

# 中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組みの状況

当行は、地域経済の抱える諸課題やお客さまのライフステージに応じた様々な課題の解決や成長に向けた取組みに対し、以下のことを念頭に置き活動いたします。

## ■事業性評価に関する取組み方針

### (1)取組方針

「事業性評価」については、平成27年度より最重要課題として取組んでおり、平成28年度からスタートした第15次中期経営計画においても基本方針の一つとして位置づけ、同年4月、「事業性評価推進室」を頭取直轄の組織として設置、営業店の取組支援や本部の各専門部署と連携した態勢を整え、取組みの強化・推進を行っています。

「事業性評価」の取組みを通し、お客さま・当行が一体となって事業の付加価値向上に結びつけ、地域経済の活性化や地方創生の実現を目指しています。

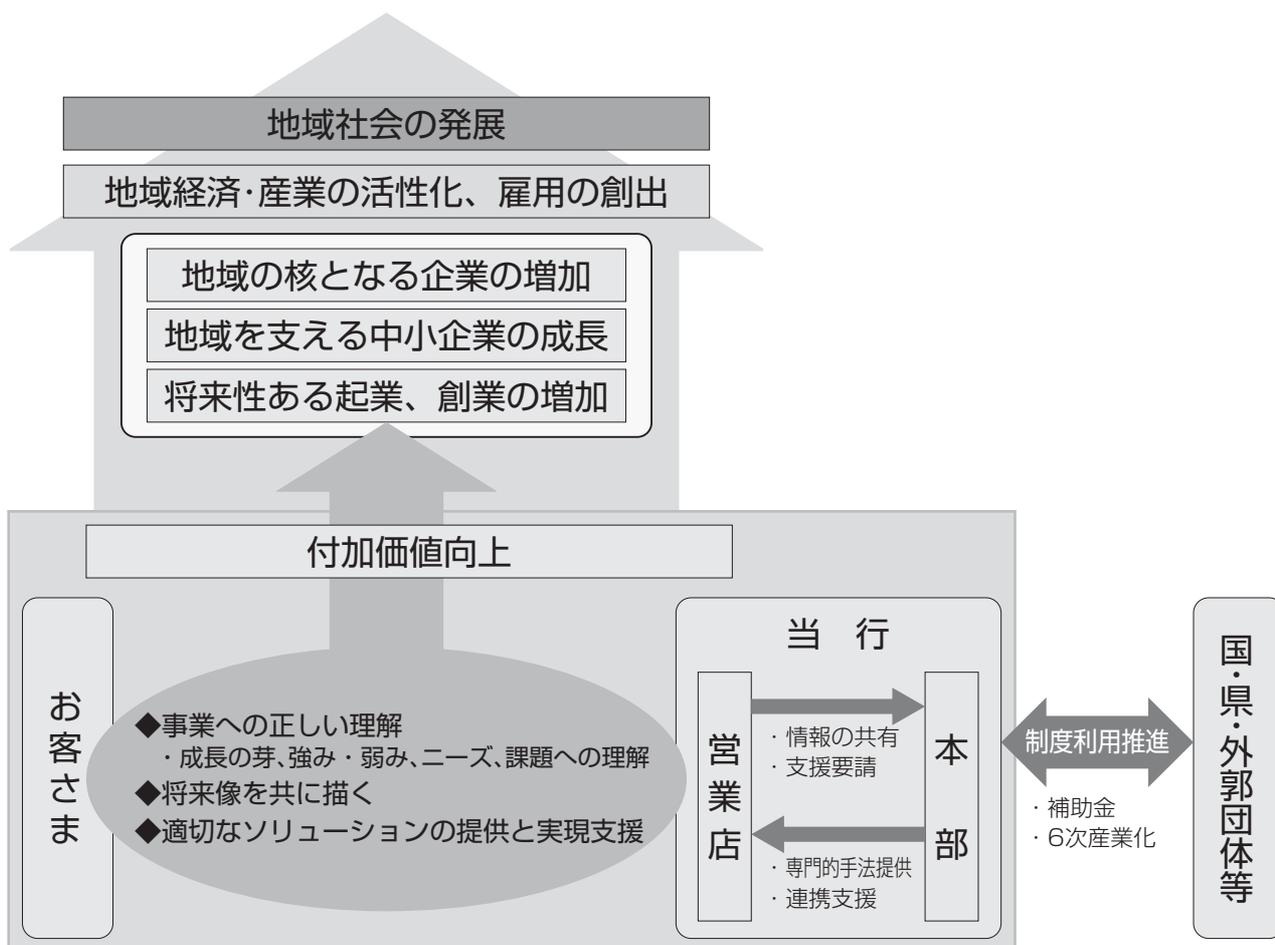
### (2)当行における事業性評価の考え方

- ①お取引先とのコミュニケーションを通じ、財務面では評価できない企業実態を把握すること。
- ②「目利き力」を発揮し、お取引先の成長の芽・技術力・将来性を適切に評価すること。



