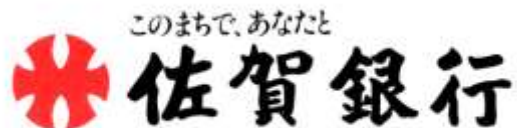


さきん 会社説明会



「元気で暖かい銀行、どこか違う銀行」を目指して

平成27年 6月



～佐賀銀行のプロフィール～

会社概要(平成27年3月末、単体ベース)

創業 : 1882年(明治15年)3月
創立 : 1955年(昭和30年)7月
資本金 : 160億円
店舗数 : 103か店(佐賀県内61か店、福岡県内38か店、
長崎県内3か店、東京都内1か店)

経営理念

私ども佐賀銀行は「地域密着と健全経営」に徹し、
地元金融機関として良質な金融サービスを提供し業
務を通じて地域社会の発展に奉仕します。

上記のほか店舗外ATM98か所

従業員数 : 1,457名(うち 佐賀県内営業店行員620名、福岡県内営業店行員386名)
総資産 : 2兆3,032億円
預金等残高 : 2兆0,893億円(うち佐賀県内1兆6,047億円、福岡県内4,477億円)
貸出金残高 : 1兆3,450億円(うち佐賀県内6,765億円、福岡県内5,149億円)
外部格付 : (株)格付投資情報センター「A-」



目次

I 平成26年度決算の概要と平成27年度業績見通し

- 1. 平成26年度損益の状況 … 5
- 2. 預貸金の状況 … 6～7
- 3. 有価証券の状況 … 8～9
- 4. 自己資本比率の推移、不良債権比率の推移 … 10
- 5. 統合的リスク管理 … 11
- 6. 平成27年度業績見通し … 12
- 7. 総資金利鞘改善に向けて … 13
- 8. 第14次中期経営計画(H25年度～H27年度) … 14
- 9. 第14次中期経営計画二年目の達成状況 … 15

II 今後の施策

第14次中期経営計画 基本方針1

お客さまと向き合い、つながりを強化

- 10. ダイレクトセンター構想 … 17～18
- 11. 地域経済活性化、資金需要創出 … 19～20

第14次中期経営計画 基本方針2

飛び抜けたCS・ES

- 12. 「ハートフルプラス+運動」への取り組み … 22～23
- 13. 人事制度改定について … 24

第14次中期経営計画 基本方針3

営業資産の着実な拡大

- 14. 佐賀と福岡ー巨大な福岡市場 … 26
- 15. 事業性貸出金の増加策(佐賀・長崎地区) … 27
- 16. 事業性貸出金の増加策(福岡地区) … 28
- 17. 福岡地区の成果 … 29
- 18. 預金の増加策 … 30

第14次中期経営計画 基本方針4

リテール強化

- 19. 住宅ローンの状況と増加策 … 32
- 20. 消費者ローンの状況と増加策 … 33
- 21. 役務取引等利益の推移 … 34

経費の状況・生産性向上

- 22. 経費の状況 … 36
- 23. 生産性向上への取り組み … 37～38

I 平成26年度決算の概要と平成27年度業績見通し

1. 平成26年度損益の状況	… 5
2. 預貸金の状況	… 6~7
3. 有価証券の状況	… 8~9
4. 自己資本比率の推移、不良債権比率の推移	…10
5. 統合的リスク管理	…11
6. 平成27年度業績見通し	…12
7. 総資金利鞘改善に向けて	…13
8. 第14次中期経営計画(H25年度~H27年度)	…14
9. 第14次中期経営計画二年目の達成状況	…15

1. 平成26年度損益の状況

資金利益の減少幅縮小もクレジットコストの戻りの減少で
当期利益は減少

(単位:百万円)

項 目	番号	平成25年度	平成26年度	前年比		備 考	
業務粗利益	1	30,192	28,871	△	1,321		
資金利益	2	24,861	24,478	△	383	貸出金平残	+4.6% (+576億円)
資金運用収益	3	26,119	25,895	△	224	(佐賀・長崎)	+3.9% (+263億円)
貸出金利息	4	19,291	18,944	△	347	△1.8% (福岡)	+8.8% (+397億円)
有価証券利息配当金	5	6,582	6,688	+	106	+1.5% 貸出金利回り	△6.1% (1.546%→1.452%)
その他	6	245	263	+	18	有価証券平残	△3.3% (△220億円)
資金調達費用	7	1,258	1,417	+	159	" 利回り	+5.0% (0.987%→1.037%)
預金等利息	8	975	1,088	+	113	預金等平残	+2.5% (+512億円)
その他	9	283	328	+	45	" 利回り	+8.7% (0.049%→0.053%)
総資金利鞘							△0.02% (前年比△0.05%ポイント)
役員取引等利益	10	3,307	3,296	△	11		
役員取引等収益	11	6,388	6,532	+	144	投資信託関係 +148	保険関係 +57
" 費用	12	3,081	3,235	+	154	ローン関係保証料 +93	
特定取引利益	13	128	98	△	30		
その他業務利益	14	1,894	997	△	897		
経費	15	23,787	24,426	+	639	人件費 +45	物件費 +343 税金 +250
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	16	6,404	4,444	△	1,960		
クレジットコスト	17	△ 1,857	△ 576	+	1,281	クレジットコスト	= △0.04% (前年比+0.10%ポイント)
一般貸倒引当金繰入額	18	0	0	+	0	貸出金平残	
個別 " "	19	0	0	+	0		
債権売却損等	20	7	94	+	87		
貸倒引当金戻入益	21	1,865	671	△	1,194		
その他の臨時損益	22	△ 812	635	+	1,447	株式等償却	前年比△928
経常利益	23	7,449	5,657	△	1,792		
特別損益	24	△ 161	△ 24	+	137		
税引前当期純利益	25	7,288	5,632	△	1,656		
法人税等・法人税等調整額	26	2,333	2,366	+	33		
当期純利益	27	4,954	3,266	△	1,688		

2. 預貸金の状況

事業性を中心に貸出金平残増加が続く。

利息の減少幅は縮小しており、平成27年度は反転を見込む。

1. 貸出金の状況

(単位:百万円)

		平成25年度	平成26年度	前年比
貸出金全体	平残	1,247,405	1,305,055	+57,650
	利回り	1.546%	1.452%	△ 0.095%
	利息	19,291	18,944	△ 347
うち事業性	平残	676,392	724,093	+47,701
	利回り	1.247%	1.161%	△ 0.086%
	利息	8,435	8,407	△ 28
うち住宅ローン	平残	278,109	288,783	+10,674
	利回り	1.686%	1.553%	△ 0.133%
	利息	4,690	4,486	△ 204
うち消費者ローン	平残	38,225	40,554	+2,329
	利回り	7.895%	7.743%	△ 0.153%
	利息	3,018	3,140	+122

2. 預金等の状況

(単位:百万円)

		平成25年度	平成26年度	前年比
預金等全体	平残	1,983,152	2,034,447	+51,295
	利回り	0.049%	0.053%	+0.004%
	利息	975	1,088	+113
うち個人預金	平残	1,372,317	1,399,133	+26,816
うち法人預金	平残	444,052	473,181	+29,129

※ 百万円未満は切り捨てて表示しております。

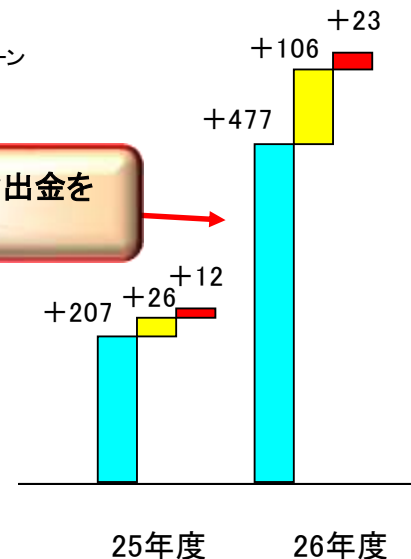
※ 貸出金の状況における事業性貸出金、住宅ローン、消費者ローンの平残等については、管理会計の正常貸出金ベースで作成しております。

《貸出金平残前年同期比》

(単位:億円)

■ 事業性貸出金
■ 住宅アパートローン
■ 消費者ローン

平成25年度に入り、事業性貸出金を中心に増加に転じる。

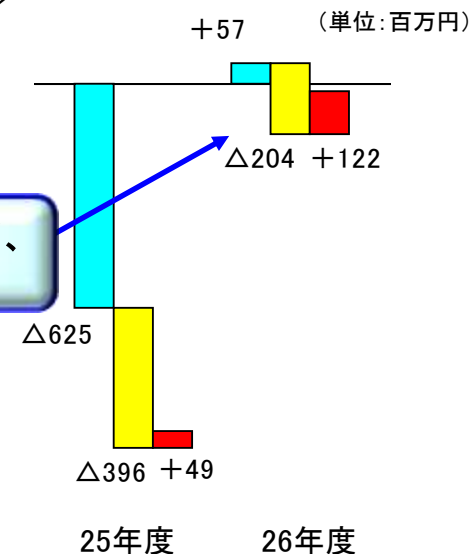


《貸出金利息前年同期比》

(単位:百万円)

■ 事業性貸出金
■ 住宅アパートローン
■ 消費者ローン

利息の減少幅は縮小しており、平成27年度は反転を見込む。



預貸金の状況(続き)～ 佐賀・長崎・福岡合計

1. 貸出金の状況(佐賀・長崎・福岡合計)

(単位:百万円)

		平成25年度	平成26年度	前年比
貸出金全体	平残	1,073,692	1,144,134	+70,442
	利回り	1.643%	1.524%	△ 0.119%
	利息	17,637	17,435	△ 202
うち事業性	平残	545,648	600,514	+54,866
	利回り	1.437%	1.315%	△ 0.122%
	利息	7,842	7,899	+57
うち住宅ローン	平残	278,063	288,743	+10,680
	利回り	1.686%	1.554%	△ 0.133%
	利息	4,689	4,486	△ 203
うち消費者ローン	平残	38,209	40,538	+2,329
	利回り	7.896%	7.741%	△ 0.155%
	利息	3,017	3,138	+121

