
鹿児島銀行の ABLの取組みについて

鹿児島銀行 営業支援部
アグリクラスター推進室

1. 鹿児島銀行のABL

- ・平成9年 営業支援部設立、農業金融へ着手
県農業法人協会への参加(事務局)
- ・平成12年～15年 審査システム(KeyMan)の構築
- ・平成15年 当行OBを通じた農林公庫との情報交換

- ・平成15年 第2次マスタープランにて「アグリクラスター構想」を提唱
- ・平成16年4月 農林漁業金融公庫と『業務協力協定』締結
- ・鹿児島県庁農政部へ行員を派遣

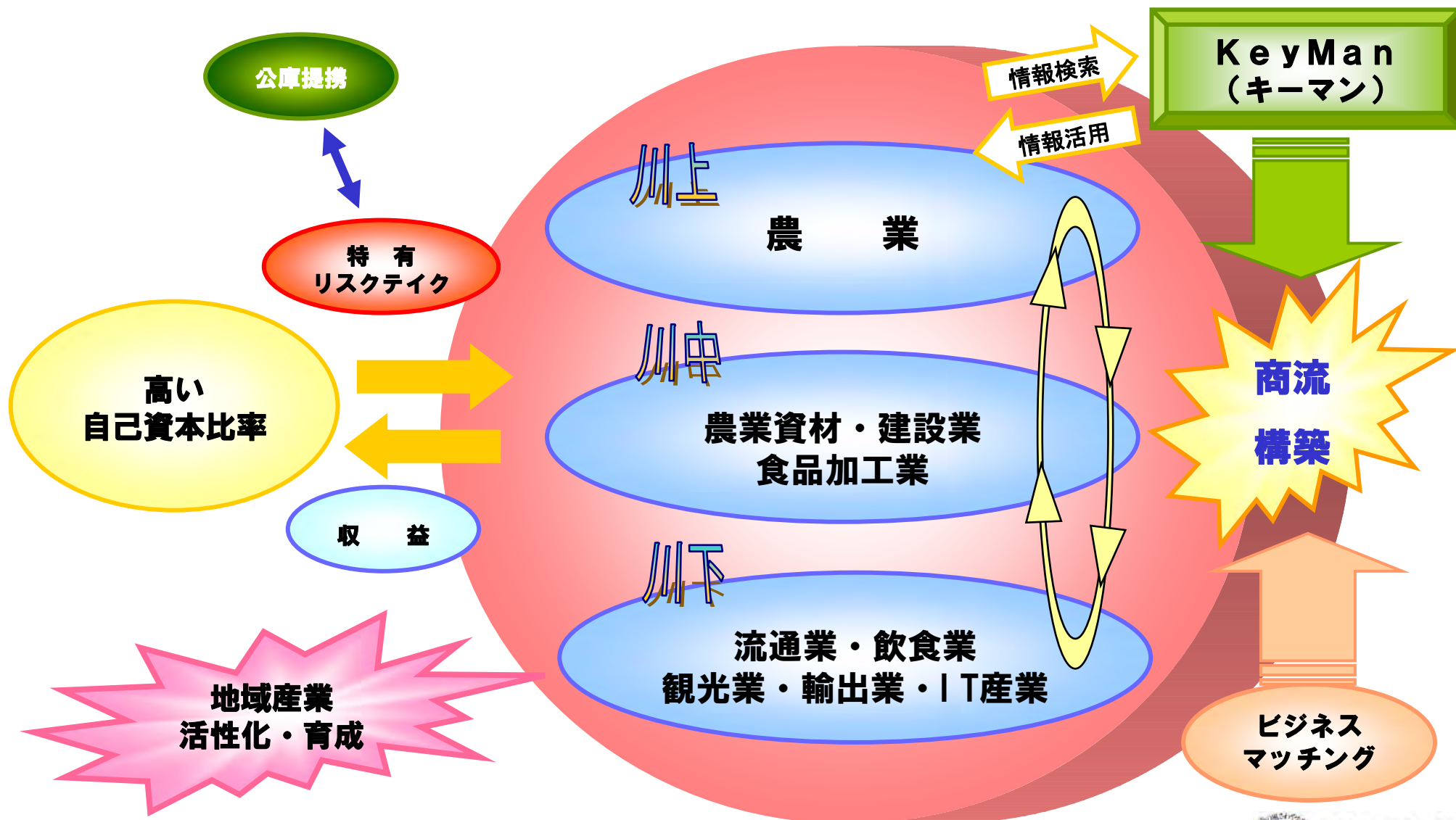
- ・平成17年4月 営業支援部にアグリビジネス専担者を2名配置。より専門的な推進態勢を整備
- ・地域密着型金融推進計画にてクラスター関連業種向け貸出金純増目標50億円

