

中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組の状況

イ. 中小企業(小規模事業者を含む)の経営支援に関する取組み方針

- ・中小企業金融円滑化法は終了しましたが、お客様からの新規融資や条件変更の申し込みに対しては、引続き真摯に対応し、中小企業の皆様への円滑な資金供給に努めます。借入金の返済条件緩和を受けられた中小企業の皆様へは、経営改善計画の策定支援や計画策定後のモニタリングを通じて、お客様の再生支援をサポートします。
- ・グループ各行では、経営コンサルティング機能の充実、発揮を中心としたお取引先支援の一層の強化を図ります。また、山口フィナンシャルグループが保有する経営コンサルティング機能を活用し、創業・新事業支援、経営改善支援といった、お取引先の成長段階に応じた支援を強化してまいります。
- ・山口銀行が韓国、中国に展開している海外支店を活用し、お取引先中小企業の皆様に金融サービスの提供、現地情報の提供、コンサルティング、情報発信に積極的に取り組んでまいります。また、地銀他行、海外の金融機関、他業態との業務提携により、海外支援ネットワークの拡充を図ります。
- ・もみじ銀行・北九州銀行のお取引先様で、海外進出や海外での事業拡大を検討している中小企業の皆様に対しても、山口銀行海外拠点を活用した現地法令等の情報提供や資金決済サービスを提供することで、取引先の海外展開を積極的かつ迅速に支援してまいります。
- ・また、成長産業の取組みにつきましては、グループ各行で以下の取組みを実施しています。

【山口銀行】

- ・医療・介護、農業、環境(再生可能エネルギー)セクターへの取引推進により、地域活性化への支援を積極的に対応しています。営業推進部に医療・介護、農業推進チームを組成し、地域医療機関の支援、医療介護施設の新設にかかる設備融資、農業の新規就農、異業種からの農業参入等、積極的なサポートを実施しています。

【もみじ銀行】

- ・再生可能エネルギー分野については太陽光発電設備等、医療・介護分野については介護施設建設資金等、農業分野については農業近代化資金等の取組を各分野に専担者を配置し対応しています。異業種からの介護・農業分野への新規参入に対してもサポート体制を整えています。

【北九州銀行】

- ・医療・介護、再生可能エネルギー分野(太陽光発電事業)への取引推進により地域活性化への支援を積極的に対応しています。医療介護分野は、事業相談や開業希望者への情報提供、介護事業セミナー等の開催により、取引先のニーズ対応と資金需要の発掘を行っています。エネルギー分野については、取引先に対する事業アドバイスや融資スキーム提案等による支援を積極的に行い、案件を掘り起しています。

- ・ものづくりにおける技術的課題につきましては、グループ各行で以下の取組みを実施しています。

【山口銀行】

- ・お客様の新製品・新商品開発等に関するニーズ、課題に対して、大学や公設研究機関等に紹介し、技術シーズとのマッチングを積極的に行うことで迅速に解決してまいります。

【もみじ銀行】

- ・お客様のビジネス上の課題解決のため、大学・各種外郭団体と連携し、また、販路拡大やコスト削減等解決に繋げるビジネスパートナーの紹介を行うビジネスマッチング等、中小企業の皆様の個別ニーズに対しまして積極的かつ迅速な対応を実施してまいります。

【北九州銀行】

- ・ものづくりの街北九州に本店を置く銀行として、①ものづくりにおける技術的課題を大学等と連携し解決に繋げる産学官連携、②海外進出を検討している中小企業の皆様に対しまして海外現地情報提供等を行う海外進出支援、③お客様の販路拡大やコスト削減等ビジネス上の課題解決のためのコンサルティングやビジネスマッチング等、中小企業の皆様の各種相談に積極的かつ迅速な対応を実施してまいります。

ロ. 中小企業(小規模事業者を含む)の経営支援に関する態勢整備(外部専門家・外部機関等との連携を含む)の状況

- ・グループ各行では、全ての有人営業拠点に金融円滑化窓口を設け、経営改善に向けた取組みをお手伝いしてまいります。また、営業店等のご支援とは別に、企業再生・事業再生を取組む専門部署として山口銀行・北九州銀行審査部内に企業サポートグループを、もみじ銀行審査部内に企業支援グループを設置し、お客様と一体になった積極的な取組みを行っています。
- ・また、グループ各行では、お取引先の様々なニーズにお応えするため、以下の行内態勢としています。

