

中期経営計画

(2021-2023年度)



ごうぎん

I. 前中期経営計画の総括

- | | |
|---------------|---|
| 1. 前中期経営計画実績 | 3 |
| 2. 前中期経営計画の成果 | 4 |

II. 中期経営計画の概要

- | | |
|------------------|----|
| 1. 背景認識 | 6 |
| 2. 中期経営計画と長期ビジョン | 7 |
| 3. ESG経営の推進（1） | 8 |
| 4. ESG経営の推進（2） | 9 |
| 5. 業績計画 | 10 |
| 6. アセットアロケーション | 11 |

III. 地域・お客様の課題解決への貢献

- | | |
|----------------|----|
| 1. 地域の課題解決への貢献 | 13 |
| 2. 法人コンサル | 14 |
| 3. 個人コンサル | 15 |
| 4. キャッシュレス・預金 | 16 |

IV. DXの推進

- | | |
|-------------|----|
| 1. デジタル戦略概要 | 18 |
| 2. 非対面チャネル | 19 |
| 3. 対面チャネル | 20 |

V. 経営基盤の強化

- | | |
|------------------|----|
| 1. 人材ポートフォリオ戦略 | 22 |
| 2. 個々人が活躍できる人事戦略 | 23 |
| 3. 構造改革 | 24 |

I. 前中期経営計画の総括

II. 中期経営計画の概要

III. 地域・お客様の課題解決への貢献

IV. DXの推進

V. 経営基盤の強化

I - 1. 前中期経営計画実績

- コロナ禍の影響等による与信費用の増加などを要因に、収益水準は計画を下回る
- 一方、収益構造見直しや組織・業務合理化などの構造改革を着実に実施し、顧客向けサービス業務利益がプラスに転じるなど、今後の成長戦略の土台となる経営基盤の強化が進展した

前中期経営計画の概要

コンセプト

地域・当行ともに、縮小均衡に陥ることなく、持続的な成長を遂げる

行動基準

地域・お客様の長期的な価値向上を第一に考え、チャレンジします

重点施策

- ✓ お客様本位の付加価値共創
- ✓ デジタル化による構造改革の推進
- ✓ 組織が活性化する人事運営

目標とする経営指標

項目	2017年度 実績	2020年度		(目標比)		
		目標	実績			
収益性指標	連結	当期純利益 ※1	136億円	138億円 以上	96億円	
		非金利収益比率 ※2	16.93%	19% 以上	14.15%	
資本効率指標		ROE ※3	4.51%	4.2% 以上	2.94%	
効率性指標	単体	OHR ※4	61.75%	63% 以下	60.58%	
健全性指標		自己資本比率	13.48%	13% 以上	11.97%	

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

※2 計算式：(役務取引等利益+その他業務利益[国債等債券関係損益を除く]) / 連結コア業務粗利益

※3 株主資本ベース。計算式：親会社株主に帰属する当期純利益 / 株主資本平均残高 (期首残高・期末残高の単純平均)

※4 コア業務粗利益ベース

その他主要指標

項目	2017年度実績	2020年度実績
顧客向けサービス業務利益 (単体) ※1	▲38億円	18億円

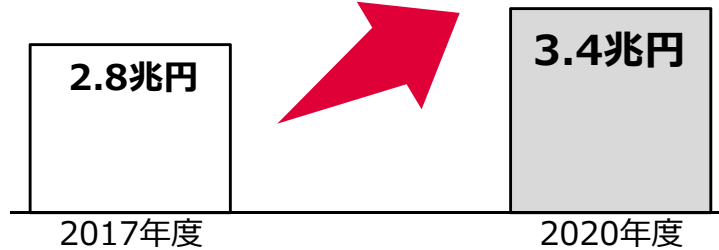
※1 計算式：預貸金利鞘利益 + 役務取引等利益 - 営業経費

付加価値共創

顧客向けサービス業務利益 +56億円

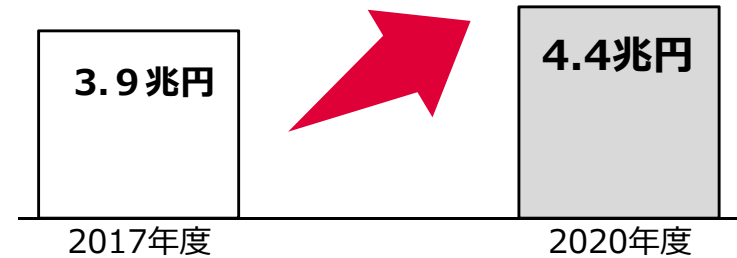
貸出金残高
(平残)

- ✓ 山陰の個人ローン、山陽・兵庫・大阪の法人貸出を中心に増加



預金等残高
(平残)

