



新規融資や経営改善・事業再生支援等 における参考事例集

金融庁
平成25年10月



【はじめに】

本事例集については、金融機関等における貸付条件変更先等に対する新規融資や中小企業等に対する経営改善・事業再生支援等にかかる先進的な取組み事例や、広く実践されることが望ましい取組み事例を収集しております。

これらを還元・公表することにより、金融機関等における自主的な取組みを促すとともに、その他の経営支援の担い手の方が行う経営改善支援の一助にさせていただくことに加え、中小企業等においては自らの事業拡大や経営改善等の取組みの参考とさせていただくものです。

金融機関等における取組み事例については、今後も継続的に収集し、定期的に本事例集を更新する予定です。

なお、本事例集は、各金融機関等から提出を受けた資料により作成しており、文中等における取組みに対する評価等については、当該資料を作成した各金融機関等における見解であり、当庁の見解を表したものではありません。

< 目 次 >

1. 新規融資(14件)

○創業・新事業者向けの新規融資の取組み事例

・地域課題解決型プロジェクト事業への新規融資と事業化支援	富山銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 1
・海外現地法人向け設備資金融資の対応	広島銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 3
・外部機関等と連携した新規事業に対する新規融資への取組み	のと共栄信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 5
・地域の省エネルギービジョンの取組みに対する資金協力等	鹿児島信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 7

○経営改善支援による取組み事例

・原発事故による風評被害を受けた事業者への経営改善及び新規融資の取組み事例	大東銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 9
・「経営サポート資金」を活用した事業再生支援	静岡銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 11
・条件変更先に対する新規融資の対応	中国銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 13
・条件変更先に対する新規融資の対応	伊予銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 15
・ミドル格付先向け融資増加策として融資商品を改定し取組んだ事例	埼玉縣信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 17
・グループ化事業に基づく新規融資開拓の取組み	宮崎県内5信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 19
・税理士会連合会との提携ローン開発による中小企業との新規取引拡大	熊本県信用組合	・ ・ ・ ・ ・	P 21

○不動産担保などに過度に依存しない融資の取組み事例

・動産管理に創意工夫を凝らしてABLの活用にと組んだ事例	北洋銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 23
・ABLへの取組の高度化～「ABL業務マニュアル」の制定及び「動産評価システム」の導入～	千葉銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 25
・不動産担保余力の乏しい先に対する特許権を活用した知的財産担保融資	豊和銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 27

2 本業の収益改善(トップライン支援)(10件)

○販路の拡大に向けた取組み事例

・銀行ネットワークを活用した広域ビジネスマッチングによるトップライン支援	筑波銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 29
・物流システムの構築による販路拡大支援	百五銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 31
・ビジネスマッチングによる本業支援を行った事例	近畿大阪銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 33
・外部専門家との連携によるマーケティング支援による本業の収益改善支援	帯広信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 35
・データベースを活用したマッチング	大阪市信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 37
・零細企業者に対する経営分析及び販路拡大の支援への取組み	大牟田柳川信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 39

○業容拡大に向けた取組み事例

・運送業者への本業支援	きらやか銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 41
・関連事業への進出支援によりグループ全体として売上拡大につながった取組み	香川銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 43
・M&Aによる経営基盤強化への支援について	琉球銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 45
・売上増加を図るための新商品開発及び販路開拓支援	富山信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 47

3 経営改善・事業再生支援等(20件)

○事業再生への積極的な取組み事例

・準メイン行主導による経営改善の事例	横浜銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 49
・知的資産経営報告書を活用した支援	富山銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 51
・新規融資を織り込んだ経営改善計画(本社ビルの空きスペースの有効活用等)を策定した事例	朝日信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 53
・経営革新等支援機関制度の積極的な活用について	青和信用組合	・ ・ ・ ・ ・	P 55

○外部機関と連携した取組み事例

・東日本大震災事業者再生支援機構を活用した事業再生の事例	筑波銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 57
・再生支援協議会・専門家・政府系金融機関を活用した債権正常化への取組事例	名古屋銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 59
・会社分割を用いた第二会社方式による再生事例	紀陽銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 61
・外部機関(中小企業診断協会)と連携して経営改善計画を策定した事例	富山信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 63

- ・外部機関と連携した経営改善コンサルティングおよびDDS、業界ファンドを活用した企業再生(震災復興)への取組み
- ・中小企業団体中央会との連携による相談及び情報提供事業
- ・地域密着型産業を地域単位で再生
- ・在宅医療やリハビリテーションに注力した慢性期医療による病院再生
- ・リシップ(船舶再生)という新たな手法による漁業活性化
- ・経営者の意識改革(事業者魂の喚起)を通じた事業再生支援
- ・新規取引金融機関からの融資開拓に成功した事例
- ・金融機関からの新規融資と支援機構の出資による一体支援の事業再生

石巻信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 65
兵庫県信用組合	・ ・ ・ ・ ・	P 67
地域経済活性化支援機構	・ ・ ・ ・ ・	P 69
地域経済活性化支援機構	・ ・ ・ ・ ・	P 71
地域経済活性化支援機構	・ ・ ・ ・ ・	P 73
東日本大震災事業者再生支援機構	・ ・ ・	P 75
東日本大震災事業者再生支援機構	・ ・ ・	P 77
東日本大震災事業者再生支援機構	・ ・ ・	P 79

○ファンドの活用、海外進出支援、事業整理支援に関する取組み事例

- ・地域再生ファンドの活用並びに「資本金借入金」への切替(DDS)による事業再生支援
- ・ロシア(極東地区)への海外進出を目指す企業等への支援・サービス
- ・海外進出支援により売上高増加につなげた事例
- ・事業整理支援ローンの提供

静岡銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 81
北海道銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 83
西武信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 85
大垣共立銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 87

4. 創業支援(11件)

○起業・創業を目指す顧客の開拓に向けた取組み事例

- ・異業種からの農業参入支援
- ・異業種の飲料品製造販売への進出支援
- ・創業塾の開催を契機とする各種創業支援策の実施について
- ・新規病床開設が認められない医療圏でのM&Aによる有床診療所の新規開設支援
- ・地元産官学の連携で創業支援(市創業支援施設の運営)
- ・日本政策金融公庫支店との連携スキームの策定
- ・「創業応援パッケージ」の制定について
- ・女性創業塾の開催による創業支援への取組み

北海道銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 89
富山第一銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 91
西京銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 93
香川銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 95
多摩信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 97
玉島信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 99
愛媛信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 101
福岡ひびき信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 103

○産官学金により連携した取組み事例

- ・プロジェクトファイナンスの手法を応用した公民連携事業者の創業支援
- ・産官金の連携により6次産業化事業を支援した事例
- ・地方公共団体との包括的業務協力協定に基づく創業支援

東北銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 105
筑邦銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 107
鹿児島銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 109

[新規融資に関する取組み事例]

「地域課題解決型プロジェクト事業への新規融資と事業化支援」 (富山銀行)
1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況
<ul style="list-style-type: none"> ・ かつて城下町であり商業のまちとして栄えたA市は、伝統文化・産業等の魅力を備える一方で、人口減少・少子高齢化、伝統文化・産業の継承者不足、老朽化空き家の増加、中心市街地の衰退等を地域課題と認識。 ・ このような状況下、A市所在の住宅建築業者であるB社は、自社の事業を通じた地域課題解決のため、不動産鑑定士や漆器製造・販売等の異業種の若手企業人で構成する「まちっこプロジェクト実行委員会」（以下「PJ実行委員会」）を設立し、地域課題の解決に向けたプロジェクト事業を企画。
2. 当該取組みの具体的内容
<ul style="list-style-type: none"> ・ 当行では、本プロジェクトに対し、本部と営業店及びC大学への派遣職員が一体となり、PJ実行委員会と大学（教員・学生）・行政との連携をコーディネート（産学官金連携体制の構築）。 また、PJ実行委員会とともにコンセプト等の事業構想を創り上げたり、学生によるワークショップや学生提案発表会等の企画・立案・運営をサポートする事など、地域内におけるプロジェクトの拡大に貢献。 ・ 一方で、本プロジェクトの事業主体であるB社に対しては、持続可能な事業となるよう事業計画策定に関する助言などによる支援を行い、新規融資に対しても前向きに検討。
3. 当該取組みの成果
<ul style="list-style-type: none"> ・ B社に対する新規融資を実行し、空き家活用型シェアハウス（アトリエ・ギャラリー・カフェ併設）が完成。 現在、シェアハウスの入居率は100%（5名入居）、カフェも順調に推移し、B社はじめPJ実行委員会の当行への信頼は非常に高まり、取引の深耕を図った。 ・ PJ実行委員会は、産学官金連携体制によるプロジェクトとして地域から高い注目を集めたことから、本シェアハウス完成後も引き続き「空き家対策による地域活性化」の取り組みを推進しており、今後の展開に期待。 ・ 行政からは、民間発意の本取り組みに注目し、空き家活用の好事例として高く評価され、地域での取り組み拡大を期待。 ・ C大学からは、地域をキャンパスとした学生への教育となり、参加学生の地域貢献意識が高まる本事業を評価。 ・ 当行も、本地域活性化事業への支援が認知・評価され、産学官金連携コーディネートやコミュニティビジネスに関する相談案件が増加。 ・ 本取り組みは産学官金のそれぞれがウィン・ウィンとなる成果。

【地域経済・地域社会】

- まちなかの空き家を付加価値の加味されたシェアハウスとして再生
- 若手クリエイター人材(伝統文化・産業の後継者)の育成
- まちなか居住・定住化、まちづくり参画促進による持続可能なまちづくりの実現
- 空き家対策の浸透・拡大による地域経済・地域コミュニティの活性化



【民:まちっこプロジェクト実行委員会】

- 地域課題解決・地域活性化に資する事業構想
- 学生によるワークショップ・学生提案発表会の企画・立案・運営

【産:B社】

- 空き家活用型シェアハウス(アトリエ・ギャラリー・カフェ併設)の建設・事業展開

【金:当行】

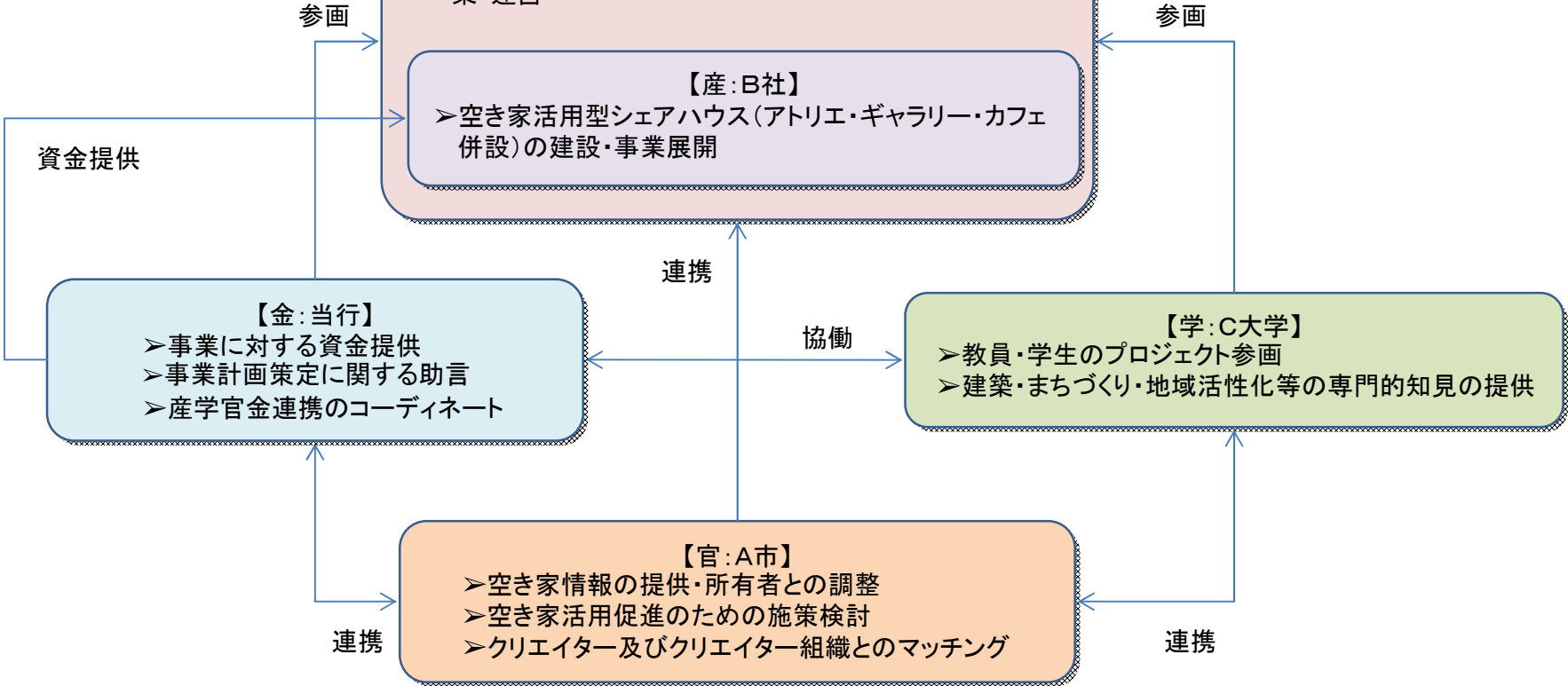
- 事業に対する資金提供
- 事業計画策定に関する助言
- 産学官金連携のコーディネート

【学:C大学】

- 教員・学生のプロジェクト参画
- 建築・まちづくり・地域活性化等の専門的知見の提供

【官:A市】

- 空き家情報の提供・所有者との調整
- 空き家活用促進のための施策検討
- クリエイター及びクリエイター組織とのマッチング



〔新規融資に関する取組み事例〕

「海外現地法人向け設備資金融資の対応」

(広島銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ 自動車部品の供給を主な事業とするA社が、主要取引先のメキシコ進出に伴い、現地での部品供給を可能とすべく現地法人を設立。
- ・ メキシコでの操業開始に向けた設備資金の調達に際し、A社は以下の理由から米ドル建の直接融資を希望。
 - ① 融資期間が長期となるため、完済までの為替リスクを排除したい。
 - ② 親会社B/Sの肥大化を避けるため、親子ローンは避けたい。
 - ③ 現地法人自立のため、金融機関との取引習慣を浸透させたい。

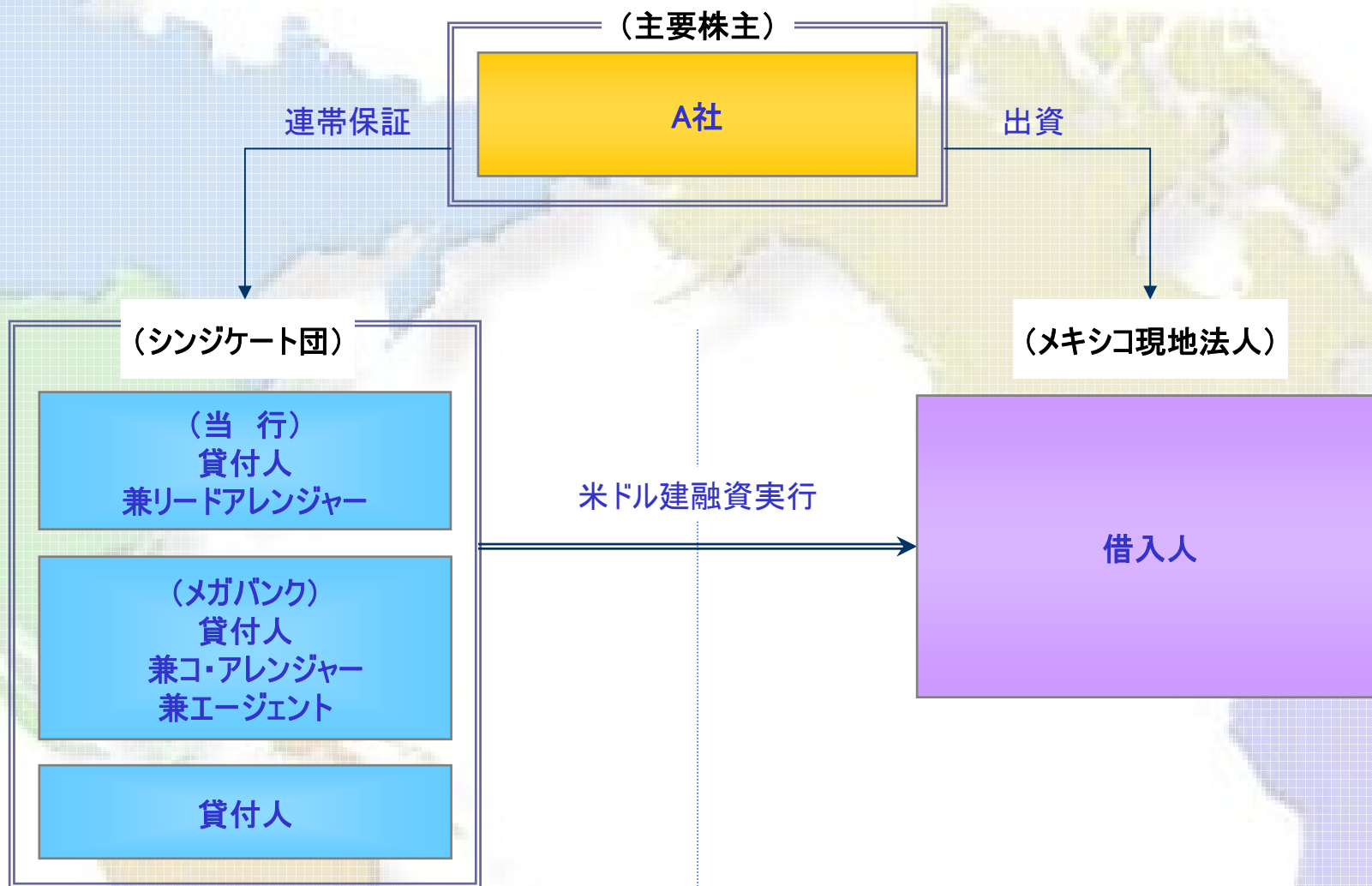
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当行は、当社のニーズに合致した調達スキームを検討すべく、メキシコでの事業計画を検証。融資期間や返済方法は、生産計画に合わせてフレキシブルに設定。
- ・ 北米に営業拠点がなく、モニタリングや時差の問題を解消すべく、北米に営業拠点を構えるメガバンク等との協調融資を提案のうえ、エージェント就任を交渉。
- ・ シンジケートローン実行までに必要となるつなぎ資金は、米ドル建の直接融資にて、全額当行が融資対応。
- ・ 契約書の作成にあたっては、現地の弁護士や会計士と連携する中で、最新の法令や税制に対応した形で作成。

3. 当該取組みの成果

- ・ メガバンクとの共同アレンジにより、当行初となるメキシコ向けクロスボーダーシンジケートローンを組成。A社設立のメキシコ現地法人に対し、A社連帯保証のうえ、米ドル建の直接融資を実行。
- ・ エージェントとして、北米営業拠点を構えるメガバンクが就任することで、時差の問題を解消のうえ、モニタリング体制を構築。
- ・ A社のニーズに合致した調達スキームを提供することで、海外事業展開に貢献。
- ・ 当行としても、クロスボーダー案件にかかるノウハウを蓄積のうえ、海外資金需要に向けた提案の幅が拡大。

クロスボーダーシンジケートローン スキーム図



クロスボーダーシンジケートローンとは、海外現地法人等の資金調達ニーズに対し、当行がアレンジャーとなって複数の日系金融機関を協調融資団(シンジケート団)として取りまとめ、同一の契約書に基づき、直接当該法人に対して融資を行う融資形態です。

〔新規融資に関する取組み事例〕

「外部機関等と連携した新規事業に対する新規融資への取組み」

(のと共栄信用金庫)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ 新規事業先開拓の目的でA社（電気工事業）を訪問したところ、A社代表者から地元で有効活用がなされていない遊休土地を活用した太陽光発電所の分譲事業を行えないかとの相談があった。
- ・ A社は、取引のあった他の金融機関に相談したものの、当該事業の実現可能性に疑問を持たれ、本業に資本を投下した方が良いと難色を示されていた。
- ・ 当金庫は、当該事業の事業化について県等の関係先に問い合わせたところ、全国的には事例はないとの回答ではあったものの、事業自体には特段の制約がなかったことから、事業化の可能性があると考え、外部機関と連携し事業化に向け、A社に協力する方針を決定し、取組みを開始。

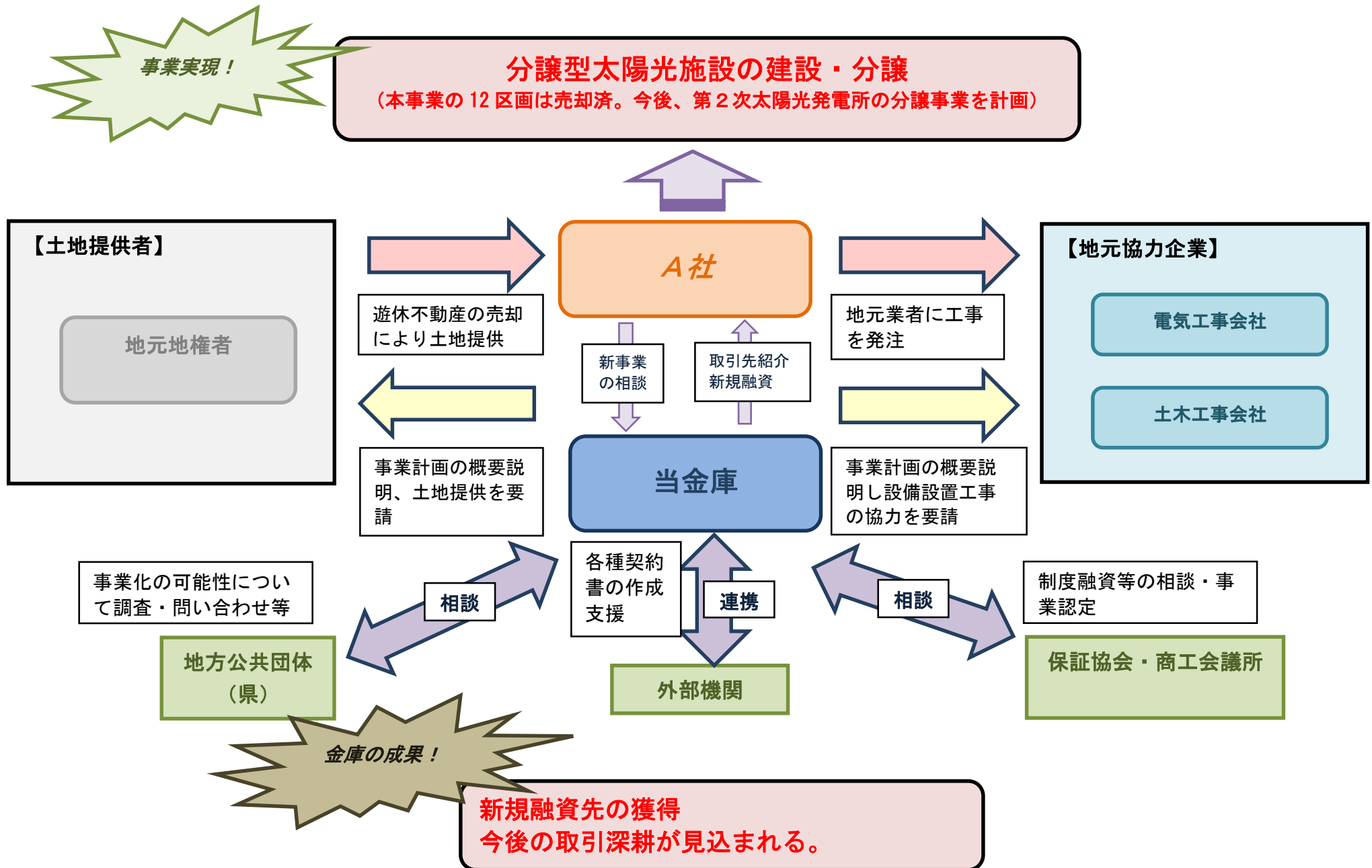
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 県（エネルギー対策室）に対して、当該事業の事業化の可能性について調査・問い合わせして、事業の実現可能性を検討。
- ・ 保証協会・商工会議所に対して、制度融資や事業認定等について活用できるかを相談。
- ・ A社代表者ととも当金庫担当者が、土地所有者、地元協力企業、起業・新分野進出を総合的にサポートする外部機関、保証協会等に同行訪問し、当該事業概要の説明を行うとともに、協力、連携を依頼。
- ・ 当金庫は、A社に、建設予定地の土地所有者であった取引先や、太陽光パネル等の設置などの地元協力企業、太陽光発電所分譲地の購入を希望する者などを紹介。
- ・ 外部機関と連携して太陽光発電設備売買契約書等、各種契約書類の作成を支援。
- ・ 事業計画の実現可能性を評価し、土地購入資金等設備資金を新規融資。

3. 当該取組みの成果

- ・ 地元地区の放牧放棄地など遊休地を有効活用。
- ・ 地元雇用を優先した就業機会を提供。
- ・ 地元を優先した協力企業への工事発注に至り、地域経済活性化につながることを期待。
- ・ 当該分譲事業は完売となり、A社は、第2次太陽光発電所の分譲事業を計画。当金庫としては、今後、A社との取引深耕、新たな融資対応が見込まれる。

外部機関等と連携した新規事業に対する新規融資への取組み



〔新規融資に関する取組み事例〕

「地域の省エネルギービジョンの取組みに対する資金協力等」

(鹿児島信用金庫)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A市は、省エネルギービジョンを策定し、地域全体でエコ・エネルギーの創製など地球温暖化防止、低炭素社会の構築に向けた事業を推進。更にA市内の工業団地構成企業が、以前から新エネルギーの導入や省エネルギー・省資源への取組みに深い関心を寄せており、本工業団地で本事業を実行、具現化することは、先駆的な環境モデル事業としての的確であると思慮。
- ・ 第一段階として本工業団地で「日本で最も環境負荷の少ない工業団地」を目指し、第二段階として市施設、地元企業、一部一般家庭まで拡げ、市民参加の地域ネットにおける自然エネルギー導入を図る。最終の第三段階においては、前二段階の取組みを更に昇華させ、工業団地にメガソーラーを導入。地方都市の先駆的な環境モデル都市を実現し、次世代エネルギーをベースとしたまちづくり、事業に伴う地域振興と活性化を目指すことで今回の取組みが開始。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 取 組 内 容 : 太陽光発電事業への取組みが全国的に始まったばかりであったことから、金庫内部においてビジネスモデルを十分に検討するとともに、当該取組みには地公体のバックアップが不可欠であったため、地公体と協議を重ね協力を得ることにより、融資決定に至った。
- ・ 事 業 内 容 : 太陽光発電のパネル等の購入及び設置費用
事業達成のため合同会社を設立 (市、地元企業等で構成)
- ・ オブザーバー : 鹿児島信用金庫、鹿児島銀行
- ・ 総 事 業 費 : 970 百万円 設置場所 : 各企業の空地、屋根
- ・ 資金調達計画 : 金融機関 750 百万円、ファンド 150 百万円、出資金 130 百万円

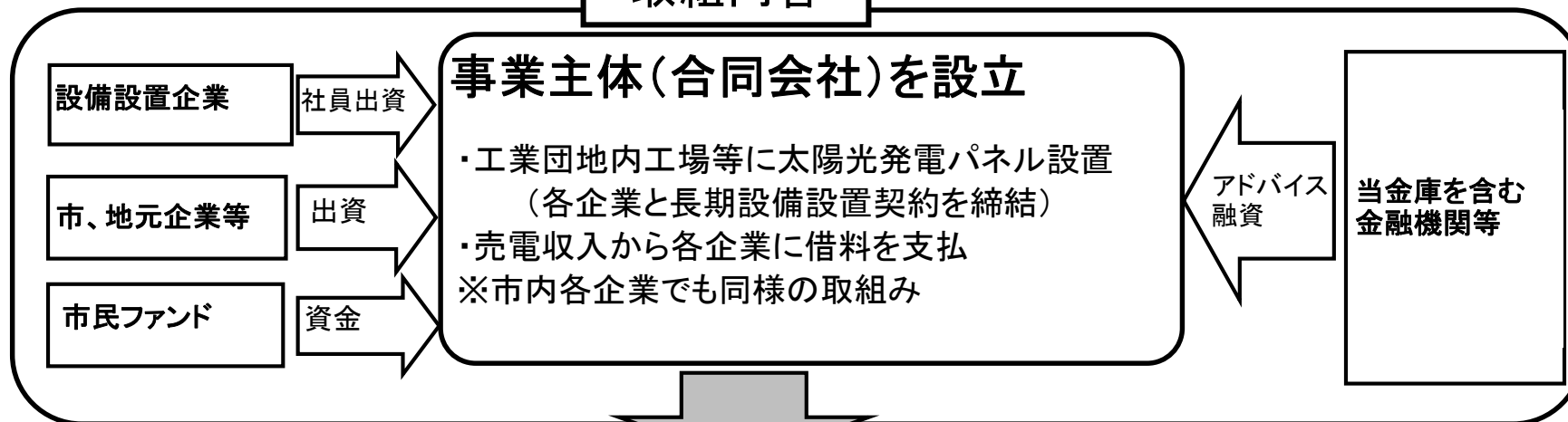
3. 当該取組みの成果

- ・ 地域、企業等による省エネルギーへの取組みに寄与 (総発電量 2,793,771kwh/年)
- ・ 鹿児島信用金庫 : 407 百万円
鹿児島銀行 : 397 百万円
2行庫による協調融資
担保 : 電気購入料金債権について債権譲渡担保契約を設定 (A B L)、火災保険質権設定。
※ソーラー設置場所が各企業の空地や屋根のため不動産担保として徴求することが出来ずそれを補完するために A B L を採用。

経緯、背景

- ・A市が省エネルギービジョンの策定
⇒・地域全体でエコエネルギー創製や地球温暖化防止等の取組み
・「日本で最も環境負荷の少ない工業団地」を目指す
- ・工業団地の構成企業も深い関心、メガソーラー導入による先駆的な環境モデル事業として検討

取組内容



成果

- ・鹿児島信金、鹿児島銀行による協調融資 ⇒ 電気購入料金債権に債権譲渡担保契約を設定(ABLの活用)
(鹿信407M、鹿銀397M)
- ・地域、企業等による省エネルギーへの取組みに寄与 (総発電量2,793,771kwh/年)

〔新規融資に関する取組み事例〕

「原発事故による風評被害を受けた事業者への経営改善及び新規融資の取組み事例」

(大東銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社は、福島県で菌床椎茸栽培を行う企業として、20年7月に設立。試験段階を経て栽培施設等を順次増設し安定した生産体制を整えてきた矢先に、東日本大震災及び原発事故が発生。
- ・ 原発事故による風評被害により、一時は売上高が半分まで減少。
- ・ また、菌床として使用するおが屑は、放射線量を低減させるため、原木の皮を剥いてから精製せざるを得ず、従来よりも養分が少なくなり生産量も減少。
- ・ しかし、当行が行っていた地元スーパーマーケットへの調査ではA社商品の評価は高く、生産量を確保できれば売上回復は見込まれる状況であることを踏まえ、A社は増産体制整備を希望。

2. 当該取組みの具体的内容

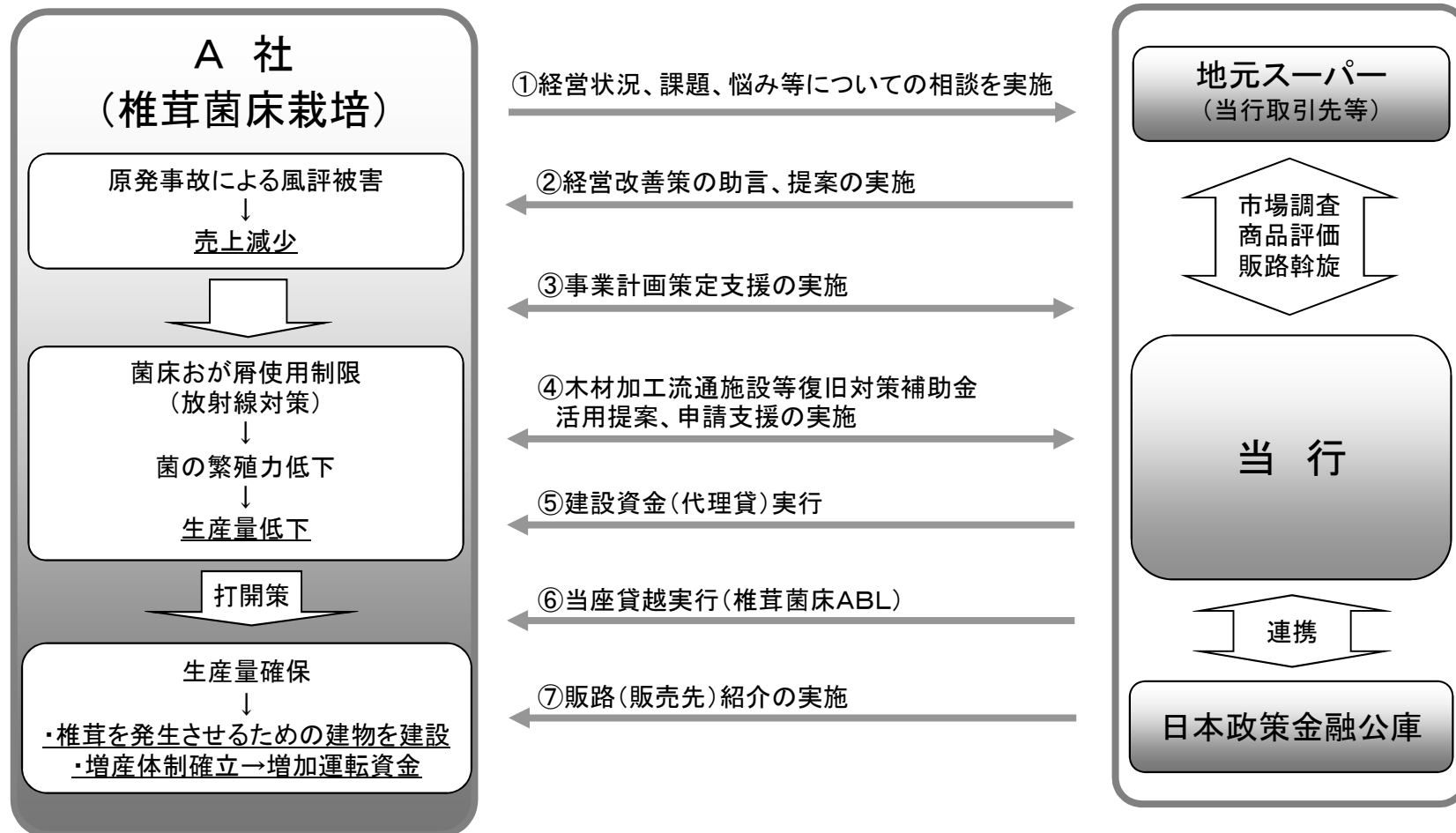
- ・ A社の希望を受け、当行は再度スーパーマーケットへの調査を行い、依然としてA社商品の評価が高いことを確認。
- ・ 当行とA社で協議のうえ、椎茸を発生させる施設の増設を提案。
- ・ 建設にあたって、当行は事業計画策定支援を行い、木材加工流通施設等復旧対策事業補助金や、利子補給制度、低利で調達できる日本政策金融公庫の制度資金（代理貸）の活用をアドバイス。
- ・ その結果、代理貸280百万円を実行し、施設は25年4月に完成。
- ・ 次に、増産に必要な増加運転資金確保のため、菌床及び菌床椎茸を担保としたABL（動産担保融資）活用による資金調達を提案し、当座貸越枠50百万円を実行。
- ・ 更に、A社の販路拡大支援のため、当行取引先のスーパーマーケット等を紹介。

3. 当該取組みの成果

- ・ 当行による調査や提案によりA社の経営が再建。
- ・ 当行が補助金や国の制度資金利用を提案したことで、A社の負担を軽減した設備投資を実現。
- ・ ABLを組み合わせることにより、A社は新たな資金調達が可能となり、ハード、ソフト両面で増産体制を確立。当行においてもA社の在庫量などの実態把握が進み、コンサルティング機能の更なる発揮が可能。
- ・ 本件により、ABL取組におけるノウハウの蓄積、取扱手順等の整備ができたことから、今後の企業支援活動の幅が広がった。

原発事故による風評被害を受けた事業者への経営改善及び新規融資の取組み事例

原発事故による放射線対策、これを踏まえた生産量確保に向けた設備投資を計画するA社（菌床椎茸栽培）に対し、事業計画策定、補助金申請、販路拡大に関する支援に積極的に取組むとともに、外部機関（日本政策金融公庫）連携と椎茸菌床を担保とするABLによる新規融資を実行した事例



[新規融資に関する取組み事例]

『『経営サポート資金』を活用した事業再生支援』

(静岡銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社（製造業）は、家電メーカー等から受注を確保し、リーマン・ショックまでは順調に業容を拡大。
- ・ しかしながら、近年の景気低迷、需要減少、価格競争激化等の外部要因に加え、A社の原価管理・生産管理体制等の内部要因もあり、平成24年には大幅な減収減益となった。既存取引金融機関からの資金調達も困難となり、資金繰りが急速に悪化。
- ・ 当行は、A社の技術力等、企業価値は認められ、原価管理や生産管理の強化が図られれば再生は可能と判断。事業再生支援に着手。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 再生計画の履行管理などガバナンス強化を目的として、過去の再生事案で手腕を発揮したターンアラウンドマネージャー（企業内部から企業改革を行う事業再生のスペシャリスト）をA社に斡旋、役員に就任させた。併せて当行主導による再生スキームを策定し、中小企業再生支援協議会に再生計画を検証してもらうことにより、支援を開始。
- ・ 他の取引金融機関に対して、当行が、再生計画の実現可能性、再生による効果（地域経済の維持、雇用の確保）等を粘り強く説明したことで、金融支援の足並みを揃えることに成功。取引金融機関全行が残高シェアに応じて年度資金を提供。
- ・ 当行は、25年度に、厳しい再建策に真摯に取り組む意思がある顧客に対し、返済猶予や債務超過の状態であっても新規の無担保プロパー貸出を供給する制度（経営サポート資金）を創設。取引金融機関の支援体制が確立されるまでの資金繰り支援として活用。平成25年6月末現在、13件3億9,950万円を実行済。

