

# 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、全役職員が同じ思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の活性化に貢献します。

#### ○新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う対応

当行は、コロナ禍の影響を大きく受けた地元事業者に対して、新規融資をはじめ返済条件変更や経営改善支援に多面的に対応してまいりました。しかしながら、地元中小企業の業績回復には依然として長期間を見通す必要があり、ウイズコロナ・ポストコロナの環境を乗り越えていくため、従来の資金繰りに加えて、ビジネスモデルの転換に向けた前向きな設備投資や、抜本的な事業再生に取り組むことが中長期的な経営課題と認識しております。

当行は、こうした地元取引先の現状やニーズを踏まえ、今まで以上に、本業支援に積極かつ長期的に対応し、様々な施策を講じていく方針です。そして、このような対応を継続的に行うことが地域社会の期待に応え、地域金融機関としての使命を果たすことにつながると考えております。

### 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

お客さまに対する「本業支援」を当行の特徴とするべく、本部に専門部署を設置するなど体制を整備し、全職員が組織的かつ継続的に取り組んでおります。中長期的な視点に立ち、「本業支援」を実践することで、地域に根を張り、地域経済の更なる活性化やコンサルティング機能を発揮してまいります。

これまでの「本業支援」に対する当行の体制整備の実施状況は以下の通りです。

##### 【本業支援の本部体制整備】

実施時期	組織体制	概要
2018年度上期	[組織再編] 本業支援部を本業支援戦略部へ	本業支援戦略の一本化
2020年度上期	[新設] 本業支援戦略部へ本業支援緊急対策室	新型コロナウイルス感染症に対する資金需要へのスピード化
2021年度上期	[新設] 本業支援戦略部 6グループに組織再編 リースグループ・経営管理グループ・福利厚生グループを新設	本業支援深化のための組織体制強化
2022年度下期	[新設] 企業支援部、本業支援部、個人営業部	中小企業支援に経営資源を傾注 抜本的な再生を担当する企業支援部を新設

また、SBIホールディングスとの資本提携により、SBIグループが有する商品・サービス・ノウハウなどを最大限活用しながら競争力・収益力を高め、企業価値向上を図り、当行の「本業支援」をさらに強化してまいります。

#### ○コンサルティング部門の拡充

2021年9月より本業支援部コンサルティンググループ（コンサル子会社きらやかコンサルティング&パートナーズ株式会社（以下KCP）兼務含む）の人員体制を強化しました。これにより既存コンサルティング業務の拡充とコンサル子会社では新規業務（人事制度構築コンサルティング、プロモーション支援、製造業生産性向上支援等）の取り扱いの開始により多様化する本業支援ニーズにワンストップで対応してまいります。また、銀行の枠にとらわれない本業支援を実践するため、当行はKCPと協働し、お客さまの多様なニーズに積極的に対応しております。

### ○中小企業支援への特化

当行では「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」を経営理念として、組織的かつ継続的に中小企業支援に取り組んでまいりました。

今後も、「中小企業支援による中小企業への金融仲介機能の発揮」をメインの戦略として、経営資源を中小企業支援に傾注させてまいります。中小企業支援の基本戦略の「入口」は「本業支援」としており、中小企業支援による金融仲介機能の発揮を実現していくために、山形県、宮城県を重点地区と定め、本部組織の再編や店舗網の見直しにより創出した人員を本業支援担当者として配置し、中小企業支援に向けた体制を強化してまいります。

### ○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、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。

## 3. 中小企業の経営支援に関する取り組み状況

### ○本業支援メニューの進化

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、「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おり、現在はさらに踏み込んだ、お客さまの営業CF改善（稼ぐ力強化）を目的とした「財務の本業支援」「成長の為の本業支援」に取り組んでおります。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「稼ぐ力」（＝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、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、解決方法を一緒に考え、当行が伴走しながら解決していく本業支援メニューを提案します（課題設定型伴走支援の取り組み）。

#### ②福利厚生の本業支援

2019年1月より中小企業で働く従業員さまの福利厚生をサポートする「ふっくりパッケージ」の提供を開始し2022年9月現在1,390先、約21,000名の会員の皆さまからご利用いただいております。

本サービスは、中小企業で働く従業員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優待サービス、当行が独自で企画する各種イベント、セミナー等に参加できる体験サービスで構成されており、会員の皆さまより喜びの声が届いております。

#### ③経営管理の本業支援

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、2022年9月には3,200先を超える会員となっております。また、クラブ会員約1,000先のローカルベンチマーク及び経営デザインシートを作成し、取引先との対話や本業支援の検討協議を進めております。クラブの会員にはほとんど寄り添い、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。

