

中小企業の経営支援に関する取り組み

Kirayaka Bank

きらやか銀行

1. 中小企業の経営支援に関する取り組み方針

○本業支援への取り組み

当行は、地元中小企業への安定的かつ円滑な資金供給機能を通じた地域経済の活性化に資するため、地域に根ざす金融機関として、地域経済及び取引先との共存共栄を目指し、地域密着型金融を推進しております。また、平成22年10月からは地域の皆様と共に「活きる」を経営方針に掲げ、地元中小企業のお客様に対して「本業支援」に組織的かつ継続的に取り組んでおります。

「本業支援」とは、お客様の事業ニーズを聞き出し、共に課題を解決していくための活動であります。当行では、経営者との会話を通じて、企業の問題点・課題などを聞き出し、共有する「アクティブリスニング」を徹底し「本業支援」に取り組んでおります。平成25年度は、更なる進化を図るべく、「本業支援の日常化」「スピーディーな対応（アクションプランの実践）」「本業支援成約率の更なる向上」を柱として取り組んでおります。

○仙台銀行との連携による震災復興支援

じもとホールディングスは、グループ経営計画において「震災復興に向けた取り組み強化」をグループ基本方針の一つとして掲げ、震災復興に向けてグループ企業（きらやか銀行、仙台銀行及び各行関連会社）の力を結集して支援体制を強化し、「震災特例の金融機能強化法に基づく経営強化計画」の達成に取り組んでおります。

当行は、この方針のもと、仙台銀行との連携を強め、復興支援並びに中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化にさらに積極的に貢献してまいります。

2. 中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況

当行では、グループ経営計画において、基本方針の一つとして「中小企業への対応力強化」を掲げております。そのために、本業支援により中小企業の皆様の経営支援のお役に立つべく、以下の態勢整備を行っております。

○本部組織の推進体制

当行では、地元中小企業の経営支援に関する取り組みを積極的に推進するために以下の推進体制をとっております。

営業統括部は、営業戦略及び計画の企画・立案を行い、進捗状況を管理するとともに、営業店経営の総合支援・推進を所管する役割としております。

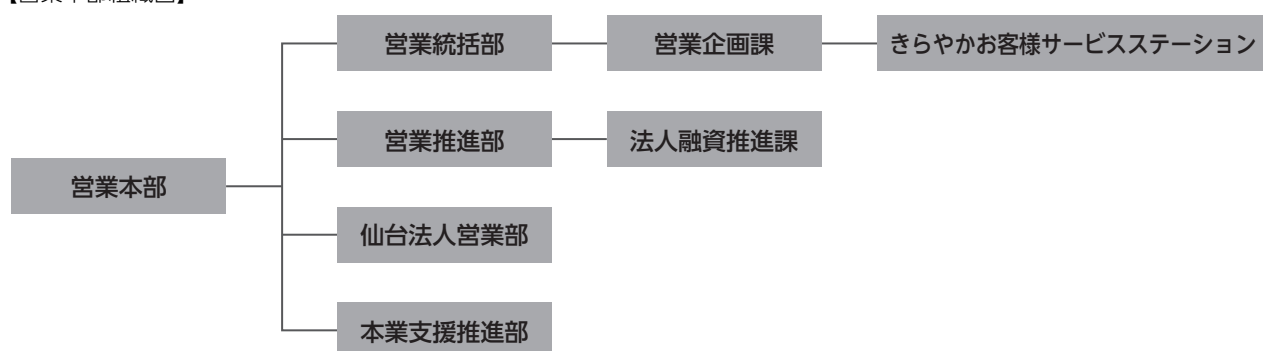
営業推進部は、法人営業全般の進捗管理を行い、営業店を支援する役割としております。営業推進部には法人融資推進課を配置しており、中小企業向け貸出について、営業推進部長のほか、法人融資推進課長5名が、山形県内及び福島地区の事業性融資の推進・新規開拓、法人営業推進に係る営業店への支援・指導育成を実施する体制としております。

仙台法人営業部は、仙台市内営業店とともに東日本大震災からの復興に資するため、仙台地区の事業性融資の推進・新規開拓を行う役割としており、18名を地区別、業種別に分け、2名1班体制で新規融資開拓を行っております。この他、仙台地区6カ店に新規融資開拓をはじめとした中小企業融資をサポートする人員を10名配置しております。