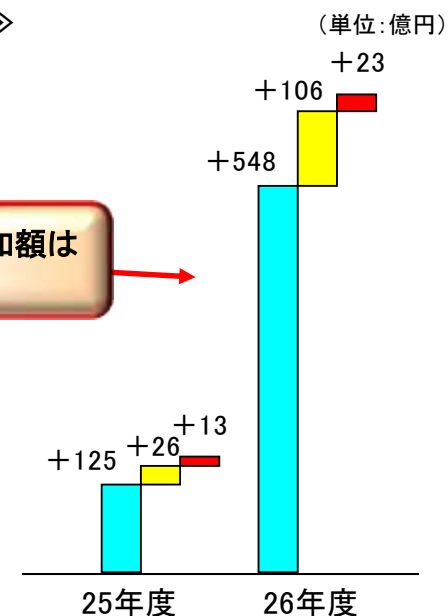
※ 百万円未満は切り捨てて表示しております。

※ 貸出金全体、事業性貸出金、住宅ローン、消費者ローンの平残等については、管理会計の正常貸出金ベースで作成しております。

《貸出金平残前年同期比》



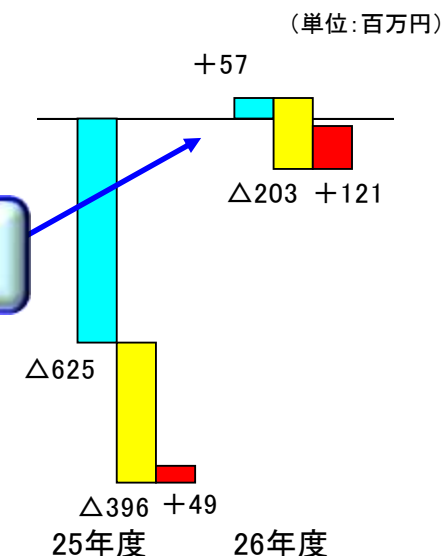
平成26年度、事業性貸出金増加額は500億円を上回る



《貸出金利息前年同期比》



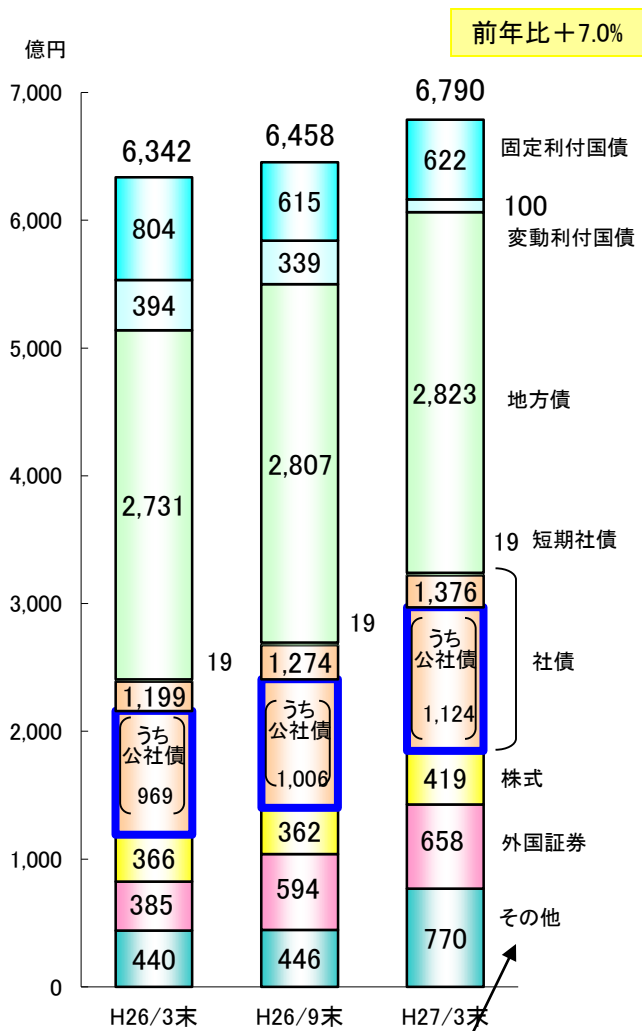
事業性貸出金、消費者ローン利息額は増加に転じる



3. 有価証券の状況

債券ペア型投信やプライド取引などで金利リスクヘッジを行いながら安定的な利息収入を確保。今後は外国投信や株式関連等の積み増しなど運用の多様化も行っていく。

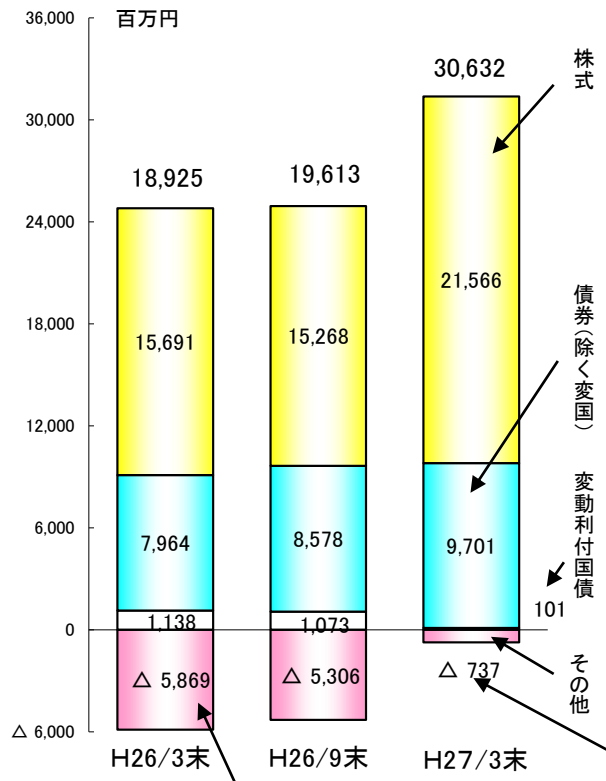
1. 有価証券残高 (BS計上額)



「その他」の内訳
 REIT 70
 その他の投資信託 691
 投資事業組合 7

※億円未満は切り捨てて表示しております。

2. 「その他有価証券」の評価損益



※百万円未満は切り捨てて表示しております。

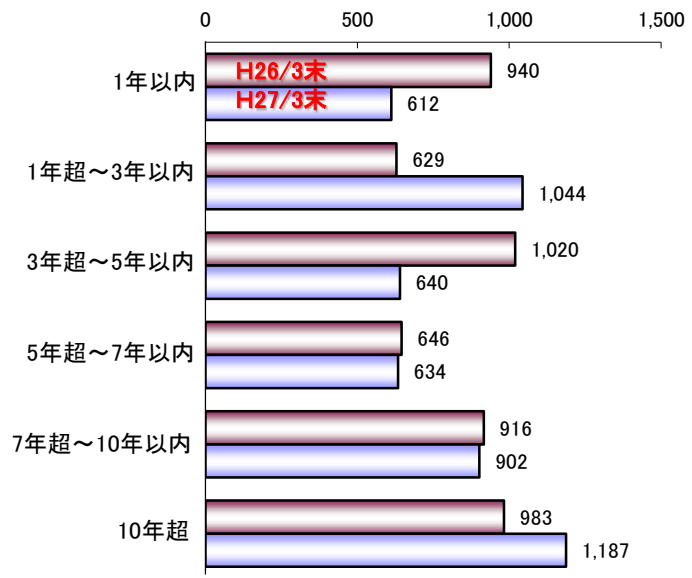
26/3末
 うちREIT、ETF、外債投信等で「△108」、
 金利リスクヘッジのための
 債券ペア型投信で「△5,761」

27/3末
 うちREIT、ETF、外債投信等で「+3,878」、
 金利リスクヘッジのための
 債券ペア型投信で「△4,615」

今後の金利見通しに基づき、
 債券ペア型投信を一部売却

うち「188」は金利リスクヘッジのための債券ペア型投信

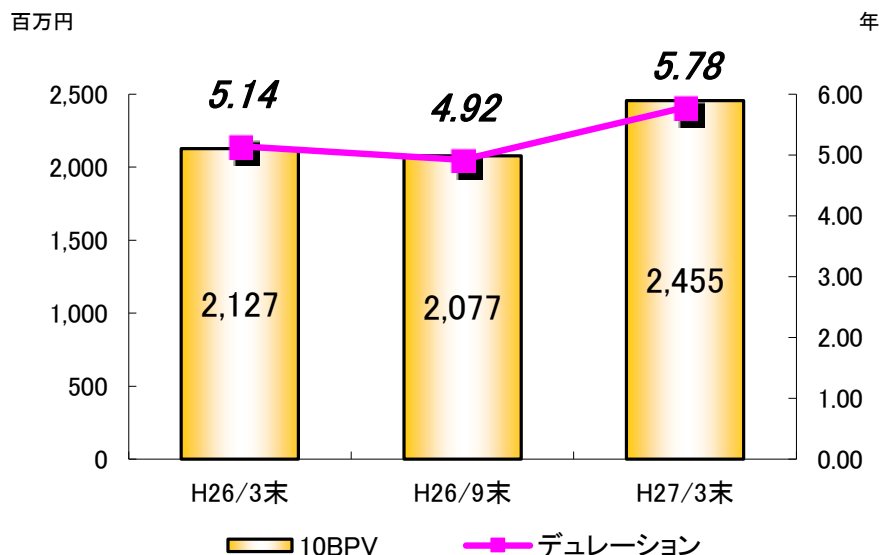
3. 円建債券の残存期間別残高



※「1年以内」には変動利付債を含む。
 ※億円未満は切り捨てて表示しております。

有価証券の状況(続き)

4. 円建債券のデュレーションと10BPV



※ デュレーションおよび10BPVはヘッジ考慮後にて算出。
 ※ 変動利付国債のデュレーションは0.5年として算出。

デュレーション変動要因

- 債券ベア型投信勘案後のデュレーションは5.78(前年比+0.64)
- デュレーション長期化の要因分析
 - ① 固定債の残高増加・デュレーション長期化・・・+0.19程度
(20年債残高 H26.3末 80億円 ⇒ H27.3末 250億円)
 - ② 収益性の低い変動利付国債の売却・・・+0.29程度
 - ③ 債券ベア型投信の売却・・・+0.06程度
 - ④ ①～③の相乗効果・・・+0.10程度

5. 平成27年度運用計画

平成27年度有価証券の運用方針

- ・外国投信や株式関連等の投資を拡大させ、最適な資産配分と適切なリスクテイクにより、利息収入と売買益で期間収益を積み上げる。
- ・将来に向け安定した利収確保と含み益形成のため、運用の多様化、新商品の取組みを行うとともにリスク管理を一段と強化する。

(1) 有価証券平残計画

(単位: 億円)

	H26年度実績	H27年度計画	前年比
円建債券	5,249	5,055	△ 194
株式	209	198	△ 11
外貨建外債	416	470	+54
投資信託	564	786	+222
その他	8	8	+0
合計	6,448	6,518	+70

(2) 最適な資産配分と適切なリスクテイク

① 残高維持

項目	内容・目的
円建債券	・バイライト取引により 金利リスクを抑えながら 期間利収を確保 ・物価連動国債購入により、物価上昇による 金利上昇に備える ・当面金利低位安定を見込み、 保有期間を限定 し、一部20年債の運用
外貨建外債	・米国の利上げを見据えた入替売買により金利リスク抑制

② 残高積み増し

項目	内容・目的
外貨投資信託	・内外金利差と為替差益享受を目指す
ETF・投信	・コーポレートガバナンスコード導入に伴う株価上昇期待
REIT	・不動産市況の堅調維持期待

③ 残高圧縮

項目	内容・目的
株式純投資	・個別株式の純投資は圧縮方針
変動利付国債	・金利上昇への備えは物価連動国債により行う

(3) リスク管理強化

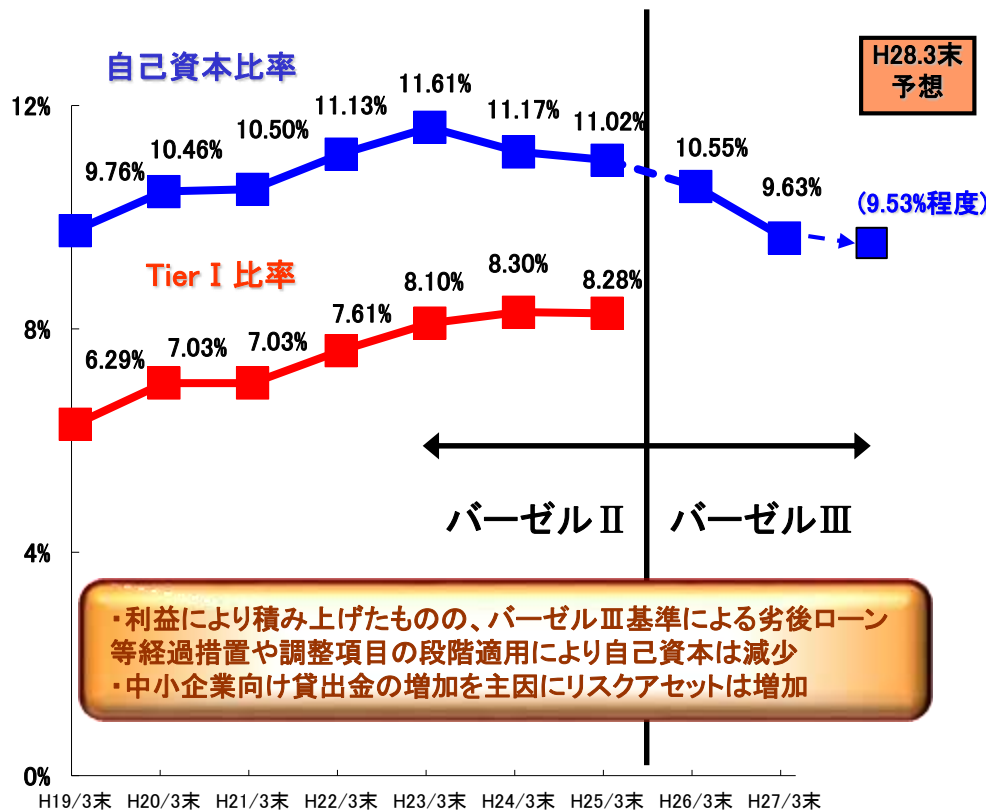
リスク性資産の比率を高めており、ALM会議にて四半期毎にポートフォリオ全体の運用状況のチェックと対応策を実施し、リスク管理を強化する。

4. 自己資本比率の推移、不良債権比率の推移

(1) 自己資本比率の推移

(単位:百万円)

バーゼルⅢ		H26/3末	バーゼルⅢ		H27/3末
自己資本	A	103,434	自己資本	A	102,949
リスクアセット	B	980,221	リスクアセット	B	1,068,122
自己資本比率	A/B	10.55%	自己資本比率	A/B	9.63%

