

# 地域経済における金融機能の向上にむけて

金融審議会

「我が国金融業の中長期的な在り方に関するワーキンググループ」説明資料

2011.11.18

## 1. 当行の経営戦略

### 1-1 経営戦略

## 2. 経営地盤

### 2-1 鹿児島県の概要

### 2-2 鹿児島県の産業構造

## 3. アグリクラスター構想

### 3-1 アグリクラスター構想の概要

### 3-2 融資金残高推移

### 3-3 畜産業向けABLの状況

### 3-4 ABL管理システムの開発

### 3-5 オール鹿児島での取組み

### 3-6 新たな取組み:薩南諸島

## 4. 営業利益改善支援活動

### 4-1 ビジネスモデル・着眼点

### 4-2 具体的な取組み:支援の概要

### 4-3 具体的な取組み:結果と成功要因

### 4-4 具体的な取組み:失敗例と教訓

## 5. 高齢者への対応

### 5-1 高齢者への対応

## 6. 人材育成

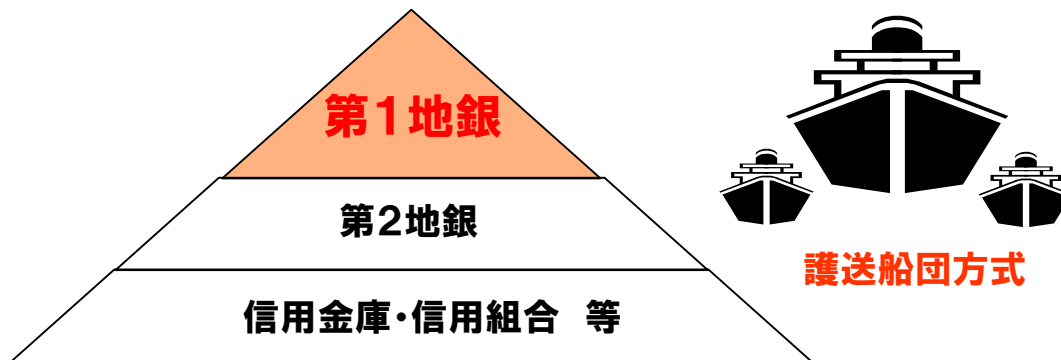
### 6-1 人材育成

## 7. これからの取組み

### 7-1 地域特性を活かした産業振興

[参考]プロフィール・格付け(S&P)

保守的な経営

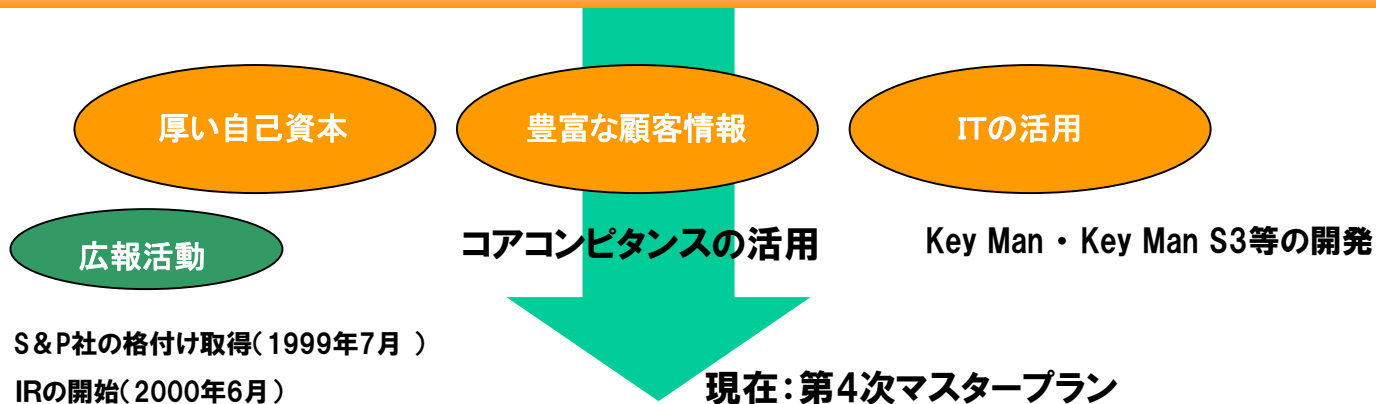


地域のヒエラルキーにおいて頂点に立ち超過利潤を享受

ターニング  
ポイント

新しい時代を乗り越えていくために、自分たちで考え自分たちなりの行動方針を実践していく。

2000年～第1次中期経営戦略計画(通称:マスタープラン)をスタート



先の見えない時代を乗り越えていくために・・・新たなステージへ

2012年～次期経営戦略計画へ

攻めの経営

## 鹿児島県

人口	1,706千人（全国順位24位） H22国調速報値
面積	9,188km <sup>2</sup> （全国順位10位） H17国調値
位置	本土最南端に位置 薩摩と大隅の2つの半島と多くの諸島を有する
自然	世界遺産の屋久島や特色ある島々、日本ジオパーク認定の霧島、活火山の桜島
気候	県土は、南北600kmと長く、気候区も温帯から亜熱帯と幅広く全体的に温暖な気候
特産品	焼酎、黒豚、黒毛和牛、お茶 等
資源	太陽光、風力、地熱等、再生可能エネルギーのポテンシャルも高い
アクセス	九州新幹線全線開業(23年3月) 飛行機:中国、韓国への直行便
県内総生産	5.5兆円(全国順位27位) H19県経済年報



