

# さきん 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

令和 元年 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～

## 会社概要（平成31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ATM98か所

従業員数 : 1,434名（うち 佐賀県内営業店行員564名、福岡県内営業店行員379名）  
総資産 : 2兆4,673億円  
預金等残高 : 2兆3,014億円（うち佐賀県内1兆7,722億円、福岡県内4,890億円）  
貸出金残高 : 1兆7,308億円（うち佐賀県内7,132億円、福岡県内6,630億円）

## 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。



# I 平成30年度決算の概要と令和元年度業績見通し

1.	平成30年度損益の状況	・・・	3
2.	預貸金の状況（平成30年度実績）	・・・	4
3.	有価証券の状況	・・・	5～6
4.	自己資本比率の推移	・・・	7
5.	不良債権比率の推移	・・・	8
6.	統合的リスク管理	・・・	9
7.	令和元年度業績見通し	・・・	10
8.	信用コストについて	・・・	11

# 1. 平成30年度損益の状況

(単位：百万円)

項 目	番号	平成29年度	平成30年度	前年比	備 考	
業務粗利益	1	32,972	22,822	△ 10,150		
資金利益	2	34,035	24,041	△ 9,994	貸出金平残【除く地公体・政府系】	+4.1% (+553億円)
資金運用収益	3	34,537	24,475	△ 10,062	貸出金平残【除く地公体】(佐賀・長崎)	+3.6% (+215億円)
貸出金利息	4	18,443	18,559	+116	貸出金平残【除く地公体】(福岡)	+6.3% (+387億円)
(貸出金利息【除く地公体・政府系】)		(17,479)	(17,715)	+236	貸出金利回り	1.253%→1.137% (△0.116%)
有価証券利息配当金	5	15,899	5,752	△ 10,147	貸出金利回り【除く地公体・政府系】	1.324%→1.288% (△0.036%)
その他	6	195	163	△ 32	子会社配当金	前年比 △8,198
資金調達費用	7	502	434	△ 68	預金等平残	+2.6% (+579億円)
預金等利息	8	431	319	△ 112	// 利回り	△26.3% (0.019%→0.014%)
その他	9	71	115	+44	総資金利鞘	0.07% (前年比△0.44%ポイント)
役務取引等利益	10	2,257	2,271	+14		
役務取引等収益	11	6,073	6,246	+173	シンジケートローン +63、M&A関係 +81	
// 費用	12	3,816	3,974	+158	住宅ローン保険料 +33、支払保証料 +112	
特定取引利益	13	17	27	+10		
その他業務利益	14	△ 3,338	△ 3,518	△ 180	平成30年度ポートフォリオ良化	△2,924
経費	15	22,676	22,242	△ 434	人件費 △473、税金 △69、物件費 +109	
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	16	10,296	580	△ 9,716		
クレジットコスト	17	△ 423	4,149	+4,572	クレジットコスト = 0.25% (前年比+0.27%ポイント)	
一般貸倒引当金繰入額	18	0	2,116	+2,116	貸出金平残	
個別 // //	19	0	1,994	+1,994		
債権売却損等	20	64	38	△ 26		
貸倒引当金戻入益	21	487	0	△ 487		
その他の臨時損益	22	558	6,819	+6,261	政策株式売却益 +6,862	
経常利益	23	11,278	3,250	△ 8,028		
特別損益	24	2,120	498	△ 1,622	退職給付信託設定益	△2,224
税引前当期純利益	25	13,398	3,748	△ 9,650		
法人税等・法人税等調整額	26	801	1,117	+316		
当期純利益	27	12,597	2,630	△ 9,967		
対顧客利益	28	△ 2,407	△ 1,731	676		

政策株式売却益+6,862について、  
外貨建外債、外債投信の売却損  
(ポートフォリオ良化) △2,924  
及び、クレジットコスト4,149に  
充当しました。

※百万円未満は切り捨てて表示しております。

※対顧客利益：預貸金利息+役務利益-経費

## 2. 預貸金の状況(平成30年度実績)

### 1. 貸出金の状況

(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	1,631,040	+159,480
	利回り	1.253%	1.137%	△ 0.116%
	利息	18,443	18,559	+116
うち事業性	平残	881,730	929,860	+48,130
	利回り	0.983%	0.967%	△ 0.016%
	利息	8,668	8,995	+327
うち佐賀・長崎・福岡	平残	767,817	821,405	+53,588
	利回り	1.089%	1.056%	△ 0.033%
	利息	8,365	8,680	+315
うち住宅ローン	平残	343,334	351,195	+7,861
	利回り	1.220%	1.177%	△ 0.043%
	利息	4,189	4,135	△ 54
うち消費者ローン	平残	47,932	47,263	△ 669
	利回り	7.436%	7.423%	△ 0.013%
	利息	3,564	3,508	△ 56
貸出金全体 (除く地公体向け・東京支店)	平残	1,205,156	1,265,814	+60,658
	利回り	1.422%	1.371%	△ 0.051%
	利息	17,149	17,355	+206

### 2. 預金等の状況

(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	2,238,187	+57,905
	利回り	0.019%	0.014%	△ 0.005%
	利息	431	319	△ 112
うち個人預金	平残	1,464,922	1,499,980	+35,058
うち法人預金	平残	564,189	581,437	+17,248

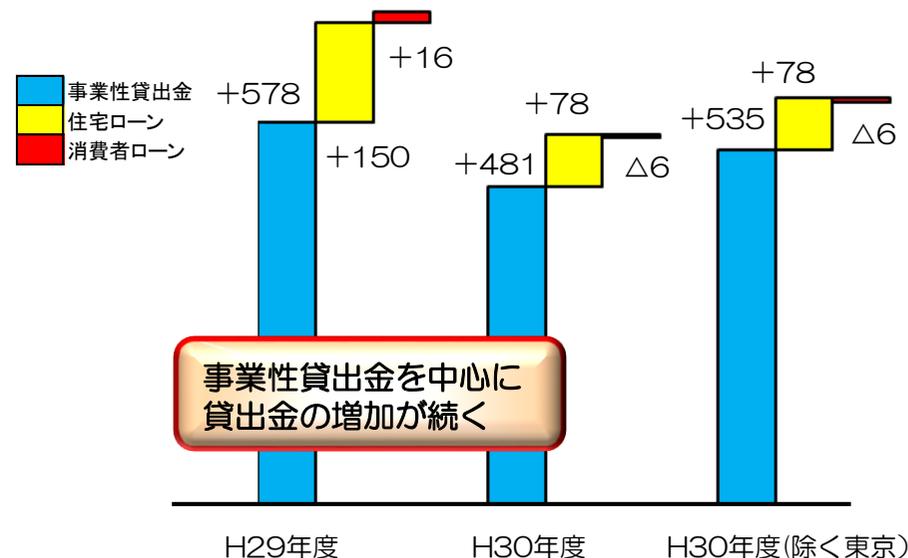
※ 百万円未満は切り捨てて表示しております。

※ 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)

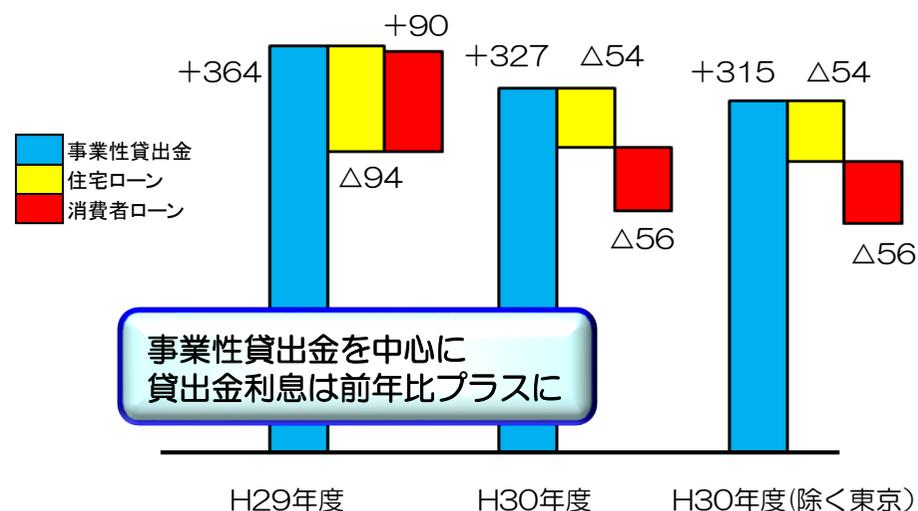
(単位：億円)



《貸出金利息前年度比》

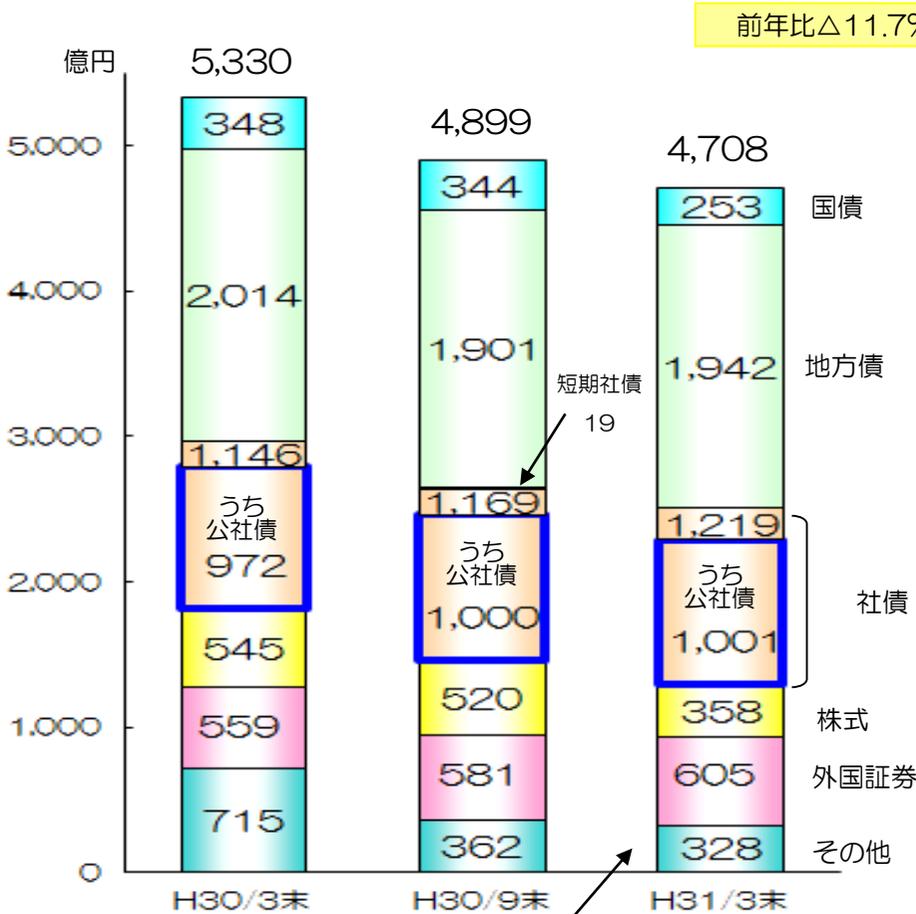
(事業性・住宅ローン・消費者ローン)

(単位：百万円)



