

佐賀銀行DX戦略

令和4年9月
株式会社佐賀銀行

1. 第17次中期経営計画の概要

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。



1. 第17次中期経営計画の概要

2. 10年後の“ありたい姿”

- 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次中期経営計画の概要

3. サステナブル経営へ



※「アウトサイド・イン・アプローチ」…自社外部（地域社会）が抱える問題を起点に課題解決に取り組むアプローチ
「インサイド・アウト・アプローチ」…自社内部の問題を起点に課題解決に取り組むアプローチ

1. 第17次中期経営計画の概要

4. 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。

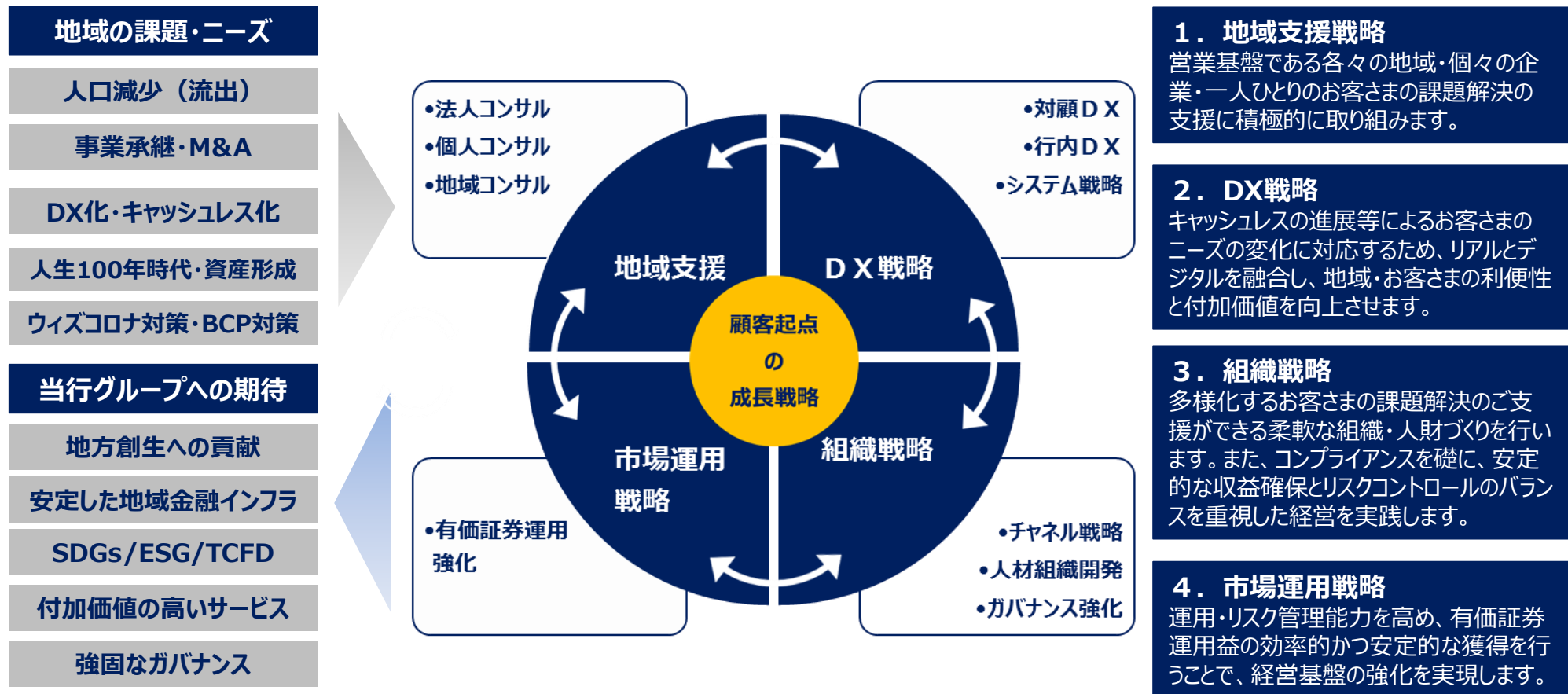
“顧客起点（より近く）” “コンサル強化（より深く）” “サステナブル（より永く）”