2007年度の総生産

単位：億円

	①本県		②全県計		構成比
	名目	構成比	名目	構成比	差①-②
<b>第1次産業</b>	<b>2,234</b>	<b>3.9%</b>	<b>58,003</b>	<b>1.1%</b>	<b>2.8%</b>
農業	1,881	3.3%	45,408	0.8%	2.5%
林業	79	0.1%	3,981	0.1%	0.1%
水産業	274	0.5%	8,614	0.2%	0.3%
<b>第2次産業</b>	<b>10,957</b>	<b>19.2%</b>	<b>1,367,854</b>	<b>25.3%</b>	<b>-6.1%</b>
鉱業	216	0.4%	5,275	0.1%	0.3%
製造業	7,605	13.3%	1,104,390	20.4%	-7.1%
建設業	3,136	5.5%	258,189	4.8%	0.7%
<b>第3次産業</b>	<b>43,790</b>	<b>76.9%</b>	<b>3,976,086</b>	<b>73.6%</b>	<b>3.2%</b>
電気・ガス・水道	1,611	2.8%	116,130	2.1%	0.7%
卸・小売業	5,614	9.9%	698,480	12.9%	-3.1%
金融・保険業	3,362	5.9%	358,266	6.6%	-0.7%
不動産業	5,948	10.4%	678,541	12.6%	-2.1%
運輸・通信業	4,783	8.4%	350,502	6.5%	1.9%
サービス業	13,332	23.4%	1,190,910	22.0%	1.4%
政府サービス	7,611	13.4%	478,030	8.8%	4.5%
対家計民間非営利サービス	1,529	2.7%	105,228	1.9%	0.7%
<b>小計</b>	<b>56,981</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,401,943</b>	<b>100.0%</b>	<b>0.0%</b>
帰属利子等(控除)	2,339		199,449		
<b>県内総生産</b>	<b>54,642</b>		<b>5,202,493</b>		

資料) 県民経済計算年報

## 県内総生産

5.5兆円(全国27位)

