

## 経営改善、事業再生支援に注力する石巻商工信用組合

古江 晋也

## 要旨

東日本大震災から8年が経過し、被災地はインフラ整備、災害復興住宅の建設などが進展、「復興事業は終盤戦」といわれるようになったが、販路を失ったため売上が低迷するなど、厳しい経営環境にある事業者は少なくない。そうした中、宮城県石巻市に本店を置く石巻商工信用組合はコンサルティング業務に注力することで、経営上の悩みを抱えた取引先事業者の経営改善や事業再生などに取組んでいる。

## はじめに

東日本大震災から8年が経過した現在、新聞等のメディアではインフラ整備、災害復興住宅の建設、内陸部の宅地造成などが進展したことを踏まえ、「復興事業は終盤戦」という表現が見られるようにな

った。東北経済産業局も「震災後大きく落ち込んだ生産は、地域全体で見るとほぼ回復」と総括するが、その一方で「沿岸被災地域企業等の復旧・復興は道半ば」であり、「多くの津波被災市町村の基幹産業である水産加工業は、原材料確保や販路開拓、人材確保などに課題を抱える企業が多く存在」と、被災地域や企業等で復興に濃淡があることを指摘している（「東北地域における産業復興の現状と今後の取組」2019年2月13日）。

## 写真1 石巻商工信用組合本部・蛇田支店



## 写真2 蛇田支店内の様子



こうした中、自ら被災しながらも経営改善や事業再生支援などのコンサルティング業務に注力することで、経営上の悩みを抱えた取引先事業者に寄り添っているのが宮城県石巻市に本店を置く石巻商工信用組合（18年3月・預金積金残高1,412億円、貸出金残高594億円、職員数130人）である。

## 地域の復興と貸出金残高等の変化

ここではまず、石巻商工信用組合の預金積金残高と貸出金残高の推移をもとに震災後の経営環境の変化をまとめることにする。

同組合は55年の創業以来、法人や個人事業者取引に強みを発揮、貸出金残高を

### 写真3 木村繁理事長



着実に伸ばす一方、業種による偏りのないことが特徴である。しかし、東日本大震災によって10～11年度の貸出金残高は09年度を下回ることになった(図表1)。同組合職員が各地の避難所や取引先を一軒一軒訪問し、所在地確認や事業を復旧する意思があるかどうかの確認を行ったことにより、通常業務ができなかったことと、宮城産業復興機構や東日本大震災事業者再生支援機構を活用した「二重ローン問題」対応に伴う債権放棄などによるものである。

被災企業の事業再建については、11年8月に「グループ補助金」(中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業)の募集が開始されたこともあり、設備の復旧ス

ピードが加速。それに伴って組合では補助金が支給されるまでのつなぎ融資が増加した。またインフラ整備、取引先企業の事業再建、個人の住宅建設やリフォームなど復興需要が高まる中、建設業の資金ニーズが高まったことも貸出金残高を押し上げる要因となった。

預金積金残高に目を向けてみると、10年度以降から大きく伸長したが、その要因は、石巻市などから預入された復興交付金(公金)が増加したためである(同残高が14年度以降減少に転じたのは復興交付金などが払い出されたためである)。

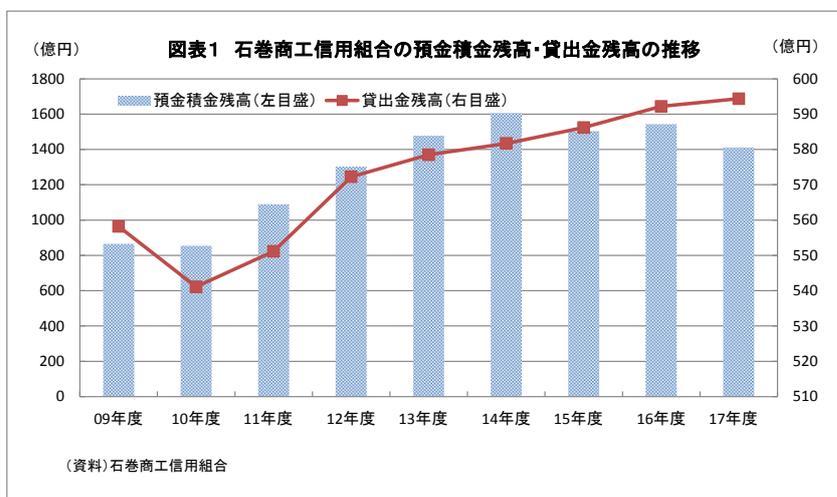
このように石巻商工信用組合の貸出金残高と預金積金残高は震災前後で大きく変化したが、残高という「量」だけではなく、取組み内容という「質」も変化させることになった。