- ✓ 山陰地域を中心に増加



コロナ禍における
徹底的な事業支援

- ✓ 新型コロナ事業支援チーム設置
- ✓ 資金繰り、再生計画の策定・実行など多角的に徹底支援

預り資産分野での
野村証券との提携

- ✓ 地域における持続可能な証券ビジネスモデルの構築に向けた体制を整備

個人ローンの
増強

- ✓ 住宅需要の高まりを捉え、住宅ローンが大幅伸張

キャッシュレス
事業の進展

- ✓ J-Coin 事業において、全国有数の加盟店・会員網を獲得

構造改革

経費削減効果 16億円

デジタル強化

- ✓ 新たな基幹システムへ移行
- ✓ スマホアプリ導入

店舗・組織の
改革

- ✓ 店舗ネットワーク再編 (36店統廃合)
- ✓ 本部機構改革

業務合理化

- ✓ 本部集中業務の拡大
- ✓ 低採算部門の見直し

組織 活性化

人員創出 340名、戦略分野増員 190名

人員減 (退職など) 110名、今中計での異動 40名

戦略分野の
強化

- ✓ 店舗統廃合等により人員創出
- ✓ 人材をコンサル等の戦略分野に重点配置

働き方改革

- ✓ テレワーク導入
- ✓ ワークライフバランス促進

I. 前中期経営計画の総括

II. 中期経営計画の概要

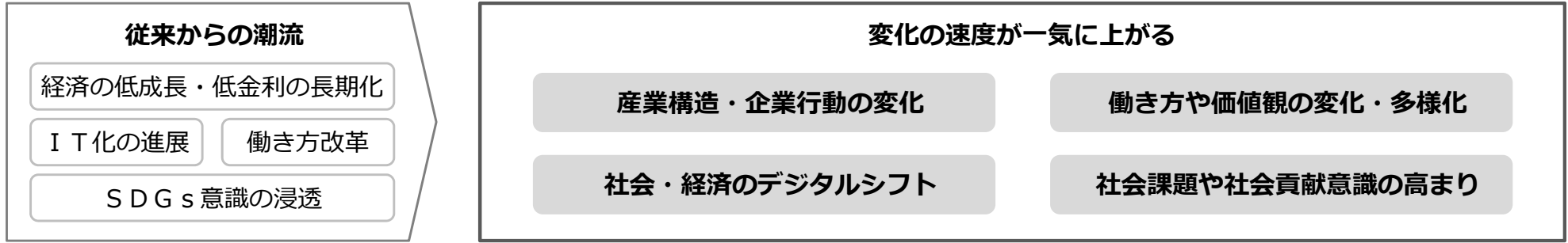
III. 地域・お客様の課題解決への貢献

IV. DXの推進

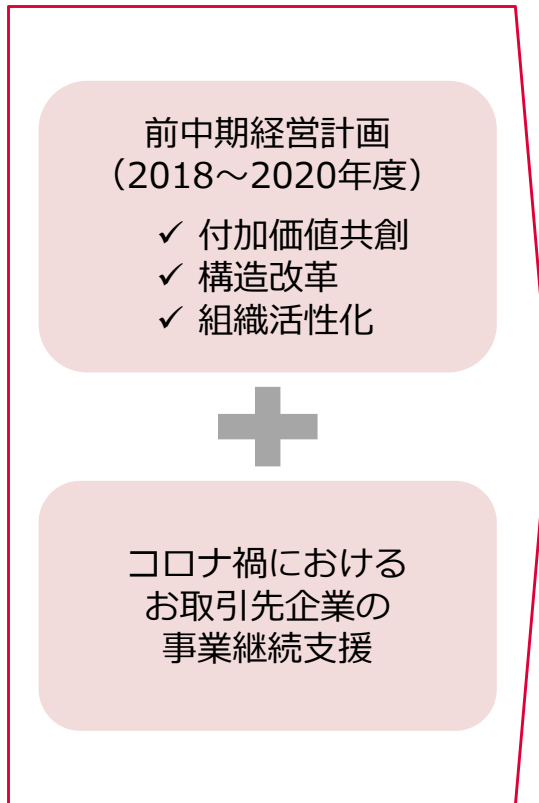
V. 経営基盤の強化

- 社会構造の急激な変化を見据え、中長期的ビジョンをもって戦略を策定する
- 地域のリーディングバンクとして、地域の産業・事業を徹底的に支える

社会構造・環境変化

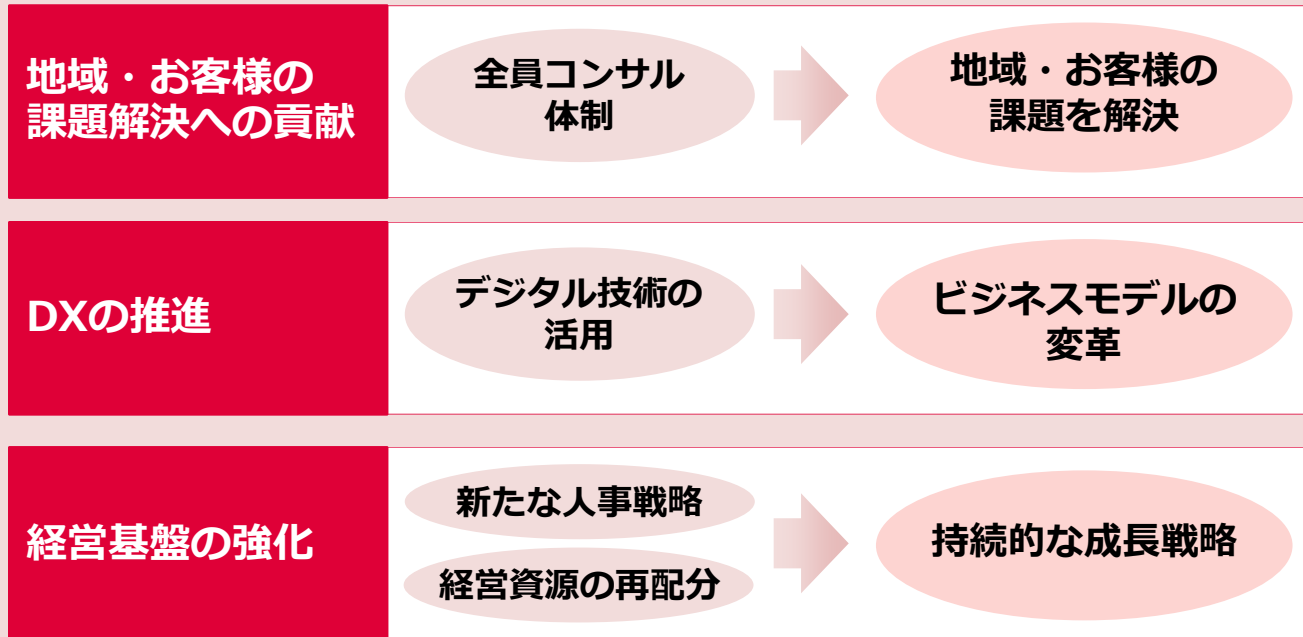


当行の取組



中期経営計画において取り組むべき重点施策

～ コロナによる変化への対応を機に、課題解決力の向上とデジタル化を大きく加速 ～



Ⅱ-2. 中期経営計画と長期ビジョン

- 経営理念の実現に向け、地域・お客様の課題解決を通じた成長を目指す「長期ビジョン」と、ビジネスモデルの変革を加速していく「中期経営計画」を定める

経営理念

地域の夢、お客様の夢をかなえる創造的なベストバンク

長期ビジョン

No. 1の課題解決力で持続的に成長する広域地方銀行

地域のリーディングバンクとして、地域の産業・事業を徹底的に支える

地域・お客様の
課題解決への貢献

DXの推進

経営基盤の強化

目標とする経営指標

経営資源の最大限の活用と多様なリスクテイクにより、収益力を大幅に向上させる

中期経営計画
(2021-2023年度)

		項目	最終年度目標	2020年度実績
収益性	連結	当期純利益 ※1	150億円以上	96億円
		非金利収益比率 ※2	15.8%以上	14.15%
資本効率性		ROE ※3	4.4%以上	2.94%
効率性	単体	OHR ※4	53%未満	60.58%
健全性	連結	自己資本比率	12%以上	12.48%

