

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～

2023年6月

このまちで、あなたと
 佐賀銀行

I 2022年度決算の概要

1. 2022年度損益の状況
2. 預貸金の状況（2022年度実績）
3. 有価証券の状況
4. 自己資本比率の推移
5. 不良債権比率の推移
6. 2023年度業績見通し

II 第17次中期経営計画

1. 第17次中期経営計画
2. 地域支援戦略
 - （1）地域との共創
 - （2）コンサルティング
3. DX戦略
 - （1）対顧DX
 - （2）行内DX・生産性向上
4. 組織戦略
 - （1）チャネル戦略
 - （2）人材組織開発
5. 市場運用戦略
6. グループ会社
7. 資本政策
8. ガバナンス

会社概要（2023年3月末、単体ベース）

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） 上記のほか店舗外ATM65カ店
従業員数	1,251名（うち佐賀県内営業店行員415名、福岡県内営業店行員273名、うちブロック駐在41名）
総資産	3兆66億円
預金等残高	2兆7,835億円（うち佐賀県内2兆1,821億円、福岡県内5,509億円）
貸出金残高	2兆1,890億円（うち佐賀県内7,736億円、福岡県内7,919億円）

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 2022年度決算の概要

1. 2022年度損益の状況
2. 預貸金の状況（2022年度実績）
3. 有価証券の状況
4. 自己資本比率の推移
5. 不良債権比率の推移
6. 2023年度業績見通し

1. 2022年度損益の状況

(単位：百万円)

項目	No.	2021年度	2022年度	前年比	備考	
					備	考
業務粗利益	1	28,153	25,115	△ 3,038	貸出金平残	+7.87% (+1,599億円)
資金利益	2	24,688	25,216	528	貸出金平残[除く政府系]	+7.50% (+1,305億円)
資金運用収益	3	25,056	27,660	2,604	貸出金利回り	0.921% ⇒ 0.879% (△0.042%)
貸出金利息	4	18,712	19,260	548	貸出金利回り[除く政府系]	1.075% ⇒ 1.029% (△0.046%)
有価証券利息配当金	5	5,796	7,910	2,114		
その他	6	547	488	△ 59	預金等平残	+2.56% (+630億円)
資金調達費用	7	367	2,444	2,077	預金等利回り	0.010% ⇒ 0.020% (+0.010%)
預金等利息	8	290	579	289		
その他	9	77	1,864	1,787	総資金利鞘	0.19% (+0.03%)
役務取引等利益	10	4,154	4,482	328		
役務取引等収益	11	7,652	7,984	332	預かり金融資産+246、法人ビジネス関係+161	
" 費用	12	3,498	3,501	3		
その他業務利益	13	△ 689	△ 4,582	△ 3,893	外貨建外債△2,264、外国為替売買損△1,256	
経費	14	19,964	19,265	△ 699	物件費△423、人件費△287、税金+10	
実質業務純益	15	8,188	5,849	△ 2,339		
信用コスト	16	3,454	806	△ 2,648	前期大口発生の変動減	
一般貸倒引当金繰入額	17	△ 456	△ 289	167		
個別 "	18	3,831	1,019	△ 2,812	信用コスト	
債権売却損等	19	78	76	△ 2	貸出金平残 = 0.036% (△0.133ポイント)	
貸倒引当金戻入益 (△)	20	-	-	-		
その他の臨時損益	21	1,909	2,084	175		
経常利益	22	6,643	7,127	484		
特別損益	23	△ 286	303	589	+要因：退職給付制度改定益+440、固定資産処分益+104、減損損失△99	
税引前当期純利益	24	6,356	7,430	1,074	△要因：固定資産処分損+52	
法人税等・法人税等調整額	25	2,316	1,849	△ 467		
当期純利益	26	4,040	5,581	1,541		
対顧客利益 (4-8+10-14)	27	2,612	3,897	1,285		

※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 (2022年度実績)

1. 貸出金の状況

(単位：百万円)

		2021年度	2022年度	前年比
貸出金全体	平残	2,031,799	2,191,750	+159,951
	利回り	0.921%	0.878%	△ 0.043%
	利息	18,712	19,260	+548
うち事業性	平残	1,093,326	1,130,244	+36,918
	利回り	0.914%	0.892%	△ 0.022%
	利息	10,003	10,086	+83
除く東京	平残	916,928	934,379	+17,451
	利回り	1.042%	1.025%	△ 0.017%
	利息	9,554	9,581	+27
うち住宅ローン	平残	362,622	392,181	+29,559
	利回り	1.088%	1.036%	△ 0.052%
	利息	3,946	4,064	+118
うち消費者ローン	平残	40,104	37,771	△ 2,333
	利回り	7.564%	7.761%	+0.197%
	利息	3,033	2,931	△ 102
貸出金全体 (除く政府系・地公体・東京)	平残	1,370,501	1,416,846	+46,345
	利回り	1.281%	1.252%	△ 0.029%
	利息	17,565	17,749	+184

2. 預金等の状況

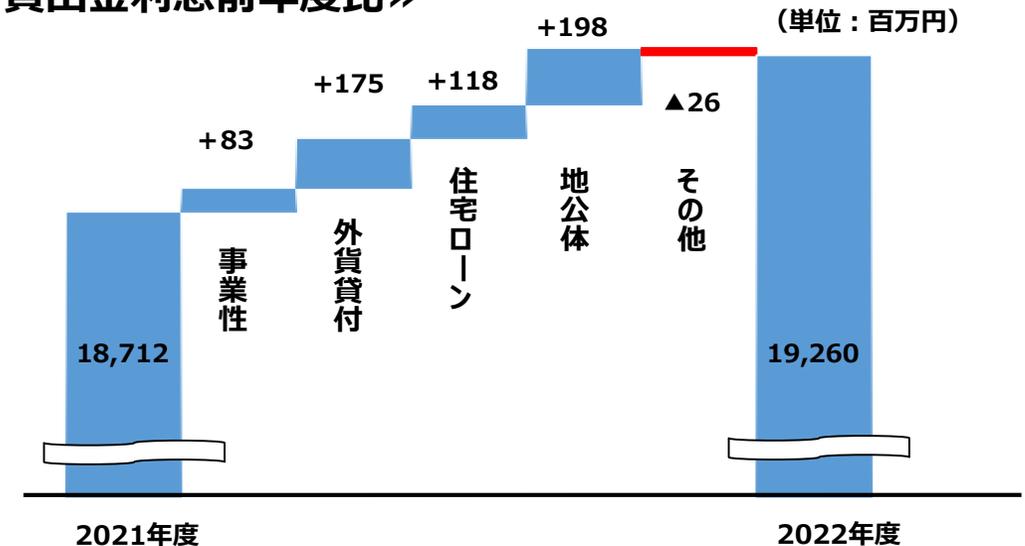
(単位：百万円)

		2021年度	2022年度	前年比
預金等全体	平残	2,768,037	2,831,083	+63,046
	利回り	0.010%	0.020%	+0.010%
	利息	290	579	+289
うち個人預金	平残	1,711,034	1,766,063	+55,029
うち法人預金	平残	770,967	782,447	+11,480

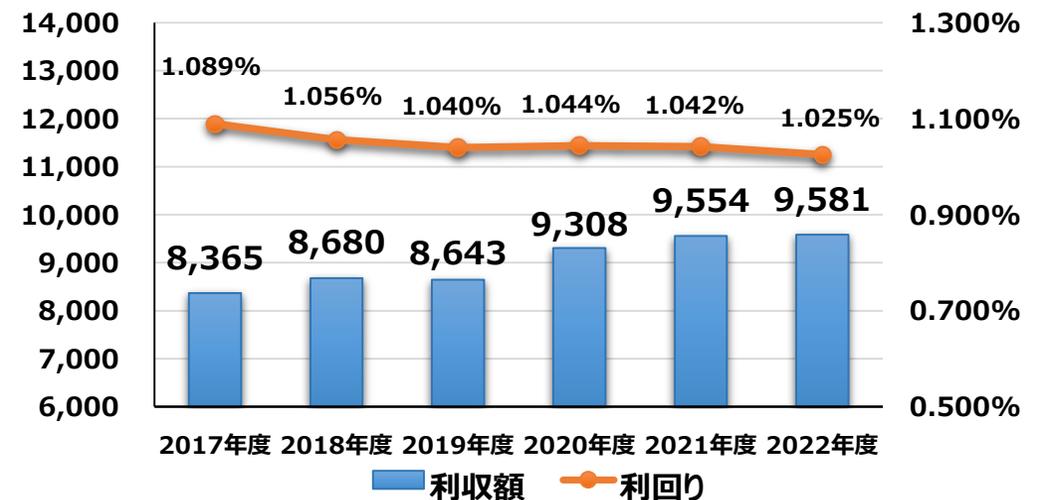
※ 百万円未満は切り捨てて表示しております

※ 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」

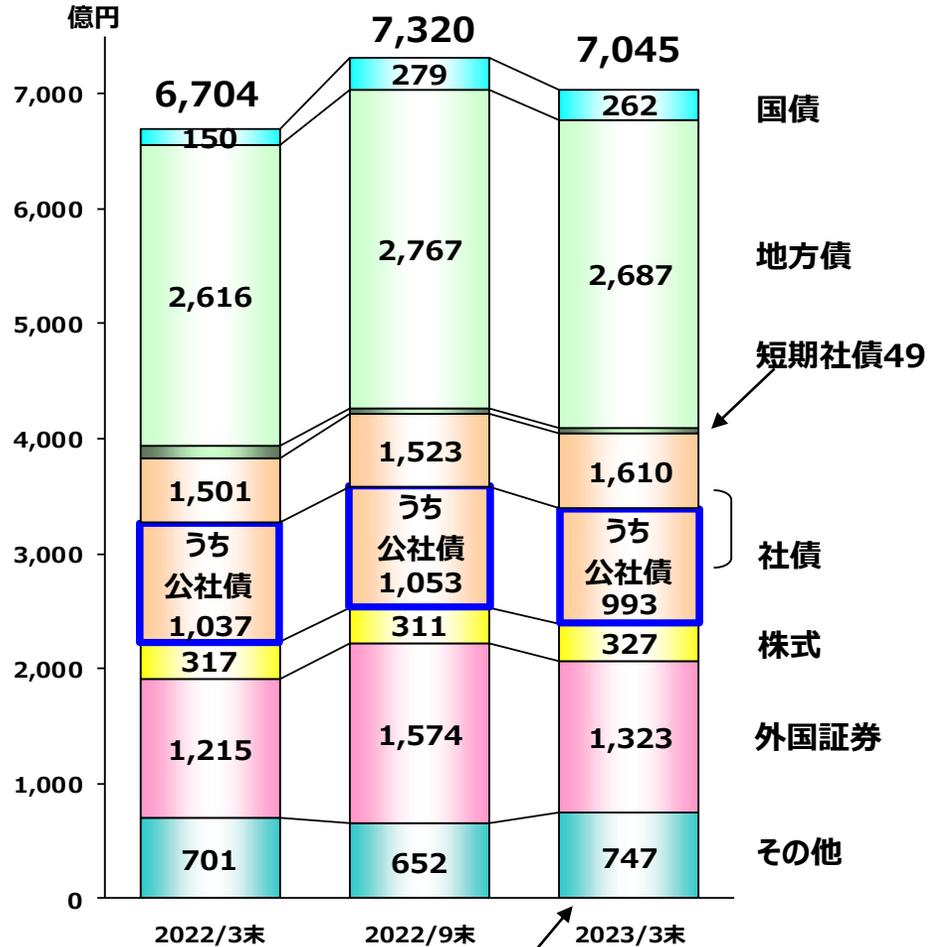


「事業性貸出金通期利収額・利回り推移【除く東京】」



3. 有価証券の状況

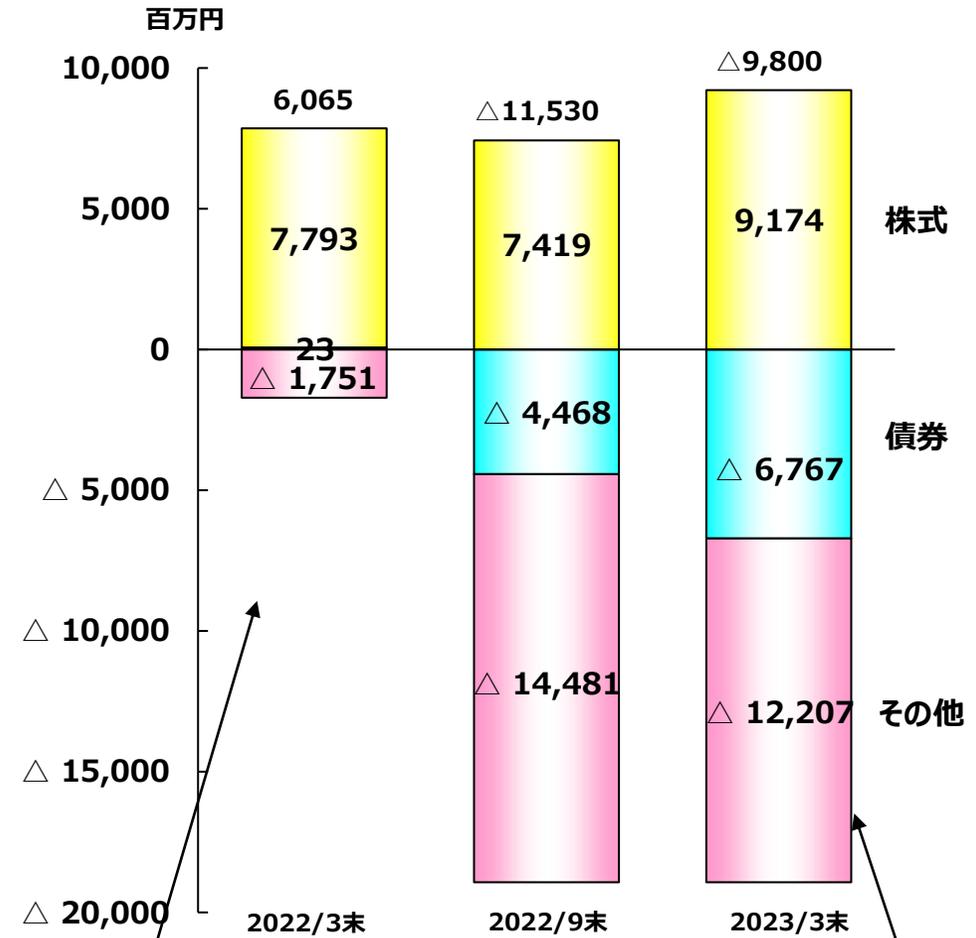
1. 有価証券残高 (BS計上額)



