

さきん 会社説明会

「お客さまとともに、地域の未来を創造する銀行」を目指して

平成30年 6月

このまちで、あなたと
 佐賀銀行

～佐賀銀行のプロフィール①～

会社概要(平成30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)

上記のほか店舗外ATM102か所

従業員数 : 1,472名(うち 佐賀県内営業店行員583名、福岡県内営業店行員389名)
総資産 : 2兆4,185億円
預金等残高 : 2兆2,438億円(うち佐賀県内1兆7,202億円、福岡県内4,854億円)
貸出金残高 : 1兆5,152億円(うち佐賀県内7,224億円、福岡県内6,413億円)

経営理念

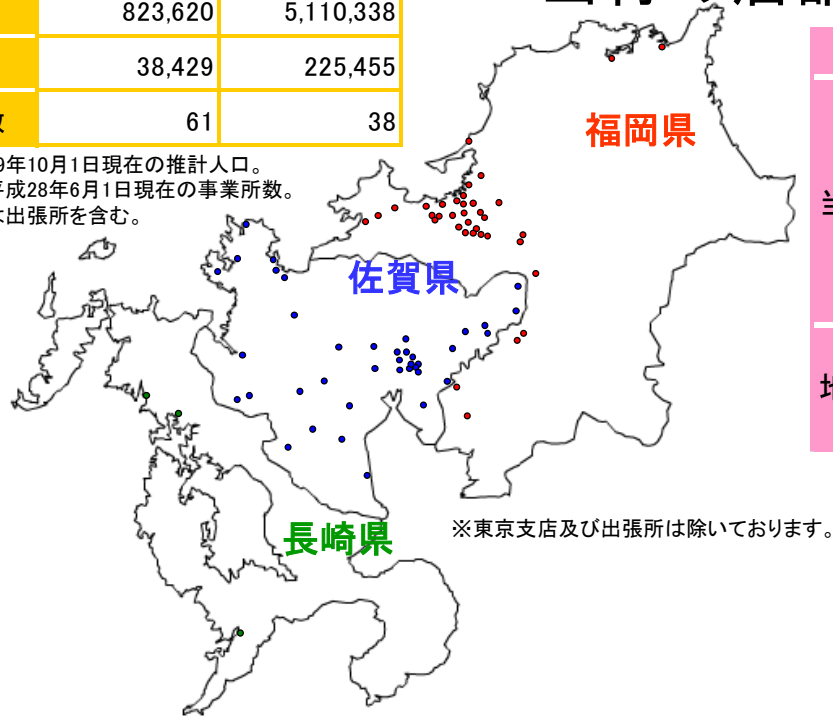
私ども佐賀銀行は「地域密着と健全経営」に徹し、
地元金融機関として良質な金融サービスを提供し業
務を通じて地域社会の発展に奉仕します。



～佐賀銀行のプロフィール②～

	佐賀県	福岡県
人口(人)	823,620	5,110,338
事業所数	38,429	225,455
当行店舗数	61	38

※人口は平成29年10月1日現在の推計人口。
 ※事業所数は平成28年6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

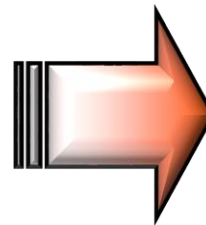
(単位:億円)

		佐賀県	福岡県
当行内でのシェア	貸出金	7,224	6,413
		47.6%	42.3%
地域内でのシェア	預金	17,147	4,848
		76.6%	21.6%
地域内でのシェア	貸出金	44.5%	2.9%
	預金	57.4%	1.4%

※貸出金、預金のシェアは平成30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

目次

I 平成29年度決算の概要と平成30年度業績見通し

- 1. 平成29年度損益の状況 … 6
- 2. 預貸金の状況(平成29年度実績) … 7
- 3. 有価証券の状況 … 8~9
- 4. 自己資本比率の推移 … 10
- 5. 不良債権比率の推移 … 11
- 6. 統合的リスク管理 … 12
- 7. 平成30年度業績見通し … 13
- 8. 預貸金の状況(平成30年度予想) … 14

II 今後の施策

第15次中期経営計画

- 9. 第15次中期経営計画(H28年度~H30年度) … 16~17
- 10. 第15次中期経営計画二年目の達成状況 … 18
- 11. 「ハートフルプラス+運動」への取り組み … 19
- 12. 事業性評価の取り組み … 20~21
- 13. 「地方創生」に関する取り組み … 22~25
- 14. 「全体生産性向上」の取り組み … 26~27
- 15. 本部組織の改編 … 28
- 16. グループ会社の完全子会社化 … 29
- 17. 新たな金融技術活用のための取り組み … 30

事業性貸出金と預金について

- 18. 佐賀・長崎地区の成果(事業性貸出金) … 32
- 19. 福岡地区の成果(事業性貸出金) … 33
- 20. 預金の増加策 … 34

リテールおよび経費について

- 21. 個人のお客さま向けの取引チャネル・サービス … 36
- 22. 住宅ローンの状況と増加策 … 37
- 23. 消費者ローンの状況と増加策 … 38
- 24. 役務取引等収益の推移 … 39
- 25. 経費の状況 … 40

I 平成29年度決算の概要と平成30年度業績見通し

1. 平成29年度損益の状況	・・・ 6
2. 預貸金の状況(平成29年度実績)	・・・ 7
3. 有価証券の状況	・・・ 8～9
4. 自己資本比率の推移	・・・10
5. 不良債権比率の推移	・・・11
6. 統合的リスク管理	・・・12
7. 平成30年度業績見通し	・・・13
8. 預貸金の状況(平成30年度予想)	・・・14

1. 平成29年度損益の状況

(単位:百万円)

項 目	番号	平成28年度	平成29年度	前年比		備 考
業務粗利益	1	27,024	32,972		+5,948	
資金利益	2	25,746	34,035		+8,289	貸出金平残【除く地公体】(営業店全体) +5.7% (+713億円)
資金運用収益	3	26,504	34,537		+8,033	貸出金平残【除く地公体】(佐賀・長崎) +5.1% (+290億円)
貸出金利息	4	18,343	18,443		+100	+0.5% 貸出金平残【除く地公体】(福岡) +8.7% (+491億円)
(※貸出金利息【除く地公体・東京】)		(16,850)	(17,149)		(+299)	貸出金利回り Δ 2.8% (1.290%→1.253%)
有価証券利息配当金	5	7,932	15,899		+7,967	+100.4% 有価証券平残 Δ 10.9% (Δ 728億円)
						〃 利回り +125.1% (1.194%→2.688%)
その他	6	228	195		Δ 33	※子会社配当金 前年比 +8,498
資金調達費用	7	758	502		Δ 256	預金等平残 +3.0% (+637億円)
預金等利息	8	626	431		Δ 195	Δ 31.1% 〃 利回り Δ 34.4% (0.029%→0.019%)
その他	9	131	71		Δ 60	総資金利鞘 0.51% (前年比+0.41%ポイント)
役務取引等利益	10	2,496	2,257		Δ 239	
役務取引等収益	11	6,198	6,073		Δ 125	投資信託関係 +21 保険関係 Δ 122
〃 費用	12	3,702	3,816		+114	住宅ローン保険料 +60 ローン関係保証料 +92
特定取引利益	13	41	17		Δ 24	
その他業務利益	14	Δ 1,260	Δ 3,338		Δ 2,078	
経費	15	23,231	22,676		Δ 555	人件費 Δ 364 物件費 Δ 264
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	16	3,792	10,296		+6,504	
クレジットコスト	17	Δ 178	Δ 423		Δ 245	クレジットコスト 貸出金平残 = Δ 0.02%(前年比 Δ 0.01%ポイント)
一般貸倒引当金繰入額	18	0	0		+0	
個別 〃 〃	19	0	0		+0	
債権売却損等	20	22	64		+42	
貸倒引当金戻入益	21	201	487		+286	
その他の臨時損益	22	Δ 575	558		+1,133	退職給付数理差異償却 Δ 450
経常利益	23	3,394	11,278		+7,884	
特別損益	24	Δ 58	2,120		+2,178	退職給付信託設定益+2,224
税引前当期純利益	25	3,336	13,398		+10,062	
法人税等・法人税等調整額	26	477	801		+324	
当期純利益	27	2,859	12,597		+9,738	

※百万円未満は切り捨てて表示しております。

2. 預貸金の状況(平成29年度実績)

1. 貸出金の状況

(単位:百万円)

		平成28年度	平成29年度	前年比
貸出金全体	平残	1,420,873	1,471,560	+50,687
	利回り	1.290%	1.253%	△ 0.037%
	利息	18,343	18,443	+100
うち事業性	平残	823,854	881,730	+57,876
	利回り	1.008%	0.983%	△ 0.025%
	利息	8,304	8,668	+364
うち佐賀・長崎・福岡	平残	703,050	767,817	+64,767
	利回り	1.136%	1.089%	△ 0.047%
	利息	7,989	8,365	+376
うち住宅ローン	平残	328,239	343,334	+15,095
	利回り	1.304%	1.220%	△ 0.084%
	利息	4,283	4,189	△ 94
うち消費者ローン	平残	46,250	47,932	+1,682
	利回り	7.511%	7.436%	△ 0.075%
	利息	3,474	3,564	+90
貸出金全体 (除く地公体向け・東京支店)	平残	1,126,873	1,205,156	+78,283
	利回り	1.495%	1.422%	△ 0.073%
	利息	16,850	17,149	+299

2. 預金等の状況

(単位:百万円)

		平成28年度	平成29年度	前年比
預金等全体	平残	2,116,498	2,180,282	+63,784
	利回り	0.029%	0.019%	△ 0.010%
	利息	626	431	△ 195
うち個人預金	平残	1,438,259	1,464,922	+26,663
うち法人預金	平残	532,118	564,189	+32,071

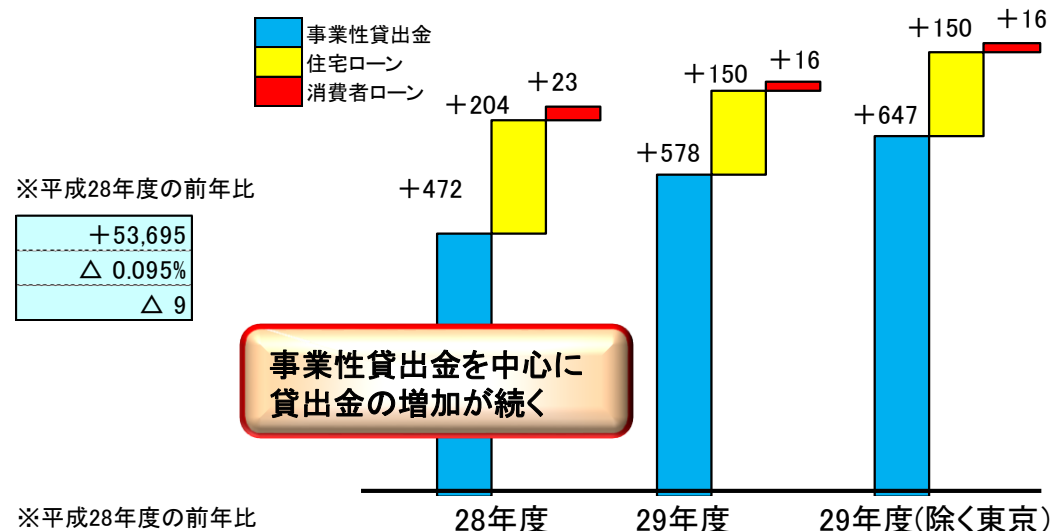
※ 百万円未満は切り捨てて表示しております。

※ 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。

《貸出金平残前年度比》
(事業性・住宅ローン・消費者ローン)

(単位:億円)

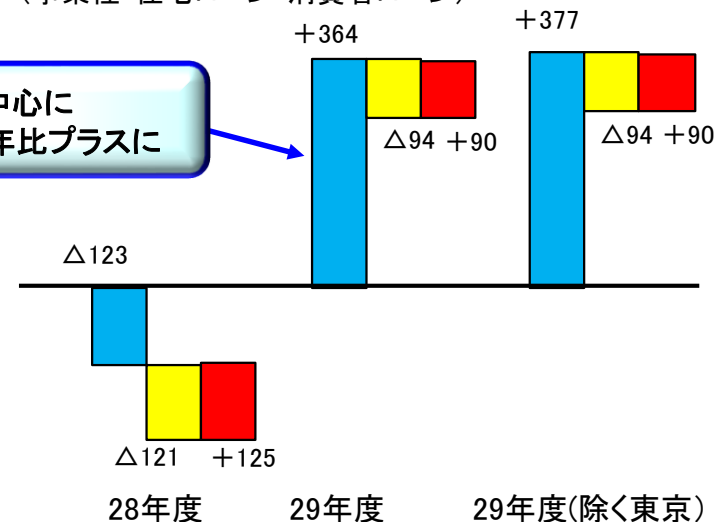


事業性貸出金を中心に
貸出金の増加が続く

《貸出金利息前年度比》
(事業性・住宅ローン・消費者ローン)

