

# 金融仲介機能の発揮に向けた取組みについて

「第16次中期経営計画（2019年4月～2022年3月）での取組み」  
に対応する「金融仲介機能のベンチマーク」の計数等の開示  
（2022年3月期）

## このまちで、あなたと・・・ 地域の活力を未来へつなぐ銀行



第16次中期経営計画(2019年4月～2022年3月)では、「このまちで、あなたと・・・ 地域の活力を未来へつなぐ銀行」を目指す姿として掲げ、コンサルティング起点の営業態勢への移行や生産性向上に向けたBPR等の効率化施策に取り組んでまいりました。その結果として最重要課題であった対顧客利益の黒字化を実現するなど、着実に歩みを進めています。しかし一方で、非金融分野での地域へのお役立ちやDX化によるサービスのご提供などには課題が残りました。

続く第17次中期経営計画の策定にあたり、10年後の当行グループの“ありたい姿”からバックキャスト思考で考えた結果、“地域の発展なくして当行グループの発展なし”という地域銀行グループとしての使命を再認識いたしました。第17次中期経営計画では、持続可能な地域社会・経済の実現のために、「このまちで、あなたと・・・ 金融の枠を超えて地域の価値向上を実現する銀行グループ」となることを目指し、当行グループ全役職員が一丸となって取り組んでまいります。

### 第16次中期経営計画の基本方針

- (1) コンサルティングを起点とする営業態勢の構築と生産性向上による効率化を進め、対顧客利益の黒字化を実現します。
- (2) 地域経済の活力となる良質な金融サービスを提供し、さらなる金融仲介機能の向上を実現します。

このまちで、あなたと・・・  
～金融の枠を超えて地域の価値向上を実現する銀行グループ～

※第17次中期経営計画詳細は  
当行HPにてご確認ください

バックキャスト思考で  
検討

10年後の  
“ありたい姿”

