

さぎん 会社説明会

このまちで、あなたと・・・

～地域を繋ぎ、人を繋ぎ、地域の豊かな未来をつくる銀行グループ～

2025年6月



I 第18次中期経営計画の概要

- | | |
|-----------------------|------|
| 1. 第17次中期経営計画の総括 | …P5 |
| 2. 第18次中期経営計画の策定にあたって | …P7 |
| 3. 目指す姿、長期ビジョン | …P14 |
| 4. 2025年度業績等の見通し | …P16 |

II 企業価値向上に向けた取組み

- | | |
|-------------------|------|
| 1. 企業価値向上のロジックツリー | …P18 |
| 2. 収益力向上 | …P19 |
| 3. 財務レバレッジコントロール | …P38 |

III Appendix（資料編）

- | | |
|--------------------|------|
| 1. 前年度決算概要 | …P43 |
| 2. 預貸金の状況 | …P44 |
| 3. 有価証券の状況 | …P45 |
| 4. 自己資本比率の状況 | …P47 |
| 5. 不良債権比率の状況 | …P48 |
| 6. サステナビリティ関連実績 | …P49 |
| 7. 地域価値創造に向けた取組み事例 | …P50 |
| 8. 第18次中期経営計画 | …P55 |

～佐賀銀行のプロフィール～

会社概要（2025年3月末残高、単体ベース）

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
拠点数	71拠点（佐賀県内41拠点、福岡県内26拠点 長崎県内3拠点、東京都内1拠点） 上記のほか店舗外ATM62か店
従業員数	1,200名（うち営業店行員717名：佐賀県内388名、福岡県内260名、長崎県内27名、東京都内7名、ブロック駐在35名 本部行員362名、当行グループ内出向46名、長期研修・特命出向15名）
総資産	3兆1,728億円
預金等残高	2兆9,723億円（うち佐賀県内2兆2,945億円、福岡県内5,845億円）
貸出金残高	2兆2,574億円（うち佐賀県内8,639億円、福岡県内8,957億円）

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。

内定式・入行式では新入行員に当
行のマスコットであるトムとジェリーの
ぬいぐるみをプレゼントしています！



I 第18次中期経営計画の概要

- 1.第17次中期経営計画の総括**
- 2.第18次中期経営計画の策定にあたって**
- 3.目指す姿、長期ビジョン**
- 4.2025年度業績等の見通し**

1. 第17次中期経営計画の総括

(1) 計数実績

- ◆ 『対顧客利益』、『連結当期純利益』、『ROE』は計画達成し、収益力は一段と改善。
- ◆ 一方、『OHR』は有価証券の評価損銘柄の処理や外貨調達コスト上昇により計画未達。
- ◆ 『自己資本比率』は計画を上回ったものの7%台水準が続いており、引続き改善すべき課題。

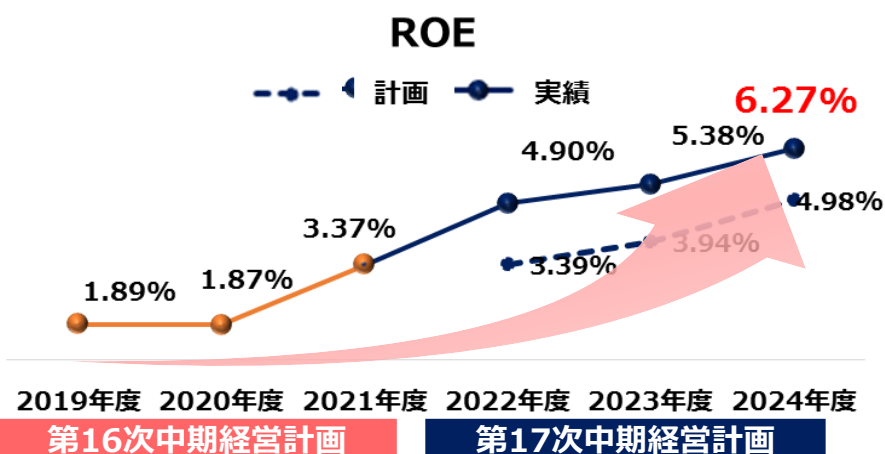
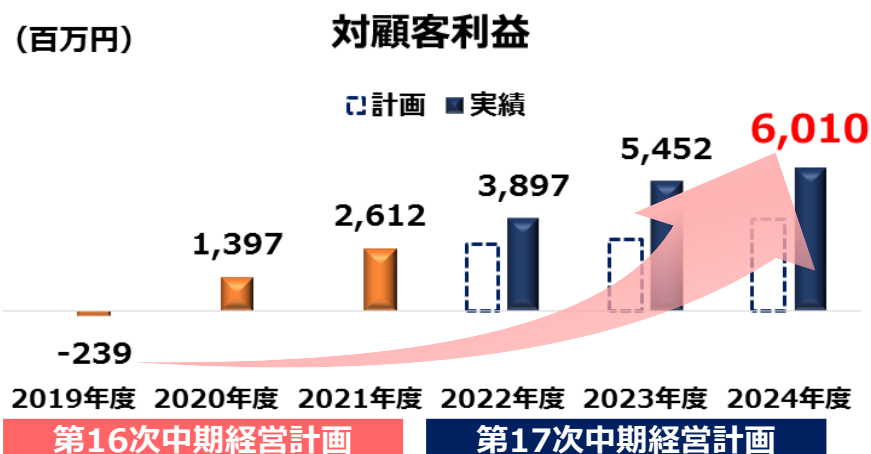
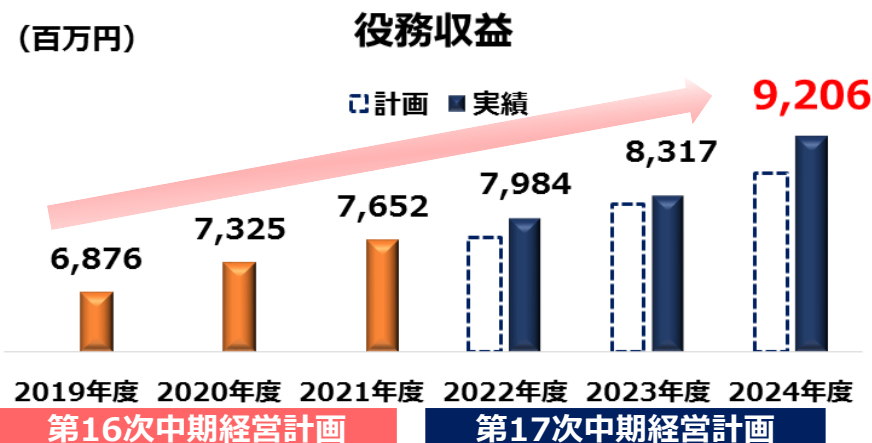
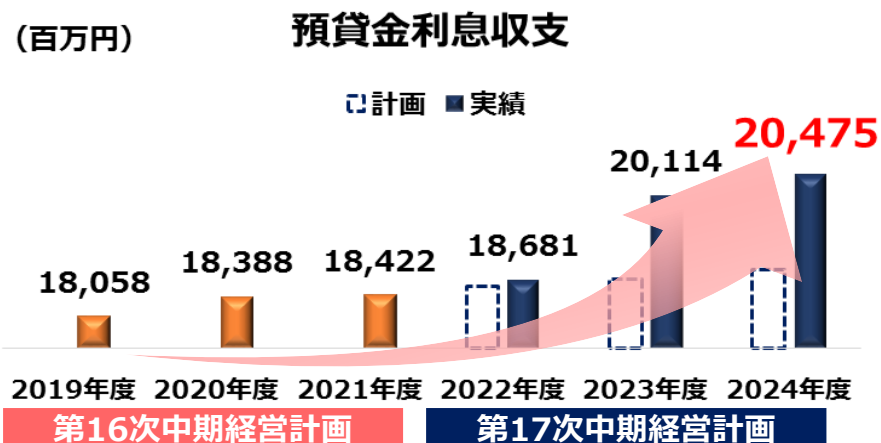
第17次中期経営計画の実績	2021年度	2024年度			
	実績	計画	実績	計画比	2021比
対顧客利益（単体）	26億円	39億円	60億円	+21億円	+34億円
当期純利益（連結）	40億円	68億円	75億円	+7億円	+35億円
役務収益比率（単体）	29.02%	31.30%	29.40%	△1.90pt	+0.38pt
OHR（単体）	70.91%	63.43%	76.84%	+13.41pt	+5.93pt
ROE（連結）	3.37%	4.98%	6.27%	+1.29pt	+2.90pt
自己資本比率（連結）	7.86%	7.60%	7.94%	+0.34pt	+0.08pt

1. 第17次中期経営計画の総括

(1) 計数実績

◆ 第17次中期経営計画の“佐賀銀行グループ全体がコンサルファームへ”という目標に対し着実に前進。

◆ 預貸金利息収支、役務収益は計画を上回って伸長。



2. 第18次中期経営計画の策定にあたって

(1) 北部九州の概況の可能性

◆ 北部九州は人口減少に負けない**高いポテンシャル**があり、当行にとっても伸びしろがあるマーケット。

<概況>

佐賀県

- ◇人口 78万人 (2024.10.1現在)
- ◇2050年推計人口 **62万人 (現在比△20.5%)**
- ◇県民総生産 (実質) 3兆1,478億円 (2021年度)

福岡県

- ◇人口 509万人 (2024.10.1現在)
- ◇2050年推計人口 **447万人 (現在比△12.1%)**
- ◇県民総生産 (実質) 19兆471億円 (2021年度)

長崎県

- ◇人口 125万人 (2024.10.1現在)
- ◇2050年推計人口 **86万人 (現在比△31.2%)**
- ◇県民総生産 (実質) 4兆5,246億円 (2021年度)

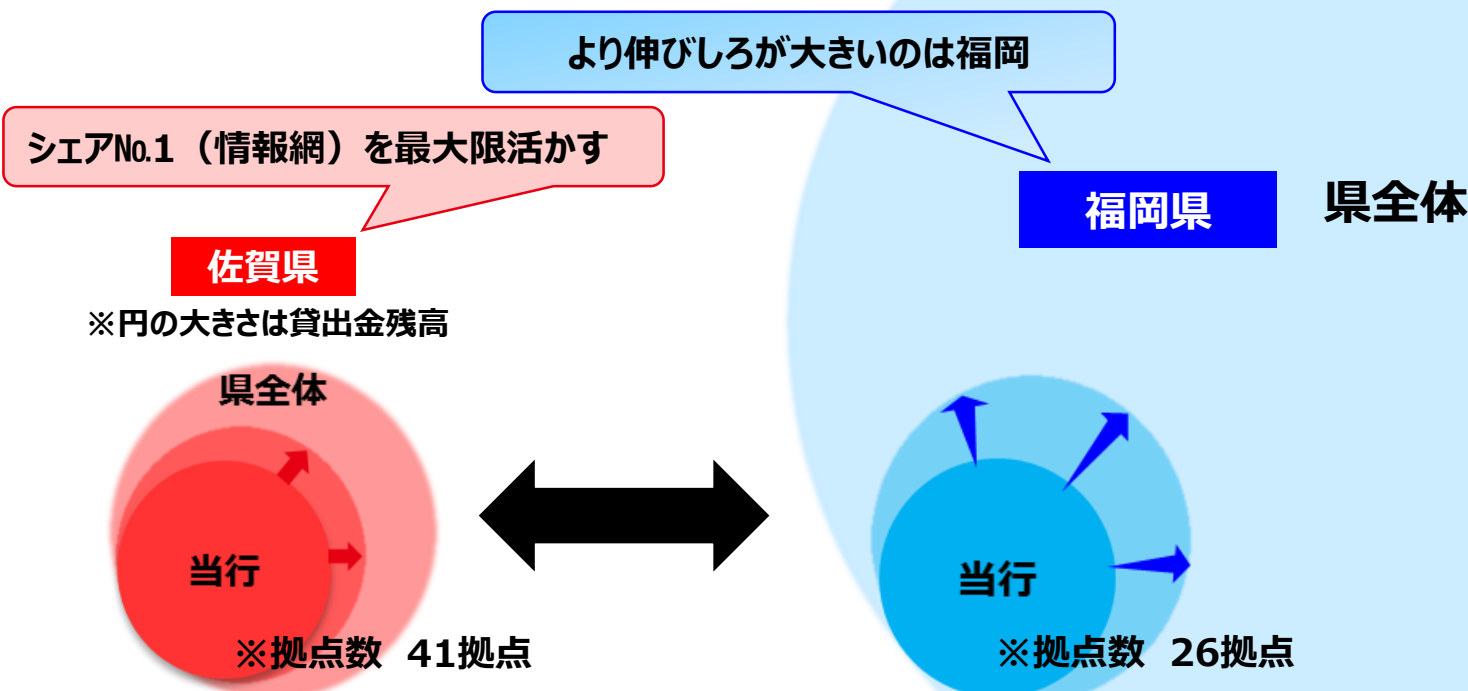
<可能性>

- ◆ オスプレイ配備、県立大学構想による人口流入期待
- ◆ 西九州新幹線沿線を中心に経済活動が活発化
- ◆ 福岡都市圏を中心に人口流入、GDP増加、事業者数増加等経済の拡大が続く
- ◆ 福岡県、長崎県は佐賀県の主な人口の流出入先。店舗ネットワークやデジタルチャネル充実により、転勤や相続等による資金流出が起きにくい可能性
- ◆ TSMC熊本進出の北部九州への波及効果は大きく、資金需要を取り込む機会

2. 第18次中期経営計画の策定にあたって

(2) 当行の伸びしろ：貸出金

- ◆ 人口動態の結びつきの強い北部九州の店舗ネットワークは当行の強み。
- ◆ 全体の約3分の1の拠点を福岡市内に展開しており、積極的にシェア拡大を目指す。



【貸出金】

県全体 約2.2兆円
内、当行 約0.9兆円

当行シェア 46.5%(銀行協会ベース)
37.4%(農協、信金等含む)

【事業所先数】

県全体 約3万5千先
内、当行取引 約7千先

【貸出金】

県全体 約25兆円
内、当行 約0.9兆円

当行シェア 3.3%(銀行協会ベース)
3.3%(農協、信金等含む)

【事業所先数】

県全体 約21万先
内、当行取引 約7千先

※当行シェア：上段は2025年3月末、下段は2024年3月末現在
※県全体の事業所先数は令和3年経済センサスより
※当行取引先数は融資取引先数

2. 第18次中期経営計画の策定にあたって

(2) 当行の伸びしろ：預金

- ◆ 福岡県での預金シェアは貸出金以上の伸びしろがある。
- ◆ 県内地盤を更に確固たるものとしつつ、基盤拡大は福岡県での取組みに注力。

より伸びしろが大きいのは福岡

シェアNo.1（情報網）を最大限活かす

佐賀県

福岡県

県全体

※円の大きさは預金残高

総預金増加計画

■ 佐賀 ■ 福岡 ■ その他

県全体

当行

※拠点数 41拠点

当行

※拠点数 26拠点

【預金】

県全体 約6.3兆円
内、当行 約2.3兆円

当行シェア 59.6%（銀行協会ベース）

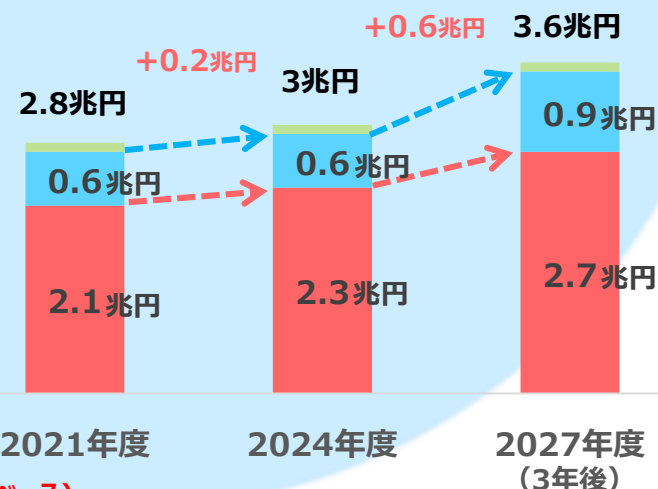
36.6%（ゆうちょ・農協・信組含む）

【預金】

県全体 約43兆円
内、当行 約0.6兆円

当行シェア 1.4%（銀行協会ベース）

1.3%（ゆうちょ・農協・信組含む）

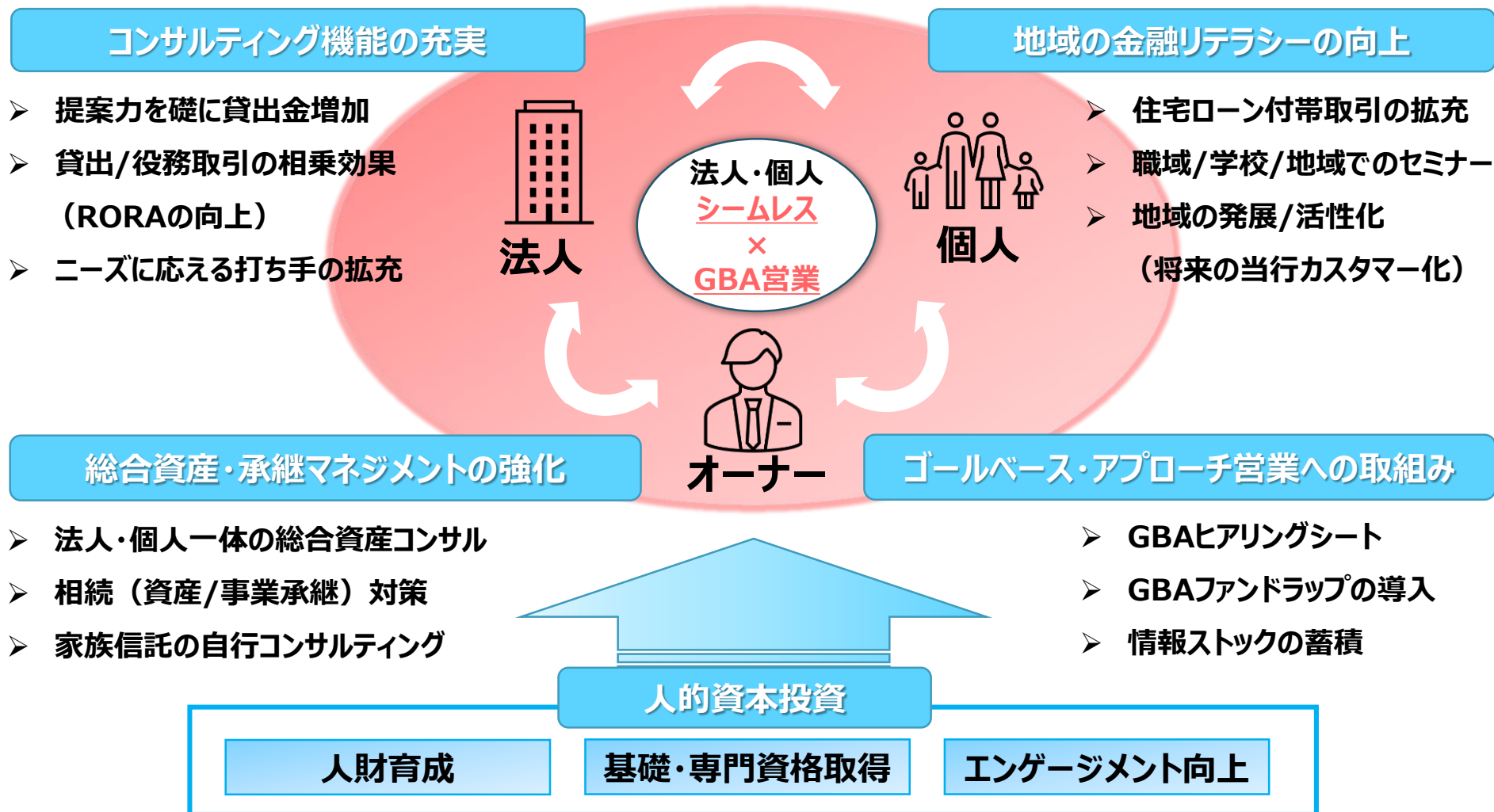


※当行シェア：上段は2025年3月末、下段は2024年3月末現在

2. 第18次中期経営計画の策定にあたって

(3) 当行のビジネスモデル

◆ 法人と個人は**シームレス**且つ、あらゆるセグメントで**ゴールベース・アプローチ**は有効。



※「ゴールベース・アプローチ (GBA)」の一般的な定義・・・お客さまの「人生で実現したい具体的な目標 (ゴール) を定め、それを達成するために必要なお金を準備する」という考え方に基づき資産を管理する手法 10

2. 第18次中期経営計画の策定にあたって

(4) 当行のビジネスモデルを支える人財力

- ◆ 資格取得等、基礎・専門知識の底上げがコンサルティングをはじめとする提案力の高度化を牽引。
- ◆ 引続き人財の育成に取組み、**当行の強み**である**人財力**の強化を図っていく。

人財育成

- 採用強化（中途、アルムナイ）
- タレントマネジメントシステム導入（戦略的な人員配置や育成）
- 研修所建替えの検討

資格取得

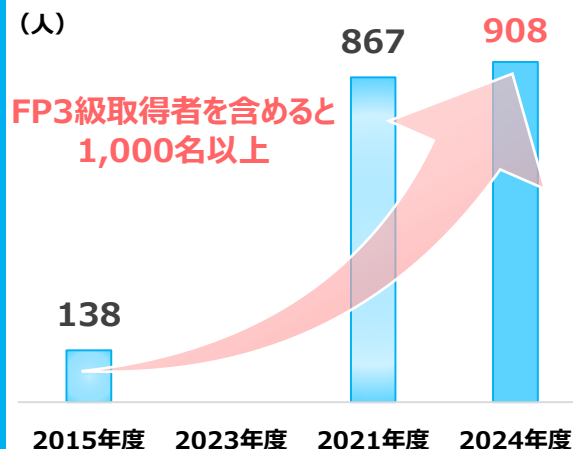
- 5年間で**デジタル人財100名体制**へ
- 海外支援業務拡充のため、新たに**貿易実務検定C級600名取得**へ

エンゲージメント向上

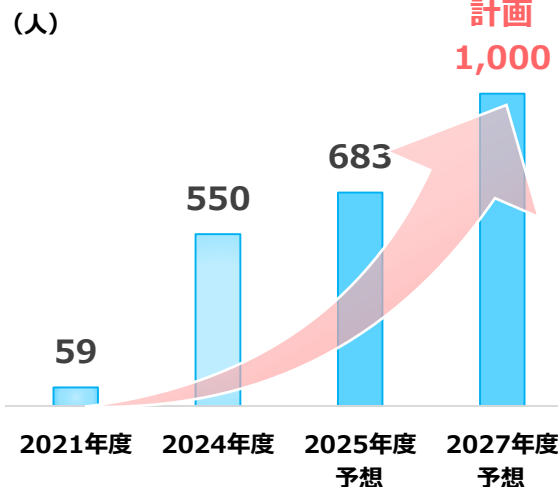
- 働き方の多様化に合わせた社宅・寮の整備
- 処遇改善（初任給引上げやベースアップによるモチベーション向上）

<基礎・専門知識資格の取得状況>

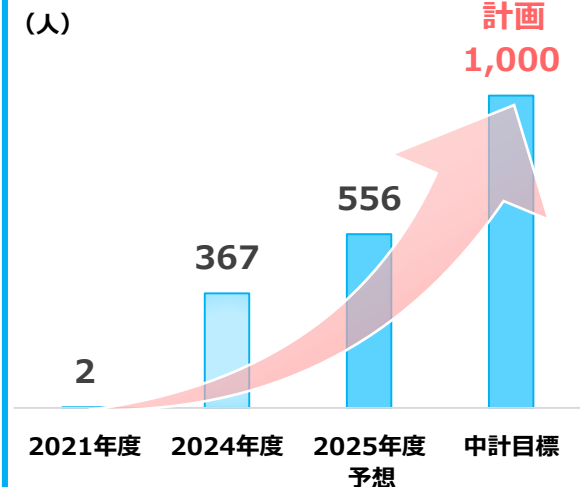
FP2級取得者数



ITパスポート取得者数



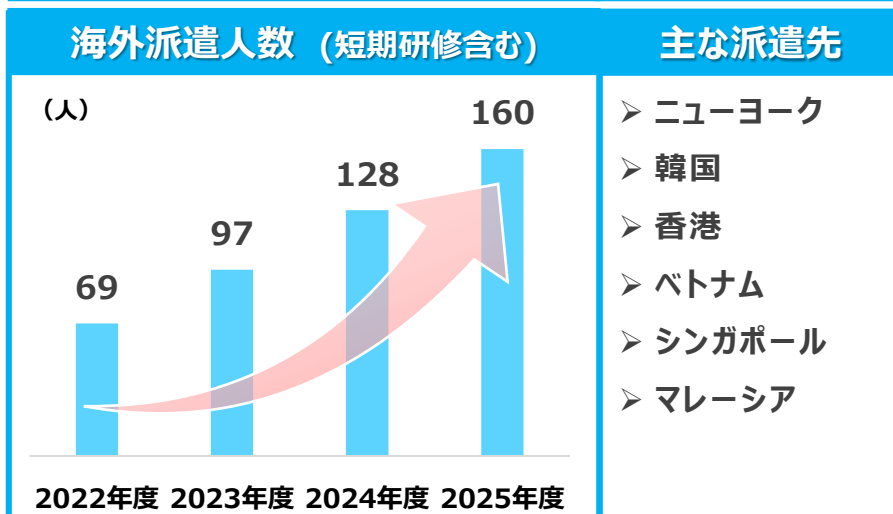
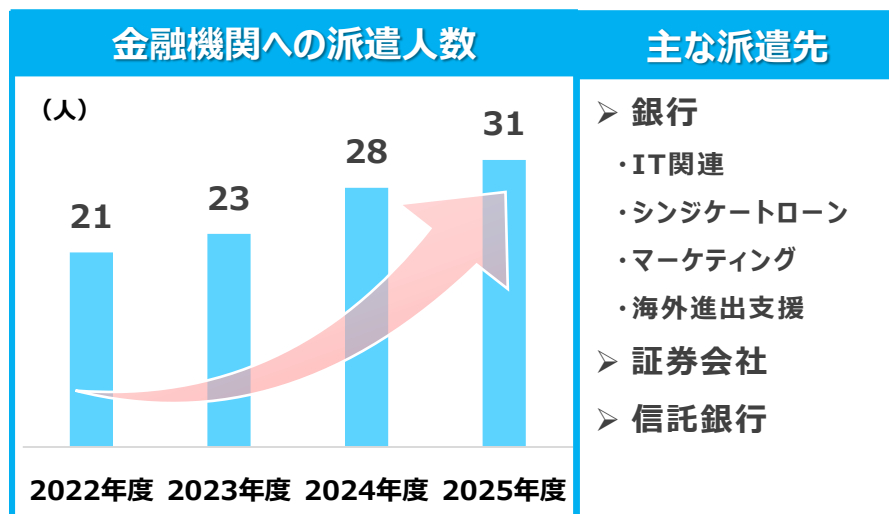
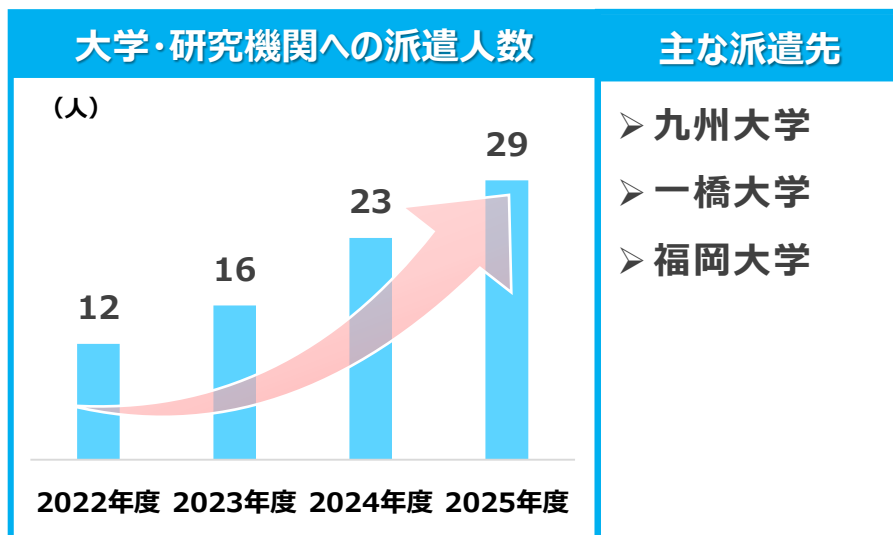
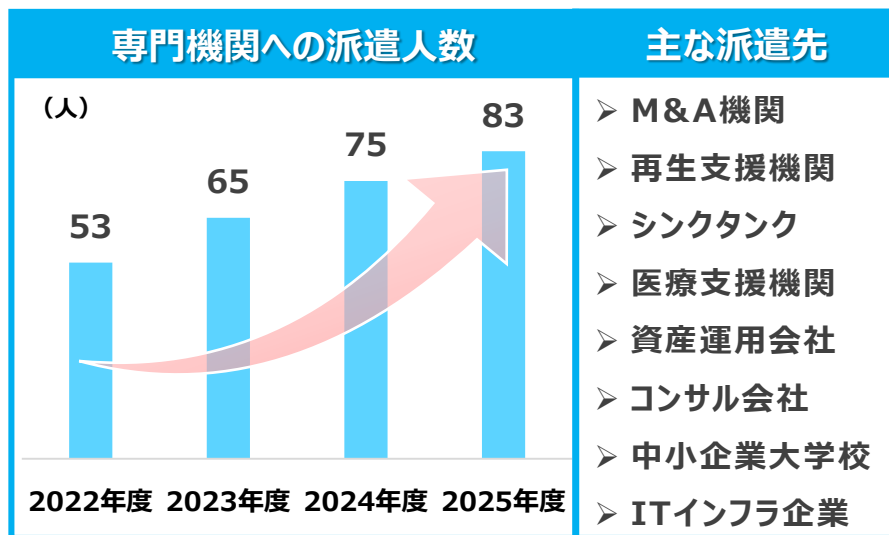
TAA(事業再生アドバイザー)取得者数



