

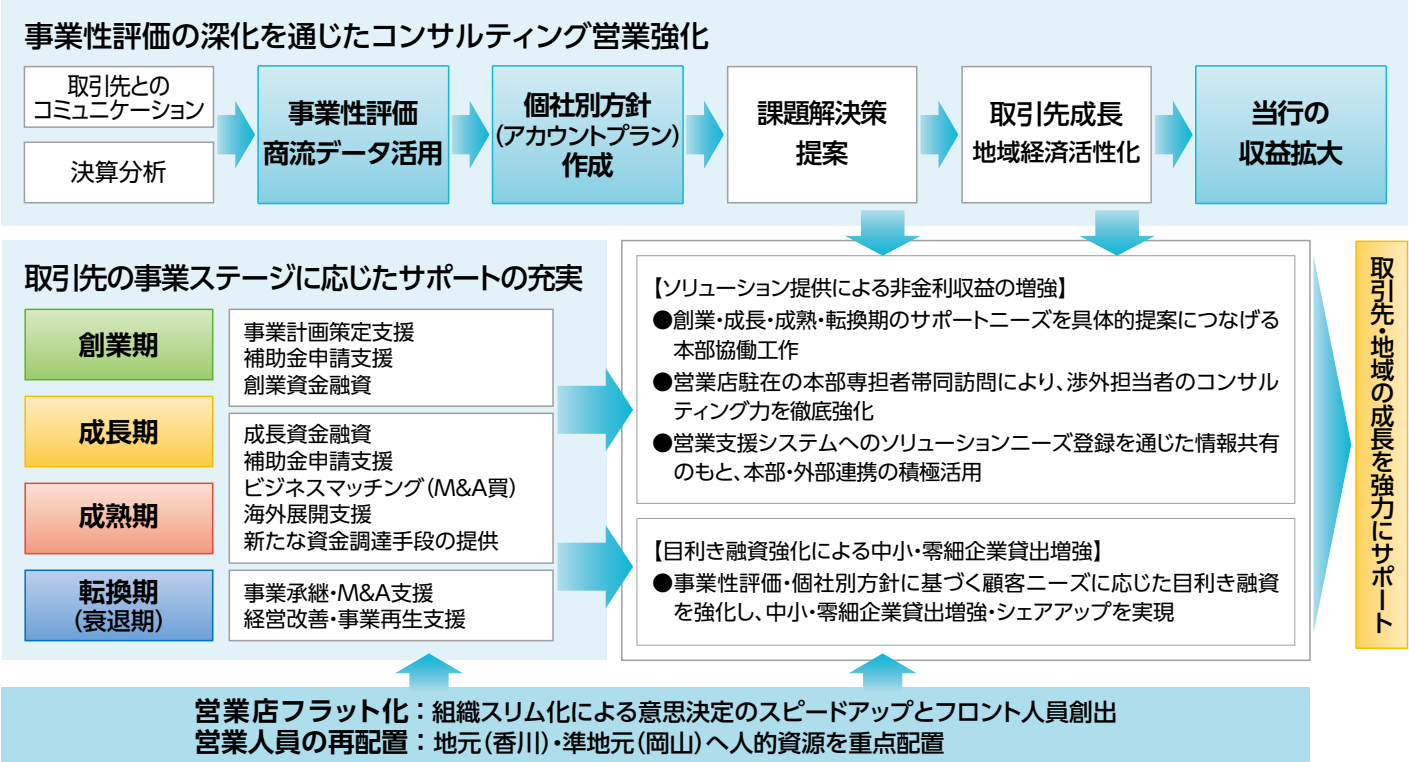
中小企業の経営改善及び地域活性化への取り組み

当行は、古くから地元香川県をはじめ瀬戸内圏を中心に11都府県にわたる広域店舗網を配し、地域のお取引先企業の本業支援を通じて、地域経済の活性化につとめております。

地域経済と当行の将来に向けた持続可能性向上のため、地元重視方針のもと、事業性評価の深化を通じたコンサルティング営業強化と、取引先の事業ステージに応じた支援策の充実を通じて、取引先と地元経済の成長を強力にサポートしております。

法人戦略:徹底したコンサルティング営業

平成27年度決算説明会資料(抜粋)



金融庁が平成28年9月に公表した「金融仲介機能のベンチマーク」に基づく計数の一部を交えた、当行の地域に密着した金融仲介機能の発揮状況は次のとおりです。

地元(香川県)・地域(瀬戸内圏)に根ざした金融仲介機能の発揮(平成28年3月末現在)

