

平成17年4月27日

「リレーションシップバンキングの機能強化計画」の進捗状況表の公表について

佐賀銀行（頭取 松尾靖彦）では、平成15年9月22日に公表している「リレーションシップバンキングの機能強化計画」に係る平成15年4月から平成17年3月までの進捗状況をとりまとめましたので、下記の通りお知らせいたします。

（注）「リレーションシップバンキングの機能強化計画」とは、平成15年3月28日に金融庁が金融審議会からの提言（「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」）を踏まえ、「中小企業金融再生に向けた取組み」「健全性、収益性向上等に向けた取組み」を柱として公表した「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」に基づき、各金融機関が平成16年度までの集中改善期間において取組むべき課題とその対応策等を取りまとめて公表したものです。

また「リレーションシップバンキング」とは、金融機関がお客さまとの間で親密な関係を長く維持することによりお客さまに関する情報を蓄積し、この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うビジネスモデルといわれています。

記

1. 「リレーションシップバンキングの機能強化計画」に関する基本方針

当行におきましては下記の基本方針に基づいて、それぞれの取組みを進めております。

- （1）中小企業支援に軸足をおいた営業
- （2）企業再生支援についての取組強化
- （3）企業支援態勢の整備と人材育成

2. 公表内容

「機能強化計画の進捗状況（要約）」について公表いたします。

（詳細は別紙1をご参照ください。）

なお、この他に以下の内容につきましても公表いたします。

「中小企業金融の再生に向けた取組み」 （別紙1-2）

平成15年4月から17年3月までの「経営改善支援の取組み実績」 （別紙1-3）

平成16年4月から17年3月までの「経営改善支援の取組み実績」 （別紙1-4）

平成16年10月から17年3月までの「経営改善支援の取組み実績」 （別紙1-5）

3. 公表方法

当行ホームページに掲載いたします。

4. その他

従来から公表しております「アクションプログラムに基づく個別項目の計画」に基づく「地域貢献に関する情報について」は5月中に当行ホームページ上において公表する予定です。

以上

本件に関するお問合せ先

総合企画部（鶴田）

TEL 0952(25)4553

1. 15年4月から17年3月までの全体的な進捗状況

平成17年3月28日に金融庁より公表されました「『リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム』の実績等の評価等に関する議論の整理」いわゆる「座長メモ」におきましては、今後の課題のひとつとして「地域密着型金融の本質を金融機関が正しく再認識するとともに、利用者にこの考え方を十分に認識してもらうことにより、地域密着型金融を一層推進する必要がある」と述べられております。

当行のこの2年間の活動を省みますと「計画」自体が多項目にわたり、また行内にあるいは利用者に対する公表におきまして、「リレーションシップバンキング」の基本的な考え方が多くの課題の前に焦点がぼやけてしまった感があります。その考え方を十分に、利用者にご理解いただけるようなアナウンスができなかったことで、銀行内部の話と受け止められてしまったのではないかと考えられます。このことは今後の大きな反省点になるものと考えております。

ただし、行内の数々の体制面や制度面の整備につきましては、この2年間で大きな前進を遂げたと評価しており、当行にとって今後の大きな財産になるものと考えております。

2. 16年10月から17年3月までの進捗状況

平成16年10月から平成17年3月の6ヶ月間におきましては、主に以下の事項についての計画が進捗しております。

(1) 企業支援

関連会社佐銀ベンチャーキャピタルと共同で設立しているベンチャーファンド(平成16年2月設立)において、2件の投資実績をみております。

平成17年3月に佐賀県、当行、佐賀共栄銀行、佐銀ベンチャーキャピタルにおいて共同出資を行い、「さがベンチャー育成ファンド」を設立しました。既に第1号の出資先も決定しております。

平成17年3月に、十八銀行・筑邦銀行とともに「北部九州ビジネスマッチング協議会」を設立しました。本協議会は経済産業省・佐賀県・福岡県・佐賀県地域産業支援センター・商工会議所などの協力をいただいております。地域の取引先企業のニーズに十分お応えできるものと期待しております。

(2) 企業再生支援

平成17年3月に「九州広域企業再生ファンド」(平成16年3月設立)を取引先1社におきまして活用しました。

平成16年10月から平成17年3月の6ヶ月間における再生スキームの適用による企業再生を取引先2社に対して行いました。

(内訳: 私的整理およびDES(デット・エクイティ・スワップ)の実施によるものが1社、DDS(デット・デット・スワップ)の実施によるものが1社)

佐賀県中小企業再生支援協議会の活用先が平成16年度は合計21社(平成15年度は3先)になりました。またこの他にも福岡県中小企業再生支援協議会の活用先が2社となっております。

(3) スコアリングモデルの活用

平成16年8月に導入した「CRDシステム」や当行信用格付を活用した事業者向け無担保ローン「さぎんビジネスローン“ステップサポート”」を平成17年1月に発売しました。

(4) 信用リスクの定量化

今般、信用リスク定量化後の信用コスト等を反映した貸出金利決定が合理的に可能となったことから、平成17年2月に「新金利ガイドライン」を制定しました。

3. 計画の達成状況

個別計画の達成状況について、所期の目的を完全に達成した事項はそれほど多くはありませんし、その達成状況にもばらつきが見られます。しかし全く手付かずが終わった項目はほとんどなく、何らかの形で進展しております。

特に、上記1にて述べましたように行内の体制面や制度面の整備につきましては大きな前進がありました。さらに従来からの当行の特徴である産学官連携による地元企業やベンチャー企業などの企業支援につきましても、ファンドの創設や北部九州ビジネスマッチング協議会の立ち上げなど新たな段階に入ってきております。さらに人材育成については、「目利き」や「企業支援」など新しい視点からの教育を取り入れることができました。

その一方で、上記「座長メモ」において、例えば「金融機関の利用者に対する情報開示は、未だ十分なものとはいえない」といった指摘を受けているように、まだまだ取り組むべき課題は多いと考えております。

4. 計画の達成状況に対する分析 評価及び今後の課題

これまで当行では「リレーションシップバンキング機能強化」のための様々な仕組み等を整備してきました。これからは、これらの仕組み等を生かして、実効性を上げていく段階に入ります。しかし、これまで同様銀行の視点に立ってのみ運用していくことは、お客さまからの理解が得られないと思われれます。

当行がこの2年間取り組んできたことに何が足りなかったのかといえば、やはり体制や制度的な部分で課題となるものが多かったことから、お客さまの立場に立った視点からのアプローチやお客さまの声の吸い上げが十分でなかったことがあります。情報開示にしても、一方的な公表にとどまったのではないかと考えられます。

確かに当行の現在の姿は2年前からすれば大きく変わったと考えておりますが、お客さまから見ればほとんど変わっていないかも知れません。

今後の2年間で「新アクションプログラム」のもとに、これまでの取組を継続していくこととなりますが、お客さまが銀行にどんなことを求められているのか、当行にどのような評価を与えてくださるのかなどお客さまの声をモニタリングし、必要に応じて軌道修正しながら取り組んでいきたいと考えております。当行は本年7月10日に創立50周年を迎えます。現在「『さぎんさん』・『佐賀銀行さん』と呼ばれる銀行になろう」をテーマに全行的に様々な取組を行っています。「リレーションシップバンキング」もこのテーマに通じるものだと考えています。