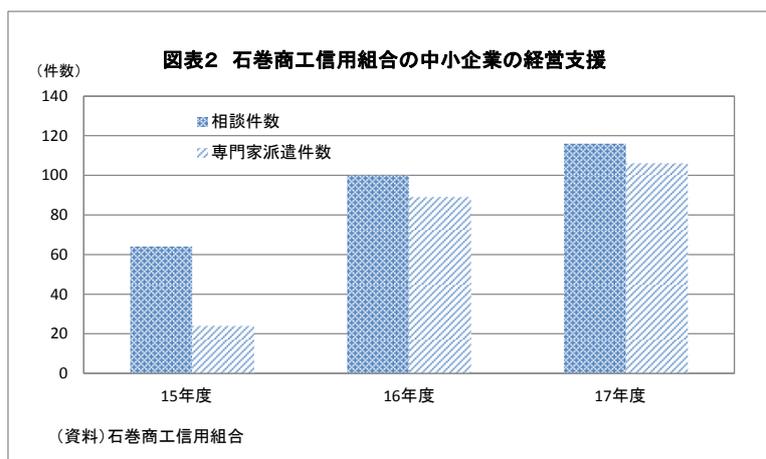
### 注力するコンサルティング業務

前述したように中小企業等の設備は震災後2～3年でかなり復旧した。しかし理事長の木村繁氏によると「設備が復旧しても、業務停止を余儀なくされた期間が長期に及んだため、販路を失った企業は少なくない」と話す。また企業や個人事業者の中には、風評被害による売上の減少に悩んだり、将来への不安を訴える者もあり、経営支援や事業再生に関する相談ニーズは増加した。

そこで同組合では、13年度から中小企業診断士と契約して月3回の無料相談会を実施したり、「中小企

業





業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業」を活用した専門家派遣を積極的に行うことにした。

専門家派遣を含めた組合の経営支援の流れは、専門家、経営者、担当職員が現場の状況をもとに事業計画書を作成すると、当該職員が進捗管理などに取引先のもとを足繁く訪問する。そして仮に事業計画が未達成となった場合は、さらに三者が原因を突き止めて問題を解決するというプロセスを繰り返すことで、経営改善を促すことになっている（図表2）。

### 変わる営業体制

ただし、コンサルティング業務は通常の融資業務と比較し、2～3倍の手間と時間がかかる。また震災を境に石巻市の人口は減少に転じ、労働市場も「売り手市場」が続いている。そのため石巻商工信用組合では、定期積金の集金業務を法人取引に限定すること（個人取引についてはとりやめ）とし、営業活動を融資とコンサルティング業務に注力することにした。

さらに震災対応に加え、日本銀行の金融緩和政策の長期化を受け、金融機関競争が激しくなる中、新規顧客開拓はこれまで以上に重要性が増している。そこで

同組合では、新規顧客開拓などについてはベテラン職員と若手職員がペアで帯同訪問することとし、若手職員の営業ノウハウや提案力などのスキル強化を改めて図っている。

また近年、多くの地域金融機関では事業承継の取り組みなどを踏まえ、40～50代の次世代後継者へのアプ

ローチが活発化しているが、石巻商工信用組合では3年ほど前から20～30代の将来の後継者の研修に力を入れ、より長期的な関係性の構築を図っている。内容は中小企業診断士などが講師となり、「財務諸表の見方」「経営者が考えること」「営業の仕方」などであり、同研修には取引先担当職員も参加することになっている。このことによって将来の経営者と絆を深めるとともに、長期的な関係性を構築することでよりの確なコンサルティング業務が行うことをめざしている。

### 「中心市街地活性化」の願いを込めて

16年5月、組合本店が新築オープンした。東日本大震災を受け、同組合では本店、中里支店、湊支店、矢本支店、大街道支店、渡波支店などが被災したが、その中でも本店は安全性が確保できない状況であったため閉鎖を余儀なくされた（本部機能は中里支店に移転した後、15年7月に新築された蛇田支店に移転）。

石巻市中心市街地は江戸時代、米の積出港として繁栄し、戦後も多くの商店が立ち並ぶ繁華街であった。しかし最近では蛇田地区に大型量販店などが相次いで進出したこともあり、地域の人々の動線

**写真4 石巻商工信用組合本店**



**写真5 本店内の様子**



**写真6 本店応接室**



も大きく変化した。このような現状を踏まえ、「中心市街地の活性化のために」という地域の人々の要望を受け、現在の町屋風の本店が誕生した。

本店営業部には現在、10人の職員が在籍しており、うち4人が渉外担当者。前述のように、純新規顧客開拓の時にはペアで訪問活動を実施し、若手職員の育成

に努めている。営業エリアは中心市街地に加え、震災後は石巻湾に面した魚町も含まれるようになったため水産加工会社との取引が増加。取引先事業者の中には販路を喪失している人々もいるため、本店営業部では年間20~30社に専門家派遣を実施しているという。執行役員・本店営業部長の本田政彦氏は、このようなコンサルティング業務に取り組むことで「取引先事業者から『一皮向けた』と喜んでもらえることが何よりもうれしい」と話す。

また本店では、地元商店の利用を促進するため本店駐車場の利用を30分間無料としたり、年に5~6回開催される歩行者天国や7月末頃に開催される「石巻川開き祭り」では入り口の階段スペースを利用してもらうことで地域の活性化に貢献している。

## おわりに

以上、石巻商工信用組合の取組みをまとめてみた。

東日本大震災から8年が過ぎ、震災関連業務はすでに特別な業務ではなくなりつつある。しかしその一方で、取引先事業者の中には、経営のあり方に悩み、経営指導を求める者も少なくないなど、地域金融機関に求められるニーズはより複雑化している。

このような状況の中、同組合の震災後の歩みは「悲観的で後ろ向きであった事業者を、いかに前向きな気持ちに切り替えてもらうか」という一点に注力してきたといっても過言ではなく、「地域に育てられた金融機関」の真の役割とは何かを我々に教えてくれる。