1. 第17次中期経営計画の概要

5. 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。



1. 第17次中期経営計画の概要

6. 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			予想 ①	計画	計画	計画②	
収益性	単体	対顧客利益	22億円	28億円	30億円	39億円	+ 17億円
	連結	当期純利益	33億円	43億円	52億円	68億円	+ 35億円
	単体	役務収益比率	28.5%	29.1%	30.2%	31.3%	+ 2.80pt
効率性	単体	OHR	71.98%	69.83%	67.86%	63.43%	△8.55pt
資本効率性	連結	ROE	2.65%	3.39%	3.94%	4.98%	+ 2.33pt
健全性	連結	自己資本比率	7.92%	7.76%	7.61%	7.60%	△0.32pt

- 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次中期経営計画の概要

7. 収益計画

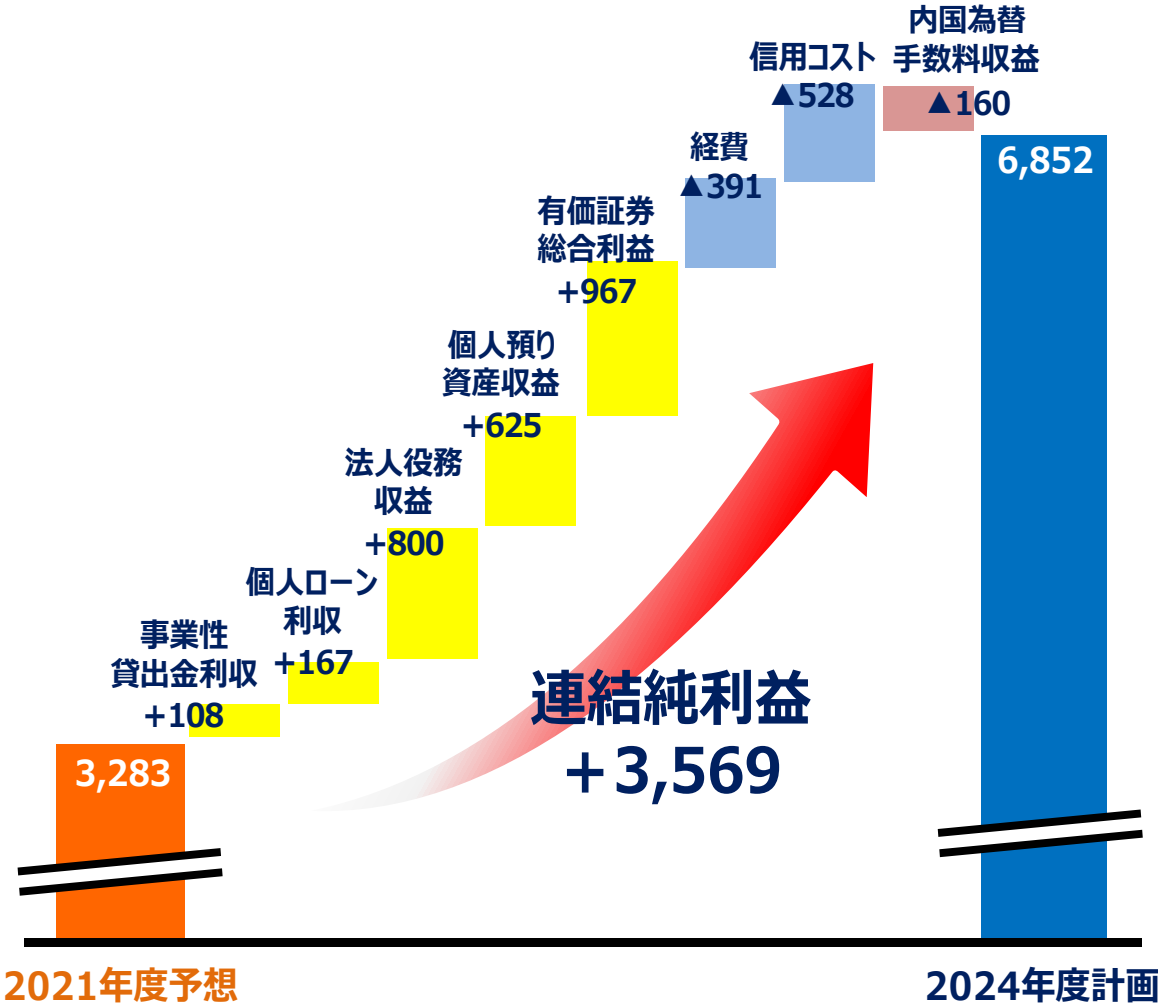
主要計数

単位：百万円

	2021年度 予想	2024年度 計画	増減
預貸金利益	18,482	18,847	+365
役務利益	3,961	4,855	+894
市場部門利益	6,477	7,805	+1,328
経費	20,195	19,804	▲391
信用コスト	3,507	2,979	▲528
当期利益 (単体)	3,336	6,723	+3,387
当期利益 (連結)	3,283	6,852	+3,569
対顧客利益	2,248	3,897	+1,649
OHR	71.98%	63.43%	▲8.55pt

当期純利益（連結）の増減要因

単位：百万円



2. DX戦略について

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 ……統合データベースをフル活用し、人＋デジタル＝ハイブリッド型ビジネスを確立します



行内DX ……抜本的な業務効率化、事務削減を実現し、営業活動に注力できる態勢を整えます



システム戦略 ……当行グループ内のシステム高度化に取り組めます



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

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

2. DX戦略について

