

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

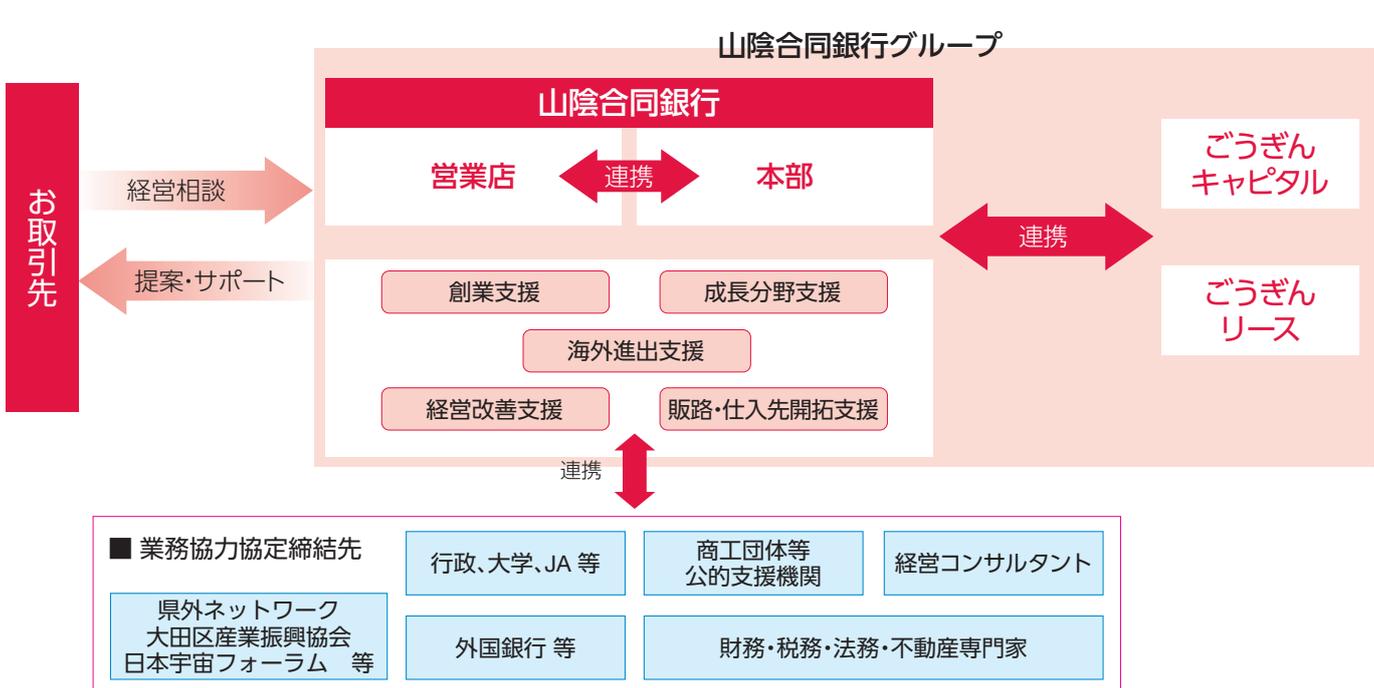
お取引先の経営課題に対し、最適な解決策をご提供できるよう、本部による営業店支援、外部専門家・外部機関などとの連携、専門的な人材の育成・ノウハウの蓄積など、中小企業の事業支援に関する態勢を整備しています。

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。2021年度からの中期経営計画では、個々のお取引先に柔軟に対応していくことと並行して、アフターコロナを見据えてコンサルティングとDX(デジタルトランスフォーメーション)を両輪にビジネスモデルの変革を進めています。多様化するニーズや事業性評価によってあぶり出された経営課題に対して、機動的な金融支援に加えてソリューションメニューの拡充・高度化をはじめとした、グループをあげた多角的な事業支援体制を整えていきます。

