

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：2018年4月3日上午9:30-12:00

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、副行长兼财务总监薛文先生、董事会秘书徐惠春先生以及村镇银行管理总部总经理周勇军先生。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！

2017年是极不平凡的一年，党的十九大召开，发出决胜全面建成小康社会、夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利的强力号召，宣告中国进入了新时代。全国金融工作会议强调，金融行业要紧紧围绕“服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革”三大任务，促进经济和金融良性循环、健康发展，“防风险、降杠杆”成为监管主基调。

只有顺应时代，才能赢得未来。今天，我们邀请大家来此相聚，共叙友谊，共话发展。首先，我谨代表常熟银行，向在百忙之中与会的投资者、分析师，以及多年来一直关心和支持我行发展的新老朋友，表示热烈的欢迎和衷心的感谢！

回望2017年，常熟银行以“农村金融领跑者”的锐气、特色鲜明的市场定位、稳健可持续的经营风格、充满活力的管理团队、奋起发力的金融科技构想，进一步巩固了全国县域法人农商银行的市场领先地位，继续保持高质量发展的行业引领特性。全年净利润、总资产和存贷款均实现两位数增长，净利增幅处于上市银行前列，存贷款规模增长创历史，资产质量持续优化。在国际权威金融杂志

《银行家》公布的 2017 年全球 1000 家银行排名中，我行位居第 559 位，较去年提升 19 位，是中国百强银行榜单中唯一县域农商行。

2017 年，常熟银行积极响应关于金融支持实体经济发展的号召，启动新三年发展规划，推进资产业务脱虚向实，打造与实体经济的命运共同体。一年来，我们坚持回归本源，聚焦主业，在资源配置上下功夫，在产品创新上做文章，在专业服务上求突破，新增贷款不低于 50% 用于支持实体经济、新增实体经济贷款不低于 50% 用于制造业领域。年末，小微企业贷款占比超六成，涉农贷款占比超七成，实体经济贷款占比近八成，服务实体经济成效在全国农商行系统中处于前列。

站在新起点，常熟银行继续深耕普惠金融。在经营管理机制上，加大转型创新力度，整合成立零售银行总部和普惠金融部，零售板块营业利润贡献达到 43%，小微贷款余额突破 200 亿元。我们积极贯彻精准扶贫号召，依托在 4 个省、22 个贫困县设立的 12 家村镇银行和 3 家县域支行，把常熟银行母行普惠金融的经验与实践复制到更广阔的祖国大地，“输血”与“造血”并举，解决了 1100 多人直接就业，带动超 6 万人就业。

站在新起点，常熟银行将金融科技视为引领发展的“技术引擎”。2017 年，国内银行与互联网巨头纷纷联手，互联网科技加速嵌入金融场景。我们紧盯金融科技带来的新挑战和新机遇，围绕“数字化、智能化”，成立金融科技实验室和大数据研发中心，借助互联网和大数据，加快线上线下融合，加大在金融云、大数据、移动营业厅等领域的研发投入，从自动化到数字化，从经验依赖到数据支撑，在促进金融和科技深度融合上斩获新机遇。

站在新起点，常熟银行更加突出和重视人才战略。秉持“海纳百川、员工第一”的人才发展观，强化人才队伍建设，推进“鸿鹄高飞”“鲲鹏展翅”等系列人才计划，开展跨界参访学习，完善人才培养机制，打造了一支“结构合理、素质优良、专业突出、价值引领”的人才梯队，队伍更加年轻化和多元化，富有朝气，充满战斗力。借鉴华为、腾讯等标杆企业人才理念，大力推进干部能上能下竞争机制，公开选聘 85 后青年员工进入一线中层干部序列，“敢闯、敢试、敢为”的常熟银行奋斗者精神薪火传承。全行 80、90 后员工占比超过 85%，打造了一支小微金融“青年军”，在苏鄂滇豫 4 省广袤土地上留下了他们青春而厚实脚

