

さきん 会社説明会



色絵花卉文共蓋角瓶 出光美術館所蔵

平成16年7月

このまちで、あなたと
 佐賀銀行

目次

▶ 不良債権処理と平成15年度決算

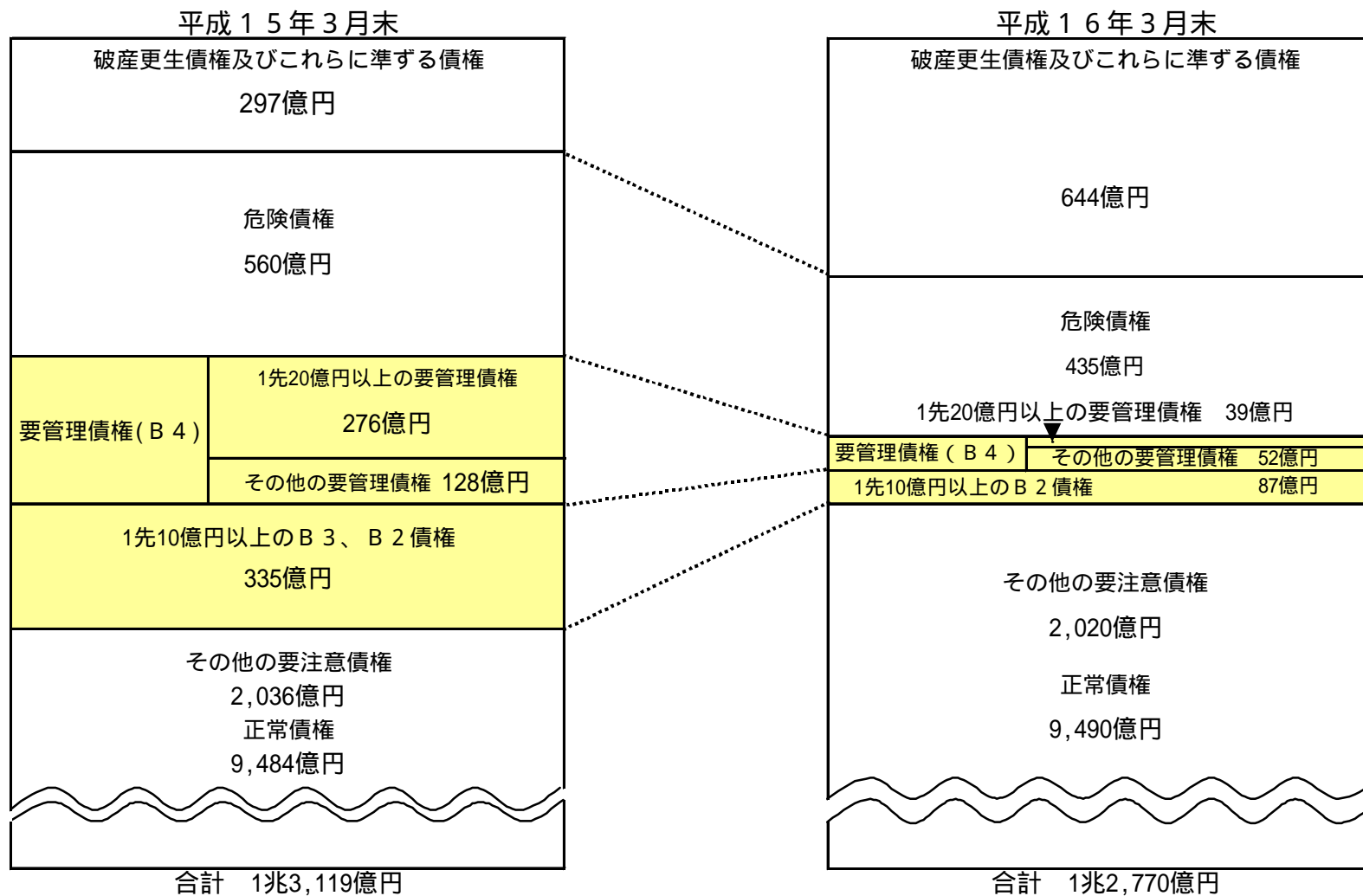
・不良債権の処理（処理の内容）	3 ページ
・ " （処理の結果）	4
・ " （引当・保全の状況）	5
・ " （引当・保全の状況）	6
・平成15年度決算概要（コア業務純益）	7
・ " （当期純利益）	8
・ " （半期別）	9
・預金の状況	10
・貸出金の状況	11
・有価証券の状況	12
・利鞘と経営効率	13
・自己資本比率	14
・自己資本比率（繰延税金資産）	15

▶ 今後の収益力と第11次中期経営計画

・第11次中期経営計画のテーマ	17 ページ
・第11次中期経営計画の目標計数	18
・事業性貸出金の増強	19 ~ 24
・リテール部門の強化	25 ~ 26
・フィービジネスの強化	27
・企業再生への取組	28
・経費節減への取組	29 ~ 30

不良債権の処理 (処理の内容)

➤ 予備軍を一掃 …… 不良債権処理の道筋は付いた



不良債権の処理 (処理の結果)

- 貸倒引当金控除後の不良債権比率は全国地銀の中でも十指に入らんとする低率に
- 不良債権に対する貸倒引当金の引当率は全国地銀でもトップに

金融再生法開示債権に対する
不良債権比率の地銀比較

(単位 :%)

銀行名	不良債権比率 (引当金控除前)	順位	不良債権比率 (引当金控除後)	順位
A行	3.81	3	2.18	1
B行	3.90	4	2.34	2
C行	3.42	1	2.86	3
D行	5.47	13	2.92	4
E行	5.00	9	2.96	5
F行	3.58	2	3.04	6
G行	4.75	7	3.15	7
H行	6.08	17	3.27	8
行	6.60	22	3.30	9
J行	4.77	8	3.30	10
佐賀	9.17	46	3.31	11

金融再生法開示債権に対する
貸倒引当金の引当率の地銀比較

(単位 :%)

銀行名	引当率	順位
佐賀	63.84	1
A行	55.58	2
イ行	55.10	3
ウ行	52.63	4
工行	50.41	5
才行	49.90	6

上場地銀59行を対象に決算説明資料より作成
部分直接償却前

不良債権の処理 (引当・保全の状況)

➤ 引当・保全率は90%台後半と大幅に向上

平成15年3月末

	債権残高		貸倒引当金		担保等による保全額		B + C	
	(A)(百万円)	(B)(百万円)	(B/A)	(C)(百万円)	(C/A)	(百万円)	(B+C/A)	
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	29,759	17,530	58.90%	12,229	41.09%	29,759	100.00%	
危険債権	56,095	26,217	46.73%	25,261	45.03%	51,479	91.77%	
要管理債権	40,488	1 16,457	40.64%	9,374	23.15%	25,831	63.79%	
合計 (イ)	126,343	60,205	47.65%	46,864	37.09%	107,070	84.74%	
(不良債権比率 イ/ロ)	(9.63%)	→ (部分直接償却を実施した場合は 8.55% 2)						
正常債権	1,185,584							
総計 (ロ)	1,311,927							

平成16年3月末

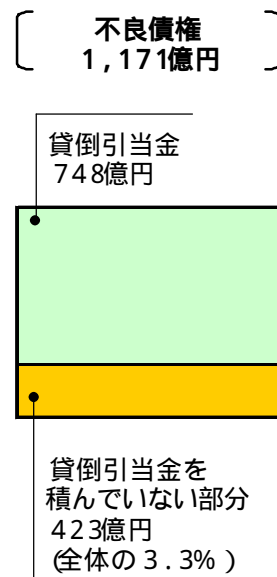
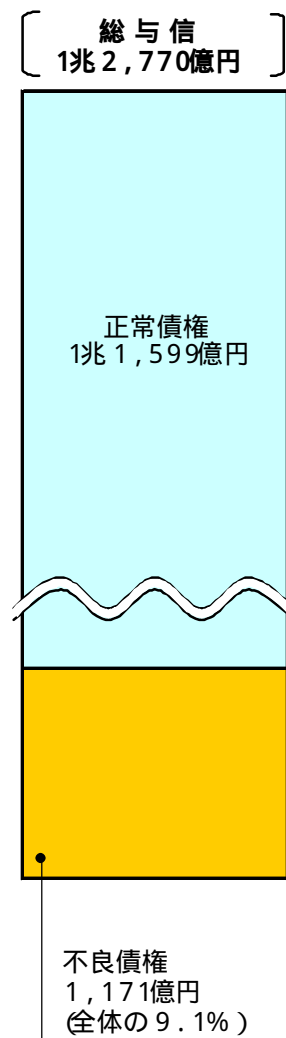
	債権残高		貸倒引当金		担保等による保全額		B + C	
	(A)(百万円)	(B)(百万円)	(B/A)	(C)(百万円)	(C/A)	(百万円)	(B+C/A)	
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	64,494	49,592	76.89%	14,902	23.10%	64,494	100.00%	
危険債権	43,543	18,592	42.69%	19,638	45.10%	38,231	87.80%	
要管理債権	9,142	1 6,633	72.55%	5,398	59.04%	12,032	131.61%	
合計 (イ)	117,180	74,819	63.84%	39,939	34.08%	114,758	97.93%	
(不良債権比率 イ/ロ)	(9.17%)	→ (部分直接償却を実施した場合は 5.61% 2)						
正常債権	1,159,906							
総計 (ロ)	1,277,087							

1 要管理債権に対する貸倒引当金は要管理先債権に対する一般貸倒引当金を記載しております。

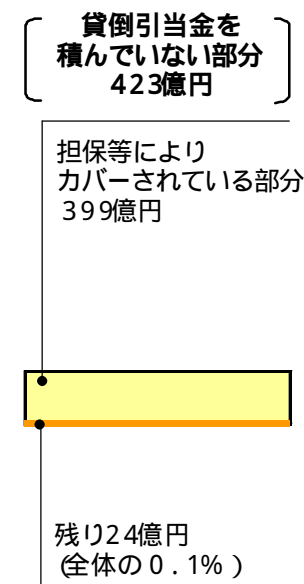
2 当行は部分直接償却は実施しておりません。

不良債権の処理 (引当・保全の状況)

▶ 貸倒引当金以外の部分も担保等で大部分をカバー



不良債権は金融再生法開示債権
貸倒引当金は個別貸倒引当金と要管理先債権
に対する一般貸倒引当金



平成 15年度決算概要 (コア業務純益)