※1 親会社株主に帰属する当期純利益
※3 株主資本ベース

※2 (役務取引等利益+その他業務利益(国債等債券関係損益を除く))/連結コア業務粗利益
※4 コア業務粗利益ベース

- SDGs実現に向け、リレーションシップバンキングをベースにESG経営を実践する

サステナビリティ宣言（2019年制定）

山陰合同銀行グループは、国連の定めた持続可能な開発目標（SDGs）の趣旨に賛同し、地域の課題解決に取り組むことで、持続可能な地域社会の実現を目指します。

ESGに沿った取組方針

リレバベースの 取り組み

- ✓ 当行の文化として根付くりレーションシップバンキングをベースに、地域・お客様の課題解決を通じ、持続可能な地域社会の実現に貢献する

リーディングバンクの 責務

- ✓ 地域金融エコシステムにおいてリーディングバンクとしての責務を果たし、地域の産業・事業を徹底的に支える

Environment : 環境 における主な取り組み

主な取組課題	具体的取組内容
環境ビジネス	<p>環境関連 ファイナンス・投資</p> <p>取組強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ グリーンファイナンス、トランジションファイナンス ✓ ESGの観点も踏まえた成長分野への投資
気候変動への対応	<p>TCFD提言への取り組み</p> <p>新規</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ TCFD提言への賛同及び気候変動シナリオ分析を含めた行内体制の検討・整備
環境負荷の低減	<p>温室効果ガス排出削減</p> <p>取組強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 温室効果ガス排出実質ゼロの早期達成 削減目標：排出量▲50%（2013年度比） ✓ J-クレジットの活用・販売支援



太陽光発電プロジェクトへのファイナンス等を通じ、低炭素社会の実現に向けた取り組みを後押し。

Society : 社会 における主な取り組み

主な取組課題	具体的取組内容
地域の事業の 存続・成長	<p>取組強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業環境の変動（コロナ、脱炭素など）における個々の課題に応じた多角的コンサル ✓ 厚い自己資本を活用した機動的な金融支援
安心安全な 社会の形成	<p>取組強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 幅広い業務提携を活用したインフラ維持 ✓ アプリなどデジタルを活用した利便性向上
地域社会への 貢献	<p>取組強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 尚風館（青少年の育成活動） ✓ ごうぎん希望の森（森林保全活動） など
地域・お客様の 後押し	<p>新規</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 法人向けSDGs/ESGコンサルティングメニューの開発
ダイバー シティ	<p>取組強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 専門人材の育成、女性の積極登用 ✓ ごうぎんチャレンジド（障がい者の自立・社会参画支援）



山陰各地の森林で役職員や家族が参加し年2回実践的な保全活動を実施。



感性豊かに絵を描くチャレンジドまつえ職員。絵は当行ノベルティへのプリントや賛同企業の活動で使用。

Governance : 企業統治 における主な取り組み

主な取組課題	具体的取組内容
グループ ガバナンス	<p>取組強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 銀行主導の経営戦略のもとグループシナジーの最大化を追求
リスク管理	<p>取組強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ リスクアペタイトフレームワーク活用を通じた経営管理の高度化 ✓ リスクベースによるコンプライアンス・リスク管理

Ⅱ-5. 業績計画

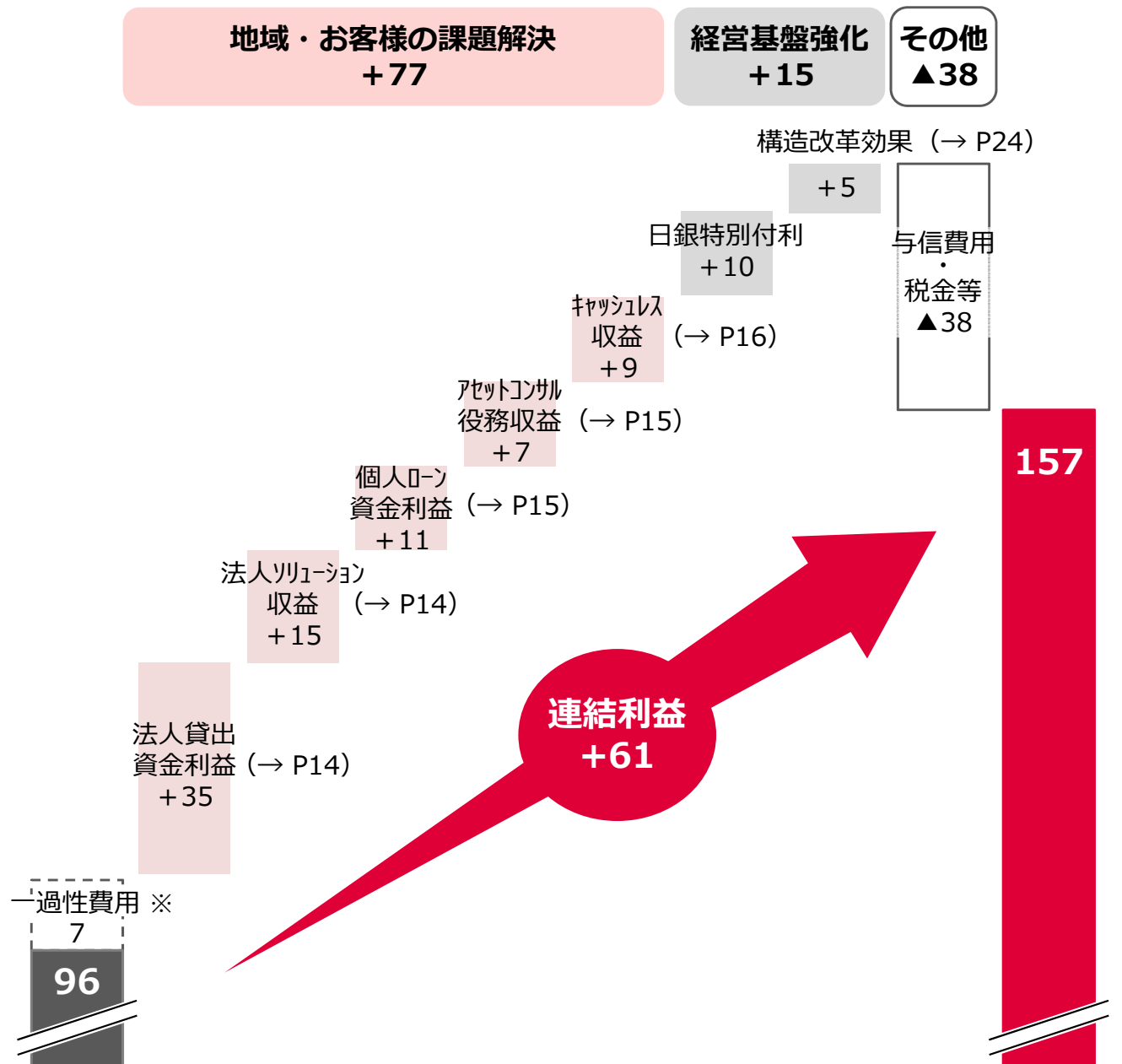
主要計数

(単位：億円)

当期純利益（連結）の増減要因

(単位：億円)

