



2019年3月28日

各 位

会 社 名 株式会社 佐賀銀行  
代 表 者 名 取締役頭取 坂井 秀明  
(コード番号 8395 東証第一部、福証)  
問 合 せ 先 総合企画部長 山崎 繁行  
(TEL 0952-25-4553)

### 第16次中期経営計画の策定について

当行は、今後3年間（2019年4月1日～2022年3月31日）の経営戦略の指針となる「第16次中期経営計画」を策定しましたので、お知らせいたします。

### 記

#### 1. テーマ

## このまちであなたと・・・地域の活力を未来へつなぐ銀行

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

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

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

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

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

#### 2. 計画期間

2019年4月1日～2022年3月31日（3年間）

#### 3. 計画の概要と目標とする経営指標等

別添の「第16次中期経営計画」をご覧ください。

以 上

第16次中期経営計画

このまちで、あなたと…

地域の活力を未来へつなぐ銀行

2019年4月1日～2022年3月31日



## このまちで、あなたと・・・ 地域の活力を未来へつなぐ銀行



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

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

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

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

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

### 基本方針

- (1) コンサルティングを起点とする営業態勢の構築と生産性向上による効率化を進め、対顧客利益の黒字化を実現します。
- (2) 地域経済の活力となる良質な金融サービスを提供し、さらなる金融仲介機能の向上を実現します。

# 第16次中期経営計画の全体イメージ

＜目指す姿＞ このまちで、あなたと・・・地域の活力を未来へつなぐ銀行

## ＜基本方針＞

コンサルティングを起点とする営業態勢の構築と生産性向上による効率化を進め、対顧客利益の黒字化を実現します。

地域経済の活力となる良質な金融サービスを提供し、さらなる金融仲介機能の向上を実現します。

経営目標の達成（2021年度：当期純利益42億円、ROE3.3%、自己資本比率7.6%）

### 収益力の強化

法人ビジネス戦略

アセットビジネス戦略

営業基盤戦略

### 生産性の向上

営業店業務効率化戦略

本部業務効率化戦略

チャネル戦略

### 人財力・組織力の強化

人材育成戦略

新営業態勢戦略

グループ戦略

従業員満足度（ES）向上・モチベーションアップ

環境変化・課題に対応する強固なガバナンス態勢

コンプライアンスの徹底  
厳格な事務

お客さま満足度（CS）の向上

お客さま本位の業務運営

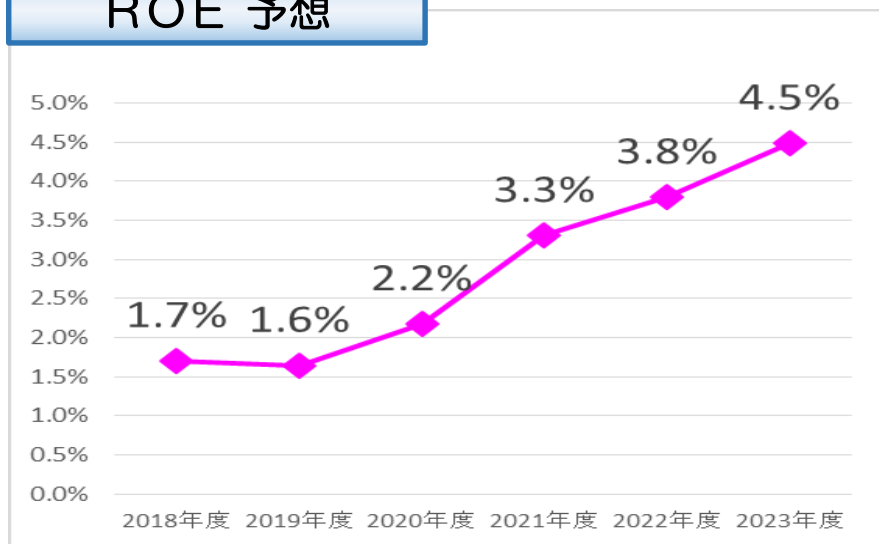
## 主要指標目標

	2017年度実績	2018年度予想
対顧客利益	△24億円	△18億円
当期純利益	※125億円	26億円
ROE	10.2%	1.7%
自己資本比率	8.1%	8.0%

