

## 中小企業等の事業承継等支援に関する取組み事例集

- 中小企業等の事業承継は、事業の継続・発展を通じた地域経済の活力の維持や雇用の確保等に資する極めて重要な政策課題であり、中小企業庁でも「事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会」において、平成26年3月から中小企業等の事業承継に資する取組み等に係る検討が行われ、同7月に中間報告が取りまとめられた。
- こうした取組み等を踏まえ、全国銀行協会（以下「全銀協」という。）では、平成26年8月に正会員・準会員（計191行（平成26年8月現在）、以下「会員銀行」という。）を対象として「中小企業等の事業承継等の支援に関する取組み事例」に関する調査を実施し、その調査結果を本事例集のとおり取りまとめた。
- 本事例集では、回答を得た86の会員銀行（正会員：85行、準会員：1行）における中小企業等の事業承継支援、創業支援および経営改善支援等に当たっての外部専門家との連携に関する取組み事例として、計116の事例を掲載している。

一般社団法人全国銀行協会  
平成26年11月

【 目 次 】

1. 調査内容の概要	3
2. 会員銀行における事業承継等支援事例	4
(1) 事業承継支援	4
(2) 創業支援	38
(3) 経営改善支援等（外部専門家との連携）	51

## 1. 調査内容の概要

- 本調査は、中小企業庁の「事業承継を中心とする事業活性化に関する検討会」（平成26年3月設置）において中間報告（同7月公表）が取りまとめられたこと等を踏まえ、会員銀行における中小企業等の事業承継等支援の状況等を把握するとともに、会員銀行の事業承継等支援に関する業務を支援すること等を目的として、会員銀行を対象に平成26年8月に実施。
  - 本調査では、会員銀行における同支援の代表的な取組み事例について、テーマ別に回答を求める内容となっている。
- ※ なお、回答事例はあくまで当該銀行における代表事例であり、会員銀行ではこのほかさまざまな支援を実施している。また、回答のあった代表事例に係る支援に特に注力して実施しているといったことを意味するものではないので、留意いただきたい。
- 今回、会員銀行に回答を求めた事例は、①事業承継支援、②創業支援、③経営改善支援等に当たっての外部専門家との連携、の3つのテーマの中から1つを選択して回答を求めるものとしている（テーマの選択は回答する会員銀行の任意であり、複数のテーマについて回答することも可としている）。

### 《中小企業等の事業承継等支援に関する取組み事例の内容》

#### 【調査項目】

- ① 「**支援の内容（概要）**」：支援先企業に対して実施した当該銀行の支援の主な内容 等
- ② 「**支援のための体制整備等**」：支援等を行うに当たっての当該銀行における人員体制や専門担当部署設置など、行内体制の詳細 等
- ③ 「**支援実施に係る成果等**」：当該銀行の支援により支援先企業が得た成果 等
- ④ 「**支援先企業からの評価等**」：当該銀行が実施した支援に対する支援先企業からの評価 等

## 2. 会員銀行における事業承継等支援事例

### (1) 事業承継支援 < 66 件 > (原則金融機関コード順に掲載 (一部順不同))

三菱東京 UFJ 銀行	詳細
支援の内容 (概要)	企業の事業承継が更に複雑化・高度化・多様化する中、事業承継を単なるオーナー個人の経営権承継ではなく、企業にとっての中長期的な経営課題と捉え、高度な専門スキルと永年の経験を有する行内の専門部署によるオーナー意向を踏まえた顧客最適の提案を企業毎に実施。また、行内の関連部署とも連携し、後継者不在時の M&A 提案等、資本戦略や事業戦略も含めた複合的な提案を実施。
支援のための体制整備等	本部部署には約 30 名の事業承継提案専門の行員を配置。永年事業承継業務に特化した経験を持つ行員を配置することで、喫緊の株式買取対応から中長期的な事業承継対策まで、企業の現状や経営計画に沿った提案およびアドバイスが可能な体制を整備。
支援実施に係る成果等	企業にとっての事業承継問題が顕在化する前の問題提起提案から、承継後の事後フォローも含めて年間約 6,000 件の専門部署によるアドバイスを実施。その内、年間約 600 社の顧客が当行提案に沿った事業承継対策を実施し、事業承継を円滑に完了させた。
支援先企業からの評価等	「銀行からの一方的な提案ではなく、オーナーの『悩み』に対して相談に乗ってもらい、納得感のあるアドバイスをしてもらえる」「銀行ならではの『承継コスト (株式買取資金や納税資金) への支援体制』も充実しており、安心できる」「後継者不在による M&A の相談等も幅広く聞いてもらえる」と多くのオーナーから高い評価を頂いている。
三井住友銀行	詳細
支援の内容 (概要)	事業承継における「経営の承継」と「個人資産の承継」という法人・個人の両側面を、専門知識を有する承継担当者が企業経営者毎に異なるニーズや考えにもとづき、個別の提案で事業承継を支援。また、後継者不在の企業に対しても、顧客の意向を確認のうえ、M&A 等を専門業務とする部署と連携し支援を実施。
支援のための体制整備等	当行では顧客の「事業承継」に関わる提案と資産承継・相続など「個人資産」に関わる専担部署である「プライベート・アドバイザリ一部」を設置し、280 名のスタッフで対応。「事業承継」に関しては、現状把握から事業承継戦略立案に必要な各種ファクターを検討し、提携税理士等外部専門家とも連携のうえ、ニーズに応えている。
支援実施に係る成果等	平成 25 年度の承継に関わる顧客への往訪先数は約 4,000 件。承継に関わる貸出金額は約 4,000 億円。
支援先企業からの評価等	「取引のある身近な銀行で、事業承継の相談ができる点が安心」との評価をいただける顧客が多い。

りそな銀行	詳細
支援の内容（概要）	取引先企業の社長は現在 65 歳で、2 人の娘がいるものの後継者は不在。平成 18 年頃から後継者不在先として事業承継コンサルティングを実施していた。当時は、社長が 60 歳前であり、引退意向はもう少し先であったことから具体的には進展せず。平成 24 年以降、同社が減収減益の状況にあったことから、社長は自社に事業価値はあまりないと考え、主に廃業を検討するようになっていたが、従業員の雇用確保や娘へ財産を残してあげたいという思いがあり踏み切れずにいた。社長が意思決定を行いやすいように、弊社コンサルタントから採り得る選択肢（廃業・M&A・事業譲渡）別にメリット・デメリットを整理し、複数シナリオの絞り込みを実施。また、具体的な売却想定額も併せて提示。それにより、事業、ならびに、社長個人の将来像が明確化されたことから、社長は最終的に事業譲渡を選択。事業譲渡により残った法人資産（本社屋と工場）を買い手企業へ賃貸し、不動産賃貸業へ業態転換を行った事例。
支援のための体制整備等	プライベートバンキング部には、法人と個人に跨る企業オーナー等の事業承継・資産承継対策を専門で行うソリューションコンサルタント 28 名（東京 16 名、大阪 12 名）が在籍。また、コーポレートビジネス部内の「事業戦略サポート室」には、M&A 業務を担当する 21 名（東京 11 名、大阪 10 名）の社員が在籍。
支援実施に係る成果等	廃業予定であった取引先企業の買い手企業を探し、事業譲渡のうえ、不動産賃貸業へ業態転換を実施。また、2 年後の生産ラインの移転・退去を見据え、本社屋と工場跡地の不動産有効活用コンサルティングを展開中。
支援先企業からの評価等	廃業を検討していたが、事業承継コンサルティングにより事業譲渡・業態転換を選択できたことから、従業員の雇用確保やオーナー族の資産・生計等への影響を回避でき、社長から謝意の表明があった。

埼玉りそな銀行	詳細
支援の内容（概要）	事業承継支援として、①無料の「事業承継セミナー」および後継者向け「若手経営者塾」の開催（毎年）、②代表者年齢等の情報をもとに本部で選定した取引先企業の承継方針を定期的に確認し、提案状況等を進捗管理、③経営者、後継者、銀行、関連会社による承継問題の整理、④専門チームであるファイナンシャルプランナー（FP）による自社株評価案内等を起点とした物的承継支援をそれぞれ実施。
支援のための体制整備等	本部所属の FP が約 70 名、主要 13 拠点に在籍。FP は営業店と連携し、富裕層や企業オーナー向けにプライベートバンキング業務や事業承継に関する提案を実施。必要に応じて関連会社や提携外部専門家とも連携。
支援実施に係る成果等	当社では「経営課題解決型営業」を推進しているが、その中でも事業承継は FP 提案を軸に各種機能提供を備えた中心的なソリューションとして浸透。既存取引先のみならず、新規先や純預金先に対しての提案が決め手となって融資取引に至る事例もあり、競合先との差別化に繋がっている。
支援先企業からの評価等	「自分自身で経営について考える機会となり良かった」と若手経営者塾参加後継者から評価いただいている。また、「そのような提案を受けたことがなかった」として、FP 提案に感謝されるケースが多数。一方で、優良中堅企業等に対して求められる提案は高度化していると認識。

北海道銀行	詳細
支援の内容（概要）	取引先企業の事業承継課題に対して、営業店でニーズを把握したうえで、営業店・本部一体となった支援体制を構築。本部からは、各種提案ツールの提供・研修の実施等により、営業店での当業務における知識・ノウハウの向上、顧客提案力の強化を図っている。
支援のための体制整備等	営業推進部内に専担部署を設置し、営業店と本部の連携に加え、外部専門家とも連携し、実効性を高める活動を実施している。具体的には、顧客のニーズに応じて、事業承継に係る外部専門家として道内および道外の複数の税理士法人・公認会計士事務所と連携し、最適な提携先を営業推進部で選定したうえで、提案活動を行っている。
支援実施に係る成果等	営業店において株価評価等の情報提供を行いつつ、取引先企業の事業承継課題をヒアリングし、個別の対策が必要であると判断される先に対しては、本部が全面的にサポートをし、提携機関との帯同訪問等のアレンジを実践することで、様々な顧客のニーズに対応している。
支援先企業からの評価等	外部専門家との連携も活用し、事業承継に係るスキームの作成から実行まで、取引先企業の経営課題の解決をサポートしている。

みちのく銀行	詳細
支援の内容（概要）	平成 20 年度から事業承継支援業務の取組みを開始。自社株式の評価や各種対策の提案など、取引先企業の相談対応を行っている。
支援のための体制整備等	営業戦略部内に同業務の担当者 2 名（兼任）を配置しているほか、外部専門家（コンサルティング会社、税理士等）と連携し、専門的なニーズに対応可能な体制としている。
支援実施に係る成果等	本部専担者による相談対応の実績のほか、当行紹介の外部専門家と取引先企業間でのコンサルティング契約を締結し、具体的な実行支援に至ったケースも複数あり。
支援先企業からの評価等	上記体制による相談対応を行っており、一定の評価を得ているものと考えるが、一方で取引先企業への十分な周知が図られておらず、今後は更なる周知が必要。

千葉興業銀行	詳細
支援の内容（概要）	株式等の資産を保有する中小企業のオーナーに係る将来の相続発生時に向けた対応の支援。
支援のための体制整備等	本部・営業統括部内に「ソリューション支援室」を設置。本部担当者と営業店担当者がともに顧客折衝にあたる体制を構築（現在はさらに事業承継専担者を 3 名配置（うち 1 名は税理士法人から税理士有資格者の出向受入））。
支援実施に係る成果等	外部の税務コンサルタントと連携し、株式交換によりオーナーの保有株式の整理を実施するなど、将来の相続発生時に向けた対応を支援することで、オーナーの負担を軽減させることができた。
支援先企業からの評価等	オーナーからは大変感謝され、当該支援先企業の融資シェアアップにつながった。

秋田銀行	詳細
支援の内容（概要）	後継者の不在などから事業承継を経営の重要課題とする取引先企業が表面化してきている状況にあることを鑑み、事業承継支援に重点を置いた活動を展開してきている。また、平成 26 年 4 月に開設された事業引継ぎ支援センターなどの関係機関とも連携・協力を密にして取り組んできている。
支援のための体制整備等	本部内（地域サポート部内）に専門性の高いスタッフを配置し取り組んできている。また、平成 24 年 5 月に野村證券グループの野村リサーチ・アンド・アドバイザー株式会社と共同で「あきた地域活性化支援ファンド 2 号」を設立し、事業承継支援策の 1 つとして活用してきている。
支援実施に係る成果等	平成 25 年度は、事業承継を円滑に行うための各種提案を中心に 34 先の相談に対応し、うち 1 先に対しては、「あきた地域活性化支援ファンド 2 号」からの投資を実行した。
支援先企業からの評価等	事業承継支援を通じ、取引先企業との関係は、従前と比べ親密になってきている。特に、「あきた地域活性化支援ファンド 2 号」の投資先に関しては、支援先企業の経営会議に出席し、経営改善・経営革新（新事業展開等）などの経営支援を継続的に行っており、支援先企業からは、重要なビジネスパートナーの 1 社として信頼が寄せられている。

北都銀行	詳細
支援の内容（概要）	事業承継、株価対策、M&A、401K 等、アライアンス先連携も含めたソリューション提案を推進中。顧客向けセミナーおよび行内勉強会を開催し、事業承継問題へのニーズ喚起を図っている。また、秋田県中小企業支援ネットワーク事業承継ワーキンググループに加入し、「事業引継ぎ支援センター」との連携を開始（平成 26 年 4 月）。
支援のための体制整備等	平成 26 年 4 月から、事業承継専門部署として法人コンサルチーム（人員 2 名体制）を設置。提携先の日本 M&A センターのアドバイスを中心に、事業承継の出口として M&A 提案に取り組んでいる。
支援実施に係る成果等	平成 26 年 7 月末現在では相談件数 59 件。うち事業承継関連相談は 56 件。顧客向けセミナーは 5 回、行内勉強会は 3 回開催。平成 25 年 1 月に全県規模で「事業承継、M&A セミナー」を開催し、103 名の参加者があった。
支援先企業からの評価等	株価算定・相続税試算等の現状把握を実施することにより、今後の承継対策の方向性が決定した等の一定の評価をいただいている。日本 M&A センターとの同行訪問で、全国の事例、譲渡時の留意点等詳しく説明を受けた取引先企業からは「方向性がはっきりしてきた」と評価されている（現在、譲渡相談は 7 件）。

荘内銀行	詳細
支援の内容（概要）	A社の支援事例では、①経営者向けセミナーにおいて事業承継対策の重要性を提言、②営業店からの事業承継支援に関する個別相談（支援内容：事業承継計画案の作成、自社株式の移転計画案提示、オーナーの相続対策提案）の実施、③A社担当税理士との連携、④提案内容の実施、により支援。
支援のための体制整備等	営業店からの事業承継に関する「相談シート」（法人営業部）・「FP相談カード」（ライフプランアドバイス部）により事業承継支援の依頼を受け、担当部署である「法人営業部」（M&A担当：1名）および「ライフプランアドバイス部」（2名）で対応。また、税理士法人、県内外税理士、中小機構、投資育成会社等といった外郭団体等とも連携。
支援実施に係る成果等	①事業承継計画に沿って社長交代（親⇒子、前社長は会長に就任）、②会長が所有する自社株の半分を新社長に譲渡（買取資金は当行で融資）し、もう半分を新社長配偶者に生前贈与（全株式を移転）、③会長夫婦の相続対策（一次・二次）を実施（生命保険・生前贈与の活用）。
支援先企業からの評価等	①当行の事業承継支援には大変感謝され、A社と当行との更なる関係強化に繋がった。②担当の税理士だけでなく、「銀行が事業承継支援の活動を行うこと」に驚かれた。③アベノミクスの影響による自社株評価額の上昇や相続税の改正などを考えた提案は評価を受けた。

山形銀行	詳細
支援の内容（概要）	後継者育成を目的とした研修会（やまぎん新風塾）、事業承継対策およびM&Aに関する情報提供セミナーをそれぞれ開催しているほか、企業訪問による事業承継対策に関するアドバイスを実施している。
支援のための体制整備等	本部（営業支援部）内に事業承継・資産承継担当者3名を配置。営業店との帯同訪問による相談業務および推進企画全般を担当。また、相談機能の強化を目的に営業店所属行員を対象とした事業承継・M&Aについての行内研修を継続的に開催。
支援実施に係る成果等	相談受付件数は、平成23年度：85件、平成24年度：97件、平成25年度：113件。また、案件毎必要に応じ、事業承継関連資金の融資対応実施。
支援先企業からの評価等	事業承継対策は、関連する専門知識および経験が必要であり、また、オーナー個人の相続対策にも関与するデリケートな問題であることから、相談相手不在の企業が多い。当行では支店長自らが、積極的に取引先企業の事業承継問題の相談者となることを方針としており、経営者が相談しやすい体制を構築している。また、昨今は各業界団体の事業承継セミナーの講師として招聘されるケースも増えてきている。

岩手銀行	詳細
支援の内容（概要）	①企業格付上位かつ簿価純資産一定額以上の企業に対して、提携先と協業し事業承継コンサルティング、②後継者不在企業に対して、企業の存続と発展のための「事業承継型 M&A」、③平成 23 年度から後継者育成セミナー「いわぎん次世代経営塾」の通年開催、をそれぞれ実施。
支援のための体制整備等	本部の地域サポート部内に「M&A・事業承継チーム」を設置。人員は 2 名体制。また、本部での選定および営業店からの情報にもとづき、支援対象企業に対して M&A 業務・事業承継コンサルティングを実施。
支援実施に係る成果等	提携先との協業による事業承継コンサルティングを実施し、経営承継をサポート。結果として融資（自社株買取、役員退職慰労金支払、持株会社設立等）、各種保険などの派生取引に展開している。また、後継者不在先・他地区への進出希望先・事業の再構築希望先等に対して、経営戦略としての M&A を提案することにより、企業の存続を図っている。
支援先企業からの評価等	復興再生支援ならびに地域企業間の事業承継型 M&A に積極的に取り組むことにより、地域経済の復興・発展に資する活動となっている。

東邦銀行	詳細
支援の内容（概要）	事業承継支援として、初めに弊行営業店から事業承継が必要とされる取引先企業に対して対策の必要性を提案。その後、営業店が取引先企業のオーナーとの面談により得た課題等を、営業店と事業承継の専担部署が連携し情報を共有。そのうえで、同族間の事業承継対策提案、もしくは後継者不在先への M&A の対応を行っている。
支援のための体制整備等	営業店に対しては、より多くの取引先企業の事業承継ニーズを把握できるよう行内向け勉強会を開催。また、行内取引先資料において後継者の有無を確認できるようになっており、営業店と専担部署において情報を共有できる体制となっている。その専担部署である「法人営業部」においては、福島県内の拠点となる弊行営業店に、法人営業部の専担者を方部担当として複数名配置して対応。専担者が各営業店の企業担当者と帯同訪問して、企業への提案を通じて営業店行員への OJT も実施。
支援実施に係る成果等	同族間での事業承継対策の取組みの成果としては、役員退職金支給による自社株評価引下げ後の移転、後継者による持株会社設立による株式移転等のみならず、その後の企業オーナーの相続対策や資産運用の提案等に繋がる成果を得ている。後継者不在先への M&A の取組み成果としては、M&A による後継者不在企業の事業承継問題の解決に向けた支援のほか、弊行の県内取引先企業同士の M&A により県内の雇用が守られた等の成果を得ている。
支援先企業からの評価等	同族間の事業承継については、提案してもらったことで真剣に考えるきっかけとなった、対策を実行したうえでの自社株移転により効果的に行えた等の評価を得ている。M&A による事業承継問題の解決については、自身の守ってきた企業と企業名が今後も残っていく、従業員の雇用が守られ安堵したといった謝意をいただいている。

七十七銀行	詳細
支援の内容（概要）	代表者の交代は行われていたものの、必要性を認識していなかったことから株式の移転が未了である取引先企業「A社」に対して、自社株概算評価を実施するとともに、株式移転の必要性を説明したうえでニーズ喚起を行い、外部コンサルタントとの連携による前経営者の相続対策も含めた具体的な移転スキームの策定・提案および株式移転実施までの継続した支援を実施。
支援のための体制整備等	相談業務専担者2名を配置し、マネーアドバイザー5名も活用のうえ対応。また、出口戦略の1つとしてのM&Aを支援するため、「M&Aシニアエキスパート養成スクール」を受講し、同資格の認定を受けた行員4名を配置。
支援実施に係る成果等	先代経営者に退職金を支給することで株価を引き下げた後に、後継者に相続時精算課税制度を活用して株式を移転することとし、退職金支払資金を融資。また、後継者とのリレーションが強化され、「A社」と当行の継続的かつ従業員も含めた総合的な取引が見込まれている。
支援先企業からの評価等	①事業承継に関する助言をしてもらったことで、事業承継対策への取組みの必要性を認識し、円滑に株式移転をすることができた、②メインバンクとして事業承継に関する有益な情報提供をしてくれ、改めて頼りになる存在だと感じた、といった評価をいただいている。

群馬銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>【専門家（税理士法人）の紹介による取引先企業の組織再編支援】</p> <p>顧客は年商約6億円。工場プラントの配管設備工事が主業。社長は40代前半。支店から相談依頼を受けた本部事業承継担当者が提携先の専門家（税理士法人）と当社を訪問し、以下の顧客ニーズをヒアリングし、解決方法を提案。</p> <p>〔顧客ニーズ〕</p> <p>①将来的な自社株の相続対策（先代から現社長への自社株移転で苦労した経験有り）、②会社を分割した後の一部の事業会社の社長は親族以外の者の起用を希望（所有と経営の分離）、③事業のスクラップ&amp;ビルドを行いやすい体制づくり。</p> <p>〔解決方法〕</p> <p>株式交換による持株会社の設立を次の理由等から提案。①自社株対策は持株会社の対策だけですむこと（持株会社傘下の事業会社は持株会社の100%子会社となるため）、②（本体の）持株会社の所有と経営はオーナー一族が行い、持株会社は傘下の事業会社の100%親会社であり所有権を保有することから、事業会社の社長には親族以外の者を起用しやすいこと、③事業部制ではなく持株会社形式を取ることで、持株会社傘下の事業会社の採算、財務等の管理がしやすくなり、事業のスクラップ&amp;ビルドを行いやすいこと。支援先企業からは本提案内容を評価いただき、実行に当たって紹介した専門家と顧問契約を締結し、支援継続中。</p>
支援のための体制整備等	当行法人部コンサルティング室に事業承継担当者3名を配置。
支援実施に係る成果等	専門家と連携し、支援先企業の目指す組織づくりを実現（当行は新設持株会社による不動産購入資金の融資支援を実施）。
支援先企業からの評価等	当行の迅速な対応や当初資金が不要な持株会社と事業会社との株式交換スキームといった、顧客ニーズを満たす専門家の対応について高い評価を受けた。