2. 第18次中期経営計画の策定にあたって

(4) 当行のビジネスモデルを支える人財力

- ◆ 多様化する顧客ニーズに応えられる態勢づくりを推進。
- ◆ 外部への派遣人数は今年度末時点で延べ300人を超える見込み。



※派遣人数は累計での記載

2. 第18次中期経営計画の策定にあたって

(4) 当行のビジネスモデルを支える人財力

- ◆ 働き方の多様化に合わせた社宅・寮の整備により従業員エンゲージメントは向上。
- ◆ 積極的な人的資本投資が人財確保と流出防止に寄与。

プライベート性・学習環境を考慮した寮・社宅の整備や、研修所建替えの検討



【御船寮（武雄市：令和7年1月完成）】

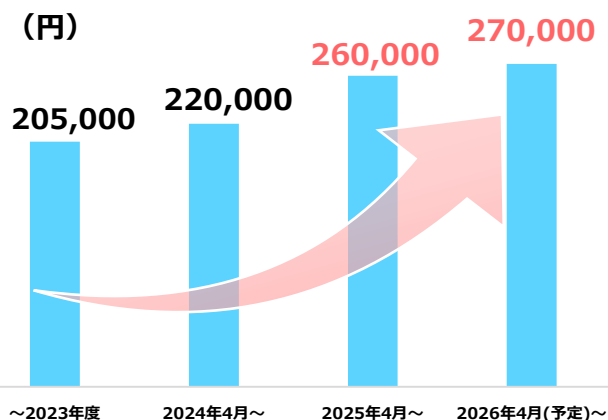


【若葉寮（佐賀市：令和7年2月完成）】



- 中期経営計画期間を通じ、寮・社宅等の整備を継続
- 各寮にはスタディールーム等も設け、自己啓発ができる環境の構築にも注力している

初任給の推移



ベースアップ実績

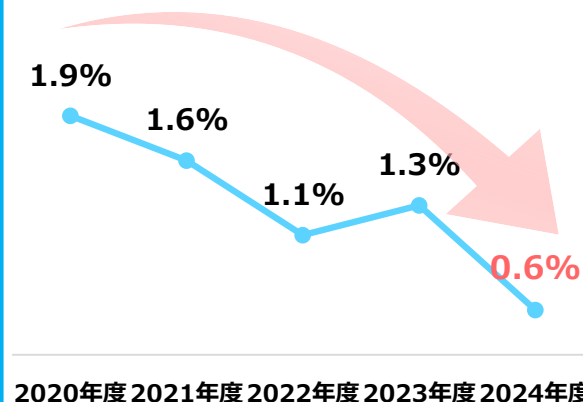
2024年7月実施

平均 **5.15%**

2025年7月実施（予定）

平均 **7.70%**

若年層離職率（1～5年目）



3. 目指す姿、長期ビジョン

(1) 佐賀銀行グループの長期ビジョン

- ◆「金利のある世界」で成長し続けるために、第18次中期経営計画では
金融を『核』とした地域貢献により、“**総合サービス企業グループ**”へ向
 けて着実に歩みを進めていく。

創業150年
 (2032年3月)
 当行グループの長期ビジョン

金融を『核』として
 地域を支え続ける
総合サービス企業グループ

☆ 創業150年で目指す水準

連結当期純利益	150億円以上
連結ROE	8.0%超
連結自己資本比率	8.5%超
預貸量	6.5兆円以上
従業員数	約1,400人
(現在比+約200人)	
(グループ全体)	
	約1,800人
	(現在比+約300人)

第18次中期経営計画 (2025.4~2028.3)

☆ 最終年度で目指す水準

連結当期純利益	100億円
連結ROE	8.0%超
連結自己資本比率	8.0%超
預貸量	約5.7兆円

第17次中期経営計画 (2022.4~2025.3)

対顧客利益60億円
 (5期連続黒字)
 連結当期純利益69億円
 (2022年3月期比172%増加)
 2024年度預貸量
 約5兆円

第16次中期経営計画 (2019.4~2022.3)

対顧客利益26億円
 (黒字化達成)

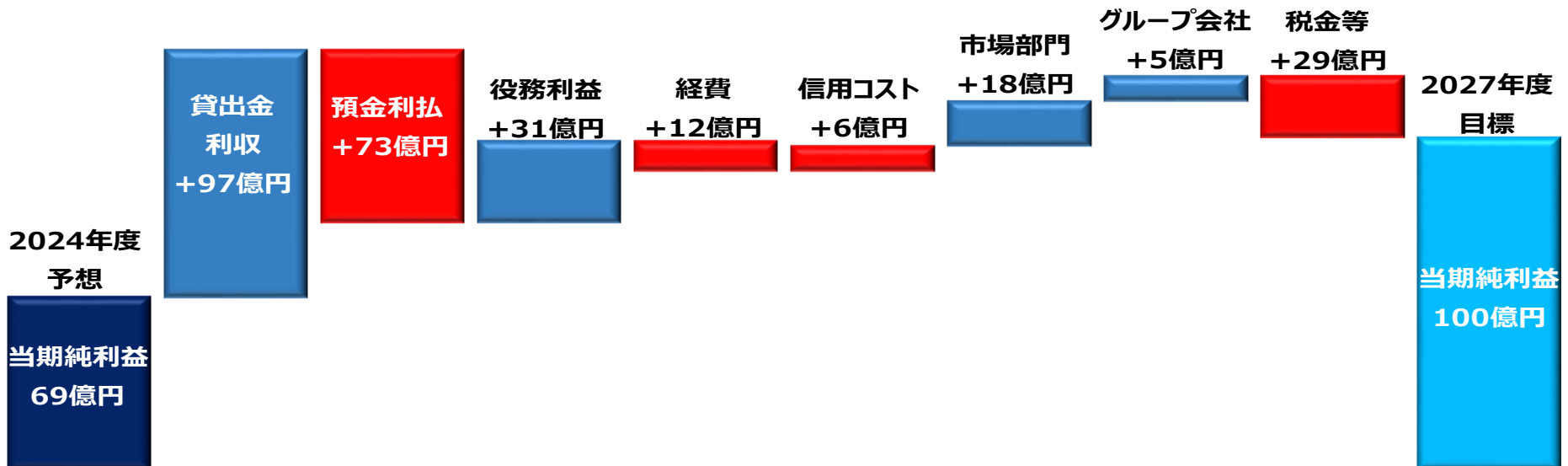
3. 目指す姿、長期ビジョン

(2) 第18次中期経営計画における計数目標

- ◆ 着実な収益積上げと生産性向上により、**2027年度（中期経営計画最終年度）の連結当期純利益100億円**を目指す。

主要 計数	預貸金利息収支 230億円	役務収益 130億円	有価証券利息配当金 65億円
	コア業務純益 170億円	コアOHR 56%	対顧客利益 100億円
	連単倍率 1.1倍		1人あたり労働生産性 14百万円

KGI	連結当期純利益 100億円	連結株主資本ROE 8.00%超	連結自己資本比率 8.00%超
-----	------------------	---------------------	--------------------



※計数目標は、中期経営計画策定時点のものであり、今後の経済情勢の変化等により修正する可能性があります。

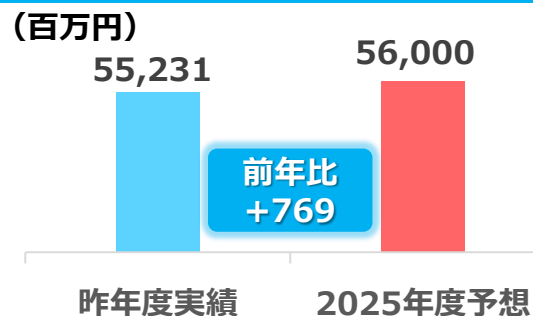
4. 2025年度業績等の見通し

(1) 2025年度連結業績見通し

<今年度業績見通しのポイント>

- 業績見通しには今年度中の日銀の追加利上げ（1回）を織り込み。
- 貸出金利息、役務収益等の対顧部門については引き続き好調を維持し、増加する見込み。
- グループ会社収益も増加を見込み、増収増益は継続する見込み。

連結経常収益



連結経常利益



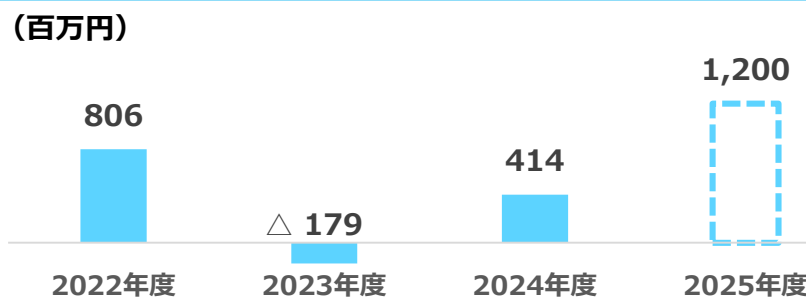
連結当期利益



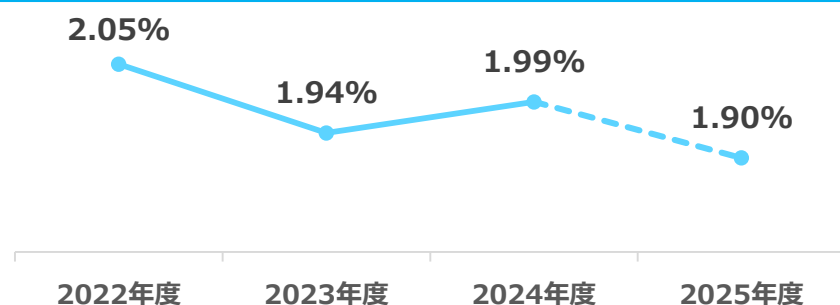
※主な項目を表示しております

(2) 信用コスト・不良債権比率の見通し

信用コスト



不良債権比率



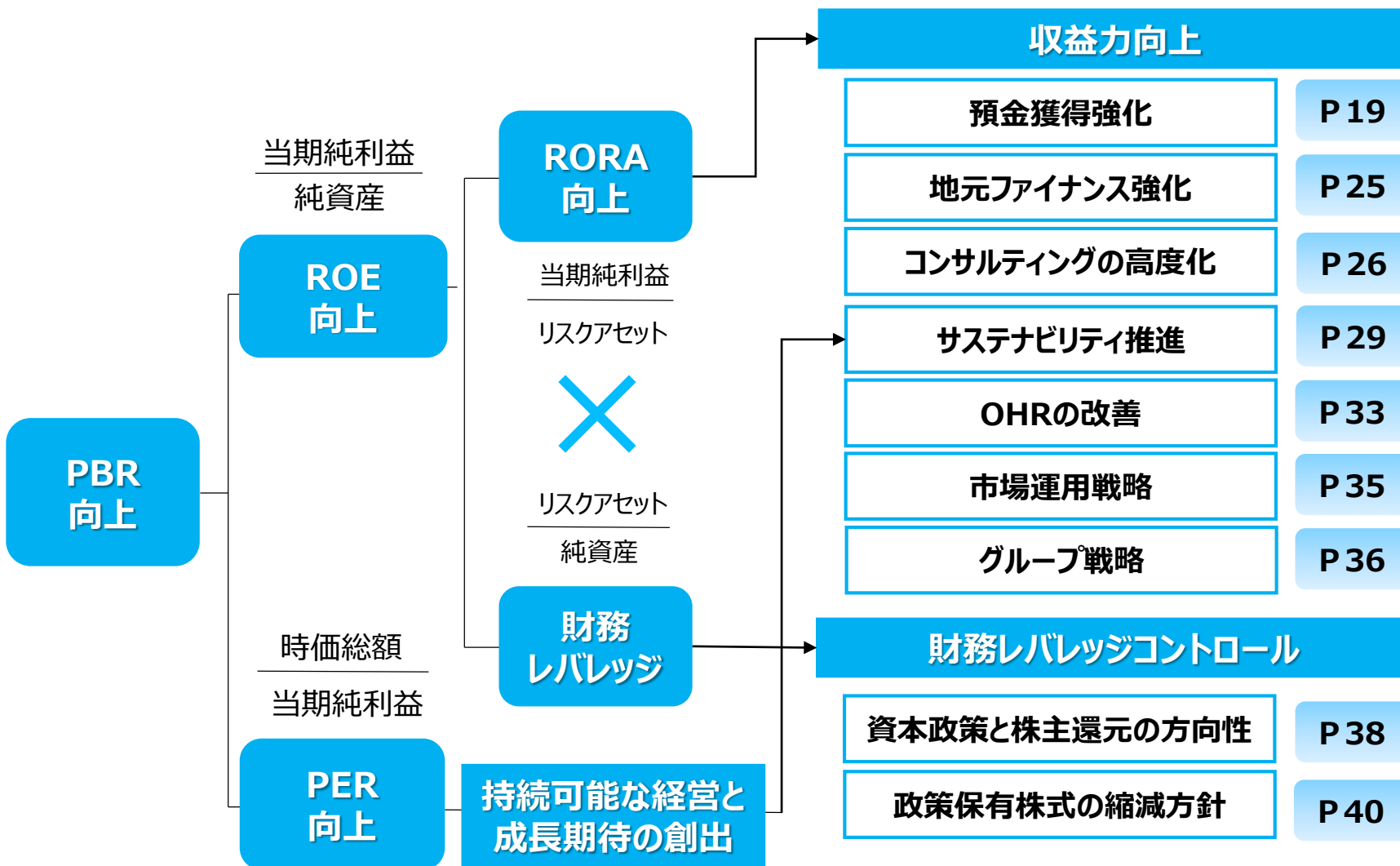
Ⅱ 企業価値向上に向けた取組み

- 1. 企業価値向上のロジックツリー**
- 2. 収益力向上**
- 3. 財務レバレッジコントロール**

1. 企業価値向上のロジックツリー

(1) 目標達成とPBR向上に向けた取り組み

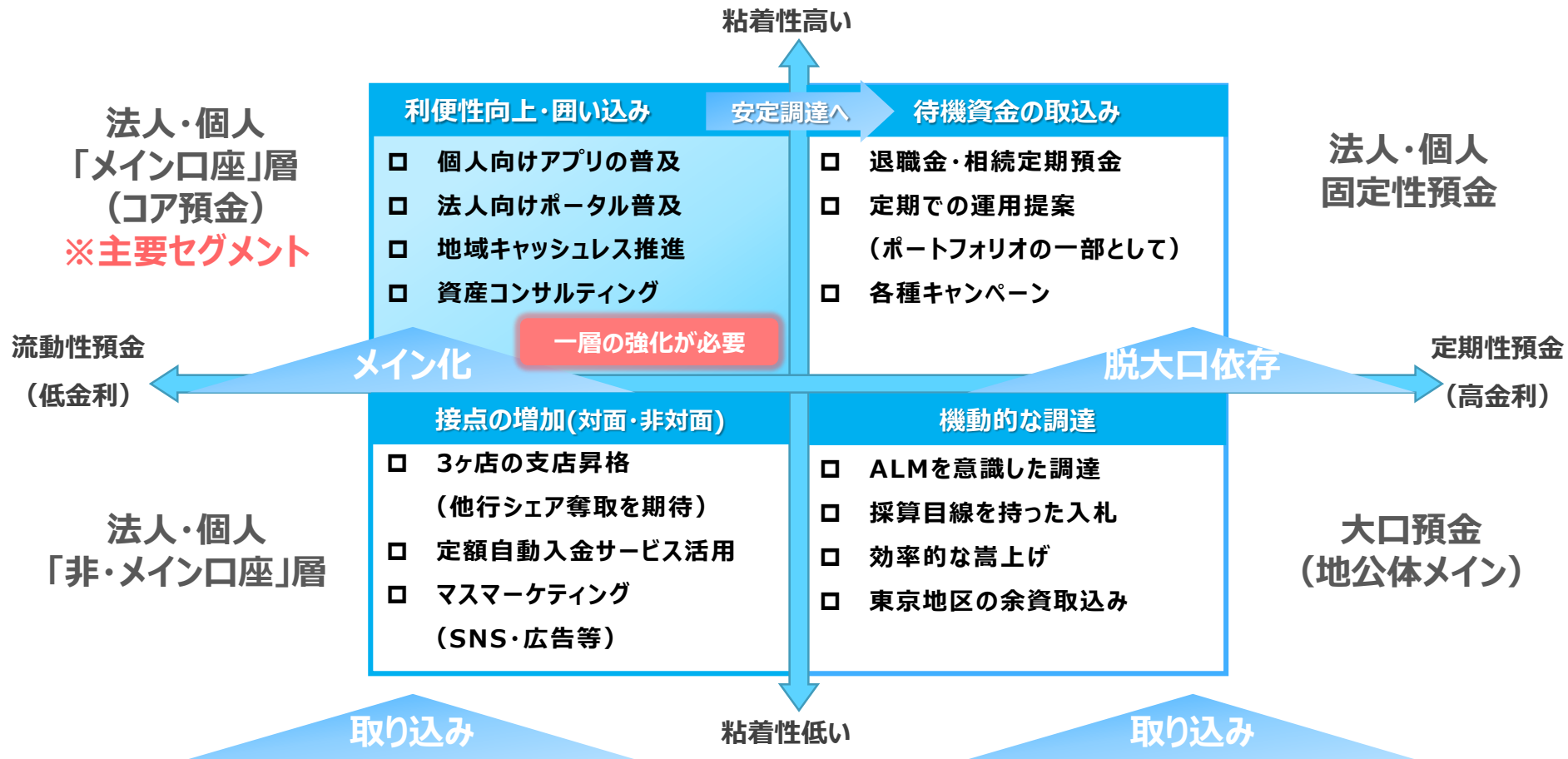
◆ 中期経営計画の達成を通じて、PBR（企業価値）の向上を目指す。



2. 収益力向上

(1) 預金獲得：全体像と重点施策

◆ 金利ある時代において、預金獲得は重要テーマであり、コア預金獲得の強化が必要。



マーケット

ホワイト層・他行預金
 佐賀県全体 … 約 **4兆円**
 福岡県全体 … 約 **42兆円**

※当行分を除く
 県全体の預金量

2. 収益力向上

(1) 預金獲得：顧客利便性の向上

◆ デジタルバンクプロジェクトの推進により、法人・個人の「メイン口座」化の拡大を目指す。

個人向けアプリの普及

- 個人預金の嵩上げチャネルとしての機能を期待
- 給振先へのセット率強化（職域キャンペーン強化）

現状 目標

約22% ⇒ 50%

- ・ 令和7年9月までにさらに機能を追加予定
- ・ Eメール,SMS,DM等複数チャネルで推進



- ・ 振込振替
- ・ 定期取引
- ・ 住宅L返済
- ・ 全銀行取引をアプリで完結

R7.3実装

R7.9予定

将来目標

【さぎんアプリ登録数計画（件）】

目標
500,000



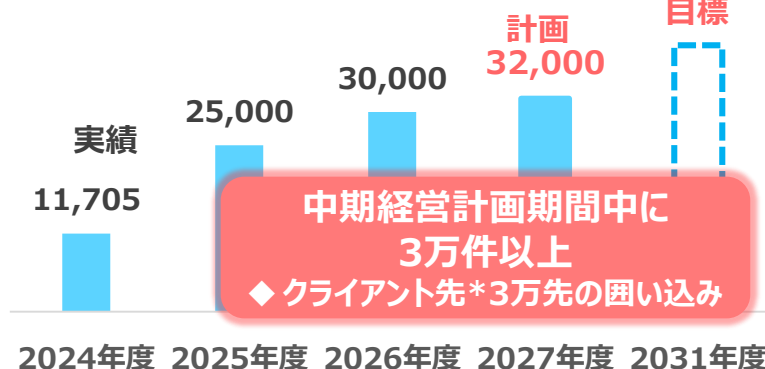
法人向けポータルの普及

- 「基本取引のWEB完結」の実現を目指す
- 利便性向上をメインに、将来的に決済機能の提供など、基盤拡大と収益性双方に寄与



【さぎんBizポータル登録数計画（件）】

目標



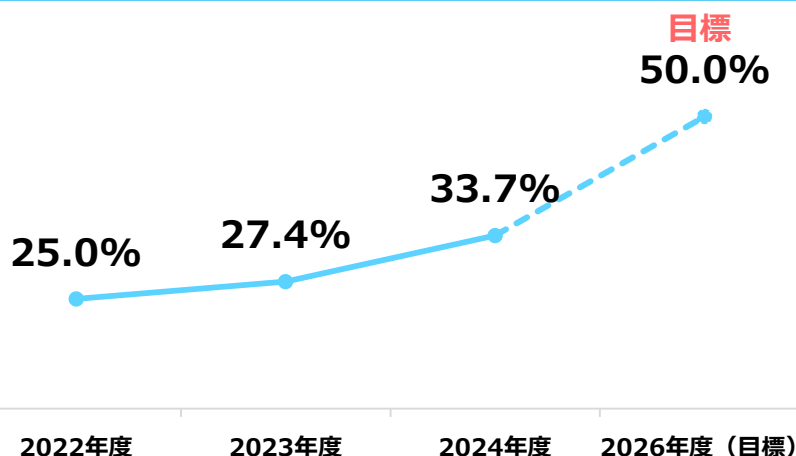
*クライアント先：融資先、コンサルティング契約先、預金口座稼働先

2. 収益力向上

(1) 預金獲得：地域キャッシュレス推進

◆ 地域課題であるキャッシュレス普及に旗振り役として取り組み、決済の囲い込みを進める。

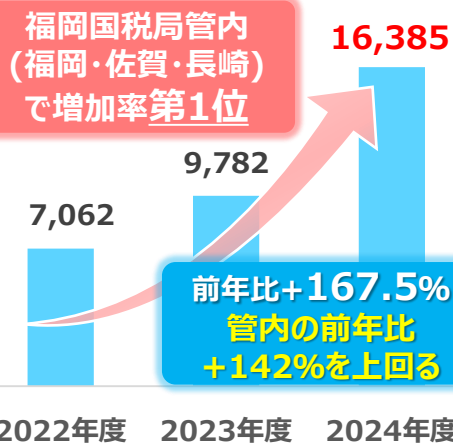
福岡国税局管内のキャッシュレス納付比率推移



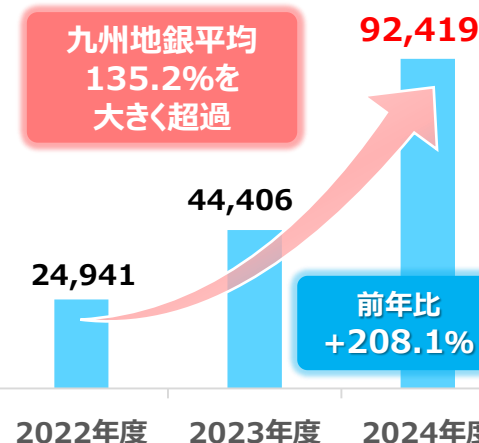
※出典：福岡国税局作成資料より

- 国税局もキャッシュレス納付を推進している中、佐賀県と県内54団体を巻き込み2023年8月、キャッシュレス納付推進プロジェクトを立ち上げ
- プロジェクト発足以降、担当者会議による連携や納税者向けセミナーなどを推進。e-Tax・eLTAXへの移行は共にトップクラスの伸び率となっている
- 税公金キャッシュレス推進についても決済囲い込みに有効な手段であり、今後も継続していく

国税ダイレクト納付(件)



地方税電子納付(枚)



キャッシュレス納付推進宣言式

～佐賀県・税公金キャッシュレス納付推進プロジェクト～



【キャッシュレス納付推進プロジェクトの立ち上げ】

2. 収益力向上

(1) 預金獲得：地域キャッシュレス推進

◆ 自治体との連携や対面の強みを活かしたアクワイアリング事業による決済口座獲得を推進。

事業者を応援 キャッシュレス加盟店募集キャンペーン!

