

## 特色ある取組みの具体例の概要

## I 「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取組み事例

## (1) 創業・新事業支援機能等の強化

(産学官の連携や外部機関の活用によるベンチャー企業等の支援)

- 中古書籍卸売専門モデルを展開するベンチャー企業に対し、高度な仕入・在庫管理プログラム著作権を担保とする、地域初の知的財産権担保融資を政府系金融機関と協調し実行。(銀行：北陸財務局管内)
- ベンチャー・第二創業企業向け資金調達支援機能等を一層強化し、成長著しい株式未公開企業に対し「グリーンシート市場」での資金調達を提案するとともに、証券会社と連携し、同市場で県内初の公募増資による資金調達に向けた支援を実施。(銀行：関東財務局管内)
- 県主導によるベンチャーファンドに県内金融機関(4銀行、5信用金庫)が出資し、官民一体でベンチャーファンドを組成。新分野進出など将来性のある企業を幅広く対象とし、既に3社への投資を実施。(銀行、信用金庫：東北財務局管内)
- 取引先に地元大学を紹介し、大学からのアドバイスにより開発した「診療所開業立地診断サービス」システムを銀行の開業医支援に活用。(銀行：九州財務局管内)
- 「中小企業新事業活動促進法」における県内の「新連携計画」認定6件の全てに関与するなど、創業・新事業に取り組む企業の支援を実施。(銀行：東海財務局管内)

(地域の特性やニーズを踏まえた創業・新事業支援)

- 地方公共団体と連携して、地元マンゴー生産農家の新事業及び規模拡大に係る融資を支援するなど、農業分野における新事業等支援体制を強化。(信用金庫：九州財務局管内)
- 開業医向けの医療コンサルタントサービスとして医療コンサルティング会社等と連携し、専門的なコンサルティングサービスの提供を開始。(信用金庫：東海財務局管内)
- 地域と原子力の自立的な連携を目指して地元商工会議所に設置された「エネルギー産業起業化研究会」へ参加し、原子力関連技術を応用した創業・新事業に参画する地元企業を積極的に支援。(信用金庫：北陸財務局管内)
- 政府系金融機関との連携強化により、農業に関するノウハウの共有を図り、農業を生かした新たなバイオテクノロジー産業の育成を支援。(信用金庫：北海道財務局管内)

(融資審査態勢の強化、新商品の開発等)

- 創業支援に関する支援機能をパッケージ化(セミナー、事業計画策定支援、投融資

等のほか、外部連携先のノウハウ等の提供)した商品の取扱いを開始。また、これに併せて創業支援ローン、創業支援投資の取扱いも開始。(銀行：東海財務局管内)

- 産業創造センター、国立高等専門学校と提携し、両機関が推薦するベンチャー企業向けのローンの取扱いを開始。(銀行：四国財務局管内)
- 営業推進部内に支店長経験者で構成する「営業店支援グループ」を立ち上げ、年間3万社の企業訪問を目標に掲げ、ベンチャー企業を発掘し、融資を実行。(信用金庫：関東財務局管内)
- 新事業等支援にかかる目利き力養成のため、各業種の製品価格、製造工程、流通経路を調査し28業種の商品別価格・工程調査表(業種別実態調査表)を作成し、営業店で活用。(信用金庫：四国財務局管内)

## (2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

### (ビジネスマッチングの実施や中小企業の海外業務進出への支援)

- 地元自治体・商工会議所等の協力と中国総領事館の後援のもと、日中双方の企業同士の懇談会を実施。現地産業についての最新の投資環境や進出企業の受け入れ状況を紹介。(銀行：近畿財務局管内)
- 商談会に出展した企業の商品について、来場した消費者にアンケート調査を実施。当該アンケート結果を大学とモニタリング会社共同で分析・評価し、マーケティングや商品改良のため具体的なアドバイスを出展企業に還元。(銀行：北海道財務局管内)
- 県信用組合協会が、県下信用組合の組合員同士の販路拡大や業務提携などを目的としたビジネスマッチング情報誌を発行。(信用組合：東北財務局管内)
- 地場産業である貴金属関連業種の支援・育成のため、貿易投資に関する情報提供・相談を実施。また、ノウハウの蓄積のために、外国為替課職員を貿易投資に精通した信金中央金庫ヘトレーニーとして派遣。(信用金庫：関東財務局管内)

