

# 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

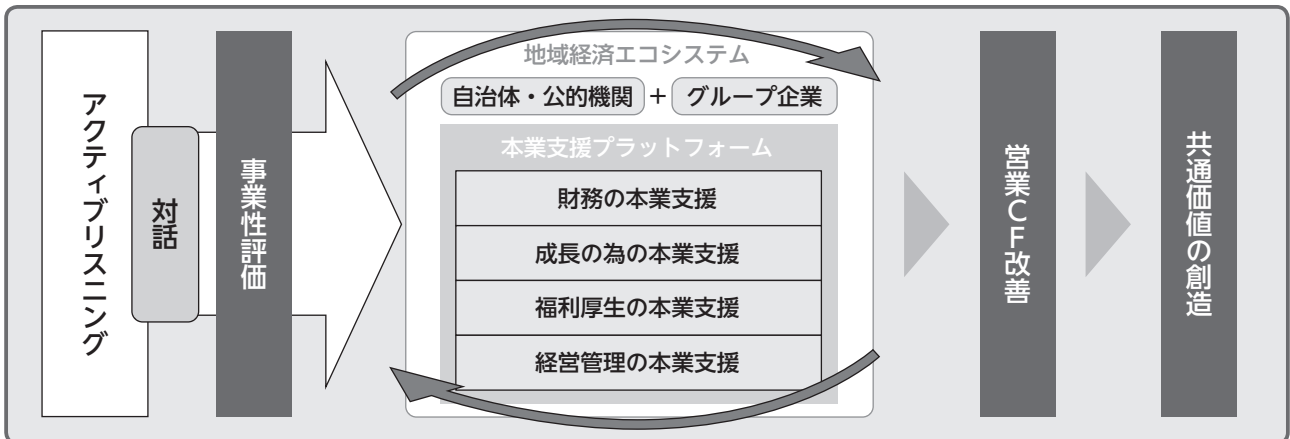
### 1. 中小企業の経営支援に関する取り組み方針

#### ○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を通じ、地域に根ざす金融機関として、地域経済活性化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。2010年より「地域の皆さまと共に生きる」を経営方針に、2018年には「私たちの想い」[本業支援を通して 地元の『中小企業』と『そこに働いている従業員の皆さま』から喜んでいただき地域と共に生きること]を経営理念に掲げ、全役職員が同じ想いを持ち本業支援に取り組んでまいりました。

本業支援とは、お客さまの事業についてお聴きする「アクティブリスニング」による対話を通じて、ローカルベンチマークや経営デザインシート等を用い、事業に関する課題を共に解決していく活動であります。

2021年4月に当行が策定した第6次中期経営計画において、目指す姿を「本業支援業の確立を通じて経営理念を実現し、地域と共に生きること」とし、その為に当行がすべきことを「お客さまの稼ぐ力の強化に向けた組織的・継続的な取り組み」と計画の柱として位置付け、中小企業の営業キャッシュフロー（CF）改善に向けた本業支援の更なる取り組みの強化を図ってまいります。



地域経済エコシステムの「好循環ループ」の実現：当行による中小企業の営業CFの組織的・継続的な改善への取り組みが起点となり、企業業績、従業員所得、雇用がプラスに働き、その結果新たな設備需要、消費行動が促されることで地域経済が活性化に貢献します。

#### ○新型コロナウイルス感染症拡大に対する対応

今般の新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、当行の取引先においても様々な業種に影響が及んでおります。特に飲食業や宿泊業を営むお取引先企業への影響が大きく、売上減少等に伴う資金繰りを中心とした経営相談を多数受付しております。新型コロナウイルス感染症に係る資金対応実績としては2021年9月末時点で3,485件900億円となっております。

当行では取引先に対する影響調査を実施し影響度合いに応じたレベルカテゴリーに分類、レベル毎に濃淡を付けた管理体制を構築しております。このレベル分けにより資金繰り支援の優先度を可視化することができ、優先度の高い取引先から各営業店及び本部が連携して対応を進めております。取引企業の中で特に経営改善支援を要する先には専任の担当者を配置し、ニーズによっては人的支援を行うなど改善に向けた積極的な指導や重点的な管理を実施しております。

その他、返済条件変更・繰上返済手数料の全額免除等、新型コロナウイルス感染症により影響を受けている取引先への対応を復興支援と同様に経営の最優先課題として位置付け迅速かつ適切な資金繰り支援に取り組みながら、地域金融機関としての社会的責任を果たしてまいります。