3. 当該取組みの成果

【相手方にとっての成果】

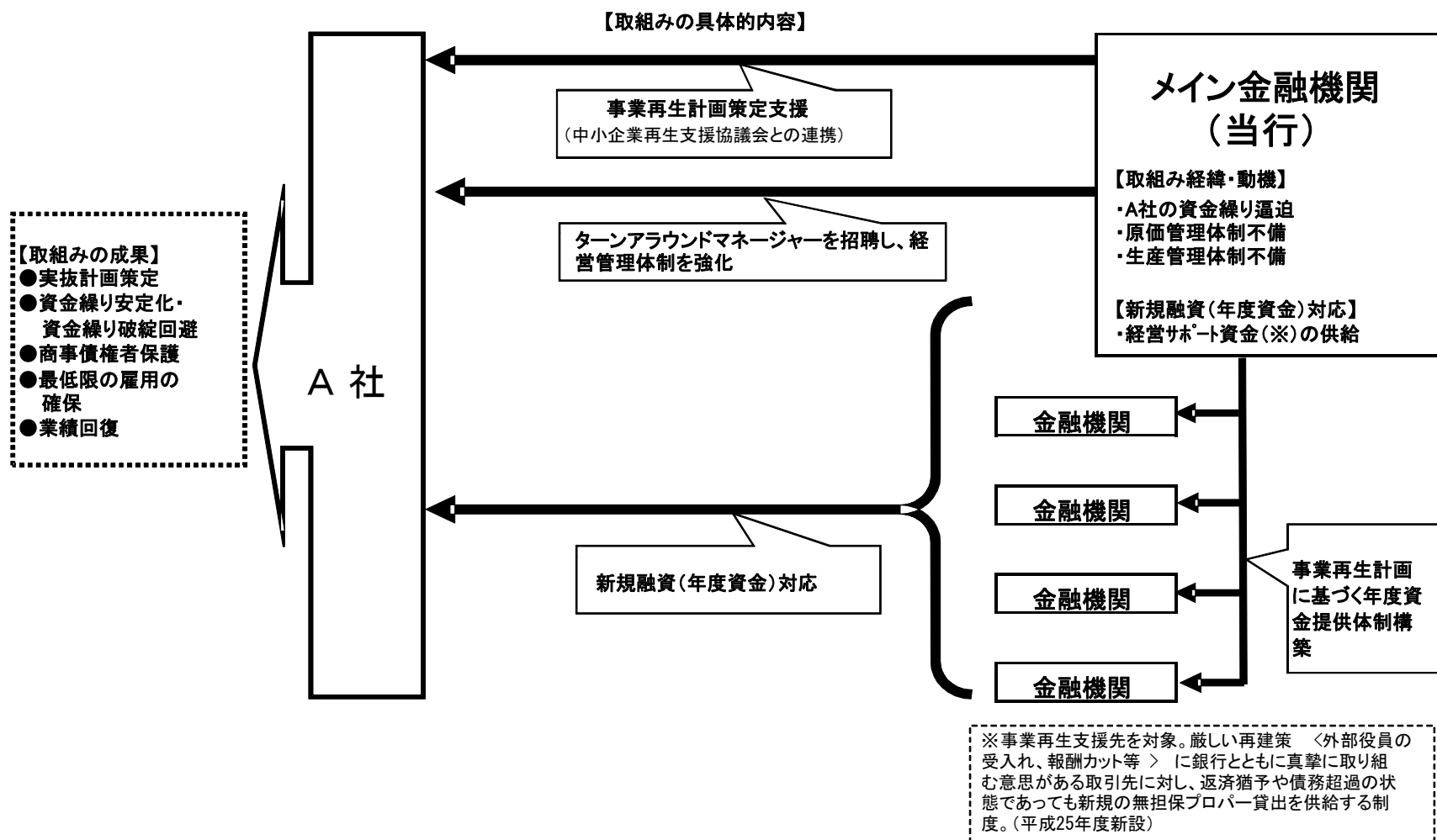
- ・ 企業価値を毀損させず金融支援を実施したことで、取引先等商事債権者ひいては地域経済への影響を防止出来た。また最低限の雇用も維持され、資金繰りが安定し業績が回復。

【当行にとっての成果】

- ・ 資金繰り破綻回避により、当社との取引関係が維持され、当行与信の毀損が免れた。
- ・ 再生計画の全行同意を得る前に、メイン行である当行が、早期に新規融資を実行したことで、金融調整を円滑化させることができた。

「経営サポート資金」を活用した事業再生支援

資金繰りが逼迫し、窮境にある製造業A社に対して、事業再生計画策定を支援し、経営サポート資金を活用した資金供給と、ターンアラウンドマネージャー招聘による事業再生支援を実施



〔新規融資に関する取組み事例〕

「条件変更先に対する新規融資の対応」

(中国銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社は永年青果卸を営む当行メインの取引先で、景気低迷による売上高減少が原因で条件変更を実施。条件変更の実施後も、当行が経営改善に向けてのモニタリングやアドバイスを継続的に実施している先。
- ・ モニタリングを実施する中で、仕入先から突然の支払条件変更（買掛金から現金払への変更）の申し出があったことが判明。夏場の仕入れ資金に不足が生じる事態となり、新規融資の実行について検討。

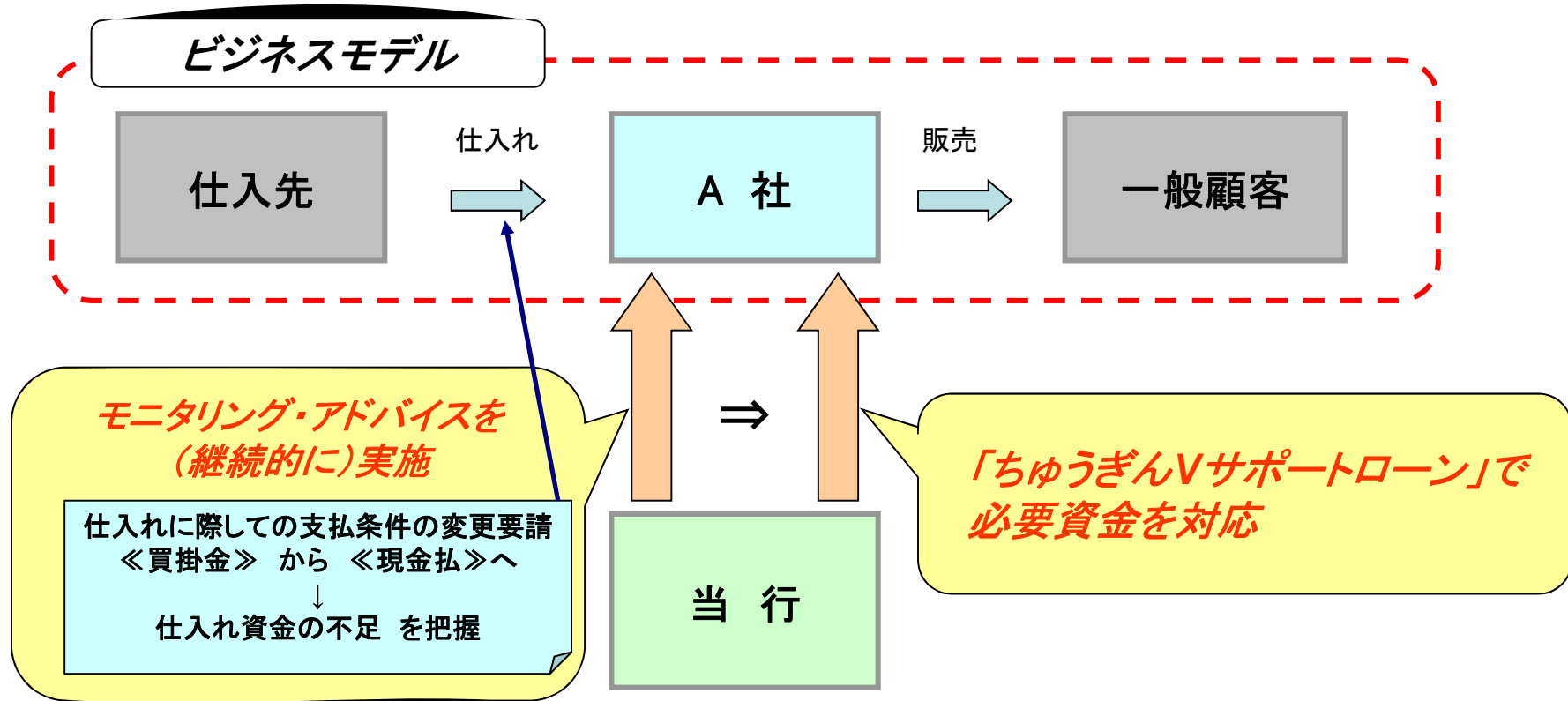
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ A社との更なるモニタリングにより、夏場にスポット資金が必要であることを把握。月中資金繰りの分析を踏まえて、本件は分割での決済が可能と判断し、手形貸付による分割返済での協議を実施。
- ・ 条件変更を実施している中で、仕入先からの突然の支払条件変更の申し出は、A社の資金繰りに大きな影響を与えるものであり、A社に対する新規融資の対応は、事業の継続には不可欠であった。A社は業歴も長く、一定ボリュームの顧客を有しており、販路は安定していた。情報開示等についても、従来より十分に行われており、資金繰りの確認資料の提示を受け、決済の確実性が確認できたため、条件変更先に対する営業店長権限融資制度「ちゅうぎんVサポートローン」を活用し、新規融資を実行。

※「ちゅうぎんVサポートローン」…条件変更先のうち、①優先対応先（個社別に取組方針を融資部と営業店とで協議済であり、定期的なモニタリングができる先）、②債務者区分が「要注意先」、③経営改善計画策定先、のいずれにも該当する事業先に対して、営業店長権限で最大30百万円までの新規融資を行うもの。

3. 当該取組みの成果

- ・ 本件は、条件変更先に対する営業店長権限融資制度「ちゅうぎんVサポートローン」の第1号案件。取引先の業績、事業継続見通しを営業店長が十分に把握している先であり、今後の経営改善に資するものと期待している。
- ・ 条件変更先に対するモニタリング、経営改善支援の成果として、取引先の資金需要に適時適切な対応が行えた。
- ・ 支払条件変更の要請があった仕入先からは、全体の約8割の仕入れを行っており、支払条件変更の要請に対応ができなかった場合は、最悪のケース、商品の供給停止によるビジネスモデルの破綻まで懸念された。「ちゅうぎんVサポートローン」による本件対応により、仕入れは現在も安定的に行われており、事業継続や経営改善に資するものとなった。



< 取組効果 >

- 支払条件の変更要請があった仕入先からは、全体の約8割の仕入れを行っており、支払条件の変更要請に対応できなかった場合、最悪のケース、商品の供給停止によるビジネスモデルの破綻まで懸念されていた。
- 「ちゅうぎんVサポートローン」を活用した新規融資の対応により、仕入れは現在も安定して行われており、事業継続や経営改善に資するものとなった。

〔新規融資に関する取組み事例〕

「条件変更先に対する新規融資の対応」

(伊予銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

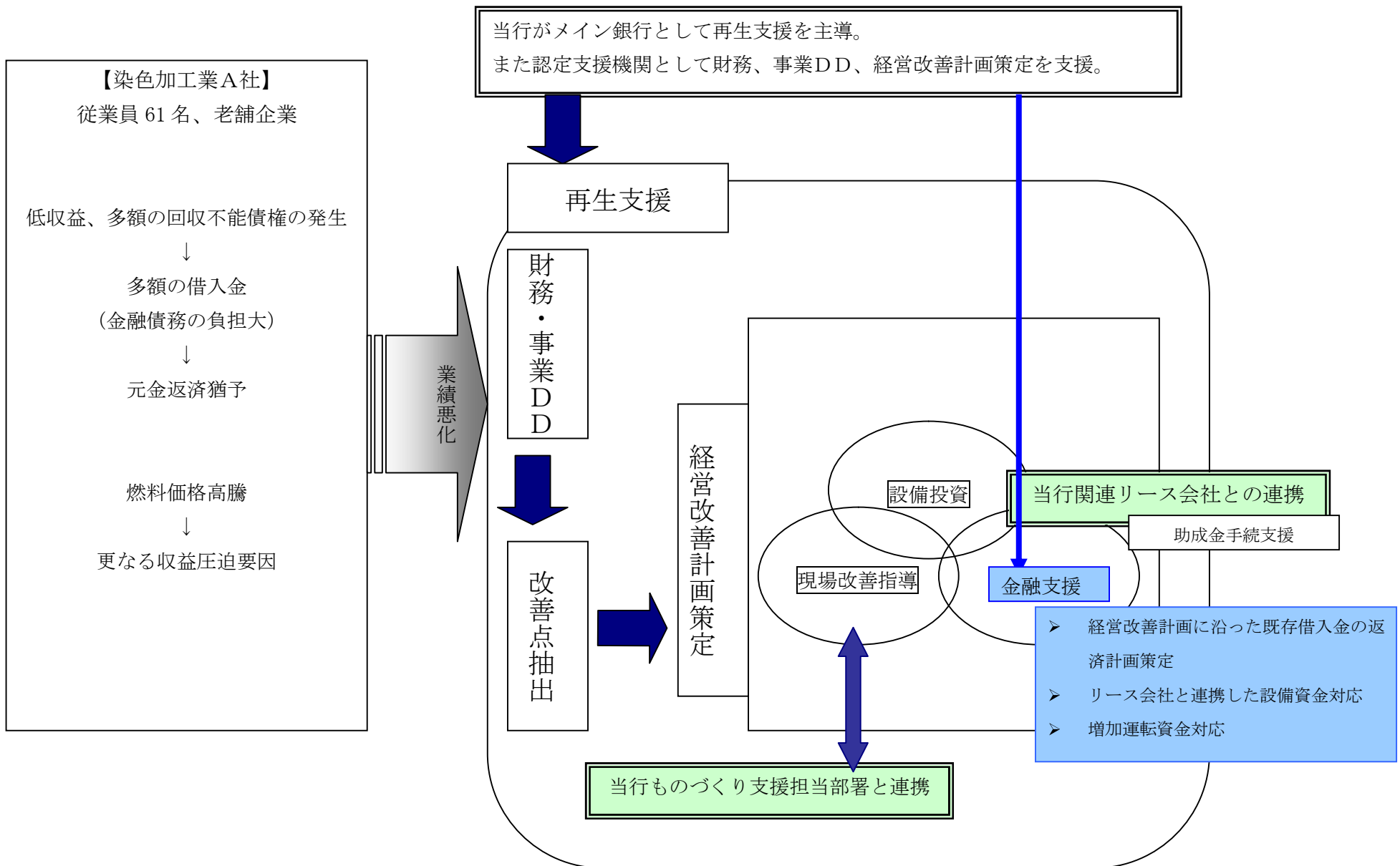
- ・ A社は繊維製品の染色加工業者であるが、輸入製品に押され加工数量が減少し、業績低迷が続いていた。また取引先の倒産による多額の回収不能債権を抱え、資金繰りに余裕がなく長期に亘り返済条件緩和を実施。
- ・ 近年、同業社の廃業や地場製品のブランド化により売上は回復基調にあるが、燃料価格の高騰により収益面では低迷。
- ・ 当行が認定支援機関として財務、事業DDを実施し、当社と問題を共有化した上で経営改善計画を策定。経営改善計画策定の中で、当社や外部事業者とも連携のうえ協議した結果、収益力を安定させるためには燃料種類の切替が必要であるという結論に至った。
- ・ 中小企業支援ネットワークを活用し、中小企業再生支援協議会に案件を持ち込み相談。経営改善計画書の妥当性について同意を得たことから、事業再生支援として熱源転換設備資金および熱源転換に伴う増加運転資金について新規融資の実行を検討。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 事業DDにおいて、燃料費の更なる高騰が予想され、現状の生産体制では収益力が更に低下し、将来的には返済原資の確保が困難であると判断。外部事業者から、収益性向上に繋がる成功例の情報提供を受け、A社における効果の検証を実施。
- ・ また、本事業がエネルギー使用合理化事業者補助金の対象であったことから、当行が補助制度を業者に紹介。申請手続支援を行い資金負担を軽減。
- ・ 経営改善計画については、新規設備資金を最小限に止めたうえで、現行よりも安定推移が見込まれる燃料に転換し、収益力の維持拡大を目指すもの。中小企業再生支援協議会に経営改善計画書の妥当性について相談し、同意を得た。
- ・ 本件設備投資資金は、当行関連のリース会社で支援を行い、熱源転換に伴う増加運転資金についても当行での新規与信を検討。また、業務効率の向上を目的に、当行のものづくり支援担当部署が現場改善指導を継続的に行っており、銀行グループ全体で総合的な支援を実施。

3. 当該取組みの成果

- ・ 当社にとっては一時的に借入残高は増加するものの、投資効果によるキャッシュフロー増加により、将来的には投資を見送った場合よりも借入残高は減少する見通し。
- ・ また本投資においてCO₂排出抑制が図れることや、繊維製品製造業者にとって加工費の安定化が見込まれるなど、地域金融機関として取組む意義が大きい案件。



〔新規融資に関する取組み事例〕

「ミドル格付先向け融資増加策として融資商品を改定し取組んだ事例」

(埼玉縣信用金庫)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ 当金庫の信用格付別の貸出金については、各種スコアリング商品の改定等により、高格付先(正常先の上位層)が順調に増加したものの、ミドル格付先(正常先の下位層～要注意先)については、ランクダウンも含めここ2年間大きく減少。
- ・ これは、債務者区分が要注意先であっても、一定の償還能力を有する企業に対する基幹商品がなかったことも一因であり、スコアリング商品を見直し、定性面を把握したうえでスコアリングに囚われない柔軟な融資対応が必要であることを認識。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当金庫のプロパー商品「応援宣言」の資格要件の大幅改定。
 - 〈改定の内容〉
 - ▶「課題把握シート(定性面の把握先)」の策定先であれば、要注意先の債務超過先まで範囲を拡大。
 - ▶決算書上キャッシュフローが無くても、課題把握シート及び事業計画書などから返済財源が確保できる先は取組みを可とした。
 - ▶資金需要の取込み拡大のため、貸出上限金額を30百万円から100百万円へ大幅増額。
 - ▶課題把握シート策定先に対しては定性面を十分に把握し信用リスクが低いと判断できれば、金利引き下げを可とした。
- ・ 定性情報を活かした融資取組事例(課題把握シート作成先：業歴25年の看板制作・取付業)

以下のように、債務者の経営実態を十分に分析したうえで、他行より有利な条件提示を行い、融資の契約に至った。

 - 受注増加により増加運転資金需要があるものの、借入金の増加・多額の役員報酬支払によりスコアリング商品要件に合致せず。
 - 企画、設計、製造、施工、メンテナンスに至るまでの一貫したシステムにより顧客の細かい要望へ対応が可能であり、大手外食産業との強力なパイプがあって、営業コストが小さく価格競争力を有しており、営業面に強みがある。
 - 借入金は多いものの現金預金を保有しており実質的な有利子負債は少なく、役員報酬支払状況より実質的な返済能力は十分認められる。

代表者ヒアリング・試算表確認により、今期決算における大幅増収・増益見込を確認。

3. 当該取組みの成果

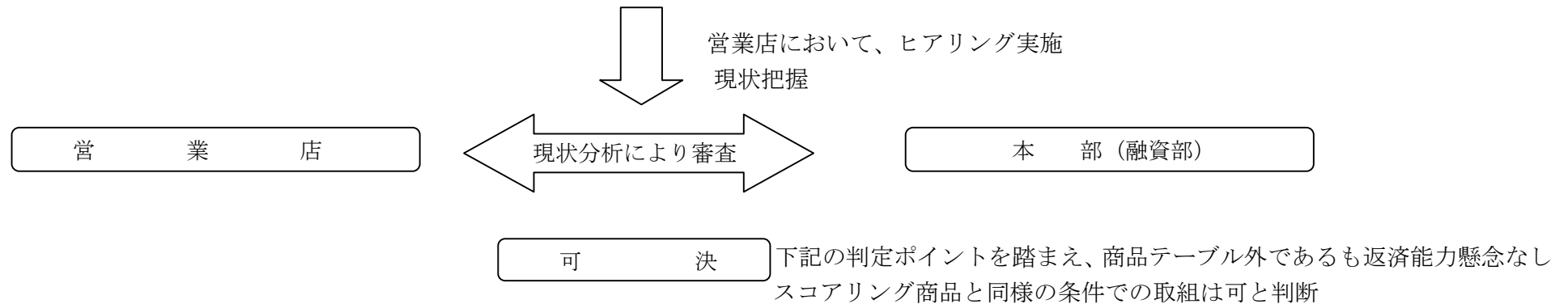
- ・ ミドル格付先層向けに融資商品を改定した結果、同商品の25年4～6月(改定前)の月次平均実行件数・実行金額が、7月(改定後)に入り実行件数で2倍、実行金額で2.5倍となった。
- ・ 表面上の財務内容ではスコアリング商品の基準をクリアしなかったものの、スコアリング商品の改定により、資金需要に応じたタイミングのよい新規融資を実行し、資金繰り安定に寄与。
- ・ なお、融資取組事例企業も、資金繰りを心配することなく本業に専念することで、当初予想を上回る決算につながっている。

スコアリング商品での取組が不可であった際の実例

財務内容優良先に対するスコアリング商品の条件に非該当であったものの、経営者個人を含めた総体での返済能力および企業の現状を把握した上で、新規融資を実行した事例

○スコアリング商品の条件非合致の要因

有利子負債（役員借入等勘案後）に対するキャッシュフロー（利益、減価償却等）での返済能力が商品テーブル規定外



※ 判定ポイント

○営業面分析

営業、企画、設計、製造、施工、メンテナンスまでの一貫システムを行う企業は全国的に珍しく、取引先からのあらゆるニーズに素早く対応可能

外食産業出身の従業員が在籍しており人的なパイプが構築済

外食産業等に知名度が浸透したことから、営業コストが削減可。他社より安価な提示も可

○財務面分析

試算表徴求にて次期決算での増収・増益見込み確認

実質有利子負債(現預金保有高)検証

役員報酬削減余地あり、返済能力の補完材料として判断

〔新規融資に関する取組み事例〕

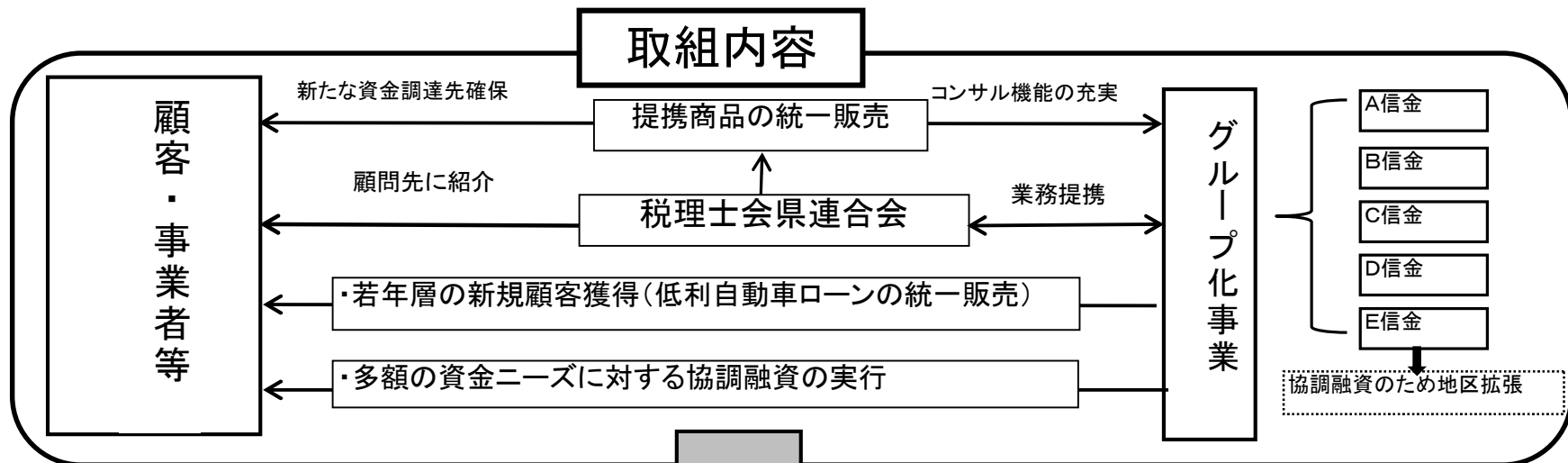
<p>「グループ化事業に基づく新規融資開拓の取組み」 （宮崎県内5信用金庫：事務局 宮崎信用金庫）</p>
<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 県内5信用金庫は、従来からの連携・体制強化をさらに進め、県内各地で繰り広げられている金融機関間の競合への対抗を図りながら、併せて県内信用金庫の信用力向上、イメージアップとともに、各金庫の経営基盤の強化に資することを目的に、「県内信用金庫グループ化事業」を設立。 ・ 融資に関しては、統一商品の販売による新たな取引先の発掘のほか、金庫単体では対応できない融資額を顧客から要請された場合に謝絶するケースがあり、ビジネスチャンスを失っていたことから、協調融資の取組みも実施。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ グループ化事業の第一段階の取組みとして、税理士会県連合会との提携商品を、平成24年7月から統一商品として販売開始。 <メリット> <ul style="list-style-type: none"> ①税理士は顧問先に新たな資金調達先として信用金庫の紹介が可能。 ②中小企業者は、新たな資金調達先の選択肢の増加。 ③信用金庫は、新たな取引先の発掘に繋がり、金融円滑化法終了後のコンサルティング機能が充実。 ・ 第二段階の取組みとして、新規顧客、若年層顧客を取り込み、取引先の裾野拡大を図るため、マイカーローンの特別金利キャンペーン（概ね1%）の統一販売を25年1月から開始。 ・ 協調融資の取組みについては、2金庫が対象先及び取組案件を増やすため営業エリアを拡大し、連携を強化。
<p>3. 当該取組みの成果</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業を主たる取引先とする税理士会と信用金庫が連携することで、地元企業の資金繰りや事業計画・再生計画策定等に3者一体となって取り組めるようになり、新規顧客の獲得、コンサルティング機能の充実が図られた。（25年3月末実績：16件51百万円） ・ マイカーローンでは、融資実行顧客のうち新規顧客が53%、30歳以下の若年層顧客が34%を占め、新規融資先開拓及び顧客層の高年齢化防止が図られた。今後取引の深耕拡大ができ経営基盤の強化に繋がる。（25年3月末実績：1,198件1,871百万円） ・ 協調融資を行うことで、大口融資にも対応でき、顧客への信用力向上に繋がった。また、金庫のリスク分散も図られ、今まで育てた顧客を融資限度額が存在により、他行に流出することが回避でき、顧客の多様化するニーズにも対応できる態勢が構築できた。 （25年4月末実績：3件1,570百万円）

新規融資に関する事例:グループ化事業に基づく新規融資開拓の取組み

課題、克服すべき状況

- ・県内各地で繰り広げられる金融機関間の競合による上位業態からの攻勢。
- ・新規融資開拓の伸び悩み。顧客層の高年齢化。
- ・信用金庫業界の信用力向上、イメージアップ。(県内5金庫中資金量1千億円以下4金庫)
- ・個別金庫の経営基盤強化。(収益機会の創設)

取組内容



成果

- ・税理士会と連携することによる新規顧客獲得、コンサルティング機能の充実
- ・若年層の新規顧客獲得による取引先の裾野拡大
- ・協調融資によるリスク分散、顧客の信金業界からの流失防止

〔新規融資に関する取組み事例〕

「税理士会連合会との提携ローン開発による中小企業との新規取引拡大」

(熊本県信用組合)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ 当組合は、営業力の強化に努めているものの、新規取引先の開拓が伸び悩んでいた。こうした課題を認識の下、新規取引先の開拓に取り組んでいる中で、税理士会連合会と連携し、提携ローンを開発。県内中小企業者の資金調達の円滑化及び事業発展の支援を行うための取組みを開始。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 税理士会連合会の所属税理士が一堂に集まる研修会において、当組合のPRを含めた本商品の紹介を実施するとともに、各営業店においては、営業店長による当該税理士への継続的な訪問を実施。当該税理士関与先である法人及び個人事業者の紹介を依頼。
- ・ PRを行った研修会后、本商品に好印象を持たれ顧問先の紹介を受けた。税理士からの資金調達に係る提案書等の作成もあったことからスムーズに取り組むことができ、相談を受けた日から融資先面談等、融資実行に至るまでのスピーディーな対応により、税理士及び顧問先からは好感触。他の税理士からも融資相談があり、本商品を足がかりに税理士との信頼関係構築を図った。
- ・ 提携ローンの商品性は、①「会計参与制度」導入の企業、②「中小企業の会計に関する基本要領の適用に関するチェックリスト」の添付、③「電子申告」の利用先に対して、最大0.7%の金利優遇を実施。
- ・ 本商品は、ニューマネーばかりでなく、既存借入金的一本化等も可能であることから返済負担の軽減や資金繰りの改善が図れることや、当組合における融資実行までのスピーディーな対応など税理士及び顧問先の双方にメリットがある。

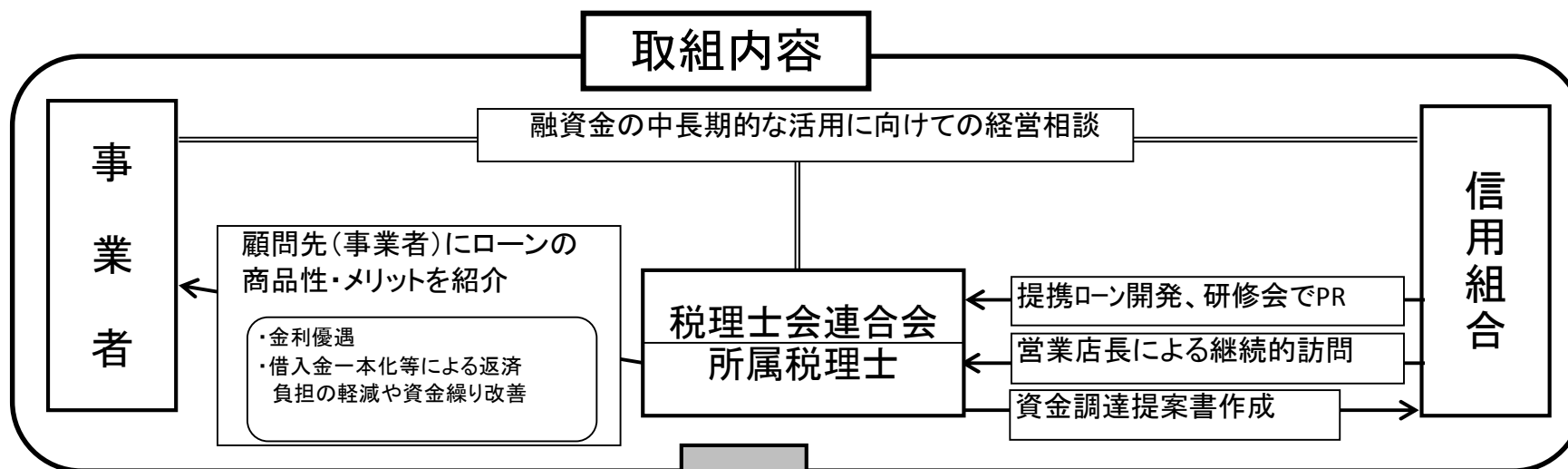
3. 当該取組みの成果

- ・ 当該取組みの成果として、19先に対して融資実行に結びつけることができた。(平成25年8月14日現在)
- ・ 当組合、税理士及び事業者の3者間で、融資金の中長期的な活用に向けての経営相談等に取り組むことで、当組合は、事業者の業況の把握や経営改善に向けた提案を行うことができ、税理士及び事業者とも、信頼関係を構築することができた。

課題、克服すべき状況

- ・営業力の強化に努めているものの、新規取引先の開拓が伸び悩み
- ・新規取引先の業況把握等に時間を要する
- ・中小企業の経営改善には税理士の関与が不可欠

取組内容



成果

- ・新規先を含む19先に対して融資実行(信用組合)
- ・税理士の関与で事業者の業況の把握や経営改善に向けた提案を、スムーズに行うことができ、信頼関係を構築(顧客、税理士、信用組合)

〔新規融資に関する取組み事例〕

「動産管理に創意工夫を凝らしてABLの活用に取り組んだ事例」

(北洋銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A組合は、地元肉牛農家等により構成される家畜預託事業を主業とする事業組合。預託牛取得に係る借入は年商程度と大きく、従来は社団法人日本家畜商協会（以下「協会」という）の保証付で与信取引。
- ・ これまで当行が、A組合以外に実施してきた肉用牛に対するABLは、全て集合動産を担保としてきたが、実在確認や個体評価が万全とは言えず、デフォルト発生時における肥育、処分が課題と認識。
- ・ 当行は、上記課題を克服するほか、A組合が要望している既存の協会保証付融資では対象とならない月齢6ヶ月未満の素牛購入による事業拡大を支援するため、協会が開発した「預託牛担保管理システム」（以下「協会システム」）を活用し、個別動産によるABL活用の取組みを開始。

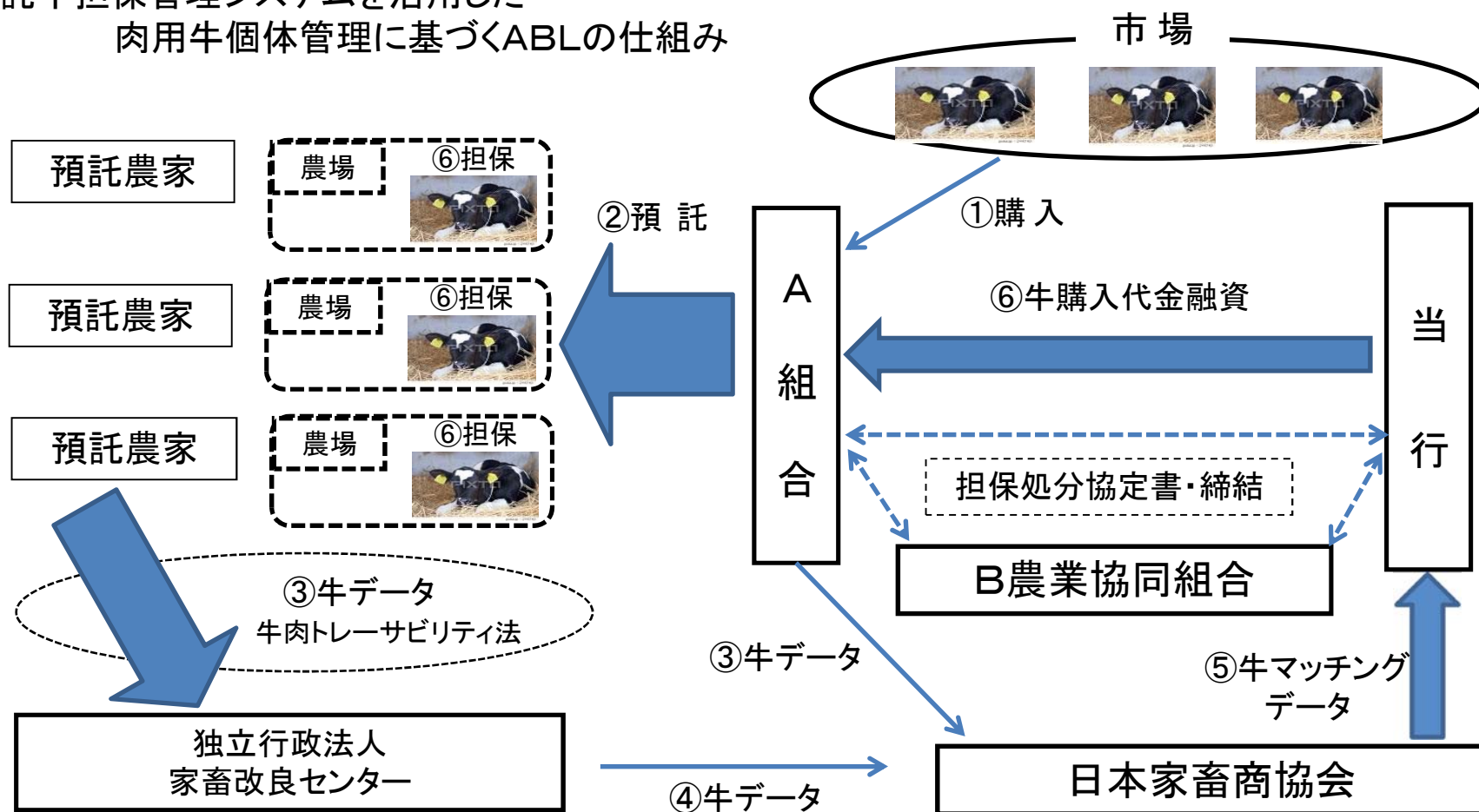
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 本スキームの構築では、行内で審査部署、農業支援部署、事務管理部署の三部署が連携のうえ、A組合、協会、当行の三者で問題点に対する協議を行い、各種契約条件の構築や管理方法を制定。
- ・ 当行、A組合、協会の三者間で各種書面と電子データの授受が発生する事務フローを整理。また、デフォルト発生時における担保処分の実効性を確保する仕組みを構築。
- ・ 具体的な契約内容は、A組合が購入する肉用牛に対し当行がABLを実行し、当該肉用牛の個体データを協会システムにより実在確認と個体評価を行うもの。牛肉トレーサビリティ法に基づき独立行政法人家畜改良センターに登録される個体データと当行担保の個体データを協会システムによるデータマッチングにより実在確認。また、月齢に応じて個体毎に毎月評価替えを実施。デフォルト発生時のバックアップとして、第三者であるB農業協同組合とA組合、当行の三者間で担保処分に関する協定書を別途締結し、B農業協同組合が担保牛を一括して取得または売却することも可能な仕組みを構築。

3. 当該取組みの成果

- ・ 協会システムの個体評価額も実際の売却額と大きな差異はなく、実在確認と個体評価には有効なシステムであることを確認。
- ・ 当行は、協会システムの有効性が確認できたこともあり、A組合が要望する月齢6ヶ月未満の素牛購入資金としてABLによる貸出限度額1億円を設定。
- ・ 個別動産における登記事務面での顧客要望も確認し対応。（本スキームで定めている個別動産は1回あたりの担保牛取得が50頭程度となり登記手続きが煩雑で顧客負担も大きいことから、関係者協議により、登記留保の扱いへ変更した。）

預託牛担保管理システムを活用した 肉用牛個体管理に基づくABLの仕組み



預託	A組合が購入・所有する牛を預託農家に預けて預託農家が肥育すること。
担保	預託農家が預かっているA組合所有の牛を当行が担保として取得すること。
牛データ	購入した牛の個体識別番号、種別、雌雄、生年月日、異動状況等の個体別のデータ。
牛マッチングデータ	牛肉トレーサビリティ法により整備された独立行政法人家畜改良センターの牛データとA組合から提出される牛データを照合し、牛の存在が確認されたデータ。
牛肉トレーサビリティ法	「牛の個体識別のための情報の管理及び伝達に関する特別措置法」の略称。 牛の出生と同時に耳に個体識別番号が書かれたタグを装着し、装着した番号を独立行政法人家畜改良センターに報告する義務がある。牛肉の流通過程においても個体識別番号の伝達、記録等の仕組みが構築されている。

[新規融資に関する取組み事例]

「ABLへの取組の高度化～『ABL業務マニュアル』の制定及び『動産評価システム』の導入～」

(千葉銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ 当行では不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資手法として、ABLの活用に着目していたものの、ABLの一層の普及に向けては、本部・営業店ともに業務を取り扱う幅広い関係者の理解促進が極めて重要と認識。
- ・ また、動産の評価については、ノウハウが不足する中で外部評価機関に依拠するか、過度に保守的な評価とならざるを得ない状況にあった。しかしながらABL取組みの主眼の一つである企業実態の把握の観点からは、現地実査や経営者ヒアリングを通じて銀行員自らが評価を行った上で、期中のモニタリング・管理まで適切に実施することが望ましいとの認識の下、必要な態勢を整備。
- ・ 具体的には、「動産評価システム」を導入・活用し、行員自らが評価を行う仕組みの導入や、モニタリング・ルールの改定などを柱としたABLへの取組体制の見直しを行うとともに、業務マニュアルを整備。

2. 当該取組みの具体的内容

(1) 業務マニュアルの制定

- ・ ABLの概説、案件組成～期中管理～解約に至るまでの手続きの流れ、有事の際の対応等について記載するとともに、「動産評価システム」を活用した動産の評価（後述）や月次・四半期ごとのモニタリング・ルールを改定。

