

平成25年度 地域密着型金融に関する会議(シンポジウム)

我が国金融機関による中小企業のトップライン支援等に関する調査報告

平成26年2月
株式会社NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部

NTT DATA

I. 調査概要	4
1. 調査の背景・目的	5
2. 調査の方法・項目・対象	6
3. インタビュー先の属性	7
4. インタビュー先一覧	9
II. 中小企業を対象にしたインタビュー調査結果	10
1. 中小企業が受けているトプライン支援の現状	11
2. 中小企業が受けているトプライン支援の内容	12
3. 金融機関のトプライン支援に対する中小企業の意見	13
4. 中小企業が求める理想的なトプライン支援	14
5. 中小企業を対象にしたインタビュー調査結果のまとめ	15
III. 金融機関を対象にしたインタビュー調査結果	16
1. 金融機関が中小企業に提供しているトプライン支援の現状	17
2. 金融機関におけるトプライン支援の課題	18
3. 金融機関によるトプライン支援の強化に向けた対応	19
4. 金融機関を対象にしたインタビュー調査結果のまとめ	20
IV. 総括	21
1. 金融機関のトプライン支援に係るインタビュー調査の総括	22
2. 中小企業のトプライン支援のあり方の方向性	23
3. トプライン支援のベストプラクティス	25
4. トプライン支援の理想的なモデルのイメージ	29

日本経済は、いわゆるアベノミクスによる各種の政策効果等により、景気は緩やかに回復し、円高や長引くデフレから脱却する兆しが見えてきております。しかし、その一方でグローバル化の一層の進展、生産拠点の海外移転による産業の空洞化、少子高齢化問題等、中小企業を取り巻く環境は、依然として先行きの不透明な状況となっております。

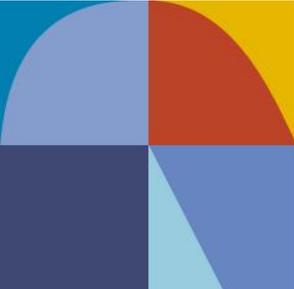
そのような中、我が国の金融機関による中小企業への経営支援を強化していくことは、日本経済の根幹であり、地域経済と地域の雇用を支える重要な存在である中小企業の経営基盤を強化していく上で、極めて重要な政策課題であると認識しております。

この度、弊社では、金融庁からの委託のもと、我が国金融機関が、今後、中小企業の経営支援に関してどのような役割を担っていくべきであるのかを明らかにすることを目的として、金融機関による経営支援のあり方、特に中小企業の本業に係る支援、いわゆるトツプラインの改善に係る支援のあり方や事例について、調査を実施致しました。

限られた範囲における調査ではございますが、金融機関による中小企業に対する経営支援に関し、中小企業経営者の皆様からの貴重なご意見や、金融機関の取組みを通じて示された、今後のトツプライン支援のあり方等、極めて有意な示唆を得られたものと考えております。

本報告が、金融機関や金融行政に携わる皆様にとっての一助となれば幸いです。

株式会社 NTTデータ経営研究所
金融コンサルティング本部



I. 調査概要

- 本調査は、以下の背景に基づき、我が国金融機関による中小企業に対する経営支援、特にトプラインの改善に係る支援のあり方や事例について、整理・類型化を図ることを目的としている。

調査の背景

- 我が国の中小企業を取り巻く環境は、経済のグローバル化の一層の進展や人口減少等に起因する地域経済の疲弊等、大きな変化の中にあり、先行きが不透明な状況が続いている。
- こうした中で、我が国中小企業の経営基盤の強化を図ることは、重要な政策課題となっている。
- 金融庁では、これまでも、金融機関による中小企業の経営支援の強化を促すための様々な施策を講じ、実施してきた。
- こうした政策を推進している中、金融庁では、金融機関による中小企業の売上高の増加につながるような本業支援、いわゆるトプラインの改善に係る支援の実態を調査し、今後の中小企業の経営支援のあり方を示すことが重要であると認識している。

調査の目的

- 金融機関が、中小企業の経営支援を行う際、どのような役割を担うべきかを明らかにすること
- 中小企業に対するトプラインの改善支援のあり方や事例について、整理・類型化を図ること

調査方法

事前に机上調査を実施し調査仮説を構築した上で、その仮説を中小企業側と金融機関側へのインタビューで検証

調査項目

- 我が国金融機関が、中小企業の経営支援を行う前提となる、中小企業を取り巻く環境や問題等
- 我が国金融機関による、中小企業に対する経営支援の現状
- 中小企業に対する経営支援に関し、金融機関としての取組み、特にトップライン支援への取組みに係るベストプラクティス
- 我が国金融機関による、中小企業に対する経営支援のあり方、特にトップライン支援のあり方

調査対象（インタビュー先）

中小企業 (23社)	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上高10億円～30億円程度を中心とする、<u>首都圏所在の企業</u> ● 売上高10億円～30億円程度を中心とする、<u>地方所在の企業</u>
金融機関 (13行・庫)	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方銀行 ● 第二地方銀行 ● 信用金庫
支援機関等 (6団体)	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方公共団体 ● 商工会議所 ● 投資会社 等

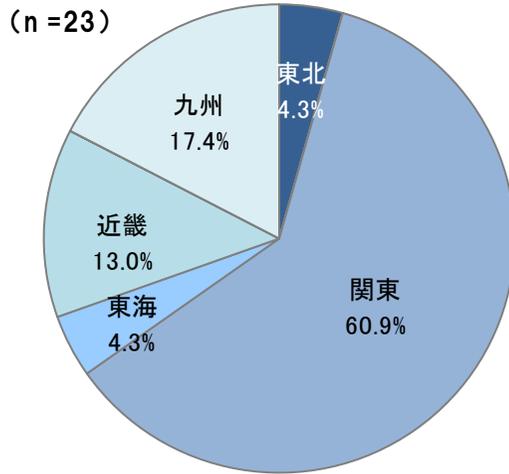
(ご参考: インタビュー先の抽出方法)

- ※ 中小企業のインタビュー先選定は、信用調査会社に依頼、提示された企業から、地域(首都圏・地方)・業種等の網羅性に配慮し、抽出
- ※ 地域属性は、財務局の管轄区域を参考に全国を9地域に分類
- ※ 金融機関、支援機関等については、事前に机上調査を実施し、トップライン支援への取組みを積極的に行っていると判断出来た先から、抽出