【山口銀行】

- ・本部各部署がともに連携して、お取引先の経営上の課題解決を図る態勢としています。

【もみじ銀行】

- ・地域振興部に海外進出支援グループ、ビジネスマッチング・成長分野支援グループ、公務渉外グループの3グループを設け、各々が連携してお取引先の経営上の課題解決を図る態勢としています。

【北九州銀行】

- ・地域振興部は北九州銀行関連部署と連携して、お取引先の経営上の課題解決を図る態勢としています。
- ・さらに、グループ各行は、山口フィナンシャルグループのグループ会社のワイエムコンサルティング、北九州経済研究所と、もみじ銀行・北九州銀行は山口銀行の海外拠点等と連携した取組みも行っています。
- ・グループ各行では、若手行員の財務コンサルティング力向上、中堅以上の行員向けには総合的なコンサルティング力の強化を目的としたインターバル研修を実施して

います。また、一部の研修ではお取引先での実習(無料経営診断)を含むプログラムを導入しており、プロの経営コンサルタントによる直接指導を通して、お取引先のニーズに則した良質なアドバイスや情報提供ができる人材を育成しています。

- ・外部専門家・外部機関につきましては、グループ各行で以下の取組みを実施しています。

【山口銀行】

- ・外部専門家・外部機関である地域経済活性化支援機構・中小企業再生支援協議会・山口県中小企業支援ネットワーク(構成:中国経済産業局・中国財務局・山口県・地域金融機関・政府系金融機関・中小企業支援機関)等とも連携を強化しています。

【もみじ銀行】

- ・外部機関につきましては、ジェトロ、ひろしま産業振興機構、独立行政法人中小企業基盤整備機構中国本部、広島県立総合技術研究所等や近畿大学工学部、広島工業大学等の地元大学と連携し、お取引先の課題解決に向けた経営、技術相談への取組みを実施しています。
- ・また企業再生にあたっては外部専門家・外部機関である地域経済活性化支援機構・中小企業再生支援協議会・広島県中小企業支援ネットワーク(構成:中国財務局・中国経済産業局・広島県・地域金融機関・政府系金融機関・中小企業支援機関)等とより一層の連携を強化したほか、25年4月に企業支援グループの人員を増員し、中小企業の皆様の経営を支援する態勢としています。

【北九州銀行】

- ・外部機関である北九州産業学術推進機構(FAIS、北九州市100%出資)、福岡県産業・科学技術振興財団(IST、北九州市1.2%出資)、九州ニュービジネス協議会、地域経済活性化支援機構、北九州活性化協議会等や九州工業大学、北九州市立大学、九州歯科大学、産業医科大学等の地元大学と連携し、お取引先の課題解決に向けた経営、技術相談等への取組を実施しています。
 - ・また、企業再生にあたっては、外部専門機関との再生支援ネットワークの整備に努め、福岡県中小企業再生支援協議会をはじめ、中小企業支援ネットワーク(福岡県の場合、通称”ふくおかサポート会議”)、経営改善支援センター、経営コンサルタント、税理士法人等の再生専門家との連携が進み、再生に必要とされる多様なスキルを活用できる態勢としています。
 - ・お取引先中小企業の皆様の海外進出支援ならびに現地活動支援として、山口銀行にて日本国内ならびに海外銀行等との業務提携を締結し、態勢整備を図っています。
- 平成24年 5月 北陸銀行と国際業務に関する提携
平成24年11月 セコム(株)、総合警備保障(株)との海外(進出)セキュリティサービス取扱拡大
平成25年 3月 海外銀行との業務提携
バンクネガラインドネシア(インドネシア共和国)
TMB銀行(タイ王国)

インドステイト銀行(インド共和国)
(国際協力銀行の覚書に参加)

平成25年 7月 海外銀行との業務提携

メトロポリタン銀行(フィリピン共和国)
(国際協力銀行との覚書に参加)