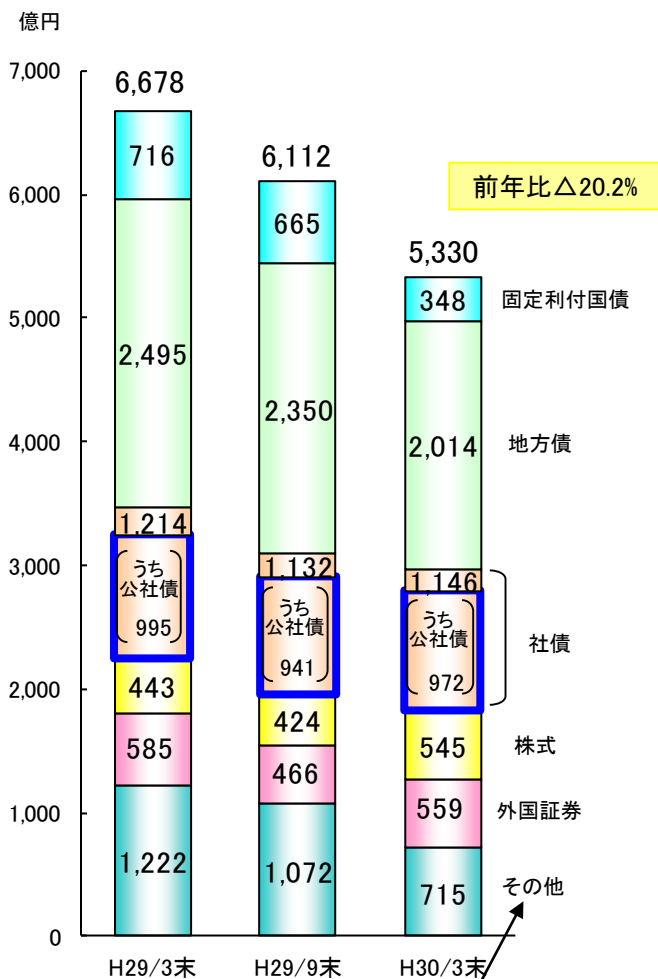
(単位:百万円)

事業性貸出金を中心に
貸出金利息は前年比プラスに



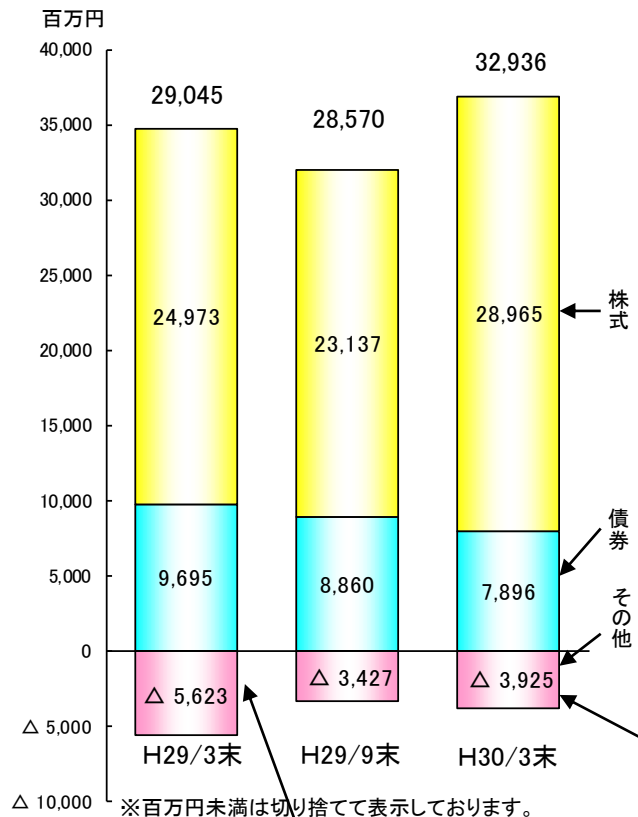
3. 有価証券の状況

1. 有価証券残高(BS計上額)



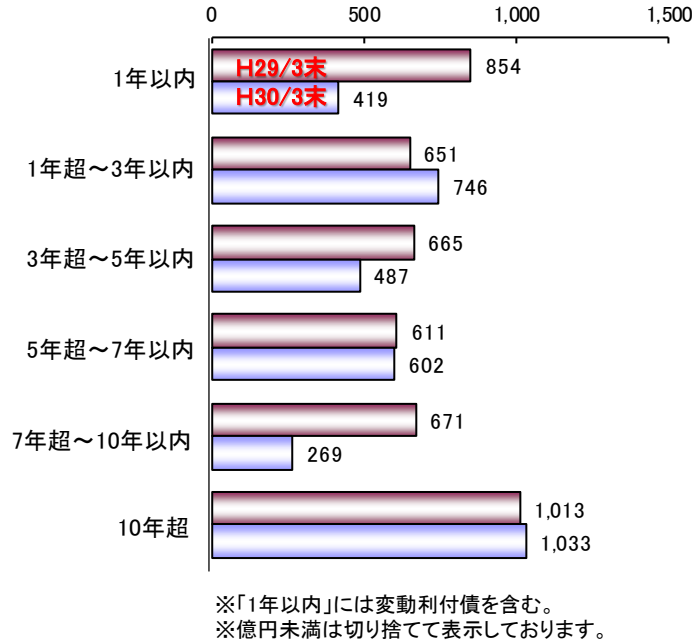
「その他」の内訳
 REIT 62
 その他の投資信託 639
 投資事業組合 14

2. 「その他有価証券」の評価損益



29/3末
 うち外国証券、投資信託等で「△4,907」、
 金利リスクヘッジのための
 債券ベアファンドで「△716」

3. 円建債券の残存期間別簿価残高



30/3末
 うち外国証券、投資信託等で「△3,500」、
 金利リスクヘッジのための
 債券ベアファンドで「△425」

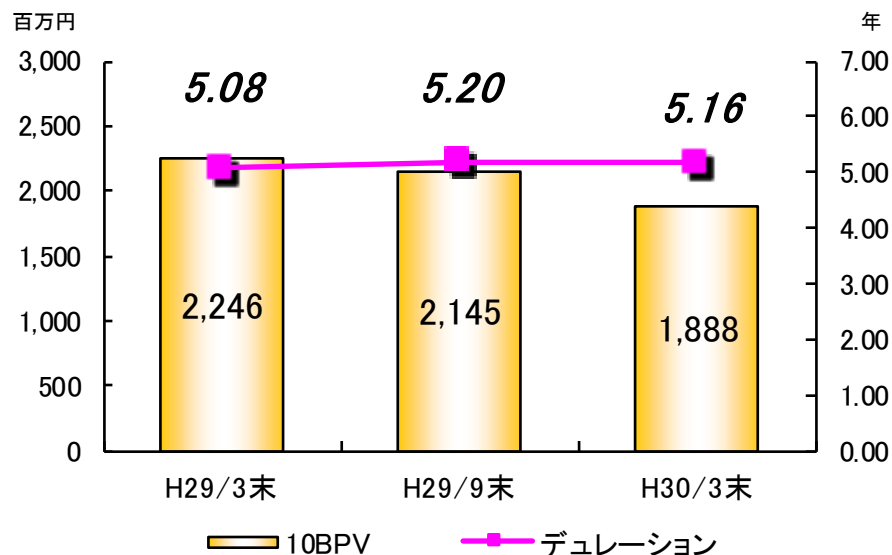
今後の金利見通しに基づき、
 債券ベアファンドを一部売却

うち「25」は金利リスクヘッジのための債券ベアファンド

※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。

5. 有価証券運用態勢の見直しと基本方針について

(1) 有価証券運用態勢見直しの経緯

- ・相場環境が刻々と変化していく中でも安定した利収計上と、含み益の拡大を実現するためのポートフォリオ構築が必要。
- ・一方で、相場の流れを読み、機動的な対応で収益機会の拡大も図らなければならない。

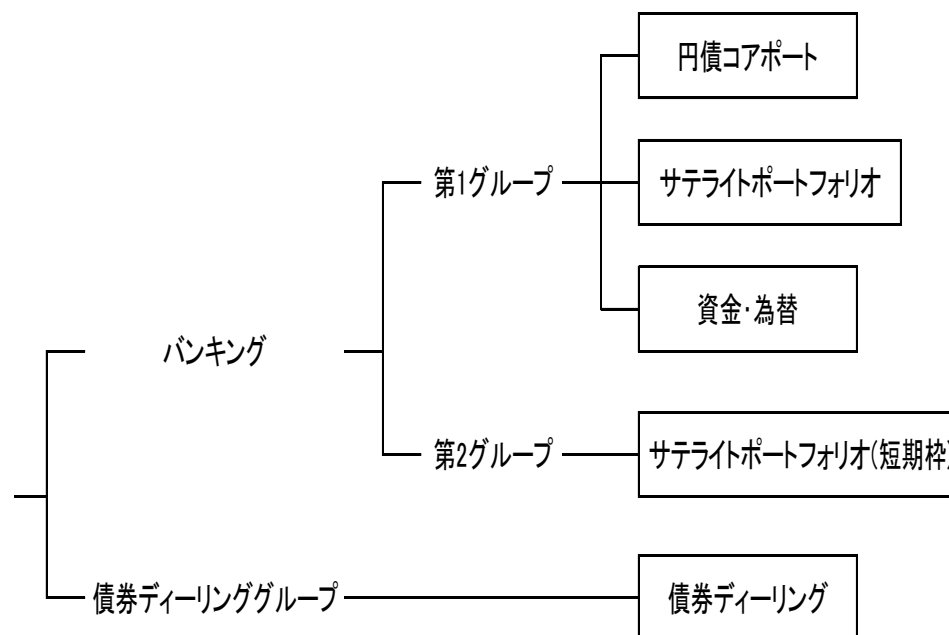
(2) 運用態勢見直し内容

- ・中長期的な利収計上や含み益拡大を目的としたポジションと短期的な売買益を目的としたポジションについて、収益面、リスク管理面、運用態勢面を明確に区分。
- ・中長期的観点から利収・分配金の計上を目指したポジションを「円債コアポート」、
「サテライトポートフォリオ」として区分し、新たに短期的観点からの収益計上を目指すポジションとして、「サテライトポートフォリオ(短期株)」を創設する。

(3) 運用態勢見直し後の方針

- ①円債コアポート
円債のみ(現物債、ヘッジ取引含む)の運用とし、将来的には利収で安定的な収益貢献が可能となるようなポートフォリオ構築を目指す。
- ②サテライトポートフォリオ
円債コアポート(ヘッジ取引含む)以外の投資商品で、継続的に利収・分配金の計上を目的とする。売買益は入替え等運用に付随したのものとして計上。
- ③サテライトポートフォリオ(短期株)
従来、主に円債や外債投信および株式投信で行っていた短期ポジションによる取引について、取引目的を明確にした上で取り組む。

<市場営業部組織態勢>



4. 自己資本比率の推移

【単体】

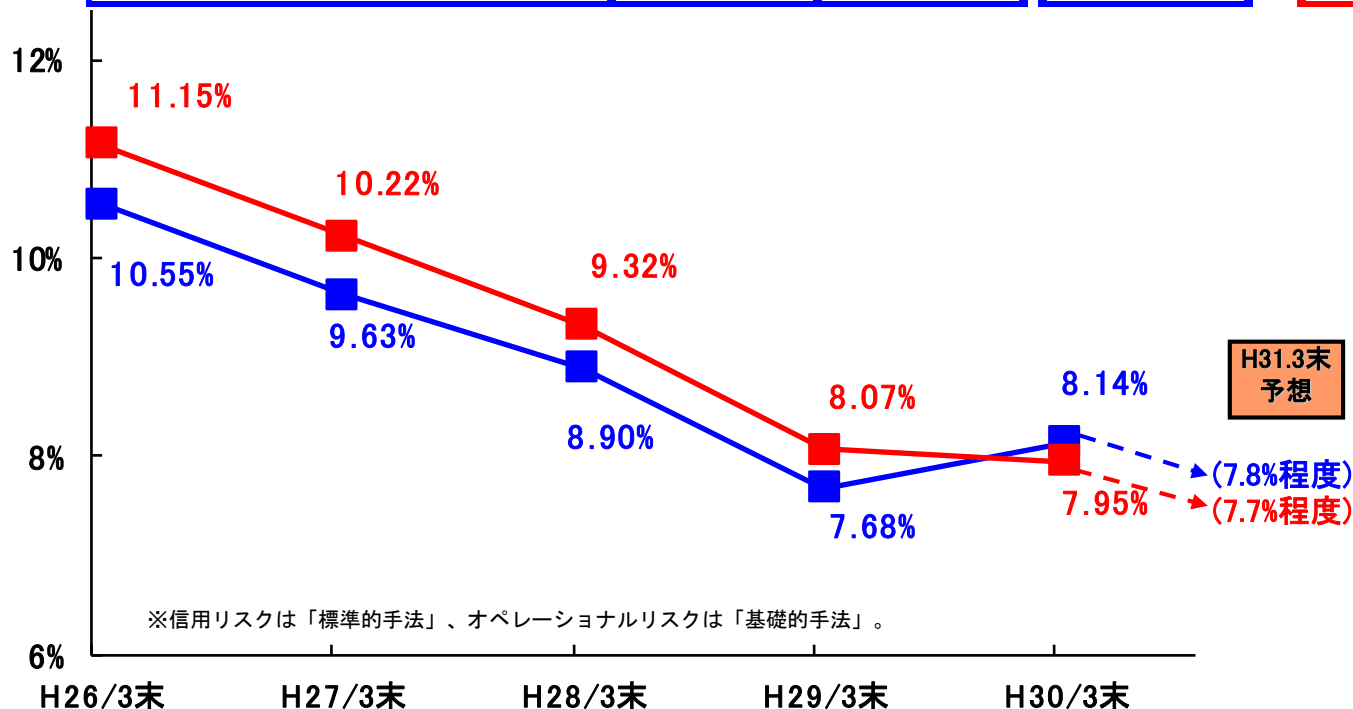
(単位: 百万円)

