



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(追加版 Part 1)

金融庁
平成26年4月



【はじめに】

「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」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、当局においてとりまとめ、平成 25 年 10 月に公表いたしました。

このような事例集を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、中小企業等の経営者の方々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していただくことを目的としています。

この度、金融機関等における取組み事例を追加的に収集し、とりまとめましたので公表いたします。今後とも、取組み事例を継続的に収集し、定期的に事例集の追加版を公表する予定です。

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(7件)

・三陸ワカメブランドの復活と地域水産業の復興に資するトータルソリューション	七十七銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 1
・LBOスキームによる買収資金対応	北國銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 3
・でんさい担保を活用したABLなど多様な資金調達手段の提供	広島銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 5
・シンジケートローン型ABLを主幹事として取組んだ事例	阿波銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 7
・果物や果汁の加工品を対象としたABLによる新規融資	沖縄銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 9
・融資開拓手引書「営業推進マニュアル」の制定	茨城県信用組合	・ ・ ・ ・ ・	P 11
・地域的な特性を活かした再生可能エネルギー分野への新規融資の取組み	福江信用組合	・ ・ ・ ・ ・	P 13

2 本業の収益改善(トップライン支援)(8件)

・企業支援ツール「企業戦略会議(CSM)」を活用した飲食業への事業拡大支援	北洋銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 15
・専門人材を活用した革新的な新事業プランの実用化支援	常陽銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 17
・「逆見本市形式商談会」による効率的な商談会の開催	十六銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 19
・飲食店情報検索サイトとの連携による地元食材の販路拡大支援	鳥取銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 21
・航空会社と県内中小企業のコラボによる機内販売商品の開発支援	大分銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 23
・地域資源の価値創造に向けた地域ネットワークの構築	大地みらい信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 25
・「新現役交流会」で販路拡大などの課題解決を図った事例	足立成和信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 27
・中小企業技術・経営力評価融資等の取組	呉信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 29

3 経営改善・事業再生支援等(6件)

・債務超過先に対する新規融資も含めた経営改善支援	東邦銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 31
・ビジネスリレーファンド活用による株式集約、経営権の確保	みなと銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 33
・中小企業診断協会と連携し事業者の経営改善と行員のスキル向上を図る取組み	西京銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 35
・外部専門家との連携による事業承継支援と第二創業支援	北見信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 37
・債務の株式化(DES)を活用した事業再生支援	岐阜信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 39
・生き残りを賭けた地元密着型スーパーの事業再生	益田信用組合	・ ・ ・ ・ ・	P 41

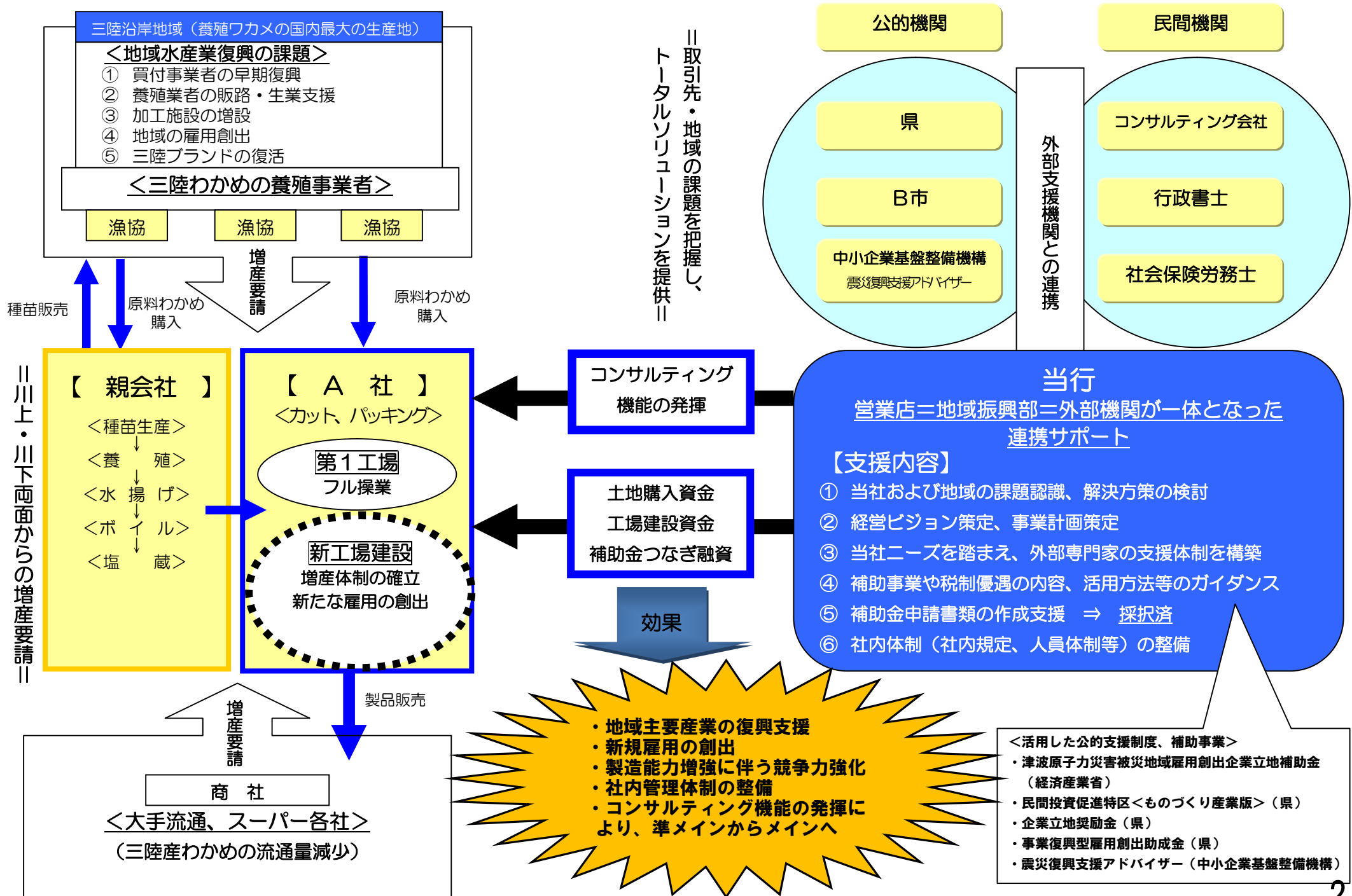
4. 創業支援(4件)

・産官学金連携によるナマコ加工廃棄物を利用した新事業展開	青森銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 43
・「投資ファンド」等による成長マネーの供給等の創業支援態勢の構築	東邦銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 45
・建設業の新分野進出(コミュニティビジネス創出)への支援	富山銀行	・ ・ ・ ・ ・	P 47
・外部専門家との連携による農業分野への開業資金の取組み	伊万里信用金庫	・ ・ ・ ・ ・	P 49

〔新規融資に関する取組み事例〕

<p>「三陸ワカメブランドの復活と地域水産業の復興に資するトータルソリューション」</p> <p style="text-align: right;">(七十七銀行)</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"> ・ 三陸沿岸地域でワカメの養殖・加工販売事業を営むA社グループは、東日本大震災の津波被害からいち早く復旧。他の養殖業者等からの要請に応じ、買付量を大幅に増やし、復興を牽引。 ・ ただし、地域全体としては、同業他社の撤退もあり水揚量が加工能力を超過する供給過剰の状況が続き、地域水産業の大きな課題となっていた。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ A社社長からワカメの供給過剰状況を打開できないか、当行に相談があり、営業店と本部が連携のうえ協議を開始。A社の現有設備では更なる買付要請に応えることが困難と判断。また、ワカメの流通量減少による大手スーパーなどからの増産要請があるなど販路も確保できていることから、新工場の建設を提案。公的機関や外部専門家との連携による、事業計画作成支援、金融支援等の総合的な支援を開始。 ・ まずは、事業規模の大幅な拡大が見込まれるため、当社の成長フェーズを意識した中期的な視点から、会社としての組織体制を整備する必要があり、家族経営体質からの脱皮を提案。次期後継者および製造部門統括者を交え、新たな経営ビジョンを策定。 ・ 経営ビジョンを明確にしたうえで、事業計画の策定に着手。コンサルティング会社と連携し、自治体の復興推進計画・産業振興施策、川上（漁協、生産者）、川下（販売先）の意向を反映させた事業計画を策定。 ・ また、復興推進計画を踏まえた支援の必要性から、県およびB市との協議を実施し、公的支援制度や補助事業の活用等の支援策を提案。公的機関と民間機関が一体となってA社グループに対する支援を行い、新規融資も実行することとなった。（補助金交付までのつなぎ融資を実行。26年8月の新工場建設資金を実行予定。）
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 養殖わかめの国内生産量75%を占める国内最大の生産地でもある「三陸沿岸地域」の復興を支えるべく、当行が持つコンサルティング機能や資金仲介機能を駆使し、新工場建設を後押しすることで地域および業界の課題解決および新規雇用の創出に貢献。 ・ 当行が中心となり、公的機関や外部専門家との連携による支援を実行。家族経営体質から脱皮を図るべく、社内体制の整備（人・モノ・金）を同時に解決し、A社の成長基盤の確立に貢献。 ・ 本件の支援を機に、当行がメインとなったほか、代表者個人の資産活用といった様々な相談を受けるような関係に至っている。

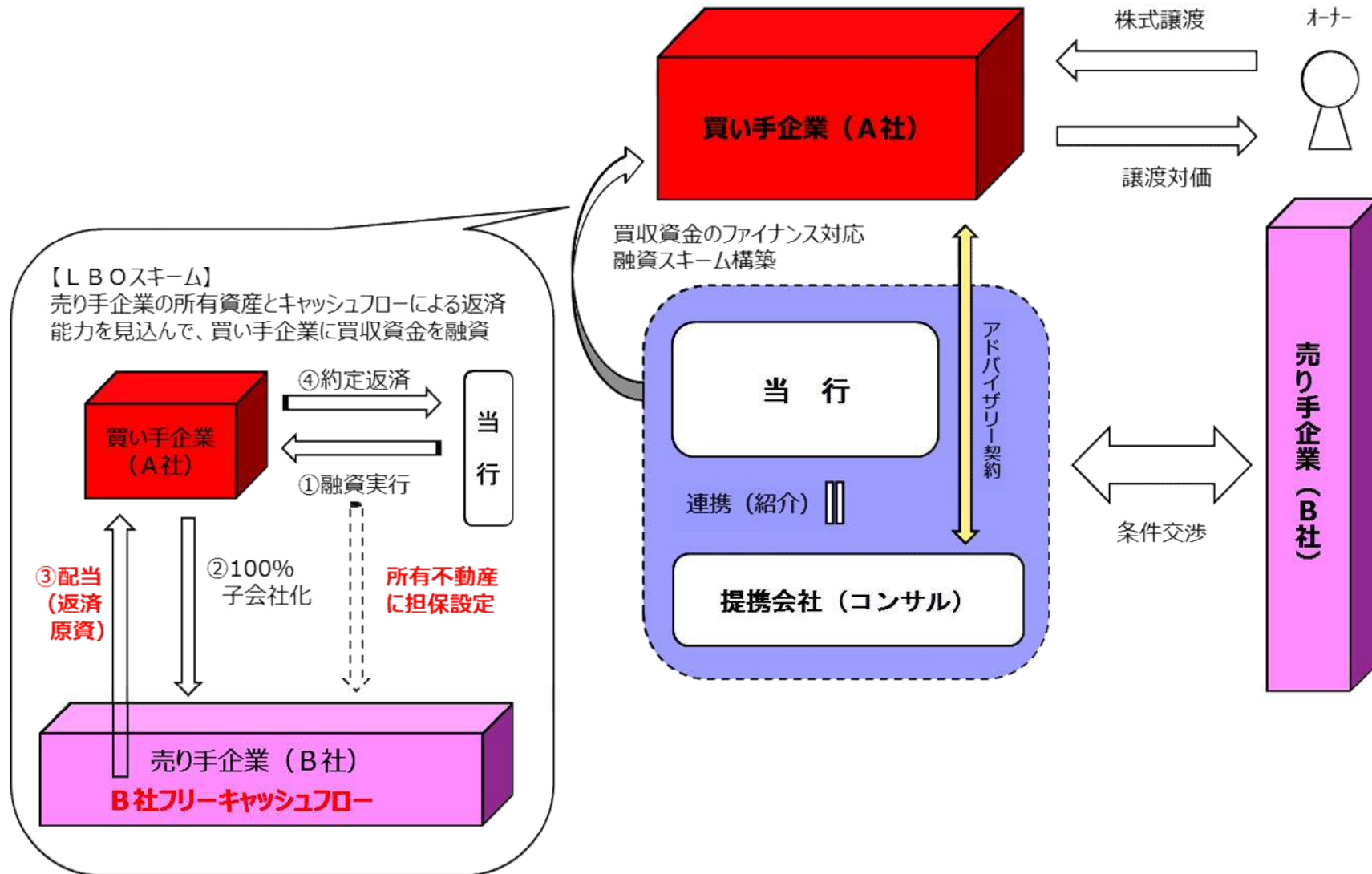
●三陸わかめブランドの復活と地域水産業の復興に資するトータルソリューション



〔新規融資に関する取組み事例〕

「LBOスキームによる買収資金対応」 （北國銀行）
<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"> ・ 不動産仲介業を営むA社代表者は、新事業への参入など事業の拡大への意欲が旺盛。一方、サービス業を営むB社では、代表者の高齢化に伴う後継者問題を抱えていた。 ・ サービス業にも魅力を感じていたA社は、B社の後継者問題の存在を把握。B社に事業譲受を打診したところ、B社代表者も熱望。 ・ しかしながら、B社買収見込額はA社企業規模に対し過大であり、自力での資金調達は困難な状況のため、当行に買収資金について相談。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ B社の事業は順調であり、当行では、A社によるB社の買収が実現すれば、両者のニーズが満たせることから、買収資金の対応にかかる融資スキームの検討を開始。 ・ 当行は、M&A支援に精通し、事業計画策定支援や財務・税務全般に強みがある提携の民間コンサルタント会社と、買い手企業A社との間でM&Aにかかるアドバイザリー契約を締結させ、売り手企業B社との条件交渉を開始。 ・ 当行では、買収資金のファイナンス対応を検討。B社の所有資産・キャッシュフローに着目し、少ない自己資本で相対的に大きな資本の企業の買収を可能とする、LBO（レバレッジド・バイアウト）スキームを活用することが最善の方策と判断。資金計画・事業計画の立案支援も実施しつつ、A社に資金調達スキームを提案。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <p>【企業の成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 買い手企業A社は、M&Aによる新事業への参入と事業多角化（事業拡大）が図られた。 ・ 売り手企業B社は、後継者問題が解決。また、従業員の雇用継続が可能となり、代表者は、譲渡対価を受け取り円満な引退が実現。 <p>【当行の成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新規の資金需要（買収資金、11億円）に応えるとともに地域企業と雇用の継続が実現。 ・ 売り手企業B社代表者から、譲渡対価の個人預かり資産の獲得など付随取引が実現。

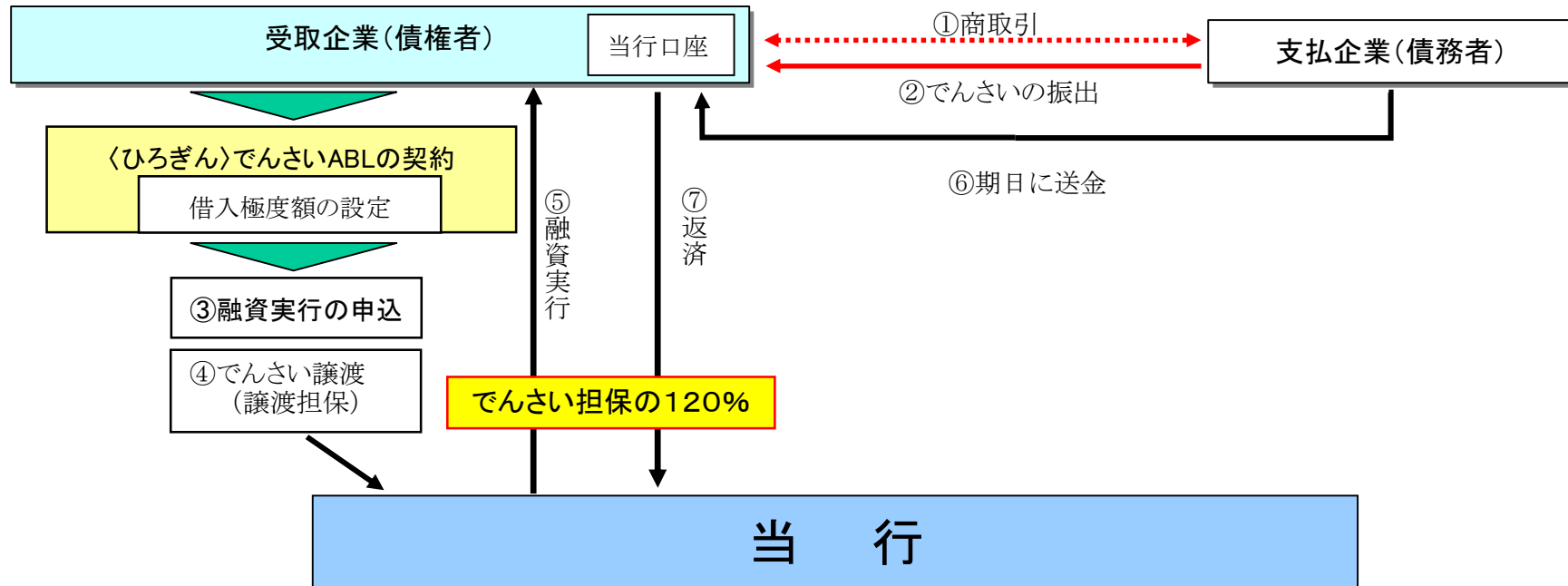
LBOスキームによる買収資金対応



〔新規融資に関する取組み事例〕

<p>「でんさい担保を活用したＡＢＬなど多様な資金調達手段の提供」</p> <p style="text-align: right;">（広島銀行）</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"> ・ 当行は、「でんさい（電子記録債権）※」の取扱い開始を受け、今後の企業の資金決済手段が「手形」から「でんさい」にシフトすることを見越し、25年8月にでんさい担保を活用した当座貸越型商品「でんさいＡＢＬ」の創設など融資商品・サービスのラインナップを拡充。 ・ 「でんさいＡＢＬ」は、借入枠5億円を上限とし、でんさいの法的安定性や事務の効率化を勧告して、でんさい債権額の120%までを低金利で融資。 ・ 「でんさいＡＢＬ」のほか、従来から取扱っている「でんさい割引」、また企業からでんさいを買取る「でんさいアセットファイナンス」、「でんさいファクタリング」のサービスの提供も開始し、中小企業等の資金調達の円滑化・多様化を図る。 ※「でんさい」とは、手形や売掛債権などに代わる新たな債権で、債権の不存在や二重譲渡リスクなど、売掛債権に内在するリスクを回避できることが特徴。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当行では、業歴が浅く十分な資産もないため、運転資金を都度、調達している取引先などに対し、「でんさいＡＢＬ」の利用を積極的に提案。 ・ Ａ社では、主要販売先が「手形」から「でんさい」に決済手段をシフトしたことに伴い、仕入資金として定期的にでんさい割引で調達していたものの、安定した仕入資金の確保のため、でんさいを活用した当座貸越に強い関心を持っていた。 ・ 当行は、「でんさいＡＢＬ」の商品の特性である「でんさい担保の120%まで低金利で借入可能な点」などのメリットを説明。100百万円の当座貸越枠の設定に至った。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ でんさいを活用した融資商品・サービスのラインナップを揃えたことで、取引先への提案の幅が拡大。 ・ 取引先がでんさいＡＢＬを活用することで、当行では、取引先の商流を掴み、経営実態や資金ニーズをタイムリーに把握。取引先のニーズに応じた融資商品・サービスを迅速に提案することが可能となる。 <p>【Ａ社にかかる取組みの成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Ａ社では、従来、でんさい割引を利用していたが、「でんさいＡＢＬ」の利用により、機動的な資金調達が可能となり、結果として、借入期間が半分程度となり、支払利息の軽減が図られた。 ・ 当行では、従来、手形貸付、手形割引等により都度対応していたが、当座貸越枠の設定により事務負担が軽減。

