

星星之火可燎原，深耕本地控风险

——县域金融专题研究

行业评级

银行 强于大市（维持）

2023年8月8日

证券分析师

袁喆奇 投资咨询资格编号：S1060520080003

黄韦涵 投资咨询资格编号：S1060523070003

研究助理

许鑫 一般从业资格编号：S1060123020012

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn

请务必阅读正文后免责条款

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费



摘要

- **县域金融市场广阔，两大难点带来展业挑战。**我们认为在银行业普遍面临资产荒困扰的情况下，县域金融市场或能成为银行业务转型突破口。一方面，县域金融市场空间广阔（我国县域地区贡献全国超过40%的人口和1/2的GDP），且金融竞争尚不充分，另一方面，近年来县域经济发展受国家政策广泛支持，为银行展业提供良好条件。但与此同时，目前县域金融服务展业也存在两大痛点制约：1) 获客成本：我国县域地区占到全国国土面积90%，人口密度低，且相较城市地区金融需求更为小额分散，提升银行获客成本；2) 风险成本：县域地区经济发展不均衡，经济脆弱性强，信息数据标准化程度低，为银行风控带来难度。不过值得注意的是，行业中也不乏先行者积极在县域金融领域积极布局，本文分别从大行和小行两个角度出发，总结业内优秀实践为银行破局县域金融提供一些思考。
- **大行模式：广设渠道布网点，政银纽带控风险。**首先，在控制获客成本上，大行广袤的物理网点布局成为其先天优势，我们以邮储银行为例，依托于自身“自营+代理”特色渠道模式实现了对县域地区更广泛的触达，22年邮储网点数量达到3.96万个，通过金融与非金融服务相结合的方式在县域获客上取得不错效果。其次，在业务经营上，大行在以“汇-存-贷”基础业务实现流量转化的基础上，引入“政府+担保机构”打开业务突破口，以农业银行为例，22年末县域贷款不良率为1.27%，优于集团整体不良率10BP，确保县域资产质量有效控制。
- **小行模式：深耕本地得信息，“人缘+地缘”控风险。**相较于大行，深耕本地是区域性银行固有优势，“地缘+人缘”优势获取差异化信息，以更短的决策链、更快的服务效率以及更下沉的客户服务实现了跟大行的差异竞争。以长沙银行为例，利用长期深耕本地积累的信息积极开展“一县一策”特色化贷款，利用产业协会、政府投融资平台或产业分销链获取客户，目前长沙银行县域金融对全行存贷贡献均超过30%，得益于县域金融的贡献，截至22年末公司贷款收益率6.01%，全行不良率1.16%，均处于同业较优水平。无独有偶，以“小微业务”见长的常熟银行通过村镇银行打开县域金融布局，搭建了“1+30”兴福村镇银行模式，实现了更为广泛和下沉的客户触达。同时，在信贷投放上，公司通过积极复制推广“常熟微贷模式”，截至22年末村银板块信贷和收入贡献达到18.4%和22.1%，成为全行利润贡献新引擎。
- **小结：**我们认为如何实现更低成本的获客和更高效的风险管控成为商业银行破局县域金融的关键，从目前来看，我们看好以长沙和常熟为代表具有“地缘+人缘”优势并且走出了差异化发展路径的区域性银行以及以邮储为代表的具有广泛触达优势的国有大行有望在未来县域市场的竞争中保持优势地位。
- **风险提示：**1) 经济下行导致行业资产质量承压，不良率上升，信用减值损失增加，影响盈利；2) 监管政策趋严，合规成本上升；3) 同业竞争加剧，市场份额被侵蚀；4) 流动性风险或衰退风险超预期。



目录CONTENTS

◎ 县域市场前景广阔，两大难点带来展业挑战

- 1.1 县域总量上升与结构差异扩大的矛盾逐渐凸出
- 1.2 县域发展不均衡，政策引导金融投入
- 1.3 “小而分散”和“波动无序”带来展业挑战

◎ 大行模式：广设渠道布网点，政银纽带控风险

- 2.1 大行模式：广设渠道布网点，政银纽带控风险
- 2.2 获客：战略引领，网点优势打造渠道网络
- 2.3 经营：基础服务实现流量转化，G端切入降低风控难度

◎ 小行模式：深耕本地得信息，“人缘+地缘”控风险

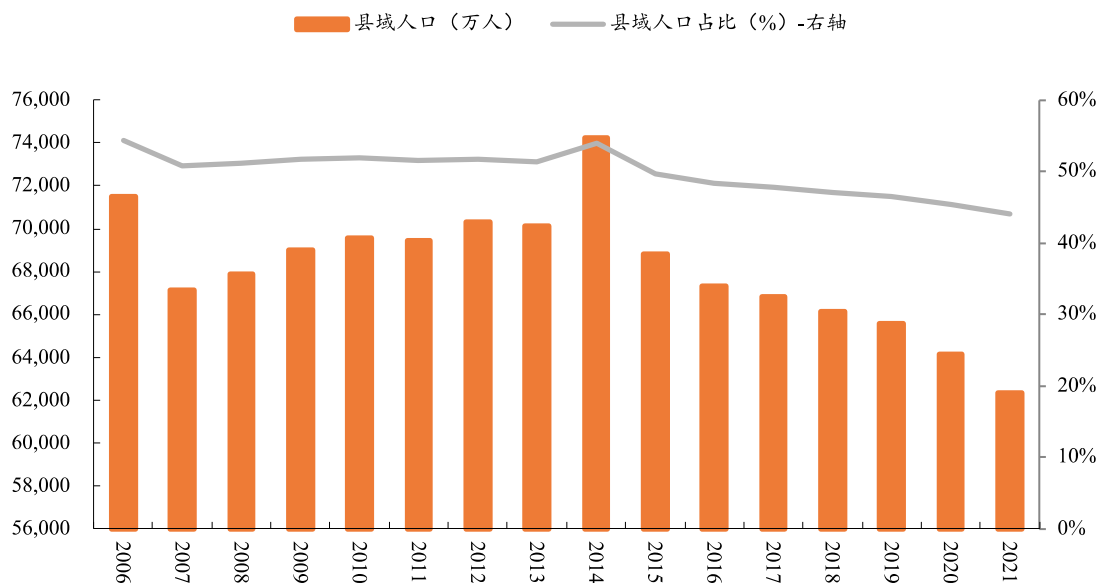
- 3.1 小行模式：深耕本地得优势，“人缘+地缘”差异化风控
- 3.2 长沙银行：“一县一策”深耕特色产业
- 3.3 常熟银行：标准化经验推广“常熟微贷模式”，做更下沉的市场

◎ 总结及风险提示

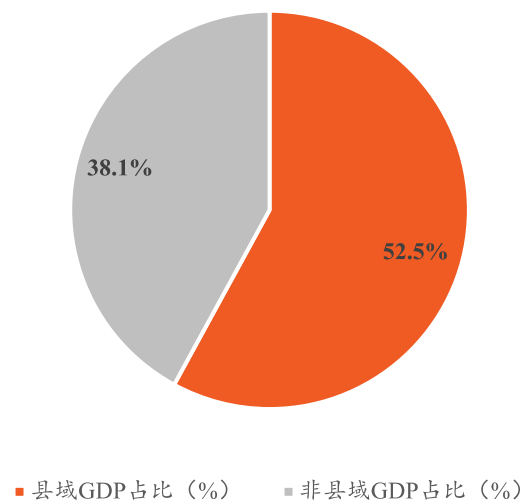
县域总量上升与结构差异扩大的矛盾逐渐凸出

- 县域市场广阔，GDP总量占比保持较高水平。受益于政策导向以及基础设施投资加大等因素的影响，县域GDP占比保持较高水平，截至2022年底，中国内地共有县域1866个，占全国国土面积的90%左右，占到中国大陆GDP的比重为52.5%，21年末县域人口占比超过40%。地理因素和资源禀赋是县域发展的重要推力。

● 县域人口数量



● 22年县域GDP占比



1.1 县域总量上升与结构差异扩大的矛盾逐渐凸出

- 县域地区结构化差异较大，人均收入仍处较低位置。我国县域经济体量巨大，人口众多，区域面积大，但仍存在发展不平衡，经济发展较好区县集中在东部省份。从《中国县域高质量发展报告2023》来看，超千亿县域总共有52个，东部地区占比过半，地区间发展不均衡情况较为明显，百强县内部GDP极差达到了4590亿元，整体来说中国县域平均面积从东向西逐步增加，经济发展则由东向西逐步下降。从前十强城市情况来看，贡献GDP约2.94万亿元，占到百强县GDP的24.6%，县域经济的“马太效应”较为明显。从人均收入来看，22年城镇居民可支配收入/农村居民可支配收入达到了2.44倍，人均收入整体的绝对差距仍然较大。但发展突出的县域人均收入水平同一线城市差距逐渐缩小，例如22年昆山市人均可支配收入达到7.03万元（vs 上海7.96万元），县域发展分化现象逐渐凸出。

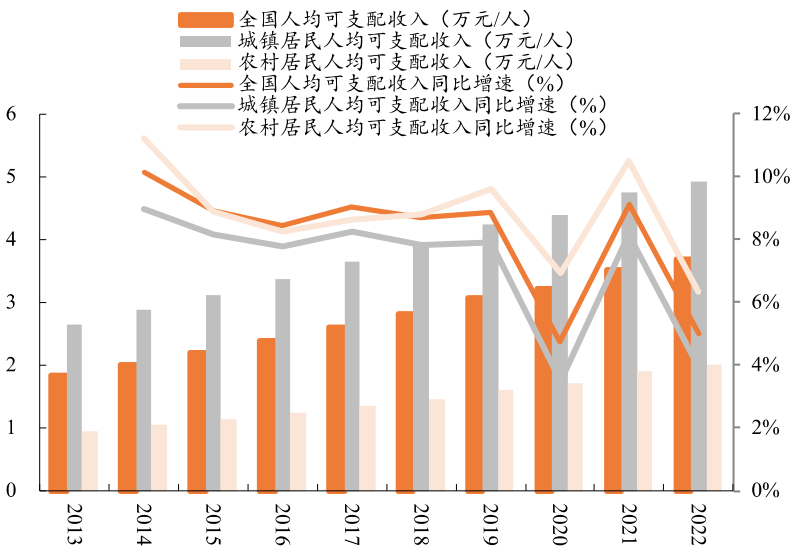
中国县域地区GDP超千亿县域空间分布情况

城市群类别	城市群名称	数量 (个)	所属区域	省份	数量 (个)
优化提升 发展壮大	长三角城市群	27	东部	江苏	21
	长江中游城市群	5		浙江	9
	京津冀城市群	1		福建	6
	粤闽浙沿海城市群	7		山东	5
	山东半岛城市群	5		河北	1
培育发展	呼包鄂榆城市群	3	中部	安徽	1
	黔中城市群	1		湖北	1
				湖南	3
				江西	1
其他		3	西部	陕西	1
				贵州	1
				内蒙古	2
合计		52	合计		52

前十强城市GDP占比情况

排名	省份	城市名	GDP (亿元)	GDP占百强县GDP比重 (%)
1	江苏	昆山市	5,007	4.19%
2	江苏	江阴市	4,754	3.98%
3	江苏	张家港市	3,302	2.76%
4	江苏	常熟市	2,774	2.32%
5	浙江	慈溪市	2,522	2.11%
6	江苏	太仓市	1,654	1.38%
7	浙江	义乌市	1,836	1.54%
8	江苏	宜兴市	2,237	1.87%
9	福建	晋江市	3,207	2.68%
10	湖南	长沙县	2,114	1.77%
合计			29,406	24.6%

