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

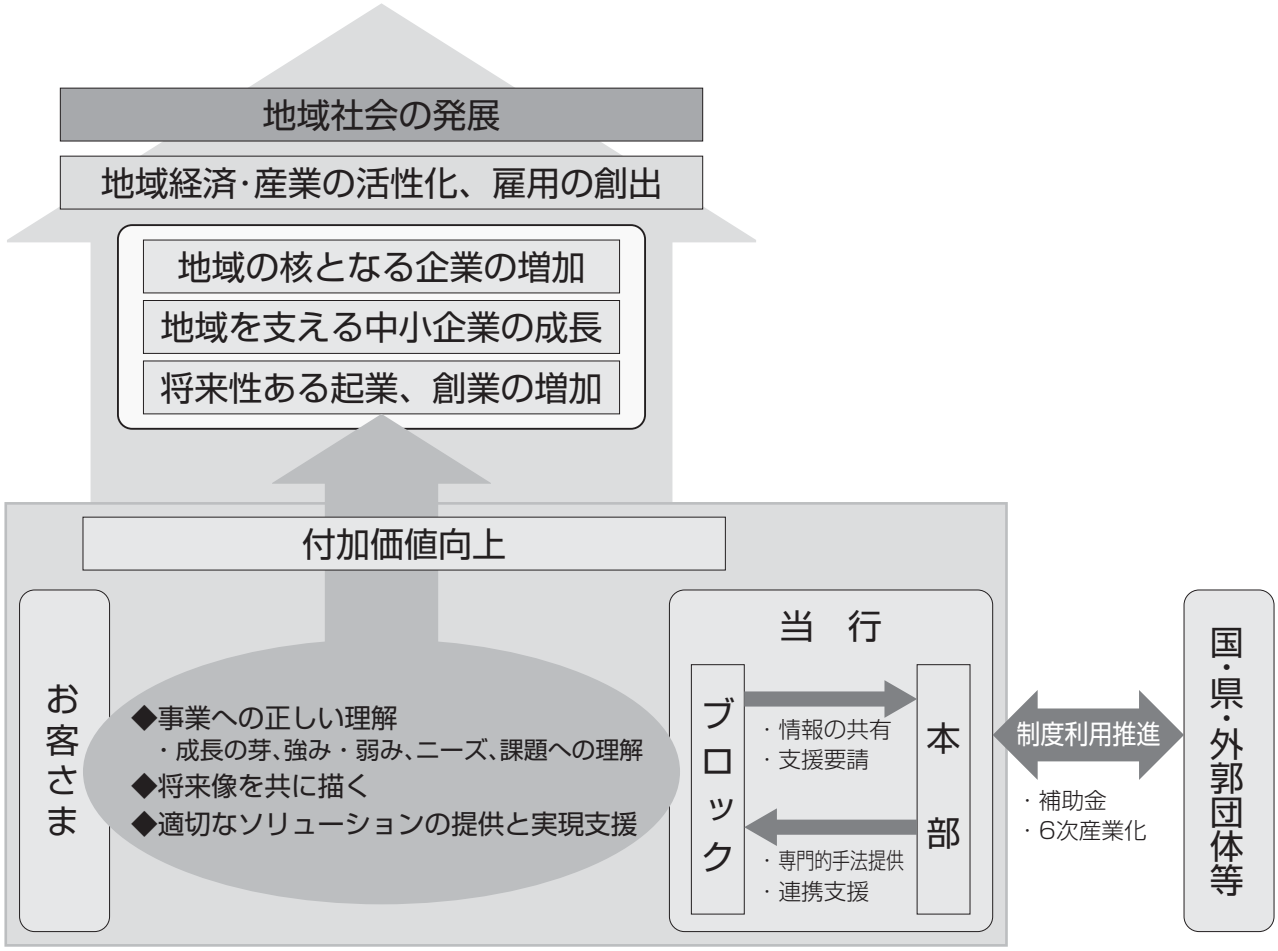
①お取引先さまとのコミュニケーションを通じ、財務面では評価できない企業実態を把握すること。

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に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。

