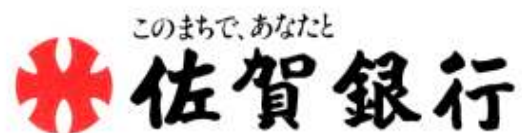


# さぎん 会社説明会

**泥くさくても誠実に**

～「さぎんさん」、「佐賀銀行さん」と「さん付け」で呼んでいただける銀行をめざして～

平成22年 6月



# 目次

## I部 平成21年度決算の概要

1. 不良債権比率の推移	...	4
2. 不良債権の内訳	...	5
3. 与信リスクの分散－不良先もかつては優良先	...	6
4. 自己資本比率・Tier I 比率の推移	...	7
5. 繰延税金資産	...	8
6. 平成21年度損益の状況	...	9
7. 平成22年度業績見通し	...	10
参考: 佐賀銀行は貸出金が伸びず成長性に劣る?	...	11
8. 平成21年度末資産・負債・純資産の状況	...	12
9. 有価証券の状況	...	13
10. 統合的リスク管理	...	14
11. 金利リスク－握り飯か柿の種か?	...	15

## II部 第13次中期経営計画

12. 第13次中期経営計画①～③	...	17～19
-------------------	-----	-------

## III部 貸出金利息増加策

13. 佐賀と福岡－巨大な福岡市場	...	21
14. 福岡戦略＝事業性貸出金の増加策	...	22
15. 福岡戦略の成果	...	23
16. 新中計での事業性貸出金	...	24
17. 佐賀・長崎地区での事業性貸出金の増加策	...	25
18. 住宅ローンの状況	...	26
19. 消費者ローンの状況	...	27
20. 消費者ローンの増加策－新たな顧客層へ	...	28

## IV部 役務取引等利益増加策

21. 役務取引等利益の状況	...	30
22. 役務取引等利益の増加策	...	31

## V部 経費の削減

23. 経費の状況	...	33
24. システムコストの推移	...	34

## ご 参 考

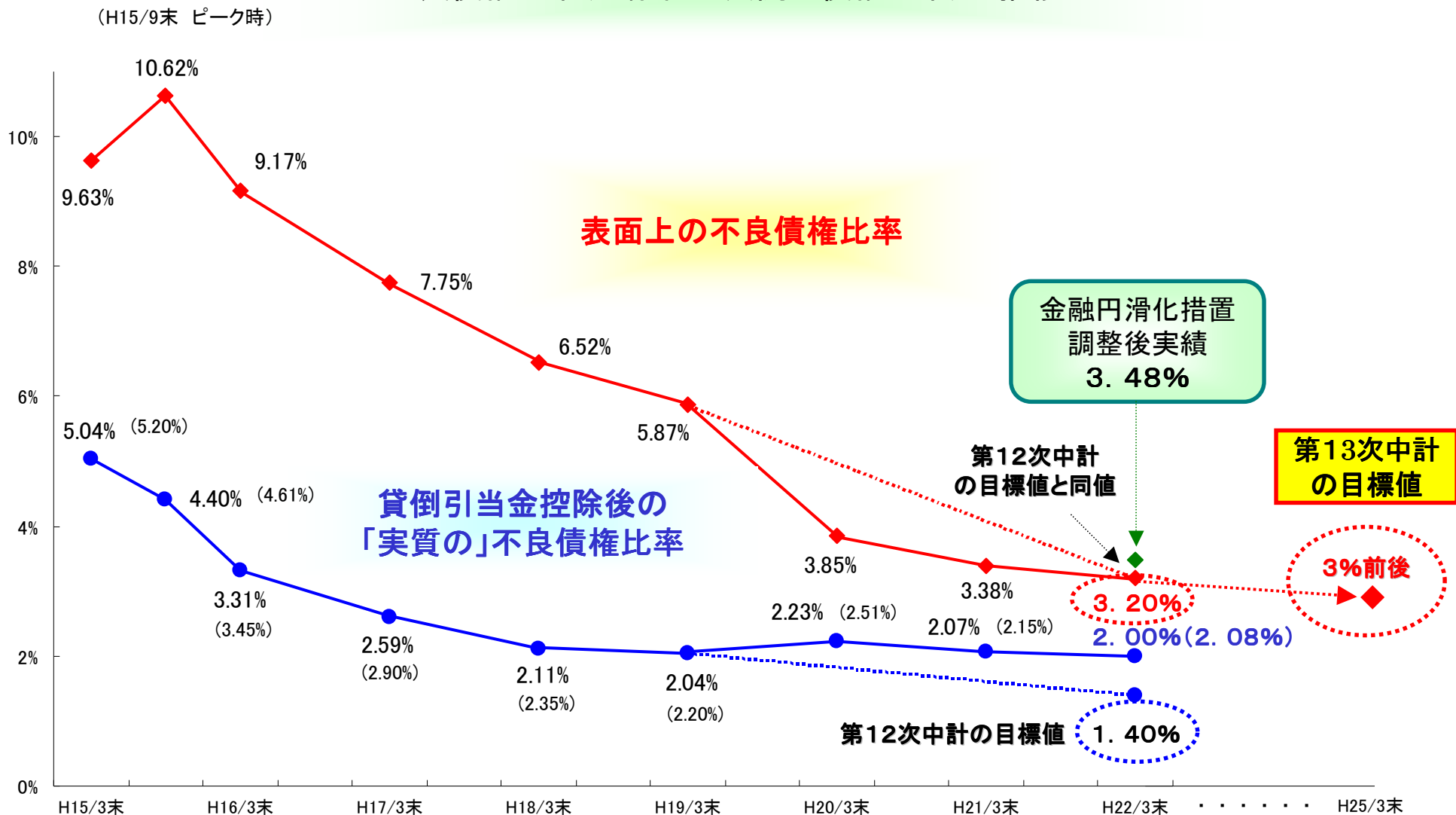
頭取からのメッセージ156…新中計のテーマ	...	35
頭取からのメッセージ157…メールへの回答: 誠実	...	36～37

# I 部 平成21年度決算の概要

1. 不良債権比率の推移	… 4
2. 不良債権の内訳	… 5
3. 与信リスクの分散－不良先もかつては優良先	… 6
4. 自己資本比率・Tier I 比率の推移	… 7
5. 繰延税金資産	… 8
6. 平成21年度損益の状況	… 9
7. 平成22年度業績見通し	…10
参考:佐賀銀行は貸出金が伸びず成長性に劣る?	…11
8. 平成21年度末資産・負債・純資産の状況	…12
9. 有価証券の状況	…13
10. 統合的リスク管理	…14
11. 金利リスク－握り飯か柿の種か?	…15

# 1. 不良債権比率の推移

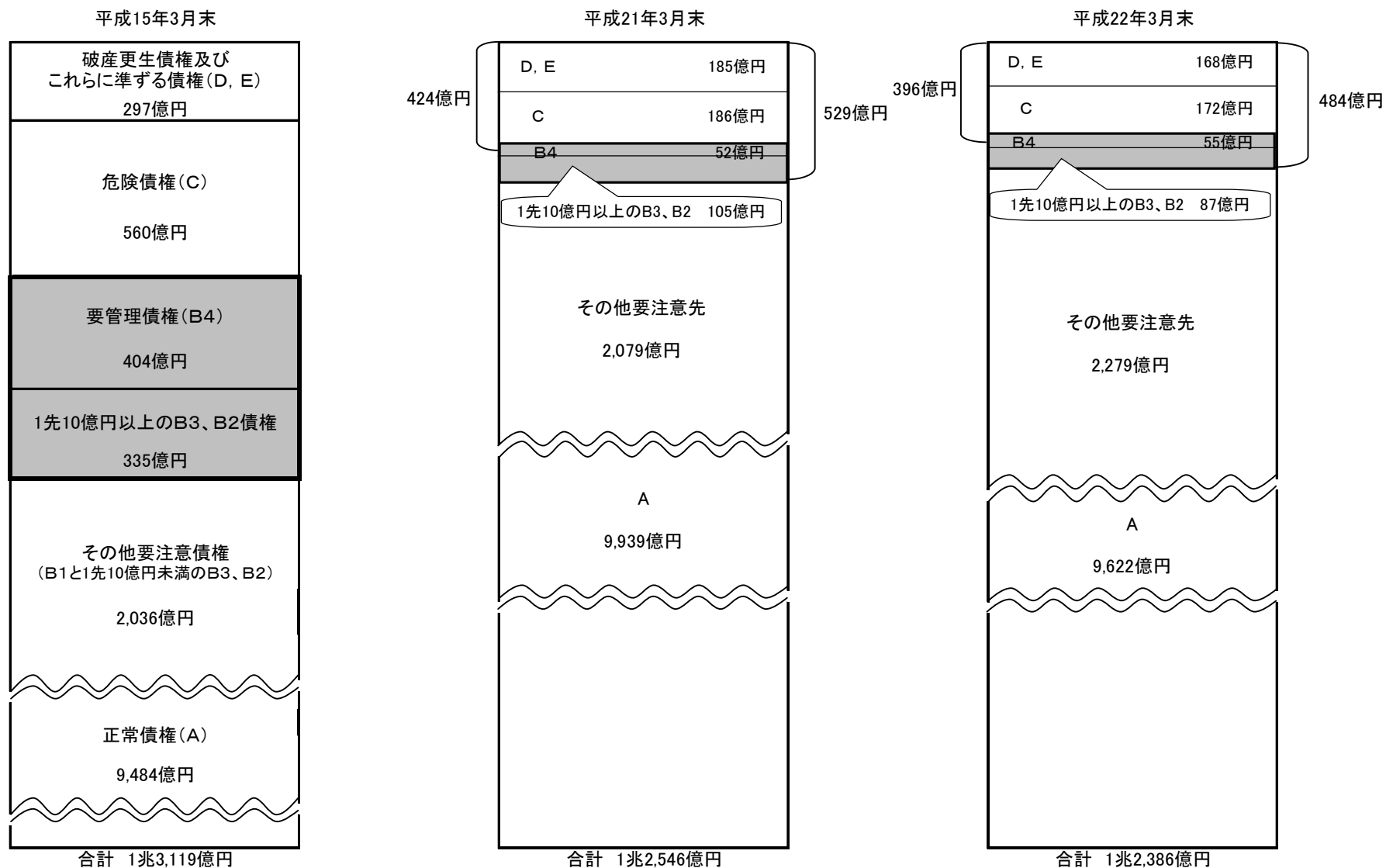
不良債権比率(金融再生法開示債権比率)の推移



※貸倒引当金控除後の不良債権比率を計算する場合、不良債権の額から個別貸倒引当金の額と要管理先に対する一般貸倒引当金の額を控除しております。これは、要管理先の要管理債権のみに対する一般貸倒引当金の額が不明のためですが、念のため、「要管理先債権に対する一般貸倒引当金」を「要管理債権の額／要管理先債権の額」で按分したものを「要管理債権に対する一般貸倒引当金」と見た場合の数値を( )書きで表示しております。

## 2. 不良債権の内訳

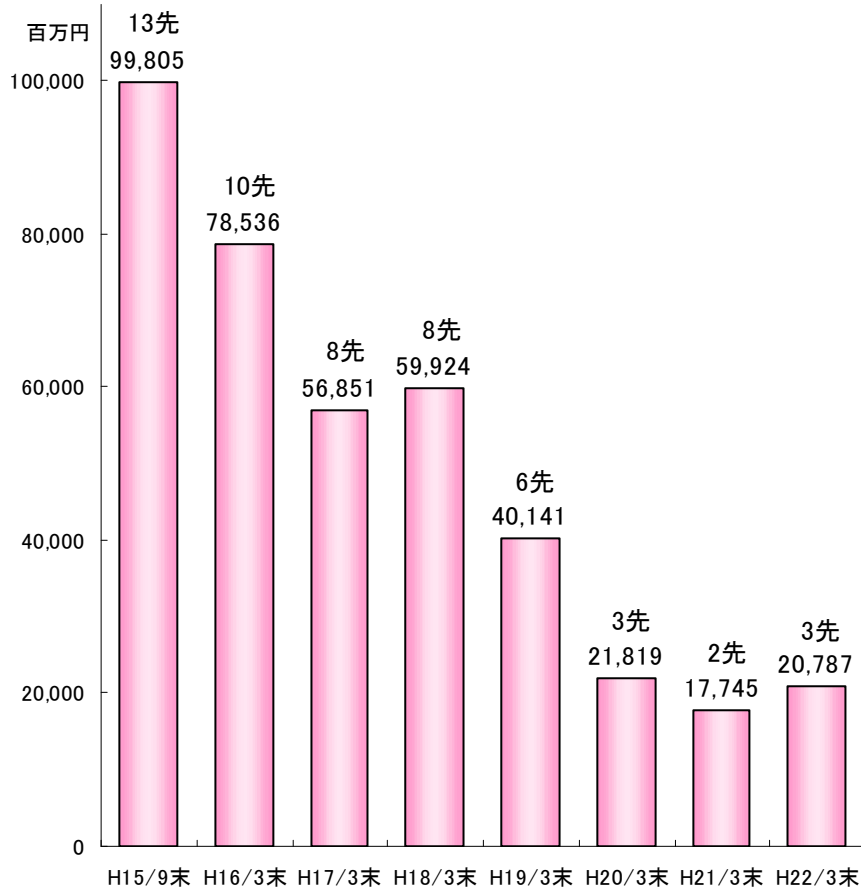
### 不良債権(金融再生法開示債権)の残高



※億円未満は切り捨てて表示しております。

# 3. 与信リスクの分散ー不良先もかつては優良先

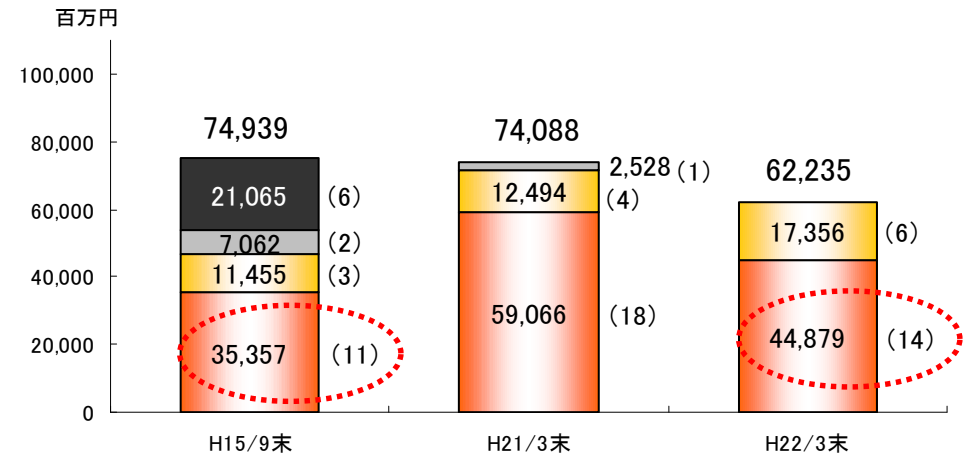
## 1. 1先与信額50億円超



※当行の行内格付

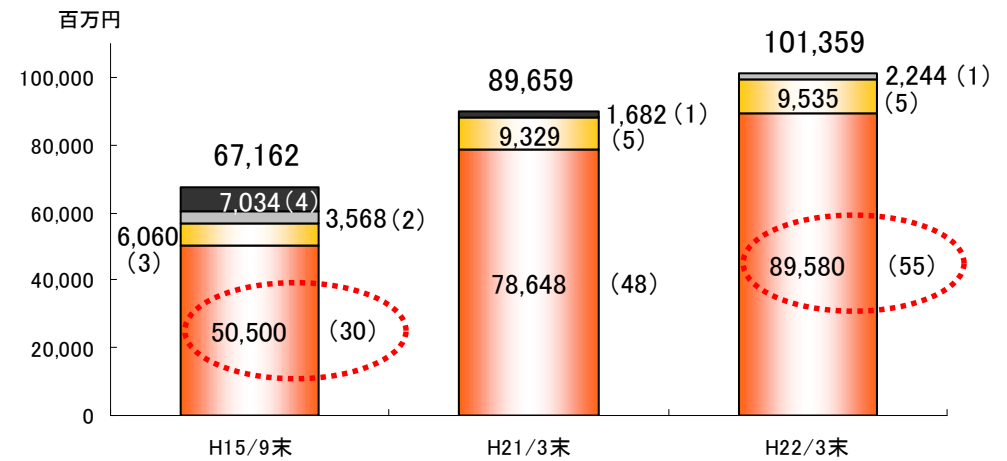
- |                           |           |
|---------------------------|-----------|
| A1～A5 … 正常先               | C … 破綻懸念先 |
| B1～B4 … 要注意先<br>(B4…要管理先) | D … 実質破綻先 |
|                           | E … 破綻先   |