印。

我们坚信，不管时代如何发展、科技如何进步，基于人与人面对面的网点服务模式永远最能给客户温度感。一年来，我们持续完善江苏省内分支机构和中西部地区村镇银行布局，目前在江苏全省已设立网点 145 家，覆盖江苏 70% 以上地级市，非常熟地区分支机构数量位居上市农商行首位。发起设立的兴福村镇银行营业网点 66 个，居全国第 7 位，成为推动常熟银行稳健持续发展的一个重要战略增长极。

2017 年，常熟银行荣膺“农村合作金融机构支农支小服务示范单位”、江苏省以及苏州市“银行业金融机构小微企业金融服务工作先进单位”，同时获得中华慈善总会 2017 年度“全国慈善会爱心企业”，是获此荣誉的全国两家银行之一。

2018 年是全面贯彻党的十九大精神的开局之年、改革开放 40 周年，也是常熟银行新一轮转型发展的关键之年。“一山放过一山拦”，未来难免困难和挑战，更充满机遇和希望。在巨变的新时代，全体常熟银行人将在十九大精神指引和新时代呼唤之下，坚持以新发展理念为指引，更加坚定支持实体经济，更加全面助力乡村振兴，更加主动拥抱金融科技，更加系统防范金融风险，为股东、客户、员工和社会创造更高质量价值，开创常熟银行新的辉煌，为满足新时代人民日益增长的金融消费需求贡献更大的力量。

最后，再次感谢大家的光临，祝各位朋友身体健康、万事如意，谢谢大家！

二、庄广强行长介绍 2017 年度本行经营情况

2017 年，我们主动应对经济金融新形势和新挑战，坚持规模与效益兼顾，效率与风控并重，稳步推进改革转型，精准服务实体经济，有效防控化解风险，在“一流上市农商银行”建设道路上又进一步。

一是盈收水平攀新高。全年实现营业收入 49.97 亿元，增速 11.66%；实现归母净利润 12.64 亿元，增速 21.42%；年末资本收益率、资产收益率分别为 12.27% 和 0.96%，盈收水平在上市农商行中居于前列。二是规模增长创历史。年末总资产 1458.25 亿元，同比增长 12.19%；总存款 990.05 亿元，同比增长 11.48%；总贷款 778.11 亿元，同比增长 17.15%，规模增长走在上市农商行前列。三是降杠杆初见成效。金融市场业务板块资产总额 515.18 亿元，较年初增加 35.91 亿元，增幅 7.49%，增速低于全行平均资产增速。四是资产质量更优化。不良贷款余额

8.87 亿元，同比下降 0.45 亿元；不良贷款率 1.14%，同比下降 0.26 个百分点；逾期欠息 90 天以上贷款比例 74.60%，同比下降 23.57 个百分点；现金清收不良资产、拨备覆盖率、贷款收息率均实现同比上升，资产质量保持上市农商行第一方阵。五是业务结构趋均衡。全年新增公司类实体经济贷款、新增制造业贷款占比均超过 50%，支持实体经济发展走在上市农商行前列。零售类贷款增长迅速，资产占比持续上升，向零售银行转型走在上市农商行前列。

一年来，我们主要开展了以下几个方面工作：

三驾马车驱动资产脱虚向实。公司资产精准服务实体经济，出台服务实体经济“1 号文件”，实施四期信贷资产证券化，完成实体经济贷款、制造业贷款投放“两个不低于”目标，实现小微企业贷款增长“三个不低于”目标。零售资产综合服务百姓金融，小微金融更加突出经营性贷款，小微贷款余额超过 200 亿元，其中经营性贷款占比超 67%，新增信用卡透支余额超 8 亿元。同业资产主动服务全行发展，投行服务 8 家分支机构，实施项目 16 个，51 家分支机构加入票交所系统，理财直融发行额居全国农商行首位。