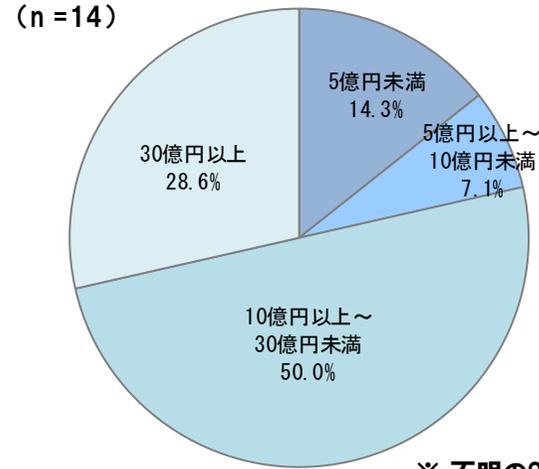
3. インタビュー先の属性（中小企業）

- 中小企業へのインタビューは、地域、業種、規模のバランスを考慮しながら実施

地域別属性

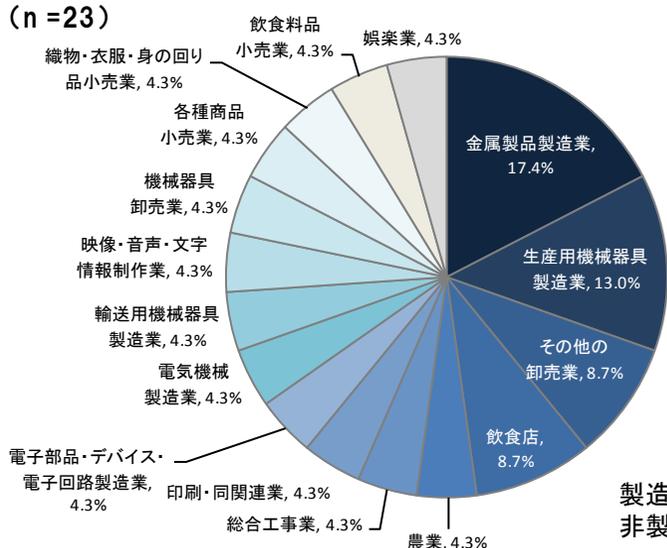


売上規模別属性

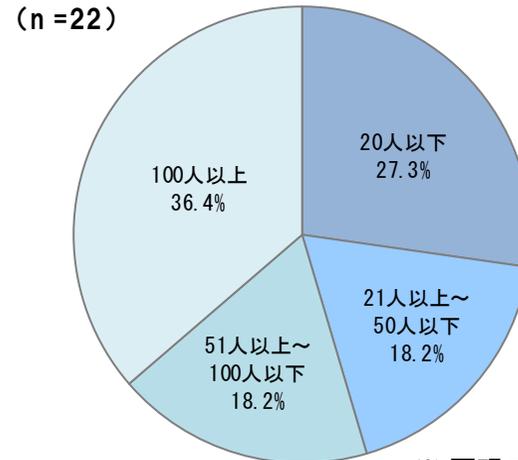


※ 不明の9サンプルを除く

業種別属性



従業員規模別属性

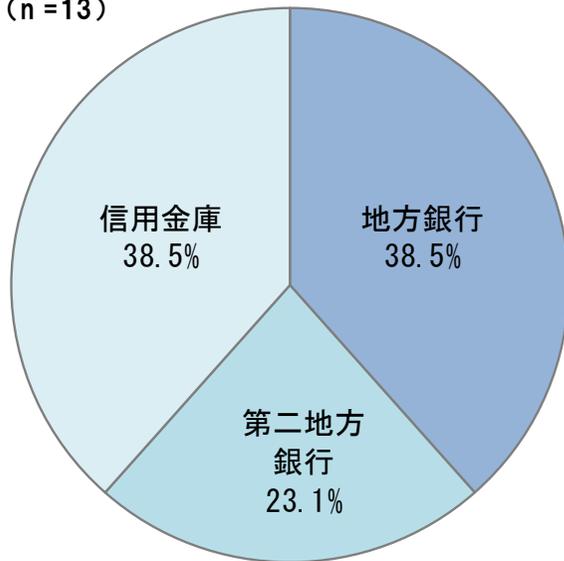


※ 不明の1サンプルを除く

- 金融機関へのインタビューは、全国の地方銀行、第二地方銀行、信用金庫を対象に実施

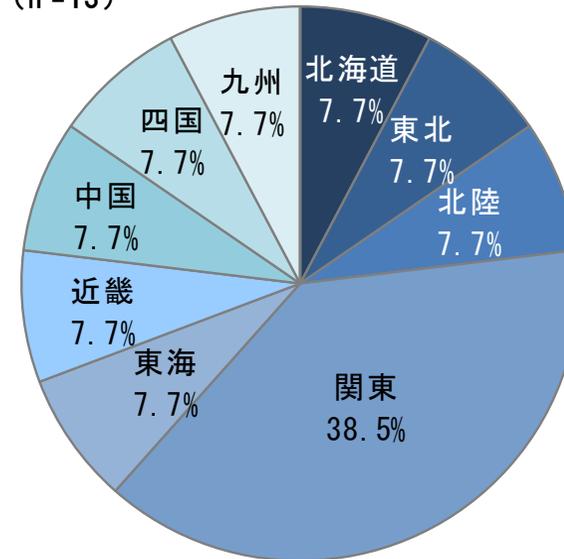
業態別属性

(n = 13)



地域別属性

(n = 13)



中小企業

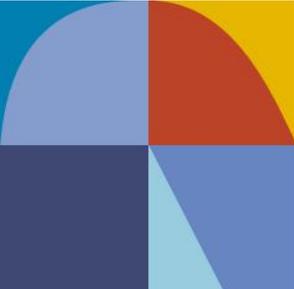
分類	地域	業種
中小企業 (23社)	東北	農業 A社
	関東	生産用機械器具製造業 B社
	関東	電子部品・デバイス・電子回路製造業 C社
	関東	電気機械器具製造業 D社
	関東	金属製品製造業 E社
	関東	生産用機械器具製造業 F社
	関東	金属製品製造業 G社
	関東	機械器具卸売業 H社
	関東	その他の卸売業 I社
	関東	その他の卸売業 J社
	関東	織物・衣服・身の回り品小売業 K社
	関東	飲食料品小売業 L社
	関東	飲食店 M社
	関東	映像・音声・文字情報制作業 N社
	関東	娯楽業 O社
	関東	生産用機械器具製造業 P社
	東海	輸送用機械器具製造業 Q社
	近畿	金属製品製造業 R社
	近畿	飲食店 S社
	九州	総合工事業 T社
九州	金属製品製造業 U社	
九州	印刷・同関連業 V社	
九州	各種商品小売業 W社	

金融機関

分類	業態・業種
金融機関 (13行・庫)	A銀行
	B銀行
	C銀行
	D銀行
	E銀行
	F銀行
	G銀行
	H銀行
	A信用金庫
	B信用金庫
	C信用金庫
	D信用金庫
	E信用金庫