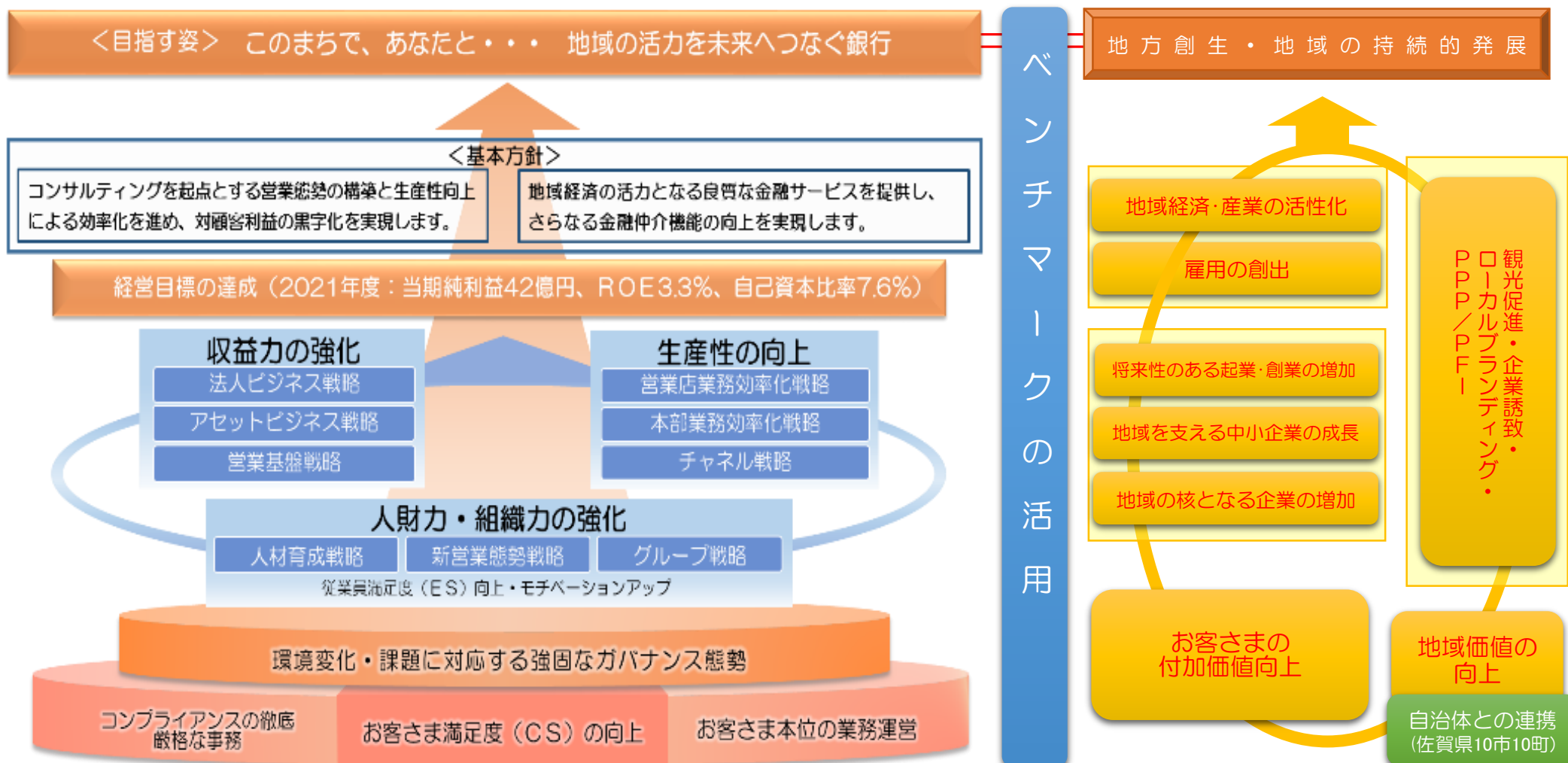
## 金融の枠を超えて地域を支え続ける 総合サービス企業グループ



# 「金融仲介機能のベンチマーク」への取組方針

第16次中期経営計画での目指す姿である「このまちで、あなたと・・・地域の活力を未来へつなぐ銀行」の実現に向け、地域、お客さま、株主さま、従業員等の発展・成長に向けた支援に取り組んでまいりました。

この取組みにおいて「金融仲介機能のベンチマーク」を活用し、コンサルティング営業の強化、良質な金融サービスの提供等を追求し、お客さまの課題解決等につながる営業態勢の構築に努めてまいりました。

