

分類⑤ 支援態勢の強化
(組織全体としての継続的な取組)

事例 59～63

- ・ あとがき

⑤支援態勢の強化（組織全体としての継続的な取組）

復興再生支援チームの活動について

（岩手銀行）

【概要】

東日本大震災により被災した企業の早期事業再生を図るべく、平成23年5月1日に本部横断的な組織として、「復興再生支援チーム」を結成。被災事業者が抱える様々な経営課題にワンストップで対応できる体制を構築。

背景と経緯

今回の大震災では多くの中小企業が工場の全壊や在庫の流出など壊滅的な被害を受けており、経営者が抱える悩みは多種多様で高度であることから、中小企業の悩みに一層踏み込んで迅速な課題解決を図る必要があった。

平成23年5月に審査部・営業統括部・地域サポート部から成る組織横断的なプロジェクトチームとして「復興再生支援チーム」を結成。震災により直接・間接に被害を被っている取引先に対して当行グループの総力を結集し、適切な解決策を提案することを目的に設置した。

具体的な取組

地域別の担当者が被災した中小企業の経営者と直接面談し、経営者の悩みや要望に耳を傾け、正確な情報の提供、再建計画の立案、復興資金の調達といった事業再建への取組を重点的に支援した。

具体的な取組:①再建工程表の策定支援、②資金調達・返済条件の変更・債権売却等の金融機関調整、③利子補給制度、グループ補助金制度等、国や自治体による各種復興支援策の情報提供と活用支援、④協力会社の紹介、⑤販路開拓支援、⑥機械・工場の貸与の斡旋、⑦外部専門家の紹介等

取引店も被災している中で、被災事業者は事業再建に向けたワンストップ相談窓口として、復興再生支援チームを活用でき、事業再建に向けた工程表の策定、各種支援策の活用、外部専門家や外部機関への橋渡しなど、様々な角度から事業再建に向けた取組みを加速させるに至った。

復興再生支援チームの活動スキーム

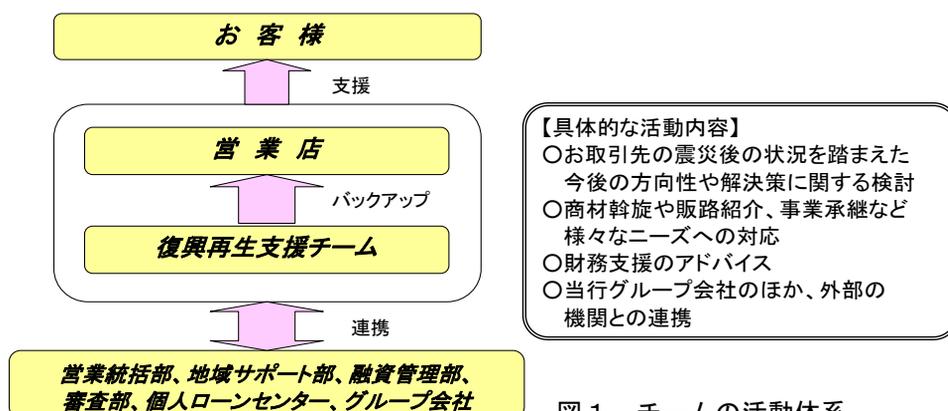


図1 チームの活動体系

取組の成果

復興再生支援チームの設置は、組織横断的なプロジェクトチームとして、被災事業者の実態把握や再建に向けた将来像をよく検証する中で、復興再生に向けた直接的な支援はもとより、その先の販路開拓・OEM生産・新たな事業拠点の紹介等、前向きなソリューションについても能動的に対応できるというメリットがある。加えて、外部機関や外部専門家との広く深い協調・連携関係を構築することができ、被災事業者の早期再建に向けたワンストップ相談窓口としての機能強化につながった。

＜具体的取組実績＞ 平成23年5月1日～平成27年9月30日

- ・被災企業に対する再建工程表策定完了数……250先
- ・再建後の修正計画策定数……27先
- ・岩手元気いっぱいファンド（日本政策投資銀行連携）……20先、37億円
- ・東日本大震災中小企業復興支援ファンド（大和企業投資連携）……5先、17億円
- ・東日本大震災事業者再生支援機構……90先、売却対象債権額61億円
- ・岩手・宮城産業復興機構……69先、売却対象債権額34億円
- ・三菱商事復興支援財団に対する投資先紹介……11先



