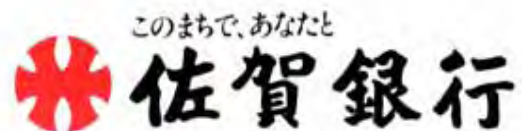


# さぎん 会社説明会

「元気で暖かい銀行、どこか違う銀行」を目指して

平成26年 6月



# ～ 佐賀銀行のプロフィール～

## 会社概要

- 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  
本店所在地 : 佐賀市唐人二丁目7番20号  
店舗数 : 100か店  
    佐賀県内58か店、福岡県内37か店  
    長崎県内4か店、東京都内1か店  
    上記のほか店舗外ATM93か所  
従業員数 : 1,441名  
    (うち営業店行員 佐賀県内605名、福岡県内376名)  
総資産 : 2兆2,228億円  
預金等残高 : 2兆0,253億円  
    (うち佐賀県内1兆5,589億円、福岡県内4,249億円)  
貸出金残高 : 1兆2,887億円  
    (うち佐賀県内6,547億円、福岡県内4,711億円)  
外部格付 : (株)格付投資情報センター「A-」

(平成26年3月末現在、単体ベース)

## 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。



当行本店

# 目次

## 平成25年度決算の概要と平成26年度業績見通し

1. 平成25年度損益の状況 … 5
2. 預貸金の状況 … 6
3. 有価証券の状況 … 7～8
4. 自己資本比率の推移、不良債権比率の推移 … 9
5. 統合的リスク管理 … 10
6. 平成26年度業績見通し … 11
7. 第14次中期経営計画(H25年度～H27年度) … 12
8. 第14次中期経営計画初年度の達成状況 … 13

## 今後の施策

### 第14次中期経営計画 基本方針1

#### お客さまと向き合い、つながりを強化

9. ダイレクトセンター構想 … 15～17
10. 企業支援 … 18～19

### 第14次中期経営計画 基本方針2

#### 飛び抜けたCS・ES

11. 「ハートフルプラス+運動」への取組み … 21～22
12. 「お客さまアンケート」の実施 … 23
13. 「お客さまアンケート」を踏まえた取組み … 24

### 第14次中期経営計画 基本方針3

#### 営業資産の着実な拡大

14. 佐賀・長崎戦略=貸出金の増加策 … 26
15. 佐賀と福岡-巨大な福岡市場 … 27
16. 福岡戦略=貸出金の増加策 … 28
17. 福岡戦略の成果 … 29～30

### 第14次中期経営計画 基本方針4

#### リテール強化

18. 住宅ローンの状況と増加策 … 32
19. 消費者ローンの状況と増加策 … 33
20. 役務取引等利益の推移 … 34

#### 経費の状況・生産性向上

21. 経費の状況 … 36
22. 生産性向上への取組み … 37～38
23. 合理化、効率化施策による効果 … 39

## 平成25年度決算の概要と平成26年度業績見通し

1. 平成25年度損益の状況	… 5
2. 預貸金の状況	… 6
3. 有価証券の状況	… 7 ~ 8
4. 自己資本比率の推移、不良債権比率の推移	… 9
5. 統合的リスク管理	… 10
6. 平成26年度業績見通し	… 11
7. 第14次中期経営計画(H25年度～H27年度)	… 12
8. 第14次中期経営計画初年度の達成状況	… 13

# 1. 平成25年度損益の状況

貸出金の利回り低下による資金利益減少も、クレジットコストの戻りにより経常利益、当期利益は増加

(単位:百万円)

項 目	番号	平成24年度	平成25年度	前年比	備 考
業務粗利益 (除く債券5勘定戻)	1	32,344	32,131	213	
〃 (含む 〃 )	2	31,858	30,192	1,666	
資金利益	3	26,285	24,861	1,424	貸出金平残 +3.0% (+361億円)
資金運用収益	4	27,479	26,119	1,360	(佐賀・長崎) +1.9%
貸出金利息	5	20,567	19,291	1,276	6.2% (福岡) +3.8%
有価証券利息配当金	6	6,677	6,582	95	貸出金利回り 8.9% (1.70% 1.54%) 1.4% 有価証券平残 +4.1% (+262億円) 〃 利回り 5.3% (1.04% 0.98%)
その他	7	234	245	+ 11	
資金調達費用	8	1,194	1,258	+ 64	預金等平残 +3.5% (+681億円)
預金等利息	9	949	975	+ 26	+2.7% 〃 利回り 0.7%
その他	10	244	283	+ 39	預貸金利鞘 0.41% → 0.30% (前年比 0.11%ポイント)
役務取引等利益	11	3,221	3,307	+ 86	
役務取引等収益	12	6,209	6,388	+ 179	投資信託関係 +125 保険関係 20 コンビニATM(入) +84
〃 費用	13	2,987	3,081	+ 94	コンビニATM(払) +76
債券5勘定戻	14	485	1,939	1,454	今年度:パイライト取引による国債等債券売却損 3,644
その他の業務利益	15	2,352 [ 2,837	2,023 [ 3,962	329 [ +1,125	今年度:パイライト取引のオプション料 3,646
経費	16	23,996	23,787	209	人件費 前年比 150 物件費 前年比+62 税金 前年比 119
コア業務純益 (除く債券5勘定戻)	17	8,348	8,343	5	
〃 (含む 〃 )	18	7,862	6,404	1,458	
クレジットコスト	19	1,449	1,857	3,306	クレジットコスト / 貸出金平残 = 0.14% (前年比 0.25%ポイント)
一般貸倒引当金繰入額	20	636	0	+ 636	
個別 〃 〃	21	1,948	0	1,948	
債権売却損等	22	136	7	129	
貸倒引当金戻入益	23	0	1,865	+ 1,865	
その他の臨時損益	24	837	812	+ 25	株式売却益 前年比 1,613 株式等償却 前年比 1,189
経常利益	25	5,576	7,449	+ 1,873	
特別損益	26	401	161	+ 240	減損損失 前年比 140
税引前当期純利益	27	5,174	7,288	+ 2,114	
法人税等・法人税等調整額	28	2,992	2,333	659	
当期純利益	29	2,182	4,954	+ 2,772	

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

貸出金平残は増加に転じるも利回り低下により貸出金利息は減少

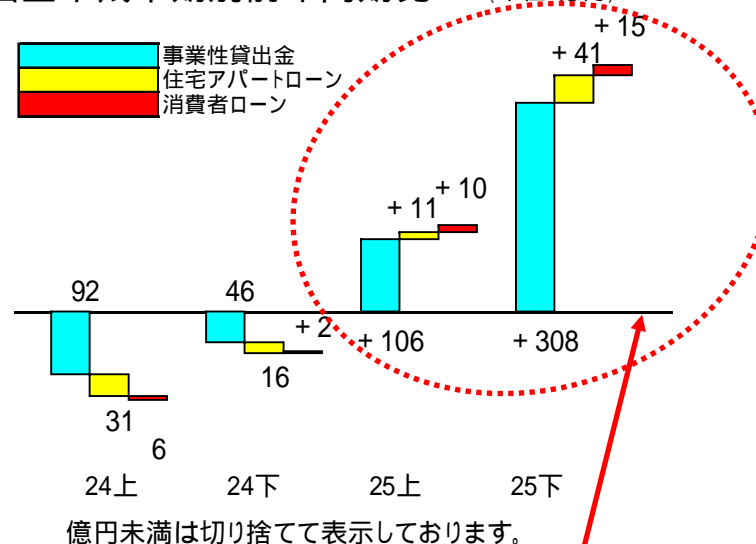
### 1. 貸出金の状況

(単位:百万円)

		平成24年度	平成25年度	前年比
貸出金全体	平残	1,211,289	1,247,405	+ 36,116
	利回り	1.698%	1.546%	0.152%
	利息	20,567	19,291	1,276
うち事業性	平残	655,655	676,392	+ 20,737
	利回り	1.400%	1.247%	0.153%
	利息	9,180	8,435	745
うち住宅ローン	平残	275,478	278,109	+ 2,631
	利回り	1.846%	1.686%	0.160%
	利息	5,086	4,690	396
うち消費者ローン	平残	36,928	38,225	+ 1,297
	利回り	8.044%	7.897%	0.147%
	利息	2,970	3,018	+ 48

### 貸出金平残半期別前年同期比

(単位:億円)



平成25年度に入り、事業性貸出金を中心に前年同期比増加に転じる。

### 2. 預金等の状況

(単位:百万円)

		平成24年度	平成25年度	前年比
預金等全体	平残	1,915,038	1,983,152	+ 68,114
	利回り	0.049%	0.049%	+ 0.000%
	利息	949	975	+ 26
うち個人預金	平残	1,338,389	1,372,317	+ 33,928
うち法人預金	平残	413,993	444,052	+ 30,059

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。

### 今後の事業性貸出金利息の予想

(単位:百万円)

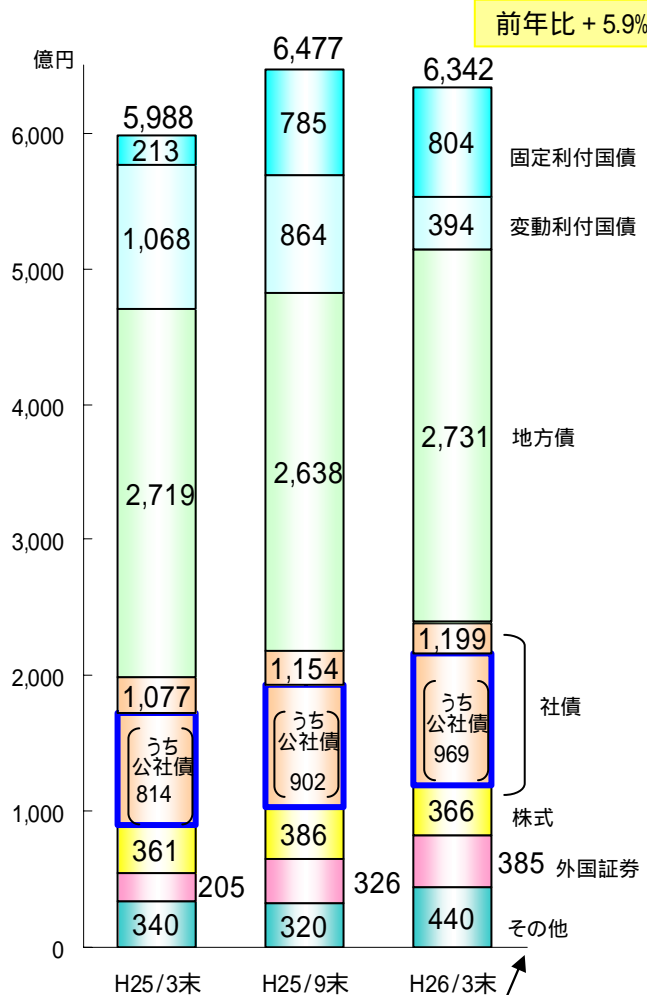
	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
平残	676,392	696,964	709,448	729,448	749,448
利回り	1.247%	1.193%	1.180%	1.196%	1.222%
利収	8,435	8,314	8,369	8,724	9,156

事業性貸出金の利回りは平成27年度で底をうち、反転する見込み

# 3. 有価証券の状況

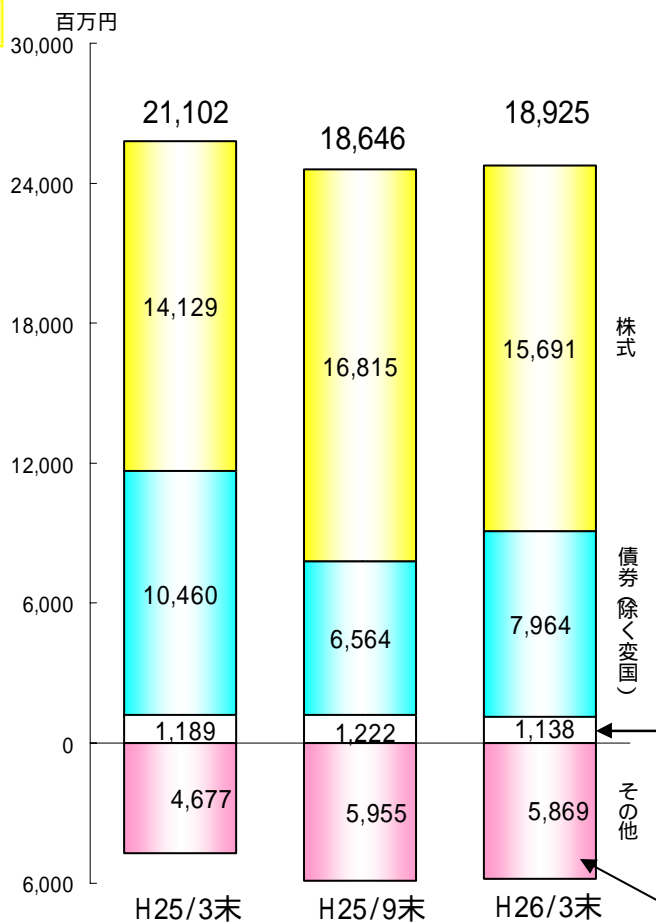
**債券ベア型投信やパイライト取引などで金利リスクヘッジを行いながら安定的な利息収入を確保。 今後は外債残高の増加など運用の多様化も行っていく。**

1. 有価証券残高 (BS計上額)



