

中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組の状況

中小企業の事業支援に関する取組方針・態勢整備の状況

■ 中小企業の事業支援に関する取組方針

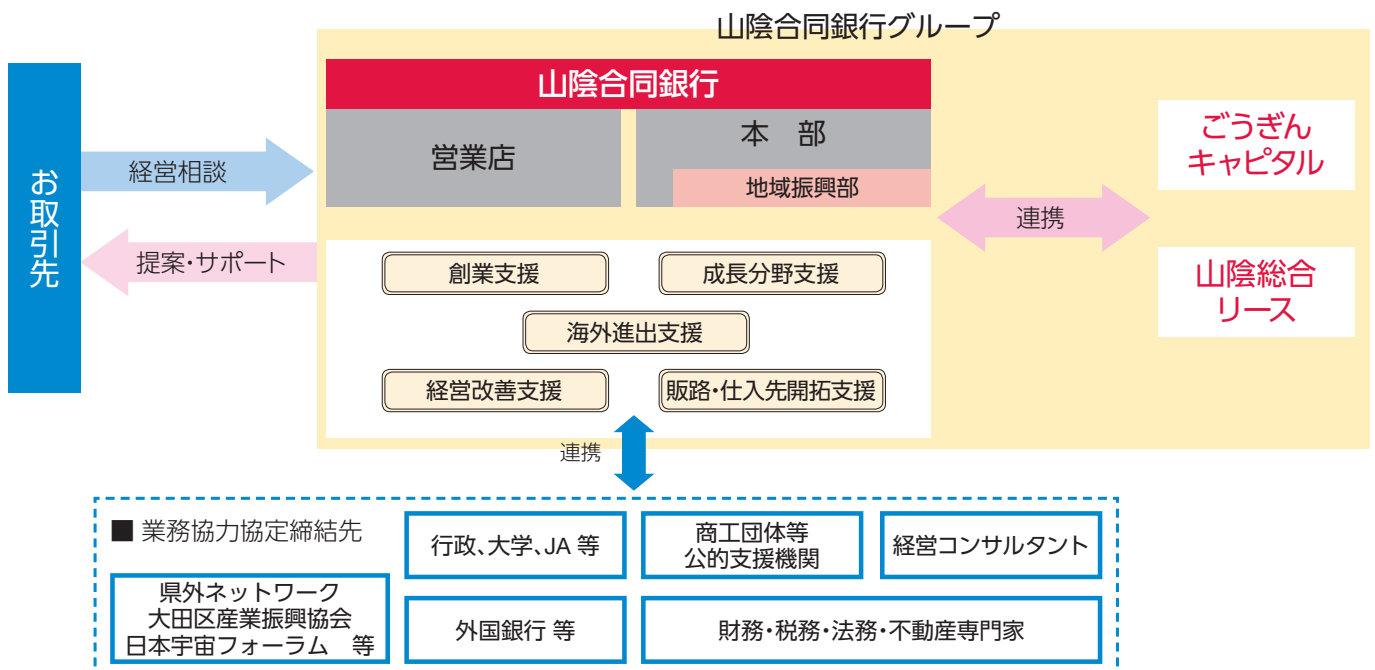
- ◇お取引先との信頼関係を深めて経営課題やニーズを共有し、常にお取引先と同じ立場に立ってコンサルティング機能を発揮していきます。さらに、人材の育成によってお取引先の将来性・課題を十分に把握し、積極的なリスクテイクをすることで、お取引先の付加価値向上に貢献します。同時に対価として当行も収益を計上し、地域・お取引先・当行ともに成長できる、持続可能なビジネスモデルの確立を目指します。
- ◇産学官の提携先と協力しながら地元での新産業の創出や農林水産業の振興、事業支援による地元産業の競争力強化などに取り組み、地域経済の活性化を通じて地方創生に貢献します。
- ◇お取引先の事業内容や成長可能性等を適正に評価し、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。

■ 中小企業の事業支援に関する態勢整備の状況

お取引先の経営課題に対し、最適な解決策をご提供できるよう、本部による営業店支援、外部専門家・外部機関などとの連携、専門的な人材の育成・ノウハウの蓄積など、中小企業の事業支援に関する態勢を整備しています。