农村居民人均收入绝对值处于低位



资料来源：，《中国县域高质量发展报告2023》

1.2 县域发展不均衡，政策引导金融投入

- 政策资源重点倾斜，“全面扶持”县域发展。从政策角度看，县域地区的消费、医疗、教育、工业化发展以及城镇化建设等多方面都受到了政策的重点关注和扶持。特别是县域是包含城乡功能完备的最基层行政单元，对于服务乡村振兴具有重要的支撑作用。近些年来对于普惠金融的关注以及小微企业扶持力度的加大也增加了银行在县域经济发展中的参与感和“使命感”，县域市场的发展和银行业务的拓展已经成为相辅相成的关系。

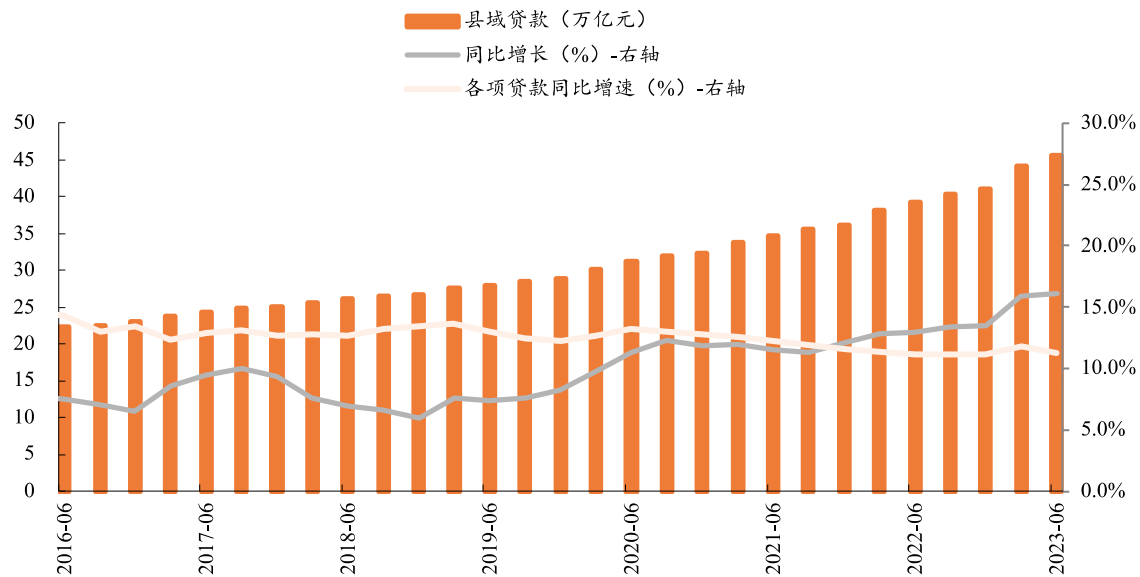
● 县域发展重点支持政策

时间	机构	文件	内容
2015	国务院	《关于印发推进普惠金融发展规划（2016—2020年）的通知》	到2020年，建立与全面建成小康社会相适应的普惠金融服务和保障体系，提高金融服务覆盖率，提高金融服务可得性以及提高金融服务满意度。
2018	工业和信息化部等	《推进金融支持县域工业绿色发展工作的通知》	（1）加快制造业绿色改造升级；（2）强化绿色制造技术创新；（3）积极构建绿色制造体系；（4）培育壮大绿色环保产业；（5）加强金融创新支持县域工业绿色发展。
2020	国家卫健委等	《关于印发紧密型县域医疗卫生共同体建设评判标准和监测指标体系（试行）的通知》	《通知》明确了紧密型县域医共体建设的评判标准和监测指标。其中，评判标准由责任共同体等4个维度11条评判标准构成；监测指标体系由有序就医格局基本形成、县域医疗卫生服务能力提升等4个方面26条指标构成。
2021	商务部等	《关于加强县域商业体系建设促进农村消费的意见》	到2025年，在具备条件的地区，基本实现县县有连锁商超和物流配送中心、乡镇有商贸中心、村村通快递，年均新增农村网商（店）100万家，培育30个国家级农产品产地专业市场，经营农产品的公益性市场地市级覆盖率从40%提高到60%。
2021	教育部等	《“十四五”县域普通高中发展提升行动计划》	到2025年，县中整体办学水平显著提升，市域内县中和城区普通高中协调发展机制基本健全，统筹普通高中教育和中等职业教育发展，推动全国高中阶段教育毛入学率达到92%以上。
2021	财政部等	《关于实施中央财政支持普惠金融发展示范区奖补政策的通知》	中央财政通过普惠金融发展专项转移支付安排奖补资金，支持示范区普惠金融发展。奖补资金由示范区统筹用于支小支农贷款贴息、支小支农贷款风险补偿等。
2022	财政部办公厅等	《关于支持实施县域商业建设行动的通知》	到2025年，建立完善县域统筹，以县城为中心、乡镇为重点、村为基础的县域商业体系。
2022	国务院办公厅	《关于推进以县城为重要载体的城镇化建设的意见》	（1）到2025年，以县城为重要载体的城镇化建设取得重要进展，县城短板弱项进一步补齐补强，一批具有良好区位优势和产业基础、资源环境承载能力较强、集聚人口经济条件较好的县城建设取得明显成效。（2）科学把握功能定位，分类引导县城发展方向；（3）培育发展特色优势产业，稳定扩大县城就业岗位。

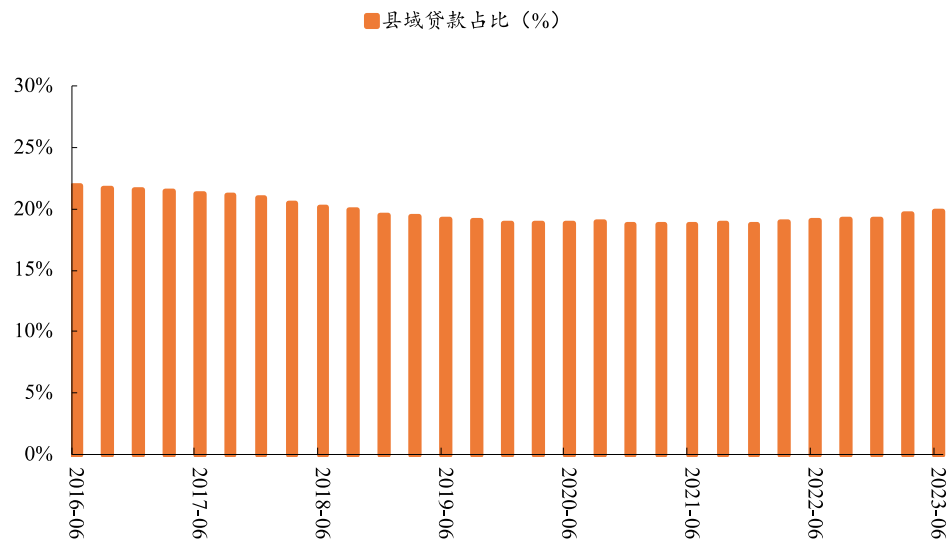
1.2 县域发展不均衡，政策引导金融投入

- 政策引导金融资源投入，银行加大资金支持。在政策引导和县域需求逐步释放共同驱动下，银行加快了县域相关贷款的投放速度。县域贷款近年来保持较快投放速度，超过贷款整体增速水平，据央行数据，23Q2县域贷款贷款余额达到45.6万亿元，同比增长16.1%，高于各项贷款增速4.8个百分点，增速水平均位于历史前列。但县域贷款整体规模仍处于低位，贷款占比相对较低，23Q2县域贷款占比为19.8%，处于较低位置。

● 县域贷款保持较快增长



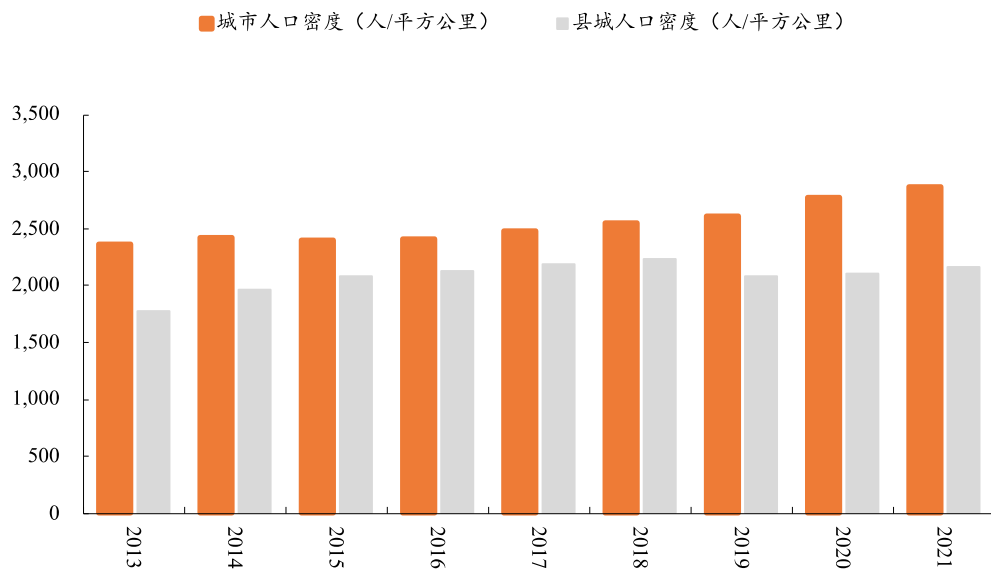
● 县域贷款占比仍处于较低水平



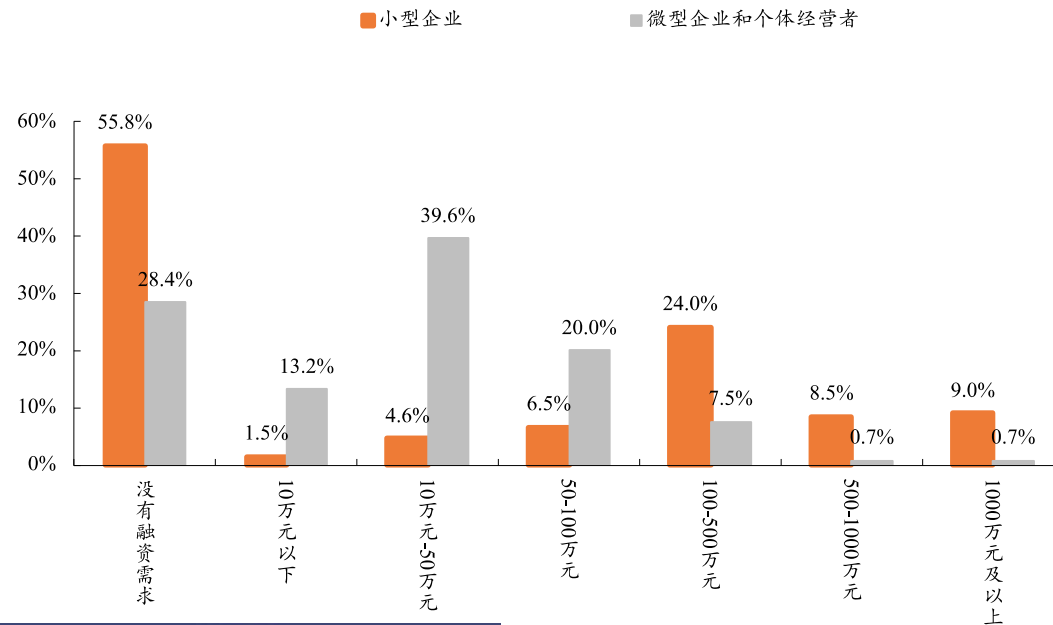
“小而分散”和“波动无序”带来展业挑战

- 县域市场“小而分散”带来触达难度。县域区域地理面积更为广阔，客户相对更为分散，从县城人口密度来看，2021年人口密度仅为城市人口密度的3/4，分散的客户群体提升了银行展业的难度和成本。由于县域市场经济的特殊性，县域市场大都是中小微企业，单笔贷款规模相对较低，绝大多数小微企业资金需求在50万元以下。

