

コーポレート・ガバナンスについて

基本的な考え方

当行は、当行が持続的に成長し、中長期的な企業価値を向上させ、お客様・株主様にとって、「なくてはならない銀行」であり続けるための最良なコーポレートガバナンスを実現することを目的とし、以下の基本的な考え方に基づき、コーポレートガバナンスに関する施策の実施と体制の整備に努めております。

- (I) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- (II) ステークホルダーである「地域社会」、「顧客および株主」、「従業員」の利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働する。
- (III) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- (IV) 独立社外取締役および監査役並びに監査役会の活用により、取締役会の監督機能の実効性向上を図る。
- (V) 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

コーポレート・ガバナンス体制の状況

1. コーポレートガバナンスの体制

当行の取締役会は、取締役11名により構成され、当行の業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督しています。また、社外取締役2名を選任し、取締役会の監督機能強化や、取締役会における意思決定の公正性、客観性の向上を図っています。

当行は監査役制度を採用しており、社外監査役3名を含む4名からなる監査役会が、取締役の職務執行状況を監査し、助言を行っています。

また、当行及び当行グループに在籍経験のない社外取締役及び社外監査役が、独立した立場より当行の業務執行の監査・監督を行う体制とすることにより、コーポレートガバナンスの実効性と健全性の確保に努めています。

なお、当行の取締役は14名以内、監査役は4名以内とする旨を定款で定めています。

当行では、急速に変化する経営環境に適切かつ迅速に対応していくため、また、業務執行が適正に行われるよう、取締役会等における審議の充実と意思決定の迅速化を図っています。

取締役会は、原則月1回開催され、法令等で定められた事項及び経営に関する重要事項について決定しています。また、業務執行取締役の位置付けを明確にし、その取締役会への報告を充実させるなど取締役会の機能強化を図っています。

取締役会より委任を受けた銀行の常務に関する事項については、会長、頭取、専務取締役及び常務取締役により構成される常務会を原則週1回開催しており、迅速な意思決定を図っています。さらに、業務の推進状況や全行的なリスク管理状況について協議・検討を行う機関として、会長、頭取、専務取締役、常務取締役及び社外取締役並びに係長により構成される経営会議（毎月）・コンプライアンス委員会（四半期毎）を開催するなど、コーポレートガバナンスの充実を図っています。また、取締役会はもちろんのこと、常務会など経営の重要な会議には監査役が出席し、「動的監査機能」を充実させています。

当行は、指名・報酬委員会に相当する任意の委員会として、取締役・監査役候補の指名、頭取を含む役付取締役である経営陣幹部の選解任や報酬、頭取等の後継者育成等、重要事項に関する論議を行うことを目的とし、独立社外役員である社外取締役及び社外監査役にて構成される「独立社外役員会議」を、取締役会の諮問機関として設置しています。

2. 当該体制を採用する理由

当行は、社外取締役2名、社外監査役3名を選任しています。

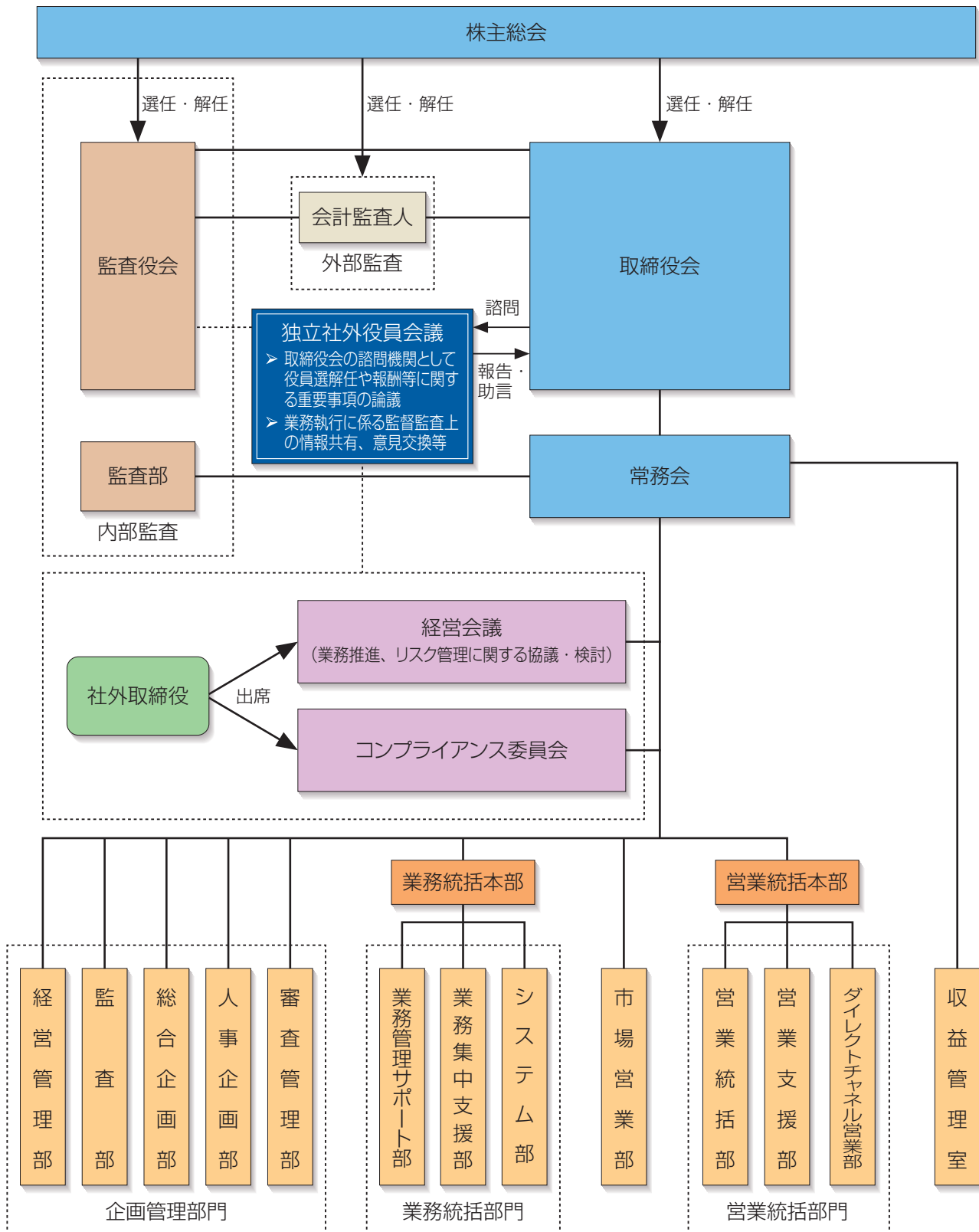
社外取締役には、取締役会の監督機能強化や、取締役会における意思決定の公平性、客観性の向上を、社外監査役には、監査体制の中立性及び独立性の向上を図る目的で、それぞれの経験・識見等に基づく中立的な意見の表明を期待して選任します。