# 3. 有価証券の状況

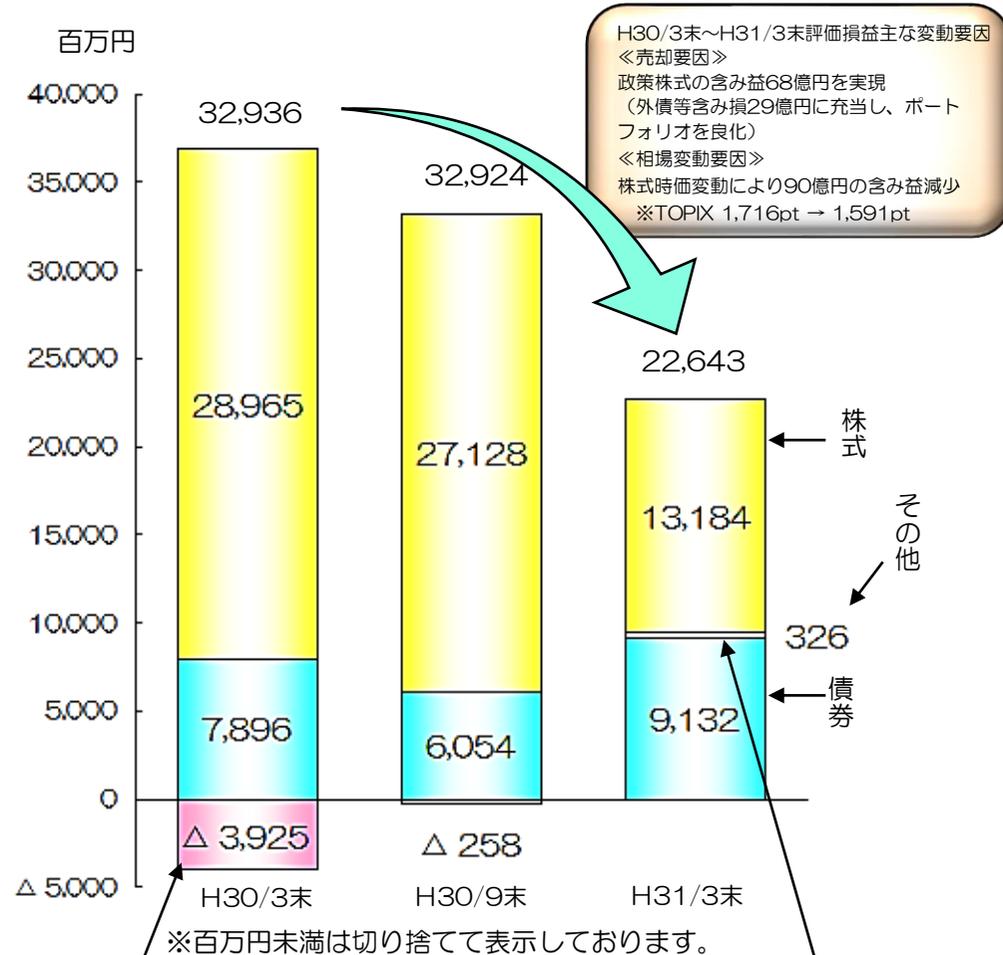
## 1. 有価証券残高 (BS計上額)



「その他」の内訳  
 REIT 54  
 その他の投資信託 257  
 投資事業組合 17

うち「22」は  
 金利リスクヘッジの  
 ための債券ベアファンド

## 2. 「その他有価証券」の評価損益



H30/3末~H31/3末評価損益主な変動要因  
 <<売却要因>>  
 政策株式の含み益68億円を実現  
 (外債等含み損29億円に充当し、ポート  
 フォリオを良好)  
 <<相場変動要因>>  
 株式時価変動により90億円の含み益減少  
 ※TOPIX 1,716pt → 1,591pt

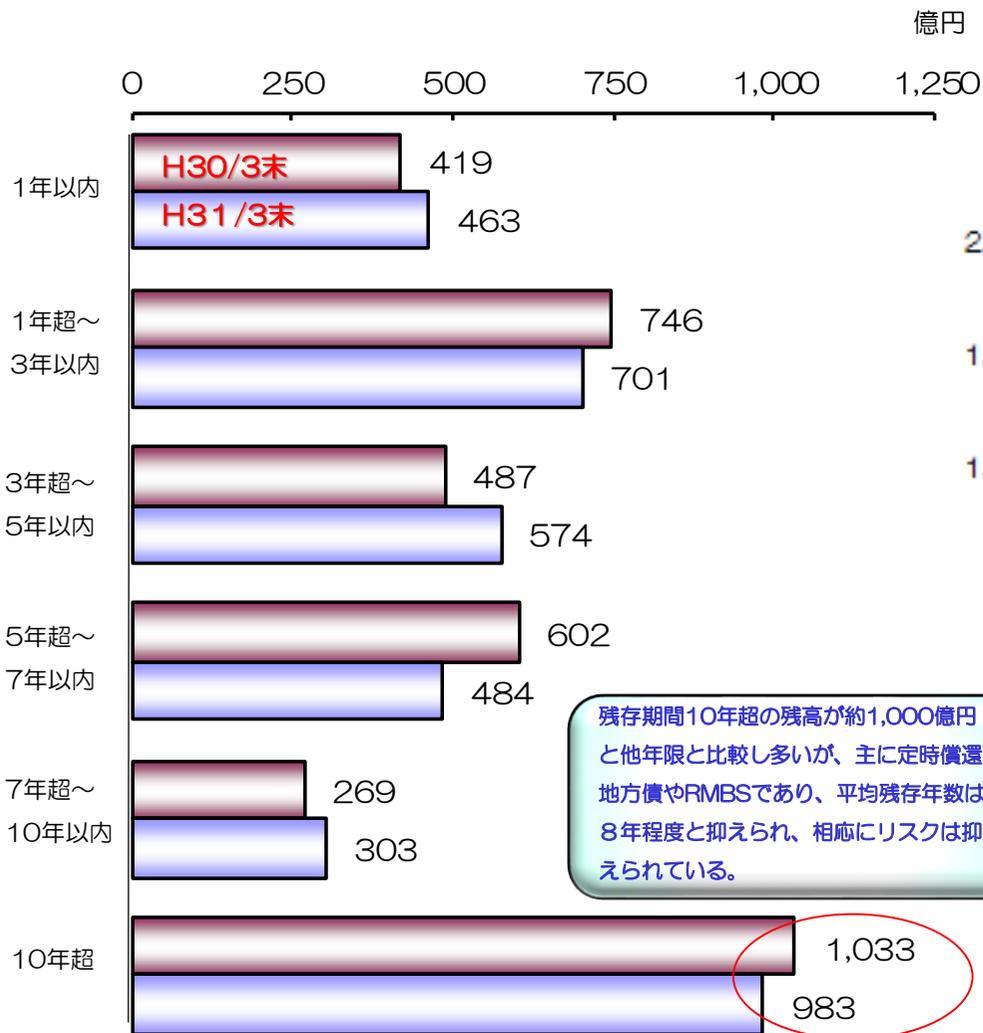
30/3末  
 うち外国証券、投資信託等で「△3,500」  
 金利リスクヘッジのための  
 債券ベアファンドで「△425」

31/3末  
 うち外国証券、投資信託等で「+977」  
 金利リスクヘッジのための  
 債券ベアファンドで「△650」

※億円未満は切り捨てて表示しております。

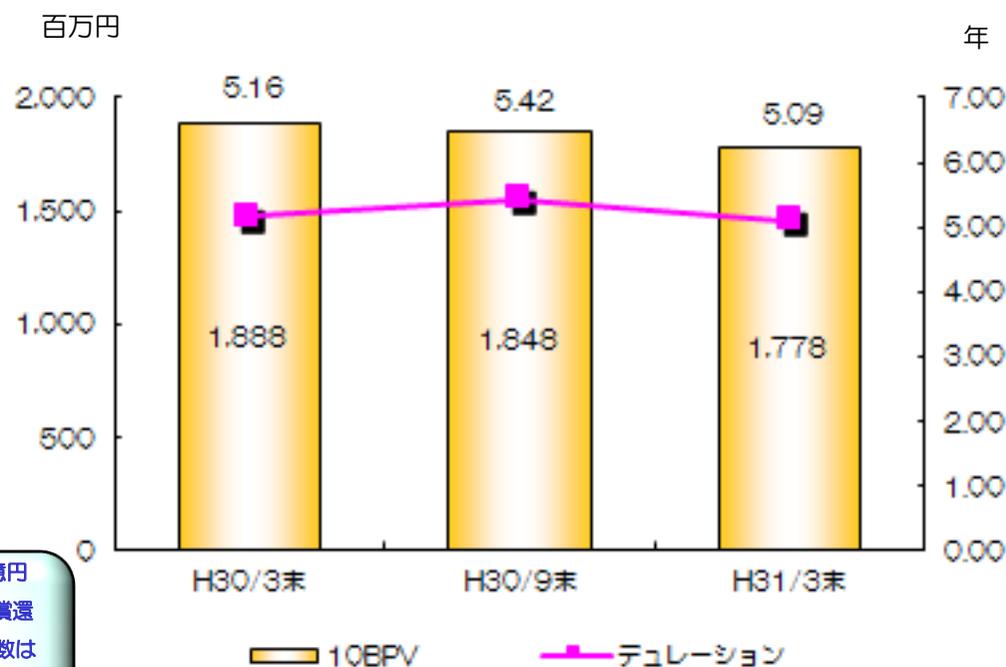
# 3. 有価証券の状況（続き）

## 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。

## 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はヘッジ考慮後に算出。

# 4. 自己資本比率の推移

【単体】

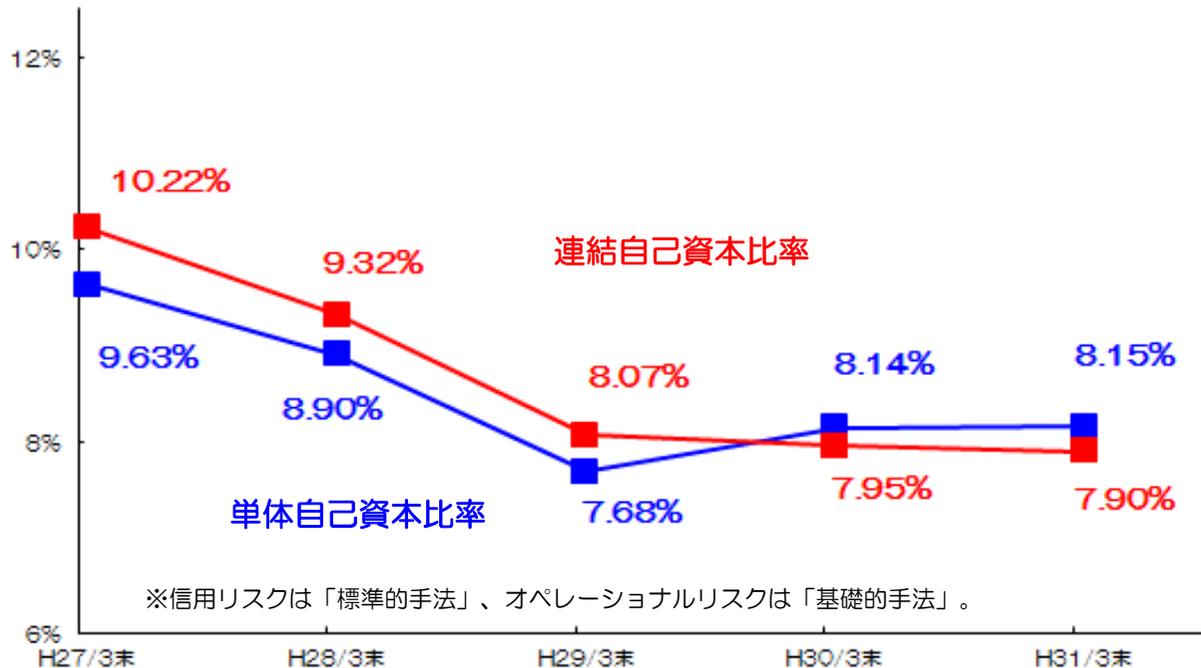
(単位：百万円)

