

# 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、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24年2月には中小企業融資推進室本業支援グループを立ち上げ、本業支援に係る情報管理と成約までのスピード化を図り、同年7月には本業支援推進室として独立し、行員のレベルアップ、組織的な対応に取り組みました。さらに平成25年4月には本業支援推進部へと昇格させ、さらなる本業支援のレベルアップに取り組んでおります。

平成25年4月からは、じもとホールディングスにおいて、長期的視点における戦略として、「本業支援」を両行統一の行動指針として掲げ、両行にて展開しております。

さらに、平成26年10月からは、「本業支援」のさらなる強化、高度化、迅速化を目的として、じもとホールディングス内に「本業支援戦略部」を新設いたしました。これにより両行の営業店から集約された情報を一元管理し、お客様の事業ニーズに対しこれまで以上にスピーディーな対応を行うことが可能となりました。また、本業支援戦略部には、公認会計士や不動産鑑定士、工学博士等の専門家や高度なスキルを持ったスペシャリストも在籍しており、お客様の多様なニーズに対応してまいります。

#### ○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ており、じもとグループとして、「みやぎ復興感謝祭 海の市」や「『食』の商談会」等を開催し、被災地域の取引先企業の販路拡大を支援するなど、仙台銀行と連携し復興支援に取り組んでおります。

また、当行は、平成24年12月に「金融機能の強化のための特別措置に関する法律（金融機能強化法）」に基づき公的資金を導入しているため、「震災特例の金融機能強化法に基づく経営強化計画」の達成に積極的に取り組むとともに、仙台銀行との連携を強め、復興支援並びに中小企業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。

営業統括部では、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・推進を所管することを役割としております。

営業推進部では、法人及び個人営業全般の進捗管理を行い、営業店を支援することを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。

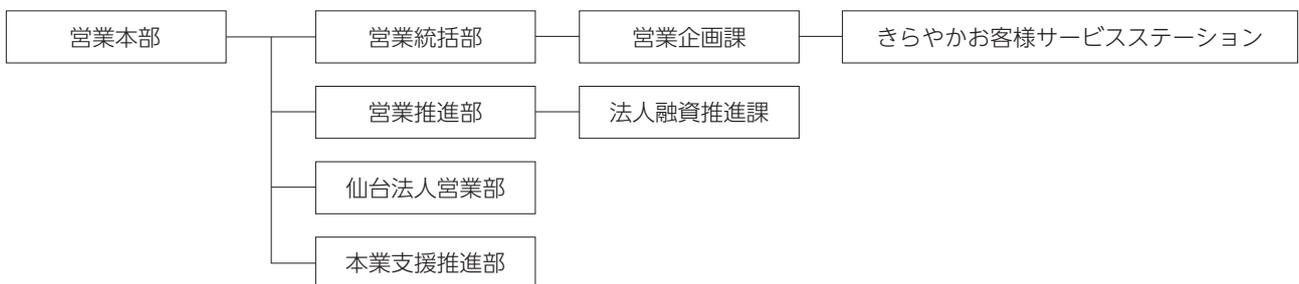
仙台法人営業部は、仙台市内営業店とともに東日本大震災からの復興に資するため、仙台地区の事業性融資の推進・新規開拓を行うことを役割としており、18名を地区別、業種別に分け、2名1班態勢で新規融資開拓を行っております。この他、仙台地区6カ店に新規融資開拓をはじめとした中小企業融資をサポートする人員を10名配置しております。

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。企画担当として1名、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名の合計13名を配置しております。

なお、「本業支援」をさらにスピーディーかつ高度なものにするために、平成26年10月よりじもとホールディングス内に「本業支援戦略部」を設立しております。

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 平成27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頂くことに本質を見出しております。また、平成25年4月からは、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、平成26年10月からはじもとホールディングス内に「本業支援戦略部」を新設し、さらなる態勢の強化を図っております。

本業支援の取り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仙台銀行との合同支店長会議において、本業支援の両行の取り組み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、当行の総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。

