

「これからの地域金融機関に必要なこと」

～地域共創モデルのご紹介～

株式会社山口フィナンシャルグループ
代表取締役社長グループCOO

棕梨 敬介 / *Keisuke Mukunashi*

自己紹介



椋梨 敬介 / *Keisuke Mukunashi*

■ 出身地：山口県下関市

■ キャリア

1995年4月 株式会社山口銀行 入行

2012年1月 株式会社北九州銀行 赤坂門支店長

2013年9月 株式会社山口銀行 小郡支店長

2016年1月 同行 事業性評価部長

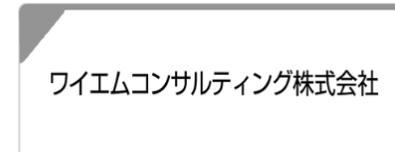
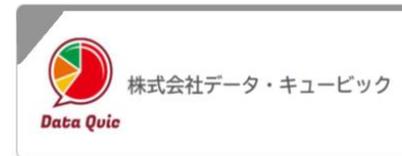
2017年6月 株式会社YMFG ZONEプランニング 代表取締役就任

2019年6月 株式会社山口フィナンシャルグループ 執行役員就任

2019年7月 株式会社YMキャリア 代表取締役就任

2020年6月 株式会社山口フィナンシャルグループ
代表取締役社長グループCOO就任（現任）

「志」を以って地域の豊かな未来を共創する





未来創造に向けた核心部分

金融の枠を超え、**圧倒的な当事者意識**を以って
地域を巻き込み、社会課題を解決する

リージョナル・バリューアップ
カンパニー

(地域価値向上会社)

