

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組み方針

○本業支援への取組み

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」に組織的且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26年度は、更なる進化を図るべく「本業支援の更なる高度化に向けた本部サポートの充実」「攻める本業支援の実践」「じもとグループの特徴を発揮した本業支援の実践」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、この戦略のもと、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。

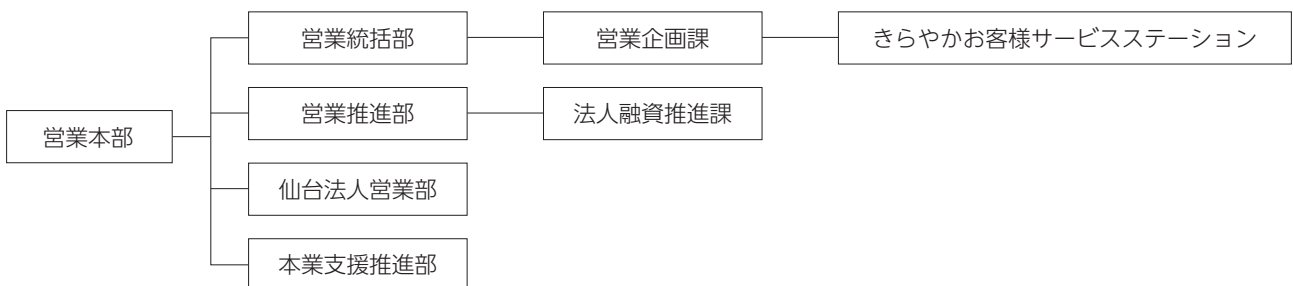
営業推進部は、法人及び個人営業全般の進捗管理を行い、営業店を支援する役割としております。営業推進部には法人融資推進課を配置しており、中小企業向け貸出について、営業推進部長のほか、法人融資推進課長6名が、山形県内及び福島地区の事業性融資の推進・新規開拓、法人営業推進に係る営業店への支援・指導育成を実施する体制としております。

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3名、事業コーディネーター担当として11名（うち山形県内担当4名、仙台分室2名県外2名（部長兼務）、コンサル担当3名）、人材育成担当として1名の合計15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、仙台銀行において平成25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組みが強化されております。

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

【営業本部組織図 平成26年3月末現在】



○本業支援の定着に向けた営業店支援策

当行の本業支援は、アクティブリスニングを通じて共有した事業ニーズを一緒に考え、課題を解決することでお客様に喜んでいただくことに本質を見出しております。また、平成25年度からは、じもとグループの長期的視点における戦略展開として「本業支援」をグループの統一戦略として展開しております。

本業支援の取組みにつきましては、経営方針として常に経営陣よりメッセージとして発信され、四半期ごとに開催されます合同支店長会議において、本業支援の両行の取組事例を周知しております。また、本業支援の定着と行員のレベルアップを図るために、本業支援推進部が中心となり、営業店で登録した取引先企業の事業ニーズに対する示唆・助言やアクティブリスニング能力向上に向けた営業店への訪問指導、営業店行員向けの本業支援研修・よろず相談、営業店への積極的な関与と取引先企業への直接訪問による課題解決サポートを行っております。

○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によりお聴きした事業ニーズは、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、本業支援情報として蓄積しております。

その為、営業店では、本部専門部署（本業支援推進部）との情報共有がリアルタイムでなされており、事業ニーズへのアクションプラン策定に際して、組織的かつスピーディーな本業支援を実現しております。

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/下期実績28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年度下期の取組件数は28件となっており、平成24年下期比で11件増加、平成25年上期比で17件の増加となっております。

(2) 経営改善支援（経営改善支援取組件数 25/下期実績1,257件）

取組内容	進捗状況
経営改善支援取組み先の選定・支援、再生計画実行支援。	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、組織的且つ継続的に取組んでおり、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/下期実績31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、特化した取組みによる支援。	平成25年度下期は、当行の営業店で特に重要なお取引先且つ事業承継問題が顕在化しつつある16先をリストアップし訪問（新規対応先9先既往先のフォロー7先）。その他、営業店の対応として15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/下期実績47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年度下期は取引先企業9社に対して、当行より人材を派遣して実施した他、取引先企業11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年度下期は取引先企業1社に対して、DIP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24先に対して支援を実施しております。

○仙台銀行との連携による取組み状況と連携

当行は、仙台銀行と連携しながら、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おります。平成25年度の実績は以下のとおりです。

(平成26年3月末現在)

