

中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組みの状況

● 新販路開拓コンサルティング「WIN-WINネット業務」

当行は新販路開拓コンサルティング「WIN-WINネット業務」に継続的に取り組んでおり、経営改善支援活動を図ることで、地域経済の活性化に努めてまいります。

1.概要

「WIN-WINネット業務」とは、中小規模事業者のお取引先を対象とし、地域の厳しい経営環境に置かれたお取引先事業者を支え、新販路の開拓と事業運営方法の提供・アドバイス等のコンサルティング機能を発揮する中で、売上(本業)支援を行うことであり、お取引先と当行の経営の発展に資することを目的とします。

当行が売上支援を組織的・継続的に行うことによって、お取引先と良好かつ強力なリレーション(WIN-WINの関係)が構築され、地域経済の活性化に繋がるものと考えています。

2.取組状況

平成23年下期から本格的に本業務に取り組んでおり、契約締結先に対して具体的なコンサルティング支援を行っています。

【実績(平成30年3月末)】

契約締結先数:1,612先

売上支援実績:672先、5,595百万円

平成29年7月には、「WIN-WINネット業務」の一層の実効性向上を図るため、同業務の推進管理を行う専担部として、「WIN-WINネット業務部」を新設しました。

WIN-WINネット業務支援事例

- ① 当行A支店の取引先B社は鹿児島県内を中心に米の精米・販売を行っております。B社の取り扱う商品サービスに対し事業性評価を行う中で、既存先からの継続注文はあるものの、お米の仕入れ先を変更するという需要の取込ができません、新しい販路先が増えづらいとの課題を把握しました。
そのため当社の取り扱う業務用米、限定米について深掘りを行い、商品サービス別ヒアリングシートを作成し、全店展開で新販路開拓支援活動を行いました。
各店の取引先の中には、人手不足からスーパーにお米を買いに行くことが負担となっている先や新規で店舗をオープンさせるため仕入れ先を探している先などがあり、そのような先をB社との商談に結び付けました。その結果、累計売上高改善実績先は平成29年9月までの5先に対し、平成30年3月期のみは売上高改善実績先は10先となり、販路先増加による継続的な売上増加に繋がる事例となりました。
- ② 当行C支店の取引先D社は筍の水煮、筍の味付き加工品を製造販売しており、特に関東方面の商社へ筍の水煮を中心に販売していました。一方、味付き加工品は味、品質に自信はあるものの販売実績が少なく、どのようにして販路先を増やしていくかが課題となっていました。
そこで当行全店で特に味付き加工品の需要が見込める飲食店や土産店等のお取引先への紹介を行い、販路先数の増加に繋げていきました。
また、D社では原料となる筍を仕入れる3月・4月に毎年約500tのD社では利用価値のない筍の皮が発生します。それらの筍の皮を今まで無償で引き取っていた業者の今年の引き取りがなくなり、廃棄処分業者に依頼すると約200万円の費用が発生し資金繰りを圧迫する事態となりがねないなど、処分に窮しておりました。そのため、筍の皮を引き取ってもらえる業者を早急に探す必要があった中、C支店はその情報を近隣の支店と共有し、当行E支店がお取引先F社へ筍の皮を紹介し、無償での引受けが決まりました。
事業性を深掘りすることで、売上高改善に結びつけるだけでなく、費用増加に繋がる可能性のあったD社課題についても解決が図れたことのほか、仕入経費の軽減にも繋がったF社にとっても喜ばれる事例となりました。

