

中小企業の経営改善及び地域活性化のための取組み状況

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致します。

■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、2015年度より最重要課題として取組んでおり、事業性評価の取組みを通し、地域経済の活力となる良質な金融サービスを提供することで、お客さま・当行が一体となった事業の付加価値向上の実現や、地域経済の活性化に貢献していくことを目指しております。

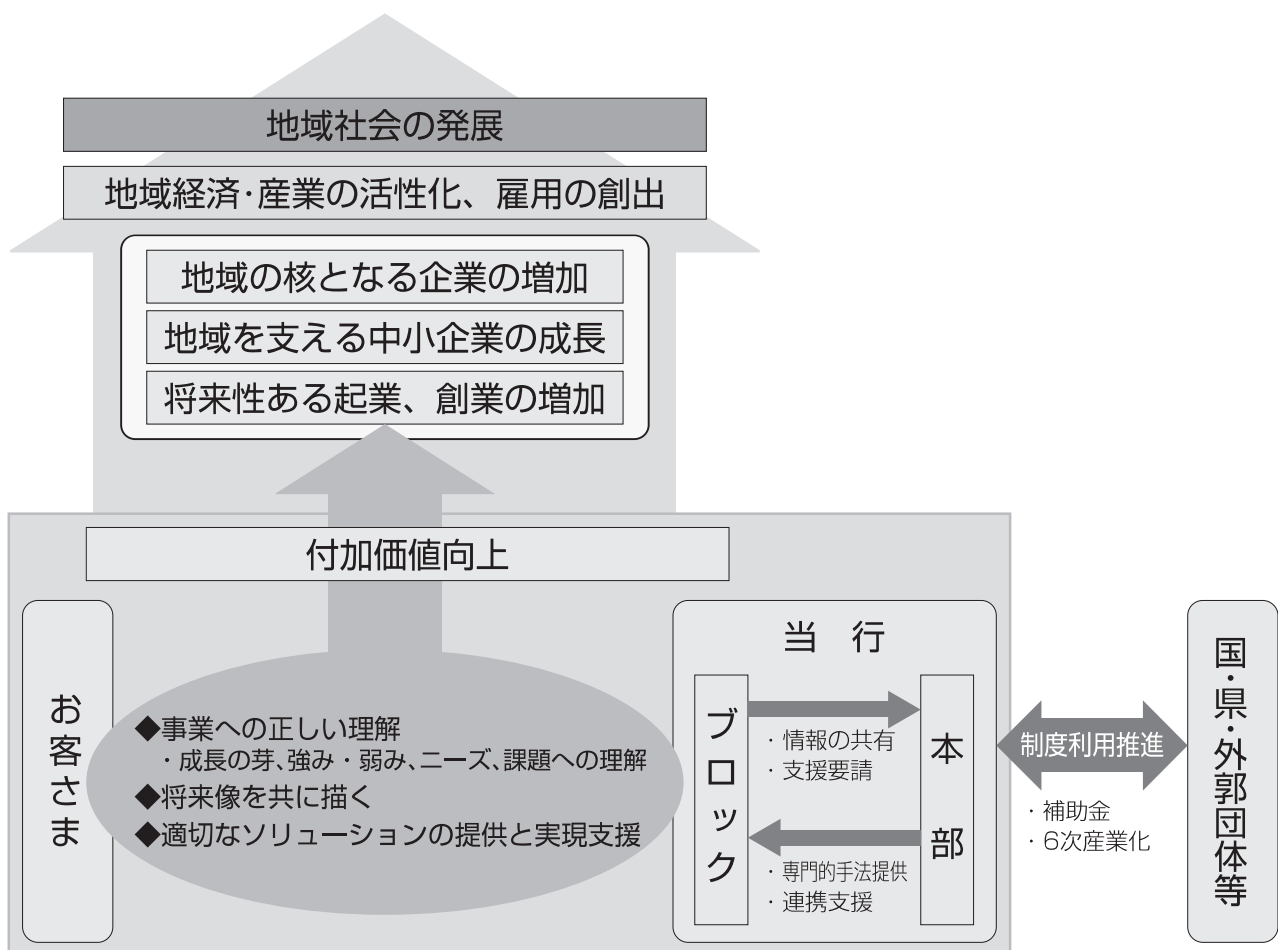
(2)当行における事業性評価の考え方

- ①お取引先さま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、お取引先さまの成長の芽・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げる。
(お取引先さまのニーズにそった支援を行う。融資だけでなく、多様な支援を検討する。)

