

中小企業の経営の改善及び地域活性化のための取組み

中小企業の経営支援に関する取組方針

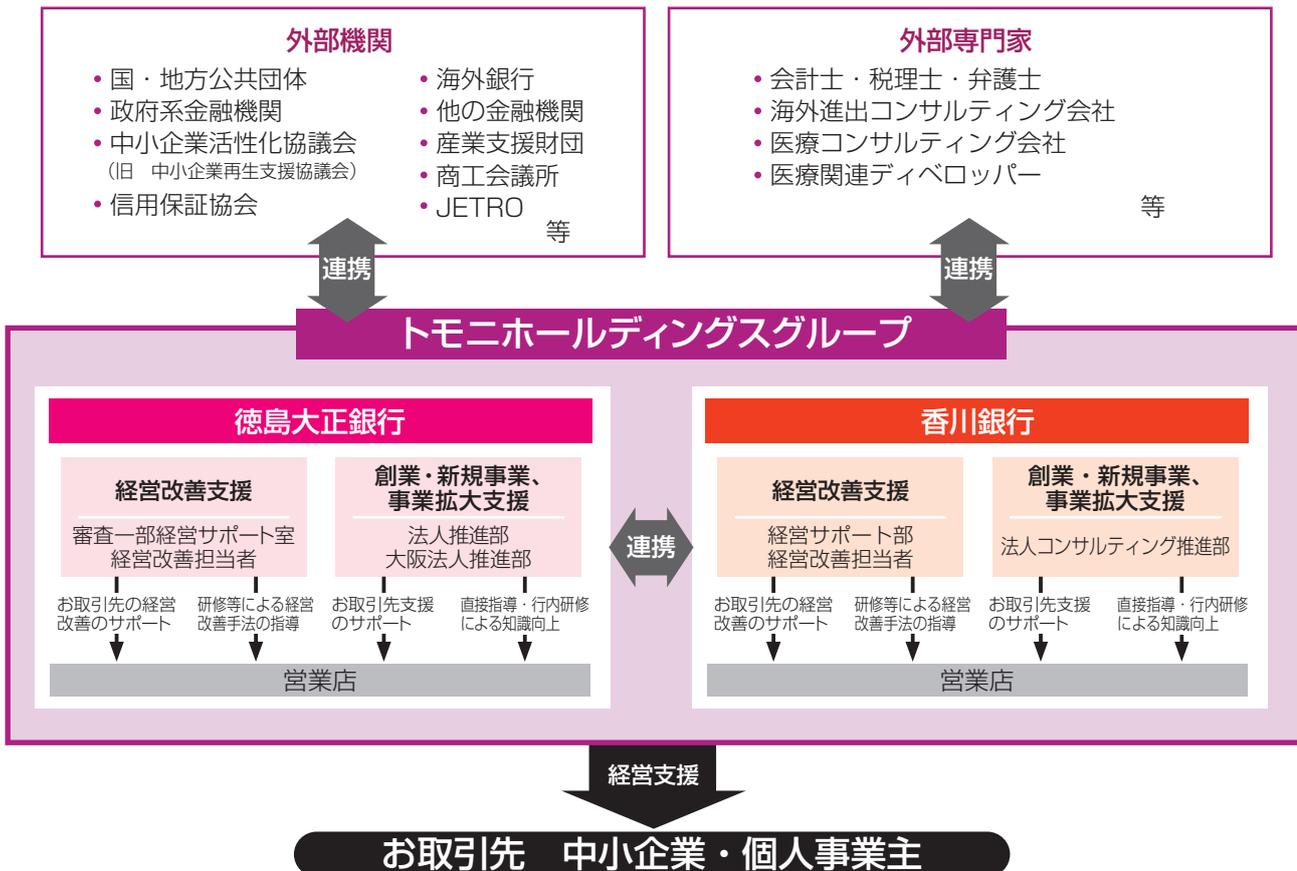
トモニホールディングスグループは、グループ経営ビジョンの一つに「お客さまとともに成長（地域において持続的安定的な金融仲介機能を発揮し、地域のお客さまとともに成長し続けます。）」を掲げており、地域のお客さまへの円滑な金融仲介機能の発揮に取り組んでおります。

銀行子会社である徳島大正銀行及び香川銀行においては、「金融円滑化・地域密着型金融への取組み」を主要施策の一つと位置付け、お客さまへの資金供給、債務の弁済に係る負担の軽減及び経営に関する支援等について、全行を挙げて積極的に取り組み、地域経済の健全な発展に寄与してまいります。

中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況

中小企業・個人事業主のお取引先に対して、徳島大正銀行及び香川銀行の本部専門部署と営業店が一体となって、新規開業、事業拡大等ご融資に関する相談、経営改善計画書策定支援等の経営相談に積極的に取り組んでいます。

また、外部機関や外部専門家等とも連携を図り、お客さまの経営全般の課題解決に向けたコンサルティング機能の発揮に向け、積極的に取り組んでいます。



【 中小企業経営力強化支援法に基づく認定の取得 】

徳島大正銀行及び香川銀行では、コンサルティング機能の発揮に向け、平成24年11月、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律（中小企業経営力強化支援法）」第17条第1項の規定に基づく「経営革新等支援機関」（認定支援機関）としての認定を受けています。

中小企業の経営の改善及び地域活性化のための取り組み

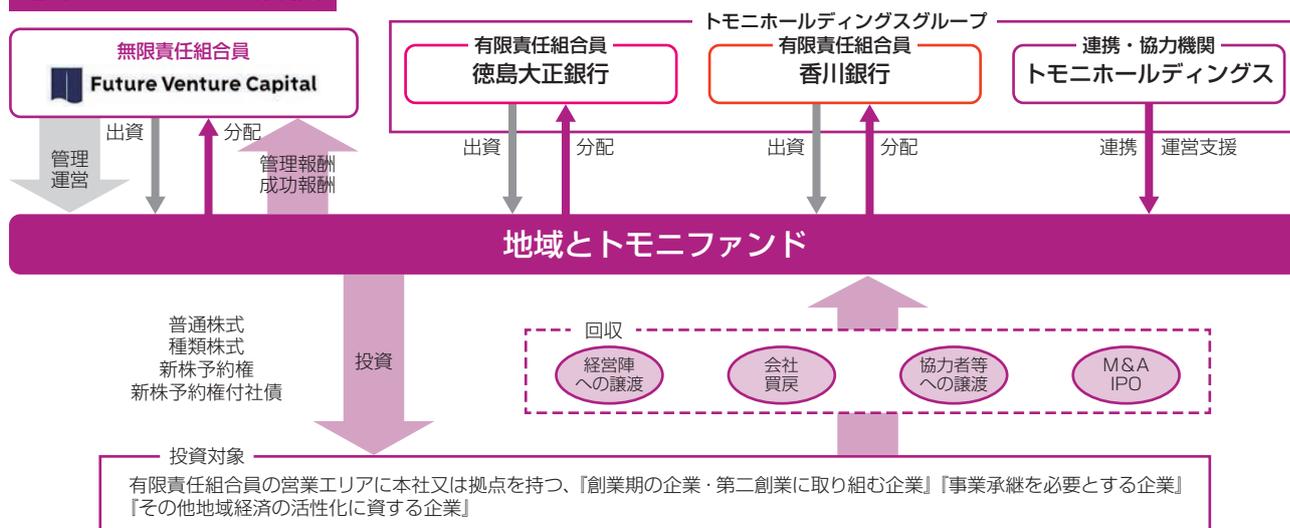
■「地域とトモニ1号投資事業有限責任組合（地域とトモニファンド）」の設立

「地域とトモニ1号投資事業有限責任組合（略称：地域とトモニファンド）」をフューチャーベンチャーキャピタル(株)と共同で設立しました。

「地域とトモニファンド」は、徳島大正銀行及び香川銀行の営業エリアに本社又は拠点を持つ、『創業期の企業・第二創業に取り組む企業』『事業承継を必要とする企業』『その他地域経済の活性化に資する企業』を投資対象としており、本ファンドの活用により、地域金融グループとして地域経済の活性化に寄与できるものと考えています。

