

# さきぞん 会社説明会

このまちで、あなたと・・・  
～金融の枠を超えて地域の価値向上を実現する銀行グループ～

2022年 6月

このまちで、あなたと  
 佐賀銀行

# 目次

## I 2021年度決算の概要と2022年度業績見通し

1. 2021年度損益の状況	… 5
2. 預貸金の状況（2021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. 2022年度業績見通し	… 12

## II 第16次中期経営計画について（総括）

1. 第16次中期経営計画達成状況	… 14～15
2. ブロック制について	… 16～17
3. 営業態勢の強化	… 18
4. コンサルティングへの取組み	… 19～21
5. BPRへの取組み	… 22

## III 第17次中期経営計画（今後の施策）

1. 第17次中期経営計画（2022年度～2024年度）	
（1）中期経営計画に込めた想い	… 24
（2）主要戦略	… 25
（3）目標とする経営指標	… 26
（4）10年後の“ありたい姿”を目指して	… 27～30
2. 地域支援戦略	
（1）地域コンサルティング	… 31～33
（2）法人コンサルティング	… 34～36
（3）個人コンサルティング	… 37～40
3. DX戦略	… 41
（1）対顧DX	… 42
（2）行内DX・生産性向上	… 43
（3）システム戦略	… 44～45
4. 組織戦略	
（1）人財開発	… 46～47
（2）ガバナンス強化	… 48
5. 市場運用戦略	… 49～55

# ～佐賀銀行のプロフィール～

## 会社概要（2022年3月末、単体ベース）

2022年3月で  
創業140周年

## 経営理念

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）

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ATM66カ所

従業員数 : 1,298名（うち 佐賀県内営業店行員463名、福岡県内営業店行員306名、うちブロック駐在40名）  
総資産 : 3兆1,614億円  
預金等残高 : 2兆8,011億円（うち佐賀県内2兆1,820億円、福岡県内5,614億円）  
貸出金残高 : 2兆1,545億円（うち佐賀県内7,483億円、福岡県内7,468億円）



# I 2021年度決算の概要と2022年度業績見通し

1.	2021年度損益の状況	…	5
2.	預貸金の状況（2021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.	2022年度業績見通し	…	12

# 1. 2021年度損益の状況

(単位：百万円)

項 目	No.	2020年度	2021年度	前年比	備 考	
業務粗利益	1	27,125	28,153	+1,028		
資金利益	2	23,528	24,688	+1,160	貸出金平残	+4.52% (+880億円)
資金運用収益	3	23,943	25,056	+1,113	貸出金平残[除く政府系]	+4.25% (+710億円)
貸出金利息	4	18,700	18,712	+12	貸出金利回り	0.969% ⇒ 0.928% (△0.041%)
					貸出金利回り[除く政府系]	1.120% ⇒ 1.075% (△0.045%)
有価証券利息配当金	5	4,989	5,796	+807		
その他	6	252	547	+295	預金等平残	+7.2% (+1,879億円)
資金調達費用	7	414	367	△47	預金等利回り	0.012% ⇒ 0.010% (△0.002%)
預金等利息	8	312	290	△22		
その他	9	101	77	△24	総資金利鞘	0.16% (前年比 +0.05%)
役務取引等利益	10	3,585	4,154	+569		
役務取引等収益	11	7,325	7,652	+327	法人ビジネス関係 +315、預かり金融資産 +163	
" 費用	12	3,739	3,498	△241		
その他業務利益	13	11	△689	△700		
経費	14	20,575	19,964	△611	人件費 △498、物件費 △86、税金 △27	
コア業務純益	15	6,446	9,563	+3,117	外貨建外国債券 △997、債券ヘアファンド △309	
実質業務純益	16	6,549	8,188	+1,639		
信用コスト	17	2,592	3,454	+862	大口要因有り	
一般貸倒引当金繰入額	18	△451	△456	△5	信用コスト	= 0.17% (前年比+0.04ポイント)
個別 " "	19	2,895	3,831	+936	貸出金平残	
債権売却損等	20	149	78	△71		
貸倒引当金戻入益 (△)	21	-	-	-		
その他の臨時損益	22	△191	1,909	+2,100	株式等関係損益+861、退職給付△1,218	
経常利益	23	3,765	6,643	+2,878		
特別損益	24	△311	△286	+25	+要因：固定資産減損等 △540、△要因：固定資産処分益△515	
税引前当期純利益	25	3,454	6,356	+2,902		
法人税等・法人税等調整額	26	1,137	2,316	+1,179		
当期純利益	27	2,316	4,040	+1,724		
対顧客利益 (4-8+10-14)	28	1,398	2,612	+1,214		

※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 (2021年度実績)

## 1. 貸出金の状況

(単位：百万円)

		2020年度	2021年度	前年比
貸出金全体	平残	1,943,751	2,031,799	+88,048
	利回り	0.962%	0.921%	△ 0.041%
	利息	18,700	18,712	+12
うち事業性	平残	1,049,542	1,093,326	+43,784
	利回り	0.928%	0.914%	△ 0.014%
	利息	9,742	10,003	+261
除く東京	平残	891,303	916,928	+25,625
	利回り	1.044%	1.042%	△ 0.002%
	利息	9,308	9,554	+246
うち住宅ローン	平残	357,175	362,622	+5,447
	利回り	1.119%	1.088%	△ 0.031%
	利息	3,998	3,946	△ 52
うち消費者ローン	平残	42,533	40,104	△ 2,429
	利回り	7.453%	7.564%	+0.111%
	利息	3,170	3,033	△ 137
貸出金全体 (除く政府系・地公体・東京)	平残	1,340,088	1,370,501	+30,413
	利回り	1.307%	1.281%	△ 0.026%
	利息	17,526	17,565	+39

## 2. 預金等の状況

(単位：百万円)

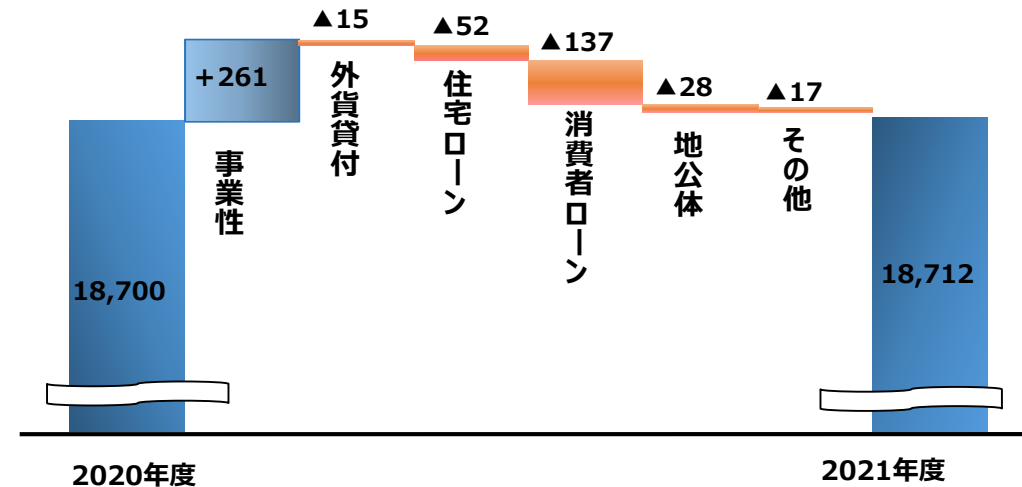
		2020年度	2021年度	前年比
預金等全体	平残	2,580,113	2,768,037	+187,924
	利回り	0.012%	0.010%	△ 0.002%
	利息	312	290	△ 22
うち個人預金	平残	1,631,459	1,711,034	+79,575
うち法人預金	平残	723,521	770,967	+47,446

※ 百万円未満は切り捨てて表示しております。

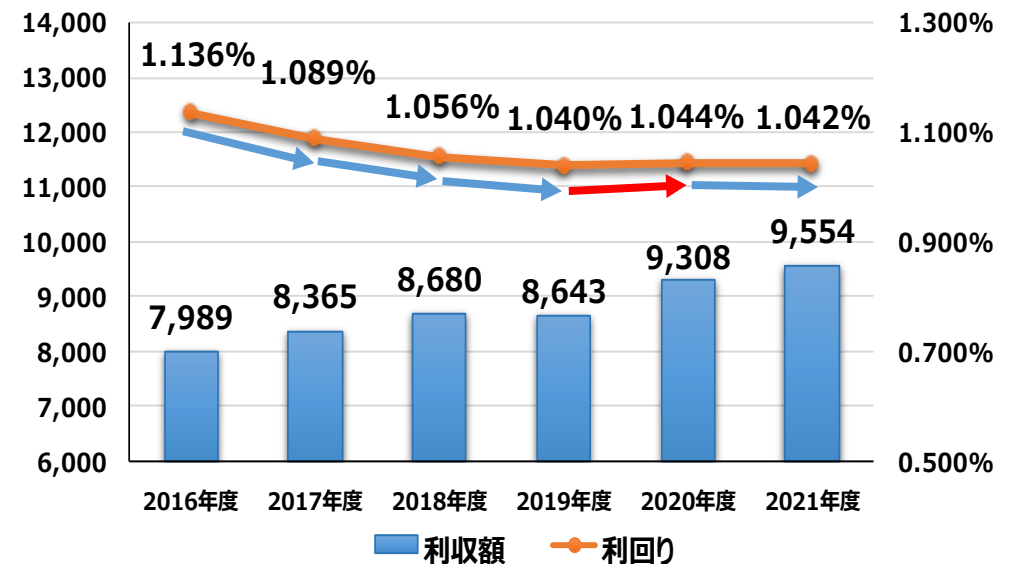
※ 貸出金の状況における事業性貸出金、住宅ローン、消費者ローンの平残等については、管理会計の正常貸出金ベースで作成しております。

## 「貸出金利息前年度比」

(単位：百万円)

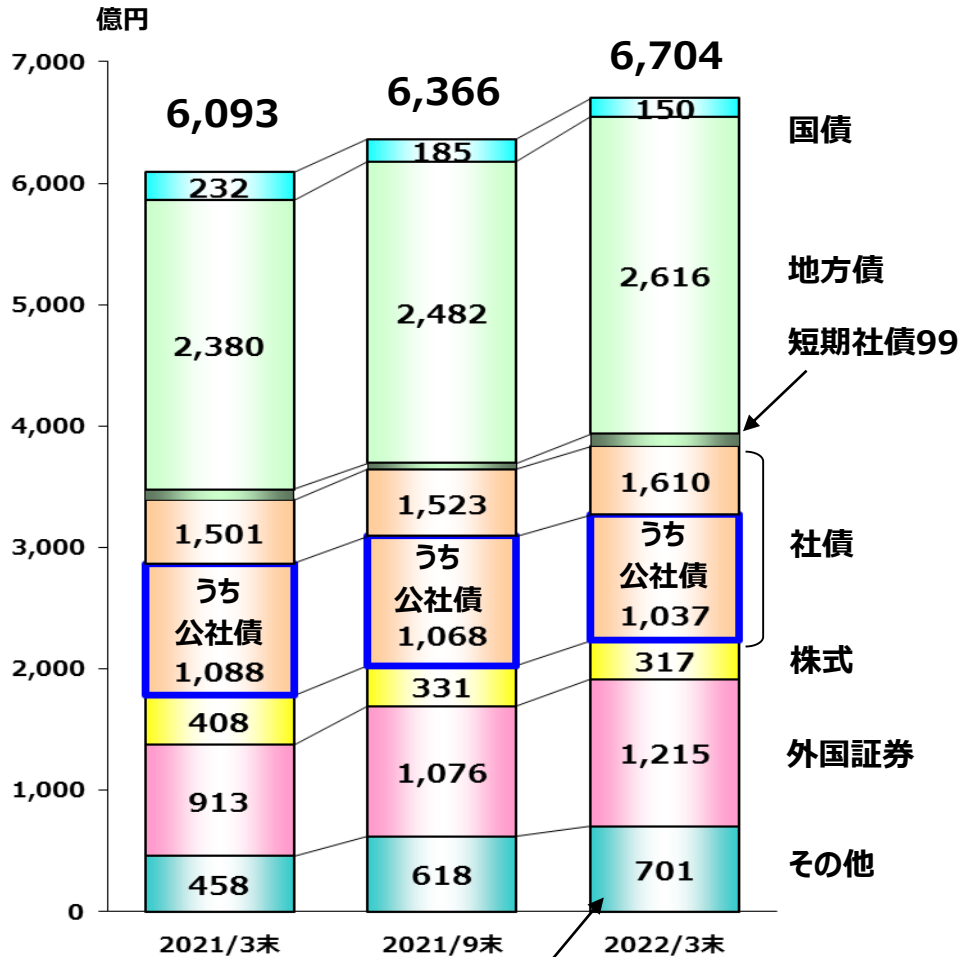


## 「事業性貸出金通期利収額・利回り推移【除く東京】」



# 3. 有価証券の状況

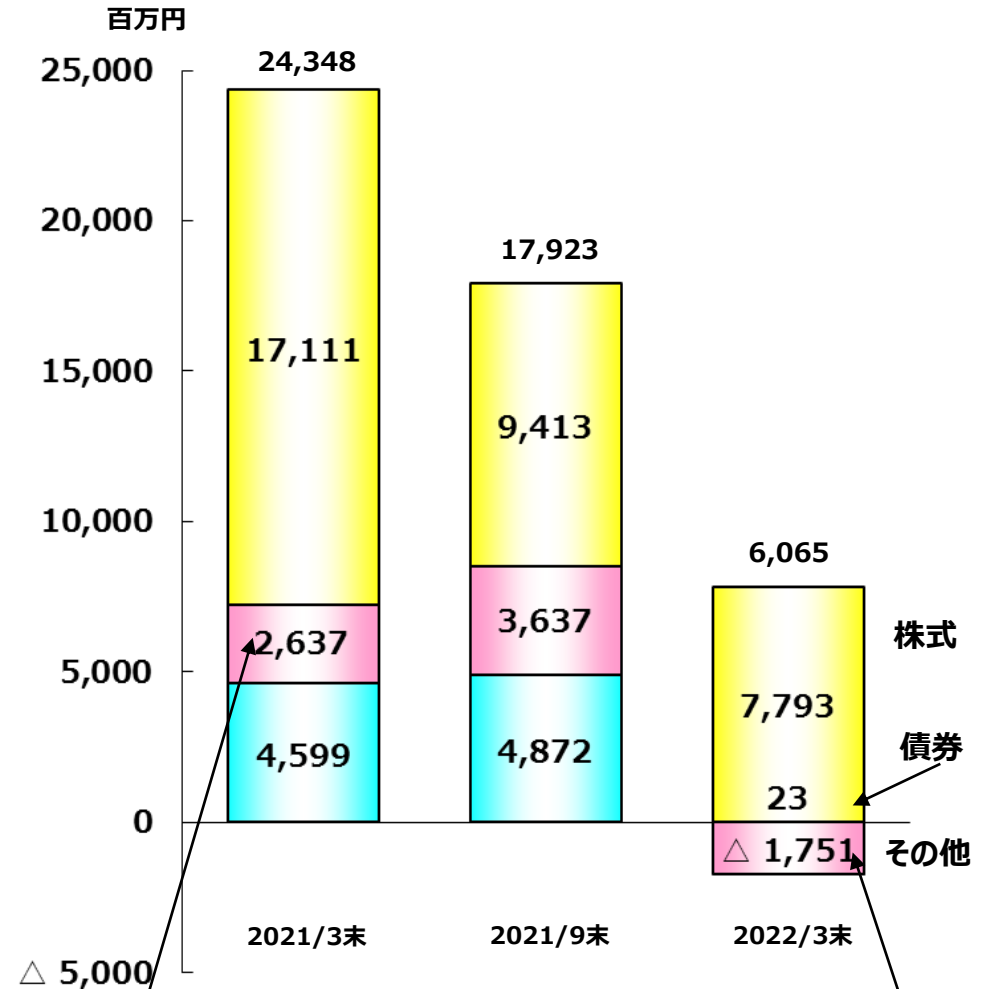
## 1. 有価証券残高 (BS計上額)



「その他」の内訳  
REIT 126 その他の投資信託 559  
投資事業組合 15

※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



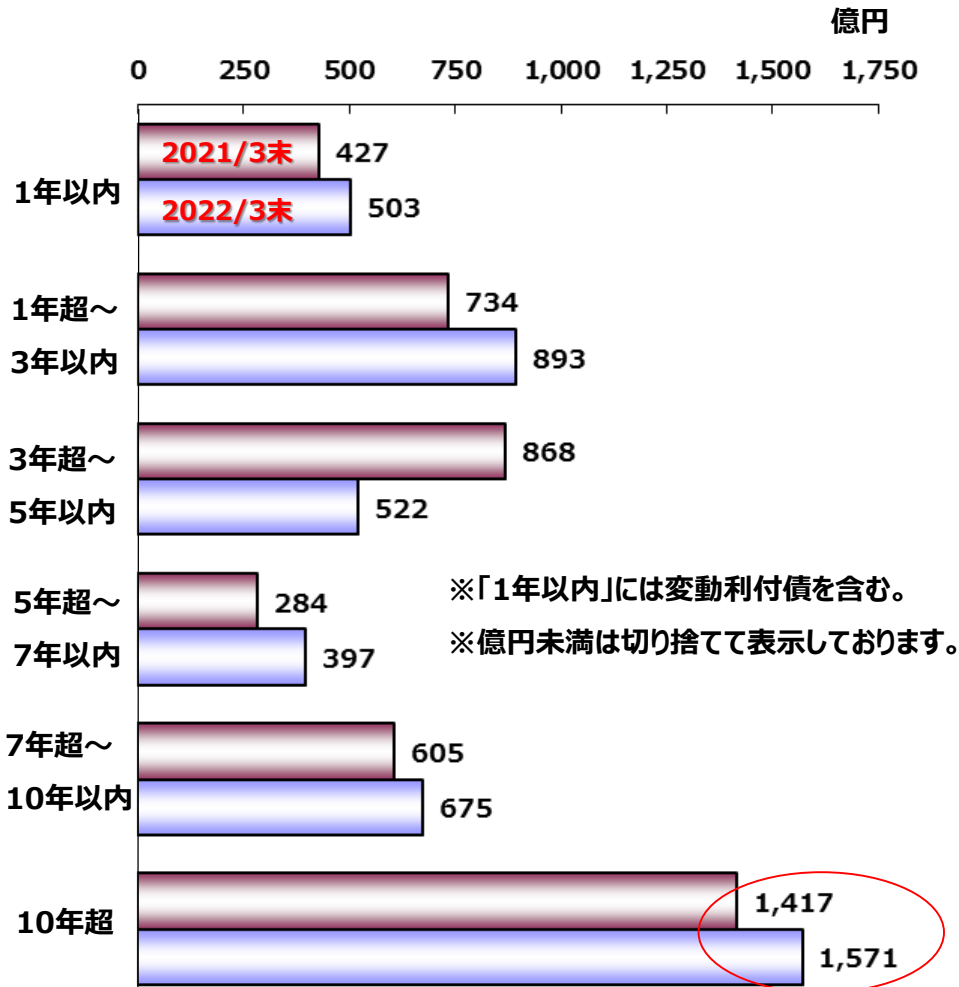
2021/3末  
外国証券「+29」  
投資信託等「+2,607」

2022/3末  
外国証券「△4,755」  
投資信託等「+3,003」

※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

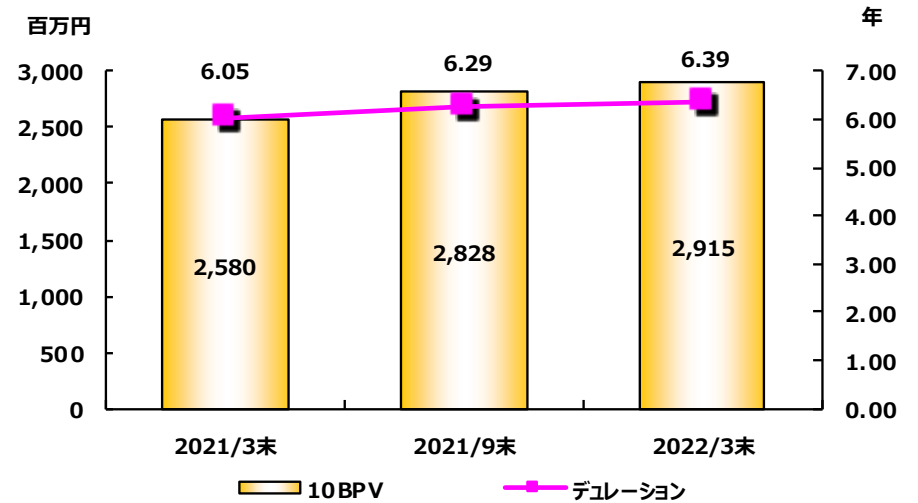
## 3. 円建債券の残存期間別簿価残高



※「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。

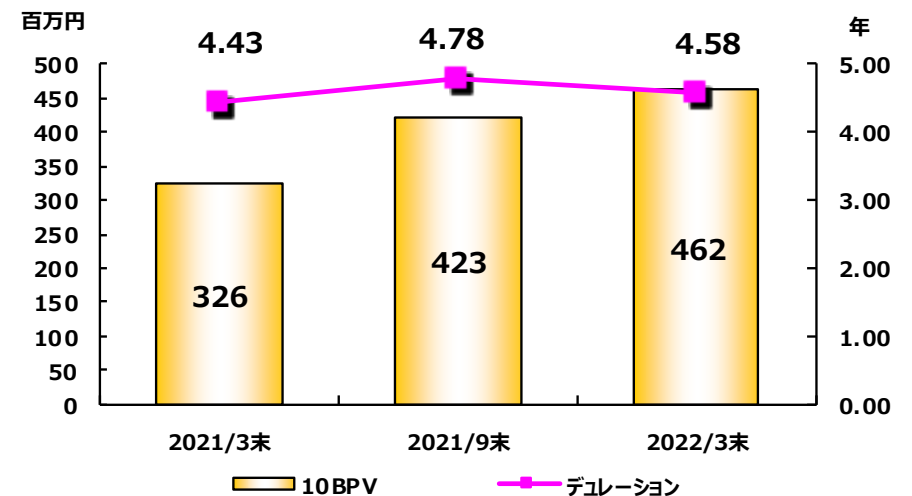
✓ 残存期間10年超は主に定時償還地方債やRMBS  
であり、デレージョンは抑えられている。

