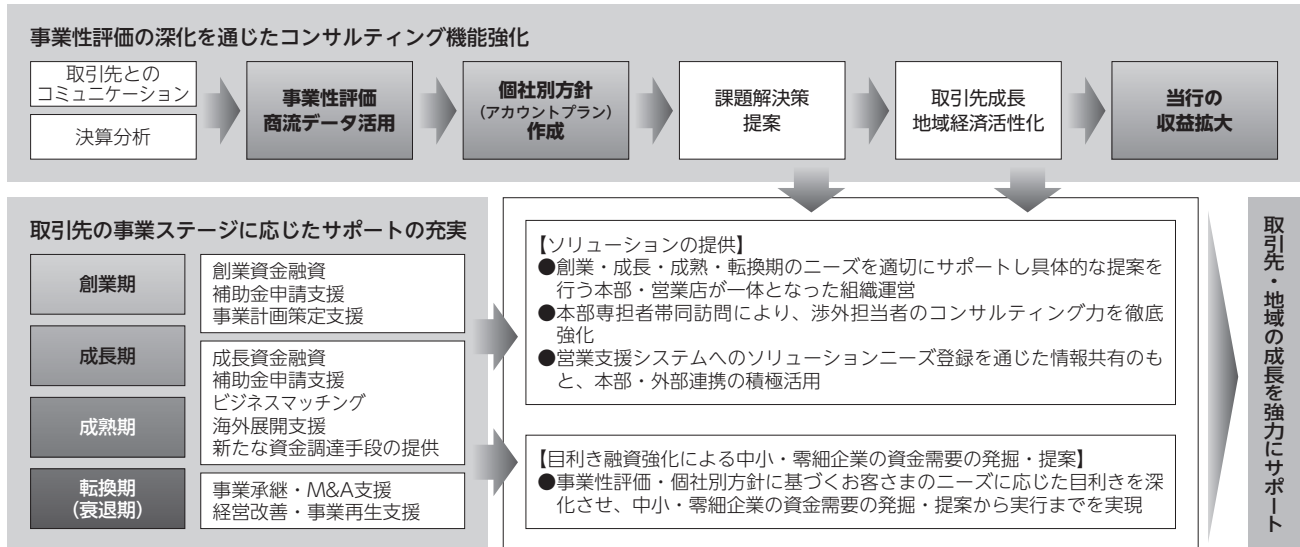


# 中小企業の経営改善及び地域活性化への取り組み

当行は、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。

地域経済と当行の持続可能性向上のため、事業性評価の深化を通じたコンサルティング機能強化と、取引先の事業ステージに応じた支援策の充実を通じて、取引先と地域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機能の発揮



金融庁が2016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、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（広域瀬戸内圏）に根ざした金融仲介機能の発揮（2019年9月中旬期現在）**

全取引先の8割以上が <b>地元香川県と 広域瀬戸内圏</b>	<b>全取引先数</b>		
	18,967先		
	地元（香川県） 9,006先	広域瀬戸内圏* 7,143先	都市圏（東京・名古屋・大阪） 2,818先
地元と広域瀬戸内圏の 取引先5割以上が <b>メイン取引関係</b>	<b>メイン取引（融資残高1位）の先数</b>		
	9,449先		
	地元（香川県） 6,109先	広域瀬戸内圏* 2,688先	都市圏（東京・名古屋・大阪） 652先
<b>メイン取引（融資残高1位の先）</b>			
融資残高		8,789億円	
経営指標が改善した先数		3,404先	
経営指標が改善した先の融資残高		4,397億円	

\* 四国各県及び兵庫県、岡山県、広島県、福岡県

## 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  
(2019年9月中間期現在)

ライフステージ		
	与信先数	融資残高
創業期	2,075先	1,151億円
成長期	1,943先	2,000億円
安定期	12,445先	15,548億円
低迷期	524先	241億円
再生期	950先	723億円

◇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80%から120%  
 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

	2017年度	2018年度	2019年9月中間期
創業に関与した件数	274件	273件	186件
第二創業に関与した件数	22件	45件	9件

### 創業支援先数

	2017年度	2018年度	2019年9月中間期
創業期のプロパー*融資	197先	136先	103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

	2017年度	2018年度	2019年9月中間期
地元（香川県）	181先	223先	232先
地元外	375先	379先	222先

### 条件変更先の実抜計画\*策定先数

	2017年度	2018年度	2019年9月中間期
策定先数	182先	143先	187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

	2017年度	2018年度	2019年9月中間期
利用先数	17先	9先	3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（2019年9月中間期現在）