【事業性評価取組のイメージ図】



中小企業の経営改善及び地域活性化のための取組み状況

■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

事業性評価をベースにしっかりとお客さまと向き合い、グルーブ一体となって事業承継・M&A、IPO支援、IT・DX化、事業再生、販路拡大など金融・非金融分野のサービス提供態勢を強化し、コンサルティング領域を拡大することで、企業・事業者さまのビジネスステージに応じた経営課題の解決、企業価値の向上をサポート致します。

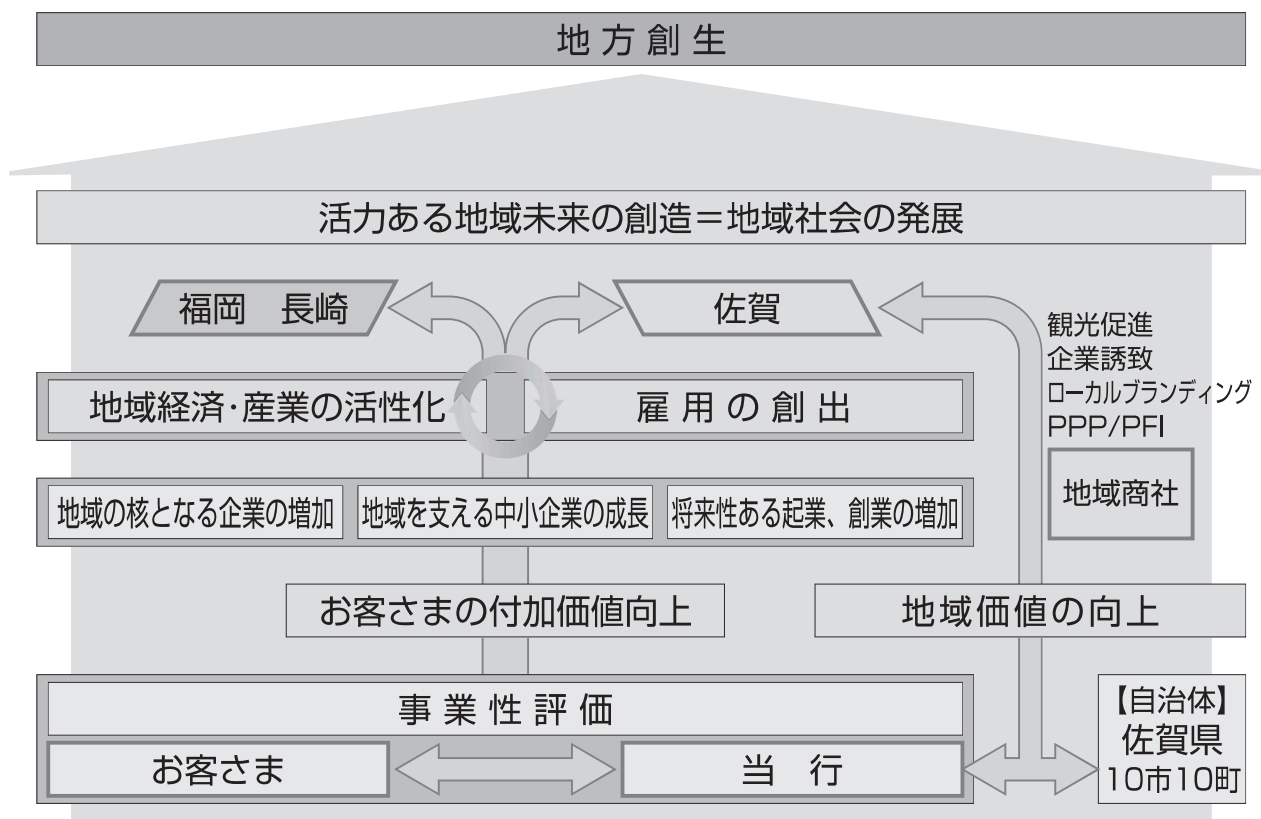
お客さまの個々の事業の成長を集積していくことで、地域経済の活性化へと繋げて参ります。