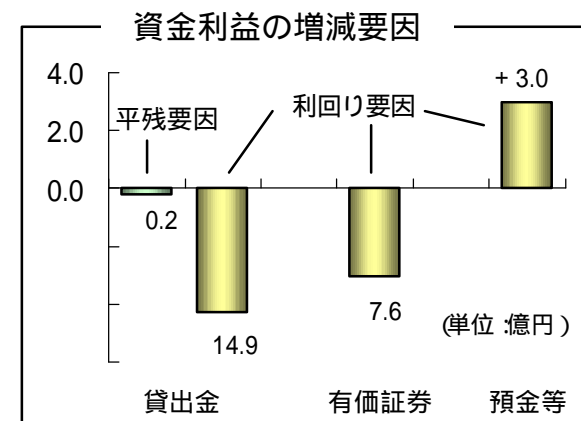
➤ 資金利益は利回り低下により減少

(単位:百万円)

	番号	平成 14年度	平成 15年度	前期比増減
業務粗利益	1	39,516	37,726	1,790
資金利益	2	34,695	33,335	1,360
役務取引等利益	3	3,336	3,552	216
特定取引利益	4	197	321	124
その他業務利益	5	1,286	516	770
うち国債等損益	6	1,103	799	304
経費	7	25,609	25,026	583
人件費	8	14,232	12,860	1,372
物件費	9	10,136	10,933	797
税金	10	1,240	1,232	8
一般貸倒引当金繰入	11	2,106	9,137	11,243
業務純益	12	11,800	21,837	10,037
コア業務純益()	13	12,802	11,900	902

コア業務純益 = 業務純益 - 国債等損益 + 一般貸倒引当金繰入額

前期比増減要因



預かり資産の増加による手数料増 + 2.9億円
 うち投信販売増による増加 + 0.9億円
 うち年金保険販売増 + 2.0億円

人員減・賞与減 9.3億円

ホストコンピュータ更改による
 費用増加 + 7.5億円

平成 15年度決算概要 (当期純利益)

➤ 引当を強化し、不良債権処理に道筋をつける

(単位:百万円)

	番号	平成 14年度	平成 15年度	前期比増減
臨時損益	14	6,498	37,423	30,925
不良債権処理額	15	8,061	41,929	33,868
株式等損益	16	2,021	4,681	2,660
その他	17	457	175	282
経常利益	18	5,301	15,586	20,887
特別損益	19	1,833	2,275	4,108
うち退職給付 移行時差異償却	20	1,627	976	651
税引前当期利益	21	3,467	13,310	16,777
法人税等・法人税等調整額	22	2,174	3,906	1,732
当期純利益	23	1,293	17,216	18,509
連結当期純利益	24	1,324	17,236	18,560
信用コスト (不良債権処理額 + 一般貸倒引当金繰入額)	25	10,168	32,791	22,623

前期比増減要因

個別貸倒引当金繰入
+ 332 億円

株式等償却
10億円
株式等売却益
+ 17億円

厚生年金基金代行返上
による特別利益
35億円

法人税等 17.6億円
法人税等
調整額 + 34.9億円

平成 15年度決算概要 (半期別)

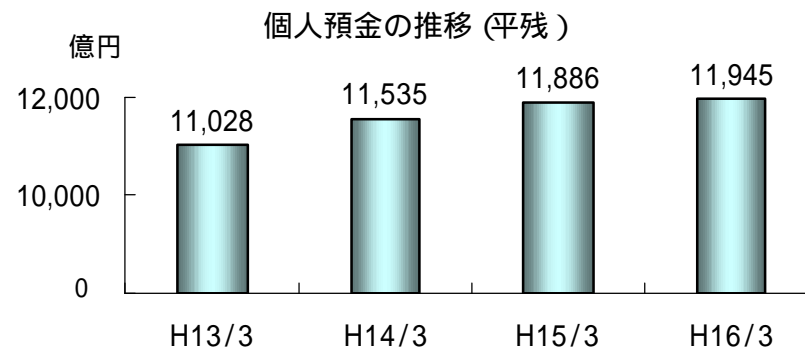
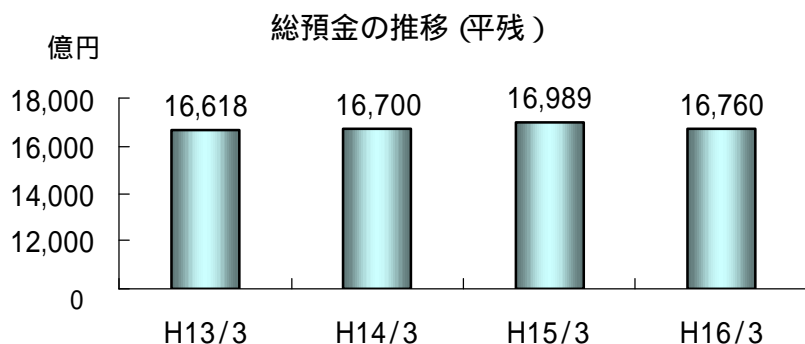
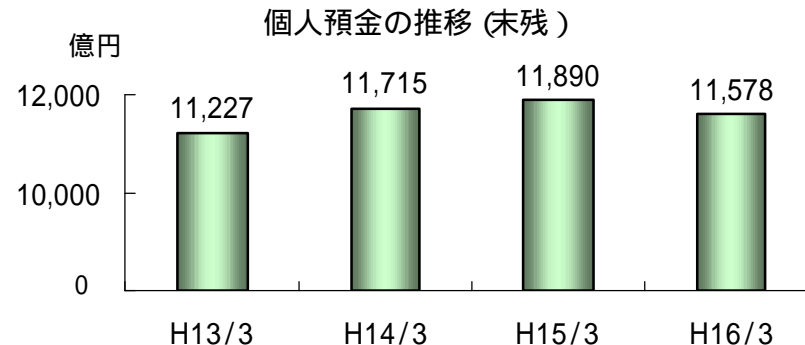
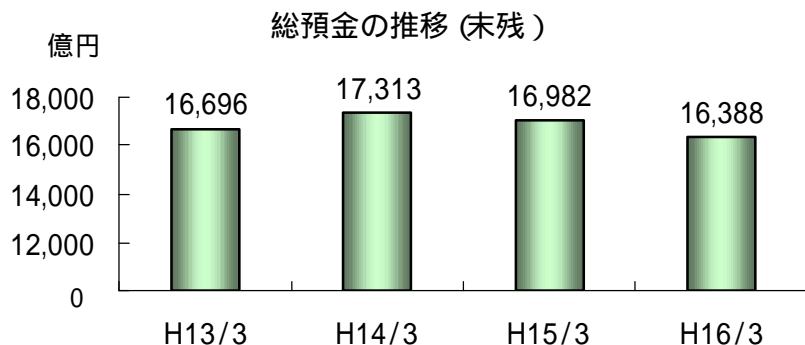
▶ 不良債権処理の減少と経費節減効果で、中間期での予想を上回り下期は黒字に転換

(単位:百万円)

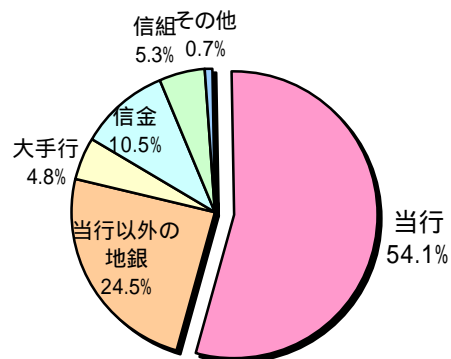
	番号	平成 15年度			
		上期	下期	中間期予想	中間期予想比
業務粗利益	1	19,137	18,588	18,642	54
経費	7	12,943	12,083	12,330	247
うち人件費	8	6,607	6,253	6,401	148
うち物件費	9	5,434	5,499	5,591	92
一般貸倒引当金繰入額	11	5,969	3,167	1,031	2,136
業務純益	12	12,164	9,673	7,336	2,337
不良債権処理額	15	34,995	6,933	8,805	1,872
経常利益	18	17,971	2,385	1,629	4,014
当期純利益	23	18,163	946	1,437	2,383

預金の状況

▶ デマメールの他に個人所得の伸び悩み、企業業績の低迷、地公体の歳入減少等も影響



総預金の佐賀県内シェア



預金の佐賀県内シェア推移

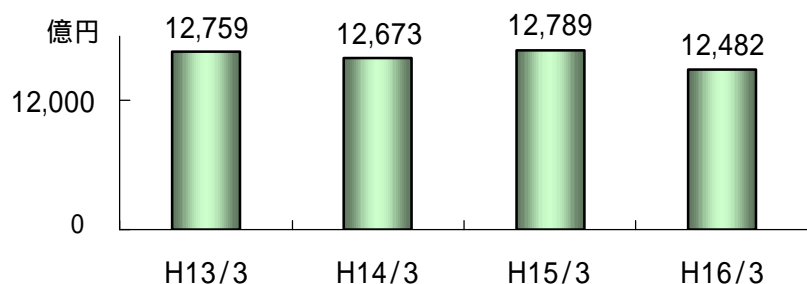
	H13/3	H14/3	H15/3	H16/3
当行	55.3	56.5	55.7	54.1
当行以外の地銀	24.6	23.5	24.0	24.5
大手行	3.8	4.1	4.2	4.8
信金	10.4	10.1	10.2	10.5
信組	5.2	5.1	5.2	5.3
その他	0.7	0.7	0.7	0.7

平成16年3月末現在
郵貯・農漁協・労金を除く

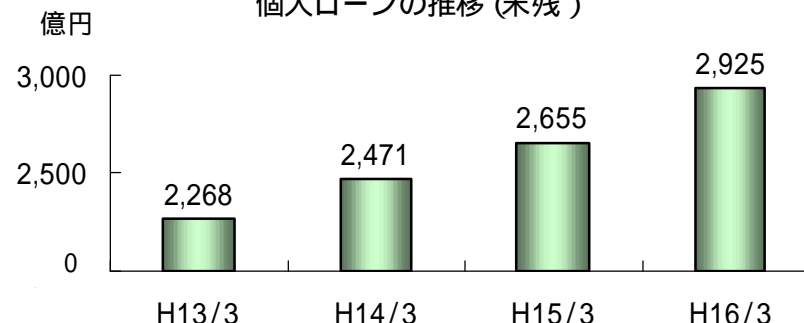
貸出金の状況

▶ 事業性貸出金は伸び悩み、個人ローンは住宅ローンを中心に順調な伸び

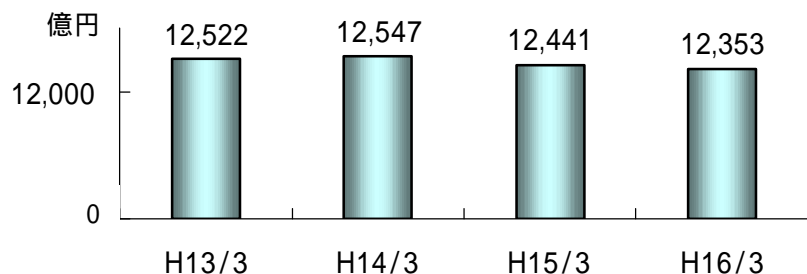
貸出金の推移 (未残)