	2020年度 実績	2023年度 計画	増減
業務粗利益	586	658	+72
うち 資金利益	548	606	+58
うち 役務取引 等損益	62	86	+24
経費	371	366	▲5
コア業務純益	241	318	+77
当期純利益 (単体)	83	152	+69
当期純利益 (連結)	96	157	+61
顧客向け サービス 業務利益	18	102	+84
与信費用	72	70	▲2



2020年度

2023年度

※ 野村証券との金融商品仲介モデル構築に伴う費用

- 多様なリスクをコントロールしたうえで、経営資源を最大限に活用し積極的にリスクテイクする

アロケーション（2023年度）

※増減は2020年度比

資産	貸出	4兆 1千億円	(+6,000億円)
	有価証券	1兆 7千億円	(±0億円)
法人貸出			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業の成長戦略を強力にサポート ✓ 審査の高度化等による資産の良質化 			
個人ローン			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 非対面チャネルの拡充と県外展開の強化 			
有価証券			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 金融政策、社会構造の変化に柔軟に対応できるポートフォリオの構築 			

負債	預金	5兆 0千億円	(+5,000億円)
法人・個人預金			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ コア預金の獲得強化 			
資本			
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">健全性</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">収益性</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">最適化</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">株主還元</div> </div> </div>			

適用

リスク・アパタイト・フレームワークのコンセプト

アセットの戦略的位置付けを明確化
とるべきリスク
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 当行の存在意義を発揮するアセット
コントロールするリスク
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 柔軟に推進・抑制するアセット

地域と当行の
持続的な成長

地域の発展への
コミット

健全性の維持
収益性の向上

I. 前中期経営計画の総括

II. 中期経営計画の概要

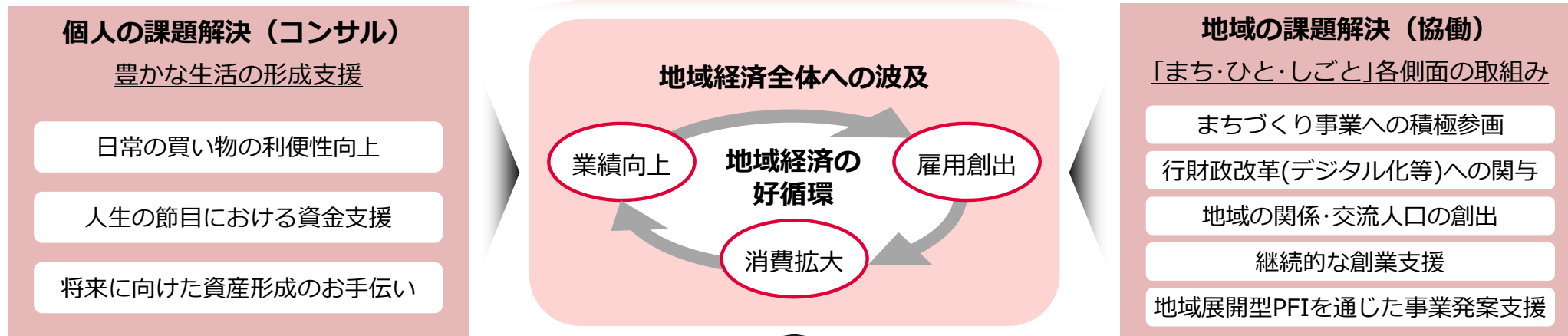
III. 地域・お客様の課題解決への貢献

IV. DXの推進

V. 経営基盤の強化

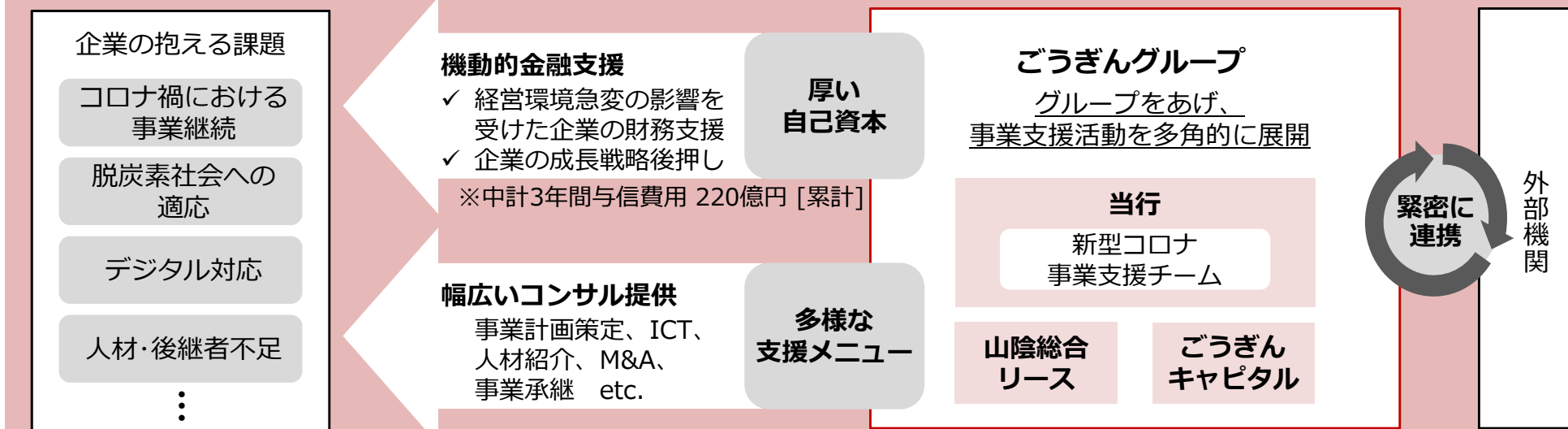
- 個々の企業や一人ひとりのお客様の課題解決を通じて、地域活性化・地方創生を実現する

地方創生の実現



企業の課題解決（コンサル）

企業の付加価値の回復・向上



- グループ一体となり、取引先の課題解決に向けて伴走型コンサルを加速する

伴走型コンサルの実践

体制強化

課題解決の仕組みの内製化

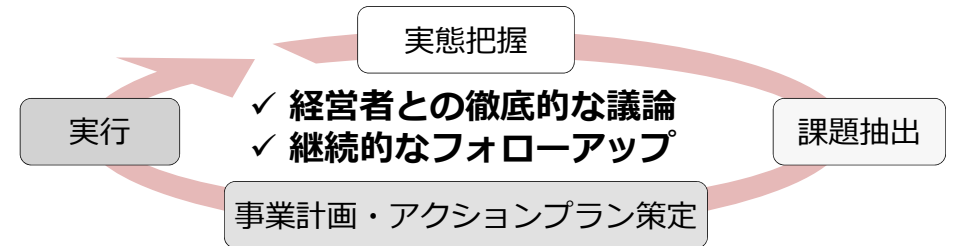
- ✓ 個々人のノウハウを組織として蓄積・発揮

ソリューションメニューの拡充・高度化

- ✓ 事業性評価を起点とした、サービスレベルの向上

コンサルプロセス

お取引先の課題を解決できるまで、伴走型で取り組む



ソリューションメニューの拡充・高度化

**資金利益
+35億円**

**ソリューション収益
+15億円**

法人貸出 ✓ エリア特性に応じた推進

共通	企業の成長戦略を的確な資金供給により徹底支援
山陰両県	スタートアップ・創業支援に向け、外部機関との関係強化
山陽・兵庫・大阪	中堅・中小企業の新規開拓（阪神地区の拠点拡充）
東京	ポートフォリオの利回り向上