### 特徴

- 農業生産県である
- 製造業割合が低い
- 第3次産業の比率が高い

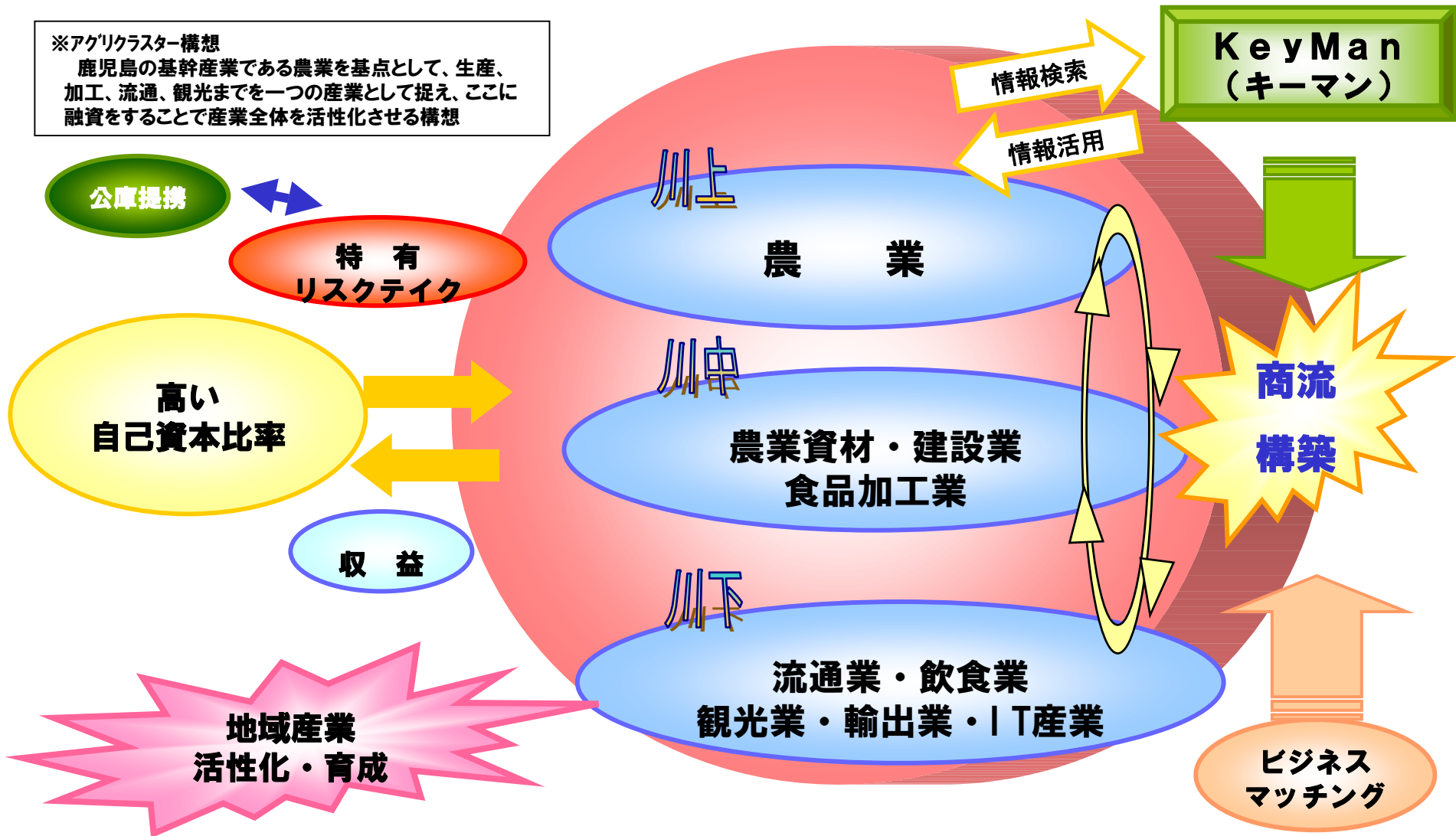
地域特性を活かした戦略

経営資源を重点配分

アグリクラスター構想

## アグリクラスター ～農業・健康・環境・観光～

※アグリクラスター構想  
 鹿児島の基幹産業である農業を基点として、生産、加工、流通、観光までを一つの産業として捉え、ここに融資をすることで産業全体を活性化させる構想

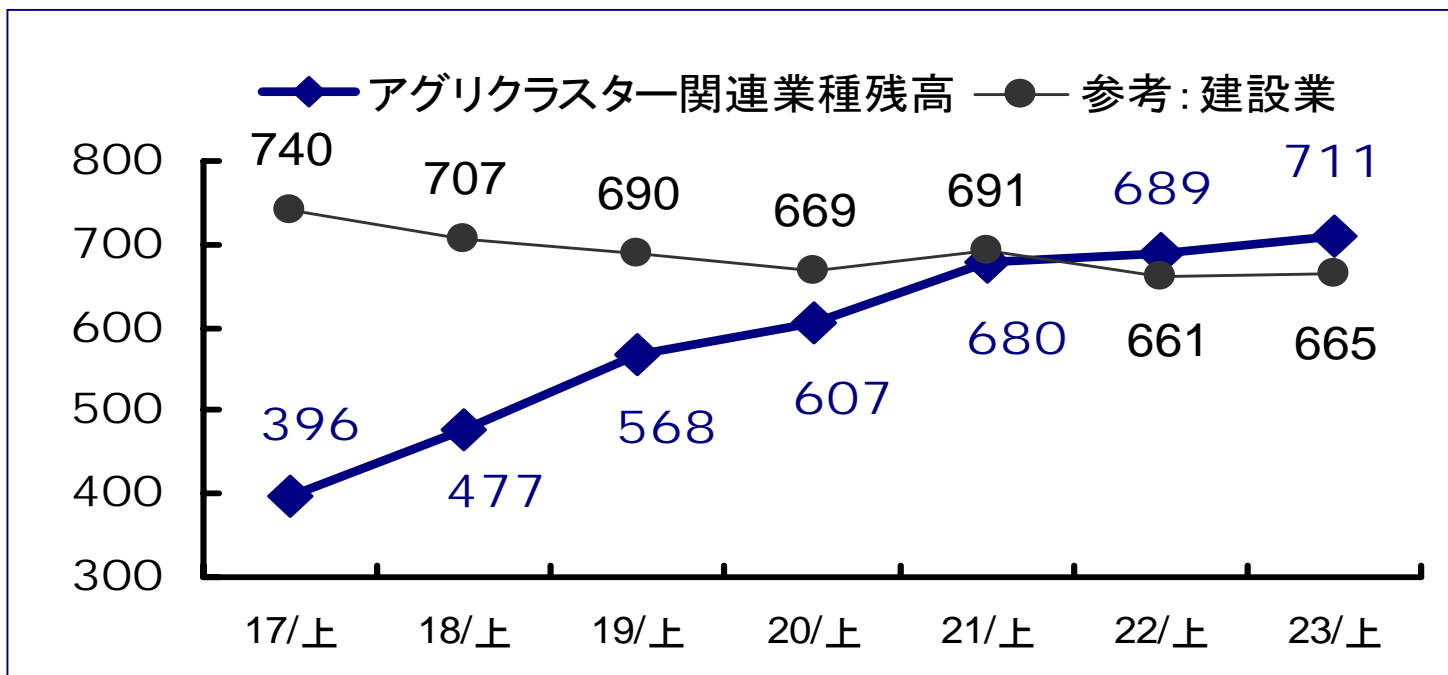


※KeyMan: 当行独自開発の営業・融資支援システム

## アグリクラスター関連業種

畜産業・養鶏業・製茶業・酒類製造業・肉製品製造業・その他農業の6業種

(億円)