リスクを恐れず企業や産業の成長を様々な支援することで地域経済の活性化に繋がる。

## 【事業性評価取組のイメージ図】



# 中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組みの状況

## ■地方創生に関する取組み方針

### (1) 「お客さまの付加価値向上」への取組み

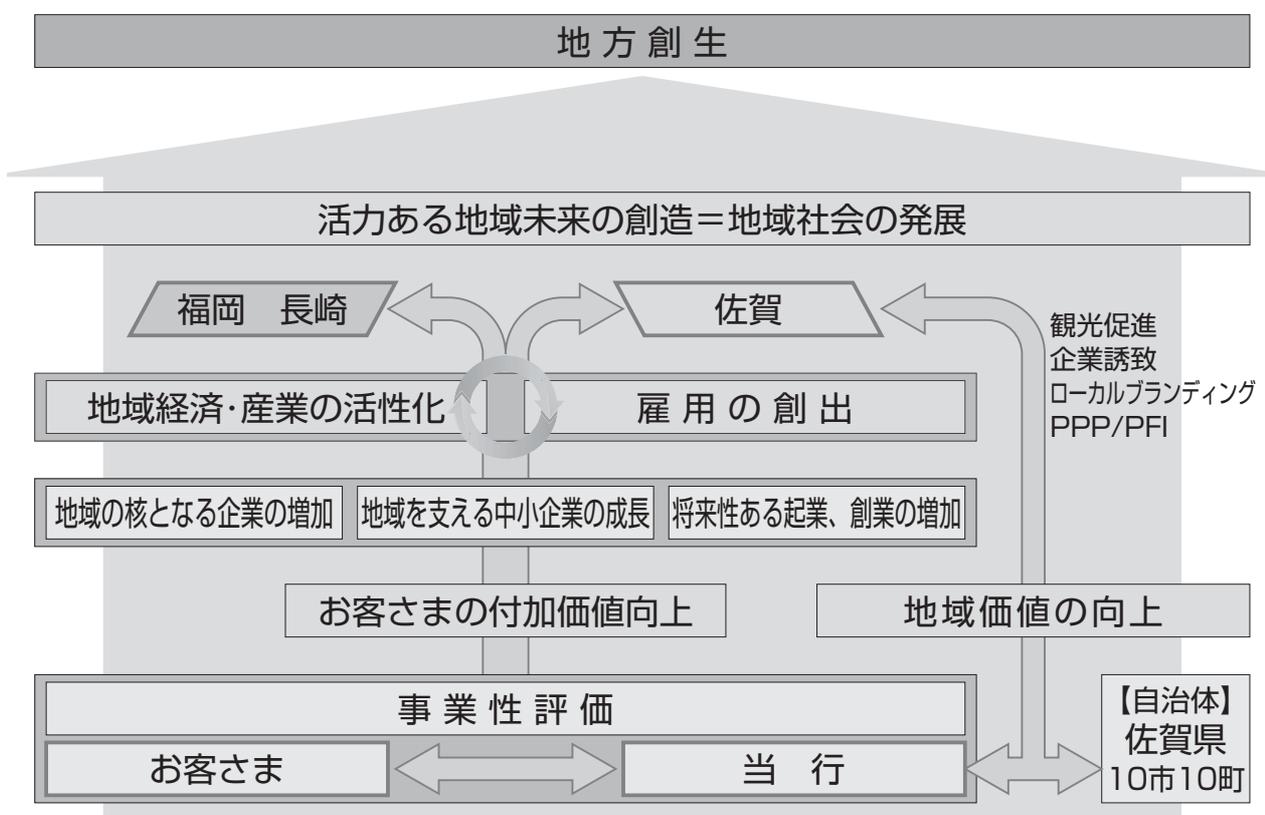
事業性評価の視点で、お客さまの成長の芽、強み・弱み、ニーズ、課題等について理解を深め、お客さまと将来像を共に描き、適切なソリューションの提供により、起業・創業、6次産業化の実現や成長支援等によるお客さまの付加価値向上の実現に向けた取組みを行っています。お客さまの個々の事業の成長を集積していくことで、地域経済の活性化へと繋げていきます。