「その他」の内訳  
 REIT 15  
 その他の投資信託 420  
 投資事業組合 4

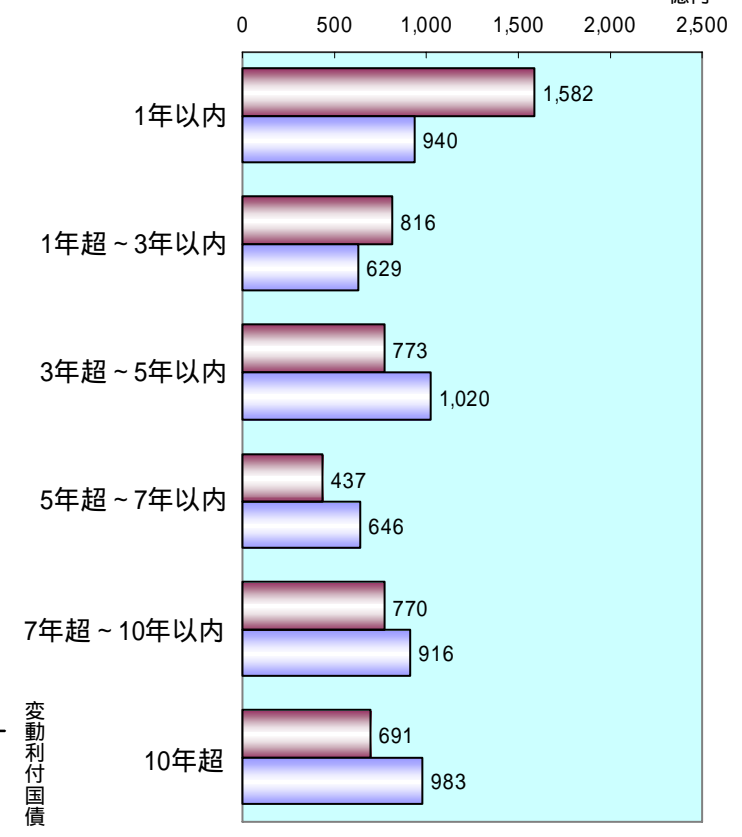
2. 「その他有価証券」の評価損益



百万円未満は切り捨てて表示しております。

うち「209」は金利リスクヘッジのための債券ベア型投信

3. 円建債券の残存期間別残高



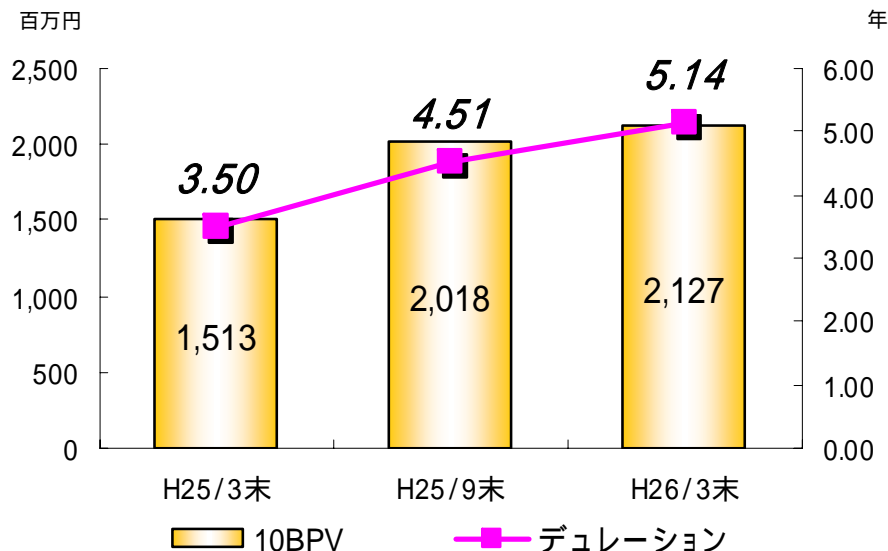
上段: H25/3末、下段: H26/3末  
 「1年以内」には変動利付債を含む。  
 億円未満は切り捨てて表示しております。

うち「5,761」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。

# 有価証券の状況(続き)

## 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。  
変動利付国債のデュレーションは0.5年として算出。

### デュレーション変動要因

債券ベア型投信勘案後のデュレーションは5.14(前年比+1.64)

デュレーション長期化の要因分析

固定債の残高増加・デュレーション長期化・・・+0.70程度

変動利付国債の売却・・・+0.60程度

債券ベア型投信の売却・・・+0.10程度

～ の相乗効果・・・+0.25程度

なお、機動的なポジションが161億円あり、この影響でデュレーションが+0.3程度長期化しており、これを除くと4.84(前年比+1.34)となる。

## 5. 平成26年度運用計画

### 平成26年度有価証券の運用方針

- ・リスクを適切にコントロールしながら、最適な資産配分と機動的な売買を行う事で着実に期間収益を積み上げる。
- ・含み益の形成と新商品の取組み・運用の多様化により、将来収益の享受に向けた基盤作りを強化する。

### (1) 有価証券平残計画

(単位:億円)

	H25年度実績	H26年度計画	前年比
円建債券	5,813	5,560	253
株式	220	206	14
外貨外債	229	349	+120
投資信託	398	500	+102
その他	6	7	1
合計	6,667	6,626	41

### (2) 運用の多様化

#### 円建債券

項目	内容・目的
バイライト取引	・金利リスクを抑えながら期間利収を享受
物価連動国債	・物価上昇による金利上昇に対する備え

#### 外貨建外債等

項目	内容・目的
外貨建外国債券	・運用残高を増加、調達は外債レポなどを利用
外国投資信託	・一部為替オープン型で為替リスクを取る

#### 株式、投資信託など

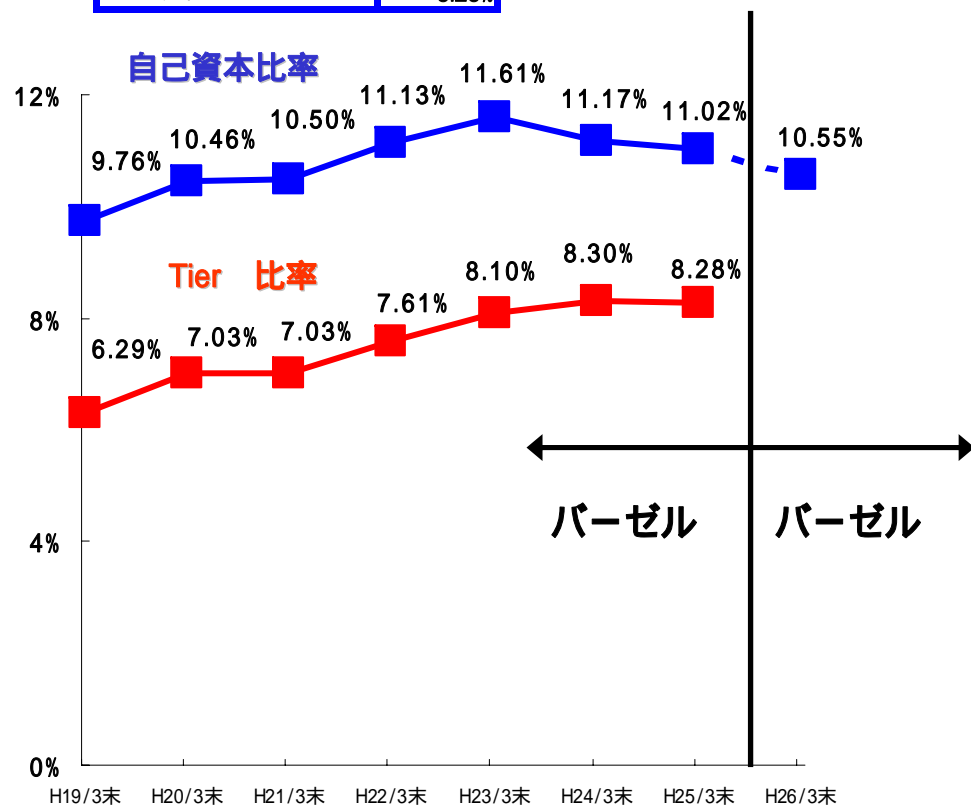
項目	内容・目的
株式純投資	・個別株式の純投資は圧縮方針
ETF・投信	・政府のリフレ政策や、将来の金利上昇に対する備え



# 4. 自己資本比率の推移、不良債権比率の推移

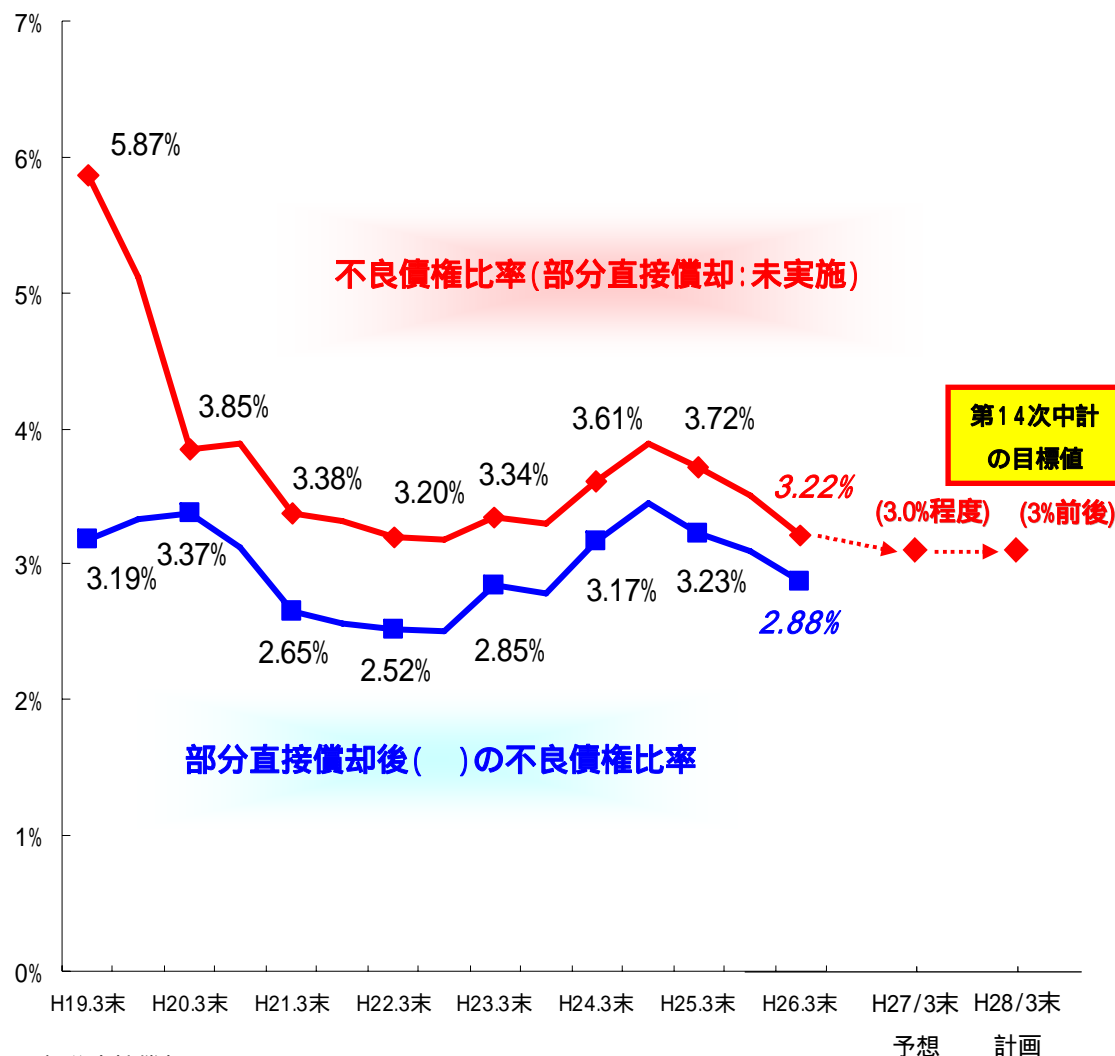
(1) 自己資本比率の推移

バーゼル		H25/3末	バーゼル		H26/3末
自己資本	A	101,685	自己資本	A	103,434
うち Tier	B	76,380	リスクアセット	B	980,221
リスクアセット	C	922,280	自己資本比率	A/B	10.55%
自己資本比率	A/C	11.02%			
Tier 比率	B/C	8.28%			