## 2. 1先与信額25億円超50億円以下



※()内は先数。

## 3. 1、2以外の信用与信額10億円超

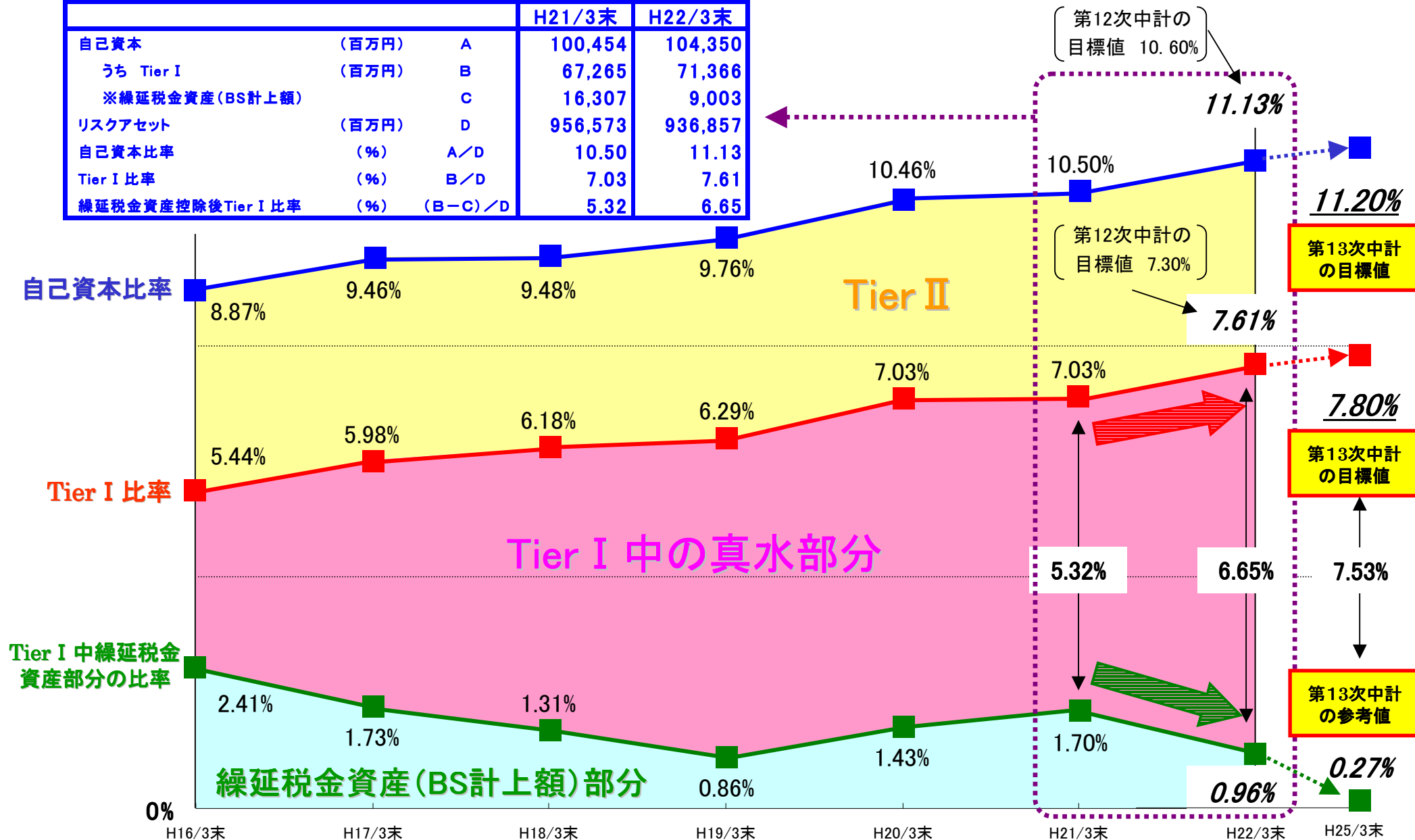


- |    |     |        |      |
|----|-----|--------|------|
| A先 | B1先 | B2～B4先 | C～E先 |
|----|-----|--------|------|

※()内は先数。

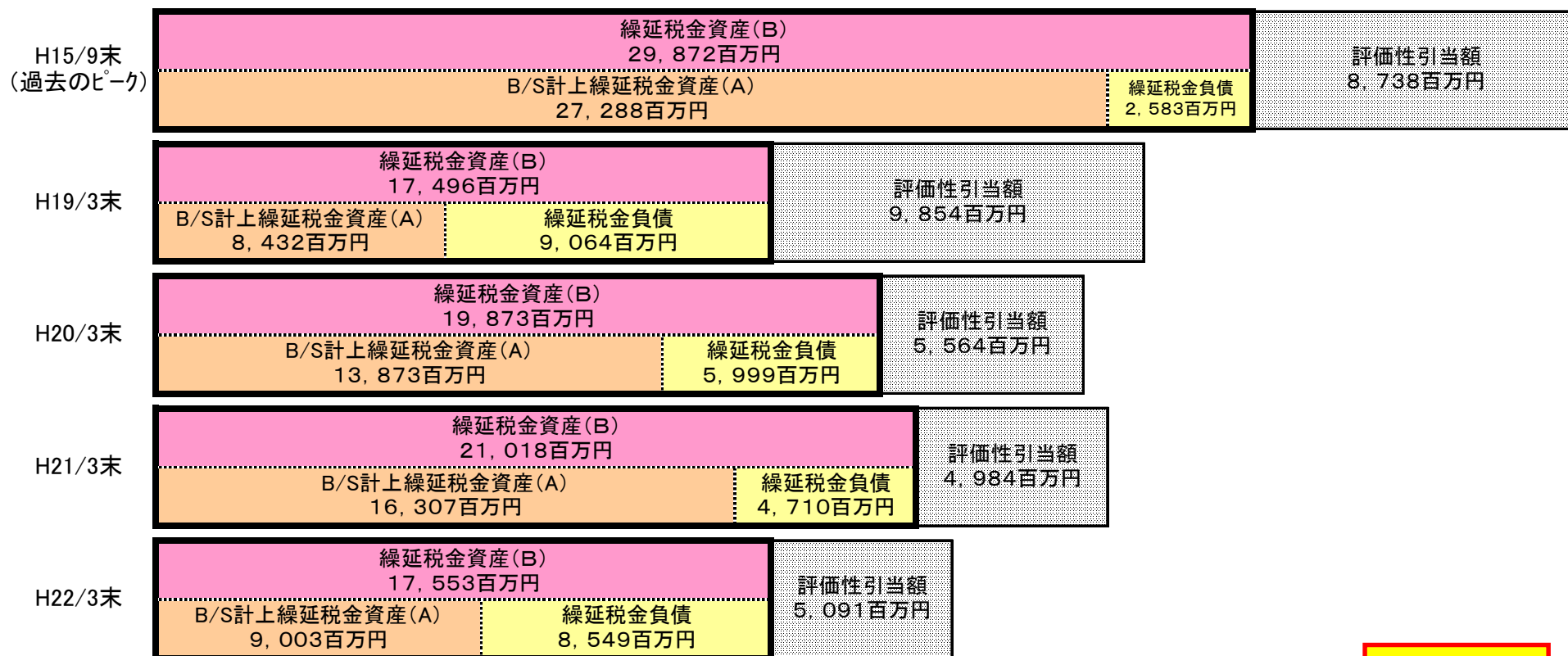
# 4. 自己資本比率・Tier I 比率の推移

			H21/3末	H22/3末
自己資本	(百万円)	A	100,454	104,350
うち Tier I	(百万円)	B	67,265	71,366
※繰延税金資産(BS計上額)		C	16,307	9,003
リスクアセット	(百万円)	D	956,573	936,857
自己資本比率	(%)	A/D	10.50	11.13
Tier I 比率	(%)	B/D	7.03	7.61
繰延税金資産控除後Tier I 比率	(%)	(B-C)/D	5.32	6.65



※「H18/3末」までは旧基準、「H19/3末」以降は新基準にて算出。新基準における信用リスクは「標準的手法」、オペレーショナルリスクは「基礎的手法」。

# 5. 繰延税金資産



**第13次中計  
の参考値**

☆Tier I に占める繰延税金資産の割合

	H15/9末	H18/3末	H19/3末	H20/3末	H21/3末	H22/3末	H25/3末 予想
Tier I 中(A)の比率	56.25%	21.32%	13.79%	20.32%	24.24%	12.61%	...
Tier I 中(B)の比率	61.58%	34.68%	28.63%	29.10%	31.24%	24.59%	

過去のピーク



# 6. 平成21年度損益の状況

(業務純益からは、一般貸引の取崩益を控除しています)

★新中期経営計画では債券5勘定戻を含んだ業務純益を重視

番号	項 目	平成20年度	平成21年度	前年比	備 考
1	業務粗利益 { (除く債券5勘定戻) 3+11+14	33,346	32,493	△ 853	
2	{ (含む " ) 3+11+14+15	32,792	33,350	① +558	
3	資金利益 4-8	29,512	28,676	② △ 836	
4	資金運用収益 5+6+7	34,472	32,087	△ 2,385	
5	貸出金利息	26,944	25,145	③ △ 1,799	△6.6% 貸出金平残 +0.5%
6	有価証券利息配当金	6,965	6,737	④ △ 228	貸出金利回り △7.2%(2.234%→2.073% △0.161%ポイント) △3.2% 有価証券平残 △1.7% 有価証券利回り △1.5%(1.275%→1.255% △0.020%ポイント)
7	その他	561	204	△ 357	
8	資金調達費用 9+10	4,961	3,411	△ 1,550	
9	預金等利息	4,419	2,989	⑤ △ 1,430	△32.3% 預金等平残 +2.6%
10	その他	541	422	△ 119	⑥ 国内預貸金利回り差 (1.996%→1.919% △0.077%ポイント)
11	役員取引等利益 12-13	2,835	3,092	⑦ +257	投資信託関係 408→418(前年比+10) 年金保険 " 345→405(前年比+60) ステップ支払保証料 △409(番号23へ)
12	役員取引等収益	6,401	6,174	△ 227	
13	" 費用	3,566	3,081	△ 485	
14	その他の業務利益(債券5勘定戻以外)	998	723	△ 275	商品有価証券収益 △288
15	債券5勘定戻	△ 553	⑧ 857	+1,410	国債等売却益 979(前年度 1,182) 昨年度は投信減損 506、投資事業組合損失 183
16	経費	24,035	23,393	⑨ △ 642	物件費の減少 △596(固定資産償却△216、機械賃借料△402)
17	業務純益 { (除く債券5勘定戻) 1-16	9,310	⑩ 9,100	△ 210	中計平成24年度の目標値 除く債券5勘定戻 105億円 含む債券5勘定戻 115億円
18	{ (含む " ) 2-16	8,757	9,957	+1,200	
19	クレジットコスト 20+21+22	7,821	(注) 1,551	⑪ △ 6,270	注: $\frac{\text{クレジットコスト}}{\text{貸出金平残}} = 0.12\%$ (前年度 0.64%)
20	一般貸倒引当金繰入額	△ 1,795	△ 336	+1,459	
21	個別 " "	8,959	1,132	△ 7,827	
22	債権売却損等	657	755	+98	
23	その他の臨時損益	△ 1,945	500	⑫ +2,445	昨年度は株式等償却 3,295 ステップ支払保証料(番号13より)
24	経常利益 18-19+23	△ 1,010	8,905	⑬ +9,915	
25	特別損益	△ 63	△ 337	△ 274	減損損失 357
26	税引前当期純利益 24+25	△ 1,073	8,568	+9,641	
27	法人税等・法人税等調整額	△ 1,121	3,416	+4,537	
28	当期純利益 26-27	47	5,152	+5,105	

※単位は百万円、百万円未満は切り捨てて表示しております。

※説明の便宜上①～⑬の番号を記しております。

中計の参考値 H22年度 0.12%  
H23年度 0.23%  
H24年度 0.26%

# 7. 平成22年度業績見通し

(業務純益からは、一般貸引の取崩益を控除しています)

★新中期経営計画では債券5勘定戻を含んだ業務純益を重視

番号	項 目	平成21年度	平成22年度 予想	前年比	備 考
1	業務粗利益 { (除く債券5勘定戻) (含む " )	32,493	34,100	+1,607	
2		33,350	35,200	① +1,850	
3	資金利益	28,676	29,900	② +1,224	
5	貸出金利息	25,145	24,600	③ △ 545	△2.1% 貸出金平残 +1.9%
6	有価証券利息配当金	6,737	7,200	④ +463	貸出金利回り △3.8%(2.07%→1.99% △0.08%ポイント) +6.8% 有価証券平残 +8.7%
9	預金等利息	2,989	1,800	⑤ △ 1,189	有価証券金利回り(国内) △1.6%(1.25%→1.23% △0.02%ポイント) ⑥ 国内預貸金利回り差 (1.919%→1.901% △0.018%ポイント)
11	役務取引等利益	3,092	3,600	⑦ +508	投資信託関係 418→847(前年比+429) 年金保険 " 405→435(前年比+30)
15	債券5勘定戻	857	⑧ 1,100	+243	
16	経費	23,393	24,900	⑨ +1,507	新システム移行に伴う物件費増 1,267
17	業務純益 { (除く債券5勘定戻) (含む " )	9,100	9,200	+100	
18		9,957	⑩ 10,300	+343	
19	クレジットコスト	1,551	⑪ 1,600	+49	注: $\frac{\text{クレジットコスト}}{\text{貸出金平残}} = 0.12\%$
20	一般貸倒引当金繰入額	△ 336	△ 500	△ 164	
21	個別 " "	1,132	1,700	+568	
22	債権売却損等	755	400	△ 355	
24	経常利益	8,905	⑫ 8,400	△ 505	
25	特別損益	△ 337	△ 1,800	△ 1,463	⑬ 減損損失 1,800
28	当期純利益	5,152	⑭ 3,600	△ 1,552	