### (2) 「地域価値の向上」への取組み

自治体や地域と連携した面的な取組みで、地域全体の活性化に繋げる取組みを行っています。観光事業や補助金等の取組みがこれに該当し、地域全体へ効果が波及し、お客さまの付加価値向上を側面から支援する効果が期待されます。

※上記(1)、(2)の取組みを通して、地域の核となる企業の増加や、将来性ある起業・創業の増加を実現します。こうした取組みの積み重ねが、雇用の創出をもたらし、地域経済・産業の活性化、地域経済の発展【地方創生】に繋がるものと考えます。

## 【地方創生取組のイメージ図】

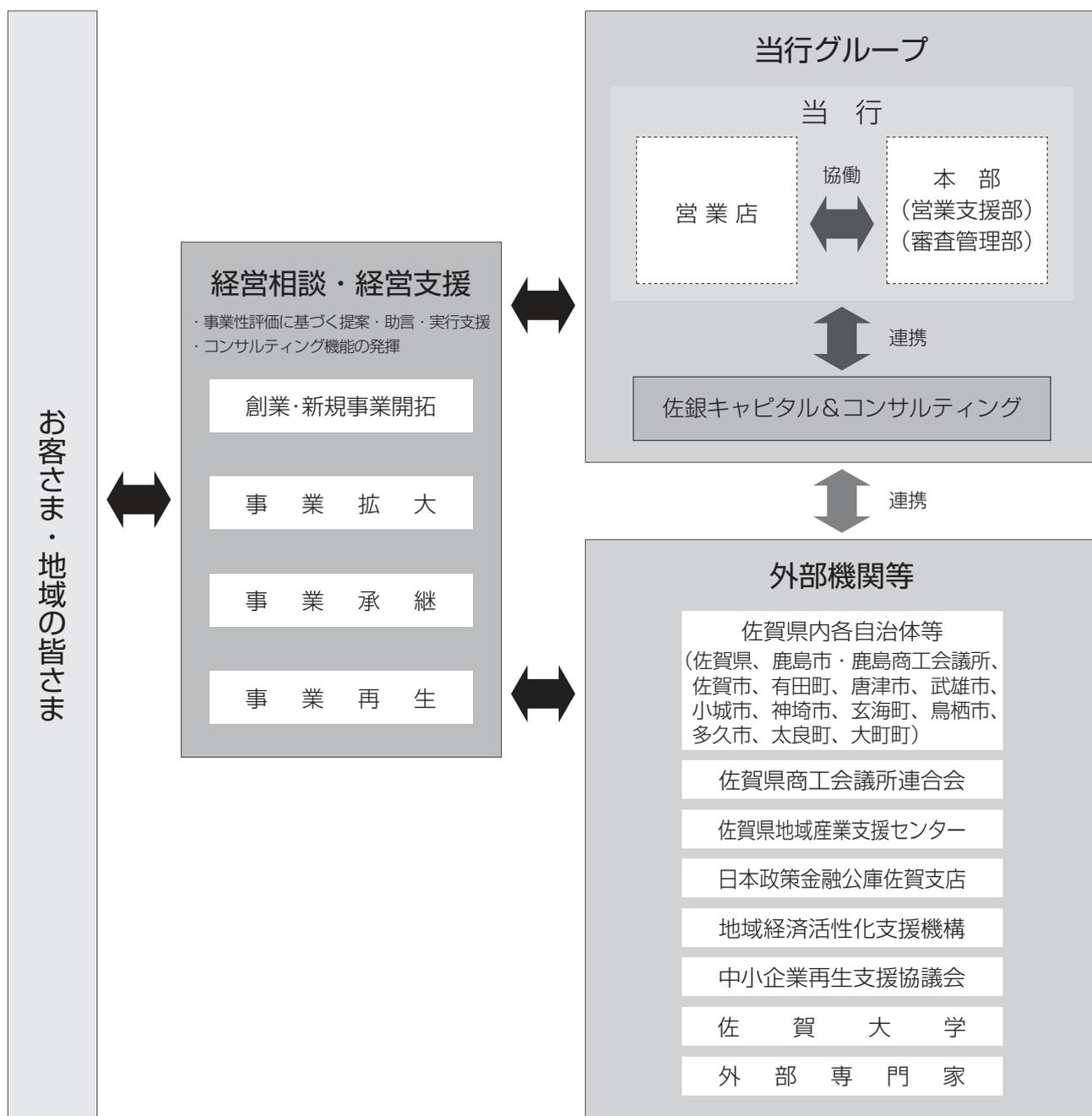


## ■中小企業のお客さまへの経営支援に関する取組み方針

1. 「中小企業金融円滑化法」の期限は到来しましたが、お客さまの申し出に対しましては従来通り真摯に対応し、積極的に金融の円滑化に取り組めます。
2. 通常のご融資に加え、ABL（動産及び売掛債権を担保とする融資）、DES（債務の株式化）、DDS（資本性借入金）、各種ファンド等の金融手法を積極的に活用し、企業のライフサイクルに応じたお客さまの事業の支援を強化します。
3. お客さまとのつながりをさらに強化し、お客さまの課題解決に向けた最適なプランを提案することで、潜在的なニーズを掘り起こし、資金需要を創出していきます。
4. ビジスマッチング、商談会、業務提携、事業承継などについて、国内及び海外サポートを積極的に行ってまいります。
5. 創業、事業拡大、経営改善等に対して、コンサルティング機能を発揮するとともに、外部専門家や他の金融機関等の外部機関と連携を図りながら、お客さまのご相談やお取組みに対する支援を行います。
6. 地域経済活性化支援機構の関与した事業再生や地域経済の活性化支援、事業再生ADR解決事業者からの実施要請等に対しても緊密に連携を図り、適切に活用します。

# 中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組みの状況

## ■中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況



(平成29年11月末現在)