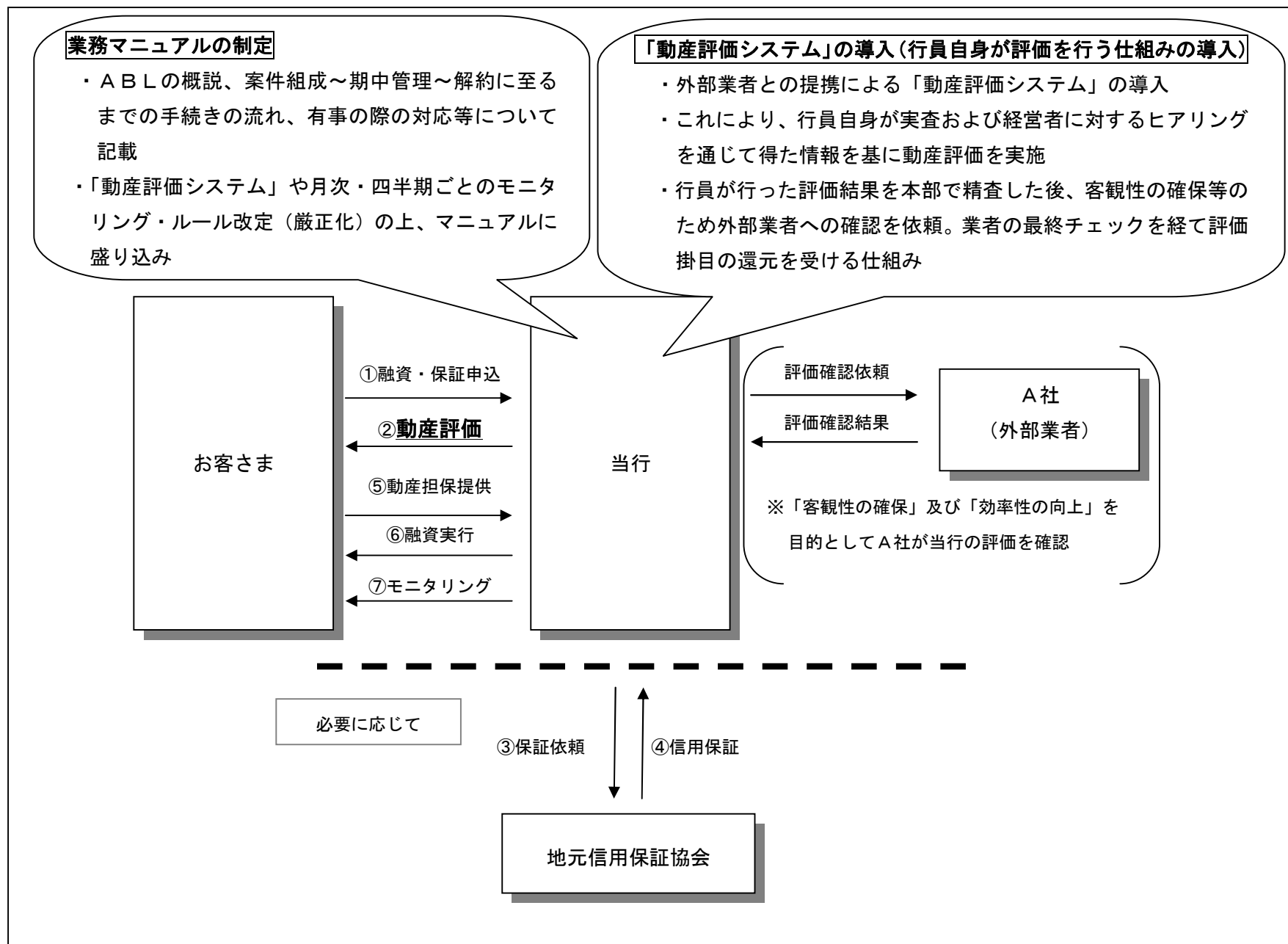
(2) 「動産評価システム」の導入

- ・ 動産担保の評価に際して、外部業者との提携による「動産評価システム」を活用して、動産の評価項目等をもとに動産評価及び、その評価掛目を統計的に算出することとした。これにより、実際の適用掛目は従前の「30%」から、「70%」もしくは「動産評価システムで算出された掛目の中央値」のいずれか低い方に変更。
- ・ なお、地元信用保証協会との連携により、上記掛目を保証協会のABL保証にて利用。

3. 当該取組みの成果

- ・ 外部評価機関に依存せず行員自らの評価を可能とする態勢が整備され、動産を担保としたABL融資3件を実行済。

A B Lへの取組の高度化～「A B L業務マニュアル」の制定及び「動産評価システム」の導入～



〔新規融資に関する取組み事例〕

「不動産担保余力の乏しい先に対する特許権を活用した知的財産担保融資」

(豊和銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社は溶接機械製造販売業を営んでおり、得意分野は小型溶接システムであり、マグネシウム合金の特許を取得（アメリカ、日本、韓国で特許取得）。
- ・ A社は設立以降、営業力・技術力により安定した業況で推移しているが、機械等設備資金の借入額が大きくなっており、業容拡大していく中で、既存取引金融機関からの与信増加に伴う保全要請もあり、既存不動産担保以外での資金調達が今後必要とされる状況であった。
- ・ こうした中、受注増加に伴う増加運転資金に対する担保不足といった課題の解決を図るべく、当行が知的財産担保融資を提案して取組みを支援。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当行は、対象企業の技術力並びに成長性の根源は、マグネシウム向けの溶接装置等にいち早く参入を果たした技術力であると考え、マグネシウム向けの溶接技術の特許取得していたことから、同特許を活用した知的財産担保融資を提案。
- ・ 特許権を当行が業務提携を行っている外部評価会社で評価。当該評価結果を用いて担保権を設定し、評価額の一定割合の範囲で融資を行うもの。対象企業の代表者も自社の特許権を数値化し、今後の経営戦略へ活用できると判断。
- ・ 当行では、これまでも知的財産担保融資案件の発掘を行ってきたが、研究開発目的で取得した特許が多く、特許が売上に貢献していないため評価が出ないケースがほとんど。その中で、保有特許が売上に貢献していた当該企業を発掘。

3. 当該取組みの成果

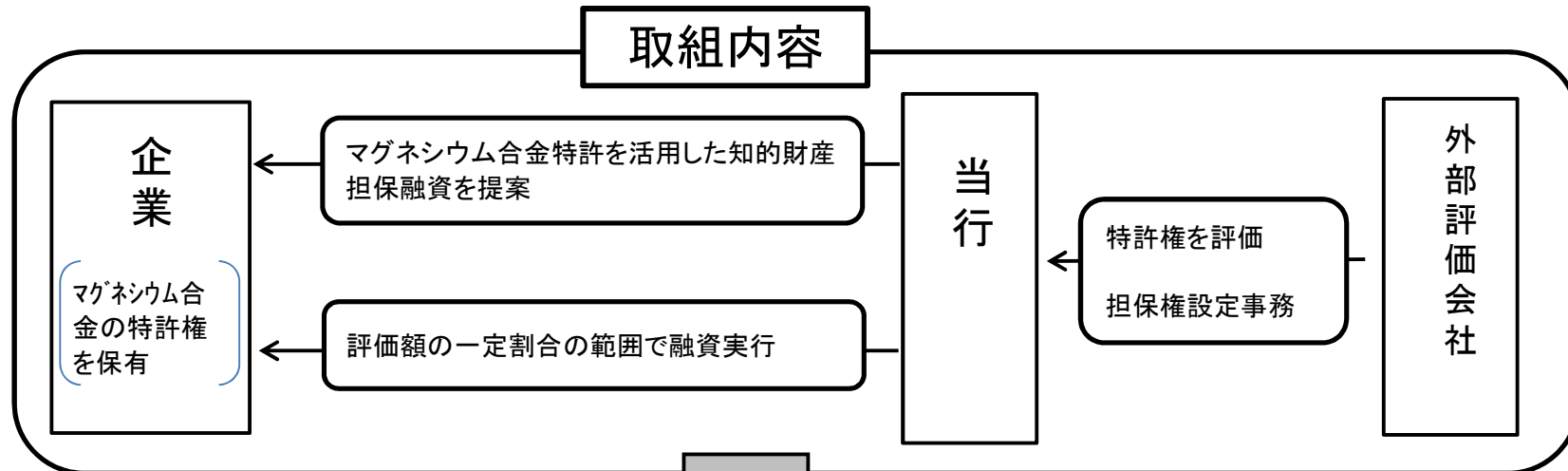
- ・ 評価の難しかった特許権の評価にあたって外部評価会社を活用した結果、対象企業の市場・技術調査の客観的評価の確認ができ、また想定以上の評価額が出たことにより、金融機関からの追加支援、今後の経営戦略への活用や対外信用力の向上が図れた。

新規融資に関する事例: 不動産担保余力の乏しい先に対する特許権を活用した知的財産担保融資

課題、克服すべき状況

- ・営業力、技術力はあるものの、借入過大で担保不足の機械製造販売会社
- ・既存取引金融機関からの与信増加に伴う、保全要請への対応
- ・マグネシウム合金の特許権は持っているが、評価が難しい

取組内容



成果

<顧客>

- ・対外信用力が向上し、金融機関から追加支援が可能となった
- ・数値化できた特許権を今後の経営戦略へ活用

<銀行>

- ・対象企業の市場・技術調査の客観的確認が可能となった

[本業の収益改善（トップライン支援）に関する取組み事例]

「銀行ネットワークを活用した広域ビジネスマッチングによるトップライン支援」

(筑波銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社は、首都圏の中都市に本社、工場を有する、昭和初期創業の老舗和菓子製造業者。5年前に本社の隣接地に新工場を設立し稼働させるが、当初計画の売上が達成できず、元金据置の条件変更の支援の申出があった。経営課題は、経費削減とトップラインの増強によるキャッシュフローの創出にあったもの。
- ・ A社は、全国菓子博覧会などで金賞を受賞した商品や、大学等とのコラボレーションによる新商品の開発等により付加価値の高い商品を多数保有していたが、販路開拓活動が不十分であったことから、当行のネットワークを活用した販路の拡大を提案し協働の取組みを行った。

2. 当該取組みの具体的内容

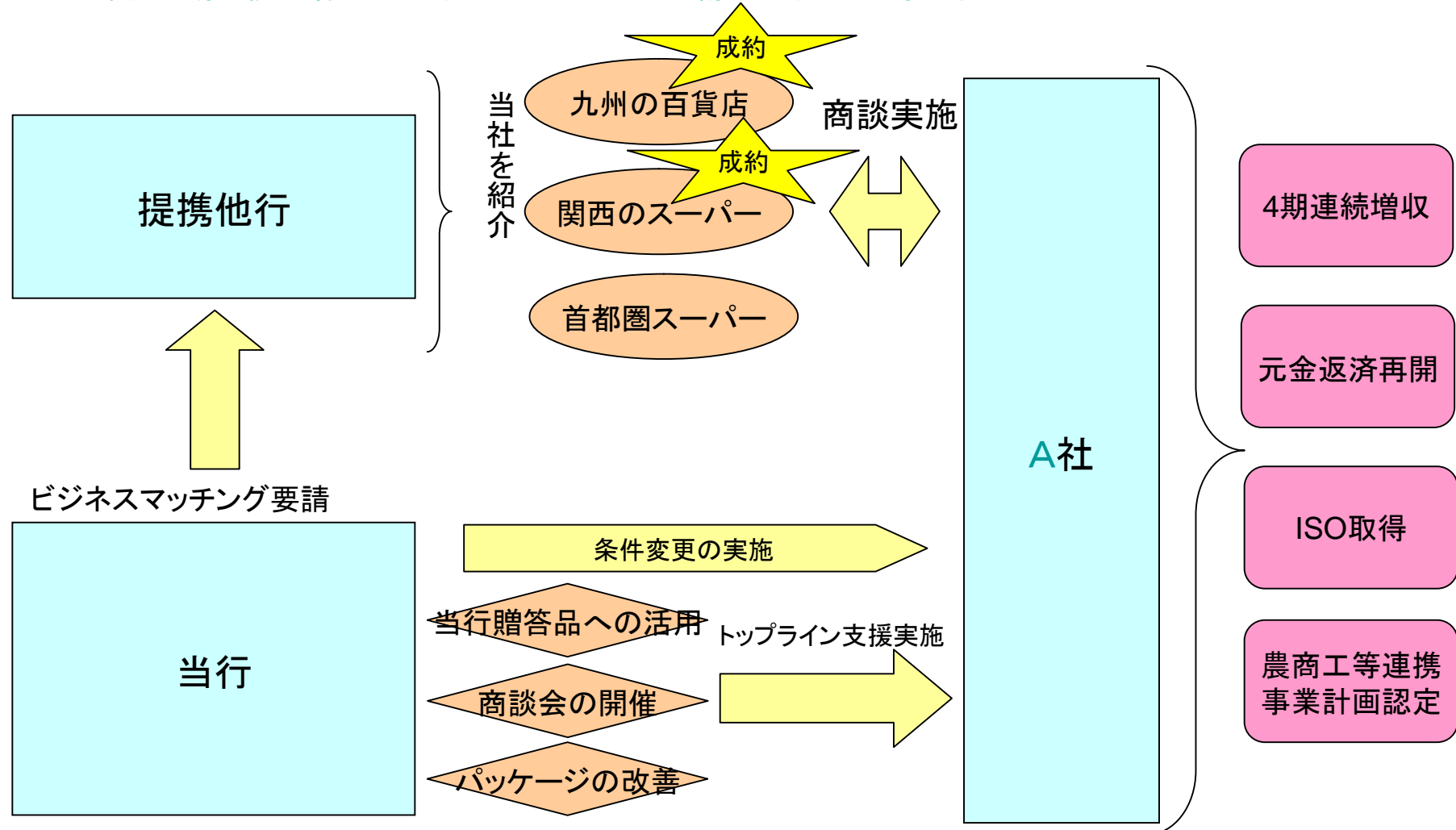
- ・ A社の販路拡大を支援するため、提携する他行へのプレゼンテーションの機会を確保。A社の負担を回避するため、A社の商品を熟知した当行行員によるプレゼンテーションを実施。また、当行の贈答品やお客様への地域産品プレゼント企画にA社商品を採用するなど銀行を挙げて支援を実施。
- ・ 当行のプレゼンテーションを受け、提携する他行の取引先にA社を紹介し、九州の地元百貨店との商談が成約。その後も中国地方のスーパーとの商談も成約。
- ・ また、当行が紹介した大手バイヤーのアドバイスを踏まえ、パッケージを女性向けに明るくするなどの改善を行った。
- ・ 上記に加えて、当行主催の大規模商談会、大手食品商社や大手コンビニエンスストアとの個別商談会への参加を通して、A社の首都圏販売もバックアップ。

3. 当該取組みの成果

- ・ 早期に貸出金の条件変更を実施し、販路開拓等に専念する時間を確保しつつ、当行が保有する銀行ネットワークを活用した様々なビジネスマッチングによるトップライン支援により、売上高は4期連続増収（トップラインのボトム比約20%改善）。キャッシュフローの創出により、現在は返済を再開。
- ・ 新たな販路の開拓が進んだことで、生産工程の効率化に向けた取組みや新商品開発の時間を確保することができ、ISOの取得に成功。
- ・ 当行の仲介により地域商材を活用した新商品の開発等の農商工等連携事業に取り組み、更なる販路拡大に取り組んでいる。

銀行ネットワークを活用した広域ビジネスマッチングによるトップライン支援

貸出金の元金据置条件変更を実施したA社に対して、条件変更の実施期間の中で、当行のネットワークを活用した広域ビジネスマッチングを実施し、新たな販路の開拓を支援。このトップライン支援により、売上高が4期連続の増収となり、キャッシュフローの創出に繋がった事例。

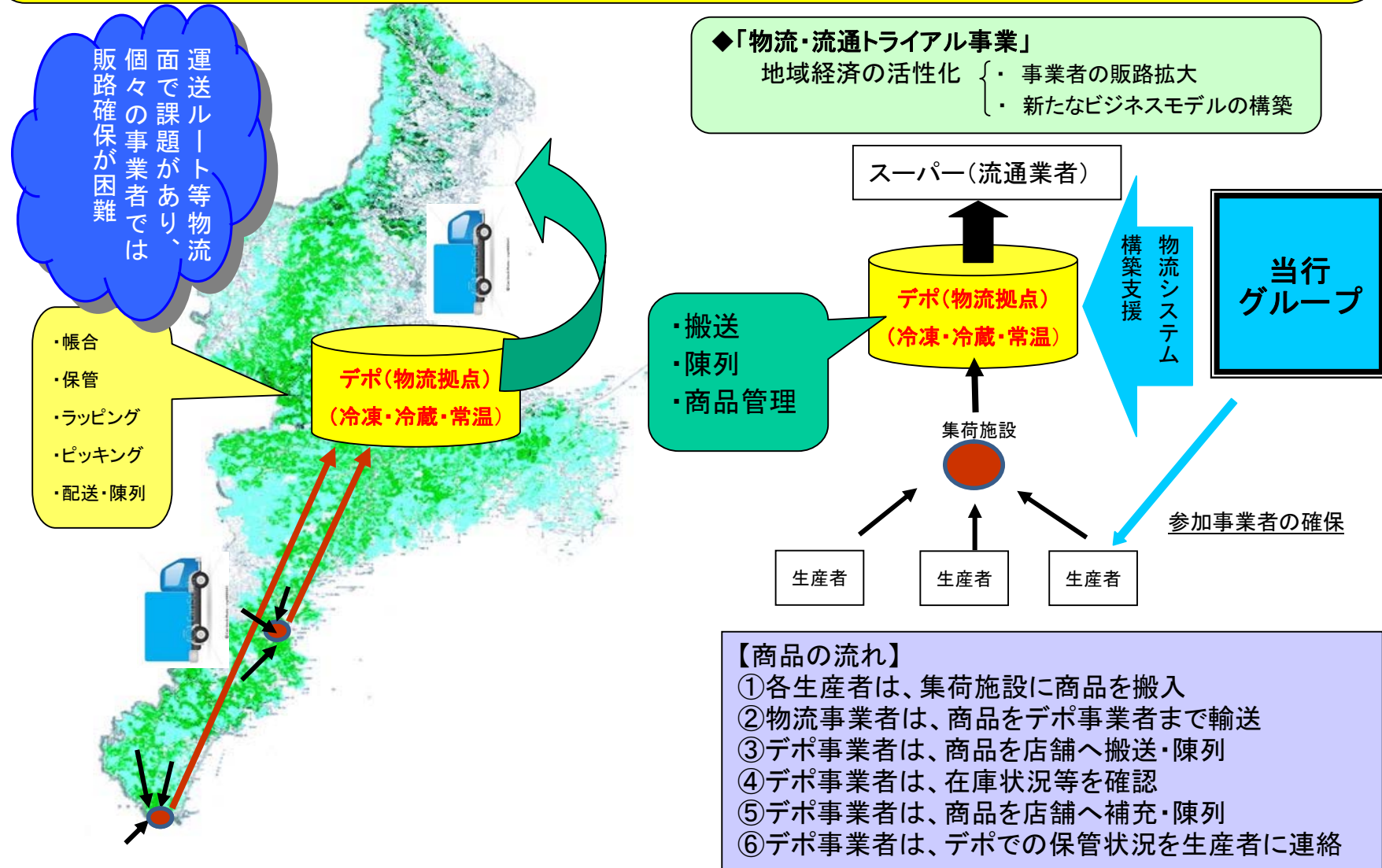


[本業の収益改善（トップライン支援）に関する取組み事例]

<p>「物流システムの構築による販路拡大支援」</p> <p style="text-align: right;">（百五銀行）</p>
<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 三重県の東紀州地域は豊かで特色ある農林水産品とその加工品の産地。 ・ 運送ルートや荷物の集配時間等の物流面で課題があり、個々の事業者では販路の確保が困難な状況にあった。 ・ これら事業者の販路拡大を目的として、三重県内最大の消費市場である北勢地域への物流・流通ルートを確認し、東紀州地域の農林水産品・加工品の販売を実施する実験事業を実施。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 当行と当行シンクタンクが中心となって、生産・加工業者と物流事業者、スーパーなどの流通事業者間のネットワーク作りや調整を行い、三重県の東紀州地域の事業者と北勢・中勢地域の小売店を結び、農林水産物やその加工品の販売を実施。銀行のネットワークを駆使して当地域の営業店長が積極的に働きかけ、東紀州地域物流・流通トライアル事業への参加事業者を集めた。 ・ 24年11月、生産・加工業者7社、物流業者2社、スーパー3店舗が参加して、第1回トライアル事業を実施。スーパーからの注文を生産・加工業者が集荷施設に搬入、物流業者がスーパーまで配送した。 ・ 25年4月～6月、生産・加工業者31社、デポ（物流拠点）事業者1社、物流業者2社、スーパー1店舗が参加して、第2回トライアル事業を実施。新たに「デポを活用した集荷から配送・陳列・商品管理までの新たな物流システム」を構築し、物流・流通コストを削減。物流システムの構築にあたり、配送物の温度・配送時間管理等に関する物流業者との調整、生産・加工業者に商品の陳列・管理等の負担を回避するためのデポ事業者との調整に、当行シンクタンクのコンサルティングノウハウ、調査・研究機能をフルに発揮。 ・ 今後は、三重県の北勢地域から遠い「志摩・紀勢地域」、「伊賀地域」の商品を扱い、東紀州地域を含む3地域の商品を2ヶ月ずつ6店舗で販売することで年間を通じた販路確保を探っていく予定。
<p>3. 当該取組みの成果</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 当地域の事業者に対するビジネスマッチングでは物流面が課題であったが、トライアル事業を通じて販路拡大が実現し、地域経済の成長に寄与。 ・ 地元の運送業者にデポ（物流拠点）事業への参入を働きかけ、新たなビジネスモデルの構築を通じた地域経済の活性化に寄与。 ・ 当行にとっては、事業者の販路拡大（売上増加）により、今後の融資機会の増加が見込まれる。

物流システムの構築による販路拡大支援

物流面で課題を抱えていた東紀州地域の農林水産業者に対して、当行が中心となって物流・流通トライアル事業を行い、デポ（物流拠点）を活用した新しい流通経路を構築



[本業の収益改善（トップライン支援）に関する取組み事例]

「ビジネスマッチングによる本業支援を行った事例」

(近畿大阪銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ 社長は、食品総合卸売企業での勤務を経て、2009年に独立し、食品総合卸売業のA社を設立。
- ・ 当行とはA社設立2年後から取引を開始。
- ・ 社長には、事業拡大の意向から、仕入先・販売先開拓のニーズがあったが、自力では限界があると認識。また、新卒者が集まる会社にしたいとの意向もあったが、ノウハウが不足。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当行のビジネスマッチング支援態勢として全営業店等が日々収集した取引先の膨大な情報やニーズをデータベースに登録し、行内ネットワークを通じて本部がリアルタイムに把握・集約。蓄積された約10万件の情報やニーズを独自の検索システムでピックアップすることで迅速な対応が可能。加えて、取引先の多様なニーズに適切に対処するため、本部に様々な業種OBを営業協力コーディネーターとして採用・配置しており、専門的知見を活用したサポートを可能とする態勢の整備も図っている。
- ・ 本件は、データベースや複数の営業協力コーディネーター等を活用し、A社の強みである品揃えや販売のノウハウをヒアリングし、マッチング相手企業の要望を十分に把握したうえで、A社の強みをしっかり伝えることに重点を置き、個別のビジネスマッチングにより、商社・スーパーの販売先を獲得。
- ・ また、当行と他の地方銀行が共同開催する商談会への参加を促し、仕入先も獲得。
- ・ ビジネスマッチングは顧客の顕在化したニーズを踏まえた対応であったのに対し、商談会への参加では、顧客自身が認識していない潜在ニーズも把握できた結果であり、当行が主体的に提案を行った取り組みである。
- ・ さらに、顧客の新卒者の採用のニーズに基づき、当行グループのコンサルティング会社を紹介し、新卒採用ソリューションの実施により、従業員の増加を実現。
- ・ 当行は、一連のソリューションの実行によりA社からの信頼を得て、与信取引も増加し、メインバンク化を果たすことができた。併せて社長及び従業員向けの与信取引にも繋がっている。

3. 当該取組みの成果

- ・ 当行と取引開始以後、売上高は約7倍、利益も約9倍となり、業績が向上。
- ・ ビジネスマッチングや商談会をその後も継続的に行い、仕入先・販売先が増加し、営業基盤が安定。
- ・ 従業員も増加し人材面の安定に貢献。

ビジネスマッチングにおける事例

■新規取引から、ビジネスマッチングがきっかけで、お取引先が発展し、同時に取引も深耕となった好事例

食品卸売り業者

「販路拡大・仕入先」の糸口を掴めない」…

新卒が集まらない…

営業担当者が情報を収集し、本部に集約。データベースに蓄積した情報・ニーズを当社独自の検索システムでピックアップ

Support

複数の営業協力コーディネーターが関与して販売先を紹介

★ 商社・スーパーへ販売成功
売上が拡大！

Support

ネットワーク商談会IN大阪への参加をご提案、別の地方銀行の主催する商談会への参加もご提案

★ 仕入先の拡大に成功
保有する商材の多様化！

Support

経営コンサルタント会社をご紹介（人材育成、人材採用ノウハウ）

★ 従業員の増強に成功
企業規模も拡大！

約3年で
急成長

・従業員数

2名 ⇒ 8名

・売上高

約135百万円 ⇒ 約927百万円

・当期利益

約3百万円 ⇒ 約29百万円

事業融資

約150百万円 of 取組み

個人住宅ローン

約50百万円 of 取組み

[本業の収益改善（トップライン支援）に関する取組み事例]

「外部専門家との連携によるマーケティング支援による本業の収益改善支援」

（帯広信用金庫）

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A氏が経営する飲食店は、競合激化もあり、売上高は減少傾向を辿っていた。こうした中、A氏は既存の飲食事業のみでは限界と判断し、店内で提供していた自家製プリン等のスイーツを新たにブランド化し、もう一つの事業の柱とすべく検討。
- ・ まずは、プリンのブランド化、量産化を図るため工房を新設。自らの伝手を頼りに、市内外の空港や道の駅など数か所での販売のほか、ネット通販も開始したものの、売上げは予想を下回り、今後の対応に悩んでいたところ、A氏の取引先企業から中小企業基盤整備機構を紹介され、相談を持ちかけた。
- ・ 機構では、A氏に対するより密度の高い支援は、A氏の事業所所在地にある当金庫が担うことが最適と判断し、機構から当金庫に対し支援要請があったもの。

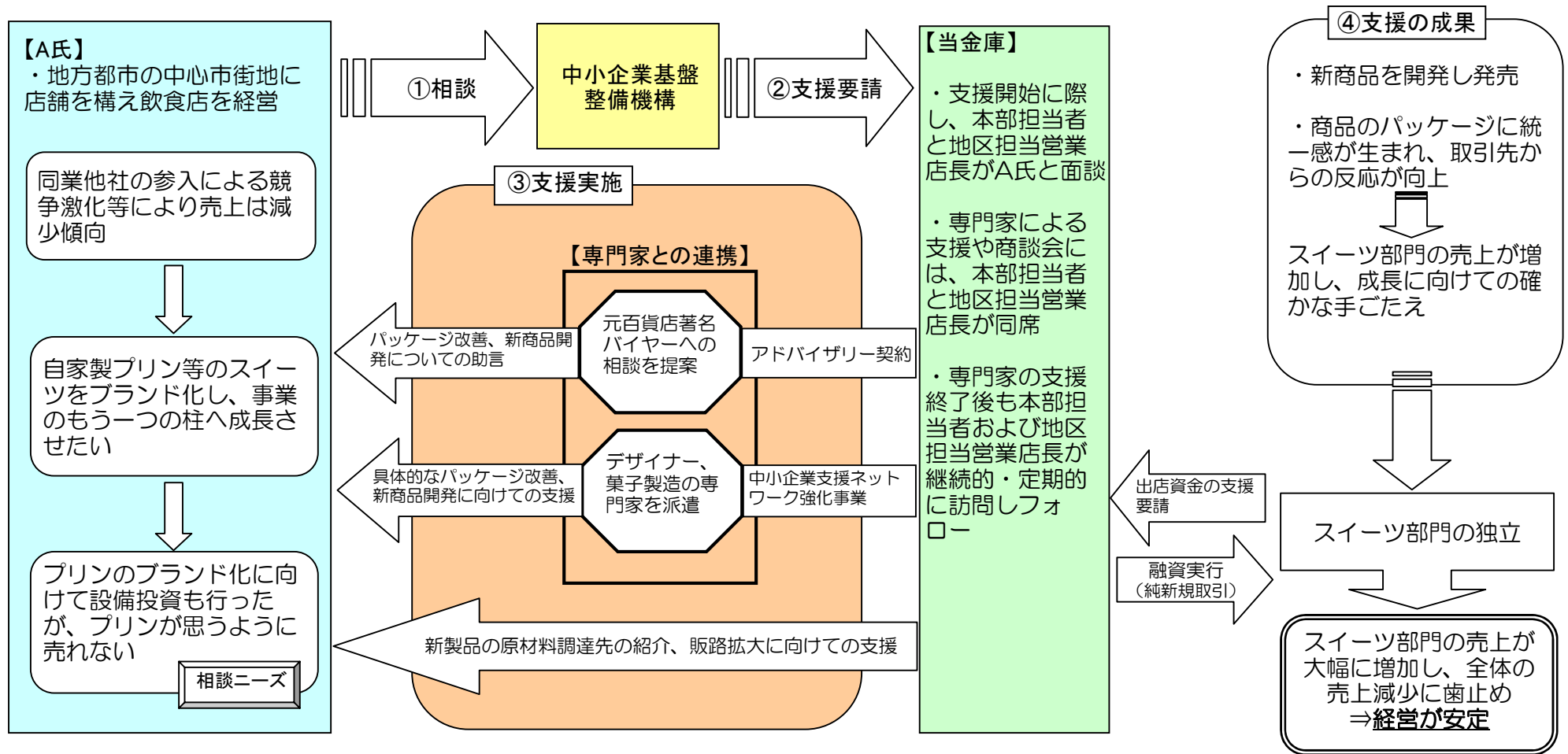
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当金庫では、本部の経営支援担当者と支店長がA氏と面談し、プリンに対する専門家の評価、助言等を受けるよう提案し、その専門家には当金庫アドバイザーで都内百貨店の元著名バイヤーを充てた。また、A氏には商品開発や販路開拓等の相談会に、当金庫職員の同行による参加を要請。
- ・ 当金庫は、A氏が相談会で受けたアドバイスから、商品パッケージの改善や新商品開発などを実践できるよう、中小企業支援ネットワーク強化事業による専門家派遣制度を活用し、デザインと菓子製造それぞれの専門家を招聘。A氏は、両専門家の支援のもと、商品のパッケージデザイン等に統一感を持たせる改善と新商品の開発に取り組んだ。この間、当金庫の経営支援担当者は、両専門家からのアドバイスを踏まえ、実効性のある経営改善支援に結び付けた。
- ・ 専門家派遣の終了後も、当金庫の経営支援担当者が継続的、定期的にA氏を訪問し、新製品の原材料調達先の紹介等のフォローを実施。
- ・ さらに、当金庫主催の個別商談会への参加も勧奨し、百貨店向け販路開拓等の支援も実施。

3. 当該取組みの成果

- ・ 専門家の助言と当金庫の継続的な支援によりパッケージは改善され、これまでの取引先からの反応が向上。売上げも徐々に増加。また、当金庫が紹介した商談会での評価や反応を新商品開発に繋げている。
- ・ 支援後、A氏は確かな手応えも得て、念願のスイーツ部門の独立に踏み切り、出店に要する設備資金は当金庫が対応。当金庫はそれまでA氏との与信取引はなかったものの、地域の企業等を支援するという変わらぬ取組みスタンスを通して、A氏との強い信頼関係を構築することができたものと認識。
- ・ スイーツ部門の売上げは独立後、大幅に増加し、飲食業部門の売上げ減少を補うまでに成長。全体の売上高の減少傾向にも歯止めがかかった。

「外部専門家との連携によるマーケティング支援が新事業の成長をもたらし、経営安定化に繋がった事例」



[本業の収益改善（トップライン支援）に関する取組み事例]

「データベースを活用したマッチング」

(大阪市信用金庫)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ 当金庫の顧客企業は製造業者が多く、グローバル化の進展から総じて売上高が減少傾向にあり、持続的な売上増加には販路拡大が課題であった。独自の技術やノウハウを有しながら、自社の強みを発信できず、また社会情勢の変化や経済動向を的確に把握できないことから、下請け構造を脱皮できない顧客企業も多かった。
- ・ そうした顧客企業への支援には、販路拡大に向けたビジネスマッチングが有効であるが、金融機関が「場」を提供する「会場提供型」のビジネスマッチングでは、参加企業が提供できる技術・商品等の情報の不足から、参加企業相互のニーズを満たせず効果は限定的。
- ・ そこで当金庫は、顧客企業の事業内容、技術、ノウハウ、特許、保有設備等を多方面にわたり調査し、詳細な技術データベースを構築、海外に販路のある大手メーカーと独自技術等を持った顧客企業を結びつける確度の高いビジネス・技術マッチング事業に取り組んでいる。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 顧客企業の注目すべき設備や技術の情報をキーワード検索が可能なオリジナルの「技術ハンドブック」を配布し、営業店がこれを活用した効果的な企業探索を実施。営業店が収集した企業情報を本部（企業支援センター）が集約し、改めて本部職員が企業訪問を実施し、多面的な調査で更に詳細な情報を入手し技術データベースを整備。
- ・ 一方、当金庫では、海外に販路を持ち、中小企業の技術を必要とする複数の大手メーカーとの協力関係を構築しており、これらの企業から製品化を検討中のアイデア等の情報提供を受け、当金庫の技術データベースにより、要望に応えうる顧客企業を検索。
- ・ 有望な顧客企業が発見された場合、大手メーカーに紹介。同メーカーの保有する特許、睡眠特許、デバイス等の情報を当該顧客企業へ提供し、双方向での技術マッチング支援を実施。
- ・ 上記の課題解決の支援を目的に公的支援機関、大学等との広範なネットワークを構築し、顧客企業との連携のための産学官連携セミナーも開催。
- ・ 大手メーカーと交渉する能力を有し、また中小企業の技術、経営について理解している専門スタッフチームを設置。
- ・ 当初は、大手メーカー等から、当該ビジネスマッチング活動の趣旨を理解を得ることに時間を要したが、現在では、大手メーカーや他府県の支援機関より連携の依頼を受けるまでに至っている。

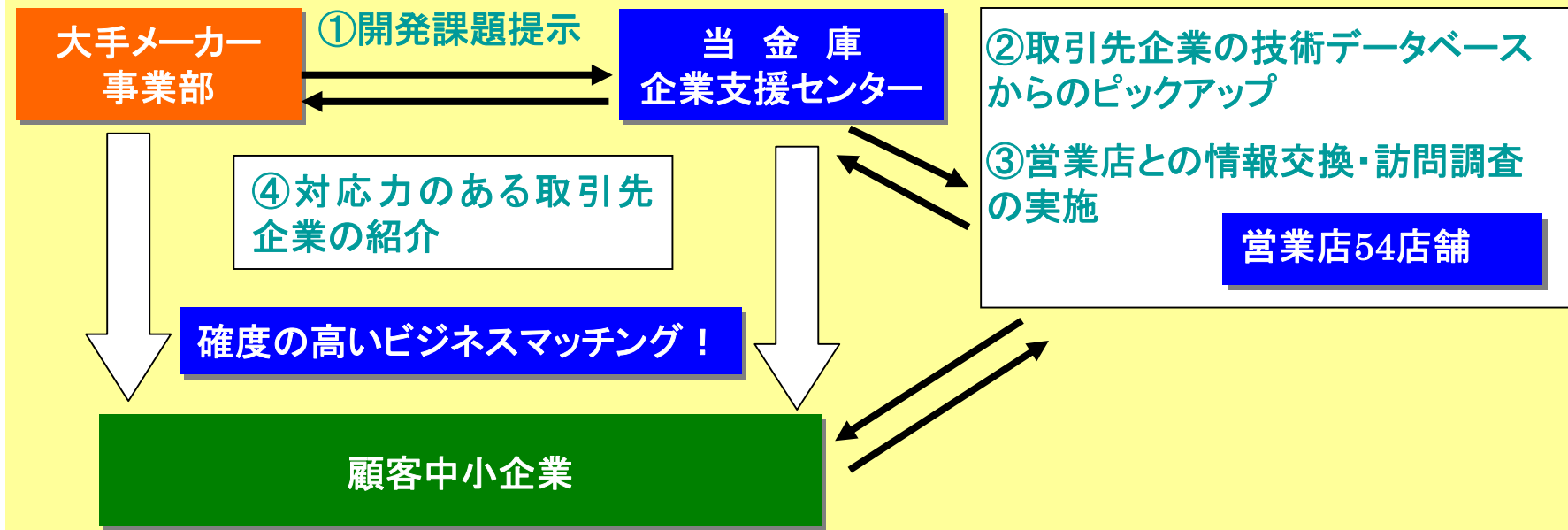
3. 当該取組みの成果

- ・ 大手メーカーの新製品開発に技術が採用された製品内の要素技術となった顧客企業の売上増加とそれに伴う資金需要の創出。
- ・ 大手メーカーとの連携による取引先中小企業の付加価値生産性および技術力の向上。
- ・ 大手メーカーの保有する保有特許、睡眠特許、デバイス等を活用した顧客企業の新事業創出モデルの構築。
- ・ 当金庫得意先係を中心とした顧客企業の目利き能力および事業内容ヒアリング能力の向上。
- ・ 大手メーカーの事業化を念頭に置いた顧客企業との産学および産公連携。
- ・ 当金庫のコーディネートにより、大手メーカーは潜在的成長能力のある中小企業と技術連携が可能。

データベースを活用したマッチング

ポイント①
☆中小企業の技術を求める
大手メーカーの協力

ポイント②
☆「技術ハンドブック」を活用し
て独自技術を持つ企業を発掘、
事業内容、設備、技術など検
索可能なデータベースを構築



ポイント③ ☆「経営」と「技術」を民間企業で経験し、中小企業の“技術、商品、経営”のわかるコーディネーター

[本業の収益改善（トップライン支援）に関する取組み事例]

「零細企業者に対する経営分析及び販路拡大の支援への取組み」

(大牟田柳川信用金庫)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社は、食品製造業を営む従業員5名の零細企業。A社の大口取引先に対して、競合他社が低価格で攻勢をかけてきたため、対抗上、A社も値下げせざるを得ず、この結果、売上・利益とも大幅に減少するなど厳しい業況が継続。
- ・ 危機感を持った経営者は新規取引先を開拓したが、コスト計算が不十分なまま、強引に低価格で受注した結果、業績は更に悪化。
- ・ 連続赤字から資金繰りは逼迫し、この状況を打開するため当金庫が本格的な経営支援を実施することとなった。