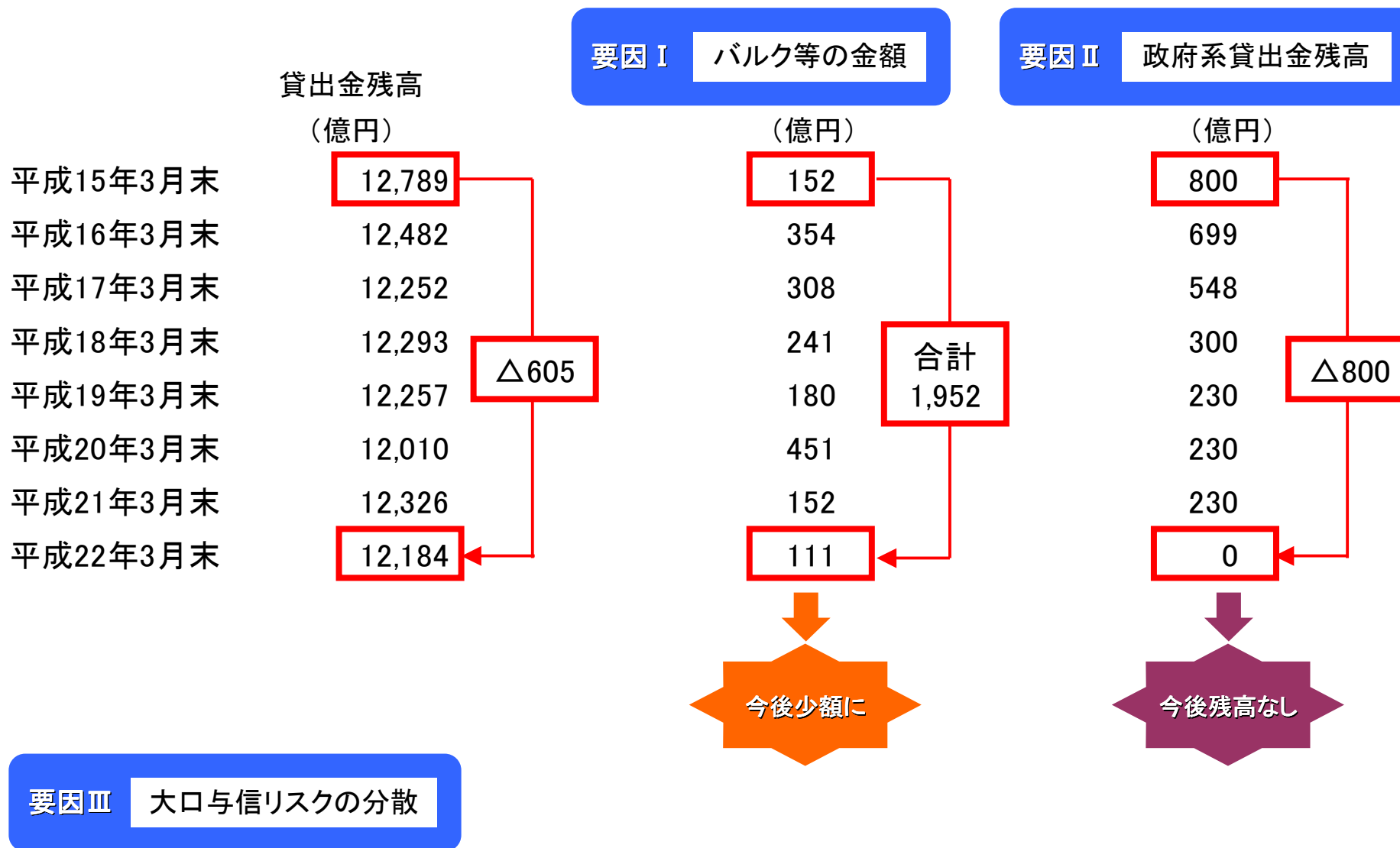
※単位は百万円、百万円未満は切り捨てて表示しております。

※説明の便宜上①～⑭の番号を記しております。

(ご参考:業績見通しの前提)

	H22年	H22年			H23年
	1～3月期	4～6月期	7～9月期	10～12月期	1～3月期
GDPの四半期パターン(前期比)	1.2%	0.4%	0.4%	0.3%	0.4%
日銀の政策金利(無担O/Nの誘導水準)	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%

# 参考：佐賀銀行は貸出金が伸びず成長性に劣る？



正常先といえども、リスク分散のため与信額を圧縮したものは、H21年度だけで少なくとも15億円程度はある

※億円未満は切り捨てて表示しております。 ※「バルク等」とは、債権流動化と回収・返済等の合計額です。

## 8. 平成21年度末資産・負債・純資産の状況

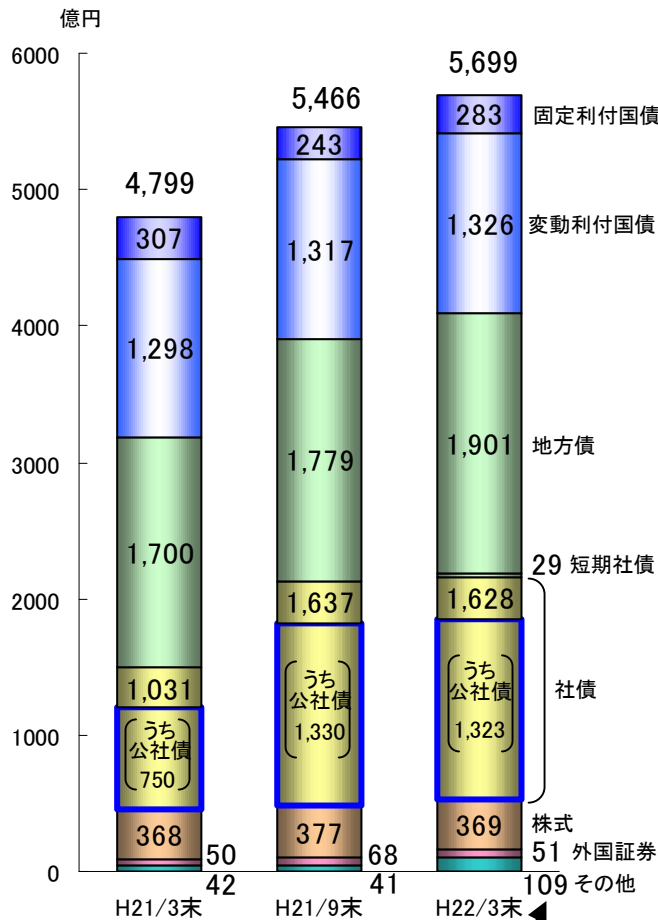
番号	項目	平成21年3月末	平成22年3月末	前年比	備考
	(資産の部)				
1	現金預け金、コールローン 買入金銭債権、特定取引資産 金銭の信託、短期社債	183,356	186,219	+2,863	国内債券 +80,136 (除く短期社債) 株式 +155 (簿価ベース △1,395) 投資信託 +6,768 ハルク等不良債権処理 △11,113 政府系貸出金 △23,000
2	有価証券(除く短期社債)	479,925	566,990	+87,065	
3	貸出金	1,232,628	1,218,416	△14,212	
4	外国為替・その他資産	21,256	10,091	△11,165	
5	有形・無形固定資産	33,313	32,372	△941	
6	繰延税金資産	16,307	9,003	△7,304	
7	支払承諾見返	16,312	15,269	△1,043	
8	貸倒引当金	△22,572	△20,634	+1,938	
9	合計	1,960,528	2,017,728	+57,200	うち個人預金の増加 +22,528 (1,276,790→1,299,318) 別途、個人預かり資産残高(※)増加 +21,070 (210,163→231,233) (注1)うち劣後特約付借入金 20,500
	(負債の部)				
10	預金	1,772,352	1,837,537	+65,185	
11	譲渡性預金	39,435	23,735	△15,700	
12	コールマネー・借入金	(注1) 21,728	(注1) 21,914	+186	
13	外国為替・その他負債	7,883	6,445	△1,438	
14	賞与引当金・退職給与引当金	12,479	12,815	+336	
15	役員退職慰労引当金	682	629	△53	
16	睡眠預金払戻損失引当金	113	115	+2	
17	再評価に係る繰延税金負債	6,499	6,407	△92	
18	支払承諾	16,312	15,269	△1,043	
19	合計	1,877,489	1,924,871	+47,382	
20	純資産の部合計	83,039	92,856	+9,817	
21	負債及び純資産の部合計	1,960,528	2,017,728	+57,200	

※単位は百万円、百万円未満は切り捨てて表示しております。

※「個人預かり資産残高」は、投資信託、生保個人年金、公共債の合計額。

# 9. 有価証券の状況

## 1. 有価証券残高(BS計上額)

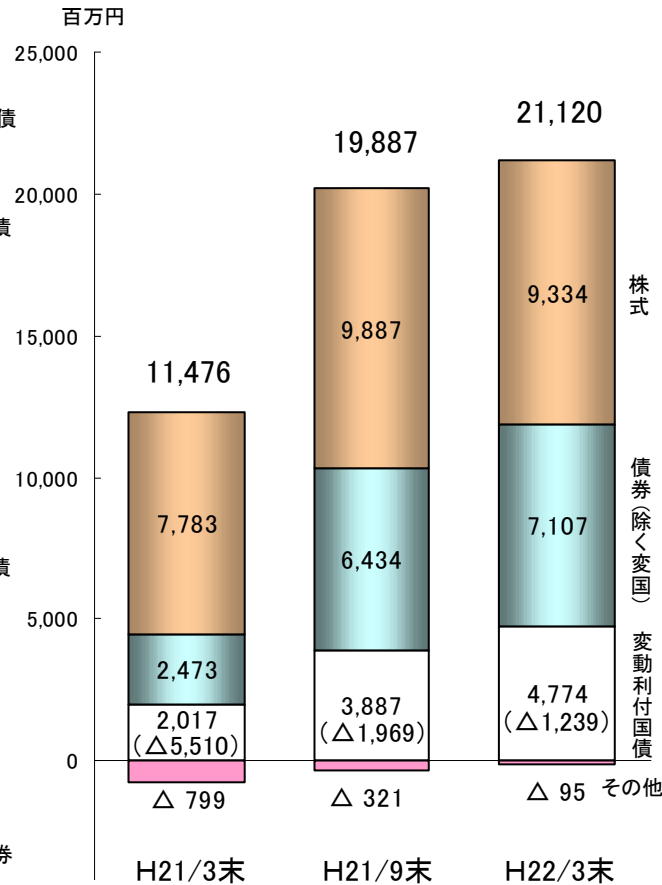


「その他」の内訳  
 REIT 10  
 その他の投資信託 89  
 投資事業組合 9

うち「52」は金利リスクヘッジのための債券ベア型投信

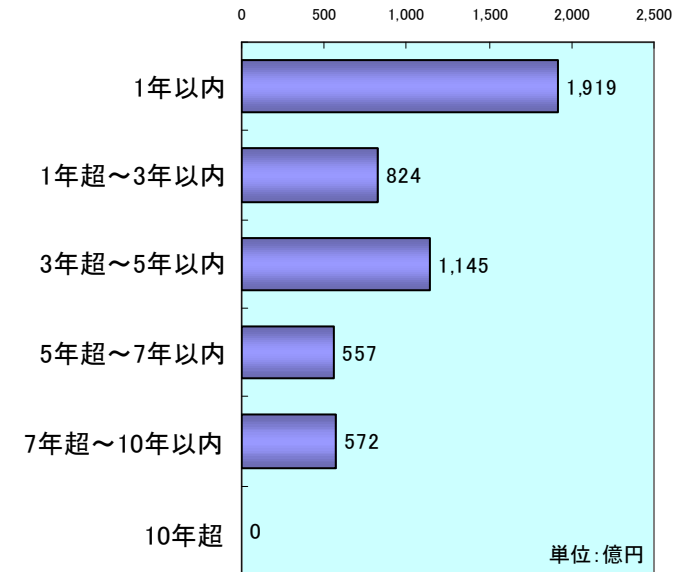
※億円未満は切り捨てて表示しております。

## 2. 「その他有価証券」の評価損益



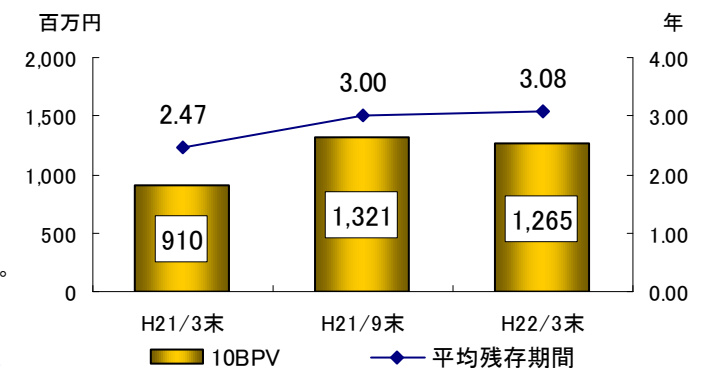
※百万円未満は切り捨てて表示しております。  
 ※変動利付国債は理論価格にて評価、市場価格による評価は()内に表示。

