

# 中小企業の経営改善及び地域活性化への取り組み

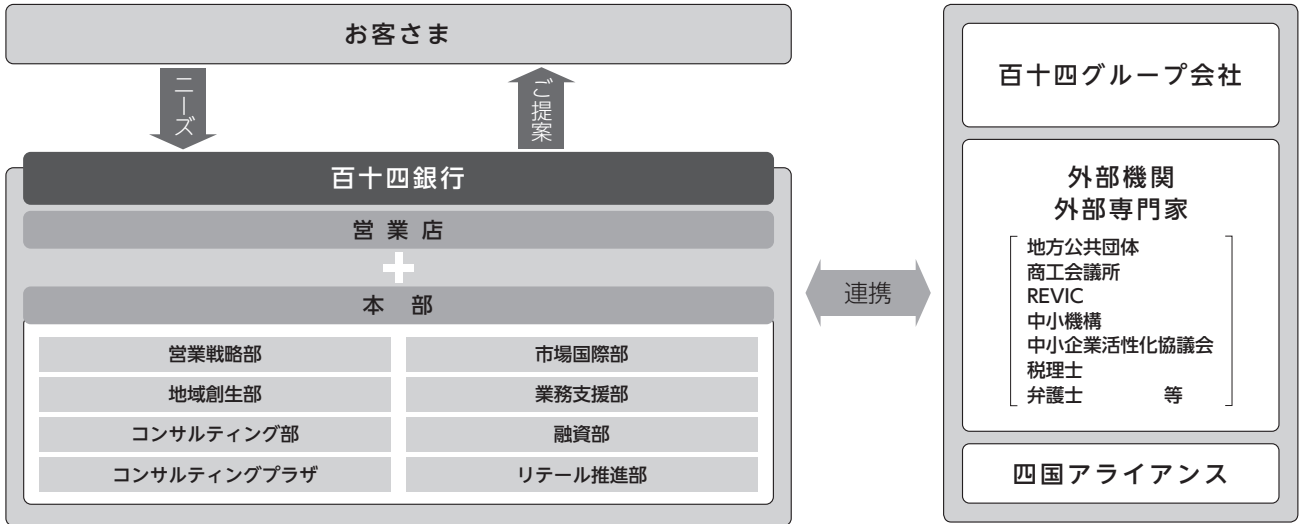
## 中小企業の経営支援に関する取組方針

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、お取引企業の本業支援、及び地域経済の活性化につとめております。

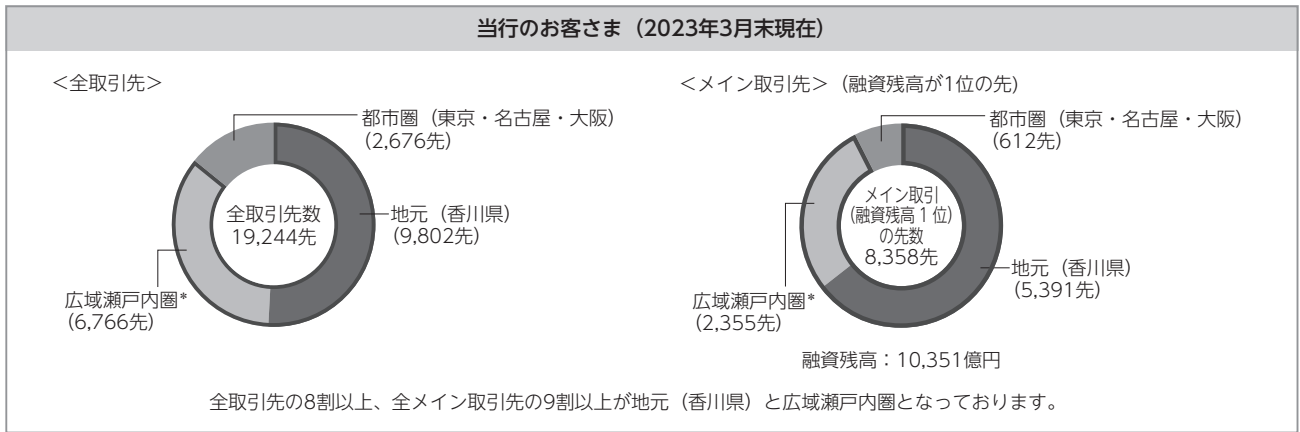
地域経済と当行の持続可能性向上のため、事業性評価の深化を通じたコンサルティング機能強化と、お客さまの事業ステージに応じた支援策の充実を通じて、お客さまと地域経済の成長を強力にサポートしてまいります。