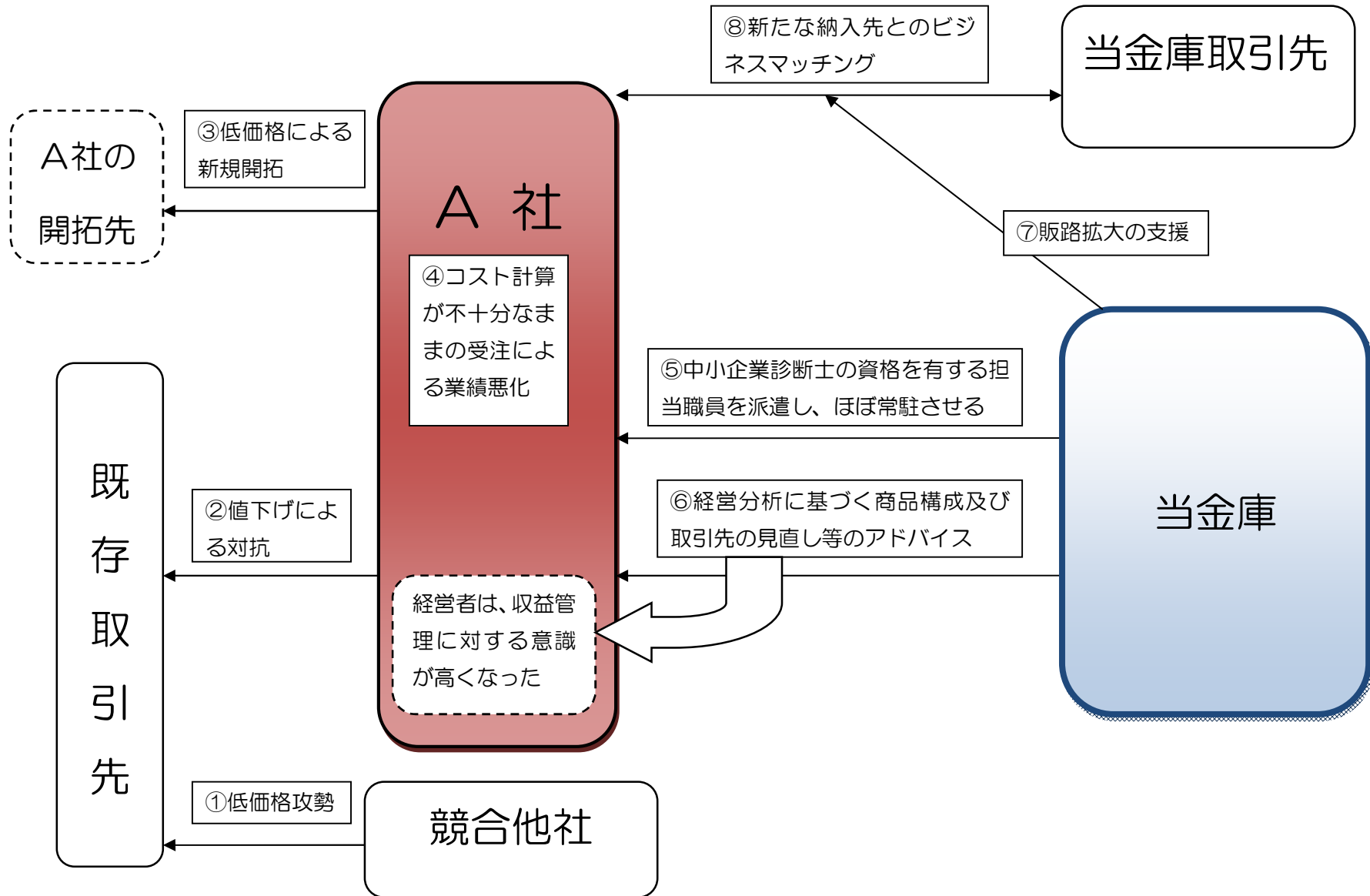
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 費用負担が困難で顧問税理士等による経営アドバイスが受けられないA社に対して、当金庫本部から中小企業診断士の資格を有する職員を派遣。
- ・ 当金庫職員が、A社にほぼ常駐するかたちで経営者と一緒になり経営分析を実施。
- ・ 具体的には、過去の製造データを用いて製品1個あたりの製造原価を算出し、それに基づき取引先別・商品別の利益への貢献度分析を実施。そのデータをもとに、A社に対して商品構成の見直しをアドバイス。
- ・ 加えて、採算が合わない取引先の見直しに加え、当金庫の取引先の中から納入先を紹介するなど販路拡大（マッチング）の支援も実施。なお、商談日には、A社に派遣している職員に加え、各々の支店担当者も同行するなど、成約しやすい環境を作った。

3. 当該取組みの成果

- ・ A社の経営者は、当金庫の利益への貢献度分析データをもとにしたアドバイスの結果、商品構成見直しの必要性を認識。不採算商品の製造中止や高利益率商品の販売強化など、収益管理に対する意識が高まった。
- ・ また、取引先の見直しや販路拡大の支援の結果、スーパーや温泉施設等とのマッチングが成立し、収益向上に寄与した。

「零細企業者に対する経営分析及び販路拡大の支援への取組」



[本業の収益改善（トップライン支援）に関する取組み事例]

<p>「運送業者への本業支援」</p>	<p>（きらやか銀行）</p>
<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ・ A社は一般貨物自動車運送業を営んでいるが、参入規制の緩和に伴う競争激化による運賃価格の低下、燃料価格の高騰、環境対策規制、違法駐車取締強化など厳しい経営環境となっている。 ・ その中において、新サービスとして、商品入庫から配送・在庫管理までの一元化を提供するサービスの開発や環境への配慮としてのグリーン経営認証[*]の取得など、他社との差別化を図っている。 <p style="margin-left: 2em;">※運輸業界における環境負荷の低減につなげていくための認証制度。</p>	
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 当行は、顧客との距離を縮めることを目的に、アクティブリスニングにより顧客の事業ニーズ（経営課題）を把握し、本部を含む組織全体で、本業支援を実践。 ・ A社に対しては、様々な経営課題に対して支援を実施。 （空荷の解消）空荷となっているルートを確認。解消を図れる地域の当行取引先を紹介。 （新倉庫の稼働率向上）商品の入庫から配送・在庫管理機能を有しており、物流コストの見直しニーズのある取引先を紹介。 （新事業の拡大）高齢者向けの引越しサービス事業（施設⇄自宅の引越し）を拡大するため、介護業者との面談機会を提供。 （同社を広く認知させたい）当行が提供するテレビ番組（ぐっじょぶYAMAGATA）でA社の在庫管理一括サービスなどを紹介。 （従業員の離職率低下）離職する要因を明確にするために、運送業の人材活用に関するレポートを持参。 （即効性のある経費削減）総務・経理部門の経費削減としてインターネットバンキングの提案・導入。 	
<p>3. 当該取組みの成果</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 継続的な本業支援の実践により、新規開拓先であったA社との距離が縮まった。 ・ 単なる運送業から物流業としてビジネスモデルを変えていくための資金需要を当行が対応（新倉庫設備資金 75M, 110M）。 ・ また、インターネットバンキングを当行で導入したことから、決済口座としての活用や従業員の給与振込なども提案。 ・ さらに、会社の取引だけでなく従業員取引（マイカーローンなど）も拡大。 	

運送業者への本業支援事例

◎アクティブリスニングによる運送業者の事業ニーズ(経営課題)の把握

経営課題1: 販路拡大

空荷を解消したい

経営課題2: 倉庫の稼働率アップ

新倉庫(在庫管理一括サービス)の稼働率を向上させたい

経営課題3: 新事業の拡大

新事業(高齢者向けの引越サービス)を拡大したい

経営課題4: 認知向上

同社(の在庫管理一括サービス)を広く認知させたい

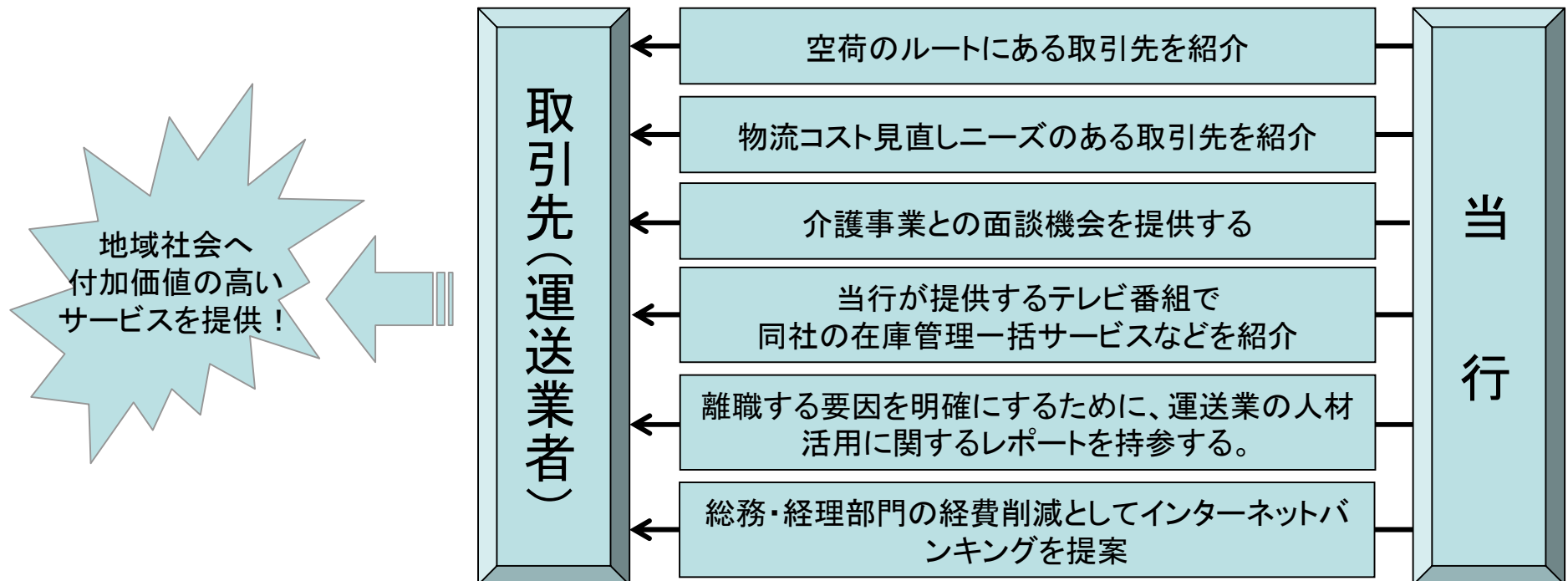
経営課題5: 離職率低下

従業員の離職率を下げたい

経営課題6: 経費削減

即効性のある経費削減を図りたい

◎本部と連携しながら組織的に本業支援を実践



[本業の収益改善（トップライン支援）に関する取組み事例]

「関連事業への進出支援によりグループ全体として売上拡大につながった取組み」

(香川銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社は医療系専門学校を経営。
- ・ 現状、生徒数も確保できており、業況は安定しているものの、少子化の影響及び景気悪化に伴う将来の学生数減少が見込まれることを懸念。
- ・ 当初、当行との協調により学生に対する金融経済教育支援など、学校としてのプログラム充実に力を入れた。
- ・ また、A社の役員が、A社の近くに遊休土地を所有し、有効活用の希望はあったが、賃貸マンションなどの活用では、人口の減少が進んでいる状況から、学生数減少と同じリスクを抱えることになり悩んでいた。
- ・ A社の業況は順調であり、将来を見据え、事業の多角化及び役員所有の遊休地の有効活用について検討。

2. 当該取組みの具体的内容

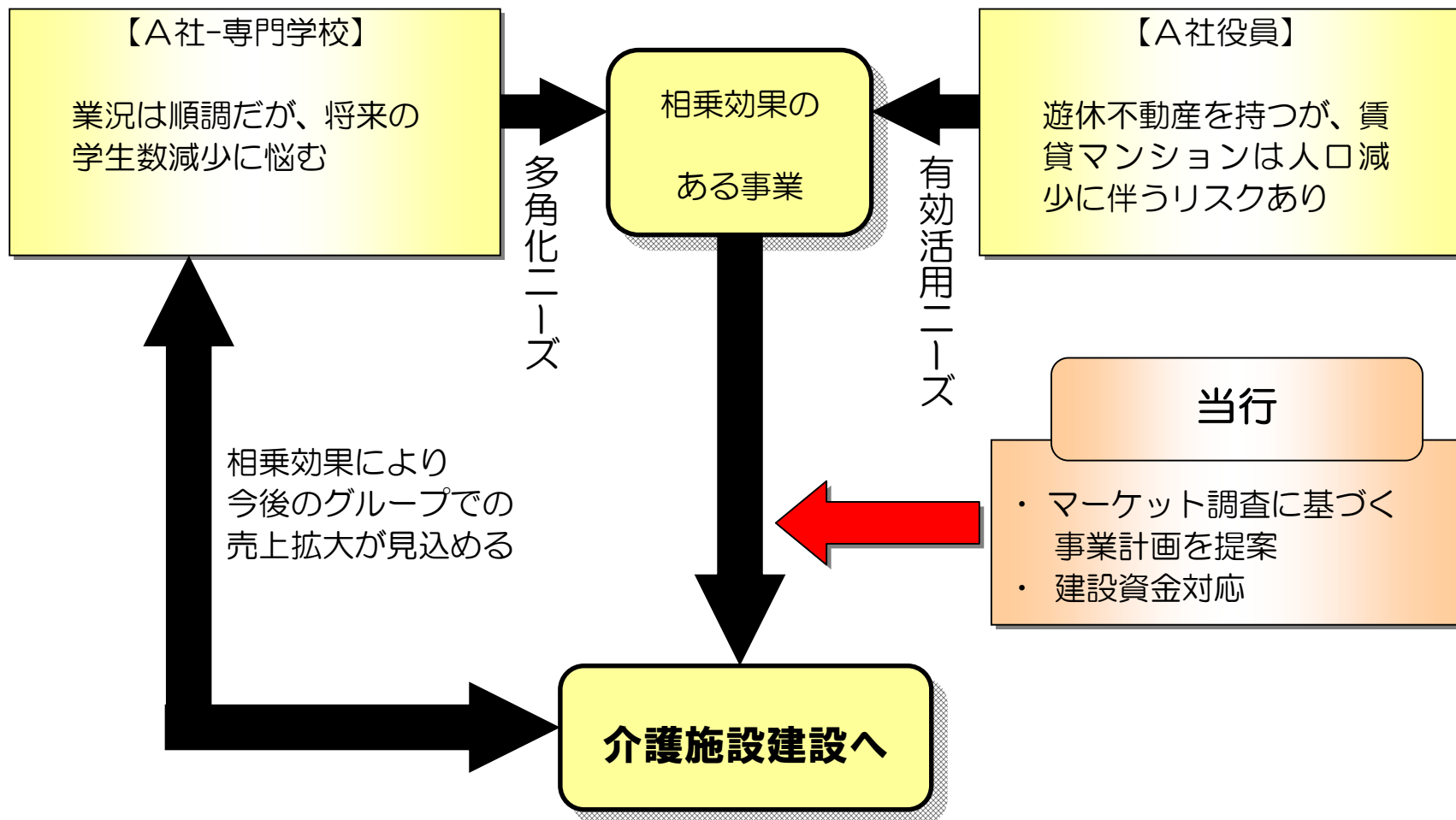
- ・ A社への訪問活動等を通じて、A社が少子化に伴う学生の減少への対応や遊休土地の有効活用について相談があった。
- ・ 医療系専門学校のグループとして介護施設を所有することは、今後減少することが予想される学生を募集する上で、大きな強みとなる可能性があるとの判断。
- ・ 当行が有している医療・介護関係データを活用したマーケット調査結果、及び事業収支シミュレーション策定を通じて、本支店連携の下、遊休土地に介護施設を建設して活用することを提案。本業の長期的な売上の維持に繋がるほか、グループ全体の売上増加に貢献する計画を示すことができた。
- ・ 結果として、当該事業計画に基づく介護施設建設が行われ、新規融資に繋がった。

3. 当該取組みの成果

- ・ A社は、グループ内に直営の介護施設を持ち、より実践的な専門学校として生徒を集めることができるようになり、相乗効果が得られ、専門学校としてのステータスが向上。
- ・ 今後の高齢化社会の中で、グループ全体で安定した収入を得られる事業が1つ増え、売上拡大が見込める。
- ・ 遊休土地の有効活用により、グループの売上拡大に貢献する施設になった。

・ 関連事業への進出支援によりグループ全体として売上拡大につながった取組み

不動産有効活用を含め関連事業への進出にあたり、マーケット調査などの事業計画策定支援を行い、相乗効果の得られる事業への参入を行った事例



[本業の収益改善（トップライン支援）に関する取組み事例]

「M&Aによる経営基盤強化への支援について」

(琉球銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ 県内大手の医療関連卸小売業のA社は、大手同業者の地方進出から、地場企業の縮小・撤退が余儀なくされている他府県の現状を踏まえ、同業他社の買収等により、営業基盤の更なる拡充を検討。しかしながら、優良案件の情報が少ないため準メイン行の当行に相談があった。
- ・ 一方、県内で医療福祉関連事業を営むB社は、安定的な収益を上げている優良企業であり、関連企業C社では医療関連小売業を営んでいる。B社は、今後、競合が激しくなることも想定し、業況が安定している現段階でC社事業を売却し、経営資源をB社に集中したいと考え、独自に事業譲渡に向けて活動してきたが、相手先の選定や条件交渉の進め方等のノウハウ不足から進捗していなかった。
- ・ B社取引店の当行営業店長は、日頃から取引先の経営課題にかかるヒアリングを積極的に行っており、こうした活動の中で、B社の意向を把握し、M&Aの専門部署の本部コンサルティング営業部と連携し、B社への同行訪問を実施。

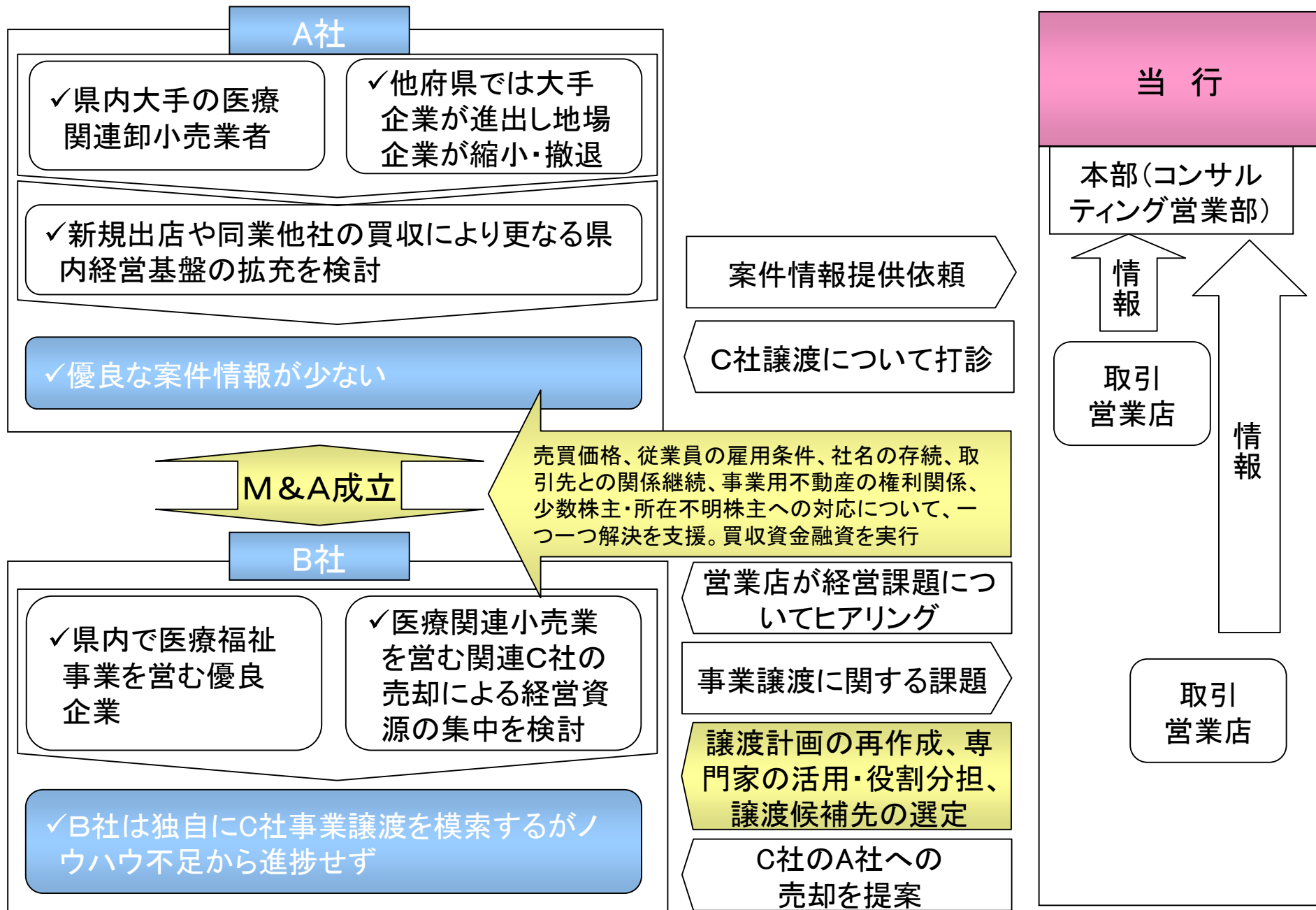
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当行は、B社グループから事業譲渡に関する状況をヒアリングし、現状把握を行ったうえで、譲渡計画の再策定を実施。円滑に計画を進めるため当行とB社グループが役割を分担し、当行がスケジュールリングや譲渡候補先の選定等を、B社顧問税理士が資産評価等を担当。法務関係については、M&Aに精通する弁護士を当行が紹介し専門家の活用を図った。
- ・ コンサルティング営業部が持つ情報から、譲渡候補先をリストアップし、この中で双方に最も高い効果が得られると考えられたA社を選定。B社でも、A社を高く評価していることが判明したため、A社を事業譲渡先として交渉をスタート。
- ・ 当行は、譲渡価格のほか、従業員の雇用条件、社名の存続、取引先との関係継続、事業用不動産の権利関係、少数株主や所在不明株主への対応など、交渉上、重大な問題となり得るポイントを予め調査・整理し、双方の不安を取り除くことに注力しながら交渉を進展させた。特に従業員の雇用条件については十分な時間をかけて調整し、半年を要したもののM&Aが成立。
- ・ 当行はA社に対する買収資金の融資に繋がった。

3. 当該取組みの成果

- ・ A社においては、C社買収によりグループ全体の売上増加に繋がったほか、空白地域が補完され県内のネットワークがより強固なものとなった。また、被買収企業であるC社では、従業員研修の充実や情報収集力の強化が図られたことで、経営体質が強化された。
- ・ B社においては、経営資源の集中により、財務面や営業面での一層の安定化が図られた。

■業容拡大ニーズが強い優良先に対する新規融資の対応



[本業の収益改善（トップライン支援）に関する取組み事例]

「売上増加を図るための新商品開発及び販路開拓支援」

(富山信用金庫)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社（製造業）は、既存チャネルでの低価格競争から収益力が低下し、毎期、大幅な赤字計上となり、資金繰り難に陥っていた。
- ・ 当金庫は、元金据置き等の条件変更の実施により支援中であった。
- ・ また、当金庫は、経営改善計画の策定支援を行うとともに、A社に対して、役員報酬の大幅削減をはじめとした経費削減策及び旧工場等の資産売却等による債務削減を行うよう求め、A社は早急に実施したが、売上減少に歯止めがかからず、経費節減効果も表れない状況にあった。
- ・ A社の社長から、売上増加に繋がる一般消費者への直接販売が可能な新商品を開発したいとの相談を受け、取組みを開始。

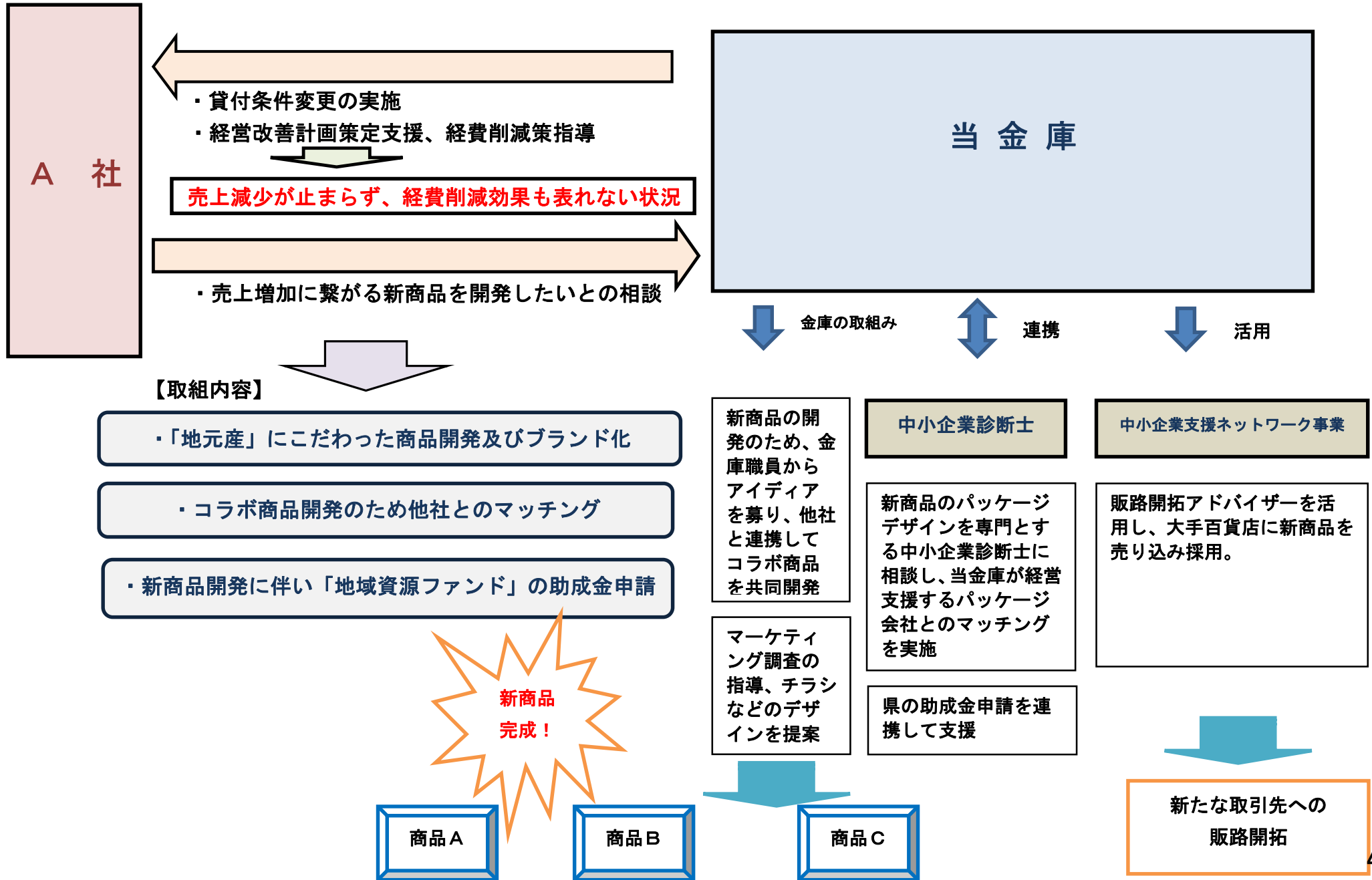
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当金庫は、北陸新幹線全線開通を睨み、贈答品、土産品としての商品化を検討。
- ・ 「地元産」の原料にこだわった商品のブランド化のため、デザインを専門とする中小企業診断士を活用して地元の風景を使用した商品パッケージ開発の支援に加え、コラボ商品を開発するため、金庫職員からアイデアを募り、他社とのマッチングを提案。
- ・ 県の「地域資源ファンド」事業における助成金（新事業創造基金）申請を中小企業診断士と連携して支援。
- ・ 新商品のうち1つは、当金庫営業推進部において、中小企業支援ネットワーク事業により、マーケティングに精通している販路開拓アドバイザーを活用し、首都圏大手百貨店に売り込みを実施した結果、商品取り上げに繋がった。
- ・ 毎年20万人超の観光客を誘客する「越中八尾おわら風の盆」でのアンテナ店舗の設置によるマーケティング調査を指導するとともに、チラシ、ポスターなど販促ツールのデザインを提案し、新商品のPRを行った。

3. 当該取組みの成果

- ・ 地元産の原料及び地元の風景をパッケージに使用した地元らしさ満載の商品開発に繋がった。加えて、パッケージは当金庫が経営支援する他企業での製造を依頼し、支援企業相互のビジネスマッチングに繋がった。
- ・ 今般の商品開発の成功により、A社社長の事業意欲の向上に繋がった。
- ・ 今までに経験の無い観光客への手売りを実施、消費者の生の意見を聞くことにより、更なる商品開発意欲が醸成されたことに加え、新聞報道での取上げ等も含め、広く企業PRすることができ、今後、新商品の売上の増加が期待できる。
- ・ 当金庫としては、商品開発を共同で行うことにより職員の目利き能力向上に繋がったことに加え、マーケティング調査、販促ツール開発等のトップライン支援におけるノウハウを得ることができた。

○ 売上増加を図るための新商品開発及び販路開拓支援



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「準メイン行主導による経営改善の事例」

(横浜銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社（エンジン部品・プラント部品の溶接修理業者）は、海外現地法人への投資などにより借入金が増加し、リーマン・ショック以降の業績低迷で資金繰りも悪化したことから、中小企業再生支援協議会が関与し、全取引金融機関による元本返済据置の条件変更を実施した上で、経営改善に取り組むこととなった。
- ・ A社は、経営改善を進めていく中で、メイン金融機関からの前向きな提言等がないことに不安を感じ、親身になって対応してもらえ少数の銀行に取引を集約したいと考えていた。

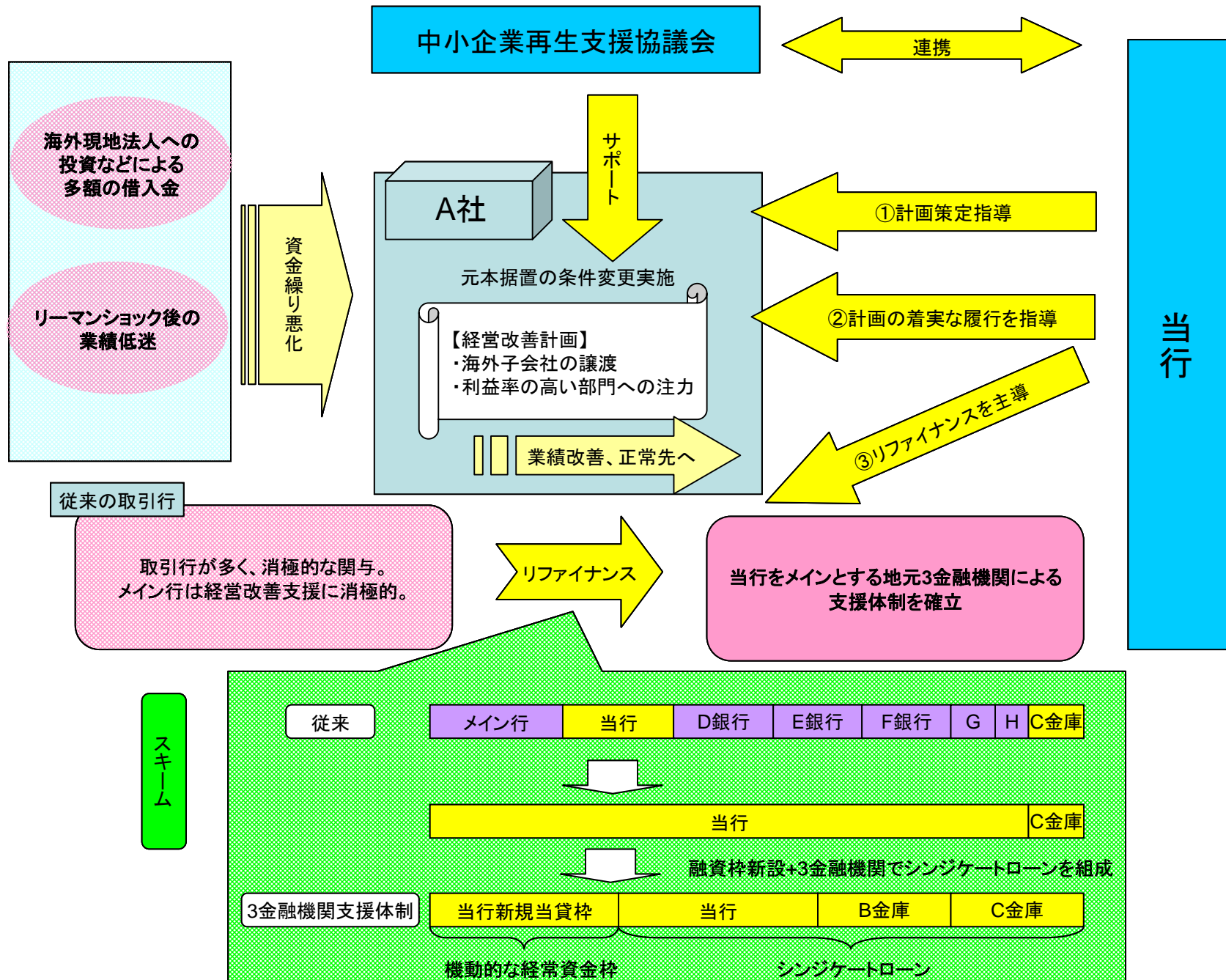
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 経営改善計画の策定支援にあたり、A社の意向を踏まえ、準メイン行であった当行が主導して、A社の様々な経営課題の相談に乗りながら親身になって経営改善計画を策定。
- ・ 当行は、経営改善計画に基づき、海外子会社の譲渡、利益率の高い部門への注力等、計画の着実な実行を指導・支援。その結果、計画初年度から計画を上回る利益が確保され、債務超過の解消の目処がたった。
- ・ 経営改善が図られてきたこともあり、当行では、既存の条件変更債権の正常化等に向けた検討を開始し、新規融資でのリファイナンスによる条件変更債権の正常化や既存取引金融機関の肩代わりによる支援体制を確立。当行はまず既存取引6金融機関の融資について全額肩代りを実施。その後、経常運転資金の機動的な調達を可能とする当行単独での当座貸越の極度融資枠の設定のほか、既存の設備資金をA社の支援に賛同した地元のB信用金庫（新規に招聘）とC信用金庫とともに当行の3金融機関によるシンジケートローンにてリファイナンスを行った。

3. 当該取組みの成果

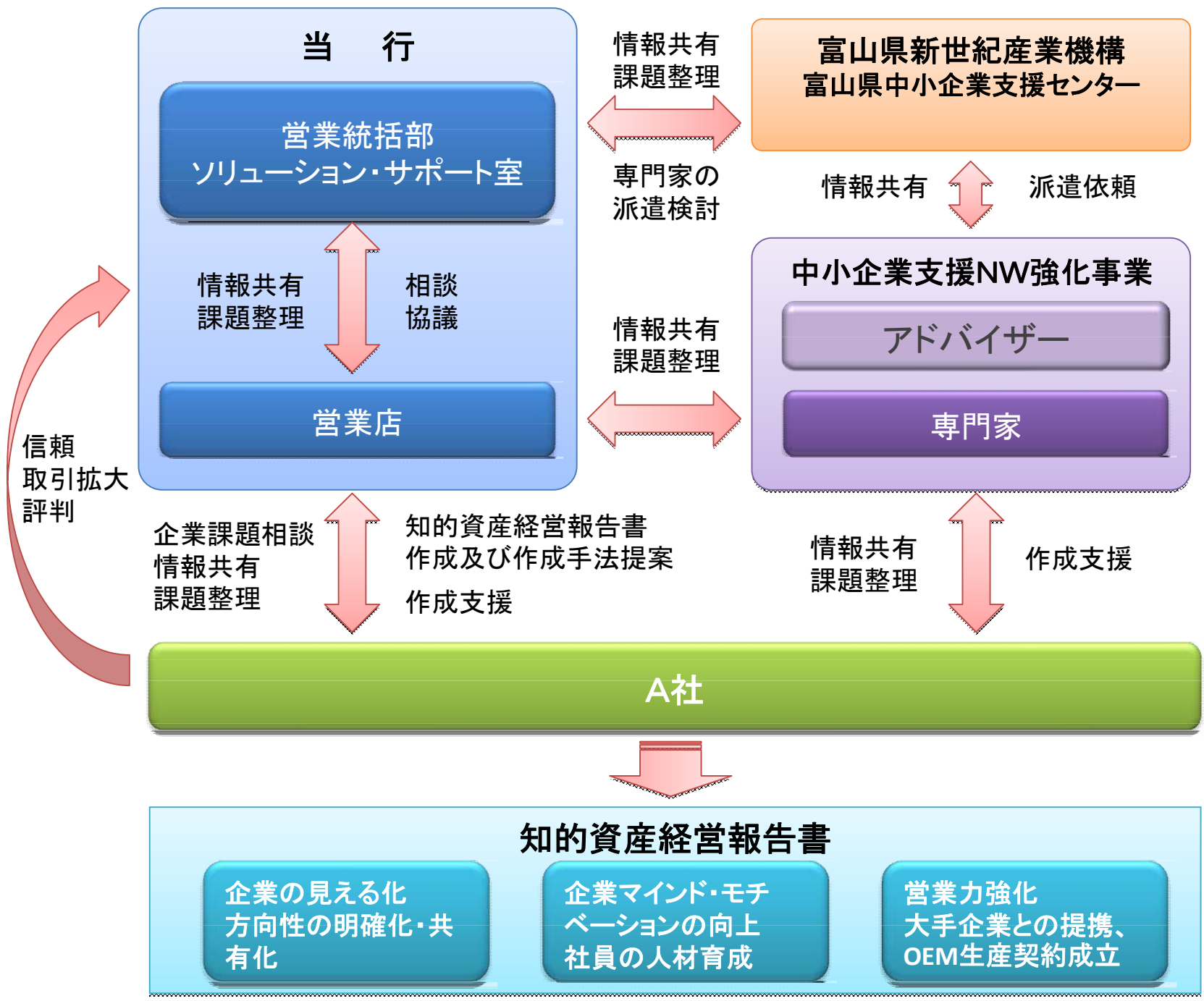
- ・ 準メイン行である当行主導での経営改善指導により、業績改善が図られ、現状、計画を上回る利益水準を確保でき、新規融資を伴うリファイナンスによる条件変更債権の正常化。
- ・ A社は正常な返済を再開し、当行は準メイン行ながら地元金融機関の連携による支援体制を確立するとともに、現在ではメイン行として引き続き当社を支援している。

<準メイン行主導による経営改善の事例>



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

<p>「知的資産経営報告書を活用した支援」</p> <p style="text-align: right;">(富山銀行)</p>
<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ A社は下水道施設に係る耐震性継手の専門メーカーとして平成3年に創業。阪神・淡路大震災による耐震化の機運上昇を契機に業績が順調に推移し、地歩を確立。 ・ 一方、A社は、常に追い風が吹くとは限らず将来、経営環境が一変し苦境に立つこともあるとの不安を持っており、過去の経験を生かした今後の方向性を打ち出す指針が必要と認識。加えて、経営方針の浸透をはじめとした組織内コミュニケーションの円滑化等の課題解決にも着手したいとのニーズがあった。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ A社のニーズを捉え、当行より自社の強み・弱み等を明らかにする「知的資産経営報告書」の作成を提案。経営課題の明確化や今後の事業計画等について、営業店と本部（営業統括部ソリューション・サポート室）が連携して支援するとともに、富山県新世紀産業機構の中小企業支援センターと連携し、「中小企業ネットワーク強化事業」を活用したアドバイザー・専門家派遣による作成支援手法を提案。 ・ 同報告書作成にあたって、当行は、打ち合わせへの同席や状況把握等のリレーションを図り、専門家任せにすることなく分析を行ったほか、社長に限らず社員が報告書作成に関わることで人材育成に繋がる旨のアドバイスをするなど積極的に関与。 ・ 同報告書作成後は、自社の事業計画のみならず営業に活用するために、A社HPや経済産業省HP「知的資産経営ポータル」に掲載。
<p>3. 当該取組みの成果</p>
<p>【A社における成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の細部までを見つめ直すことができ、自社の強み・弱みや経営資源の「見える化」に成功し、社内において今後目指す方向性が明確になり、共有できた。 ・ 社長および社員自ら取り組んだことで、企業マインド・モチベーションが向上、社員の人材育成にも貢献。 ・ 同報告書を営業に活用することにより、営業力が強化され、大手企業との新たな提携や、大手企業のブランド商品の生産契約（OEM生産契約）が成立。 <p>【当行としての成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当行はメイン行ではなかったが、A社とのリレーションが深まり揺るがぬ信頼を獲得できたとともに、取引拡大に繋がった。 ・ 地域内企業の間で当行の本支援が評判となり、新規取引獲得に繋がった。



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「新規融資を織り込んだ経営改善計画（本社ビルの空きスペースの有効活用等）を策定した事例」

（朝日信用金庫）

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社（金属雑貨製造業）は、主力取引先からの受注激減によって業況が悪化。支店から本部支援担当部署に経営改善支援の相談があり、本部と支店が一体となって支援を開始。
- ・ A社は過去数年間に亘る多額の赤字計上で、資金繰りも逼迫していたが、本社ビルの空きフロアを賃貸することで収益増加が期待できることや、本業においてもコスト削減余地があったことから、再生可能性は十分有るものと判断し、経営改善計画を策定。
- ・ 連続赤字で財務内容が大きく毀損した企業に対し新規融資を行うことは、当金庫としても難しい選択であったが、A社の事業再生支援には本社ビル賃貸のための改装資金の新規融資が必要不可欠と判断。