## 3. 国内債券の残存期間別残高 (H22/3末)



※「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

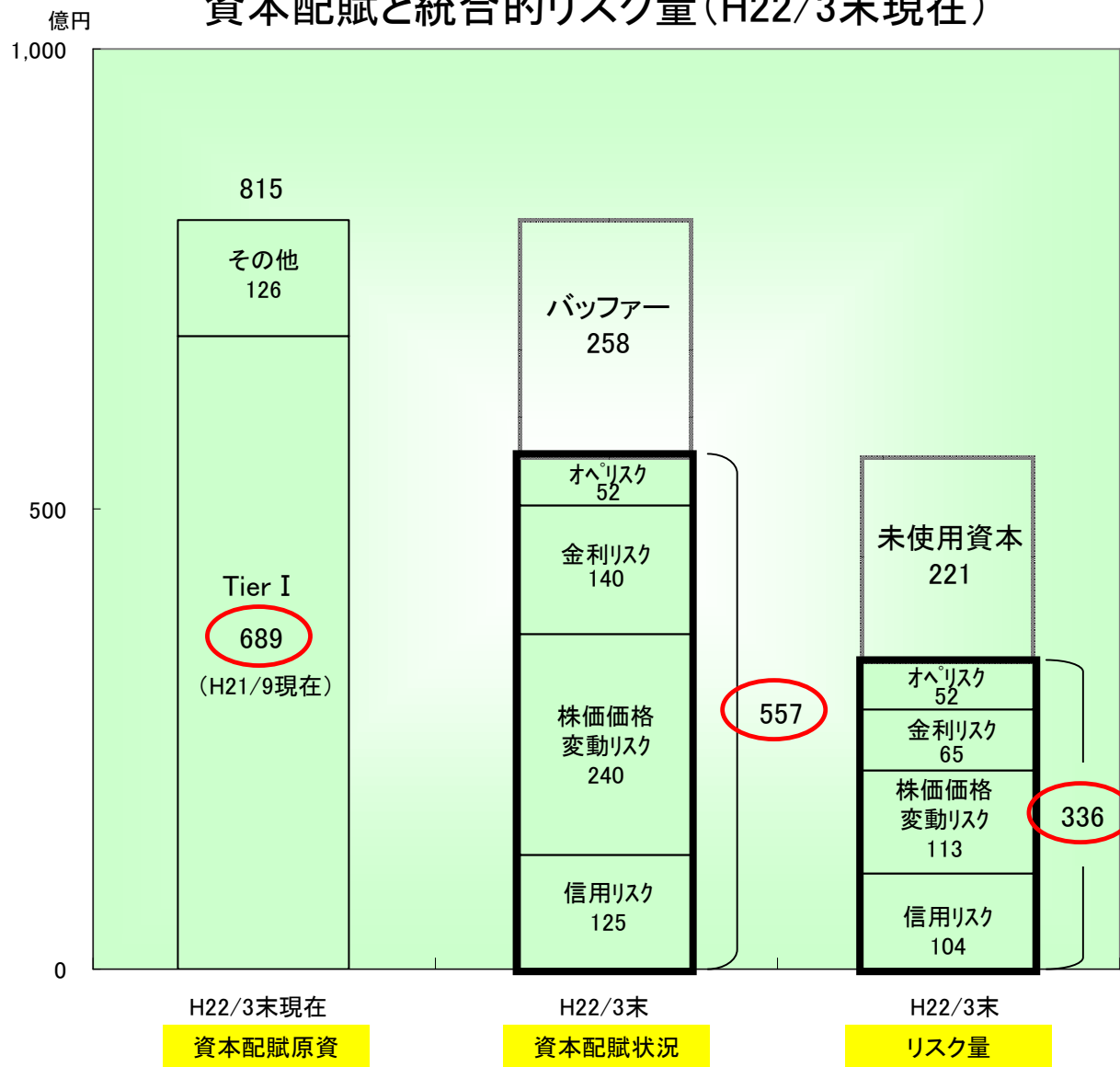
## 4. 国内債券の平均残存期間と10BPV



※平均残存期間は変動利付国債は0.5年として算出。  
 ※10BPVはヘッジ考慮後にて算出。

# 10. 統合的リスク管理

## 資本配賦と統合的リスク量 (H22/3末現在)



### アウトライヤー比率 (H22/3末)

金利リスク量 (億円)	Tier I + Tier II (億円)	アウトライヤー比率
102	1,043	9.80%

※計測方法: 完全再評価方式  
 ※金利ショック幅: パーセンタイル値  
 ※コア預金: 内部モデルにて計測  
 ※億円未満は切り捨てにて表示

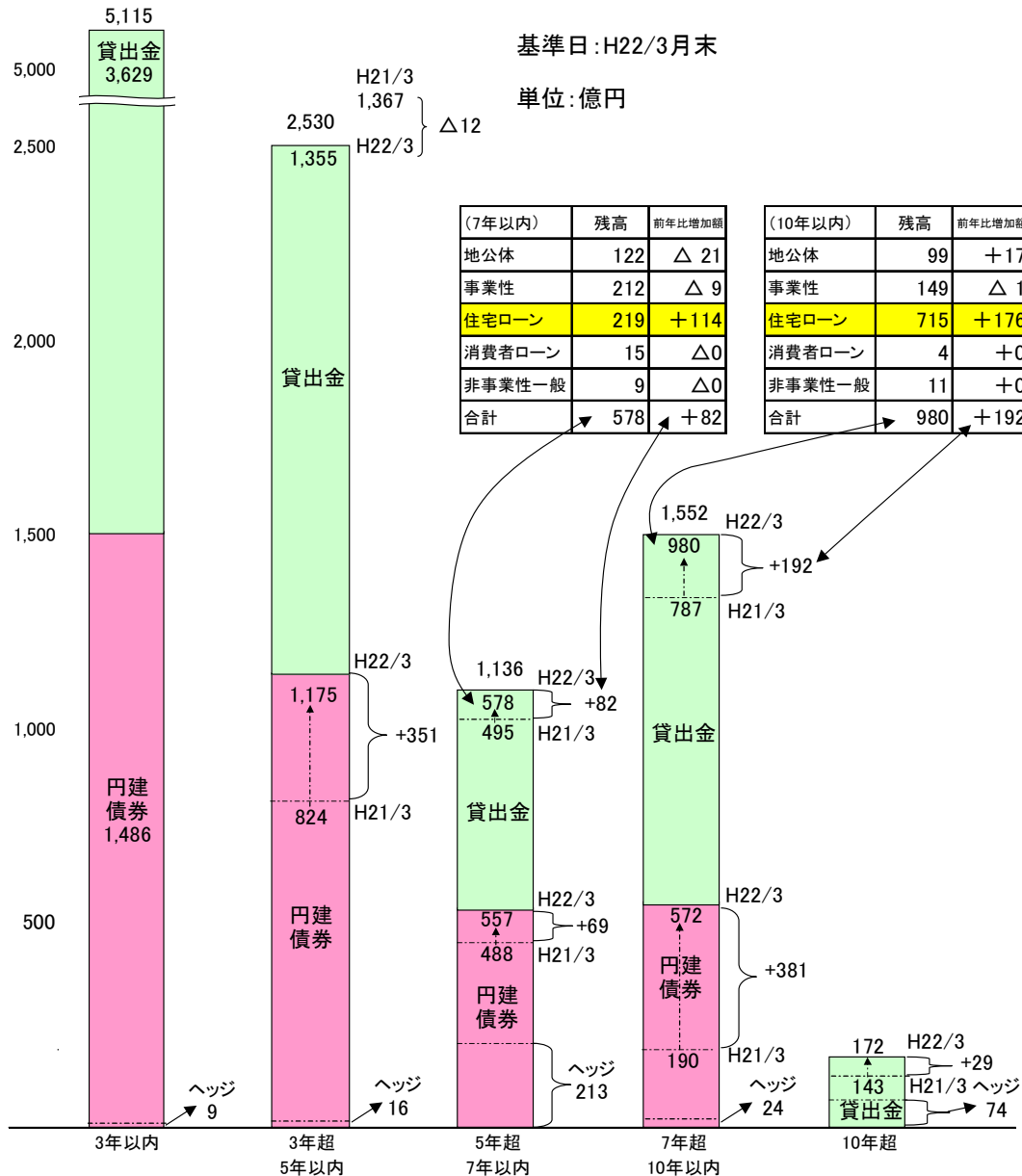
### リスク計測基準

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%
オペレーショナルリスク	…	バーゼルII 基礎的手法
		※相関は考慮しておりません。

※その他=その他有価証券評価差額金 ※億円未満は切り捨てにて表示

# 11. 金利リスクー握り飯か柿の種か？

## (1) 固定金利運用資産の金利満期構成



## (2) 貸出金の開示時価

基準日: H22/3月末

単位: 億円

	簿価残高 (注)	時価	評価損益	市場金利 1%上昇後 の評価損 益額
貸出金計	12,184	12,493	309	64
うち固定金利	6,717	6,910	193	△ 42
うち変動金利	5,181	5,297	116	106
うち破懸先以下	285	285	*****	*****

※ 簿価残高は、貸倒引当金を控除しておりません。よって、簿価から貸倒引当金を控除した金額からの評価損益は、385億円となります。

## (3) 中計における金利リスクの想定

単位: 億円

		H22/3月末	H25/3月末
10BPV	貸出金	27	29
	預金	△ 34	△ 35
	円建債券	12	21
	合計	5	15
	Tier I 比率	0.70%	1.97%
VaR	貸出金	120	137
	預金	△ 140	△ 145
	円建債券	86	139
	合計	66	131
	Tier I 比率	9.25%	17.23%
Tier I		713	760

※H25/3月末のTier I は、中計想定値を使用

※VaR信頼水準99%、保有期間60日、観測期間5年

## Ⅱ部 第13次中期経営計画

12. 第13次中期経営計画①～③

…17～19



# 12. 第13次中期経営計画①

## 1. 計画のテーマ

本計画期間(平成22年4月1日～平成25年3月31日の3年間)は、国内、当地域のいずれにおいても厳しい経済環境が続き、金融機関相互の競争も激しさを増すものと考えられます。

そのような中で当行は、当行の持味を生かしながら、次の施策を進めることにより、「さぎんさん」、「佐賀銀行さん」と「さん付け」で呼んでいただける銀行を目指してさらに努力を続けます。

**泥 く さ く て も 誠 実 に**

～「さぎんさん」、「佐賀銀行さん」と「さん付け」で呼んでいただける銀行をめざして～

## 2. 基本的施策

### (1)CS(お客さま満足度)の飛躍的向上

- ①全行的にCS運動＝“ハートフルプラス+運動”を強化して展開します。
- ②このため、接遇等、またご相談への対応能力等をより高度なものとするよう努めますが、その場合、何よりも、全ての役職員が「お客さまの喜びを自らの喜びと感じ」られるようになることを基本とします。
- ③地域銀行として、金融の円滑化等地域の要請に応えることを常に念頭に置いていきます。
- ④CSの向上に資するよう、一体感の醸成や組織活性化に向けた取組み等、ES(従業員満足度)の向上に努めます。

### (2)収益力の強化

- ①事業性貸出金については、福岡県の大きな市場での取引の拡大をさらに進めます。  
このため、店ごとの役割分担の見直し等全行的な営業体制の見直しを行い、人員配置を効率化します。
- ②消費者ローンについて良質な消費者ローンを開発し、推進します。
- ③預金の増強に努めながら、特に預かり金融資産について販売力を強化し、収益の一つの柱となるよう育てます。

## 12. 第13次中期経営計画②

---

④債券での運用を強化します。

この場合、今後の金利上昇リスクを念頭に置き、債券残高をできるだけ圧縮できるよう、金利収入だけでなく債券売買益の形での収益の確保にも努めます。

これに伴い、業務純益は、債券5勘定尻を含めた「修正」業務純益を重視することとします。

⑤経費については、システム更改に伴いシステム関連経費が増加する中で、可能な限り全体経費の圧縮に努めます。

⑥コールセンターの業務や、インターネット・モバイルバンキングおよびATMの機能拡充など、営業チャネルの充実・多様化を図ります。

(3)お客さま、株主の方々の安心感の向上

①法令等遵守態勢を確固たるものにします。

②信用コストその他の各種リスクを的確にコントロールしていきます。

③内部留保の増大による自己資本比率、特にTier I 比率の漸増に努めます。

また、Tier I に占める繰延税金資産の割合を引き下げ、Tier I 中「真水」部分が增加するよう努めます。

## 12. 第13次中期経営計画③

### 3. 主要計数目標

項 目	番号	H21年度実績	H24年度目標
コア業務純益	1	91億円	105億円
〃 (コア業務純益+債券5勘定戻)	2	99億円	115億円
当期純利益	3	51億円	40億円
自己資本比率	4	11.13%	11.20%
Tier I 比率	5	7.61%	7.80%
〃 (繰延税金負債差し引き前繰延税金資産を控除後)	6	5.74%	6.60%
不良債権比率	7	3.20%	3%前後
OHR	8	70.10%	68.00%
ROA(コア業務純益ベース)	9	0.45%	0.49%
ROA(「コア業務純益+債券5勘定戻」ベース)	10	0.50%	0.55%

#### <目標の前提となる預貸金>

(年平均伸び率)

総預金平残	18,432億円	19,370億円	(1.69%)
総貸出金平残	12,125億円	12,900億円	(2.13%)

参考:本中計期間中の想定

GDP成長率…1.5%程度で推移

日銀の政策金利…無担ONの誘導目標水準は0.1%の横ばい推移

## Ⅲ部 貸出金利息増加策

- 13. 佐賀と福岡－巨大な福岡市場 ……21
- 14. 福岡戦略＝事業性貸出金の増加策 ……22
- 15. 福岡戦略の成果 ……23
- 16. 新中計での事業性貸出金 ……24
- 17. 佐賀・長崎地区での事業性貸出金の増加策 ……25
- 18. 住宅ローンの状況 ……26
- 19. 消費者ローンの状況 ……27
- 20. 消費者ローンの増加策－新たな顧客層へ ……28

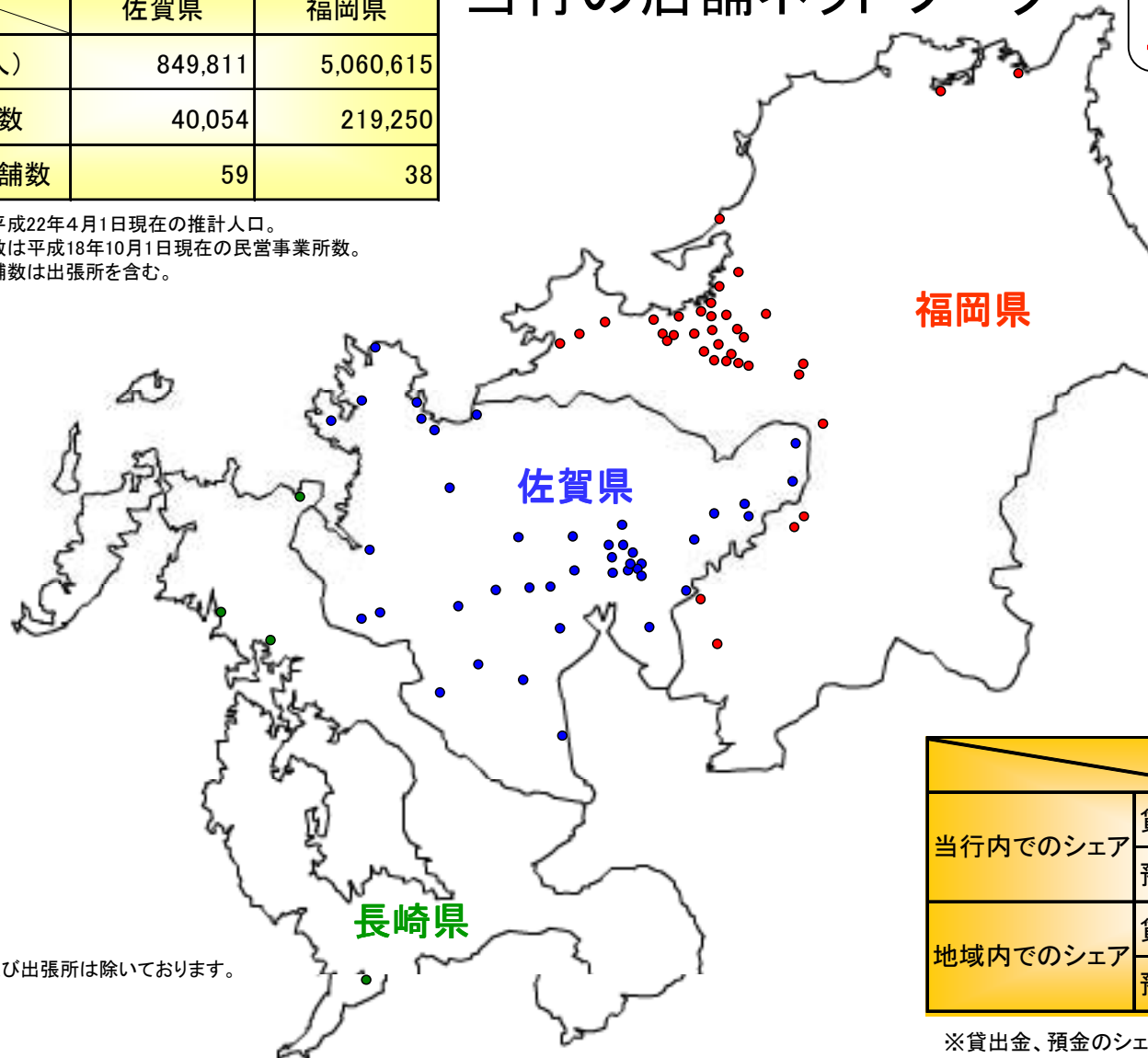
# 13. 佐賀と福岡ー巨大な福岡市場

## 当行の店舗ネットワーク

他県に落下傘降下しているわけではない

	佐賀県	福岡県
人口(人)	849,811	5,060,615
事業所数	40,054	219,250
当行店舗数	59	38

※人口は平成22年4月1日現在の推計人口。  
 ※事業所数は平成18年10月1日現在の民営事業所数。  
 ※当行店舗数は出張所を含む。



		佐賀県	福岡県
当行内でのシェア	貸出金	53.2%	34.9%
	預金	78.3%	19.4%
地域内でのシェア	貸出金	43.4%	2.6%
	預金	54.8%	1.5%

※貸出金、預金のシェアは平成22年3月末現在残高ベース。  
 ※福岡県の地域内シェアは当行営業地域。

※東京支店及び出張所は除いております。

# 14. 福岡戦略＝事業性貸出金の増加策

## 2. 融資戦略店舗と専担者の配置

各支店レベルでの  
優良企業の開拓

平成15年 2月 7店舗を融資戦略店舗に指定

福岡、博多、渡辺通、西新町  
箱崎、久留米、博多駅東

専担者:15名

平成17年 4月 小倉支店を追加

専担者:2名

平成20年 4月 八幡支店を追加

専担者:2名

平成22年 6月現在 9店舗

専担者21名

★平成22年 7月 3店舗を追加予定

春日、二日市、志免

専担者:3名

※ □内は指定当初に配置した人数

## 3. 成長地域への営業力強化

九州大学が伊都地区に一部キャンパスを移転、成長が見込める地域として営業力を強化

地下鉄七隈線沿線は成長が見込める地域として営業力を強化

## 1. 法人渉外室の設置とその拡充

福岡地区での中堅  
優良企業の開拓

平成12年 6月 法人営業室を設置(当初4名)