1. 対顧DX

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^oの利用」⇔「地域発展・活性化」となる**双方向の関係構築**

- ☑ 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・事業者さま・個人のお客さまそれぞれの価値向上へ

2. DX戦略について

1. 対顧DX

データ活用でニーズ発掘



“つなぐ”チャネル拡大



オンライン商品・サービス拡充

オンラインサービスの拡大



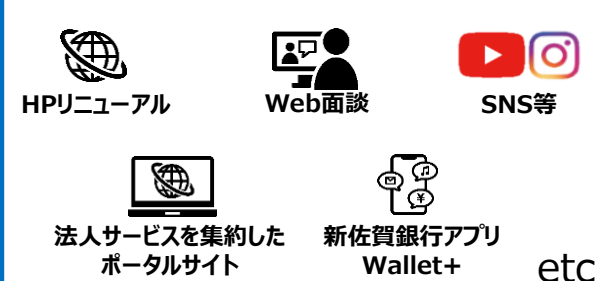
AI活用しお客さまニーズ発掘・提案



蓄積

活用

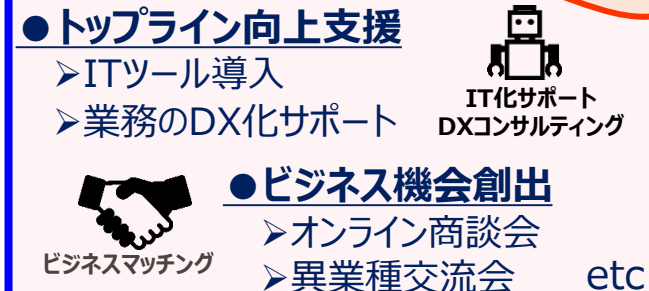
お客さまとの接点拡大



蓄積

活用

お客さまへの支援



蓄積

活用

グループ会社の
サービスも活用

統合データベース

2. DX戦略について

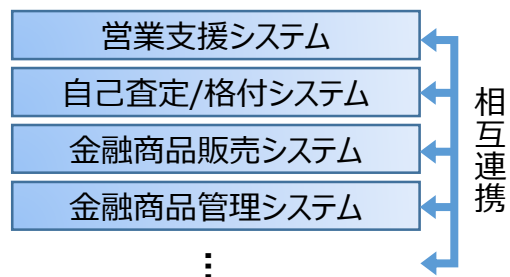
2. 行内DX ・ 生産性向上

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

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



etc

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



IT人財の増強

✓ 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人財の育成・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人財の新卒・中途採用（30名増加） etc



2. DX戦略について

3. システム戦略

新技術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

- ✓ 統合データベースの構築
- ✓ RPAによる自動事務処理拡大
- ✓ AIの活用
- ✓ Cloud化の検討

etc

デジタル人材育成、ITガバナンス強化

- ✓ グループ全体のサイバーセキュリティ強化
- ✓ 行内開発力の強化
- ✓ ITリテラシー向上の取組み

etc

サービスの拡充

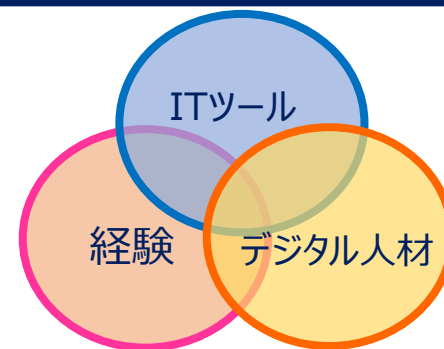
- ✓ インターネットバンキング機能の拡充
- ✓ Web面談の活用
- ✓ ローンWeb申込の簡素化

