

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

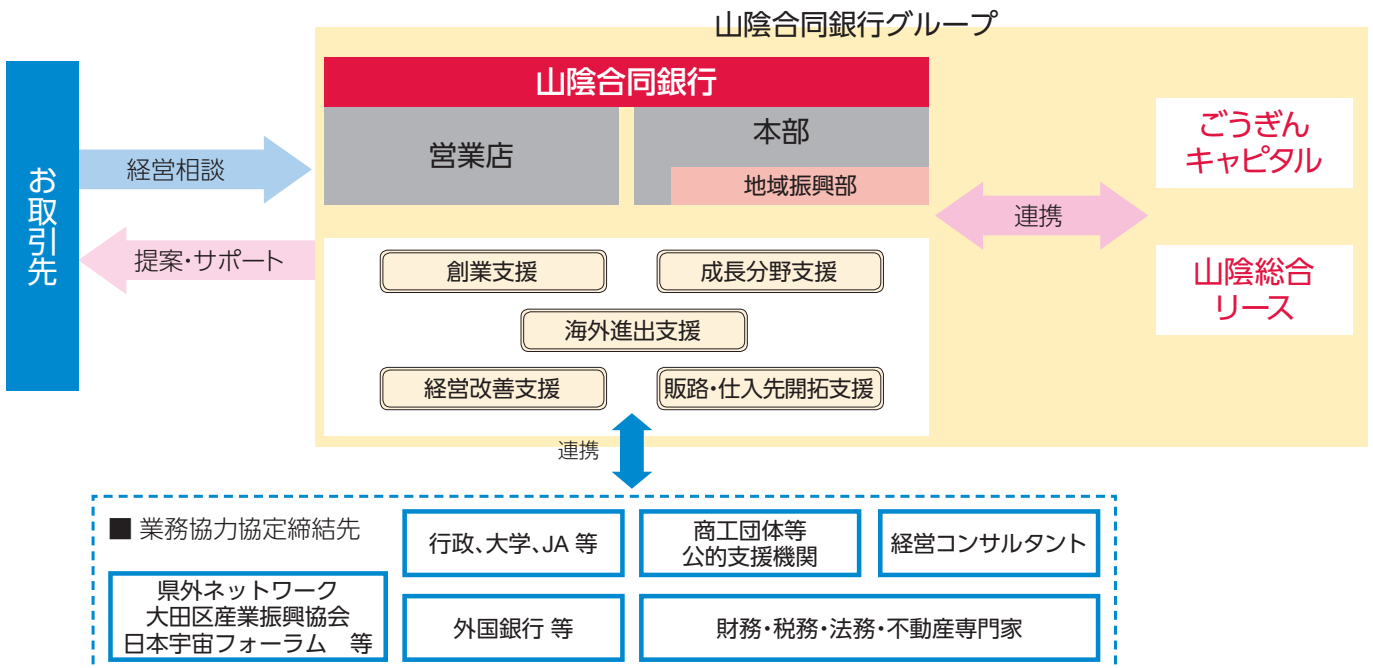
- ◇お取引先との信頼関係を深めて経営課題やニーズを共有し、常にお取引先と同じ立場に立ってコンサルティング機能を発揮していきます。さらに、人材の育成によってお取引先の将来性・課題を十分に把握し、積極的なリスクテイクをすることで、お取引先の付加価値向上に貢献します。同時に対価として当行も収益を計上し、地域・お取引先・当行ともに成長できる、持続可能なビジネスモデルの確立を目指します。
- ◇産学官の提携先と協力しながら地元での新産業の創出や農林水産業の振興、事業支援による地元産業の競争力強化などに取り組み、地域経済の活性化を通じて地方創生に貢献します。
- ◇お取引先の事業内容や成長可能性等を適正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