・平成17年6月より畜産業向けABLの取扱い開始



・平成23年9月末現在の取扱い件数・残高

畜種	件数	金額(億円)
肉用牛	56	111
養豚	14	27
その他	1	7
計	71	146

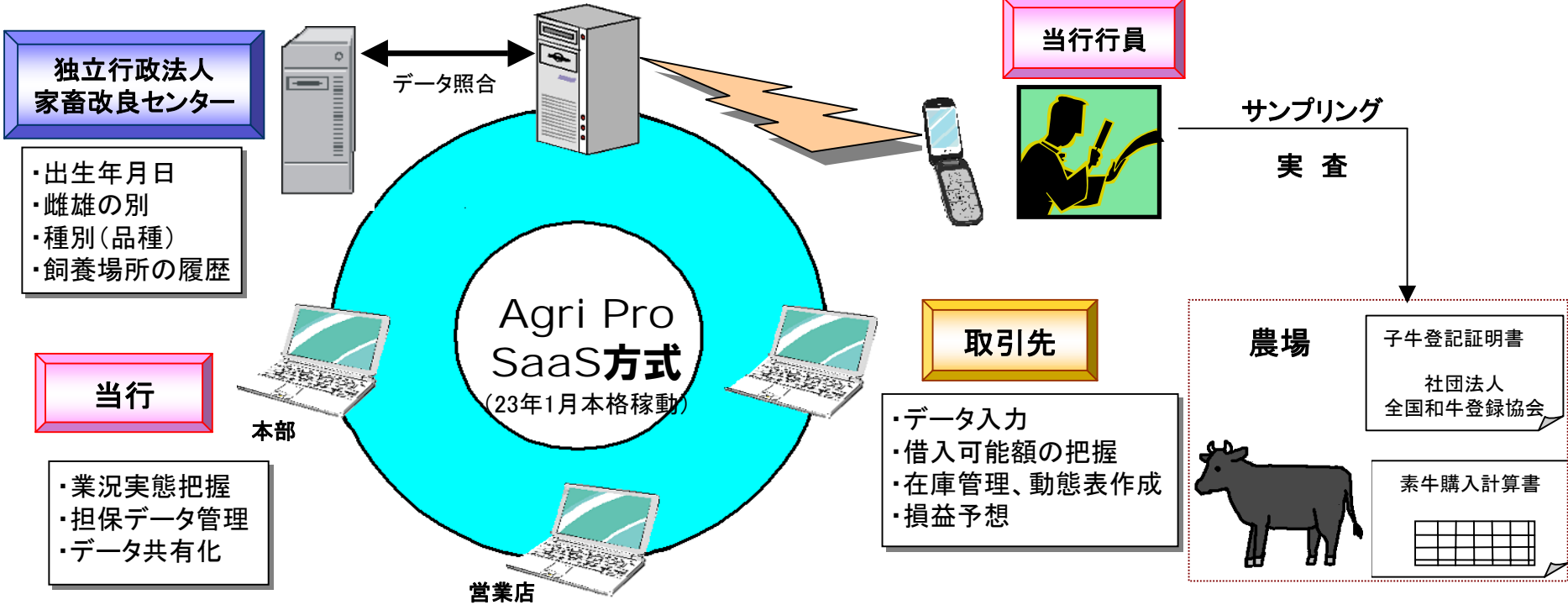
※畜産業向けABLは「添え担保」扱い

取扱い件数増加  
管理の限界

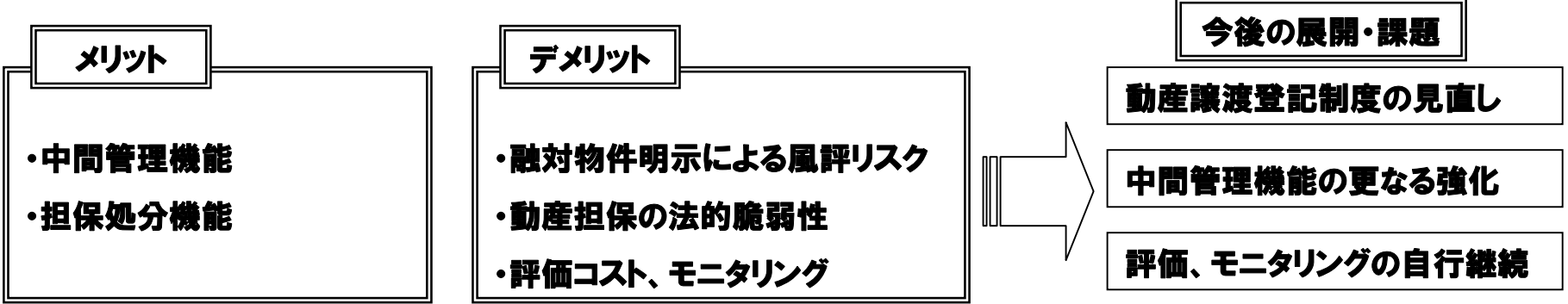


AgriProの  
開発

## 1. Agri Pro (肥育・繁殖牛ABL管理システム) の概要



## 2. ABL管理のメリット・デメリット



鹿児島アグリ&フード金融協議会

〔連携目的〕

・両地域の経済活性化への寄与

〔連携・協力項目〕

- ・販路開拓、事業展開支援
- ・企業誘致の推進 等

北洋銀行



連携協定

鹿児島銀行

- 南日本銀行
- 鹿児島相互信用金庫
- 鹿児島信用金庫
- 奄美大島信用金庫
- 鹿児島興業信用組合

鹿児島県

農業法人協会

鹿児島大学

〔設立目的〕 \*平成21年10月設立

南九州地域の農業・食料を中心とした産業振興を行い、地域経済の活性化に寄与する

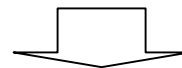
〔連携項目〕

構成金融機関および取引企業の交流促進  
取引先企業の販路拡大および事業展開支援等

〔現在までの商談会共同開催〕

- ・国内向:11回(東京、大阪等)、海外向:9回(台湾、上海等)

