

# 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、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じ、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。

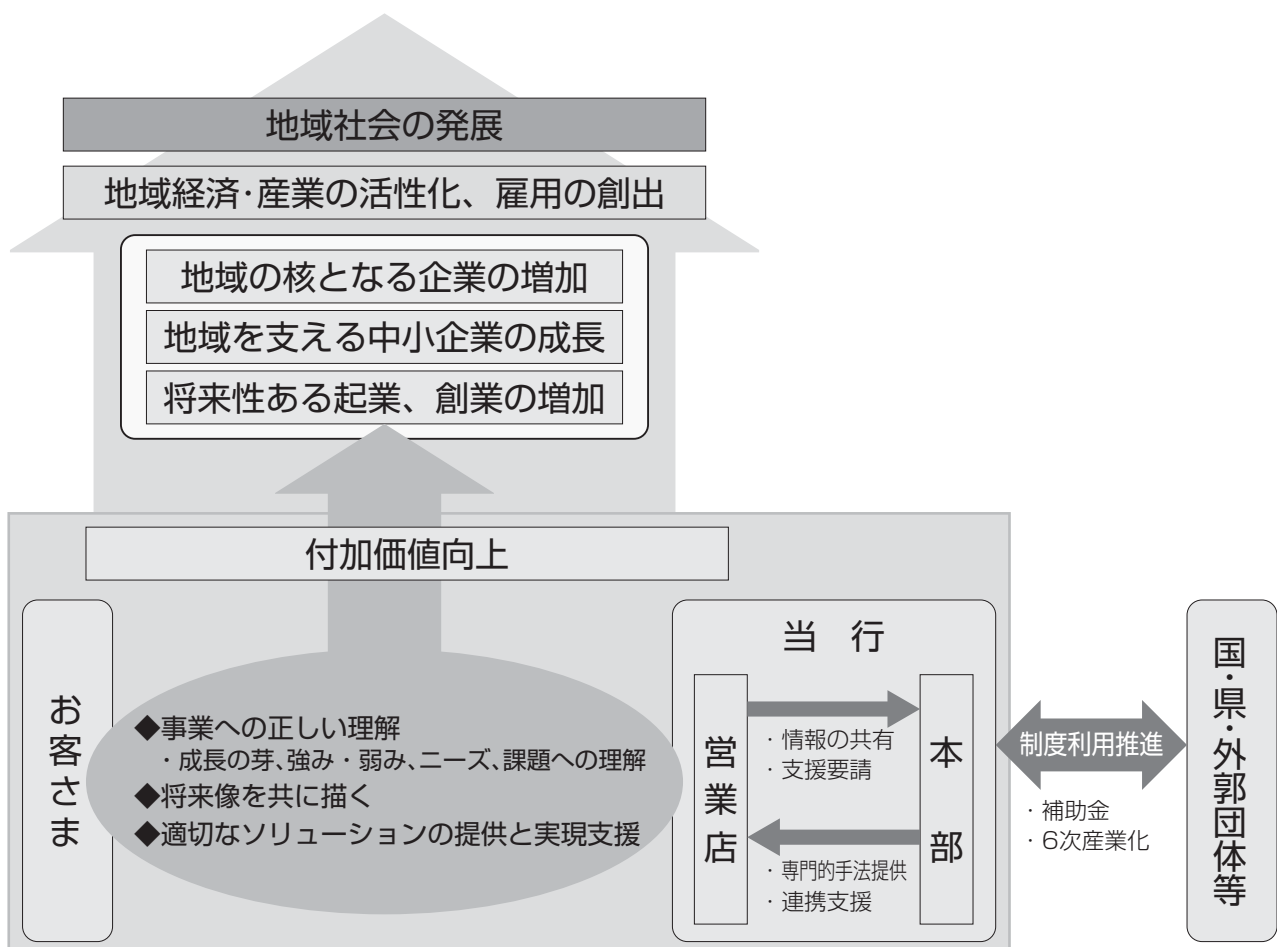
### (2)当行における事業性評価の考え方

- 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に支援することで地域経済の活性化に繋げる。  
(お取引先のニーズにそった支援を行う。融資はその一つであり全てではない。)