これまでの投資実績は、累計で10先、289百万円となっています。

地域とトモニファンド体制図

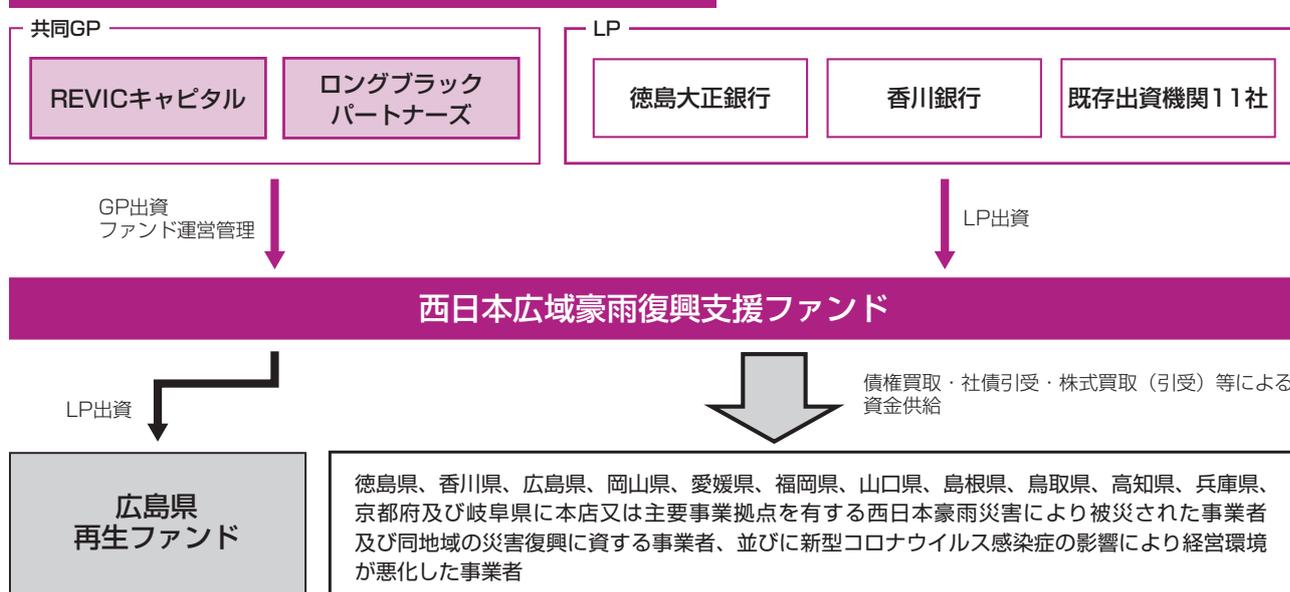


■「西日本広域豪雨復興支援ファンド投資事業有限責任組合」への出資

平成30年7月の豪雨災害により被災された事業者のみなさまの支援を目的として設立された「西日本広域豪雨復興支援ファンド投資事業有限責任組合」が、新型コロナウイルス感染症の影響を受けておられる事業者の皆さまを支援対象に加えるとともに、徳島県及び香川県を支援対象地域に追加したことを受け、その主旨に賛同し出資を行いました。

被災地域の地域金融機関等と連携し、本ファンドを活用することで、お客さま及び地域経済の早期復旧・復興を支援していきます。

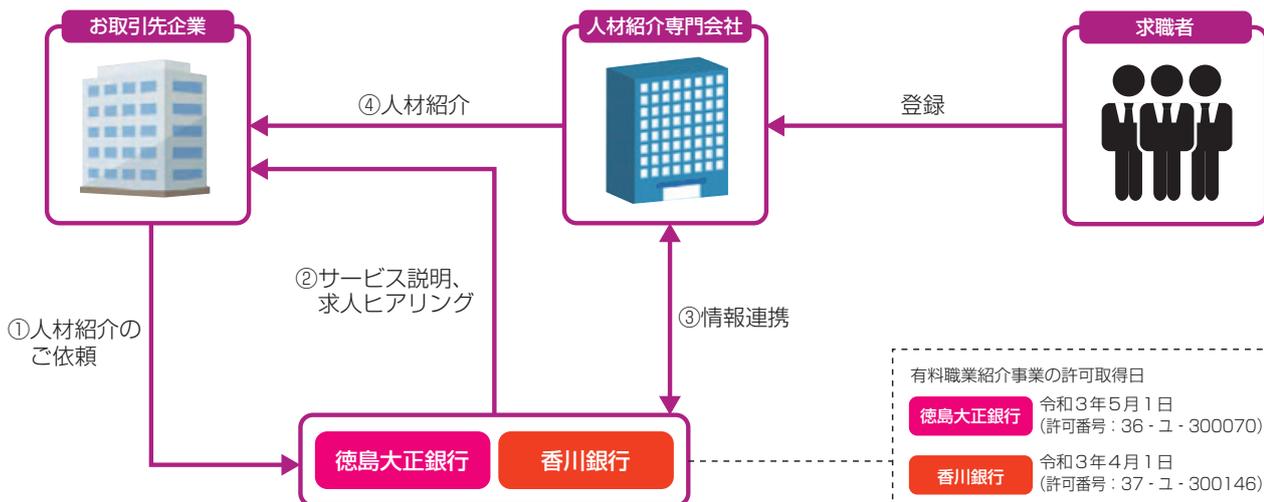
「西日本広域豪雨復興支援ファンド投資事業有限責任組合」体制図



■ 人材紹介業務への参入

少子高齢化の進展に加え、地方においては大都市圏への人口流出や事業承継問題の影響等により、人材の確保（特に、経営幹部人材、管理職人材、後継者等）を経営上の優先課題と位置付けている企業が増えてきています。こうした経営課題解決のサポートを行うため、当社グループは、人材紹介業務に参入し、お取引先の持続的な成長を支援することで、地域経済の活性化に貢献していきます。

人材紹介業務のスキーム図



金融仲介機能の発揮に向けた取組状況

【金融仲介機能のベンチマークの掲載について】

金融仲介機能のベンチマークとは、地域金融機関は金融仲介機能の質を高め、取引先企業の成長や地域経済の活性化等にも貢献していくことが求められており、各金融機関がその取組みに対して自己評価を行うための指標です。

当社グループでは、中小企業の経営支援や地域活性化のための取組みについて、関連する金融仲介機能のベンチマークを掲載しています。

※ 採用するベンチマークの項目の定義については、各銀行子会社の基準に差異がありますので、項目によっては計数に差がある場合があります。また、取組施策の優先度合いや定義の見直し等により、今後変動することがあります。

【メイン取引先の状況】

中小企業の経営支援に関する取組方針に基づき、グループ一体となって最適なソリューションを提供することで、取引先企業の経営改善に向けた取組みを積極的にサポートしています。