2. 当該取組みの具体的内容

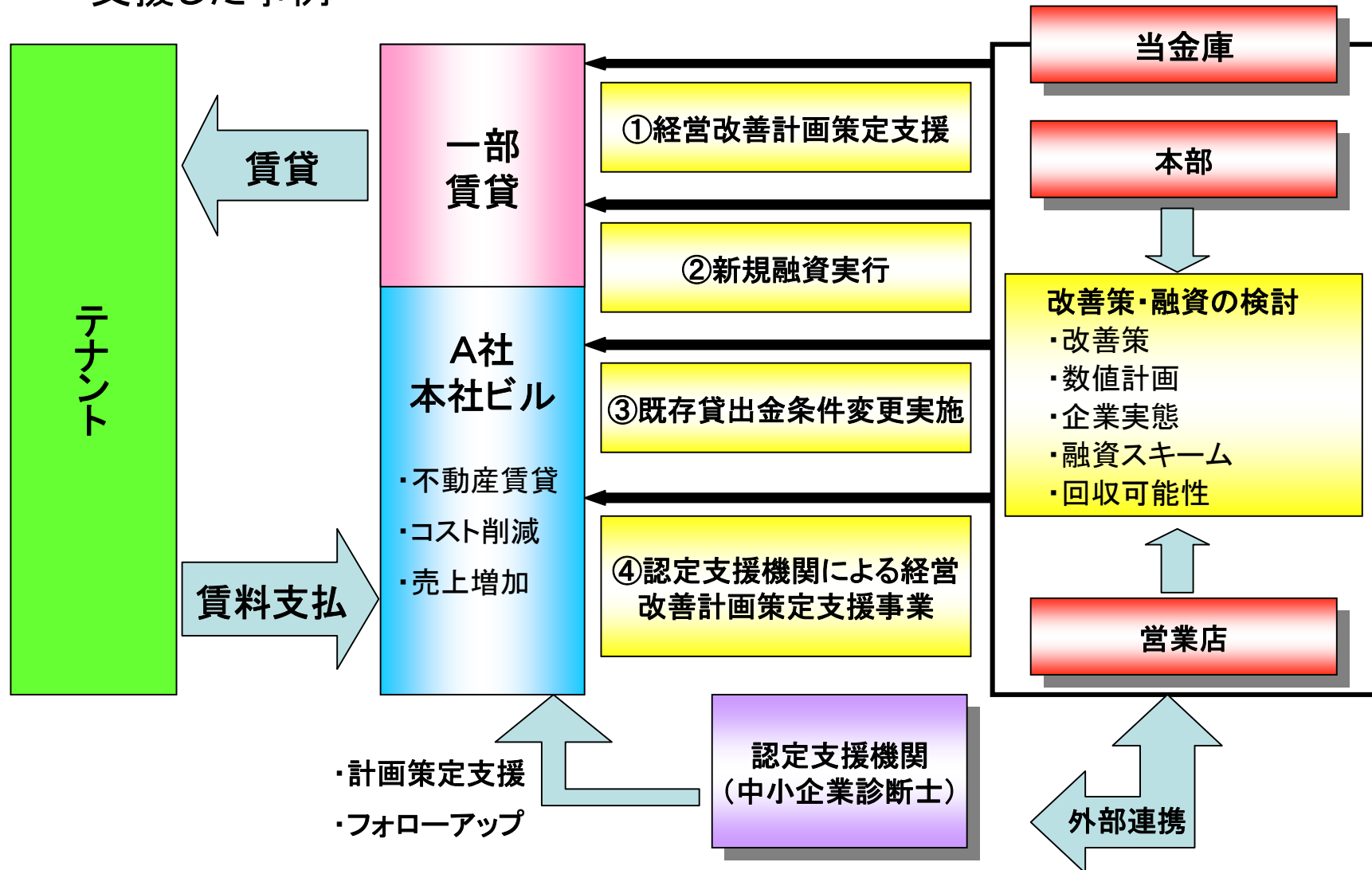
- ・ A社と経営改善策を検討した結果、「本社ビルの賃貸及びコスト削減」を骨子とした経営改善計画を策定し、新規融資（本社ビル改装資金）も織り込んだ計画とした。
- ・ 本業の改善効果が出ていない中であって、既存債務の条件変更と新規融資を同時に実行する計画となっており、更に、新規融資については約定返済を条件としているため、信用保証協会には協会保証付の既存債務の条件変更に応じてもらう必要があった。
- ・ 信用保証協会と度重なる協議の結果、既存債務については本業の改善効果が出るまでの約半年間、元金返済を猶予する条件変更を実行。
- ・ 本社ビル改装資金については、テナント収入が確実なため約定返済を行うことについて、信用保証協会も了承。
- ・ 本業の改善については更なる抜本的な改善策の検討とフォローアップが必要と考え、当業界に詳しい中小企業診断士を紹介し「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」を活用して支援。

3. 当該取組みの成果

- ・ 「本社ビルの賃貸及びコスト削減」を骨子とした経営改善計画を策定。同計画に織り込んだ新規融資や既存債務の元金返済猶予を実行し、顧客の資金繰りを支援。
- ・ 本社ビルの賃貸については、順調にテナントが入居。現在の空室は1室のみであり、A社の収益に貢献。
- ・ 本社ビル賃貸収入と本業の改善により、今後の業績改善が見込まれ、一定の雇用が維持。

・新規融資を織り込んだ経営改善計画を策定した事例

業績不振に陥ったA社(金属雑貨製造業)に対し、新規融資(不動産賃貸のための本社ビル改装資金)を織り込んだ経営改善計画を策定し支援した事例



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「経営革新等支援機関制度の積極的な活用について」

(青和信用組合)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ 当組合では、「生活総合センター」を設置し、地域取引先の経営課題に対応して事業（改善）計画策定や経営指導等に取り組むとともに、経営アドバイザー人材の育成に努めてきたところ。
- ・ 従前は、経営改善を必要とする事業者への対応がメインであり、ライフステージ別事業者への取組みに対する力不足を認識。
- ・ 中小企業経営力強化支援法の施行に伴い、経営革新等支援機関の認定を受け、当該制度を積極的に活用することにより、地域事業者のライフステージ別課題への幅広い対応や外部専門家・機関との連携によるコンサルティング機能の強化と取引先支援機能のレベルアップを目指す。

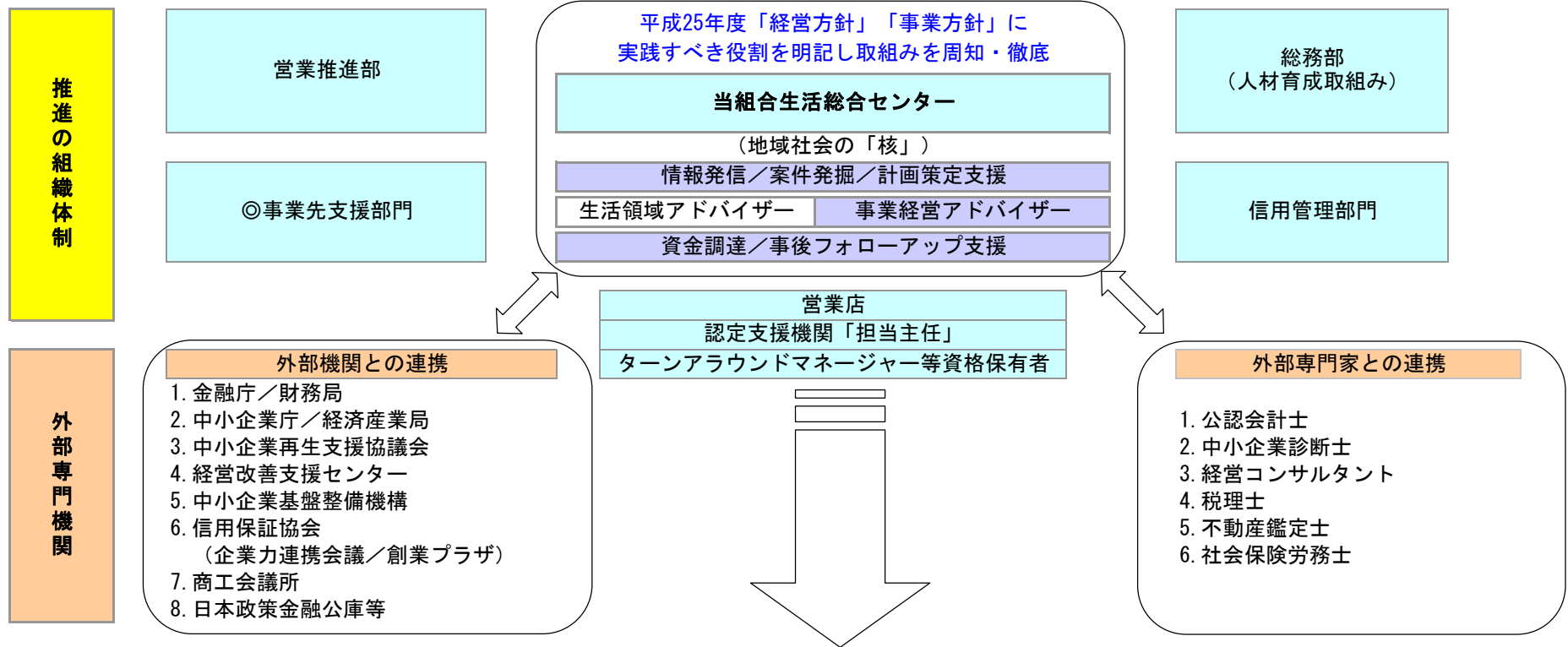
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当組合の経営方針・事業計画等に認定支援機関として実践すべき役割を明記し、役職員に徹底。店舗ごとに認定支援責任者を配置、また、当組合生活総合センターに事業支援の専担者を配置することで、適切に対応できる態勢を整備（取組み態勢）。
- ・ 当組合生活総合センターが、中小企業庁ホームページや全国信用組合中央協会からの情報を活用し、認定支援機関に関する最新情報を収集（情報収集）。随時、全営業店に周知し、営業店は事業者等に本制度の説明や個別補助金情報を発信しつつ、支援ニーズの発掘・相談対応と計画策定支援及び資金調達支援等を実施（情報発信等）。
- ・ 税務・財務等の専門的知識の習得や事業者への指導・助言能力の向上のため、認定支援機関職員向け研修に積極的に役職員を派遣（延べ約 60 名受講）。現場での実践を通じプロジェクトマネージャー型支援人材等の育成を目指す（支援人材育成）。
- ・ 公認会計士に対する経営改善計画のフォローアップ依頼や、中小企業診断士協会の実務補修制度を活用した経営分析など、外部専門家等とも積極的に連携（外部専門家等との連携体制）。
- ・ 現時点で計画中の項目として、「地域プラットホーム」への登録による参加、支援ポータルサイト「ミラサポ」の活用ができる態勢整備に取り組み（総合支援機関への参加）。

3. 当該取組みの成果

- ・ 経営アドバイザー人材の育成に努めていたこともあり、新たな認定支援機関制度の活用がスムーズに図れ、事業者等へ幅広い取組みが可能。
- ・ 認定支援機関の関与する国の施策等（補助金事業・商業等活性化税制に対する）の取組み実績は、以下のとおり（H25.8.20 現在）。
 - ①ものづくり中小企業・小規模事業者施策開発等支援補助金 ⇒ 相談件数 7 件（採択 1 件、不採択 1 件、審査中 3 件、相談対応中 2 件）
 - ②地域需要創造型等起業・創業促進補助金 ⇒ 第二創業相談件数 1 件（採択 1 件）
 - ③小規模企業活性化補助金 ⇒ 相談件数 1 件（審査中 1 件）
 - ④地域商店街活性化補助金 ⇒ 相談件数 2 件（相談対応中 2 件）
 - ⑤商業・サービス業等活性化税制における経営改善に関する指導及び助言の実施 ⇒ 相談件数 1 件（実施済 1 件）
- ・ 取組みを更に強化するための課題として、「経営改善計画策定支援事業」および「経営力強化保証」への取組み、「地域需要創造型等起業・創業促進補助金」に対する案件発掘があり、今後の対応策を検討中。

経営革新等支援機関制度の積極的な活用について



目的	中小企業・小規模事業者のライフステージ別経営課題解決の取組み
マニュアル	経営革新等支援機関マニュアル／個別補助金ごとの制度要項 事業計画書に基づき全営業店で統一した取組み

国の補助金事業の活用	
①	ものづくり補助金
②	地域需要創造型等起業・創業促進補助金
③	小規模企業活性化補助金
④	地域商店街活成化補助金
⑤	商店街まちづくり補助金
⑥	経営改善計画策定支援事業
⑦	経営力強化保証



対象者	
①	創業・新規事業者
②	成長段階事業者
③	経営改善の事業者
④	事業再生や業種転換の事業者
⑤	事業承継事業者
⑥	商店・商店街等
⑦	法人・個人事業者等（青色申告）



対象者への働きかけ	
①	補助金事業の情報発信
②	案件発掘
③	事業計画等策定支援
④	計画実行のための資金調達支援
⑤	事後フォローアップ支援

外部専門家との連携により、国の補助金事業を活用し、事業者の営業力・販売力等の強化により経営基盤の再構築を図る。

その他	
地域プラットフォーム登録と活用	
ミラサポ活用態勢	

[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「東日本大震災事業者再生支援機構を活用した事業再生の事例」

(筑波銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ 地域の面的な再生を支援するという地域金融機関の使命を果たすために、震災の被災事業者に対しては、当行との取引がない先であっても、積極的な支援を行っていくという考え方にに基づき、事業再生に取り組んだ事例。
- ・ A社は、創業100年を超える地元の老舗酒造メーカーであるが、東日本大震災により日本酒の製造工場に壊滅的な被害を受け、主力の日本酒製造が不可能な状況。工場や製造ラインの修復のために新たな借入が必要であったことから、当行に相談があり、当行はA社に対して東日本大震災事業者再生支援機構を活用した事業再生を提案。

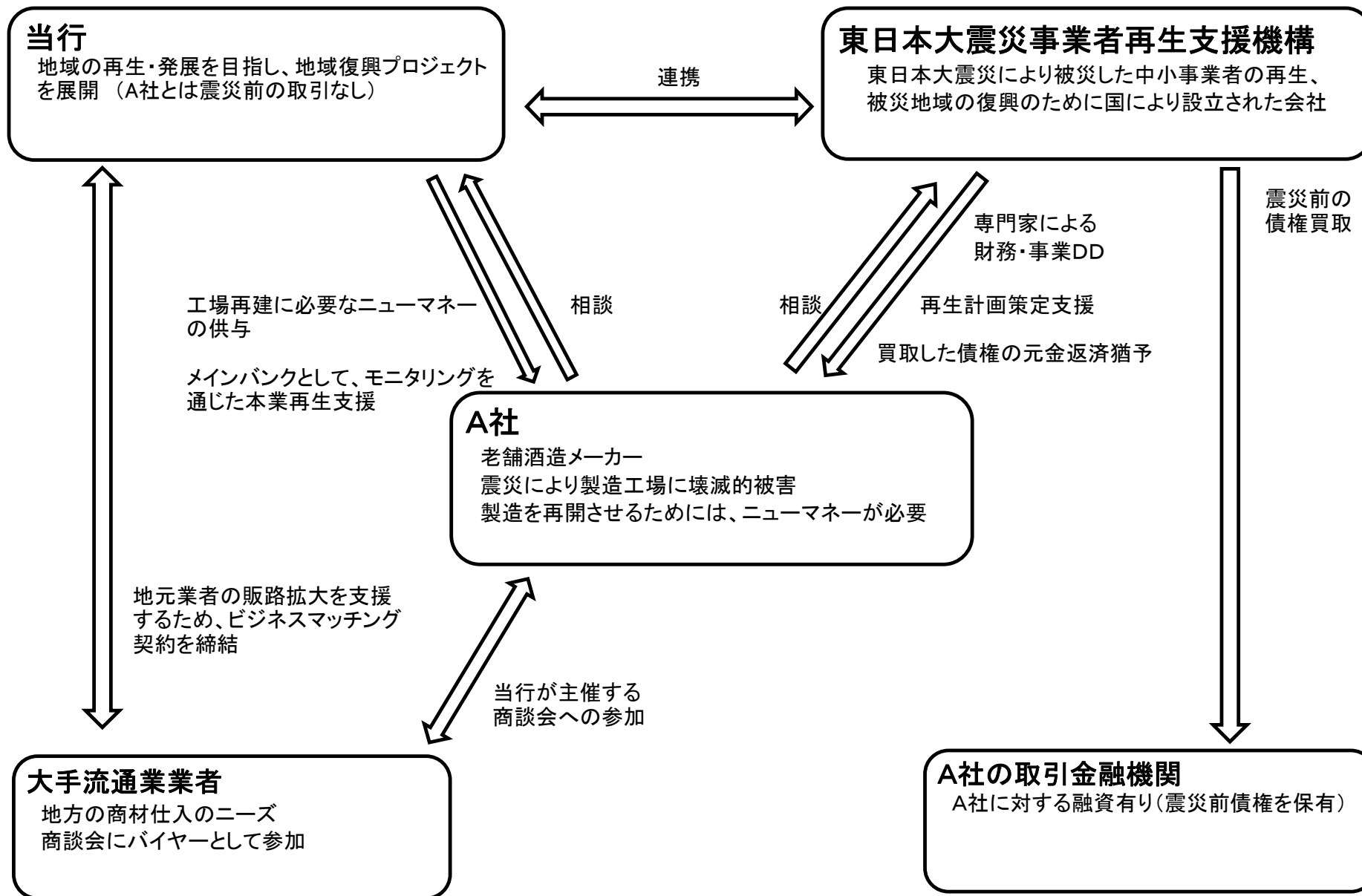
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ A社は震災前からの借入負担が大きく、工場修復のための新たな借入が困難となるいわゆる二重ローン問題を抱えていたことから、震災支援機構を活用。
- ・ 専門家による財務・事業DDに基づく再生計画を立案し、真摯に復興に取り組もうとする代表者の思いも非常に強いものがあったことから、当行では再生計画の実現可能性は十分高く、地域の震災復興のシンボルとなる企業であると判断、震災支援機構に震災前の債権を買い取ってもらった上で元本棚上げとし、当行にて修復資金について新規与信を対応。
- ・ また、グループ補助金による支援も受け、日本酒の製造を再スタート。

3. 当該取組みの成果

- ・ A社にとっては、震災支援機構による事業DD、計画策定を通じて当社の強み弱みが明らかとなり、ビジネスモデルを再構築することで、復興に向けて力強いスタートを切ることができた。
- ・ 当行にとっては、震災支援機構を活用した初めての案件であり、当行の震災復興支援のモデルケースとなり、取引がない企業であっても、地域の面的な再生を支援していくことが地域金融機関の使命であることを行内的に再認識することにつながり、地域密着型金融への取り組み強化につながった。
- ・ 今後は、A社の販路拡大等の支援にも力を入れていく考えであり、当行が主催する大手流通業者との商談会への参加を予定。

東日本大震災事業者再生支援機構を活用した事業再生の事例



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「再生支援協議会・専門家（コンサル）・政府系金融機関を活用した債権正常化への取組事例」

（名古屋銀行）

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社は、自動車部品の製造販売を目的に設立された企業であったが、新たな製品（自動車関連）の製造に対応すべくB社を設立。
- ・ B社の工場を新設するが、当初、予定した受注量を確保できず、赤字が続き大幅な債務超過。
- ・ 近年は黒字を確保していたが、返済猶予を繰り返し、約定返済ができない状態が継続したため、新たな資金調達が困難な状況。
- ・ 大手取引先からの設備要請や海外進出要請に応えられず、技術的優位性の後退を懸念。

2. 当該取組みの具体的内容

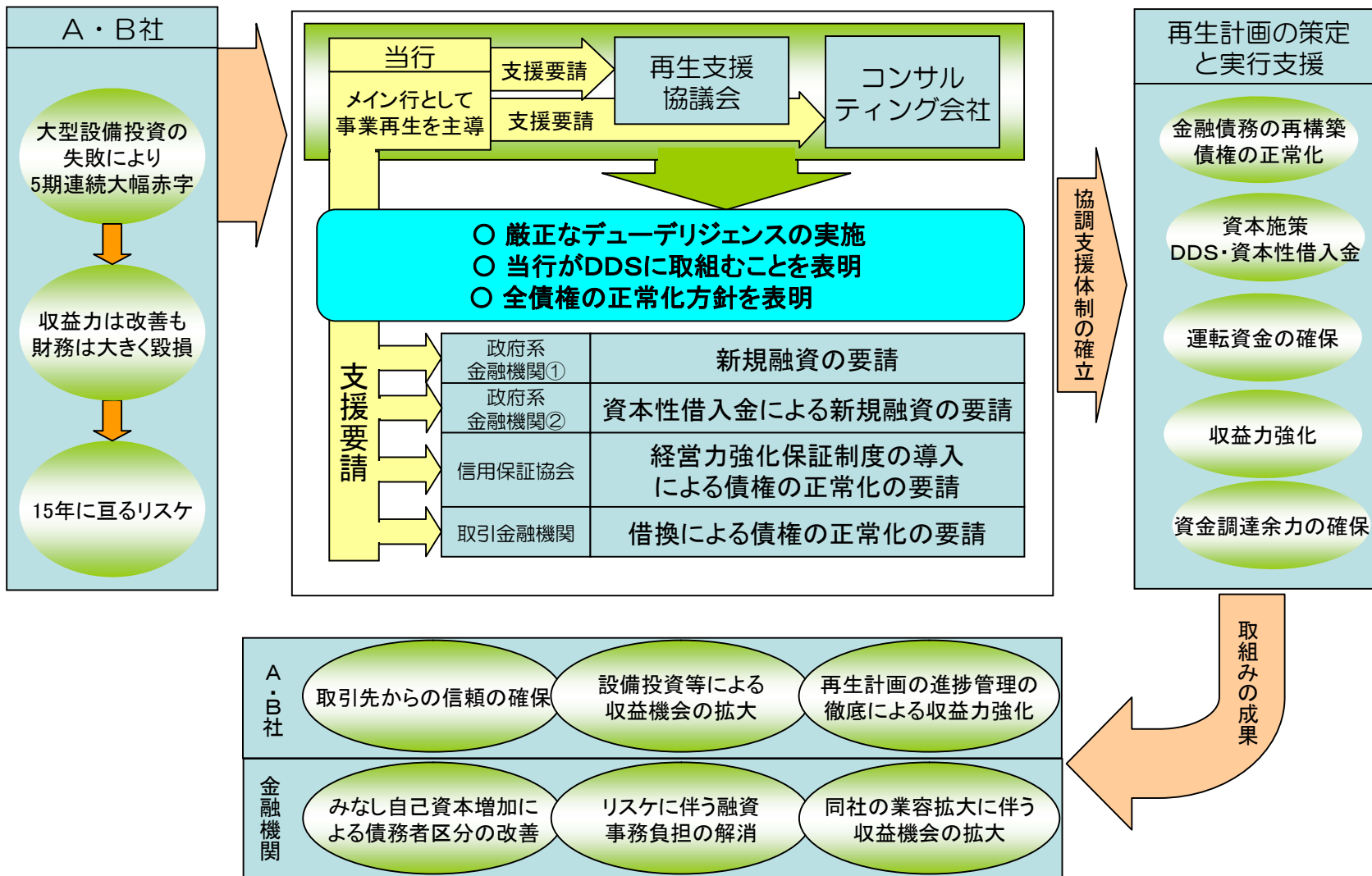
- ・ 当行の本部経営支援担当グループ（以下、支援G）は、下記方針に基づく抜本的な事業再生への取組みを開始。
 - ①財務健全化とともに同社の全ての借入を正常化。
 - ②正常返済開始後の資金繰りの不安を払拭及び新規設備に伴う資金調達が可能な体制を構築。
 - ③再生支援協議会（以降、協議会）の関与により、各種施策の公平性と透明性を確保。
- ・ 永年に亘り返済猶予を続けてきた代表者は、当面の資金繰りに奔走することに注力し、事業再生の取組みが二の次となっており、当行から、上記方針を明確に示すとともに、今、動き出さなければ、数年後も現在の状況が続く可能性が高いこと、支援Gは全力で支援することを示し、繰り返し丁寧に説明することで、代表者が事業再生に意欲を示すように至った。
- ・ 支援Gでは、協議会に支援を要請し、デューディリジェンス（以下、DD）完了後、支援Gが連携を深めていた政府系金融機関と新規融資について交渉を開始。
- ・ 永年の返済猶予先に対する新規融資の取り組みの検討は容易ではなかったが、支援Gは、協議会が関与したDD、DDS実行方針、当行の長期間の財務分析報告、全債権の正常化方針を詳細に説明したことが奏功し、政府系金融機関から資本金借入金を含む新規融資に係る前向きな回答を得た。
- ・ 代表者への説明開始から10ヶ月の期間を要したものの、関係金融機関、信用保証協会、協議会、コンサルティング会社、債務者とともに繰り返し協議を行った結果、同社の全債権を正常化させるとともに手元資金を積み増すスキームを実行。
また、同スキーム実行直後に相談のあった設備投資には、当行関連のリース会社が対応する予定とするなど、当行ではA社グループに対する支援体制を一層強化した。

3. 当該取組みの成果

- ・ A社は、大手取引先から返済猶予先と認識されていたが、この取組みにより業績改善先と認められ、部品の安定調達先と認識が改善。
- ・ 当行のDDSと政府系金融機関の資本金借入金の導入により、A社の財務内容が改善。

再生支援協議会・専門家(コンサル)・政府系金融機関を活用した債権正常化への取組事例

～協調支援体制の構築により永年続いたリスクからの脱却と財務内容の改善を果たした事例～



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「会社分割を用いた第二会社方式による再生事例」

(紀陽銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ 主取引先1社の受注に依存していたA社（清涼飲料受託製造）は、主取引先との取引が解消となり操業停止を余儀なくされる。
- ・ その後、A社は高い品質管理能力を活かし、新規先よりのPB商品の受注に活路を見出すことで操業を再開。業績は一部回復したものの、多大な設備投資の借入負担や不動産価値の下落により、実質債務超過の増大や担保価値の下落が進行。
- ・ A社は、事業面、経営組織面において再生の道筋が見え始めたところで、これを軌道に乗せ、事業再生をより確実なものとするため、当行を主とする金融機関による財務面での支援や、他の金融機関との調整が不可欠と判断。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ A社と当行は、再生手法についてM&Aなど様々な手法を検討した結果、抜本的な事業再生が必要であるとの結論に至り、企業再生支援機構に支援を要請。
- ・ 同機構の再生スキームは第二会社方式によるもので、新経営陣・従業員出資による新会社を設立、旧会社から本社工場に関する資産と将来キャッシュフローにより返済可能な負債（DDS含む）を継承。旧会社は遊休不動産等の資産を売却し、売却代金は負債の返済に充当。資産売却代金で返済できなかった残債務は特別清算により処理するなど、旧会社からの分離に伴う法務面の整理、独立会社としての経営陣強化。
- ・ 新会社設立による再生スキーム実施といった同時並行的に解決しなければならない様々な課題を、機構と連携し解決。

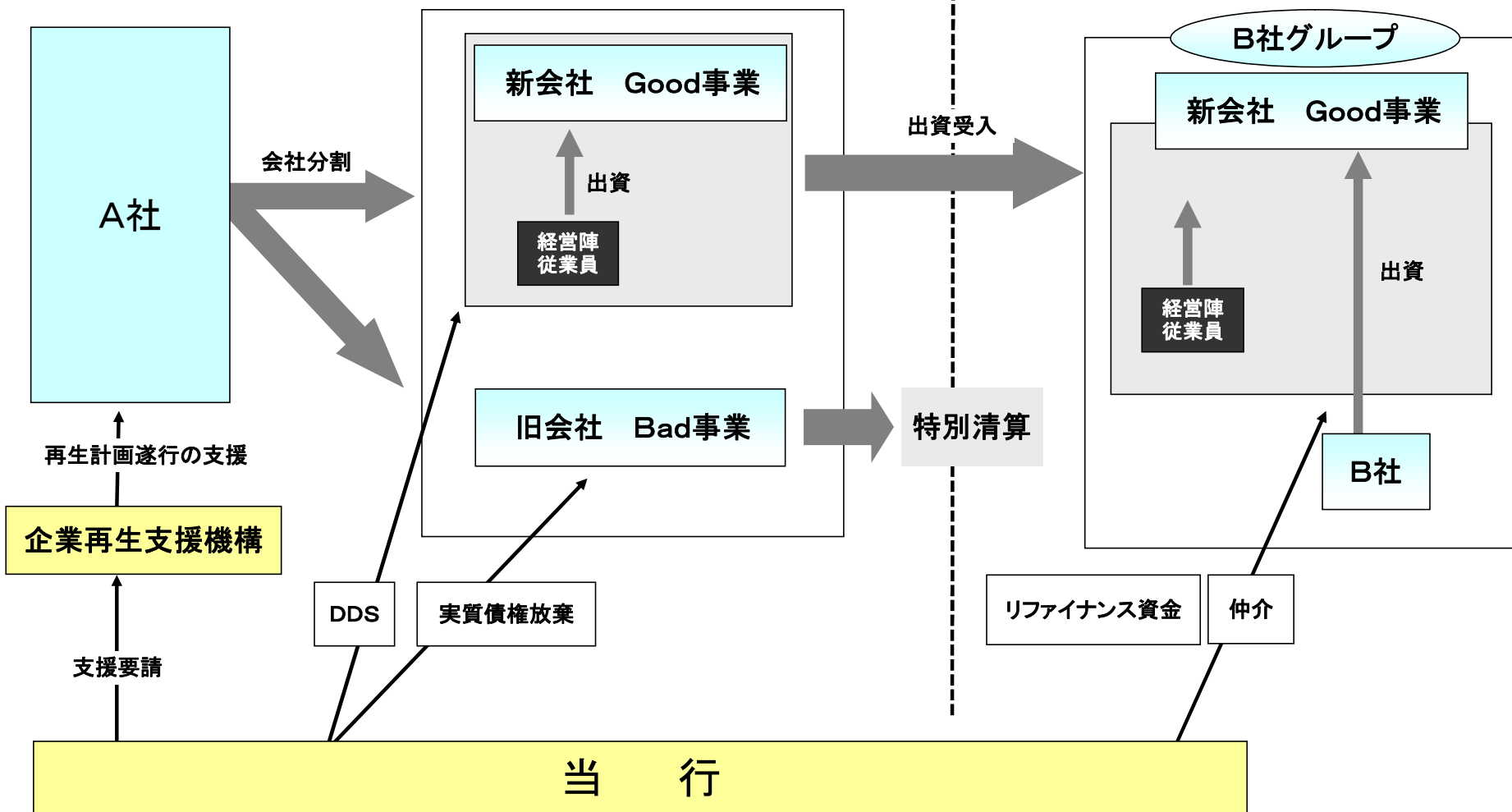
3. 当該取組みの成果

- ・ 再生支援の実施によりA社の財務面が大幅に改善されたことで、高い品質管理に強みを持つA社は、当行の仲介により、主要取引先で関東を拠点とし全国に営業力を持つB社の出資を受け、B社グループ企業として製造に特化。今後、安定した事業継続が見込まれる。なお、当行はDDSのリファイナンス資金の対応を行い通常債権化。
- ・ 過剰債務の解消により一般債権者への影響を回避できたとともに、A社を再生したことで従業員の雇用確保や地域経済の地盤沈下を防止。

再生支援

(機構及び当行による取組み)

(当該取組みの成果)



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「外部機関（中小企業診断協会）と連携して経営改善計画を策定した事例」

(富山信用金庫)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社（造園業）は、大幅な赤字ではないものの、厳しい業況が継続しており、常に資金繰りが逼迫。
- ・ 長期運転資金は保証協会付融資で対応し、短期運転資金はプロパー対応してきたが、小規模事業所で、融資審査に必要な工事受注明細表や資金繰り表の提出もままならず、経営者の経営改善意欲も希薄。
- ・ 当金庫としては、経営改善支援について、重点支援先のみならず、経営支援が必要なすべての取引先に対して行う必要があると認識しているものの、当金庫のマンパワー不足は否めず、コンサルティング機能の強化や外部専門家の活用が課題。
- ・ 一方、経営不振先（特に中小・零細企業）に対しては、外部専門家の活用のために多大な費用負担を求めることは困難。

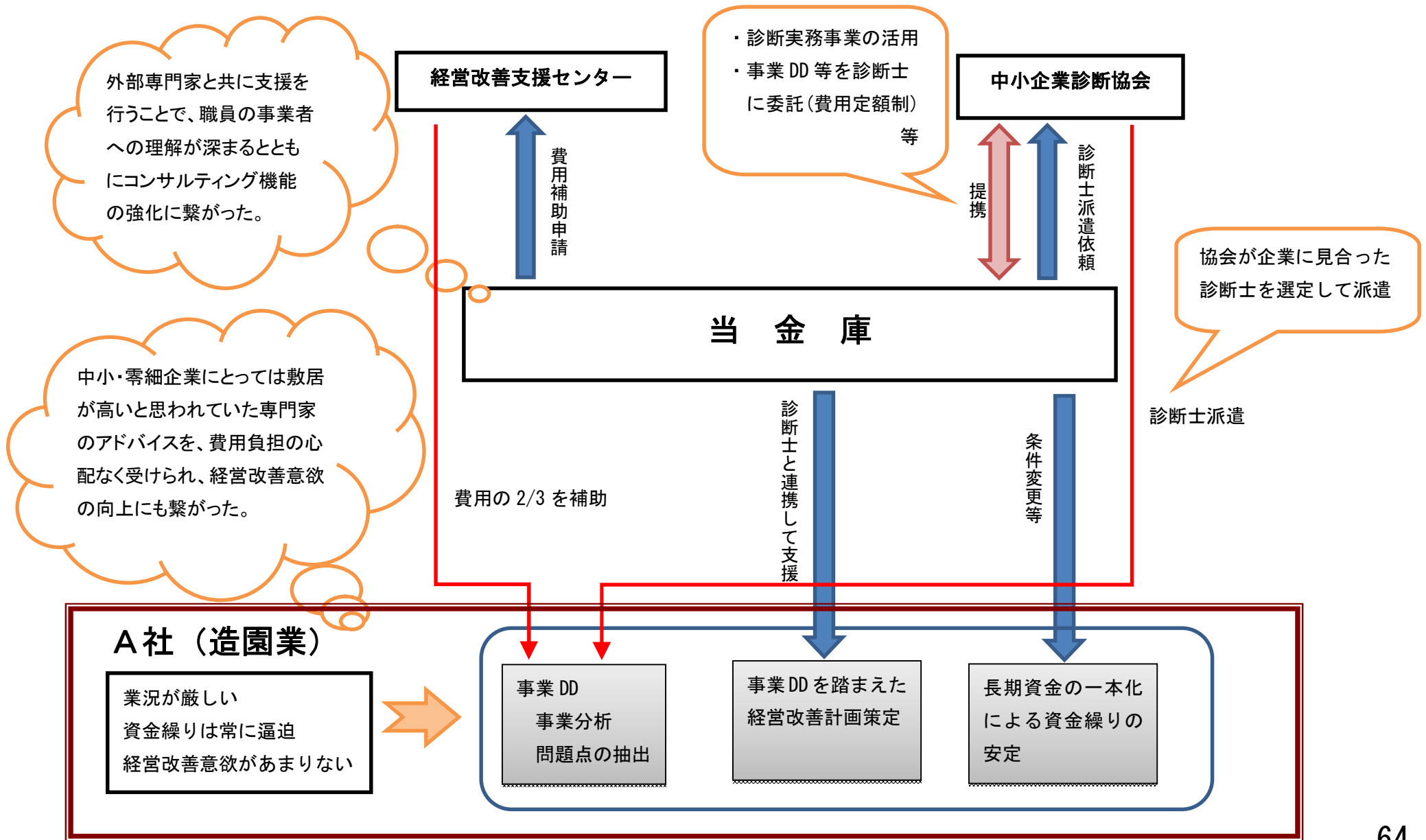
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 中小企業診断協会と提携することで、協会が実施する診断実務事業の活用や、事業DD費用負担を抑え協会の中小企業診断士の活用が可能となるよう措置。
- ・ さらに、中小企業庁が「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」の利用促進のため、25年5月に運用を改善。事業DD・財務DD等を認定支援機関でない中小企業診断士等にも外部委託できることを明確化したことにより、中小企業診断協会との提携関係を活用し、事業DD等を中小企業診断士に外部委託。
 - ⇒「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」を利用することで、事業者の負担は、費用の1/3のみで専門家の活用が可能。また、事業DD等の費用を定額制として事業者負担を明確化。窓口は協会に一本化し、協会から当該事業者に見合った診断士を選定のうえ派遣。
- ・ 協会の診断士が事業DDを実施し、A社経営者及び後継者に経営改善の必要性を認識してもらったうえで、当金庫と連携し、経営改善計画策定支援を実施。診断士の指導により、工事受注明細表や資金繰り表が必要であることを理解し、今後、後継者が作成することとなった。
 - ⇒第三者からの問題点等の指摘により、A社は経営改善が必要であることを認識。実現可能性の高い計画の策定に繋がった。

3. 当該取組みの成果

- ・ 実抜計画の策定により、長期資金の一本化による返済負担の軽減を図り、資金繰りが安定。また、短期運転資金が必要な際は、事前に工事受注明細表や資金繰り表の提出を受けていることから、債務者の実態把握が可能となり、融資実行までの時間が短縮。
- ・ 当金庫としては、中小企業診断協会への事業DD等の外部委託により、経営改善計画の策定に要する期間の短縮化や、実現可能性の高い経営改善計画の策定が可能となった。また、外部専門家と共に支援を行うことで、職員の事業者への理解が深まるとともに、目利き能力の向上によるコンサルティング機能の強化に繋がった。
 - ⇒当該スキームにより、当金庫内での中小・零細企業に対する経営改善支援の取組件数が増加。

外部機関(中小企業診断協会)と連携して経営改善計画を策定した事例



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「外部機関と連携した経営改善コンサルティングおよびDDS、業界ファンドを活用した企業再生（震災復興）への取組み」
 （石巻信用金庫）