これまで当行は、リレーションシップバンキングをベースとした「お取引先の付加価値向上とともに当行の持続的な成長を実現する」という好循環への転換を進めてきました。2018年度からの中期経営計画では、さらにこれを発展・進化させ、お取引先の付加価値向上に専念することで、お取引先・当行ともに成長する、先行モデルづくりにチャレンジしています。これを実現するため、地域振興部内のリレーションシップバンキング部門をさらに強化し、事業支援に関する人材育成や営業店の支援機能などを一層充実させていきます。また産業調査グループを新設し、地域課題の把握から解決まで一貫して対応できる体制を整備しました。

当行グループと外部提携先によるサポート体制



中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組の状況

中小企業の事業支援に関する取組状況

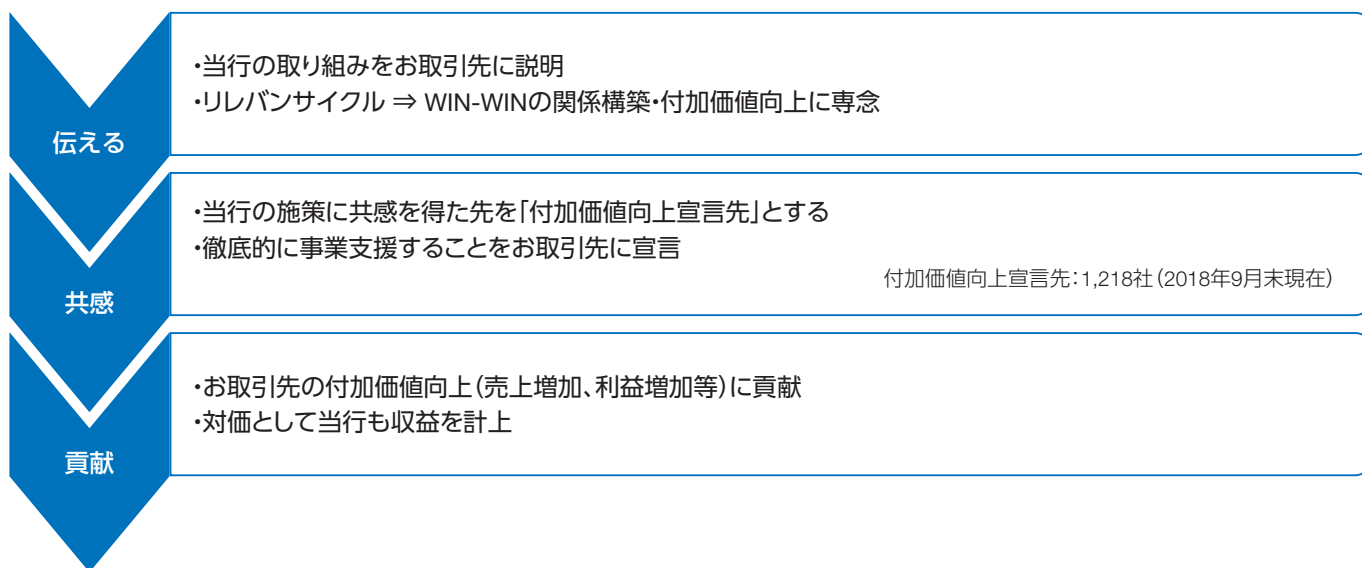
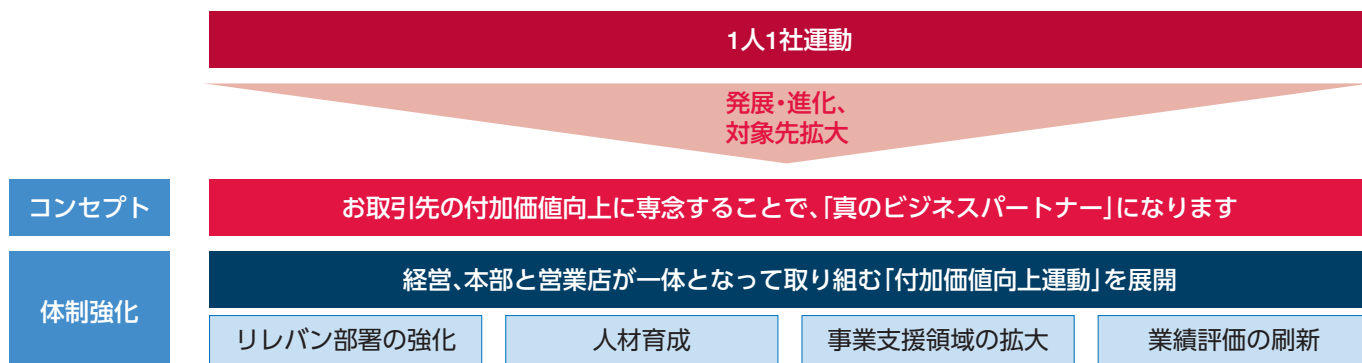
■ 付加価値向上運動の開始