支援機関等

分類	地域	業態・業種
支援機関等 (6団体)	北海道	商工会議所A
	北海道	金融機関系情報サービス組合B
	関東	投資会社C
	関東	地方公共団体D・E
	四国	地方公共団体F



II. 中小企業を対象にしたインタビュー調査結果

- 金融機関によるトプライン支援の対象先・数は、限られた範囲に留まっている。
- 中小企業による評価は、必ずしも高いものとはなっていない。

調査事項

インタビューから得られた示唆

インタビュー結果の抜粋

中小企業が受けているトプライン支援の現状

- 多くの中小企業が、金融機関によるトプライン支援を受けていない(知らない)状況。また、これに対する評価も高いものとはなっていない
- 金融機関によるトプライン支援を受け、これを高く評価している中小企業も一部存在する
- 金融機関のトプライン支援の対象先・数は、限られた範囲に留まっている

支援を受けたことがない/支援を評価していない

- 金属製品製造業 G社
「金融機関が、融資以外にどのような支援を行っているのかそもそも知らない」
- 生産用機械器具製造業 B社、飲食店 M社、機械器具卸売業 H社
「金融機関から特別な経営支援は受けていない」
- 電子部品・デバイス・電子回路製造業 C社
「金融機関からのトプライン支援やその提案を受けたことはない」
- 映像・音声・文字情報制作業 N社
「金融機関からの情報提供を期待することはあまりない」
- 金属製品製造業 E社
「金融機関は、融資以外の支援はしてくれないものと考えている」
- 金属製品製造業 R社
「金融機関が顧客企業同士のビジネスマッチングを行っていることは知っているが、当社のビジネスにはつながらないと考え利用していない」

支援を受けたことがある/支援を評価している

- 映像・音声・文字情報制作業 N社
「金融機関から大手企業の紹介を受け、新規受注を獲得出来たことが何回かある」
- 娯楽業 O社
「金融機関から事業承継に関する専門家の紹介を受け、事業承継をスムーズに行うことができた。心理的負担がなくなり、本業に専念できるようになった」

2. 中小企業が受けているトップライン支援の内容

- 中小企業が受けているトップライン支援の内容は、「コンサルティング」、「販路拡大支援」、「セミナー・勉強会等を通じた情報提供」、「金融面からの支援」の4つの類型に区分できる。
- リレーションシップを深め、事業内容等を理解した上で実施される支援の満足度は総じて高い。

調査事項 インタビューから得られた示唆

中小企業が受けているトップライン支援の内容

- 中小企業が受けている主な支援は、「コンサルティング」、「販路拡大支援」、「セミナー・勉強会等を通じた情報提供」、「金融面からの支援」の4つの類型に区分できる
- 的確なコンサルティングを実施するためには、事業内容の深い理解やリレーションシップの構築が必須
- 販路拡大支援では、単に複数企業を集める大規模商談会よりも、参加企業のニーズを見極めた、小規模・個別に実施する商談会に対する満足度が高い

インタビュー結果の抜粋

コンサルティング

- 生産用機械器具製造業 P社
「金融機関に**コンサルタントの紹介を受けたことがあるが、当社には合わなかった。業界での営業経験がない方に、適切なコンサルティングを行うのは難しいのではないか**」
- 娯楽業 O社（再掲）
「金融機関から**事業承継に関する専門家の紹介を受け、事業承継をスムーズに行うことができた。心理的負担がなくなり、本業に専念できるようになった。当該金融機関とは以前から良いリレーションを築けていたため、相談がしやすかった**」

販路拡大支援

- その他の卸売業 J社
「金融機関が**販売先を集める小規模な商談会に参加している。最終的に当社の取扱商品が大手流通業者に採用された**」
- 電気機械器具製造業 D社
「販路拡大に悩んでいたところ、金融機関から**地方公共団体の紹介を受けた。その結果、地方公共団体の地域ブランドに認定され、自社と自社製品のPRにつながった**」

セミナー・勉強会等を通じた情報提供

- 印刷・同関連業 V社
「**異業種交流会**で、他企業の経営者から得られる意見・情報は**自社の経営の参考になる**」

金融面からの支援

- 金属製品製造業 U社
「貸付条件の変更中に**金融機関と中小企業再生支援協議会が作った合意形成の仕組みを活用してバンクミーティングで借入申込みを行い、資金調達が可能となり、新事業を開始できた**」

- 金融機関のトップライン支援に対する中小企業の意見として「目利き能力の不足」、「接触機会の低下」、「金融機関の支援策に関するPR不足」の3点が指摘された。

調査事項 インタビューから得られた示唆

インタビュー結果の抜粋

金融機関のトップライン支援に関する中小企業の意見

- トップライン支援の前提となる、目利き能力やリレーションシップの不足により、中小企業は金融機関によるトップライン支援の実効性に懐疑的
- トップライン支援をアピールすることは、金融機関の取組みの認知、イメージ向上につながるるとともに、中小企業が支援を活用する機会ともなり、極めて重要

目利き能力の不足

- 金属製品製造業 U社
「金融機関の担当者には、**当社の業界のことはよくわからないだろうし、マッチング情報にしても当社の事業に関係のないものを持ってこられても困る**」
- 輸送用機械器具製造業 Q社
「金融機関の担当者には、**顧客企業の事業内容を理解しようとする姿勢が足りない**ように感じる。そのため、**顧客企業に有益な情報を提供したりマッチングを行うのは難しいのではないか**」

接触機会の低下

- 生産用機械器具製造業 B社
「インターネットバンキングの普及等もあり、金融機関の担当者との**接触機会が少なくなった**。唯一の取引金融機関の支店長ですら年に2回程度会うだけ」
- 電子部品・デバイス・電子回路製造業 C社
「**貸付条件の変更の実施以降は、金融機関の担当者の来社回数が減った**。提供される情報も減ってきたように感じる」

金融機関の支援策に関するPR不足

- 生産用機械器具製造業 B社
「金融機関が**トップライン支援の取組みを行っているイメージが無い**。**トップライン支援を実施しているとのPRもない**。このため『金融機関はファイナンスだけ』というイメージが払拭されないのだと思う」

- 中小企業は、**事業内容や経営課題、経営者の悩みを見極めた、付加価値の高いトツプライン支援**を求めている。

調査事項

インタビューから得られた示唆

インタビュー結果の抜粋

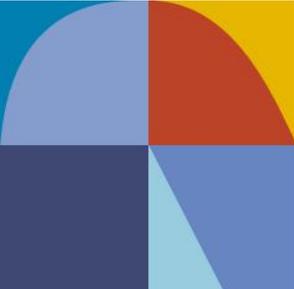
中小企業が求める理想的なトツプライン支援

- 中小企業は、事業内容等の理解(目利き能力の強化)やリレーションシツプの構築を、金融機関に求めている
- 事業内容等の理解、リレーションシツプの構築は、付加価値の高いトツプライン支援につながる
- 中小企業には、本業の周辺問題である、従業員教育や事業承継問題等に関する情報提供等の支援ニーズもあり、このようなニーズ見極めのためにもリレーションシツプの構築が有効