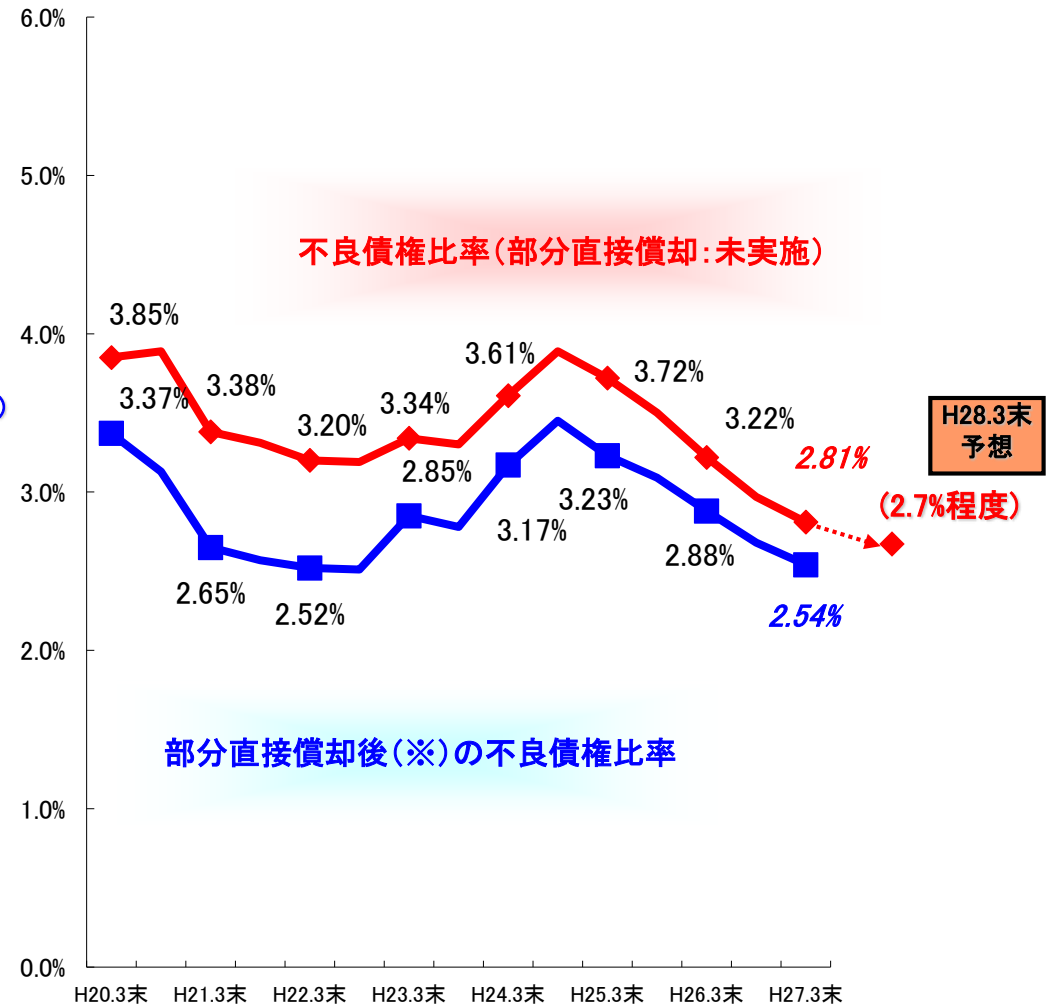


・利益により積み上げたものの、バーゼルⅢ基準による劣後ローン等経過措置や調整項目の段階適用により自己資本は減少
 ・中小企業向け貸出金の増加を主因にリスクアセットは増加

※信用リスクは「標準的手法」、オペレーショナルリスクは「基礎的手法」。

※平成28年3月末予想時のリスクアセットは平成27年3月末をベースとしております。

(2) 不良債権比率の推移



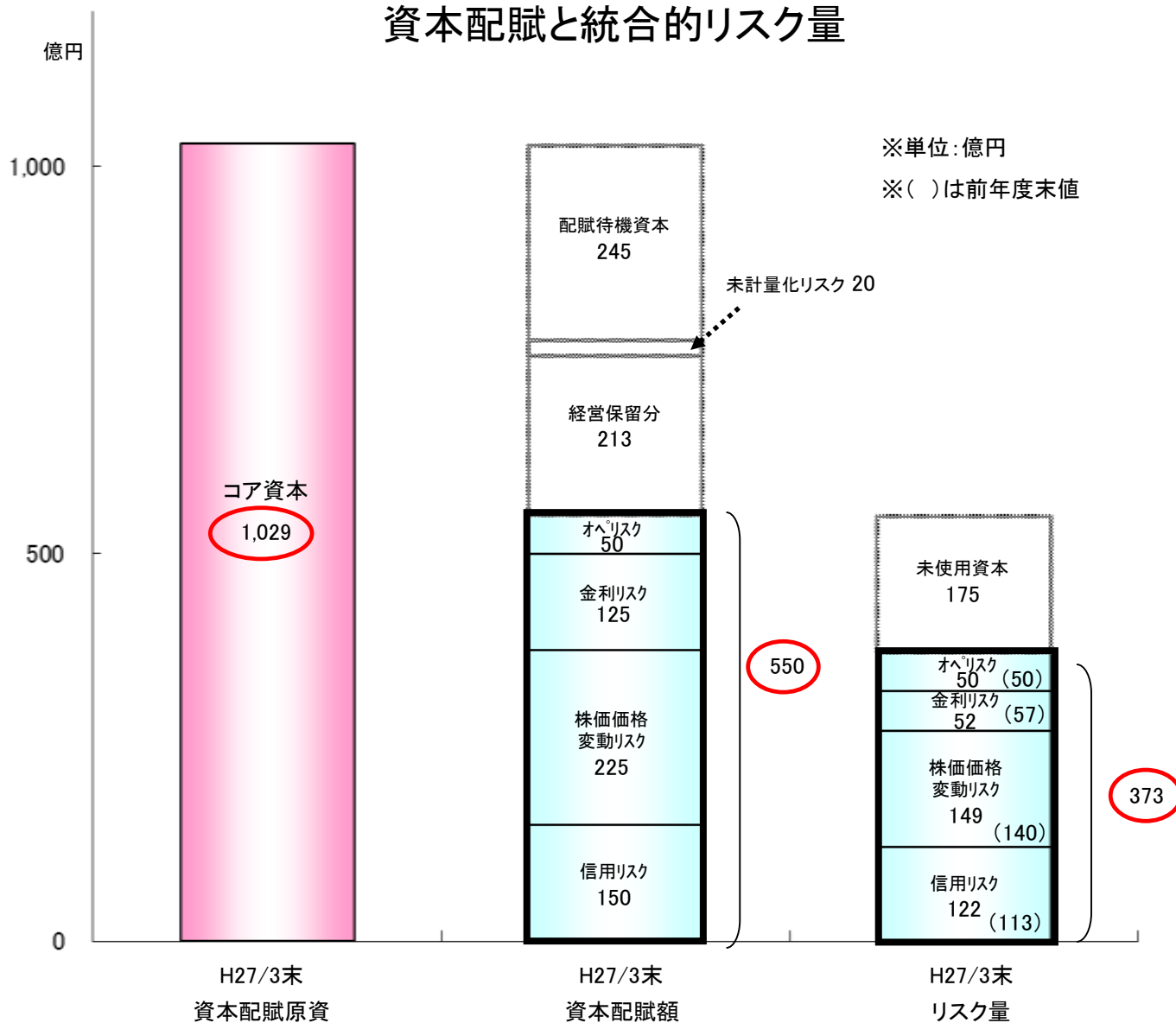
※部分直接償却とは

自己査定により回収不可能又は無価値と判定した担保・保証付債権等について、債権額から担保の処分可能見込額及び保証による回収が可能と認められる額を控除した残額(IV分類金額)を取立不能見込額として債権額から直接減額すること。

※当行は「部分直接償却」を実施していないため、IV分類金額と同額の貸倒引当金を計上している。

5. 統合的リスク管理

資本配賦と統合的リスク量



リスク計測基準

信用リスク	… 保有期間	1年
	… 信頼区間	99%
金利リスク	… 保有期間	1~60日
	… 信頼区間	99%
株価価格変動リスク	… 保有期間	20~125日
	… 信頼区間	99%
オペレーショナルリスク	… 基礎的手法	

※相関は考慮しておりません。

アウトライヤー比率(H27/3末)

金利リスク量 (億円)	自己資本 (億円)	アウトライヤー比率
47 (84)	1,029 (1,034)	4.62% (8.18%)

※計測方法: 完全再評価方式 ※金利ショック幅: %タイトル値
 ※コア預金: 内部モデルにて計測 ※億円未満は切り捨て
 ※下段の()は前年度末値

6. 平成27年度業績見通し

資金利益は増加に転じるもクレジットコストの増加で当期利益は横ばい。
経費の減少で総資金利鞘のマイナス解消の見込み。

(単位:百万円)

項目	番号	平成26年度	平成27年度 予想	前年比	備考	
					備	考
業務粗利益	1	28,871	29,100	+229		
資金利益	2	24,478	24,800	+322		
資金運用収益	3	25,895	26,300	+405		
貸出金利息	4	18,944	18,950	+6	+0.0%	貸出金平残 +3.4%
						" 利回り △3.2%
有価証券利息配当金	6	6,688	7,150	+462	+6.9%	有価証券平残 +1.0%
						" 利回り +5.7%
預金等利息	8	1,088	1,090	+2	総資金利鞘 0.02% (前年比 +0.04%ポイント)	
役員取引等利益	10	3,296	3,160	△136	ローン関係支払保証料 +97	
特定取引利益	13	98	210	+112		
その他業務利益	14	997	930	△67		
経費	15	24,426	24,050	△376		
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	16	4,444	5,050	+606		
クレジットコスト	17	△576	500	+1,076	クレジットコスト	
一般貸倒引当金繰入額	18	0	△320	△320	貸出金平残 = 0.03% (前年比 +0.07%ポイント)	
個別 " "	19	0	640	+640		
債権売却損等	20	94	180	+86		
貸倒引当金戻入益	21	671	0	△671		
経常利益	23	5,657	5,300	△357		
特別損益	24	△24	△50	△26		
当期純利益	27	3,266	3,200	△66		

(ご参考:業績見通しの前提)

	H27年			H28年
	4~6月期	7~9月期	10~12月期	1~3月期
GDPの四半期見通し(前期比)	2.1%	1.8%	1.6%	1.8%
10年国債金利の見通し	0.20~0.50%	0.25~0.55%	0.25~0.55%	0.30~0.60%

		平成26年度	平成27年度 予想	前年比
貸出金全体	平残	1,305,055	1,350,000	+44,945
	利回り	1.452%	1.404%	△0.048%
	利息	18,944	18,950	6
預金等全体	平残	2,034,447	2,080,000	+45,553
	利回り	0.053%	0.052%	△0.001%
	利息	1,088	1,090	+2

※ 百万円未満は切り捨てて表示しております。

7. 総資金利鞘改善に向けて

<平成26年度総資金利鞘について>

$$\begin{aligned}
 \text{総資金利鞘} &= \text{資金運用利回り} - \text{資金調達原価} \\
 (\Delta 0.026\%) & \quad (1.210\%) \quad (1.236\%) \\
 &= \frac{\text{資金運用収益}}{\text{資金運用勘定平残}} - \frac{\text{資金調達費用+経費}}{\text{資金調達勘定平残}} \\
 &= \frac{\text{貸出金利息} + \text{有価証券利息} + \text{余資利息}}{\text{貸出金平残} + \text{有価証券平残} + \text{余資平残}} - \frac{\text{預金利息} + \text{その他利息} + \text{経費}}{\text{預金平残} + \text{その他平残}} \\
 &= \frac{189.4\text{億円} + 66.8\text{億円} + 2.6\text{億円}}{13,050\text{億円} + 6,448\text{億円} + 1,890\text{億円}} - \frac{10.8\text{億円} + 3.2\text{億円} + 242.9\text{億円}}{20,344\text{億円} + 449\text{億円}} \\
 &= \frac{258.9\text{億円}}{21,389\text{億円}} - \frac{257.1\text{億円}}{20,794\text{億円}} \\
 &= \frac{1.452\% + 1.037\% + 0.139\%}{1.210\%} - \frac{0.053\% + 0.730\% + 1.168\%}{1.236\%}
 \end{aligned}$$

貸出金利回り (1.452%) 有価証券利回り (1.037%) 余資利回り (0.139%) 預金利回り (0.053%) その他利回り (0.730%) 経費率 (1.168%)

※経費は、特定取引にかかる経費を除いております。

※経費率・・・経費÷資金調達勘定平残

総資金利鞘改善のために

運用サイド

- (1) 貸出金利回りの改善
 - ・目利き力向上やリレーション強化で、利回りの確保できる中小・小企業への取組強化
 - ・消費者ローンの取組強化
- (2) 預貸率の向上
 - ・資金需要を創出し、貸出金増加
- (3) 有価証券利回りの改善
 - ・リスク性資産比率を高める

調達サイド

- (1) コストの低い預金の重要性
 - ・給与振込、年金受取口座の獲得
 - ・積立性への注力
 - ・個人、法人IB等の決済集中
- (2) 経費削減
 - ・効率化、合理化による経費削減
 - ・生産性向上による運用収益の増加

8. 第14次中期経営計画(H25年度～H27年度)

1 新中期経営計画で目指す姿

「元気で暖かい銀行、どこか違う銀行」を目指して

国内外の経済環境の厳しさは地域経済へも影響を与え、これからも金融機関相互の競争は熾烈を極める状況が続くものと考えられます。

そのような中においても、当行は地域にとって、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に「佐賀銀行ブランド」の確立を目指してまいりました。

本計画期間(平成25年4月1日～平成28年3月31日)の3年間、私たちは柔軟で新しい発想を持ち、お客さまのさまざまなニーズやご期待にお応えできる態勢を組織全体で作り上げ、「元気で暖かい銀行、どこか違う銀行」を目指して、役職員一同努力を続けてまいります。

2 基本方針

(1)お客さまと向き合い、つながりを強めます

(2)飛び抜けたCS・ES※を目指します

(3)佐賀でお客さまの期待に十分応え、同時に福岡・長崎の営業資産を着実に拡大していきます

(4)佐賀と共に福岡でのリテール拡大に取り組めます

※CS(お客さま満足度)、ES(従業員満足度)

9. 第14次中期経営計画二年目の達成状況

(単位:億円)