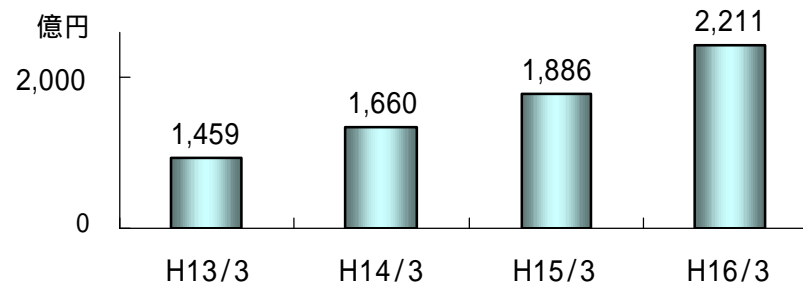
個人ローンの推移 (未残)



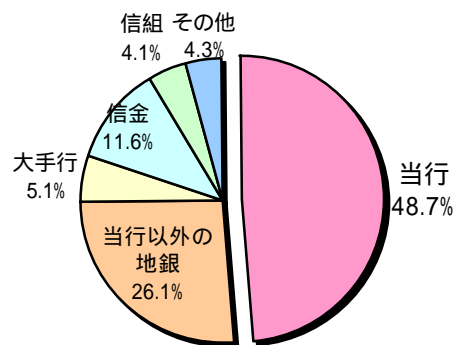
貸出金の推移 (平残)



住宅ローンの推移 (未残)



貸出金の佐賀県内シェア



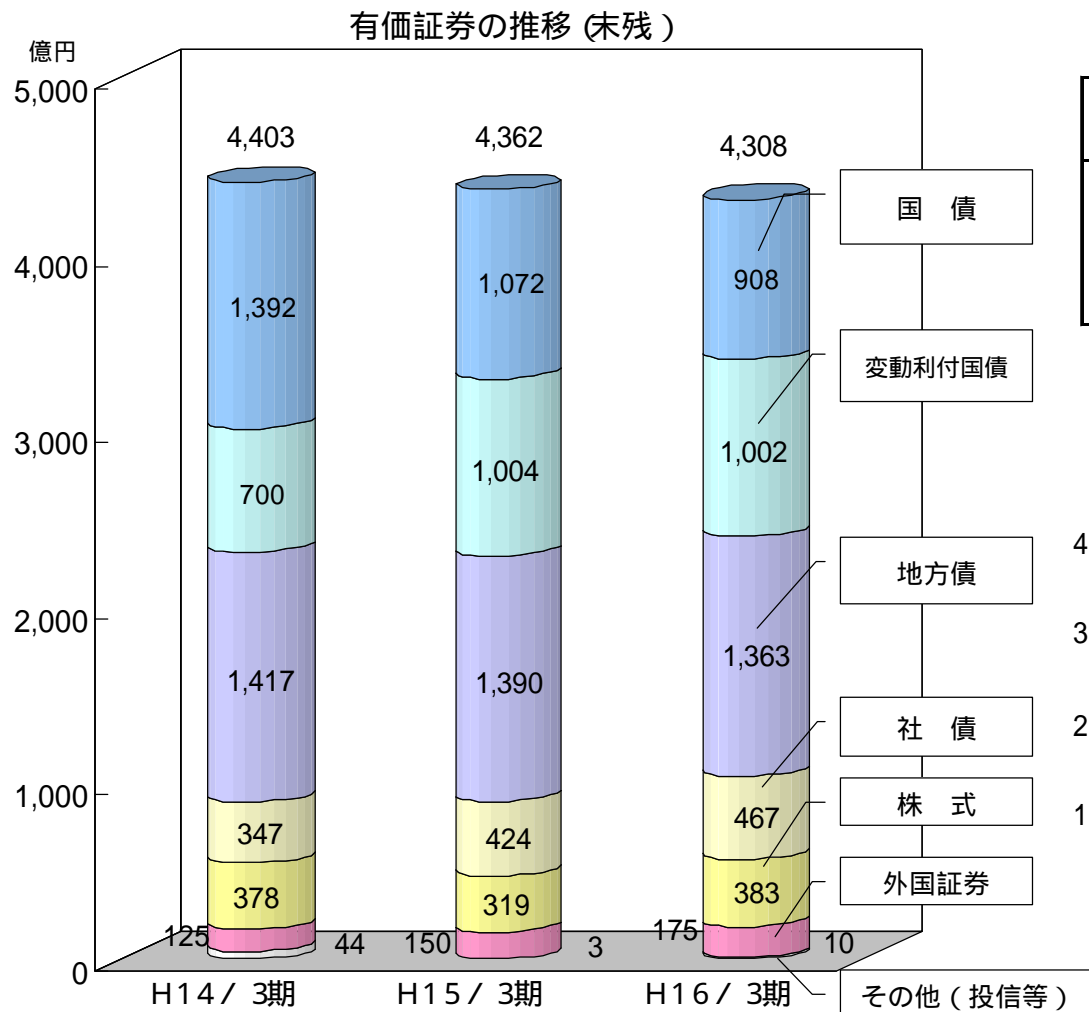
貸出金の佐賀県内シェア推移

	H13/3	H14/3	H15/3	H16/3
当行	48.4	48.6	48.4	48.7
当行以外の地銀	27.1	26.9	26.9	26.1
大手行	3.4	3.9	4.3	5.1
信金	12.1	11.8	11.7	11.6
信組	4.1	4.0	4.1	4.1
その他	5.0	4.9	4.6	4.3

平成 16年 3月末現在
郵貯・農漁協・労金を除く

有価証券の状況

▶ 金利動向に対応したポートフォリオ運営に努める



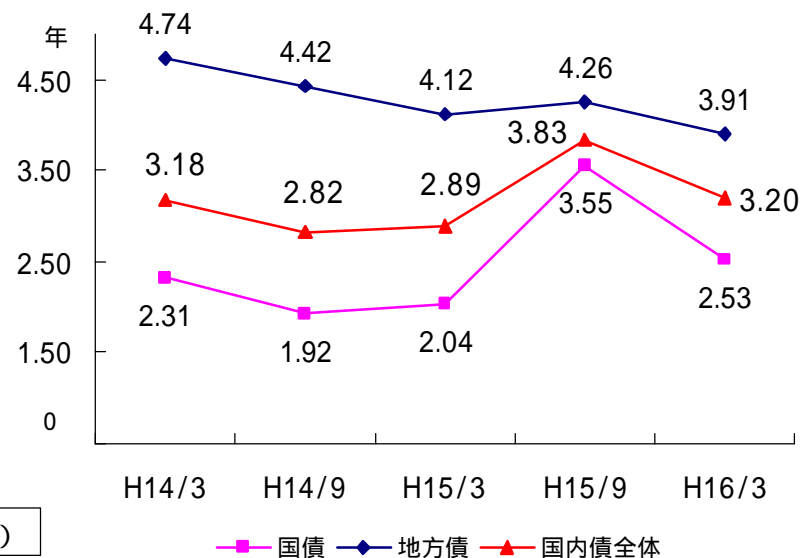
その他有価証券の評価損益状況

(単位:百万円)

	評価損益			
		15年3月末比	評価益	評価損
合計	12,305	3,192	16,224	3,918
株式	8,558	2,984	9,412	854
債券	3,310	5,995	6,302	2,992
うち変動利付債分	1,988	363	0	1,988
その他	436	181	508	71