条件変更先総数 733先		
好調先	順調先	不調先（うち、計画なし）
68先	159先	506（321）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

創業時及び第二創業時のさまざまな課題を解決するため、外部支援機関と連携しながら、お客さまを積極的にサポートしております。

### 創業支援への取り組み

香川県内における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、さまざまな悩みにお応えしております。

**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町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や行員が、創業補助金申請時のポイント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。

## 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するほか、当行の広域店舗網や四国アライアンスを生かして、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。

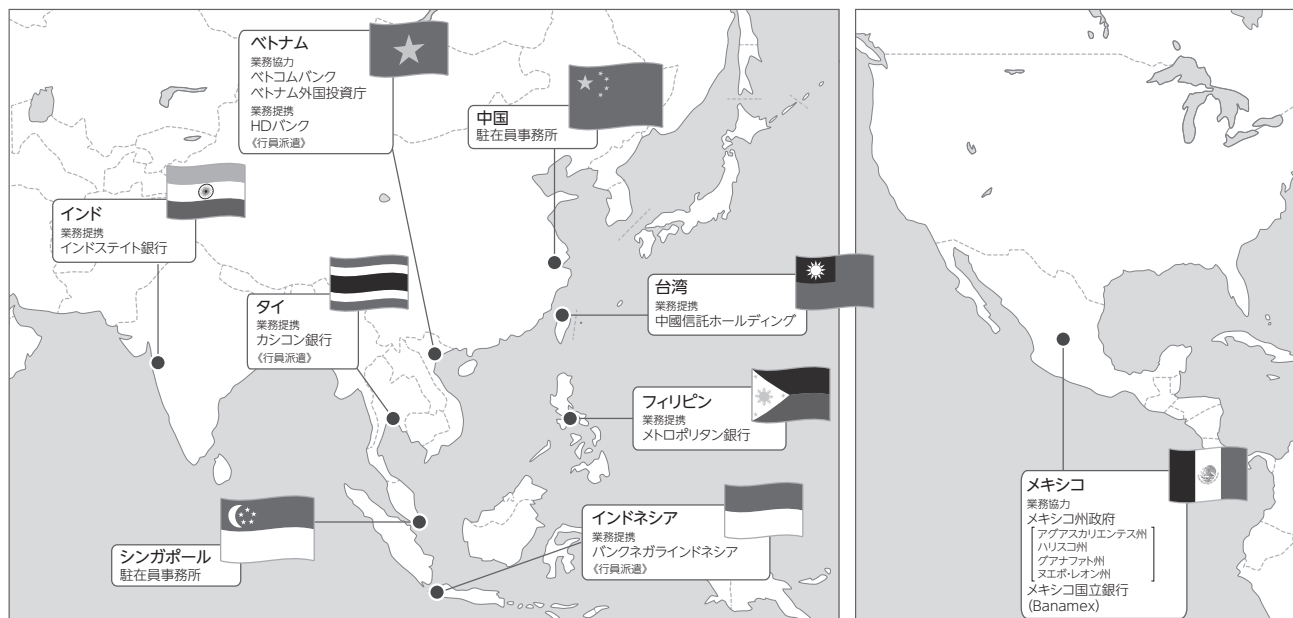
国内の販路開拓支援策として2019年7月に四国島内の土産品等の商材を持つ業者さまを対象とした四国アライアンス共同開催の「四国地区ハイウェイ大商談会」を開催いたしました。また、9月には県内食品加工業者さまを対象とした「食品商談会」（開催地：高松）と「地方銀行フードセレクション」（開催地：東京）を開催いたしました。

**支援内容** 商談会開催、個別マッチング 等

## 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、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、中国（上海）とシンガポールに海外駐在員事務所を設置しております。また、カシコン銀行（タイ）、バンクネガラインドネシア（インドネシア）、HDバンク（ベトナム）に行員を各1名派遣する等、海外の銀行や外部機関との業務提携を通じて、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働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ドバイ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。



インドネシアビジネスマッチングセミナー&相談会 (2019年8月5・6日開催)

## 経営改善・事業再生・業種転換等の支援

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。

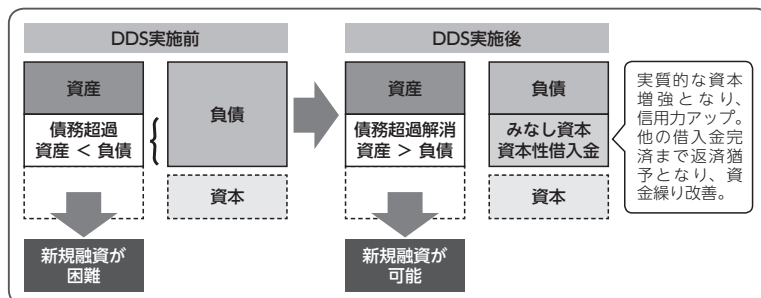
## ■ 外部専門機関等との連携

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。

## ■ 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等の協力のもと、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的劣後ローン (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ます。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、「かがわ中小企業再生ファンド」、「かがわ活性化ファンド」、「しこく中小企業支援ファンド」を組成しております。