当行は、地域・お取引先の課題を解決し付加価値を向上することで、地域・お取引先とともに当行も持続的に成長するビジネスモデルの確立を目指しています。

2018年度から始まった中期経営計画では、重点施策である「お客様本位の付加価値共創」を実現するため、「付加価値向上運動」に取り組んでいます。前中期経営計画で活動してきた「1人1社運動」を発展させ、徹底的にお取引先の付加価値向上に寄与し、当行も対価として収益を計上することを目的としています。

このビジネスモデルは、近時注目されているESG（環境・社会・ガバナンス）やSDGsの思想に合致するもので、当行は「リレーションシップバンキング」による地域経済活性化に取り組むことで、持続可能な地域社会の実現を目指します。

【「付加価値向上運動」概要】



1. 人材育成

お取引先の付加価値向上に専念し、地域とともに当行も成長していくビジネスモデルの確立に向け、人材育成に取り組んでいます。

「営業店エキスパート認定制度」によるキャリア形成

当行独自の制度として、「営業店エキスパート認定制度」を策定しています。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）において、業務別、レベル別に研修を細分化し、業務スキルアップの機会を充実させることで、キャリア形成を支援しています。

教育研修体制の整備

自ら情報収集し、知識・スキルを向上する意識を徹底するため、「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した研修・OJT」に重きを置いた教育研修体制としています。

【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】

	2017年度	2018年度中間期
研修実施回数	23回	15回
参加者数	388人	327人
資格取得者数 ^(※)	188人	201人

(※) 営業店エキスパート認定制度における顧客の本業支援に係る業務の上位資格者数

人事考課・業績評価制度の見直し

短期的な成果だけではなく、すぐに成果とはならなくても、長い目で見て、お客様の付加価値向上につながる活動が評価されるよう、活動のプロセスや定性面からの評価を取り入れています。

取組事例 1 「法人営業コンサルティング研修」の実施

入行2・3年目の総合職行員を対象として、「法人営業コンサルティング研修（基礎・応用）」を実施しています。

この研修は、早い段階から定量面のみならず、定性面も学ぶ機会を体系化し、目利き力のある行員を育成することを目的としています。

コンサルティング営業の基礎知識について理解を深め、企業の経営課題における仮説設定から事業支援策の提案、フォローまでのプロセスを学べる内容としています。



「法人営業コンサルティング応用研修」の様子

取組事例 2 エリア職行員向け「融資ファーストステップ研修」を初開催

2018年度より、女性が大多数を占めるエリア職のキャリアパスに「融資」「法人営業」を加え、意欲ある行員に対しては研修やOJTなどでサポートしています。

2018年9月には、エリア職行員向けに「融資」「法人営業」の基礎知識を習得する研修として、「融資ファーストステップ研修」を初開催しました。

参加者からは、「融資業務は“街”や“地域”に貢献できる魅力的な仕事だと感じた」「法人営業も個人営業と同じで“ヒアリング力”が大事だと感じた」などの意欲的な意見が寄せられました。



「融資ファーストステップ研修」の様子

中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組の状況

2. 事業性評価による経営課題・ニーズの共有

お取引先の事業内容や成長可能性など実態的な事業性の適切な評価に努め、経営課題やニーズの共有に取り組んでいます。

経営課題・ニーズの共有

今年度から「付加価値向上運動」を開始し、お取引先との信頼関係をさらに強化するなかで、経営課題やニーズを把握できた先も増加を続けています。

2018年度中間期末には、全法人お取引先の約半数にあたる7,313社の経営課題を把握できました。

【経営課題の把握先及びニーズの把握件数の累計合計】

	2017年度末	2018年度中間期末
経営課題の把握先数（累計）	6,219社	7,313社
ニーズの把握件数（累計）	14,571件	16,571件

3. 解決策の提案・実践

把握できた経営課題やニーズに応じた、さまざまな解決策をご提案いたします。

企業のライフステージに応じた事業支援のご提供

創業期から再生期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さまざまなコンサルティング手法をご提供しています。地域商社を通じたサプライチェーンの構築による「総合商社」機能や「PEファンド※」などの新たな事業領域にも挑戦していきます。

