

# 地域経済活性化に向けた 取り組み状況について



株式  
会社 山陰合同銀行



SAN-IN GODO BANK

# 目次

1. 事業支援に関する取組方針
2. 事業支援に関する態勢整備の状況
3. 「1人1社運動」を中心とする事業支援活動の展開
4. 目利き力の向上・経営課題やニーズの把握
5. 事業支援活動の提供によるお取引先への貢献
6. 持続可能なビジネスモデルの確立
7. 企業のライフステージに応じた事業支援活動の展開
8. 起業・創業支援
9. 成長期・安定期・低迷期における支援
10. 広域店舗ネットワークを活かしたビジネスマッチングの展開
11. M&A・事業承継サポート
12. 資金ニーズへの対応
13. 経営改善・事業再生・業種転換等の支援
14. 地方創生に向けた態勢整備の状況
15. 地方公共団体との連携



# 地域経済活性化に向けた取り組み

## 1. 事業支援に関する取組方針

地域の経済・産業活動を支えながら、地域とともに自らも成長・発展していく好循環を目指した体制整備

- お客様との信頼関係を深めて経営課題やニーズを共有し、常にお客様と同じ目線に立ってコンサルティング機能を発揮していきます。さらに人材の育成によって目利き力の向上を図り、積極的にリスクテイクすることで、お取引先企業の付加価値向上に取り組みます。
- お取引先企業の事業内容や成長可能性等を適正に評価し、融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性の向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地方創生に貢献します。

### 事業性評価の実施

【お取引先企業の事業内容や成長可能性等を適正に評価】

#### ■ 組織の整備と強化

#### ■ 人材育成、営業店支援

#### ■ 営業店での実践

#### リレバンサポート室

##### ■ リレバン企画グループ

##### ■ 事業支援サービスの企画

##### ■ 継続的に勉強会、研修、指導実施

##### ■ 事業支援グループ

##### ■ 営業店の個別提案活動サポート

##### ■ 専門知識・スキルが必要な案件での同行提案

- お取引先とのリレーションを深化
- お取引先の経営分析、課題・ニーズを共有、事業支援を実施
- 「1人1社運動」(※)で、400社以上の企業にコンサルティングを実施

