

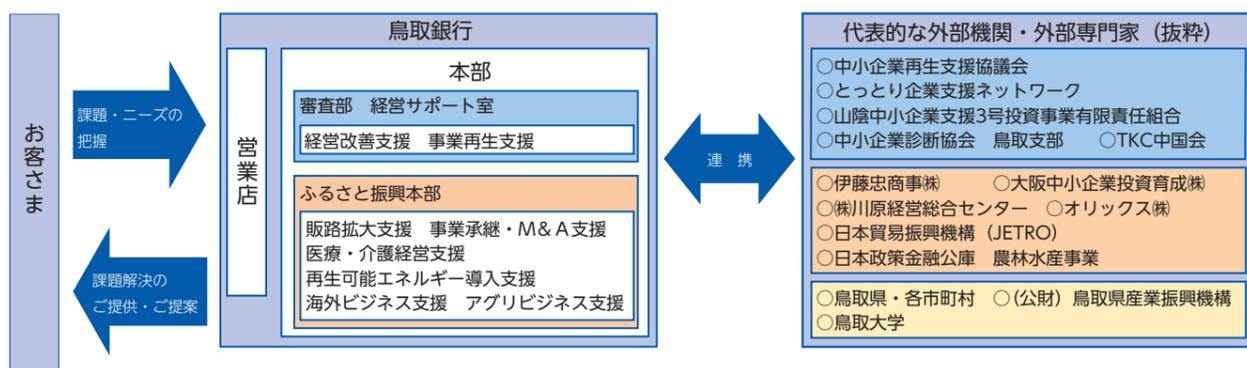
### 中小企業<sup>(※)</sup>の経営支援に関する取組方針

当行では、中小企業の皆さまとの接点や日常的・継続的な信頼関係を一層強化するとともに、営業店と本部との連携によって、中小企業の皆さまの課題解決や経営支援に取り組んでまいります。  
また、行政や外部機関・外部専門家等とも連携し、中小企業の皆さまの経営支援とともに、地域経済の活性化や成長に向けて取り組んでまいります。

(※)小規模事業者を含みます。以下も同じです。

### 中小企業の経営支援に関する態勢整備

当行では、営業店、本部が一体となって中小企業の皆さまの経営支援に取り組んでいるほか、外部機関や外部専門家とも連携し、お客さまの課題解決のためのサポートを実施しております。



### 中小企業の経営支援に関する取組状況

#### 1. 創業・新規事業の支援

創業・新事業進出に関するご融資をはじめ、補助金やクラウドファンディング等による資金調達支援、創業計画の策定サポートなど、創業・新事業進出を積極的に支援しております。

#### ◎創業等支援の主な内容

創業計画策定サポート
事業計画・資金調達計画の策定支援
資金サポート
ご融資、補助金・助成金、クラウドファンディング等による資金調達支援
経営サポート
経営相談や各支援機関・提携先等のご紹介、販路拡大等課題解決支援



#### ●創業支援先数(支援内容別)

	28年度
創業計画の策定支援	116社
創業期の取引先へのプロパー融資	12社
創業期の取引先への信用保証付融資	81社
政府系金融機関や創業支援機関の紹介	2社
ベンチャー企業への助成金・融資・投資	-社

#### ●当行が関与した創業、第二創業の件数

	28年度
創業件数	116件
第二創業の件数	9件

#### 「金融仲介機能のベンチマーク」とは・・・

平成28年9月に金融庁が策定・公表した指標で、各金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価するものです。  
以降のページでは、関連する指標・項目に右に示したベンチマークの種類(共通ベンチマーク、選択ベンチマーク)を記載しております。

共通ベンチマーク	全ての金融機関が金融仲介の取組みの進捗状況や課題等を客観的に評価するための指標
選択ベンチマーク	各金融機関が自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選択できる指標

#### 《事例紹介》 協調融資・補助金・クラウドファンディングによる創業支援

・鳥取県東部は、鳥取砂丘や浦富海岸等の全国有数の観光地があるものの、外国人を対象としたゲストハウス(簡易宿所)が少なく、代表は、豊富な旅行経験を活かして創業するため、商工会議所等の支援機関に相談していた。  
・当行産業会館支店の担当者は商工会議所から連携を受け、創業計画の策定を支援するとともに、日本政策金融公庫にも連携を図った。また、創業に関する補助金等様々な資金調達は提案した。  
・事業計画策定後、当行と日本政策金融公庫で協調融資を実行。加えて、創業にかかる補助金やクラウドファンディングによって資金調達を支援し、平成28年8月ゲストハウスをオープンするに至った。