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

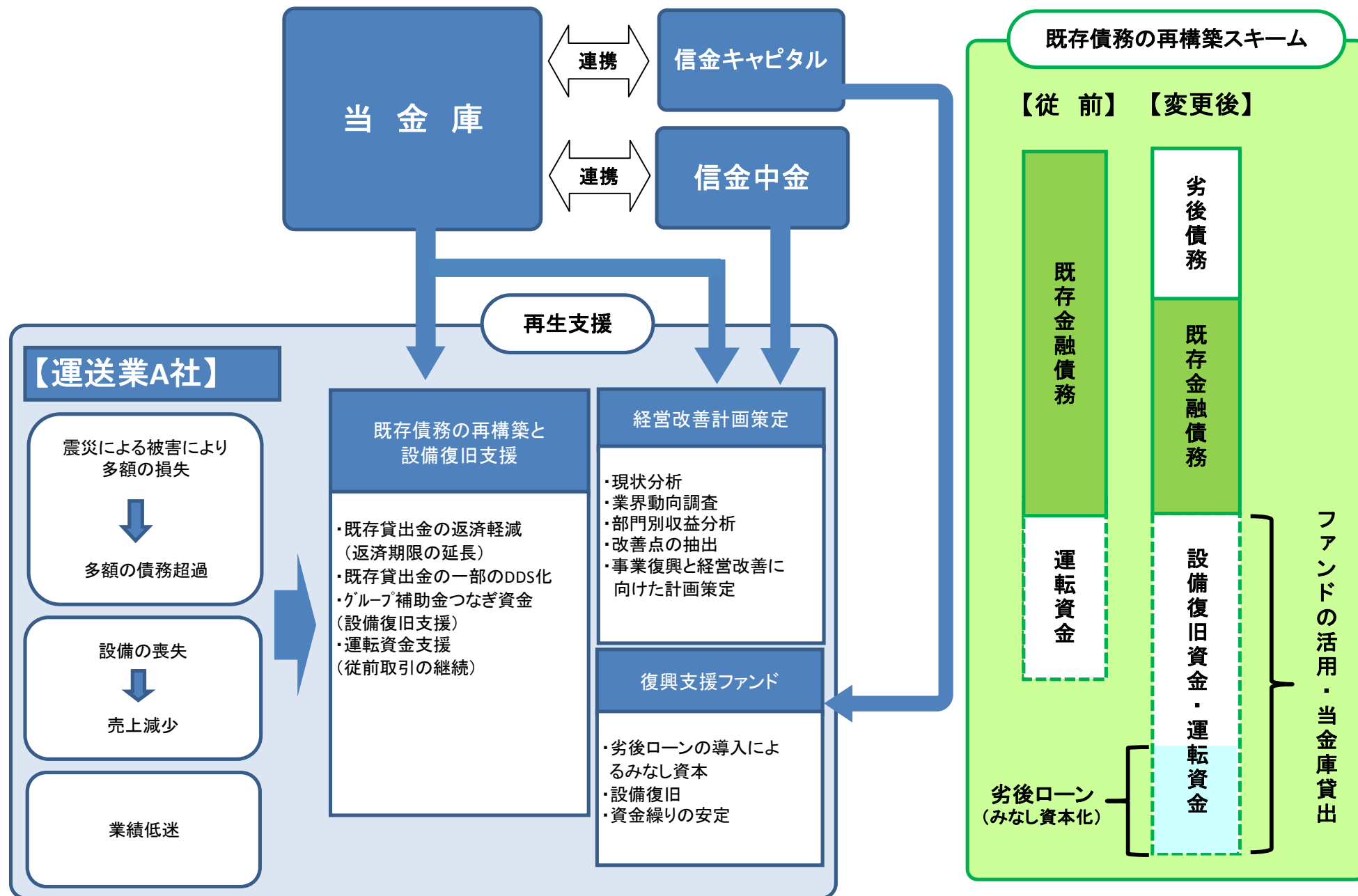
- ・ A社（運送業者）は、東日本大震災により事務所、整備工場、車庫が全壊し、車輛も30台以上を流失する甚大な被害を受け、多額の債務超過に陥った。震災後暫くして仮事務所により営業を再開したが、休業や業務縮小が影響し、業績は大幅に低迷。
- ・ A社は、震災前から収益性に課題があったほか、主要取引先も被災し本格的な再開ができないなど複数の問題を抱え、再生が困難な状況。
- ・ 一方、A社は、業界内でも知名度および信頼度が高く、ダンプ輸送や危険物輸送など収益性の高い事業部門があるなど強みもあることから、当金庫は企業再生の見込みがあると判断。
- ・ 経営改善を図りつつ、既存金融債務の返済軽減と劣後ローンの導入による企業再生支援が効果的と考え、支援を開始。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ メイン金融機関である当金庫の主導により再生支援を開始。具体的な再生手法の検討・実施にあたっては、A社の抱えている経営課題を考慮し、事業支援のノウハウを有する本部の復興支援専担部署が担当。
- ・ A社の経営改善計画については、当金庫専担部署と信金中央金庫が連携して策定。既存貸出金の期間延長による返済軽減と、貸出金の一部劣後化及び信金キャピタルの復興支援ファンド（劣後ローンの導入でみなし資本化等）により、債務超過の解消と資金繰りの安定化を図った。
- ・ また、車輛等の被害が甚大だったことから、売上確保のためには喪失した車輛等の復旧が必要と考え、既存債務の再構築とは別に、新たな資金支援（グループ補助金のつなぎ資金）を実施。
- ・ なお、再生支援の取組みにあたっては、A社が被災地で営業するうえで、震災に伴う荷物の取扱量の減少を踏まえ、どの部門において売上げを確保していくか、事業部門の見極めや効率化について十分な検討を行った。また、貸出金の一部劣後化やファンドの導入は、当金庫主導による再生支援としては初めての事例であり、具体的な金額の確定など、A社の返済負担を軽減させるに当たり関係者との度重なる打合せや信金中央金庫の指導を仰ぎながら最適となるスキームの構築に注力。

3. 当該取組みの成果

- ・ 返済期間の延長やDDS化により既存金融債務の返済負担が軽減されたことで資金繰りが改善。また、車輛等の設備復旧により、売上が回復。
- ・ 経営改善計画の策定により、A社の経営改善に向けた道筋が明確なものとなり、会社存続したことで従業員の雇用も維持。



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「中小企業団体中央会との連携による相談及び情報提供事業」

(兵庫県信用組合)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ 取引先中小事業者を取り巻く経営環境は厳しく、様々な経営上の悩みや問題を抱えていたが、これまでは専門知識を有する外部専門家への取次ぎ等の効果的な提案をできる態勢が不十分。
- ・ このような問題意識から、県中小企業団体中央会が、中小事業者の経営上の悩みや問題を解決するための態勢を整備するため、県下ほぼ一円を営業エリアとする当組合に連携の打診あり。
- ・ 当組合としても、中小企業診断士等外部専門家と連携することにより、取引先中小事業者に対する経営支援等に効果があるほか、地域密着型金融の機能強化や職員のスキルアップにも繋がると判断し連携に参画。

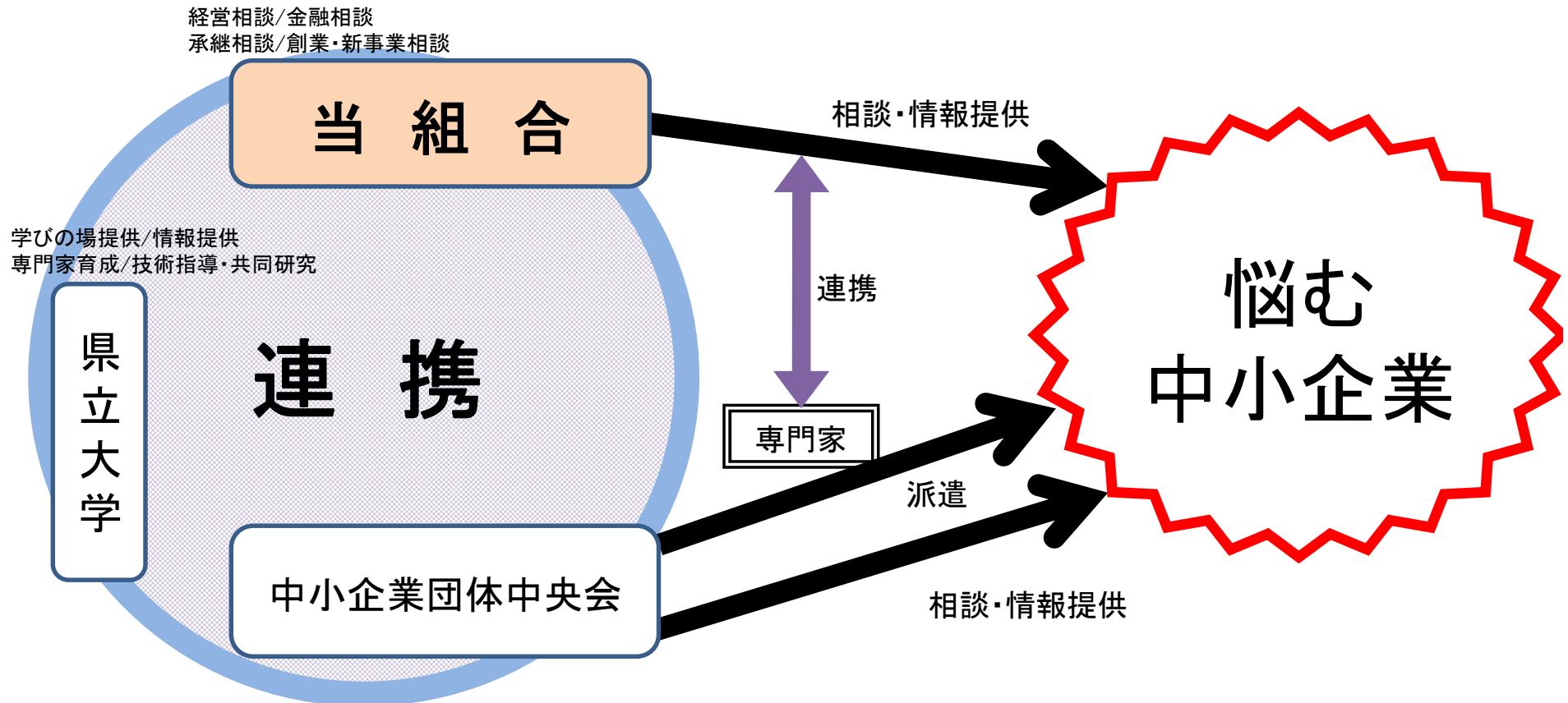
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 平成 20 年より、経営相談・経営指導及び収益改善計画の策定支援等の取組みの一環として、中央会と連携し、中央会コーディネーターによる相談事業や支援先への中小企業診断士等の派遣、ビジネスマッチング事業の開催、「中小企業の会計に関する基本要領」の普及セミナーといった情報提供事業などの経営改善支援を継続的に実施。
- ・ 中小企業団体中央会を通じて県立大学とも連携。
- ・ 平成 25 年度からは、融資部に経営支援室を新たに設置し、企業の課題解決等経営支援を迅速に行えるよう体制を整備し更なる連携を強化。

3. 当該取組みの成果

- ・ 平成 24 年度は、中央会と連携の上、134 先の相談等に対応。
- ・ 当組合による継続的な経営改善支援を実施した A 社（土木建築業）においては、官公庁工事受注の減少分を、新規顧客の開拓による民間工事の受注増加から、業況が改善。また、B 社（金属加工）においては、特許を出願し、商社経由で大手スーパーに販路が拡大、新規融資を実行といった事例あり。
- ・ 「ものづくり補助金」の申請に当たっては、当組合及び中央会の中小企業診断士等の支援のもと、新規事業を計画する企業より 72 件の申請があり、当組合において新規融資 61 件を実行予定。
- ・ 食品ビジネスマッチングを開催（3 年連続）。31 社が参加し、7 件の商談が成立。

中小企業団体中央会との連携による取組み



【相談の内容】

- 新事業展開支援(経営革新・地域資産活用・農商工連携・新連携)
- 創業、事業再生および再チャレンジ支援(創業支援・事業再生支援・再チャレンジ支援)
- 事業継承支援
- ものづくり支援
- 新たな経営手法への取組支援(ITを活用した経営力強化・見えない資産の把握・活用「知的資産経営」)
- 労働面の課題(営業力向上・商品開発力向上・生産効率向上・その他)

[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「地域密着型産業を地域単位で再生」

(地域経済活性化支援機構)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社は、東北地区の総合印刷業者であったが、関東の需要を取り込むべく埼玉工場を新設したことにより、過当競争から低収益を余儀なくされ財務内容を圧迫。
- ・ 売上ピーク時の従業員数をそのまま抱え、低い生産性により収益が悪化。
- ・ 売上至上主義となり、採算性を軽視。原価に対する感度が低く、赤字受注であることを認識できない経営管理体制。
- ・ こうした要因に加え、印刷用紙を中心とした原材料の価格高騰も収益を圧迫し、金融債務の弁済を行うことが困難となり、メイン銀行と協議の上、当機構への支援申込みを行うに至った。

2. 当該取組みの具体的内容

<以下の内容を柱とする事業再生計画を策定>

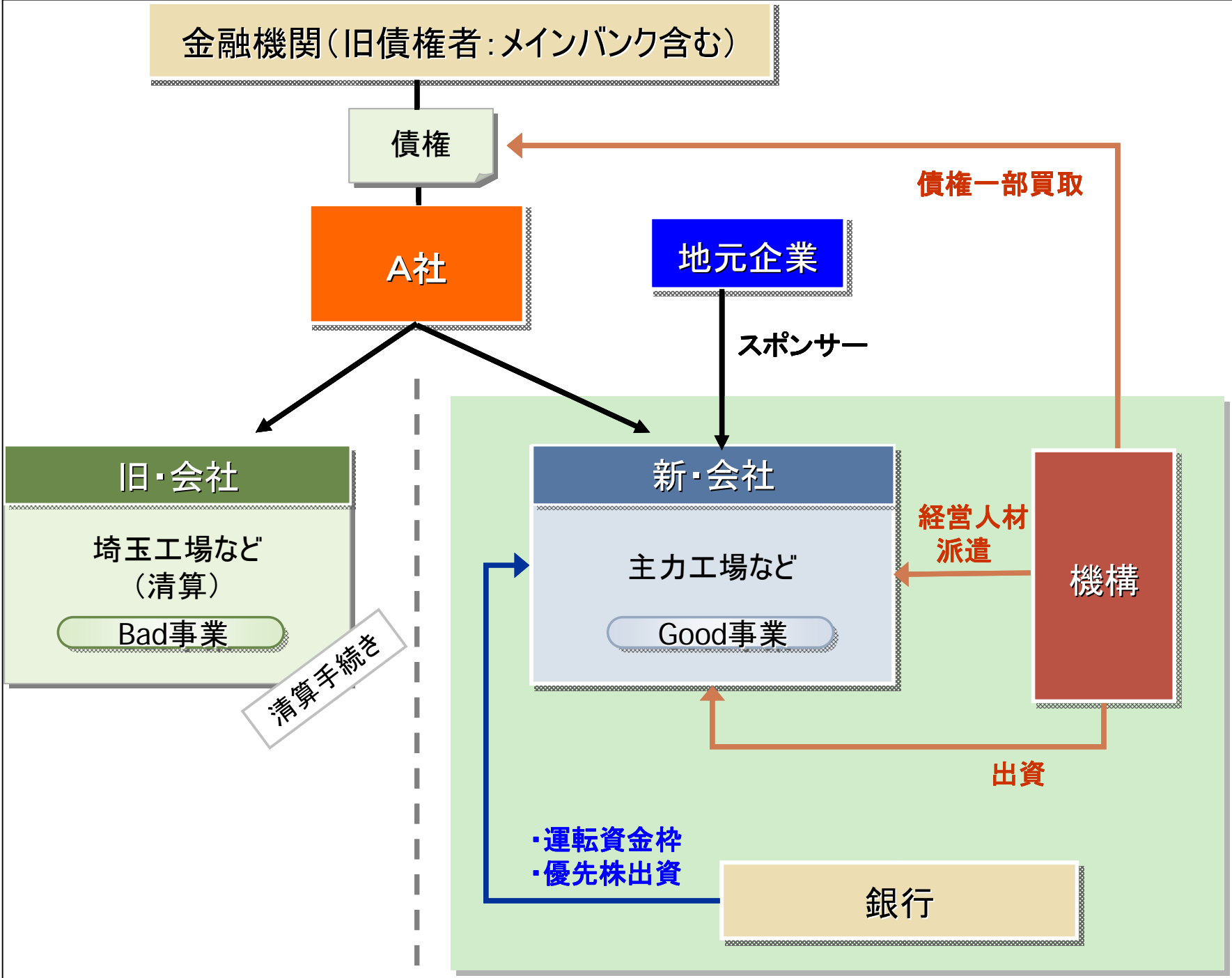
- ・ 旧会社 100%出資の新会社を設立し、新会社の発行済株式の全てを機構に対して譲渡した後、新会社は旧会社から主力である工場に関連する資産・負債を承継。
- ・ 旧会社は非承継資産を売却し、売却代金は負債の返済に充当。資産売却代金で返済できなかった残債務については、特別清算により処理。

<機構として主に以下について支援>

- ・ 金融機関等の債権者間の調整、債権買取、出資、専門家の派遣

3. 当該取組みの成果

- ・ 生産体制の再構築や収益性を重視した受注活動への転換、営業体制の強化、生産管理面でのコストダウン等の各種施策により、収益基盤の強化ならびに財務体質の改善が再生計画を上回るペースで達成。
- ・ 利益獲得に向けて営業・生産の生産性向上、固定費の効率化を狙った部門横断の各種プロジェクトを立ち上げ、「見える化」「標準化」による生産性の改善と課題意識の共有を図った。
- ・ 社員と経営による双方向の意見交換、全員参加により、業務改善への提言など継続的に実施することにより、社員の再生への参画意識が高揚（経営陣の変革・社員の意識改革）。
- ・ 地元の有力企業がスポンサーとなることで「地域密着型産業を地域単位で再生」のモデルケースを提示。
- ・ 支援終了時において約170名の従業員の雇用を維持。



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「在宅医療やリハビリテーションに注力した慢性期医療による病院再生」

(地域経済活性化支援機構)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A病院は、一般病院（一般病棟、療養病棟、回復期リハビリ病棟を有するケアミックス）、在宅療養支援診療所、介護老人保健施設、認知症対応型グループホーム等を経営。大規模な病棟増改築工事を行ったことにより、借入が年商水準にまで増加。
- ・ 理事長の逝去などもあり新体制での収益獲得が軌道に乗らず、取引金融機関から返済猶予を開始。その後、在宅医療やリハビリテーションへの取組みにより収益は改善傾向にあったものの、元の約定返済原資獲得には至らず、返済緩和の金融支援を継続。
- ・ かかる状況を鑑み、地元信用金庫と協議の上、事業収支に見合った返済計画を策定し、今後の事業価値向上を図るべく、当機構への支援申込みを行うに至った。

2. 当該取組みの具体的内容

<事業再生計画の主な施策>

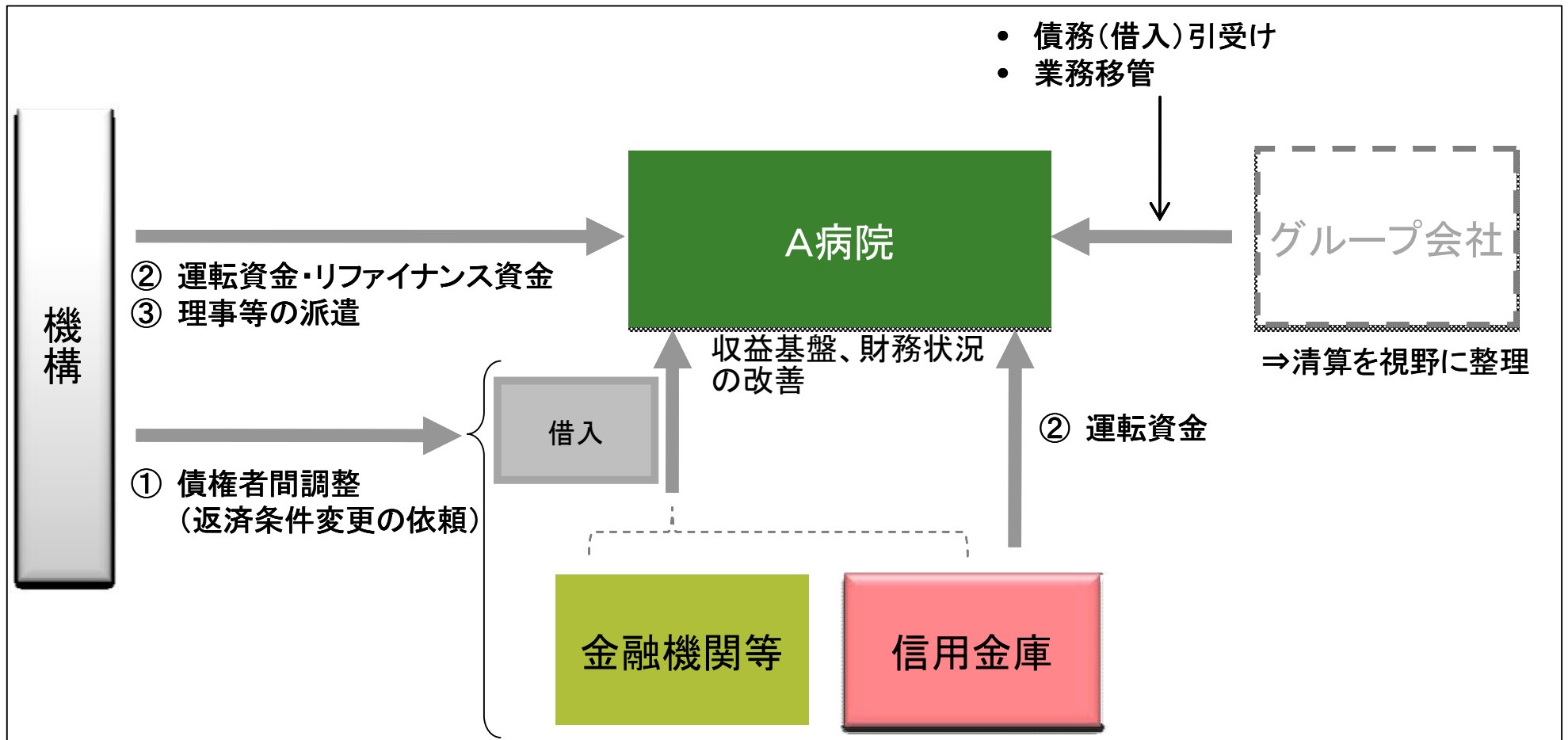
- ・ 在宅復帰を促すリハビリテーション機能の質的・量的強化。
- ・ 事業者、地元信用金庫、当機構との月次モニタリングによる経営管理機能強化（機構から理事等の専門家を派遣）。
- ・ グループ会社保有資産をA病院へ移管し、債務をA病院が免責的に引受ける資産債務の集約化。

<金融支援の内容>

- ・ 金融機関からの借入金について返済条件の変更を実施。
- ・ 当機構と地元信用金庫は事業再生に必要な運転資金を協調融資。
- ・ 当機構による少額債権者へのリファイナンス資金融資。

3. 当該取組みの成果

- ・ リハビリテーション機能の強化として、リハビリスタッフを倍増させた上でリハビリ病棟を拡大（療養病棟からの転換）。これにより、リハビリ対象患者数（量的）および患者一人あたりリハビリ実施数（質的）が増大し入院単価が向上。
- ・ 上記施策により、収益基盤および財務状況が改善され、医業利益率においても、黒字病院平均を超える高水準に改善。
- ・ 計画進捗、現状の課題、取り組み状況を確認・議論する月次モニタリング会議によって、地元信用金庫による病院事業への理解が深まり、事業者との信頼関係が構築。
- ・ 支援決定時に在籍した職員約360名の雇用維持を図りつつ、終了時には約390名まで雇用を拡大。



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「リシップ（船舶再生）という新たな手法による漁業活性化」

(地域経済活性化支援機構)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社は、漁業、水産物缶詰加工、窯業、及び冷凍倉庫の各事業に従事してきたが、事業環境の悪化から水産物缶詰加工事業、窯業事業から撤退、多額の負債を抱える。
- ・ 冷凍倉庫事業については、バブル崩壊等による事業・経済環境の悪化等の悪影響を受け、事業収益を確保できない状況。漁業事業については、漁獲高は安定推移しているものの、船体の老朽化が進み修繕費が増加。
- ・ かかる状況下、多額の負債の返済目途が立たず、メイン銀行と協議の上、当機構への支援申込みを行うに至った。

2. 当該取組みの具体的内容

<以下の内容を柱とする事業再生計画を策定>

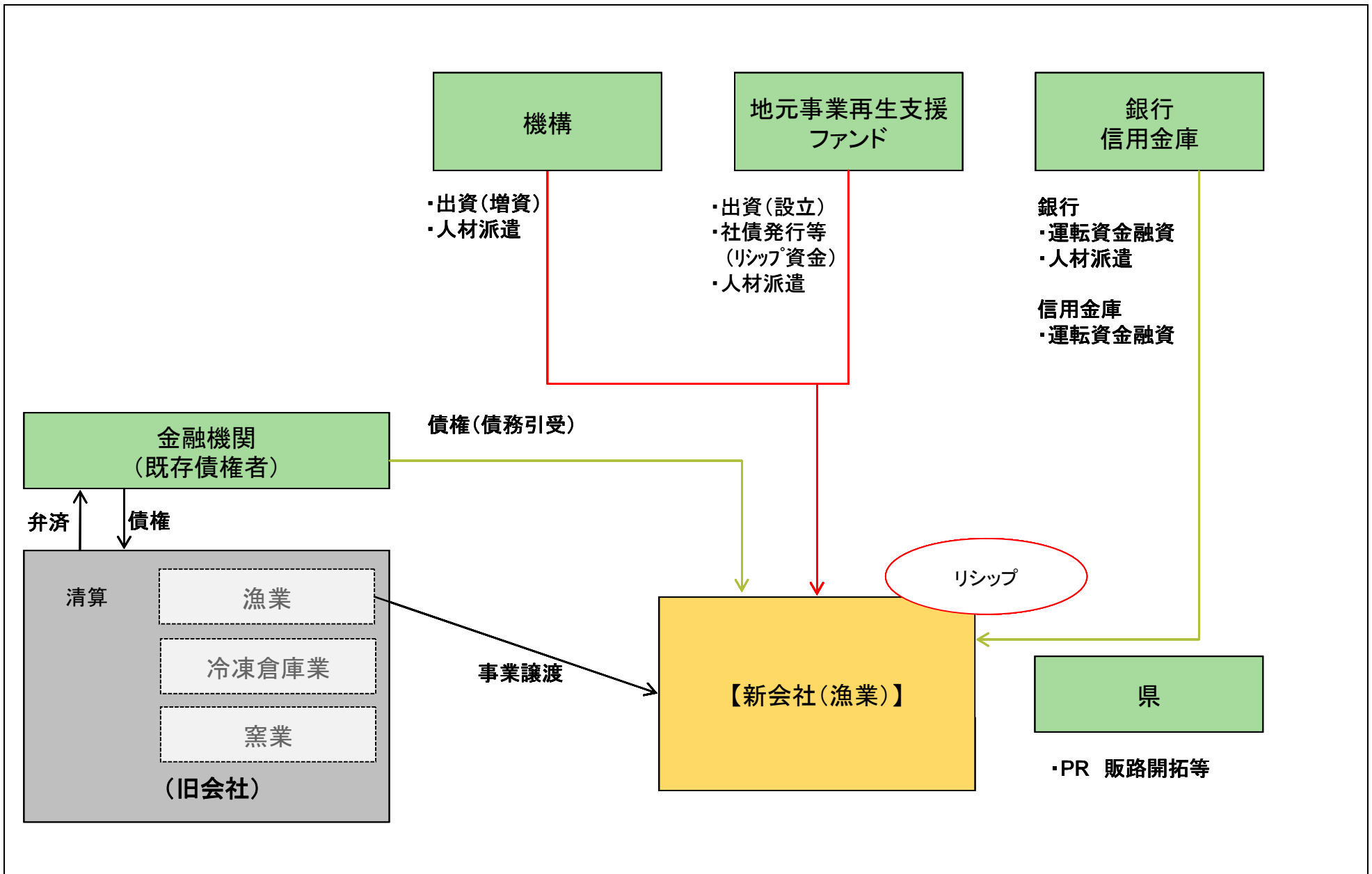
- ・ 新会社を設立し、コア事業となる漁業事業について旧会社から新会社に事業譲渡。
- ・ 新会社に対し、地元再生ファンドおよび当機構が出資を行うとともに、漁船の老朽化対策として実施するリシップ工事（漁船大規模リニューアル工事）資金として地元再生ファンドが社債を引受。
- ・ 冷凍倉庫事業は第三者に事業譲渡。旧会社は遊休不動産等の資産を売却し、売却代金は負債の返済に充当。
- ・ 資産売却代金で返済できなかった残債務については、特別清算等の法的整理により処理。

<機構として主に以下について支援>

- ・ 金融機関等の債権者間の調整、出資、専門家の派遣。

3. 当該取組みの成果

- ・ 漁業事業（コア事業）を旧会社から新会社へ事業譲渡、冷凍倉庫業を第三者に事業譲渡等の各種施策により、収益基盤の強化ならびに財務体質の改善、経営体制の整備が進展。
- ・ 高船齢漁船対策についても、国の漁業構造改革対策である「もうかる漁業創設支援事業」における実証船選定の申請手続きを行ない、リシップ工事費に対する助成金の受給（設備投資負担軽減化）により漁船の全面リニューアルを促進。
- ・ リシップ（船舶再生）という新たな手法に関与して、漁船の高船齢化に悩む漁業者に対して事業再生モデルの一例を提示。
- ・ 地元再生ファンドがスポンサーとなることで、今後も水産振興に寄与し、地域貢献に期待。
- ・ 支援終了時において約70名の従業員の雇用維持。



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「経営者の意識改革（事業者魂の喚起）を通じた事業再生支援」

（東日本大震災事業者再生支援機構）

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社は、東北地方で鞆等を販売する老舗小売店であったが、不採算店舗の増加、在庫管理の不備などにより業績が急激に悪化。その様な中、東日本大震災に被災したことにより在庫が滅失し休業、実質経営破たんの状態。
- ・ 代表取締役社長は、茶髪・ジャージ姿で緊張感なく接客するなど危機意識が欠如しており、支援を行うためには社長自身が意識改革を行い、現状を理解させることが必要と判断。
- ・ 実査開始後に深刻な粉飾も発覚し、事業再生を行うために抜本的な改善が必要な状況であったため、支援検討時に「支援を打ち切る」か「再チャレンジの機会を与える」かについて、当支援機構内でも議論したが、その後の事業者の誠実な対応や事業に対する意欲に可能性を感じたため、支援に向けての調整を継続。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 事業再生計画の策定にあたって、社長を赤字店舗の店長に派遣し再建に注力することで意識改革を促した。
- ・ 以下の内容を柱とする事業再生計画を策定。
 - 震災前債権を支援機構で買い取り、一部債務免除を行い残額についても弁済猶予と金利減免を実施。
 - メインバンクからの新規融資（一部機構保証）により、商品調達力の強化。（当初メインバンクは、新規融資について難色を示していたが、社長の行動が変化していくにつれ、支援に理解。）

3. 当該取組みの成果

- ・ 社長自身が赤字店舗の再建に取り組む過程で、経営の厳しさと難しさを再認識したことにより、赤字店舗の再建に成功。
- ・ 社長の経営再建への強い意欲と経営改善の実績や経営責任を全う（※自宅の条件付き売却）していることをメインバンクが評価したことで新規融資が決定。
- ・ 事業再生計画が成立したことで、計画10期目での債務超過解消が達成可能な見込みとなり、従業員の雇用も確保。
- ・ 当支援機構が経営改善の現場をリードさせながら金融機関の信用回復を図ることができた。
 - ※自宅売却については、3年程度の猶予期間を与え、計画を上回る実績を上げた場合には売却を免除する条件で関係者間が合意。社長の経営意欲を高めることとした。

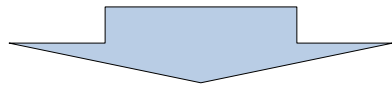
震災支援機構（CREB）の支援事例

【STEP1】

靴等の小売業者

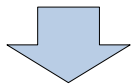


実質経営破たんの状況
支援を検討するも、粉飾等の発覚により、事業性・経営者の姿勢等に疑念があると金融機関も震災支援機構も後ろ向きな姿勢

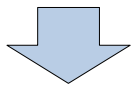


【STEP2】

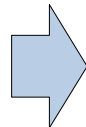
事業者の意識改革



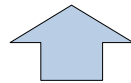
経営再建への意欲



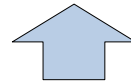
赤字店舗への再建取組み



経営者の努力が認められ、メインバンク・震災支援機構の両者が支援を決定



メインバンクの印象も変化



着実な成果により、経営者の対応に変化が現れる



【STEP3】



A社（小売業）

- ・弁済猶予
- ・金利減免
- ・一部債務免除
- ・返済期間の見直し

震災支援機構

金融機関

CREB保証

新規融資
通称「資金」

震災前債権の買取

[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「新規取引金融機関からの融資開拓に成功した事例」

(東日本大震災事業者再生支援機構)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社（介護事業）は、新規有料老人ホームの建設を予定していたが、親会社が民事再生法の適用申請を行ったことから建設資金の調達が困難となり建設計画が頓挫。
- ・ その様な中、東日本大震災による津波被害で、所有する施設が全壊し売上が減少。加えて、人件費の上昇等により大幅な債務超過となり資金調達が困難な状況。
- ・ 金融機関からの新規融資調達及び震災前借入金の返済に苦慮していたことから当支援機構に相談があった事例。

2. 当該取組みの具体的内容

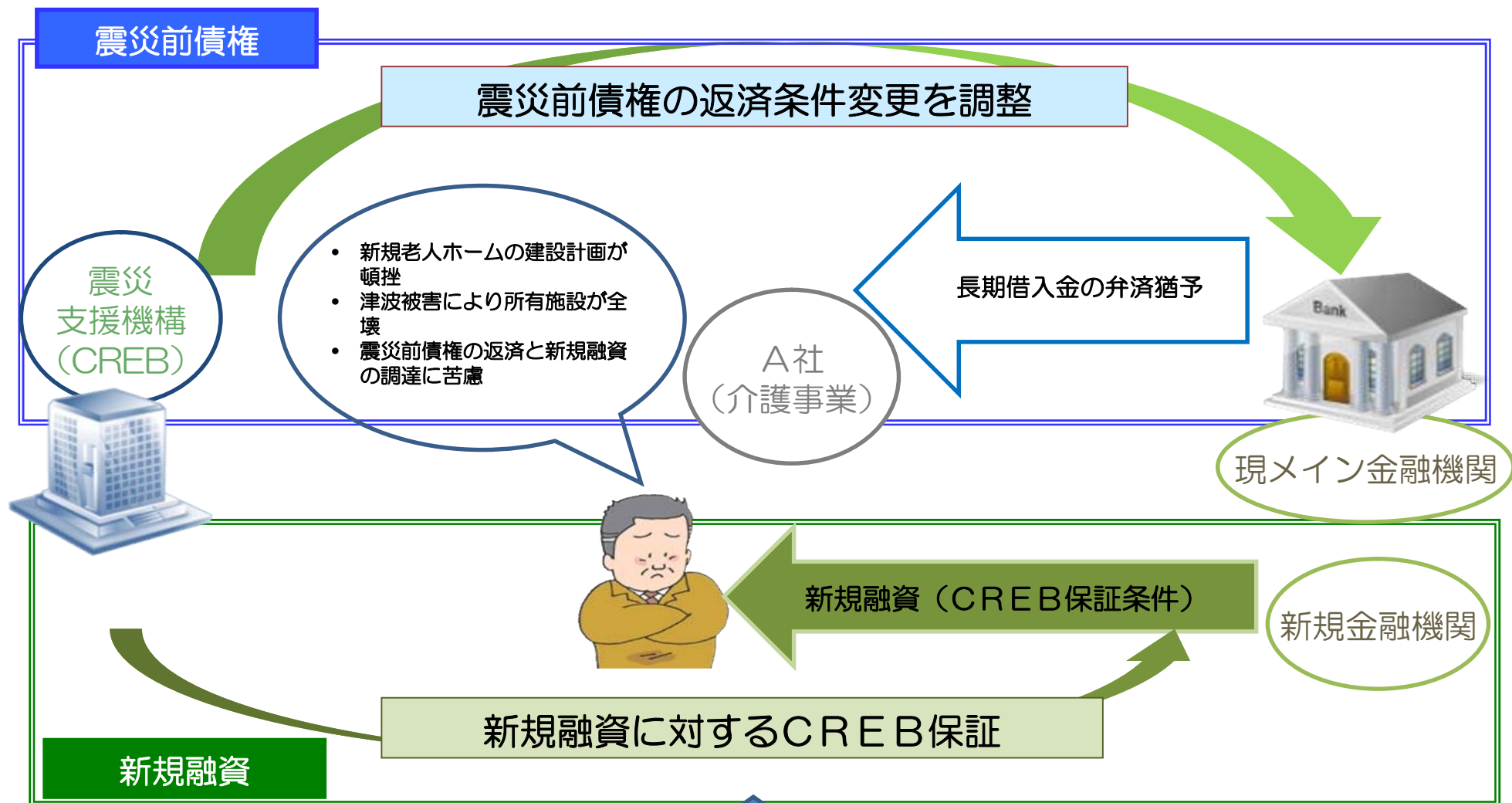
＜以下の内容を柱とする15年間の事業再生計画を策定＞

- ・ 金融機関からの長期借入金については一定期間弁済猶予を行い、短期借入金については遊休不動産を売却することで弁済。
- ・ 親会社からの借入金については、一部を弁済し残額については債務免除を実施。
- ・ 断念していた有料老人ホームの建設を行い、今後の収益源とすることで債務弁済の正常化を図る。
- ・ グループホーム建設のための資金が必要となるが、既存金融機関は融資に否定的であり新たな支援先を開拓。

3. 当該取組みの成果

- ・ 当支援機構が新規融資の一部に保証を付与することを条件に新規金融機関からの約550百万円の融資が決定。
- ・ 支援機構保証は保証割合80%が上限であるが、本事例については保証割合を引き下げ金融機関が積極的にリスクを取ることで支援機構と金融機関が一体となって再生を支援。
- ・ 新規融資が決定したことで頓挫していた有料老人ホームの建設が可能となり、今後の収益源が確保され早期の債務超過解消が可能。
- ・ 震災前債権の返済と新規融資に調達に困窮していた事業者が、支援機構の支援によって事業再生に結びついた事例。

震災支援機構（CREB）の支援事例



- ・ CREBの金融機関調整により新規金融機関からの融資が決定
- ・ 計画頓挫していた新規有料老人ホームの建設が可能に

[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「金融機関からの新規融資と支援機構の出資による一体支援の事業再生」

(東日本大震災事業者再生支援機構)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社は精密機械部品の加工や組み立を行う事業者であり、高い技術力を要していたものの、リーマン・ショックを契機とした金融危機により海外関係の売上が激減、為替コストの増加といった売上回復の目処が立たない状況の下で被災し、建物の損壊や、作業用機械が倒壊。
- ・ 国内既存取引先からの受注は確保していることに加え、新規取引先からの打診もあることから、長期的な収益確保の見通しはあるものの直近の売上予想が厳しく、震災前借入金の返済だけでなく運転資金の確保についても困難となっていたため、当支援機構に相談があった事例。

2. 当該取組みの具体的内容

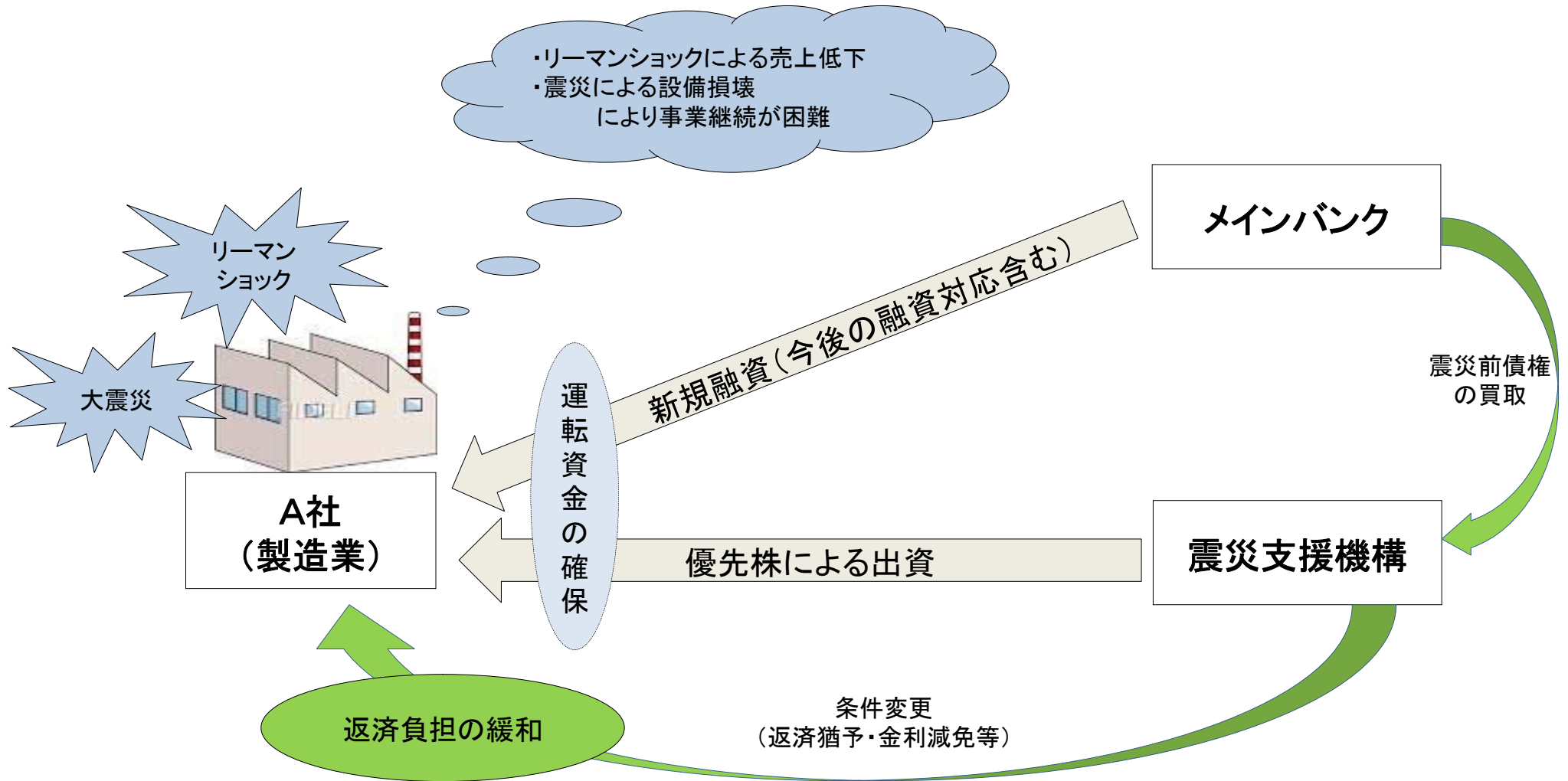
<以下の内容を柱とする15年間の事業再生計画を策定>

- ・ 震災前債権を支援機構で買い取り、5年間の元本回収停止及び金利の引き下げによって返済負担を軽減。
- ・ 計画初期の運転資金として、当支援機構から4,000万円の出資を実施。
- ・ 震災後に関係金融機関は設備修繕費等についてプロパー融資を実行しているが、再生計画期間中に追加的な資金重要が発生した際は、別途融資を検討。
- ・ 従来取引先からの受注を維持しつつ、新規取引先からの受注開拓を図る。