(※)1人1社運動

法人営業担当の行員1人ひとりが、担当するお取引先のなかの1社について、実態をより深く理解し、経営課題やニーズの共有、提案、フォロー等の事業支援活動を行う運動

事業性評価に必要な行員の「目利き力」向上と、法人融資における積極的なリスクテイク

- 融資やコンサルティング機能の発揮により、お取引先企業や地域の成長を支援し、地域金融機関の役割を果たしていきます。

### 事業性評価の実施

【お取引先企業の事業内容や成長可能性などを適正に評価】

1

お取引先の課題解決・付加価値向上のための事業支援活動の実施

2

目利き力を発揮した円滑な資金供給

3

担保・保証に必要な以上に依存しない融資の促進

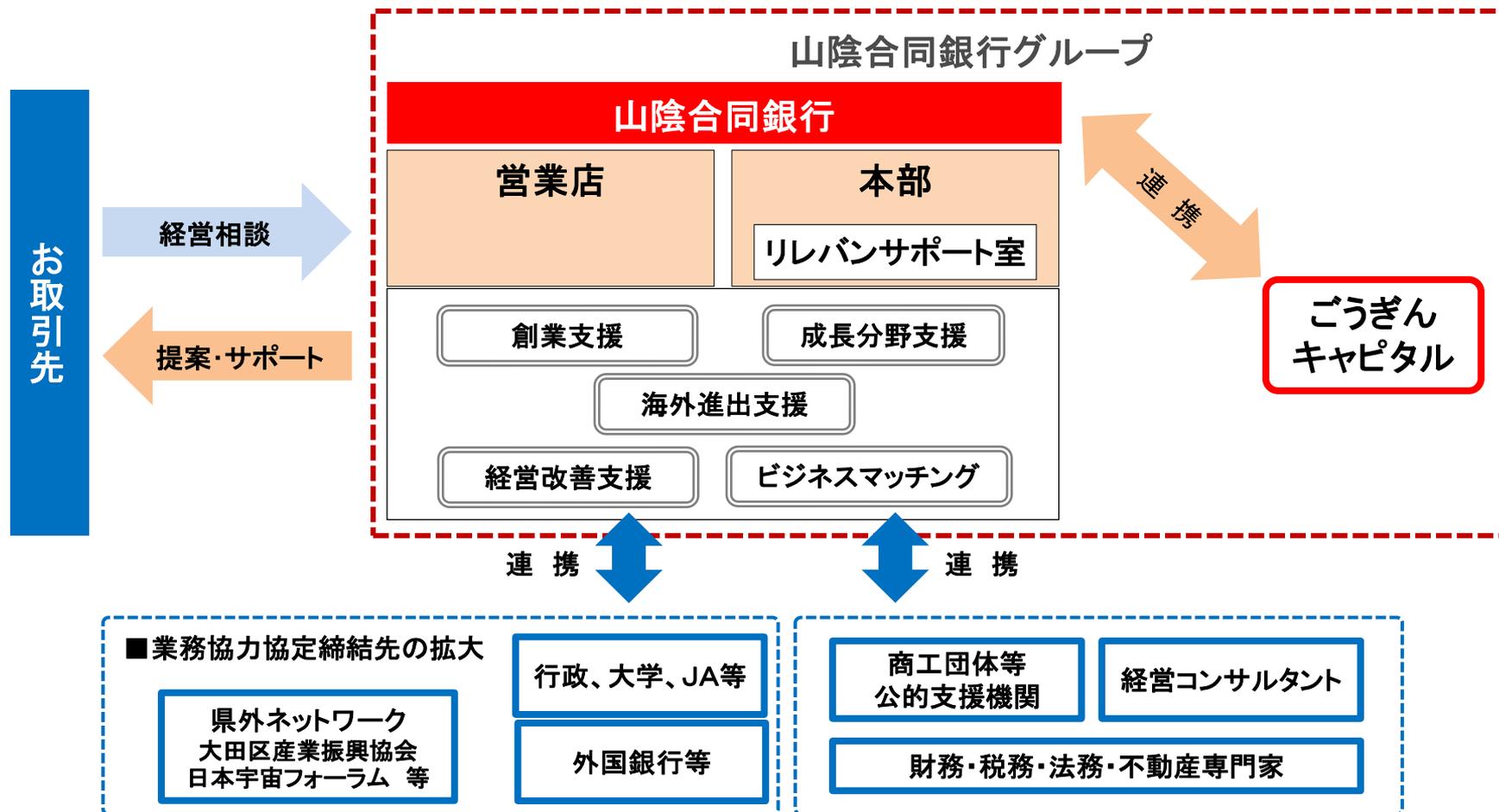
地域の経済・産業活動を支えながら地域とともに自らも成長・発展していく好循環

# 地域経済活性化に向けた取り組み

## 2. 事業支援に関する態勢整備の状況

- 本部による営業店支援、外部専門家・外部機関等との連携、専門的な人材の育成・ノウハウの蓄積によって、お取引先の経営課題に対し、最適な解決策を提供する態勢を整備しています。

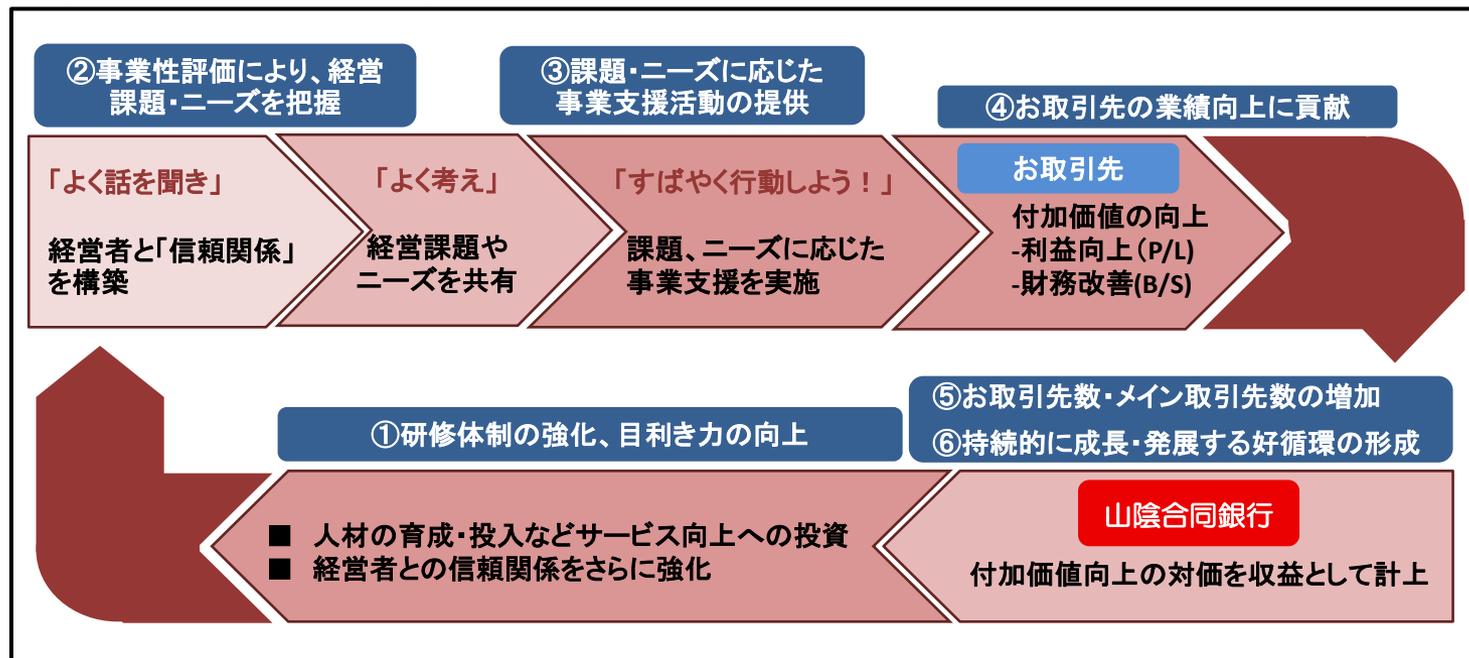
### 当行グループと外部提携先によるサポート体制



## 3. 「1人1社運動」を中心とする事業支援活動の展開

- 平成27年4月から、当行の事業支援施策の中心となる「1人1社運動」に、全行挙げて取り組んでいます。この運動を通じ、お取引先との信頼関係を構築し、課題解決をお手伝いすることにより、お取引先の付加価値向上を実現し、地域の経済・産業活動を支えながら、地域とともに当行も成長・発展していく好循環を目指しています。
- 「1人1社運動」により得られたノウハウを活かし、現在さらに広くのお取引先の事業支援へ取り組みを展開しており、全てのお取引先に対する事業支援活動を強化しています。