全取引先の9割強 地元香川県と 広域瀬戸内圏	全取引先数		
	18,728先		
	地元(香川県)	広域瀬戸内圏*	都市圏(東京・名古屋)
地元と地域の4割で メイン取引関係	9,228先	8,124先	1,376先
	*四国各県及び瀬戸内海を囲む5府県(大阪府、兵庫県、岡山県、広島県、福岡県)		
金融仲介機能の発揮を 通じて6割強の取引先で 経営指標が改善	メイン取引(融資残高1位)先数		
	7,673先		
	メイン取引(融資残高1位)		
	融資残高	6,721億円	
	経営指標が改善した先数	4,876先	
	経営指標が改善した先の融資残高	5,067億円	

中小企業の経営支援に関する取り組み方針

日常的なコミュニケーションを通じて、当行が中小企業の皆さまや地域社会から求められている役割をしっかりと認識し、サポート機能を発揮できる体制を整え、地域活性化に向けた取り組みを行っております。

今後も、当行の強みのひとつである広域店舗網や外部機関とのネットワークをより一層活用して情報やノウハウを提供するほか、地方公共団体等と連携して地域の取り組みにも貢献してまいります。

中小企業の経営支援に関する取り組み状況

中小企業の皆さまのライフステージに応じたさまざまなニーズに最適な解決策をご提案し、積極的にサポートしております。

ライフステージに応じた積極的なサポート
(平成28年3月末現在)

ライフステージ		
	与信先数	融資残高
創業期	1,183先	655億円
成長期	3,995先	3,525億円
安定期	10,716先	13,537億円
低迷期	941先	495億円
再生期	1,241先	1,125億円

◇ライフステージは直近5期の売上高などにより区分
創業期 → 創業、第二創業から5年まで
成長期 → 売上高平均で直近2期が過去5期の120%超
安定期 → 売上高平均で直近2期が過去5期の120%から80%
低迷期 → 売上高平均で直近2期が過去5期の80%未満
再生期 → 貸付条件の変更または延滞あり

創業・第二創業	
創業に関与した件数	第二創業に関与した件数
271件	11件

創業支援先数	
創業期のプロパー※融資	132先
※信用保証協会などの第三者機関の信用保証を伴わない融資	

販路開拓支援先数	
地元(香川県)	地元外
36先	61先

条件変更先の実抜計画※策定先数	
100先	
※経営改善計画等の実現性が高く、抜本的と判断されるもの	

REVIC・支援協との連携	
REVIC	中小企業再生支援協議会
利用先数：1先	利用先数：17先

条件変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況		
条件変更先総数 1,104先		
好調先	順調先	不調先(うち、計画なし)
88先	183先	833(631)先

◇経営改善計画の進捗状況により区分
好調先 → 計画の進捗率が120%超
順調先 → 計画の進捗率が80%から120%
不調先 → 計画の進捗率が80%未満
不調先には経営改善計画がない先を含む

創業・新規事業開拓支援

創業時や新規事業展開時のさまざまな課題を解決するため、積極的にサポートしております。

創業支援への取り組み

香川県内での創業支援目標を設定し、チャレンジ意欲のある若者や女性等の創業を応援しております。
アイデア段階の相談から事業化に向けてのアドバイス等、様々な悩みにお応えしていきます。

平成28年9月中間期融資実績	99件	1,087百万円
----------------	-----	----------

支援内容 補助金申請支援、事業計画書策定支援、専門家派遣、各種セミナー開催 他

創業セミナーの開催

地元で創業をめざす方を対象とした創業セミナーを各市や商工会議所と連携して開催いたしました。セミナーでは、当行より派遣した講師が、創業補助金申請時のポイントをテーマに、事業計画書の策定方法や審査項目について解説いたしました。また、セミナー後には個別相談会を開催し、お客さまからの具体的な相談をお受けいたしました。



創業セミナー「たかまつ創業塾」

成長段階における支援

お客さまのライフステージ(発展段階)に応じた最適なソリューションを提案いたします。

販路拡大支援への取り組み

お客さまのビジネスチャンス創出のため、国内外で各業種ごとの商談会を開催しているほか、当行の広域店舗網を活かして、お客さま同士のビジネスマッチングによる販路拡大を支援しております。