SAGAキャッシュレスチャレンジ事業補助金

加盟店種別	2024年10月～2024年12月	キャッシュレス導入を希望する小規模事業者を対象に補助金の一部補助を受けられます。
飲食店・小売店	84,700円（電子マネーあり）	
小売店	73,480円（電子マネーなし）	
小売店	50,000円	
小売店	佐賀県/国	
小売店	株式会社佐賀銀行	

※飲食店より申請を行います。

モバイル型オールインワン決済端末
VEGA3000M2

価格：本体（税別）22,800円（税別）24,800円
OS: Linux Based OS
ディスプレイ: 10.1インチ TFT-LCD
カメラ: 1300万画素
メモリ: 4GB
ストレージ: 32GB

※佐賀県のキャッシュレス補助金
パンフレット

2024年10月
サービス提供
スタート



キャッシュレス
端末との連携
データの一元
管理支援

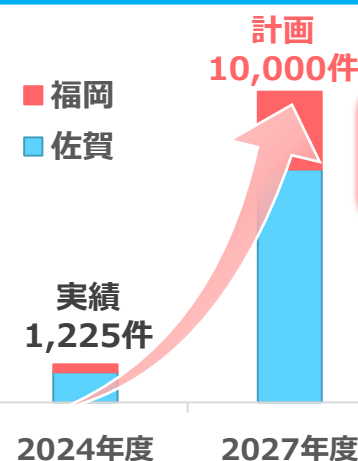
レジ周りのDXを推進



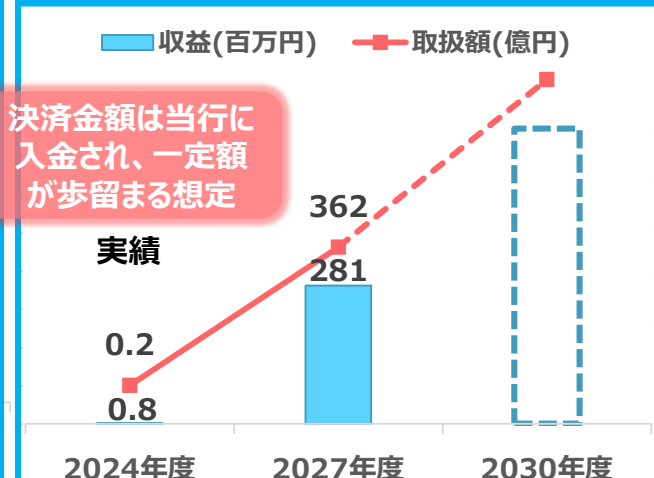
地域のキャッシュレ
スを進化させる

2027年度末までに加盟店10,000件を目指す

加盟店数※店舗数累計



年間決済取扱額・収益目標



売上代金の当行集中化・預貸率改善

決済業務のメインプレーヤーであり続ける

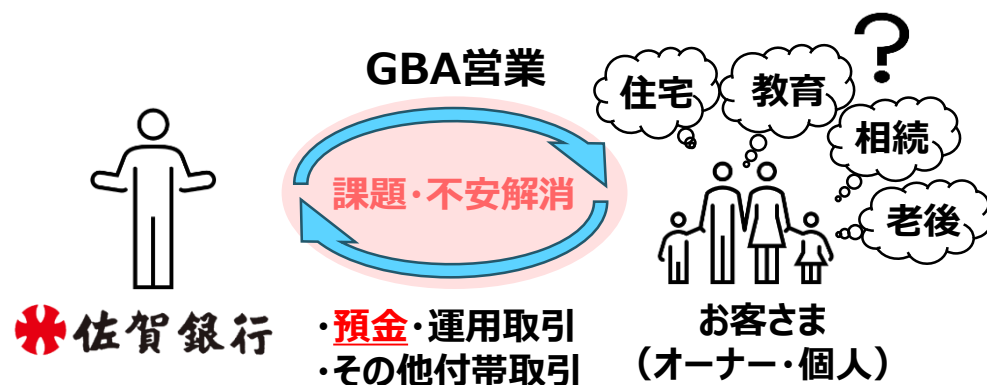
粘着性のある預金が集まる仕組み構築

2. 収益力向上

(1) 預金獲得：総合資産コンサルティング

- ◆ 総合資産コンサルティングによる課題解決は資産の囲い込みに繋がり、収益はもちろん預金獲得にも寄与。
- ◆ 種まきによる情報ストックを蓄積が着実に成果として現れている。

行員の約8割がFP2級以上保有



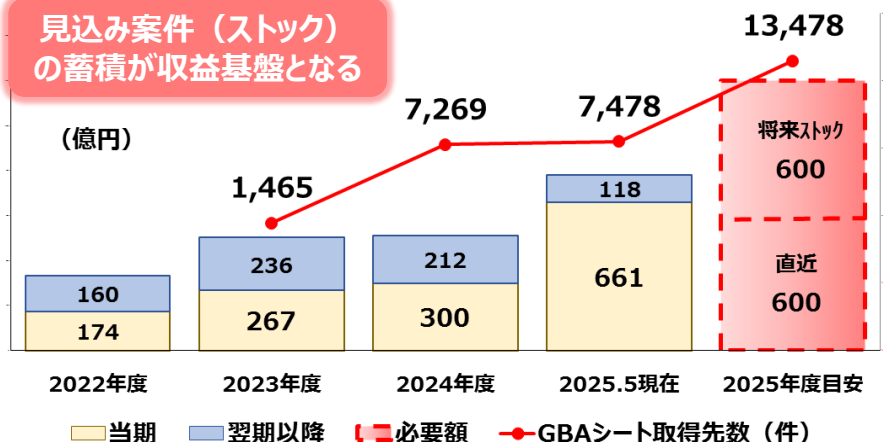
- 「全法人取引先」を実施対象とする職域ライフプランセミナーの企画
- 相談特化型店舗の拡大
- スペシャリストの育成
- “オールさぎん”でのソリューション提供



【先行店舗：兵庫支店(佐賀市)】

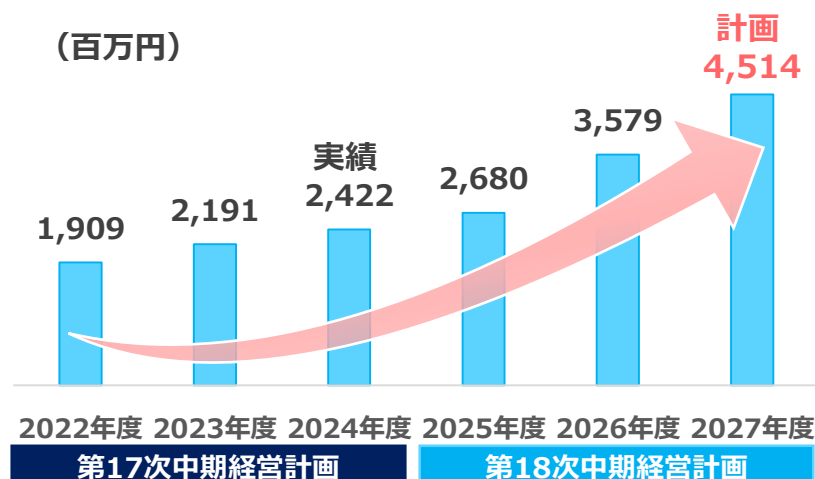
アセットストック (運用額)

見込み案件 (ストック) の蓄積が収益基盤となる



アセットビジネス収益推移

(百万円)



2022年度 2023年度 2024年度 2025年度 2026年度 2027年度

第17次中期経営計画

第18次中期経営計画

※GBAシート・・・ゴールベースアプローチによる提案を行なうためのヒアリングシート

2. 収益力向上

(1) 預金獲得：総合資産コンサルティング

- ◆ 専門人財を各ブロックに配置し、お客さまの長期的なビジョンを見据えた運用・承継プランを提案。
- ◆ 総資産の囲い込みに加え、一先あたりに対する提案の幅・採算性の向上も意識。

9ブロック編成

- ・ ブロック内での人財育成・交流
- ・ 専門スタッフの配置（35名）
- ・ 本部分行員の専門サポート



福岡中央

福岡西

福岡南

唐津

佐賀北

鳥栖
筑後

佐賀南

伊万里
佐世保

武雄
鹿島



グループ一体での推進

- ・ 金融商品仲介（IFA）
- ・ 不動産紹介・仲介 等

ブロック・本部推進態勢

FP1級保有者 **40名**

信託銀行出向経験者 **12名**

中小企業診断士 **11名**

※1984年以降延べ30名を輩出

※2024年度末時点

取組み状況

職域ライフプランセミナー（2024年度）

291回

お取引先参加者 **3,133名**

ジェロントロジー関連収益実績

2024年度 **284百万円**

（前年比+250百万円）

※IFA、家族信託、遺言信託等の実績

事業承継支援 **364件**

（うちM&A） **83件**

※第17次中期経営計画期間中



2. 収益力向上

(2) 地元ファイナンス強化

- ◆ 貸出金はコンサルティングメニューの1つ。付加価値の提供により**金利競争に拠らない貸出金の増加**へ。
- ◆ お客さまへの付加価値提供を通じた貸出金利回りの改善、RORAが向上する好循環を目指す。

“金融を『核』として” 「金利のある世界」での地域への貢献

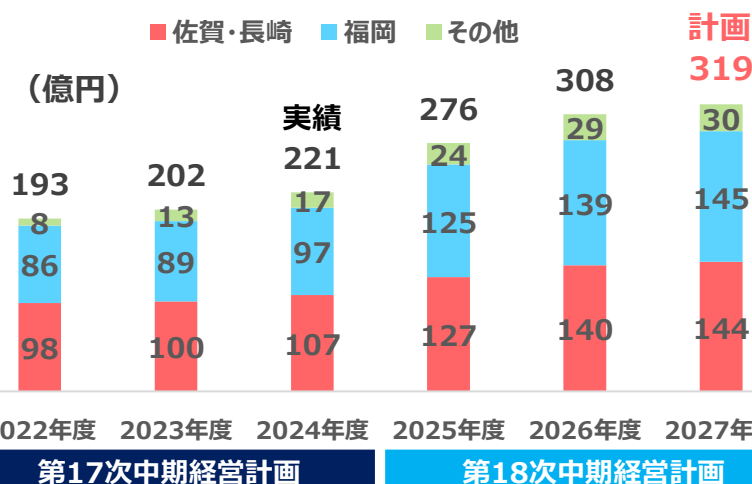
あらゆるお客さまに対するゴールベース・アプローチの実践

当行にとって伸びしろのある北部九州において、地域の『需要』と『供給』双方の拡大に貢献

**中期経営計画3年間の地元貸出金
増加目標約2,300億円**
(うち佐賀・長崎1,000億円、福岡1,300億円)

※地公体向け貸出を除く

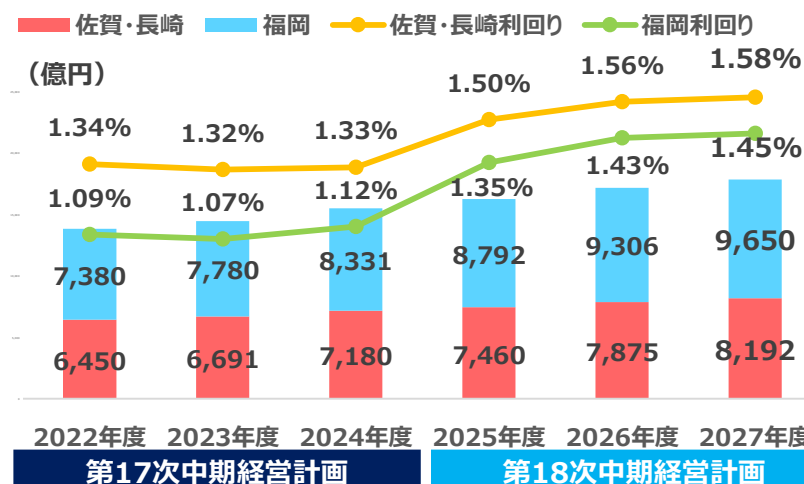
貸出金利収推移 ※全体・地域別



**約5,000億円の経済波及効果創出を目指す
(貸出金増加額の2倍超)**
(うち佐賀・長崎2,200億円、福岡2,800億円)

※経済波及効果は産業連関表による試算を含む

地元貸出金平残と利回り ※除く地公体向け

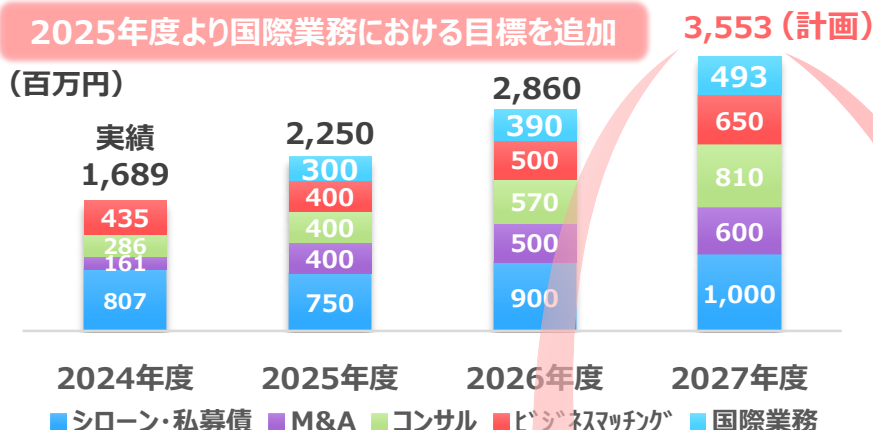


2. 収益力向上

(3) コンサルティング：体制・メニューの強化

◆ 非金利収益の増加はR O R A向上に直結。

法人向け収益推移（主要項目抜粋）

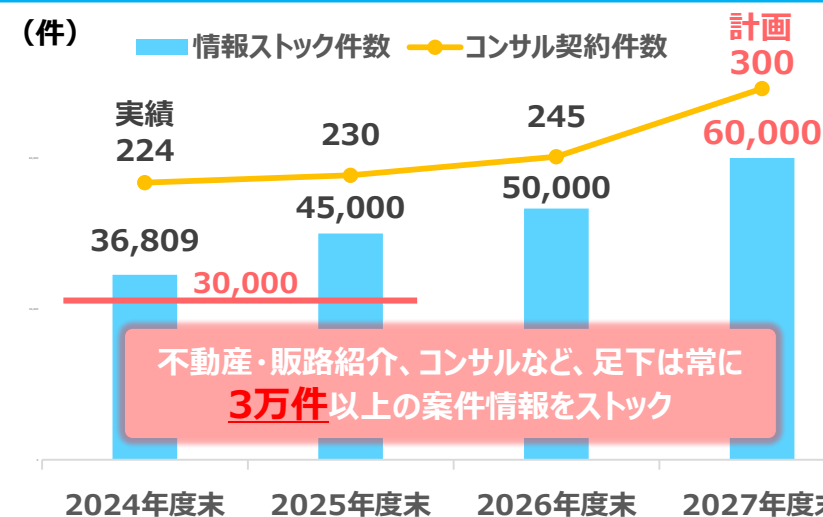


当行のコンサルメニュー（主要項目）

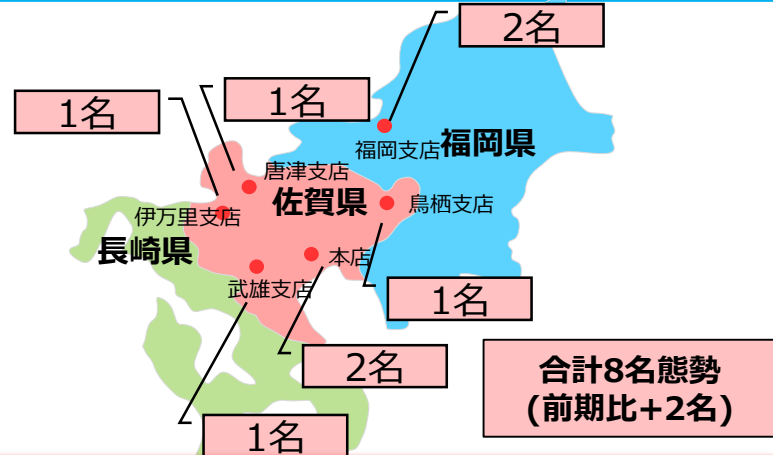
経営計画策定	補助金申請
経営再生支援	人材育成（教育・研修）
人事制度構築	海外ビジネス
ITコンサル	医療・介護
リスクマネジメント	プロマーケット上場支援

2024年度は通期で **224件** の契約実績

有償コンサル契約件数と法人ビジネスの情報ストック件数



行内外でのM&Aアドバイザー育成とブロック配置



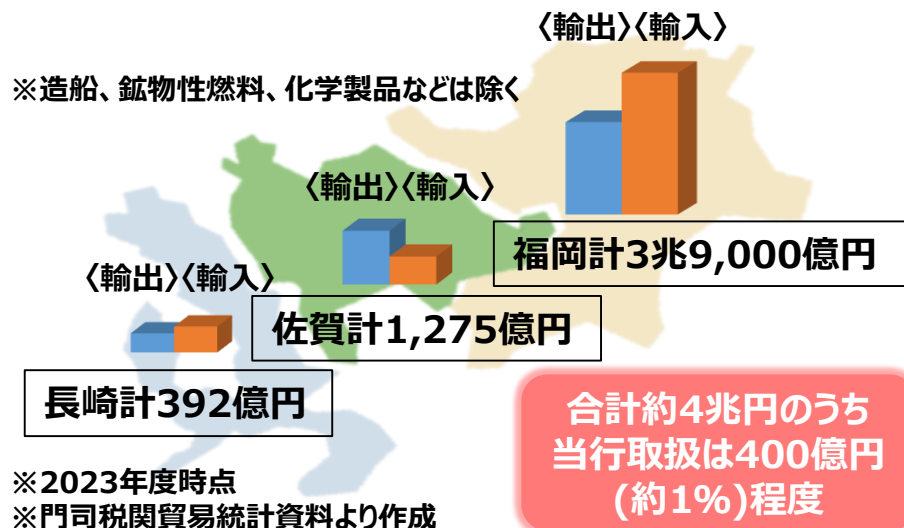
行内セミナーと外部出向の両輪で人材を育成

2. 収益力向上

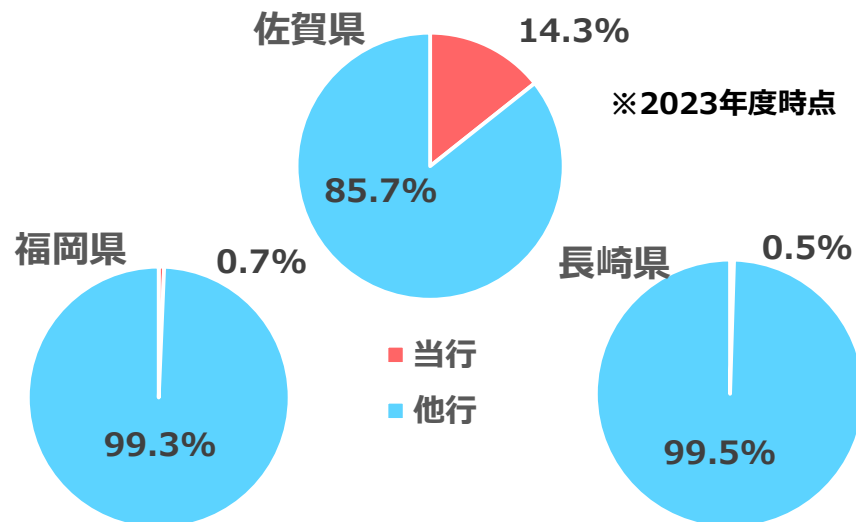
(3) コンサルティング：海外ビジネス強化

◆ 今中期経営計画期間における注力分野の1つが海外ビジネス。

北部九州における貿易決済額の現状



当行の現状（決済額の地域別シェア）



4兆円マーケット支援の打ち手

- 新商品・ソリューション導入
- 海外販路拡大支援コンサル
- 海外展開セミナー開催
- 香港Food Expoへの出展・商談支援
- 国際業務における専担者の増員



当行が目指す姿

将来的に外為取引シェアを融資シェア並みに

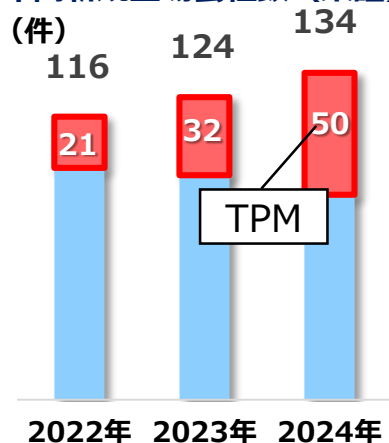
貿易決済額ベースで約1,350億円の伸びしろ

2. 収益力向上

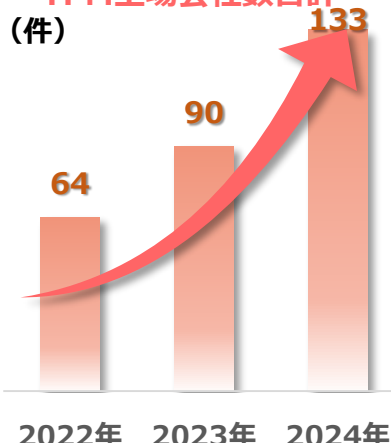
(3) コンサルティング：上場支援

◆ 年々存在感を増すプロ向け市場。地元から羽ばたく取引先企業の成長を直に支える。

年間新規上場会社数（東証）



TPM上場会社数合計



【上場支援資格交付セレモニーの様子】

- 2024年3月、銀行で初めてとなるJ-Adviser資格を取得
- 2024年12月、国内2例目のプロ向け市場としてFukuoka PRO Marketが開設
- 当行はJ-Adviserに加え、**F-Adviser資格も追加取得**



【J/F-Adviser業務のイメージ】

東京/福岡証券取引所

特定業務を委託

J/F-Adviser

取引所に代わり上場適格性の調査・確認を実施

法務DD

ビジネスDD

財務DD

上場適格性を判断

月額報酬

取引先企業

※上場維持要件

上場

TOKYO/Fukuoka PRO Market

- ◆ プロマーケットではJ/F-Adviserとの契約が上場維持要件。
- ◆ 担当企業が上場を維持している限り月額30万円が当行のストック収益に計上。
- ◆ 上場可否の判断にはクイックレビューが不可欠であり、引続き入口となるクイックレビュー契約の獲得に向けた取組みを強化していく。

2024年度	上期	下期	合計
クイックレビュー契約数	3件	13件	16件

2. 収益力向上

(4) サステナビリティ推進の考え方

- ◆ 地域の価値創造（CSR）と事業価値創造を両立（Creating Shared Value）し、『環境と経済の好循環』を生み出す。



新しい領域への挑戦（拡大）と既存領域の見直し（高度化）の両輪でCSV・SDGs経営を実現



SAGAネット・ゼロ
（脱炭素推進）コンソーシアム



Jクレジット等の創出・流通
に向けた連携協定



有明海における
「色落ち海苔」の活用支援



事業創出プラットフォーム「鹿島モデル」
※第2回地方創生SDGs金融表彰

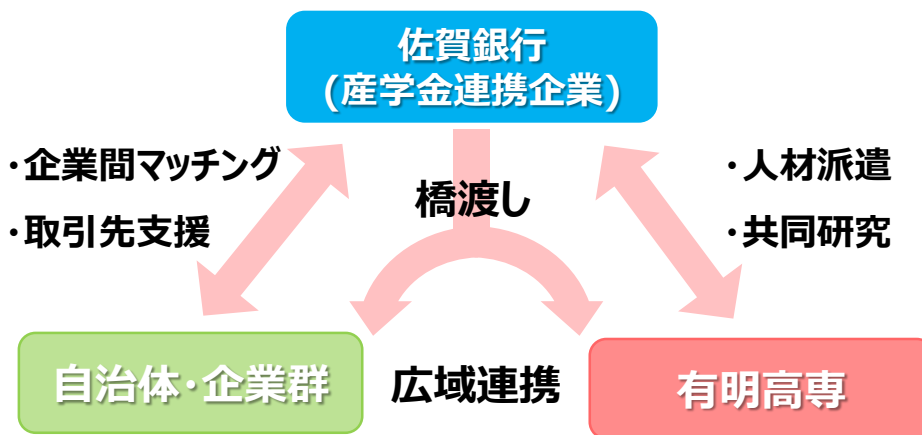
2. 収益力向上

(4) サステナビリティ推進：価値創造に向けた人財派遣

◆ 地元の半導体関連企業・機関の橋渡しによる新たな価値創造を目的に、有明高専へ当行人財を派遣。

サーキットデザイン教育センター（CDEC）

- 有明工業高等専門学校に設置された、半導体・集積回路設計人材の育成と輩出を推進する教育機関
- TSMC熊本進出を機に、九州各県では国内の半導体大手の生産拠点が今後も増える見通し
- 半導体関連産業は今後の地域経済の柱となりうる分野であり、人材育成拠点としての役割が期待される



当行（産学金連携）の役割・効果

- CDECの円滑な立ち上げ支援
- 地域企業と教育機関の橋渡しや域内の就職率向上
- 九州半導体クラスター形成への関与
- 地域金融機関として半導体産業に関する知見を深め、川上から川下まで広く分布する取引先企業をつなぎ、持続的な発展を支援することで、地域全体の競争力向上へつなげる

2. 収益力向上

(4) サステナビリティ推進：木材産業の支援

◆ 令和6年度環境省ESG地域金融普及促進事業での事例：木材産業サプライチェーン構築支援。

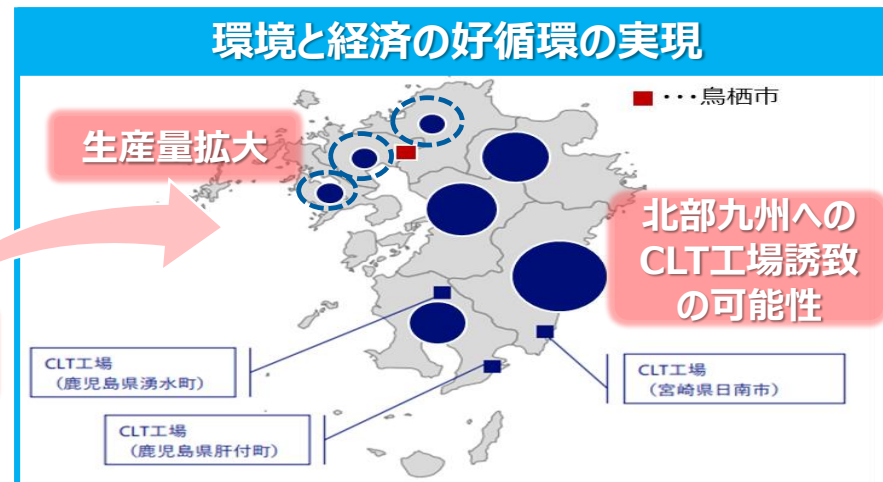
佐賀の森林資源のポテンシャル

 人工林率 全国 **1** 位 (67%)

 地籍調査進捗率 全国 **1** 位 (99%)

 エリートツリー「サガンスギ」
(成長が**早く・強く**・花粉が**少ない**)

ポテンシャルへの働きかけ



◆ 当行自ら完全木造による建設を推進。CO2削減とCLT含む木材産業支援の必要性を広く訴えていく。

寮・社宅の整備

第17次中期経営計画
期間中において

寮 **5棟**

社宅 **7棟**

を完全木造で建設

木造としたことで...