新型コロナウイルス感染拡大の影響に対する事業者支援

コロナ禍における事業継続支援を最優先事項として、まずは徹底的な金融支援により足もとの資金繰りの安定を図り、影響の大きいお取引先を「重点支援先」と位置づけ、新型コロナ事業支援チームを中心に、事業の立て直しに向けた経営改善計画の策定・実行支援を行っています。引き続き営業店と一体となって経営全般にわたるコンサルティングを行い、お取引先がコロナ禍から立ち直り、将来にわたり安定的に事業継続していくための事業支援を行います。

当行グループと外部提携先によるサポート体制



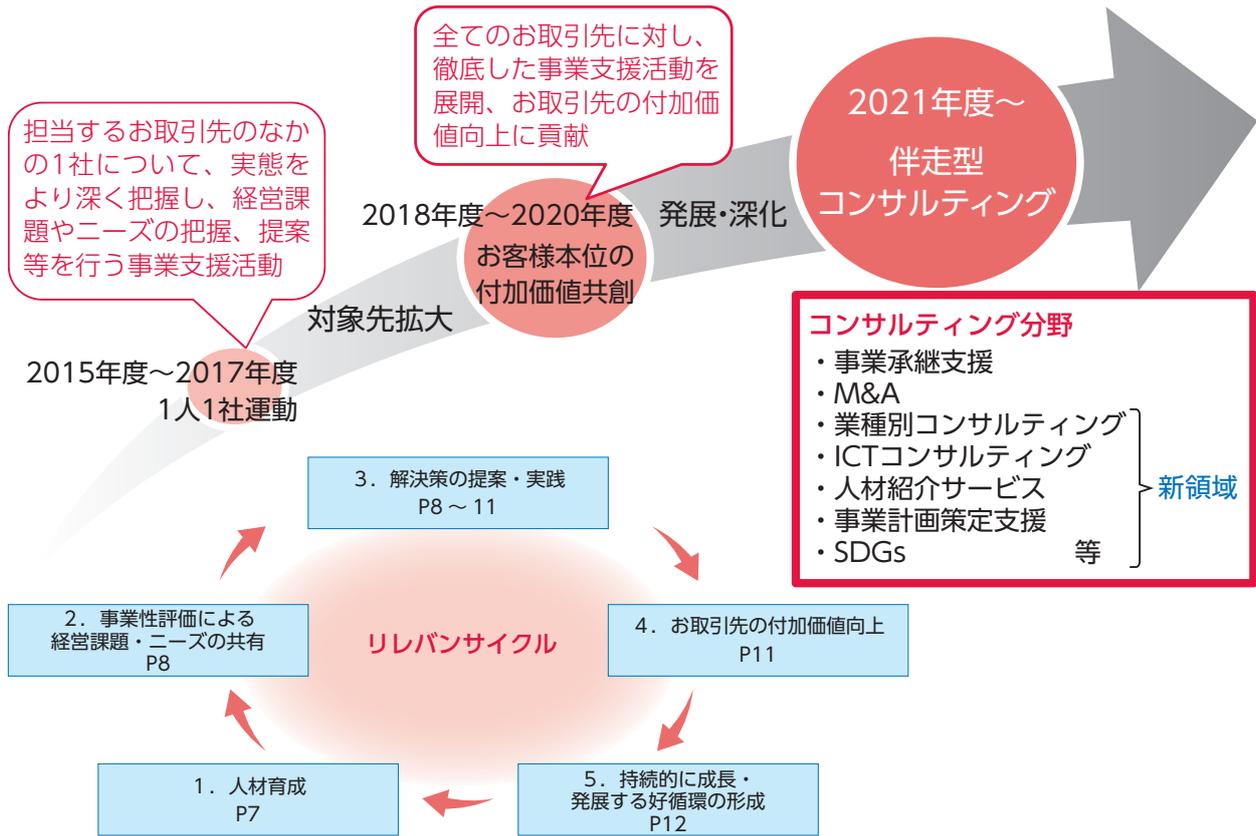
2022年1月1日、山陰総合リース株式会社はごうぎんリース株式会社に商号を変更しました。

中小企業の事業支援に関する取組状況

事業性評価を起点とした、伴走型コンサルティングとコンサルティング分野の拡充

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にとらえ、お取引先の付加価値向上に向けて事業支援活動に取り組んできました。経営環境の急激な変化の影響を受けられたお取引先の課題を解決できるまで、伴走型で取り組むコンサルティング集団を目指します。