(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います。佐賀県の地の利を活かし、当行が営業基盤である佐賀・福岡・長崎の商流や観光のハブとなって、さざんこネット株式会社による県産品の販路拡大、地域の雇用創出に繋がる人材紹介、行内シンクタンク機能の強化等により、地域経済の好循環サイクルを生み出し、持続可能な地域社会・経済の実現に向けて取組みます。

※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すし、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ております。

【地方創生取組のイメージ図】

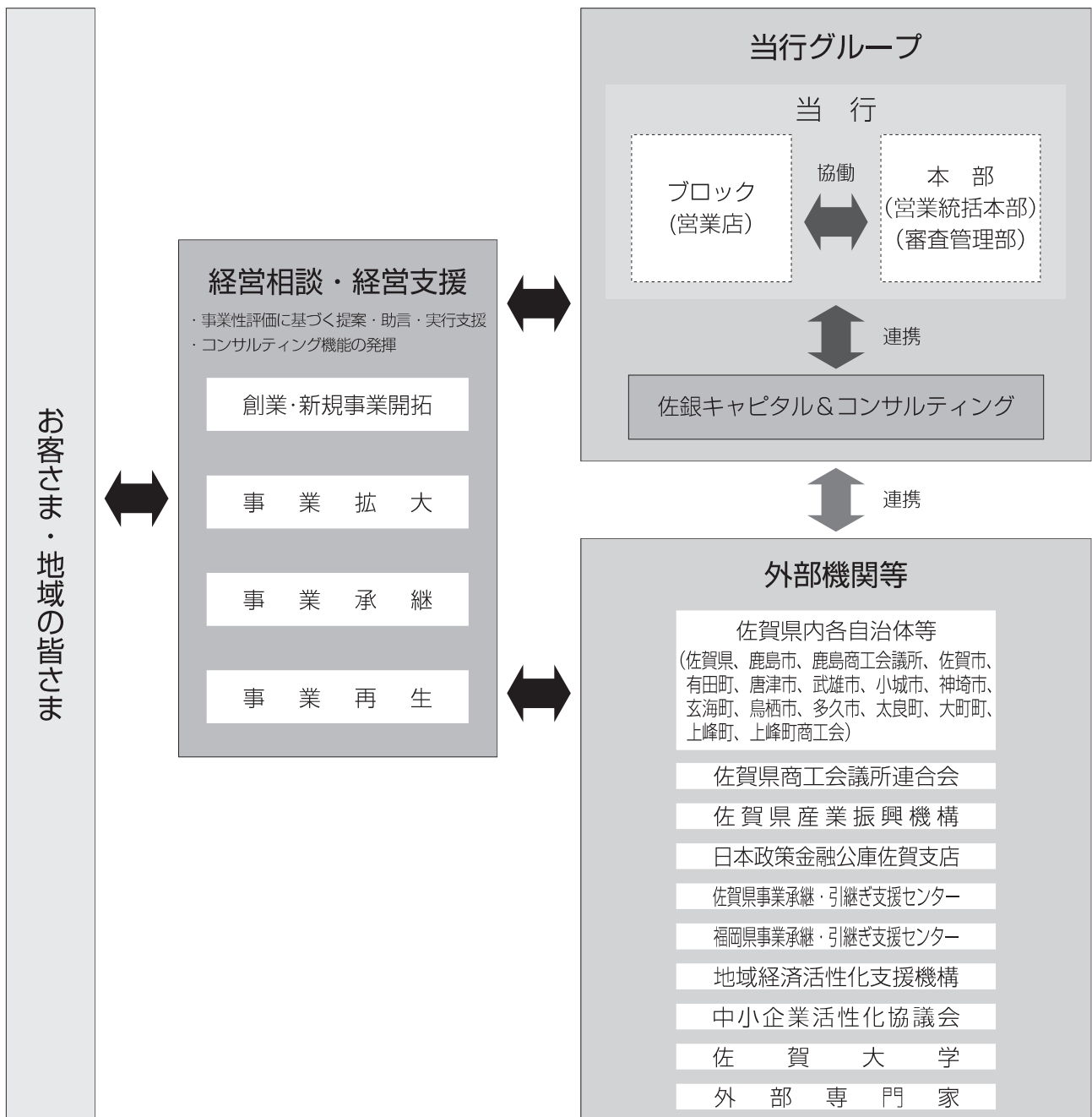


■中小企業のお客さまへの経営支援に関する取組み方針

1. お客さまとの繋がりを更に強化し、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参ります。
2. 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参ります。
3. 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共に、外部専門家や他の金融機関等の外部機関との緊密な連携を図りながら、お客さまのご相談や取組みに対する支援を行います。
4. 経営支援が必要なお客さまに対しては、外部機関とも連携しながら、経営改善計画策定支援や貸付条件の変更等の対応を行って参ります。
5. 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致します。
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、適切に活用致します。

中小企業の経営改善及び地域活性化のための取組み状況

■中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況



(2022年11月末現在)

- 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・ブロック(営業店)一体となり全行を挙げて取組んでおります。創業・新規事業開拓・事業拡大や海外ビジネスについては、営業統括本部、営業統括部、ブロックマネージャー、法人RM、営業支援部コンサルティンググループにおいて、きめ細かに支援できる態勢としております。
- 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、さざんコネクト株式会社、公益財団法人佐賀県産業振興機構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、各種コンサルティング、クラウドファンディング等を通して、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。
- 経営改善支援を必要とされるお客さまについては、審査管理部及び営業支援部経営サポートグループが担当店と共に積極的に関与し、必要に応じて中小企業活性化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。

中小企業の経営改善及び地域活性化のための取組み状況

■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、「創業支援資金」や佐銀キャピタル&コンサルティングと共同で組成したファンドを通じた投融資等、創業関連の融資商品等を整備すると共に、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おります。また、2019年2月より日本政策金融公庫との協調融資スキーム地域応援プロジェクト「地域の芽・育む」の取組みを開始し、創業期を含めた様々なビジネスステージを迎えるお客さまへの支援を行っております。