		H30/3末	H31/3末	(H30/3末比)
自己資本	A	106,007	108,275	+2,268
(うち劣後ローン算入額)	B	1,500	0	△ 1,500
リスクアセット	C	1,301,436	1,328,468	+27,032
自己資本比率 (D=A/C)	D	8.14%	8.15%	+0.01%

【連結】

(単位：百万円)

	H30/3末	H31/3末	(H30/3末比)
自己資本	103,778	105,351	+1,573
(うち劣後ローン算入額)	1,500	0	△ 1,500
リスクアセット	1,304,011	1,332,016	+28,005
自己資本比率	7.95%	7.90%	△ 0.05%



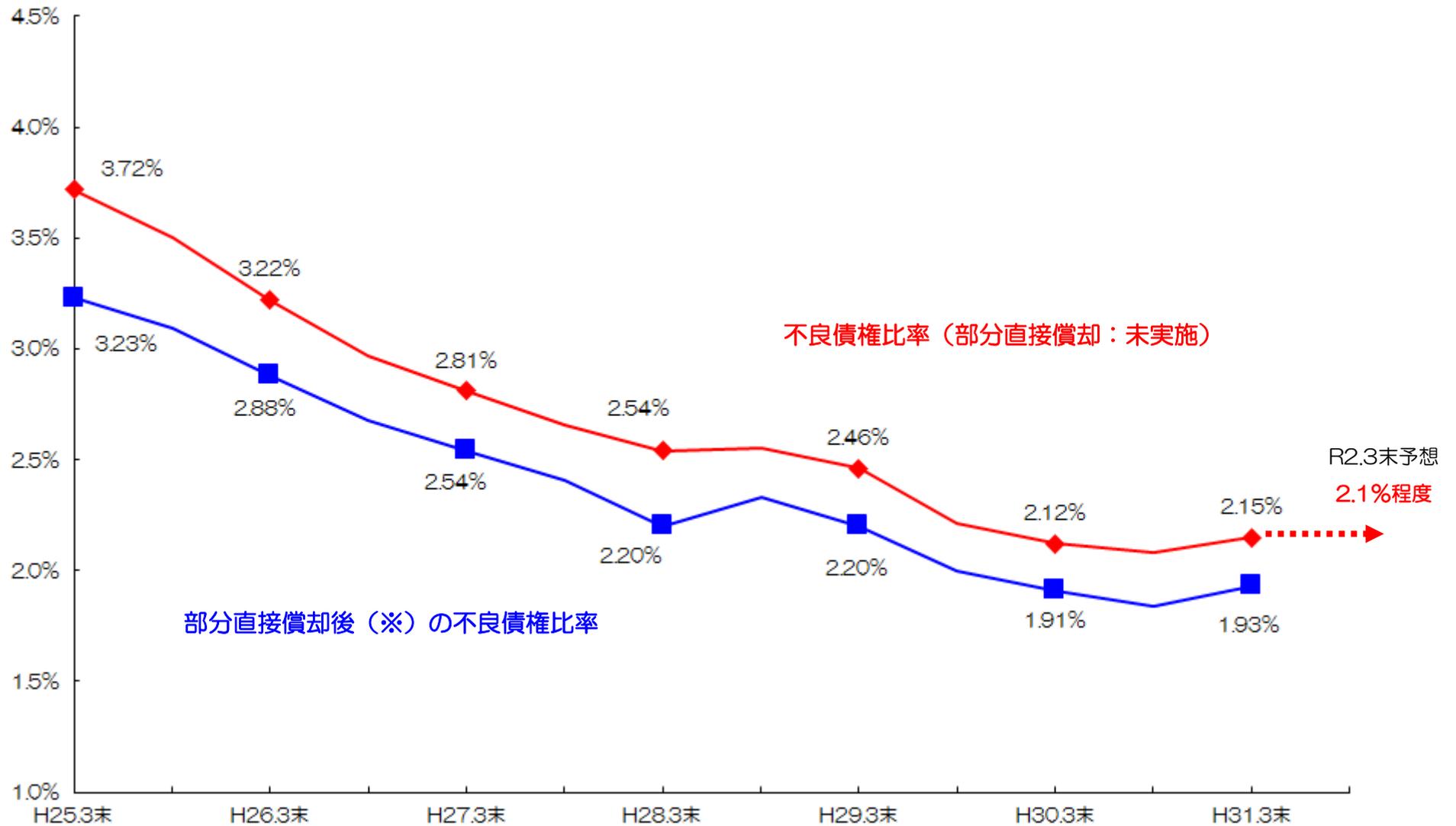
## ＜自己資本比率＞

- ・劣後ローン返済するも利益の積み上げにより自己資本は増加しました。
- ・中小企業向け貸出金の増加を主にリスクアセットは増加しました。

## ＜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



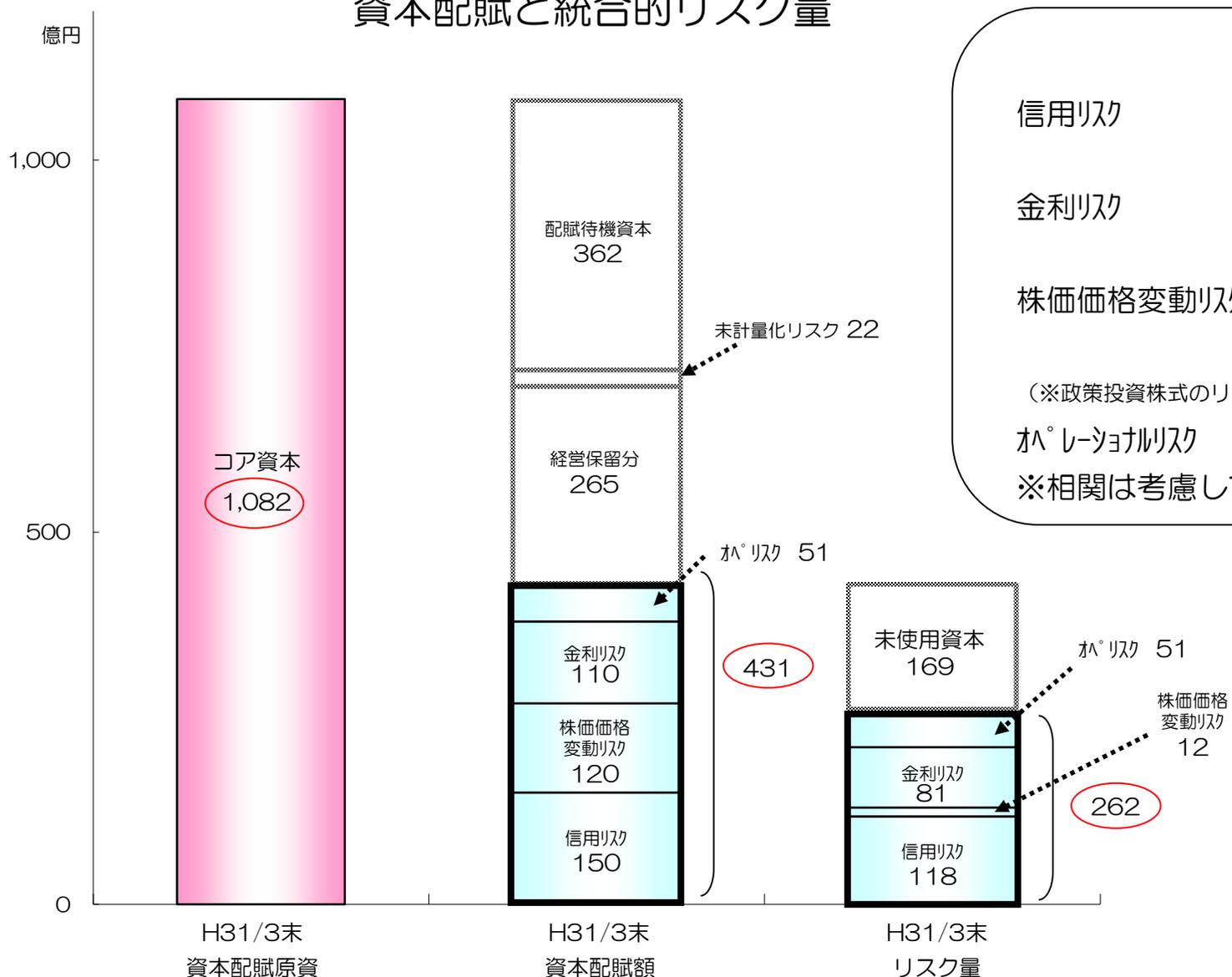
※部分直接償却とは

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によって行われます。

※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)

ハザードリスク … 基礎的手法

※相関は考慮しておりません。

※億円未満は切り捨てにて表示しております。

# 7. 令和元年度業績見通し

(単位：百万円)

項 目	番号	平成30年度	令和元年度 予想	備 考	
				前年比	
業務粗利益	1	22,822	26,500	+3,678	
資金利益	2	24,041	24,100	+59	貸出金平残【除く地公体・政府系】 +4.0% (+549億円)
資金運用収益	3	24,475	24,500	+25	貸出金平残【除く地公体】(佐賀・長崎) +3.2% (+191億円)
貸出金利息	4	18,559	18,900	+341	貸出金平残【除く地公体】(福岡) +5.9% (+377億円)
※貸出金利息(除く【地公体・政府系】)		(17,715)	(18,175)	(+460)	貸出金利回り 1.137%→1.085%(Δ0.052%)
有価証券利息配当金	5	5,752	5,490	Δ 262	貸出金利回り【除く地公体・政府系】 1.288%→1.271%(Δ0.017%)
預金等利息	8	319	300	Δ 19	
役務取引等利益	10	2,271	3,030	+759	法人ビジネス関連手数料 +393、預かり金融資産関連手数料 +169
特定取引利益	13	27	0	Δ 27	
その他業務利益	14	Δ 3,518	Δ 630	+2,888	
経費	15	22,242	21,800	Δ 442	人件費 Δ365、物件費 Δ71
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	16	580	4,700	+4,120	
クレジットコスト	17	4,149	1,400	Δ 2,749	クレジットコスト 貸出金平残 = 0.08% (前年比 Δ 0.17% ポイント)
一般貸倒引当金繰入額	18	2,116	Δ 400	Δ 2,516	
個別 // //	19	1,994	1,600	Δ 394	
債権売却損等	20	38	200	+162	
貸倒引当金戻入益	21	0	0	+0	
その他の臨時損益	22	6,819	300	Δ 6,519	株式等売却益 Δ5,886
経常利益	23	3,250	3,600	+350	
特別損益	24	498	Δ 300	Δ 798	固定資産処分益 Δ754
法人税等・法人税等調整額	26	1,117	1,300	+183	
当期純利益	27	2,630	2,000	Δ 630	
対顧客利益	28	Δ 1,731	Δ 170	+1,561	

※ 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。

※ 対顧客利益：預貸金利息＋役務利益－経費

## 8. 信用コストについて

	2017年度 (平成29年度)	2018年度 (平成30年度)	前年比	2019年度 (令和元年度)
信用コスト(①+②+③+④)	△423	4,149	4,572	1,400
①一般貸倒引当金繰入	649	2,116	1,467	△400
②個別貸倒引当金繰入	992	1,994	1,002	1,600
③大口先の個別貸倒引当金戻入 (△)	2,130	—	△2,130	—
④債権売却損等	64	38	△26	200

### <平成30年度信用コスト増加要因について>

- 一般貸倒引当金21億円のうち10億円は要注意先1社に対して予防的に厚く積立てたものです。
- 個別貸倒引当金20億円のうち10億円は大口倒産が2先発生したことによるものです。
- 前年度発生した大口の引当金戻入（2先21億円）が今年度はありませんでした。