### 【当行の事業支援活動イメージ】



「1人1社運動」の対象企業  
416社(平成28年9月末時点)

1人1社運動先以外の  
お取引先に対する事業支援活動も  
取り組みを強化中

①研修体制の強化、目利き力の向上

- **当行独自の資格制度「営業店エキスパート認定制度」を設定**  
能力開発体系における役割別人材育成を行うなかで、各役割(法人営業・融資外為など)におけるキャリア形成を支援
- **意識改革のため、教育研修体制を刷新。自ら情報収集し、知識・スキルを向上する意識を徹底**  
「事業支援ツールごとの研修」から「信頼関係構築・課題やニーズの共有、事業支援実施のプロセスを通じた研修・OJT」へ
- **「リレバン部門」評価を新設し、適切な業績評価を実施**  
お取引先の付加価値向上や経営課題の解決、その対価としての当行収益を評価

お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(平成28年3月期)

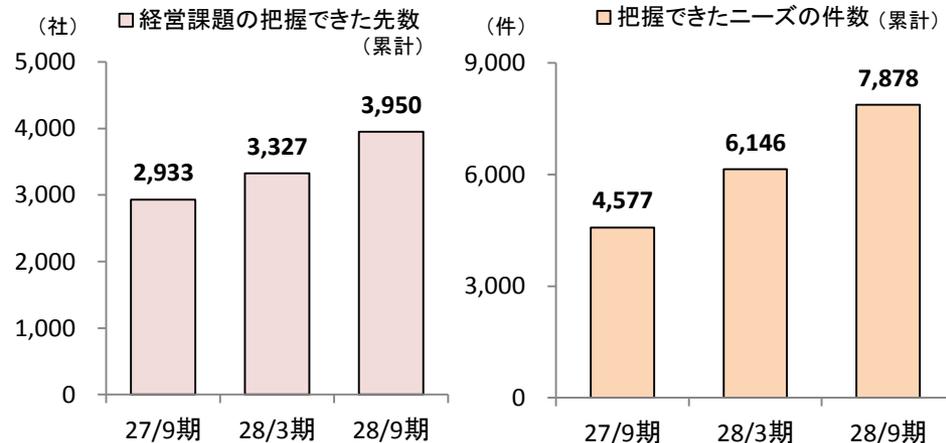
研修実施回数	参加者数	資格取得者数(※)
37回	932人	134人

(※)営業店エキスパート認定制度における法人営業の上級及びマスター認定者数及び、融資・外為の上級及びマスター認定者数の合計

②事業評価による経営課題・ニーズの把握・共有

- **お取引先の事業内容や成長可能性を適正に評価する「事業性評価」を実施、お取引先の実態を把握**
- **経営者との対話を重ね、経営課題やニーズを共有**  
経営課題を把握できた先は増加。1人1社運動先以外のお取引先の事業支援活動についても順調に進捗

経営課題の把握先及びニーズの把握件数の累計



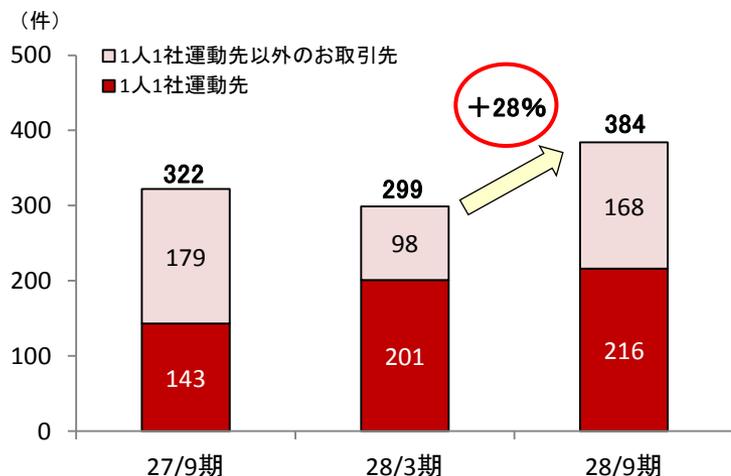
③課題・ニーズに応じた事業支援活動の提供

- 把握できた経営課題やニーズに応じた、様々な解決策をご提案
- ニーズを充足できた件数は、1人1社運動先を中心に増加
- 1人1社運動先以外のお取引先にも、課題解決に向けた事業支援活動に一層注力