項 目	番号	平成24年度 (発射台)	平成26年度				平成27年度(最終年度)			
			計画	実績	差額	計画と実績の主たる差異要因	計画	予想	差額	
貸出金平残	1	12,112	12,724	○	13,050	+326		13,000	13,500	+500
預金等平残	2	19,150	19,737	○	20,344	+607		20,000	20,800	+800
実質業務純益 (※2)	3	78	65	×	44	△ 21	実質業務純益の差異要因 うち 貸出金平残要因 + 5 うち 貸出金利回り要因 △ 18 うち 有価証券平残要因 △ 10 うち 有価証券利回り要因 + 5 うち 経費要因 + 3 上記以外の要因 △ 6 合計 △ 21	80	51	△ 29
当期純利益	4	21	25	○	32	+7		35	32	△ 3
自己資本比率(パーゼルⅢ)	5	—	—	—	9.63%	—		—	—	—
不良債権比率	6	3.72%	3.0%前後	○	2.81%	△ 0.19%		3.0%前後	2.7%前後	△ 0.30%
OHR (※3)	7	75.32%	78.97%	×	84.60%	+5.63%		75.72%	82.54%	+6.82%
ROA(実質業務純益ベース※4)	8	0.37%	0.30%	×	0.19%	△ 0.11%		0.35%	0.22%	△ 0.13%

※1 億円未満は切り捨てて表示しております

※2 コア業務純益+国債等債券5勘定戻

※3 OHR=経費÷業務粗利益

※4 ROA=実質業務純益÷総資産。総資産は「(前年度末総資産残高+当該年度末総資産残高)÷2」で計算しております。

Ⅱ 今後の施策

第14次中期経営計画 基本方針1

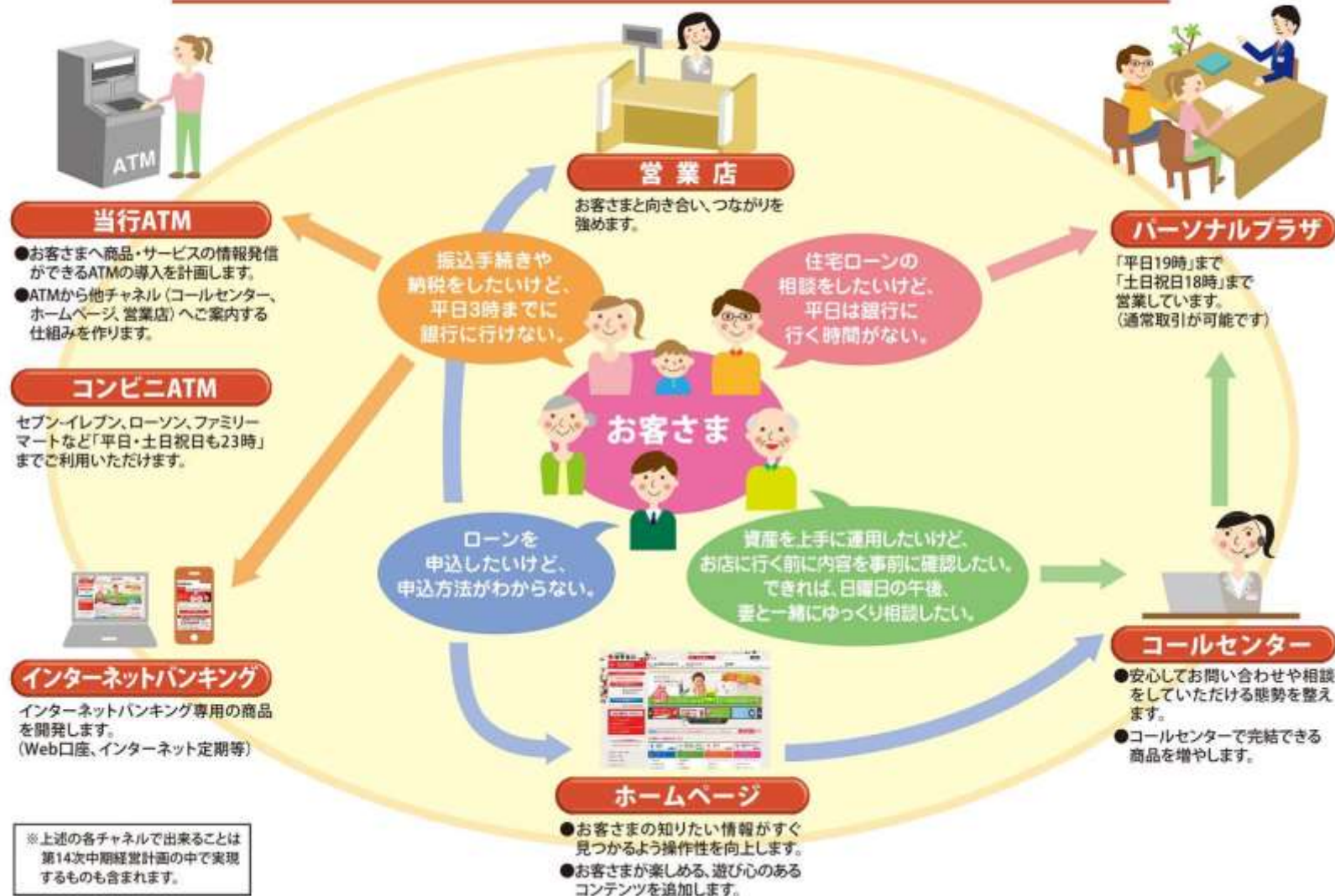
お客さまと向き合い、つながりを強化

- 10. ダイレクトセンター構想 ……17～18
- 11. 地域経済活性化、資金需要創出 ……19～20

10. ダイレクトセンター構想

〈ダイレクトセンター構想のイメージ図：すでにご利用いただいているお客さま〉

お客さまのご都合に合わせた、便利でお気軽にご利用いただけるサービスを目指します



ダイレクトセンター構想(続き)

- H25年度までに実施済
- H26年度実施
- 今後取組んでいく施策

◆ダイレクトセンター構想における具体的施策について

ATMご利用手数料優遇サービス…お取引に応じて無料に

	当行ATM 時間外手数料 (回数制限なし)	コンビニATM ご利用手数料 (入出金月3回まで)
給与振込+モテカカード利用	○	○
年金受取+モテカカード利用	○	○
住宅ローン	○	○
年金受取	○	×

ATM

- コンビニATMの提携拡大、ご利用時間の延長
- ATMでのカードローンの申込、増額手続機能の追加
- ATMのご利用時間延長(平日21時、土日祝日19時)(H26.8)
- ATMでのオートローン・教育ローンの申込(H27.10)
- ATMご利用手数料優遇サービス(H27.8)

インターネットバンキング

- インターネット定期
- WEB口座、スマートフォンでの口座開設(H27~28年度中)

ホームページ

- ホームページで完結するサービスの拡大
(海外ビジネス商談会、各種セミナー等の申込機能)
- 他チャネルへ誘導(コールセンター、営業店等)
- 住宅ローンの事前審査申込(H26.11)
- 消費者ローン商品のWEB契約(H27年度中)

パーソナルプラザ

- パーソナルプラザ鳥栖、唐津開設(H26.9、H27.3)
⇒佐賀県内は、佐賀・武雄・鳥栖・唐津の4店舗 ➔ 車で30分圏内
- パーソナルプラザ福岡開設(H27.3)
- 福岡県内に3店舗増設予定(H27年度以降)
- 休日営業を利用した「お客さまセミナー」の開催(H27年度中)

コールセンター

- 休日営業の開始
- コールセンターで完結するサービスの拡大
- 消費者ローンの休日ご融資(H27年度中)

広報活動

- 当行キャラクター「トムとジェリー」を積極的に活用した広報活動(CM、パンフレット、通帳など)
- 「LINE」を利用した情報配信サービス(H26.6)

11. 地域経済活性化、資金需要創出

1. 「地方創生」に関する取組み

「地方創生」に向けた取組みに、地域金融機関として積極的に参画するとともに、本部と営業店が連携し、佐賀銀行グループの持つ情報やノウハウ等を提供するなど、総合戦略の策定ならびに円滑な施策の実施等について、協力・連携体制を整備し地域経済の活性化を支援していく。

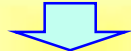
(1) 行内体制の強化

営業統括本部 営業支援部内に専任部長1名、
専任担当者1名、兼任担当者3名を配置

(2) 佐賀県、県内市町の協議会への積極的参加

2. 事業性評価 (※27年度営業方針における最重要事項)

- ① お取引先とのコミュニケーションを通じ、財務面のみ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つなげる

目利き力強化を目的とした行内セミナー開催(H27.6.27)

- ・テーマ: 発想の転換～従来の銀行員発想の切り口からの脱却～
- ・参加者: 全部室店長、本部の営業・審査担当者

3. 地域経済活性化支援のためのファンド設立

(1) 「さぎん6次産業化応援ファンド第1号」(H25.11)

当行の主要な営業基盤である佐賀県、福岡県、長崎県が有する豊富な「農林漁業(1次産業)」の資源を、2次・3次産業と資本連携させ事業化を促進し、地域経済の活性化、地域再生、雇用拡大に寄与

(2) 「佐銀ベンチャーキャピタル投資事業有限責任組合第3号」(H26.4)

お取引先の成長性を評価し、積極的にリスクを取り、創業支援や企業育成などで地域活性化に寄与

(3) 「佐賀観光活性化ファンド(仮称)」(H27.7設立予定)

観光消費額の増大および地域の経済・雇用を支える観光産業の発展に向けた取組支援を目的とするファンドの設立に向けて株式会社地域経済活性化支援機構、佐賀県内金融機関との協議を開始
※「有田焼創業400年」を迎える有田町をパイロット候補地に

<事業性評価の具体例>

A社(プラント製造)

同社が開発した機械や工法が特許取得済。同社の技術力を高く評価し、現状の年商と同程度の大型受注のための運転資金をご融資

地域経済活性化、資金需要創出(続き)

4. 資金需要創出

お取引先とのつながりをさらに強化し、お取引先の課題解決に向けた最適なプランを提案することで、潜在的ニーズを掘り起こし資金需要を創出する

<資金需要創出の具体例>

B社(小売)

不採算店舗の事業見直しにおいて、野菜の水耕栽培を提案。一部店舗を改装し栽培開始。当行にてご融資取組みに至る。

5. 国内ビジネスサポート

(1) ビジネスマッチングの取組み

- ・当行、十八銀行、筑邦銀行共同での、商談会、経営相談を通じ会員企業を支援(北部九州ビジネスマッチング協議会)
- ・行政と連携した商談会(佐賀県受発注商談会など 35社参加)
- ・地方銀行フードセレクションへの参加 18社参加

(2) 事業承継

平成26年度 事業承継セミナー3回実施、個別提案件数76件

6. 海外ビジネスサポート

- (1) 佐賀県、佐賀大学などと連携し「産官学金」による支援
- (2) 外国銀行、通関業者など16社との「業務提携」
- (3) 海外視察商談ミッション(中国、インドネシア、フィリピン)
- (4) セミナー、商談会、研究会
 - ・ものづくりアジア研究会
 - ・佐賀県食品グローバル研究会(H27.5キックオフ、佐賀県の食品を海外へ)

7. コンサルティング機能の更なる発揮

- (1) 経営改善支援
 - 企業経営サポート室(9名)を中心に経営改善支援
- (2) 不動産担保、保証に過度に依存しない与信取組
- (3) 経営革新等支援機関としての活動
 - ① 企業のライフステージに応じた支援・提案
 - ② 公的助成制度活用に向けた支援
 - ～平成26年度 補助金支援実績～
 - 創業補助金15件、ものづくり補助金12件
- (4) 経営改善・事業再生支援の取組み
 - ① 中小企業再生支援協議会活用(H26年度相談件数 26先)
 - ② 経営改善支援センター活用(H26年度相談件数 38先)
 - ③ 抜本的再生支援への取組み
 - 資本性借入金の取組み1件、再生ファンドの活用1件

第14次中期経営計画 基本方針2

飛び抜けたCS・ES

- | | |
|------------------------|----------|
| 12. 「ハートフルプラス+運動」への取組み | ・・・22～23 |
| 13. 人事制度改定について | ・・・24 |

12. 「ハートフルプラス+運動」への取組み

“ハートフルプラス + 運動”



佐賀銀行ブランドの確立

※CSをステップアップさせ、お客さまから「信頼」される銀行になります。

信頼・愛着

心配り

「心から」「心を込めて」お客さまと向き合います。

- 一生運におけるライフパートナーとして、お客さまの良き相談相手になります。(ライフプランに合った提案、法務・税務等専門的アドバイス)
- ビジネスパートナーとして、ライフステージ全体を捉えた関係を構築し、経営上の課題等のご相談相手になります。(M&A、事業承継、企業再生支援、創業支援)

感動

気配り

お客さまの期待に的確に応えます。

新たな取組み

- お客さまとの接点、営業の前線をロビー、ATMコーナーへ拡大します。(フロアアドバイザー(仮称)の配置等)
- お客さまの期待に応えるため、財務診断サービスを活用します。
- お客さまからのご意見などの分析や活用、お客さまアンケートを活用します。

従来からの取組み

- お客さまの声を大切にします。
- 事務・商品知識や金融情勢等の知識を身に付け、説明力を高めます。
- ニーズを掘むための質問力(情報を引き出す力と想定する力)を高めます。
- 情報サービスの向上を図ります。



満足

「心」を込めてアクセセル全開!