#### 2. 成長段階における支援

##### ■販路拡大支援

お取引企業の皆さまに対するコンサルティング機能発揮の一環として、外部機関との連携や当行独自の顧客管理システムを活用したビジネスマッチングのほか、各種商談会・セミナーの開催等を通じて販路拡大を支援しております。

##### ◎販路拡大支援にかかる取組み

主な商談会等	内容
地方銀行フードセレクション2016	「食」に特化した全国規模の展示商談会。出展企業687社、1万2千名を超える食品バイヤー等が来場。当行の参加は6回目となり、お取引先13社とともに地元の「食」をPR
ビジネス・エンカレッジ・フェア2016	池田泉州銀行が大阪市で主催し、特徴ある技術力・サービスなどをPRする展示商談会。お取引先5社とともに関西地区でのビジネスチャンス創出を目指して参加
とりぎんネット通販活用セミナー	インターネットを通じた販路拡大に興味を持つ食品や農業に携わる事業者の皆さまを対象としたセミナーを楽天様と共催。ネット販売や市場の動向、販売を行う際のポイント等を解説

##### 【ビジネスマッチングの取組み実績】

ビジネスマッチング情報の提供件数(※)	28年度実績
	2,264件

(※)ビジネスマッチング情報の提供件数は年間2,000件を目標に掲げ重点的に取組みました。

##### ●本業(企業価値の向上)支援先数および全取引先に占める割合

	28年度
全取引先数	5,070先
本業支援先数(割合)	545先(10.7%)

##### ●本業支援先のうち経営改善<sup>\*</sup>が見られた先数

	28年度
本業支援先のうち経営改善が見られた先数	367先

※経営改善は、売上高、営業利益率、労働生産性、付加価値のいずれかの指標の改善もしくは就業者数の増加と定義しております。



【地方銀行フードセレクション2016(東京都)】



【ビジネス・エンカレッジ・フェア2016(大阪府)】



【とりぎんネット通販活用セミナー】

##### ■海外進出支援

様々な外部機関と提携し、海外での事業展開・販路拡大に関する情報提供や課題解決に向けた支援体制の充実を図り、お取引先の海外進出をサポートしております。

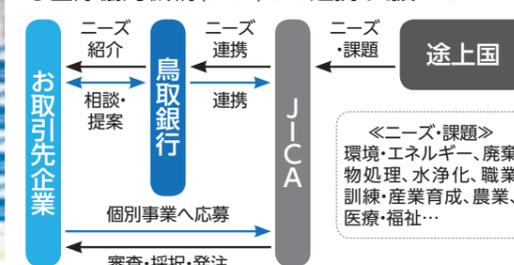
##### 外部機関との海外進出支援提携

- 日本政策金融公庫
- 日本政策投資銀行
- 日本貿易保険
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング
- 日本貿易振興機構(JETRO)
- 大和証券
- 中小企業基盤整備機構
- 損保ジャパン日本興亜
- 東京海上日動火災保険
- 三井住友海上火災保険
- プロネクサス
- 国際協力機構(JICA)



【国際協力機構(JICA)との業務連携】

##### ◎国際協力機構(JICA)との連携・支援スキーム

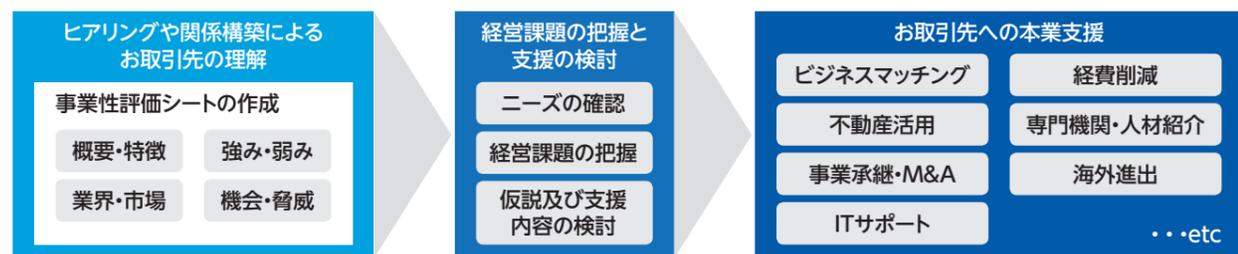


3. 事業性評価に関する取組み

■事業性評価に関する取組み

お取引先企業の財務内容だけでなく、企業の強み・弱みや経営環境、成長可能性等を適切に評価(事業性評価)し、課題解決につなげる取組みを進めております。

◎事業性評価のフロー(流れ)



