

第3章 支店の取り組み状況と課題

提携信用金庫ヒアリングシート（営業店）

信金名	C信用金庫	支店名	融資部
役職		氏名	
1. 営業地域の特徴等 (1) C市の概要 C市は、山口県のほぼ中央部に位置し瀬戸内海に面し、古くから周防の国の国府として栄え、また、交通の要衝として発展した歴史のあるまちである。昭和11年8月、山口県で6番目の市として発足し、その後、近隣5村と合併し、現在では人口約12万人で、面積は188.59Km²。市内北部は、日本三天神の一つの門前町として商業が発展。南部は昭和35年の製塩業の廃止を契機に塩田跡地に企業誘致を進め、大規模自動車組立工場を頂点とする輸送用機械器具製造業が集積するなど、県内有数の製造品出荷額を誇る産業都市となっている。 (2) C信用金庫の沿革と取引先の状況 当金庫は明治44年7月17日、地元有志が地元中小企業者の利便性を図るために創立。以来、幾度かの改組を重ね、昭和26年信用金庫法の施行に伴う新制度のもとで、現在のC信用金庫に改組し今日に至っている。現在C市内に本店を含め9箇所の営業所を展開し、1000件弱の貸出先を有している。取引先は建設、卸、小売業が多数を占め個人事業主も多い。 また、最近おおて繊維メーカーの撤退が話題となったが、段階的に縮小してきたことから取引先への影響は少ない。			
2. 地域密着型金融推進計画への取り組み状況 (1) 「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取り組みと課題			
(課題) 本店、支店はそれぞれの立場上、本店は行政向きの考え方をする一方、顧客と接する支店は顧客寄りの対応となることは当然のことである。また、支店は多忙な日常業務を抱える中で、今回のアクションプログラムへの対応もあり、若干のすれ違いはあるにせよ、目指すところは地域社会の再生・活性化で共通しており、コミュニケーションを図りながら事業に取り組んでいる。			
(3) 重点支援策先 ① 重点支援先の有無、内容、経営改善の進捗状況 「経営改善取り組み実績は次のとおり」			

【15年4月～17年3月】

(単位:先数)

	期初債務者数	うち		
		経営改善支援取組み先	α のうち期末に債務者区分が上昇した先数 β	α のうち期末に債務者区分が変化しなかった先 γ
正常先	837	3		2
要 注 意 先				
うちその他要注意先	82	7		6
うち要管理先	17	7		5
破綻懸念先	20	2	1	1
実質破綻先	11			
破綻先	24			
合 計	991	19	1	14

注)・期初債務者数及び債務者区分は15年4月当初時点で整理
・債務者数、経営改善支援取組み先は、取引先企業(個人事業主を含む。)であり、個人ローン、住宅ローンなどの先を含まない
・ β には、当期末(17年3月末)の債務者区分が期初(15年4月当初)より上昇した先数を記載。
なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は α に含めるものの β に含めない。
・期初(15年4月当初)の債務者区分が「うち要管理先」であった先が期末(17年3月末)に債務者区分が「うちその他要注意先」
上昇した場合は β に含める。
・期初(15年3月当初)に存在した債務者で期中に新たに「経営改善支援取組み先」に選定した債務者については(仮に
選定時の債務者区分が期初(15年4月当初)の債務者区分と異なっていたとしても)期初(15年4月当初)の債務者区分に従っ
て整理すること。
・期中に新たに取引を開始した取引先については本表に含めない。
・ γ には、期末(17年3月末)の債務者区分が期初(15年4月当初)と変化しなかった先数を記載。
・みなし正常先については正常先の債務者数に計上すること。

②課題

「これまで取り組んできた再生支援先の中でのランクアップ先は1先に止まっている。件数的には少なく見えるが、負荷が重い企業を経営者および家族、従業員の立場に立って、中長期的な視点で時間をかけてでも再生を目指している。業種的には内航海運関係が多く、最近では内航運賃も回復してきていることに加え、内航海運相互の協業化が進み徐々に成果を出してきている。これから地道に取り組んでいきたい。」とのことであった。

③中小企業診断士の活用可能性はあるか

当金庫としては企業が経営の現状を正しく認識し、再建への道筋を見出すためには、診断協会から提案のあった「経営改善計画作成支援業務」は有効だと考えている。診断協会との業務提携を受け、経営者にやる気があり再生可能と思われる企業に「コンサルタントに依頼し計画作成の取り組んではどうか」と提案するが、企業から「コンサルタント料を払って効果が出るのか」「売上は上がるのか」と聞かれると、なかなか答えにくく案件の発掘が進まないのが現状である。診断協会の方で、もう少し診断報酬を下げるか成功報酬のような形を検討してはどうか。