当行は契約先への新販路開拓コンサルティングに継続的に取り組んでおり、経営改善支援活動を図ることで、地域経済の活性化に努めてまいります。

中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取り組みの状況

● 企業再生ファンド

お取引先企業の再生を通じた地域経済の活性化を目的として、以下の再生ファンドを活用した事業再生に努めております。

1. かごしま企業再生ファンド

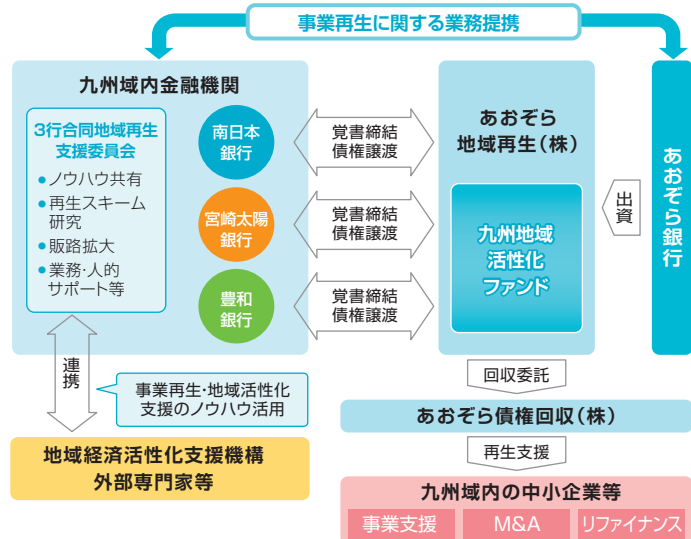
運 営 ・ 管 理	(株)トーガン
投 資 形 態	案件毎に決定
投 資 先	鹿児島県及びその周辺地域を経営基盤とする中小企業
参加金融機関・団体	当行、鹿児島銀行、鹿児島信用金庫、鹿児島相互信用金庫、奄美大島信用金庫、鹿児島興業信用組合、奄美信用組合、鹿児島県信用保証協会、鹿児島県中小企業再生支援協議会
業務協力協定締結日	平成25年3月27日

2. 九州地域活性化ファンド

運 営 ・ 管 理	あおぞら地域再生(株) (株)あおぞら銀行出資)
債 権 管 理 回 収	あおぞら債権回収(株)
投 資 金 額	案件毎に決定
投 資 先	鹿児島・宮崎・大分県及びその周辺地域を経営基盤とする中小企業
参加金融機関	当行、宮崎太陽銀行、豊和銀行
協 定 締 結 日	平成25年3月15日

平成30年3月末現在の活用実績
九州地域活性化ファンド32先

【九州地域活性化ファンド】



● 経営改善支援等取組み先数及び、取引先企業数に占める割合

(単位:先、%)

	29/3期実績	29/9期実績	30/3期実績
創業・新事業	91	40	43
経営相談	117	42	29
事業再生	51	38	65
事業承継	2	6	3
担保・保証	112	45	26
合計	373	171	166
取引先総数	9,905	10,025	10,083
比率	3.76%	1.70%	1.64%

※平成29年度より、経営改善支援の取組みが実質的なものとなるよう定義や評価の見直し、これに伴う計上方法の変更を行ったことから、実績が前年度より減少しております。そのため、平成29年度より変更する計上方法で算出した場合、平成29年3月期実績の比率は1.53%となります。

※役員提供後1年間貸出スプレッド(率)が下がらなかった場合のみ、1年後に計画実績として計上します。平成29年度の実績については、実際の件数の1/2で計上しています。

※本先数においては、WIN-WINネット業務による経営相談先数は計上していません。

※「経営改善取組み先」は以下のとおりです。

1. 創業・新事業
補助金・助成金申請支援件数、融資取組件数、政府系金融機関と協調して投融資を行った件数
2. 経営相談
ビジネスマッチングサービス成約件数、技術相談会等の参加企業のうち具体的な支援に取組んだ先数等
3. 事業再生
外部関係機関等との連携による支援先数、経営改善支援先等のランクアップ先数等
4. 事業承継
事業承継・M&A支援先数等
5. 担保・保証
担保・不動産に過度に依存しない融資の取組件数、ABLの取組件数

● 中小規模事業者に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合

(単位:億円、%)

	29/3期実績	29/9期実績	30/3期実績
中小規模事業者等向け貸出残高	3,260	3,256	3,317
総資産に対する比率	41.84	40.66	41.77

※中小規模事業者等向け貸出とは、中小企業等から個人事業主以外の個人を除いた貸出で、かつ地公体や大企業、当行関連会社向け貸出等を除いたものです。

中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組みの状況

● 金融仲介機能の発揮に向けた取組みについて

平成28年9月、金融庁より「金融仲介機能のベンチマーク」が公表されました。ベンチマーク策定の趣旨は、金融機関が自身の経営理念や事業戦略等に掲げる金融仲介機能の質を一層高めていくため、自身の取組みの進捗状況や課題等について客観的に自己評価することにあります。

