

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

2021年 6月

このまちで、あなたと
 佐賀銀行

目 次

I 2020年度決算の概要と2021年度業績見通し

1. 2020年度損益の状況	… 5～6
2. 預貸金の状況（2020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. 2021年度業績見通し	… 13

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）	… 15
9. 第16次中期経営計画(2年目)の達成状況	… 16
～収益力の強化～	
10. ブロック制の深化	… 17～19
11. コンサルティングビジネスの強化	… 20～24
12. SDGsへの取組み	… 25
13. お客様のライフステージに沿ったサービスの提供	… 26～30
～生産性の向上～	
14. BPR(Business Process Re-Engineering)施策	… 31～32
15. DXへの取組み	… 33
16. 営業店サポートチームについて	… 34
～人財力・組織力の強化～	
17. 人財育成への取組み	… 35～37
18. 店舗・ATM戦略	… 38

～佐賀銀行のプロフィール～

会社概要（2021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）

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。

上記のほか店舗外ATM87カ所

従業員数 : 1,339名（うち 佐賀県内営業店行員490名、福岡県内営業店行員328名）
総資産 : 3兆0,475億円
預金等残高 : 2兆7,134億円（うち佐賀県内2兆1,049億円、福岡県内5,615億円）
貸出金残高 : 2兆0,249億円（うち佐賀県内7,305億円、福岡県内7,210億円）



I 2020年度決算の概要と2021年度業績見通し

1.	2020年度損益の状況	…	5～6
2.	預貸金の状況（2020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.	2021年度業績見通し	…	13

1. 2020年度損益の状況

(単位：百万円)

項 目	番号	2019年度	2020年度	前年比	備 考
業務粗利益	1	27,210	27,125	△ 85	
資金利益	2	23,487	23,528	+41	貸出金平残 +11.3% (+1,975億円)
資金運用収益	3	23,888	23,943	+55	貸出金平残【除く地公体・政府系】 +6.6% (+939億円)
貸出金利息	4	18,379	18,700	+321	
(貸出金利息【除く地公体・政府系】)		(17,635)	(18,032)	+397	貸出金利回り 1.052%→0.962% (△0.09%) 貸出金利回り【除く地公体・政府系】 1.251%→1.199% (△0.052%)
有価証券利息配当金	5	5,296	4,989	△ 307	株式配当金 +65 投信解約益 △152
その他	6	211	252	+41	
資金調達費用	7	400	414	+14	預金等平残 +10.9% (+2,547億円)
預金等利息	8	321	312	△ 9	" 利回り 0.013%→0.012% (△0.001%)
その他	9	79	101	+22	総資金利鞘 0.11% (前年比+0.02%)
役務取引等利益	10	2,956	3,585	+629	
役務取引等収益	11	6,876	7,325	+449	法人ビジネス関係 +150 投信・生保 +259
" 費用	12	3,919	3,739	△ 180	住宅ローン等保険料 △87 支払保証料 △46
その他業務利益	13	766	11	△ 755	国債等債券売却【益】 △1,072 国債等債券売却【損】 △60
経費	14	21,253	20,575	△ 678	人件費 △284 物件費 △496 税金 +103
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	15	5,956	6,549	+593	
クレジットコスト	16	1,571	2,592	+1,021	クレジットコスト = 0.10% (前年比+0.02%)
一般貸倒引当金繰入額	17	△ 1,000	△ 451	+549	貸出金平残
個別 " "	18	2,453	2,895	+442	
債権売却損等	19	118	149	+31	
貸倒引当金戻入益	20	0	0	+0	
その他の臨時損益	21	△ 151	△ 191	△ 40	
経常利益	22	4,233	3,765	△ 468	
特別損益	23	△ 505	△ 311	+194	固定資産処分益 +557 固定資産減損 +236
税引前当期純利益	24	3,727	3,454	△ 273	
法人税等・法人税等調整額	25	1,416	1,137	△ 279	
当期純利益	26	2,311	2,316	+5	
対顧客利益 (4-8+10-14)	27	△ 239	1,398	+1,637	

※百万円未満は切り捨てて表示しております。

1. 2020年度損益の状況

◎ 対顧客利益 9 期ぶりの黒字転換

◎ 2016年度比、預貸金利息 + 6.7 億円、役務利益 + 10.8 億円 経費 △ 26.5 億円と各項目に渡り黒字化に貢献

項目	No.	2016年度		2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		
			前年比		前年比		前年比		前年比	前年比	2016年度比	
対顧客利益 (2+5-8)	1	△ 3,019	+7	△ 2,407	+612	△ 1,731	+676	△ 239	+1,492	1,398	+1,637	+4,417
預貸金利息	2	17,716	△ 19	18,012	+296	18,240	+228	18,058	△ 182	18,388	+330	+672
貸出金利息	3	18,343	△ 405	18,443	+100	18,559	+116	18,379	△ 180	18,700	+321	+357
預金等利息	4	626	△ 386	431	△ 195	319	△ 112	321	+2	312	△ 9	△ 314
役務利益	5	2,496	△ 397	2,257	△ 239	2,271	+14	2,956	+685	3,585	+629	+1,089
役務収益	6	6,198	△ 171	6,073	△ 125	6,246	+173	6,876	+630	7,325	+449	+1,127
役務費用	7	3,702	+227	3,816	+114	3,974	+158	3,919	△ 55	3,739	△ 180	+37
経費	8	23,231	△ 423	22,676	△ 555	22,242	△ 434	21,253	△ 989	20,575	△ 678	△ 2,656
人件費	9	12,877	+28	12,513	△ 364	12,039	△ 474	11,505	△ 534	11,221	△ 284	△ 1,656
物件費	10	9,017	△ 453	8,753	△ 264	8,862	+109	8,465	△ 397	7,970	△ 495	△ 1,047
税金	11	1,336	+3	1,409	+73	1,339	△ 70	1,282	△ 57	1,385	+103	+49

※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（2020年度実績）

1. 貸出金の状況

(単位：百万円)

		2019年度	2020年度	前年比
貸出金全体	平残	1,746,255	1,943,751	+197,496
	利回り	1.052%	0.962%	△ 0.090%
	利息	18,379	18,700	+321
うち事業性	平残	956,715	1,049,542	+92,827
	利回り	0.942%	0.928%	△ 0.014%
	利息	9,013	9,742	+729
除く東京	平残	830,673	891,303	+60,630
	利回り	1.040%	1.044%	+0.004%
	利息	8,643	9,308	+665
うち住宅ローン	平残	356,324	357,175	+851
	利回り	1.146%	1.119%	△ 0.027%
	利息	4,086	3,998	△ 88
うち消費者ローン	平残	45,413	42,533	△ 2,880
	利回り	7.453%	7.453%	+0.000%
	利息	3,384	3,170	△ 214
貸出金全体 (除く政府系・地公体・東京)	平残	1,280,534	1,340,088	+59,554
	利回り	1.341%	1.307%	△ 0.034%
	利息	17,180	17,526	+346

2. 預金等の状況

(単位：百万円)

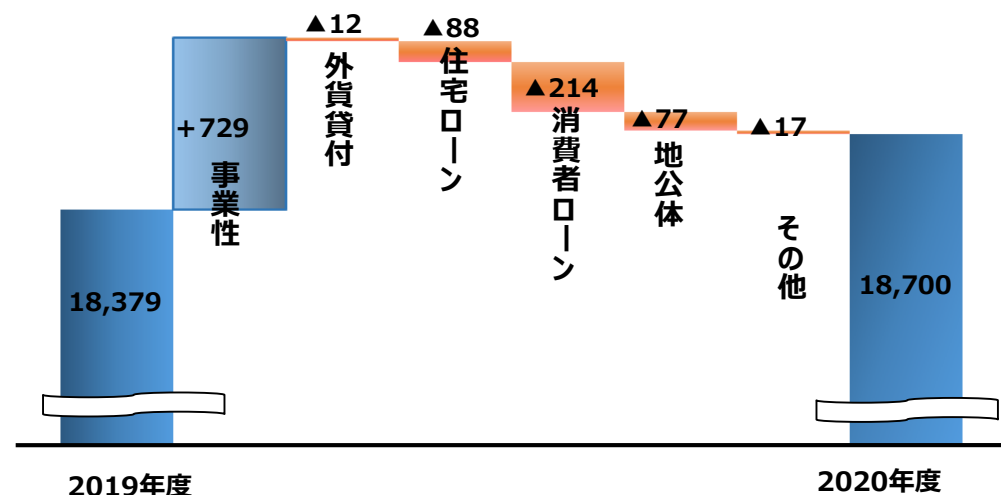
		2019年度	2020年度	前年比
預金等全体	平残	2,325,408	2,580,113	+254,705
	利回り	0.013%	0.012%	△ 0.001%
	利息	321	312	△ 9
うち個人預金	平残	1,544,808	1,631,459	+86,651
うち法人預金	平残	618,509	723,521	+105,012

※ 百万円未満は切り捨てて表示しております。

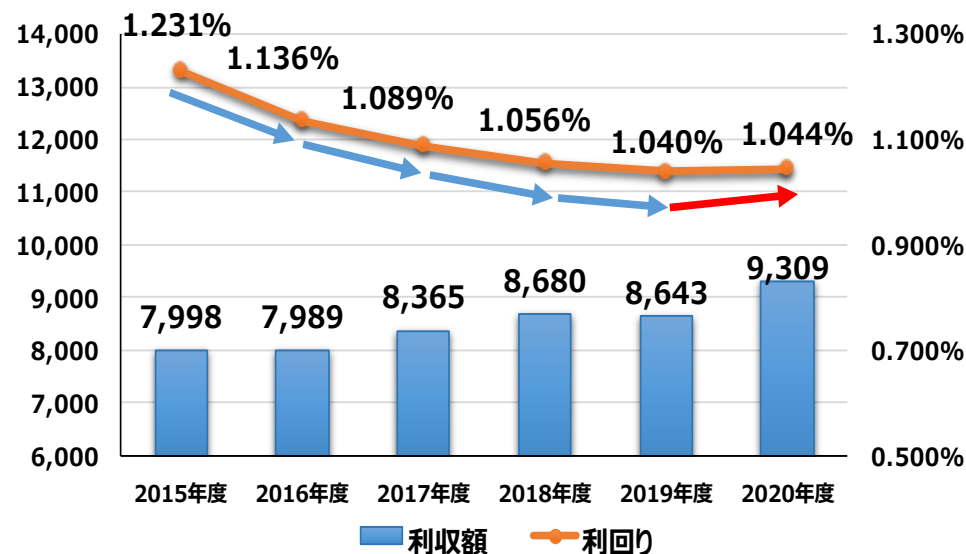
※ 貸出金の状況における事業性貸出金、住宅ローン、消費者ローンの平残等については、管理会計の正常貸出金ベースで作成しております。

《貸出金利息前年度比》

(単位：百万円)