1. 事業性評価に基づく、事業の付加価値向上への支援策の提供を、本部・営業店一体となり全行をあげて取組んでおります。創業・新規事業開拓・事業拡大や海外進出・海外との商談等については、営業支援部法人渉外グループや海外ビジネスサポート室において、きめ細かに支援できる態勢としております。
2. 当行グループである株式会社佐銀キャピタル&コンサルティングや公益財団法人佐賀県地域産業支援センター等の外部機関と連携し、ファンドの組成、各種セミナーの開催、商談会等を活用したビジネスマッチング等を通して、地域の中小企業の皆さまの創業・新規事業開拓及び事業拡大に向けた相談・支援を行っております。
3. 経営改善支援を必要とされるお客さまについては、審査管理部企業経営サポート室が担当店とともに積極的に関与し、必要に応じて中小企業再生支援協議会等外部機関や外部専門家と連携して経営改善計画の策定指導・支援を行い、経営相談や継続的なモニタリングを通して最適な解決策の提案と実行に向けた取組みを行っております。

# 中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組みの状況

## ■中小企業の経営支援に関する取組み状況

### ●創業期（起業・創業・第二創業）における支援

創業や新分野への進出等を目指すお客さまのために、平成26年5月に「佐銀ベンチャーキャピタル投資事業有限責任組合第三号ファンド」を組成、平成28年7月には「創業支援資金」の取扱いを開始する等、創業関連の融資商品を整備するとともに、事業計画、販売、技術面等のご相談や支援に取組み、将来の地域活性化の担い手となるお客さまの起業・創業や第二創業を積極的にサポートしています。

### ●成長期・成熟期における支援

ABL、私募債、シンジケートローン等の金融手法に加えて、ビジネスマッチング、海外ミッションの派遣等も活用し、事業拡大、事業承継、M&A、海外ビジネス等の相談・支援を行っており、平成29年度上期は下記の取組みを行いました。