5.アクションプログラムに基づく個別項目の計画の進捗状況

項 目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備 考 (今後の課題等)
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	
.中小企業金融の再生に向けた取組み						
1.創業 新事業支援機能等の強化						
(1)業種別担当者の配置等融資審査態勢の強化	専門の審査担当を配置すべき業種等を検討し、人材の配置を行う。 定期的な審査担当のローテーションを実施。	業種別ポートフォリオやデフォルト情報の分析等による業種別審査態勢の検討。	16年4月より業種別審査運用開始。運用にあたっての課題の抽出、改善に向けた検討の実施。	・業種別の貸出ポートフォリオや過去の業種別デフォルト情報等分析。 ・平成16年4月より業種別審査運用開始（建設業、不動産業、医療の特定業種について佐賀・福岡の審査第一部審査グループに各2名配置）	・建設業、不動産業、医療の特定業種の案件審査等を佐賀・福岡の審査第一部審査グループにおいて実施。	・今後、運用にあたっての課題がどのような点にあるかを精査し改善していく取組が求められる。 ・また今後も業種別審査にあたり、当該業種特性等に精通した人材の育成に努めていく必要がある。 ・平成17年度中に、営業店の窓口審査能力の向上を図るため、業種特性、企業特性等の審査ポイントや着眼点をまとめたマニュアルを作成する方向で検討している。
(2)企業の将来性や技術力を的確に評価できる人材の育成を目的とした研修の実施	中小企業診断士の養成継続 本部審査担当者等の地銀協主催集合研修への参加 行外研修受講者を講師とする行内研修「目利き研修」の実施 通信講座の活用	中小企業大学校への人材派遣。 本部審査担当者等を地銀協「目利き」研修の派遣。数人（上期、下期） 行外の講師による行内研修「目利き研修」の実施 通信講座の活用。	・平成15年度の取組みに加え、行外研修受講者を講師とする行内研修を実施。 ・平成16年4月からの業種別審査の導入を踏まえ、業種別の研修講座へ審査担当者を派遣する。	・中小企業大学校へ2名派遣（15年4月～17年3月） ・地銀協主催集合研修「営業店役席者講座（企業取引）」へ4名派遣（15年度3名、16年度1名） ・同「企業価値研究講座」へ3名派遣（15年度2名、16年度1名） ・同「業種別経営分析研究コース〔不動産・建設業編〕」へ3名派遣（15年度1名、16年度2名） ・同「企業取引開発研究講座」へ2名派遣（15年度1名、16年度1名） ・同「業種別企業経営研究講座〔病院経営編〕」へ2名派遣（16年度） ・同「業種別企業経営研究講座〔旅館・ホテル〕」へ1名派遣（16年度） ・行内公募を実施し、地銀協アクションプログラム対応講座へ営業店役席者3名を派遣 企業取開研究講座1名（16年10月） 業種別企業経営研究講座1名（16年10月） 企業価値研究講座1名（17年1月） ・行外研修受講者、関連会社佐銀ベンチャーキャピタル社員等を講師とする行内研修「目利き研修」を実施（15年度46名、16年度54名） ・「目利き」に関する通信講座受講者数 514名（対象者比49.7%、内訳：役席層288名、行員226名）	・策定計画に沿って、行外研修への派遣や通信講座の受講を斡旋し、企業の将来性や技術力を的確に評価できる人材の育成に取り組んできた。また、起業家を研修に招聘するなど研修方法にも工夫をこらし、企業の成長性や経営者を見抜く力の養成に努めてきた。人材育成は時間がかかるものであり、研修等を受講したからといって直ちにその成果が目に見える形で出てくるわけではないが、企業の将来性や技術力を的確に評価するとともに、有用な情報と金融の提供を通して企業成長に寄与していくための実務的知識が蓄積されつつあり、また、行員の企業支援マインドも醸成されつつあると考えている。 ・今後も、成長や潜在的な可能性が期待される業種の開拓に向けた実践的な研修を実施し、「目利き」に優れた人材育成に取り組んでいく。	

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考(今後の課題等)
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	
(3)産学官とのネットワークの構築・活用や日本政策投資銀行との連携。「産業クラスターサポート会議」への参画	鳳雛塾等蓄積してきた産学官ネットワークを活用した企業支援、起業家教育支援の実施。 北部九州地区産業クラスターサポート金融会議への参画と優良案件の発掘。	鳳雛塾の開催継続。 北部九州地区産業クラスターサポート金融会議への参画と優良案件の発掘。	平成15年度と同様の取組	(1)公的機関の技術評価を元にした支援 佐賀県が推進している「経営革新支援法」、「目指せ義右衛門(助成金)」、市場可能性評価等に係る対象企業への支援を実施。 (2)ベンチャーファンド 平成16年2月に設立した佐銀ベンチャーキャピタル外投資事業有限責任組合第1号においてはこれまで2件の投資実績をみている。 平成17年3月に佐賀県、当行、佐賀共栄銀行、佐銀ベンチャーキャピタル外が共同出資して「さがベンチャー育成ファンド」を設立。第1号出資先も決定。 (3)起業家教育 第9期鳳雛塾を平成16年7月より実施(受講生35名)。佐賀県、佐賀大学等と連携して佐賀県版「ビジネススクール」を当行主導で実施。平成15年の「地域情報化大賞2003(日経新聞主催)」受賞を契機として各地域との連携が模索され、平成16年8月富山において「富山鳳雛塾」が発足。全国初の民間レベルでの地域間連携として注目を受けている。現在高知県においても同様な取組みが検討されている。 佐賀市が主催する小学生向け起業家教育「キッズ・マート」事業に本年度より受託団体として参画(SAGAベンチャー・ビジョン協議会)。16年9月～11月にかけて佐賀市内小学校(2校)において起業家教育を実施。 平成16年度に九州経済産業局が実施する「高等学校向け起業家教育事業」にSAGAベンチャー・ビジョン協議会が協力団体として参画。(16年7月佐賀商高、同9月佐賀北高) (4)産業クラスター金融サポート会議 平成16年12月15日第2回九州産業クラスター金融支援セミナーへ参加。 平成17年3月に立ち上げた北部九州ビジネスマッチング協議会の連携機関として九州経済産業局が参加。17年度以降、「産業クラスター計画」に関連する企業等に対してもビジネスマッチング等による支援を実施予定。	・産業クラスターサポート会議については、九州北部金融機関との幅広い連携を図る手段としてその位置づけには重要なものがあり、今後とも定期的な情報交換に努め、参加金融機関の力が結集できるように協力していく。 ・つなぎ融資に係る助成金等については、佐賀県で採択される企業が他県と比べて少ない(申請件数も少ない)。今後、卓越した技術を有する企業等に対して補助金制度のPR等にも注力する必要があると考えている。 ・産業クラスター計画に係る企業、団体等との情報交換、北部九州ビジネスマッチング協議会等の利用によるサポート体制の構築等に努めたい。	
(4)ベンチャー企業向け業務に係る、日本政策投資銀行、中小企業金融公庫、商工組合中央金庫等との情報共有、協調融資等連携強化	政府系金融機関と定期的な情報交換と個別案件について具体的な協議の実施。	当行、㈱佐銀ベンチャーキャピタル、政府系金融機関との情報交換と個別案件についての具体的な協議。	平成15年度と同様の取組	外部機関との提携・連携状況 ・平成15年12月・・・あおぞら銀行「アドバザリ・サービス契約」 ・「」・・・日本政策投資銀行「業務協力協定」 ・平成16年1月・・・中小企業金融公庫「業務協力協定」 ・平成16年2月・・・商工中金「業務協力に関する覚書」 これまで協調融資などの実績はない。	・これまで企業再生に関わる個別案件の協議や当該金融機関のもつ独自性や特徴についての勉強会などを実施しているが、実績にまで至っていない。今後は各金融機関がもつノウハウを当地域での取り組みにどう生かしていくかが課題である。今後も提携金融機関との検討を行っていきたく考えている。	
(5)中小企業支援センターの活用	同支援センターとは今後とも積極的な情報交換を図り、地域内の中小企業に対して連携して支援継続。 同支援センターが主催する「佐賀県創業等基盤整備事業」への参加。	同支援センターとの連携継続。 「佐賀県創業等基盤整備事業(地域プラットフォーム事業)」への参加。	平成15年度と同様の取組	(1)(財)佐賀県地域産業支援センター(以下、支援センター)との情報交換会(不定期)を実施。主に支援センターが推進する事業(「目指せ義右衛門」、事業可能性評価等)および個別企業への支援体制等を協議。 また、同センターが主催する「平成16年ベンチャー交流ネットワーク」(年6回開催)に準会員として参加、支援機関連携会議「佐賀県創業等基盤整備事業(地域プラットフォーム会議)」(半期に1回開催)に参加し、各機関担当者との情報交換を実施。 (2)地域ローカルセンター(5ヶ所)のとりまとめ機関である佐賀地域中小企業支援センター(佐賀商工会議所内)の担当コーディネーターとの情報交換(不定期)を実施し、創業者への支援を実施。また、同センターが主体となって実施する「創業塾」の講師として参加している。 (3)個別ベンチャー企業に対して支援センターの有する制度(専門家派遣事業、事業可能性評価等)を紹介。 (4)平成17年3月に立ち上げた「北部九州ビジネスマッチング協議会」(当行、十八、筑邦銀行で組成)の連携機関として佐賀県地域産業支援センターが参加。主に機械・金属メーカーの受発注推進(ビジネスマッチング)を予定。	・平成17年3月に立ち上げた「北部九州ビジネスマッチング協議会」に連携機関として佐賀県地域産業支援センターが参加しており、今後とも同支援センターを活用していくことになる。従来からの連携と合わせて今後も地域企業支援に同センターを活用していくことにしている。	

