

中小企業の経営支援および地域活性化への取り組みについて

1. 事業性評価にかかる基本的な考え方

山口フィナンシャルグループは、行動指針に「コンサルティング・ファースト」を掲げ、創業期、成長期、事業再生といった様々なライフステージにあるお客さまに対して、事業内容や成長可能性などにかかる事業性評価を通じて、経営課題を洗い出し、一緒に解決を図ってまいります。

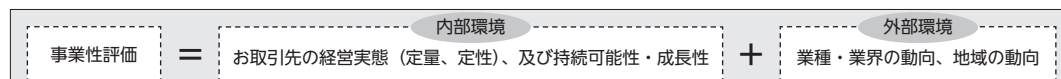
行動指針：コンサルティング・ファースト

全てのお客さまに対し、まずコンサルティングから入ることを徹底します。お取引先の潜在的ニーズを把握し、ニーズに合った提案でアプローチするサイクルを繰り返し回すことで、情報を蓄積しつつお取引先と強固なリレーションを構築します。

●事業性評価の取組みの概要

①目利き力の発揮（事業性評価）

地域経済や各業界の動向を踏まえ、お取引先との強固なリレーションを通じた財務などの定量面および事業の持続可能性や成長性の理解に基づき、お取引先が抱える経営課題等を共有します。



②事業性評価に基づくお取引先への最適なソリューション（課題解決策）の提案・実行支援

共有した経営課題等の解決に向けて、広域金融グループが持つ情報・ノウハウ、および外部専門機関等の知見を活かして、お取引先に応じた最適なソリューションの提案・実行支援により、お取引先の競合優位性の確立・強化、労働生産性向上等にご貢献していきます。

2. 事業性評価にかかる態勢

山口フィナンシャルグループおよびグループ各社の本部専門部署と営業店が一体となり、グループ企業や外部専門家、外部機関との連携を深め、事業性評価に基づく経営課題解決に向けたコンサルティング機能の発揮に積極的に取り組んでいます。

事業性評価態勢

○融資機能とソリューション機能の統合

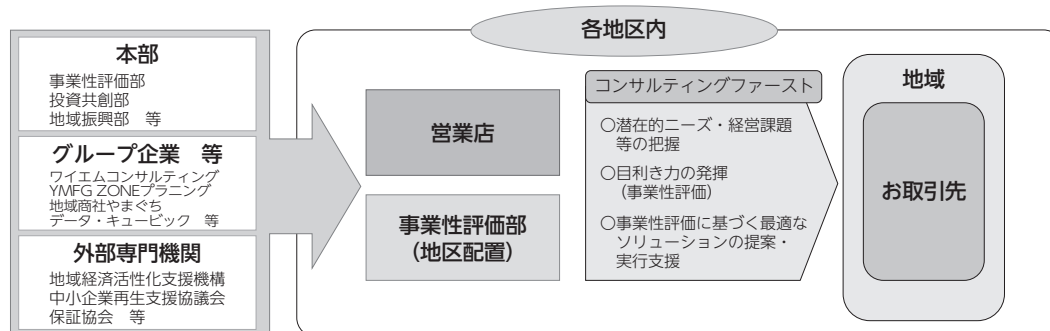
- 山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行において、融資機能とソリューション機能を融合した「事業性評価部」を設置。財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、様々なライフステージにあるお取引先の事業内容や成長可能性をより正確に理解し、円滑な金融機能と共に適切かつ迅速なソリューションを提案します。

○お取引先に近い場所に銀行本部機能を設置

- 銀行本部の事業性評価実践機能を含むソリューション推進機能をお客様の直接的な接点である地区に配置。現場により近い本部体制にすることにより、持続可能性や成長性を含むお取引先の事業実態をより正確に把握し、事業性評価に基づく金融機能発揮とソリューション提案のスピードと実効性を強化します。

