

さぎん 会社説明会

このまちで、あなたと・・・
地域の活力を未来へつなぐ銀行

2020年 6月

このまちで、あなたと
 佐賀銀行

目 次

I 2019年度決算の概要と2020年度業績見通し

1. 2019年度損益の状況	… 5
2. 預貸金の状況（2019年度実績）	… 6
3. 有価証券の状況	… 7～8
4. 自己資本比率の推移	… 9
5. 不良債権比率の推移	… 10
6. 統合的リスク管理	… 11
7. 2020年度業績見通し	… 12

II 今後の施策

第16次中期経営計画

8. 第16次中期経営計画 （2019年度～2021年度）	… 14
9. 第16次中期経営計画初年度の達成状況	… 15
～収益力の強化～	
10. ブロック制の導入	… 16～18
11. コンサルティングサービスの拡充	… 19～21
12. SDGsへの取組み	… 22～23
13. お客様のライフステージに沿ったサービスの提供	… 24～27
～生産性の向上～	
14. BPR(Business Process Re-Engineering)施策	… 28～30
～人財力・組織力の強化～	
15. 人財育成への取組み	… 31～33
16. 店舗・ATM戦略	… 34
17. 新型コロナウイルス関連	… 35

～佐賀銀行のプロフィール～

会社概要（2020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カ店（佐賀県内61カ店、福岡県内38カ店、
長崎県内3カ店、東京都内1カ店）

上記のほか店舗外ATM87カ所

従業員数 : 1,405名（うち 佐賀県内営業店行員550名、福岡県内営業店行員346名）
総資産 : 2兆5,553億円
預金等残高 : 2兆3,779億円（うち佐賀県内1兆8,418億円、福岡県内4,954億円）
貸出金残高 : 1兆7,741億円（うち佐賀県内7,013億円、福岡県内6,699億円）

経営理念

私ども佐賀銀行は「地域密着と健全経営」に徹し、
地元の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。



I 2019年度決算の概要と2020年度業績見通し

1.	2019年度損益の状況	… 5
2.	預貸金の状況（2019年度実績）	… 6
3.	有価証券の状況	… 7～8
4.	自己資本比率の推移	… 9
5.	不良債権比率の推移	… 10
6.	統合的リスク管理	… 11
7.	2020年度業績見通し	… 12

1. 2019年度損益の状況

(単位：百万円)

項 目	番号	2018年度	2019年度	前年比	備 考	
業務粗利益	1	22,822	27,210	+4,388		
資金利益	2	24,041	23,487	△ 554	貸出金平残【除く地公体・政府系】	+2.4% (+335億円)
資金運用収益	3	24,475	23,888	△ 587	貸出金平残【除く地公体】(佐賀・長崎)	+0.6% (+36億円)
貸出金利息	4	18,559	18,379	△ 180	貸出金平残【除く地公体】(福岡)	+1.6% (+109億円)
(貸出金利息【除く地公体・政府系】)		(17,715)	(17,635)	△ 80	貸出金利回り	1.137%→1.052% (△0.085%)
有価証券利息配当金	5	5,752	5,296	△ 456	貸出金利回り【除く地公体・政府系】	1.288%→1.251% (△0.037%)
その他	6	163	211	+48	株式配当金 △138 投信解約益 △105	
資金調達費用	7	434	400	△ 34	預金等平残 +3.8% (+872億円)	
預金等利息	8	319	321	+2	" 利回り 0.014%→0.013% (△0.001%)	
その他	9	115	79	△ 36	総資金利鞘 0.09% (前年比+0.02%)	
役務取引等利益	10	2,271	2,956	+685		
役務取引等収益	11	6,246	6,876	+630	法人ビジネス関係 +254 投信・生保 +236	
" 費用	12	3,974	3,919	△ 55	住宅ローン等保険料 △18 支払保証料 △15	
特定取引利益	13	27	0	△ 27		
その他業務利益	14	△ 3,518	766	+4,284	国債等債券売却【益】 +1,140 国債等債券売却【損】 △2,986	
経費	15	22,242	21,253	△ 989	人件費 △534 物件費 △397 税金 △57	
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	16	580	5,956	+5,376		
クレジットコスト	17	4,149	1,571	△ 2,578	クレジットコスト = 0.08% (前年比△0.17%)	
一般貸倒引当金繰入額	18	2,116	△ 1,000	△ 3,116	貸出金平残	
個別 " "	19	1,994	2,453	+459		
債権売却損等	20	38	118	+80		
貸倒引当金戻入益	21	0	0	+0		
その他の臨時損益	22	6,819	△ 151	△ 6,970	政策株式等売却損益 △6,680	
経常利益	23	3,250	4,233	+983		
特別損益	24	498	△ 505	△ 1,003	固定資産処分益 △752 固定資産減損 △416	
税引前当期純利益	25	3,748	3,727	△ 21		
法人税等・法人税等調整額	26	1,117	1,416	+299		
当期純利益	27	2,630	2,311	△ 319		
対顧客利益 (4-8+10-15)	28	△ 1,731	△ 239	+1,492		

※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 (2019年度実績)

1. 貸出金の状況

(単位：百万円)

		2018年度	2019年度	前年比
貸出金全体	平残	1,631,040	1,746,255	+115,215
	利回り	1.137%	1.052%	△ 0.085%
	利息	18,559	18,379	△ 180
うち事業性	平残	929,860	956,715	+26,855
	利回り	0.967%	0.942%	△ 0.025%
	利息	8,995	9,013	+18
除く東京	平残	821,405	830,673	+9,268
	利回り	1.056%	1.040%	△ 0.016%
	利息	8,680	8,643	△ 37
うち住宅ローン	平残	351,195	356,324	+5,129
	利回り	1.177%	1.146%	△ 0.031%
	利息	4,135	4,086	△ 49
うち消費者ローン	平残	47,263	45,413	△ 1,850
	利回り	7.423%	7.453%	+0.030%
	利息	3,508	3,384	△ 124
貸出金全体	平残	1,265,814	1,280,534	+14,720
(除く政府系・地公体・東京)	利回り	1.371%	1.341%	△ 0.030%
	利息	17,355	17,180	△ 175

2. 預金等の状況

(単位：百万円)

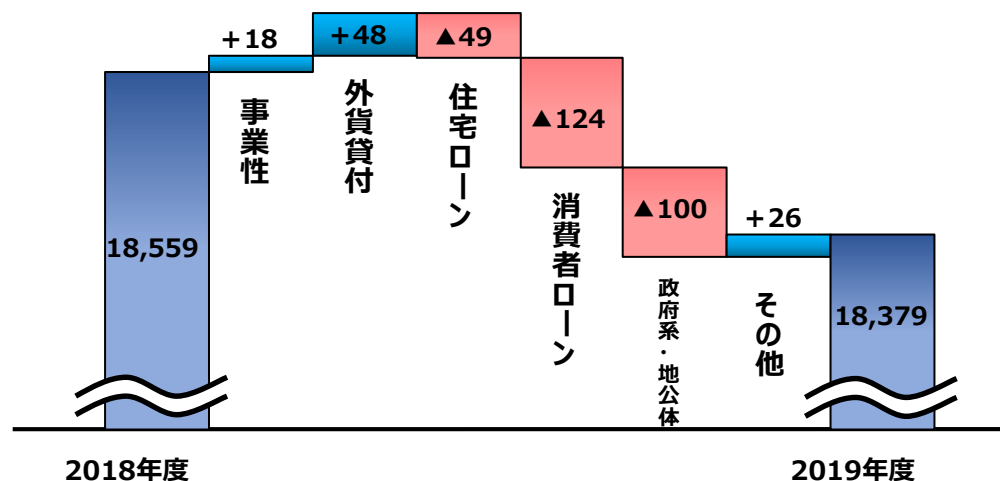
		2018年度	2019年度	前年比
預金等全体	平残	2,238,187	2,325,408	+87,221
	利回り	0.014%	0.013%	△ 0.001%
	利息	319	321	+2
うち個人預金	平残	1,499,980	1,544,808	+44,828
うち法人預金	平残	581,437	618,509	+37,072

※ 百万円未満は切り捨てて表示しております。

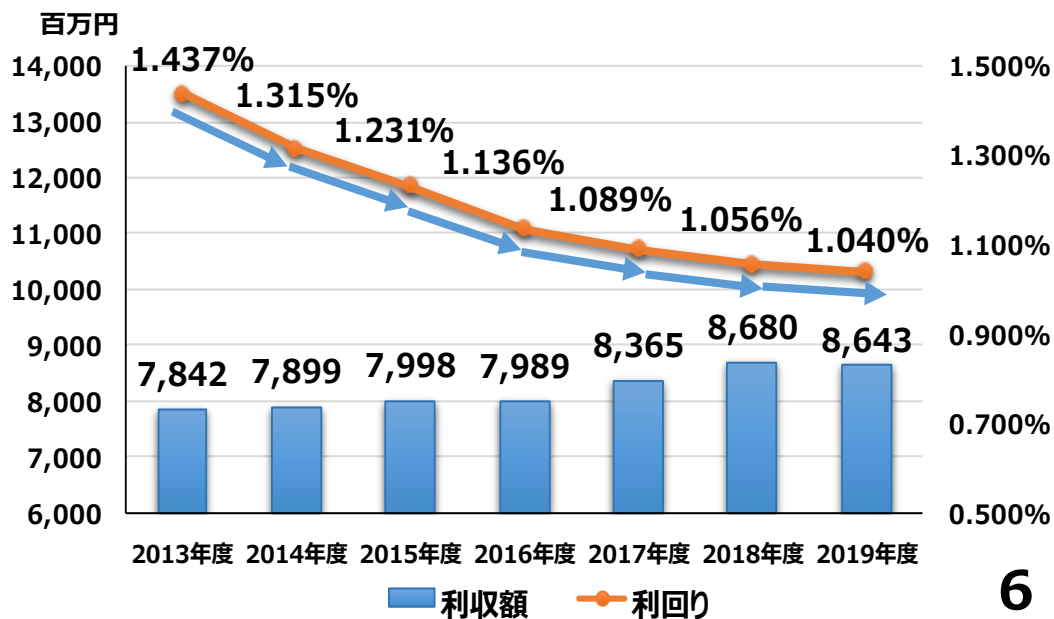
※ 貸出金の状況における事業性貸出金、住宅ローン、消費者ローンの平残等については、管理会計の正常貸出金ベースで作成しております。