1. 不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資等への取組みを通じ、お客さまの設備投資や資金繰りの支援を強化しており、ABL（動産及び売掛債権を担保とする融資）の平成29年9月末残高は、147件、22,051百万円となっております。
2. 商談会・セミナー等の開催について
  - ・全国の地方銀行と共催で、地方銀行フードセレクション2017を開催し、参加銀行中2年連続最多の53社のお客さまにご出展いただいております。
  - ・お客さまの販路拡大支援として「商談会基礎講座」「販路開拓セミナー」を7回開催しました。
  - ・また「新入社員研修」や「女性活躍推進法」等の人材育成セミナーを毎月開催、新規創業や設備投資等を検討されている方向けに「補助金・助成金活用セミナー」等を開催しました。
  - ・海外関連支援分野では、「ものづくり」企業及び「食品」企業を対象としたセミナーを各2回開催しました。「食品」企業の支援に関しては、シンガポール、台湾の食品バイヤーを招聘した商談会を実施した他、アジアで最大規模の食品展示・商談会である「香港FOOD EXPO 2017」へ「佐賀県ブース」の出展・商談型ミッションを実施し、お客さまの海外販路拡大支援を行いました。
  - ・医療・介護分野では、医療・介護事業者様向けに「さざん医療福祉経営セミナー」を2回開催しました。
  - ・また、医療・介護業界のトピックス、有職者による講演内容等の特集、政策情報等のメディカルレポート、ニュースレターの情報誌を毎月発行し、継続した情報提供を行うとともに、日本医業経営コンサルタントの有資格者や医療経営士を配置し、医療・介護事業者への診療圏調査、事業収支作成、事業承継対策、M&A等の専門性の高いご提案による支援を行っております。
3. 研究会開催による支援について
  - ・佐賀県、佐賀県商工会議所連合会、当行で佐賀県内企業の国際取引を活発化するための支援を円滑に行うために、「国際取引支援協働連携についての覚書」を締結し協働して支援する体制を構築し、「ものづくりグローバル研究会」「食品グローバル研究会」を通じて様々な共催事業を行っております。両研究会で各2回のセミナーを行ったほか、海外展開に関する個別・具体的な問題点等の解決のために直接お客さまを訪問する「海外ビジネス個別相談会」を7回開催し、20社への支援を行っております。
4. 中小企業の事業承継支援に取組み、今期546件のご相談に対応しました。民間の専門会社6社との業務提携に加えて、佐賀県事業引継ぎ支援センター及び佐賀県事業承継支援センター、並びに福岡県事業引継ぎ支援センターと連携、サポート体制を強化し、助言、アドバイス等の支援を拡充しております。

### ●経営改善・事業再生・業種転換等の支援

審査管理部に企業経営サポート室を設置し、本部・営業店一体となり、更には外部機関と積極的に連携しながら経営改善等の支援を行っております。

1. 経営改善計画の策定支援、及びその進捗状況のモニタリングによる助言等を行っております。
2. 実績のあるコンサルタントの紹介や税理士等外部専門家との連携によるきめ細かな支援を行っております。
3. 経営支援のため、商談会等のビジネスマッチングの機会を積極的に活用しております。
4. 地域企業の皆さまの早期再生を図り、地域経済の活性化に寄与することを目的として、当行を含む佐賀県内の8金融機関と佐賀県信用保証協会及び佐賀県中小企業再生支援協議会が参加する「さが事業再生ファンド」及び当行取引先で主に北部九州を経営基盤とする中小企業さま向けの「さざん広域事業再生ファンド」を組成しております。
5. 抜本的な事業再生や事業転換により経営の改善が求められるお客さまの早期再生を通じ、地域経済の活性化に寄与することを目的として、DES（債務の株式化）及びDDS（資本金借入金）も活用しております。

# 中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組みの状況

## ●経営改善支援等の取組み実績

	期初事業性融資先数 (正常先除く) A	Aのうち経営改善 支援取組先 a	aのうち期末に債務者区分が ランクアップした先数 b	aのうち再生計画を 策定した先数 c	経営改善支援 取組み率 = a/A	ランクアップ率 = b/a	再生計画策定率 = c/a
平成28年度中間期	5,685先	215先	12先	190先	3.8%	5.6%	88.4%
平成29年度中間期	5,732先	217先	10先	186先	3.8%	4.6%	85.7%
対前年同期比	47先	2先	△ 2先	△ 4先	0.0%	△ 1.0%	△ 2.7%

	期初事業性融資先数 (正常先除く) A	Aのうち経営改善 支援取組先 a	aのうち期末に債務者区分が ランクアップした先数 b	aのうち再生計画を 策定した先数 c	経営改善支援 取組み率 = a/A	ランクアップ率 = b/a	再生計画策定率 = c/a
平成27年度	5,582先	229先	25先	199先	4.1%	10.9%	86.9%
平成28年度	5,644先	214先	19先	192先	3.8%	8.9%	89.7%
対前年度比	62先	△ 15先	△ 6先	△ 7先	△ 0.3%	△ 2.0%	2.8%