鉄骨造比CO2▲736t

 世帯排出量/年：約200世帯分

RC造比CO2▲1,104t

 世帯排出量/年：約300世帯分

- 引続き社宅等に加えて、**店舗施策や研修所の建替え**などにおいても、積極的に木造の採用を検討
- 将来的に地域に対しても普及を図っていく、**木材産業支援の礎となるよう取組んでいく**

2. 収益力向上

(4) サステナビリティ推進：地域の持続性支援

◆ 香港Food Expo PROへの出展：海外販路拡大支援。

地方銀行フードセレクションで販路拡大支援
ノウハウを蓄積

ノウハウを海外販路拡大支援に活用し、アジア
最大級の総合食品見本市へ出展

香港貿易発展局との連携による支援強化

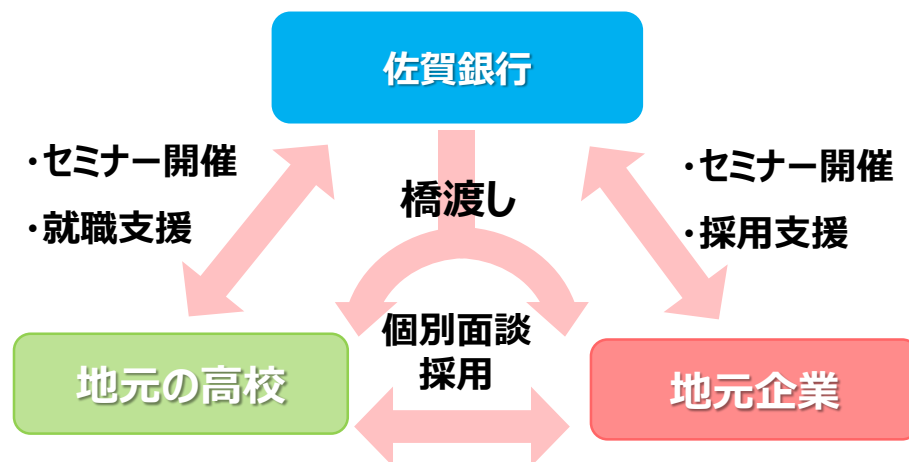
参加企業数(社)

■ フードセレクション ■ Food Expo

フードセレクションは地銀
トップレベルの出展実績



◆ リクルートコンベンション：人口流出・減少に伴う人材不足の地域課題解決への取り組み。



【参加企業の採用実績】

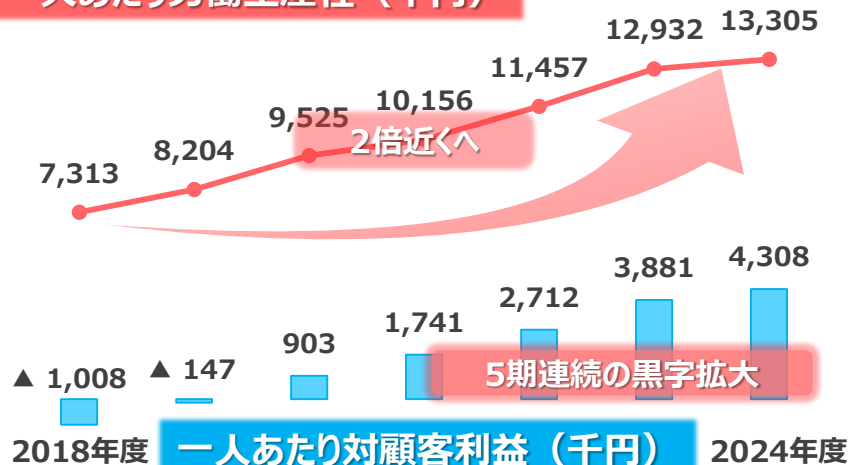
	参加企業数 (社)	採用実績 (人)	うちコンベン ション参加校 (人)
2023年度	12	15	4
2024年度	7	16	7

2. 収益力向上

(5) OHRの改善

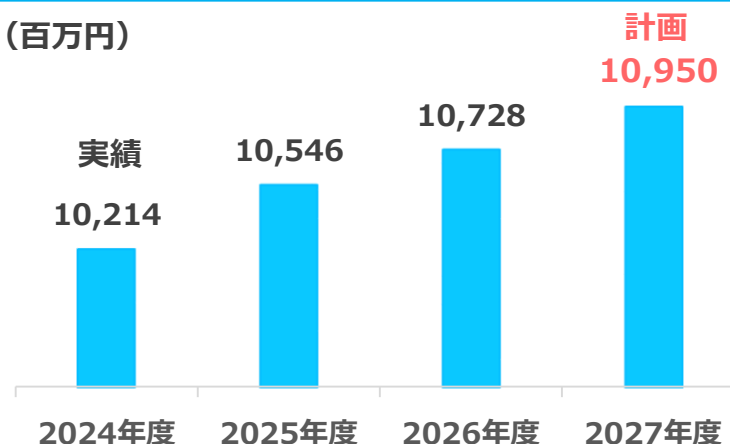
- ◆ 労働生産性は2018年度比で2倍水準まで向上。今後も人的資本投資を通じて収益を積み上げつつ、システム内製化・業務見直しによりOHRをコントロールしていく。

一人あたり労働生産性（千円）



人件費推移見込み

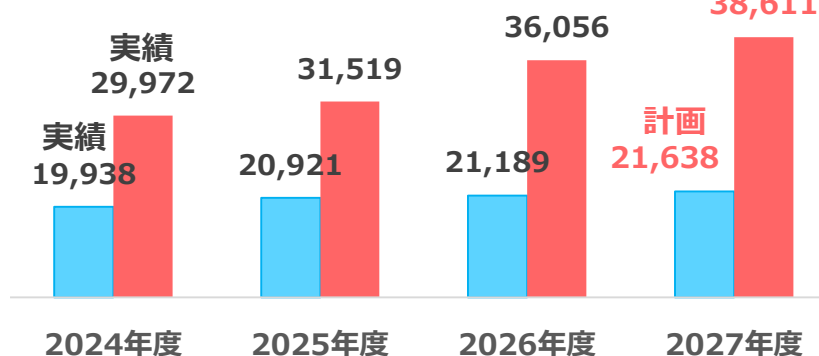
(百万円)



コア業務粗利益・経費推移見込み

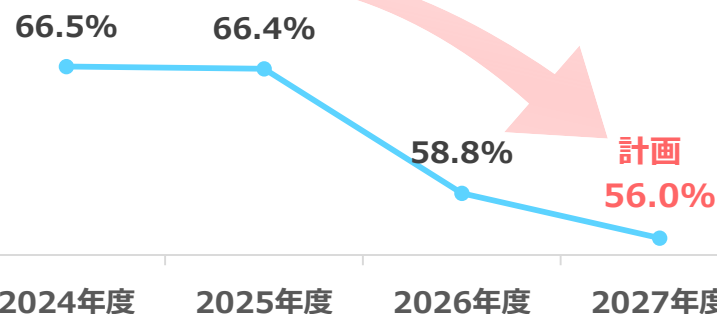
(百万円)

■ 経費 ■ コア業務粗利益



コアOHRの推移

実績



2. 収益力向上

(5) OHRの改善：行内DX化の推進

◆ IT人財の採用強化に留まらず、本業サービス高度化や業務効率化に資する取組みを産学金連携で強化。

有明高専Banking DI(デジタルイノベーション)ラボ



【成果発表会（第3回目）】

- 2021年12月より、AI等を活用した金融機関におけるデータ分析をテーマに、共同研究を開始
- 定期的な成果発表会を重ね、実用化への検討を含め議論を実施

行内DX化に向けたアプローチ

店頭態勢の变革

- ・ スマホや軽量PC等による業務改善
- ・ バックオフィスセンター機能拡充（外為、相続等のリモートサポート）

生成AIの活用

- ・ AIの顧客分析に基づく商品提案
- ・ 業務プロセスの診断と最適化

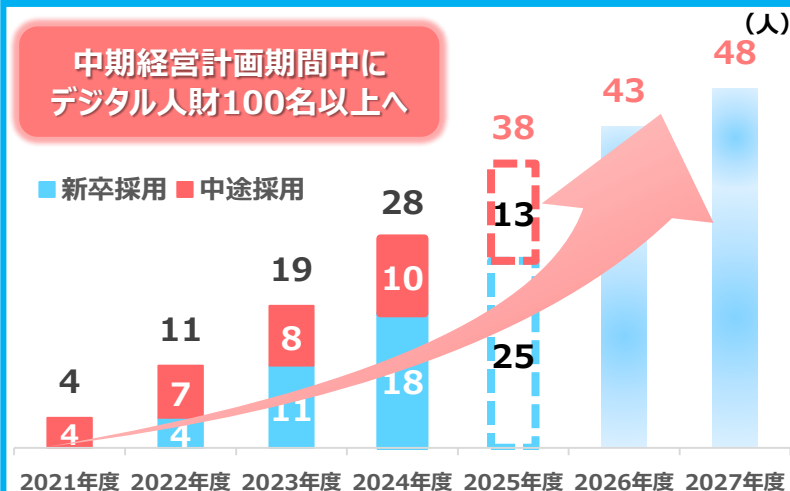
クラウド基盤の有効活用

- ・ 新サービス展開のスピード向上
- ・ データドリブン経営の実現
- ・ コスト最適化

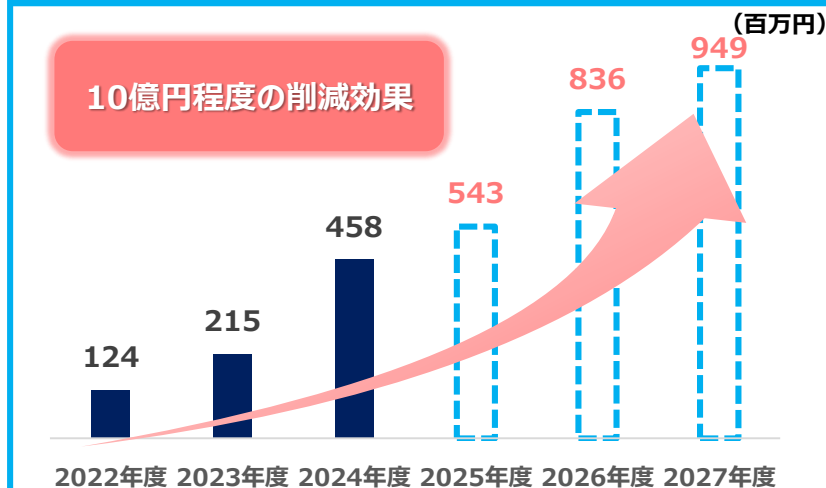


【アプリ開発に係る情報交換】
（佐賀大学）

デジタル人財の採用人数（累計）



内製化によるシステム関連コスト削減効果（累計）



2. 収益力向上

(6) 市場運用戦略

◆「インカム収益の拡大」、「ポートフォリオの良化」、「含み益蓄積」の実現を目指す。

◆ まずは金利上昇に適切に対応すべく、**ポートフォリオの良化**を推進していく。

【外貨建て外債の処理実績】

(単位：億円)

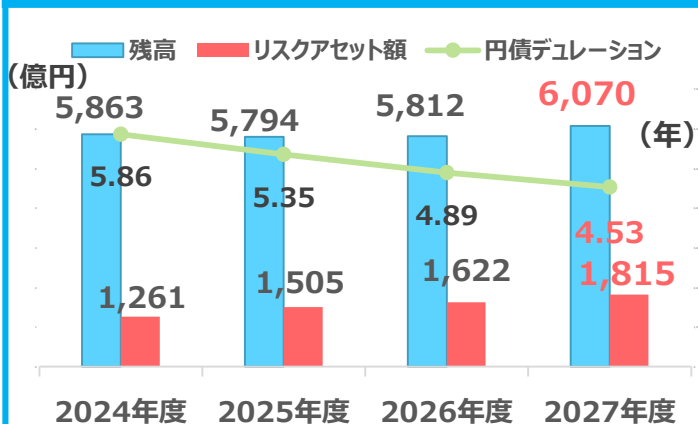
	売却額	売却損益	保有終利
2021年度	132	▲7	0.91%
2022年度	277	▲29	1.02%
2023年度	236	▲33	0.89%
2024年度	43	▲6	0.75%
合計	688	▲75	0.93%

売却による逆鞘改善効果

+125

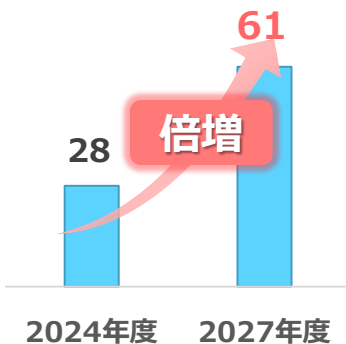
【計数目標】

有価証券残高・リスクアセット額推移



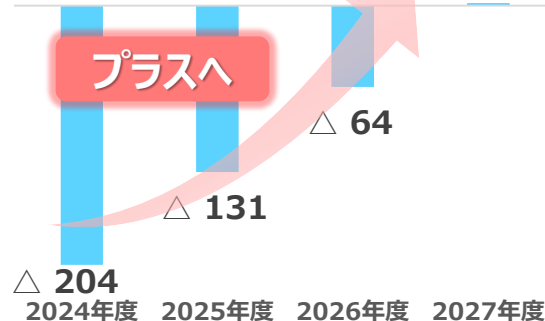
インカム収益推移

(億円)



評価損益推移見通し

(億円)



※中期経営計画策定時の市場シナリオに基づく試算を含む

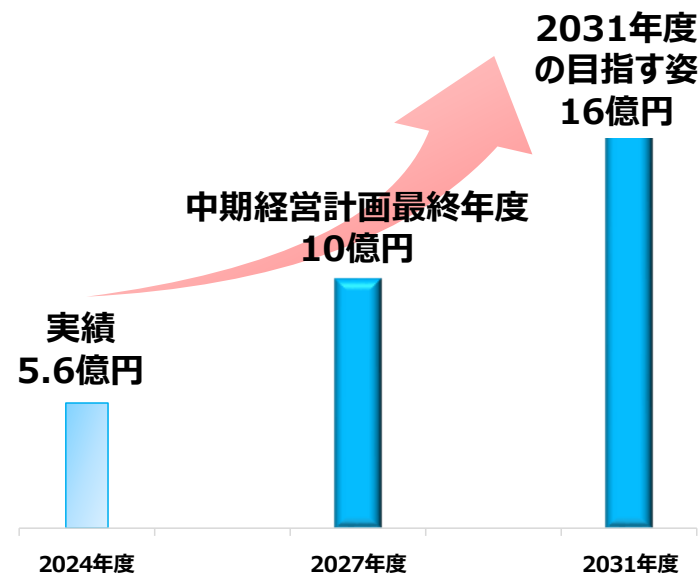
2. 収益力向上

(7) グループ戦略

- ◆ グループ一体で北部九州の産業と人を繋ぎ、総合的なコンサルティングサービスを提供。
- ◆ 地域・お客さまのニーズや課題解決に資する**新たな事業領域への進出**も検討。



グループ会社利益目標
2027年度 10億円 (2024年度比+5億円)
2031年度 16億円 (2024年度比+11億円)
※常盤商事は含んでおりません



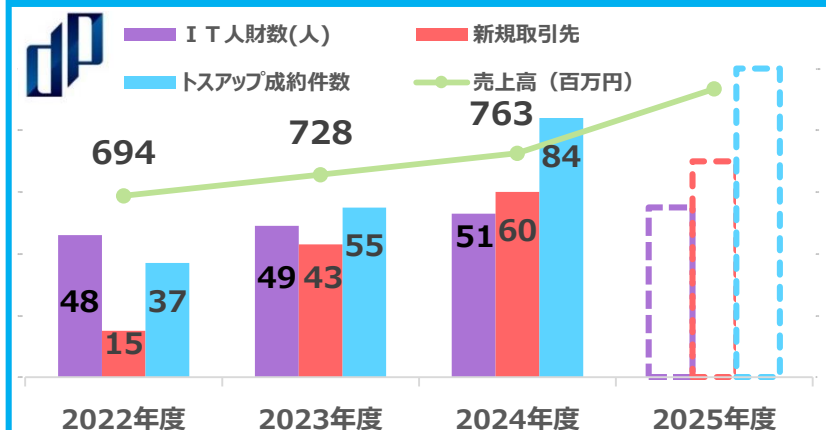
※常盤商事株式会社は、当行と資本関係はありませんが、人的関係などで関係性が強い会社です。

2. 収益力向上

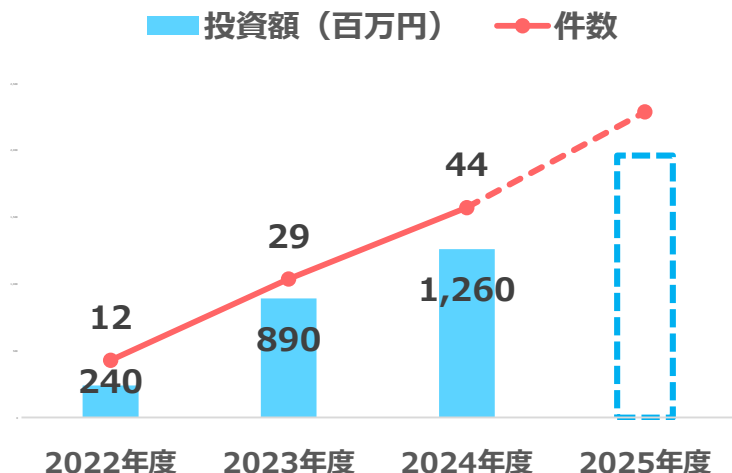
(7) グループ戦略：銀行と一体での推進

- ◆ お客さまのIT・DXニーズは拡大しており、SDPは銀行と一体で取引先支援を担う。
- ◆ SCCはスタートアップへの投資を強化。銀行のデット導入に向けた連携と支援を継続。
- ◆ 総合資産コンサルティングと親和性の高いSCCの金融商品仲介(IFA)事業は今後も大きな伸びしろがある。

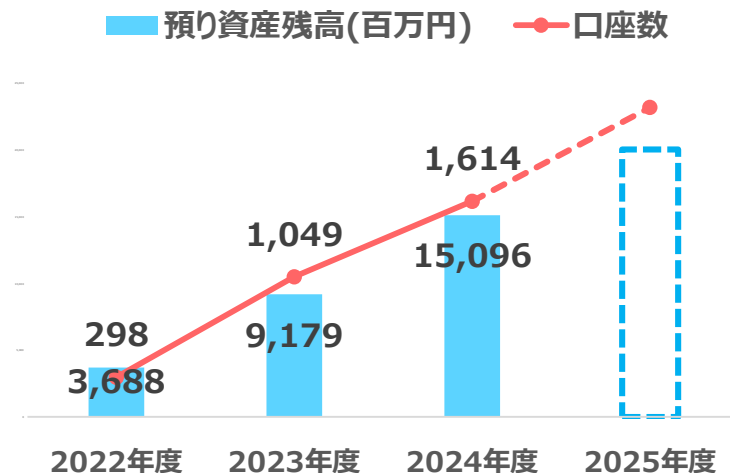
佐銀デジタルパートナーズ (SDP) 新規取引先数と銀行紹介案件(成約)数



佐銀キャピタル&コンサルティング(SCC) スタートアップ投資実績(累計)



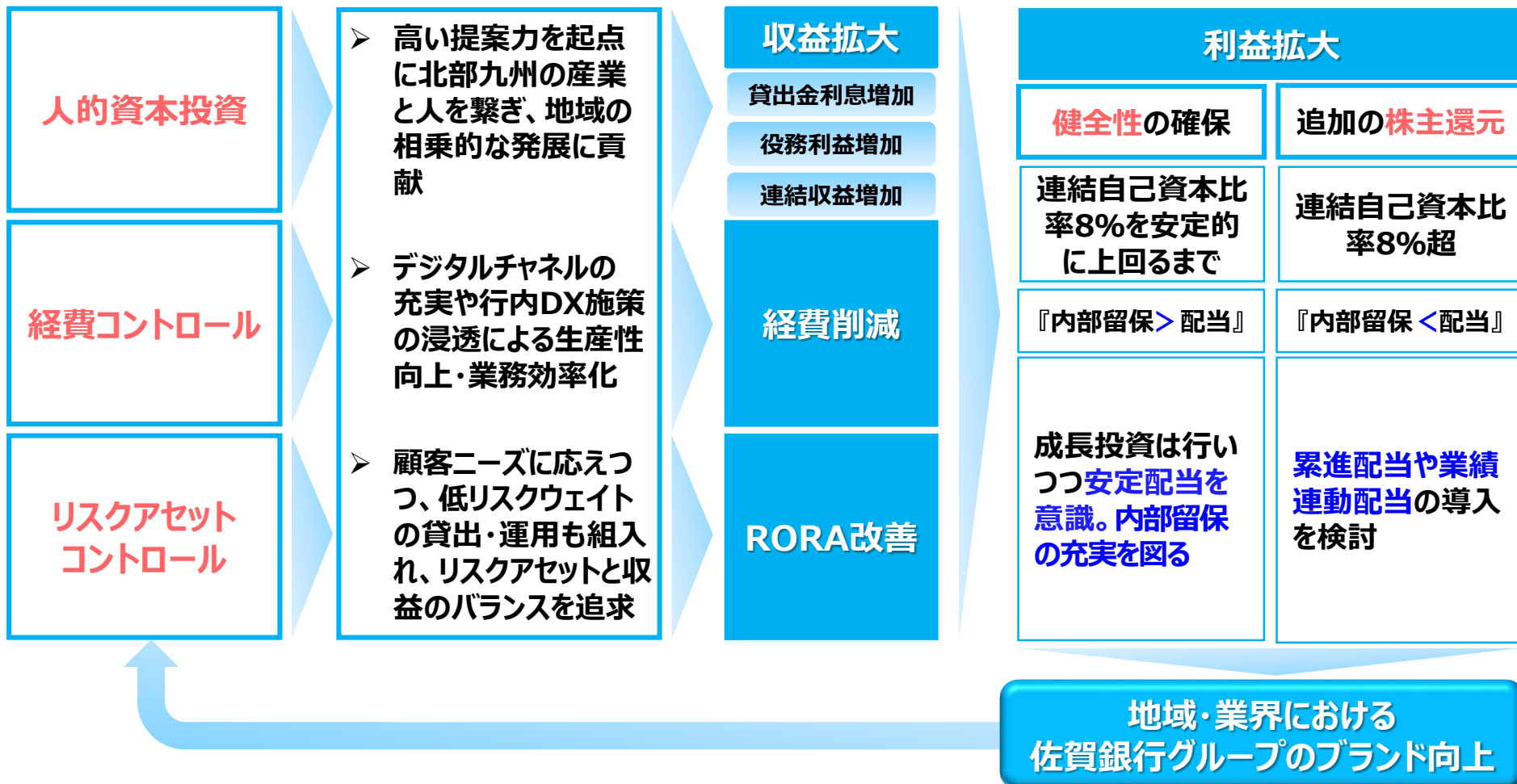
佐銀キャピタル&コンサルティング(SCC) 金融商品仲介(IFA)預り資産残高



3. 財務レバレッジコントロール

(1) 資本政策の基本的な考え方

- ◆ 人的資本投資を基盤に持続的な利益拡大により自己資本を積上げ、「健全性」を確保しつつ、「株主還元」、「人的資本投資」の充実を図る。



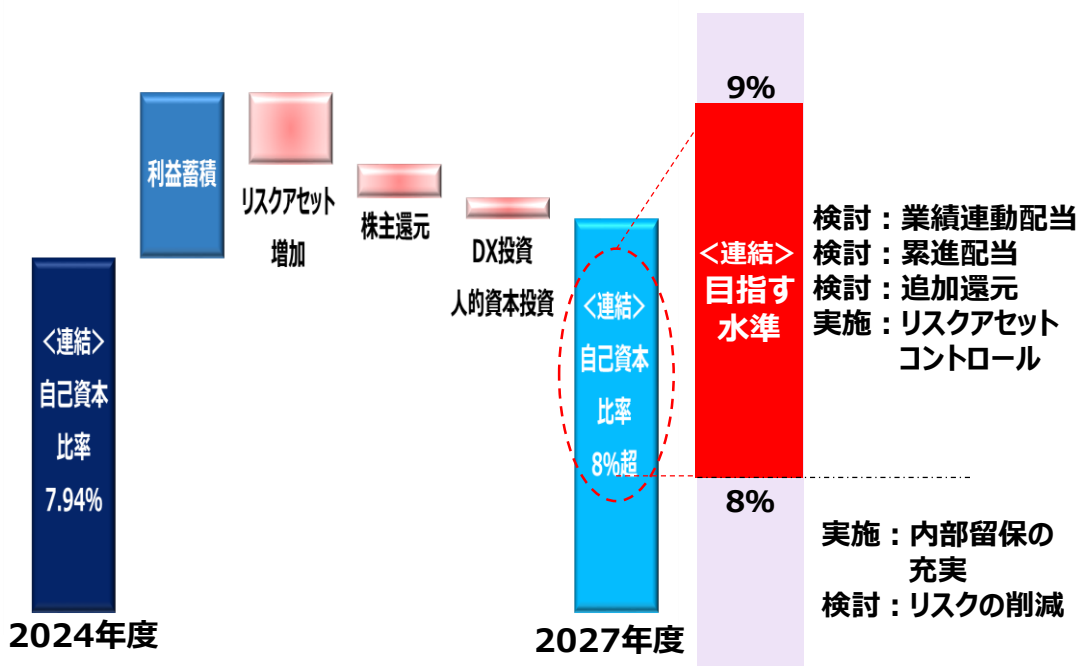
3. 財務レバレッジコントロール

(2) 株主還元の考え方と方向性

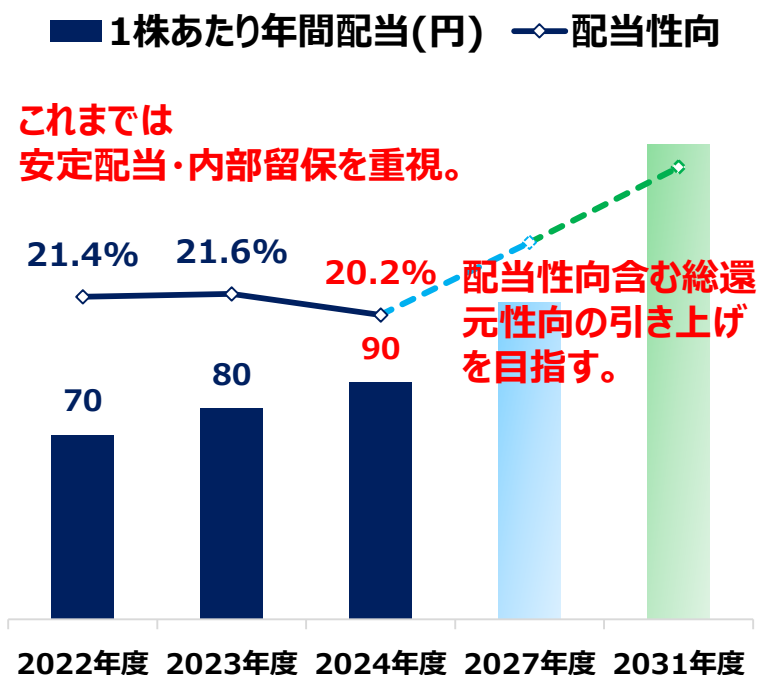
- ◆ 地域経済を支えるため、**自己資本比率8%到達までは内部留保を優先し**、資本増強に努める。
- ◆ 自己資本比率が**安定的に8%を上回った際には累進配当や業績連動配当**の導入を検討。