新たなビジネスモデル



地域の
社会価値の
向上

地域課題の解決

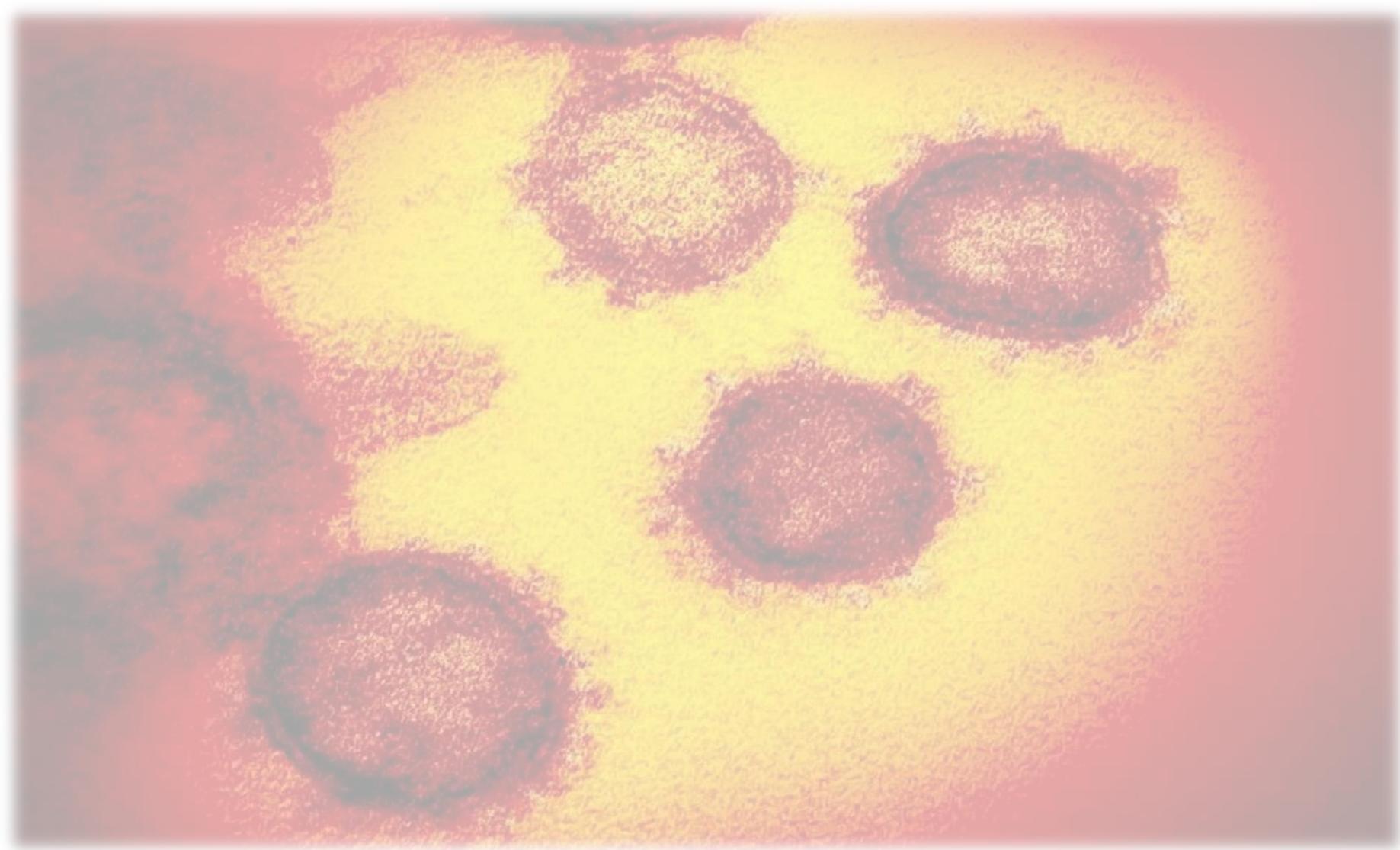
地域価値向上会社

YMFGの
経済価値の
向上

未来創造ビジネス

YM-CSVモデル

- **C**reating
- **S**hared
- **V**alue



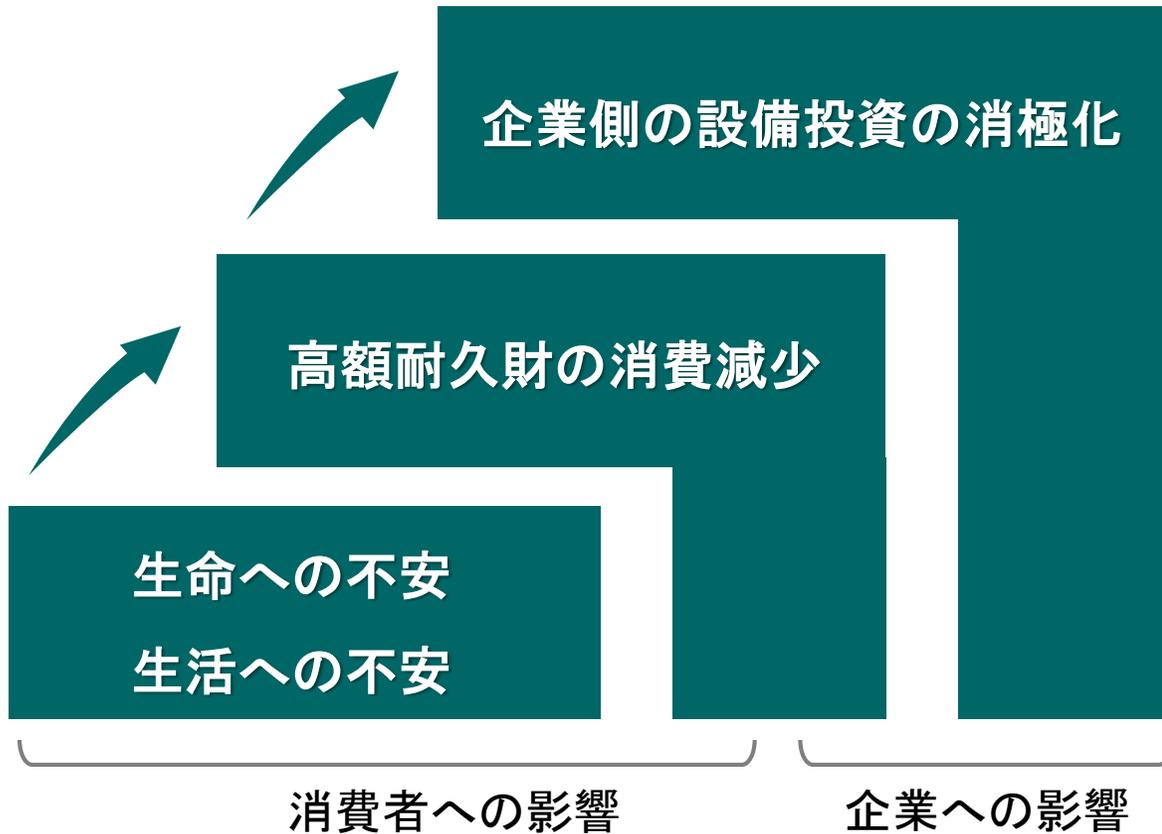
長期化する

新型コロナウイルスの影響が

経済へダメージを与え続けている

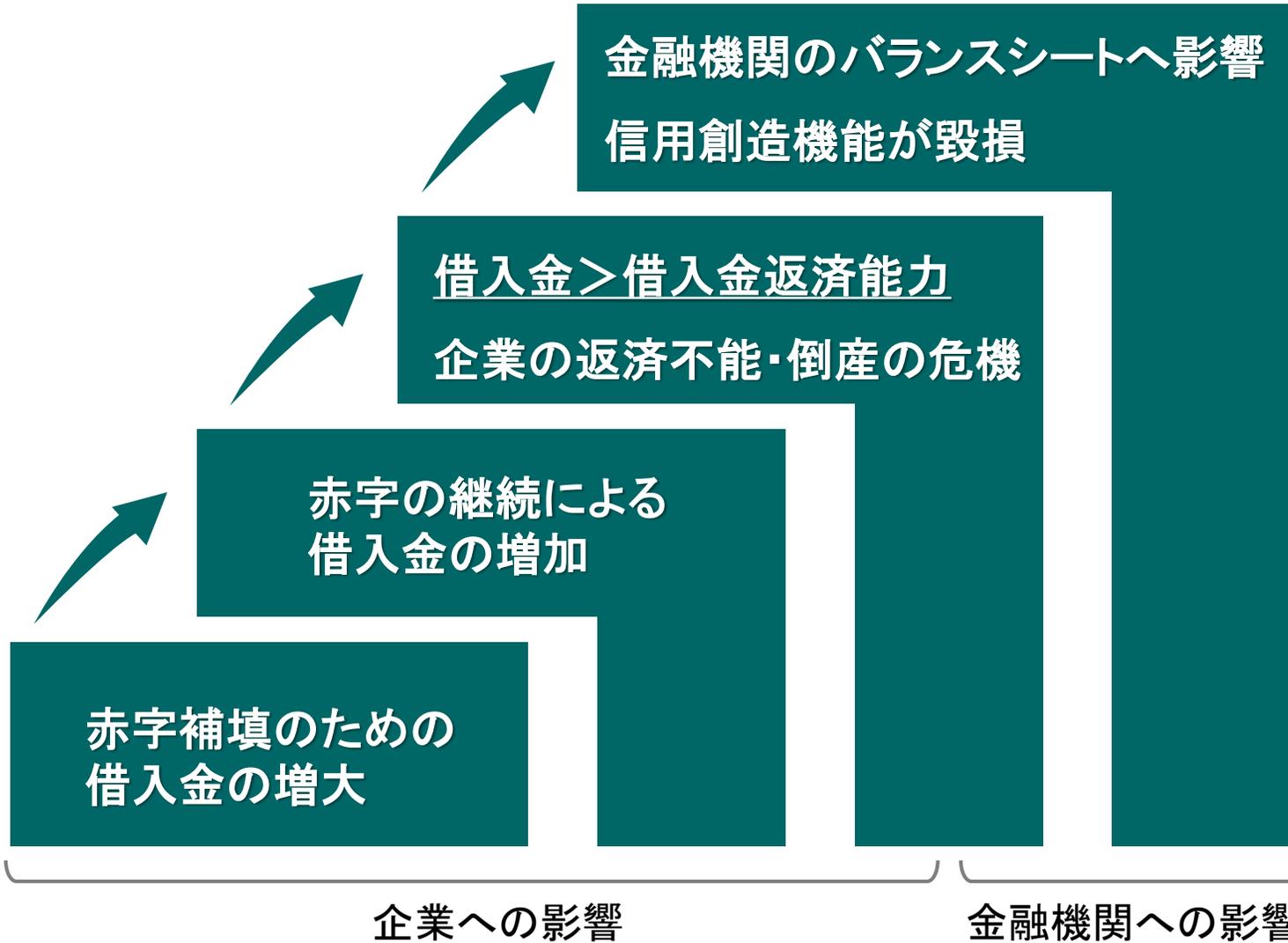
長引くコロナショックの影響

コロナショックはローカル経済圏からグローバル経済圏へ波及



財務健全性が弱い、
地域の中堅・中小企業
にとって深刻な影響となり、
地域経済全体へ打撃を及ぼす

金融危機へ発展する可能性を帯びる



金融危機に繋がることで、
实体经济が傷む悪循環へ

【事例①】

企業の再生支援に向けた取り組み



名 称

にしせと地域共創債権回収 株式会社（にしせとサービサー）

事業内容

- 1. 受託した特定金銭債権の管理回収（再生支援）業務**
- 2. 譲受け（買取り）した特定金銭債権の管理回収（再生支援）業務**

株 主

**株式会社 山口フィナンシャルグループ
株式会社 愛媛銀行**

資本金

5億円（YMFG：90%、愛媛銀行：10%）

設立日

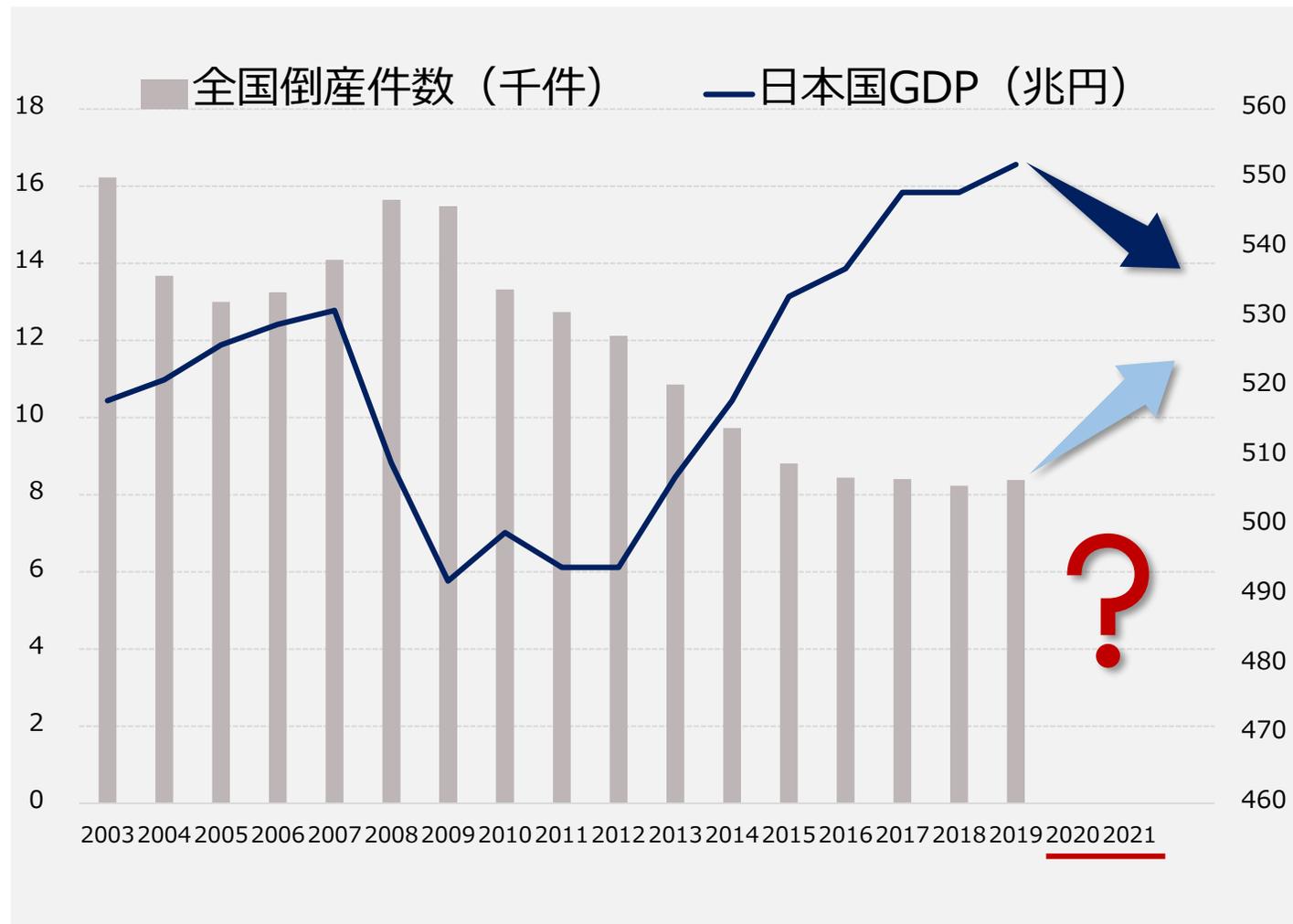
2020年12月15日

営業開始

2021年6月（予定）

なぜ今サービスを設立するのか

全国倒産件数・日本国GDP推移



- コロナ不況に伴う過剰債務を抱えることによって、自力再生が困難となる企業の増加が懸念される
- コロナ不況に伴うGDPの低下により、業績悪化企業の増加が懸念される