【連結】

(単位: 百万円)

		H29/3末	H30/3末	(H29/3末比)
自己資本	A	94,385	106,007	+11,622
(うち劣後ローン算入額)	B	1,750	1,500	△ 250
リスクアセット	C	1,227,789	1,301,436	+73,647
自己資本比率 (D=A/C)	D	7.68%	8.14%	+0.46%

	H29/3末	H30/3末	(H29/3末比)
自己資本	99,625	103,778	+4,153
(うち劣後ローン算入額)	1,750	1,500	△ 250
リスクアセット	1,234,213	1,304,011	+69,798
自己資本比率	8.07%	7.95%	△ 0.12%



<単体自己資本比率>

- ・完全子会社化した子会社からの配当金受領により自己資本は増加
- ・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

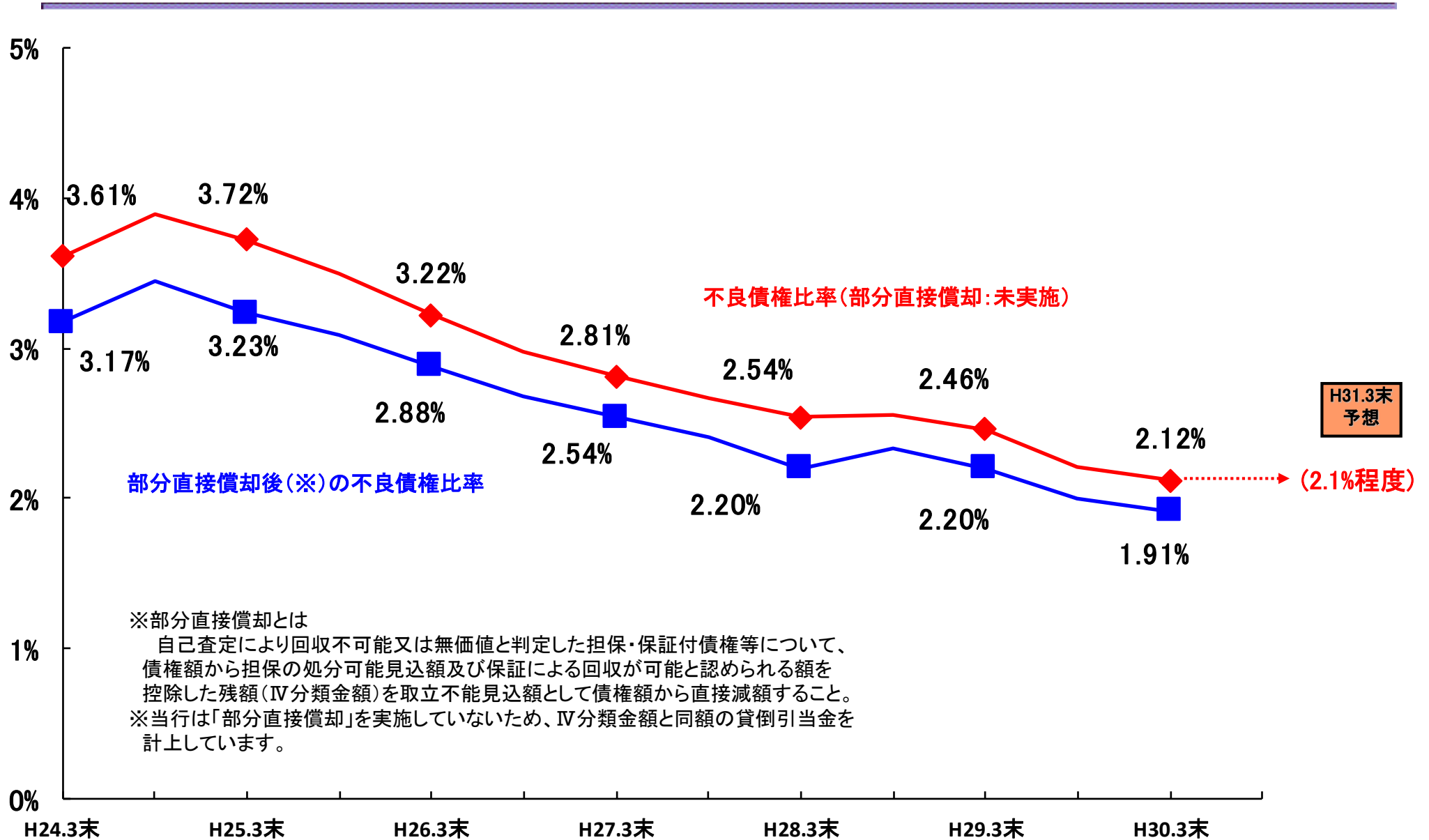
<連結自己資本比率>

- ・完全子会社化に伴い、これまで自己資本算入していた非支配株主持分(外部株主の持分)を連結消去したこと等により自己資本の増加が抑えられた
- ※非支配株主持分(外部株主の持分)は自己資本規制対象であり、資本算入可能額は年々逡減

<資本政策の基本方針>

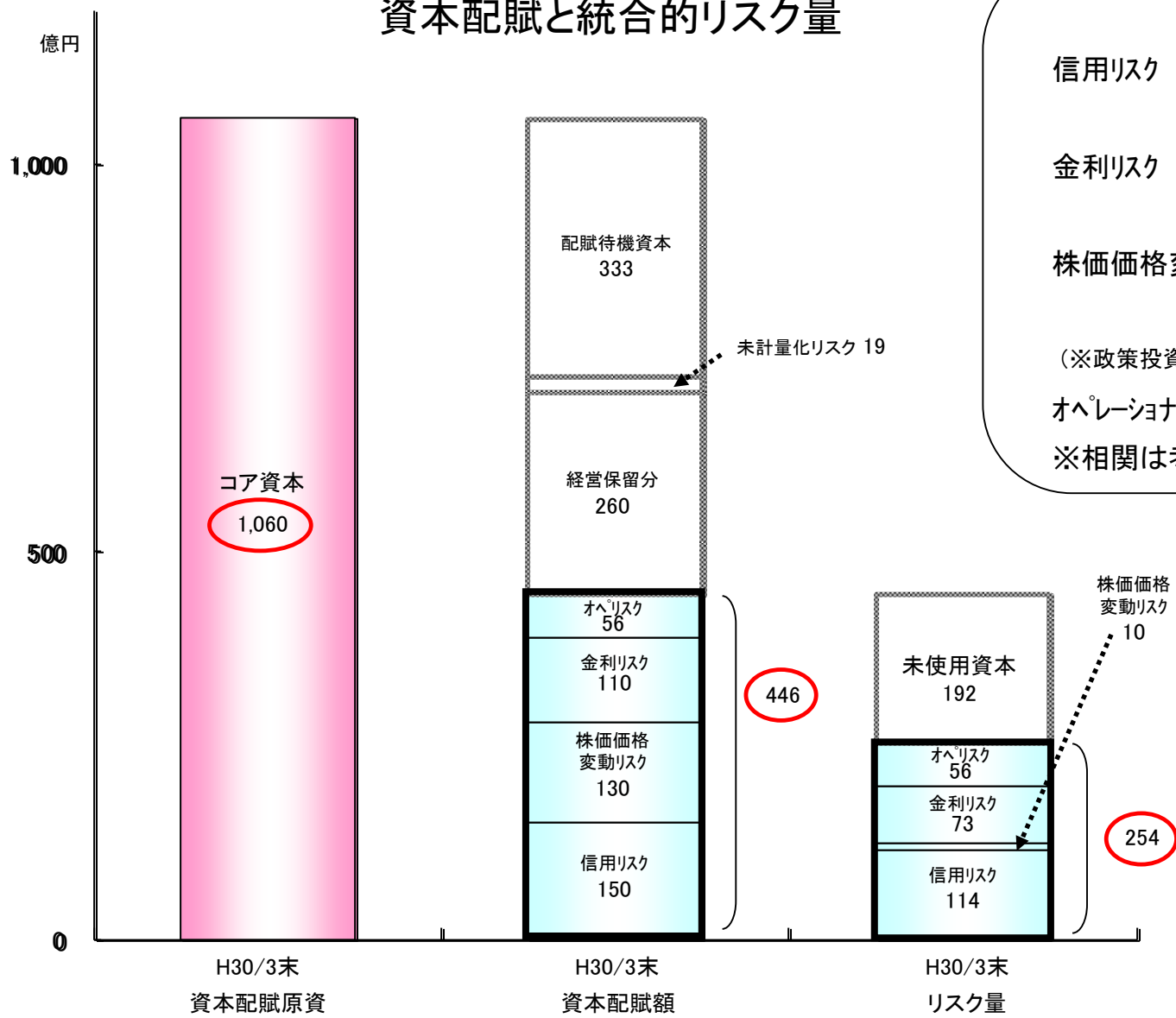
当行は経営の健全性維持の観点から、内部留保の充実を図り必要な経営体力を維持していくとともに、持続的な株主価値の向上を図る観点から資本効率を意識した資本政策を実施していきます。また、配当につきましては、長期にわたる安定的な経営基盤の確保に努め、安定配当を行うことを基本方針としております。

5. 不良債権比率の推移



6. 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%

(※政策投資株式のリスク量=政策投資株式VaR-その評価損益)

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(H30/3末)

金利リスク量 (億円)	自己資本 (億円)	アウトライヤー比率
26 (27)	1,060 (943)	2.49% (2.92%)

※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

※億円未満は切り捨てにて表示

7. 平成30年度業績見通し

(単位:百万円)

項目	番号	平成29年度	平成30年度 予想	前年比	備考	
					備	考
業務粗利益	1	32,972	26,890	△ 6,082		
資金利益	2	34,035	24,900	△ 9,135		うち子会社配当△8,198
資金運用収益	3	34,537	25,200	△ 9,337		
貸出金利息	4	18,443	18,890	+447	+2.4%	貸出金平残 +6.9%
(※貸出金利息【除く地公体・東京】)		(17,149)	(17,710)	(+561)		" 利回り △ 4.2%
有価証券利息配当金	5	15,899	6,210	△ 9,689	△ 60.9%	有価証券平残 △ 14.8%
						" 利回り △ 54.0%
預金等利息	8	431	270	△ 161		
役務取引等利益	10	2,257	2,430	+173		預かり資産関係手数料 +237、ローン関係保証料+129
特定取引利益	13	17	30	+13		
その他業務利益	14	△ 3,338	△ 470	+2,868		
経費	15	22,676	22,790	+114		人件費 △209 物件費+311(業務効率化施策等の投資)
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	16	10,296	4,100	△ 6,196		
クレジットコスト	17	△ 423	700	+1,123		クレジットコスト / 貸出金平残 = 0.04% (前年比 +0.06% ポイント)
一般貸倒引当金繰入額	18	0	△ 100	△ 100		
個別 " "	19	0	660	+660		
債権売却損等	20	64	140	+76		
貸倒引当金戻入益	21	487	0	△ 487		
その他の臨時損益	22	558	△ 100	△ 658		退職給付数理差異償却 +216、株式等売却益 △130
経常利益	23	11,278	3,300	△ 7,978		
特別損益	24	2,120	540	△ 1,580		退職給付信託設定益△2,224、固定資産処分益+594
法人税等・法人税等調整額	26	801	1,240	+439		
当期純利益	27	12,597	2,600	△ 9,997		

※ 百万円未満は切り捨てて表示しております。
 ※ 主な項目を表示しております。

		平成29年度	平成30年度 予想	前年比
貸出金全体	平残	1,471,560	1,574,000	+102,440
	利回り	1.253%	1.200%	△ 0.053%
	利息	18,443	18,890	+447
預金等全体	平残	2,180,282	2,240,000	+59,718
	利回り	0.019%	0.012%	△ 0.007%
	利息	431	270	△ 161

《貸出金平残計画前年度比》

佐賀・長崎(除く地公体)	26,000
福岡(除く地公体)	44,000
東京(除く政府系)	△ 6,000
地公体向け	△ 11,000
政府系向け	49,000
合計	102,000

8. 預貸金の状況(平成30年度予想)

1. 貸出金の状況

(予想) (単位:百万円)

		平成29年度	平成30年度	前年比	
貸出金全体	平残	1,471,560	1,574,000	+102,440	
	利回り	1.253%	1.200%	△ 0.053%	
	利息	18,443	18,890	+447	
うち事業性	平残	881,730	939,000	+57,270	
	利回り	0.983%	0.969%	△ 0.014%	
	利息	8,668	9,100	+432	
うち佐賀・長崎・福岡	平残	767,817	831,710	+63,893	
	利回り	1.089%	1.055%	△ 0.034%	
	利息	8,365	8,780	+415	
うち住宅ローン	平残	343,334	348,410	+5,076	
	利回り	1.220%	1.173%	△ 0.047%	
	利息	4,189	4,090	△ 99	
うち消費者ローン	平残	47,932	49,800	+1,868	
	利回り	7.436%	7.590%	+0.154%	
	利息	3,564	3,780	+216	
貸出金全体 (除く地公体向け・東京支店)		平残	1,205,156	1,275,300	+70,144
		利回り	1.422%	1.388%	△ 0.034%
		利息	17,149	17,710	+561

※平成29年度の前年比

+64,767
△ 0.047%
+376

※平成29年度の前年比

+78,283
△ 0.073%
+299

2. 預金等の状況

(予想) (単位:百万円)