〔課題〕



- ・商談会開催方法の再検討
- ・アフターフォロー体制の確立
- ・金融取引へ相乗効果

## 「商品力向上・販路拡大」への取組み

アグリクラスター構想の推進

関連産業の振興・食料の供給基地へ

商流の拡大・市場の創造に向けた連携強化

外部機関・専門家  
16先

連携

当行

◎商品力向上支援

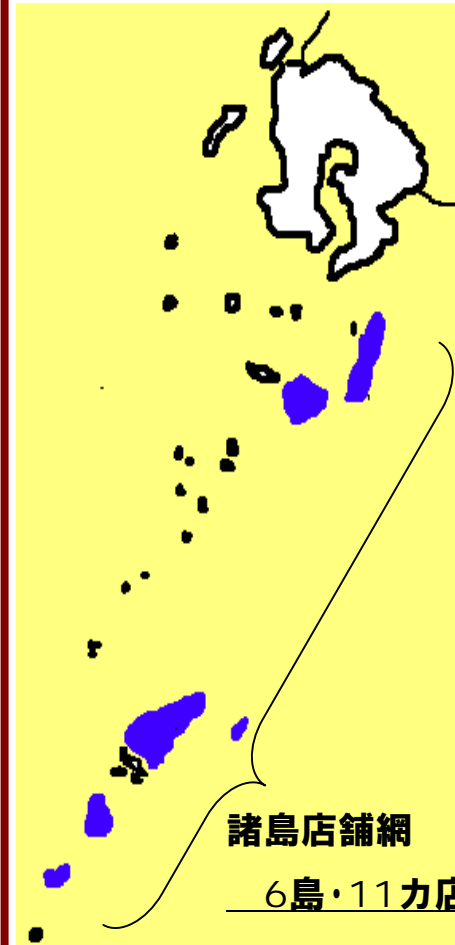
- ・ 産品の発掘 ・ 付加価値の向上

◎販路拡大支援

- ・ 情報発信 ・ ビジネスマッチング

地場企業の活性化・雇用の創出

## 新たな展開（薩南諸島）



### <諸島の概要>

- ・ 面積 2,485Km<sup>2</sup>  
(全国第1位)
- ・ 人口 182千人  
(全国第1位)
- ・ 有人島数 28島  
(全国第4位)

### <諸島の商品・資源>

- ◎オンリーワン産品
  - ・ 黒糖焼酎（奄美群島）
- ◎生産量日本一
  - ・ 白ごま（喜界島）
- ◎県認定ブランド産地
  - ・ ばれいしょ（沖永良部島）
  - ・ たんかん（屋久島）
  - ・ かごしま黒豚（種子島 他）

諸島店舗網

6島・11カ店

## 営業利益改善支援活動＝リレーションシップバンキング

当行貸出金の支払利息すなわち資金利益の源泉は顧客の営業利益であることに着目し、地域金融機関として単なる資金仲介に留まることなく、地域の中小企業者に対して、経営コンサルティング、営業支援などのソリューションを提供することにより、顧客の満足を得てその対価として金利あるいは手数料をいただく営業体制。