### <令和元年度の信用コスト見込みについて>

- 一般貸倒引当金の今期の積増し予定はありません（今期は4億円の戻入を予想）。
- 大口債権の再チェックを実施するとともに与信管理を徹底しており新たな大口先のランクダウン発生は見込んでおりません。
- 地方銀行としては相応のリスクを取っていくことも求められていることから一定程度のランクダウン発生を織込んだ信用コスト予想を行っており、当行の規模・業態からみて今期見込み程度（14億円）は今後も必要であると考えており、第16次中期経営計画にも毎年同程度織り込んでいます。

## Ⅱ 第15次中期経営計画について

- 9. 第15次中期経営計画（H28年度～H30年度）・・・13～14
- 10. 第15次中期経営計画の達成状況・・・15
- 11. 事業性評価の取組み・・・16
- 12. 「地方創生」に関する取組み・・・17～20
- 13. 「全体生産性向上」の取組み・・・21～24

## 9. 第15次中期経営計画（H28年度～H30年度）

1

### 第15次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。

# 9. 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力を高めます。
- 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

# 10. 第15次中期経営計画達成状況

(単位：億円)

	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）			計画と実績の主たる差異要因	
			計画	実績	差額	計画	実績	差額		
貸出金平残	1	13,676	15,128	14,715	△ 413	15,900	16,310	+410	貸出金平残の差異要因	
預金等平残	2	20,818	21,928	21,802	△ 126	22,600	22,381	△ 219	差異	
									①全体	+410
									②地公体	△ 444
									③政府系	+1,147
①-②-③	△ 293									
実質業務純益 (※1)	3	53	56	102	+46	62	5	△ 57	実質業務純益の差異要因	
当期純利益	4	32	36	125	+89	40	26	△ 14	うち 貸出金利息	△ 6
									うち 預金等利息	+ 1
									うち 有価証券利息	△ 9
									うち 役員利益	△ 3
									うち 経費要因	+ 14
ROE (※2)	5	2.81%	3.26%	10.20%	+6.94%	3.40%	2.06%	△ 1.34%	うち その他業務利益	△ 52
									上記以外	△ 2
OHR (※3)	6	81.48%	80.98%	68.77%	△ 12.21%	79.10%	97.45%	+18.35%	合計	△ 57

※ 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

# 1.1. 事業性評価の取組み

## 【事業性評価の取組事例】

### 【人材育成①】（企業コンサルティング研修）

お取引先事業者さまに協力いただき、行内の中小企業診断士を講師として、5ヶ月間に渡って事業内容や業界動向等を調査・分析、経営課題の抽出や解決策の提案を行う「企業コンサルティング研修」を昭和56年以降、継続的に実施しており、コンサルティングの目線を持つ行員の育成を行っています。（累計37回実施）



▲研修では、外部環境分析・内部環境分析等を行い、対象企業の「強み」「弱み」を踏まえた経営戦略・方策を受講生が議論し、最終回には総合提言を行います。

### 【人材育成②】（目利き能力向上セミナー）

お取引先の生産現場などを訪問し、製法や従業員の方々と直に接することで、事業の将来性・技術力（成長の芽）を適切に評価する「目利き能力向上セミナー」を開催しています。（平成23年より累計17回開催）



▲佐賀県内で唯一の天然醸造醤油蔵である、丸秀醤油株式会社さまの工場見学を行い、製造技術や商品の優位性などを学びました。

# 12. 「地方創生」に関する取組み

## 1. お客さまの付加価値向上・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) 鹿島市との取組み

鹿島市は、PFI手法により定住促進住宅の整備・運營業務の公募を行っており、同PFI事業のSPC（地元建設会社設立のSPC）に対してプロジェクトファイナンス方式にて、平成31年4月に融資手続きを行っております。同住宅は満室で稼動しており、鹿島市も期待している事業となっています。

### (3) 海外販路支援の取組み

佐銀キャピタル&コンサルティングが運営するファンドからの出資により各種食材、陶磁器等県産品をPRするレストラン「佐楽(さら)」の香港での開業を支援しました。県産食材や日本酒の商談会、市町のPRイベントが開催されるなど、発信の場として活用されています。

### (4) 佐賀大学との取組み

佐賀大学のシーズ案件と企業の技術ニーズとのマッチングを目的とした取組みとして取引先、行員を対象としたセミナーを開催し、取引先と佐賀大学との個別面談を実施する等、企業と大学との交流支援に取り組んでおります。

### (5) 日本政策金融公庫との取組み

創業・成長・成熟・農業の4分野において相互に連携し、地域活性化の促進を図るため、日本政策金融公庫との業務提携に基づく取組みとして平成31年2月に協調融資スキーム「地域の芽・育む」を構築いたしました。

## 2. 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7ドレクツヨソ：参加54行中、3年連続最多となる72社のお客さまにご出展いただきました。
- ・平成30年度は、販路拡大等お客様向けセミナーを46回開催し、909名の参加を頂きました。
- ・佐賀・福岡ビヅ初交流会：平成30年度は、3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30年度 事業承継セミナー20回実施、個別提案件数89件
- ・公的機関や民間の専門機関との業務連携、協力体制を整備

## 3. 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貿易・海外展開支援

### (2) コンサル、外国銀行など16社と提携した課題解決支援

### (3) 海外視察商談イベントの組成（2018年度は以下の通り。）

- ・香港「佐楽」での佐賀県産食材・佐賀酒商談会（7・8月）
- ・佐賀県、JETRO、佐賀県工業連合会等と共同で中国（深圳・広州）視察商談ミッション

### (4) セミナー、商談会、研究会開催

- ・ものづくり関連企業向けに下記テーマでセミナー等を6回開催  
日欧EPA、インド経済概況、海外労務管理 等
- ・食品関連企業向けに下記テーマでセミナー等を3回開催  
加工食品輸出、ベトナム向け食品輸出 等

# 12. 「地方創生」に関する取組み（続き）

## 地方銀行フードセレクション・食品商談会基礎講座



### 地方銀行フードセレクション

- 開催日：平成30年10月23日～24日
- 場 所：東京ビックサイト
- 参加数：72社（53ブース）

### フードセレクション終了後

商談成立 102件  
 商談継続 302件  
 （平成31年3月末時点）

3年連続最多の参加数  
 （参加54行中）

首都圏を中心に全国から  
 13,000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！

『食品商談会基礎講座』  
 平成30年8月より、6回に亘り  
 フードセレクションへ向けての  
 勉強会を開催！  
 展示会、商談会で必要なノウ  
 ハウを習得していただきました。



# 12. 「地方創生」に関する取組み（続き）

## 佐賀・福岡ビジネス交流会

平成29年10月に佐賀県地域産業支援センター、佐賀県商工会議所連合会、佐賀県中小企業団体中央会、佐賀県商工会連合会と佐賀県内事業者の福岡都市圏への販路開拓機会の創出を目的に『佐賀・福岡ビジネス交流会』連携事業に関する協定書を締結しました。



	開催日	テーマ	参加企業数	成約件数
第3回	平成30年7月24日(火)	飲食店、レストラン(福岡) 食品、焼物メーカー(佐賀)	21社	3件
第4回	平成30年12月14日(金)	農業生産者、直売所他	24社	3件
第5回	平成31年2月21日(木)	機械、金属製造業(受注) 機械、金属製造業(発注)	19社	-

### 第3回



【第3回】佐賀県の食品、焼物メーカーと福岡県の飲食店、レストラン事業者とのマッチングをテーマに開催しました。



自然豊かな食材や、特徴的な加工食品を福岡県の飲食店等にアピールしました。

### 第4回



【第4回】佐賀県、福岡県両県の一次産品生産者と佐賀県、福岡県両県の農産品直売所、飲食店、イベント企画、デザイン会社等とのマッチングをテーマに開催しました。

### 第5回



【第5回】福岡県の製造業者と佐賀県の製造業者との間で発注先開拓や技術力等のPRをテーマに開催しました。



発注先を求める福岡県製造業者は図面を持参し、佐賀県製造業者と具体的な商談をおこないました。

- 一次産品生産者は農産品や工夫を凝らした加工品等を直売所、飲食店等にアピールしました。
- 直売所、飲食店等は店舗ブランド等をアピールしました。



# 12. 「地方創生」に関する取組み（続き）

## 地域資源を活用した地域活性化支援

### 「食の商談会」開催

平成30年7月11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みました。



### 「中国広州・深圳経済ミッション」派遣

- ・製造業取引先の中国への販路拡大に向けた現地把握を目的に、中国広州・深圳の現地企業を視察。
- ・現地企業の品質管理システム、中国市場動向、IT融合技術の確認を行いました。



### 「佐賀農業経営トップランナー養成塾」

- ・佐賀県農業の飛躍に向け、当行、JAバンク佐賀、日本政策金融公庫佐賀支店が相互に連携し、次世代を担う農業経営者の育成を目的として、「佐賀農業経営トップランナー養成塾」を開校して、講座方式で情報提供を行いました。
- ・地方銀行が他の金融機関と連携して農業者育成支援を行う事業は全国で初めての取組となりました。

## お客さまの付加価値向上に向けた各種セミナーの開催



### 「佐賀大学との ビジネスマッチングセミナー」

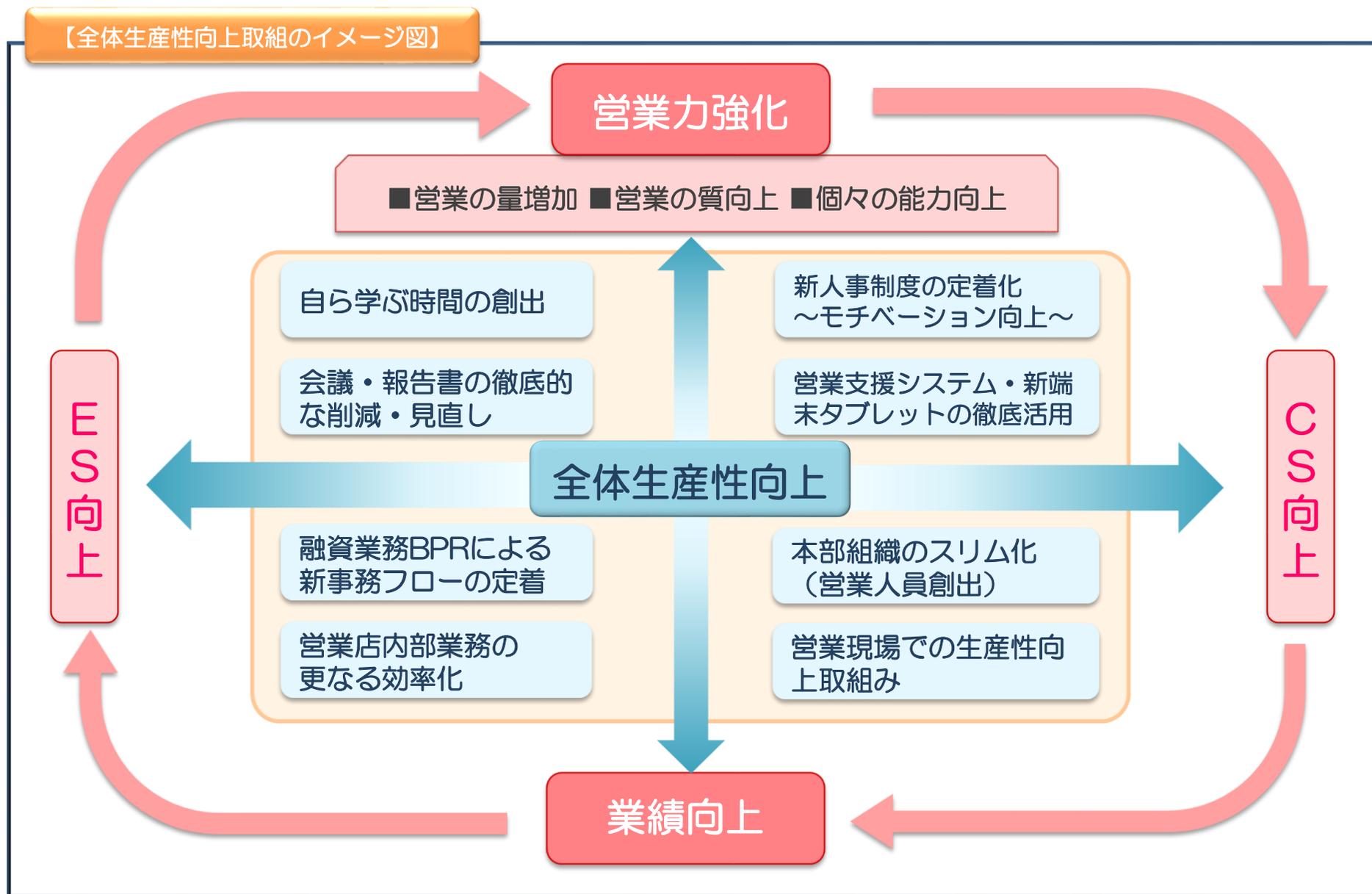
企業の技術ニーズと佐賀大学のシーズとのマッチングを目的に、佐賀大学の教授を講師に招き各研究について紹介するセミナーを開催しました。