◎ 县城人口密度相对更低



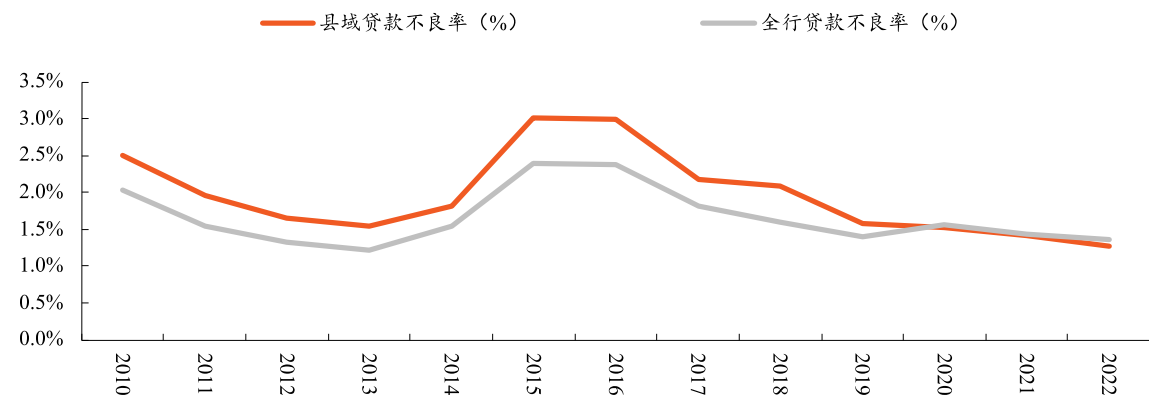
◎ 单体融资需求相对较小



“小而分散”和“波动无序”带来展业挑战

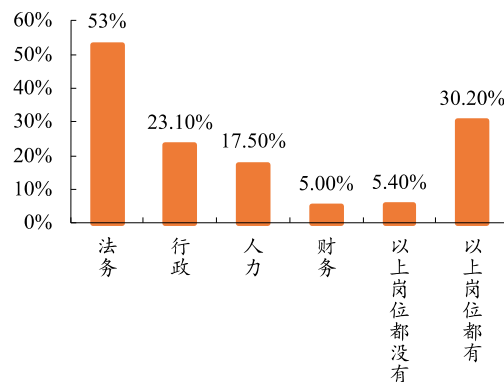
- 经济脆弱性影响资产质量水平。县域经济的脆弱性以及当地的信用环境变化使得县域业务不良率出现了较大波动，我们从农业银行近些年县域金融贷款不良率来看，20年之前县域贷款不良率基本高于全行水平，县域经济环境的波动极大影响了相关业务的资产质量。

农业银行县域金融贷款不良率

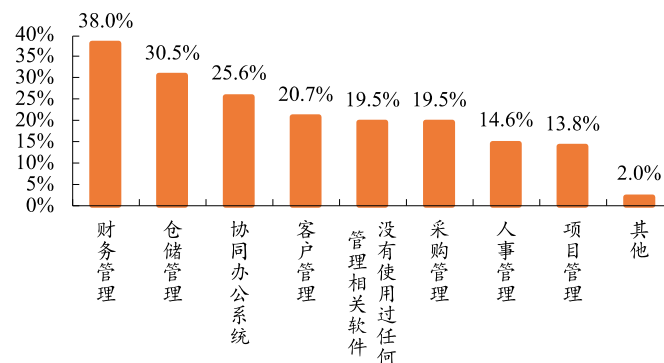


- 县域经营主体标准化信息缺失带来风控难度。县域市场主体以小微企业为主，而其标准化信息缺失以及抵押品不足等问题更加严重，从调研情况来看，近70%参与调研的小微企业主其名下企业中法务、行政、人力等岗位存在缺失，存在近20%的企业未使用过任何的相关管理软件或者系统。

小微公司缺失的工作类别



小微企业经营中使用软件情况占比



◎ 县域市场前景广阔，两大难点带来展业挑战

- 1.1 县域总量上升与结构差异扩大的矛盾逐渐凸出
- 1.2 县域发展不均衡，政策引导金融投入
- 1.3 “小而分散”和“波动无序”带来展业挑战

◎ 大行模式：广设渠道布网点，政银纽带控风险

- 2.1 大行模式：广设渠道布网点，政银纽带控风险
- 2.2 获客：战略引领，网点优势打造渠道网络
- 2.3 经营：基础服务实现流量转化，G端切入降低风控难度

◎ 小行模式：深耕本地得信息，“人缘+地缘”控风险

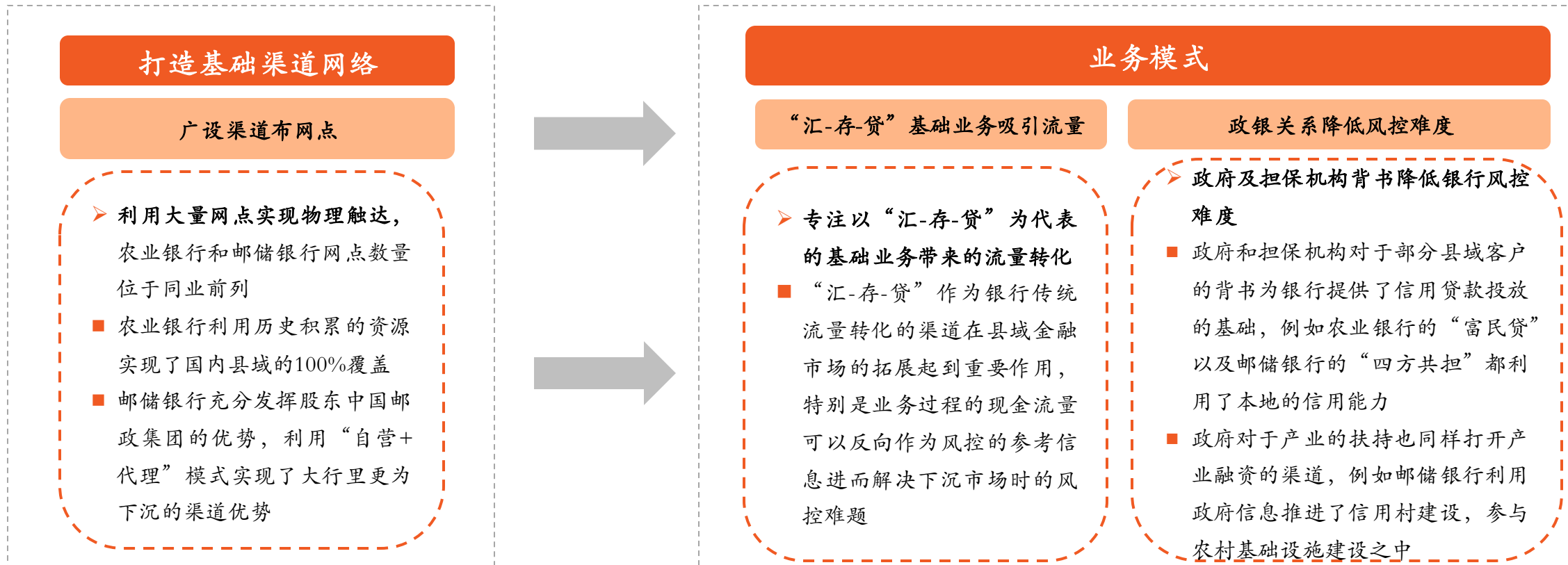
- 3.1 小行模式：深耕本地得优势，“人缘+地缘”差异化风控
- 3.2 长沙银行：“一县一策”深耕特色产业
- 3.3 常熟银行：标准化经验推广“常熟微贷模式”，做更下沉的市场

◎ 总结及风险提示

2.1 大行模式：广设渠道布网点，政银纽带控风险

- 大行构建网点数量优势，政银关系带来业务突破。大行利用广泛布局网点实现对于县域客户的物理触达，网点数量远超其余全国展业银行，值得关注的是邮储和农行的网点数量超过其余大行网点数量之和。业务模式方面是从事基础业务为主以及利用政银纽带关系降低风控难度，例如设计专门面对县域客户的“汇-存-贷”体系以及利用政府和担保机构的背书打开信用类贷款的投放口。

国有大行县域金融特色打法



2.2 获客：战略引领，网点优势打造渠道网络

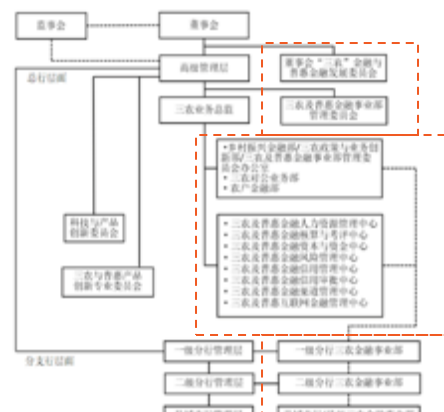
- 先发战略优势，“自上而下”确定业务方向。对比大行战略来看，农业银行和邮储银行对于县域金融发展的倾斜了更多的战略资源，率先提出将县域金融作为公司重点发展方向。

● 国有大行战略

银行	战略目标
农业银行	两大定位： 服务乡村振兴的领军银行和服务实体经济的主力银行 ；三大战略：“ 三农 ” 县域 、 绿色金融 和 数字经营 。
邮储银行	以金融科技赋能高质量发展，加速业务模式转型，搭建智能风控体系，提升价值创造能力，打造 服务乡村振兴和新型城镇化的领先的数字生态银行 。
中国银行	着力发展科技金融、绿色金融、普惠金融、跨境金融、消费金融、财富金融、供应链金融、 县域金融 等八大金融
交通银行	坚定推进“一四五”战略，即以战略目标为引领，打造普惠金融、贸易金融、科技金融、财富金融四大业务特色，提升客户经营、科技引领、风险管理、协同作战、资源配置五大专业能力。
工商银行	坚持稳中求进工作总基调，完整、准确、全面贯彻新发展理念，推进治理体系和治理能力现代化建设，把中国工商银行建设成为具有中国特色的世界一流现代金融企业。
建设银行	践行金融工作的政治性、人民性，聚焦“三大任务”，不断增强“三个能力”，纵深推进住房租赁、普惠金融、金融科技三大战略。

- 顶层建设打造垂直管理条线。从业务管理条线来看，农行和邮储银行设立专门管理条线，通过垂直管理的方式进一步践行公司的县域金融服务战略，例如农行设立董事会直接管辖的“董事会‘三农’金融与普惠金融发展委员会”，邮储银行则是在公司、零售、风控、信息科技和综合支撑板块设立了专业的管理团队。