写真1 被災した当行大槌支店



写真2 臨時設置された出張所

今後の課題

地域経済はある程度回復した感があるものの、今後の先行きを不安視する声も多い。被災企業の3/4以上が事業再開したものの、売上が回復していない先が少なくない。また、資材費・人件費の高騰等により、必要な利益を確保できない先も多い。

こうした中で、事業者の再建に向けた支援の強化を進めるとともに、マンパワーの確保、失われた販路の再建・新規開拓への支援にも取り組む必要があると認識している。

なお、未だ事業再開に至らない取引先に対する支援のほか、事業再建を果たした取引先に対する事後フォローも行いながら、被災地域の復興を支援していく必要がある。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント① 被災事業者と復興の方向性を共有

支援実施のポイント② 外部機関との連携による多様な取組み

支援実施のポイント③ 1社1社オーダーメイドでの支援

七十七銀行は事業再生計画の進捗状況について、機構と連携し定期的にモニタリングを行うとともに、飲食店部門及び水産物卸売部門の売上確保といった経営課題等の解決に向け、フォローアップを実施している。

取組の成果

常駐外部専門家との連携により、東日本機構が有する債権買取機能を活用することで、当該取引先にとっては、長期の元金返済棚上げや金利負担の軽減等による資金繰りの安定が図られている。A社についても、当面の資金繰りに目途がつき、経営者がいち早く営業活動に専念できる環境が整った結果、水産物卸売部門では関東地区等で新たな販路を確保するなど、スピーディーな事業再生につながっている。

外部専門家の常駐開始以降、平成27年9月末までに、沿岸部の営業店や支援要請のあった営業店の取引先を中心に計108先の経営改善計画の策定支援に着手し、そのうち92先の取引先について経営改善計画の策定支援が完了するなど、常駐外部専門家との連携によるスピーディーな対応により、取引先の事業再生・経営改善に向けた取組みを強化している。

常駐外部専門家と連携し、OJT研修の実施や事業再生・経営改善支援にかかる行員向けセミナーの開催のほか、常駐外部専門家が有する専門的な知見・ノウハウ等を「見える化」した「経営改善計画策定支援マニュアル」の発行等に取り組んでおり、行員の目利き力および経営改善支援スキルの向上を図っている。

今後の課題

債権買取機構による債権買取り支援を実施した取引先（以下「債権買取済先」という。）の復旧状況にはばらつきがあり、販路および仕入環境の回復の遅れなどにより、事業が計画どおり進捗していない事例が発生していることから、債権買取済先に対するモニタリングを一層強化する必要がある。

七十七銀行では、債権買取済先ごとの経営課題を的確に把握したうえで、外部専門家等と連携した支援のほか、本部間連携によるビジネスマッチング支援を行うなど、中長期的な事業再生に向けた最適なソリューションの提供に努めている。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント① 審査部内への外部専門家の常駐

支援実施のポイント② 債権買取機構等公的機関との緊密な連携

支援実施のポイント③ 外部専門家の知見・ノウハウの「見える化」

⑤支援態勢の強化（組織全体としての継続的な取組）

地元企業応援部の設置及び復興支援担当者の配置

（仙台銀行）

【概要】

中小規模事業者等への復興支援及び貸出等を積極的に推進するため、「地元企業応援部」を設置し、事業再生担当者、復興融資担当者などを配置。また、グループ方針である本業支援強化のため、「本業支援室」を設置し、宮城・山形両県をつなぐビジネスマッチング等を展開。

背景と経緯

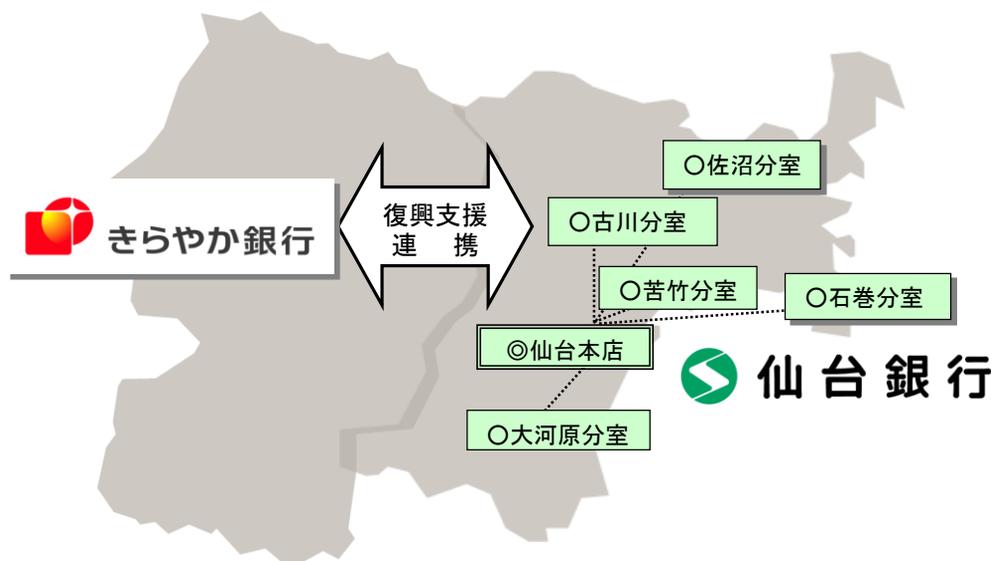
仙台銀行は、被災地の金融機関として、震災からの早期復興に向けて円滑な資金供給や事業再建支援をはじめとする復興支援策に積極的かつ長期間にわたって取り組んでいる。