キャピタルアロケーションと株主還元の方向性

【キャピタルアロケーションの考え方】



【株主還元の実績と方向性】

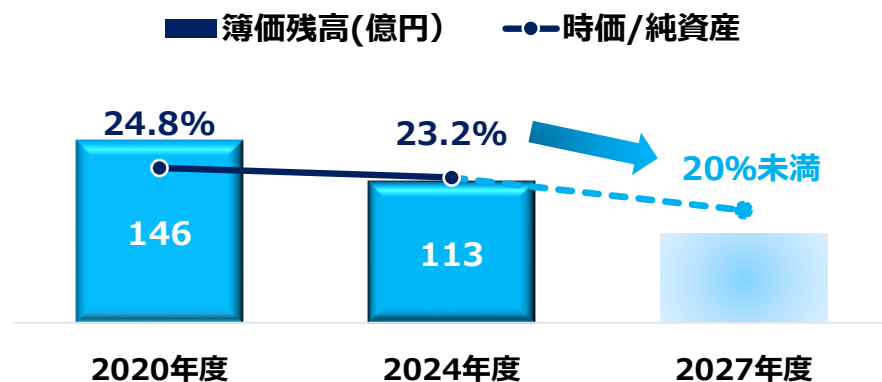


3. 財務レバレッジコントロール

(3) 政策保有株式の評価と縮減に向けた方針

- ◆ 定量評価と定性評価による総合評価を行い、保有適否を定期的に検証。
- ◆ 保有意義の検証や株主との対話を通じて、3年後の純資産比率(時価ベース) 20%未満を目指す。

政策保有株式（簿価）と純資産割合（時価ベース）の推移



縮減目標

- 2027年度末までに20%未満
- 長期的にはそれ以上を目指す

政策保有株式（上場）の銘柄数の推移

(先)



検証基準

- ① 経済合理性（当行RORA対比）
- ② 資本コスト（当行CAPM対比）
- ③ 配当利回り（TOPIX平均対比）
- ④ 保有目的の評価（定性評価）

【お問い合わせ先】

株式会社 佐賀銀行
総合企画部 財務・ALM企画室

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。

Ⅲ Appendix（資料編）

- 1. 前年度決算概要**
- 2. 預貸金の状況**
- 3. 有価証券の状況**
- 4. 自己資本比率の状況**
- 5. 不良債権比率の状況**
- 6. サステナビリティ関連実績**
- 7. 地域価値創造に向けた取組み事例**
- 8. 第18次中期経営計画**

1. 2024年度の全体計数

(1) 単体決算

(百万円)

項目		2023年度	2024年度	増減額	増減率
業務粗利益	1	23,584	25,949	2,365	10.03%
資金利益	2	26,100	28,382	2,282	8.74%
貸出金利息	3	20,238	22,111	1,873	9.25%
有価証券利息配当金	4	8,772	9,544	772	8.80%
役務取引等利益	5	4,814	5,473	659	13.69%
その他業務利益	6	△ 7,331	△ 7,907	△ 576	△ 7.86%
うち国債等債券関係損益	7	△ 4,581	△ 4,023	558	12.18%
経費	8	19,476	19,938	462	2.37%
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	9	4,107	6,010	1,903	46.34%
信用コスト	10	△ 179	414	593	△ 331.28%
経常利益	11	7,109	10,140	3,031	42.64%
当期純利益	12	6,071	6,932	861	14.18%
対顧客利益	13	5,452	6,009	557	10.22%

<単体決算のポイント>

◇資金利益

貸出金・有価証券利息配当金の増加等により、前期比2,282百万円の増加。

◇役務取引等利益

法人コンサル関係手数料やアセット関係手数料の増加等により、前期比659百万円の増加。

◇業務粗利益

外国為替売買損の増加により、その他業務利益は前期比576百万円減少したが、資金利益、役務取引等利益については上記内容を要因として増加したことにより、業務粗利益では前期比2,365百万円の増益。

◇対顧客利益

固定資産償却の増加等を主因に、経費が前期比462百万円増加するも、貸出金利息、役務取引等利益の伸びが対顧客利益の増加を牽引する結果となった。

(2) 連結決算

(百万円)

項目		2023年度	2024年度	増減額	増減率
経常収益	1	53,013	55,231	2,218	4.18%
経常利益	2	7,571	11,001	3,430	45.30%
親会社に帰属する当期純利益	3	6,218	7,496	1,278	20.55%

<連結決算の概要>

【連結決算の増減要因】

◇経常収益 単体経常収益 前年度比 + 1,668百万円

◇経常利益 単体経常利益 前年度比 + 3,031百万円

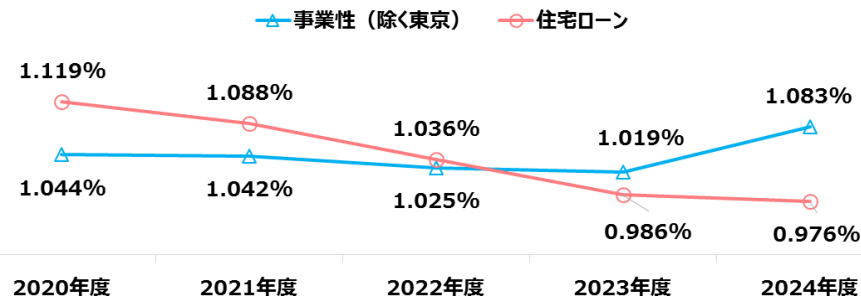
◇当期純利益 単体当期純利益 前年度比 + 861百万円

2. 預貸金の状況

預金

		(億円)		
		2023年度	2024年度	前年比
預金等全体	平残	28,263	29,094	+831
	利回り	0.004%	0.056%	+0.052%
	利息	1	16	+15
うち個人預金	平残	17,855	18,039	+184
うち法人預金	平残	7,856	7,971	+115

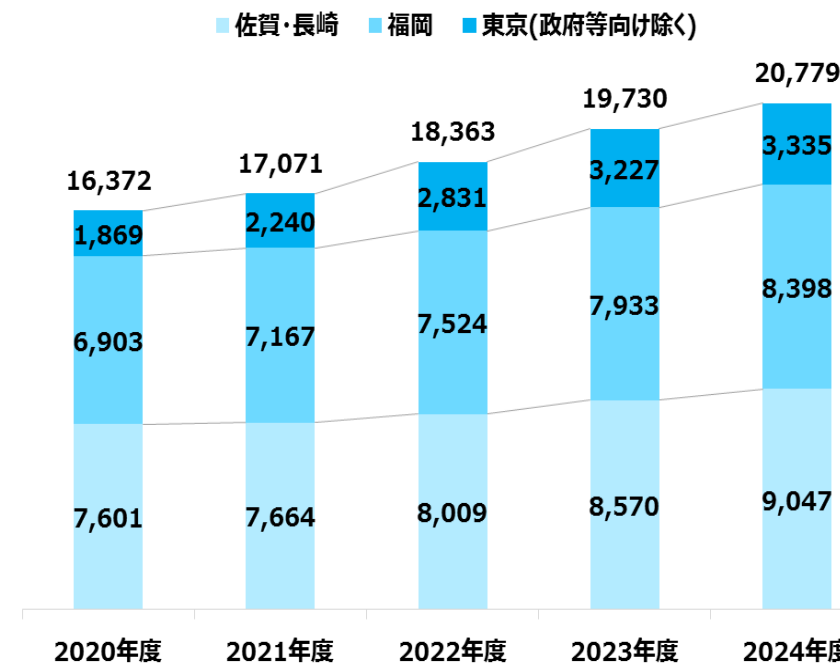
貸出金利回り



貸出金

		2023年度	2024年度	前年比
貸出金全体	平残	21,800	21,644	△ 156
	利回り	0.928%	1.021%	+0.093%
	利息	202	221	+19
うち事業性	平残	11,805	12,322	+517
	利回り	0.882%	0.966%	+0.084%
	利息	104	119	+15
除く東京	平残	9,582	10,006	+425
	利回り	1.019%	1.083%	+0.064%
	利息	98	108	+11
うち住宅ローン	平残	4,328	4,769	+441
	利回り	0.986%	0.976%	△ 0.010%
	利息	42	46	+4
うち消費者ローン	平残	367	366	△ 1
	利回り	7.854%	7.814%	△ 0.040%
	利息	28	28	+0

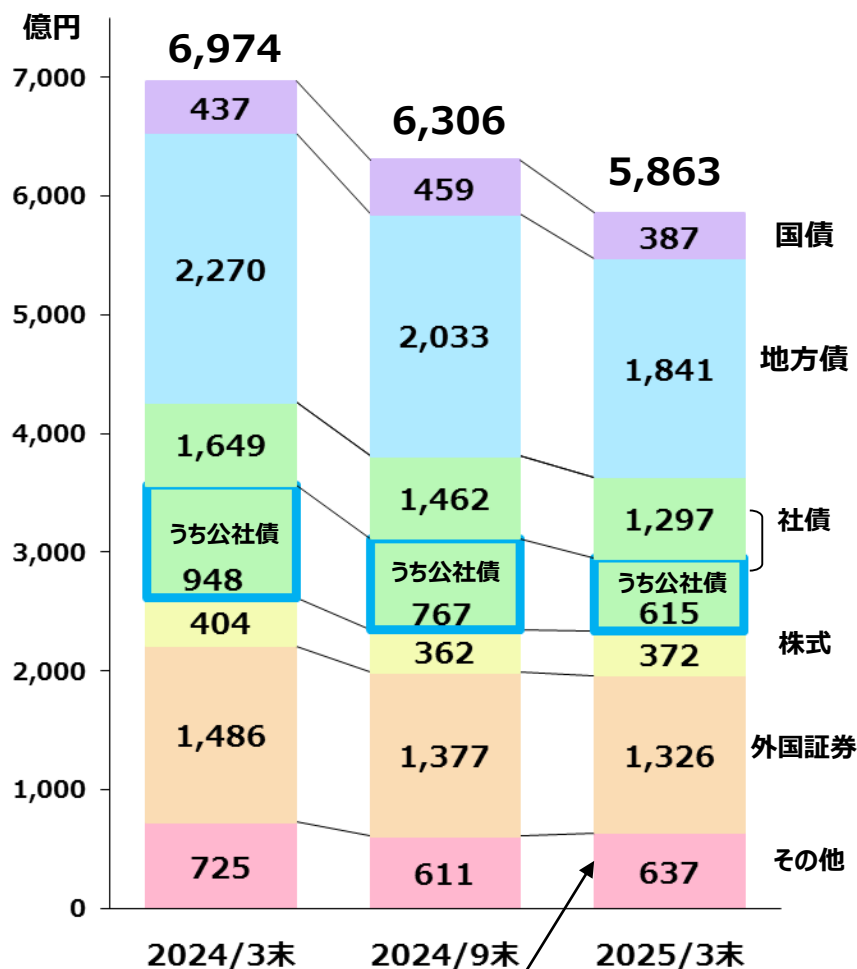
地域別貸出金推移



※上記は管理会計上の計数を使用しております。

3. 有価証券の状況

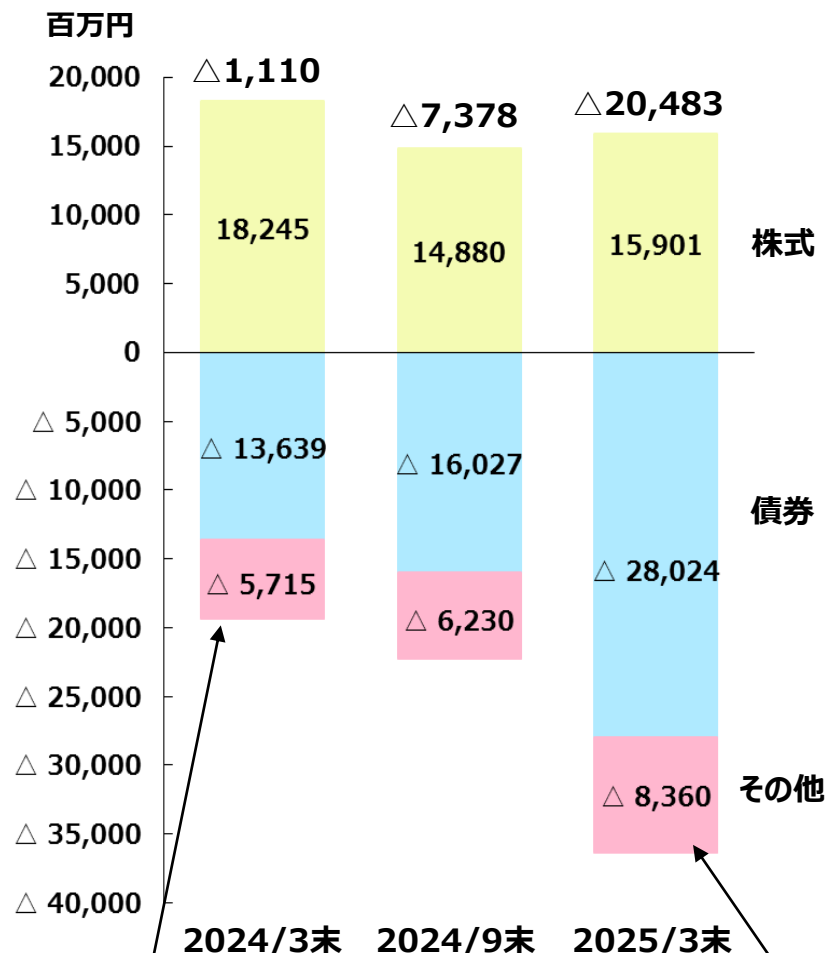
有価証券残高（B S計上額）



「その他」の内訳
REIT 123 その他の投資信託 475
投資事業組合 38

※億円未満は切り捨てて表示しております

「その他有価証券」の評価損益



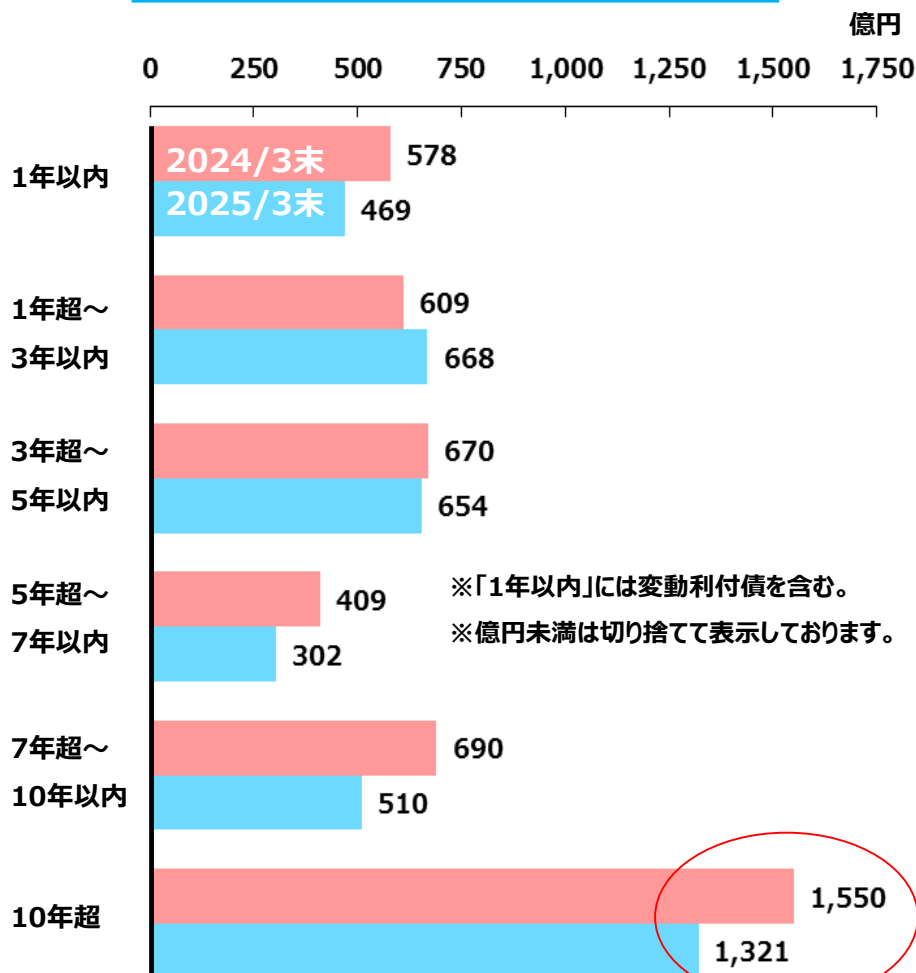
2024/3末
外国証券「△6,183」
投資信託等「+467」

2025/3末
外国証券「△3,772」
投資信託等「△4,587」

※百万円未満は切り捨てて表示しております

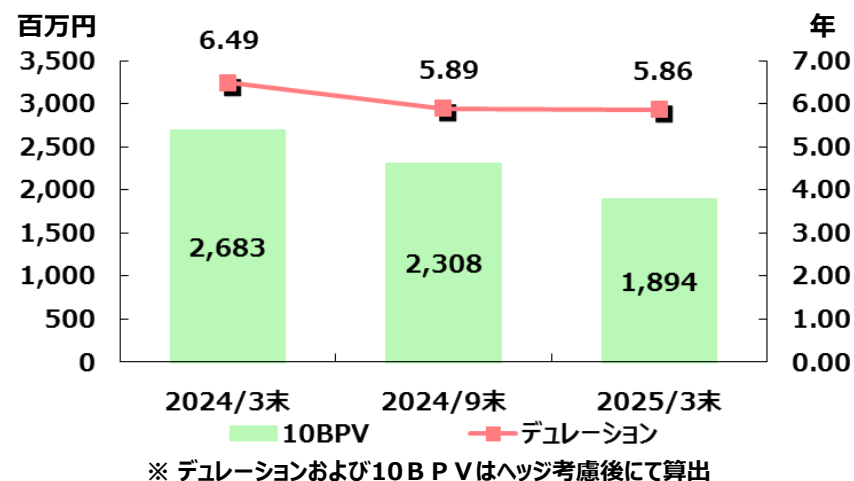
3. 有価証券の状況

円建債券の残存期間別簿価残高

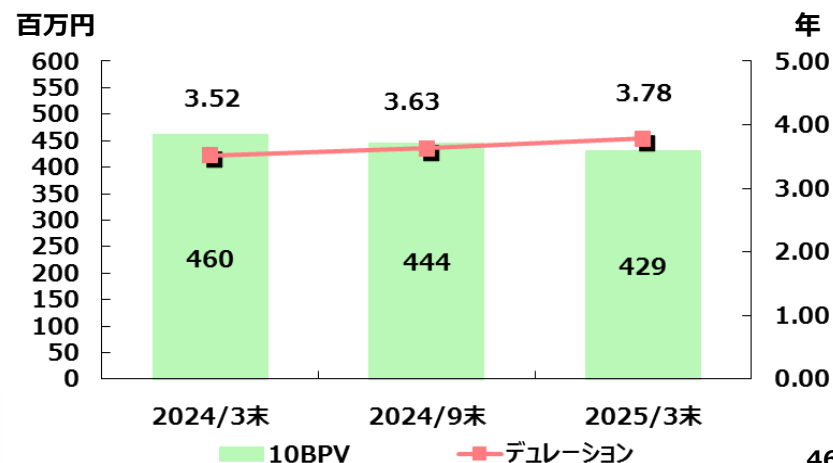


残存期間10年超は主に定時償還地方債やRMBS（住宅ローン担保証券）

円建債券のデュレーションと10BPV



外貨建債券のデュレーションと10BPV



4. 自己資本比率の状況

【単体】

		2024/3末	2025/3末
自己資本	A	116,590	119,421
リスクアセット	B	1,540,785	1,468,690
自己資本比率 (C=A/B)	C	7.56%	8.13%

(単位：百万円)

(2024/3末比)
+2,831
△72,095
0.57%

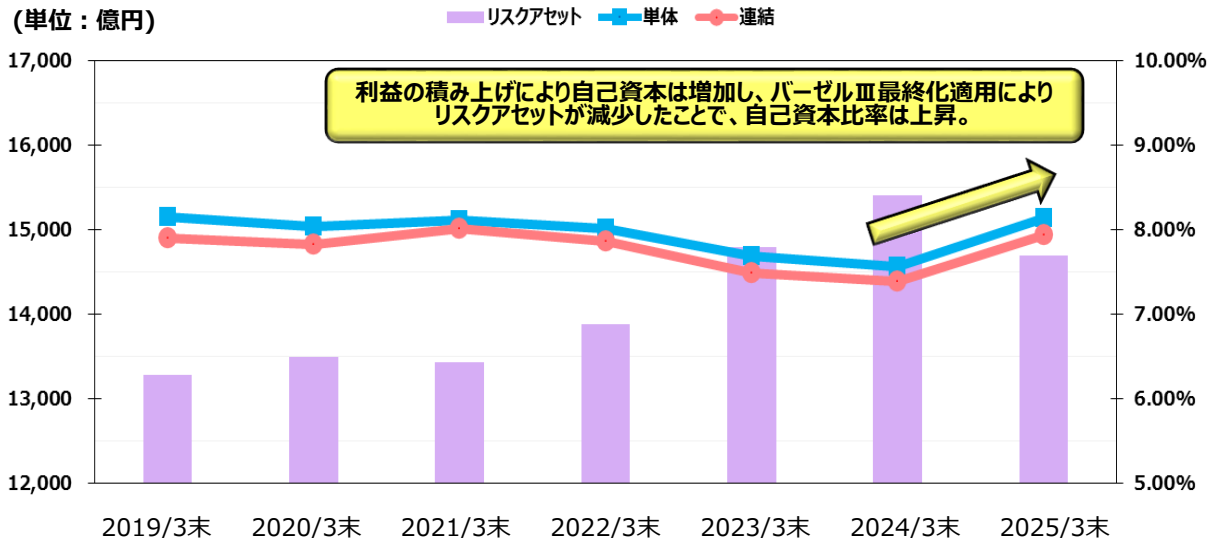
【連結】

	2024/3末	2025/3末
自己資本	114,219	117,773
リスクアセット	1,544,645	1,482,092
自己資本比率 (C=A/B)	7.39%	7.94%

(単位：百万円)

(2024/3末比)
+3,554
△62,553
0.55%

(単位：億円)



【自己資本】

2025年3月期は2024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】

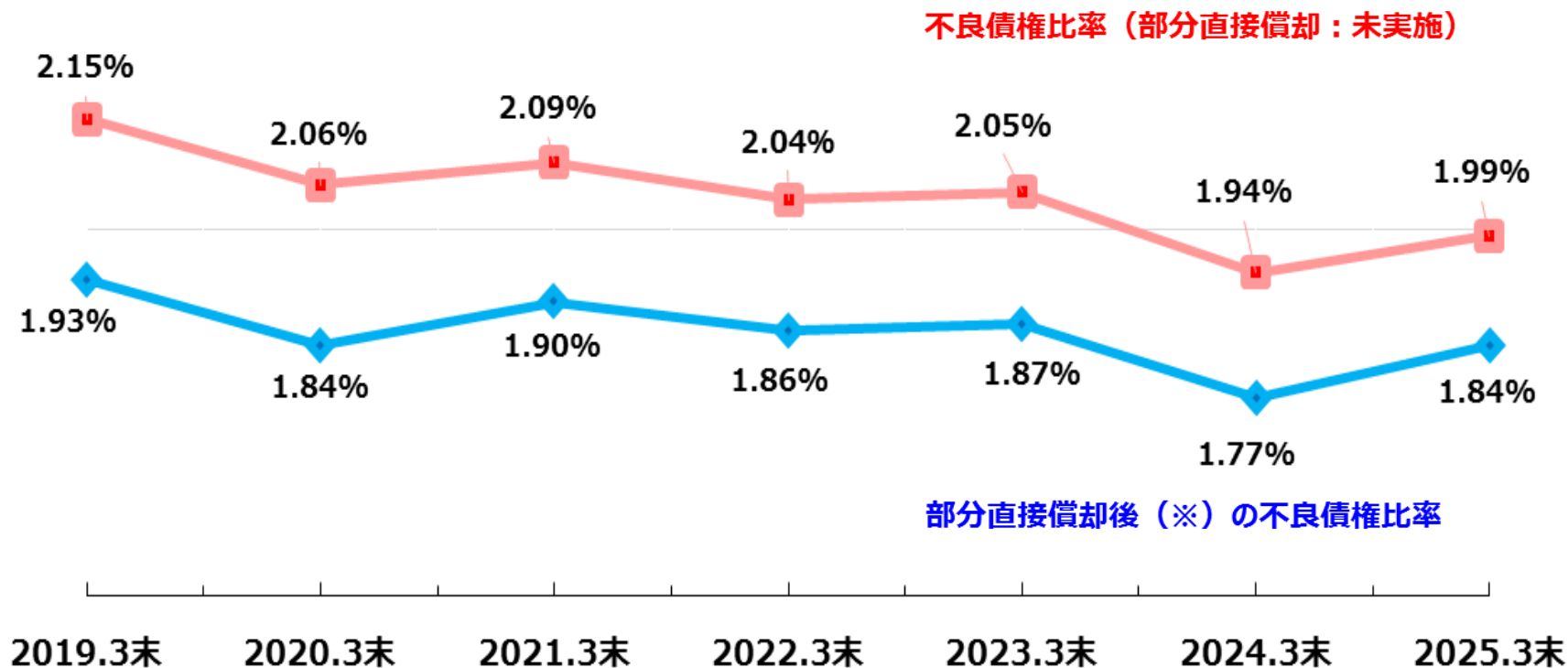
2025年3月期はバーゼルⅢ最終化適用により、リスクアセットは減少しました。

※信用リスクは「標準的手法」、オペレーショナルリスクは「標準的計測手法」。

＜資本政策の基本方針＞

当行は経営の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ていきます。また、配当につきましては、長期にわたる安定的な経営基盤の確保に努め、安定配当を行うことを基本方針としております。