### 「営業利益改善支援活動」の ビジネスモデル・着眼点

#### 1. 事業ソリューション

販路拡大、仕入強化、合理化・コスト削減、海外情報、業務提携各種コンサル、企業年金・退職金、技術提携・提供、アウトソーシング環境対応etc

※平成17年度

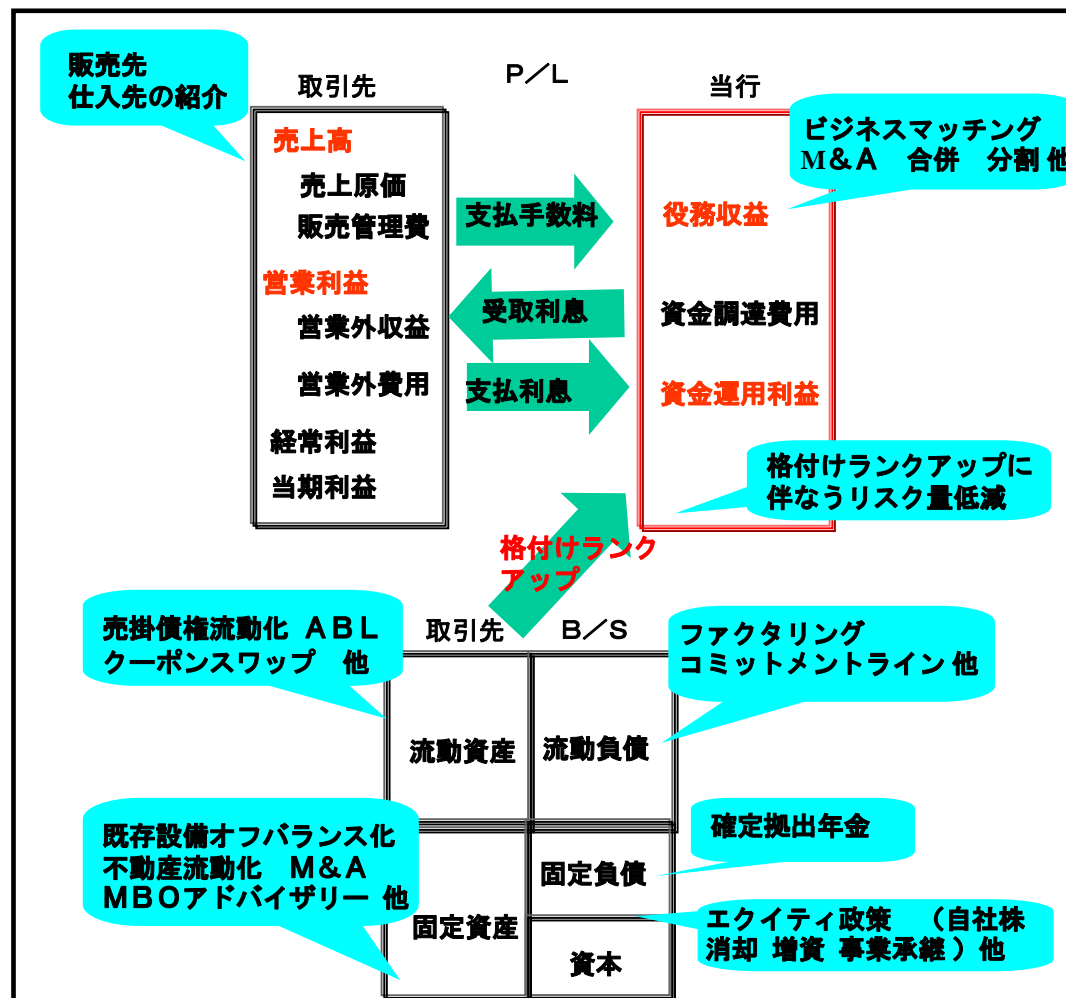
⇒P/L改善効果を主体に活動

#### 2. 金融ソリューション

ABL・クーポンスワップ、M&A、事業承継、企業間信用肩代り、借入構造適正化、B/S改善によるフリーCFの増加etc

※平成20年度～現在

⇒企業価値向上に繋がる行動全般を「営業利益改善支援活動」として活動強化



## 支援先の概要

### 業種

ホテル・パチンコ業 ほか

### 業績悪化の要因

設備投資過大 パチンコ店の県外進出

## 再生計画の骨子

- ・私的整理ガイドラインに基づく3年計画
- ・ホテル、パチンコ事業(鹿児島)への特化
- ・継続事業以外の資産処分(ゴルフ場、温泉施設 他)

## 支援内容

鹿児島のシンボリックな

ホテルを残す為の再生

### 金融支援

債務免除、DESの実施

### 再建計画実行に対する

### 人材派遣

パチンコ事業会社への代表者派遣

ホテル事業会社への役員、経理部長級の派遣

(部門毎の分社化も実施)

### 経営の透明性確保のための

### モニタリング体制の確立

地場企業への資本参加要請

経営諮問委員会の設立と参加、運営

(当行経営陣の参加)

## 結果と成功要因

「正常先」へランクアップ

売上高経常利益率 3.3%

自己資本比率 51.2%

- ・債務免除と資産処分による借入金圧縮
- ・経営資源集中によるCFの改善
- ・地元資本参加による経営陣の意欲改革
- ・諮問委員会によるモニタリング体制の効果
- ・従業員のモラルアップ

債務超過解消  
経常黒字化  
過剰債務解消

「破綻懸念先」

売上高経常利益率 0.4%

自己資本比率 債務超過

1年前倒して再建終結

## 失敗例と教訓

### 業種

畜産業(繁殖肥育一貫経営)

### 業績悪化要因

放漫経営

「再生支援開始直後」の民事再生法申請

- ・ABLの2重担保
- ・リレーション不足

訪問による実査開始

経営改善計画書徴求

### 教訓

信頼関係の構築

経営者の見極め

## 地域の特性

### 高齢化の進行

鹿児島(人口 170万人) ~ 高齢化率:26.3%:全国 10位  
※高齢化率(65歳以上の割合):全国平均 22.7%

### 医療施設の充実(人口10万人当たり)

鹿児島 ~ 一般病院数:13.7施設(全国 2位)  
※全国平均6.0施設

地域特性を生かした対応

## 医療・介護への対応

「医業推進室」設置

医業先への出向

外部機関との連携

- ・医業機関へのセミナー開催
- ・コンサルティング強化
- ・M&A支援等

★病院数274先(うち取引先172先)

## 暮らしをとりまく環境

物価の上昇(対70年)