### (M&Aへの対応を含むコンサルティング業務の強化)

- 地銀他行、政府系金融機関等とのM&A情報ネットワークの充実と、複雑で専門性の高いM&Aニーズへの対応に向けた税理士、弁護士、不動産鑑定士等の専門家との連携を強化。M&A取扱実績4件。(銀行：関東財務局管内)
- コンサルティング機能の強化と職員の「目利き」能力の向上を図るため、営業先への訪問に際して、顧問契約を締結した外部専門家(公認会計士・中小企業診断士)の営業店職員への随行を実施。(信用組合：中国財務局管内)

### (経営相談・支援の態勢整備等)

- 地元中小企業の格付け取得を支援するため、格付専門機関等が開発した「中小企業格付けサービス」の取次業務を開始。(銀行：北陸財務局管内)
- 地域の基幹産業の一つである食品加工業の抱える物流面のハンディを克服するため、

地元特産品の通信販売事業支援融資商品を開発し、地場産業の販路拡大を支援。（銀行：中国財務局管内）

- 農業の活性化を目指すため、農業生産法人のほか、食品加工や流通、情報技術企業を構成員とする支援組織「アグリパートナーズ」を設立予定。技術供与・農業資材の提供、ビジネスマッチングを通じた販路拡大や新技術導入による効率化等により、新時代の農業生産者を支援。（銀行：北海道財務局管内）
- 地域の特色を活かした個性的な取組みを行っている企業、独自の技術や産学官の連携を活用してもものづくりに取り組んでいる企業等に対して、資本面から支援（出資）するため、行内に地域密着型金融推進ファンド枠（出資資金枠 10 億円）を設定。（銀行：北海道財務局管内）
- 経営相談・支援機能の強化を図るため、自行グループのほか、公共・経済団体や研究・専門機関などの外部機関の経営支援メニューを中小企業者のニーズに応じて組み合わせ、ワンストップで提供する「経営支援コーディネートサービス」の取扱いを開始。（銀行：関東財務局管内）
- インターネット等を通じ、売上高や販売管理費などのデータ入力を受け、コスト構造やキャッシュフローの改善など、取引先の財務管理を支援するサービスを開始。（信用金庫：関東財務局管内）

### （3）事業再生に向けた積極的取組み

#### （多様な事業再生手法の一層の活用）

- 地場の基幹産業の再生を目指し、一旅館の再生という「点」の再生にとどまらず県全体を「面」と捉え、県内全域に亘る観光地のホテル・旅館 11 社に対する再生支援を整理回収機構や中小企業再生支援協議会、企業再生ファンドを活用し、同時に実施。（銀行：福岡財務支局管内）
- 経営再建中の酒造メーカーに対して、政府系金融機関と協調してエグジット・ファイナンスを実施。（信用組合：関東財務局管内）
- 地域経済に影響度のある企業を主体に「集中対応先」として絞り込み、外部支援機関・コンサルタント等との連携と当行グループの総合力を駆使し、期間中に 10 先以上の早期再生に取り組むため、再生企業を 31 社リストアップ、14 社の再生スキームを完成。（銀行：東海財務局管内）
- 民事再生会社の温泉旅館について、エグジット・ファイナンスを実行し、7 年半前倒しの民事再生手続き終結決定。（銀行：東海財務局管内）
- 温泉旅館再生スキームとして、中小企業再生支援協議会、政府系金融機関、ファンド運営会社と協働して企業再生ファンド・営業譲渡を活用した再生計画を策定し、温泉旅館・ホテルグループ企業の事業再生を実施。（銀行：北陸財務局管内）
- 地域産業の中核となる水産業者より、「私的整理ガイドライン」に基づく再生支援の申出を受け、大手水産会社に対し出資・業務面での支援を要請するなど、再生計画の成立に向けて全面的に支援を実施。（銀行：中国財務局管内）
- 公共工事の減少等により収益が悪化し過剰債務を抱える地場建設業者について、過