◆ でんさいABL



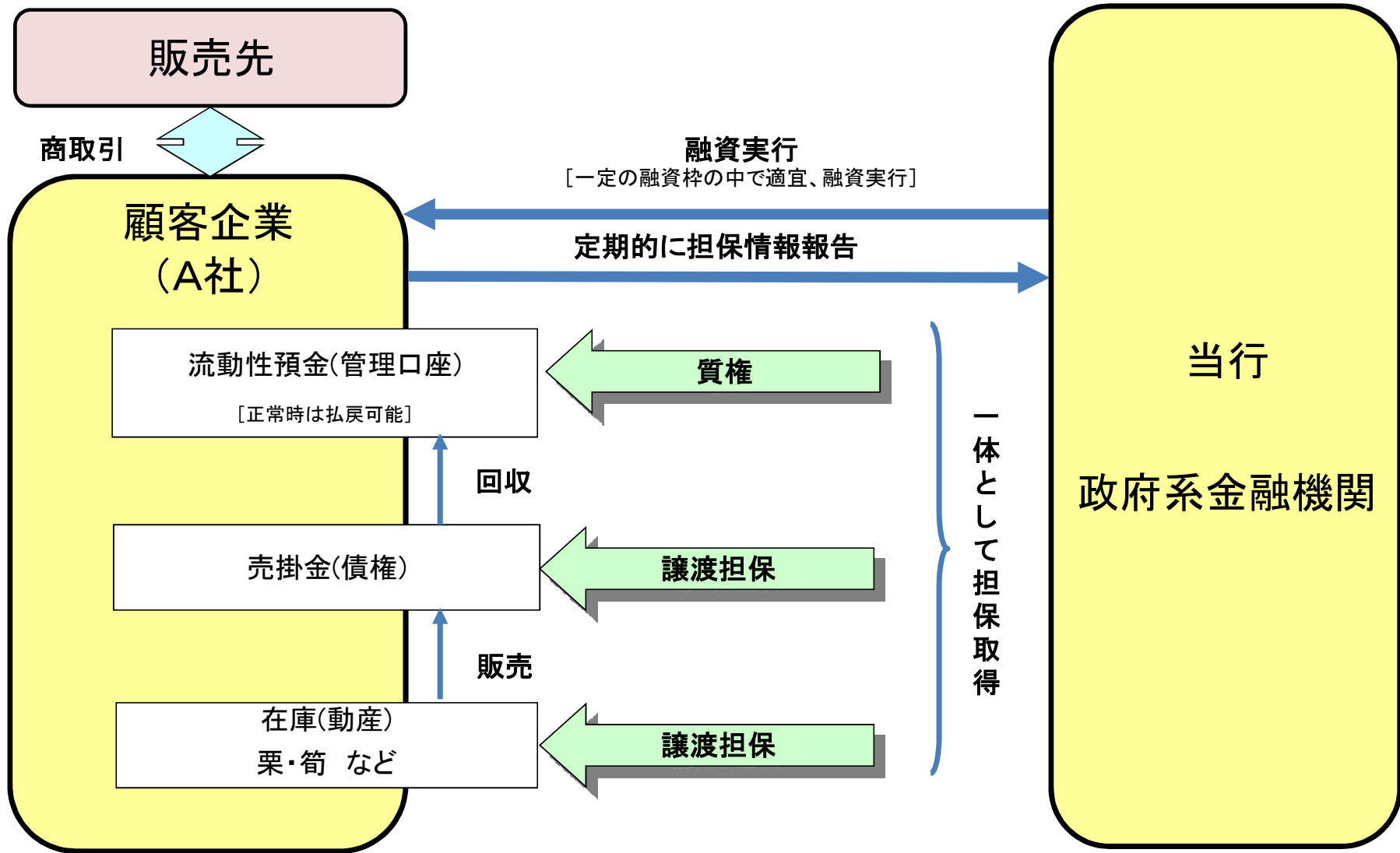
◆ その他のでんさいに関する資金調達関連メニュー

	でんさい割引	でんさいアセットファイナンス	でんさいファクタリング
調達方法	割引	債権買取(割引方式)	債権買取(割引方式)
主体	当行	当行出資のSPC	電子債権アセプタンス
調達金額	債権金額－割引料	債権金額－買取(割引)料	債権金額－買取(割引)料
資金調達に関する顧客要望	手形割引と同様の資金調達 (自社信用力の活用)	資産譲渡での資金調達 (自社信用力に関係なし)	資産譲渡での資金調達＋債権保全 (自社信用力に関係なし)

〔新規融資に関する取組み事例〕

「シンジケートローン型 A B L を主幹事として取組んだ事例」 (阿波銀行)
<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、地域の特産品である栗や筍等の加工食品の製造・販売を行っており、優良な販路を有して安定した売上を計上している営業基盤の確立した県内トップクラスの缶詰業者。 ・ しかしながら、原材料である栗や筍等を仕入れるため、収穫時期に多額の資金需要が発生するケースがある上、主要取引先からの需要は年間を通じあるものの、季節による変動にも対応するため、大きな在庫量の維持が必要。 ・ また、今後の新たな取引先の獲得など、将来的な事業拡大も見据えたなかで機動的な資金調達を行いたいというニーズがあり、当行はA社への支援スキームを検討。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当行は、A社の季節要因を含めた年間を通しての資金の流れを調査。当行単独による保証協会付 A B L を活用した当座貸越枠の設定を検討したが、A社の事業特性から在庫が一年を通して高水準にあることがネックとなった。 ・ その後、並行メインである政府系金融機関に、当行と協調での支援を打診。シンジケートローン型 A B L による融資枠を設定することとなった。 ・ 約定書については政府系金融機関が利用しているものを用い、当行はアレンジャー兼エージェントとして案件を管理。 ・ 在庫・売掛金・流動性預金を一体とした担保設定を行い、毎月の在庫数量の品目別の報告を受けてモニタリングすることにより、A社の実態把握を実施。 ・ また、A社との十分なリレーションを構築し代表者個人の信用力に過度に依存しないという観点から、本件においてはA社代表者が誠実に事業を遂行しシンジケートローン契約上の義務を果たしている限り、連帯保証を求めないこととした。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <p>【お客さまにとっての成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当行と政府系金融機関の協調体制で融資枠を設定することで、季節的な資金需要に対応することができる機動的な資金調達が可能となった。 <p>【当行にとっての成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ A社の「商流」全体の把握が可能となり、リレーションの強化につながった。 ・ 政府系金融機関と協調した、県内で初のシンジケートローン型 A B L の実行となった。

シンジケートローン型ABLを主幹事として取組んだ事例



[新規融資に関する取組み事例]

「果物や果汁の加工品を対象としたABLによる新規融資」

(沖縄銀行)

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、地域特産品である果物の果汁を活用した加工食品の製造・販売業。当行は創業当初から、販路拡大に向けた取組みや融資対応といった支援を実施。
- ・ A社は、当行の支援による受注増加により、生産ラインを拡張してきており、業況は安定。
- ・ そのような中、台風被害により農作物の仕入れ価格が高騰し、これに対応するための追加運転資金の需要が発生。
- ・ A社から追加運転資金の支援の要請を受けた際、台風等の天候に影響を受けない安定した仕入れができないか悩んでいたため、その課題解決に向け、本支店一体となり検討を開始。

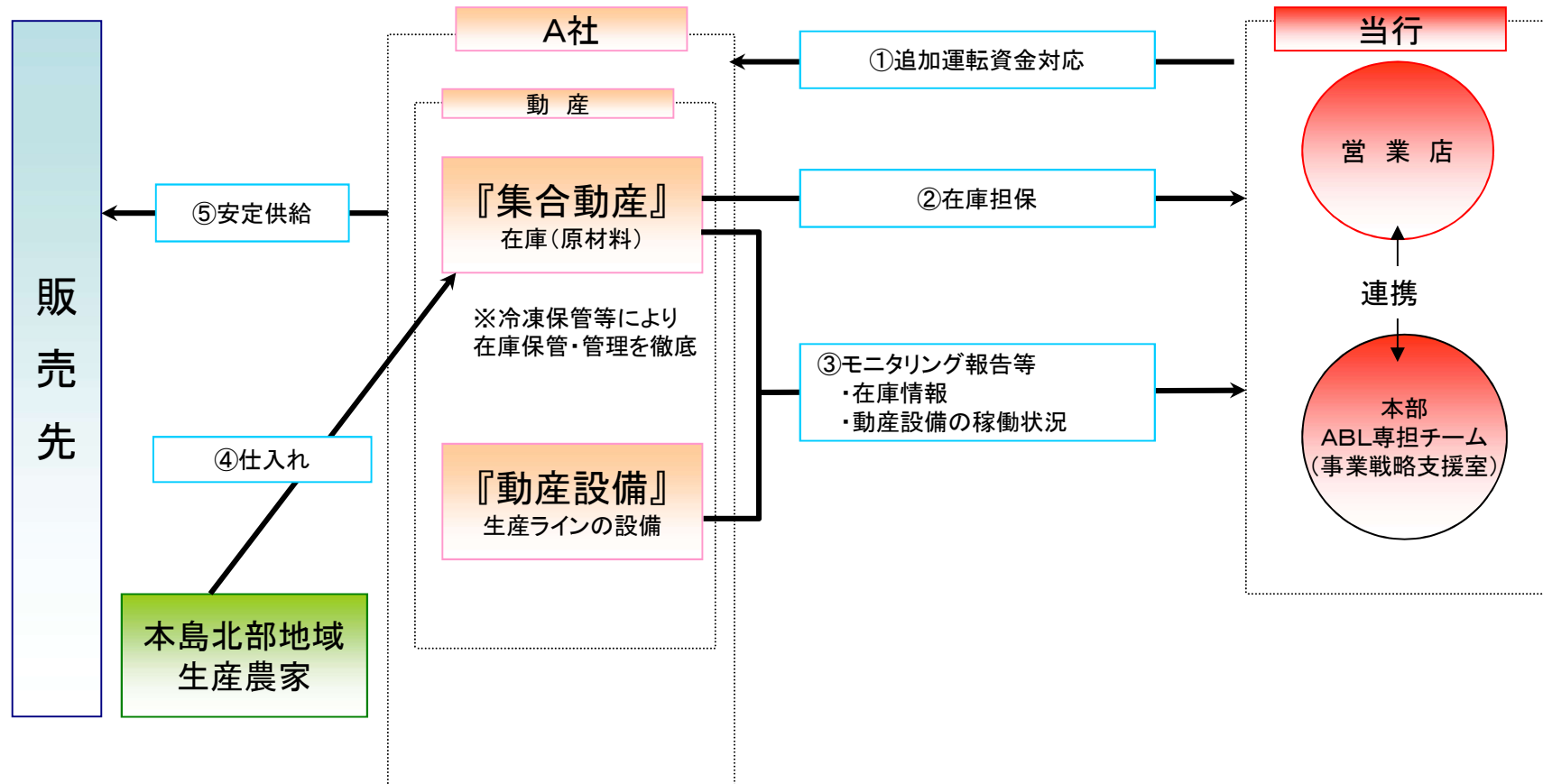
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当行は、顧客企業の円滑な資金調達の支援を目的に、ABLの取組みを強化する必要性の認識からABLを特殊手法ではなく、一般的手法として定着させるため、本部事業戦略室内にABL専担部署を設置していた。
- ・ 早速、A社の在庫保管・管理状況について、営業店が実地確認したうえでABL実行の可否について検討し、当該ABL専担部署に対し、検討結果の検証を依頼。
- ・ 通常、果物や果汁の加工品は賞味期限等から担保として徴求することは困難であるが、A社では、原材料（果物・果汁）を冷凍保管していることから換価性が高く、また、A社のトレーサビリティシステムで管理する商品ごとの成分、賞味期限、在庫量といったデータの活用により、ABLの対応が可能であると判断。
- ・ また、ABL実行後においては、A社からのモニタリング報告等により、在庫情報、動産設備の稼働状況を定期的に把握。
- ・ 在庫情報のモニタリング報告では、既存システムのデータの活用により、A社の事務負担の極小化が図られる。

3. 当該取組みの成果

- ・ A社の在庫を担保にしたABLを実施し、追加運転資金の融資を実行。
- ・ 正確性の高いモニタリング報告により、当行が資金需要に臨機に対応することが可能となり、A社は安定した仕入れを行うことができ、販売先への安定供給に繋がる。
- ・ 不動産や第三者保証に依存しないABLの取組により、A社の資金調達の幅が広がった。
- ・ 当行としては、A社在庫のモニタリングにより、天候等による影響や、販路状況の確認が常時できるような関係作りができ、行員の目利き力も向上。

ABLを活用した新規融資の事例



- ・天候に影響を受ける仕入れ価格について、ABLを活用し追加運転資金に対応した事例
- ・ABLの手法を用いたことにより、不動産・第三者保証に過度に依存しない事例
- ・モニタリング機能を活用したA社とのリレーション強化した事例

〔新規融資に関する取組み事例〕

「融資開拓手引書『営業推進マニュアル』の制定」

(茨城県信用組合)

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「地域になくてはならない金融機関」として生き残りを図るため「いかにして新規融資を増強していくか」が喫緊の課題と認識。
- ・ この課題解決のため、協同組織金融機関の特徴である渉外活動の強みを活かし、営業店の職員一人ひとりが自らの営業能力を向上させ、融資開拓を図っていくことが不可欠。
- ・ これまで当組合の人才育成はOJTを基本としていたが、指導者の指導能力に格差があるほか、全体的な底上げを図る必要があり、新たな人才育成に向けた取組みを開始。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当組合の人才育成の課題の解決を図るべく、本部営業推進部が中心となり、営業職員の目線統一・営業能力の向上に資する、融資開拓にかかる役職員共通の行動指針「営業推進マニュアル」を策定。
- ・ マニュアルは、融資開拓の手引書として位置づけ、即座に現場で実践できるよう具体的に記載。新規訪問活動の経験が浅い若手職員はもちろん、中堅職員にとっても更なるレベルアップを図れるよう十分配慮。
- ・ また、当組合全役職員向けに実施した融資推進研修（講師：金融実務に精通したコンサルティング会社）での新規取引先開拓の実践・融資渉外のセールストークといった内容もマニュアルに盛り込んでいる。
- ・ 更に、当組合では、「全店統一開拓活動日（毎月3回）」を定め、全営業店において、マニュアルを活用した融資開拓活動を実施。営業店毎に実績検討会を実施し、成功事例・反省点を議論し、営業店内で共有。また、本部営業推進部において実績検討会の結果を把握し、より効果的な融資開拓活動が行えるようマニュアルの見直しを定期的実施する予定。なお、役員が営業店の実績検討会に適宜参加し、営業職員と議論することで、当組合全体として融資開拓活動の活発化を目指す。

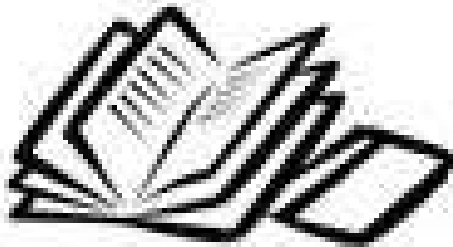
3. 当該取組みの成果

- ・ 全役職員における融資開拓活動の手法・考え方を統一化することで、当組合全体として、融資開拓に向けた取組みや、人才育成における指導レベルの標準化を行うことが出来た。
- ・ 若手職員が、融資経験不足からくる苦手意識を克服することで、顧客に対する具体的な融資提案が出来るようになった。
- ・ 信用組合業界の共通の課題である新規融資の促進に向けて、要望のあった組合へ「営業推進マニュアル」を提供することで、他の組合の取組みにも積極的に貢献。