## 中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況

当行は、営業店、本部、グループ会社及び外部機関等が連携し、お客さまの本業支援及び地域活性化のための体制を整備しております。



## 中小企業の経営支援に関する取組状況



\* 四国各県及び兵庫県、岡山県、広島県、福岡県

## 事業性評価の深化を通じたコンサルティング

### ■ 事業性評価を起点とした課題解決の提案

当行は、「事業性評価」の取組みを通じ、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、一緒になって問題解決に継続的に取り組んでおります。

#### <事業性評価に基づく課題解決の流れ>

- 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。
- 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。
- 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。
- 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発展を支援する。

#### 事業性評価に基づく融資


	2020年度	2021年度	2022年度
先数	4,242先	4,628先	4,758先
残高	9,996億円	10,302億円	11,007億円



## ■ 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バリューアップシート」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

## 創業期の取組み

地域経済活性化のために、地方公共団体等とも連携して創業期のお客さまの支援に取り組んでおります。足元、コロナ禍での創業に対して慎重になる創業希望者が増加したため創業への関与件数は減少しておりますが、一方で新規事業や業種転換等に取り組むお客さまが増えているため第二創業への関与件数は増加傾向にあります。

### 創業・第二創業支援数

	2020年度	2021年度	2022年度
創業に関与した件数	269件	228件	174件
第二創業に関与した件数	36件	49件	62件

### 創業期のお客さまへの融資

	2020年度	2021年度	2022年度
創業期のプロパー*融資	48先	46先	60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

## ■ 創業意欲のある方へのご支援

香川県内における創業支援に向けて、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、クラウドファンディング、ビジネスプランコンテスト及び各種セミナー開催 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及び商工会議所と連携して開催しております。セミナーでは、当行より派遣した講師や行員が事業計画の策定方法や資金繰りの基礎知識等について説明しております。セミナー開催後には、創業を検討されているお客さまからの各種ご相談をお受けしております。

## 成長・安定期の取組み

成長期にあるお客さまの更なる発展のために、販路及び事業拡大の支援に取り組んでおります。

## ■ 販路拡大支援への取組み

お客さまのビジネスチャンス創出のため国内外で業種ごとの商談会を開催するほか、四国アライアンス4行共同出資の地域商社『Shikokuブランド株式会社』との協働や各種商談会情報の提供、デジタルマーケティングの活用支援を行うことで販路拡大を支援しております。

対面での商談機会が回復傾向にありますが、引き続きWebを組み合わせて、効率的かつ効果的な支援に取り組んでまいります。

**支援内容** 商談会開催、個別マッチング 等

### 販路開拓支援先数

	2020年度	2021年度	2022年度
地元(香川県)	325先	272先	366先
地元外(海外含む)	315先	343先	443先

## ■ お客さまのDX推進を支援

当行は、業務効率化等の課題を抱えるお客さまに対して、ICTツール導入を契機とした業務効率化を支援するコンサルティングサービスを取り扱っております。当行のICTコンサルティングチームと株式会社百十四システムサービスが協働し、お客さまのICTニーズや課題解決に最適なサービス及びシステムの提案にとどまらず、業務フローの診断から導入後のフォローまで一気通貫でサポートする「伴走型支援」を行っております。

## ■ 医療・介護事業分野への取組み

香川県内の地域医療提供体制の継続に向けた取組みの一環として、2022年4月に一般社団法人香川県医師会との間で「医療承継に関する連携協定」を締結いたしました。後継者不在の開業医と承継希望の医師とのマッチングをすすめることで、高齢化や後継者不在による承継問題の解決をサポートいたします。県の医師会と県内金融機関が医療承継に関する連携協定を締結するのは、西日本で初の事例となります。

医療・介護事業者さま向け「医療・介護有償コンサルティングサービス」では、より質の高いコンサルティングの提供が可能となりました。開業ニーズのある事業者さまに対してはマーケット調査・事業計画書策定等の支援を、経営改善に取り組む事業者さまに対しては伴走支援や経営改善シミュレーション策定等の支援・経営相談を行っております。

また、医療法人さま向け融資商品「医療機関債\*」の取扱いにより、お客さまの多様な資金ニーズに対応しております。発行コストの一部で学校や公共団体に寄贈を行う「SDGs医療機関債」は、医療法人さまのSDGsへの取組み及び地域社会への貢献ニーズに適した商品となっております。