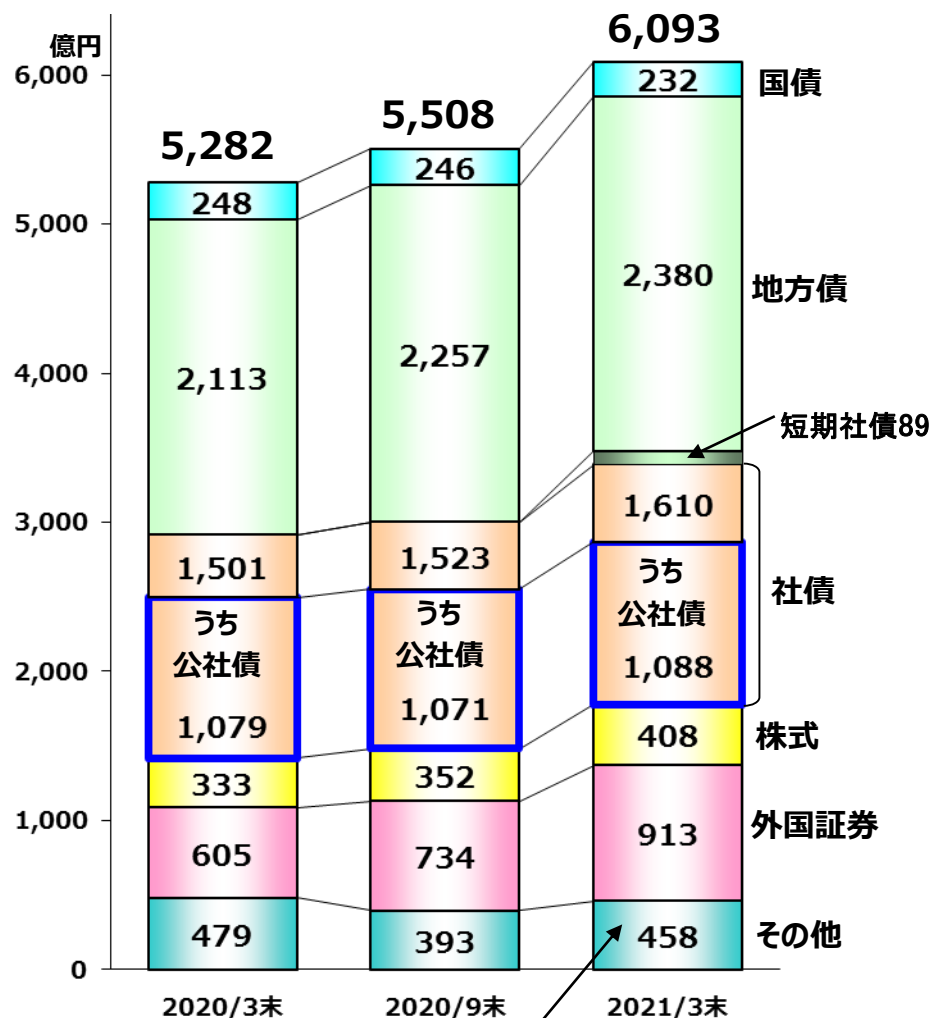


《事業性貸出金通期利収額・利回り推移【除く東京】》



3. 有価証券の状況

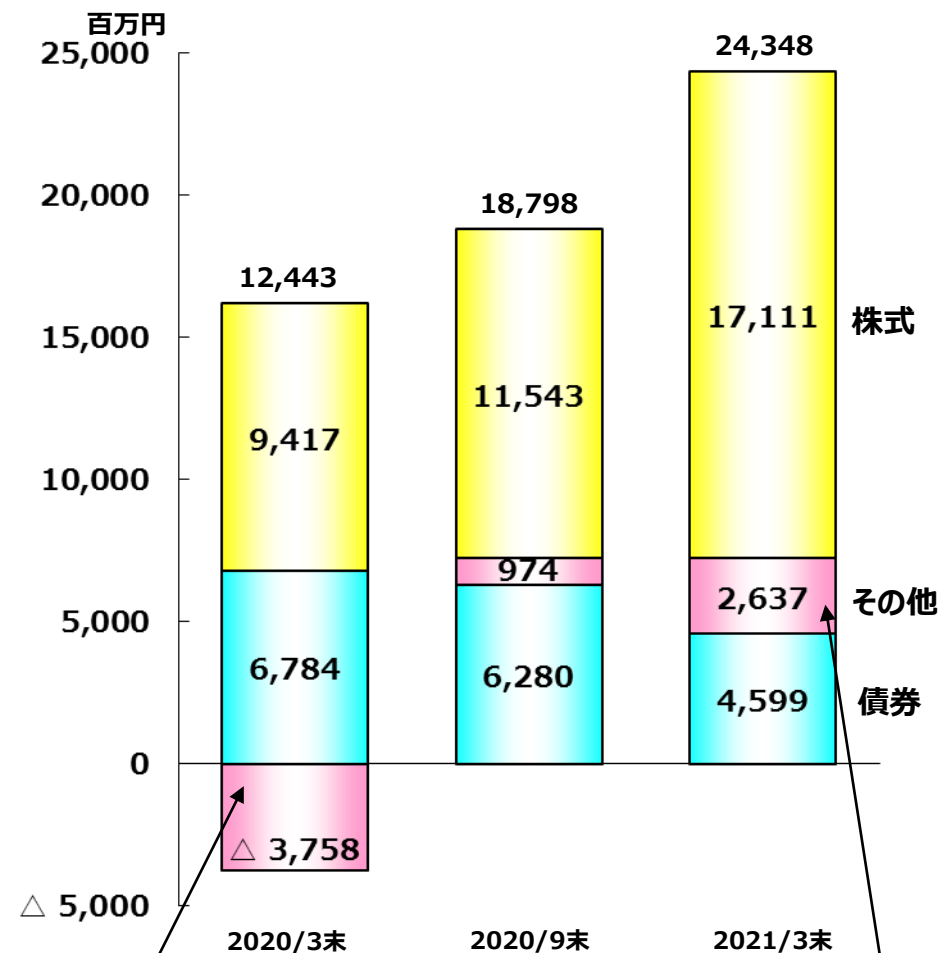
1. 有価証券残高 (BS計上額)



「その他」の内訳
REIT 84 その他の投資信託 355
投資事業組合 18

※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



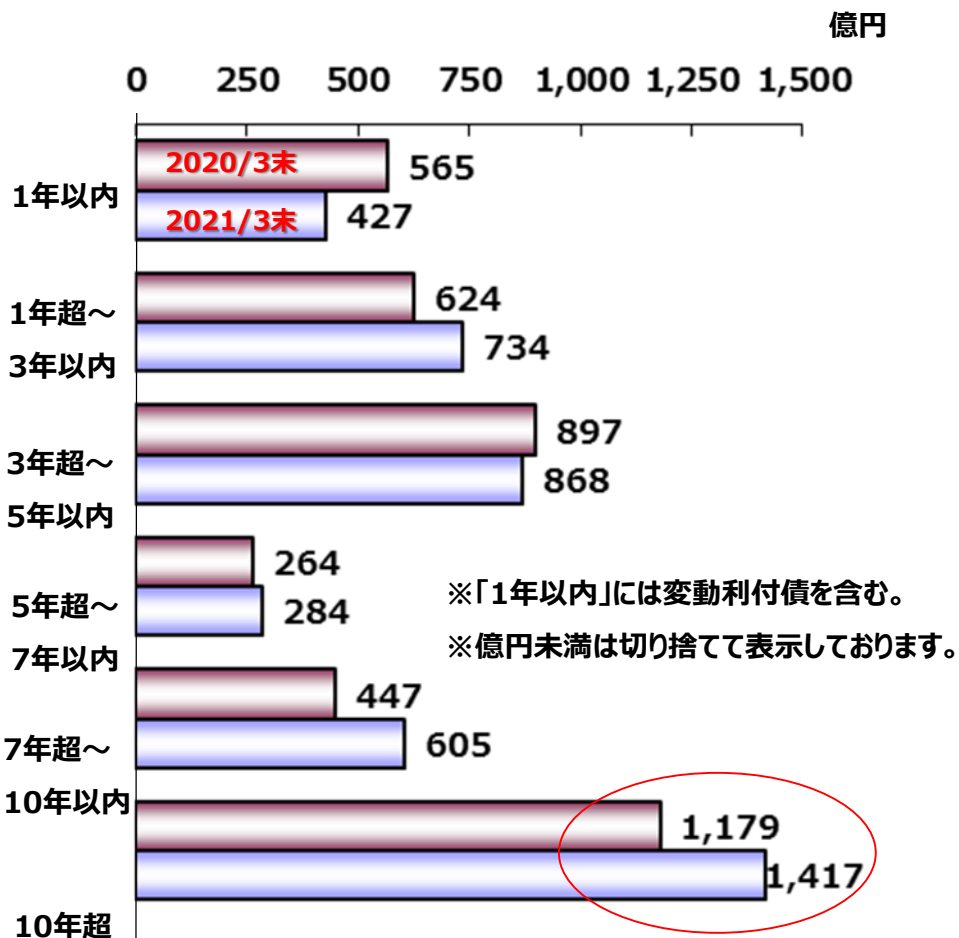
2020/3末
外国証券「+387」
投資信託等「△4,145」

2021/3末
外国証券「+29」
投資信託等「+2,607」

※百万円未満は切り捨てて表示しております。

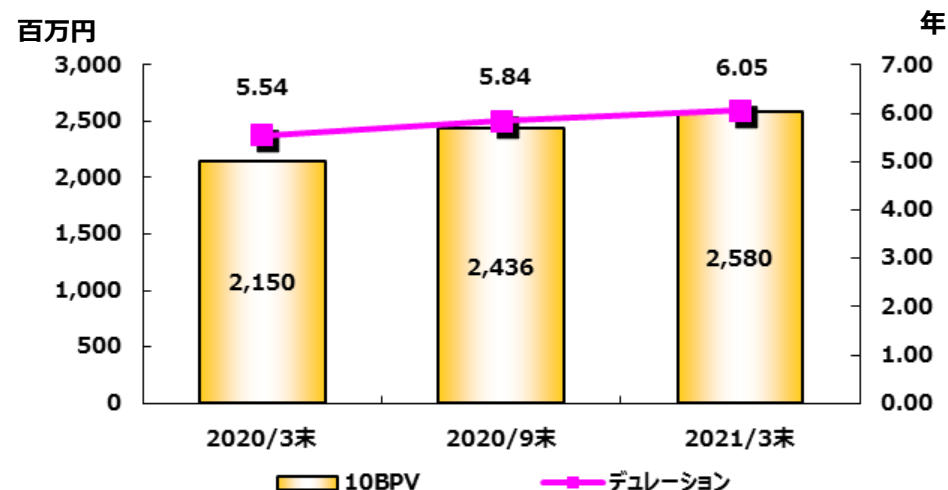
3. 有価証券の状況

3. 円建債券の残存期間別簿価残高



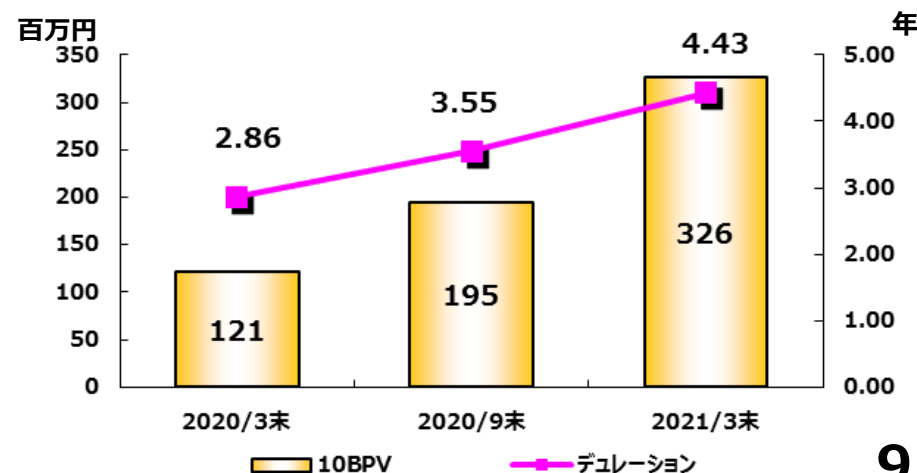
✓ 残存期間10年超は主に定時償還地方債やRMBS
✓ 平均残存年数は8年程度と抑えられ、相応にリスクは抑えられている。