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」。

(2) 不良債権比率の推移

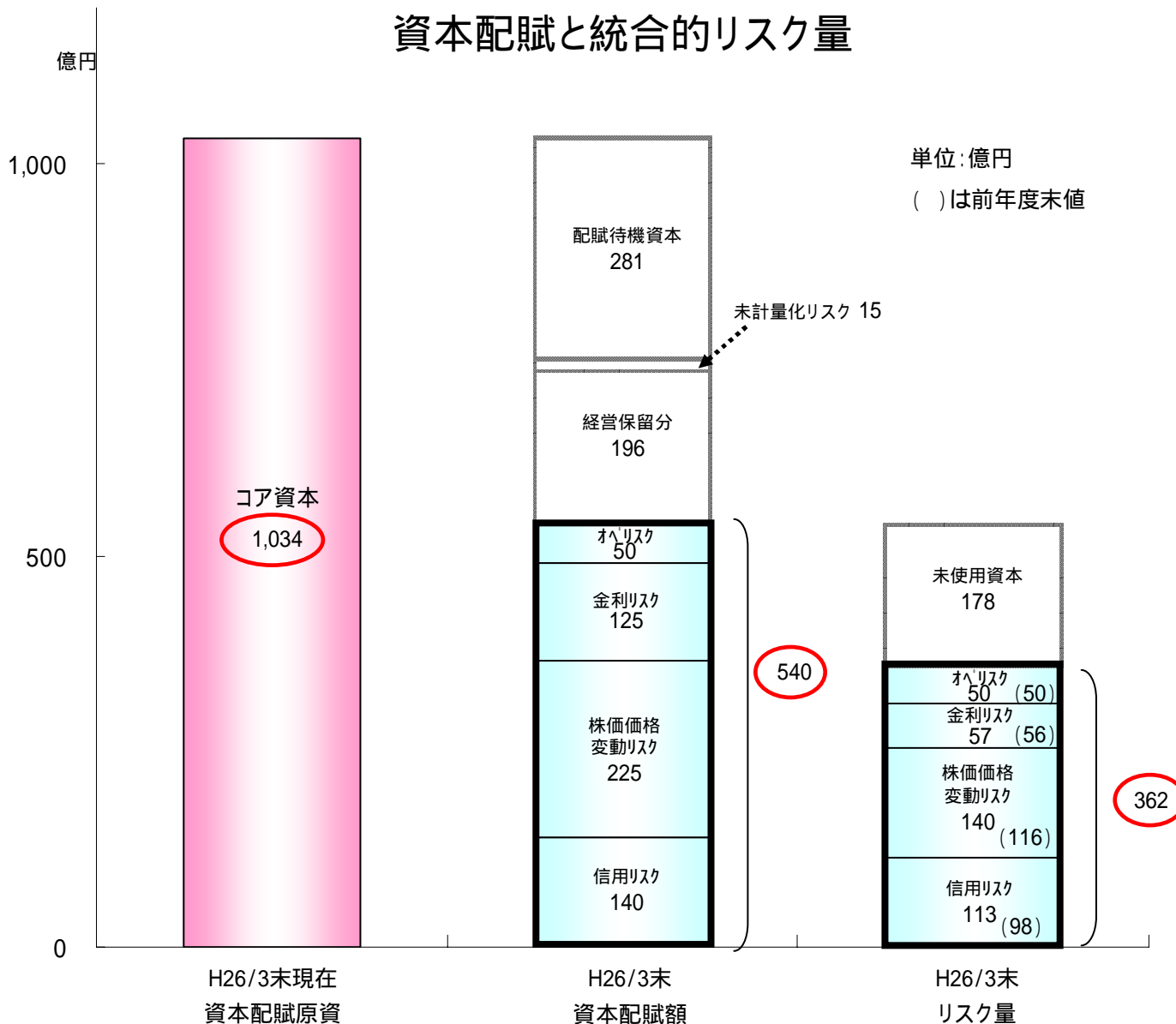


部分直接償却とは

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(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、分類金額と同額の貸倒引当金を計上している。

# 5. 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%
オペレーショナルリスク	...	基礎的手法	
		相関は考慮しておりません。	

### アウトライヤー比率 (H26/3末)

金利リスク量 (億円)	自己資本 (億円)	アウトライヤー比率
84 (103)	1,034 (1,016)	8.18% (10.19%)

計測方法: 完全再評価方式  
 コア預金: 内部モデルにて計測  
 下段の( )は前年度末値

金利ショック幅: %タイトル値  
 億円未満は切り捨て

# 6. 平成26年度業績見通し

運用利回りの低下圧力は前年度に比べ弱まるものの、資金利益は減少となる見込み。経費増加で利益減少となる見込み。

(単位:百万円)

項目	番号	平成25年度	平成26年度 予想	前年比	備考	
					備	考
業務粗利益 (除く債券5勘定戻)	1	32,131	31,000	1,131		
" (含む " )	2	30,192	30,000	192		
資金利益	3	24,861	24,400	461		
資金運用収益	4	26,119	25,800	319		
貸出金利息	5	19,291	19,000	291	1.5%	貸出金平残 +2.2%
有価証券利息配当金	6	6,582	6,700	+118	+1.7%	有価証券平残 0.1% " 利回り +1.6%
預金等利息	9	975	1,100	+125		預貸金利率 0.30% → 0.20% (前年比 0.10% ポイント)
役務取引等利益	11	3,307	3,200	107		投資信託関係 16 保険関係+8 ローン保証料保険料 +90
債券5勘定戻	14	1,939	1,000	+939		バイライト取引による国債等債券売却損 前年比 644
その他の業務利益	15	2,023 [ 3,962	2,400 [ 3,400	+377 [ 562		バイライト取引によるオプション料 前年比 646
経費	16	23,787	24,900	+1,113		
コア業務純益 (除く債券5勘定戻)	17	8,343	6,100	2,243		
" (含む " )	18	6,404	5,100	1,304		
クレジットコスト	19	1,857	450	+2,307		クレジットコスト 貸出金平残 = 0.03% (前年比 +0.17% ポイント)
一般貸倒引当金繰入額	20	0	300	300		
個別 " "	21	0	550	+550		
債権売却損等	22	7	200	+193		
貸倒引当金戻入益	23	1,865	0			
経常利益	25	7,449	5,000	2,449		
特別損益	26	161	100	+261		
当期純利益	29	4,954	3,200	1,754		

経費増加の内訳  
 ・顧客サービス強化 (IB、パーソナルプラザ、NISA等)・・・+130  
 ・営業支援システム稼働・・・+130  
 ・行内LANネットワーク、システム更改整備・・・+180  
 ・預金保険料増加・・・+60  
 ・消費税増加・・・+320

(ご参考:業績見通しの前提)

	H26年			H27年
	4~6月期	7~9月期	10~12月期	1~3月期
GDPの四半期見通し(前期比)	4.6%	2.6%	1.8%	1.8%
日銀の政策金利(無担O/Nの誘導水準)	0~0.1%	0~0.1%	0~0.1%	0~0.1%

百万円未満は切り捨てて表示しております。

		平成25年度	平成26年度 予想	前年比
貸出金全体	平残	1,247,405	1,275,070	+27,665
	利回り	1.546%	1.490%	0.056%
	利息	19,291	19,000	291
預金等全体	平残	1,983,152	2,012,576	+29,424
	利回り	0.049%	0.054%	+0.005%
	利息	975	1,100	+125

# 7. 第14次中期経営計画(H25年度～H27年度)

## 1 新中期経営計画で目指す姿

### 「元気で暖かい銀行、どこか違う銀行」を目指して

国内外の経済環境の厳しさは地域経済へも影響を与え、これからも金融機関相互の競争は熾烈を極める状況が続くものと考えられます。

そのような中においても、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25年4月1日～平成28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、「元気で暖かい銀行、どこか違う銀行」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)お客さまと向き合い、つながりを強めます

(2)飛び抜けたCS・ES※を目指します

(3)佐賀でお客さまの期待に十分応え、同時に福岡・長崎の営業資産を着実に拡大していきます

(4)佐賀と共に福岡でのリテール拡大に取り組めます

※CS(お客さま満足度)、ES(従業員満足度)

## 8. 第14次中期経営計画初年度の達成状況

(単位:億円)

項 目	番号	平成24年度 (発射台)	平成25年度				
			計画	実績	差額	計画と実績の主たる差異要因	
貸出金平残	1	12,112	12,429	12,474	+ 45		
預金等平残	2	19,150	19,405	19,831	+ 426		
実質業務純益 ( 2)	3	78	66	64	2	実質業務純益の差異要因	
当期純利益	4	21	24	49	+ 25	うち 貸出金・有価証券 平残要因	
自己資本比率(パーゼ ル )	5	-	-	-	10.55%	-	うち 経費要因
不良債権比率	6	3.72%	3.7%前後	3.22%	0.48%		上記以外の要因
OHR	7	75.32%	78.60%	×	78.78%	+ 0.18%	
ROA(実質業務純益ベース 3)	8	0.37%	0.31%		0.30%	0.01%	

