

## 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、お客さま・株主さまにとって、「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」、「顧客及び株主」、「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) 独立社外取締役及び監査等委員会の活用により、取締役会の監査・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

当行は、2022年6月29日開催の第93期定時株主総会を経て、監査等委員会設置会社へ移行しております。

当該移行に伴い、監査等委員である取締役4名を構成員とする監査等委員会を設置し、「監査・監督機能の強化」及び「意思決定の迅速化に向けた体制構築」を図り、取締役の職務執行を適正に監査・監督し、経営に対する牽制機能の充実を図っております。

当行の取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）11名（うち社外取締役2名）、監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）の計15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おります。

監査等委員会は、監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）で構成されております。監査等委員は常務会をはじめとする重要な会議に出席することができ、これにより経営執行状況の適切な監視に努めるとともに、遵法状況の点検・確認、内部統制システムの整備・運用の状況等の監視・検証を通じて、取締役の職務執行の適法性及び妥当性を監査しております。

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おります。

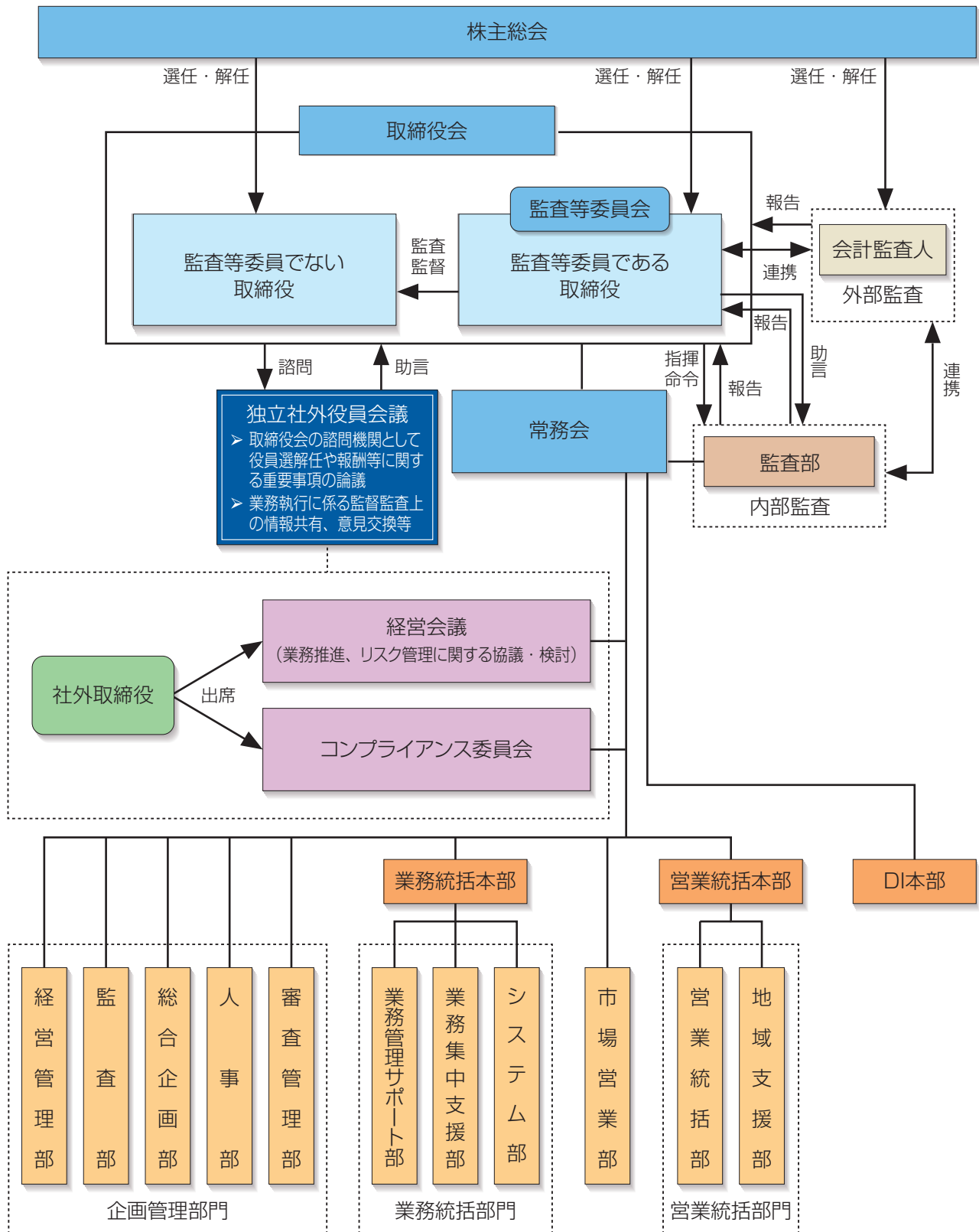
なお、当行の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は14名以内、監査等委員である取締役は4名以内とする旨を定款で定めております。当行では、急速に変化する経営環境に適切かつ迅速に対応していくため、また、業務執行が適正に行われるよう、取締役会等における審議の充実と意思決定の迅速化を図っております。