この方針のもと、当行は、中小規模事業者等への復興支援及び貸出等を積極的に推進するため、地元企業応援部（企画室、サポート室、推進室、本業支援室）を設置し、56名体制（平成27年6月現在）で活動している。

具体的な取組

地元企業応援部は、仙台本店のほか、古川分室、石巻分室（津波被災地）、大河原分室（津波被災地も担当）、佐沼分室（津波被災地も担当）を設置し、宮城県内5か所で復興支援を行っている。各分室には、事業再生担当者（サポート室）と復興融資担当者（推進室）が常駐しており、津波被災地に支援拠点を設置することで、被災企業の復興相談等にきめ細やかに対応する体制としている。

また、平成25年10月には、じもとホールディングスの中長期戦略である「本業支援」を強化するため、「本業支援室」を新設した。本業支援室は、じもとホールディングス並びにき



らやか銀行と連携し、被災企業へのビジネスマッチングを通じた販路拡大支援、グループ戦略の「本業支援」の定着とレベルアップに向けた仕組みづくり、人材育成に取り組んでいる。

取組の成果

当行は、じもとホールディングスの中長期戦略である「本業支援」の取組を通じ、宮城と山形をつなぐ新たな商流形成を目指し、下記事例をはじめとする、両県をつなぐマッチングを行っている。

【ビジネスマッチング事例】

山形県内で5店舗を経営するスーパーは、鮮魚部門の品揃えを充実させるための仕入ルートの拡大を課題としていた。

このため同社は、仕入先の紹介について仙山圏のネットワークを持つきらやか銀行に相談し、相談を受けたきらやか銀行は、仙台銀行に水産業者の紹介を依頼した。

仙台銀行は、同社の経営課題に対応できる先として、地元の津波被災地（石巻市、塩竈市）の取引先水産加工業者3社を選定し、きらやか銀行と調整のうえ同社に紹介。その結果、全ての業者との取引が成約となった。

成約した業者の中には、仙台銀行が6次産業化に向けて事業計画策定や資金面の支援を行い法人経営に移行した銀鮭・ホタテ養殖業者（石巻市）も含まれている。仙台銀行の被災地の企業支援ときらやか銀行との情報連携により、宮城の被災地と山形をつなぐビジネスマッチングにつながった。



写真1 被災後、当行が6次産業化を支援した養殖業者



写真2 山形県のスーパーマーケットとビジネスマッチング

今後の課題

事業再開した被災企業では人材確保や販路確保・開拓など多面的な企業支援が必要となっている。当行とじもとホールディングスは、本業支援を通じて、グループ全体で被災地のニーズをスピーディーに把握・対応することで、更なる復興支援に取り組んでいく。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント① 復興支援専門部署の設置