1 億円未満は切り捨てて表示しております。

2 コア業務純益 + 国債等債券5勘定戻。

3 総資産は「(前年度末総資産残高 + 当該年度末総資産残高) ÷ 2」で計算しております。

# 今後の施策

## 第14次中期経営計画 基本方針1

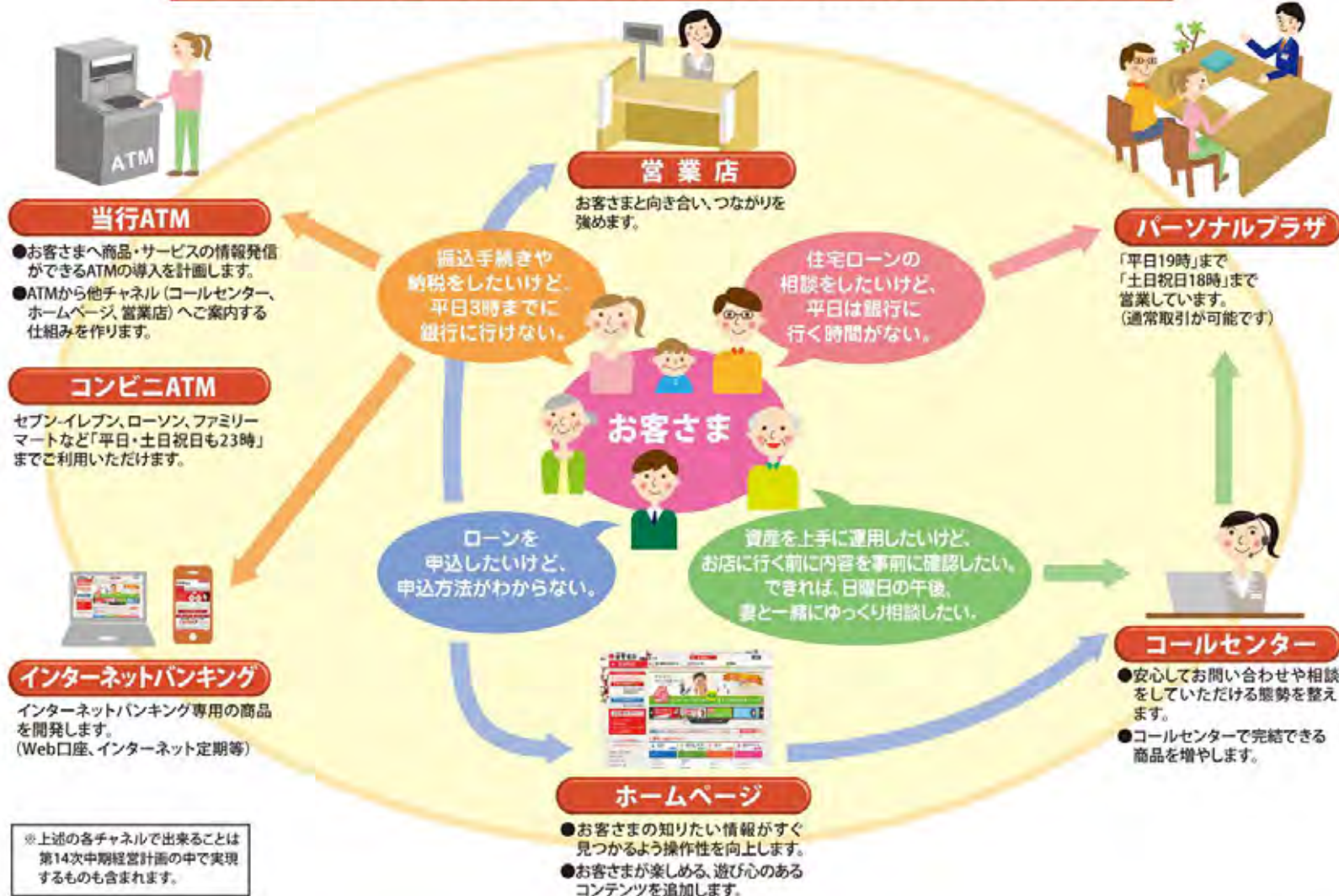
### お客さまと向き合い、つながりを強化

- 9. ダイレクトセンター構想 ……15～17
- 10. 企業支援 ……18～19

# 9. ダイレクトセンター構想

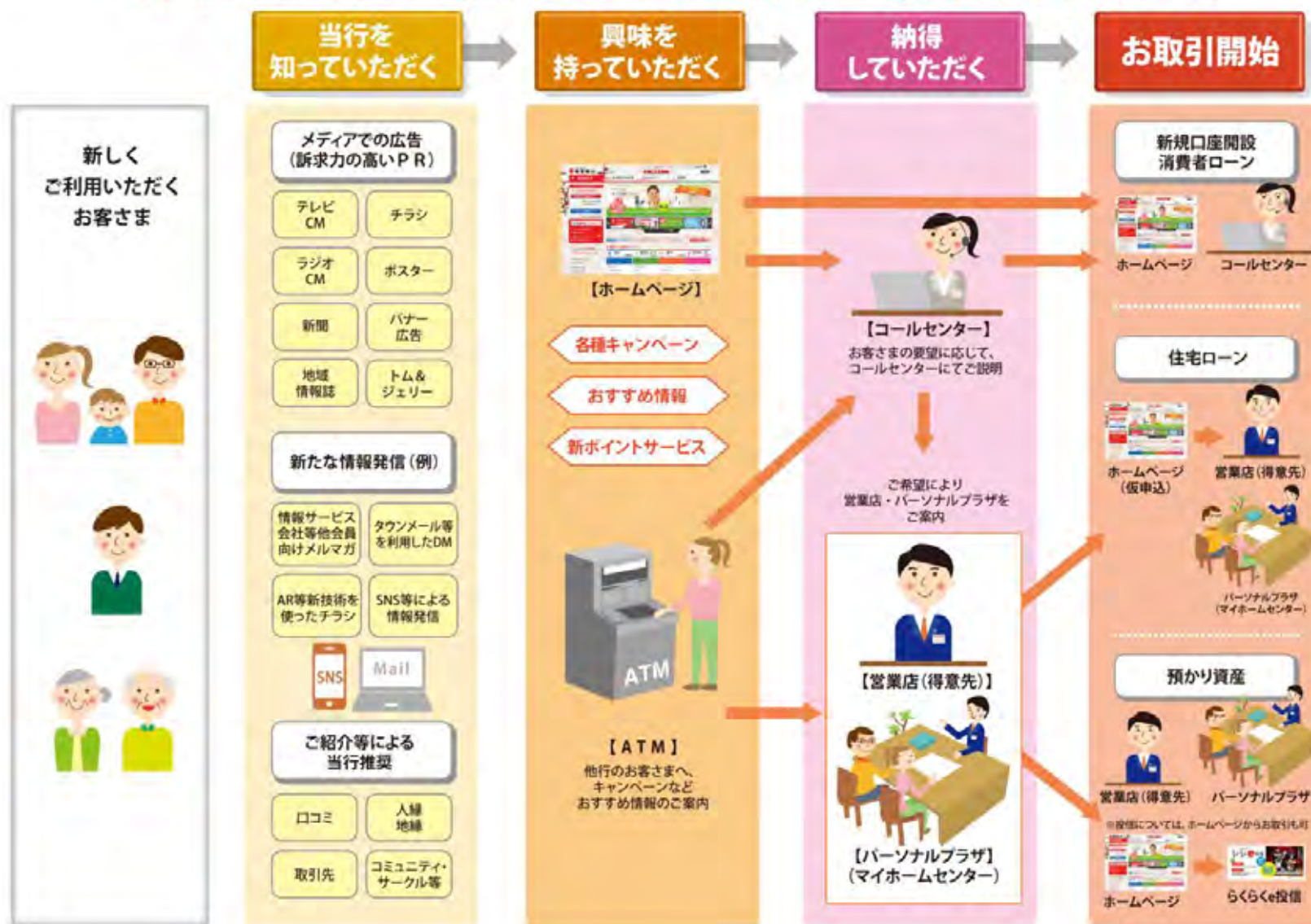
## 〈ダイレクトセンター構想のイメージ図：すでにご利用いただいているお客さま〉

お客さまのご都合に合わせた、便利でお気軽にご利用いただけるサービスを目指します



# ダイレクトセンター構想 ( 続き ~ その2 )

〈ダイレクトセンター構想のイメージ図：新しくご利用いただくお客さま〉





# ダイレクトセンター構想(続き～その3)

実施済、取組み中の施策  
今後取組んでいく施策

## ダイレクトセンター構想における具体的施策について

### ATM

コンビニATMの提携拡大、ご利用時間の延長  
ATMでのカードローンの申込、増額手続機能の追加  
ATMのご利用可能時間を平日21時まで、  
土日祝日19時まで延長します。(H26.8以降年内)

### インターネットバンキング

インターネット定期、WEB口座(H27年度中)

### ホームページ

ホームページで完結するサービスの拡大  
(海外ビジネス商談会、各種セミナー等の申込機能)  
他チャネルへ誘導(コールセンター、営業店等)  
住宅ローンの事前審査申込(H26年度中)  
消費者ローン商品のWEB契約(H27年度中)

### パーソナルプラザ

パーソナルプラザ佐賀開設(H24.9)  
パーソナルプラザ武雄開設(H25.12)  
パーソナルプラザ鳥栖開設(H26.9予定)  
佐賀県内(唐津地区)に  
1店舗増設予定(H26年度中)

佐賀県内は  
車で30分圏内に

福岡県内に4店舗増設予定(H26～H27年度中)  
休日営業を利用した「お客さまセミナー」の開催(H26年度中)

### コールセンター

休日営業の開始(H26.3)  
コールセンターで完結するサービスの拡大

### 広報活動

当行キャラクター「トムとジェリー」を積極的に  
活用した広報活動(CM、パンフレット、通帳など)  
「LINE」を利用した情報配信サービス

# 10. 企業支援

## お取引先企業を取り巻く経営環境の変化等

- \* 佐賀、福岡の同一商圈化の進展
- \* 海外ビジネスの重要性の高まり
- \* 人口減少、高齢化に伴う地域活性化課題 等

## 当行に与えられた課題

第14次中期経営計画に掲げる取組みを、スピード感と新しい発想を持って着実に実施し、お客さまへのさらなるサービスの提供やサポートの充実を通じた営業力の飛躍的な向上を目指す。

## 当行の企業支援態勢の強化

- \* 営業情報、ノウハウ及びスタッフの集中による企業支援態勢の強化のため、これまで佐賀と福岡のそれぞれの本部に分散していたソリューション部隊(医療、成長産業、ビジネスマッチング、事業承継、海外サポートなど)を新たな部(H26.4月 **営業支援部**)を立ち上げて統合・集中化。
- \* さらに、営業系4本部(『営業企画部』、『**営業支援部**(新設)』、『営業推進部』、『福岡本部』)を統括する部署として『**営業統括本部**』(H26.4月)を新設し、営業系本部の連携強化による組織面からの更なる支援態勢の強化を図る。
- \* また、佐賀・長崎・福岡の3県に跨る当行の営業ネットワークを最大限、活かすべく、**営業支援システム**の導入によりお客さまの様々なニーズ情報を一元管理・共有化し、最適な提案に繋げていく。また、販売先、仕入先、不動産等紹介情報等を行内システム上で全行員が閲覧できる『**情報BOX**』を新設し、当行の営業ネットワークをフル活用した企業支援を目指す。

### 平成25年度のマッチング実績

情報提供1,023件(うち佐賀・福岡間234件) / マッチング成約51件(うち佐賀・福岡間19件)

# 企業支援(続き)

## 国内ビジネスサポート

### (1) ビジネスマッチングの取組み

\* 当行、十八銀行、筑邦銀行共同での、商談会、経営相談を通じて会員企業を支援(北部九州ビジネスマッチング協議会)

\* 行政と連携した商談会の実施

### (2) 事業承継

平成25年度 事業承継セミナー3回実施、個別提案件数40件

## 海外ビジネスサポート

(1) 佐賀県や佐賀大学などと連携し「産官学金」による海外取引支援  
支援・相談件数(H24.6~H26.3)

(2) 外国銀行、通関業者など  
14社との「業務提携」

(3) 海外視察商談ミッション実施  
(カンボジア、ミャンマー)

(4) セミナー、商談会の実施

1.海外仕入先紹介(輸入先)	31
2.海外販路紹介(輸出先)	77
3.国内販路紹介	15
4.海外進出相談	35
5.海外進出具体的支援	31
6.貿易事務支援	20
7.その他	57
合計	266

## 佐賀・福岡・長崎の3県に跨る当行の営業ネットワークをフル活用

佐賀:43支店、15出張所

福岡:35支店、2出張所

長崎:4支店

## 地域経済活性化支援

### (1) 「さざん6次産業化応援ファンド第1号」(H25.11)

当行の主要な営業基盤である佐賀県、福岡県、長崎県が有する豊富な「農林漁業(1次産業)」の資源を、2次・3次産業と資本連携させ事業化を促進し、地域経済の活性化、地域再生、雇用拡大に寄与

### (2) 「佐銀ベンチャーキャピタル投資事業有限責任組合第3号」(H26.4)

創業支援、企業育成など地域経済の活性化に寄与

## コンサルティング機能の更なる発揮

### (1) 経営改善支援

企業経営サポート室(9名)を中心に経営改善支援

### (2) 不動産担保、保証に過度に依存しない与信取組

ABL(動産担保)を活用した融資取組 平成26年3月末 45件

### (3) 経営革新等支援機関としての活動

企業のライフステージに応じた支援・提案

公的助成制度活用に向けた支援

~平成25年度 補助金支援実績~

創業補助金13件、ものづくり補助金11件、その他補助金3件

### (4) 経営改善・事業再生支援の取組み

中小企業再生支援協議会活用(H25年度相談件数 30先)

経営改善支援センター活用(H25年度相談件数 18先)

抜本的再生支援への取組み

資本金借入金スキーム2先、第二会社方式スキーム1先

## 第14次中期経営計画 基本方針2

# 飛び抜けたCS・ES

- |                          |           |
|--------------------------|-----------|
| 11. 「ハートフルプラス + 運動」への取組み | … 21 ~ 22 |
| 12. 「お客さまアンケート」の実施       | … 23      |
| 13. 「お客さまアンケート」を踏まえた取組み  | … 24      |

# 11. 「ハートフルプラス+運動」への取組み

当行がCS(お客さま満足度)を高め、選ばれる銀行になるために、段階ごとにCS目標を定め、ステップアップさせていきます。

「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

II

## 佐賀銀行ブランドの確立

信頼・愛着

感動

心配り

お客さまの期待以上のサービスを提供します

ライフパートナーとしての相談相手  
ビジネスパートナーとしての相談相手  
企業再生支援や創業支援への積極的な取組み

満足

気配り

お客さまの期待に的確に応えます

好感度の高い会話力の習得  
事務・商品知識や説明力の向上  
ニーズを掴むための質問力のレベルアップ  
情報サービスの向上

好感

基本的マナーを定着させます

丁寧なお辞儀、手のひらでの指し示し、問い  
合わせの復唱等の徹底  
コミュニケーションベースの確立  
お待たせしない店づくり  
好感度の高い店舗(清掃、美化等)

挨拶  
笑顔  
立ち迎え  
立ち送り  
服装  
身だしなみ等

目配り

# 「ハートフルプラス+運動」への取組み(続き)

## 当行のCS活動のあゆみ

H17年度 「『さぎんさん』と呼ばれる銀行となるために」をテーマとした全行的なCS活動、外部コンサルによる店頭モニタリングを開始  
H18年度 「お客さまアンケート」を実施し、お客さまのご意見等を第12次  
中計の施策へ反映  
H19年度 女性PJの発足  
H20年度 本部による店頭モニタリングの開始  
H21年度 ・当行のCS活動の名称を現在の「ハートフルプラス+運動」とし、  
毎年度の目標・行動計画等を明確化しCS活動を強化  
・若手行員PJの発足

H22年度 ・「お客さま・従業員アンケート」を実施し、ご意見等を施策へ反映  
・全行ロールプレイング大会を開始  
・「ハートフルプラス+ニュース」の発信開始  
H23年度 本部CSサポーターによる営業店臨店指導等の開始  
H24年度 女性PJと若手行員PJを「新ハートフルプラス+PJ」へ統合  
H25年度 「お客さまアンケート」を実施

## H26年度「ハートフルプラス+運動」

### 全行統一活動

佐賀銀行員としての基本マナーを定着させ、お客さまとのコミュニケーションを通じて、お客さまのお気持ちやニーズに沿った、人として暖かみのある対応をします。

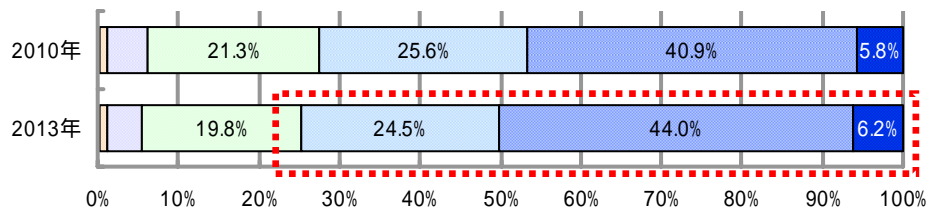
お客さまの声を大切に、「お客さまが何を望まれているか」「どうすればお客さまのお役に立てるか」を行員一人ひとりが考え行動します。

### <実践および進捗確認等>

- ・店頭モニタリング調査を実施し全店Aランクを目指す。  
*本部モニタリング年1回、外部コンサルによるモニタリング年2回 合計年3回実施*
- ・各部室店のアクションプランについては、営業店ヒアリング、部室長ヒアリングにおいて、その進捗を報告する。
- ・また、CSサポーターによる営業店臨店時に、ヒアリング等を実施し進捗把握および問題点等の改善指導を行う。
- ・CS(ES)向上に資する様々な活動を、営業店表彰にて評価する。
- ・平成25年度の「お客さまアンケート」結果を踏まえた施策を実施する。