### 「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・補助金等を紹介。別途、個別相談会も実施しました。



# 13. 「全体生産性向上」の取組み



# 13. 「全体生産性向上」の取組み（続き）

## 『第15次中期経営計画・全体生産性向上の主な取組み』

### 営業人員100名創出

融資業務BPRや預金業務の効率化等、施策効果を確実に具現化することで、2018年度までに営業人員100名を捻出し、より多くのお客さまへ質の高い最適なサービスを提供していくことで収益力の強化・業績向上に繋げていきます。



店舗施策や各種効率化施策の実施により中計3年間で89名の人員を捻出、76名の営業人員を創出しました。

	H28年度実績	H29年度実績	H30年度実績	合計	
営業人員の創出	40	8	28	76	
運用	・専門職等 （本部専門職・本部融資集中チーム）	3	0	0	3
	・事業性評価担当 ・ForSPJ、本部強化	4	0	4	8
	・その他（人事諸施策ほか）	2	0	0	2
合計	49	8	32	89	
調達	・融資業務BPR ・営業支援システム	25	0	0	25
	・新卒採用（採用と退職の差）	1	△ 26	△ 29	△ 54
	・店舗施策	5	0	33	38
	・預金業務の効率化	4	0	0	4
	・本部業務BPR ・事務センターの効率化	4	1	21	26
	・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	32	89	

# 13. 「全体生産性向上」の取組み（続き）

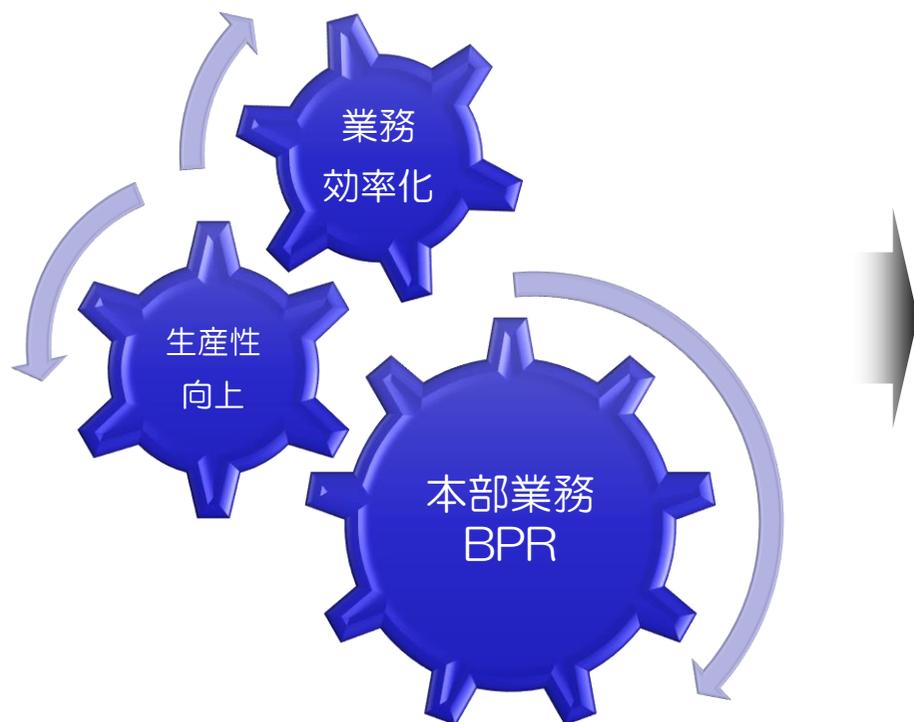
## 『第15次中期経営計画・全体生産性向上の主な取組み』

### 本部業務BPR

2018年2月に本部業務の抜本的効率化に着手。本部業務量の30%相当(130人相当)の効率化を目指し、BPRを実施しました。  
〔業務の廃止・軽量化、RPAによる業務の自動化〕

本施策で創出できた人員は、付加価値が高い業務へのシフトや、出向者の増加や採用抑制等、将来のマンパワー減少に充てる予定です。更に、人件費も計画的に削減を進めてまいります。

## 『第16次中期経営計画における全体生産性向上の取組み』



- 本部業務BPRや店舗施策等で、中計3年間において行員224名、パート89名を捻出します。
- 捻出した人員は出向者の増加や採用抑制に充当し、マンパワーを低減させることにより人件費を削減し、店頭営業態勢の見直しを図り、営業力強化、収益力強化を実現。
- ペーパーレス化、RPA対象業務の拡大を図る等、業務効率化を推進し、事務コストの削減を実現します。

# 13. 「全体生産性向上」の取組み（続き）

## 『RPAに関する取組み』

### RPA導入

- KPMGコンサルティングの支援を受け本部業務を対象に、RPA導入プロジェクト始動（2018年6月～9月）
- 研修参加：本部行員および関連会社社員41名
- RPA化：試行32プロセス（約4,400時間）
- 採用RPA：UiPath

### RPA本格稼働

- 本部の各部行員が主体となってRPAを作成し、施行期間を経て本格稼働開始（2018年10月～）
- RPA化：81プロセス（約22,000時間）
- RPA化検討の際に、BPRによる業務プロセス合理化を同時に行ったことで、RPAの効果が増加した。

### RPAの展開

- 行内における活動（2018年10月～）
  - 本部内におけるRPAデモ実施
  - 行内ニュースによる周知活動
  - RPA情報サイトの設置（Q&A・資料共有等）
- 行外における活動
  - 全国信用金庫協会様におけるRPA講演（2019年1月）



### 今後の取組み

- RPAの営業店への展開（2019年度下期予定）
- 更なる高度化のためのRPA継続教育

## Ⅲ 今後の施策（第16次中期経営計画）

- 14. 第16次中期経営計画（令和元年度～令和3年度）・・・26～29
- 15. 生産性向上について・・・30～33
- 16. 人財力・組織力強化について・・・34
- 17. 本部組織の改編について・・・35
- 18. 収益力の強化（貸出金）・・・36
- 19. 収益力の強化（役務取引／法人ビズ収・アットビズ収）・・・37
- 20. 収益力の強化（市場部門）・・・38
- 21. FinTechの対応について・・・39
- 22. 新たな金融技術活用のための取組み・・・40
- 23. コンプライアンス・リスク管理について・・・41

# 14. 第16次中期経営計画

このまちで、あなたと・・・  
地域の活力を未来へつなぐ銀行

長引く低金利環境下、地域銀行は従来のビジネスモデルである預貸金業務や有価証券業務において従前レベルの採算確保が難しい状況に直面しております。

2017年度では地域銀行106行中、当行を含め54行で対顧客利益（有価証券業務を除いた利益）が赤字となっており、厳しい収益状況が続いています。

第16次中期経営計画においては、徹底した対顧サービスの拡充と生産性向上による対顧客利益の黒字化達成を最大の目標として掲げ、金融仲介機能の十分な発揮により地域の活性化に貢献していくことを目指します。

金融仲介機能の発揮は、地域の活性化に貢献するとともに、当行の経営体力増強に資するものであり、経営体力の増強が実現すれば、さらに良質な金融サービスの提供が可能となり、地域経済へ活力を与えることができます。

全行員のコンサルティング能力を高め、お客さまの将来のお役に立つ良質な金融サービスをご提供し続けることで、「地域活性化」と「当行の経営体力増強」の好循環を確立し、地域の未来へとつなげてまいります。

## 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。

# 14. 第16次中期経営計画（続き）

＜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

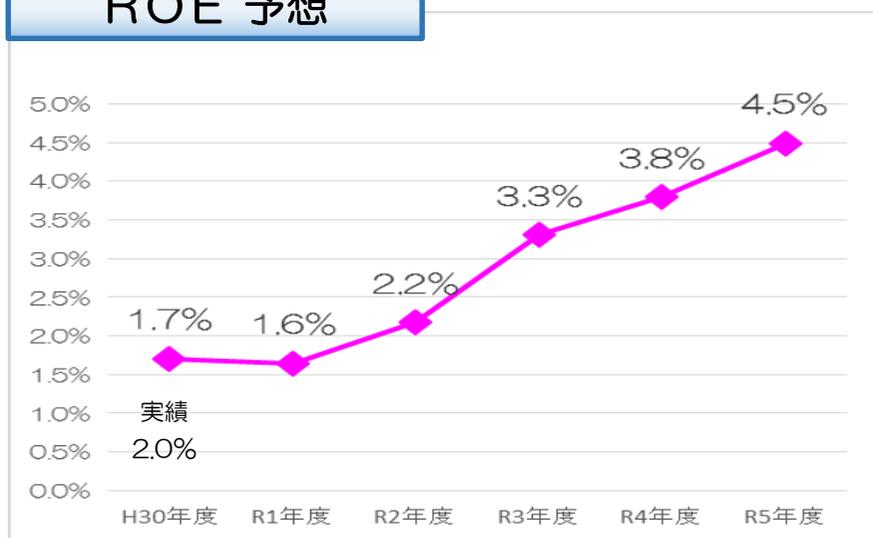
# 14. 第16次中期経営計画（続き）

## 主要指標目標

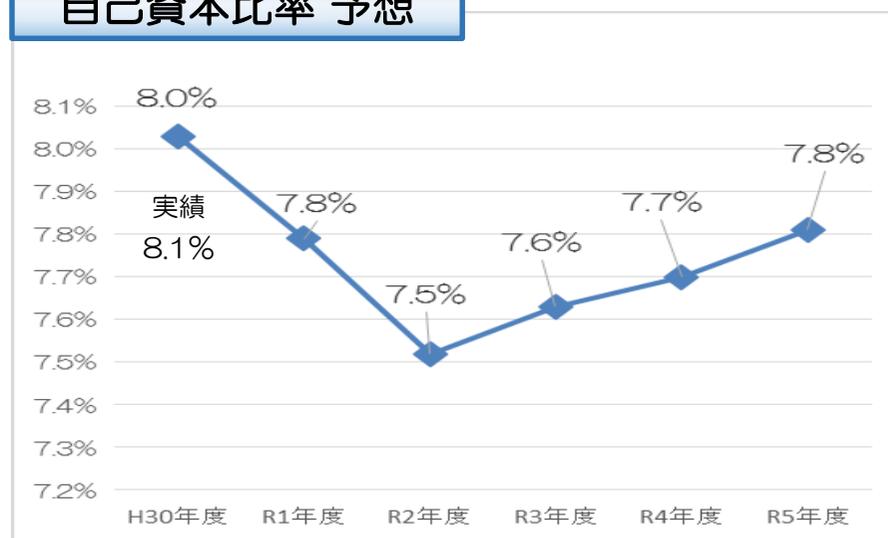
	2017年度実績	2018年度予想（実績）	2021年度目標
対顧客利益	△24億円	△18億円（△18億円）	30億円
当期純利益	125億円	26億円（26億円）	42億円
ROE	10.2%	1.7%（2.0%）	3.3%
自己資本比率	8.1%	8.0%（8.1%）	7.6%