○持株会社による事業性評価機能の強化

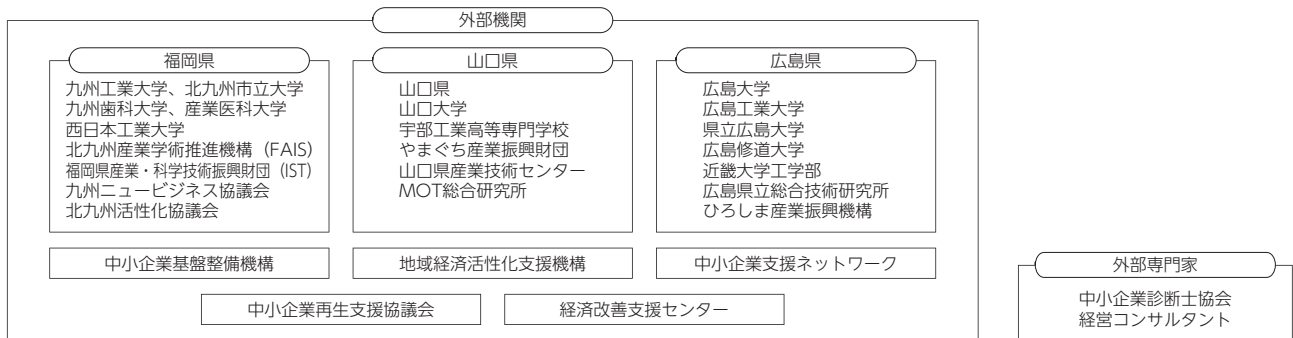
- 山口フィナンシャルグループにおいて、グループ内銀行における融資関連の企画・統括機能および産業調査機能を移管し、「事業性評価部」を設置。事業性評価の基礎となる産業別・業種別動向分析等でグループ内銀行の事業性評価実践を支援すると共に、融資戦略と営業戦略を融合したグループ全体の事業性評価に関する企画・統括を行います。



<グループ企業等>

ワイエムコンサルティング(株)	M&A・事業承継・経営計画の策定等のソリューション提供を行うコンサルティングを専門とするグループ企業。 <2018年度上期のグループ3行から同社への取次件数> <table><tr><td>3行計</td><td>山口銀行</td><td>もみじ銀行</td><td>北九州銀行</td></tr><tr><td>148件</td><td>87件</td><td>27件</td><td>34件</td></tr></table>	3行計	山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行	148件	87件	27件	34件
3行計	山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行						
148件	87件	27件	34件						
(株)YMFG ZONEプランニング	「面（地域・経済レイアウト、事業環境提供等）」の視点でコンサルティングを行う地域・域内企業の生産性向上に資する総合的な事業活動支援を行う地方創生を専門とするグループ企業。知的財産活用にかかる指導、仲介、人材育成等を行った結果、2018年11月に「知的財産活用支援大賞」を「第5回知的財産活用表彰（主催：日本弁理士会、後援：経済産業省、特許庁他）」において受賞しました。								
地域商社やまぐち(株)	地元生産者と付加価値の高い商品開発、首都圏等への販路開拓を図るため、山口県と共同構想のもと、山口フィナンシャルグループを中心に設立した企業。								
(株)データ・キュービック	経営課題に対するデータ管理・分析・改善、AI活用による効率化支援および地域情報の効果的な発信等によるプロモーション支援等を専門とするグループ企業。								

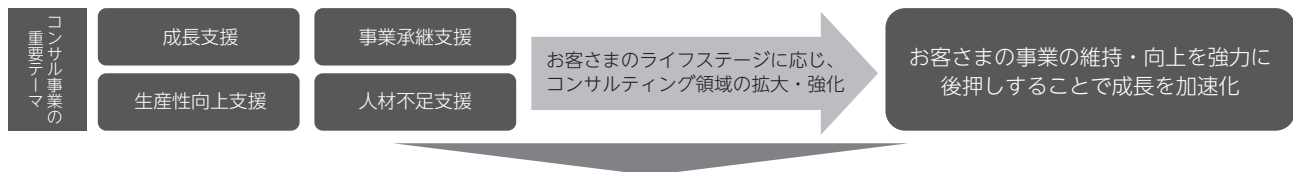
<外部専門機関>



3. 事業性評価の取組み

●事業性評価を通じたコンサルティング領域の拡大・強化により、地域企業の事業成長を加速化。

山口フィナンシャルグループおよびグループ3行では、コンサルティング事業の重要テーマである「成長支援」「事業承継支援」「生産性向上支援」「人材不足支援」など、コンサルティング領域の拡大・強化により、地域企業の事業成長の加速に取り組んでいます。