## 4. 円建債券のデレージョンと10BPV



※ デレージョンおよび10BPVはヘッジ考慮後にて算出。

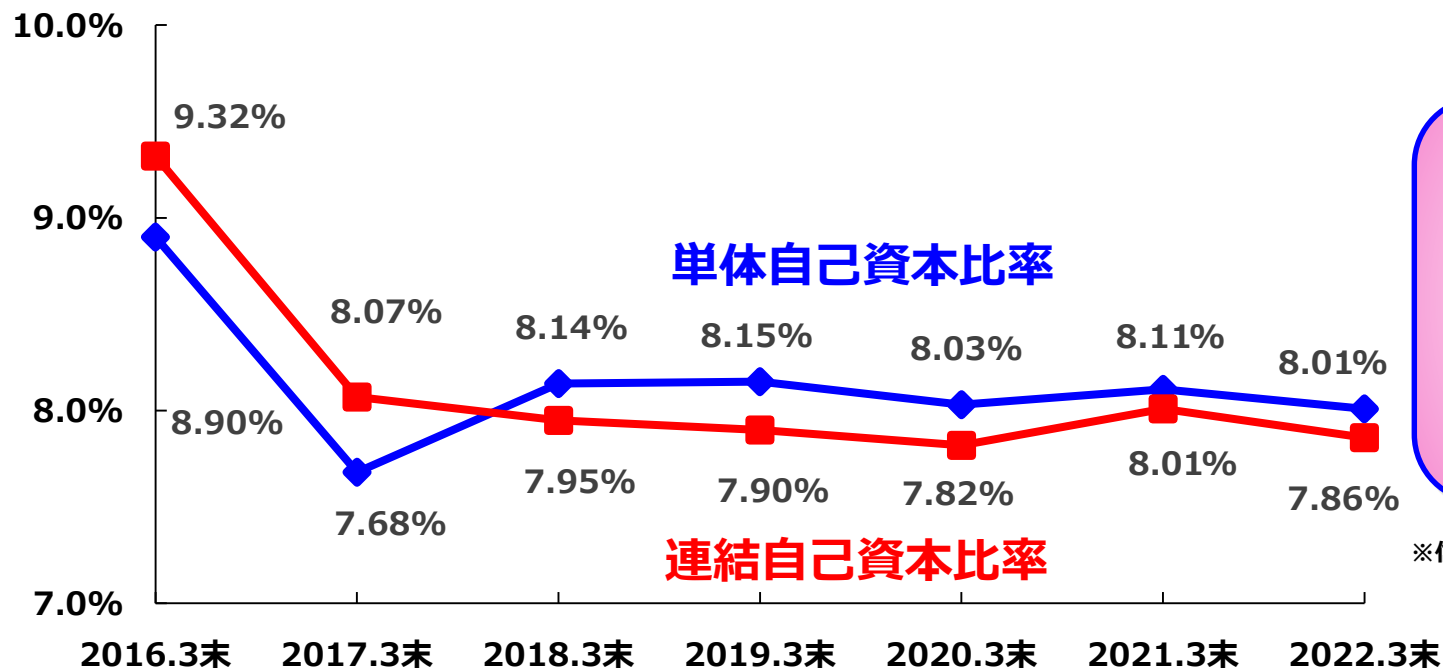
## 5. 外貨建債券のデレージョンと10BPV





# 4. 自己資本比率の推移

【単体】		(単位：百万円)			【連結】		(単位：百万円)		
		2021/3末	2022/3末	(2021/3末比)	2021/3末	2022/3末	(2021/3末比)		
自己資本	A	108,966	111,232	+2,266	108,208	109,655	+1,447		
リスクアセット	B	1,342,492	1,387,430	+44,938	1,350,903	1,393,477	+42,574		
自己資本比率 (C=A/B)	C	8.11%	8.01%	△ 0.10%	8.01%	7.86%	△ 0.15%		



**【自己資本】**  
2022年3月期は2021年3月期と比べ、利益の積み上げにより、自己資本が増加しました。

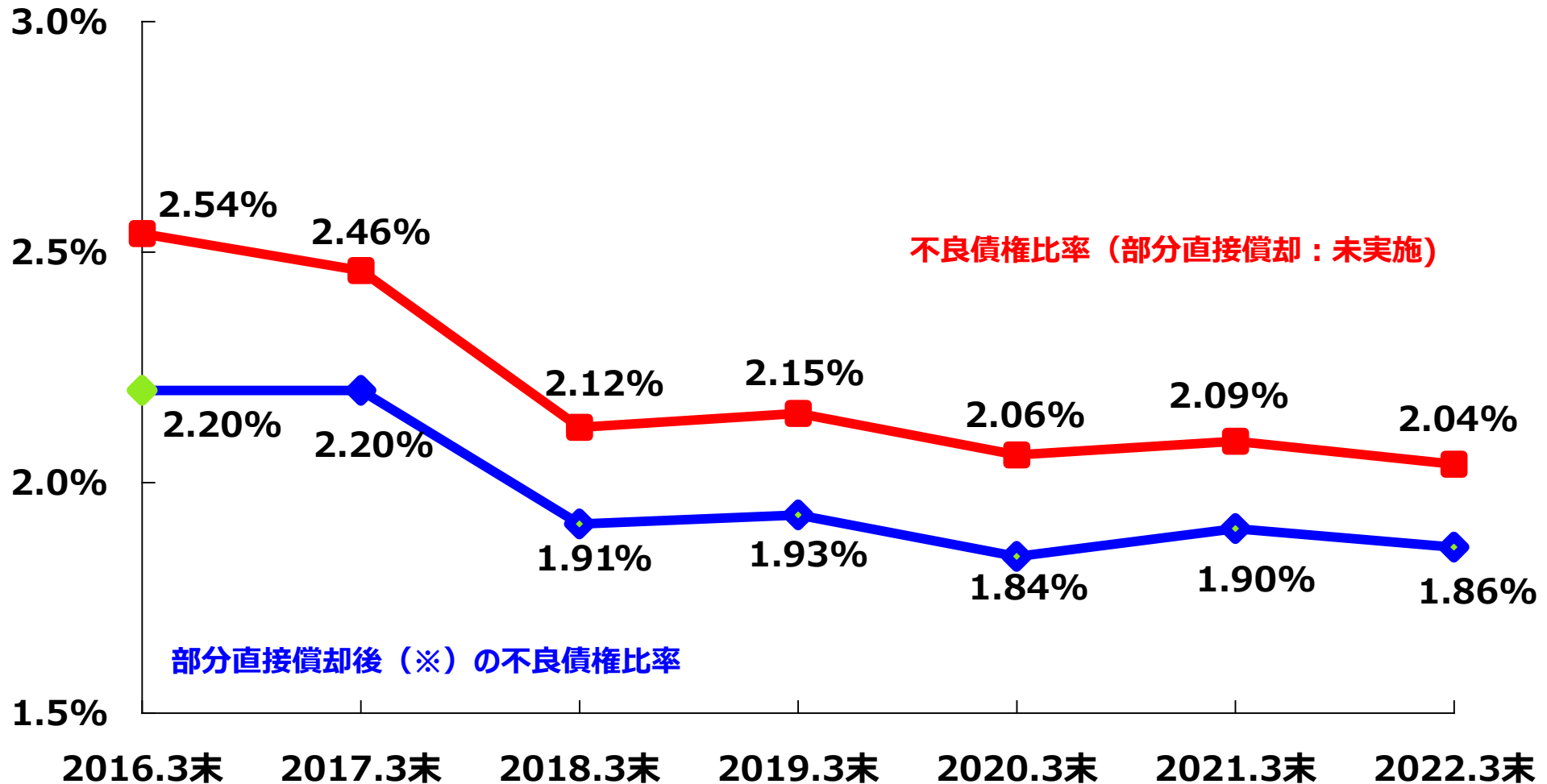
**【リスクアセット】**  
2022年3月期は2021年3月期と比べ、貸出金及び有価証券の増加により、リスクアセットは増加しました。

※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」。

## <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

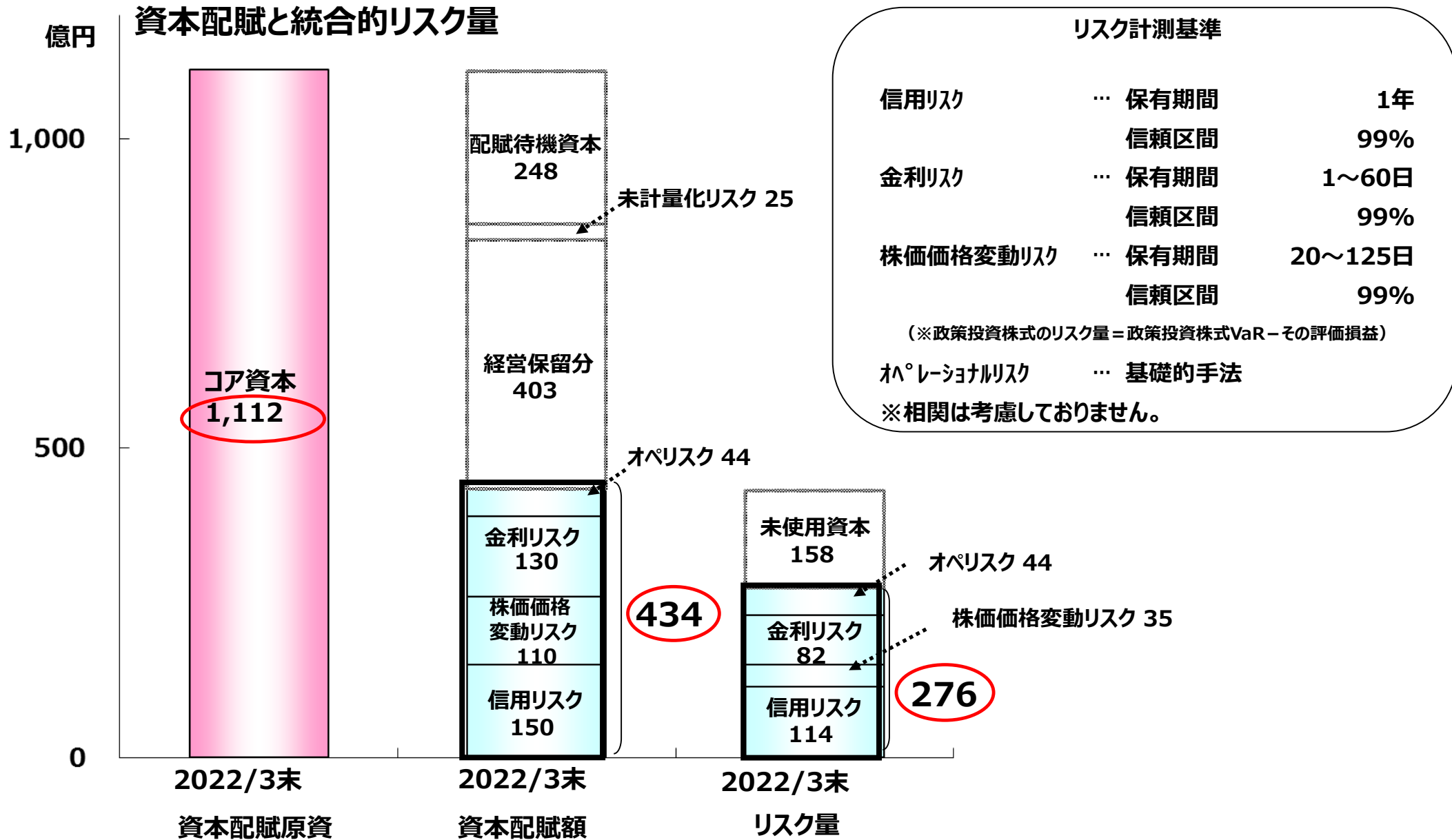


※部分直接償却とは

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おります。

# 6. 統合リスク管理



※億円未満は切り捨てにて表示

# 7. 2022年度業績見通し

(単位：百万円)

項 目	No.	2021年度	2022年度 予想	前年比	備 考	
業務粗利益	1	28,153	26,810	△ 1,343		
資金利益	2	24,688	24,200	△ 488	貸出金平残【除く地公体・政府系】	+3.3% (+511億円)
資金運用収益	3	25,056	25,700	+644	貸出金平残【除く地公体】(佐賀・長崎)	+2.3% (+146億円)
貸出金利息	4	18,712	18,780	+68	貸出金平残【除く地公体】(福岡)	+3.7% (+260億円)
〔貸出金利息(除く【地公体・政府系】)〕		(18,072)	(18,070)	(△2)	貸出金利回り	0.926%→0.868%(△0.058%)
有価証券利息配当金	5	5,796	6,520	+724	貸出金利回り【除く地公体・政府系】	1.170%→1.126%(△0.044%)
預金等利息	6	290	470	+180		
役務取引等利益	7	4,154	4,160	+6	預かり金融資産関連手数料 +189、法人ビジネス関連手数料 +141	
その他業務利益	8	△ 689	△ 1,570	△ 881	外貨調達コストの上昇	
経費	9	19,964	19,900	△ 64	税金+76、人件費 △137、物件費 △6	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	10	8,188	6,910	△ 1,278		
クレジットコスト	11	3,454	2,640	△ 814	クレジットコスト	クレジットコスト <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <math>\frac{\text{クレジットコスト}}{\text{貸出金平残}} = 0.14\%</math> (前年比△ 0.05%ポイント)         </div>
一般貸倒引当金繰入額	12	△ 456	310	+766	貸出金平残	
個別 " "	13	3,831	2,180	△ 1,651		その他業務利益2022年度予想△1,570百万円の うち700百万円は市場金利上昇に伴う有価証券 ポートフォリオの良化コストとして織り込んでおります。
債権売却損等	14	78	140	+62		
貸倒引当金戻入益	15	0	0	+0		
その他の臨時損益	16	1,909	1,810	△ 99	退職給付数理差異 △41、責任共有制度負担金 △44	
経常利益	17	6,643	6,100	△ 543		
特別損益	18	△ 286	280	+566	退職給付制度改定益+440	
法人税等・法人税等調整額	19	2,316	2,300	△ 16		
当期純利益	20	4,040	4,100	+60		
対顧客利益	21	2,612	2,570	△ 42		

※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 第16次中期経営計画について（総括）

- |                    |         |
|--------------------|---------|
| 1. 第16次中期経営計画の達成状況 | … 14～15 |
| 2. ブロック制について       | … 16～17 |
| 3. 営業態勢の強化について     | … 18    |
| 4. コンサルティングへの取組み   | … 19～21 |
| 5. BPRへの取組み        | … 22    |

# 1. 第16次中計達成状況

## 1. 第16次中期経営計画の実績

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

1. 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。
2. 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。

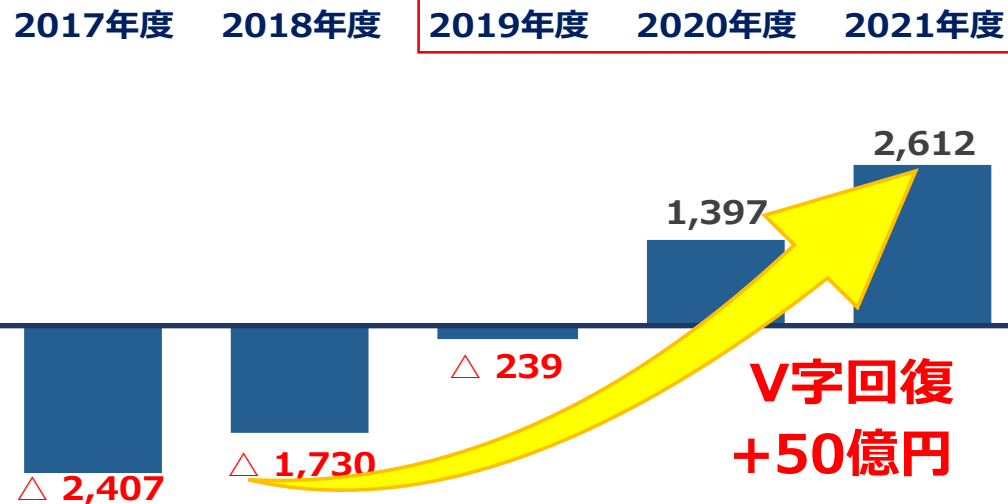
重点施策

収益力の強化

生産性の向上

人財力・組織力の強化

対顧客利益 (単位：百万円)



※対顧客利益 = 預貸金利益 + 役務利益 - 経費

最重要課題の対顧客利益の黒字化を達成

貸出金利息 (単位：百万円)



役務取引等利益 (単位：百万円)