### 【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

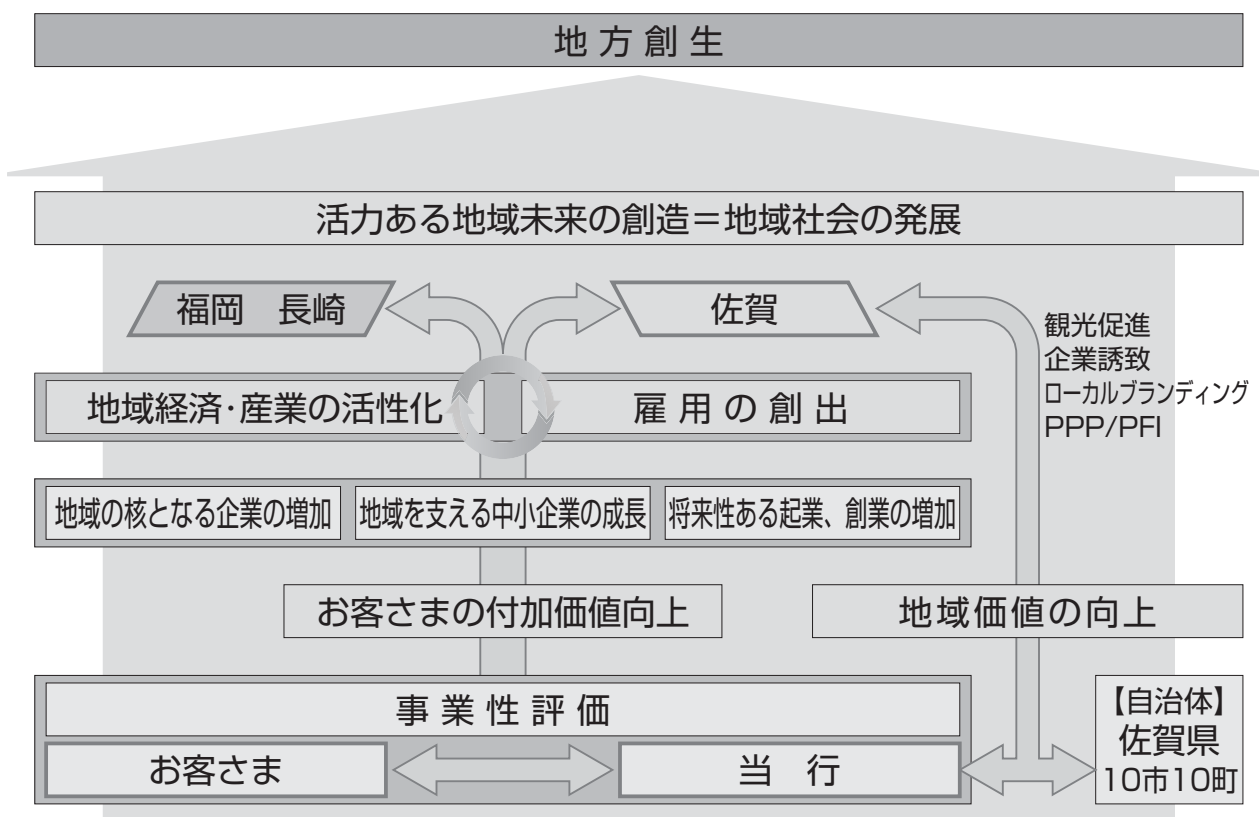
事業性評価の視点で、お客さまの成長の芽、強み弱み、ニーズ、課題等についての理解を深め、お客さまと将来像を共に描き、適切なソリューションの提供により、起業・創業、6次産業化の実現や成長支援等によるお客さまの付加価値向上の実現に向けた取組みを行います。お客さまの個々の事業の成長を集積していくことで、地域経済の活性化へと繋げて参ります。