### 2. 中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況

#### ○本業支援体制の深化

2018年6月、「営業本部」を「本業支援本部」に名称変更すると共に、「本業支援部」と「営業統括部」及び「企業支援部」の3部門を統合し、「本業支援戦略部」を設置いたしました。これにより法人のお客さまへの本業支援と個人のお客さまへの最適提案を融合し、全ての戦略の企画立案から推進管理までを一括してスピードアップを図ってまいりました。

2021年上期には本業支援戦略部に本業支援グループ、経営管理グループ、リースグループ、福利厚生グループ、コンサルティンググループ、個人営業グループの6グループを設置し、「本業支援グループ」に加え新たに「コンサルティンググループ」にも、営業店が収集した情報を集約し営業店の動き方の指示・サポートを行うトレーダーを配置し、潜在的な本業支援ニーズに対しても積極的に対応する体制といたしました。また「コンサルティンググループ」では、M&A・事業承継・経営改善支援・人事関連支援・日報コンサル・人材育成支援等の業務の集約を図り、コンサル子会社であるきらやかコンサルティング&パートナーズ株式会社との連携を強化する体制としております。また、IT・FinTechへの対応をすべく経営企画部内に新設した「IT企画室」を「DX推進室」と変更し、2020年11月に資本業務提携しましたSBIグループと連携しながらDX推進を強化してまいります。

以上の組織態勢によりまして、地元中小企業の経営支援に関する取り組みを推進してまいります。

○本業支援メニューの深化

当行の本業支援は、アクティブリスニングを通じてお客さまと共有した事業ニーズについて一緒に考え、課題解決、目標達成に向けたご支援を行うことにより、お客さまに喜んでいただくことに本質を見出しており、以下のような本業支援を実施しております。

①財務と成長の為の本業支援

当行では、2016年10月から、『本当に本業支援を必要としている先』に対し、資金繰り安定を目的とした運転資金の供給を行う「財務の本業支援」や、将来の成長に向けた「成長の為の本業支援」を行う『中小企業成長戦略』に経営資源を集中してまいりました。今後はさらに一歩踏み込み、お客さまの営業CF改善（稼働力強化）を目的とした「財務の本業支援」「成長の為の本業支援」に取り組んでまいります。具体的には「財務の本業支援」の実施により中小企業が本業に専念してもらう環境を作り、企業の「稼働力」（=営業CF）向上を後押ししてまいります。

また、「成長の為の本業支援」についてはアクティブリスニングを通して企業の事業の理解、可視化を行います。新たにローカルベンチマークと経営デザインシートの活用により経営者と一緒になって経営課題を共有し、その解決に向けた取り組みを組織全体で行ってまいります。

②福利厚生の本業支援

2019年1月より「私たちの想い」を込めた当行独自の新たなサービスとして、中小企業の皆さまの福利厚生をサポートする福利厚生の本業支援「ふっくらパッケージ」の提供を開始しており、2021年9月末には1,288先、20,000人の会員の皆さまからご利用いただいております。「ふっくらパッケージ」とは、中小企業で働く従業員の皆さまの資産形成をサポートする資産形成サービス、当行取引先飲食店や温泉旅館等をお得に利用できる会員限定優待サービス、当行が企画する各種イベント、セミナー等に参加できる会員限定体験サービスを受けることができるものであり、中小企業で働く従業員の皆さまから喜んでいただくと共に、中小企業の雇用安定化に貢献するものと考えております。サービスの一つである会員限定体験サービスについては、本部、各地区で企画したイベントを毎月行っており、参加人数は2021年9月では2,300人を超え、従業員の皆さまに好評いただいております。コロナ禍により対面でのイベント開催が困難な時期はオンラインイベントに切替えお客さまのCS向上を図っております。

③経営管理の本業支援

コロナ禍の危機的状況において、中小企業の経営者は孤独と不安を抱えており、当行の社会的使命が問われている中、2020年10月、当行取引先の中小企業支援として、経営管理の本業支援「共に生きるクラブ」を立ち上げ、2021年9月には2,500先を超える会員となっております。

クラブの会員にはとことん寄り添い、事業について話を聴き、時には議論をかわしながら「本気の本業支援」により孤独と不安を解消し安心してもらう。そして、将来に亘って伴走支援し、共に生きていく真のパートナーと一緒に先行き不透明感が増す世の中を乗り越えていきたいと考えております。