4. 円建債券のデュレーションと10BPV



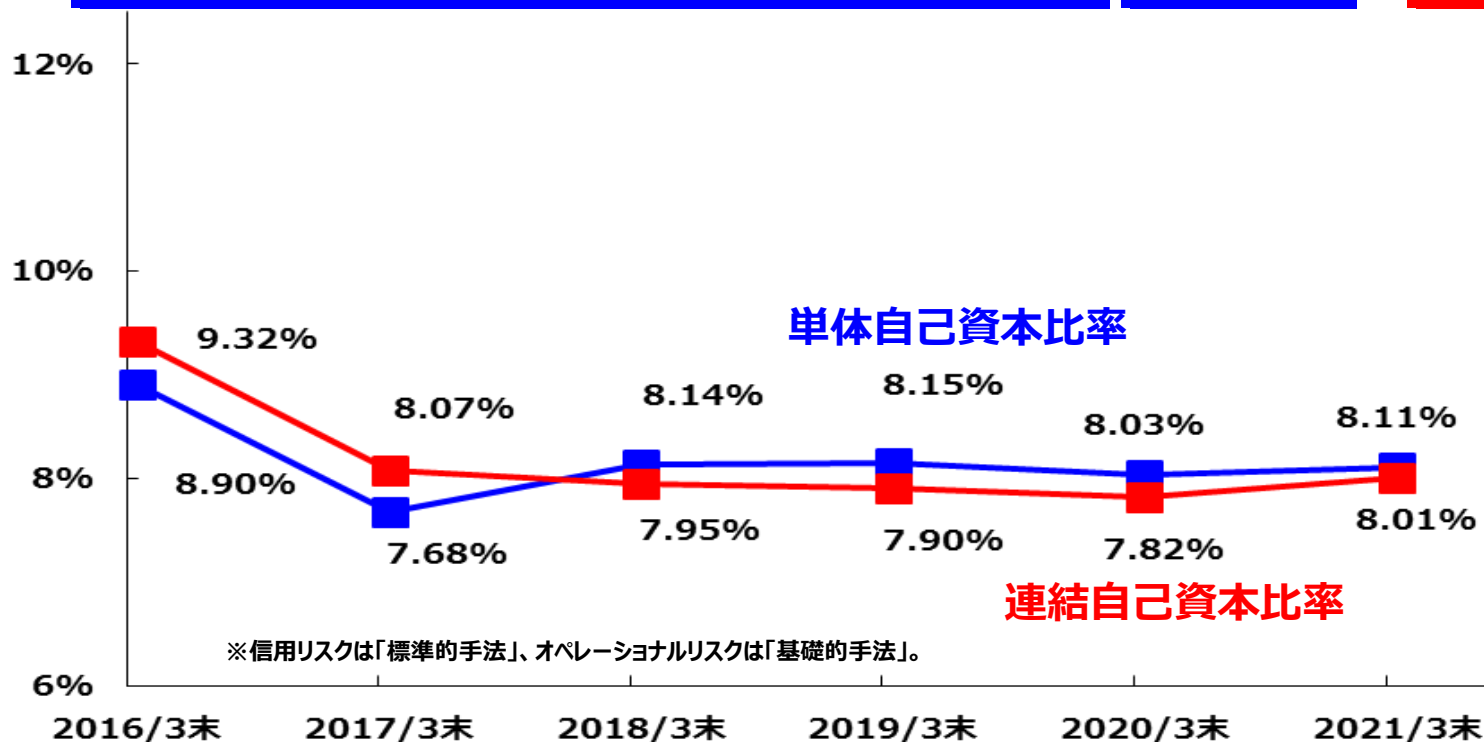
※ デュレーションおよび10BPVはヘッジ考慮後にて算出。

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)		
		2020/3末	2021/3末	(2020/3末比)	2020/3末	2021/3末	(2020/3末比)		
自己資本	A	108,360	108,966	+ 606	105,841	108,208	+ 2,367		
リスクアセット	B	1,348,997	1,342,492	△ 6,505	1,353,187	1,350,903	△ 2,284		
自己資本比率 (C=A/B)	C	8.03%	8.11%	+0.08%	7.82%	8.01%	+0.19%		

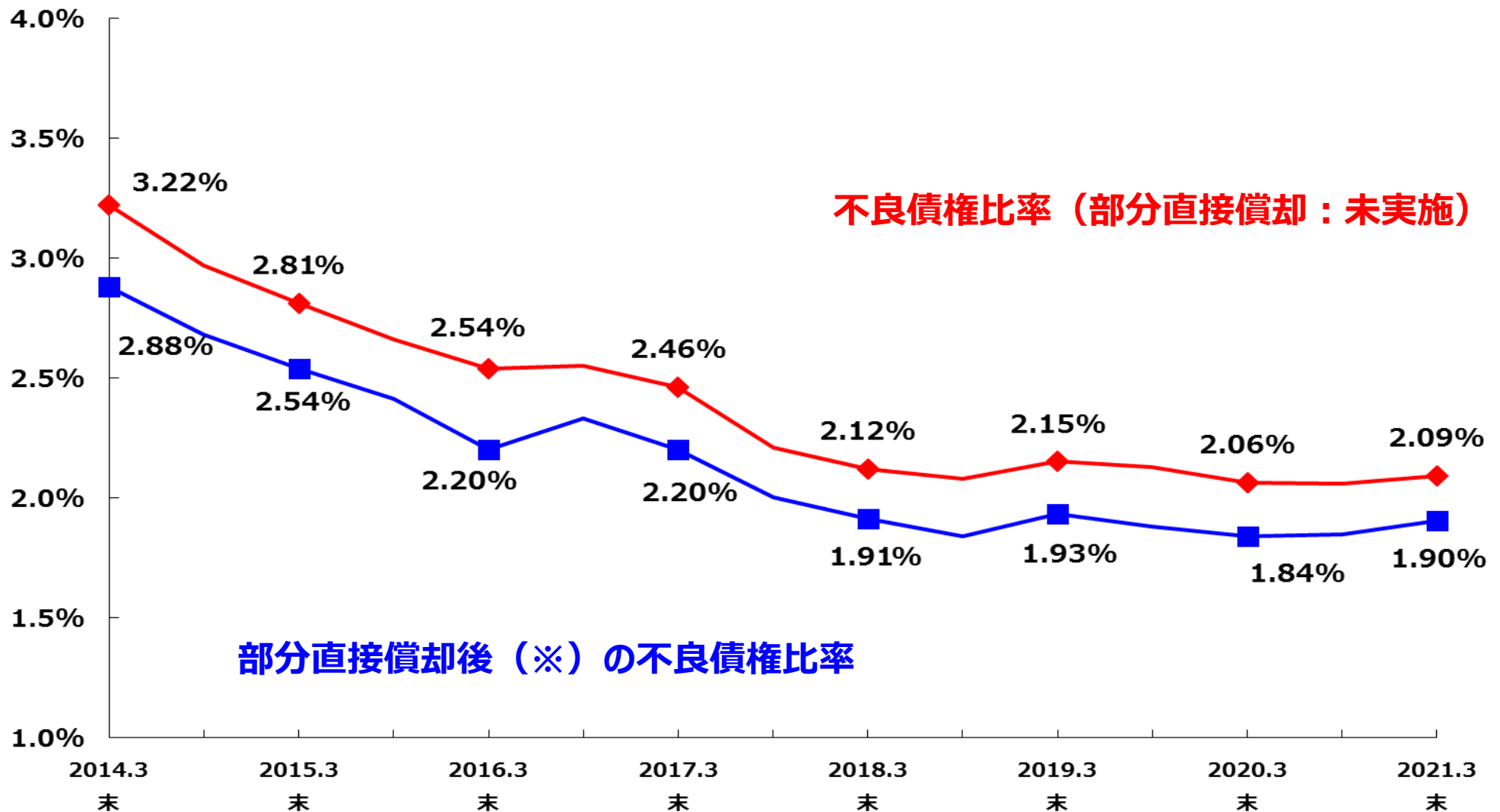


＜＜自己資本比率＞＞

- ・利益の積み上げにより自己資本は増加
- ・リスクウェイトの低い貸出金の増加を主因にリスクアセットは減少

＜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、業績等を総合的に勘案しつつ、利益還元を図ってまいります。