	創業期	成長期	再生期 (※)	取組内容
売上拡大支援	●	●	●	専門チームをグループ銀行内に組成。2018年上期に売上拡大ニーズが高い地域企業約450社を対象としてコンサルティング活動を試行。
事業承継支援		●	●	グループ銀行全店で中小企業等の事業承継ニーズ調査を実施。事業承継計画策定・実行支援サービスや、大手プラットフォームと提携したM&Aサービスを提供する。
海外ビジネス支援		●		クロスボーダーM&A、現地法人設立、販路・調達先拡大支援等を行う。海外現法へのファイナンス、スタンドバイL/C、有償ビジネスマッチングを提供する。
人材仲介支援	●	●	●	地方創生に関する中核人材仲介支援を行うTSUNAGUプロジェクトを始動。

(※) 金融円滑化に向けて

グループ各行では、全ての有人営業拠点に金融円滑化窓口を設け、お客さまからの新規のお借入や返済条件の変更のお申込み、または経営改善支援などに係わるご相談に対して真摯に対応し、円滑な資金供給に努めてまいります。

売上拡大支援

2018年上期に売上拡大ニーズが高い地域企業約450社を営業店が選定し、グループ銀行内の本部に設置した専門部署が解決策の立案・提案を行いました。既に提案を行ったお客さまに対するアンケートでは、提案を「是非採用する」または「採用しようと思う」としたお客さまの割合は約7割となりました。

	3行計	山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行
対象先	459先	190先	194先	75先

事業承継支援

グループ銀行全店で中小企業等の事業承継ニーズ調査を実施。ワイエムコンサルティング㈱のノウハウを活用し、事業承継ニーズの掘り起こし、事業承継計画策定・実行支援サービスや、大手プラットフォームと提携したM&Aサービスを提供します。

(2018年上期)	3行計	山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行
相談件数	46先	29先	4先	13先

◆「事業再生・事業承継ファンド」による投資

事業再生・事業承継に課題を抱える中堅中小企業に対してエクイティ投資を行うとともに、ハンズオン支援により企業価値向上に取り組んでいます。

ファンド名

九州せとうちポテンシャルバリューファンド
ネクスト・キャピタル・パートナーズ第3号ファンド
Elixir (エリクサー) ファンド

事業承継支援

◆「Search Fund」を通じた後継者支援

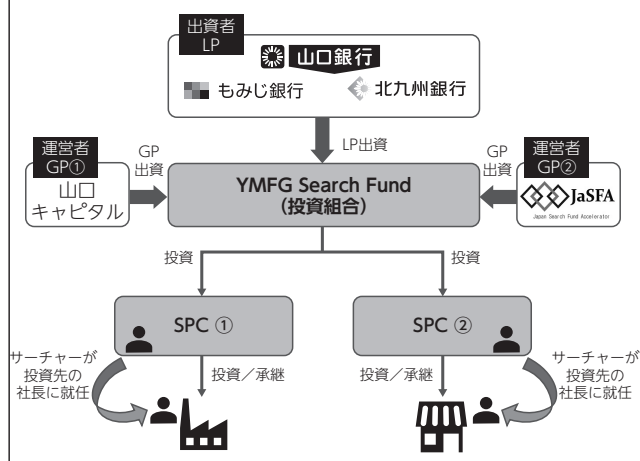
後継者問題の新しい解決手段として、また人口流出が進むエリアに優秀な若者を呼び込む手法として「Search Fund」を活用した事業を展開しております。

「Search Fund」は1984年にアメリカで誕生した「ヒット」を軸に投資するモデルで、日本では初めての取り組みです。経営者として派遣される優秀な若者（サーチャー）が企業の代表者となることで、地域企業の持続的成長を図ります。

M&Aは地域外に資本が流出する可能性があります、「Search Fund」ではファンドが株式を保有することで、地域企業として存続できます。

12月には、サーチャー候補者が後継者不在企業に実際に訪問し、互いに理解を深め、マッチング確度を高めるイベントである「Search Party」を開催し、サーチャー9名と地域企業6社に参加いただきました。