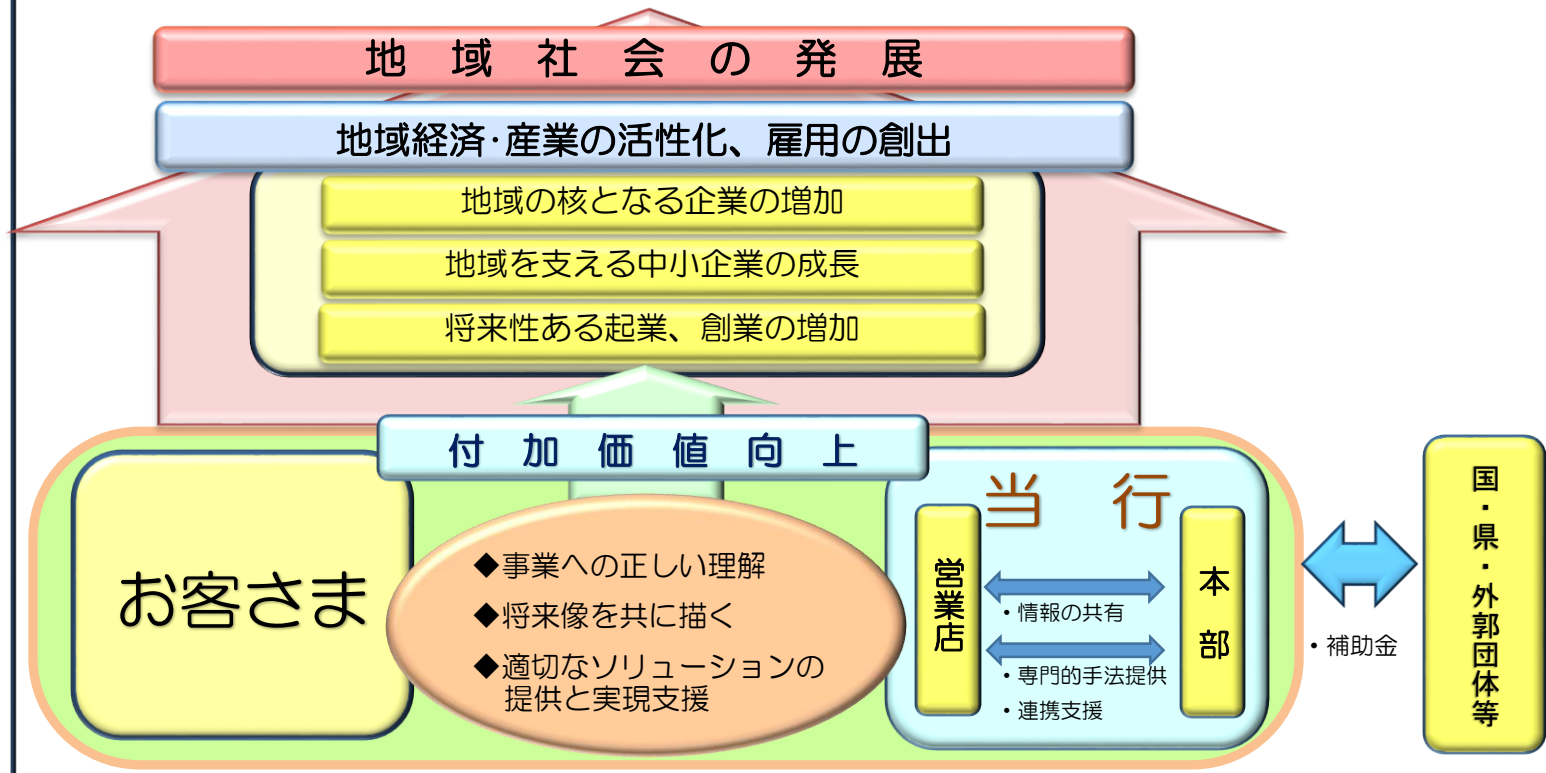


# 事業性評価の取組みについて

「事業性評価」への取組みは最重要課題であり、第16次中期経営計画では事業性評価を起点とするコンサルティング営業態勢を構築し、金融仲介機能の十分な発揮により地域の活性化に貢献していく事を目指してまいりました。

具体的には、2020年4月にコンサルティングサービスを開始し、事業性評価に基づく対話を通じてお取引先の経営課題解決支援に取り組んでいるほか、withコロナ・afterコロナ等の社会変化に対する変革のご支援等を行ってまいりました。さらに2022年1月には対話によりお取引先のSDGsへの取組状況を可視化し、SDGs宣言策定を支援する「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、これにより認識できた経営課題の解決支援にも取り組んでおります。

【事業性評価取組のイメージ図】



## 【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、財務面のみ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に支援することで地域経済の活性化につなげる。

（お取引先のニーズに沿った支援を行う。融資だけでなく、多様な支援を検討する。）



## 事業性評価のための人材育成

お取引先さまご協力のもと、事業内容や業界動向等を調査・分析、経営課題の抽出や解決策の提案を行う「企業コンサルティング研修」を1981年（昭和56年）から実施しています。