目配り

基本マナーを定着させます。

新たな取組み

- 身だしなみや基本マナーなどお客さまの視点に立って、お互いにチェックし合い、マナーアップマニュアルの完全定着を図ります。

従来からの取組み

- 丁寧なお辞儀、手のひらでの指し示し、問い合わせの復唱等を徹底します。
- 基本的なコミュニケーション力(挨拶、笑顔、立ち迎え・送り、名札、クッション言葉、丁寧な言葉遣い、ひと声かけ、適切なあいづちなど)を確立し徹底します。
- お待たせしない店づくりをします。
- 好感度の高い店づくり(清掃・美化、季節感のあるディスプレイ)をします。

好感

「ハートフルプラス+運動」への取組み(続き)

当行のCS活動のあゆみ

H17年度	『さぎんさん』と呼ばれる銀行となるために」をテーマとした全行的なCS活動、外部コンサルによる店頭モニタリングを開始	H22年度	・「お客さま・従業員アンケート」を実施し、ご意見等を施策へ反映 ・全行ロールプレイング大会を開始 ・「ハートフルプラス+ ニュース」の発信開始
H18年度	「お客さまアンケート」を実施し、お客さまのご意見等を第12次 中計の施策へ反映	H23年度	本部CSサポーターによる営業店臨店指導等の開始
H19年度	女性PJの発足	H24年度	女性PJと若手行員PJを「新ハートフルプラス+PJ」へ統合
H20年度	本部による店頭モニタリングの開始	H25年度	「お客さまアンケート」を実施
H21年度	・当行のCS活動の名称を現在の「ハートフルプラス+運動」とし、 毎年度の目標・行動計画等を明確化しCS活動を強化 ・若手行員PJの発足	H26年度	日経ヴェリタスの『銀行リテールカ調査』で117行中24位の評価

H27年度「ハートフルプラス+運動」

全行統一活動

①「心から」「心をこめて」お客様と向き合い、「お客さまが何を望まれているのか」「どうすればお客さまのお役に立てるのか」を考え行動します。

②行員一人ひとりが新しい発想で、「できない、難しい」ではなく「こうすればできる」という建設的な意見を出し合い、皆で打開策を創り上げていくとともにスピード感をもって新しいことにチャレンジする行風を作ります。

<実践および進捗確認等>

- ・店頭モニタリング調査を実施し全店Aランクを目指す。
本部モニタリング年1回、外部コンサルによるモニタリング年2回 合計年3回実施
- ・各部室店のアクションプランについては、営業店ヒアリング、部室長ヒアリングにおいて、その進捗を報告する。
- ・また、CSサポーターによる営業店臨店時に、ヒアリング等を実施し進捗把握および問題点等の改善指導を行う。
- ・CS(ES)向上に資する様々な活動を、営業店表彰にて評価する。

13. 人事制度改定について

全ての行員がいきいきと活躍している銀行を目指して

女性の社会進出を支援します

1. 女性活躍

女性の活躍の場を拡げ、組織活性化につなげる

- ・一般職を地域総合職へ(平成27年7月)
女性がその大多数を占める一般職を地域総合職へ移行し、総合職と同様の管理職ポストに就くことが可能となる

2. 安心して働くことができる環境づくり

結婚・出産・育児・介護等のライフステージ、ライフイベントに則した制度の構築および環境整備

- (1) 保育手当の新設(平成27年4月)
 - ・共働き世帯の仕事と家庭の両立支援の観点から、保育施設に通う子1人につき月額10,000円を支給
- (2) 復職制度【ウェルカムバック制度】の新設(平成27年4月)
 - ・結婚・出産・育児・介護等の理由で退職した行員の復職
- (3) 介護短時間勤務制度の拡充、介護支援手当の新設(平成27年4月)
- (4) 家族手当の見直し(平成28年4月)
 - ・手当について3人目以上を月額8,000円から12,000円へ増額

お客さまの期待に応えます

1. 大きな役割に挑戦する。

- 賃金体系の改定(平成27年7月)
- ・職責給を導入し、より役割や職責に応じた賃金体系へ

2. お客さまのための能力向上

- 職能資格制度の改定(平成27年7月)
- ・お客さまのお役に立てるよう、行員の自己成長を促す認定ランク制度を見直すとともに、いつも学ぶ心を大切にする行風をつくるため昇格制度に自己啓発を取り入れた職能資格制度へ改定

3. 人材育成

- 評価制度の改定(平成27年7月)
- ・目標管理制度を導入し、期初の目標設定から評価さらには人材育成につなげるマネジメントツールとして活用

4. 優秀な人材確保

- 初任給の引き上げ(平成27年7月)
- ・自ら考え行動できる優秀な人材を確保する観点から、初任給を引き上げる
※大卒総合職:171,000円 ⇒ 205,000円

第14次中期経営計画 基本方針3

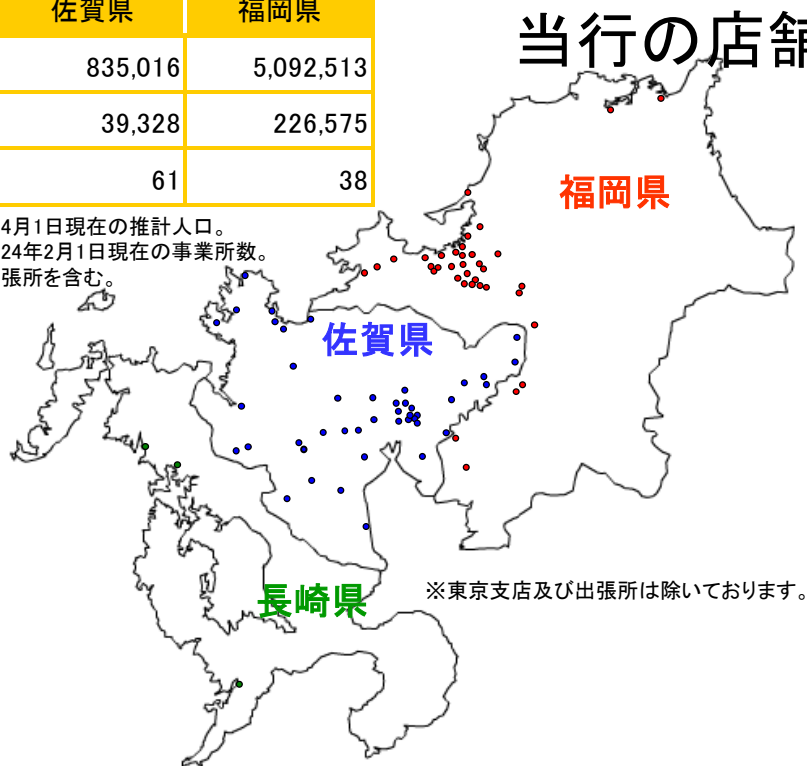
営業資産の着実な拡大

- | | | |
|-----|---------------------|-------|
| 14. | 佐賀と福岡－巨大な福岡市場 | ・・・26 |
| 15. | 事業性貸出金の増加策(佐賀・長崎地区) | ・・・27 |
| 16. | 事業性貸出金の増加策(福岡地区) | ・・・28 |
| 17. | 福岡地区の成果 | ・・・29 |
| 18. | 預金の増加策 | ・・・30 |

14. 佐賀と福岡ー巨大な福岡市場

	佐賀県	福岡県
人口(人)	835,016	5,092,513
事業所数	39,328	226,575
当行店舗数	61	38

※人口は平成27年4月1日現在の推計人口。
 ※事業所数は平成24年2月1日現在の事業所数。
 ※当行店舗数は出張所を含む。



当行の店舗ネットワーク

(単位: 億円)

		佐賀県	福岡県
当行内でのシェア	貸出金	6,766	5,150
		50.2%	38.2%
	うち事業性貸出金	2,879	3,515
		36.8%	44.9%
	(うち中小・小企業比率) ※金額ベース	90.0%	83.4%
地域内でのシェア	貸出金	16,001	4,467
	預金	76.7%	21.4%
	貸出金	44.8%	2.7%
	預金	56.7%	1.5%

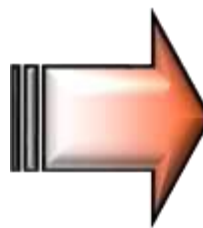
※貸出金、預金のシェアは平成27年3月末現在残高ベース。

※地域内シェアは、農漁協・労金・政策公庫・郵貯を除く預金・貸出金にて算出。

※福岡県の地域内シェアは当行営業地域。

佐賀でのシェアの高さをベースに佐賀での掘り起こしと地域活性化による貸出金、預金増加

隣接する巨大市場「福岡」への基盤整備(経営資源配備)
 ⇒着実な実績をベースにさらなる拡大



佐賀銀行の5年後、10年後へ続いていく

15. 事業性貸出金の増加策(佐賀・長崎地区)

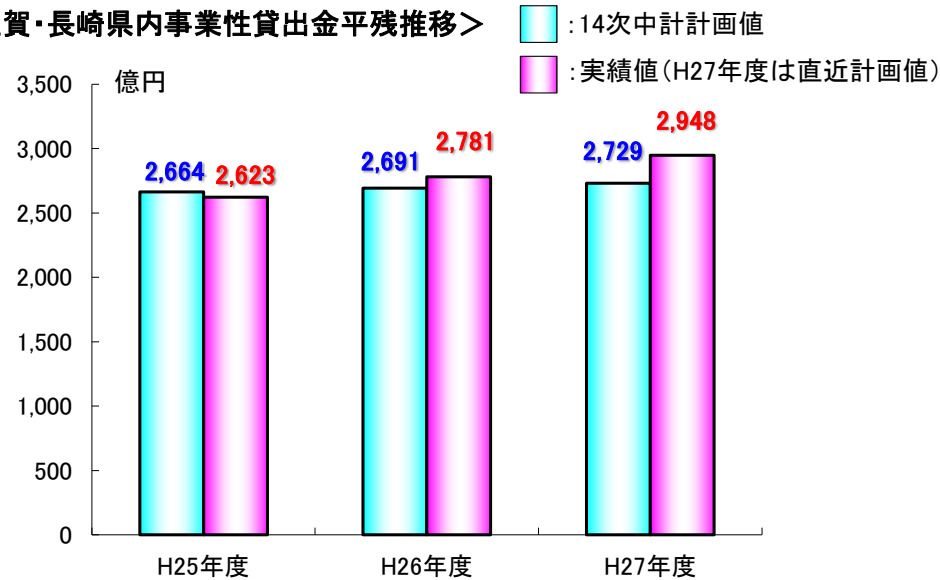
佐賀県内での貸出金シェア拡大

- ◎ 事業先とのリレーション強化
 - * 訪問や面談を増やし、お客さまの声に耳を傾け、理解し、お客さまの心に届く提案やサービスを提供
 - * 企業の成長力、技術力を見極める「目利き力」向上 等

佐賀の営業基盤の状況

近年、九州各県へのアクセスの良さなどから工業団地への工場進出が増えている。また、九州新幹線開通により、停車駅のある鳥栖周辺では北部九州の物流拠点として更なる発展が見込まれている。

<佐賀・長崎県内事業性貸出金平残推移>



- ・H25年度まで前年比減少が続くも、H26年度以降増加に転じる。
- ・中計二年目より計画を上回って推移
- ・H27年度は中計比220億円上回る平残を計画

施策1: 既存先への取組み強化

- 取引先との強い信頼関係の再構築(リレーション強化)
- 企業の成長力、技術力を見極める「目利き力」の向上
- 店長権限の拡大、融資ファンド等営業店の主体性を強め、顧客ニーズに迅速に対応

施策2: 新規先開拓

- 新規先、純預金先に対しての融資提案、完済先の完全フォロー
- 営業支援システムを活用し、訪問件数を増加させる

施策3: 行内格付に応じた対策(特に小口対策)

- 簡易格付先向け小口ファンドの創設

施策4: 成長性、資金ニーズのある業種への対応

- 営業支援部・営業店の連携による医療・介護、環境エネルギーなど成長性が見込める業種への対応による資金需要創出
- 農業、6次産業化、PFI事業、ベンチャー企業支援、産学官との連携強化などによる地域経済の活性化

16. 事業性貸出金の増加策(福岡地区)

施策1: 既存先への取組み強化

- 取引先との強い信頼関係の再構築(リレーション強化)
- 企業の成長力、技術力を見極める「目利き力」の向上
- 店長権限の拡大、融資ファンド等営業店の主体性を強め、顧客ニーズに迅速に対応

施策2: 営業支援部(旧法人渉外室)の活動

平成27年 4月現在 福岡県内人員

法人専担者	5名
医療専担者	7名
CFA	4名
ご商売サポートグループ 他	2名

福岡地区での中堅優良企業の開拓

- 医療・介護、環境・エネルギー等の成長分野の開拓
- ビジネスマッチング、補助金申請支援によるお客さまサポートの充実
- 事業承継や相続、M&A等のコンサルティング機能