综合施策推动负债持续增长。对公存款扛起大旗，狠抓企业小额集零、资金分配，推广农村集体资金管理系统，对公存款累计贡献增量 72 亿元。零售线上线下融合，手机银行活户新增 12.51 万户，开发第三方支付平台飞燕“码上付”，深挖小微客户交叉销售，个人理财销售增幅 15.23%。调整主动负债结构，主动缩减同业理财规模，组建私人银行团队。

创新聚力激发转型发展效能。创新金融科技，成立金融科技实验室，组建大数据研发中心，开发应用分布式技术。创新产品服务，开发首款纯线上信贷产品，投放首笔理财直融业务。配合人民币揽存，创新“美利宝”“外汇资金归集”等产品，获批外汇买卖交易经营资格，组建单证中心。创新体制机制，整合成立事业部制的零售银行总部，统筹大零售业务发展；深化金融科技体制改革，启动金融科技总部整合；成立普惠金融部，更加专注普惠金融服务。

强化内控护航合规稳健运营。优化授信管理，实行授信分道、开道审批，推进集中作业、错时审核，有效提高授信和用信审核时间。深化风险管理，配合监管检查开展各类风险排查，加强第三方合作机构管理，上线预警系统。力降不良资产，创新不良资产推介机制，借助互联网渠道开展现金清收，实行重点项目名单制管理。狠抓合规案防，初步构建合规管理六大体系，推广操作风险管理工具。

强本固基加快建设区域银行。狠抓队伍建设，推进人才建设计划，强化利润考核导向，以业务能力为标准完善竞争机制。推动跨区发展。泰州、苏州分行开业，镇江分行有序筹建。村镇银行发展良好，业务规模和经营利润实现同步增长。强化管理创新，制订新三年战略规划，启动与交通银行第四轮战略合作，30亿元可转债成功发行并上市。

2018年，我们将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以新发展理念为指引，积极贯彻董事会工作部署，统筹推进组织变革、业务变革、效率变革、管理变革，更大力度服务实体经济，更实举措对接乡村振兴，更加突显金融科技引领，更多施策防范各类风险，推动各项业务实现高质量发展，加快建设一流上市农商银行。

三、周勇军总经理对村镇银行业务发展情况做简要介绍

自2007年在恩施咸丰设立首家村镇银行，我行主发起设立的村镇银行均命名为地名+兴福+村镇银行，取“兴盛百业 幸福万家”之意，并且注册了“兴福”商标。目前，兴福系村镇银行已开设30家（其中总分制1家），覆盖江苏9家、湖北5家、河南6家、云南10家，四省37个县域，营业网点66个，员工人数超1600人。截至2017年末，兴福系村镇银行总资产达125.57亿元，总存款76.89亿元，存款户数超30万户；总贷款106.65亿元，贷款户数6.69万户，户均15.94万元；当年实现利润总额1.76亿元，同比增长245%；净利润1.28亿元，同比增长276%；总体不良率0.77%，资产质量较优；拨备覆盖率424.15%，拨贷比3.27%，抗风险能力较强。

兴福系村镇银行始终坚持服务“三农”、“两小”的市场定位，以“小而美、小而优”为经营理念，积极支持地方三农、小微经济，深受当地政府、监管部门和百姓的好评。在经营方面，兴福村镇银行积极履行自身金融使命，形成三大特点：一是立足中西部地区。目前30家兴福系村镇银行中有21家设立在中西部县域地区，覆盖了16个国家级贫困县，集聚了70%以上的信贷资源。二是助推乡村振兴、助力万众创业。兴福系村镇银行90%的贷款为涉农贷款，70%以上为经营性贷款，经营类贷款客户超3万户，户均贷款24万，以实际行动积极助力万众创业，助推乡村振兴。三是积极参与精准扶贫。截止目前已累计向4800多户