《貸出金利息前年度比》

(単位：百万円)

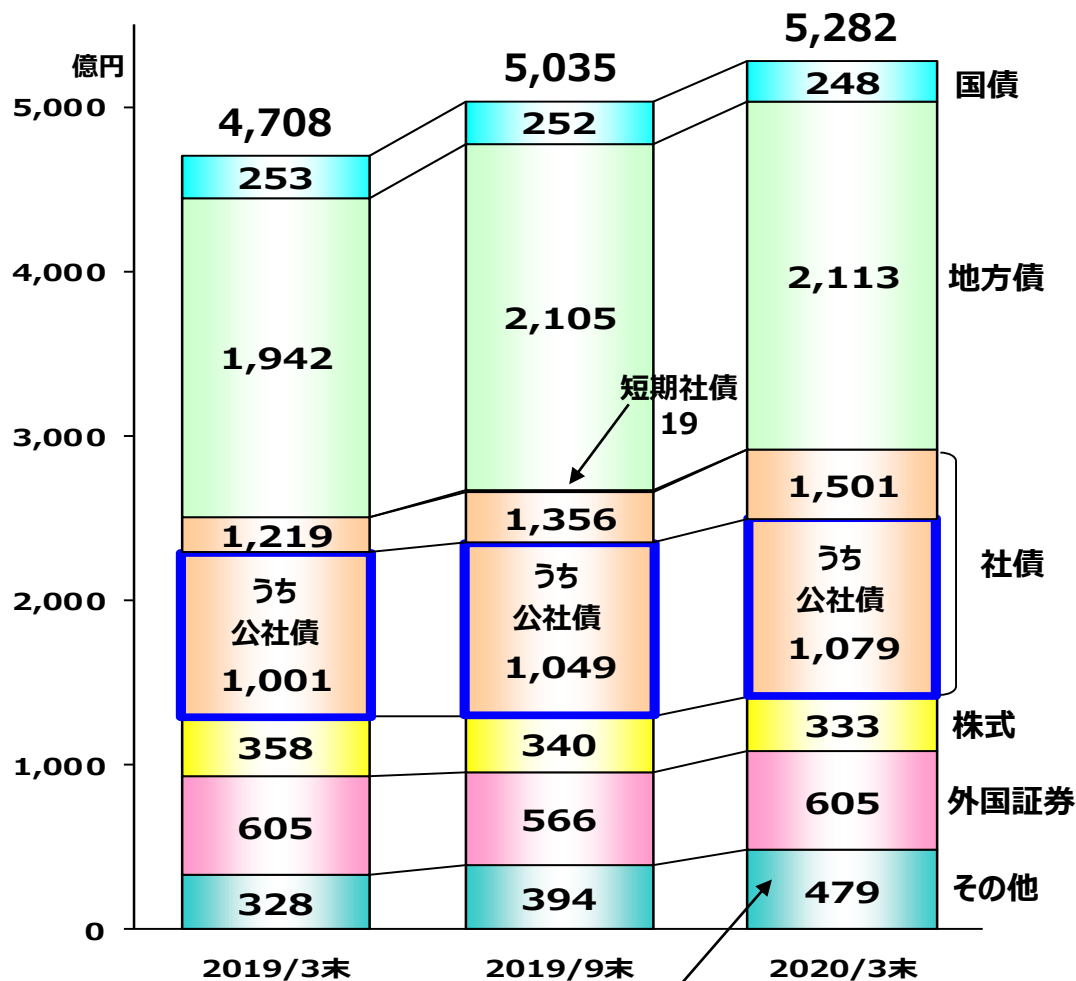


《事業性貸出金通期利収額・利回り推移【除く東京】》



3. 有価証券の状況

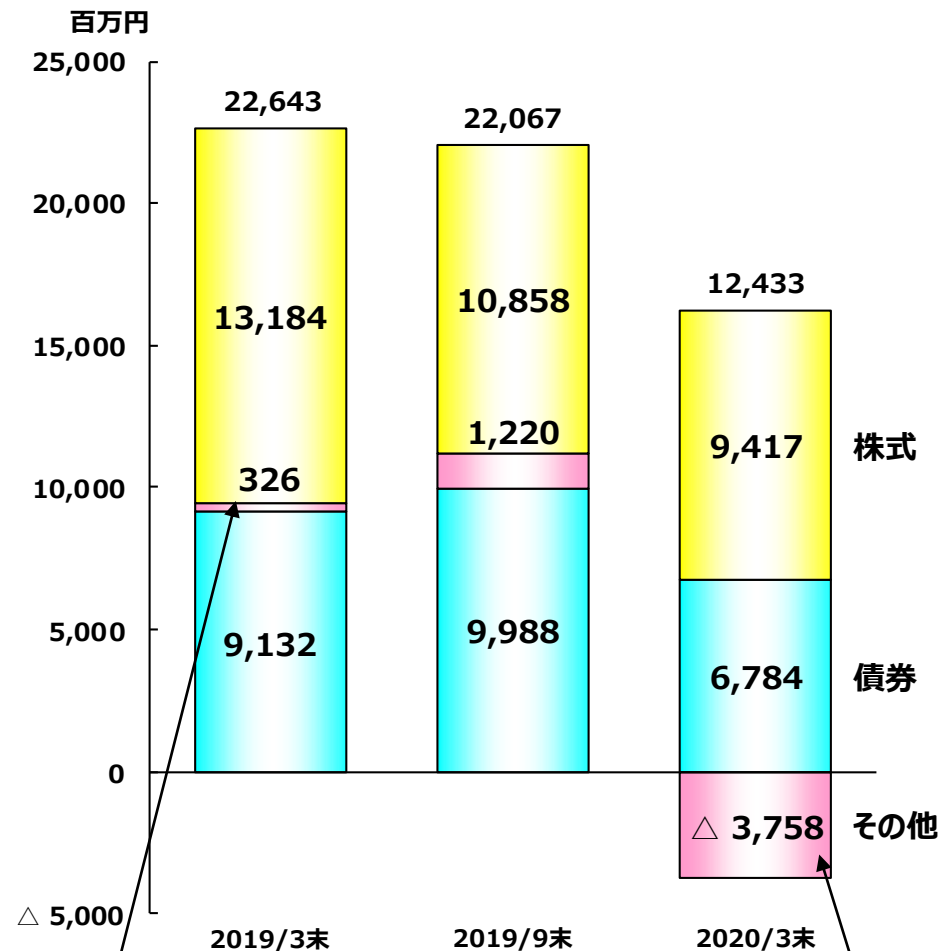
1. 有価証券残高 (BS計上額)