- ・もみじ銀行・北九州銀行のお取引先様で、海外進出を検討されているお客様に対しましても、山口銀行のネットワークを活用して支援を行っています。

ハ、中小企業(小規模事業者を含む)の経営支援に関する状況(支援内容、外部専門家・外部機関等との連携、取組事例等)

- ・グループ各行で、創業・新規事業展開に向けた以下の取組みを実施しており、引続き、支援活動を行ってまいります。

【山口銀行】

山口県、広島県、及び各市町村といった地公体の預託融資制度を活用した創業関連融資(事業多角化・新事業展開に関する融資含む)の平成25年度上半期の取組実績は、8件、47百万円となっています。

【もみじ銀行】

広島県、山口県、広島市、福山市、呉市、岡山市といった地公体の預託融資制度を活用した創業関連融資(事業多角化・新事業展開に関する融資含む)の平成25年度上半期の取組実績は、37件、122百万円となっています。

【北九州銀行】

福岡県、北九州市といった地公体の預託融資制度を活用した創業関連融資(事業多角化・新事業展開に関する融資含む)の平成25年上半期の取組実績は、3件、30百万円となっています。

- ・グループ各行では、グループ会社のワイエムコンサルティング(株)のノウハウを活用し、M&A・事業承継・経営計画の策定等、取引先の成長段階やニーズに応じたソリューションを提供しています。
- ・なお、平成25年度上半期のグループ各行からワイエムコンサルティング(株)への取次ぎ件数は次のとおりであり、グループ一体となって積極的な支援活動を行っています。

山口銀行 91件
もみじ銀行 153件
北九州銀行 23件

【山口銀行】

- ・また、山口銀行ではお取引先の中小企業の皆様の海外進出支援ならびに現地活動支援としまして、海外視察団の派遣やセミナーを開催し、経営支援を行っています。
- 平成24年10月 インドネシア視察ミッション開催
平成25年 3月 海外危機管理セミナー開催
平成25年 5月 ペルービジネスセミナー開催
- ・その他、グループ各行で、以下の取組みを実施しています。

【山口銀行】

- ・中小企業の皆様のライフステージに応じた経営支援として、事業や財務再構築の為の経営改善計画策定や、成熟期にある企業様には、事業転換・事業承

継、M&Aなど最適なソリューションを提供しています。

- ・中小企業の再生支援を目的とし、平成25年9月に、事業再生ファンドである「やまぐち事業維新ファンド」を北九州銀行、山口県内信用金庫、中小企業基盤整備機構、山口県信用保証協会、山口キャピタル、REVICキャピタルと共同で設立しています。
- ・また、山口県中小企業再生支援協議会や山口県信用保証協会、山口県商工会議所連合会等ともタイアップしながら経営改善をサポートします。

<中小企業の再生への取組事例>

- ・連続赤字が続き経営危機にあった老舗食品業者様。外部より新代表者を招聘するとともに、当社からの要請により当行から支店長経験者を役員として派遣しました。

窮境原因の分析から始め、仕入先や販路の見直しは無論のこと社内体勢を含めた全てをゼロから見直し、経営改善計画を策定しました。また、新たに社内規定の整備や人事制度の改定等内部管理手法を導入、当行は当社と一体となり抜本的な構造改革を推し進めた結果、現在ではガバナンスも定着してきており、業績も計画どおり回復し順調に推移しています。現在も当行は人材の派遣を継続中です。

【もみじ銀行】

- ・中小企業の皆様のライフステージに応じた支援方法の1つとして、平成24年12月に、広島県下の金融機関等と共に、地域の中小企業再生ファンドである「せとみらいファンド」を設立しています。
- ・また、中小企業の皆様の経営改善・事業再生等に対する踏み込んだ支援の方法として、外部の専門家や外部機関等との連携を強化しています。特に、地元広島県中小企業再生支援協議会とは、広島県下の全営業店の支店長及び審査部審査役を交え、再生支援に関する勉強会・意見交換会等を開催し、中小企業のお客様の抜本的な改善に向けた取組みを行っています。
- ・広島県信用保証協会を事務局とした広島県中小企業支援ネットワーク参加機関による経営サポート会議へ参加し、広島県信用保証協会との連携を強化することで、個別企業・事業者様のお借入金の正常化への提言を行っています。平成25年度上半期は、7先の正常化を実施しています。

