中小企業の経営支援および地域活性化に向けた取り組みについて

1 中小企業の経営支援に関する取り組み方針

当行は、ふるさと銀行として地域とのつながりを大切にし、お客さまニーズに適応した細やかな総合金融サービスの提供を行いながら、ふるさとへの創造的貢献と発展のために、当行では「地域密着型金融の推進」を掲げ、お取引先の経営支援や経営課題の解決、持続的な地域の発展に向け、様々な取り組みに努めております。

これらの取り組みは、2016年9月に、金融庁が策定した「金融仲介機能のベンチマーク」の趣旨・目的と同じ方向性であり、当行においても、金融仲介の質を一層高める有効なツールとして、ベンチマークを積極的に活用してまいります。

この度、「金融仲介機能のベンチマーク」に基づく計数を交えた2018年度（2019年3月末時点）の当行の取り組み状況を以下のとおり開示いたします。

取引先企業に対するコンサルティング機能の発揮

取引先企業との日常的・継続的な訪問活動を通じてコミュニケーションを図り、信頼関係の構築に努めながら、経営目標・経営課題の抽出と分析を行い必要に応じて外部専門家や外部機関と連携して、最適な解決策を提案・実行していきます。

また、実行の過程において、外部環境の大きな変化があった場合には、取引先企業や外部連携機関と協力しながら、解決策の見直しを提案していきます。

地域の面的再生への積極的な参画

各種地域情報を収集・蓄積しつつ、地域経済の課題や発展の可能性等を把握・分析した上で、貢献可能な分野や役割を検討し、地方自治体や中小企業関係団体等の関係機関と連携しながら、地域の面的再生に向けて積極的な役割を果たしてまいります。

また、こうした地域の面的再生支援に積極的に取り組むことにより、収益力や財務の健全性の向上につなげていきます。

地域やお客さまに対する積極的な情報発信

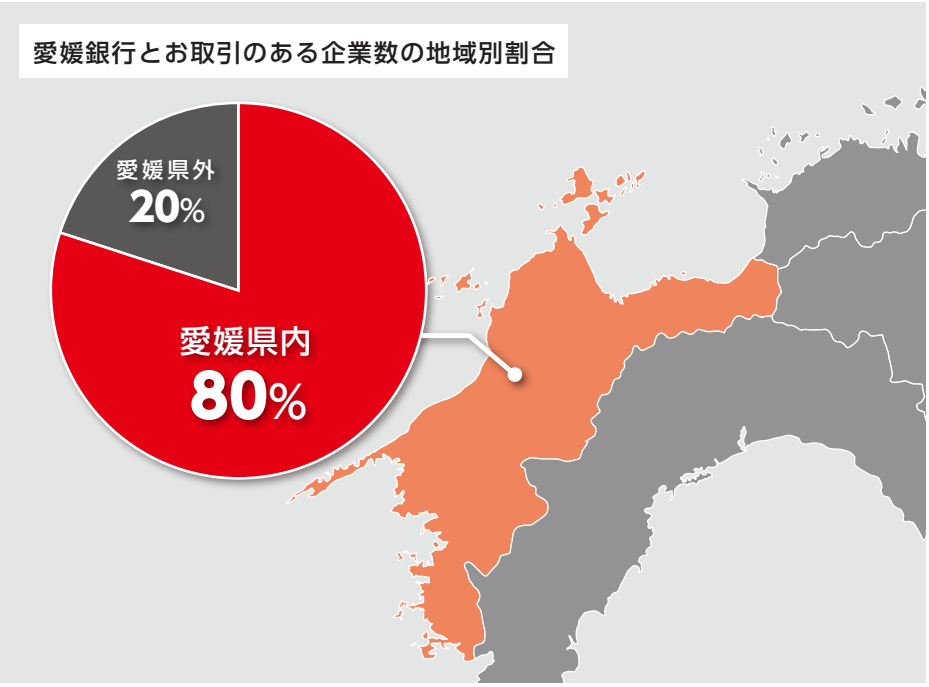
地域の面的再生への積極的な参画に関する取り組みを当行の経営基盤である地域経済や地域社会に対して積極的に情報発信し、地域やお客さまからの信頼確保に努めます。

2 地域へのコミットメント・地域企業とのリレーション

当行は、ふるさと（地元）を愛媛県と位置づけ、愛媛県内で事業を営む中小企業や愛媛県と関係の深い県外のお取引先を中心に、金融仲介機能の発揮に努めております。当行のお取引先のうち、県内企業先数の占める割合は約80%です。