「その他」の内訳
REIT 164 その他の投資信託 552
投資事業組合 32

※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



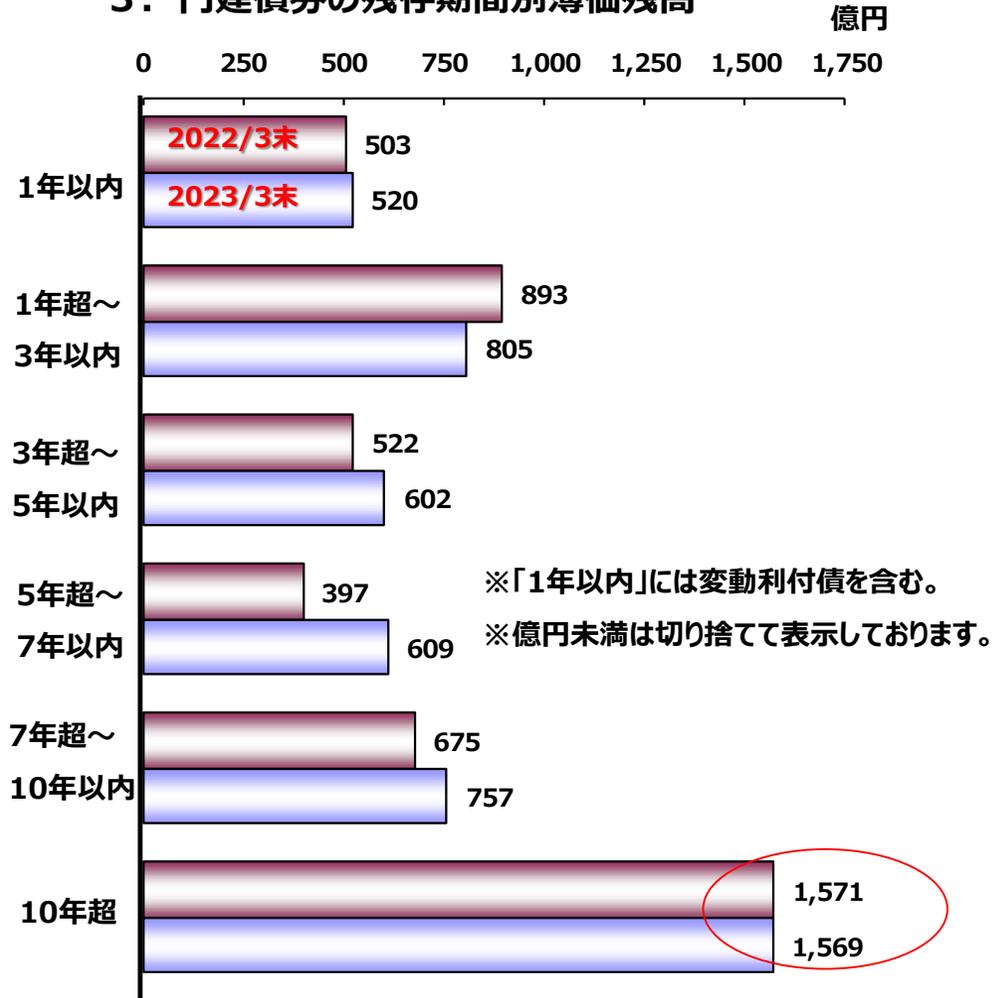
2022/3末
外国証券「△4,755」
投資信託等「+3,003」

2023/3末
外国証券「△9,566」
投資信託等「△2,641」

※百万円未満は切り捨てて表示しております

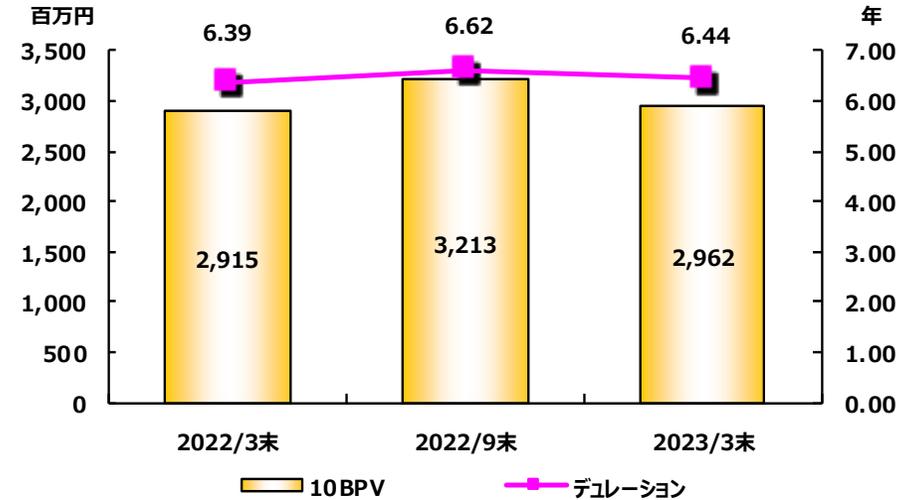
3. 有価証券の状況

3. 円建債券の残存期間別簿価残高



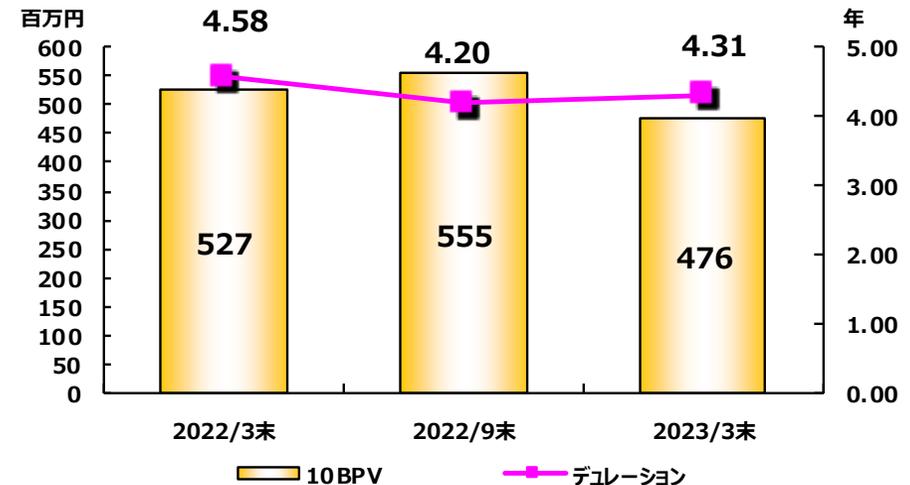
- ✓ 残存期間10年超は主に定時償還地方債やRMBS（住宅ローン担保証券）
- ✓ 円建債券の平均値で見れば6.44年とデュレーションは抑えられています

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

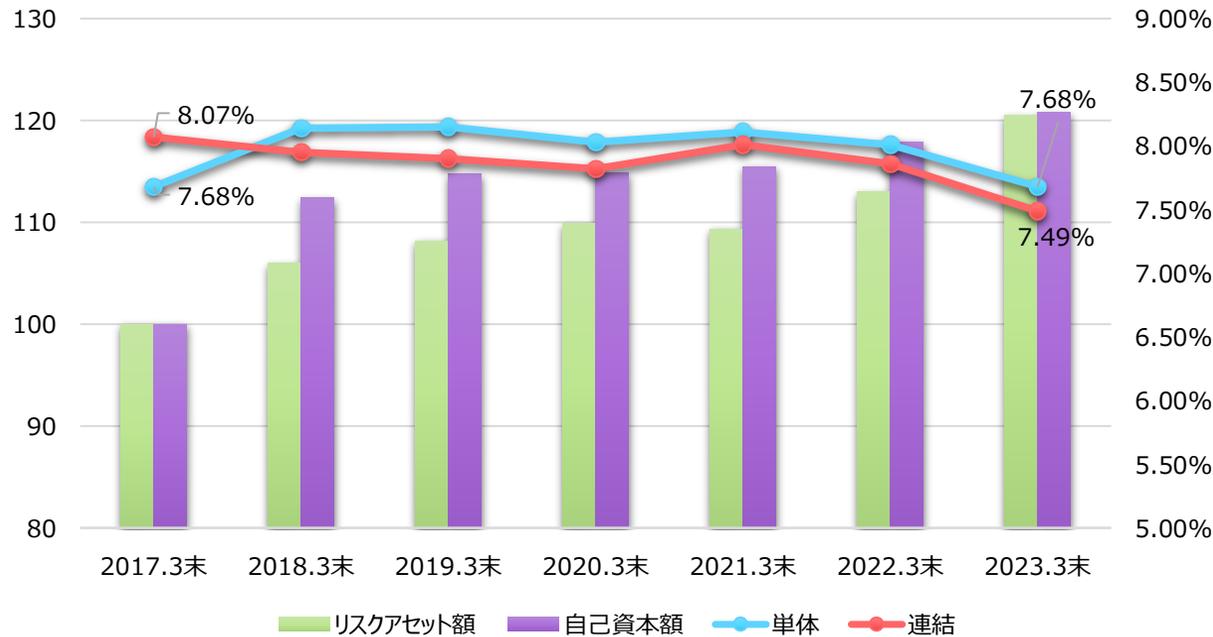
5. 外貨建債券のデュレーションと10BPV



4. 自己資本比率の推移

【単体】		(単位：百万円)		
		2022/3末	2023/3末	(2022/3末比)
自己資本	A	111,232	113,670	2,438
リスクアセット	B	1,387,430	1,479,068	91,638
自己資本比率 (C=A/B)	C	8.01%	7.68%	△0.33%

【連結】		(単位：百万円)		
		2022/3末	2023/3末	(2022/3末比)
自己資本	A	109,655	111,364	1,709
リスクアセット	B	1,393,477	1,485,239	91,762
自己資本比率 (C=A/B)	C	7.86%	7.49%	△0.37

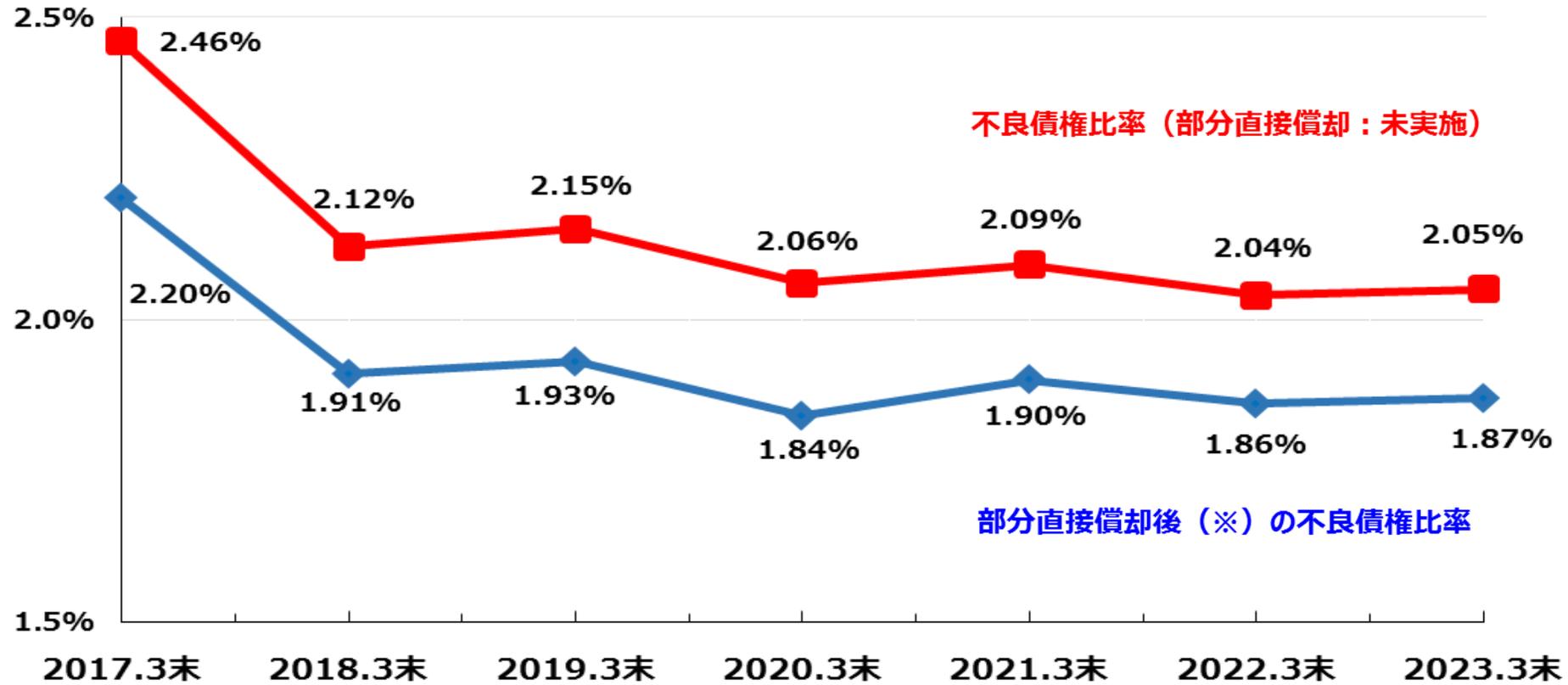


【自己資本】
2023年3月期は2022年3月期と比べ、利益の積み上げ等により、自己資本が増加しました

【リスクアセット】
2023年3月期は2022年3月期と比べ、法人向け貸出金の増加等により、リスクアセットは増加しました

※リスクアセット額、自己資本額については2017.3末を基準とした増減率を示しております

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. 2023年度業績見通し

(単位：百万円)