また、当行は金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、当行が定める「独立性判断基準」に則って、社外取締役及び社外監査役を選任しています。

なお、当行は、社外取締役及び社外監査役が、当行の業務執行の監督・監査を行うにあたり、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図ること、及び取締役会の諮問機関として取締役・監査役候補の指名、頭取を含む役付取締役である経営陣幹部の選解任や報酬、頭取等の後継者育成等、重要事項に関する論議を行うことを目的とし、「独立社外役員会議」を設置しています。

これらの体制に基づき、独立性の高い社外取締役による経営監督機能や監査役・監査役会による監査機能を活用することにより、コーポレートガバナンスの実効性を確保できるものと考えています。

【コーポレート・ガバナンス体制】



金融環境の変化と当行の対応

内部統制システムの整備の状況

1. 当行取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

法令等の遵守に係る「法令遵守の基本方針」・「法令遵守の遵守基準」・「コンプライアンス・マニュアル」等を制定し、全役職員が法令・定款及び内規を遵守した行動をとるための行動規範を定め、法令・定款に違反する行為を未然に防止するよう努めています。

また、コンプライアンスの確立・浸透・定着を目的に、頭取を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置するとともに、経営管理部を担当部署としコンプライアンスに関する指導、教育等の実務を担わせています。

さらに、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては、毅然とした態度で断固として対決し、関係遮断及び被害の防止のための体制整備に努めています。

2. 当行取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役の職務執行に関する情報については、「取締役会規程」・「常務会規程」・「経営会議規定」・「文書管理要領」その他規定に基づき保存・管理しています。

3. 当行の損失の危険の管理に関する規定その他の体制

「リスク管理方針」・「リスク管理規程」に基づき、リスクカテゴリー毎の責任部署を定めるとともに統合管理部を経営管理部と定め、リスクを網羅的・総括的に管理しています。

また、リスク管理状況については、経営管理部が定期的（四半期ごと）に取締役会に報告する体制とし、取締役会は問題点の把握と改善に努めています。

4. 当行取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

中期経営計画、営業方針その他全行的な目標を定め、各部門が実施すべき目標や施策を明確にするるとともに、「職務および権限規程」に基づいた職務分担・権限・執行方法を定め、また、取締役会等において定期的にその結果を把握し、改善を促すことにより目標達成の確度を高め、業務の効率化を実現することとしています。

5. 当行並びに子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

当行は健全且つ円滑なグループ経営の実現・維持を目的として「関連会社管理規程」を制定しています。

当行のグループ会社に対しては、契約に基づく当行監査部による監査および当行より派遣するグループ会社の監査役による監査を実施するとともに、当行の監査役会による往査を実施しています。

また、「関連会社代表者会」、「関連会社ヒアリング」等を通じて、各社の業績、要望・課題、内部統制システムの整備状況その他について把握すると共に、緊密な連携を図っています。

これらの取組みにより、「グループ会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当行への報告に関する体制」、「グループ会社の損失の危険の管理に関する規定その他の体制」、「グループ会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制」、「グループ会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」について、当行グループとしての適正性を確保しています。

6. 財務報告の適正性を確保するための体制

当行グループの財務報告の適正性を確保するため、法令等に従い、財務報告に係る内部統制を整備し、適切に運用しています。

7. 当行監査役の職務を補助すべき使用人を置くこと及びその使用人の取締役からの独立性並びに当該監査役の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査役の職務を補助すべき使用人として、監査役室を設置し専任のスタッフを配置しています。当該専任スタッフは、監査役（会）の指示に基づき調査、情報収集を行いその結果を報告する等の監査業務の補助を行っています。

また、当該専任スタッフの取締役からの独立性を確保するため、その人事異動・人事評価等については、事前に監査役会に意見を求め、これを尊重することとしています。

8. 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

(1) 当行及びグループ会社の取締役、使用人又はこれらの者から報告を受けた者が当行監査役に報告・通報をするための体制

当行取締役は、当行に著しい損害を及ぼすおそれのある事実その他重要な事項について、監査役へ報告することとしています。また、当行及びグループ会社の法令等違反行為や不正行為等につき、当行を含め各グループ会社制定の「倫理ホットライン取扱規定」に基づき、当行グループの役職員から当行が設置する内部通報窓口（経営管理部、常勤監査役、行外受付窓口）に対し報告または通報を行う体制とし、報告・通報を受けた内部通報窓口は、当該事実を監査役に報告することとしています。