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おります。また、業務執行取締役の役割を明確にし、取締役会への報告を充実させるなど取締役会の監督機能強化を図っております。

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、頭取及び専務取締役並びに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おります。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、社外取締役及びグループ会社代表者並びに関係部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おります。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等委員が出席することとしており、「動的な監視機能」を充実させております。

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、独立社外取締役にて構成される「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おります。

## 【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おります。

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おります。

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おります。

### 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・管理しております。

### 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・総括的に管理しております。

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おります。

### 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、「職務及び権限規程」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おります。

### 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」を制定しております。

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及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、当行の監査等委員会による往査を実施しております。

また、「経営会議」、「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おります。

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おります。

### 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、適切に運用しております。

### 7. 当行監査等委員会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等委員会の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査等委員会の職務を補助すべき使用人として、監査等委員会室を設置し専任のスタッフを配置しております。当該専任スタッフは、監査等委員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・監督業務の補助を行っております。

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、事前に監査等委員会に意見を求め、これを尊重することとしております。

### 8. 取締役及び使用人が監査等委員会に報告をするための体制

#### (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等委員会に報告・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、監査等委員会へ報告することとしております。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、常勤監査等委員、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、当該事実を監査等委員会に報告することとしております。

さらに、監査等委員が、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おります。

(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おります。

9. 当行監査等委員会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、監査等委員会が監査・監督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おります。

10. その他当行監査等委員会の監査・監督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、監査等委員会とそれぞれ定期的に意見を交換しております。また、取締役及び使用人は監査等委員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おります。

さらに、経営の重要な会議には監査等委員の出席を認め、「動的監査機能」を強化しております。

## ■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、総合企画部に「収益管理グループ」を設置し、法令等遵守（コンプライアンス）及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」及び「法令遵守の遵守基準」を取締役会で策定しております。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、執行役員及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、コンプライアンスに関する評価項目の設定など法令等遵守姿勢を重視した評価制度を取り入れております。

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」及び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）」及び「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）」及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、物理的及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おります。