平成28年9月には、新規販路開拓をめざす県内食品加工業者等を対象とした「食品商談会」、平成28年11月には、東京で食品や農産物の生産・加工・販売業者と食品バイヤーによる大規模商談会である「地方銀行フードセレクション」を開催いたしました。

また、平成28年2月には香川県内の農畜水産業者と食品関連企業に、「食」に関するお役に立つ情報の提供や、参加者相互の交流会を行う「第6回かがわFOODセミナー」を開催いたしました。

支援内容 商談会開催、個別マッチング、産学官金連携 等



食品商談会



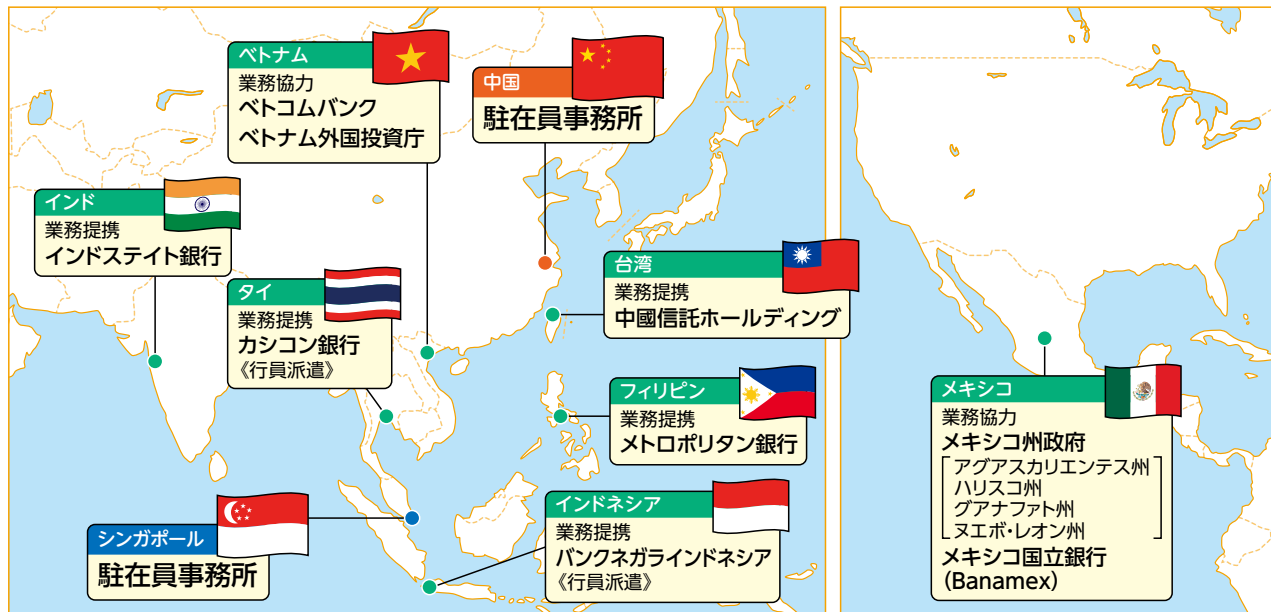
地方銀行フードセレクション

海外ビジネス支援への取り組み

すでに海外進出しているお客さまや、新たに海外とのお取引を検討しているお客さまの海外ビジネスを支援するため、海外の銀行や他業種企業との業務提携を行っております。

ASEANエリアに進出されるお客さまのご要望にお応えするため、中国上海に続きアジアで2番目の拠点となるシンガポール駐在員事務所を、平成25年7月に開設いたしました。そのほか、邦銀の上海支店、タイの大手銀行であるカシコン銀行、インドネシアの大手銀行であるバンクネガラインドネシアに行員を1名ずつ派遣しており、アジア地域における情報提供や各種相談に応じられる体制の強化を進めております。

海外サポート体制



● 交流会・商談会・セミナーの開催

国内でのセミナー開催を通じて、海外への事業展開や海外人材の採用に関する情報発信を行っております。また、現地視察をご希望のお客さまには、海外駐在員事務所・海外トレーニーや業務提携先のネットワークを活用して、現地での活動を積極的にサポートしております。

海外での販路拡大・調達先確保を検討しているお客さまには、当行が協力団体として参加している商談会・展示会・交流会をご提案しております。

● 現地法人の資金調達を支援

お客さまの海外現地法人の活動が活発化するなか、現地法人の資金ニーズが高まり、かつ多様化しております。当行は当行単独で、あるいは株式会社国際協力銀行や株式会社日本政策金融公庫との協調でのクロスボーダーローン実行や、海外の提携金融機関に対するスタンバイLCの発行などで、お客さまの資金調達をサポートしております。