両行の協調及び紹介による融資案件	29件 9,774百万円
ビジネスマッチング成約件数	30件
顧客間交渉件数	83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）。	平成25年度下期より、宮城県商工会議所連合会が主催する事前予約型個別商談会に参加し、山形県の特産品の販路拡大に向けた取組を行っております。運営会社として宮城県以外の企業が入るのは当行のみとなっております。
金融円滑化への取組を通じて、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26年3月末の金融円滑化対応先は1,621先となっております。中小企業金融円滑化法は平成25年3月末日をもって終了しておりますが、今後も「中小企業金融円滑化法の期限到来に当たって講ずる総合的な対策」の施策概要に基づき、従前と変わらない対応を実施してまいります。
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、将来に亘る地域経済の活性化に向けた取組。	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。この取組により、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26年3月期の子会社連結の同比率3.11%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生徒5名を職場体験学習として受入れております。
「新入社員研修」の開催。	平成26年4月に企業の人材育成の一助となるべく、「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26年6月に「第5回きらやか経営者セミナー」を開催しました。
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26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25回）、「ベンチャービジネス奨励賞」（第18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、毎年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元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組強化と“仙山圏”一体での地域経済活性化に向けた取組強化。	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。

○きらやか銀行との経営統合と震災復興支援

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」を最重要方針として掲げ、震災復興に向けて子銀行（きらやか銀行、仙台銀行）の力を結集して支援体制を強化し、「経営強化計画」の達成に取り組むこととしております。

当行は、この戦略のもと、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。

○本業支援への取り組み

じもとホールディングスは、宮城県と山形県の「人・情報・産業」をつなぐ新たな金融グループとして、「本業支援」を中長期的戦略に掲げ、組織的かつ継続的に新たな商流形成やビジネスマッチングに取り組み、人口減少や高齢化が進む地域経済の活性化と他金融機関との差別化を図ることとしています。

当行は、この方針のもと、平成25年10月に地元企業応援部に「本業支援室」を設置し、本業支援の啓蒙研修を開始するなど、行内意識醸成とスキルアップに取り組んでおります。

平成26年度は、「本業支援の定着化とレベルアップ」を掲げ、人材育成や啓蒙活動への取組み態勢を強化してまいります。

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、地元企業応援部（企画室、サポート室、推進室、本業支援室）を設置し、57名体制（平成26年5月末現在）で活動しております。同部は当初、平成23年6月に41名で発足しましたが、その後、中小企業支援機能の強化のため、店舗移転や本部の組織再編等を通じて営業担当職員を同部に再配置のうえ増員しております。また、平成25年10月には、じもとホールディングの中長期的戦略である「本業支援」を強化するため、「本業支援室」を新設しております。

地元企業応援部は、仙台本店のほか、古川分室、石巻分室（津波被災地）、大河原分室（津波被災地も担当）、佐沼分室（津波被災地も担当）を設置し、宮城県内5拠点体制で復興支援を行っております。各分室には、事業再生担当者（サポート室）と復興融資等担当者（推進室）が常駐しており、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。

なお、これまで宮城県の県南地区は岩沼分室が担当しておりましたが、経営支援活動の効率化を目的に、平成26年5月にその機能を県南地区の中心部に位置する大河原支店内（大河原町）に移設しました。

《地元企業応援部の支援拠点》



大河原分室（県南地区）

- ・大河原支店は震災で全壊し、平成25年6月に町内に移転新築。
- ・県南地区の復興支援活動拠点として店舗機能を拡充・整備。

○本業支援の定着に向けた本部体制の整備

当行は、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」を組織的かつ継続的に推進するため、平成25年10月に、地元企業応援部内に「本業支援室」を設置しております。

当室は、5名体制（平成26年5月末現在）のもと、さらやか銀行本業支援推進部と連携し、グループ戦略の「本業支援」の定着化とレベルアップに向けた仕組みづくり、人材育成などに取り組んでおります。

具体的には、アクティブリスニングを通じて取引先の経営ニーズをグループ全体で収集するとともに、その情報を共有・活用することで県境を越えたビジネスマッチング等を展開し、取引先の新たなビジネスチャンス拡大、経営課題の解決、宮城県と山形県を結ぶ新たな商流形成等を支援しております。

また、本業支援を行内に定着させるため、人材育成研修のほか、営業店の業績評価に情報収集活動の成果を反映させております。

○店舗移転・統合等による営業担当職員の再配置等

当行は、震災後から平成26年3月までに、内陸部の7店舗の移転・統合及び本部組織再編を実施し、地元企業応援部や住宅ローンプラザ等へ営業担当職員を再配置しております。これにより経営資源を本業支援や復興支援の活動に集中させ、長期間にわたりその活動を継続する体制を構築しております。

加えて当行は、店舗の移転・統合後も、引き続き、渉外担当者が訪問活動を継続するなど、きめ細やかな応対に取り組み、移転・統合店舗のお客さまの利便性の確保に最大限努めております。