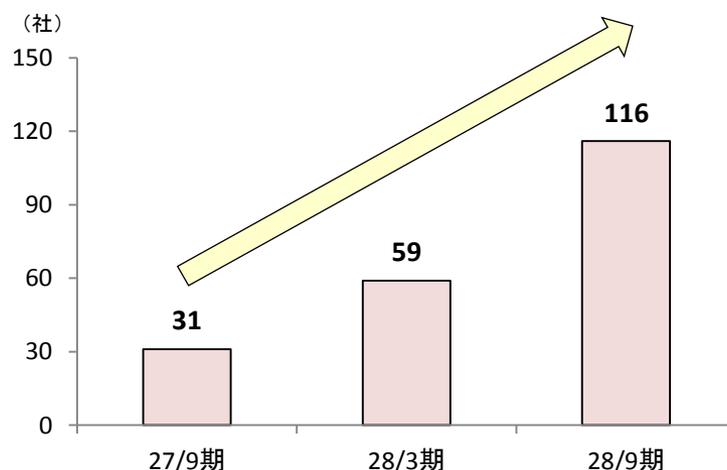
④お取引先の業績向上への貢献

- 平成28年9月期は、売上増加など業績向上に貢献できた先が大幅に増加  
 ビジネスマッチングや当行主催の商談会をきっかけに継続的な商取引につながり、お取引先の業績向上に貢献できた事例も多数  
 (具体的な事例は10ページをご参照ください)

ニーズを充足できた件数の推移



事業支援活動でお取引先の業績が向上した先の推移



# 地域経済活性化に向けた取り組み

## 6. 持続可能なビジネスモデルの確立

### ⑤お取引先数・メイン取引先数(※)の増加

- 地方の企業数が減少するなか、地元山陰では10,000社を超えるお取引先数を維持
- 営業を強化している山陽、兵庫・大阪地域では順調にお取引先が増加  
山陰から山陽、兵庫・大阪に広がる広域ネットワークを形成
- 1人1社運動先以外のお取引先にも事業支援活動を展開し、信頼関係を構築、山陰両県においてはメイン取引先の構成比は増加傾向

地域別のお取引先数・メイン取引先構成比の推移(単体ベース)

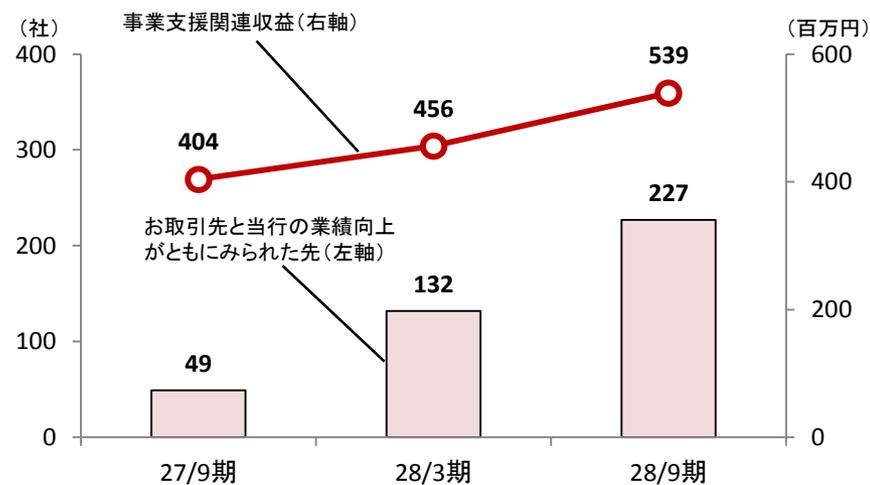
	平成26年3月末	平成27年3月末	平成28年3月末
山陰(島根県・鳥取県) (うちメイン取引先構成比)	10,212社 (72.1%)	10,049社 (72.2%)	10,062社 (72.7%)
山陽(広島県・岡山県) (うちメイン取引先構成比)	1,915社 (31.1%)	1,993社 (29.9%)	2,091社 (29.3%)
関西(兵庫県・大阪府) (うちメイン取引先構成比)	1,409社 (17.7%)	1,680社 (17.9%)	1,936社 (18.0%)
東京都 (うちメイン取引先構成比)	161社 (5.6%)	166社 (9.0%)	195社 (7.7%)
合計 (うちメイン取引先数) (構成比)	13,697社 (8,222社) (60.0%)	13,888社 (8,171社) (58.8%)	14,284社 (8,295社) (58.1%)

(※)メイン取引先:融資残高1位の先

### ⑥持続的に成長・発展する好循環の形成

- 事業支援活動の結果、お取引先と当行の業績向上がともにみられた先は、順調に増加
- 当行の事業支援関連収益も、平成28年9月期は5億円を超過  
当行の事業支援活動を評価いただき、お取引先・当行とも持続的に成長・発展する好循環が形成されている

お取引先と当行の業績向上がともにみられた先・事業支援関連収益の推移



SAN-IN GODO BANK

## 7. 企業のライフステージに応じた事業支援活動の展開

- 創業期から再生期に至るまでの全てのお取引先とのリレーション強化により、お取引先が抱える課題を共有し、ともに解決に取り組んでいます。
- お取引先のライフステージに応じ、それぞれのニーズや課題に合った様々なビジネスソリューションをご提供いたします。

		創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期
ライフステージ別の与信先数(社)(平成28年3月期)		872	949	7,504	246	2,449
ライフステージ別の与信先にかかる事業年度末の融資残高(億円)(平成28年3月期)		825	1,686	11,760	417	1,780
企業のニーズ		<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業資金</li> <li>・事業計画策定等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業拡大、海外進出</li> <li>・生産性向上、収益力強化</li> <li>・事業承継計画</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営改善計画策定</li> <li>・資金繰りの安定化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再生に向けた手続き</li> </ul>
ソリューション	経営面		事業計画策定・実行支援			
			ビジネスマッチング			
			海外進出・新分野進出支援			
			M&A支援			
			事業承継支援			
				経営改善計画策定・実行支援		
					再生支援	
	資金面	創業支援融資	シンジケートローン組成			
		ファンドによる出資	海外向け融資			
			私募債	資本性劣後ローン		