なぜ今サービサーを設立するのか

全国金融機関開示債権額・不良債権比率推移

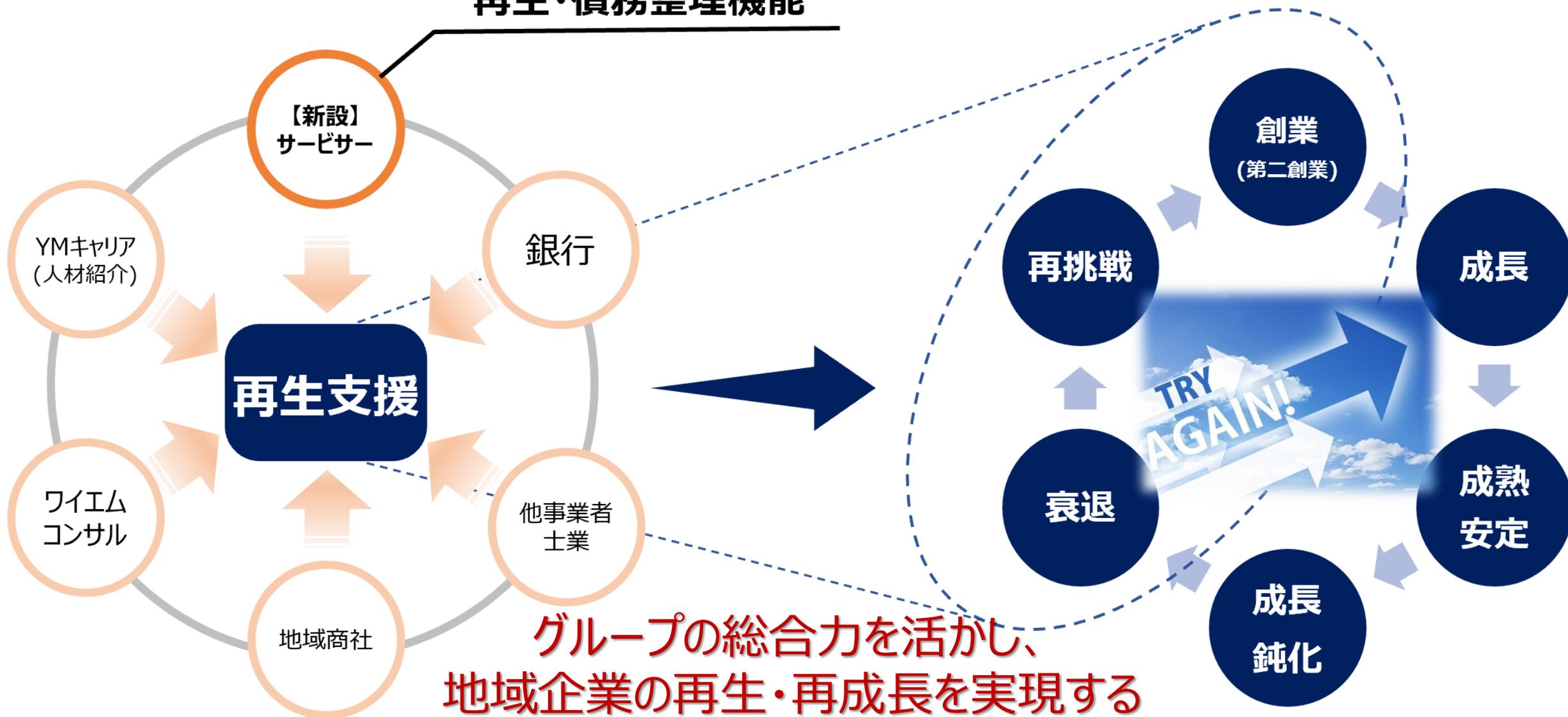


- 金融機関の不良債権額・不良債権比率が増加基調に転ずることが懸念される

サービサーによる負債コントロールを起点とした、抜本的な地域企業の再生支援により、地域経済の早期回復を図る

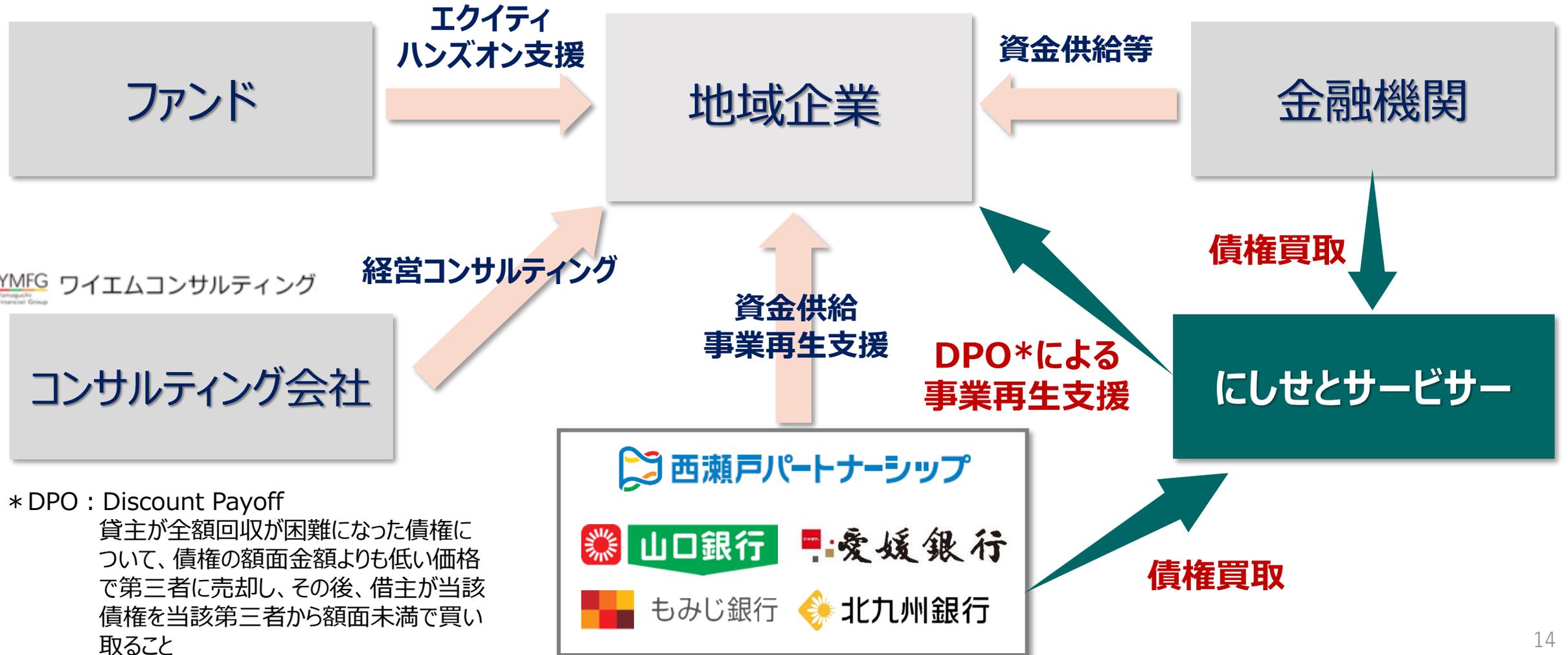
サービサー設立により実現したい地域企業サイクル

再生・債務整理機能



地域金融サポート体制の構築

これまでの当社グループの有する地域企業の再生支援サポート体制に、債権買取・DPO*による抜本的な事業再生機能を有するサービサーを加えることで、更なる顧客本位の体制へ進化



【事例②】

企業支援に向けた取組み：デットからエクイティへ
～資本性劣後ローンの活用～



域内企業を支援する資本性劣後ローン

デットとエクイティの中間的存在

- 売り上げが落ち込み赤字になれば資本が毀損することから、**企業は負債（デット）の増加に慎重にならざるをえない**
- 新型コロナウイルスの影響を受けている中堅企業向けに劣後ローンによる支援を開始
- 売上減少で財務の悪化が見込まれる企業に対し、**資本とみなされる劣後ローンにて財務基盤の強化を支援**

出典：日本経済新聞（2020年6月5日）

日本経済新聞

朝刊・夕刊 ストーリー M

トップ 速報 マネー 経済・金融 政治 ビジネス マーケット テクノロジー 国際 オピニオン スポーツ 社会・暮らし

山口FG、コロナ対応の劣後ローンで資本強化支援

地域金融 [+ フォローする](#)

2020年6月5日 1:49 [有料会員限定]

 保存



[山口フィナンシャルグループ](#)（FG）傘下の3銀行は、新型コロナウイルスの影響を受けている中堅企業向けに劣後ローンの供給を始める。売り上げ減少で財務の悪化が見込まれる企業に対し、資本とみなされる劣後ローンを供給して財務基盤の強化を支援する。

融資額は1000万円以上を想定。融資期間は5年1カ月以上15年以内で、返済期日に一括返済する。利率は当初3年間で0.5%、その後は業績に連動して決まる。

新型コロナで業績が悪化した企業を支援しようと実質無利子の制度融資など多様な借り入れの仕組みが用意されている。

【事例③】

企業支援に向けた取組み：デットからエクイティへ
～投資ファンドの活用～



域内企業を支援する投資ファンド



出資



Elixir Fund

「Elixirファンド投資事業有限責任組合」

- 山口FGの子銀行である山口銀行、もみじ銀行、北九州銀行が出資する投資ファンド

域内企業を支援する投資ファンド

企業資本へアプローチ

- 菓子製造販売のあさひ製菓株式会社（本社：山口県柳井市）へ傘下3銀行が出資するファンドから1億円を出資
- 新型コロナウイルスによる影響を受けた、あさひ製菓の**財務基盤を強化するとともに、社員を常勤取締役として派遣し、経営の立て直しを支援**

出典：日本経済新聞（2020年12月1日）

日本経済新聞

朝刊・夕刊 ストーリー M

トップ 速報 マネー 経済・金融 政治 ビジネス マーケット テクノロジー 国際 オピニオン スポーツ 社会・暮らし

山口FG、あさひ製菓に1億円出資 ファンド通じ

地域金融 [+ フォローする](#)

2020年12月1日 19:16

 保存

[山口フィナンシャルグループ](#)（FG）は1日、菓子製造販売のあさひ製菓（山口県柳井市）の第三者割当増資に応じ、傘下3銀行が出資するファンドから1億円を出資したと発表した。新型コロナウイルスの影響で売り上げが減少したあさひ製菓の財務基盤を強化するとともに、社員を常勤取締役として派遣し、経営立て直しを支援する。

1. **デットだけでなくエクイティにおける企業支援**
2. **人的支援として経営人材社員を派遣**
* 常勤取締役（副社長）・非常勤取締役として、合計3名を派遣済

域内企業を支援する投資ファンド

前金融庁長官 遠藤 俊英氏

“取引先企業を再生するには資本をどう充実するの
かといった、融資では対応できない問題がある”

“資本を投じて役員を派遣し、企業に入り込んで
いって経営のノウハウを身につけ、立て直すこと
が必要だ”