項 目	No.	2022年度	2023年度 予想	備 考	
				前年比	
業務粗利益	1	25,115	26,600	+1,485	
資金利益	2	25,216	24,100	△ 1,116	貸出金平残【除く地公体・政府系】 +3.5% (+564億円)
資金運用収益	3	27,660	28,100	+440	貸出金平残【除く地公体】(佐賀・長崎) +1.8% (+115億円)
貸出金利息	4	19,260	19,430	+170	貸出金平残【除く地公体】(福岡) +4.6% (+336億円)
〔貸出金利息(除く【地公体・政府系】)〕		(18,423)	(18,438)	(+15)	貸出金利回り 0.878%→0.901%(+0.023%)
有価証券利息配当金	5	7,910	8,260	+350	貸出金利回り【除く地公体・政府系】 1.138%→1.101%(△0.037%)
預金等利息	6	579	280	△ 299	
役務取引等利益	7	4,482	4,630	+148	預かり金融資産関連手数料 +144、法人ビジネス関連手数料 +275
その他業務利益	8	△ 4,582	△ 2,090	+2,492	外貨調達コストの減少
経費	9	19,265	19,470	+205	人件費△172、物件費 +389、税金 △11
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	10	5,849	7,130	+1,281	
クレジットコスト	11	806	1,100	+294	クレジットコスト
一般貸倒引当金繰入額	12	△ 289	60	+349	貸出金平残 = 0.05% (前年比 +0.02%ポイント)
個別 " "	13	1,019	890	△ 129	
債権売却損等	14	76	150	+74	
貸倒引当金戻入益	15	0	0	+0	
その他の臨時損益	16	2,084	1,510	△ 574	金融派生商品収益 △226、団信配当 △147
経常利益	17	7,127	7,500	+373	
特別損益	18	303	100	△ 203	前年度退職給付制度改定益の反動減
法人税等・法人税等調整額	19	1,849	2,400	+551	
当期純利益	20	5,581	5,200	△ 381	
対顧客利益	21	3,897	4,310	+413	

※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17次中期経営計画

1. 第17次中期経営計画
2. 地域支援戦略
 - (1) 地域との共創
 - (2) コンサルティング
3. DX戦略
 - (1) 対顧DX
 - (2) 行内DX・生産性向上
4. 組織戦略
 - (1) チャネル戦略
 - (2) 人材組織開発
5. 市場運用戦略
6. グループ会社
7. 資本政策
8. ガバナンス

1. 第17次中期経営計画

目標とする経営指標

第17次中期経営計画の経営目標		2022年度	2022年度	計画比	2023年度	2024年度	
項目		計画	実績		計画	計画	
収益性	単体	対顧客利益	28億円	39億円	+11億円	30億円	39億円
	連結	当期純利益	43億円	55億円	+12億円	52億円	68億円
	単体	役務収益比率	29.1%	29.30%	+0.20pt	30.2%	31.3%
効率性	単体	OHR	69.83%	76.70%	+6.87pt	67.86%	63.43%
資本効率性	連結	ROE	3.39%	4.90%	+1.51pt	3.94%	4.98%
健全性	連結	自己資本比率	7.76%	7.49%	△0.27pt	7.61%	7.60%

➤ 進捗状況

- ・コンサルティング強化やグループシナジー効果により収益性は向上しています
- ・一方、OHRと自己資本比率については内外金利の上昇を受け戦略的に有価証券売却損を計上したことにより計画を下回る結果となりました

主要戦略

地域支援戦略

- 佐賀県の地の利を活かし、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



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



組織戦略

- 人材・ガバナンス・チャネルの観点から、組織力を高め、強固な組織を醸成していきます



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



2. 地域支援戦略 (1) 地域との共創

当行の取組み

- 佐賀県の地の利を活かし、**北部九州の“架け橋”**となります
- **クリーンエネルギーの生産 + 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ます**

✓ 常盤商事との連携によるオーダーメイドでの保険提案

特殊事業であることからパッケージ化された保険商品の提案ができない
↓
工事中～操業中の各種リスク実態に合わせた**オーダーメイドの保険**を提案

✓ J-クレジット制度適用の支援

家畜糞尿の管理方法変更により削減した温室効果ガスに対して、**J-クレジット制度活用**についても支援していきます



試運転前内覧会の様子

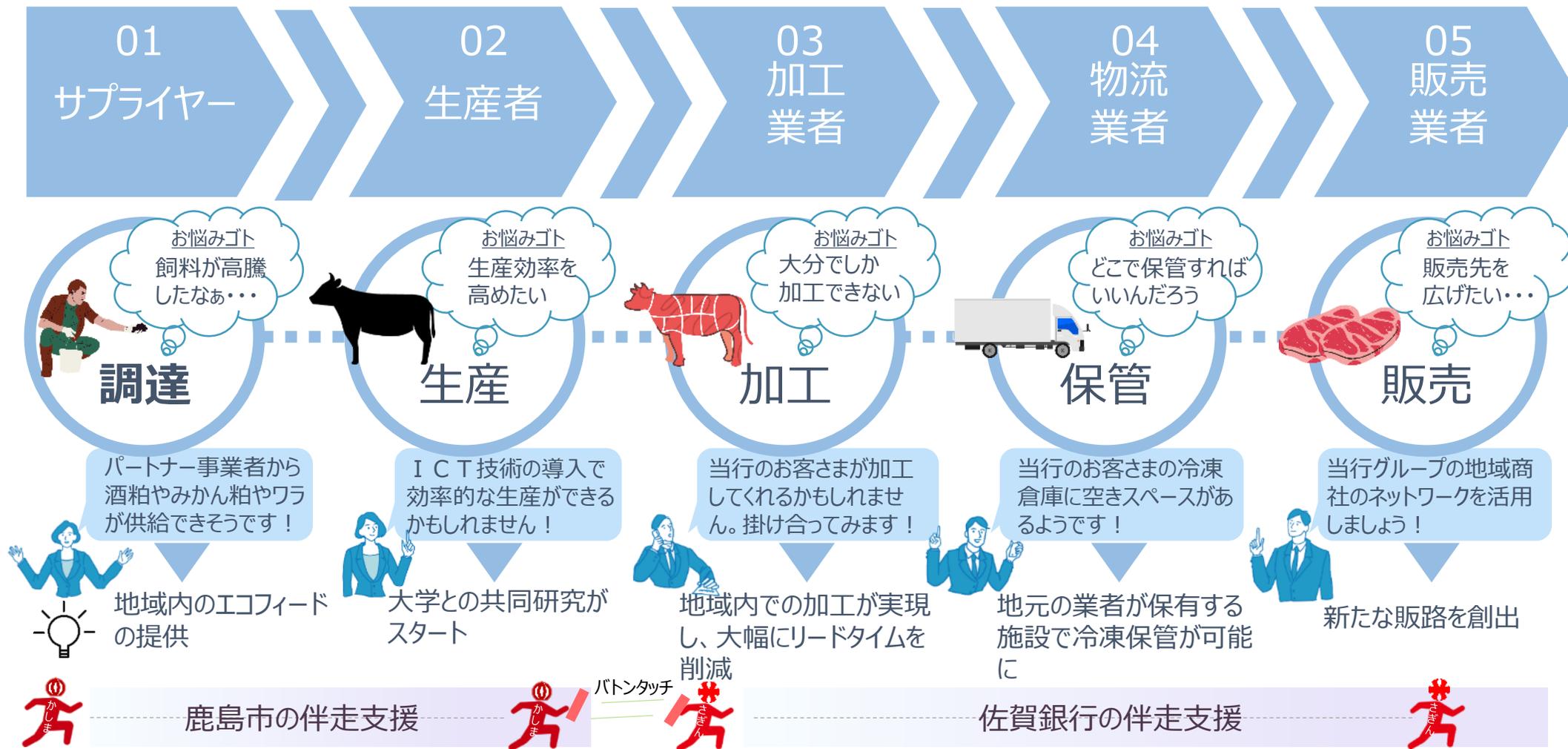


ガス発電機

2. 地域支援戦略 (1) 地域との共創

当行の取組み

- 鹿島市が抱える①耕作放棄地の拡大、②農業従事者の減少及び高齢化という課題の解決に向けて事業者様が実施する「黒毛和牛の周年放牧事業」の伴走支援を行いました
- 本件、鹿島市「ラムサール牛」の出口戦略サポートについて、第2回「地方創生SDGs金融表彰」を受賞しました

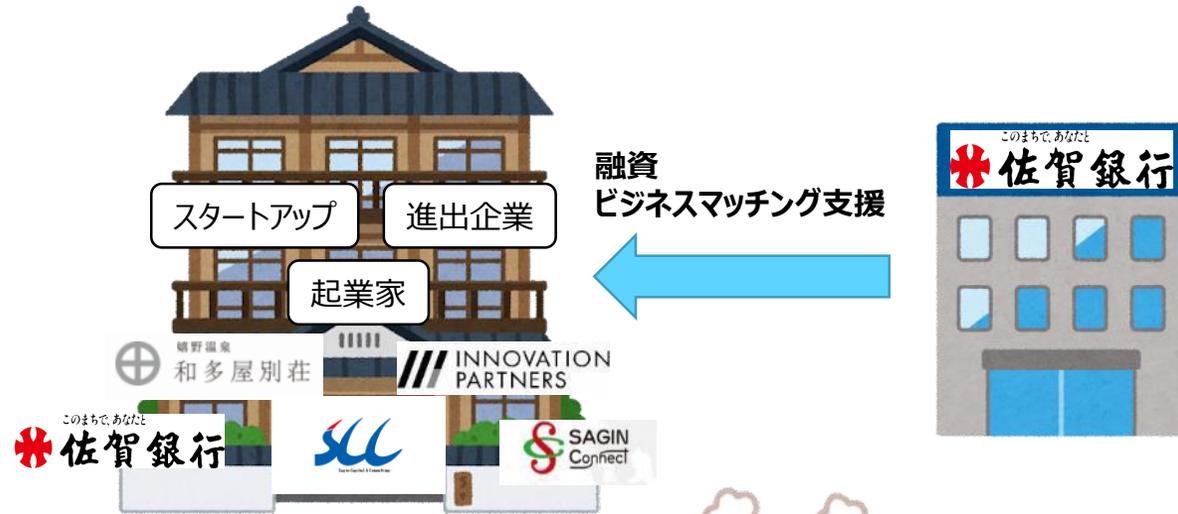


2. 地域支援戦略 (1) 地域との共創

当行の取組み ▶ 県外企業の誘致・スタートアップ企業の支援に積極的に取り組めます

事例① 温泉旅館との連携協定によりインキュベート施設を創設

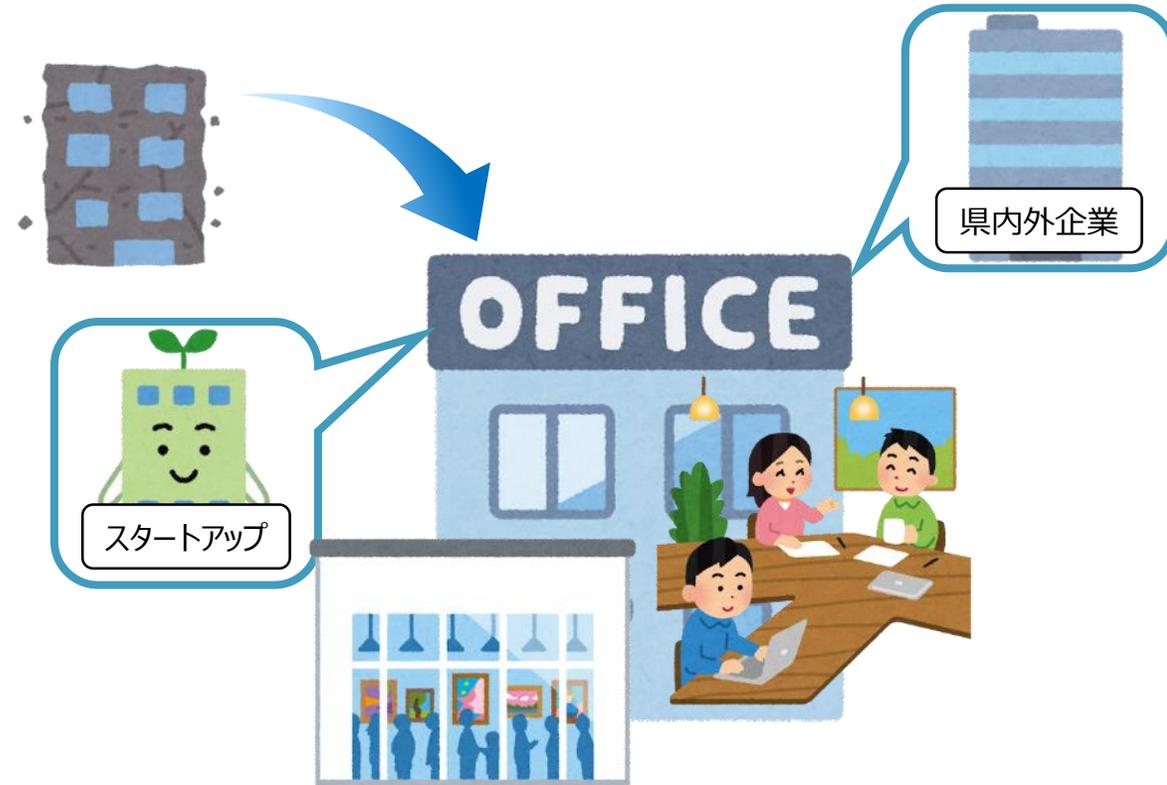
イノベーションコミュニティ施設
「Onsen Incubation Center (OIC)」