- ・平成18年 3月 純増実績118億円
地域密着型金融推進計画・貸出金純増目標150億円に上方修正
- ・平成18年 9月 純増実績162億円
- ・平成18年11月 アグリビジネス専担グループを『アグリクラスター推進室』に独立昇格
- ・平成19年 3月 女性行員1名増員 純増実績191億円
- ・平成19年 4月 元鹿児島県農政部職員 1名増員
- ・平成19年 5月 元農林公庫職員 1名増員
- ・平成20年 4月 男子行員1名及び元農林公庫職員 1名増員(嘱託行員)
- ・平成21年 4月 男子行員2名及び元鹿児島県農政部1名増員(嘱託行員)

※『アグリクラスター構想』

地域特性を活かした取組みとして、本県基幹産業である農業(川上)・食品加工業(川中)を中心とし、川下である流通、更に関連産業まで含めた商流に係る産業群(アグリクラスター)の活性化、拡大を支援する取組み。

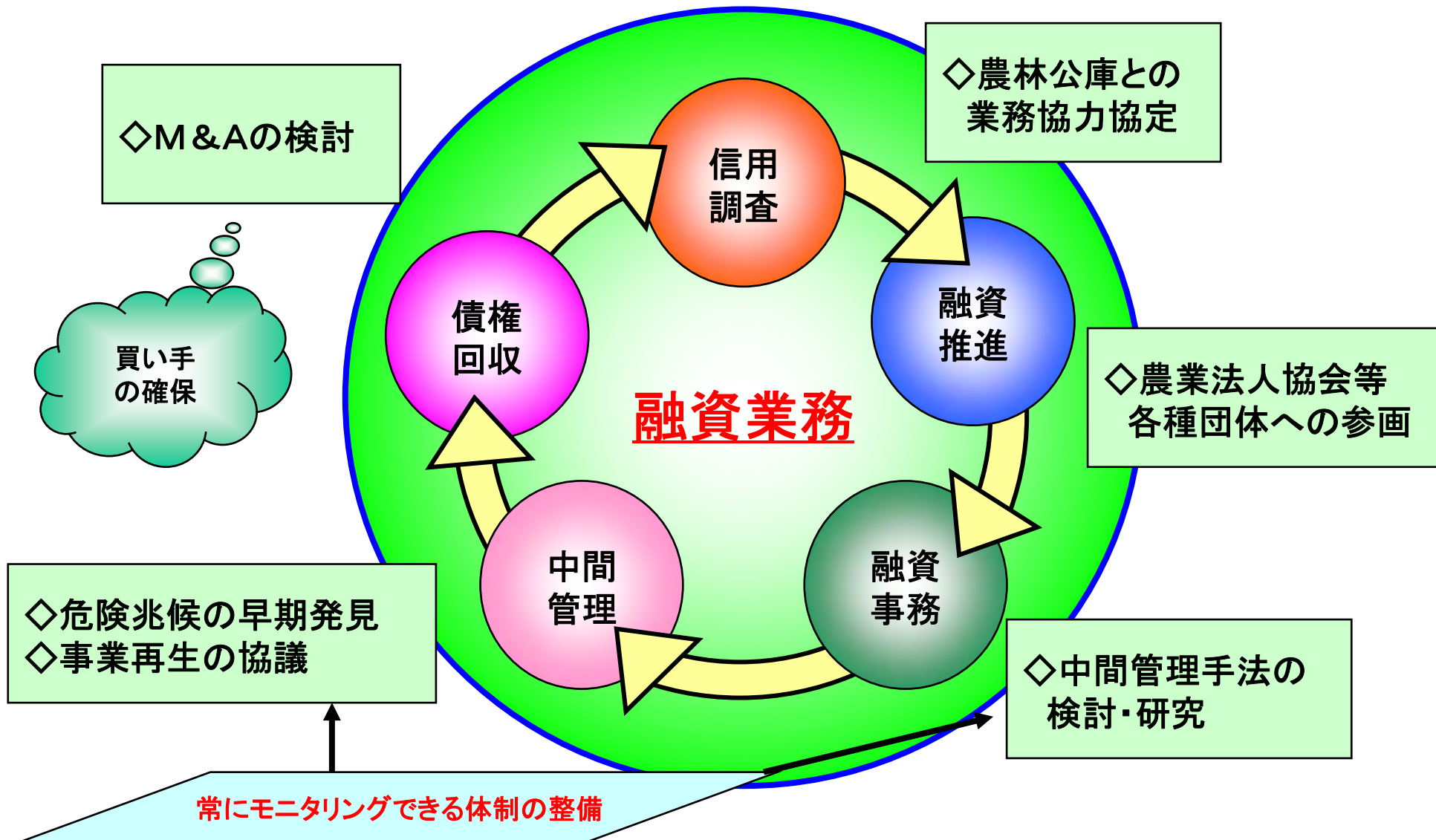
アグリクラスター ~農業・健康・環境・観光~



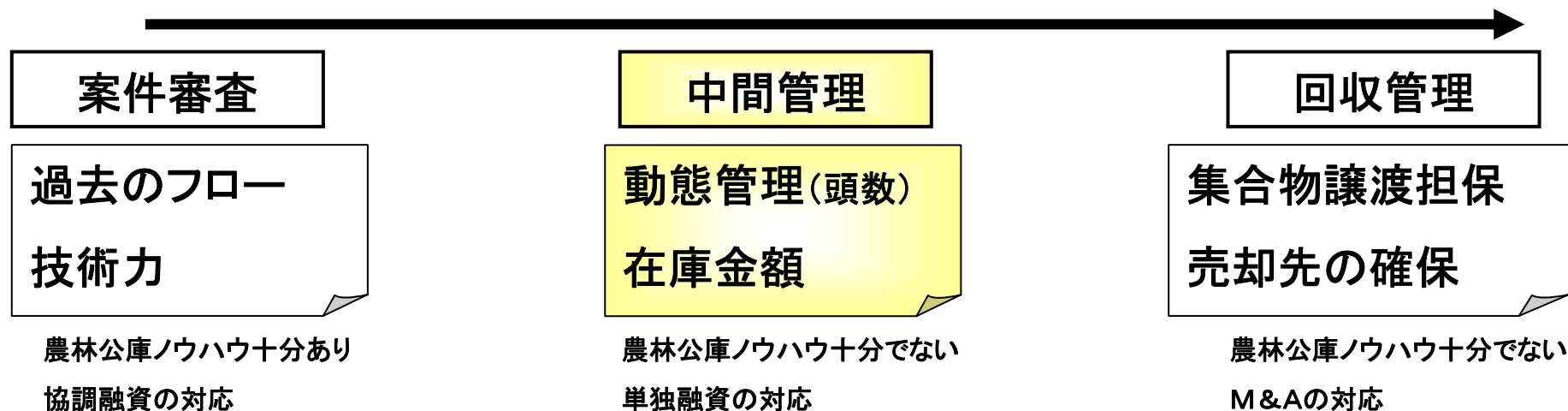
アグリビジネス取組みの課題

- リスク管理面
 - 商業銀行としてスタート
 - 農地担保
 - 集合物譲渡担保
 - 生産物売掛金等の反対債権なし(農協との違い)
- 審査・ノウハウ面
 - 審査ノウハウの不足
 - 技術面のノウハウ不足
- 営業推進面
 - 零細な個人経営者(事業と家計の混同)・・・実態把握の困難
 - 事業者データの不足