施策3: 融資戦略店舗と開拓専担者の配置

平成27年 4月現在 14店舗 専担者 26名

各支店レベルでの優良企業の開拓

- 事業性貸出金の増加が見込まれる地域に対して新規融資開拓専担者の配置による営業強化

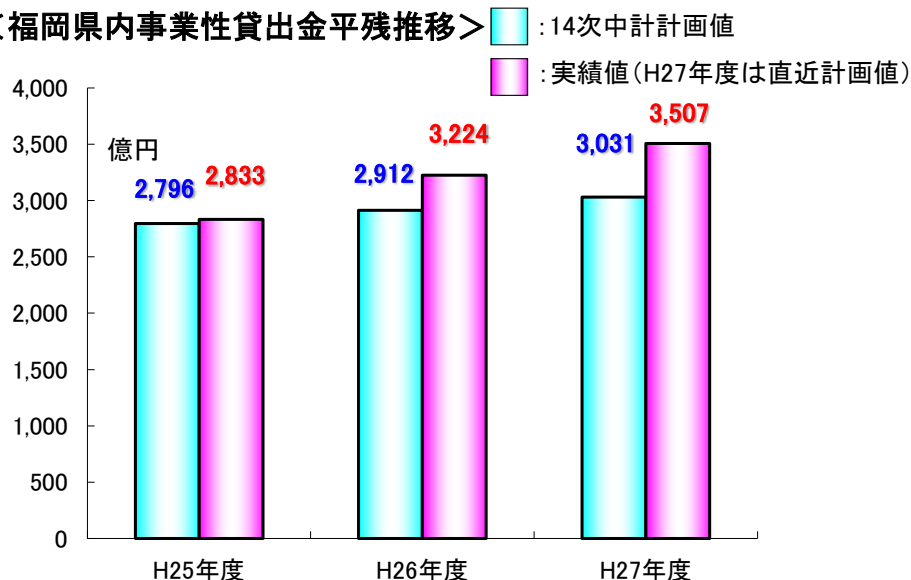
施策4: 小企業への取組強化

- 小企業の取組を強化
福岡県信用保証協会との単独提携商品、CFAによる事業承継、M&A手法の活用等による推進強化

施策5: リテールの強化と認知度向上 → 地元銀行としての認知を

- ダイレクトセンター構想を軸にした戦略によるリテール(個人ローン、預金)の強化
- テレビコマーシャル等でのイメージ戦略による認知度向上

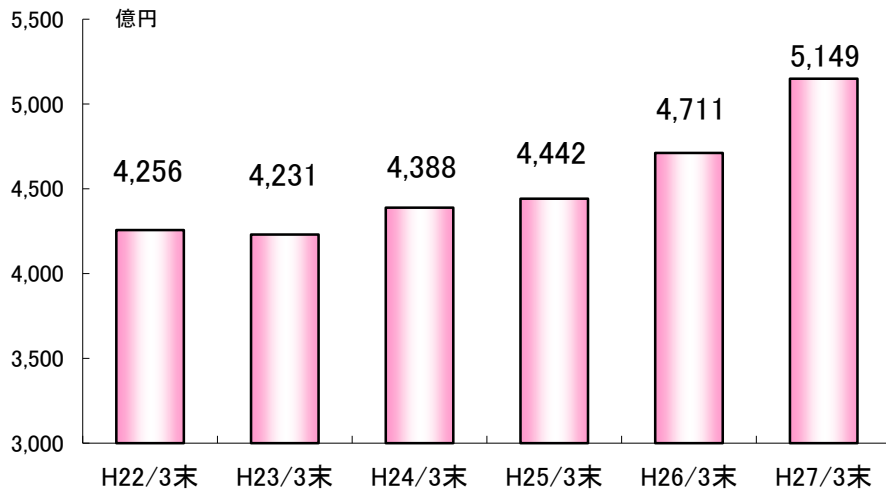
<福岡県内事業性貸出金平残推移>



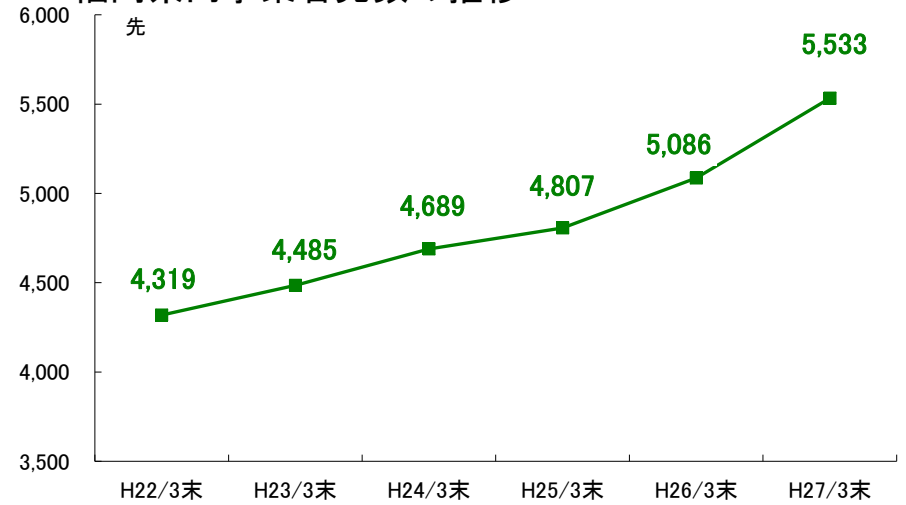
- ・中計初年度より計画を上回って推移
- ・H27年度は中計比470億円上回る平残を計画

17. 福岡地区の成果

1. 福岡県内貸出金残高推移

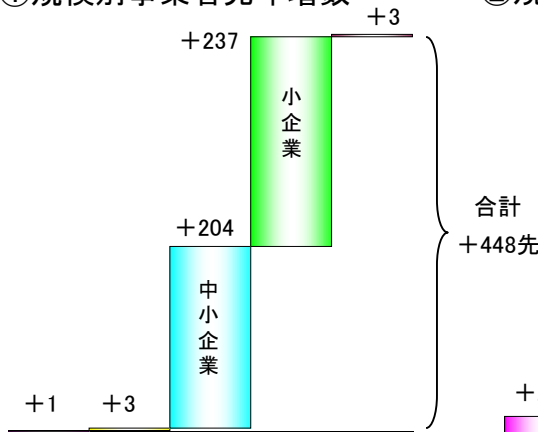


2. 福岡県内事業者先数の推移

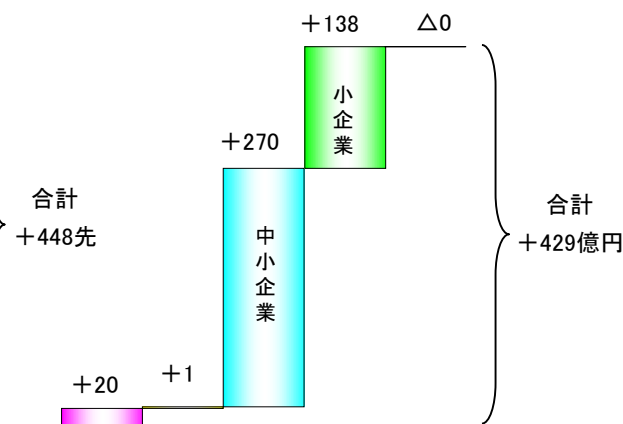


3. 福岡県内 事業性貸出金規模別分析 (H27/3)

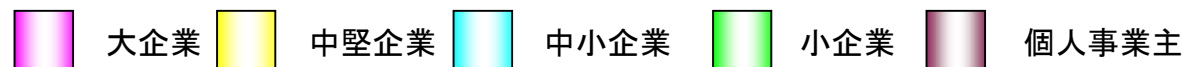
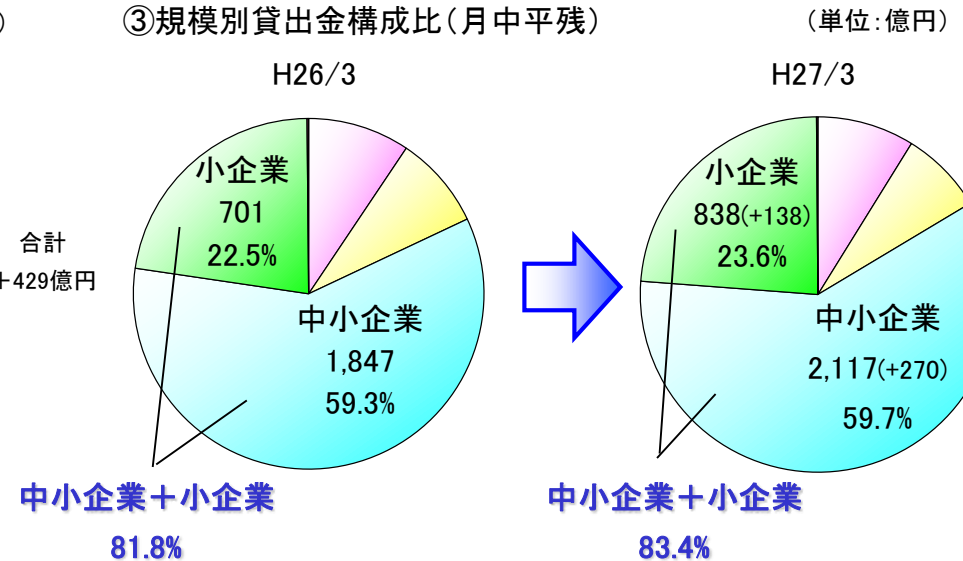
① 規模別事業者先年増数



② 規模別月中平残年増額 (単位: 億円)

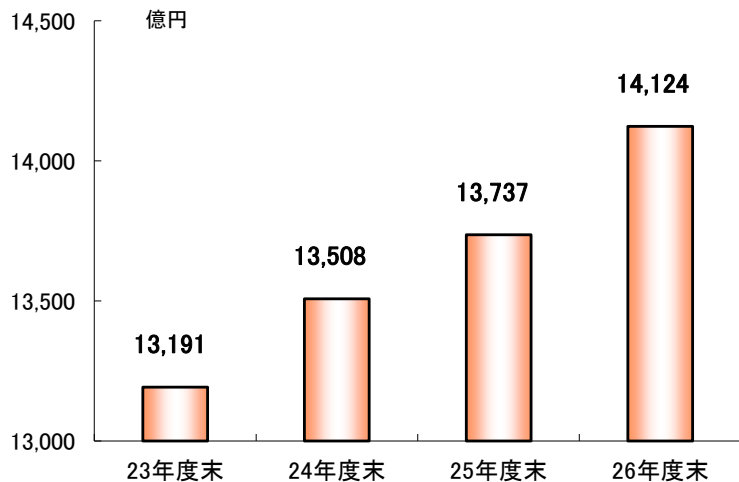


③ 規模別貸出金構成比 (月中平残)



18. 預金増加策～「預金は経営基盤の根幹」という認識を持って行動する

(1) 個人預金残高



施策1: 営業店による推進

- 給与振込口座の獲得(新社会人向けキャンペーン実施など)
- 年金受取口座の獲得
「年金受取予約サービス」、「年金受給者向け定期」の周知徹底
- 個人定期預金の嵩上げ(退職者向け定期、相続定期)

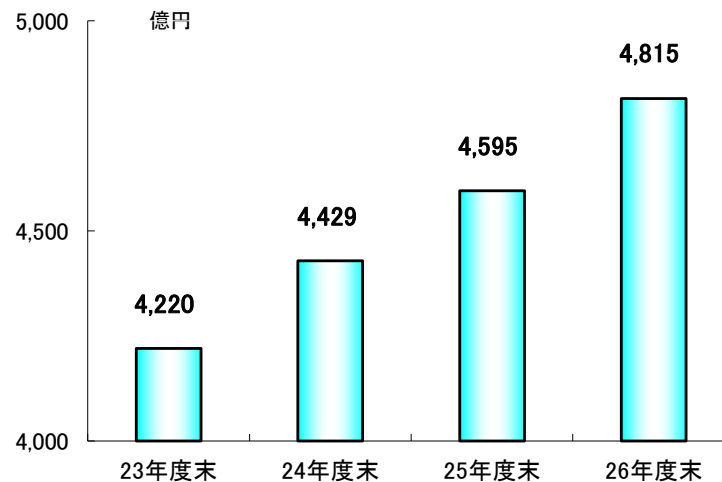
施策2: ダイレクトチャネルによる推進

- 個人IB契約先数の増加
- パーソナルプラザの活用
- インターネット広告等によるインターネット定期のPR強化

施策3: 新商品・サービスの導入

- 「ATMご利用手数料優遇サービス」の取扱開始(H27.8)
- 「moteca-de-nimoca(クレジットカード)」の取扱開始
JCB(H27.5)、VISA(H27.8)