		平成29年度	平成30年度	前年比
預金等全体	平残	2,180,282	2,240,000	+59,718
	利回り	0.019%	0.012%	△ 0.007%
	利息	431	270	△ 161
うち個人預金	平残	1,464,922	1,482,000	+17,078
うち法人預金	平残	564,189	586,000	+21,811

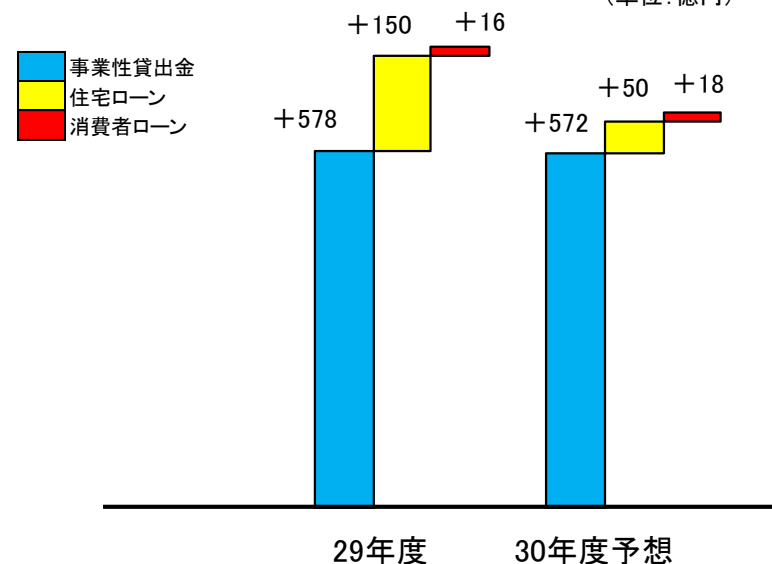
※ 百万円未満は切り捨てて表示しております。

※ 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。

《貸出金平残前年度比》

(事業性・住宅ローン・消費者ローン)

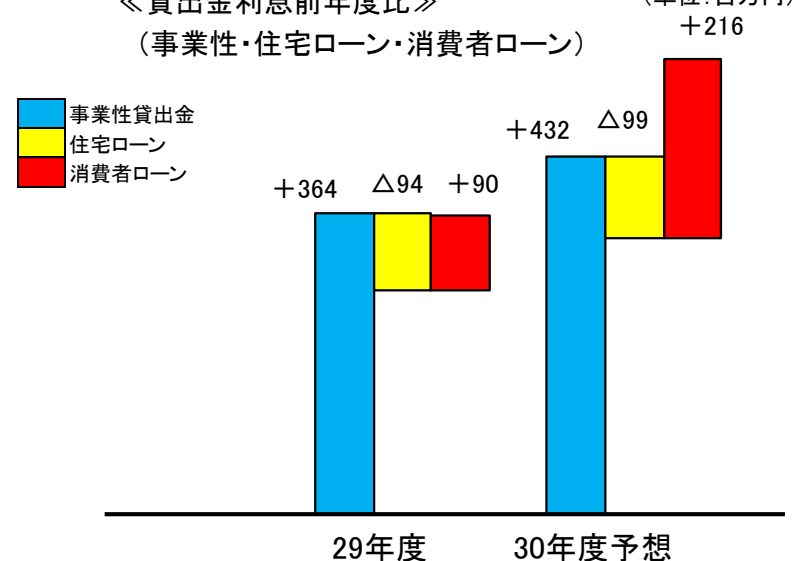
(単位:億円)



《貸出金利息前年度比》

(事業性・住宅ローン・消費者ローン)

(単位:百万円)



Ⅱ 今後の施策

第15次中期経営計画

- | | | |
|-----|-------------------------|----------|
| 9. | 第15次中期経営計画(H28年度～H30年度) | ・・・16～17 |
| 10. | 第15次中期経営計画二年目の達成状況 | ・・・18 |
| 11. | 「ハートフルプラス+運動」への取組み | ・・・19 |
| 12. | 事業性評価の取組み | ・・・20～21 |
| 13. | 「地方創生」に関する取組み | ・・・22～25 |
| 14. | 「全体生産性向上」の取組み | ・・・26～27 |
| 15. | 本部組織の改編 | ・・・28 |
| 16. | グループ会社の完全子会社化 | ・・・29 |
| 17. | 新たな金融技術活用のための取組み | ・・・30 |

9. 第15次中期経営計画(H28年度～H30年度)

1 新中期経営計画で目指す姿

「お客さまとともに、地域の未来を創造する銀行」を目指して

これまで当行は、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28年4月1日～平成31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、「お客さまとともに、地域の未来を創造する銀行」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) 事業性評価の取組みなどによりお客さまの成長をお手伝いし、成長の輪を地域全体に広げ、地方創生に貢献します。
- (2) お客さまと向き合う時間を増やし、質の高いサービスをご提供し、ライフパートナー・ビジネスパートナーとして、お客さまのニーズにお応えします。

第15次中期経営計画(続き)

3

基本方針に沿った具体的な取組み

- ①お客さまへの訪問や面談時間を増やし、真のニーズを把握し、お客さまの課題解決を図ります。
- ②事業性評価を通じて、お取引先企業の付加価値向上を実現します。
- ③パーソナルプラザ、コールセンターの機能強化、Web取引の拡大等、ダイレクトチャネルの更なる整備に取り組み、お客さまサービスと利便性向上を図ります。
- ④全ての行員を対象としたモチベーション向上に取り組み、頑張っている人を支援します。
- ⑤ワークスタイル(働き方)の変革により、働きやすい環境を整備します。

- ①創業支援、事業承継、M&A、ビジネスマッチング等、お客さまのご相談にお応えできる人財を高めます。
- ②成長分野(医療介護、アグリ等)へのコンサルティング能力を高めます。
- ③お客さまのライフプランに沿った、お役に立つ提案を行います。
- ④専門知識と人間力を兼ね備えた、お客さまから信頼される人財を育成します。
- ⑤ダイバーシティを推進し、多様な人材を幅広く活用します。

※ダイバーシティ...年齢、性別に関わらず幅広く人材を活用する考え方



- ①営業支援システム・タブレット等のツールを活用し、お客さまと向き合う時間を増やします。
- ②個々の能力を高め、お客さまの期待を超えるサービスをご提供します。
- ③本部組織のスリム化を進め、人材配置の最適化により現場力を高めます。
- ④各種会議や報告書の見直しによる行内業務の効率化を図ります。
- ⑤法令等遵守、各種リスク管理態勢を向上させ、お客さまの安心感をさらに高めます。

10. 第15次中期経営計画二年目達成状況

(単位:億円)

項 目	番号	平成27年度 (発射台)	平成29年度(二年目)			平成30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	13,676	15,128	14,715	△ 413	貸出金平残の差異要因		15,900	15,740	△ 160
						差異				
						①全体	△ 413			
						②地公体	△ 304			
						③東京支店	△ 255			
預金等平残	2	20,818	21,928	21,802	△ 126	①-②-③	+146	22,600	22,400	△ 200
実質業務純益 (※1)	3	53	56	102	+46	実質業務純益の差異要因		62	41	△ 21
						うち 貸出金利息	△ 2			
						うち 預金等利息	+ 0			
当期純利益	4	32	36	125	+89	うち 有価証券利息 (除く子会社配当金)	+ 4	40	26	△ 14
						うち 役員利益	△ 4			
ROE (※2)	5	2.81%	3.26%	10.20%	+6.94%	うち 経費要因	+ 12	3.40%	1.99%	△ 1.41%
						うち その他業務利益	△ 47			
						うち 子会社配当金	+ 84			
OHR (※3)	6	81.48%	80.98%	68.77%	△ 12.21%	上記以外	△ 1	79.10%	84.75%	+5.65%
						合計	+ 46			

※ 億円未満は切り捨てて表示しております。

※1 実質業務純益=コア業務純益+国債等債券5勘定戻

※2 ROE=当期純利益÷純資産平均残高

※3 OHR=経費÷業務粗利益

11. 「ハートフルプラス+運動」への取組み

当行のCS・ES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	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
H18年度	「お客さまアンケート」の実施	H25年度	「お客さまアンケート」の実施
H19年度	女性プロジェクト(現在のハートフルプラス+プロジェクト)の発足	H27年度	日経ヴェリタス『銀行リテール力調査・店頭サービス部門』で全国1位の評価
H21年度	当行のCS・ES活動の名称を現在の「ハートフルプラス+運動」へ若手行員プロジェクトの発足		人事制度の改定「一般職」を「地域総合職」へ
H22年度	「お客さま・従業員アンケート」を実施 全行ロールプレイング大会を開始	H28年度	女性活躍推進企業として「えるぼし」認定を取得 「ハートフルエピソード集」の発行
		H29年度	子育てサポート企業として「プラチナくるみん」認定を取得

H30年度「ハートフルプラス+運動」

全行統一活動テーマ：「CS・ES向上を軸とした好循環の構築、営業力(=現場力)強化・業績向上を実現しよう」

- (1) 創造的な仕事や自ら学ぶ時間の活用により、様々な分野の知識を習得し、個々人のスキルを着実にアップしていくことで、お客さまニーズに応える質の高いサービスをご提供します。
- (2) 事業性評価の取組みにより、お客さまの成長や本質的な課題解決をお手伝いし、お客さまとの揺るぎない信頼関係を構築するとともに、当行の営業基盤である佐賀・福岡・長崎を一体の経済圏として捉えた、お客さま同士を繋ぐ営業活動を展開していくことで、地方創生・地域全体の発展に貢献します。

<実践および進捗確認等>

- ・ 各部室店でアクションプランを作成し、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。
- ・ 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
- ・ 店頭モニタリング調査結果やロールプレイング大会、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。

12. 事業性評価の取組み

事業性評価の取組み

(1) 取組方針

「事業性評価」の取組みについては、平成27年度より最重要課題として取組んでおり、平成28年4月に「事業性評価推進室」を頭取直轄の組織として設置、営業店の取組支援や本部の各専門部署と連携した取組みを行う態勢を整えました。

「事業性評価」の取組みを通し、お客さま・当行が一体となって事業の付加価値向上へ結びつけ、地域経済の活性化や地方創生の実現を目指します。

(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
(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。)

(3) 取組活動

- ◆ 事業への正しい理解(成長の芽、強み・弱み、ニーズ、課題等)
- ◆ 将来像を共に描く
- ◆ 適切なソリューションの提供と実現支援

【事業性評価取組イメージ】



【平成29年度 事業性評価取組状況】

	事業性評価取組件数	ニーズ・課題に対する提案件数
全店合計	700	1,123
(内佐賀・長崎)	349	555
(福岡)	351	568

平成29年度については、700社に対して事業性評価シートに基づいた累計1,123件の各種提案を行いました。

さまざまなライフステージにあるお取引先の状況に応じて、ご融資だけではなく、事業の付加価値向上につながる幅広い提案を積み重ねる事に主眼を置いた活動を行っており、ご提案内容としては、ビジネスマッチングや、事業承継対策、補助金申請支援の他、外部機関と連携した、海外現地法人へのご融資などに取組みました。

(※具体的事例については次頁記載)

事業性評価の取組み(続き)

事業性評価の 取組み事例

【事例1】投資ファンドを活用した地方創生への取組みについて

「佐賀の恵みと出会う場所」というコンセプトのもと、地場産品にこだわった産直市場を開設された事業者さまに対して、雇用の創出や地場産品の販売および地域情報の発信など地元には大きな経済波及効果をもたらす地方創生の取組みであることから、当行グループ会社である㈱佐銀キャピタル&コンサルティングの運用する投資ファンドより普通社債の引受けにて資金調達のご支援を行いました。



【事例2】特許(知的資産)などを保有する企業さまへのご支援

特許庁の「中小企業知財金融促進事業」を活用し、照明器具に関する特許を取得されている事業者さまに対して「知財ビジネス評価書」の提供を通し、製品の市場性・成長性などを評価した上での資金調達(融資)につなげる取組みを行いました。

また、当行は九州経済産業局の推薦により「金融機関伴走型知財経営定着支援事業」の集中支援機関として知財金融の普及・推進を目的とした行員向け勉強会を開催しました。

【事例3】地域経済を牽引されている企業さまへのご支援

平成29年7月に施行された「地域未来投資促進法」に基づき、地域経済を牽引されている企業さまを国が「地域経済牽引企業」として選定する際、当行からも食料品製造業ほか複数のお取引先さまをご推薦させて頂き全て認定を受けられました。

地域経済牽引企業については、全国にて2,148社、佐賀県33社、長崎42社、福岡県74社、認定を受けられています。



【事例4】海外へ進出されている企業さまへ現地での設備投資(工場増設)のご支援

インドの現地法人にて建設資材(コンクリート製品)を製造されている企業さまへ、現地の需要拡大に伴う設備増設(第二工場建設)資金について㈱国際協力銀行(JBIC)との協調による融資取組みを行いました。その他、当行では海外現地法人の設立や海外への販路拡大など外部機関と連携しながら多様化するお客さまの海外事業展開を支援しています。

13. 「地方創生」に関する取組み

1. 「地方創生」に関する取組み

「活力ある地域未来の創造」を目指し、地方創生に貢献する。

「お客さまの付加価値向上」の取組み

本部と営業店が連携し、事業性評価の視点でお客さまへの理解を深め、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取り組む。