- 電気機械器具製造業 D社
「金融機関には、**顧客企業の内情を把握しようとする姿勢が必要である。**顧客企業を定期的に訪問し、経営者が色々と**相談したいと思えるような関係を構築することが重要**」
- 織物・衣服・身の回り品小売業 K社
「財務諸表の数字だけでなく、**もっと事業内容を見るようにしてほしい**」
- 生産用機械器具製造業 P社
「支店長も含めて2~3年で担当者が交代してしまうため、各顧客企業の事業内容についての理解が浅くなりがちである。そのような状態では経営支援も難しいことから人事異動時に**前任者が顧客企業との間に築いた関係が維持できるよう、金融機関が組織的な対応をしてくれれば理想的である**」
- 飲食店 S社
「**当社のことを理解し、一般的な情報だけではなく、当社に適した情報を提供してくれると助かる**」
- その他の卸売業 I社
「金融機関は**貸出だけではなく、それ以外の付加価値を提供することも重要。**例えば、中小企業単独では対応が困難な従業員教育についての研修やセミナーがあれば、有料であっても積極的に活用したい」

- 中小企業を対象にしたインタビュー調査の結果をまとめると、大きく以下の4点に集約される。
- 特に、中小企業が事業内容や経営課題、経営者の悩みを理解した上で実施されるトップライン支援を求めている点は、今後のトップライン支援のあり方を検討する上で重要なポイントである。

- ✓ 中小企業が受けているトップライン支援は、「コンサルティング」、「販路拡大支援」、「セミナー・勉強会等を通じた情報提供」、「金融面からの支援」の4つの類型に区分できる。
- ✓ 金融機関によるトップライン支援の対象先・数は、限られた範囲に留まっている。また、トップライン支援に対する満足度も高いものとはなっていない。
- ✓ 中小企業は、金融機関による「事業内容等の理解(目利き能力の強化)」、「リレーションシップの構築」を求めている。また、「トップライン支援策のPR」が不足しているとの意見も散見される。
- ✓ 中小企業は、事業内容や経営課題、経営者の悩み等を理解した上で実施されるトップライン支援をはじめとする付加価値の高い経営支援を求めている。



III. 金融機関を対象にしたインタビュー調査結果

- 金融機関が提供する支援策も、コンサルティング、販路拡大支援等の4つの類型に区分可。
- 各金融機関とも、顧客企業のニーズに沿った各種の支援策を提供している。

調査事項 インタビューから得られた示唆

インタビュー結果の抜粋

金融機関が中小企業に提供しているトプライン支援の現状

- 金融機関が提供する支援策についても、「コンサルティング」、「販路拡大支援」、「セミナー・勉強会等を通じた情報提供」、「金融面からの支援」の4つの類型に区分できる
- 多くの金融機関が、各種の支援策を提供しており、顧客企業のニーズに広く応えようとする姿勢が窺える
- 貸付条件の変更先に対する支援や債務者区分に影響を及ぼす支援については、踏み込んだ支援が行われている

コンサルティング

- H銀行
「顧客企業の要注意先・破綻懸念先をリストアップし、いわゆる**実抜計画の策定能力の有無をコンサルタントと共同で確認している**。そのうえで当該企業をどのように支援し、どの支援機関等に相談すべきかの前捌きを行っている」

販路拡大支援

- G銀行
「模擬商談会を開催し、**商談会における企業や製品のPR手法をアドバイス**する等、商談会に参加する企業の売上向上を目指し、最大限のフォローを行っている」
- C信用金庫
「**予め顧客企業のニーズに沿う企業を選定**した上で、小規模・個別の商談会を実施することが多い。このような小規模・個別の商談会は、通常の大規模商談会と比較して成約率が高く、効果的な支援が可能」

セミナー・勉強会等を通じた情報提供

- E銀行ほか
「**事業承継セミナーを開催**しているが、非常に人気が高い」

金融面からの支援

- C銀行
「**貸付条件の変更を行っている顧客企業に対しても必要に応じて迅速な融資を実施**している。顧客企業の経営陣と十分なリレーションを図り、本支店一体となって予め対応方針を策定している。顧客企業に資金需要が生じた場合には、その対応方針に則り、支店長の判断で融資を実行可能とする体制をとっている」

- 多くの金融機関から、「専門性を高めていく必要性」や「経営資源の不足」が顧客企業に対するトプライン支援に係る課題として挙げられている。

調査事項 インタビューから得られた示唆

インタビュー結果の抜粋

金融機関におけるトプライン支援の課題

- 金融機関において、効果的なトプライン支援を提供するために必要な、専門的なスキルが不足している
- 職員の意識向上を図るための取組みに、各金融機関とも苦勞をしている
- 限られた人員でトプライン支援を実施しており、各金融機関とも体制強化を図っている（経営資源の不足）

- D銀行
「営業担当者は、多くの顧客企業を担当しており、中小企業の**財務面以外の事業内容を詳細に理解することは困難**である」
- E信用金庫
「**営業担当者のスキルアップ**について、資格取得等の支援は行っているものの、**職員の意識の問題でもありなかなか難しい**。**営業担当者交代時の引継ぎについても課題がある**と認識している」
- E銀行
「営業店は、業績評価の単位である1年を目安にしがちであるため、顧客企業の成長等**長期的な視点に基づいた行動をさせることは難しい**」
- G銀行
「『金融機関による経営支援等を通じた地元企業の成長が、地域経済の発展、最終的に当行の発展につながっていく』という雰囲気は徐々に醸成されつつある。このような**職員の意識の向上については、時間も掛かり難しい**と感じている」
- C銀行
「顧客企業の**海外進出支援に関するノウハウの蓄積の遅れ**を認識しており、今後は**人材の拡充等、支援体制の強化**を図る予定」
- A銀行
「顧客企業からM&Aの要望があった場合、**自行内のネットワークでマッチングを成立させることは難しく、外部機関を活用**している」

- 各金融機関とも、トプライン支援をはじめとする経営支援を強化するために、内部の組織・体制を強化し、専門性や経営資源の不足を支援機関等との連携により補完している。