本業支援推進部は、本業支援の進捗管理、本業支援に関する情報提供・連携の調整、行員指導を含めた営業店支援を役割としております。人員は本業支援推進部長のほか、情報トレーディング担当として4名、事業コーディネーター担当として8名（うちマッチングコーディネーター2名、事業承継担当2名、コンサルタント担当2名、仙台分室2名）、人材育成担当として1名の合計14名を配置しております。また、本業支援推進部内に仙台分室を設置し、事業コーディネーター担当2名を配置しており、仙台銀行において今年10月に地元企業応援部内に新設した本業支援室との情報連携体制の強化とじもとホールディングスとしての本業支援への取り組みが強化されております。

以上の組織体制により、地元中小企業の経営支援に関する取り組みをさらに積極的に推進してまいります。

【営業本部組織図】



25年9月末現在

○本業支援の定着に向けた営業店支援策

本業支援の本質は、取引先企業の経営課題を解決するために事業ニーズをお聴きし、一緒に考え解決することで、取引先企業に喜んでいただくことにあります。営業店に本業支援を定着させ、行員のレベルアップを図るための支援策として、本業支援推進部が中心となり様々な研修を実施しております。平成25年度上期の研修実績は、本業支援推進部情報トレーディング担当が営業店を個別に訪問して行う訪問研修を91回、役職や職務に応じた意識改革と知識習得を目的とした階層別研修を11回開催しております。

なお、階層別研修は、仙台銀行と合同で、本業支援に必要なビジネス洞察力向上及び融資事例を用いた本業支援提案ファシリテーションスキルの向上のため、外部講師を招き実施いたしました。

○本業支援のスピード化に向けた営業店支援策

営業店にてアクティブリスニングを実施し、お聴きしたお客様の事業ニーズにつきましては、当行の統合顧客管理システム(通称「Fキューブ」)に登録することにより、情報を蓄積しております。

統合顧客管理システムにおいて、アクティブリスニング及び事業ニーズの一元管理を行うことにより、事業ニーズに対するスピーディーな対応をとっております。具体的には、営業店の担当者の案件に対し、支店長をはじめ本部担当部署が常時コメント(アドバイス)を入力することによって、本部と営業店が一緒に考える仕組みをとっております。

3. 中小企業の経営支援に関する取り組み状況

○ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化

(1) 創業・新事業支援 (創業・新事業支援融資 25年度上期実績11件)

取組内容	進捗状況
山形県商工業振興資金融資制度の「開業支援資金」や「地域活力強化資金」、日本銀行の成長基盤強化を支援するための資金供給の主旨に対応した当行商品「さらやか成長応援ファンド」を活用した支援を推進。	平成25年度上期の取り組み件数は、11件の155百万円の実績となっております。

(2) 経営改善支援 (経営改善取組件数 25年度上期実績1,497件)

取組内容	進捗状況
経営改善支援取組先選定の選定・支援、再生計画実行を支援。	本部と営業店が連携し、取引先企業の金融円滑化対応や本業支援対応により、計画を大幅に達成しております。
「本業支援」の実践により、事業ニーズを聞き出し、アクションプランを策定することで、経営課題解決を支援。	当行では「本業支援」活動を実践するにあたり、「アクティブリスニング(経営者との会話を通じて、企業の問題点・課題などを聞き出し、共有するためのコミュニケーション活動)」を、組織的かつ継続的に取り組んでおり、取引先企業の事業ニーズに適したアクションプランを策定しております。

(3) 事業承継支援 (事業承継支援件数 25年度上期実績29件)

取組内容	進捗状況
本業支援推進部を中心とした、専担チームによる課題解決に向け、特化した取組による支援。	平成25年度上期は、当行の営業店で特に重要な取引先かつ事業承継問題が顕在化しつつある17先をリストアップし訪問。7先に対し、具体的な提案書を提示いたしました。このほか、営業店の対応として12先の実績をあげております。

(4) 事業再生支援 (事業再生支援件数 25年度上期実績41件)