今後はお取引先との徹底的な議論に裏づけされた事業性評価を起点とし、営業店と本部が一体となってより高度なコンサルティングサービスを提供してまいります。



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、合理化・効率化により捻出した人員を法人営業担当に再配置し、人材育成に取り組んでいます。

● 「コンサルおよびデジタル人材認定制度」によるキャリア形成

当行独自の制度として「コンサルおよびデジタル人材認定制度」を策定しています。業務別（法人コンサル・アセットコンサルなど）、レベル別（3段階）に業務習得状況を認定。認定レベルに応じた研修や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。

● 人材育成体系の構築

従業員が、自分で考え、自ら学び、主体的に実践できる自律型人材の育成に取り組んでいます。

「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を整備し、キャリア形成や自己啓発の各種サポートも強化しています。

さらには高度・高ニーズのコンサルティングを提供するための専門人材の育成にも注力し、地域に貢献できる人材の育成、活躍を促進していきます。

■ お取引先の本業支援に関連する資格取得者数

	2020年度	2021年度中間期
資格取得者数（※）	227人	242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。
2021年度中間期までは、営業店エキスパート認定制度として、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。

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

経営環境がコロナ禍により変化する前から、当行はお取引先の付加価値回復・向上のために信頼関係を強化し、経営課題やニーズの把握に努めてきました。

■ 経営課題の把握先及びニーズの把握件数の累計合計

	2020年度末	2021年度中間期末
経営課題の把握先数（累計）	10,775社	11,233社
ニーズの把握件数（累計）	27,323件	28,898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を提供しています。

		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 (2021年度中間期末)		902社	1,145社	9,287社	625社	2,064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 (2021年度中間期末)		1,472億円	2,336億円	17,741億円	1,165億円	1,625億円	
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・M&A支援					
	各種コンサルティング（ICT・人材紹介・人事コンサル・業種RM）						
				経営改善支援・再生支援			
	資金面	PEファンド*					
		創業支援融資	シンジケートローン組成				再生支援ファンド
		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		P9	P9～10			P11	

*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

	2020年度	2021年度中間期
ソリューション提案先	2,447社	1,675社
ソリューション提案先の融資残高	6,812億円	5,776億円

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

	2020年度	2021年度中間期
創業・新事業支援にかかる融資件数	625件	212件
創業・新事業支援にかかる融資金額	37,227百万円	23,169百万円

■ 当行が関与した創業の件数

2020年度	2021年度中間期
539件	250件

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、販路開拓支援、山陰の良質な一次産品や製造技術の紹介、行政機関と連携した企業誘致など、山陰と山陽、関西のお取引先をつなぐ活動を展開しています。

■ 販路開拓支援先数・企業誘致件数

	2020年度	2021年度中間期
販路開拓支援を行った先数	414社	151社
地元への企業誘致支援件数	4社	1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

事業支援活動を通じ、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。

	2020年度	2021年度中間期
事業性評価融資先 ^(※) 数	3,011社	2,989社
全与信先数に占める割合	18.8%	18.5%
事業性評価融資先に対する融資残高	6,374億円	6,287億円
全与信先の融資残高に占める割合	26.2%	24.9%

※付加価値向上宣言先かつ与信先、経営改善支援先、重点支援先、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

※2021年度中間期について、付加価値向上宣言先かつ与信先は2021年10月末を基準に算出。経営改善支援先、重点支援先、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は2021年9月末基準で算出

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。

	2020年度	2021年度中間期
①新規に無保証で融資した件数	6,841件	2,776件
②新規融資件数	15,346件	4,852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)	44.57%	57.21%
③既存融資のうち保証契約を変更した件数	49件	34件
④既存融資のうち保証契約を解除した件数	1,061件	670件