ベンチマーク	徳島大正銀行		香川銀行	
	令和3年3月末	令和4年3月末	令和3年3月末	令和4年3月末
メイン取引先数(A)	3,897先	4,017先	5,117先	5,645先
メイン取引先数の融資残高	5,563億円	5,700億円	3,814億円	4,926億円
Aのうち経営指標が改善した先(B)	2,476先	2,577先	3,370先	3,291先
改善先の割合(B/A)	63.5%	64.1%	65.8%	58.2%

中小企業の経営の改善及び地域活性化のための取組み

ベンチマーク

経営指標等が改善した先(B)の融資残高



- ・令和3年度においては当社グループ行合算のメイン取引先のうち60%以上の取引先について、経営指標の改善が見られます。
- ・メイン取引先のうち経営指標の改善した取引先に対する融資残高は、経営改善に伴う資金需要等に積極的に対応したこと等により増加しています。

※メイン取引先
決算データが直近2期あり、当社グループ行の融資残高が最も大きい法人取引先
※経営指標
売上高、営業利益、従業員数、労働生産性（従業員一人当たりの営業利益）

【ライフステージに応じたコンサルティング機能の発揮】

当社グループは、お取引先の各ステージ（創業期、成長期、安定期、低迷期、再生期）におけるニーズや経営課題を解決し、中長期的な成長を支援するコンサルティング機能の発揮を積極的に行っています。

【ライフステージ】



ベンチマーク		項目	創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期
徳島大正銀行	令和3年3月末	融資先数	1,021先	1,341先	8,459先	1,389先	942先
		融資残高	811億円	1,543億円	9,197億円	877億円	907億円
	令和4年3月末	融資先数	987先	1,462先	8,500先	1,701先	794先
		融資残高	839億円	1,745億円	9,207億円	1,545億円	741億円

ベンチマーク		項目	創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期
香川銀行	令和3年3月末	融資先数	731先	1,436先	8,207先	2,308先	2,166先
		融資残高	396億円	1,216億円	5,036億円	659億円	1,178億円
	令和4年3月末	融資先数	456先	1,574先	8,813先	2,578先	1,976先
		融資残高	226億円	1,392億円	5,443億円	927億円	1,089億円

【経営者保証に関するガイドラインへの取組み（経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び、全与信先数に占める割合）】

当社グループは、「経営者保証に関するガイドライン」を踏まえ、お客さまと保証契約を締結する場合、また、保証人のお客さまが本ガイドラインに則した保証債務の整理を申し立てられた場合は、本ガイドラインに基づき、誠実に対応するよう努めています。

(令和4年3月末)

ベンチマーク	徳島大正銀行	香川銀行
経営者保証に関するガイドラインの活用先数 (全与信先数に占める割合)	1,981先 (14.7%)	1,488先 (9.7%)

徳島大正銀行

■ 全取引先数と地域の取引先数の推移

地元徳島及び大阪を中心に四国地区、関西地区、関東地区において、お取引先数を着実に増やし、金融仲介機能の発揮、地域経済の活性化に取り組んでいます。また、本業支援に関連する研修の実施、資格の取得等、人材育成にも積極的に取り組んでいます。

ベンチマーク	徳島県	香川県	愛媛県	高知県	大阪府	兵庫県	京都府	東京都	合計
令和2年3月末	5,365先	275先	566先	518先	3,409先	1,235先	81先	711先	12,160先
令和3年3月末	6,193先	294先	565先	550先	3,424先	1,238先	96先	792先	13,152先
令和4年3月末	6,173先	301先	554先	581先	3,597先	1,229先	122先	887先	13,444先

■ 事業性融資新規取引先数

ベンチマーク	徳島地区	大阪地区	東京地区	その他	合計
令和2年度	1,306先	1,125先	237先	271先	2,939先
令和3年度	402先	792先	249先	175先	1,618先

■ メイン取引（融資残高1位）先数の推移、及び、全取引先数に占める割合

ベンチマーク	令和3年3月末	令和4年3月末
メイン取引先数（※） （全取引先数に占める割合）	3,897先 (29.6%)	4,017先 (29.9%)

※ 取引先の借入残高に占める当行の割合が1位の先

■ 本業支援に関連する研修実施、資格取得者数等

ベンチマーク	研修実施回数	研修参加者数	資格取得者数（※）	資格保有者数（※）
令和2年度	20回	410人	13人	133人
令和3年度	29回	805人	4人	137人

※ 中小企業診断士、M&Aエキスパート、農業経営アドバイザー、医療経営士等の資格

香川銀行

■ 全取引先数と地域の取引先数の推移

香川県・愛媛県・岡山県を中心に、瀬戸内圏の地域に根ざした金融仲介機能の発揮、地域経済の活性化に取り組んでいます。また、本業支援に関連する研修の実施、資格の取得等、人材育成にも積極的に取り組んでいます。

ベンチマーク	香川県	愛媛県	岡山県	徳島県	高知県	広島県	大阪府	東京都	合計
令和2年3月末	6,618先	2,466先	2,147先	351先	307先	170先	1,817先	296先	14,172先
令和3年3月末	6,954先	2,591先	2,163先	353先	320先	192先	1,943先	332先	14,848先
令和4年3月末	7,238先	2,692先	2,189先	344先	333先	203先	2,010先	388先	15,397先

■ メイン取引（融資残高1位）先数の推移、及び、全取引先数に占める割合

ベンチマーク	令和3年3月末	令和4年3月末
メイン取引先数（※） （全取引先数に占める割合）	5,117先 (34.5%)	5,645先 (36.7%)

※ 取引先の借入残高に占める当行の割合が1位の先

中小企業の経営の改善及び地域活性化のための取組み

【 創業・新規事業開拓の支援 】

グループ共同施策

■ 地方公共団体等との連携協定に基づく創業・第二創業支援

地方創生に対する取組強化の一環として、地方公共団体や外部機関との連携協力協定書等の締結をしています。また、創業・第二創業向け融資商品の取扱い等を通じて、創業等への支援に積極的に取り組み、地域経済の活性化を支援しています。

<連携協力協定書等締結先一覧>

徳島大正銀行	香川銀行
徳島県、徳島市、鳴門市、小松島市、阿南市、吉野川市、阿波市、美馬市、三好市、勝浦町、上勝町、佐那河内村、石井町、神山町、那賀町、牟岐町、美波町、海陽町、松茂町、北島町、藍住町、板野町、上板町、つるぎ町、東みよし町、徳島県商工会連合会、美馬市商工会、(公財)とくしま産業振興機構、徳島県よろず支援拠点、(独)中小企業基盤整備機構四国支部、(税)ひまわり会計事務所、(税)徳島、(税)すばる会計、平井吉信事務所、徳島県中小企業家同友会、(独)中小企業基盤整備機構近畿本部、大阪府事業引継ぎ支援センター、大阪府商工労働部、大阪産業創造館、(株)日本政策金融公庫、(株)商工組合中央金庫	丸亀市、善通寺市、土庄町、小豆島町、琴平町、多度津町、まんのう町、香川県商工会連合会、(公財)かがわ産業支援財団、(独)中小企業基盤整備機構四国支部、香川県行政書士会、(一社)香川県中小企業診断士協会、TKC四国会香川支部、香川県中小企業家同友会、高松信用金庫、(株)日本政策金融公庫、(株)商工組合中央金庫

■ 創業支援関与の状況

当社グループは、お取引先に対して、各行の本部専門部署と営業店が一体となって、創業・第二創業の支援に積極的に取り組んでいます。

■ 持続可能な地域経済の発展に係る連携・協力に関する協定書の締結

トモニホールディングス、徳島大正銀行及び香川銀行は、徳島大学、香川大学、阿南工業高等専門学校及び香川高等専門学校との間で、相互に連携・協力し、将来にわたって持続可能な地域経済の発展に貢献することを目的に、「持続可能な地域経済の発展に係る連携・協力に関する協定書（略称：地域とともに産学連携）」を締結しました。