### ○ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化

当行では取引先のニーズを把握し、ライフステージに応じた様々な支援を実施しております。

#### （1）創業・新事業支援

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

当行取引企業の中から特に経営改善支援を要すると判断した先を「指導企業」として選定、財務内容の改善に向け積極的な指導及び重点的な管理を行っております。具体的には、当該企業の業績向上を目的に融資部に専任担当者を配置し、コミュニケーションを密にとりながら、より専門的な見地でコンサルティング機能を発揮させ、本支店一体となった改善支援及び管理に取り組んでおります。

#### （3）事業承継支援

コンサル子会社KCPを中心としてお客さまの潜在的な将来のニーズを把握すると共に事業承継に早期に取り組むことの重要性を促してまいりました。どのライフステージの企業においても事業承継に関する何らかの課題があり、お客さま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。

#### (4) 事業再生支援

当行は取引先企業に対して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。また企業支援担当には専任担当者3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名を指導企業3社について取締役として派遣し経営全般に関与するとともに、事業支援に取り組んできた職員3名が指導企業2社に出向し企業の経営改善に取り組んでおります。経験豊富な人材の活用により、事業性評価に基づく抜本的な事業構造改革等、業績改善に向けたサポート強化に取り組んでおり、着実に事業再生へ向けた改善が進んでおります。

この他、外部専門家や民間機関との連携を行うことで幅広い支援を行ってまいります。

#### ○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、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取り組んでおります。2022年度上期の実績は以下の通りです。

ビジネスマッチング紹介件数	42件
ビジネスマッチング成約件数	2件

#### ○事業性再構築に係る支援

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。2022年9月末まで122件の申請をサポートいたしました。

また、コロナ禍の影響を受ける中小企業のお客さまにさらに寄り添い貢献していくため、企業支援部を新設いたしました。企業支援部では中小企業支援の柱としてコロナの影響先や経営改善支援など、取引先に対する支援を専門的に行ってまいります。

#### ○担保・保証に過度に依存しない融資

##### (1) 事業性評価に基づく融資等

当行では、「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、取引先の事業内容を良く把握したうえで、ニーズや経営課題を解決し生産性向上に資するため、積極的に対話を行っております。

##### (2) 経営者保証に関するガイドラインへの対応

当行は、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。2022年度上期において1,133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33.6%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》(2022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	3,377件
新規に無保証で融資した件数	1,133件
経営者保証に依存しない融資の割合	33.6%

##### 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	12.0%
旧経営者のみから保証徴求した割合	36.0%
新経営者のみから保証徴求した割合	48.0%
経営者から保証を徴求しなかった割合	4.0%

#### 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	取り組み
産学官金連携強化	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」を開講し、過去5期173人の卒業生を輩出しました。山形大学の教授陣が講師となり、若手経営者、後継者、幹部社員を対象として毎月1回の講義を1年間(全12回)実施いたします。講義においては、自社の抱える課題を発見し、解決するための具体的な知識等を習得する実践的な内容となっております。
地域一体での面的な再生支援	当行では、国土交通省観光庁で推進している観光地再生・高付加価値化推進事業が採択された温泉地区において、取引先の温泉旅館でのコロナ禍において変化する顧客ニーズに地域一体となった面的な観光地再生の取り組みを支援してまいりました。コロナ禍から地域経済が回復し、地元経済が活性化するためには、個別取引先だけの支援にとどまらず、地域が一体となった面的な再生の支援が必要であり、国や地方自治体の補助金制度や外部機関とも連携しながら、中長期的な支援に取り組んでまいります。

# 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

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。

2022年10月1日時点の本部・営業店における融資渉外人員は234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。

#### ○取引先のDX支援に係る体制

当行では、取引先のデジタル化・DX支援のため、2022年4月より地元企業応援部本業支援室内に「お客さまデジタル化応援チーム」を設置し、同年6月より本格稼働を開始しております。当チームでは、「Sendai Big Advance」の導入支援や、SBIグループと連携したDX関連ツールの提案など、取引先へのよりきめ細かい支援が可能な体制となっております。

#### ○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、影響を受ける事業者への支援体制強化のため、「新型コロナウイルス感染症対策地元企業支援チーム」や「新型コロナウイルス感染症関連地元企業支援対策本部」を設置しております。本部と営業店の連携を図りながら、政府系金融機関の劣後ローン導入支援や事業再構築補助金の申請支援を行うなど、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。

〈コロナ関連計数（～2022/9末累計）〉

	件数（件）	金額（億円）
コロナ関連融資実行	5,962	1,148
コロナ関連条件変更	2,331	552
政府系金融機関の劣後ローン導入支援	63	75
事業再構築補助金の申請支援	64	—

#### ○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。

〈各種資格の取得者数〉（2022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	5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	10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FP技能士	33人
水産業経営アドバイザー	2人	2級FP技能士	271人
M&Aシニアエキスパート	4人	3級FP技能士	627人
宅地建物取引士	44人	金融業務2級 事業承継・M&Aコース	5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まいります。