3. 当該取組みの成果

- ・ 当支援機構の支援により、震災前借入金の返済負担軽減及び当面の運転資金を確保。
- ・ 従業員33名の雇用を確保し、日本のモノづくりを支える中小企業の復興に寄与。
- ・ 金融機関からの新規融資に加え、支援機構が出資による支援を行うことで事業再生が可能となった事例。

震災支援機構（CREB）の支援事例



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「地域再生ファンドの活用並びに『資本金借入金』への切替(DDS)による事業再生支援」

(静岡銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社は、積極的な広告戦略により、順調に業容を拡大。
- ・ しかしながら、リーマン・ショックや東日本大震災による消費者の購買意欲の減退、競争激化などによる受注減に加え、新規事業の不振により、収益は悪化し、債務超過に陥った。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当行は、A社の企業価値を勘案し、スポンサーの経営支援が得られればA社の再生は可能と判断。再生支援に着手。
- ・ A社の場合、再生支援の遅延や風評が取引先に与える影響が大きいと判断し、その影響を可能な限り排除することを優先事項として取り組んだ。
- ・ 24年4月に金融庁より発表された「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」の企業再生支援機構（現、地域経済活性化支援機構）の相談機能を活用し、スポンサーの選定を当行主導で実施。
- ・ また、下記の再生スキームを当行主導で策定し、中小企業再生支援協議会とその全国本部に再生計画を検証してもらうことで、手続きの公平性・透明性を維持。
 - ① 別除権債権を除く金融債権を地域再生ファンドに譲渡し、財務リストラを図る。別除権債権は担保付資本金借入金へ転換し、債務超過を圧縮。
 - ② 新規融資については、当行と地域再生ファンドの折半にて対応。
 - ③ スポンサーB社より経営者を招聘しガバナンス体制を強化。
- ・ A社は財務等毀損が著しく、抜本的な金融支援を施した後も、新規の与信供与が必要であり、多くの金融機関と合意形成を図ることが課題であったが、当行主導による協議を通じて、全金融機関との協調体制を構築することができた。

3. 当該取組みの成果

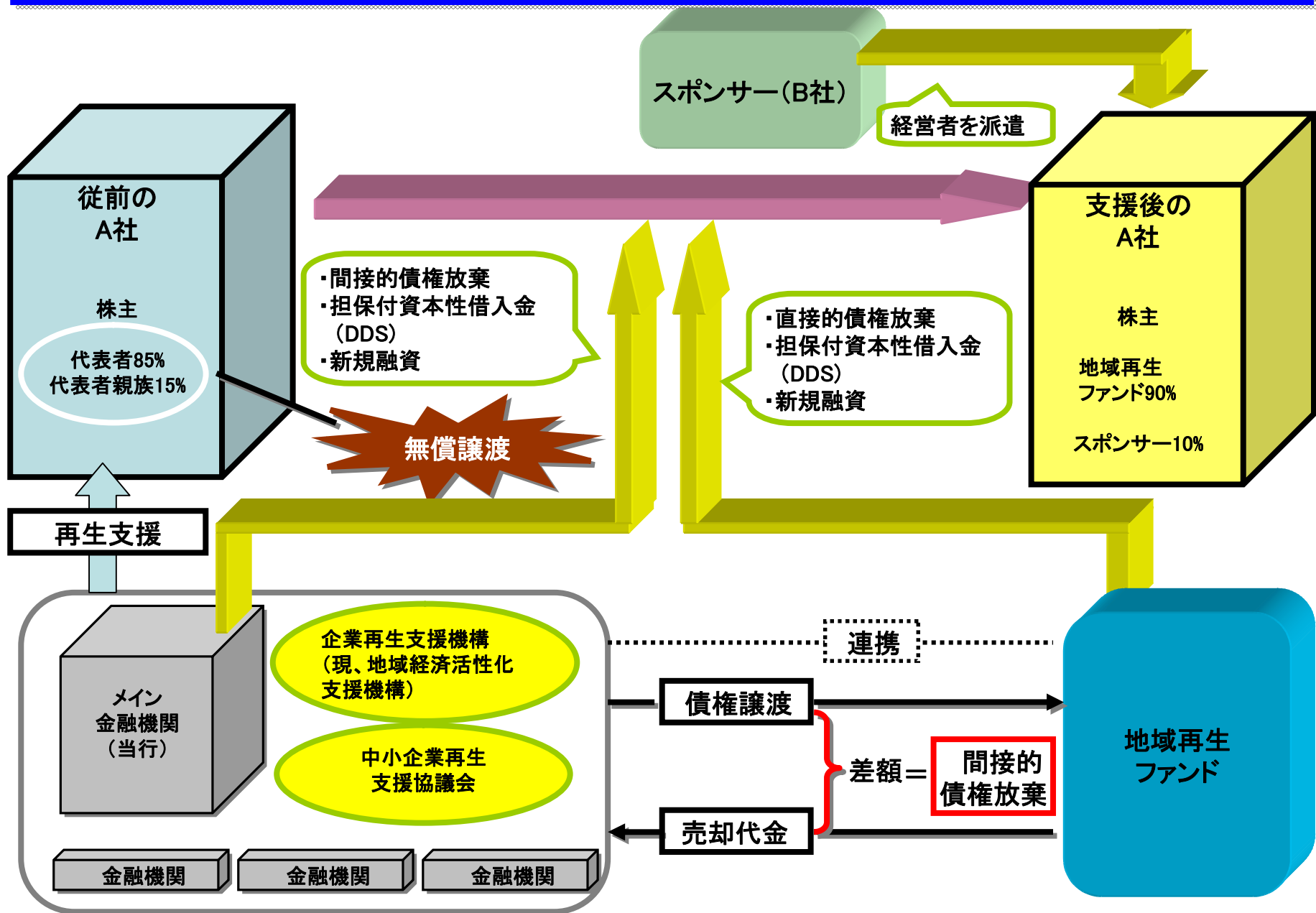
【相手方にとっての成果】

- ・ 企業価値を毀損することなく金融支援を実施したことで、取引先に悪影響を与えることもなく、また従業員の雇用も維持することができた。

【当行にとっての成果】

- ・ 法的整理と比較して債権回収を極大化することができた。
- ・ A社の存続また従業員の雇用維持により、地域経済に与える影響を極小化させることができた。

地域再生ファンドの活用並びに「資本金借入金」への切替(DDS)による事業再生支援



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「ロシア（極東地区）への海外進出を目指す企業等への支援・サービス」

(北海道銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ 厳しい道内経済環境の中で、道内企業の新たな仕入・販売先を開拓する有望な市場として北海道に近いロシア極東地域に着目。
- ・ 他方、ロシア極東地域の市場環境については、現地でのニーズ、商慣習等に関する情報量が不足しており、道内企業が独自で海外展開を模索する地域としては、高い難易度。
- ・ 市場環境や現地側ニーズ等の情報提供にとどまらず、現地視察時のサポート等多面的な道内企業への支援により地域経済活性化を目指す。
- ・ 農業分野においては、日露双方の農業関係者の直接的交流とその発展を促進し、最新農業技術の研究と普及、技術交流を通して道内農業関連事業者のビジネスチャンス拡大を目指す。

2. 当該取組みの具体的内容の例

- ・ ロシアへの海外進出を目指す企業等へのビジネスサポートを目的とした支援担当部署として、H15.5「中国ロシアデスク」を国際部内に設置（H21.12 ロシア室に改組）したほか、H21.3にユジノサハリンスク駐在員事務所を設置。更に、ウラジオストク駐在員事務所のH25年度中の設立を目指し準備中。
- ・ また、現地行政機関、金融機関、本邦専門機関等とのアライアンス構築や、顧客向け各種セミナー等を以下のとおり実施したほか、現在、道内農業者に対するアムール州におけるアグリビジネスの運営支援等を進めているところ。

<現地行政機関等とのアライアンス構築>

- ・【サハリン州】サハリン州政府（包括協定 H22. 2、農・食品水産加工分野 H25. 9）、ユジノサハリンスク市（H25. 9）
- ・【アムール州】アムール州（農業協力覚書）（H25. 4）
- ・【ハバロフスク地方】ハバロフスク市（H21. 11）
- ・【金融機関】ズベルバンク極東支部（H24. 5）、VTB24 銀行（H25. 5）、VTB 銀行（H25. 7）
- ・【本邦】（独）日本貿易保険（提携）（H23. 4）、国内大手損保会社 5 社（H24. 6）

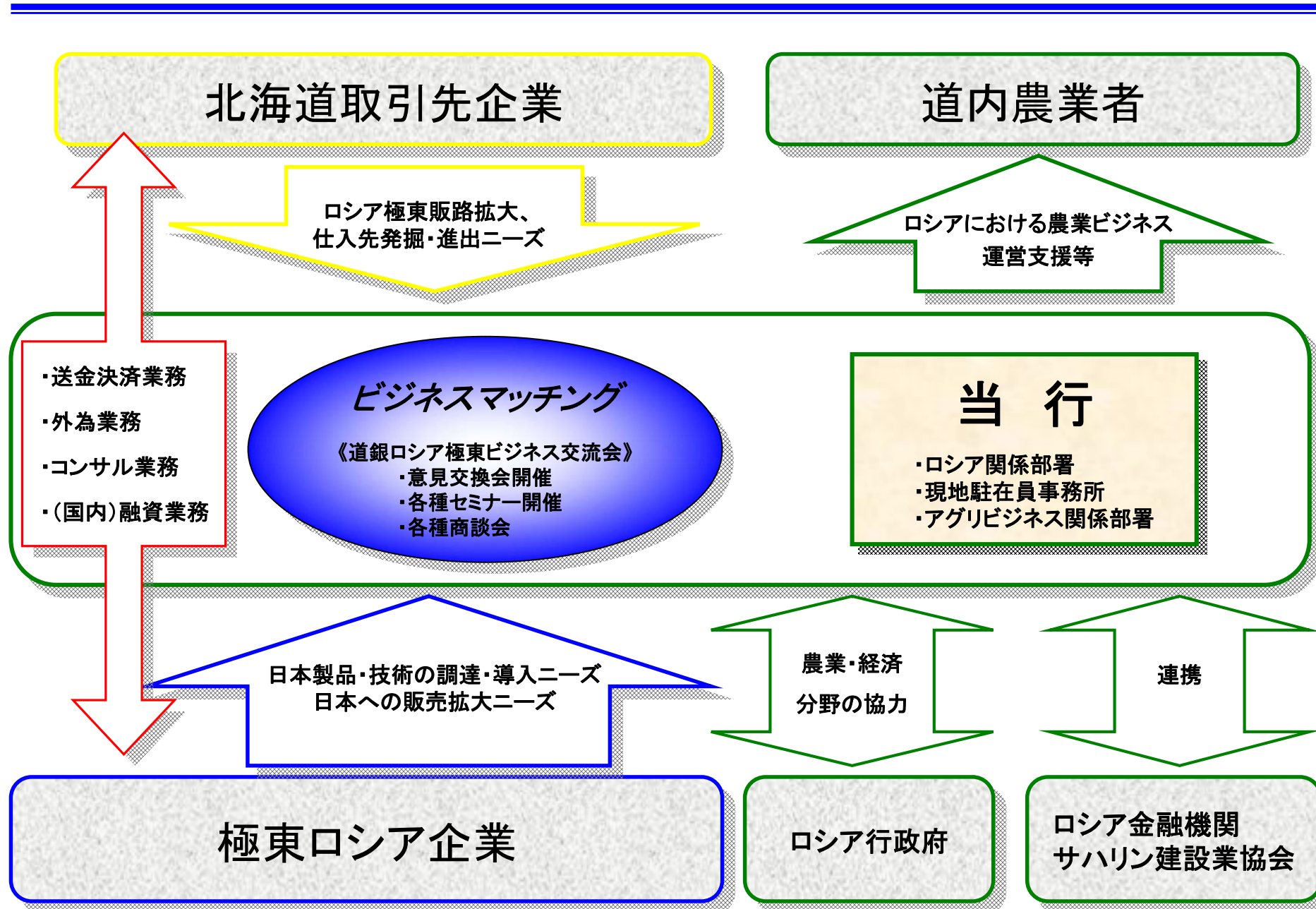
<各種顧客支援>

- ・ JETRO RIT 事業 寒冷地住宅ビジネス交流会（H24. 10 極東ロシア企業 2 社を北海道に招聘、H25. 2 サハリンにて道内企業 6 社）
- ・ ロシアビジネスセミナー（札幌にて開催）（H24. 10）、道銀ロシア極東ビジネス交流会（ユジノサハリンスクにて開催）（H21. 10）

3. 当該取組みの成果

- ・ 上記取組みにより、ロシアビジネスサポート体制の優位性が認知され、道内企業の現地視察支援や本州企業からもサポート要請を受けるなど、銀行の取引基盤拡大手段として有効に機能。
- ・ 道内企業が現地に拠点を設ける動きがあり、現地側手続きのサポートを通じて付随する外為取引の獲得にもつながっている。
- ・ 今後も、サポートメニューの充実を図り、道内外の顧客取引基盤拡大を目指す。

ロシア極東ビジネスマッチングスキーム図



[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

「海外進出支援により売上高増加につなげた事例」

(西武信用金庫)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A社（半導体製造業）は、これまで、中国での委託生産をしていたが、人件費等の上昇により、ベトナムに生産を移転することを計画。
- ・ しかし、ベトナムからの工場誘致の話が急速に進展。現地の工業団地から、現地法人設立手続きを代行するとの申出を受けたものの、A社及び顧問税理士も十分な現地情報・知識がなく、現地の工業団地に任せる部分、A社で行うべき部分の仕切りが分からないなど対応に苦慮。
- ・ 進出の期日が迫る中、設立する法人の種類や現地工場に送る機械について現物出資として処理が可能かなど、基本的な問題も積み上がり、相談できる相手が身近に見つからないことで、A社管理部門の混迷は深刻化。

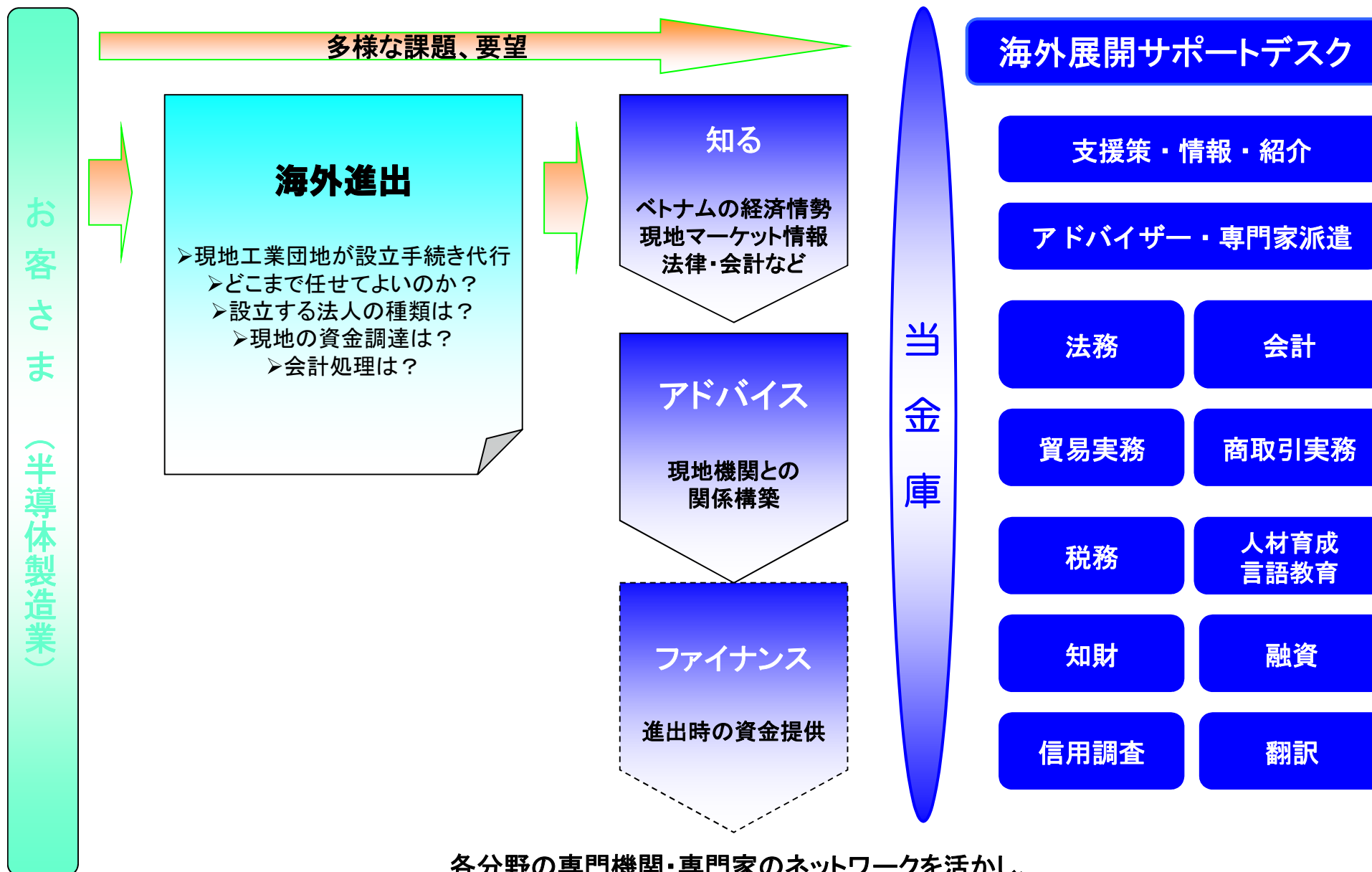
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当金庫は、A社から海外進出資金の相談を受けた際、A社の抱える問題を認識。
- ・ 新たに立ち上げた海外展開サポートデスクを活用し、ベトナム進出に必要な専門家をA社に派遣。専門家から、そもそも現地工業団地が何故、会社設立等の代行をしてくれるのかといった背景の説明や基本的な現地情報・会計処理等について情報提供。
- ・ これにより、A社管理部門では、問題が一つ一つ解明されることとなり、また、当金庫がA社の方針作成にも参画したことで、海外進出の準備を自信をもって進めることができ、A社は予定通り海外進出を実現。

3. 当該取組みの成果

- ・ 初めての自社海外工場立ち上げに際し、短期間において、A社の抱える問題に的確にソリューションを提供したほか、海外進出資金についても応需するなどA社初の海外自社工場立ち上げを成功に導いた。
- ・ ベトナム工場は順調に操業し、A社の売上にも大きく貢献。

海外展開支援：初の半導体自社海外工場設立の事例



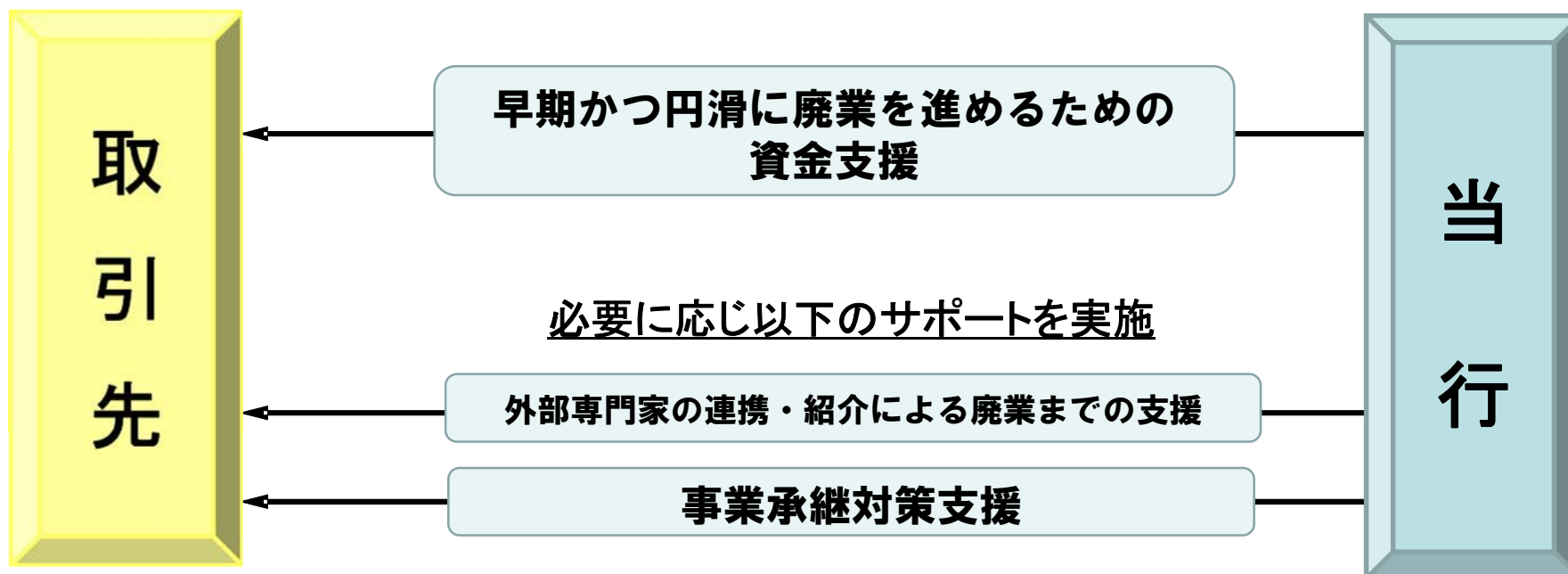
各分野の専門機関・専門家のネットワークを活かし、
お客様の抱える問題に対しソリューションを提供

[経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例]

<p>「事業整理支援ローンの提供」</p> <p style="text-align: right;">(大垣共立銀行)</p>
<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 先行き不透明な経営環境下、今後の事業展望が描きづらく「業績不振」からの脱却が困難であるとの経営判断（見通し）をせざるを得ない、または「後継者不在」等で事業承継対策ができないため、やむなく「事業整理（自主廃業）」を予定する顧客に対して、既往金融支援の選択肢に加えて、何か他に一步踏み込んだ支援ができないかという着想から取扱いを開始。 ・ 「自主廃業」を選択する顧客への資金支援を通じて、前向きな（早い時機での）「自主廃業」が円滑に進むことへのサポートを目的。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p>
<p>【事業整理（「自主廃業」）を予定する顧客向け融資商品の提供】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「後継者不在」や「業績不振」等による「自主廃業」予定先が、早期かつ円滑に廃業を進めるため、買掛金や退職金の支払といった資金支援が必要な場合を想定した融資商品。 ・ 前向きな（早い時機での）「自主廃業」を後押しすることで、「事業継続」、「事業再生」ともに困難な財務状況に陥ることを未然回避することを狙う。 <p>【(必要に応じて) 廃業までの経営支援、事業承継対策支援を併せて実施】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営コンサル、税理士等の外部専門家との連携（顧客への紹介）により、保有資産価値の精査や廃業までのスケジュール調整等の実務支援を行う。 ・ 「後継者不在」による「自主廃業」案件の場合は事業承継対策支援を行う。 <p>【活用例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ A社は、会社を残したいと思う気持ちは強いものの、代表者は高齢かつ後継者不在。また、業況も不芳で事業好転見込みもなく、事業継続をすれば更なる借入増加を招く恐れがあるといった問題を抱える。 ・ 資産に余力があるうちに前向き且つ円滑な「自主廃業」の決断を頂くことに時間と労力を要した。
<p>3. 当該取組みの成果</p>
<p>【相手方にとっての成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客の早期かつ円滑な「自主廃業」（「事業縮小」を含む）を後押しするために必要な資金支援。 <p>【当行にとっての成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 融資件数は4件、融資金額（実行累計額）191百万円。

事業整理支援ローンの提供

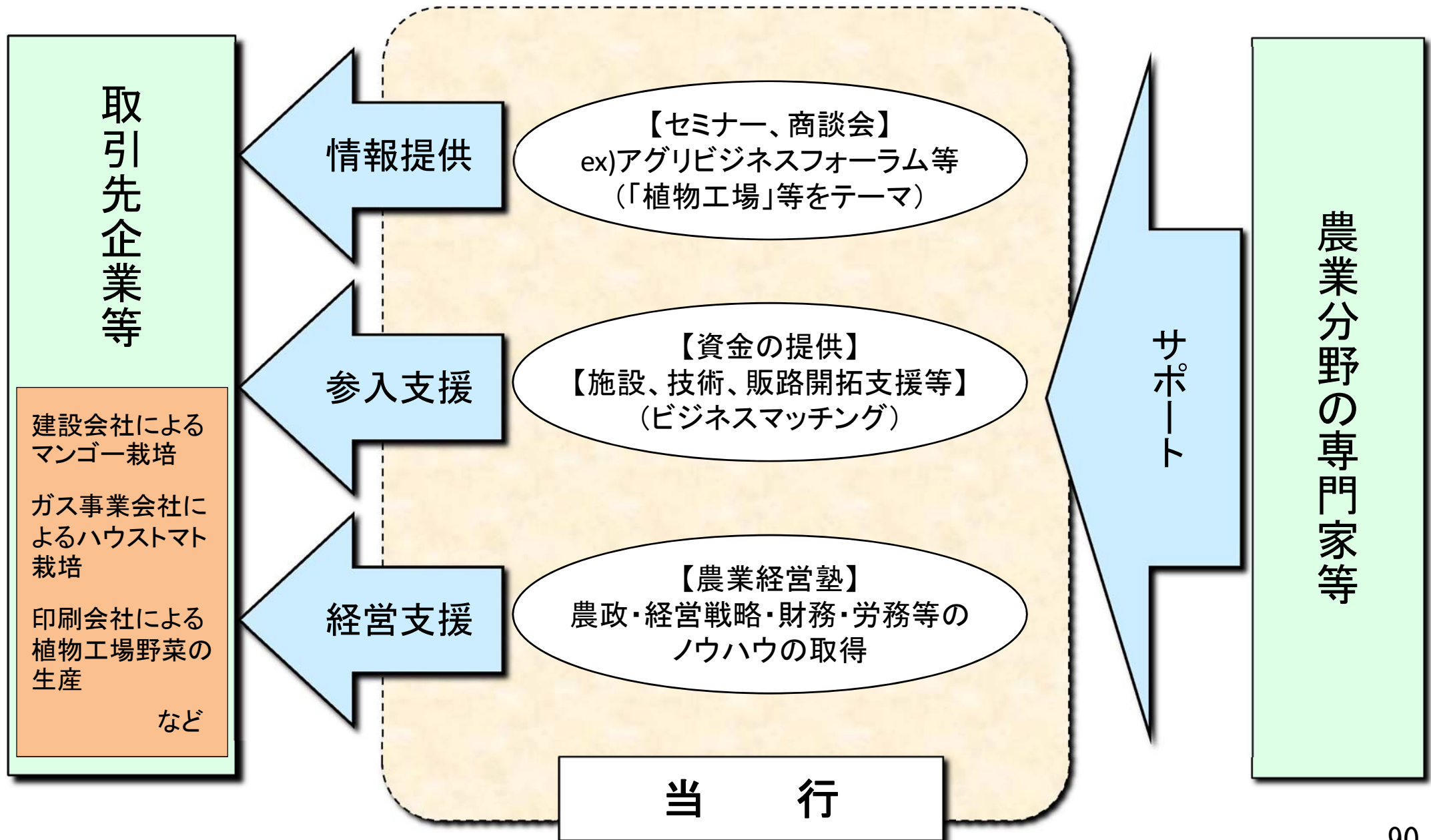
- ・前向きな「自主廃業」が円滑に進むことをサポートするため買掛金や退職金の支払いの資金支援を行うローン。
- ・早い時機での支援で、「事業継続」、「事業再生」とともに困難な財務状況となることを未然に回避。
- ・想定される顧客：事業展望が描きづらく業績不振からの脱却が困難な顧客
後継者不在等で事業承継対策ができない顧客
- ・取扱実績：4件・191百万円



[創業支援に関する取組み事例]

<p data-bbox="246 196 672 231">「異業種からの農業参入支援」</p> <p data-bbox="1769 244 1960 279">(北海道銀行)</p>
<p data-bbox="241 300 1142 331">1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p> <ul data-bbox="246 347 1960 574" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="246 347 1960 427">・ 当行の取引先企業の中には、本業とのシナジー効果や新規事業の可能性として、農業参入に注目している企業が多数存在。しかしながら、農業参入には、専門的な農業経営や技術的なノウハウ習得が必要など課題多数。 <li data-bbox="246 443 1960 475">・ 北海道は半年間雪に閉ざされることから、通年で農作物を生産し雇用も維持できるような取組みも必要とされていた。 <li data-bbox="246 491 1960 574">・ 地域産業の活性化にも資するため、農業参入にかかる様々な情報を提供するとともに成功へのサポートを行い、異業種からの農業参入を支援する取組みを実施。
<p data-bbox="241 619 616 651">2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul data-bbox="246 667 1960 1085" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="246 667 1960 794">・ アグリビジネスフォーラムの開催 ⇒ 施設内で植物育成環境を人工的に制御し、安定的な生産を行える「植物工場」をテーマに、植物工場経営者や専門家を招聘したセミナーと関係企業を招いた商談会を同時に開催（来場者数約 600 名、商談ブースでは 100 件以上の商談が展開） <li data-bbox="246 810 1960 938">・ 農業経営塾の開催 ⇒ 経営者や後継者等の経営スキル向上をサポートする取組みとして、当行主催で「農業経営塾」を開催。農業経営に必要なノウハウ（農政、財務、労務、経営戦略等）を習得するための専門家を招いた講義を開催 <li data-bbox="246 954 1960 1085">・ 農業参入支援 ⇒ 農業参入の実現のため、施設や技術を有する企業の紹介・資金支援や販路開拓に向けたビジネスマッチングを実施 ⇒ 日本政策金融公庫との連携による事業資金支援
<p data-bbox="241 1133 526 1165">3. 当該取組みの成果</p> <ul data-bbox="246 1181 1960 1404" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="246 1181 1960 1212">・ 異業種企業の農業参入を実現。特に「植物工場」による参入事例は多数。 <li data-bbox="246 1228 1960 1404">・ 既存企業の事業拡大、新規事業の実現に貢献し、当行は植物工場の設備資金にかかる融資を実行。 例) 建設会社による温泉熱を利用したビニールハウスでのマンゴー栽培 ガス事業会社によるエネルギー効率を活用したハウストマト栽培 印刷会社の空き工場を利用した植物工場野菜の生産

異業種からの農業参入支援の取組イメージ



[創業支援に関する取組み事例]

<p>「異業種の飲料品製造販売への進出支援」</p> <p style="text-align: right;">(富山第一銀行)</p>
<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ A社は土木建設業を行っているが、業界環境が今後好転する見込みは少なく、新分野への進出を検討。 ・ A社の本店所在地は竹の原生林が多く、竹林整備事業が不可欠。しかし、その事業を通じて伐採した竹は廃棄するしかなく環境面に対する影響も踏まえ、その利用方法について従来から模索。 ・ 竹には古来から、生臭さを消す・鮮度を長持ちさせる等の特性があるとされている。 ・ 新たな収益源確保のため、竹の特性を活かした商品開発を行うことで新規事業に挑戦。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ A社との経営相談を踏まえ、当行の支援担当者はA社と共に竹の特性を活かした新商品開発について議論を重ね、将来像として日本初の竹パウダーによる茶の製造・販売事業への進出を決定し、そのための課題の明確化を支援するとともに、事業計画の策定にも主導して関与。 ・ 課題解決に向けて、支援パートナーとして、地域資源を活用した事業支援等実績のある大学コーディネーター、当行の支援担当者が把握している焙煎業者、当行取引先であるパッケージデザイナー等の専門家を紹介。 ・ 新商品の製造・販売会社設立資金として新規融資を実行。 ・ 当行が主催する大規模商談会や食の商談会に参加させ、小売業者を紹介し成約するなど販路開拓支援を実行。
<p>3. 当該取組みの成果</p>
<p>【相手方にとっての成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 竹の幹のみを原材料にした日本初の「竹茶」が完成。 ・ 町のブランド商品、県のトライアル発注商品に認定され、認知度がアップ。 <p>【当行にとっての成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 異業種分野に進出する企業のノウハウが蓄積でき、今後の企業活動支援に活かせる。

異業種の飲料品製造販売への進出支援 ～竹茶の事例～

竹茶開発に至った理由

土木建設業界の環境は厳しく、新分野への進出を検討していた。

竹の原生林を多く所有しており、竹林整備事業が欠かせない。

環境に対する影響も踏まえ、伐採した竹の利用方法を模索していた。

竹の特性(生臭さを消す・鮮度を長持ちさせる等)を活かした商品を開発

進出支援の具体内容

竹の幹のみを原材料にした日本初の「竹茶」が完成

町のブランド商品に認定され、認知度がアップ

県のトライアル発注商品に認定され、認知度がアップ

取引先

経営相談を通じ、将来像と課題の明確化を支援

大学コーディネーターの紹介

焙煎業者の紹介

パッケージデザイナーの紹介

当行が主催する大規模商談会その他、食の商談会への参加

資金調達支援

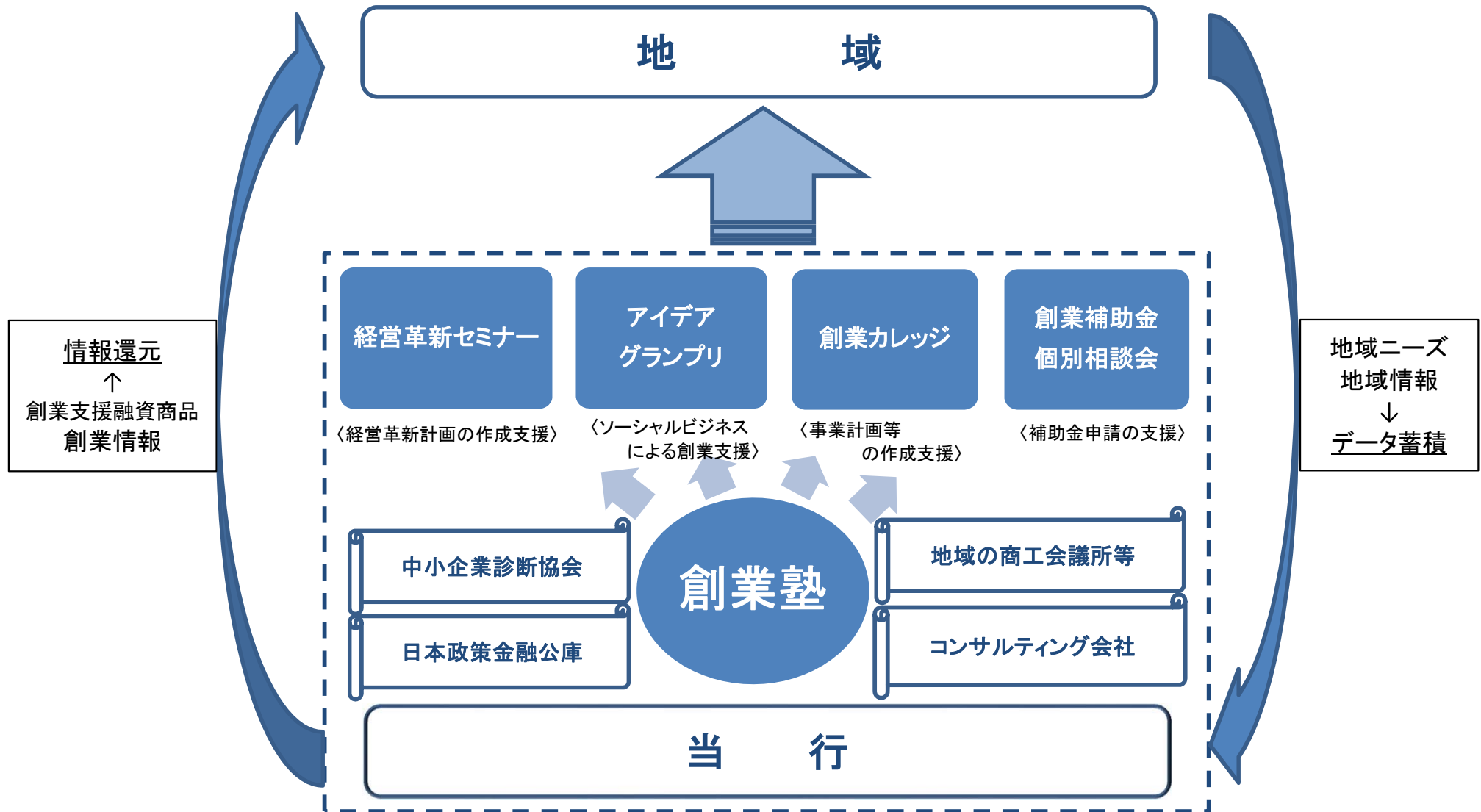
異業種分野進出企業に対するノウハウの蓄積

当行

[創業支援に関する取組み事例]

<p>「創業塾の開催を契機とする各種創業支援策の実施について」</p> <p style="text-align: right;">(西京銀行)</p>
<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域活性化への取組みとして創業支援による事業所の増加こそが地域雇用の拡大に繋がり、ひいては自らの地域営業基盤の拡大に資すると認識していたが、専門的な支援をする部署も無く、人材や創業支援融資に関する統計的データの蓄積が行われていないことから、平成 24 年 4 月に「地域連携部」を創設。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自らが創業者を育て、支援していくことを目的に「創業塾」を開催。 ・ プログラムとしては、創業に必要な「事業計画書」の作成ノウハウについて、創業支援における経験豊富な民間コンサルティング会社（経営革新等支援機関）と連携のうえ、全 6 回開講。 ・ 創業塾参加者の中には、創業後、再度事業計画の作成を希望する者（第 2 創業・経営革新・経営改善）や、ソーシャルビジネスの手法等によって現況からの脱却を目指す者（NPO 法人等）など、一般的な創業支援以外にも多様な創業支援ニーズが存在することを確認。 ・ これら多様な創業支援ニーズに応える形で、中小企業診断協会と共催で「中小企業経営革新支援制度」に基づく経営革新計画の作成支援を目的とした「経営革新セミナー」、ソーシャルビジネスによる創業支援を目的とした「アイデアグランプリ」、地元の商工会議所等との共催で事業計画等の作成支援を目的とした「創業カレッジ」の開講を行うなど、地域における一体的な創業支援体制の構築に繋がっている。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 創業支援の一環として「創業補助金」の個別相談会を独自開催するなど、積極的に支援。その結果、県内では最も多い 12 件の補助金を採択。 ・ 日本政策金融公庫との連携協定に基づく創業資金支援のほか、創業者の事業開始時における機動的な資金ニーズに対応するため、カードローン形態を一部採用した創業支援専用融資商品の取り扱いを開始。