常陽銀行	詳細
支援の内容（概要）	事業承継を含めた相談業務を行う本部直接営業担当者「ファイナンシャルアドバイザー(FA)」を茨城県内 6 か所に各 2 名ずつ配置（計 12 名）。FA が各取引店と情報交換しながら、事業承継ニーズが見込まれる取引先企業を訪問する中で、理事長が高齢化し、後継者が不在であった総合病院 A の事業承継のニーズを掴み、M&A に繋げるなどの支援を実施。
支援のための体制整備等	上記の FA は平成 24 年 7 月に県内 6 か所に各 1 名体制でスタートしたが、平成 25 年 4 月に各 2 名体制に倍増させ、支援にあたっている。平成 24 年 7 月の FA 配置と同時に、本部内に専門部署「事業承継・M&A チーム」を 3 名体制で立ちあげており、上記総合病院 A の事例においても、担当 FA と常同訪問を行い、事業承継計画の提案や M&A の成約に向けたアドバイス等を実施した。
支援実施に係る成果等	上記総合病院 A については、理事長への各種提案・ヒアリングを続ける中で、事業売却の意向が示されたことから、当行が買収候補先と売却価格や理事長の処遇等の条件面の折衝を行い、M&A の成約に至った。約 90 名の従業員は継続雇用となり、入院・通院患者の治療も継続されている。買い手は病院経営に長けており、医師の確保においても独自のパイプを有していることから、病院の業績も徐々に回復を見せている。
支援先企業からの評価等	従業員の雇用や取引先との関係を損なうことなく、地域医療を担っていた中核病院の事業承継に繋がった事例。本件については事業を売却した理事長だけでなく、地域住民からも謝意をいただいている。

筑波銀行	詳細
支援の内容（概要）	外部の専門コンサルタントと連携した支援体制を整備し、事業承継計画策定等の施策を実施している。取引先企業向けに情報提供とニーズ把握のため、事業承継に関するセミナーを開催している。また、取引先企業に対し、専門コンサルタントと営業店の担当者が同行訪問による相談等の施策を実施して、ニーズの発掘を図っている。
支援のための体制整備等	「地域振興部ソリューション室」および関連会社の筑波総研に担当者を配置。地域振興部は、行内のニーズ等の情報収集や行員向け研修等を担当し、筑波総研で事業承継に対する具体的な支援業務を分担して実施する体制としている。また、行員向けに実施しているコンサルティング営業に関する研修においては、事業承継・M&A に関する研修を実施し、知識と意識の醸成を図っている。
支援実施に係る成果等	毎期 1 回程度、顧客向けに事業承継をテーマにセミナーを開催している。平成 26 年上期に開催したセミナーには、65 社 77 名が参加。セミナー参加者へのフォロー活動を通じ、取引先企業 3 社の事業承継コンサルティングを受託し支援を開始するとともに、第三者への承継支援のニーズのある顧客 2 社に対して M&A 業務の支援を開始している。
支援先企業からの評価等	セミナーに対する評価は、セミナー講師によりバラつきがあるものの概ね良好であり、また、事業承継計画策定等の支援実施先の評価も概ね良好。

武蔵野銀行	詳細
支援の内容（概要）	後継者不在先 A 社への事業承継サポートを実施。A 社創業の代表者には実子がなく、持病を患っていることもあり、早期かつスムーズに事業承継を進める必要があった。①M&A を含め承継者の検討を開始。企業存続・雇用確保を最優先と考え、最終的に後継候補として育成してきた従業員への MBO の選択を提案。②承継方法の検討に当たっては、財務内容良好・企業評価額も高額であり、後継者個人では資金負担が大きいため、資金調達面、必要時間、税金負担等を考慮し、後継者が出資する持株会社への株式譲渡方式を提案。また、グループ企業同士の資本関係の整理を進めるとともに、関連会社についても自社株式移転のための準備を進めるようアドバイス。その後、代表権も後継者に委譲し、創業者が所有する自社株式の後継者出資会社への譲渡を実行。その際の株式移転資金は当行がその全額をファイナンスした。
支援のための体制整備等	事業承継の支援に関して、地域サポート部コンサルティンググループ内に担当部署を設置。具体的には「個人 FP チーム（専担者 5 名）」が事業承継スキームを活用したコンサルティング営業支援を、「M&A 担当（専担者 1 名）」が M&A 支援を実施。営業店から事業承継ニーズを持つ顧客の情報を同部情報センターで積極的に吸いあげ、上記専担者に繋げる情報営業体制も構築している。
支援実施に係る成果等	その後、創業者が亡くなったものの、生前の後継者への承継を実施していたため、取引先企業等への対外的な影響を最小限に抑えられた。また、関連会社についても同様の方法により親族である甥に承継実施。本体会社と牽制機能を保ちつつ、グループ企業全体が安定的に推移している。
支援先企業からの評価等	最大の課題であった企業存続、雇用確保が期待どおりの結果となったこと、また、創業代表者親族にとっても自社株を生前に換金できたことにより、相続税の納税も円滑に完了したことに対し、大変感謝され、当行の取組みも評価をいただいた。

千葉銀行	詳細
支援の内容（概要）	目的：①親族や外部株主に多数分散している株式の整理、②グループ会社間における複雑な持ち株関係の整理 内容：①個人株主や外部株主から株式の買取りを行い、株主構成等を整理、②株式交換により、事業持株会社へ株式を集約させ、資本関係を整理。
支援のための体制整備等	専担部署：法人営業部 プライベートアドバイザリー室 人員体制：本部担当部署の事業承継担当者 5 名のうち、1 名が専担者として顧客の事業承継支援を担当。当行の提携税理士法人との協働により、顧客の顧問税理士とも連携しながら、承継計画や承継対策策定の相談・提案にあたっている。
支援実施に係る成果等	①経営承継サポートサービスの利用（上記目的を達成するためのプロジェクトの策定や各種アドバイス等を行い、事業承継支援を積極的に実施）、②ファイナンス支援（対策に伴う株式買取資金等の融資利用が予定されている）。
支援先企業からの評価等	取引先企業の重要課題であった事業承継支援をメイン行として積極的に実施したことにより、本件取組みが評価され、より強固な取引関係を構築することに至っている。

東京都民銀行	詳細
支援の内容（概要）	事業承継支援として、①オーナー企業経営者の後継者（親族等）へのスムーズな株式移転の実施のサポート、②自社株概算評価の実施、③自社株の生前贈与の実施のサポート・自社株式買取資金の融資実行、④名義株主・株主分散の整理のサポート、⑤社外承継に係るアドバイス（M&A）、⑥セミナー・個別相談会の開催、をそれぞれ実施。
支援のための体制整備等	本部専担部署の営業店支援体制として、「営業開発部情報開発室 ファイナンシャルアドバイザー（FA）」による営業店別担当制を導入。
支援実施に係る成果等	①自社株式買取資金の融資実行、②M&A 実行によるアドバイザー手数料収受、③オーナーの相続対策としての生命保険契約および遺言信託の成約、④オーナーの資産の不動産有効活用に伴う融資実行、⑤事業保険の関連会社紹介による成約。
支援先企業からの評価等	取引先企業は身近な相談相手として、税理士しかいないケースも多い。上記の事業承継コンサルティングを進めることで、銀行の関与による総合的なアドバイスの提供や、内部では意見具申できないことを外部から直接オーナーに進言することができた。結果として、取引先企業との一層のリレーション強化が図られている。

横浜銀行	詳細
支援の内容（概要）	【法人オーナーの自社株移転ニーズへの対応事例】 前代表者の世代が株式の大宗を所有する中小企業において、代表者交替に伴う後継者への自社株移転ニーズがあったが、同社の顧問税理士からは積極的な協力が得られていなかった。そうした中、株価算定に係る手法や、自社株対策手法についての多面的な検討を踏まえ、最善の方法を採用したいと当行に相談があったもの。
支援のための体制整備等	平成 25 年 4 月、本部内に法人オーナーの相続・事業承継ニーズへ対応する人員「法人フィナンシャルコンサルタント」（以下「法人 FC」という。）を配置（平成 26 年 4 月現在 6 名）。法人 FC は営業店と連携のうえ、取引先企業のニーズをヒアリングし、必要に応じて税理士やコンサルティング業者との連携により課題を解決する役割を担う。税理士法人等と提携するなど、取引先企業の依頼にもとづき専門家を迅速に紹介する体制を整備している。
支援実施に係る成果等	資産・負債のデューディリジェンス、株価算定等による現状把握を前提として事業承継における課題を抽出し、後継者への株式移転スキームおよび個人の相続対策に関する具体的な提案をコンサルティング業者と連携して実施。提案したスキームを実行し、自社株の承継等の課題解決に繋げることができた。
支援先企業からの評価等	迅速な対応や支援体制、最終的に課題解決に繋がった具体的な提案内容について評価をいただくとともに、今後も様々な場面での当行への相談を約束いただくなど、信頼関係をより深めることができた。

第四銀行	詳細
支援の内容（概要）	持株会社を設立し、社長の母が所有する自社株集約（分散防止）を提案。同提案が採用されたことから、当該スキームの構築および実行を支援。
支援のための体制整備等	法人営業支援部内に事業承継担当者4名を配置。大手税理士法人等と業務提携、連携して支援する体制を構築するとともに、関連会社「だいし経営コンサルティング㈱」において自社株評価サービスを実施。
支援実施に係る成果等	コンサルティング契約の締結に至ったほか、持株会社（新規貸出先）へ自社株買取資金に係る融資を実行。
支援先企業からの評価等	本件は、まずメイン銀行に相談がなされたものの、メイン銀行の取組み姿勢に満足できなかったとして、かねてより取引店の支店長が事業承継対策の必要性を率先して提案し、当行がその支援の機会を得たもの。上記のほか、事業承継を契機とした企業グループ再編成などの提案および社長の住宅ローンの借換提案などを行い、コンサルティング機能を提供できる銀行としてサブ行の中でも一定の評価を受けるなど、プレゼンスが向上。

北越銀行	詳細
支援の内容（概要）	事業承継課題を抱える取引先企業に対し、簡易な自社株試算書を作成。後継者、株式評価額、株主構成等の状況を鑑み、対策案を策定。また、第三者への承継を希望する取引先企業に対しては M&A の活用を提案している。必要に応じて取引先企業に当行提携先の外部専門家を紹介し、対策案の策定および実行支援を実施している。
支援のための体制整備等	事業承継・M&A の支援強化を目的として、今年度から本部内に専担部署を新設。本部人員を1名拡充して4名による支援体制を構築。また、①事業承継に関する研修の階層別実施、②当行の業績表彰項目への組込み、③取組み好事例の情報発信等を通じて営業店行員への取組み意識の向上に努めている。
支援実施に係る成果等	昨年度は86件の支援実績（前年比28%増）となり、年々増加傾向。また、支援を進めていくに当たり、後継者による株式買取資金や退任する社長への役員退職金支払資金等の融資ニーズ、オーナーの相続対策を目的とした預り資産ニーズに繋がる事例も見られる。
支援先企業からの評価等	円滑な事業承継は取引先企業の重要な経営課題の1つであり、オーナーは漠然とした不安を抱えている一方、対策の検討および実行が未着手であるケースが少なくない。よって、当行のタイムリーかつ有益な支援が実現した場合、取引先企業から一定の評価を受けている。事業承継に関して幅広く情報収集を行う取引先企業のオーナーが増加しているため、当行本部担当者のスキル向上に引き続き努めていく。

山梨中央銀行	詳細
支援の内容（概要）	平成 24 年末、当行の「トップライン収益増強」に向けて「融資創造（資金ニーズ創出）」の取組み強化を標榜。今後ニーズの裾野拡大が見込まれる「相続・事業承継」に着目。取引先企業のうち、純資産が厚く自社株評価額が高い企業を抽出する中で、取引先の支援に積極的に取り組んでいる。
支援のための体制整備等	平成 24 年末、当行が相応のコンサルティング機能を発揮できるよう、資産税・事業承継関連税制等に精通している大手税理士法人と業務提携。平成 25 年 1 月、事業承継・相続対策支援を業務（資産承継業務）として専門に行う「資産承継アドバイザー（FP 1 級資格保有者）」を本部に 2 名配置（現在 3 名）。
支援実施に係る成果等	平成 25 年度実績は、支援件数 103 件（遺言信託・M&A 関連含む）。支援先に対しては、大手税理士法人と協働で自社株対策に係るスキームを提案し、持株会社の自社株買取資金ニーズに対応したものの等の融資実績がある。
支援先企業からの評価等	上記事例における取引先企業のオーナーからは、「個人的に悩みながらも、これまで先送りしていた自社株対策（親族外株主の整理等）について、個人の資金負担を最小限に抑えるスキームを提案していただき感謝している。今後も引き続きサポートをお願いしたい。」との評価を得ている。

北陸銀行	詳細
支援の内容（概要）	自社株の親族内承継に係る支援として、①自社株評価（概算値）、②持株会社方式や各種税制を活用した自社株移転の提案、③自社株移転の実務における専門家（大手税理士法人）の斡旋をそれぞれ実施。
支援のための体制整備等	「法人・公共営業部 PB チーム」（専担部署 4 名在籍）を担当部として、営業店の主要 81 か店には事業承継提案の取りまとめ係（他業務兼務）を配置。推進体制としては、業務が活性化しており、支店長自らが積極的に案件に関与する環境が整っている。また、専門研修（期間：1 週間）や専担部署との帯同訪問により、幅広い層の行員にノウハウを拡散させている。
支援実施に係る成果等	A 社（製造業）は、年商 30 億円・純利益 3 億円と業績堅調であるが、自社株評価の上昇が懸念される状況にあり、同社から自社株承継に係る相談があった。これを受けて、当行が主体となって代表取締役 B 氏と複数回面談し、後継者主事となる持株会社を新設して A 社株式を譲渡するスキームを提案。一連のスキームの中で、関連会社の A 社 100%子会社化による資本整理を行った。また、当行による融資の実行、個人預金の預入れ等に繋がった。
支援先企業からの評価等	懸案の自社株承継が持株会社スキームで一気に解決し、代表取締役 B 氏からは大変感謝された。また、B 氏は後継者（B 氏の親戚）に事業承継するには、経営者としての資質を十分見定められない状態であったが、事業承継に係る当行との一連の面談を重ねる中で経営者としての資質を見出すことができ、最終的に株式を譲渡する決断に至った、として重ねて評価をいただき、当社との紐帯が強化された。

富山銀行	詳細
支援の内容（概要）	事業承継が見込まれる取引先企業に対し、対応策等のニーズ把握を継続的に実施。承継ニーズがある取引先企業に対しては、概算株価算定等、現状把握を実施することにより対策立案に向けたサポートを実施。取引先企業の要望に応じて外部専門家派遣を実施。
支援のための体制整備等	取引先企業の経営課題に対するソリューション提供を行うため、営業統括部内に「ソリューション・サポート室」を設置（平成 24 年 8 月）、室長には中小企業診断士を任命。また、取引先企業の事業承継サポートを拡充するため、ソリューション・サポート室の人員を増員するとともに、各営業店向けの事業承継勉強会実施により営業店人員の案件に対する事前対応能力を強化。
支援実施に係る成果等	取引先企業の事業承継ニーズを営業店・本部の三位一体で共有し、対応策を議論することにより、取引先企業とのリレーション強化に繋がっている。事業承継サポートを基点として、多面的な顧客課題の抽出に繋がっており、企業価値向上施策等、課題解決に向けた継続的関与が可能となっている。
支援先企業からの評価等	事業承継提案を通じて顧客の課題整理が可能となり、課題を踏まえたかたちで計画的に承継対策を実行した結果、顧客の信頼を勝ち得ることに成功。後継者不在が悩みであった取引先企業については、外部専門家連携によるソリューション機能を提供した結果、M&A 成約に繋がり、事業継続に寄与。

福井銀行	詳細
支援の内容（概要）	取引先企業の後継者育成の取組みを支援するため、次世代の経営者を対象とした「次世代経営塾」を毎年開講。事業承継のニーズは多種多様であることから、営業店では対応できない相談案件について、本部担当者による直接支援を実施。
支援のための体制整備等	営業グループ法人営業チーム営業推進室に「事業承継・M&A」の担当者 2 名を配置。営業店との帯同訪問、自社株評価サービスの提供や、当行行員のスキルアップを目的とした行員向けの研修の企画・開催等、営業店支援活動を継続的に行っている。
支援実施に係る成果等	【平成 25 年度】 ①「第 3 期 福銀 次世代経営塾」受講者：22 名、②本部行員帯同訪問実績：48 件、③「事業承継セミナー（医療機関向け）」開催（9 月）。
支援先企業からの評価等	次世代経営塾に毎年約 20 名程度参加いただいている。また、近年、事業承継に関する相談対応件数が着実に増加しており、顧客に一定の評価をいただいている。

静岡銀行	詳細
支援の内容（概要）	親族内承継や M&A に関し、グループ会社や外部専門機関（事業引継ぎ支援センター、投資育成会社、税理士法人等）とも連携し、課題解決に向けた支援を行っているほか、行員向け研修会の実施、地域再生・活性化ネットワーク（地銀 9 行）への取組み、次世代経営者塾（Shizuginship 会員 845 社）の運営を行っている。
支援のための体制整備等	事業承継全般の担当として、①法人部法人ソリューション営業グループ 1 名、②グループ会社「静銀経営コンサルティング」8 名（親族内承継関連担当 3 名、M&A 担当 5 名）。また、次世代経営者塾運営担当として、法人部法人営業統括グループ 2 名（他にパート 2 名）を配置。
支援実施に係る成果等	【平成 25 年度】（親族内承継関連コンサルティング・M&A の成果はグループ会社での成約） ①事業承継相談受付件数：799 件、②事業承継関連融資実績：270 億円、③親族内承継関連コンサルティング契約件数：36 件、 ④M&A 成約件数：26 件（譲渡企業・譲受企業双方と契約がある場合 2 件とカウント）。
支援先企業からの評価等	M&A の譲渡企業からは、従業員の雇用維持や社名を残すことに繋がったと評価いただく一方、譲受企業からは新たな事業機会を得たことで、今後の相乗効果に期待しているとの声をいただいている。また、親族内承継に関しては、自社株承継に伴い適切なアドバイスを得ることができた、と評価いただいている。

清水銀行	詳細
支援の内容（概要）	業歴 30 年超の清掃業者 A 社は、毎期利益を計上するとともに無借金経営を行っており、業況は堅調に推移していたが、代表者が 60 歳を超え、後継者もないことから当該 A 社の譲渡を検討。そこで、円滑な事業承継を支援するべく、税理士と連携し同業事業者が共同して A 社を承継するスキームを構築。
支援のための体制整備等	本部（支店営業部）に「ソリューション担当」を配置。医療・介護、海外進出、M&A、農業等のほか、事業承継にも担当を配置し、営業店とともに取引先企業の支援を実施。このほか、静岡県中小企業診断士協会や税理士等の外部専門機関とも連携し、顧客への最適なソリューションの提供に努めている。
支援実施に係る成果等	複数の同業事業者が共同出資する新会社 B を設立し、B 社が A 社の株式を全て引受するかたちで事業承継を実施。本取組みによる円滑な承継が行われたことで、地場の優良な中小企業を廃業させることなく、事業承継に導くことができ、地域経済への影響を抑えることができた。また、当行は B 社の資金ニーズに対応することができた。
支援先企業からの評価等	譲渡企業である A 社は、事業内容を十分に理解している同業事業者に承継することができ、既存顧客に対する使命（サービスの質の維持等）を果たすことができたと同時に、事業が継続されたことで既存従業員の雇用も守ることができたため、本取組みに対して評価いただいた。

大垣共立銀行	詳細
支援の内容（概要）	グループ会社 4 社を含めた企業オーナーから後継者（子息）への事業承継の相談。オーナーは自社株式以外に多大な不動産、法人への貸付金を有していたことから、持株会社を活用し、株式譲渡や組織再編、増資による事業承継対策の提案を実施。
支援のための体制整備等	支店部内に「事業承継サポートデスク」を設置（平成 20 年 7 月）。税理士法人やコンサルティング会社等の外部の専門機関と提携し、相談から実行に至るまでのワンストップサポートを実践。専担者 5 名が在籍し、うち 3 名は M&A 業務に従事。
支援実施に係る成果等	取引先企業の顧問税理士（株価算定）、外部専門機関（スキームおよびスケジュール構築・リスク検証）と連携し、実行までのサポートを実施。持株会社による株式取得資金 300 百万円の新規融資実行。
支援先企業からの評価等	当行および外部専門機関からの提案に対し、円滑な事業承継やグループ企業を含めた体制構築の足固めができたと評価いただく。今後も外部専門機関が作成したスケジュールに沿って進捗中。

十六銀行	詳細
支援の内容（概要）	自社株の概算評価、株主構成、承継方法等の現状把握を行い、顧客に即した承継プランを提案。顧客 →（顧客ニーズの把握）→ 営業店 →（情報提供）→ プライベートバンキングデスク →（事業承継等の提案）→ 顧客。承継プランの実行に際しては、実務的な相談に応える専門家を紹介。
支援のための体制整備等	平成 26 年 4 月から、「オーナーコンサルティングデスク（法人営業部）」を個人営業部の「プライベートバンキングデスク」と統合。事業承継とウェルスマネジメントサービス（資産承継、相続業務）を一体的に提供することにより、顧客の利便性の向上および多様化する顧客ニーズへのソリューション機能拡充を図った。プライベートバンキングデスクの人員体制は、ウェルスマネージャー 2 名、調査役 1 名、ウェルスプランナー 4 名を配置。
支援実施に係る成果等	<p>【事業承継支援件数】</p> <p>22 年度：89 件、23 年度：147 件、24 年度：118 件、25 年度：177 件、26 年度（4 月～7 月）：138 件</p> <p>※26 年度は事業承継とウェルスマネジメントサービス（資産承継、相続業務）の合計件数</p> <p>自社株評価の高騰が懸念される優良企業、株式分散が懸念される企業オーナー等からの相談事案が多く見られる。</p>
支援先企業からの評価等	相続税・自社株評価の把握、後継者の経営権の確保、分散株の買戻し、自社株の円滑な承継など問題点や課題の解決となる。メイン銀行として相談できる・頼れる金融機関として信頼を得る。