取組内容	進捗状況
人材を派遣することによる再生計画策定支援。	平成25年度上期は取引先企業9社に対して、当行より人材を派遣して実施したほか、取引先企業7社に対してコンサルタント導入支援を行っております。
DES、DDS、DIPファイナンス等の手法を活用した支援。	平成25年度上期は取引先企業1社に対して、DES及びDDS(合計2件)を活用した支援を実施しております。
地域経済活性化支援機構(旧企業再生支援機構)、中小企業再生支援協議会等の外部機関との連携による支援。	地域経済活性化支援機構、中小企業再生支援協議会のほか、整理回収機構・東日本大震災事業再生支援等との連携により、取引先企業23先に対して支援を実施しております。

中小企業の経営支援に関する取り組み

Kirayaka Bank

○仙台銀行との連携による取り組み状況

じもとホールディングスは、平成25年10月で設立から1年が経過いたしました。今後も仙台銀行との連携をさらに強め、復興支援並びに中小規模事業者に対する信用供与の円滑化に積極的に貢献してまいります。

(平成25年9月末現在)

両行の協調及び紹介による融資案件	20件 6,329百万円
ビジネスマッチング情報登録件数	167件
ビジネスマッチング成約件数	21件

4. 地域の活性化に関する取り組み状況

○地域全体の活性化、持続的な成長を視野に入れた、同時的・一体的な「面」的再生への取り組み

取組内容	進捗状況
山形県中小企業家同友会、山形大学等との産学金連携を強化。	平成22年4月、山形県中小企業家同友会及び山形大学、山形県信用金庫協会と連携協力協定を提携以降、地域活性化や人材育成について支援しております。 また、平成25年10月には、山形県中小企業家同友会の会員向けに資金需要や経営課題に関するアンケートを実施。アンケート結果に基づき、当行の経営資源とネットワークを活用した解決の支援（本業支援）を実施しております。
山形県の特産（商品・製品）をプロデュース（県外進出支援・仙山交流活性化）。	山形・宮城の特産品などをお互いに紹介すべく、平成25年10月に仙台市若林区で行われた「ふれあい市」に取引先10社、仙台市太白区で行われた「ながまち交流フェスタ2013」に9社参加支援し、復興イベントに参加。 また、平成25年10月に仙台銀行の取引先に対する復興支援と山形・宮城両県の交流を図るため、山形市中心部・七日町ほっとなる広場を会場に、第2回「みやぎ復興感謝祭海の市」を開催したほか、11月には、お取引先の販路創出・拡大の支援を目的に仙台銀行と合同で「食の商談会in山形」を開催いたしました。
金融円滑化への取り組みを通じて、地域経済の健全な発展と地域生活の安定を推進。	金融円滑化への対応は、取引先企業の経営課題の解決に向けた具体的な提案をしながら、十分時間をかけて経営支援を行っていく方針としており、平成25年9月末の金融円滑化対応先は1,612件となっております。また、信用保証協会保証制度融資である経営力強化保証制度を利用した取り組みは107先 3,592百万円となっており、全国でもトップクラスの実績となっております。
きらやかターンアラウンド・パートナーズ(株)による集中的な企業再生支援と、再生支援業務を通じた事業再生スペシャリスト育成による、将来にわたる地域経済の活性化に向けた取り組み。	当行では、事業再生専門子会社である、きらやかターンアラウンド・パートナーズ(株)を設立しており、当行から5名出向させ、集中的な企業再生支援を実施しております。なお、同子会社に対しては、日本政策投資銀行により人材派遣等を受け入れております。この取り組みにより、子会社設立前（平成24年3月期）の不良債権比率5.38%が、平成25年9月期の子会社連結の同比率3.83%へ低減しております。