既存領域

各種ファイナンス（リース、私募債、シローン等）

- ✓ 財務戦略の支援メニューを拡充

ビジネスマッチング

- ✓ オンラインコミュニケーションツールの活用

M&A、事業承継

- ✓ 小規模事業者への対応強化
- ✓ 事業承継ファンドの活用

業種RM（医療介護、宿泊観光、食品製造等）

- ✓ 業種毎の支援体制強化

新領域

事業計画策定コンサル

- ✓ 企業の現状分析の深掘り
- ✓ 経営戦略策定支援

ICTコンサル

- ✓ ITソリューションの導入支援

人材紹介コンサル

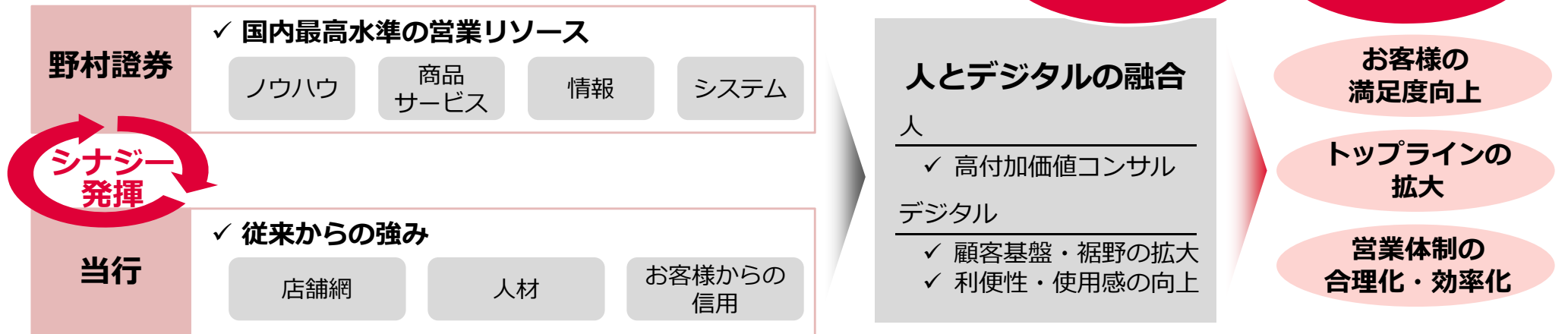
- ✓ 経営幹部～幹部候補層の人材を地域へ還流

- 対面チャネルの高付加価値・安心感と非対面チャネルの利便性・気軽さを融合する

アセットコンサル 地域における新たな証券ビジネスモデルの確立

**役務収益
+7億円**

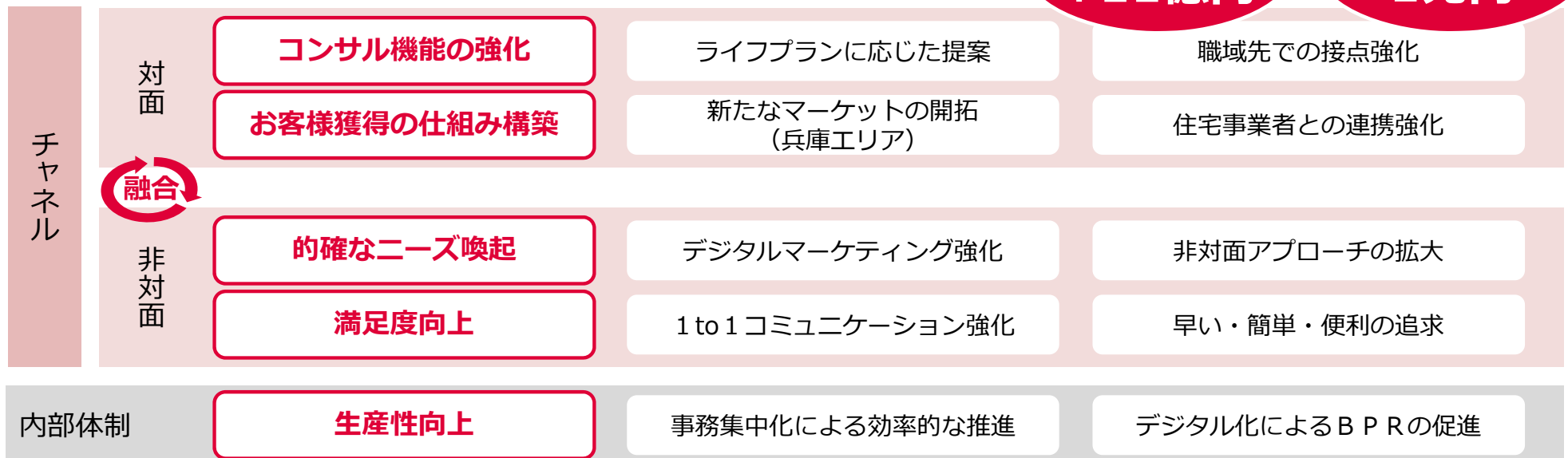
**顧客運用資産
+1,800億円**



個人ローン コンサル機能と顧客利便性を軸にした業容拡大

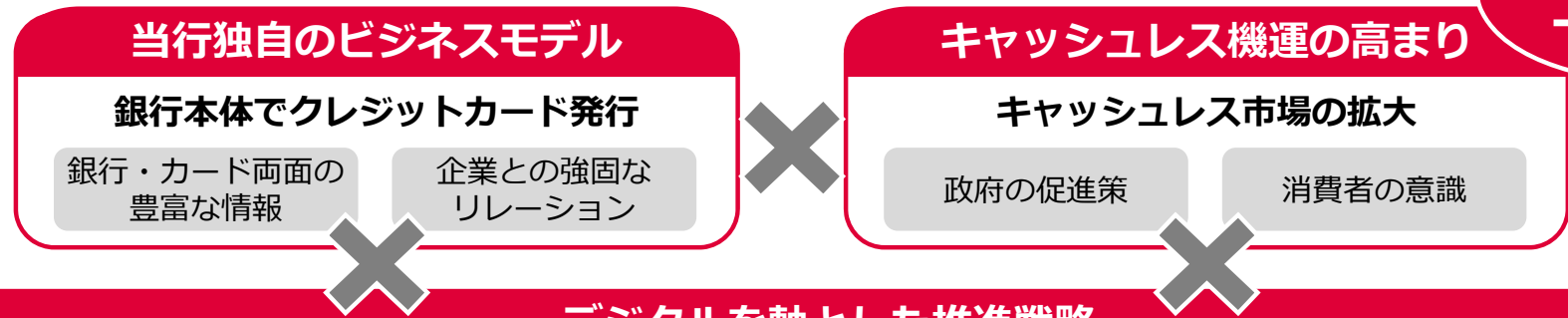
**資金利益
+11億円**

**ローン残高
1兆円**



- **キャッシュレス**：独自のビジネスモデルの強みを礎に事業規模を拡大

**収益
+9億円**



強化ポイント		個人マーケット	法人マーケット
		地銀系クレジット有数の顧客基盤を強化・深耕	成長余地大きく、取り組み強化