主なサービス

- ・バックキャスト思考で「共に生きるクラブ」会員と将来と現状のギャップを埋める本業支援を実施
- ・新たに開発した「さらやかアプリ」で、ビジネスマッチング情報や人材情報をリアルタイムで配信
- ・プレミアム本業支援として、本社各部や当行のネットワークを通じて、毎月オンラインセミナーなどを実施（講師は本社各部署、山形大学など）

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 2021年度上期実績8件）

創業者向けの資金供給として山形県制度融資「開業支援資金」や日本政策金融公庫山形支店との連携商品「煌やかな未来」を活用した支援を行っており、地方創生の観点も踏まえながら創業者の方に寄り添った支援をしております。

(2) 経営改善支援（経営改善支援取り組み件数 2021年度上期実績1,377件）

本部と営業店が連携し取引先企業の本業支援に積極的に取り組んでおります。本業支援を実践するにあたり、アクティブリスニング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 2021年度上期実績150件）

コンサルティング子会社である、さらやかコンサルティング&パートナーズ株式会社の人員体制を強化し、昨今の事業承継に関するニーズの高まりに対しコンサルティング業務を拡充しております。このコンサル子会社と連携していくことで事業承継を含めた多様化する本業支援ニーズに対応してまいります。

(4) 事業再生支援（事業再生支援件数 2021年度上期実績214件）

取引先企業に対して当行は人材の派遣やコンサルタント導入支援を行っております。企業支援担当には専任担当者4名のほか、当行OBで企業経営全般・事業再生業務に精通している人材1名を取引先企業3社の取締役として派遣し経営全般に関与すると共に、事業支援に取り組んできた職員4名が取引先企業へ出向し経営改善に取り組んでおります。また地域経済活性化支援機構や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も実施しております。

#### ○仙台銀行との連携による取り組み状況

仙台銀行と連携し、宮城県と山形県をつなぐビジネスマッチングに積極的に取り組んでおります。2021年度上期の実績は以下の通りです。

ビジネスマッチング成約件数	9件
ビジネスマッチング紹介件数	61件

#### ○事業再構築補助金に係る支援

当行では新分野展開、業態転換、事業・業種転換、事業再編又はこれらの取り組みを通じた規模の拡大等、思い切った事業再構築に意欲を有する取引先へ事業再構築補助金の申請書策定サポートを実施しております。2021年9月末までに61件の申請をサポートいたしました。

#### ○経営者保証ガイドラインへの対応

お客さまへの融資取り組みにあたり、「経営者保証に関するガイドライン」の主旨を尊重した取り扱いを実施するべく、『「経営者保証に関するガイドライン」適用チェックシート』を制定し、全店が同一目線で対応できる態勢としております。

2021年度上期において、1,103件の無保証融資を実行し、当該期間における新規融資件数全体に占める無保証融資の割合は32.43%となりました。

今後も、「担保又は保証に過度に依存しない融資」の活用を含め、経営者保証に関するガイドラインの浸透を図ってまいります。

《経営者保証に関するガイドラインの活用状況》（2021年度上期）

##### ①新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合

新規融資件数【A】	3,401件
新規に無保証で融資した件数【B】（ABLを活用し、無保証で融資したものを除く）	1,103件
経営者保証に依存しない融資の割合【B】/【A】	32.43%

##### ②事業承継時における保証徴求割合（4類型）

新旧両経営者から保証徴求した割合	5.9%
旧経営者のみから保証徴求した割合	17.6%
新経営者のみから保証徴求した割合	58.8%
経営者から保証を徴求しなかった割合	17.6%

### 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

取り組み内容	進捗状況
産学官金連携を強化。	当行は、産学官金連携を強化する取り組みの一環として、山形大学と受託事業実施契約を締結し、取引先企業の人材育成を支援する「きらやかマネジメントスクール」を開講。過去4期143人の卒業生を輩出しております。11月に開講した「第5期きらやかマネジメントスクール」につきましては、ウィズコロナを踏まえた新たなカリキュラムと非対面による講義方式を進めてまいります。 また、連携している山形市売上増進支援センター（Y-biz）へ出向していた職員を本業支援戦略部へ配置しコロナ禍における売上増進ニーズに対応する体制を整えております。
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、2021年度上期の金融円滑化対応先は1,360先となっております。中小企業金融円滑化法は2013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あたって講ずる総合的対策」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。