## ●外部機関等との連携

### ・中小企業再生支援協議会活用実績

	相談持込先数		再生計画策定先数
		うち当行主導	
平成28年度中間期	13先	9先	3先
平成29年度中間期	10先	5先	8先
対前年同期比	△ 3先	△ 4先	5先

	相談持込先数		再生計画策定先数
		うち当行主導	
平成27年度	15先	9先	8先
平成28年度	24先	17先	14先
対前年度比	9先	8先	6先

※再生計画策定先数は当行主導持込みで当該年度中に策定完了したものを計上しております。

### ・外部専門家活用による経営改善計画策定支援実績

	相談持込先数		再生計画策定先数
		うち当行主導	
平成28年度中間期	15先	12先	6先
平成29年度中間期	18先	15先	9先
対前年同期比	3先	3先	3先

	相談持込先数		再生計画策定先数
		うち当行主導	
平成27年度	28先	23先	28先
平成28年度	24先	17先	13先
対前年度比	△ 4先	△ 6先	△ 15先

※経営改善支援センターや信用保証協会の専門家派遣事業等の活用先数を表しております。

※再生計画策定先数は当行主導持込みで当該年度中に策定完了したものを計上しております。

## ●各種スキームを活用した再生支援への取組み実績（平成28年度）

- ・資本金借入金の取組み…1件 2億円（平成27年度実績 2件 4億円）

# 中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組みの状況

## ■地域の活性化に関する取組み状況

当行は、中小企業の経営支援への様々な取組みは、中小企業の事業の活性化を通じて、地域の活性化にも資するものであると考えております。

1. 県内自治体との連携については、佐賀県との「豊かさ好循環の産業さが」実現の為に連携協定締結を皮切りに、鹿島市、佐賀市、有田町等合計13の自治体(平成29年11月末現在)と地方創生の包括的連携協定を締結し、各自治体と地域の活性化に向け協働した取組みを進めております。
2. 平成26年5月に「佐賀ベンチャーキャピタル投資事業有限責任組合第三号ファンド」を組成し、創業・第二創業或いは、新分野・新事業展開等に取り組まれるお客さまへの支援を進めております。今期は、地場産品にこだわった吉野ヶ里産直市場事業に取り組まれるお客さまへの投資を行っております。
3. 平成27年7月に設立した「佐賀観光活性化投資事業有限責任組合第1号」により有田焼創業400年を迎えた有田町の観光PRやイベント事業の企画、観光によるまちづくりを目指す2先への投資を実施しております。今後もファンドを通して地域の経済・雇用を支える観光産業の発展に貢献して参ります。
4. 付加価値の高い農林漁業(1次産業)の資源を、2次、3次産業と連携させ事業化を促進するため、株式会社農林漁業成長産業化支援機構と共同で「さざん6次産業化応援ファンド第1号」を設立し地域経済の活性化、地域再生、雇用拡大の支援を行っております。平成28年6月には、佐賀県産米を、生産者の顔が見えることをコンセプトにした新ブランド商品として、日本酒や米菓等に加工し、国の重要伝統的建造物群保存地区である肥前浜宿「酒蔵通り」(鹿島市)に新設した店舗を中心に販売する6次産業化に佐賀県では初めてとなる投資を行っており、全国でも日本酒を対象とした初めての事例となりました。
5. 平成28年4月の熊本地震により被災した九州地域の経済復旧・復興の金融及び人材面の支援を目的に、九州地域内の地方銀行や(株)ゆうちょ銀行、REVIC((株)地域経済活性化支援機構)などと合同で「九州広域復興支援投資事業有限責任組合」を設立いたしました。本ファンドからの投融資を通じて、九州経済の復旧・復興を支援してまいります。
6. 各自治体や外部機関と連携し、お客さまの経営課題の解決や販路拡大に繋がるサポートとして商談会開催企画・運営の取組みを行っております。
7. 中小企業支援組織「佐賀県ベンチャー交流ネットワーク」(佐賀県)へ参加、「創業」・「ベンチャー」・「経営革新」を志す経営者との相互の情報交換を行うほか、産学官の各種専門家等との相談・交流を図り、会員相互の発展を図る取組みを行なっております。