○地域活性化につながる多様なサービスの提供

取組内容	進捗状況
山形大学等への講師派遣、中学校から大学までを対象に職場体験学習の受け入れを継続。	毎年「山形大学産学金連携コーディネーター」研修に行員を派遣しております。 平成25年度は山形市内の中学校より8名の生徒を職場体験学習として受け入れております。
「新入社員研修」の開催。	平成25年4月に企業の人材育成の一助となるべく、取引先企業の「新入社員研修」を開催しました。
経営者セミナー継続開催による取引先企業の情報交換等の機会を提供。	平成25年6月に「第4回きらやか経営者セミナー」を開催し、お取引先企業512社552名が参加しました。
当行各種振興基金等を活用した地域活性化支援を継続。	平成25年3月、きらやか銀行産業振興基金において「きらやか産業賞」（第24回）、「ベンチャービジネス奨励賞」（第17回）の贈呈を行っております。 また、教育福祉振興基金では、山形県内の小学生からくらしに関する作文を募集し、くらしの文集の発刊や看護学校への研修用のDVD内蔵液晶テレビ等を贈呈するなど、積極的な地域活性化支援に取り組んでおります。
お客様アンケート調査の継続実施。	平成25年9月、「利用者満足度」調査結果について公表いたしました。法人・個人のお客様それぞれに対して調査し、その結果を踏まえた主な改善策を掲載しております。 また、半期毎13会場にて行われる会社説明会（IR）において、平成25年12月開催時より、お客様アンケートを実施いたしました。数多く寄せられたご意見をもとに地域活性化につながる多様なサービスを提供してまいります。
「じもとホールディングス」における「じもと復興戦略」及び「じもと経済活性化戦略」を中心とした、仙台銀行との連携による東日本大震災からの復興支援取り組み強化と「仙山圏」一体での地域経済活性化に向けた取り組み強化。	じもとホールディングスの経営戦略の柱として、震災復興を目的とした「じもと復興戦略」「じもと経済活性化戦略」を掲げており、両行一体となって取り組みを強化しております。 平成25年12月には、宮城県震災復興本部が「民間企業の協力に基づく情報提供」に注力していることを受け、宮城県との連携を図り、当行の営業店を情報発信の場とし提供することで、県外避難者に対する帰郷支援に協力しております。

中小企業の経営支援に関する取り組み

Sendai Bank

仙台銀行

1. 中小企業の経営支援に関する取り組み方針

○震災復興への取り組み体制

当行は、被災地の地域金融機関として、震災からの早期の復興に向けて、円滑な資金供給や事業再建支援をはじめとする復興支援策に、積極的かつ長期間にわたって着実に取り組む方針としております。

この方針のもと、当行は、被災地の地域金融機関としての責務を万全の体制で果たすためには、予防的な自己資本の増強により財務基盤を強化することが不可欠であると判断し、平成23年9月30日に、改正金融機能強化法に基づく300億円の国の資本参加を受けました。

この国の資本参加による資本増強により、平成25年9月期の当行の自己資本比率は11.24%（Tier1比率は10.27%）となっており、今後、地域経済や金融市場に急激な変動が生じた場合でも、安定した財務基盤を確保したうえで、適切かつ積極的に復興支援に向けた金融仲介機能を発揮できる体制としております。

○きらやか銀行との連携による震災復興支援

じもとホールディングスは、グループ経営計画において「震災復興に向けた取り組み強化」をグループ最重要方針として掲げ、震災復興に向けてグループ企業（きらやか銀行、仙台銀行及び各行関連会社）の力を結集して支援体制を強化し、「経営強化計画」の達成に取り組んでおります。

当行は、この方針のもと、きらやか銀行との連携を強め、復興支援並びに中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化にさらに積極的に貢献してまいります。

2. 中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況

○地元企業応援部の設置及び営業担当者の配置

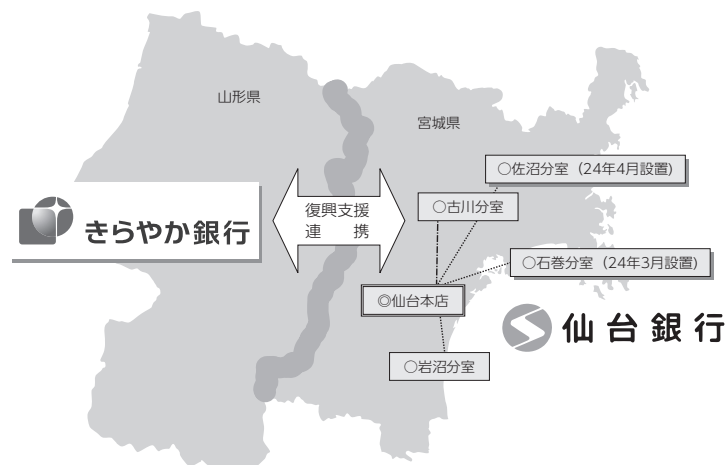
当行は、中小規模事業者等への復興支援及び貸出等を積極的に推進するため、平成23年6月に地元企業応援部（企画室、サポート室、推進室）を41名体制で新設しました。その後、同部は、当初計画どおり、店舗移転・統合や本部組織再編等を通じて営業担当職員を再配置し、平成24年4月までに60名体制といたしました。