当行の全取引企業先数および愛媛県内の取引企業先数（2019年3月末時点）

全取引先数	愛媛県内取引先数	割合
13,096先	10,535先	80.4%



3 地域の活性化に関する取り組み状況

当行では、地域活性化につなげようと県内企業の成長・発展に資する様々な取り組み（チャレンジ）に努めてまいりました。

中小企業の付加価値を高める取り組みとしては、2009年4月に「平成21年度地域力連携拠点」に中四国の地方銀行では初めて選ばれ、2009年5月に新しい形の事業支援を専門に行う「感性価値創造推進室」を創設しております。

創設当時は、攻めの経営姿勢を支援する新商品のプロデュースに取り組みました。また、地域資源のセレクトショップを、銀行としては初めてプロデュースし、感性価値創造ショップ「えひめイズム」の開設に携わりました。

また販路開拓支援として、2007年9月に、県内で初めての官民協働によるビジネスマッチングを開催し、2010年には、地方銀行としては初めてJR東日本と提携し、駅ナカ商談会をJR池袋駅にて開催し、その後も東京におけるビジネスマッチングを継続し、県産品の情報発信、販路拡大に努めております。

2018年2月より、当室を「共通価値創造推進室」と改称し、従前より多様化するニーズにお応えすべく、外部との連携や、中小企業の抱える悩み解決や販路開拓支援、共通価値の創造に努めております。

また、ファンドを活用した取り組みを先進的に取り組んでまいりました。2004年8月に独立系ベンチャーキャピタルとの連携としては四国初となる「えひめベンチャーファンド2004」を設立し、現在も、その後継ファンドとなる「えひめベンチャーファンド2013」により、県内企業を中心に育成に努めております。

また、全国に先駆け国内初の農業ファンド「えひめガイヤ成長産業化支援ファンド」を2006年11月に設立し、愛媛県の豊富な1次産業における魅力ある資源を、2次・3次産業と掛け合わせて6次産業として新事業創出の促進につながるよう、投資先に対して経営面や生産体制・販売方法などハンズオン支援に努めております。

さらに、2018年3月には、四国では初めて、ゆうちょ銀行と共同で「えひめ地域活性化ファンド」を新設し、2018年度は4件55百万円の投資を行いました。

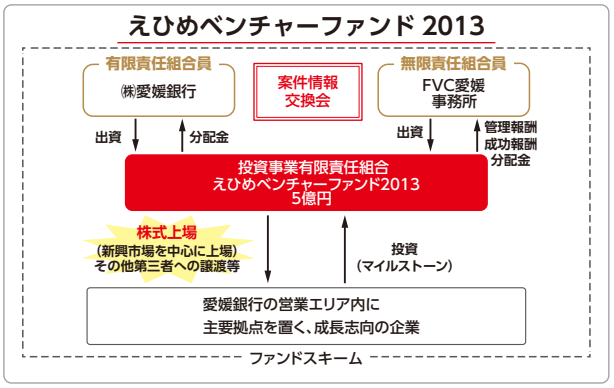
愛媛県を代表する地場産業のひとつである海運業・造船業は、多くの雇用を確保するだけでなく、経済波及効果も大きく、当行は東予無尽㈱時代から地元造船企業や愛媛船主の皆さまと苦楽を共にしながら、その育成に努めてまいりました。日本の海運会社が所有する外航船の3割強は愛媛船主が占めており、今治市全体が海事クラスターとして、その歴史は古く、当行は、ファイナンサーとしての役割を果たしてまいりました。