剰債務の解消を目的として企業再生ファンドを活用し（17年3月）、改善計画の策定、不稼働資産の処分及び経営陣の資金拠出等により過剰債務を解消し、再生ファンドからのエグジットを完了。（銀行：九州財務局管内）

- 建設業者に対し、整理回収機構の調整機能を活用した会社分割による再生型私的整理を実施。（信用金庫：関東財務局管内）
- 信用金庫で初めてシ団主幹事となり、経営再建中の老舗料亭に対して、エグジット・ファイナンスを実施。（信用金庫：関東財務局管内）

#### （事業再生に向けた態勢整備等）

- 再生支援実績に関する情報開示の拡充、再生ノウハウの共有化に向け「再生事例集」を策定。引き続き、事例集の充実のため、新規再生案件についての情報・資料整理を実施中。（銀行：九州財務局管内）
- DDSや会社分割、営業譲渡といった事業再編手法や中小企業再生支援協議会等外部機関との連携など、多様な再生手法を積極的に活用し、その再生事例をホームページで公表。（銀行：中国財務局管内）

#### （4）担保・保証に過度に依存しない融資の推進等

##### （動産担保融資等不動産担保・保証に過度に依存しない融資の推進）

- 「財務制限条項の内容」及び「融資契約書」を定型化し、中小企業者に利用しやすい中小企業向けの「財務制限条項付融資制度」の取扱いを開始。（銀行：関東財務局管内）
- 地場特産品（そうめん）を製造する企業に対し、製品の在庫、売掛金等を担保に、地域で初のシンジケートローン型流動資産一体担保融資を政府系金融機関と協調して実行。（銀行：近畿財務局管内）
- 衣類の各種加工を手掛ける企業に対して、政府系金融機関と連携し知的財産権担保（縫製品の形態安定加工方法に関する特許権）を活用した協調融資を地域で初めて実行。（銀行：中国財務局管内）
- 地元の中小企業の人材確保・育成（新卒者採用に係る費用等）を金融面で支援するため、担保・第三者保証人不要の事業者向け低金利融資商品を開発・販売。（銀行：北海道財務局管内）
- キャッシュフローを重視した融資判断を徹底することにより、代表者を含めて保証人を一切徴求しない「無保証人融資制度」の取扱いを開始。（銀行：関東財務局管内）
- ガス管理システムの新商品開発事業に対して、政府系金融機関と連携し知的財産権担保（システムソフトの著作権）を活用した協調融資を地域で初めて実行。（銀行：東北財務局管内）
- 地元商工会議所と連携し、代表者保証のみ（物的担保、信用保証協会保証及び第三者保証不要）による融資商品の取扱いを開始。（信用金庫・北海道財務局管内）

#### (債権流動化の取組みや資金調達手法の多様化等)

- CSR活動（コンプライアンス、社会貢献、雇用創出、環境保全等）に積極的な中小企業向けに「CSR私募債」制度を創設。（銀行：中国財務局管内）
- 県内中小企業の資金調達多様化ニーズに応えるため、政府系金融機関と連携し、地域CLOを実施。（信用組合：関東財務局管内）
- 民間専門機関と連携し、売掛債権（病院診療報酬等）流動化によるノンリコースローンの取扱いを開始。（銀行：関東財務局管内）
- 自行の信託勘定を通じて、手形債権を優先・劣後受益権に分け、優先受益権について外部格付けを取得し、流動化する地銀初の外部格付型債権流動化を実施。（銀行：中国財務局管内）
- 地域CLOに積極的に取組み、国内初となる金融機関間でリスクを共有する合同ジュニア劣後方式CLOを地元2地銀で先行実施し、地元企業に対し無担保融資を実行。（銀行：沖縄総合事務局管内）
- 信金中央金庫の指導の下、アレンジャーとしてシンジケートローンを組成。（信用金庫：関東財務局管内）