		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 (2018年度中間期末)		1,086社	1,057社	7,922社	324社	2,221社
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 (2018年度中間期末)		1,275億円	2,180億円	13,678億円	582億円	1,502億円
企業のニーズ		・創業資金 ・事業計画策定 等	・事業拡大、海外進出 ・生産性向上、収益力強化 ・事業承継計画策定		・経営改善 計画策定 ・資金繰りの 安定化	・再生に向けた 手続き
コンサルティング手法	ビジネス コンサルティング	事業計画策定・実行支援				
		販路・仕入先開拓支援 (ビジネスマッチング・総合商社機能)				
		新分野進出支援				
		海外進出支援				
		事業承継支援				
		M&A支援				
		経営改善計画策定・実行支援				
	フィナンシャル コンサルティング		PEファンド			再生支援
						再生支援ファンド
		創業支援融資	シンジケートローン組成			
		創業支援ファンド	海外向け融資			
		私募債	資本性劣後ローン			
具体的な取組事例 参照ページ		P11	P12～14			P14

※PE (Private Equity) ファンド

企業の未公開株を取得し、ハンズオン支援 (経営に直接的に参画していく支援手法) による企業価値の向上を目的としたファンド

ソリューションの提案実績

お取引先に対する事業支援活動の進展により、ソリューションの提案先数・融資残高とも、順調に推移しています。

【ソリューション提案先数及びソリューション提案先数の融資残高】

	2017年度	2018年度中間期
ソリューション提案先	2,639社	1,994社
ソリューション提案先の融資残高	6,500億円	5,106億円

創業・新規事業開拓の支援

創業・新事業開拓を目指す企業の育成

当行独自の融資やグループ会社「ごうぎんキャピタル(株)」との連携、行政の融資及び保証を含む諸制度などを効果的に組み合わせ、創業や新規事業開拓の支援に努めています。

また、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。

【創業・新事業支援にかかる投融資実績(2018年度中間期)】

	件数	金額
融資実績(創業・新事業にかかる融資)	68件	432百万円
投資実績(ごうぎんキャピタルによる投資)	5件	252百万円

【当行が関与した創業の件数】

2017年度	2018年度中間期
546社	335社

【ファンドの活用状況(2018年11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	2015年1月		2014年3月
投資先数	5先	3先	3先
投資決定金額	6億8,000万円	5億8,898万円	9,700万円

取組事例 『しまね大学発・産学連携ファンド』第5号案件へ出資

2018年11月、島根大学のナノテクプロジェクトセンターに集約されたシーズの事業化を目的としたベンチャー企業に対し、2億円を出資しました。

当社は、物質をナノ(10億分の1)レベルで加工して新たな性質を加える技術を活用し、大手企業等へのライセンス供与や高付加価値製品の販売を目指す会社です。

まずは、高性能な高速蛍光体の技術と、エゴマ油の粉末化技術の事業化を目指します。

当行は、ファンドを活用した産学連携活動を通じ、新たなビジネスに挑戦する大学発ベンチャーを支援することにより地方創生に貢献します。



12月14日の記者会見の様子

【出資先概要】

商号	株式会社S-Nanotech Co-Creation(エスナノテク コ・クリエーション)
所在地	島根県松江市西川津町1060番地(島根大学内)
代表者	代表取締役社長 藤田 恭久(島根大学 学術研究院理工学系 教授)
事業内容	藤田教授他の研究シーズを活用した高速蛍光体等の機能性材料及び機能性食品の製造販売及び研究開発

中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組の状況

成長期・安定期・低迷期における支援

広域店舗ネットワークを活用した販路・仕入先開拓支援

当行の広域な店舗ネットワークと豊富な情報収集力を活用した、「販路・仕入先開拓支援」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、また行政機関と協力した企業誘致などをご提案しています。