#### ○地域活性化につながる多様なサービスの提供

取り組み内容	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。	2021年度上期は、オンラインでの参加を含め大学生247名をインターンシップとして受け入れております。
「新入社員研修」の開催。	2021年度上期は新型コロナウイルスの影響により時期をずらし、またオンラインを活用しながら24社68名の新入社員の方に参加いただきました。
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」の授与を行っております。

# 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

#### ○震災復興及び本業支援への取り組み

当行は、被災地・宮城県の地域金融機関として、震災からの復興に向けて、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、じもとホールディングスの長期戦略である「本業支援」を通じて、さらやか銀行との連携を図りながら、中小規模事業者等の抱える様々な経営課題の解決を幅広く支援することで、被災企業の成長・発展をサポートし、地域の復興と活性化、地方創生に貢献してまいります。

#### ○新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う対応

新型コロナウイルス感染症の拡大が世界的な問題となる中、宮城県経済の状況も一変しました。業況回復の途上にある被災事業者だけでなく、幅広い取引先の事業経営に影響が及んでおり、当行では、売上減少に伴う資金繰りをはじめとする様々な経営支援を実施しております。感染症終息までの見通しは依然不透明であり、今後影響がさらに長期化すれば休業・廃業を余儀なくされる事業者が増加することも懸念されます。

当行では、震災からの復興と併せて、新型コロナウイルス感染症により影響を受けている取引先への支援を経営の最重要課題として位置付け、今後も迅速かつ適切な資金支援並びに本業支援に取り組むことで、地域金融機関としての責任を果たしてまいります。

### 2. 中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況

#### ○中小企業融資渉外300名体制の構築

当行では、経営資源を中小企業融資に重点配分するため、2024年3月までの現中期経営計画期間中に中小企業融資渉外を300名とする営業体制の構築を目指しております。

2021年4月1日時点の本部・営業店における融資渉外人員は267名であり、上記人員体制を構築するため、店舗戦略、事務の効率化、人員の適正配置を三位一体で実施してまいります。

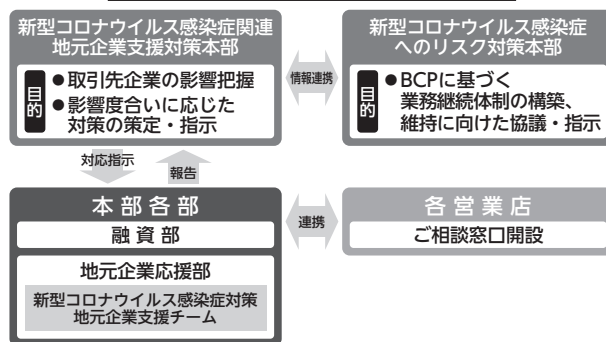
#### ○地元企業応援部の体制

当行は、2011年6月に震災からの復興支援を目的として、地元企業応援部を設置しました。現在、1課3室で活動しており、取引先への円滑な資金供給や本業支援、さらには新型コロナウイルス感染症の影響を受けた取引先への事業再生支援などに取り組んでおります。

#### ○新型コロナウイルス感染症に係る取引先の支援体制

当行では、今般の新型コロナウイルス感染症拡大を受け、2020年3月に「新型コロナウイルス感染症対策地元企業支援チーム」を設置しております。また、同月に「新型コロナウイルス感染症関連地元企業支援対策本部」を設置し、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を受けている事業者への支援体制強化を図っております。同チームが各営業店と連携し、適時適切な貸出、返済猶予等の既往債務の条件変更を行うなど、個々の取引先の実情に応じた支援に取り組んでおります。

#### 新型コロナウイルス感染症対策体制図



コロナ関連融資（～2021/9）	実行額
プロパー対応	136億円
保証付対応	902億円
うち実質無利子・無担保	666億円

#### ○本業支援を担う人材の育成

当行は、「人で勝負する銀行」をスローガンに掲げ、本業支援を担う人材の育成に積極的に取り組んでおります。復興支援や本業支援を展開するにあたり、中小規模事業者等の多様化する経営ニーズに対応するため、若手職員向けの融資渉外研修や本業支援研修を開催しているほか、外部専門家との連携を通じた人材の育成に取り組んでおります。