● 农业银行顶层建设管理架构



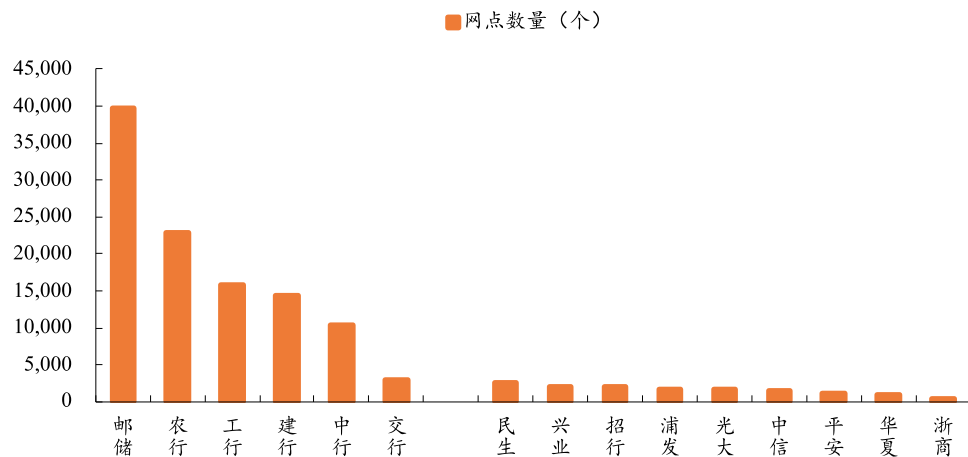
● 邮储银行县域垂直管理条线



2.2 获客：战略引领，网点优势打造渠道网络

- 客户触达：大行网点优势充足。从网点数量来看，邮储和农行绝对数量领跑同业，特别是邮储银行网点数量基本等于工建中交四家银行网点总和。目前，邮储和农行实现了全国县域地区的100%覆盖，渠道的触达得到了基本保障。

全国性银行网点数量



以安徽省合肥市肥东县为例的大行县域网点分布

- 邮储银行网点相对更为下沉。以安徽省合肥市肥东县为例，可以看到农行和邮储银行网点布局较其余大行来说更为下沉，而邮储银行网点布局则更深入到乡镇一级。我们认为主要是邮储充分发挥其股东中国邮政集团优势，设立了“自营+代理”渠道模式，实现了更为广泛的触达。

	建设银行	工商银行	交通银行	中国银行	农业银行	邮储银行
肥东县区	1	2	-	-	1	2
店埠镇	2	2	-	2	3	7
撮镇镇	-	1	-	-	2	2
梁园镇	-	-	-	-	1	1
桥头集镇	-	-	-	-	-	1
长临河镇	-	-	-	-	1	1
石塘镇	-	-	-	-	1	1
古城镇	-	-	-	-	-	1
八斗镇	-	-	-	-	-	1
白龙镇	-	-	-	-	-	1
包公镇	-	-	-	-	-	-
陈集镇	-	-	-	-	-	-
合义乡	-	-	-	-	-	1

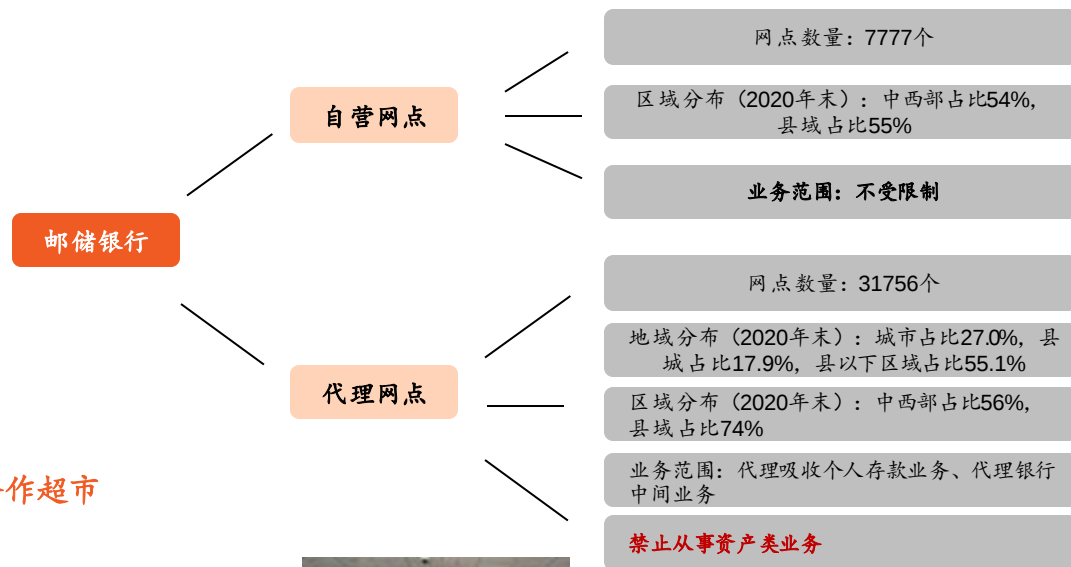
资料来源：wind，公司公告、平安证券研究所

注：网点数量截止2023年7月25日国家金融监

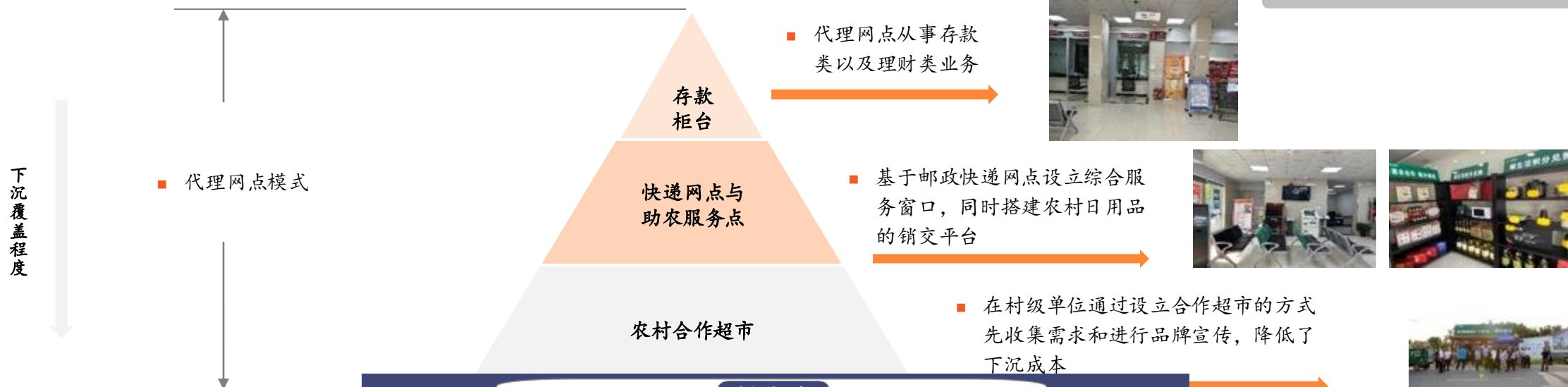
2.2 获客：战略引领，网点优势打造渠道网络

- 邮储银行：“自营+代理”模式实现更为下沉覆盖。邮储银行凭借其特有的股东优势，利用“自营+代理”模式实现了更为下沉的用户触达，非银机构可以从事金融业务的属性使得邮储银行触达范围更广，特别是该模式的排他性、长期性以及权责明晰等特点使得渠道差异化优势得以长期维系。代理网点从事存款以及理财类业务，自营网点的业务范围不受限制，并且通过定时向代理网点派驻业务人员解决地方融资需求。

邮储银行“自营+代理”模式



邮储银行代理网点柜台、综合服务点以及农村合作超市



2.3 经营：基础服务实现流量转化，G端切入降低风控难度

- 业务模式：专注“汇-存-贷”基础服务带来的流量转化。大行在县域的获客思维仍是以“汇-存-贷”为主，通过日常的综合服务吸引客户，在保留客户账户的基础上留下存款并收集客户信息，然后进行贷款投放。以农行为例，推出的一整套惠农产品基本沿袭这一思路，从而全面覆盖目标客户的支付结算、贷款、理财等需求。

农业银行惠农产品结构

基本结算汇兑：惠农e付

- 基本金融服务是获取客户的第一入口，至关重要。
- 农业银行针对农村地区推出惠农e付业务，涵盖基础结算、线上缴费等支付功能，并在此基础上拓展投资理财等功能。惠农e付通过线上线下多个渠道为客户提供支付服务，支付方式等多种服务，包括线上支付、综合收银台、聚合码等。

账户：金穗惠农卡

- 账户是构建客户关系的基础，创新设立“借记卡+小额贷款载体+财政补贴”一体化多功能账户功能。
- 具有金穗借记卡存取现金、转账结算、消费、理财等各项金融功能外，还可向持卡人提供交易明细折、农户小额贷款载体、农村社保医保身份识别及财政补贴代理等多种特色服务功能。

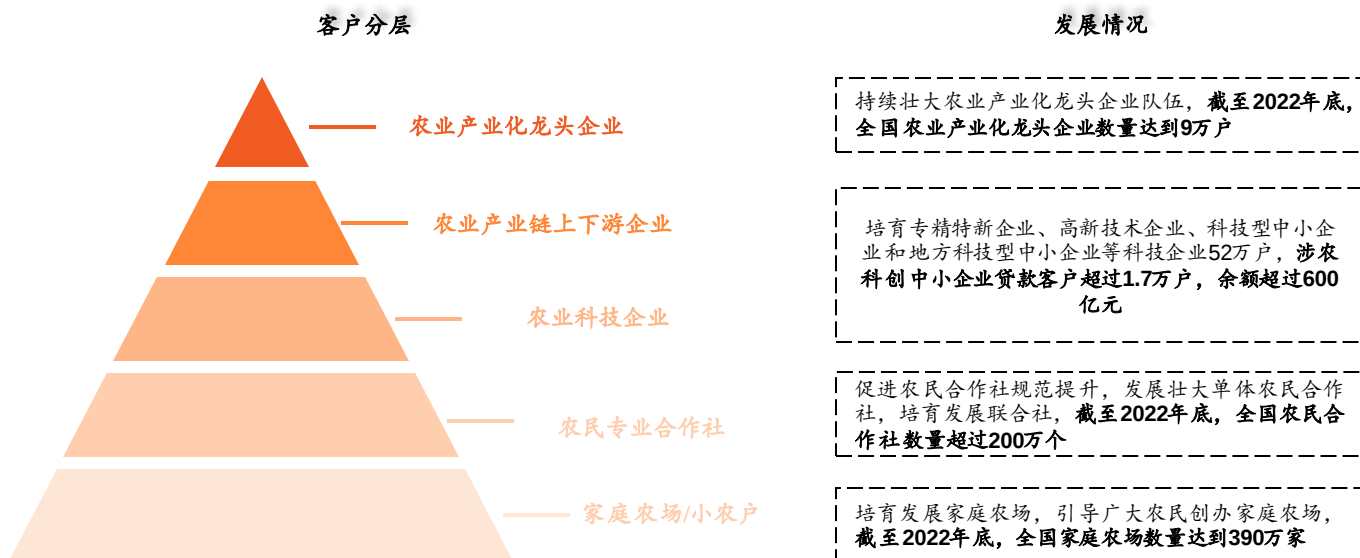
小额放贷：惠农e贷

- 2016年试点推出惠农e贷产品，2018年开始全面推进。
- 惠农e贷主要是运用大数据技术，批量采集农户家庭和生产经营等多位数据，建立授信模型，实现系统自动评级、自动审批、自动放贷。因此，它是一种先积累数据，然后再基于数据挖掘信贷需求的模式，业内有时称之为“预授信模式”。主要是从存量客户群体出发，通过大数据画像和线下服务选定优质客户。