推進態勢の整備



●事業性評価に基づく融資を行っている与信先数・融資残高および全与信先数とその融資残高に占める割合

	28年度	
事業性評価に基づく融資を行っている与信先数・融資残高	343先	790億円
上記計数の全与信先・融資残高に占める割合	6.2%	18.5%

●事業性評価の結果やローカルベンチマークを示して対話を行っている取引先数およびそのうち労働生産性向上のための対話を行っている取引先数

	28年度	
事業性評価の結果やローカルベンチマークを示して対話を行っている取引先数	1,010社	
上記のうち、労働生産性の向上に資する対話を行っている取引先数	1,010社	

＜事例紹介＞ 事業性評価を通じたお取引先の理解と課題解決支援

・地場老舗酒造A社は日本酒の需要低迷によって、債務超過となり、金融機関が協調して、返済条件を変更するなど支援を行っていた。その後、自社製品のブランド化に成功し、近年は売上高も増加、安定したキャッシュフローを計上できるまでに回復していた。

・当行は「事業性評価シート」の作成を通じて、資産・負債の詳細な状況や実態の把握を進めるなどお取引先の理解に努めた結果、処分しづらい遊休不動産があり、その売却が課題であることを認識した。

・その後、当行のネットワークを活用し、遊休不動産の売却を支援。売却代金によって金融債務の軽減を図るとともに、複数の金融機関にあったA社および代表者個人の借入を当行に一本化。返済条件を正常化した。



【事業性評価シート】

◎格付開示サービス

当行が統一的な尺度で評価させていただいた「格付」を開示するサービスを実施しております。

平成28年度は206件の開示を実施いたしました。



【格付開示資料】

■目利き能力向上とコンサルティング機能の発揮に向けた人財育成

外部機関への研修派遣や専門的な行内研修等を通じて、行員の目利き能力の向上とさらなるコンサルティング機能の発揮に努めております。

【研修等人財育成の取組み】

	平成28年度の主な内容
行外研修	・事業性評価研究講座、法人取引開拓深耕・ソリューション営業講座、RESAS活用方法説明会、中小企業支援施策説明会(全国地方銀行協会) ・中小企業再生支援セミナー、再チャレンジ支援(事業再生・廃業支援)、全国金融M&A研究会、ビジネスマッチングに関する研究会、農業融資セミナー(その他外部機関)
行内研修	・事業性評価研修会、事業性評価融資と目利き力のポイント、業種別研修「製造業」・「建設業」(コンサルタント等外部専門家) ・事業性評価説明会、事業承継・M&A研修、ビジネスマッチング推進担当者研修、海外支援勉強会(当行 担当部) ・海外視察研修(ベトナム 当行役職員15名)

●取引先の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

	28年度
研修等の実施回数・参加者数	9回・213人
資格取得者数	198人



【事業性評価研修】



【役職員による海外視察研修】

4. 担保・保証に過度に依存しない取組み

■経営者保証に関するガイドラインの活用

当行は経営者保証に依存しない融資の一層の促進を図るため、「経営者保証に関するガイドライン」に基づき適切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」とは

中小企業・小規模事業者等の経営者の皆さまが金融機関に差し入れている個人保証について、保証契約を締結する際や、金融機関等の債権者が保証履行を求める際における中小企業(債務者)、保証人、債権者による自主的なルールです。

詳細は全国銀行協会ホームページをご覧ください。

<http://zenginkyo.or.jp/abstract/adr/adrsme/guideline/>

●経営者保証に関するガイドラインの活用状況

	28年度
新規に無保証で融資した件数(A)	967件
保証契約を変更した件数	2件
保証契約を解除した件数	219件
ガイドラインに基づく保証債務整理の成立件数	1件
新規融資件数(B)	4,732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(A)/(B)	20.44%