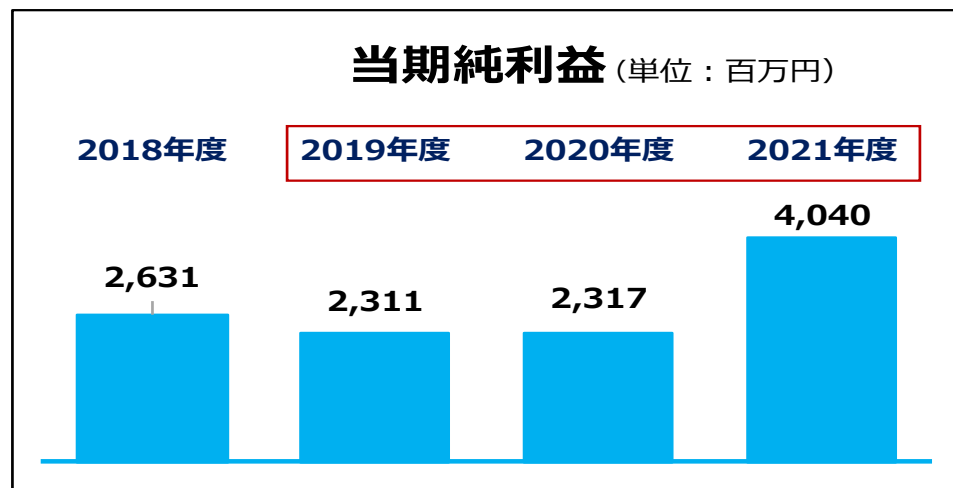
経費 (単位：百万円)



# 1. 第16次中計達成状況

## 1. 第16次中期経営計画の実績

### 当期純利益



#### 【当期純利益】

- 計画値には届かなかったものの、前中計比+14億円と改善傾向にあります。

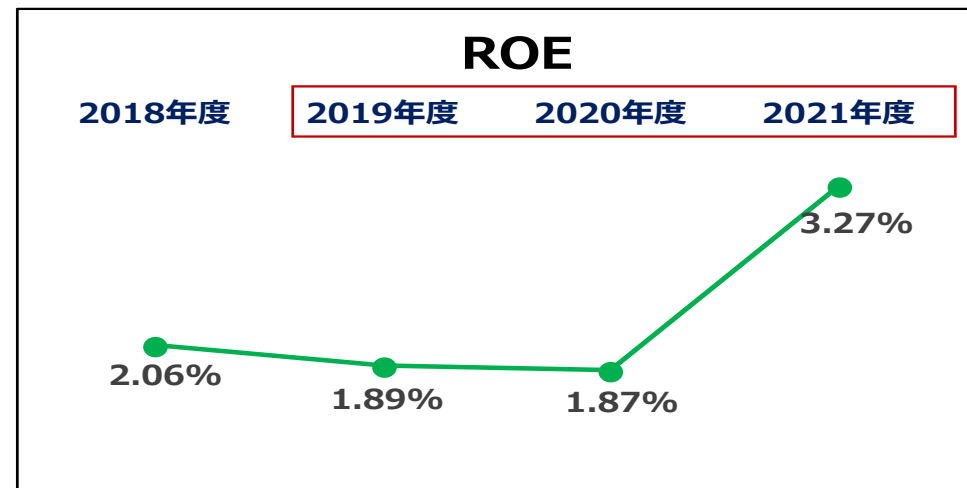
#### 【ROE】

- 計画1年目を底に反転上昇させる計画に対し未達となりましたが、資本の効率性は改善傾向にあります。

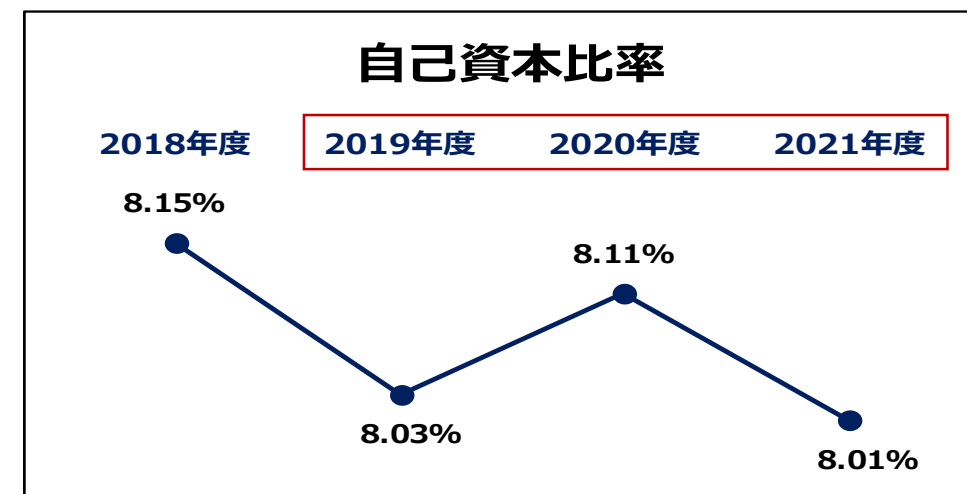
#### 【自己資本比率】

- 計画1年目より計画以上の水準で推移し、自己資本比率の1つの目安である8%以上を確保しました。

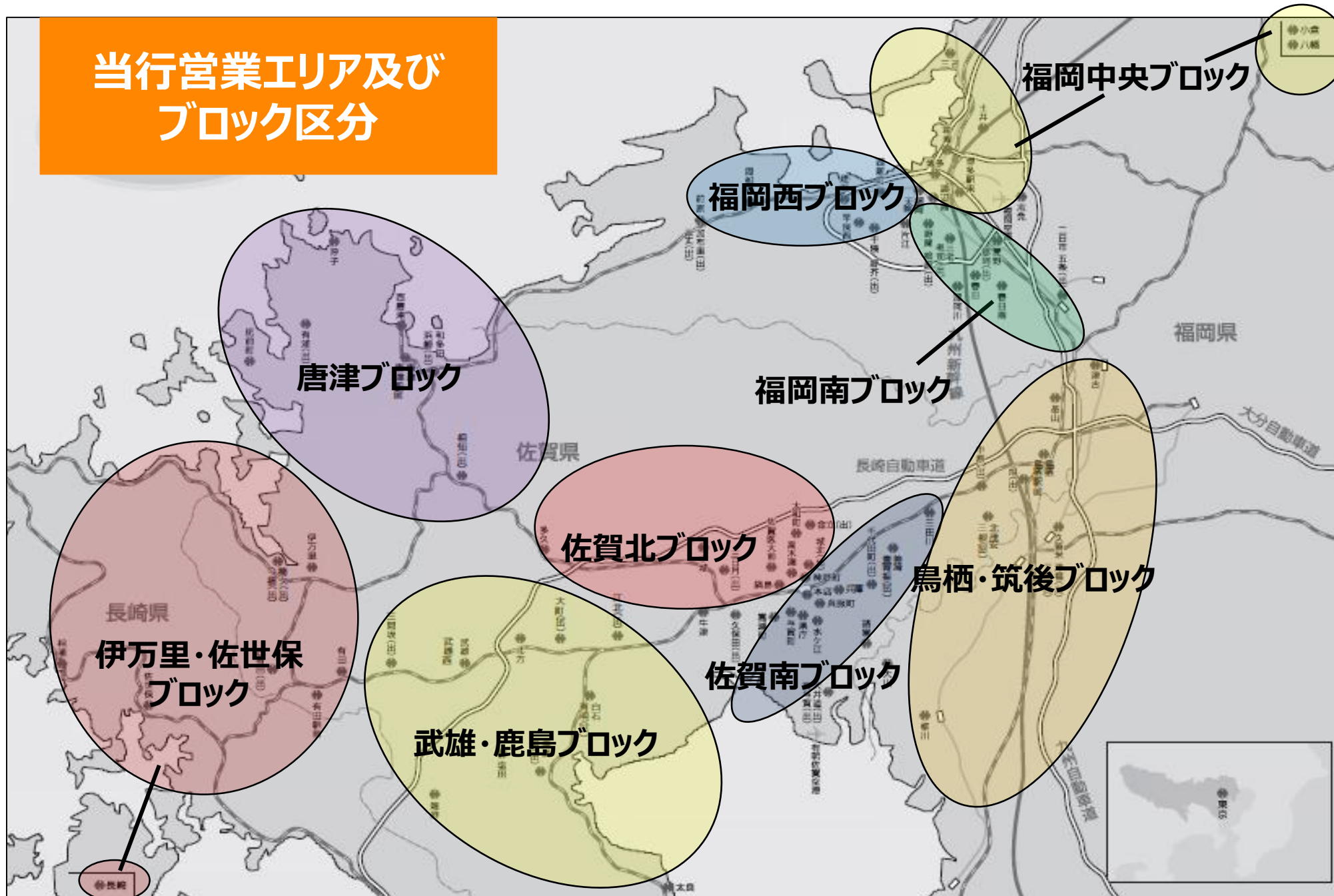
### ROE



### 自己資本比率



## 2. ブロック制について





# 2. ブロック制について

## ◆導入の背景

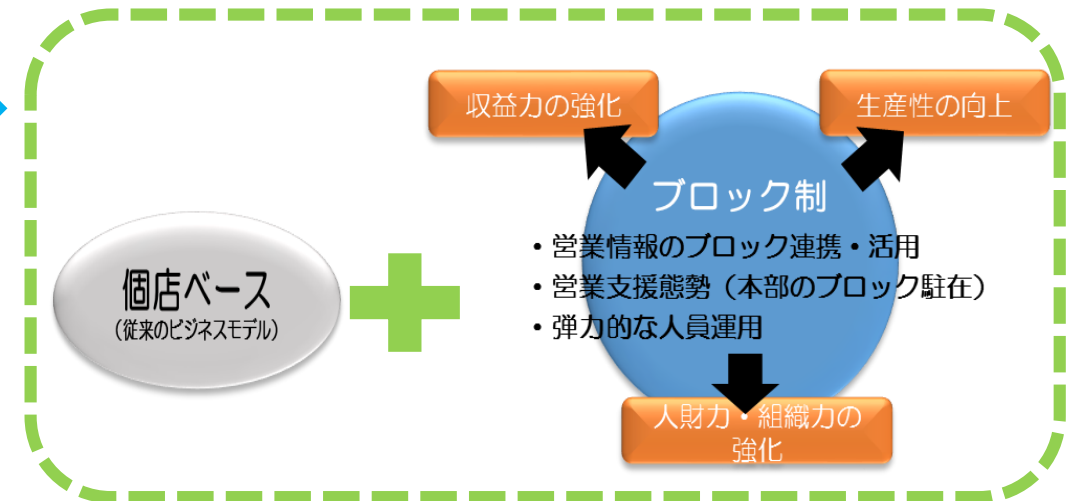
- 急速に変化する経営環境や多様化する顧客ニーズに個店だけでは十分に対応することが難しくなっている。
- 支店長は、従来の役割（自店収益達成）に加えて、ブロックのより広い視野で支店経営を担う役割を果たしていく。

### 《取り巻く環境とは》

- 高度化・多様化するお客さまの課題やニーズ
- マイナス金利政策による収益環境の悪化
- 人口減少、高齢社会の進展
- フィンテックの進展、他業種の決済業務参入等

多様化する顧客  
ニーズ

付加価値の提供



## 2021年度：ブロック制の深化への取組み

- ◇ブロック一体となった推進態勢を高めるため、営業店の業績評価において**ブロック評価を導入**
- ◇併せて、地域（ブロック）への貢献等を反映するため、**支店長人事考課を見直し**

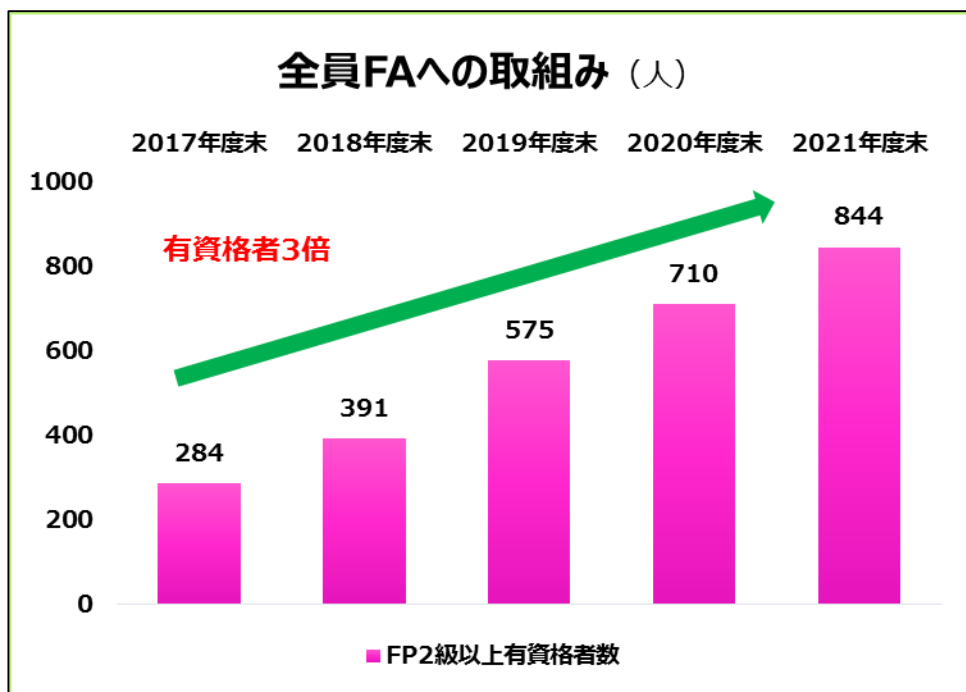
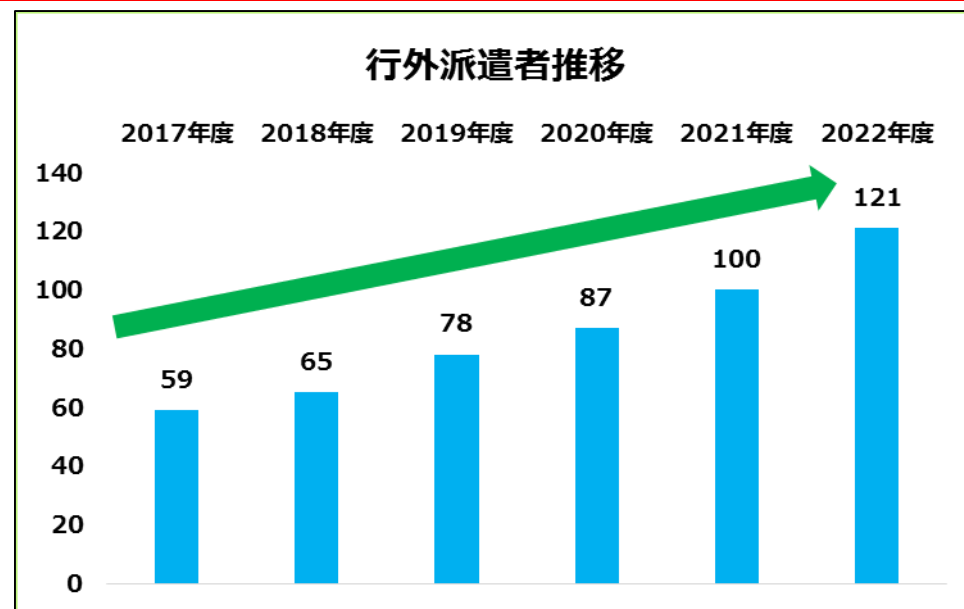
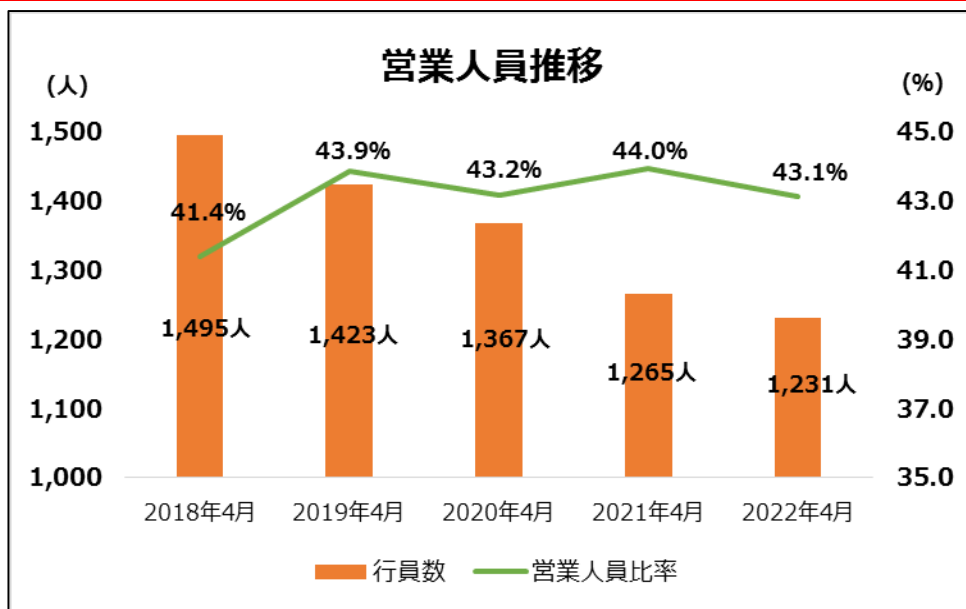
### <支店長人事考課枠組み>



### <営業店業績評価枠組み>

部門別評価項目	評点	評点	
		内ブロック 評点	内個店 評点
〇〇〇〇部門	〇〇点	〇〇点	〇〇点
〇〇〇〇部門	〇〇点	〇〇点	〇〇点
〇〇〇〇部門	〇〇点	〇〇点	〇〇点
合計	〇〇点	〇〇点	〇〇点

# 3. 営業態勢の強化



主な行外研修派遣先	目的
M&A仲介事業者	・ M&A支援ノウハウの習得
証券会社	・ 市場運用手法の習得 等
メガバンク	・ 新たな金融商品、融資スキームの習得 等
信託銀行	・ ジェロントロジー対応に関わる営業 ・ 新たな金融商品、融資スキームの習得 等
金融サービスプラットフォーム事業者	・ デジタル広告・マーケティング
上場支援事業者	・ IPO支援業務取得 (上場審査)
AI・IoTプラットフォーム事業者	・ AIビッグデータ活用など先進技術・ノウハウの取得
政府系機関	・ 海外進出支援・海外情報収集