本事業のスキーム



「Search Party」の開催

＜サーチャープレゼン＞



＜懇親会での集合写真＞



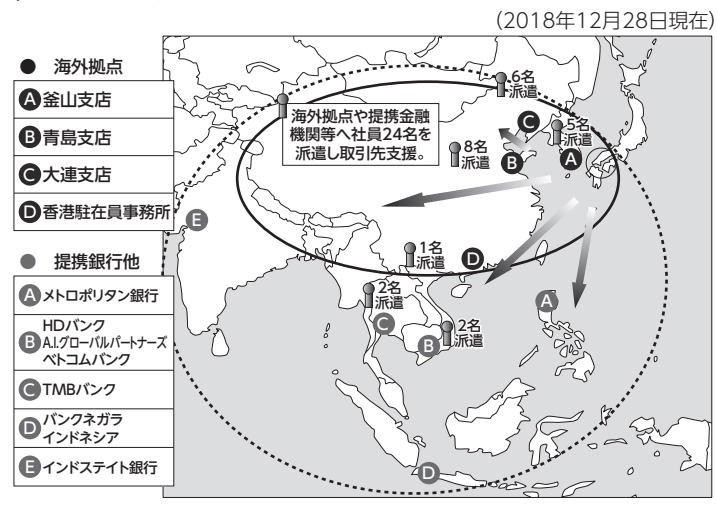
＜サーチャーによる企業訪問＞



海外ビジネス支援

山口銀行は、1973年に韓国釜山へ邦銀で初めて出店し、以降中国青島・大連へも出店を行う等アジアに長い歴史をもっています。中国国内で人民元の取扱いが可能な数少ない地方銀行であるとともに、アジアの外銀等との提携・人員派遣により取引先のアジア進出のサポートを実践しています。

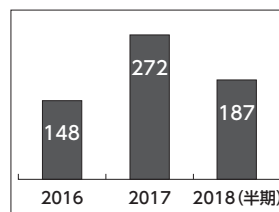
◆アジアYMFGネットワーク



◆業務提携等

2018年 4月：独立行政法人国際協力機構（JICA）と業務提携
 2018年 5月：サイエス株式会社（海外専門人材の派遣会社）と業務提携
 2018年 9月：メイク（貿易コンサルティング及び国際物流会社）と有償ビジネスマッチング契約

◆海外ネットワーク（海外拠点・タイ・ベトナム）への相談件数



◆セミナー開催

2018年 5月：YMFG海外セミナー（北九州市、広島市）
 2018年 6月：第10回香港・華南地区日系企業ビジネス交流会
 2018年 8月：グローバル人材活用セミナー（北九州市、広島市）
 2018年 8月：「山口銀行・日本公庫合同交流会」（日本政策金融公庫と共催（大連））
 2018年 12月：YMFG海外事業拡大セミナー（山口県周南市、広島市）

◆海外商談会

2018年 9月：2018遼寧省中日商談会（瀋陽）
 2018年 11月：第18回山東省・山口県経済貿易商談会（中国山東省青島市）
 2018年 11月：2018大連－地方銀行合同ビジネス商談会（大連）
 2018年 12月：ベトナム食品商談会（ホーチミン）

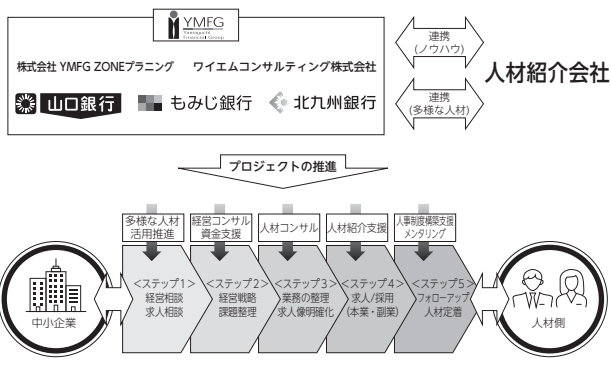


人をつなぎ、地元企業を未来につなげる

（株）YMFG ZONEプランニングでは、地域中小企業が抱える人材に関する課題に対して、中小企業庁の2018年度「中核人材確保スキーム事業 実証機関業務」として、人材紹介会社および人材コンサル会社と連携し、「人をつなぎ、地元企業を未来につなげる」ことをコンセプトに「TSUNAGU（つなぐ）プロジェクト」を始動しました。

事業性評価を起点としたプロジェクトで、地域中小企業を対象に都心部の優秀な中核人材（経営サポート人材・専門人材）を多様な形式（転職仲介・副業仲介・後継者仲介）で紹介することで、地域中小企業の成長の加速化と首都圏⇄地方の人材還流の促進に向けた取り組みを実践しています。