この「地域とともに産学連携」により、大学及び高専は、当社グループが持続可能な地域経済の発展に貢献するために必要となる機能を適切に発揮していくため、アドバイス等を行います。また、当社グループは、大学及び高専が保有する特許等の知的財産及び技術・研究成果を用いて起業する若しくは事業化する企業活動又はベンチャーに対して、地域とトモニ1号投資事業有限責任組合の活用を含め、経営面・金融面でのサポートを行います。さらに、当社グループ並びに大学及び高専は、地域経済を支える金融機能を維持するために、相互に協力して人材育成に努めることとしています。その一環として、徳島大学、香川大学及び阿南工業高等専門学校の学生を対象に、経済や金融に関する講演会をオンライン等で開催しています。



徳島大正銀行

創業・第二創業支援への取組み

創業準備段階のご相談、創業計画の策定から事業開始まで、外部支援機関とも連携して、積極的にサポートを行っています。

● 創業計画の策定

事業計画	具体的な事業計画の策定をサポートします。
資金計画	お客さまの資金計画や資金繰りに添ったご融資を提案します。
補助金・助成金	経営革新等認定支援機関として、創業関連の補助金・助成金の申請をサポートします。
専門家のご紹介	当行のネットワークを活用し、会計や税務、労務、登記等、お客さまの必要に応じて税理士や社会保険労務士をはじめとした様々な専門家をご紹介します。

【創業支援関与先数】

ベンチマーク	創業期	第二創業
令和2年度	152先	2先
令和3年度	155先	2先

※ 創業期…創業又は会社設立5年以内

【創業支援先数（支援内容別）】

ベンチマーク	創業計画策定支援	創業期取引先への融資	創業期取引先への融資（保証協会）	創業支援機関等の紹介
令和2年度	32先	46先	110先	112先
令和3年度	40先	85先	78先	78先

※ 融資…開業資金等、創業に係る融資のみを計上

● 各種セミナー等のご案内

補助金・助成金のご案内、各種セミナーの開催、商談会のご招待等、お客さまの創業に役立つ情報提供を行います。

また、当行では企業会員ネットワーク「とくぎんサクセスクラブ」を運営しており、お客さまの更なる飛躍のための情報や、企業同士の情報交換の場を提供しています。

● ベンチャー育成サポート

令和元年9月に設立した「地域とトモニ号投資事業有限責任組合（略称：地域とトモニファンド）」により、「創業期の企業・第二創業に取り組む企業」「事業承継を必要とする企業」「地域経済の活性化に資する企業」に対する出資等を行っています。

医療・介護分野への新規開業支援の取組み

高齢化社会の進展に伴い、ニーズの増加している医療・介護分野に積極的に取り組んでいます。お医者さまの新規開業や介護施設の新設に際して、税理士・コンサルティング業者・医療機器メーカー・不動産業者等と連携し積極的な開業支援を行っています。また、大阪府と連携した融資制度「地域医療応援融資」や「高齢者向け事業開業援資金」を活用し、開業時の資金需要にお応えしています。

香川銀行

創業・第二創業時の資金需要への対応

● 商品の充実

創業・第二創業における資金需要に幅広くお応えできるよう、商品の充実を図っています。

また、女性や30歳未満の起業家向けへの優遇金利を適用する等、女性や若者による起業へのサポートを強化しています。

商品名	資金用途
かがわ創業・第二創業対策融資	創業や業種転換（第二創業）に必要な資金
かがわ事業サポートつなぎ融資	補助金等が入金になるまでのつなぎ資金
かがわ新事業サポート融資	6次産業化や農商工連携等に必要な資金

中小企業の経営の改善及び地域活性化のための取組み

●認定経営革新等支援機関としての創業補助金獲得支援への取組み

当行は、認定経営革新等支援機関としての認定に基づき、創業・新事業開拓への取組みとして、香川県内で創業、第二創業、新分野進出を行う際の初期費用の一部に補助を受けられる香川県独自の創業補助金（起業等スタートアップ支援補助金）の活用支援を行っています。

令和3年度においては、8件の策定支援を行いました。いずれも地域課題解決につながる商品・サービスの提供を目指すものであり、創業予定者に対して事業計画作成のアドバイスや、補助金申請に伴うフォローアップを行いました。

起業・創業者の増加は、地域経済の活性化にとって重要なファクターであり、今後も積極的に支援していきます。

【創業支援関与先数】

ベンチマーク	創業期	第二創業
令和2年度	636先	0先
令和3年度	618先	0先

※ 創業期…創業から5年までの期間

【創業支援先数（支援内容別）】

ベンチマーク	創業計画策定支援	創業期取引先への融資	創業期取引先への融資（保証協会）	創業支援機関等の紹介
令和2年度	29先	199先	374先	81先
令和3年度	19先	285先	200先	151先

■医療・介護分野への新規開業支援の取組み

高齢化の進展に伴う医療・介護分野へのニーズに対応するため、融資商品「香川医療・介護開業サポートローン」や、医療法人が発行する債券「医療機関債」等、状況に応じた多様な商品を準備しています。資金調達支援以外にも、開業地における簡易診療圏調査（マーケット調査）、開業後の事業収支策定支援を通じた助言、開業に役立つ情報提供や外部専門機関との連携・紹介を行っています。

また、近年では、医療・介護分野においても事業承継が課題となっていることから、医療法人に対する事業承継アドバイスや、M&Aに関するご相談への対応、事業承継時の設備機器等の更新支援等、きめ細かなコンサルティングサービス提供に努めています。

【成長段階における支援】

グループ共同施策

■お取引先のPR・販路拡大支援

●アンテナショップ「徳島・香川トモニ市場 ～ふるさと物産館～」

お取引先及び徳島県・香川県の優れた特産品の首都圏での販売及びPRを目的として、東京有楽町にアンテナショップ「徳島・香川トモニ市場 ～ふるさと物産館～」を開設しています。



徳島・香川トモニ市場～ふるさと物産館～

●ネットショップ「徳島・香川トモニ市場ヤフーショッピング店」

お取引先へのネットショップ活用による売上拡大支援等を目的として、トモニ市場の運営者であるGINZAFARM(株)と合意し、Yahoo!ショッピング内においてネットショップ「徳島・香川トモニ市場ヤフーショッピング店」を開設しています。（URL：<https://store.shopping.yahoo.co.jp/tomon-yichiba/>）



徳島・香川トモニ市場 ヤフーショッピング店

● アンテナコーナー「トモニ市場in八幡浜」

お取引先の優れた特産品等の販路拡大等を目的として、愛媛県八幡浜市の道の駅八幡浜みなと内アゴラマルシェに、アンテナコーナー「トモニ市場in八幡浜」を開設しています。



トモニ市場in八幡浜

● 「トモニmini商談会」のオンライン開催

お取引先の優れた商品の販路拡大を目的として、バイヤーを招聘する小さな商談会「トモニmini商談会」を定期的で開催しています。令和3年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、オンラインで開催しました。



オンライン開催したトモニmini商談会

■ 共同セミナーの開催

当社グループのより一層のシナジー効果を発揮することを目的として、「トモニ起業・創業セミナー」「トモニ医業経営セミナー」等を共同開催しています。令和3年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、オンラインで開催しました。