# 地域経済活性化に向けた取り組み

## 8. 起業・創業支援

- 当行独自の融資制度「ごうぎん新産業資金」やグループ会社「ごうぎんキャピタル(株)」との連携に加え、行政の制度融資や信用保証制度などを効果的に組み合わせ、創業企業やニュービジネスの育成に努めています。
- 島根・鳥取両県の産業支援機関に人材を派遣するなど、地方公共団体とも連携して地元企業の育成に取り組んでいます。

当行が関与した創業件数(平成28年3月期)

件数
478件

創業・新事業支援にかかる投融資実績(平成28年9月期)

		件数	金額
融資実績	創業・新事業支援にかかる融資	59件	359百万円
投資実績	ごうぎんキャピタル(株)による投資	6件	408百万円

ファンドの活用状況(平成28年10月末現在)

	大学発ベンチャー支援		6次産業化支援
	しまね大学発・産学連携ファンド	とっとり大学発・産学連携ファンド	ごうぎん農林漁業応援ファンド
設立日	平成27年1月		平成26年3月
投資先数	2先	3先	2先
投資決定金額	1億7,000万円	4億800万円	8,000万円

### 取組事例

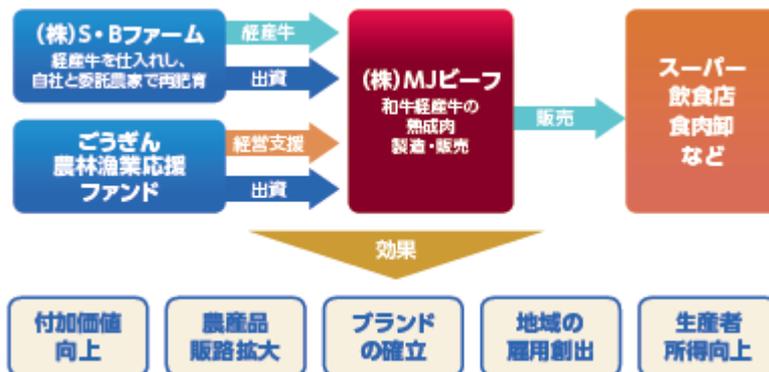
- ごうぎん農林漁業応援ファンドによる6次産業化支援

#### 【第2号案件出資概要】

希少性の高い和牛の経産牛を熟成肉として製造・販売する事業



スキーム図



### 経営改善や成長力の強化

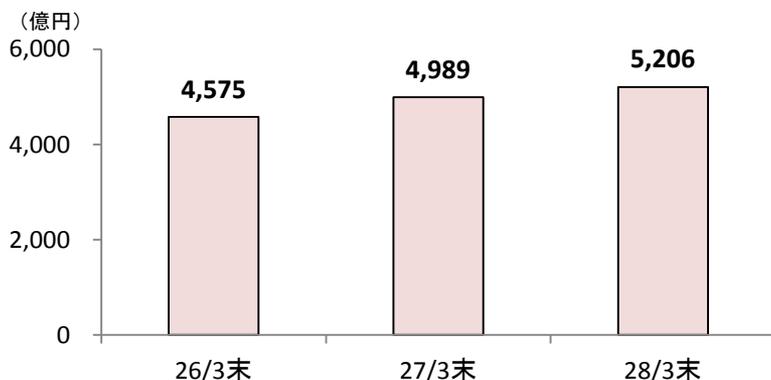
- 「1人1社運動」を中心とした事業支援活動の展開により、お取引先の課題解決に向けたご提案を行ってきた結果、当行をメインバンクとしてお取引いただいている企業のうち、実に半数以上のお取引先で経営指標の改善がみられました。
- 経営改善や成長力の強化に継続的に取り組むことに加え、その過程で発生した資金需要に対しても積極的にお応えしています。

メイン取引先のうち、経営指標(※)の改善や就業者数の増加が見られた先数  
(平成28年3月期)