また、実際のコンサルティングの事例を広く行内に紹介し、着眼点や解決方法の共有により全体のレベルアップを図るために「行内コンサルプレゼン大会」を2022年1月に開催しました。さらに、各業界を営業エリアにおける独自の商慣習なども含めて分析し、行内にその情報を共有することを目的として「さぎんみんなの総合研究所」を開設するなど、当行全体のコンサルファーム化を目指して様々な施策を実施しています。

## withコロナ・afterコロナへの取組み

新型コロナウイルスの感染拡大により起きた社会の変化により、各産業で様々な対策を講じる必要性が生じています。当行は「with コロナ、after コロナ」の世界を見据えたお客さまの課題を共に解決すべく、お客さまとの課題の共有に取組んでまいりました。

この結果、約2万先のお客さまと面談し、約1万5千件の課題・ご要望を共有するに至りました。共有された課題は当行のコンサルティングサービスやビジネスマッチング等を通じ、お客さまと共に解決に向けた取組みを行っております。

## 地元企業のSDG s 取組促進の支援

地元企業のSDG s への取組み促進に向け、お客さまとの対話により取組み状況の確認と必要対応事項の整理し、さらに対外PR支援までを行う「さぎんSDG s 取組支援・宣言サポートサービス」の取扱いを2022年1月より開始しました。

認識できた経営課題については、当行が有する様々なソリューションにより解決のための支援を行ってまいります。



# 事業性評価に対応するベンチマーク

## 取引先企業の経営改善や成長力の強化

(単位：社、億円)		メイン先数	メイン先の 融資残高	経営指標が 改善した先数
金融機関がメインバンク（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（売上・営業利益率・労働生産性等）の改善や就業者数の増加が見られた先数（先数はグループベース）	2019年度末	4,882	4,409	3,716
	2020年度末	5,425	4,932	4,325
	2021年度末	5,575	4,773	3,513
	前年度末比	150	△ 159	△ 812

(単位：億円)	2019年度末	2020年度末	2021年度末
経営指標が改善した先に係る3年間の事業年度末の融資残高の推移	3,179	3,697	3,747

## 事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資

(単位：社、億円、%)		先数	融資残高
事業性評価に基づく融資を行っている与信先数及び融資残高	2019年度末	2,050	3,311
	2020年度末	2,389	3,299
	2021年度末	2,804	3,378
	前年度末比	415	79
上記計数の全与信先数及び当該与信先の融資残高に占める割合	2019年度末	13.8%	32.4%
	2020年度末	15.3%	29.1%
	2021年度末	17.9%	29.6%
	前年度末比	2.6%	0.5%