「その他」の内訳
REIT 58
その他の投資信託 404
投資事業組合 17

※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



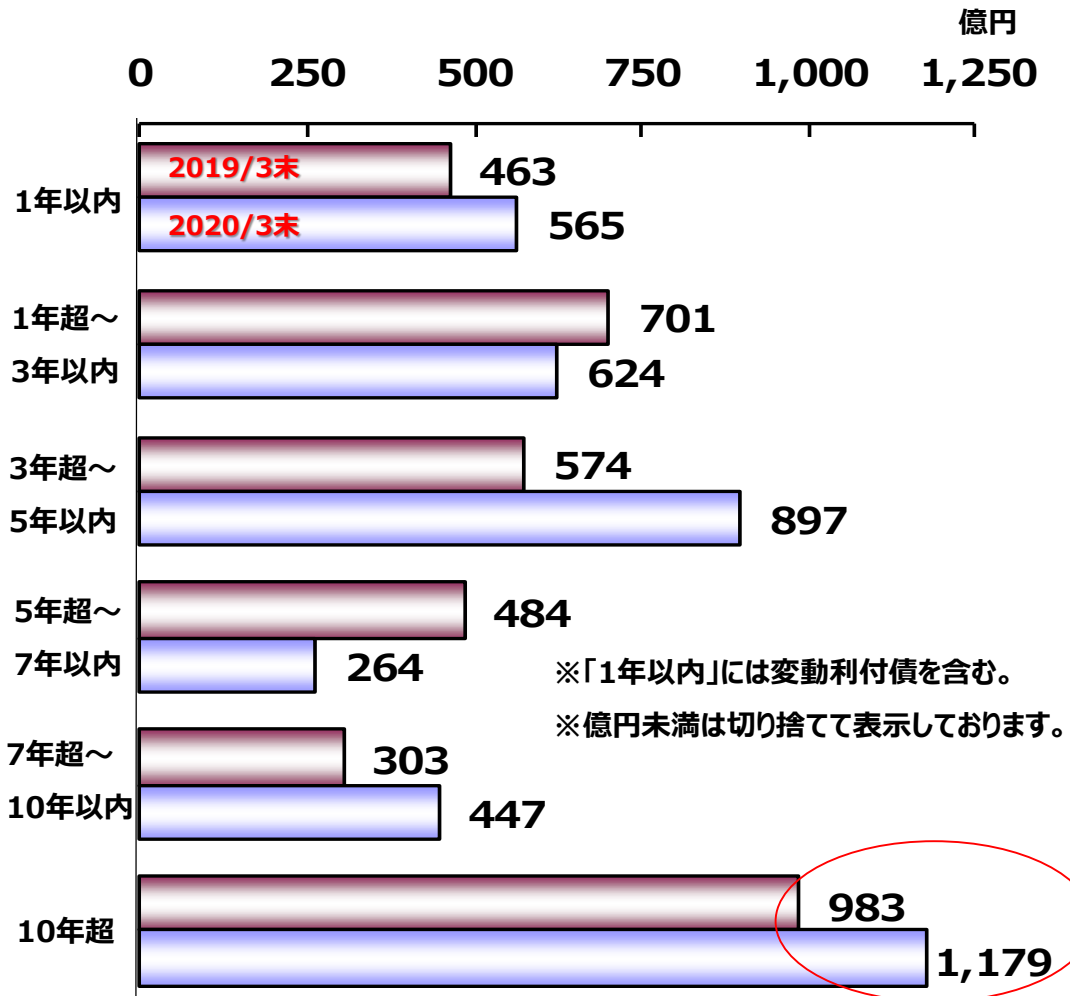
2019/3末
外国証券「+487」
投資信託等「△161」

2020/3末
外国証券「+387」
投資信託等「△4,145」

※百万円未満は切り捨てて表示しております。

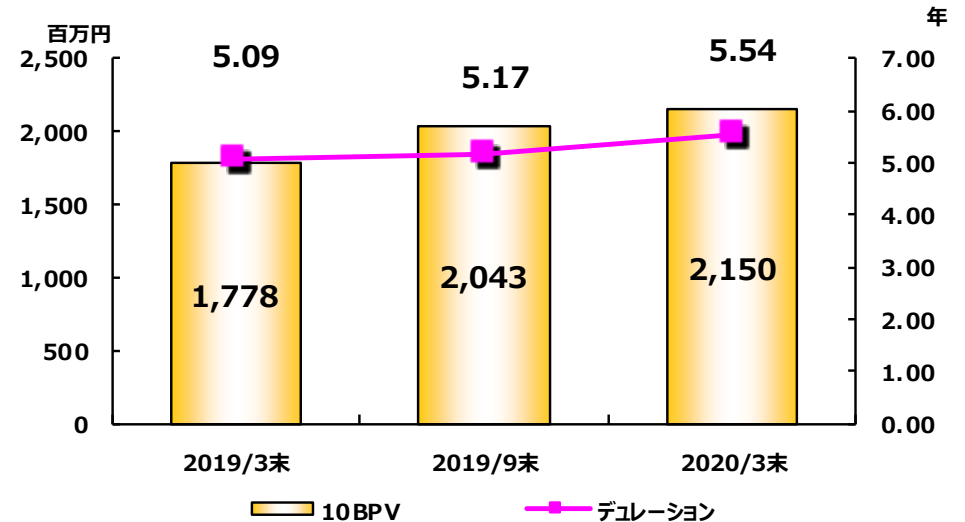
3. 有価証券の状況

3. 円建債券の残存期間別簿価残高



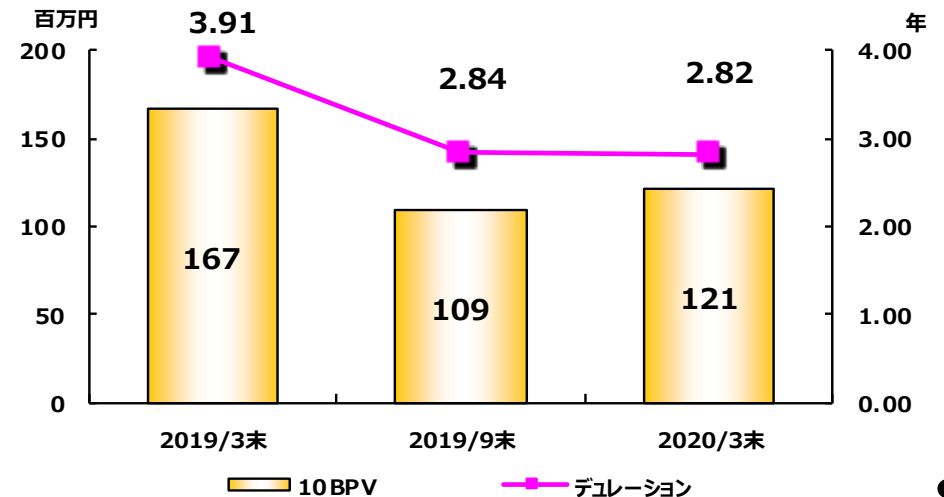
- ✓ 残存期間10年超は主に定時償還地方債やRMBS
- ✓ 平均残存年数は8年程度と抑えられ、相応にリスクは抑えられている。

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. 外貨建債券のデュレーションと10BPV



4. 自己資本比率の推移

【単体】

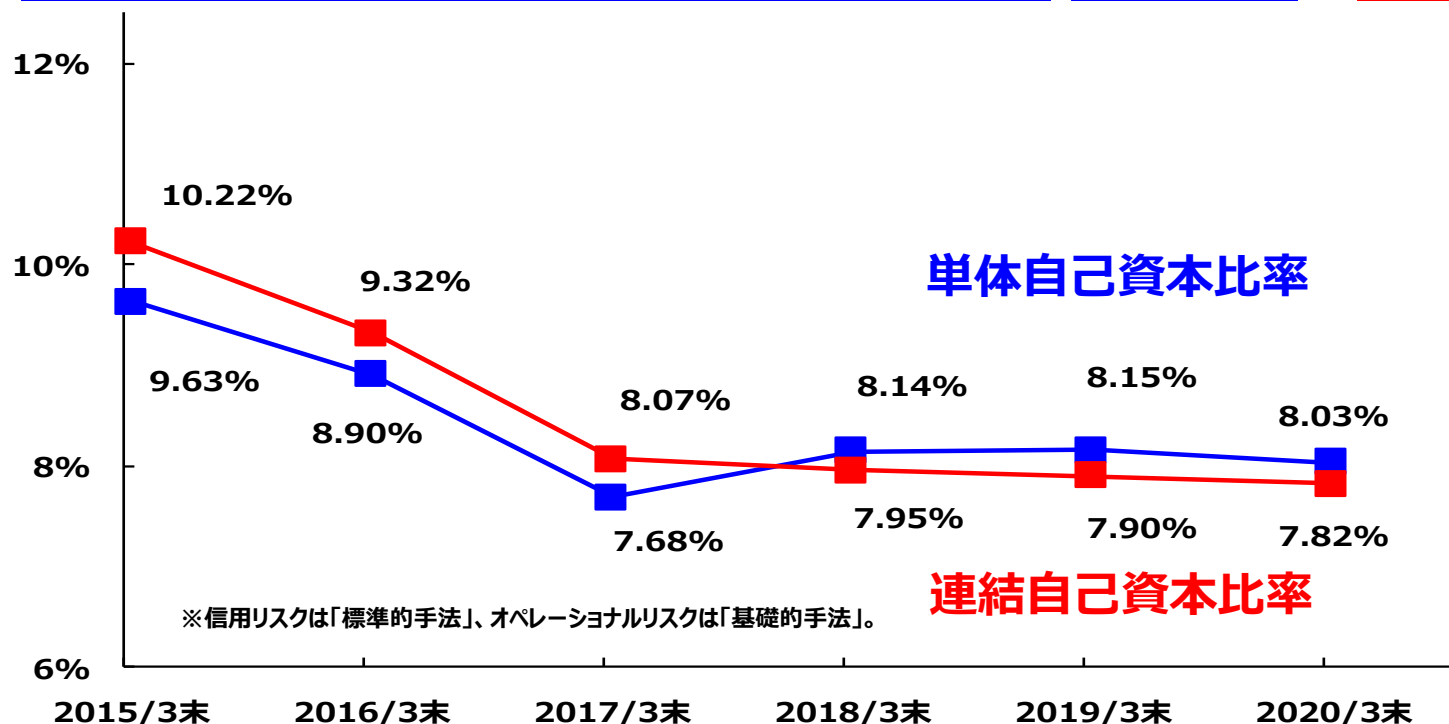
(単位：百万円)

【連結】

(単位：百万円)

		2019/3末	2020/3末	(2019/3末比)
自己資本	A	108,275	108,360	+85
リスクアセット	B	1,328,468	1,348,997	+20,529
自己資本比率 (C=A/B)	C	8.15%	8.03%	△ 0.12%

	2019/3末	2020/3末	(2019/3末比)
自己資本	105,351	105,841	+490
リスクアセット	1,332,016	1,353,187	+21,171
自己資本比率	7.90%	7.82%	△ 0.08%