5. 不良債権比率の推移

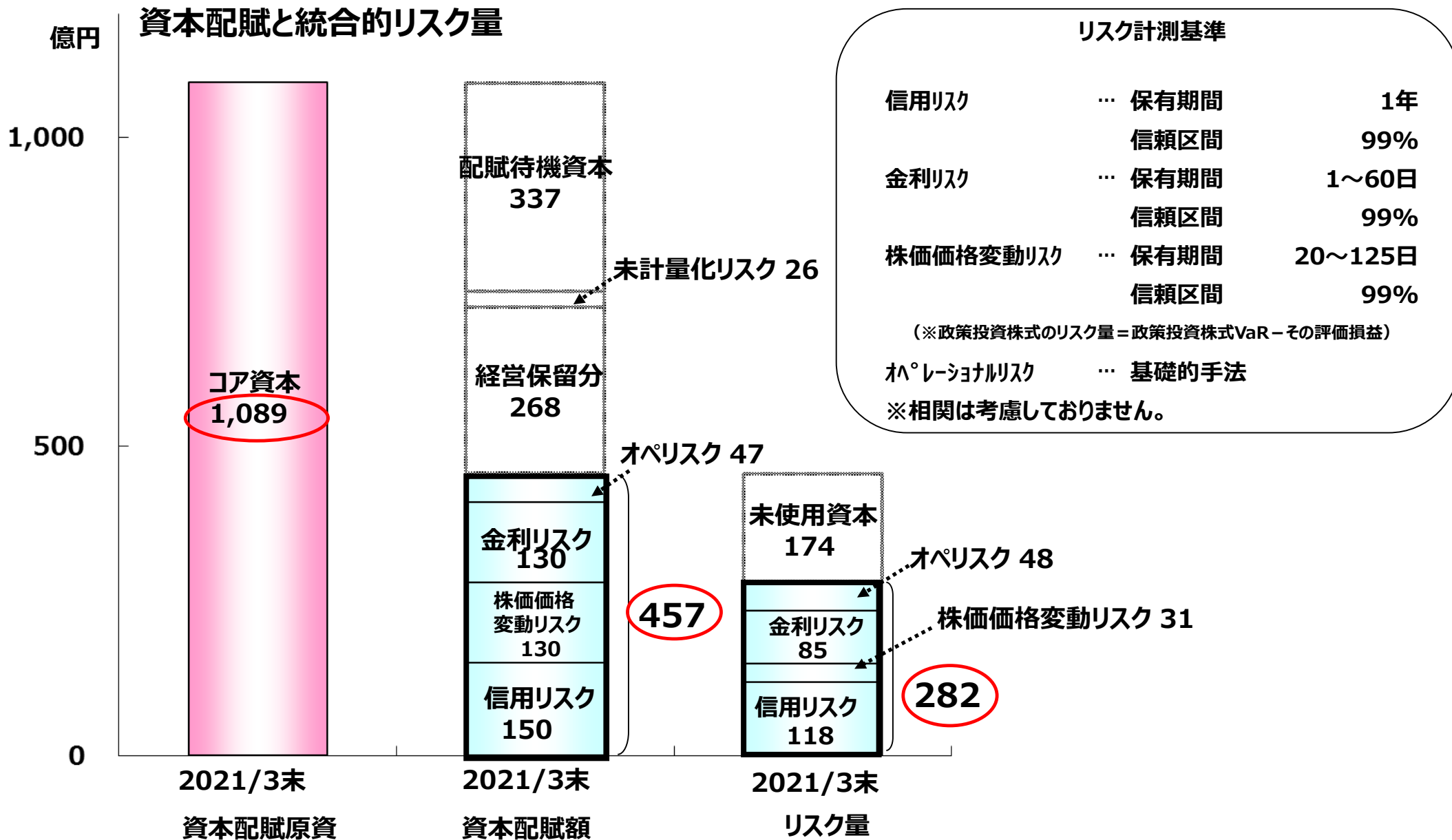


※部分直接償却とは

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



※億円未満は切り捨てにて表示

7. 2021年度業績見通し

(単位：百万円)

項 目	No.	2020年度	2021年度 予想	備 考	
				前年比	
業務粗利益	1	27,125	27,150	+25	
資金利益	2	23,528	23,500	△ 28	貸出金平残【除く地公体・政府系】 +3.2% (+482億円)
資金運用収益	3	23,943	23,900	△ 43	貸出金平残【除く地公体】(佐賀・長崎) +1.4% (+92億円)
貸出金利息	4	18,700	18,860	+160	貸出金平残【除く地公体】(福岡) +2.9% (+199億円)
〔貸出金利息(除く【地公体・政府系】)〕		(18,032)	(18,250)	(+218)	貸出金利回り 0.962%→0.938%(△0.024%)
有価証券利息配当金	5	4,989	4,700	△ 289	貸出金利回り【除く地公体・政府系】 1.200%→1.176%(△0.024%)
預金等利息	6	312	300	△ 12	
役務取引等利益	7	3,585	3,950	+365	預かり金融資産関連手数料 +124、法人ビジネス関連手数料 +206
その他業務利益	8	11	△ 300	△ 311	外貨調達コストの低下
経費	9	20,575	20,260	△ 315	税金+52、人件費 △152、物件費 △215
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	10	6,549	6,900	+351	
クレジットコスト	11	2,592	2,300	△ 292	クレジットコスト
一般貸倒引当金繰入額	12	△ 451	150	+601	貸出金平残 = 0.12% (前年比△ 0.02%ポイント)
個別 " "	13	2,895	2,000	△ 895	クレジットコスト2021年度予想2,300百万円のうち500百万円は新型コロナウイルス感染拡大状況下を考慮し予備的備えとして織り込んでおります。
債権売却損等	14	149	150	+1	
貸倒引当金戻入益	15	0	0	+0	
その他の臨時損益	16	△ 191	800	+991	
経常利益	17	3,765	5,400	+1,635	
特別損益	18	△ 311	△ 100	+211	固定資産減損損失 △658
法人税等・法人税等調整額	19	1,137	2,000	+863	
当期純利益	20	2,316	3,300	+984	
対顧客利益	21	1,398	2,250	+852	

※主な項目を表示しております。

※対顧客利益 = 預貸金利息 + 役務取引等利益 - 経費

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)	… 15
9.	第16次中期経営計画(2年目)の達成状況	… 16
～収益力の強化～		
10.	ブロック制の導入	… 17～19
11.	コンサルティングビジネスの強化	… 20～24
12.	SDGsへの取組み	… 25
13.	お客様のライフステージに沿ったサービスの提供	… 26～30
～生産性の向上～		
14.	BPR(Business Process Re-Engineering)施策	… 31～32
15.	DXへの取組み	… 33
16.	営業店サポートチームについて	… 34
～人財力・組織力の強化～		
17.	人財育成への取組み	… 35～37
18.	店舗・ATM戦略	… 38

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（2年目）

◎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)	2020年度（2年目）			
			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	19,126	18,388	△ 738	貸出金利回り 【計画】1.101% ⇒ 【実績】0.962%
役務利益	2	2,271	3,573	3,585	12	預かり金融資産 △62 法人ビジネス関連 +28
市場部門	3	9,077	4,725	5,906	1,180	債券・株式等売却損益 +866 外貨調達コスト +981 有価証券利息 △626
経費	4	22,242	21,434	20,575	△ 859	人件費 △217 物件費 △634 税金 △7
当期純利益	5	2,630	2,690	2,316	△ 374	貸出金利息の計画比マイナス、固定資産 の減損等によるもの。
対顧客利益 (※1)	6	△ 1,731	1,264	1,398	134	トップラインの未達を経費削減でカバー。
ROE (※2)	7	2.06%	2.17%	1.87%	△ 0.30%	
自己資本比率	8	8.15%	7.50%	8.11%	+0.61%	