セミナー等開催実績(平成28年9月中旬期)

商談会・交流会・展示会(開催場所)		
Mfair バンコク 2016 ものづくり商談会(タイ・バンコク)	平成28年	6月
中国ビジネス交流会 in 青島(中国・青島)	平成28年	7月
FBC 上海 2016 ものづくり商談会(中国・上海)	平成28年	9月
セミナー		
インターネットから始める海外市場開拓セミナー	平成28年	6月
海外商談会・展示会活用セミナー	平成28年	7月
外国人技能実習制度セミナー	平成28年	7月
香港食品市場セミナー	平成28年	8月

経営改善・事業再生・事業転換等の支援

お客さまとの十分なコミュニケーションを通じて、お客さまが抱える課題や問題点を共有し、外部専門機関等とも積極的に連携を図ることで、課題解決に向けた取り組みにつとめております。

● 外部専門機関等との連携

経済環境が厳しいなか、経営改善や事業再生を必要とされるお客さまに対し、中小企業再生支援協議会等の外部専門機関等と連携し、お客さまの経営改善や事業再生に向けて積極的に取り組んでおります。

	平成26年度	平成27年度	平成28年9月中旬期
外部専門家・外部機関との連携	81件	76件	30件
うち中小企業再生支援協議会(再生計画策定完了)	35件	17件	2件

● 経営相談会の開催

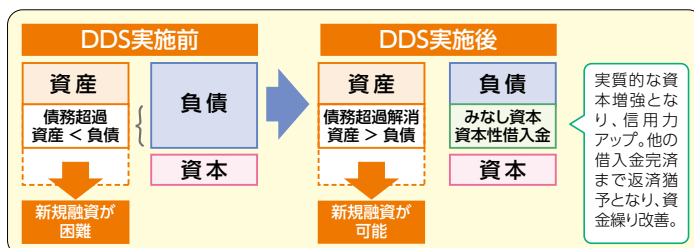
お客さまの業績改善を目的として、香川県中小企業診断士協会と連携した「経営相談会」を平成20年11月から随時開催しております。開催後も経営課題の解決に向けて継続的にコンサルティングを実施し、業績改善のサポートを行いました。

平成27年度開催実績	9カ店	15社
------------	-----	-----

● 資本性借入金※(DDS)を活用した事業再生

メイン銀行として事業再生に向けた取り組みを主導し、中小企業再生支援協議会の協力のもと、融資条件を変更し、資本性借入金(DDS)を実施しております。

※ 既存の借入金を資本性劣後ローン(資本性借入金)に転換する資金供給スキーム。資本不足に直面しているものの、事業の将来性・経営改善の見通しがある企業に対し、バランスシート改善を図り、経営改善につなげていくことを目的としており、金融機関から新規融資が受けられやすくなる等のメリットがあります。