オンライン開催したトモニ起業・創業セミナー

■ 中小企業の海外進出支援に対する取組み

お取引先の海外展開を支援するため、外部機関との連携強化を行っています。新型コロナウイルス感染症の影響により海外渡航が制限される中、現地情報の提供が可能な態勢を整え、事業拡大をサポートしています。

● 海外銀行との連携

メキシコのグアナファト州政府、ヌエボ・レオン州政府及び同国金融機関のバナメックスが、それぞれ(株)国際協力銀行(JBIC)と締結した「中堅・中小企業の現地進出支援に係る覚書」に参加し、両州政府及びバナメックスと提携関係を結んでいます。その他、同様のスキームで、メキシコのアグアスカリエンテス州政府及び同国ハリスコ州政府、バンクネガラインドネシア(インドネシア)、インドステイト銀行(インド)、メトロポリタン銀行(フィリピン)、ベトコム銀行(ベトナム)と連携・協力体制を構築しており、お取引先が、メキシコ、インドネシア、インド、フィリピン及びベトナムに進出する際のきめ細やかなサポートを可能としています。

● 海外展開一貫支援ファストパス制度への参加

外務省(在外公館を含む)、(独)日本貿易振興機構(JETRO)等、海外展開に知見がある機関に対して、海外進出を目指すお取引先を紹介する「海外展開一貫支援ファストパス制度」へ参加し、お取引先の海外進出を支援しています。

● 海外進出サポート体制の強化

海外進出サポートに係る業務提携

- ・ 企業のディスクロージャー・IR支援の専門会社である(株)プロネクサスと、お取引先の海外進出支援を目的とした業務提携契約を締結しています。
- ・ ジェイ・ウィル・グループの(株)ジェイ・ウィル・インターナショナル及びJ-Will International (Thailand) Co.,Ltd.と、お取引先の海外進出支援を目的とした業務提携契約を締結しています。
- ・ (株)日本政策金融公庫と「スタンドバイ・クレジット制度」に係る基本契約を締結しています。「スタンドバイ・クレジット制度」は、(株)日本政策金融公庫が業務提携する海外金融機関(インドネシア、シンガポール、タイ、韓国、フィリピン、ベトナム、マレーシア、メキシコ及び台湾)に対して債務保証のための信用状を発行し、お取引先の現地通貨建て資金調達円滑化をサポートする制度で、お取引先の海外ビジネスをサポートするものとなっています。

中小企業の経営の改善及び地域活性化のための取組み

徳島大正銀行

各種セミナー・商談会の開催やビジネスマッチング等により、お客さまの販路拡大や経営改善の支援に積極的に取り組んでいます。

■ ソリューション提案先数及び融資額及び、全取引先数及び融資額に占める割合

ベンチマーク	令和2年度	令和3年度
ソリューション提案先 (全取引先に占める割合)	410先 (3.1%)	398先 (2.9%)
ソリューション提案先の融資残高 (全取引先に占める割合)	536億円 (4.0%)	531億円 (3.8%)

※ 商談等の成約があった提案件数のみ計上

■ 販路開拓支援を行った先数（地域別及び、店舗ネットワーク等を活用した販路開拓支援）

ベンチマーク		令和3年度
地域別での販路開拓支援	地元（徳島県、大阪府）	51先
	地元以外	30先
	海外	1先
店舗ネットワーク等を活用した販路開拓支援	徳島と大阪地区・東京地区の双方向での販路開拓支援	7先
	当行取引先と香川銀行取引先との販路開拓支援	7先

※ 商談等の成約があった先のみ計上

■ 経営課題解決への取組み

お客さまの経営目標の達成やお客さまが抱える経営課題を解決するために、当行の情報ネットワークを活用し、最適なビジネスパートナーをご紹介します。「新たな販路を開拓したい」「生産・業務の委託先を探したい」等の幅広いご要望にお応えします。

● ビジネスマッチング

お客さまの商品の販路拡大、商品の仕入情報等、ビジネスの拡大に役立つ情報を幅広く提供しています。

ビジネスマッチングご紹介の事例

販売・仕入の強化	・新しい販売先・仕入先のご紹介 ・商品開発パートナーのご紹介 等
開発・販売等の業務提携	・新製品の共同開発パートナーのご紹介 ・販売パートナーのご紹介 等
コスト削減・業務の効率化	・経費削減につながるソリューションパートナーのご紹介 ・各種アウトソーシングサービス提供者のご紹介 等
IT化・システム導入	・ITの導入や見直しに関するソリューションパートナーのご紹介 ・システム導入にかかるベンダーのご紹介 等
事業の多角化	・新規事業進出にかかるパートナー企業のご紹介 等

● 人材紹介業務への参入

お客さまが抱える人材不足等の課題解決を支援するため、当行提携先の人材紹介会社と連携してニーズに沿った提案を行います。

● 海外進出支援

専門スタッフおよび外部機関との連携により、輸出入取引や海外進出をサポートしています。

支援の内容

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| 1. 海外進出、現地法人設立に関する支援・アドバイス | 4. 外部専門家・コンサルタントの紹介 |
| 2. 現地の法務・財務・税務等の情報提供 | 5. 海外との輸出入手続サポート |
| 3. 海外企業の信用調査 | 6. 海外向けセミナー開催 等 |

● セミナーの開催

お取引先への情報提供の一環として、当行のお取引先で構成する会員組織「とくぎんサクセスクラブ」を通じ、経営に役立つセミナーを定期的に開催しています。

令和3年度においては、徳島で活躍する起業家4名を講師としてお招きして、オンラインによる経営戦略セミナーを行いました。

■ コンサルティング機能の発揮

事業性評価等により、お客さまのニーズや成長可能性等を把握し、各種ソリューションサービスの提供を通じて、お客さまの企業価値向上を支援しています。

● 生産性向上・業容拡大の支援

業歴20年以上の洋菓子店を経営するお客さまに、手狭な売り場面積を解消するための新店舗建設を支援しました。売り場面積拡大に伴って商品ラインナップが充実し、地域のランドマークとなった新たな店舗は集客力向上につながっています。



売り場面積拡大に伴う商品ラインナップの充実

● 地域活性化への取組み

関西で繊維製品製造業を営む法人のお客さまに、経営者が生まれ育った故郷徳島への貢献の想いがこもった新工場建設を支援しました。お客さまのニーズに対応したビジネスマッチング等、複合的な提案も行っています。新工場では、地元の雇用創出等、地域活性化の一翼を担うことが期待されています。



経営者の故郷における新工場建設

香川銀行

各種セミナー・商談会の開催やビジネスマッチング等により、お客さまの販路拡大や経営改善の支援に積極的に取り組んでいます。

■ ソリューション提案先数及び融資額及び、全取引先数及び融資額に占める割合

ベンチマーク	令和2年度	令和3年度
ソリューション提案先 (全取引先に占める割合)	860先 (6.1%)	952先 (6.2%)
ソリューション提案先の融資残高 (全取引先に占める割合)	467億円 (6.0%)	653億円 (7.2%)

■ 販路開拓支援を行った先数（地域別）

	ベンチマーク	令和3年度
地域別での販路開拓支援	地元（香川県、愛媛県、岡山県）	420先
	地元以外	87先

■ 経営課題解決への取組み

● 有料コンサルティングによる経営課題解決に向けた支援

お取引先の経営課題解決を目的として、令和2年10月より、有料によるオーダーメイド型のコンサルティングサービスを提供しています。

行内体制として、コンサルティングファームでの勤務経験のある行員や中小企業診断士等の国家資格を保有する2名を専門部署内に配置し、お取引先が抱える様々な経営課題解決に向けたコンサルティングを行っています。