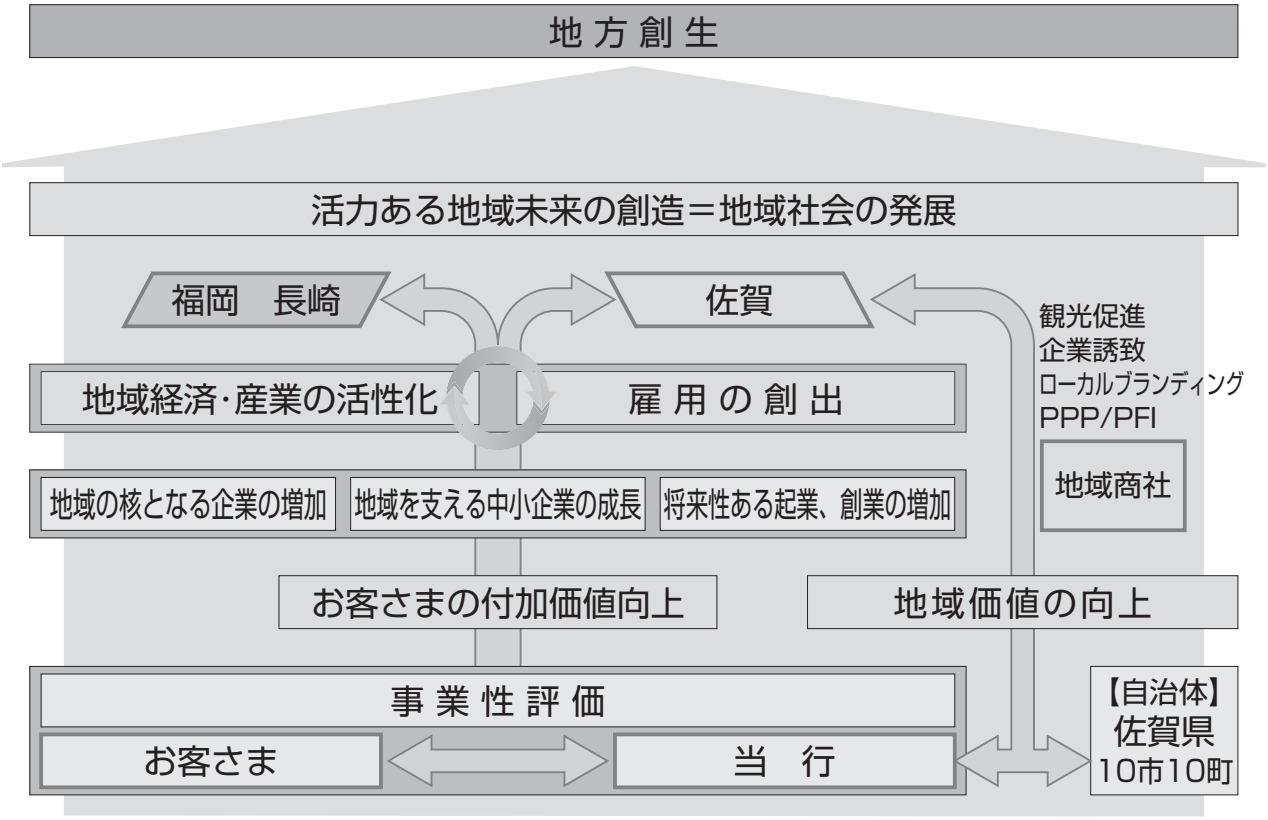
お客さまの個々の事業の成長を集積していくことで、地域経済の活性化へと繋げて参ります。

(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の他、銀行高度化等会社として２０２１年１０月に当行１００%出資により設立した地域商社「さぎんコネクト株式会社」における活動がこれに該当し、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】