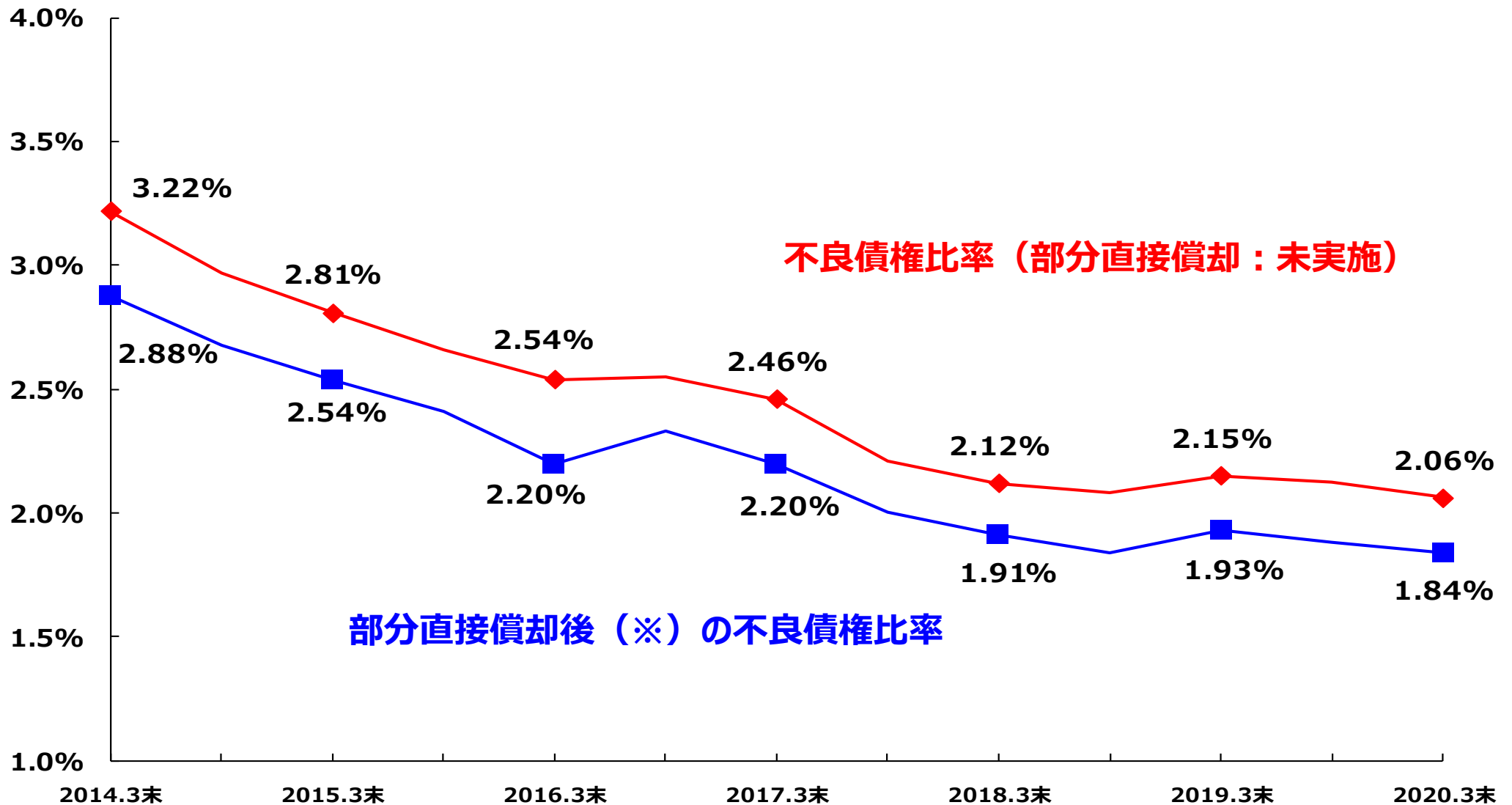
<自己資本比率>

- ・利益の積み上げにより自己資本は増加
- ・有価証券（投資信託）の増加を主因にリスクアセットは増加

<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



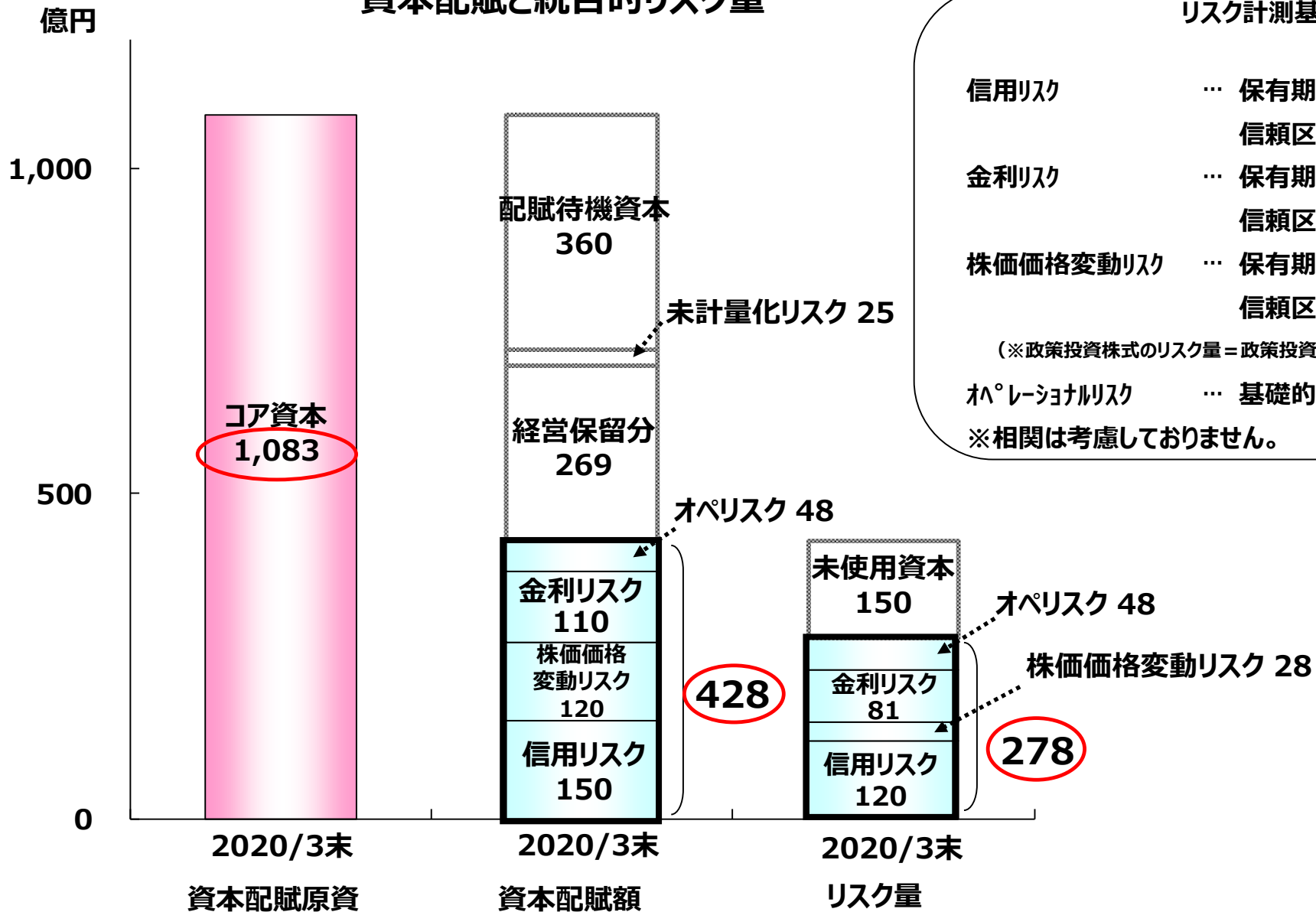
※部分直接償却とは

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。

6. 統合リスク管理

資本配賦と統合的リスク量



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%
<small>(※政策投資株式のリスク量 = 政策投資株式VaR - その評価損益)</small>		
オペレーショナルリスク	…	基礎的手法
※相関は考慮していません。		

※億円未満は切り捨てにて表示

7. 2020年度業績見通し

(単位：百万円)

項 目	No.	2019年度	2020年度 予想	備 考	
				前年比	
業務粗利益	1	27,210	27,500	+290	
資金利益	2	23,487	22,900	△ 587	貸出金平残【除く地公体・政府系】 +3.2% (+444億円)
資金運用収益	3	23,888	23,200	△ 688	貸出金平残【除く地公体】(佐賀・長崎) +0.7% (+42億円)
貸出金利息	4	18,379	18,450	+71	貸出金平残【除く地公体】(福岡) +1.9% (+120億円)
〔貸出金利息(除く【地公体・政府系】)〕		(17,635)	(17,771)	(+136)	貸出金利回り 1.052%→1.032%(△0.020%)
有価証券利息配当金	5	5,296	4,600	△ 696	貸出金利回り【除く地公体・政府系】 1.251%→1.222%(△0.029%)
預金等利息	6	321	250	△ 71	
役務取引等利益	7	2,956	3,600	+644	預かり金融資産関連手数料 +321、法人ビジネス関連手数料 +147
特定取引利益	8	0	0	+0	
その他業務利益	9	766	1,000	+234	外貨調達コストの低下
経費	10	21,253	21,300	+47	税金、+181、人件費 △117、物件費 △15
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	11	5,956	6,200	+244	
クレジットコスト	12	1,571	2,000	+429	クレジットコスト 貸出金平残 = 0.11% (前年比+0.03%ポイント)
一般貸倒引当金繰入額	13	△ 1,000	△ 100	+900	クレジットコスト2020年度予想2,000百万円のうち500百万円を新型コロナウイルス感染拡大による企業業績悪化の影響として織り込んでおります。
個別 " "	14	2,453	2,000	△ 453	
債権売却損等	15	118	100	△ 18	
貸倒引当金戻入益	16	0	0	+0	
その他の臨時損益	17	△ 151	△ 900	△ 749	
経常利益	18	4,233	3,300	△ 933	退職給付数理差異 +195、株式売却益 △211
特別損益	19	△ 505	△ 100	+405	固定資産減損損失 △336
法人税等・法人税等調整額	20	1,416	1,200	△ 216	
当期純利益	21	2,311	2,000	△ 311	
対顧客利益	22	△ 239	500	+739	