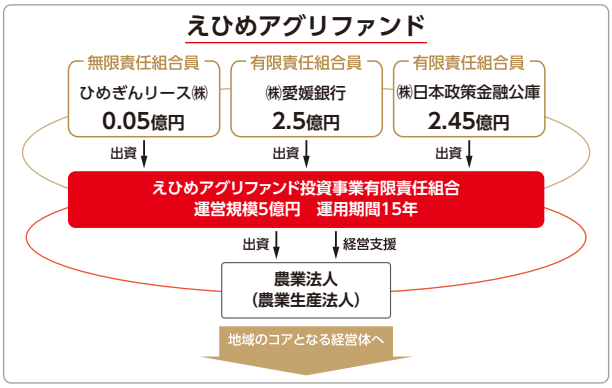
(1) 県内企業の育成への取り組み

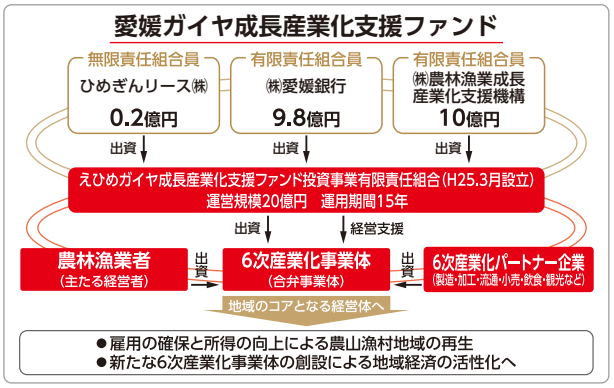
当行では、上場を目指す企業向けファンド「えひめベンチャーファンド2013」と、農業生産法人向けの「えひめアグリファンド」、6次産業化などの新規事業者向けの「えひめガイヤ成長産業化支援ファンド」、そして、2018年3月にゆうちょ銀行と共同で新設した「えひめ地域活性化ファンド」を活用し、県内企業の育成に取り組んでおります。2019年3月末時点では、これらのファンドを通じて計16社へ投資を行っております。

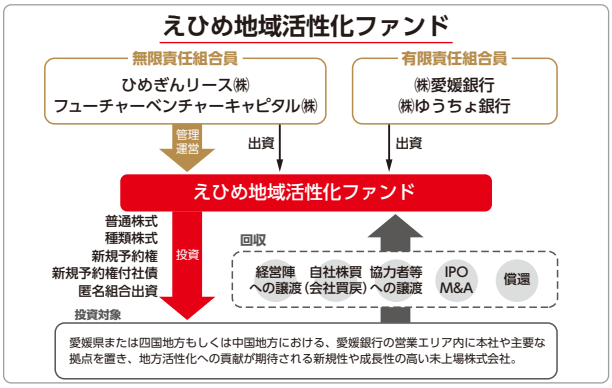
（2019年3月末時点）

当行のファンド（創業・事業再生・地域活性化等）活用件数	16件









中小企業の経営支援および地域活性化に向けた取り組みについて

2018年度の実績としては、「えひめアグリファンド」、「えひめベンチャーファンド2013」、「えひめ地域活性化ファンド」を通じて、県内外6社に投資を行いました。

2018年度に投資した県内外6社

えひめアグリファンド

投資先	有限会社三皿園(代表取締役　井尻弘)／愛媛県今治市大西町宮脇甲177 番地 同社は、柑橘を中心とした果汁の栽培・加工及び販売を行っています。				
投資金額	15,000,000円	投資形態	株式投資	投資実行日	2018年4月24日

えひめベンチャーファンド2013

投資先	株式会社HIROTSU バイオサイエンス(代表取締役　広津崇亮)／東京都港区南青山2-24-11 フォーラムビルディング2F 同社は、生物診断研究・開発・製造・販売を行っています。				
投資金額	非公開	投資形態	株式投資	投資実行日	2018年7月31日

えひめ地域活性化ファンド

投資先	アフレル株式会社(代表取締役　西澤直城)／愛媛県四国中央市金生町山田井818番地1 同社は、キャビア、キャビアを使用した化粧品の販売、キャビアフィッシュ(チョウザメ肉)の販売を行っています。				
投資金額	25,000,000円	投資形態	株式投資	投資実行日	2018年7月24日

投資先	株式会社KuruSPO(代表取締役　井上和俊)／愛媛県松山市千舟町五丁目3番17号 同社は、スポーツ・トレーニングイベント告知申込みサイトKuruSPO(クルスポ)の企画・運営、スポーツイベントの開催、 スポーツインストラクターの派遣を行っています。				
投資金額	5,000,000円	投資形態	株式投資	投資実行日	2018年10月31日

投資先	株式会社Zenkou(代表取締役　仙波純友)／愛媛県松山市桑原七丁目1番26号 同社は、地域の耕作放棄地を有効活用して、地域農業の活性化と障がいのある人の社会復帰に貢献する事業、 『農福連携事業』を積極的に行っています。				
投資金額	非公開	投資形態	株式投資	投資実行日	2019年1月31日