価格を設定するにあたっては協会内でいろいろ議論したが、再生協議会で専門家として対応した場合等を考慮しつつ決定した。再生協議会に相談すると企業負担は発生しないが、我々は成果が上がるように努力することはいうまでもない。個人的な見解であるが、案件がでないことには業務提携も前に進むことができない。といって無料では企業が本気にならないと思われるので相応の負担は必要と思われる。J-NET21の経営自己診断等を使えば我々もそれほど負担なく、財務分析を行いアドバイスができる。価格は柔軟に対応するので対象企業を発掘し、信金と診断協会で情報を共有しながら改善計画作成を進めていくことが必要である。

また、我々を知っていただくという意味から、セミナーや個別相談は有効と思われるので検討していただきたい。

提携信用金庫ヒアリングシート（営業店）

信金名	D信用金庫	支店名	本店
役 職		氏 名	
1. 営業地域の特徴等 ・ 市内中心商店街を核として中小小売業者が多数存在する ・ 官公庁が集積し公務員が多く消費の下支えとなっているが、郊外に進出した大型D S との間で消費者の争奪戦となっており、中心商店街は減速の傾向にある			
2. 地域密着型金融推進計画への取り組み状況 (1) 「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取り組みと課題 ①創業・新事業支援機能等の強化 ・ 相談、持込案件は少ない。各営業店で取り上げた「起業家支援資金」支援アドバイザーとして推薦したのは、17/4 居酒屋 500 万円、17/8 輸入雑貨 500 万円、17/9 和食処 200 万円、17/5 居酒屋 630 万円、ラーメン店 300 万円など			
(課題) ・ 起業家支援アドバイザーの相談は最終決済段階のものが大半。初期段階からの取り組みも図りたい			
②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化 ・ 融資担当者の効率化対策として外へ向けての営業活動の強化を計画している ・ 社長の取組意欲を聞き込むことが重要。意欲のある社長は支援しやすい			
(課題) ・ 実情は時間的制約もあり、支援先の事後モニタリングが中心となっている			
③事業再生に向けた積極的な取り組み ・ 支援プロジェクト（審査部）による取組。営業店は月次のモニタリングを実施			
(課題) ・ 売上の維持ができない取引先が少なくない。売上が維持できないと再生は難しい ・ コストダウンが売上減に結びつかないよう留意している			
④担保・保証に過度に依存しない融資の推進等 ・ 「がんばれ山口の商人」（無担保）があるが、実績なし ・ 商工会議所のジャストサポート保証に流れる			

(課題) 担保があるから貸すということはない。①資金使途、②返済原資、③担保の順で判断
⑤顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化 取組要領、要綱を作成し 16/10 から開始
(課題) 債務者や保証人に毎回同ような説明をすることとなる。形骸化しないよう徹底したい
⑥人材の育成 - 自己啓発が重要。年功序列は既に崩れている - 経営支援アドバイザー2級の取得他に全員で取り組んでいる
(課題) 個人差が出る。特に 40 代後半～50 台は難しい
(3) 重点支援策先 ①重点支援先の有無、内容、経営改善の進捗状況 - 重点支援先として 4 先有り。小売業が多い - 改善計画のポイントとして、売上の維持、遊休不動産の売却、借入条件変更、他行との協調融資など - 支援プロジェクトで支援している 1 先は大手経営コンサルタント企業と契約しているが、計画承認には至っていない
②課題 3 先は売上目標の 90%以上を確保しており、概ね計画を達成している 1 先は売上激減となっており、計画の立て直しが必要となっている。従来の主力顧客が仕入先と直接取引を行うようになったもの
③中小企業診断士の活用可能性はあるか - まずは支援プロジェクトで支援する。内容によっては依頼することがあるかもしれない - 有料であるので、対象先の取組姿勢による - フューチャー保証制度で（対価に対する）明確なメリットがでてくれば、ニーズがでてくる可能性がある

提携信用金庫ヒアリングシート（営業店）

信金名	D信用金庫	支店名	B支店
役 職		氏 名	
1. 営業地域の特徴等 ▪ 幹線沿いに商業、周辺に建設業などが立地しており、地区の人口規模は約 4000 世帯、13000 人となっている ▪ 幹線沿いの商業者については、県外資本の大手企業も多く、融資対象は多いとはいえない			
2. 地域密着型金融推進計画への取り組み状況 (1) 「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取り組みと課題 ①創業・新事業支援機能等の強化 ▪ 17/9 雑貨販売の実績がある。趣味が高じて創業となったもの			
(課題) ▪ 方針としては積極的に取り組みたいが、相談案件は少ない			
②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化 ▪ 重点支援先の他、業績の悪化している先には、渉外担当者だけでなく、支店長、融資担当者が訪問して、モニタリングを行っている			
(課題) ▪ 業況が悪化している先については、経営者が自社の状況を数値的に把握できていない場合が少なくない			
③事業再生に向けた積極的な取り組み ▪ 重点支援先 16 社のうち、2 社を担当している ▪ 経営者の意識変化も見られ、支援の効果もでてきている			
(課題) ▪ 支援中の 2 先については、現状は順調に推移している			
④担保・保証に過度に依存しない融資の推進等 ▪ がんばれ山口の商人があるが、実績はない			
(課題) ▪ 職員の目利き力は向上してきているが、与信にはつながりづらい			