etc

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化を強力にサポート

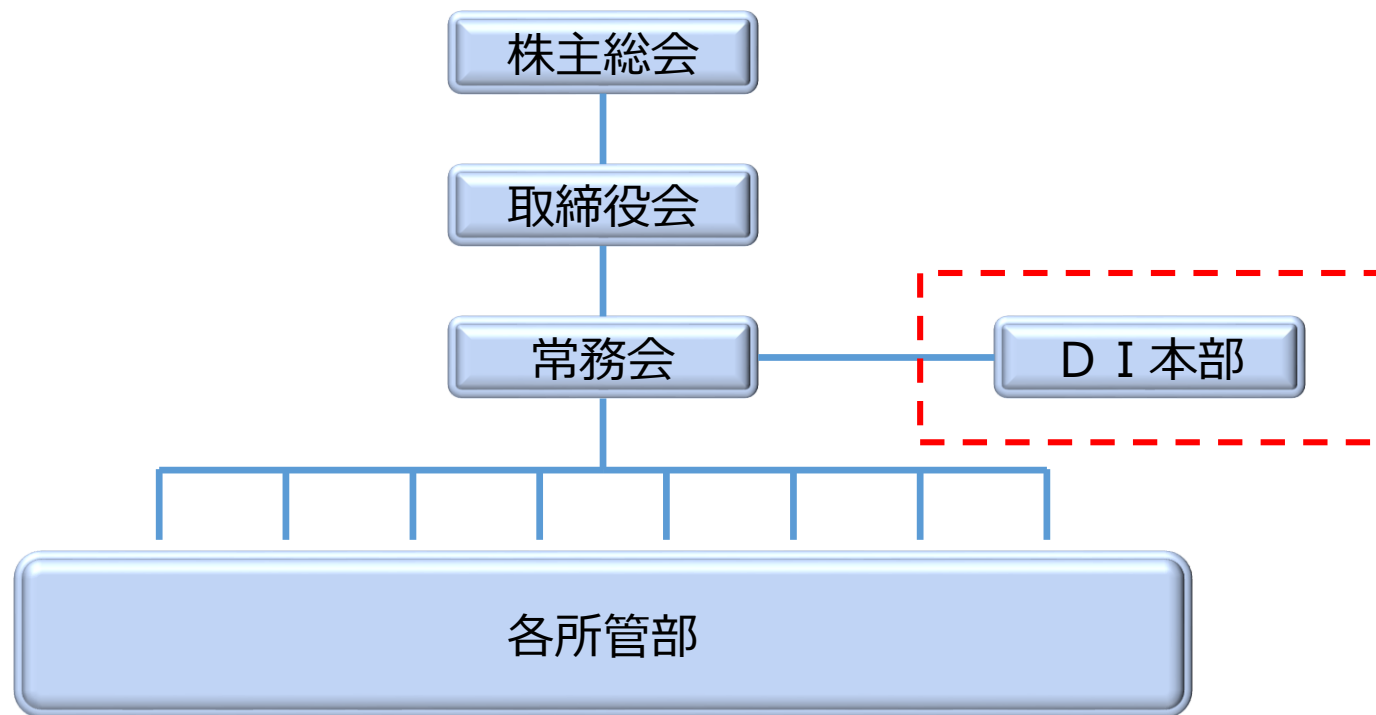


各取組みによりITレベルを向上
デジタルノウハウの蓄積



3. DX推進態勢

- 令和3年4月に、デジタルトランスフォーメーションへの取組みをさらに加速化していくため、「**DI（デジタルイノベーション）本部**」を新設致しました。
- ウィズコロナを前提としたニューノーマル（新しい生活様式）への対応など、ビジネスモデルの転換が必要となる中、当行においても環境の変化に適応し、デジタル技術を大いに活用しながらお客さまや地域のニーズに応えていくため、デジタルトランスフォーメーションを推し進めています。