投資先	東昇商事株式会社(代表取締役　小泉啓典)／愛媛県松山市南高井町1939-5 同社は、建築資材「瞬間吸水剤セルドロン」(古紙を微細パウダー加工した吸水性の高い土壌改質材)の販売を行っています。				
投資金額	非公開	投資形態	株式投資	投資実行日	2019年1月31日

2004年8月に設立した「投資事業有限責任組合えひめベンチャーファンド2004」(2014年8月結了)は、計11社に投資を行い6社が株式上場を果たしています。その後身として2013年には「投資事業有限責任組合えひめベンチャーファンド2013」を設立し、計6社に投資を行い、うち1社が株式上場を果たしました。引き続きベンチャー企業への支援を行ってまいります。

「ひめぎんベンチャーファンド2004・2013」を通じて、
上場を果たした企業社数(累計)・上場率
(2004年8月設立時から2019年3月末時点までの累計実績)

投資社数	17社
上場社数	7社
上場率(上場社数÷投資社数)	41.2%

(2) 海運・造船業関連融資への取り組み

当行は、金融機関が船舶融資を行っていなかった前身の「無尽」の時代から、いち早く船舶融資に取り組んでまいりました。現在も、海運・船舶・オペレーター等へ当行行員を派遣(出向)し、業界のノウハウを吸収するとともに、業界の現状把握や情報の収集・分析を行っております。引続き、同業界への金融仲介機能の発揮に積極的に努めてまいります。

(2019年3月末時点)

当行の海運・造船業貸出残高	2,892億円

(3) 県内企業の情報発信への取り組み

愛媛県では、豊かな自然に育まれたまさに逸品と呼べる農林水産品が生産されており、当行では地元経済活性化のカギとして、それらの素材を発掘し、そして素材の良さを県内外に情報発信するとともに、付加価値を加えて販路開拓支援につなげていくことが大切であると考えております。

今後も、販路開拓や商品開発などの経営課題に悩むお取引先企業に対し、当行独自のネットワークを生かし、外部専門家を活用しながら、課題解決に向けた支援を実施するとともに、大手バイヤーや各種コーディネーター等との連携により各種商談会やビジネスマッチングを企画・開催してまいります。

販路開拓支援を行った先数　(2018年度実績)

地元(愛媛県内)	地元外
257先	30先

【地元・地元外・海外の定義】
地　元:双方が愛媛県内
地元外:片方、もしくは双方が愛媛県外

4 中小企業の経営支援に関する取り組み状況

当行では、お取引先の皆さまとの対話から得られる悩みやニーズに対し、状況に応じた適切な解決策をタイムリーに提供していくことが大切であると認識しております。

ライフステージによって、お取引先の抱える課題や悩みは変化します。当行では、日頃の経営相談を通じて、個別の課題を把握し、情報提供やアドバイスを行う他に、本業支援（企業価値の向上）の提案や、経営改善に関する計画策定、計画実行の支援、その後の定期的なモニタリング支援等に取り組んでおります。また、外部機関・外部専門家の活用も積極的に取り組んでおります。2019年1月には、有料職業紹介事業の認可を受け、これからは金融だけでなく、人の仲介斡旋も発揮してまいります。

当行がメインバンクとなっているお取引先数および融資残高と、メイン先のうち経営指標等の改善が見られたお取引先数および融資残高
（2019年3月末時点）

メイン先数※1	7,142社
メイン先の融資残高	6,174億円
経営指標等が改善した先数※2	4,367社
経営指標等が改善した先の融資残高	4,383億円

※1 「メイン先」とは、当行の融資残高が最も多いお取引先としております。なお、お取引先の資本関係等により、同一グループと認められる場合は、まとめて1先として計上しております。
※2 「経営指標等」とは、売上高、営業利益率、労働生産性、従業員数とし、改善した先とは、前期との比較において1 項目でも増加した先としております。

メイン取引（融資残高1位）先数および全お取引先数に占める割合
（2019年3月末時点）

メイン取引先数※3	7,941先
全取引先数に占める割合	60.6%

※3「メイン取引先」とは、全与信先13,027先のうち、当行の融資残高が最も多いお取引先としております。先の※1「メイン先数」のように同一グループをまとめて1先として計上せず、単体ベースで計上しております。