⑤顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化 16 年 10 月より態勢を整備し、取り組んでいる
(課題) 業務の繁忙に流されて形骸化しないよう留意している
⑥人材の育成 - 金庫全体では自己啓発、講座などの取組を行っている - 支店では、決算書の見方、キャッシュフロー計算書などを指導している
(課題) 職員にはローテーションをしながらいろいろな業務を経験させたいが、人員の関係もあり、できていない
(3) 重点支援策先 ①重点支援先の有無、内容、経営改善の進捗状況 - 建設業 2 先 - 売上目標の達成、粗利益の確保、経費抑制などを指導している - 業績は比較的堅調に推移している - 重点支援先以外では、小売業等で厳しい先がある
②課題 - 建設業に関しては、公共工事の大幅な減少があり、経営環境は厳しい - 金融支援でしのげる先は対応ができるが、営業面が悪化している先の改善については個別対応となる
③中小企業診断士の活用可能性はあるか - 経営者に計数的な話をしても理解できないケースもある - 金庫の支援は財務面や係数が中心となるが、中小企業診断士には営業面の改善等を期待したい - 事業者とのマッチングは金庫の役目であろうが、今回の提携のスキームがどのようなものか、具体的にどう進めるのかについて、支店では十分理解できていない

提携信用金庫ヒアリングシート（営業店）

信金名	D信用金庫	支店名	C支店
役 職		氏 名	
1. 営業地域の特徴等 ・ 県内有数の温泉地を抱え、旅館、ホテル等を中心に、出入の卸小売業者、さらに周辺には、建設業、小規模製造業、サービス業、一般住宅が密集している ・ 地域の人口規模は、約 6000 世帯、13000 人となっている ・ 旅館業の業績は苦戦しており、関連業者も含め、管内事業者の経営環境は厳しい			
2. 地域密着型金融推進計画への取り組み状況 (1) 「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取り組みと課題 ①創業・新事業支援機能等の強化 ・ プロパー融資「がんばれ山口の商人」、県信保「起業化支援資金」等で支援している ・ 飲食店、食品製造業、サービス業等で数件の実績 (課題) ・ P R 不足か、案件の持込が少ない ・ 目利きのノウハウが不足しており、不安がある案件ではプロパー融資は難しい			
②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化 ・ セールスマネージャー、融資担当者、本部選担等により、支援を行っている ・ かつては回収を図っていたような業況の先でも、相談を重ねることにより支援を図るようになっており、担当職員の意識は向上していると思われる (課題) ・ 金庫全体がスリム化に取り組んでおり、要員・時間的制約が大きい。業種別の知識向上等も課題であり、本部機能の強化を望む ・ 支店の成績とのバランスについても制約となっている			
③事業再生に向けた積極的な取り組み ・ 5 先の重点支援先に対し支援を行っている ・ 他行との協調融資や、取引先の顧問会計事務所との連携などを図っている (課題) ・ 先数を増加させたいが、時間的制約がある ・ 本部機能の強化が望まれる			
④担保・保証に過度に依存しない融資の推進等 ・ 従前より、信金としては“過度な”依存はしていないと思う (課題) ・ 元気いっぱい山口の商人、がんばれ山口の商人等のプロパー融資で対応するが、基本的には保証融資に頼らざるを得ない			

⑤顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化 ・ 16 年 10 月より取扱要領等の運用を行っており、軌道にのってきたと考えている
(課題) ・ 支店で専用窓口を設置する等の取組は困難であるので、金庫全体としての取組に依存することとなる
⑥人材の育成 ・ 本部主催の研修会の他、支店独自の研修会を実施 ・ 経営支援アドバイザー2 級など、職員の啓蒙、啓発に努めている
(課題) ・ 庫外研修会への参加等も必要であると思われる ・ 個人差もあるが、啓蒙、啓発の不足あり、人材育成を専門に扱う部門も必要かもしれない
(3) 重点支援策先 ①重点支援先の有無、内容、経営改善の進捗状況 ・ 宿泊業 2 先、飲食業 1 先、不動産業 1 先、その他サービス業 1 先 ・ 内容は、売上の維持向上、経費削減等による収益向上、組織体制作り等。破綻懸念先については金利減免等の金融支援も行っている ・ 宿泊業 1 先は軌道にのってきているが、もう 1 先の宿泊業はエージェント依存の体質から向け切れず、厳しい ・ 支援先については、概ね、収益の向上に結びついているが、過剰債務の解消は難しい ・ 今後、建設業 1 先を支援先に加える予定である
②課題 ・ 決定打となる（レベルの高い）支援策ができると良い。そのためには、支援先の各業種の営業に対するアドバイスが不可欠である。数字だけを追いかけていても難しい ・ 経営者の受け入れ態勢が課題となる場合もある
③中小企業診断士の活用可能性はあるか ・ 中小企業診断士のアドバイスを受けて理解できる事業者となると、ある程度の規模以上でないと難しいのではないかと ・ まず、金庫で支援に取り組んでみようという姿勢があり、実勢に結びついていない ・ 新設のフューチャー保証制度で案件がでてくる可能性はある