具体的な対応ステップとしては、①お取引先への訪問・経営課題等のヒアリング、②コンサルティング提案、③受託、④コンサルティング実施・定期報告という流れとなっています。

また、上記に加え、「補助金受給」「SDGs宣言策定」「各種公的施策の認定取得」「BCP計画策定」「自社PR」に向けた定型的なコンサルティング支援も行っています。

今後も多くのコンサルティング実績を積み重ねることで様々な経営課題への対応力を磨き、質の高いサービス提供に努めていきます。

コンサルティングスケジュール表

中小企業の経営の改善及び地域活性化のための取組み

■ 販路開拓支援への取組み

● 個別相談会の開催による販路拡大支援

令和3年度は、バイヤーオーダー型の個別相談会を企画・開催しました。具体的には、商談をご希望されるお取引先20社の商品内容を1冊のパンフレットに掲載し、趣旨に賛同いただいた複数のバイヤー（買い手）にご協力いただくことで、当該パンフレットを通じてお取引先とバイヤーの商談・取引につなげる仕組みとなっています。掲載された商品内容に基づいて、バイヤーから直接、売り手企業にアプローチする流れから、「バイヤーオーダー型」と呼んでいます。

当該取組みにより、コロナ禍ではありましたが、3社のバイヤーと9つの商談を行うことができました。また、バイヤーの中には首都圏のスーパーマーケットにもご参加いただき、結果として、地方と首都圏を結ぶビジネスマッチングとなりました。

今後もお取引先の本業支援を目的として、積極的に販路拡大に向けた取組みを行っていきます。



商談会のパンフレット

■ 人材確保支援への取組み

● 人材紹介業務への参入

令和3年4月1日、当行は有料職業紹介事業の許可を取得し、人材紹介業務へ参入しました。

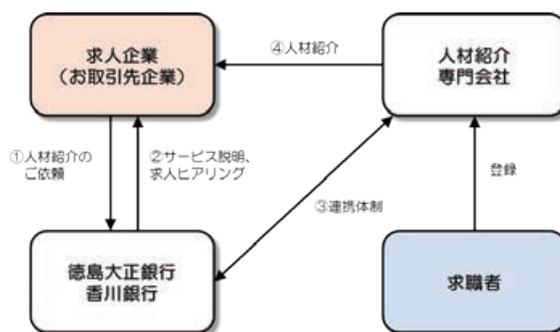
紹介責任者を含めた支援担当者を配置し、人材紹介専門会社との連携により、お取引先の人材確保支援を行う体制を整えています。

少子高齢化の進展に加え、地方においては大都市圏への人口流出や事業承継問題の影響等により、人材の確保（特に、経営人材、専門人材、後継者等）を経営上の優先課題と位置づけている企業が増えています。

● 人材確保の実績

令和3年度中にはお取引先より30名の採用希望が寄せられ、うち、経営人材に関しては1名を採用することができました。また、経営人材や専門人材の紹介支援強化を目的として、香川県プロフェッショナル人材戦略拠点との連携を通じて、当該拠点に登録する人材紹介会社11社との間で覚書を締結しました。さらに、令和4年3月31日に先導的人材マッチング事業の間接補助事業者に当行が採択され、首都圏等の大手企業経験者等を地方の中小企業の経営人材や後継者候補として強力にマッチング支援していく素地が整いました。

今後、アフターコロナに向けて人材ニーズはますます増加するものと想定され、人材紹介支援を通じたお取引先の経営支援により、地域経済の活性化に貢献していきます。



人材紹介業務のスキーム図

【 経営改善・事業再生・業種転換等への支援 】

グループ共同施策

■ 事業性評価の取組み

当社グループは、政府系金融機関等の外部機関やコンサルティング会社等の外部専門家とも連携を図り、お取引先の経営全般の課題解決に向けたコンサルティング機能の発揮を積極的に行っています。様々なライフステージにあるお取引先の事業内容や成長可能性を適切に評価し、課題・ニーズを的確に把握するとともに、その課題等を共有し、最適なソリューションを提供することでお取引先の企業価値向上に努めています。

【事業性評価先数及びその融資残高】

(令和4年3月末)

ベンチマーク	徳島大正銀行	香川銀行
事業性評価先（全与信先に占める割合）	2,677先（ 19.9% ）	1,736先（ 11.3% ）
事業性評価先の融資残高（全与信先に占める割合）	3,574億円（ 25.3% ）	1,870億円（ 20.6% ）

■ 事業再生支援先における実抜計画策定先数、及び、同計画策定先のうち達成先・未達成先の先数・割合

当社グループは、お取引先に対して、各行の本部専門部署と営業店が一体となって、経営改善計画書策定支援等の経営相談に積極的に取り組んでいます。

(令和4年3月末)

ベンチマーク	事業再生支援先における 実抜計画策定先数	達成先（ 割合 ）		未達成先（ 割合 ）	
		先数	割合	先数	割合
徳島大正銀行	48先	44先	（ 91.6% ）	4先	（ 8.3% ）
香川銀行	90先	65先	（ 72.2% ）	25先	（ 27.8% ）

徳島大正銀行

■ 貸出条件を変更した先に係る経営改善計画の進捗状況

(令和4年3月末)

ベンチマーク	条件変更先総数	進捗状況			
		好調先	順調先	不調先	計画なし先
徳島大正銀行	666先	4先	85先	366先	211先

好調先 …… 売上高が計画比120%超の先

順調先 …… 売上高が計画比80%以上120%以下の先

不調先 …… 売上高が計画比80%未満の先

■ (株)地域経済活性化支援機構（REVIC）、中小企業再生支援協議会の利用先数

ベンチマーク	令和2年度	令和3年度
REVIC	0先	0先
中小企業再生支援協議会	1先	10先

■ 事業承継支援先数、転廃業支援先数

ベンチマーク	令和2年度	令和3年度
事業承継支援	101先	123先
転廃業支援	7先	7先

■ 経営改善支援の取組状況

ベンチマーク	令和2年度	令和3年度
経営改善支援を行った先(A)	413先	365先
Aのうち債務者区分が改善した先(B)	51先	28先
改善先の割合(B/A)	12.4%	7.7%

中小企業の経営の改善及び地域活性化のための取り組み

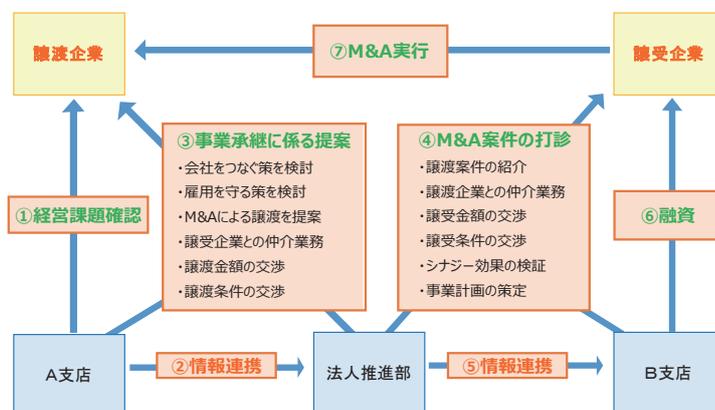
■ 外部機関との連携による事業承継、事業再生の支援、提案

営業店と本部専門部署が一体となり、また外部機関等との連携により、お客さまのご融資に関する相談、経営改善計画書策定支援等の経営相談とともに、事業再生や業種転換等抜本的な経営改善に向けたコンサルティング機能の發揮に積極的に取り組んでいます。