平成16年3月末現在

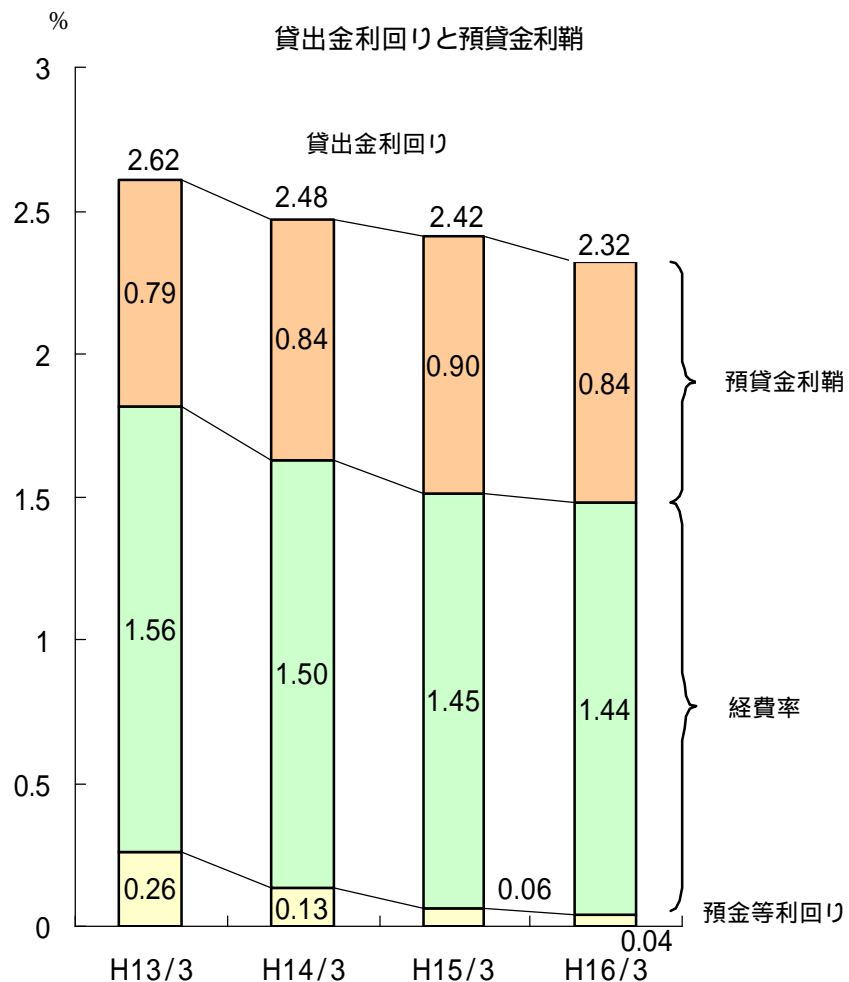
国内債券ポートフォリオの金利満期平均残存期間の推移



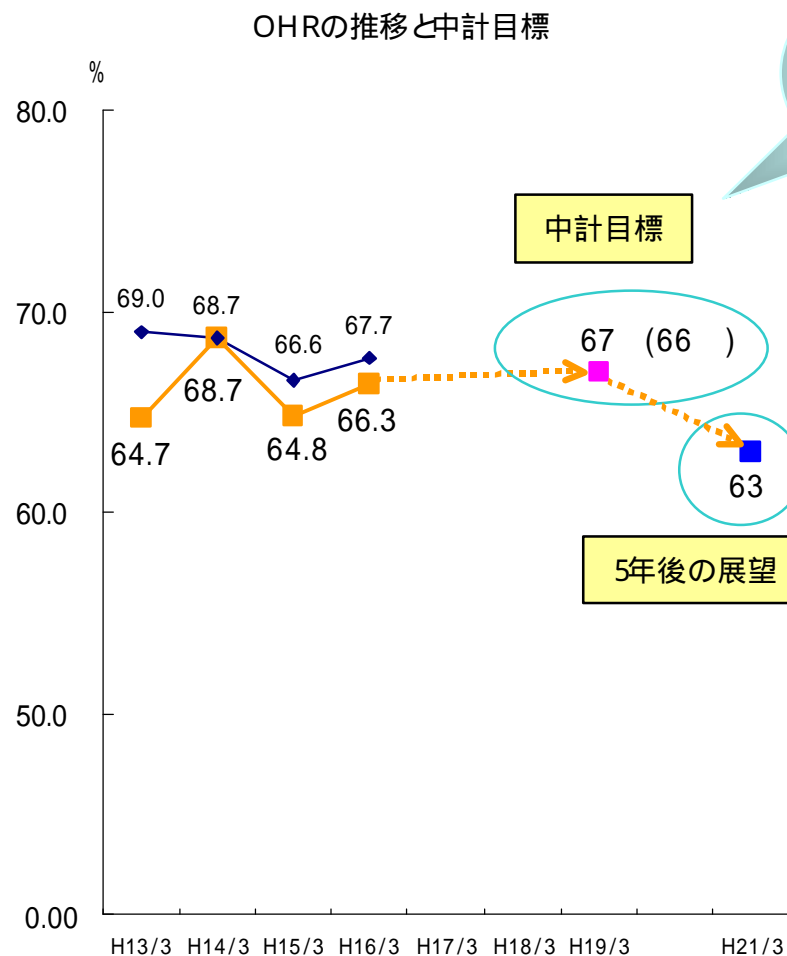
変動利付国債は6ヶ月の金利更改を残存期間として算出

利鞘と経営効率

➤ 経費率の低下で利鞘を確保、課題のOHRは60%台前半を目指す



$\text{預貸金利鞘} = \text{貸出金利回り} - \text{預金等利回り} - \text{経費率}$
 $\text{総貸金利鞘} = \text{資金運用利回り} - \text{資金調達原価}$



$\text{OHR} = \text{経費} \div \text{業務粗利益}$
 参考 青線はコア業務粗利益 (債券 5勘定を除く)ベースを示す
 H18年度は新端末導入費用等の一時費用を勘案すると66%

自己資本比率 (内訳)

▶ 自己資本比率 (国内基準) は 8 % 台後半を維持

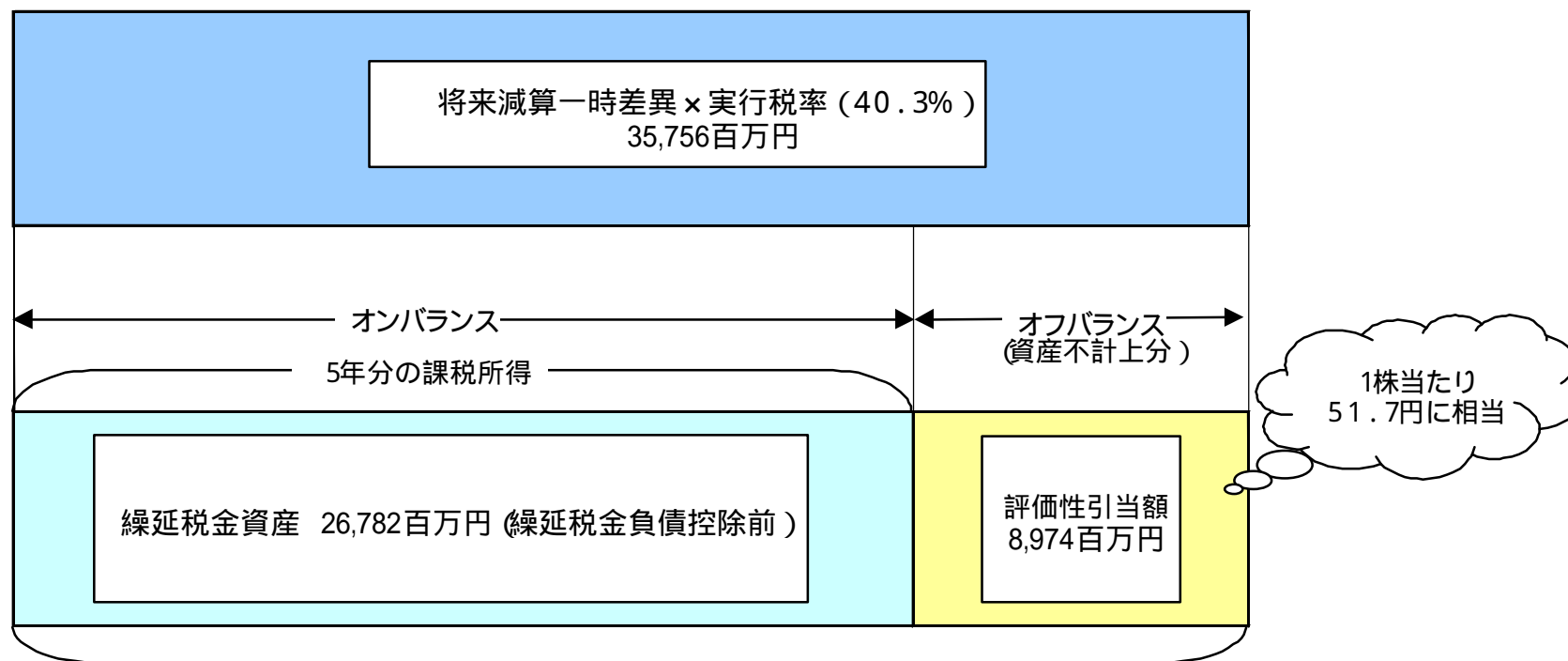
(億円)

	国内基準			BIS基準		
	15年3月末	16年3月末	15年3月末比	15年3月末	16年3月末	15年3月末比
(1)自己資本比率	10.12 %	8.87 %	1.25 %	11.31 %	9.95 %	1.36 %
(2)Tier (Tier 比率)	670 (6.89 %)	490 (5.44 %)	180 (1.45 %)	641 (6.54 %)	466 (5.12 %)	175 (1.42 %)
うち税効果相当額	304	267	37	304	267	37
(3)Tier	313	308	5	466	439	27
(イ)再評価差額金	78	77	1	78	77	1
(ロ)貸倒引当金	60	56	4	122	113	9
(ニ)劣後借入金	175	175	-	175	175	-
(ホ)有価証券含み益	-	-	-	91	73	18
(4)自己資本 (2)+ (3)	983	798	185	1,108	905	203
(5)リスクアセット	9,716	9,002	714	9,800	9,098	702

当行は国内基準採用行

自己資本比率（繰延税金資産）

▶ 純利益の積み上げにより繰延税金資産の現金化を図る



中核自己資本に占める繰延税金資産の割合

平成15年3月末	平成15年9月末	平成16年3月末
36.07%	56.25%	44.34%

繰延税金負債控除後

今後の収益力と第11次中期経営計画

困難な経営環境を覚悟しながら着実に施策を実行

第11次中期経営計画のテーマ

～ 「さぎんさん」と呼ばれる銀行になろう ～

- 前経営計画期間中は、不良債権について多額の引当金の引当て等を進め、その結果として不良債権処理の道筋はついたが、純資産が減少することとなった。
- 今計画期間（平成16年4月～平成19年3月）においては、当行の全知全能力を集めて純益を確実に積み上げ、純資産の増加を図る。
金融機関を取り巻く経済環境は引き続き厳しく、また金融機関相互の競争もさらに激化するものと思われるが、執念と不屈の闘志をもって事にあたる。
- 激しい競争の中でお客さまに取引金融機関として当行を選んでいただくためには、銀行の経営のあり方等についてお客さまに支持していただく必要があることは勿論であるが、同時に、行員一人一人がお客さまに信頼していただける人間とならなければならない。
各人が事務処理等業務の遂行能力を高めると共に、人格の陶冶に努める。
- 以上により、お客さま・株主の支持と信頼あるいは、信頼以上のものを得、「さぎんさん」と呼ばれる銀行になることを目指す。

第11次中期経営計画の目標計数

項目	平成15年度 実績	平成18年度 目標	平成20年度 展望
資金利益 (億円)	333	336	356
役務取引等利益 (億円)	35	38	38
コア業務純益 (注1) (億円)	119	124	149
OHR (注2)	66.3%	67% (66%)	63%
自己資本比率	8.87%	10%	11%
Tier 比率	5.44%	7%	8%
Tier 中繰延税金資産 (注3) の比率	54.64%	48%	36%
金融再生法開示債権比率	9.18%	7%	5%
同貸倒引当金控除後の比率 (注4)	3.32%	2.5%	1.5%
純資産増加額	-	3年間合計103億円)	6年間合計241億円)
1株当たり純資産増加額	-	3年間合計60円)	6年間合計140円)

施策の積み上げにより貸出金の伸び悩みと利回りの低下に歯止めをかけるが、資金利益の大きな伸びは期待できない。

投資信託・年金保険等の個人預り資産の増加を図り、持続的な手数料収入の増加を目指す。

システム関連費用負担続くも、着実に経費節減策を継続。

純利益の積み上げにより繰延税金資産の現金化を早める。

失った純資産の早期回復。

(注1) 一般貸倒引当金繰入前、債券5勘定戻調整後

(注2) OHR = 経費 / 業務粗利益 (H18年度は新端末導入費用等の一時費用を勘案すると66%)

(注3) 繰延税金負債相殺前の繰延税金資産

(注4) 貸倒引当金は個別貸倒引当金と要管理債権に対する一般貸倒引当金

(中計策定時に想定した経営環境)