## 事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資

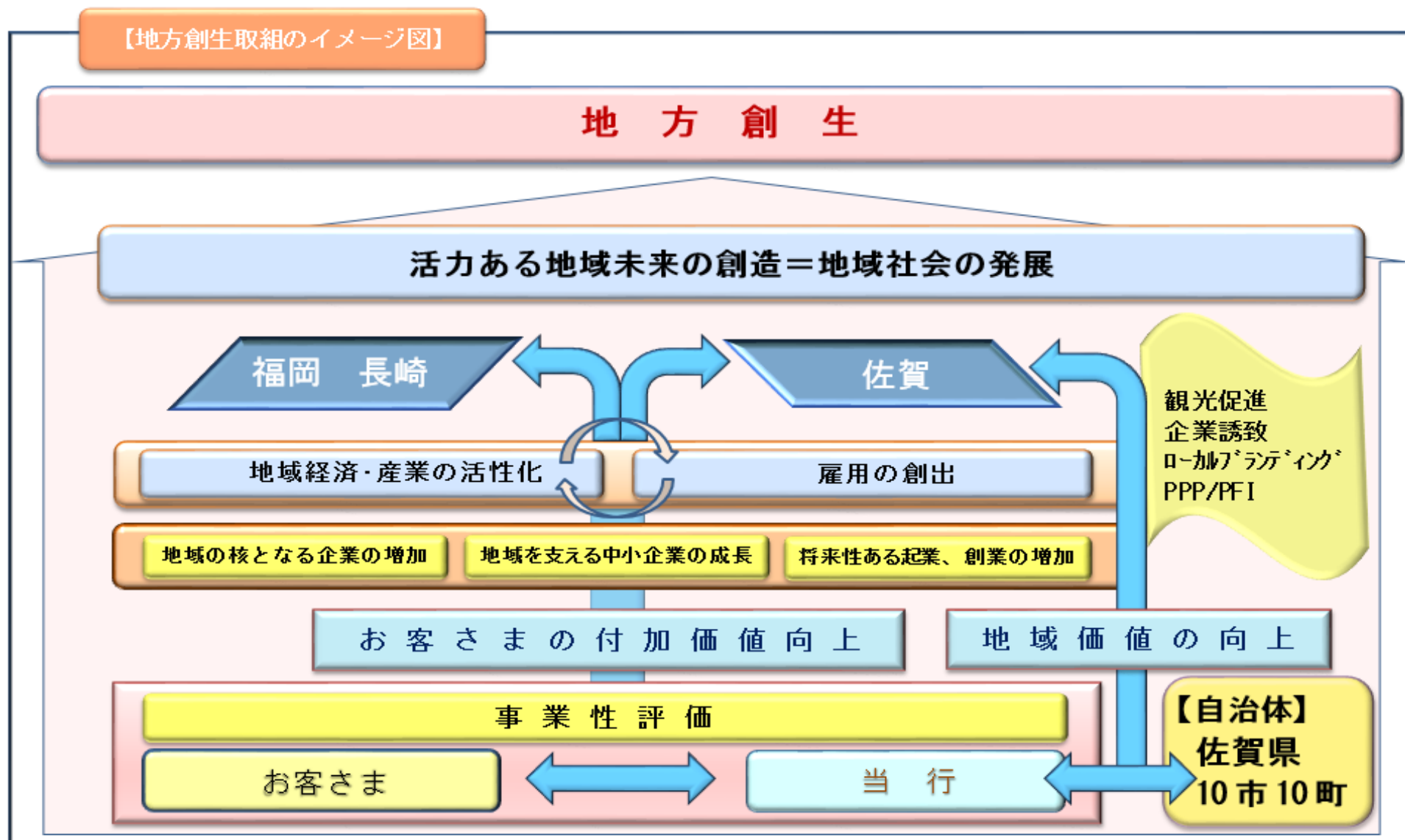
(単位：社)	2019年度末	2020年度末	2021年度末
事業性評価の結果やローカルベンチマークを示して対話を行っている取引先数	2,920	3,450	3,836
事業性評価の結果やローカルベンチマークを示して対話を行っている取引先のうち、労働生産性の向上に資する対話を行っている先数	886	983	1,061

(単位：社、%)		地元中小 与信先数①	無保証 メイン先数②	②/①
地元の中小企業与信先数のうち、無保証のメイン取引先数の割合	2019年度末	14,450	1,575	10.9%
	2020年度末	15,229	1,212	8.0%
	2021年度末	15,104	1,214	8.0%

(単位：社、%)		全与信先数①	ガイドライン 活用先数②	②/①
経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び全与信先に占める割合	2019年度末	14,823	2,306	15.6%
	2020年度末	15,588	2,877	18.5%
	2021年度末	15,644	2,832	18.1%



第16次中期経営計画においては、「お客さまの付加価値向上」と「地域の価値向上」の2つの面から当行が能動的にお手伝いすることで、活力ある地域未来の創造＝地域社会の発展に資することを目指してまいりました。



## お客さまの付加価値向上

⇒事業性評価を通じたお客さまの取組み支援

お客さまの真のニーズを把握し、課題解決に向け、事業コンサルティング、起業・創業、6次産業化、事業承継・M&A、補助金申請、ビジネスマッチング、海外支援等のサポートにより付加価値向上の実現に貢献するとともに、地域の活性化や地域全体への効果の波及に繋げて行きます。

