

## 地域密着型金融の推進計画

(期間 平成25年4月1日～平成28年3月31日)

但馬信用金庫

『中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針』に基づき、金融機関に要請された基本的考え方や具体的内容を含めて、金庫の規模・特性や地域性、重要性、必要性を勘案し、上記期間に集中して取り組む「地域密着型金融の推進計画」(以下、「本計画」という)を策定した。

「本計画」は、前計画(22～24年度)の進捗状況の反省や評価を踏まえて制定しており、特に下記項目を選択して実施する。

尚、「本計画」の期間は、当金庫の長期経営計画「原点回帰 新たな飛躍を目指して」と同じ期間である3年間の計画とした。

### 1. 顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮

「本計画」の最重要項目は、前回の「地域密着型金融推進計画」(22年度～24年度)からの継続となるが、リレーションシップバンキングの本質である中小企業の経営に関する課題を解決するために、経営相談や経営支援業務におけるコンサルティング機能を十分発揮して、中小企業のライフステージに合わせた経営改善や事業再生支援に積極的に取り組むことにより、金融業務を通して地域の活性化に繋げて行くことである。

#### (1) 創業・新規事業開拓

創業・新規事業に対する支援については、当金庫の経営相談メニューである「個別経営相談」で受付けた顧客ニーズを把握しながら、多様化するニーズに対応していくため、ひょうご産業活性化センターの「技術評価制度」や「経営革新」の審査制度、日本政策金融公庫の協調融資スキーム、信用保証協会の「経営力強化保証」等を積極的に活用する。また、各地域の商工会議所、商工会、中小企業支援センター等との連携を強化して、各種の創業・新規事業融資の手法に関する情報を収集して、顧客のニーズに応じた提案や紹介を行っていく方針である。

コンサルティング機能を発揮する手法の一つとして、現在、社会保険労務士による助成金セミナーを開催して、地公体や各地域の団体等における補助金・助成金の活用を紹介しており、今後も継続して、助成金や制度融資の紹介を行う予定である。

金庫職員の能力向上面については、企業支援機能を一層強化するため、利用者ニーズに対応できる十分な金融手法や知識を持った人材を養成する研修や、「目利き能力」や「コンサルティング能力」を有し、「事業再生」を担う専門性の高い人材を養成する講座などに積極的に職員を派遣して、中小企業の早期事業再生および経営相談・支援機能の強化を実践できる職員の育成を図る。

#### (2) 成長段階における更なる飛躍

ビジネスマッチングによる販路獲得等の支援では、「信金PLUS+事業」、「川上・川下ビジネスネットワーク事業」を継続して実施するとともに、連携している信用金庫との情報交換を行い、ビジネスマッチング成約に繋げていく。また、神戸商工会議所と連携して行っている「販路開拓市」等への出展情報の提供を行い、マッチング機会の創出を積極的に進めていく方針である。

金庫内でも本部・営業店が保有する情報の共有を行い、職員のビジネスマッチングへの意識を高めるために、庫内情報ネットワークの整備を行う。

また、技術開発支援については、ひょうご産業活性化センターを活用した「技術評価制度」の取り組みを継続して行っていくが、今後、技術開発支援機関や政府系金融機関、産・学連携できる大学等を検討するなど、必要に応じて個別相談を受けながら対応していく方針である。

海外進出支援では、当地においても数は少ないがすでに海外進出している企業があり、また、海外進出を検討している事業所も見受けられるので、個別事業所のニーズを把握しながら、積極的に支援

していく必要があると考えている。具体的には、信金中央金庫やJETRO、中小企業基盤整備機構などの支援機関と連携して、顧客への情報提供や顧客をサポートする態勢を整備する方針である。

### (3)経営改善

#### ①自助努力により経営改善が見込まれる場合

中小企業金融円滑化法は、25年3月末で最終期限を迎えたが、期限終了後も恒久的な制度として継続されたので、今後も、自助努力により経営改善が見込まれる先の貸付条件の変更等については、真摯に対応して、専門家からの助言や他の金融機関、保証協会等と連携した返済計画の見直しを行うとともに、事業再生に向けて債務者自身が自助努力できるような主体的な経営改善計画の策定支援に取り組むなど、コンサルティング機能を発揮したきめ細かな債務者管理を行っていく方針である。

しかし、顧客企業の課題解決に向けた職員の提案力が十分でないケースもあるので、営業店職員のコンサルティング能力強化に向けた庫内研修を充実させ、組織的に提案力の強化を図っていく。また、経営改善計画の実施策と数値計画の整合性に問題がある場合は、経営改善計画策定支援ソフトの活用により問題点を解消して行きたいと考えている。

#### ②事業再生や業種転換により経営改善が見込まれる場合

経営改善手法として、中小企業再生支援協議会と連携したDDSの実行を現在までに3先実行しており、DDSに関するノウハウは蓄積されているものと認識している。しかし、更に経営改善の精度を上げるべく、経営支援の高度化、専門化に取り組んでいる。

経営再建計画の策定支援を行う上で、地域経済活性化支援機構や中小企業再生支援協議会等との連携は有用であり、積極的に同協議会のスキームを活用して、経営再建計画の策定支援を行う方針である。その上で、DESやDDS等の事業再生手法が必要であれば、柔軟な対応を検討していきたいと考えている。

#### ③事業の持続可能性が見込めない場合

事業の持続可能性が見込めない場合の顧客対応は、他業種(不動産賃貸業等)への転換や不動産売却の必要性について経営者と十分な対話を行い、経営者自身が決断することが重要であると認識している。自主廃業の処理等の案件があれば、それらを認識した上で税理士や弁護士などの外部専門家と連携して取り組んでいく方針である。