山陰と山陽、兵庫・大阪のお取引先をつなぐ活動を展開



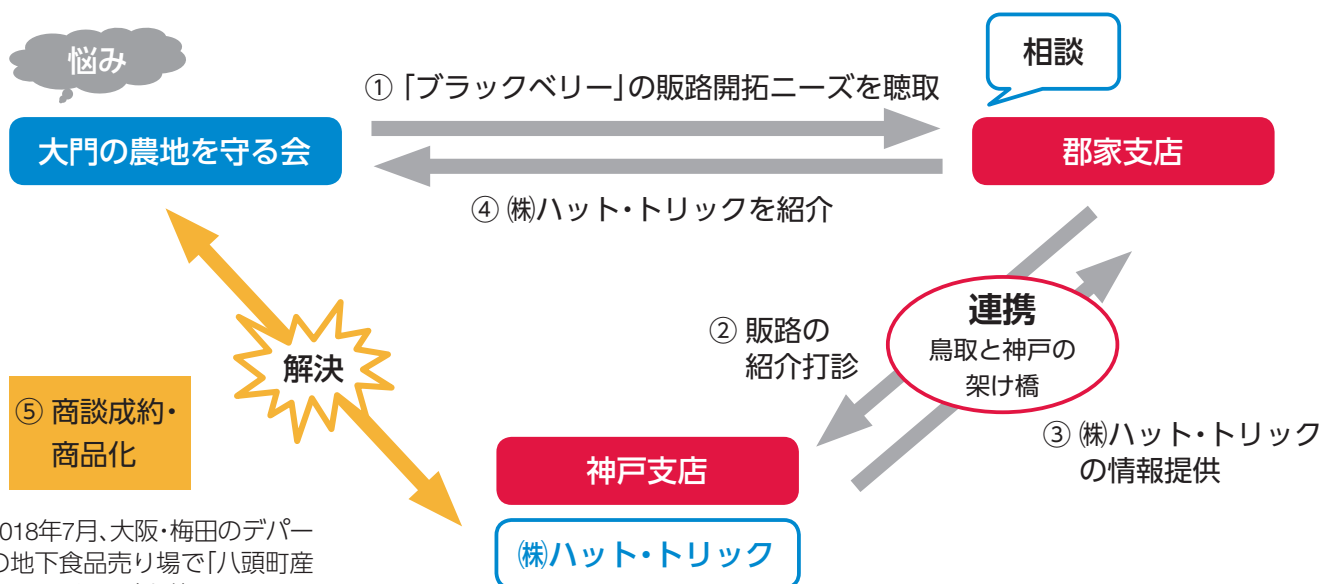
【販路開拓支援先数・企業誘致件数】

	2017年度	2018年度中間期
販路開拓支援を行った先数	430社	320社
地元への企業誘致支援件数	12社	7社

取組事例 リレバン活動で地域の活性化を後押し

鳥取県八頭町特産品の「花御所柿」生産農家が中心となって設立された「大門の農地を守る会」は、柿農家の高齢化による休耕地活用として「ブラックベリー」の生産を2016年より開始されましたが、地元以外の販路開拓に悩みを抱えていました。

郡家支店では、当行の店舗ネットワークを通じた情報収集及び物流まで含めた企画提案を実施。関東・関西中心に洋菓子店を展開する神戸支店のお取引先への販売と商品化が実現しました。



2018年7月、大阪・梅田のデパートの地下食品売り場で「八頭町産ブラックベリー」を使用したタルトを販売、大好評で即時完売となりました！

季節商品のため7月末で販売終了となりましたが、来シーズン以降の取扱拡大が検討されています。



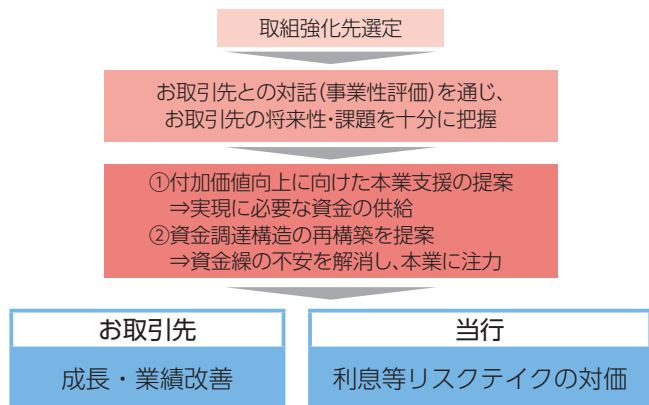
ブラックベリー

無農薬でも育てやすいことに加え、背丈が低いので、高齢者でも作業がしやすい。

資金調達ニーズへの対応

事業性評価に基づく融資への取り組み

付加価値向上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切に評価することで、円滑な資金供給を行っていくことに努めています。