調査事項 インタビューから得られた示唆

インタビュー結果の抜粋

金融機関によるトプライン支援の強化に向けた対応

- 本部機能の強化や本支店間での情報共有化等、内部の組織・体制を強化する動きがみられる
- 多くの金融機関において、支援機関等と連携し、その専門的知見を積極的に活用する動きがみられる
- 各金融機関において顧客企業に対する経営支援強化の取組みを進めているが、多くの金融機関においては手探りの状態にあると考えられる

内部組織・体制の強化

- C信用金庫
「一部の営業担当者を、トプライン支援担当者として兼務させる等、トプライン支援に直接従事する職員数を大幅に増強した」
- E銀行
「営業店の活動状況をデータベース化し、本部と営業店とが連携した支援を実施する仕組みを構築。営業担当者が異動しても、継続した支援を実施できる体制とした」

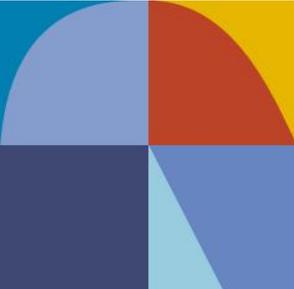
支援機関等との連携

- B信用金庫
「顧客企業に対する支援精度の向上と支援対象先の拡大のために、支援機関等と連携した支援を積極的に実施したい」
- F銀行
「商談会及びビジネスマッチングを実施する際、まずは当行の顧客企業からマッチング先を探し、見つからない場合には地域銀行同士のネットワークや専門業者も活用してマッチング先を探す」
- H銀行
「創業支援にあたり、支援対象先の業界に詳しいコンサルティング会社の調査を基に成長予想の精度を上げている」
- D銀行
「支店長は顧客企業に関する情報は把握しているが、これを超えた企業の情報までは把握出来ない。地方公共団体のコーディネーターと連携することで、他の営業店や他の金融機関の顧客とのマッチングも可能となっている」

- 金融機関を対象にしたインタビュー調査結果をまとめると、大きく以下の3点に集約される。
- 特に、金融機関がトップライン支援を強化するために、内部組織・体制を強化している点、他の金融機関や支援機関等と連携して、専門性や経営資源を補完している点は、トップライン支援のあり方を検討する上で重要と考えられる。

- ✓ 各金融機関は、顧客企業のニーズに応じて「コンサルティング」や「販路拡大支援」、「セミナー・勉強会等を通じた情報提供」、「金融面からの支援」等、各種の支援策を用意し、提供している。
- ✓ 多くの金融機関において、効果的なトップライン支援を実施していくためには、「専門性を高める必要性」や「経営資源の不足」という課題があることを認識している。

- ✓ 金融機関では、トップライン支援をはじめとする経営支援を強化するために、内部の組織・体制を強化し、専門性や経営資源の不足を支援機関等との連携により補完する取組みを模索している。



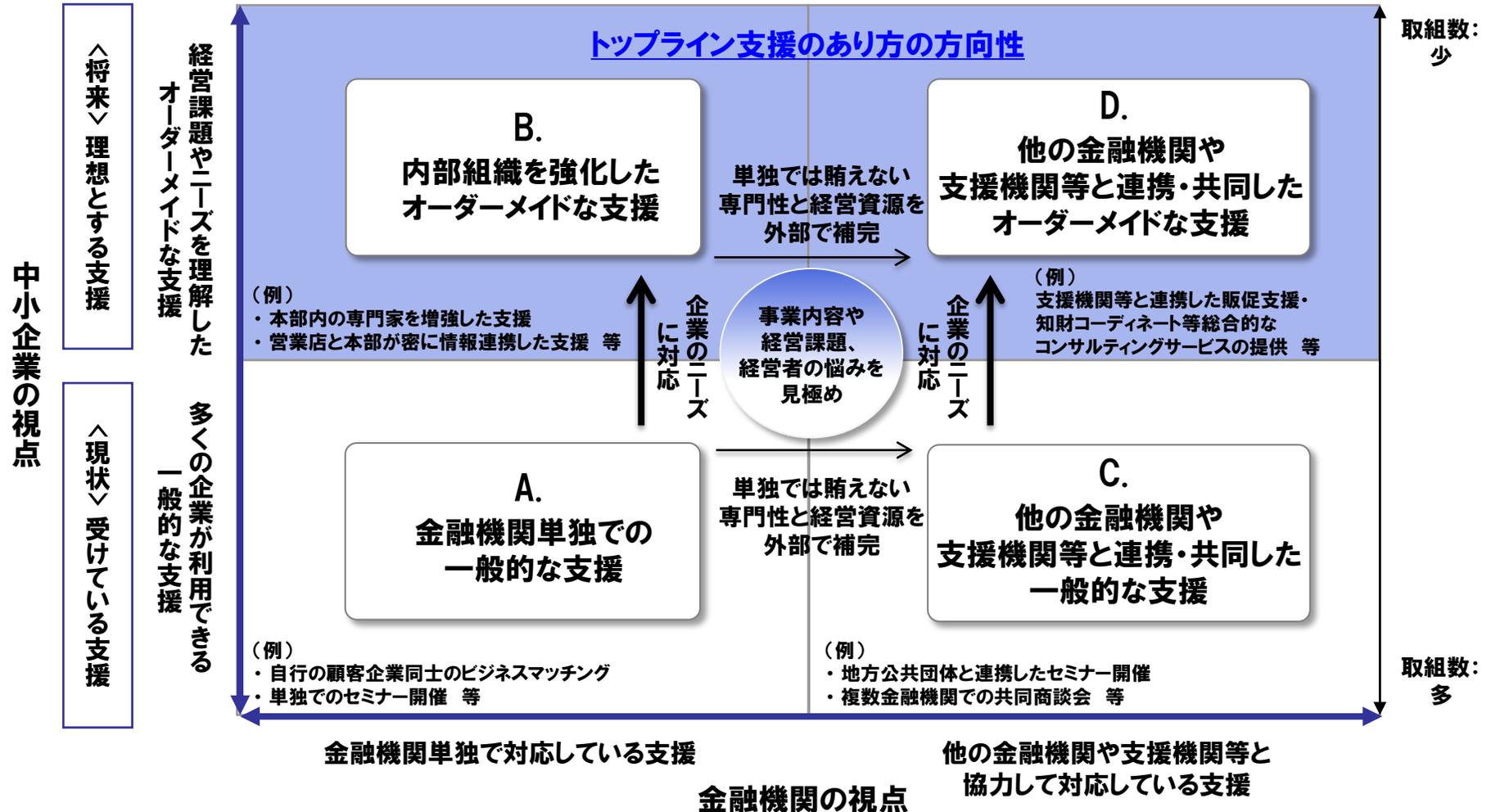
IV. 総括

- 中小企業及び金融機関へのインタビュー調査の結果を総括すると、大きく以下の3つの課題に集約される。
 - ✓ 金融機関は、顧客企業のニーズに応じた各種支援策を用意しているが、金融機関による支援を評価していない、また、そのような支援を受けたことがない、若しくは知らないとする中小企業が多く存在し、対象先・数は限られた範囲に留まっている。 … 課題①
 - ✓ 金融機関の支援を評価しない中小企業の多くは、「事業内容等の理解(目利き能力)の不足」、「リレーションシップの欠如」を指摘している。 … 課題② 及び ③
- こうした課題を踏まえると、今後の金融機関によるトップライン支援のあり方においては、以下が重要と考える。