●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、2022年度上期は下記の取組みを行っております。

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2022年9月末残高は、216件、29,033百万円となっております。
2. SDGsへの取組みが全国的に拡がる中、SDGsの取組みを後押ししていくため、2020年6月より『さぎんSDGs私募債「地域の芽 未来の芽・育む債」』の取扱いを開始し、2022年9月末現在の累計発行額は、317件、19,590百万円となっております。また2022年1月より「さぎんSDGs取組支援・宣言サポートサービス」の取扱いを開始し、2022年9月末までに223件の受付、内182社の宣言書作成支援を実施致しました。
3. 事業承継問題の解決支援の中で、親族内承継及び社内承継を検討した結果、何れも困難であるお客さまには第三者への承継、いわゆるM&Aの支援も行っております。また、近年多様化する事業承継ニーズに対応すべく、2021年6月には「佐銀ブリッジ投資事業有限責任組合」を設立致しました。このような支援により地域企業の存続を可能とさせ、後継者不在による廃業が1社でも減るよう努め、地域経済の活性化に繋げて参ります。
4. 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、例年、食品商談会「フードセレクション」を開催しております。2022年は新型コロナウイルスの感染予防を徹底したリアル商談会と、出展者とバイヤーのニーズをデータベース化しマッチングするデータベース商談会を実施しており、45社のお客さまにご出展いただいております。
 - ・海外関連分野では、2020年4月より海外ビジネスコンサルティング業務を新設しております。お客さまより海外販路開拓、海外仕入先開拓、海外拠点進出といった海外ビジネスに関するご相談が取組み開始以降、100件以上のご相談があり、これまでにコンサルティングによって東アジアや東南アジア諸国への販路開拓が実現しております。
 - ・医療・介護の分野では、2025年問題やアフターコロナを踏まえた地域包括ケアシステムへの対応が迫られる中、医業経営コンサルタント等の有資格者を配置し、医療・介護事業者さまへの事業計画の策定支援、事業承継対策/M&Aへの対応、業務効率見直し/DX戦略等の専門性の高いご提案による支援を行っております。また、2022年4月から医療・介護専門チーム（メディカルサポートチーム）を福岡地区1名、佐賀・長崎地区1名をそれぞれ配置し、経営課題の解決に向けての支援体制を強化しております。
5. JABank佐賀・日本政策金融公庫佐賀支店との連携事業について
2019年1月に、JABank佐賀・日本政策金融公庫佐賀支店と連携し、若手農業経営者さまの経営課題解決支援を目的として「佐賀農業経営トップランナー養成塾」を立ち上げました。2021年12月には、この養成塾の修了生と3金融機関による意見交換の場「佐賀農業金融懇話会」を2020年度に続いて開催し、佐賀県農業や新規就農者・若手農業者が抱える課題やその解決支援策について話し合いました。また2020年12月には、個別の農業経営者の課題解決に留まらず、「地域」という括りの中で、同じ課題を持つ農業経営者さまに共通の解決支援を行うことを通じてボトムアップを図り、農業経営のトップランナー予備軍の育成を目指す「地域発展ネットワーク会議（@白石町）」を立ち上げました。
6. 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海外展開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」を締結し支援体制を構築、「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。新型コロナウイルスの影響で現地視察ミッションは実現できておりませんが、両研究会でセミナーをオンラインにて開催致しました。その他、海外展開の個別・具体的な問題点等の解決のためにJETRO（日本貿易振興機構）、JICA（国際協力機構）、AOTS（海外産業人材育成協会）、提携コンサルタントなど関係機関との帯同訪問により具体的な相談業務を行っております。
7. 中小企業の事業承継支援に取組み、上期1,223件のご相談に対応致しました。民間の専門会社14社との業務提携先に加えて、佐賀県事業承継・引継ぎ支援センター並びに福岡県事業承継・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。
8. 農業事業者さま向け人材コンサルティングサービスについて
農業に携わる事業者さまに対するコンサルティングサービス充実のため、九州地銀で初めて農業分野に特化した人材派遣を手がけるYUIME株式会社と業務提携契約を締結致しました。当行は2020年5月に有料職業紹介事業の許認可を取得し、お取引先企業さまの人材に関するコンサルティングを行って参りましたが、日本経済の基盤である第一次産業の活性化に向けた取組みを加速させていくため、農業に携わる事業者さまに対し、人材と情報の両面で持続的なサポートを開始致しました。本業務提携により、農業に携わる事業者さまの収穫期・繁忙期に合わせた労働力確保や、耕作放棄地を活用した農地拡大、収益化に向けた経営改革の策定等、持続的な成長に向けての取組みを更に強化して参ります。
9. IT化・DX化の支援をより強化するために、2022年4月より各ブロックにデジタルサポート責任者を配置しました。営業支援部・業務提携企業と共に、お客さまの課題に応じてきめ細かなサポートを行っております。