### (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。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】

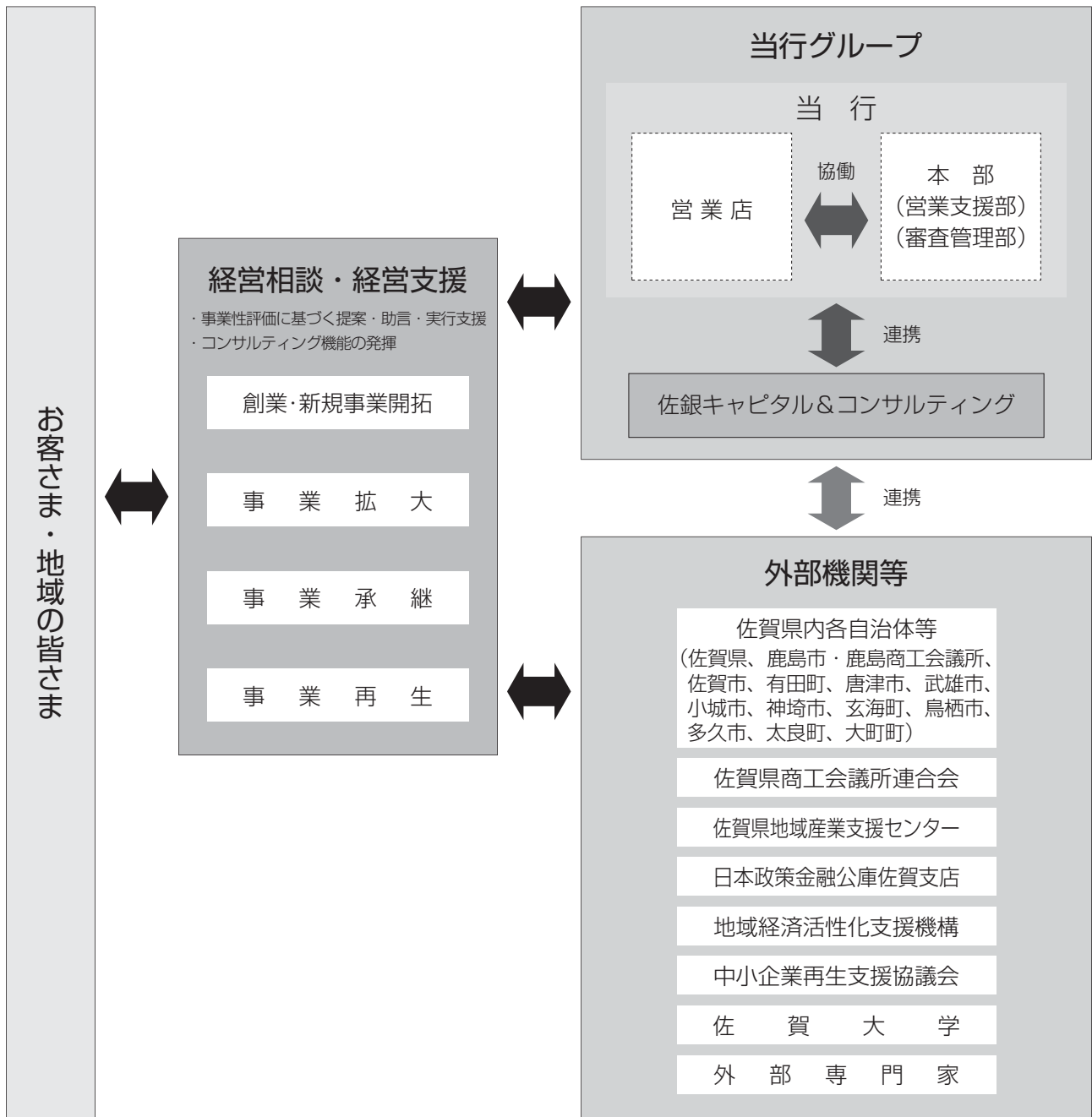


## ■中小企業のお客さまへの経営支援に関する取組み方針

1. お客さまとの繋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ともに、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