＜全体スキーム＞



人材コンサル会社である株式会社日本人材機構と連携。
・経営者人材のニーズがある先へアプローチ。

＜プロジェクト始動から4か月間の実績＞

アプローチ先数	74社
求人化先数	15社
マッチング件数	5件

人材紹介会社である株式会社groovesと連携。

- ・2018年10月、「戦略的経営者の人材活用セミナー ～副業・兼業人材の活用～」を山口・広島・北九州で開催。
- ・株式会社groovesが運営の「SkillShift」（副業求人サイト）に掲載。

＜掲載後2か月間の実績＞

掲載企業数	41社
応募者数	252名
成約件数	13社16名

＜成約事例＞

＜求人企業＞

所在地	山口県
業種	日本酒の醸造販売
売上高	1億6,000万円
従業員数	11名
掲載動機	全国の日本酒愛好家に自慢のお酒を届けたい！

【条件】
・月額5万円（旅費交通費込）
・2カ月に1回程度の現地訪問、
電話・メール等のサポート

＜求人内容＞
営業企画パートナー

＜提供スキル＞
WEBマーケティング

＜副業者＞

居住地	神奈川県
年齢	30歳
勤務先	大手IT企業（東証一部）
応募理由	・自身のスキルで地域貢献したい！ ・日本酒大好き！

後継者

「Search Fund」を通じた後継者支援。

- ・詳細は、「3.事業性評価の取組み」「事業承継支援」（P49）に記載しております。

4. 主要計数

2018年度上期における事業性評価に基づく取組みに関する主要計数は以下のとおりです。

(1) 成長支援への取組み状況

		2018年度上期				(ご参考) 2017年度上期			
		山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行	小計 (3行合算)	山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行	小計 (3行合算)
ビジネスマッチング	成約件数	152件	91件	37件	280件	269件	463件	98件	830件
企業育成ファンドへの出資	出資ファンド数	1件	1件	1件	3件	0件	1件	0件	1件
	出資金額	6百万円	3百万円	1百万円	10百万円	0百万円	50百万円	0百万円	50百万円

(2) 経営者保証に関するガイドラインへの取組み状況

		2018年度上期				(ご参考) 2017年度上期			
		山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行	小計 (3行合算)	山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行	小計 (3行合算)
①新規無保証件数 (a)		943件	934件	486件	2,363件	1,025件	1,512件	524件	3,061件
②新規融資件数 (b)		6,945件	6,150件	3,486件	16,581件	8,040件	9,591件	3,896件	21,527件
③新規無保証融資の割合 (a/b)		13.5%	15.1%	13.9%	14.2%	12.7%	15.7%	13.4%	14.2%
④保証契約を変更した件数		94件	20件	47件	161件	103件	39件	47件	189件
⑤保証契約を解除した件数		276件	273件	104件	653件	309件	386件	85件	780件

※「保証契約を解除した件数」には、代表者交代時に新経営者と保証契約を締結して旧経営者と保証契約を解除した件数を含む。

(3) 再生支援

		2018年度上期				(ご参考) 2017年度上期			
		山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行	小計 (3行合算)	山口銀行	もみじ銀行	北九州銀行	小計 (3行合算)
①経営改善支援取組み先数 (c) (正常先除く)		230先	403先	105先	738先	260先	417先	115先	792先
②経営改善計画支援取組み率 (c/d)		4.8%	5.6%	4.2%	5.1%	5.2%	5.7%	4.5%	5.3%
期初債務者数 (d) (正常先除く)		4,763先	7,139先	2,528先	14,430先	4,989先	7,264先	2,554先	14,807先
③再生計画策定率 (e/c)		84.7%	88.5%	86.6%	87.1%	92.6%	97.1%	90.4%	94.6%
再生計画策定先数 (e) (正常先除く)		195先	357先	91先	643先	241先	405先	104先	750先
④ランクアップ率 (f/c)		1.3%	1.2%	0.9%	1.2%	4.2%	6.2%	1.7%	4.9%
ランクアップ先 (f) (正常先除く)		3先	5先	1先	9先	11先	26先	2先	39先
⑤経営改善、事業再生支援									
中小企業再生支援協議会の活用									
相談持込件数		0先	1先	1先	2先	11先	2先	3先	16先
事業承継等									
相談受付件数		29先	4先	13先	46先	55先	41先	6先	102先
M&A実績									
成約件数		9先	2先	2先	13先	7先	7先	1先	15先