さらに、監査役が、取締役会・常務会その他重要な会議に出席するなど常に当行の経営に係る重要な情報を把握できる体制としています。

(2) 報告・通報した者が当該報告・通報をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
当行及びグループ会社制定の「倫理ホットライン取扱規定」では、当該報告・通報したことを理由として報告・通報者に対し、解雇・懲戒処分・降格・減給等不利益な処遇をしてはならないことを定め、報告・通報者の保護を図る体制としています。

9. 当行監査役の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

当行は、監査役（会）が監査の実施のために弁護士、公認会計士その他の社外の専門家に対して助言を求めたり、調査・鑑定等を委託した場合の所要の費用については、当行が速やかに支払うこととしています。

10. その他当行監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

代表取締役及び内部監査部門は、監査役会とそれぞれ定期的に意見を交換しています。また、取締役及び使用人は監査役会から報告を求められた事項について報告することとしています。

さらに、経営の重要な会議には監査役の出席を認め、「動態的監査機能」を強化しています。

■法令等遵守体制およびリスク管理体制について

金融業務が一段と多様化、高度化するなかで、銀行業務を取り巻くリスクも多岐にわたり、複雑化しております。銀行経営においてはこのようなリスクを的確に把握し、管理することが重要な課題となっております。当行では、経営管理部に「リスク統合・コンプライアンスグループ」、また、常務会直轄組織として「収益管理室」を設置し、法令等遵守（コンプライアンス）およびリスクの各カテゴリーについて統合的なリスク管理体制を整備しております。

■法令等遵守（コンプライアンス）体制

法令等遵守（コンプライアンス）体制につきましては、経営管理部を統括部署とし、「法令遵守の基本方針」および「法令遵守の遵守基準」を取締役会で策定しています。また、頭取を委員長とするコンプライアンス委員会を設置するなど当行の法令等遵守体制の確立を図っております。

また、当行の役職員の法令等遵守意識を向上させるための施策として、日常業務におけるコンプライアンス上の規範を網羅した「コンプライアンスマニュアル」を使用して勉強会を実施するなど、順法精神の向上に努める一方、取締役、執行役員および重要な使用人に対して部下から上司を評価する「360度評価」を2004年より実施、また行員に対する人事考課や営業店に対する業績評価においても、より法令等遵守姿勢を重視した評価制度を取り入れています。

また、全店一斉コンプライアンス研修やコンプライアンス出張研修等、各種研修の実施、臨店指導の内容充実とニュース出状、コンプライアンス月間の設定等による啓蒙強化を通じ、役員からスタッフ職員に至るまで全職員のコンプライアンス意識を更に向上させるよう努めております。

このようにあらゆる機会をとらえて法令等遵守風土の醸成に取り組んでおります。

■個人情報管理

2005年4月の「個人情報の保護に関する法律」および2015年10月の「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律（マイナンバー法）」の施行に伴い、当行では「個人情報保護宣言（プライバシーポリシー）」および「特定個人情報の取扱いに関する基本方針」に掲げておりますように、お客さま（お取引先、株主さま、地域住民の皆さま）からの信頼を第一と考え、「個人情報の保護に関する法律」、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律（マイナンバー法）」および関連法令等を遵守し、お客さまからお預かりする個人情報の保護に努めております。

そのため、全従業員において個人情報の適切な取扱いを徹底するとともに、管理責任の明確化、規定類の整備、ICカードを利用した入退館管理システムの導入、資料のペーパーレス化の促進、記録媒体の使用制限などをはじめとして、様々な組織的、人的および技術的なセキュリティ対策を講じております。