●経営者保証に関するガイドラインの活用先数および全与信先に占める割合

	28年度
全与信先数	5,498先
ガイドライン活用先数および全与信先に占める割合	750先 (13.6%)

5. 事業承継支援

後継者問題を抱えるお客さまに対し、セミナーを通じた情報提供や自社株対策支援、専門業者と連携した後継者問題の解決策としてのM&Aについても支援しております。

●事業承継・M&Aに関する支援先数

	28年度
事業承継支援先数	216社
M&A支援先数	8社



【事業承継・M&Aセミナー】

＜事例紹介＞ 事業継続のためのM&Aと会社分割

・調剤薬局と不動産賃貸業を営むA社には、薬局経営に携わる後継者がおらず、近隣に大手ドラッグストアが進出するなど、事業の継続が不透明な状況にあった。一方、約50名の従業員を雇用しており、廃業により門前の医院やその患者に迷惑を掛けることを懸念していた。

・相談を受けた当行は、調剤薬局を第三者に譲渡し、不動産賃貸業のみ家族に承継することを提案した。

・調剤薬局と不動産賃貸業を会社分割で分離し、調剤薬局は経営の安定と雇用維持を図るため、当行ネットワークを活用し、同業種の大手企業に営業を譲渡。不動産賃貸業は、オーナー家族が出資する新設会社へ承継し、不動産賃貸事業を引き続き継続することができた。

6. 経営改善・事業再生支援

■経営改善支援

●経営改善支援による債務者区分ランクアップ(28年4月～29年3月)の状況 (単位:先数)

要 注 意 先		期初 債務者数	うち経営 改善支援 取組み先 α	αのうち期末に 債務者区分が ランクアップした 先数
	正常先①	2,670	13	
	うちその他要注意先②	1,323	72	11
	うち要管理先③	8	1	0
	破綻懸念先④	257	15	0
	実質破綻先⑤	39	1	1
	破綻先⑥	7	0	0
	小計(②～⑥の計)	1,634	89	12
	合計	4,304	102	12

●当行が貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況\*

	総数	28年度		
		うち好調先	順調先	不調先
貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況	121社	4社 (3.3%)	42社 (34.7%)	75社 (62.0%)

※総数のうち各進捗状況の定義  
・好調先:計画比120%超の進捗  
・順調先:計画比80～120%の進捗  
・不調先:計画比80%未満の進捗

当行審査部内の専門部署である経営サポート室と営業店が一体となって、経営改善支援が必要なお取引先に対し、課題解決に向けた取組みや計画の進捗管理などを行っております。

	目標 平成27～29年度 の3年間	実績(2年間累計)	
		27年度	28年度
債務者区分 ランクアップ先数*	30先	28先	12先

※債務者区分ランクアップ先数は平成27～29年度の3年間で30先のランクアップを目標に掲げ、重点的に取り組んでおります。

■事業再生支援

●中小企業再生支援協議会、REVICの利用先数 選択  
ベンチマーク

	28年度
中小企業再生支援協議会の利用先数	1先
利用先のうち再生計画策定先数	1先
REVIC(地域経済活性化支援機構)の利用先数	-先

中小企業再生支援協議会と連携を図り、新たに1先について経営改善支援に向けた取組みを開始し、過年度に持ち込みした1先について再生計画を策定いたしました。

7. 金融仲介機能の発揮の成果

当行はお取引先の様々なライフステージに応じた本業(企業価値向上)支援に積極的に取組み、頼りにされる『メインバンク』となるよう努めております。

●当行がメインバンク(融資残高1位)として取引を行っている企業のうち、経営指標\*の改善や就業者数の増加が見られた先数および同先に対する融資額の推移 共通  
ベンチマーク

	28年度
メイン先数(グループベース)	2,890社
メイン先の融資残高	1,908億円
経営指標等が改善した先数(割合)	2,177社(75.3%)