# 4. コンサルティングへの取組み（個人）

2019年度（1年目）

2020年度（2年目）

2021年度（3年目）

主要戦略

◆ **全員FA営業体制による預り資産の拡大**

全行員がFP2級以上を取得する等、FA業務に関する知識・提案力を向上させ、お客さまのライフプラン全般に亘るニーズに応えていく

◆ **投信販売によりフロー収益から残高増加によるストック収益への収益構造転換**

◆ **販売支援ツールを活用した資産形成層へのNISA等の提案**

◆ **外貨預金の販売強化（外貨調達コストの低減）**

◆ **販売チャネルの多様化**

◆ **ブロック制の導入**

OJTによるFA業務のスキルアップ

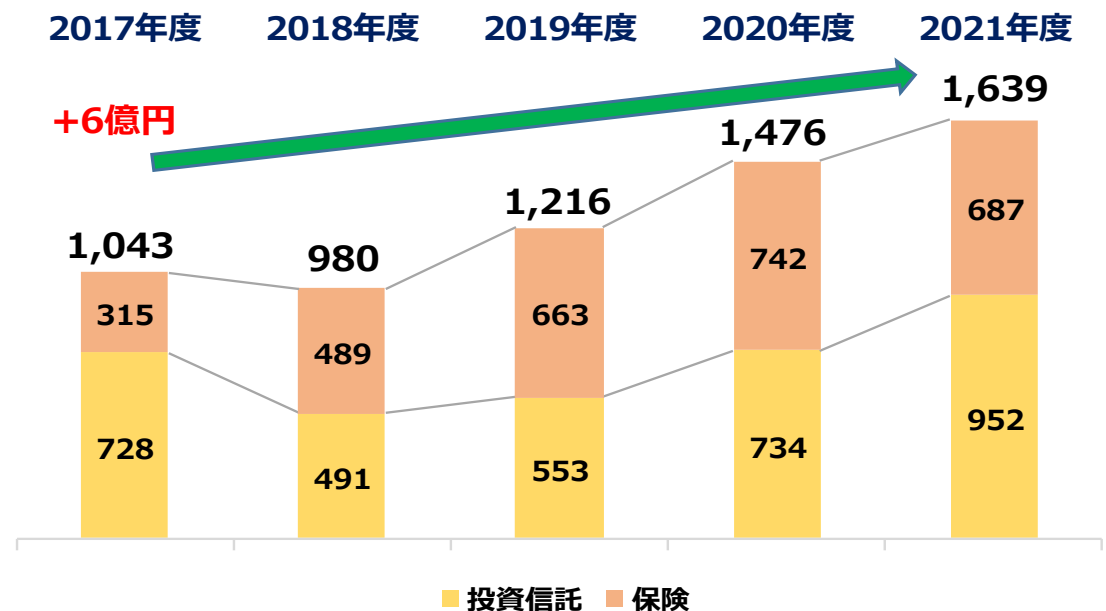
◆ **資産形成セミナー等の充実**

◆ **外部人材のスキル活用した法人保険の提案力強化**

◆ **I F Aの販売体制構築による富裕層顧客ニーズへの対応・グループ一体営業の強化**

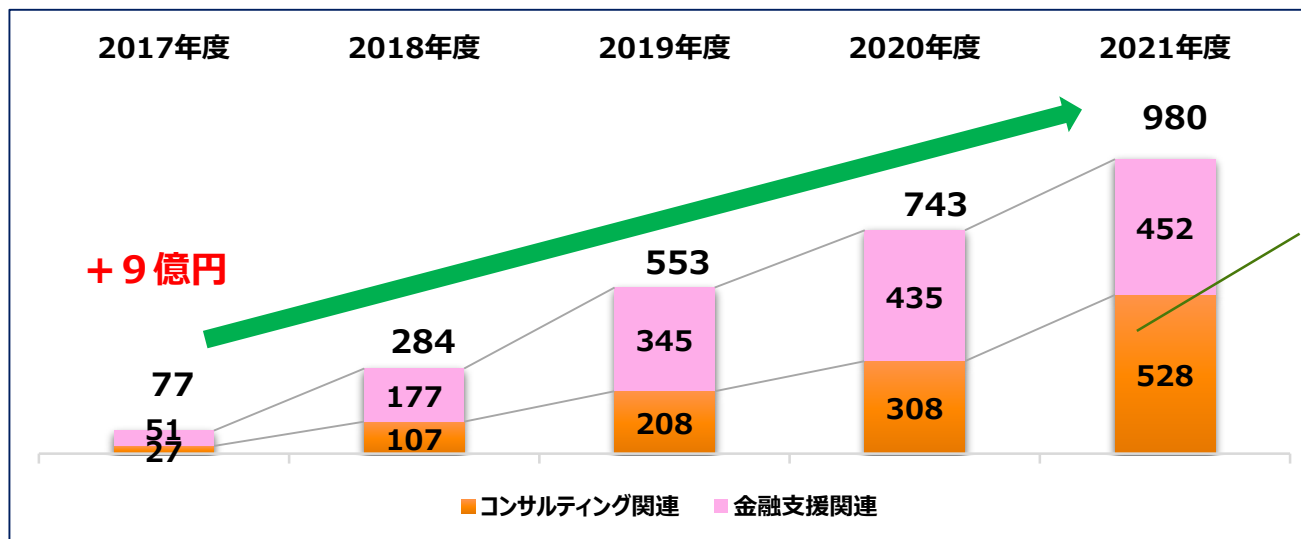
◆ **高齢社会へ向けた信託サービスの拡大**

預り金融資産販売手数料収益実績（単位：百万円）



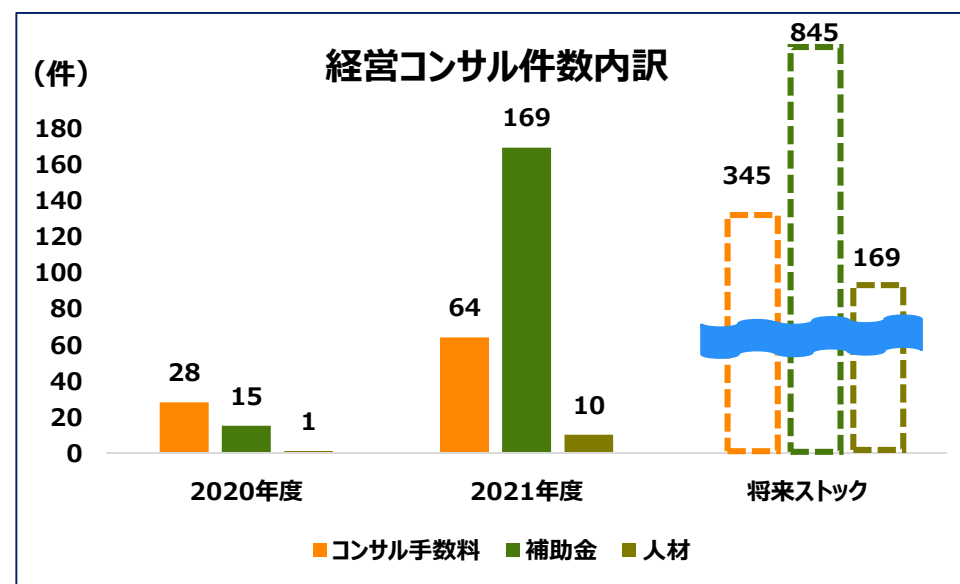
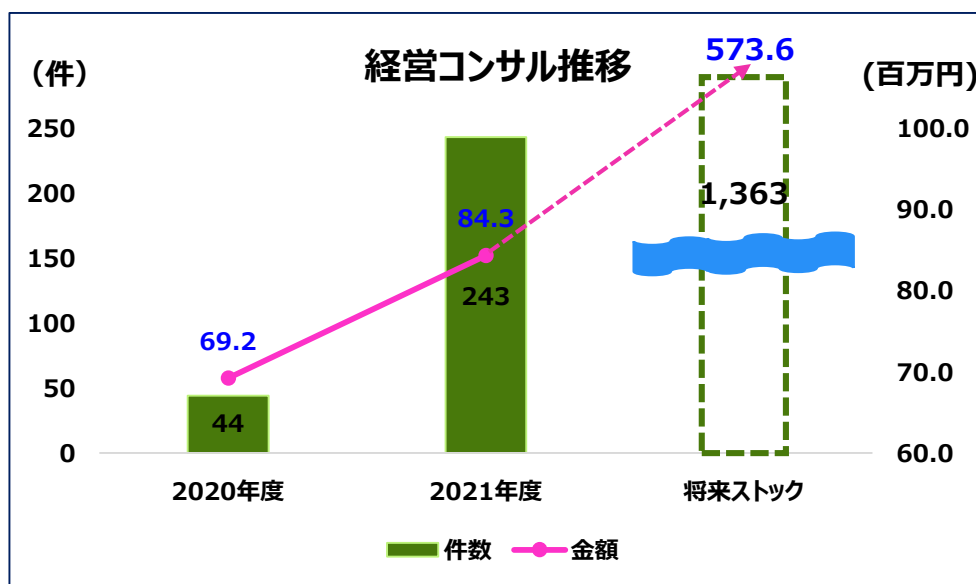
# 4. コンサルティングへの取組み（法人）

## 法人役務収益実績（単位：百万円）



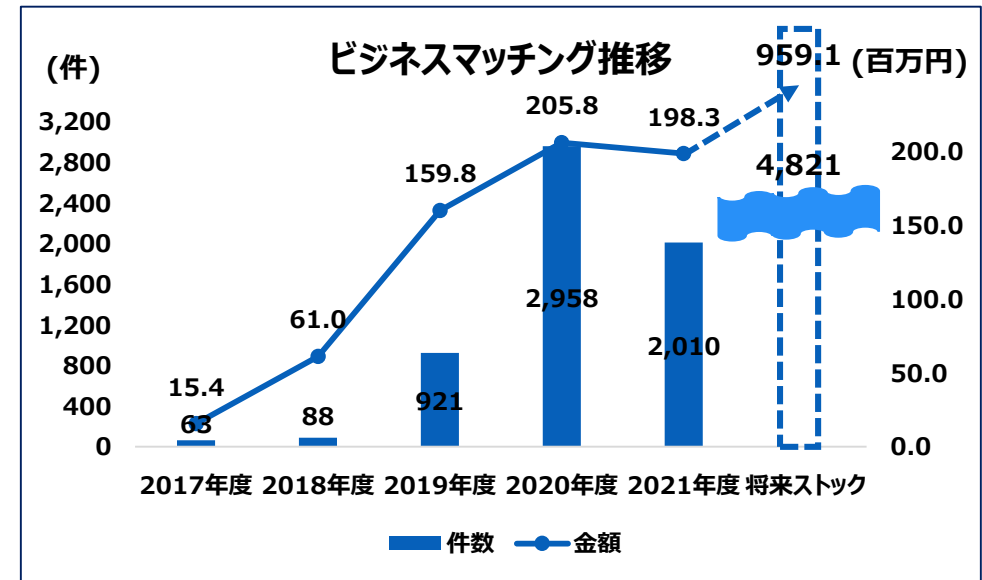
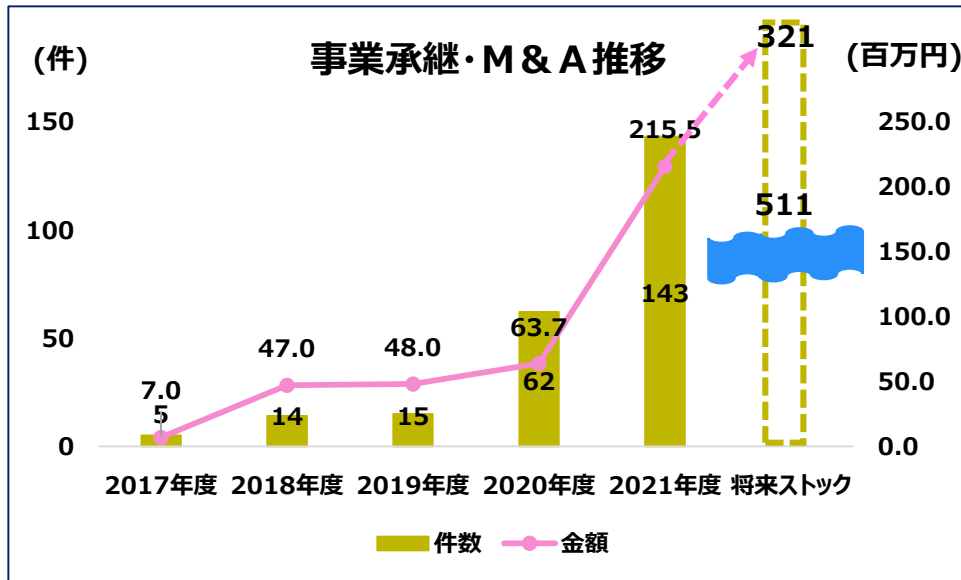
コンサルティング関連が  
金融支援関連を上回る

## 経営コンサルティング収益（2020年度より収益化）の内訳

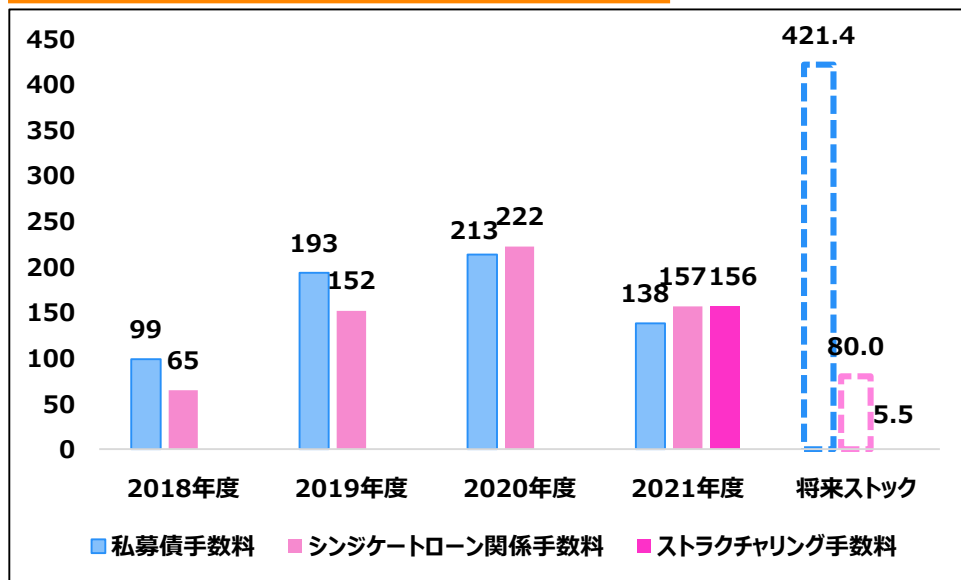


# 4. コンサルティングへの取組み（法人）

## コンサルティング関連収益の内訳



## 金融支援関連収益 (単位：百万円)



### ◆ 全員FA・ブロック制の成果

質（知識×経験）の向上  
営業力（質×人財）の強化



# 5. BPR(Business Process Re-Engineering)への取組み

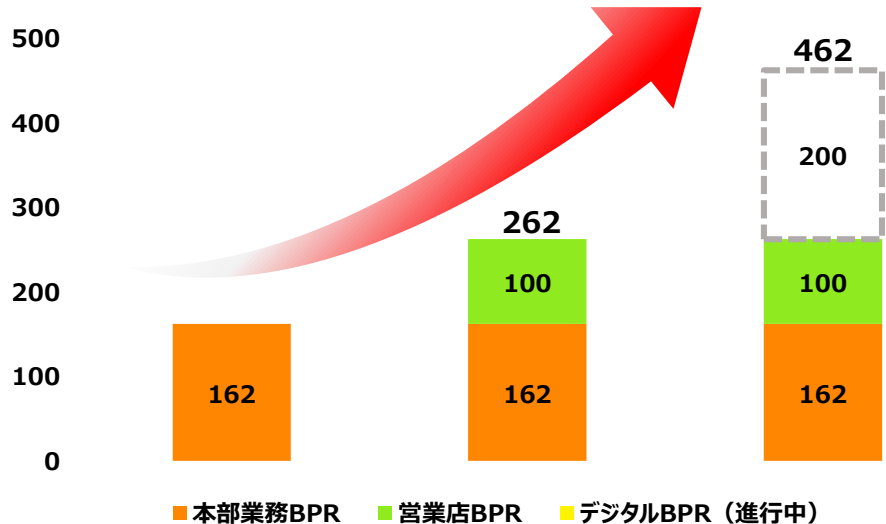
## 本部業務BPR実施（2018年2月～2019年9月）

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

## 営業店BPR開始（2020年1月～2022年3月）




	目標	結果
業務削減	営業店事務時間 500千時間	<b>392千時間削減</b> (78%) <b>店頭営業係88名分</b> <b>融資係5名分</b> <b>得意先係7名分</b>
うち各業務所 管部施策	113件 477千時間	85件(75%) 388千時間(81%)
うち営業店個 別負荷業務	144件 10千時間	73件(50%) 3.9千時間(39%)

創出人員累計（人）



## <営業店BPRで実施した主な施策>




### 【得意先・融資部門】

-  格付・稟議の運用ルール設定  
▲21,950時間
-  条件変更時の事務簡素化  
▲2,554時間
-  電子メールの導入  
▲5,645時間 etc.

### 【店頭営業部門】 (Smile up)

-  個人普通預金新規受付
-  佐銀CL受付
-  諸届受付（住所変更）  
▲83,096時間 etc.

### 【営業の“質”向上】

-  営業マニュアルの制定
-  格付取得期限の前倒し
-  個社別の収益状況の可視化  
etc.

## Ⅲ 今後の施策

### 第17 中期経営計画について

1. 第17次中期経営計画（2022年度～2024年度）
  - (1) 中期経営計画に込めた想い … 24
  - (2) 主要戦略 … 25
  - (3) 目標とする経営指標 … 26
  - (4) 10年後の“ありたい姿”を目指して … 27～30
2. 地域支援戦略
  - (1) 地域コンサルティング … 31～33
  - (2) 法人コンサルティング … 34～36
  - (3) 個人コンサルティング … 37～40
3. DX戦略 … 41
  - (1) 対顧DX … 42
  - (2) 行内DX・生産性向上 … 43
  - (3) システム戦略 … 44～45
4. 組織戦略
  - (1) 人材開発 … 46～47
  - (2) ガバナンス強化 … 48
5. 市場運用戦略 … 49～55

# 1. 第17次中期経営計画（2022年度～2024年度）

## （1）中期経営計画に込めた想い

佐賀銀行グループの“このまちで、あなたと…”の想いは不変です。  
これからもサステナブルな地域社会・経済の実現に貢献してまいります。

### 経営理念

「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。

### 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。

このまちで、あなたと…

### 基本方針

- 一、地域社会の発展に奉仕する
- 一、顧客および株主の信頼に応える
- 一、従業員の福祉を向上させる

### 第17次中期経営計画

【目指す姿】

このまちで、あなたと…

～金融の枠を超えて地域の価値向上を実現する銀行グループ～



## （2）主要戦略

### “地域の発展なくして当行グループの発展なし”

- ▶ 当行グループ一体となってステークホルダーの期待に応え、地域の将来に亘る発展・成長を支え続けていくため、**マーケットインの発想でお客さま起点の戦略**に取り組み、**サステナブルなビジネスモデルを確立**します。

#### 地域の課題・ニーズ

人口減少（流出）

事業承継・M&A

DX化・キャッシュレス化

人生100年時代・資産形成

ウィズコロナ対策・BCP対策

#### 当行グループへの期待

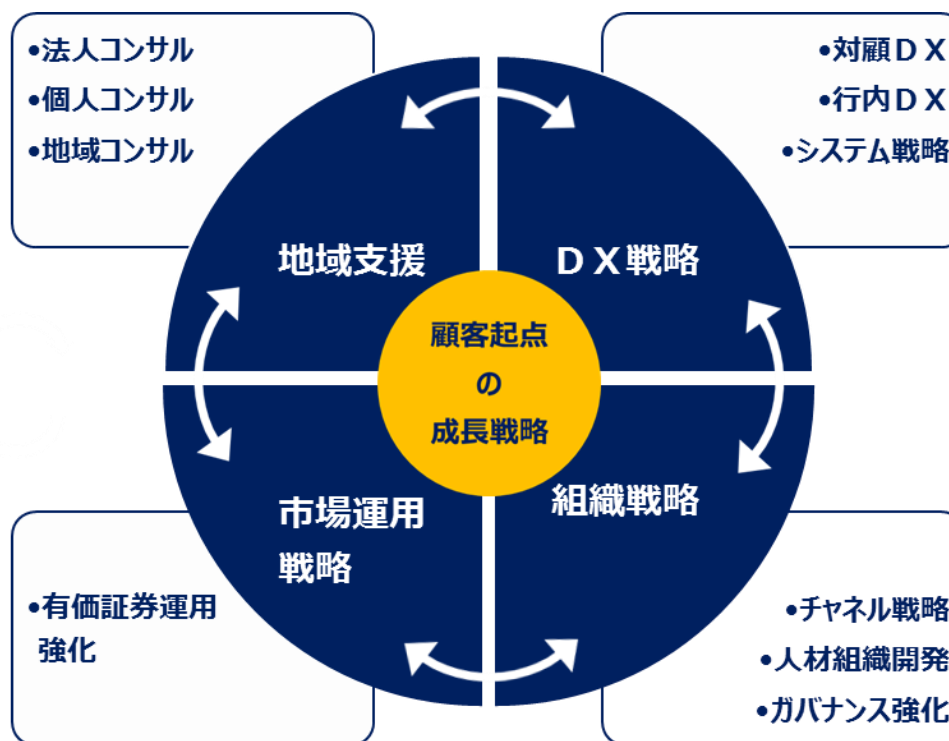
地方創生への貢献

安定した地域金融インフラ

SDGs/ESG/TCFD

付加価値の高いサービス

強固なガバナンス



#### 1. 地域支援戦略

営業基盤である各々の地域・個々の企業・一人ひとりのお客さまの課題解決の支援に積極的に取り組みます。

#### 2. DX戦略

キャッシュレスの進展等によるお客さまのニーズの変化に対応するため、リアルとデジタルを融合し、地域・お客さまの利便性と付加価値を向上させます。

#### 3. 組織戦略

多様化するお客さまの課題解決のご支援ができる柔軟な組織・人材づくりを行います。また、コンプライアンスを礎に、安定的な収益確保とリスクコントロールのバランスを重視した経営を実践します。