地方創生・地域活性化のロールモデルとなる
「佐賀（嬉野）モデル」として全国展開します

事例② 保有資産を外部に賃貸し、企業オフィスとして活用

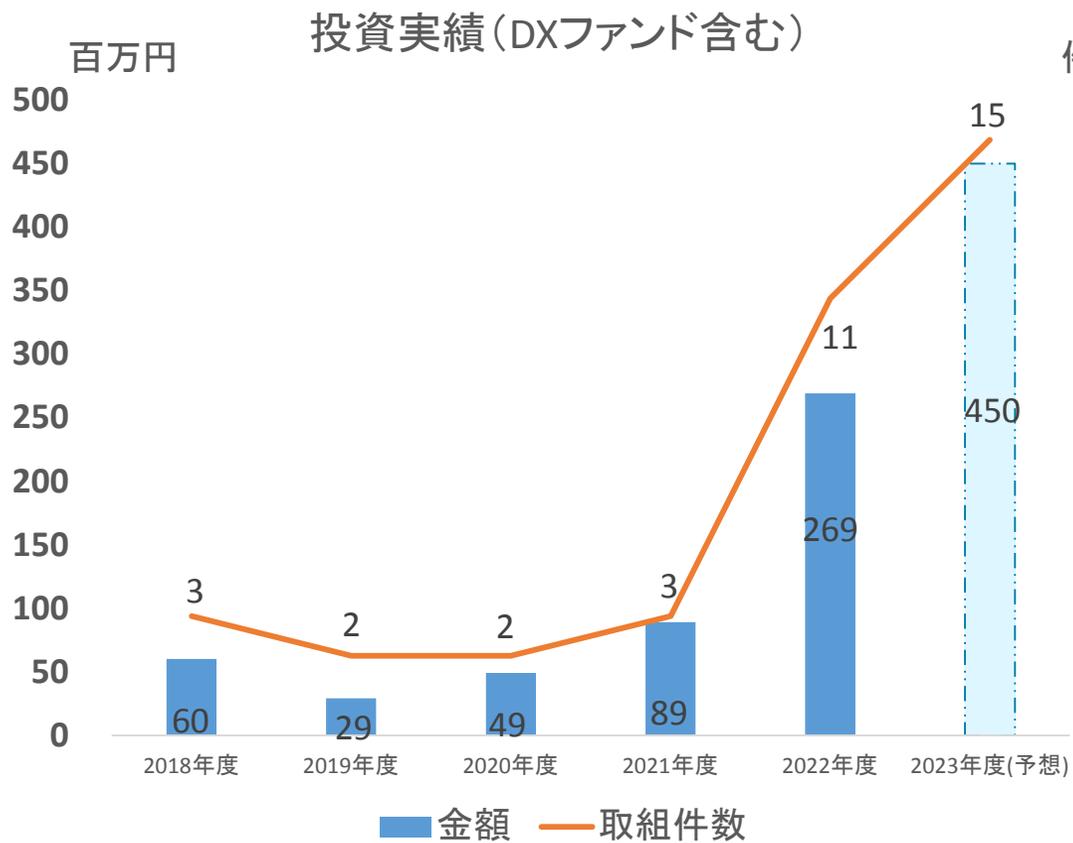
- ✓ 当行が保有する白山ビルを株式会社まちなか不動産へ賃貸
- ✓ 佐賀市中心市街地活性化のため、スタートアップ企業など県内外企業の受け皿やパブリックスペースとして活用



2. 地域支援戦略 (1) 地域との共創

当行の取組み ▶ 県外企業の誘致・スタートアップ企業の支援に積極的に取り組みます

佐銀キャピタル&コンサルティングの投資実績



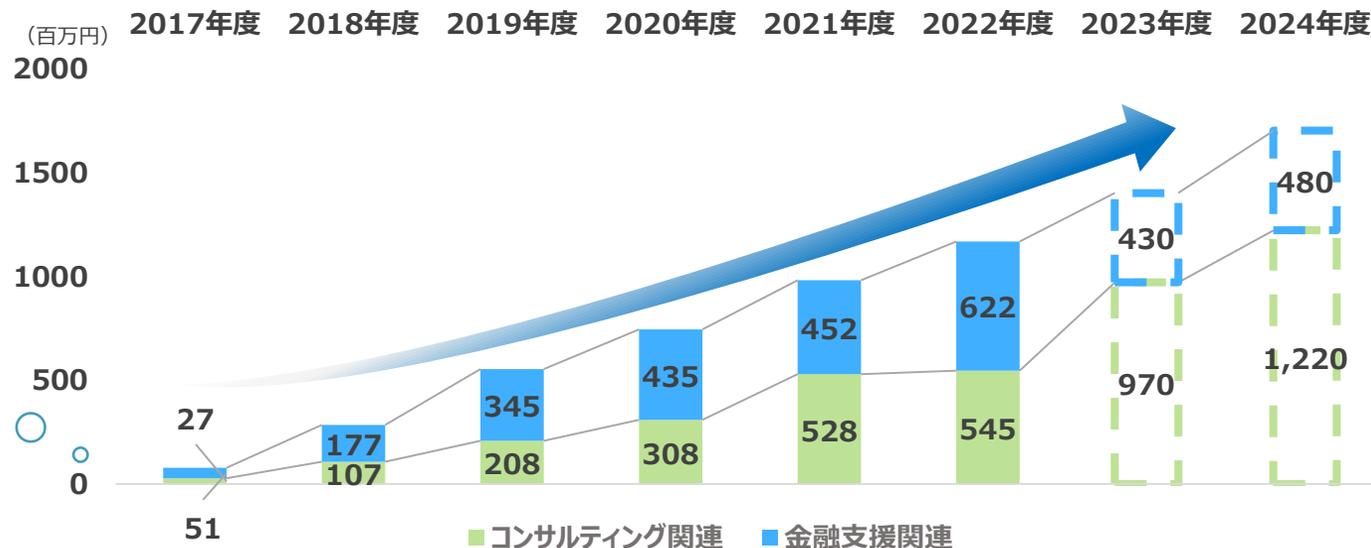
投資事例 ■ YUIME株式会社、neuet株式会社

■ YUIME株式会社
一次産業向けの人材支援



2. 地域支援戦略 (2) コンサルティング

法人役務推移

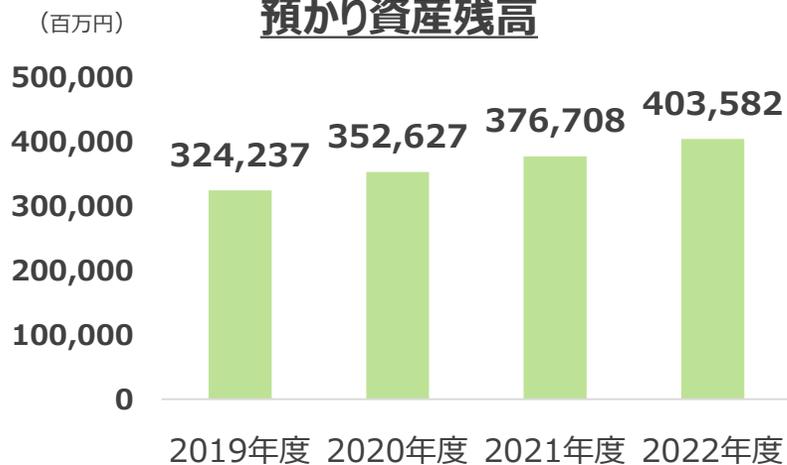


5年間で
約15倍成長!

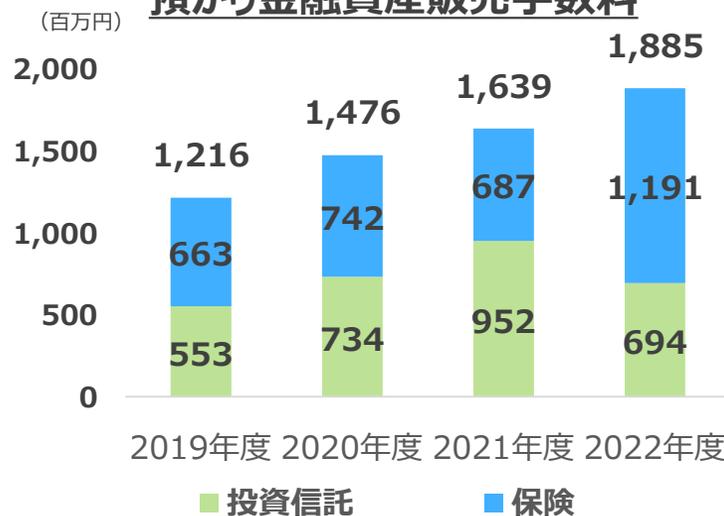


5年前の実績は
1億円未満...

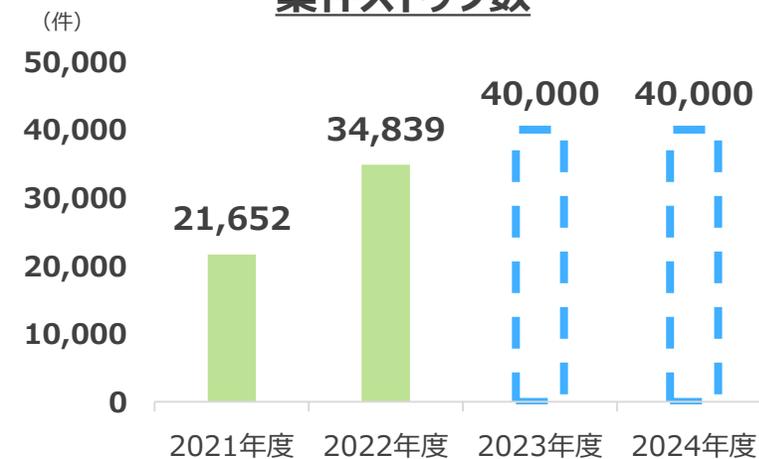
預かり資産残高



預かり金融資産販売手数料

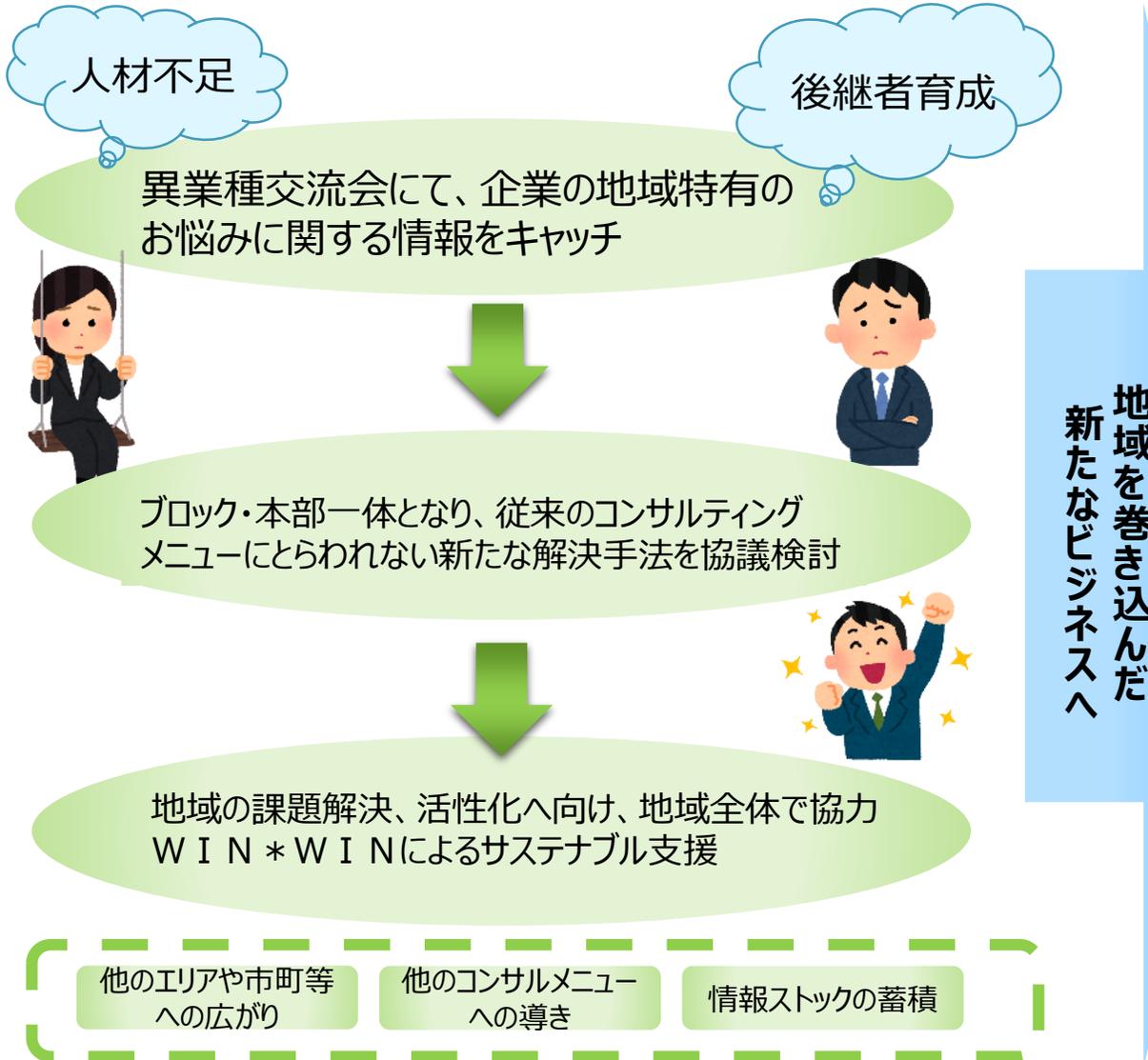


案件ストック数



2. 地域支援戦略 (2) コンサルティング

当行の取組み ▶ 地域課題を起点としたコンサルによるソリューション提供を行っています



事例① 後継者育成に向けた課題解決

「次世代経営者向けビジネスマネジメントブートキャンプ」 in唐津

- 唐津地区の次世代経営者（幹部）の交流が生まれる場の提供
- 経営に必要な組織マネジメントの知識、常識の習得
- 自社の課題抽出および打ち手を考える時間の提供

事例② 人材不足に対する課題解決

「さぎんリクルートコンベンション」

- (株)ジンジブの協力を得て、人材不足のお悩みを持つお取引先の求人票、自社PR票を作成
- 当行営業担当者も作成に携わり、担当企業をより深く知る（＝事業性評価につながる）機会とします
- 今後、実際に高校の進路指導の先生向けへのプレゼンを予定