5. 不良債権比率の推移【単体】



※部分直接償却とは

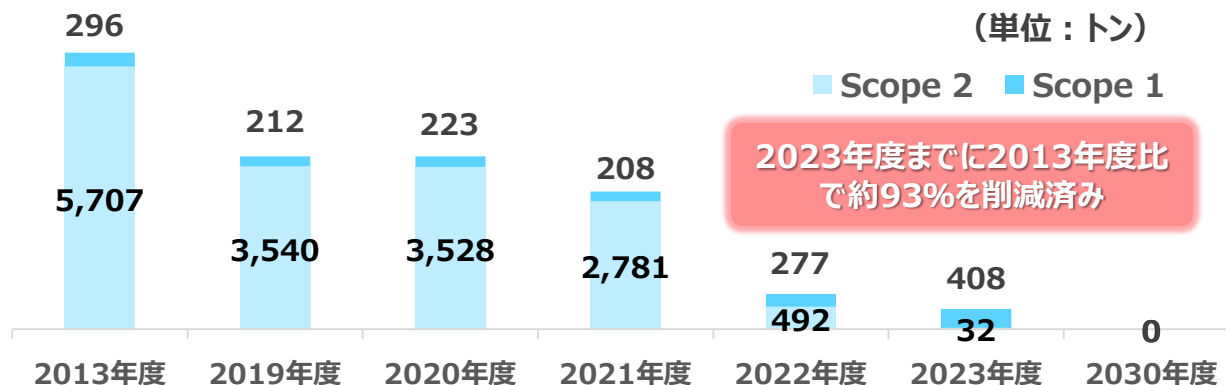
自己査定により回収不可能又は無価値と判定した担保・保証付債権等について、債権額から担保の処分可能見込額及び保証による回収が可能と認められる額を控除した残額（IV分類金額）を取立不能見込額として債権額から直接減額すること。

※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. サステナビリティ関連実績

項目	サステナビリティ推進目標	直近実績
E (環境)	2030年度までに温室効果ガス ネットゼロ 達成（当行排出分）	440トン （前年比▲329トン）
S・G (人的資本・ガバナンス)	管理職に占める女性の割合を 20% へ引上げ	8.22% （前年比+3.22%） ※R7/4末実績 13.3%
S・G (人的資本・ガバナンス)	障がい者雇用率 2.7% への引上げ	2.31% （前年比+0.38%）
E (環境)	2030年度までにサステナブルファイナンス 3,000億円 の実行	累計実行額1,028億円 （前年比+333億円）
E (環境)	顧客が排出するCO2の可視化及び削減に向けた提案を 1,000社 以上達成	提案数157先、実績数7先

当行排出のCO2排出量の推移



➤ 第17次中期経営計画期間においては、当行が排出するCO2を2013年度比で46%削減することを宣言し、前倒しで達成。

7. 地域価値創造に向けた取り組み事例

【佐賀長崎ビジネス交流会】



- 令和6年10月9日開催。
- 佐賀・長崎県から他行の取引先含む**55社**の企業が参加し、佐賀県内6ブロックから**28社**の企業が参加。
- 佐賀県内外の企業間の交流も図られ、商談に繋がるケースも。
- 事前マッチングや当日の個別商談会の実施など、具体的に「**新たなビジネスの創出の場**」として発展させていくことも視野に入れた取り組み。

【地方銀行フードセレクション】



- 令和6年10月29日（火）、30日（水）の2日間開催。
- 全国から**1,029社**（前年比+155社）が出展。当行からは**27団体・企業58社**が出展しており、**参加行の中でトップ**。（新規出展17社）バイヤーの来場は2日間合計**10,373社**（前年比+3,591社）。
- 当行の国内、海外両方の販路支援策として今後も活性化させていく取り組み。

7. 地域価値創造に向けた取り組み事例

【SAGAn BEAUTY 輸出支援プログラム2024】@香港



- プログラム参加企業**5社**と香港バイヤー**10社**で商談を実施。(合計**33商談**)
- 商談は香港で開催し、商談だけでなく、展示会視察や香港市場を視察。

【地域脱炭素の実現に向けたマッチングイベント】@鳥栖市



- 地域支援部長がパネラーとして登壇。2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、九州・沖縄地方における地域脱炭素を推進する産官共同でのイベント。

【唐津市・バイウィルとの3者間連携協定】@唐津市



- 「環境価値を起点としたカーボンニュートラルの実現」を目的として連携協定を締結。
- J-クレジット等の環境価値の創出・流通や、新たな事業・サービスの創出に取り組む。

【SAGAネットゼロ・コンソーシアム】@佐賀市



- 当行、佐賀県内自治体から**50名超**が出席。
- 県内事業者の脱炭素に向けた取り組みを紹介
- 表彰制度（アワード）の制定などについても議論。

7. 地域価値創造に向けた取り組み事例

【第8回生産性向上のためのITフェア】@佐賀市



- 県内の企業経営者を中心に**520人**が来訪。
- ITと親和性の高い「脱炭素経営支援サービス」のPRのために出展し**約20社**と商談を実施した。

【香港貿易発展局との意見交換】@佐賀市



- 香港貿易発展局副総裁が来日し、当行と交流。
- 当行に対しては佐賀県を中心とした北部九州と香港との懸け橋の役割を期待されている。

【唐津ネイチャーポジティブフォーラム】@唐津市



- 唐津市内事業者や水産関係企業・団体に加え、大手商社、メガバンク等から**約170名**が参加。
- ネイチャーポジティブ分野については、今後ビジネスポイントを探索していく方針。

【Q-BASS 半導体サプライチェーン商談会】@台湾



- 全体参加者数**約190名**（金融機関メンバー含む）
- 九州・沖縄・山口の半導体関連企業30社が台湾電子設備協会の会員企業**34社**と個別商談会を実施。

7. 地域価値創造に向けた取り組み事例

【SAGA DX SUMMITの開催】@佐賀市



- 令和7年1月、当行・SAGATV・佐賀県産業スマート化センターと共催による「経営者向けDXセミナー SAGA DX SUMMIT」を開催。
- リアルとWebの併用で開催(リアル**31名**、Web**60名**参加)。
- 当行行員も地域デザインコーディネータとしてパネルディスカッションに参加。
- セミナー参加者をリスト化し営業店と共有。ブロック、コンサルGで連携を図り、お客さまのニーズ・課題把握に向けてアプローチ実施予定。
- 「守りのDX」に加え「攻めのDX」支援に向けたサポートを実施していく。

【脱炭素経営セミナー】@佐賀市



- 佐賀県、SAGAネットゼロ・コンソーシアム(当行事務局)共催で脱炭素経営セミナーを開催し、地元事業者中心にオンライン含め、**70社**出席。
- GXへの取組事例紹介パートでは、当行から登壇。
- 当行の取組みとして、脱炭素経営支援サービスの提供、SAGAネットゼロ・コンソーシアム、CLT含む木材産業構築支援、地域課題解決に向けた再エネPJ支援、各種行員向け、事業者向けの脱炭素セミナーを通じた意識醸成について説明。

7. 地域価値創造に向けた取り組み事例

【ベトナム・ホーチミンミッション】@ベトナム



- 佐賀県、福岡県、長崎県から9社12名のお客様、4名の行員の計16名が参加。
- 人材送り出し機関、食品加工工場、新たに開通した地下鉄の視察などを実施。現地のビジネスパーソンと意見交換により海外ビジネスのヒントを得る。
- 参加者の中には実際にベトナムでの法人の設立、外国人材の受入れを検討されるお客様も。
- 関連会社の佐銀デジタルパートナーズからも2名が参加し、パートナー企業であるA I T社を訪問。

【鹿島赤酢いなりプロジェクト】@鹿島市、佐賀市



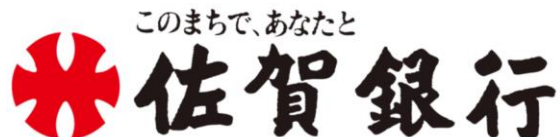
- 3月22日～23日の鹿島酒蔵ツーリズム、並びに3月23日佐賀駅前において、赤酢いなの販売を実施。
- 準備した合計170セットは、いずれも販売開始から1時間程度で完売。
- 販売時に佐賀の赤酢や鹿島赤酢いなり寿司にまつわるストーリーを伝え、佐賀の酒蔵や地元食材の生産者が持つ魅力を広く知っていただく機会となった。
- 今後も地域の魅力発信を継続し、地域連携を一層深めながら、地域経済活性化の企画を実施していく。

第18次中期経営計画

このまちで、あなたと・・・

～地域を繋ぎ、人を繋ぎ、地域の豊かな未来をつくる銀行グループ～

計画期間 2025年4月1日～2028年3月31日



1. 第17次中期経営計画の総括

- (1) 第17次中期経営計画の総括 P3
- (2) 計数実績 P4～5

2. 第18次中期経営計画の策定にあたって

- (1) 北部九州の概況と可能性 P6
- (2) 『需要』と『供給』の双方への働きかけ P7
- (3) あらゆるお客さまに対するゴールベース・アプローチの実践 P8
- (4) 地域経済における預金の好循環創出 P9
- (5) “デジタル”と“アナログ”の融合 P10

3. 第18次中期経営計画概要

- (1) 佐賀銀行グループの長期ビジョン P11
- (2) 第18次中期経営計画で目指す姿 P12
- (3) 経営理念 P13
- (4) 計数目標 P14

4. 第18次中期経営計画を達成するための成長戦略

- (1) 成長戦略概要 P15
- (2) 地域戦略 P16
- (3) 法人・個人事業主向けコンサルティング P17
- (4) 個人向けコンサルティング P18
- (5) IT戦略 P19
- (6) 有価証券運用 P20
- (7) 人的資本投資 P21
- (8) グループ戦略 P22
- (9) サステナビリティ推進 P23

5. 企業価値向上の取組み

- (1) 資本政策の考え方 P24～25
- (2) 政策保有株式と株主還元 P26
- (3) ガバナンス強化 P27
- (4) 企業価値向上へ P28

1. 第17次中期経営計画の総括

(1) 第17次中期経営計画の総括

第17次中期経営計画

【目指す姿】

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～

➤ 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。



＜成果＞

- ◆ この3年間でグループ一体経営は大きく前進し、“**金融の枠を超えて**”お客さまの課題解決に取り組むことができた

＜課題＞

- ◆ グループ総合力の強化やブロックやグループ会社の垣根を超えた連携による地域・お客さまへの貢献も飛躍的に進んだが、まだまだ道半ば

＜今後も取り組んでいきたいこと＞

- ◆ 今後は、「金利のある世界」の中で、地域銀行グループとして、**金融を『核』**とした様々なソリューションを提供
- ◆ グループ全従業員が心豊かに働ける環境を構築することで、ES・CSの飛躍的向上

10年後の目指す姿“総合サービス企業グループ”へは未だ道半ばと考えます。これからは、「金利のある世界」の中で、**金融を『核』**として、ブロック・グループ会社の垣根を超えて地域貢献できる銀行グループを目指します。

【創業150周年（2032年3月）に向けた長期ビジョン】

金融を『核』として地域を支え続ける“総合サービス企業グループ”

1. 第17次中期経営計画の総括

(2) 計数実績

- ◆ 第17次中期経営計画では、『対顧客利益』、『連結当期純利益』、『ROE』は計画を達成し、当行グループの収益力は一段と改善しました。
- ◆ 一方で、『OHR』は有価証券の評価損銘柄の処理や外貨調達コスト上昇により計画未達となりました。また、『自己資本比率』は計画を上回ったものの7%台水準が続いており、引き続き改善すべき課題と認識しております。

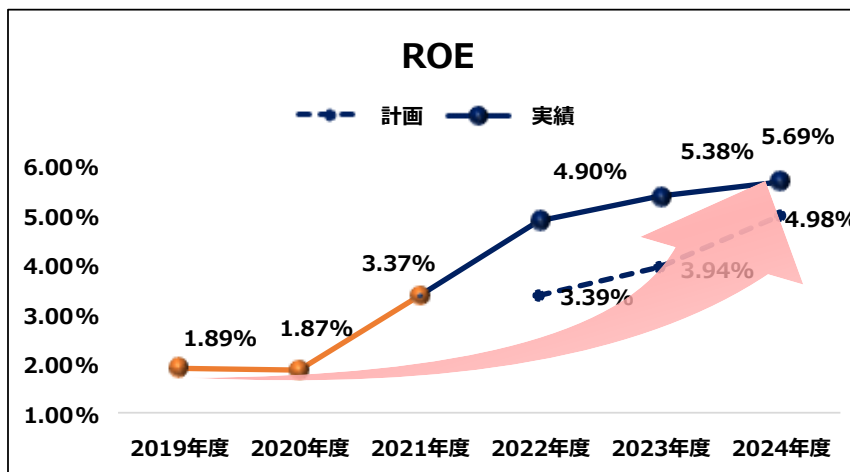
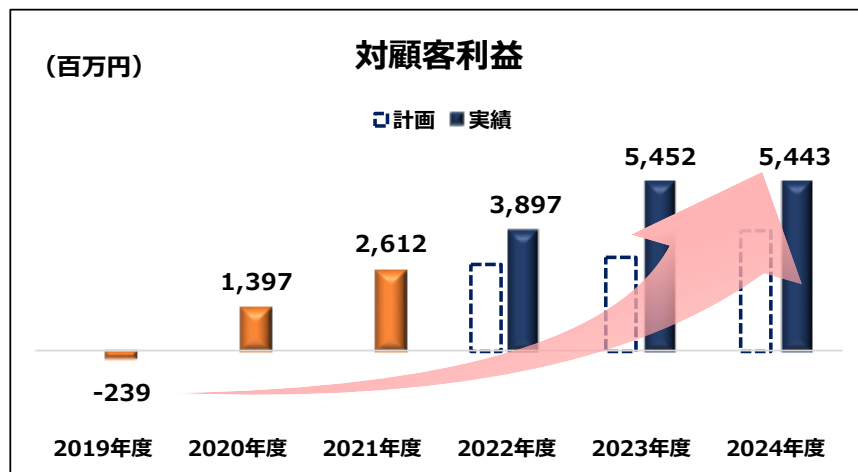
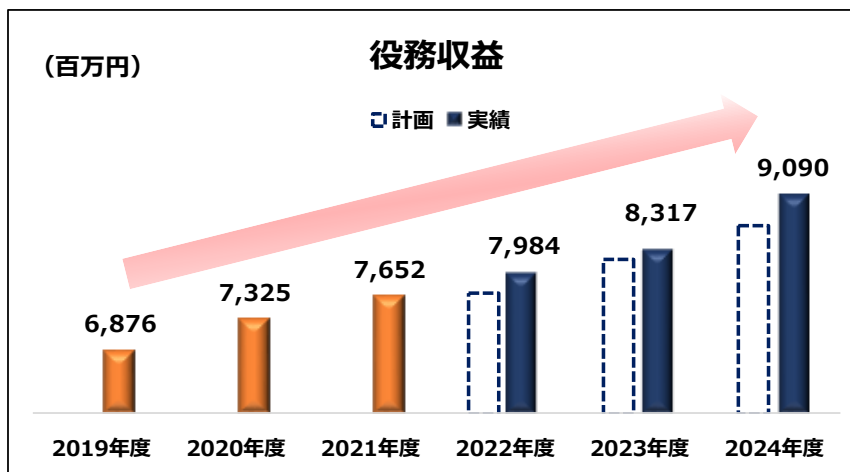
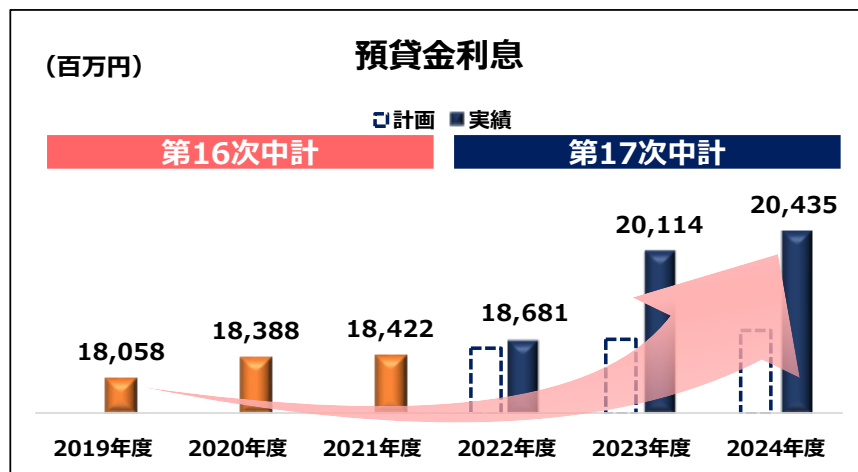
第17次中期経営計画の実績	2021年度	2024年度			
	実績	計画	実績予想	計画比	2021比
対顧客利益（単体）	26億円	39億円	54億円	+15億円	+28億円
当期純利益（連結）	40億円	68億円	69億円	+1億円	+29億円
役務収益比率（単体）	29.0%	31.3%	29.1%	△2.2pt	+0.1pt
OHR（単体）	70.91%	63.43%	79.34%	+15.91pt	+8.43pt
ROE（連結）	3.37%	4.98%	5.69%	+0.71pt	+2.32pt
自己資本比率（連結）	7.86%	7.60%	7.86%	+0.26pt	±0.00pt

※自己資本比率の2024年度実績予想はバーゼルⅢ最終化適用後の試算値です。

1. 第17次中期経営計画の総括

(2) 計数実績

◆ **預貸金利益、役務収益も着実に伸長**しており、第17次中期経営計画で掲げた“佐賀銀行グループ全体がコンサルファームへ”という目標は一定程度実現したものと考えます。



※2024年度は予想値です

2. 第18次中期経営計画策定にあたって

(1) 北部九州の概況と可能性

- ◆ 北部九州は、一部地域では当面人口増加が見込まれますが、将来的には人口減少していくことが予想されています。
- ◆ ただし、北部九州は人口動態の結びつきが強く、福岡都市圏を中心にさらなる人口・GDP増加が見込めることや、TSMC熊本進出や西九州新幹線開業による経済波及効果も期待できます。
- ◆ **このような将来的な人口動態等に対して、当行グループは、金融を中心としたソリューション領域を最大限活用し、佐賀を中心とする北部九州の“産業”や“人”を繋ぐ役割を果たし、北部九州はもちろん、広く国内外へ進出する支援を続けることにより、地域の将来にわたる持続的な成長へ貢献します。**

<概況>

佐賀県
◇人口 78万人 (2024.10.1現在)
◇2050年推計人口 **62万人 (現在比△20.5%)**
◇県民総生産 (実質) 3兆1,478億円 (2021年度)

福岡県
◇人口 509万人 (2024.10.1現在)
◇2050年推計人口 **447万人 (現在比△12.1%)**
◇県民総生産 (実質) 19兆471億円 (2021年度)

長崎県
◇人口 125万人 (2024.10.1現在)
◇2050年推計人口 **86万人 (現在比△31.2%)**
◇県民総生産 (実質) 4兆5,246億円 (2021年度)

<可能性>

- ◆ オスプレイの佐賀空港配備、県立大学構想による佐賀市への人口流入期待
- ◆ 西九州新幹線沿線を中心に経済活動が活発化
- ◆ 当面、福岡県では福岡都市圏を中心に人口流入、GDP増加、事業者数増加等経済の拡大が続く
- ◆ 福岡県、長崎県は佐賀県の主な人口の転出入、流出入先であり、当行店舗ネットワークおよび来店不要のデジタルチャネル充実により、転勤や相続等による資金流出が起きにくい可能性
- ◆ TSMC熊本進出の北部九州への波及効果が大きく、資金需要を取り込む機会

2. 第18次中期経営計画策定にあたって

(2) 『需要』と『供給』の双方への働きかけ

- ◆ 人口減少等による需要縮小は、社会インフラの撤退といった供給縮小という負の連鎖に繋がる可能性があります。地域・お客さまが抱える課題やニーズに的確に応え、地域の『需要』と『供給』双方の拡大に貢献することで、**地域の持続的な発展とともに佐賀銀行グループも成長できるビジネスモデルを目指します。**

現状の課題・将来見通し

佐賀銀行グループとして取り組むべきこと

地域の『需要縮小』は、社会インフラの撤退等『供給縮小』という負の連鎖に繋がる可能性

地域やお客さまが抱える課題や脅威を「**新たな機会**」と捉え、**佐賀・福岡・長崎の3県に跨る当行グループの店舗ネットワーク、人的資本、知的資本を最大限活用し、当行グループのソリューションを提供**

需要（拡大＞縮小）への対応

- ✓ 交流人口・関係人口増加への取組み支援
- ✓ 新たな産業育成への取組み支援
- ✓ 脱炭素経営の取組み支援、など

供給（拡大＞縮小）への対応

- ✓ 地域に欠かせない社会インフラ（病院、通信、道路など・・・）の維持を担う事業所の人手不足への対応、持続可能な経営支援、
- ✓ インバウンド増加によるキャッシュレス決済の支援、など

地域の成長を通じて、佐賀銀行グループも持続的に成長

外部環境

内部環境

人口・事業所減少

後継者不足

物価上昇・金利上昇

脱炭素社会への対応

ネットバンクの台頭

デジタル社会の進展

キャッシュレスの進展

生成AIの活用

サイバーセキュリティ対策

金融犯罪防止対策

災害対策・BCP対応

人手不足

デジタルチャネルの拡充

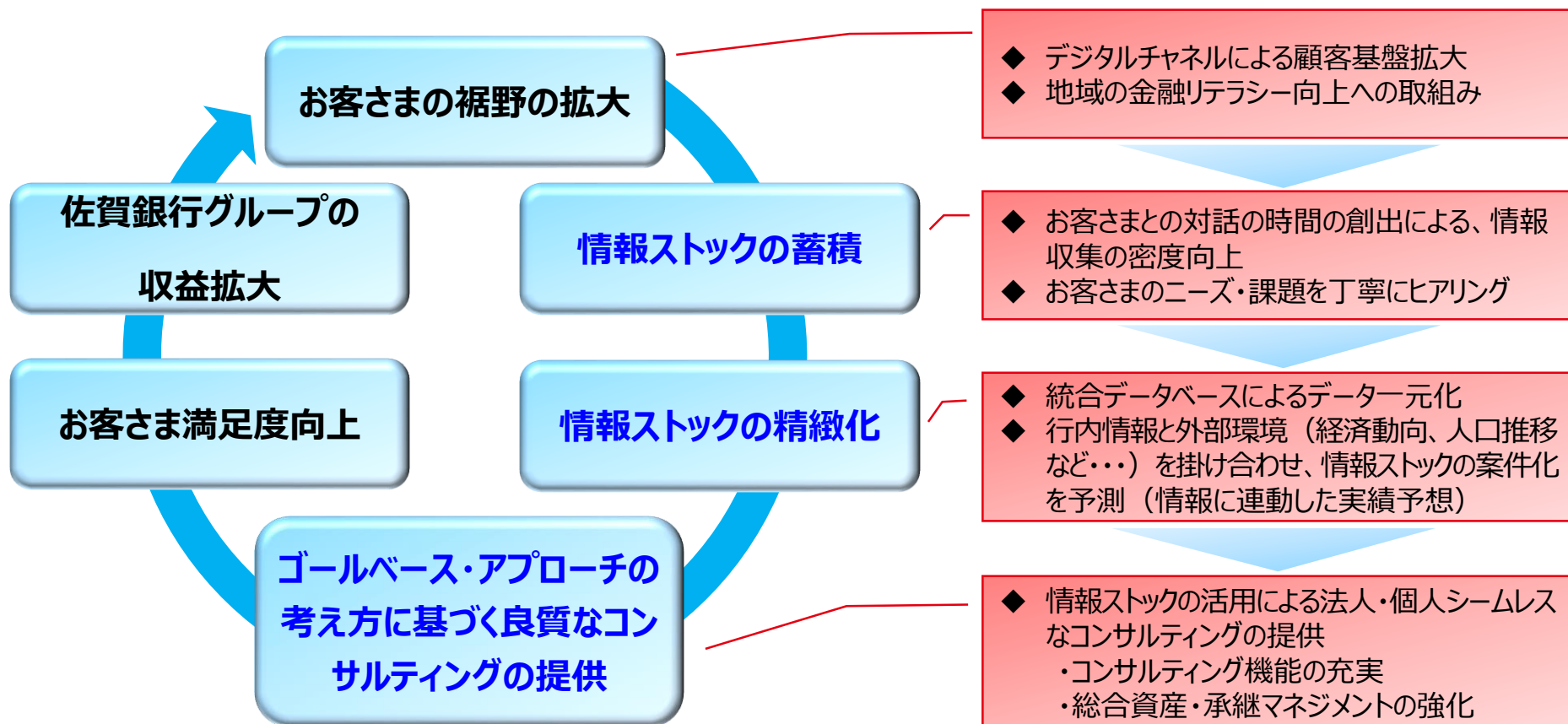
有価証券運用の再構築

自己資本比率の改善

2. 第18次中期経営計画策定にあたって

(3) あらゆるお客さまに対するゴールベース・アプローチの実践

- ◆ 主に個人・個人事業主・中小企業と取引いただく当行グループでは、**法人と個人はシームレス**であり、且つ、あらゆるセグメントにおいて**ゴールベース・アプローチ**は有効であると考えており、情報ストックの蓄積・精緻化と、それを活用した良質なコンサルティングを提供します。