- 対顧客利益：  
預貸金利息＋役務利益－経費  
※除く信用コスト
- ROE：  
資本の効率性を示す指標。  
ROE＝当期純利益÷資本勘定平均残高

## ROE 予想



## 自己資本比率 予想



◎対顧客利益は、計画2年目に黒字反転し最終年度に＋30億円を目指します。

◎ROEは計画1年目を底に、自己資本比率は計画2年目を底に反転上昇の見通し。

# 14. 第16次中期経営計画（続き）

## 貸出金

- 残高計画は年増400億円を見込む  
※実績（2016年度+530億円、  
2017年度+537億円）
- 課題解決提案による  
金利競争からの脱却  
➢ 事業性評価をベースとした  
目利き力の発揮

## 市場部門

- 市場環境は低金利が継続することを  
前提とし、抑制的な計画値を設定  
➢ 将来的な最適ポートフォリオの構築を  
意識した運用  
➢ 売買益目標は過去実績程度に設定

## 2021年度目標

対顧客利益	30億円
当期純利益	42億円
ROE	3.3%
自己資本比率	7.6%

## 役務収益

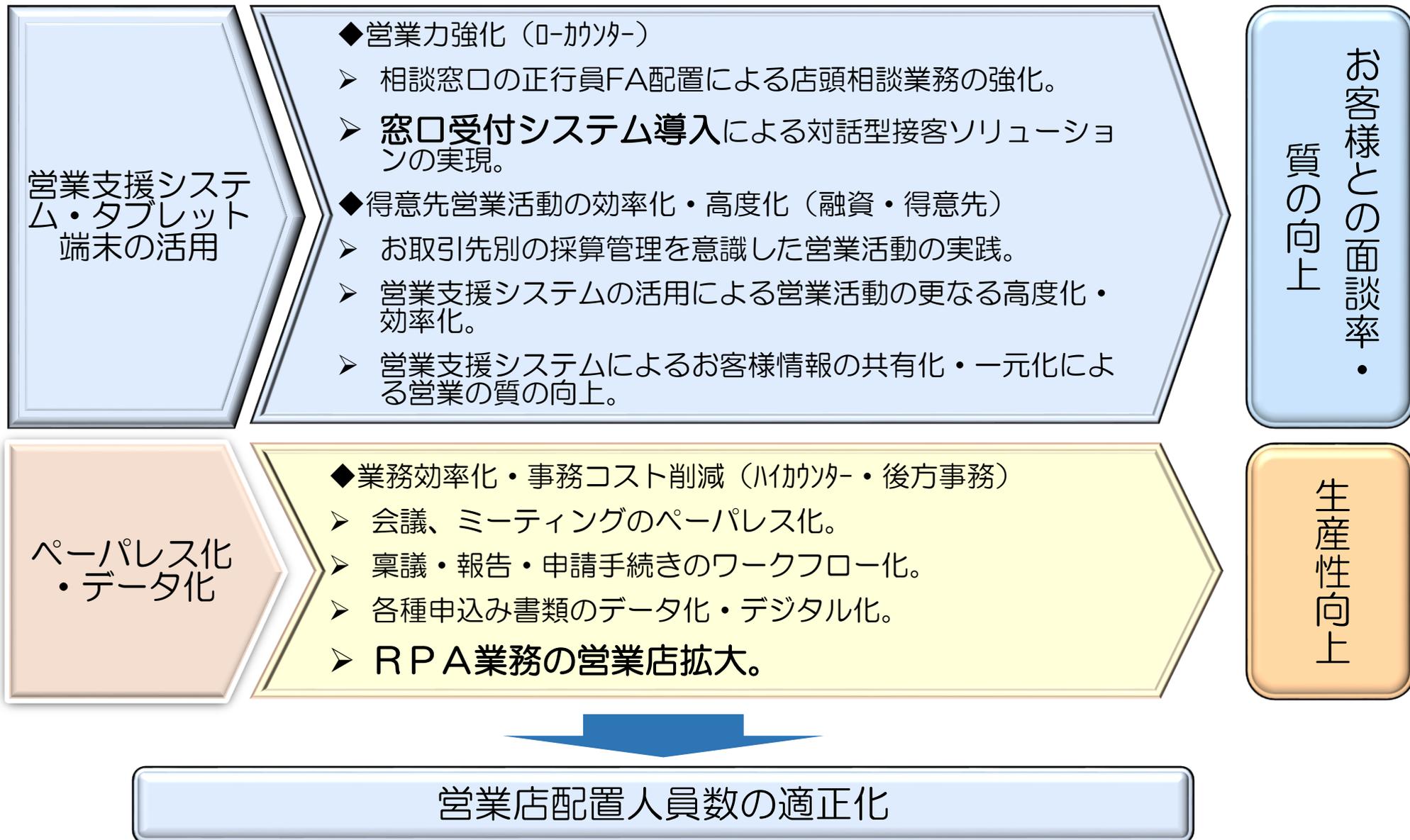
- **全員**FA営業態勢とグループ総合力  
による地域潜在ニーズの掘起こし  
➢ お客さまニーズの把握、  
課題解決力、提案力を強化
- 個人アセット、法人ビジネスへの注力  
➢ 今中期経営計画における重点施策と位置付け  
➢ 本部サポート部門へ  
集中的に人員投下（30名）

## コスト

- 人件費の計画的な削減  
➢ 3年間で人員△190名削減（マシワワークベース）  
（本部業務BPR、店舗施策等）  
➢ 3年間で営業店の実質定時退行定着化
- 物件費削減施策（店舗、ATM施策等）の実施  
※FinTech等不可欠な投資は物件費に織込済み
- 信用コストは足元の状況を勘案して試算  
➢ 先3年累計で44億円（15億円/年）