事例③ 新しい事業展開、働き方のご提案

「異業種交流会 ワークーションセミナー」

- (株)HO n Proとの共同主催で、ワークーションセミナーを開催
- 多様な働き方や人材採用、遊休施設の有効活用、ワークーション事業、運営に関心がある事業者と自治体の交流の場を提供
- 地域の価値向上を実現する第一歩

2. 地域支援戦略 (2) コンサルティング

さぎんコネクト ▶ クラウドファンディングサイト「YOKATO-よかと-」



EC・クラウドファンディングサイト

佐賀アームストロング醸造所
クラフトビール『Sagan Salute』

鹿島市のラムサールブランド牛
『ななうら放牧牛』

STEP 01.



ファンづくり

クラウドファンディングによる
新商品・サービスの発掘、
既存商品のブラッシュアップ

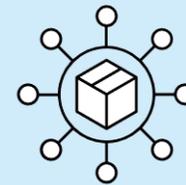
STEP 02.



リピーターの獲得

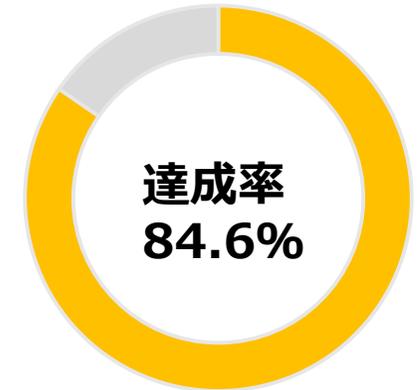
ECでの継続販売

STEP 03.



販路拡大

コラボ、個別商品ブランド化



プロジェクト達成/実施件数
11件/13件
※設立2年目時点の累計

2. 地域支援戦略 (2) コンサルティング

当行の取組み ▶ 企業の持続的発展のため、海外展開支援を伴走で取組んでいます

- 輸出を検討したいけど、どこに相談したらいいかわからない (輸出)
- 海外で販路を開拓したいが、社内の営業人員が足りていない (輸出)
- 海外で自社の商品を販売してくれる企業を探してほしい (輸出)
- 海外で新たな生産委託先を探してほしい (輸入)
- 海外で現地拠点を設立したい、現地銀行で口座開設したい (進出)



海外展開に対する課題解決

「海外ビジネスコンサルティングサービス」

- 海外販路開拓サポート (輸出)
- 海外仕入先開拓サポート (輸入)
- 海外進出サポート (現地法人設立)

事例① 海外バイヤーを招聘し、企業と個別商談



- ✓ 当行の海外駐在員が輸出相手国で開拓した「有力」バイヤー・商社をお客様へ案内
- ✓ 案内するバイヤー・商社は現地で営業力や信用力があり、日本語対応可否や現地販売先などの情報も当行が熟知

事例② 海外営業人材不足に対する課題を解決



- ✓ 当行行員がお客さまの営業パーソンとなり、バイヤー・商社へ輸出希望商品の売込みを伴走で支援
- ✓ 輸出希望商品の海外市場調査、輸入規制・検疫調査からバイヤー・商社との商談日調整や商談同席、商談後のフォローまで、お客さまの海外販路開拓営業のご負担を低減

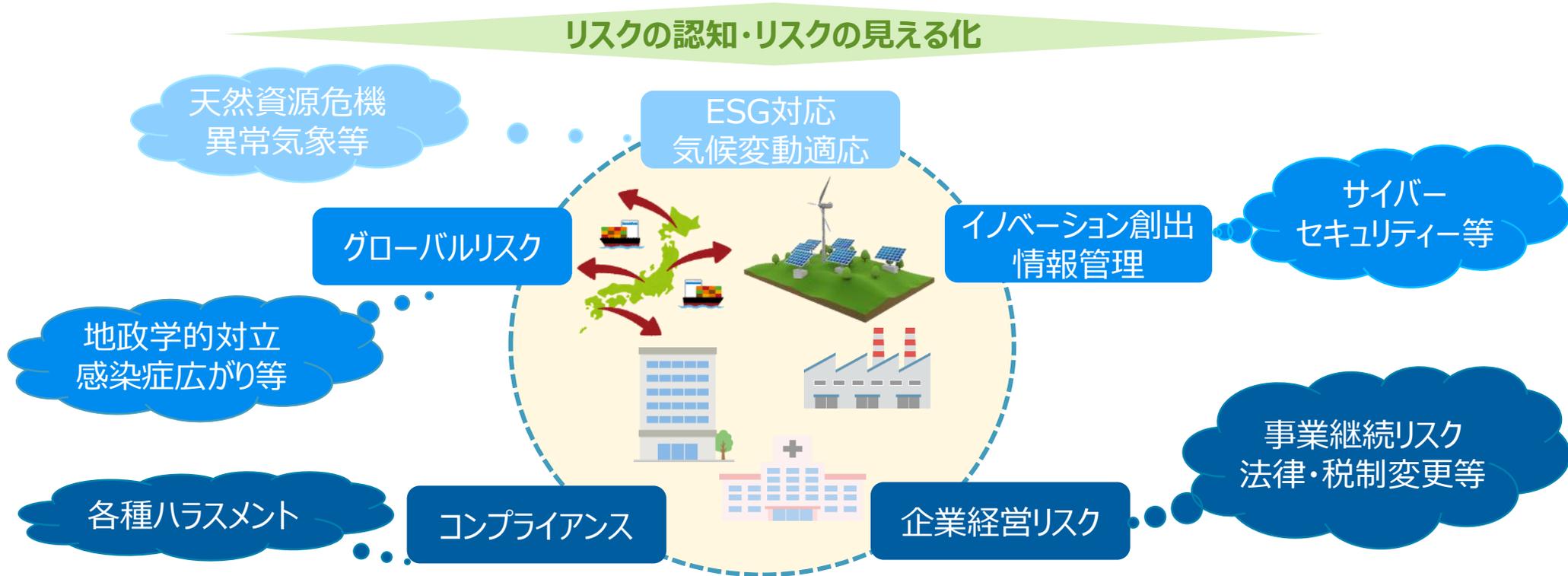


- ✓ 生れんこん、白いちご、緑茶、日本酒、羊羹、青汁、日用品などの様々な商材が当行の支援を通じて海外市場へ
- ✓ 輸出地区は香港、シンガポール、台湾
- ✓ 佐賀県の伝統和菓子である小城羊羹も輸出実現

2. 地域支援戦略 (2) コンサルティング

今後の戦略

- お客様の取巻く事業環境の変化（認知）を捉え、リスクを低減（見える化）すると共に、地域課題の解決を通じてお客様の持続的な成長を実現します



お客様の成長支援におけるリスクマネジメントの重要性は高く、保険商品に留まらず、コンサルティング目線での価値創造を図り、あらゆるリスクや事業環境変化にさぎんグループ一体となって取り組んでいきます

2. 地域支援戦略 (2) コンサルティング

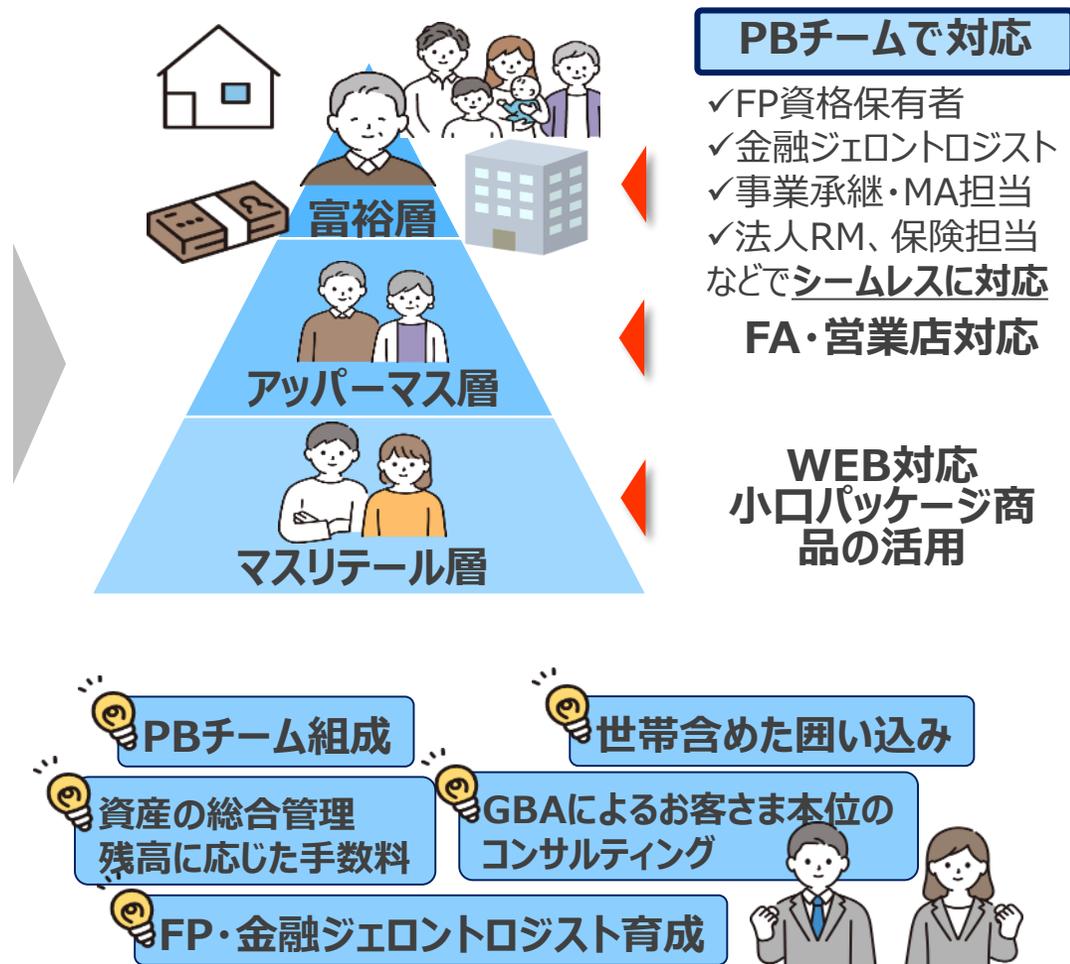
今後の戦略

▶ プライベートバンキング機能を強化していきます

これまで・・・「事業性と個人を区別」



これから・・・「事業性と個人はシームレス」



2. 地域支援戦略 (2) コンサルティング

今後の戦略

- 「ゴールベース・アプローチ (GBA)」の考え方に基づくコンサルティング営業への変革に取り組み、「お客さま本位の業務運営」の強化およびお客さまとのリレーション向上を目指します

これからのコンサルティング営業

将来目標を達成するための運用や管理 = **ゴールベース・アプローチ**



- ✓ お客さまとの対話に基づき将来目標を設定
- ✓ 目標達成に向けたプロセスを提案

- ✓ 達成に必要なソリューションを提供
- ✓ 目標達成のためのフォローアップ

2. 地域支援戦略 (2) コンサルティング

当行の取組み

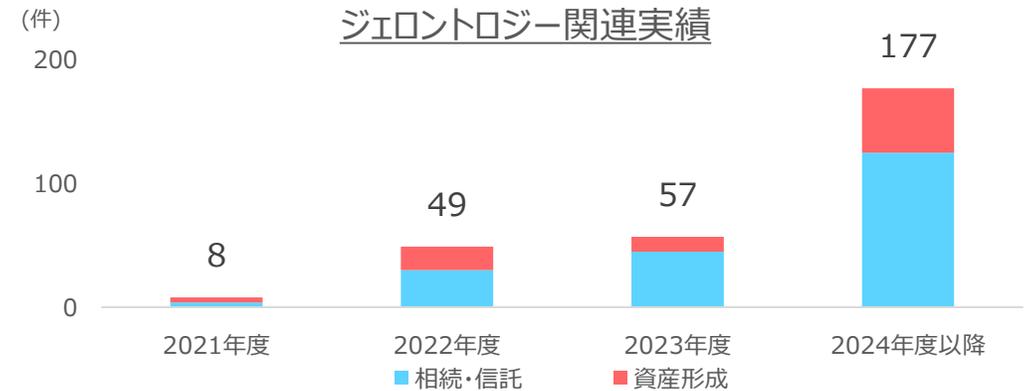
- **パーソナルプラザ佐賀（兵庫支店）**を中心に、ジェロントロジーへの取り組みや富裕層・企業オーナーさまへのコンサルティングを強化しています

