



2025年3月27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 東証プライム、福証)
問合せ先 総合企画部長 荒津 賢
(Tel 0952-25-4553)

第18次中期経営計画の策定について

当行は、今後3年間(2025年4月1日～2028年3月31日)の経営戦略の指針となる「第18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. 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

第17次中期経営計画では、「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」を目指す姿として掲げ、事業者さま、個人のお客さま、地域にとって何でも“役に立つ”存在となり、佐賀銀行グループ全体をコンサルファームにすることを目指して取組んでまいりました。その結果、対顧客利益、連結当期純利益、ROEは計画を達成し、当行の収益力は一段と改善しました。預貸金利益、役務収益も着実に伸長し、金融の枠を超えて“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ております。しかし一方で、連結自己資本比率は計画を上回る見込みではあるものの7%台水準が続いており、引続き改善すべき課題と認識しております。

第18次中期経営計画の策定にあたり、地域においては人口減少や人手不足といった課題を抱える中、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、お客さまが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に貢献したいと考えています。「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グループ一体での地域貢献により、2032年2月の創業150周年に向けて、総合サービス企業グループとしての歩みを着実に進めてまいります。

地域の持続的な発展とともに、当行グループも成長できるビジネスモデルの実現のために、「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」となることを目指し、当行グループ全役職員が一丸となって取組んでまいります。

2. 計画期間

2025年4月1日～2028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18次中期経営計画」をご覧ください。

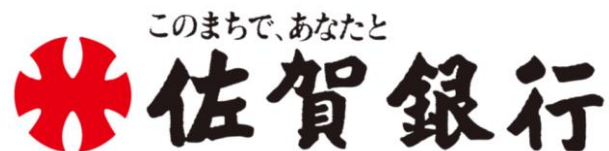
以上

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。

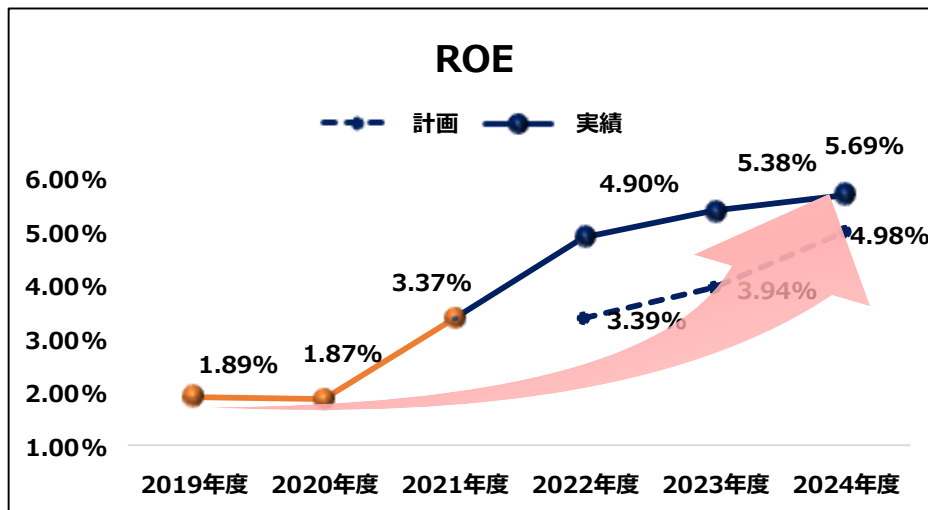
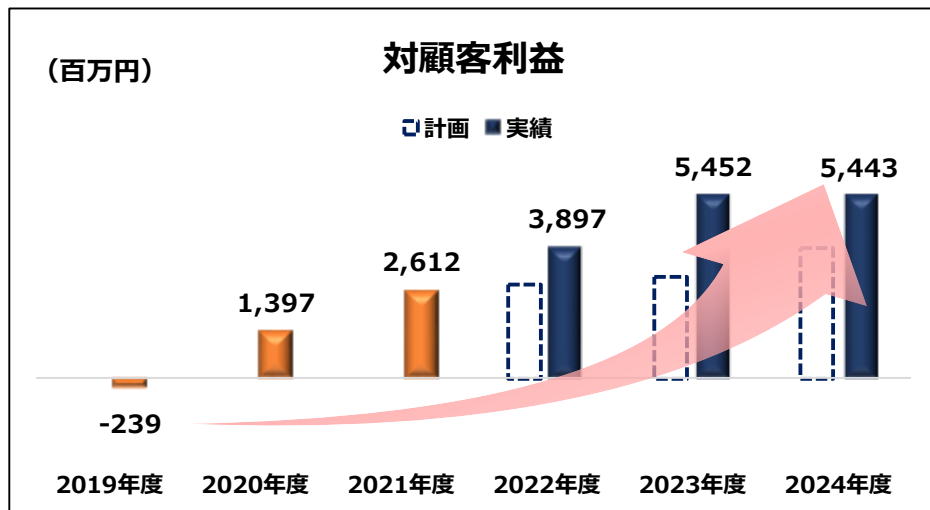
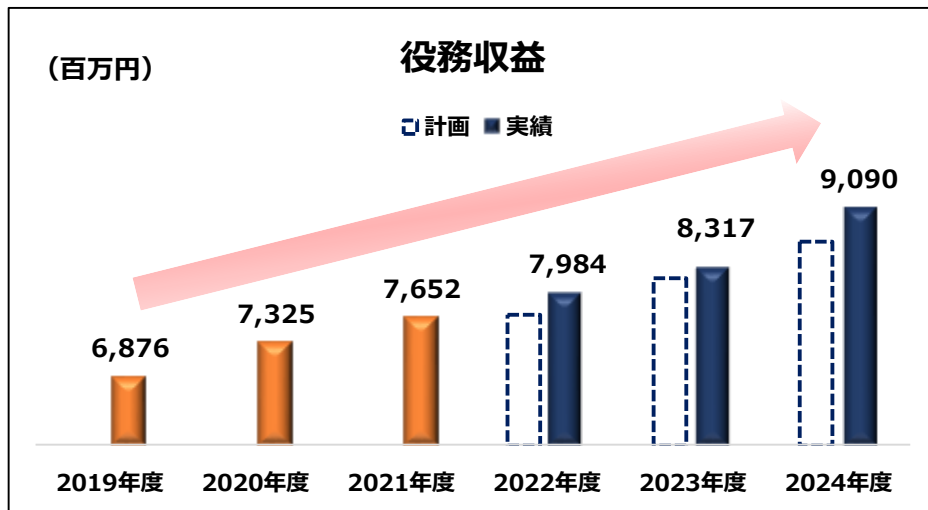
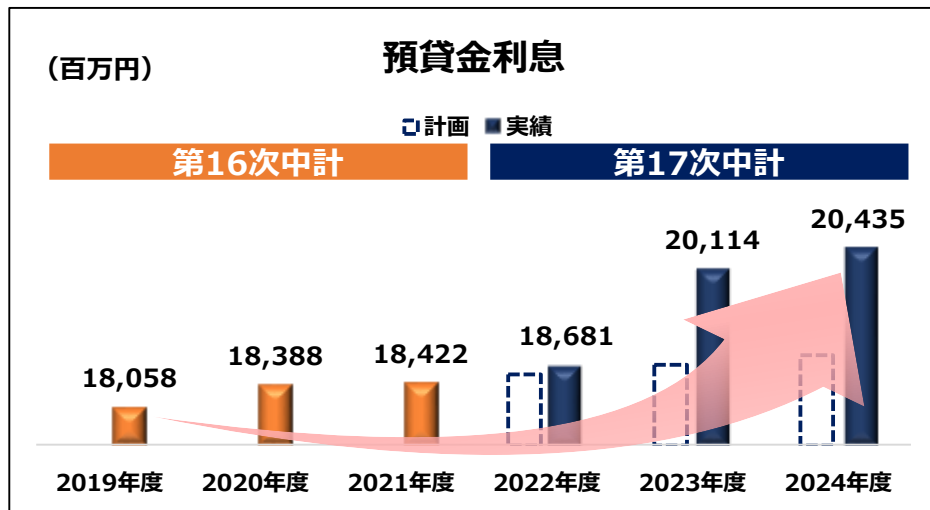
第17次中期経営計画の実績	2021年度	2024年度			
	実績	計画	実績予想	計画比	2021比
対顧客利益（単体）	26億円	39億円	54億円	+15億円	+28億円
当期純利益（連結）	40億円	68億円	69億円	+1億円	+29億円
役務収益比率（単体）	29.0%	31.3%	29.1%	△2.2pt	+0.1pt
OHR（単体）	70.91%	63.43%	79.34%	+15.91pt	+8.43pt
ROE（連結）	3.37%	4.98%	5.69%	+0.71pt	+2.32pt
自己資本比率（連結）	7.86%	7.60%	7.86%	+0.26pt	±0.00pt