- 現在、取り組んでいる**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、当行のデジタル戦略全般を牽引していきます。
- 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を目指します。

4. 組織戦略について

人財組織開発

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）

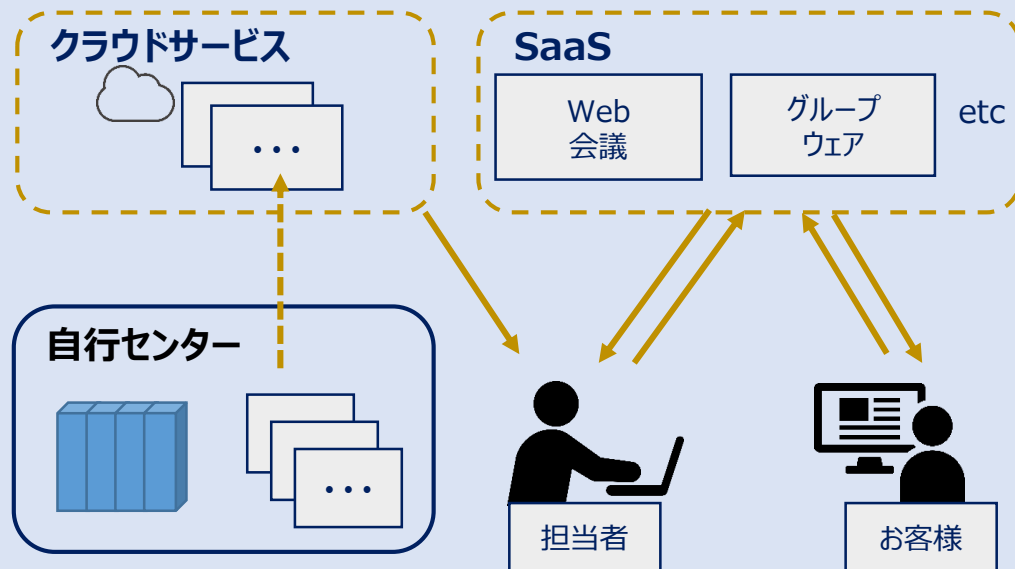
コンサルティング能力の向上

5. システムインフラ

サブシステムのクラウド移行やSaaSの利用によってシステムコストの削減を図り、加えてAPIを活用した顧客体験サービスの高度化及び顧客接点の拡大に向けて戦略的に投資を行っていきます。

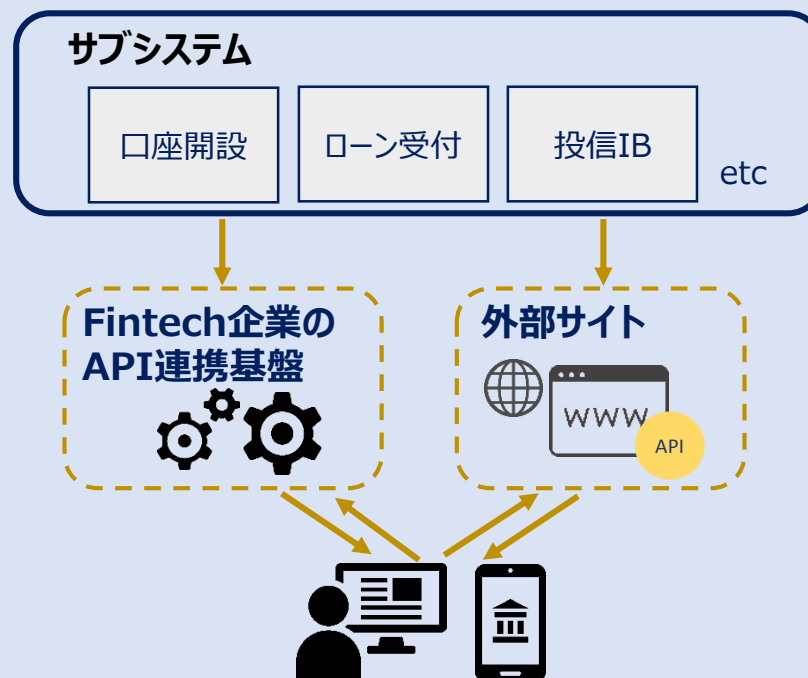
➤ クラウドサービス・SaaSの積極的な利用

クラウドサービスやSaaSの積極的な利用により、システム全体の最適化を行い、運用・保守にかかるコストを逡減します。またクラウド上のグループウェアなど、お客様との新たなコミュニケーション基盤を構築します。