利用促進	会員 稼働率の向上	✓ デジタルマーケティング	✓ ICTコンサル (DX促進、経費精算業務合理化)
	会員 利用単価の増額	✓ メインカード化	
事業基盤拡充	会員 顧客網の開拓	✓ メインターゲット ⇒ 若年層・給振口座保有者	✓ 会員ニーズの高い加盟店の拡大
	加盟店 加盟店網の拡充		

- **預金**：成長の源泉となる預金の大幅積み上げに向けた調達体制を構築

**総預金残高
5兆円**

法・個人共通戦略	✓ コンサルティングを通じた取引のメイン化	
個人	✓ 法人取引を切り口とした取引拡大 給振率アップ 役員取引拡充	✓ 非対面取引の訴求力向上 ネット商品拡充
法人	✓ 総合取引の拡充	
		✓ 純預金先の運用資金の取り込み

I. 前中期経営計画の総括

II. 中期経営計画の概要

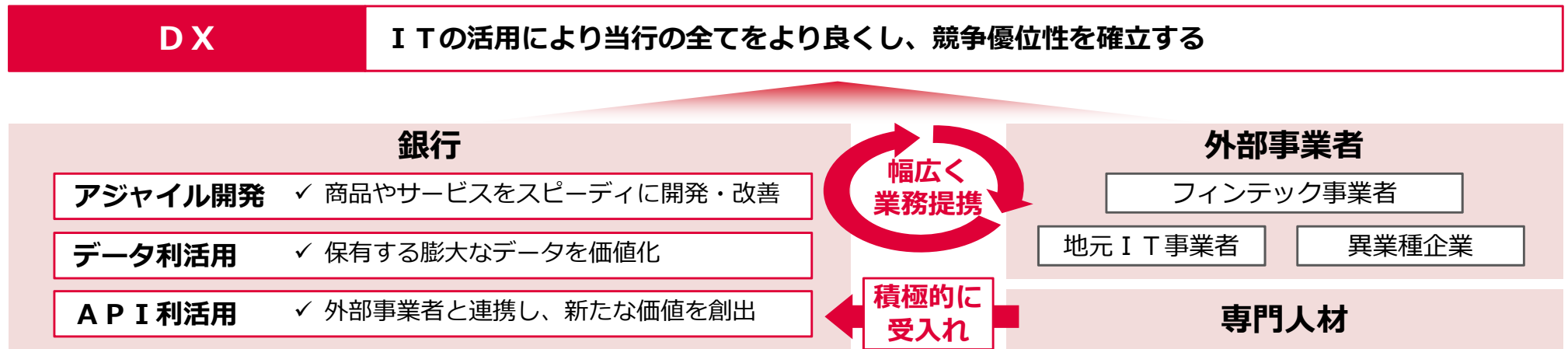
III. 地域・お客様の課題解決への貢献

IV. DXの推進

V. 経営基盤の強化

- デジタル技術を梃に経営の全ての領域で構造改革を加速させ、顧客満足度（UX）を高める

DX実現のための体制構築



デジタルツールを活用したチャネル戦略



- “手のひらに銀行店舗を” をコンセプトに、非対面チャネル中心にお客様の利便性を高める

“手のひらに銀行店舗”の実現

従来銀行店舗に来店いただく必要のあった手続きを、スマホ・PCで完結する環境を整える

コンセプト

✓ いつでも、どこでも

- ・ 24時間、365日
- ・ 自宅、職場、外出先を問わず

対応機能強化

✓ スマホ対応機能を更に強化

- ・ お問い合わせへの対応機能を強化 (チャットボット拡充)