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、地方創生に努めてまいります。

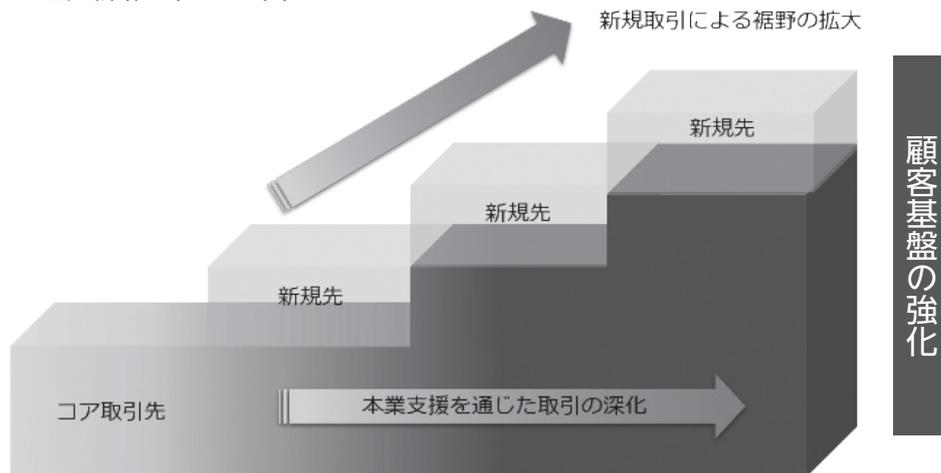
＜事業債務者数及び中小企業融資残高＞

	2021/9期	2022/3期	2022/9期
事業債務者数（件）	8,675	8,848	8,987
中小企業融資残高（億円）	4,653	4,795	4,769

##### (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。

＜コア戦略のイメージ図＞



#### ○ライフステージに応じた円滑な資金供給

当行は、お客さまの事業、ニーズ・経営課題を把握、最適な提案を行うことで、お客さまのライフステージに応じた支援を行っております。

##### (1) 創業者向け支援の強化に向けた取り組み

当行は、創業者向け支援の一環として、「ビジネス・パートナーズ・サービス（旧じもと応援創業支援パッケージ）」を取り扱っております。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。

##### (2) 成長段階における支援

###### 【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、自内行のほか、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2022年度上期のビジネスマッチング実績は、紹介件数42件、成約件数2件となっております。

###### 【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。

(3) 貸付条件変更等の支援

当行では、取引先の経営状況に応じて貸付条件の変更等に対応しているほか、貸付条件変更先の経営改善計画の進捗状況のフォローを行い、最適な支援を実施しております。

(4) 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・外部専門家等が連携し、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。

また、当行子会社である株式会社仙台銀キャピタル&コンサルティングを通じて事業承継やM&Aに関する支援体制を強化しております。

○担保・保証に過度に依存しない融資

(1) 事業性評価に基づく融資等

当行では、事業性評価シートを活用し、取引先の事業内容を良く把握したうえで、ニーズや経営課題を解決し生産性向上に資するため、積極的に対話を行っております。

(2) 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、2022年度上期は、1,732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61.4%となりました。

また、「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》（2022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	2,819件
新規に無保証で融資した件数	1,732件
経営者保証に依存しない融資の割合	61.4%

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	45.9%
新経営者のみから保証徴求した割合	40.5%
経営者から保証を徴求しなかった割合	13.5%

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・県内企業等との連携による県内就職率向上及び地元定着に向けた取り組み

当行は、地方創生への取り組みの一環として、宮城県内の大学生等に対して県内企業の事業概要や業務内容等を紹介する「みやぎの企業発見プログラム2022」を県内の企業並びに大学等と共同で開催いたしました。

これは、県内の大学生等が働く場としての県内企業の魅力を理解し、県内企業への就職率を向上させることで地方創生につなげることを目的として、「みやぎ・せんだい地域人材育成協働事業プラットフォーム」による事業の一環として実施されたものです。

○デジタル地域通貨活用を通じた地域活性化への取り組み

当行は、デジタル地域通貨を発行・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活性化の取り組みのため、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、継続的に連携・協力していくことを目的とした包括連携協定を締結しており、本協定に基づく事業の第1号として、宮城県大崎市で実施したプレミアム電子商品券事業の運営業務を引き受けました。

○官金連携イベントの開催による地域振興への取り組み

当行及びじもとホールディングス、きらやか銀行では、山形県山形市主催イベントとの連携の一環として、2022年10月に「じもとまつりin山形2022～山形・宮城のおいしいもの大集合～」を開催しました。

これは、当行及びきらやか銀行の取引先企業に出店いただき、山形・宮城の食材や商品の魅力をより多くの方に知っていただくことで地域振興・活性化を図るイベントで、今回4年ぶりの開催となりました。

○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、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）の命名権を取得しております。

2022年11月には、当行本店ビルを会場として同館主催のコンサートを開催するなど、地域の文化活動への支援に継続して取り組んでおります。