#### 4. 市場運用戦略

運用・リスク管理能力を高め、有価証券運用益の効率的かつ安定的な獲得を行うことで、経営基盤の強化を実現します。

# 1. 第17次中期経営計画（2022年度～2024年度）

## （3）目標とする経営指標

第17次中期経営計画の経営目標		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	増減 ②－①	
項目		実績 ①	計画	計画	計画②		
収益性	単体	対顧客利益	26億円	28億円	30億円	39億円	+13億円
	連結	当期純利益	40億円	43億円	52億円	68億円	+28億円
	単体	役務収益比率	29.0%	29.1%	30.2%	31.3%	+2.30pt
効率性	単体	OHR	70.91%	69.83%	67.86%	63.43%	△7.48pt
資本効率性	連結	ROE	3.36%	3.39%	3.94%	4.98%	+1.62pt
健全性	連結	自己資本比率	7.86%	7.76%	7.61%	7.60%	△0.26pt

- 第17次中期経営計画では、従来の経営目標に加え、『役務収益比率』『OHR』の数値目標を追加。  
 【目的】：コンサルティング強化やグループシナジー効果による役務収益の増加を図る。  
 ：トップライン向上と経費削減の両面を意識し、地銀平均OHR（68.5%）をクリアする。

# 1. 第17次中期経営計画（2022年度～2024年度）

## （4）10年後の“ありたい姿”を目指して

- 10年後のありたい姿 **“総合サービス企業グループ”** を目指して、これまで以上に当行グループのシナジーを発揮し、地域やお客さまの課題解決のため、「**既存事業の変革**」と「**新しい事業領域への挑戦**」により事業領域を拡大することで、金融の枠を超えたサービスを提供していきます。



個店 ⇒ ブロック ⇒ ブロック連携 ⇒ 佐賀銀行グループ一体となった営業態勢へ

# 1. 第17次中期経営計画（2022年度～2024年度）

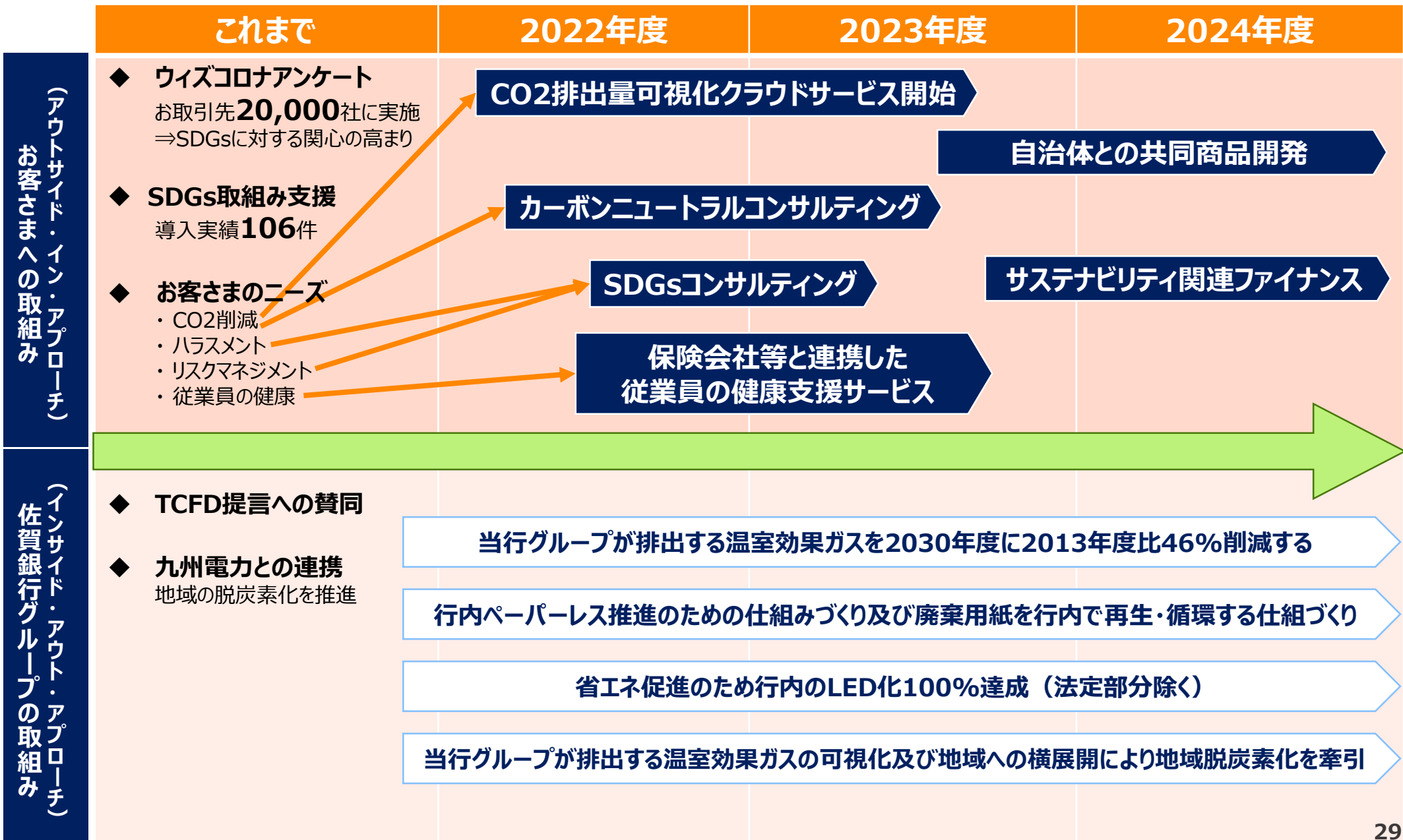
## （4-1）グループ戦略

- 10年後のありたい姿 **“総合サービス企業グループ”** を目指して、これまで以上に当行グループのシナジーを発揮し、地域やお客さまの課題解決のため、「既存事業の変革」と「新しい事業領域への挑戦」により事業領域を拡大することで、金融の枠を超えたサービスを提供していきます。



# 1. 第17次中期経営計画（2022年度～2024年度）

## （4-2）サステナブル経営へ



## （4-3）全体戦略イメージ

### 佐賀銀行グループ全体をコンサルファームへ

事業者さま、個人のお客さま、地域にとって

何でも“役に立つ”

何でも“相談できる”

何でも“話せる”

### サステナブルなビジネスモデルの確立

- ① 将来のための**情報ストック**に注力し、“**狩猟型**”から“**農耕型**”の営業スタイルへ  
・将来のための情報=ビジネスの種をお客さまとともに育て伸ばしていく“農耕型”の営業スタイルへ転換します。
- ② **個店**→**ブロック**→**ブロック連携**→**佐賀銀行グループ一体**となった営業態勢へ  
・お客さまの課題解決のご支援を、個店単位・ブロック単位から佐賀銀行グループ一体となった取組みに向上させます。

“顧客起点（より近く）” “コンサル強化（より深く）” “サステナブル（より永く）”

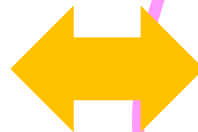
## 2. 地域支援戦略

### (1) 地域コンサルティング

- 佐賀県の地の利を活かし、当行が営業基盤である佐賀・福岡・長崎の商流や観光の起点となって、地域経済の好循環サイクルを生み出し、持続可能な地域社会・経済の実現に向けて取り組みます。

佐賀・福岡・長崎の“橋渡し”機能の最大発揮

- 佐賀、福岡、長崎の企業・ヒト・モノ・情報の“架け橋”となって、各地域の活性化を牽引



北部九州と全国・世界をつなぎます



地域経済の好循環



地域活性化に資する分野や業界への支援

- さぎんコネクト（地域商社）による県産品の販路拡大、地域のブランディング
- 地域の雇用創出に繋がる人材紹介

シンクタンク機能の強化

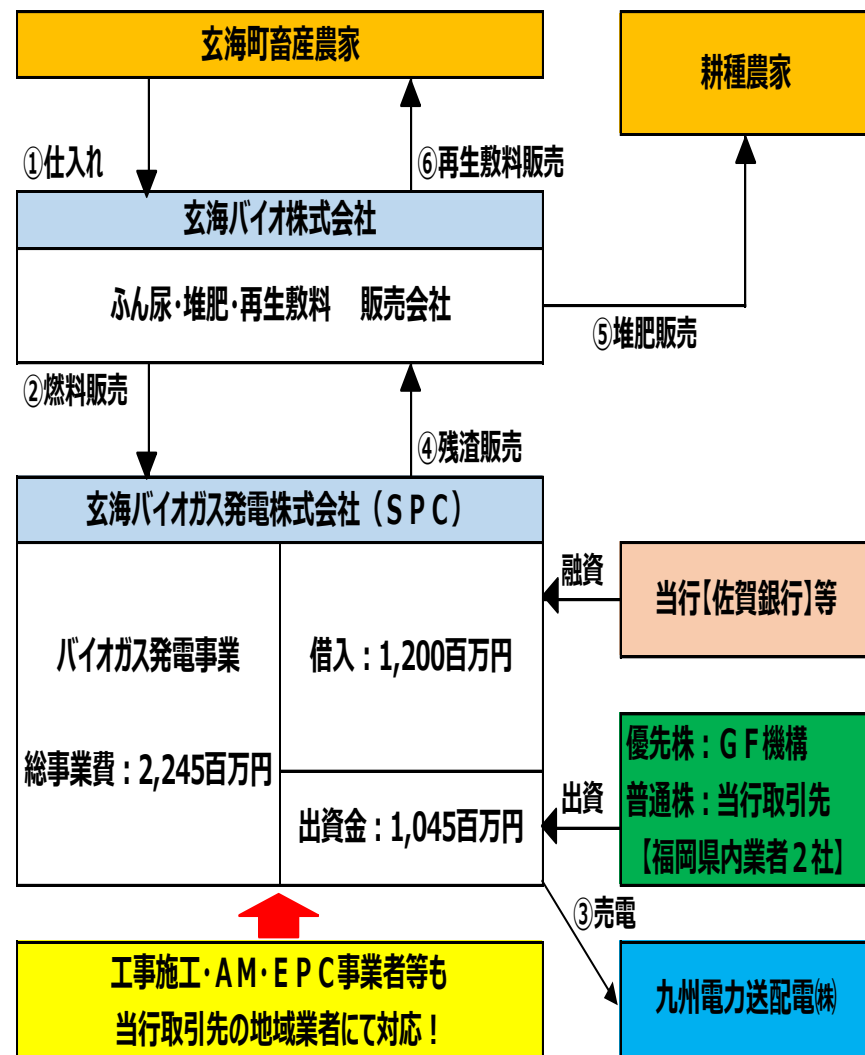
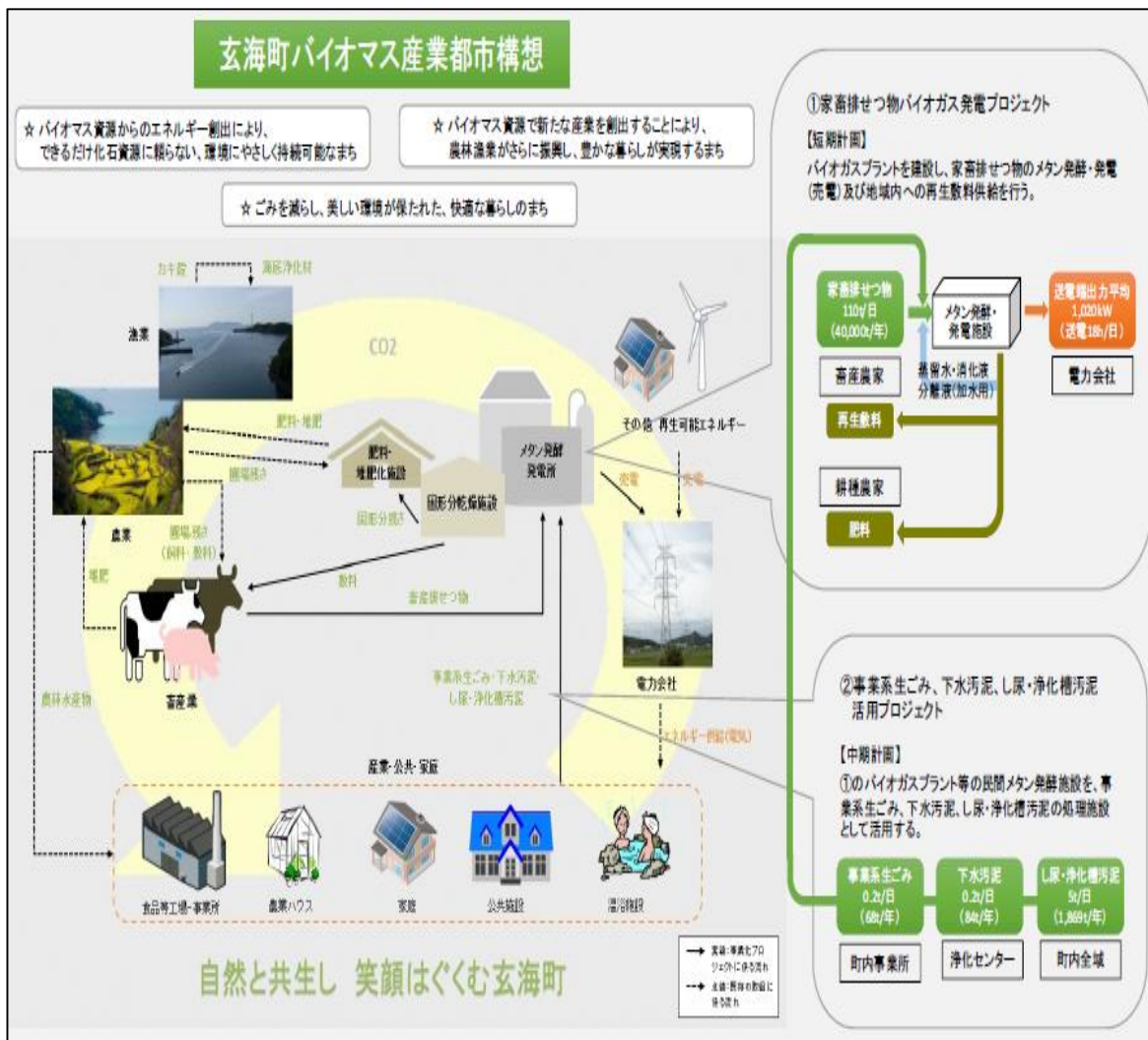
- 地域業界動向の分析・知見整理
- 地域やお客さまの技術や商品等のデータベース化 など

## 2. 地域支援戦略

### (1) 地域コンサルティング (事例)

※農林水産省 玄海町バイオマス産業都市構想資料より抜粋

- ▶ クリーンなエネルギーの生産・CO2削減+地域コミュニティの好循環創出による持続可能な社会の実現を支援していきます。



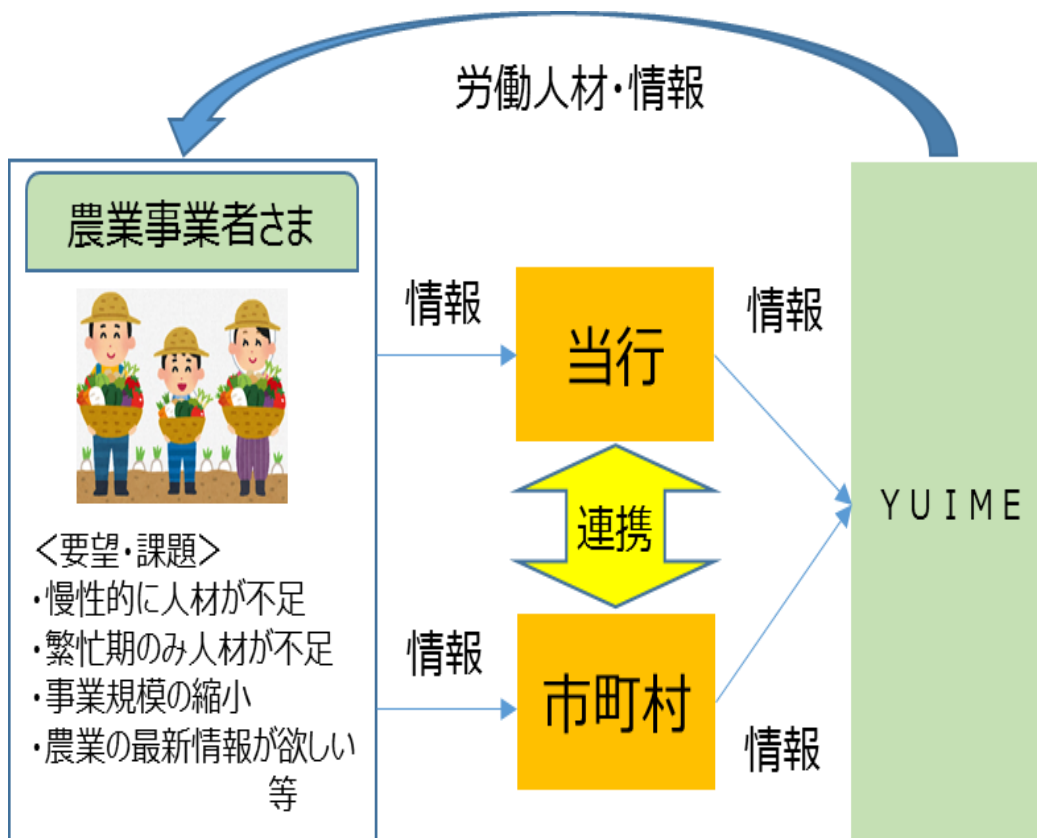


## 2. 地域支援戦略

### (1) 地域コンサルティング

#### ➤ 九州地銀初！農業事業者さま向け 人材コンサルティング

第一次産業の活性化に向けた取組みを加速させていくため、農業に携わる事業者さまに対し、人材と情報の両面で持続的なサポートを行います。



#### ➤ 海外ビジネスコンサルティングで生レンコン、 白いちご等のアジア輸出が実現

相手国の市場、輸入規制・検疫等の調査や海外バイヤーとのWEB商談、輸出書類作成等を支援。県産品の香港・シンガポール輸出が実現しています。



香港の和食店向けの白石産生レンコン  
 (写真提供:佐賀新聞社さま)



香港の高級スーパーに並ぶ佐賀の白いちご



香港の百貨店で売られる佐賀の日本酒

## 2. 地域支援戦略

### (2) 法人コンサルティング

- グループ一体となって金融・非金融分野のサービス提供態勢を強化し、コンサルティング領域を拡大することで、企業・事業者さまのライフステージに応じた経営課題の解決、企業価値の向上をサポートします。