支援実施のポイント② 県内各地に事業再生・復興支援を配置

支援実施のポイント③ 宮城・山形をつなぐ「本業支援」の取組

⑤支援態勢の強化（組織全体としての継続的な取組）

復興支援財団の設立と各種支援

（三菱商事復興支援財団）

【概要】

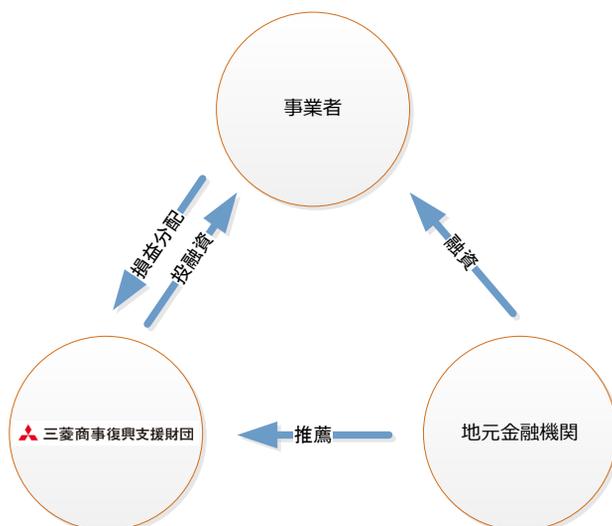
三菱商事は、4年間総額100億円の復興支援基金を創設し、被災した地域の状況やニーズに合わせてさまざまな活動を展開。平成24年春には三菱商事復興支援財団を設立し、学生支援奨学金および復興支援助成金を復興支援基金から継承するとともに、投融資を通じた事業支援を通じ、被災地の産業復興・雇用創出支援に取り組んできた。

背景と経緯

三菱商事は東日本大震災の発生直後から、社員ボランティアの派遣、被災世帯の大学生への奨学金、被災地の復旧・復興に携わる非営利団体への助成金を三本柱に復興支援活動を展開した。そうした中、平成24年3月には、被災地の更なる力強い復興には、産業復興・雇用創出が不可欠と考え、三菱商事復興支援財団を設立した（平成24年5月に公益財団法人の認定を取得）。

具体的な取組

同財団は、地元の金融機関と協力しながら、被災地域の事業者に対し投融資を通じた復興支援活動を行ってきた。寄附ではなく投融資としたのは、返さなくてはならないお金であるがゆえに生まれる適度な緊張感が、事業の継続を支えていくことにつながると考えたからである。ただし、利益を目的とした投資とは一線を画し、事業が軌道に乗って利益を出すまでは配当は猶予している。配当が実現した場合にも、配当分は財団の内部には留保せず、復興資金が被災地で循環する仕組みをつくり、地域経済のさらなる発展をサポートすることを目指している。



事業の全体像

平成26年度は、震災から4年目を迎えた被災地の状況に合わせ、最低出資金額を引き下げ、地元金融機関等の紹介とする条件を緩和。原則として事業の立ち上げや拡大に伴う初期投資的費用に用途を限定し、新規起業案件への門戸を広くした。