※「ゴールベース・アプローチ（GBA）」の一般的な定義・・・お客さまの「人生で実現したい具体的な目標（ゴール）を定め、それを達成するために必要なお金を準備する」という考え方に基き資産を管理する手法

2. 第18次中期経営計画策定にあたって

(4) 地域経済における預金の好循環創出

- ◆ お客さまの事業活動の拡大を支援し、多様化する決済手段に当行口座をストレス無く利用できる環境を構築することで、**地域経済における預金の好循環を創出し、結果として当行の預金・顧客基盤の拡大に繋がる仕組み**を構築します。



さぎんBizポータル（法人・個人事業主向け）さぎんアプリ・Wallet+（個人向け）により、
どこにいてもストレス無く金融取引ができる環境を構築

2. 第18次中期経営計画策定にあたって

(5) “デジタル”と“アナログ”の融合

- ◆ 資金移動業者やネットバンクの拡大、異業種の参入により、来店不要な金融取引の拡大、決済手段の多様化やキャッシュレス化が急速に進展しています。
- ◆ すでに「**地域＝地域銀行がメインバンク**」という考え方が揺らぎつつあると考えており、当行口座を通じて高い付加価値を提供することで、将来にわたってお客さまに選んでいただける銀行であり続けます。

“デジタル”と“アナログ”双方の強みを活かし、
あらゆるお客さまの利便性向上と良質なサービスの提供

	預金・為替 各種諸届	資産運用 ローン	相続・資産承継、 各種コンサル
店舗 ATM	●	●	●
相談特化型 拠点		●	●
さぎんアプリ Wallet+ Web	●	●	
さぎんBiz ポータル	●		

- ✓ デジタルでは解決できない、付加価値の高いコンサルティング
- ✓ 成長が期待できる地域への資本投入（出張所の支店昇格、成長地域への人員増加）
- ✓ 総合資産・承継マネジメントの拡充

- ✓ 機能拡大による決済口座としてのポジション拡大
- ✓ どこにいてもストレス無く当行と金融取引ができる環境構築

3. 第18次中期経営計画概要

(1) 佐賀銀行グループの長期ビジョン

- ◆ 地域になくてはならない存在であり続けるために、次期中計では**金融を『核』とした**グループ会社の垣根を超えた地域貢献により、“**総合サービス企業グループ**”へ向けて着実に歩みを進めます。

創業150年
(2032年3月)
当行グループの長期ビジョン

金融を『核』として
地域を支え続ける
総合サービス企業グループ

第18次中計 (2025.4~2028.3)

最終年度で目指す水準

連結当期純利益	100億円
連結ROE	8.0%超
連結自己資本比率	8.0%超
預貸量	約5.7兆円

第17次中計 (2022.4~2025.3)

対顧客利益54億円
(5期連続黒字)
連結当期純利益69億円
(前中計比172%増加)
2024年度預貸量予想
約5兆円

第16次中計 (2019.4~2022.3)

対顧客利益26億円
(黒字化達成)

創業150年で目指す水準

連結当期純利益	150億円以上
連結ROE	8.0%超
連結自己資本比率	8.5%超
預貸量	6.5兆円以上
従業員数	約1,400人 (現在比+約200人)
(グループ全体)	約1,800人 (現在比+約300人)

3. 第18次中期経営計画概要

(2) 第18次中期経営計画で目指す姿

このまちで、あなたと・・・

～地域を繋ぎ、人を繋ぎ、地域の豊かな未来をつくる銀行グループ～

中計3年間の地元貸出金
増加目標約2,300億円

※地公体向け貸出を除きます

約5,000億円の経済波及効果
(貸出金増加額の2倍超)
創出を目指す

※経済波及効果は産業連関表による試算を含みます

“金融の枠を超えて” ⇒ “金融を『核』として” 「金利のある世界」での地域への貢献

あらゆるお客さまに対する**ゴールベース・アプローチの実践**

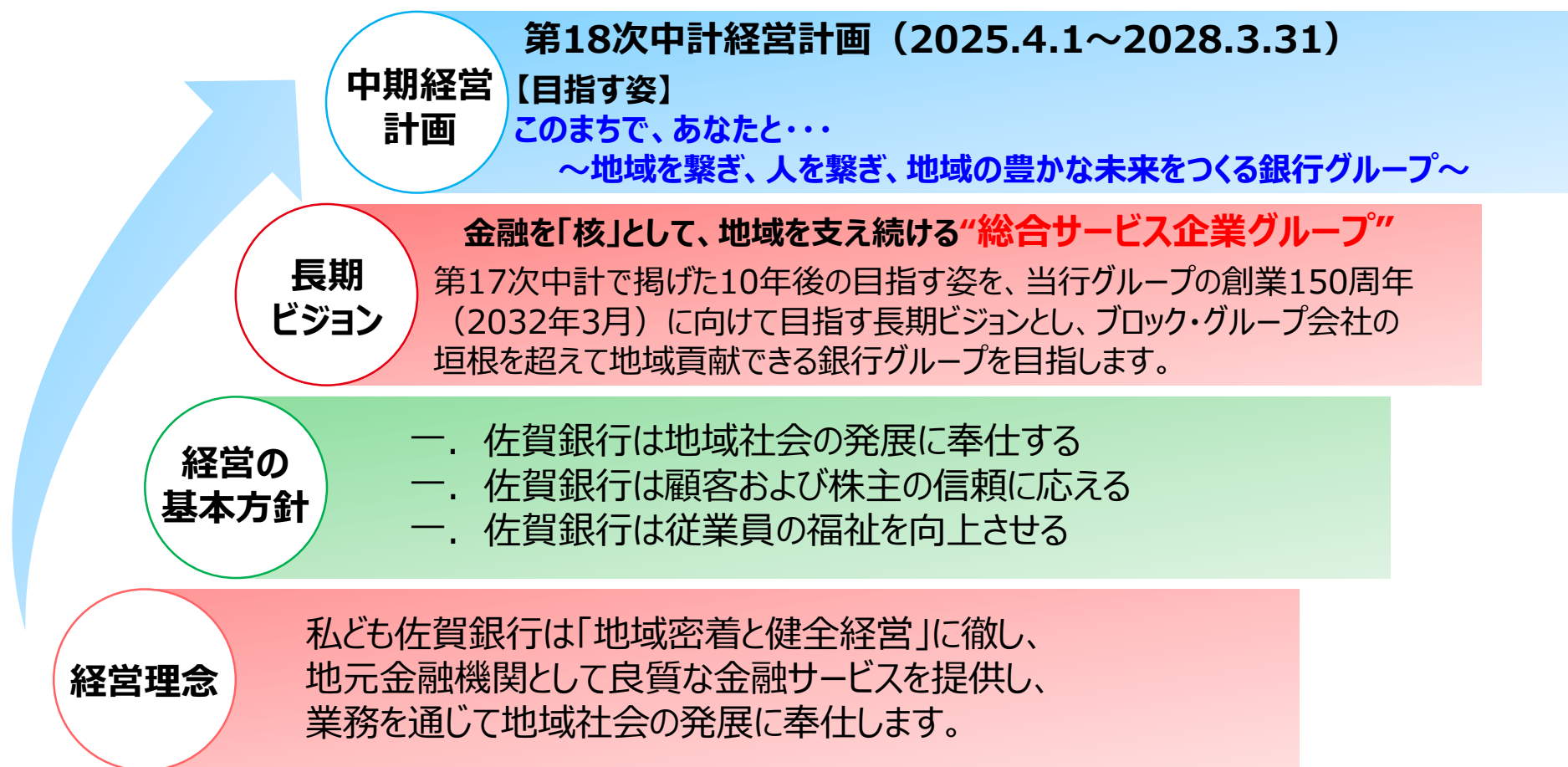
地域の『**需要**』と『**供給**』双方の**拡大**に貢献

“デジタル”と“アナログ”双方の強みを活かした**口座価値の拡大**
(あらゆる決済等で当行口座をストレス無く利用できる仕組みづくり)

3. 第18次中期経営計画概要

(3) 経営理念

- ◆ “このまちで、あなたと・・・”という不変の想いのもと、お客さま・地域の役に立つことで地域の発展に貢献し、結果として佐賀銀行グループも成長できる持続可能なビジネスモデルを構築します。



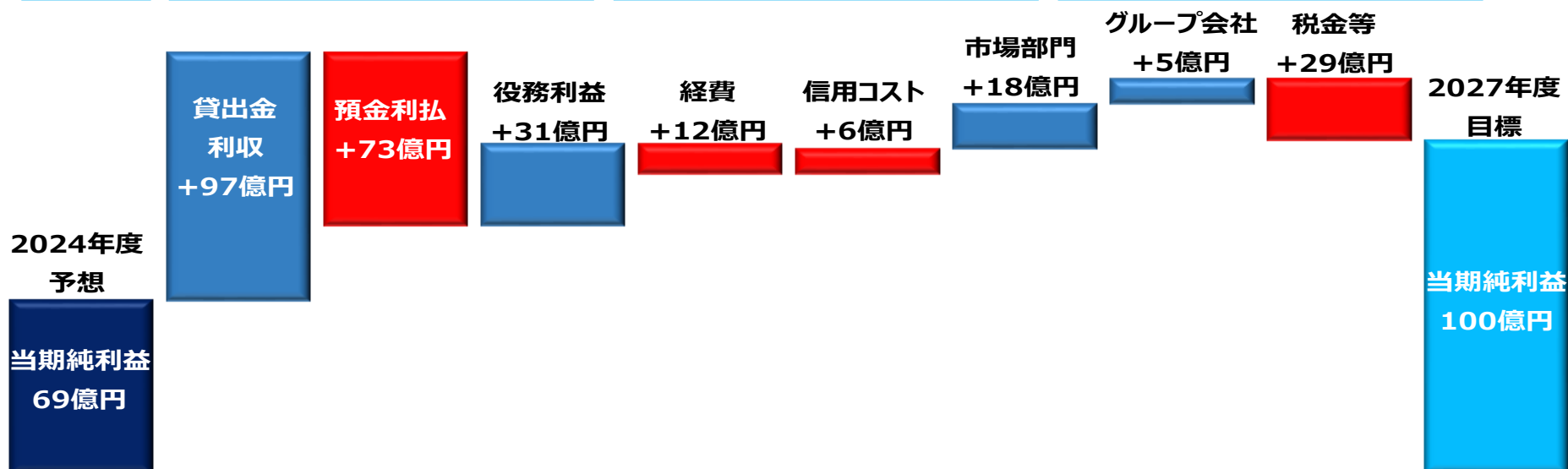
3. 第18次中期経営計画概要

(4) 計数目標

- ◆ 地域・お客さまの役に立ちながら、着実に収益積上げと生産性向上に努め、**2027年度（中計最終年度）の連結当期純利益100億円**を目指します。

主要 計数	預貸金利息 230億円	役務収益 130億円	有価証券利息配当金 65億円
	コア業務純益 170億円	コアOHR 56%	対顧客利益 100億円
	連単倍率 1.1倍		1人あたり労働生産性 14百万円

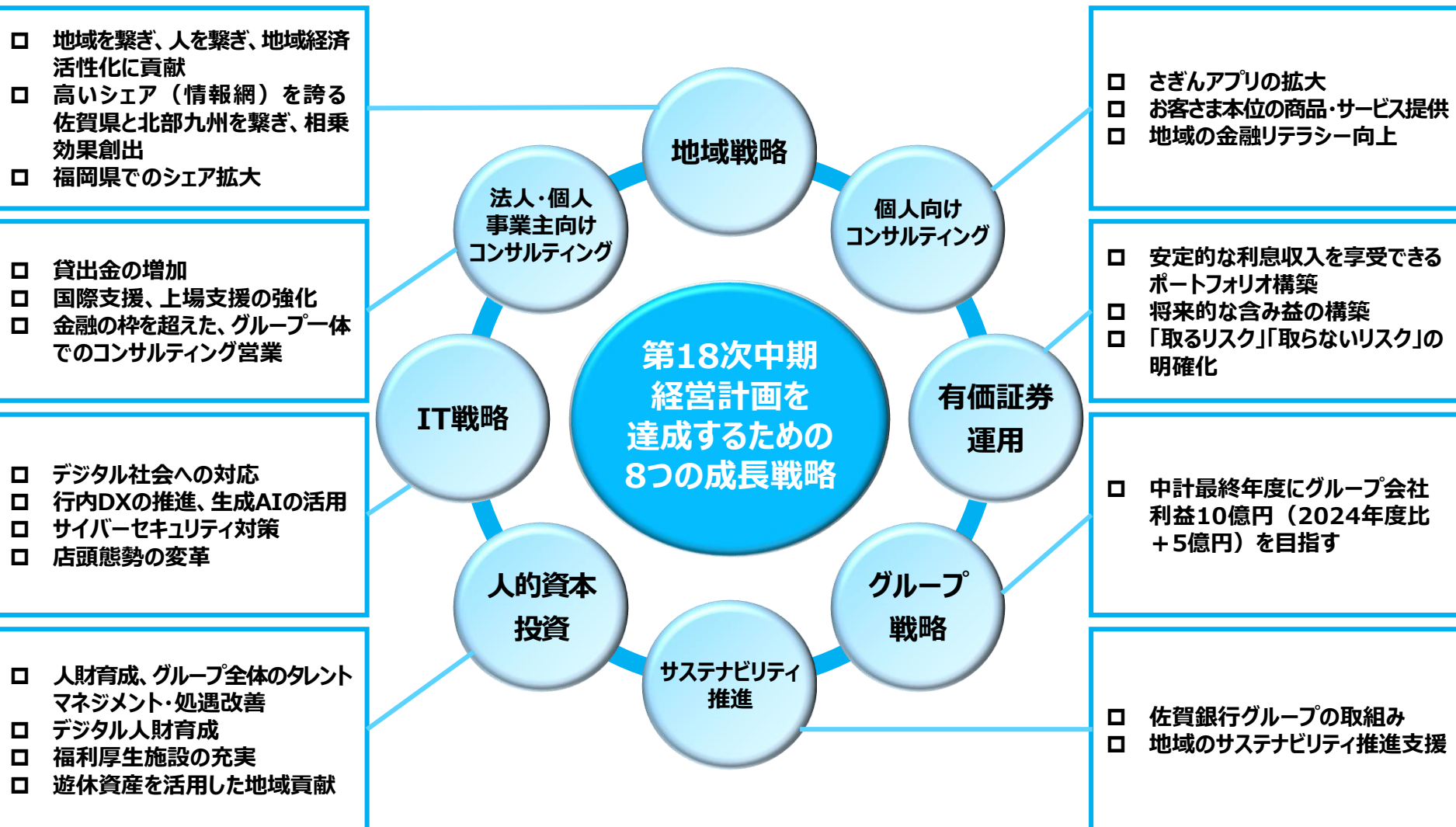
中計 KGI	連結当期純利益 100億円	連結株主資本ROE 8.00%超	連結自己資本比率 8.00%超
-----------	------------------	---------------------	--------------------



※計数目標は、本計画策定時点のものであり、今後の経済情勢の変化等により修正する可能性があります。

4. 第18次中期経営計画を達成するための成長戦略

(1) 成長戦略概要

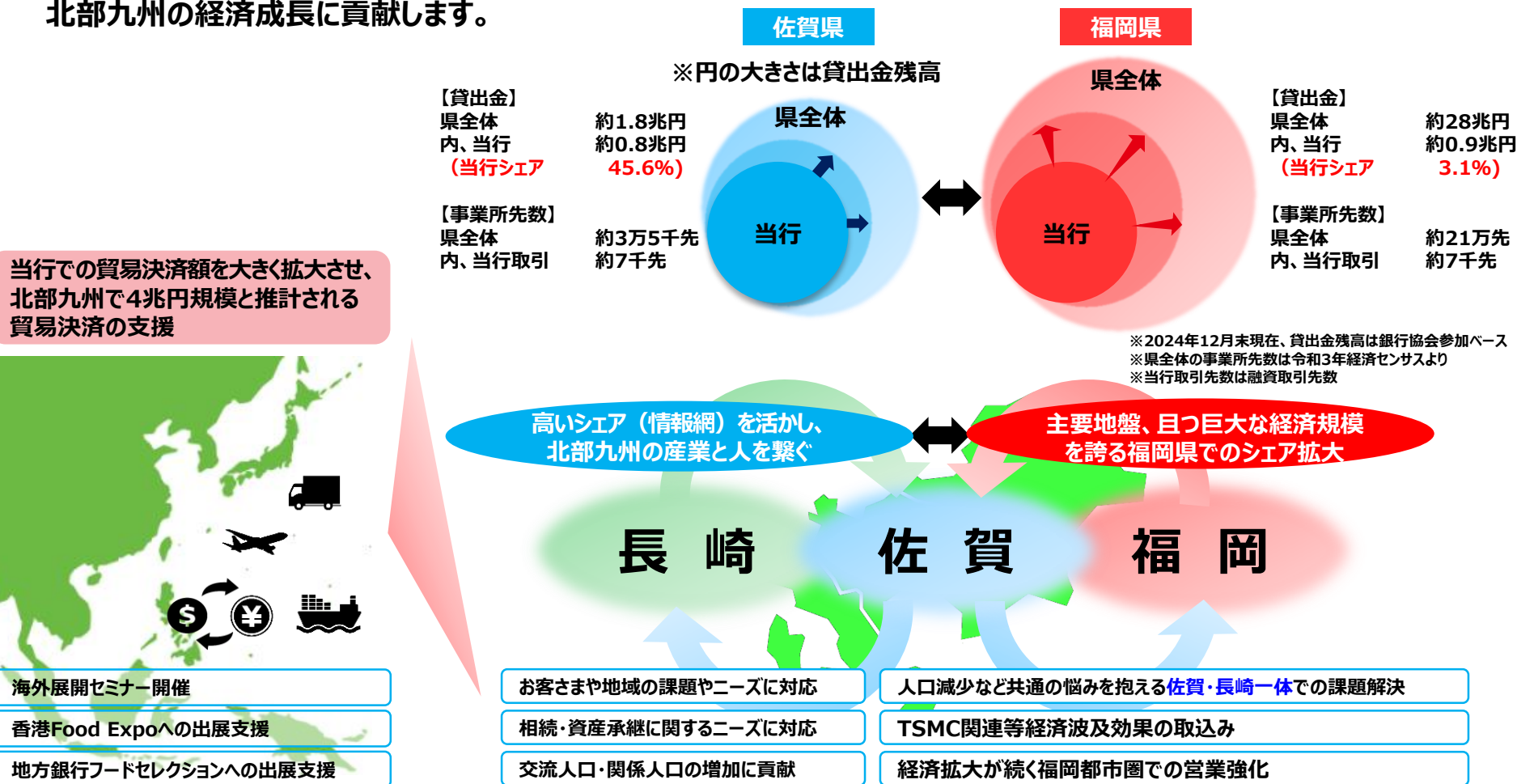


※成長戦略は、本計画策定時点のものであり、今後の経済情勢の変化等により新たな戦略も検討・実施します。

4. 第18次中期経営計画を達成するための成長戦略

(2) 地域戦略

- ◆ 人口動態の結びつきの強い佐賀県、福岡県、長崎県に店舗ネットワークを展開する強みを活かし、地域を繋ぎ、人を繋ぎ、需要と供給の相乗効果を生み出すことで、**経済波及効果創出**を目指します。
- ◆ 地域のお客さまの日本全国や、アジアを中心とする世界への進出、販路拡大、それに伴う貿易決済を支援していくことで、北部九州の経済成長に貢献します。



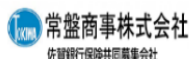
4. 第18次中期経営計画を達成するための成長戦略

(3) 法人・個人事業主向けコンサルティング

- ◆ 当行グループが持つコンサルティング領域・規模を着実に拡大し、地域やお客さまの課題・ニーズにお応えします。
- ◆ コンサルティング営業をベースとして、金利以上の付加価値をお客さまに提供し、貸出金拡大の機会を創出します。

リスクマネジメント

- ✓ 自然災害の発生頻度増加・激甚化
- ✓ 社会構造の変化によるリスクの多様化
(サイバーリスク、コンプライアンスリスク)



金融の枠を 超えた領域

販路拡大・人財紹介

- ✓ 取引先紹介（ビジネスマッチング）
- ✓ 海外販路開拓サポート
- ✓ 商談会（フードセレクション）
- ✓ さぎんリクルートコンベンション



総合資産・承継マネジメント

- ✓ お客さまの総合資産（不動産含む）を踏まえ、長期的なビジョンを見据えた承継プランのご提案

金融領域

- ✓ コンサルティング営業をベースとした需要の創出による**貸出金の拡大**
- ✓ お客さまの**円滑な貿易決済を支援**
(外貨調達手段の増設、為替予約機能の拡充)
- ✓ 地域の上場企業数増加による地域経済の活性化（**上場支援**）

地域キャッシュレスの普及

- ✓ カード加盟店 1 万件へ
- ✓ 税公金キャッシュレス納付推進
- ✓ 地域キャッシュレス普及とともに当行商品利用

IT・DXコンサル

- ✓ IT/DXコンサルティング
- ✓ さぎんBizポータルの推進
- ✓ キャッシュレス加盟店サービス

計画策定・人事労務

- ✓ 経営計画の策定
- ✓ 人事評価制度の提案

SDGsコンサル

- ✓ 脱炭素による企業価値向上
- ✓ 地域・お取引先の脱炭素社会への取組みを支援

事業承継・M&A

- ✓ 体制強化、人材育成の強化による、地場経済の維持・成長
- ✓ 相談業務の強化



4. 第18次中期経営計画を達成するための成長戦略

(4) 個人向けコンサルティング

- ◆ ゴールベース・アプローチの考え方に基づき、お客さま本位の企業文化を定着させ、お客さまの将来の目標やライフステージ、課題解決に合わせた商品・サービスを提供します。
- ◆ また、地域の金融リテラシー向上支援により、お客さまの正しい知識に基づく資産形成意識の醸成や、金融に関わるトラブルの未然防止に貢献します。

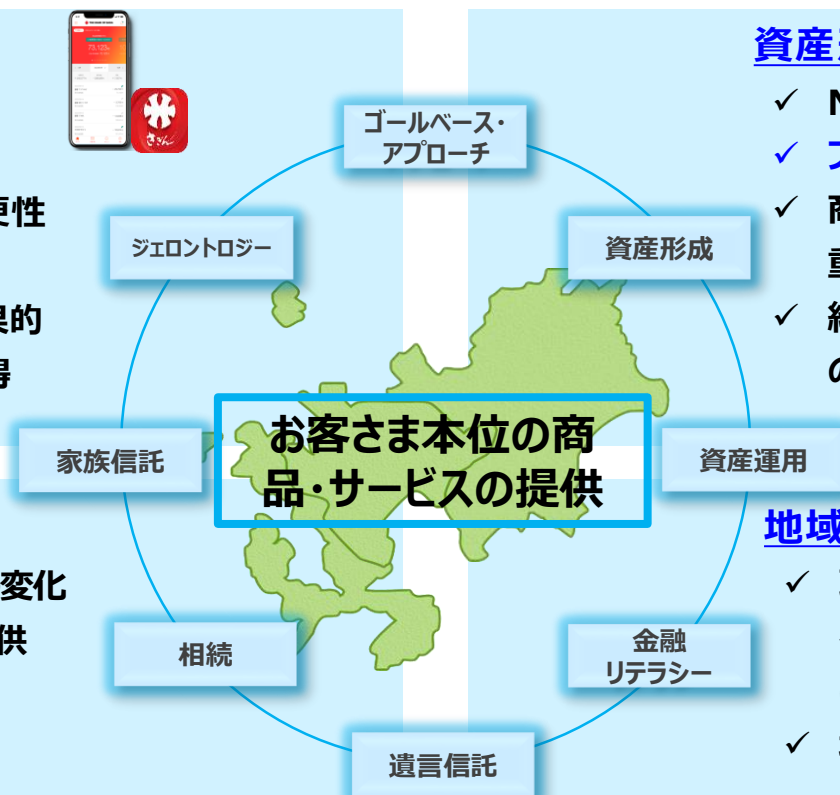
さぎんアプリ30万DLへ

- ✓ 当行口座のメイン化
- ✓ ローンニーズの取込み
- ✓ さぎんアプリを通じた利便性の高い運用機会の提供
- ✓ SNS、Web広告等も効果的に活用した新規顧客獲得



住宅ローン・消費者ローン

- ✓ ライフステージや社会情勢の変化に柔軟に対応した商品の提供



資産形成

- ✓ NISA推進
- ✓ ファンドラップの拡大
- ✓ 商品・サービスに関する手数料を含めた重要な情報のわかりやすい提供
- ✓ 組成会社とも連携し、適切な商品の提案

地域の金融リテラシー向上

- ✓ 職域/学校/地域向け金融セミナーを通じて、自立的な資産形成意識の醸成
- ✓ 地元銀行協会とも連携



4. 第18次中期経営計画を達成するための成長戦略

(5) IT戦略

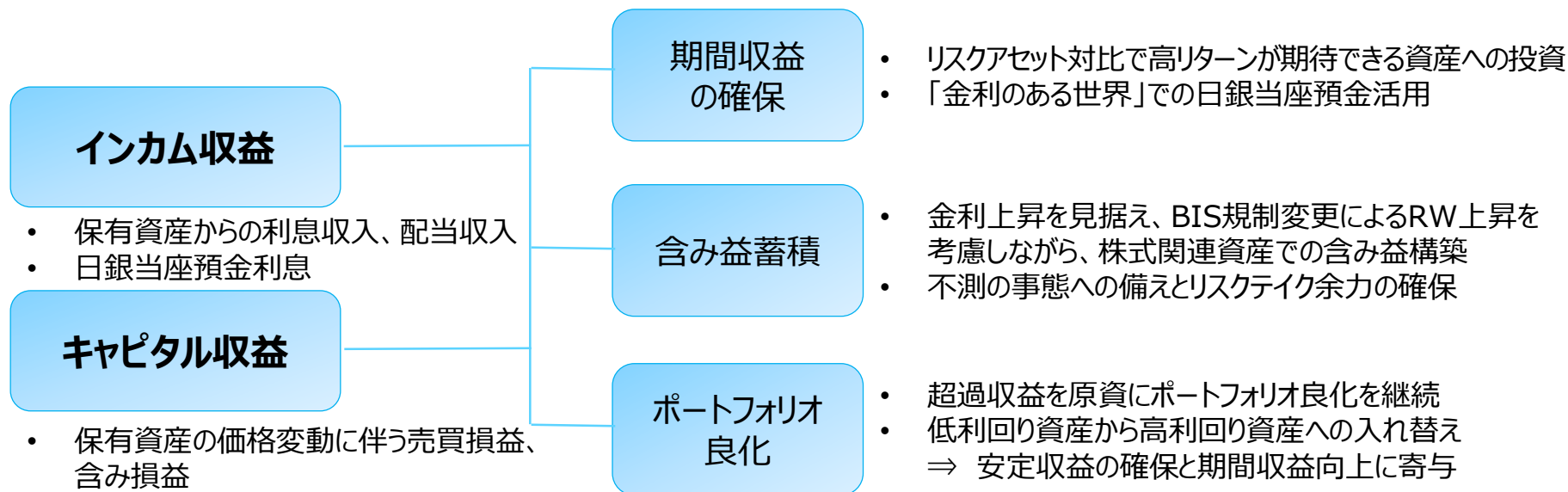
- ◆ IT支援やデジタルチャネルの機能充実により、お客さまの生産性向上や利便性向上に貢献します。
- ◆ 生成AIの活用等を通じて、さらなる生産性向上を進め、お客さまとの対話の時間創出と、ニーズに合ったご提案に取り組みます。