※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ティングファームへ”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組むべきこと

外部環境

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

内部環境

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

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

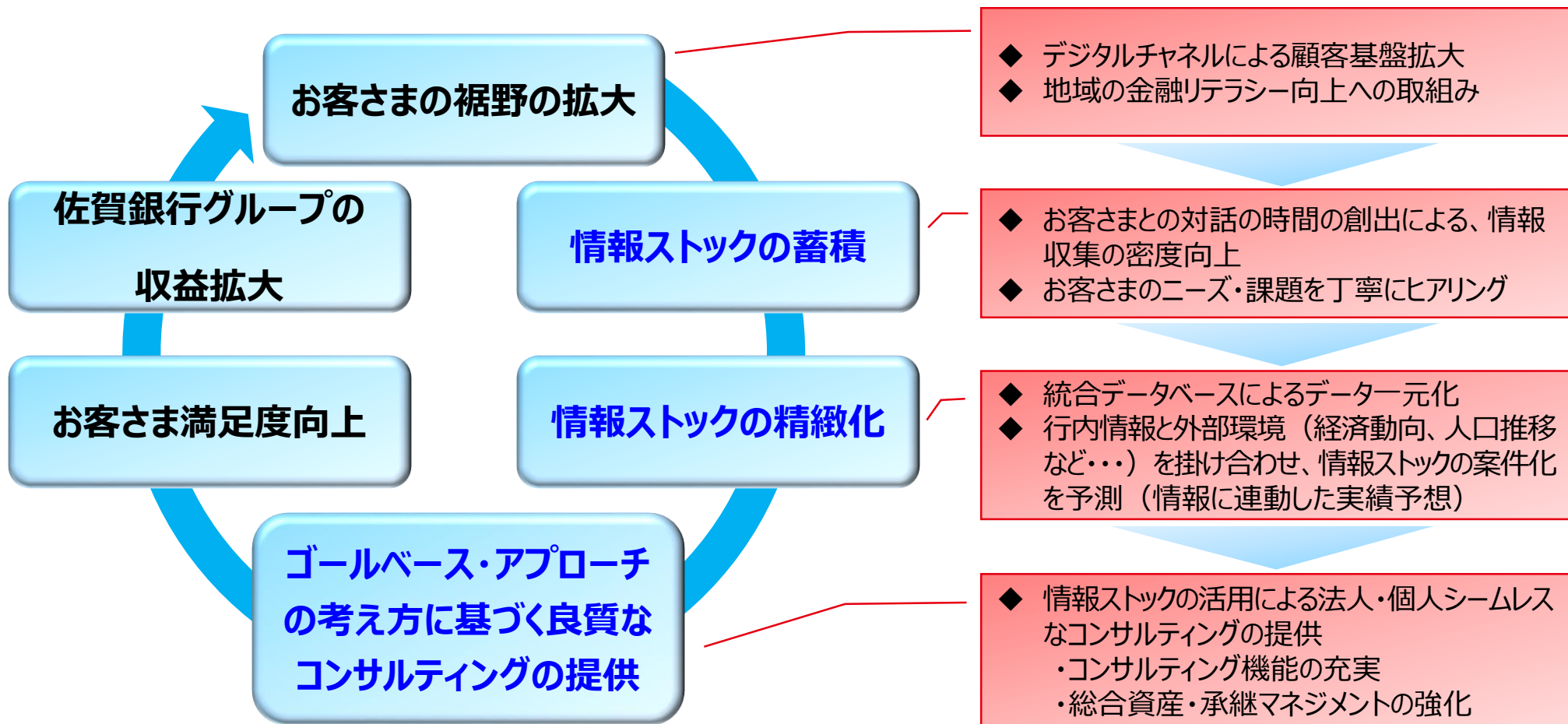
- ✓ 地域に欠かせない社会インフラ（病院、通信、道路など・・・）の維持を担う事業所の人手不足への対応、持続可能な経営支援、
- ✓ インバウンド増加によるキャッシュレス決済の支援、など