● 支援の実例（M&Aの仲介による事業承継支援）

徳島県内において、強固な営業基盤や資格を有する従業員を多く抱えながら、後継者不在により事業承継が課題となっていた建設業のお客さまに対し、M&Aの仲介による事業承継支援を行いました。

同社に対し、営業基盤を広げたいとのニーズを持つ同業種のお客さまを紹介したことで、承継会社の会社名や従業員の雇用を全て引き継ぐとともに、これまでの取引先や協力企業との継続取引も約束される等、円滑な事業承継を行うことができました。



■ 事業性評価に基づく融資等支援

お客さまとの深度ある対話を通じて事業内容、強み、弱み、課題等を的確に把握・分析する事業性評価により、将来性・継続性を重視した融資等に積極的に取り組んでいます。

また、外部専門家による行員向け「事業性評価能力向上研修」を行い、お客さまに応じた最適なソリューションの提案・実行支援ができる知識・能力の習得に努めています。

■ 新型コロナウイルス感染症への対応

当行は、新型コロナウイルス感染症により影響を受けているお客さまからの資金繰りやご融資に関するご相談・ご要望等に、迅速かつ柔軟に対応しています。

事業活動に影響を受けられたお客さまの運転資金・設備資金の資金ニーズにお応えする「新型コロナウイルス緊急特別融資」も、取扱期間を延長して対応しています。

香川銀行

■ 貸出条件を変更した先に係る経営改善計画の進捗状況

(令和4年3月末)

ベンチマーク	条件変更先総数	好調先	順調先	不調先	計画なし先
香川銀行	1,969先	80先	74先	161先	1,654先

好調先 …… 売上高が計画比80%以上かつキャッシュフローが計画比80%以上の先
 順調先 …… 売上高が計画比80%以上またはキャッシュフローが計画比80%以上の先
 不調先 …… 売上高が計画比80%未満かつキャッシュフローが計画比80%未満の先

■ (株)地域経済活性化支援機構（REVIC）、中小企業再生支援協議会の利用先数

ベンチマーク	令和2年度	令和3年度
REVIC	1先	0先
中小企業再生支援協議会	18先	21先

■ 事業承継支援先数及びM&A支援先数

ベンチマーク	令和2年度	令和3年度
事業承継先数	167先	188先
M&A支援先数	8先	11先

● 相続・事業承継相談会による相談機会の提供

令和3年9月と令和4年3月、事業承継分野に強みを有する提携税理士をお招きし、「相続・事業承継」相談会を開催しました。ご参加いただいた8先のお取引先が、自社の事業承継や経営者個人としての相続の課題について、オンラインも併用しながら相談を行いました。

参加者からは「専門家に相談できて悩みが解決できた」「自社の顧問税理士とは異なる話が聞け、参考になった」等の評価をいただきました。

お取引先に対する事業承継の方向性の確認、また、セカンドオピニオンの提供の場として、今後も継続開催していきます。



「相続・事業承継」相談会の様子

● M&A支援

事業承継支援の一つの手段として、M&Aを通じたアドバイザリー支援を実施しており、令和3年度中の実績は譲渡案件5件、譲受案件8件、合計13件について成約となりました。

具体的なM&A案件として、後継者不在の課題を抱えていた(株)エヌテック(大阪府大阪市、ゴムホース継ぎ手の製造)を大同ゴム(株)(香川県丸亀市、ゴム製品等製造)にご紹介し、譲受企業の経営課題であった事業拡大に貢献することができました。

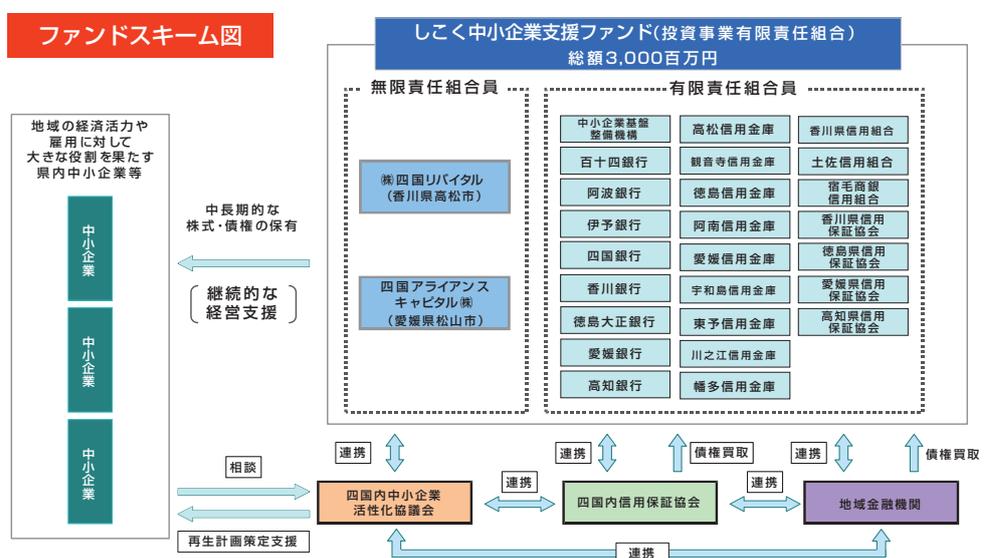


M&Aにより経営課題を解決

■ 官民一体型中小企業再生ファンドの取組み

これまでに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、「官民一体型中小企業再生ファ

ンド」を他の地域金融機関と共同で組成しています。最近では、中小企業基盤整備機構の制度に基づき、同機構と四国4県の20金融機関及び4県の信用保証協会と共同で、主に四国内の中小企業の再生を支援する「しこく中小企業支援ファンド」の組成に参画しました。こうしたファンドを活用することで、取引先及び地域経済の活性化を支援していきます。



■ 経営改善や事業再生、業種転換や事業承継への支援

● 取引先企業へのサポート体制の強化

取引先企業が抱える経営改善や事業再生等の課題に対して、具体的な事業支援提案から与信審査まで一体的に行う体制を整備するため、令和3年7月に融資管理部を経営サポート部へ名称変更するとともに、融資部から経営改善担当者を配置転換し、本部・営業店一体となった経営改善・事業再生の支援体制を強化しています。

また、中小企業再生支援協議会(現：中小企業活性化協議会)や事業承継・引継ぎ支援センター等の外部機関との連携による支援や営業店担当者への行内研修等を継続的に実施し、お客さまの課題解決に向けたコンサルティング機能をより一層強化します。

■ 新型コロナウイルス感染症への対応

● 「緊急特別融資」の取扱延長

新型コロナウイルス感染症拡大により事業活動に直接又は間接的に影響を受けられたお客さまの資金需要にお応えすべく、令和2年2月4日から緊急特別融資の取扱いを開始しました。感染症の影響が長期化していること等を勘案し、令和4年9月30日まで取扱期間を延長しています。

● 資本金劣後ローン「香川エクイティローン」の取扱開始

新型コロナウイルス感染症の影響により一時的に経営環境が悪化しているお客さまにご利用いただくことを目的として、借入期間中は元本の返済が不要で、長期の資金調達と同時に財務基盤の強化を図ることができる資本金劣後ローンの取扱いを開始しました。このような取組みにより、お客さまが厳しい経営環境を乗り越えていけるように長期的な支援を行っています。