融資開拓手引書「営業推進マニュアル」の制定

役職員共通の行動指針

営業推進マニュアル



手引書として運用

- ・わかりやすく具体的に記載
- ・若手の経験不足をカバー
- ・人材育成の指導レベルを標準化

- ・有効な情報の収集方法
- ・効果的な新規ローラー開拓手法
- ・融資開拓のための訓練方法
- ・企業観察のポイント
- ・セールストーク集

新規融資開拓活動

- ・全営業店統一の新規融資開拓日として、全店統一開拓活動日（月3回）を設定
- ・実績検討会で成功事例、反省を共有
- ・士気高揚、指導・アドバイスのため、役員が担当店舗の検討会に参加

情報収集

信頼関係の構築

具体的な融資提案

新規融資開拓

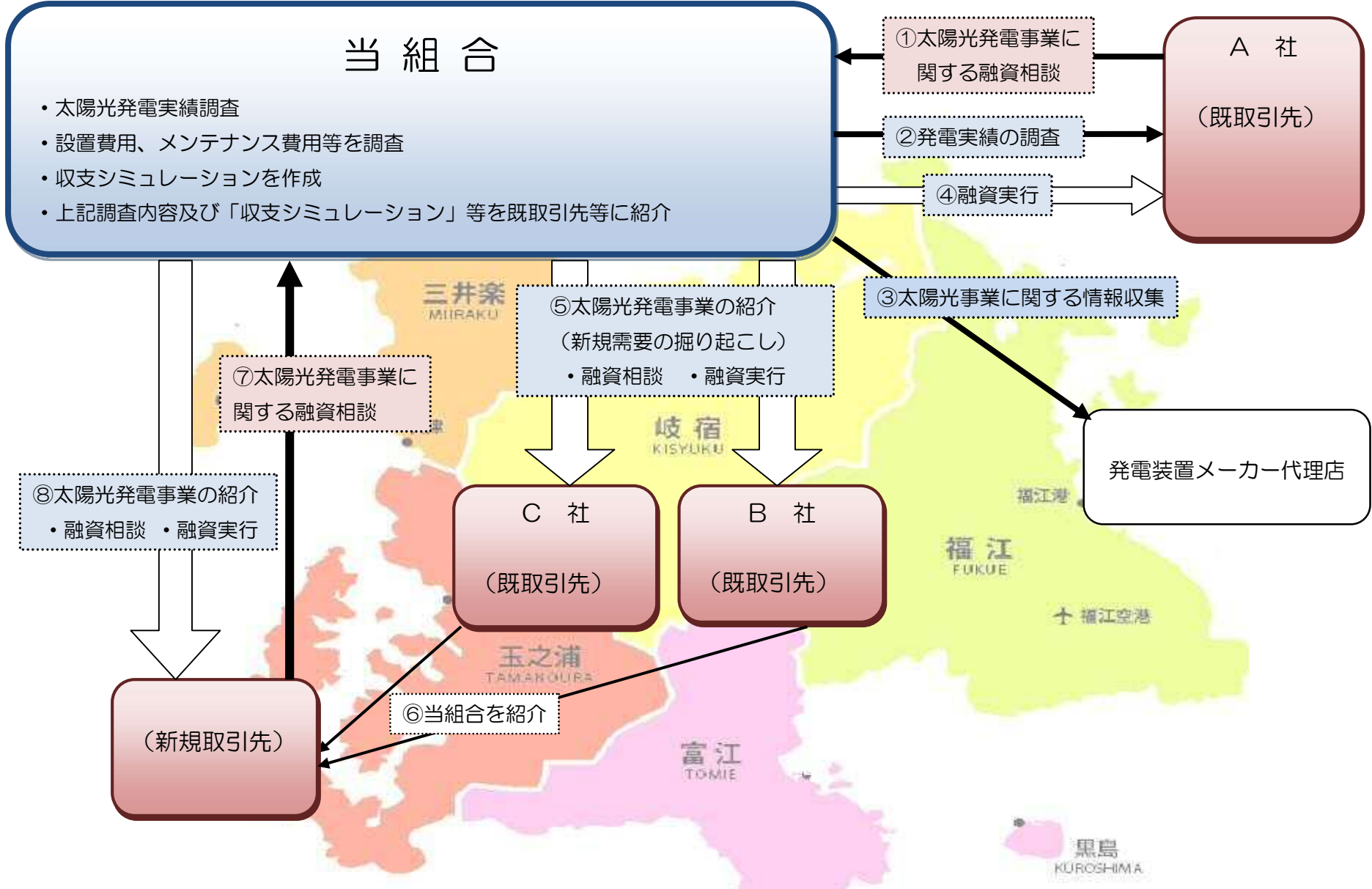
- ・増加運転資金
- ・新規設備資金
- ・資金繰改善
- ・成長分野関連

地域になくてはならない金融機関

〔新規融資に関する取組み事例〕

「地域的な特性を活かした再生可能エネルギー分野への新規融資の取組み」 （福江信用組合）
<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"> ・ 長崎県の西部、五島列島の南西部に位置し、大小 63 の島からなる五島市は、人口減少等の影響から、農業振興地域以外にある耕作放棄地（遊休地）が多くあり、太陽光発電事業を行うために適した土地が比較的容易に確保できること、土地の価格水準も低いこと等を踏まえ、当組合は、遊休地を利用した太陽光発電事業が採算の取れる事業として取引先等へ積極的に紹介することで、新規融資の獲得につなげることができないか検討していた。 ・ 既存取引先である A 社から太陽光発電事業に対する融資の相談があり、A 社の発電実績を調査し、事業計画の妥当性の検討を開始。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 五島市における発電量の実績調査、メンテナンス費用、台風被害等による発電パネルの損害時の対策費用等を加味した上で採算性があるかを検証する必要があるとあり、A 社から入手した既設太陽光発電装置の「発電実績」と、発電装置メーカー代理店から入手した「発電予想」を比較した結果、「発電実績」が「発電予想」を上回っていることを確認。 ・ 借入に対する年間返済額や固定資産税等の必要経費のほか、発電量低下を防ぐためのメンテナンス費用や台風被害等による損害に備えた保険料、経年による発電効率の低下等の調査を実施。 ・ 上記必要経費を考慮した上で、20 年間の「収支シミュレーション」を作成した結果、設置場所により発電量や初期費用等の違いはあるものの、現在の電力買取価格で十分採算が取れる事業であると判断し、A 社に対して新規融資を実行。 ・ 島内の遊休資産の有効活用のため、取引先 B 社・C 社などに対し、当組合役員自ら調査結果や「収支シミュレーション」を紹介する等、新規需要の掘り起こしを図った。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 耕作放棄地など、地域における遊休地の有効活用が出来た。 ・ 当組合の積極的な提案により、25 年 12 月末時点において、31 先約 14 億円の発電装置等の融資相談を受けている状況。10 先約 2 億円の融資を実行し、25 年度中には、さらに 13 先約 4 億円の融資を見込んでいる。 ・ 当組合の取組みが口コミで広がり、取引がなかった先からも相談や融資の申込みがあり、新規取引先を獲得。 ・ 太陽光発電事業で培ったノウハウを風力発電事業に活用できないか検討を開始。

地域的な特性を活かした再生可能エネルギー分野への新規融資の取組み

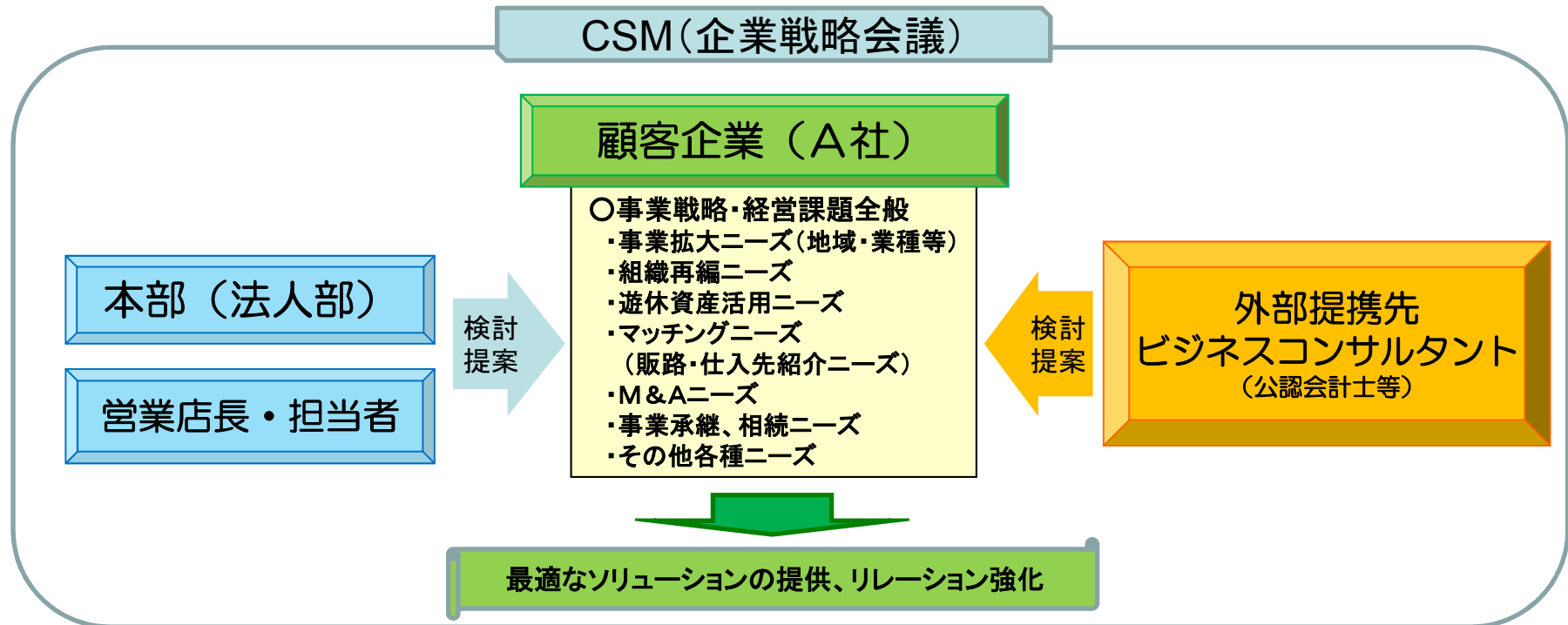


〔本業の収益改善（トップライン支援）に関する取組み事例〕

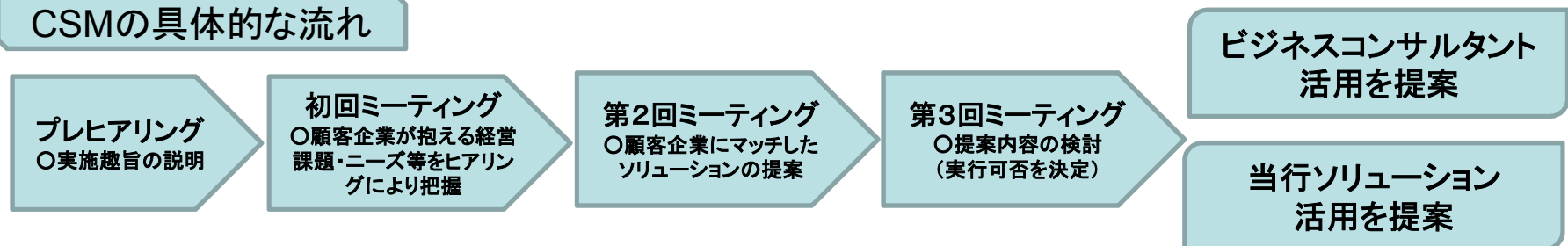
<p>「企業支援ツール『企業戦略会議（CSM）』を活用した飲食業への事業拡大支援」</p> <p style="text-align: right;">（北洋銀行）</p>
<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 飲食業者であるA社は創業以来のメイン取引先。A社グループは、冷食事業、外食事業、食品製造、物流事業等幅広く展開。 ・ A社代表者は事業意欲が旺盛で、グループの更なる成長・規模拡大を目指しており、A社の多岐に亘る事業ニーズは営業店単独で対応しきれないことから、本部も含めた支援態勢を構築する必要性が高まった。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 当行では、顧客企業・コンサルタント会社・本部・営業店の4者が一堂に会して、顧客企業の事業戦略・経営課題等のニーズを抽出し最適なソリューションを議論するため、「企業戦略会議（CSM=Corporate Strategy Meeting）」を設置。 ・ 当行は、A社の様々な事業拡大ニーズに応えるため、このCSMを活用し関係者による最適なソリューションを提供するための議論を開始。 <ul style="list-style-type: none"> ① A社代表者は6次産業化志向が強く、グループ内にはない第一次産業の事業化の意向があることを確認。当行取引先の養鶏場を営む企業のノウハウを活用し、A社を含めたグループの外食事業部門及び食品製造部門での仕入食材である鶏卵を確保するため、鶏卵養鶏場の立ち上げに着手。 ② 食品製造部門の業容拡大を図るため、自社ブランド化ニーズも確認できたため、当行取引先の食品加工技術を有する外部研究機関を活用するなど、A社で使用する「から揚げ粉」の生産に向けた研究を実施中。 ③ グループでは食を中心とした事業内容のため、品質管理の徹底の必要性に加え、サービス面を上や人事管理上の課題もあり、CSM構成員であるコンサルタント会社からの指導を併せて実施予定。 ・ A社のケースでは、CSMを4回開催した中で、十分な議論を経て関係者間で認識を共有できたことが迅速なソリューションの提案につながったものと認識。
<p>3. 当該取組みの成果</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 鶏卵や、から揚げ粉を製造する小麦粉の仕入資金として、新たな運転資金ニーズの掘り起こしにつながり、A社との与信取引の拡大（A社グループは業績も拡大傾向にあり、運転資金として銀行保証付私募債を活用し、100百万円を実行）を図ることができた。 <ul style="list-style-type: none"> メイン行として役割を担ったほか、営業店と顧客企業のリレーションの強化も行うことができた。 ・ 当該企業支援ツールは、既存顧客が有する潜在ニーズの掘り起こしに非常に有効であり、新規融資の開拓につながる。

「CSM（Corporate Strategy Meeting）＝企業戦略会議」

- (1) 当行優良基幹取引先に対し、M&A・事業承継などのニーズに加え、事業戦略・経営課題全般のディスカッションを実施しリレーション強化に繋げるもの。H25年上期からの新施策で、取組み開始以来60先に対し実施。
- (2) 取引先、営業店、本部（法人部）、外部提携先の4者による戦略会議を実施し、当該取引先の事業戦略・経営課題等のニーズを抽出のうえ、ニーズに対するソリューション提供により、リレーション強化、当行のプレゼンス向上を実現し、取引拡充に結びつけることを目的とする。