●メイン取引(融資残高1位)先数の推移および全取引先数に占める割合 選択  
ベンチマーク

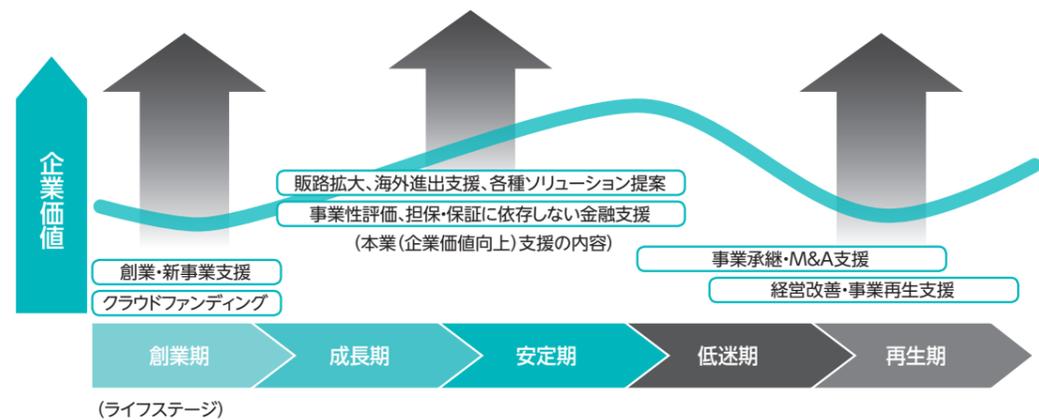
	26年度	27年度	28年度
メイン先数(単体ベース)	3,035先	3,022先	3,175先
全取引先数に占める割合	55.4%	56.2%	57.7%

	26年度	27年度	28年度
経営指標等が改善した先に係る融資残高の推移	1,495億円	1,475億円	1,633億円

\*経営指標は売上高、営業利益率、労働生産性、付加価値を採用しております。

●ライフステージ別の与信先数および融資額 共通  
ベンチマーク

	全与信先					
	28年度	創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期
与信先数	5,498社	153社	538社	4,372社	288社	147社
融資残高	4,267億円	15億円	509億円	3,517億円	79億円	145億円



地域の活性化に関する取組状況

1. 地域における「産・官・学・金・労・言」連携の強化と地方創生への積極関与

■地域における「産・官・学・金・労・言」連携の強化

◎三菱東京UFJ銀行との連携による『地方創生に関する協働プロジェクト』

平成28年2月に締結した「地方創生に関する包括連携協定」に基づき、三菱東京UFJ銀行やMUFGグループが保有する情報や知見、国内外のネットワーク機能を活用するとともに、地方公共団体、地元大学、民間企業と連携し、ビジネスプラン作成に取組んでおります。



【生涯生活のまち(CCRC)づくりセミナー】

●『地方創生に関する協働プロジェクト』における各WG(ワーキンググループ)とその現状・成果

ジビエ活用WG	観光振興WG	空き家対策WG	CCRC*WG
ジビエ(狩猟肉)利活用を目的とし、安定供給、HACCP認証取得等の安全性確保、ブランド化に取組む	若手職員や学生が観光資源を再発見。観光企画を旅行会社に提案し、体験型観光ツアーを商品化	空き家問題の解決を目指し、移住者と空き家のマッチングや改修・転貸を行うビジネスモデルを検討・協議	先行地区で連携・支援を行うとともに、セミナーの開催を通じて、他地域や民間事業者へCCRCの普及を促進

\*CCRC…高齢者が地方に移住し、健康的な生活を送るとともに、医療介護が必要な時には継続的なケアを受けることができる地域づくり

◎地元大学との連携の強化

「鳥取大学・鳥取銀行連携セミナー」や役員職員による講義を開催したほか、大学が保有する技術や産学連携による成果などを当行ホームページ等を通じて紹介しております。



【鳥取大学・鳥取銀行連携セミナー】



【当行HPIにおける産学連携紹介ページ】

《事例紹介》 産官学金連携による地元特産品の商品化支援

・平成27年2月、伝統的地域資源「伯州綿(はくしゅうめん)」の普及と商品化のため、鳥取大学、境港市、当行が連携プロジェクトを発足。  
・綿を活用した介護用品として商品化を目指すこととなり、当行はモニターとして協力するとともに、販売価格に関する助言や外部専門家を紹介。  
・平成28年9月、寝たきりの要介護者のため、防寒及び床ずれ予防効果を備えた寝衣を開発し、販売を開始。当行お取引先の介護施設等にも案内し、販路拡大を支援。