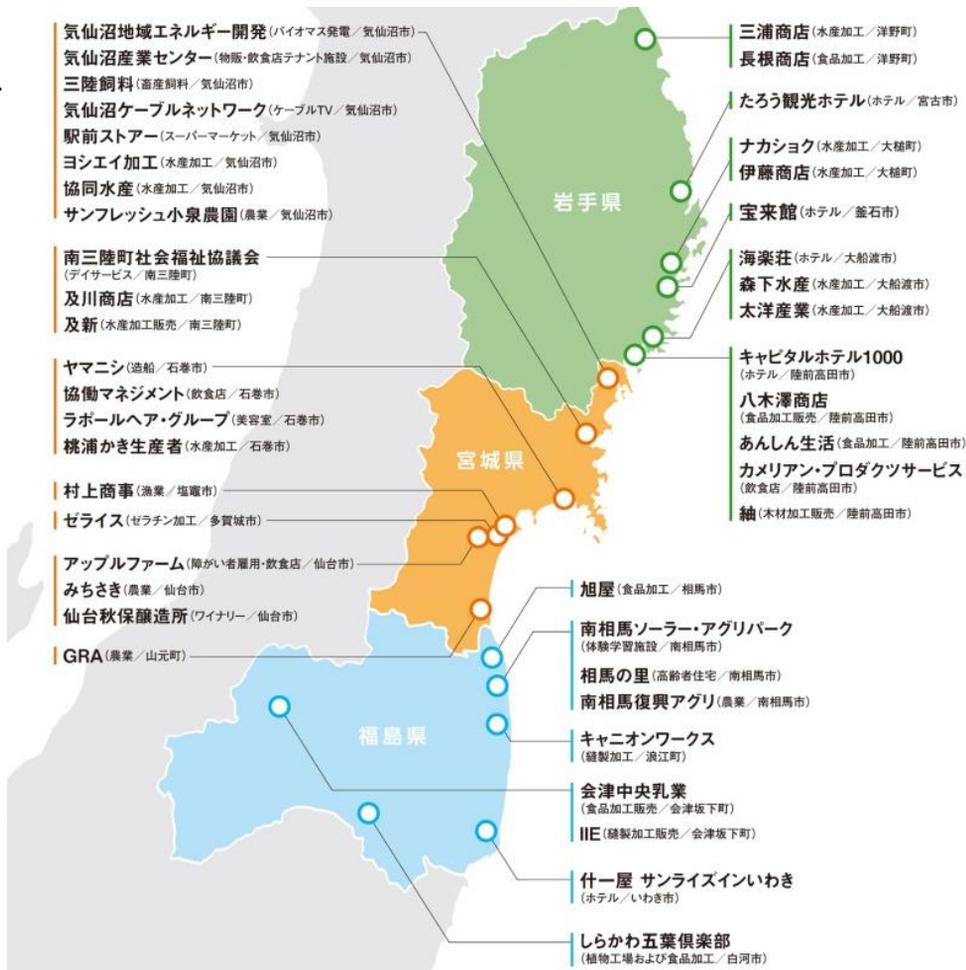
取組の成果

支援額は1件最大1億円で、支援対象は岩手県、宮城県、福島県の被災事業者の再建、被災地での新規事業等。

平成26年度までの支援案件数は44件（平成24年度14件8.22億円/平成25年度17件7.1億円/平成26年度13件4.64億円）。

県別では岩手14社、宮城21社、福島9社への支援を実施（総額約20億円）。

各地域の産業、雇用の担い手となる幅広い分野の事業者を支援し、復興に貢献してきた。



今後の課題

被災地の産業を担う重要な要素となる起業を中心に新規案件の掘り起こしを進めているところ。

また、既存案件に対しては継続的なフォローアップが求められている。具体的には、支援先や取引金融機関等とのコミュニケーションを継続し、取り組み課題や要望事項を把握して、三菱商事グループが持つ機能も活用しながら販路回復や商品開発などの側面支援を行う。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント①

財団設立による、被災事業者支援の資金供給

支援実施のポイント②

地元金融機関と協働した投融資による事業者支援

支援実施のポイント③

迅速な支援実施と継続性(フォローアップ)の重視

⑤支援態勢の強化（組織全体としての継続的な取組）

本部と営業店の連携による相談機能の強化

（気仙沼信用金庫）

【概要】

気仙沼信用金庫では、平成24年3月に復興支援課、平成26年9月に企業支援課を設置。両部門において本部の関連部署、営業店、外部機関等との連携を図り、経営改善計画の策定支援、「事業承継案件検討会」の設置による事業承継計画の策定支援など、相談機能を強化。

背景と経緯

震災以降、気仙沼信用金庫は各方面からの支援を受けながら、地域の復旧・復興に向けた様々な施策に取り組んできたが、復興を目指す地域企業に対して経営改善・事業再生支援を行っていくことも重要な課題だと認識した。こうした中、組織的・効率的に各機関からの支援策やサポートを活かす体制を構築できるように外部機関等との連携、庫内関連部署との業務調整、営業店との協働などを担当する2つの部署を新設した。

この両支援部門を中心に、企業のライフステージに応じた取引先支援策を検討し、外部機関等との連携を図り、課題解決に向けた様々な取り組みを本部関連部署、営業店と協働して実施している。

具体的な取組

1. 信金中央金庫のサポートメニューを活用した経営改善支援実務研修の実施
 - ・ 支援先の選定（メイン先のうち、経営者に経営改善意欲があり金融支援（条件変更、新規融資等）が見込まれる実質破綻先、破綻先以外から選定）
 - ・ 信金中金の講師から企業課題の提示を受けヒアリング開始
 - ・ 月1回のペースで6回研修を開催、実態把握、分析、検討を踏まえ経営改善計画提案書を作成
 - ・ 提案書に基づき役職員向け成果発表会を開催
 - ・ 支援先にプレゼンし、協議、修正を経て、経営改善計画書を策定
2. 「事業承継案件検討会」の設置目的
 - ・ 支援組織および支援フローの確立
 - ・ 案件の検討、支援先での具体的な対応方法の現地訓練
 - ・ 公的支援施策の概要、活用方法の理解促進