# 12. 「お客さまアンケート」の実施(平成25年10月)

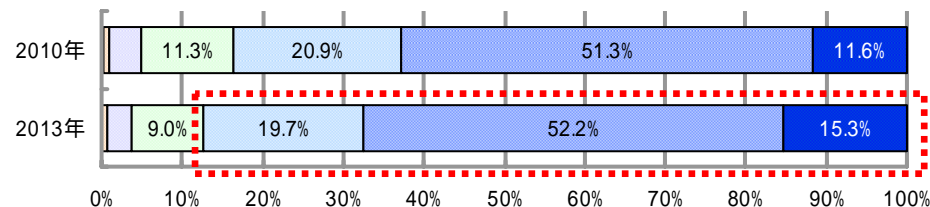
## 1. 個人のお客さま 総合的な満足度



**満足層 74.7% (前回比+2.4%ポイント)**

□とても不満 □ 不満 □ やや不満 □ どちらとも言えない □ やや満足 □ 満足 □ とても満足

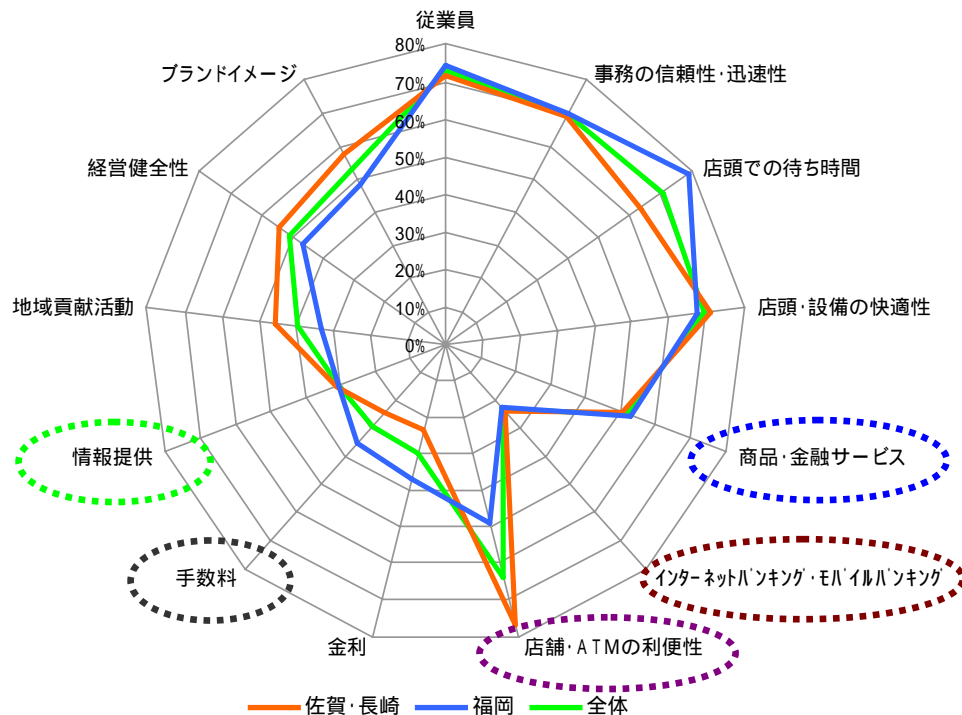
## 2. 法人のお客さま 総合的な満足度



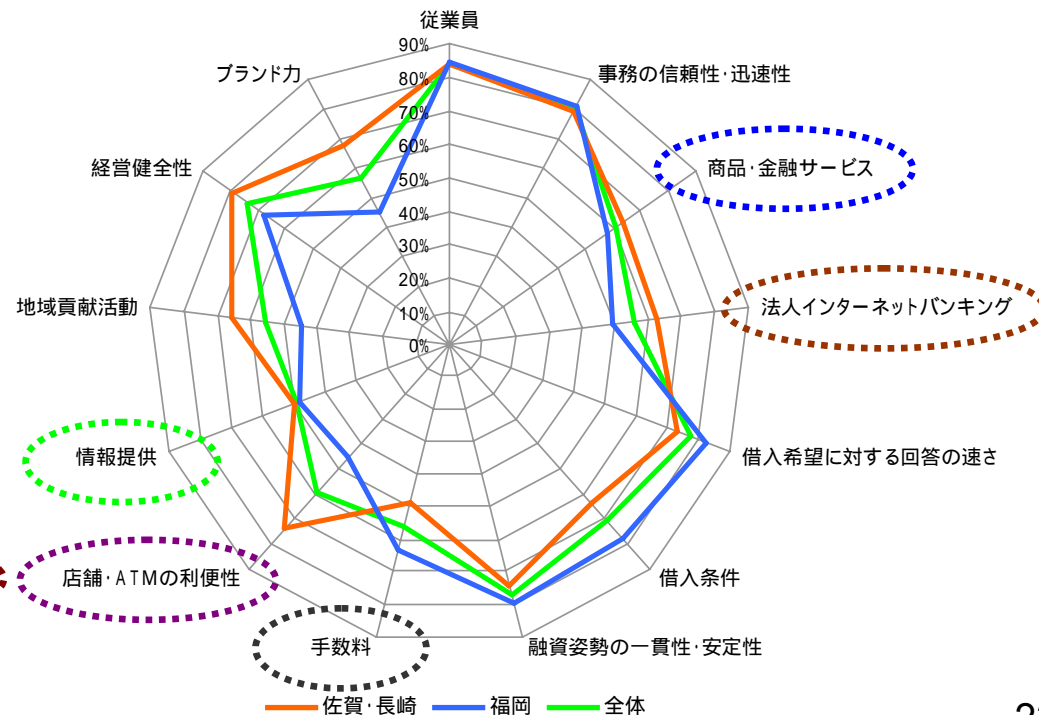
**満足層 87.2% (前回比+3.4%ポイント)**

□とても不満 □ 不満 □ やや不満 □ どちらとも言えない □ やや満足 □ 満足 □ とても満足

## 個別満足度



## 個別満足度



# 13. 「お客さまアンケート」を踏まえた取組み

は今後実施する施策

## 商品・金融サービス

内	容	実施・予定等
	非対面型のカードローン「スマートSabio」の発売	平成24年2月
	サガン鳥栖定期の発売	平成24年5月
	年金振込ご指定先対象定期預金「スーパー和」の商品改定	平成26年4月
	モテカカードの電子マネー機能搭載	平成27年度中

## ホームページ インターネットバンキング

内	容	実施・予定等
	インターネット投信の取扱開始	平成24年6月
	「さぎんインターネット・モバイルバンキングサービス」のスマートフォン対応	平成24年6月
	インターネットバンキングによる「住宅ローン一部繰上返済サービス」の取扱開始	平成24年12月
	HPでの住宅ローン事前審査申込受付	平成26年度中
	インターネットバンキングでの定期預金作成、WEB口座	平成27年度中
	消費者ローン商品のWEB契約	平成27年度中

## 手数料優遇

内	容	実施・予定等
	ATM手数料優遇の充実や年金受取ご指定口座の手数料優遇	平成26年度中

## 情報提供

内	容	実施・予定等
	持外型タブレットの全店配備	平成25年10月
	お客さまの財務分析結果を提供するサービス	平成26年1月
	「営業統括本部」、「営業支援部」の新設	平成26年4月
	営業支援システムの導入	平成26年4月
	「LINE」を利用した情報配信サービスの開始	平成26年6月

## 店舗・ATMの利便性

内	容	実施・予定等
	さぎんパーソナルプラザ佐賀(15時以降、休日も営業)のオープン	平成24年9月
	福岡マイホームセンターの休日営業開始	平成24年12月
	武雄マイホームセンターの新設と佐賀県内全マイホームセンターの休日営業の開始	平成25年2月
	コンビニATM(イーネット、ローソン)との新たな提携	平成25年2月
	さぎんパーソナルプラザ武雄のオープン	平成25年12月
	コールセンター休日営業開始	平成26年3月
	ATMのご利用可能時間の延長(平日21時まで、土日休日19時まで)	平成26年8月以降年内
	さぎんパーソナルプラザ鳥栖のオープン	平成26年9月予定
	パーソナルプラザの増設(佐賀県唐津地区1ヶ店、福岡地区1ヶ店)	平成26年度中
	パーソナルプラザの増設(福岡地区3ヶ店)	平成27年度中



## 第14次中期経営計画 基本方針3

# 営業資産の着実な拡大

- |     |                   |            |
|-----|-------------------|------------|
| 14. | 佐賀・長崎戦略 = 貸出金の増加策 | ・・・26      |
| 15. | 佐賀と福岡 - 巨大な福岡市場   | ・・・27      |
| 16. | 福岡戦略 = 貸出金の増加策    | ・・・28      |
| 17. | 福岡戦略の成果           | ・・・29 ~ 30 |

# 14. 佐賀・長崎戦略 = 貸出金の増加策

## 佐賀県内での貸出金シェア拡大

事業先とのリレーション強化

\* 訪問や面談を増やし、お客さまの声に耳を傾け、理解し、お客さまの心が届く提案やサービスを提供

\* ビジネスマッチング、海外進出支援 等

高齢化社会に対応した医療・介護機関との連携拡大

中小企業に対する貸出の強化

資産活用金融への取組強化

## 佐賀の営業基盤の状況

近年、九州各県へのアクセスの良さなどから工業団地への工場進出が増えている。また、九州新幹線開通により、停車駅のある鳥栖周辺では北部九州の物流拠点として今後も更なる発展が見込まれている。

## 佐賀・長崎正常事業性貸出金計画実績推移

単位:億円

	H25年度			H26年度	H27年度
	上期	下期	通期	通期	通期
第14次中計	2,645	2,682	2,663	2,691	2,729
直近計画値	-	-	-	2,747	2,779
実績値	2,566	2,680	2,623	-	-
実績値-第14次中計	79	2	40	-	-
直近計画値-第14次中計	-	-	-	+56	+50

- ・H25年度通期平残は中計計画値を下回るも、下期平残は未達成額縮小
- ・H26年度以降は中計計画値を上回る平残を計画

## 施策1:既存先への取組み強化

取引先との強い信頼関係の再構築(リレーション強化)

支店長管理先3千社に対しての取引方針の決定とこれに基づいた推進と行動管理の徹底(ターゲット先の明確化)

## 施策2:小口先対策

新規先、純預金先に対しての融資提案、相続対策、完済先の完全フォロー

## 施策3:地区別対策

鳥栖、唐津、武雄、鹿島、伊万里の5エリアを強化地区に指定。方針協議、案件協議を随時実施し迅速な案件対応体制を構築。

## 施策4:成長性、資金ニーズのある業種への攻め

本部医療チームの営業店サポート体制強化による医療介護向け融資の推進強化  
県内既存優良収益物件の全先アプローチ。ロードサイド店舗建貸案件の取り込み。

## 施策5:行内格付に応じた営業店長権限の拡大

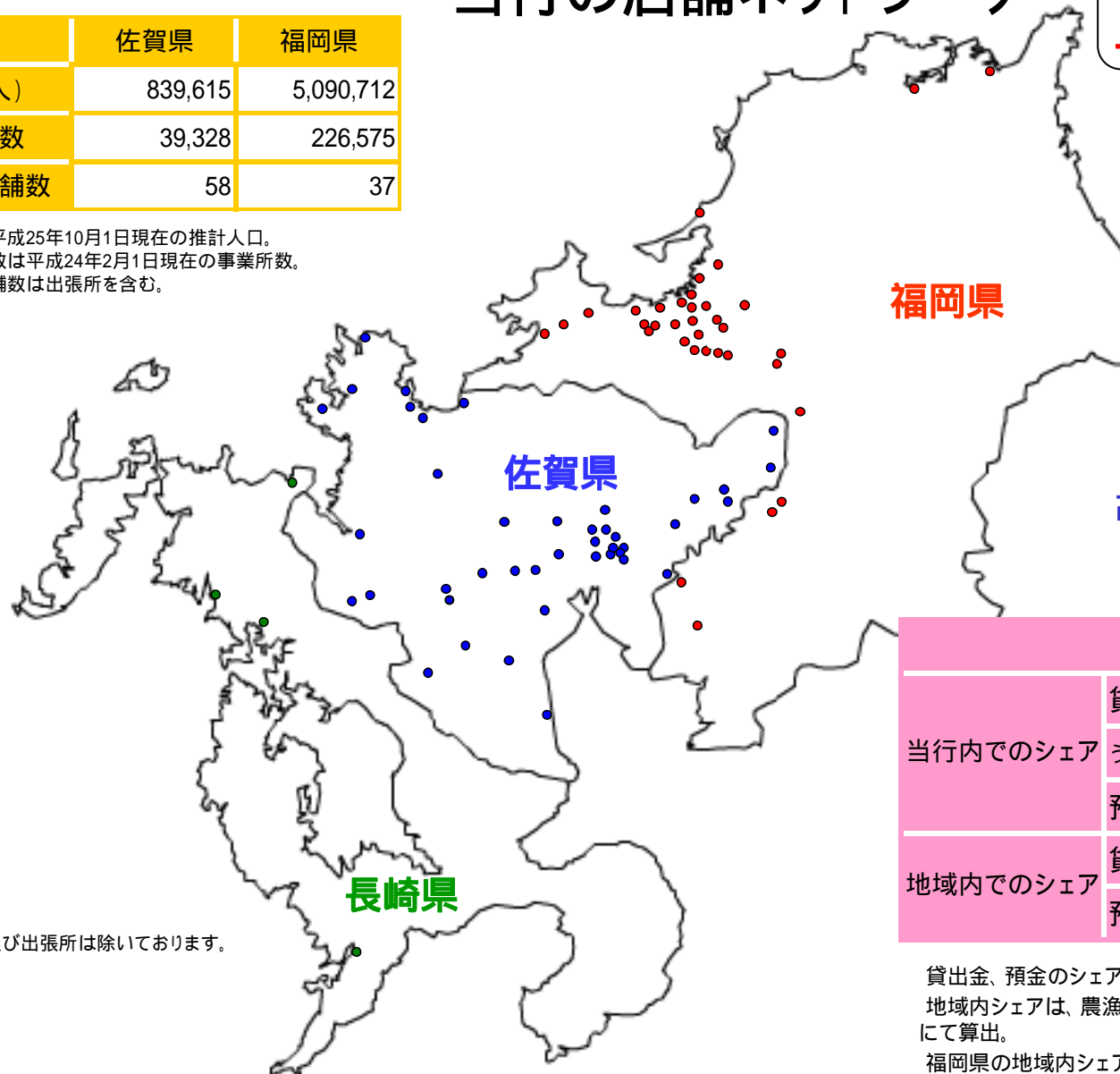
顧客ニーズへの迅速な対応  
資金需要の創出

# 15. 佐賀と福岡 - 巨大な福岡市場

## 当行の店舗ネットワーク

	佐賀県	福岡県
人口(人)	839,615	5,090,712
事業所数	39,328	226,575
当行店舗数	58	37

人口は平成25年10月1日現在の推計人口。  
事業所数は平成24年2月1日現在の事業所数。  
当行店舗数は出張所を含む。



他県に落下傘降下しているわけではない

行内における福岡県の貸出金シェアは拡大、事業性ではすでに佐賀県以上に

		佐賀県	福岡県
当行内でのシェア	貸出金	50.8%	36.5%
	うち事業性貸出金	37.3%	42.3%
	預金	76.9%	20.9%
地域内でのシェア	貸出金	45.0%	2.5%
	預金	56.6%	1.5%