お取引先のライフステージ別お取引先数および融資残高
（2019年3月末時点）

全与信先	創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期
13,096先	730先	908先	6,729先	501先	1,006先
11,228億円	286億円	952億円	6,639億円	276億円	1,345億円
	設立から5年以内	売上高平均で直近2期が5期の120%以上	売上高平均で直近2期が5期の120%～80%	売上高平均で直近2期が5期の80%未満	条件変更先または延滞がある先

～経営支援に関するライフステージ別の取り組みイメージ図～

お客さまの悩み・経営課題の把握 → ライフステージ別の提案・支援

創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期
創業支援				
本業支援・多様な資金調達手段の提供 ● 情報提供　● アドバイス ● 不動産担保に過度に依存しない融資手法の活用 ● 外部機関等との連携　等				
			経営改善支援・事業再生	
			事業承継支援	
				清算支援
提案するソリューション				
●技術力、販売力、経営者の資質を踏まえた事業計画の策定 ●公的助成制度の紹介やファンドの活用を含め、創業時の資金需要に対応	●販路拡大やビジネスマッチングの提案 ●海外進出や新たな事業展開に向けて情報提供やアドバイスを実施 ●事業拡大のための資金需要に対応し、その際、不動産担保に過度に依存しない融資手法も活用		●貸付条件の変更等やDES・DDSやDIPファイナンスの活用も検討 ●上記の方策を含む経営再建計画の策定を支援	●経営者の意向を踏まえた債務整理・自主廃業の円滑な手続きへの協力支援 ●M&Aマッチングや相続対策支援等

外部機関等との連携

●農林水産省、㈱農林漁業成長産業化支援機構、経済産業省、中小企業庁等の国の機関
●愛媛県や各市町村
●地元大学
●経済同友会等各種団体
●弁護士、税理士、公認会計士、中小企業診断士、行政書士等の専門家
●えひめ産業振興財団・よろず支援拠点
●愛媛県事業引継ぎ支援センター
●JR東日本企画、首都圏バイヤー等
●日本イタリア料理協会、ぐるなび、料理王国
●SOMPOリスケアマネジメント㈱
●中小企業再生支援協議会やREVIC
●JETRO、日本貿易保険、JICA、JBIC
●バンクネガラインドネシア銀行、インドステイト銀行、カシコン銀行、メトロポリタン銀行、バナメックス銀行
●メキシコ州政府（アグアスカリエンテス州、ハリスコ州、グアナファト州、ヌエボ・レオン州）

中小企業の経営支援および地域活性化に向けた取り組みについて

(1) 事業性評価への取り組み

当行では、経営者との対話を深め、お取引先の事業実態の把握に努め、事業内容や成長可能性等を適切に評価することにより、本業支援や過度な担保・保証に依存しない融資への取り組みに努めております。

当行が事業性評価に基づき融資を行っているお取引先数および融資残高および割合 (2018年度実績)

先数	融資残高
1,070先 (8.2%)	3,027億円 (27.0%)

事業性評価の結果を用いたお客さまとの対話状況 (2018年度実績)

対話先数	1,070社
うち、労働生産性に向上につながる対話先数	140社

地元の中小企業の皆さまとの融資取り組み状況について (2019年3月末時点)

地元中小与信先数	10,398先	愛媛県内における事業性融資取引のある先数単体ベースで計上
無担保融資先数	5,500先	うち、無担保取引の先数
根抵当権　未設定先数	6,801先	うち、根抵当権を設定していない先数
無保証のメイン取引先数	1,709先	うち、無保証取引で愛媛銀行の融資残高1位のメイン取引先数

中小企業の皆さまとの信用保証協会保証付き融資の取り組み状況について (2019年3月末時点)

中小企業向け融資残高	7,070億円
保証協会保証付き融資残高	494億円
うち、100%保証付き融資残高	130億円

また、2013年12月に公表された「経営者保証に関するガイドライン」を踏まえ、お客さまとの対話を尊重し、本ガイドラインに基づき、誠実な対応に努めております。

経営者保証に関するガイドラインの活用先数および全取引先における割合 (2018年度実績)

全取引先数	活用先数	割合
13,096先	2,624先	20.0%

経営者保証に関するガイドラインへの取り組み状況 (2018年度実績)

新規に無保証で融資した件数	3,157件
保証契約を変更・解除した件数	563件
ガイドラインに基づく保証債務整理の成立件数	0件
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	22.11%