<計算方法>

経営改善計画支援取組み率＝経営改善支援取組み先（※1）数／期初債務者数（正常先除く）

再生計画策定率＝再生計画策定先（※2）数／経営改善支援取組み先数（正常先除く）

ランクアップ率＝ランクアップ先（※3）数／経営改善支援取組み先数（正常先除く）

※1 経営改善支援取組み先 営業店による経営改善支援先（a）＋本部による経営改善支援先（b）

※2 再生計画策定先 (a)、(b)のうち経営改善計画を策定した先

※3 ランクアップ先 経営改善支援取組み先のうち、2018年9月末の債務者区分が2018年3月末と比較して上昇した先

※4 事業承継等 ワイエムコンサルティングへの取次件数

※5 M&A実績 ワイエムコンサルティングにおける成約実績

5. 地域活性化に関する取組み

●地域社会インフラ整備支援

PPP/PFI官民連携プラットフォーム

(株)YMFG ZONEプランニングは、国土交通省の「PPP協定」パートナーや内閣府の「地域経済活性化につながるPFI事業推進研究会」委員としての参画、また、山口、広島、北九州の各地域において自治体および民間事業者をメンバーとする「PPP/PFI官民連携プラットフォーム(※1)」を2018年7月に立ち上げるなど、PPP/PFIの推進を積極的に展開しています。

プラットフォームではPPP/PFIに関して、より実践段階での官民連携を図るため、各自治体が抱える課題等に対してアイデア等を出し合う「官民対話(サウンディング)(※2)」を柱とし、案件創出に繋げることで、民間主導による活性化に取り組んでいます。

セミナー実績

2018年7,11月	「PPP/PFIセミナー・官民対話」開催(各回とも山口・広島・北九州の3会場)
2018年9月	学校空調設備整備PFI事業セミナー(山口市)
2018年11月	下関北九州道路PPPセミナー(下関市)

(※1)「PPP/PFI官民連携プラットフォーム」概要 (2019年1月9日現在)

運営・推進主体	山口フィナンシャルグループ、YMFG ZONEプランニング、山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行
自治体(山口)	山口県、下関市、宇部市、山口市、萩市、防府市、下松市、岩国市、光市、長門市、柳井市、美祢市、周南市、山陽小野田市、周防大島町、和木町、上関町、田布施町、平生町、阿武町
(広島)	呉市、竹原市、三原市、尾道市、大竹市、江田島市、熊野町、府中町、北広島町、大崎上島町、世羅町
(北九州)	北九州市、直方市、行橋市、中間市、芦屋町、水巻町、岡垣町、遠賀町、小竹町、荻田町、中津市

- PPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ)
行政主体による公共サービスを、行政と民間事業者等の連携により提供していく新たな考え方。民間委託PFI、指定管理者制度、民営化、地域協働、産学公連携等を含めた公民連携手法の総称。
- PFI(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)
公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う手法。

- (※2) 官民対話(サウンディング)
官民対話(サウンディング)とは、民間事業者との意見交換等を通じ、事業に対して様々なアイデアや意見を把握する調査です。市場性の有無や実現可能性の把握、行政だけでは気づきにくい課題の把握といった効果が期待できます。

<官民対話テーマ(例)>
学校空調設備整備PFI事業、運動公園整備事業、公共施設利活用等

「PPP/PFIセミナー・官民対話」テーマ：公共施設の利活用

萩市(旧明倫小学校)



宇部市(恩田運動公園)



北九州市(アドベンチャープール)



三原市(円一町庁舎跡地)

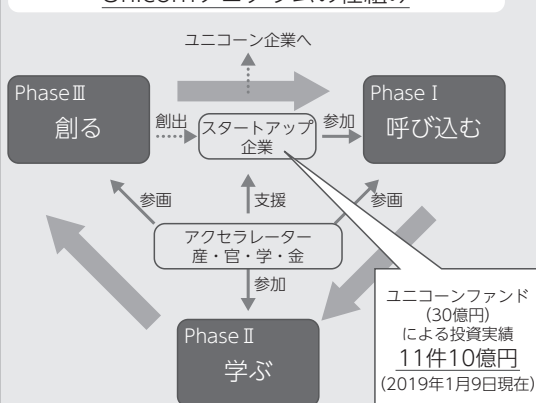


●地元からスタートアップ企業が輩出される土壌づくり

アクセラレーションプログラム(Unicornプログラム)