これらのファンドは、中小企業基盤整備機構の制度に基づき、同機構、地域金融機関及び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、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や出資機能を活用した事業再生支援に取り組んできました。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。

## ■ 事業承継・M&A分野での支援

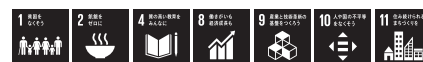
中小企業の後継者問題がクローズアップされるなか、M&Aを含めた円滑な事業承継のサポートを強化するべく、相談窓口となる「事業承継デスク」を設置しております。当行では税理士法人やM&A専門業者との業務提携を拡大しており、より広範囲なニーズにお応えしております。

**支援内容** 自社株評価、各種情報提供、対策提案 他

## 事業承継デスク相談実績

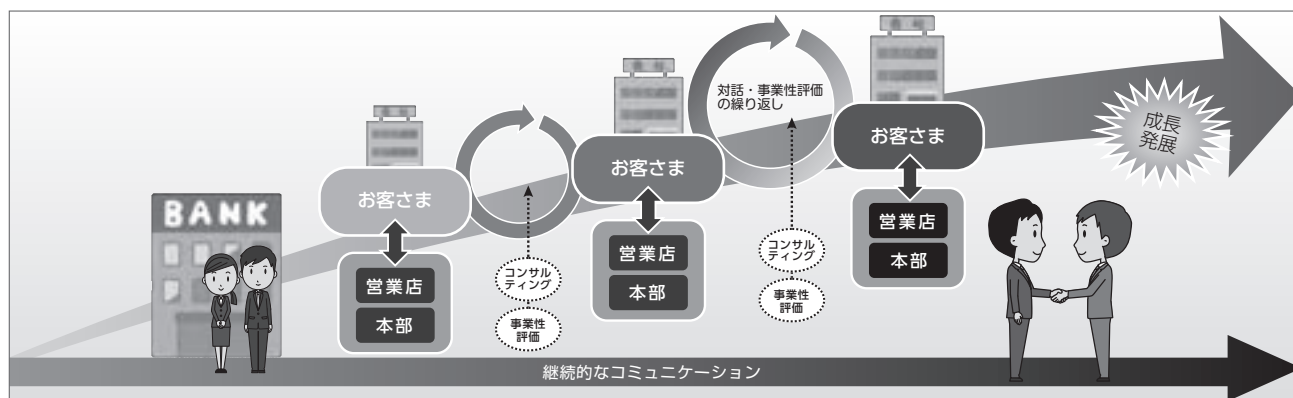
	2017年度	2018年度	2019年9月 中間期
M&A相談件数	680件	899件	430件
事業承継相談件数	745件	782件	423件
相続対策相談件数	131件	133件	71件

## 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。



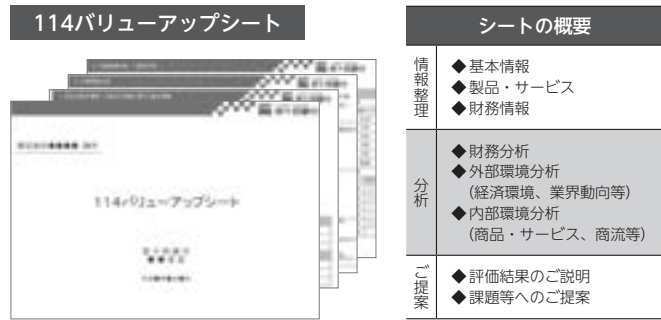
### ■ 当行の事業性評価の位置付け

- 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	2017年度	2018年度	2019年9月 中間期
	先数	2,349先	3,167先
残高	7,969億円	8,733億円	9,053億円

### ■ 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バリュアップシート」等をお客さまへ開示しております。財務分析や市場調査などの業界分析に加え、事業性評価の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し、実行をご支援することで、お客さまの事業価値向上に繋がっております。