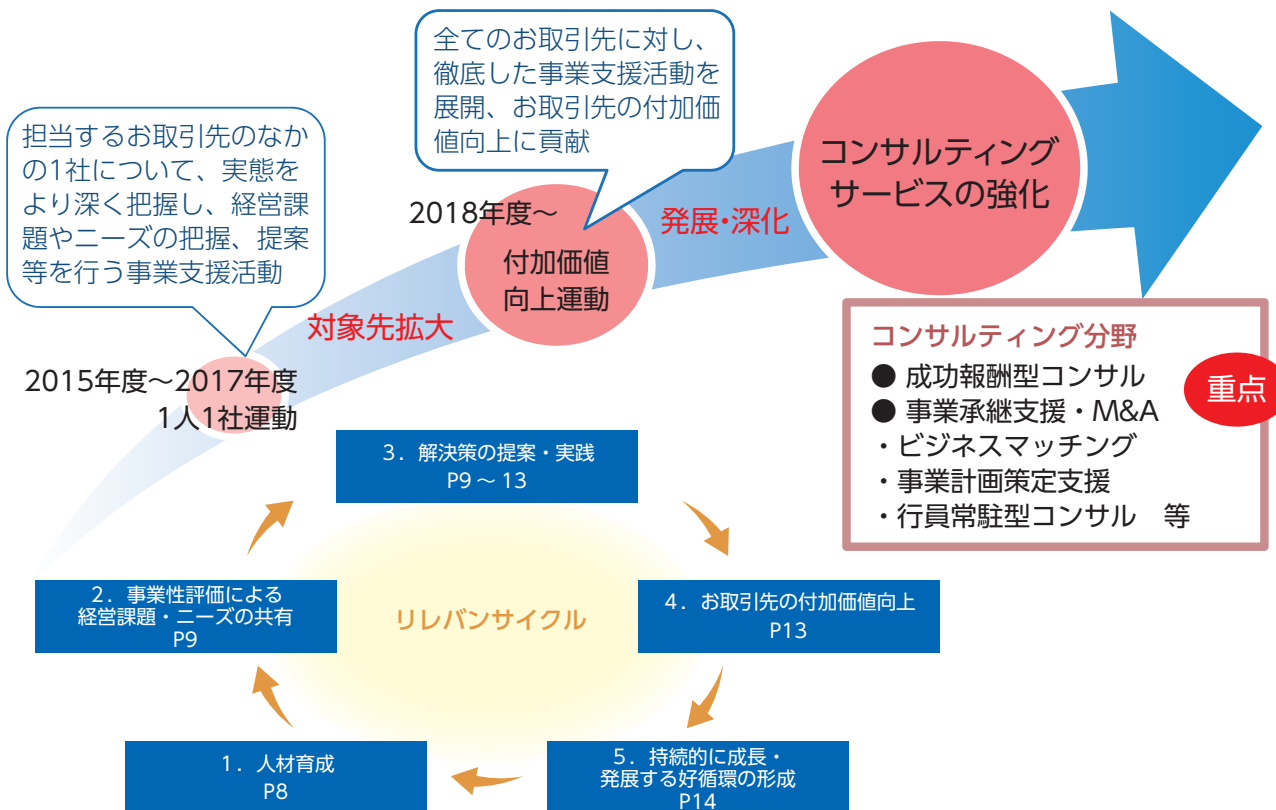
中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組の状況

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」概要

当行は、「リレーションシップバンキング」を普遍的なビジネスモデルととらえ、真っ向から取り組んでいます。2018年度からは、「付加価値向上運動」を展開しており、それまでの「1人1社運動」により培ってきたリレバンのノウハウをベースに、お取引先の付加価値向上につながる活動に専念し、全てのお取引先にとって、長期的な信頼関係を軸にした「真のビジネスパートナー」となることを目指しています。

今後は、成功報酬型コンサルや事業承継支援・M&Aなどのコンサルティング分野に力点を置き、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図っていきます。



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じた研修・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資格取得者数】

	2018年度	2019年度中間期
資格取得者数 ^(※)	213人	216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



法人営業コンサルティング応用研修の様子

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

2018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。

2019年度中間期末には、全法人お取引先の半数以上の9,075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】

	2018年度末	2019年度中間期末
経営課題の把握先数（累計）	8,333社	9,075社
ニーズの把握件数（累計）	20,337件	23,295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 (2019年度中間期末)		1,082社	1,130社	8,066社	329社	2,172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 (2019年度中間期末)		1,314億円	2,401億円	14,143億円	498億円	1,508億円	
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	
ソリューション	経営面	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				
			再生支援				
			再生支援ファンド				
			PEファンド				
資金面	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		P10	P11～12			P13	

※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

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

ソリューションの提案実績

お取引先の課題解決につながるソリューションの提案を推進しています。

【ソリューション提案先数及びソリューション提案先の融資残高】

	2019年度中間期
ソリューション提案先	2,011社
ソリューション提案先の融資残高	4,962億円

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、創業企業やニュービジネスの育成に努めています。

また、島根・鳥取両県の産業支援機構に人材を派遣するなど、行政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(2019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	410百万円
投資実績(ごうぎんキャピタルによる投資)	6件	684百万円