今年度より、地域からスタートアップ企業を輩出する仕組みづくりとして「Unicornプログラム」を実施しています。地域の産官学金をアクセラレーターとし、全国で活躍するスタートアップと地域のオープンイノベーション「Co-creationプログラム(5月)」、(株)YMFG ZONEプランニングによる地域アクセラレーターや地域発のスタートアップの育成プログラム「山口レボリュショナリーズ(6月～10月)」を開催し、Co-creationプログラムの本選ピッチ登壇企業12社のうち、2社に対してはファンドからの出資を行いました。山口レボリュショナリーズの参加企業は、次回のCo-creationプログラムへエントリーし、地域アクセラレーターによるアクセラレーションを通じた成長支援を実施していく予定です。今後もスタートアップの呼び込み・育成プログラム、地域アクセラレーターの育成プログラムとして継続的に開催してまいります。

Unicornプログラムの仕組み



Phase I Co-creation プログラム

全国のスタートアップ企業と地元アクセラレーター参加のオープンイノベーションを開催(2018年5月)。
スタートアップ企業12社、アクセラレーター167名



Phase II 地域アクセラレーター 育成プログラム

アクセラレーターの技術を学ぶ研修プログラム。最終的にPhase IIIプログラムの支援へ参画(2018年6月～9月)
参加者: 87名



Phase III 山口県からスタートアップ企業を輩出する 地元限定アクセラレーションプログラム

山口県からスタートアップ企業を輩出する地元限定アクセラレーションプログラム。卒業生はPhase Iへ参加する。
(2018年6月～10月) 11のベンチャー誕生



●地域に埋もれている産品・資源を掘り起こし、ブランディングすることで付加価値を高める

地域商社機能

地域商社やまぐち株式会社

2017年10月、地方創生の一助になるべく、山口県産品を首都圏をはじめ大都市圏に販売し、地元生産者を支援する目的として、山口県と共同構想のもと、山口FGを中心として設立。

付加価値の高い商品開発

・地域産品の中から原材料やストーリー性など「やまぐちを感じる逸品」を自社オリジナルブランドの「やまぐち三ツ星セレクション（現在13社26アイテム）」として販売。

※2018年上期売上高：18百万円



首都圏等への販路拡大

・東京にて自社主催の初のパイヤー向け商談会を開催。
・その他商談会や催事を通じたPRで高級スーパーや百貨店ギフトにも一部採用。

地域流通を活用した取組み

山口地元企業の新鮮な採り立て野菜等を地元バス会社的高速路線バス（貨客混載）で輸送し、広島で販売。

地域情報WEBサイト



㈱データ・キュービック
2018年6月、山口FGが保有する情報を活用し、地域企業の成長促進や、地域内資源の情報発信を効果的に行うことにより、地域経済の活性化に貢献することを目的に設立。

地域情報WEBサイト『ここいろ』の開設



開発した商品は「やまぐちを感じる逸品」として“ここいろ”でも紹介しています。



データ・キュービックのメディア事業として、地域の魅力ある方々・モノ・スポット等を紹介するWEBサイト。

●スポーツによる地域活性化、若年人口の域内循環へ

女子ハンドボールチーム「YMGUTS（ワイエムガッツ）」設立



山口県東部は伝統的にハンドボールが盛んであり、山口銀行自らチーム運営することで、スポーツを通じて地元を元気ある熱い地域とするために2018年4月に設立しました。

また、高校・大学卒業後もフルタイムで働きながらスポーツを続けることができる環境を整備し、若年人口の域内循環に少しでも貢献したいと考えています。

より地域の皆さまに愛されるチームとなるべく、地元出身の選手で構成し、地域行事等へ参加するとともに、地元で活動しているジュニアチームの指導にもあたり、地域におけるハンドボール競技レベルの底上げ・競技人口増にも貢献していきます。

戦績

2018年 5月	第23回ジャパンオープンハンドボールトーナメント 中国地区大会 優勝
2018年 8月	第23回ジャパンオープンハンドボールトーナメント 全国大会 ベスト8
2018年 8月	第73回国民体育大会中国ブロック大会出場
2018年 11月	女子第46回中国一般ハンドボール選手権大会 優勝