特に特定個人情報については、別途規定類を定め、収集・利用・提供、管理についてより厳格に管理しています。

■内部監査態勢

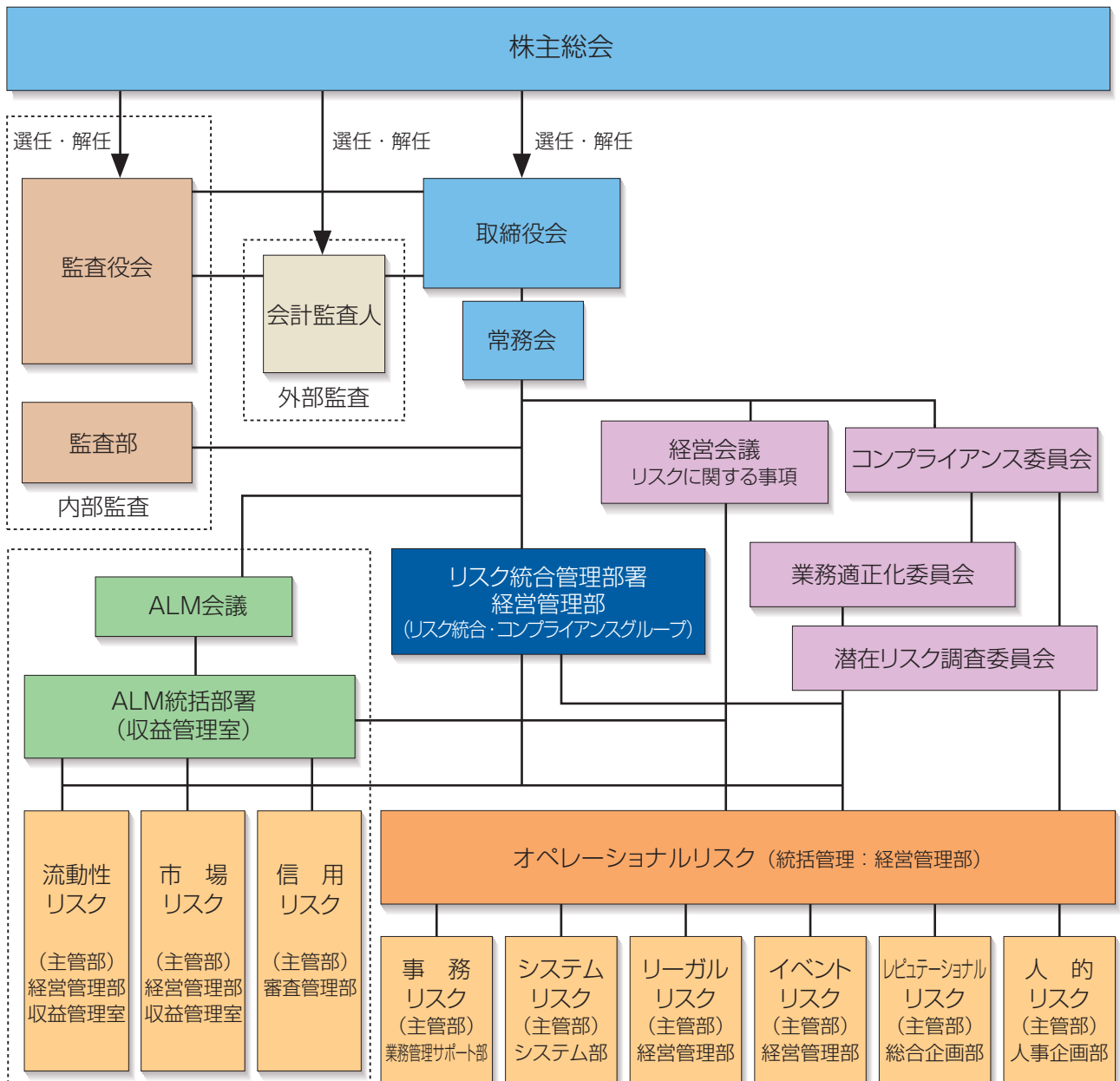
内部監査は、「監督指針」の改正や金融商品取引法等の法令改正に即した監査態勢を整えており、コンプライアンス態勢、リスク管理態勢およびマネー・ローンダリング等防止態勢の監査を強化しております。さらにリスクベース監査を強化することで、実態をより深く把握する監査の実践を目指しています。また、内部統制の仕組みを強化し、透明性が高い企業風土の確立を図っております。

リスク管理

金融業務が一段と多様化、高度化するなかで、リスクも多岐にわたり複雑化しております。当行では、適切なリスク管理を行うため、戦略目標を踏まえた「リスク管理方針」を取締役会において定めております。

また、リスク管理体制図に記載しておりますリスクに関して、「リスク管理方針」や「リスク管理規程」等に基づき、現実に存在するリスクを的確に把握し、「リスク事象」発生の可能性を認識したうえで、発生の回避および発生した場合の対応に努めております。

【リスク管理体制】



■ 統合的リスク管理

当行では、リスクを要因別に流動性リスク、市場リスク、信用リスク、オペレーショナルリスクの4つのカテゴリーに分類し、それぞれにリスク主管部を定め、各々のリスク特性に応じた適切なリスク管理を行うとともに、経営管理部がこれらのリスクを統合的に管理しております。具体的には、統計的手法等によりリスク量の計測を行い、市場リスク、信用リスク、オペレーショナルリスクについてリスク資本を配賦し、経営として許容できる範囲にリスクを制御しております。統合的リスクの状況は毎月開催される経営会議、ALM会議等に報告され、必要な施策を機動的に実施する態勢としております。

● 流動性リスク

当行の財務内容の悪化等により必要な資金が確保できなかつたり、資金の確保に通常よりも著しく高い金利での資金調達を余儀なくされることにより損失を被るリスク、および市場の混乱等により市場において取引ができなかつたり、通常よりも著しく不利な価格で取引を余儀なくされることにより損失を被るリスクがあります。

● 市場リスク

市場リスクとは金利、為替、有価証券価格等の変動により、保有するオフバランスを含む資産・負債等の価値が変動し損失を被るリスクをいいます。

当行は、国債等の債券、株式、投資信託等、また外貨建取引による資産および負債を保有しており、将来の債券価格や株価の下落、あるいは為替レートの変動等により損失が発生し、当行の業績に影響を与える可能性があります。また、貸出金・有価証券や預金などの資産・負債には、金利または期間のミスマッチが存在しているため、将来の金利変動などによって資金利益が減少する可能性があります。

当行におきましては、リスクを適正にコントロールし、収益性と健全性の両立を目指した適切な対策を講じるため、常務会直轄組織として収益管理室を設置し、市場動向、資産・負債の状況把握・分析などALM（資産・負債の総合管理）の充実に注力しております。

● 信用リスク

信用リスクとは、信用供与先の財務状況の悪化等により元本や利息が回収できなくなるリスクをいいます。

当行の債権中に占める金融再生法開示債権の比率、いわゆる不良債権比率は2019年3月末の2.15%が2020年3月末には2.06%となりました。

業績への影響（損失の発生）は、貸倒引当金の追加、貸出金の償却および債権の売却損の計上であります。当行は事前に損失が予測される部分に十分な引当を行っており、その影響は限定的なものになります。

しかしながら、取引先の経営状況の悪化や担保価格の下落等が発生した場合には、追加引当が必要になるなど、当行の業績に影響を与える可能性があります。

● オペレーショナルリスク

① 事務リスク

銀行では、預金、融資、為替等多くの事務処理を正確にかつ迅速に行う必要があります。事務ミスによる事故を回避するため、当行では規程、マニュアル等の一層の充実を図るとともに本部集合研修や臨店指導による営業現場の指導を通して、絶えず管理能力向上と事務レベルアップに努めております。