【当行が関与した創業の件数】

2018年度	2019年度中間期
512社	349社

【ファンドの活用状況(2019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	2015年1月		2014年3月
投資先数	5先	5先	3先
投資決定金額	765百万円	1,178百万円	97百万円

取組事例 「とっとり大学発・産学連携ファンド」第2号投資案件の取組状況

大学発のベンチャービジネスを資金面・経営面でサポートすることを目的に設立された「大学発・産学連携ファンド」は、設立から5年経過し、成果の出始めた投資先もみられます。

2016年5月に178百万円を出資した(株)マリンナノファイバーは、オリジナルブランド「KANIDANOMI」シリーズを立ち上げ、大学の研究室で生まれたシーズが一般ユーザーの手に届くステージへと至っています。今後、WEB等での販売の他、百貨店、大手雑貨店を中心に販路拡大が期待されます。また、現在、12名の雇用(2名の非正規社員を含む)を生み、地域経済の発展に貢献しています。

当初出資日	2016年5月19日	当初出資額	178百万円
商号	株式会社マリンナノファイバー		
代表者	代表取締役 伊福 伸介(鳥取大学大学院教授)		
事業内容	廃棄されるカニ殻から抽出される「キチンナノファイバー」の研究開発・製造・販売		



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ビジネスマッチングの展開

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、「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、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】

	2019年度中間期
販路開拓支援を行った先数	379社
地元への企業誘致支援件数	3社

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	2019年度 中間期
事業性評価融資先 ^(※) 数	3,587社	3,381社
全与信先数に占める割合	23.5%	22.3%
事業性評価先融資先に対する 融資残高	5,845億円	5,735億円
全与信先の融資残高に占 める割合	28.7%	28.1%

※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

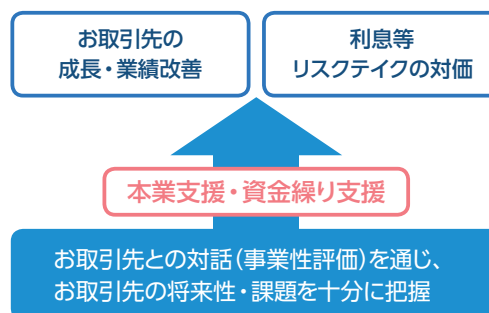
「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、資金調達ニーズへの対応として、経営者保証や不動産担保に必要以上に依存しない融資に積極的に取り組んでいます。

	2018年度	2019年度 中間期
①新規に無保証で融資した件数	4,780件	2,681件
②新規融資件数	12,106件	5,930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)	39.48%	45.21%
③既存融資のうち保証契約を 変更した件数	18件	10件
④既存融資のうち保証契約を 解除した件数	570件	276件

※融資件数は、中小企業者に対する件数

課題を抱えるお取引先への取り組み

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見極めることで、積極的なリスクテイクを進めています。



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

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の提供に力を入れています。必要に応じ外部専門家等とも連携しつつ、当行が主体となりワンストップでコンサルティングサービスを提供できる体制を整えています。

なかでも、「成功報酬型コンサルティングサービス」に重点的に取り組み、より深度ある事業支援活動を展開しています。

【コンサルティング業務を強化するための体制整備】

本部リレバン部署の強化

- 各ブロックへの駐在の配置、関与の強化
- 専門分野の担当者の配置 等

人材育成の強化

- コンサルのリーダー的人材の育成
- 専門分野の担当者育成 等

ニーズへの対応

- ニーズ (IT支援等) に応じた施策の展開
- 経営課題の更なる深掘り 等

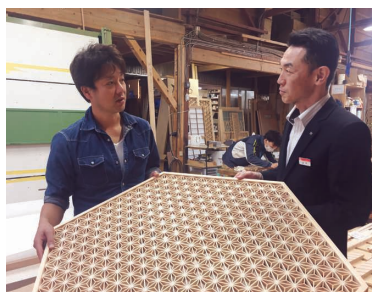
取組事例 中山間地域から世界に向けて伴走型の事業支援を実施

有限会社吉原木工所 (浜田市三隅町)