「地域価値向上」の取組み

自治体や地域と連携し、事業性評価を通じた取組み支援により、「お客さまの付加価値向上」を実現し、ひいては地域の活性化や地域全体への効果の波及等、「地域の価値向上」に繋げていく。

「地方創生の実現」

2方向からの取組みで、地域の核となる企業の増加や、将来性ある起業・創業の増加等を実現。これらの積み重ねにより地域経済・産業の活性化、雇用の創出をもたらし、地域社会の発展に繋げていく。

《行内体制の強化》

営業支援部内に専任部長1名、専任担当者8名を配置、本部と営業店、佐賀銀行グループが連携した活動を行う。

「地方創生」に関する取組み(続き①)

2. お客様の付加価値向上・地域の価値向上に向けた取組み

(1) 地方公共団体への取組み

各自治体の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の実現に向けた取組みを協働で進めるため、佐賀県及び12市町と連携協定を締結。活力ある地域未来の創造＝地域社会の発展を目指しております。

(2) 太良町との取組み

平成29年4月、太良町定住促進整備事業の発注者である太良町と連携し、同事業に参画される事業法人様と、快適な住まい環境を創出し太良町の定住人口の増加や地域の活性化を図ることを目的に、PFI法を活用した融資契約を締結し、ふるさと子育てまちづくりに貢献しております。

(3) 海外販路支援の取組み

「佐賀の酒と有田焼」をコンセプトにし、香港にて佐賀県食材を提供する「佐楽」の運営会社に対し、「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」の活用等により支援を行っております。

(4) 地場産品販売・地域情報発信の取組み

「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」を活用し吉野ヶ里歴史公園近くの産直市場の出店を支援いたしました。地場産品販売及び地域情報を発信する拠点となり地元に必要な経済波及効果をもたらす取組みとして支援しております。

(5) 佐賀大学との取組み

平成29年12月、当行と佐賀大学及び佐銀キャピタル&コンサルティングにより地域を中心とした産学金連携を推進するため「産学金連携の推進協力をに係る協定」を締結しました。相互に協力して佐賀大学の研究成果等を地域社会に還元し緊密な情報交換を行うことにより地域社会の発展に貢献していくこととしています。

3. 国内ビジネスサポート

(1) ビジネスマッチングの取組み

- ・地方銀行フードセレクション：参加 55行中、2年連続最多となる53社のお客様にご出展いただきました。
- ・北部九州ビジネスマッチング協議会：当行、十八銀行、筑邦銀行共同での、商談会、経営相談を通じお取引先を支援いたしました。
- ・佐賀・福岡ビジネス交流会：平成29年度は、2回開催し、佐賀県内事業者さまの福岡都市圏への販路開拓に向けたお手伝いをいたしました。

(2) 事業承継

- ・平成29年度 事業承継セミナー1回実施、個別提案件数214件
- ・公的機関との業務連携、協力体制を整備

4. 海外ビジネスサポート

(1) 佐賀県、JETRO等関係機関と連携した「産官学金」による支援

(2) コンサル、外国銀行など16社との「業務提携」による支援

(3) 海外視察商談ミッション派遣(台湾、香港)

- ・「台湾商談・視察ミッション」／製造業
- ・「香港FOOD EXPO2017」出展参加/食品

(4) 香港に佐賀ダイニング「佐楽」オープン。

(5) セミナー、商談会、研究会開催

- ・「外国人技能実習生制度セミナー」など開催
- ・「提携会社等との訪問による海外ビジネス出前相談会」など開催
- ・「台湾食品バイヤーの招聘商談会」など実施
- ・「ものづくりグローバル研究会」「食品グローバル研究会」の定期開催

「地方創生」に関する取組み(続き②)

地域資源を活用した地域活性化支援

佐賀ダイニング「佐楽」を香港にオープン

『美味しい「佐賀の食材と日本酒」を素晴らしい有田焼で楽しむ！』をコンセプトとした佐賀産品紹介の和食レストラン



【当行取組み】

- ・当行関連会社SCC第三号ファンドを活用
- ・継続して佐賀県産品を紹介することで取引先の海外販路拡大を図る。
- ・今後、「佐楽」で年間を通じて商談会を開催予定。

・佐賀県産品の販路拡大のみならず、店内大型ディスプレイには佐賀の文化・観光情報を紹介



・店内には有田焼ほか佐賀が誇る産品を展示。



地方銀行フードセレクション・食品商談会基礎講座

平成29年9月より、6回に亘りフードセレクションへ向けての勉強会開催



いざ、フードセレクションへ！

地方銀行フードセレクション



首都圏を中心に全国から12,000人を越えるバイヤーが来場！！

出展者と当行、自治体が一体となりバイヤーへPR！

- 開催日：平成29年11月9日～10日
 - 場 所：東京ビックサイト
 - 参加数：53社(41ブース)
- 2年連続最多の参加数
(参加55行中)**



フードセレクション終了後



平成29年12月より3回に亘り、商談アフターフォロー等の勉強会を開催！

商談成立 105件
商談継続 544件
(平成30年3月末時点)

「地方創生」に関する取組み(続き③)

地域資源を活用した地域活性化支援

「ホテル・レストラン向け食の商談会」開催

平成29年6月16日 当行と十八銀行、筑邦銀行と3行で構成する「北部九州ビジネスマッチング協議会」主催にて、「地域ならではの食材」を首都圏及び地方の有名ホテル、飲食店のバイヤー向けに紹介し、販路開拓支援に取り組めました。



「台湾商談・視察ミッション」派遣

- ・製造業取引先の台湾への販路拡大、現地拠点設置を目的に、台北・高雄で現地企業と個別商談会実施。
- ・現地貿易機関展示会や工場視察を通じ取引先の海外展開の一助に。



「佐賀県台湾プロモーション」参加

同時期に開催された佐賀県主催の「佐賀県台湾プロモーション」にも参加。



お客さまの付加価値向上に向けた各種セミナーの開催

「販路拡大セミナー」

佐賀県、佐賀市他共催にて、食品関連業者さま向けに、売れる商品づくり・ITを活用した6次産業化の取組・フードセレクションの魅力・補助金の紹介を行いました。(73名参加)



「海外展開支援施策セミナー」

海外展開支援機関が一堂に会して、様々な支援施策・補助金を紹介。別途、個別相談会も実施。



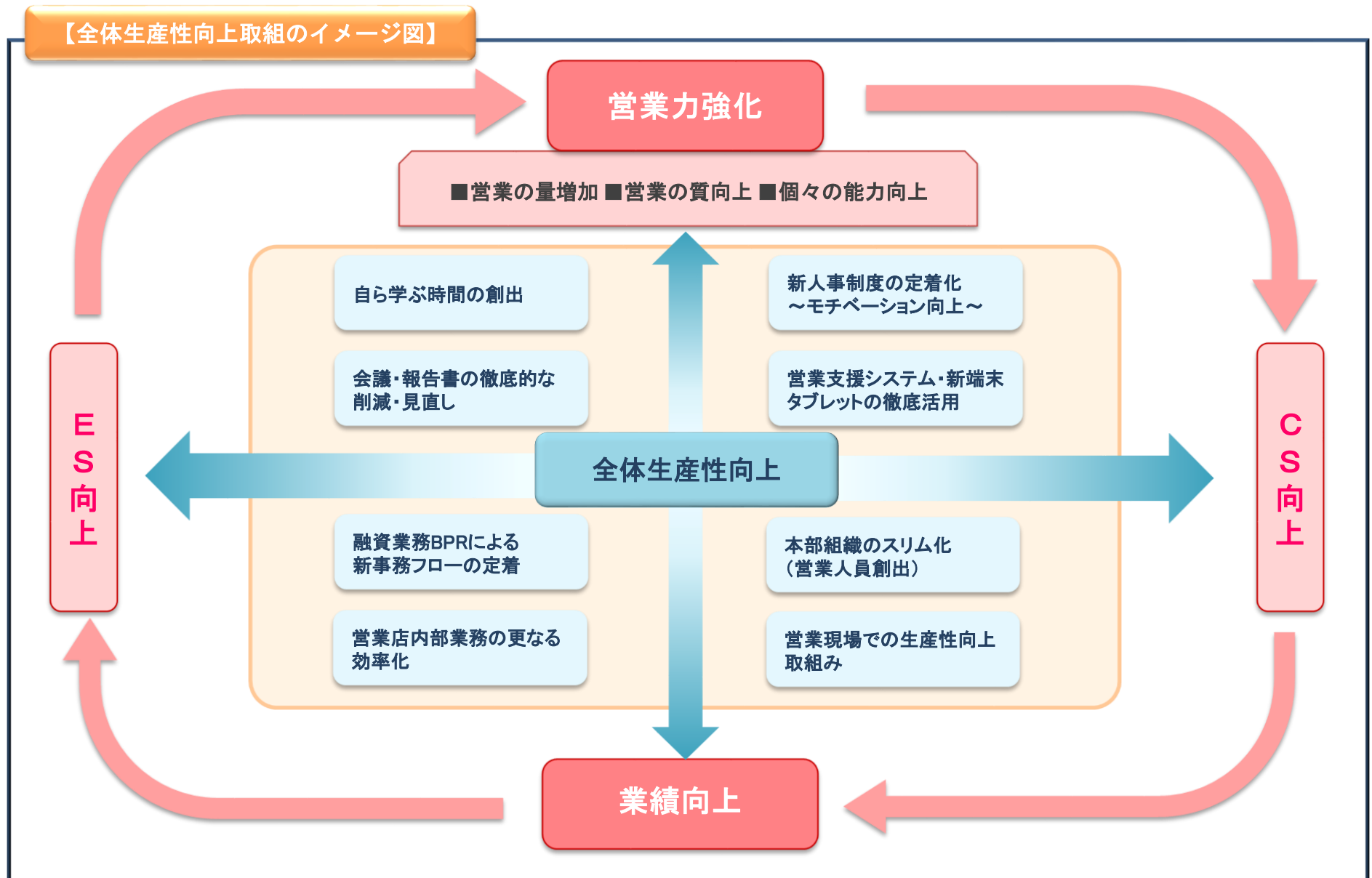
「香港」FOODEXPO2017出展参加

- ・佐賀県等と共催でアジア最大の食品展示会「FOOSEXPO2017」に「佐賀県ブース」出展参加。県内食品業者6社の商談を支援。
- ・期間中3日間で延べ209件の商談実施。アフターフォロー中。



来場者に自社製品をPRする県内調味料メーカー

14. 「全体生産性向上」の取組み



「全体生産性向上」の取組み(続き)

① For”S”プロジェクトチームの取組み

- ・これまで取り組んできた効率化施策について、運用上の問題点等を把握し、解決策を示すことで施策の定着化を図り、効果を発揮させる。
- ・営業店負荷業務について、営業店現場の目線で改善に向けた具体的な解決策を策定する。
- ・上記取組みを通して営業店における時間外労働削減、生産性向上に繋げる。

②本部業務BPRプロジェクト

- ・本部業務の抜本的効率化に着手(平成30年2月)
- ・本部業務量の30%相当(130人相当)の効率化を目指し、BPRを実施
〔業務の廃止・軽量化・RPAによる業務の自動化〕
- ・創出できた人員は、今後の新しい業務への対応や、より付加価値の高い業務へ
⇒多様化するお客さまのニーズに対応

《本部業務BPRスケジュール》

	H30.2	~	H30.5	~	H30.8	H30.9	~	H31.6	~	H32.7
フェーズ1 調査・分析	→									
フェーズ2 施策検討		→								
フェーズ3 施策導入				→						
フェーズ4 追加施策導入・定着化						→				

③営業人員の100名創出

		28年度実績	29年度実績	30年度見込	合計
運用	・営業人員の創出	40	8	53	101
	・専門職等 (本部専門職・本部融資集中チーム)	3			3
	・事業性評価担当 ・For”S”プロジェクトチーム	4			4
	・その他(人事諸施策ほか)	2		3	5
	合計	49	8	56	113
調達	・融資業務BPR ・営業支援システム	25			25
	・新卒採用(採用と退職の差)	1	△26	4	△21
	・店舗施策	5		35	40
	・預金業務の効率化	4			4
	・本部業務BPR ・事務センター効率化	4	1	10	15
	・営業店現場の生産性向上 ・基準人員による再配置	10	33	7	50
合計	49	8	56	113	

15. 本部組織の改編（H30.4.1およびH30.6.28）

平成30年4月1日付本部組織改編

《目的》

- ・「全体生産性向上の取組み」をスピード感を持って着実に進めていくため
- ・業務の合理化に合わせ「本部組織のスリム化」
- ・意思決定の迅速化
- ・人員配置の最適化

《主な内容》

- ・融資審査態勢を一体化し、情報や人員の集約化を図るため、福岡審査グループを審査グループ（佐賀）に統合
- ・業務集約化を進め、より効果的・効率的な業務運営を行うため、総務部を廃止し、業務管理サポート部や人事企画部へ移管

平成30年6月28日付本部組織改編

《目的》

- ・佐賀、福岡、長崎のネットワークを最大限活用した地域活性化のお手伝いや、お客さまサポート態勢のさらなる進化を図るため
- ・県境にとらわれない営業活動のさらなる活性化を図るため