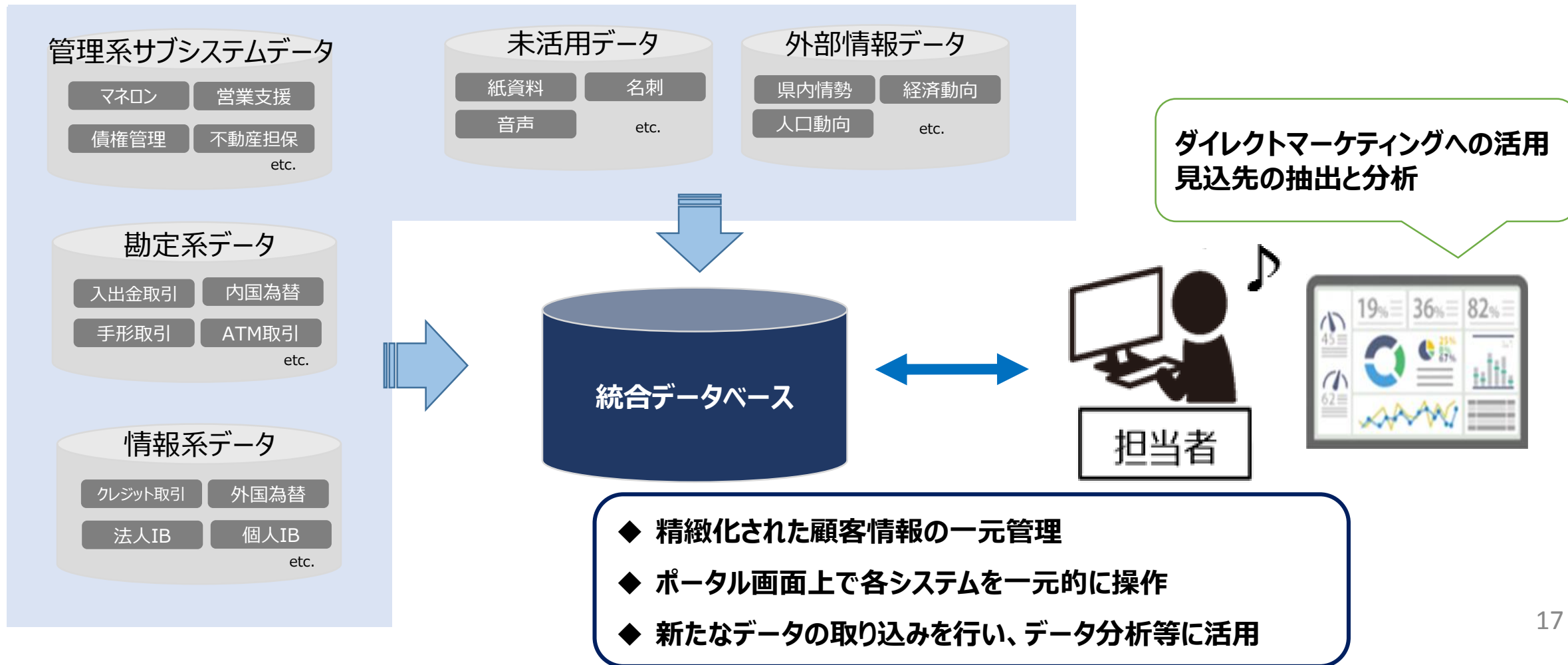
➤ APIの活用推進

Fintechサービスや外部サイトとAPI連携し、CXの向上(顧客体験サービスの高度化)を推進するためにシームレスなサービスの構築・提供を目指します。



5. システムインフラ

銀行内に保有する様々な情報を集約一元管理を行うことで、銀行内の業務プロセスの見直しを図り、より営業活動に注力できる態勢を構築します。また、お客様のライフイベントの発生に応じたタイムリーなご案内を行うことで今までにない『顧客体験』を提供します。