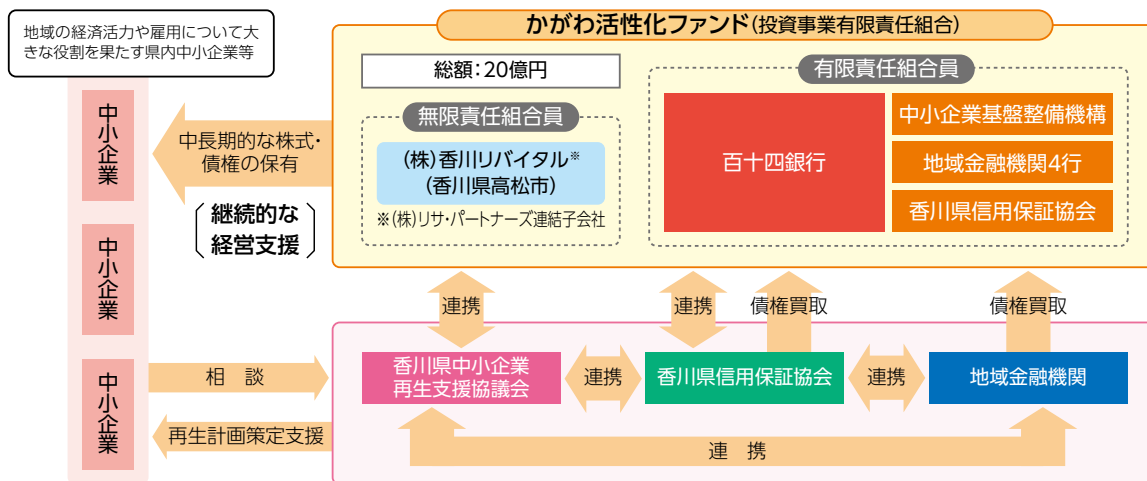
官民一体型中小企業再生・活性化ファンドの活用

香川県内の中小企業の再生支援と地域経済活性化や雇用維持の取り組みの一環として、平成25年2月に組成した「かがわ中小企業再生ファンド」の後継ファンドとして、平成28年8月に「かがわ活性化ファンド」を組成いたしました。

本ファンドは、中小企業基盤整備機構の制度に基づき、同機構、香川県内金融機関及び香川県信用保証協会と共同で組成した「官民一体型ファンド」です。当行は本ファンドを活用し、地域金融機関としてお取引先の抜本的な経営改善・事業再生・地域経済活性化に取り組んでおります。

これまでの実績としては、「かがわ中小企業再生ファンド」で4社に対して債権買取機能を活用した第二会社スキームによる事業再生支援を、別の2社に対して出資機能を活用した事業再生支援に取り組んでまいりました。また「かがわ活性化ファンド」の支援先1社に対して、当行が再生途上で必要な資金をABLでご融資いたしました。加えて、「経営者保証に関するガイドライン」を活用して保証債務の整理を行い、円滑な事業承継にも積極的に取り組んでおります。

かがわ活性化ファンド スキーム図



事業承継・M&A分野での支援

中小企業の後継者問題がクローズアップされるなか、M&Aを含めた円滑な事業承継のサポートを強化するべく、相談窓口となる「事業承継デスク」を設置しております。当行では本分野の提携先として税理士法人やM&A専門業者との業務提携を拡大しており、より広範囲なニーズにお応えしてまいります。

事業承継デスク相談実績

	平成27年度	平成28年9月中間期
M&A相談件数	248件	202件
事業承継相談件数	391件	264件
相統対策相談件数	46件	43件

支援内容 自社株評価、各種情報提供、対策提案 他

事業性評価及び担保・保証に過度に依存しない融資への取り組み

事業性評価への取り組み

当行の事業性評価の位置付け

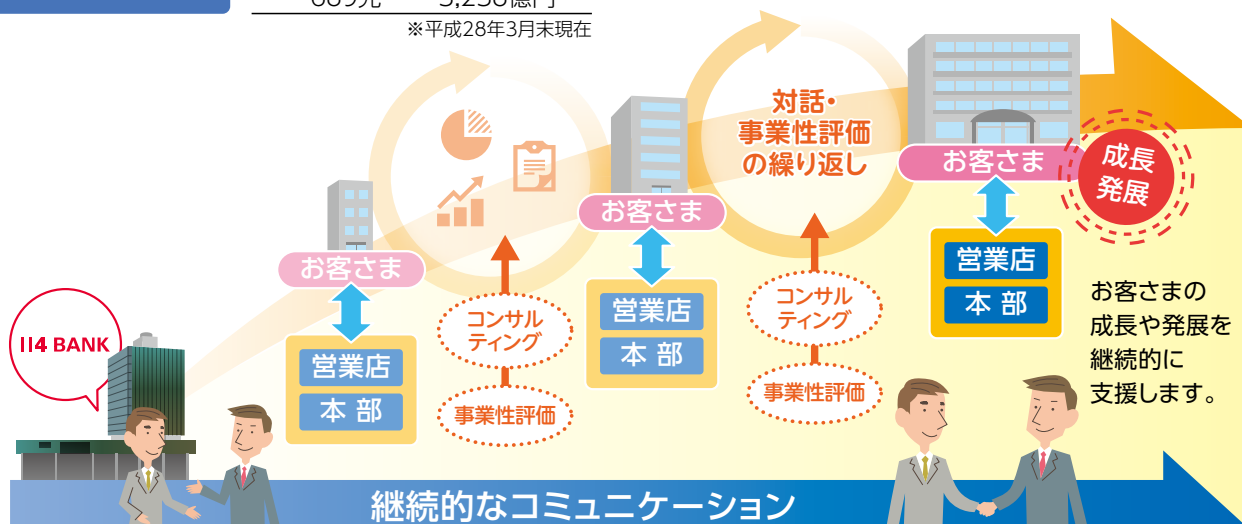
- ①お客さまとの対話を通じて、事業内容を十分に理解すること
- ②お客さまとの対話を通じて、お客さまの真の経営課題やニーズを具体的に把握すること
- ③お客さまの経営課題やニーズに対して適切なソリューションを提供すること
- ④当行のネットワークやコンサルティング機能を駆使してお客さまの事業支援を実行すること