<中小企業の再生への取組事例>

- ・精密なセンサー及び部品搬送技術により、製造ラインの設計・製造・設置・メンテナンスまで行うエンジニアリング会社様。中小企業再生支援協議会及び外部コンサルタントと連携し、経営改善計画を策定いたしました。

大手メーカーの事業撤退により当社は売上の9割を失い、解雇を含む大規模なコスト削減を実施しましたが、売上の急減に追いつかず3期連続赤字、債務超過となっていました。

外部コンサルタントの協力を得て、まず事業・財務・法務デューデリジェンスを実施し、

それを基に経営課題を整理し今後の体制について協議を重ねました。

財務面では、中小企業再生支援協議会の協力を得て、全取引行がリスケジュール及びプロラタ返済に同意し、業務面では、経営体制を刷新し、社長が海外子会社、ご子息がそれぞれ営業部門の新設、技術開発部門を掌握する体制としました。

現在、海外子会社の業況も落ち着き、営業部門では電機メーカー以外からの受注を獲得、技術部門では自社製品を開発しすでに販売実績があがるなど、計画初年度から黒字計上となりました。

【北九州銀行】

- ・現在、金融機関には高い次元のコンサルティング機能の発揮が求められており、次の様な出口戦略を実践しています。

事業の継続可能性により、(1) 経営改善が必要なお取引先 (2) 事業再生や業種転換が必要なお取引先 (3) 事業の持続可能性が見込まれないお取引先に区分し、(1) 経営改善が必要なお取引先に対しては、福岡・長崎・大分・熊本各県の信用保証協会を事務局とした中小企業支援ネットワークの活用や、外部コンサルタント、顧問税理士等と連携し、条件変更の実施、モニタリングや経営指導の実施、ビジネスマッチングによる販路拡大支援等を実施し、経営改善に向けた取組みを行っています。

また、(2) 事業再生や業種転換が必要なお取引先に対しては、事業の継続可能性や財務実態を十分に把握し、お取引先の実態に応じた最適なソリューションを提供します。

(3) 事業の持続可能性が見込まれないお取引先に対しては、M&Aによる事業譲渡や事業売却、民事再生等が想定され、外部専門家と連携した対応を検討いたします。

<中小企業の再生への取組事例>

- ・事業デューデリジェンスの実施等による実態把握と経営改善アドバイスの地道な活動により、新規融資を含めた既存貸出金の組替、資金繰り安定化に取組んだ事例(業種:和菓子製造業)。
- ・具体的な経営改善支援の取組みとして、事業デューデリジェンスの結果を踏まえ、経営課題の洗い出しと過去の店舗政策、近年取組みの不採算店舗閉鎖に対する評価・今後の施策についてアドバイスを行いました。店舗出店の抑制と更なる諸経費の削減を骨子に経営改善を継続し、改善により生み出されたキャッシュフローにより有利子負債の返済を図っていくとの対応方針を明確化しました。また、出店費用、リストラ費用計上に対して償還能力に見合わない調達(年間キャッシュフローを大幅に上回る多額の約定返済)を行ってきたことを省み、経常運転資金の取り入れ、長期資金組替による財務収支の再構築を提案し、実行しました。
- ・本件取組みにより、資金繰り安定化が図られるとともに、メイン行変更による金融機関取引の安定化

により、当社が業績向上策に注力できる体制構築が可能となりました。

二. 地域の活性化に関する取組状況

- ・お取引先の販路拡大支援として、平成25年2月に、「食」をテーマとした山口銀行・もみじ銀行・北九州銀行合同のビジネスマッチングフェアを広島県立産業会館（広島市）で開催しました。

90社を超える企業・団体が出展し、約770名が来場。海外を含む50社を超えるバイヤーを招き、個別商談会も実施しました。

（当日商談件数：745件、成約件数：48件、継続商談件数：310件、海外商談会や取引等相談件数：5件）

- ・グループ各行で、地域産業の振興および発展に取組むため、大学や公設試験研究機関との間で連携協定を結び、各機関の技術シーズとお取引先のマッチングや技術支援、事業化支援体制を構築しています。