※対顧客利益 = 預貸金利息 + 役務取引等利益 - 経費

※主な項目を表示しております。

Ⅱ 今後の施策

第16次中期経営計画進捗状況

8.	第16次中期経営計画 (2019年度～2021年度)	… 14
9.	第16次中期経営計画初年度の達成状況	… 15
～収益力の強化～		
10.	ブロック制の導入	… 16～18
11.	コンサルティングサービスの拡充	… 19～21
12.	SDGsへの取組み	… 22～23
13.	お客様のライフステージに沿ったサービスの提供	… 24～27
～生産性の向上～		
14.	BPR(Business Process Re-Engineering)施策	… 28～30
～人財力・組織力の強化～		
15.	人財育成への取組み	… 31～33
16.	店舗・ATM戦略	… 34
17.	新型コロナウイルス関連	… 35

8. 第16次中期経営計画について

＜目指す姿＞ このまちで、あなたと・・・地域の活力を未来へつなぐ銀行

＜基本方針＞

コンサルティングを起点とする営業態勢の構築と生産性向上による効率化を進め、対顧客利益の黒字化を実現します。

地域経済の活力となる良質な金融サービスを提供し、さらなる金融仲介機能の向上を実現します。

経営目標の達成（2021年度：当期純利益42億円、ROE3.3%、自己資本比率7.6%）

収益力の強化

法人ビジネス戦略

アセットビジネス戦略

営業基盤戦略

生産性の向上

営業店業務効率化戦略

本部業務効率化戦略

チャネル戦略

人財力・組織力の強化

人材育成戦略

新営業態勢戦略

グループ戦略

従業員満足度（ES）向上・モチベーションアップ

環境変化・課題に対応する強固なガバナンス態勢

コンプライアンスの徹底
厳格な事務

お客さま満足度（CS）の向上

お客さま本位の業務運営

9. 第16次中計達成状況（初年度）

◎ 項目毎に強弱あるが、対顧客利益は概ね計画どおり推移

(単位：百万円)

項目	No.	2018年度 (発射台)	2019年度（初年度）			
			計画	実績	差額	計画と実績の主たる差異要因
預貸金利息	1	18,241	18,572	18,058	△ 514	貸出金利回り 【計画】1.100% ⇒ 【実績】1.052%
役務利益	2	2,271	3,018	2,956	△ 62	預かり金融資産 △44 法人ビジネス関連 △23
市場部門	3	9,077	4,760	6,304	1,544	債券・株式等売却損益 +1,344 外貨調達コスト +328 有価証券利息 △191
経費	4	22,242	21,912	21,253	△ 659	人件費 △204 物件費 △373 税金 △83
当期純利益	5	2,630	2,015	2,311	296	貸出金利息の計画比マイナス、固定資産 の減損、また信用コストの若干の増加が あったものの、市場部門利益や経費削減 でカバー。
対顧客利益 (※1)	6	△ 1,731	△ 322	△ 239	83	トップラインの未達を経費削減でカバー。
ROE (※2)	7	2.06%	1.60%	1.89%	+0.29%	
自己資本比率	8	8.15%	7.80%	8.03%	+0.23%	

※ 億円未満は切り捨てて表示しております。

※1 対顧客利益 = 預貸金利息 + 役務利益 - 経費

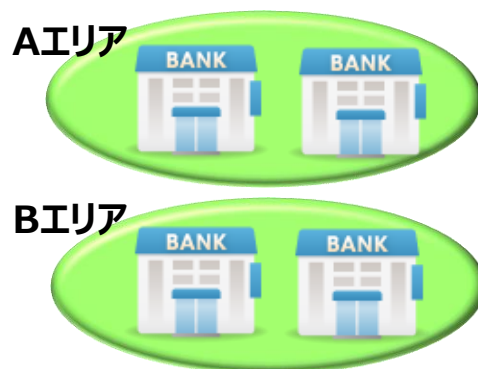
※2 ROE = 当期純利益 ÷ 純資産平均残高

10. ブロック制の導入

ブロック制施行開始

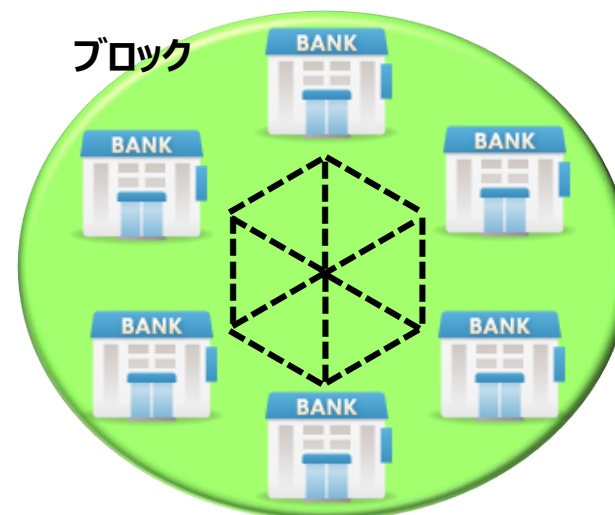
2000年7月からの『エリア営業体制』を廃止し、今般、2020年4月より『ブロック制』を導入。

従来：【エリア営業体制】



比較的狭い地区において
各エリアでの営業『+』本部支援

今後：【ブロック制】



比較的広い地区を1単位とし
各営業店間の相互協力・本部支援**一体**での営業

ブロック制導入の目的

これからの時代に則した営業態勢（＝求められる営業態勢）、
すなわち、「当行の営業資源を最大活用」し、「多様化する業務に対応」でき「様々なビジネス機会から収益確保できる態勢」を構築する。