平成25年10月には、じもとホールディングスの中長期的戦略である「本業支援」の取り組みを強化するため、同部内に新たに「本業支援室」を新設しております。

地元企業応援部は、被災した中小規模事業者等への支援体制を強化するため、仙台北店、古川分室、岩沼分室（津波被災地）、石巻分室（津波被災地）、佐沼分室（津波被災地も担当）の宮城県内5拠点体制にて支援を行っております。各分室には、事業再生担当のサポート室と復興融資等担当の推進室の職員がそれぞれ常駐しており、津波被災地に支援拠点を設置することで、被災企業の復興相談等にきめ細やかに対応する体制としております。

東日本大震災による被害は極めて甚大であり、また、被災されたお取引先の要望は、その被害状況や立地条件等によって多岐にわたっております。このため、当行は、きらやか銀行のほか、政府系金融機関、経済産業局、地方公共団体、コンサルタント等との連携を強化し、被災者の様々な要望への確に対応できる体制の構築に取り組んでおります。

◀地元企業応援部の支援拠点▶



中小企業の経営支援に関する取り組み

Sendai Bank

3. 中小企業の経営支援、地域の活性化に関する取り組み状況

○被災者向け新規融資の実績

当行は、震災直後より、被災者向けの災害復興資金融資（事業者向け融資）や住宅ローン等の新規融資に積極的に取り組んでおり、震災後から平成25年11月末までに、被災者向け新規融資（事業融資・住宅ローン等の合計）を累計で3,616先・921億48百万円実行いたしました。

《被災者向けの新規融資の実行実績》

(単位：先、百万円)

	震災後～23年9月		23年10月～24年3月		24年4月～24年9月		24年10月～25年3月		25年4月～25年9月		25年10月～25年11月		累計	
	先数	金額	先数	金額	先数	金額	先数	金額	先数	金額	先数	金額	先数	金額
	事業融資	744	16,468	746	20,644	263	10,039	386	15,761	365	12,980	168	5,802	2,672
運転資金	649	14,296	608	15,406	170	5,433	231	6,335	270	8,450	130	3,505	2,058	53,428
設備資金	95	2,172	138	5,237	93	4,605	155	9,425	95	4,529	38	2,297	614	28,268
住宅ローン	31	649	176	3,766	104	2,287	75	1,701	41	958	7	190	434	9,551
消費者ローン等	84	143	105	203	116	197	118	216	49	84	38	57	510	900
合計	859	17,260	1,027	24,610	483	12,523	579	17,678	455	14,022	213	6,048	3,616	92,148

※上記のほか住宅金融支援機構の災害復興住宅融資を490先・7,900百万円受付（平成25年11月末累計）

○被災地の第1次産業の復興及び第6次産業化への支援

当行は、地元企業応援部職員を中心に、農業経営アドバイザー資格（平成25年11月末現在取得者16名）及び水産業経営アドバイザー資格（平成25年11月末現在取得者1名）の取得を進め、第1次産業の支援に積極的に取り組んでおります。

当行は、平成25年11月までに、第1次産業向け震災対応融資として、宮城県農業近代化資金（利息・保証料の補給制度も併用）等を活用して、畜産業などを対象に64件・21億円の融資に取り組みました。