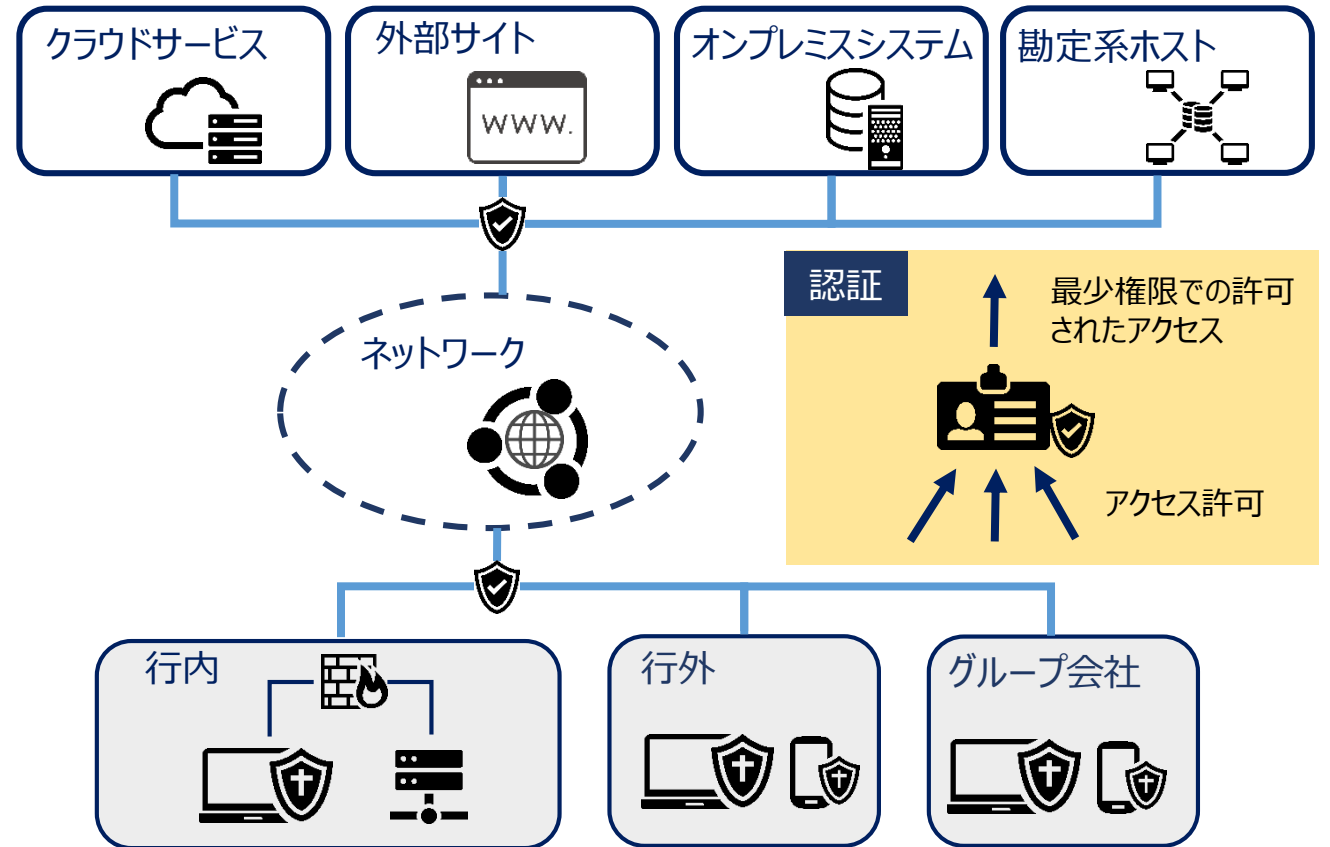


6. サイバーセキュリティ

DX戦略を推進し、「新しい働き方」に対応するにあたり、行外からのアクセスやクラウドサービスの利用を前提に
安全性と利便性を確保するため「ゼロ・トラストの考え方」にもとづいたセキュリティ対策を講じていきます。