	メイン取引先	メイン取引先の 融資残高	経営指標等が 改善した先
グループベース	7,330社 【参考】単体ベース:8,295社	6,448億円	3,959社

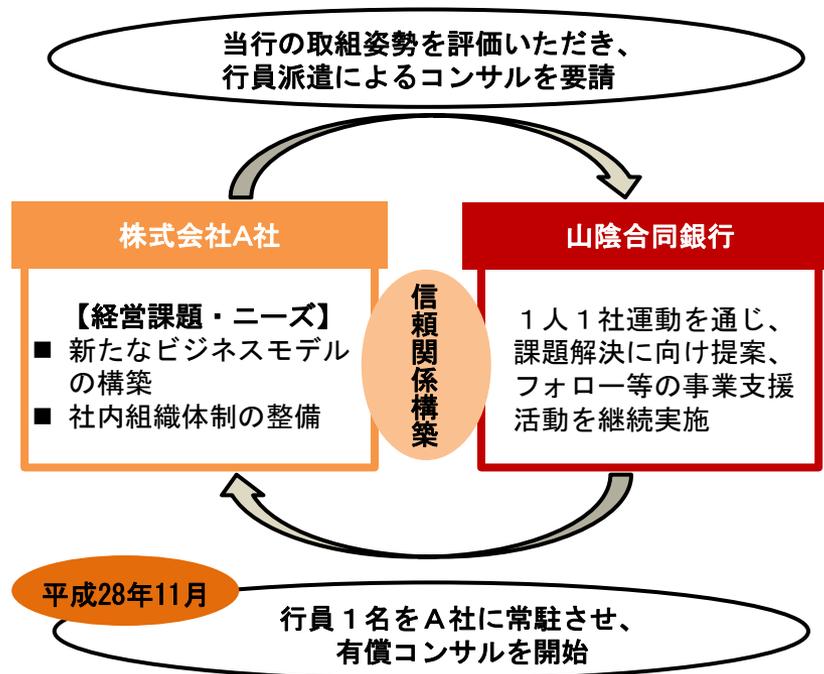
(※)売上高、償却前当期利益

上記経営指標等が改善した先にかかる3年間の事業年度末の融資残高の推移



### 取組事例

行員による有償コンサルティングの開始



<概要>

対象企業	山陰の企業(企業名非公開)
コンサル内容	財務面、社内組織体制構築、経営計画策定、経営課題等に関するアドバイス
人員	行員1名
期間	1年間
手数料	有償(一部成功報酬あり)

- 当行の広域な店舗ネットワークと豊富な情報収集力、そして人材を活用した「ビジネスマッチング業務」に力を入れています。
- 山陰両県のお取引先に対しては、大消費地・大生産地にある山陽、兵庫・大阪のお取引先をビジネスで結んでいます。
- 山陽、兵庫・大阪のお取引先には、山陰両県の良質な一次産品や製造技術、行政機関と協力した企業誘致などを提案しています。

### 【取組事例】ごうぎん食のバリューアップ商談会

#### ■ 商談会の概要

日程	■ 平成28年4月20日
内容	■ 参加企業によるプレゼンテーション ■ 展示ブースでの商品の試飲・試食、商談
参加企業	■ 当行取引先33社 ■ 参加バイヤーからの推薦企業1社
参加バイヤー	■ 県内外のスーパーマーケット21社



#### 【商談会の成果】

成約件数  
40件  
年間取引見込額  
約7,200万円

平成28年12月13日現在で成約報告を受けた実績及び見込額

#### ■ 本企画の特徴

1

#### 事前に選考会を実施

- プレゼン実施企業を決定するため、事前に選考会を開催
- バイヤーから得た意見を商談会の準備に活用

質の高い商談会が実現

2

#### 参加バイヤーは各社経営陣が中心

- 社長を中心とした多くの経営陣が商談会に参加

商談会当日に成約となった事例も多数発生

3

#### バイヤーからの意見をフィードバック

- 商談会后、バイヤーからの意見を参加企業へフィードバック
- 今後の商品改良や販売促進に活用

商品の付加価値向上に貢献

### 【取組事例】山陰と両県外をつなぐビジネスマッチング

#### 株式会社ワールド・ワン様

- 神戸を中心に居酒屋を多店舗展開
- 特徴ある郷土料理居酒屋の開店をご検討

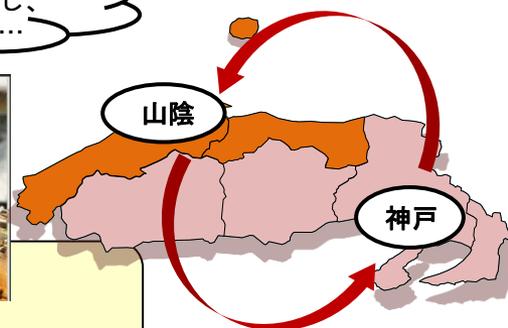
#### 当行 神戸支店

- お客様のニーズに反応し、隠岐や境港の新鮮な魚介類をPR
- 山陰への現地視察に4度に渡って帯同

お客様とニーズを共有し、素早く対応した結果…



平成28年3月  
「山陰・隠岐の島ワールド」開店



### 企業の発展と継続のための「事業支援サポート」

- 事業承継問題の出口である「親族・役員等への承継」「M&Aによる他社への譲渡」「株式公開」などに関するご相談に対して、専門的なノウハウを用いて積極的に対応しています。