- ① 本部と営業店の連携を強化する等、金融機関自身の組織・体制を強化し、顧客企業とのリレーションシップを構築した上で、中小企業のニーズに沿った支援を実施すること
- ② 他の金融機関や支援機関等との連携強化とその専門的知見の活用を通じ、顧客企業の事業内容等を把握した上で、付加価値の高い支援を実施すること
- ③ ① 及び ②を通じて、中小企業の満足度の高い支援を幅広く実施すること

2. 今後のトップライン支援のあり方の方向性 (1/2)

- トップライン支援の今後のあり方としては、① 顧客企業のニーズに対応するために**支援内容をオーダーメイド化**していくことと、② 単独では賅えない専門性及び経営資源を補完するため、**支援機関等と連携した支援を実施**していくことの、2つの方向性が望ましいと考えられる。



2. 今後のトップライン支援のあり方の方向性（2/2）

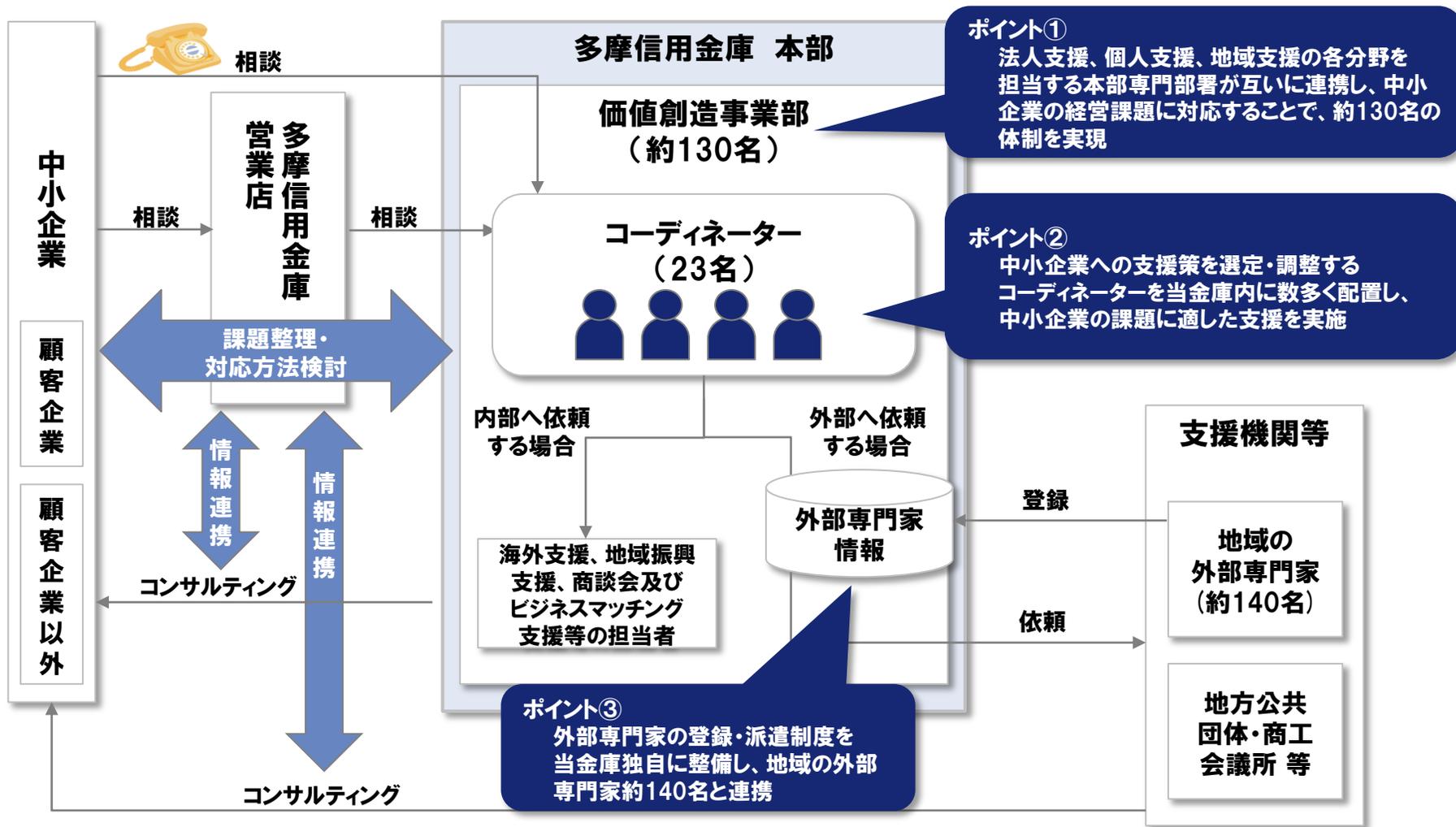
- インタビュー調査において把握した事例から、① 顧客企業のニーズに対応するために支援内容をオーダーメイド化していくことと、② 単独では賅えない専門性及び経営資源の補完するため、支援機関等と連携した支援を、効果的に実施していると考えられる事例を紹介する。
- また、金融機関によるトップライン支援の理想的なモデルのイメージ像を検討する。

ベスト プラクティス 4事例	内部組織の体制強化に 特長が見られた事例	(1) 多摩信用金庫 「課題解決プラットフォームTAMA」
	内部組織強化と 支援機関等との連携・ 共同を両立した事例	(2) 伊予銀行 「いよぎんみらい起業塾」、「成長産業化支援室」、「ものづくり支援チーム」
	支援機関等と密に 連携・共同した事例	(3) 常陽銀行 「next X」
		(4) 八千代銀行 「地方公共団体と連携した顧客企業支援」
トップライン支援の理想的なモデルのイメージ（例：コンサルティング）		