当行では「地域の発展に役立つ銀行」であることを経営理念に掲げ、地元である鹿児島県を中心とした地域経済活性化を図るため、地元の中小規模事業者への円滑な資金供給、経営改善支援等に取組むとともに、平成23年度からは新販路コンサルティング「WIN-WINネット業務」を開始するなど、金融仲介機能の発揮に向けた様々な施策に取組んでおります。これらの取組みは、「金融仲介機能のベンチマーク」とも繋がるものであると認識しており、ベンチマークを活用し当行の取組みについて自己点検を行い、地域活性化等に資する金融仲介機能の取組みの向上を図ってまいります。

(1) 取引先企業の経営改善や成長力の強化

当行がメインバンクとして取引を行っている企業の8割超で経営指標の改善が見られます。

・当行がメインバンク(融資残高1位)として取引を行っている企業のうち、経営指標(売上・営業利益率)の改善や就業者数の増加が見られた先(単位:社)

	28/3期	29/3期	30/3期
メイン先数	3,074	3,090	3,012
うち経営指標等が改善した先数	2,237	2,272	2,454

・当行がメインバンクとして取引を行っている企業のうち、経営指標(売上・営業利益率)の改善や就業者の増加が見られた先の融資残高(単位:億円)

	28/3期	29/3期	30/3期
メイン先の融資残高	2,393	2,325	2,268
うち経営指標等が改善した先の融資残高	2,046	1,975	1,915

(2) 取引先企業の抜本的な事業再生等による生産性の向上

地域経済活性化に向けて当行に大きな役割が期待されている事業再生先においては、策定された経営改善計画について3割強において概ね順調な進捗が実現しています。

・当行が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況(単位:社)

	28/3期	29/3期	30/3期
条件変更先総数	612	522	472
うち好調先	125	125	100
うち順調先	96	63	57
うち不調先	391	334	315

・当行が関与した創業、第二創業の件数(単位:件)

	28/3期	29/3期	30/3期
創業件数	149	103	122
第二創業件数	0	0	0

・ライフステージ別の与信先数(単体ベース)、及び、融資額(単位:社、億円)

	総数	28/3期				
		創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期
与信先数	8,341	558	837	5,646	519	781
融資残高	4,279	276	621	2,798	169	415
	総数	29/3期				
		創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期
与信先数	8,050	568	771	5,496	593	622
融資残高	4,161	268	556	2,781	196	358
	総数	30/3期				
		創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期
与信先数	8,064	554	879	5,430	657	544
融資残高	4,165	189	664	2,746	253	317

(3) 担保・保証依存の融資姿勢からの転換

企業の事業内容の理解を進めることで担保・保証依存の融資姿勢からの転換を目指しており、当行ではWIN-WINネット業務において当行の努力で売上に契約先に提供できたことをもって、事業内容の理解ができると考えております。事業内容の理解の質を重視することから遅々たる進捗ではありますが、融資姿勢は徐々に変わりつつあります。

・当行が事業性評価に基づく融資を行っている与信先数及び融資額と全体に占める割合(単位:社、億円)

	28/3期	29/3期	30/3期
与信先数(①)	8,341	8,050	8,064
うち事業性評価に基づく融資を行っている 与信先数(②)	414	558	662
割合(②/①)	5.0%	6.9%	8.2%
融資残高(③)	4,279	4,161	4,165
うち事業性評価に基づく融資を行っている 融資残高(④)	236	297	355
割合(④/③)	5.5%	7.1%	8.5%

(4) 地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション

地元を鹿児島県とする当行では、取引先の8割以上が鹿児島県内の取引先となっております。

・全取引先数と地域の取引先数の推移(単体ベース)(単位:社)

	28/3期		29/3期		30/3期	
	地元	地元外	地元	地元外	地元	地元外
全取引先数	8,341		8,050		8,064	
地域別の取引先数	7,247	1,094	6,998	1,052	7,011	1,053

(5) 顧客ニーズに基づいたサービスの提供

顧客ニーズに基づいたサービスとして当行を代表する取組みであるWIN-WINネット業務関連実績は、開始以降一貫して堅調に推移しています。鹿児島県において、県民所得に一定の貢献ができるようになることを目指しております。