国内経済 - 横ばいないし、緩やかに回復
金利動向 - ほぼ横ばい
貸出金の伸び - 資金需要は大きく見込めず



事業性貸出金の増強 - 地域戦略 福岡

▶ 当行の1 / 3のパワーを集中

当行の本支店・出張所合計 113ヶ店のうち

39ヶ店 (34.5%)を配置

総営業人員数 1,283名のうち

389名 (30.3%)を配置

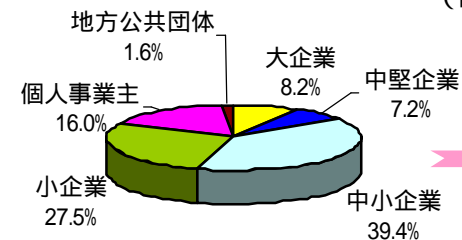
▶ 「地元優良事業先・医療事業者・資産家」 を中心に核となる取引先を地道に開拓



福岡市近郊の店舗
は久留米支店を除く融資戦略店舗

当行の福岡県内店舗における事業性貸出金残高内訳

(平成16年3月末)



中堅企業～個人事業主
が全体の90%を占める

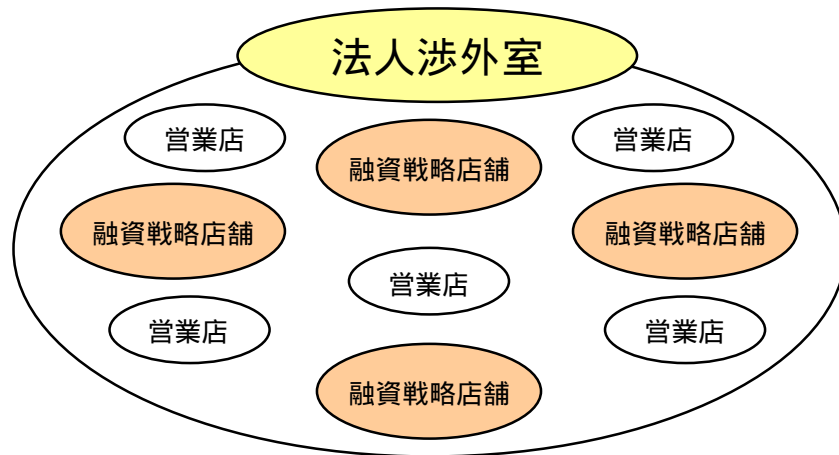
実績

(単位:百万円)

	平成14年度		平成15年度	
	件数	金額	件数	金額
優良事業先	703	62,089	606	53,608
医療事業者	103	4,926	122	5,898
資産家	98	5,656	108	6,959
合計	904	72,671	836	66,465

- ▶ 法人渉外室・融資戦略店舗・営業店の連携機能をさらに充実させ、新規開拓や取引深耕の推進力を強化する

法人渉外室 平成16年6月末現在 **4名**



	新規融資先数	実行額
平成12年度	49先	6,663百万円
平成13年度	43先	7,891百万円
平成14年度	44先	5,005百万円
平成15年度	32先	4,384百万円

福岡県内主要店舗 **7ヶ店** (福岡県内店舗の中での融資シェア53.5% 融資能力認定制度のSおよびAランク者39名)を融資戦略店舗に指定 (平成15年2月)



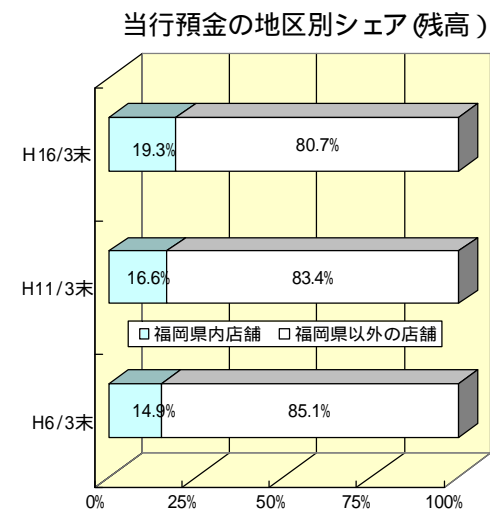
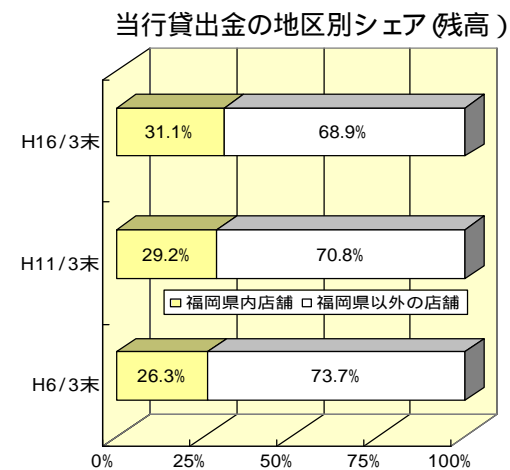
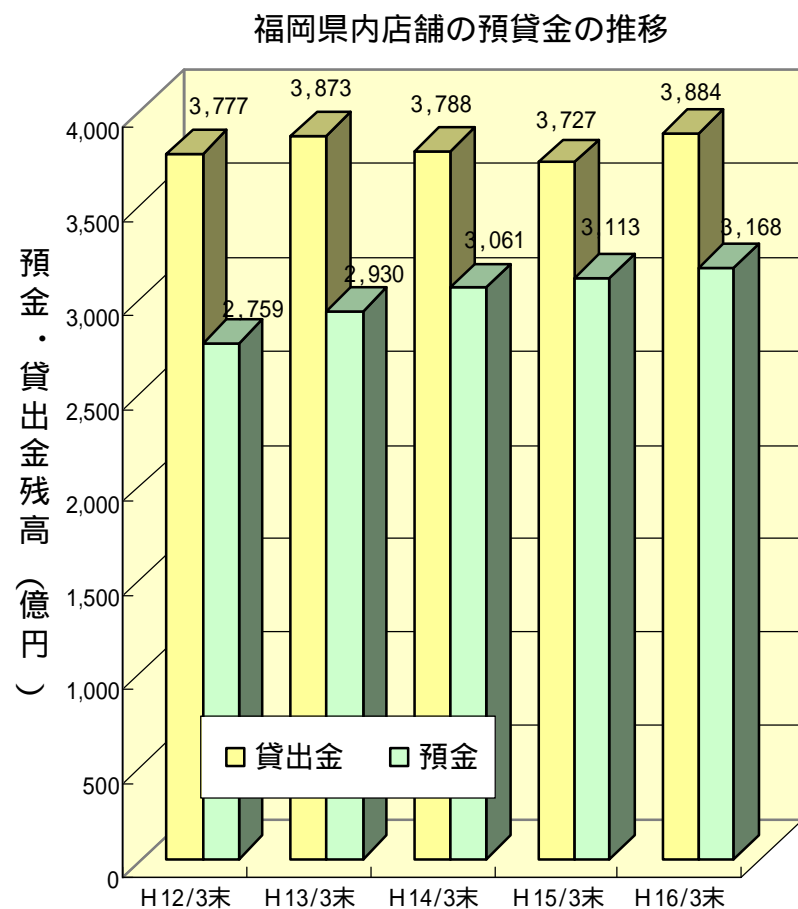
特定見込先融資開拓専担者」15名を配置

新規開拓・取引深耕 + **人材育成機能**

	新規融資先数	実行額
平成15年度	80先	6,054百万円

優良事業先	1,095
医療事業者	235
資産家	11
合計	1,341

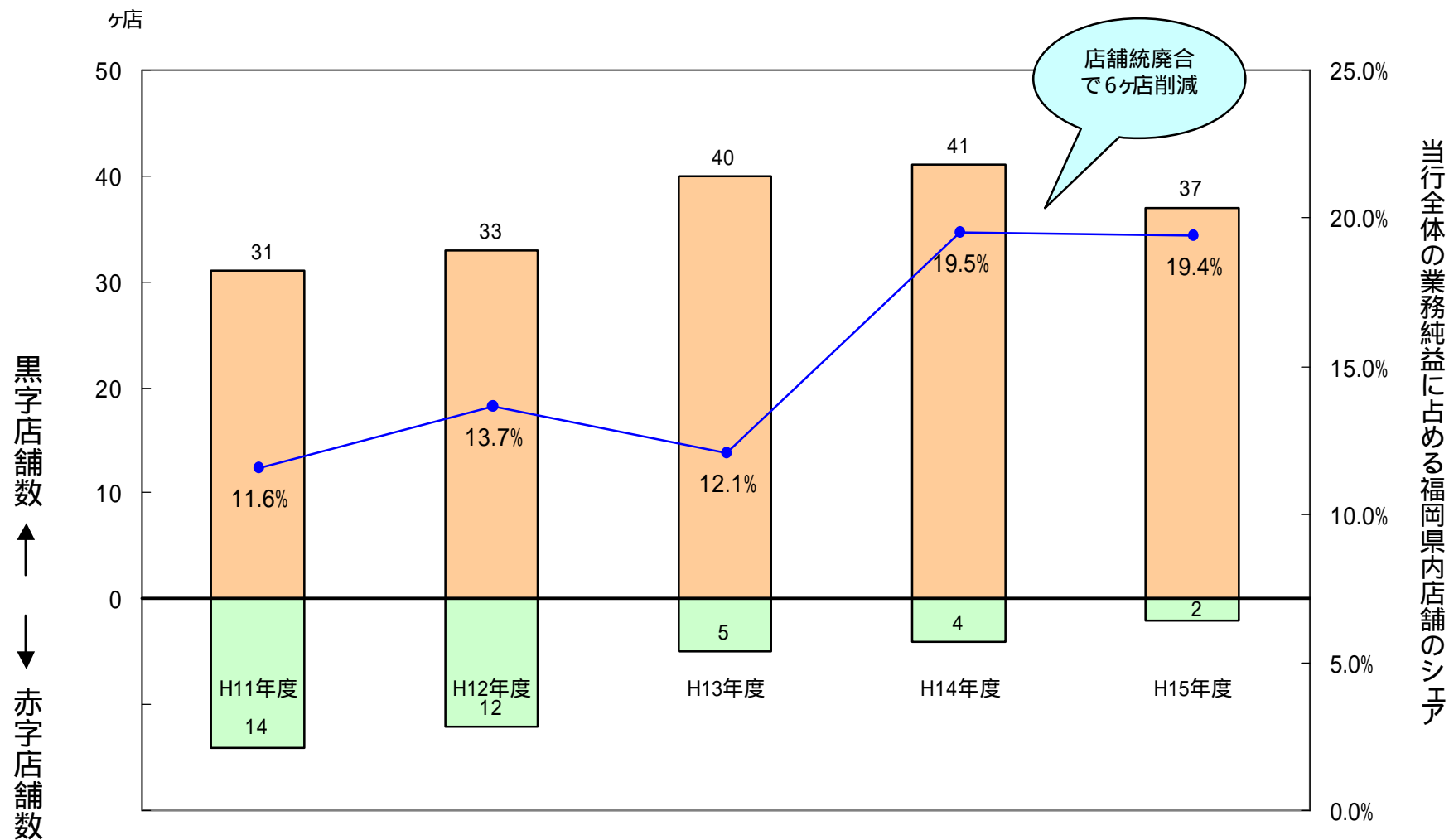
▶ 預貸金ともに着実に増加



事業性貸出金の増強 - 地域戦略 福岡

収益力の強化

▶ 業務純益では赤字店舗が残り2ヶ店、シェアも20%に迫る



管理会計ベース

事業性貸出金の増強 - 地域戦略 佐賀

- ▶ 貸出を伸ばす余地のある地域に**営業人員を投入 (平成16年6月実施)**
(唐津、伊万里、鳥栖地区)
- ▶ **本部推進力の強化 (平成16年6月実施)**
渉外スタッフの拡充 渉外力・営業推進力の向上