## 地域の価値向上

⇒地域や自治体との連携した取組み

新たな産業の振興や観光事業、企業誘致等の地域の面的取組みで地域価値の向上を図る地域や自治体と連携して取組みを行います。

事業性評価の  
取組み



**お客さまの  
付加価値向上**



地域の核となる企業の増加  
地域を支える中小企業の成長  
将来性ある起業、創業の増加

地域経済、産業の  
活性化と雇用創出



地域や自治体との連携



**地域価値の向上**



観光促進・企業誘致、PPP/PFI  
ローカルブランディング



**活力ある  
地域未来の  
創造  
＝地域社会  
の発展**



## コンサルティング

当行のコンサルティングメニューは①「事業承継・M&A」②「ITコンサル」③「人事コンサル」④「人材紹介」⑤「経営計画策定」⑥「補助金申請支援」⑦「海外ビジネス」の7メニューです。

例えばITコンサルでは、お客さまの業務効率化に向けて、重複・非効率な業務フローの改善や部門間のデータ連携等の課題を共有して最適な課題解決へのコンサルティングを行っています。

さぎん経営コンサルティングサービス



地域の事業者さまをサポートする  
さぎんの経営コンサルティングサービス。

佐賀銀行グループは、各地のお客さまの正念をいたる、今まで培ってきた様々な企業経営に関するノウハウを活用して、地域企業の経営改善にお役に立ちたいとの思いから、法人経営に関するコンサルティングサービスを展開しております。

## 国内・海外への販路拡大支援

佐賀・長崎と福岡に跨る営業基盤を最大限活用した情報収集や外部提携機関との連携および海外研修生が構築した人的ネットワーク等の情報提供により、お取引先さまの販路拡大支援に積極的に取り組んでおります。

令和2年4月から開始した個別企業向けの海外ビジネスコンサルティングでは、2年間で70件以上の相談をお受けし、生れんこん・白いちご・八女茶・日本酒・日用品など、佐賀・福岡県内企業5社の輸出が実現しました。

### 海外ビジネスコンサルについて

よくあるお悩み

海外ビジネスに関心はあるけど、何から始めたいのかわからない、どこに相談すればいいのかわからない。



**ぜひ、佐賀銀行にご相談ください！！**

佐賀銀行では、海外駐在経験のある行員らが知識、経験、海外ネットワークを活用し、専門家や外国銀行などと連携して、貴社の海外ビジネスの実現をサポートいたします！！

海外ビジネスコンサルの主なメニュー

- ① **海外販路開拓サポート(輸出)**
  - 輸出相手国の規制・検疫調査、有力バイヤーの紹介、輸出商談同席など
- ② **海外仕入先開拓サポート(輸入)**
  - 輸入相手国からの輸送コスト調査、製造拠点の紹介、輸入商談同席など
- ③ **海外進出サポート(現地法人設立)**
  - 現地専門家の紹介、現地法人の設立、提携外国銀行での口座開設など





## SDGsへの取組み①

各事業者の方や地域が抱える課題等に対して、お客さまとともに解決の道を探る議論を行うため、「SDGs異業種交流会」を開催しております。この交流会を機に業種を越えたお客さま同士の結びつきが数多く生まれ、地域活性化につながる新たなビジネスの創出にもつながっています。

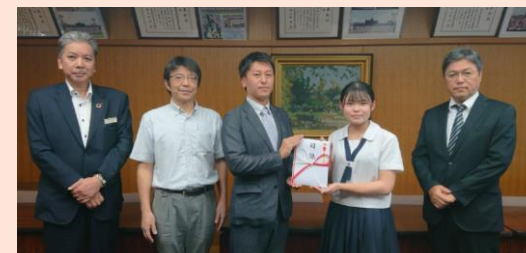
尚、2022年度の異業種交流会については「次世代経営者同士の交流」をテーマとし、次世代経営者ならではの課題や悩みを共有し、参加者相互の交流の中からその解決策を見出すことなど目的とした「次世代経営者交流会」を開催しました。