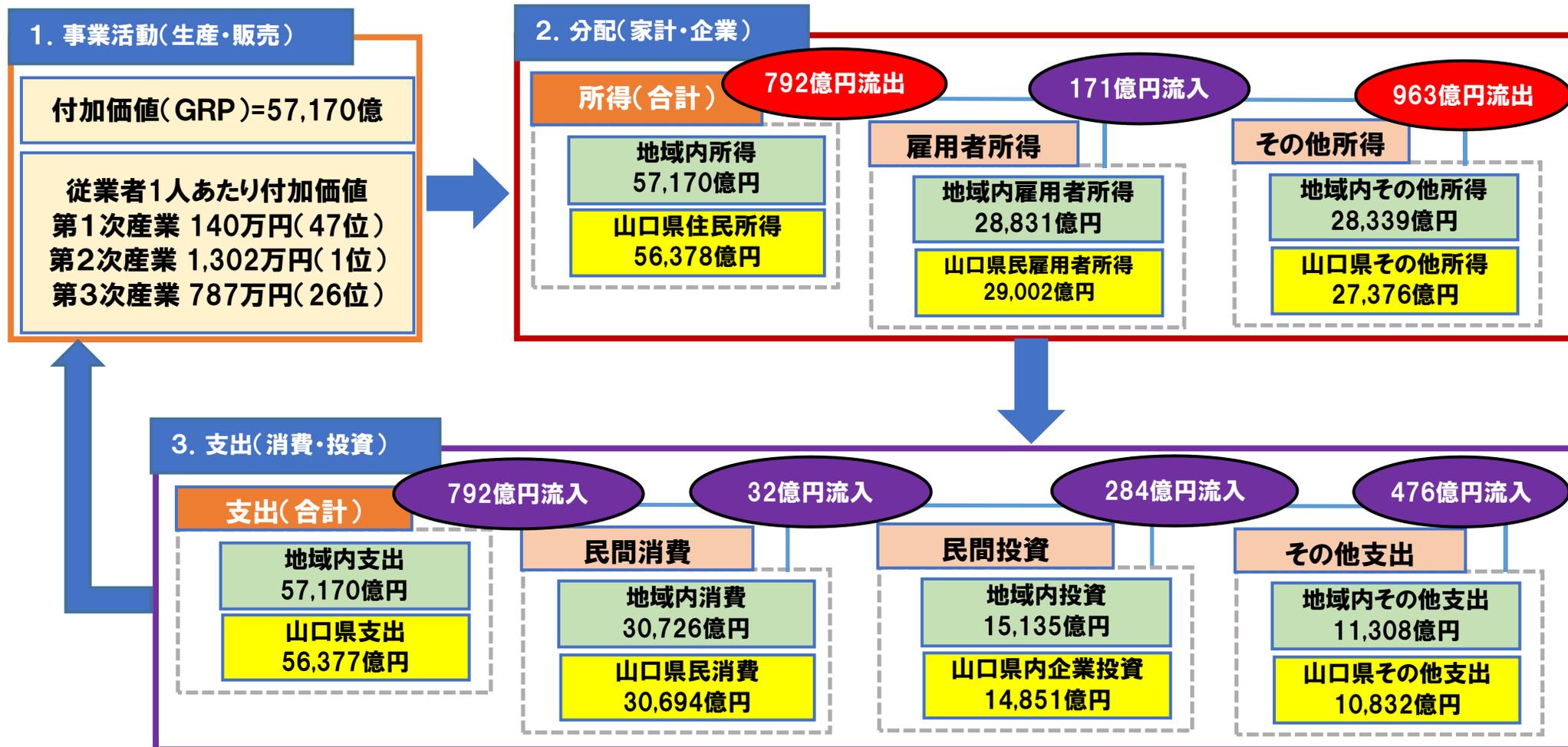
引用：中国新聞（2021年3月3日）

Appendix

地域循環分析(山口県／下関市)



山口県の地域経済循環図



出典: 地域経済分析システム(RESAS)データを加工

【地域経済循環分析用データ(2015年)作成のための主な利用データ】

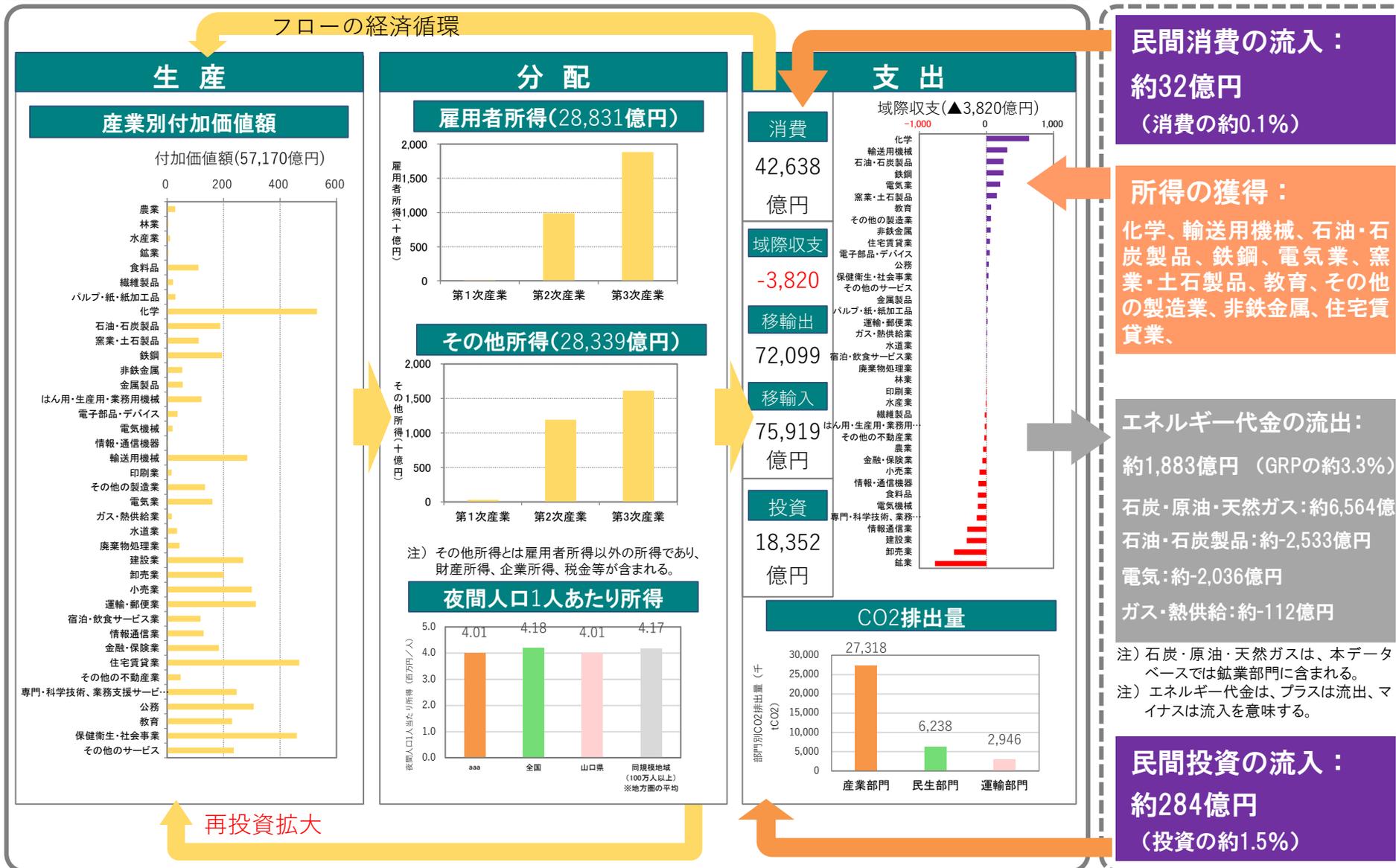
平成27年産業連関表、平成23年都道府県産業連関表、平成27年国勢調査、平成26年経済センサスー基礎調査、平成28年経済センサスー活動調査、平成27年工業統計調査、平成27年度市町村別決算状況調 等