滋賀銀行	詳細
支援の内容（概要）	A社は調剤薬局2店舗を経営。社長自身の後継者不在に加え、従業員薬剤師の高齢化という問題を抱え、今後の事業のあり方を危惧されていた。当行では、事業承継に係る相談に重点を置いた取引先企業とのリレーションを強化しており、同社社長から日頃から信頼関係を築いていた取引店の支店長に対して、今後の事業のあり方を含め、事業承継対策全般についての相談を受けるに至った。取引店では本部と連携し、同社の事業承継について様々な考え方や方法の提案を実施。
支援のための体制整備等	当行では自社株評価や相続税額試算など、具体的な事業承継および資産承継対策に係る提案を年間200件程度（平成25年度実績）行っている。M&Aは「地域の産業と雇用の維持」の観点から、県内企業同士のM&Aに注力。M&A情報は基本的に外部委託を行わず、本店営業統轄部内に専任担当者（中小企業診断士ほか）を配置。自行内にM&Aに係る手法やノウハウを蓄積し、事業承継やM&Aに係る専門的な相談をサポートしている。また、事業承継に関わるテーマのセミナーを定期的に開催し、企業オーナーや後継者に対して、事業承継に関するタイムリーな話題を提供している。
支援実施に係る成果等	当行では平成25年度に年間8件のM&Aを成約。全件とも外部への委託は行わず、当行が単独でM&A仲介を行った。本件の調剤薬局の事例では、A社と相談のうえ、リストアップした複数の候補企業から最適な組み合わせと思われるB社（調剤薬局チェーン）を選定。経営規模拡大および営業空白地域への出店を進めるB社の戦略と合致し、事業譲渡に係る交渉が順調に進行。賃貸中の店舗や薬剤師の雇用問題などを順に整理し、最終的に当行単独仲介によるM&Aが成立。M&Aアドバイザーに関する手数料収入のほか、B社に対して譲渡対価支払資金として長期資金を実行。
支援先企業からの評価等	A社が運営する調剤薬局2店舗のうち1店舗は居宅兼店舗であり、同社社長が引き続き一部事業を続けたい意向も考慮し、1店舗のみ譲渡するかたちでのM&Aを実行。A社社長のニーズに合致し、かつA社が一定の譲渡益を計上できたことより、A社からは地元金融機関としての当行に対する大きな共感を得られた。B社からは同社戦略に合致した提案であったことより、B社経営陣からも感謝され、メイン銀行としての評価を大いに高めることができた。

山陰合同銀行	詳細
支援の内容（概要）	営業店行員向けの事業承継ツールにより、現場で情報整理。営業店から発信される情報提供にもとづき、本部担当者がニーズ聴取・提案を実施。顧客ニーズによっては、外部専門家と連携して顧客向け提案を行っている。
支援のための体制整備等	地域振興部事業支援グループに担当者6名配置（他業務と兼務）。
支援実施に係る成果等	親族外の経営者による株式買取資金の融資実行、外部専門家紹介、その他経営者へのニーズ喚起による事業保険の販売や役員退職金の融資実行など。
支援先企業からの評価等	自社株式がオーナー2家に分かれていた事業会社に対し、経営権を持っていない（自社株を保有していない）社長へ株式の一部移転を支援。今後の経営体制の安定化に寄与した。

京都銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>当行の主な営業基盤となる京都府下は、業暦の長い中小零細企業が多数存在し、経営者の高齢化も相対的に進んでいるため、事業承継のニーズは非常に高い。長年にわたり伝統的なもの作りに携わっている企業が多く、家業として技術を伝承するためには、円滑な事業承継が重要となるため、官民が協力して企業支援に当たっている。現在は「個人営業部」の名称からも分かる通り、経営者の資産承継面からのサポートを切り口とする支援に注力。ただし、今後、企業従事者減少等の問題を解決するためにも、会社分割や合併等の法人面からのアプローチ法も取り入れていくことを検討している。</p>
支援のための体制整備等	<p>事業承継については、現状、資産承継面のサポートが中心。平成 26 年 6 月に、分散していた個人貸出・資産運用・個人コンサルティングの機能を集約した「個人営業部」を発足。部内に総員 23 名の「資産活用コンサルティング室」を創設し、室内に事業承継ならびに個人資産家・法人オーナー等の相続への支援を目的とした「プライベートバンキンググループ（総員 7 名）」を設置している。一方で、事業承継の主要な解決方法の 1 つである M&amp;A については、別途「営業支援部」において「地域密着型金融推進室・M&amp;A 推進グループ（総員 6 名）」を設置しており、一定の成果を上げている。</p>
支援実施に係る成果等	<p>案件着手から対策実行までは数か月～数年にわたる例も少なくないことから、事業承継を切り口として、最終的には総合取引の深耕を取組みの主目的としている。銀行取引の観点においては、アプローチの結果として、融資や預り資産の成約に至るケースが多い。ただし、問題点としては事業用資金の融資や預り資産の獲得といった「成果」が「当部活動の直接の結果」として明確に紐付けしにくいことを課題として認識している。</p>
支援先企業からの評価等	<p>深刻な後継者不足から技術者の年齢は高齢化の一途を辿っているが、企業規模も小さく、個々の企業単独での技術伝承等は困難を極める状況にあり、官民の事業承継サポートは絶対に必要となる。事業承継のサポート施策については情報の周知が十分なされているとは言えないが、金融機関からの情報提供により顧客に「気づき」を与えるきっかけとなる場合が多い。事業承継の対策具体化に当たっては、事業用資産の評価や税務面での効果検証が必須となるため、金融機関単体での案件完結は困難であり、税理士や司法書士、弁護士等の各種士業との連携が必須。一方で、顧客にとって各種専門家の能力面については見えにくい部分であり、事業承継に強みを持つ専門家へのアクセス方法は限定される状態にあると思われるが、この点に関して金融機関が持つ情報に期待されるケースが多いと感じられる。</p>

百五銀行	詳細
支援の内容（概要）	営業店が顧客の事業承継ニーズを確認し、本部担当者またはエリア担当者に連絡。本部担当者（エリア担当者）は、訪問により具体的な提案を行うとともに、必要に応じて、税理士、司法書士等の外部専門家と連携し、事業承継の実行支援を行う。
支援のための体制整備等	本部担当者 1 名。4 か所のエリア拠点に他業務との兼務担当者 6 名を配置。
支援実施に係る成果等	子がなく、後継者選定と自社株承継に悩んでいた企業オーナーに対し、1 年間にわたって、最適な資本構成のあり方や自社株の承継方法についてアドバイスを実施。最終的には、新設の持株会社による株式の買取りにより、親族に自社株の承継を行い、経営の承継については、持株会社の拒否権付株式（黄金株）を保有しながら、時間をかけて承継を行うこととなった。加えて、関連融資の実行にも至った。
支援先企業からの評価等	創業オーナーとしての影響力の大きさから、自身も周囲も事業承継の課題解決に踏み込むことができない状態であったが、銀行が関与したことにより、議論が前進し、事業承継の方向性を固めることができた。今後は、オーナーの相続についても適切な支援を行っていく方針。

南都銀行	詳細
支援の内容（概要）	支援先企業の社長は、相続により自社株式が親族内で分散しており、経営権の安定が図りにくくなっていることを危惧されていた。また、親族内でも関係が希薄化するリスクがあり、加えて自社株の価額面や移動方法について顧問税理士に相談を行うも、適切なアドバイスが受けられていない状況であった。そのような経緯から、当行に相談となったもの。
支援のための体制整備等	事業承継・M&A 担当として、人員 4 名配置（役席 1 名、行員 3 名）。営業店行員向け研修を実施しているほか、定期的に行内トレーナーとして営業店行員を 1 週間程度専門部署に受け入れ、事業承継・M&A に係る意識の定着を図る。また、本部による顧客帯同訪問を実施。
支援実施に係る成果等	当行において概算株価を算出し、株式の買取り目線を共有。社長に対し、一般的な税務や買取り方法を説明。その結果、分散していた自社株式を同社で買取り（自己株式の取得）することとなり、経営権の安定を進めることができた。社長が悩んでいた経営の根幹に関する問題を解決へと導いたことで、今まで以上に多大な信頼を得ることができたほか、自社株式買取り資金を当行が融資するに至った。なお、将来的には自社株式の後継者への譲渡を検討していることから、継続的に対応する予定。
支援先企業からの評価等	長年悩んでいた経営権の安定を図ることができ、多大な感謝をいただいている。その他の取引先においても、事業を次世代に承継するに当たり、自社株式が高額で譲渡しにくいこと、事業に関係のない第三者に分散していることなどの悩みを抱えているケースが多いことから、その一助として情報提供・資金面を含めたサポートを継続して行っており、一定の評価をいただいていると考える。

紀陽銀行	詳細
支援の内容（概要）	当行が営業基盤とする和歌山県は、全国的にも高齢化の進展が早く、事業承継対策案件が増加してきており、外部専門家との連携により具体的な相談案件に対応している。事業承継セミナーを年2回開催（和歌山・堺）し、事業承継対策の重要性の意識喚起とデリケートな事業承継の相談を受け入れやすい体制を整えている。また、営業店表彰制度のリレーションシップバンキング表彰においても、事業承継に対する営業店の取組みを評価対象としている。
支援のための体制整備等	取引先企業の経営課題に対し、営業店と連携して主体的に課題解決に取り組む本部専門部署として「地域振興部ピクシス営業室」を設置し、取引先のライフステージ等に応じたコンサルティング機能強化に努めている。ピクシス営業室は事業承継担当者2名を含め、総勢15名体制としている。
支援実施に係る成果等	平成25年度事業承継セミナー参加者数（2会場）：108名 【具体的な取組み事例】 A法人は代表者甲と長男乙、次男丙の3名で経営していたが、将来的に長男乙と次男丙がもめないように、甲の意向で法人を2社に分け、長男と次男にそれぞれ承継させることを希望。取引店では、5年前にその相談を受け、提携している会計士と連携し、B法人をA法人の100%子会社として新設するに当たりサポートを始め、その5年後（25年度下期）、両社の資本関係を完全に分離したいとの相談を受け、再度、会計士と連携しつつ資本関係の分離をサポート。また、このスキームに付随してA法人で株式の売却益が計上される見込みであったが、同時期に当行から提案していた産業用太陽光発電事業（社屋に設置）を採択することとし、同事業の即時償却により法人税の軽減対策も合わせて実施することとなった。上記提案を実行し、法人・個人に合計53.5百万円の融資を実行。また、産業用太陽光発電事業設置会社等の紹介も実施。
支援先企業からの評価等	A法人の代表者の数年来の懸案事項であった長男・次男への事業承継対策を実施することにより、地元優良企業であるA法人およびB法人と強力な関係強化に繋がった。

四国銀行	詳細
支援の内容（概要）	A社は子息を後継者として予定している。ただ、過去からの利益の蓄積により、自社株評価が高くなっており、このままの金額では譲渡、贈与ともに難しい状況。社長は後継者に早めに社長の座を譲り、一線から身を引きたいと考えていた。
支援のための体制整備等	お客さまサポート部ソリューション推進グループに事業承継担当1名、M&A担当2名を配置し、営業店との協働や外部連携等を行う体制。
支援実施に係る成果等	当行は外部提携先と連携し、自社株の株価対策として、退職金や太陽光発電導入による株価引下げスキームを提案・実行。その結果、自社株の株価引下げに繋がり、後継者である子息に円滑な贈与を行うことができた。
支援先企業からの評価等	本件の取組みが評価され、太陽光発電事業における当行融資の利用、退職金の当行預入となった。

鳥取銀行	詳細
支援の内容（概要）	ふるさと振興部内に設置している「地域ビジネス推進室」に専門人員を配置し、営業店との帯同訪問を通じた事業承継提案を行い、取引先の問題解決に向けたニーズ対応を実施。年 1 回、専門講師を招聘して顧客向けおよび行員向けの事業承継セミナーを開催し、事業承継対策に関するポイントを分かりやすく説明する機会を提供。取引先の事業承継ニーズ発掘やその喚起のために配布する小冊子を発行し、営業店で活用している。
支援のための体制整備等	上記「地域ビジネス推進室」に 2 名の専門人員を配置。そのほか、営業店から定期的に研修生を 1 週間程度受け入れ、事業承継に関する基礎知識から応用までレクチャーするなどのサポートを実施。
支援実施に係る成果等	<p>【ニーズ内容】                      当地優良企業との取引深耕を図るべく、数年来「季節資金」等を提案するも同社の預金は潤沢にあり、融資未取引であったが、業績好調がゆえに自社株は年々高騰し、今後の成長に伴い一層の株価高騰の懸念があること、また、現社長の株式持分割合が低く、経営権掌握に苦慮していることがヒアリングにより判明。</p> <p>【提案内容】                      本部専担者帯同訪問により面談を繰り返し、課題解決策として大阪中小企業投資育成の増資受入を提案。</p> <p>【取組みの成果】                      上記提案により、社長一族の議決権を確保。また、公的機関の増資受入による企業イメージ・信用力の向上が図れたことにより、当社からの信頼も向上。その後、新規融資（季節資金）の取組みに繋がった。</p>
支援先企業からの評価等	提案前段階では社長一族が株式の過半数以下しか保有していないことから、次期後継者が経営権を掌握しにくく、株価高騰による株式買収や相続時の負担が重くなることが課題であったが、本件取組みにより双方の課題を解決。社長および後継者から絶大な信頼を得ることに繋がり、同社の新たなメインバンクとして取引ができるようになっている。

大分銀行	詳細
支援の内容（概要）	自社株評価試算をもとにした相続時諸問題の具体的例示、株価対策の説明、専門コンサルタントの紹介を実施。
支援のための体制整備等	事業承継専担者として 2 名配置（平成 26 年 4 月～）。
支援実施に係る成果等	相談件数 18 件（平成 26 年 4 月～）。持株会社制の導入（進捗中）。
支援先企業からの評価等	一般的なセミナーで様々な事業承継の説明を受講するが、自社では何を、どうするのかについてよくわからない。自社のケースで何が問題なのかを確認することができた。各支店では、説明ができない部分を専担者が面談することにより詳細に説明が行えたと同時に、現場では踏み込みにくかった取引先の事業承継の考えを知ることができた。

中国銀行	詳細
支援の内容（概要）	平成 18 年下期から本格的に事業承継コンサルティングをスタート。取引先企業の事業承継のコンサルティングニーズに応えるため、専門スキルを持つ人材の育成およびスキルアップを行い、体制の一層の強化を実施。また、事業承継支援の一環として、岡山県経済研究所との共催で「後継者・若手経営者育成セミナー」を平成 20 年度から開催しており、これまでに開催回数 6 回、計 180 名を超す地元の次世代経営者が当セミナーを受講し、事業承継問題の解決支援を行っている。
支援のための体制整備等	当行では、「金融営業部」を専担部署としており、専担者 3 名、兼務者 3 名の合計 6 名体制で対応。各営業店には、158 名の営業店ファイナンシャルアドバイザーを任命し、営業店における相談窓口機能を充実しつつ、本部・営業店一体となった事業承継支援体制を整えている。さらには、営業店行員向けの行内研修の充実、スキルアッププログラムを策定し、一層の業務知識の習得支援を実施している。
支援実施に係る成果等	【事業承継相談件数（平成 20 年度～25 年度）】 20 年度：222 件、21 年度：266 件、22 年度：361 件、23 年度：299 件、24 年度：400 件、25 年度：240 件。
支援先企業からの評価等	取引先企業のニーズも高い業務であり、近時は年間 10 件を超えるコンサルティング契約を締結。事業承継提案をきっかけに新規取引が始まったケースも多数ある。相談体制を上記のように強化したことで、事業承継コンサルティング機能をより一層発揮することが可能となり、取引先企業からも好評を得ており、今まで以上の地域貢献ができていますと自負している。今後は、これまで以上の専門知識の習得、事業承継と相続を一体の問題として捉え、地元中小企業との包括的な支援体制の整備を検討していく。

鹿児島銀行	詳細
支援の内容（概要）	平成 26 年 6 月に外部講師を招聘し「行員向け勉強会（休日セミナー）」を実施。同 7 月には、顧客向けサービス「事業承継アドバイザー・サービス」の取扱いを開始。
支援のための体制整備等	営業支援部企業取引推進グループ 6 名で担当。担当ブロック毎に営業店からの支援要請に対応。
支援実施に係る成果等	平成 25 年度実績：1 件。長期的な事業承継対策として「持株会社」を活用した事業承継スキームを提案。持株会社に対する株式買取資金の融資実行とアドバイザー・サービスを提供。
支援先企業からの評価等	後継者への株式譲渡にあわせ、グループ間の資本関係を整理。後継者における多額の株式買取資金や納税資金の負担を回避。譲渡者（現オーナー）におけるセカンドライフ資金を確保するとともに相続対策に繋がった。

山口銀行	詳細
支援の内容（概要）	A社は昭和63年7月から、甲市内で、内科・外科・整形外科等の病院（40床）を経営していたが、診療自体には特色がなく、施設は築後30年以上を経過し老朽化が進んでいたことから業績が低迷。A社の理事長は、①建物の増改築や耐震補強の必要性、②理事長自身の体力低下および後継者の不在（長男は勤務医だが後継予定なし）、③一括返済できない借入金、④従業員の継続雇用、などの悩みを抱えていた。A社の情報を入手した当行の乙支店は本部とも協議しながら、当行関連会社であるワイエムコンサルティング株式会社を含めて情報収集を進めた結果、近隣地場で有力な病院B社（当行支店取引先）が、i)病床獲得による事業の拡大、ii)新病院の開設および長女（勤務医）の後継者指名、iii)大学病院とのネットワークの拡充のニーズを有していることを把握。これを踏まえ、当行および関連コンサルティング会社が主導し、M&Aによる事業承継を支援。
支援のための体制整備等	支援に当たりA社およびB社は同一支店取引のため双方代理とならないよう、当行関連会社のワイエムコンサルティング(株)は日本経営(株)と連携し、双方のニーズを合致させM&Aを成立させた（〔支援体制〕本部専門部：審査部企業サポートグループ、ソリューション営業部、関連会社：ワイエムコンサルティング株式会社）。
支援実施に係る成果等	<p>【A社への成果】</p> <p>①事業承継に成功し、理事長は株式売却により退職金を取得、②従業員全員の継続雇用実施、③負債はB社がそのまま引き継ぎ、建物の改修問題も解消。</p> <p>【B社への成果】</p> <p>①取得した病棟を使い業容拡大に成功、②後継者（長女）のために新病院を建設、③A社の強みである大学病院とのネットワークを活用するとともに、A社従業員の雇用を引き継ぐことで円滑な運営を実施。</p>
支援先企業からの評価等	A社およびB社からも好評価をいただいております、A社理事長の退職金（M&A株式売買代金）は乙支店において運用、また、B社の新病院建設に関して建設資金は乙支店での取組みが決定した。

福岡銀行	詳細
支援の内容（概要）	概算株価評価、株式承継手法・スケジュールの提案等。
支援のための体制整備等	プライベートソリューション内に「M&A事業承継グループ」あり（人員5名）。内訳は、外部承継の専任担当者1名、事業承継兼務3名。
支援実施に係る成果等	コンサルティングフィー、関連融資等。
支援先企業からの評価等	取引銀行から融資以外の提案を受けられ、内容も分かりやすく満足したとの評価は多くいただいている。

佐賀銀行	詳細
支援の内容（概要）	投資育成株式会社を活用した新規取引事例。新規開拓訪問を繰り返すが手がかりなく、新たな切り口として事業承継相談において実質的経営者 A 氏と面談。A 氏が後継者である息子（社長）を罷面し、社長兼会長に返り咲いたこともあり、事業承継に係る具体的なアドバイスを求められた。株式の一定割合を息子に譲渡していたことから、会長夫妻の持ち株割合が 50%を下回ったため、増資を検討される一方で、増資を行っても相続税の問題があることや、会長が「会社を開かれたものにしたい」との意向であったことから、B 投資育成(株)による出資を提案。事業承継の提案とともに与信取引についても検討いただく。
支援のための体制整備等	—
支援実施に係る成果等	B 投資育成(株)の出資約 20 百万円受け入れ。また、当座貸越 100 百万円設定後、営業紹介により 30 百万円の当座貸越利用に至る。そのほか通貨オプションの提案を行うなど総合的取引推進を図っている。
支援先企業からの評価等	B 投資育成(株)の出資を受けることで自ら襟を正す経営が図られること、また、B 投資育成(株)の投資先企業の会に参加・名刺交換し、後日参加企業から見積もり依頼があるなど、本業にとってもメリットがあるとの前向きな評価をいただいている。

十八銀行	詳細
支援の内容（概要）	中期経営計画において事業承継を推進すべきコンサルティング業務の 1 つとして掲げている。本部スタッフのみでなく、各営業店のレベル向上を図るために集合研修や店舗別の勉強会を開催し、営業担当者のレベルの底上げを図るよう推進している。
支援のための体制整備等	ソリューション推進部内に「事業承継 M&A 専担チーム」（3 名）を組織。
支援実施に係る成果等	【取引先企業 A 社の事例】「後継者不在」 A 社は X 社長のオーナー企業であるが後継者不在のため、事業継続が危ぶまれていた。そこで同社役員である Y 氏への MBO を提案。Y 氏は同社役員であるが資力に乏しかったため、SPC を活用したスキームを構築。Y 氏を株主として SPC を設立し、株式買取資金としてファイナンスを実施。その後、SPC と事業会社とを合併し、返済財源は A 社の事業収益により行うものとした。
支援先企業からの評価等	後継者問題で悩んでいたが、無事に後継者を見つけることに成功。また、株式を売却したことで創業者利得を享受でき、相続税対策も合わせて解決。