中小企業の経営改善及び地域活性化のための取組み状況

●経営改善・事業再生・業種転換等の支援

2022年4月より審査管理部内の企業経営サポート室を営業支援部内に移設し、「経営サポートグループ」として新たに立ち上げました。これによりお客さまの本業支援や事業再編支援等、地域活性化に繋がる取組みを本部・営業店一体となって更に深化させて参ります。

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活性化協議会が参加する「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「さが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、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。

●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
6,373先	115先	4先	97先

●外部機関等との連携

・外部機関・外部専門家活用実績

外部機関・外部専門家	相談持込先数
中小企業活性化協議会	44先
その他外部専門家（※）	1先

※ 信用保証協会の専門家派遣事業等の活用実績を表しております。

■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、中小企業の事業活性化を通じて地域の活性化にも資するものと考えております。

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」実現のための連携協定締結を皮切りに、鹿島市、佐賀市、有田町等合計14の自治体（2022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. 創業の事業計画、販売・技術面等のご相談や支援のための相談窓口とすべく、2018年7月に「さがん創業ステーション」を開設しました。加えて、2018年4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四号ファンド(総額500百万円)」を、2022年11月には「佐銀ベンチャーキャピタル投資事業有限責任組合第五号ファンド(総額1,500百万円)」をそれぞれ組成しており、引き続き地域の農工商業者さまを支援し、雇用の創出や地域経済の活性化に繋げて参ります。
3. 2020年12月に、JAバンク佐賀・日本政策金融公庫佐賀支店と連携し、白石町及びその周辺地域の基幹産業である農業を一層発展させることを目的として、「地域発展ネットワーク会議（@白石町）」を立ち上げました。この取組みでは、地元の農業経営者さま、白石町、白石町商工会にもご参加いただき、「6次化」、「新規就農」、「観光」、「事業承継・法人化」のテーマごとに分科会を設け、地域の持つ課題を把握し、解決策の検討及び実行を進めました。この取組みをきっかけとして、マルシェ等のイベントが開催されています。
4. 2016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式会社ゆうちょ銀行、REVIC（株式会社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」を設立致しました。2020年6月にはファンドの投資期間・存続期間を延長すると共に、投資対象に新型コロナウイルスの影響を受けた九州地方の事業者さまを追加しました。本ファンドからの投融資を通じて、九州経済の復旧・復興支援と共に、コロナ下での事業者支援を行って参ります。
5. 各自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。
6. 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っております。
7. 2017年12月に当行と国立大学法人佐賀大学、株式会社佐銀キャピタル&コンサルティング3者による「産学金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金連携の推進を図っております。また、同大学と佐賀県の連携事業である「佐賀再生エネルギーバイオニア講座」の共同運営や「佐賀大学内シーズを活用したビジネスマッチングセミナー」の共催など連携した取組みを行っております。