地域の成長を通じて、佐賀銀行グループも持続的に成長

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

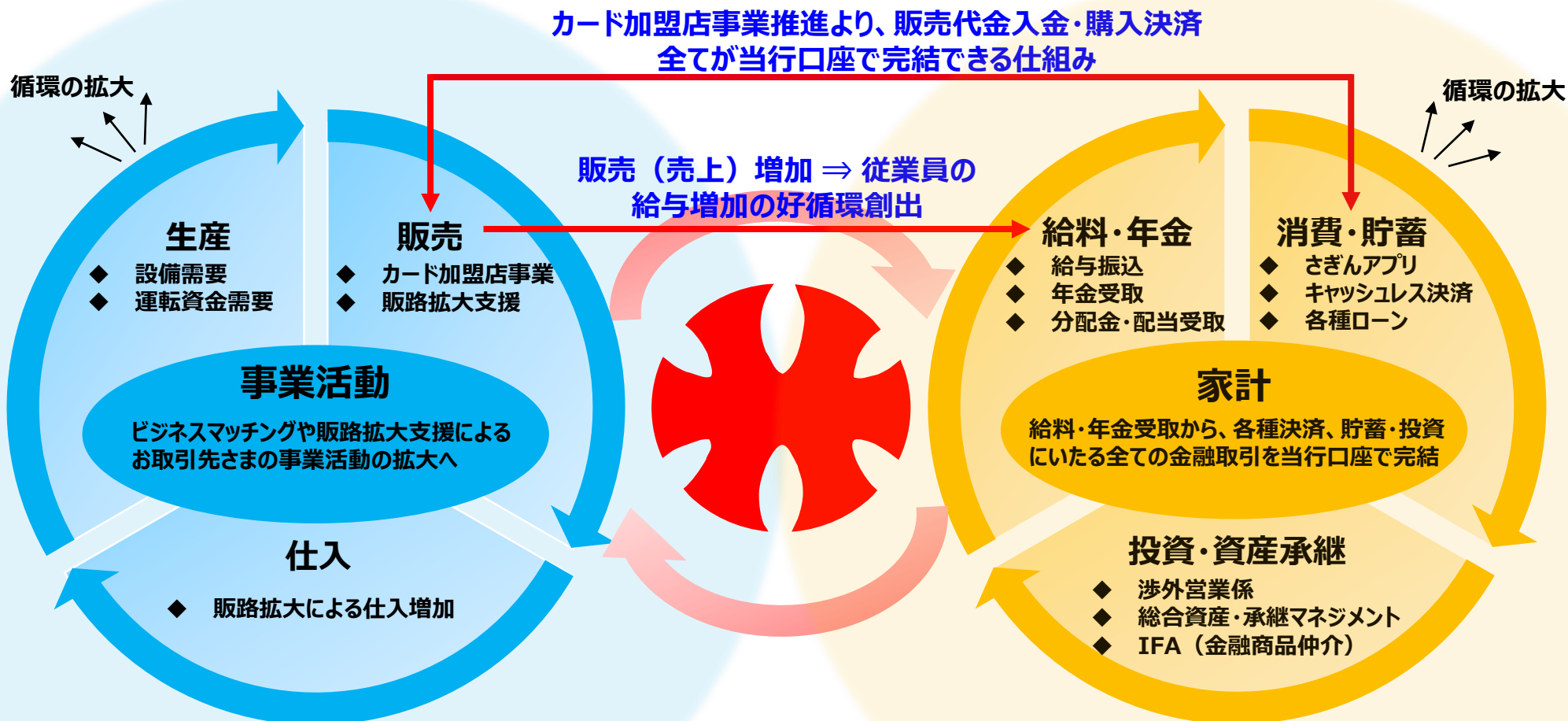
- ◆ 主に個人・個人事業主・中小企業と取引いただく当行グループでは、**法人と個人はシームレス**であり、且つ、あらゆるセグメントにおいて**ゴールベース・アプローチ**は有効であると考えており、**情報ストックの蓄積・精緻化**と、それを活用した良質なコンサルティングを提供します。



※「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」という考え方に基づき資産を管理する手法

(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

(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

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)

(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) 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。

第18次中計経営計画（2025.4.1～2028.3.31）

中期経営
計画

【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～

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17次中計で掲げた10年後の目指す姿を、当行グループの創業150周年（2032年3月）に向けて目指す長期ビジョンとし、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。