① ジェロントロジーへの取組み

- セミナーや個別相談会、僚店からのトスアップ増加が提案件数の増加および将来ストックの増加に繋がっています
- 現在のニーズに対応したサービスの成約後のアフターフォローを行う中で、将来ストック（遺産整理、次世代の資産運用など）を発掘します

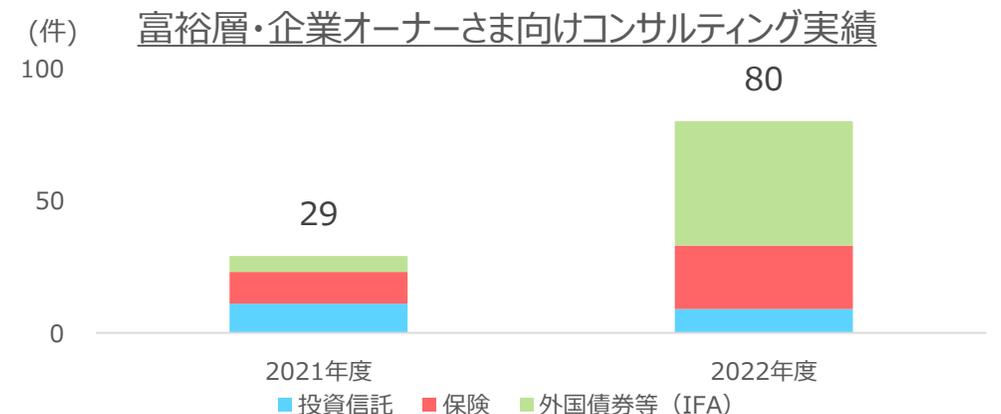


成約後アフターフォローで将来ストックへ：
遺産整理、不動産紹介、次世代運用など



② 富裕層・企業オーナーさまへのコンサルティング

- 「ゴールベース・アプローチ（GBA）」の考え方に基づき、お客さまの目標（ゴール）の実現に向けて、ニーズヒアリング、現状分析を行い、ファイナンシャルゴール達成の為の対応策をご提案しています
- IFAを活用した外債や株式（IPO）などさまざまな金融商品のご提案により、顧客基盤の拡大に繋がっています



当行の取組み

- 当行グループでは、“**人**ならでは”と“**デジタル**”を組み合わせ、お客さまや地域社会に対して、より便利で、よりスピーディに、そしてより価値のあるサービスの提供を目指しています
- “**デジタル**”の分野では、基本的な金融取引などは全てデジタルで対応することや、お客さまや地域のデジタル化やキャッシュレス・ペイメントを支援する“**デジタルバンク**”を目指して取り組んでいます

佐賀銀行デジタルバンク宣言

当行は、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ることを目指しています。

佐賀銀行グループが一致団結し、「人ならでは」以外は、ALL Digitalで対応するデジタル地銀」となるため、以下の実現に取り組んでいくことを宣言します。

- ① マスリテール層のお客さまへの対応や基本的な金融取引は100%デジタル化する。
- ② 当行とお取引のない個人のお客さまは100%デジタルで誘引する。
- ③ 地域の事業者さまや個人のお客さまのデジタル化を支援する。
- ④ 地域のキャッシュレス・ペイメントのデジタル化に貢献する。

3. DX戦略 (1) 対顧DX

今後の戦略

➤ 個人のお客さまとの接点を充実させるため「マイページ」の実装に向けて取り組んでいます

<マイページのイメージ>



デジタルコンシェルジュ
(システム)

リコメンド

〇〇様専用 マイページ	クーポンが届きました COUPON	GOLD クラス	現在40P 特典 ランクアップには	
本店・普通預金 1234567 1,234,567円	担当より1件 メッセージが ございます	インターネット バンキング	インターネット 投資信託	
佐賀銀行からのお知らせ				
相談する	貯める	運用する	そなえる	電子交付 アップロード
かりる	支払う	各種 お届け	設定	よくある 質問



メッセージ

現実の行員 (担当者)



今後の戦略

- 地域のキャッシュレス化推進でお取引さまの資金繰り改善等の支援を行います
- 税公金納付のデジタル化を通じて社会的なコスト削減に取り組み、お客さま・地公体・当行にとって「win-win-win」の関係を構築します

① 地域のキャッシュレス化推進



事業者
(加盟店)

検討中分野

- ✓ 決済端末設置
- ✓ 申込、審査、精算等加盟店管理業務

佐賀銀行が積極的に課題・ニーズに対応し地域のキャッシュレス化に貢献！

課題 事業者のキャッシュレス化ニーズに十分にお応え出来ていない

キャッシュレス対応したい

入金サイクルが長い

手数料高い

種類が多すぎてわからない

誰に相談すれば・・・

② 地公体のデジタル化・税公金のキャッシュレス化

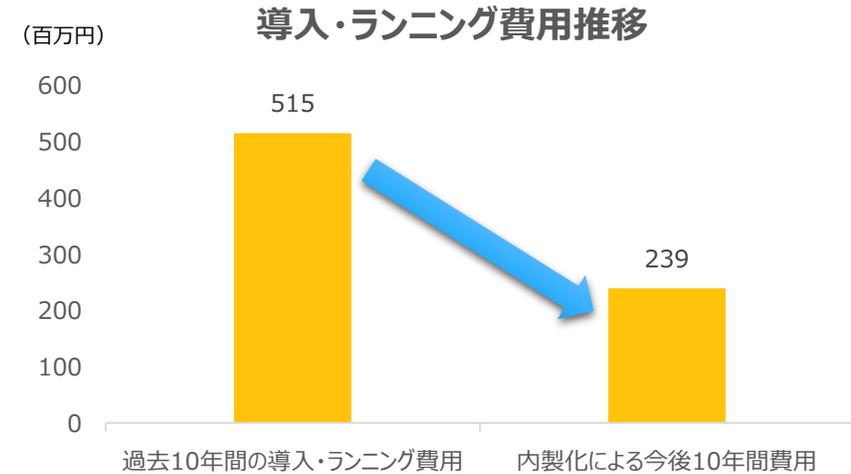
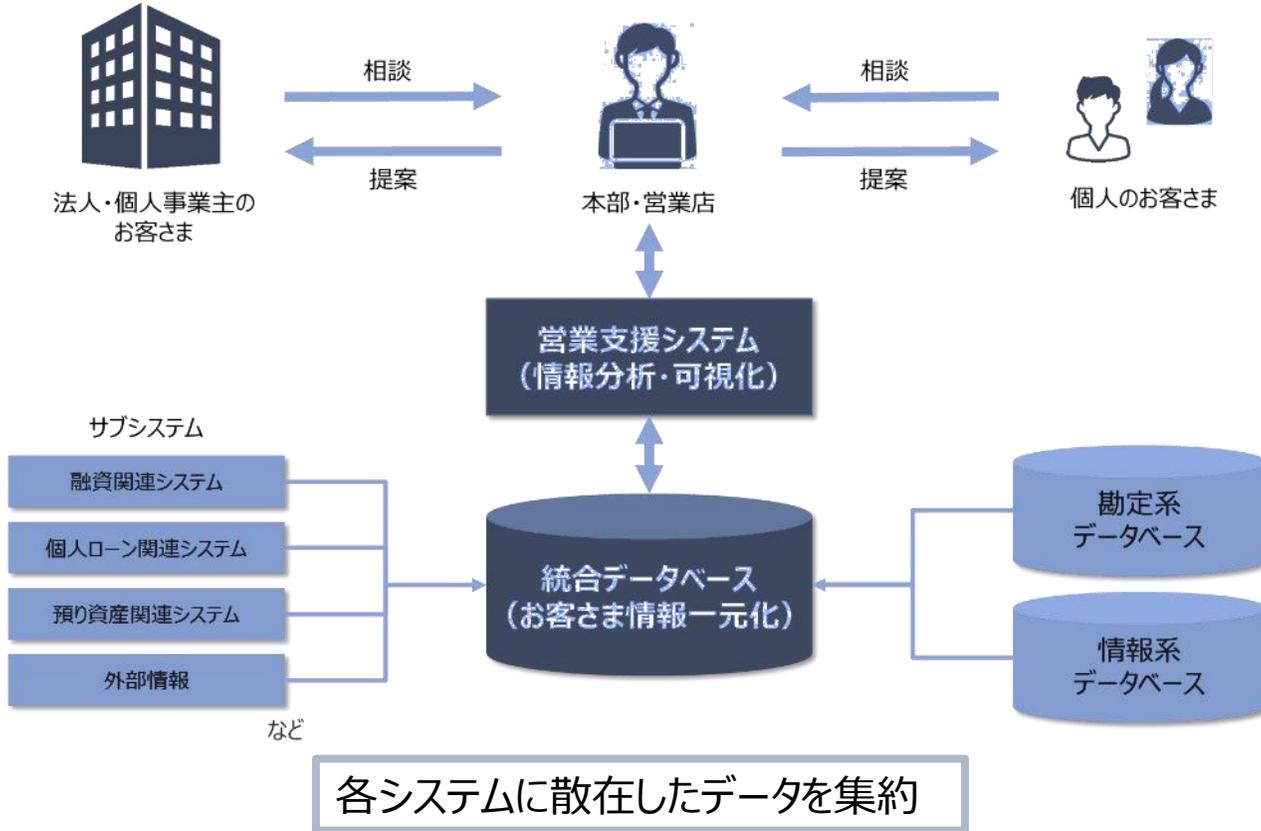
- ✓ 佐賀県内で国・地公体・商工団体・金融機関が一体となって税公金のキャッシュレス納付に取り組む佐賀県・税公金キャッシュレス納付推進プロジェクトをスタート（実施期間：2023年6月1日～2025年3月31日）
- ✓ eTAX・eLTAX・口座振替・スマホ決済等のキャッシュレス・デジタル化は、お客さま・地公体・金融機関にとって効率化を実現する取り組み



3. DX戦略 (2) 行内DX・生産性向上

当行の取組み

- 営業活動の基幹となる**営業支援システム**を、当行行員・グループ社員を中心に企画・設計・開発しました
- **内製化**により、今後の機能強化へ**迅速な対応が可能**となり、**改修・開発費用を大幅に削減**
- 統合したデータを基にITやAIを活用してお客さまのニーズや取引傾向など精度の高い分析を行い、コンサルティング営業の高度化や効果的なプロモーション・商品開発に繋げていきます



- ✓ 今後の機能強化への迅速な対応
- ✓ マッチング支援機能による、お客さま同士のマッチング機会の更なる創出
- ✓ データ利活用の基礎確立及び可視化を実現
- ✓ 開発費用の大幅削減

4. 組織戦略 (1) チャネル戦略

当行の取組み ➤ 店舗を“人ならではの”強みを活かす“**コミュニケーションの場**”と位置づけ、お客さまとの対話時間を増やすために「**スマートオペレーション**」を開始しました

スマートオペレーションの3つのコンセプト

ロビー営業

対話の起点は窓口からロビーへ！

- 要件聴き取り、手続案内
- 非対面デジタルチャネル等窓口代替手段の紹介、操作方法等啓蒙活動
- 顧客向け店頭持込事務の改善策提案

ロビーでの対話・案内



要件別分業制

担当を固定しない機動的な人員運用

- 窓口は受付業務に徹し、事務の本部集中により店頭事務を削減
- 相談・コンサル業務が店頭業務の機軸 ⇒「**プライベートバンキング**」の充実

相談カウンター

UBT 現金機 事務手続き・返却窓口

UBT 受付窓口

受付窓口を集中

店頭営業係

事務は事務センター

本部

バックオフィスセンター

デジタルツール(送達システム)を介した事務の本部集中化

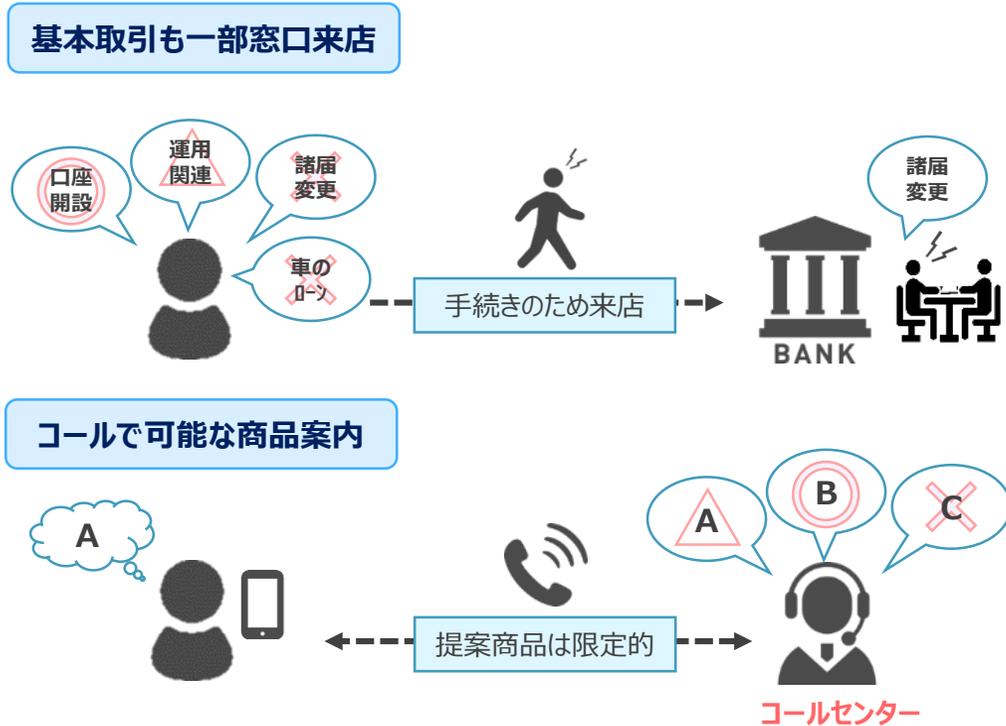
☆ 店舗の役割の変化 ⇒ 「トランザクションの場」から「コミュニケーションの場」へ