提携信用金庫ヒアリングシート（営業店）

信金名	E 信用金庫	支店名	A 支店
役 職		氏 名	
1. 営業地域の特徴等 営業地域である A 地区は早くから人が住み、約 1 千年も前から山陽道が東西に開けるなどの交通の要衝ともなっており、現在でも道路や鉄道が発達し、交通の結節点として重要性を高めつつあり、物流センターなど各種の流通産業等の立地が進んでいる。しかし、その中で少子高齢化の流れを受け、後継者問題もあり小売業等は衰退しつつある。			
2. 地域密着型金融推進計画への取り組み状況 （1）「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取り組みと課題 ①創業・新事業支援機能等の強化 ・産学官の連携の推進等を通じた創業体制の強化 ・分かり易い情報の積極的な提供			
（課題） ・融資可能レベルまで引き上げることが出来る指導力 ・外部機関とネットワークを構築しての情報支援強化			
②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化 ・会員相互の情報交換と経営問題に関する勉強会などを通じ企業のネットワーク作り ・企業へのコンサルティング機能、情報提供機能の強化			
（課題） ・県中小企業支援センター等各種支援機関との連携強化 ・経営改善支援の早期着手及び本部との連携			
③事業再生に向けた積極的な取り組み ・再生支援を行う上での営業店と取引先とのコミュニケーション・意思疎通の強化 ・県中小企業支援センター等各種支援機関との連携強化			
（課題） ・取り組み経緯の情報管理 ・取引先に対し美辞麗句で曖昧にせず問題点を指摘 ・営業店での支援業務が出来る人材育成			
④担保・保証に過度に依存しない融資の推進等 ・従来の審査意識の変革 ・キャッシュフロー計画を重視した審査の強化 ・経営者としての資質面にウェイトを置いた評価の取り組み			
（課題） ・事業評価能力、目利き力といった面での向上強化（外部研修への参加）			

⑤顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化 ・利用者の目線に立った金融機関及び行政における相談、苦情処理体制の整備 ・金融経済知識の教育を拡充
(課題) ・苦情処理体制の確立
⑥人材の育成 ・顧客ニーズに応えられる業務知識と信用金庫人としての倫理観・使命感をもった人材の育成、中小企業とともに歩む『目利き力』企業再生支援力等の養成
(課題) ・日常業務での経験の積み上げ ・営業店で支援業務ができる人材の育成
(3) 重点支援策先 ①重点支援先の有無、内容、経営改善の進捗状況 ・重点支援先として石材加工販売会社がある ・同社は地元に着目した事業展開をしているが、異業種企業が安い価格を武器に数多く参入してきており、売上高、収益力が低下してきた ・企業の強み弱みや問題点を分析し、今後の経営改善計画を作成した、3カ年の経営改善アクションプランに沿った取組状況をチェックしている段階
②課題 ・経営者の経営改善への意識の持続 ・売上増強のための販路開拓 ・借入金の全体的な圧縮
③中小企業診断士の活用可能性はあるか ・現在活用している

提携信用金庫ヒアリングシート（営業店）

信金名	D信用金庫	支店名	B支店
役 職		氏 名	
1. 営業地域の特徴等 F市の中心部に立地し、周辺にはF興産、山口大学医学部がある。また、中小企業も多くマンション、アパート建設が進んでいる地区である。主たる取引先は、建設業、小売業、サービス業と、過半数を占める個人事業主で構成される。			
2. 地域密着型金融推進計画への取り組み状況 (1)「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取り組みと課題 ①創業・新事業支援機能等の強化 ・融資審査体制の強化等 ・産学官の更なる連携強化等 ・地域におけるベンチャー企業向け業務に係る外部機関等との連携強化等 (課題) ・地域特性、事業実態、新事業の成長段階など早期で正確な調査と情報収集 ・業種別、内容別担当者の配置と役席の重層管理 ・地公体、商工会議所、他関係機関との連携、協力による制度的な融資の取組み ②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化 ・中小企業に対するコンサルティング機能、情報提供機能の一層の強化 ・要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組みの強化 (課題) ・顧問弁護士、会計事務所、司法書士、社会保険労務士等専門家との連携強化 ・信金中金、ベンチャーリンク等の活用及び他金融機関との情報ノウハウの共有による協調融資の実践 ・経営改善支援の早期着手と取引先との連携強化及び本部との連携 ③事業再生に向けた積極的な取り組み ・事業再生の早期着手に向けた取組みの促進 ・外部機関との連携等を通じた金融実践に係る専門的人材・ノウハウの活用 (課題) ・融資部、経営支援室との情報の共有化と連携の強化 ・中小企業再生支援協議会、再生支援センターの一層の積極的活用 ・職員の研修、自己啓発を通じ、企業再生の支援実績を作り、再生ノウハウの共有化を図る ④担保・保証に過度に依存しない融資の推進等 ・不動産担保、保証に過度に依存しない融資を促進するための手法の拡充 ・企業の将来性や技術力を的確に評価するための取組み強化			