・本業支援先(WIN-WINネット業務契約先)の累計売上高改善額実績
WIN-WINネット業務契約先ベース(単位:社、百万円)

	28/3期			
	実績計上先数	(割合)	累計売上実績額	(割合)
鹿児島県【地元】	393	89.3%	2,317	72.8%
熊本県	23	5.2%	314	9.9%
宮崎県	14	3.2%	136	4.3%
福岡県	8	1.8%	86	2.7%
3大都市圏	2	0.5%	327	10.3%
地元外小計	47	10.7%	865	27.2%
合計	440	100%	3,183	100%

	29/3期			
	実績計上先数	(割合)	累計売上実績額	(割合)
鹿児島県【地元】	515	90.2%	3,144	69.0%
熊本県	29	5.1%	571	12.6%
宮崎県	15	2.6%	178	3.9%
福岡県	10	1.8%	113	2.5%
3大都市圏	2	0.4%	546	12.0%
地元外小計	56	9.8%	1,410	31.0%
合計	571	100%	4,554	100%

	30/3期			
	実績計上先数	(割合)	累計売上実績額	(割合)
鹿児島県【地元】	605	90.0%	3,935	70.3%
熊本県	32	4.8%	677	12.1%
宮崎県	19	2.8%	181	3.3%
福岡県	14	2.1%	123	2.2%
3大都市圏	2	0.3%	677	12.1%
地元外小計	67	10.0%	1,659	29.7%
合計	672	100%	5,594	100%

中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組みの状況

(6) 事業性評価に基づく融資等、担保、保証に過度に依存しない融資

借入金負担額を上回る額の売上提供を行うことも多いWIN-WINネット業務であることから、利ざや縮小圧力が全体的に強い中でも、全融資金利比プラスの金利差が生じており、契約先企業から当行の取組みをご高評いただいているものと思われまます。また当行にとってもWIN-WINネット業務を通じた事業内容の理解によって、担保・保証への過度な依存を緩和する効果が確認されています。

・事業性評価に基づく融資を行っている与信先の融資金利と全融資金利(事業先)との差

	28/3期	29/3期	30/3期
全融資金利	1.995%	1.904%	1.861%
事業性評価先金利	2.326%	2.214%	2.138%
金利差	0.331%	0.310%	0.277%

・WIN-WINネット業務契約先のうち、商サシートを作成または作成予定の与信先の融資金利と全融資金利(事業先)との差

	28/3期	29/3期	30/3期
全融資金利	1.995%	1.904%	1.861%
商サシート作成または作成予定先金利(①)	2.867%	2.709%	2.700%
金利差	0.872%	0.805%	0.839%
①の先数	434	483	513

※商サシートとは「商品サービス別ヒアリングシート」の略。お取引先の商品サービスに着目した事業性評価により、取組支援するツールのこと

・地元の中小企業と与信のうち、無担保と与信先数および無担保融資額の割合(単体ベース)(単位:社、億円)

	28/3期	29/3期	30/3期
地元中小企業と与信先数(①)	7,212	6,970	6,988
うち無担保と与信先数(②)	3,943	3,759	3,790
地元中小企業融資残高(③)	3,246	3,169	3,182
うち無担保融資残高(④)	616	569	568
無担保と与信先数割合(②/①)	54.7%	53.9%	54.2%
無担保融資残高割合(④/③)	19.0%	18.0%	17.9%

・地元の中小企業と与信のうち、根抵当権を設定していないと与信先の割合(単体ベース)(単位:社)

	28/3期	29/3期	30/3期
地元中小企業と与信先数(①)	7,212	6,970	6,988
根抵当権未設定先数(②)	5,589	5,417	5,468
割合(②/①)	77.5%	77.7%	78.2%

・地元の中小企業と与信先数のうち、無保証のメイン取引先数の割合(単位:社)

	28/3期	29/3期	30/3期
地元中小企業と与信先数(①)	7,212	6,970	6,988
無保証メイン先数(②)	937	1,038	1,113
割合(②/①)	13.0%	14.9%	15.9%

・中小企業向け融資のうち、信用保証協会保証付き融資額の割合及び100%保証付き融資額の割合(単位:億円)