その情報は、本業支援戦略部に集約され、一元的に管理されております。そのため、当行の営業店は両行の営業店及び本部専門部署（当行本業支援推進部、仙台銀行地元企業応援部本業支援室）との情報がリアルタイムで共有されており、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 平成26年度実績54件）

取組内容	進捗状況
山形県商工業振興資金融資制度「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26年度の取組件数は54件となっており、取組金額は23億62百万円となっております。

#### (2) 経営改善支援（経営改善支援取組件数 平成26年度実績2,318件）

取組内容	進捗状況
経営改善支援取組先の選定・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」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 平成26年度実績57件）

取組内容	進捗状況
本業支援推進部を中心とした専任チームや事業コーディネーターによる課題解決に向けた取り組み。	平成26年度は、事業承継が事業ニーズとして顕在化している先だけではなく、潜在している先についても将来的な事業ニーズとして提案を行ってまいりました。提案にあたっては、本部専任者と営業店行員のペアによるものだけでなく、営業推進部や融資部とも連携し「チームさらやか」にて提案を行っております。その結果、取引先企業57先に対して訪問し、相談を行いました。

#### (4) 事業再生支援（事業再生支援件数 平成26年度実績115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26年度は、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20社に対してコンサルタント導入支援を行っております。
地域経済活性化支援機構、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、整理改修機構や東日本大震災事業再生支援機構等との連携により、取引先企業30社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り組み状況

当行は、仙台銀行と連携しながら、復興支援並びに中小企業に対する与信供与の円滑化に積極的に貢献しております。平成26年度の実績は以下の通りです。

両行の協調及び紹介による融資案件	20件 3,219百万円
ビジネスマッチング成約件数	55件
ビジネスマッチング紹介件数	287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来、地域活性化や人材育成について支援しております。
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り組みを行っております。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27年3月末の金融円滑化対応先は1,615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いきます。
きらやかターンアラウンド・パートナーズ㈱による集中的な企業支援を、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り組み。	当行では、平成23年2月に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㈱を設立いたしました。平成24年5月に当行の債権125億円を移管し、集中的な企業再生支援を実施し、同社において金融支援を行ってまいりました。同社が再生支援を実施してきた企業は地域の中核を担う企業であり、この取り組みを通して、地域経済の安定と雇用の維持に寄与しております。なお、同社は平成27年3月1日をもって、当行に吸収合併されております。

##### ○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
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。	平成26年度は、大学生23名をインターンシップとして受入れ、高校生3名、中学生5名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」を開催いたしました。
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」を開催いたしました。
当行各種振興基金等を活用した地域活性化支援を継続。	毎年、きらやか銀行産業振興基金においては「きらやか産業賞」、「ベンチャービジネス奨励賞」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暮らしに関する作文を募集し、「くらしの文集」を発刊するなど、積極的に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26年9月、「利用者満足度」調査結果を当行ホームページに公表いたしました。法人・個人のお客様それぞれに対して調査を行い、その結果を踏まえた主な改善策を掲載しております。
「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。

# 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。

また、平成26年10月に、グループの本業支援体制を更に強化するため、じもとホールディングスに「本業支援戦略部」を設置しました。

### 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、56名体制（平成27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ス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、苦竹分室（仙台市）、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6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）や復興融資等担当者（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、沿岸部に近い仙台市東部・仙台港地区での復興支援活動をさらに強化するため、平成27年4月に苦竹分室を新設しました。

◀地元企業応援部の支援拠点▶



苦竹分室（仙台市東部地区）  
・平成27年4月に分室を新設。  
・入居する苦竹支店は、震災で全壊し、平成25年11月に新築。復興支援の拠点として、店舗機能を拡充・整備。

### ○本業支援の定着に向けた体制整備

今般、じもとホールディングスは、グループの長期的戦略である本業支援をさらに強化するため、平成26年10月、「本業支援戦略部」を設置し、平成27年4月現在、29名体制で業務を運営しております。