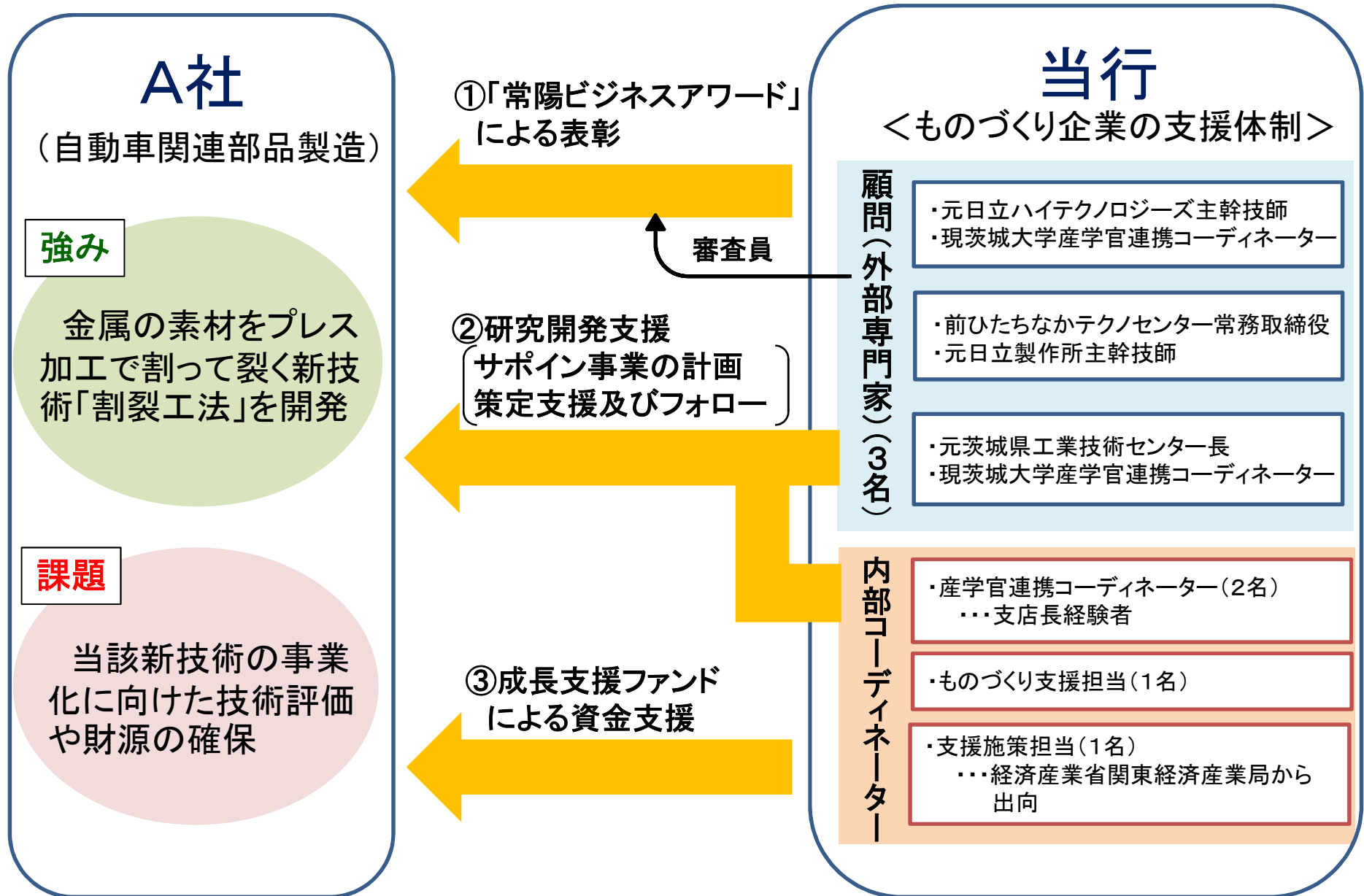
CSMの具体的な流れ



〔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>「専門人材を活用した革新的な新事業プランの実用化支援」</p> <p style="text-align: right;">（常陽銀行）</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"> ・ 当行では、ものづくり企業の「10年先の競争力強化」と「新たな企業価値の創出」を目指す「Next X（ネクストテン）」活動を展開。 ・ ものづくり企業の技術的課題への対応、ビジネスマッチング、産学連携、補助金申請支援等を強化すべく、平成21年4月、ものづくり企業支援に精通した外部専門家を顧問として招請（行内に内包化）。その後、2名の外部専門家を招請し体制を強化。 ・ 外部専門家である当行顧問と、当行内部コーディネーター（支店長経験者等）を中心に、きめ細かな経営コンサルティングや様々な切り口のビジネスマッチング、産学連携といった支援を実施。 ・ また、新産業や新事業の創出の促進を目的に、地域活性化に繋がる成長分野等における革新的・創造的な事業プランを表彰するビジネスアワードを創設。当行顧問も審査員として関与し、優れた事業プランには、当行グループが全面的に事業化の支援を実施。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自動車関連部品等を主製品とする中小製造業のA社は、東日本大震災により工場が被災。復旧後も風評被害等により経営が悪化。これを打開すべく、技術開発に集中的に経営資源を投入し、金属素材をプレス金型で割って裂く新技術「割裂工法」を開発。 ・ A社の新技術は、平成24年のビジネスアワードで、応募総数261の中から最優秀賞を受賞。 ・ A社の新技術の事業化に向け、当行顧問が中心となって支援を実施。具体的には、経済産業省のものづくりの研究開発支援事業「戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン事業）」をA社に提案し、研究開発等計画の策定を支援。更にサポイン事業採択後も、産業支援機関や大学等の関係機関と連携し、研究開発のサポートを継続。 ・ また、当行が創設した成長支援ファンド（創造的・革新的事業プランの実現に向けて成長マネーを円滑に供給することを目的に創設）により、資金面での支援も実施。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当行顧問による支援によりサポイン事業に採択。成長支援ファンドからの資金供給と併せて、研究開発に係るA社の費用負担が大幅に軽減。サポイン事業の実施にあたり関係外部機関との連携が強化され、事業化に向け大きく前進。 ・ 現在、国内及び国外（インド、中国、ドイツ等）の他業種各社からA社の技術に関するオファーもあり、引き続き、技術課題の克服や事業化の実現に向けて推進中。 ・ 当行では、金融取引面において、成長支援ファンドによる融資取引に繋がるなど取引拡大が実現。

・専門人材を活用した革新的な新事業プランの実用化を支援した事例

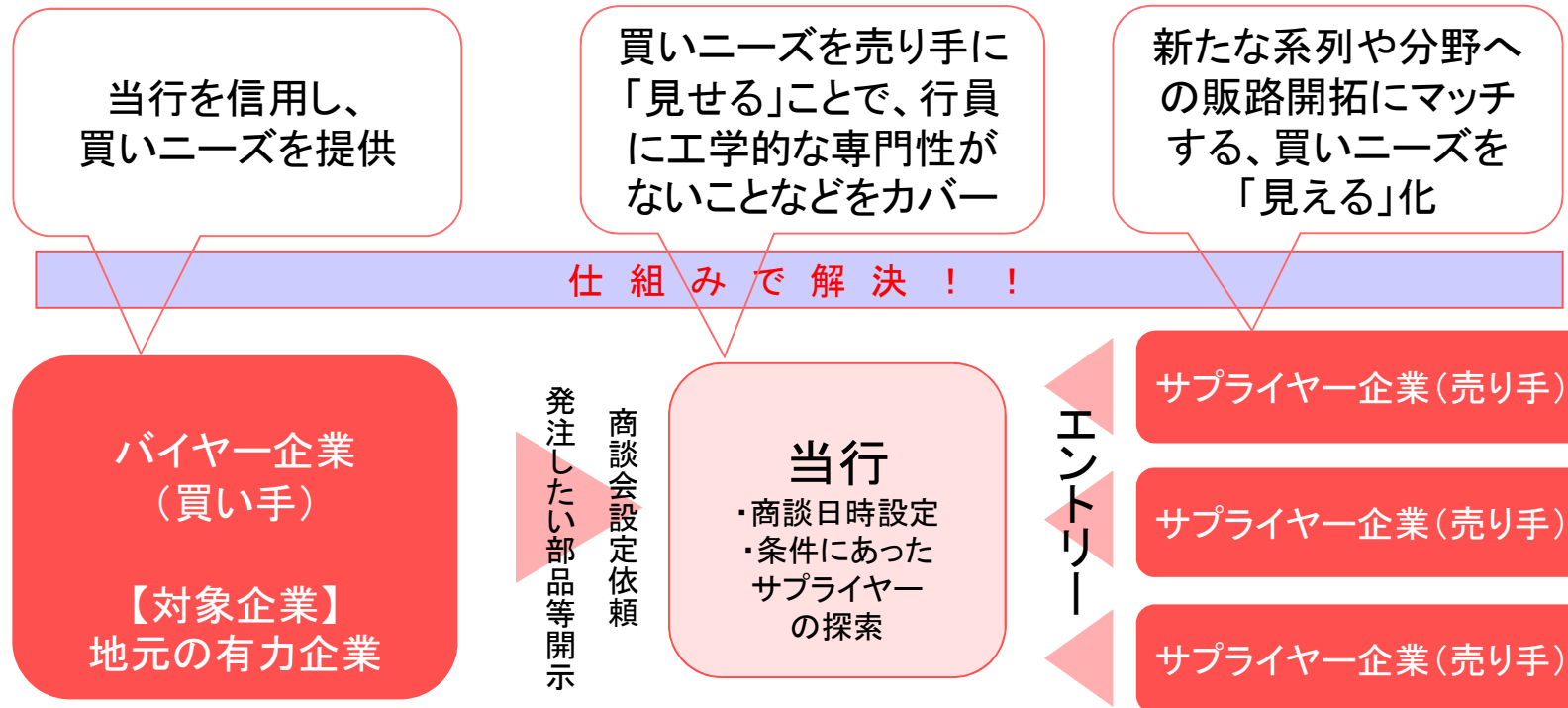


〔本業の収益改善（トップライン支援）に関する取組み事例〕

<p>「『逆見本市形式商談会』による効率的な商談会の開催」</p> <p style="text-align: right;">（十六銀行）</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"> ・ ビジスマッチングの中でも、製造業同士のBtoB（Business to Business：企業間の物品の売買やサービスの提供）マッチングは、金融機関にとって、①発注ニーズの所在がつかめない、②ニーズの理解には工学的な専門性が必要、③大半のメーカー側では、発注ニーズの一般公開を希望しておらず情報展開に配慮が必要、といった課題から、支援に当たって最も難しい分野のひとつ。 ・ 中部地区に集積する輸送用機械等の製造業各社は、国内生産の伸び悩みから、新分野（航空機、医療機器等）参入や、新たな系列への販路開拓を望んでいるが、当地区独特の「横の連携」の弱さもあり、各社とも打開策が見出せない状況。 ・ 当行は、ソリューション能力の活用により、製造業同士のマッチングを効率的に手掛けられないか研究を開始。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当行では、本部に製造業専門の担当者を配置し、研究製造業同士のBtoBマッチングに関する課題をクリアすべく、以下の通り「逆見本市」形式の商談会を開催。 <ul style="list-style-type: none"> ① 本部専門担当者が、中堅・大企業の買いニーズを収集しドキュメント化。買いニーズに対してサプライヤー企業がエントリーする形の商談会（逆見本市）を実施（ニーズの所在を「見える化」）。 ② ドキュメント化された買いニーズの情報により、行員の工学的な専門性が少し足りない場合でも情報提供が可能となるほか、営業店担当者が工学的な専門性を習得しつつ買いニーズを理解しながら取引先へ情報提供が可能（専門性のカバー）。 ③ 発注ニーズの情報展開には、必ず顧客の同意を得る（情報の展開によるマッチングの効率化）。 ・ 今後、発注ニーズの一般公開を希望しないバイヤー企業のニーズを商談につなげる「ノンネーム募集方式」を導入予定。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 平成24年度は商談会を計13回開催し商談件数は延べ180件、25年度は商談会を計27回開催し商談件数は延べ399件。 <ul style="list-style-type: none"> 【製造業者にとっての成果 = 『受注に直結する商談』】 通常の商談会に比べて、買いニーズの情報がドキュメント化されていることにより、受注に直結する商談ができることから約20%が見積り依頼に進展（当行計測値）。 【当行にとっての成果 = 『新規取引』、『当行のバリューアップ』】 本商談会参加をきっかけに、商談設定180件（24年度）のうち、9先が新規取引に繋がるなど、「製造業に強い銀行」と認知され、法人営業での強い武器に。 工学的な専門性の習得を継続することで、営業店担当者の目利き力が向上。

「逆見本市」形式商談会による効率的な商談会の開催

- ・ 製造業同士のBtoBマッチングは、発注ニーズが『見えない』『わからない』『探せない』ことから最も難しい分野のひとつ。
- ・ 当行において、「逆見本市形式商談会」としてパッケージ化することにより、課題を克服。

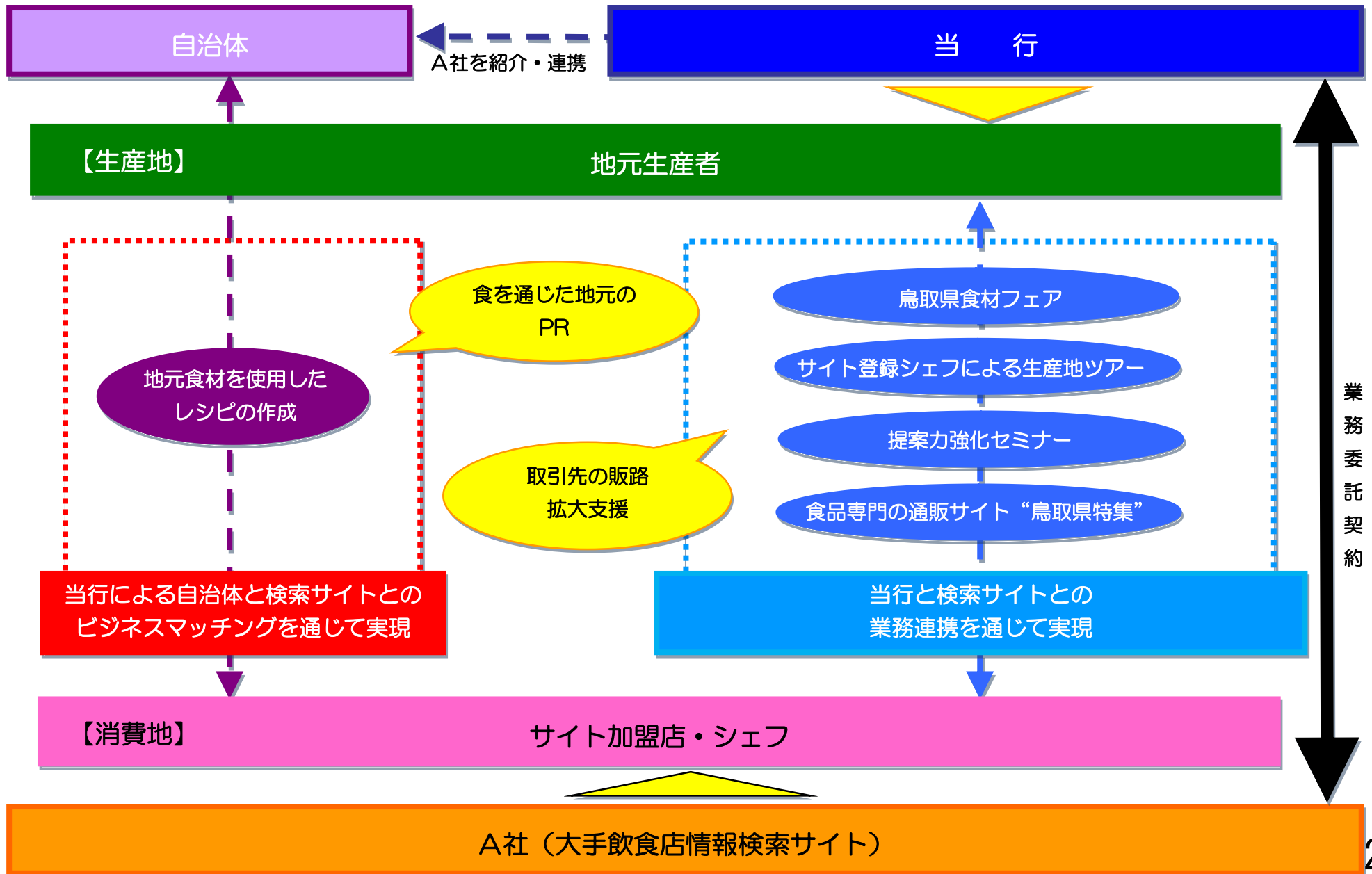


- ・ 通常の商談会より、買いニーズの情報がドキュメント化されていることにより、受注に直結する商談ができることから約20%が見積り依頼に進展。
- ・ 今後、発注ニーズの一般公開を希望しないバイヤー企業のニーズを商談につなげる「ノンネーム募集方式」を導入予定。

〔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>「飲食店情報検索サイトとの連携による地元食材の販路拡大支援」</p> <p style="text-align: right;">（鳥取銀行）</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"> ・ 質の高い地元食材を生産するものの、販路に課題を抱える取引先への支援が必要な状況。 ・ 当行は、飲食店との深いつながりを持つ大手飲食店情報検索サイトを運営するA社と業務委託契約を締結し、取引先の販路拡大支援を実施。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 県外への販路拡大や県産食材の認知度向上を図ることを目的に、 <ol style="list-style-type: none"> ①東京都内及び大阪府内のA社のサイト加盟店に対して県産の食材を使用したメニューを提供し、「鳥取県食材フェア」を開催。 ②首都圏で活躍するサイト加盟店よりシェフを招き、生産地を巡るツアーを実施。生産者が、直接シェフに食材に対するこだわりなどを伝え、食材の魅力を伝える機会を提供。 ③食を通じた地元のPR活動に力を入れていた自治体にも連携を提案し、3者連携の食材プロデュース活動を展開。第1弾として、地元企業10社が参加し、サイト加盟店のシェフに地元食材を使ったレシピ考案を依頼。 ・ 生産者自身の提案力の向上を目的に、地域食材のブランド化の取組み事例やプロモーション手法を学ぶ「ブランディングセミナー」、飲食店への提案営業方法を紹介する「生産者支援セミナー」をA社と共催。 ・ 売上増加を目的に、A社の食品専門の通販サイトにおいて、鳥取県のこだわりの食や地元特産品を一同に集めた“鳥取県特集”を開催。当行取引先を中心に企画・出店の提案をしたほか、当行ホームページを通じて広く出店企業の追加募集を実施。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「鳥取県食材フェア」で提供されたメニューがレギュラーメニューとして定着化、生産地ツアーを通じて一部の食材がメニュー化されるなど、販路拡大・売上増加に寄与。 ・ 生産地と消費地を結び付ける仕組みを構築し、今後さらなる販路拡大を進める際の足がかりを作った。 ・ 当行にとっても、地元生産者との取引拡大や自治体との連携強化に繋がるなどの効果を得た。