### ■内部監査態勢

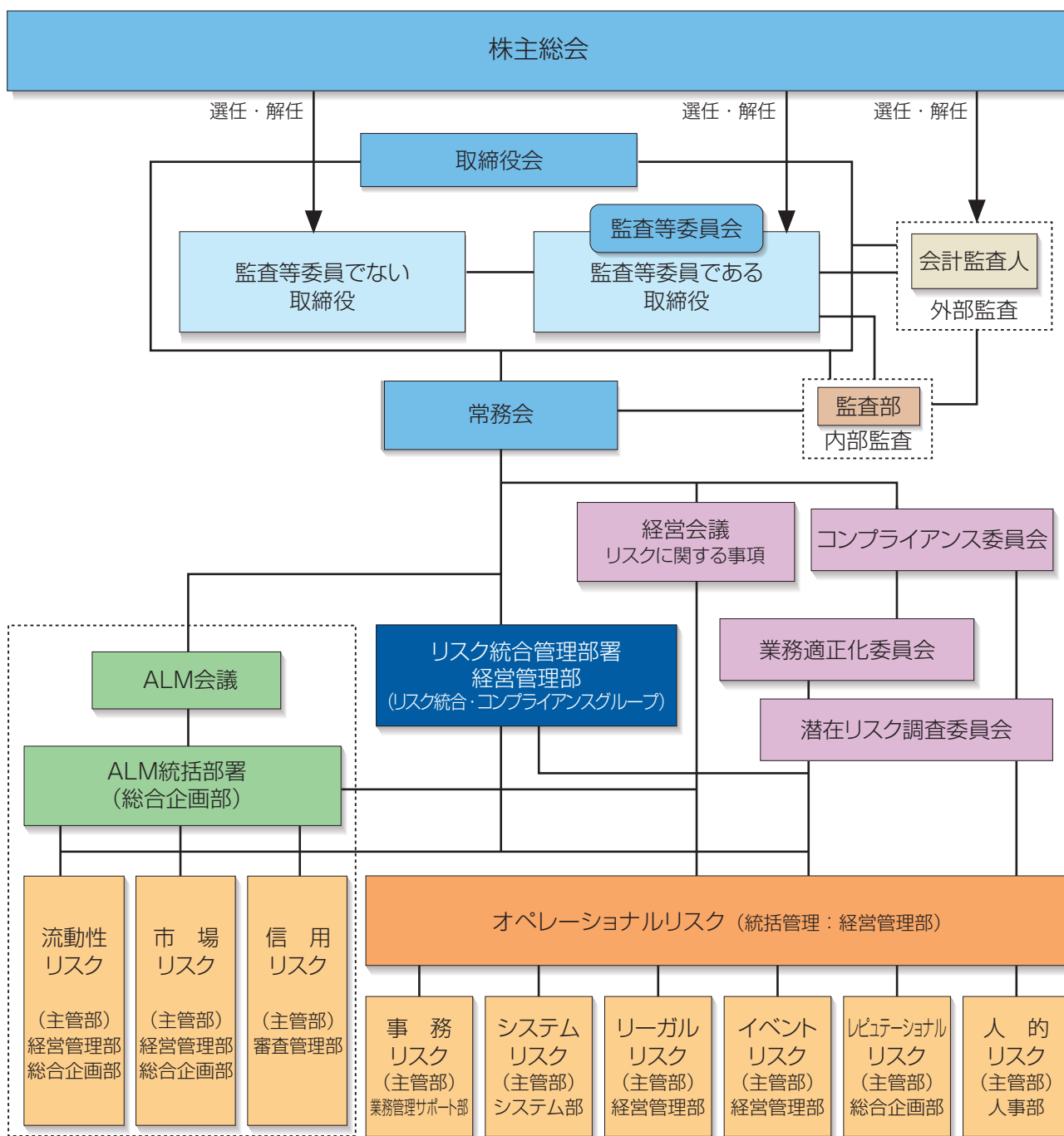
内部監査は、「監督指針」の改正や金融商品取引法等の法令改正に即した監査態勢を整えており、コンプライアンス態勢、リスク管理態勢及びマネー・ローンダリング等防止態勢の監査を強化しております。さらにリスクベース監査を強化することで、実態をより深く把握する監査の実践を目指しております。また、内部統制の仕組みを強化し、透明性が高い企業風土の確立を図っております。

## 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、発生の可能性を認識したうえで、発生回避及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、及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及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、金利又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、総合企画部において、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2022年3月末の2.04%が2023年3月末には2.05%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、貸出金の償却及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かつ迅速に行うとともに、マネー・ローダリング・テロ資金供与・拡散金融を防止する必要があります。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、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、システム障害や災害等に備えたバックアップシステムの構築、通信回線の二重化、及び外部からの不正アクセスや情報漏洩の防止を図るなど、万全のリスク管理体制で取組んでおります。

しかしながら、コンピュータシステムの停止、誤作動や不正使用、又は外部からのサイバー攻撃等により、万

一、重大な障害が発生した場合には、当行の業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

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おります。

## 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おりますが、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・感染症等の発生により、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。

## マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散金融防止対策の体制

近年、マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散金融防止（以下マネロン等）対策の重要性が益々高まっております。当行では、マネロン等の犯罪防止対策は、重要な経営課題の一つと位置づけ「マネー・ローンダリング・テロ資金供与・拡散金融防止方針」を定め、関係省庁と連携しながら取組みを強化しております。

具体的には、経営陣および各部門の責任者が参加し、施策の協議等を行なう「マネー・ローンダリング委員会」を定期的開催し、経営陣が主導的に関与するとともに、業務管理サポート部をマネロン等対策の主管部署とし、各部門と連携してリスクに応じた対策を講じております。さらに、マネロン等防止に係る行内態勢を一元化し、より適切な態勢整備を進めるため、業務管理サポート部内に「マネー・ローンダリング対策室」を設置し、ITシステム活用によりマネロン等防止の高度化を図り、継続的な顧客管理により実効性を向上させております。また、役職員に対する指導・研修等をさらに充実させ、マネー・ローンダリング等防止の重要性を周知徹底するとともに窓口等での堅確な事務処理に努めております。