処分先の確保・情報収集等
大きな課題

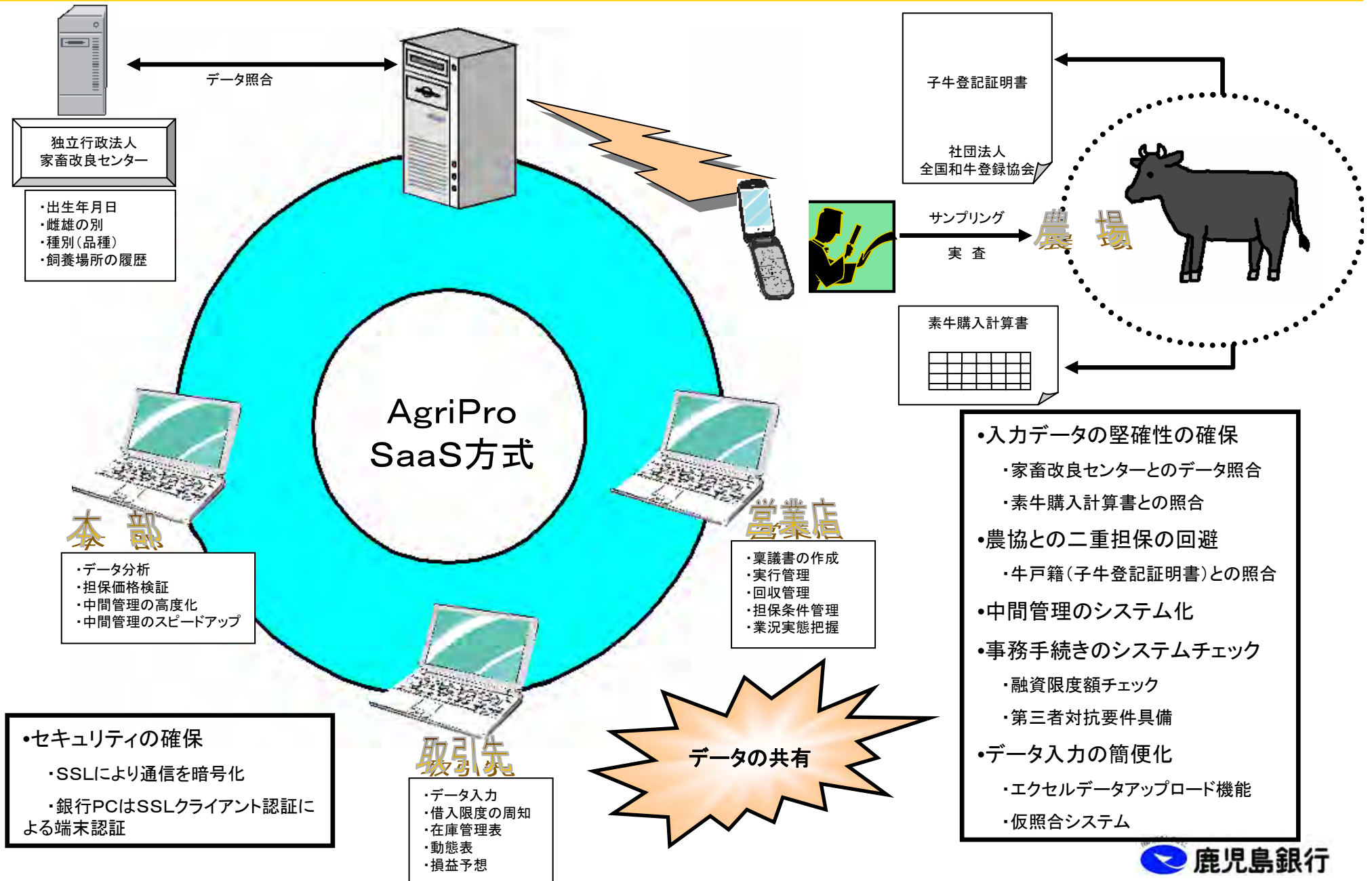


資金対応について



- 生体(牛・豚)の在庫金額の把握
- 業況変化と在庫との相関関係が高い
- 肥育牛個体登録内容確認兼在庫管理表
- 必要運転資金の対応(掛目100%)
- 中間管理・回収管理の高度化

Agri Pro(肥育・繁殖牛ABL管理システム)の概要



● 銀行の導入メリット

- 中間管理ツールの標準化
 - 業況変化に対する目利きの標準化
 - 事務手続きの標準化、期日管理
- ABL担保データ管理事務の省力化
 - 人海戦術からシステム対応へ
- 銀行内における担保データ・中間管理データの共有化
 - 営業店、本部(審査部・営業支援部・融資企画部)の情報共有
 - 経営サポートの迅速性の確保



● 顧客の導入メリット

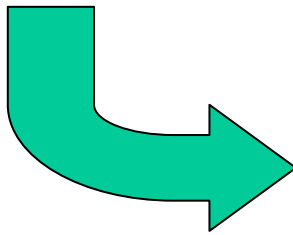
- データ入力の簡便化
 - エクセルデータアップロード機能、仮照合システムによるユーザビリティの確保
- 借入可能額の表示
 - 家畜の評価額の範囲内で借入可能額が表示されるため、資金繰り計画が立て易い
- 経営指標の入手
 - 動態表(家畜の出荷頭数・死亡頭数等を表にしたもの)の自動作成
 - 損益予想シミュレーション機能

2. リスク管理面から見たABL

- 中間管理機能
 - 不動産担保と比較し動産担保は、CFを含めた業況変化との相関関係性が高い
- 担保処分機能
 - 動産担保自体は本来換金性の高いものであるが、下記の観点から回収可能性は不動産担保と比較し著しく低下する可能性がある
 - 買取業者が同業者等に限定される(汎用性の限界)
 - 不動産担保と比較し、信用状況悪化に伴う資産価値の劣化が著しい
 - 商品サイクルの短縮化による資産の陳腐化・資産価値の劣化が想定される