※ 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

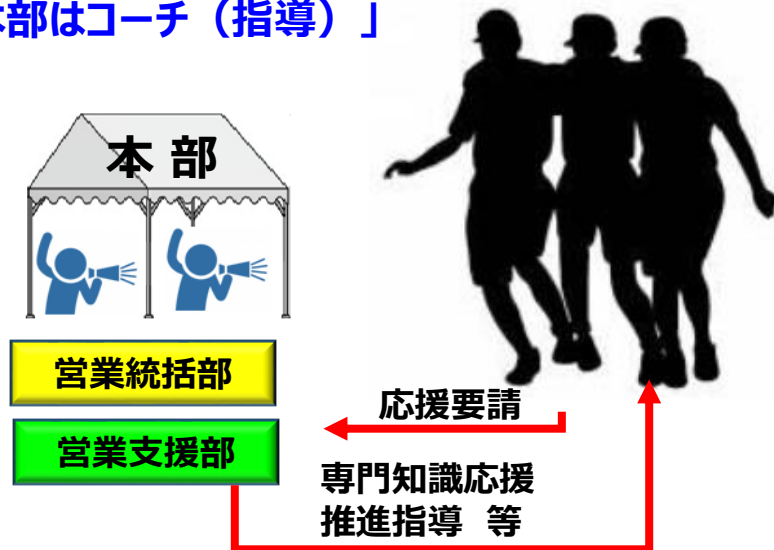
10. ブロック制の深化

ブロック制のイメージ

【以前】

【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）」



【令和2年度より】

【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。

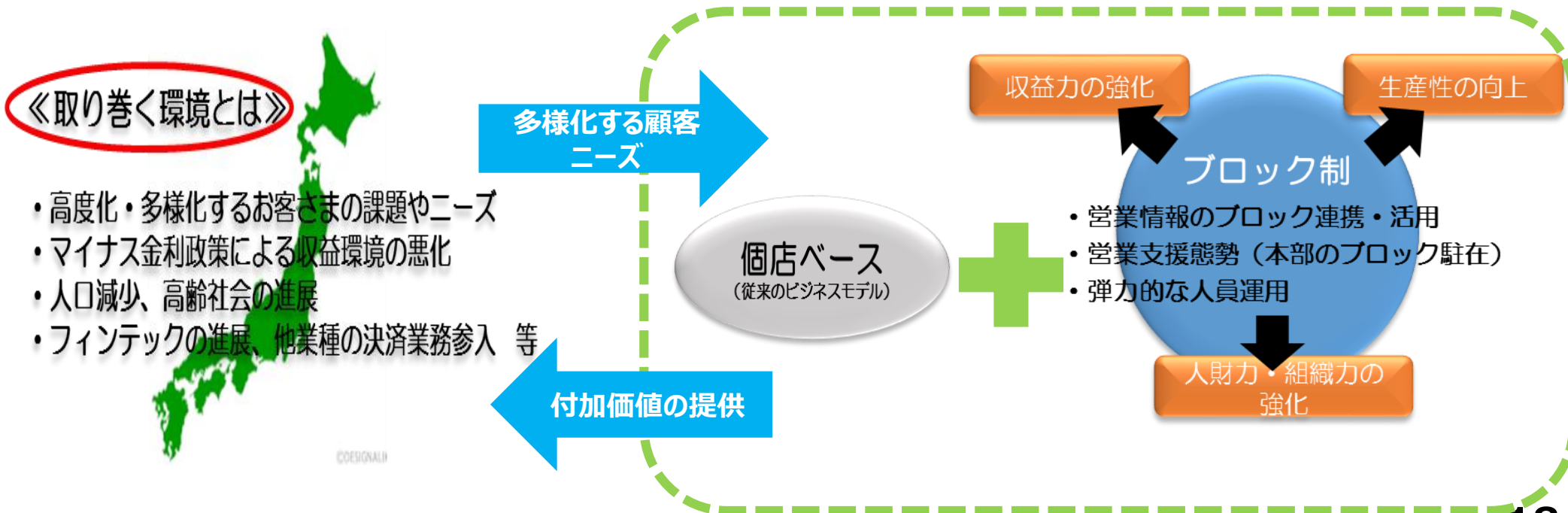
10. ブロック制の深化

◆課題認識

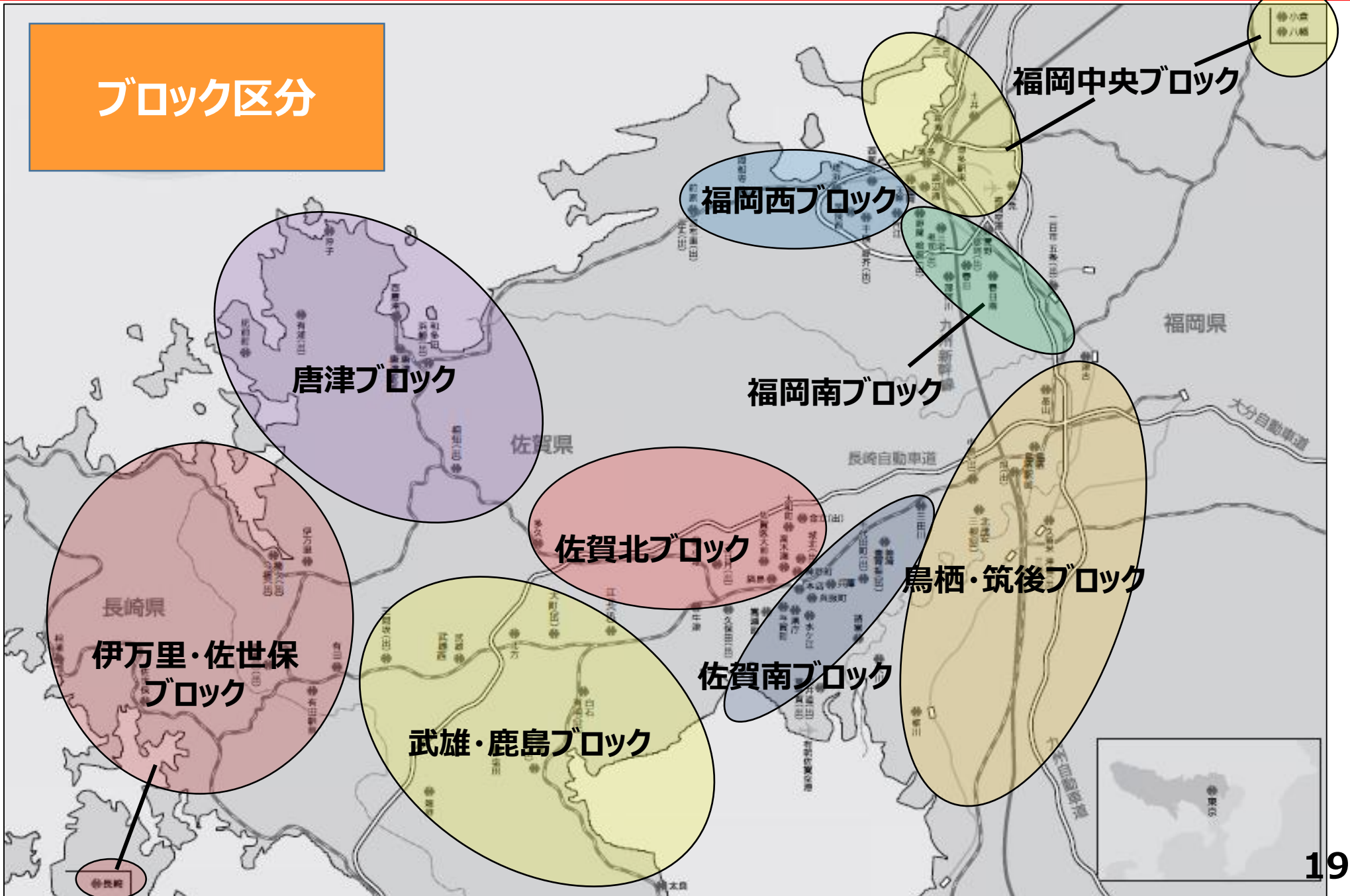
- 急速に変化する経営環境や多様化する顧客ニーズに**個店だけでは十分に対応することが難しくなっている。**
- 支店長は、**従来の役割（自店収益達成）**に加えて、**ブロック制の目的を理解し、より広い視野で支店経営を担う役割を果たす。**