お客さま向け施策		行内施策	
お客さまへのIT支援	✓ 佐銀デジタルパートナーズとの連携による、お客さまのシステム・ITツール導入支援	生成AIの活用	✓ AIを活用したパーソナライズ化された商品提案や顧客分析 ✓ 営業支援システムでのデータ分析 ✓ 業務プロセスの最適化
さぎんアプリ	✓ 振込・振替機能実装による決済口座としてのポジション拡大 ✓ 定期預金、外貨預金機能等の追加による利便性の拡大	営業支援システムの深化	✓ データとBIツールの本格展開 ✓ データマート活用による効率的な情報収集と最適な提案
Wallet+	✓ 貯蓄（目的）預金やこころ送金、JCBデビットとのポイント連携等、顧客利便性向上に資する機能を提供 ✓ さぎんアプリで提供できていない機能を補完し、お客さまも利便性向上	クラウド基盤の有効な活用	✓ お客さまや行内への新サービス展開のスピード向上 ✓ データドリブン経営の実現 ✓ コスト最適化（ハードウェア更改コスト削減）
さぎんBizポータル法人IB	✓ ニーズに応じた新機能の追加や既存機能の改善 ✓ お客さまのデータを安全に管理するため、セキュリティ対策を強化	店頭態勢の変革	✓ データドリブンに基づく業務の全体最適化による業務見直し ✓ バックオフィスセンター機能拡充とミドル機能整備（外為、相続等のリモートサポート）
		サイバーセキュリティ対策強化	✓ サイバーセキュリティ対策室を新設し、高度化・巧妙化するサイバー攻撃対策を強化 ✓ 「グループCSIRT」を組成し、当行グループ全体で対策強化

4. 第18次中期経営計画を達成するための成長戦略

(6) 有価証券運用

- ◆ 「金利のある世界」の中で、精緻な相場予測に基づく中長期的なバランス投資により、**将来にわたって安定した収益の享受と含み益の拡大を目指します。**
- ◆ また、自己資本比率向上のため、RORA向上やBIS規制変更にも対応したポートフォリオを構築します。



<収益計画のイメージ>

市場部門の期間収益目標

入替目標の設定 (ネット収益±0)

含み益目標の設定

インカム
収益



キャピタル
収益



入替
コスト



含み益

4. 第18次中期経営計画を達成するための成長戦略

(7) 人的資本投資

◆ お客さま、地域の未来をデザインし実現に向かって考動する人財、自分のキャリアをデザインし挑戦し続ける人財の育成に取り組むとともに、採用強化・多様化により、業容拡大に応じた適正な人員数を確保します。

人財育成

- ✓ 採用強化（中途、アルムナイ）
- ✓ タレントマネジメントシステム導入（戦略的な人員配置や育成）
- ✓ 女性活躍、シニア活性化
- ✓ 研修所建替えの検討（講義形式からグループワーク、ディスカッションメインの体験型学習の拡充）

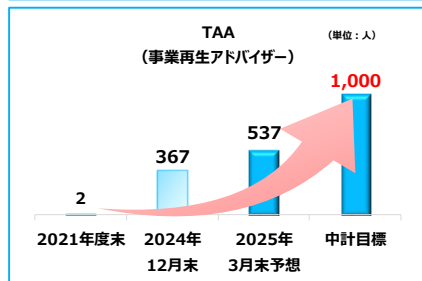
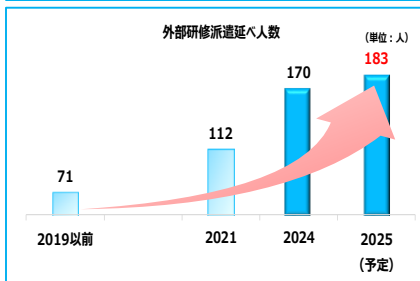
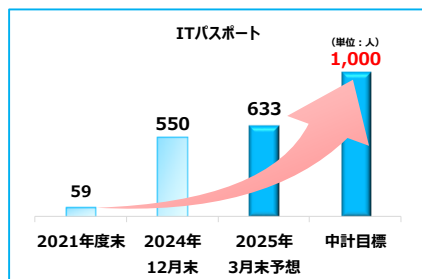
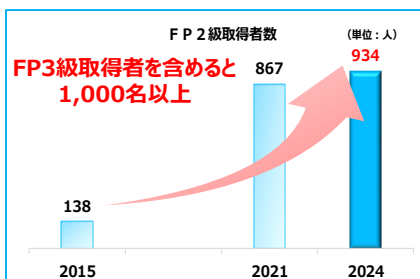
資格取得

- ✓ 基礎知識習得、外部研修派遣、専門資格保有者増加による、お客さまへの幅広く、且つより深いコンサルティング機能の提供
- ✓ お客さまへのIT支援の充実のため、5年間で**デジタル人財100名体制**へ
- ✓ 海外支援業務拡充のため、新たに**貿易実務検定C級600名取得目標**

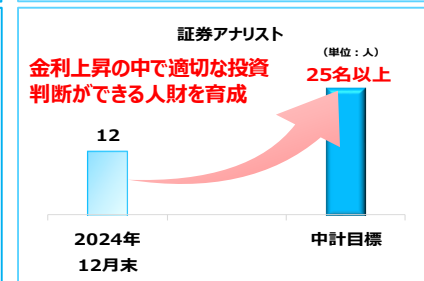
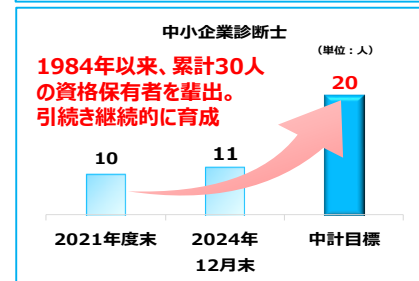
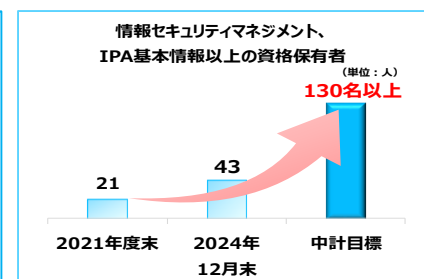
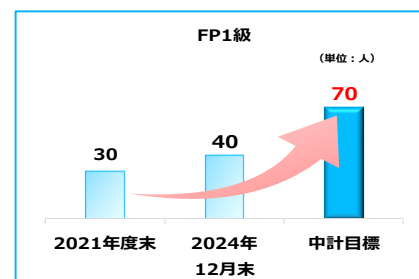
エンゲージメント向上

- ✓ 処遇改善（初任給引上げやベースアップ、シニア層の昇格・ポスト登用）によるモチベーション向上
- ✓ グループ全従業員が心豊かに働ける環境を構築
- ✓ 働き方の多様化に併せた社宅・寮の整備
- ✓ 遊休資産を活用した地域貢献

<基礎・専門知識習得>



<専門資格取得目標>



4. 第18次中期経営計画を達成するための成長戦略

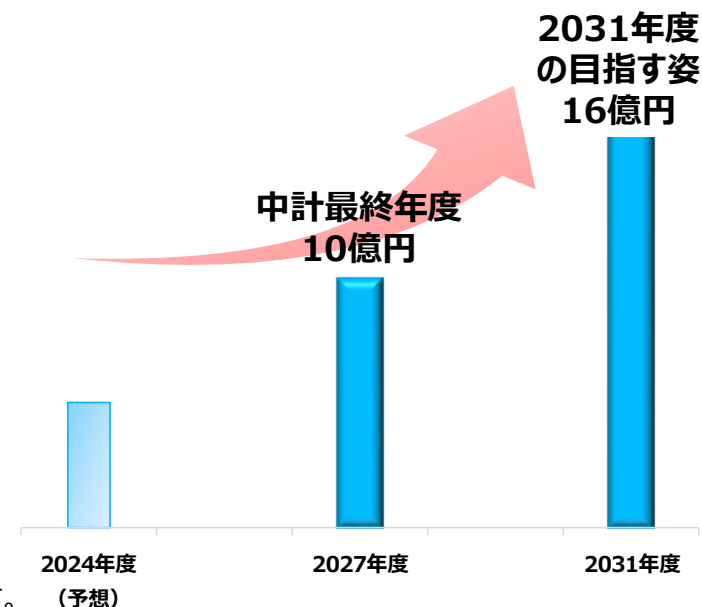
(8) グループ戦略

- ◆ グループ会社においても「**人財確保・育成**」に努め、グループ会社の垣根を超えて佐賀を中心とする北部九州の産業と人を繋ぎ、総合的なコンサルティングサービスを提供します。
- ◆ また、地域・お客さまのニーズや課題解決に資する**新たな事業領域への進出**も検討します。



グループ会社利益目標

2027年度 10億円 (2024年度比+5億円)
2031年度 16億円 (2024年度比+11億円)
※常盤商事は含んでおりません



※常盤商事株式会社は、当行と資本関係はありませんが、人的関係などで関係性が強い会社です。

4. 第18次中期経営計画を達成するための成長戦略

(9) サステナビリティ推進

◆ 佐賀銀行グループSDGs宣言のもと、環境と経済の好循環の実現と当行グループの企業価値向上を目指します。

環境（E）

サステナブルな地域社会の実現

具体的取組

- ・ カーボンニュートラル達成に向けたCO2削減支援
- ・ 木材産業活性化や海洋資源保護など、地域資源有効活用によるネイチャーポジティブ、サーキュラーエコノミー実現



社会・人的資本（S）

多様性の時代に沿った人財の活躍

具体的取組

- ・ 女性の活躍支援
- ・ 多様性のある人財採用
- ・ 多様な働き方に対する環境整備



ガバナンス（G）

ガバナンスの高度化

具体的取組

- ・ 適切な情報開示、コーポレート・ガバナンスの強化
- ・ コンプライアンス及びリスク管理態勢の強化
- ・ 法改正への対応



佐賀銀行グループのサステナビリティ目標

- ・ 当行グループが排出する温室効果ガスを2030年度までに**ネットゼロ**達成
- ・ 管理職に占める女性の割合を**20%**へ引上げ
- ・ 障がい者雇用率**2.7%**への引上げ
- ・ 2030年度までにサステナブルファイナンス**3,000億円**の実行
- ・ 顧客が排出するCO2の可視化及び削減に向けた提案を**1,000社**以上達成

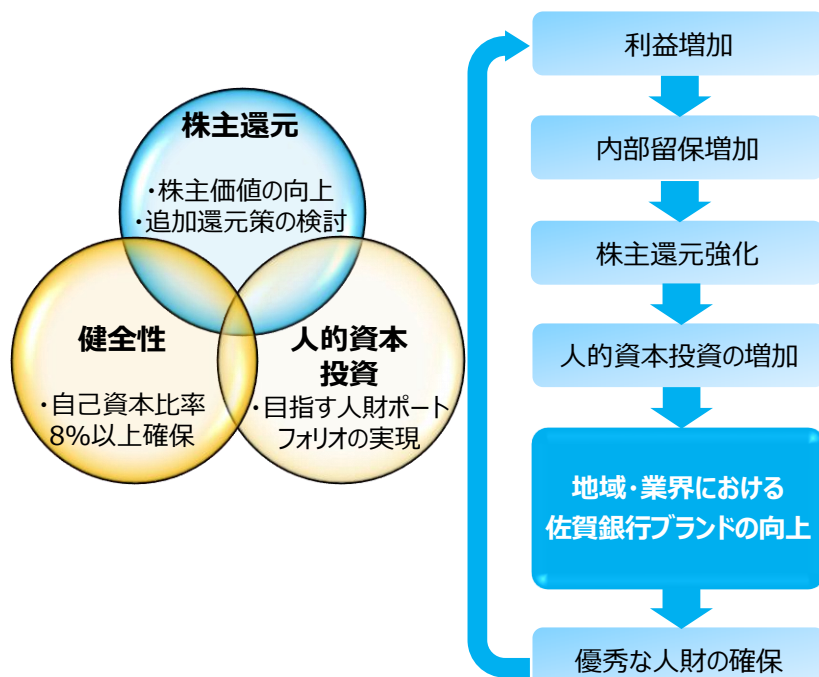


5. 企業価値向上の取組み

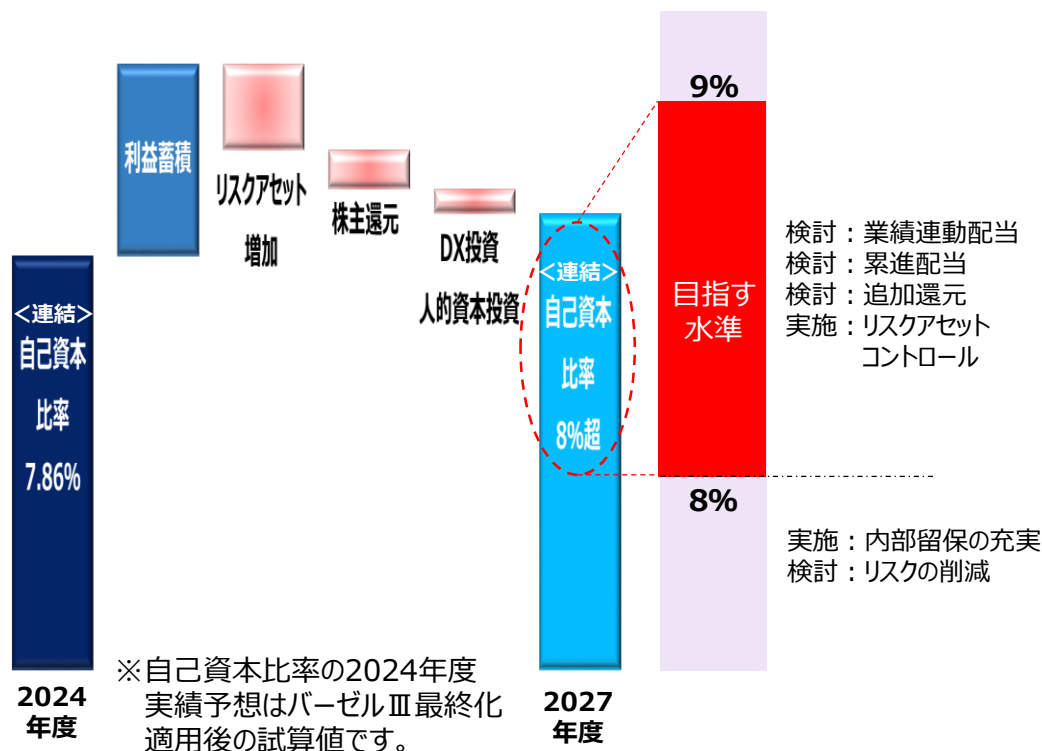
(1) 資本政策の考え方

- ◆ 当行グループは銀行経営の公共性に鑑み、長期にわたる安定的な経営基盤の確保に努めます。
- ◆ 地域経済を支えるために、自己資本比率8%に到達するまでは内部留保を優先し、資本増強に努めます。
- ◆ 自己資本比率が安定的に8%を上回った際には累進配当や業績連動配当の導入を検討します。

■ 資本政策の基本的な考え方



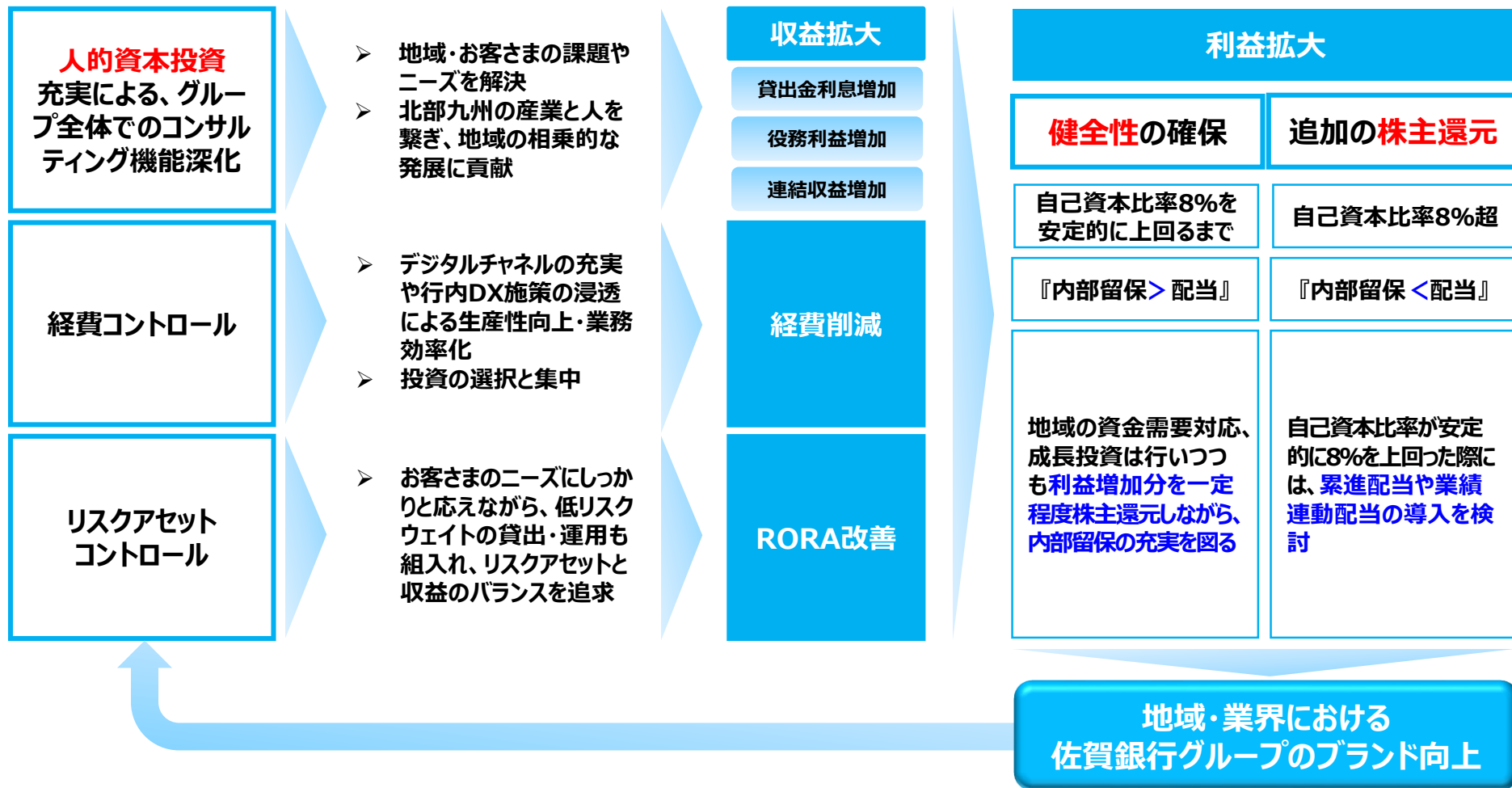
■ 株主還元の考え方



5. 企業価値向上の取組み

(1) 資本政策の考え方

- ◆ 収益拡大とリスクアセットコントロール（RORA改善）、と経費コントロールによる持続的な利益拡大により、「健全性」「株主還元」「人的資本投資」の充実を図ります。

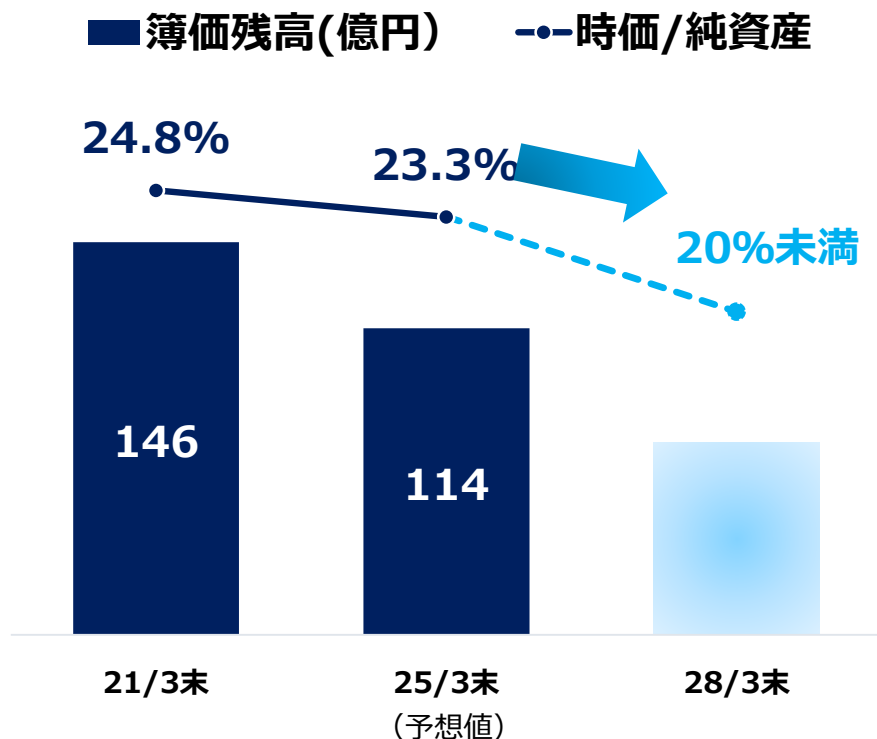


5. 企業価値向上の取組み

(2) 政策保有株式と株主還元

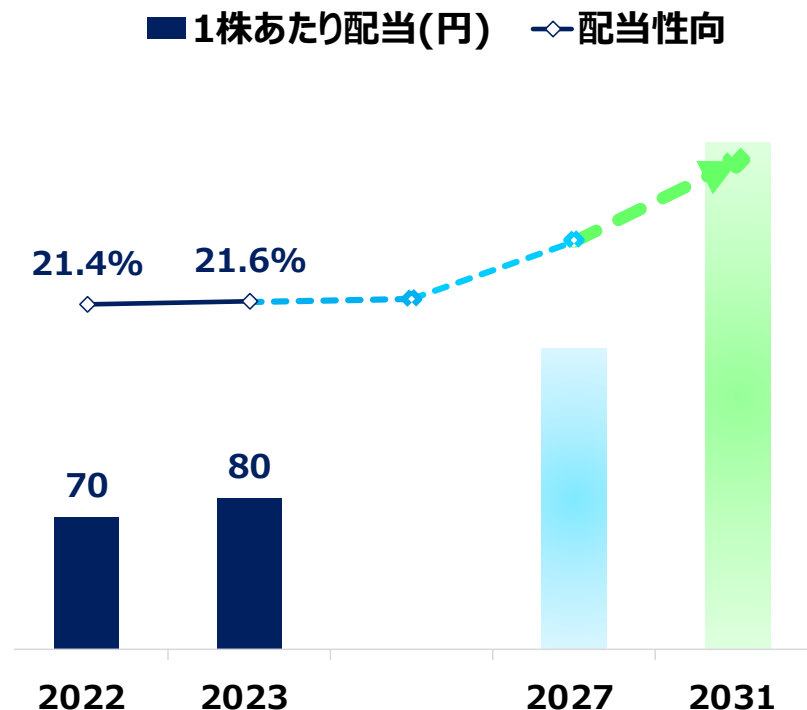
■ 政策保有株式

- ◆ 経済合理性の評価並びに資本コスト対比の運用評価(定量)、保有目的の評価(定性)により総合評価を行い、保有の適否を検証しております。
- ◆ 保有意義の検証や株主との対話を通じて、3年後の純資産比率(時価ベース) 20%未満を目指します。



■ 株主還元の実績と方向性

- ◆ 自己資本比率が安定的に8%を上回るまでは、安定配当を基本方針とし、8%を上回った際には累進配当や業績連動配当の導入を検討します。



5. 企業価値向上の取組み

(3) ガバナンス強化

- ◆ 佐賀銀行グループ全体の**インテグリティ**を醸成し、全役職員が共通の倫理観を持って業務に取り組めます。
- ◆ また、金融犯罪被害未然防止・拡大防止に努め、お客さまに安心安全な金融取引環境を提供します。

インテグリティを醸成する企業風土に

- ✓ **インテグリティ推進室**を新設し、実効性のある研修等の実施
- ✓ リスク評価、ITツールの活用等を通じたモラル向上

不正・不祥事を発生させない環境構築

- ✓ ハラスメント（セクハラ、パワハラ、カスハラ）対策マニュアル策定（女性渉外営業支援）
- ✓ 飲酒運転の根絶等、不正・不祥事の発生そのものを抑えるためのリスクマネジメント

オールハザードを想定したBCP対策

- ✓ 気候変動、震災、感染症など様々なリスクに対応し、公共性及び社会的責任に応えるため、平常時から事前準備・危機意識（防災意識）向上
- ✓ 迅速かつ柔軟な初動対応と早期復旧に向けた協力態勢の構築

リスクベース監査、およびその先の経営に資する提言が行える**経営監査**の体制構築

- ✓ リスクアセスメントに基づく、高リスク領域の業務プロセスに対する問題提起
- ✓ 内外の環境変化等も踏まえた経営に資する提言
- ✓ テーマ別監査、対話重視の本部・営業店監査の実施

コーポレート・ガバナンスの強化

- ✓ 業績や非財務情報の達成を反映させた役員報酬制度への見直し検討
- ✓ 女性役員比率30%への引上げに向けた計画的な女性管理職の育成・登用
- ✓ 政策保有株式を連結純資産対比20%未満への縮減目標

他金融機関や警察等とも連携した**金融犯罪防止**への取組み強化

- ✓ 継続的顧客管理の徹底による架空名義による不正利用防止の強化
- ✓ 公的個人認証（JPKI）活用や第一線（店頭）でのアプローチ強化
- ✓ AIスコアリング導入による不正取引検知率向上

5. 企業価値向上の取組み

(4) 企業価値向上へ

◆ 地域経済の持続的な発展に貢献し、第18次中期経営計画を達成することで、当行グループとしても創業150周年に向けてPBR（企業価値）が向上していく好循環を目指します。