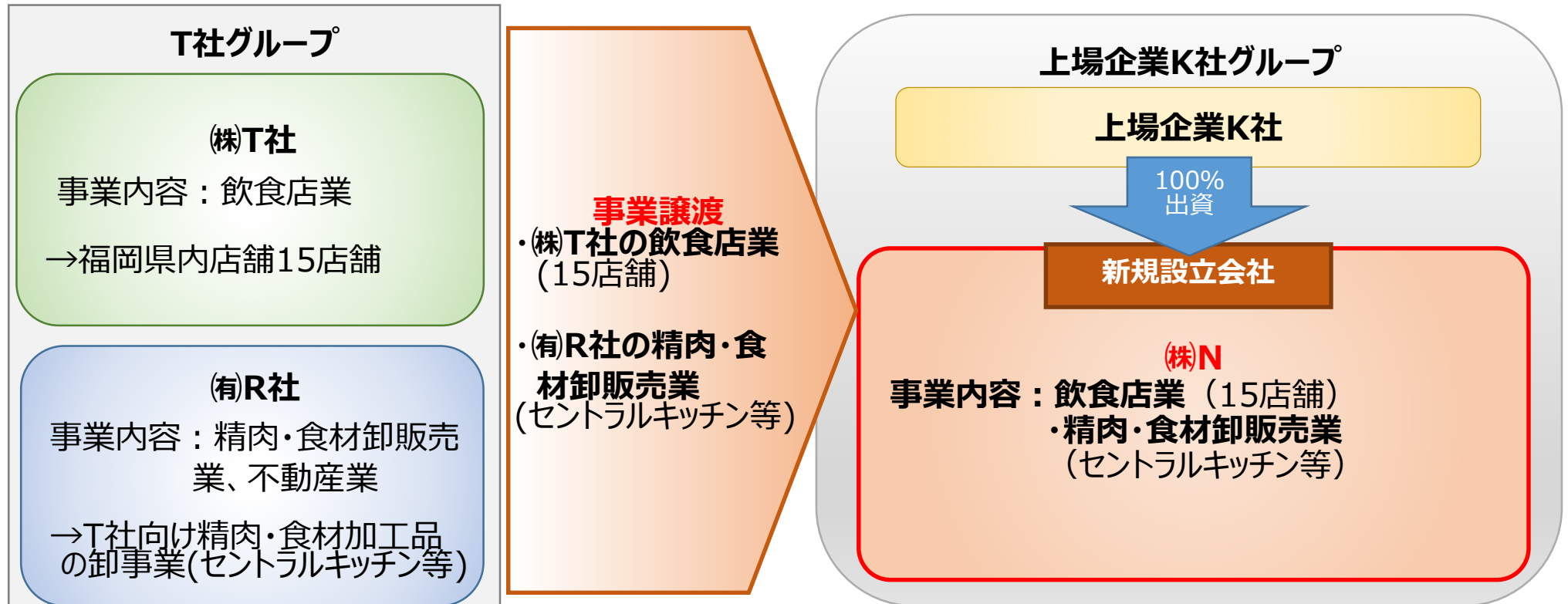


## 2. 地域支援戦略

### (2) 法人コンサルティング（事例）

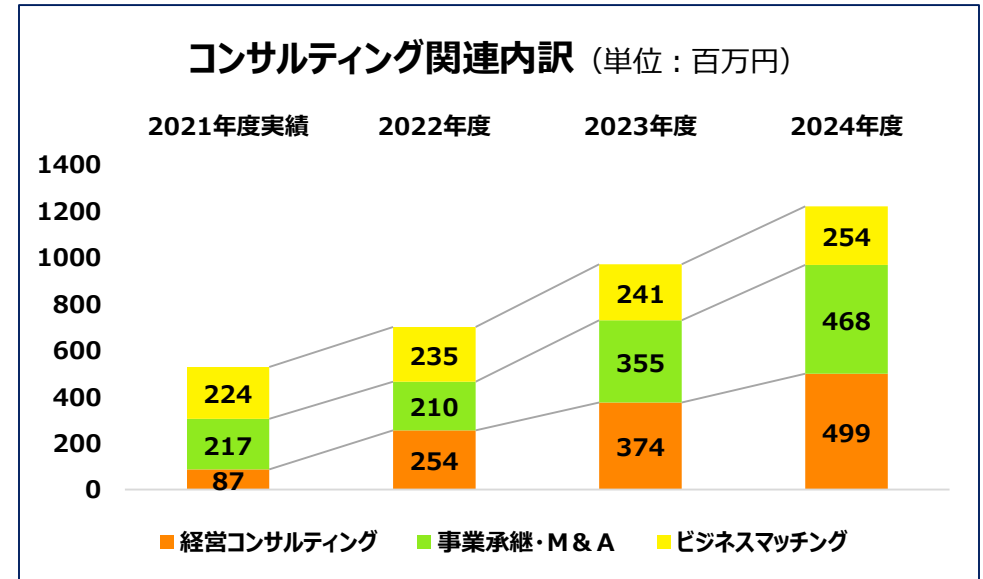
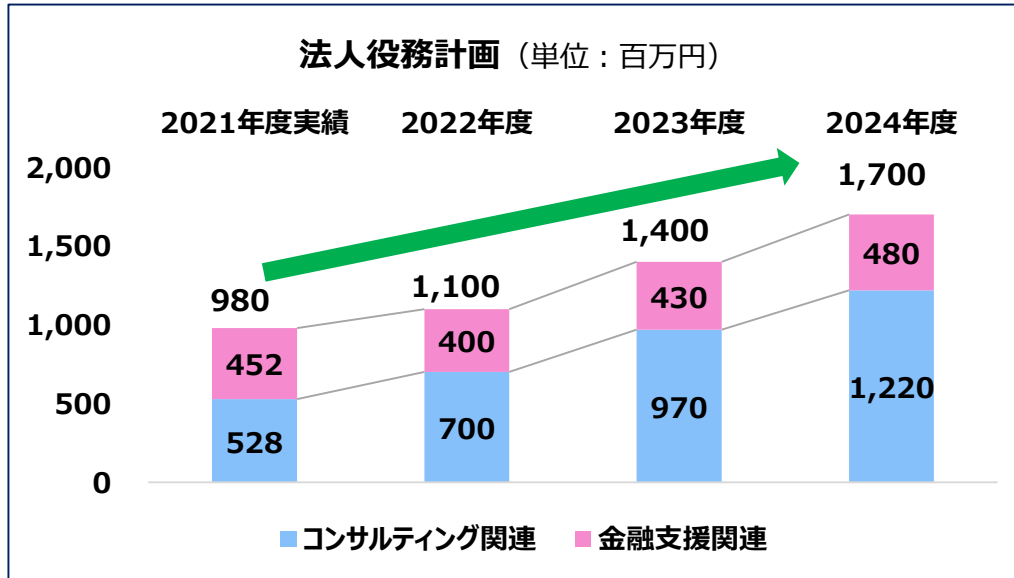
▶ 当行が単独M&Aアドバイザー（売り手側）として主導し、上場会社（買い手側）とのM&Aを契約し、更なる企業の成長と雇用の維持発展に繋がっています。

- （経緯） ○事業承継の対策、アドバイス先として7年前より継続的に提案実施し **当初は親族内承継を軸に** 検討。  
 ○ **経営者の心境の変化から、昨年M&Aへ意向が変わり**、当行とのアドバイザー契約を締結。  
 ○今後の事業シナジー、社員の安心感を考え、**当行より地場大手（上場会社）へ案件を持ち込み**。  
 継続交渉の末、この度 **正式に事業譲渡の契約** へ至る。

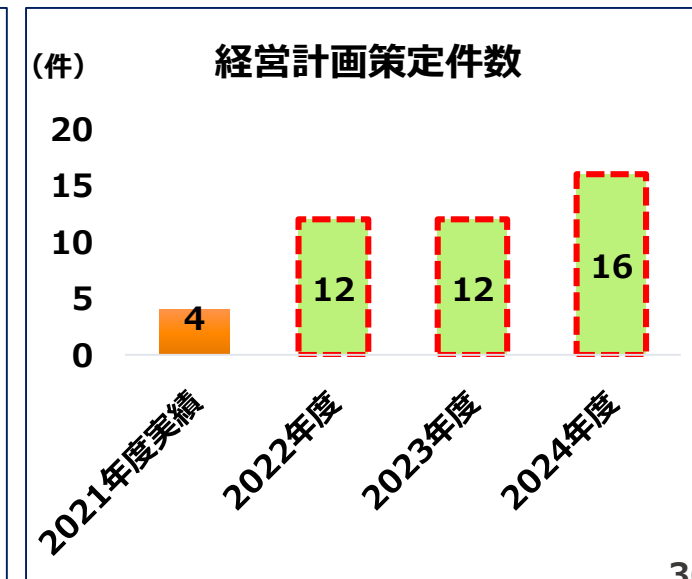
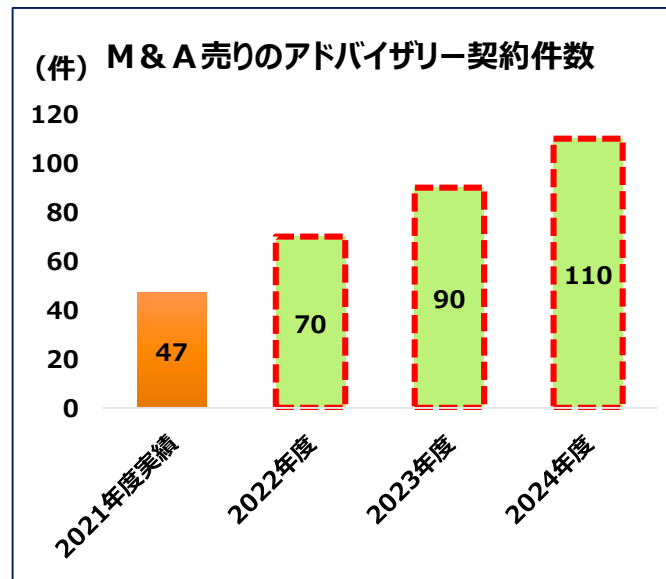
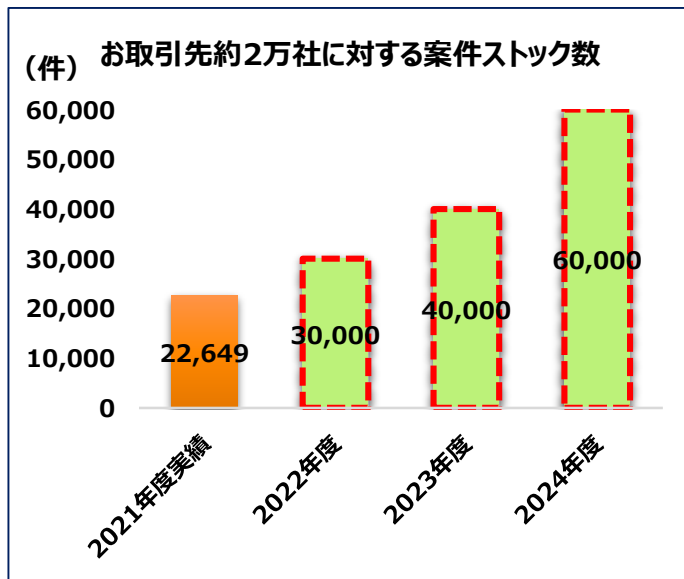


## 2. 地域支援戦略

### (2) 法人コンサルティング (収益計画)



#### ◆ 主なKPI項目

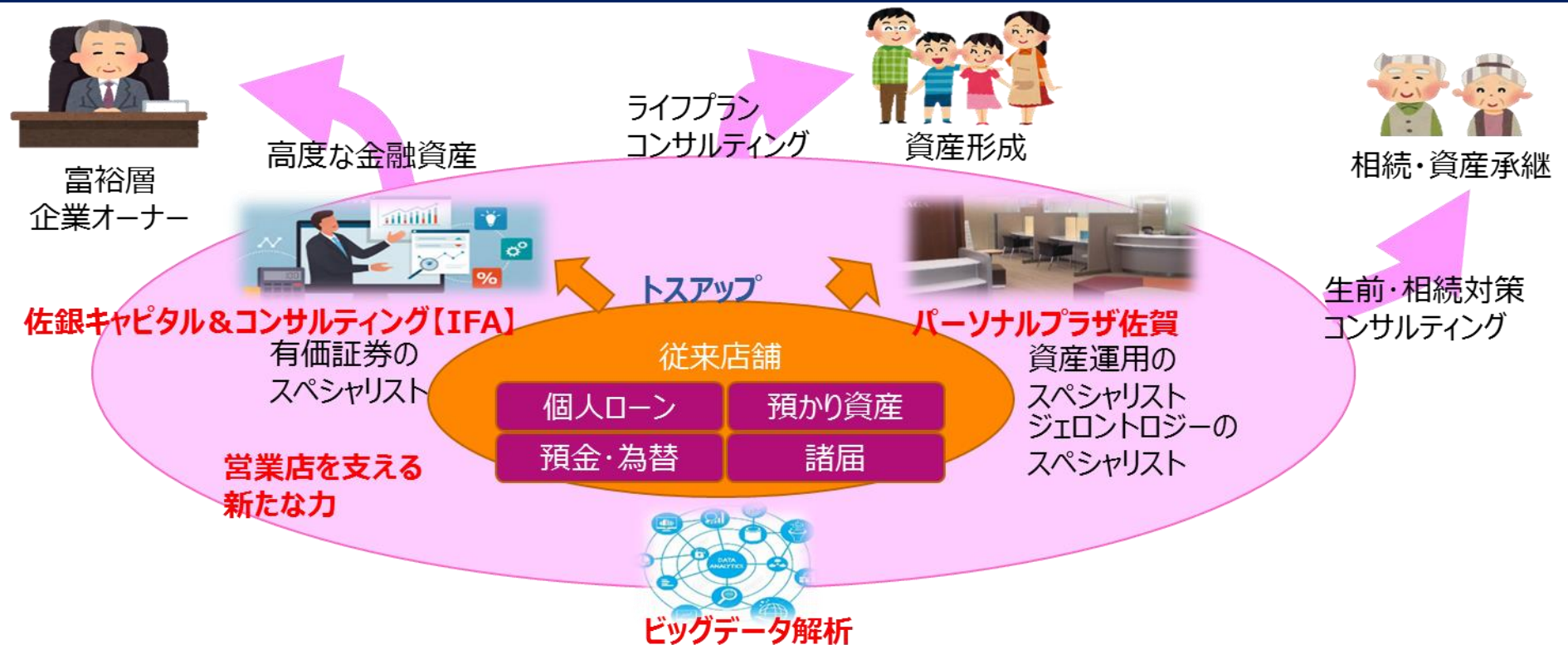


## 2. 地域支援戦略

### (3) 個人コンサルティング

#### 人とデジタルが融合したハイブリッド型ビジネスの確立

- 1 「若い世代に**選ばれる**」「シニア層に**優しい**」「地元を離れても**使いやすい**」商品・サービス
- 2 「**必要なサービス**」を「**必要なタイミング**」で「**リアルタイム**」に提供
- 3 営業店（リアル）は**コンサルティング（相談）中心**の営業へ
- 4 「**佐賀銀行グループの利用**」⇔「**地域発展・活性化**」となる**双方向の関係構築**

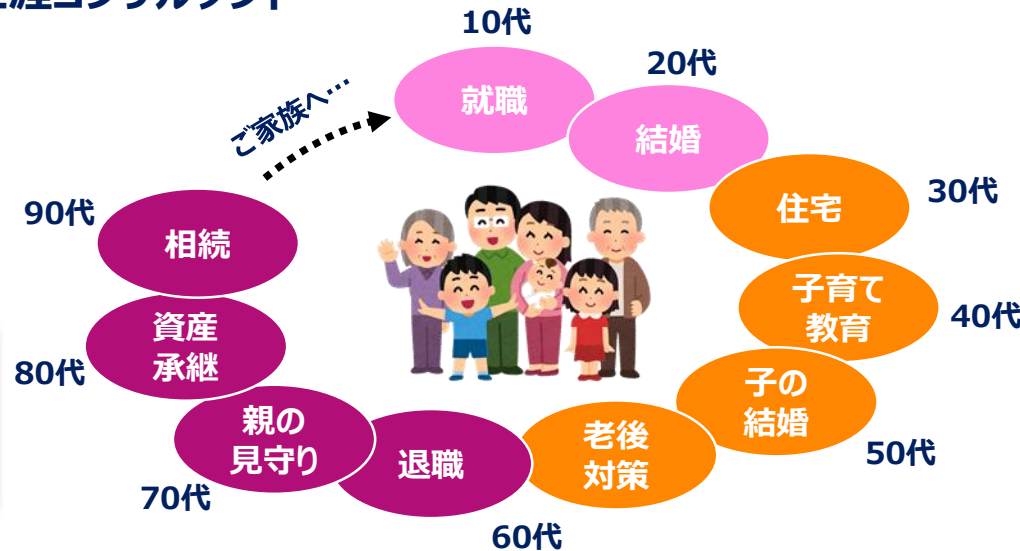


## 2. 地域支援戦略

### (3) 個人コンサルティング

➤ 人生100年時代における生涯コンサルタントとして、お客さま一人ひとりのライフプランの実現をサポートします。

#### ■ 次世代までともに歩む生涯コンサルタント



#### ■ 資金需要期

長期的な資産形成に向けた  
コンサルティング

積立投信、オートローン …

#### ■ ジェロントロジー期

相続・贈与を見据えた  
コンサルティング

遺言信託、遺産整理 …

#### ■ 資金形成期

ライフプランに応じた  
コンサルティング

資産運用、住宅ローン、  
教育ローン、保障性保険 …

#### 提案力の強化

- 資産形成層からジェロントロジー層まで全世代のお客さまの「増やしたい」「備えたい」「残したい」という想いを形にするサービス、商品の提供
- さぎんマネーコンサルティング（金融商品仲介業務：IFA）との連携強化による富裕層取引の拡大
- ダイレクトチャネル営業（アウトコール）による推進強化および営業店への情報トスアップ向上
- 各サービス提供を実現する人財の育成（FP1級、2級・ITパスポート等の資格取得者の増強）