② システムリスク

金融機関においては、コンピュータの停止は社会的に大きな影響を及ぼします。当行は、このリスクを回避するため、ホストコンピュータを常時2台以上稼働させ、一方が故障しても他方でバックアップできる体制を取っています。また電源設備や営業店との通信回線等についても二重化を図っています。さらに、災害等に備えバックアップセンターを構築し、元帳・プログラム等の重要ファイルは毎日隔地保管を行うなど、万全のリスク管理体制で取り組んでいます。

さらに、現状の管理態勢については定期的に見直しを行い、ホストコンピュータ等を計画的に更改するなどの対策を実施しています。

③リーガルリスク

当行グループは各種法令等に則り業務を遂行していますが、各種取引等において法律関係に不確実性、不備が発生した場合やコンプライアンスの欠如により、信用の毀損や損失が発生する可能性があります。

④イベントリスク

犯罪・自然災害等の発生により、店舗等の損傷による損失の他、当行グループの業務運営に支障が生じる可能性があります。

⑤レピュテーションリスク

レピュテーションリスクとは経営内容が誤って伝えられる風評等により損失を被るリスクをいいます。

当行のような金融機関にとって、特に信用を損なう風評は不測の損失を発生させる可能性があるものと認識しております。

⑥人的リスク

人事運営上の不公平・不公正（報酬・手当・解雇等の問題）や差別的行為（パワーハラスメント・セクシャルハラスメント・マタニティハラスメント等）により、信用の毀損や損失が発生する可能性があります。

■ 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

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。

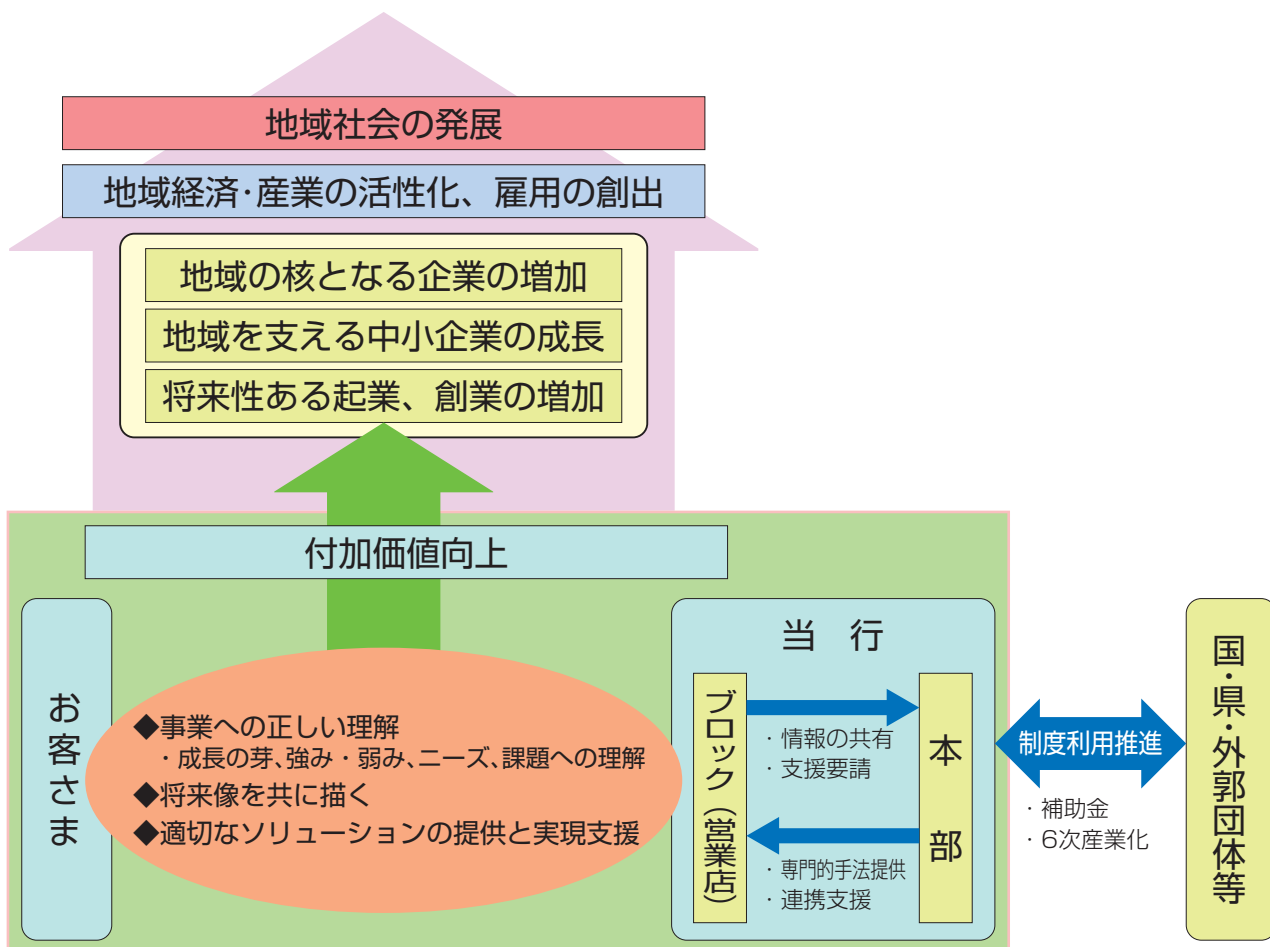
(2) 当行における事業性評価の考え方

- 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な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】