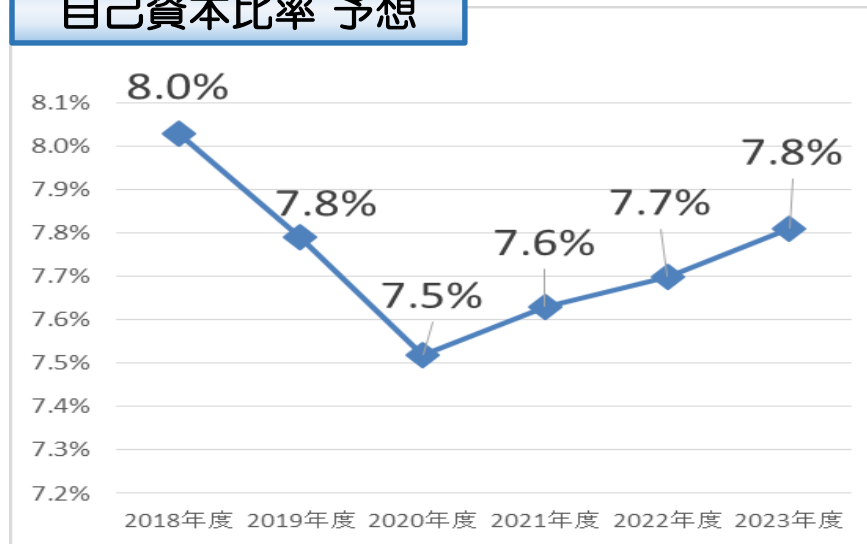
2021年度目標
30億円
42億円
3.3%
7.6%

- 対顧客利益：  
預貸金利息＋役務利益－経費  
※除く信用コスト
- ROE：  
資本の効率性を示す指標。  
ROE＝当期純利益÷純資産平均残高  
※2017年度の当期純利益は、特殊要因として子会社からの配当約85億円を含む。

## ROE 予想



## 自己資本比率 予想



◎対顧客利益は、計画2年目に黒字反転し最終年度に＋30億円を目指します。

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

## 貸出金

- 事業性貸出の残高計画は年増400億円を見込む  
※実績（2016年度+470億円、  
2017年度+580億円、  
2018年度+500億円見込み）
- 課題解決提案による  
金利競争からの脱却  
➢ 事業性評価をベースとした  
目利き力の発揮

## 市場部門

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

## 2021年度目標

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

## 役務収益

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

## コスト

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



# FinTech への対応について

お客様の日常生活に深く浸透することで、新たな価値の創出を目指します。

《個人向けサービスの一例》

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



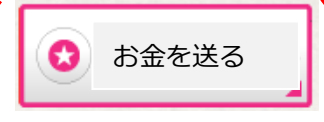
目的預金・おつり預金・家計簿アプリ等



ロボアドバイザーによる資産運用・資産形成



ローン申込から契約までWEBで完結



個人間送金や銀行口座の入出金

様々なFinTech企業（電子決済等代行業者等を含む）と積極的に連携・協働

オープンAPIの体制整備（2020年6月）

オープンAPI 基盤

「佐賀銀行アプリ」を起点として、様々なサービスをご利用いただけます



アプリからスムーズにログイン  
インターネット  
バンキング



おトクな情報をチェック  
キャンペーン



もう迷わない  
店舗・ATM検索



ワンタッチで申込ページへアクセス  
ローンのお申込み



現在の口座の動きをスマートに確認  
残高・入出金  
明細照会



来店不要で申込み  
口座開設



いつでもどこでもかんたん払込み  
さぎんPayB



お財布代わりのスマホ支払いサービス  
Origami Pay

第16次中期経営計画

第15次中期計画

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

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

## コンプライアンス

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

## リスク管理

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

## マネー・ローンダリング

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

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



本資料に記載された将来の業績等は、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、本資料は当行の経営計画に関する情報提供を示したものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。