(課題) ・融資審査能力の向上 ・コベナントの活用 ・ローンレビューの徹底 ・スコアリングモデルの活用 ・審査業務の高度化と信用リスクデータベースの整備、充実及びその活用
⑤顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化 ・「説明責任ガイドライン」を踏まえた説明態勢の整備 ・相談苦情処理機能の強化
(課題) ・顧客説明マニュアル等の内部規定の整備 ・店舗全員における実効性の確保 ・苦情対応要領に基づく処理体制の確立及び実例の分析、還元
⑥人材の育成 ・「目利き」能力、経営支援能力の向上など、事業再生、中小企業金融の円滑化に向けた人材育成のための取組み
(課題) ・全職員の融資取組みに対する意識改革 ・融資審査能力（「目利き」能力）向上の研修実施 ・融資担当者の配置と支援業務の実践
(3) 重点支援策先 ①重点支援先の有無、内容、経営改善の進捗状況 ・重点支援先として青果卸・食品加工会社がある。 ・同社の業績は直近3期決算がすべて営業赤字となっており、過去10年間の業績推移を見てもすべて営業赤字で推移しており、赤字体質に陥っている。 ・直近の急激な赤字原因である食材加工事業を中止し、収益の見込める取引に絞り込む方向で経営改善に取り組んでいる。
②課題 ・加工部門の事業リストラと業務改善 ・債務圧縮と資金繰りの安定化 ・後継者の育成
③中小企業診断士の活用可能性はあるか ・活用したい

提携信用金庫ヒアリングシート（営業店）

信金名	F 信用金庫	支店名	本店
役 職		氏 名	
1. 営業地域の特徴等 ・近隣に商店街があり、主な取引先は小売業である。また個人事業主が多い。			
2. 地域密着型金融推進計画への取り組み状況 （1）「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取り組みと課題 ①創業・新事業支援機能等の強化 ・創業支援先 1 件を取組み、現在財務内容の実態把握に努めている。 ・もう 1 件案件があったが、事業計画の内容を分析し断った。			
（課題） ・創業案件は少なく、窓口、渉外担当者からの情報合わせて 1 年に 1 件程度しか上がってこない。 ・創業案件の情報があがって来た場合、当信金では本部企業支援室が対応することとなっており、そちらに案件を引き継ぐ。 ・上記の仕組みを各支店に徹底して通達すること。			
②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化 ・特に大口与信先に対して定期訪問を行い、実態把握に努めている。 ・本部との連携により支援方針を検討し、特に要注意先以下の先に対して経営アドバイスをを行っている。			
（課題） ・企業訪問時に業況の詳細まで話してもらいづらい。経営者が心開くケースは少ないのではないかと？特に複数の金融機関が関わっている場合に、その企業の実態が把握しづらい。			
③事業再生に向けた積極的な取り組み ・商工会議所の経営相談窓口を紹介している。 ・企業支援室の担当者に紹介する。			
（課題） ・経営者のやる気・気力の不足、後継者難など取引先が消極的なケースが多く見受けられ、当行とのギャップを感じる。 ・取引先経営者を支援室の担当者に会わせるまでが難しい。 ・企業支援室の能力がオーバーフローしている。企業支援室の業務範囲、各支店長等との役割分担の再検討が必要なのではないか。 ・M&Aなどで対応したほうが良いと思われる件もあるが、営業店ではそのノウハウがない。			
④担保・保証に過度に依存しない融資の推進等 ・大口与信先訪問管理表、再生計画提出管理表に基づいてヒアリングを実施し、日頃から実態把			

握に努めている。 ・企業格付システムも運用が始まり、債権者区分との整合性の分析も行えるようになった。
(課題) ・特に問題はない。
⑤顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化 ・説明態勢では与信取引に関する顧客説明要領、規定があり顧客の理解と納得が得られるような態勢である。 ・苦情については、どんな小さな苦情でも「苦情シート」に記入し、コンプライアンス推進本部へ即時報告する態勢である。
(課題) ・特に問題はない。
⑥人材の育成 ・当店では平成 17 年 11 月 1 日～2 日に中小企業大学校主催の「目利き能力養成講座」へ 1 名参加している。
(課題) ・研修内容の復講習が行われていないため、行員の共有ノウハウとなっていない。
(3) 重点支援策先 ①重点支援先の有無、内容、経営改善の進捗状況 ・重点支援先 2 件実施中。 ・現在企業支援室の主導體制となっているが、当室とのコミュニケーションは十分図られている。従って内容・改善の進捗状況はジャストインタイムで把握できる。
②課題 ・当行が入ることで企業側が返って安心し、経営者自身の甘えが感じられる。
③中小企業診断士の活用可能性はあるか ・可能性はある。他店では実施している。 ・当店でも紹介はするが、あくまで当事者の自主性である。当店の取引先はやる気がなく消極的な先が多い。 ・診断士を活用するために、診断協会の診断士を「業種とそれに強い診断士」に分類し整理して欲しい。検討の際に必要となる。