Appendix: 山口県の所得構造

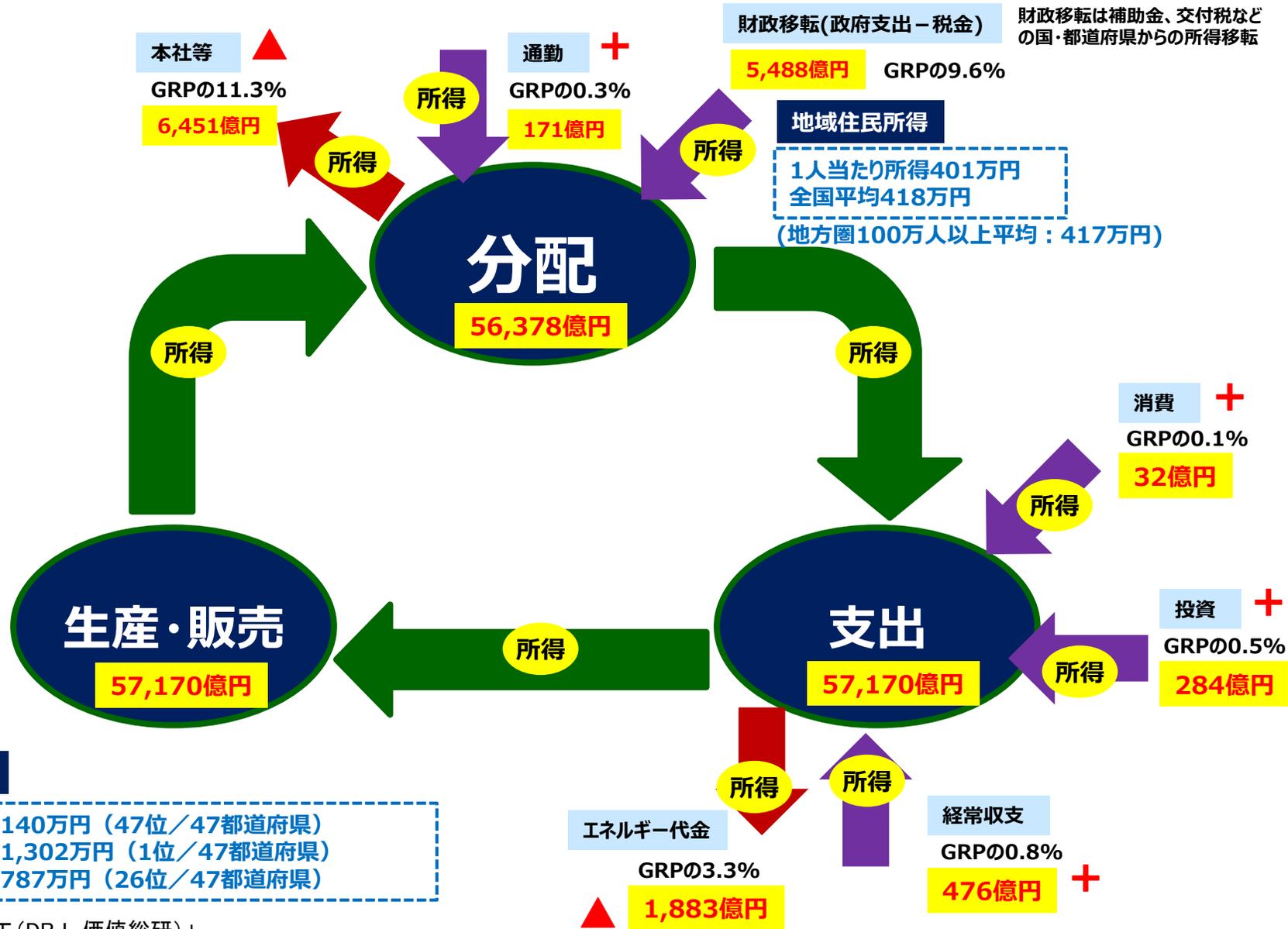
注) 消費 = 民間消費 + 一般政府消費、投資 = 総固定資本形成 (公的・民間) + 在庫純増 (公的・民間)

山口県総生産(総所得/総支出)57,170億円【2015年】

地域外

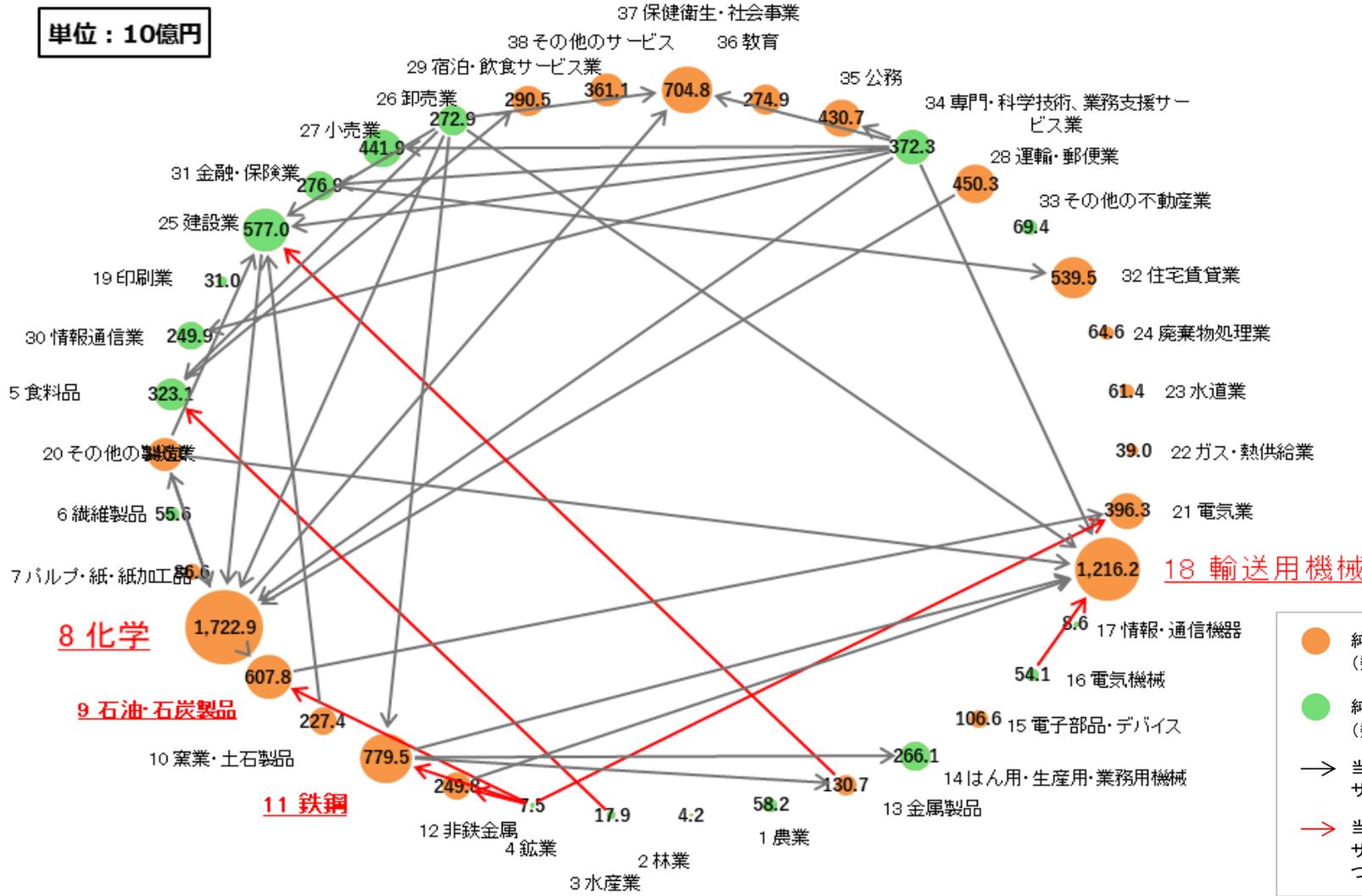


山口県の所得循環構造



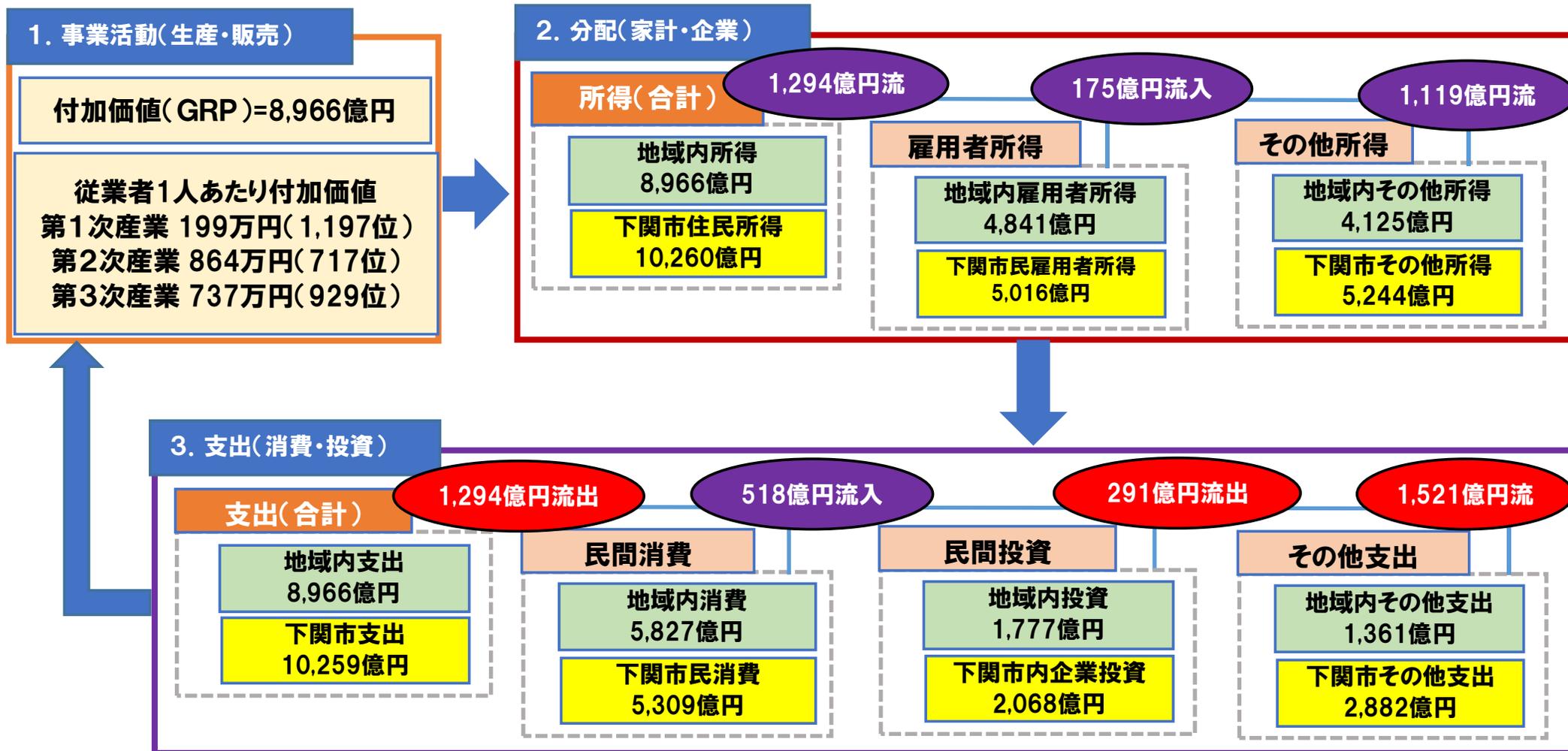
山口県の産業間取引構造

単位：10億円



- 純移輸出額がプラスの産業
(数値及び円の大きさは当該産業の地域内生産額)
- 純移輸出額がマイナスの産業
(数値及び円の大きさは当該産業の地域内生産額)
- 当該産業(矢印始点)が他の産業(矢印終点)に販売した財・サービスの総額が地域内総生産額の0.2%以上を占める取引
- 当該産業(矢印始点)が他の産業(矢印終点)に販売した財・サービスの総額が地域内総生産額の0.2%以上を占める、かつ当該産業の地域内生産額の30%以上を占める取引