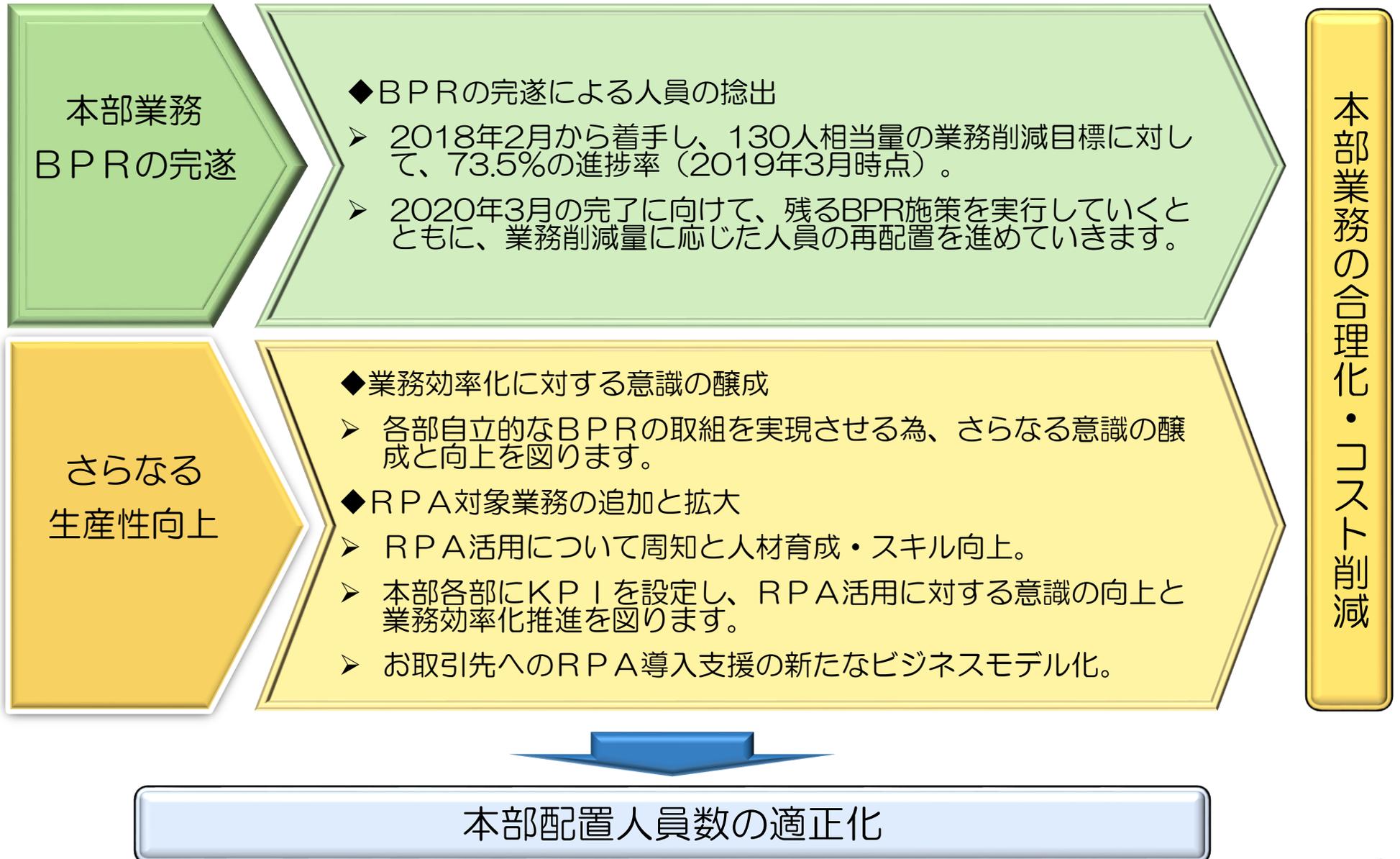
# 15. 生産性の向上について

## 1. 営業店業務効率化戦略



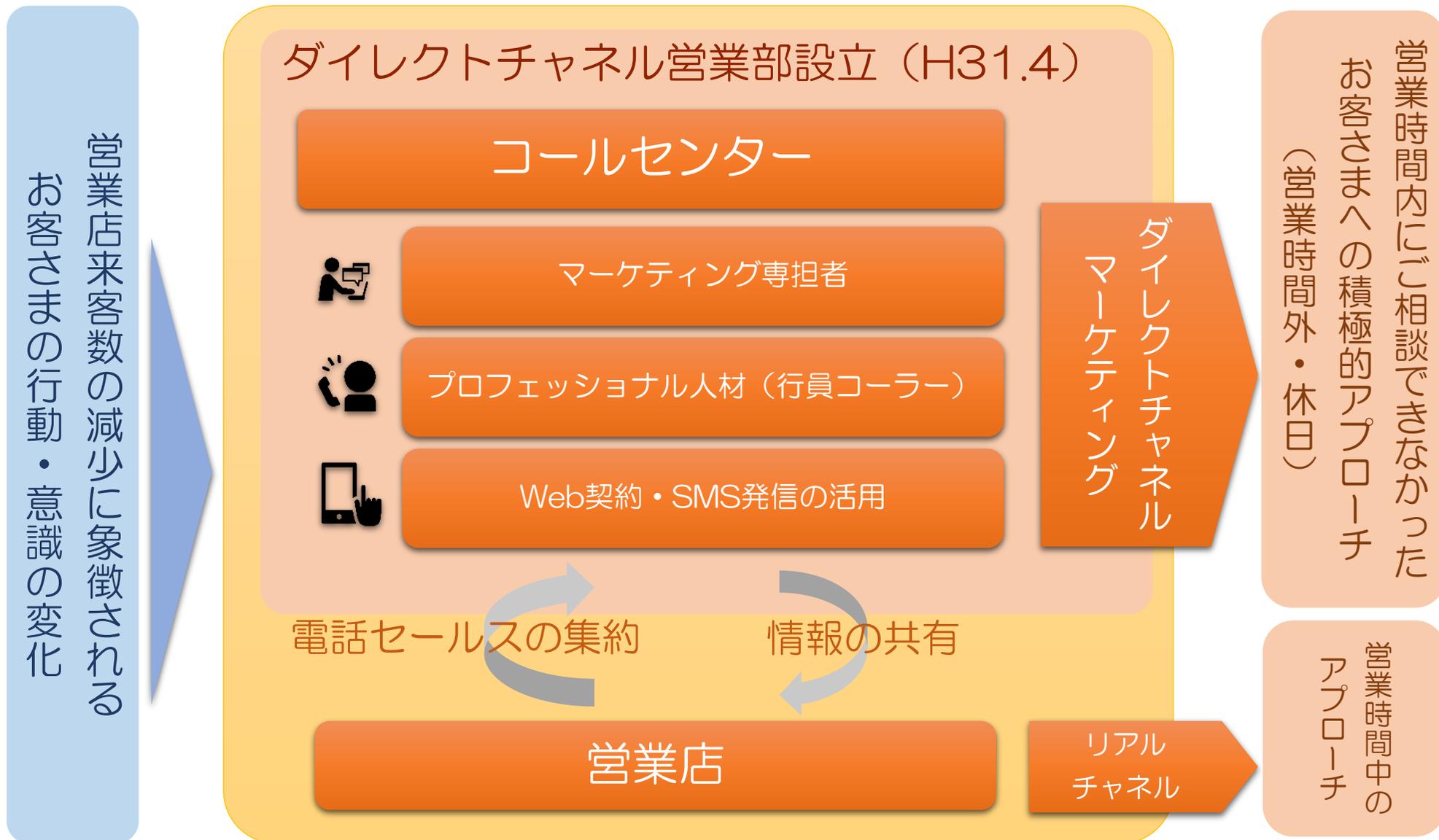
# 15. 生産性の向上について（続き）

## 2. 本部業務効率化戦略



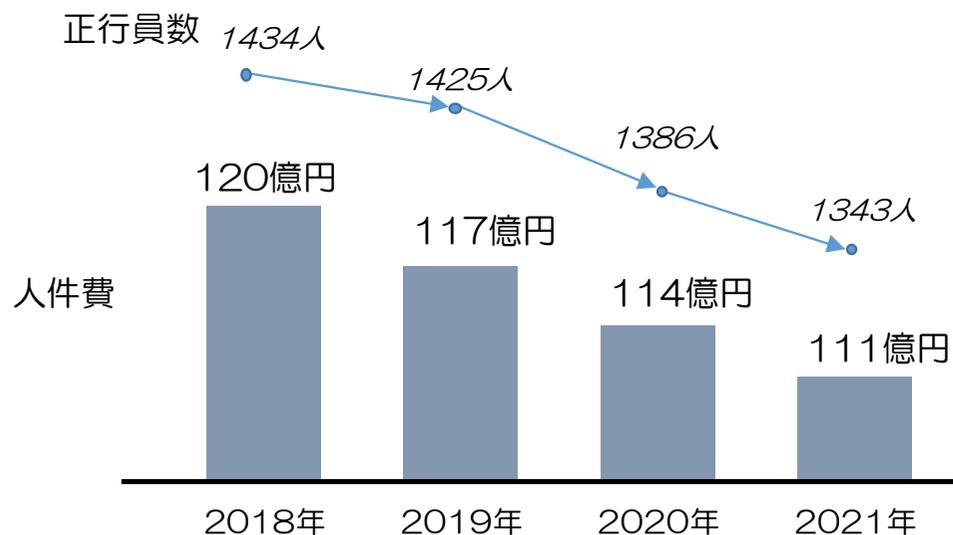
# 15. 生産性の向上について（続き）

## 3. チャンネル戦略

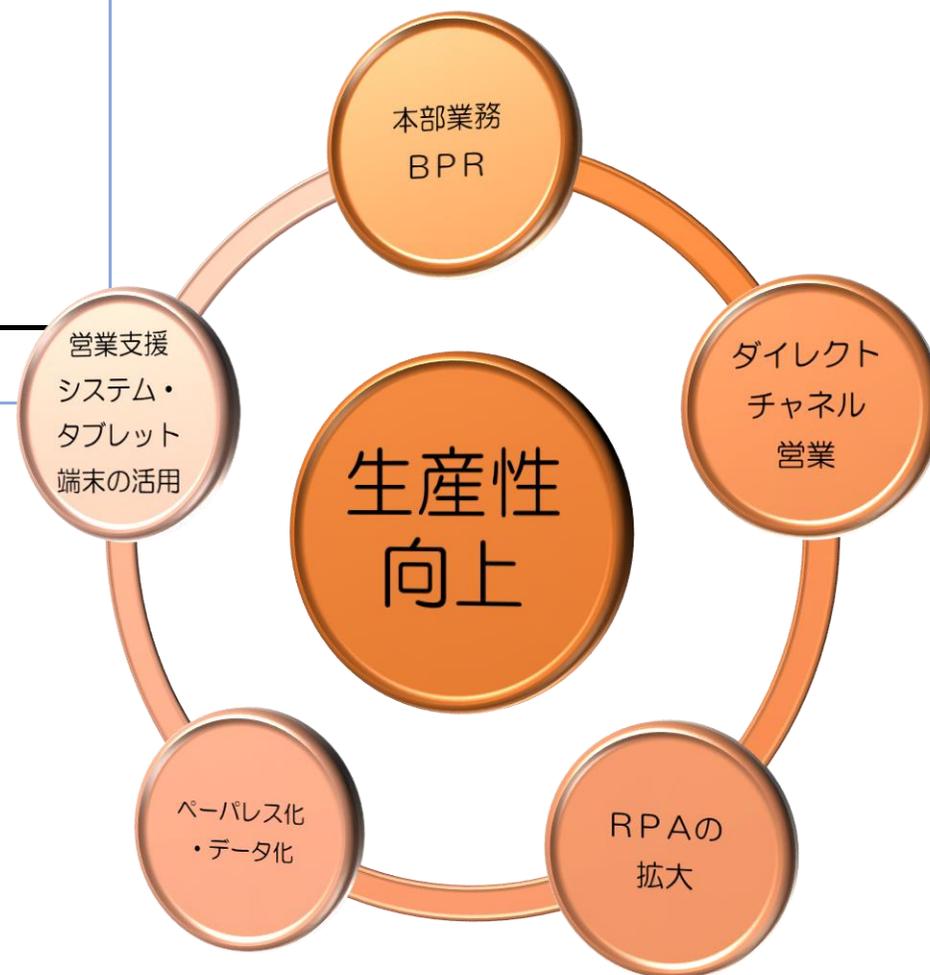


# 15. 生産性の向上について（続き）

人件費と行員数計画



本部業務BPR・店舗施策等で創出される人員を業務の内製化や出向に振り向けたり、採用抑制を図ることでマンパワーを逡減させます。また効率化施策や働き方改革を一層進めていくことで総労働時間を更に縮減し、今後3年間で900百万円程度の人件費削減を見込みます。



# 16. 人財力・組織力強化について

① 全員F A、全員営業態勢構築による良質な金融サービスの提供  
F A推進室を設置し、全行員がF A業務を通じ、コンサルティングを起点とした、お客さまへの提案能力を高めます。

② コンサルティングに必要なF A知識の全行員習得  
全行員がF P 2級以上を取得し、研修やイブニング・サタデーカレッジ、F P志縁塾等を拡充します。

③ 佐賀銀行グループ体での営業展開による金融仲介機能の強化  
グループ会社と連携した新たなビジネス分野の取組み推進に向け、関連部との連携強化および施策の企画・立案をスピード感をもって取り組みます。

④ 営業店総合表彰へのプロセス評価導入と人事考課への反映  
地道な活動から将来に繋がる取組みを根付かせるためのプロセス評価を導入。将来の収益基盤の拡充を目指した、中長期目線で行動する組織態勢の構築。

⑤ 人財・人員の適正な配置と働きやすい職場環境の整備  
店舗損益、ネットワークを勘案した店舗拠点の見直し。  
本部業務B P Rで創出された人員の効果的な再配置の実現。  
R P A対象業務の営業店拡大による業務効率化の推進。

⑥ 正確で迅速な事務とお客さま本位の業務遂行  
外部モニタリング調査の全店得点率90%以上達成に向けた好事例の共有。  
実践的・効果的なロールプレイング実施による個々人の能力向上。  
ハートフルプラス+運動アクションプランによる全行的なレベルアップ。

対顧客利益  
黒字化

# 17. 本部組織の改編について

## 「F A推進室」の新設

- ・ F A業務（資産運用、相続、ライフプラン等）を通じたお客様への最適なお提案を営業店と連携
- ・ 営業態勢の強化により、全員F Aの営業態勢を構築し良質な金融サービスを提供

## 「ダイレクトチャネル営業部」の新設

- ・ 消費者ローンを始めとした個人リテール業務の本部集約化を進めるとともに、マーケティング機能を強化することで、効果的な・効率的な推進態勢を構築

## 「マネー・ロンダリング対策室」の新設

- ・ 国際的にも対策強化が進められているマネー・ロンダリング及びテロ資金供与対策について、一元的に管理する専担部署として新設し、高度な管理態勢を構築

## 「収益管理室」の改編

- ・ 収益管理室を常務会直轄組織として独立
- ・ 収益ファクターを一元的に管理し、経営環境全般に関する分析を行い将来的な収益状況等の予測を基にした提言を機動的に経営陣に行うことで収益管理態勢を強化

# 18. 収益力の強化（貸出金/営業基盤戦略）

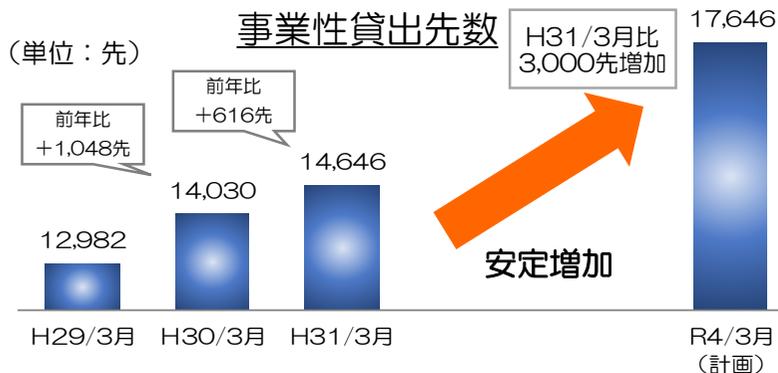
コンサルティングを中心とした営業により、貸出金利回りの改善と営業基盤の拡充を目指します。