親和銀行	詳細
支援の内容（概要）	平成 20 年 7 月、業務専担者を配置し事業承継問題を抱える企業に対し、親族内承継対策として事業承継コンサルティングサービス、親族外承継対策として M&A アドバイザリーサービスの提供を開始（平成 21 年 4 月：M&A 業務取扱要領制定）。
支援のための体制整備等	コンサルティング営業部内に M&A・事業承継グループ設置。7 名体制（副部長 1 名、主任調査役 1 名、調査役 3 名、副調査役 1 名、一般行員 1 名（役割分担：管理者 1 名、M&A・事業承継業務兼務 2 名、M&A 業務専担 4 名））。
支援実施に係る成果等	M&A アドバイザリー成約件数：21 件 M&A アドバイザリー手数料：136.3 百万円 M&A 関連取引：融資 1,249 百万円 預り資産運用 168 百万円 事業承継関連取引：融資 478 百万円 預り資産運用 160 百万円
支援先企業からの評価等	業務開始後、顧客からの相談件数は増加の一途。平成 26 年 3 月末現在の相談件数（累計）は、M&A 相談件数：324 件、事業承継相談件数：117 件。

宮崎銀行	詳細
支援の内容（概要）	【後継者が不在で従業員への承継を予定している企業への支援】 A 社（調剤薬局）は、財務内容が良好であり、後継予定者である従業員にとって株式取得資金の負担が大きく、承継に支障をきたしていたことから、持株会社を設立するなど、あらゆるスキームの検証を行い、税理士とも連携して承継手続支援の取組みを実施。
支援のための体制整備等	平成 26 年 4 月に営業統括部内に「事業承継・M&A 支援室」を新設し、専担者 6 名（含む室長 1 名）で当該業務の支援を強化している。
支援実施に係る成果等	事業承継を困難としている A 社であったが、本支援を専門家とも連携して取り組んだことにより、スムーズな承継を行うことができた。それにより地域企業の存続および従業員の雇用の確保等にも繋がった。また、当行としても、当該取組みにより融資支援を行うことができた。
支援先企業からの評価等	事業承継を経営課題と捉えている企業は多く、当支援室の新設および当該業務の積極的な支援に対して、取引先企業からは高い評価を得ている。相談対応件数においても増加中。

沖縄銀行	詳細
支援の内容（概要）	創業 45 年の建設業。経営陣は全て親族（創業者の A 氏は会長、三人の息子が社長、専務、常務）のファミリー企業。数年前に社長の座は長男 B 氏に引き継ぐも、株式については創業者が保有し後継者への移転が行われていない状況。良好な業績であり、株価は年々上昇することが予想され、株式移転・相続が課題であった。株価対策など自社内での解決策を講じることができなかったことから、当行を含めた外部専門家チームを組成し課題解決を図った。A 氏および配偶者 E 氏と月 1 回のペースで、約半年間かけて経営理念や会社に対する創業者の想いを重点的にヒアリングし、課題とニーズを確認した。
支援のための体制整備等	当行事業承継支援グループ、税理士、司法書士、社会保険労務士による支援チームを組成。当行主導により、創業者、配偶者、子息 3 名のほか、外部専門家を参加者とする「事業承継対策会議」を開催。専門的なアドバイスを行うことで効率的な対策会議が可能となった。
支援実施に係る成果等	黄金株の導入、相続時精算課税制度の活用のほか、会社の永続的な存続を目指し、次世代への事業承継も視野に入れて持株会社制度を導入。外部専門家である税理士も同席し、具体的な株式評価や移転方法についてもアドバイスを行い、当行と専門家の連携により効率的で円滑なサポートが可能となり、ワンストップで課題解決ができた。また、一定の時間をかけて銀行が取引先企業の事業承継をサポートしたことで、強固な信頼関係が構築された。
支援先企業からの評価等	取引先企業からは、銀行が積極的に関与することで、スケジュール管理や専門家との調整等、プロジェクトが円滑にコーディネートされ、これまで停滞していた課題を解決することができたとの評価を得た。また、会長 A 氏の会社に対する思い入れを考慮してもらい、黄金株を活用して会社に対する影響力を残したこと、株式評価上昇が見込まれる中、相続・売買と比較し、コストの低い方法で株式移転できたことや、会社の永続的な存続を目指し、次世代への事業承継も視野に入れ、持株会社制度を導入できたことなどを評価いただいた。

西日本シティ銀行	詳細
支援の内容（概要）	事業承継支援として、名義株の整理および後継者への株式移転対策支援、後継者へのスムーズな経営承継のための自社株評価引下げ対策支援を実施。そのほか、顧客向けセミナーを開催（平成 26 年 1～2 月：9 会場、参加者：337 名。7 月：4 会場、参加者：105 名）。
支援のための体制整備等	プライベートバンキング室に所属する「プライベートバンカー」（以下「PB」という。）が対応。PB（17 名）は、福岡県内 17 拠点へ配置。チーフ PB（3 名）は、PB の指導・OJT の実施を担当。外部アライアンス先として税務顧問先 2 社と提携。ビジネスマッチング契約先は 9 社、遺言信託・遺産整理業務の代理店契約先は 3 社。
支援実施に係る成果等	【事業承継貸付実行額】 22 年度：91 件（105 億円）、23 年度：147 件（219 億円）、24 年度：31 件（349 億円）、25 年度：362 件（528 億円）
支援先企業からの評価等	—

三井住友信託銀行	詳細
支援の内容（概要）	親族内事業承継支援は、企業オーナーの課題に応じて、評価対策・納税資金対策・株式移転対策・議決権集中対策等の各種コンサルティングを実施。外部への承継支援は、企業情報部と連携し、外部第三者への企業売却や、経営陣による企業買収（MBO）のコンサルティングを実施。
支援のための体制整備等	プライベートバンキング部内に「プライベートバンキングサポート室」を設置。プライベートバンキングサポート室において、当社取引先の企業オーナー、地主等の資産家層の事業承継、資産承継等を主にしたコンサルティングを実施している。東京、大阪、名古屋の3拠点で総員約20名の体制。うち、企業オーナーのみを対象とするコンサルティングの専担者は11名。資産税に強い税理士をはじめとする各種専門家とタイアップし、質の高いコンサルティングを提供できるよう注力している。
支援実施に係る成果等	上記、企業オーナー専担者のフォローしている企業オーナーは半期で250～300社程度。事業承継対策は5年～10年以上の長期対策を講じるのが通常であり、短期的に成果が出るものではないが、継続コンサルティング先は着実に増加している状況。
支援先企業からの評価等	顧客本位の姿勢にもとづいたコンサルティングについては、取引先からも高く評価されているものと思われる。特に信託を活用した承継スキーム等については、その独自性について評価を得ているものと思料。

あおぞら銀行	詳細
支援の内容（概要）	取引先企業が抱える事業承継の様々な課題に対し、最適なソリューションをタイムリーに提供することを目指している。
支援のための体制整備等	事業承継コンサルティング業務の拡充・推進を図るために、法人営業統括部内に「事業承継チーム」を設置。
支援実施に係る成果等	取引先企業の事業承継ニーズを事業承継チームに集約。事業承継ニーズとソリューションの蓄積、営業部店向け勉強会による営業資質向上に努めるとともに、取引先企業向けにオーダーメイドな提案書を提供。
支援先企業からの評価等	取引先企業がすでに他行やコンサルティング会社等から事業承継対策の提案を受けている場合、当行からの情報提供や提案は、セカンドオピニオンとして参考になるとの評価を得ている。

きらやか銀行	詳細
支援の内容（概要）	平成 24 年度に「本業支援推進室」を設置すると同時に、これまで経営相談の一環として実施してきた事業承継支援を、より一層強化するための専任チームを立ち上げ、個別の顧客対応として、①現状分析や課題の抽出および具体的な対策の情報の提供、②顧問税理士や外部専門家との調整を行うとともに、営業店の担当行員を関与させることで、事業承継に対する取組みの意識付けと OJT を通じた人材育成を実施。さらに、事業承継の検討は長期間を要することから、一時的な対応とせず継続的に関与していくことと、対策の提案においても、一方的な外部への委託や専門家の紹介ではなく、「顧客と一緒に考える」ことを方針としている。
支援のための体制整備等	現在、本業支援推進部（平成 25 年度～）内には、個別の相談を受け付ける体制として、公認会計士 1 名と担当者 1 名を配置するとともに外部専門家との連携も強化。本業支援における営業店サポート体制と一体化させ、エリア毎に配置した事業コーディネーターおよび営業店行員と上記の担当者が協働して相談に対応。
支援実施に係る成果等	【平成 24 年度下期～平成 25 年度下期】 本部専任チームの対応：70 先 120 回（新規訪問）、営業店の独自アドバイス：83 先。
支援先企業からの評価等	困ったとき、迷ったときにいつでも相談でき、継続的に支援する態勢を構築していることから、安心感を持っていただいている。

福島銀行	詳細
支援の内容（概要）	営業店と本部専任者が顧客を帯同訪問し、後継者（事業承継予定者）の有無や経営者の意向をヒアリングしている。また、事業承継・M&A セミナーを実施し経営者へ情報提供を行っている。
支援のための体制整備等	本部内に専任者を 1 名配置しているほか、株式会社日本 M&A センターと業務提携し、帯同訪問を実施している。
支援実施に係る成果等	専任者の配置、営業店や提携会社との帯同により、これまで十分に引き出せていなかった事業承継や M&A ニーズを相当程度把握することができた。平成 25 年 4 月に県内 4 会場において「事業承継・M&A セミナー」を開催。約 120 名の参加があり、事業者に対し有益な情報提供を行うとともに、事業承継や M&A に関連したニーズ等を入手することができた。
支援先企業からの評価等	企業によっては、メイン行で事業承継等を話題にすることがあまりなく、当行からの提案に感謝するなど評価の声をいただいた。

大東銀行	詳細
支援の内容（概要）	当行は、最近の事業承継問題に今後のビジネスモデルを展開すべく、平成 25 年 12 月に事業承継コンサルティング会社と業務提携契約を締結。提携したコンサルティング会社を講師に招き、行員向けの勉強会を開催。当行行員の事業承継に対する知識習得を行い、事業承継の支援体制を整備している。
支援のための体制整備等	営業店の支援体制としては、地域毎に営業店支援担当者が本部（営業企画部）に在籍しており、営業店からの相談や営業推進方法について逐次連携を図り、銀行全体での情報を共有している。
支援実施に係る成果等	【郡山市内店での事例】 法人既往取引先企業へリレーションを図る中、代表者の「事業承継時の不安」をヒアリングし、業務提携しているコンサルティング会社を紹介。相続時の様々なスキームを提案して対策を講じ、顧客の課題につきソリューションを提供した。
支援先企業からの評価等	上記取引先企業は、当行のみならず他金融機関にも「事業承継時の不安」を相談していたが、「株式を評価し株価を引き下げる」等の提案に留まり、顧客の懐に入った提案は行っていなかった。当行および紹介した事業承継コンサルティング会社は、顧客と再三面談を重ね、顧客の意向を確認したことで信頼関係が生まれ、コンサルティング会社と事業承継業務委託契約を締結し、当行関連会社の保険商品申込み、当行への退職金支払資金の相談に至った。

京葉銀行	詳細
支援の内容（概要）	経営者に早期からの計画的な事業承継対策を促すため、県内全域で事業承継セミナーを実施（平成 25 年度は 24 回開催）。業績評価の中で事業承継に関わるコンサルティングの成果を評価。支店からの積極的な情報提供を促し、本部担当者や外部専門家と連携し顧客毎に個別支援を実施。親族外承継、事業売却、事業承継税制の活用事例は少なく、不動産購入や経営者保険の活用による自社株対策が主な支援内容となっている。
支援のための体制整備等	本部に専担部署（成長戦略推進部コンサルティング営業グループ）を設置。中小企業診断士を中心とした 4 名体制で、支店からの訪問要請により個別訪問を実施するほか、顧客向けセミナーや行員向け研修の企画、運営などを行っている。提携コンサルタントなど外部専門家とも連携して支援を実施。
支援実施に係る成果等	【個別事例】親族内承継を希望する顧客（不動産管理業）への課題抽出と具体的対応策の提案 後継者への株式集中策として、少数株主が保有する自社株式購入を当該取引先企業へアドバイス。あわせて株価対策と自社株購入代金のファイナンス策として、同社が保有し含み損のある賃貸物件の後継者への売却を提案（含み損の顕在化。後継者へは賃貸物件購入資金の融資を実行）。
支援先企業からの評価等	漠然としたアイデア・方針を具体的なスキームに落とし、実現まで支援したことに対し好評価をいただく。

静岡中央銀行	詳細
支援の内容（概要）	事業承継等に係るニーズについて、営業店から「CC ホットライン」（支店長日報の付表）により報告を受け、個別具体的に対応。また、静岡県事業引継ぎ支援センターへの案件の相談の実施や、事業承継をテーマとした中小企業経営者セミナーを開催。
支援のための体制整備等	営業推進部内に「企業サポートチーム」として3名配置（統括1名、医療介護1名、中小企業支援策全般1名）。適切な外部機関と連携し、営業店と一体となって対応を行っている。
支援実施に係る成果等	平成26年7月、「中小企業の事業承継戦略」と題し、静岡県内3会場でセミナーを開催。TKC 静岡会の全面協力のもと3名の税理士講師を招聘し、事業承継税制に係るセミナーを実施（出席者：76名）。なお、静岡県事業引継ぎ支援センターに相談し、センター対応済の事案は3件。
支援先企業からの評価等	「中小企業の事業承継戦略」セミナーのアンケートでは、事業承継について参考になった等の評価する声が多かった。

名古屋銀行	詳細
支援の内容（概要）	平成20年度から主にオーナー経営者が保有する自社株式の後継者（親族・従業員）への移転に向けた総合的なサポートを開始し、事業承継に関する提案活動や、実行に向けたサポートを行っている。
支援のための体制整備等	親族や社員で後継者はいるが、オーナー経営者が保有する株式承継について悩んでいる取引先企業に対して、エリア法人担当（新規開拓や各種経営課題のソリューション提案を行う担当者で全10エリアに配置（合計18名））および営業部店と本部（営業統括部）が連携し、オーダーメイドの提案書を作成して事業承継に関する提案を行っている。提案を機会に、提携コンサルティング会社の紹介や資金面のサポートも行っている。
支援実施に係る成果等	平成25年度実績：事業承継提案による課題提言325件、提携コンサルティング会社紹介13件、資金面のサポート13件。 【個別事例】 株主が親族で12名存在する取引先企業から、エリア法人担当と営業店が現社長に株式を集約したいニーズを確認し、事業承継（株式承継）を提案。営業統括部と連携して、株式集約実現のために提携コンサルティング会社の活用を推奨。取引先企業が提携コンサルティング会社と契約し、株式集約のプロセス（株式買取）で当行が融資することで円滑な株式承継を進めた。
支援先企業からの評価等	当行が事業承継を提案し、株式集約を実現するサポートをしたことにより、取引先企業から大変感謝された。結果として今まで以上にリレーション強化に繋げることができている。

中京銀行	詳細
支援の内容（概要）	従前から営業統括部において、事業承継支援を行っていたが、本部担当者は事業承継業務のほかにビジネスマッチングや創業支援など複数業務との兼任体制であった。本部担当者は複数業務を行わなければならないため、広く浅い知識になってしまい、こうした支援体制のために営業店行員と帯同訪問する頻度も少なかった。営業店行員も事業承継に関する知識不足から対象先の選定や有効な提案を行うことができず、取引先企業へのアプローチが不十分であった。事業承継の支援内容としては、本部担当者と営業店行員との帯同訪問により、概算株価や事業承継の一般的な対策を提案する活動を中心に実施している。
支援のための体制整備等	専担者を育成するために、平成 24 年 10 月～平成 25 年 9 月に三菱東京 UFJ 銀行コーポレート情報営業部に研修生を派遣し、事業承継に関する実務経験およびノウハウを習得。平成 26 年 4 月に営業統括部内の地域密着型金融推進室に事業承継支援の専担部署である「事業承継推進グループ」を設置。専担者 2 名による営業店行員との帯同訪問・教育指導や顧客ニーズの発掘支援を強化・推進していく体制を整備。営業店行員の知識不足を補い、本部専担部署を設置することにより、事業承継支援の顧客訪問頻度は増加した。営業店行員に対しても、コンサルティング機能の強化を目的とした研修である「コンサル機能塾」を半期毎に開催しているほか、支店長・次長を対象としたホリデースクールにおいても事業承継をテーマに研修を実施するなど、事業承継に関する知識の浸透を図っている。
支援実施に係る成果等	平成 26 年 6 月末時点における事業承継提案件数は、専担部署の設置により以前に比べ増加。さらに専担者が営業店へ臨店した際、取引先企業の決算書等から顧客ニーズを発掘し、優先的に対応すべき先を選定することで、対象先の明確化を行うことができるようになった。本部の体制整備および営業店行員の知識向上により、以前より幅広い取引先企業に事業承継提案を実施することが可能となり、取引先企業の実態把握、今後の事業戦略についてより深くヒアリングできるようになった。結果として、取引先企業との信頼関係をより強固にすることができた。
支援先企業からの評価等	専担部署の設置により、提案件数および訪問頻度も向上していることから、取引先企業から相談を受ける頻度は増加している。取引先企業の顧問税理士等が事業承継に関するアドバイスを全く行っていないケースも多く、また、本業に集中する中で、事業承継を考える機会が少ない取引先企業もあり、当行提案が事業承継を考える契機になっている事例も多いため、ソリューション機能が発揮されている。

関西アーバン銀行	詳細
支援の内容（概要）	当行営業店担当者が顧客から相談を受けた取引先企業だけでなく、当行のプライベートアドバイザリー部が財務データを基準として選定した一定規模以上の企業に対して、保有している決算資料から概算株価を算定し、今後の方向性についてディスカッション。必要であれば、資産課税の税務等に明るい提携税理士やコンサルタントの紹介を行う。
支援のための体制整備等	昨年度は事業承継相談室として3名体制であったが、今年度から「プライベートアドバイザリー部」として独立。人員も専担として部長以下7名体制まで拡充。また、行内での情報共有を図るため、営業関連4部に兼任者を配している。スキルアップを図るため、親銀行である三井住友銀行へのトレーニー派遣も行っている。
支援実施に係る成果等	平成25年度の取組みにおいては、将来の相続税納付を見据え、法人向け貸付金を清算し手許に現金を確保するためのファイナンスを7件取組。同スキームについては、行内のイントラネットへ「好事例」として掲載したこともあり、今年度も既に4件取り組んでおり、「貸付債権＝使えない相続財産」であるとの認識が定着した。これにより、相続対策は資産圧縮による税額軽減が全てではなく、手許に現金を確保することが必要であるとの認識を共有できた。
支援先企業からの評価等	①漠然と考えていた組織再編を具体的なプロセスを提示して説明したことに対して評価いただいた。また、税理士の紹介を受け、事業承継分野の依頼は全て当行が引き受けることになった（62歳/建設業）。②相続財産の大半が不動産のため、同財産を均等に分割することができず遺産分割協議が整わなかったが、当行から税理士を紹介し、新たに設立した資産管理会社に対象不動産を譲渡するスキームを提示。不動産を現金化し代償分割による遺産分割が成立した（55歳/飲食業）。

大正銀行	詳細
支援の内容（概要）	単に株式の譲渡だけでなく、後継者・スケジュール・社内規定の各問題等、事業承継にまつわる顧客の悩みに対しサポートするようにしている。最適な外部専門家の引合せのほか、セミナーや相談会を随時開催している。
支援のための体制整備等	本部では「業務部」が担当窓口。外部専門家としては、大阪府事業引継ぎ支援センターを軸に、大阪産業創造館（大阪市）、顧問税理士等を活用している。また、若手行員を三菱東京UFJ銀行の事業承継チームに研修出向のかたちで派遣するなど、人材育成にも取り組んでおり、研修後は営業店に配置し、実践および水平展開を図ることも志向している。
支援実施に係る成果等	平成25年度の実績は、①事業承継相談対応件数：103件、②うち外部専門家引合せ件数：30件。本格的に事業承継に着手する顧客が徐々に増えてきている（現在6社）。
支援先企業からの評価等	本格的に事業承継に着手しはじめた取引先企業からは、悩みが解消したことの謝意と、結了までのサポートのお願いが寄せられる。また、上記のように単に株式譲渡だけでないトータルサポート体制により、銀行比較の中で当行を選ぶ顧客もいる。

愛媛銀行	詳細
支援の内容（概要）	金融コンサルティング部は、「ひめぎん金融コンサルティングサービス」の一環として愛媛県下7会場において「定例相談会」を開催し、各種相談ニーズの発掘、ビジネスチャンスの創造を行っている。特に自社株対策等の事業継承に積極的に取り組んでいる。
支援のための体制整備等	陣容として弁護士・税理士・社会保険労務士の専門家チームを編成し、税務（相続等）、資産運用（金融商品）の相談に応じ、事業継承に関する相談にも積極的に対応している。
支援実施に係る成果等	平成25年10月から「定例相談会」を中心に相談会を開催し、定着しつつある状況。事業承継相談についても、税制面から効果の認められる金融商品の提案を行い成果が出つつある。今後は情報を蓄積活用し、ビジネスマッチングやM&A・後継者育成等の提案を行い、地元に対する当行プレゼンスの確立を目指していく。
支援先企業からの評価等	「定例相談会」、営業店からの紹介のほか、地元マスコミに取りあげられたことによる個別相談の受付など、顧客も徐々に拡がりを見せている。相談会は顧客にも満足いただいている、リピーターも増加しつつあり、既存顧客からの紹介先案件も発生している。

宮崎太陽銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>【次世代塾の開催（経営者の後継者育成セミナー：全12回コース）】</p> <p>①経営編 ～リーダーシップとマネジメント～、②戦略計画編 ～戦略思考と計画力～、③人材組織編 ～組織形成と人材育成～、④財務計数編 ～計数感覚と収益構造～。</p> <p>【幹部養成スクール（経営者を担う右腕および経営幹部の養成スクール：全10回コース）】</p> <p>①戦略思考&amp;計数&amp;意識改革編 ～経営幹部の意識向上～、②組織マネジメント&amp;計数実践編 ～経営幹部の役割と責務～。</p>
支援のための体制整備等	当行「営業統括部企画・推進グループ」および顧客向け会員組織「太陽ビジネスクラブ」で支援を実施。主に2名で運営。
支援実施に係る成果等	<p>【次世代塾の開催（平成24年10月～平成26年10月）】</p> <p>宮崎会場：31名参加、延岡会場：29名参加、都城会場：10名参加</p> <p>【幹部養成スクール（平成26年6月～平成27年3月）】</p> <p>宮崎会場：34名参加、総数104名が後継者育成に関するセミナーに参加。</p>
支援先企業からの評価等	次世代塾の受講者から、次の段階の幹部候補生のために次のセミナーを開講してほしいとの強い要望があり、要望を受けて開始したセミナーが「幹部養成スクール」。実践に即した「自考」、「グループ討議」、「発表」と他社の意見を聞く良い機会でもあり、評判も非常に高かった。