#### (5) 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化

- 苦情発生状況に問題のある営業店をモニタリング店に選定し、改善計画の策定・実施と臨店指導を実施（本部担当者が営業店を訪問。苦情発生時の対応状況や店内研修の実施状況などを確認・指導）。（銀行：近畿財務局管内）
- 事務手続集を行内LANに登録移行し、職員が商品内容取扱規程を即座に確認、顧客説明できる態勢を整備。（銀行：九州財務局管内）
- 融資に関する重要用語を平易に解説した説明補助資料を作成し、融資取引レベルに応じ顧客へ配布し説明。（信用金庫：関東財務局管内）
- 相談苦情処理機能の強化を図るため、融資謝絶記録簿を制定し、本店（融資部）へ毎月報告し、事後検証を行い、分析した結果を営業店に還元。（信用金庫：中国財務局管内）
- 顧客説明の履行状況について、確認書等を徴求することのほか、実際の説明内容について確認するため、説明者以外の役席者が融資先及び保証人から聞き取り調査を実施。（信用組合：四国財務局管内）

#### (6) 人材の育成

- 中堅行員の企業の実態把握や経営改善計画策定支援に関するノウハウの拡充、意識の高揚を目的として「事業再生人材育成プログラム」の取組みを開始。営業店から選出された行員が、一人一社ずつ要注意先を中心に特定の企業を選定し、本部がマンツーマンにより企業の実態把握等について指導。（銀行：東海財務局管内）
- 渉外担当者の提案能力を身につけさせるため、企業実態や業界動向を深く掘り下げ、顧客ニーズの把握に努める「一人一社深堀り運動」を実施。調査・研究の成果を「提

案書」として取りまとめ、顧客ニーズに合致した融資や商品などを顧客に提案。また、調査プロセスが効果的な提案書及び提案内容に沿った成果があった提案書には表彰を行い、運動を通じて提出された提案ツール・ノウハウについては行内で共有し蓄積。  
(銀行：近畿財務局管内)

- 企業再生のノウハウを習得するため、中小企業再生支援協議会へ職員を出向。(信用金庫：中国財務局管内)

## Ⅱ 「経営力の強化」に関する取組み事例

### (1) リスク管理態勢の充実

- バーゼルⅡに対応したリスク計測手法の高度化の取組みとして、信用リスク算出にかかる要件定義を行い、リスクアセット算出のシステムを開発することを決定するとともに、オペレーショナルリスク損失データの収集のためのオペレーショナルリスク事故報告システムを構築し、今後、全営業店への展開を予定。(銀行：東北財務局管内)
- バーゼルⅡへの対応として、自己資本比率算出方法の精緻化に向け、信用リスク、オペレーショナルリスクについて所管部を中心に計測の精緻化等の取組みを進める一方、内部格付制度の整備を実施。(銀行：福岡財務支局管内)
- リスクの計量化、コントロール手法の高度化など統合リスク管理態勢の充実を図るため、専担部署(統合リスク管理グループ)を設置。(信用金庫：中国財務局管内)

### (2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上

- 営業改革プロジェクトの取組みと併せて収益力の強化を目的としたBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)プロジェクト実施のため、社長をヘッドとするプロジェクトチームを設置し、営業店の業務処理プロセスの見直し、効率化のための具体的な対策を立案し順次実施。(銀行：東北財務局管内)
- 信用リスク管理の精緻化・高度化のため、債務者区分と統合的な内部格付制度を構築するとともに、スコアリングモデルの改良を検討。「債務者格付制度」について統計的検証を実施し、検証結果を踏まえたうえで財務定量点を改定。また、債務者格付対象先を拡大し、個人事業主、その他(非営利法人等)を追加。(銀行：関東財務局管内)
- 個社別採算管理の強化を図るため、ガイドライン金利をデータベース化することにより、融資関係帳票への表示とガイドライン金利情報の本部集計を可能とした。また、取引先への提案ツールとして「企業カルテ」を導入し、全店での活用を開始。(銀行：関東財務局管内)