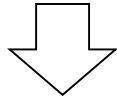
《主な内容》

- ・営業統括本部内の営業企画部と営業推進部、福岡本部推進部の3部を統合した営業統括部を新設し、佐賀、福岡、長崎の営業企画推進の全般を担う。

16. グループ会社の完全子会社化

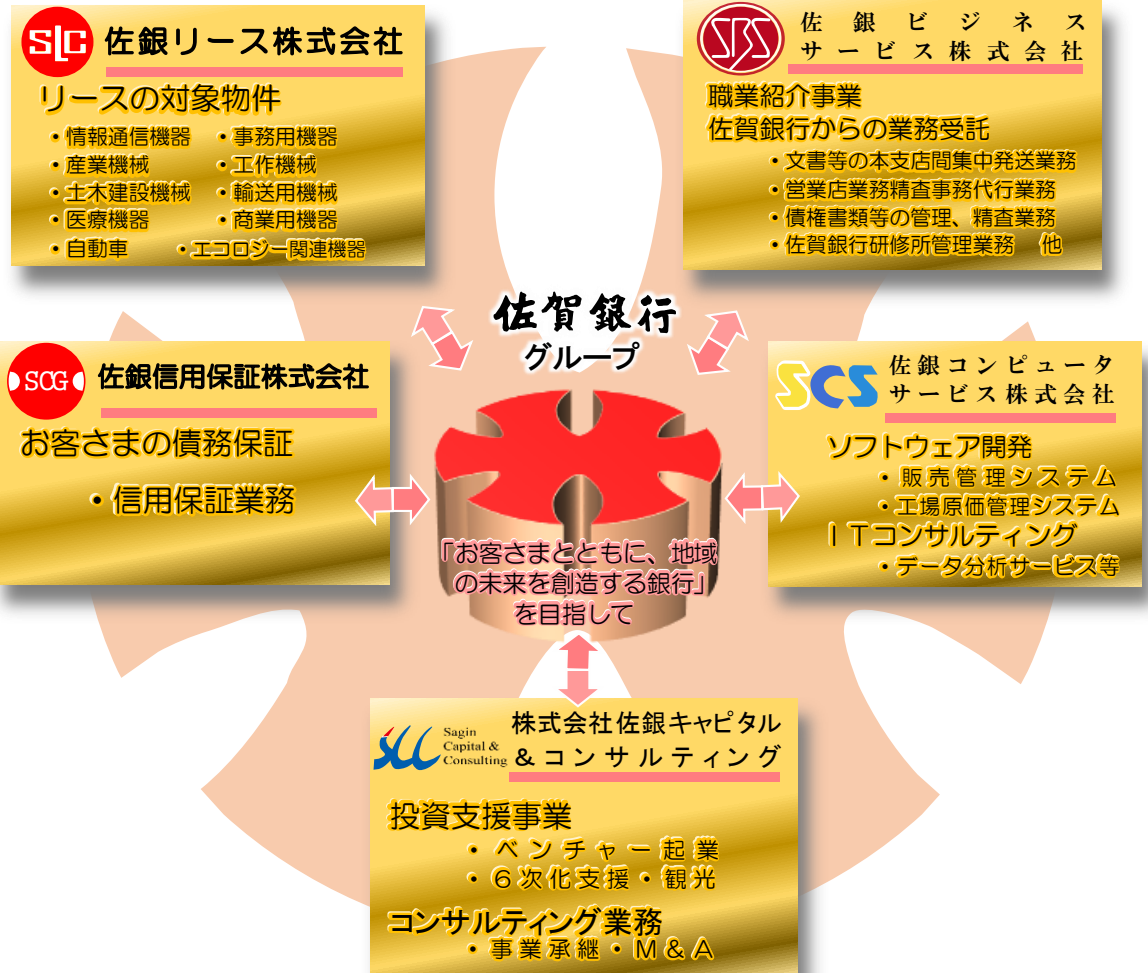
平成29年11月 グループ会社の完全子会社化の目的

金融業界を取り巻く環境が大きく変化中、
金融サービスを向上させていくためには、
グループ全体での収益力向上が必要



銀行グループ全体のガバナンス強化により、
グループ一体経営を迅速かつ効果的に実践
する体制を構築する

**緊密な連携によりグループ一体となって
お客さまの様々なニーズに最大限応える**



17. 新たな金融技術活用のための取組み

株式会社オプティムとの「戦略的包括提携」の締結(平成29年12月)

《戦略的包括提携の目的》

・相互の連携と協力により、AIやIoT等の技術を活用した取組みを推進し、地域のお客さまへ貢献するソリューションや銀行業務の効率化を実現するソリューションを創出することを目的とする。

- (1) AIやブロックチェーンなどの技術を活用した新しい金融サービスの開発
 - (2) 営業店窓口などでAIやITを活用したサービス向上の取組み
 - (3) AI、IoTによる銀行業務の効率化
 - (4) スマホなどを利用した金融サービスの提供
 - (5) 起業を目指す方、技術革新に積極的な企業、ベンチャー企業等への支援
 - (6) AIやビッグデータを利用したマーケティング支援
 - (7) AIなどのIT技術を利用した振り込め詐欺対策システム
 - (8) 事業者の経営効率化につながるAI、IoTの活用と支援の枠組み構築 など
- ・当行グループより株式会社オプティムへ3名を派遣

第2回AI・人工知能EXPOへの出展

日時:平成30年4月4日～6日

場所:東京ビッグサイト

出展内容:ATMコーナー監視システム

(AIカメラの活用によりお客さまの動作を検知し、振り込め詐欺の未然防止に努める)

※平成30年6月下旬頃から当行営業店にて実証実験を実施し、実用化を目指す。

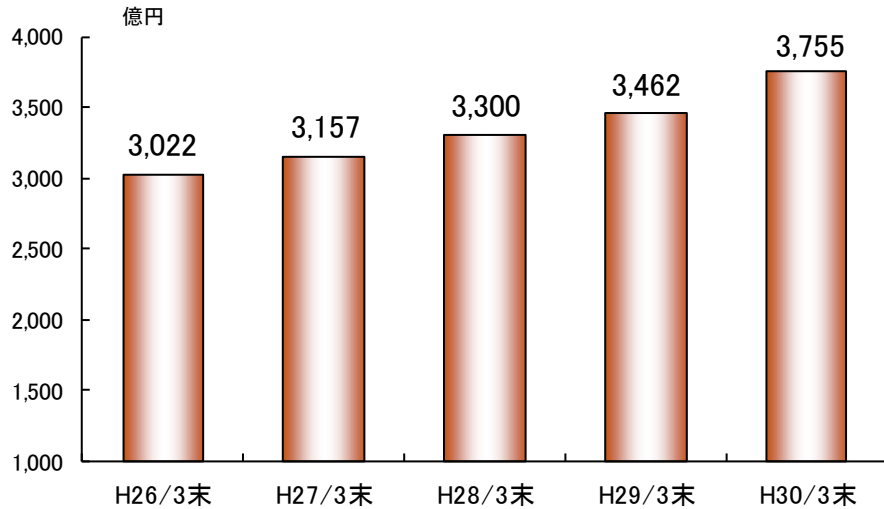


事業性貸出金と預金について

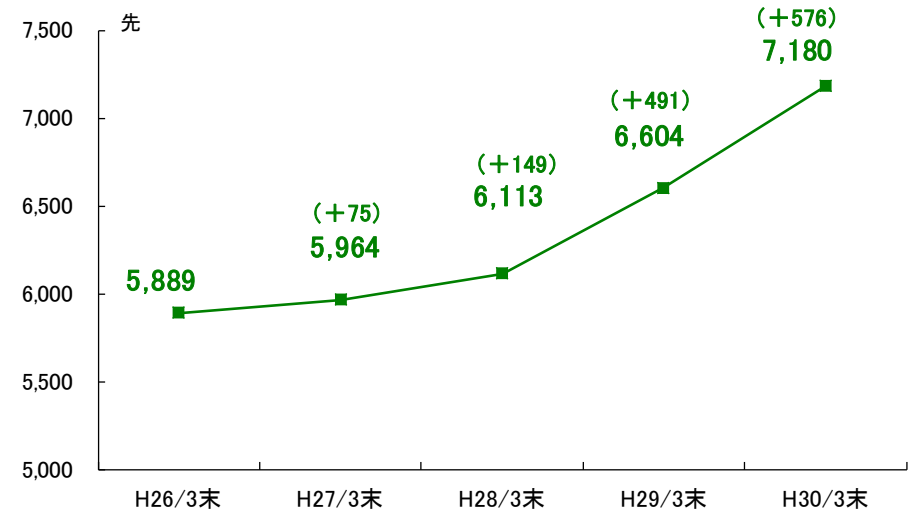
- 18. 佐賀・長崎地区の成果(事業性貸出金) ……32
- 19. 福岡地区の成果(事業性貸出金) ……33
- 20. 預金の増加策 ……34

18. 佐賀・長崎地区の成果(事業性貸出金)

1. 佐賀・長崎県内事業性貸出金残高推移



2. 佐賀・長崎県内事業者先数の推移



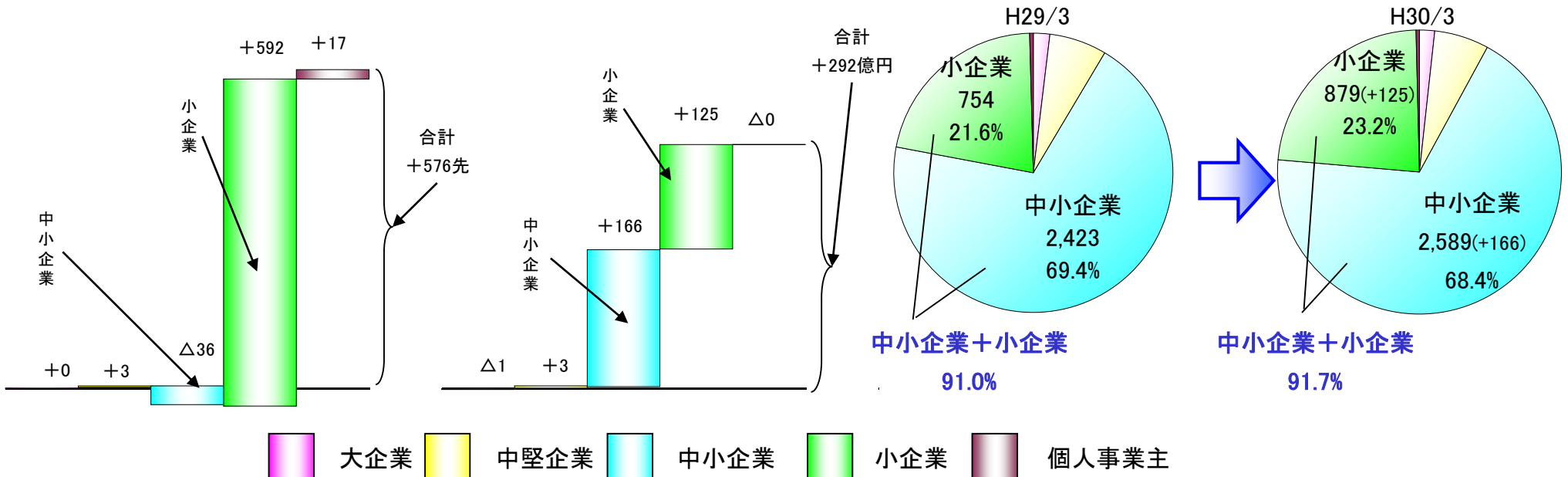
3. 佐賀・長崎県内 事業性貸出金規模別分析(H30/3)

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)

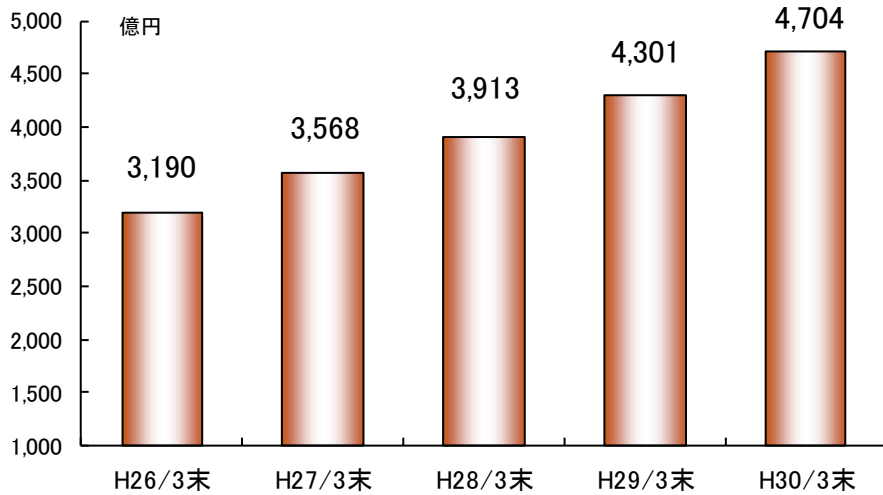
③規模別貸出金構成比(月中平残)

(単位:億円)