8. 佐賀大学と「産学連携の協力推進に係る協定書」を締結し、当行が「大学」と「企業」の橋渡しを行うかたちでの産学連携の推進を図っております。また、同大学とは、「さが地方創生人材育成・活用プロジェクト(COC+)」「佐賀県型ものづくり人材創造・育成プログラム研究会」の参加や、佐賀大学と佐賀県の連携事業である「佐賀再生エネルギーパイオニア講座」を共同して運営する等の取組みを行っております。
9. 佐賀県、佐賀県商工会議所連合会、当行で佐賀県内企業の国際取引を活発化するための支援を円滑に行うために、「国際取引支援協働連携についての覚書」を締結し協働して支援する体制を構築し、「ものづくりグローバル研究会」「食品グローバル研究会」等、様々な共催事業を行っております。
10. 株式会社日本政策金融公庫佐賀支店と業務提携を行い、中小企業及び農林水産業の創業支援、新事業展開支援、農工商連携を促進していくことを目的とし、各分野で相互に協力した取組を行っております。
11. 公益財団法人佐賀県地域産業支援センターとは、地域経済の発展を図ることを目的として、販路開拓、研究開発、経営革新、6次産業化促進、海外展開支援、知的財産活用の6分野で包括的連携協定を締結し、佐賀県内企業の振興に寄与する事業に取り組んでいます。
12. 公益社団法人佐賀県地域産業支援センター、佐賀県中小企業団体中央会、佐賀県商工会議所連合会、佐賀県商工会連合会と「佐賀・福岡ビジネス交流会」事業連携・協力に関する協定書を締結し、第1回「佐賀・福岡ビジネス交流会」を開催する等、佐賀・福岡両県における地域経済の活性化に取り組んでおります。
13. 人口減少問題に取り組む地方自治体の課題解決手法としての定住促進住宅整備事業に対し、PFI手法による取組みを実施しております。
14. お客さまの海外進出や海外企業との取引をご検討されているお客さまの支援を円滑に行うため、外資系銀行等16先と業務提携を行っております。
15. 経営力向上に資する設備投資等を支援する「ものづくり補助金」、経営計画を作成し販路開拓支援を行う「小規模事業者持続化補助金」等の補助金を活用されるお客さまを積極的にサポートし、業務効率化・生産性向上等に繋がる設備資金等の新たな資金需要等に対応しております。また、大型設備投資を計画されているお客さまへは融資対応と同時に、地域再生支援利子補給金の申請支援を行い、地元企業へのご支援に取り組んでおります。
16. 平成28年7月に施行された「中小企業等経営強化法」において事業分野指針に基づく、「経営力向上計画」認定の促進を図り、中小企業・小規模事業者等の生産性向上を図っております。
17. 一般社団法人佐賀県中小企業診断協会並びに一般社団法人福岡県中小企業診断士協会と包括的業務提携を行い、中小企業診断士と状況に応じて連携することで、お客さまへの経営相談、経営改善計画の策定支援等の取組みを拡充しております。
18. 株式会社地域経済活性化支援機構と「特定専門家派遣」に関する契約締結を行い、同機構から派遣される専門家の知見・助言を活用することで、お客さまに対する適切な事業性評価を通じたコンサルティング機能の強化を図っております。

# 中小企業の経営の改善及び地域の活性化のための取組みの状況

## ■「経営者保証に関するガイドライン」への対応について

当行は、経営者保証につきまして「経営者保証に関するガイドライン」を遵守して取扱うこととしており、お客さまと保証契約を締結する場合、お客さまから既存の保証契約の見直しのお申し入れがあった場合、及び保証人のお客さまがガイドラインに則した保証債務の整理を申立てられた場合は、ガイドラインに基づき誠実に対応するよう努めております。

### ●平成29年4月から9月末までの対応実績

	平成28年4月～ 平成28年9月	平成29年4月～ 平成29年9月
新規に無保証で融資を行った件数 ①	1,624件	2,210件
新規融資件数 ②	7,253件	7,931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 $① \div ② \times 100$	22.39%	27.87%
保証契約を変更した件数	0件	0件
保証契約を解除した件数	217件	209件
ガイドラインに基づく保証債務整理の成立件数	0件	0件
うち、メイン行としての成立件数	0件	0件