従来の建具製造部門に加え、日本の伝統技術である組子を取り入れた組子部門を開設。現代風アレンジした商品が各方面から評価されています。

課題

成長過程の様々な課題解決、全国展開へ向けての新たなネットワーク拡大、ブランド力向上を模索中。



相談

サポート

三隅支店

- 中国地域ニュービジネス大賞に推薦。資料作成、プレゼン指導まで協力して行い、優秀賞獲得に貢献。⇒ブランド力向上し、これまでになかった大手企業等からも引き合いが増え、売上増加につながる。
- 製造現場の効率化、新設するショールームのコンセプト設計など、幅広くサポート。

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客様のさらなる発展につながるM&Aアドバイザー業務を提供しています。

【事業承継・M&A支援先数】

	2019年度中間期
事業承継支援先数	115社
M&A支援先数	203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】

	2018年度	2019年度 中間期
REVICの利用先数	5社	0社
中小企業再生支援協議会の 利用先数	38社	17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】

	2018年度	2019年度 中間期
先数	3社	2社
実施金額	1億円	5億円

(※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(2019年4月～2019年9月)】

(単位：社)

	期初債務者数A (2019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	2,752	239	11	228	8.6%	4.6%	
うちその他要注意先	2,653	227	9	218	8.5%	3.9%	
うち要管理先	99	12	2	10	12.1%	16.6%	
破綻懸念先	397	28	1	27	7.0%	3.5%	
実質破綻先	167	9	0	9	5.3%	0.0%	
破綻先	28	—	—	—	—	—	
合計	3,344	276	12	264	8.2%	4.3%	

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】

	2018年度	2019年度 中間期
メイン取引先数	7,431社	7,439社
メイン取引先の融資残高	8,225億円	8,284億円
経営指標等が改善した先	4,042社	3,952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】

2018年度	2019年度中間期
6,540億円	6,634億円

中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組の状況

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つつあることがうかがえます。

お取引先数の推移

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、深度ある関係を構築しています。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の推移(先数は単体ベース)】

	2017年度末	2018年度末	2019年度中間期末
山陰(島根県・鳥取県)	10,294社	10,190社	10,118社
山陽(広島県・岡山県)	2,245社	2,180社	2,158社
関西(兵庫県・大阪府)	2,508社	2,650社	2,675社
東京都	211社	228社	234社
合計	15,258社	15,248社	15,185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、2018年度には19億円を超え、順調に拡大を続けています。

(※) 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

【法人ソリューション関連収益】

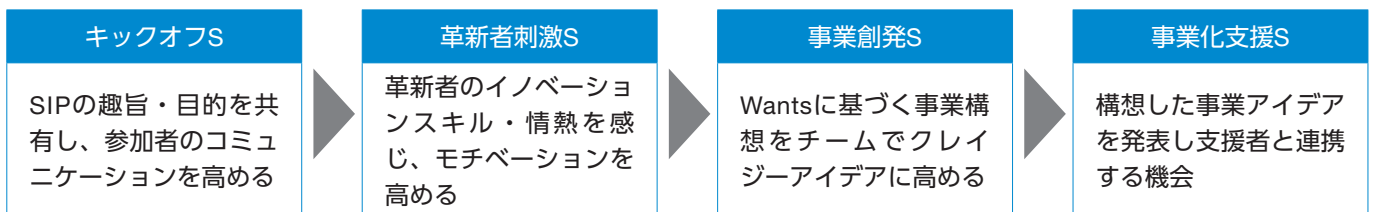
2018年度	2019年度中間期
1,939百万円	764百万円

地域の活性化に関する取組状況

全国に先駆け、少子高齢化・人口減少などが進む山陰地方は、課題を多く抱える地域といえます。

このような地域において、新たな付加価値を生み出す事業を創出していくためには、「0→1」を目指した新たな事業構想(アイデア)が必要であると考え、昨年度に続き、第二回目のSAN-IN・イノベーション・プログラム(SIP)を実施しました(2019年7月～12月、計10回実施)。

【SIPのプログラム(セッション)】



SIP2019では、2019年12月24日に事業化支援セッションを実施しました。8チームによる事業構想の実現に向けたプレゼンテーション(事業開始宣言)が行われました。

SIP2018の事業進捗状況

SIP2018では、2019年12月末時点で法人が4社設立されています。また、法人設立を含み4事業が事業開始に向けて準備を行っており、継続的に支援を行っています。さらに、SIPで構築された新事業創出への熱量が高い人材ネットワークから、複数の連携事業が始まっており、上記と合わせ10を超える具体的な事業の実施・検討につながっています。