下関市の地域経済循環図



【地域経済循環分析用データ(2015年)作成のための主な利用データ】

平成27年産業連関表、平成23年都道府県産業連関表、平成27年国勢調査、平成26年経済センサスー基礎調査、平成28年経済センサスー活動調査
 平成27年工業統計調査、平成27年度市町村別決算状況調 等

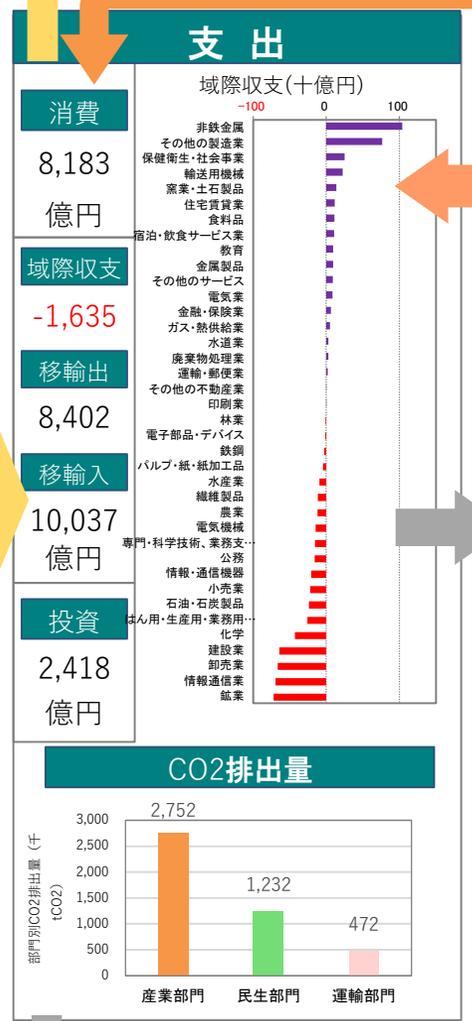
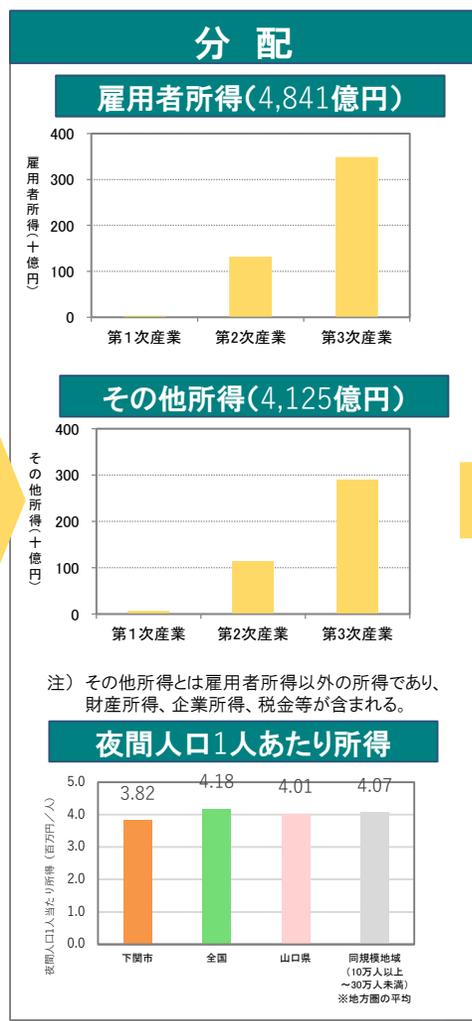
Appendix: 下関市の所得構造

注) 消費 = 民間消費 + 一般政府消費、投資 = 総固定資本形成 (公的・民間) + 在庫純増 (公的・民間)

下関市総生産(総所得/総支出)8,966億円【2015年】

地域外

フローの経済循環



民間消費の流入：
約518億円
(消費の約6.3%)

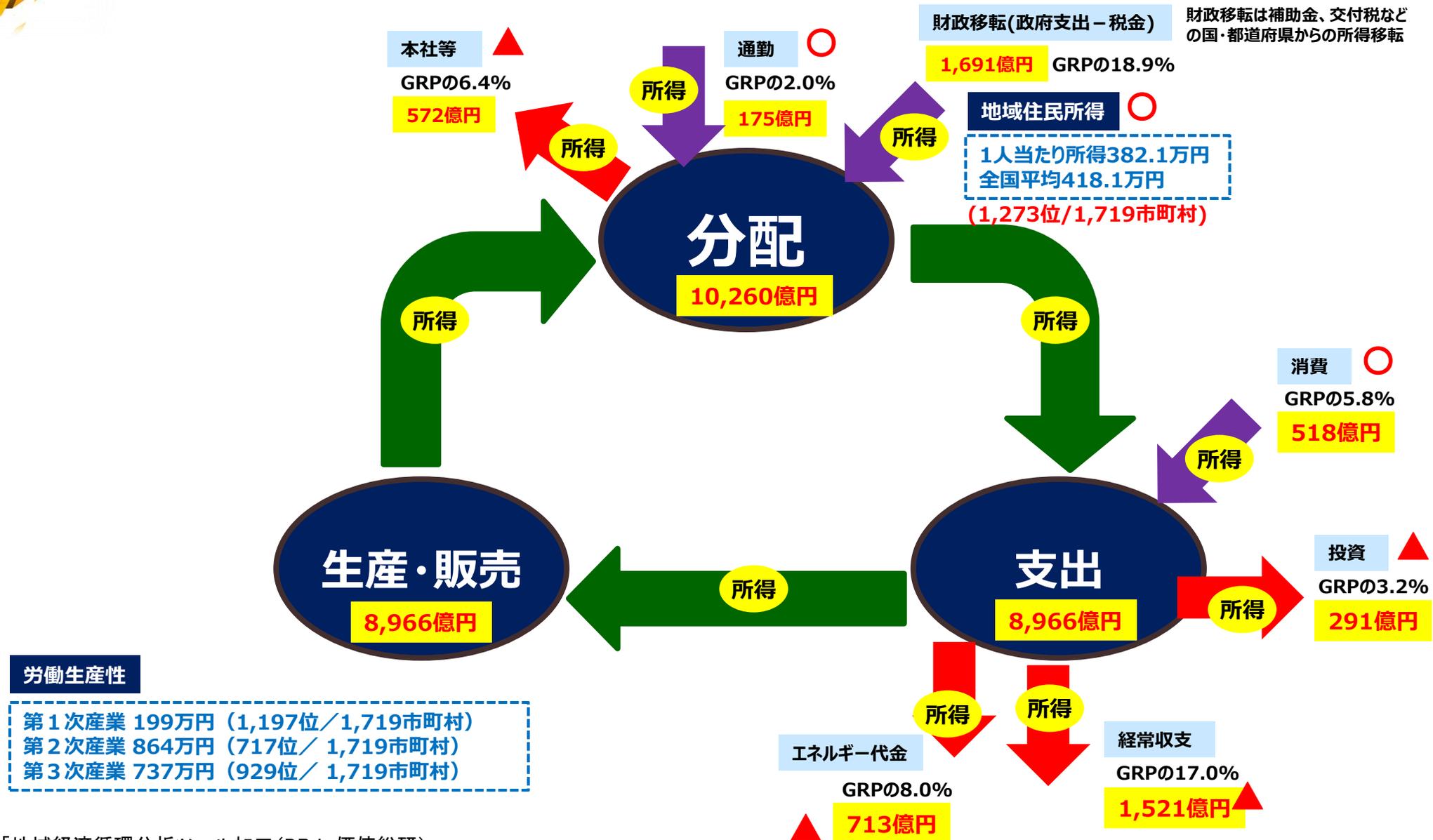
所得の獲得：
非鉄金属、その他の製造業、
保健衛生・社会事業、輸送用
機械、窯業・土石製品、住宅
賃貸業、食料品、宿泊・飲食
サービス業、教育、金属製品

エネルギー代金の流出：
約713億円 (GRPの約8.0%)
石炭・原油・天然ガス：約617億
石油・石炭製品：約236億円
電気：約87億円
ガス・熱供給：約52億円