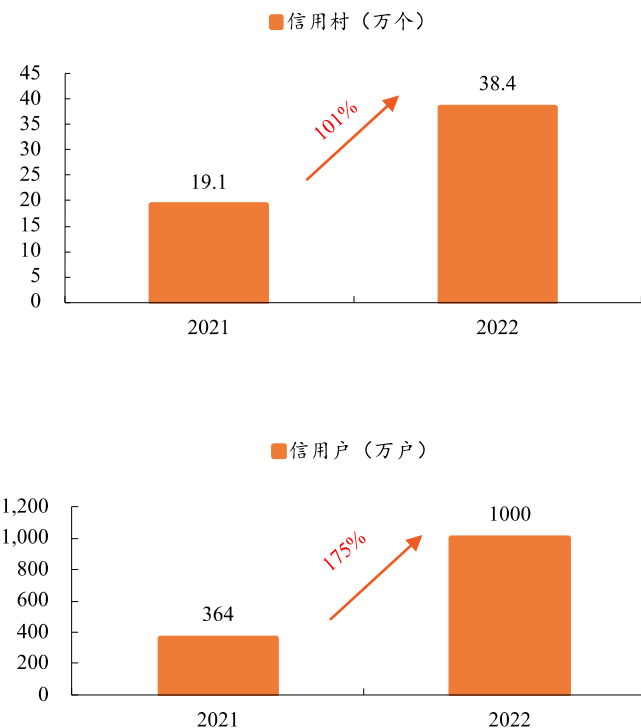
2.3 经营：基础服务实现流量转化，G端切入降低风控难度

- 业务模式：政府端切入，关注县域重点产业贷款。以邮储银行为例，利用大行“品牌效应”强化政府间纽带关系，关注重要农产品供给、基础设施建设、产业融合发展以及农业经营主体改革四大方向提供服务。
- 推进信用村建设，主动授信提升用户粘性。另一方面，邮储银行借助政府纽带关系推进信用村建设，利用扫村情况收集重点产业、每亩产值等重点信息，通过一体化调度以及代理网点的人缘优势提供服务，通过主动授信的方式提高用户粘性。

邮储银行县域金融产业服务模式



邮储银行信用村和信用用户建设情况



2.3 经营：基础服务实现流量转化，G端切入降低风控难度

- 业务端：“自上而下”发挥政府资源优势，信用背书极大缓解小微企业“多而杂”问题。农业银行推出的“富民贷”利用与国家乡村振兴局联合创设，通过银政合作设立风险补偿机制，地方乡村振兴部门县乡村三级联审推荐客户，农行发放用于经营用途的小额信用贷款。邮储银行持续深化各级农业信贷担保体系成员及国家融资担保基金体系合作，针对抵质押物不够充足、无标准化财务信息等小微企业难题针对性提出了“四方分险”担保实践，通过“银行+市县担保集团+省担保集团+地方政府专项补偿基金”降低了风控成本。

农业银行行政银合作推出“富民贷”特色产品



合作协议

农业银行与县农牧和乡村振兴局签订合作协议

农户申请贷款

按照自愿原则，向所在地“富民贷”村级管理团队（主要由村两委、驻村工作队等干部组成）或农业银行提出申请。

政府部门核验推荐

“富民贷”村级管理团队对申请农户开展线下实地调查，并上报至县农牧和乡村振兴局，并向农业银行移交信贷申请表。

银行调查

农业银行在“富民贷”村级管理团队协助下，按照本行制度规定独立开展调查过程

贷后管理

“富民贷”县镇村三级工作队协助农业银行共同做好贷后监测检查，农业银行要及时掌握农户贷款资金使用情况和生产经营状况，防止贷款用于非生产经营领域，防止被企业等第三方挪用。

邮储银行“四方分险”实践

市县担保集团

对于出现不良的贷款担保项目，由市县担保机构按融资担保金额的80%比例分担风险

银行

对于出现不良的贷款担保项目，由银行按融资担保金额的20%比例分担分险

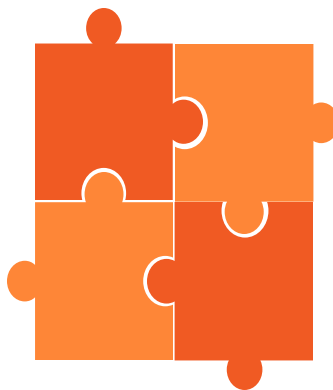
省担保集团

原担保机构按上述4:1比例履行80%部分代偿责任后再申请补偿，按融资担保额的30%分担风险

地方政府专项补偿基金

原担保机构所在地财政按照融资担保额10%比例给予补偿

省财政每年安排资金对于省担保集团承担的在担保责任给予金额补偿



◎ 县域市场前景广阔，两大难点带来展业挑战

- 1.1 县域总量上升与结构差异扩大的矛盾逐渐凸出
- 1.2 县域发展不均衡，政策引导金融投入
- 1.3 “小而分散”和“波动无序”带来展业挑战

◎ 大行模式：广设渠道布网点，政银纽带控风险

- 2.1 大行模式：广设渠道布网点，政银纽带控风险
- 2.2 获客：战略引领，网点优势打造渠道网络
- 2.3 经营：基础服务实现流量转化，G端切入降低风控难度

◎ 小行模式：深耕本地得信息，“人缘+地缘”控风险

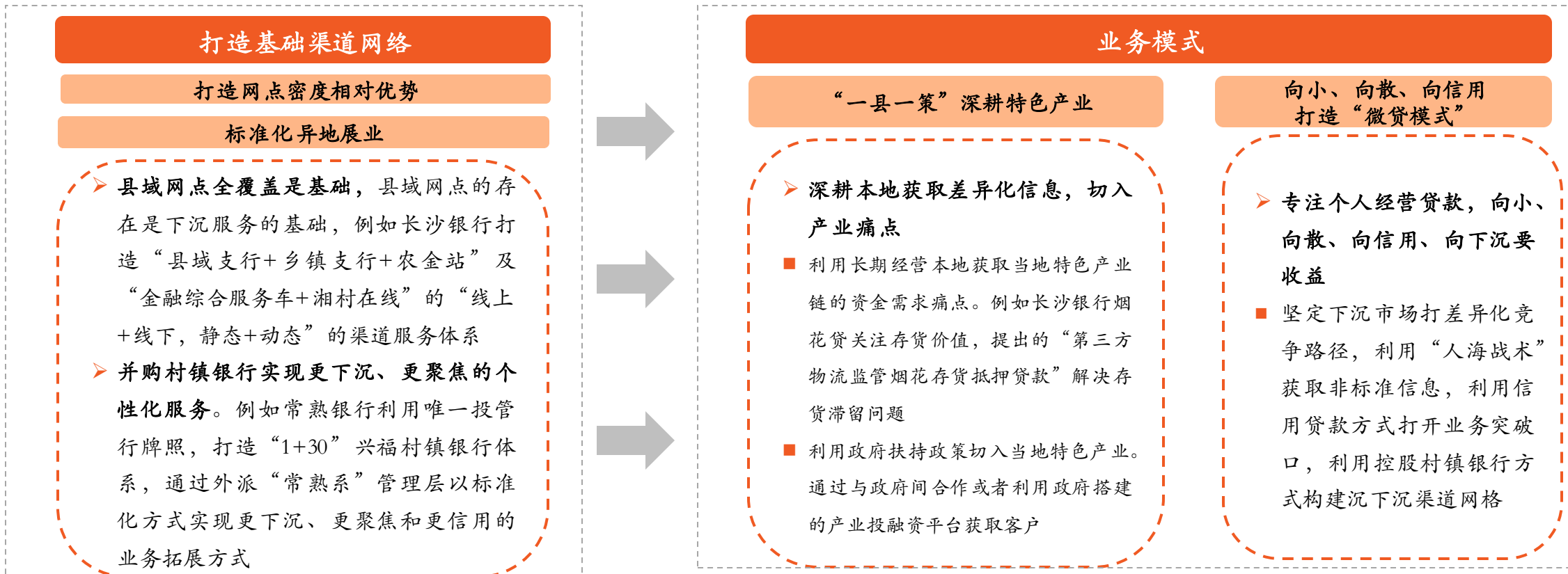
- 3.1 小行模式：深耕本地得优势，“人缘+地缘”差异化风控
- 3.2 长沙银行：“一县一策”深耕特色产业
- 3.3 常熟银行：标准化经验推广“常熟微贷模式”，做更下沉的市场

◎ 总结及风险提示

3.1 小行模式：深耕本地得优势，“人缘+地缘”差异化风控

- 小行深耕本地获取差异化信息，个性化服务打开业务突破口。小行通过构建密度更高的渠道网络实现更为细分和下沉的用户覆盖，利用长期深耕本地带来的差异化信息打开产业类贷款突破口，利用本地“人缘”优势持续向小、向散、向信用要收益，以长沙银行“一县一策”和常熟银行“微贷模式”为代表的“小行模式”已经在县域金融领域走出了常态化发展的道路。

小行县域金融特色打法



3.2 长沙银行：“一县一策”深耕特色产业

- 提前布局县域打法，拔高“下沉”市场战略高度。2016年长沙银行首次将县域金融列入四大战略品牌之一，目前已经形成以“本土深耕、专业经营、数字引领、人才驱动、从严治行”为五大核心战略，县域金融已提升至最高战略优先级，多年以来县域金融实践也使得长沙银行形成了具有特色本土化打法。

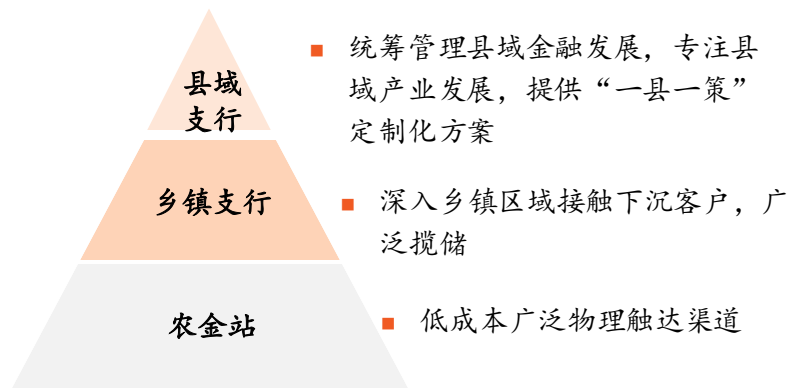
长沙银行核心战略梳理

时间	核心战略	具体内容
2011-2014		重点推进区域化、股权多元化、上市的发展步伐；打造稳健规范、服务领先、特色鲜明、信誉卓著的区域内中小企业品牌银行、湖南政务业务主要银行、湖南零售业务特色银行、区域性精品上市银行
2015-2017	战略目标：三年翻一番，十年过万亿，领跑中西部，挺进十二强	从主要依赖政府业务、参与大型项目逐步调整至以大零售为主体、以大批发与大资管为两翼的业务格局；推出智慧金融、 县域金融 、绿色金融以及科技金融四大战略品牌，推广“ 县域金融+社区支行+助农取款点 ”模式
2018-2020	五大核心战略：产品领先，效率驱动， 本土深耕 ，综合服务，科技引领	本土深耕：深耕县域市场，下沉社区乡镇， 构建“县域支行+乡镇支行+农金站”的立体网络。 产品引领：创新营销思路，打造拳头产品。 科技引领：加大科技赋能力度，以金融科技加持业务转型。 综合服务：做大做强政务金融、金融市场与资管、科技金融与绿色金融、网络金融；做大零售业务、小微业务、投行业务、子公司业务八大板块。
2021-2023	五大核心战略： 本土深耕 、专业经营、数字引领、人才驱动、从严治行	本土深耕：坚持深耕下沉，坚持做小做难， 深化县域优先、社区优先，打造以农金站为核心的县域生态圈； 数字引领：坚持数据驱动的发展策略，持续深入推进零售业务向场景化、数字化、轻型化发展。