### ■ 事業性評価能力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。

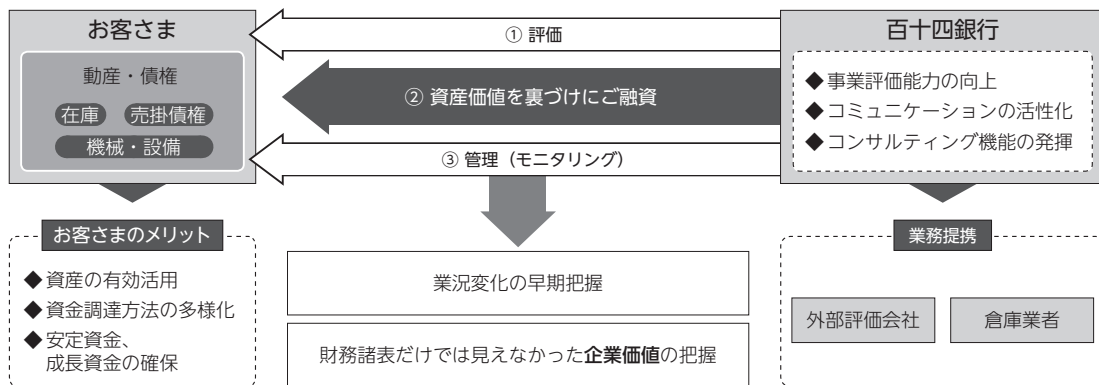
### ■ 担保・保証に過度に依存しない融資

#### ■ 流動資産を活用した融資への取り組み

当行ではお客さまの資金調達源の多様化に対応し、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裏づけに行う融資手法のABL（アセット・ベースト・レンディング）等を積極的に推進しております。ABLにおいては、融資判断に際し、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を重視しております。

また、ABL等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、行内研修の開催や行外へのトレーニー派遣によ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、ガンソリン、中古車、中古バス、MRI、印刷機、工作機械、鋼板、冷凍食品、肉牛
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

#### 流動資産を活用した融資実績

(単位：件、百万円)

	2017年度		2018年度		2019年9月中旬期	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
合計	231	26,033	276	38,691	286	38,697
うち、動産担保	21	4,688	20	4,512	25	4,745
うち、債権担保	28	1,501	29	1,684	31	1,765
うち、無担保	182	19,844	227	32,495	230	32,187

### ■ 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融資手法の活用を検討してまいります。

	2017年度	2018年度	2019年9月中旬期
経営者保証ガイドライン活用先数(累計)	5,629先	6,720先	7,119先

#### 経営者保証ガイドライン活用実績

	2017年度	2018年度	2019年9月中旬期
新規に無保証で融資した件数	2,708	2,938	1,691
経営者保証の代替的な融資手法として停止条件付保証契約を活用した件数	1	2	1
保証契約を変更した件数	206	148	60
保証契約を解除した件数	685	880	388
ガイドラインに基づく保証債務整理の件数	3	5	6
新規融資件数	15,413	13,604	6,588
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	17.58%	21.61%	25.68%



## 地域活性化に関する取り組み状況～地域の面的再生への積極的な参画～



### ■ 地方銀行4行による包括提携「四国アライアンス」

2016年11月、当行、阿波銀行、伊予銀行及び四国銀行の4行は「四国創生に向けた包括提携に関する契約（四国アライアンス）」を締結いたしました。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。

今後も、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つのテーマのもと、各施策に取り組んでまいります。

### ■ 地方公共団体との包括連携協定締結

2019年9月末現在で、香川県内の8市8町と「地域内企業の販路開拓支援」「創業・企業力向上のための支援」「観光及び農業振興」「企業誘致の推進」「効率的な行政運営」「その他地域活性化に関する事業」等を盛り込んだ包括的な連携協定を結んでおります。官民一体となって、地域やお客さまの発展に取り組んでおります。

### ■ 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、農業経営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。特に、オリーブ関連ビジネスに関しては、香川県や日本政策金融公庫と連携して「オリーブ事業参入の支援窓口」を設置し、企業の農業参入支援などに積極的に取り組んでおります。

### 農業分野向け融資実績

	2017年度	2018年度	2019年9月中間期
取引先数	212件	192件	178件
実行額	5,278百万円	3,902百万円	1,907百万円

### ■ 「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、香川県内の産業観光にスポットをあてたモニタリング研修会を開催しております。女性目線で発掘した着地型観光プランの企画や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、2016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、各自治体と協力し協働イベントの開催や、独自イベントの開催を通じて、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。

### ■ 医療・介護事業分野への取り組み

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・事業計画書策定等の支援を行っております。また、経営改善に取り組む事業者さまや、今後の方向性を検討している事業者さまに対し、経営相談を行っております。

年1回「114医療・介護セミナー」を開催し、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ます。

**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

## 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。