高いシェア確保

拡大を目指す

東京支店及び出張所は除いております。

貸出金、預金のシェアは平成26年3月末現在残高ベース。  
地域内シェアは、農漁協・労金・政策公庫・郵貯を除く預金・貸出金にて算出。  
福岡県の地域内シェアは当行営業地域。

# 16. 福岡戦略 = 貸出金の増加策

## 戦略1: 法人渉外室の活動

〔福岡地区での中堅  
優良企業の開拓〕

### 平成26年 4月現在 福岡県内人員

法人専担者 **5名**

医療専担者 **7名**

ご商売サポートグループ 他 **2名**

医療に強い佐賀銀行ブランドを確立する。今中計期間中にクリニック案件の出来る人材を全営業店1名以上配置を目指す。

成長分野である環境・エネルギー関連の優良法人、景気変動の影響を受けにくい食品関連の優良法人への取組を強化。また、そのノウハウを営業店に還元し、当行全体の開拓力を高めていく。

## 戦略3: 小企業への取組強化

小企業を取組を強化

…取引当初は信用リスクを考慮し、信用保証協会の制度融資を活用  
保証協会提携新商品の開発、CFAによる事業承継、M&A手法の活用等による推進強化

## 戦略4: 行内格付に応じた営業店長権限の拡大

顧客ニーズへの迅速な対応  
資金需要の創出

## 戦略2: 融資戦略店舗と開拓専担者の配置

〔各支店レベルでの  
優良企業の開拓〕

### 平成26年 4月現在 14店舗 専担者 26名

福岡、博多、渡辺通、西新町、箱崎、久留米、博多駅東、小倉、八幡、春日、二日市、志免、姪浜、麦野

融資専担者開拓エリアの見直しならびに事業性貸出金の増加が見込まれる地域への営業強化

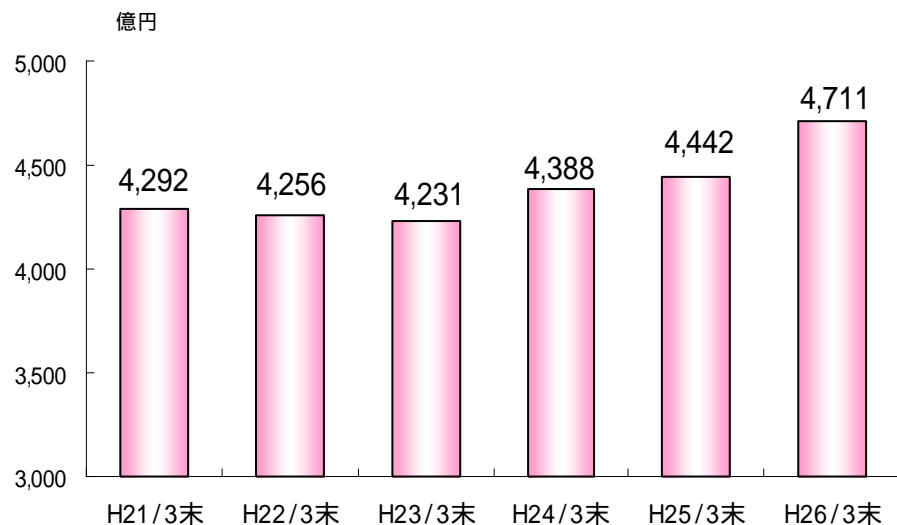
平成25年4月 麦野支店、姪浜支店を新融資戦略店舗に追加指定、福岡支店の開拓専担者を2名増員

## 戦略5: リテールの強化と認知度向上 地元銀行としての認知を

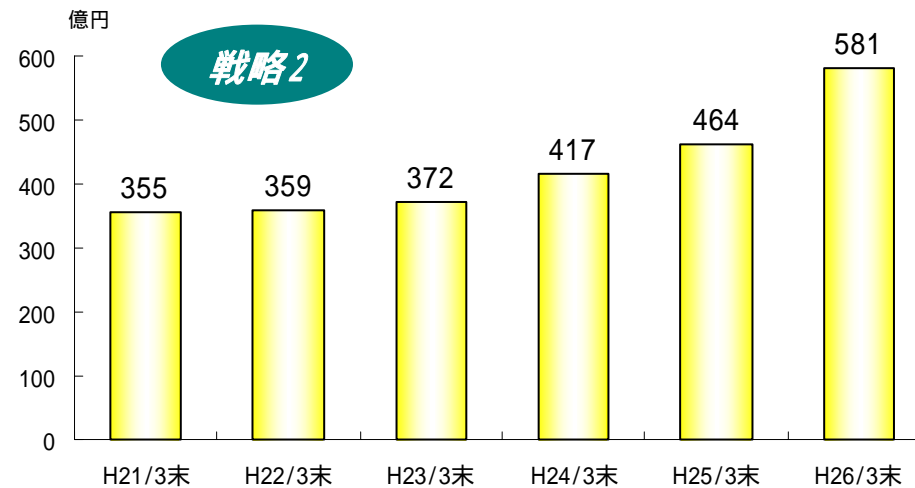
ダイレクトセンター構想を軸にした戦略によるリテール(個人ローン、預金)の強化  
テレビコマーシャル等でのイメージ戦略による認知度向上

# 17. 福岡戦略の成果

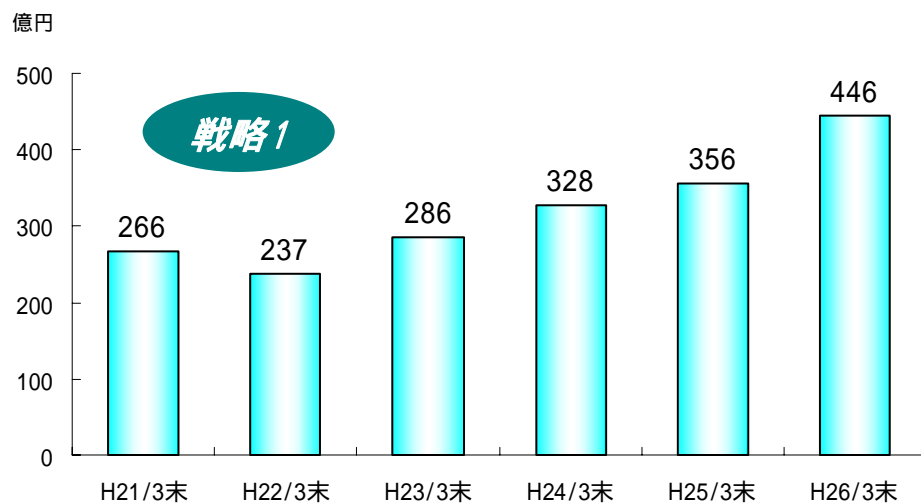
## 1. 福岡県内貸出金残高推移



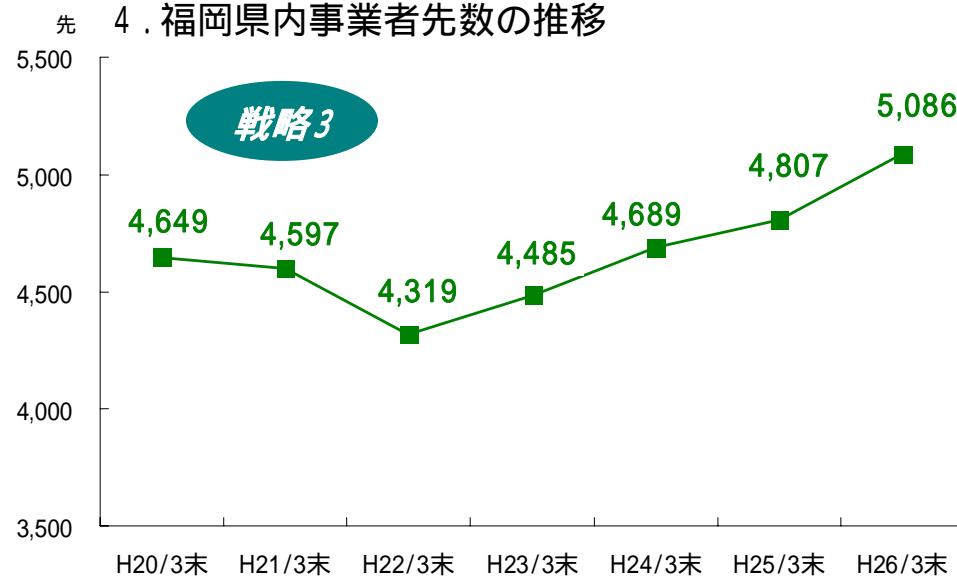
## 3. 融資開拓専担者の開拓先の貸出金残高推移



## 2. 法人渉外室の開拓先の貸出金残高推移



## 4. 福岡県内事業者先数の推移



億円未満は切り捨てて表示しております。

# 福岡戦略の成果(続き)

## 5. 福岡正常事業性貸出金計画実績推移 単位:億円

	H25年度			H26年度	H27年度
	上期	下期	通期	通期	通期
第14次中計	2,760	2,832	2,796	2,912	3,031
直近計画値				3,017	3,071
実績値	2,731	2,935	2,833		
実績値-第14次中計	29	+103	+37	-	-
直近計画値-第14次中計	-	-	-	+105	+40

・H25年度通期平残は中計計画値を上回る  
 ・H26年度以降は中計計画値を上回る平残を計画

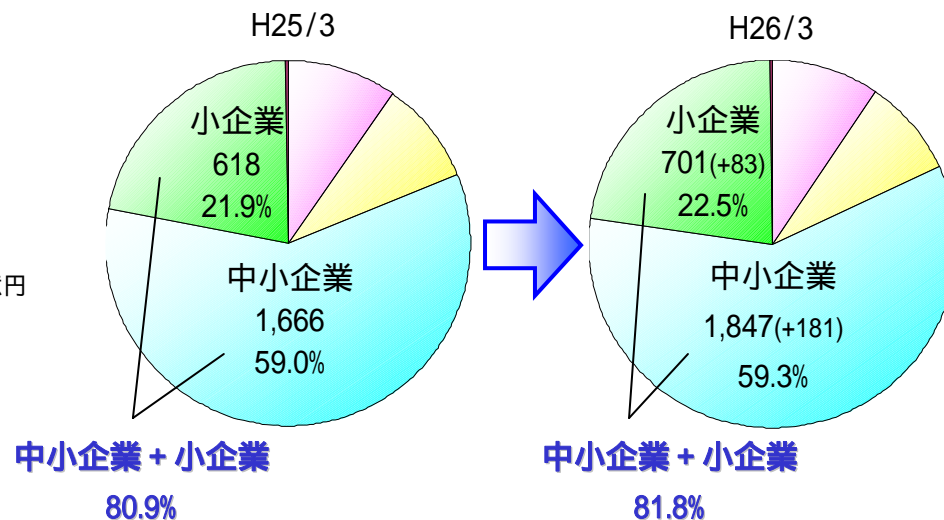
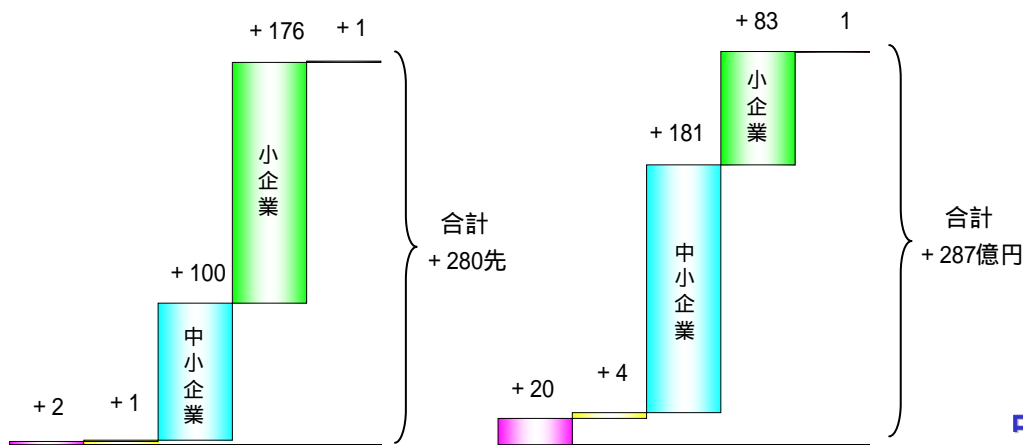
## 6. 福岡県内 事業性貸出金規模別分析