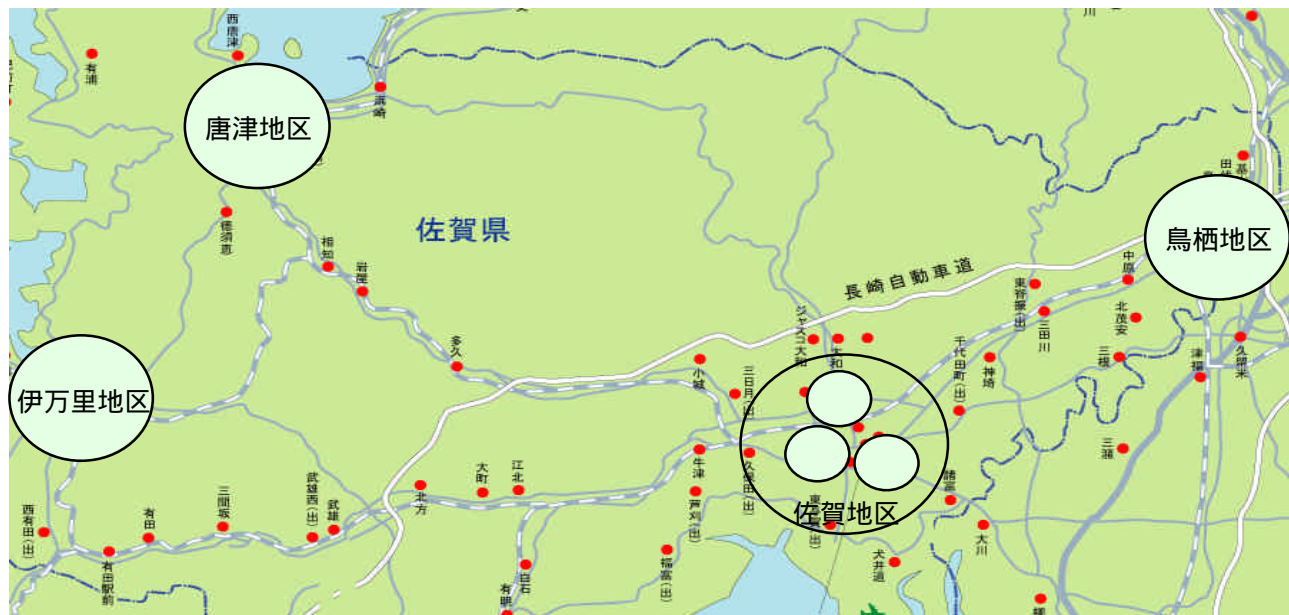
新商品・M & A 医療事業等業種別のノウハウ

 営業企画 推進企画 商品企画力の強化
 各グループ毎に行っていた企画セクションを **営業企画グループ」に統合**
- ▶ **エリア営業体制 (平成16年6月拡大)** 新たに佐賀地区 3エリア、唐津地区 1エリア

↓
エリア長を中心とする

情報の共有化
提案力の向上
効果的な人員配置

↓
営業力の強化



事業性貸出金の増強 - 人材育成・商品

➤ 融資能力の高い人材の育成

平成14年度～18年度で

Sランク (最上級者) → **100名** 養成 平成16年3月末現在 **27名** (前年比 + 5名)
Aランク (上級者) → **100名** 養成 平成16年3月末現在 **54名** (前年比 + 11名)

人材育成策

「人材育成店舗」にS・Aランク者を配置し、OJTを通じて行員のレベルアップを図る
 行内研修体制の充実

- ・「コンサルティング研修」- 個別企業の実例を基に企業診断の手順・指導を習得 (延べ292名受講)
- ・融資ランク (S～Dまでの5段階) に応じた階層別研修

➤ 保証協会との提携商品の推進

(1) 佐賀県信用保証協会との提携商品

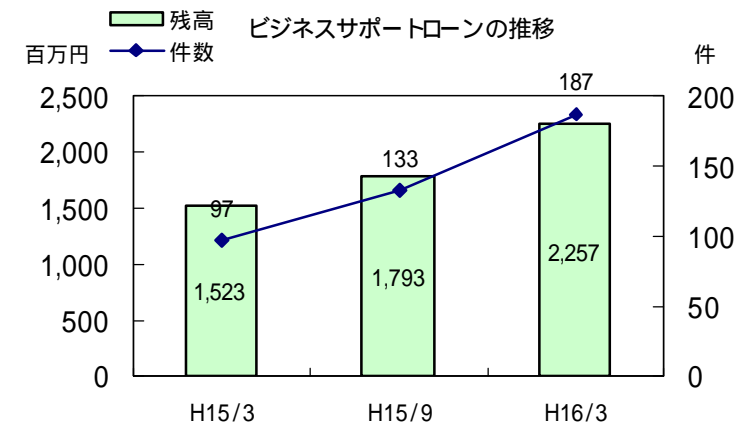
「ビジネスサポートローン」

平成15年1月末より取扱開始
 審査のスピード対応のためスコアリングシステムを導入
 平成16年5月末残高 197件 23.7億円

「アタック」を平成16年4月より取扱開始

(2) 福岡県信用保証協会との提携商品 「元氣フクオカ資金」

平成16年4月より取扱開始



リテール部門の強化 - 住宅ローンの推進

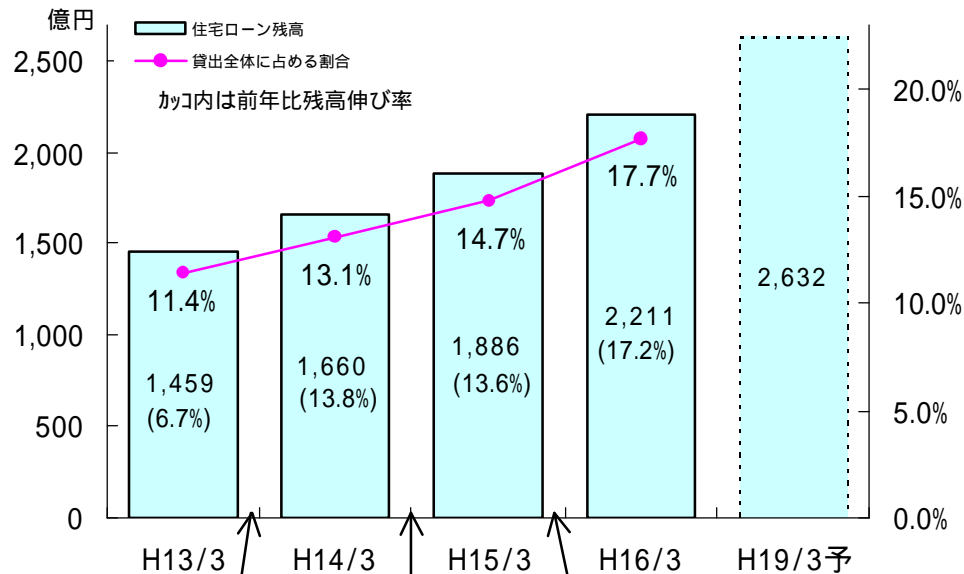
▶ 順調な伸びを続ける住宅ローンへ更なる施策を追加



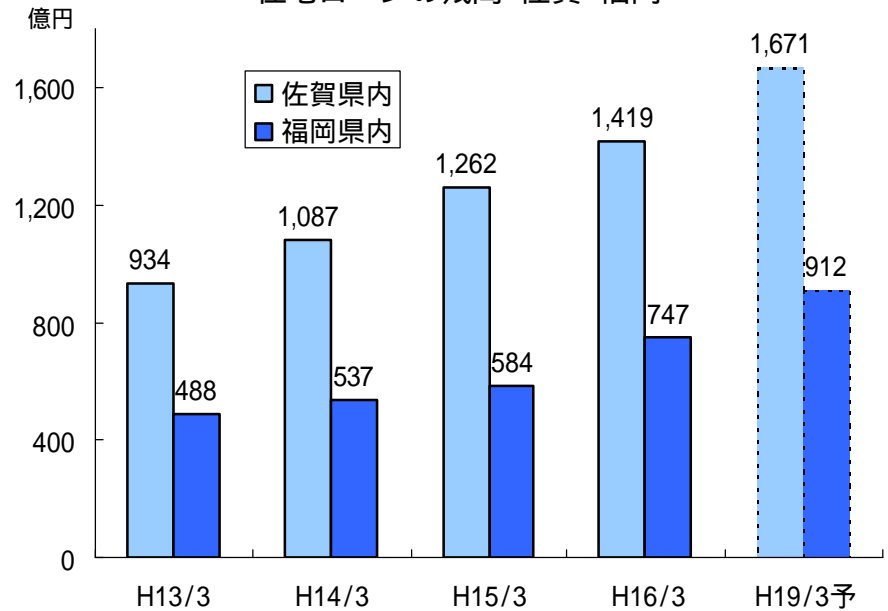
マイホームセンターの拡充 (平成16年10月 鳥栖、唐津予定)

住宅ローン自動審査システムの導入検討 (平成17年10月導入計画)