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。

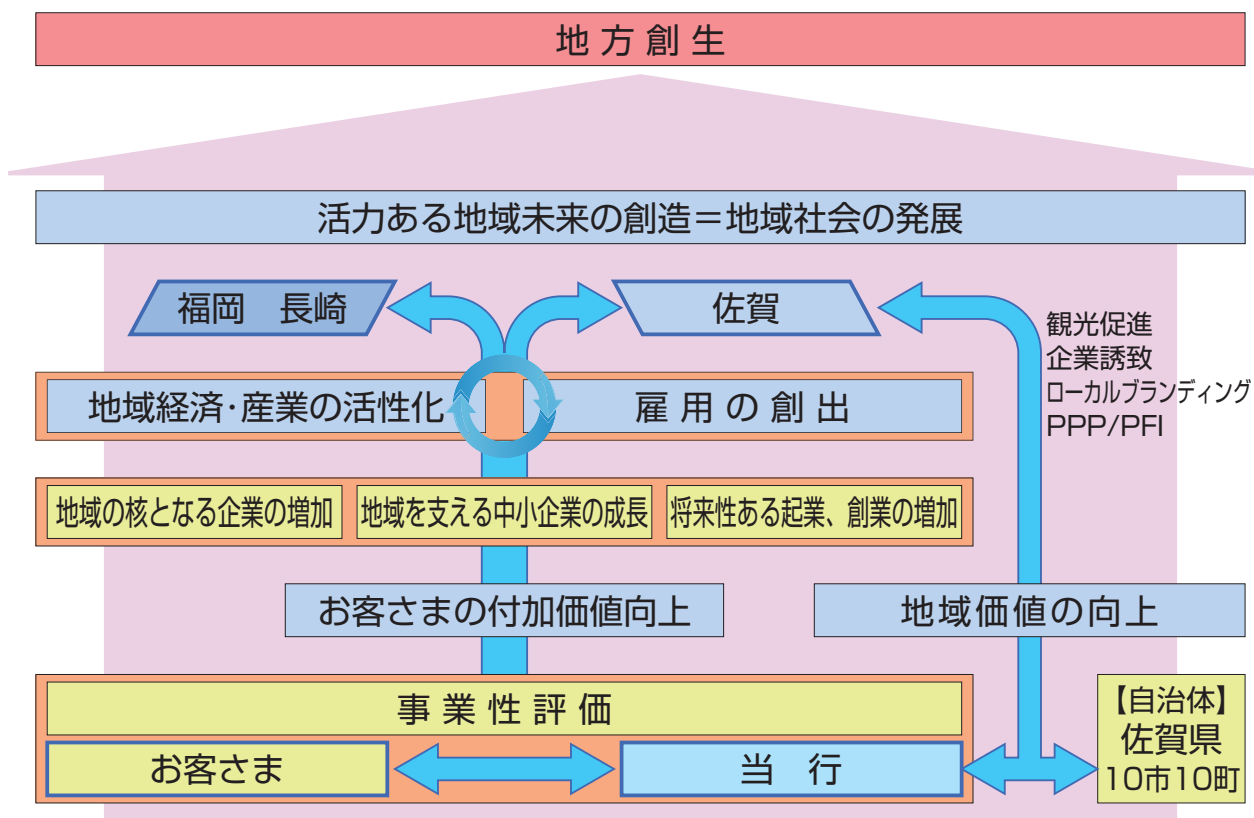
お客さまの個々の事業の成長を集積していくことで、地域経済の活性化へと繋げて参ります。