経営の
基本方針

- 一. 佐賀銀行は地域社会の発展に奉仕する
- 一. 佐賀銀行は顧客および株主の信頼に応える
- 一. 佐賀銀行は従業員の福祉を向上させる

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。

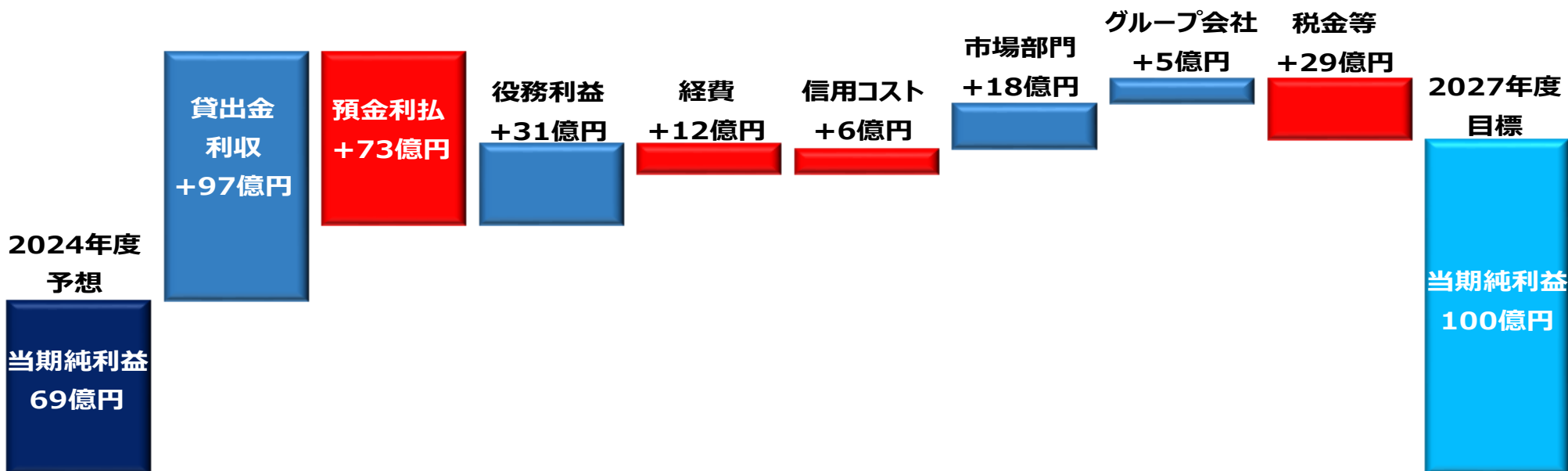
3. 第18次中期経営計画概要

(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

- 地域を繋ぎ、人を繋ぎ、地域経済活性化に貢献
- 高いシェア（情報網）を誇る佐賀県と北部九州を繋ぎ、相乗効果創出
- 福岡県でのシェア拡大

- 貸出金の増加
- 国際支援、上場支援の強化
- 金融の枠を超えた、グループ一体でのコンサルティング営業

- デジタル社会への対応
- 行内DXの推進、生成AIの活用
- サイバーセキュリティ対策
- 店頭態勢の変革

- 人財育成、グループ全体のタレントマネジメント・処遇改善
- デジタル人財育成
- 福利厚生施設の充実
- 遊休資産を活用した地域貢献



- さぎんアプリの拡大
- お客さま本位の商品・サービス提供
- 地域の金融リテラシー向上

- 安定的な利息収入を享受できるポートフォリオ構築
- 将来的な含み益の構築
- 「取るリスク」「取らないリスク」の明確化

- 中計最終年度にグループ会社利益10億円（2024年度比+5億円）を目指す

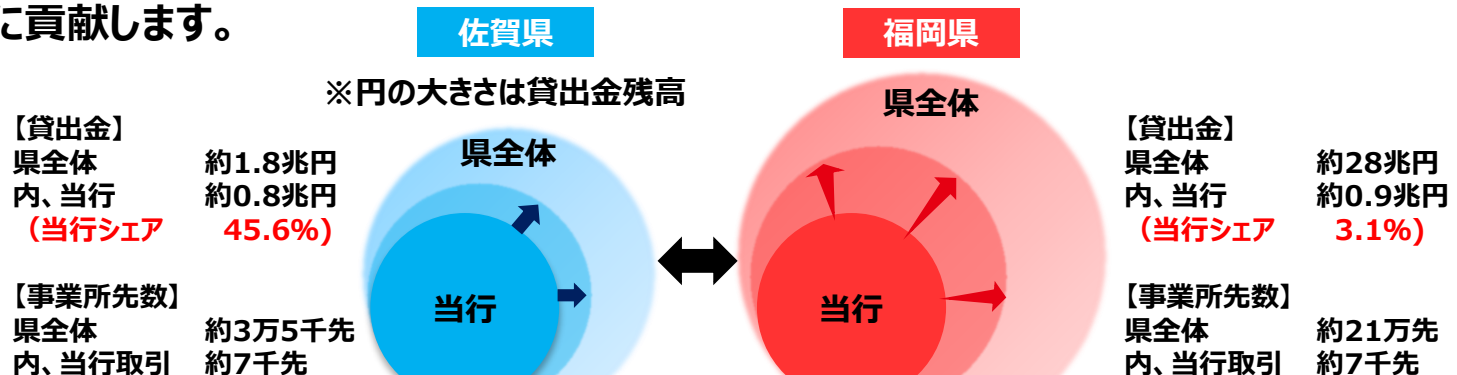
- 佐賀銀行グループの取組み
- 地域のサステナビリティ推進支援

※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。



※2024年12月末現在、貸出金残高は銀行協会参加ベース
 ※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

当行での貿易決済額を大きく拡大させ、北部九州で4兆円規模と推計される貿易決済の支援



高いシェア（情報網）を活かし、北部九州の産業と人を繋ぐ

主要地盤、且つ巨大な経済規模を誇る福岡県でのシェア拡大

長崎 佐賀 福岡

- 海外展開セミナー開催
- 香港Food Expoへの出展支援
- 地方銀行フードセレクションへの出展支援

- お客さまや地域の課題やニーズに対応
- 相続・資産承継に関するニーズに対応
- 交流人口・関係人口の増加に貢献

- 人口減少など共通の悩みを抱える佐賀・長崎一体での課題解決
- TSMC関連等経済波及効果の取込み
- 経済拡大が続く福岡都市圏での営業強化

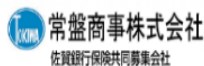
4. 第18次中期経営計画を達成するための成長戦略

(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、人財育成の強化による、地場経済の維持・成長
- ✓ 相談業務の強化