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考(今後の課題等)
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	
2.取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化						
(1)経営情報やビジネス・マッチング情報を提供する仕組みの整備	「リンクス」会員向けWEBサイトの立上げによるインターネットを利用したサービスの構築。 産・官連携によるビジネスマッチングの事業化検討。 「CNS情報サイト」の活用検討。 行内LAN「情報メモシステム」による成約増加へ向けた取組み。	リンクス会員向けビジネス・マッチングの継続とWEBサイトの構築。 産・官連携によるビジネスマッチングの検討を行うW・Gの立上げ。 CNS会員向けサービスの検討。	リンクス会員向けビジネス・マッチングの継続とWEBサイトの立上げ。 産・官連携によるビジネスマッチングの事業化へ向けた実証実験再開。 CNS会員向けサービスの検討。	(1)さぎん情報クラブ「リンクス」の活動。 新入社員研修(16年4月:佐賀、武雄、福岡の3会場)、参加者129名(45社) リーダーシップ能力開発講座(16年8月:佐賀、武雄、福岡の3会場)参加者75名(40社) 個人情報保護法対策セミナー(16年11月:佐賀)参加者50名 コーチングセミナー(16年11月:佐賀)参加者100名 平成17年新春講演会(講師/古賀稔彦氏):佐賀で実施し、参加者150名 マネジメント能力開発講座(17年2月:佐賀、武雄、福岡の3会場)参加者43名 平成17年度就職内定者向け講座(17年3月:佐賀)参加者42名 (2)「リンクス」のクラブ独自のホームページ構築については未済。 (3)東京ビジネスサミット2004(16.10.6~7)に当行の会員企業2社が参加。 (4)平成17年3月、北部九州ビジネスマッチング協議会(通称3QNet/当行、十八、筑邦)を設立。平成17年4月のサービス開始に向け会員募集中。 (5)CNS情報サイトについては、リンクスのサービスとの調整が未だしていない状況。 (6)行内LAN情報システムを活用して行内でのビジネスマッチング情報提供等を実施。 (7)SAGAR-ケイティングプラザに協力団体として参加(16年10月開催)		・経営情報やビジネスマッチングの情報提供については、従前より独自の仕組みを構築しながら実施してきた。今後は特に北部九州ビジネスマッチング(3QNet)のサービス開始に向け注力していきたい。 ・地銀内で推進しているCNS、地銀情報ネットの活用は未だ十分でない(提携しているベンチャーリンク社のサービス等が影響しており早急な改善は難しい)。 ・行内における企業情報等の管理については、システム構築は整備してきたものの管理面はまだ不十分である。しかし平成16年7月の当行組織変更に伴い、営業推進部内に行内情報システム管理担当者を配置したことにより、態勢は整いつつある。
(3)要注意先債権等の健全債権化及び不良債権の新規発生防止のための体制整備強化並びに実績公表	(別紙様式3-2、3-3及び3-4参照)					
(4)中小企業支援スキルの向上を目的とした研修の実施	研修カリキュラムの再構築。 本部審査担当者等の地銀協「経営支援」研修派遣。 中小企業診断士を講師とする「コンサルティング研修」の継続実施。 通信講座受講者の増加。	「コンサルティング研修」の継続実施。 地銀協主催「中小企業経営支援講座」への派遣 通信講座の斡旋。	平成15年度実施施策に加えて、行外研修者を講師とした「企業経営支援研修」の実施。	・「コンサルティング研修」の実施(15年度11名、16年度12名) ・レベルに応じた行内研修(経営支援策等のカリキュラム追加)継続実施 ア.「融資能力アップ研修」…対象者:中堅行員(15年度120名、16年度101名) イ.「融資渉外研修(上級)」…対象者:得意先役席者(15年度20名、16年度18名) ウ.「融資渉外研修(初級)」…対象者:得意先担当者(15年度20名、16年度20名) エ.「融資渉外研修(フォローアップ)」…対象者:得意先担当者(16年度20名) オ.「債権管理研修」…対象者:融資役席者及び担当者(15年度16名、16年度24名) カ.「債権管理トレーナー」…対象者:融資役席者(15年度10名、16年度10名) キ.「医療コンサルティングトレーナー」…対象者:融資及び得意先担当者(16年度5名) ・地銀協主催集合研修「中小企業経営支援講座」へ5名派遣(15年度2名、16年度3名) ・外部講師、行外研修受講者を講師とする行内研修「企業経営支援研修」を実施(15年度34名、16年度42名) ・「企業経営支援」に関する通信講座受講者数327名(対象者比31.6%、内訳:役員層210名、行員117名)		・人材育成は時間がかかるものであり、研修等を受講したからといって直ちにその成果が目に見える形で出てくるわけではないが、企業の将来性や技術力を的確に評価するとともに、有用な情報と金融の提供を通して企業の経営改善に寄与していくための実務的知識が蓄積されつつあり、また、行員の企業支援マインドも醸成されつつあると考えている。 ・今後も取引先企業の経営改善に向けた支援が実践的にできる人材育成に取組む必要がある。