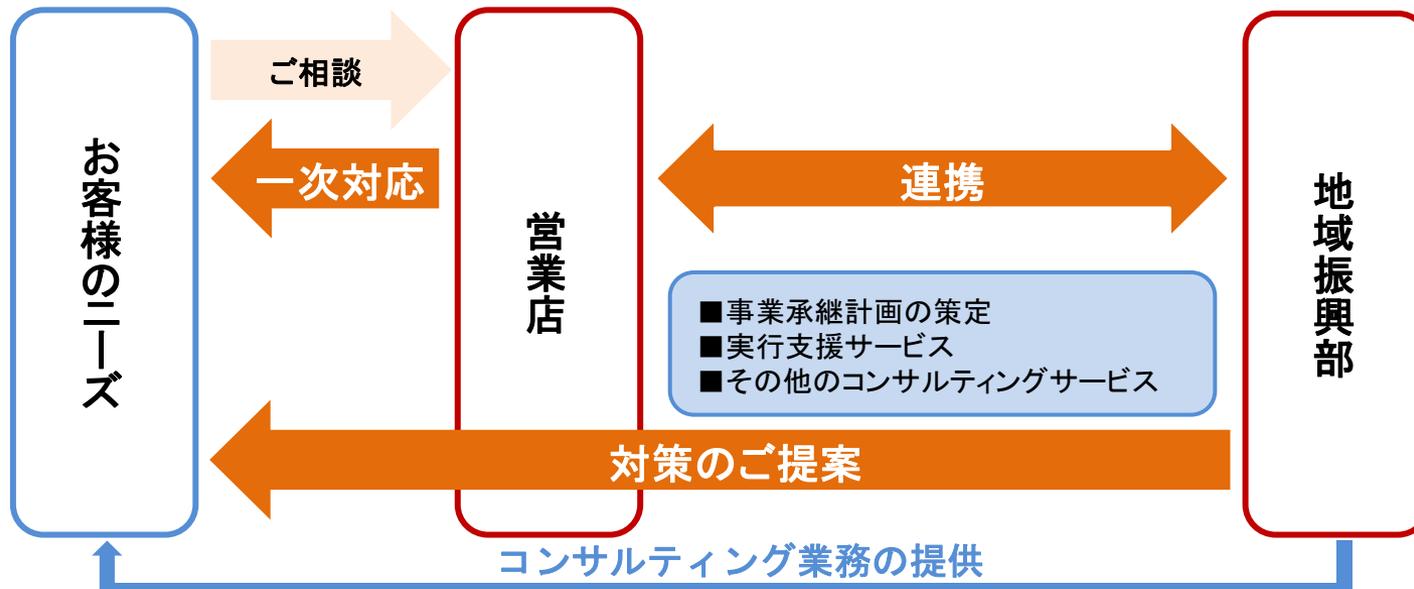
#### ■ 事業承継・M&A・事業承継支援先数

	平成28年3月期	平成28年9月期
M&A支援先数(社)	221	194
事業承継支援先数(社)	51	97

### 事業承継コンサルティングサービスの取り組み

- 地域振興部の担当者がお客様のニーズや課題に対し、より具体的な対策のご提案や実行のご支援をさせていただき、円滑な事業承継をサポートしています。

#### ■ 事業承継コンサルティングサービスの取り組みイメージ



経営者保証に必要以上に依存しない融資への取り組み

- 「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、資金調達ニーズへの対応として、経営者保証に必要以上に依存しない融資に積極的に取り組んでいます。

	平成28年9月期
①新規に無保証で融資した件数	1,410件
②新規融資件数	6,011件
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合 (①/②)	23.46%
③既存融資のうち保証契約を変更した件数	19件
④既存融資のうち保証契約を解除した件数	542件

事業性評価に基づく融資への取り組み

- 1人1社運動などの活動を通じ、事業性評価を行い、お取引先の事業内容や成長可能性を適正に評価することで、円滑な資金供給を行っていくことに努めています。

	先数	融資残高
事業性評価融資の与信先数、融資残高 (平成28年3月末)	696社	2,168億円
上記計数の全与信に占める割合 (平成28年3月末)	4.8%	12.8%

- 平成28年7月より、信用格付低位のお取引先に対する新制度融資の取り扱いを開始しました。

制度のねらい

- 事業内容や成長可能性についての認識を共有
- 資金使途やキャッシュフローに応じた、柔軟な返済条件設定(期日一括の長期資金も可)により、資金繰りの大幅な安定化が実現可能
- 資金繰りよりも、本業にしっかりと注力できる環境をサポート

	平成28年9月末実績
実行件数	51件
実行金額	29億円

# 地域経済活性化に向けた取り組み

## 13. 経営改善・事業再生・業種転換等の支援

- 地域経済の発展に不可欠である地元企業の活性化に向け、業績不振のお取引先への経営改善支援を、本部と営業店が一体となって積極的に取り組んでいます。

中小企業の条件変更先に係る経営改善計画の進捗状況(平成28年3月期)

条変総数			
	好調先(計画比120%超)	順調先(計画比80~120%)	不調先(※)(計画比80%未満)
2,302社	227社	492社	1,583社

(※)「不調先」には「経営改善計画なし」(1,441社)を含む

経営改善支援先の債務者区分改善状況(平成28年9月期)

(単位:先)

要 注 意 先	うちその他要注意先	期初債務者数 A (平成28年3月末)	うち経営改善 支援取組先 α			経営改善支 援取組率 =α / A	ランクアップ 率=β / α
			αのうち期末に債務 者区分がランクアップ した先数 β	αのうち期末に債務 者区分が変化しな かった先数 γ			
	うちその他要注意先	2,792	211	17	191	7.6%	8.1%
	うち要管理先	131	29	3	24	22.1%	10.3%
	破綻懸念先	489	42	6	35	8.6%	14.3%
	実質破綻先	226	7	-	7	3.1%	0.0%
	破綻先	20	-	-	-	-	-