## ■ 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

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致します。

### ■ 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。

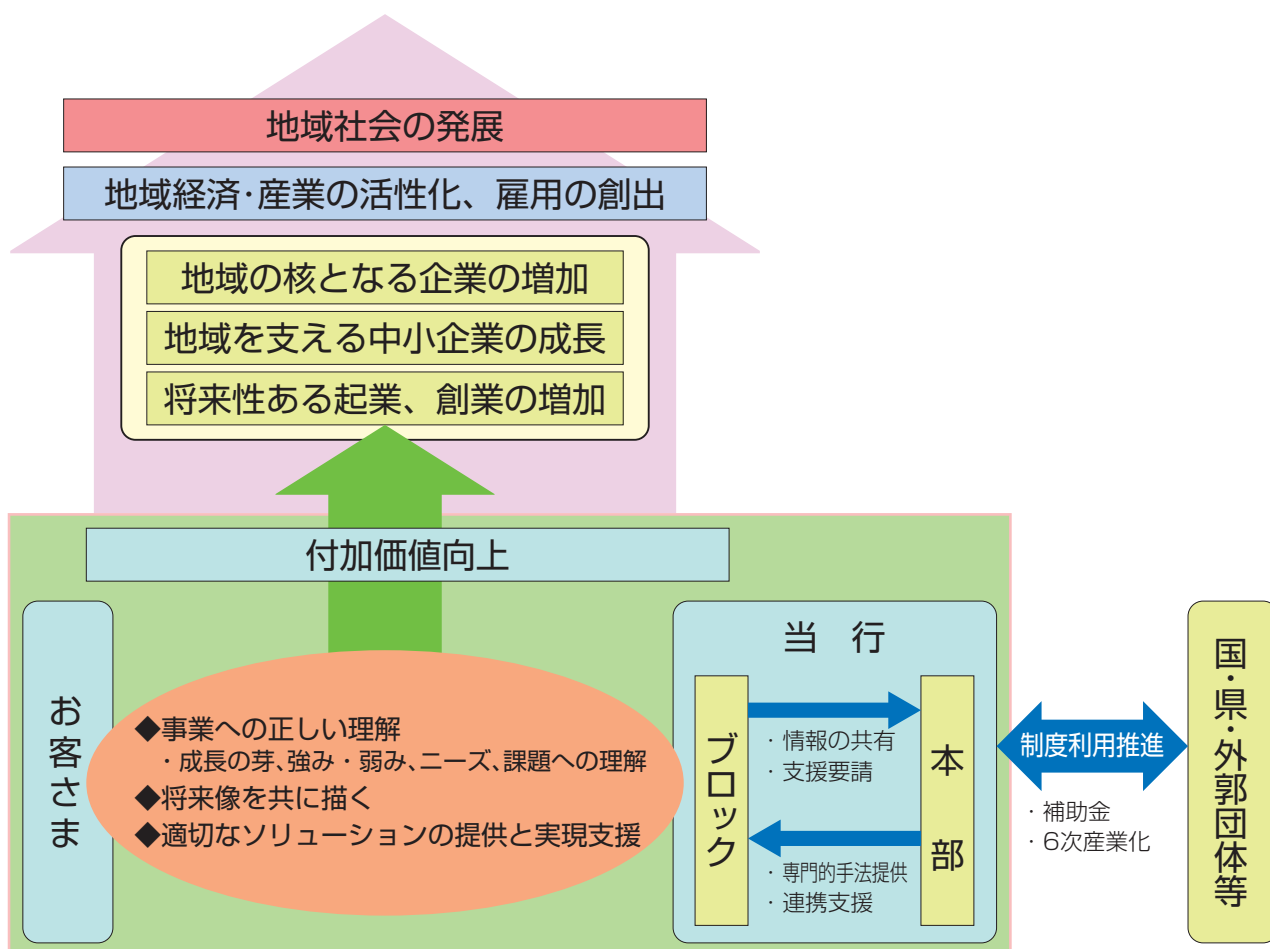
#### (2) 当行における事業性評価の考え方

- 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】



## 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

事業性評価をベースにしっかりとお客さまと向き合い、グループ一体となって事業承継・M&A、IPO支援、IT・DX化、事業再生、販路拡大など金融・非金融分野のサービス提供態勢を強化し、コンサルティング領域を拡大することで、企業・事業者さまのビジネスステージに応じた経営課題の解決、企業価値の向上をサポート致します。