	2018年度中間期
事業性評価融資先 ^(※) 数	2,751社
全与信先数に占める割合	18.1%
事業性評価融資先に対する融資残高	4,530億円
全与信先の融資残高に占める割合	22.8%

※ミドルリスク強化対象先かつ与信先、付加価値向上宣言先かつ与信先、経営改善支援先、実抜計画策定先、事業性評価に重点を置く制度融資利用先

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。

	2017年度	2018年度 中間期
①新規に無保証で融資した件数	3,722件	2,478件
②新規融資件数	12,009件	6,226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)	30.99%	39.80%
③既存融資のうち保証契約を 変更した件数	17件	11件
④既存融資のうち保証契約を 解除した件数	976件	313件

※融資件数は、中小企業者に対する件数

コンサルティングの取り組み

お取引先への事業支援活動を通じて共有した幅広いニーズやお取引先の一層の成長支援に対応するため、コンサルティングサービスに積極的に取り組んでいます。

外部専門家等との連携や、行員が企業に常駐し実行支援まで行う「常駐型コンサルティング」、売上高や営業利益等の向上支援を行い、その結果に対して手数料を受領する「成功報酬型コンサルティングサービス」など、お取引先のニーズにあったさまざまなコンサルティングサービスを提供しています。

【外部専門家を活用して 本業支援を行った取引先数】

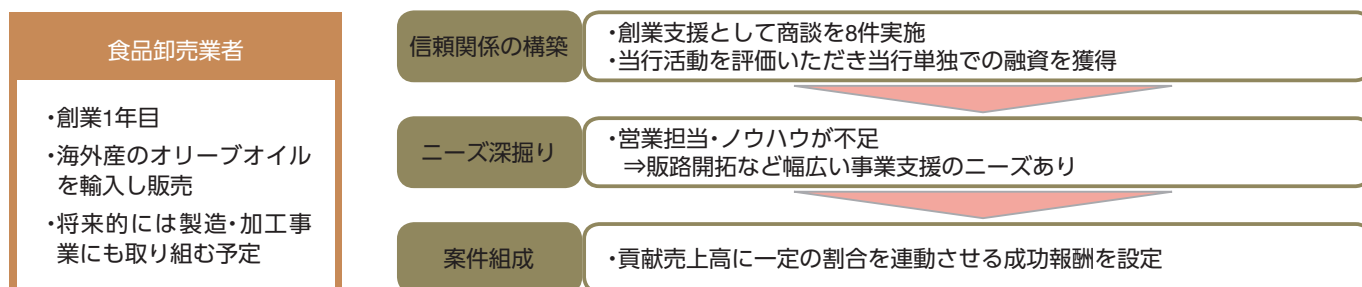
2017年度	2018年度 中間期
97社	40社

取組事例 「成功報酬型コンサルティングサービス」の提供開始

お取引先の経営により深く関与し、付加価値向上に向けた活動を行うことを目的として、2018年7月から「成功報酬型コンサルティングサービス」の提供を開始しました。

1例目として、食品卸売業者に対し、創業支援により構築した信頼関係をベースに成功報酬型コンサルティング契約を締結しました。

この他にも、お取引先のニーズを深掘りすることで、さらなる案件受託につながっています。



中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組の状況

事業承継・M&Aサポート

近年、中堅・中小企業では、経営者が事業をいかに円滑に承継していくかが大きな課題となっています。

当行では、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。

なかでも、M&Aについては、永年にわたるアドバイザリー業務の実績があり、培われたノウハウによって、地域経済の活性化やお取引先のさらなる発展につながるM&Aアドバイザリー業務を提供しています。

【事業承継・M&A支援先数】

	2017年度	2018年度 中間期
事業承継支援先数	171社	117社
M&A支援先数	465社	327社

経営改善・事業再生・業種転換の支援

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審査部経営支援グループを中心に、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。

REVIC、中小企業再生支援協議会の活用

REVIC（地域経済活性化支援機構）や中小企業再生支援協議会とも連携し、経営改善計画の策定を行っています。

【REVIC、中小企業再生支援協議会の利用先数】

	2017年度	2018年度 中間期
REVICの利用先数	2社	3社
中小企業再生支援協議会の利用先数	35社	23社

債権放棄・DES・DDSの取り組み

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り、ひいては地域の再生・地域経済の活性化につなげていきます。