- 中小企業再生支援協議会と連携し、経営改善計画の策定を行っています。

中小企業再生支援協議会の利用先数

	平成28年3月期	平成28年9月期
中小企業再生支援協議会の利用先数(社)	33	8

- DES(※1)・DDS(※2)を経営改善支援の取り組みにおける重要な再生手法の一つと捉え、中小企業の再生支援の強化を図っています。

事業再生支援先におけるDES・DDS・債権放棄を行った先数、及び、実施金額

	平成28年3月期	平成28年9月期
先数(社)	2	3
実施金額(億円)	1	5

(※1)債務(Debt)と株式(Equity)を交換すること。企業再生の場面では、融資の一部を現物出資する形で株式を取得するケースが多い

(※2)既存の債務を別の条件の債務に変更すること。企業再生の場面では、既存の融資を一般の融資よりも返済順位の低い劣後ローンに切り替える手法のことをいう



# 地域経済活性化に向けた取り組み

## 14. 地方創生に向けた態勢整備の状況

### 地方創生推進プロジェクトチームの設置

- 地方公共団体の「地方創生」の取り組みに、ごうぎんグループとして積極的に参画し、支援していくために平成27年4月より「地方創生推進プロジェクトチーム」を設置しています。

地方創生推進プロジェクトチーム統括責任者(地域振興部担当執行役員)

地方創生推進プロジェクトチーム推進責任者(地方創生担当部長)

#### 営業統括部

商品企画  
グループ

<商品・サービス企画>

#### 地域振興部

地域振興  
グループ

<事務局>  
・地公体本部窓口  
・支援企画統括  
・外部連携統括

リレバン  
サポート室

<地元企業への事業支援>

海外進出  
支援グループ

#### 経営企画部

企画グループ

<広報・関連会社調整>

関連会社  
担当

営業店

<地公体情報収集、情報提供、戦略策定委員会参画>

山陰経済経営研究所

<情報提供、施策提案、戦略策定支援>

連携(協働・支援)

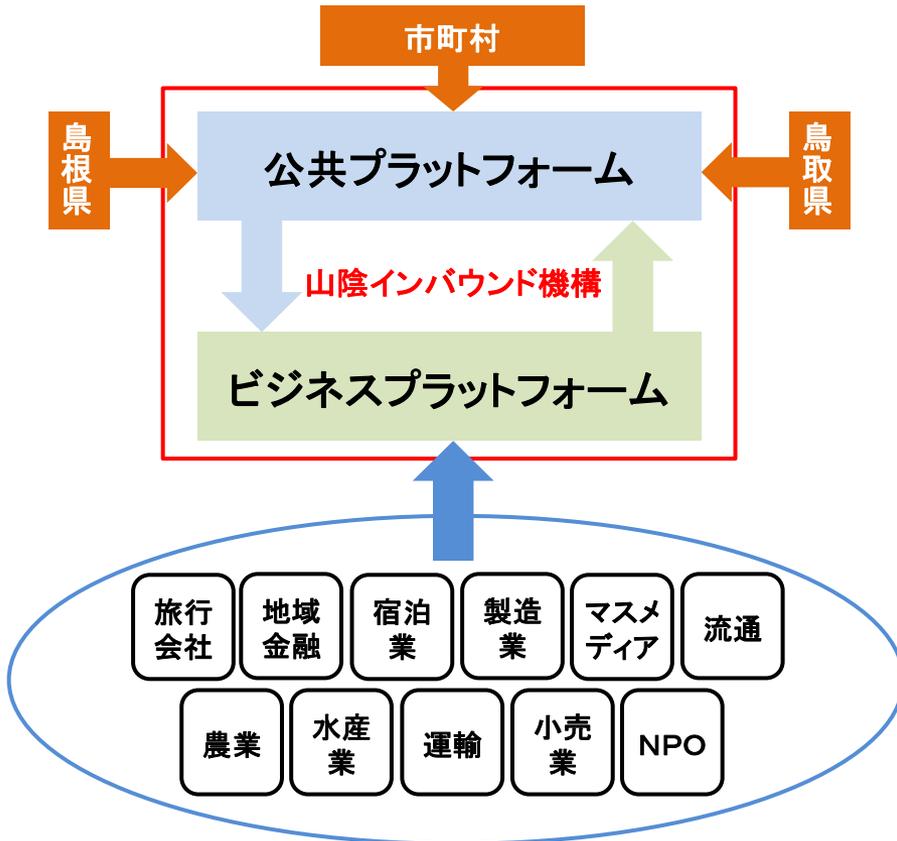
各地方公共団体

外国人観光客誘致への協力

「山陰インバウンド機構」への人材派遣

- 平成28年4月、島根県・鳥取県の枠を超え、山陰版DMO(日本型観光地域づくり法人)に位置づけられる「山陰インバウンド機構」が設立されました。当行からも行員を派遣し、積極的な働きかけに取り組んでいます

「山陰インバウンド機構」を構成する2つのプラットフォーム



「島根県RESAS普及促進事業」の受託

主な業務内容

地域金融機関が受託しているのは全国でも珍しい事例

地公体職員研修

島根版事例集作成

出前講座

システムの普及促進

地域の課題解決の糸口を提供

地方創生に貢献

地公体向け研修会の実施

島根県内7圏域9会場にて、RESAS分析にかかる市町村説明会を実施



島根県雲南市役所での研修会

地域課題解決プラン制作委員会 in 島根大学を開催

島根大学の協力のもと、学生の皆さんとRESASを活用した地域課題解決プランを検討



島根大学でのグループワーク