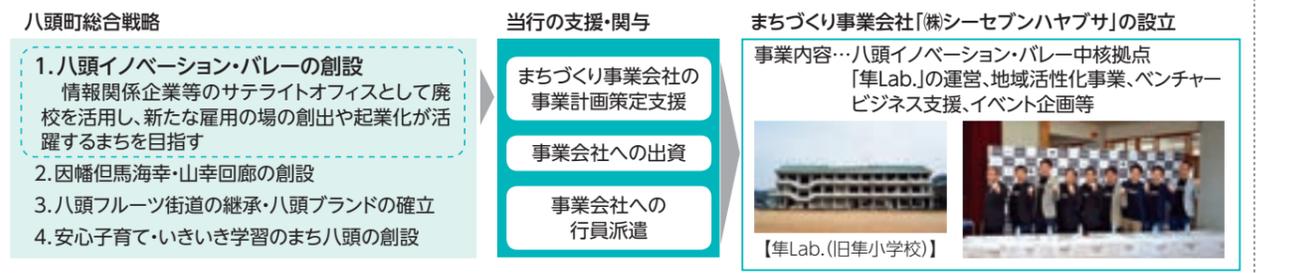
介護用寝衣「寝ごころちゃん」

■地方創生への積極関与

各自治体が策定した地方版総合戦略の実現を目指し、自治体を担当する営業店長と本部によるサポートを実施しております。

《事例紹介》 地方版総合戦略の関与および「まちづくり事業会社」の設立支援

・八頭町における総合戦略へ積極的に関与し、地方創生の実現を図るため、当行は平成28年7月に発足した「まちづくり事業会社設立準備委員会」の委員として、まちづくり事業会社の設立に向けて、事業計画の策定等を支援。  
・同町に関わりの深い民間企業と連携するとともに、出資や人的支援を行い、平成29年4月、まちづくり事業会社を設立。



【集Lab.(旧集小学校)】



◎専用融資・ファンドによる地方創生の支援実績

●地方創生専用融資取組実績

(取扱開始(平成27年6月)後取組額累計)

平成29年3月末現在	件数 (件)	金額 (百万円)
地方創生応援融資	108	4,400
うち地方創生応援ローン	48	1,952
うち成長分野強化ローン	59	2,440
うち創業者応援ローン	1	8
移住・定住促進ローン	12	144



●とっとり地方創生ファンド投資実績

設立(平成27年5月)後 投資先4件 投資額累計81百万円

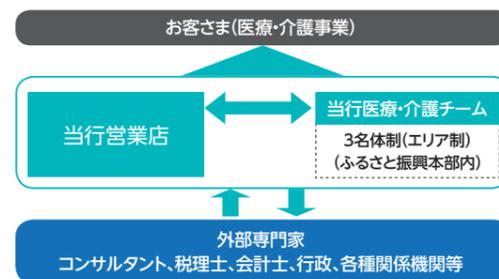
投資先	支援内容
(株)寿電気	事業承継
(株)江戸屋	事業(農業)拡大
(株)Trans Chromosomics	事業基盤強化
(株)PACT	事業基盤強化

2. 地域の成長産業や特定分野に対する支援

本部に医療・介護における担当者を配置し、お客様のニーズにお応えする態勢を整備しております。

◎医療・介護関連融資の取組み

	28年度
取組件数	97件
取組金額	61億円



【医療・介護チーム】

3. 地域活性化につながる取組みの推進

地域金融機関として、観光資源や地元特産品のPRのほか、地域の皆さまとの連携強化などによって地域活性化につながる取組みを積極的に推進しております。



【山陰海岸ジオパーク ビジネスフォーラム】



【とっとり共生の里づくり活動】



	28年度
お預入件数(取扱開始後累計)	1,128件
お預入金額(平成29年3月末)	48億円
納税(寄附)金額(取扱開始後累計)	10.9百万円

【故郷とっとり応援定期預金の取扱実績】

4. 鳥取県中部地震の発生と復興支援

平成28年10月、最大震度6弱を記録した「鳥取県中部地震」の発生を受けて、当行は行員をボランティアとして派遣したほか、県外で行われた商談会において、地元物産のPRや風評被害の払拭に努めました。

また、被害を受けた自治体への義捐金贈呈や相談窓口や特別融資を設けて復興支援に取り組みました。



【日本海新聞 平成28年10月21日 号外】



【当行行員によるボランティア活動  
(ボランティアセンターでの受付)】



【各種商談会における観光・物産PRによる復興支援】



【義捐金の贈呈】

◎震災関連融資の取組み

	28年度
取組件数	139件
取組金額	3,765百万円