	28/3期	29/3期	30/3期
中小向け融資残高(①)	3,910	3,818	3,829
保証協会付融資残高(②)	483	434	391
100%保証付融資残高(③)	118	76	59
割合(②/①)	12.4%	11.3%	10.2%
割合(③/①)	3.0%	1.9%	1.5%

(7) 本業(企業価値の向上)支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供

WIN-WINネット業務の取組みは企業に対するその他の本業支援にも一定の貢献があることが確認できます。

特にWIN-WINネット業務は当行の信用コスト負担を軽減するために、他行では本業支援の対象とされないことも多い事業再生先への活用にも取り組んでおります。

・本業支援先数及び全取引先に占める割合(単位:社)

	28/3期	29/3期	30/3期
全取引先数(①)	7,446	7,206	8,064
本業支援先数(②)	1,516	1,559	1,612
割合(②/①)	20.4%	21.6%	20.0%

・本業支援先のうち、経営改善がみられた先数(単位:社)

	28/3期	29/3期	30/3期
経営改善先数	1,119	1,062	1,092

・販路開拓支援を行った先数(単位:社)

	28/3期	29/3期	30/3期
地元	240	255	271
地元外	50	56	77
海外	1	0	4

・ファンド(創業・事業再生・地域活性化等)の活用件数(単位:社)

	28/3期	29/3期	30/3期
支援先数	12	2	1

・転廃業支援先数(単位:社)

	28/3期	29/3期	30/3期
支援先数	22	18	18

・事業再生支援先における実抜計画策定先数および同計画策定先のうち未達成の割合(単位:社)

	28/3期	29/3期	30/3期
実抜計画策定先数(①)	37	31	16
うち未達成先数(②)	23	17	8
割合(②/①)	62.2%	54.8%	50.0%

・事業再生支援先におけるDES・DDS・債権放棄を行った先数および実施金額(単位:社、億円)

	28/3期	29/3期	30/3期
先数	36	5	1
実施金額	17	5	1

※DES(デット・エクイティ・スワップ)とは、借入金の一部を株式に切り替えることにより過剰債務を解消する企業再生の手法

※DDS(デット・デット・スワップ)とは、借入金を劣後ローンとして疑似資本とすることにより過剰債務を解消する企業再生の手法

(8) 支店の業績評価・人材育成

当行では、限られたマンパワー(行員)を当行業績の改善のみならず、WIN-WINネット業務をはじめ本業支援などにおいて有効に機能させるために工夫しております。

・取引先の本業支援に関連する評価について、支店の業績評価に占める割合(単位:点)

	28/3期	29/3期	30/3期
支店の業績評価の総点数(①)	10,000	10,000	10,000
うち本業支援の評価点数(②)	1,950	4,000	5,000
割合(②/①)	19.5%	40.0%	50.0%

・取引先の本業支援に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格取得者数(単位:回、人)

	28/3期	29/3期	30/3期
研修実施回数	660	663	459
参加者数	6,257	6,340	3,033
資格取得者数	135	178	364

(9) 地元でのリスクテイク状況

全体のリスク量は抑制する方針ですが、地域経済活性化という当行の役割を踏まえて地元ではリスクテイクしていく方針です。

・地元への融資に係る信用リスク量と全体の信用リスク量との比較(単位:億円)

	28/3期	29/3期	30/3期
EL(地元)	23	22	24
EL(全体)	26	25	27
UL(地元)	59	56	59
UL(全体)	73	70	69

※EL(Expected Loss)(期待損失)とは、統計的な手法によって算出した今後1年間に予想される平均的な損失見込額

※UL(Unexpected Loss)(非期待損失)とは、一定の確率のもとで発生が予想される最大の損失額とELとの差額

(10) ガバナンスの発揮

経営陣においても、本業支援や取引先との近さを重視する姿勢を強めております。

・取引先の本業支援に関連する施策の達成状況や取組みの改善に関する取締役会における検討頻度(単位:件)

	28/3期	29/3期	30/3期
取締役会等の議案・報告件数(年間)	113	103	113
うち該当議案・報告件数(年間)	12	15	12

・経営陣における企画業務と法人営業業務の経験年数(総和の比較)

	28/3期	29/3期	30/3期
企画部門	16年8ヶ月	16年8ヶ月	17年8ヶ月
法人営業部門	66年2ヶ月	54年9ヶ月	66年9ヶ月