✓ 銀行での各種お取引を

- ・ 入出金確認や振込などの日常取引から資産運用・お借入れまで

対象取引拡充

✓ 非対面チャネルで利用可能な取引・手続きを拡充

- ・ お客様に来店以外の選択肢を提供

✓ 簡単に

- ・ 印鑑レス、ペーパーレス
- ・ シンプルな操作

継続的改良

✓ UI・UXの改善

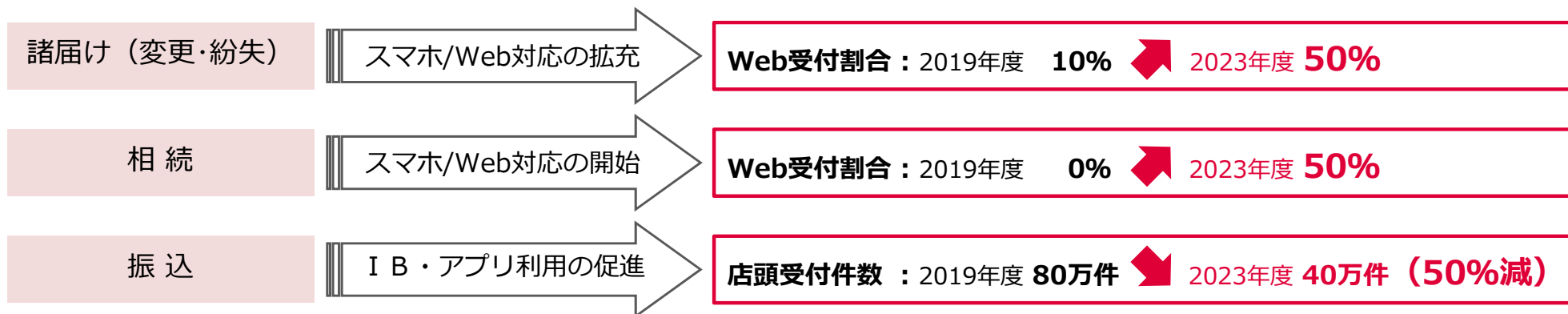
- ・ アプリインターフェース、取引プロセスの継続的改良



非対面チャネルでの
個人取引カバー率
100%

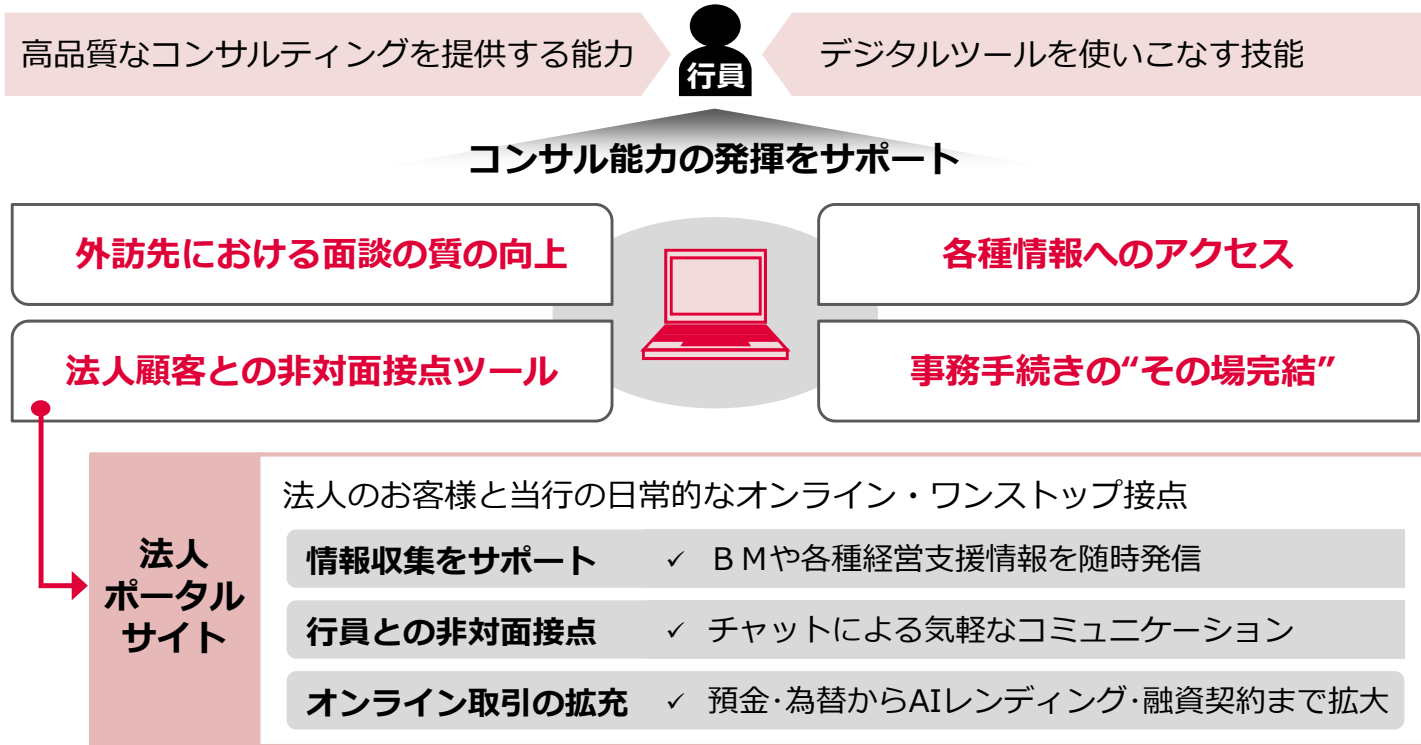
事務手続きを
目的とした来店
の減少

主な事務手続きのWeb化目標



- デジタルを活用し、より付加価値あるコンサルティングの提供と店頭事務改革を実現する

渉外 “ノウハウを集約したデジタルツールを徹底活用し、対面サービスを強化する”

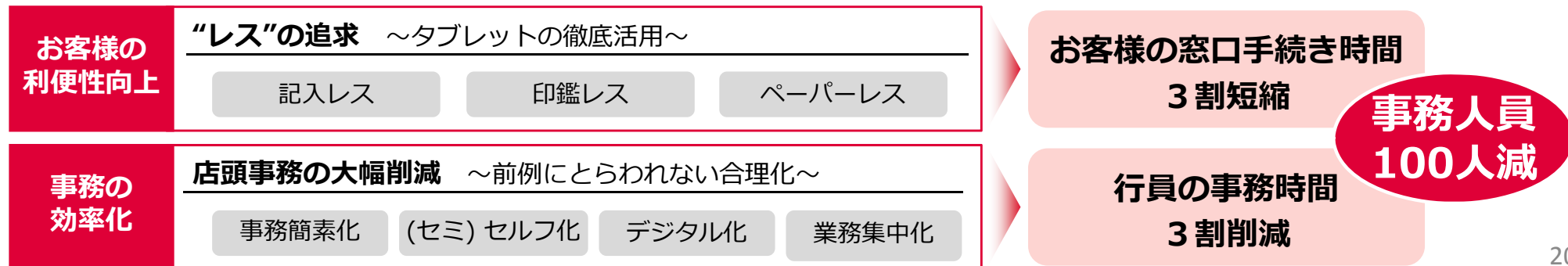


人とデジタルの融合

- コンサル機能を効果的に発揮
- 顧客とのリレーションを強化

店頭 店頭手続きをストレスフリーに

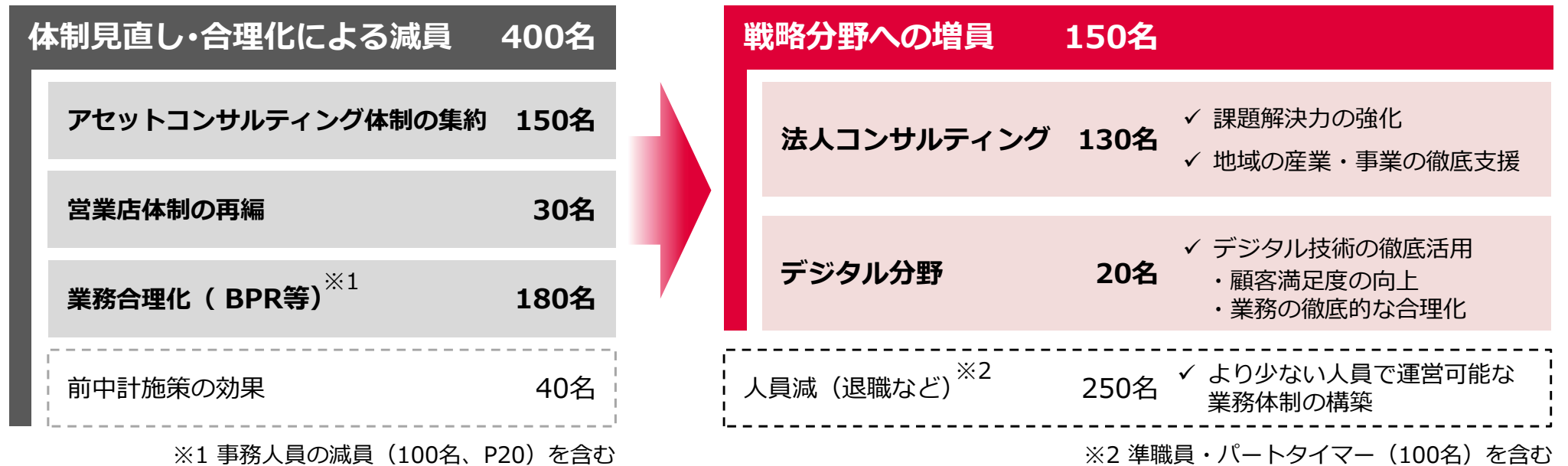
お客様・行員両方の視点から業務の合理化を進め、来店されたお客様のニーズをスピーディに満たす