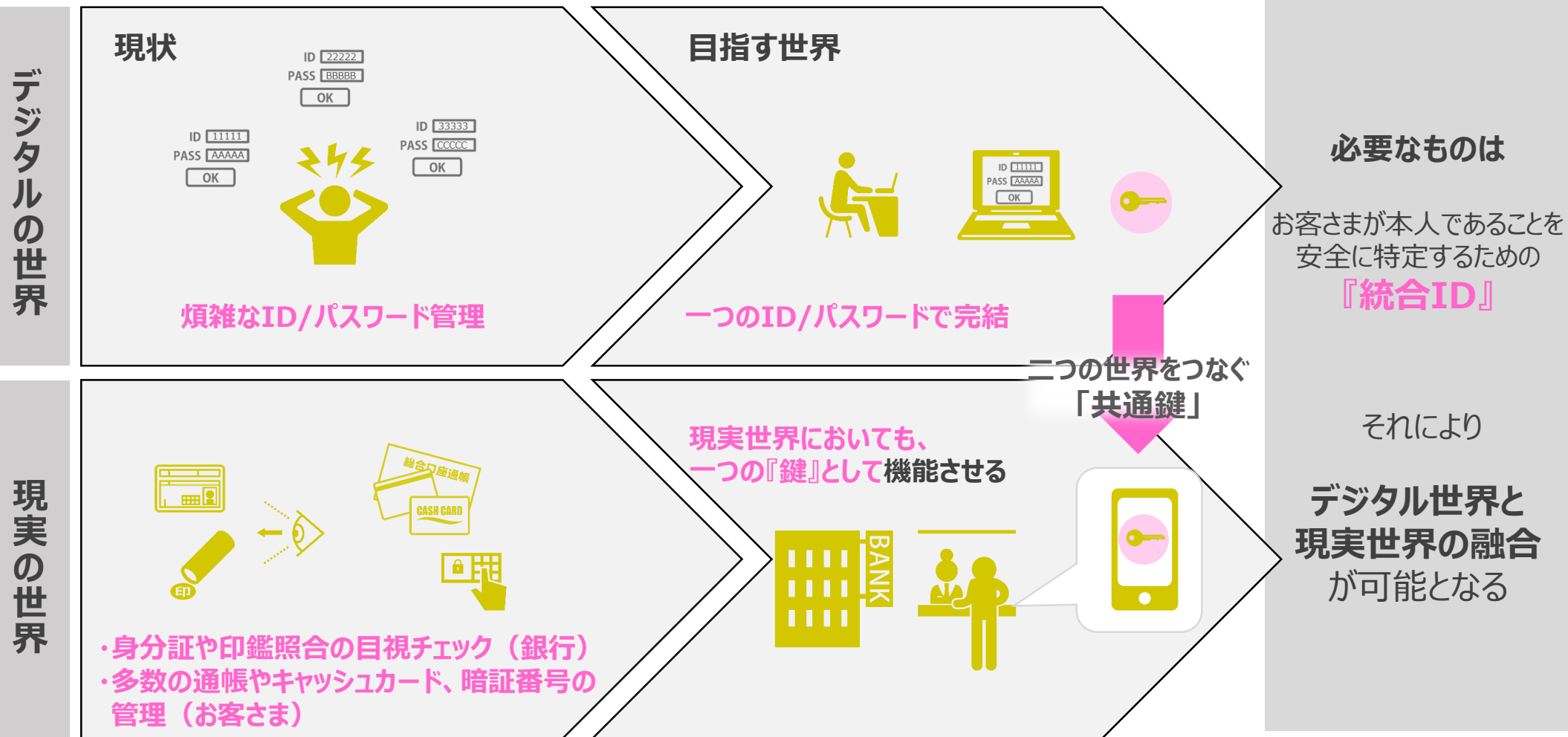
#### 相談拠点機能の強化

- パーソナルプラザ佐賀（兵庫支店）で実施しているキャッシュレス、相談特化店舗としての機能強化と他店舗への拡大検討
- WEB相談、リモート営業による場所に依らない相談機能の拡充
- FA統括責任者をブロック所属とし、ブロック内の人財育成とアセットビジネス営業力を強化
- BPR効果を活用し、アセット営業人員の増強（キャリア層の活躍の場所拡大）

## 2. 地域支援戦略

### (3) 個人コンサルティング

- お客さまと銀行を1対1の関係にする『マイページ』構想
- デジタルの世界も、現実の世界も、1つの共通鍵で安全かつ便利にアクセスできる世界を目指す。



## 2. 地域支援戦略

### (3) 個人コンサルティング

➤ これからのマスリテール営業・・・「**ダイレクトチャネル中心の非対面営業**」

①サービス

②アプローチ

③チャネル(受付)

④業務フロー



まだ取引の無い  
お客さまの  
ニーズも掴み  
“自然に”  
申し込みに  
誘導する  
デジタル  
マーケティング



当行のお客さま



“自発的行動”



Webに誘導



Web



店舗



得意先

お客さまの「興味」  
や「ニーズ」が起点

【稼動CIF件数】

福岡20万件 ⇒ **40万件に！！**

マーケットイン  
(お客さま起点)

効果的なアプローチ  
農耕型営業

業務フローの統合  
事務処理のデジタル化

捻出した営業力は相談・コンサル業務に



## DX戦略

キャッシュレスの進展等によるお客さまのニーズの変化に対応するため、人（リアル）とデジタルを融合したサービスを提供し、地域・お客さまの利便性と付加価値を向上させます。

### 対顧DX

- WEB・リモートでの相談強化
- WEB完結の商品拡大
- 法人・個人IBの機能強化
- 消費者ローン推進の構造改革



### 行内DX・生産性向上

- ペーパーレス化拡大
- 融資・預金後方の事務レス化
- 統合DB（新営業支援システム）
- グループウェア導入



### システム戦略

- 新技術によるコスト削減
- サイバーセキュリティ強化
- IT人財の確保・育成強化
- クラウド化の検討



- ☑ 銀行内外の様々な情報を統合データベースに集約し、高精度情報を一元管理
- ☑ 統合データを活用し、お客さまの多様なニーズにあう商品サービスを幅広いチャネルで提供
- ☑ 基本的な銀行取引はWebで完結
- ☑ 行内DXや生産性向上の取組みにより創出する人的資源をコンサルティング営業に配置

地域、企業、個人のお客さまの利便性向上

持続可能な地域社会の実現

# 3. DX戦略

## (1) 対顧DX

『個人と法人』『金融と非金融』をシームレスに繋ぐマネーサービスの提供



# 3. DX戦略

## (2) 行内DX ・ 生産性向上

DXで行内業務効率化・事務削減に取組み、営業活動に注力できる態勢を構築します。

### デジタルBPRで業務の抜本見直し

#### ☑ ペーパーレス化拡大

- 窓口タブレットの取引機能高度化等
- 紙からデータ保管への切替え



#### ☑ 人員の再配置

- 店頭窓口の後方事務レス化・融資事務レス化
- 事務削減による人的リソース再配置 etc



### デジタルBPRの目標

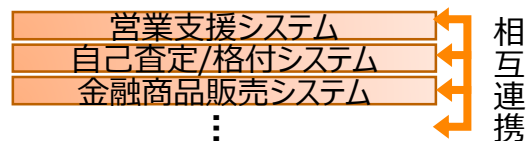
- ☑ 融資係の廃止（本部集中化、Web台帳管理システム導入etc）
- ☑ 預金後方の廃止（後方事務集中化システムetc）
- ☑ 窓口事務効率化（窓口タブレット導入etc）

- ・ 融資係**50名**（13万時間）、預金後方**150名**（31万時間）の業務量に相当する営業店事務の削減を目指す
- ・ 本部業務BPR ～ デジタルBPR累計で**462名**の人員創出を目指す

### 行内デジタル環境の強化・構築

#### ☑ 行内サブシステムの再構築

- 各サブシステムのデータを即時相互連携
- 内製化による管理コスト削減、適時カスタマイズ対応



#### ☑ AI技術によるデータ解析

- 会話音声からの「感情分析」
- 「テキストマイニング」で重要キーワード抽出



### IT人材の増強

#### ☑ システム開発力・ITリテラシーの向上

- 行内開発力の強化
- ITパスポート等の資格取得



#### ☑ IT人材の育成・確保

- デジタルインターン受入
- 有明高専とのデジタルイノベーションラボ強化
- IT人材の新卒・中途採用（30名増加） etc





## (3) システム戦略

新技术を活用した業務効率化とコスト削減、サービス拡充、デジタル人材育成に取り組めます。

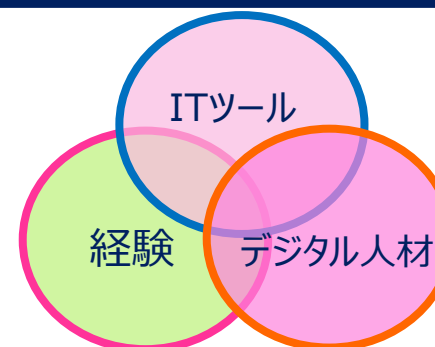
### 行内、グループ内でのシステム高度化の取組み

業務効率化、コスト削減	デジタル人材育成、ITガバナンス強化	サービスの拡充
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 統合データベースの構築</li> <li>✓ RPAによる自動事務処理拡大</li> <li>✓ AIの活用</li> <li>✓ Cloud化の検討</li> </ul> <p style="text-align: right;">etc</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グループ全体のサイバーセキュリティ強化</li> <li>✓ 行内開発力の強化</li> <li>✓ ITリテラシー向上の取組み</li> </ul> <p style="text-align: right;">etc</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ インターネットバンキング機能の拡充</li> <li>✓ Web面談の活用</li> <li>✓ ローンWeb申込の簡素化</li> </ul> <p style="text-align: right;">etc</p>

ITツール導入経験や蓄積したノウハウを活かし、お客さまの課題解決やIT化を強かにサポート

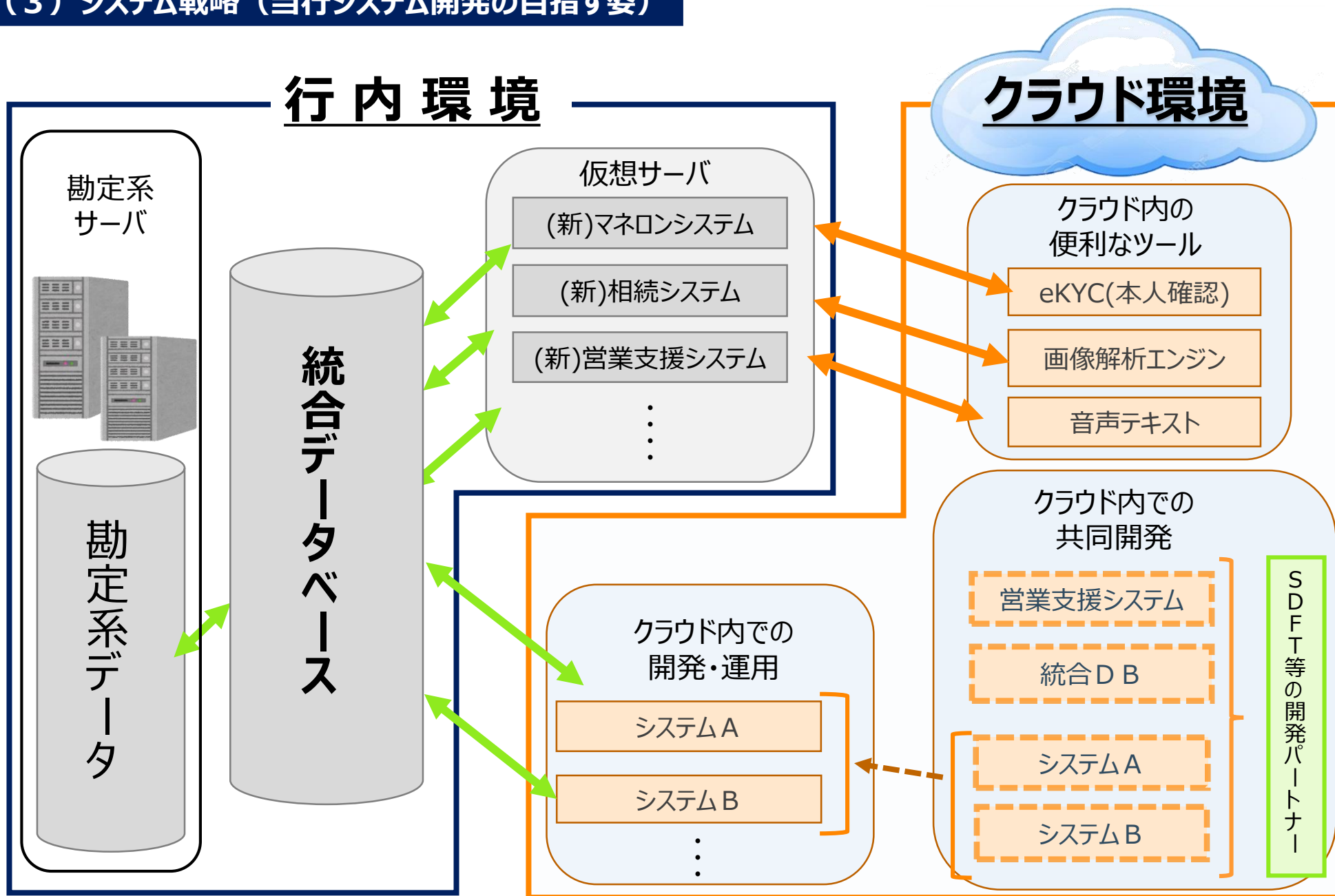
- ✓ RPA 
  - ✓ ペーパーレス 
- ✓ AI 
  - ✓ セキュリティ 

各取組みによりITレベルを向上  
デジタルノウハウの蓄積



# 3. DX戦略

## (3) システム戦略（当行システム開発の目指す姿）



# 4. 組織戦略

## (1) 人財開発

地域に貢献できる“働き方”を可能とする環境を整備し、地域のお役に立つ“働きがい”を実感できる組織風土への変革を目指し、サステナブルなビジネスモデルを確立するための人財・組織づくりに取り組みます。



BANKER から

CONSULTANT へ

### 変革への態勢構築

- ✓ 1 on 1 ミーティングの定着
- ✓ ブロック配置人財の拡充
- ✓ ITリテラシーの向上

コミュニケーション活性化

### 意識と行動の変革

- ✓ 侃侃諤諤の活発な議論
- ✓ 在宅勤務、リモートワーク導入
- ✓ 女性・キャリア層・シニア層の活性化
- ✓ 複線型（ジョブ型）人事制度

失敗を恐れず、自ら考動する  
集団へ

### 組織風土の変革

- ✓ 全体最適思考の浸透
- ✓ 人財ポートフォリオの構築
- ✓ 専門（コンサル）人財の育成強化
- ✓ グループ会社全体での採用・交流
- ✓ 副業解禁による多様化

一人ひとりの働きがいや  
エンゲージメントの向上

### 第17次中期経営計画期間中の人事組織開発 K P I

- F P 技能士1級取得者数 **100名** (2021年度比+70名増加)
- F P 技能士2級取得率 **100%** (2021年度比+450名増加)
- I T パスポート取得者数 **1,000名** (2021年度比+930名増加)

コンサルティング能力の向上

# 4. 組織戦略

## (1) 人財開発

グループ企業間人財交流  
地域企業への人財提供



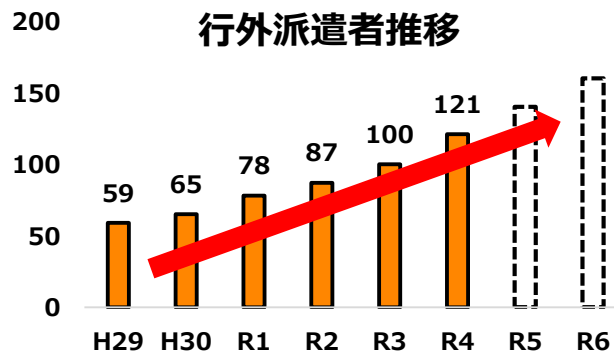
- グループ間人財交流によるシナジー発揮・連携強化
- 地域企業への人財提供による地元活性化

- グループ全体で保有する有形無形の資産の最大の活用  
(グループ会社出向：R4.4.1現在 76名)
- 地域企業との人的繋がりを面的展開へ広げていく(地域活性化)  
(民間への出向：R4.4.1現在 名53名)
- 自ら学ぶ(挑戦する)組織風土へ(FPやITパスポート取得等)

金融の枠を超えたサービス提供へ

## 人財育成・新業務インキュベーション

- 外部派遣者の循環的配置による全体のレベルアップ



外部派遣  
(経験・知識)

本部

ブロック

営業店

(現場レベル向上)

- 人財育成・新業務のインキュベーションなどを目的として、出向や長期研修に積極的に派遣を行う。(人財育成・リカレント9名 新業務インキュベーション14名 R4.4.1現在)
- 審査管理部長を塾長とする女性融資担当者育成プログラムなど行内リカレント(学び直しの場)の態勢等を強化し、新たな分野への挑戦をサポートする。(R3年度 計39名)

## (2) ガバナンス強化

全ての活動の礎となるグループ全体のコンプライアンス態勢の維持・向上に取り組みます。  
適切なリスクコントロールと臨機応変な業務継続能力を発揮します。

### ガバナンス態勢の強化

- 監査等委員会設置会社への移行

### リスクコントロールの高度化

- SDGsをはじめとする社会的変化が経営にもたらす影響への対応
- 新たなビジネスモデルや経営戦略等にかかるリスクへの対応

### BCP対応・業務継続態勢の維持、向上

- 業務継続を最重要課題として、多発する風水害、感染症への対策を進化

### コンプライアンス態勢の維持、向上

- 不祥事件の再発防止に向けたリスク管理
- ネガティブリストの策定、SNS対策



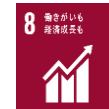
# 5. 市場運用戦略

## 市場運用戦略

市場運用業務を本業の柱の一つとして位置づけ、市場環境・相場変動にフレキシブルに対応し、有価証券運用を強化します。



有価証券運用強化・・・安定した収益獲得と専門人材育成を実現



### リスクアパタイトを意識した投資による収益力拡大

- 分散投資の拡充
- 相関を考慮した資産構築
- 適切なリスクテイク・管理

### 新商品や成長が見込める投資分野への取組み

- 海外資産の取組強化
- ESG、SDGs等時代のテーマ に即した商品導入

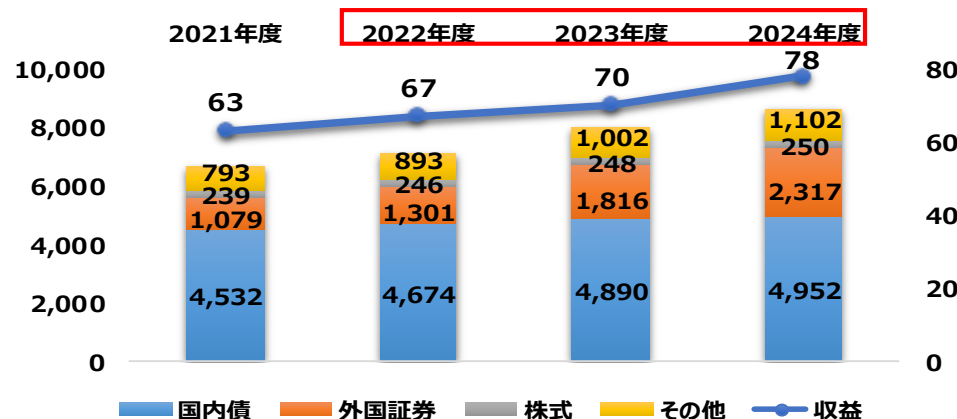
### 若手人材育成・リスク管理能力の向上

- 外部研修派遣
- 人材ローテーション
- シミュレーション能力向上

### 業務効率化

- システム内製化
- 市場DB活用
- 資金決済業務簡素化

有価証券運用計画 (単位：億円)