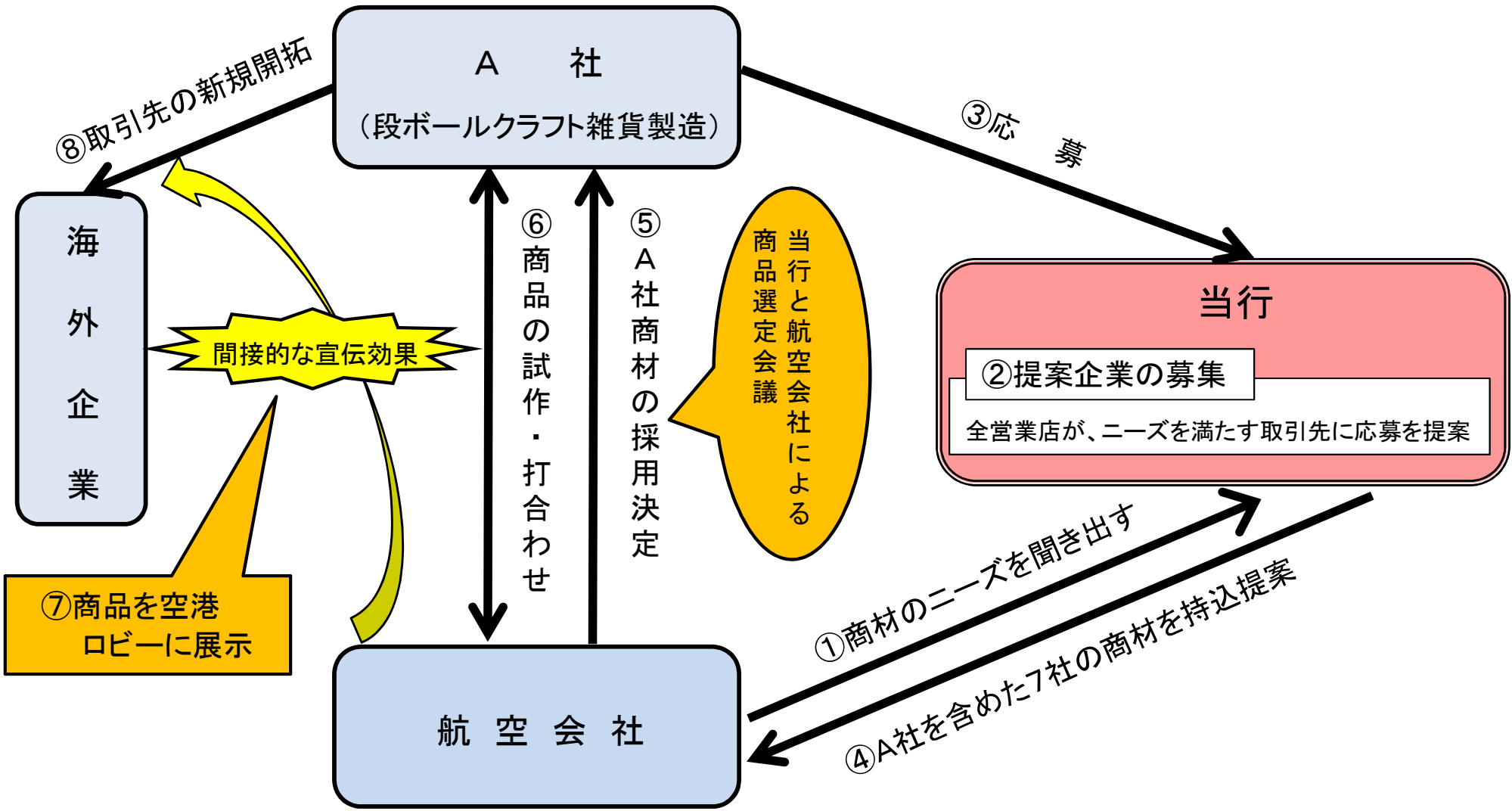
飲食店情報検索サイトとの連携による地元食材の販路拡大支援



〔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>「航空会社と県内中小企業のコラボによる機内販売商品の開発支援」</p> <p style="text-align: right;">（大分銀行）</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"> ・ 当行では、取引先へのトップライン支援の取組みの一環として、取引先の経営課題の積極的な聞き取りを実施。当該取組みの中で、営業店担当が取引先である航空会社より「顧客満足度の向上を図り利用客を増加させるため、新たな機内販売商品の開発を検討している。」との課題を確認。 ・ 航空会社の課題を確認した営業店担当者は、当行本部へ連絡し、直ぐに航空会社を訪問。航空会社の希望する機内販売に適合する条件（価格・サイズ・コンセプト等）を確認。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 航空会社の条件を基に、当行本部は全営業店に対し、提案企業の募集を実施。営業店担当者は、募集要件を満たす取引先に対して個別に申し込みを提案し、その結果、県内中小企業7社の申し込みを受付。当行本部は、申込企業の特徴や企業の技術力などを取りまとめ、航空会社へ地元企業とのコラボ商品の開発を提案。 ・ 当行と航空会社による数回にわたる商品選定会議の結果、機内販売に特に適した重さや材質のA社の商材を決定。A社は、素材に段ボールを使用し、地球環境に配慮したコンセプトと高度なデザイン性をもったクラフト雑貨を製造しており、優れた技術力を持っており、新たな販路開拓による売り上げの拡大を希望していた。 ・ A社と当行本部にて航空会社へ訪問し、幾度にわたる商品試作および打合せを実施。その結果、機内販売用のオリジナル商品が完成し、販売を開始。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 機内販売商品は、販売開始後、幅広い層から支持され、着実に販売実績を挙げており、航空会社の顧客満足度の向上に繋がっている。 ・ A社は、オリジナル商品受注による直接的な売上の向上のみならず、航空会社の空港ロビーにも商品が展示されるなど間接的な広告宣伝効果が得られ、海外企業からの新規受注も獲得するなど、更なる売上の向上に繋がっている。 ・ 航空会社では、自社ホームページで当該商品を紹介し、更なる商品発注にも繋がっている。 ・ また、選考外となった6社についても、A社同様に優れた技術力を持ち販路開拓を希望していることから、県内外の百貨店や高級スーパーマーケット等に対し、当行主催の商談会や個別紹介によるビジネスマッチングの取組みを実行中。

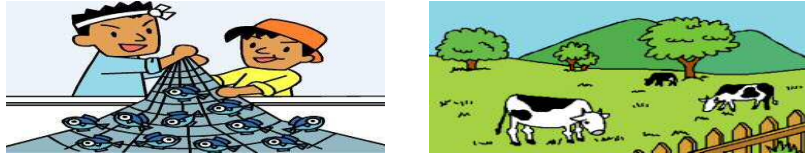
航空会社と県内中小企業のコラボによる機内販売商品の開発支援



〔本業の収益改善（トップライン支援）に関する取組み事例〕

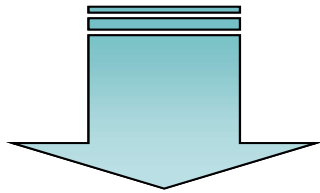
「地域資源の価値創造に向けた地域ネットワークの構築」 （大地みらい信用金庫）
<p>1. 当該取組みを始めるに至った経緯、動機、打開が必要だった状況</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 当金庫は、地元企業と大手百貨店・スーパーなどとの商談会を開催し、個社別支援を継続してきたものの、主力産業の食品加工製造業の低次加工・原料供給型からの脱皮を図り、最終加工までを地元企業が担うほか、商品等の付加価値を高めていくことが地域全体の発展への課題と認識。 ・ 当金庫は、国内外に誇れる根室・釧路地域のサンマや鮭、ホタテなどの食資源や加工食品などの魅力・知名度を高めるために、企業のみならず、行政機関や学術機関等を交えたネットワークを構築し、地域一体で根室・釧路地域のアピールや協調した商品開発などの取組みが不可欠。これを実現するため、地域全体が当事者意識をもって取組むことが重要と認識。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の強みである「食」を中心に幅広い主体が集結・連携し、根室・釧路地域を一体的にアピールすることにより地域経済が成長・発展していくために、当金庫が各団体に声掛けをし、地元の食品関連企業、行政機関、学術機関等の24団体（※）からなる産官学金の連携組織（地域ネットワーク）を創設。 （※）当金庫、根室振興局、釧路公立大学、北海道経産局、航空会社、信金中金、5市町村、13企業・団体 ・ 根室・釧路地域を一体的にアピールするため国内最大規模の食品見本市に出展、海外への進出を目指す企業のため香港貿易發展局や信金中金香港事務所の現地協力を活用して販路開拓に向けた香港視察、などを実施。 ・ 創設後、1年が経過した中、商品パッケージデザインの改善、プレゼンテーション能力の向上、多言語化への対応といった様々な課題が見えてきたため、当金庫が選定した専門的な知見を有する民間企業から、地元企業が継続的に指導を受ける体制を整備。
<p>3. 当該取組みの成果</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ ネットワークの設立は、食品製造業をはじめとして、関係する農林漁業者、流通業、小売業、観光・サービス産業など地域内の幅広い産業の新たな発展可能性を開拓。 ・ 食品見本市への出展に、地域の企業、機関が協力し一体となって取組んだことで、根室・釧路地域の魅力を国内外に強く発信。また、展示会終了後、出展企業への受注が相次ぎ、一部は継続取引にも発展するなど新たな販路を拡大。 ・ 今後も関係団体がそれぞれの垣根を越え、地域資源の積極的な情報発信に取組み、海外市場も視野に入れた販路開拓、新たな商品開発、さらには根室・釧路地域の気候や風土、文化といった地域の特色を活かした産業振興を推進。また、マーケティングの実施による課題を抽出し、解決に向けた取組みを継続していくことで、更なる地域経済の発展に努めていく。

地域資源の価値創造に向けた地域ネットワークの構築



【地域共通の課題】

優れた「食資源」に対する付加価値の向上
地域としての一体的なプレゼンス力の強化



当金庫



支援機関



国内最大規模の食品見本市 香港視察

地域全体の課題の解決 (パッケージデザイン、多言語化、プレゼン能力)

- 「食」資源に関する地域の面的発信による魅力・認知度の向上
- 国内外における新たな販路創造
- 根釧地域の認知度向上
- マーケティングによる課題認識および改善への取組み

構成員同士の連帯感の醸成

課題の認識

ネットワークによる情報の共有化

〔本業の収益改善（トップライン支援）に関する取組み事例〕

『『新現役交流会』で販路拡大などの課題解決を図った事例』

(足立成和信用金庫)

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

- ・ 関東経済産業局が独自の取組みとして、新現役^(※)を登録するデータベースを整備。
(※)新現役…現役時代に培った経験、知識、ノウハウ、人的ネットワーク等を中小企業支援に活かそうと考えている大手企業OB等。
- ・ 当金庫では、このデータベースを積極的に活用し、経営戦略の立案、技術・製品開発、販路開拓や労務管理の助言など幅広い支援が可能な新現役と経営課題を抱える取引先が交流する機会を提供。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当金庫は、中小企業の経営支援に豊富な経験を有する中小企業診断士等を新現役アドバイザー（以下、アドバイザー）として、業務委託契約を締結。課題を抱える取引先に交流会参加を勧奨。事前にアドバイザーと共に経営課題等を聴取・整理し、データベースへ登録している新現役に対し、交流会への参加を案内。
- ・ 取引先は、一度に様々な経験を持つ新現役との出会いや面談を行うことで、取引先が真に必要なとする新現役との相談が可能。
- ・ 当金庫は、交流会に必ず支店長等を同席させ、日常の営業活動では聞くことができない取引先の悩み、今後の希望等を把握。
- ・ 交流会終了後、当金庫が取引先と面談を行い、新現役の活用希望に応じ、当該新現役と取引先をつなぎ合わせる取組みを実施。その後は、取引先と新現役の間で支援条件（報酬等）を直接交渉。
- ・ 25年10月開催実績：参加企業20社、参加新現役75名、マッチング8社成立（うち、契約に向けた交渉中4社）。

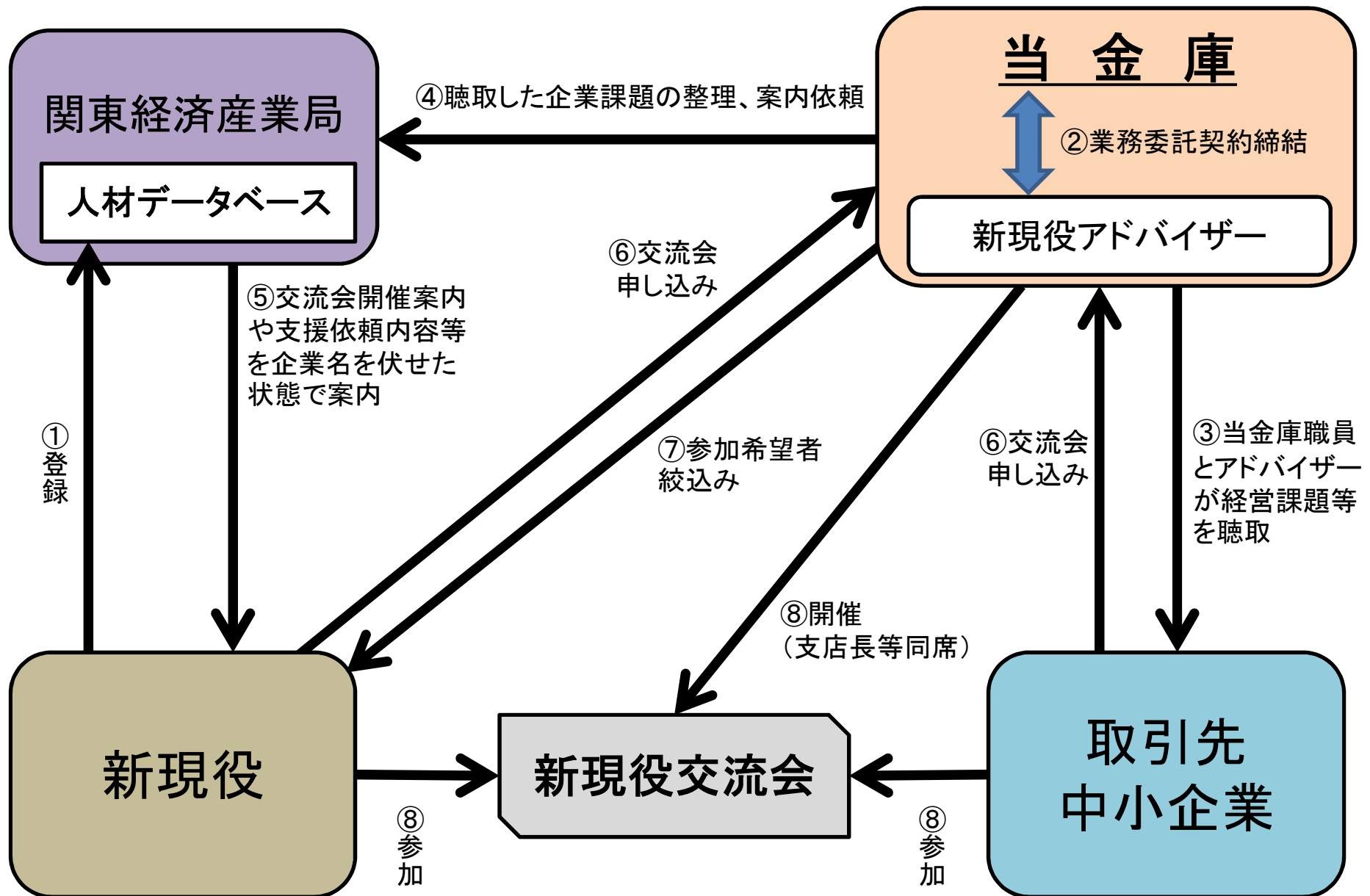
【具体的事例】

- ・ 地場特産菓子の製造販売を行っているX社は、一部店舗で深刻な売上減少に直面し、新たな販路開拓に迫られていた。アドバイザーが絞り込んだ中から選んだ新現役A氏が持つネットワークから新販路（小売業）を開拓できたため、一部商品の卸売りを開始。また、新現役B氏の仲介によるC大学の協力を得て自社ホームページのデザイン等が改善され、ネット販売の増加につながった。新たな販路を見出したことにより、不採算店舗の閉鎖に踏み切り、収益体質が改善。

3. 当該取組みの成果

- ・ 取引先にとって、新現役活用の費用負担は比較的軽く、契約期間も任意に設定できるほか、支援開始後、新現役の知見にマッチしない課題が見つかった場合、他の新現役を紹介してもらうことも可能であり、活用しやすいとの評価。
- ・ 当金庫にとっては、取引先の実態把握、経営改善、リレーションの深化や職員の目利き力の向上等といった人材育成にも資する。

「新現役交流会」で販路拡大などの課題解決を図った事例



〔本業支援（トップライン支援）に関する取組み事例〕

「中小企業技術・経営力評価融資等の取組み」

(呉信用金庫)

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

- ・ ものづくりの町である当地の中小製造業者は、長らく大手製造業者とともに歩んできたが、近年は生産コストの削減や国内需要の頭打ちなどから大手製造業者の海外展開が進行。当金庫の主要取引先である中小製造業者においては、大手製造業者との共存共栄関係が崩れつつあり、新たな受注先確保が課題。
- ・ 当金庫は、取引先の中小製造業者が自社の技術力・ノウハウや成長性・経営力を客観的に理解し、強味を生かし弱点を改善することによって新たな受注先確保が可能になると考え、兵庫県が全国に先駆けて導入していた「中小企業技術・経営力評価制度」を広島県にも導入するよう要請。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 先ずは、広島県担当者と共に兵庫県の制度を学習し、広島県の中小製造業者は、大手業者の様々な発注に応え、品質改善や技術向上に取り組んできた背景から、潜在的な技術力などを十分に有していると考え、広島県と連携し「中小企業技術・経営力評価制度」を導入。
- ・ 本制度による評価は、第三者による公平・公正な評価であり、取引先や金融機関に対して技術力等のアピールが可能。
- ・ 当金庫は、本制度の運営主体のひろしま産業振興機構に当金庫職員を出向させ、制度の推進と運営をサポート。加えて、ひろしま産業振興機構では県内の他の金融機関にも紹介して制度の普及を後押し。
- ・ 当金庫は、当該制度に基づく評価結果に応じて優遇金利が適用される「中小企業技術・経営力評価融資」を25年9月から取扱開始。
- ・ 当金庫では、取引先に対し本制度の積極的活用を促す。また、自社の潜在的な技術力等を把握できていない県内の多くの中小企業向けに、自己評価制度である「知的資産経営報告書」の作成を通じ、自社の強みを知るきっかけとするセミナーを開催し、本制度の一層の活用を推進。
- ・ なお、技術・経営力評価は、評価対象企業の業種や技術内容に応じて専門の評価機関が実施するが、当金庫職員も評価機関による現地調査・ヒアリングに同行し、評価ノウハウを吸収しつつ目利き力を向上。
- ・ さらに、技術・経営力評価を受けた中小企業に対し、当金庫取引先の紹介など、新たな受注先確保のための支援を予定。