平成18年10月 医療専担者を2名配置

平成19年 4月 小倉に北九州分室を設置  
専担者2名を配置

平成20年 4月 小倉に医療専担者1名増員

平成20年 4月 久留米に筑後分室を設置  
専担者2名を配置

平成20年12月 久留米に医療専担者1名増員

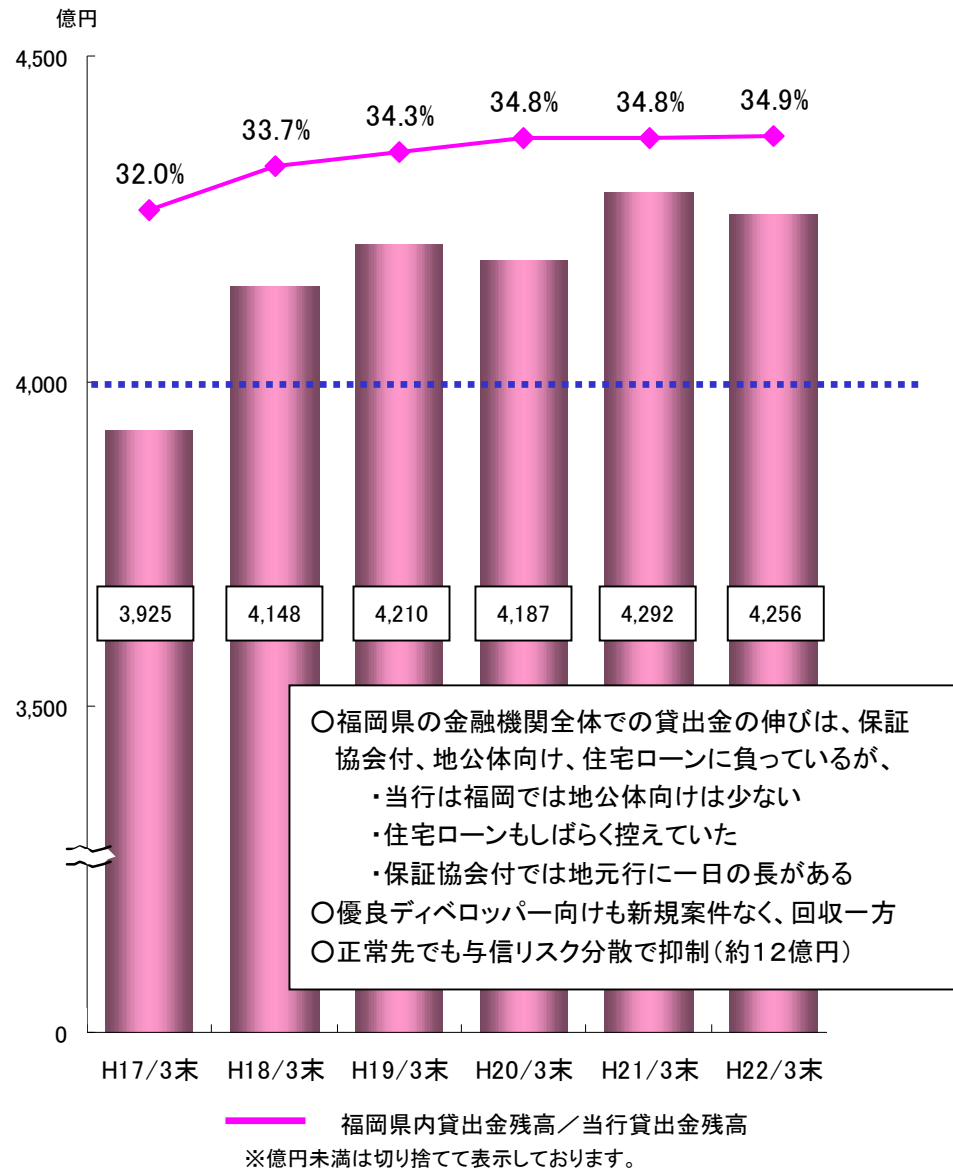
平成20年 6月 ご商売サポートグループ新設

平成22年 6月現在 19名(マイホームセンター除く)

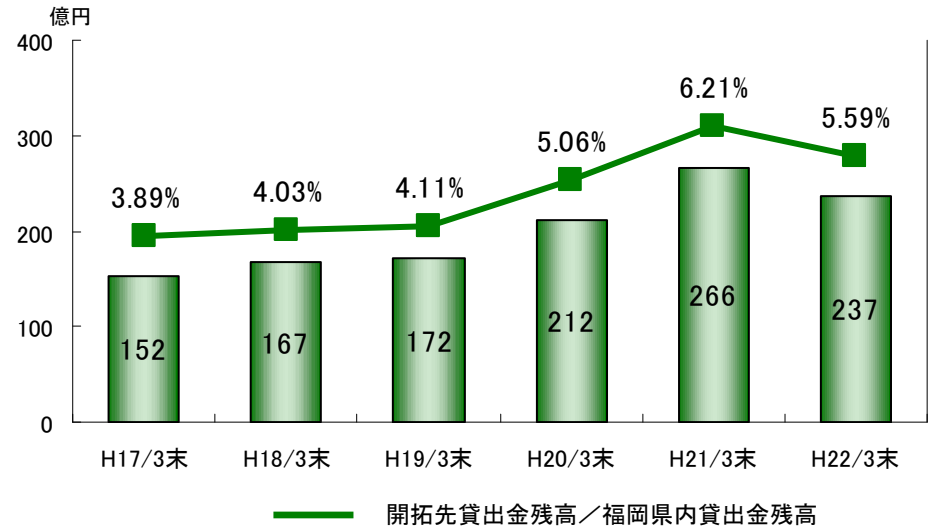


# 15. 福岡戦略の成果

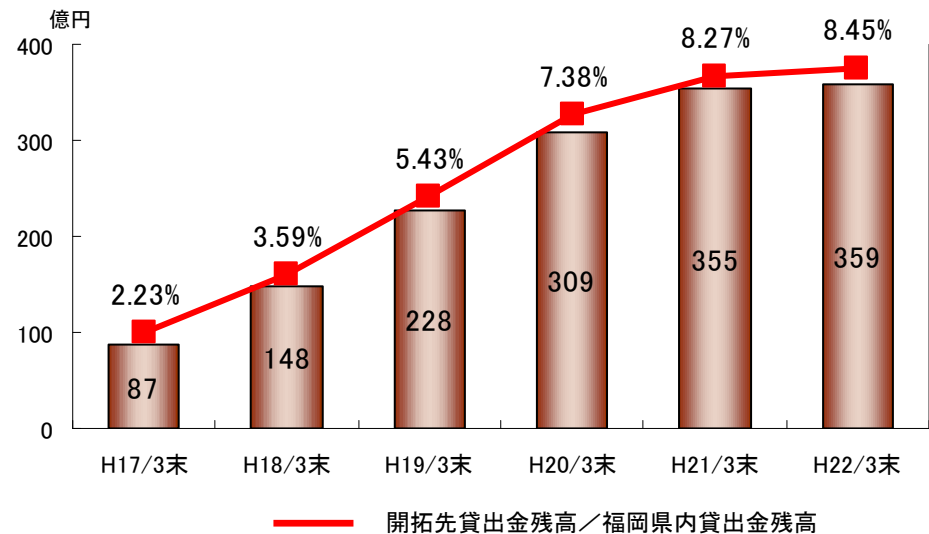
## 1. 福岡県内における貸出金残高の推移



## 2. 法人渉外室の開拓先の貸出金残高推移



## 3. 融資開拓専担者の開拓先の貸出金残高推移



# 16. 新中計での事業性貸出金

## 1. イメージ

(平残ベース)		H21年度	H22年度	前年比増加率	H23年度	前年比増加率	H24年度	前年比増加率
事業性 正常貸出金	佐賀・長崎	3,091	3,000	△ 2.94%	3,042	1.40%	3,054	0.39%
	福岡	2,685	2,725	1.48%	2,869	5.28%	2,974	3.65%
	東京	1,051	1,070	1.80%	1,050	△ 1.86%	1,050	0.00%
	全体	6,829	6,796	△ 0.48%	6,961	2.42%	7,078	1.68%
その他の貸出金	全体	5,296	5,566	5.09%	5,616	0.89%	5,822	3.66%
貸出金合計	全体	12,125	12,362	1.95%	12,577	1.73%	12,900	2.56%

※1 金額単位は億円、億円未満は切り捨てて表示しております。

## 2. そのための施策

- これまでの基本的戦略の継続
  - ①法人渉外室(法人渉外グループ、医療グループ)による事業性貸出金の増強
  - ②融資戦略店舗における事業性貸出金の増強
- 新融資戦略店舗の追加設置→郊外型中小企業特化の戦略店舗  
春日支店、二日市支店、志免支店へそれぞれ専担者を配置(合計3名)
- 再開発地域店舗への増員による営業力強化
- 「膨らまし(※2)」への取組強化→既往取引先管理者の任命
- 店舗ネットワークを生かした中小企業への深耕→利収の確保とリスク分散

※2「膨らまし」とは、法人渉外室及び融資戦略店舗の専担者がこれまでに開拓したお取引先のボリューム増加など取引の深耕を図ることです。

## 3. 全行的な営業体制の見直しによる人員配置の効率化

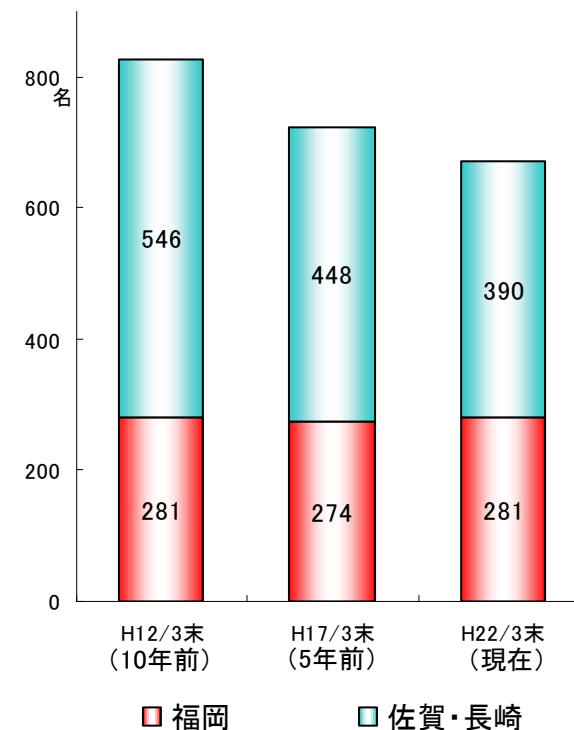
- 店舗の廃止・統合・出張所化・無人化(ATMのみ)
- エリア制の拡大
- 本部人員の削減

(再配置可能となる人員)  
→8~24名  
→10名前後  
→15名前後



再配置可能人員33~49名中、平成22年度中に福岡への配置13名予定、その後も福岡を中心に再配置を行う方針

※3 この10年間の営業店男子行員の数の推移





# 17. 佐賀・長崎地区での事業性貸出金の増加策

## 営業力強化

(営業店)

平成16年 6月 鳥栖地区、伊万里地区、唐津地区へ人員を増強  
 平成17年 4月 伊万里地区、長崎地区、佐世保地区へ人員を増強  
 平成20年 4月 鳥栖地区、伊万里地区へ人員を増強

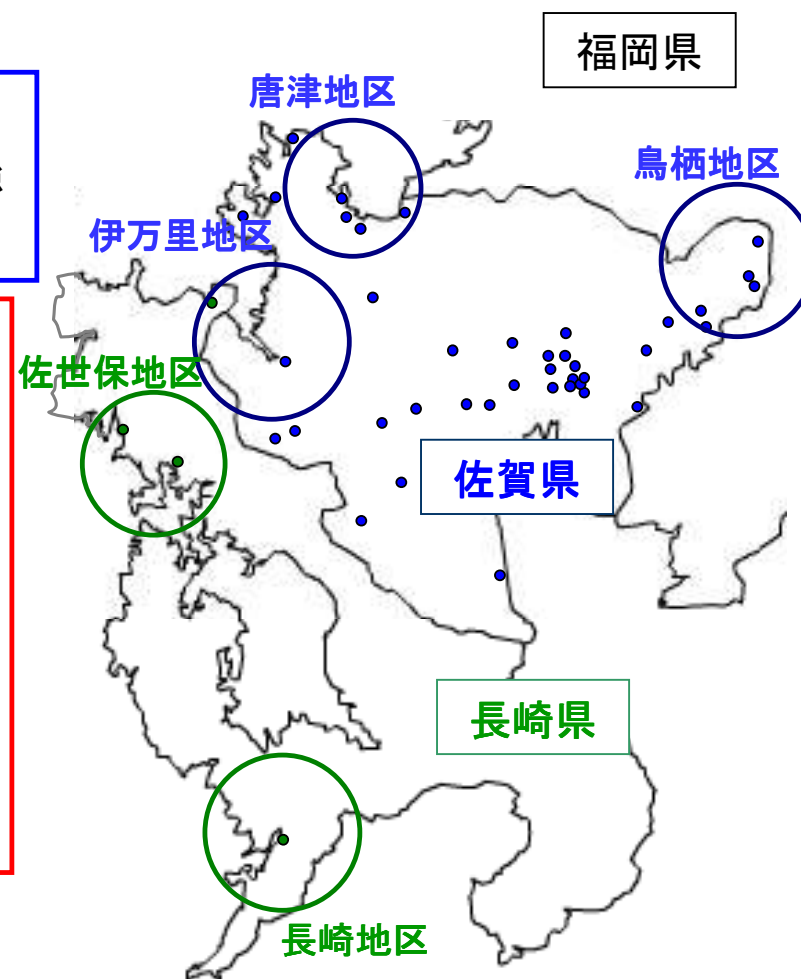
(本部)

### 医療分野への取組み強化

平成16年 4月 営業推進部に専担者**1名**配置  
 平成17年 4月 専担者を**1名**増員  
 平成18年 4月 専担者を**1名**増員  
 平成20年12月 クリニック開業ローンの取扱開始

### 法人渉外室の設置(平成20年6月)

ビジネスマッチング、M&A、事業承継、医療、県内進出企業へのアプローチ等の強化



## 融資戦略店舗と専担者の配置

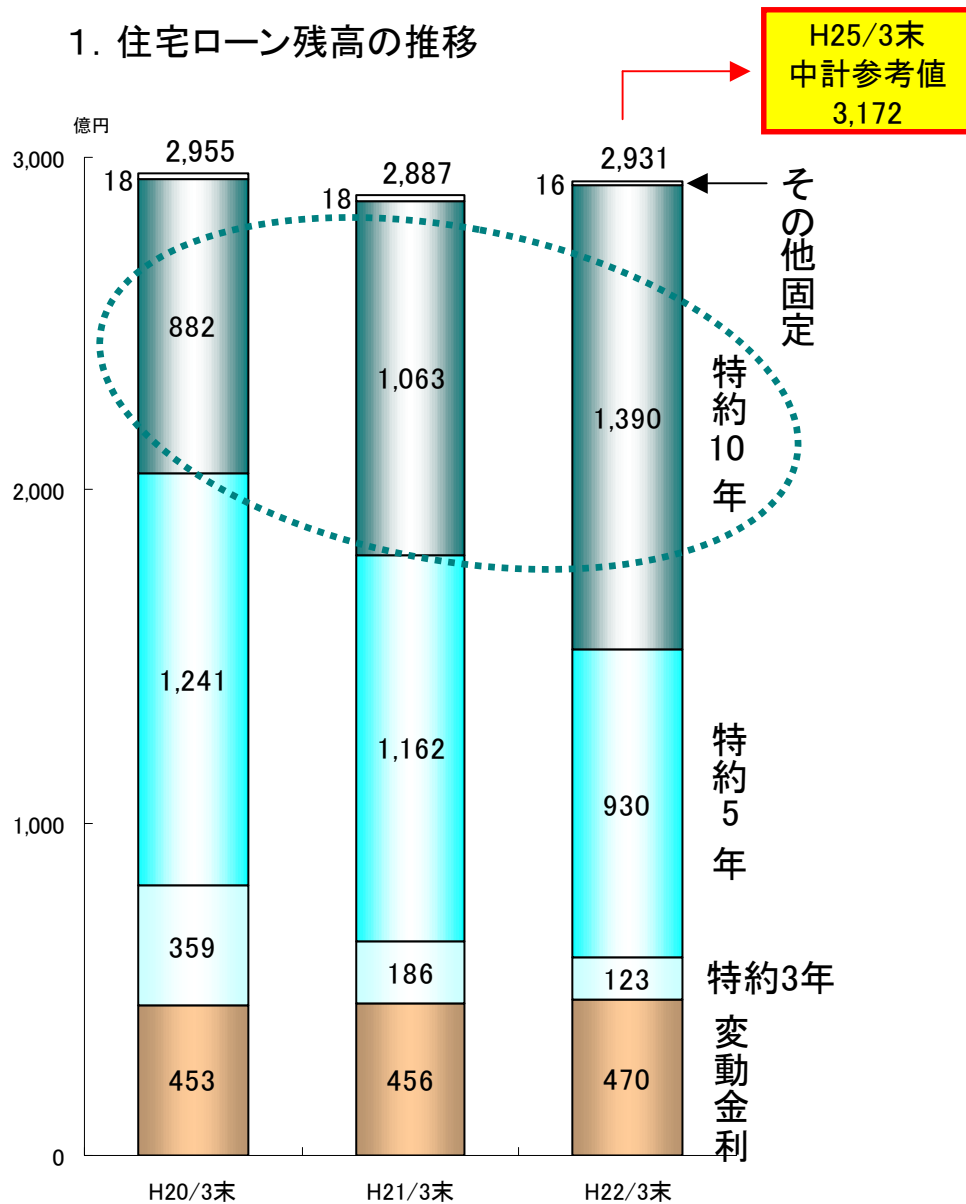
平成17年 4月 **佐世保支店**を融資戦略店舗に指定  
 平成22年 6月現在 **1店舗** 専担者**2名**