(4) 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



お客さま本位の商品・サービスの提供

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

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



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めます。

お客さま向け施策

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

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

Wallet+

- ✓ 貯蓄（目的）預金やことら送金、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

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

行内施策

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

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

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）

店頭態勢の変革

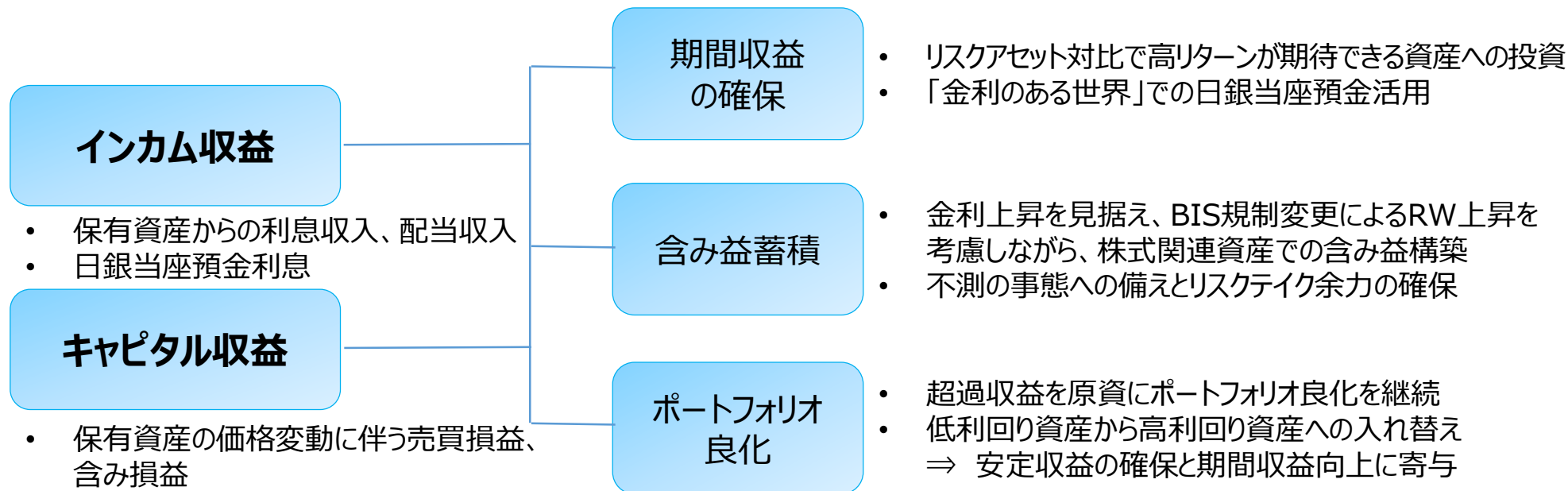
- ✓ データドリブンに基づく業務の全体最適化による業務見直し
- ✓ バックオフィスセンター機能拡充とミドル機能整備（外為、相続等のリモートサポート）

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

(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。

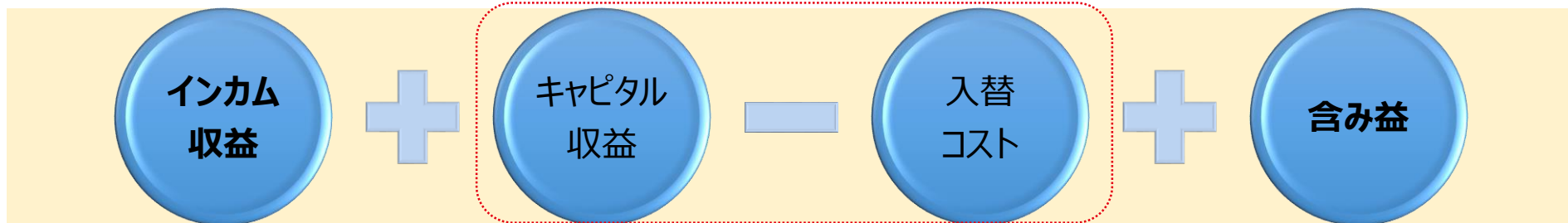


<収益計画のイメージ>

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



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
- ✓ 研修所建替への検討（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

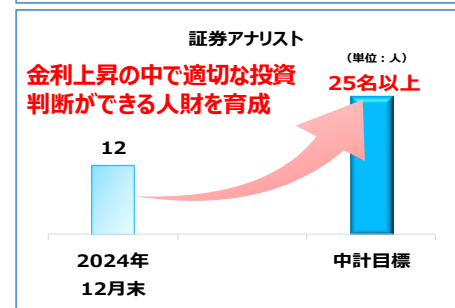
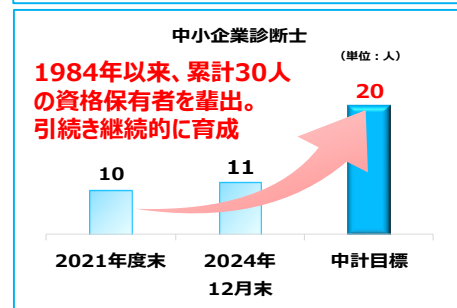
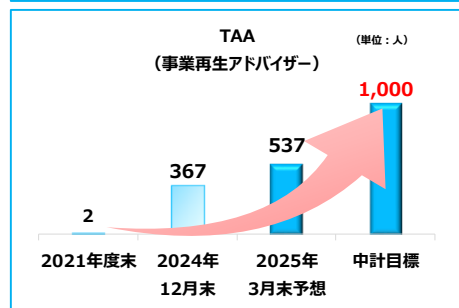
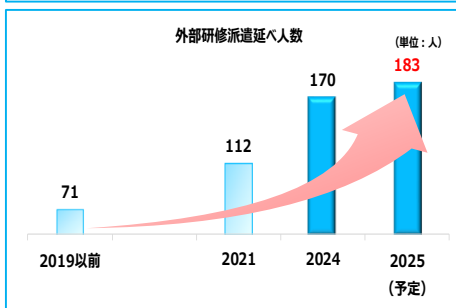
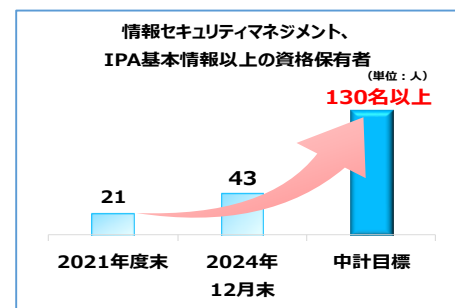
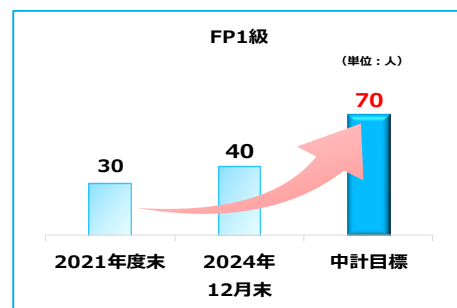
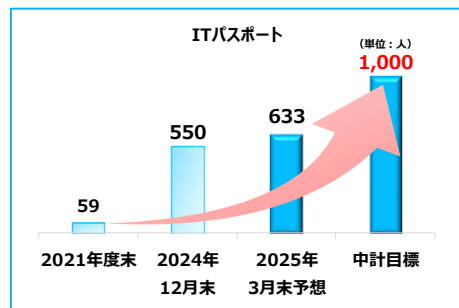
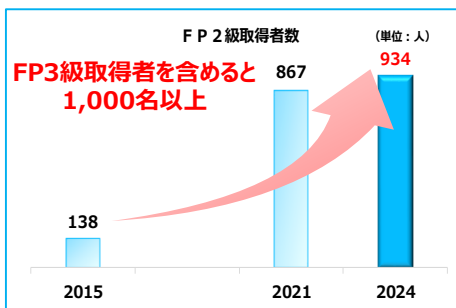
- ✓ 基礎知識習得、外部研修派遣、専門資格保有者増加による、お客さまへの幅広く、目より深いコンサルティング機能の提供
- ✓ お客さまへのIT支援の充実のため、5年間で**デジタル人財100名体制**へ
- ✓ 海外支援業務拡充のため、新たに**貿易実務検定C級600名取得目標**