### (3) ガバナンスの強化

- 本部主要会議に営業店職員が出席する「オブザーバー制度」を導入。意欲のある人材を積極登用する「支店長公募制度」など、経営方針にも掲げる風通しの良い職場づくりを実践。(銀行：近畿財務局管内)
- 金庫の会員のみならず、行政(市町村)、経済界(商工会等)や婦人団体、青年層な

ど幅広くステークホルダーとしての意見を集約するため、金庫主催の「地域オピニオンリーダー懇談会」を開催。(信用金庫：北海道財務局管内)

- 通常総代会による経営報告に留まらず、地域の代表者への経営報告会を実施し、地域一般組合員の声を経営に反映。(信用組合・福岡財務支局管内)

#### (4) 法令等遵守（コンプライアンス）態勢の強化

- 厳正な事務処理の徹底を図る目的で、反社会的勢力者の取引把握及び疑わしい取引の届出を行うためにシステム管理（システムチェックと帳票還元）を開始。(銀行：北陸財務局管内)
- 顧客情報の漏えいを防止するために、FAX誤送信防止システムを導入。(銀行：四国財務局管内)
- パソコン用ドライブの封印シール化、CD-ROMの本部集中保管の実施による保管管理強化、本部パソコン、サーバーの鍵付防止強化などを実施。(銀行：九州財務局管内)
- 「コンプライアンス相談室」を新設するとともに、法令違反等の通報・相談専用窓口（弁護士事務所を含む）を設けて、内部・外部を問わずメールや電話で受け付ける体制を構築。(信用金庫・近畿財務局管内)
- システムネットワークへのログイン時における生体認証（指紋）システムを導入。(信用組合・東海財務局管内)

#### (5) ITの戦略的活用

- 県内の農業関連企業5社と連携し、新たに就農しようとする個人・法人サポートのための「農業よろず相談所」を開設し、ホームページ上でも相談できるよう公開するなど、農業支援に向けた支援体制を整備。(銀行：東北財務局管内)
- 中小企業に対する情報提供、コンサルティングや経営相談・支援機能の強化を図るため、ビジネスサイト利用者向けに「Eメール経営相談」サービスを追加。(銀行：東北財務局管内)
- スパイウェア、フィッシング詐欺対策として、銀行のホームページを利用する全ての顧客に無料でセキュリティソフトを提供。(銀行：関東財務局管内)
- 融資業務支援システムの稼働により、信用格付・自己査定等の融資業務の効率化等を実施。(銀行：四国財務局管内)

### Ⅲ 「地域の利用者の利便性向上」に関する取組み事例

#### (地域再開発の推進、地場産業の育成・支援)

- 県の施策に沿った中心市街地活性化事業推進を支援するため、自治体・諸団体や地元大学等との取組方針を明確化し、全社的に自治体へアプローチする態勢を構築。中心市街地活性化事業に対しては、事業計画・ニーズ等の把握に努め、相互協力協定を

10 団体と締結したほか、補助金交付までのつなぎ融資を実施。（銀行：関東財務局管内）

- 市が進める「中心市街地の活性化」のため、市と連携し対象地域に新規出店する中小事業者を応援する「市地域起こし融資」を創設。（銀行：近畿財務局管内）
- 「点」の再生から地域産業全体の活性化につながる「面」の再生に向け、行政や他金融機関とも連携し、活性化・再生の必要性が高い先をリストアップし、具体的な再生スキームの構築と着手を図る。①観光地一体再生（2 地域）、②中心市街地の再開発組合の再生、③公共性の高い企業の再生（地域交通機関）。（銀行：東海財務局管内）
- 地域再生・活性化推進のため、信金中央金庫総合研究所と連携して、地域コンサルティングを実施し、まちづくりの提言を行うための調査に着手。（信用金庫：北海道財務局管内）