提携信用金庫ヒアリングシート（営業店）

信金名	F 信用金庫	支店名	B 支店
役 職		氏 名	
1. 営業地域の特徴等 ・主には住宅地であるが、幹線道路沿いには商業施設があり、工場等の企業も点在している。			
2. 地域密着型金融推進計画への取り組み状況 （1）「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取り組みと課題 ①創業・新事業支援機能等の強化 ・創業・新事業支援があれば企業支援室と連携の上、対応する。			
（課題） ・創業・新事業支援での情報・案件が少ない。			
②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化 ・大口与信先訪問管理表により定期的にヒアリングを実施し、実態を把握している。			
（課題） ・ 経営者の財務への理解度不足や、心を開かないケースもある。 ・ 複数行取引先の場合は特に企業の実態把握が難しい。			
③事業再生に向けた積極的な取り組み ・ 当行では再生支援は本部の企業支援室で取り組むことになっている。 ・ また本部では山口県中小企業再生協議会の利用を行っている。			
（課題） ・ 企業支援先の発掘をすること。 ・ 経営者との合意を行うことが難しい。			
④担保・保証に過度に依存しない融資の推進等 ・ 企業信用格付システムの活用や売掛債権担保等の推進を行っている。			
（課題） ・ 取引先中小企業では財務内容等により保証等に依存するケースが主になってしまう。			

⑤顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化

- ・説明事項チェック表による説明態勢、相談苦情記録シートの活用を行っている。

(課題)

- ・説明に多くの時間を要すること。
- ・苦情はあるが相談は少ない。

⑥人材の育成

- ・各種研修会への参加、企業支援室主催の勉強会への参加。

(課題)

- ・派遣する人数や人員が限られること。

(3) 重点支援策先

①重点支援先の有無、内容、経営改善の進捗状況

- ・重点支援先2件
- ・2先とも企業支援室による支援先、山口県中小企業再生協議会の支援先である。
- ・1先は破綻懸念先が要注意先に改善し、今後正常先への変更も検討している。
- ・もう1先は17年9月より経営改善開始で、不採算店舗の撤退、有休不動産売却等が進んでいる。

②課題

- ・経営者との調整により企業支援先の件数を増加させること。

③中小企業診断士の活用可能性はあるか

- ・可能性はある。

提携信用金庫ヒアリングシート（営業店）

信金名	F 信用金庫	支店名	C 支店
役 職		氏 名	
1. 営業地域の特徴等 ・ 近隣に商店街があるが閑散としている。 ・ 海沿いでは漁業地区が密集。 ・ 工業団地約 60 先あり			
2. 地域密着型金融推進計画への取り組み状況 （1）「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取り組みと課題 ①創業・新事業支援機能等の強化 ・ 該当先があれば企業支援室のアドバイスを受けながら検討する。			
（課題） ・ 情報収集が不十分な面もあり、該当先は少ない			
②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化 ・ 1000 万円以上の融資先へ月 1 回以上訪問し、実態把握を行っている。			
（課題） ・ 取引先企業の代表者が自社の財務内容を把握していない場合が多いので困る。			
③事業再生に向けた積極的な取り組み ・ 該当企業の強み弱みを把握し、現在の事業領域や経営の方向性が正しいか否かのチェックを行っている。			
（課題） ・ 誤った方向性を前提とした経営課題解決策では適正な効果が期待できないばかりでなく、場合によっては事態を更に悪化させることになる。			
④担保・保証に過度に依存しない融資の推進等 ・ 企業実態把握を通して取引先企業の問題点を明らかにする必要がある。			
（課題） ・ 実態としては取引先企業の 7 割程度が赤字体質であるので、担保・保証に依存しないと融資困			

難な場合が多い。
⑤顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化 ・ 契約書などの説明に関する確認書、与信取引の説明事項チェック表を徹底する必要がある。 ・ 相談苦情は役席が対応している。
(課題) ・ 説明に対して顧客が本当に理解できているのか疑問である。 ・ 苦情に関しては迅速に対応できていると思う。(決められたルールどおり)
⑥人材の育成 ・ 勉強会の実施、各種研修会に参加
(課題) ・ 渉外担当者は当店 2 名（渉外役席を除く）いるが、なかなかO J Tの推進が行えないという悩みがある。したがって融資勧誘などが不十分である。
(3) 重点支援策先 ①重点支援先の有無、内容、経営改善の進捗状況 ・ 重点支援先 1 先（企業支援室による支援先） ・ 売上は増加傾向にあるものの自社で受注を消化できないため外注費が増加し、収益を圧迫している。 ・ 経営改善にはもう少し時間を要す。
②課題 ・ 単年度利益を確保することで繰越欠損を徐々に縮小させる。 ・ 人材の確保や発注単価を抑えた外注を行う。 ・ 営業力を強化する。
③中小企業診断士の活用可能性はあるか ・ 可能性はある。