項 目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備 考 (今後の課題等)
		15年度	16年度	15年 4月～17年 3月	16年 10月～17年 3月	
(5) 「地域金融人材育成システム開発プログラム」等への協力	これまでの地域の人材育成に対する取組の継続。 ビジネススクールの地域展開の検討。	「リンクス」、「鳳雛塾」での人材育成講座の開催継続。 「九州大学ビジネススクール」の研究と地元展開の検討。	平成15年度と同様の取組	・計画期間中(平成15～16年度)の「鳳雛塾」においては財務戦略的思考を採り入れたケースメソッドを実施している。 ・ビジネススクール開講実現に向け協議を継続している。 ・平成16年多久商工会が主催した若手後継者向け勉強会(財務分析勉強会:全6回)に講師を派遣。 ・平成16年中小企業者の異業種交流会(Newチャレンジ100:当行参加)の「研究会」にアドバイザーとして参加。		・財務戦略、人材育成を主目的とした対外向けの研修等については十分な実施ができなかった。今後、計画に基づく十分な準備のもと、コンテンツを有する機関との実施に向けた協議を継続していくことにしている。 ・ビジネススクールについては、中長期的な観点から協議を進めていく。

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考(今後の課題等)
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	
3. 早期事業再生に向けた積極的取組み						
(1) 中小企業の過剰債務構造の解消・再生の取組み。 「早期事業再生ガイドライン」の趣旨を踏まえた事業再生への早期着手	審査第二部内に企業支援スキームの研究、検討および再生への実践を行う「企業支援グループ」の設置 再建プログラムの策定検討 企業再生に関するノウハウの蓄積	具体的な再生スキームの内容検討 企業再生に関するノウハウの取得と行内全体でノウハウを蓄積していく取組の実施。 具体的な再生手法の適用。	平成15年度と同様の取組を行う中で、様々なノウハウの蓄積を図っていくと同時に研修等を通じて行員のスキルアップに取組む。	・16年1月に審査第二部内に「企業支援グループ」を新設。人員は6名体制で、うち3名は中小企業診断士。 ・15/4月～17/3月の間で、当行メイン先で私的整理により2社が再生。また他行メイン先で私的整理ガイドライン適用1社と産業再生法適用により1社が再生した。 ・再生スキームを実施する過程で、事業価値算定、法的諸問題、税務課題等に関するノウハウを蓄積した。		・今後も、企業再生の実績を上げていくため、対象先の見直し、新たな再生手法やノウハウの取得、外部協力機関の活用等をさらに図っていく必要がある。
(2) 地域の中小企業を対象とした企業再生ファンドの組成の取組み	再生ファンドの実現には時間がかかることが予想されることから、企業再生支援には他の手法、機関を利用したスキームを活用して取組む。再生ファンドについては情報収集を行う。	地方公共団体や佐銀ベンチャーキャピタル等との情報交換。ファンド組成について動きがあれば、具体的に検討を行う。	平成15年度と同様の取組	・16年1月に審査第二部内に「企業支援グループ」を新設した。人員は6名体制で、うち3名は中小企業診断士。 ・ファンド提携先としてオリックスグループを選択した。 ・16年3月にオリックスとの提携により、「九州広域企業再生ファンド」を立上げた。	・取引先企業1社について「九州広域企業再生ファンド」を利用した。	・ファンド対象先の選定を引き続き行い、企業再生を実現する。 ・ファンドによる再生事例を通じて再生のノウハウを取得していく。
(3) デット・エクイティ・スワップ、DIPファイナンス等の活用	企業支援グループにおいて、外部からの情報収集や連携、ノウハウの蓄積を行うなかで、具体的な検討を行う。	- 3 - (1) のスケジュールに準じる	- 3 - (1) のスケジュールに準じる	・16年1月に審査第二部内に「企業支援グループ」を新設した。人員は6名体制で、うち3名は中小企業診断士。 ・15/4月～16/9月の間で、当行メイン先2社に対し私的整理による再生スキームの中でDESを導入した。 ・DIPファイナンスについては、対象企業の業種、適用の条件等で合致する案件がなくこれまで具体的な進展はない。	・16/10月～17/3月の6ヶ月間において取引先1社に対してDDSによる再生スキームを実施した。	・今後も企業再生の実績を上げていくため、対象先の見直しの中で、DESやDDSなどの再生手法を通じた企業支援を行っていくことにしている。 デット・エクイティ・スワップ (DES)・・・銀行が債務者企業の債務 (Debt) を株式 (Equity) に交換 (Swap) することで、債務者企業の過剰債務を圧縮し、債務者企業の再建支援を図る手法。 DIPファイナンス・・・銀行やノンバンクなどの金融機関が、再建型倒産手続きを申し立てた破綻企業に対し、裁判所の許可を得て、事業継続のための運転資金を融資するもの。DIPとは、Debtor-in-possession (占有を継続する債務者) の略。
(4) 「中小企業再生型信託スキーム」等、RCC信託機能の活用	企業支援グループにおいて、外部からの情報収集や連携、ノウハウの蓄積を行うなかで、具体的な検討を行う。	- 3 - (1) のスケジュールに準じる	- 3 - (1) のスケジュールに準じる	・16年1月に審査第二部内に「企業支援グループ」を設置。 人員は6名体制で、うち3名は中小企業診断士。 ・再生対象企業の内、RCC信託機能を活用した実績はない。	・16年9月末現在、経営支援取組先の内、大口債権の再生対象先19社 (-3-(1)添付資料参照) に対し、個別に具体的なスキームの検討を行っているが、現時点ではRCC信託機能を活用する予定の先はない。	・この2年間にRCC信託機能を利用した企業再生事業を行うことはなかったが、今後も企業再生の実績を上げていくため、対象先の見直しの中で、RCC信託機能の利用について検討を行っていくことにしている。