※融資件数は、中小企業者に対する件数

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

お取引先の多様化するニーズや一層の成長支援に対応するため、外部機関とも緊密な連携を行い、ソリューションメニューをより多角的に拡充、高度化しています。

- ・業種別コンサルティング(医療介護、宿泊観光、食品製造業)
- ・ICTコンサルティング ・人材紹介サービス
- ・事業計画策定支援 ・SDGs 等

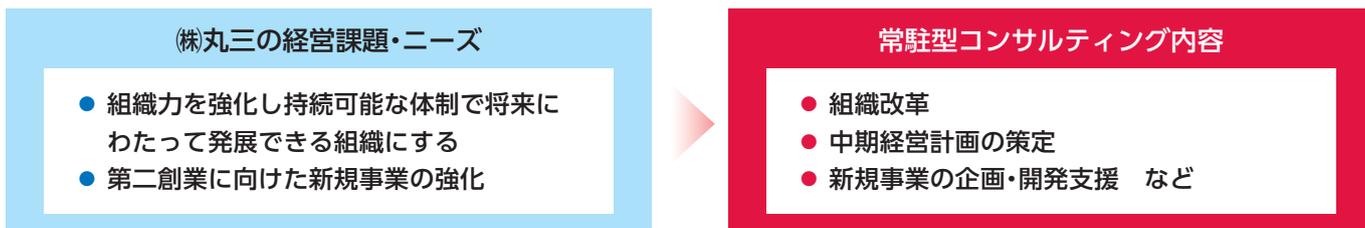
▶▶▶ 行員常駐型コンサルティングサービス



取組事例

経営陣の一員として多くの経営課題に対応

2020年10月から1年間、遊技業のほか飲食業、農業、宿泊業など幅広く事業を展開されているLPCグループの(株)丸三(島根県出雲市)に行員を1名常駐させ、経営課題の解決に向けた支援を実施しました。



● 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、「事業承継コンサルティングサービス」や「M&Aによる他社への譲渡」など、円滑な事業承継のために専門的なノウハウを用いて積極的に対応しています。また、成長戦略の手段としてのM&Aのご相談にも積極的に対応しています。

■ 事業承継・M&A支援先数

	2021年度中間期
事業承継支援先数	38社
M&A支援先数	83社

■ 事業承継・M&Aの支援体制

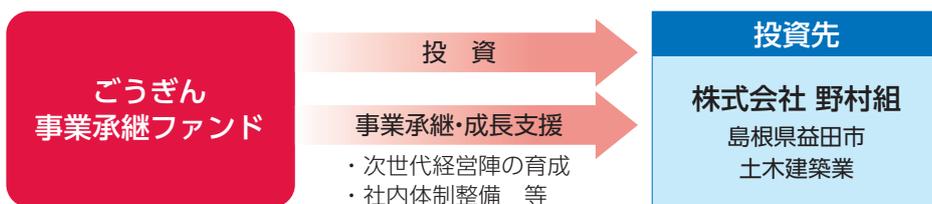
- ・税理士法人等の外部提携先との連携
- ・野村証券株式会社との業務提携
- ・株式会社日本M&Aセンターとの業務提携
- ・事業承継、M&Aの本部専門人材増員
- ・ごうぎん事業承継投資事業有限責任組合の設立

取組事例

ごうぎん事業承継ファンドによる投資実行

当行とごうぎんキャピタル(株)は、「ごうぎん事業承継投資事業有限責任組合」(通称:ごうぎん事業承継ファンド)を通じて、第1号案件として(株)野村組に投資を実行いたしました。

堅実な経営と確かな技術力をもとに、地域の社会インフラを支える同社の事業承継課題の解決と持続的な成長に向けて支援してまいります。



■ ごうぎん事業承継ファンド概要

運営会社	ごうぎんキャピタル(株)
出資者	(株)山陰合同銀行 ごうぎんキャピタル(株)
総額	30億円
設立日	2021年1月18日
存続期間	約8年間

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。

● 中小企業再生支援協議会の活用

中小企業再生支援協議会などの外部機関とも連携し、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

	2020年度	2021年度中間期
中小企業再生支援協議会の利用先数	65社	47社

● 重点支援先、経営改善支援先の債務者区分改善状況

重点支援先、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。

■ 重点支援先／経営改善支援先の債務者区分改善状況(2021年4月～2021年9月)