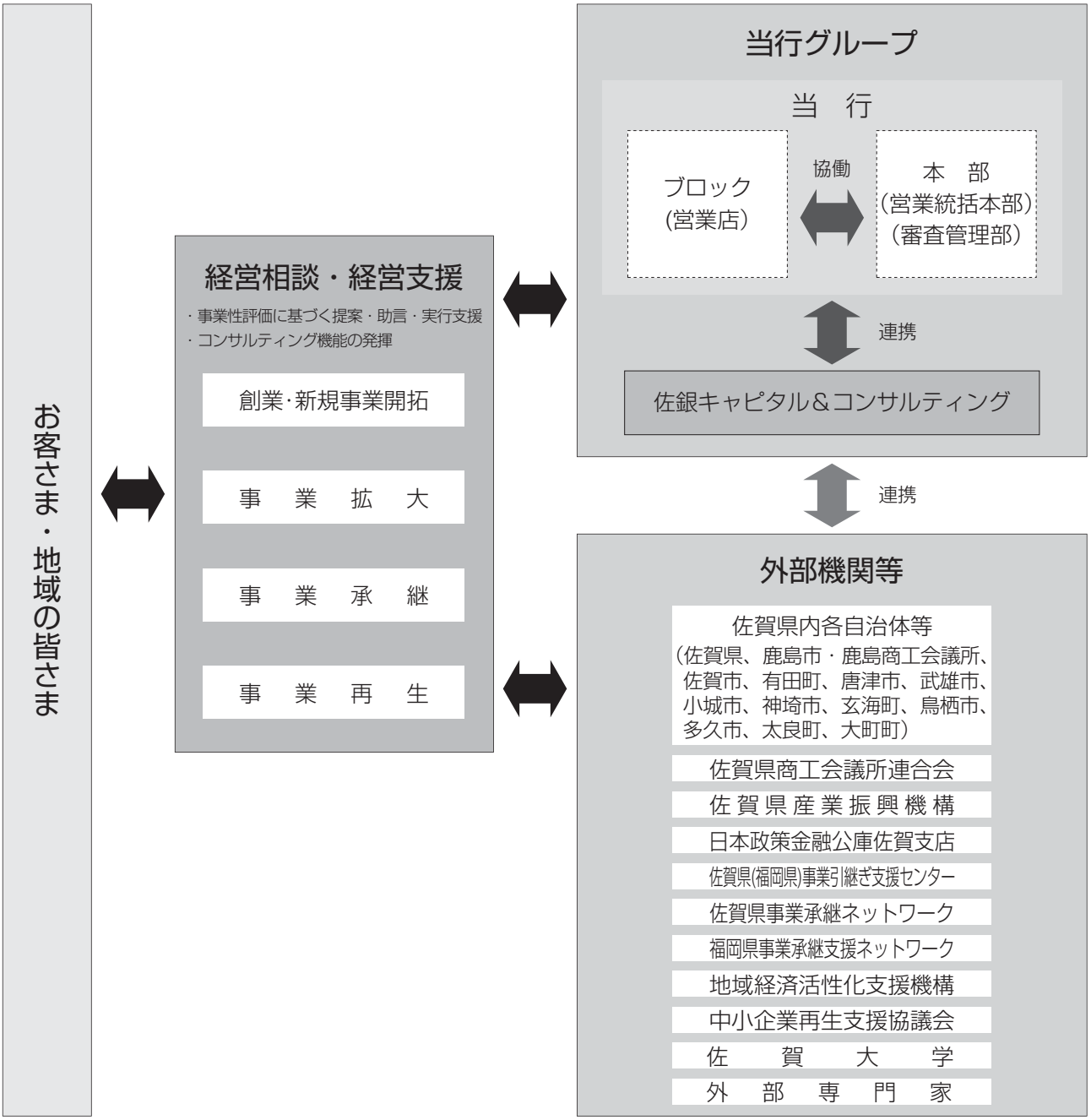


■中小企業のお客さまへの経営支援に関する取組み方針

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. ビジネスマッチング、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いたします。
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、適切に活用いたします。

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



(2021年9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・ブロック(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、営業統括本部、営業統括部（ブロック法人統括、ブロック法人担当)、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。

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共に積極的に関与し、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、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、２０２１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２０２１年９月末残高は、２０７件、２５，８４４百万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、２０２１年９月末現在の累計発行額は、２０９件、１２，６５０百万円となっております。

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。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」を設立しました。このような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、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。２０２０年は新型コロナウイルスの影響を鑑み、サプライヤー・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、５４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、海外拠点進出など1年間で４０件以上のご相談があり、２０２０年度はお取引先さま５社の香港・中国への販路開拓が実現しました。
・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を毎月発行し、継続した情報提供を行うと共に、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．JAバンク佐賀・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、JAバンク佐賀・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。２０２０年１１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。さらに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。
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８６８件のご相談に対応いたしました。民間の専門会社１４社との業務提携先に加えて、佐賀県事業引継ぎ支援センター及び佐賀県事業承継ネットワーク、並びに福岡県事業引継ぎ支援センター及び福岡県事業承継支援ネットワークと連携、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、さら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（資本性借入金）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
2020年度中間期	5,877先	226先	7先	175先	3.8%	3.1%	77.4%
2021年度中間期	6,650先	170先	5先	137先	2.6%	2.9%	80.6%
対前年同期比	773先	△56先	△2先	△38先	△1.2%	△0.2%	3.2%