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

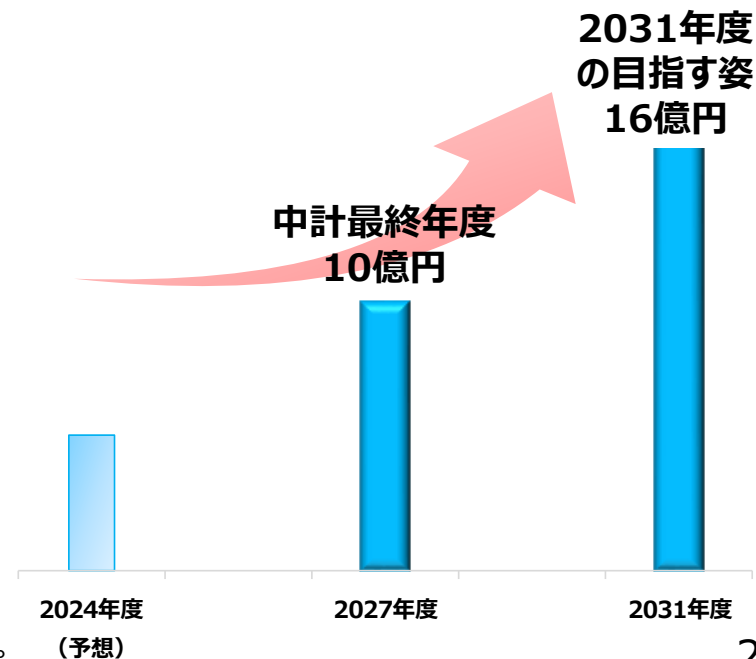
(8) グループ戦略

- ◆ 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

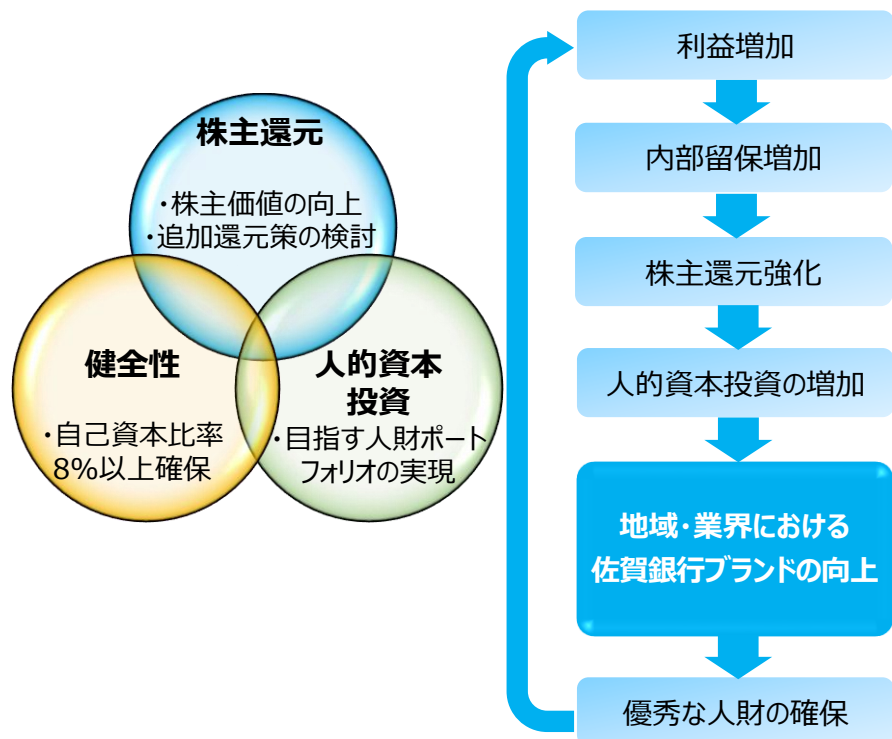


5. 企業価値向上の取組み

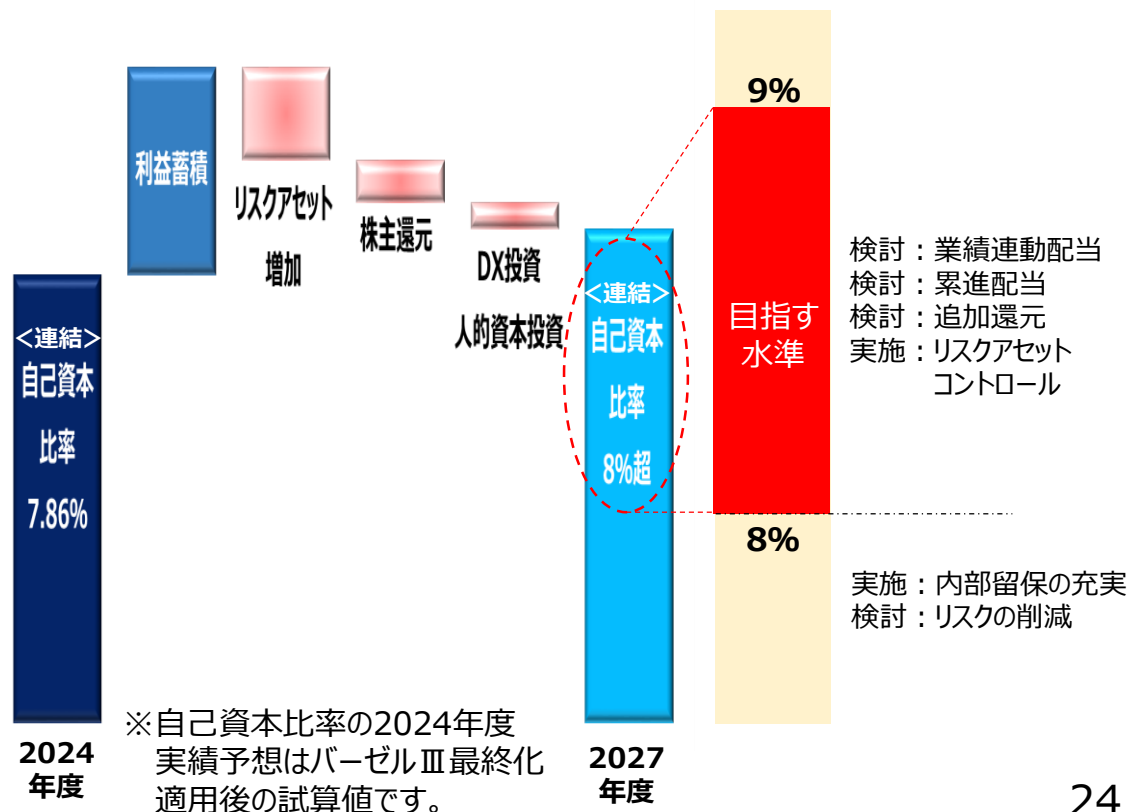
(1) 資本政策の考え方

- ◆ 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



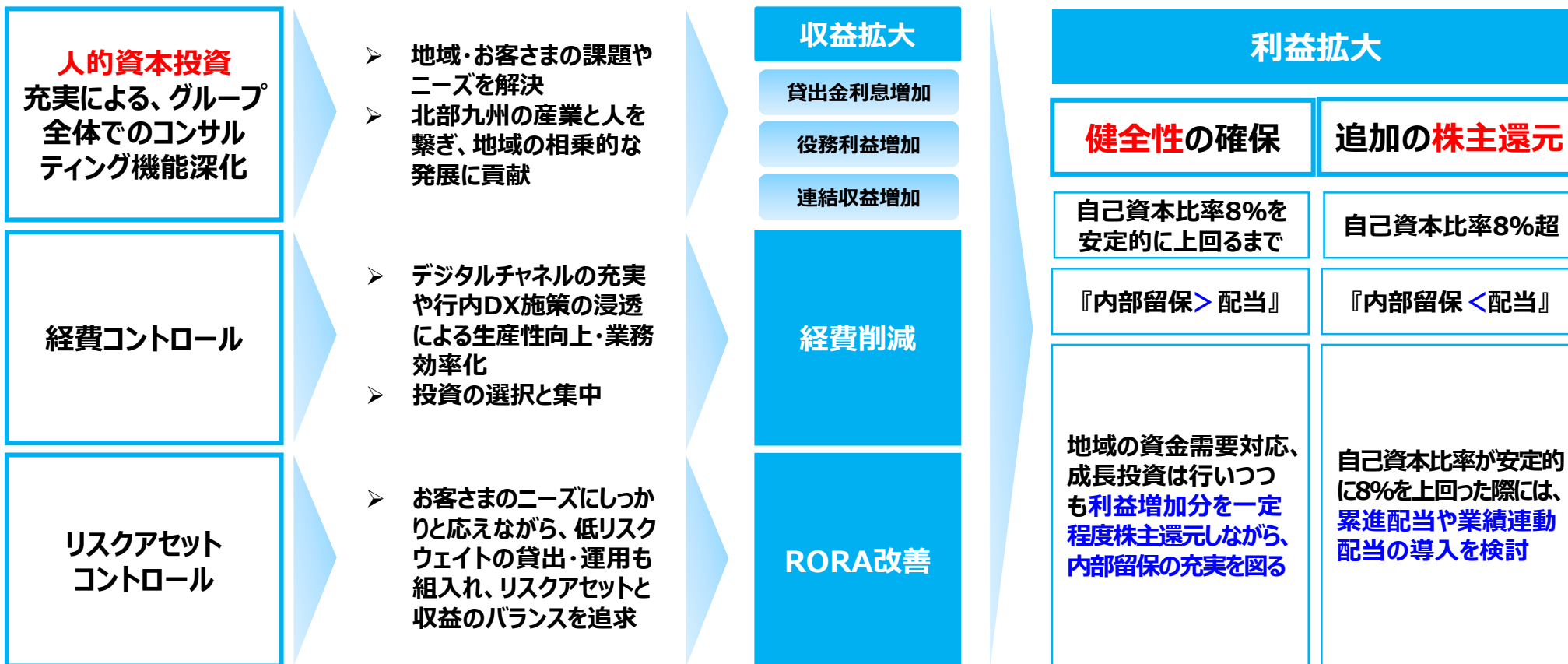