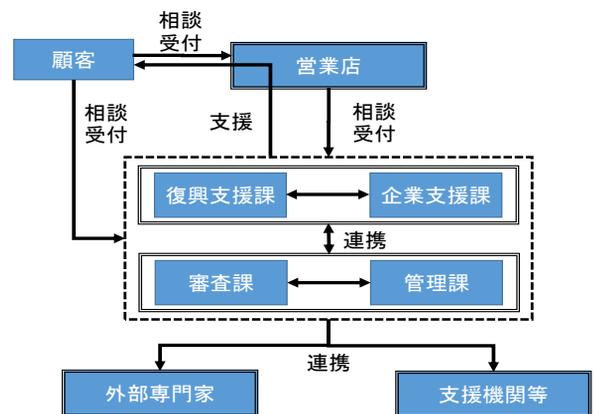


図1 組織体制

参画主体	役割
信用金庫	・支援活動の一義的な実行 ・事業承継案件検討会の設置・運営
中小企業基盤整備機構 （事業承継コーディネーター）	・案件対応の進め方の指導 ・検討会での助言
外部専門家 （専門家派遣を活用）	・金庫と連携した直接支援 ・検討会での助言
信金中金	・支援組織づくりサポート ・公的支援施策の活用支援

図2 運営体制

取組の成果

経営改善支援実務研修においては、実態ヒアリングによる業務構造図の作成に始まり、顧客別・部門別・商品別の売上、原価の分析、SWOT分析手法と経営改善計画策定の手順を習得ができた。

これらの分析を踏まえた課題の整理、改善策を立案、役職員向けに発表し、顧客向け提案手法をブラッシュアップした。結果、11先に対し経営改善計画案を提示し合意形成を図り、策定支援することができた。

事業承継案件検討会については、信金中央金庫・中小企業基盤整備機構のサポートもあり営業店・本部担当部門・関連部門の体制、受付後の業務フローを確立できた。地元税理士との連携で支援担当職員の育成ができています。

平成26年度には4先の事業承継プランを策定支援。平成27年度からは事業承継事案に限定せず企業支援案件検討会として継続している。



写真1 経営改善実務研修



写真2 研修成果発表会

今後の課題

これまで外部機関のサポートを受け支援業務の体制を整備してきたが、今後は金庫内で支援業務に自律的に取組む上でのノウハウの蓄積を進めていく必要があると認識している。

また、企業支援の相談・受付、支援する企業の課題の発見、解決策の提案に対応できる人材の育成を行っていくことも重要である。

併せて、モニタリングとPDCAサイクルの展開を進めていくことも今後取り組んでいきたいと思っている。



Point | 支援実施のポイント／横展開にあたっての示唆

支援実施のポイント① 外部支援を組織的に活用できる支援体制の整備

支援実施のポイント② 実務的な研修を通じた経営改善計画策定のスキルアップ

あとがき

以上の 63 事例が、『復興金融事例集』に掲載された取組です。

平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災は、我が国における未曾有の災害となり、多くの人的・物的被害をもたらしました。震災直後から、被災地の民間金融機関をはじめとする金融機関等が自らも被災したにも関わらず、被災地の住民、事業者の早期の復旧のために出来る限りの金融仲介機能を発揮し、復旧・復興を進めてきました。

また、今般の震災の被害を踏まえ、各種の政府による支援が進められたことに加え、民間企業や NPO、海外等からの支援により、様々な復興支援が展開されました。こうした様々な支援は過去の災害に例も見ないものも多くあり、未曾有の被害をもたらした今般の震災からの復興を進める上で大変心強いものでありました。

こうした支援を効果的に活用するとともに、被災地内外の金融機関等は、被災した住民、事業者のニーズに対応し、前例のない関係者による連携、スキームを考案するなど、積極的な支援を実施してきました。そうした過程の中で、本事例集にある様な取組が生まれています。

なお、震災から間もなく 5 年となりますが、未だに多くの被災者や事業者が厳しい状況にあることを忘れてはなりません。また、震災からの経過とともに、事業再開を

果たしたものの、販路の開拓等に課題を抱く事業者も少なくない中で、復興のステージに応じた課題に対応していくことも必要です。

こうした苦しい状況の中で、新たな挑戦をする起業家や、創意工夫を凝らして課題を克服する者も被災地から生まれており、そうした者を支援する金融機関等の取組もでています。こうした事例は、全国的な地方創生の課題解決につながる先進的な取組になるものと期待されます。

間もなく震災から5年が経過します。震災から5年以降の「復興・創生期間」においては、全国を先導するような先進的な取組が増えることが期待されます。今後も、被災地内外の金融機関等が、創意工夫を凝らし、関係者と連携を踏まえ、効果的な取組が生まれ、進んでいくことが望まれます。

平成 28 年 2 月 11 日

復興金融ネットワーク

【問い合わせ先】

復興庁 復興金融ネットワーク担当

<http://www.newtohoku.org/fukkoNetwork>

TEL:03-5545-7283