【債権放棄・DES・DDSの実施先数、金額】

	2017年度	2018年度 中間期
先数	12社	2社
実施金額	23億円	1億円

(※1) DES（デット・エクイティ・スワップ）

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) DDS（デット・デット・スワップ）

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。

経営改善支援先の債務者区分改善状況

経営改善支援先と課題の共有化を図り、外部専門家と連携を図りながら経営改善計画策定・実行を支援しています。

【経営改善支援先の債務者区分改善状況（2018年4月～2018年9月）】

（単位：社）

	期初債務者数A (2018年3月末)	うち経営改善 支援取組先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	経営改善 支援取組率 = α/A	ランクアップ率 = β/α
要注意先	2,779	239	15	218	8.6%	6.2%
うちその他要注意先	2,678	228	14	209	8.5%	6.1%
うち要管理先	101	11	1	9	10.8%	9.0%
破綻懸念先	403	40	4	31	9.9%	10.0%
実質破綻先	160	6	—	3	3.7%	—
破綻先	13	—	—	—	—	—
合 計	3,355	285	19	252	8.4%	6.6%

4. お取引先の付加価値向上

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、お取引先の業績向上など付加価値向上に貢献しています。

メイン取引先の付加価値向上の状況

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、半数を超えるお取引先で経営指標の改善がみられました。また、経営指標の改善した先にかかる融資残高も6,000億円を超えて推移しています。

【メイン取引先^(※1)のうち、経営指標^(※2)の改善や就業者数の増加がみられた先数】

	2017年度末	2018年度 中間期末
メイン取引先数	7,503社	7,489社
メイン取引先の融資残高	7,731億円	7,899億円
経営指標等が改善した先	3,990社	3,946社

(※1) 融資残高1位の先、先数はグループベース

(※2) 売上高・償却前当期利益

【左記経営指標等が改善した先にかかる事業年度末の融資残高】

2017年度	2018年度中間期
6,404億円	6,321億円

5. 持続的に成長・発展する好循環の形成

当行の事業支援活動を評価いただき、お取引先・当行ともに持続的に成長・発展する好循環が形成されています。

お取引先数・メイン取引先数の推移

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しています。また、特に営業を強化している兵庫・大阪地域では順調にお取引先数が増加し、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しています。

【地域別のお取引先数・メイン取引先数の推移(先数は単体ベース)】

	2016年度末	2017年度末	2018年度中間期末
山陰(島根県・鳥取県)	10,259社	10,294社	10,272社
山陽(広島県・岡山県)	2,225社	2,245社	2,193社
関西(兵庫県・大阪府)	2,232社	2,508社	2,553社
東京都	204社	211社	218社
合計 (うちメイン取引先数)	14,920社 (8,388社)	15,258社 (8,638社)	15,236社 (8,649社)

当行の成長・発展への寄与

当行の法人ソリューション関連収益^(※)も、2017年度には18億円を超え、順調に拡大を続けています。

【法人ソリューション関連収益】

2017年度	2018年度中間期
1,848百万円	879百万円

(※) 事業支援手数料ほか、総合金融サービス業としての法人向けソリューション提供による収益

中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組の状況

地域の活性化に関する取組状況

■ SAN-IN・イノベーション・プログラム始動！！ ～山陰でイノベーションの種を生み出す

地域課題を数多く抱える地方にこそ、創造的な事業の源泉があり、新たな付加価値を生み出す可能性があると考え、SAN-IN・イノベーション・プログラムを実施しています。

プログラムの概要

事業意欲の高いプログラム参加者と、全国で活躍する革新的経営者をつなぎ、革新的経営者の持つイノベーション・ノウハウや事業に対するモチベーションから刺激を受け、業種や世代を越えた参加者の連携により、常識にとらわれない新たな事業を創発することを目指しています。

背景 人口最少、地域経済の縮小が続く山陰 ⇒ 付加価値を高め地域経済発展に貢献する新たな事業構想が必要



プログラムの流れ



8/8,
8/30



9/21～
11/29



12/18

12月18日、11チームがプレゼンテーションを実施。各チームとも熱のこもった事業構想を披露していただきました。さらにブラッシュアップを重ね、事業化できるようサポートしていきます！

■ 地域産業の競争力強化

～地域の主要産業・企業群に対する付加価値向上を面的に支援

中期経営計画において、山陰の主要産業・企業群である「宿泊・観光業」「食品製造業」「医療・介護業」「地域の未来を牽引する企業」を面的に支援することで、地域経済の底上げを図ることを目指しています。