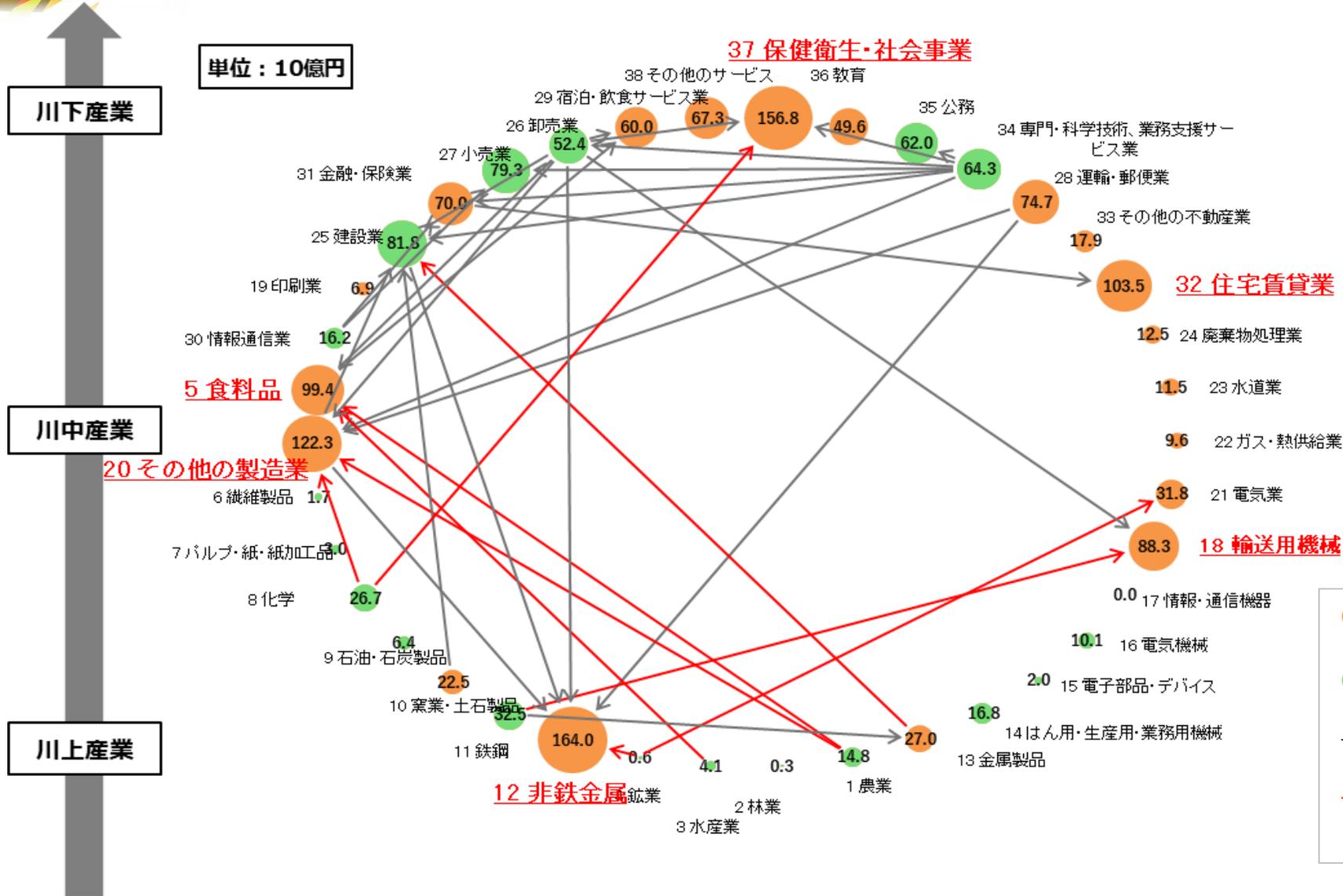
民間投資の流出：
約291億円
(投資の約12.1%)

再投資拡大

下関市の所得循環構造



下関市の産業間取引構造



- 純移輸出額がプラスの産業
(数値及び円の大きさは当該産業の地域内生産額)
- 純移輸出額がマイナスの産業
(数値及び円の大きさは当該産業の地域内生産額)
- 当該産業(矢印始点)が他の産業(矢印終点)に販売した財・サービスの総額が地域内総生産額の0.2%以上を占める取引
- 当該産業(矢印始点)が他の産業(矢印終点)に販売した財・サービスの総額が地域内総生産額の0.2%以上を占める、かつ当該産業の地域内生産額の30%以上を占める取引

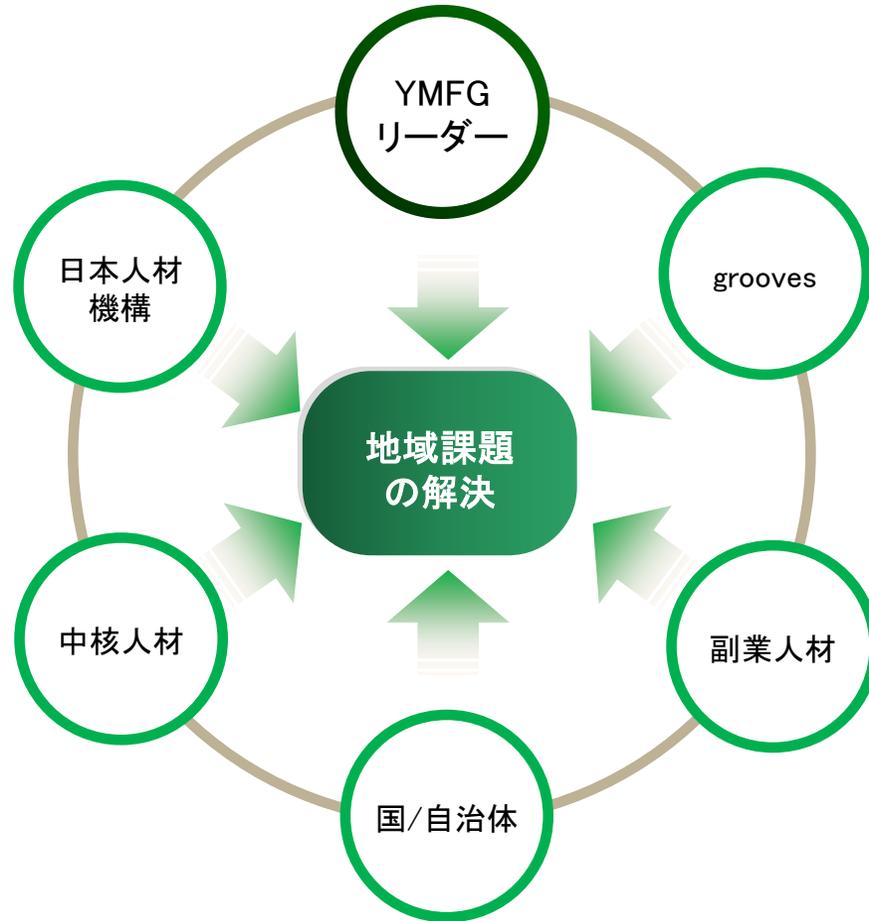
【事例④】

人材不足解消に向けた取組み

～非金融領域における人材紹介事業への挑戦～



株式会社YMキャリアの設立



2019年7月設立
(同年10月サービスイン)