中小企業の経営改善及び地域活性化のための取組み状況

8. 佐賀県、佐賀県商工会議所連合会及び当行との間で、佐賀県内企業の国際取引活性化に向けた支援を円滑に進めるべく「国際取引支援協働連携についての覚書」を締結し、協働による支援体制の構築を通して、「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。
9. 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、農商工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みを行っており、2019年2月からは、協調融資スキーム、地域応援プロジェクト「地域の芽・育む」の取組みを開始しております。
10. 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組んでおります。
11. 公益財団法人佐賀県産業振興機構、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、「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組んでおります。
12. 人口減少問題に取組む地方自治体の課題解決手法として、PFI手法を採用した定住促進住宅整備事業に対し、融資対応とモニタリングを通じたさらなる地域の発展に取組んでおります。また、SSP（佐賀スポーツピラミッド）構想に賛同し、融資等による資金提供や寄付を通じて高校生アスリートの支援を実施し地域活性化を推進しております。
13. 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」、ウィズコロナ、ポストコロナ時代の経済社会の変化への対応を支援する「事業再構築補助金」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、また、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。他にも、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組んでおります。
14. 2016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。
15. 株式会社オプティムとの「金融×IT戦略的包括提携」に基づき、2020年6月、同社との合併会社として「オプティム・バンクテクノロジー株式会社」を設立しました。今後も、AI・IoTを活用したソリューションの企画・販売により地域企業のDXを支援して参ります。また、AI・IoT技術の開発・活用に取組む企業の成長発展を促し、地域経済の活性化を図るため、2020年8月に当行と同社及び株式会社佐銀キャピタル&コンサルティングにより「デジタルトランスフォーメーションファンド投資事業有限責任組合第1号」を設立致しました。
16. 各ブロックにて異業種交流会を開催致しました。テーマを「地域の未来を担う次世代経営者の交流」に統一することで、若手の後継者候補等の横の繋がりをつけ、先輩社長の体験談・苦労話により、後継者候補等の悩みや苦労を共有することができました。今後につきましても、地域の持続的な発展を見据え、地域のお客さまと共に課題解決に向き合って参ります。
17. 一般社団法人佐賀県中小企業診断協会及び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. REVIC(株式会社地域経済活性化支援機構)と「再生支援等」に関して包括契約を締結しており、定期的な協議を行う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強化を図っております。
19. 銀行業高度化等会社として地域商社「さざんこネット株式会社」を2021年10月に当行100%出資により設立致しました。地域商社では、活動を通じて佐賀を中心とした北部九州エリアのお客さまと共に地域の良さを域内外に発信し、地場産業の振興に貢献して参ります。
20. 地域のSDGs達成や取組みを促進するために、2021年12月に三井住友海上火災保険株式会社と「SDGsに関する業務連携協定書」を締結し、2022年2月には明治安田生命保険相互会社と「地方創生に関する連携協定」を締結致しました。また、2050年カーボンニュートラル達成に向けた地域の脱炭素を推進するため、2022年3月に九州電力株式会社佐賀支店と「脱炭素社会の実現に向けた連携協定」を締結、2022年7月にe-dash株式会社及び東京海上日動火災保険株式会社と3社間における「脱炭素経営支援に係る連携協定」を締結致しました。

■「新型コロナウイルス感染症の影響を受けられたお取引先さま」への対応について

当行は、「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口」を平日は営業店、審査管理部内に開設し、お取引先さまに対して影響等の確認を行い、資金繰り支援を軸とした対応を進めております。

資金繰り支援については、お取引先さまに応じて対応を行うと共に、条件変更の申出がなされたお取引先さまに対しても真摯な対応を進めております。また、各種助成金、補助金等についてのご案内も行ってまいります。

中小企業の経営改善及び地域活性化のための取組み状況

■「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。

●2022年4月から2022年9月末までの対応実績

	2021年4月～ 2021年9月	2022年4月～ 2022年9月
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+④) / ⑤} × 100	41.8%	43.6%
①新規に無保証で融資した件数	2,232件	2,230件
②経営者保証の代替的な融資手法として、停止条件付保証契約を活用した件数	0件	0件
③経営者保証の代替的な融資手法として、解除条件付保証契約を活用した件数	0件	0件
④経営者保証の代替的な融資手法として、ABLを活用した件数	0件	0件
⑤新規融資件数	5,336件	5,111件
保証契約を解除した件数	184件	201件

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		2022年4月～ 2022年9月	
⑥新旧両経営者から保証徴求 {⑥ / (⑥+⑦+⑧+⑨)} × 100	2件	2.2%	1件	1.2%
⑦旧経営者のみから保証徴求 {⑦ / (⑥+⑦+⑧+⑨)} × 100	40件	43.0%	32件	38.1%
⑧新経営者のみから保証徴求 {⑧ / (⑥+⑦+⑧+⑨)} × 100	38件	40.9%	37件	44.1%
⑨経営者からの保証徴求なし {⑨ / (⑥+⑦+⑧+⑨)} × 100	13件	14.0%	14件	16.7%