## 第16次中期経営計画の重点項目

### 事業性貸出金

- お客様の課題解決や付加価値向上を中心とした営業
- ソリューション提案を起点とした適正金利の確保
- 営業基盤の拡充（事業性貸出先数の増加）

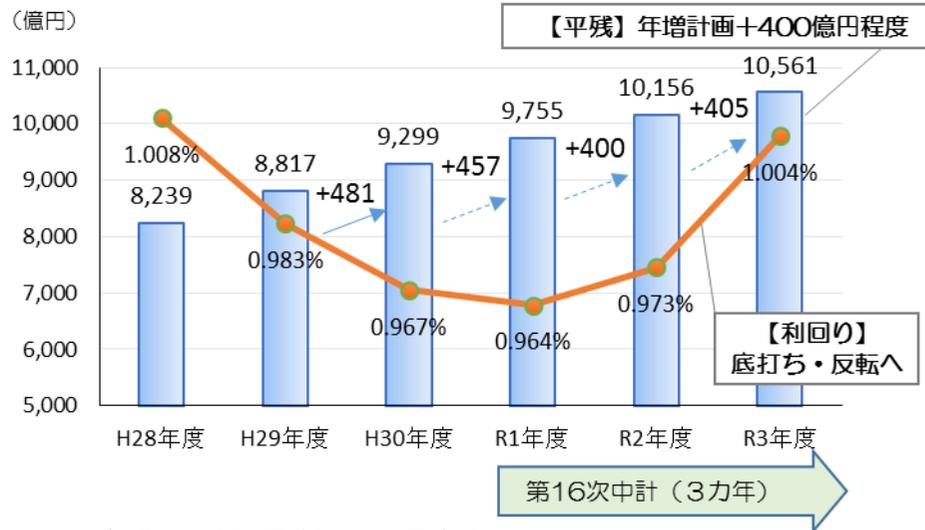
### 貸出金の量（ボリューム）から質（利回り）へシフト



### 個人ローン

- 住宅ローンを接点とした付帯取引の拡充、金利競争から脱却し収益性を改善
- 消費者ローンのマーケティング戦略見直し、新規顧客の取込み（ダイレクトチャネル営業部を新設）

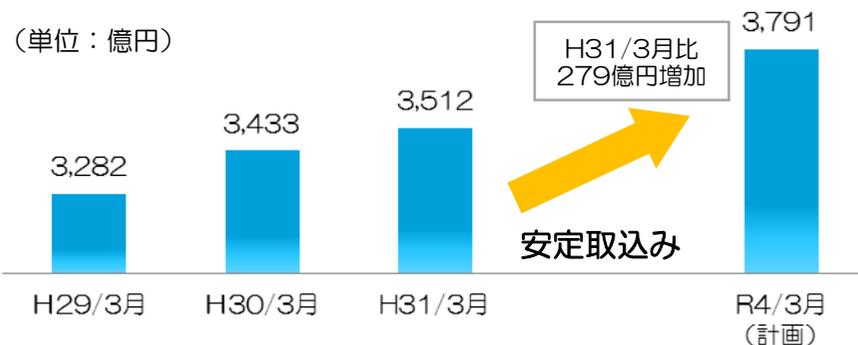
### 事業性貸出金平残・利回り



### ◆直近における新規実行金利

事業性貸出金 (除く東京)	H30/4月		H31/4月	
	前年同月比	前年同月比	前年同月比	前年同月比
平均実行金利	1.129%	▲0.014%	1.207%	+0.078%

### 住宅ローン平残計画



# 19. 収益力の強化(役務取引/法人ビジネス・アセットビジネス)

全員FA営業態勢を構築しコンサルティング機能を発揮することで、収益獲得の機会を拡げます。

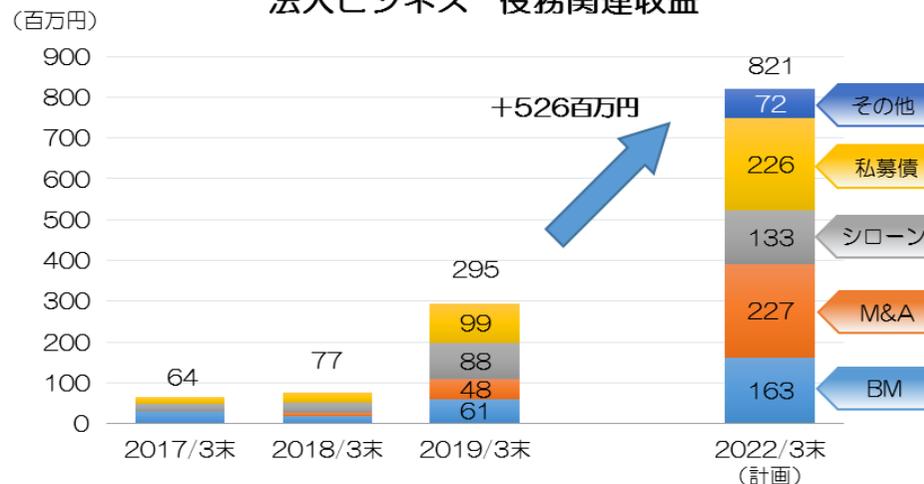
## 法人ビジネス戦略

- 事業承継におけるM&A提案の拡大
- 有償ビジネスマッチングの浸透
- 私募債引受け取組み強化
- プロジェクトファイナンスの取組み
- シンジケートローン取組み強化
- アッパーミドル層を中心にホールディングス化等のソリューション提案
- 手数料専担チームでの手数料新設、見直し(法人ビジネス、個人アセットビジネス)
- グループ会社との連携強化

## アセットビジネス戦略

- 全員FA営業態勢による預り資産の拡大
- 総合表彰に「プロセス評価」を導入
- 投信販売による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
- 預り資産販売支援ツールの活用
- フラット35の取組み
- 外貨預金の販売強化(外貨調達コストの低減)
- 資産形成層へのNISA等の提案
- 販売チャネルの多様化(保険申込み電子化の検討)など

### 法人ビジネス 役務関連収益



※BM (ビジネスマッチング) : 業務提携、オペレーティングリース等

### 役務取引等収益



※その他手数料: 新たな手数料施策を含む

## 20. 収益力の強化について（市場部門）

### 期間収益の確保

- 国内債、外国債を中心とした適切な金利リスクテイク
- 株式投信やREIT、外債投信等への効率的な分散投資による利収確保
- 取引目的を明確に区分した機動的な売買による売買益・解約益の計上
- 外貨預金増強等、関連部署との連携による調達コストの低減

### 含み益の確保

- 中長期的な見通しに基づいた評価損銘柄への対応
- 数年後を見据えた含み益の形成

### リスクコントロール

- 評価損益管理の充実等による経営や関連部署との行内リスクコミュニケーションの深化
- 環境変化に柔軟に対応できるような予兆管理やアクションプランの充実

安定した収益を生み出す  
ポートフォリオの構築

# 21. FinTech への対応について

お客様の日常生活に深く浸透することで、新たな価値の創出を目指します。

《個人向けサービスの一例》

オープンAPIを活用し、全ての銀行取引をスマートフォンで完結できるよう、サービスを大きく拡充させていきます



目的預金・おつり預金・家計簿アプリ等



ロボアドバイザーによる資産運用・資産形成



ローン申込から契約までWEBで完結



個人間送金や銀行口座の入出金

様々なFinTech企業（電子決済等代行業者等を含む）と積極的に連携・協働

オープンAPIの体制整備（2020年6月）

オープンAPI 基盤

「佐賀銀行アプリ」を起点として、様々なサービスをご利用いただけます

 アプリからスムーズにログイン <b>インターネット バンキング</b>	 おトクな情報をチェック <b>キャンペーン</b>		 現在の口座の動きをスマートに確認 <b>残高・入出金 明細照会</b>	 ご来店不要で申込み <b>口座開設</b>
 もう迷わない <b>店舗・ATM検索</b>	 ワンタッチで申込ページへアクセス <b>ローンのお申込み</b>		 いつでもどこでもかんたん申込み <b>さぎんPayB</b>	 お財布代わりのスマホ支払いサービス <b>Origami Pay</b>

スマートフォンサービスのベースとなる「佐賀銀行アプリ」を15次中計期間中に整備しました。

16次中計期間に「佐賀銀行アプリ」を起点として、様々なFinTech企業と連携・協働したサービスを検討予定。

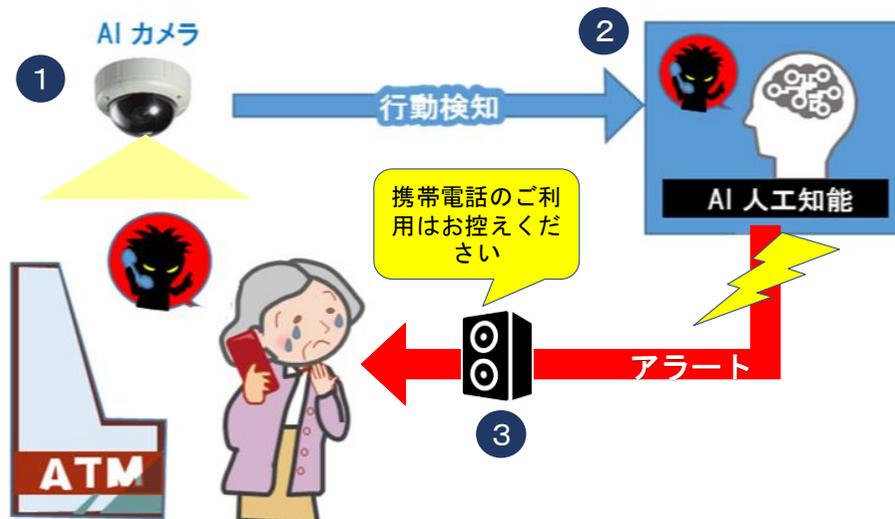
第16次中計期間

第15次中計期間

## 22. 新たな金融技術活用のための取組み

AIやIoT等の技術を活用し、地域のお客さまへ貢献するソリューションを創出します。

### AIカメラを用いた「ATMコーナー監視システム」の導入について



- ① AIカメラが、ATMをご利用されるお客さまを見守ります
- ② 携帯電話等で通話をしながらATMを操作される動作を画像解析により検知
- ③ 備え付けのスピーカーから注意喚起のアナウンス

振り込め詐欺の未然防止を図ります

※新たな機能としてATMの周辺に忘れ物をしているお客さまに対して、置き忘れのアナウンスをする機能の追加も検討中

### 株式会社オプティムとの「戦略的包括提携」

- 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 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



## 23. コンプライアンス・リスク管理について

### コンプライアンス

多くのお客さまの大切なお金や情報を取扱う当行にとって、最も重要なことは、お客さまや地域社会から揺るぎない信頼を得ることです。当行は、「コンプライアンスの徹底と顧客本位の業務運営を全ての活動の前提かつ基本」と位置づけ、適切なガバナンス態勢の維持・向上、管理態勢の能動的な改善による自浄作用のさらなる発揮に努め、全行的なコンプライアンス態勢のさらなる強化を進めてまいります。

### リスク管理

金融業務が一段と多様化、高度化するなかで、リスクも多岐にわたり複雑化しています。複雑化に伴い、金融機関はさまざまなリスクに対応する必要があります。当行では、適切な管理を行うため、戦略目標を踏まえた「リスク管理方針」を定め、現実存在するリスクを的確に把握し、発生可能性を認識したうえで、発生回避および発生した場合の対応に努めております。リスクベース監査態勢の強化をベースとして、リスクの防止・軽減・極小化を進め、適正なリスクテイクによる経営の健全性向上の実現を図るべく、リスク管理態勢のさらなる強化を進めてまいります。

### マネー・ローンダリング

マネー・ローンダリング等の犯罪防止対策は、重要な経営課題の一つと位置づけ取組みを強化します。マネー・ローンダリング等防止に係る行内態勢を一元化し、より適切な態勢整備を進めるため、2019年4月に業務管理サポート部内に「マネー・ローンダリング対策室」を設置し、ITシステム活用によりマネー・ローンダリング等防止の高度化を図り、継続的な顧客管理により実効性を向上させます。

また、役職員に対する指導・研修等をさらに充実させ、マネー・ローンダリング等防止の重要性を周知徹底するとともに窓口等での堅確な事務処理に努めます。

【お問い合わせ先】

株式会社 佐賀銀行  
収益管理室  
担当 大串、上村

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。