

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、平成24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ましました。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」の更なる強化、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おります。

平成27年10月からは、「本業支援推進部」、「営業推進部」、「仙台法人営業部」を統合し、「本業支援部」を新設いたしました。本業支援部門と中小企業融資部門を統合したことにより、中小企業のお客様へさらに進化した「本業支援」を実施してまいります。

○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、平成27年4月に策定した第4次中期経営計画において、「本気の本業支援」を計画の柱として位置づけ、中小企業に向けた取り組みの強化を図っております。「本業支援」を実施することにより中小企業の皆様の経営の役に立つべく、以下の態勢整備を行っております。

○本部組織の再編

平成27年10月に、「本業支援」を軸とした中小企業融資推進に向けた態勢を更に強化すべく、お客様に直接訪問する営業行員を充実させ、山形地区における営業推進体制を強化いたしました。

従来の「本業支援推進部」、「営業推進部」、「仙台法人営業部」の3部門を統合し、「本業支援部」を新設しました。また、本業支援部内に「法人戦略室」、「法人営業室」の2室を新設し、法人営業室内には「山形法人グループ」と「仙台法人グループ」を配置しております。さらに「営業統括部」内には、「個人営業室」を新設しております。

本業支援部には、「戦略チーム」という専門家を中心とした課題解決のスペシャリスト集団を設置しております。具体的には、公認会計士、工学博士などが在籍しており、専門的な知見を活かし、お客様の事業ニーズに対し高度な提案を実施しております。

また、本業支援部内の仙台法人グループは、従来の仙台法人営業部の役割を引継ぎ、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ます。

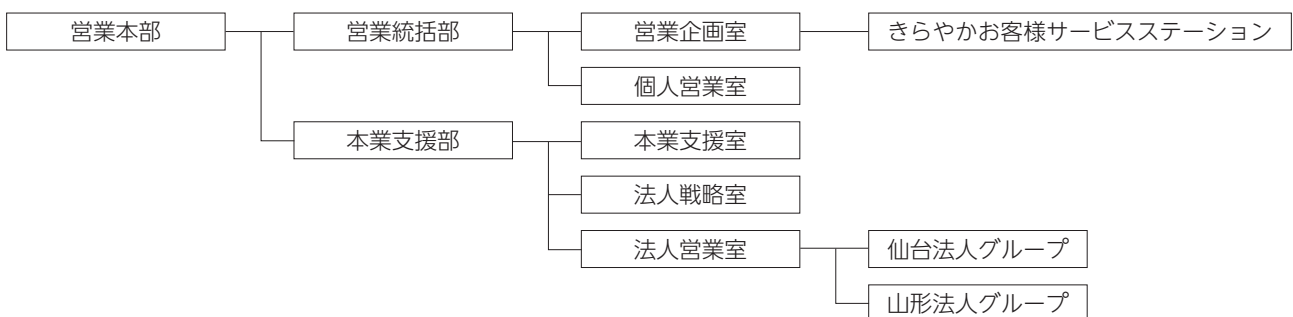
山形法人グループは、仙台法人営業部において培った中小企業融資のノウハウを活用し、山形地区での事業性融資の推進、仙山圏におけるお客様同士の仲介機能の拡充を役割としております。

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・推進を所管する役割としております。営業統括部には統括推進役を配置し、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。

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10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、更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27年度上期実績27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27年度上期の取組件数は27件となっており、取組金額は8億7百万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27年度上期実績1,060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27年度上期実績30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組。	平成27年度上期は、昨年度に続き営業店と本部専任チームにより、お客様の顕在化しているニーズだけではなく、潜在化している将来のニーズを把握することで、事業承継へ早期に取り組むことの重要性の理解を促してまいりました。事業承継は、どのライフステージの企業にも何らかの課題が存在しており、当行のアクティブリスニングによりお客様が課題を把握できる仕組みづくりに取り組んでまいりました。その結果、取引先企業30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27年度上期実績80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27年度上期は、取引先企業22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55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、整理回収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4社に対して支援を実施しております。 また、事業性評価の手法等を学ぶために、地域経済活性化支援機構へ行員1名を半年間派遣いたしました。その後、中堅渉外行員を対象に研修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27年度上期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	11件 1,755百万円
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	262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、十分時間をかけて警衛支援を行っていく方針としており、平成27年9月末の金融円滑化対応先は1,593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。

○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27年度上期は、大学生18名をインターンシップとして受入れ、高校生3名、中学生9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27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」を県内5会場にて開催し、190名の新入社員の方に参加いただきました。
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27年6月に「第6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27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、グループ長期戦略である本業支援を進化・発展させることで、じもとグループ独自のビジネスモデルとして特徴を発揮し、お客さまの事業・本業の発展、復興そして地方創生に貢献する方針としております。

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。

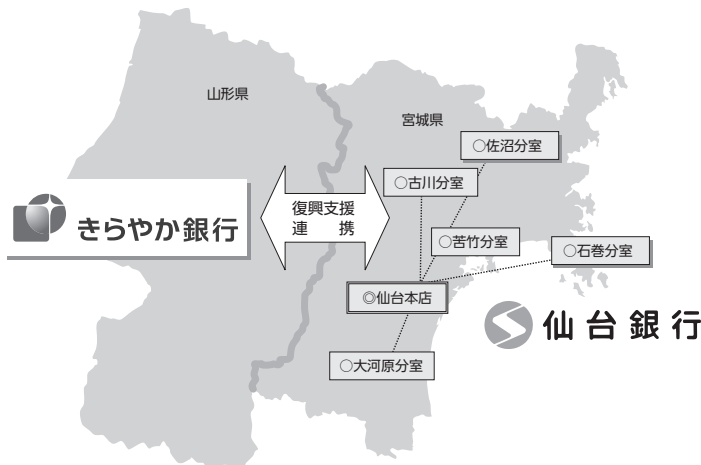
2. 中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況