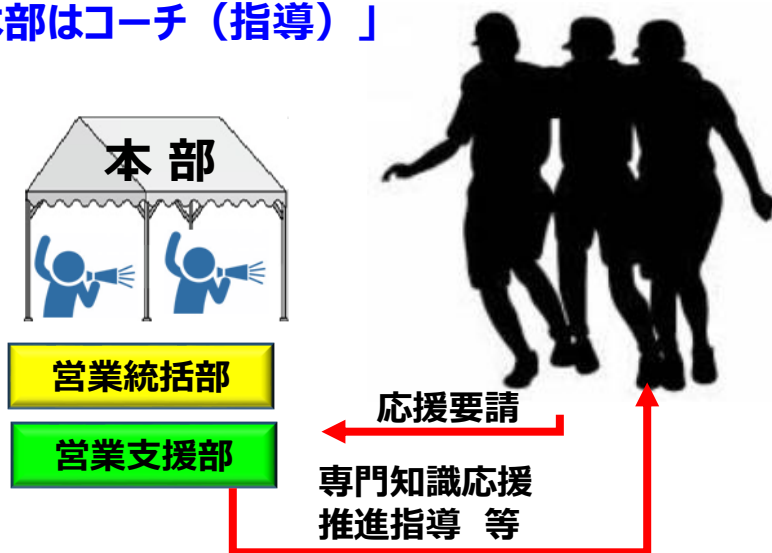
10. ブロック制の導入

ブロック制のイメージ

【従来】

【エリア営業体制】…三人四脚（全員で一単位）

「本部はコーチ（指導）」



【今後】

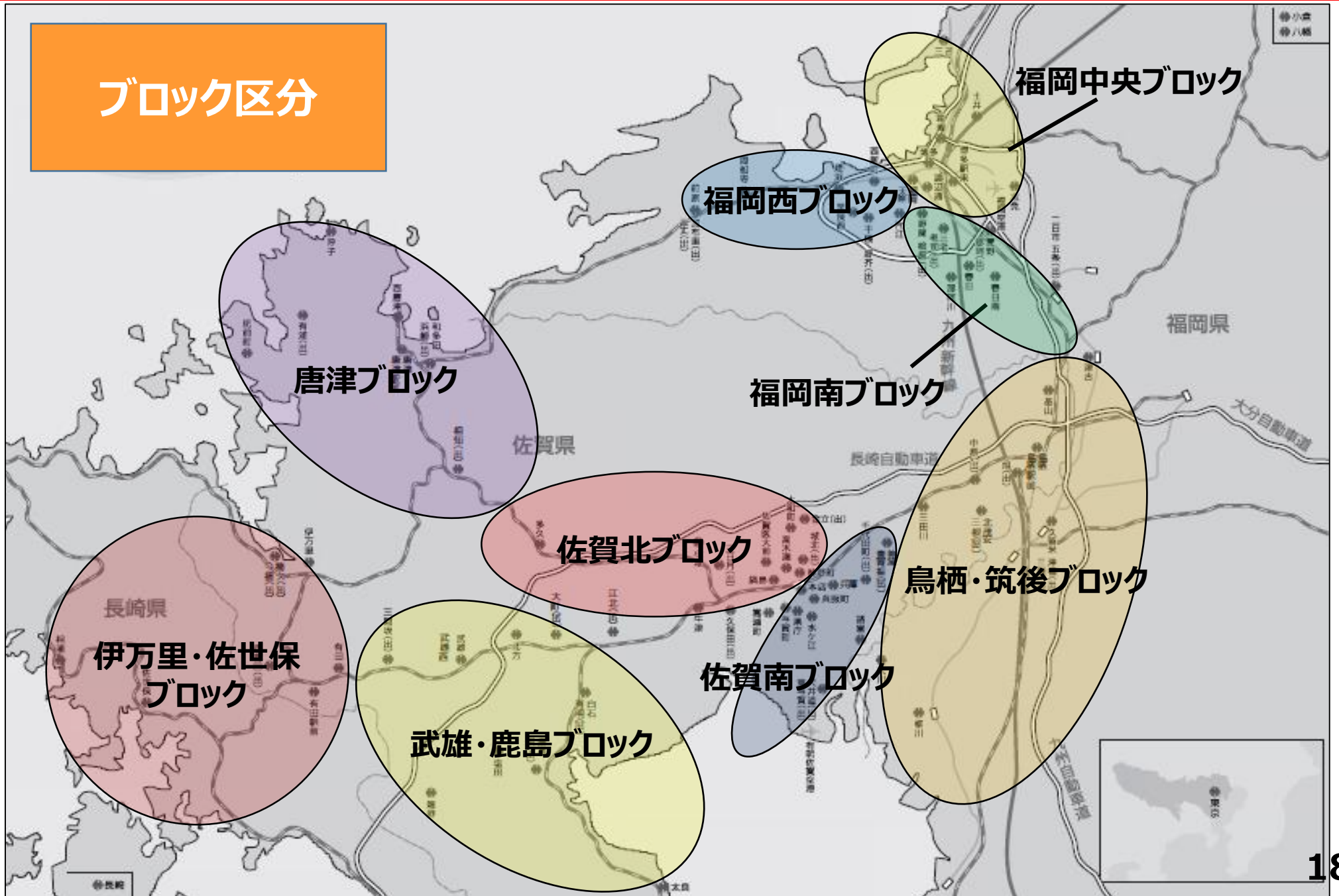
【ブロック制】…伴走三人四脚（全員で一単位）

「本部も伴走」



ブロックを軸とした営業推進に特化する態勢とし、本部常駐人員を最低限に抑え、分野毎の専門ノウハウを持つ人財を営業店配置し現場力を最大限に高めていく。

10. ブロック制導入



1 1. コンサルティングサービスの拡充

事業者さま向け経営コンサルティングサービス

佐賀銀行グループは、地域のお客さまの支えをいただき、今まで培ってきた様々な企業経営に関するノウハウを活用して、地域企業の経営活動にお役に立ちたいとの思いから、事業経営に関するコンサルティングサービスを始めます。(2020年4月よりスタート)

成果が続々結実中！！

従業員の評価制度構築支援

M&Aによる事業承継問題解決

ものづくり補助金

事業承継ニーズ確認件数 1,952件
提案件数 175件 (2019年度実績)

佐賀県産業スマート化センター
運営業務受託

地方自治体へのRPA導入サポート

地元企業とのDX推進サポート

人事関連業務等計5業務
年間効率化時間 133.4h
年間効率化率 45.31%

※DX：デジタルトランスインフォメーション
データ・デジタル技術による業務・
組織改革で競争上優位を確立

事業者さま向け経営コンサルティングサービスのメニュー

1) ITコンサル

2) 人事コンサル

3) 人事紹介

4) 経営計画策定

5) 医療・介護

6) 補助金申請支援

7) 海外ビジネス

8) 事業承継・M&A

1 1. コンサルティングサービスの拡充

合併会社の設立等

地域商社(構想段階)

農業・漁業・窯業・家具・その他地場産業・地域産品等

地域商社

×

当行顧客との合併会社

観光支援

イベント企画

販路開拓

ソリューション提供

産学官民連携

その他
etc...

オプティムとの合併会社

【合併会社：オプティム・バンクテクノロジーズ(株)】

このまちで、あなたと
佐賀銀行 × OPTiM®

※2020年上期設立予定

AI・IoTによる

人材育成支援

地域ベンチャー支援

金融ソリューション提供

法人ソリューション提供

これまでにオプティムとは、**ATM監視システム**の共同開発、**IoTを活用した在宅医療サービス**（スマートホームメディカルケア）のお取引先さまへのマッチング契約の実績有り

～佐賀銀行グループ全体で、地元企業への貢献、地域の存続・繁栄を担っていく～

1 1. コンサルティングサービスの拡充

(例) 地域商社・オプティムとの合併会社によるコンサルティング

① 課題解決に資するソリューションの提供



商談会等による販路支援 ブロック別異業種交流会 外国人材活用支援

② 地域商社事業を通じたソリューション提供



AI・IoTソリューション提供 起業支援ファンド運営 金融ソリューション開発

ブロック制を通じた佐賀銀行グループの総力による地域、地場産業の浮揚、活性化

③ 官民連携・産学金連携



商工会等との連携

大学との連携

大学ベンチャー支援

④ 海外展開支援



香港での販路支援

中国アジアでの支援

ベトナム進出支援

若手による勉強会・研究会を通じた有用なアイデアを活用

12. SDGsへの取組み

佐賀銀行グループSDGs宣言



佐賀銀行グループは、地域の社会、経済が持続的に成長・発展することに貢献するため、国連が定めたSDGs（持続可能な開発目標）の趣旨に賛同し、全役職員が高い責任感を持って取組むことを宣言します。

SDGsを営業ツールとする企業風土の醸成

地域のすべての産業セクターと横断的に関わることができる当行の立場を活かし、地域企業へSDGsの内容を周知するとともに、SDGsに取組む企業へのアドバイスやファイナンスを通じて、新たな事業の創造や現状の維持・拡大を後押しし、企業・事業の成長と地域課題解決を支えていく。

SDGsの取組みにより、多くのメリットを享受することが可能 ⇒ 人財力・組織力の強化へ

SDGs の取組み

【メリット】

- ・地域課題への対応
- ・地域からの信頼獲得
- ・企業イメージ向上
- ・新たな事業機会の創出
- ・持続可能な経営戦略



【効果】

- ・経営方針の浸透
- ・エンゲージメント向上による生産性向上
- ・人材確保（採用）
- ・安定的な企業経営



人財力・
組織力
の強化

12. SDGsへの取組み

SDGsに関連した取組実績



『まち・ひと・しごと創生総合戦略』 佐賀県内13自治体と連携協定締結

県内産業の付加価値向上による地域経済の活力維持、
人口減少問題等の克服を目的に連携

企業誘致

新たな産業振興

6次産業化推進

観光振興

定住促進

教育環境の向上

その他
etc...

取組事例② 私募債取組みによる地域貢献

○CSR私募債（2020年6月よりSDGs私募債）
2017年7月より取扱開始
2020年3月末時点累計実績 148件・119億円

取組事例③ シンジケートローンの組成

当行が『アレンジャー（幹事行）』として、太陽光発電の普及・拡大を目的とした事業資金の融資実行

取組事例① 『飛鳥II』との地域活性化連携 ～地元自治体と事業者様のネットワークを融合～



唐津港に寄港した豪華客船乗客向けに、
有田焼の窯元、鹿島市の酒造巡りバスツアーを企画

取組事例④ ビジネスマッチングによる産業振興

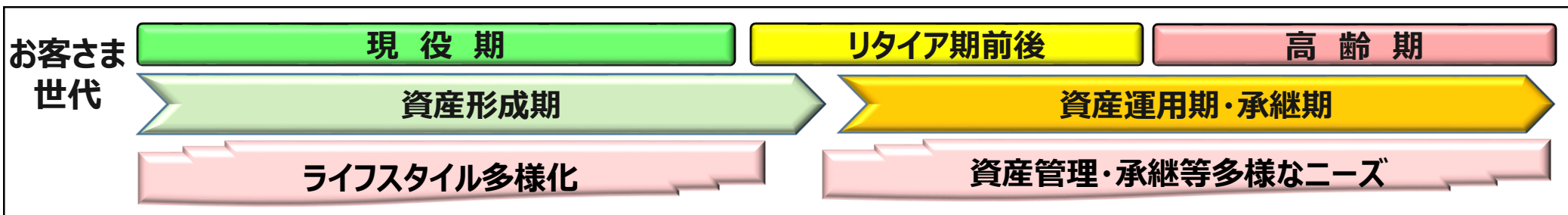
○地方銀行フードセレクション
出展社数 参加行中4年連続No.1
2019年度実績 商談成立103件（70件継続中）

○ビジネスマッチング成約件数
販路拡大等セミナー、食の商談会等を通じ
2019年度成約数 925件（前年比598件）

13. お客様のライフステージに沿ったサービスの提供

現役世代のライフスタイル多様化、高齢社会の多様なニーズに即したサービス提供

当行は全員のコンサルティング能力を高め、お客様一人ひとりを想い、あらゆる世代のお客様に最適かつ専門的なアドバイス・サービスの提供を行ってまいります。



Wallet+

金融サービス変革への対応・・・若い世代の資産形成

高齢世代とその家族への対応・・・ジエロントロジーの取組み

※Wallet+:ふくおかFGが提供する銀行口座と連携したお金管理アプリ



①商品・サービス等の拡充

②人材育成

③行内態勢

④商品・サービスの見える化

⑤外部機関との連携

- 資産管理・承継サービスの提供
- IoT・やFinTechの活用
- 外部機関・非金融サービス事業者との連携

13. お客様のライフステージに沿ったサービスの提供

若い世代の資産形成に向けて
～iBankマーケティングとの連携(サービス開始：2021年冬予定)～

※iBankマーケティング:ふくおかFG傘下のIT企業

iBank事業を通じたサービス提供

佐賀銀行アプリ




口座開設機能

ポータル機能



Wallet+ **NEW**



収支管理機能

情報コンテンツ機能

目的預金機能

クーポン機能

ローン機能

ポイント機能

資産運用機能

地域商社機能

スマートフォン決済




JCBブランドデビット **NEW**



効果	内容
①人口減少・流出を踏まえた顧客基盤強化	つながりが薄い・できていない層との取引拡大
②若年層に対する投資経験者の拡充	「THEO+(ロボットアドバイザーによる投資サービス)」による投資リテラシーの向上
③スマートライフへの対応	日常生活に溶け込んだ金融サービス提供によるロイヤルティ向上
④非対面チャネルの一体感の創出による利便性の向上	口座開設、ローン取引等、非対面チャネルの一体運用
⑤低金利に代わる商品の導入	目的預金という付加価値の提供
⑥既存サービスとの連携による相乗効果	ポイント付与とカードローン等との連携による利用率向上
⑦個人だけでなく法人のお客様との繋がり強化	お取引さまの広告掲載、マーケティング活動サポート