提携信用金庫ヒアリングシート（営業店）

信金名	G信用金庫	支店名	A支店
役 職		氏 名	
1. 営業地域の特徴等 旧T信金時代の顧客中心。商店街内に立地するため商店街の顧客が多い。			
2. 地域密着型金融推進計画への取り組み状況 （1）「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取り組みと課題 ①創業・新事業支援機能等の強化			
（課題） 具体的にそうした取組まで手が回っていない			
②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化 ・昔取った杵柄で商店街の顧客を一軒一軒巡回している			
（課題） 商店街の顧客の経営力はかなり低下しており、支援の基準に達しないケースが多い			
③事業再生に向けた積極的な取り組み			
（課題） 自金庫の経営改善で四苦八苦であり、なかなか得意先の経営改善まで手が回らないのが実情である			
④担保・保証に過度に依存しない融資の推進等			
（課題）			

⑤顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化
(課題)
⑥人材の育成
(課題) 人材が十分に育っていない
(3) 重点支援策先 ①重点支援先の有無、内容、経営改善の進捗状況 リストアップされているのは製造業で1先ある
②課題 実施には至っていない
③中小企業診断士の活用可能性はあるか フューチャー保証制度の活用を考えてみたい

提携信用金庫ヒアリングシート（営業店）

信金名	G信用金庫	支店名	B支店
役 職		氏 名	
1. 営業地域の特徴等 B地区中心の企業、商店街、水産業等が多い			
2. 地域密着型金融推進計画への取り組み状況 （1）「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取り組みと課題 ①創業・新事業支援機能等の強化			
（課題） 人材がいないので取り組めない			
②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化 企業側に経営改善の意欲が乏しい			
（課題）			
③事業再生に向けた積極的な取り組み 一社ほど再生協議会に持ち込んでいる案件がある。 前支店長から引き継いで経営会議に出席し、積極的にアドバイスしている			
（課題） 企業側の姿勢が良く読めないところがあり、今後の対応に苦慮している			
④担保・保証に過度に依存しない融資の推進等			
（課題） どうしても担保に依存せざるをえない			

⑤顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化
(課題)
⑥人材の育成 具体的に取り組めていない
(課題) 人材の育成ができないのが最大の課題と考えている
(3) 重点支援策先 ①重点支援先の有無、内容、経営改善の進捗状況 3先存在する。1先だけは再生協議会案件として徐々に進めているが、他は手が着いていない
②課題 支店としては重点支援先を支援するより預金を集め貸し付ける業務の方が重要である
③中小企業診断士の活用可能性はあるか 今後は積極的に相談し、活用することを考えたいが、企業側に診断士に対する認識がない

提携信用金庫ヒアリングシート（営業店）

信金名	H信用金庫	支店名	営業部
役 職		氏 名	
1. 営業地域の特徴等 観光業と水産業が中心の地域である。住民は、それらに従事している人々と公務員が多い。付随する産業として小売業があるが、大型店の出店が相次ぎ地元の小売業は衰退の一途である。			
2. 地域密着型金融推進計画への取り組み状況 (1) 「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取り組みと課題 ①創業・新事業支援機能等の強化 いずれも非常に少ない。他行と協調融資を行った実績など皆無ではないが、特に大きなものはない。小規模なのれん分け程度のものが発生する。			
(課題) 発生も少ないため、独自のノウハウの蓄積も難しい。			
②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化 対象支援先を選定して、本部の経営支援部署と連携して行っている。営業店の店長が橋渡しをすることで、支援機能を強化している。			
(課題) 企業の核心まで踏み込むことは難しい。企業にはそれぞれ業種や独特の事業ノウハウがあるため、安易な提案では責任をとれない。			
③事業再生に向けた積極的な取り組み 営業店で行うには、時間的制約など多くの困難を伴うため、本部と連携して取り組んでいる。			
(課題) 広範な営業店の仕事の中で、事業再生に対するエネルギーを配分することは難しい。			
④担保・保証に過度に依存しない融資の推進等 本業でキャッシュフローがでるなど一定の目安はあるが、追加融資などの場合は担保・保証を重視する場合は多い。			
(課題) 企業の内容や状況によるので一概に片付けられない。目利き能力の醸成は必要と考える。			

⑤顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化

店長を中心に行うが、本部との連絡を密にして対応している。

(課題)