- I. 前中期経営計画の総括
- II. 中期経営計画の概要
- III. 地域・お客様の課題解決への貢献
- IV. DXの推進
- V. 経営基盤の強化

- ビジネスモデルの変革を強かに推進できる人材ポートフォリオを構築する

戦略分野への人材増強



多様な人材の活躍推進

若手・女性

能力発揮の促進

若手・女性の積極登用

- ✓ 年功にとらわれないポストの任命
- ✓ 貢献に報いる報酬体系

シニア層

活躍機会の拡大

経験を活かした職務開発

- ✓ コンサルティングの実践
- ✓ 若手行職員の教育
- ✓ 地域の人材難への対応

障がい者

雇用の充実

ごうぎんチャレンジド

- ✓ ゆめいくワークサポート事業の継続推進
- ✓ 職務開発の促進

- 個々人が能力を存分に発揮し、地域に貢献できる人材が育つ人事体系を構築する

能力開発体系の刷新

コンサル コンサル人材の育成

- ✓ 新たな育成ロードマップ
- ✓ 出向等、外部専門機関との連携

デジタル DXを担える人材の確保・育成

- ✓ 積極的な人材採用
- ✓ 能力開発の促進
- ✓ 活躍できる組織体制

自律性 自ら学び実践できる自律型人材の育成

- ✓ 若手行員育成体系の再構築
- ✓ キャリア開発支援の強化
- ✓ 自己啓発・Off-JTの促進

人事制度の改革

働きがい 働きがいのある人事制度の策定と定着

- ✓ 年功的要素にとらわれず、多様な能力・貢献度を積極的に評価
- ✓ シニア人材の活躍の場を拡大し、挑戦意欲を高め、働きがいに繋げる

人材育成 人材育成を重視する風土の醸成

- ✓ 人材育成への取り組みを重視する評価制度

地域に貢献できる人材

の育成・活躍

専門性
の向上

挑戦意欲
の喚起

多様な働き方
の実現

職務環境の整備

働き方改革 充実したワークライフバランスの実現

- ✓ フレックスタイム制度
- ✓ テレワーク環境整備
- ✓ 有給休暇取得率向上
- ✓ 副業の解禁

- 合理化・効率化を徹底追求した生産性向上により、成長分野に人材・投資原資を振り向ける

組織体制の合理化

サービスを維持・提供するコストを踏まえた合理化

グループ ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業セグメント別の業績管理 ✓ グループ内の重複事業の再編
店舗戦略	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ネットワークの合理化 ✓ コンサル営業強化に向けた店舗の役割見直し

A T M運営体制	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 山間部での外部機関とのA T M提携
地公体取引	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事務手数料の適正化 ✓ サービス提供チャネルの非対面化
各種サービス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 費用対効果を踏まえた経営資源の効率的配分

経費コントロール

人件費

現状維持	減少要因 ✓ 人員減（退職など） 増加要因 ✓ 人事制度見直し など
------	---

物件費

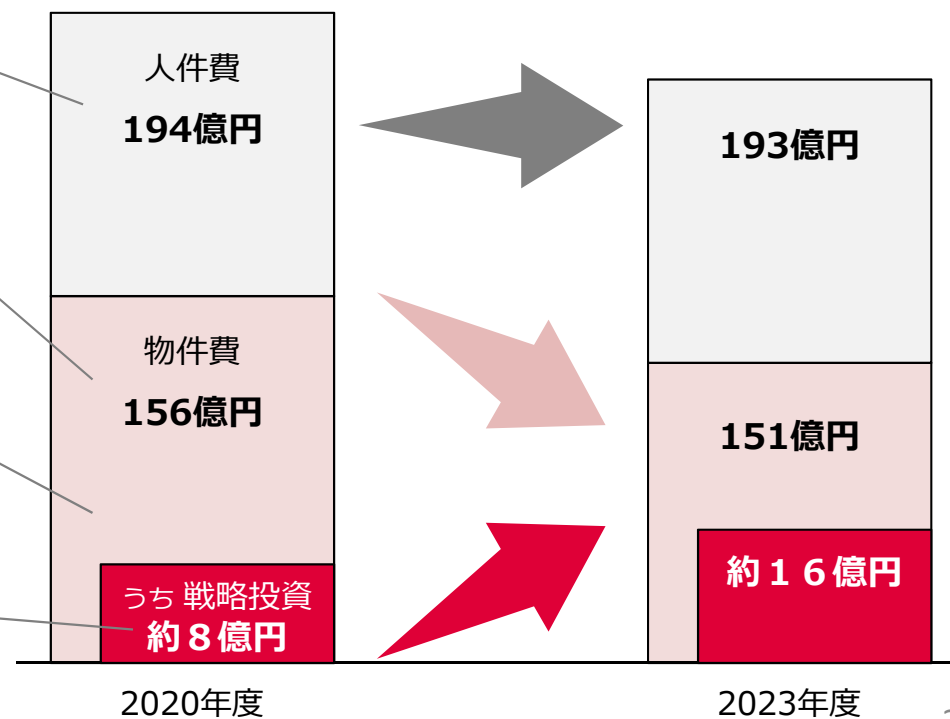
▲5億円	✓ 戦略投資を増やす一方、経常経費を抑制し、物件費全体では減少
------	---------------------------------

うち 経常経費

▲13億円	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 前中計の効果発現（店舗ネットワーク再編 等） ✓ 継続的な合理化（本頁上段に記載）
-------	--

うち 戦略投資

+8億円	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 戦略分野へ積極投資（デジタルツール導入、システム開発 など）
------	--



本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。

こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものであります。

将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意下さい。



<本資料に関する照会先>

山陰合同銀行 経営企画部 企画グループ

TEL : 0852-55-1015

FAX : 0852-27-3398

Eメール : soki@gogin.co.jp