この「本業支援戦略部」には、各子銀行の本業支援機能を集約し、部長（1名）、副部長（1名）のほか、「企画担当」（3名）、「情報トレーダー」（6名）、「事業コーディネーター」（地区担当8名、専門部門10名）を配置のうえ、本業支援に係るグループ戦略企画、情報調整や事業ニーズの仕分け、専門家活用や外部機関連携などを行う態勢としております。

新体制では、本業支援戦略部がグループ全体の視点に立ち統括管理を行うことで、お客さまの様々な事業ニーズに対し、これまで以上に高度かつスピーディーに対応することが可能となりました。

事業再開した被災企業では「人材確保」や「販路確保・開拓」などの新たな経営課題に直面しており、資金供給のほか、多面的な企業支援が必要となっています。当行とじもとホールディングスは、「本業支援」を通じて、グループ全体で被災地のニーズをスピーディーに把握・対応することで、更なる復興支援に取り組んでまいります。

### ○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27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、きめ細やかな対応に取り組み、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。

当行は、今後も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まいります。

#### 《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27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5,814先・1,419億65百万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～27年3月		27年4月～27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	先数	金額
事業融資	1,490	37,112	649	25,800	888	30,780	903	31,632	89	2,555	4,019	127,880
運転資金	1,257	29,703	401	11,769	668	21,110	706	22,263	73	2,007	3,105	86,853
設備資金	233	7,409	248	14,031	220	9,670	197	9,368	16	548	914	41,027
住宅ローン	207	4,415	179	3,988	62	1,518	70	1,594	15	397	533	11,912
消費者ローン	189	346	234	413	157	249	564	966	118	199	1,262	2,173
合 計	1,886	41,873	1,062	30,201	1,107	32,547	1,537	34,192	222	3,151	5,814	141,965

※上記のほか住宅金融支援機構の災害復興住宅融資を647先・11,161百万円受付（平成27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27年5月末現在16名）や水産業経営アドバイザー資格（平成27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27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149件・48億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、A B L（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
平成26年度	津波被災地	津波で工場やいけす等に被害を受けた銀鮭・ほたて養殖業者に、「加工場再建・6次産業化」計画策定と事業資金を支援
	地震被災地	震災により原材料流出や工場操業停止等の影響を受けた農業法人に、震災支援機構による債権買取と協調融資で再建を支援

### 【復興支援事例】地域の震災復興コミュニティ拠点形成を支援

仙台市内で展示会館運営や駐車場・共同施設運営などを行っているA組合は、震災復興と組合機能強化、そして街の活性化による地域貢献を目的に、コミュニティ機能を有する複合施設建設の構想をたて、仙台市復興公営住宅と商業テナント、公共サービスなどを兼ね備えた複合施設の建設を計画しておりました。

相談を受けた当行は、建設計画や今後の事業見通し等を検討のうえ、複合施設の建設資金の一部を融資いたしました。

当該施設の竣工は平成28年を予定しており、完成によって被災者の生活再建が大きく前進する見通しです。あわせて、住宅居住者やテナント入居企業のみならず、施設を利用する組合員企業、周辺市民などを含めて、あらゆる活動を繋ぎあわせる新たなシンボルとして、地域経済の活性化を担うことが期待されています。



新たな複合施設の建設により震災復興と街の活性化に貢献

## 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＞

### ○よろず支援拠点等の中小企業支援拠点への参加

当行は、外部専門機関の「宮城県よろず支援拠点」と平成26年度より連携し、取引先企業の経営課題解決に向けアドバイスを行うなどの支援を行っております。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27年5月までに開催した計18回の商談会に取引先の食品加工業者など累計32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。

### ○東北大学「地域イノベーションプロデューサー塾」への支援

当行は、東北大学主催「地域イノベーションプロデューサー塾」の支援団体となっており、地域の産業振興、企業育成に向けた取り組みを支援しております。

同塾では、東北地域で革新的な事業に取り組む意欲を持つ中小企業に対し、半年にわたってマーケティングなどの講義やビジネスプラン作成などの実習を行うもので、当行は取引先を同塾に紹介しております。

### ○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26年度は8先（助成総額100万円）に助成を行いました。