中小企業の経営の改善及び地域活性化のための取組み

地域の活性化に関する取組状況

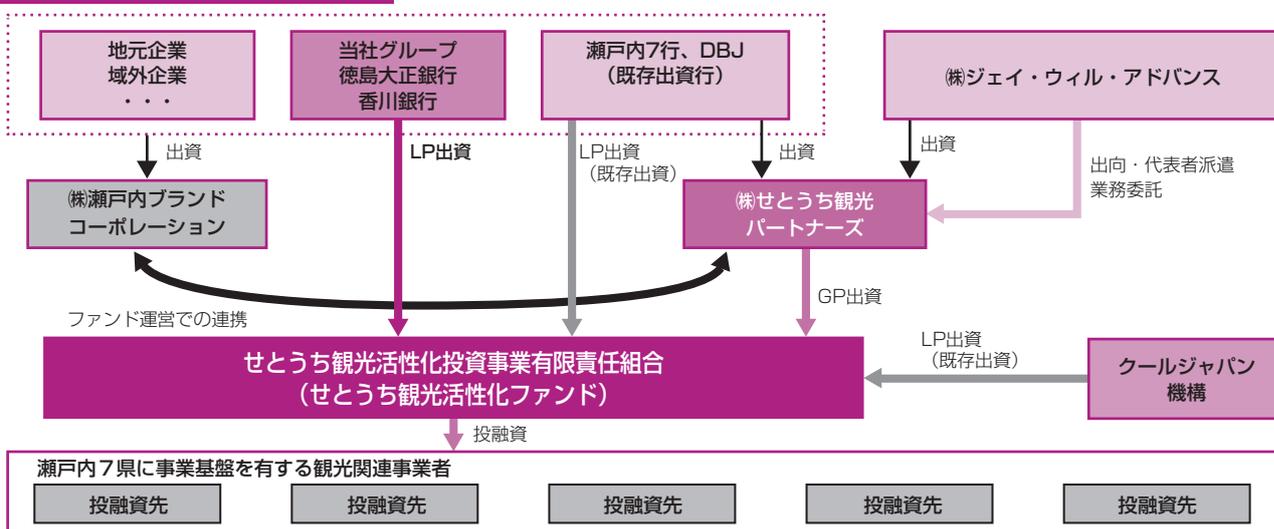
グループ共同施策

■ 「株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション」、「せとうち観光活性化ファンド」への出資

瀬戸内地域の観光産業活性化に向け、事業会社27社、当社グループを含む金融機関19社の出資により設立された「株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション」の取組みに関連し、瀬戸内地域の地方銀行7行、(株)日本政策投資銀行（DBJ）、ジェイ・ウィル・グループ傘下の(株)ジェイ・ウィル・アドバンス及び(株)海外需要開拓支援機構（クールジャパン機構）が組成した「せとうち観光活性化ファンド」へ出資を行いました。

本出資は、当社グループが推進する「地方創生」への取組みの一環として実施したものであり、本ファンドを通じて、瀬戸内地域が国内外の多くの人から選ばれる地域となるために、観光関連事業者等に対して、資本性資金を中心とした資金支援を行っています。

せとうち観光活性化ファンド体制図



徳島大正銀行

■ 公益財団法人とくぎん生涯学習振興財団による活動

当財団は地域社会における意識啓発及び生き甲斐と健康づくりの推進等、地域住民の生涯学習活動並びに文化事業を行う団体に対して助成を行っています。平成10年の設立以来、助成実績は累計で、397団体、6,608万円となっています。

また、毎年各界の著名人を講師にお招きした講演会の開催や若手音楽家の演奏会「リオデ徳島音楽祭」の共催等により、文化振興に努めています。残念ながら、昨年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止のため中止となりましたが、今後も講演会等の開催により地域での生き甲斐と健康づくりや文化活動を応援していきます。

■ 近畿大学との「産学連携包括契約」

当行と近畿大学は、近畿大学が有する研究成果や高度な知識と、当行が持つ四国、大阪等の取引先企業ネットワークを活用し、地域社会における技術開発、技術教育等を支援するとともに、新事業の創出等、産業振興に寄与することにより、地域社会の発展、教育・研究の新興及び人材の育成を図ることを目的に、包括連携協定を締結しました。

当行のお取引先企業と近畿大学による新商品・サービスの共同研究や、ベンチャー企業を対象とした技術相談会の実施、学生向け企業見学会やインターンシップの実施等により、地域の活性化に積極的に取り組んでいきます。

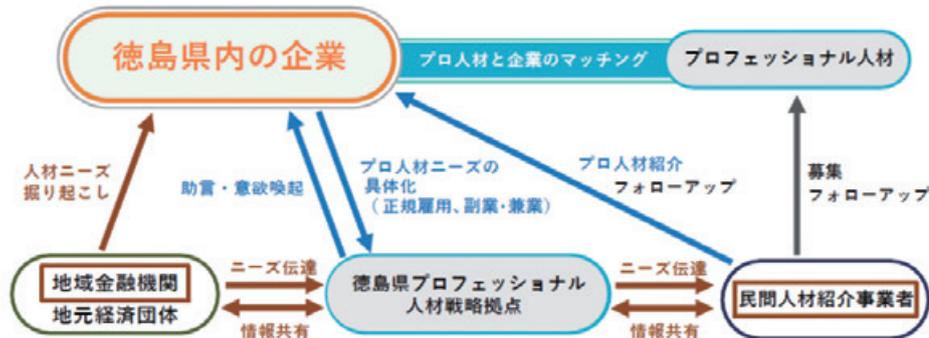


包括連携協定の締結式

■ 徳島県プロフェッショナル人材戦略拠点との連携強化

「徳島県プロフェッショナル人材戦略拠点」と連携協定を締結しました。当行を含め県内5金融機関と民間人材紹介事業者18社が参加し、金融機関が有する企業の人材ニーズを人材紹介会社につなげる枠組みを構築することで、企業の人材ニーズの発掘とマッチングの強化を図ります。

人材ニーズへの対応力を強化し、お取引先の持続的な成長を支援することで、地域経済の活性化に貢献していきます。



香川銀行

■ 「かがわアライアンス共同社内販売会」の開催

令和3年11月に、コロナ禍におけるお客さまの売上協力を目的として、高松信用金庫と共同で、「かがわアライアンス共同社内販売会」を当行本店にて開催しました。

食品や雑貨等を扱うお取引先15社が出店し、両行庫の本部職員、高松市内支店の職員等、約500名を対象に販売が行われました。

商品を購入することでお取引先への理解を深めるとともに、両行庫が共同でイベントを開催することによる、職員同士の連携も強化することができました。

販売会当日は、299万円の売上支援につながりました。



「かがわアライアンス共同社内販売会」の様子

■ 「公益財団法人香川銀行海外交流財団」の名称変更および事業拡大

「青少年の国際交流事業」に新たに「青少年の健全育成支援事業」を加え、令和4年4月に財団名称を「公益財団法人香川銀行青少年育成支援財団」へ変更しました。当財団では、国際交流、教育、スポーツ、音楽等、青少年への様々な支援を通じて地域社会に貢献していきます。



中学生英語スピーチコンテスト



ハンドボール教室



香川オリーブ少年少女合唱団

■ 「香川銀行GiraSol (シラソル)」日本ハンドボールリーグ参戦

地域に夢と希望をお届けしたいという思いから、女子ハンドボール部「香川銀行GiraSol (シラソル)」が国内最高峰の日本ハンドボールリーグに参戦しました。

「香川県からオリンピック選手を」を合言葉に、子どもたちを対象としたハンドボール教室開催やジュニア育成支援事業等にも取り組んでいます。

今後も地域との交流を大切にしながら、皆さまから愛されるチーム作り・活動に励んでいきます。



香川銀行GiraSolの選手