住宅ローンの残高・年増率・貸出金に占める割合



住宅ローンの残高 佐賀・福岡



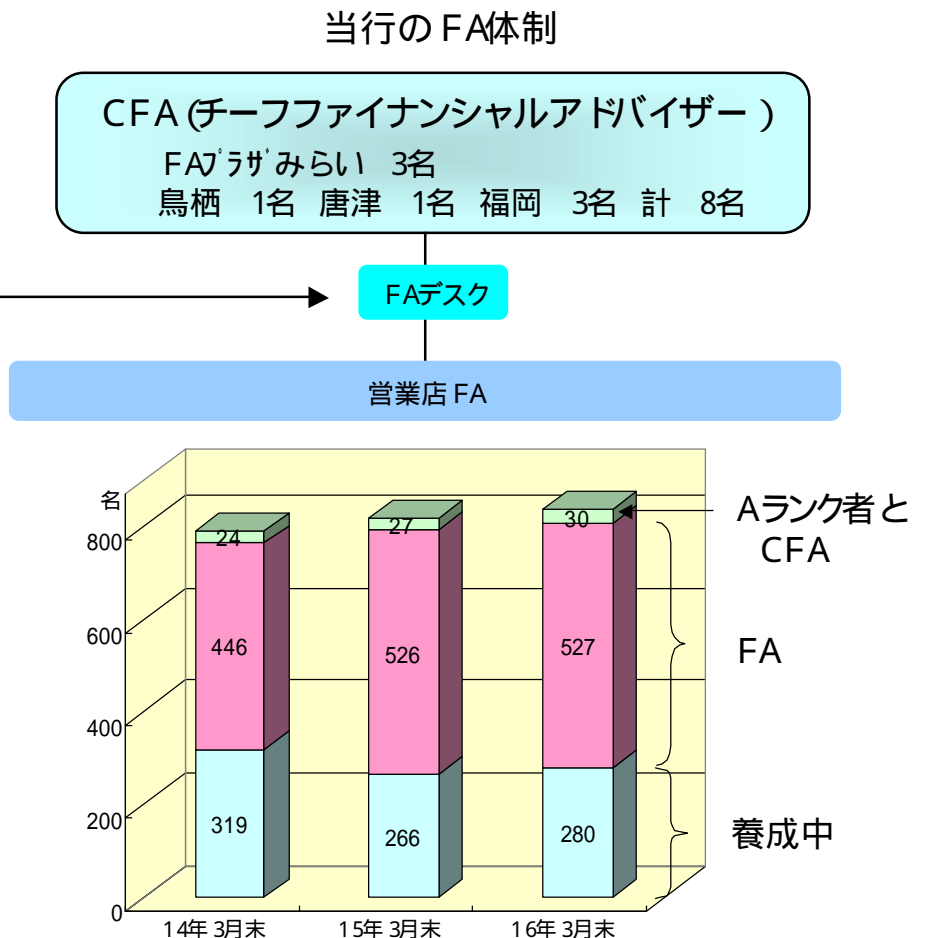
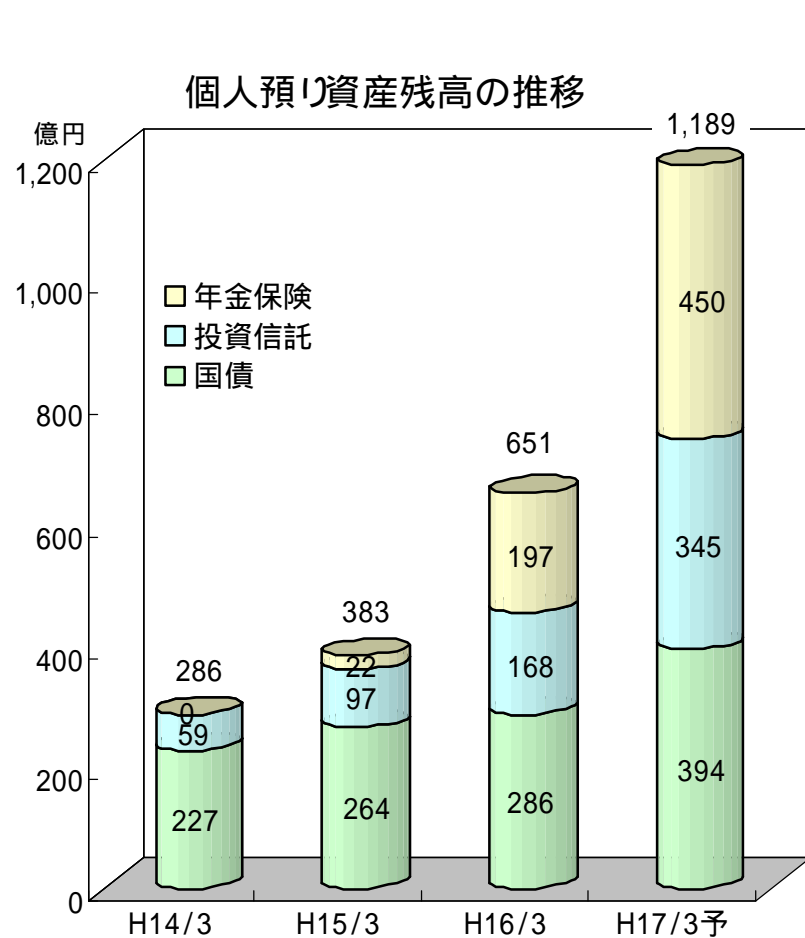
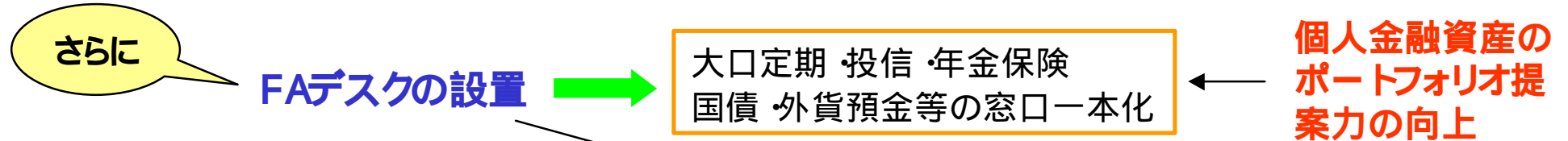
ホームローン100%口の新設
住宅ローン借換の積極的推進