4. 組織戦略 (1) チャネル戦略

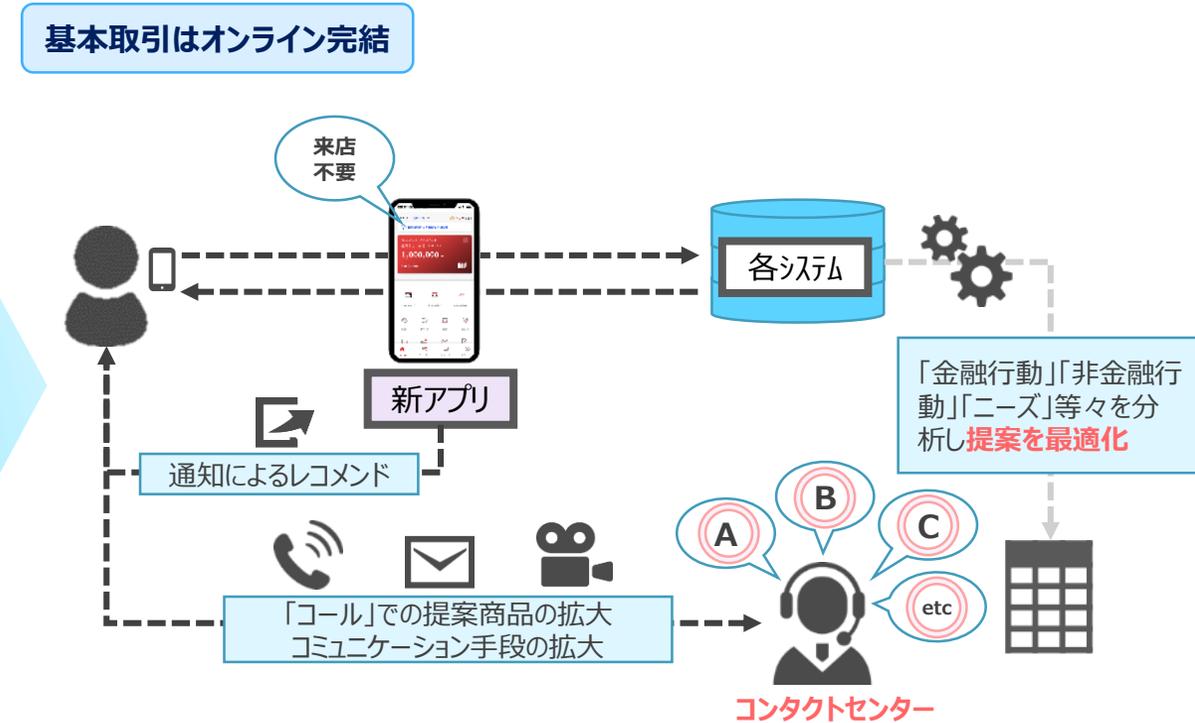
当行の取組み

- 店舗への来店が難しいお客さまに対する金融取引の「完全デジタル化」を進めていきます
- コールセンターを「**コンタクトセンター**」に変革させ、お客さまへの提案領域を拡大します

これまで



これから



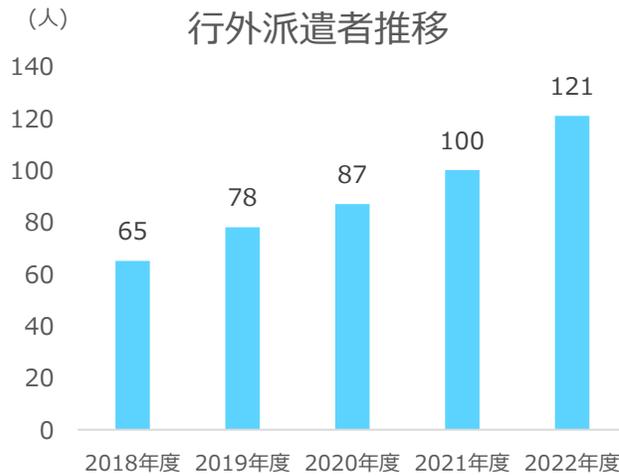
☆お客さまのエンゲージを高める環境および提案を行うことでの「ロイヤルティ向上」

4. 組織戦略 (2) 人材組織開発

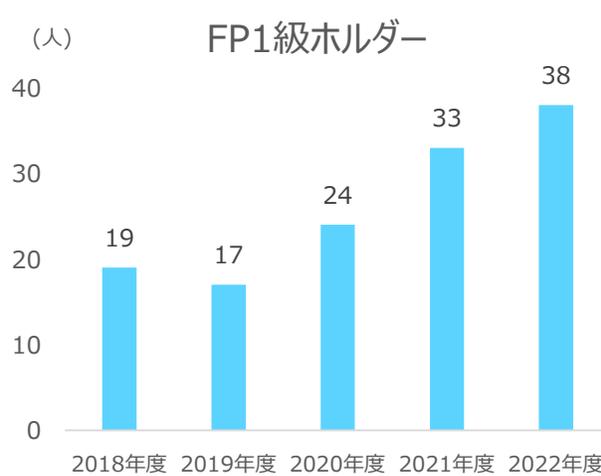
当行の取組み

▶ 幅広い分野の人材育成・新業務のインキュベーションを目的として、リカレント教育、出向や長期研修を積極的に行っています

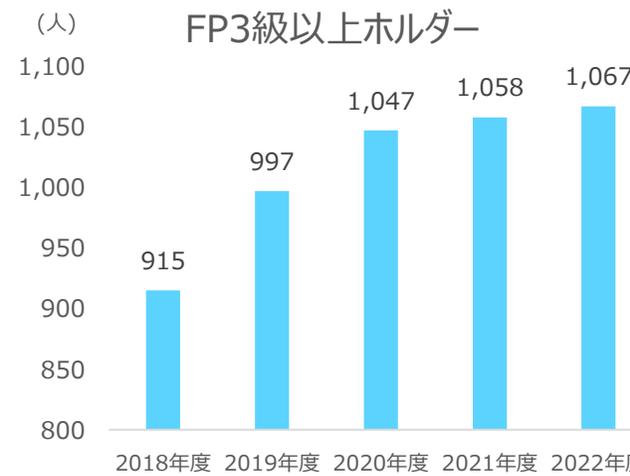
積極的な行外派遣



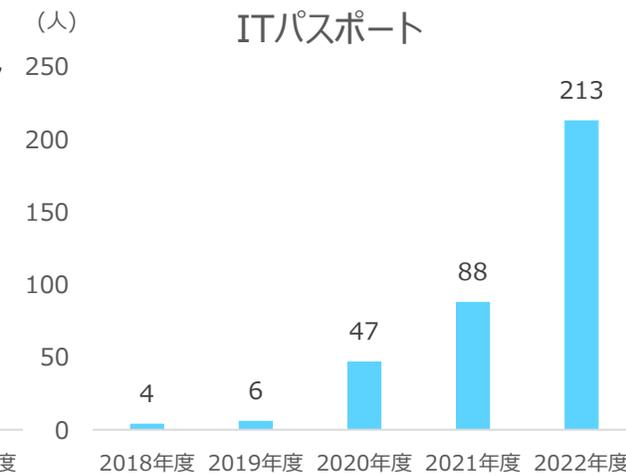
FP1級保有者は5年で2倍へ



FP保有者は行員の86.1%



ITリテラシー向上



リカレント教育・幹部候補生育成

- 九州大学ビジネス・スクール
- 福岡大学
- 中小機構
- 日本生産性本部

外部派遣

- 脱炭素支援機構
- 上場支援事業者
- M&A仲介事業者
- AI・IoTプラットフォーム事業者

グループ内交流

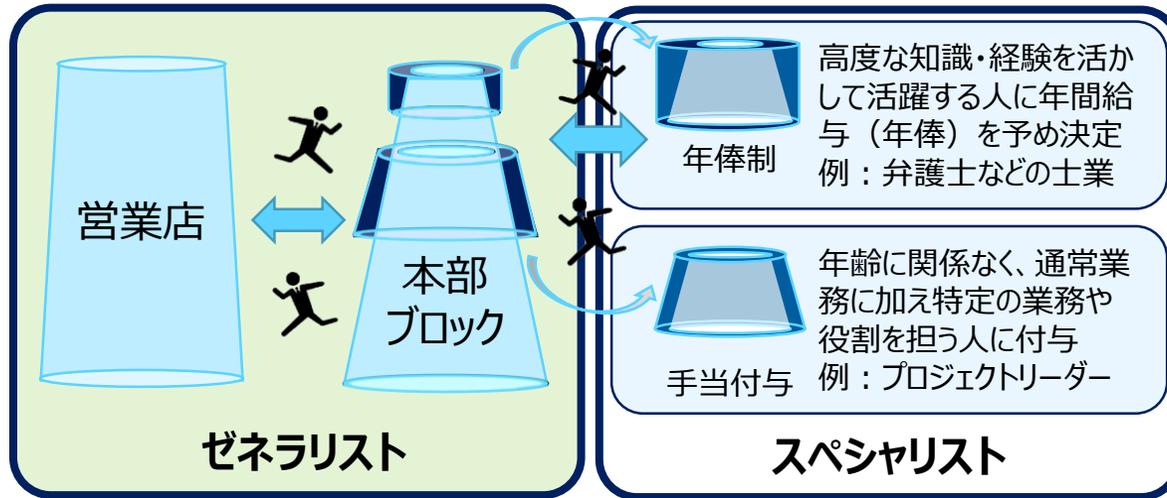
- 佐銀ビジネスサービス
- 佐銀リース
- 佐銀信用保証
- 佐銀キャピタル&コンサルティング
- 佐銀コンピュータサービス
- さぎんコネクト
- 常盤商事