熊本銀行	詳細
支援の内容（概要）	経営の承継・資産（自社株等）の承継を円滑に行うための相談受付・アドバイス・実施支援。後継者不在等の企業に対する M&A マッチング支援。
支援のための体制整備等	本部営業推進部コンサルティング営業室内に、事業承継・M&A 専担部署である「コンサルティング金融グループ」を設置。事業承継・M&A 専担者を配置し支援体制を整えている。
支援実施に係る成果等	【平成 25 年度】 後継者不在企業の M&A マッチング支援および親族内自社株承継の支援を実施し、一定の成果を上げている。
支援先企業からの評価等	事業承継、M&A とともに相談件数は増加傾向。相談いただいた取引先企業からは、当行の具体的アドバイスや支援の実施に対して高評価をいただいている。

八千代銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>【相談経緯】 支援先会社は永年当行メインの地元企業（製造業）。親族の後継者が不在の中、ようやく社内の役員（親族外）を後継者として内定したが、潤沢な内部留保により株価が高騰。株式承継に不安があった社長は、以前から自社株概算評価を依頼していた当行への相談となった。</p> <p>【支援内容】 専門家等と連携した支援として、①事業承継スキームの検討・提案（関連会社の持株会社化等による株式承継）、②自社株概算評価の実施（承継会社・関連会社）、③役員退職金の適正支給額のアドバイス（株価引下げ効果も考慮）、④持株会社への株式買取資金および承継会社への役員退職金支払資金に係る融資支援、⑤後継社長の当行ビジネス交流会等への参加誘致（後継社長の人脈拡大の場を提供）。</p>
支援のための体制整備等	<p>【事業承継支援部署】 営業統括部法人営業課（6名の本部担当を配置。営業店と協働して支援対応を行う）。自社株の概算評価、株価対策、現状の課題やリスクの洗い出し、承継スキーム等を支援。</p>
支援実施に係る成果等	メインバンクとして、顧客の最大の経営課題であった事業承継に関する支援が実施できたことにより、取引先企業とのリレーションが更に強化された。また、金融取引として上記の融資を実行するとともに、前社長に支給された退職金の一部を運用する金融商品の提案までに至った。
支援先企業からの評価等	金融支援だけではない承継スキームの提案に感謝された。他行との競合が激しい中、今後も法人・個人ともにメインバンクとして取引継続する旨のコメントをいただいた。

オリックス銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>【M&amp;A 仲介等、事業承継支援に関する外部連携・ビジネスマッチング】 オリックスグループ、外部専門機関、提携先等との連携・紹介・ビジネスマッチング等の実施。</p> <p>【信託を活用した事業承継支援】 信託銀行としての強み・機能を活用した株式信託による事業承継スキームの提供。</p>
支援のための体制整備等	M&A 仲介等を含むビジネスマッチング業務全体を推進・支援する専任部署（7名）を設置。信託を活用した事業承継支援の取組みは、関連部署による横断的な協業体制を構築するとともに、スキーム立案から顧客提案までを支援する専任担当者（2名）を配置。
支援実施に係る成果等	現時点では、事業承継を前提とした M&A 仲介や信託スキーム提案は、具体的な成約まで至っていないが、その支援過程において、事業承継を踏まえた役員保険の見直しや、バランスシートの改善、相続税対策等の課題を把握し、オリックスグループの専門部署等を紹介することで顧客のニーズに対応している。
支援先企業からの評価等	オリックスグループの持つ国内外の営業拠点と幅広い事業分野・機能の紹介・提供は、一般的な銀行にはないソリューションの提供との評価を得ている。

**(2) 創業支援 < 21 件 >** (原則金融機関コード順に掲載 (一部順不同))

みちのく銀行	詳細
支援の内容 (概要)	青森県内の漁業者が中心となって設立した新設法人に対し、「とうほくのみらい応援ファンド」による出資を実施し、地域産業の6次産業化推進を目的とした創業を支援。
支援のための体制整備等	①地域ファンドへの出資および活用 (あおもりクリエイティブファンド)、②各種制度資金等の有効活用、③地元大学等との産学連携、④あおもり農商工連携支援基金への無利子貸付実施および活用、⑤とうほくのみらい応援ファンドへの出資を通じた6次産業化サポート。
支援実施に係る成果等	①ファンドの投資実績：16先/1,270百万円 (平成26年3月末時点)、②制度資金等の取扱い実績：103先/90億円 (平成25年度)、③取引先企業10先を紹介し、うち1先が大学との契約締結 (平成26年3月末時点)、④とうほくのみらい応援ファンド：1先/1億円 (平成26年3月末時点)。
支援先企業からの評価等	特に食分野に関する支援については、一定の評価が得られているものとする。

秋田銀行	詳細
支援の内容 (概要)	補助金採択に向けた支援を中心とし、事業計画の策定段階から関与し、創業に至るまでの過程において各種支援を行ってきている。なお、支援実施に当たっては、実現可能性の高い事業計画の策定、事業の継続性、地元雇用への貢献などを念頭に置いている。
支援のための体制整備等	本部 (地域サポート部) および営業店が連携・協力のうえ、取り組んできている。また、平成25年4月から、精密機器メーカーのプロジェクトマネージャー、行政が運営するインキュベーション施設のインキュベーションマネージャーとしての豊富な経験・実績を有する人物を業務提携アドバイザーとして招聘し、共同で支援を行ってきている。
支援実施に係る成果等	平成25年度は、主に経済産業省所管の創業補助金の採択に向け、18先に対し事業計画の策定段階から業務提携アドバイザーと共同で各種支援を行い、12先が採択に至った。
支援先企業からの評価等	補助金の採択に至った取引先企業からは、支援内容に関し高い評価を得るとともに、同先との間で信頼関係を築いてきている。

北都銀行	詳細
支援の内容（概要）	認定支援機関として、創業支援に向けたコンサルティング機能を発揮すべく中小企業・個人事業者向け補助金への取組みを強化。企業向けセミナーの開催および行員向け勉強会を実施。平成 25 年 11 月、東北経済産業局主催「女性創業セミナー」に講師協力。平成 26 年 5 月、日本政策金融公庫・秋田県信用保証協会・当行の三者において「業務連携・協力に関する覚書」締結。相互連携により創業支援強化を推進。
支援のための体制整備等	「法人 AST」（エリアサポートチーム：エリアの法人開拓コンサルティングの専担）を県内各地区に 11 名配置。創業相談、案件発掘に注力。地域開発部では、行政の創業施策や地元団体（商工会等）との連携をコーディネートしている。
支援実施に係る成果等	①秋田県新事業展開資金（創業支援）：4 先／23,500 千円、②秋田市創業資金：2 先／7,000 千円、③平成 25 年度補正創業補助金（先行）：創業受付 8 件（うち採択 6 件）。
支援先企業からの評価等	創業補助金申請については事業計画を検証することで、認定支援機関としてのコンサルティング機能を発揮。受付件数は少ないものの、採択率は全国平均を上回る実績。県内事業所数は年々減少傾向にあり、創業支援は県・市・町・村および金融機関の大きな課題。引き続き、各機関との連携により創業支援強化を推進していく。

十六銀行	詳細
支援の内容（概要）	【青果輸入卸の創業支援事例】 輸入に係る関税や通関業者への諸費用支払い資金について、プロパー融資および保証協会付融資で対応すると同時に、海外取引に関わるサポートを実施。
支援のための体制整備等	法人営業部内に「創業支援担当者」を配置。また、起業・新事業展開支援を目的とした投資ファンド「十六フロンティア第 3 号投資事業有限責任組合」を組成したほか、創業補助金は、各支店が認定支援機関となることで、ワンストップで対応できるように体制を整備。
支援実施に係る成果等	①創業支援に係る融資取組件数：37 件（①～③はいずれも平成 25 年度）、②上記取組み合計金額：389,200 千円、③投資ファンドによる出資：1 件（30,000 千円）、④創業補助金（平成 25 年度補正予算）認定件数：12 件。
支援先企業からの評価等	支援先企業は、①融資取組において資金を確保、②投資ファンドによる出資では資金確保と銀行系ファンド出資による対外的は信用力の向上、③補助金認定では創業後を見据えたアドバイスを得ている。

常陽銀行	詳細
支援の内容（概要）	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掘り起し、事業化に向けた支援を行うことで、新事業の創出を促進することを目的に、平成 24 年度から「常陽ビジネスアワード」の取組みを開始。平成 24 年度の応募者の中から、新たな金属加工方法「順送プレスによる割裂加締加工」を開発した B 社を最優秀賞として表彰。B 社は、自動車関連部品を主製品とする中小製造業者。B 社のアワード受賞プランの事業化に向け、経済産業省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 B 社に提案するとともに、申請書の作成を支援。更にサポイン事業採択後も、産業支援機関（日立地区産業支援センター）や大学（茨城大学）等の関係機関と連携し、研究開発のサポートを継続中。また、「常陽地域協創ファンド」（革新的かつ実現可能性の高い新事業プランを有し、事業化を目指す起業者・既存事業者を対象とする投融資）により、資金面での支援も実施。
支援のための体制整備等	平成 20 年 4 月から「ものづくり起業支援プロジェクト」を開始。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、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採用（行内に内包化）。平成 24 年度からは、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。地域協創部内にもものづくり企業支援に精通した外部専門家 3 名と産学官連携コーディネーター（支店長経験者）3 名、関東経済産業局出向者 1 名、企画担当 1 名の総勢 8 名により、きめ細かな経営コンサルティングやビジネスマッチング、補助金の申請支援、産学連携支援を実施している。
支援実施に係る成果等	外部専門家による申請支援の結果、サポイン事業に採択。アワードの表彰金、常陽地域協創ファンドと併せ、研究開発に係る B 社の費用負担が大幅に軽減されるとともに、サポイン事業を実施するうえで関係機関との連携が強化され、事業化に向け大きく前進。現在、国内および国外（インド、中国、ドイツ等）の他業種各社から、当社の技術に関するオファー有り。引き続き関係機関による連携のもと、技術課題に関する検証および事業化を進めていく。金融取引面においても、融資取引に繋がるなど取引拡大が図れた。
支援先企業からの評価等	「常陽ビジネスアワード」受賞により、自社の評価・認知度合いが向上し、ビジネスチャンスが広がったとの評価を得ている。

四国銀行	詳細
支援の内容（概要）	高知県農産品の高付加価値化、ブランド化に繋がる可能性のある B 社の取組みへ協力（事業計画の策定、商品販路拡大のアドバイス、創業補助金申請の支援等）。
支援のための体制整備等	お客さまサポート部ソリューション推進グループに担当 2 名を配置し、地方公共団体や大学との連携等により創業支援を行っている。
支援実施に係る成果等	天敵昆虫を生産し、農業者へ販売を行う B 社の創業に対し、当行から法人設立や事業計画策定、商品販売拡大に関しアドバイスを行うとともに、高知県と連携して創業補助金の申請を支援。その結果、創業補助金は採択となり、事業開始に至った。
支援先企業からの評価等	高知県産品には、まだまだ潜在的な可能性があり、付加価値を付けることによりビジネスチャンスは広がる。関係各機関との連携による支援事業も認知度は高まり、上記のような事例をはじめ、問合せ等も増えてきている。

筑波銀行	詳細
支援の内容（概要）	ピーマンの生産量・作付面積ともに日本一である神栖市において、農家 6 名と行政書士など専門分野を持つ 3 名が共同して創業した「農業生産法人株式会社 agri new winds」に対し、都内商社との個別商談の場の設定、当行が主催した大手コンビニエンスストアとの個別商談会への参加、「2013 ビジネス交流会 in つくば」への参加などを通じた販路拡大支援を実施。
支援のための体制整備等	平成 25 年 4 月に「地域振興部」を新設。地域振興部の新設により、それまでの地域復興支援プロジェクト『あゆみ』、ビジネスソリューション室、公務営業、海外戦略、CSR の各機能を統合し、地域の顧客の課題解決に総合的に取り組む体制を構築している。創業支援への取り組みでは「地域振興部ソリューション室」が中心となり、セミナー等の開催を通じた補助金や行政の施策、その他の経営情報の提供、販路拡大に向けたビジネスマッチングおよび営業店と協力した事業計画の策定支援等を実施している。
支援実施に係る成果等	上記の販路拡大支援を通じて、商社や大手コンビニエンスストア、百貨店等との商談を行い、現在も継続して商談を行っている。大手コンビニエンスストアとの商談では、B 級品の活用策として大手食品メーカーの紹介を受けたほか、大手百貨店との商談では「スイートカクテルペッパー」として当社が商標登録を取得したミニパブリカとそれを活用した加工品のギフト作成の提案を受けた。この提案に対し、支援先企業はスイートカクテルペッパーの加工品の開発を進めるため、六次産業化・地産地消費にもとづく総合化事業計画を申請し、総合化事業計画の認定を受けている。
支援先企業からの評価等	支援先企業からは、創業期における販路拡大の支援や、各種計画書の策定に向けた支援等の当行の取り組みを高く評価していただいている。その結果、当行と新規の預金取引、融資取引が開始されるに至った。

但馬銀行	詳細
支援の内容（概要）	兵庫県の中小企業の支援や地域経済の活性化に関する事業を行う（公財）ひょうご産業活性化センター（以下「活性化センター」という。）が実施している「ひょうごチャレンジマーケット」（成長分野での創業・第二創業、経営革新に取り組む中小企業・個人事業主を対象に、販路開拓や資金調達等を目的として、金融機関や一般企業へのビジネスプランの発表機会を提供するプロジェクト）に顧客企業を参加誘致し、販路開拓等の支援を行っている。
支援のための体制整備等	活性化センターおよび各外部機関と連携を図り、顧客企業の創業等に向けた支援を行っており、創業にかかる専担部署は設置していない。
支援実施に係る成果等	平成 25 年度は「ひょうごチャレンジマーケット」に参加した 2 社が「チャレンジ企業」に認定され、認定企業が利用できるビジネスマッチング、コンサルティング、広報支援等を活用することにより販路の拡大に繋がっている。
支援先企業からの評価等	事業の取り組みが評価され、「チャレンジ企業」として認定を受けることにより、顧客企業が有力企業と商談できるなど、間口の広い販路開拓や資金調達に繋がるなどの評価を得ている。

北陸銀行	詳細
支援の内容（概要）	住宅型有料老人ホームの開業を計画する事業主に対して、事業計画と運営上の注意点などをアドバイス。ただし、新規開業ではあるものの、既にノウハウを蓄積していたことから、設備資金需要に対する金融機関の対応だけが取引行の選考基準となっていた。その中で、当行産業調査部の公的助成金ヘルプデスクや取引先社会保険労務士、ハローワークなどから雇用に関する助成金情報を入手し、「創業補助金」に加えて、「キャリアアップ補助金」や「地域若年者雇用奨励金」などが利用できることを資金提案に加えた。
支援のための体制整備等	創業の場合は、よろず支援拠点や税理士、商工会議所などへの相談が多いことから、日頃から各セクションと情報連絡し、相談があれば紹介してもらおう仕組みを構築。各地区事業部に「地域企業応援チーム」を配置（計15名）しており、営業店行員との同行訪問や各種機関への訪問などを行い、実働部分をカバーしながら、ノウハウを拡散させている。また、補助金や助成金については、産業調査部に「公的助成金ヘルプデスク」を設置し、対応する補助金情報の提供に努めている。加えて、事業計画作成支援に関しては、融資部の機動チーム（3名）や、中小企業庁のポータルサイト「ミラサポ」を活用した専門家派遣など、外部機関との連携により取引先のサポートを行っている。
支援実施に係る成果等	本支援事例は、取引先企業からの紹介案件であるが、結果として資金需要だけでなく事業計画や運営ノウハウなど付加価値提案を行うことで、当行が全額融資するに至り、更には、創業時の支援後も取引拡大とメイン化に繋がっている。
支援先企業からの評価等	本事例では、当行は他行より踏み込んだ補助金提案を実施した点が評価された。他行との融資条件を比較される中、他行は当行よりも低金利の融資条件を提案したが、当行の補助金情報や同申請支援、事業計画作成支援など、資金支援以外での活動に対し評価が得られ、結果として全額当行での資金調達を決定された。また、創業支援で取引を開始した取引先企業が、当行を紹介いただくケースも多く、評価とともに副次的なメリットも生まれている。

親和銀行	詳細
支援の内容（概要）	平成26年5月、新規創業希望者の支援を目的に当行、日本政策金融公庫（国民生活事業）、長崎県信用保証協会との3者間で「創業支援等に係る業務提携・協力に関する覚書」を締結。3者が連携して新規創業者の支援を行う体制を構築。「産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画」に認定された長崎市、松浦市の支援事業に「創業支援事業者」として参加。
支援のための体制整備等	創業・開業支援を積極化するために、専門の相談対応部署として「事業カウンセラー」を佐世保・長崎に設置。営業店窓口からの創業・開業案件の取次ぎ、関係団体からの紹介等による創業・開業希望者からの相談や計画策定等のサポートを実施。
支援実施に係る成果等	「創業・経営者支援セミナー」の開催（佐世保会場：平成26年7月23日開催（参加者数：36名）・長崎会場：平成26年7月24日開催（参加者数：44名）、新規創業・開業支援（平成26年5月以降 事業カウンセラー関与案件）相談：8件/31百万円、うち創業・開業済（創業資金実行済）：1件/7.2百万円。
支援先企業からの評価等	現在、事業カウンセラーの周知活動を積極的に行っており、長崎県、県下各市町村、商工会議所等、関連団体からの取次ぎ案件も増加傾向にある。

阿波銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>【買い物に不自由する高齢者（いわゆる買い物難民）を救う移動スーパーの新規開業支援】</p> <p>当移動スーパーのサービスは、①事前注文の宅配サービスではなく、車両の荷台から商品を選んで購入可能、②フランチャイズ展開により、個々の移動スーパーの事業主体は「販売パートナー」である個人事業主、③商品は地場スーパーからの委託販売（販売パートナーは在庫を持たない）、④利便性提供の対価として「商品価格+10円ルール」で顧客に負担を求める、といった点で従来の類似サービスと異なるものとなっている。</p> <p>【支援内容】</p> <p>当行は、A社について、高齢化が進む徳島県の「買い物難民」への支援や地場スーパーの新たな展開に貢献する将来性のある企業と判断し、創業当初の運転資金を無担保で融資（10百万円）。当行の取引先である県下最大手の地場スーパーB社とA社は、当行主催の勉強会を契機に人的繋がりができたため、提携先として成約し、B社からは出資のほか専用POSレジの開発や県外展開に向けた支援等を得ることができた。また、A社の事業に販売パートナーとして参加した個人事業主に対しても、車輛購入費等の創業資金の融資を実行。A社のフランチャイズ展開に当たっては、契約書案の提供・当行の顧客向け弁護士相談の活用・知財窓口相談の紹介を実施。移動スーパーの訪問ニーズのある老人福祉系の事業所についても当行が紹介。</p>
支援のための体制整備等	<p>①コンサルティング担当部署である本店第二営業部が情報を入手し、営業店と連携して融資を実行、②フランチャイズ展開支援・知財窓口相談は本店第二営業部が担当、③顧客向け弁護士相談や当行主催勉強会は、当行経営相談所が実施、④老人福祉系事業所の紹介は、取引店が独自に実施。</p>
支援実施に係る成果等	<p>当該支援は地域に次第に受け入れられ、買い物難民の困窮等を解決。当ビジネスモデルはマスコミで紹介されるなど関心を集めており、パートナー契約を結んだ事業主は東京、京都等、徳島県外の6都府県にも広がっている。また、販売パートナーには定年退職者や子育てが一区切りした主婦等がおり、新しい雇用が拡大しているなど、地域経済の活性化にも繋がっている。加えて、地場スーパーは新規出店することなく、新しい顧客層や営業エリアを獲得することができ、売上増加に結びついた。さらに、徳島県と見守り協定を交わしたほか、徳島県警察から高齢者の交通事故や詐欺被害を防ぐ業務を委託されるなど、地域の見守り隊としての役割も担っている。</p>
支援先企業からの評価等	<p>高齢化社会に受け入れられ、社会問題をも解決するソーシャルビジネスとして高く評価できる。</p>

西日本シティ銀行	詳細
支援の内容（概要）	農事組合法人 A の代表理事である B 氏は、過去 30 年にわたり個人で原木生しいたけを生産していたが、度重なる豪雨や降灰等の自然災害により実質廃業寸前となっていた。しかしながら、地域産業の復興・雇用創出を図るためには事業の再開が必要と考え、新たに農事組合法人を立ちあげ、農林水産省の補助金事業（農山漁村活性化プロジェクト支援交付金事業）を活用し、天候の影響を受けず、計画的な収穫が可能な大型菌床栽培施設を新設するに至った。ただし、事業を開始するに当たり、補助金のみでは不足することから、金融機関への融資相談があり、当行が日本政策金融公庫と協調で支援を行った。
支援のための体制整備等	法人ソリューション部の「食品・農業・環境チーム」が主体となり、A 社のビジネスモデルを分析。生製品の 9 割以上が商社を通じて大手流通業者の PB 商品として販売される計画となっており、販路が十分確保されていることが判明。事業計画を策定するうえで、日本政策金融公庫と連携。売上高▲10%のストレスをかけた場合でも借入金の償還が可能であることを確認。補助金事業の概要を確認。取得設備への抵当権設定が不可能であることが判明するが、代金債権振込指定、コベナンツ締結、生産施設に係る損害保険に対する質権設定、売上金振込指定を行うことで、保全強化・管理徹底が図られると判断。
支援実施に係る成果等	県・市の支援も取り付けた地域活性化に資する事業であり、日本政策金融公庫と協調のうえ融資を実行。コベナンツを締結することで、定期的に A 社に対するモニタリングを実施し、適宜経営に関するアドバイスを提供することが可能。
支援先企業からの評価等	天候の影響を受けず、計画的な収穫が可能な菌床栽培施設の建設により、年間生産量 360,000 菌床（288 トン）を見込む（市内第 2 位の生産規模）。新たな農事組合法人を立ちあげることで、衰退していた地場しいたけ産業の活性化と雇用創出が見込まれ、地域社会に対する貢献度が高まる。