■ 株主還元の考え方



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。



地域・業界における
佐賀銀行グループのブランド向上

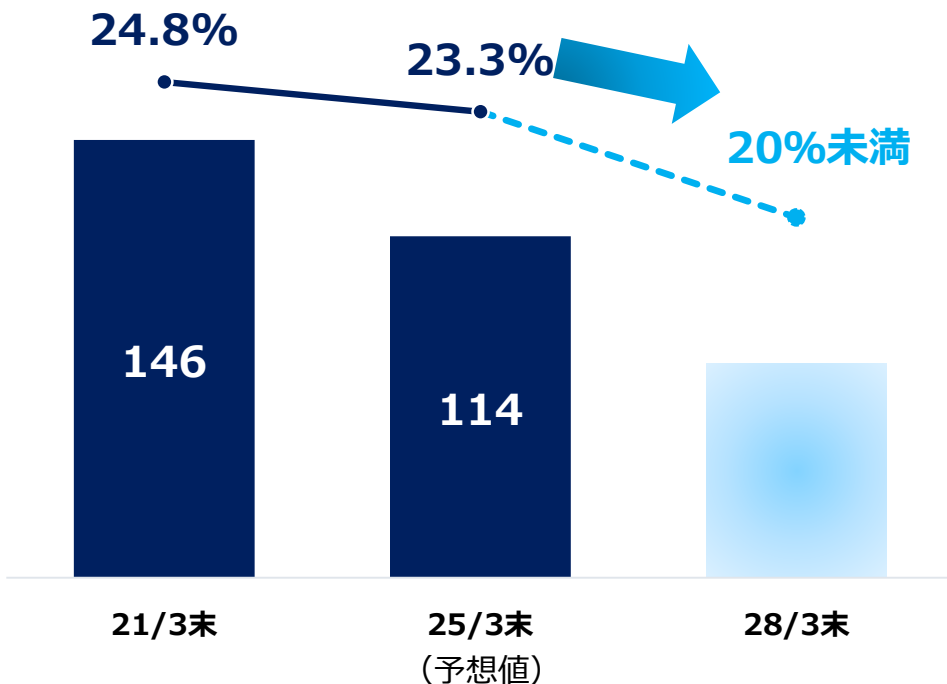
5. 企業価値向上の取組み

(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。

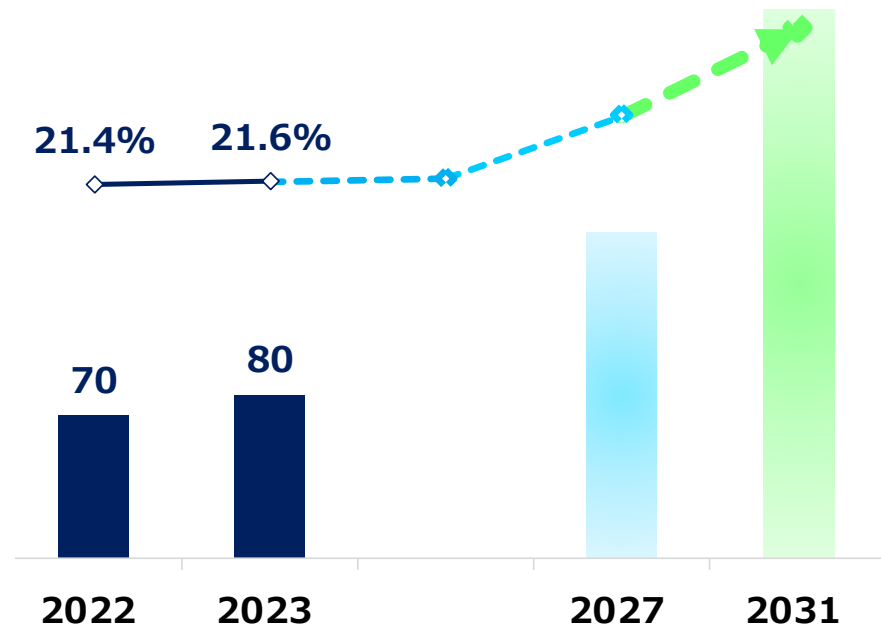
■ 簿価残高(億円) ●-時価/純資産



■ 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。

■ 1株あたり配当(円) ◇-配当性向



