

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、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

2011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(2019年3月末)】

契約締結先数:1,239先 売上支援実績:747先、6,651百万円

3.株式会社豊和銀行及び株式会社宮崎太陽銀行とのお取引先事業者の販路開拓支援分野における業務提携について

2018年5月、当行と株式会社豊和銀行及び株式会社宮崎太陽銀行は、お取引先事業者の販路開拓支援分野における業務提携を行いました。本業務提携は、ビジネスマッチングや商談会ではカバーしきれない「販路開拓支援業務」の効率的運営と販路開拓にかかるネットワークの拡充を図ることで、3行が地盤とする鹿児島、大分、宮崎の中小・小規模事業者を中心とした売上高増加を図り、九州南東部の面的地域経済活性化に貢献していくことを目的としています。

《業務提携の内容》

- ▶自力では思うように売上が増加しないお取引先事業者の商品・サービスの販路開拓支援に対応できる業務フロー・ノウハウの各行間での共有
- ▶上記業務フローを支える基本部分であるシステムの各行による共同開発・共同利用
- ▶各行のお取引先事業者の多くが課題と認識している商品・サービスに関する情報及び県境を越えた新販路情報の共有

WIN-WINネット業務支援事例

- ① 当行A支店の取引先B社は、生活関連及びイベント関連用品のレンタル業を営んでおります。B社は自社所有のレンタル用品を十分に保有しているものの、営業人員が不足していることや、ホームページによる宣伝効果が限定的であることなどから、新たな販路開拓が課題となっておりました。そこで、A支店はB社の保有するレンタル用品のうち、「テント」のレンタル部門に着目し、ハウスメーカーを中心とした建築業者を販売見込み先として、新販路開拓支援活動を開始しました。その結果、当行C支店より、住宅の地鎮祭のテントレンタル・設営の紹介を受け、成約に至りました。また、夏祭りや住宅見学会等のイベント時のレンタル情報が各店から集まり、継続的な売上改善に繋がりました。(累計売上高:6件、4.3百万円)
- ② 当行D支店の取引先E社は、携帯電話の配線工事を主とする電気工事業を営んでおり、新事業として、防犯カメラ設置工事及び保守管理を含むメンテナンス部門を開始しましたが、販路開拓に苦慮しておりました。当行は、E社の防犯カメラ事業について、全店協力のもとに販路先紹介を行う「商品サービス別ヒアリングシート」先として認定し、全店での販路紹介活動を実施しました。これにより、34件の商談が成約し、その後の保守点検による継続的な売上も計上されているなど、当行がE社の新事業の内容を把握した上で販売支援活動を行ったことから、鹿児島県内全域への新販路先拡大に繋がりました。(累計売上高:34件、18百万円)

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

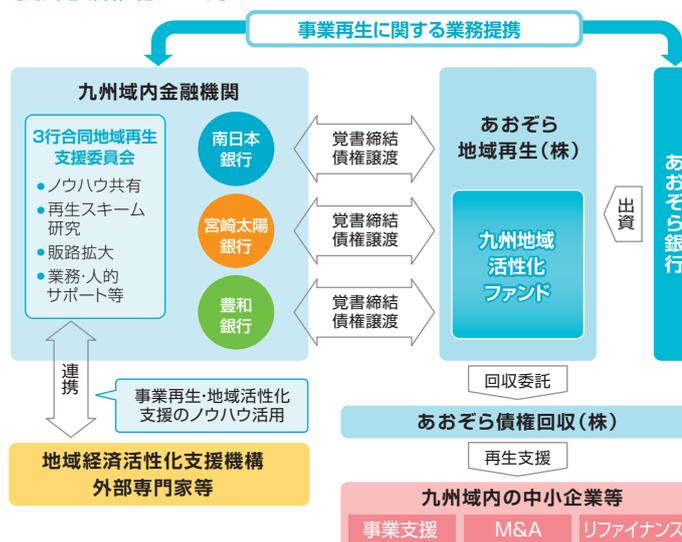
運 営 ・ 管 理	(株)トーガン
投 資 形 態	案件毎に決定
投 資 先	鹿児島県及びその周辺地域を経営基盤とする中小企業
参加金融機関・団体	当行、鹿児島銀行、鹿児島信用金庫、鹿児島相互信用金庫、奄美大島信用金庫、鹿児島興業信用組合、奄美信用組合、鹿児島県信用保証協会、鹿児島県中小企業再生支援協議会
業務協力協定締結日	2013年3月27日

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	2013年3月15日

2019年3月末現在の活用実績
企業再生ファンド36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、%)

	2018/3期末実績	2018/9期末実績	2019/3期末実績
創業・新事業	43	57	66
経営相談	29	45	37
事業再生	65	43	74
事業承継	3	7	5
担保・保証	26	54	32
合計	166	206	214
取引先総数	10,083	10,132	10,672
比率	1.64%	2.03%	2.00%

※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。

※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、%)

	2018/3期末実績	2018/9期末実績	2019/3期末実績
中小規模事業者等向け貸出残高	3,317	3,361	3,383
総資産に対する比率	41.77	41.70	42.34

※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

2016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、2011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)の改善や就業人数の増加が見られた先(単位:社)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
メイン先数	3,090	3,012	2,884
うち経営指標等が改善した先数	2,272	2,454	2,202