事業性評価に基づく融資の実践

事業性評価	
先数	融資残高
689先	3,238億円

※平成28年3月末現在

当行は、「事業性評価」の取り組みを通じて、お客さまの経営課題やニーズに対して、適切な解決策をご提案し、一緒に問題解決を継続して行っていくことが、我々の使命と考えております。



事業性評価内容の開示

今まで以上にお客さまを理解し、『未来志向』の対話を継続的に実施していくためのツールとして、事業性評価内容を記載した「114バリューアップシート」をお客さまへ開示する取り組みを始めました。財務分析や市場調査などの業界分析に加え、事業性評価を実施した結果から導き出される経営課題やソリューションをお客さまにご提示するとともに、当行が全力をあげて実行をご支援し、お客さまの事業価値向上に繋げてまいります。

114バリューアップシート

シートの概要

情報整理	◆基本情報 ◆製品・サービス ◆財務情報
分析	◆財務分析 ◆外部環境分析 (経済環境、業界動向等) ◆内部環境分析 (商品・サービス、商流等)
ご提案	◆評価結果のご説明 ◆課題等へのご提案

事業性評価の向上に向けた人材育成への取り組み

お客さまのニーズの解決・実現に向けて助言や支援を行う「目利き」や「コンサルティング」能力のある人材育成に取り組んでおります。定期的に集合研修を開催し、若手行員の能力向上はもちろん、ベテラン行員のさらなるスキルアップを図っております。

担保・保証に過度に依存しない融資

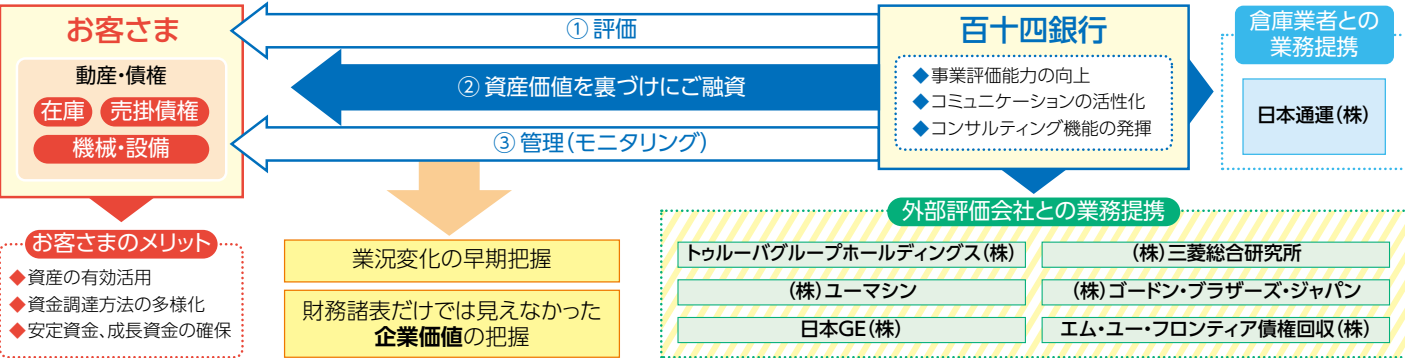
動産・債権担保融資の取り組み

ABL(アセット・ベースド・レンディング)とは、お客さまが保有する売掛金等の債権や、商品在庫、機械設備等動産の資産価値を見極めて行う融資手法のことです。

当行ではお客さまの資金調達の多様化に対応しABLを積極的に推進しております。また、融資判断に際し決算書の評価に重きを置くのではなく、企業の強みや経営者の資質など決算書の数字に表れない定性情報や、お客さまが保有する事業収益資産の評価やモニタリングを通じて現れる企業の事業価値に重きを置きます。

また、ABLを推進するための態勢づくりにも早くから取り組んでおり、行内のABL研修開催や行外トレーニー派遣によるABLができる目利き力のある人材の育成や、外部専門機関との業務提携による小口動産にも対応できる簡易評価制度の構築等を進めております。