(2) 創業支援

新規創業や新たな事業分野への進出を考えておられるお客さまに対し、事業計画の策定や、公的助成金制度の紹介、ファンド活用の提案、政府系金融機関への紹介・連携、創業資金の提供や事業展開へのアドバイス等、様々な創業支援に取り組んでおります。

当行が関与した創業・第二創業の件数 (2018年度実績)

創業件数	105件
第二創業件数	17件

支援内容別の創業支援先数 (2018年度実績)

創業計画の策定支援		27先
創業期の融資	プロパー	43先
	保証付き	79先
政府系金融機関等の紹介先数		21先
ベンチャー企業への助成金・融資・投資		4先

(3) 本業支援に向けた取り組み

本業支援とは、事業内容や事業の成長可能性を高める支援の意味であり、地元金融機関としてコンサルティング機能の発揮に努めることが大事であると認識しております。お客さまの置かれたステージに応じ、悩みや課題は様々であり、その解決に向けた最適なソリューション提案を行ってまいります。

そのためにも、当行では本業支援に関連する知識を高める研修や、日頃の業務に通用する実践力を養う研修を通じて、行員教育にも励んでおります。また、各種資格取得にも精力的に取り組んでおり、それら資格を有する行員や外部との連携により、専門性の高い課題に対しても、解決を図ることのできる体制強化に努めております。

企業価値の向上（本業）に向けた支援やソリューション提案に取り組んだ先数　（2018年度実績）

全取引先数	11,538先
本業支援先数	803先
うち、経営指標の改善した先数	600先
ソリューション提案先数	1,544先

本業支援に関連する研修等の実施数、参加者数、資格取得者数について

研修等実施数	参加者数	資格取得者数
71回	958名	741名

資格取得者とは、次の資格を有する行員です。
中小企業診断士、税理士、社労士、農業アドバイザー、医療アドバイザー
事業性評価に関する認定試験合格者

(4) 外部連携

当行では、お客さまの課題解決を目的に、異業種とのアライアンス（外部連携）を有効に活用しております。外部連携先を拡充し、ご提案できるサービスの幅を広げていく考えです。

日本政策金融公庫とは以前より業務提携を行い、全国的にもトップクラスの協調融資実績を継続しておりますが、2018年7月に、その連携をさらに深め、中小企業の皆さまのライフステージに応じた協調支援の体制を強化する覚書を締結しました。

また、大和証券グループとは、共同で、アグリファンドを設立する構想もあり、検討を進めております。ＳＢＩ証券グループとは、2018年12月に質の高いソリューション提案専用プラザ（共同店舗）を開設しました。この他、2019年1月に参入した有料職業紹介事業においても、政府系や民間業者との提携先を拡大しており、人材の仲介機能の発揮に向け、体制整備に努めております。

日本政策金融公庫との連携貸付件数　（2018年度実績）

連携貸付件数	373件

(5) 経営改善支援、事業承継支援等

経営改善支援センターの活用による経営改善計画書の策定や、よろず支援拠点の活用による本業（企業価値の向上）支援、愛媛県事業引継ぎ支援センターの活用による事業承継や後継者育成支援、愛媛県中小企業診断士協会の無料相談（当行と提携済）活用など、外部専門家とも連携しながらM&Aを含めた経営課題全般に対する支援を行っています。

また、低迷期・再生期におけるお取引先には、事業の活性化や見直しを図るため、経営改善計画作成支援や計画達成に向けて具体的アドバイスを行い、企業再生に努めております。

有用な経営資源を持ちながら過大な債務を負っている事業について、㈱地域経済活性化支援機構（REVIC）、中小企業再生支援協議会の活用により、DDS（債務の劣後化）・DES（債務の資本化）・第二会社方式等による債務削減スキームの構築や、事業利益の確保を目指した事業再生計画の策定・実行の支援を行なっています。

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　（2018年度実績）

条件変更先 総数	899先	
好調先	5先	計画の進捗率が120%超
順調先	167先	計画の進捗率が80%から120%
不調先	727先	計画の進捗率が80%未満および経営改善計画が未策定先含む

M&A支援先数　（2018年度実績）

支援先数	190先

転廃業支援先数　（2018年度実績）

支援先数	43先

事業承継支援先数　（2018年度実績）

支援先数	470先

REVIC、中小企業再生支援協議会の利用先数　（2018年度実績）

地域経済活性化支援機構（REVIC）	2先
中小企業再生支援協議会	21先