- ・消費者物価指数 約3倍

預金金利の低下

- ・低迷の長期化

公的年金支給の引き上げ

- ・段階的引き上げ開始

ニーズに合ったサービスの提供

## 金融サービスの提供

資産運用サービスの充実

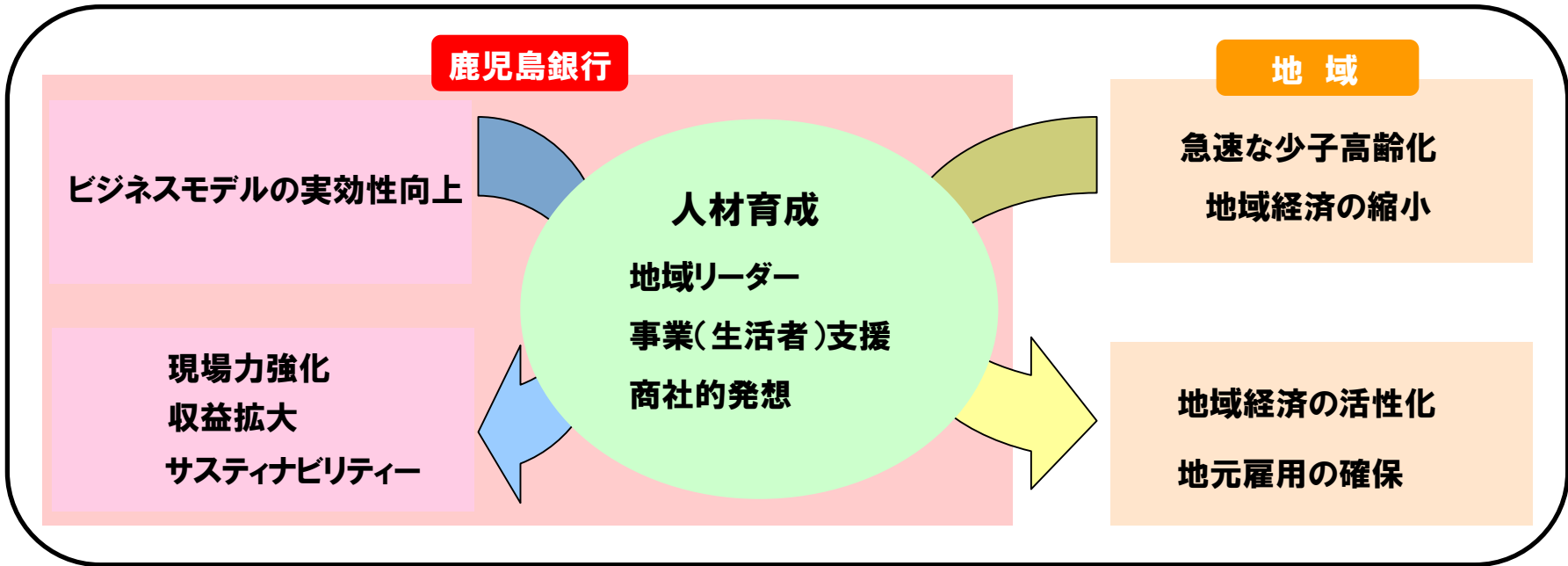
- ・投資信託、保険商品の充実
- ・マネーアドバイザー配置

信託機能の活用

- ・信託銀行との提携

年金相談サービスの充実

- ・社会保険労務士との提携による相談会開催
- ・年金定期取扱い



## 女性の活躍推進

次世代育成支援対策法に基づく  
**厚生労働大臣優良賞**  
(22年度 全国で3社)

### 女性役席者の育成

■ 19年1月 女性役席数99人  
(総役席者の8.8%)



■ 23年9月 **156人**  
(総役席者の14.1%)

### マネーアドバイザー (MA) 制度

■ 女性MA 161人 (総MAの86%)

■ 女性エリアMA9人 (総体エリアMAの90%)