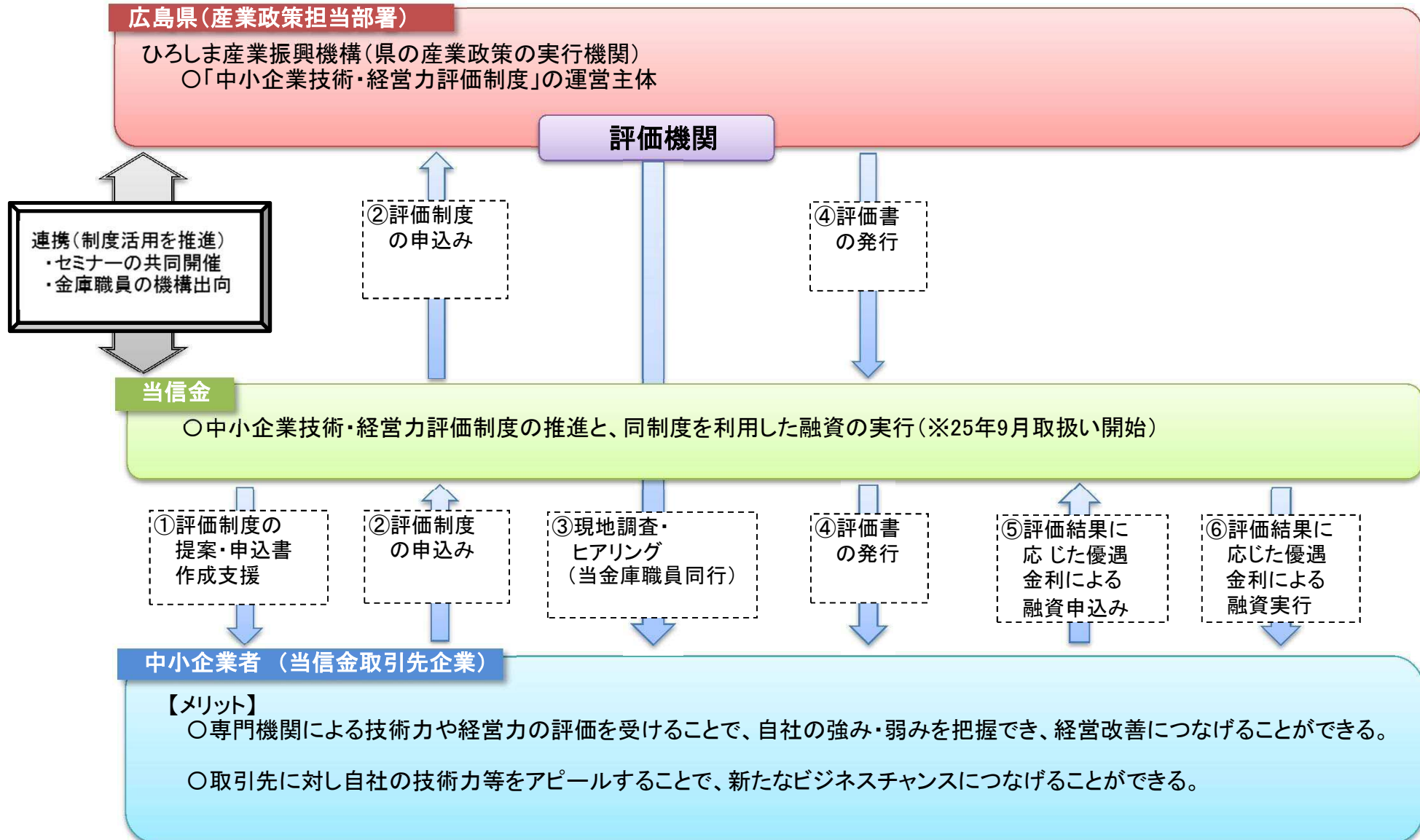
3. 当該取組みの成果

- ・ 25年中に取引先5先に対して技術力・経営力評価報告書が発行され、うち3先に対し「中小企業技術・経営力評価融資」を実行。
- ・ 当該制度の活用で、企業は、円滑な資金調達が可能となるほか、強みを活かした自社のPRや、弱み（経営課題）の把握・解決に役立てることができる。また、当金庫も取引先企業の定性面での強みや弱みを知ることで、顧客企業の立場に立った経営支援を行えるほか、担当者の目利き力向上にもつながっている。

中小企業技術・経営力評価制度

○財務諸表だけではわからない自社の技術やノウハウをはじめ、成長性・経営力を評価した評価書を発行し、企業のアピールや円滑な資金調達、課題解決に向けて、中小企業者の事業改善を支援する制度

○県内他金融機関にも連携を呼びかけ同様の取組みを順次拡大



〔経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例〕

「債務超過先に対する新規融資も含めた経営改善支援」

(東邦銀行)

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（本社福島県）は、鶏肉・鶏ガラを原料としたスープ・ブイヨン・ソース等の食品製造販売業者。
- ・ ①主力販売先の倒産に伴う不良債権の発生、②取引先大手居酒屋チェーン店のメニュー変更による取引解除、③様々な製品を扱うことで業務が煩雑化し非効率な工場ラインといった要因から、収支状況が悪化し債務超過が継続。
- ・ さらに、東日本大震災に伴う原発事故の風評被害から自社製品の売上が減少したため、他社製品の販売により売上増加を図ったが、結果、粗利益率の低下を招き収支状況は更に悪化し、事業継続が困難となりつつあった。
- ・ A社が製造・販売するスープ・ブイヨン等は手作り感のある味を特徴としており商品性が高いことから、当行は、自社製品の販路確保と非効率な工場ラインの改善ができれば業績は回復すると考え本格的な支援に着手。

2. 当該取組みの具体的内容

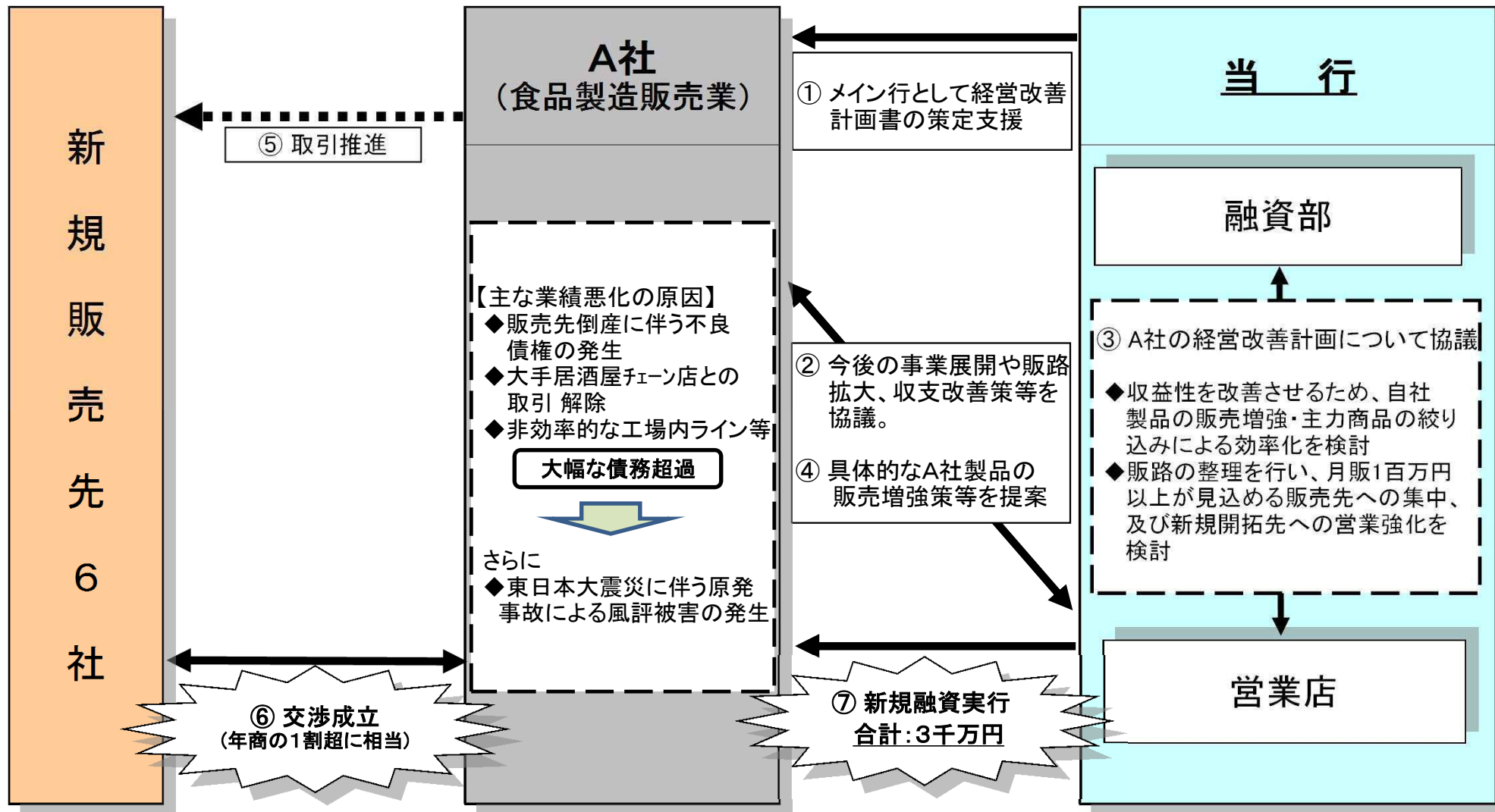
- ・ A社とは、毎月、経営改善協議会を開催し経営改善策について協議。これを踏まえ、本部・営業店間において経営改善支援策について検討を重ねるなど、本支店一体となり積極的にA社の経営改善支援を実施。
- ・ 経営悪化は、粗利益率の低い他社製品の販売が一因でもあり、経営改善計画の策定にあたっては、A社の自社製品の販売増強を柱とし、非効率な工場ラインの見直し、2交代勤務制の導入も計画に盛り込んだ。
- ・ A社の経営改善計画の進捗状況をモニタリングする中で、当行は、今後の販路拡大を図るため、主力商品の絞り込み、販路の整理を行い月販百万円以上見込める販売先への集中、新規開拓先への営業強化等をA社へ提案。当行の提案は十分に理解され、A社は本格的な販路開拓に努めたことから、合計6社との新規取引が成立（A社年商の1割超に相当）。
- ・ 当該取引獲得によりA社に新たな資金需要が発生。依然として債務超過ではあるものの、計画どおりの順調な業績から妥当と判断し、運転資金として合計30百万円の新規融資に対応。

3. 当該取組みの成果

- ・ A社の手作り感がある味作りにこだわるという特徴等を適切に把握し、収益改善に必要な施策を提案した結果、A社の新規取引先の獲得に繋がった。また、当該取引に伴う新規融資に対応したことで、今後、A社の売上拡大や収支改善が期待できる。
- ・ 工場ラインの見直しや2交代勤務制の導入により、効率的な生産体制を構築されたほか、業務が平準化し時間外勤務の削減に繋がった。

・債務超過先に対する新規融資も含めた経営改善支援

業績が悪化し、大幅債務超過となっているA社(食品製造販売業者)に対して、経営改善についてアドバイス・提案等を行い、経営改善に積極的に取り組むとともに、新規販売先獲得に伴い、新規融資を対応した事例。



〔経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例〕

「ビジネスリレーファンド活用による株式集約、経営権の確保」

(みなと銀行)

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、堅調な業績から、純資産額を数十億円計上、かつ金融負債がない製造業者。しかしながら、自社株式を50%ずつ保有する経営側と非経営側(親族)との経営方針の認識のずれなどから疎遠となりつつあり、両者とも解決方を模索していたところ。
- ・ 経営側は、株式集約化を望んでいるものの、堅調な業績から自社株(A社株)の評価は極めて高く、多額の買取資金が必要。一方、非経営側は、換金性に乏しいA社株の相続時の高額な相続税負担に不安を抱える状況。
- ・ 経営側は支配権の確保、非経営側は保有株式の現金化を希望しており、過去、弁護士などに相談しているが、価額、税負担、人間関係の要因等で進捗せず、A社への新規取引を模索する当行に対し、この問題に対する解決方法がないか相談があった。

2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 経営者側より課題を確認した上で、非経営側にも面談。その結果、非経営側もA社株の処分の意向があることを確認。当行は、両者の円満な課題解決に向け、経営側・非経営側双方と継続的に面談、交渉を開始。
- ・ 当行と事業再生子会社が設立した投資事業有限責任組合「ビジネスリレーファンド」※を介在させることで、株主同士の直接交渉を回避しつつ、非経営側よりA社株式を買取し、最終的に経営側に譲渡するスキームを提案。
- ・ その後、事業再生子会社がスキーム及び条件面の調整、また税務・法務面のチェックを実施した上で、経営側・非経営側双方の合意により実行。

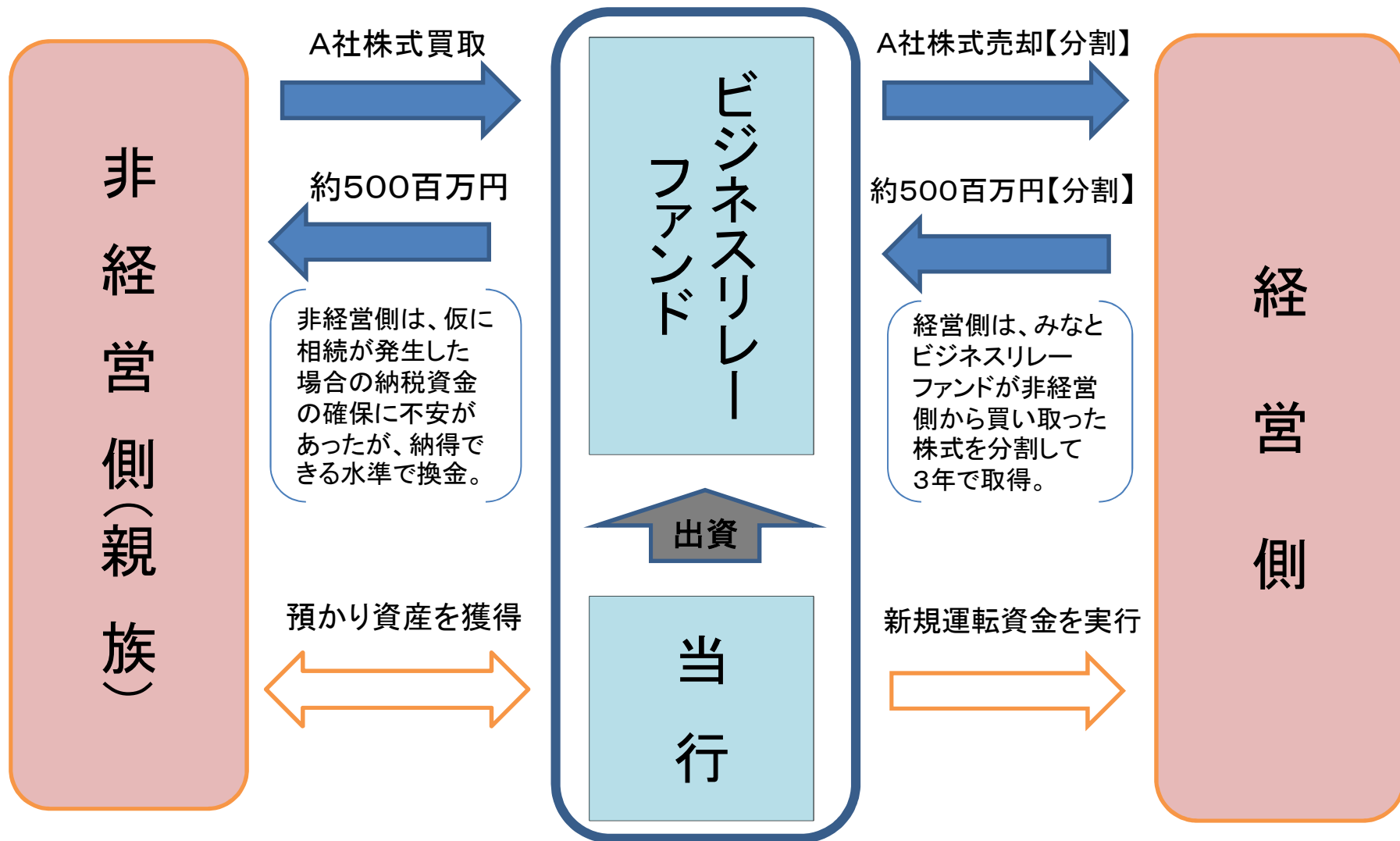
※「ビジネスリレーファンド」の設立経緯

事業承継支援にあたり、事業承継側には分散株式の集約化のニーズはあるが、①買取資金の確保が困難であること、②銀行による保有は、議決権保有制限規制(5%ルール規制)の範囲内での一時的な保有であっても、経営への関与を危惧する傾向にあることから、この解決を図るため、平成22年に、当行と事業再生子会社の共同出資による「ビジネスリレーファンド」を設立。

3. 当該取組みの成果

- <経営側> ビジネスリレーファンドが非経営側から買取った株式を、分割して取得することにより資金調達負担が軽減され、株式の集約化を達成。
- <非経営側> 高額な相続税が予想される同社株式を、相応の対価で換金することが実現。
- <銀行側> A社との新規法人取引を開始。非経営側からのA社株買取資金としてファンド投資500百万円の実施。
本件解決がA社との法人取引のメイン化に繋がり、新規運転資金について打診があり、100百万円の融資を実行。
非経営側とも面談を通じた信頼関係の構築から、個人の預かり資産(定期預金・年金保険等)を新たに獲得。

◆ ビジネスリレーファンド活用による株式集約、経営権の確保



※ビジネスリレーファンド

- ・22年8月、みなと銀行と事業再生子会社による出資(出資額20億円)により設立
- ・当ファンドの累計実績は4社、772百万円(25年12月末時点)