規模別事業者先年増数  
(H26/3)

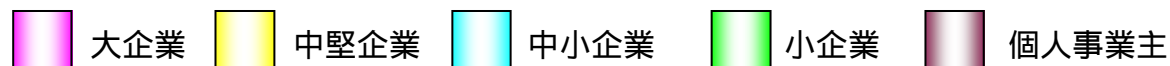
規模別平残年増額  
(H26/3)

規模別貸出金構成比(月中平残)

(単位:億円)



億円未満は切り捨てて表示しております。



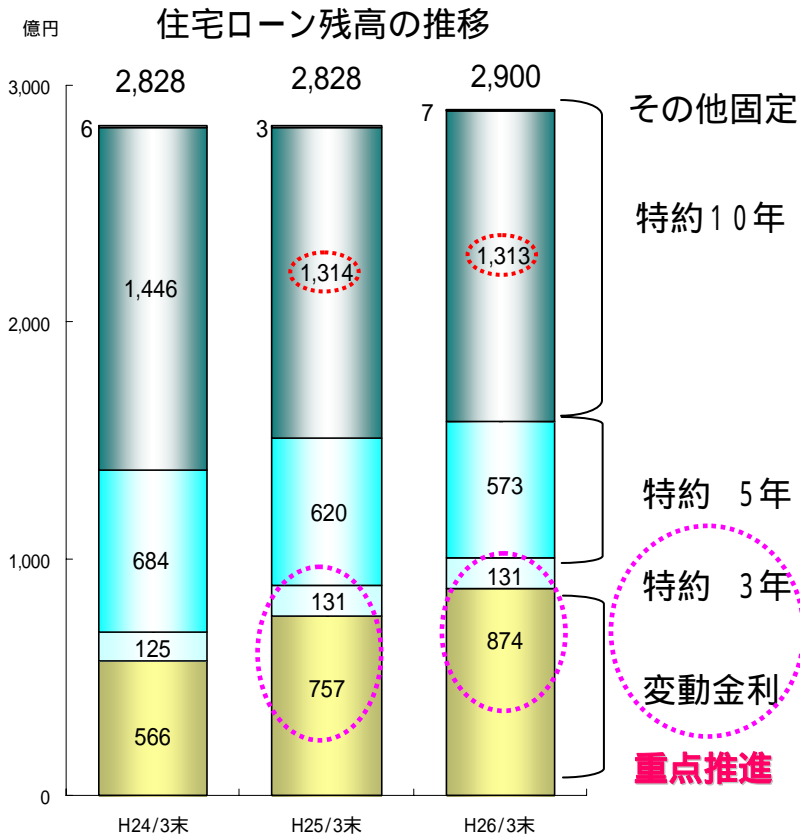
## 第14次中期経営計画 基本方針4

# リテール強化

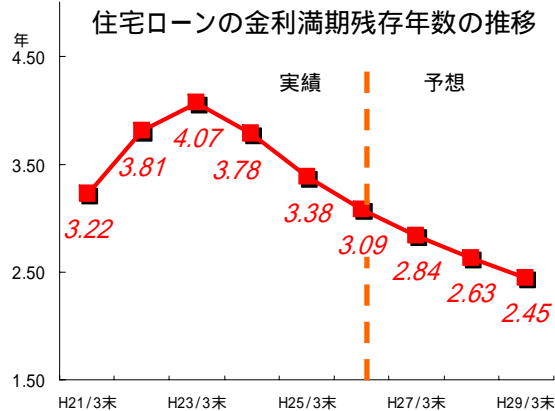
- 18. 住宅ローンの状況と増加策 …… 32
- 19. 消費者ローンの状況と増加策 …… 33
- 20. 役務取引等利益の推移 …… 34

# 18. 住宅ローンの状況と増加策

実施済、取組み中の施策  
今後取組んでいく施策



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。



## < 営業体制の強化 >

- マイホームセンターの機能強化
- ・佐賀県内全マイホームセンターの休日営業の開始
- ・パーソナルプラザ武雄の新設  
(武雄西出張所と武雄マイホームセンターを統合)
- 福岡本部住宅チームの増員(2名)による住宅業者への営業強化
- コールセンターによる借換を中心とした住宅ローン推進
- プロジェクト案件への営業強化
- インターネット事前審査、簡易審査サービスの導入

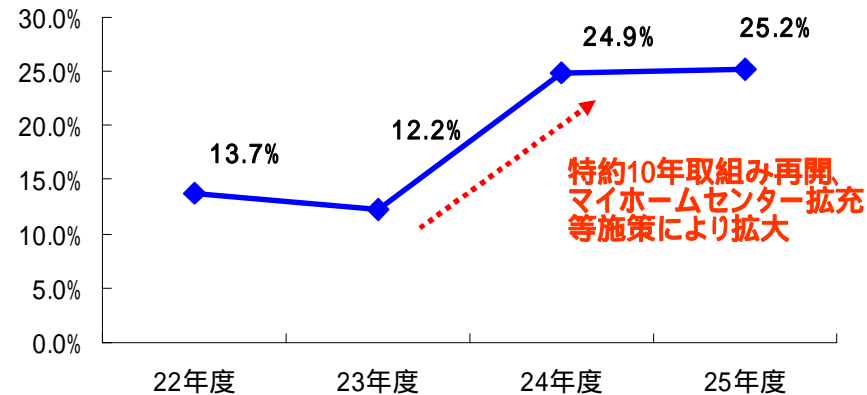
## < 商品性の向上 >

- 長期固定金利へのニーズに対応した特約10年の取組み再開  
(金額、期間限定)
- 優遇保証料の導入
- 火災保険の付保条件緩和
- リフォームローンの商品強化、中古住宅への対応強化
- 住宅ローン団信の商品性向上

## < 金利リスクを考慮した施策 >

- 金利リスクを考慮した変動金利型や特約3年の推進継続

佐賀県の新築住宅市場における当行ローンシェア

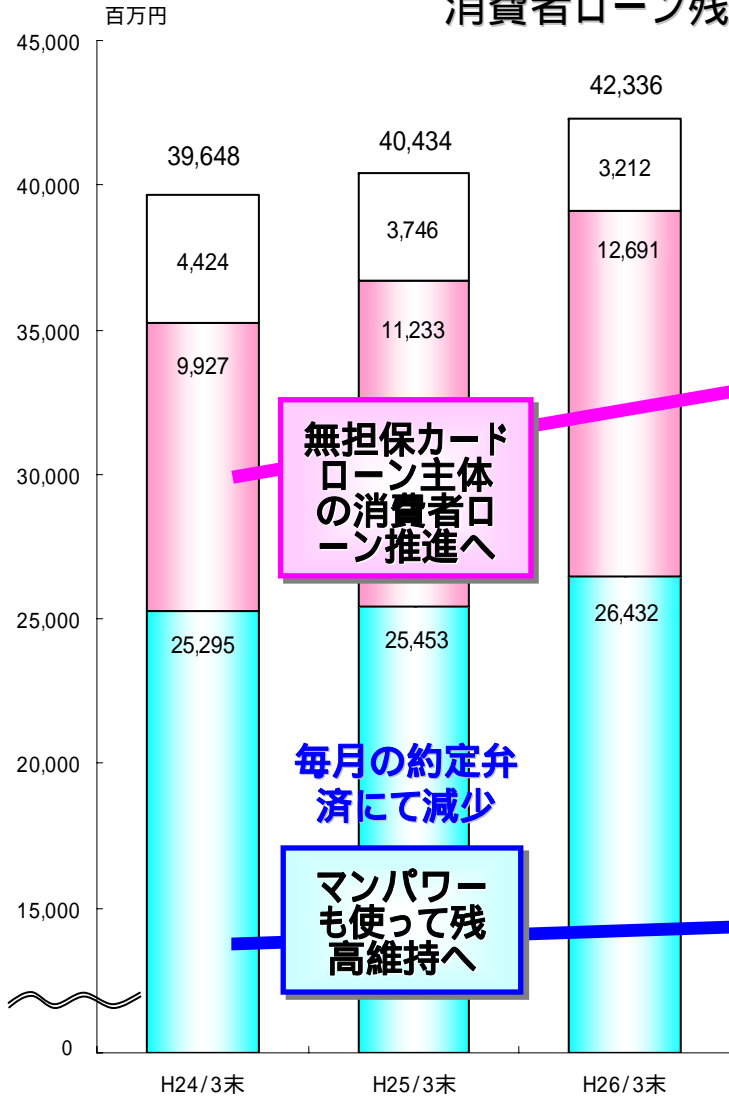




# 19. 消費者ローンの状況と増加策

実施済、取組み中の施策  
今後取組んでいく施策

### 消費者ローン残高の推移



無担保カードローン主体の消費者ローン推進へ

毎月の約定返済にて減少

マンパワーも使って残高維持へ

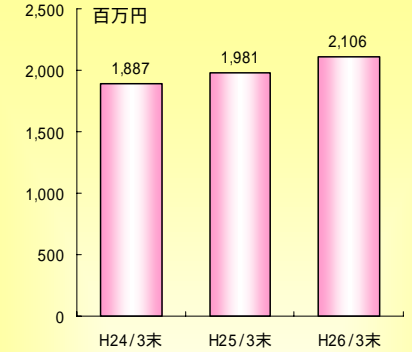
**< 増加施策 >**

- ATMでの取扱ローンの拡大
- ・H25.3 新規1商品、増額2商品
- ・H26.3 新規2商品、増額4商品
- ・H26年度 増額1商品追加予定
- スマートSabio の増強
- ・各種プロモーションの実施 等
- ATMカードローンの強化
- ・対象者の拡大(H26.5)
- らくらく(非目的型証貸)ローン等の非対面化(H26~27年度中)
- コールセンターの土日営業
- ・H26.3より実施

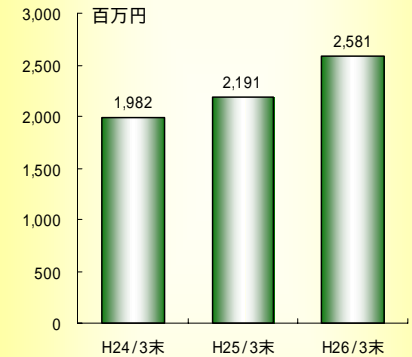
有担保保証貸・カードローン → **非推進商品**  
 今後も残高は減少

### 主力商品の状況

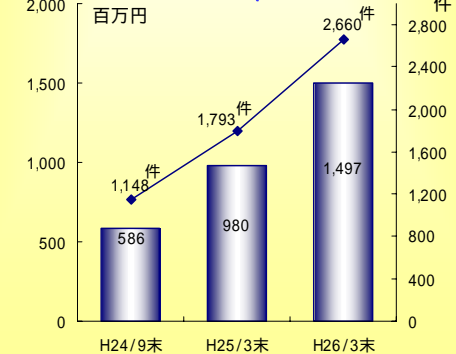
#### モテカードローン (H17.7月発売)