専担者:2名

※ □内は指定当初に配置した人数

# 18. 住宅ローンの状況

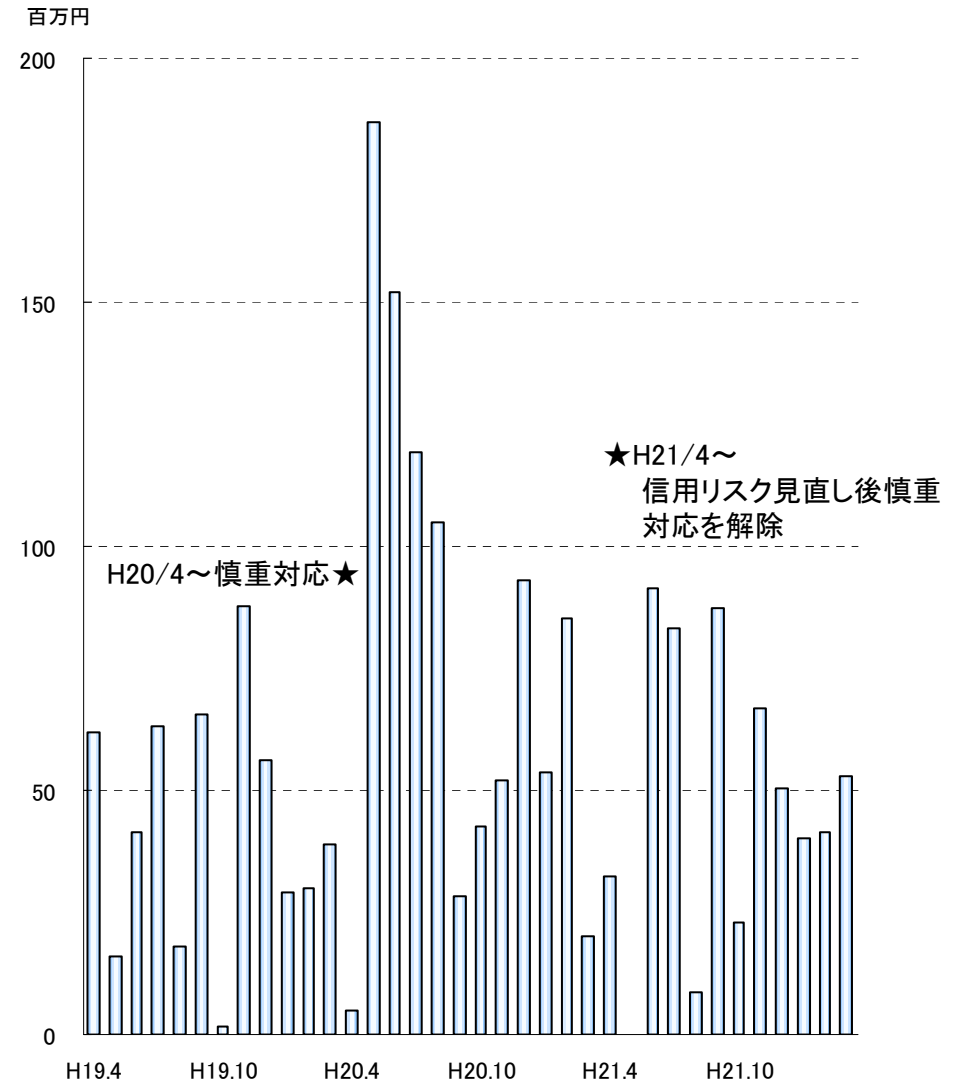
## 1. 住宅ローン残高の推移



※億円未満は切り捨てて表示しております。

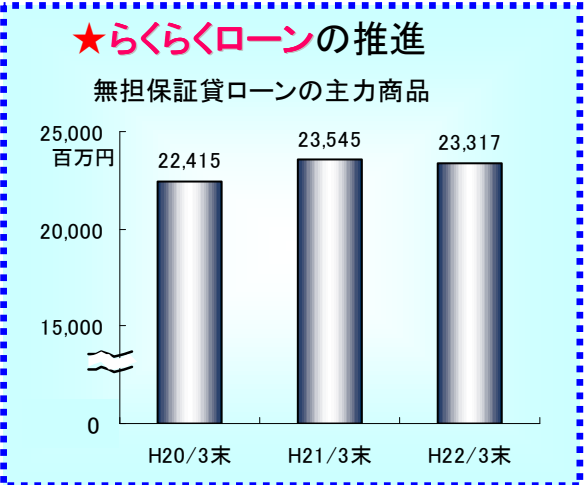
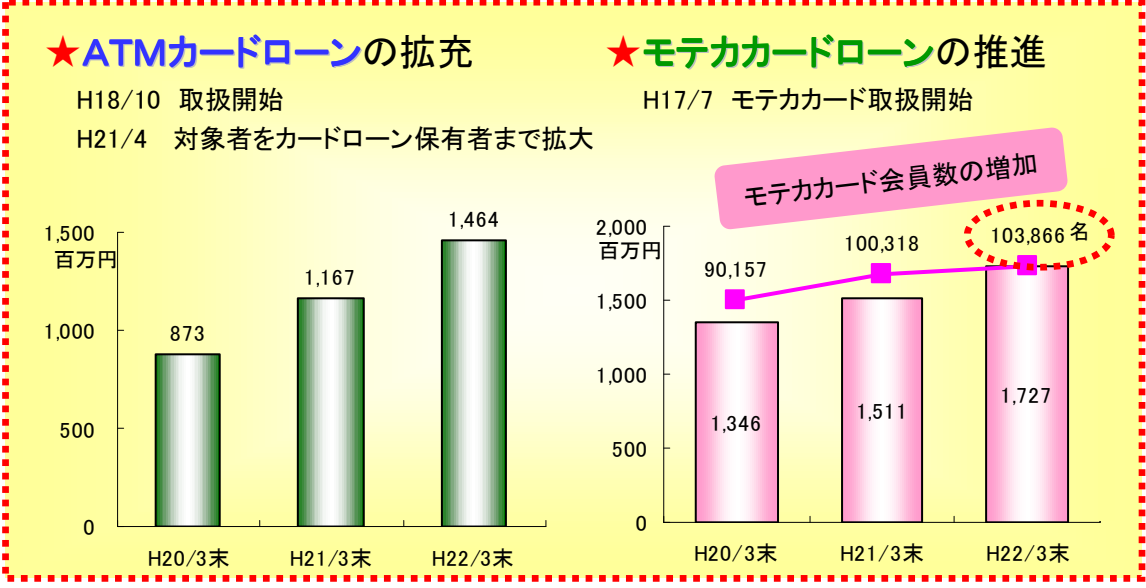
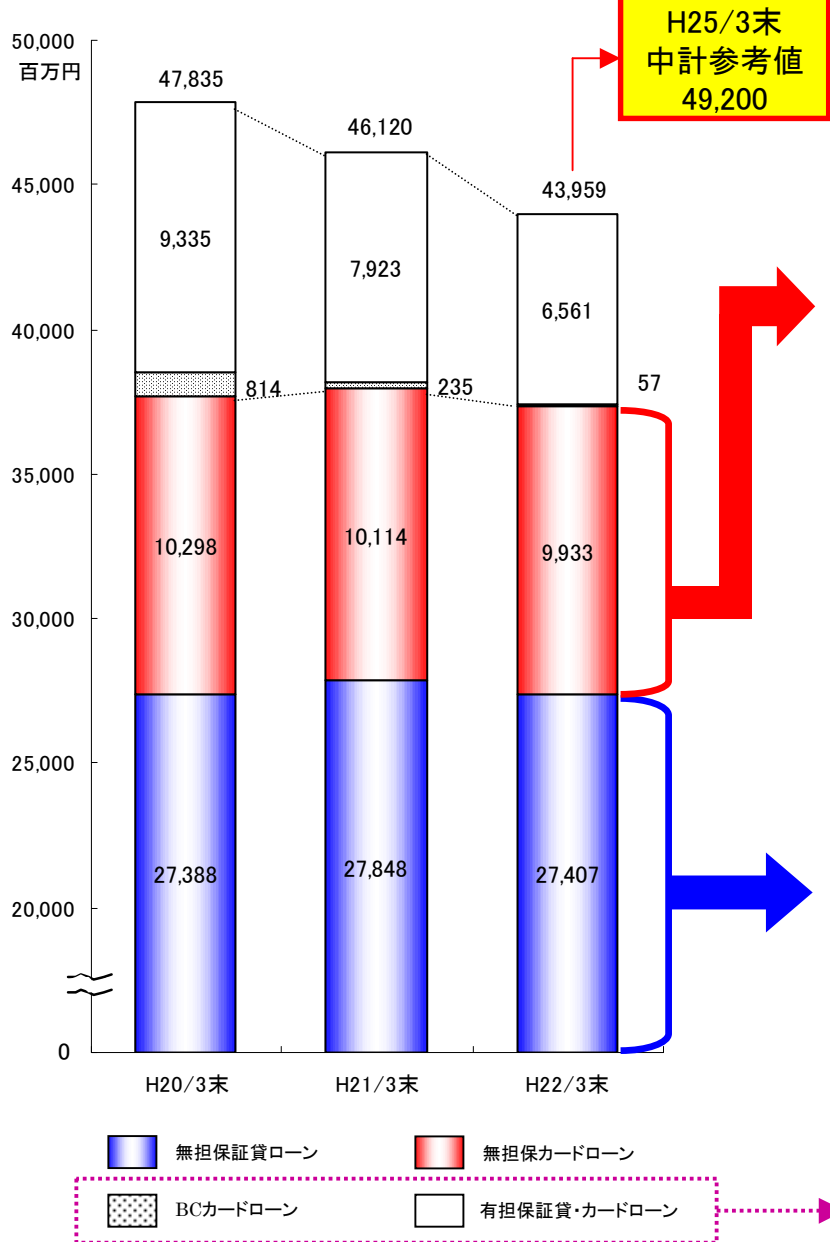
※「特約」とは、「特約期間付固定金利型住宅ローン」のことです。

## 2. 保証会社の代位弁済の推移



# 19. 消費者ローンの状況

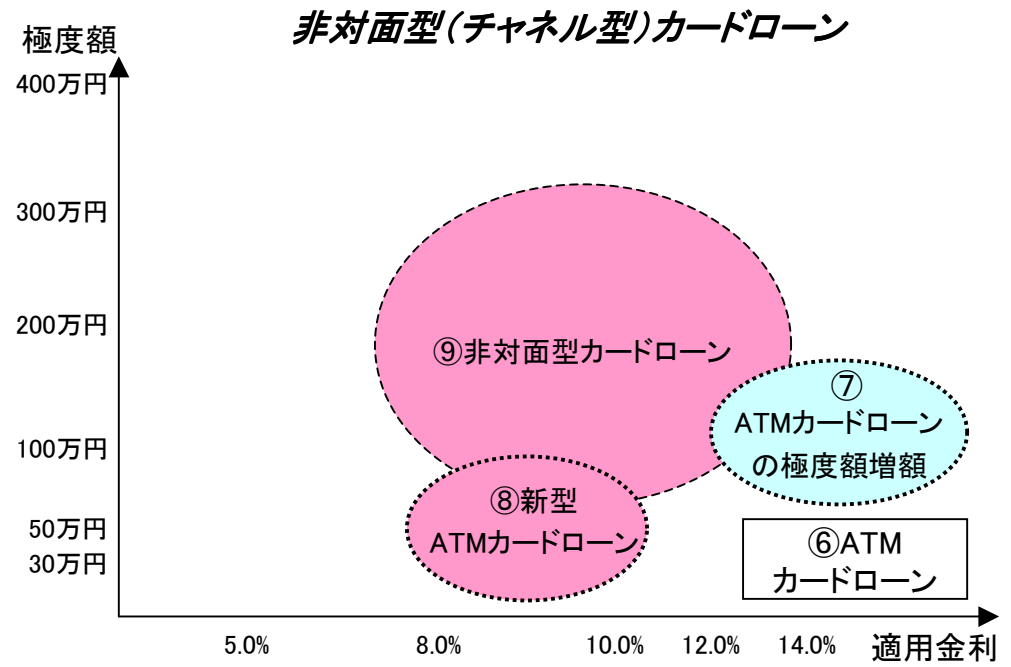
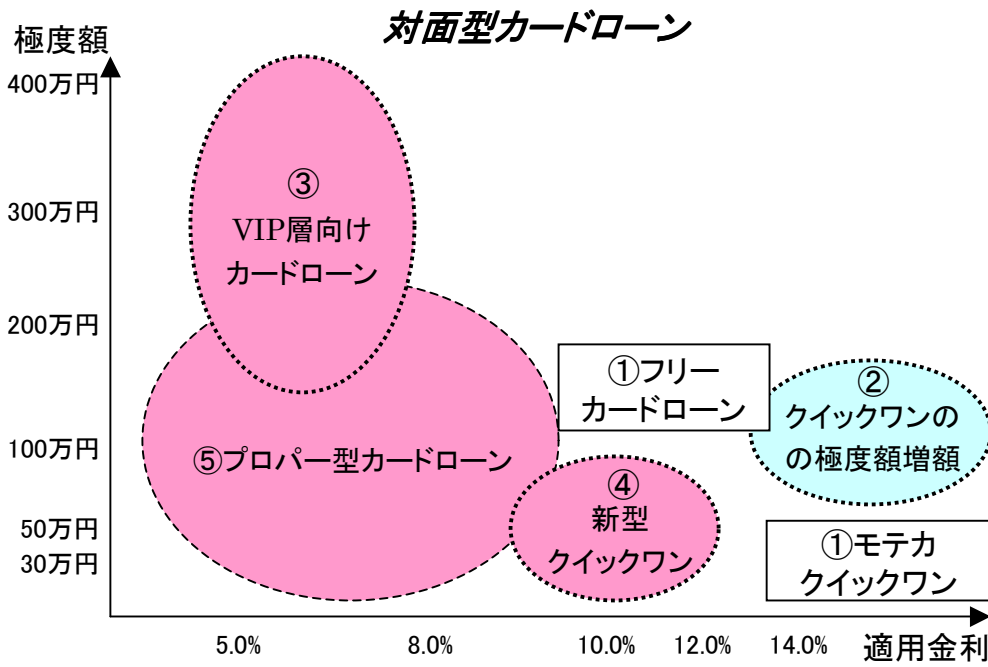
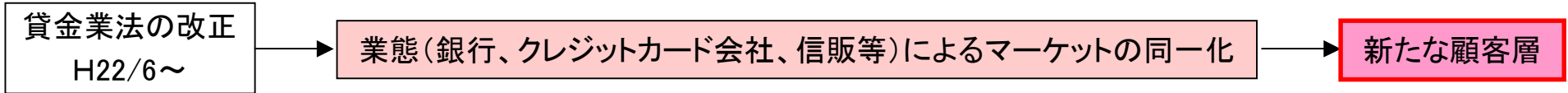
消費者ローン残高の推移



※モテカカードとは当行本体発行のキャッシュカード一体型のクレジットカードでカードローンやリボ払い・割賦支払機能のほか、ケータイクレジット機能やETCカード機能などを搭載したものです。なお、「モテカ」は「みんなにモテモテ」、「気軽にモテル」、「モッて役に立つカード」という意味の造語です。

非推進商品→今後も残高は減少

# 20. 消費者ローンの増加策—新たな顧客層へ



【現行商品】

番号	商 品 名	特 徴 等
①	モテカカードローン	キャッシュカード一体型クレジットカードの一機能
	クイックワン	借入審査期間が短い商品
	フリーカードローン	資金用途が自由、カードローン主力商品

【新商品等】

番号	商 品 名	特 徴 等
②	クイックワンの極度額増額	ATMを使った増額の申込受付が可能
③	VIP層向けカードローン	低金利、最高極度額を500万円まで拡大
④	新型クイックワン	従来商品の適用金利を引き下げ
⑤	プロパー型カードローン	個人格付を開発・活用し貸出審査を行う