〔経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例〕

中小企業診断協会と連携し事業者の経営改善と行員のスキル向上を図る取組み (西京銀行)
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"> ・ 当行は、平成 25 年 3 月に、山口県中小企業診断協会（以下「協会」という）と「中小企業等支援及び地域経済活性化に向けた連携に関する覚書」を締結し、相互に地域活性化に向けた協力体制を構築。 ・ 当行では、中小企業を支援する高度なコンサルティングスキルを有する職員の早急な養成が必須と考えていた折、協会より高度かつ実践的な養成研修プログラムの提案があり、共同でこれを実施することとした。 ・ 本研修プログラムは単なる理論研修に留まらず、実地に企業を訪問し、ハンズオン支援の手法を習得することを目的としており、協会に所属する中小企業診断士の指導の下、経営課題を抱える中小企業への経営改善提案を行うことができるものとなっている。
2. 当該取組みの具体的内容
<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営課題のテーマを「事業再生」と「経営革新」の 2 分野に設定。テーマ毎に、実地研修・支援対象先企業を 2 社ずつ（計 4 社）選定。 ・ 研修・支援対象先企業 1 社毎に当行職員 6 名で支援チームを編成。支援チーム毎に協会より中小企業診断士 1 名の指導員を配置。また必要に応じて複数の「中小企業診断士」を配置するほか、「税理士」「弁護士」も加えて、支援チームを編成。 ・ 研修プログラムは、2 ヶ月間に渡り支援チーム毎に研修・支援対象企業への訪問によるヒアリングや、資料分析を行い、1 ヶ月間で「経営診断報告書」を作成、これに基づき、ハンズオン支援を 2 ヶ月間、実行。 ・ これらの研修成果を行内に還元することを目的に、社内報告会を開催。営業店渉外担当者や本店審査部といった他の職員へ還元することで、コンサルティング能力向上に向けた啓蒙も行っていく。
3. 当該取組みの成果
<ul style="list-style-type: none"> ・ 限られた期間内でお客さまの課題解決に資する提案を実施できる能力の習得が見込まれる。 ・ 実際に企業経営者との濃密なインタビュー等や実地診断を通じて、中小企業が抱える経営課題や経営者の苦悩を理解し、金融を通じた実践的な経営改善提案が行える能力の習得が期待。 ・ 提携先である協会とのパイプをより強固なものとし、地域の専門家（中小企業診断士）と協働して、地域の課題解決が行える体制が構築できた。

〔経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例〕

「外部専門家との連携による事業承継支援と第二創業支援」

(北見信用金庫)

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

- ・ 業暦 30 年の惣菜・仕出し業を営む A 社の社長は、事業の先行きが不透明な中、後継予定者（社長の娘）の育成や、承継後の事業の方向性に悩んでいた。

当金庫は、これまで外部専門家（中小企業基盤整備機構）との連携による事業承継支援に積極的に取り組んでおり、A 社の社長に対して事業承継に向けた個別相談を呼びかけ。

- ・ 一方、後継予定者は、事業承継にあわせて新事業展開（第二創業）による事業拡大を希望していることが判明。

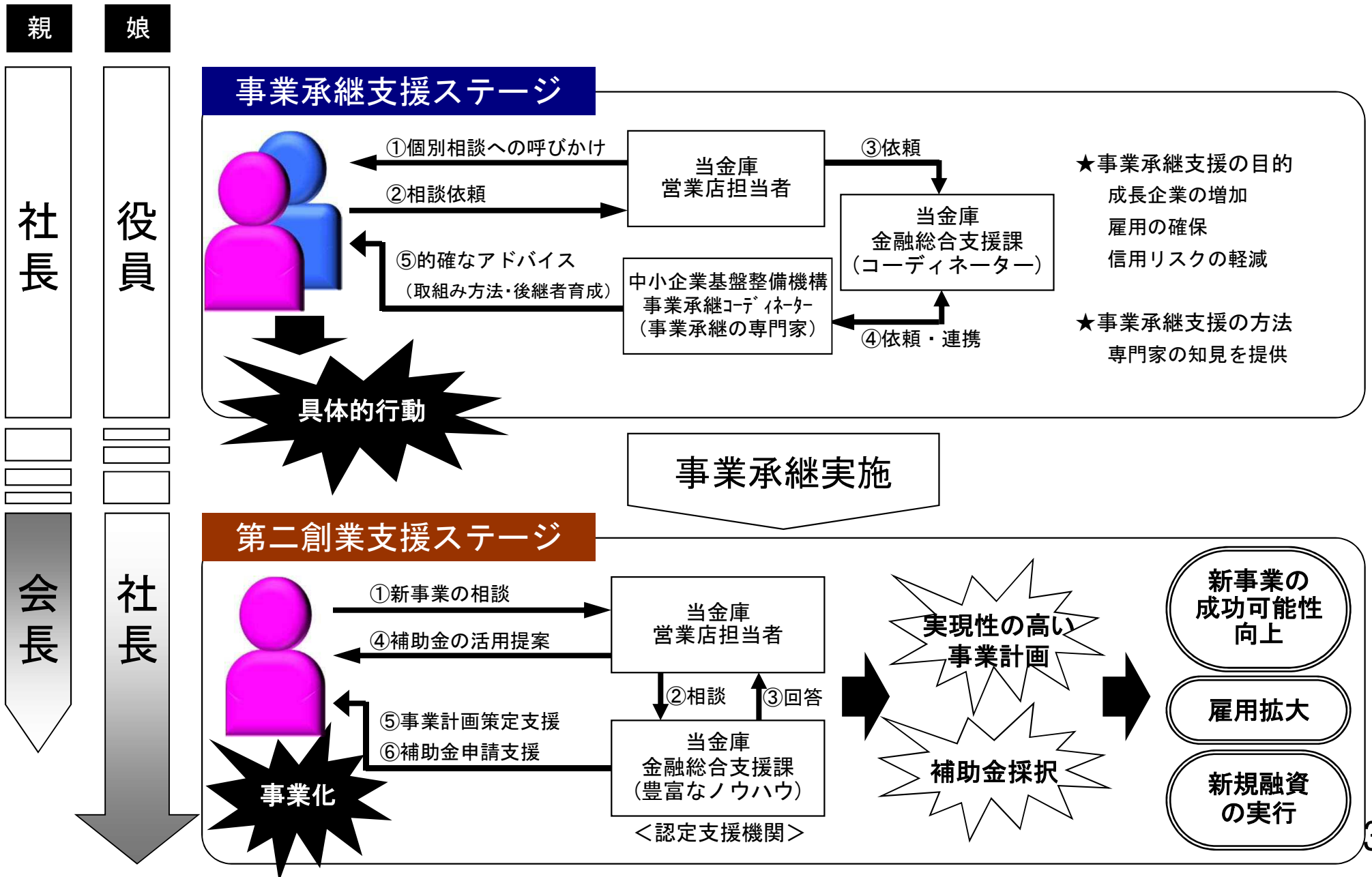
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当金庫は、中小企業基盤整備機構の事業承継コーディネーターと連携し、社長に対する個別相談を実施。後継予定者も含め、経営ノウハウや取引先・従業員との信頼関係構築の心構えなどの後継者育成に関する親身なアドバイスを実施。継続的な取組みにより、後継予定者は十分な経営ノウハウを吸収できたことから、新社長への就任が実現。
- ・ また、新社長は、事業承継にあわせて新事業（地元で獲れる新鮮な魚介類を加熱調理真空包装し宅配）を計画。当金庫は、経営革新等認定支援機関として、新社長との面談を行い新事業の概要、売上及びコスト等について新社長から把握。事業面や財務面における具体的なアドバイスを行うなど、実現可能性の高い事業計画の策定を支援。
- ・ あわせて、当該事業計画に基づき、中小企業庁の創業補助金（地域需要創造型等起業・創業促進事業）の申請をサポート。

3. 当該取組みの成果

- ・ A 社においては、新事業の立ち上げに伴い、新規採用の実施など、雇用拡大も実現。
- ・ 当金庫においては、新事業に対する融資（5 百万円）や、新事業の波及効果などによる本業の業容拡大に伴う運転資金にも応需。
- ・ 事業承継支援は、地域と地域金融機関の共存共栄に向けた共通使命との認識のもと、当金庫は、引き続き、取組内容の充実を図るほか、今般の成功事例を、他の取引先の事業承継支援に積極的に活用していく方針。

外部専門家との連携による事業承継支援と第二創業支援



〔経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例〕

「債務の株式化（DES）を活用した事業再生支援」

（岐阜信用金庫）

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社は地域内の有力な建設土木業者であり、大型重機を活用した特殊工事に強みがあるほか、現場管理も秀でており、発注者からの信頼も高い業者である。
- ・ 創業者である代表者個人の投資の失敗をA社が穴埋めせざるを得ず、これにより、A社は年商以上の借入金を抱えたまま、大幅な実質債務超過に転落。代表者は、公共工事の減少から事業の先行きに対する懸念に加え、親族に事業後継者が不在といった状況などから、事業継続に対する不安を抱えていた。

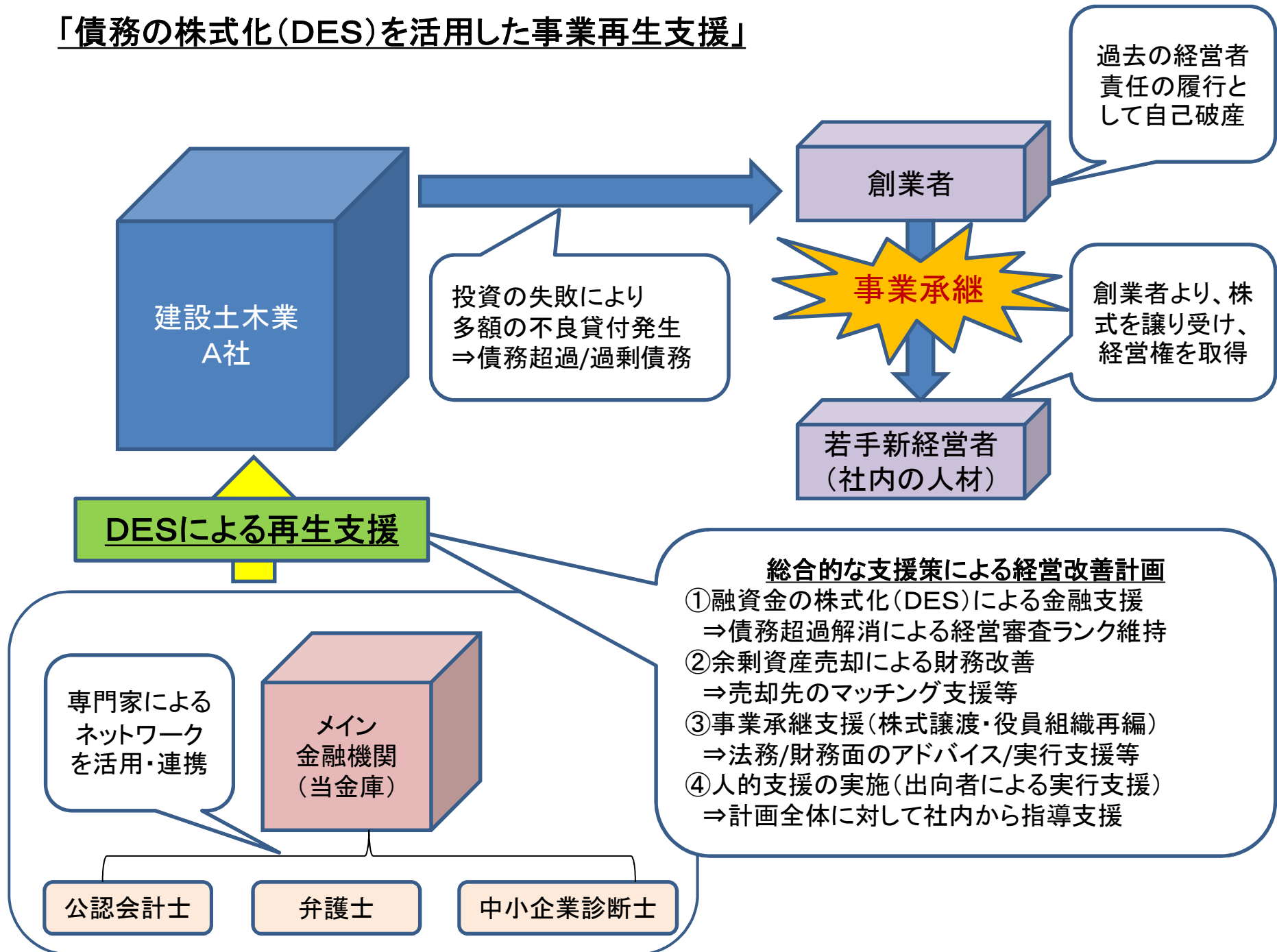
2. 当該取組みの具体的内容

- ・ 当金庫は、A社の施工実績や技術力を評価した結果、事業承継と過剰債務の解消ができれば再生は可能と判断し、本部支援担当部による再生支援に着手。
- ・ 経営者と真摯に話し合いを重ねる中で、社内の人材から事業承継する幹部人材の育成、過去における経営者責任の適切な履行を前提として、金融債務の一部の資本転換を含む総合的な事業再生計画（事業承継の実施、余剰資産の売却、事業部門の分離等）を策定。計画策定にあたっては、財務面は公認会計士、法務面は弁護士、事業面の分析は中小企業診断士に委託する等、当金庫の専門家ネットワークをフルに活用。
- ・ 債務超過及び過剰債務の解消の手法においては、事業後継者の育成までの間、経営ガバナンスを金融機関の関与により強化を図ること、公共工事の受注維持に必要な経営審査評点の維持の観点から、種類株式による借入金の株式化（DES）を採用。
- ・ 計画策定後の実行支援として、当金庫より職員を管理部長として出向させ、計画の実施に係る社内外の調整等の実務支援を行うとともに、新たに代表者となった若手経営者の指導育成を図ることとした。

3. 当該取組みの成果

- ・ 事業再生を機に、創業経営者から、30代の若い代表者への事業承継を行い、10年間の計画期間のみならず、長期での成長戦略を実現できる経営基盤を確立。
- ・ 新たな経営者のもとで、実績が計画を大きく上回るなど収益性の改善が図られたほか、創業者による属人的な経営から組織的な経営への移行により企業体質の改善が図られた。
- ・ DESを活用したことにより、大型公共工事の受注要件である経営審査評点についてAランクを維持することができ、今後も安定した受注基盤を確保。

「債務の株式化(DES)を活用した事業再生支援」



〔経営改善・事業再生支援等に関する取組み事例〕

「生き残りを賭けた地元密着型スーパーの事業再生」	(益田信用組合)
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	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 昭和 62 年に、生鮮食料品を扱う食品スーパー A 社が核店舗となって地元業者が集まり協同組合ショッピングセンターを設立。その後、大型ショッピングセンター等との競争激化から、A 社は、安売り競争を余儀なくされ、売上の減少を主因とした赤字に転落。従業員マインドの低下もあり新たな販売促進策も奏功せず、また現状の仕入先だけでは粗利増加も見込めない状況。 ・ 当組合は、A 社への元金棚上げの金融支援を実施していたが、今後持続可能な経営を行うためには、安定した利益計上と他社との競合に打ち勝つ付加価値営業が必要であると認識。A 社はショッピングセンターの核店舗として地域に不可欠な食品スーパーであり、再生支援を決定。 	
2. 当該取組みの具体的内容	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 当組合は、A 社と再生に向けた協議を継続していく中で、単独店としての再生に限界があると判断。 ・ 当組合取引先 B 社（食品卸小売業）は、全国規模で展開するボランティアチェーン※C の加盟店であり、C チェーンの共同仕入れの強みと独特の販売ノウハウを生かし業績を伸ばしたいとの意向を把握。 ・ 当組合は、A 社と B 社を引き合わせ、平成 25 年 2 月、B 社が C チェーンの加盟店として A 社と B 社の仕入れを専門に行う新会社を立上げ、A 社・B 社は販売に特化した方式を新たにスタート。 ・ A 社の経営改善支援を行うにあたっては、事業再生に精通し経営革新等支援機関の認定を受けている税理士事務所を選定し、当該税理士事務所と B 社、C チェーン及び当組合による経営改善会議を通じ業績の進捗状況や管理状況を把握するとともに、必要に応じて協議を行うなど、経営改善に向けた関係者の協調態勢を構築。 	
<p>※ボランティアチェーンとは、独立小売店が同じ目的を持った仲間達と組織化し、仕入れ・物流などを共同化している団体。</p>	
3. 当該取組みの成果	
<ul style="list-style-type: none"> ・ A 社の在庫管理は C チェーンのシステムで効率化され、粗利益率が従来以上に上昇、また利用者ニーズに応じた商品を提供できることで商品の無駄を排除することが出来た。販売促進についても C チェーンの指導を仰ぎ、顧客の拡大と売上げの増加、利益率の改善によって利益確保が図られる体質への転換が図られた。その結果、25 年 11 月以降、A 社の売上・利益は回復基調。 ・ さらには、ショッピングセンターの他の加盟店舗の売上増加にも波及。 ・ 当組合としても、地域に不可欠な食品スーパーとしての存続が可能となったほか、業容拡大に伴う追加運転資金の支援も検討。 	

生き残りを賭けた地元密着型スーパーの事業再生！

課題、克服すべき状況

- ・大型ショッピングセンター等との競争が激化し安売り競争を余儀無くされている。
- ・従業員の働くマインドも低下し企画力が上がらない状況である。
- ・現状の仕入れ先だけでは、粗利の増加が見込めない状況にある。

当組合の取組内容

ビジネスマッチング

Cチェーンのシステムを導入

認定支援機関の担当税理士の紹介

経営改善会議の実施・進捗状況の管理

支援

食品スーパーA社
(販売に特化)

支援

新会社設立

(A社・B社の仕入れ専門)

設立

食品卸小売会社B社
(販売に特化)

B社グループ

成

果

A社

- ・在庫管理がCチェーンのシステムにより効率化。
- ・顧客拡大による売上の増加や利益率の改善が図られた。
- ・顧客に対して、安心・安全な食品を今以上に新鮮で安く提供。