大正銀行	詳細
支援の内容（概要）	①医業新規の支援では、税理士、コンサルタント、医療機器メーカー、薬品卸業者等を定期的に訪問。開業案件に係る情報等を入手し、開業医師との個別対応により開業資金の取組みを実施。②介護事業新規の支援では、有料老人ホーム等の運営を行っている営利法人を訪問し、介護施設開設資金等の案件を個別に対応。
支援のための体制整備等	医業・介護分野での創業支援に注力する部署として「営業推進部」を設置し、医業開業支援専担者 2 名、医業開業後の医師担当者 1 名、介護事業専担者 1 名、の人員配置で対応。
支援実施に係る成果等	【平成 24 年度】医療：29 件（914 百万円）、介護：8 件（772 百万円） 【平成 25 年度】医療：26 件（1,060 百万円）、介護：5 件（314 百万円） 【平成 26 年度】医療：10 件（520 百万円）、介護：2 件（203 百万円）（いずれも平成 26 年 7 月末現在）
支援先企業からの評価等	創業時に支援を実施した支援先企業からは、「事業計画の策定に当たって不明確な点もあった中で情報提供してもらえた点や、審査もスピード感を持って対応してもらえた点が良かった」との評価をいただいております。事業が安定した後、当行に住宅ローンの申込みをいただいた事例もある。

京葉銀行	詳細
支援の内容（概要）	「認定支援機関」として創業補助金の申請支援および創業資金融資に積極的かつ実践的に対応することで、目利き力の向上を図っている。本部では申請書のブラッシュアップ等の支援を積極的に実施（創業補助金申請件数：83件、採択件数：32件）。千葉県産業振興センターを事務局とした「ベンチャークラブちば」に幹事会員として参加。毎年開催される「ビジネスプラン発表会」にも審査員として出席し、発表企業には近隣の支店が訪問して、資金ニーズ等への対応も含め、本支店一体となった活動を実施。
支援のための体制整備等	専担者は配置していないが、本部の成長戦略推進部コンサルティング営業グループ内の公的施策担当者が創業関連業務を兼務。案件によっては同グループ内の成長分野担当（医療・介護、海外、アグリビジネス等）の担当者がバックアップ。支援機会の増加を図っていくため、創業支援を行っている税理士等の外部支援機関との連携を深めている。
支援実施に係る成果等	【個別事例】有機野菜生産者によるカフェ併設店舗の開業支援 創業資金の申込を受け付けた支店担当者からの要請により本部の成長分野担当（アグリビジネス）が面談。中小企業庁のポータルサイト「ミラサポ」を活用した専門家派遣を実施。有機野菜や米の加工・販売する店舗に関して事業コンセプトや商品構成、価格設定などのアドバイスを実施。そのほか、開業資金の融資を実行。支援先企業は、平成26年3月開業し、直近では月次売上の目標を達成している。
支援先企業からの評価等	専門家派遣によるアドバイスを今後の事業展開の過程でまた依頼したいとの申し出あり。概ね評価いただいている。

愛媛銀行	詳細
支援の内容（概要）	株式会社三瀬洋商店が生産する愛媛県のブランド地鶏「媛っこ地鶏（四元交配鶏）」を活用した高付加価値商品の開発・加工・販売事業を強化するとともに、新たな販売ルートの構築や加工品販売施設ならびに直営飲食施設を整備する計画を立案。具体的には、①加工品の開発や商品の新規性、サービスの独創性等に係る経営者との意見交換、②現状における問題点や課題の抽出に努め、価格設定や販促活動の具体的方法等についての検討、③必要資金の調達方法についての協議を実施。
支援のための体制整備等	愛媛銀行感性価値創造推進室のファンド専担者等による支援。当行本部と営業店が連携し、事業計画の策定支援およびマネジメントサイクル（PDCA）の導入による実行支援のサポート。
支援実施に係る成果等	「株式会社いなほ農園」という新会社を設立し、国の成長産業と位置付ける第一次産業での取組みを6次産業化ファンド「えひめガイヤ成長産業化支援ファンド」による四国内金融機関第一号となる投資決定に繋げた。
支援先企業からの評価等	農林水産大臣による認定を得たこと、また、マスコミ報道等により反響が非常に大きく、多方面からの問い合わせならびに注文が増加している状況であり、支援先企業からの評価は非常に高く、信頼関係が構築できている。

栃木銀行	詳細
支援の内容（概要）	革製品加工の下請けを行っていた個人事業主が新たなブランドを立ちあげ、本格的な事業展開のための法人設立に係る検討に際して、①国の創業補助金の活用提案を行うとともに、地元商工会議所と連携した事業計画の策定、②創業後の課題の1つでもある販売促進・商品PR等に係る2つの支援を実施。同社の事業は独創性・新規性も高いことから、当行としては金融機関としてのネットワークを活用した販路支援を念頭に置いて支援を開始した。
支援のための体制整備等	営業店からの情報を集中させ、創業支援やビジネスマッチングの可能性を検討する部署として、法人営業部内に担当者（主担当者1名、副担当者1名）を配置し、外部機関とも連携を図りながら支援体制を構築。
支援実施に係る成果等	国の創業補助金の採択を受け、法人化して事業展開を開始。サメ皮製小物製品を販売する段階において、商品PRのきっかけとして当行が地元新聞社の記者を紹介。その後、地元新聞に「新地域ブランド」の見出しのもと、大きく取り扱われる結果となった。その後、多数の引合いのもと、ユネスコ無形文化遺産の本場結城紬とサメ皮を組み合わせた新商品を開発。栃木県からは「伝統工芸品産業異業種コラボレーション事業」に選定され、栃木県庁で開かれる直売所での販売や、東京スカイツリータウン内の栃木県アンテナショップでの販売を実施した。
支援先企業からの評価等	本件の支援体制は、事業展開に係る運転資金の対応のほか、入口段階における国の創業補助金事業利用の提案や事業計画の策定支援、また創業後の販売促進段階におけるマスコミを利用した商品PR支援など、各種支援をタイムリーかつ有効に提供できたことから、取引先企業からは、早期に事業を軌道に乗せることができたとして高い評価を得ている。

長崎銀行	詳細
支援の内容（概要）	創業者は、当行で住宅ローンを利用していたことから、当行が定期的に訪問を行っていた。その中で、発達障がい児・知的障がい児の放課後等デイサービス（障がい者の学童保育）の創業の計画を聞き、相談・申込みとなったもの。創業者は社会福祉法人の施設長として勤務するなど、福祉事業に長年携わってきており、市場調査も十分に行っているほか、ノウハウも蓄積していることから、創業支援を実施。
支援のための体制整備等	規模的に創業支援の専門部署の設置は行っていないが、「きめ細かい渉外活動等を実践し、相談しやすいオープンな銀行イメージを醸成」、「訪問頻度アップによる人間関係の構築」を施策に掲げ、情報の収集を行うこととしている。また、稟議システムにおいて、本部審査役が事案の組み立て段階から営業店の指導・サポートを行う体制としている。
支援実施に係る成果等	平成25年5月、諫早市に事業所を新規開設する資金を融資。同年10月、長崎市に2か所目の事業所開設資金を融資し、平成26年6月には設備資金にも対応。
支援先企業からの評価等	地域のニーズが高く、業況は2事業所とも計画以上の実績で推移。同様の施設はあまりなく、他地域からも開設の要望があがっている状況。

島根銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>【法人設立による高校野球部の寮の取得・運営に係る支援事例】</p> <p>A 高校野球部監督は、部員の入寮希望者が多いことや、学生確保の手段として、学校側が野球部寮の収容可能人数の拡充を希望していたことを受け、新たな寮となる物件を探していた。また、学校が野球部寮を直接取得・運営することができなかったことから、同部監督が新規に法人を設立することを検討していた。当行としては、①物件紹介、②事業計画の策定、③補助金情報等の提供、の3つを中心に支援を実施。</p>
支援のための体制整備等	<p>営業店での創業支援取組をサポートするため、「創業、新事業融資取組マニュアル」を策定している（創業・新企業進出の考え方、環境分析手法、事業計画、経営戦略のチェックポイントを解説）。創業支援のための専担部署や専担者は設置していない。</p>
支援実施に係る成果等	<p>①物件紹介：当行から物件の紹介を積極的に行った結果、当行が紹介した元旅館が、規模・収容人員（60名）・立地条件において顧客の希望に合致し、購入に繋がった。②事業計画の策定：顧客から提出された計画は、現金収支が中心であり、初期投資（改修費用等含む）を低く見積もるなど妥当性に欠ける内容であったため、計画の策定方法をアドバイス。その結果、総投資額が増加することが判明し、過大投資となることから、内容を再検討し、利益償還ができる計画を顧客とともに作成した。③補助金情報等の提供：地域の需要の掘り起こしや雇用を支える事業を対象とする「国の創業補助金（地域需要創造型起業・創業）」の情報提供を行った。また、火災保険や入寮中のケガ・物損に対する賠償保険に関するニーズがあったことから、保険代理店を紹介した。</p>
支援先企業からの評価等	<p>①顧客は不動産会社を回るなどして物件探しに苦労していたが、当行が紹介した物件に満足していただいた。②当行のアドバイスにより、必要な設備投資に絞り込むことで投資額を抑えることができ、また、保守的な事業計画をもって運営できるようになったことで事業の継続性に自信を持たれた。③補助金や賠償保険など、様々な情報提供を行ったことを喜んでいただいた。</p>

トマト銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>当社は創業や新事業の展開を目指す取引先企業の支援を強化するため、以下の支援を実施。</p> <p>【ニーズ喚起・発掘】  創業・新事業のニーズ喚起・発掘のため、OIA（おかやまインキュベータ協議会）加盟の県内8施設、県内提携大学、ベンチャーマーケット岡山参加企業、事業成長性サポート事業応募企業、創業補助金（地域需要創造型企業・創業促進事業）採択企業を中心に資金ニーズの喚起・発掘を実施。</p> <p>【創業・新事業者に対する新融資商品の取扱い開始】商品名「トマト・ベンチャーローン（フォローウィンド）」</p> <p>（1）Ⅰ型（産学連携型）  ①連携協定を締結している県内5大学と共同研究・受託研究を実施している企業、②大学の認定（評価書・意見書）が受けられる企業</p> <p>（2）Ⅱ型（一般ベンチャー型）  ①OIA（おかやまインキュベータ協議会）加盟の県内8施設に入居している企業、特許法・実用新案法等にもとづく技術を有している企業、経営革新認定企業、②補助金・助成金獲得企業。</p> <p>【側面サポート・直接投資（地域ベンチャー投資）】  ①「ベンチャー支援デスク」を地域応援部内に新設（ベンチャー支援窓口を統合）、②補助金・助成金申請支援、③専門家派遣の活用支援、④販路開拓支援、⑤連携5大学とのマッチング・技術相談等の仲介支援、⑥岡山大インキュベータ、ORIC等企業家育成施設との連携支援、⑦岡山大学ベンチャー研究会（岡大キャリア開発センター主催）との情報交換からの有用な情報の提供、⑧経営革新等支援機関関連業務（経営革新等に取り組む取引先企業を支援するため、平成24年11月に「中小企業経営力強化支援法」にもとづく「経営革新等支援機関」の認定を受けている）、⑨その他（ベンチャーマーケット岡山参加企業に対する積極的な支援）。そのほか、必要に応じて「地域ベンチャー投資委員会」で個別に投資判断を実施。</p>
支援のための体制整備等	ベンチャー支援デスクに2名配置。
支援実施に係る成果等	①ベンチャー支援デスクへの相談対応（相談件数）：5件、②主に創業補助金採択先のつなぎ資金として「トマト・ベンチャーローン」の活用（2件）、③創業補助金の当社関与先における採択率は4割強、④平成25年度創業補助金支援：34件、創業関連融資：20件（67.2百万円）（計54件）、⑤平成24年創業関連融資：8件（23百万円）（計8件）。
支援先企業からの評価等	創業補助金の申請手続きの支援について高い評価をいただいた。

高知銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>【地元産野菜による洋菓子製造・販売業での『障がい者の店』を創業支援】</p> <p>これまで K 市の障がい者向け就労継続支援事業所は、賃金の保証されない B 型事業所しか存在しなかった。そのような状況下で、障がい者が最低賃金を保障されて安定して働ける A 型事業所の必要性が高まり、地元の授産施設運営実績がある社会福祉法人が、地元野菜で洋菓子を製造・販売する事業所の設立開業計画を立案。障がい者の自立支援と農福連携事業型地域おこしの取組みに対して当行 N 支店が相談を受け、事業計画策定や運営に向けたサポートおよび営業用設備資金を支援。本 A 型事業所を真に成功させるためには、明確なコンセプトを持ち、販売層をしっかりと見極めた「買ってもらえる商品づくり」が重要で調達方法や収支計画、商品開発に繋がる消費者ニーズ情報などの実践的なアドバイスを実施。</p>
支援のための体制整備等	<p>法人取引サポート業務を所管とする本部部署が営業店と連携。本部部署内においては、エリア担当者を中心に、医療福祉専担者も各場面で協力する体制で取組みを実施。K 市内にある工場跡地を改修する資金や菓子製造設備の購入資金については、事業が障がい者自立事業であることが評価され、県から「障がい者自立支援基盤整備事業」の補助金 20 百万円の助成を受けた。また、K 市からも、事業に対する同様の評価から製造工場内の浄化槽設備費用 3 百万円の助成を受けた。当行のファイナンスおよび当行と地方自治体による支援体制により、事業開始に必要な資金の確保・創業に至り、農福連携事業の実現が可能となった。このほか、本事例は新規創業事業であり、返済財源の確定や事業運営の収支計画策定、売上目標の設定に不慣れであったため、営業店と本部（医療福祉専担者）が連携し、特に事業計画の検討・助言に注力した。</p>
支援実施に係る成果等	<p>最低賃金保証のある障がい者の就労継続支援 A 型事業所が開設され、同市の障がい者雇用が促進されたほか、本事業所の開設により、生産性向上による販路拡大とアレルギー食品に対応した製品開発が可能になった。また、K 市の遊休不動産活用、小規模ながら新しい産業創設の芽ができたほか、地産地消の農業品加工および販売が促進された。</p>
支援先企業からの評価等	<p>支援先企業からは、①地域の特産野菜を使った菓子の製造・販売を目的としていることから、原材料（ニラ・サツマイモ）の仕入先（生産農家）の紹介を受け大変役に立った、②商品開発において、消費者ニーズなどの市場動向に係るアドバイスを受けることができ、新商品の開発に大変役に立った、③資金調達面・事業計画書の策定などの不慣れな面のアドバイスを受け、今後の参考となる助言が多かった、との評価を受けた。</p>

八千代銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>【相談経緯】            当行をメインバンクとしている地域の有力中小企業 A 社が、後継者不在のため、承継法人を新設し、事業譲渡に至った。A 社社長は、地域の業界団体の会長職を歴任する等指導的立場を担う存在であるが、実子の後継者がいないため、当初は M&amp;A による会社売却を検討するも、売却後の従業員の雇用面等を懸念し、社内から有用な人材を後継者とする方針に転換。一方、事業承継に不可欠な株式の承継について、自社株の概算評価を実施したところ、A 社の安定した収益力の高さや、これまでの内部留保の蓄積により株価は非常に高く、後継者による株式の買取は経済的に不可能であったため、メインバンクである当行への相談となった。</p> <p>【支援内容】            ①当社の自社株概算評価の実施、②ステークホルダー（販売先・仕入先・その他取引先）への周知方法等のアドバイス、③事業承継スキームの提案（上記課題を踏まえ、本事例では新たに承継法人を新設し、事業継続に必要な償却資産や営業権を買取る事業譲渡方式を採用）、④新設承継法人の商号引継ぎ手続き支援（A 社の商号を引き継いで営業するため）、⑤新設承継法人の創業計画書作成支援、⑥承継法人への償却資産・営業権買取資金の融資支援。</p>
支援のための体制整備等	<p>【創業支援部署】            「シブヤ創業サポートオフィス」（創業専門の相談窓口担当 1 名）。法人設立、事業計画策定、創業融資、専門家紹介等の支援。</p>
支援実施に係る成果等	<p>【当社側】            以前からの最重要課題であった事業承継問題が解決。後継者に無理な資金負担を掛けずに承継ができた。また、懸念されていた従業員の安定雇用も確保。</p> <p>【当行側】            地域の有力取引先企業に対して一定のコンサルティング機能を発揮し、事業承継時の金融支援も実施に至った。また、同じような状況にある取引先企業への支援に係るモデルケースとなった。</p>
支援先企業からの評価等	<p>相談開始から 2 年にわたる長期的な支援であり、かつ承継に関する課題解決に繋がったこともあり、非常に高い評価をいただいた。他行競争が激しい状況下にある中、今後もメインバンクとして取引を継続する旨の申し出があった。</p>

### (3) 経営改善支援等（外部専門家との連携） < 29 件 > （原則金融機関コード順に掲載（一部順不同））

みずほ銀行	詳細
支援の内容（概要）	平成 25 年 2 月から、東京都中小企業診断士協会と提携し、同協会会員の中小企業診断士が支援先企業の「経営改善計画」の策定を支援する取組みを開始。その後、大阪中小企業診断士会（平成 25 年 11 月）、愛知県中小企業診断士協会（平成 25 年 12 月）とも相次いで提携を行い、取引先企業の経営改善を支援中。
支援のための体制整備等	金融円滑化に係る営業部店のサポートを担う「リテールバンキング業務部企業金融サポート室」が中心となって、行内の関連部署と連携のうえ取り組む体制。
支援実施に係る成果等	中小企業診断士が現場に入り込んだ本格的なコンサルティングを通じて、支援先企業の経営課題の分析と打ち手（改善策）を提案。「経営改善計画」の策定のみならず、中小企業診断士が社内管理体制の改善提案を行うなど、支援先企業の経営基盤強化に繋がる成果も認められる。
支援先企業からの評価等	「経営改善計画」策定後も支援先企業からの要請にもとづいて引き続き中小企業診断士がサポートを継続する事例もあり、本サービスを活用した企業からは概ね好評を得ているものと認識。

みちのく銀行	詳細
支援の内容（概要）	当行が選定した経営改善支援先（平成 26 年度 178 先）、再生債権先（平成 26 年度 55 先）を主体に、「21 あおもり総合産業支援センター」等の専門人材の仲介を行っているほか、再生支援において実績のある外部専門家を直接紹介することもある。
支援のための体制整備等	外部機関等の活用強化に向けて、「再生債権先」および「経営改善支援先」を主体に、選定後の実態把握を通して、個社別の取組み方針について、審査部・融資部企業支援室・与信企画部で検討会を毎月実施し、積極活動を推進している。
支援実施に係る成果等	外部コンサルタント、公認会計士、弁護士等の専門家との繋がりも増え、より効果的でタイムリーな支援活動ができる状況下にある。平成 19 年度以降、当部関与による再生スキーム実施件数は 31 先となっており、実行後も相応の期間はモニタリング活動を通じて、アフターフォローもしている。引き続き、中小企業再生支援協議会等の外部機関も利用した私的整理スキームにも積極的に対応し、適切な経営改善支援手法の検討を行う。平成 25 年度の外部機関等の活用による人材育成や経営改善支援の取組みの成果としては、中小企業再生支援協議会を活用した事業再生支援実施先は 29 先（うちメイン 20 先）、地域経済活性化支援機構は 2 先（うちメイン 2 先）、東日本大震災事業者再生支援機構は 11 先（うちメイン 9 先）。
支援先企業からの評価等	経営改善支援先、再生債権先を主体に、21 あおもり総合産業支援センター等の専門人材の仲介を行っているが、全ての取引先企業が抱える幅広いニーズに則した専門機関・人材などを仲介していく体制については、まだまだ改善の余地がある。したがって、今後は、幅広いニーズに応えるべく、中小企業診断士会や税理士、弁護士等をはじめとする認定支援機関との連携強化を模索するとともに、取引先企業全体に対し、取引先企業と専門機関・人材を紹介する活動内容の周知を行っていく必要があると認識している。

りそな銀行	詳細
支援の内容（概要）	取引先企業は外部環境の変化や競争激化により減収が続く中、危機意識を持ちながらも、再生への意識・取組みが緩慢で抜本的な経営改善が遅れていた。当行では事業・財務面のみならず、ガバナンス・内部管理体制を含めた抜本的な再生支援が必要と判断。公平・中立で豊富な支援実績を持ち、他行調整機能も有する中小企業再生支援協議会（以下「協議会」という。）、外部コンサルタントと連携した再生支援を提案した。財務デューデリジエンス、事業デューデリジエンス、窮境の要因分析は専門的知見を有する外部コンサルタントの力を借りつつ、計画策定には当行も関与。窮境に至る経緯や取引先企業内部の声等から、元オーナー族社長の低い求心力や推進力も窮境の一因であることから、計画に代表者の業務権限移行も明記することで、取引先企業を含めた利害関係者が納得いく蓋然性のある計画を策定した。こうした動きの中、取引先企業は外部から招聘した者に経営権を委譲した（代表者交代）。
支援のための体制整備等	審査部内の部内室として「事業再生支援室」を設置。室内の事業再生支援グループが再生支援を担当（管理者2名のほか、東京7名、大阪6名の計15名体制）。①審査チーム：東京4名・大阪4名、担当を持ち審査・再生支援業務を担当、②出口戦略推進チーム：東京2名・大阪2名、担当を持たず再生へのシナリオ策定に専念、③企画チーム：2名（1名は出口戦略推進チームと兼務）、企画・全体方針の策定。
支援実施に係る成果等	取引先企業は、協議会・外部コンサルタントとの協議やSWOT分析を通じて、自社の強み・弱みを整理でき、客観的かつ蓋然性ある計画を策定。代表者交代に伴い意思決定のスピードが上がり、不採算受注の見直し、人件費削減、営業拠点廃止、不動産売却等によりB/S、P/L両面で改善が図られた。併せて、内部管理体制の刷新により内部統制が効くようになり、社員のやる気も引き出すことができた。結果、計画へのコミットメント意識が高まり、計画策定後は売上・利益ともに計画を上回るすることができた。その後、シンジケート・ローンによるリファイナンスも実行し、借入金の一部返済や取引行数の削減、返済条件の正常化等を図った。
支援先企業からの評価等	元オーナー族社長からは退任に当たり、当行の協議会紹介以降の対応および業績が改善したことに対して謝意の表明があった。また、代表者交代以降、新しい企業風土ができ、従業員がとても明るくなったとのこと。協議会関与以降、自身の引退は示唆していたことであり、その覚悟もできていたが、保証免除への対応など、ありがたく思っているとの謝意もあった。