また、平成26年1月には、津波被災地の南三陸町（志津川地区）に新店舗1カ店を建設し、震災後、町外の当行支店内で営業を継続していた志津川支店と歌津支店を新店舗に移転・同居させ、南三陸町での窓口営業を再開しました。

これにより、当行は、津波被災地での営業体制の復旧を進め、復興支援にさらに取り組んでおります。

《店舗移転・統合の実施状況》

実施年度	年月	移転した店舗名	移転先の店舗名
平成23年度	平成24年1月	高 清 水 出 張 所	築 館 支 店
	平成24年2月	八 幡 町 支 店	上 杉 支 店
	平成24年2月	三 本 木 支 店	古 川 支 店
	平成24年3月	鳴 子 支 店	岩 出 山 支 店
	平成24年3月	米 川 支 店	中 田 町 支 店
平成24年度	平成24年5月	東 京 支 店	本 店 営 業 部
平成25年度	平成25年9月	国 分 町 支 店	本 店 営 業 部

3. 中小企業の経営支援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26年5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4,189先・1,081億26百万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～24年3月		24年4月～25年3月		25年4月～26年3月		26年4月～26年5月		累 計	
	先数	金額	先数	金額	先数	金額	先数	金額	先数	金額
事業融資	1,490	37,112	649	25,800	888	30,780	105	3,331	3,122	97,023
運転資金	1,257	29,703	401	11,769	668	21,110	83	2,597	2,409	65,179
設備資金	233	7,409	248	14,031	220	9,670	22	734	723	31,844
住宅ローン	207	4,415	179	3,988	62	1,518	6	116	454	10,037
消費者ローン	189	346	234	413	157	249	33	58	613	1,066
合 計	1,886	41,873	1,062	30,201	1,107	32,547	144	3,505	4,189	108,126

※上記のほか住宅金融支援機構の災害復興住宅融資を547先・9,065百万円受付（平成26年5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、行員による農業経営アドバイザー資格（平成26年5月末現在15名）や水産業経営アドバイザー資格（平成26年5月末現在1名）の取得を進め、震災で甚大な被害を受けた第1次産業の復興、高度化支援（法人化、6次産業化、雇用創出）に積極的に取り組んでおります。平成26年5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等を活用して、畜産業などを対象に89件・25億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≫

実施年次	地区	支援事例の概要
平成23年度	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
	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
	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
	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
平成24年度	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
	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
	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
平成25年度	地震被災地（原発風評）	原発関連の風評被害を受けた農業生産法人（米生産者）に経営改善計画策定と他行協調による事業資金借換等を支援。

○きらやか銀行との復興協調融資

仙台市内に本社を置く倉庫運送業者は、津波被害及びその後発生した火災により沿岸部の主力倉庫が全焼するなど、甚大な被害を受けました。同社は、被災直後から、同業他社の倉庫を一時賃借するなど、事業を維持しておりましたが、主力倉庫再建は同社の復興と収益力向上において欠かせないと判断し、グループ補助金を活用した倉庫再建を検討しておりました。

計画の相談を受けた当行は、きらやか銀行等と連携して、倉庫建設資金を協調融資で支援しました。

同社倉庫の再建により、輸出入品の保管等や東北6県への食品共配などの事業を強化することで、作業効率の改善と収益力向上に取り組むことが可能となりました。



津波で甚大な被害を受けた倉庫を両行支援により再建

4. 地域の活性化に関する取り組み状況

<地域の面的再生への積極的な参画等>

○宮城県内商工会議所・商工会等の被災企業相談窓口への参加

震災以降、当行は、宮城県内商工会議所等と連携して、被災会員企業を対象とした金融相談窓口を県内各地で開催しました。また、仙台商工会議所主催「伊達な商談会in SENDAI」の協力企業となり、平成26年5月までに開催した計12回の商談会に取引先の食品加工業者など累計20社を紹介するなど、被災企業等の販路拡大支援に取り組んでいます。

○公益財団法人三菱商事復興支援財団との産業復興・雇用創出支援の協働

当行は、「公益財団法人 三菱商事復興支援財団」の被災企業に対する出資事業に協働で取り組んでおります。地域の産業再生や雇用創出に寄与する被災取引先に対し、融資支援と併せ、同財団からの出資支援の検討・提案・申請サポートを行い、平成26年5月末までに取引先2先（障害者の雇用創出、農地復興）が当財団から出資を受けております。

○公益信託仙台銀行まちづくり基金を通じた被災地の住民活動への支援

当行は、本基金を活用し、地域復興に向けて積極的に取り組む団体・個人の活動を継続的に支援しており、平成25年度は7先（助成総額100万円）に助成を行いました。