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考(今後の課題等)
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	
(5) 産業再生機構の活用	企業支援グループにおいて、外部からの情報収集や連携、ノウハウの蓄積を行うなかで、具体的な検討を行う。	- 3 - (1) のスケジュールに準じる	- 3 - (1) のスケジュールに準じる	・16年1月に審査第二部内に「企業支援グループ」を新設した。人員は6名体制で、うち3名は中小企業診断士。 ・15/4月～16/3月の1年間に当行メイン先で産業再生機構を活用した先はない。 ・但し、他行メイン先で産業再生機構を利用した先が1社、現在計画進行中の先が2社ある。		・当行では、この2年間に於いて、再生スキームを実施する過程で事業価値算定、法的諸問題、税務課題等に関するノウハウを蓄積することも目標のひとつとしてきており、自行による企業再生を優先的に考えてきたことも産業再生機構の活用実績がなかった理由のひとつである。
(6) 中小企業再生支援協議会への協力とその機能の活用	行内をはじめ、取引先に対して佐賀県中小企業再生協議会のPRの実施。 他行との取引が多い当行メインの再生支援対象先について同協議会への紹介。 同協議会を通じた研修会への参加。	- 3 - (1) のスケジュールに準じる	- 3 - (1) のスケジュールに準じる	・16年1月に審査第二部内に「企業支援グループ」を新設。人員は6名体制で、うち3名は中小企業診断士。 ・15/4月～17/3月の間の同協議会活用状況は以下の通りであり、24先について活用している。 平成15年度 3社 平成16年度 21社 なお、上記以外に福岡県中小企業再生支援協議会活用先が平成16年度に2社ある。 ・上記佐賀県ならびに福岡県の再生支援協議会を活用している先の内訳は以下の通り。 再生計画策定が完了しているのは6社、再生計画策定中の先が6社、検討中の先が9社、相談のみにて終了した先が5社	・活用案件26社のうち、平成16年10月から平成17年3月の間で再生計画策定が完了した先は4社である。	・同協議会の立ち上がり時期(平成15年度)に、大口先中心の再生支援態勢を組んでいたことから、同協議会の利用についての活動が出遅れたことが反省点として上げられる。同協議会による取組は今後も継続されることから、当行取引先の改善支援等のための活用の検討をさらに行っていくこととしている。
(7) 企業再生支援に関する人材(ターンアラウンド・スペシャリスト)の育成を目的とした研修の実施	本部審査担当者等の地銀協研修及び民間コンサルティング会社主催の研修への派遣。 行外研修受講者及び外部講師による行内研修の継続実施。 研修受講者を中心とした行内「企業再生」研修によるレベルアップ。 通信講座受講者の拡大。	民間コンサルティング会社主催の「戦略的企業再生コンサルティング育成プログラム」への派遣。 本部審査担当者等の地銀協「企業再生実務講座」への派遣。 外部講師による行内研修の継続実施。 通信講座受講者の拡大に向けた働きかけ。	本部審査担当者等の地銀協研修への派遣。 外部講師による行内研修の継続実施。 行外研修受講者による行内研修の実施。 通信講座受講者の拡大に向けた働きかけ継続。 企業再生に携わった行内の人材による研修の実施。	・「企業再生支援スキルアップ研修」の実施(15年度28名) ・「戦略的企業再生コンサルタント育成プログラム」へ5名派遣(審査担当者5名、15年8月～11月) ・中小企業再生支援協議会主催「中小企業再生支援担当者等研修」へ6名派遣(15年9月:審査担当者1名、佐銀ベンチャーキャピタル2名、地域中心店より3名) ・外部講師、行外研修受講者、企業再生に携わった人材等を講師とする行内研修「企業再生研修」を実施(15年度33名、16年度39名) ・行内研修に佐賀県中小企業再生支援協議会より研修講師を招聘(受講者数:199名) ・地銀協主催集合研修「企業再生実務講座」へ4名派遣(15年度2名、16年度2名) ・「企業再生」に関する通信講座受講者数 418名(対象者比40.4%、内訳:役員層322名、行員96名)		・策定計画に沿って、行外研修への派遣や通信講座の受講を斡旋し、企業再生に関するノウハウ修得と同業務に精通した人材の育成に取り組んだ。 ・16年2月以降、「企業再生」に向けた行内研修を実施し、対象先企業の経営課題の抽出から再建策の策定、事業再編手法、再建手続きの各種手法などの企業再生支援ノウハウの修得と蓄積に取り組んだ。 ・審査第二部「企業支援グループ」など企業再生に携った人材を研修講師に招聘し、ノウハウの共有化等を進めている。 ・今後は実績豊富な外部講師(弁護士、公認会計士、税理士等)をさらに活用して、事業再構築や財務再構築に強い人材育成に引き続き取り組む必要がある。

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考(今後の課題等)
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	
4.新しい中小企業金融への取組みの強化						
(1)担保・保証へ過度に依存しない融資の促進等。第三者保証の利用のあり方	改正事務ガイドラインの趣旨を踏まえ、適切な運用を図っていく。	ローンレビューの充実とデフォルト率の蓄積	平成15年度と同様の取組	・ローンレビューについては、試算表による業況把握の頻度アップを指導し実効性の確保と充実を進めている。 ・導入を検討してきた「CRD」を平成16年8月に導入し、全店で運用を開始した。また平成17年1月にはCRD及び当行信用格付を活用した無担保ローン「さぎんビジネスローン・ステップサポート」を発売した。 またさらに同3月には商工会議所メンバーを対象として金利を優遇した同ローンの追加商品も発売している。		・信用格付の導入以降、貸出先の取引履歴、経営上のトピックス、財務面の変遷などのデータ蓄積が進んでおりローンレビューについては徐々に充実してきている。 ・スコアリングモデルについてはさらに精度の向上を目指してデータ蓄積を図りつつ、新たな商品を検討していく。 ・財務制限条項設定貸出契約については、今後も検討を継続していく。 (CRD・・・Credit Risk Databaseの略。導入先各々の取引先財務データやデフォルトデータ等を集約かつデータベース化し、評価結果についてスコアリング及び推定デフォルト率として還元するシステム。)
(3)証券化等の取組み	福岡県において再度実施される場合には参加に向けて前向きに検討する。一方佐賀県においては自治体等からの情報収集や情報交換を行う。	佐賀県・福岡県等の自治体や他金融機関からの情報収集等の実施。 債権流動化・証券化についての研究継続。	・「4県(佐賀・宮城・和歌山・鳥取)合同CLO」組成実施 ・債権流動化、証券化についての研究継続と商品開発の検討	・「4県(佐賀・宮城・和歌山・鳥取)合同CLO」において商工中金がアレンジャーとなり平成16年4～5月に募集を行い、同7月に実施した。4県合計の実行額は目標を大きく上回ったものの、佐賀県内の実行件数・金額は低い水準にとどまった。 ・債権流動化・証券化についての研究継続。		・佐賀県内においては「債権の証券化、流動化」の市場は根付いていないことから、4県合同CLOについても、取引先企業から理解が得られにくい点をどのようにして啓蒙していくかが課題である。 ・貸出金利息収入を増加させるという銀行の方針とどのように整合させていくかについても今後の課題として残っている。
(4)財務諸表の精度が相対的に高い中小企業に対する融資プログラムの整備	取引先企業の実態調査を行い、TKCもしくは税理士協会制定チェックリストを利用している企業の状況とニーズの把握を行う。その結果をもとに商品化の検討を行う。	取引先企業の実態調査とニーズ把握。その結果をもとに商品化の検討。	・取引先企業に対する実態調査やニーズの把握を15年度に実施できなかったことから、16年度中に必要な調査等を行い、商品化することの是非について結論を出す。	・取引先に対する実態調査とニーズの把握については準備段階にとどまっている。	・スコアリングモデルを利用した商品を平成17年1月に発売したが、TKCとの提携等による融資プログラム開発については、引き続きその実効性・商品性を含め現在検討中である。	・スコアリングモデルを利用した商品を平成17年1月に発売しているが、同商品の仕組みはTKC等との提携時にも利用できる商品設計としている。今後同商品の状況を精査した上でTKCとの提携等具体的な検討に入りたいと考えている。
(5)信用リスクデータベースの整備・充実及びその活用	信用リスク計測手法を精緻化し、信用リスク定量化後の金利ガイドラインの見直しやポートフォリオ管理等の高度化を図る。	信用リスク定量化の精緻化と活用のための外部コンサルタントの導入と活用策の検討。 当行信用格付のデフォルト率等信用リスクデータの蓄積。	信用リスクデータの具体的な活用策の実施 当行信用格付のデフォルト率等信用リスクデータの蓄積。	・平成15年7月に信用リスク計測手法の精緻化及びその活用策等のために、専門ノウハウを持つコンサル会社と契約し、コンサルを受けた。(コンサル期間：平成15年7月～10月) ・当行信用格付のシステム化により、内部格付の遷移を把握可能としたことで、デフォルト率等信用リスクデータの蓄積を図っている。 ・営業店長決裁権限を従来の店舗区分のみから信用格付の格付ランクと店舗区分の組み合わせによる信用度に応じた決裁権限へと改定した。(16年4月1日開始) ・信用リスク定量化後の金利ガイドライン見直しに向けて関係部共同でワーキングチームを立ち上げ、具体的な検討を行い、平成17年2月に「新金利ガイドライン」をリリースした。 ・データ蓄積を行い信用リスク定量化後のポートフォリオ分析を経営判断資料として定期的に常務会あて報告している。		・今後は信用リスク定量化の中での適正な収益の確保、経営資源の適切な配分、自己資本に見合った信用リスクリミットの設定などの「与信ポートフォリオ・モニタリング」を通じて、「経営戦略への活用(リスクコントロール・アクション)」につなげていくことが課題である。