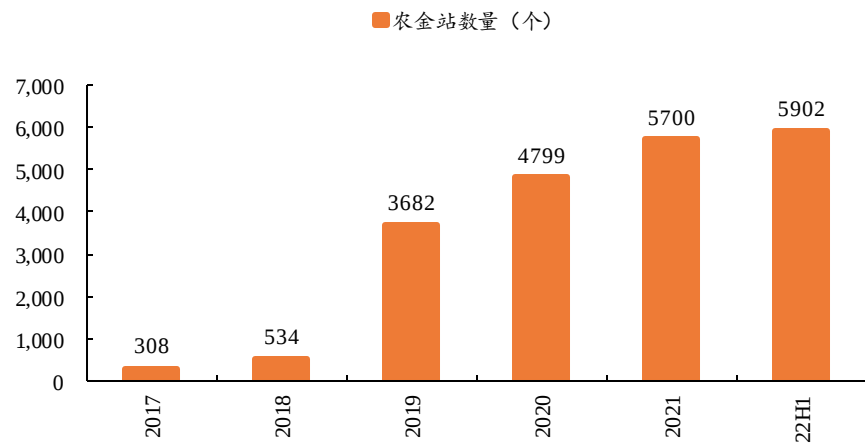
3.2 长沙银行：“一县一策”深耕特色产业

- 获客：“县域支行+乡镇支行+农金站”以及“金融综合服务车+湘村在线平台”立体网络兼顾服务广度和效率：长沙银行经过多年在县域金融领域的摸索与实践，目前形成了由“县域支行+乡镇支行+农金站”以及“金融综合服务车+湘村在线”的“静态+动态，线下+线上”的渠道模式，省内网点密度远超大行。
- 农金站实现了低成本下沉可能性。相较于标准的支行网点，农金站仅提供一些基础小额的金融服务，有些农金站甚至没有固定专员，而当出现有大额金融服务需求的时候，长沙银行则通过“金融综合服务车”实现上门服务。线上渠道则能够满足用户基本的生活缴费需求。

县域三级渠道网络



农金站数量快速上升



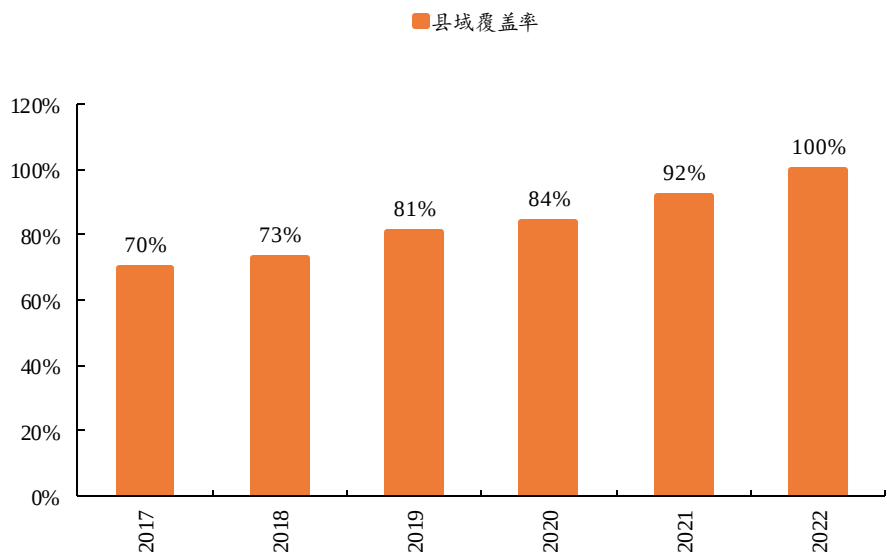
“金融综合服务车”和线上渠道覆盖



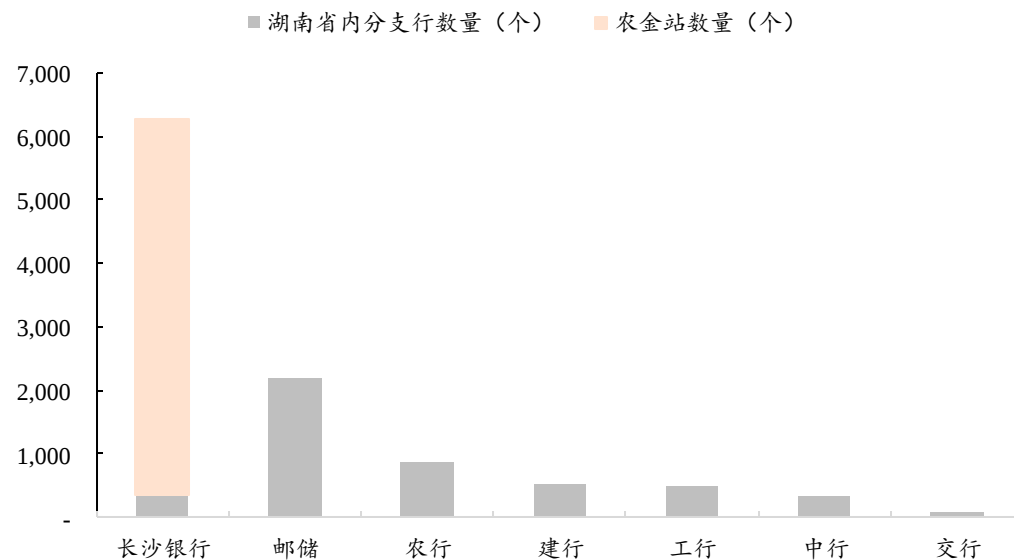
3.2 长沙银行：“一县一策”深耕特色产业

- 获客：渠道三级架构实现广泛覆盖，网点密度领先同业。长沙银行渠道三级网络实现了本地县域地区的100%覆盖，特别是农金站的存在使得长沙银行区域内网点密度远超大行，22年长沙银行三级架构共设立了6265个“网点”，超过了省内其他大行网点之和，网点密度和下沉程度给长沙银行带来了广泛的客户基础和品牌效力。

长沙银行县域覆盖率达到100%



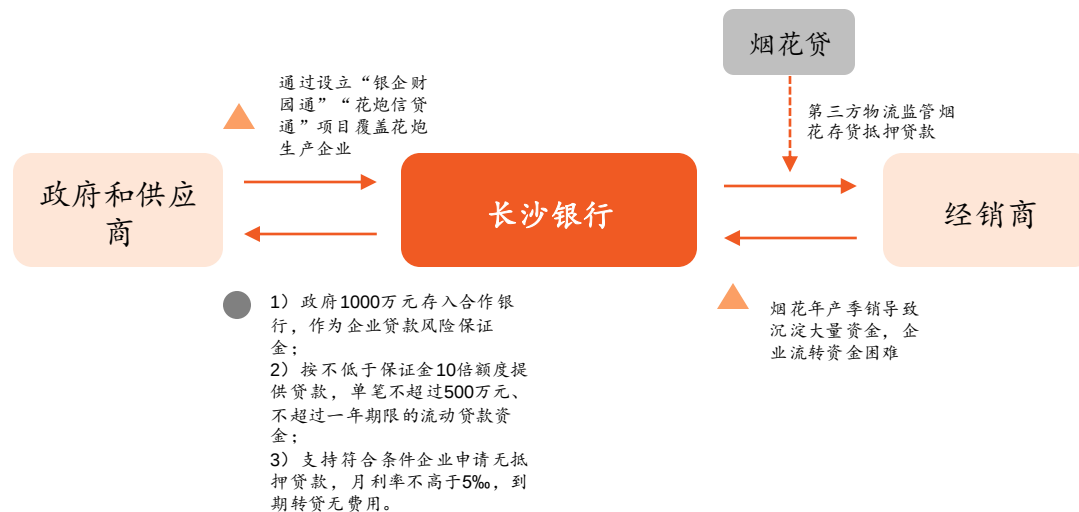
长沙银行渠道密度远超大行



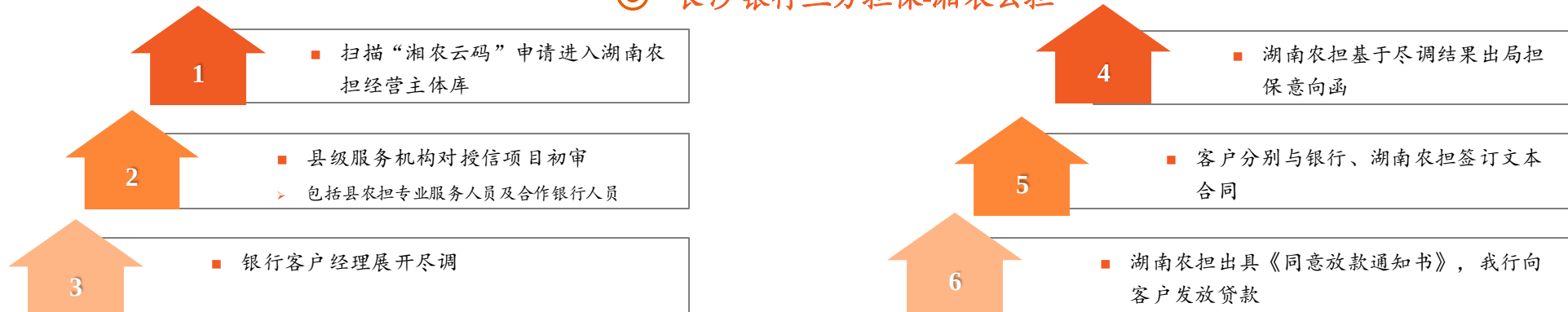
3.2 长沙银行：“一县一策”深耕特色产业

- 经营：扎根县域客户，精准定位，因地制宜，坚定下沉。长沙银行利用其自身长期深耕本地带来的信息获取的优势，提出了“一县一策”的方针来助力县域经济发展，通过产业协会、政府投融资平台或产业分销链获取产业客户，例如在浏阳市推出的烟花贷产品，以第三方物流监管的烟花存货抵押贷款为突破口解决流动资金问题以及通过“花炮信贷通”项目实现了小微企业资金需求的快速满足。此外，和担保机构合作推出的纯信用反担保贷款-湘农云担，覆盖范围包括粮食贷等76个子产品，“一县一策”产品体系逐渐完善。

长沙银行“烟花贷”



长沙银行三方担保-湘农云担

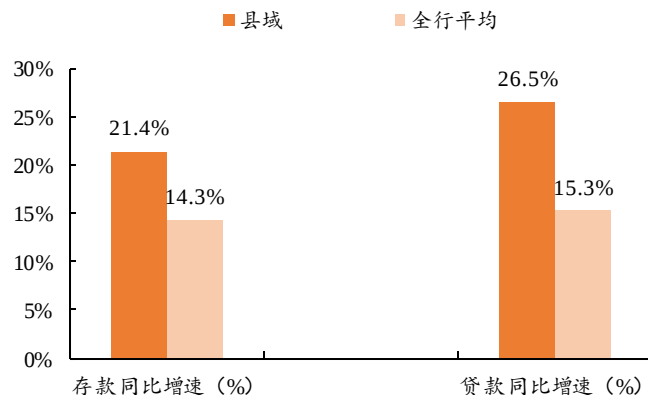


3.2 长沙银行：“一县一策”深耕特色产业

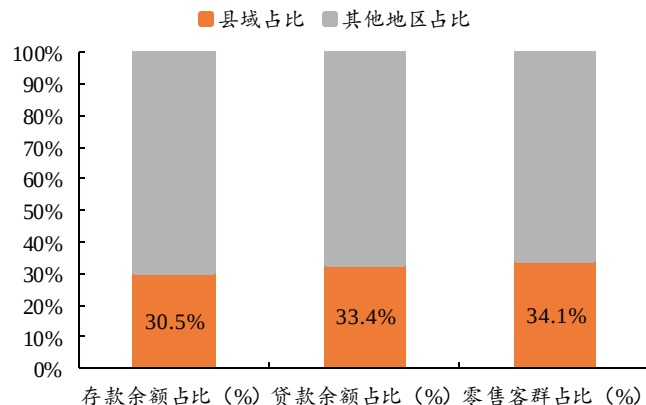
- 县域金融迅速推进，未来增长可期。长沙银行县域金融业务推进顺利，从22年数据来看，县域存贷款增速水平不仅超过全行存贷款增速水平，也超过全省县域平均增速近10个百分点，一方面是低基数带来的高增速的福利期，另一方面也与县域金融架构逐步完善，业务能力逐步释放相关。最后从存量占比来看，存贷款以及零售客群规模占比皆超过了30%，县域金融业务地位不断提高。