特に問題が起こっているわけではないので、現状の体制をより強化する。

⑥人材の育成

実務の中で育成していく。能力向上等は本部との連携の中で行う。

(課題)

業務内容が広範になってきている。

(3) 重点支援策先

①重点支援先の有無、内容、経営改善の進捗状況

重点支援先を定めて、本部の支援部署と連携して当たっている。状況はまずまずと言える。

②課題

どの範囲まででどの程度かなど、選定とその対応の仕方が難しい。

③中小企業診断士の活用可能性はあるか

現在活用しているし、今後も大いに活用していく。

提携信用金庫ヒアリングシート（営業店）

信金名	H信用金庫	支店名	B支店
役 職		氏 名	
1. 営業地域の特徴等 観光業従業者が多いが、近年減少傾向にある。土産品店の廃業が増加するなど問題が多い。近年周辺に住宅地が増えたこともあり、個人客が増えたが高齢化は進んでいる。近くにパイパスが建設中であるが、特に活性化要因とは思えない。			
2. 地域密着型金融推進計画への取り組み状況 (1)「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取り組みと課題 ①創業・新事業支援機能等の強化 計画的に行っているわけではないが、市外や県外からの外貨を稼がなければ当地域は活性化しないと考えているので、インターネットやHPでの事業支援の提案を行っている。			
(課題) 地域の衰退や高齢化などの中で、他地域から大型量販店の進出などで地元の事業者は厳しい環境下にある。			
②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化 本部の企業支援の部署と連携して相談・アドバイス等を行っているが、財務面が中心である。			
(課題) 現在の地味な活動を今後大きくしたい。そのためには幅広い支援体制のできる能力・体制の整備が必要である。			
③事業再生に向けた積極的な取り組み 対象先を選定して行っている。本部の支援部署と連携して行っているが、財務面が中心となる。特に本業強化（特化）をアドバイスしている。			
(課題) 永年の取引や地域との密着度が高いことから、ビジネスライクに割り切れない場合が多い。			
④担保・保証に過度に依存しない融資の推進等 担保・保証に過度に依存することはよくないが、信用保証協会の積極的利用は必要である。担保についても、事業者には積極的な意志の表現として、担保設定する位の気概が欲しい。			
(課題) 担保・保証に依存しないような案件が乏しいことが一番の課題である。			

⑤顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化

あらゆる場面を通じて対応し、機能強化を心掛けている。

(課題)

対応は個別的にならざる得ないこと。

⑥人材の育成

実務を通して指導している。

(課題)

顧客との面談能力の向上が難しい。

(3) 重点支援策先

①重点支援先の有無、内容、経営改善の進捗状況

数は少ないが行っている。本部の企業支援部署、当店、企業の連携で進めている。

②課題

財務面の支援になりがちである。

③中小企業診断士の活用可能性はあるか

当然ある。企業支援のみならず、あらゆる場面で活用が期待できる。

提携信用金庫ヒアリングシート（営業店）

信金名	H信用金庫	支店名	C支店
役 職		氏 名	
1. 営業地域の特徴等 水産加工業、観光業、港湾業が多いが、規模は小さい。			
2. 地域密着型金融推進計画への取り組み状況 （1）「事業再生・中小企業金融の円滑化」に関する取り組みと課題 ①創業・新事業支援機能等の強化 安全志向が強いためか案件が少ない。地域企業への情報提供、コンサルティングなど機能強化を推進中である。			
（課題） 非常に少ないため、支援ノウハウの蓄積も進まない。			
②取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化 財務アドバイスやビジネスマッチングなどを心掛けている。			
（課題） 経営者の経営感覚が古い場合が多く、アドバイスが活かされないケースが多い。			
③事業再生に向けた積極的な取り組み 本部の支援部署と連携して行っている。当該事業者へは、日々の管理及び本部の担当者と同行して解決に当たっている。			
（課題） 事業者の理解が得られない場合がある。			
④担保・保証に過度に依存しない融資の推進等 今後の方針は担保・保証に過度に依存しないことであるが、信用保証協会の付保は増加させたい。店長の専決権限が広がったなど積極的に推進している。			
（課題） 審査能力がより問われるようになるため、一層の能力向上が求められている。			

⑤顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化
事務規定に沿って説明、検証、研修を行っている。

(課題)

利用者保護の更なる充実に向けての態勢の整備に限界がない。

⑥人材の育成

実務の中で常時行っている。特に融資判断能力や事務ミスのない能力向上を心掛けている。

(課題)

広範な業務の中で徹底できていない部分もある。

(3) 重点支援策先

①重点支援先の有無、内容、経営改善の進捗状況

再生支援など数件ある。支店では融資担当者と支店長が当たっている。本部との企業支援部署との連携の中で推進している。

②課題

企業の積極的な理解が重要と考えている。

③中小企業診断士の活用可能性はあるか

外部の能力も必要であり、積極的に活用したい。