当行は、これまで以上に、お客さまの事業そのものに着目し、事業に基づくさまざまな資産の価値を見極めて行う融資に取り組んでまいります。



取り組み事例

動産担保	木材、衣料品、日用雑貨、家具、草刈機、通信基地局、佃煮、電化製品、半導体集積回路、計量機、かばん、ランドセル、時計、宝石、工業薬品、高圧ガス、ガソリン、中古車、中古バス、MRI、印刷機、工作機械、鋼板、冷凍食品
債権担保	売掛債権、診療報酬、介護報酬、工事請負代金債権、貸付債権

ABL実績(平成28年9月中旬期実績)

	件数(うちABL保証)	残高(うちABL保証)
動産担保	24件(0件)	6,951百万円(0百万円)
債権担保	24件(12件)	1,947百万円(755百万円)
合計	48件(12件)	8,897百万円(755百万円)
うち中小企業	37件(11件)	6,379百万円(685百万円)

経営者保証ガイドラインへの取り組み

当行は、お客さまに経営者保証を求める場合や、お客さまから経営者保証の見直しや保証債務整理の申出があった場合は、ガイドラインに基づき誠実に対応しております。

今後も、ガイドラインに基づき、経営者保証を求めないご融資や、経営者保証を代替するご融資の活用を検討してまいります。

経営者保証ガイドライン活用先数

2,770先

※平成28年3月末現在

経営者保証ガイドライン活用実績(平成28年9月中旬期実績)

項目	件数
新規に無保証で融資した件数	1,534
保証契約を変更した件数	155
保証契約を解除した件数	279
ガイドラインに基づく保証債務整理の件数	0
新規融資件数	7,814
新規融資件数に占める経営者保証に依存しない融資の割合	19.63%

※件数は1取引先で複数ある取引の累計

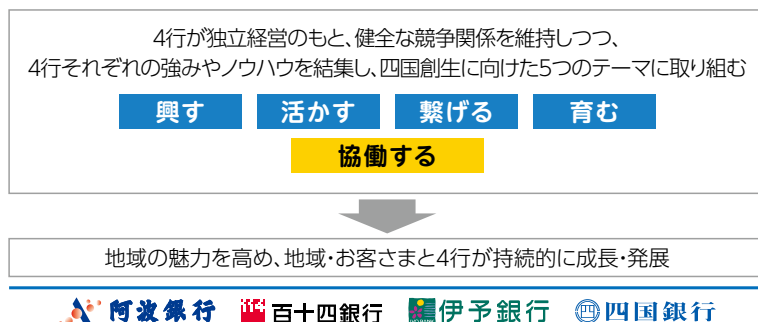
地域活性化に関する取り組み状況

四国創生への取り組み

地方銀行4行による包括提携

平成28年11月、当行、阿波銀行、伊予銀行及び四国銀行の四行は「四国創生に向けた包括提携に関する契約」を締結いたしました。「四国アライアンス」と名づけられたこの包括提携は、4行それぞれの経営の独立性及び健全な競争関係を維持しつつ、4行が連携して四国全域の活性化や創生に取り組むことで、各地域及びお客さまの持続的な成長・発展に貢献することを目的としております。

本提携では、4行がそれぞれの営業基盤やブランドを活かし、四国創生に向けた「興す」、「活かす」、「繋げる」、「育む」という4つに、これらを支える「協働する」を加えた5つのテーマに取り組んでまいります。



地方公共団体等との連携強化

地方公共団体との包括連携協定締結

各地方公共団体が策定した地方版総合戦略が、本格的な実行段階に移り、今後、地方の活性化に向けた動きが活発化してくることが予想されます。

当行は、地方版総合戦略への実行・検証への関与を深化させるため、各地方公共団体との包括連携協定の締結を進めております。平成28年9月末現在で、香川県内の8市8町と包括連携協定を締結しております。

「さめきアカデミー」の開催

香川県の良さを知り、郷土愛を育むことを目的に、公益社団法人香川県観光協会、わがかがわ観光推進協議会と共同で、多様な角度から香川県の素晴らしさについて学ぶ講座を開催しております。講座では、香川県の観光・歴史・文化など、それぞれの分野に精通した講師陣の講義により、さらに深く香川県について知ることができます。