- 贷款收益率领跑同业，资产质量保持较优水平。从全行水平来看，贷款收益率达到6.01%，位于同业首位，不良率为1.16%，风险相对可控，全行找到了控风险和谋收益的平衡，作为公司四大战略之一的县域金融业务贡献明显。

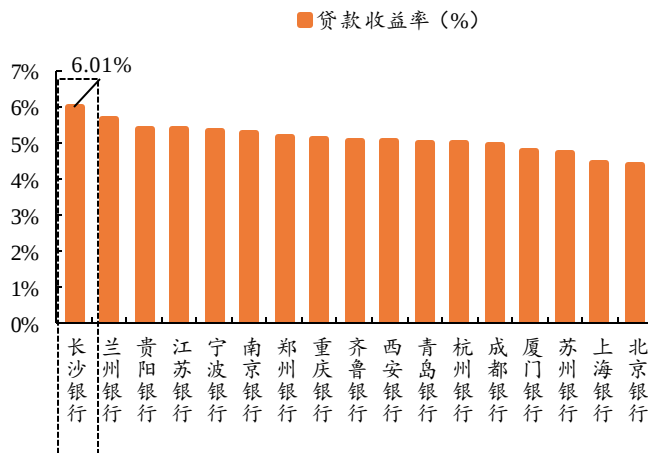
22年长沙银行县域存贷款增速远超全省平均水平



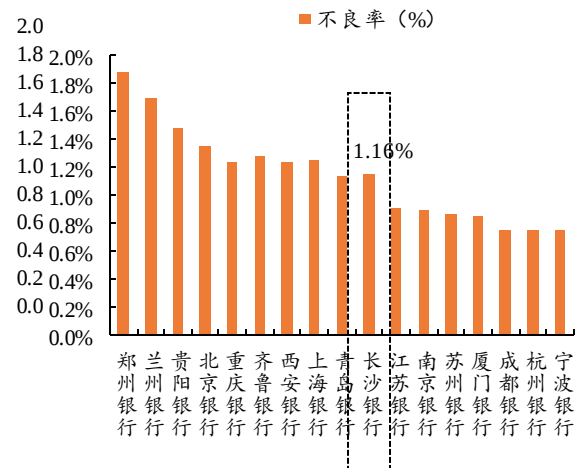
县域地区存贷款占比超过30%



贷款收益率位于同业首位

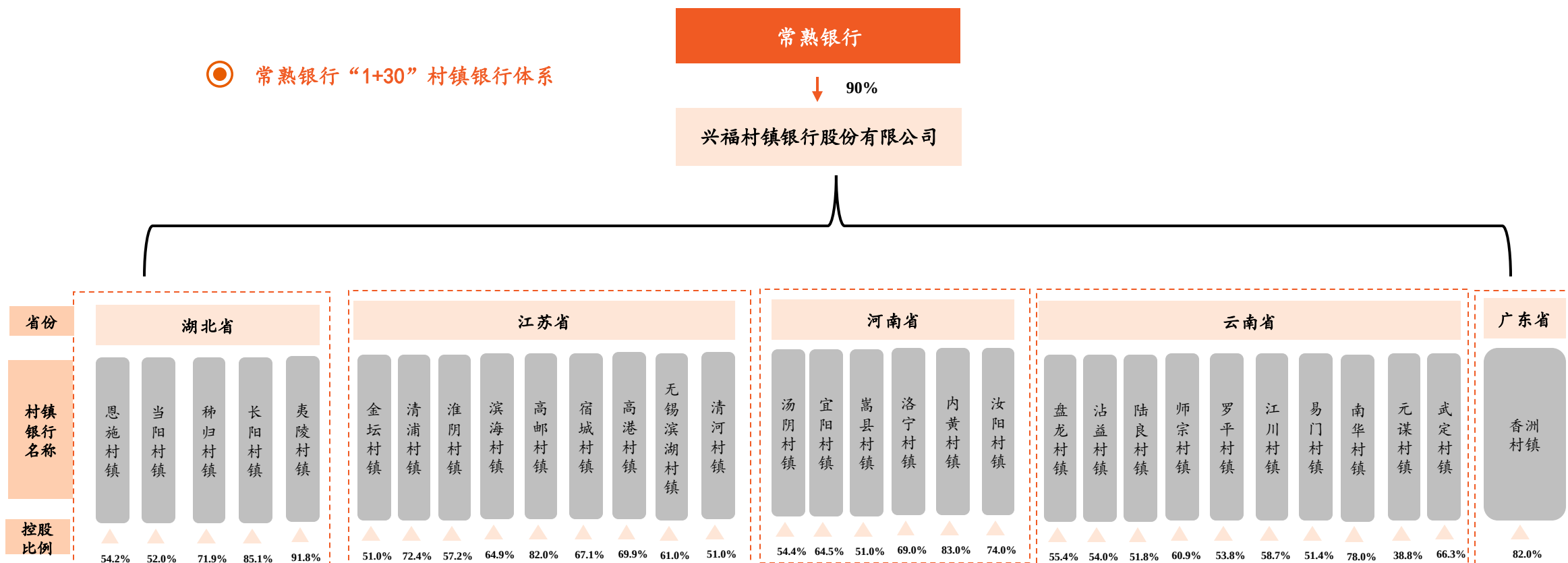


全行不良率相对可控



3.3 常熟银行：标准化经验推广“常熟微贷模式”，做更下沉的市场

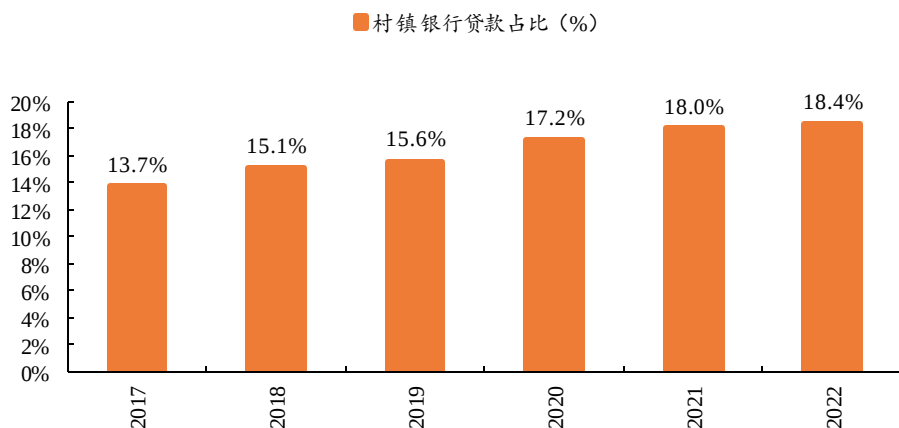
- “小而分散”村镇银行打开异地扩张空间。得益于市场唯一投管行牌照，常熟银行形成了“30+1”的兴福村镇银行体系，控股村镇银行数量位于上市农商行首位，相继在江苏村镇（9家）、河南（6家）、湖北（5家）、云南（10家）、广东（1家）开设31家村镇银行，设立机构数量174个，选择金融供给相对薄弱地区，发挥“先行者”优势，提前占据市场。



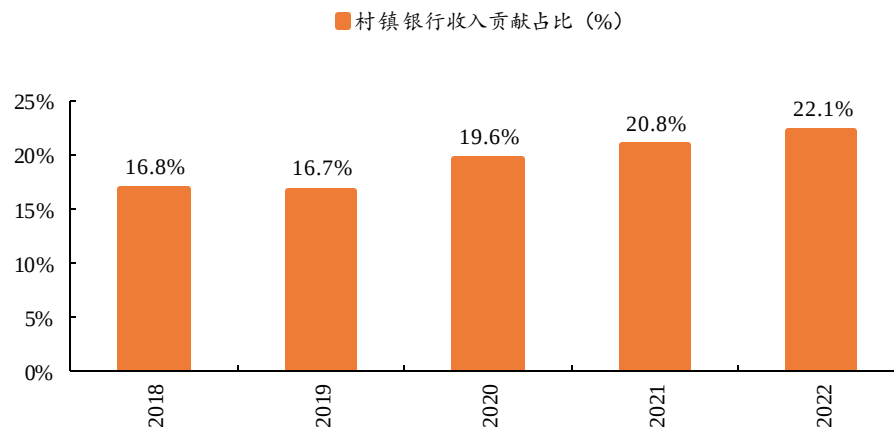
3.3 常熟银行：标准化经验推广“常熟微贷模式”，做更下沉的市场

- “常熟系”领导统一管理，标准化推广微贷经验。常熟银行通过对兴福系村镇银行派驻业务经验丰富的管理人员对村镇银行业务拓展实行标准化管理，在多地复制推广常熟微贷经验。特别是对于各家村镇银行持股比例超过50%，保证了母行对于子公司统一管理的可行性。在员工安排上，村镇银行也借鉴了母行“地推模式”匹配丰富业务人员，22年末员工数量达到2637人，基本相当于母行总人数的55%。
- 村镇银行营收贡献突出，赛道大有可为。我们从贷款及收入贡献来看，村镇银行对于业绩的支撑逐渐加强，贷款占比及收入贡献都在逐年增加。2022年，村镇银行贷款占比达到18.4%，同比提升40BP，村镇银行收入贡献达到22.1%，同比提升1.3个百分点。

📍 省内外村镇银行贷款贡献



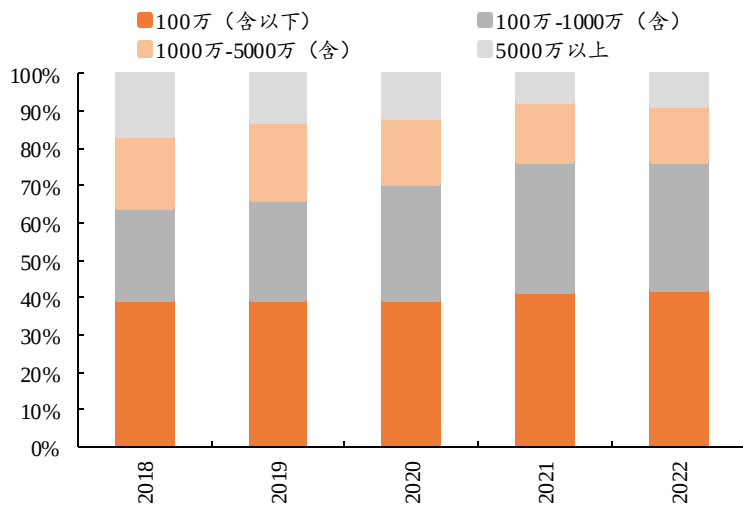
📍 省内外村镇银行收入贡献



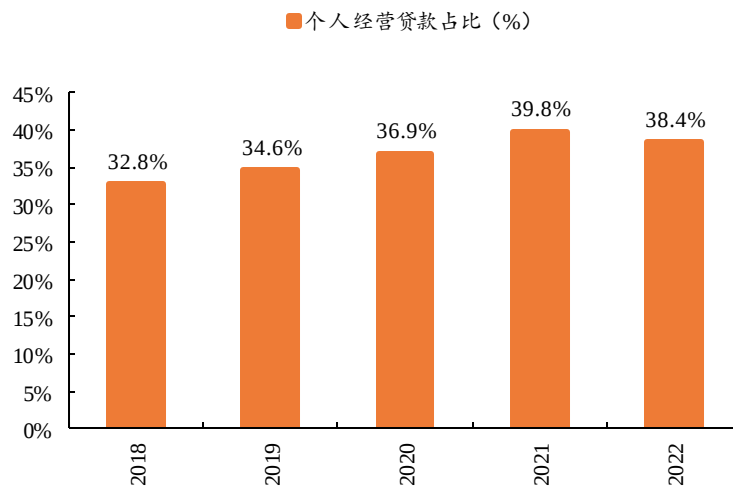
3.3 常熟银行：标准化经验推广“常熟微贷模式”，做更下沉的市场

- 专注个人经营贷款，向小、向散、向信用、向下沉要收益，实现差异化竞争。面对大行下沉竞争，常熟银行坚定下沉打法，专注个人经营贷款市场，加快信用贷款投放进度，特别是村镇银行在统一管理下坚定执行母行战略，提供了更多的业务支持。一方面，常熟增加小额贷款投放，22年户均贷款规模仅为42.9万元，特别是个人经营性贷款的户均规模仅为31.5万，同比下降了11.1%。另一方面，常熟银行提高了信用类贷款占比，主要是大行下沉竞争背景下，风险较低的抵押类贷款竞争加剧，常熟银行通过信用类贷款的投放展开错位竞争，22年末信用类贷款占比达到了26.8%，同比提升了5.4个百分点。