4. 組織戦略 (2) 人材組織開発

今後の戦略

- 多彩な知識・経験を持つ人材が活躍できる**複線型人事制度**を構築します
- IT人材の採用に積極的に取り組みます

① 複線型人事制度の構築



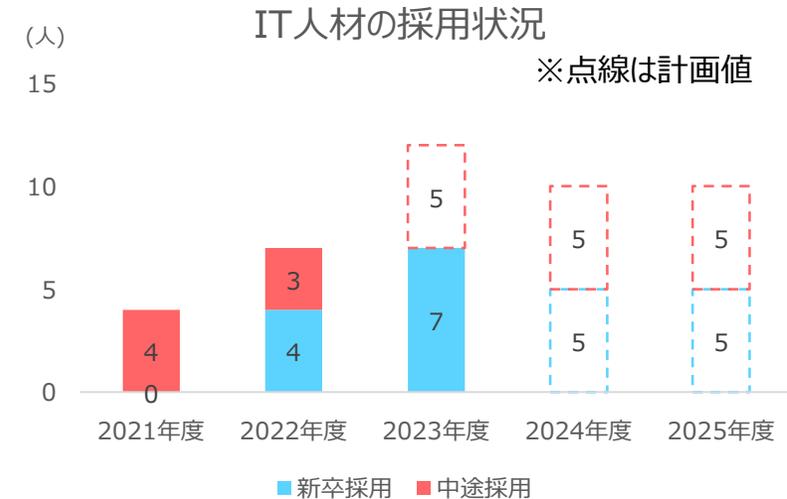
多彩な知識・経験を持つ人材が活躍：複線型

活躍に見合った給与体系の構築：年俸制・手当

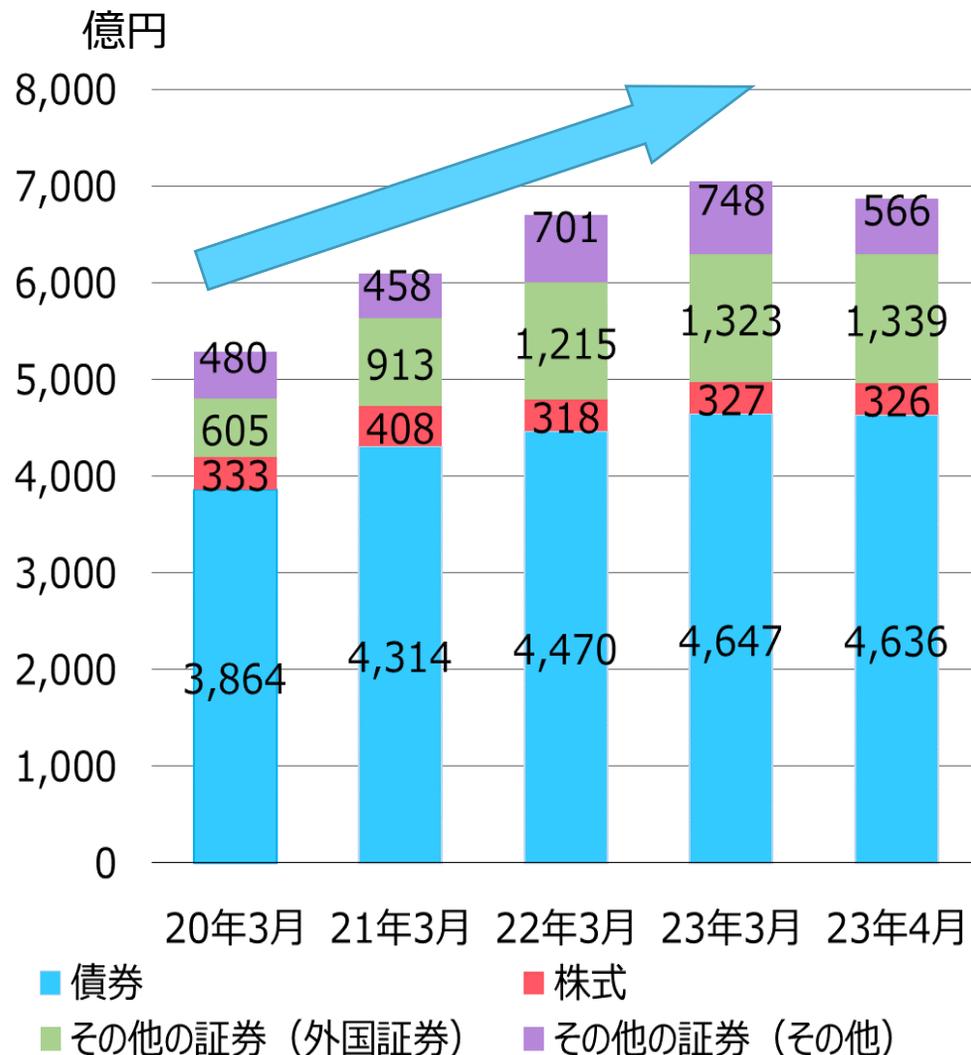
活躍をより多角的視点から評価：多面評価

② IT人材の積極的な採用

- ✓ 令和3年12月より有明高専とのマッチングラボ「Banking DI ラボ」開設
 - ・ 音声利活用を想定した音声データの解析に産学連携で取り組んでいます
- ✓ インターンシップ「デジタルイノベーションコース」の開催
 - ・ デジタル人材の確保を目的として令和3年度より実施
- ✓ 多様な採用方法の実施
 - ・ 有明高専（大牟田市）との産学連携やインターンシップ、リファラル採用により計画通りに推移
 - ・ 各セクションで中核となる、**即戦力**の人材を確保しています



(1) 有価証券残高



● 市場動向の変化に柔軟かつ機動的に対応

日銀の金融政策修正時期が当初見通しより後ずれし、利上げは見送られるシナリオも想定されます。評価損益の悪化は抑えられますが、追加投資による利収減要因となるため、利収増強を含めた対応策を先んじて実行します。

● 外債の逆ザヤとポートフォリオの評価損益悪化への対応

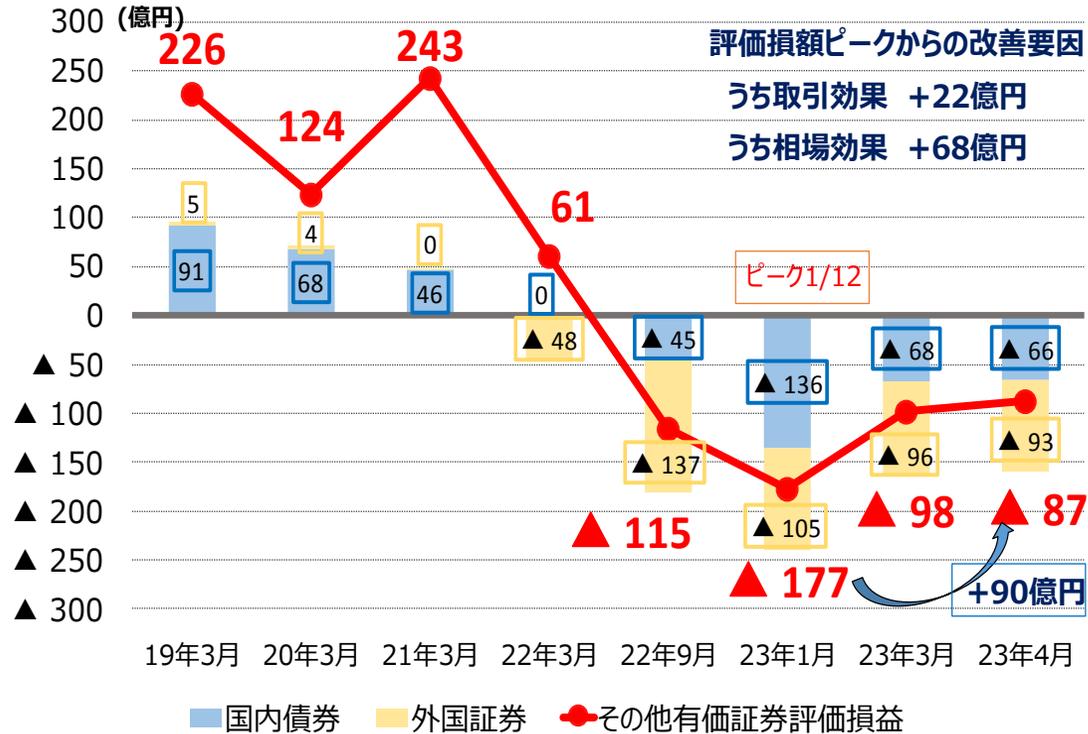
外債について、継続した入替売買により逆ザヤ抑制を図りつつ、新規投資については厳選した銘柄選別により運調スプレッドを確保し利収を嵩上げします。

● 将来収益拡大を図る施策

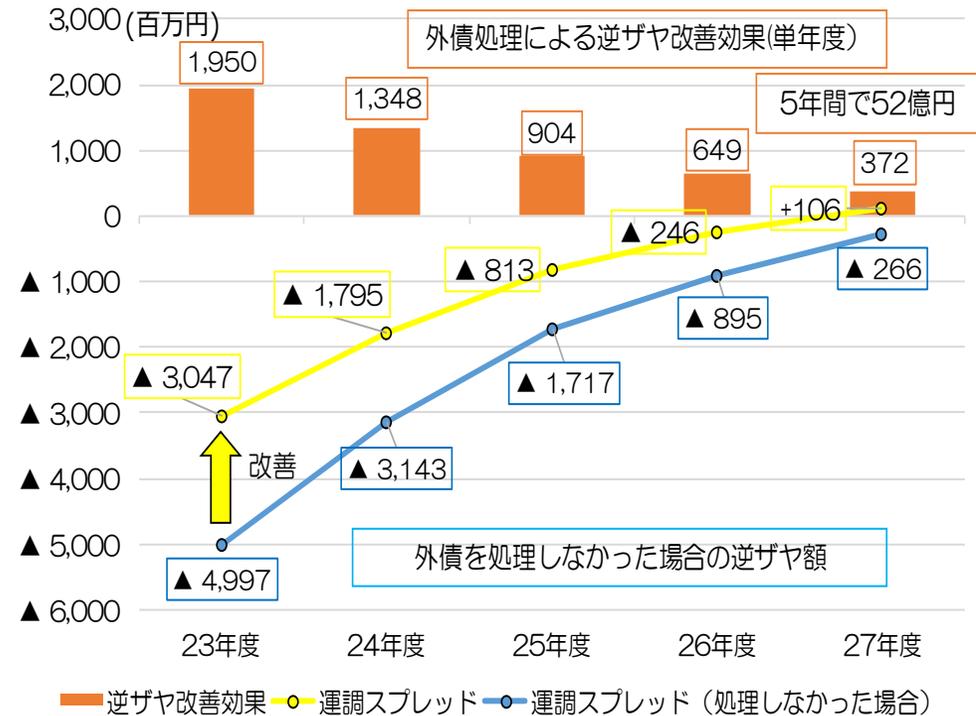
必要に応じ売買益によりコストを捻出し追加の売却を実施するとともに、各国のインフレ・景気・金融政策の見通しの点検を随時行いながら、将来の収益改善・上積みにつながる投資を継続していきます。

(2) 評価損益

【その他有価証券及び内外債券の評価損益推移】



【外債処理による利収改善効果】



【これまでの対応状況、今後の方針】

- 将来収益や評価損益の改善を図るべく、**外貨建て外債の低利回り債を中心に売却。**
- 外貨建て外債の売却実績・・・2021年度：売却損7億円、2022年度：売却損29億円
- 外貨建て外債の売却効果・・・**利収寄与：52億円（今後5年間）、評価損益改善寄与：16億円（23年3月末時点）**
- 今後も各国のインフレ・景気・金融政策の見通しの点検を行いながら、**将来の収益改善に繋がる施策を継続して実施していきます**

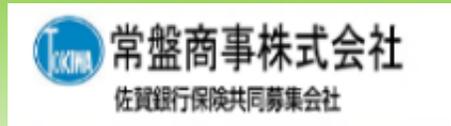
6. グループ会社

- ▶ 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

【さぎんグループの事業領域】



IFA事業、
ベンチャー支援



リスクマネジメント



リース

このまちで、あなたと



ファイナンス、コンサル

販路拡大支援、卸売業務



保証

佐銀信用保証株式会社

人材紹介

IT支援

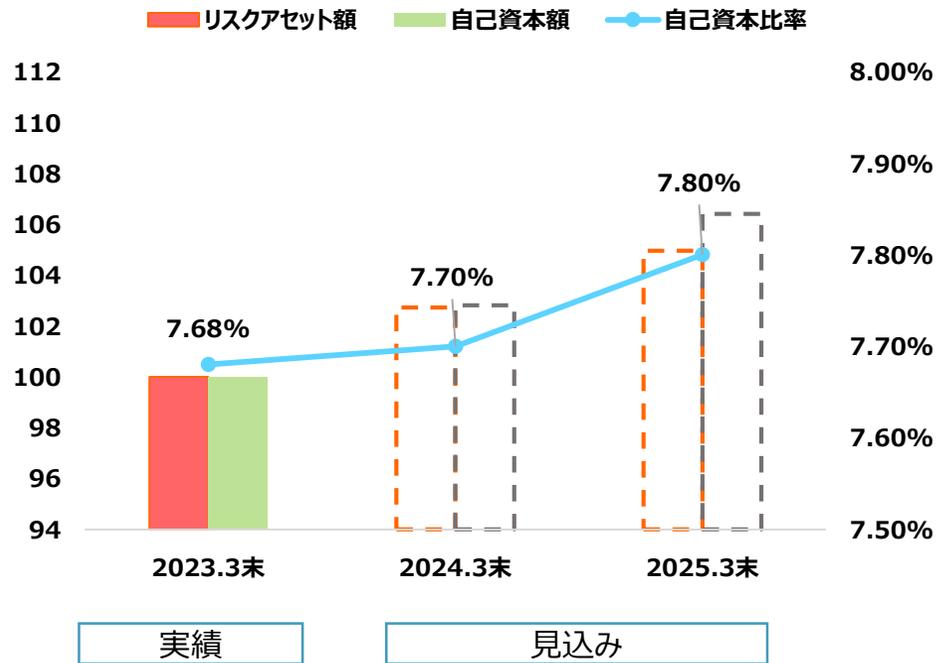


7. 資本政策

基本方針

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ます

自己資本比率（単体）

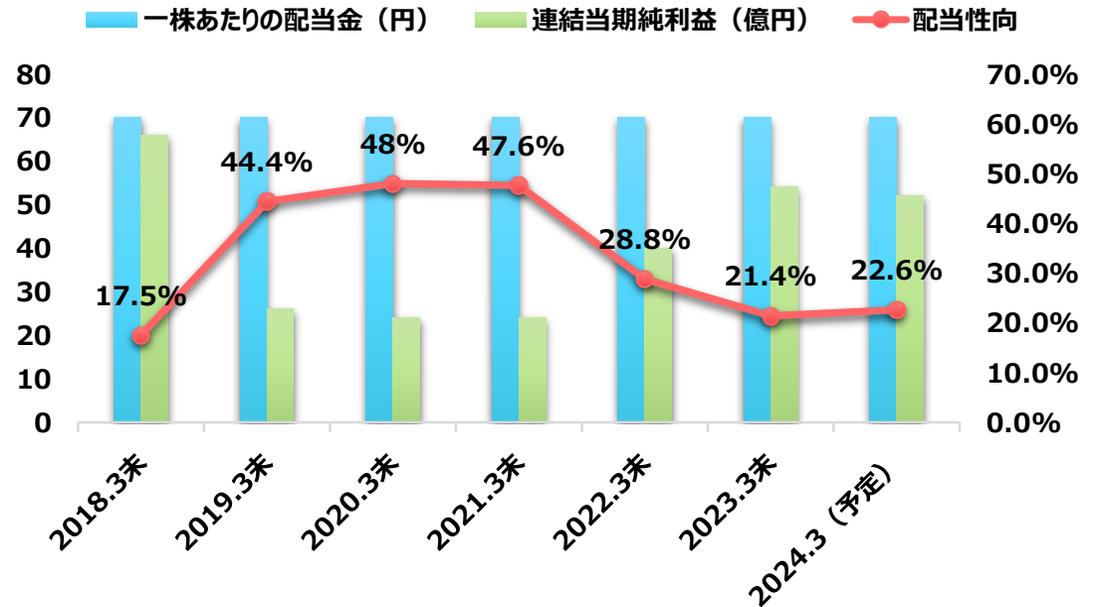


※リスクアセット額、自己資本額については2023.3末を基準とした増減率を示しております

株主還元

➤ 配当については、長期にわたる安定的な経営基盤の確保に努め、安定的な配当を基本とします

	2018.3末	2019.3末	2020.3末	2021.3末	2022.3末	2023.3末	2024.3 (予定)
一株あたりの配当金	70	70	70	70	70	70	70
当期純利益 (連結)	66	26	24	24	40	54	52



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
- 気候変動リスク・カーボンニュートラルへの対応

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
- インテグリティの価値観の浸透と実践

【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。