【現行商品】

番号	商 品 名	特 徴 等
⑥	ATMカードローン	ATMを使った借入の申込・契約

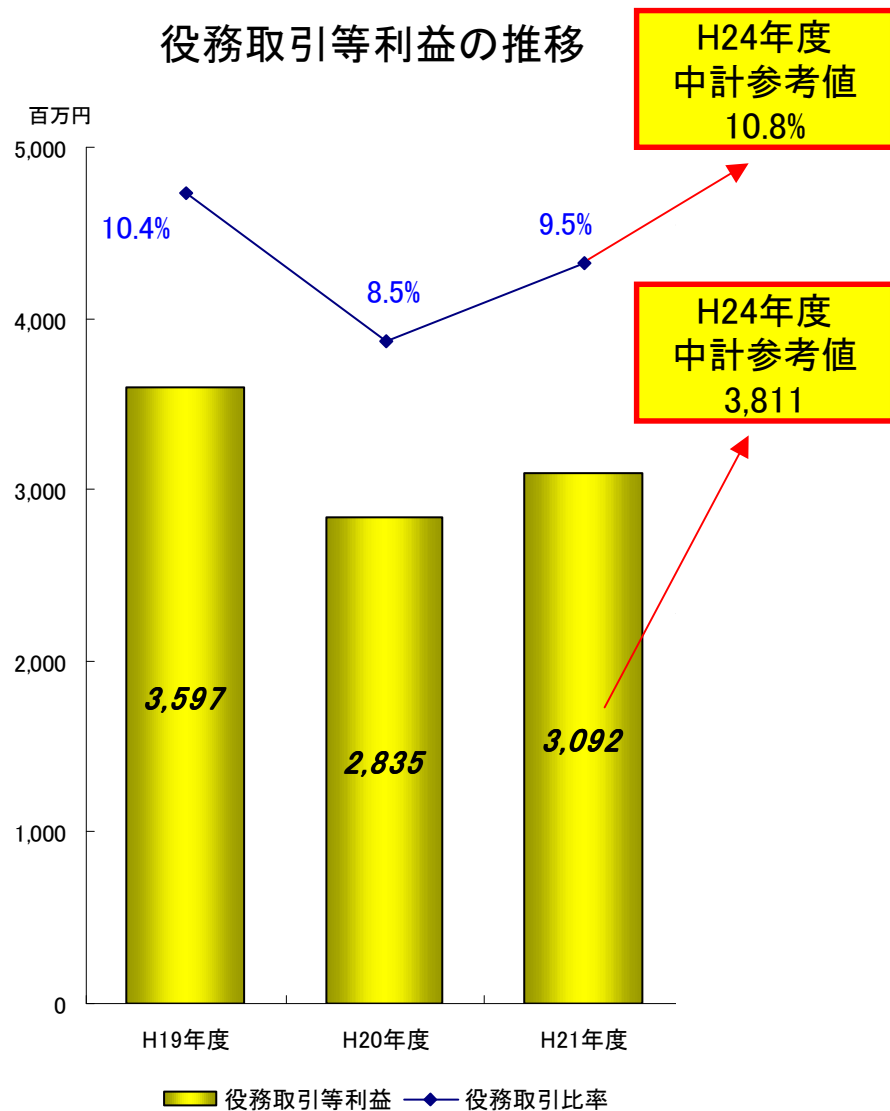
【新商品等】

番号	商 品 名	特 徴 等
⑦	ATMカードローンの極度額増額	ATMを使った増額申込・契約が可能
⑧	新型ATMカードローン	従来商品より対象者を厳選し、適用金利を引き下げ
⑨	非対面型カードローン	インターネット、モバイル、電話、FAX、郵便等のチャネルのみで受付、実行が可能

## IV部 役務取引等利益増加策

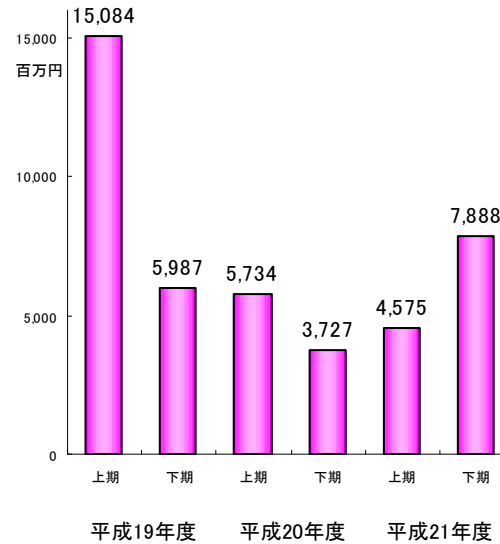
- |                 |       |
|-----------------|-------|
| 21. 役務取引等利益の状況  | ・・・30 |
| 22. 役務取引等利益の増加策 | ・・・31 |

# 21. 役務取引等利益の状況

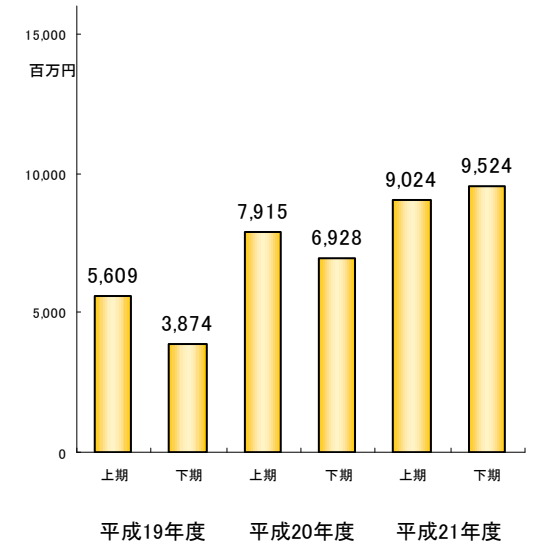


※役務取引比率=役務取引等利益÷コア業務粗利益  
 ※コア業務粗利益=業務粗利益-債券5勘定戻  
 ※百万円未満は切り捨てて表示しております

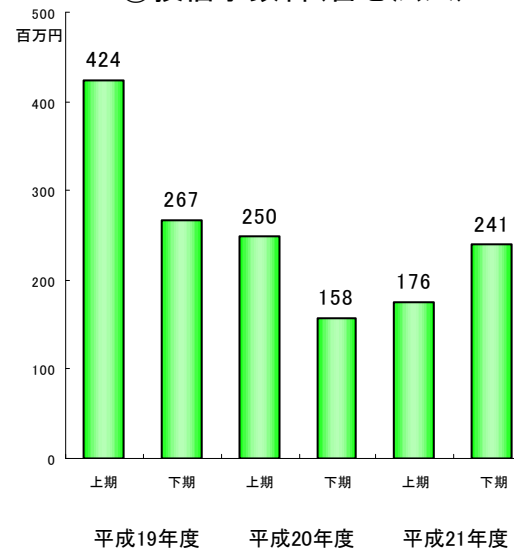
① 投信販売額(含む法人)



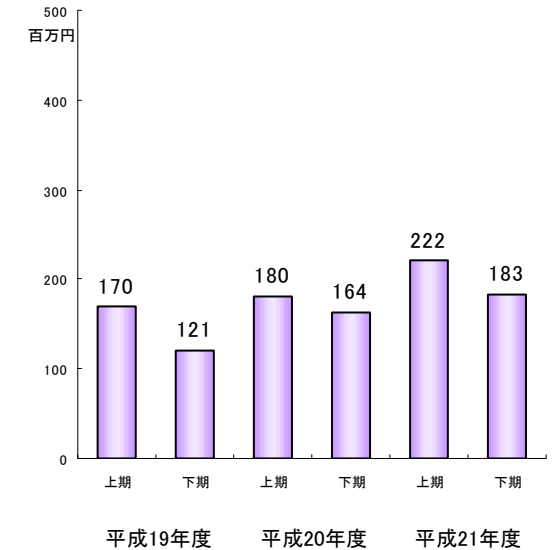
② 生保個人年金販売額



③ 投信手数料(含む法人)



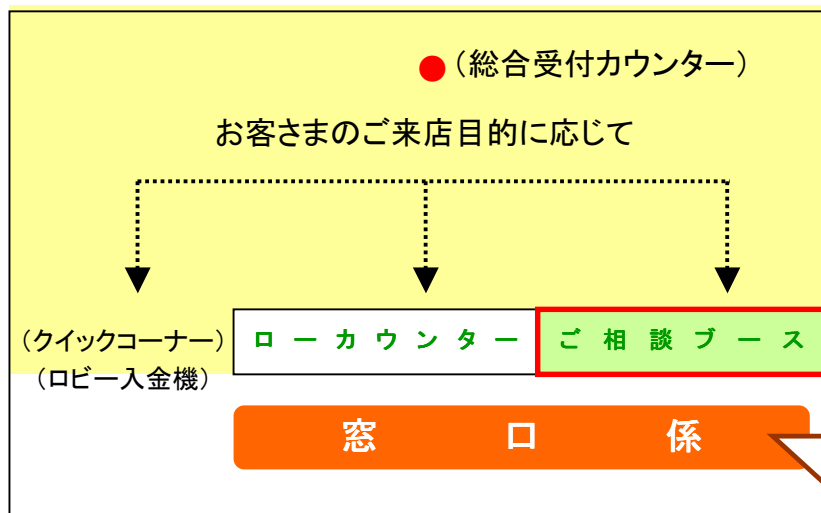
④ 生保個人年金手数料



## 22. 役務取引等利益の増加策

### 1. 営業店のハード・ソフト面の充実および本部支援体制を併せ、個人預かり資産の増加を図る

#### ① 営業店(ハード面の充実)

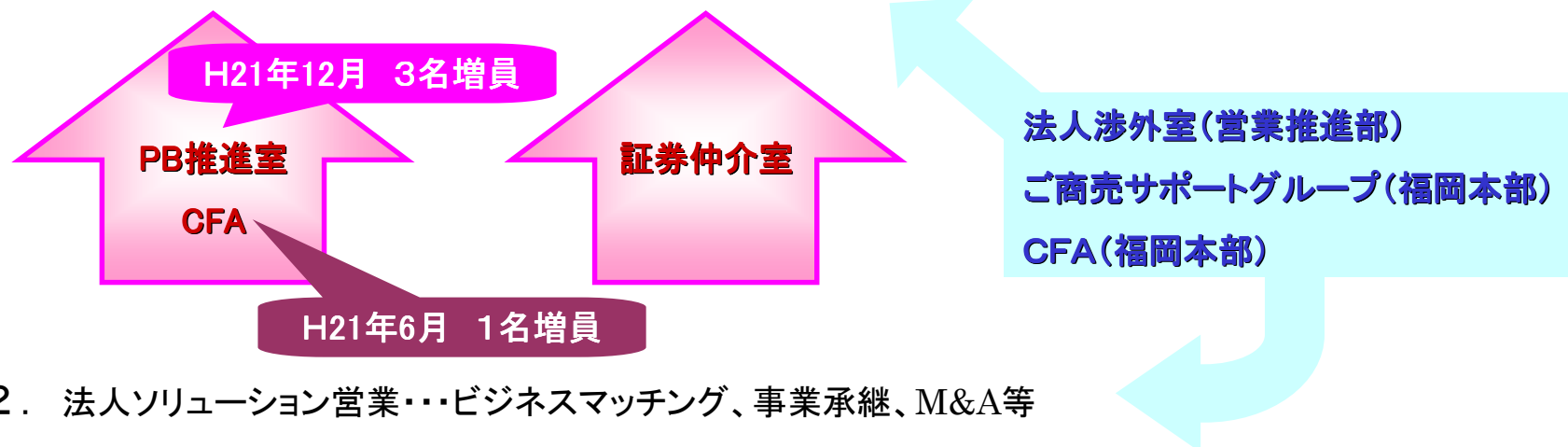


- 全店(※)に「ご相談ブース」を設置した  
※投資信託と個人年金保険の取扱を行っている店舗:89カ店
- 一部の店舗ではさらに  
総合受付カウンター、クイックコーナー、ロビー入金機等を設置

#### ② 営業店(ソフト面の充実)

- マネーアドバイザーによる預かり金融資産の推進強化  
※マネーアドバイザーとは、預かり資産の専門的知識を備えた行員で、各営業店の預かり資産の販売リーダーとして行員に対する指導や本部と協力して預かり資産販売の中心的役割を担います。  
H22/6現在 **36名**
- 店頭営業・事務力認定制度によるスキルアップ
- 「窓口チーム」の個人表彰制度
- 一般職・パートタイマーの販売資格取得