《取引先の本業支援に関連する研修等の実施状況》（2020年度）

研修実施状況	開催回数	参加者数
	18回	163人

《各種資格の取得者数》（2021年3月末現在）

資格名称	取得者数	資格名称	取得者数
中小企業診断士	4人	医療経営士2級	2人
不動産鑑定士	1人	医療経営士3級	11人
農業経営上級アドバイザー	1人	動産評価アドバイザー	2人
農業経営アドバイザー	20人	1級F P 技能士	31人
水産業経営アドバイザー	2人	2級F P 技能士	258人
M&Aシニアエキスパート	4人	3級F P 技能士	612人
宅地建物取引士	45人		

### 3. 中小企業の経営支援に関する取り組み状況

#### ○コア戦略の展開

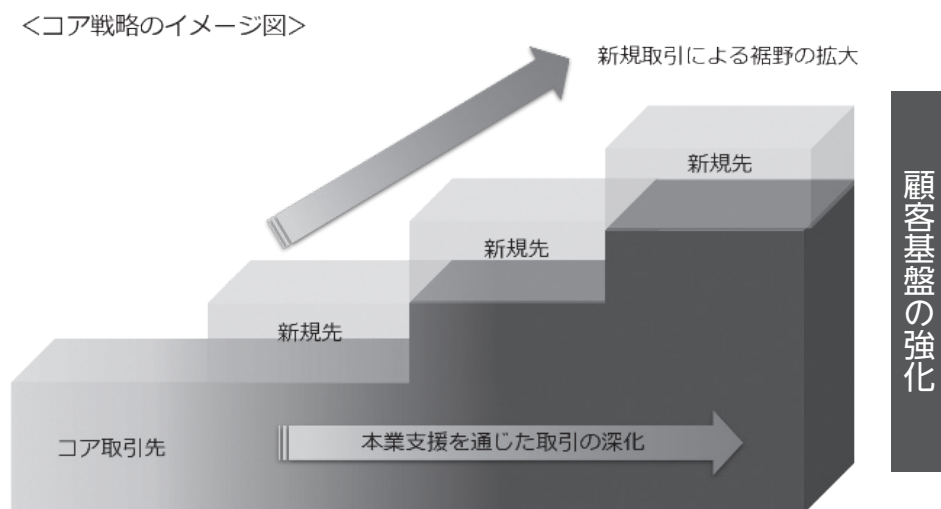
##### (1) コア戦略の取り組み

当行は、2018年12月より、中小企業への貸出増強、本業支援推進戦略として、コア戦略を展開しております。これは、当行の収益の中核を構成する取引先（コア中小企業層）と重点的に支援する取引先（企業支援先）を「コア取引先」と定め、同先に対する本業支援を徹底して行い課題解決を支援することで、資金供給を含めた複合取引を推進すると共に、コア取引先の経営改善に資することを目的に取り組むものです。また、新規先、創業先を含む取引先のシェアアップ、ランクアップを図ることで、顧客基盤の強化を目指していくものです。

当行は、コア戦略によるコア取引先への融資増強を中心として中小企業への金融支援を行うことにより、地方創生に努めております。

##### (2) 本業支援サイクルの確立に向けて

個々の取引先に対する最適な本業支援メニューの提供を目指し、取引先の経営課題や事業ニーズを聞き取りする「本業支援ヒアリング」を実施すると共に、営業店・本部が一体となり個々の取引先に対する最適な本業支援メニューを協議する「本業支援ミーティング」を実施することで、本業支援サイクルの確立を図っております。



#### ○創業者向け支援の強化に向けた取り組み

当行は、2020年4月より、「じもと応援創業支援パッケージ」の取り扱いを開始しております。これは、設立から5年以内の法人・個人事業主の取引先に便利なサービスをパッケージで提供するものであり、同パッケージの提供をはじめとした創業者向けの支援に取り組んでおります。

##### ＜じもと応援創業支援パッケージの内容＞

対象商品・サービス	優遇内容
法人向けインターネットバンキング	契約料無料
法人向けクレジットカード	年会費初年度無料
経営支援プラットフォーム Sendai Big Advance	月会費2ヶ月間無料
仙台銀行ビジネスクラブ (SBC)	入会後初回セミナー参加無料
ビジネスマッチング情報提供	-
業務提携先の紹介	-

#### ○成長段階における支援

##### (1) きらやか銀行との連携によるビジネスマッチングの取り組み

当行は、じもとホールディングス本業支援戦略部と連携し、自行内のほか、きらやか銀行との県境を越えた多様なビジネスマッチングに取り組んでおります。

両行による2021年度上期のビジネスマッチング実績は、紹介件数61件、成約件数9件となっております。

##### (2) 広域ビジネスマッチングの取り組み

当行は、第二地方銀行協会や他県地銀、商工会議所など外部機関主催の商談会にも積極的に参加し、取引先企業に対して、販路拡大等に向けた様々なビジネスマッチングの機会を提供しております。