・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)の改善や就業人数の増加が見られた先の融資残高(単位:億円)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
メイン先の融資残高	2,325	2,268	2,222
うち経営指標等が改善した先の融資残高	1,975	1,915	1,881

(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)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
条件変更先総数	522	472	446
うち好調先	125	100	92
うち順調先	63	57	54
うち不調先	334	315	300

・当行が関与した創業、第二創業の件数(単位:件)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
創業件数	103	122	95
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)

	2017/3期					
	総数	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
	2018/3期					
	総数	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
	2019/3期					
	総数	創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期
与信先数	7,661	458	877	5,250	581	495
融資残高	4,191	221	616	2,848	195	311

(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を契約先に提供させたことをもって、事業内容の理解ができたと考えております。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)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
与信先数(①)	8,050	8,064	7,661
うち事業性評価に基づく融資を行っている 与信先数(②)	558	662	732
割合(②/①)	6.9%	8.2%	9.5%
融資残高(③)	4,161	4,165	4,191
うち事業性評価に基づく融資を行っている 融資残高(④)	297	355	384
割合(④/③)	7.1%	8.5%	9.1%

(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、及び、地域の企業数との比較(単体ベース)(単位:社)

	2017/3期		2018/3期		2019/3期	
	地元	地元外	地元	地元外	地元	地元外
全取引先数	8,050		8,064		7,661	
地域別の取引先数	6,998	1,052	7,011	1,053	6,628	1,033

(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)

	2017/3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%
	2018/3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%
	2019/3期			
	実績計上先数	(割合)	累計売上実績額	(割合)
鹿児島県【地元】	671	90.2%	4,845	72.9%
熊本県	36	4.8%	686	10.3%
宮崎県	20	2.7%	251	3.8%
福岡県	14	1.9%	125	1.9%
3大都市圏	3	0.4%	739	11.1%
地元外小計	73	9.8%	1,802	27.1%
合計	744	100%	6,648	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借先の融資金利と全融資金利(事業先)との差

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
全融資金利	1.904%	1.861%	1.793%
事業性評価先金利	2.214%	2.138%	2.120%
金利差	0.310%	0.277%	0.327%

・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借先の融資金利と全融資金利(事業先)との差

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
全融資金利	1.904%	1.861%	1.793%
商サシート作成または作成予定先金利(①)	2.709%	2.700%	2.667%
金利差	0.805%	0.839%	0.874%
①の先数	483	513	436

※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、取組支援のツールのごと

・地元の中小企業と借先のうち、無担保と借先数および無担保融資額の割合(単位:社、億円)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
地元中小企業と借先数(①)	6,970	6,988	6,592
うち無担保と借先数(②)	3,759	3,790	3,540
地元中小企業融資残高(③)	3,169	3,182	3,182
うち無担保融資残高(④)	569	568	561
無担保と借先数割合(②/①)	53.9%	54.2%	53.7%
無担保融資残高割合(④/③)	18.0%	17.9%	17.6%

・地元の中小企業と借先のうち、根抵当権を設定していない借先の割合(単位:社)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
地元中小企業と借先数(①)	6,970	6,988	6,592
根抵当権未設定先数(②)	5,417	5,468	5,140
割合(②/①)	77.7%	78.2%	78.0%

・地元の中小企業と借先数のうち、無保証のメイン取引先数の割合(単位:社)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
地元中小企業と借先数(①)	6,970	6,988	6,592
無保証メイン先数(②)	1,038	1,113	1,235
割合(②/①)	14.9%	15.9%	18.7%

・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)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
中小向け融資残高(①)	3,818	3,829	3,833
保証協会付融資残高(②)	434	391	370
100%保証付融資残高(③)	76	59	45
割合(②/①)	11.3%	10.2%	9.7%
割合(③/①)	1.9%	1.5%	1.2%

(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)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
全取引先数(①)	7,206	8,064	7,661
本業支援先数(②)	1,559	1,612	1,239
割合(②/①)	21.6%	20.0%	16.2%

・本業支援先のうち、経営改善がみられた先数(単位:社)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
経営改善先数	1,062	1,092	848

・販路開拓支援を行った先数(単位:社)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
地元	255	271	279
地元外	56	77	52
海外	0	4	1

・ファンド(創業・事業再生・地域活性化等)の活用件数(単位:社)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
支援先数	2	1	0

・転廃業支援先数(単位:社)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
支援先数	18	18	28

・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)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
実抜計画策定先数(①)	31	16	14
うち未達成先数(②)	17	8	8
割合(②/①)	54.8%	50.0%	57.1%

・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)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
先数	5	1	1
実施金額	5	1	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)

	2017/3期	2018/3期	2019/3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)	4,000	5,000	5,000
割合(②/①)	40.0%	50.0%	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)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
研修実施回数	663	459	563
参加者数	6,340	3,033	4,677
資格取得者数	178	364	383

(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)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
EL(地元)	22	24	26
EL(全体)	25	27	28
UL(地元)	56	59	65
UL(全体)	70	69	74

※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)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
取締役会等の議案・報告件数(年間)	103	113	107
うち該当議案・報告件数(年間)	15	12	14

・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)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期
企画部門	16年8ヶ月	17年8ヶ月	17年8ヶ月
法人営業部門	54年9ヶ月	66年9ヶ月	66年9ヶ月