3. トップライン支援のベストプラクティス（多摩信用金庫）

- 多摩信用金庫は、中小企業の経営課題を解決する専門担当者を約130名体制で配置し、外部の専門家と連携しながら、中小企業にトップライン支援を提供している。

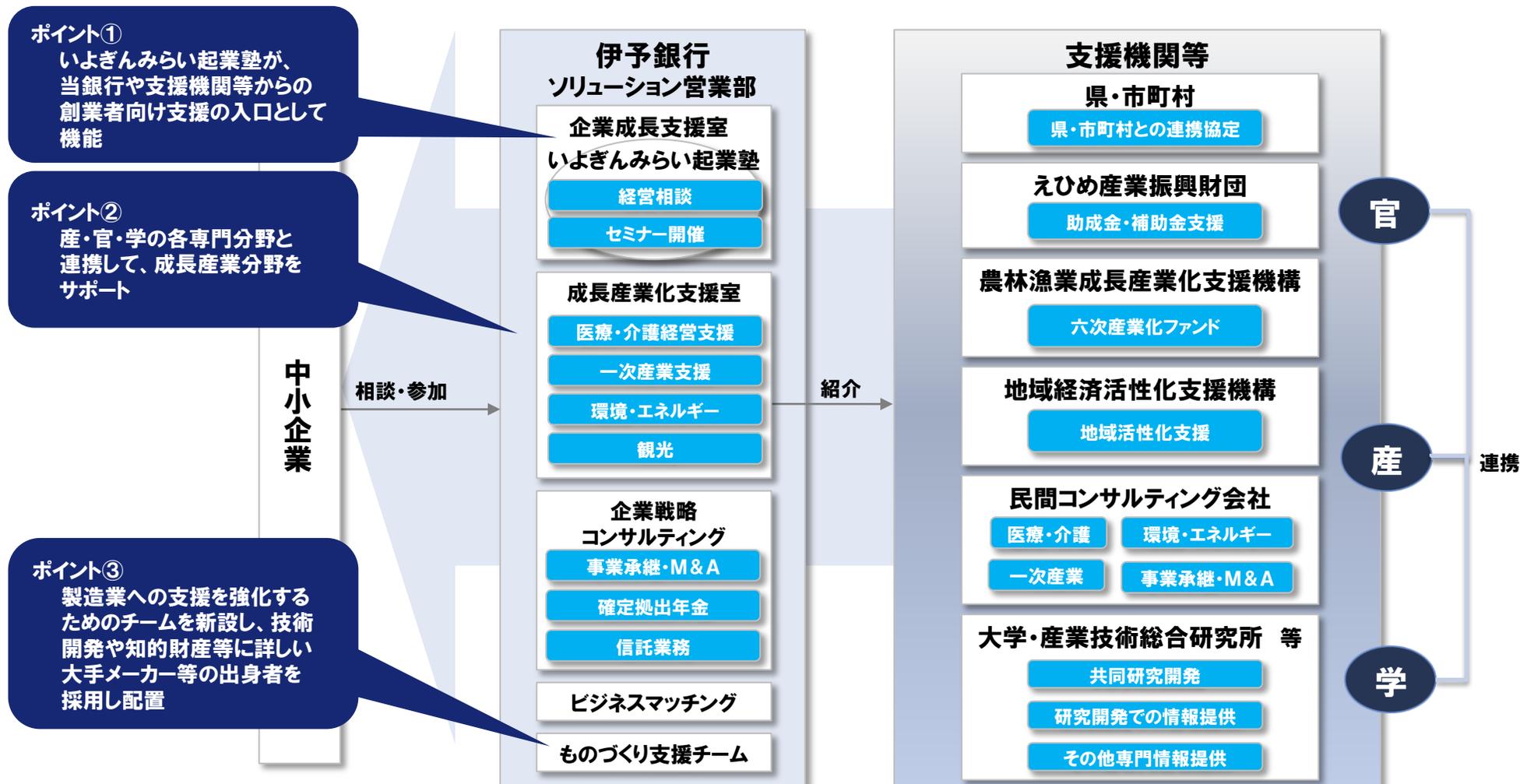
「課題解決プラットフォームTAMA」によるトップライン支援



3. トップライン支援のベストプラクティス（伊予銀行）

- 伊予銀行は、「いよぎんみらい起業塾」、「成長産業化支援室」や「ものづくり支援チーム」で中小企業を支援しながら、産・学・官の支援機関等と連携する仕組みを構築している。

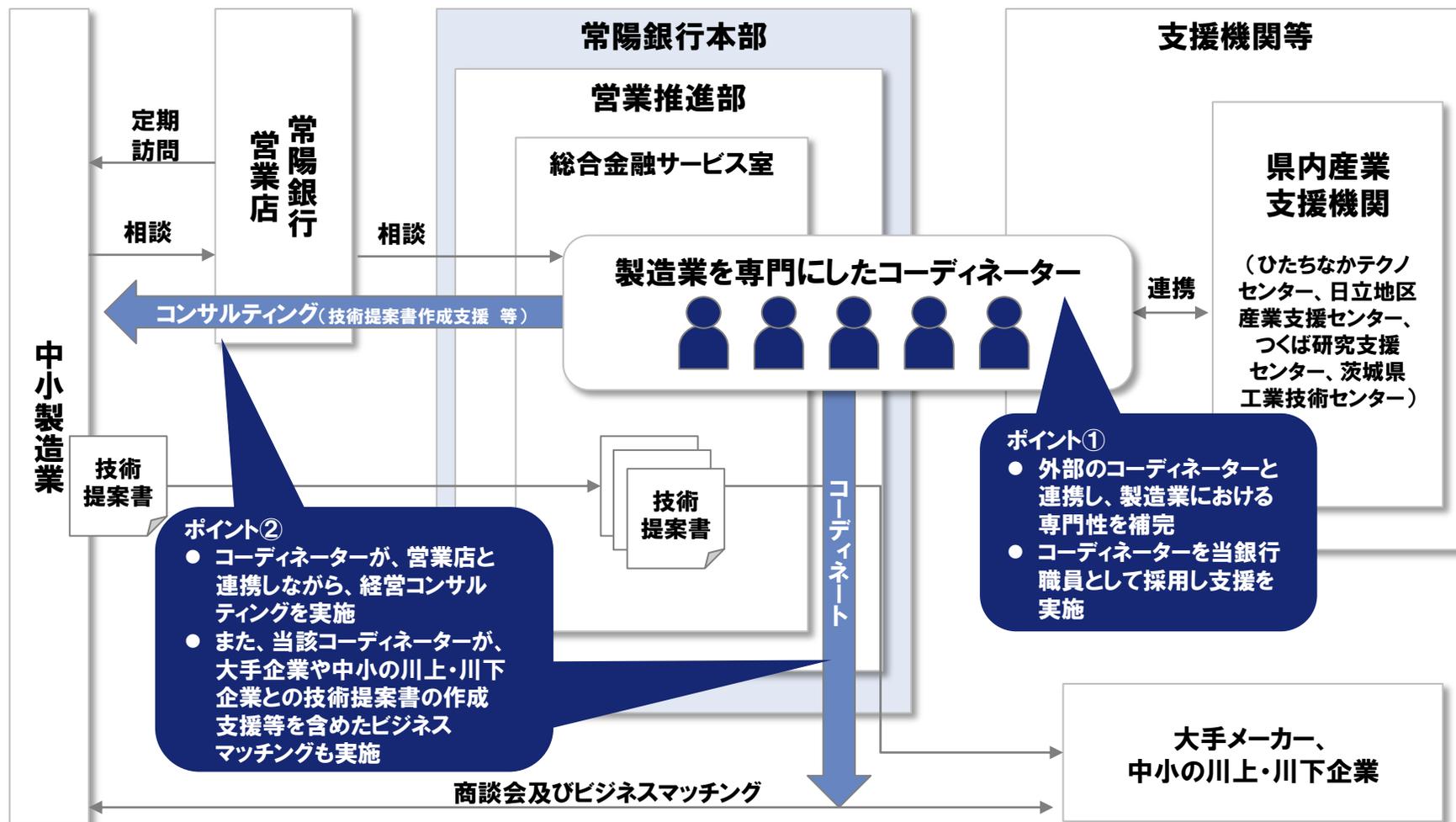
「いよぎんみらい起業塾」、「成長産業化支援室」、「ものづくり支援チーム」によるトップライン支援