#### ATMカードローン (H18.10月発売)

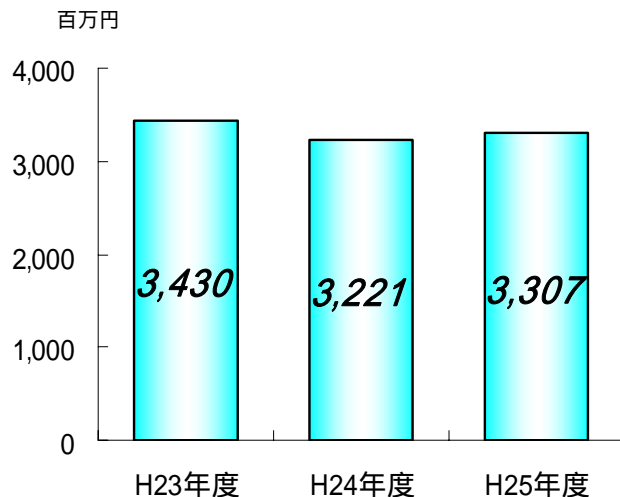


#### スマートSabio (H24.2月発売)

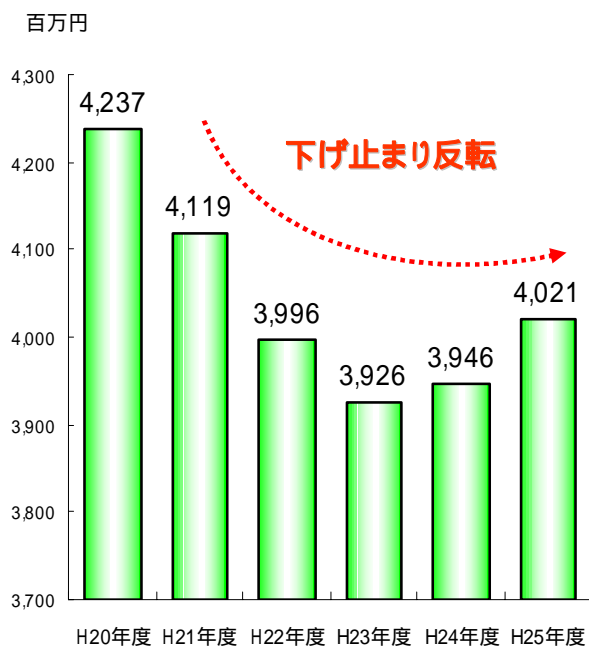


# 20. 役務取引等利益の推移

## 1. 役務取引等利益の推移

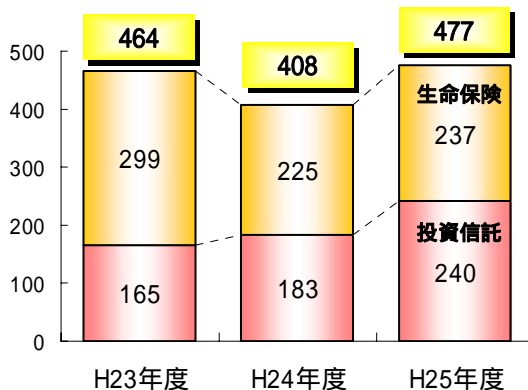


## 2. 内国為替等決済関連手数料の推移

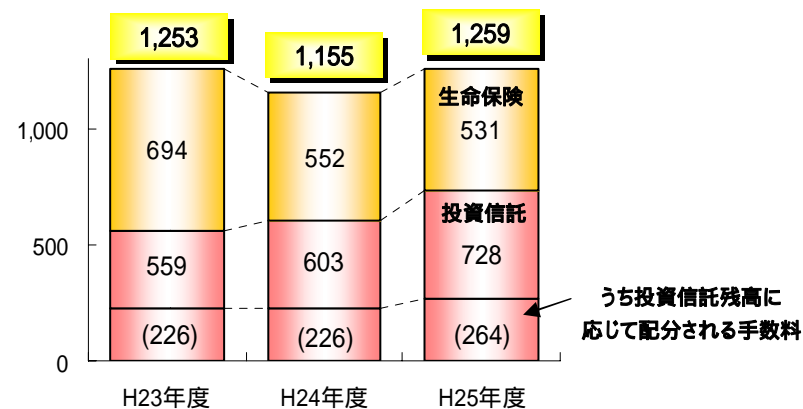


## 3. 預かり金融資産の推移

販売額 (億円)



手数料 (百万円)



## 4. 預かり金融資産の増加策

### (1) 営業店のハード面の充実

「金融商品販売支援システム」の導入 (H23年8月)  
 タブレット端末の全店導入 (H25年10月)

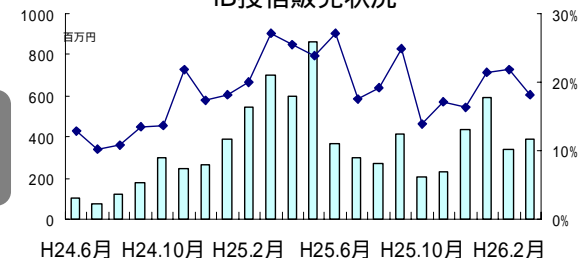
### (2) 営業店のソフト面の充実

「マネーアドバイザー」の配置 (H20年7月～) **H26/4 149名**  
 マネーアドバイザー…預かり資産に関する知識面、販売面での当行  
 スペシャリスト行員  
 「窓口ロールプレイング大会」の実施 (H23年2月～)  
 インターネット投信の取扱開始 (H24年6月～)

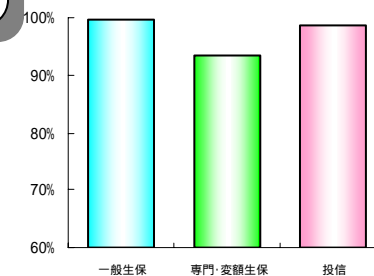
### (3) 行員のスキルアップ

サタデーカレッジ (自主研修) の実施  
**H25年度延べ1,715名参加**

IB投信販売状況



販売資格取得状況

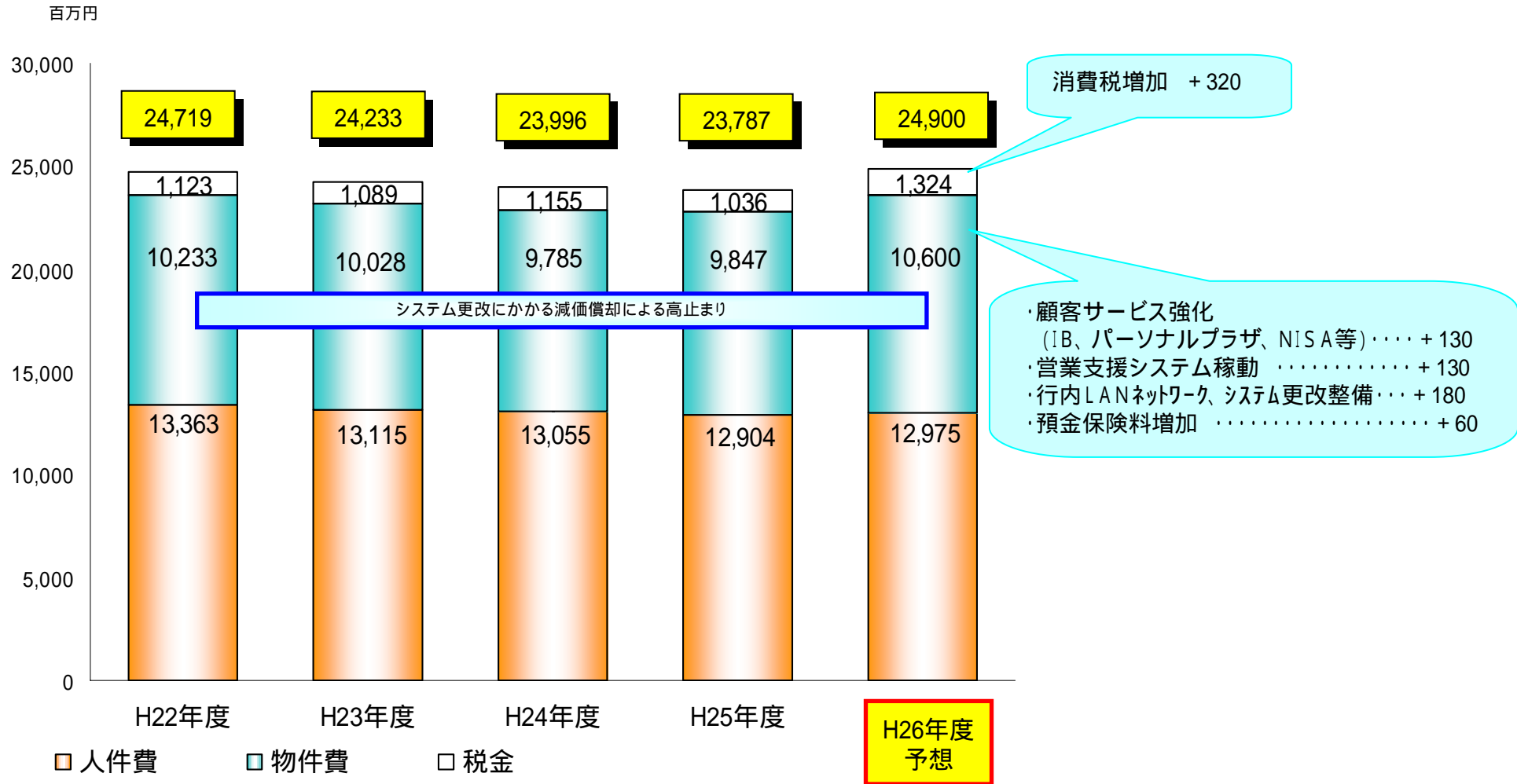


## 経費の状況・生産性向上

- 21. 経費の状況 …… 36
- 22. 生産性向上への取組み …… 37 ~ 38
- 23. 合理化、効率化施策による効果 …… 39

# 21. 経費の状況

## < 経費の推移 >



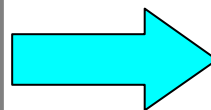
百万円未満は切り捨てて表示しております。

## 2.2. 生産性向上への取組み

H25.7 頭取直轄の「生産性向上プロジェクトチーム」発足

### 1. 生産性向上に向けた3つの活動方針

営業店を真の営業拠点へ  
本部の生産性向上  
5年後、10年後を見据えたチャネル戦略の策定



10年後に資金量2.5兆円  
OHR65% を目指して着手

### 2. 具体的な取組み

#### (1) 本部組織改編

営業統括部門 【H26年4月】  
企画・管理部門 【H26年4月】  
業務統括部門 【H27年4月予定】

#### (2) 審査態勢の見直し

・案件審査から企業審査へ 【H26.4月】  
(格付取得時に与信限度目安額と取組方針を決定し、スピーディで能動的な営業活動へ)  
・店長権限拡大による審査事務の効率化 【H26.10月予定】

#### (3) 融資業務のBPR 【H27年10月予定】

・融資オペレーション業務と債権書類整理を本部集中化  
・債権書類、決算書類のイメージ登録によるWeb閲覧化  
・契約書のオンデマンド印刷の環境整備

#### (4) 本部業務のBPR 【現在進行中】

・本部業務フローの見直し(無駄、非効率な業務の廃止・縮小)  
・各種会議、報告等の資料見直しや会議、報告そのもの見直し

#### (5) 店舗戦略

・ブランチインブランチ方式による店舗の移転統合  
4拠点を既存店舗内に移転統合 【H26年8月～H27年2月】  
・将来の経営環境や効率性を意識した店舗戦略の策定

#### (6) チャネル戦略 【現在進行中】

・効果的なマーケティングからクロスセル実施までの仕組み作り  
・各チャネルの連携・組織化

#### (7) 体系的な人材育成制度の構築 【検討中】

・10年後目指すべき姿のイメージからあるべき行員像を想定。  
・体系的な人材育成、整備ができる仕組みを構築する。

# 生産性向上への取組み(続き)

## 本部組織改編について

営業統括部門(平成26年4月)

新組織に求められる役割

- ・長期的かつ全行的な営業戦略の策定(含むチャネル戦略)
- ・情報・ノウハウの集中と佐賀・福岡のネットワーク活用
- ・営業推進に専念できる態勢

### 営業統括本部

- ・営業部門の統括

### 営業企画部

- ・長期的かつ全行的な営業戦略の策定実行(統括機能の集中)

### 営業支援部

- ・営業情報、ノウハウ、スタッフの集中による機動的な営業支援

### 営業推進部、福岡本部推進部

- ・営業推進に専念できる態勢、「稼ぐ力」の向上

企画管理部門

- ・各本部が所管する類似業務を移管集約することで効率化を目指す。
- ・平成26年4月に総務部所管業務の一部を移管することで総務部の事務量を削減し、部長を経営管理部長と兼任

事務統括部門(平成27年4月予定)

新組織に求められる役割

- ・営業店のサポート支援とより良い店頭態勢構築によるCS向上
- ・本部、営業店事務の更なる集中化実施(営業人員の創出)
- ・各ダイレクトチャネルとの連携、ITの活用

### 業務統括本部(新設予定)

- ・営業店事務に関する事項全般を統括。新営業店店頭態勢の構築

### 事務管理サポート部(現事務管理部)

- ・事務能力の維持向上と事務リスク管理強化によるCS向上を積極支援
- ・新営業店店頭態勢の構築・進化、各ダイレクトチャネルとの連携

### システム部

- ・営業店事務の合理化推進とシステム運用コスト削減、リスク管理強化
- ・システムを収益増加のツールと位置付け、あらゆる面でのIT活用

### 業務集中支援部(新設予定)

- ・本部事務と更なる営業店事務の集中による営業人員の創出

## 23. 合理化、効率化施策による効果

### 合理化、効率化によるマンパワーの捻出

	施策	創出人員	備考
既往分	実施済施策	36	相続・差押手続き本部集中、受電集中
	事務機器導入	10	平成27年度分まで計上
	基準人員	4	事務量から想定した営業店の必要人員と実働人員の差
	営業支援システム導入	30	平成26年4月導入
	小計	<b>80</b>	
生産性向上PJ	本部組織改編(企画管理本部)	1	総務部業務の一部を他部に移管
	本部組織改編(業務統括本部)	7	新事務統合センター構想
	審査態勢の見直し	2	
	融資業務のBPR	41	融資実行や債権書類整理保管業務の本部集中
	本部事務のBPR	11	
	小計	<b>62</b>	
	合計	<b>142</b>	

これまでの合理化、効率化施策により36人の人員捻出効果を見込む。

H27年度までの事務機器導入により10人の人員捻出効果を見込む。

H26.4月 営業支援システム導入による営業事務効率化効果(営業活動時間の拡大)として営業人員30人相当を見込む。

生産性向上プロジェクトによる本部組織改編や融資業務のBPR、本部事務のBPRによって62人の人員捻出効果を見込む。

上記 ~ の各施策効果に加え基準人員( )による想定人員を含めれば論理上**142人**の人員捻出効果となる。

ただし、本捻出人員は各店の1人未満も含めた全店合計ベースである。捻出人員の今後の活用としては、各営業店実態も考慮しながら、人員捻出可能店舗において**フロアーアドバイザーや営業担当への再配置**を行い、営業力の強化を図っていく。

基準人員:営業店の事務量から想定した各店舗の必要人員と実働人員との差。

【お問い合わせ先】

株式会社 佐賀銀行  
総合企画部  
担当 大串、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。