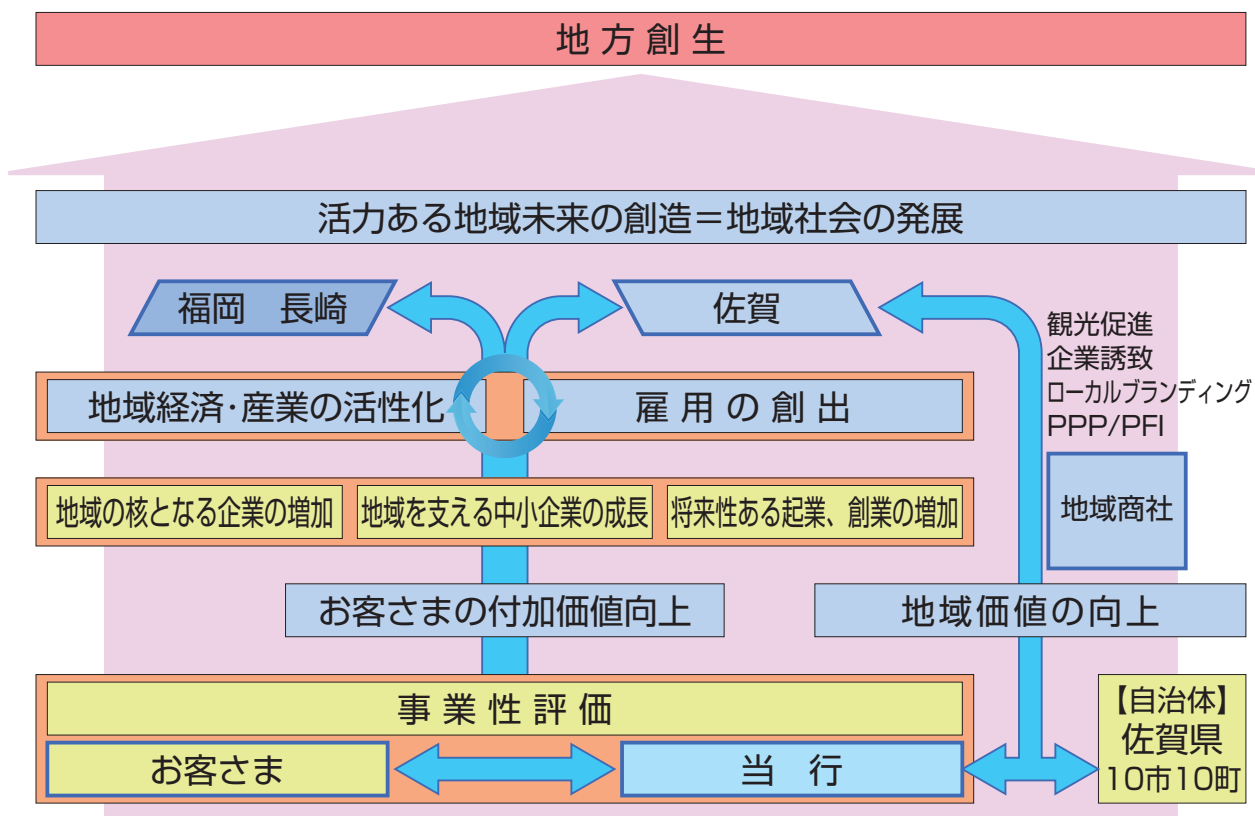
お客さまの個々の事業の成長を集積していくことで、地域経済の活性化へと繋げて参ります。

### (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。佐賀県の地の利を活かし、当行が営業基盤である佐賀・福岡・長崎の商流や観光のハブとなって、さざんこネット株式会社による県産品の販路拡大、地域の雇用創出に繋がる人材紹介、行内シンクタンク機能の強化等により、地域経済の好循環サイクルを生み出し、持続可能な地域社会・経済の実現に向けて取組みます。

