

# 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

## ● 新販路コンサルティング『(WIN-WINネット業務)』

### 1. 主旨

信用力で選別することなく、面の活動においてお取引先事業者の事業支援に本格的に責任を持つことで、強力なリレーションを構築するとともに、地域経済の活性化に努めていきます。

### 2. 概要

WIN-WINネット業務とは、主に4業種(サービス業、卸・小売業、建設業、不動産業)の中小規模事業者のお取引先を対象とし、新販路のご紹介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本業(売上)支援を行うことで、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。

当行の支援活動の結果、予め契約により設定された売上目標額以上に売上高改善が図られた場合のみ手数料をいただく「完全成功報酬型」の業務です。

### 3. 取組状況

平成23年度下期から本格的に本業務に取組んでおり、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おります。

【実績(平成29年3月末現在)】

契約締結先数: 1,604先

売上支援実績: 571先、4,554百万円



### 「5つの宣言」

お取引先事業者の皆様へ多面的な支援を行い、「WIN-WIN」の関係を実現します。

1. お客様の事業支援に責任を持って取り組みます。
2. 事業支援の取組みの中で、お客様と一緒に汗をかき、ともに笑いともに泣きます。
3. お客様を本気で支え、地域経済の面的活性化を目指します。
4. これまでの銀行業務同様の業務品質を確保し、どんなに難易度が高くとも全力を尽くし、持続的な取組みを実現します。
5. お客様の信頼を得ながら、コンプライアンスに則った事業支援に努めます。

## WIN-WINネット業務支援事例

① 当行A支店が、安納芋の生産・販売を行う取引先のB社に事業性評価ヒアリングを実施したところ、B級品や規格外の販路先・加工技術がなく、年間10トン程度がデッドストックとなり、最終的に廃棄処分となっている課題を把握しました。そこで、B級品・規格外の出荷可能数量・価格の目安を設定したうえで、当行全営業店へ情報を発信しました。

その情報を得た県外にある当行C支店は、安納芋の焼き芋・ペースト原料の仕入先を求めている青果仲卸業者D社へ、B級品・規格外の安納芋を使った自社での加工品開発(ジャム・アイスクリーム等)を提案しました。その結果、双方の条件が合い、B社とD社の取引が開始され、B社はそれまでの年商の1割以上の売上高増加が見込めることになりました。

B社は当行の本業支援により経営改善が図られたことで、更に事業意欲が湧き、後継者育成と今後の事業展開に弾みがついたと喜ばれる事例となりました。

② 建設関連設備(建設工事で利用する工具・器具)の販売を中心事業としていたE社は、新規事業としてコーティング事業(フローリングの保護塗料事業)を開始しましたが、床コーティング事業の知名度が鹿児島県では低かったことから、個人からの受注はあったものの、建設会社等の法人向けの営業力が弱く、継続的な受注確保が課題となっていました。その課題を把握した当行F支店は、分譲マンション事業を行うG社を紹介するとともに、本商品の良さを理解してもらうため、複数回にわたってE社に同行しG社との交渉を行いました。

その結果、E社はG社が分譲するマンションの購入者に対し、床コーティングについての説明会を開催する機会を得ることができ、床を滑りにくくすることでペットを怪我から守る(ペットの足腰にやさしい)特殊なコーティング剤や、シミや臭いからフローリングを保護する技術を提案し、19世帯中、8世帯からの受注を得ることができました。

本件は、経営課題や強み・弱みを十分把握し、取引先と一緒に営業活動を行った事で、売上高改善に繋がった事例となりました。

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。

「WIN-WINネット業務」に関するお問合せは 営業統括部 ☎ 0120-373-573

# 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

## ● 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。

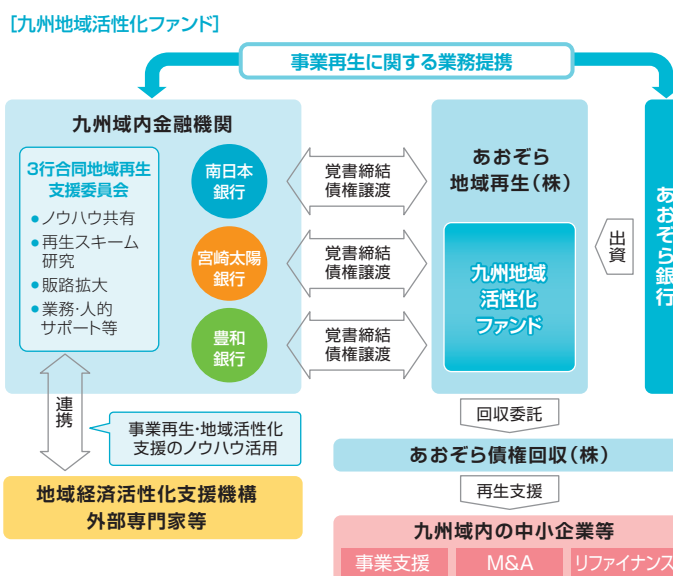
### 1. かごしま企業再生ファンド

運 営 ・ 管 理	(株)トーガン・インベストメンツ
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29年3月末現在の活用実績  
九州地域活性化ファンド32先