	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
2019　年　度	6,057先	256先	19先	213先	4.2%	7.4%	83.2%
2020　年　度	5,877先	230先	16先	194先	3.9%	7.0%	84.3%
対前年度比	△180先	△26先	△3先	△19先	△0.3%	△0.4%	1.1%

●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	
2020年度中間期	15先	13先	8先
2021年度中間期	24先	9先	9先
対前年同期比	9先	△4先	1先

	相談持込先数		再生計画策定先数
		うち当行主導	
2019　年　度	16先	8先	5先
2020　年　度	28先	23先	21先
対前年度比	12先	15先	16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	
2020年度中間期	11先	10先	4先
2021年度中間期	7先	5先	3先
対前年同期比	△4先	△5先	△1先

	相談持込先数		再生計画策定先数
		うち当行主導	
2019　年　度	34先	33先	21先
2020　年　度	17先	16先	6先
対前年度比	△17先	△17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（2021年度）

・なし(2020年度実績　1件　1億円)

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１３の自治体（２０２１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．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「さぎ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」を組成しており、引続き地域の農商工業者さまを支援し、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。

４．２０２０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、「地域発展ネットワーク会議（@白石町）」を立ち上げ、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ようという取組みを行っております。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ております。

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」を設立いたしました。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。

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。

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。

１２．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。

１３．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．地域の基幹産業である農業に従事する事業者を支援するため、２０２０年８月に佐賀・福岡両県の農業信用基金協会と債務保証契約を締結しました。今後も従来以上に農業事業者向けの支援を行って参ります。また、当行、日本政策金融公庫佐賀支店、ＪＡバンク佐賀で連携し、次世代を担う農業経営のトップランナーを生み出すべく、「佐賀農業経営トップランナー養成塾」を運営しております。

１８．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、同社との合弁会社として「オプティム・バンクテクノロジーズ株式会社」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＆コンサルティングで「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」を設立しました。

１９．地域の社会・経済が持続的に成長・発展する上でＳＤＧｓに基づいた取組みは重要性を増しています。未だ新型コロナウイルス感染症の収束見通しがつかない中、地域社会・経済が大きな影響を受けている現状において、各事業者さまが抱える問題などを、お客さまと共に解決の道を探る議論を行い、実現する目的でＳＤＧｓ異業種交流会を開催いたしました。

２０．一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。

２１．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。

２２．銀行業高度化等会社として地域商社「さぎんコネクト株式会社」を２０２１年１０月に当行の１００％出資により設立しました。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。

■「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」を営業店、審査管理部に開設し、電話相談受付を実施しております。加えて、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、「新型コロナ感染症対応特別融資」や「新型コロナウイルス感染症に対する自治体制度融資」「資本性ローン」等の対応を行うと共に、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。加えて、各種助成金、補助金等のご案内を行っております。

■「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。

●2021年4月から2021年9月末までの対応実績

	2020年4月～2020年9月	2021年4月～2021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	37.6%	41.8%
①新規に無保証で融資した件数	3,676件	2,232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	9,781件	5,336件
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	232件	184件
ガイドラインに基づく保証債務整理の成立件数	1件	0件

事業承継時における保証徴求割合（４類型）

	2020年4月～2020年9月		2021年4月～2021年9月	
⑥新旧両経営者から保証徴求 {⑥／（⑥＋⑦＋⑧＋⑨)}×100	4件	4.3%	2件	2.2%
⑦旧経営者のみから保証徴求 {⑦／（⑥＋⑦＋⑧＋⑨)}×100	44件	46.8%	40件	43.0%
⑧新経営者のみから保証徴求 {⑧／（⑥＋⑦＋⑧＋⑨)}×100	33件	35.1%	38件	40.9%
⑨経営者からの保証徴求なし {⑨／（⑥＋⑦＋⑧＋⑨)}×100	13件	13.8%	13件	14.0%