○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、53名体制（平成27年11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、苫竹分室（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。

◀地元企業応援部の支援拠点▶



苫竹分室（仙台市東部地区）
・平成27年4月に分室を設置。
・入居した苫竹支店は、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

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11月現在、32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、副部長のほか、「企画担当」、「情報トレーダー」、「事業コーディネーター」（地区担当、専門部門）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。

○取引先の状況に応じた経営改善支援の体制整備

当行は、地元企業応援部において、行内専門スタッフ（中小企業診断士、不動産鑑定士、農業経営アドバイザー、水産業経営アドバイザー、医療経営士等）が、経営改善に取り組む取引先に対して、財務改善・不動産活用・農業経営などの各種のコンサルティングサービスを実施するとともに、必要に応じてよらず支援拠点などの外部専門家等の活用やビジネスマッチング等の本業支援を実施しております。

また、事業再生に取り組む取引先に対しては、業務提携先である企業再建・承継コンサルタント協同組合（CRC）等との連携を通じて、お取引先の経営改善・事業再生支援に取り組んでおります。

あわせて、外部専門家を講師とし、事業性評価の手法等についての研修会を職員向けに開催するなど、職員の目利き能力の強化を図っております。

○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27年11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。

津波被災地の南三陸町（志津川地区）には新店舗1カ店を建設し（平成26年1月）、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ております。

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。

《津波被災地・南三陸町歌津地区、仙台市若林区地区への出店予定》



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6,565先・1,580億98百万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
事業融資	1,490	37,112	649	25,800	888	30,780	903	31,632	504	16,851	4,434	142,176
運転資金	1,257	29,703	401	11,769	668	21,110	706	22,263	404	11,122	3,436	95,968
設備資金	233	7,409	248	14,031	220	9,670	197	9,368	100	5,728	998	46,207
住宅ローン	207	4,415	179	3,988	62	1,518	70	1,594	67	1,762	585	13,277
消費者ローン	189	346	234	413	157	249	564	966	402	671	1,546	2,645
合計	1,886	41,873	1,062	30,201	1,107	32,547	1,537	34,192	973	19,284	6,565	158,098

※上記のほか住宅金融支援機構の災害復興住宅融資を675先・11,826百万円受付（平成27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、行員による農業経営アドバイザー資格（平成27年11月末現在18名）や水産業経営アドバイザー資格（平成27年11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融資に取り組み、平成27年9月末における「農業・林業」の貸出残高は、395先・5,058百万円となっております。

≪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	
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	
10	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	
11	平成27年度	津波被災地	復興を目指し起業した企業組合（トマト生産者）に対し、販路拡大、新商品開発や経営管理指導など創業支援

【復興支援事例】被災水産加工業者による「女川ブランド」再構築事業を協調支援

沿岸部の宮城県女川町は、水産加工業が盛んな地域でしたが、震災の津波で加工施設が壊滅的な被害を受けました。

こうしたなか、被災した水産加工業者が共同出資し、新たな水産加工業者A社を設立。女川町による「水産加工団地整備計画」のもと、世界を相手にできる「女川ブランド」の構築を目指し、グループ化補助金等の活用による高度衛生管理型の水産加工施設建設を計画しました。

当行は同社から事業計画の相談を受け、地銀や政府系金融機関と協調し、施設建設資金を融資して同社の事業立ち上げを支援いたしました。

同社においては、女川漁港で水揚げされるサンマを加工し国内外へ販売する計画としており、本件の事業実施により、女川町の復興の加速と地域基幹産業である水産加工業の復興と発展が期待されております。あわせて、同社の取組により60名程度の雇用が見込まれており、地方創生への貢献も期待されております。



地域の復興に向けた水産加工施設の建設を協調融資により支援

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。

○東北大学との地域イノベーション人材の育成に向けた支援

当行は、東北大学が主催する「地域イノベーションプロデューサー育成塾」に協力し、経営革新に意欲を持つ当行取引先の経営者を同塾に紹介しております。

また、平成27年5月から7月まで東北大学で実施した「地域イノベーションアドバイザー塾」に当行職員2名が参加しました。同塾は、地元企業による革新的なイノベーションを興す企業を支援する人材の育成を目指すもので、同塾への職員派遣を通じ、地方産業の活性化と新たな雇用機会創出に取り組んでおります。

○地元大学等との連携による地域高度人材の育成支援

当行は、東北学院大学が幹事校として実施する「みやぎ・せんだい協働教育基盤による地域高度人材の育成事業」に、地元金融機関として参加しております。

本事業は、東北学院大学を含む事業協働地域にある12の高等教育機関がそれぞれ有する教育プログラムを相互に単位互換し、より実効性の高い地域人材の育成プログラムの構築を目指すもので、当行は本事業への参加協力を通じて、若年層人材の定着と地方創生推進への積極的な貢献に取り組んでおります。

○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27年度は7先（助成総額115万円）に助成を行いました。