## ● 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、%)

	28/3期末実績	28/9期末実績	29/3期末実績
創業・新事業	100	97	91
経営相談	65	68	117
事業再生	54	53	51
事業承継	2	7	2
担保・保証	108	75	112
合計	329	300	373
取引先総数	9,834	9,900	9,905
比率	3.34%	3.03%	3.76%

※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  
融資取組件数、補助金・助成金申請件数、政府系金融機関と協調して融資を行った件数
2. 経営相談  
ビジネスマッチングサービス成約件数、各種商談会による売買成約件数等
3. 事業再生  
中小企業再生支援協議会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件数等
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、私募債等の取組件数等

## ● 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、%)

	28/3期末実績	28/9期末実績	29/3期末実績
中小規模事業者等向け貸出残高	3,280	3,310	3,260
総資産に対する比率	42.57	42.50	41.84

※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、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7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
メイン先数	3,074	3,090
うち経営指標等が改善した先数	2,237	2,272

・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
メイン先の融資残高	2,393	2,325
うち経営指標等が改善した先の融資残高	2,046	1,975

### (2) 取引先企業の抜本的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4割弱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
条件変更先総数	612	522
うち好調先	125	125
うち順調先	96	63
うち不調先	391	334

・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
創業件数	149	103
第二創業件数	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

### (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で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
与信先数(①)	8,341	8,050
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
割合(②/①)	5.0%	6.9%
融資残高(③)	4,279	4,161
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
割合(④/③)	5.5%	7.1%

### (4) 地域へのコミットメント

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	
	地元	地元外	地元	地元外
全取引先数	8,341		8,050	
地域別の取引先数	7,247	1,094	6,998	1,052

### (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%

### (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

借入金利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評価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。

# 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

・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
全融資金利	1.995%	1.904%
事業性評価先金利	2.326%	2.214%
金利差	0.331%	0.310%

・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
地元中小企業と与信先数(①)	7,212	7,000
うち無担保と与信先数(②)	3,943	3,779
地元中小企業融資残高(③)	3,246	3,414
うち無担保融資残高(④)	616	748
無担保と与信先数割合(②/①)	54.7%	54.0%
無担保融資残高割合(④/③)	19.0%	21.9%

・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与信先の割合(単体ベース)(単位:社)

	28/3期	29/3期
地元中小企業と与信先数(①)	7,212	7,000
根抵当権未設定先数(②)	5,589	5,417
割合(②/①)	77.5%	77.4%

・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
地元中小企業と与信先数(①)	7,212	7,000
無保証メイン先数(②)	937	1,038
割合(②/①)	13.0%	14.8%

・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
中小向け融資残高(①)	3,910	4,097
保証協会付融資残高(②)	483	434
100%保証付融資残高(③)	118	76
割合(②/①)	12.4%	10.6%
割合(③/①)	3.0%	1.9%

## (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支援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
全取引先数(①)	7,446	7,206
本業支援先数(②)	1,516	1,559
割合(②/①)	20.4%	21.6%

・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
経営改善先数	1,119	1,062

・販路開拓支援を行った先数(単位:社)

	28/3期	29/3期
地元	240	255
地元外	50	56
海外	1	0

・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
支援先数	12	2

・転廃業支援先数(単位:社)

	28/3期	29/3期
支援先数	22	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
実抜計画策定先数(①)	37	31
うち未達成先数(②)	23	17
割合(②/①)	62.2%	54.8%

・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
先数	36	5
実施金額	17	5

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

・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
研修実施回数	660	663
参加者数	6,257	6,340
資格取得者数	135	178

## (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
EL(地元)	23	22
EL(全体)	26	25
UL(地元)	59	56
UL(全体)	73	70

※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等における検討頻度(単位:件)

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

・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
企画部門	16年8ヶ月	16年8ヶ月
法人営業部門	66年2ヶ月	54年9ヶ月