具体的には、債務整理や自主廃業の提案が必要な顧客への対応を行う場合、経営者が考える事業の方向性を十分に聞いた上で、最終的に残すべきものを確認するようなヒアリングを行い、その意見等を踏まえて、税理士や弁護士などの外部専門家と連携して対応して行きたいと考えている。

#### ④債務者区分のランクアップ先および不良債権比率の数値目標の公表

数値目標として、債務者区分のランクアップ先および不良債権比率について、以下の通り設定する。数値目標を公表することにより、緊張感を持って「地域密着型金融の推進計画」を進捗させる。

##### ◇ランクアップ先数

➤事業貸出先全体に対する債務者区分のランクアップ先数

25年度目標:30先、26年度目標:30先、27年度目標:40先 (3年間累計目標:100先)

➤経営改善支援取組先に対する債務者区分のランクアップ先数

25年度目標:4先、26年度目標:4先、27年度目標:4先 (3年間累計目標:12先)

##### ◇不良債権比率

➤不良債権比率(金融再生法に基づく資産査定開示債権)

25年度末目標:5.18%、26年度末目標:4.51%、27年度末目標:2.84%

#### (4) 事業承継

廃業率が開業率を上回る状況が続き、加えて事業者の高齢化が拍車をかけており、事業承継が地域の大きな問題として意識されてきている。最近では、親族以外の後継者も多くなってきており、相続対策のコンサルティングだけでなく、「MBO」などの株式取得に関する資金面の支援やM&Aのマッチングを行うなど幅広い対応が求められている。

24年11月に、当金庫、豊岡市、豊岡商工会議所、豊岡市商工会、但馬銀行、近畿税理士会豊岡支部が連携して、豊岡市内の企業数減少に歯止めをかけることを目的として、事業承継問題を検討する「豊岡市事業承継支援ネットワーク」を組成し、事業者向けの事業承継個別相談会などを実施している。今後、同ネットワーク事業を継続しながら、ネットワークの取組みで蓄積したノウハウを他の営業地域でも活用していく。加えて、事業承継サポートシステムを活用した事業承継の取組みを進め、同ネットワークの構成員である専門機関との連携を図っていく方針である。

M&Aについては、23年度より信金キャピタルと連携したM&A仲介業務に取り組んでいるが、現在までM&Aを仲介した実績は無い。今後、営業店職員に十分な研修を行うとともに、信金キャピタルから還元されるM&A情報(企業買収情報、企業譲渡情報)を職員と地域に発信しながら、M&A仲介業務に取り組む方針である。

また、相続対策支援については、ニーズが顕在化した顧客に支援を行うだけでなく、債務がある企業で相続対策が今後必要となる先に対して、専門家と連携しながら能動的に支援を行う方針である。具体的には、事業承継診断を活用し、事業者将来発生する事業承継に対する意識喚起を行うとともに、MAP経営シミュレーションⅡや事業承継オプションを活用して企業価値の算定および事業承継計画の策定支援を行う。また、税理士等と連携した自社株評価、相続税試算を行うことで、相続対策支援に対応して行きたいと考えている。

#### (5) 事業再生提案の実行後の継続的な進捗状況のモニタリングと提案の見直し

経営改善計画策定後の進捗管理については、顧客企業の経営会議等へ出席するなどの方法で月次のモニタリングを行い、提案内容の進捗状況を定期的に確認できている先もあるが、月次管理が試算表の数値管理に留まるなど、改善計画に記載した具体的な行動計画の進捗状況や効果が十分に把握できない先も多く、計画期中での提案の見直しを行うまでに至っていない。

それらを踏まえて、今後、条件変更を実施した先、経営改善計画を策定した先などについては、与信先管理表の定期的(3ヶ月)な提出を義務付け、定期的な進捗管理を強化することで、当金庫の関与度を高めていく方針である。また、経営改善計画の月次への落とし込みが出来ていない顧客が多いので、月次管理ができる態勢を整備していく。

職員教育については、内部研修を充実させて改善計画の進捗管理を行う上での着眼点や留意点などを指導し、経営改善計画策定支援ソフト(MAPクイックリレーション)を有効に活用することで、コンサルティング機能の強化を図って行きたいと考えている。

## 2. 地域の面的再生への積極的参画

### (1) 成長分野の育成、産業集積による高付加価値等に向けた地域の取組みへの積極的参加

地公体等が開催する地域活性化や地域の課題解決のための会議やイベントに参加し、地域情報、ノウハウ、人材の提供を行っている。今後も継続して、地域活性化を目的に地公体や支援団体と情報共有、情報の共同発信、共同開催等様々なレベルにおいて連携を強化して、地域情報や課題解決のためのノウハウの提供、人材派遣の検討など、地域の「面的再生」に積極的に参画する方針である。

具体的には、地公体が開催する「但馬地域産業活性化戦略会議」、「湯村温泉会議」、「豊岡市経済連絡会議」、「豊岡市事業承継支援ネットワーク」、「養父市元気プロジェクト」、「朝来市経済戦略会議」等のプロジェクトに参加する。

また、地域情報の集積として、当地域の景気動向調査を行っており、今後も継続してデータの精緻

化を図りながら調査を行い、地域に景気動向情報を発信して行く方針である。

### 3. 地域や利用者に対する積極的な情報発信

#### (1) 推進計画や進捗状況の地域および利用者への積極的な情報発信

策定した新「地域密着型金融の推進計画」は、旧推進計画の進捗状況とともにホームページやディスクロ誌に分かりやすい形で公表する方針である。

また、新計画の進捗状況や公表数値目標の達成状況などの公表については、年1回ホームページやディスクロ誌等に公表する。公表は、ランクアップ実績や不良債権比率、その他、公約した数値計数の実績を一覧表にするなど分かりやすい方法で、大項目毎に要約した進捗状況の公表と合わせて開示する。

以上