

江苏常熟农村商业银行股份有限公司

投资者交流会会议纪要

投资者交流会基本情况

会议时间：2017年4月6日上午9:30-12:30

会议形式：现场会议

会议地点：上海浦东丽思卡尔顿酒店1号会议厅

参加人员：常熟银行董事长宋建明先生、行长庄广强先生、副行长黄勇斌先生、行长助理彭晓东先生、董事会秘书徐惠春先生以及小微金融总部总经理周斌先生。会议由徐惠春董秘主持。

投资者交流会主要内容纪要

一、宋建明董事长致辞

尊敬的投资者，各位分析师、各位朋友，大家上午好！

春暖花开，万象更新。在这个充满生机与希望的时节，我们有幸把关注常熟银行的各位朋友邀请到这里，大家同聚一堂，共交流、话发展。首先，请允许我代表常熟银行全体员工，向各位远道而来的投资者和分析师，向给予我行关心和支持的各位朋友们，表示最热烈的欢迎！

常熟银行是全国首批组建的股份制农村金融机构，成立十五年来，我行牢记农村金融改革赋予的使命，坚持服务三农、服务小企业、小微企业的市场定位，与国有银行错位竞争，不断探索差异化、特色化的发展之路：在农村金融机构中率先引进国内五大银行之一的交通银行作为战略投资者，率先启动 IPO 上市工作；在农村金融中小金融机构中，率先走出注册地实施跨区经营，开设异地分支机构，批量化组建村镇银行，参股农村中小金融机构。2016年9月30日，常熟银行在上交所成功上市，更是开启了新的里程，也为发展带来了更多的机遇与挑战。面对复杂严峻的国内外经济金融形势、审慎的监管环境及激烈的市场竞争，常熟银行以小微资产和同业资产为动力，以结构调整和效益提升为方向，以风险防控和合规管理为保障，不断加快转型升级步伐，不断提升发展质效，2016年

度实现总资产 1299.82 亿元，营业收入 44.75 亿元，取得了良好的经营成效。

同时，我们也深知，作为一个上市银行、公众公司，在为股东创效益的同时，做好信息披露工作，加强同投资者的沟通也是应尽的义务与责任。未来一段时期，我国经济将继续“L”型发展态势，供给侧改革、降税、保障民生等方面政令的实施，以及企业风险的环比下降、债转股业务的推进等因素，使农村中小金融机构的发展产生很多可能性和不确定性。我们希望搭建这么一个平台，帮助更多投资者更加真实地、深入地了解常熟银行的经营理念、企业文化和发展趋势。今天，我行庄广强行长、分管财务的黄勇斌副行长、分管金融市场条线的彭晓东行长助理和小微金融总部的周斌总经理也都来到了现场，就大家关心的问题进行交流探讨。在座的各位都是金融行业的专家，长期致力于资本市场、银行业的研究，尤其对中国本土商业银行的案例非常熟悉，也希望你们不吝赐教，帮助常熟银行更好地成长。

最后，祝本次交流会圆满成功！祝各位身体健康、工作顺利！

二、庄广强行长介绍 2016 年度本行经营情况

过去一年，我行主动适应经济金融新常态，围绕“抓发展、促转型、调结构、控风险”，奋力冲刺年度目标和三年规划总目标，均取得了较好的成绩。

经营规模迈上新台阶。2016 年末，全行总资产 1299.82 亿元，较年初增长 214.78 亿元，增幅 19.79%；总存款 888.10 亿元，较年初增长 65.19 亿元，增幅 7.92%；总贷款 664.19 亿元，较年初增长 88.08 亿元，增幅 15.29%；存贷比 74.79%，同比提高 4.78 个百分点。

发展质效实现新提升。2016 年末，实现利润总额 13.12 亿元，同比增长 7.63%；实现归属于母公司股东的净利润 10.41 亿元，同比增长 7.76%；实现利息收入 64.42 亿元，同比增加 7.62 亿元，增幅 13.42%；不良贷款比例 1.40%，较预期目标低 0.1 个百分点；资本充足率 13.22%，贷款拨备比率 3.30%，拨备覆盖率 234.83%。

综合形象取得新突破。成功挂牌上交所，获评江苏省文明单位，入选人民网“2016 农商银行综合影响力排行榜”前 10 位，荣获《证券时报社》“2016 中国区最具成长性农商行投行”，全球银行排名第 578 位，稳居全国县域法人金融机构前 5 位。