【山口銀行】

〔連携協定締結先〕

山口大学、宇部工業高等専門学校、広島県立総合技術研究所、九州工業大学、山口県産業技術センター

〔山口県産業技術センター連携内容〕（平成25年3月連携協定締結）

ア. 取引先企業の新製品や新技術の研究開発における山口県産業技術センターの保有する技術・設備等とのマッチング

イ. 取引先企業からの技術相談 等

平成25年度上半期の山口県産業技術センターへの技術相談等は13件です。

【もみじ銀行】

- ・近畿大学工学部の平成25年度後期カリキュラムにおいてももみじ銀行の寄附講座を開講しました。

- ・提携大学（近畿大学・広島工業大学）や広島県立総合技術研究所へ21件の相談・紹介を実施し、うち1件が共同開発・研究に向けた技術相談に繋がっています。

【北九州銀行】

- ・九州工業大学に対し、北九州銀行のお取引先の技術相談の取次を実施しています。

平成25年9月までの相談・取次は8件で、うち共同研究2件、補助金交付2件、特許申請1件となっています。

- ・北九州市の外郭団体で支援機関の北九州産業学術推進機構（「FAIS」）、福岡県の外郭団体で支援機関の福岡県産業・科学技術振興財団（「IST」）および北九州銀行の3者で、中小企業のような課題（資金・技術・営業・市場等）を解決し、支援育成する当地特有の持続可能な産学官金連携システム構築を開始し、平成25年9月までに5件の企業訪問を実施しました。

- ・山口県・広島県・福岡県内の中小企業への助成による地域経済の健全な発展を目的とした公益財団法人やまぎん地域企業助成基金は、平成24年度に中小企業18社に

対して18百万円を助成しました。（設立以来の助成企業・助成額は延べ397社、397百万円）

なお、平成25年4月に、公益財団法人に移行し、これに合わせて大学等で行われている研究開発を新たな助成対象に加えました。

- ・もみじ銀行・北九州銀行においても、平成24年度に同基金を通じた新規事業支援として、もみじ銀行お取引先18社・北九州銀行お取引先17社が応募し、もみじ銀行お取引先3社・北九州銀行お取引先6社が助成企業に決定しました。

- ・その他、グループ各行で、次の取組みを実施しています。

【山口銀行】

- ・「ヤマグチ・ベンチャー・フォーラム」は、当行が山口県、山口大学の協力を得て平成9年に設立した組織で、産・学・公が一体となった異業種交流を通じて、地域企業の経営基盤強化やベンチャー企業の育成に貢献することを目的として活動しています。

- ・当行が山口県と協調して設立した「やまぐち地域総合支援ファンド」により、2件・70百万円投資しました。

- ・平成25年4月に、山口県（やまぐち産業振興財団）と連携し、商工業を中心に農林水産業を含めた総合的な産業力の強化を促進する目的で「やまぐち夢づくり産業支援ファンド」を創設しました。

【もみじ銀行】

「ひろしまイノベーションファンドⅡ」は、成長性の高い事業展開を図ろうとする広島の企業および事業に対するリスクキャピタルの提供を目的に平成24年1月に設立されたファンドで、当行は一部出資しています。

平成25年5月、同ファンドが1件・約5億円を投資しました。

【北九州銀行】

平成25年3月、北九州銀行主催のMAG-Net北九州（異業種交流会）で、九州工業大学の松永学長を講師に迎え「大学を使って地域を活性化しよう」と題し講演会を開催しました。

また、グループ会社のワイエムコンサルティング㈱の会員情報誌へ同様の「産学連携」をPRする寄稿を実施しました。

平成25年10月、北九州産業学術推進機構「FAIS」が主催する「北九州学術研究都市第13回産学連携フェア」の展示会に出展いたしました。

小倉地区中心市街地活性化事業（小倉魚町商店街の空テナント対策をテーマにしたリノベーションプロジェクト）に積極的に関与し、遊休不動産のリノベーションを通じたまちづくりに貢献しています。

平成24年度は1件目の融資取組を行いました。