◆ブロック制の深化に向けて

- R3年度は全行的な行動変化を促すため、**営業方針に「ブロック制の深化」**を明記し、**営業店表彰及び支店長人事考課に「ブロック評価」**を導入。



10. ブロック制の深化

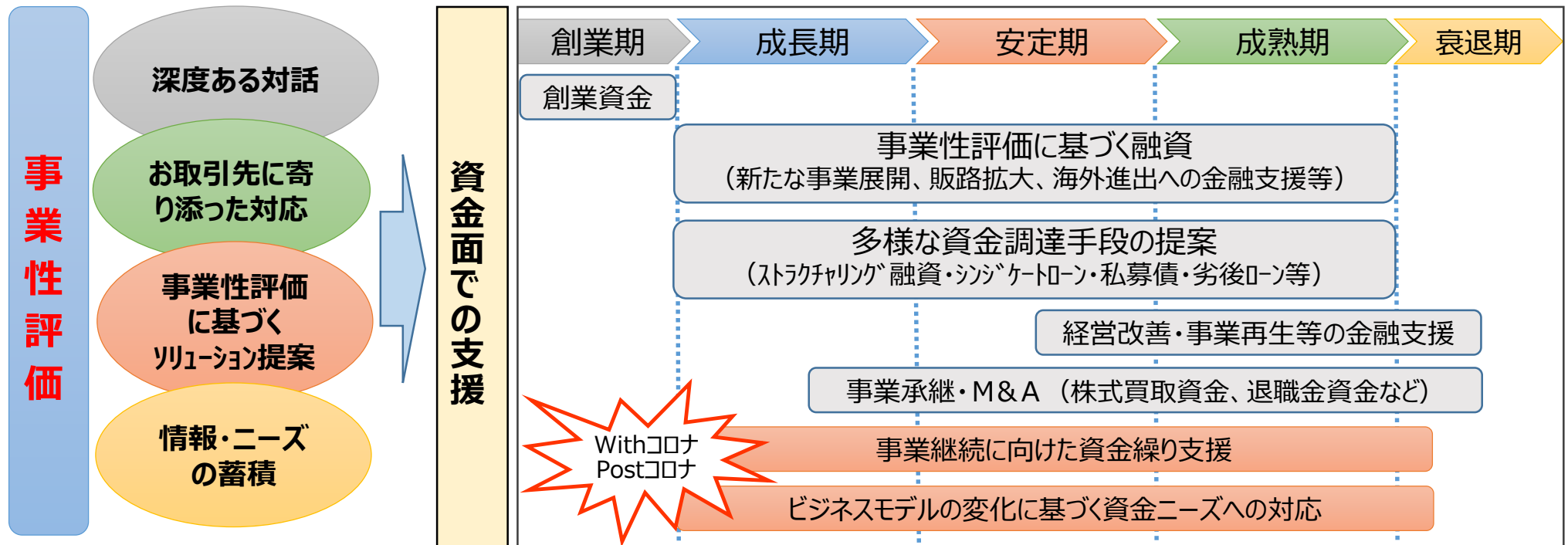


1 1. コンサルティングビジネスの強化

事業性評価の取組み・実践を通じた中長期的なファイナンス支援強化による貸出金利収の増強

★地域経済の抱える諸課題やお取引先のライフステージに応じた様々なニーズ・課題解決のためのファイナンス支援を強化

★コンサルティングを起点とした営業スタイル・事業性評価をベースとした目利き力の発揮により、資金面での提案力を強化



○ コンサルファームの新設（R3年4月開始）

佐賀・福岡に営業支援部コンサルティングGメンバーが駐在し、より現場に近いところでコンサルティング能力を発揮していく。

- コンサルティング案件について、従来のコンサル業務を深化させ、「営業店支援」「ブロック支援」「コンサルG自ら大型案件対応」を行っていく。

1 1. コンサルティングビジネスの強化

課題解決コンサルティングによる法人役務収益の増強

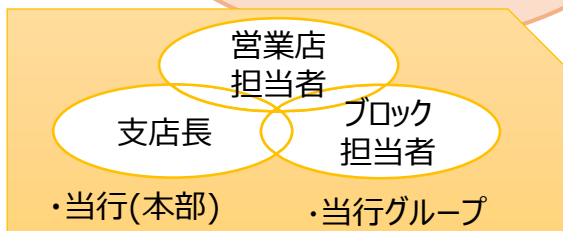
法人役務のこれまで

経営のあらゆる局面における
総合的サポート
(ビジネスモデル面、組織運営面)
= 事業者様の経営に入り込む「種まき」期



役務サービスの提供

- ・経営コンサル (M&A・事業承継含む)
- ・PF等 資金対策
- ・BM等



法人役務による事業者さまの経営把握

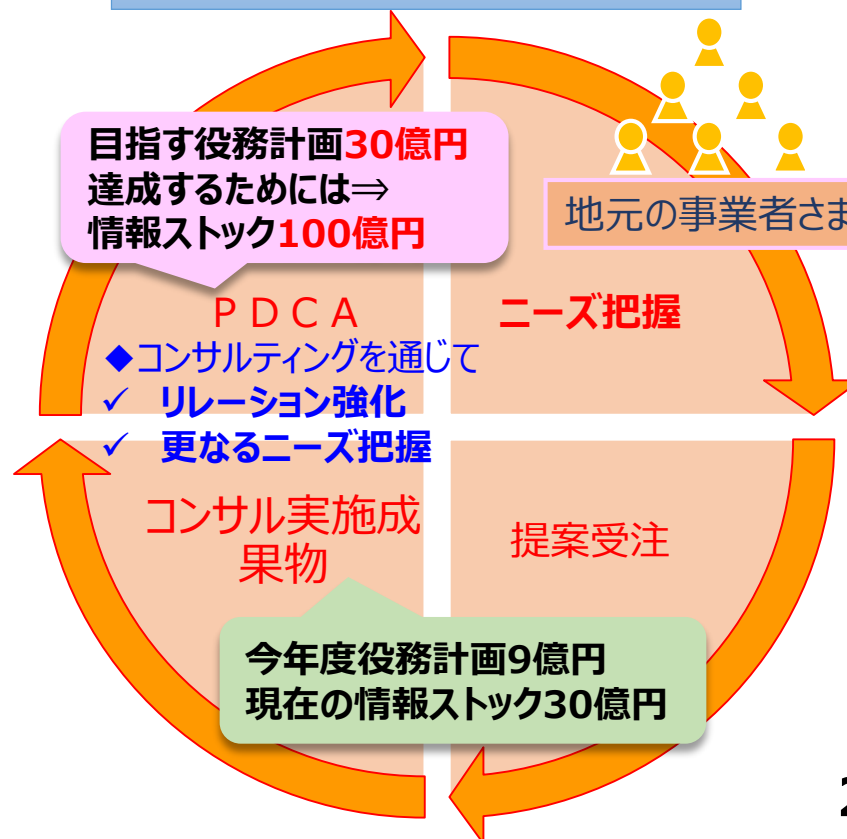
今後

事業継続に伴って発生する
新たな課題改善を継続的にサポート
= 「事業者さまコンサル循環」期

法人役務のストックビジネス化

目指す役務計画30億円
達成するためには⇒
情報ストック100億円

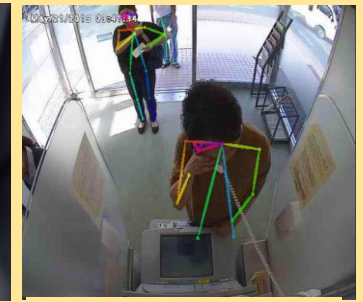
地元の事業者さま



1 1. コンサルティングビジネスの強化

【当行コンサルティング取組事例】

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

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、活性化実施

② 地域商社事業を通じた地域産品販売



④ 海外展開支援



香港での販路支援

中国アジアでの支援

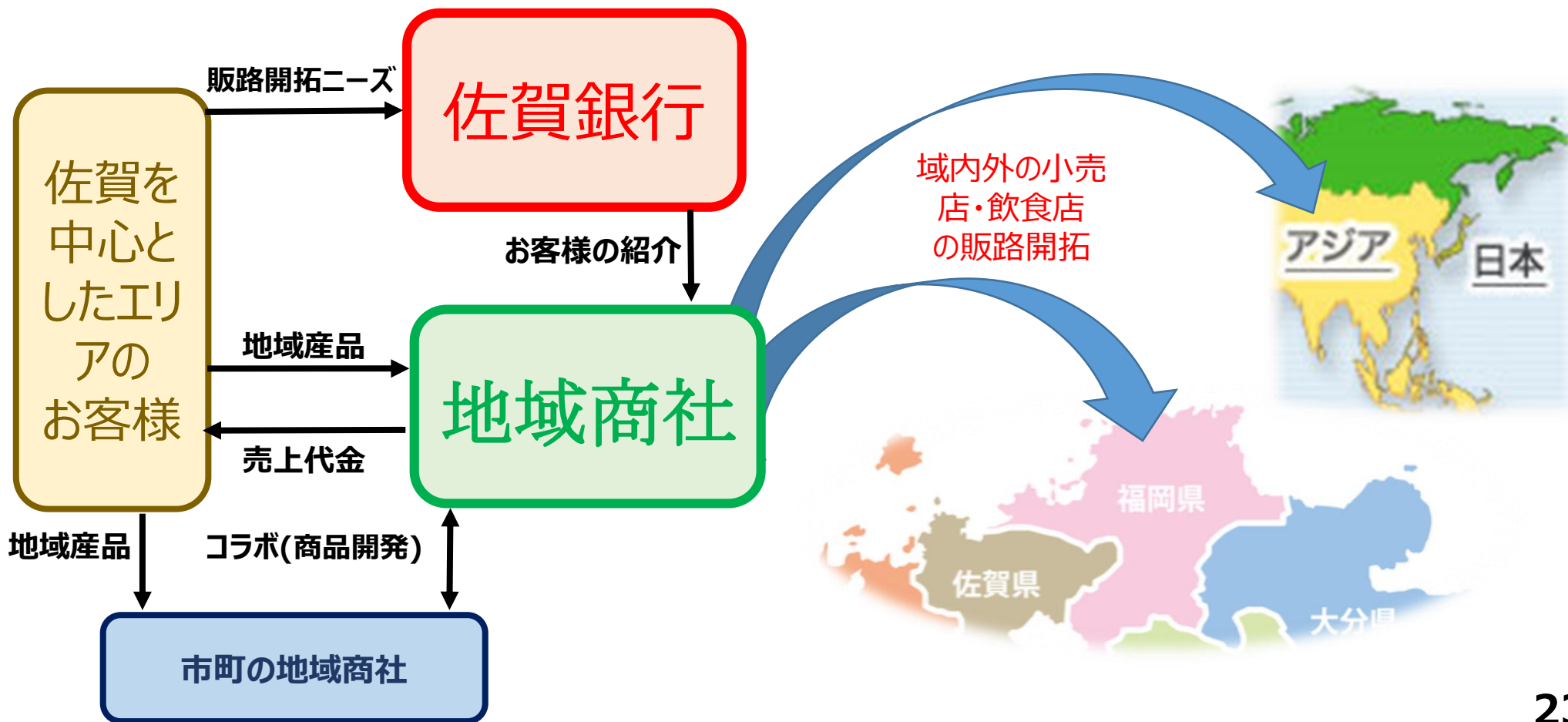
ベトナム進出支援

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

1 1. コンサルティングビジネスの強化

地域商社の設立(令和3年度予定)

佐賀を中心としたエリアの地域産品(農産物、加工食品、陶磁器等)を地域商社が域内外へ広めることで、お客さまの成長を支援する。



1 1. コンサルティングビジネスの強化

オプティムとの合併会社設立(令和2年6月)

オプティム・バンクテクノロジーズ(株)

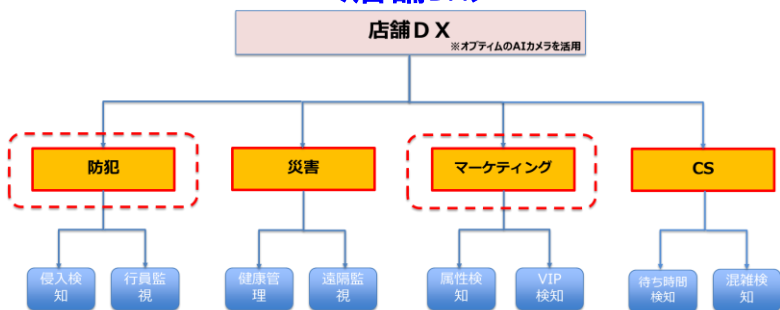
<ATMコーナー監視>



<AIマーケティング>



<店舗DX>



佐賀県産業スマート化センター運営受託(令和2年度~)



DXリサーチ

独自のヒアリングシートにより、相談者の現状を見える化することで相談者のDX実現に向けた相談・アドバイスをしています。



オンライン相談

AIやIoTといった先進技術の活用や企業のDX実現に推進に関するご相談を承っております。対面での相談はもちろんのこと、オンラインでの対応も可能です。



先進技術の体験

IoTデバイスやクラウドサービス、キャッシュレスなどの各種サービス・ソリューションを気軽に体験できます。



セミナー・イベント

DXやAI、IoT等に関するセミナーやIT人材育成に役立つ研修、各種イベント等を開催しています。



マッチング

IT技術活用による課題解決をご希望の相談者とサポートینگカンパニーとのマッチングを行います。また、IT技術を活用した新たなビジネスの創出についてご支援いたします。

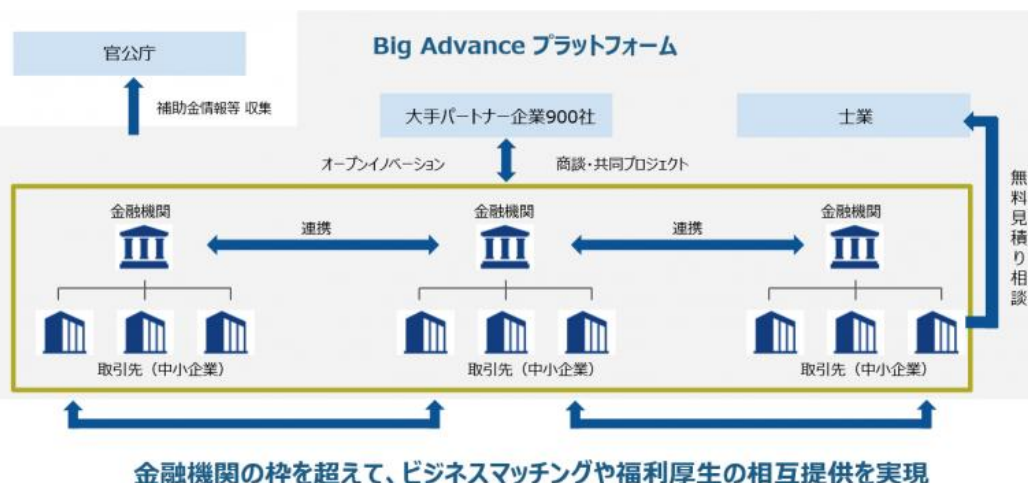
唐津市と「RPA導入効果実証実験に関する協定書」の締結(令和元年10月)

唐津市の業務効率化のためのRPA導入に向けた実証実験を共同実施。

当行は、2018年2月より本部の業務効率化を目的とする「本部業務BPR」に取り組んでおり、このノウハウを活用して導入をサポート、実証実験(計5業務)では、効率化率(年間)45.31%の結果を残すことが出来た。

佐賀銀行Big Advance(令和3年1月~)

佐賀銀行 × KOKOPELLI 中小企業と金融機関のDX化を推進



12. SDGsへの取り組み

『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①「食の商談会」の開催

新型コロナウイルス感染拡大により、WEB上での商談会を開催し、「地域ならではの食材」を首都圏および地方の有名ホテル・飲食店・百貨店等へご紹介

取組事例②SDGsスタディーグループの活動

若手行員を中心に、本業を通じて持続可能な地域づくりを目指すための具体的な施策や商品を立案
活動期：2020年9月～12月（毎月2回、全6回）

取組事例③「SDGs異業種交流会」の開催

佐賀・福岡・長崎の10の地域毎に、「アフターコロナ」への取組みを検討することや、「観光」「人材」「事業承継」など、解決策を検討。

取組事例④

さざんSDGs私募債「地域の芽 未来の芽・育む債」

2020年6月より、SDGsの取組みを後押ししていくため、寄付内容を拡大し、お客さまとともにSDGsの普及拡大や社会的課題解決に向けた取組みを行う。

取組事例⑤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

2020年度出展社数 参加行中2位(3月末時点)