（一）资产结构持续优化

零售板块引领增长。建成小微轻型网点 20 家，小微金融人数 1386 人，新增小微贷款客户 5 万多户、金额近 61 亿元，余额近 162 亿元；新增“精英人生”客户约 2 万户，推出万事达外币信用卡，新增卡类生息资产 7 亿多元。

公司板块投调兼顾。公司类贷款余额 324 亿元，其中中长期贷款占比提升至 40%；银票类用信占比压降至 11%；新增“信保贷”投放 3 亿元；拓展“诚易融”业务 6 亿元。

金融市场板块创新增效。全年现券交易量达到 1.28 万亿元，为去年同期 8 倍；成立票据业务部，全年票据业务交易量 664 亿元；丰富理财产品定价和期限，年末理财余额 284 亿元。

（二）负债手段日趋丰富

全力抢抓储蓄理财资金，推进线上线下渠道建设。大力新增燕子银行和手机银行用户；创新网点智能服务，全年电子银行替代率 81.2%；建成远程视频银行系统，实现理财自助宝网点全覆盖。

对公存款组织推陈出新，积极发力主动负债业务。创新推出大额存单、对公定制理财等产品，大力拓展企业结算资金；开发上线常熟首家农村集体资金管理系统；助力全国首个“三优三保”试点地区建设。成功发行同业存单 100 期，新增非银同业存款，拓展对公大额存单。

（三）风险管理主攻痛点

加速存量不良处置。成立资产保全部，组建专职清收团队，设立盐城、东海分中心；开发常熟地区涉诉抵押资产地图，推广“期还贷”产品；创新不良资产处置方式，试点与第三方合作开展委托清收。

风险管理有所加强。推进授信体系重塑，加强担保公司准入管理，把好风险准入关口，当年新增授信未出现逾期欠息和不良贷款；坚持问题导向，对标银监《全面风险管理指引》，开展差距分析，深化全面风险管理；上线非零售内评系统，推进行业大数据分析应用。

内控机制不断完善。强化审计资源配置，加大非现场检查力度和不良贷款问责力度；启动 GRC 项目建设，完成流程银行建设规划项目和流程银行建设后评价；坚持问题导向，推进合规内控管理长效机制建设，补齐内控短板。

（四）跨区战略审慎推进

继续稳步推进分支机构省内布局。无锡、扬州分行顺利开业，完成泰州分行筹建，推进苏州分行筹建，镇江分行规划获批。

完成村镇银行阶段性批量化组建。完成云南省 11 家村镇银行批量组建，启用“兴福村镇银行”品牌，开业村镇银行达到 30 家。

（五）保障体系坚实有力

预算管理和效益导向有效确立。推行全面预算管理，搭建全面费用控制系统。持续完善效益考核，运用内部资金定价手段调整内部资金价格，推动业务结构优化。

科技和运营支撑持续得到加强。加快科技开发建设，上线项目 98 个，新增自主研发项目和自主开发运维平台 20 个；强化信息科技基础保障，通过 ISO27001 信息安全质量体系认证；扎实推进运营管理检查，上线防电信诈骗平台，强化反洗钱身份识别。

人才队伍和文化建设助力发展。完善人才梯队建设，推进中层后备“腾飞计划”培养，与清华大学合作启动中高层干部培训项目；推进品牌形象提升，配合挂牌上市，完成行徽新形象发布、新版宣传片投放。

2017 年是我行新三年规划的开局之年，也是持续推进现代零售银行转型的关键之年。今年全行经营管理的指导思想和总体要求是：深刻领会中央经济工作会议等会议精神，上市不改支农方向，做大不忘支小初心，坚持零售、公司、金融市场“三架马车”并驾齐驱，更加坚定业务全面转型方向，更加精准服务实体经济发展，更加强化稳健合规发展底线，更加深化跨区多元发展内涵，更加突出人才科技综合支撑，规模与效益兼顾，效率与风控并重，做一流上市农村商业银行！

三、黄勇斌副行长、彭晓东行长助理和周斌总经理分别就本行 2016 年度财务状况、金融市场业务发展情况和小微业务发展情况做简要介绍。

四、问答环节。

出席会议的人员围绕公司 2016 年经营情况、未来发展规划等事项与管理层进行了沟通交流，主要内容如下：

1、常熟银行异地分支机构的经营、贡献情况如何？

答：我行是较早跨出注册地，开展异地经营的农村金融机构。2015 年，异

地机构占全行总存款、总贷款之比分别为 11%、23%，2016 年占比分别为 13.49%、36%。异地机构逐步熟悉当地经济、文化环境、风险现状，占比还将继续提升。目前我行有 30 家村镇银行，分布在云南、湖北、河南、江苏四个省，村镇银行目前规模业务还不大，但以后发展的潜力巨大。