(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。

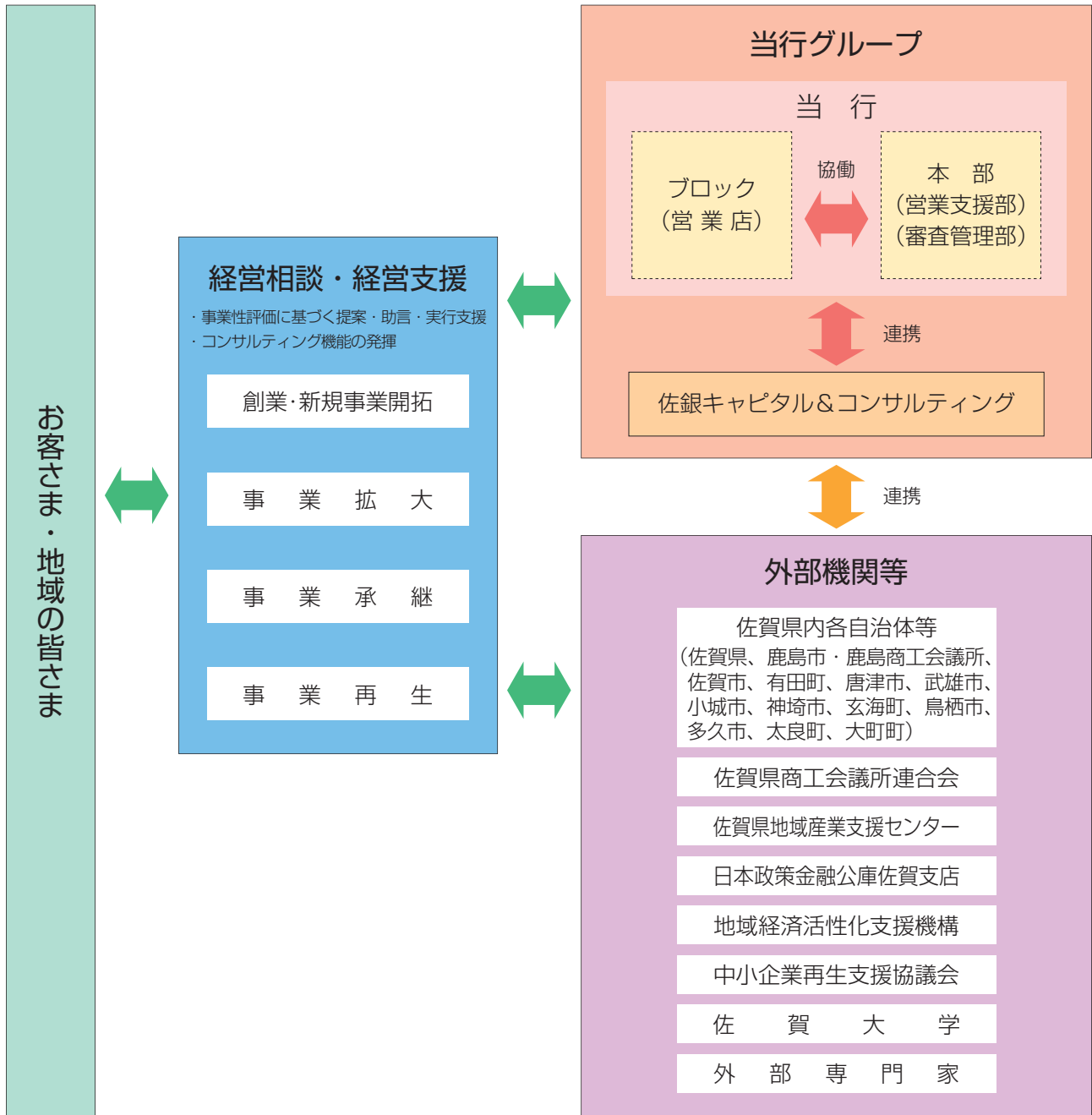
【地方創生取組のイメージ図】



■ 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。

■ 中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況



(2020年6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やソリューショングループにおいて、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。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ライフステージにな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、2019年度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2020年3月末残高は、188件、23,713百万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、さざんCSR私募債『地域の芽・育む債』の取扱いを始めており、2020年3月末現在、103件、7,568百万円の受託残高となっております。
3. 中小企業の事業承継支援として、経営者の高齢化や後継者問題等、事業承継が多くの企業にとって喫緊の経営課題となる中、地域銀行の役割を果たすべく営業店と本部が一体となって課題解決の為のサポートを強化しています。なかでも後継者不在の企業については、第三者への承継（M&A）支援として当行が相手先のマッチングから実行支援まで行っています。また佐賀県事業引継ぎ支援センター並びに福岡県事業引継ぎ支援センターとも連携して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。
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」「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」企業を対象としたセミナーを4回、「食品」企業を対象としたセミナーを2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」での現地商談会を開催するなどして、香港・中国への販路拡大を支援しました。
 - ・ 医療・介護分野では、医療・介護事業者さま向けに「さざ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. 2019年12月には、JAバンク佐賀・日本政策金融公庫と連携し、次世代を担う農業の若手経営者を養成すべく「第2回佐賀農業経営トップランナー養成塾」を開催したほか、3機関の若手職員の農業に関する知識や提案力向上を目的とした合同勉強会を開催しており、地域産業の活性化に貢献できる態勢を構築しております。
6. 研究会開催等による海外展開支援について

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。両研究会で計5回のセミナーを行ったほか、ものづくり企業を対象として、IoTの先進地域であるドイツ・ポーランド向けの現地視察ミッションを開催しました。また、ベトナムへ

の既進出、進出検討企業を対象として知見共有および課題解決を目的とした情報交換会を開催しました。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、2019年度は1,952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（資本性借入金）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	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%
2019年度	6,057先	256先	19先	213先	4.2%	7.4%	83.2%
対前年同期比	74先	28先	3先	11先	0.4%	0.4%	▲5.4%

● 外部機関等との連携

・中小企業再生支援協議会活用実績

(単位：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	12	13
2018年度	27	11	9
2019年度	16	8	5
対前年度比	▲11	▲3	▲4

※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 (※1)

(単位：先)

	相談持込先数		再生計画策定先数 (※2)
		うち当行主導	
2017年度	30	26	26
2018年度	27	27	22
2019年度	34	33	21
対前年度比	7	6	▲1

※1. 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実績を表しております。

※2. 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4月～2020年3月)

2019年度の取組実績は2件/11億円です。(2018年度の取組実績4件/15億円)

■ 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(2020年5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、2020年3月末までに4社に対して投資を行いました。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. 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、2019年度は「佐賀・福岡ビジネス交流会」を2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。
18. (株)オプティムの有するAI・IoTソリューションを全国の金融機関や地域のお客さまへ提供していくことを目的として、合併会社を設立することについて合意しました。2020年度上期の設立に向けて準備を進めてまいります。また同社が保有している知的財産を活用した起業支援や、アプリケーション開発企業支援などのためのファンドについても設立予定です。
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。

■「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、休日は審査管理部において電話相談受付を実施しています。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、「新型コロナウイルス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」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、補助金等についてのご案内も行っております。

■「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。

・2019年度の対応実績

	2019年4月～ 2019年9月	2019年10月～ 2020年3月
新規に無保証で融資を行った件数 ①	2,411件	2,243件
新規融資件数 ②	6,719件	6,485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	35.88%	34.59%
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	150件	192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	9件	1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	15件	29件
ガイドラインに基づく保証債務整理の成立件数	3件	1件
うち、メイン行としての成立件数	2件	1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	25件	32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	1件	0件