- 動産担保の法的脆弱性
 - 動産譲渡登記制度による登記と確定日付による第三者対抗要件具備があるため二重担保リスクを排除できていない⇒法的整備に対する要望
- 融対物件の明示による風評リスク
 - 金融慣行に同様の取扱いが少ないため、風評リスク懸念がネック⇒誠意ある説明の継続
- 評価コスト・モニタリングコスト
 - 上記コストが取引先負担となっているため取引先にとって容易に受け入れられる貸出手法とは言えない⇒評価・実査の自行内処理による対応

- 経営指標の把握による業況変化把握の迅速化
 - 業種毎のKPI(Key Performance Indicator)の抽出
 - KPIとキャッシュフローの相関関係の把握
- 売上高・利益のトレンドの変化
 - 決算書・試算表による把握及び業界動向のウォッチング
- 仕入先、仕入内容(量、条件)に関する変化
 - ABL管理帳票による把握(数量×単価)
 - 決算書・試算表によるサイト確認及びヒアリング
- 取引先、取引条件に関する変化
 - ABL管理帳票による把握(数量×単価)
 - 決算書・試算表によるサイト確認及びヒアリング



事業再生の判断の早期化

- 自主再建が可能か？
- 事業譲渡の検討及び交渉

- 有限会社H牧場(牛肥育業者)
 - 事業計画の確認不足
 - 販路先との契約が口頭によるもので最終的に販路を失う
 - 農場実査により二重譲渡(JA)が判明
 - JAによる大家畜特別支援資金(負債整理資金)による一括回収
- 株式会社U牧場(牛肥育業者)
 - 飼料会社による差し押さえ
 - 当行担保については耳標・看板があったため收容されなかったものの債務者自身が当行担保(肥育牛)を売却
 - 現状延滞中
- 農事組合法人M畜産(養豚業者)
 - 関連会社有限会社M畜産を新設したものの軌道に乗るまでに赤字が累積し外部環境の悪化(枝肉相場の低下・飼料価格の高騰)による資金繰り多忙
 - 大手畜産グループに株式譲渡進行中

- 担保権実行＝事業の停止
 - 担保権実行は事業の停止を意味し、民事再生法上では別除権として認められない場合もある
- 担保権実行のタイミング
 - 破綻懸念先以下での担保権実行の回収可能性は著しく低下する
 - 要注意先の段階で事業継続性を判断し、事業譲渡等の出口戦略を早期に検討すべき
 - 早期対応は結果として、取引先の過剰債務の回避・金融機関にとっての回収の極大化につながる
- 事業継続性の判定
 - 事業継続性の判定を行う態勢の整備が必要

- ① 担保要件が適切に具備されていること
 - ・ 法整備の不完全性がネック
- ② 数量及び品質が継続的にモニタリングされていること
 - ・ 提出資料の雛型作成、システム化の検討
- ③ 客観性・合理性のある評価方法による評価が可能であり実際にもかかる評価を取得していること
 - ・ 売買事例の抽出、掛け目の検討
- ④ 当該動産につき適切な換価手段が確保されていること
 - ・ 当該動産の買い手(同業者等)の確保
- ⑤ 担保権実行時の当該資産の適切な確保のための手続きが確立していること
 - ・ 搬出ルール、保管費用の事前協議



一般担保化が出来ても回収可能性は不透明
むしろ、中間管理及び事業継続性判定の態勢整備が重要

3. 今後のABLの展望

- 事業継続性の判断をする組織はどこか
 - － 営業店・・・取引先に対して事業停止通告はしづらい
 - － 審査部・・・営業店からの申請がなければ動けない
 - － モニタリング部署・・・モニタリングのみで判断はできない
- 事業継続性の判断及び出口戦略を構築する組織態勢を含むルール作りが必要
 - － ABLは事業継続のキャスティングボードを握っている
 - － 最後通牒をするための整合性の確保⇒コベナントの検討
 - － 事業継続性の判定要件の整備
- 推進態勢の整備
 - － ABLの特性をいかに浸透させるか(研修態勢の整備)
 - － 取引先との信頼関係が推進の大前提

- ABLは原点回帰の融資手法
 - 融資は取引先のビジネスを知り尽くすこと
 - 事業継続性に問題がある場合は、傷口を広げないうちに事業停止することが、次への再起の可能性を確保でき、取引先にとっても結果的にプラス（貸すも親切・貸さぬも親切）
- リレバンとは
 - 金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報をもとに貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデル
- ABLはリレバンと親和性の高い融資手法