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

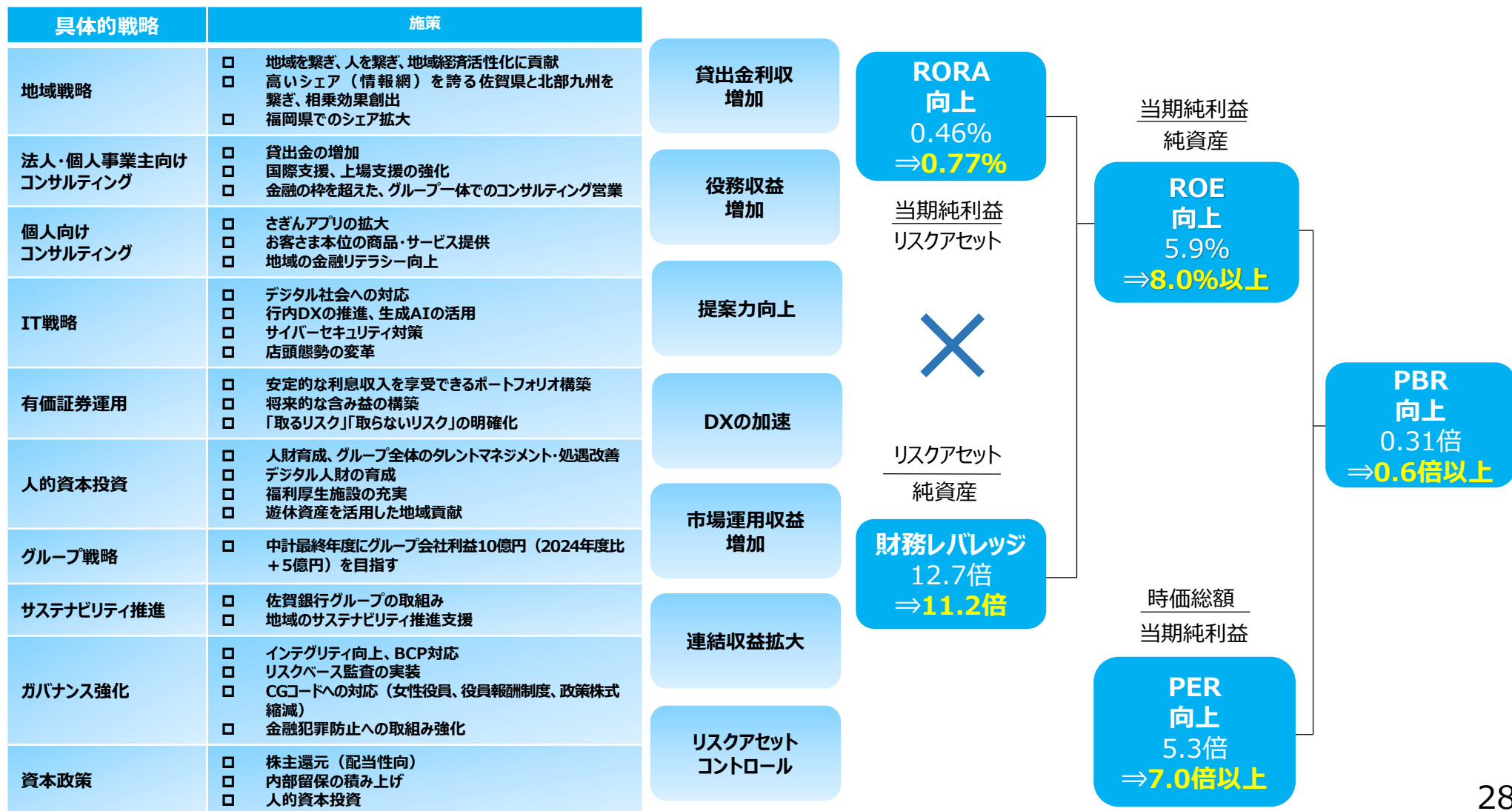
他金融機関や警察等とも連携した金融犯罪防止への取組み強化

- ✓ 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。



- 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、予告なく修正、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。

本資料に関するお問い合わせ先

株式会社佐賀銀行 総合企画部 経営企画グループ

TEL 0952-25-4553

HPアドレス <https://www.sagabank.co.jp>