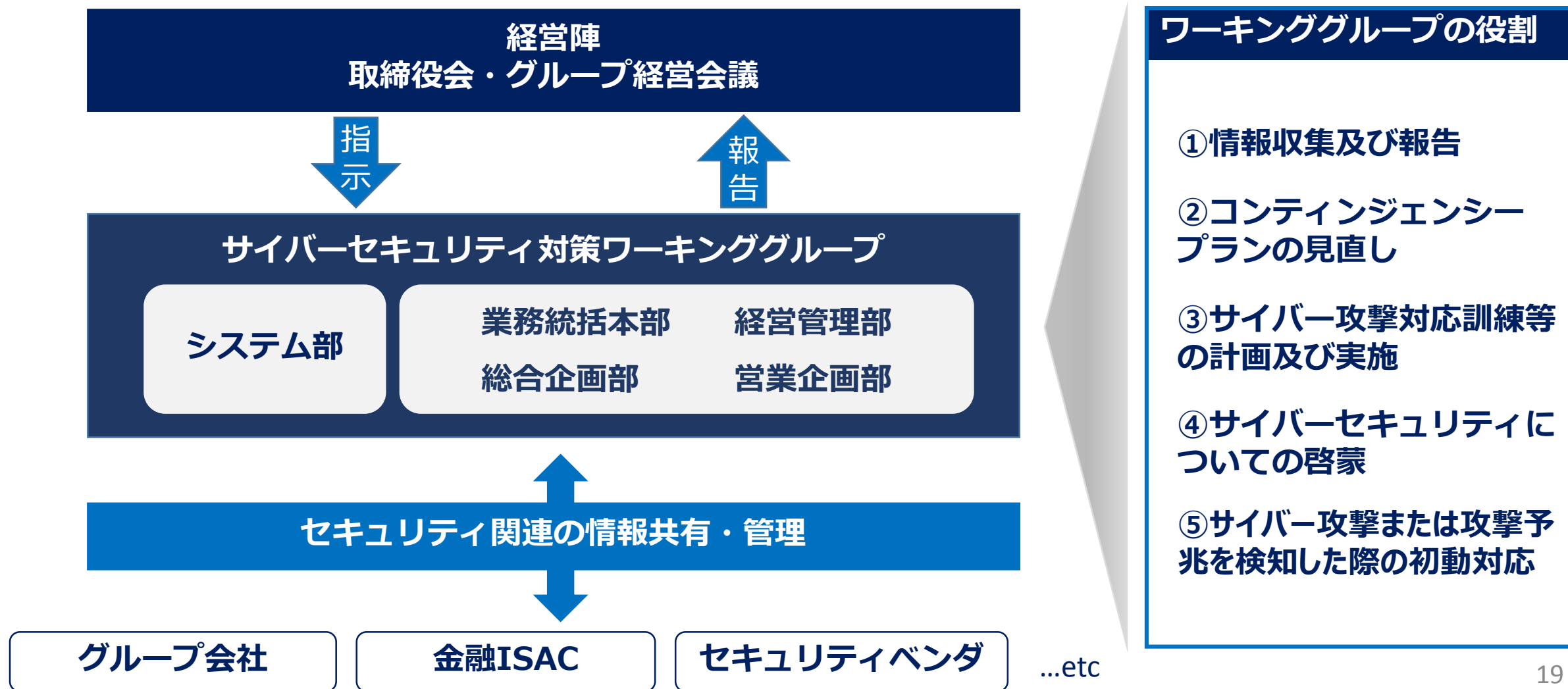
サイバーセキュリティの強化

- ネットワークの内外に関わらない通信経路の暗号化
- 多要素認証の利用などによるユーザー認証の強化
- 行内ネットワークに接続する全ての通信を監視し統合的に管理
- 全従業員のITリテラシーの向上を目的とした人材教育
- 行内SOC体制の構築に向けた人材育成



6. サイバーセキュリティ

システム部を事務局とするサイバーセキュリティ対策ワーキンググループを設置し、他社のサイバーセキュリティ事案や当行内におけるリスクの共有や訓練を繰り返すことで、当行グループ全体での有事の対応に備えています。



7. 当行におけるDX評価指標

DX評価指標を追っていくことでサステナブルなビジネスモデルを確立していく。

関連する戦略	KPI
対顧DX	個人ローン残高
対顧DX・行内DX	個人ローンweb受付、契約割合
対顧DX	個人預かり資産残高
対顧DX・行内DX	インターネット投信購入比率
対顧DX・行内DX	法人インターネットバンキング契約数
対顧DX	預金残高
対顧DX	個人顧客数
対顧DX	貸出金残高
対顧DX	法人事業者数
対顧DX	Wallet+契約者数
対顧DX・行内DX	ITパスポート資格取得者数（行内）