#### （地域貢献としての金融経済教育への取組み）

- 県の「起業家教育モデル校」に指定された地元中学校の起業家教育事業への支援を実施。中学生が「会社」を設立し、事業計画を作成して実際の融資審査を受け、「自社製品」の実践販売を行うなどの体験を通じて、経営・金銭感覚を身に付ける事業を支援。（銀行：東北財務局管内）
- 地元大学において、会計学各論の講義（全 12 回）を担当し、預金・貸出金等の銀行の基本業務や地域経済の動向のほか、当行の企業再生支援活動の概要及び取組状況を紹介。（銀行：東海財務局管内）
- 顧客向け「やさしい投信勉強会」を開催するとともに、新規投信購入者に対して、購入意思・リスク認知度・販売者のリスク説明状況等について、電話によるアンケートを実施。（信用金庫：関東財務局管内）
- 地域の文化活動や社会活動に伴う資金決済の無料化、地域の行事や事業活動に対する人材支援や役員による自治会役員等への訪問活動などを実施。（信用組合：関東財務局管内）

#### （環境保全等に関連するサービスの提供）

- 少子化・子育て支援策として、子育て支援財団に協賛企業として参加するとともに、住宅ローン・教育ローン・マイカーローン等において、子供が 2 人以上の世帯を対象に金利優遇。（銀行：北陸財務局管内）
- エコプラス定期による「寄付金」を「環境学習の場の提供」として地域内の小学校の「学校ビオトープ」作り資金として支援するとともに、銀行独自の環境原則を定め、これに賛同した事業者の「環境を主軸とする CSR」活動に対して貸出金利の優遇を実施するなど、環境関連商品を継続的に提供。（銀行：近畿財務局管内）
- 将来発生が予想される地震に備えた耐震対策や自然災害発生時の災害復旧にかかる資金ニーズに対応するため、災害対策ローンの取扱いを開始。（銀行：東北財務局管内）

- 「温泉環境整備事業」への協力の一環として、金庫が各旅館提供の日帰り入浴券を購入することにより整備事業資金の自己財源確保に協力し、金庫において定期積金増強運動の懸賞品として活用。また、営業店の窓口において、環境整備資金の募金箱設置に協力。(信用金庫：東北財務局管内)

(利用者の利便性の高い店舗づくりや有用な情報の発信)

- 警察と連携し防犯対策の一環で、市内の6支店のATMコーナーを「かけこみATM」に指定。窓口営業終了後、危険を感じた子供がATMコーナーに駆け込み非常ボタンを押せば店内から行員が駆けつける仕組みを整備。(銀行：北陸財務局管内)
- 県内全ての市町村に対して、「公共サービスメニュー」(当行の持つ金融サービスの中から地公体に関連する項目を集約したもの)を活用し、市町村の問題解決に向けた提案等の活動を実施。公金運用や振込・口座振替の伝送化等を提案。(銀行：関東財務局管内)
- 「地域共生店舗」として、地域情報を発信したり、ふれあいの場を提供する広いロビーやお客様専用トイレなどを設置したほか、顔面による生体認証付全自動貸金庫など様々な工夫を凝らした店舗をオープン。(信用金庫：福岡財務支局管内)

(利用者の満足度に係る調査結果の具体的なフィードバック)

- 県内自治体に対する社会インフラ整備等(PFI等)のニーズ把握のためアンケートを実施。(銀行：関東財務局管内)
- 地元大学と産学連携支援サービスや学外(地方)セミナーの開催、人事交流等を盛り込んだ「連携協力に関する協定書」を締結。その一環として大学との業務委託契約を締結し、共同で利用満足度アンケートを実施。(銀行：九州財務局管内)
- 顧客から寄せられる質問・相談事項にかかる調査及び集約を行い、当組合ホームページに「よくあるご質問・相談」として公表。また、全営業店において、窓口来店客及び渉外訪問先企業に対する利用者満足度のアンケート調査・取りまとめを実施。(信用組合：近畿財務局管内)

( 上 )