主な協定項目

- 企業間及び産業間のビジネスマッチング支援に関する事業
- 創業、起業及び企業力向上への支援に関する事業
- 観光・農業振興に関する事業
- 企業誘致の推進に関する事業
- 効率的な行政運営に関する事業
- その他地域活性化に関する事業

成長分野への取り組み

医療・介護事業分野への取り組み

本部の医療・介護チームを中心に、開業ニーズのある医師や介護事業者の皆さまに対し、マーケット調査、事業計画策定等の支援を行っております。平成28年9月中間期の開業支援実績は、13件です。

また、年1回を目処に「114医療・介護セミナー」の開催や、「114医療・介護ニュース」を随時発行し、業界トレンドや制度改正等をテーマに有益な情報の提供につとめており、医療・介護事業者の皆さまの経営相談ニーズにお応えしております。



114医療・介護セミナー

医療・介護関連取引推移

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年9月中間期
取引先数	1,034件	1,137件	1,222件	1,275件
実行額	294億円	283億円	300億円	144億円

支援内容 マーケティング調査、事業計画書策定支援、M&A、各種セミナー開催 他

農業分野への取り組み

農業関連の相談窓口となる「アグリサポートデスク」を中心に、農業生産にかかる資金相談をはじめ、6次産業化の支援など、お客さまの経営全般のご相談に応じる体制を整備しております。

●「百十四6次化サポートファンド」を活用した事業拡大支援

農林漁業者の6次産業化を支援することを目的に「百十四6次産業化投資事業有限責任組合（愛称：百十四6次化サポートファンド）」を、百十四リース株式会社、株式会社農林漁業成長産業化支援機構と共同で設立しております。

本ファンドの香川県内第1号案件として、多度津町産オリーブ等を加工した製品の製造販売事業者に対し、加工工場設備資金を出資することを決定いたしました。



オリーブオイル

● アグリビジネス新規参入支援

建設業等を営む会社のアグリビジネス新規参入にあたり、その事業化を支援いたしました。この事業は、空きビルを活用した植物工場にて、香川県オリジナル野菜の生産及び野菜パウダーの加工を行うもので、総務省の地域経済循環創造事業交付金※を活用し、産官学金が連携して今後の事業を進めてまいります。

※ 地域経済循環創造事業交付金…産官学金地域ラウンドテーブルを構築し、地域資源と地域資金を活用して、事業を起こし、雇用を生み出す地域活性化に資する事業について、当該事業の初期投資費用を総務省が交付金として助成するもの。

農業分野向け融資実績

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年9月中旬期
取引先数	136件	162件	184件	197件
実行額	2,361百万円	2,267百万円	3,513百万円	1,728百万円

地域の面的再生への積極的な参画

■ 日本版DMO※の発足

瀬戸内地域の地方銀行7行と日本政策投資銀行で「瀬戸内地域の観光産業の活性化に関する協定」を締結いたしました。この締結を経て、当行や瀬戸内地域の金融機関、域内外の事業会社の皆さまと共に、平成28年4月に「株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション」を設立いたしました。瀬戸内地域が国内外の多くの方々から選ばれる地域となるために、観光関連事業者に対して経営・資金支援を行うことで、瀬戸内地域の価値の最大化をめざしてまいります。

平成29年1月には、内閣府より瀬戸内地域の観光産業活性化を企図した連携体制の構築が評価され、表彰を受けました。

※ DMO(Destination Management/Marketing Organization)
観光地を活性化させて観光地全体を一体的にマネジメントしていく組織



締結式



モニタリング研修会

■ 「観光振興デスク」による着地型観光支援

地方公共団体や観光関連組合との連携窓口となる「観光振興デスク」では、地方銀行としてのネットワークやノウハウを活かして各施策への協力を行っております。

また、香川県と連携して「瀬戸内モニターガールズ」を結成し、モニタリング研修会を通じて女性目線で発掘した地域の魅力の情報発信を行っております。

■ 「婚活デスク」の設置

婚活支援を通じて、地域の人口減少・少子化・事業承継の問題解決に積極的に関与するため、平成28年10月に「婚活デスク」を設置いたしました。香川県が設置している「かがわ縁結び支援センター」の活動に協力するほか、独自イベントの開催や、お取引先の事業承継の問題解決に積極的に関与してまいります。

中小企業の経営支援に関する態勢整備

中小企業の皆さまの多様なニーズに対応するために、コンサルティング機能を充実させているほか、最適なソリューションの提案ができますよう、サポート体制を整備しております。