贫困户发放扶贫贷款近 4 亿元，涉及危房改造、猪羊圈舍修缮、农耕机械、种子农药采购等。

作为主发起行，我行承担着村镇银行经营发展、机制建设和监督管理的主要责任。为加强对村镇银行的管理与指导，我行专门组建了事业部制的村镇银行管理总部，建立了信贷发展、普惠金融、风险管理、财务运营、人力资源、综合管理、审计和科技 8 个管理中心，实施条线化、专业化管理：一是形成村行微贷技术。在成功复制发起行的小微贷款技术的基础上，村镇银行在产品的设计、产品体系、全流程风控等方面结合各地实际情况，形成了适合村镇银行微贷技术—“X”模型。二是探索集中后台模式。我行先后建立集中产品开发、集中逻辑检验、集中柜面授权、集中资金清算、集中费用报支、集中监管报表、集中征信管理、集中全面审计、集中客服中心以及培训等 10 项服务平台。三是加强科技研发能力。目前，我行为村镇银行独立开发的系统已达 70 个，涵盖核心业务、支付结算等 8 大业务领域，为村镇银行开发了手机银行、网银、移动发卡、扫码支付等平台，在村镇银行领域走在科技前沿。四是重视人才培养与发展。在日常经营发展中，不管是发起行外派领导干部、当地金融机构人才还是基层员工，我们都实行优胜劣汰、能上能下的用人机制，并实施股权激励机制，大大激发了员工的工作热情。

下一步，我行将在提升精细化管理和全方位服务能力的同时，进一步开拓兴福之路。一是做优做美村行，继续拓展中西部、支持三农、服务大众创业，管理优化现有 30 家村镇银行；二是加快新机构设立，为村行带来新鲜血液；三是研究并购，在条件成熟时，试水并购其他村镇银行；四是积极探索投资管理行，提升兴福系村镇银行的管理层级。未来，兴福系村镇银行将坚持做微贷银行，践行“兴盛百业，幸福万家”的经营理念，扎实推进兴福系村镇银行可持续发展，成为中国一流的微贷专业银行。

四、问答环节

参会人员围绕公司 2017 年经营情况、未来发展进行了互动交流，主要内容如下：

1、常熟银行 2018 年资产和负债的配置是怎样规划的？

宋建明董事长：2018年在强监管环境下，我们将响应政府号召，加快服务三农、服务实体经济、防范风险，坚守主业。**资产端：**在2017年的基础上，（1）公司资产会配置在实体经济，特别是制造业方面。（2）零售资产会继续投向小微贷款，近几年小微贷款每年都有约50亿的增长。（3）同业资产会基本维持2017年的规模，看政策的执行力度，可能出现小幅的下降。整体而言，2018年有信心保持好的增长。**负债端：**去年公司负债业务是发动机。银行没有负债就没有流动性，一方面继续发展公司负债业务，另一方面把零售负债业务作为新的发展动力。强监管环境下有利于传统商业银行组织负债业务。我们内部的架构建设已经在去年4季度搭建好，重心向零售、个人储蓄方面倾斜。今年前三个月效果非常好，有信心2018年零售上的资金来源会远远超过17年。一方面降杠杆，一方面提供流动性，同业存单今年会继续压降。

我行2018年资产负债会综合考虑全行资本、流动性、MPA及效益情况进行配置。信贷资产的投放要响应国家宏观政策，结合自身服务“三农”、“两小”的定位，加大对实体经济的支持，更多投放乡村经济振兴。同业资产增速低于全行资产增速，适度控制同业杠杆倍数。同时加强公司、投行业务联动，加大投行服务分支机构的频度、广度、深度和密度。负债端一方面继续壮大公司负债规模，另一方面聚焦全行资源，释放一线活力，打好揽储攻坚战。

2、请预测一下常熟银行2018年的盈利水平和净利差变动情况？

庄广强行长：2018年利润增长有非常好的预期。除了三驾马车外，还有两个新的发展动能。（1）**零售业务：**零售资产占比进一步上升。常熟银行的零售资产以经营类贷款为主，而不是以按揭、信用卡和消费类贷款为主，因此零售贷款的收益率远远高于其他行。负债方面，我行零售负债的增长势头良好，甚至超出了管理层的预期。（2）**公司业务：**作为服务中小企业的银行，常熟银行分享苏南地区经济健康发展带来的红利。（3）**同业业务：**提高撮合交易的能力，促进中间业务收入提升。（4）**跨区发展：**异地业务占比越来越高，呈加速发展态势。（5）**村镇银行：**村镇银行是一匹黑马，未来村镇银行对母行的贡献将进一步提升。