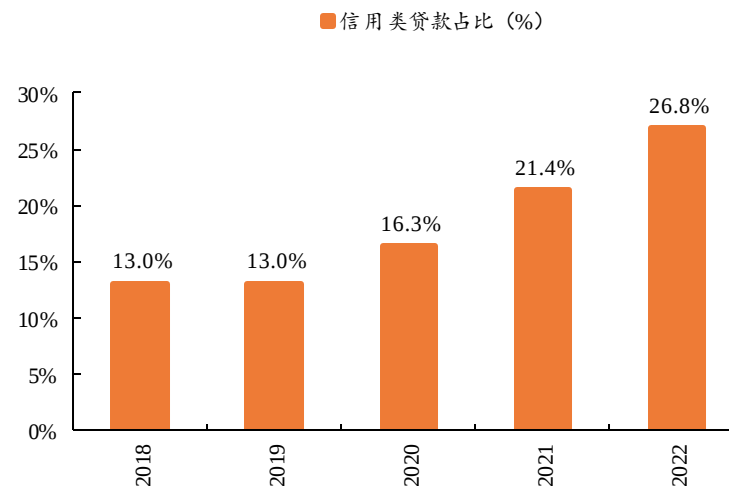
◎ 专注小额贷款，100万及以下贷款占比逐年提高



◎ 个人经营贷仍是主攻方向



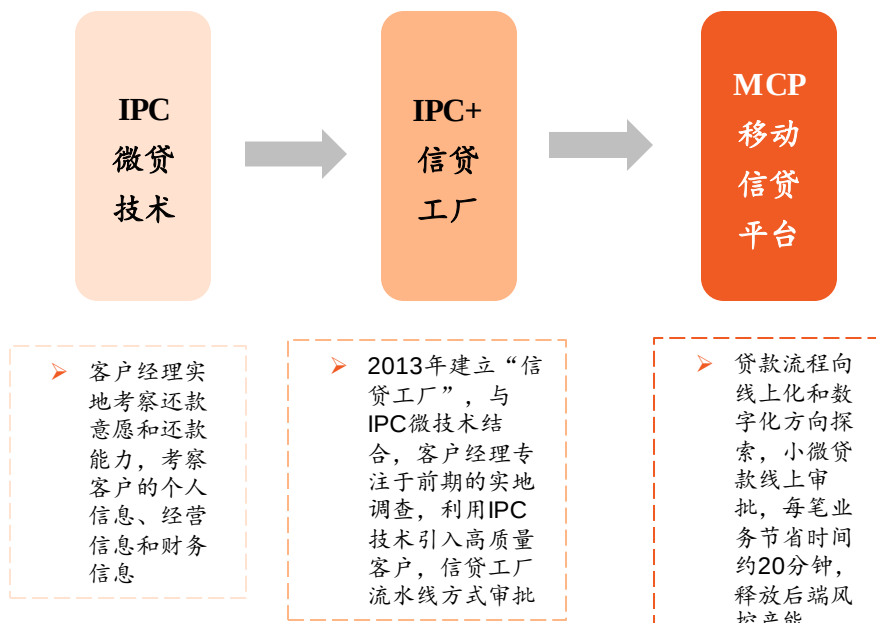
◎ 信用类贷款占比逐年提高



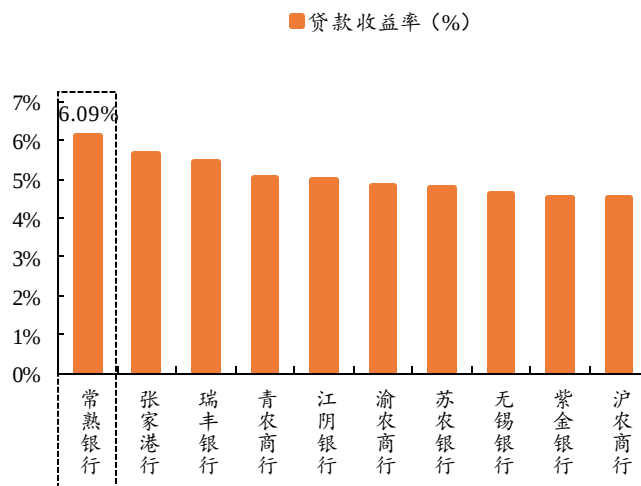
常熟银行：标准化经验推广“常熟微贷模式”，做更下沉的市场

- 风控端的“IPC技术+信贷工厂+MCP平台”模式经受过了异地复制的考验，资产质量水平优于同业。常熟银行根据长期深耕下沉市场得到的经验设计了一套本土化的信贷工厂标准作业流程，减少了下沉市场中的信息不对称等道德风险情况的出现，在保证贷款收益的基础上有效控制了业务风险，22年末贷款收益率达到6.09%，位于上市农商行首位。不良率长期保持在行业较低水平，23Q1不良率仅为0.75%，位于上市可比同业末尾。22年末省内省外村镇银行贷款不良率分别为0.87%和1.02%，虽高于全行均值，但仍处于同业较优位置，成熟的风控模式已经经历了市场的考验。

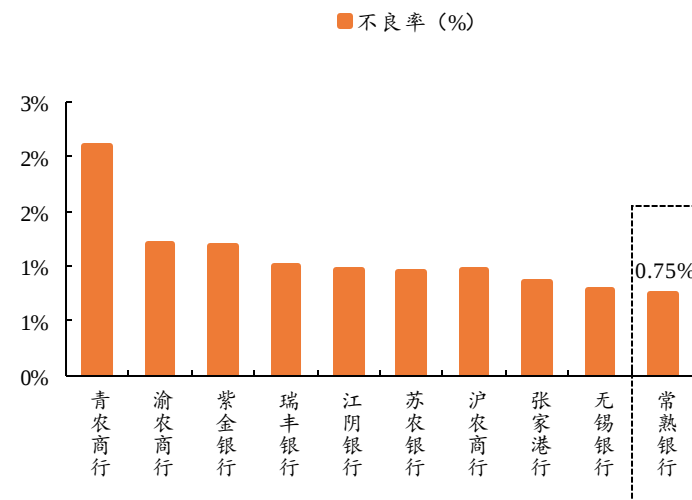
常熟银行微贷风控迭代过程



22年末上市农商行贷款收益率



23Q1上市农商行贷款不良率



◎ 县域市场前景广阔，两大难点带来展业挑战

- 1.1 县域总量上升与结构差异扩大的矛盾逐渐凸出
- 1.2 县域发展不均衡，政策引导金融投入
- 1.3 “小而分散”和“波动无序”带来展业挑战

◎ 大行模式：广设渠道布网点，政银纽带控风险

- 2.1 大行模式：广设渠道布网点，政银纽带控风险
- 2.2 获客：战略引领，网点优势打造渠道网络
- 2.3 经营：基础服务实现流量转化，G端切入降低风控难度

◎ 小行模式：深耕本地得信息，“人缘+地缘”控风险

- 3.1 小行模式：深耕本地得优势，“人缘+地缘”差异化风控
- 3.2 长沙银行：“一县一策”深耕特色产业
- 3.3 常熟银行：标准化经验推广“常熟微贷模式”，做更下沉的市场

◎ 总结及风险提示

总结

- **总结：**我们认为如何实现更低成本的获客和更高效的风险管控成为商业银行破局县域金融的关键，从目前来看，我们看好以长沙和常熟为代表具有“地缘+人缘”优势并且走出了差异化发展路径的区域性银行，以及以邮储为代表的具有广泛触达优势的国有大行有望在未来县域市场的竞争中保持优势地位。



风险提示：

- 1) **经济下行导致行业资产质量压力超预期抬升。**银行受宏观经济波动影响较大，宏观经济走势将对企业的经营状况，尤其是偿债能力带来显著影响，从而对银行的资产质量带来波动；
- 2) **国内宏观经济修复不及预期。**如果宏观经济修复不及预期，上市公司企业盈利将相应遭受负面影响；
- 3) **海外金融风险或衰退风险超预期。**全球金融风险蔓延超预期或引发金融系统性危机爆发，进而对宏观经济造成负面冲击甚至加剧衰退，全球资本市场也将因此加剧波动。

平安证券综合研究所投资评级:

股票投资评级:

强烈推荐（预计6个月内，股价表现强于市场表现20%以上）
推荐（预计6个月内，股价表现强于市场表现10%至20%之间）
中性（预计6个月内，股价表现相对市场表现在±10%之间）
回避（预计6个月内，股价表现弱于市场表现10%以上）

行业投资评级:

强于大市（预计6个月内，行业指数表现强于市场表现5%以上）
中性（预计6个月内，行业指数表现相对市场表现在±5%之间）
弱于大市（预计6个月内，行业指数表现弱于市场表现5%以上）

公司声明及风险提示:

负责撰写此报告的分析师（一人或多人）就本研究报告确认：本人具有中国证券业协会授予的证券投资咨询执业资格。

平安证券股份有限公司具备证券投资咨询业务资格。本公司研究报告是针对与公司签署服务协议的签约客户的专属研究产品，为该类客户进行投资决策时提供辅助和参考，双方对权利与义务均有严格约定。本公司研究报告仅提供给上述特定客户，并不面向公众发布。未经书面授权刊载或者转发的，本公司将采取维权措施追究其侵权责任。

证券市场是一个风险无时不在的市场。您在进行证券交易时存在赢利的可能，也存在亏损的风险。请您务必对此有清醒的认识，认真考虑是否进行证券交易。

市场有风险，投资需谨慎。

免责条款:

此报告旨为发给平安证券股份有限公司（以下简称“平安证券”）的特定客户及其他专业人士。未经平安证券事先书面明文批准，不得更改或以任何方式传送、复印或派发此报告的材料、内容及其复印本予任何其他人。

此报告所载资料的来源及观点的出处皆被平安证券认为可靠，但平安证券不能担保其准确性或完整性，报告中的信息或所表达观点不构成所述证券买卖的出价或询价，报告内容仅供参考。平安证券不对因使用此报告的材料而引致的损失而负上任何责任，除非法律法规有明确规定。客户并不能仅依靠此报告而取代行使独立判断。

平安证券可发出其它与本报告所载资料不一致及有不同结论的报告。本报告及该等报告反映编写分析员的不同设想、见解及分析方法。报告所载资料、意见及推测仅反映分析员于发出此报告日期当日的判断，可随时更改。此报告所指的证券价格、价值及收入可跌可升。为免生疑问，此报告所载观点并不代表平安证券的立场。

平安证券在法律许可的情况下可能参与此报告所提及的发行商的投资银行业务或投资其发行的证券。

平安证券股份有限公司2023版权所有。保留一切权利。