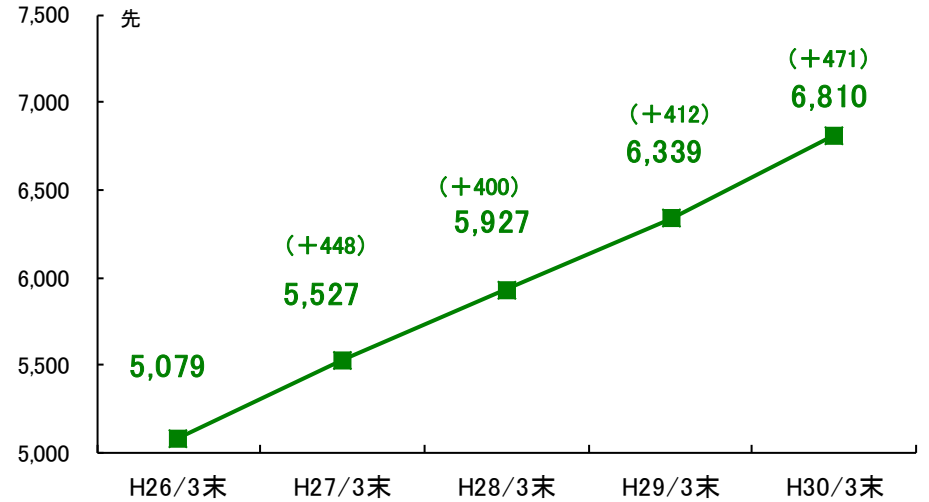


19. 福岡地区の成果(事業性貸出金)

1. 福岡県内事業性貸出金残高推移



2. 福岡県内事業者先数の推移



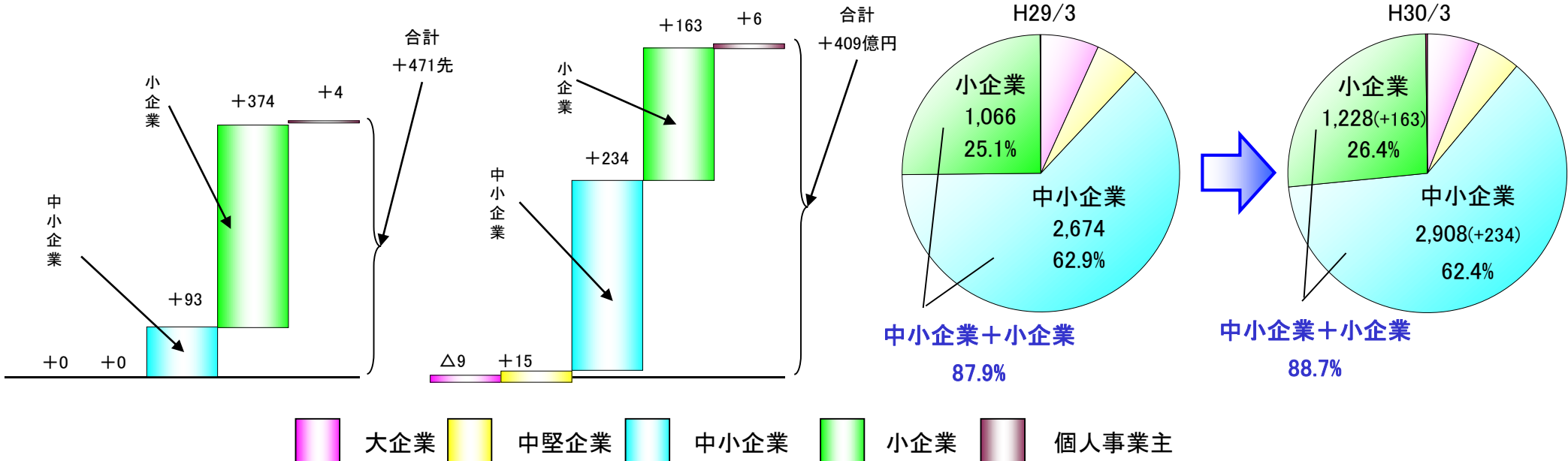
3. 福岡県内 事業性貸出金規模別分析(H30/3)

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)

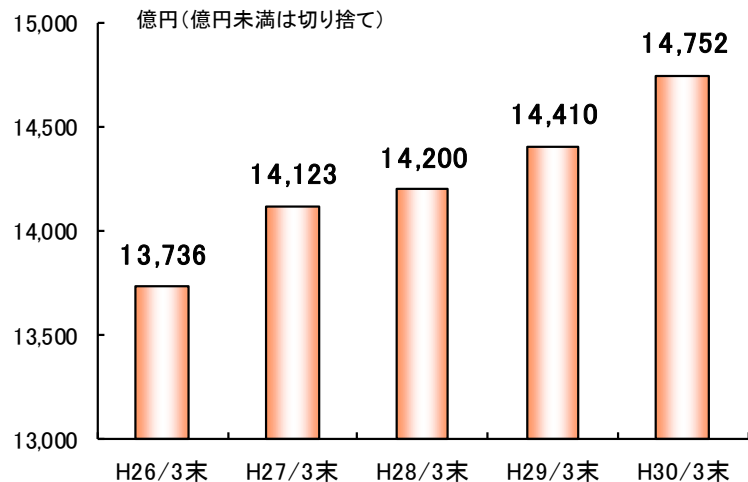
③規模別貸出金構成比(月中平残)

(単位:億円)



20. 預金の増加策～「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



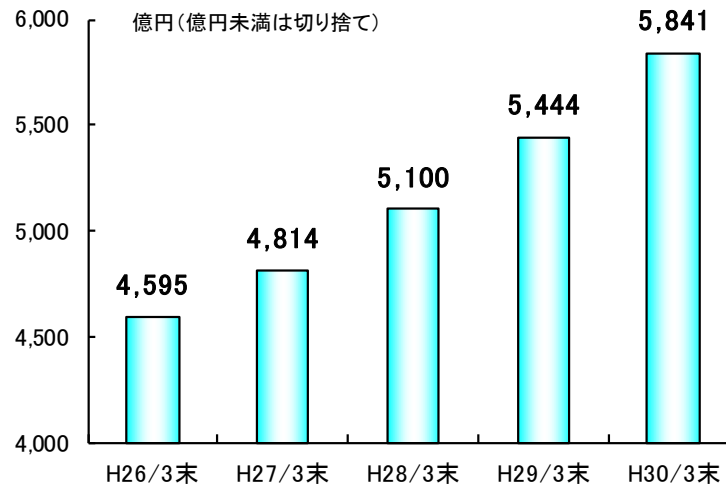
施策1: 営業店による推進

- 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(「ATMご利用手数料優遇サービス」、「年金受取予約、変更サービス」、「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)
- 相続関連業務の拡充(H30.10月遺言代用信託導入予定)

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(Web申込機能導入による利便性向上)
- パーソナルプラザの活用
- Web口座の取扱い、スマートフォンでの口座開設、残高・入出金明細照会機能の導入による若い世代の取り込み強化

(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

リテールおよび経費について

- 21. 個人のお客さま向けの取引チャネル・サービス ……36
- 22. 住宅ローンの状況と増加策 ……37
- 23. 消費者ローンの状況と増加策 ……38
- 24. 役務取引等収益の推移 ……39
- 25. 経費の状況 ……40

21. 個人のお客さま向けの取引チャネル・サービス

セルフ手続きを
希望されるお客さま

いつでも、どこでも、時間があるときに
説明を聞きたい
お客さま

休日や時間があるときに
ゆっくり説明を聞きたい
お客さま

平日の日中に
窓口でゆっくり説明を聞きたい
お客さま

ネット取引中心層

平日不在、勤労層

対面取引中心層



【ATM】

- 営業時間の拡大(7:00~21:00)
- 海外発行カード対応ATMの設置(H28.12)
- 当行本支店宛て即時振込時間の拡大(H28.11)
- 他行宛て即時振込時間の拡大

【インターネットバンキング】

- IB定期
- Web口座
- らくらくe投信
- 個人IBのWeb申込み(H28.10)
- らくらくe投信(スマホ取引)(H28.6)
- 「佐賀銀行アプリ」による口座開設(30.1)
- 「佐賀銀行アプリ」による残高・入出金明細照会(30.1)
- スマホ決済サービスの導入

【コールセンター】

- 休日営業
- ローンWeb契約(H28.4)
- 本人確認資料等疎明資料のWebアップロード(29.10)
- お申込みからご契約まで、原則ご来店いただくことなくお手続きが完了する「佐賀銀行カードローン」の導入(29.12)

【パーソナルプラザ】

- 平日時間外、休日も営業
- 車で30分以内で来店可能(佐賀県内)
- 佐賀県内4店舗、福岡県内3店舗展開

【営業店】

- チーフファイナンシャルアドバイザー(CFA)やマネーアドバイザー(MA)等、専門的な知識を持った行員によるご相談受付

- 資産運用、相続、事業承継
- 遺言信託、遺産整理業務
- 教育資金贈与専用口座
- 相続関連業務の充実



○ATMご利用手数料優遇サービス

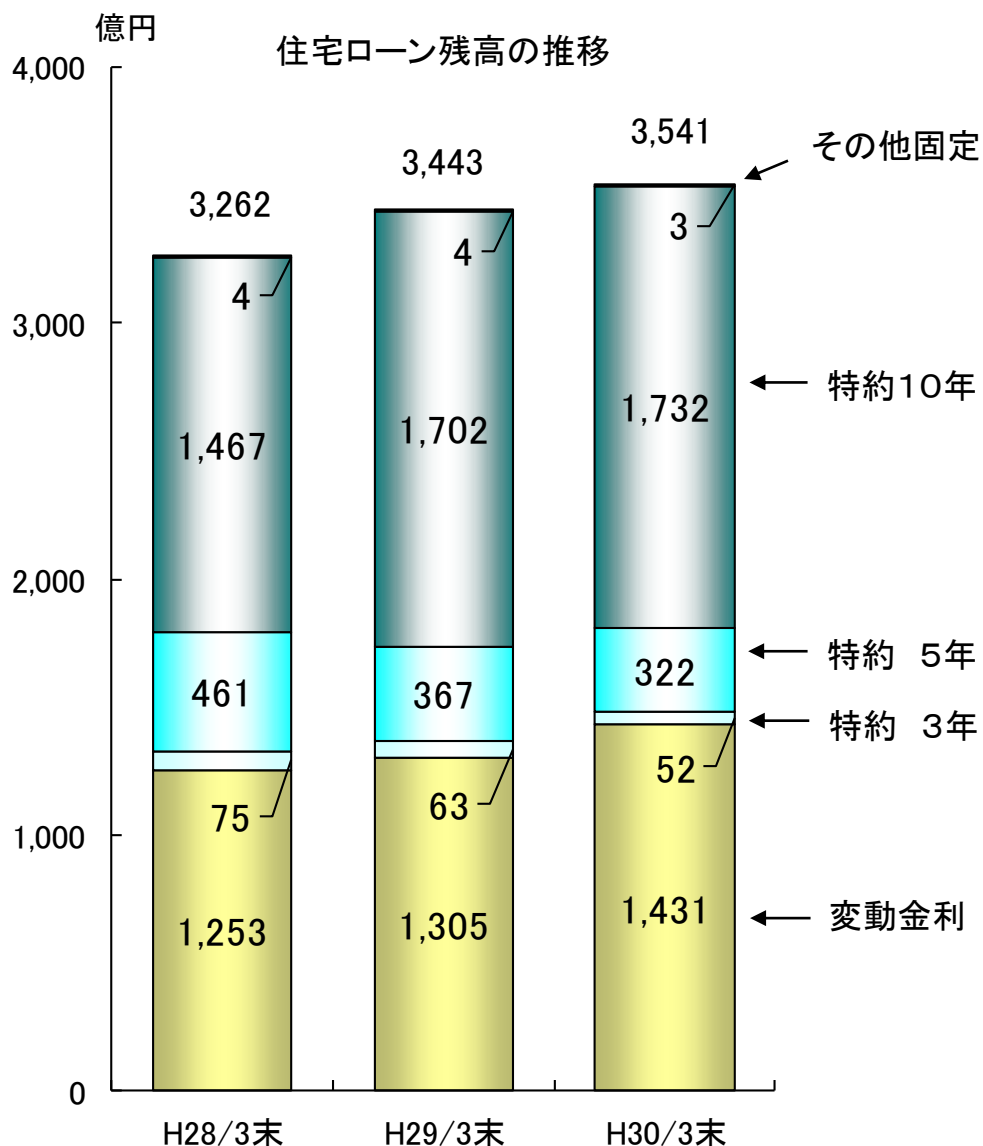
○moteca-de-nimoca(電子マネー機能付クレジットカード)

(○:平成30年3月現在実施しているサービス、●平成30年度以降実施予定のサービス)