※厚生労働省より示されたガイドラインに基づき、基準を満たした財務内容良好な医療法人が発行できる証拠証券(借入金)のこと。

**支援内容** 医療・介護有償コンサルティングサービス(マーケット調査、新規開業・新事業設立支援、病床機能転換支援、経営改善支援、従業員調査、人事制度、構築見直し)、医療機関債、M&A、各種セミナー開催 他

### ■ 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。「M&Aアドバイザーサービス」や「同族承継コンサルティングサービス」では、お客様の様々なニーズにお応えしております。

また、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、より広範囲な情報提供も可能となっています。

〔支援内容〕 自社株評価、M&A仲介及びアドバイザー業務、同族承継コンサルティング業務、各種情報提供・提案 他

### 事業承継デスク相談実績

	2020年度	2021年度	2022年度
M&A相談件数	724件	1,024件	1,031件
事業承継相談件数	844件	1,090件	1,257件
相続対策相談件数	164件	379件	361件

### ■ 人事に関する課題の解決支援

2022年4月から銀行本体での人材紹介業務を開始しております。「経営幹部人材の確保」、「管理者層人材の確保」、「専門人材の確保」等、お客様の人材ニーズの明確化を図り、最適な求職者をご紹介します。また、2022年7月には、お客様の人事制度改定等を支援する「人事制度コンサルティングサービス」の取扱いを開始いたしました。お客様の経営ビジョンに沿ったオーダーメイド型の人事制度を設計するとともに、新たな仕組みが定着するよう伴走型でのトータルサポートを行います。

### ■ お客様のSDGsへの取組みを支援

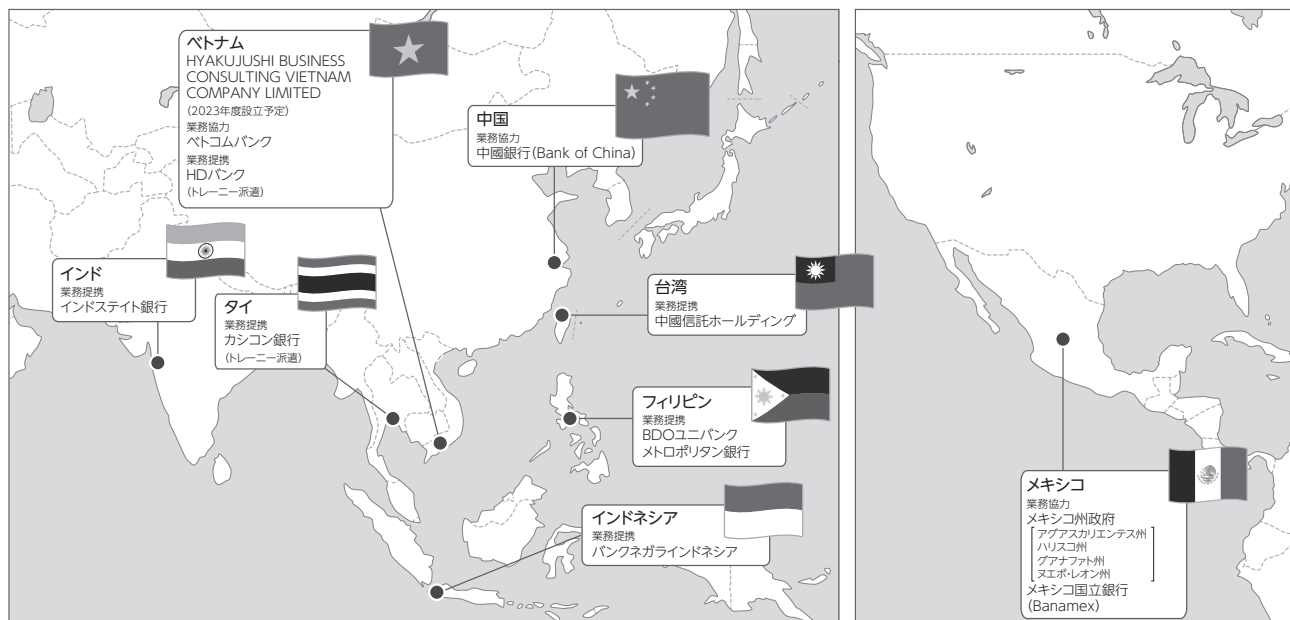
お客様のSDGsへの取組みを支援するため、様々な商品やサービスを取り扱っております。お客様のSDGsへの取組み状況を確認し、お客様のSDGs宣言の策定までサポートを行う法人向け有償サービス「百十四SDGs取組支援サービス」を取り扱っております。また、環境や社会に対しポジティブな効果をもたらすプロジェクトに資金使途を限定した「114グリーンローン」及び「114ソーシャルローン」のほか、企業戦略に即した目標値の達成状況に応じて金利を優遇する「114サステナビリティ・リンク・ローン」を取り扱っております。さらに、お客様のサステナビリティ経営の実践をサポートし、よりお客様との関係性を高め、企業価値向上と持続可能な成長に貢献すべく、2022年10月から「114サステナビリティ経営導入支援サービス」の取扱いを開始いたしました。