## SDGsへの取組み②

2020年6月よりSDGs私募債「地域の芽 未来の芽・育む債」の取扱を開始しました。お客さまからいただいたSDGs私募債の発行手数料の一部を活用し、SDGsの普及拡大や社会的課題解決への取り組みを行う団体等へ寄付や寄贈を行い、その活動を後押ししています。

取扱開始以降、2022年3月までに259件/155億円の私募債発行をお引受けし、これまで約22百万円の寄付・寄贈を行いました。



## 地域商社「さぎんコネクト株式会社」の設立

2021年10月に、銀行業高度化等会社である地域商社「さぎんコネクト株式会社」を当行100%出資により設立しました。

さぎんコネクト株式会社は、佐賀を中心とした北部九州エリアのお客さまとコラボ（協業）し、地域の良さを域内外に発信することで地場産業の振興に貢献することを経営理念としています。

まずは地域に眠っている「食」を中心とした『知る人ぞ知る』『隠れた』『よかもん（＝佐賀弁で良いもの）』を発掘し、地域商社の事業を通じた新たな販路構築により、北部九州エリアや全国・海外の市場を開拓してまいります。



## 地域の魅力発信

地域の魅力をお届けし、地域活性化につなげることを目的として公式Instagram・公式YouTubeチャンネルの運用を開始しました。

当行の営業エリアを中心とした地域の魅力を銀行員の支店で掘り下げ、親しみやすさを感じていただける内容にして全国のみなさまにお届けしています。

また、地域商社「さぎんコネクト株式会社」の取組みとも親和性が高く、同社の取組みも積極的にお届けしていきます。





## 地域へのコミット・地域企業とのリレーション

(単位：社)	2019年度末				2020年度末				2021年度末			
	地元		地元外		地元		地元外		地元		地元外	
	佐賀・長崎	福岡	東京	その他	佐賀・長崎	福岡	東京	その他	佐賀・長崎	福岡	東京	その他
全取引先数	14,823				15,588				15,644			
地域別の取引先数の推移	14,660		163		15,424		164		15,479		165	
	7,327	7,333	163	0	7,748	7,676	164	0	7,111	8,368	165	0

(単位：社、%)	2019年度末	2020年度末	2021年度末
メイン取引（融資残高1位）先数の推移	4,882	5,425	5,575
全取引先数に占める割合	37.8%	34.8%	35.6%

(単位：先数)	2019年度末	2020年度末	2021年度末
地元への企業誘致支援件数	3	3	7

(単位：件数)	2019年度末	2020年度末	2021年度末
ファンドの活用件数	3	0	0

# 地方創生への取組みに対応するベンチマーク

## 本業(企業価値の向上)支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提案

(単位：先数、%)		全取引先数①	本業支援先数②	②/①			
本業(企業価値の向上)支援先数、及び全取引先数に占める割合	2019年度末	14,823	803	5.4%			
	2020年度末	15,588	1,055	6.8%			
	2021年度末	15,644	1,198	7.7%			
(単位：社)		2019年度末	2020年度末	2021年度末			
本業支援先のうち、経営改善が見られた先数		614	593	712			
(単位：先数、%)		全取引先①	ソリューション提案先②	②/①			
ソリューション提案先数、及び同先の全取引先数に占める割合	2019年度末	14,823	1,504	10.1%			
	2020年度末	15,588	1,639	10.5%			
	2021年度末	15,644	1,391	8.9%			
(単位：億円、%)		全取引先①	ソリューション提案先②	②/①			
ソリューション提案先の融資残高、及び同先融資残高の全取引先融資残高に占める割合	2019年度末	10,217	2,595	25.4%			
	2020年度末	11,329	1,990	17.6%			
	2021年度末	11,409	1,741	15.3%			
(単位：社)		支援①	支援② (プロパー)	支援② (保証付)	支援③	支援④	
創業支援先数(支援内容別)		2019年度末	31	50	59	7	0
①創業計画の策定支援		2020年度末	15	20	49	11	1
②創業期の取引先への融資(プロパーと信用保証付きの区分)		2021年度末	21	40	54	7	2
③政府系金融機関や創業支援機関の紹介							
④ベンチャー企業への助成金・融資・投資							