22. 住宅ローンの状況と増加策

● H28年度までに実施済

● H29年度実施



※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>

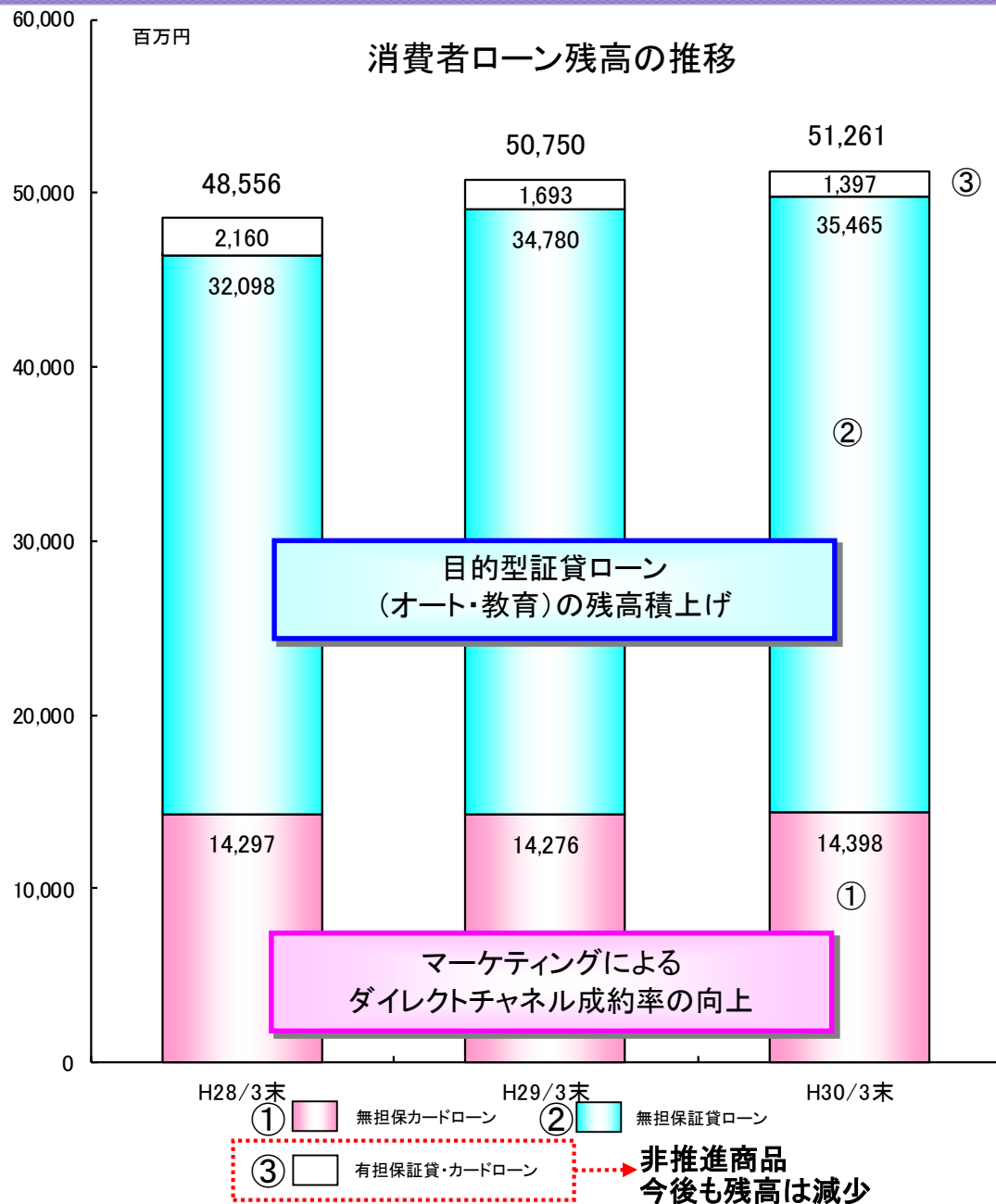
- マイホームセンターをパーソナルプラザとして支店化
佐賀県内4店舗、福岡県内3店舗
- 住宅業者との関係強化(提携ローンの対象業者拡大)
- プロジェクト案件への営業強化
- インターネット事前審査申込

<商品性の向上>

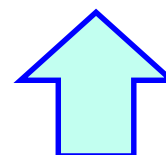
- 無担保住宅ローンの新商品取扱開始
- 優遇保証料による優良顧客取込
- 無担保住宅ローンの申込方法の簡素化(H29.1)
- 住宅ローンがん団信の導入(H29.10月導入済)
- 住宅ローン団信加入査定手続きのWeb化(H29.10月導入済)

23. 消費者ローンの状況と増加策

- H28年度までに実施済
- H29年度実施
- 今後取組んでいく施策



証貸ローンとカードローンのバランスを考慮した残高積上げにより利収の増加を実現する

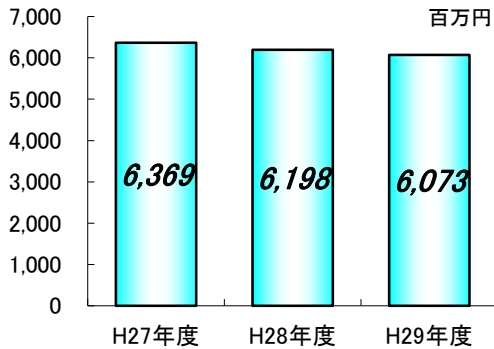


<増加施策>

- 消費者ローンのWEB契約開始 (H28.4)
⇒ 来店できないお客さまの利便性向上を図る
- ローン受付システムの稼働 (H28.9)
⇒ 受付業務の簡素化
- 本人確認資料等疎明資料のWebアップロードの開始 (H29.10)
- 佐賀銀行カードローンの導入 (H29.12)
- 証貸ローンの商品内容見直し (H30年度中)

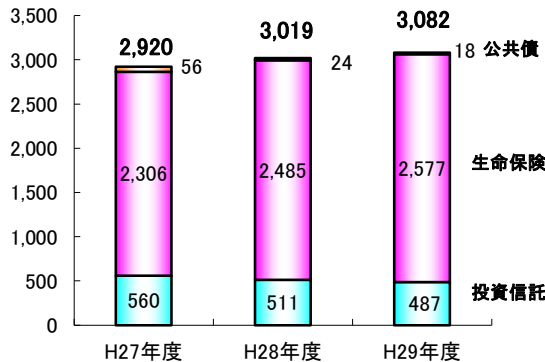
24. 役務取引等収益の推移

1. 役務取引等収益の推移

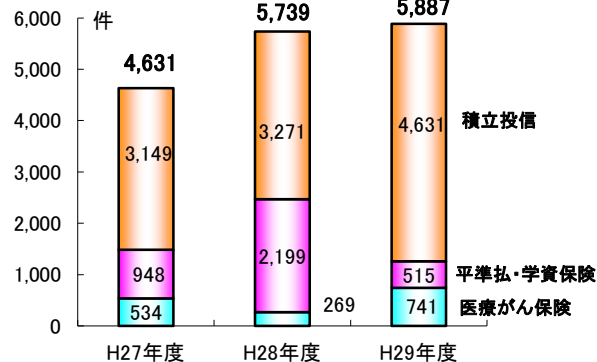


2. 預かり金融資産の推移

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)
- インターネット投信のスマートフォン・タブレット対応 (H28年6月)

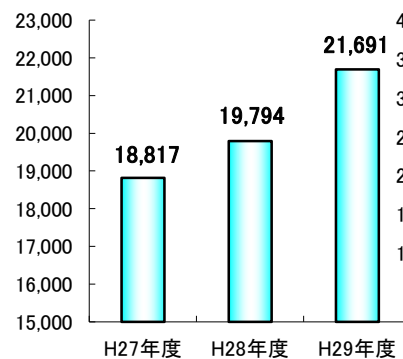
(2) 営業店のソフト面の充実

- ライフプランナー制度の制定 (H27年4月～) **H30/3 82名 (マネーアドバイザー 372名)**
- ※ライフプランナー…預かり資産や住宅・個人ローン等リテール営業のスペシャリスト
- お客さまセミナーの定期的開催 (3ヶ月に1回) **H29年度51回開催**
- 資産形成セミナーの実施 **H29年度89会場延べ1,430名参加**

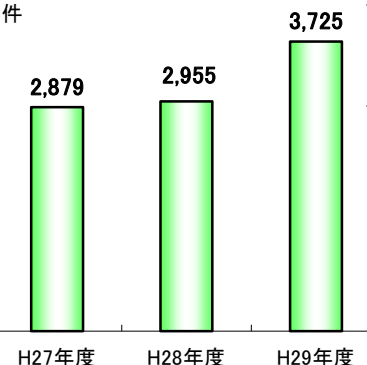
(3) 行員のスキルアップ

- 本部集合研修の実施 **H29年度延べ311名参加**
- サタデーカレッジ(自主研修)の実施 **H29年度延べ403名参加**
- 「窓口ロールプレイング大会」の実施 (H23年2月～)

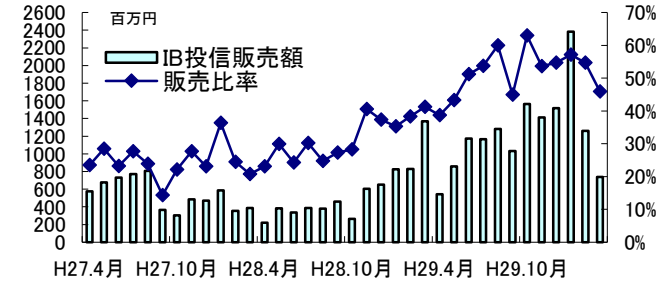
③投資信託口座数(残高あり)



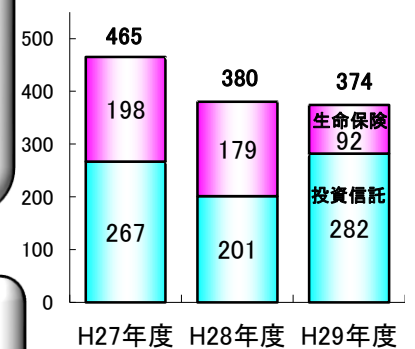
④NISA獲得件数



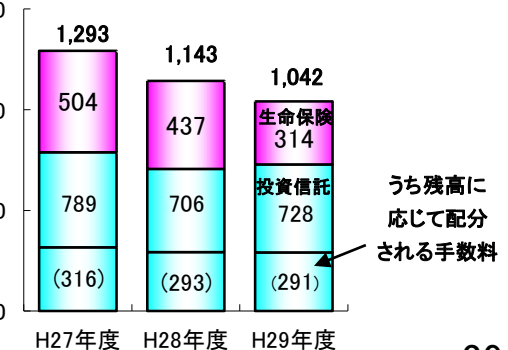
インターネット投信販売状況



⑤販売額(億円)

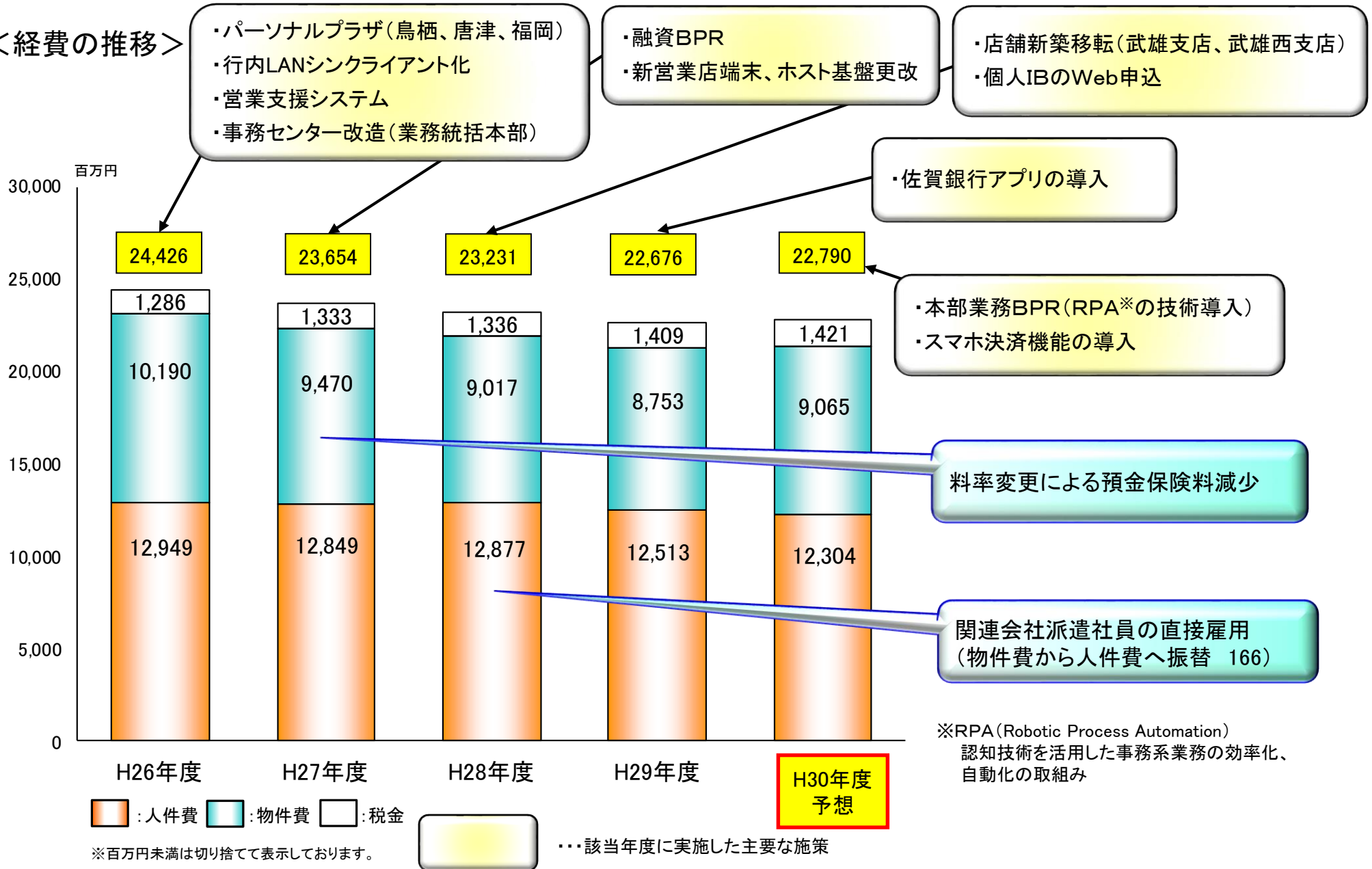


⑥手数料(百万円)



25. 経費の状況

<経費の推移>



【お問い合わせ先】

株式会社 佐賀銀行
総合企画部
担当 大串、波多江

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。