※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ております。

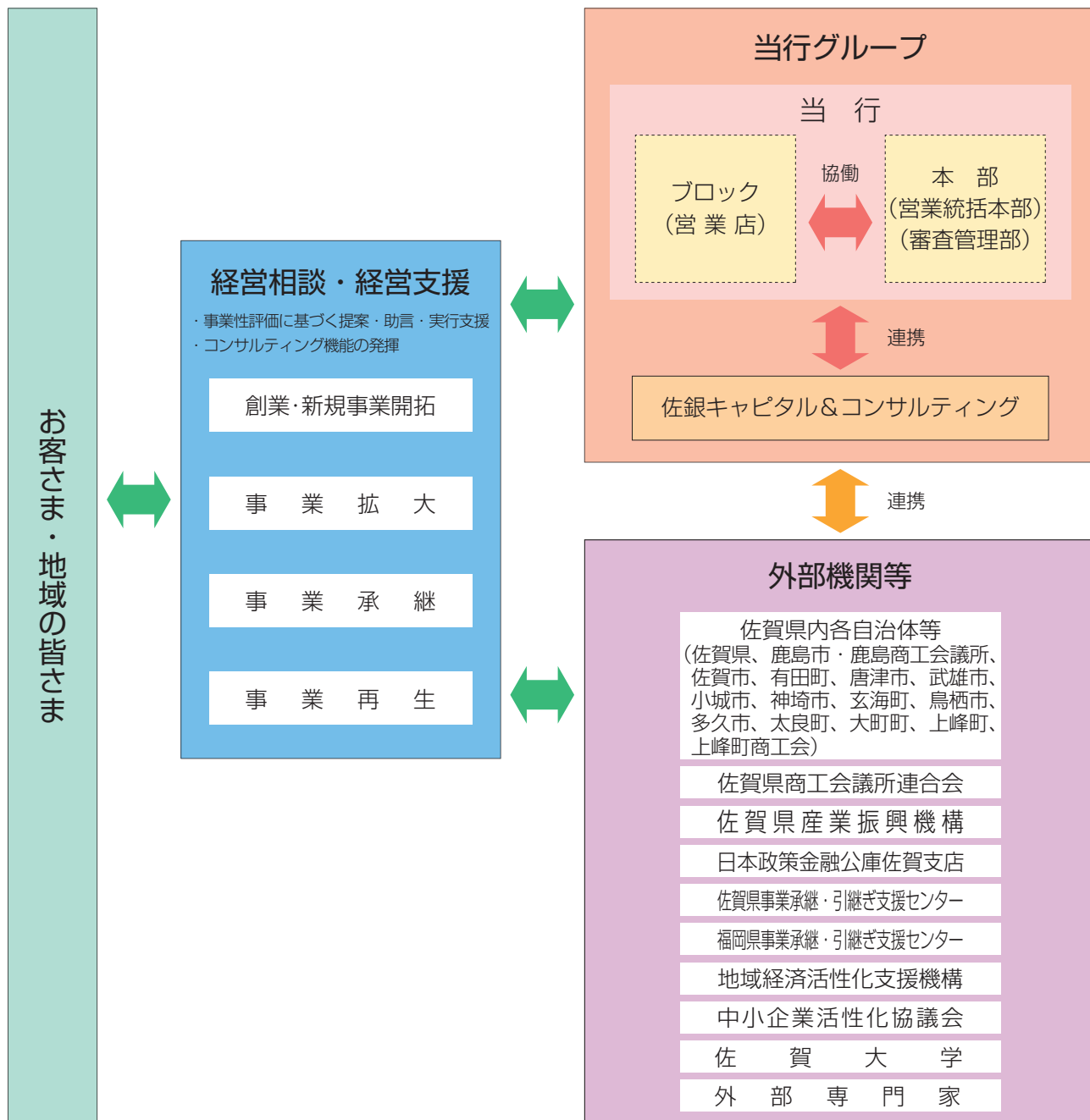
### 【地方創生取組のイメージ図】



## ■ 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更に強化し、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致します。
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、適切に活用致します。