13. お客様のライフステージに沿ったサービスの提供

ジェロントロジーへの取り組み

～高齢社会と向き合い、当行のビジネスモデルとして確立～

《高齢社会に対する当行ポリシー》

- ◆ 当行は、お客さまとの絆を強め、高齢社会において、地域になくてはならない存在として貢献していきます
- ◆ 当行は、高齢社会における当行の姿勢・サービスを「見える化」し、お客さまの多様なニーズに応えていきます
- ◆ 当行は、高齢社会についての深い知見を持ち、お客さま本位の考えを持った人材の育成に努めます
- ◆ 当行は、これからの高齢社会に向けて、新たなビジネスチャンスを開拓することで収益基盤を確保することによって、将来に亘り良質なサービスを提供していきます

「あと何年健康でいられるかな、お金は足りるかな」
「私が先立った後、家内は一人で生活できるかな」
「孫にも資産を遺したいな」
「〇〇県の土地をどうしようか」



高齢者

保有資産



「離れて暮らしてるけど、親父の具合は大丈夫かな」
「〇〇市のアパートも古くなったな。どうする気だろう」
「口では相続対策と言っていたけど、遺言とかしっかり準備しているんだろうか」
「最近、母親が特に怒りやすくなった気がするな」



ご家族

「佐賀銀行に相談してみよう」
「佐賀銀行のおかげで悩みが消えた」
「そばに佐賀銀行がいるから安心だ」



13. お客さまのライフステージに沿ったサービスの提供

高齢者の認知機能ステージに沿った佐賀銀行版ビジネスモデルの確立



節税

- お客さま（高齢者本人）のライフステージに合わせたサービスの提供
- ご家族、ご親族等へのサービスの提供
- 地域にとっての課題解決の目線でのサービス提供

資産形成

- 新商品・新サービスの導入
認知症サポート信託・家族信託・人生100年応援信託・見守りサービス等

- 人財の育成
サービス介助士・金融ジェロントロジー等資格取得、行内研修・勉強会の実施

- 行内態勢の見直し
高齢者、認知症・障がい者、およびその家族等の立場に立った適切な規定・事務要綱の策定・見直し

- 商品・サービスの「見える化」
お客さま向けのハンドブックを策定し、冊子配布、ホームページ掲載、LINEでの配信等を実施

家族の安心
リスクへの備え

遺産整理業務

相続

14. BPR(Business Process Re-Engineering)施策

本部業務BPRから営業店BPRへ

- 2018年2月から2019年9月の期間にかけ、『本部業務量30%相当の業務効率化』を目標に『本部業務BPRプロジェクト』を実施し、一定の効果を實現

目 標		結果		
業務削減目標	本部業務量の30%相当 270千時間		248千時間の業務時間削減 (91%)	
人員創出目標	行員133名	行員再配置108名 (81%)		
RPA作成目標	108ユニット	82ユニットを登録 (一部施策はExcel活用やBPRにより効率化)		

しかし足元では状況が刻一刻と変化

- ✓ 長引く低金利環境下、従来ビジネスモデルでの採算確保は困難であり、厳しい収益状況が継続
- ✓ 人口減少、非対面チャネル進展による、将来のお客さまとの接点の大きな変化、来店客数の減少
- ✓ 低金利・高齢化社会を背景としたお客さまのコンサルティングに関するニーズの高まり

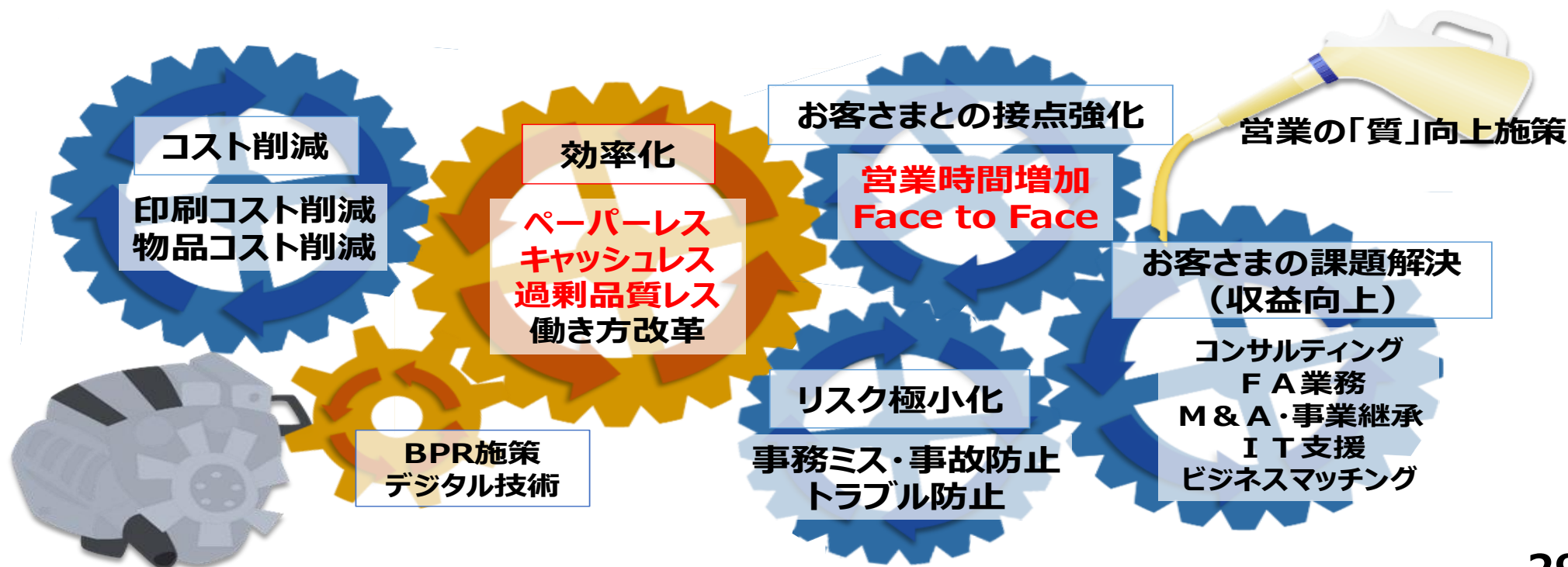


『佐賀銀行』として生き残るには、営業店事務の抜本的な効率化を進め、営業の『量の増加』・『質の向上』による営業力強化、生産性の高い営業態勢（店頭態勢）構築実現が不可欠

14. BPR(Business Process Re-Engineering)施策

営業店BPRプロジェクト始動

- 営業店業務の抜本的な効率化を進め、営業力（質×量）を強化し、全員営業で稼ぐ営業態勢を構築する
- デジタル技術も活用したBPR施策をエンジンとして効率化を進めることで、営業店が抱えている様々な課題を解決し、新しい佐賀銀行を創っていく
- 本プロジェクトにて、事務系業務の“量”を現在比20%削減し、営業系業務の“量”を現在比30%増加させ、営業系業務の“質”向上に向けた仕組みの導入を目指す

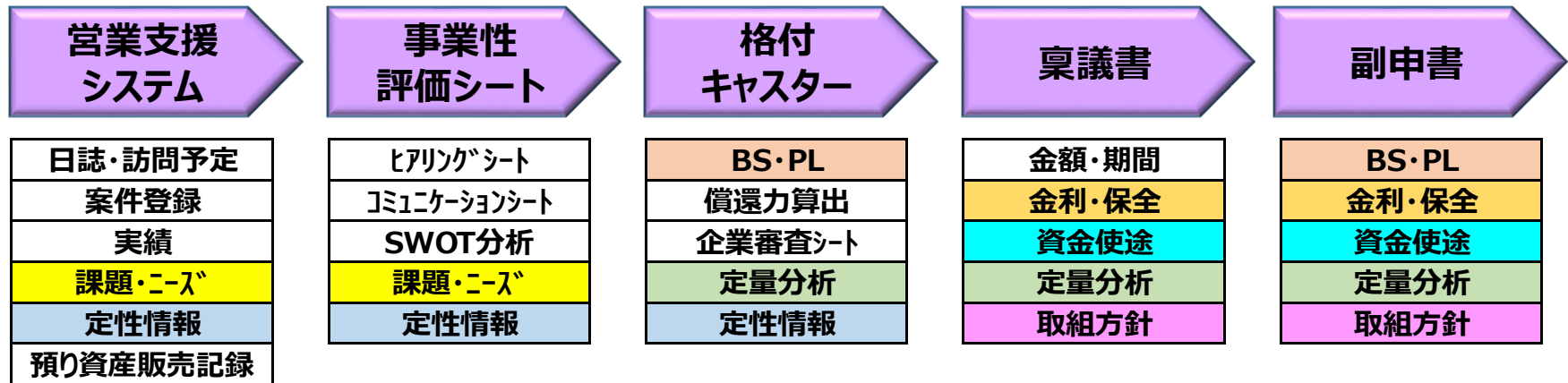


14. BPR(Business Process Re-Engineering)施策

営業系サブシステムの統合・効率的な運用ルール確立

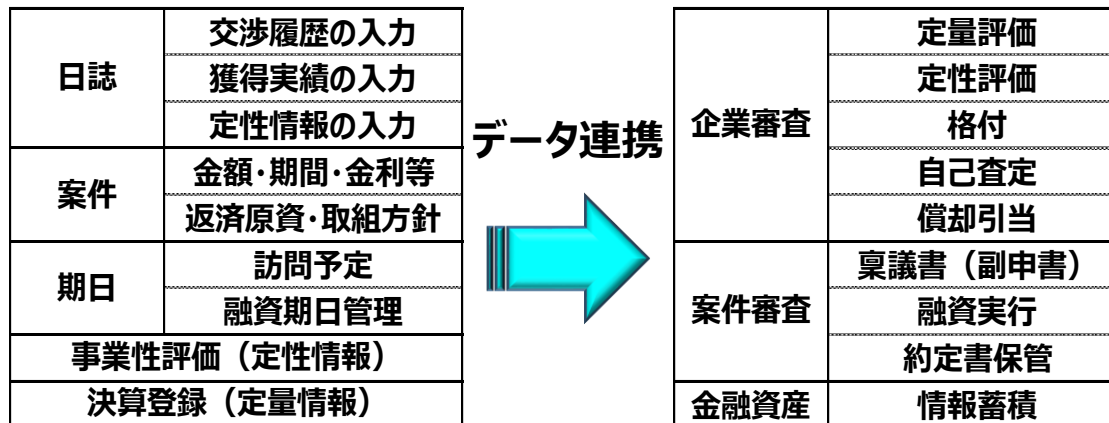
➤ 営業現場において連動の無いシステム・不明確なデータ入力ルールによる重複作業発生等、運用の非効率さが課題となっている