净利差：常熟银行负债端很大一部分是结算型存款，成本比较低。资产端价格会有所上行。预计全年利差维持在相对平稳的水平，在2017年基础上略有提升。

3、请介绍下常熟银行的不良贷款情况及政府融资平台情况。

薛文副行长：2017 年我行不良贷款率、不良贷款规模双降，资产质量还是比较高的。(1) 我们的小微贷款虽然有一定比例的不良贷款，但收回率是非常高的。(2) 我们的贷款抵押资产变现能力强，清收率比较高。(3) 我们对不良贷款的消化能力比较强。

我们控制信用风险的主要措施有：(1) 坚持市场定位，把客户准入关。(2) 把好授信审查关，做好贷前调查、贷时审查、贷后管理工作。(3) 借助系统力量，上线非零售客户内评系统、风险预警系统，开发了 200 多个模型，运用科技手段、大数据分析来管控风险。(4) 加强对存量不良的处置，成立专门团队对不良贷款进行处理，2017 年成果十分明显。

常熟银行的政府平台贷款仅 4.3 亿，占比很低，这与我行的市场定位有关。我们始终坚持政府平台贷款要有真实项目、真实用途、真实预算和真实还款来源。

4、村镇银行设置在经济不发达地区，当地贷款需求情况如何？

周勇军总经理：(1) 中西部地区经济发展速度很快，成长性很高。(2) 中西部金融供给不足，远远不能满足当地老百姓的金融需求。(3) 常熟银行发起设立的村镇银行专注于小微金融，和当地的金融机构错位竞争。我们村银的户均贷款约 15 多万，1000 元、2000 元一笔的扶贫贷款我们也做。依托微贷技术、产品优势、制度优势和员工活力，能够在当地扎根、很好的活下来，预计 2018 年主要指标仍将有较大幅度的增长。

5、请介绍下常熟银行金融科技的发展计划。

宋建明董事长：我们传统的线下业务做得非常成功，未来要探索传统金融和现代科技的融合。常熟银行地处县级市，在招募金融科技的人才方面还有一定困难，苏州是人才集聚的地方，我们计划把金融科技总部放到苏州，吸引更多金融科技人才加盟常熟银行。以前金融科技的定位是保障和支撑，今后的金融科技总部要实行项目化、公司化、商业化运作，其定位是引领业务发展。原来是业务部门提需求，科技部门搞开发，今后要变成科技人员主动找项目。我们力争花 5-10 年时间，把常熟银行建设成一家有科技含量的银行。

6、请分析下常熟银行小微业务还有多大提升空间。

庄广强行长：小微业务的成长空间还非常大，原因如下：(1) 市场：目前母

行有 210 亿小微贷款，很大部分在常熟。未来异地机构的小微业务市场空间非常大。(2) 效率：我行小微金融总部有 1500 人左右，平均每人管理资产约 1200 万元，管户约 100 户，单户 12-13 万元，单户生产效率还有很大提升空间。(3) 渠道：我们做线下渠道有很好的经验，随着线上渠道业务的快速增长，会提高人均生产效率，今后小微人员的增速将低于业务规模的增速。(4) 政策：国家对小微、三农都有激励政策，我们的业务符合国家的金融政策。