## 本業(企業価値の向上)支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提案

(単位 : 件数)	2019年度末	2020年度末	2021年度末
関与した創業件数	87	63	76
関与した第二創業件数	17	4	16

(単位 : 社)		地元	地元外	海外
販路開拓支援を行った先数 (地元・地元外・海外別 成約ベース)	2019年度末	222	68	6
	2020年度末	157	27	6
	2021年度末	145	34	4

(単位 : 社)	2019年度末	2020年度末	2021年度末
M & A 支援先数	114	229	243

(単位 : 社)	2019年度末	2020年度末	2021年度末
事業承継支援先数	158	272	136

(単位 : 社、億円)		先数	実施金額
事業再生支援先におけるDES・DDS・ 債権放棄を行った先数、及び実施金額	2019年度末	2	11
	2020年度末	1	1
	2021年度末	1	1



## 取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上

(単位：社、億円)		全与信先	条件変更				
			創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期
ライフステージ別の与信先数	2019年度末	14,823	915	1,150	11,608	421	729
	2020年度末	15,588	1,311	927	11,976	453	921
	2021年度末	15,644	912	1,039	11,901	788	1,004
	前年度末比	56	△ 399	112	△ 75	335	83
ライフステージ別の与信先に係る事業年度末の融資残高	2019年度末	10,217	601	1,008	7,724	304	580
	2020年度末	11,329	848	912	8,568	305	696
	2021年度末	11,409	527	1,043	8,392	650	797
	前年度末比	80	△ 321	131	△ 176	345	101

(単位：社)		条件変更			
		総数	好調先	順調先	不調先
金融機関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	2019年度末	583	137	183	263
	2020年度末	629	116	174	339
	2021年度末	680	149	152	379
	前年度末比	51	33	△ 22	40



## 業務推進体制・人材育成

(単位：人、%)		全支店従業員数①	左記業務担当従業員数②	②/①
中小企業向け融資や本業支援を主に担当している支店従業員数、及び、全支店従業員数に占める割合	2019年度末	1,345	364	27.1%
	2020年度末	1,251	355	28.4%
	2021年度末	1,191	328	27.5%

(単位：人、%)		全本部従業員数①	左記業務担当従業員数②	②/①
中小企業向け融資や本業支援を主に担当している本部従業員数、及び、全本部従業員数に占める割合	2019年度末	547	64	11.7%
	2020年度末	554	55	9.9%
	2021年度末	561	46	8.2%

(単位：点、%)		業績評価の総点数①	本業支援の評価点数②	②/①
取引先の本業支援に関連する評価について、支店の業績評価に占める割合	2019年度末	1,000	65	6.5%
	2020年度末	1,000	140	14.0%
	2021年度末	1,000	145	14.5%

(単位：回、人)		研修実施回数	参加者数	資格取得者数
取引先の本業支援に関連する研修等の実施回数、同研修等への参加者数、及び同趣旨の取組みに資する資格取得者数	2019年度末	34	800	480
	2020年度末	15	338	299
	2021年度末	14	338	204



ベンチマーク項目における表現や指標などにつきましては、金融庁から公表されているものを記載しておりますので、ご了承ください。

本件に関するお問い合わせ先  
総合企画部 経営企画グループ  
電話 0952-25-4553