現
状



目
指
す
姿

営業／融資統合ソリューション（一本化）

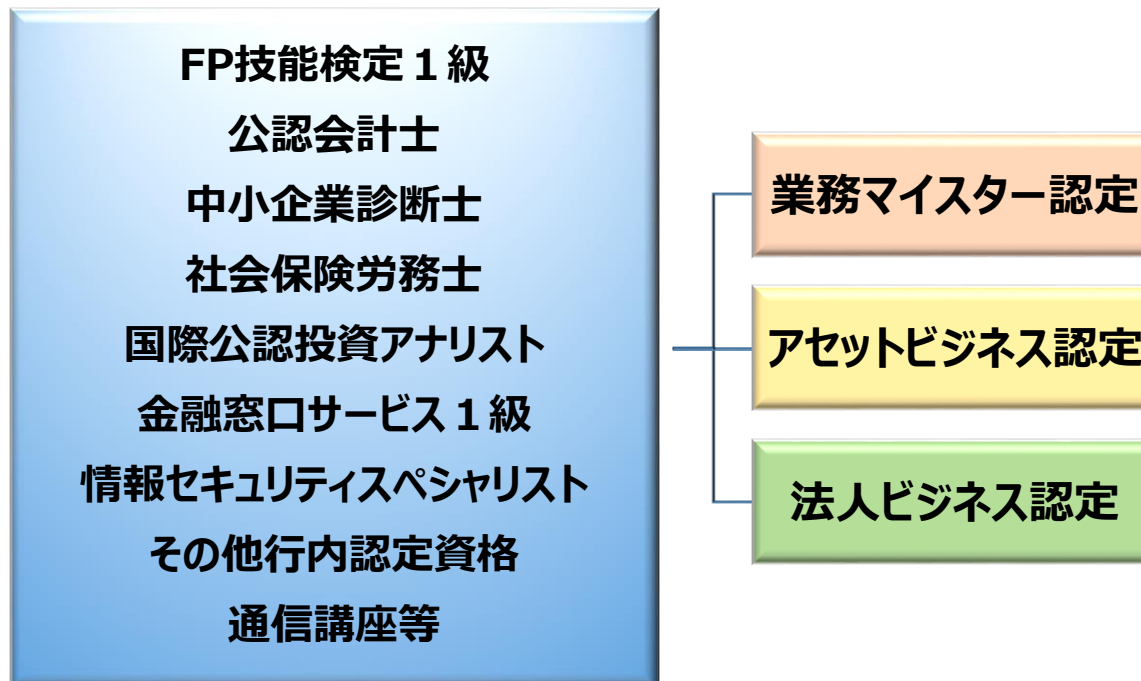


※交渉履歴や案件登録に入力した内容や事業性評価の内容、決算内容が自動的に格付、稟議書、副申書、BS・PL、金融資産の販売記録等に反映する

15. 人財育成への取組み

コンサルティング人材・高度な専門人材の育成

(1) 行内認定制度の運用強化



【主な資格取得者数一覧】

※FP技能検定1級	20名
※FP技能検定2級	609名
証券アナリスト	11名
国際公認投資アナリスト	4名
公認会計士	1名
中小企業診断士	16名
社会保険労務士	3名
情報セキュリティスペシャリスト	1名

※FP資格については行員全員取得、うち1級については中計期間中に100名取得を目指す

- 3つの認定制度を昇格要件に組み込み、全行員の自己成長の指針とする
- 認定制度ランクアップに向け自己研鑽に励むことに伴い、コンサルティング能力の向上を図る

(2) 高度な資格取得の支援

- 高度な専門資格取得のための外部機関への派遣（中小企業大学校、日本生産性本部etc）
- 高度な資格の更新費用の全額補助

15. 人財育成への取組み

(3) 行外派遣研修の拡充

【2019年度までの行外派遣状況（累計）】

派遣先	目的	派遣人数
日本M&Aセンター	M&A	8名
佐賀県香港代表事務所	海外展開支援	2名
みずほ銀行	シンジケートローン	2名
みずほ総合研究所	PFI・PPP	1名
みずほFG・Blue Lab	FinTech	2名
みずほ証券	市場運用	1名
みずほ銀行（香港・上海）	海外展開支援	3名
野村証券	ファンド分析・評価	1名
NFR&T	ファンド分析・評価	2名
大和証券	市場運用	1名
山下医科機械	医療コンサル	1名
REVIC （地域経済活性化支援機構）	事業性評価	1名
東南アジア諸国	グローバル視野醸成	25名

【2020年度以降の行外派遣状況】

派遣先	目的	派遣人数
JETRO	海外進出支援 EC事業業務習得	1名
みずほ銀行 個人マーケティング推進部	リテールマーケティング 業務習得	1名
野村証券	ファンド分析・評価	1名
山田コンサルティンググループ	医療コンサルティング 再生業務習得	1名
REVIC （地域経済活性化支援機構）	事業性評価 業務習得	1名
日本M&Aセンター	M&A業務習得	1名
SMBC日興証券	市場運用業務習得	1名

※黄色で示している先は新規派遣先

15. 人財育成への取組み

人事制度の改定

～専門人材ロールモデルの構築～

支店長を目指すロールモデルのみならず、各人の特性や能力を活かした専門性の高い業務のプロフェッショナルを目指すロールモデルを創る

- 高度な資格を保有する行員へのインセンティブの付与
- 高度専門人財に対する処遇の設定

コンサルティング部門、IT・システム部門、市場運用部門等の本部専門部署において、高度専門資格を保有する人財に専門性の高さにより専門S～専門Dの5ランクの処遇を設定

働き方改革

時間外労働の縮減～今中計期間中に、実質定時退行（時間外ゼロ）を目指す～

- 時間外労働の縮減策として、早出に対応した時差勤務制度を拡充（R2年1月実施済）
- 勤務間インターバル制度、フレックスタイム制度の導入など制度面の整備と併せて効率化・合理化策の実施など、環境面の整備を進める

16. 店舗・ATM戦略

店舗・ATMネットワーク

ネットワーク	支店	出張所	ATM
H30年度	78カ店	14カ店	102カ所
R1年度	68カ店	15カ店	98カ所
R2年度	67カ店	13カ店	87カ所

- ※ブランチ・イン・ブランチ（店舗内店舗）形式での店舗統合等、お客さまへの負担が少ない形での統合を実施
- ※ネットワークを十分に考慮し、ATMの減台・廃止を実施
採算改善により収益へ貢献

【新業態店舗例：行政庁舎内へ出張所を移転】



店舗・ATM戦略

- ◆ 新業態の店舗の研究等による店舗ネットワーク見直し
- ◆ 老朽化店舗の新築・移転・統合
- ◆ キャッシュレス化を見据えたATM戦略

- ✓ 令和2年5月18日に玄海町にある肥前町支店有浦出張所を玄海町役場内へ移転
- ✓ 行政庁舎内への移転により、行政サービスと金融サービスをワンストップで提供可能となり、当行として新たな店舗施策の形を示せた

17. 新型コロナウイルス関連

新型コロナウイルス感染拡大による影響を受けているお客さまへの支援態勢

(1) 相談窓口の設置

- ✓ 2020年2月より、各営業店（平日）に『新型コロナウイルスに関する経営相談窓口』を設置
本部（平日、休日）には電話相談窓口を設置し、様々な支援情報を提供
（加えてGW期間中、一部店舗に休日相談窓口を設けました）
- ✓ ほぼ全ての事業者さま（含む純預金）に対して、訪問等による影響確認を実施

(2) 支援態勢

- ✓ 国や各自治体による新型コロナウイルス対策の様々な施策（雇用調整助成金、その他補助金等）の情報を取りまとめ、営業店を通じてお取引先に発信
- ✓ 資金繰り支援については、各自治体の制度融資をはじめ、当行の『新型コロナ感染症対応特別融資』も含め幅広く対応を行うと共に、条件変更対応も併行して行うなど、迅速かつきめ細かく実施
- ✓ 新型コロナウイルス感染拡大により注目されているEコマースを実施したい事業者さまに、Eコマースのプラットフォームを運営する事業者を紹介する取り組みを実施
- ✓ 商談会やイベント等延期せざるを得ない状況に伴い、WEB上でお取引先とバイヤーを繋ぐWEB商談会を検討

- テレワーク等、デジタル技術を駆使した効率的な営業の急速な進展により、これまでの営業のあり方を見直す契機に
- 一方で、『Face to Face』というお客さまとのアナログ的なお付き合いの重要性を再認識

【お問い合わせ先】

**株式会社 佐賀銀行
収益管理室**

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。