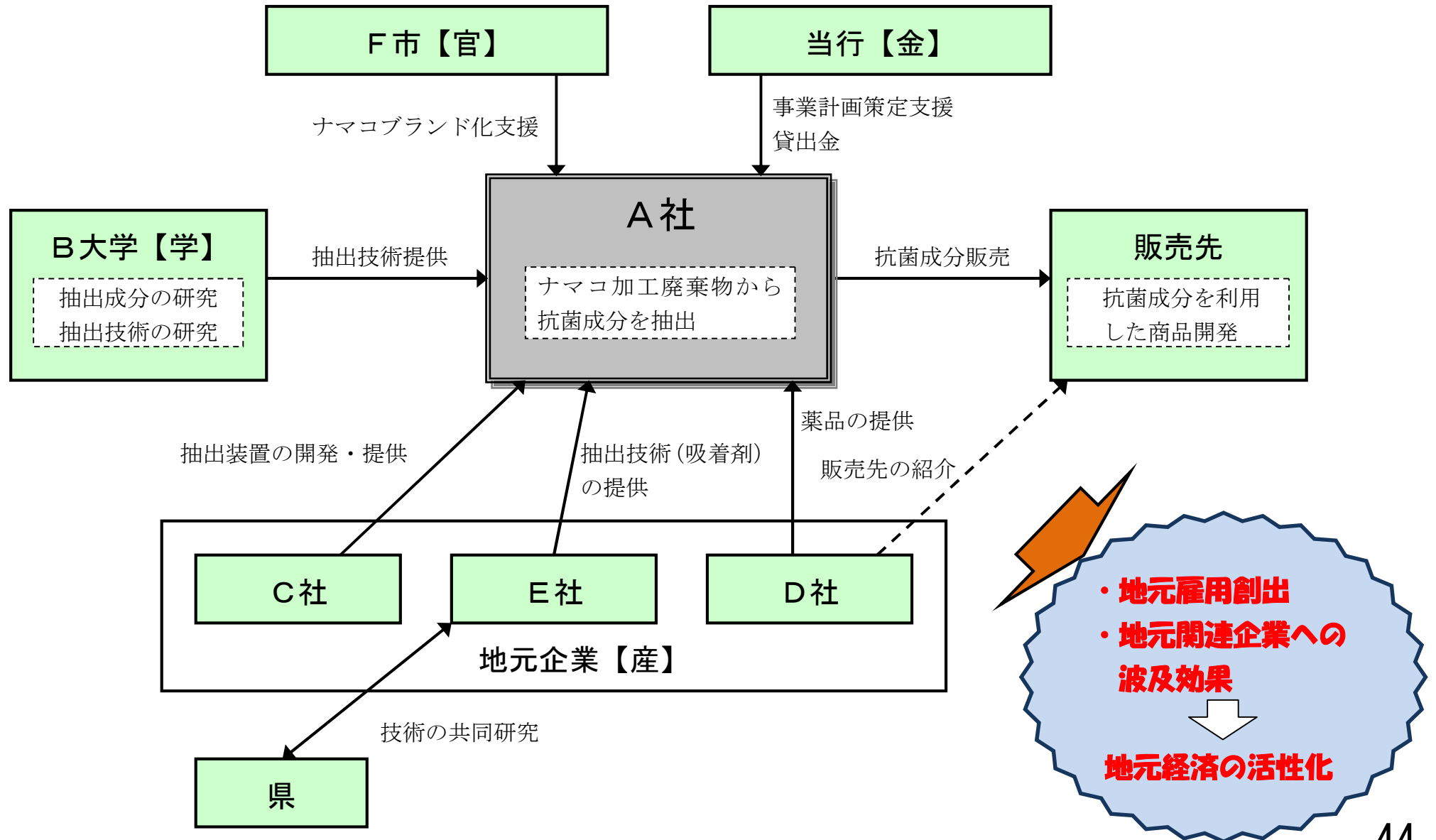
当組合

- ・地域に必要不可欠な食品スーパーとしての取引継続が可能に。
- ・ショッピングセンターの他の加盟店舗の売上増加に貢献。
- ・追加運転資金への新規融資を対応予定。

〔創業支援に関する取組み事例〕

「産官学金連携によるナマコ加工廃棄物を利用した新事業展開」 （青森銀行）
<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"> ・ ナマコには保湿作用、抗菌作用等の成分が含まれるため、石鹸や医薬品等に幅広く利用。ただし、高級食材のナマコから抽出するエキスも高価なものとなっている。 ・ A社は塩蔵・乾燥ナマコ、酢だこを主力とする水産物加工業者。A社ではナマコ（300 t）の加工過程で発生する年間 300 t の煮汁・30 t の内臓を 7 百万円のコストをかけて廃棄処理。 ・ 青森県は全国 2 位のナマコ産地であり、ナマコの加工過程で発生する廃棄物からエキスが抽出できれば、高付加価値製品を低価格で販売できるほか、同業者など地元企業への波及効果も大きい。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ B大学は、研究によりナマコ加工廃棄物から抗菌成分の抽出が可能であることを確認し、その抽出方法や抽出技術を開発。B大学は、A社の協力依頼に応え、研究成果を提供。【学】 ・ 県内企業からA社へ技術支援、販売先紹介。【産】 <ul style="list-style-type: none"> ① C社が大量処理に対応した専用の抽出装置を開発・提供。 ② D社が抽出過程に必要な薬品の安定的な提供及び、抗菌成分の販売先を紹介。 ③ E社が抽出処理方法に合わせた吸着剤を開発（青森県と共同特許取得）し、提供。 ・ F市は「あおりナマコブランド化協議会」を設立し、青森県産ナマコの加工・流通・販売の支援を実施。A社にもブランド化に向けたコーディネートを実施。また、総務省の「地域経済循環創造事業」に選ばれ、50 百万円の補助金を導入。【官】 ・ 当行は「地域経済循環創業事業」申請サポートや、補助金を活用した事業計画の策定などを支援。また、補助金のつなぎ資金の対応のほか、抗菌成分抽出ライン導入に向けた工場建設資金（25 百万円、期間 5 年、無担保・無保証）の対応を予定。融資に当たっては、市場調査等により需要見込みを分析したほか、地元企業・大学の協力などを踏まえ、事業の将来性を評価。【金】
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従来廃棄されていたナマコ加工廃棄物から付加価値商品を開発。 <ul style="list-style-type: none"> ① A社は抗菌成分の製造・販売。 ② A社の販売先では、抗菌成分を繊維に練り込んだ機能性靴下（水虫用靴下）の製造・販売を予定。 ・ A社におけるナマコ加工廃棄物の処理コスト削減。 ・ 地域の水産資源を用いた新規事業展開による地元雇用創出、地元関連企業への波及効果による地域経済の活性化へ貢献。

産官学金連携によるナマコ加工廃棄物を利用した新事業展開



〔創業支援に関する取組み事例〕

<p>「『投資ファンド』等による成長マネーの提供等の創業支援態勢の構築」</p> <p style="text-align: right;">（東邦銀行）</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"> ・ 福島県では、地震・津波に加え、原子力発電所の事故により、多くの「雇用の場」が喪失したため、将来の県内経済活性化・雇用創出を担う企業の育成・成長が極めて重要な課題。 ・ 当行では、これらの企業の育成・成長を全面的にサポートするため、中長期的な視点に立ったインキュベーション機能の更なる拡充が必要と判断。「次世代経営者等が取り組む事業」、「成長分野関連企業・ベンチャー企業」、「新たな事業展開を目指す事業者」等を対象として、成長マネーの提供、経営課題解決のための経営サポートの実施に向けた態勢整備に着手。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 投資ファンドと新規融資商品による成長マネーの提供（25年8月取扱開始） <ul style="list-style-type: none"> ① とうほう・次世代創業支援ファンド（通称：とうほう・アーリーステージサポートファンド） 投資決定の迅速化、機動的な運用を図るため、投資事業有限責任組合契約による「投資ファンド」を総額10億円（当行：9億9千万円）にて創設。運用管理を大手経営コンサルティング会社が担い、投資対象企業への「経営コンサルティング」も実施する仕組み。 ② とうほう・次世代創業支援ローン（通称：とうほう・アーリーステージサポートローン）（融資総枠200億円） 返済据置期間2年への拡大（通常1年）、雇用創出等を条件とした金利引き下げ措置等の特徴をもつ新規融資商品を創設。 ・ 経営課題提案型営業を通じた顧客企業への経営サポートの実施 当行の地域密着型金融の推進の柱である「経営課題提案型営業を通じた顧客企業に対するコンサルティング機能」の枠組みの中に創業支援の取組みを拡充。次世代経営者相互の人脈作り、情報交換の場を提供する「とうほう次世代経営者倶楽部」を25年3月に立ち上げ、各種セミナー・講座等を継続して実施していくほか、外部機関とも連携しライフステージに応じた総合的なサポートを実施。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 26年3月末で、投資決定先は5先／2.7億円（検討中：6先）、融資決定先は4先／0.9億円。投資は顧客企業の資本政策等を踏まえ、「無議決権の種類株式」が中心。投資先の事業内容は、「植物工場運営」「婦人服小売業」「情報サービス業」等多様で、将来上場を目指す企業もある。 ・ 経営課題提案型営業の一環である当行主催の各種セミナーにおいて投資ファンド等についてPR。また投資決定案件について公表することにより、顧客企業の認知度が向上し、創設以降、毎月、相談実績を挙げている。

「投資ファンド」等による成長マネーの提供等の創業支援態勢の構築

～地域経済の活性化、雇用創出を目指すお客さま～

新規創業・
第二創業

若手経営者・次期後継者等の
次世代経営者

ベンチャー企業・
成長分野

地域の発展に欠かせない
事業に取り組む事業者

株式・社債の引受け

〔経営コンサルティング〕

融 資

経営課題提案型営業等の
経営サポート

とうほう・次世代創業支援ファンド
(通称:アーリーステージサポートファンド)

出資総額: 10億円(当行99%出資)
運営期間: 10年
投資手法: 株式引受、社債引受

(運 営)

大手経営コンサルティング会社

とうほう・次世代創業支援ローン
(通称:アーリーステージサポートローン)

融資総枠: 200億円
融資金額: 3億円以内
資金用途: 運転資金、設備資金
据置期間: 2年以内
特 徴: 雇用創出等を条件とした
金利引き下げ措置等

とうほう次世代経営者倶楽部
(各種セミナー・講座等)

補助金・助成金情報の提供

ビジネスマッチング

経営コンサルティング

成長・上場支援 等

ライフステージに応じた
総合的サポート

連携

外部専門機関(注)・地方自治体・提携大学等

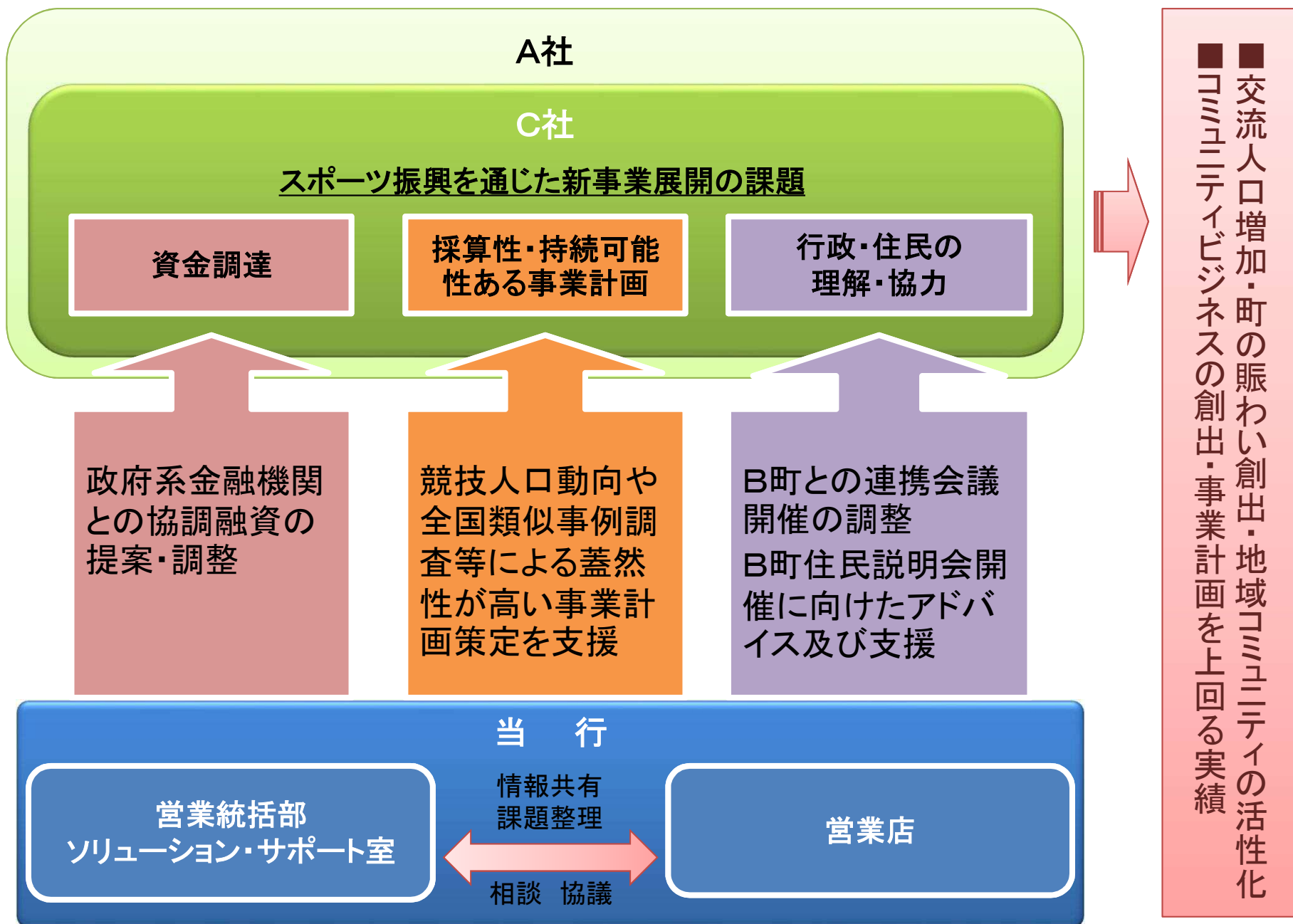
出資・融資による総合的サポート

(注)外部専門機関とは、当行が提携している経営コンサルティング会社や税理士法人、海外銀行、JETRO等

〔創業支援に関する取組み事例〕

「建設業の新分野進出（コミュニティビジネス創出）への支援」 （富山銀行）
<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"> ・ 土木建設業のA社は、スノーボードやスキーのエアージャンプの練習施設が地元・近隣にないとの競技者等からの声を受け、新たな事業として、スポーツ振興を通じた地域活性化ビジネスへの実現性を感じ、平成16年3月に閉鎖したB町が運営するスキー場跡に、雪がないオフシーズンに練習を可能とする施設を開設することを構想し、新たにC社を設立。 ・ しかしながら、資金調達手法とともに、採算性及び持続可能性ある事業計画及びB町とその住民への本事業への理解・協力を得ること等が課題。
<p>2. 当該取組みの具体的内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 当行では、本事業は、建設業の新分野進出のモデルケースとなるとともに、地域資源（スキー場跡）を活かしながら地域課題解決・地域活性化（地域における新たな創業や雇用創出、競技を通じた人材育成、地域コミュニティの活性化）をビジネスの手法で取り組む「コミュニティビジネス」としてと評価。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、A社及びC社とともに事業構想を実現するための課題解決に向けた対策を議論。 ・ 資金調達については、コミュニティビジネスを積極的に支援する政府系金融機関との協調融資を提案し、調整。 ・ 採算性及び持続可能性ある事業計画について、競技人口動向や全国類似事例調査等を用いて蓋然性の高い事業計画策定を支援。 ・ 行政及び地域住民への事業への理解・協力について、当行からB町に働きかけ、副町長や関係各課要職が参加する連携会議を開催する一方で、地元有力者からの協力を受けて地域住民説明会の開催を実現するといったアドバイス及び支援を実施。
<p>3. 当該取組みの成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 政府系金融機関との協調の下、本事業に対する新規融資を実行し、オフシーズンにスノーボードやスキーのエアージャンプの練習・競技を可能とする県内初・北陸最大級の施設が完成。 ・ 同施設には、県内はもとより県外からも多くの競技者が集まり、事業計画を上回る実績。 ・ B町では、交流人口の増加による町の賑わい創出、地域コミュニティの活性化等の相乗効果が生まれはじめている。 ・ 当行にとっては、建設業の新分野進出への支援及びコミュニティビジネスへの支援に関するノウハウを蓄積。

建設業の新分野進出(コミュニティビジネス創出)への支援



〔創業支援に関する取組み事例〕

「外部専門家との連携による農業分野への開業資金の取組み」	(伊万里信用金庫)
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	
<ul style="list-style-type: none"> ・ パプリカの国内の総出荷量は、需要の1～2割と低位にあるものの、安全性の高い国内産食品の需要の高まりから、今後の出荷量も増えると見込まれる。 ・ 起業者は、パプリカ栽培に将来性を感じ、県の特産物にしたいとの強い思いを持ち、他県のパプリカ菜園にて栽培技術を習得したうえで、当金庫に相談。 ・ しかしながら、当金庫には、農業分野開業の支援実績やノウハウが不足しており、取組みには慎重にならざるを得ない状況。 	
2. 当該取組みの具体的内容	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 当金庫は、先ず農業分野におけるノウハウ不足を補うため、同分野への融資事案が豊富な日本政策金融公庫に対し協力を依頼。 ・ また、より実現性の高い事業計画を策定するため、当金庫と事業計画策定にかかる提携契約を締結している税理士事務所に専門家の派遣を依頼。 ・ 当金庫、日本政策金融公庫及び税理士の3者が連携し、情報交換を行うほか、同業他社の情報等を活用し、設備計画、収支計画及び資金調達計画を策定。その結果、起業者は「強い農業づくり交付金」の申請を行い、180百万円の交付を受けることができた。 ・ さらに、3者の連携による実現性の高い事業計画により、融資実行可能と判断。「県の特産物へ」との起業者の強い思いに応え、事業の将来性を見込み公庫と協調で融資実行。 	
3. 当該取組みの成果	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 25年9月に当金庫62百万円、公庫80百万円の協調融資（設備資金）を実行。なお、当金庫は、26年2月に運転資金12百万円を実行予定。 ・ 今後、出荷量の増加も見込まれ、県の新ブランドになる可能性もあり将来性に期待。更に、新規参入事業であることから、地域雇用創出に貢献することも期待。 ・ 当金庫は、公庫との連携により農業分野への融資ノウハウの蓄積から、今後の地域における農業分野開業の支援実施への足掛かりとなった。 	

「外部専門家との連携による農業分野への開業資金の取組」