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考(今後の課題等)
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	
5.顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化						
(1)銀行法等に義務付けられた、貸付契約、保証契約の内容等重要事項に関する債務者への説明態勢の整備	全行的な内部管理態勢の確立 与信取引に係る説明態勢の整備とクレジットポリシーとの整合 顧客との情報共有の拡大と相互理解の向上 苦情処理態勢機能の充実と強化 不正取引との誤認防止態勢整備	改正事務ガイドラインを基準として現行制度の評価 具体策検討 各種説明書、マニュアル等の作成	個別具体策の営業店説明と運用開始 実態面の状況把握 の結果による再検討 「与信取引における説明義務遂行の手引き」制定とそれに基づいた説明義務の実行	・平成15年9月に「金利ガイドラインに基づく適正金利交渉の手引」を制定した。可能な限り取引先の理解を求めている。 ・また平成15年9月に「苦情・要望等取扱要領」も改定し、上記「手引き」との整合をとった。 ・平成16年3月に、実効性を高めるため審査第一部以外の本部(検査部、営業推進部、経営管理部)も営業店を臨店した場合に「適正金利交渉記録簿」のチェックを行うこととした。 ・平成16年6月に、話法例示集、Q&Aなどを含めた「与信取引における説明義務遂行の手引き」制定。 ・さらに平成16年7月に、契約書等写しの顧客交付や捨印慣行の廃止、「融資は確実」と誤認させる不適切な説明の防止などの融資事務の厳格化について通達。 ・7月以降、融資関連の本部集合研修に「融資説明義務の重要性について」の内容を導入し、下期も継続した。 ・平成16年8月に、「融資説明義務の重要性について」のブロック別説明会を実施し、周知徹底を図った。 ・通信講座「融資取引の説明に強くなる講座」を平成16年10月より開講した。	・本件における行内整備は一応整備されたところとの認識だがまだ行員の意識レベルには不十分なものと考えている。今後も説明不足に起因するトラブル等が発生しないように、集合研修、通信講座の継続による定着や関連部との連携等により、行員の意識への浸透を図っていきたいと考えている。	
(3)相談・苦情処理体制の強化	貸出に関する行内態勢の整備を図る。 地域金融円滑化会議に参加し、行内の態勢整備につなげる。 貸出に係る苦情等の分析を行い、施策へ反映させる。	苦情・要望等取扱要領の改訂 地域金融円滑化会議への参加 貸出に関する手引き等の制定 苦情等への対応と進捗状況チェック 態勢整備の検討	地域金融円滑化会議への参加 苦情等への対応と進捗状況チェック 態勢整備	・平成15年9月に「金利ガイドラインに基づく適正金利交渉の手引」を制定した。可能な限り取引先の理解を求めている内容としている。 ・また平成15年9月に「苦情・要望等取扱要領」も改定し、上記「手引き」との整合をとった。 ・平成16年3月に、実効性を高めるため審査第一部以外の本部(検査部、営業推進部、経営管理部)も営業店を臨店した場合に「適正金利交渉記録簿」のチェックを行うこととした。 ・平成16年6月15日～17日に、顧客への不十分な説明から、苦情が発生したことを踏まえ、ブロック内支店長会議等で注意喚起を行った。 ・平成16年6月に、話法例示集、Q&Aなどを含めた「与信取引における説明義務遂行の手引き」制定。 ・さらに平成16年7月に、契約書等写しの顧客交付や捨印慣行の廃止、「融資は確実」と誤認させる不適切な説明の防止などの融資事務の厳格化について通達。 ・7月以降、融資関連の本部集合研修に「融資説明義務の重要性について」の内容を導入し、下期も継続した。 ・平成16年8月に、「融資説明義務の重要性について」のブロック別説明会を実施し、周知徹底を図った。 ・通信講座「融資取引の説明に強くなる講座」を平成16年10月より開講した。	・「手引き」の制定やそれに基づく研修等の実施等については積極的に取り組んできたものの、平成15年4月から同17年3月までの間、与信取引における説明が十分でなかったことから生じたトラブルが数件発生しており、まだまだ行内に十分な浸透が図られていないと考えている。しかし、一度苦情等が発生した場合の内部管理態勢についてもまだまだ不十分な点が多いとの認識である。	
6.進捗状況の公表	平成15年9月期よりホームページ等を通じて公表	10月迄に「計画書」の公表 11月に「具体的な進捗」についての公表	5月に「具体的な進捗」についての公表 11月に「具体的な進捗」についての公表	・15年9月に「機能強化計画」の公表(ニュースリリース、ホームページ) ・15年11月に進捗状況についての公表(ニュースリリース、ホームページ) ・16年5月に進捗状況についての公表(ニュースリリース、ホームページ) ・16年11月に進捗状況についての公表(ニュースリリース、ホームページ)	・当行のリレーションシップへの取組について定期的に公表してきているが、社会的に多くの方から認知され、共感をいただくといったレベルには達していないと感じている。今後は公表方法についても、身近に感じていただけるような工夫をしてまいりたい。	