2020年度は10月～2021年9月オンラインにて開催中

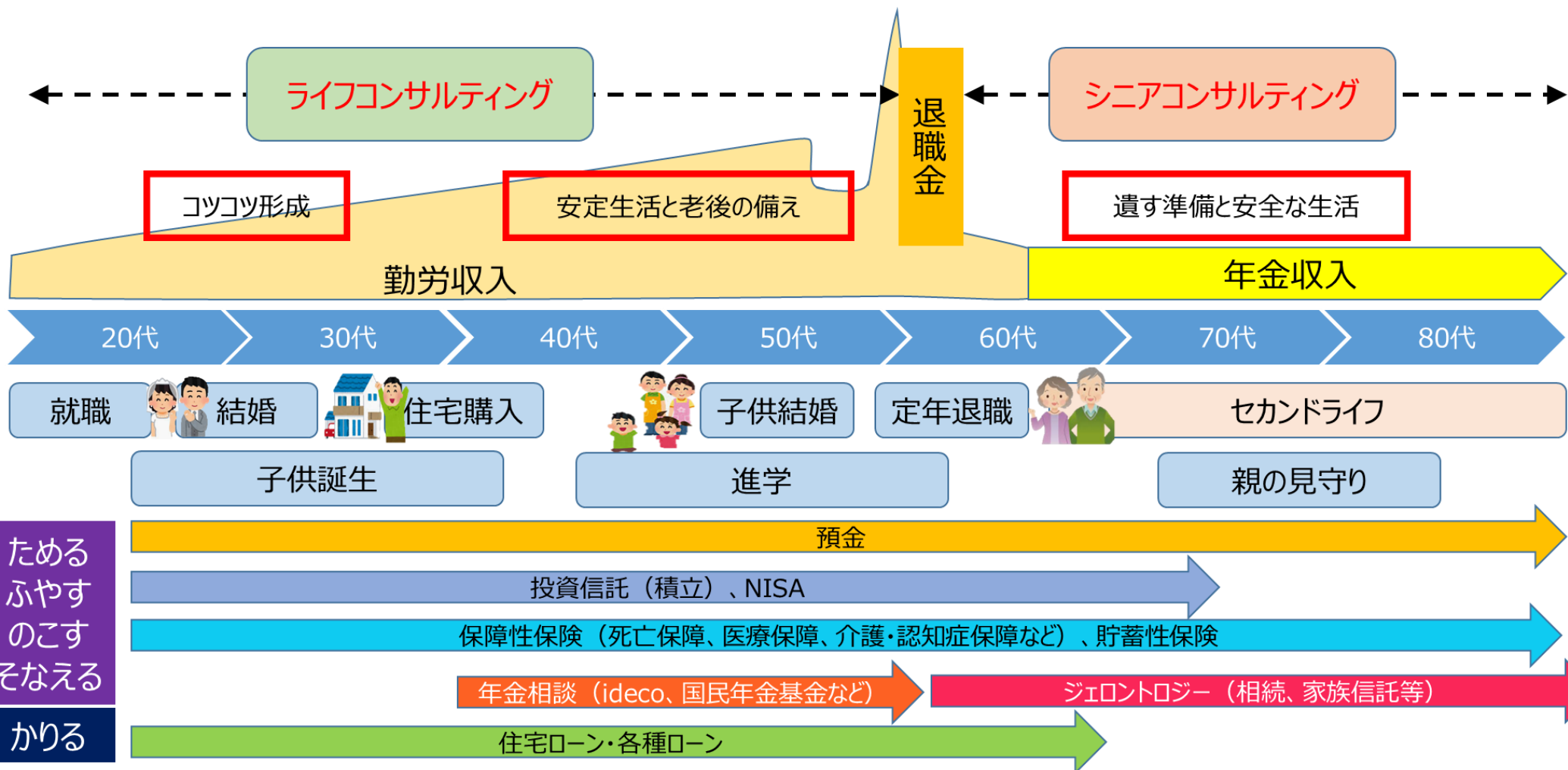
○ビジネスマッチング成約件数

販路拡大等セミナー、食の商談会等を通じ

2020年度成約数 3,488件

13. お客様のライフステージに沿ったサービスの提供

当行は全行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。

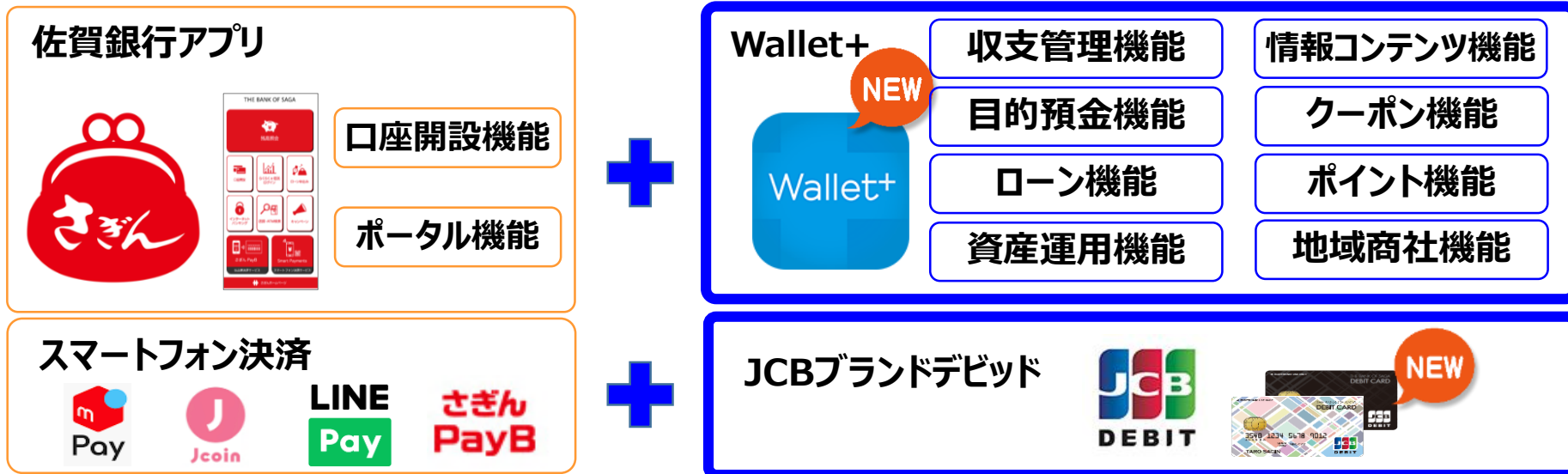


13. お客様のライフステージに沿ったサービスの提供

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1月)

※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



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」



1 3 . お客さまのライフステージに沿ったサービスの提供

高齢社会に向けた行内態勢

全員 F A 態勢によるお客さま対応

① 高齢社会の特性理解についての啓発・教育

高齢世代への対応

- ② 高齢者に対する資産管理・承継サービスの提供
- ③ 高齢者保護のための I o T、F i n T e c h の活用
- ④ 高齢者への行内事務対応
- ⑤ 高齢者へ対応するための外部機関・非金融サービス事業者との連携

資産の循環

リタイア前後世代への対応

- ⑦ 資産運用等、多様化するニーズへの対応

現役世代への対応

- ⑥ 資産形成・運用等、多様化するニーズへの対応

⑧ お客さまに向けた高齢社会についての啓発・当行サービスの見える化

1 3 . お客さまのライフステージに沿ったサービスの提供

高齢化社会への対応全体ロードマップ

	カテゴリ	令和3年度	令和4年度
生前、 相続対策	① 前頁の番号に対応 人材育成	日本金融ジェロントロジー協会（法人・個人会員）	
		信託銀行へ研修派遣（R2/10：1名、R3/4～2名予定）	
	④ 行内規程等対応	後見制度支援預金	
		→ 開始予定 預金の柔軟な払戻し（検討中）	
	② 生活・健康	家族信託	
	② 資産承継、 相続	遺言代用信託	
		遺言信託・遺産整理	
	⑤ 認知症予防	認知予防サービス（検討中）	→ 開始予定
	⑤ 見守り	セコム見守りサービス（見守りホン）	
		会員制訪問見守り（検討中）	→ 開始予定
⑤ 外部機関連携	医療・介護・不動産管理事業者との連携 （検討中）	→ 開始予定	
③ デジタル(I o T)	口座異常検知などのITサービス研究		
⑥ ⑦	資産形成	NISA・つみたてNISA、資産ポートフォリオ提案、iDeCo、国民年金基金	
⑧	サービス案内	分かり易いサービス・商品案内書	→ 開始予定（検討中）

14. BPR(Business Process Re-Engineering)施策

本部業務BPR実施（2018年2月～2019年9月）

	目標	結果
業務削減	本部業務量の30%相当 270千時間	248千時間削減 (91%)
人員創出	行員133名 パート64名	行員108名(80%) パート54名(84%)
費用対効果	5年間累計:2,176百万円	5年間累計:2,729百万円
RPA作成目標	108ユニット	82ユニット

- 約1年8ヶ月の間に、162名の人員捻出。
- 本プロジェクトの費用対効果は、当初想定を上回り、5年累計で27億円を見込む。
- 本捻出人員により営業力強化 → 令和2年度対顧客利益黒字化を果たす。(対顧客利益2017年度▲24億円→2020年度+13億円)

営業店BPR開始（2020年1月～）

- 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、全員営業で稼ぐ営業態勢を構築する。
- 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図る。

デジタル化による全体BPR

【営業方針】

D X・営業店B P Rをはじめとした業務改革を進め、デジタルとアナログを融合した付加価値の向上に取り組む。

◆デジタル活用も含めた抜本的な効率化

営業店における店頭営業系の2線・3線、融資係及び事務センターの事務の流れを整理し、「事務レス化」「オンライン化」「ペーパーレス化」の観点から、業務の大幅な見直し・削減に取り組む。

本プロジェクトのゴール ⇒ 営業店から預金為替後方係及び融資係をなくす（業務の廃止、デジタル化、本部集中 等）

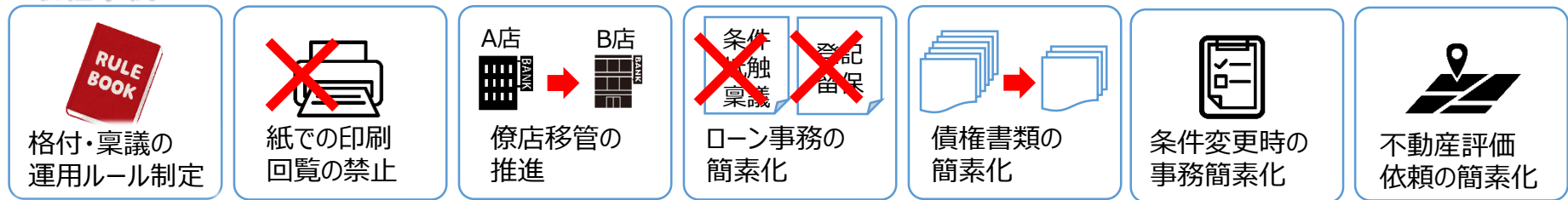
14. BPR(Business Process Re-Engineering)施策

営業店BPR施策の進捗状況

- 2021年3月末時点で、**全体業務量の16.9%**に相当する「416,930時間」の業務時間削減見込む。
- 今後更なる削減に向け、**営業店業務の2線3線の改革**に取り組む予定。