(2) 法人預金残高



施策1: 法人メイン化

- 給与振込元請契約、資金決済の集中など付随取引拡大による法人メイン化

施策2: 預貸併進

- 貸出金と併せて預金の増加を図るため、個社別管理の徹底

施策3: 法人IBの推進

- 法人IB契約先数の増加
- 既契約先に対する利用促進

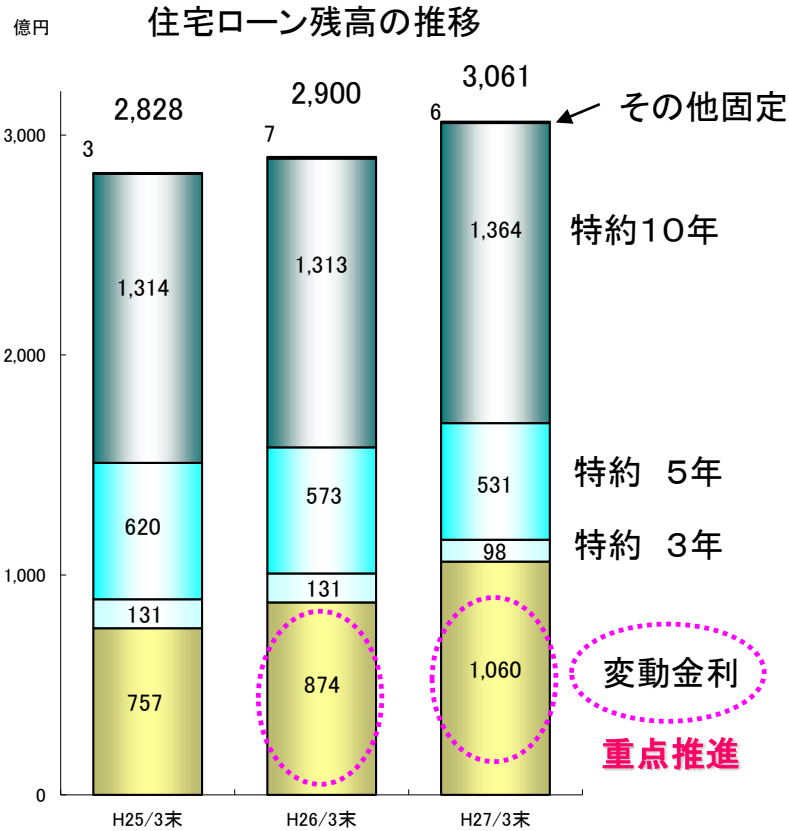
第14次中期経営計画 基本方針4

リテール強化

- 19. 住宅ローンの状況と増加策 ……32
- 20. 消費者ローンの状況と増加策 ……33
- 21. 役務取引等利益の推移 ……34

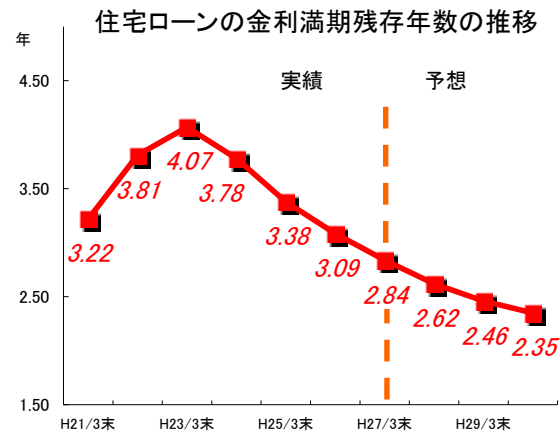
19. 住宅ローンの状況と増加策

- H25年度までに実施済
- H26年度実施
- 今後取組んでいく施策



※億円未満は切り捨てて表示しております。

※「特約」とは、「特約期間付固定金利型住宅ローン」のことです。



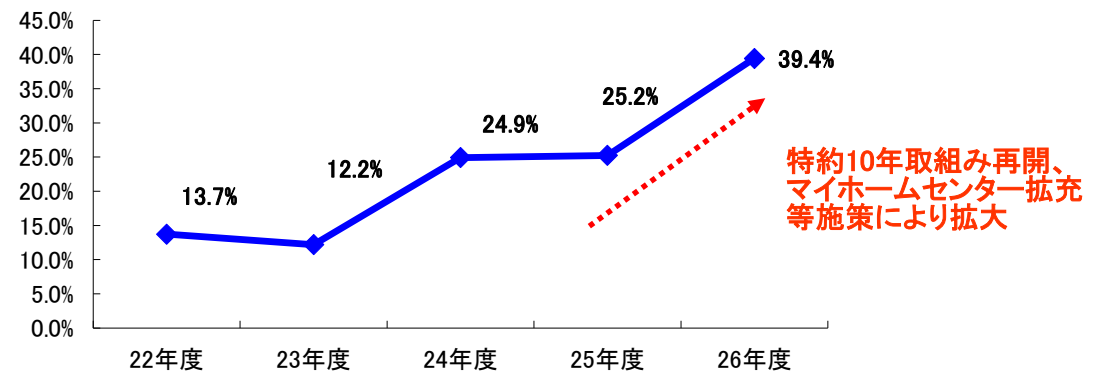
<営業体制の強化>

- マイホームセンターをパーソナルプラザとして支店化 (鳥栖・唐津・福岡)
- 27年度以降、福岡県内にパーソナルプラザ3店舗開設予定
- 住宅業者との関係強化(提携ローンの対象業者拡大)
- プロジェクト案件への営業強化
- インターネット事前審査申込 (H26.11)

<商品性の向上>

- 無担保住宅ローンの新商品取扱開始(H26.6)
- 優遇保証料による優良顧客取込 (H27.3)
- 住宅ローン団信の商品性向上(H27.3)
- 審査承認率の改善

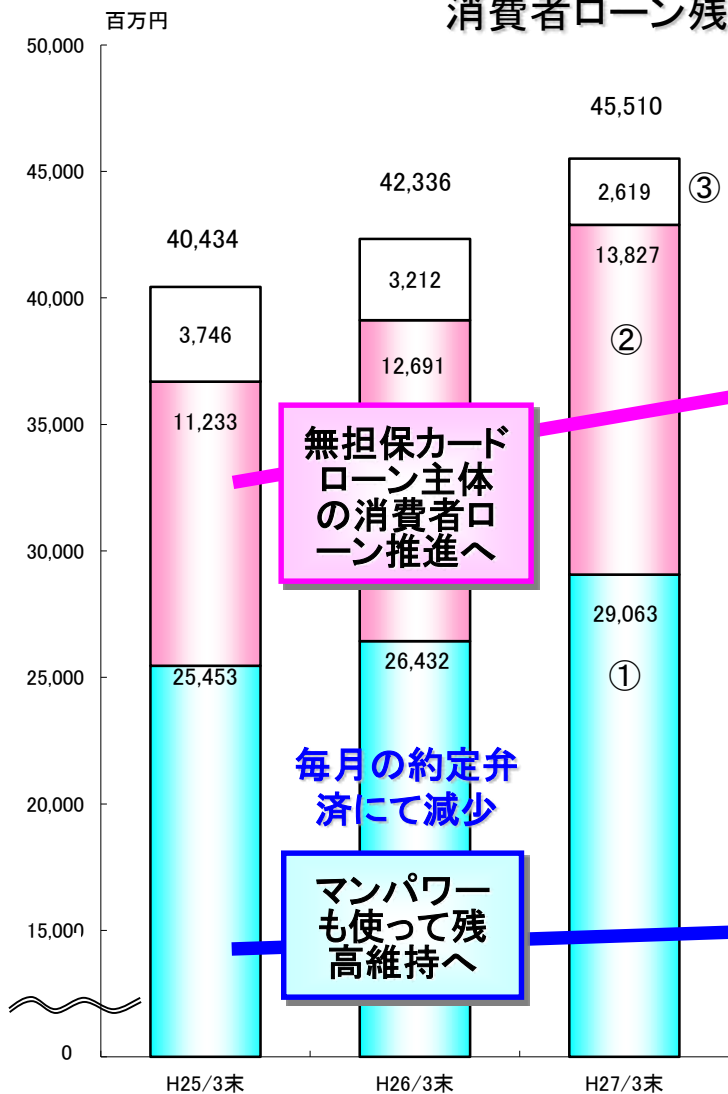
佐賀県の新築住宅市場における当行ローンシェア



20. 消費者ローンの状況と増加策

- H25年度までに実施済
- H26年度実施
- 今後取組んでいく施策

消費者ローン残高の推移



無担保カードローン主体の消費者ローン推進へ

毎月の約定弁済にて減少

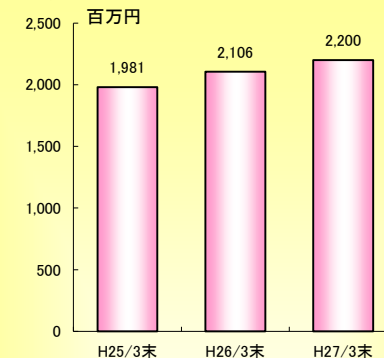
マンパワーも使って残高維持へ

- ### <増加施策>
- ATMでの取扱ローンの拡大
 - ・H27.3 新規3商品、増額5商品
 - ・H27.10 オートローン・教育ローンの取扱開始予定
 - スマートSabio の増強
 - ・各種プロモーションの実施 等
 - ATMカードローンの強化
 - ・対象者の拡大(H26.5)
 - らくらく(非目的型証貸)ローン等の非対面化(H27年度中)
 - コールセンターの土日営業
 - 休日のご融資(H27年度中)

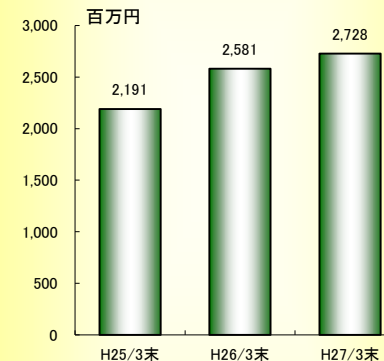
① 無担保証貸ローン ② 無担保カードローン
 ③ 有担保証貸・カードローン 非推進商品 今後も残高は減少

主力商品の状況

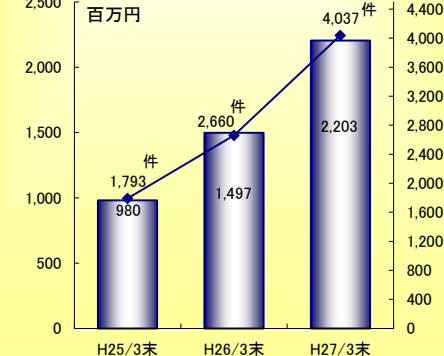
★モテカカードローン (H17.7月発売)



★ATMカードローン (H18.10月発売)

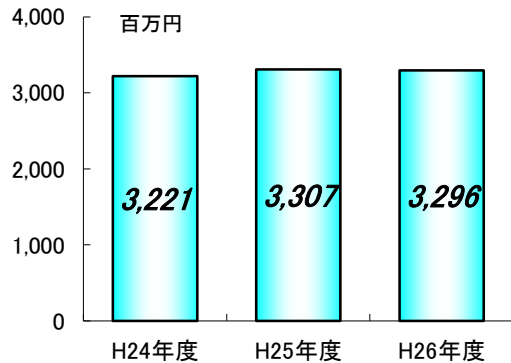


★スマートSabio (H24.2月発売)



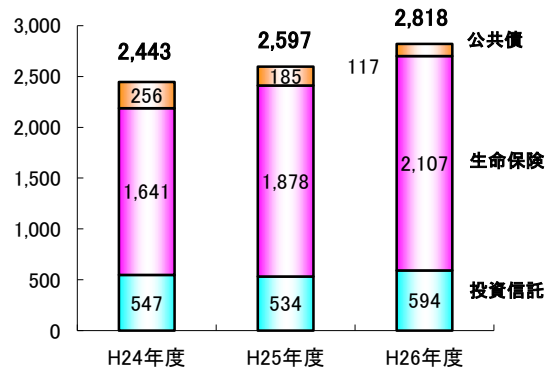
21. 役務取引等利益の推移

1. 役務取引等利益の推移

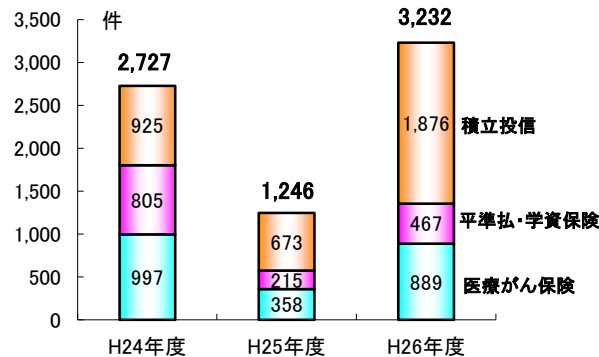


2. 預かり金融資産の推移

①個人預かり資産残高(億円)



②積立型預かり資産受付件数



3. 預かり金融資産の増加策

(1) 営業店のハード面の充実

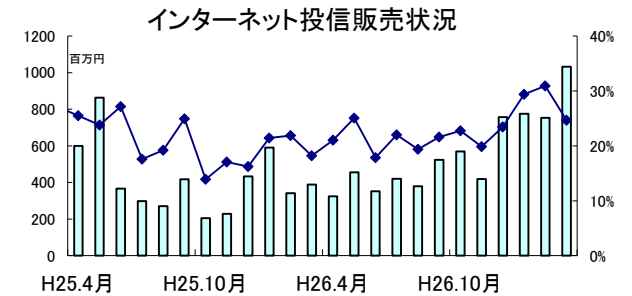
- インターネット投信の取扱開始 (H24年6月)
- タブレット端末の全店導入 (H25年10月)