(単位：社)

	期初債務者数A (2021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			
要注意先	2,859	263	7	256	9.1%	2.6%
うちその他要注意先	2,735	246	4	242	8.9%	1.6%
うち要管理先	124	17	3	14	13.7%	17.6%
破綻懸念先	377	23	1	22	6.1%	4.3%
実質破綻先	130	1	0	1	0.7%	0.0%
破綻先	19	0	0	0	0.0%	—
合計	3,385	287	8	279	8.4%	2.7%

※ α経営改善支援取組先：従来からの経営改善支援先に加え、2020年6月新設した重点支援先を追加

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見られました。

■ 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

	2020年度	2021年度中間期
メイン取引先数	7,350社	7,261社
メイン取引先の融資残高	9,075億円	9,120億円
経営指標等が改善した先	4,308社	4,188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

2020年度	2021年度中間期
6,368億円	6,748億円

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、県外においても順調にお取引先数が増加し、山陰から山陽、関西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)

	2019年度末	2020年度末	2021年度中間期末
山陰(島根県・鳥取県)	10,106社	10,751社	10,823社
山陽・関西 (広島県・岡山県・兵庫県・大阪府)	4,891社	4,965社	5,030社
東京都	252社	274社	279社
合計	15,249社	15,990社	16,132社

● 当行の成長・発展への寄与

法人ソリューション関連収益^(※)は、2021年度中間期において2020年度の実績を上回りました。法人コンサルティング部門への人員の投入や体制整備などを進めており、順調に推移しています。

(※) 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

2020年度	2021年度中間期
1,728百万円	1,940百万円

地域の活性化に関する取組状況

SDGs普及啓発への取り組み

SDGsビジネスコンサルタントを本部に配置し、地元企業や地公体、教育機関等でSDGsに関わる研修会の実施やアドバイスを行うなど、SDGsの理解を深める啓発活動を展開しています。また、地公体等との連携を図るため、関連プラットフォーム等に積極的に参加しています。

参画組織

- 地方創生SDGs官民連携プラットフォーム(内閣府)
- とっとりSDGs推進会議
(とっとり県民活動活性化センター)
- とっとりSDGsネットワーク(鳥取県)

地域のDXへの取り組み

行政事務の効率化・デジタル化などの業務改革や官民連携による地域活性化を推し進めます。

取組事例 自治体DXの推進支援

～南部町とのパートナーシップ協定～

2021年9月、デジタル社会の構築による持続可能な地域社会および行政サービスの実現を目的に鳥取県南部町と「パートナーシップ協定」を締結しました。

自治体DXの実践に向けて「デジタル推進課」を新設した南部町と、中期経営計画の戦略分野として「DXの推進」を掲げる当行とが連携することで、地域および役場内のデジタル化を加速させ、住民サービスの向上などに貢献していきます。

ワークショップ

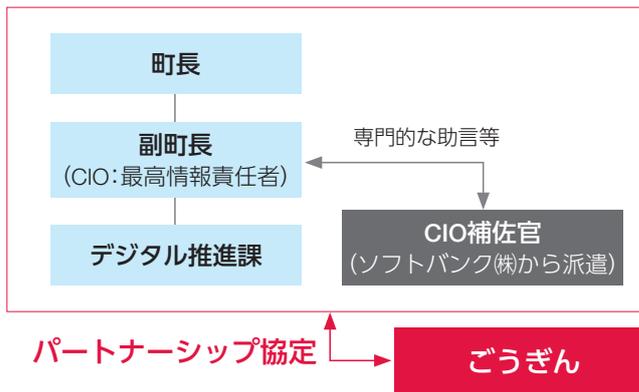
地方創生に有効なSDGsの思考方法や、ビジネスを通じたSDGsへの貢献についてのアプローチ手法などをワークショップを通じて体感する機会を提供しています。

■ 松江市立第一中学校(2021年6月)

地方創生をテーマに、松江市内のSDGs公認ファシリテーターと連携して3年生全クラスで実施しました。



南部町自治体 DX推進体制図



※ 南部町はソフトバンク(株)と提携しています。