また、じもとグループと東京きらぼしFGは、本業支援に関する連携協定を締結しており、ビジネスマッチングの取り組みを継続して行っております。

○**経営改善・事業再生・業種転換の支援**

当行では、被災企業等の再生、発展に向けて、地元企業応援部と営業店が連携し、被災状況や多様な経営課題等を的確に把握のうえ、各企業の状況に応じた最適な支援策を検討・実施しております。

具体的には、経営改善計画の策定支援やモニタリングのほか、政府系金融機関との連携によるDD Sの活用等による支援を行うと共に、経営改善や事業再生、事業承継等において、外部専門家との連携によるコンサルタント機能の発揮のため、宮城県事業引継センターとの情報交換やM&A事業者との業務提携を実施しております。

2020年1月には、当行100%出資による子会社株式会社仙台銀キャピタル&コンサルティングを設立し、事業承継やM&Aに関する支援体制を強化しております。

《宮城県中小企業再生支援協議会・事業再生計画策定数》

(単位：件)

	2020年10月～2021年3月	2021年4月～2021年9月
事業再生計画策定数	27	28

○**経営者保証に関するガイドラインへの対応**

当行は、経営者保証に関するガイドラインに基づき、新規の無保証融資や保証契約の解除等に取り組み、被災企業を含む中小規模事業者への円滑な資金提供に取り組んでおり、2021年度上期は、1,683件の無保証融資を行い、当該期間における無保証融資の割合は58.7%となりました。

また、2020年4月から適用開始となりました「事業承継時に焦点を当てた『経営者保証に関するガイドライン』の特則」を踏まえ、事業承継時における新旧経営者の保証要否を適切に判断し対応する体制を整備し、経営者交代時における円滑な事業承継の支援に取り組んでおります。

当行は、引き続き、経営者保証に関するガイドラインに基づき、被災企業を含む中小規模事業者への円滑な資金提供に取り組んでまいります。

《経営者保証に関するガイドラインの活用状況》(2021年度上期)

①新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合

新規融資件数	2,869件
新規に無保証で融資した件数	1,683件
経営者保証に依存しない融資の割合	58.7%

②事業承継時における保証徴求割合 (4類型)

新旧両経営者から保証徴求した割合	0.0%
旧経営者のみから保証徴求した割合	41.2%
新経営者のみから保証徴求した割合	55.7%
経営者から保証を徴求しなかった割合	3.1%

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】

○**地元大学等との連携による地域高度人材の育成支援及び地元定着の取り組み**

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、2015年度より地元金融機関として参加してまいりました。

本事業は、地元大学等が連携して実効性の高い教育プログラムを構築し、高度な人材の育成、地元への定着に取り組むもので、2020年3月に事業期間が終了となりましたが、その後も、本事業を承継する新たな産官学連携プラットフォームを構築し、県内就職率の向上や雇用創出に関する事業に継続して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、2021年度は18先に対し、総額299万円の助成を決定いたしました。

○**地域の文化活動への支援を通じた地域経済活性化への貢献**

当行は、2017年3月、地域の文化活動への支援を通じて、震災からの復興と地方創生、地域経済の活性化に貢献するため、仙台市が募集した泉文化創造センター（イズミティ21）のネーミングライツ事業に応募し、命名権を取得いたしました。

同館で開催されるロビーコンサートや、コンサートシリーズ「イズミノオト」にも継続して協賛しております。

○**デジタル地域通貨の取り扱い**

当行は、SBIネオファイナンス株式会社と株式会社まちのわとの間で、デジタル商品券や地域ポイントを発行・運用するための情報プラットフォームを活用した地方創生及び地域の経済活性化の取り組みにおいて、継続的に連携・協力していくことを目的として、2021年7月に包括連携協定を締結いたしました。

これは、プレミアム付き商品券等を電子化し、「QRコード決済」の仕組みを提供支援するなど、キャッシュレス決済を通じて域内経済の活性化及び持続可能なまちづくりに取り組むものです。今後は宮城県エリアにおいて3社で連携し、ポストコロナ社会に適応した形で情報プラットフォームを活用した地方創生及び地域活性化に取り組んでまいります。