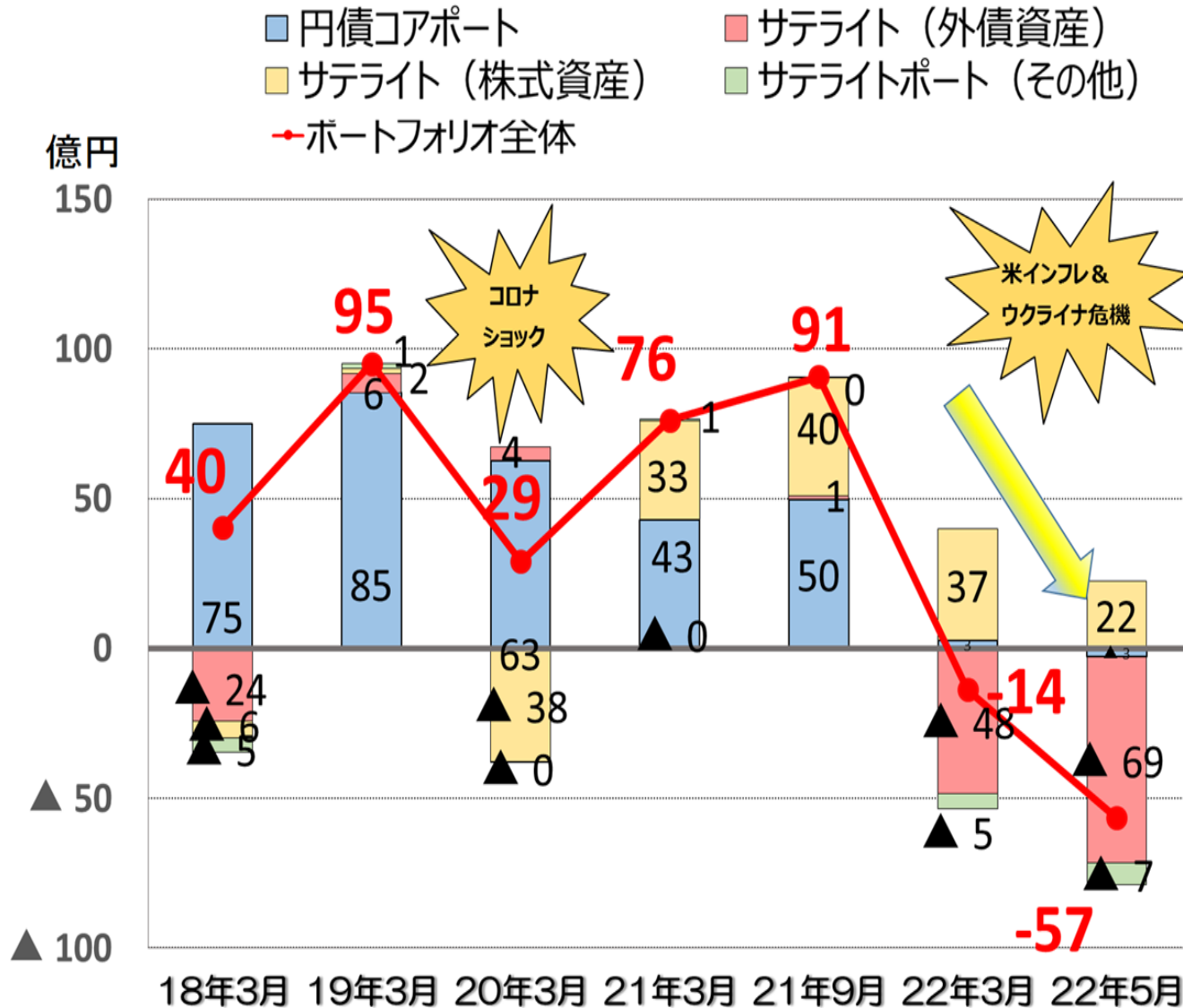
➢ 安全性・流動性の高い円債をベースとした期間利収確保

➢ 外債・株式関連資産といったサテライトポートへの分散投資による収益追及

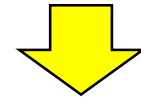
➢ 相場動向を捉えた適切なポジションテイクと、良質なポートフォリオの構築

# 5. 市場運用戦略

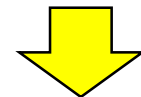
## (1) 評価損益の状況 (政策株を除く)



コロナショックにより評価損益は一時大きく減少したが、その後順調に回復。



米インフレ急伸とウクライナ危機により、外債を中心に評価損益が急減。



外債の評価が悪化しているが、外債の入替コスト7億円を計上し簿価終利を改善していく。あわせて外貨預金の拡充を図り、調達コストの低減に努め、運調スプレッドを確保する。

## 5. 市場運用戦略

### (2) 令和4年度からの5年間の当行の市場・相場シナリオと相場見通し

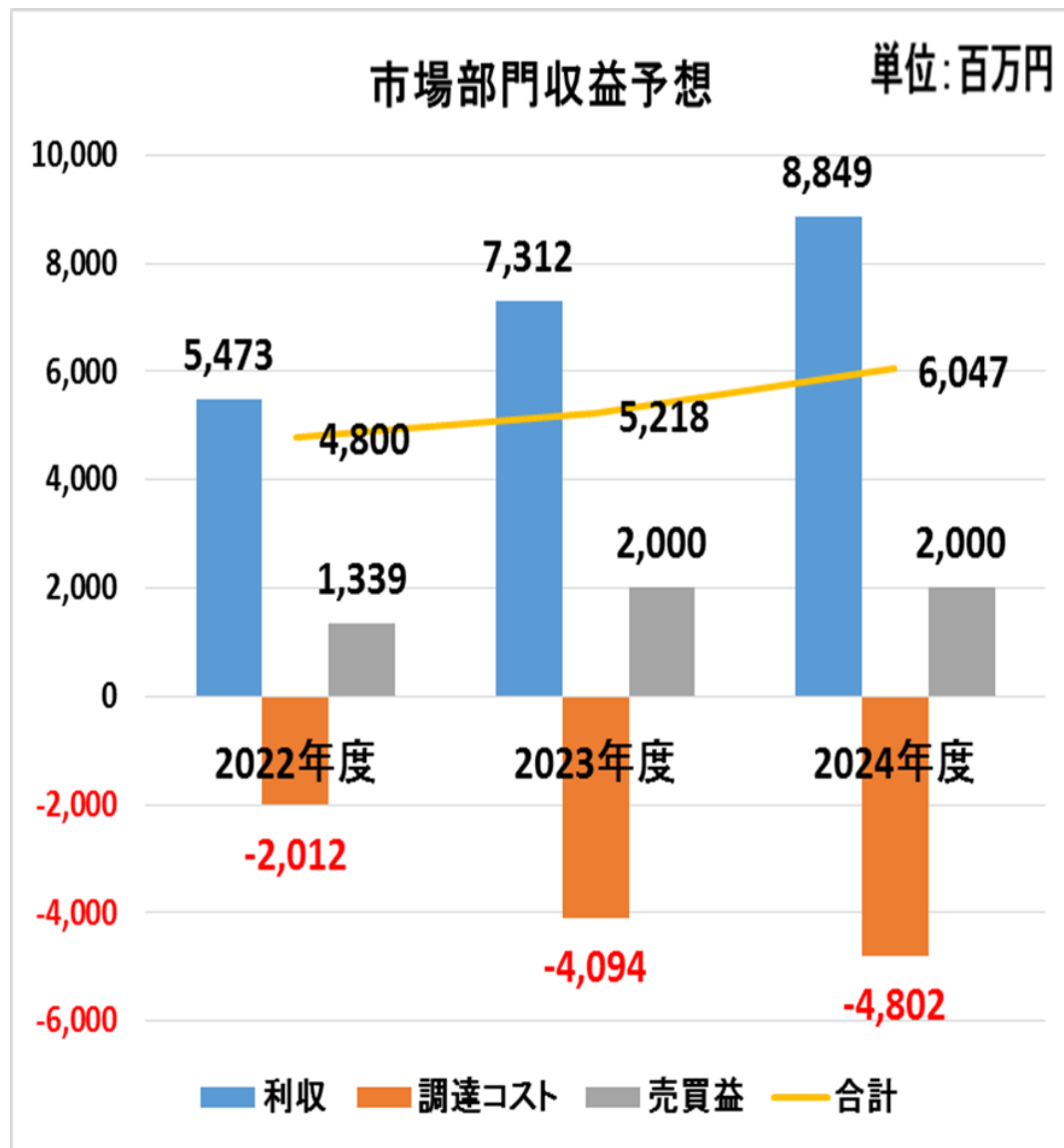
市場のテーマの変化を踏まえ、物価・金融政策に焦点を当てたシナリオを策定、各国政策金利の水準についてシナリオを策定

	景気・物価	金融政策	金利・株価・為替
メインシナリオ 確率60% 『金融引き締め継続により景気減速、物価上昇は鈍化』	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融引き締めにより景気減速、長期的には潜在成長率並みに収束</li> <li>物価上昇率はR4年度に鈍化し、長期的には2%近辺に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国 3.375%まで利上げ後、R6年度に中立金利まで利下げ</li> <li>欧州 0.50%まで利上げ後、R6年度に利下げ</li> <li>日本 現行の政策を維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>金利はR4年をピークに徐々に低下</li> <li>国内金利はYCC継続により横這い</li> <li>株価は長期的に上昇基調</li> <li>為替は緩やかに円高へ</li> </ul>

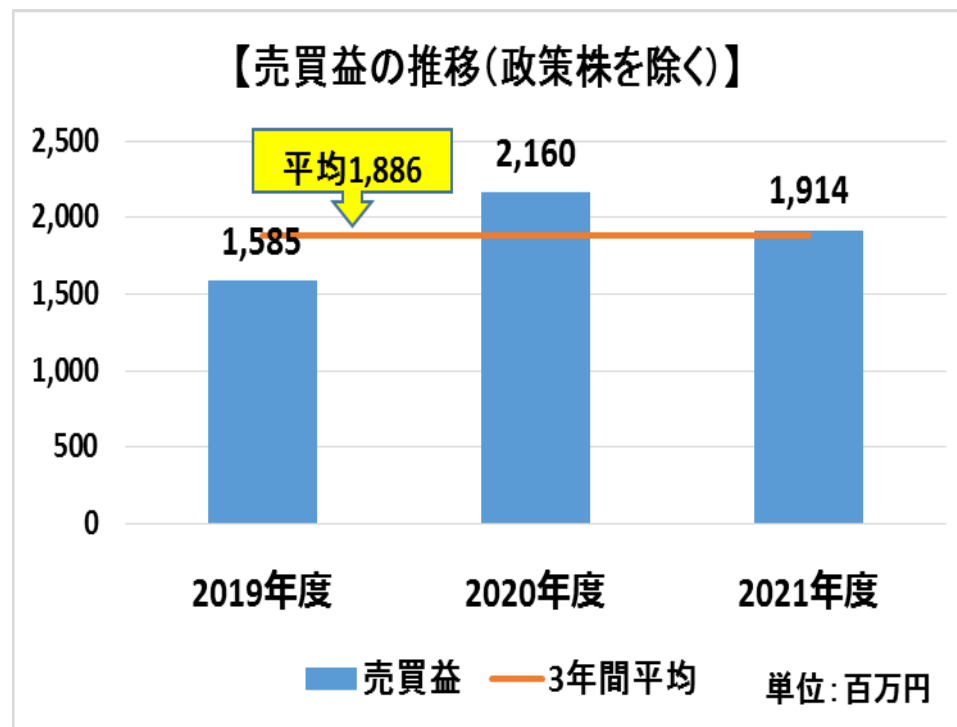
各種相場見通し		R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
日本国債	10年金利	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%
米国債	10年金利	3.20%	2.80%	2.80%	2.80%	2.80%
日本株	日経平均株価	28,000円	29,000円	30,000円	31,000円	31,000円
米国株	NYダウ	33,000ドル	34,000ドル	35,000ドル	36,000ドル	37,000ドル
国内REIT	東証REIT指数	2,000pt	2,100pt	2,250pt	2,250pt	2,250pt
為替	米ドル円	128円	125円	120円	120円	120円

# 5. 市場運用戦略

## (3) 収益計画 (政策株を除く)

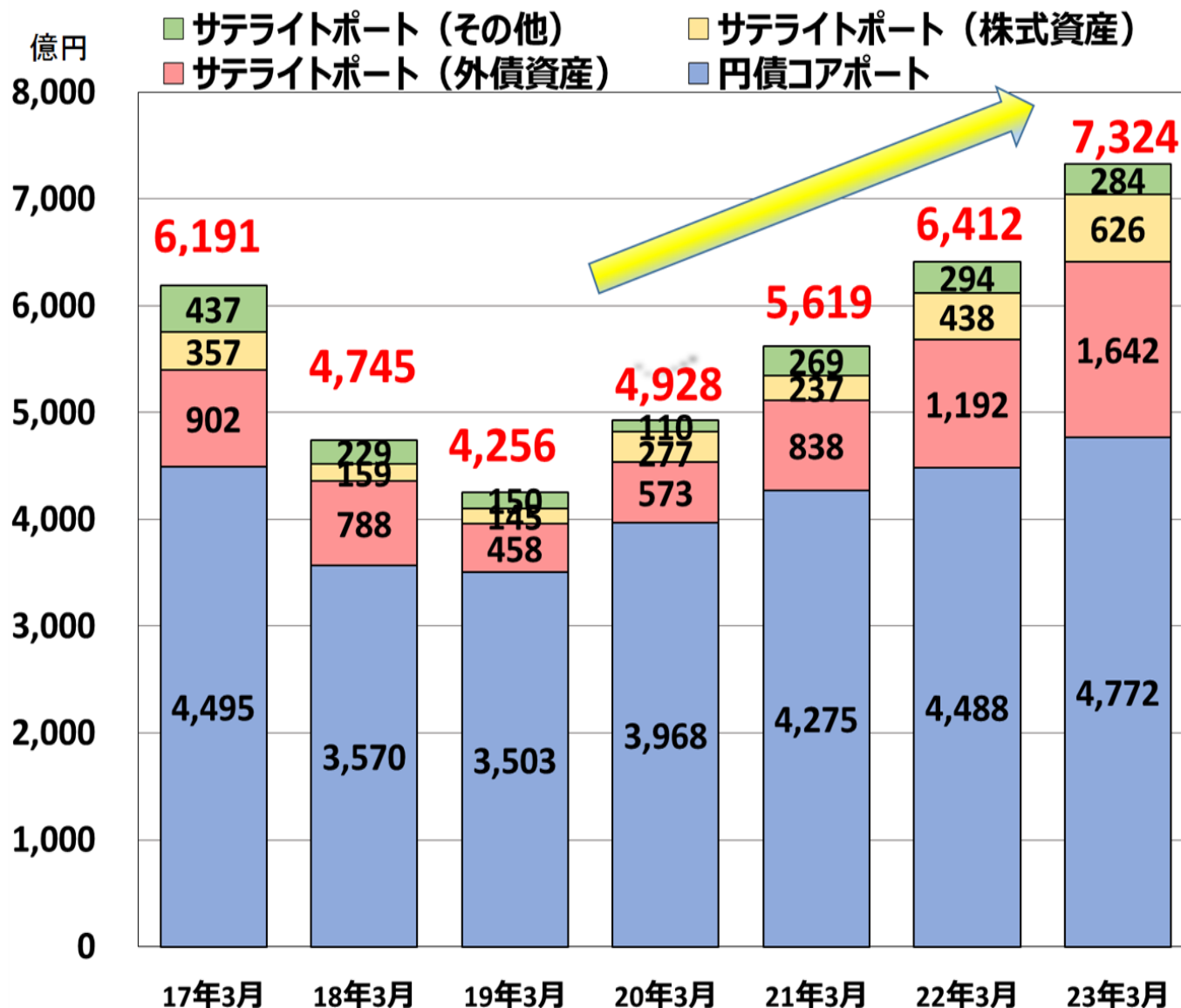


・直近3年間の売買益実績平均は19億円程度計上している。  
相場の変動率が高まる中、相場見通しの精度を高め、**売買益20億円**を達成していく。



# 5. 市場運用戦略

## (4) 有価証券残高（簿価ベース：政策株を除く）



・外債は米国金利を中心に評価損益が悪化しているが、今年度は残存が短い債券を中心に購入し、**デュレーションを抑制**していく。

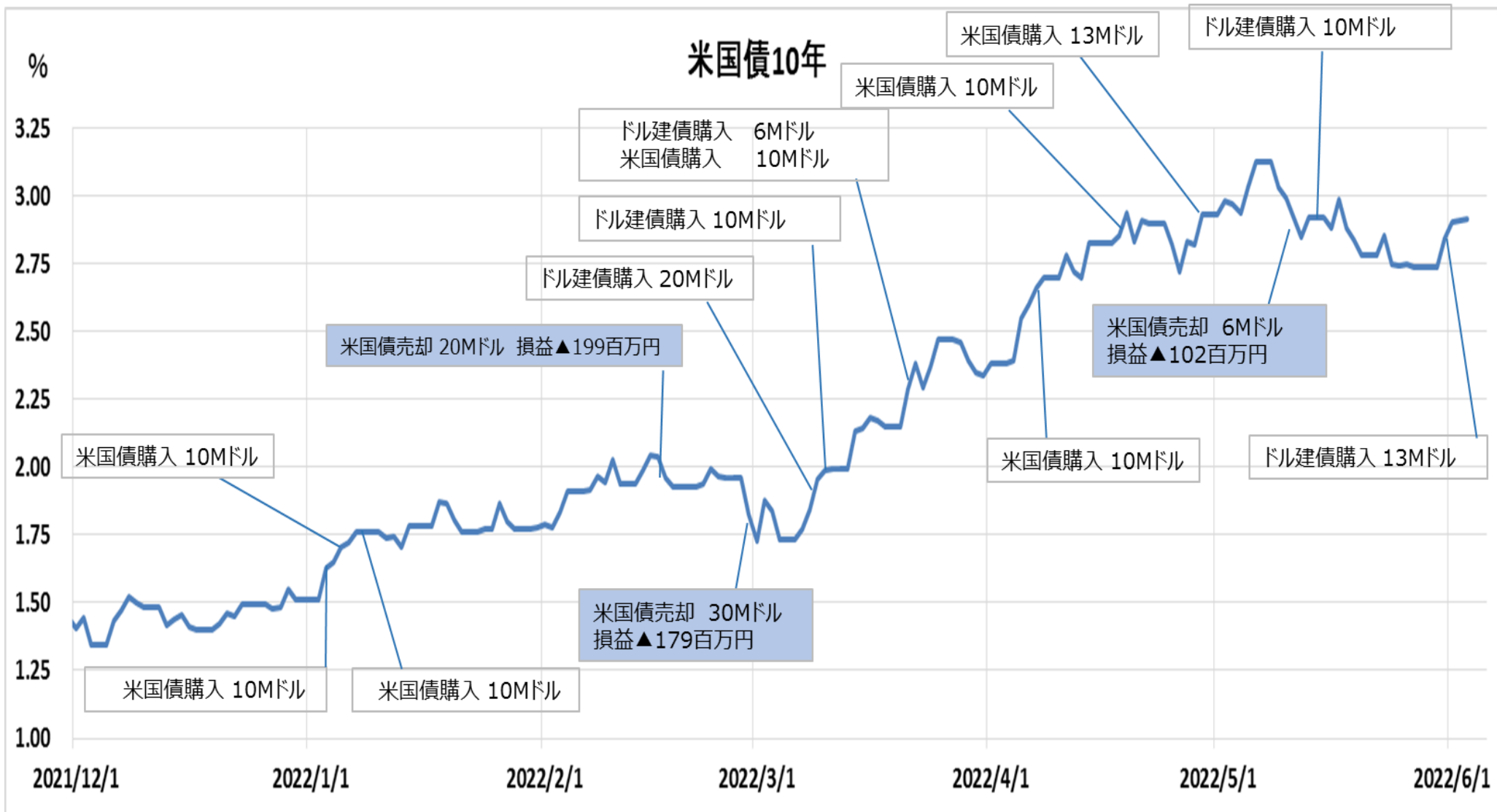
・**信用リスクに懸念のない銘柄**を中心に保有しており、償還に問題はない。

・対顧客利益の黒字幅拡大による銀行全体のリスク耐久力増加が有価証券投資への好循環となっている。

・有価証券の積増しを図り、令和4年度末に**7,000億円超**へ。

# 5. 市場運用戦略

## (5) 最近の売買動向【2022年1月以降】



# 5. 市場運用戦略

## (5) 最近の売買動向【2022年1月以降】



**【お問い合わせ先】**

**株式会社 佐賀銀行  
総合企画部**

**TEL 0952-25-4617**

**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。**