### ■ 海外ビジネス支援への取組み

すでに海外進出されているお客様、新たに海外とのお取引を検討しているお客様のビジネスを支援するため、コンサルティング部内に海外進出支援コンサルティングチームを配置しております。また、海外現地銀行（タイ/カシコン銀行、ベトナム/HDバンク）にトレーニーを派遣しており、2023年度中頃にベトナム・ホーチミン市にコンサルティング現地法人を設立する予定です。海外現地銀行などの業務提携先とも連携のうえ、海外の情報提供や仕入・販路開拓支援などお客様の海外進出支援に取り組んでおります。

### 海外サポート体制

(2023年4月30日現在)



### ■ 海外現地法人の資金調達を支援

お客様の海外現地法人の活動が活発化するなか、現地での資金ニーズが高まっており、かつ多様化しております。当行は単独、もしく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による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、お客様の資金調達をサポートしております。

## 低迷・再生期の取組み

低迷・再生期にあるお客さまには、必要に応じて融資条件等の変更に応じるとともに、外部専門機関とも連携し、経営改善や事業再生の支援に取り組んでおります。

### 条件変更先の実抜計画※策定先数

	2020年度	2021年度	2022年度
策定先数	162先	141先	157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

### 条件変更先の経営改善計画の進捗状況（2023年3月末）

条件変更先総数 883先		
好調先	順調先	不調先
105先	169先	609先

注) 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  
 及び経営改善計画がなし

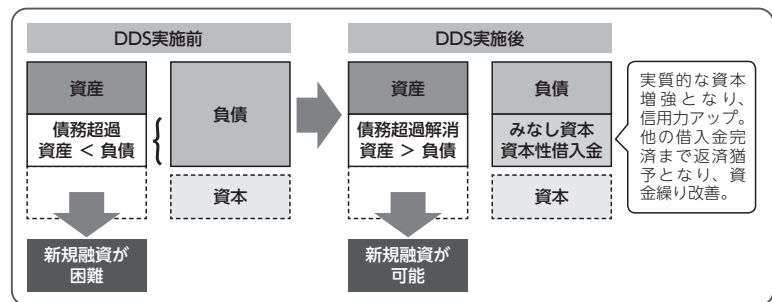
### REVIC・中小企業活性化協議会との連携

	2020年度	2021年度	2022年度
利用先数	68先	65先	55先

## 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組みを主導し、中小企業活性化協議会等の協力のもと、既存の融資条件を変更し、資本性借入金（DDS）を実施しております。また、資本性劣後ローンについては、日本政策金融公庫や商工組合中央金庫と連携して対応しております。

※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組みの一環として、「かがわ活性化ファンド」、「しこく中小企業支援ファンド」「しこく活性化ファンド」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企業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。

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、出資機能を活用した事業再生支援、「経営者保証に関するガイドライン」を活用した保証債務の整理による円滑な事業承継等に取り組んでおります。

## 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組み

当行ではお客さまの資金調達への多様化に対応し、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、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。

### 流動資産を活用した融資実績

（単位：件、百万円）

	2020年度		2021年度		2022年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
合計	290	38,077	263	36,058	252	32,967
うち、動産担保	25	4,669	22	3,966	24	3,567
うち、債権担保	38	2,233	30	2,347	32	2,605
うち、無担保	227	31,174	211	29,745	196	26,795