反社会的勢力排除に向けた取組みについて

当行では、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては、毅然とした態度で断固として対決し、関係遮断および被害の防止のための体制整備に努めております。

さらに、以下のとおり反社会的勢力への対応に関する基本方針を制定しております。

<反社会的勢力への対応に関する基本方針>

- (1) 反社会的勢力による不当要求に対しては、被害防止のため組織として対応する体制を構築します。
- (2) 反社会的勢力による不当要求に備え、警察や弁護士等外部の専門機関と緊密な連携関係を構築します。
- (3) 反社会的勢力とは取引関係を含め、一切の関係を遮断します。また、反社会的勢力による不当要求は拒絶します。
- (4) 反社会的勢力による不当要求に対しては、民事と刑事の両面から必要な法的対応を行います。
- (5) 反社会的勢力に対する資金提供や事案を隠蔽するための裏取引は行いません。

利益相反管理態勢について

当行は、当行または当行のグループ会社（以下「当行等」という。）とお客さまとの取引に関し、当行等とお客さまの間、ならびに、当行等のお客さま相互間における利益相反のおそれのある取引について、お客さまの利益を不当に害することのないよう適正な業務遂行に努めております。

<当行の利益相反管理方針>

- (1) 利益相反管理の対象となる会社の範囲
利益相反管理の対象となるのは、当行及び以下に掲げる当行グループ会社です。
・ 佐銀リース 株式会社 ・ 株式会社 佐銀キャピタル&コンサルティング
- (2) 対象取引の類型
対象取引は、個別具体的な事情に応じて対象取引に該当するか否かが決まるものですが、例えば、以下のような取引については、対象取引に該当する可能性があります。
 - ① お客さまと当行等の利益が対立または当行等のお客さま間での利益が対立する取引
 - ② お客さまと当行等が競合または当行等のお客さま間で競合する取引
 - ③ 当行等がお客さまより取得した情報を不適切に利用する取引
- (3) 利益相反管理態勢・管理方法
適正な利益相反管理の遂行のため、当行に利益相反管理部署（経営管理部）を設置し、グループ会社全体の情報を含めて集約するとともに、対象取引の特定及び管理を一元的に行います。対象取引の管理方法として、以下に掲げる方法その他の方法を選択し、または組み合わせることにより、適切に利益相反管理を行います。
 - ① 対象取引を行う部門と当該お客さまとの取引を行う部門の分離
 - ② 対象取引または当該お客さまとの取引条件または方法の変更
 - ③ 対象取引または当該お客さまとの取引の中止
 - ④ 対象取引に伴い、当該お客さまへの利益相反のおそれがあることの開示

利用者に対する銀行の説明態勢について

2007年9月に改正された「金融商品の販売等に関する法律」に基づき、当行は金融商品をお勧めするにあたって以下の勧誘方針を策定し公表しております。

＜金融商品の販売に関する勧誘方針＞

当行は金融商品販売法に則り、次の5項目を遵守し、お客さまに対して金融商品の適正な勧誘を行います。

- (1) 当行は、お客さまの知識、経験、財産の状況及び当該金融商品取引契約を締結する目的に照らし、お客さまのご意向を十分にお聞きして、適切な金融商品をお勧めします。
- (2) 当行は、お客さまご自身の判断でお取引いただくため、商品内容やリスク内容など重要な事項を、お客さまが十分ご理解いただけるよう説明に努めます。
- (3) 当行は、断定的判断を示したり、事実と異なる情報を提供するなど、お客さまの誤解を招くような勧誘は行いません。
- (4) 当行は、お客さまにとって不都合な時間帯やご迷惑な場所での勧誘は行いません。
- (5) 当行は、お客さまに対し適切な勧誘を行うため、研修体制や行内ルールの整備に努めます。

※確定拠出年金法に基づく「企業年金に係る運営管理機関業務のうち運用の方法の選定及び加入者等に対する提示の業務」および「個人型年金にかかわる運営管理機関の指定もしくは変更」に関しても、上記の「勧誘方針」を遵守致します。

また与信取引等に係る銀行内の説明態勢については、当行が定めている「クレジットポリシー」や「審査・管理規程」に応じた内容の「与信取引における説明義務遂行の手引き」を2004年6月に制定しております。引続き行内の研修等を通じて全行員が理解を深め、「手引き」に沿ってお客さまにより十分な説明ができる態勢の整備に努めております。

金融ADRへの対応について

当行が契約している指定紛争解決機関は「一般社団法人 全国銀行協会」と「一般社団法人 信託協会」です。

この内、銀行取引に関するさまざまなお相談やご照会、銀行に対するご意見・苦情等を受ける窓口として、「一般社団法人 全国銀行協会・相談室」があります。

また、銀行とのトラブルが解決しない事案をお抱えのお客さまには同協会の「あっせん委員会」もご利用いただけます。いずれもご照会やご相談は無料となっています。

詳しくは、一般社団法人 全国銀行協会のホームページ (<https://www.zenginkyo.or.jp/adr/>) をご覧いただくか、下記までお問い合わせください。

一般社団法人 全国銀行協会・相談室

〒100-0004 東京都千代田区大手町2-6-1
朝日生命大手町ビル19階（全国銀行協会内）

一般電話からは **0570-017109**
携帯電話からは **03-5252-3772**

また、信託業務に関するお問い合わせにつきましては、一般社団法人 信託協会・信託相談所があります。

詳しくは、一般社団法人 信託協会のホームページ (<https://www.shintaku-kyokai.or.jp/profile/profile04.html>) をご覧いただくか、下記までお問い合わせください。

一般社団法人 信託協会・信託相談所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-2-1 岸本ビル1階

一般電話からは **0120-817335**
携帯電話からは **03-6206-3988**