(2) 営業店のソフト面の充実

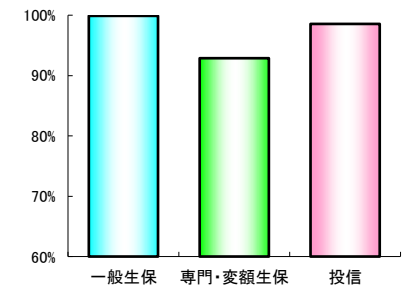
- 「マネーアドバイザー」の配置 (H20年7月～) **H27/4 160名**
※マネーアドバイザー…預かり資産に関する知識面、販売面での当行スペシャリスト行員
- お客さまセミナーの定期的開催 (3ヶ月に1回)

(3) 行員のスキルアップ

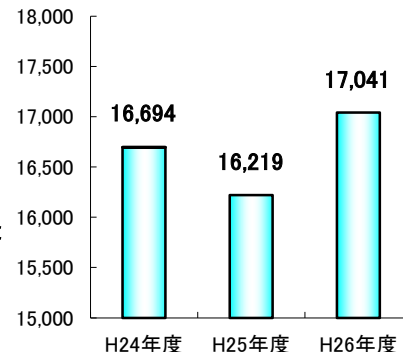
- 本部集合研修の実施 **H26年度延べ541名参加**
- サタデーカレッジ(自主研修)の実施 **H26年度延べ579名参加**
- 「窓口ロールプレイング大会」の実施 (H23年2月～)



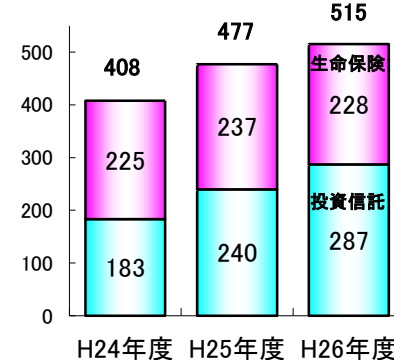
販売資格取得状況



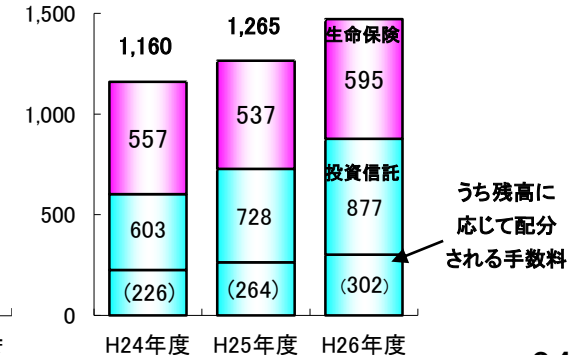
③投資信託口座数(残高あり)



④販売額(億円)



⑤手数料(百万円)

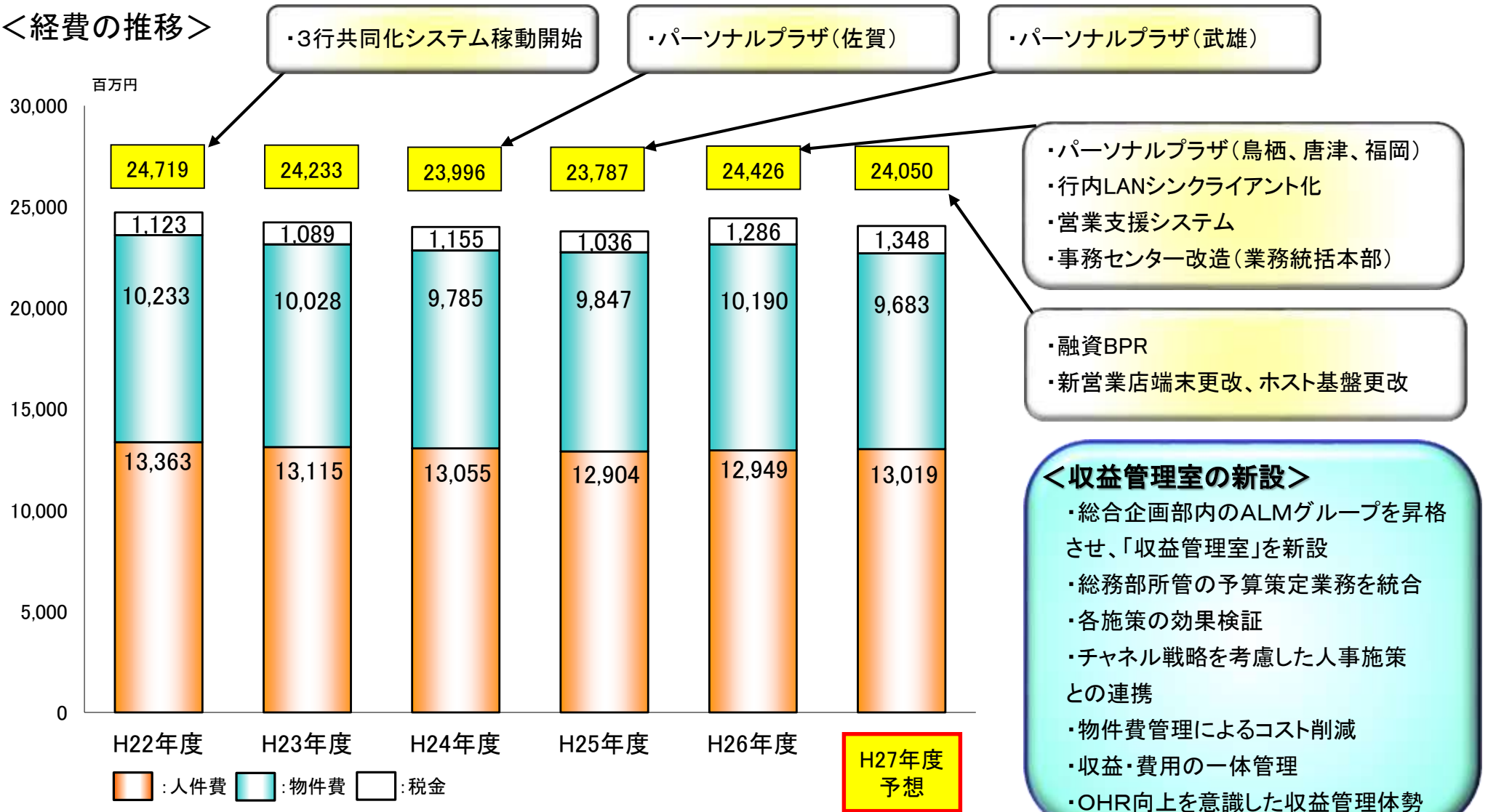


経費の状況・生産性向上

- 22. 経費の状況 ……36
- 23. 生産性向上への取組み ……37～38

22. 経費の状況

<経費の推移>



※百万円未満は切り捨てて表示しております。

23. 生産性向上への取組み

(1)本部組織改編

- ・本部の生産性向上、営業店事務の本部集中を目的に本部組織を改編。26年4月の営業統括本部とあわせて組織改編は完了
- ・組織改編により、個人ローン管理部および証券国際管理部は廃止

事務統括部門(平成27年4月)

新組織に求められる役割

- ・営業店のサポート支援とより良い店頭態勢構築によるCS向上
- ・本部、営業店事務の更なる集中化実施(営業人員の創出)
- ・各ダイレクトチャネルとの連携、ITの活用

業務統括本部(新設)

- ・営業店事務に関する事項全般を統括。新営業店店頭態勢の構築

業務管理サポート部(旧事務管理部)

- ・事務能力の維持向上と事務リスク管理強化によるCS向上を積極支援
- ・新営業店店頭態勢の構築・進化、各ダイレクトチャネルとの連携

システム部

- ・営業店事務の合理化推進とシステム運用コスト削減、リスク管理強化
- ・システムを収益増加のツールと位置付け、あらゆる面でのIT活用

業務集中支援部(新設)[事務センター・金融商品外為センター・ローンセンター]

- ・本部事務と更なる営業店事務の集中による営業人員の捻出

企画管理部門(平成27年4月)

新組織に求められる役割

- ・5年後10年後、当行が目指すべき姿の実現に向けたPDCAの実践による総合的な収益管理

総合企画部 収益管理室(旧ALMグループ昇格)

- ・予算策定業務を統合し、投資案件の効果検証及び無駄なコスト削減による物件費管理の強化、収入・費用一体の収益管理を実践

新組織に求められる役割

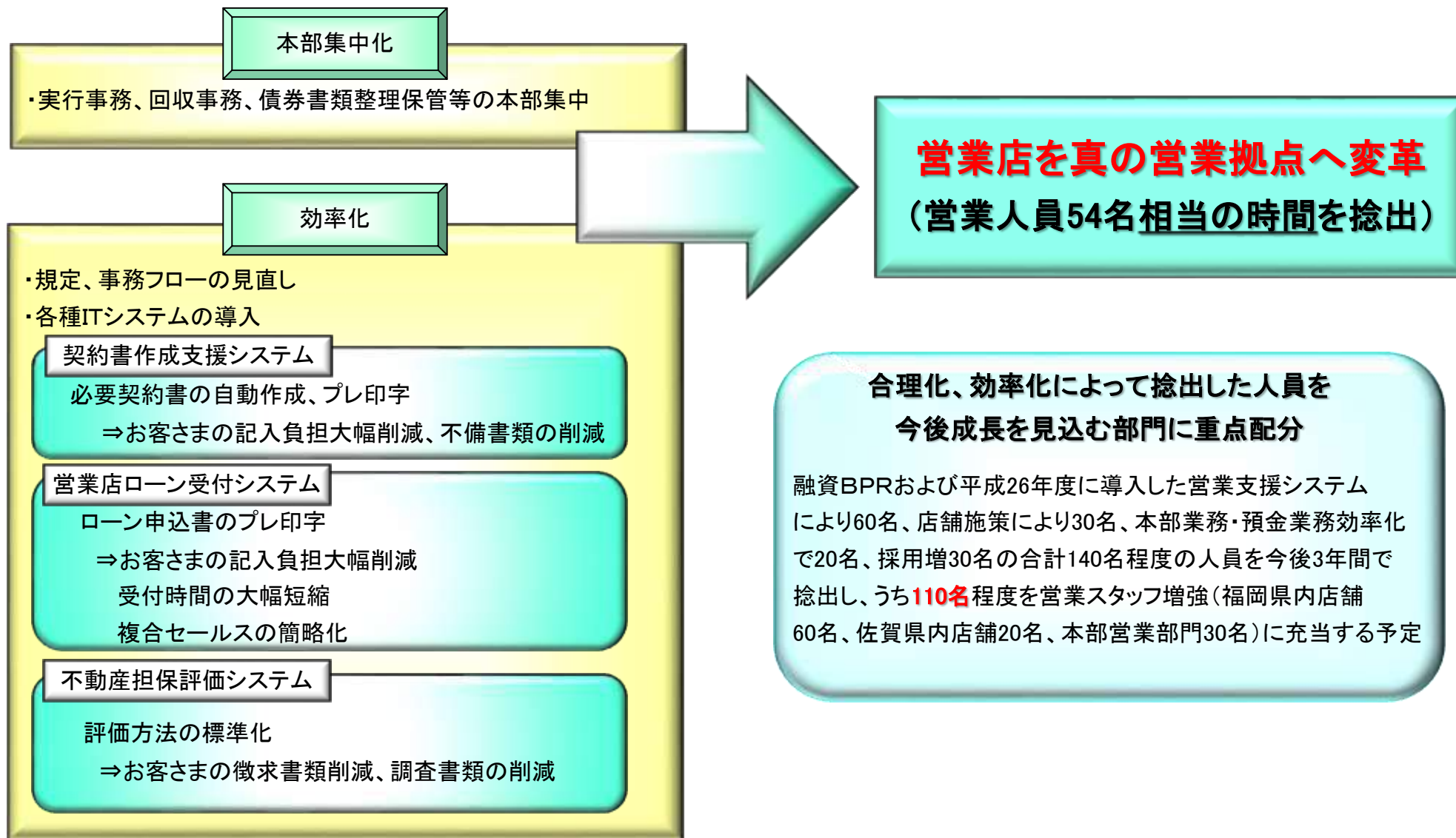
- ・当行が直面するまたは将来のリスク管理の強化

経営管理部 市場取引管理室(新設)

- ・統合的リスク、市場リスク、流動性リスクの管理一体化によるリスク管理機能の向上

生産性向上への取組み(続き)

(2)融資業務BPR (27年11月試行開始、28年4月全店稼働予定)



【お問い合わせ先】

株式会社 佐賀銀行
総合企画部
担当 大串、山崎

TEL 0952-25-4553

本資料に記載された将来の予測等は資料作成時点の当行の判断であり、将来の業績等を保証するものではありません。今後、経営環境の変化などにより、変更される可能性があることにご留意ください。また、本資料は当行の財務状況および今後の経営ビジョンに関する情報の提供を目的としたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。