秋田銀行	詳細
支援の内容（概要）	取引先企業の経営改善に当たっては、中小企業再生支援協議会（以下「協議会」という。）のスキームを積極的に活用しているが、平成 24 年度は、当行の地区連絡会議に協議会の統括責任者等を招いて同スキームの説明を行ったほか、平成 25 年度は、行員向けに協議会の統括責任者等が講師となって再生計画策定に係る休日セミナーを開催している。
支援のための体制整備等	実質債権放棄や資本性借入金の抜本策等を想定している先に対しては、本部（審査部企業経営支援室）が主体的に関与し、協議会に対して案件相談を行っているほか、「政策パッケージ」の推進に伴い導入された外部専門家によるデューディリジェンス不要の「再生計画策定支援スキーム」（簡易版）は、金融円滑担当が専担者となり、特に経営改善計画との実績乖離が大きい条件変更先を中心に取り組んでいる。
支援実施に係る成果等	平成 25 年度は、36 先について協議会へ相談を持ち込み、うち 20 先で同意成立した。
支援先企業からの評価等	上記スキームは、特にメガバンクや政府系金融機関の同意が必要な事案において、公的機関としての調整力が効果的に発揮されており、取引先企業からの評価も高い。

東北銀行	詳細
支援の内容（概要）	実質債務超過先 A 社に対する経営改善に当たり、外部コンサルタントと連携して事業再生計画を策定。その進捗状況について、事業会社の幹部、外部コンサルタントならびに当行（営業店・本部の各行員）をメンバーとする経営会議を毎月定例的に開催し、計画に対する実績のチェックおよび意見交換を行っている。
支援のための体制整備等	経営改善支援の専担部署として「融資部企業経営支援室」（以下「企業経営支援室」という。）を設置し、企業経営支援室を中心に営業店と協働で対応。企業経営支援室所属の行員を従来の 2 名から 4 名に増員し、経営改善支援体制の拡充を実施。
支援実施に係る成果等	本件の取組みによる最大の効果は、経営会議における現場と経営陣との融合によるガバナンスの強化。その結果が、数字（実績）となって表れており、これにより計画達成の目途がたっている状況。A 社の経営会議に外部コンサルタントや当行の行員が参加することで、会議がより緊張感の高いものとなり効率的な運営が行われ、結果として営業実績に繋がっている。
支援先企業からの評価等	A 社が自社の窮境を理解して真摯に取り組んでおり、経営者・部門責任者ともに、会社全体の状況（損益状況、資金繰り状況等）把握ができるようになった。従来のいわゆる「どんぶり勘定」的な考え方がなくなり、経営者のみならず部門責任者においても具体的な数値による説明が可能となった。

足利銀行	詳細
支援の内容（概要）	業績は安定的に推移しているが、所有する複数の倉庫で老朽化が進み、将来的な事業価値の維持が課題となっていた物流業者に対して、経営改善計画の策定支援を実施。不動産総合管理会社から倉庫別にエンジニアリングレポートを取得し、長期的な倉庫価値の維持を目的とした修繕計画を策定。併せて、民間コンサルティング会社と連携して、需要予測にもとづく新規エリアにおける新倉庫設備投資、グループ会社の事業再編（合併）を盛り込んだ中期経営改善計画を策定。新倉庫建設に対する資金支援（協調融資）、および既存債務の再リスクを主導した。
支援のための体制整備等	当行では「融資第二部」（9名）を再生専担部署と位置付け、営業店と連携して、一定与信額以上の大口支援先の管理および事業再生・廃業支援など、抜本的再生支援を重点的に進める体制としている。外部専門家の選定に当たっては、必要に応じて、融資第二部や「あしぎん総合研究所」（当行シンクタンク）を通じて案件毎に相応の人材を紹介。地元の中小企業診断士から大手監査法人系コンサルタントに至るまで幅広い人材を活用している。
支援実施に係る成果等	既存倉庫の長期に渡る適正な修繕計画を策定したことで、将来の倉庫価値の維持を実現。需要予測の調査や新規エリアでの新倉庫建設を支援することによって、営業エリアの拡大や新規顧客の開拓が可能となり新たな収益増強策を確立。合併を意識したグループ計画を策定することで、グループ各社の実態把握が可能となり、当社においても将来の経営合理化に向けた取組みが加速。
支援先企業からの評価等	従来は倉庫老朽化への対策が講じにくい状況であったが、建物管理や修繕に強い外部専門家からエンジニアリングレポートの提示や助言を受けることで、将来に渡る適正修繕や必要額の予測が立てられるようになり、長年の経営課題を克服することに繋がったと評価を得ている。

筑波銀行	詳細
支援の内容（概要）	会員の多くが「認定支援機関」となっている関東信越税理士会茨城県支部連合会との連携強化を目的として、当行融資部企業支援グループ内に「関東信越税理士会ワンストップ相談窓口」を設置。中小企業経営者の身近な相談相手である顧問税理士（関東信越税理士会会員税理士）がタイムリーに直接当行に相談できる体制を整備し、効率的な経営改善支援を実施。
支援のための体制整備等	平成 26 年 7 月 25 日、融資部企業支援グループ内に「ワンストップ相談窓口（電話受付）」を設置。部長代理をはじめとし、計 5 名の担当者が関東信越税理士会の会員税理士から直接電話を受付し、営業店と連携して経営改善計画書策定等の支援メニューを提供。また、ビジネスマッチング等のオーダーがある場合には、「地域振興部ソリューション室」にトスアップし、最適なソリューションの提供を目指している。
支援実施に係る成果等	平成 26 年 8 月 12 日、関東信越税理士会において当行との連携が承認されており、今後、会員税理士への周知が図られていくものと思料。
支援先企業からの評価等	取組みを開始して間もないため、現時点においては活用実績はありません。

常陽銀行	詳細
支援の内容（概要）	TKC 関東信越会茨城支部と経営改善計画策定支援事業の促進に関わる意見交換会を平成 26 年 7 月に開催。TKC 茨城支部の会員（認定支援機関税理士）との連携強化を通じて、計画策定支援事業の中小企業・小規模事業者による利用申請を活性化するとともに、取引先企業に対する経営改善支援の取組みを一層推進していく。
支援のための体制整備等	営業拠点と本部（営業推進部門・審査部門）が協働して外部機関・専門家等を活用する等して連携活動を展開。なお、上記 TKC 茨城支部との連携に際しては、個別案件について経営改善支援センターの利用上の手続きや計画策定の助言等に関して、本部（融資審査部企業経営支援室）による営業店サポートを実施している。
支援実施に係る成果等	TKC 全国会は認定支援機関による経営改善計画策定事業として、本年度内 7,000 件を目標としたプロジェクトに着手している。取組み開始後間もないが、TKC 関東信越会茨城支部でも年度内での早期利用申請に注力しており、かかる連携強化を通じ、茨城支部会員を代表認定支援機関とした当該事業の相談・持込等の増加および中小零細事業者への経営改善支援取組みの強化拡大等が期待される。
支援先企業からの評価等	地域金融機関としての当行および認定支援機関との連携により、経営改善計画策定事業を含めた経営改善支援の取組みの一層の円滑化が期待される。地域における中小零細事業者に対する経営改善支援の取組みモデルの 1 つとして、今後の定着・改善を図っていく。

北陸銀行	詳細
支援の内容（概要）	平成 25 年 10 月に、小規模企業経営革新支援協会（※ASEF）との連携協定書を締結。本提携により、経営改善計画策定支援において、事業計画策定と 3 年間のモニタリングを ASEF が実施するスキームを当行取引先企業に提供している（※ASEF は、公認会計士を中心に小規模企業の財務問題解決の支援を通じて事業運営および成長戦略を強化することを目的に設立された一般社団法人）。
支援のための体制整備等	平成 26 年 6 月に、当行内の専担部署である「経営改善支援室」を再編し、室内に「機動チーム」（4 名）、「特定先チーム」（6 名）を立ち上げた。営業店と協力して取引先企業の実態把握を行う機動チームと案件審査を行う特定先チームが、本部内で問題点・課題・対応方針の擦り合わせを行い、ASEF 等の外部専門家も活用しながら、その後のフォローや具体的な出口戦略を検討する体制としている。
支援実施に係る成果等	ASEF 利用による事業計画策定先は、平成 26 年 7 月末現在で 13 先（完了 3 先、継続対応中 10 先）。具体的な金融支援の実施、アクションプランの実行および的確なフォローアップに貢献している。外部専門家との協働により、取引先企業と経営課題について共通認識が深められ、取引先企業と支店とのコミュニケーションも良くなった。
支援先企業からの評価等	経営改善計画策定時に外部専門機関の利用を勧めることで、金融機関目線だけでなく、取引先の抜本的な改善への取組み意識に変化が現れており、取引先企業からも外部専門家の紹介に対して一定の評価をいただいている。なお、ASEF 活用等により、金融機関に「何を、いつ、どう報告するか」が明確になり、当行以外の取引金融機関とのリレーションも良化したと聞いている。

スルガ銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>【経営改善支援センター・専門家と連携した経営改善計画の策定】</p> <p>支援先企業 A 社は、静岡県東部を地盤とする建設業。木造建築工事ならびに土木工事の請負を中心に事業を拡大。近年は大手賃貸物件メーカーの建築工事下請けをメインに事業を行っていたが、東日本大震災以降、工事量が減少したうえ、採算面でより厳しい取引条件となったため、下請関係を解消。その結果、売上高が減少し、赤字幅が拡大したことから、債務超過額も増加。経営の立て直しを図るべく、社長は息子に交代した。新社長は、これまでの下請け工事中心の事業から、採算の取れる注文住宅建築、リフォーム等の直接請負へシフトすることを検討。「第 2 の創業」と位置付け、地場の同業 2 社との業務提携にもとづく新たなブランド組成（fujisan 工房）による営業展開を企画。当社は、A 社の業務提携による新ブランドの展開は、営業力の強化のみならず、技術力の向上や、建材の共同仕入による利益面での改善が将来的に見込める取組みであると評価。A 社の営業展開を進めるに当たり、財務体質の改善を盛り込んだ経営改善計画の策定を提案し、当社が紹介した専門家（中小企業診断士）による調査で課題、改善点を明確にしたうえ、平成 26 年 1 月、経営改善支援センターに利用申請を行い、経営改善計画の策定に着手した。</p>
支援のための体制整備等	<p>【営業店による取組みを審査部がサポート】</p> <p>当社は、営業店を通して今後の営業展開ならびに経営改善に関する支援先企業からの相談に対応。本部（審査部）は経営改善支援センターを活用した経営改善支援について、外部機関との連絡・調整を行い、営業店の活動をサポート。</p> <p>【営業展開をサポートすべく、当社が資金面で支援】</p> <p>当社は、計画策定期間中の元金返済の猶予とともに、支援先企業の営業展開に伴う運転資金として 5,000 千円の売掛金担保融資を実行し、資金面での支援も実施。</p>
支援実施に係る成果等	<p>【相手方にとっての成果】</p> <p>売掛金担保融資を活用した運転資金の供給により、資金繰りが安定化。併せて業務提携にもとづく新ブランド（fujisan 工房）設立に向けての動きが具体化し、本年 7 月発表。これに伴い、今後、売上・利益面での改善が期待される。</p> <p>【当社にとっての成果】</p> <p>経営改善計画にもとづき、資金管理指導、業績回復により財務面での改善が図られ、今後の債務者区分のランクアップが期待できる。</p>
支援先企業からの評価等	<p>新ブランドは立ち上げ間もないため、今後、経営改善支援センターによるモニタリングを通して、事業の進捗状況の確認ならびに課題の解消に向けての経営改善指導を継続していく。</p>

十六銀行	詳細
支援の内容（概要）	①再生計画策定・再生支援：経営コンサルタント・認定支援機関・税理士・公認会計士、②再生計画検証・金融機関調整：中小企業再生支援協議会、③再生実務支援：地域経済活性化支援機構・中部産業連盟・中小企業基盤整備機構等からの専門家派遣、④デッド・エクイティ支援：地域ファンド（ぎふリバイタルファンド）・各再生ファンド、⑤行員教育：経営コンサルタントを講師とした行員研修。
支援のための体制整備等	当行では事業再生支援部門として「事業支援部」を平成 15 年 8 月に設置。事業再生支援・問題債権の審査を行う「事業支援グループ」（18 名）と債権・回収部門の「債権管理グループ」（5 名）の 2 グループを有する。事業支援グループでは、審査決裁対応のほか、取引先企業との継続的な面談による経営相談・支援体制を整備し、コンサルティング機能を発揮することなど取引先企業の経営改善支援を主な業務としている。なお、経営改善支援担当者 10 名のうちコンサルティング業務専担者 5 名が、当行メイン・大口先を中心として重点的に事業再生支援業務を行い、外部機関と積極的に連携している。
支援実施に係る成果等	<p>【中小企業再生支援協議会〔平成 25 年度実績〕】 相談件数（一時対応）：36 件（うち当行持込：10 件、当行以外 26 件） 計画策定件数（二次対応）：39 件（うち当行持込：16 件、当行以外：23 件）</p> <p>【官民ファンド】 平成 20 年に岐阜県発の官民ファンドを立ち上げた後、平成 25 年 12 月に第 2 号官民ファンド設立に地域トップバンクとして主体的に関与。また、平成 26 年 3 月に当該官民ファンドに 1 号案件の持込を実施。</p> <p>【認定支援機関（税理士・公認会計士・経営コンサルタント等）】 平成 25 年度は経営改善支援センターへ 12 件申請し、4 件が補助金交付対象となるなど、認定支援機関と連携のうえ、取引先企業に対し事業再生計画策定支援を実施。</p> <p>【専門家派遣・行員教育】 平成 26 年 3 月、地域経済活性化支援機構と特定専門家派遣業務に係る連携契約を締結。また、取引先企業に対し中部産業連盟や中小企業基盤整備機構の専門家紹介を行い、工場改善コンサルタント、営業戦略マーケティングコンサルタント等の導入を薦めている。行員教育として、事業支援部主催の事業再生研修を行内で実施する際、外部講師として経営コンサルタントを招聘しているほか、経営コンサルタントと定期的に勉強会や情報交換会を開催し、スキル向上を目指している。</p>
支援先企業からの評価等	外部機関との連携により、取引先企業の事業再生に対する意識・危機感が醸成されるだけでなく、実際に経営改善すべきポイントが経営者にとってわかりやすくなるなどの効果が表れている。

四国銀行	詳細
支援の内容（概要）	C社は古くから取引のある注文住宅・内装工事業者。C社の最大の経営課題は後継者問題。現代表者は60歳台半ばと高齢かつ後継者がいないことから、将来的には業務縮小や事業売却、従業員社長の擁立なども視野に入れている。代表者は顧問税理士の提案に沿って、平成26年2月からスタートした「経営者保証に関するガイドライン」を利用して、代表者保証人の脱退を予め果たしておき、今後の事業縮小や事業売却、従業員社長の擁立等に機動的に対応できるよう準備しておくことにした。そうしたことから、代表者は当行D支店に既存の保証契約の見直しを要請した。
支援のための体制整備等	審査部審査企画グループ担当者とお客さまサポート部ソリューション推進グループ担当者が中心となって、税理士団体との交渉窓口を担当。本部や営業店では、税理士団体と定期的に勉強会（税理士、金融機関が講師）を開催し、中小企業の抱える諸問題、税理士と金融機関が連携して中小企業のサポートに努めることの重要性に関する情報交換を行っている。直近では平成26年7月に、税理士会と県内金融機関合同研修会を開催し、中小企業の経営改善支援に関する双方の連携・協力を確認している。
支援実施に係る成果等	平成26年3月、経理実権を代表者が掌握していることなどから、現時点において法人と個人の十分な分離は認められない状況であるとB支店は判断。しかし、C社の今後の後継者問題に円滑な流れを作り、地域におけるC社の経営の持続性を担保し雇用も確保していく観点から、担当税理士と協働・連携しながら、地域の中小企業の事業承継を含む対応を行わなければならないとの判断で、D支店は保証脱退を承諾。日ごろから、D支店も含めて税理士と金融機関が定期的に情報交換や勉強会を行っていることが、本件のスムーズな交渉の流れに繋がったものと考える。
支援先企業からの評価等	経営者から、本件対応により、将来的な業務縮小や会社売却、従業員社長の擁立といった事業承継の選択肢が増えるとともに、引退までの間の当行との絆も深まったと、スピード感のある対応に満足している旨のコメントあり。

親和銀行	詳細
支援の内容（概要）	外部専門家等とは、支援先企業に関する定期的な情報交換や、個社の経営改善進捗状況の確認等を実施。地元税理士と守秘義務契約を締結し、経営改善支援に関する包括的な協力体制を構築。長崎県再生支援協議会および経営改善支援センターを招いて、行内においてTV会議を実施し、支援制度の活用促進等を行っている。
支援のための体制整備等	経営改善支援先の専担部署として、融資部内に「中小企業支援チーム」（5名）を設置。長崎県中小企業再生支援協議会に行員1名が現役出向しているほか、OBが1名在籍しており人的連携を強化している。
支援実施に係る成果等	【外部専門家等との連携による経営改善支援（平成25年度実績）】 計画策定：8先、中小企業再生支援協議会：10先、REVIC：1先、コンサルタント導入：12先
支援先企業からの評価等	外部専門家との連携による経営改善支援先の計画策定支援や、中小企業再生支援協議会との連携事案、コンサルタント導入等は増加傾向にある。

福岡銀行	詳細
支援の内容（概要）	経営改善計画策定支援事業を利用した計画策定支援や、保証協会との連携による「ふくおかサポート会議」、「ミラサポ」を活用した専門派遣等の中小企業支援の諸施策を「中小企業支援ツール」として営業店に周知し、浸透を図っている。本部のサポートのもと、中小企業再生支援協議会・REVIC等の外部機関と連携を図っており、事例としてDES・DDSによる抜本的な事業再生の取組みを実施している。
支援のための体制整備等	経営改善支援については、融資部において営業店をバックアップする体制を取っており、与信状況や業種に応じて、「特定先グループ（8名）」、「業種別グループ（15名）」、「金融円滑化支援グループ（3名※対応の中心）」が本部フロントとなり、関連会社のFFGビジネスコンサルティングや、外部機関や専門家への連携を図りながら対応を行っている。そのほか、審査グループ内に「経営改善支援ユニット（3名・ラインの審査業務と兼務）」があり、上記と同様に外部機関と連携を図りながら営業店をサポートしている。
支援実施に係る成果等	【外部専門家等との連携による経営改善支援（平成25年度実績）】 ①経営改善計画策定支援事業：26先、②ふくおかサポート会議：29先、③中小企業再生支援協議会：18先、④REVIC：4先 他
支援先企業からの評価等	所管部署である融資統括部および融資部から、営業店へ各種施策や外部機関利用についての周知を継続的に行っており、経営改善計画策定支援事業、ふくおかサポート会議利用件数等を中心とした「中小企業支援ツール」の利用件数は増加傾向にあるなど、営業店の経営改善支援の認識はこれまで以上に向上している。

西日本シティ銀行	詳細
支援の内容（概要）	過剰債務・大幅債務超過に陥っていた債務者に対して、弁護士および大手コンサルタントを活用して抜本的な再建スキームを検討した結果、業界地場大手企業のスポンサー支援の下での第二会社方式による事業譲渡・特別清算を行うこととした。スキームの実行前に、弁護士を介して金融債権者等への説明・交渉を実施。大筋の合意を得るとともに、スキームの実行過程における様々な問題について、弁護士、コンサルタント等の外部専門家と十分な連携を図りながら処理・解決した。
支援のための体制整備等	経営改善支援を実施する専担部署として、本部に「融資業務室」（融資業務室長1名・室員6名）を設置しており、業況悪化もしくは悪化傾向にある取引先企業のうち、当行が主導的に経営改善に関与するための具体的、能動的な活動が可能で、経営改善指導の必要性がある先を担当している（平成26年3月末現在の担当先95グループ/177先）。
支援実施に係る成果等	特別清算の活用により金融債権者等の実質的な債権放棄を受け、債務超過の圧縮・既存債務の返済軽減が行われたこと、業界地場大手企業のスポンサー就任により企業信用力の向上、営業体制・ガバナンスの強化が図られたことから、今後安定した事業継続が見込まれる。
支援先企業からの評価等	債務者およびスポンサー企業から「当行の取組みの結果、従業員の雇用は確保され、納入業者をはじめとする一般債権者への悪影響が回避されたことを通じ、スムーズな事業承継が図られた」との評価を得た。

北九州銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>【中小企業経営改善・金融サポート会議（経営サポート会議）ほか外部専門機関を活用した経営改善支援】 〔支援実施に至る経緯等〕</p> <p>支援先企業 A 社は製紙用・菌床用木材チップの製造およびシイタケの生産販売に取り組んでいる小規模事業者。過去、木材チップに係る大規模設備投資を行った直後に木材チップ価格が暴落する等の外部環境の影響を受けるとともに、菌床用チップ部門における価格競争やシイタケ生産販売部門における人件費等の高コスト体質を主因に事業収益が圧迫されるなど、諸問題を抱えていた。</p> <p>〔当該取組みの具体的内容〕</p> <p>製紙用・菌床用木材チップ製造に加え、近年は、菌床の自家生産・シイタケ栽培に取り組むなど、農業・食品分野の収益を強化していたことから、当行は、外部専門家の知見を活用した経営改善計画の策定を提案。外部専門家の導入に当たって、福岡県信用保証協会と事前に経営改善の方向性等について協議を重ねたうえで、中小企業経営改善・金融サポート会議（経営サポート会議）による専門家派遣事業を活用し、食品分野にも精通した中小企業診断士を派遣。菌床用チップ製造の収益性向上、シイタケ栽培コストの削減、シイタケの販売戦略（商品差別化、食の安全志向等）、経営者が考えている経営改善策の有効性等は、専門家との協議・分析を踏まえてアクションプランを作成。シイタケ栽培については、夏場の生産性減退、温度・湿度等の最適栽培環境の開発、品質の更なる向上等、技術面の問題解決を図るため、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）を活用した問題解決を提案。</p>
支援のための体制整備等	<p>経営改善・事業再生に取り組む専門部署として、当行審査部内に「企業サポートグループ」を設置し、取引先企業と一体になった積極的な取組みを行っている。経営改善支援に当たっては、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（経営サポート会議）、福岡県中小企業診断士協会、福岡県経営改善支援センター、税理士法人等の外部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を整備。</p>
支援実施に係る成果等	<p>経営サポート会議では解決困難な技術的な経営課題について、外部研究機関を活用することで、深度あるサポートが可能となった。信用保証協会との事前相談、経営者へのヒアリング、A 社の実地調査、また、中小企業庁の「高度実践型支援人材育成事業」を活用した(社)福岡県中小企業診断士協会による当行向け研修の事例に本事例を取り入れるなど、外部専門機関の活用を通じて OJT 効果が発揮され、営業店・本部分行員の目利き能力向上に繋がった。</p>
支援先企業からの評価等	<p>業界に詳しい外部専門家の知見を取り入れることで、具体的かつ実践的な経営改善策の策定が可能となり、実現可能性の高い経営改善計画が策定できた。</p>