## ■ 中小企業の経営支援に関する態勢整備の状況



(2023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）一体となり全行を挙げて取組んでおります。創業・新規事業開拓・事業拡大や海外ビジネスについては、地域支援部、ブロックマネージャー、法人RM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、さぎんコネクト株式会社、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、各種コンサルティング、購入型クラウドファンディング等を通して、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、審査管理部及び地域支援部経営サポートグループが担当店と共に積極的に関与し、必要に応じて中小企業活性化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伴走支援の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、「創業支援資金」や佐銀キャピタル&コンサルティングと共同で組成したファンドを通じた投融資等、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、2022年度下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2023年3月末残高は、217件、27,676百万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、2023年3月末現在の累計発行額は、360件、22,780百万円となっております。また2022年1月より「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、2023年3月末までに累計で344事業者さまのSDGs宣言書作成支援を実施しました。
3. 事業承継問題の解決支援の中で、親族内承継及び社内承継を検討した結果、何れも困難であるお客さまには第三者への承継、いわゆるM&Aの支援も行っております。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」を設立致しました。このような支援により地域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。2022年は新型コロナウイルスの感染予防を徹底したリアル商談会と、出展者と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、45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、海外拠点進出といった海外ビジネスに関するご相談が、取組み開始以降3年間で130件以上あり、これまでにコンサルティングによって東アジアや東南アジア諸国への販路開拓が実現しております。また、海外情報の発信にも注力しており、2023年2月には香港から講師を招いてハイブリッド形式で海外展開セミナーを開催し、佐賀・福岡県内から53社59名の方にご参加いただきました。
  - ・ 医療・介護の分野では、2025年問題やアフターコロナを踏まえた地域包括ケアシステムへの対応が迫られる中、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事業計画の策定支援、事業承継対策／M&Aへの対応、業務効率見直し／DX戦略等の専門性の高いご提案による支援を行っております。また、2022年4月から医療・介護専門チーム（メディカルサポートチーム）を福岡地区1名、佐賀・長崎地区1名それぞれ配置し、経営課題の解決に向けての支援体制を強化しております。
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。新型コロナウイルスの影響で現地視察ミッションは実現できておりませんが、ものづくりグローバル研究会では2023年2月にRCEP等EPA/FTA（経済連携協定）の活用推進セミナーをリアルとオンラインのハイブリッドにて開催致しました。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JETRO（日本貿易振興機構）、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、民間の専門会社との業務提携に加えて、佐賀県事業承継・引継ぎ支援センター並びに福岡県事業承継・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。

## 7. 人材コンサルティングサービスについて

人口減少や高齢社会の進行により、生産年齢人口は今後も減少していくことが予想されております。また、都市部への労働人口の集中による働き方の変容が進んでいる昨今において、地方企業の労働人材不足及び高度な知識や技能を持つ有能な人材の地方からの流出はますます深刻な状況となってきております。

このような環境下、お客さまの人材に関するニーズに応じていくことを目的として2020年5月に「有料職業紹介事業者」として、厚生労働省の許認可を得て人材紹介業務を開始しております。また、2021年6月より当行で「求人票」の作成を開始しており、よりお客さまの求める人材像、課題解決に資する人材像を明確化する事が可能となり、それぞれの課題に即した人材の紹介ができております。

今般、更なる支援強化のため高校生の就職支援に特化した株式会社ジンジブと業務提携契約を提携致しました。本業務提携により、深刻化する労働者の流出及び地域企業の労働人材確保へ向けての支援体制を強化しております。

## 8. IT化・DX化の支援をより強化するために、2022年4月より各ブロックにデジタルサポート責任者を配置しました。地域支援部・佐銀コンピュータサービスなど佐賀銀行グループ全体が一体となって、お客さまの課題に応じてきめ細かなサポートを行っております。

## ● 経営改善・事業再生・業種転換等の支援

審査管理部及び地域支援部経営サポートグループが担当店と一体となって、お客さまの本業支援や事業再編支援等、地域活性化に繋がる取組みを行っております。

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活性化協議会が参加する「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。