《第1次産業の事業再生支援事例（平成23年3月以降）》

地区	支援事例の概要
1 津波被災地	被災地で6次産業化と障害者雇用を目指す飲食事業に参入する新設法人に、事業計画策定と開業資金等を支援（平成25年9月開業）
2 津波被災地	被災した和牛肥育業者に、ABL（子牛担保）で子牛仕入資金を供給し事業再生を支援
3 津波被災地	被災したいちご農家（農業法人化）に、「栽培ハウス再建・6次産業化」計画策定と事業資金を支援
4 津波被災地	いちご栽培に新規外部参入した農業法人に、事業計画策定と事業資金を支援
5 津波被災地	被災した牡蠣養殖業者（共同出資法人化）に、「加工場再建・6次産業化」計画策定と事業資金を支援
6 津波被災地	被災した野菜農家（農業法人化）に、「大型栽培ハウス建設・6次産業化」計画策定と事業資金を支援
7 地震被災地	淡水魚養殖業者に経営改善計画策定と事業資金を支援

○きらやか銀行との復興協調融資

当行ときらやか銀行は、被災企業の事業再生支援等にあたり、これまで単独行では対応が難しい大型案件等についても、両行間の協調融資等により積極的に支援する方針としております。

平成25年9月末までの両行間の協調融資・紹介融資の実績は、津波被災地の建設業者への寄宿舍建設資金の支援事例を含めて、累計20件・63億円となっております。

【復興支援事例】 協調融資で復興工事の作業員用寄宿舎の建設を支援

津波被災地の沿岸部に本社を置く総合建設業者は、復旧・復興工事が本格化して受注工事が増加するなか、作業員の安定確保が重要課題となっております。

このため同社は、建設組合を設立のうえ、建設業の保証融資制度を利用して作業員用寄宿舎の建設を計画しましたが、この資金調達方法では寄宿舎利用に様々な制約を受けることが判明しました。

当行は、同社に継続訪問する中で、この建設計画の実現に向けた相談を受けました。当行は、さらやか銀行と連携して、建設計画や今後の復興工事状況等を検討のうえ、両行の協調融資で寄宿舎の建設資金を融資いたしました。

これにより同社は、作業員を安定確保する環境を整備し、津波被災地において円滑に復旧・復興工事を進めることが可能となりました。



完成した作業員用寄宿舎

○DDS（既存債務の劣後ローン転換）による被災企業への事業再生支援

当行は、さらやか銀行から事業再生ノウハウの提供を受けて、津波で工場・設備が流出した食品加工業者に対して、平成23年10月に、当行初となるDDSによる事業再生支援を実行して支援を行いました。当行は、平成25年11月末までにDDSを3件実施しております。

【復興支援事例】 DDSを活用した被災企業の事業再生支援

当行取引先の自動車整備関連ソフトウェア販売業者は、震災により、親会社に賃貸していた自動車整備工場が倒壊し、また自社在庫等にも被害を受けて一時休業を余儀なくされました。その後、仮復旧により早期に営業を再開し、業況は回復してきたものの、工場修繕に係る借入金を負担し、二重ローン状態となるなど財務状況が大幅に悪化しておりました。

当行は、当社に定期的に訪問してモニタリングを行い、同社の事業再生を図るため、宮城県中小企業再生支援協議会や外部専門家と連携して、経営改善計画書の策定を支援しました。

本計画では、当行からの既存借入金の一部をDDSに転換して返済・利息負担を軽減するほか、整備工場を修繕して賃料収入を改善する計画としました。

当社は、この計画を実施することにより、事業再生に向けて財務改善を図ることが可能となりました。

○ABL（動産担保融資）の取り組み

当行は、被災企業を含む中小規模事業者の様々な資金調達ニーズに対応するため、ABL（動産担保融資）を活用しております。

平成23年4月から平成25年11月末までに3件・5億20百万円（うち震災関係1件）を実行しました。

当行は、行内体制の整備や外部評価機関との情報交換も行っており、平成24年5月には、当行職員1名が「動産評価アドバイザー認定資格」（NPO法人日本動産鑑定実施）を取得しております。また、運用体制等については、随時コンサルティング会社と勉強会等を開催しております。

≪ABL融資実績≫

実行年月	業種	担保	資金使途	融資金額	震災関連
平成24年3月	肉牛飼育業	子牛	津波で被災した肉牛飼育施設の再建に係る資金	3億円	○
平成24年9月	電気機械器具製造販売業	家電製品	事業運転資金	20百万円	
平成25年5月	建設機械賃貸業	大型クレーン車	工事受注に伴う中古大型クレーン車購入資金	2億円	