#### ③ 本部支援体制の強化



### 2. 法人ソリューション営業...ビジネスマッチング、事業承継、M&A等

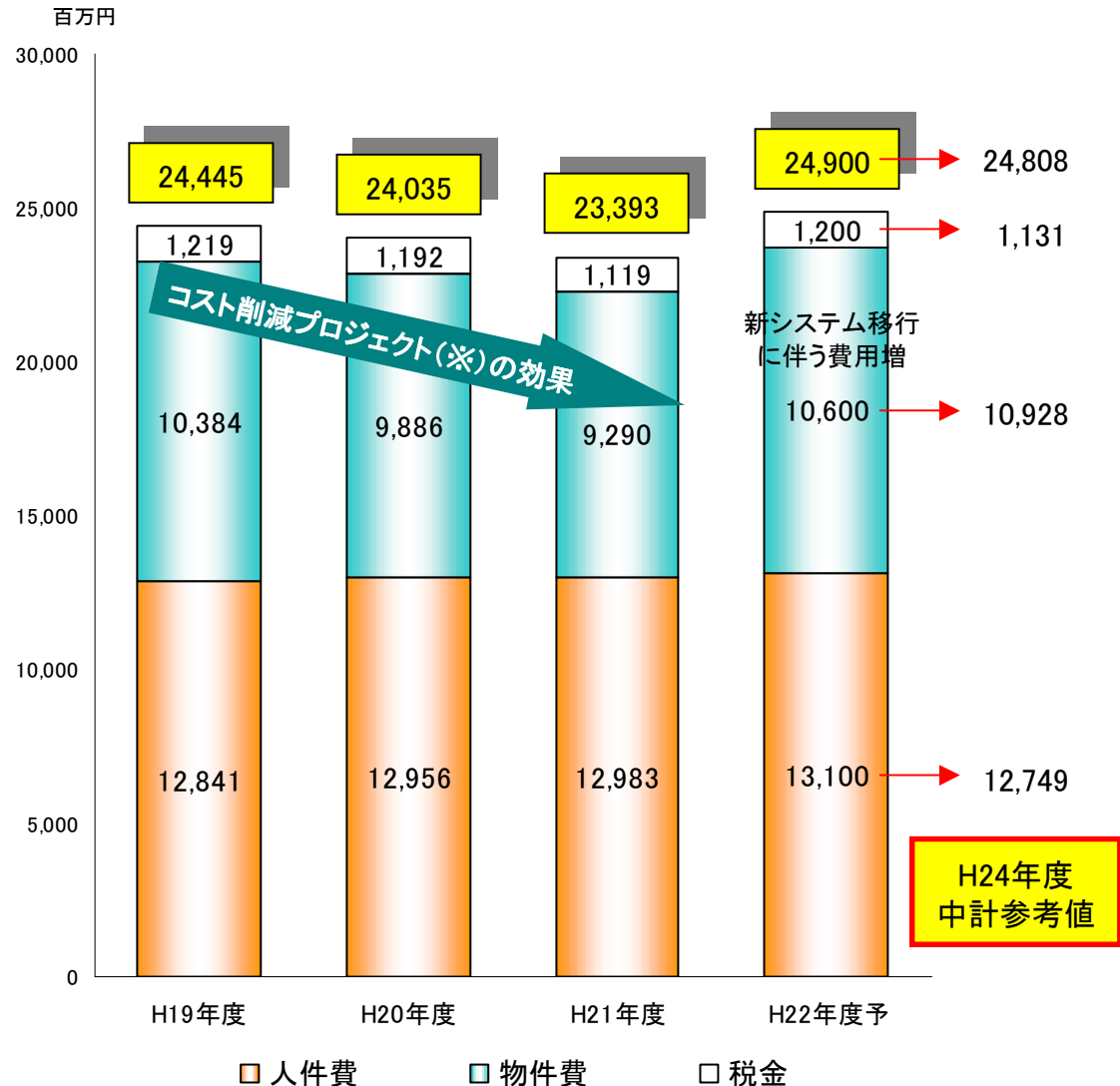
## V部 経費の削減

23. 経費の状況	・・・33
24. システムコストの推移	・・・34



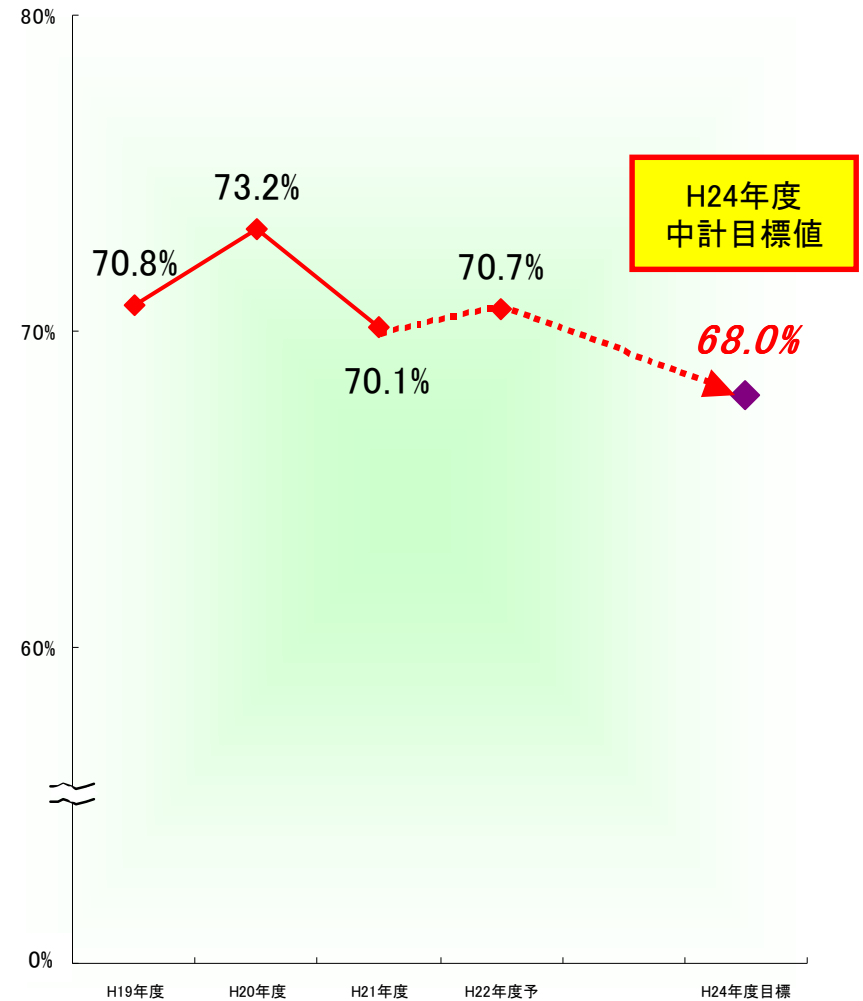
# 23. 経費の状況

## 1. 経費の推移



※百万円未満は切り捨てて表示しております。  
 ※「コスト削減プロジェクト(H18年2月～H19年6月)」とは物件費を抜本的に見直し、年間5億円程度の削減成果を挙げたプロジェクトのことです。

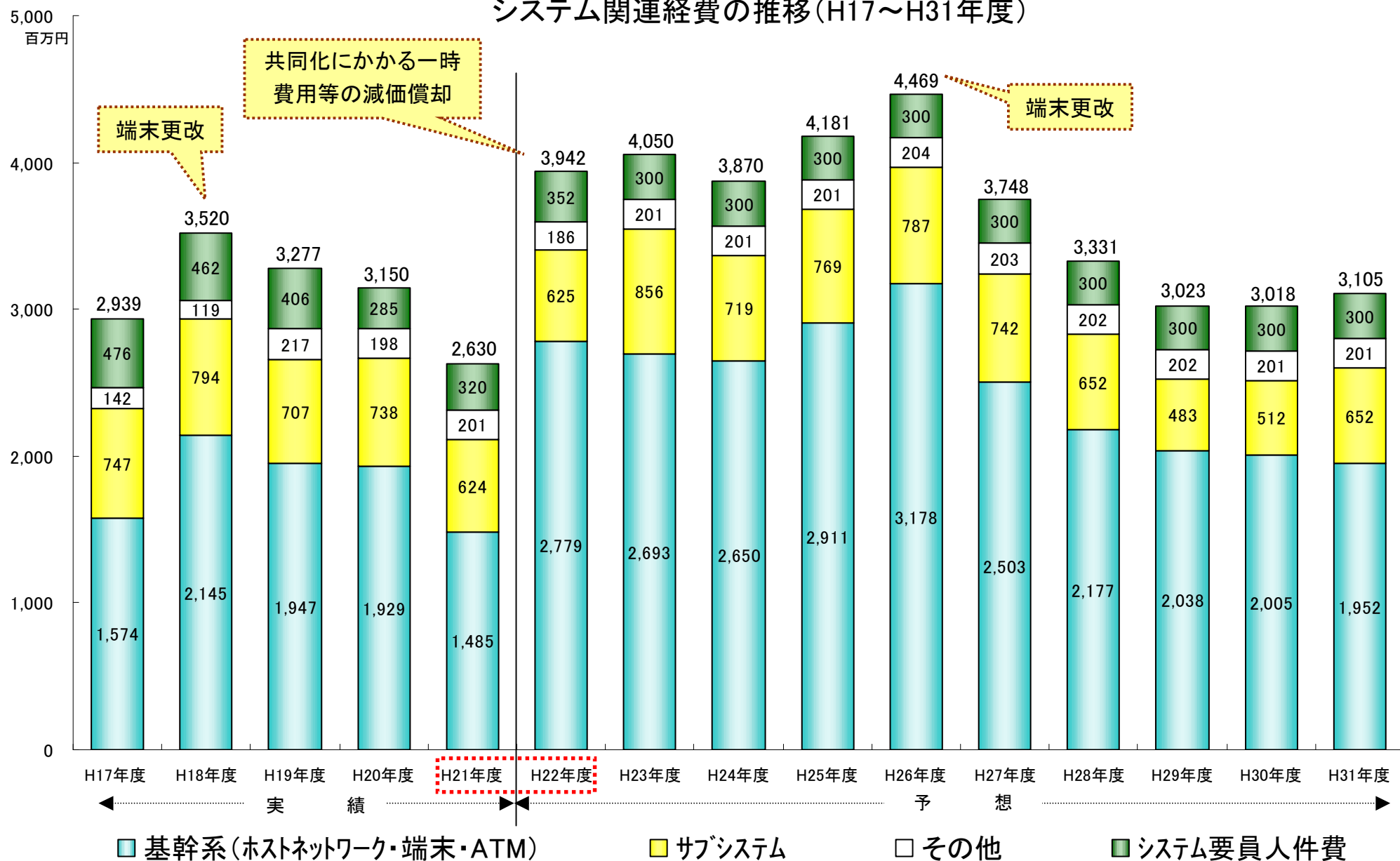
## 2. OHRの状況



※OHR=経費÷業務粗利益

# 24. システムコストの推移

システム関連経費の推移(H17~H31年度)



※集中関連経費は除いております。

# (ご参考1)

※当行では、頭取と行員との意見の交換の場として行内LANに「頭取のページ」が設けられており、頭取からの行員全体へのメッセージが掲載される一方、個々の行員から頭取へ意見等のメールを送ることができるようになっています。このページは、頭取から行員全体へ送ったメッセージの中から一部を抜粋したもので、当行HPの「頭取のページ」にも掲載しております。

## 頭取からのメッセージ156・・・新中計のテーマ(平成22年3月3日)

3月となり、今年度も残り少なくなりました。と同時に、現行の3ヶ年の中期経営計画(中計)の期間も終ろうとしています。この3年間は、アメリカの金融危機に始まる大変動に日本中、世界中が激しく揺さぶられ、私達のお客様にとっても極めて厳しく辛い3年間でした。当行でも、計画の目標数値は、自己資本比率や不良債権比率では達成できそうですが、収益関係は未達に終ろうとしています。現中計では、数値目標の他に、次の計画のテーマを掲げました。

より深く、お客様の暮らし、事業、そして心の中へ  
～「さぎんさん」と呼ばれる銀行をめざして～

こちらの方の成果はどうだったでしょう。勿論3年で達成できるといった容易なテーマではありませんが、少しでも前進があったでしょうか。現在、この4月1日から始まる新中計の策定作業が進んでおり、近く皆さんにお見せすることができると思いますが、この新中計では、次のテーマを掲げることにしてもらいました。

泥くさくても誠実に  
～「さぎんさん」「佐賀銀行さん」と「さん付け」で呼んでいただける銀行をめざして～

かば焼きや焼鳥のタレの味、ラーメンやそばのスープや汁の味、大福もちや羊羹の餡の味、それぞれの店が秘伝の味を競っています。秘伝の持味によってお客様に喜んでいただいています。持味を生かして初めて、商売は繁盛すると言えるでしょう。

当行の持味は何でしょうか。何年か前にお客様アンケートをとった時に、佐賀銀行は「泥くさいけど誠実」な銀行だというご意見がありました。「誠実さ」については兎も角、「泥くささ」の方は肩を張って「そうだ」と威張れるのではないのでしょうか。お互いに顔を見合わせても「納得!」ということでしょう。

「泥くさい」なんていやですか? 「土くさい」でもよいでしょうが、「土くさい」より「泥くさい」がよく使われます。意味は同じでしょう。土も泥も大地そのものです。万物をその上に載せ、また草や木を成長させます。見上げるような大樹も可憐な花もそこに根を伸ばし、そこから養分を吸収します。私達は大地となり、土となり、泥となって、そこにお客様の大きな木に深々とした枝葉を広げてもらいましょう。私達自身もまた、泥や土であることに加え、お客様の大木の横にやゝ小振りな木としても成長させてもらいましょう。大きく繁った木の根元に横になれば土の香り泥の香りがするでしょう。張りめぐらされた根の端を一寸掘り出して鼻に当てれば、もっと土の香り、泥の香りがするでしょう。

「泥くさい」の反対は「あかぬけた」あるいは「スマートな」といった言葉になるのでしょうか。そういった言葉は他行に任せましょう。そして「誠実さ」をまだまだ本当のものにしていきましょう。当行の持味を最大限に生かしていきましょう。

## (ご参考2)

※当行では、頭取と行員との意見の交換の場として行内LANに「頭取のページ」が設けられており、頭取からの行員全体へのメッセージが掲載される一方、個々の行員から頭取へ意見等のメールを送ることができるようになっています。このページは、頭取から行員全体へ送ったメッセージの中から一部を抜粋したもので、当行HPの「頭取のページ」にも掲載しております。

### 頭取からのメッセージ157・・・メールへの回答：誠実(平成22年3月24日)

次のメールをもらいました。

「泥くさくても誠実に」生きている人、そうなりたいと思い行動する人が名刺に「泥くさくても誠実に」と明記するだろうか、疑問を持ちます。更に名刺に明記せず、心に強く刻んで生きるからこそ、「泥くさくても誠実」な人であると思います。

よい機会なので、多少私の感想めいたことを書いて答にしたいと思います。

先ず、このテーマを採用したのは、以前行ったお客様アンケート調査で、お客様の中に「佐賀銀行は泥くさいけど誠実な銀行だ」と言われた方がおられたことに始まります。「泥くささ」は別として、当行が他行と比べより「誠実」だと見て下さるお客様がおられることは、有難いことです。しかし、かといって、当行なり、私達一人ひとりなりが、他行あるいは他行の役職員より誠実だと言えるのか。言えるという根拠や確信があるわけではありません。たといそう言えたとしても、そもそも誠実さが自慢したり売りものにしたりするものでないことは、言われるとおりです。したがって、名刺への記載には「誠実さ」を誇る意味は全くありません。それは『「さん付け」で呼んでいただける銀行をめざして』というテーマが、今そうではないからこそ、それを目指そうというものであるのと同様に、まだまだ不十分であるからこそ、少しでもそれに近付くために記載しようというものです。お客様の言われるような当行の特徴が少しでもあるのなら、その芽を大切に育てていきましょう。名刺に記載するかどうかを考えた時に、私はむしろ皆さんに重荷を背負ってもらうことになることを心配しました。「佐賀銀行？誠実な銀行なんてとても言えないでしょ」、「ましてお前さん、そんな誠実な人間なの?」、「誠実ならこういうことをしてよ」といったお客様の反応は十分考えられます。しかし、自分は誠実だと自己満足しているだけでも進歩はないでしょう。外部のご批判を仰ごう、真剣勝負をしていこうというのが記載をする一つの意味です。お客様からのご批判は愚直に、それこそ「泥くさく」乗り越えていきましょう。名刺への記載を求めた最大の理由は、毎日何回も名刺入れから名刺を出してお客様にお渡しする度に、『「さん付け」で呼んでいただける銀行をめざして』、あるいは「泥くさくても誠実に」というテーマを嫌でも皆さん自身が目にしてくれればという期待からです。テーマは机やキャビネットの中に仕舞い込んで毎日の行動はそれとは別ということにならないよう、しつこく皆さんの目にテーマを触れさせようという訳です。

「誠実」、「至誠」、「誠」等は多くの企業の社訓、あるいはあちこちの学校の校訓となっていますが、東京大学の相良享名誉教授によれば、日本では、古代には「清明心」が、中世には「正直(せいちよく)」が強調されたのに対し、近世において「誠」が重視されるようになり、それは幕末に絶頂に達したということです。そういえば新撰組の旗印は「誠」であり、これに対する勤皇の志士達を駆り立てたものも「至誠」でした。昭和7年に考案されたという海軍兵学校の「海軍五省」でも、その第一に「至誠に悖(もと)るなかりしか」を掲げています。この海軍五省は戦後占領軍によってアメリカに持ち帰られ、その英訳文がアナポリスの海軍兵学校に掲げられているとのこと。アメリカ人が五省のどの項目を評価したのかはわかりませんが、「至誠」が日本人だけのものではないということでしょうか。

※「海軍五省」については最後に掲げておきます、「悖る」は「反する」という意味でよいでしょう。

以後も今日まで、「誠実さ」というのは、重要な徳目として多くの人々に受け容れられているようです。「ようです」というのは、それを裏付ける最近の資料を私が持たないからです。いささか古い、昭和52年に、ある写植機器メーカーが行った「この内からあなたの好きな文字をえらんで下さい」という調査(相良名誉教授の本に載っているもの)では次のようになっています。

	第1位	第2位	第3位	(4位以下省略)
全 体	愛	誠	夢	
19歳以下	愛	夢	誠	
20歳台	愛	誠	夢	
30 "	誠	夢	愛	
40 "	誠	夢	愛	
男 性	誠	愛	夢	
女 性	愛	夢	愁	4位が誠

「誠実」の反対は何でしょう。「不誠実」ということでもよいでしょうが、私は「白け」や「冷笑」ではないかと思えます。それは一番大切な自分自身への不誠実、私がいつも入行式で言っている「自分の中に沢山ある善いものを外に出していこうとしない」人生への態度だからです。メールとの関係では最後に「佐賀県人の宣伝べた」について触れておきましょう。佐賀県人はあまり自分を「宣伝」しない傾向があります。今営業店でお客様への「声掛け」ということをうるさく言っていますが、これがなかなか出来ないのにもこの県民性が影響しているのかなと思うことがあります。「宣伝べた」は謙譲とシャイとが入り交ったものに思えます。よく、アメリカからの帰国子女が「日本人は自分を主張しない」ということを言い、「アメリカではこうこうだ」などと、言うのを聞きます。小説家の堀田善衛さんだったでしょうか。日本を出発して西へ西へと旅していくと、「謙譲の美德」が精神生活の基調を支配するところはビルマまでで、インドから西は「自己主張の美德」が支配すると何かに書いておられました。佐賀県人の商売下手というのも同じでしょう。しかし私達は商売をしているのですから、他県や他行に負けるわけにはいきません。

#### 海 軍 五 省 (ごせい)

- 一、至誠に悖るなかりしか
- 二、言行に恥ずるなかりしか
- 三、氣力に敏来るなかりしか
- 四、努力にうらみなかりしか
- 五、不精にわたるなかりしか

※五の不精は私にも読み方が分りませんが精いっぱい、あるいは最後の最後までやったか、というような意味でしょう。とすると、不精は「ふせい」と読むのでしょうか。

【お問い合わせ先】

株式会社 佐賀銀行  
総合企画部  
担当 森田、山崎

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。