## ● 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
6,373先	115先	7先	103先

## ● 外部機関等との連携

- ・外部機関・外部専門家活用実績

外部機関・外部専門家	相談持込先数
中小企業活性化協議会	23先
その他外部専門家（※）	1先

※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。

## ■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14の自治体（2023年6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（総額500百万円）」を、2022年11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五号ファンド（総額1,500百万円）」をそれぞれ組成しており、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. 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」を設立致しました。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、事業者支援を行って参ります。
4. 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。
5. 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。
6. 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。
7. 佐賀県、佐賀県商工会議所連合会及び当行との間で、佐賀県内企業の国際取引活発化に向けた支援を円滑に進めるべく「国際取引支援協働連携についての覚書」を締結し、協働による支援体制の構築を通して、「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。
8. 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。
9. 公益財団法人佐賀県地域産業支援機構とは、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。
10. 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。
11. 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、PFI手法を採用した定住促進住宅整備事業に対し、融資対応とモニタリングを通じたさらなる地域の発展に取組んでおります。また、SSP（佐賀スポーツピラミッド）構想に賛同し、融資等による資金提供や寄付を通じて高校生アスリートの支援を実施し地域活性化を推進しております。
12. 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」、ウィズコロナ、ポストコロナ時代の経済社会の変化への対応を支援する「事業再構築補助金」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、ま

た、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。他にも、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。

13. 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。
14. 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、同社との合併会社として「オプティム・バンクテクノロジーズ株式会社」を設立し、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支援に取り組んでおります。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&コンサルティングにより「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、これまで4先/120百万円に投資致しました。
15. 各ブロックにて異業種交流会を開催致しました。ブロック毎の異なる課題を解決ならびに地域の持続的な発展に資するため、女性幹部向け、次世代経営者向け、東京プロマーケット上場など、各ブロックで特色あるテーマにて開催致しました。今後につきましても、地域の持続的な発展を見据え、地域のお客さまと共に課題解決に向き合って参ります。
16. 一般社団法人佐賀県中小企業診断協会及び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。
17. REVIC（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。
18. 2021年10月に設立した地域商社「さぎんコネクト株式会社」では、2022年7月に購入型クラウドファンディングサイト「YOKATO！（よかと）」を開設し、佐賀、福岡、長崎の新たな商品やサービスなどのプロジェクトを集め、地域の魅力・応援しております。
19. 地域支援の取組みとして、佐賀県鹿島市と連携して有明海の環境保全とSDGs認証制度を起点に事業者さまを支援しました。この取組みでは、自治体、当行および当行グループ会社である地域商社さぎんコネクトが協働し、地域内で経済好循環の仕組みを創ることができました。この取り組みにおいては、内閣府が主催する「第2回SDGs金融表彰」を受賞し、対外的にも評価いただくこととなりました。
20. スタートアップ企業や起業を目指す起業家を支援することを通じて地域課題の解決や地方創生や地域活性化に貢献するため、2022年10月に株式会社イノベーションパートナーズ、株式会社和多屋別荘、株式会社佐銀キャピタル&コンサルティング、さぎんコネクト株式会社と5社間で包括連携協定を締結致しました。



## ■「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、審査管理部内に開設し、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、お取引先さまに応じて対応を行うと共に、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。また、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ます。経営者さまと保証契約を締結する場合には、保証契約の必要性等に関して個別具体的に「どの部分が十分でないために保証契約が必要となるのか」「どのような改善を図れば保証契約の変更解除の可能性が高まるか」をご説明いたします。また、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。

### ・2022年度の対応実績

	2022年4月～ 2022年9月	2022年10月～ 2023年3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	43.6%	42.5%
①新規に無保証で融資した件数	2,230件	2,567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	5,111件	6,041件
保証契約を解除した件数	201件	227件

### 事業承継時における保証徴求割合（4類型）

	2022年4月～ 2022年9月		2022年10月～ 2023年3月	
⑥新旧両経営者から保証徴求 {⑥/(⑥+⑦+⑧+⑨)}×100	1件	1.2%	2件	1.8%
⑦旧経営者のみから保証徴求 {⑦/(⑥+⑦+⑧+⑨)}×100	32件	38.1%	48件	43.6%
⑧新経営者のみから保証徴求 {⑧/(⑥+⑦+⑧+⑨)}×100	37件	44.1%	43件	39.1%
⑨経営者からの保証徴求なし {⑨/(⑥+⑦+⑧+⑨)}×100	14件	16.7%	17件	15.5%

## 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、関係遮断及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、当行又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、並びに、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又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又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、又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 対象取引又は当該お客さまとの取引条件又は方法の変更
  - ③ 対象取引又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

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。

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銀行業務紛争解決機関は「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おります。

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

〒100-8216 東京都千代田区丸の内1-3-1  
ナビダイヤル **0570-017109**  
又は **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  
フリーダイヤル **0120-817-335**  
又は **03-6206-3988**