(2019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、営業支援部法人営業グループや地域サポートグループにおいて、きめ細かに支援できる態勢としております。
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、2014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」の組成、2016年7月に「創業支援資金」の取扱開始、さらに、2018年4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四号ファンド」を組成する等、創業関連の融資商品等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、2019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2019年9月末残高は、171件、22,416百万円となっております。
2. 2017年7月より、お客さまとともに教育環境の向上による地域貢献活動に取り組むべく、さぎんCSR私募債「地域の芽・育む債」の取扱いを始めており、2019年9月現在、101件、7,733百万円の受託残高となっております。
3. 事業承継問題の解決支援の中で、親族内の承継や役員さま・従業員さまへの承継が困難であるお客さまには第三者への承継、いわゆるM&Aの支援も行っています。この支援により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、フードセレクション2019を開催し、参加銀行55行中4年連続最多の56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「食品商談会基礎講座」を3回開催しております。
  - ・また「新入社員研修」や「部下指導・育成術講座」「モチベーションマネジメント研修」等の人材育成に関するセミナーを毎月開催しております。
  - ・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1回開催しました。「食品」企業の支援に関しては、当行子会社が出資した香港和食レストラン「佐楽」を通じて香港・中国への販路拡大を支援しております。
  - ・医療・介護分野では、医療・介護事業者さま向けに「さぎん医療福祉経営セミナー」を開催しております。
  - ・また、医療・介護業界のトピックス、有識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、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。
5. 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性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1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。
6. 中小企業の事業承継支援に取組み、上期496件のご相談に対応しました。民間の専門会社13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「さぎ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。

# 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
2018年度中間期	5,983先	216先	7先	191先	3.6%	3.2%	88.4%
2019年度中間期	6,057先	232先	7先	197先	3.8%	3.0%	84.9%
対前年同期比	74先	16先	0先	6先	0.2%	△0.2%	△3.5%

	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
2017年度	5,732先	223先	18先	197先	3.9%	8.1%	88.3%
2018年度	5,983先	228先	16先	202先	3.8%	7.0%	88.6%
対前年度比	251先	5先	△2先	5先	△0.1%	△1.1%	0.3%

## ●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	
2018年度中間期	16先	6先	1先
2019年度中間期	14先	5先	1先
対前年同期比	△2先		0先

	相談持込先数		再生計画策定先数
		うち当行主導	
2017年度	20先	12先	13先
2018年度	27先	11先	9先
対前年度比	7先	△1先	△4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	
2018年度中間期	9先	9先	2先
2019年度中間期	16先	16先	7先
対前年同期比	7先	7先	5先

	相談持込先数		再生計画策定先数
		うち当行主導	
2017年度	30先	26先	26先
2018年度	27先	27先	22先
対前年度比	△3先	1先	△4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 (2019年度)

- ・1件 7.4億円 (2018年度実績 4件 15億円)

# 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（2019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. 2014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。2017年度は、香港にて佐賀県産食材を取扱う飲食店運営会社等2先への投資を実施しております。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」を組成しており、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. 2015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)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。2016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. 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)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・復興を支援して参ります。
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っております。
8. 2017年12月に当行と国立大学法人佐賀大学、(株)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パイオニア講座」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。
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)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。
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り組んでおります。
12. 公益財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、2018年度は「佐賀・福岡ビジネス交流会」を3回開催する等、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17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. 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。
17. 地域創生の具体的な取組みとして、2019年9月に唐津港に入港した豪華客船「飛鳥II」の乗客向けに、地方銀行としては全国初の観光・物販イベントを企画いたしました。

# 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

18. (株)オプティムとの「金融×IT戦略的包括提携」の具体的な事例として、同社が提供するAI・IoTを活用した在宅医療サービス「Smart Home Medical Care」のビジネスマッチング契約を締結。地域医療事業者さまの「経営効率化につながるAI・IoT活用支援」に取り組んでおります。
19. 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。
20. (株)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。

## ■「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。

### ●2019年4月から2019年9月末までの対応実績

	2018年4月～ 2018年9月	2019年4月～ 2019年9月
新規に無保証で融資を行った件数 ①	2,655件	2,411件
新規融資件数 ②	8,174件	6,719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÷②×100	32.48%	35.88%
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	221件	150件
うち、代表者交代時において、旧経営者との保証契約を解除し、かつ、新経営者との保証契約を締結しなかった件数	6件	9件
うち、代表者交代時において、旧経営者との保証契約を解除する一方、新経営者との保証契約を締結した件数	27件	15件
ガイドラインに基づく保証債務整理の成立件数	0件	3件
うち、メイン行としての成立件数	0件	2件
代表者交代時において、旧経営者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数	39件	25件
代表者交代時において、旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結した件数	4件	1件