項目	具体的な取組み	スケジュール		進捗状況		備考(今後の課題等)
		15年度	16年度	15年4月～17年3月	16年10月～17年3月	

【以下任意】

各金融機関の健全性の確保、収益性の向上等に向けた取組み						
1.資産査定、信用リスク管理の強化						
(1) 適切な自己査定及び償却・引当	自己査定について事例研究等の導入など指導方法の充実と強化を図る。 「自己査定の手引き」等の充実と内容の周知徹底。	自己査定説明会、研修・臨店指導の継続。 「自己査定の手引き」等の見直し。 自己査定の深度を高める仕組み作り 「自己査定償却・引当基準」の改定	平成15年度と同様の取組に加えて、実施した施策の検証を行う。	<ul style="list-style-type: none"> 自己査定関係研修の実施(15年7月 関連会社自己査定勉強会、同新任支店長研修、同8月 支店長研修、同ブロック別自己査定支店長研修、同10月 自己査定研修(ケーススタディ)、同11月 サタデーカレッジ(自己査定について)、平成16年1月 自己査定研修) 「自己査定の手引」等の改定(「自己査定の手引(営業店用)」の一部改定(15年6月、同9月)、「自己査定の手引(本部用)」の一部改定(平成15年9月)) 自己査定・信用格付監査結果通知の制定(一次、二次の査定に経営管理部として疑義ある場合は、追加説明もしくは債務者区分の修正を書面にて指示することとした) 15年9月より経営管理部は一次及び二次査定の債務者区分に異議がある場合、変更を指示しその理由を残すようにした。 15年10月より、「経営支援先」の業況・業態の変化や経営改善計画の達成状況等を踏まえ、債務者区分の判断について取締役会に報告し、個社別にクレジットポリシーの限度額管理を通して、取締役会が業況の変化等の把握を行うようにした。 自己査定の臨店指導を実施(H15.11(2ヶ店)、H15.12(5ヶ店)) 「自己査定償却・引当基準」の一部改定:16年3/31付 自己査定の臨店指導を実施(16年6月9ヶ店、8月1ヶ店、11月8ヶ店、12月4ヶ店、17年1月4ヶ店、2月1ヶ店) 自己査定説明会実施(16年6月、同12月5会場にて全店対象) 自己査定研修(16年7月、新任支店長16名対象、その他他部署の本部集合研修「審査一部、二部の融資案件トレーニー研修・債権管理トレーニー研修」) 	<ul style="list-style-type: none"> 態勢整備を図りつつあり、今後の運用を確実にやっていくことが求められていると認識しており、行内への啓蒙等努力していく。 自己査定監査部署(経営管理部)の独立性を確保し、自己査定基準の厳正な運用を図る。また、分析結果を各企業の再生・支援に向けて活用すべく指導を強化する。 正確な自己査定の実施には、営業店長以下各行員の認識、査定能力の向上が不可欠であり、従来より実施している研修・臨店に加えて、必要と判断される場合は個別指導を行う。 今後も自己査定の最終監査部署として厳格性を堅持し、かつ本部・営業店の指導に努めていく方針である。 	
(1) 担保評価方法の合理性、処分実績からみた評価精度に係る厳正な検証	再評価サイクルや基準の見直しの検討。 評価精度向上への取組。 自己査定時の営業店における再評価の本部によるフォロー。	再評価サイクルや基準の見直しの検討。 評価精度向上への検討。	見直した基準等の検証。	<ul style="list-style-type: none"> 15年9月不動産担保評価規定を改定し、下記の通りとした。 再評価のサイクルを固定資産評価額評価年度にあわせて、平成15年度以降3年ごととした。 再調査においても、3年ごととし、調査事項も明確にした。 再評価の期限を定め、営業店での進捗状況をチェックすることで進捗促進をはかった。 処分実績と当行評価額との乖離状況を検証した。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後は再評価手続きの進捗をチェックし、正確なデータが審査等に直ちに反映できるよう営業店を指導することが必要。 	
2.収益管理態勢の整備と収益力の向上						
(2) 信用リスクデータの蓄積、債務者区分と整合的な内部格付制度の構築、金利設定のための内部基準の整備等	信用リスク定量化を考慮した信用リスクデータの蓄積や内部基準整備の上で、信用コスト等を勘案した金利ガイドラインの見直しを図る。	信用リスク定量化の精緻化と活用のための外部コンサルタントの導入と活用策の検討。 当行信用格付のデフォルト率等信用リスクデータの蓄積。 内部基準整備後の金利ガイドライン運用開始。	信用リスクデータの具体的な活用策の実施。 当行信用格付のデフォルト率等信用リスクデータの蓄積。	<ul style="list-style-type: none"> 平成15年7月に信用リスク計測手法の精緻化及びその活用策等のために、専門ノウハウを持つコンサル会社と契約し、コンサルを受けた。(コンサル期間:平成15年7月～10月) 当行信用格付のシステム化により、内部格付の遷移を把握可能としたことで、デフォルト率等信用リスクデータの蓄積を図っている。 営業店長決裁権限を従来の店舗区分のみから信用格付の格付ランクと店舗区分の組み合わせによる信用度に応じた決裁権限へと改定した。(16年4月1日開始) 信用リスク定量化後の金利ガイドライン見直しに向けて関係部共同でワーキングチームを立ち上げ、具体的な検討を行い、平成17年2月に「新金利ガイドライン」をリリースした。 データ蓄積を行い信用リスク定量化後のポートフォリオ分析を経営判断資料として定期的に常務会あて報告している。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後は信用リスク定量化の中での適正な収益の確保、経営資源の適切な配分、自己資本に見合った信用リスクリミットの設定などの「与信ポートフォリオ・モニタリング」を通じて、「経営戦略への活用(リスクコントロール・アクション)」につなげていくことが課題である。 	