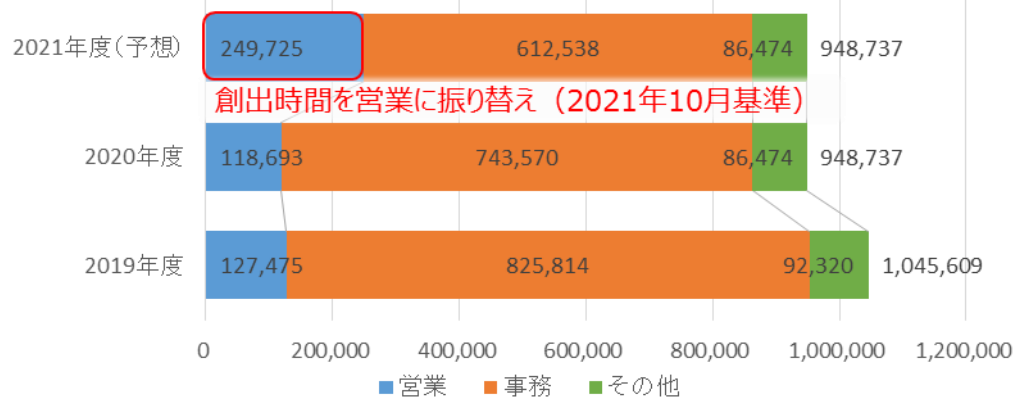
融資業務生産性
約1.6倍 = 得意先行員30.9人分
相当の営業時間増加

取組事例



店頭での営業時間
約2.1倍見込み = 店頭営業係行員68.4人分相当の営業
時間増加見込み

店頭営業系の業務時間割合（予測）（業務量調査ベース）



15. DXへの取組み

DI本部を令和3年4月新設

- ・デジタルイノベーションによる顧客接点の刷新と行内業務のさらなる効率化実現、**人とデジタルが融合したハイブリッド型ビジネスの早期確立**に向けて同本部を新設
- ・各デジタル戦略を統括する横断的なプロジェクト本部として、当行デジタル戦略全般を牽引

主たる業務	主たる役割
システム戦略に関する業務	システム戦略の統括、勘定系システムやサブシステムを含めたシステム構成全体の企画・立案
デジタルソリューションに関する業務	ユーザーインターフェイス（営業店、ダイレクトチャネル、ネット、ATM）のDX企画・立案、ならびにマーケティング戦略の企画・立案
統合データベース構築に関する業務	コンサル営業の向上・営業効率化のための統合データベースの構築、及び営業系サブシステム集約の企画・立案
デジタルBPRに関する業務	事務効率化のDX企画、ならびにUBT・ATM等の機器見直し、管理系サブシステムの集約・内製化の企画・立案

16. 営業店サポートチームについて

営業店サポートチーム組織編成、令和3年5月より全店展開

目的①
繁閑差を考慮した効率的
且つ柔軟な人員運用

目的②
組織全体の事務レベルの
底上げによる営業力強化

目的③
営業店の実態を踏まえた
指導・コンサルティングの強化

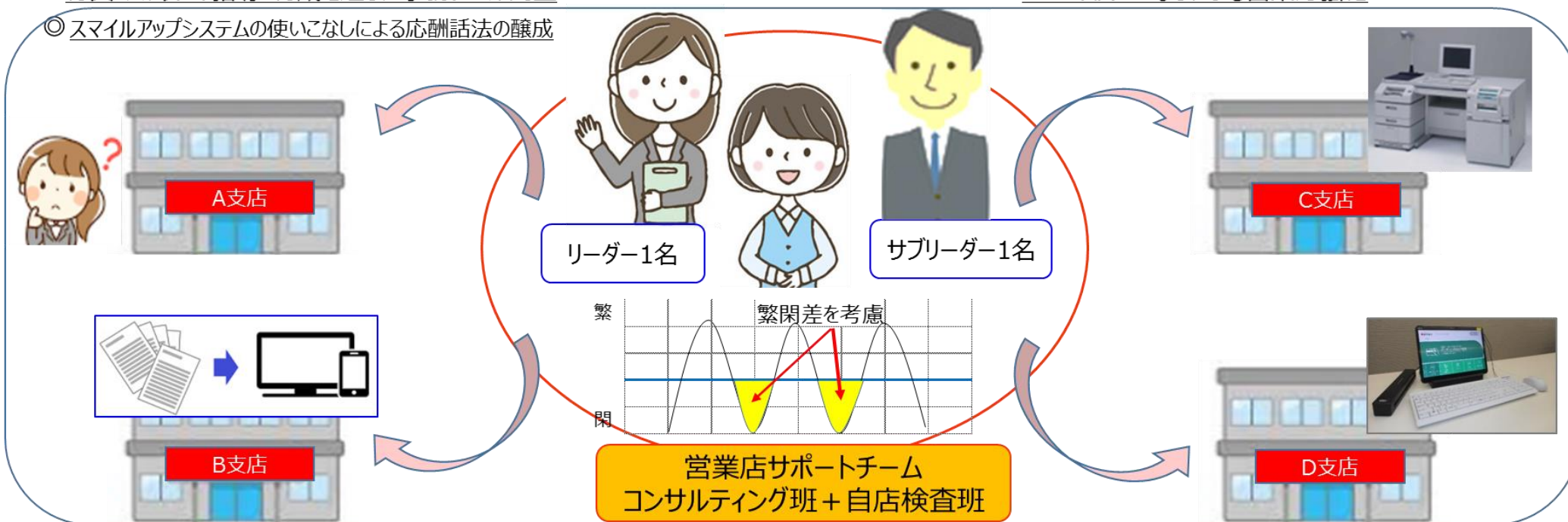
目的④
新たな役割を担った組織の
編成による人材の活性化

➤ ブロック単位で、各営業店からコンサルティング班のメンバーを1名任命。

◎ 行員・スタッフの指導・育成を通じた事務レベル向上

◎ UBTの使いこなしによる営業力強化

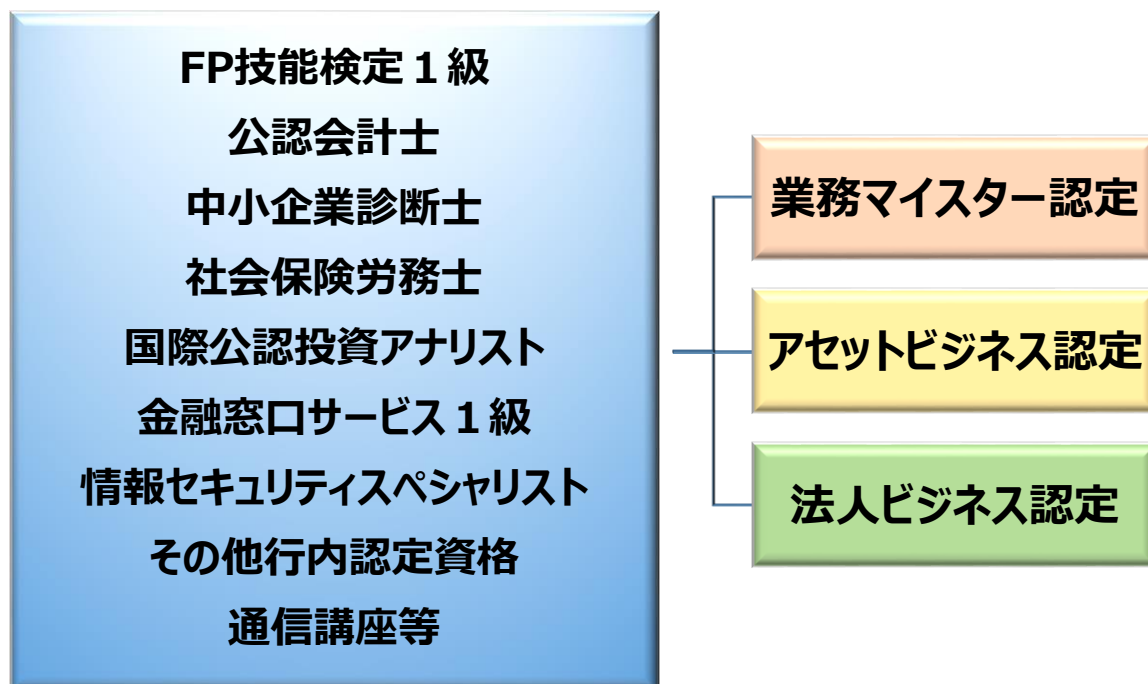
◎ スマイルアップシステムの使いこなしによる応酬話法の醸成



17. 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】 (R3年3月末時点)

※FP技能検定 1級	24名
※FP技能検定 2級	693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	17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

- 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（日本生産性本部etc）
- 高度な資格の更新費用の全額補助

17. 人財育成への取組み

(3) 行外派遣研修の拡充

【2020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	9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	2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	2名
SMBC日興証券	市場運用業務習得	1名
東南アジア諸国	グローバル視野醸成	25名

【2021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
みずほ銀行 ディストリビューション部	シンジケートローン	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
日本ユニシス	クラウド化業務	1名
SMBC日興証券	市場運用業務習得	1名
東日本大震災事業者再生支援 機構	事業再建業務習得	1名
i-Bankマーケティング	フィンテック関連業務	3名
九州大学大学院	MBA取得	2名
福岡大学商学部 第二部	商業・会計全般	1名

※黄色で示している先は新規派遣先

17. 人財育成への取組み

人財開発・組織力の強化

戦略的な人財開発

ブロック制の深化

・ブロック内の人財の交流を強化し、人員等営業資源を最大限に活用

全階層への能力開発 の機会提供

・行外派遣やリカレント教育制度を充実

組織力の強化

人財の確保

・専門人財の中途採用、リファラル採用等の取組強化

エンゲージメント向上

・支店長による従業員エンゲージメント向上強化

人財ポートフォリオ の構築

・地域別分析と「行員数×行員スキル」を踏まえた最適配置を検討

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～

- 時差勤務制度（R2年1月実施済）、フレックスタイム制度（R3年4月実施済）の導入等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、実質時間外ゼロを目指す。

18. 店舗・ATM戦略

老朽化店舗の新築・移転・統合 ATM効率化

店舗ネットワーク

ネットワーク	支店	出張所
H30年度	78カ店	14カ店
R1年度	68カ店	15カ店
R2年度	67カ店	13カ店
R3年度	65カ店	13カ店

※**ブランチ・イン・ブランチ**（店舗内店舗）形式でお客さまへの負担が少ない統合を実施

ATMネットワーク

	ATM
H30年度	102カ所
R1年度	98カ所
R2年度	87カ所
R3年度	78カ所

※**ネットワークと採算を十分に考慮し減台・廃止を実施**

新業態の店舗の設置

コンサルティング拠点店舗の新設
（令和3年8月予定）



資産運用・承継（相続等）層へのコンサルティング機能の強化・集約を図るもの

行政庁舎内へ出張所を移転
（令和2年5月）



有浦出張所を玄海町役場内へ移転。行政サービスと金融サービスをワンストップで提供

経営資源の適切なリバランス

キャッシュレス、デジタル化を見据えた戦略へ

お客さまの多様化するニーズにお応えする新たなチャネル・サービス事例



【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。