マイホームセンターの土曜営業
住宅業者専担者の配置
金利優遇キャンペーンの実施

「あっとほー夢」の発売
マイホームセンター設置
特約住宅ローン「3年型」追加

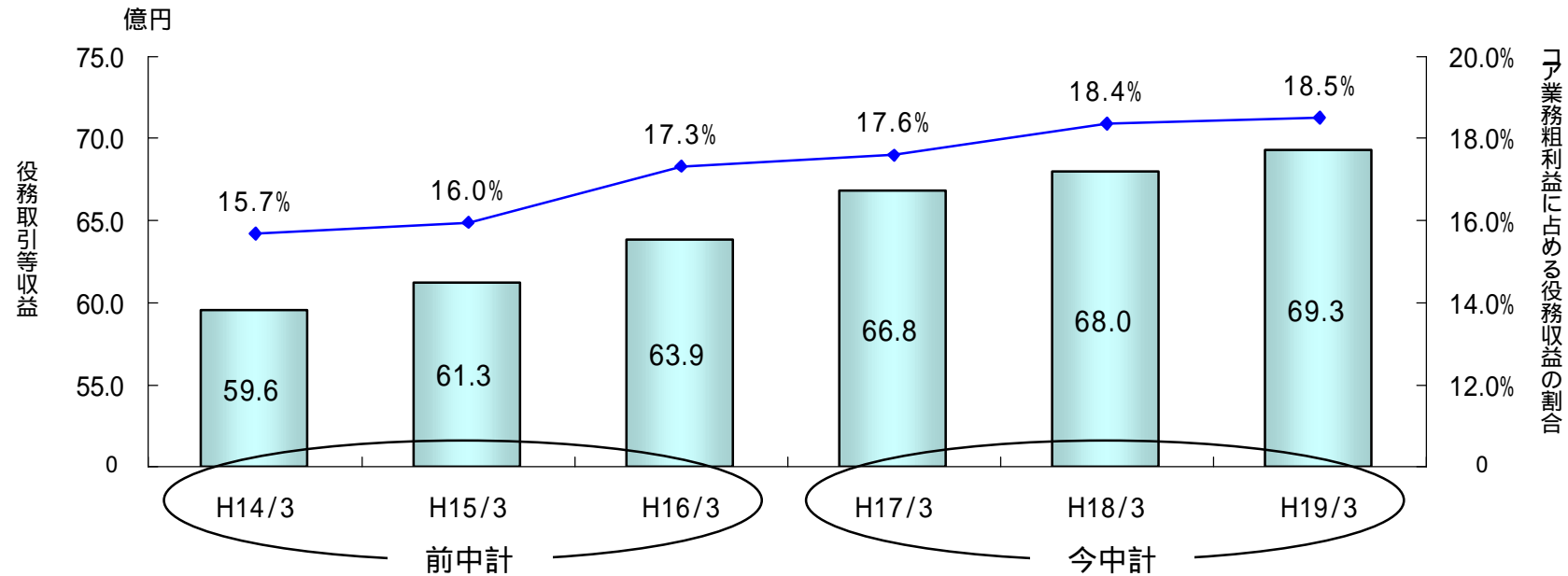
リテール部門の強化 - 預り資産の増強

➤ F A を中心とした相談業務の充実により、個人預り資産残高の増加を図る



フィービジネスの強化

▶ 役務収益は今後3年間で5.4億円の増加を見込む

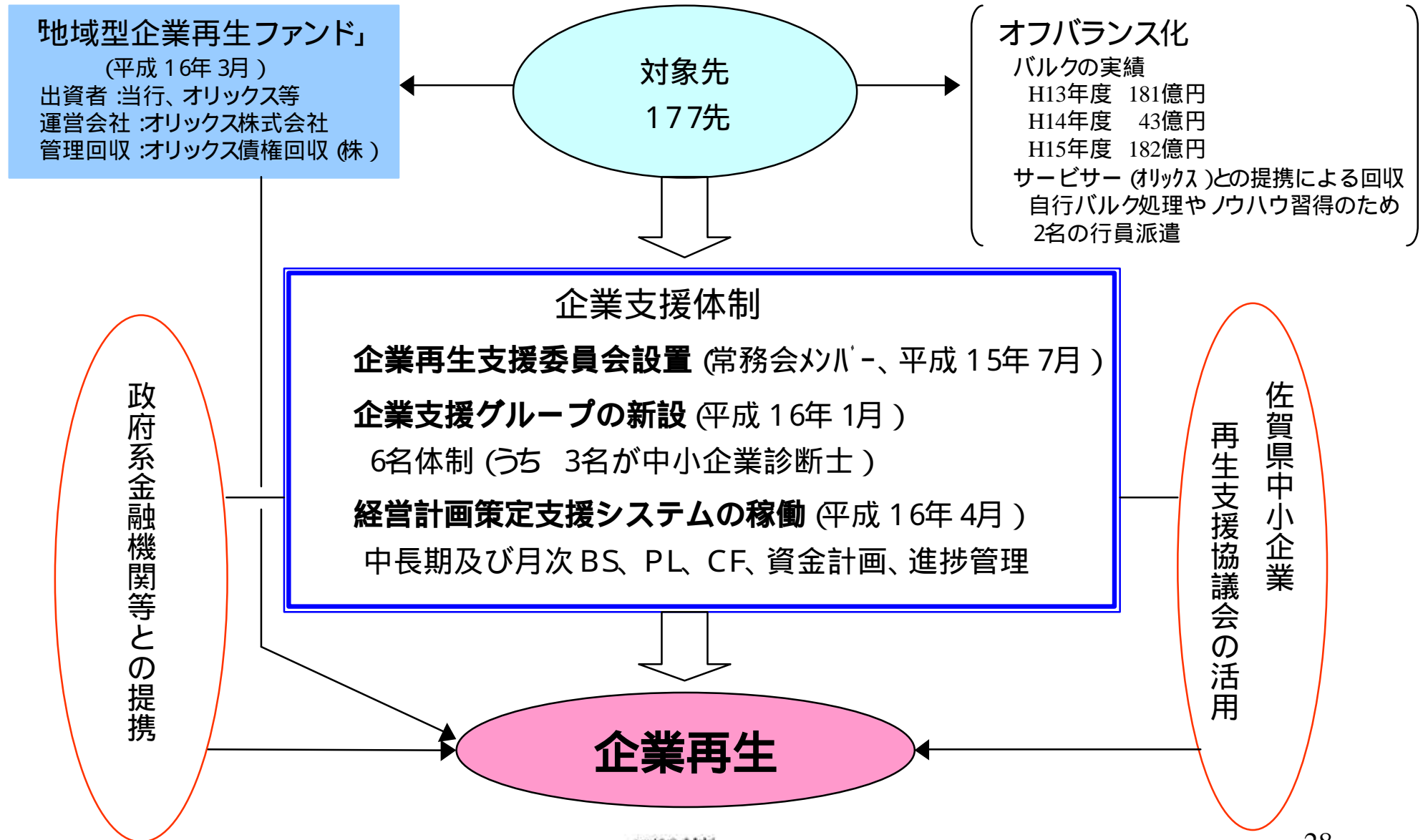


役務収益増強策

- ・ 既存手数料の見直し
 - 窓口振込手数料 + 0.7 億円
 - 地公体手数料見直し + 1.8 億円
 - B C 受入手数料など + 1.3 億円
- ・ 保険、投資信託の販売強化 + 1.6 億円

➡ 更に追加施策を検討中

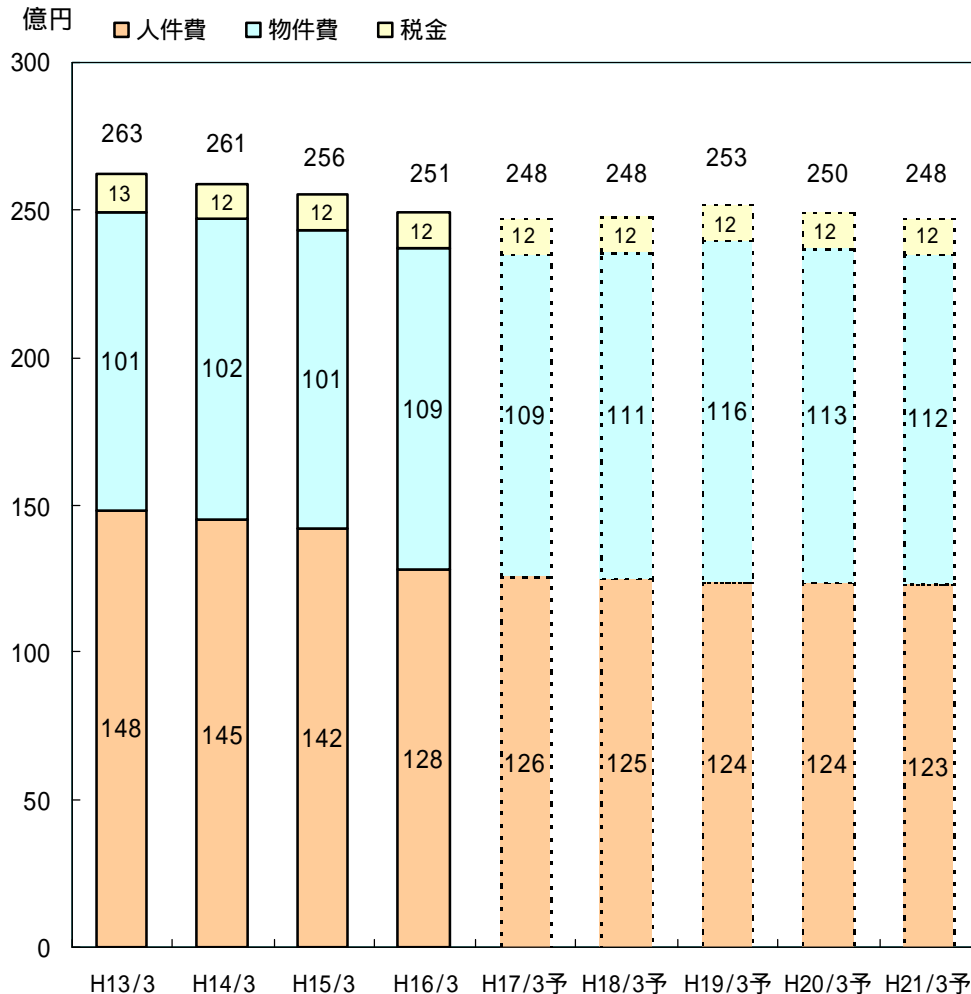
企業再生への取組



経費の削減への取組 - 人件費

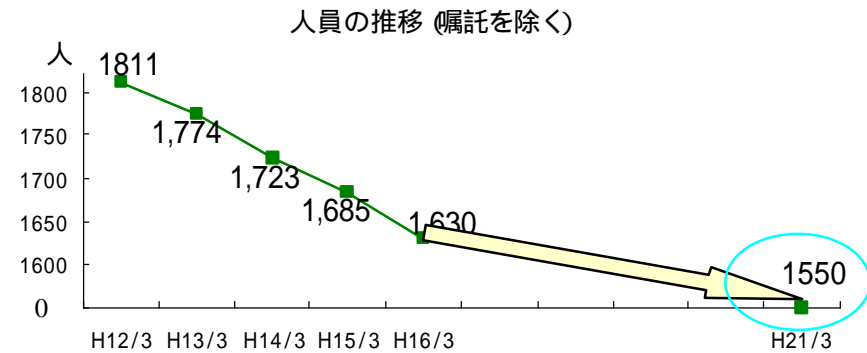
➤ 経費の減少は人員削減やパート化促進による人件費削減効果大きい

経費の推移

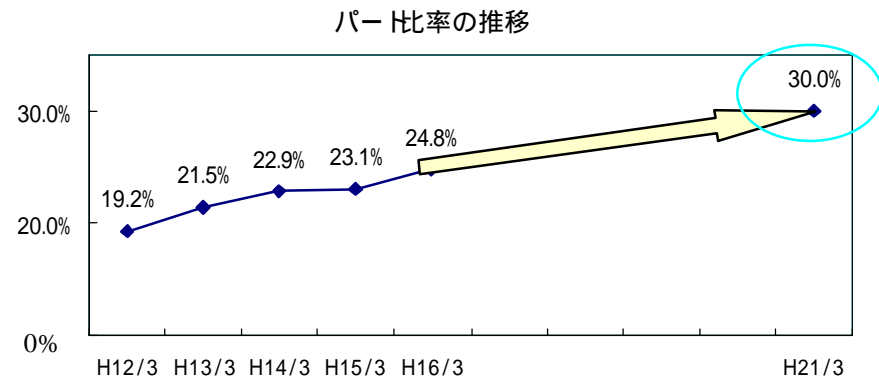


人員の削減

平成11年度～平成15年度の5年間で248名の削減
 本部への事務集中化 (随時)
 店舗統廃合 (平成14年度 33ヶ店実施)
 平成20年度の展望 **1,550人体制**



窓口・後方事務のパート化促進

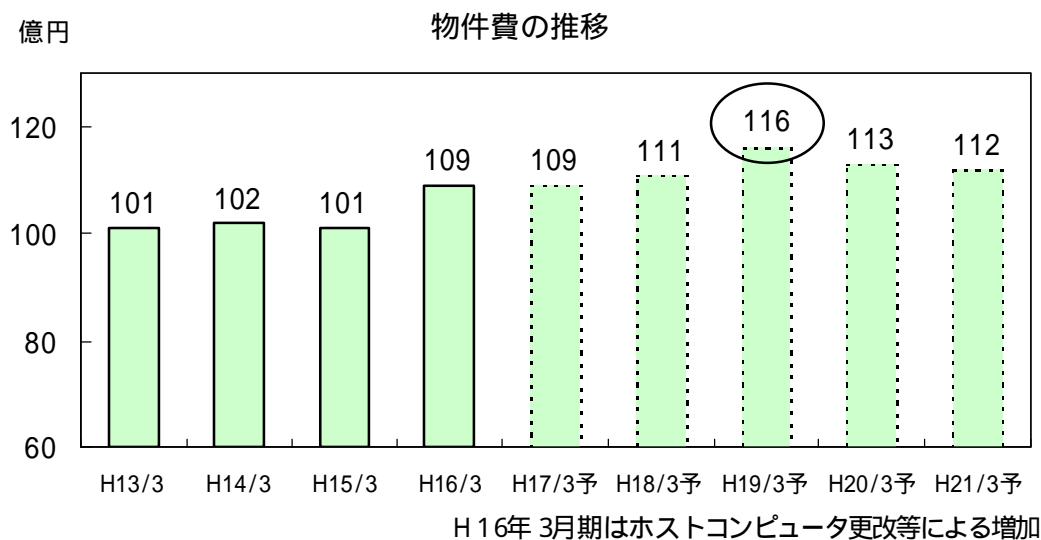


経費の削減への取組 - 物件費

- ▶ 「システムおよび集中事務の三行共同化」
十八銀行、筑邦銀行

平成16年12月をめどに次期基幹システムの選定作業
平成21年5月稼働を目指す

- ▶ 業務効率化のためのシステム関連投資継続で物件費増も、平成19年3月期がピーク



印鑑照合システム導入 (平成16年4月実施)
ATM機能強化 (平成16年10月予定)
融資支援システム機能向上 (随時)
収益管理・原価計算システム導入 (平成17年度予定)
新端末機更改 (平成18年度予定)

- ▶ 「経費削減委員会」を設置

常務会メンバーを中心として、さらに今後 **2年間で3億円**の削減を目指す

【お問い合わせ先】

株式会社 佐賀銀行
総合企画部
担当 森田 江口

TEL 0952 - 25 - 4555

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。