### 両立支援制度の拡充 (両立～仕事と育児・介護)

- 育児休暇制度
- 育児のための勤務時間短縮制度
- 子の看護休暇制度

## アグリクラスター 構想の発展

農業を起点とした産業群の商流構築

+

地域の多彩な特性(資源)の活用・連携

地域のオリジナリティ・ポテンシャルを引き出す

営業基盤である地域の永続的な発展

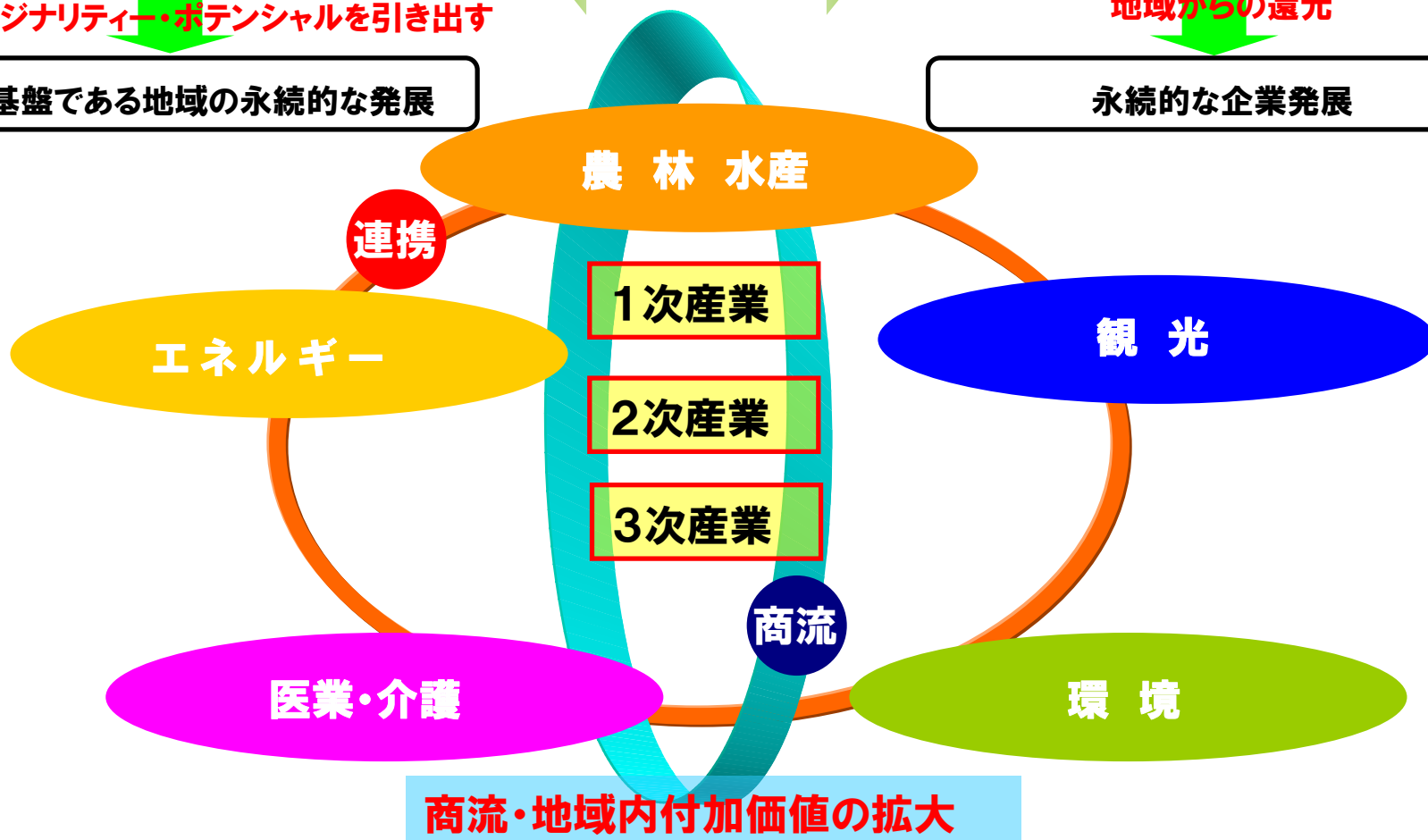
地域にコミット  
共存共栄

経営資源の地域産業への集中配分

地域内外の連携強化支援

地域からの還元

永続的な企業発展



創 業 明治12年10月6日 (23年3月31日現在)

資 本 金 181億30百万円

総資産額 3兆4734億円 (地方銀行63行中31位・九州地銀12行中4位)

預金残高 3兆 717億円 ( " 33位 ・ " 4位)

貸出金残高 2兆1312億円 ( " 34位 ・ " 4位)

店 舗 数 本支店・出張所・代理店 161か店  
無人店舗(店舗外現金自動設備)273か店

鹿児島市内: 49か店  
鹿児島市外: 100か店  
宮崎県内: 8か店  
その他: 4か店  
(東京、大阪、福岡、熊本)

従 業 員 数 2,588名

連結子会社 8社 (鹿児島リース(株)、(株)鹿児島カード、(株)鹿児島地域経済研究所 ほか)

企 業 理 念 健全経営を堅持し、信頼される企業となる。  
地域とともに歩み、地域社会の発展に貢献する。  
お客様のニーズに応え、お客様の満足を高める。  
自由闊達で創造性に満ちた企業風土を築く。

**健全経営**

**地域貢献**

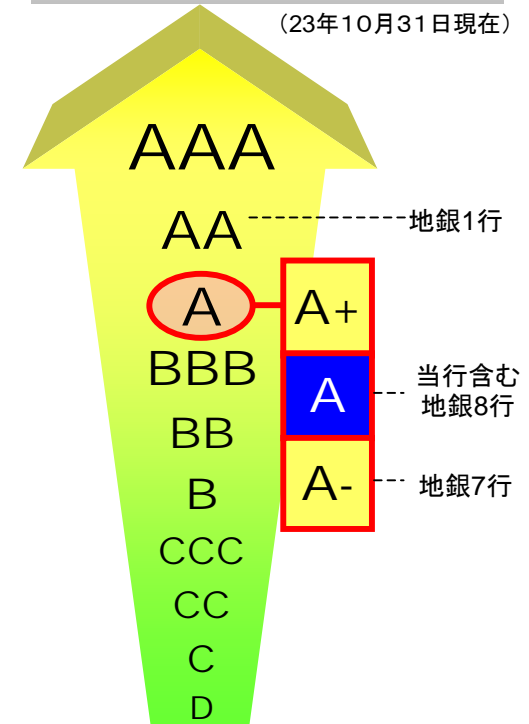
**顧客志向**

**企業活力**

スローガン 『わたしは、あなたの“かぎん”です。』  
～笑顔のために、笑顔でお手伝い～

地銀で上位ランクの  
S&P長期格付 : A

(23年10月31日現在)



<格付けのポイント>

- 良好な資産の質  
(連結不良資産比率 3.0%・27位)
- 高い自己資本比率  
(連結自己資本比率 14.30%・7位)
- 県内での高いマーケット・シェア等  
(預金 46% 融資 44.3%)

(指標 23年3月期)

まっすぐに、ずーっと。

ご清聴ありがとうございました。

南大隅町 佐多街道から