## 経営者保証ガイドラインへの取組み

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。

### 経営者保証ガイドライン活用先数

	2020年度	2021年度	2022年度
経営者保証ガイドライン活用先数（累計）	9,397先	10,299先	11,335先

## 新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合

	2021年4月 ～ 2021年9月	2021年10月 ～ 2022年 3月	2022年4月 ～ 2022年9月	2022年10月 ～ 2023年 3月
①新規に無保証で融資した件数	1,913	1,763	2,760	2,724
②経営者保証の代替手法で融資した件数	13	6	15	8
③新規融資件数	6,500	7,131	7,660	7,345
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合 (①+②) ÷ ③	29.6%	24.8%	36.2%	37.2%

## 事業承継時における保証徴求割合 (4類型)

	2021年4月 ～ 2021年9月	2021年10月 ～ 2022年 3月	2022年4月 ～ 2022年9月	2022年10月 ～ 2023年 3月
新旧両経営者から保証徴求① ÷ (①+②+③+④)	1.9%	5.4%	6.7%	5.6%
旧経営者のみから保証徴求② ÷ (①+②+③+④)	65.7%	56.5%	63.9%	60.5%
新経営者のみから保証徴求③ ÷ (①+②+③+④)	23.8%	31.5%	21.8%	27.4%
経営者からの保証徴求なし④ ÷ (①+②+③+④)	8.6%	6.5%	7.6%	6.5%

(注) ①旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結した件数  
 ②旧契約者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数  
 ③代表者の交代時において、旧契約者との保証契約を解除する一方、新経営者との保証契約を締結した件数  
 ④旧契約者との保証契約を解除し、かつ、新経営者との保証契約を締結しなかった件数

## 地域活性化に関する取組状況

### ■ 地方銀行4行による包括提携「四国アライアンス」

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)」を締結しております。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。

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おります。

### ■ 地域商社「Shikokuブランド株式会社」

お客さまが取り扱う商品や十分認知されていない地域資源の魅力を高め、四国以外に発信していくために、四国アライアンス4行で、地域商社「Shikokuブランド株式会社」を共同設立しております。商品開発、プロモーション等のブランディング支援に加え、4行の取引先へのビジネスマッチングを活用した販路開拓支援を行っております。

### ■ 地方公共団体との包括連携協定締結

香川県及び香川県内の8市9町すべての市・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締結し、「地方創生デスク」を中心に官民一体となって地域の活性化に取り組んでおります。

### ■ 農業分野への取組み

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次産業化及び農工商連携の支援など、お客さまの経営全般のご相談に応じております。

特に近年は、日本政策金融公庫代理貸付や協調融資及び畜産ABLの活用等、農業融資の高度化に取り組んでおります。

### ■ 「観光振興デスク」による着地型観光支援

観光振興を通じて地域活性化に貢献するために設置した「観光振興デスク」が中心となり、地元香川県の伝統的な企業や地域の隠れた魅力を発見・調査・発信する活動を行っております。地方公共団体や他業種企業等と連携してモニタリング研修会を実施し、新たな着地型観光プラン<sup>\*</sup>の企画に役立つ情報やアイデアを提供しております。2022年7月には、日本航空株式会社と「地方創生の推進に係る包括連携協力に関する協定書」を締結いたしました。地域の観光活性化や誘客支援、地域資源の発掘や磨きあげといった分野において両社の持つノウハウやネットワークを有効活用し、香川県における地方創生の実現をめざすことを目的としております。

<sup>\*</sup>旅行者を受け入れる側の地域(着地)が、その地域ならではの観光資源をもとにした旅行商品や体験プログラムを企画・運営する形態のこと。

### ■ 「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、「婚活デスク」を設置しております。

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、地方公共団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、お取引先企業の事業承継の問題解決に積極的に関与してまいります。

### ■ 脱炭素に取り組むお客さまの支援

香川県や県内金融機関等と「香川県ESG脱炭素設備投資促進コンソーシアム」を組成し、省エネルギー設備の導入を計画している事業者に対する融資相談のほか、CO<sub>2</sub>削減目標の設定や削減計画づくりを支援する専門家派遣等を行っております。

また、CO<sub>2</sub>排出量診断からCO<sub>2</sub>排出量削減の提案・取組支援まで、カーボンニュートラル対応に必要な取組みをまとめた「百十四カーボンニュートラル取組支援パッケージ」を取り扱っております。2022年5月には四国電力株式会社と「地域社会・地域企業のカーボンニュートラルに向けた取組み支援に係る連携協定」を締結し、本商品の支援内容を拡充するとともに、両社が提供する商品やサービスを効果的に組み合わせることで、香川県を中心とした地域社会や地域企業のカーボンニュートラル実現に向けて取り組んでおります。