北洋銀行	詳細
支援の内容（概要）	取引先企業を取り巻く経営環境や財務内容の毀損度等から、取引先企業の事業持続可能性の見極めを行い、最適な経営改善・事業再生に繋げるべく、北海道中小企業再生支援協議会・地域経済活性化支援機構等の外部機関やコンサルタント会社・税理士・公認会計士等の外部専門家と積極的に連携を図っている。外部専門家等とは、取引先企業の経営改善計画の策定支援のほか、取引先企業の状況に応じて DDS・再生ファンド等の抜本的な再生スキームの構築も連携して検討を進めるなど、早期かつ効率的な経営改善・事業再生支援への取組みに努めている。
支援のための体制整備等	融資第一部内に組織している「経営改善支援室」が経営改善・事業再生支援を担当。本年 4 月から経営改善・事業再生支援の取組みを一層推し進めるべく、人員を 4 名増員。現在では 21 名体制で臨んでおり、営業店とともに債務者や外部専門家・外部機関との面談、他金融機関との調整等を行うなど、経営改善・事業再生における営業店サポートを行っている。
支援実施に係る成果等	上記取組みにより、外部専門家や北海道中小企業再生支援協議会と連携した経営改善計画の策定支援実績は増加しており、また、DDS・再生ファンドの活用実績も着実に成果を伸ばしている。なお、本年 3 月にはこれまでの北洋中小企業再生ファンドに加え、地域経済活性化支援機構とともに北海道の地域経済発展のため、道内銀行・道内信用金庫・道内信用組合・北海道信用保証協会・中小企業基盤整備機構が協調して中小企業の事業の再生と活性化を目的とする官民一体型の再生・活性ファンド「北海道オールスターファンド」を創設した。
支援先企業からの評価等	【主な取組み事例（再生ファンドを活用した事業再生・事業承継支援事例）】 事業承継者が不在の不動産賃貸事業者に対し、北洋中小企業再生ファンドを活用した再生スキーム（債権カット）を構築。同スキームでは、当行貸出金債権・同社役員保有株式をファンドへ売却、ファンド運営会社管理の下、収支改善・資産スリム化を図った後、会社分割を実施予定。ファンドが保有する新設会社の株式をスポンサーに譲渡することで取引先企業の事業再生を図るもの。取引先企業からは、過剰債務の削減はもとより、事業承継問題の解消にも繋がるスキームとして、評価をいただいた。

福島銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>【事業承継を企図した経営改善計画策定支援】</p> <p>A社は長年、小規模事業者向けの簡易宿泊所を運営していたが、競合激化により売上減少傾向赤字が常態化。また、同社の代表・専務ともに高齢で事業承継の問題が生じていたが、事業承継予定者の孫娘は経営参画に当初消極姿勢であり、加えて震災による一時営業休止により事業廃業に傾いていた。当行はこれまでも1年毎の貸出条件変更により返済額軽減等の支援を行ってきたが、大幅な債務超過の事実、外部専門家の意見を組み入れたうえで事業承継等の判断を行うべきであると考え、当行から中小企業再生支援協議会の活用を提案した。</p>
支援のための体制整備等	<p>【中小企業再生支援協議会との連携】</p> <p>具体的な取組みとして、①大幅な債務超過であり、当行単独のDDS（准資本型）による金融支援実施、②日本政策金融公庫（代理貸付）は貸出金利を引き下げ、支払利息を軽減、③代表者名義の事業用不動産等の経営資源をA社に集約し決算会計を透明化、④DDS以外の要償還債務については超長期の期間20年とする支援を実施。また、計画策定過程において、飲食部門強化による収益見通し、設備投資等を十分に加味し、日本政策金融公庫、信用保証協会の協調により長期返済について合意するに至った。</p>
支援実施に係る成果等	<p>事業承継者の孫娘を含め、A社の実態把握、計画策定過程にも関与させたことで事業承継意欲が喚起された。家族経営の中小企業の実態は、会社の経営状態を社長以外が把握していないケースが多く、地域金融機関として事業承継に係る潤滑油としての役割を果たすことができた。</p>
支援先企業からの評価等	—

東京スター銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>連携先である東京都中小企業再生支援協議会（以下「協議会」という。）と、①協議会が紹介するコンサルタント会社監修の経営改善計画策定、②経営改善計画について協議会と連携してバンクミーティングを開催し、取引のある全銀行に説明のうえ同意を得る、③計画スタート後の他行へのモニタリング報告、を連携して実施。</p>
支援のための体制整備等	<p>協議会や中小企業基盤整備機構等、主たる外部機関の窓口は「法人企画グループ」が担当。取引先企業を担当する営業のグループと協同して連携・活用を図る。</p>
支援実施に係る成果等	<p>公的・中立的な協議会の介在によって、多くの取引金融機関から短期間で経営改善計画の同意が得られ、早期の計画スタートが可能となった。</p>
支援先企業からの評価等	<p>取引金融機関が同意する経営改善計画が策定されたことにより、経営陣だけでなく従業員にも経営課題の共有が進み、経営改善の意識改革に繋がった。</p>

東日本銀行	詳細
支援の内容（概要）	現在、中小企業診断士1名（中小企業庁のポータルサイト「ミラサポ」対応）、経営コンサルタント会社2社（取引先顧問契約各1先、ミラサポ対応）、不動産賃貸業専門コンサルタント会社1社（取引先顧問契約1先）と連携している。
支援のための体制整備等	「審査部金融円滑化対応室」において対応。室長は審査部長が兼務し、以下6名で対応。うち4名は支援先130先を主として対応しているほか、条件変更先の検証を行っている。うち2名は営業店臨店を主として行い、営業店における顧客管理状況の把握に努めている。各担当とも営業店取引先に対し経営改善等に当たっての外部専門家等の連携対応に努めており、外部専門家派遣時には営業店担当者とともに同行している。また、常時連携していない外部専門家とも適宜情報交換を行っている。
支援実施に係る成果等	①ミラサポ等による外部専門家の派遣：平成25年度26回、平成26年度12回。専門家顧問契約先：3先。②実績例としては、不動産賃貸業取引先が空室改善のため外部専門家と提携し、空室42室について平成25年1月にサブリース契約締結。家賃保証により月額3百万円収入増加。
支援先企業からの評価等	外部専門家の派遣においては、①経営改善計画策定のアドバイスを受けられ作成に役立った、②資金繰り管理、事業再構築、財務体質改善、経費削減、成長戦略構築等実務面で参考になる話を聞いた、③事業面、財務面の指摘を受け、今後の参考になった、といった評価をいただいている。

大正銀行	詳細
支援の内容（概要）	中小企業再生支援協議会や経営改善支援センターとの連携のほか、必要に応じて、取引先企業の顧問税理士や当行顧問税理士とも連携し、取引先企業の経営改善に向けて取り組んでいる。
支援のための体制整備等	融資第一部内に審査担当から独立した「金融サポート室」を設置し、経営不振先企業への対応を金融サポート室担当者が個別に担当。支店の渉外担当者と連携して支援策を策定している。また、経営不振先を年商・当行シェア等によりリストアップし、支援協議会等との集中相談会の実施や、顧客の顧問税理士が認定支援機関となっている先への支援センター事業案内による連携案件の発掘、当行顧問税理士との連携等にも取り組んでいる。
支援実施に係る成果等	【W社（配電盤製造業）に係る事例】 支援協議会で経営改善計画を策定する過程で、W社の主な課題は販売先が1グループ企業に集中（売上の9割）していることが明確になったことから、新規販売先の発掘等の改善策を策定・実施した。その結果、計画1期目で大幅増収（前期比170%）となり、同グループへのシェアは4割弱まで減少。当初、1期目は赤字計画であったが、45百万円の黒字へ回復。そのほか、バンクミーティング等を実施する中で、W社後継者の事業改善への意識が向上、全社一体となった経営改善が行える体制となりつつある。
支援先企業からの評価等	上記W社からは、「経営改善に取り組んだ結果、顧客および顧問税理士からの信頼は以前にも増して厚くなり、大正銀行に支援を申し出て良かった」との評価をいただいている。

京葉銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>経営改善を要する先に対して、積極的に外部機関と連携し、経営支援の取組みを実施。特に、外部の公的機関である「千葉県再生支援協議会」との連携や、経営改善計画策定支援事業として国から選定された外部機関である「認定支援機関」（主に千葉県中小企業診断士協会）と緊密に連携を図っている。</p> <p>〈外部機関持込実績〉 平成 24 年度：22 先（内協議会：16 先、認定支援機関：0 先）、平成 25 年度：64 先（内協議会：13 先、認定支援機関：46 先）。</p>
支援のための体制整備等	<p>専担部署として、平成 14 年 6 月に「企業経営相談室」を設置し、平成 21 年 2 月に取引先企業のサポート体制の更なる強化を明確にするために「企業経営サポートグループ」に名称を変更して対応。人員体制は 8 名（うち中小企業診断士 2 名）。外部機関の連携として、外部機関の持込先数の目標を設定して強化を図っている。</p>
支援実施に係る成果等	<p>【個別事例】業況悪化先に対する後継者を明確にした経営改善策の提案 取引先企業の洋菓子製造業（年商 816 百万円・従業員 79 名）は、社長が高齢であることもあり、永年の勘といった手法による経営をしていたが、業況悪化していたことから、千葉県中小企業再生支援協議会と協働して事業再生に取り組む。業況悪化要因を分析し、社長のみならず経営者全員に対して、経営改善の必要性や迅速な具体的改善策の実行を明確化。子息を後継者にするにより、経営関与がより強まり、取引先への値上げ交渉を図ったことにより資金繰りが改善。</p>
支援先企業からの評価等	<p>業況悪化の中で、社長は子息に対して後継者の件を切り出せなかったが、当行のきめ細かな支援や、支援協議会の関与により、経営改善や後継者が明確になり、経営者の評価は非常に高い。後継者である子息は、協議会の計画等を十分参考にして経営改善を図りたいとの意向。外部機関と連携することにより、後継者に対して提供すべきサービス等が明確に示せる効果があった。</p>

神奈川銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>平成 26 年 7 月に、中小企業・小規模事業者に対する経営改善計画策定支援を強化するため、一般社団法人神奈川県中小企業診断協会と包括提携を行った。経営改善計画策定を希望する顧客に対し、同協会に所属する中小企業診断士と当行が連携し、経営改善計画を策定。</p>
支援のための体制整備等	<p>中小企業等に対する経営改善・事業再生支援を強化するため、審査部内に「企業支援室」を設置しており、審査部企業支援室の人員は 4 名（平成 26 年 8 月現在）。</p>
支援実施に係る成果等	<p>平成 26 年 7 月に同協会との包括提携にもとづき、現状 1 社について、経営改善計画策定支援を開始している。</p>
支援先企業からの評価等	<p>取組みを開始した顧客からは、①外部の専門家としての客観的な目線・意見により自社を評価してもらいたい、②改善ポイントを明確にした経営改善計画の策定に期待している、といった声がある。</p>

愛媛銀行	詳細
支援の内容（概要）	①経営改善支援センター事業活用連携（（一社）愛媛県中小企業診断士協会および TKC 四国会愛媛支部）、②よろず支援拠点の活用（愛媛県よろず支援拠点ほか、当行営業店管内よろず支援拠点）、③その他経営改善無料相談等の活用（国土交通省建設企業等のための経営戦略アドバイザー事業、愛媛県建設産業再生インフォメーションセンター事業、中小企業庁のポータルサイト「ミラサポ」の活用等）。
支援のための体制整備等	専担部署：審査第三部金融円滑化推進室、人員体制：専担 2 名（金融円滑化推進室） 連携態勢：「外部専門家等」←（連携）→「金融円滑化推進室」←（指導・取りまとめ）→「営業店」←（アドバイス・相談）→「当行取引先企業」
支援実施に係る成果等	①経営改善支援センター事業受付件数：平成 25 年度：11 件、平成 26 年度：5 件（平成 26 年 7 月末現在）。②よろず支援拠点：愛媛県よろず支援拠点経営相談案件持込：228 件、愛媛県外営業店管内よろず支援拠点経営相談案件持込：43 件（平成 26 年 6 月 2 日設置以降 7 月末現在）。③その他経営改善無料相談等：取引先企業からの直接申込みのため、計数把握が難しいものの、営業店報告ベースで数十件あり。
支援先企業からの評価等	経営改善支援センター事業の活用実績はまだ低いが、TKC 四国会愛媛支部と営業店支店長との「経営改善支援交流会」を愛媛県下 5 ブロックにおいて平成 26 年 6 月～7 月に開催し、営業現場での連携強化を図っていることから、今後期待できると考えている。よろず支援拠点の活用については、平成 26 年 6 月に愛媛県よろず支援拠点のコーディネーターを講師に招聘し、愛媛県内営業店支店長等を対象とした研修を実施。同 7 月には、取引先企業に同拠点を集中的に紹介したことで全営業店が紹介実績をあげている。特に愛媛県よろず支援拠点の活用については、十分な実績と思われるが、今後の継続したサポートが課題と認識している。その他経営改善無料相談等活用については、継続して取組みを行っている。

佐賀共栄銀行	詳細
支援の内容（概要）	学校給食・パン製造業を営む A 社において、平成 23 年 7 月に経営改善計画を策定し再建を図っていたものの、計画対実績に乖離が生じたため、中小企業再生支援協議会から紹介を受けた公認会計士と連携し、経営改善計画の再策定支援を行った。A 社は、佐賀市内の小中学校から厚い信頼を得ており、地域になくはならない企業であったほか、経営陣の再建意識も高かったことから、再生の可能性は十分にあると判断し支援を継続することとした。計画の方針として、新規営業体制の構築などを盛り込んでいる。
支援のための体制整備等	専担部署として、融資統括部内に「企業支援グループ」を設置しており、中小企業診断士 1 名を含む 2 名体制としている。
支援実施に係る成果等	経営陣に対して、外部環境の状況、内部環境における問題点を再認識させることができている。また、営業体制の見直しにより取引先の新規開拓の成果が上がっており、売上高減少に歯止めがかかっている。
支援先企業からの評価等	コンサルティング機能発揮の一環として、経営陣から一定の評価を得ているものと考えている。

高知銀行	詳細
支援の内容（概要）	食品製造卸売業者である A 社は、主力取引先である量販店のデフレ対応による値下げに適合できず、収益性が悪化したことに加え、高付加価値商品開発や生産管理も疎かになったことから窮境に陥った。これを打開すべく、独立行政法人中小企業基盤整備機構の経営実務支援事業を利用し、実務経験が豊富な外部専門家の指導により、オリジナル商品の開発、新規販路開拓等の経営改善支援に取り組んだ。
支援のための体制整備等	営業店担当者および本部の経営改善支援専門室の室長および A 社担当者が当行側の担当となり、A 社経営陣等と直接交渉し、外部専門家と連携した経営改善への取組みが実現した。専門家からの指導内容は、当行担当者の帯同や取引先企業とのリレーションにより共有化されており、進捗管理など各場面において三者で直接的・間接的に連携した体制を構築することができた。
支援実施に係る成果等	外部専門家による経営実務支援は 5 か月間実施され、新商品の開発に成功した。販路開拓についても、他県の業者と取引が開始される等の成果が上がった。
支援先企業からの評価等	新商品開発や販路開拓の指導を通じて経営陣の改善意識が向上した。また、実際に新商品や販路開拓が実現したことに対して、支援先企業からの評価も高かった。今後も今回の指導を活かせるよう全社的に経営改善に取り組んでいる。

南日本銀行	詳細
支援の内容（概要）	①地域経済活性化支援機構（REVIC）、鹿児島県中小企業再生支援協議会、税理士等の認定支援機関との連携を通じ、中小事業者の経営改善計画の策定、デューデリジェンス、返済条件の緩和をはじめとする金融支援等を実施。②あおぞら銀行グループとの連携により、平成 25 年 3 月に再生支援を目的とする「九州地域活性化ファンド」を設立（豊和銀行・宮崎太陽銀行も参画）。抜本的な債務処理による中小事業者の早期再生を支援。
支援のための体制整備等	審査部内に「経営支援室」を設置済（平成 26 年 7 月末現在、執行役員室長以下 7 名）。上記外部専門家等との連携窓口として機能。また、営業部店における経営支援業務のスキル向上を図るべく、再生実務研修等を行い、営業部店レベルでの外部専門家等との連携の促進を図っている。
支援実施に係る成果等	①鹿児島県中小企業再生支援協議会への当行持込案件 6 件、REVIC への相談案件 1 件、認定支援機関との協調案件 1 件（いずれも平成 26 年度分（平成 26 年 7 月末現在））。中小企業再生支援協議会への持込は、従前から積極的に推進しているが、持込先のうち概ね 3 割が事業改善、3 割が悪化している状況。②九州地域活性化ファンドは 7 件の活用実績（平成 25 年度）。
支援先企業からの評価等	「取引金融機関に加え、外部専門家等の知見を活用することで、自社（中小事業者）の経営課題や経営資源をよりの確に把握することが可能となり、効果的な事業再生を推進することができる」との評価等。

沖縄海邦銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>A社は、当行がメインバンクとなる建設業者（土木）であるが、過去における売掛債権の焦付きや不適切な経理処理等により、財務基盤が著しく毀損し、資金繰りも逼迫している状況にあった。当行は、A社の抜本的な再生を図るべく、中小企業再生支援協議会（以下「協議会」という。）に案件を持ち込むとともに、サブ銀行であるB行も交えて、支援の方向性等に関する協議を開始。議論を進める中で、A社については、事業性や再生可能性をより慎重に検討する必要があるとの認識で一致し、外部専門家に対して、事業デューデリジェンス（以下「事業DD」という。）、財務デューデリジェンス（以下「財務DD」という。）を依頼することとなった（事業DDを中小企業診断士、財務DDを税理士にそれぞれ依頼）。事業DD、財務DDの結果を踏まえ、A社については、金融機関の積極的な支援が得られれば、十分再生が見込まれるとの結論に至ったことから、引き続き、事業DDを担当した中小企業診断士とも連携し、事業再生計画の策定に取り組むこととなった。</p>
支援のための体制整備等	<p>平成26年4月から、新たに「企業支援部」を設置し、経営改善等支援を含めた包括的な取引先支援に取り組んでおり、外部専門家等との連携を要する案件については、同部が所管する体制としている。現在の同部の人員体制は、部長1名、次長1名、調査役2名、事務主任1名の計5名体制。</p>
支援実施に係る成果等	<p>取組みの初期段階から、協議会・B行・外部専門家と積極的な連携を図ったことにより、抜本的な施策を織り込んだ「事業再生計画」を策定することに成功。本件「事業再生計画」の主な施策は、①メイン行である当行によるDDSの実施、②当行およびB行の協調による新規融資実行、③全ての取引金融機関協調によるリスケジュール実施、④「事業再生計画」成立により、新規融資による資金供給が可能となったほか、約定弁済についてもキャッシュフローに応じた内容としたことにより、大幅な資金繰り改善が図られることとなった。</p>
支援先企業からの評価等	<p>当行によるDDSを計画に織り込むことにより、合理的な期間内での債務超過解消が見通せることとなり、本件「事業再生計画」の成立に至っている。計画成立により、新たな資金調達も可能となり、資金繰りも大幅に改善していることから、本取組みは、A社からも高い評価を得ているものと認識している。</p>

八千代銀行	詳細
支援の内容（概要）	<p>【「神奈川県中小企業診断協会」との連携による「経営改善計画策定支援事業」（405 事業）の活用】</p> <p>中小企業の真の意味での経営改善を図るべく、外部専門家等との連携・協力とコンサルティング機能を発揮し、経営改善計画の策定をはじめとする経営改善支援に積極的に取り組むため、「神奈川県中小企業診断協会」と「包括的連携・協力に関する協定書」を締結。中小企業の経営改善計画策定に当たり費用負担軽減のため、「経営改善計画策定支援事業」（405 事業）を活用し、事業者の負担額を定額制とした。</p>
支援のための体制整備等	<p>当行審査部企業支援課と「神奈川県中小企業診断協会」経営支援部を連携の窓口とし、診断協会は、同協会経営支援部内の「事業再生支援プロジェクト」に在籍する中小企業診断士から、当該事業者に見合った診断士を選定し派遣。また、本部・営業店一体となり「経営改善計画策定支援事業」（405 事業）の活用、面談立会い等、提案可能な体制構築に努めている。</p>
支援実施に係る成果等	<p>中小企業のニーズに対応するため、支援内容をオーダーメイド化し、本業支援の強化に繋がった。当行単独では賅えない専門性および経営資源の補完となった。また、中小企業診断士との協働により、営業店担当者の取引先に対する実態把握能力が深まり、コンサルティング能力の向上に繋がった。「経営改善計画策定支援事業」（405 事業）取組み件数については、増加した。</p>
支援先企業からの評価等	<p>経営改善計画策定に当たっての費用負担が軽減したことで、中小企業、特に小規模企業等の経営者の現状認識が深まり、経営改善に向けた強い意欲・意思が醸成された。「経営改善計画策定支援事業」（405 事業）および当行の経営改善支援活動への理解が深まった。</p>

以上