3. トップライン支援のベストプラクティス（常陽銀行）

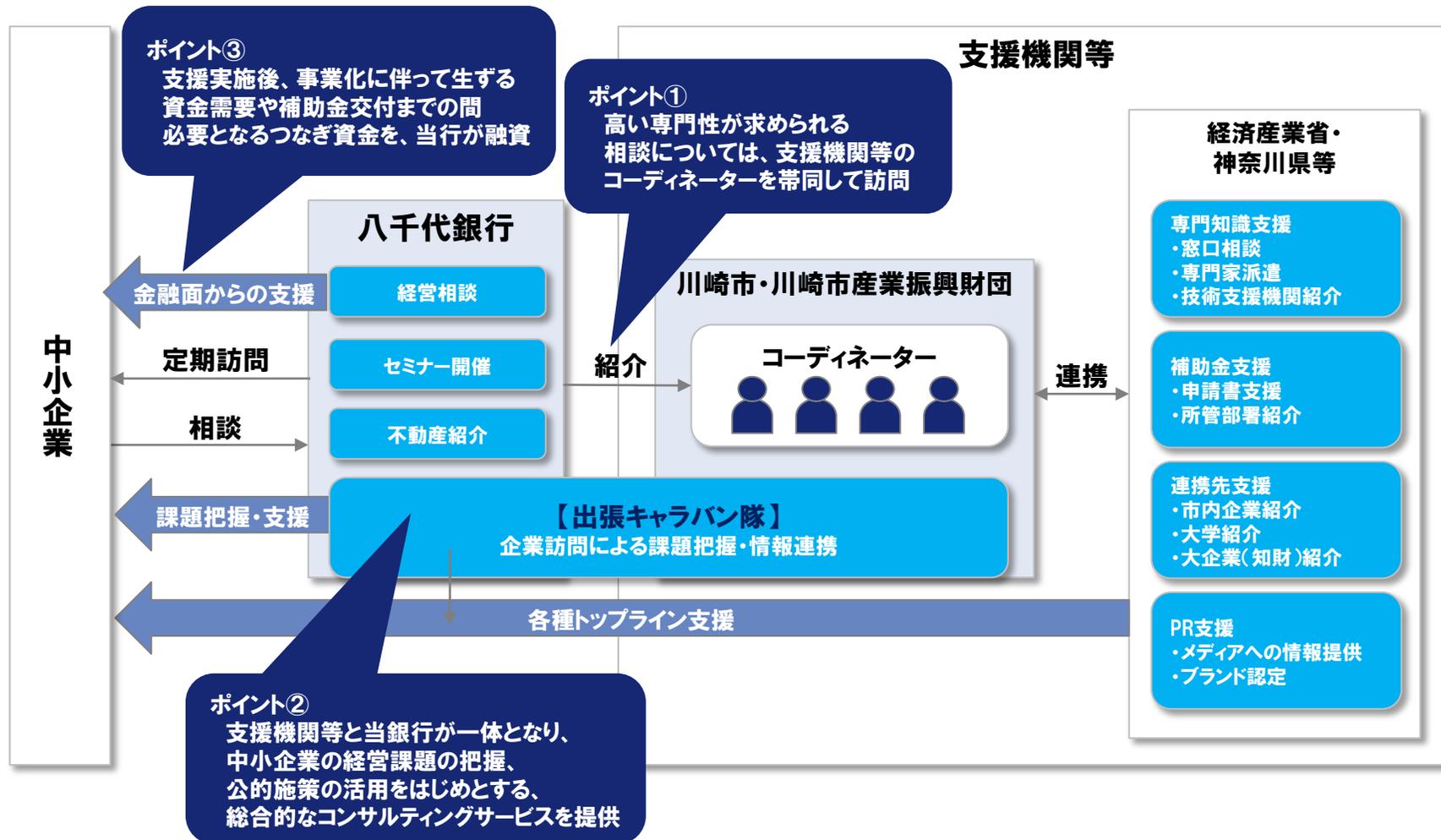
- 常陽銀行では、製造業等に詳しい外部のコーディネーターと連携しつつ、内部にコーディネーターを採用・配置し、中小企業への質の高い経営コンサルティングと商談会及びビジネスマッチングを実施している。

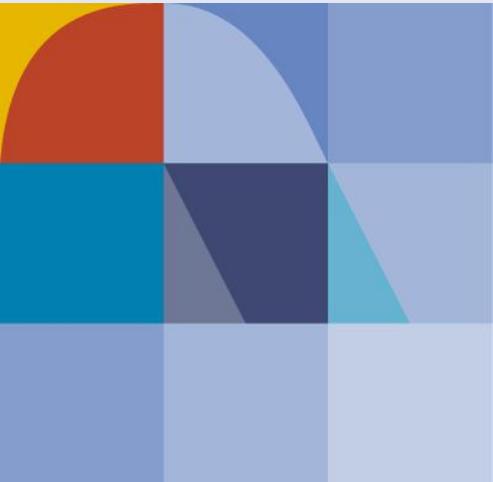
「next X」によるトップライン支援



- 八千代銀行は、川崎市や川崎市産業振興財団と連携して、「出張キャラバン隊」を組成し、中小企業の課題をきめ細かく把握しながら、総合的なコンサルティングサービスを提供している。

川崎市・川崎市産業振興財団と連携した「出張キャラバン隊」によるトップライン支援





NTT DATA

Global IT Innovator