創業塾の開催を契機とする各種創業支援策の実施

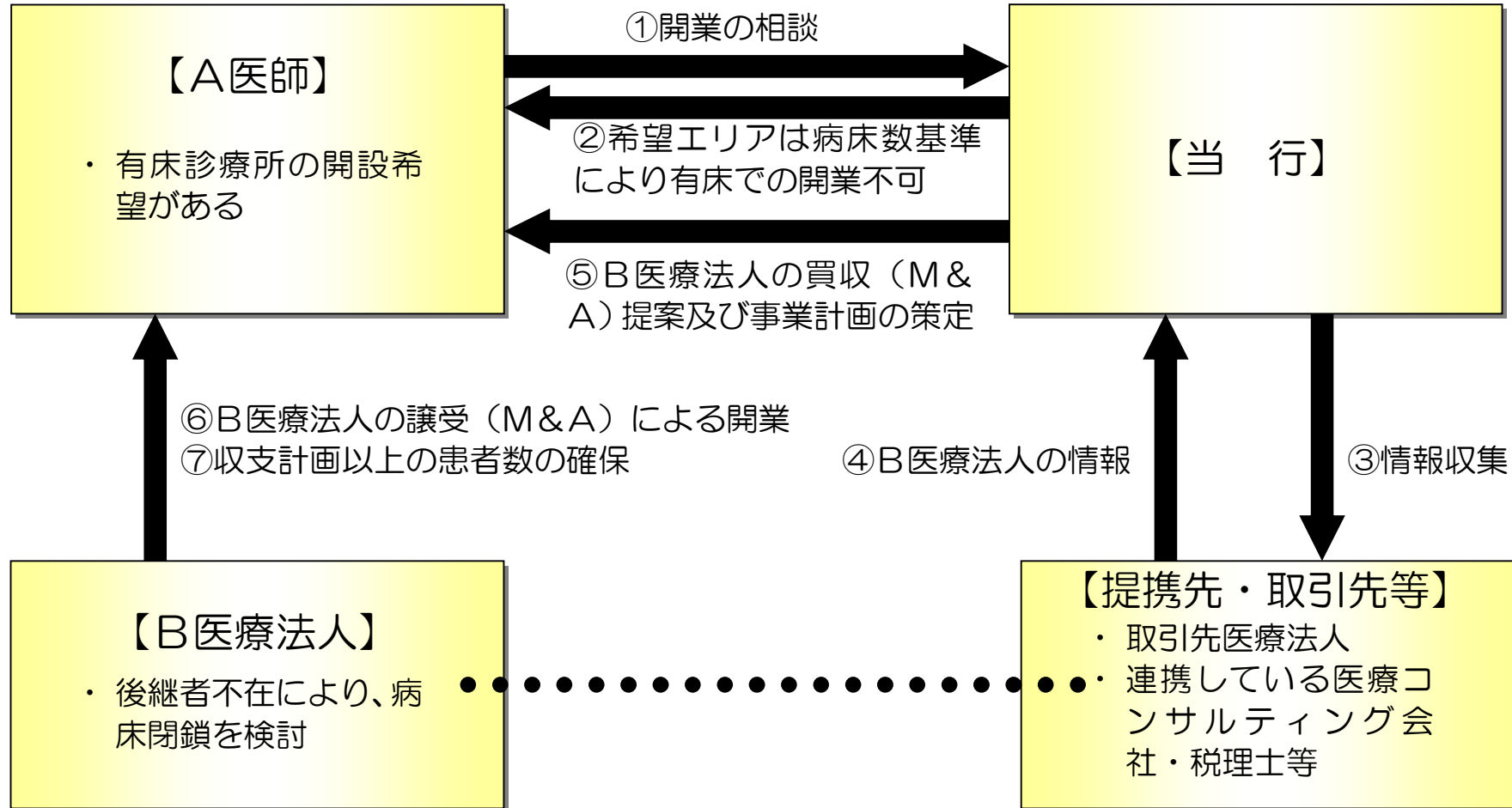


[創業支援に関する取組み事例]

<p>「新規病床開設が認められない医療圏でのM&Aによる有床診療所の新規開設支援」</p> <p style="text-align: right;">(香川銀行)</p>
<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 有床診療所の新規開業を希望するA医師から当行に対して開業支援の相談。 ・ A医師が開業を希望する医療圏域においては、既存病床が基準病床数を超えて存在しているため、産婦人科等といった一部の診療科目を除いて、新規に有床診療所を開設できない状況。 ・ 新規に有床診療所を開設するには、開業場所を変更するか、病床を有する既存の医療法人を譲り受ける必要。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当行取引先医療法人や連携している医療コンサルティング会社・税理士等から医療法人の譲受に関する情報収集を開始。 ・ 当行と連携している病院経営等コンサルを行う税理士より、後継者がおらず、病床閉鎖を検討しているB医療法人の情報が提供されたことから、B医療法人の買収(M&A)を検討。 ・ 開業後における病床活用の必要性が客観的に確認できない等、事業計画の内容によっては、B医療法人の病床の権利を返上する必要があったが、当行が蓄積を進めている医療・介護関係のデータ等を活用した詳細な事業収支シミュレーションの実施により適切な事業計画の策定支援をしたことで、病床の権利を返上することなく、円滑にB医療法人からの業務引き継ぎを実施。 ・ B医療法人の買収資金、医療機器や建物建築資金及び運転資金を当行が対応。 ・ 事務長職を必要としていたことから人材紹介のコンサルや、設備関係コンサルを紹介するなど支援。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 開業後、事業収支計画以上の手術件数の実施と外来患者数の確保により、開業当初に対応した運転資金は早期に返済。 ・ 当該医療圏では今後循環器疾患の患者が増加することが予想されており、今回の開業支援を通じて地域医療の発展に貢献。

新規病床開設が認められない医療圏でのM&Aによる有床診療所の新規開設支援

＜M&Aによる病床の取得により、希望通りの開業ができ、収支計画以上の患者数の確保ができた事例＞



[創業支援に関する取組み事例]

<p>「地元産官学の連携で創業支援(市創業支援施設の運営)」</p> <p style="text-align: right;">(多摩信用金庫)</p>
<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 営業地域での事業所減少率は全国の減少率を上回っており、まち全体で創業者を支援していくことが重要と認識。創業時の孤独や不安の解消や、新事業に挑戦する勇気を持てるようにする仕組みが必要と認識し、当金庫は地元市町村、地元大学と連携した創業支援施設を運営。 ・ 創業支援施設には、全体を運営するコミュニティー・マネージャーと、経営相談が出来るインキュベーション・マネージャーを配置。創業支援施設においては、オフィス機能の提供（個室、ブース、商談スペースなど）、創業・経営相談（各種相談、ビジネスマッチングなど）、教育支援（研修、大学と連携した講義など）などといった、支援を行う仕組みを整備。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 毎週、3者（当金庫、市町村、大学）でミーティングを行い、施設運営や入居者が抱える課題を共有し、解決策などを協議。 ・ 当金庫職員がインキュベーション・マネージャーとして週に1回、創業・経営相談を行い、入居者との定期的な面談を行い、創業に向けた現状の把握や様々な課題解決に取り組む。また、入居者以外の創業相談も受けており、当該地域での創業を目指す者に対しても様々な提案を行う。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営相談は年間で137件受けており、様々な課題解決に携わる。 ・ 創業塾や女性向けセミナー、シニア向けセミナーなどを企画・開催。 ・ 地域の中小企業振興公社の事業可能性評価事業に選ばれる事業者も出てきている。 ・ この様に、当金庫は各地域で地元産官学と連携による積極的な創業支援の取組みを行っており、その結果、創業補助金の採択案件が全国でNo. 1となっている。

地元産官学による創業支援の体制

三者協定プロジェクト

市

大学

当金庫

大学総合研究所

創業支援施設

評価委員会

創業支援施設サポータークラブ

リソース提供

業務運営

運営パートナー

運営

施設提供
創業・経営
相談

創業・経営
相談

教育支援

教育支援

評価・検証

支援

支援

創業(予定)者
(施設入居者)

創業(予定)者
(入居者以外)

[創業支援に関する取組み事例]

「日本政策金融公庫支店との連携スキームの策定」 (玉島信用金庫)
<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当金庫と日本政策金融公庫では、それぞれの機関において、創業期にある顧客に対して、ニーズや各々のステージに応じたサポートを実施。創業資金の必要額が大きい場合には、協調融資にて対応するなどの事例はあったが、創業者は創業計画書等の借入に必要な書類や事業内容の説明を機関毎に行っており、創業者にとっては負担が大きい状況が継続。 ・ 今般、両機関の特性を活かしつつ、相互のノウハウ等を補完、共有することによって、よりクオリティの高いサポートをワンストップで提供するため日本政策金融公庫支店との一歩踏み込んだ形での連携スキームを策定。 <ul style="list-style-type: none"> ① 当金庫支店と公庫支店が直接やり取りをするなど、融資手続きにおける顧客負担を大幅に軽減するスキームの確立。 ② 協調融資を行う際には、金利等の融資条件面における優遇措置を創設。 ③ 創業期における幅広い層に対する一貫したサポート体制を整備。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 創業者が公庫との協調融資を希望する場合、創業計画書の共用使用・共同での面談などワンストップでの対応を実施。また、協調融資の利用時には、両機関において金利優遇の特典有。 ・ 当金庫と公庫の共催で、創業支援セミナーを開催。同セミナーでは、それぞれの創業融資制度やサポート体制、市役所の支援体制の説明、起業経験者の体験談に加え、希望者には共同で個別相談会を実施。 ・ 信用金庫の強みである定期訪問を通じて相談を受けた「創業期⇒成長期」に移行するまでの様々な課題解決を、共同でサポート。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 輸入雑貨小売店の創業相談が公庫にあり、協調融資を実行。現在（平成25年8月現在）、協議中の案件は2件。 ・ 創業者側には、協調融資の選択肢があれば、創業を実現しやすくなるというメリット。一方、金融機関側には、協調融資であればリスクの低減が図られ創業融資に取組みやすくなる。更に、各機関の知見を合わせることにより、創業者により適切なアドバイスが可能となり、創業者の成功に寄与。 ・ 今後、協調融資の取組み件数が一定数に達した段階で、創業者のフォローアップ情報の交換会を実施予定。また、各機関に相談のあった創業者を対象にした交流会の開催を計画。

連携スキーム図

日本政策金融公庫支店

- 新規開業資金
- 新創業融資制度
- ☆ 中小企業経営力強化資金
※当金庫の事業計画書作成支援がある場合には金利を優遇。

協調融資

- ワンストップでの対応
- 創業計画書の共用
 - 面接日の調整
 - 協議の実施

当金庫

- たましん創業支援ローン
【協調融資時の特典】
※協調融資の場合には金利を優遇。
- 創業補助金の申請

創業支援

創業支援セミナー

- ・ 日本政策金融公庫、当金庫共催による創業予定者を対象としたセミナーの開催
- ・ セミナー参加者を対象とした個別相談会の実施

創業フォローアップ

- ・ 創業者を対象とした交流会、セミナーの開催
- ・ 定期的な情報交換の実施

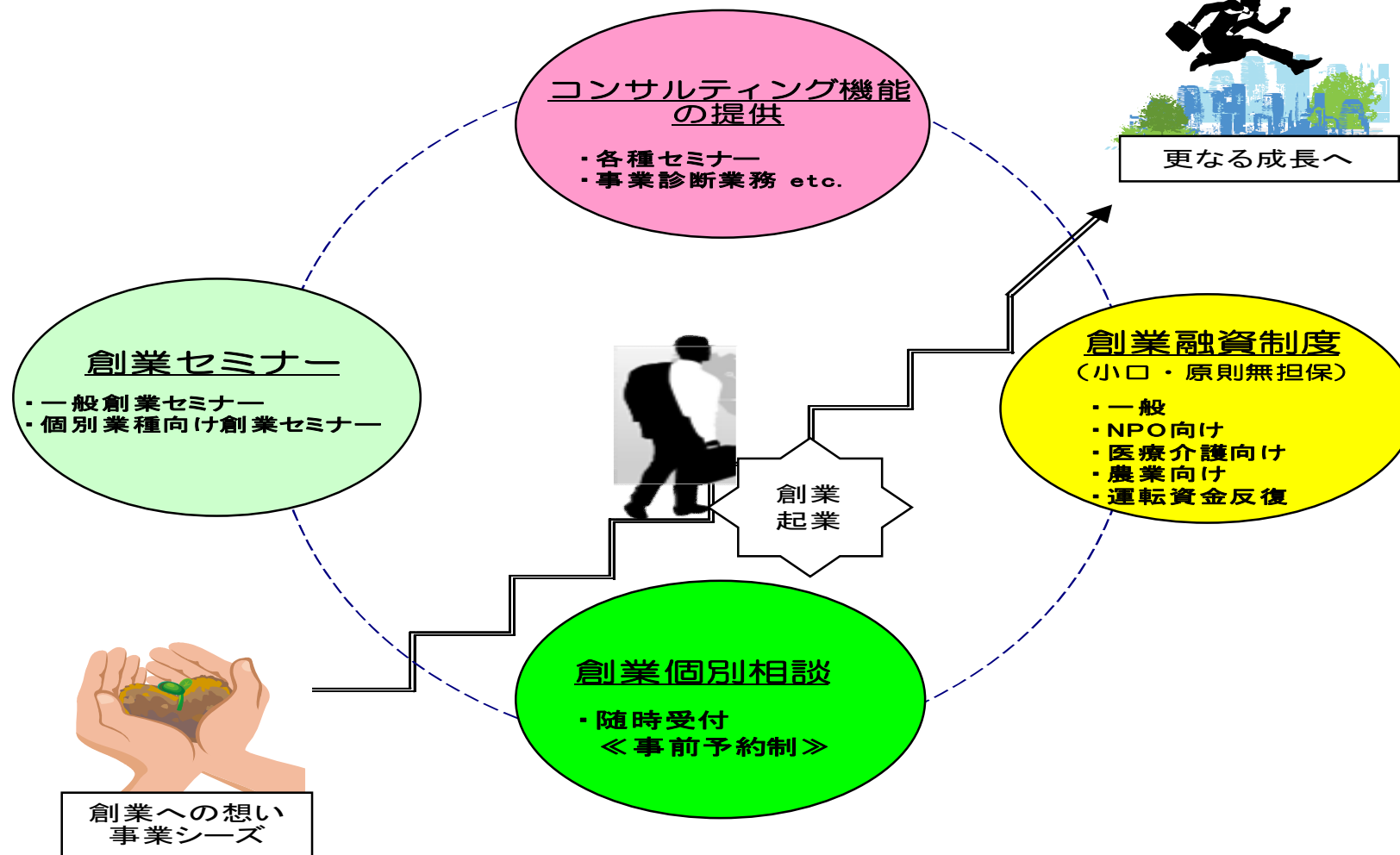
[創業支援に関する取組み事例]

<p>「創業応援パッケージ」の制定について</p> <p style="text-align: right;">(愛媛信用金庫)</p>
<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域経済の活性化のためには、地域に根ざした活動を行う当金庫が、創業を目指す方を金融・非金融両面から継続的にサポートすることが使命であると認識。しかし、創業融資制度はあるものの支店・本部一体で創業希望者を積極的に支援する仕組みが未整備。 ・ 創業融資は、人物（経営力）・計画性・将来性評価が難しいため、創業者の育成を重点とした中長期の創業支援制度を構築し、職員の意識変革と創業者の利便性の向上を図ることが必要。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「創業応援パッケージ」とは、「創業の準備→実現→安定→成長」の各ステージにおいてサポートする体制。 ①創業セミナーの開催…年2回の開催、2日間による短期集中型。 <ul style="list-style-type: none"> <セミナーの工夫> 各分野の専門家・創業経験者・外部連携（政策公庫・県等）による講師陣。 飲食・サービス業向けに接客サービス講座。 セミナー受講者に対し定期的に創業関連情報を提供。 ②創業個別相談制度…随時、本部・支店に相談できる態勢を整備（HPへの掲載、職員研修・創業支援マニュアルの制定）。 ③創業応援ローンの制定…小口（500万円以内）・原則無担保とする一方で、創業計画書に基づく審査を義務付け。 ④コンサルティング機能…創業～成長までの支援として、「創業応援ローン」実行先のモニタリングを継続的に実施。 <ul style="list-style-type: none"> 創業者インタビュー、創業者開業支援マッチング制度。 若手経営者塾、おくさま塾、経営セミナー、販路拡大等マッチング、各種診断制度。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ①創業セミナー：これまでに3回実施。のべ参加者86名。受講後20名が創業。 ②創業個別相談：平成25年度 本部相談対応 8件。 ③「創業応援ローン」実績：23先61,300千円（H25年7月末時点 1年間）。 ④コンサルティング機能の発揮：H25年度創業補助金採択5先（当金庫関与分・第2回第二次締切り時点）。 <ul style="list-style-type: none"> 創業者インタビュー11先実施。 若手経営者塾・おくさま塾・経営セミナーほか継続実施中。

「創業応援パッケージ」の制定について

—創業・起業・開業をとことん応援—

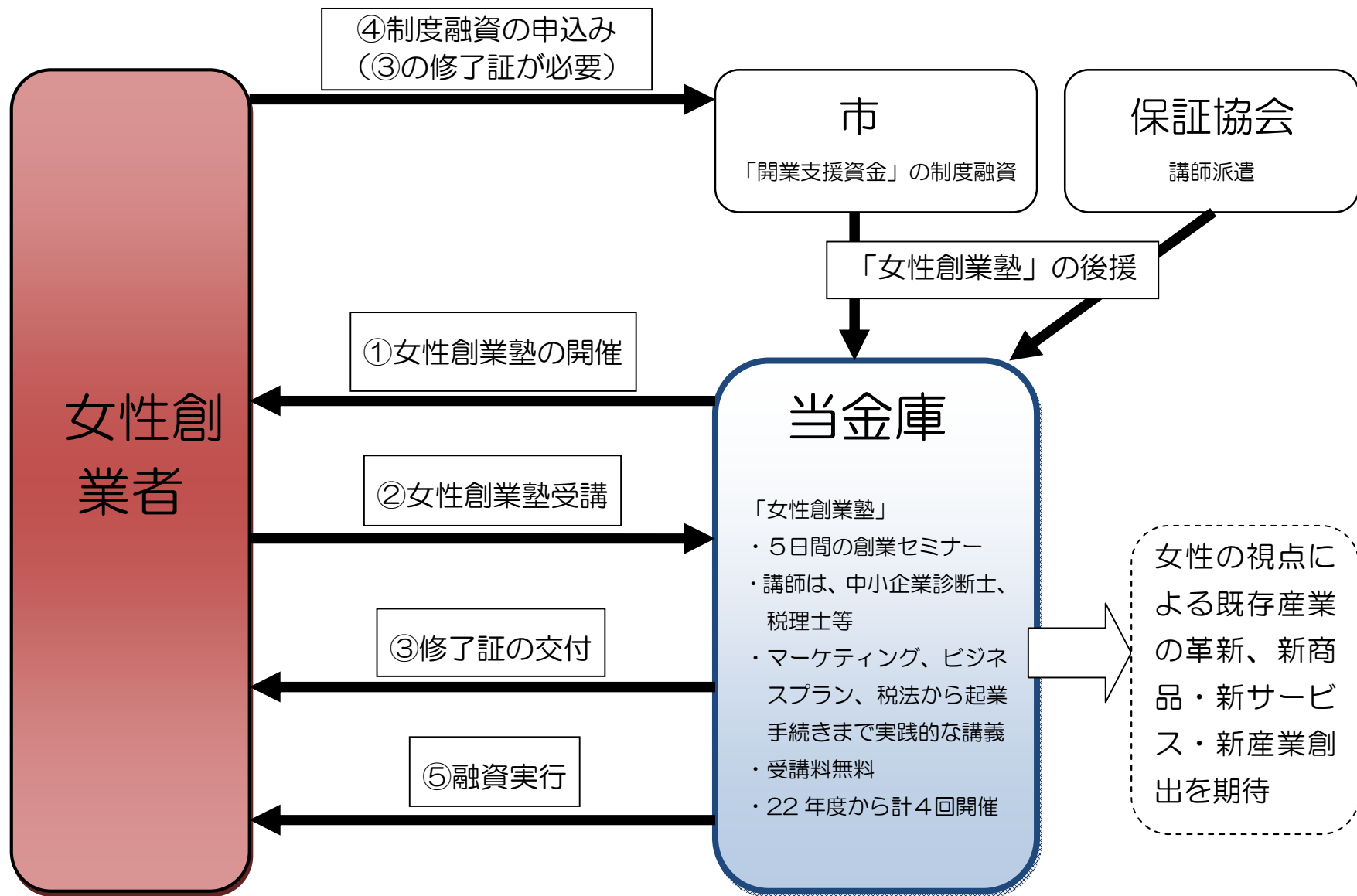
「創業の準備→実現→安定→成長」の各ステージにおいてサポート体制を整備



[創業支援に関する取組み事例]

<p data-bbox="248 201 927 236">「女性創業塾の開催による創業支援への取組み」</p> <p data-bbox="1644 248 1957 284">(福岡ひびき信用金庫)</p>
<p data-bbox="241 304 1144 336">1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p> <ul data-bbox="248 352 1957 480" style="list-style-type: none"> ・ 経済活力の源泉である中小企業が減少するなか、地域経済発展には、新たな視点での中小企業の登場が必要不可欠。当金庫では、その思いから、特に女性視点による既存産業の革新、新商品・新サービス・新産業創出を期待し、地域金融機関の特色を活かした女性限定の5日間の創業セミナーを開催。当金庫独自予算の企画として継続して実施。
<p data-bbox="241 545 618 577">2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul data-bbox="248 593 1957 1008" style="list-style-type: none"> ・ 22年2月より毎年1回開催。受講対象者は女性で、3年以内に創業を目指すやる気のある者と創業後1年以内の者とし、受講生の創業計画に対する一定のレベルを確保しつつも、受講料は無料とし広く募集を図っている。 ・ 本セミナーでは全講義うち一定時間受講した者に対しては修了証を交付。修了者は市の制度融資である「開業支援資金融資」の審査を受ける資格を取得。(制度融資の申込資格条件の一つ) ・ セミナー内容は、経営コンサルタントとして活躍している中小企業診断士や、税理士、また当金庫企業コンサルティング部の職員等を講師に招き、ビジネスプランの立て方などの講義を中心とし、IT活用、企業経営者(創業者)を交えたパネルディスカッション等、実践的かつ多様な講義も実施。最終日には当金庫所定の開業計画書を提出し、ビジネスプランの発表の場も設置。 ・ セミナー以外の取組みとしては、卒業生向けの創業・経営相談会、卒業生交流会の開催、ビジネスマッチングフェアでの女性創業塾ブースの設置と出展フォローなどを実施。
<p data-bbox="241 1078 528 1110">3. 当該取組みの成果</p> <ul data-bbox="248 1126 1957 1350" style="list-style-type: none"> ・ 過去4回の開催で修了者113名(修了者のうち受講後創業23名)。 ・ 創業融資の実行件数6件(エステサロン、飲食業等) ・ 市や信用保証協会の後援を受け、女性創業塾内における創業資金融資の講義を信用保証協会から講師を招聘することなどにより、公的機関等との連携強化が図れるとともに、これまでの取組みが中小企業支援機関等に認知され、情報交換等の回数や、顧客紹介も増加。

「女性創業塾の開催による創業支援への取組み」

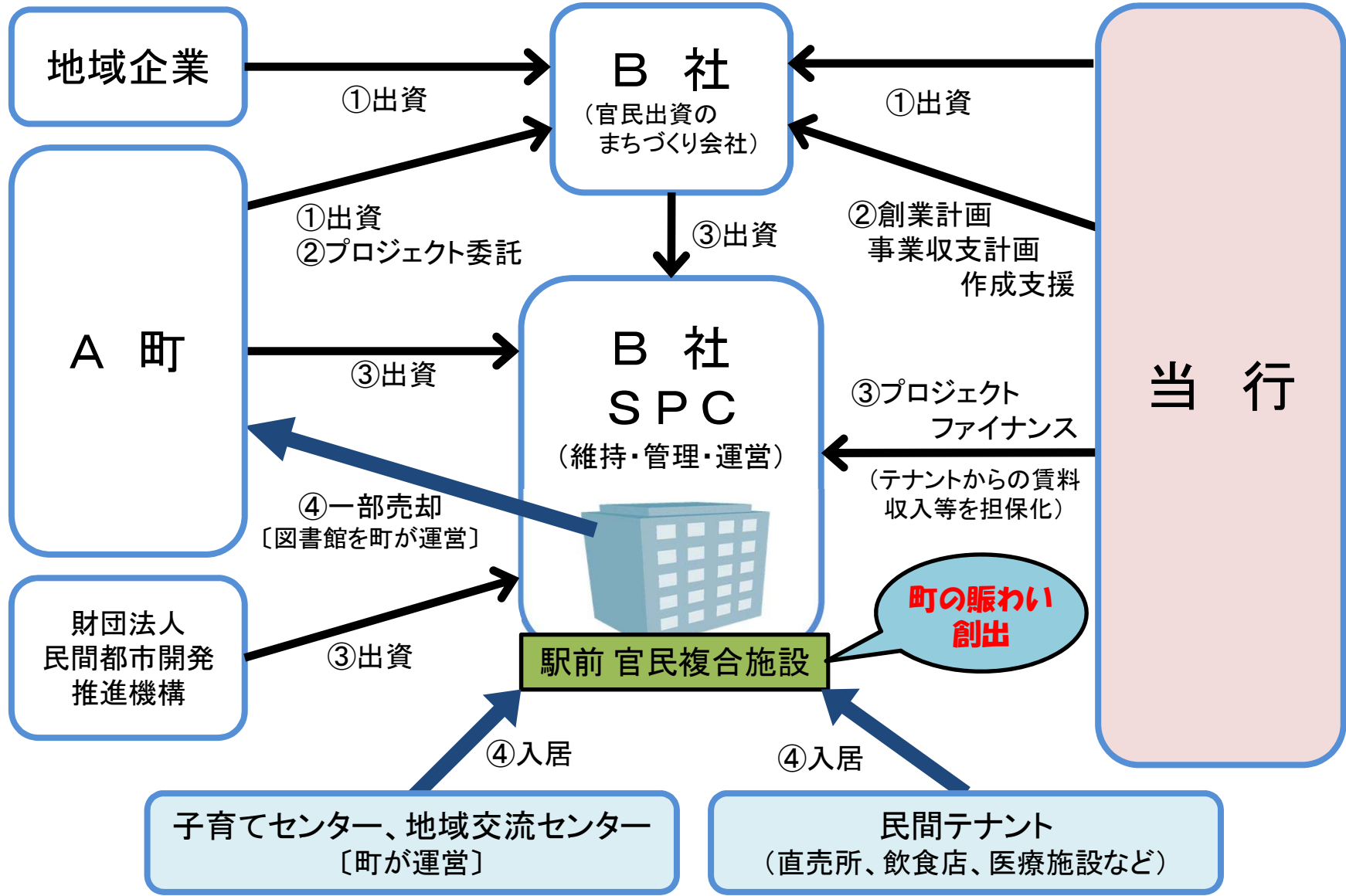


[創業支援に関する取組み事例]

「プロジェクトファイナンスの手法を応用した公民連携事業体の創業支援」	(東北銀行)
1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況	
<ul style="list-style-type: none"> ・ A町は、従来からPFIの手法を積極的に取り入れ、地域住民主導による新たな街づくりに積極的に取り組んでいたところ。 ・ 同町は、駅前町有地の活用を図るため公民連携（PPP）の手法を用い、プロポーザル方式で町づくりの中心となる中核事業者を公募。その結果、B社（官民出資のまちづくり会社）をSPC設立による運営会社として選定。 ・ 新たな町づくりに際し、公民連携による中核施設の建設は必要不可欠であったものの、町有地での建設事業であることに加え、SPC設立による創業融資であったことから、従来の手法による融資（不動産担保を徴求した上でのコーポレートファイナンス）では対応できない状況。 ・ A町による全面的な支援体制や、中核事業者の事業計画を基に、新たな融資手法による創業支援を検討する必要。 	
2. 当該取組みの具体的内容	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 当行は、以下の取り組みを実施。 <ol style="list-style-type: none"> ① B社の創業計画及び事業収支計画を検討。多額の設備投資となるが、事業計画の蓋然性の高さ等が評価できる計画であり、不動産担保に依存しない融資スキーム構築の可能性を検討。 ② プロジェクトファイナンスの手法を応用し、B社の実情に合わせた融資スキームを協働で構築。具体的には、テナントからの賃料収入等を担保化し、不動産担保や保証人に依存しない支援を実施。 ③ 創業計画への融資検討に際し、収益弁済可能額についてB社と話し合いを重ね、テナントとの契約条件等を協議。融資期間中の収益リスクを軽減した創業資金計画を策定。 	
3. 当該取組みの成果	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業時の資金調達を、不動産担保や保証人に依存しない調達手法で実施。 ・ 町有地の再開発に欠かせない中核施設を円滑に立ち上げることができた結果、当該地区の交流人口が増加（A町の資料によると、年間約56.8万人の利用者数等を記録）。積極的に地方自治体や地元企業と連携し本事業を支援したことにより、町の賑わい創出に貢献。 ・ 同地区において民間事業者による新たな施設整備計画が具現化しており、民間事業が活発化。 	

プロジェクトファイナンスの手法を応用した公民連携事業体の創業支援

駅前町有地の活用を図るため、プロポーザル方式で公募しB社を選定

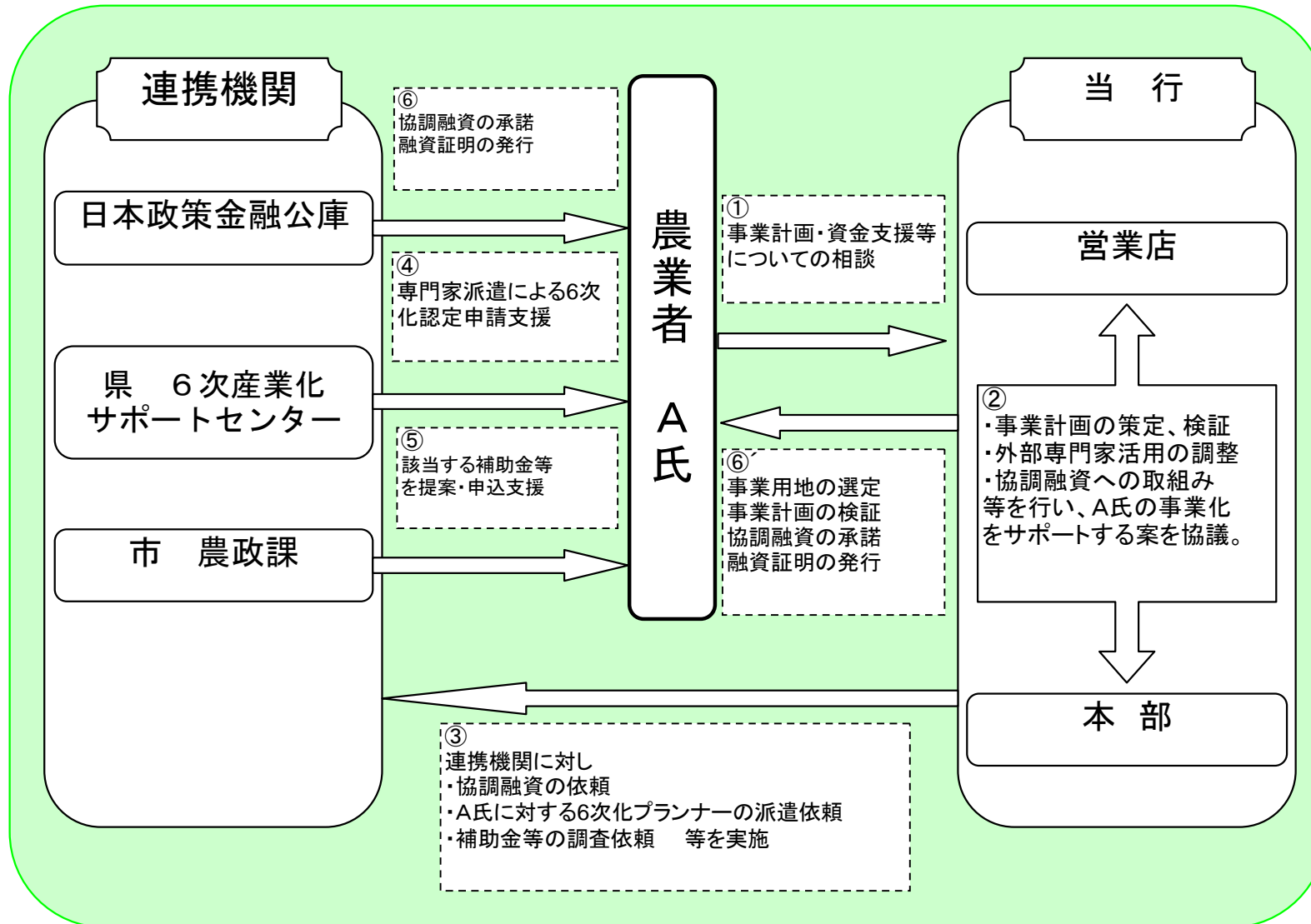


[創業支援に関する取組み事例]

<p>「産官金の連携により6次産業化事業を支援した事例」</p> <p style="text-align: right;">(筑邦銀行)</p>
<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元の農業者A氏は果樹園を経営。以前より、果物を中心とした農産物直売所兼加工所及び飲食店を計画し、観光農園を目的とした6次産業化を検討。 ・ 果樹園のみの経営ならば運転資金等の必要は無く、自己資金での経営が可能だが、観光農園を行う上では設備資金や運転資金が必要。 ・ A氏は生産に関しては十分なノウハウを保有しているが、6次産業化認定や事業及び資金計画の策定等についてのノウハウは無いことから解決手法を模索。 ・ 当初計画していた事業用地（A氏保有）は、観光農園には適さない土地（急勾配である為、多額の造成費を要する）であったことから、当行より周辺の用地（果樹園）の購入を提案。事業用地取得後、農業振興地除外及び農地転用申請が難航した際も農地関連に詳しい土地家屋調査士を紹介し農地転用認可。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 当行が、事業及び資金計画の策定について主体的に関与し、A氏へのヒアリングを行い計画書の骨子を作成。また、近隣の観光農園等同業種の事業実績や交通量等の調査・資料提供、A氏と共に事業計画の実現可能性の検証等を実施。 ・ 直売所兼加工所の建設資金については、日本政策金融公庫と協調し資金支援を実施予定。 ・ 6次産業化認定については、県の6次産業化サポートセンターと連携し、6次産業化認定の申請手続き中。 ・ 農業者に対する補助金については、市の農政課と連携し、A氏に合致する補助金の申請手続きを行う予定。また、市の観光パンフレット等への掲載も予定されており、集客に関しても協力を得られる。
<p>3. 当該取組みの成果</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部機関との連携による6次産業化認定や補助金の活用をサポートし、6次産業化認定取得後、補助金の申込みを行う予定。 (補助金は6次産業化推進整備事業を利用予定。補助率が1/2あり、補助額の上限無し) ・ 今後、日本政策金融公庫との協調による資金支援を行い、事業計画通りの着工と開業を支援。

・産官金の連携により6次産業化事業を支援した事例

6次産業化（観光農園開業）を行おうとする顧客に対し、資金支援のみならず、事業計画の策定や外部専門家とのマッチング、官公庁との積極的な連携により、事業化を支援した事例。現在、計画は順調に進捗しており、平成26年8月に開業予定。



[創業支援に関する取組み事例]

「地方公共団体との包括的業務協力協定に基づく創業支援」

(鹿児島銀行)

1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況

- ・ A市は、大手電気メーカーの地元工場の撤退により、雇用及び地域経済に及ぼす影響を懸念。
- ・ この様な中、当行は、経営戦略計画において、「地域マーケットの創造」を掲げ、地域産業を積極的に支援することで地域との共存共栄を目指しており、当行の持つ経営資源（ヒト・モノ・金・情報等）を活用することで、地域経済の活性化・産業振興を図ることができると考え、A市との間に包括的業務協力協定（以下、同協定）を締結。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当行とA市との間で、農林水産、観光、環境・エネルギー、事業会社の誘致、医療・介護、ITの分野について、分野別に戦略を検討。
- ・ 農林水産分野においては、A市の耕作放棄地約447万㎡（東京ドーム約96個分）を活用した新産業を検討。オリーブオイルの消費量が年々増加していること、オリーブ栽培は比較的手間がかからないうえ、食品、化粧品等に加工・販売することで高収益事業として期待できる等の点に着目し、オリーブを栽培することに決定。今後、新産業として育成を図る。
- ・ 環境・エネルギー、企業誘致の分野においては、当行主導により、A市の遊休地（土砂捨て場）に太陽光発電事業を計画。当行取引先であるB社（業務用機械の販売・買取）は市場の縮小により、近年売上は減少傾向。事業の多角化を検討していたため、新規事業として太陽光発電事業を打診。B社、当行、A市の3者で実現可能性を検討した結果、太陽光発電事業への参入を決定。
- ・ 他の分野としては、観光分野では、修学旅行誘致支援としてA市で実施できる体験型メニューや宿泊施設を記載したパンフレットを作成。医療・介護分野では、医療と介護が連携した「地域ネットワーク」の構築に向け取組みを推進するなど、多岐に亘り協力体制を構築。

3. 当該取組みの成果

- ・ A市市有地において、オリーブの試験栽培を開始。今後は、オリーブ栽培の研究や人材育成などを検討。
- ・ B社は、同協定に基づく第1号の誘致企業として、平成25年5月より太陽光発電事業を開始。7月の売電収入は、B社の参入前の単月売上の約1/3に成長。

地方公共団体と連携した創業支援

A市は、大手電機メーカーの地元工場の撤退により、雇用及び地域経済に及ぼす影響に懸念
この様な中、当行の持つ経営資源（ヒト・モノ・金・情報等）を活用しながら地域経済の活性化・産
業振興を図るため、A市との間で包括的業務協力協定を締結し、協力体制を構築

A市

包括的業務協力協定

(平成24年5月)

当行

【第1次総合計画（産業経済）】

～自然や産業基盤を活かした活力ある産業群の形成～

<振興する分野>

農林業・水産業・工業・商業・観光・雇用

【第5次経営戦略計画（地域マーケットの創造）】

～地域に対して徹底的にコミットしていくステージ～

<成長分野>

農林水産・医療介護・環境・観光

◆包括的業務協力協定の主な内容

- ①企業の経済活動の推進 ⇒ 企業の設備投資、販路開拓、ビジネスマッチングに資する情報提供等
- ②企業誘致 ⇒ 企業誘致のための情報提供等
- ③誘致企業関連産業の育成 ⇒ 誘致企業の関連産業に対する育成支援
- ④職員の人的交流 ⇒ 金融機関との職員の交換研修

【A市での取組み状況】

- ・新産業創出事業：市有地を活用したオリーブ事業の開始
- ・企業誘致：太陽光発電事業を計画していた県内企業を同市に誘致

【他自治体との協定】

- ・平成24年11月に地元他3市とも協定を締結

<シンクタンク（当行グループ会社）>

- ◆A市グランドデザインの策定
- 【農林水産】輸入作物の国産化による新産業の創出
- 【医療介護】幼老人複合施設の整備
- 【環境】地域の特性を活かしたエネルギーの導入
- 【観光】体験型観光メニューの開発

地域マーケットを創造し、雇用を創出していく