随着异地机构和村镇银行的稳步发展，我行从一家县域农村金融机构逐步发展成为一家区域性的股份制农村商业银行。

2、常熟银行新增不良贷款来自哪些区域和行业？2017 年新增信贷将主要投向哪里？

答：从行业看，常熟银行新增的不良贷款主要分布于纺织服装和批发零售业。从区域看，异地机构新增不良高于本地机构。

从不良贷款生成的原因看，主要有以下几方面：一是受宏观经济环境影响；二是受互保联保影响；三是企业自身盲目投资扩张。

2017 年我将坚持服务三农、两小的市场定位，继续向零售银行转型。计划新增信贷 100 亿，其中 50% 投向小微业务，40% 亿投向公司业务，其余投向民生、消费。

3、2016 年手续费及佣金收入增长迅猛，主要增长点在哪里？

答：一是表外理财业务规模扩张，二是投行业务发展速度加快，导致手续费增长较快。

4、微贷是劳动密集型业务，人力成本较高，怎样有效提升 ROE 水平？

答：我行对微贷业务实行事业部制管理，采取工厂化管理，走出了一条差异化的发展道路。同批发业务相比，零售业务的人均创利水平相对较低，但利润来源稳定，受经济周期影响小，风险可控。

我行将强化科技引领，实现业务线上、线下融合，提高劳动生产效率，提升 ROE 水平。

5、常熟银行 2016 年同业存单发行规模大幅提升，原因是什么？

答：一是资产规模增长的需要。二是负债结构调整的结果。将原来部分同业拆借转变成同业存单。今后将根据监管要求进一步优化负债品种和结构。

6、常熟银行金融市场板块资产配置结构是怎样的？

答：大致有 49% 的债券资产，36% 的应有款项类资产，11% 的同业资产，具

体还请参阅我行 2016 年度报告。2017 年将择优进行配置，其中应收款项类资产规模将保持稳中有升的水平。

7、小贷技术如何在异地复制？

答：小微业务发展没有异地复制的概念。从业务发展看，小微业务不是先在本地发展，再复制到异地，而是本异地同步发展。从管理方式看，对本异地业务采取同样的管理机制。当然，我们对不同地区的机构，会因地制宜，采取差异化的经营策略。

8、省联社改革对常熟银行将产生怎样的影响？

答：根据上级精神，省联社改革的重点一是去行政化，二是强化服务功能。相信会对我行发展产生积极影响。

9、小微业务在常熟和异地的人员配置情况是怎样的？

答：小微业务中后台管理人员约有 200 人，全部在常熟本地。业务人员常熟本地有 200 多人，异地有 1000 多人。

10、常熟银行在哪些领域进行了改革创新，下一步将重点发展哪些领域？

答：常熟银行是最早改制的农村金融机构之一。2007 年引进交通银行作为战略投资者，同年在湖北恩施发起设立第一家村镇银行。2008 年起先后参股 6 家农村商业银行。2009 年起开始跨区域经营，目前在江苏省内已设立五家分行，同年向零售银行转型，较早地开展了小微金融业务。

下一步的工作重点是：一是坚持三农两小市场定位，提升风险管控水平，持续向零售银行、轻资本银行转型。二是加快江苏省内分支机构的布局速度，做深做透江苏市场。三是提高村镇银行的盈利能力和风险管控能力。

11、常熟银行做小微业务的核心竞争力有哪些？

答：要做好小微业务，首先要坚持战略定位不动摇，其次要把技术、管理、文化等多种因素相结合，才能形成自己的核心竞争力。

12、和其它上市银行相比，常熟银行的 ROE 水平不高，应如何看待？

答：常熟银行作为一家农村金融机构，和其它国有大行和股份制银行相比，发展空间、发展环境、监管环境都有很大差别。我们的客户是三农两小，我们的定位是做零售银行，承担着支持三农的义务，成本相对较高。

常熟银行 2001 年改制时注册资本仅 1 亿，通过多次送转股，上市前股本达

到了 20 亿。上市后，常熟银行的发展空间更大，相信一定能给股东带来更为丰厚的回报。