中小企業金融の再生に向けた取組み

2.取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

(3)要注意先債権等の健全債権化及び不良債権の新規発生防止のための体制整備強化並びに実績公表

具体的な取組み		営業店における企業支援についての人材育成 個別企業についてのランクアップのための方策検討と指導継続 支援企業との経営改善計画に基づく実績検討会継続実施
スケジュール	15年度	研修等を通じた人材育成 ・ローンレビューによる企業の実態把握と分析 ・ランクアップ見込先、ランクダウン防止先に対する経営支援実施 実績検討会を中心とした財務改善等具体策の実施 実績公表 (15年9月期より)
	16年度	上記施策に加えて下記についても実施していく ・取引先企業に当行の企業支援体制 企業支援の考え方およびその手法等について広く理解を得るための機会として実施している経営相談会の継続実施 ・経営計画策定支援システムによる取引先企業の経営改善計画策定支援および計画策定後の進捗管理等への活用
備考 (計画の詳細)		企業に対するきめの細かい指導、アドバイスを行う主体は営業店であり企業支援についての人材育成を行う 個々の要注意先企業について、その原因分析をローンレビューの中で明らかにし、課題克服のための道筋を営業店とともに検討し、当該企業への指導を行う。場合によっては経営改善計画書の策定を行う ・不良債権の発生防止のために従来から実施している支援先企業との経営改善計画をもとにした実績検討会を中心に営業店、本部が連携して取り組む。
進捗状況		
	(1)経営改善支援に関する体制整備の状況 (経営改善支援の担当部署を含む) 15年 4月 ~ 17年 3月	・取引先企業に対する経営改善指導を行う主たる担当部署は審査第二部であり、業績の低迷する企業に対し、主として経営改善計画の策定と毎月の実績検討会を通じた経営支援や案件審査等による実態把握を行ってきた。 さらに早期に取引先企業を再生していく必要があると判断し、企業支援活動に特化するための専門部署 (企業支援グループ) を設置した (平成16年1月)。以降、当該部署を中心とした取組を行っている。 またランクダウンを防止していく取組 (予防的管理) を強化している。
	16年 10月 ~ 17年 3月	平成16年1月審査第二部内に「企業支援グループ」を審査第一部内に新しい金融手法等の研究、検討を行う「審査企画グループ」を設置した。なお「企業支援グループ」の体制は次の通り。人員6名体制で、うち3名は中小企業診断士。 平成16年2月経営計画策定支援システム導入。(同4月より運用開始) 平成16年3月オリックスグループと共同で企業再生ファンド組成。
	(2)経営改善支援の取組み状況 (注) 15年 4月 ~ 17年 3月	当行では、今後の経営の基盤を確固としたものにするため、不良債権の問題について決着をつけることを平成15年度の最重要の課題として不良債権処理を進めてきた。 具体的には、従来経営改善計画を策定し経営改善を進められていたお取引先企業についても、改善進捗が不十分と認められる場合には個別貸倒引当金を積むこととする等、より厳格な処理をした。この結果、不良債権の問題については平成16年3月期をもって処理の道筋をつけることができたと考えている。 この2年間においては再生スキームを実施する過程で、事業価値算定、法的諸問題、税務課題等に関するノウハウを蓄積することも目標のひとつとしてきたが、私的整理ガイドラインの利用、DES、DDSなど様々な再生手法を対象企業に取り入れたことによりその目標もほぼ達成できたと考えている。 16年3月末にオリックス株式会社及びオリックス債権回収株式会社と提携して設立した企業再生ファンドについては、現時点ではまだファンド活用の実績は1件にとどまっているが、今後もファンド利用により再生が見込める企業に対し、同意を得ながら活用していきたいと考えている。 また佐賀県中小企業再生支援協議会を利用する案件が増加している。従来佐賀県内にはRCCや産業再生機構などの利用には不向きな中小・零細企業が多いことや、また当行取引先の再生事例が経産省より発表されたことも大きな反響を呼んだこともあり、同協議会の利用が増加しているものと考えられる。また福岡県中小企業再生支援協議会を利用する案件が2件あることも特徴的なことである。 このように取引先企業に対する経営改善支援の態勢は整備してきており、今後の課題はいかに取引先企業の理解と協力を得て、早期に効果の上がる運用を行っていくかである。 なお、15年4月の当初計画時点の経営改善取組支援先83先について6先がランクアップしている。
16年 10月 ~ 17年 3月	15/4月~17/3月において、当行メイン先で私的整理により3社 (再生スキームの中でDESを導入) が再生。またDDSを導入して再生を図った先が1社ある。さらに再生ファンドを利用し、再生を図っている先が1社ある。他行メイン先で私的整理ガイドライン適用1社と産業再生法適用により3社が再生した。 17年3月末時点の経営改善取組支援先188先について10先がランクアップした。	

(佐賀銀行)

(注)下記の項目を含む

経営改善支援について、どのような取組み方針を策定しているか。

同方針に従い、具体的にどのような活動を行ったか。

こうした取組みにより支援先にどのような改善がみられたか。

こうした取組みを進め成果を上げていくための課題は何か (借手の中小企業サイトの課題を含む)

経営改善支援の取組み実績(地域銀行用)

銀行名

【15年 4月～17年 3月】

(単位:先数)

		期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先	のうち期末に債務者 区分が上昇した先数	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先
正常先		16,688	0		0
要 注 意 先	うちその他要注意先	4,563	38	4	26
	うち要管理先	109	14	2	3
破綻懸念先		305	24	0	11
実質破綻先		381	6	0	6
破綻先		127	1	0	1
合 計		22,173	83	6	47

- 注) 期初債務者数及び債務者区分は15年4月当初時点で整理
- 債務者数、経営改善支援取組み先は、取引先企業(個人事業主を含む。)であり、個人ローン、住宅ローンのみの先を含まない。
 - には、当期末の債務者区分が期初より上昇した先数を記載。
 - なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は には含めるものの には含めない。
 - ・期初の債務者区分が「うち要管理先」であった先が期末に債務者区分が「うちその他要注意先」に上昇した場合は には含める。
 - ・期初に存在した債務者で期中に新たに「経営改善支援取組み先」に選定した債務者については(仮に選定時の債務者区分が期初の債務者区分と異なっていたとしても)期初の債務者区分に従って整理すること。
 - ・期中に新たに取引を開始した取引先については本表に含めない。
 - ・には、期末の債務者区分が期初と変化しなかった先数を記載。
 - ・みなし正常先については正常先の債務者数に計上のこと。

経営改善支援の取組み実績(地域銀行用)

銀行名

【16年度(16年4月～17年3月)】

(単位:先数)

		期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先	のうち期末に債務者 区分が上昇した先数	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先
正常先		15,381	16		8
要 注 意 先	うちその他要注意先	4,780	105	16	76
	うち要管理先	45	15	3	10
破綻懸念先		262	39	3	33
実質破綻先		411	8	0	8
破綻先		81	0	0	0
合 計		20,960	183	22	135

- 注) 期初債務者数及び債務者区分は16年4月当初時点で整理
- 債務者数、経営改善支援取組み先は、取引先企業(個人事業主を含む。)であり、個人ローン、住宅ローンのみの先を含まない。
 - には、当期末の債務者区分が期初より上昇した先数を記載。
 - なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は には含めるものの には含めない。
 - ・期初の債務者区分が「うち要管理先」であった先が期末に債務者区分が「うちその他要注意先」に上昇した場合は には含める。
 - ・期初に存在した債務者で期中に新たに「経営改善支援取組み先」に選定した債務者については(仮に選定時の債務者区分が期初の債務者区分と異なっていたとしても)期初の債務者区分に従って整理すること。
 - ・期中に新たに取引を開始した取引先については本表に含めない。
 - ・には、期末の債務者区分が期初と変化しなかった先数を記載。
 - ・みなし正常先については正常先の債務者数に計上のこと。

経営改善支援の取組み実績(地域銀行用)

銀行名

【16年度下期(16年10月～17年3月)】

(単位:先数)

		期初債務者数	うち 経営改善支援取組み先	のうち期末に債務者 区分が上昇した先数	のうち期末に債務者 区分が変化しなかった先
正常先		14,388	19		16
要 注 意 先	うちその他要注意先	4,733	108	8	90
	うち要管理先	36	14	1	12
破綻懸念先		249	35	1	31
実質破綻先		361	12	0	12
破綻先		80	0	0	0
合 計		19,847	188	10	161

- 注) 期初債務者数及び債務者区分は16年10月当初時点で整理
- 債務者数、経営改善支援取組み先は、取引先企業(個人事業主を含む。)であり、個人ローン、住宅ローンのみの先を含まない。
 - には、当期末の債務者区分が期初より上昇した先数を記載。
 - なお、経営改善支援取組み先で期中に完済した債務者は には含めるものの には含めない。
 - 期初の債務者区分が「うち要管理先」であった先が期末に債務者区分が「うちその他要注意先」に上昇した場合は には含める。
 - 期初に存在した債務者で期中に新たに「経営改善支援取組み先」に選定した債務者については(仮に選定時の債務者区分が期初の債務者区分と異なっていたとしても)期初の債務者区分に従って整理すること。
 - 期中に新たに取引を開始した取引先については本表に含めない。
 - には、期末の債務者区分が期初と変化しなかった先数を記載。
 - みなし正常先については正常先の債務者数に計上のこと。