7、请分析监管新规对于常熟银行可能产生的影响。

薛文副行长：监管新规要求金融机构支持实体经济、脱虚向实、去杠杆，而这正是常熟银行一直坚持做的，因此对我行整体影响不大。(1) 资管新规：我行较早成立了资产管理部，内部按照资管子公司的模式运作。资管产品基本上都是非保本型，已经在做净值型的尝试，初步具备了主动管理的能力。未来要在产品设计上进行完善，向净值型发展，提高服务客户的能力。(2) 流动性新规：各项流动性风险指标非常好，成立资产负债管理委员会，对资产负债进行主动管理。还没有遇到过需要采取紧急措施的流动性风险。(3) 拨备新规：我行的拨贷比、拨备覆盖率远远超过原来监管部门规定的指标，拨备新规将相关指标下调，对我行更为有利。

8、如何看待金融市场业务未来的增速和盈利空间？

庄广强行长：今年在“紧财政、稳货币、强监管”的政策环境下，金融市场业务面临较大的压力。债券业务方面，由于从去年开始就实行“短久期策略”，主动缩短了资产期限，因此今年有一定规模的到期量。在今年计划新增资产量较少的情况下，我行有一定的空间调整债券资产结构，利用当前收益水平处于历史较高位置的有利时机，提高整体组合收益率。应收款项类投资方面，近期在商业银行流动性管理新规、资管新规、银信合作新规以及深化乱象治理等政策指导下，市场上同业机构对应收款项类投资整体呈现收缩态势，预计今年严监管的态势还将持续。在这样的形势下，今年我行应收款项类投资策略由过去两年的较快增长转向平稳运行，目前资产的利率中枢在 5.5% 左右，预计总的投资收益仍会继续维持去年的水平。未来我行投资业务将优先定位于服务分支机构，利用投资业务撬动传统业务，提升投资业务的综合回报。理财业务中收方面，从近几年理财增速来看，理财规模增长缓慢，今年以来资产收益率和理财产品收益率处于较稳定水

平,预计未来理财中收盈利基本稳定,但是考虑未来资管新规落地对理财规模和资产收益的影响,未来理财中收依然存在不确定性。其他可能存在的利润增长点,一是我行还将继续深化布局承销和撮合业务板块,预计资产承做承销规模以及预期收益均有望超过去年水平;二是我行正在积极申请衍生品交易资格,如果顺利获批,我行将有更丰富的手段来提高业务灵活性,提升盈利空间。

9、请简述可转债的发行对常熟银行的影响?

薛文副行长: (1) 可转债成功发行后,约有6个亿计入了资本,提升了本行的资本充足率,全部转股后预计可以提高资本充足率约3个百分点。(2) 可转债转股前,年化成本仅为1%左右,低成本资金有助于提升本行的盈利水平。(3) 有利于我们有的放矢地进行资产和负债的配置,更有效地支持实体经济。

10、常熟银行和其它银行有什么不同?

宋建明董事长: 确实银行业务的同质化现象比较明显,常熟银行的个性主要体现在以下方面: (1) **坚持战略定位不动摇。** 我们的战略定位非常明确,就是服务三农、两小。然后在体制机制上做好保障,资源投放、人才培养、考核激励都要围绕着这个战略定位。从战略定位到制度保障,从开始的被动执行到后来的自觉执行,再内化成企业文化,形成我们的基因传承。(2) **坚持零售转型不动摇。** 做小微业务非常辛苦,要一户一户地跑,一笔一笔地做,看起来不如做批发业务收益来得快、效益来得高,别人不愿意做。我们做长期的投入,板凳宁坐十年冷。最终三年不飞,一飞冲天;三年不鸣,一鸣惊人。(3) **坚持跨区发展不动摇。** 我行在深耕本地市场的同时,提前布局区域化发展,目前有7家分行,30家村镇银行,在区域化发展上领先同业。跨区发展之初,也面临许多困难,人才储备不足、管理半径过大、存在文化冲突等等。十年来,我们克服了一个又一个困难,终于抢得了先机,为今后的发展拓展了足够大的空间。

接下来,怎样才能特色更鲜明?我们要进一步沉下去,坚持县域,深耕乡镇,这是我们最擅长的。要做轻资产、可持续、商业化的业务,同时大力投入金融科技,使之成为带动发展的新引擎。