地域の人材不足解消に向け、実証事業を経て事業会社を設立

事業スキーム



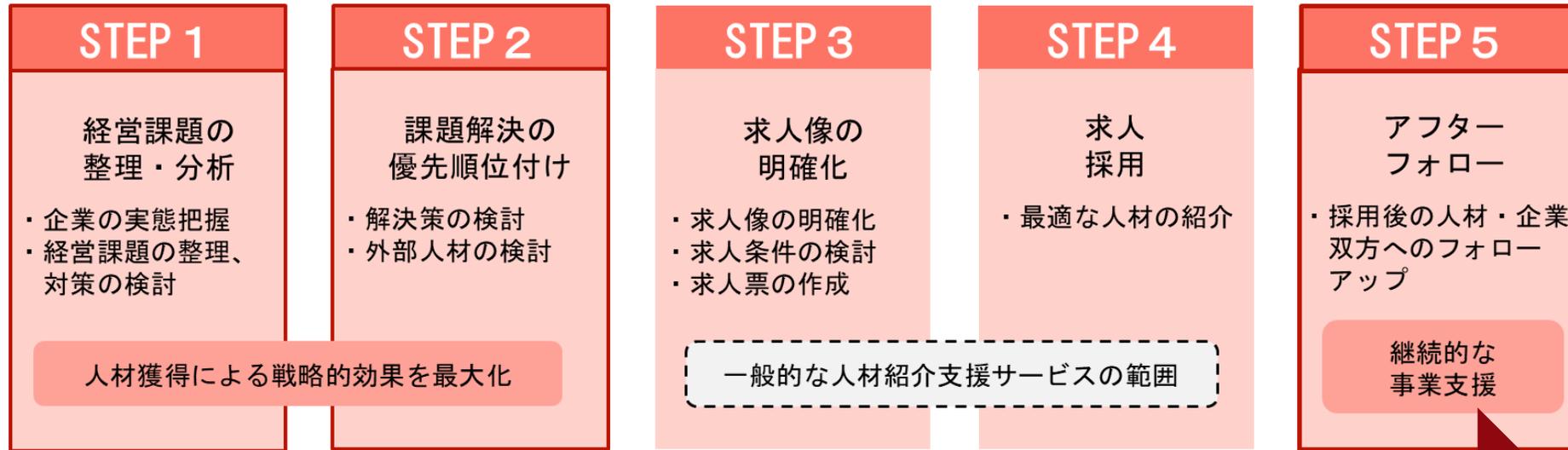
「事業性評価」

×

「副業・兼業を含む多様な人材紹介」

YMキャリアは、企業と人材がともに成長するためのパートナーとして、
首都圏から地方への人材還流を促進

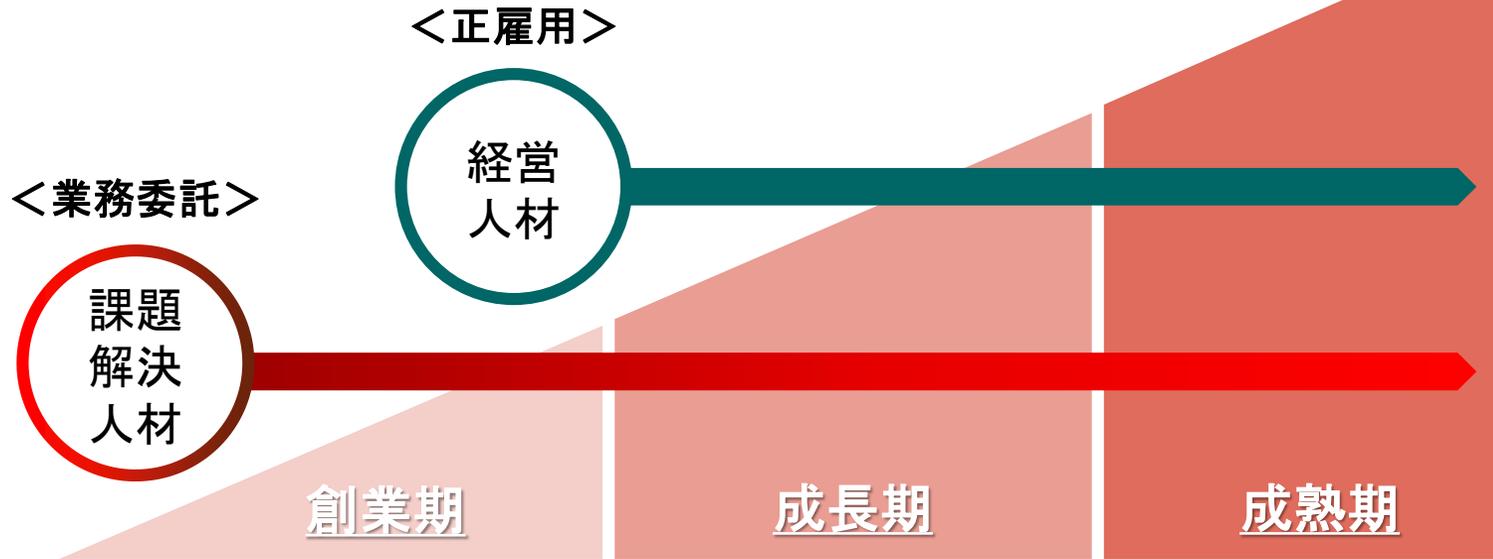
人材紹介会社では真似できない価値提供



伴走サポート

金融機関の強みである事業性評価活動を活かし、取引先企業に伴走することで、経営課題の整理分析から定着まで、途切れのないシームレスな支援を実現

企業の成長ステージに合わせた支援



経営課題	・顧客獲得、販路確保 ・早期黒字化の実現	・主力事業の拡大 ・組織体制強化	・事業の多角化 ・新規事業の検討
経営人材	△	○	◎
課題解決人材	◎	◎	○

成功事例



～酒造会社～

山口県

明治27年創業。若年層の開拓とITを駆使した販売戦略・広報戦略の策定を求め専門人材を募集。

業務委託
形式



30代 関東圏

神奈川県在住の大手IT企業に勤める人材が参画。WEBマーケティングに知見を持ち、ITを駆使した販売戦略に精通。経営者に近い立場で経験を積みたく応募した。

- 業務開始前に山口での現地面談を経て契約
- 2カ月に1回の現地訪問、月2～3回のWEBミーティングの実施
- 業務期間6カ月、月額5万円の業務委託契約（旅費交通費込）
- 副業人材活用前後で、同社のPB商品の売上高は34%伸長



金融機関の特徴的な取組事例として



内閣府
Cabinet Office

『令和元年度 地方創生に資する金融機関等の「特徴的な取組事例」』

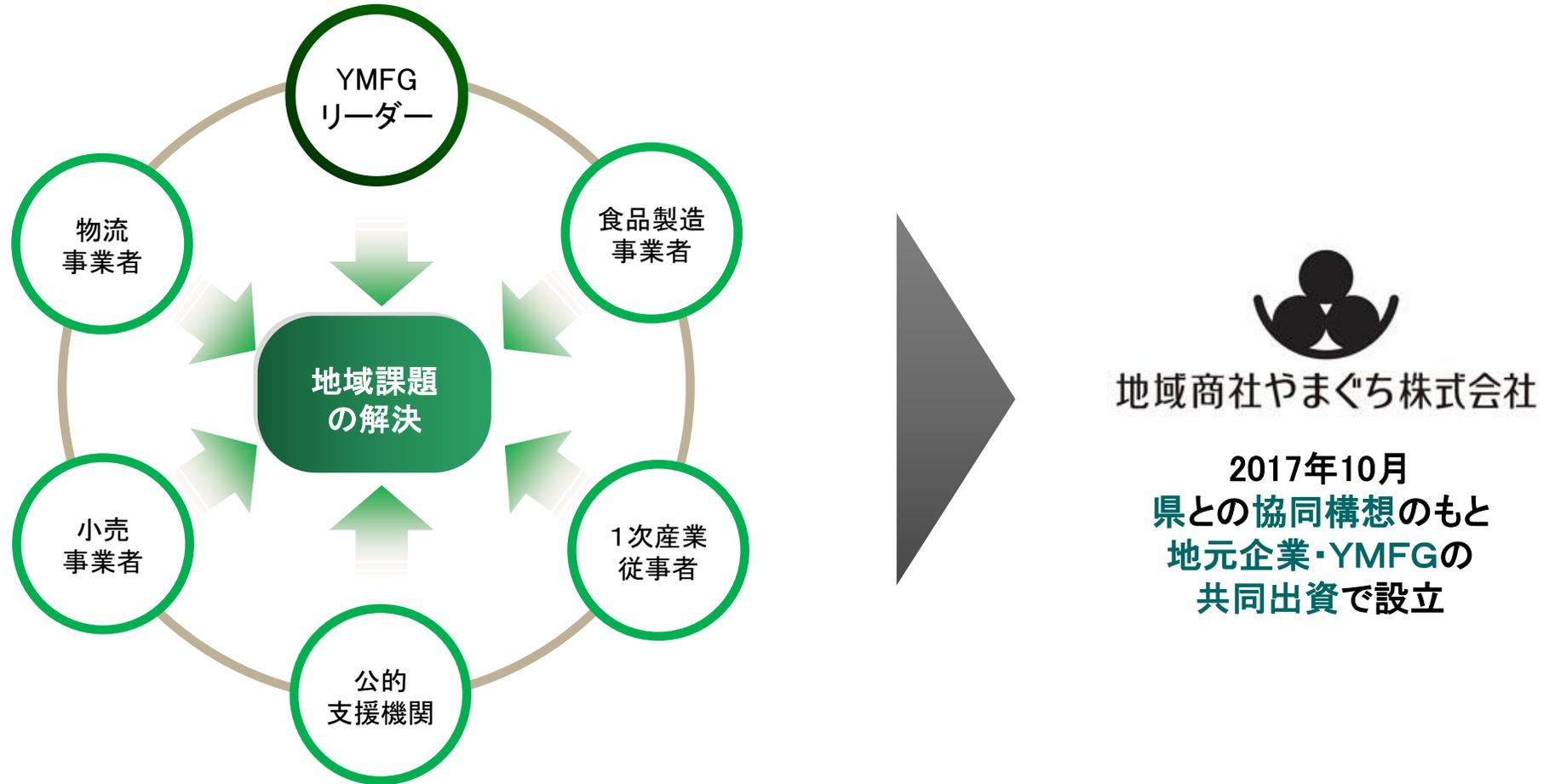
内閣府特命担当大臣(地方創生担当)表彰を受賞

【事例⑤】

地域産品の商流開発・ブランディング強化
に向けた取組み



地域商社やまぐち株式会社の設立



地域製品の消費拡大に向け、マーケティング調査を経て事業会社を設立

事業スキーム



1円でも多くの収益を生産者に、地域の稼ぐ力を強化

ラインナップ の一例(酒類)



事業モデルのポイント

ニッチマーケット特化

ニッチ特化 > マス追及 継続指向 > 成長指向

圧倒的に差別化を図れる商品、分野で、小さくとも高いシェア

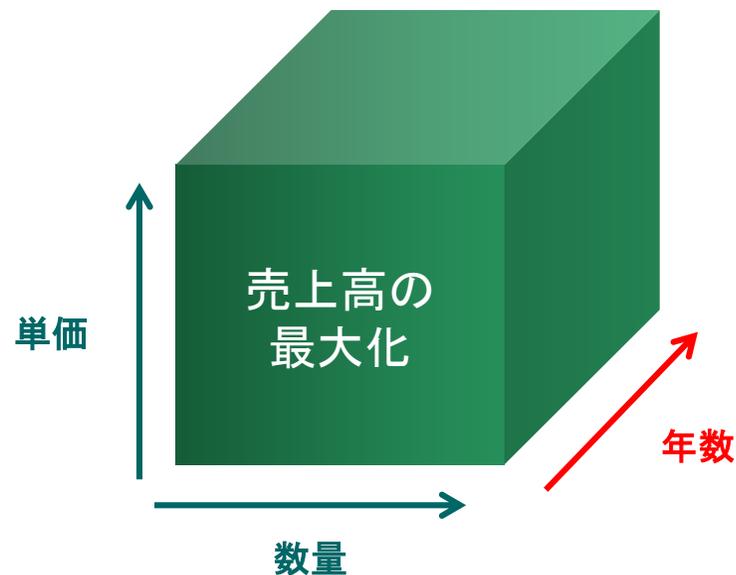


・その時々で一番高価なもの
・手に入った時の感動

持続的な売上高の最大化

最大化を図る売上高 = 単価 × 販売量 × 年数

生産者を育て、伴に成長するサステナビリティ



地域に眠る資源を磨き育て、地域とともに持続的な成長を

Thank you for listening.