

中期経営計画

2024年度 - 2026年度



ごうぎん

前中期経営計画の振り返り

○ 前々中期経営計画からの振り返り	2
○ 目標とする経営指標の実績	3
○ 重点施策の振り返り	4

新中期経営計画の概要

○ 経営理念体系と10年後に目指す姿	6
○ マテリアリティの再整理	7
○ 新中期経営計画の全体像	8
○ 目標指標	9
○ 業績計画	10
○ 有価証券の運用	11

課題解決による成長戦略

○ 法人コンサル	
① 振り返りと新中計におけるエリア別戦略	13
② 経営コンサル	14
③ ファイナンスコンサル	16
○ 個人コンサル	
① アセットコンサル	17
② 個人ローン	18
○ 預金	19
○ グループ戦略	20
○ 環境・社会課題への対応	23

DX戦略

○ DX戦略全体像	25
○ 個人のお客様	26
○ 法人・個人事業主のお客様	27
○ デジタルマーケティング・オムニチャネル	28
○ 生産性向上・業務改革	29

構造改革・人的資本戦略

○ 構造改革と人材ポートフォリオ戦略	31
○ 人材育成戦略	32
○ ウェルビーイングな職場環境の実現	34

株主価値向上戦略

○ 新中期経営計画とROE・PER	36
○ ROE6%達成時のシミュレーション	37
○ ガバナンスの取り組み	38
○ リスクコントロール	39
○ 資本政策・株主還元方針	40

前々中期経営計画からの振り返り

構造改革により総人員数を減らしながらトップラインを伸ばし、利益水準も大きく増加

前々中期経営計画
2018-2020

前中期経営計画
2021-2023

2024-2026

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

- ▶ 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

構造改革

- ✓ 野村アライアンス
- ✓ 店舗ネットワーク再編
 - 廃止36カ店、業務縮小13カ店、新設1カ店
- ✓ 関連会社再編
 - 業務内製化等により3社減少

- ✓ 店舗ネットワーク再編
 - 廃止9カ店、業務縮小12カ店、新設2カ店
- ✓ 法人取引の集約
 - 17店舗を4カ所の法人本部に集約
- ✓ 関連会社再編
 - 業務内製化・合併等により2社減少、新設1社

総人員



収益常

前々中計最終年度

891億円

+245億円

前中計最終年度※1

1,136億円

純当期利益

前々中計最終年度

96億円

+64億円

前中計最終年度※1

160億円

新中期経営計画スタート

※1：2023年度中間決算公表時点での見込み

目標とする経営指標の実績

前中計の目標とする経営指標は、全て**達成**見込み

[目標とする経営指標]

2021/3

2022/3

2023/3

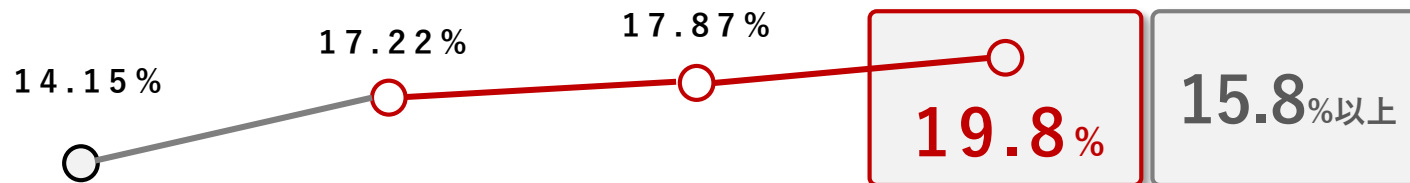
2024/3^{※5}

前中計最終年度
目標

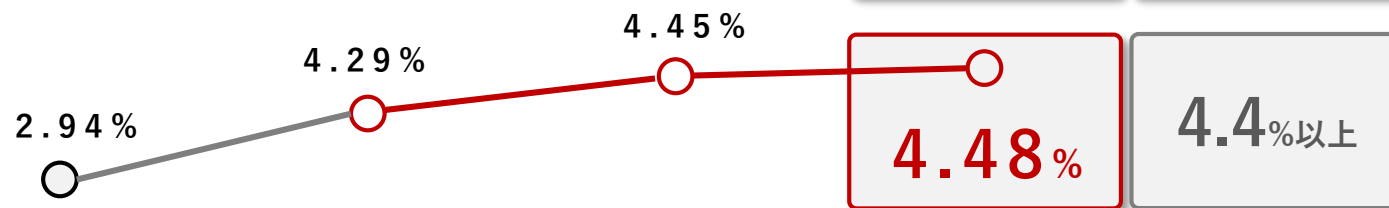
当期純利益^{※1}
(連結)



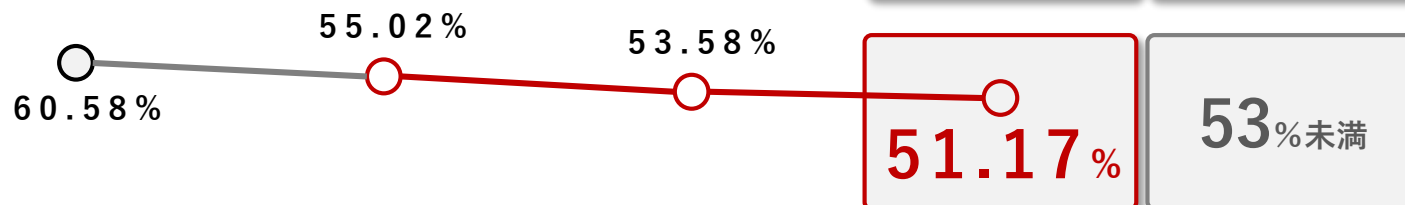
非金利収益比率^{※2}
(連結)



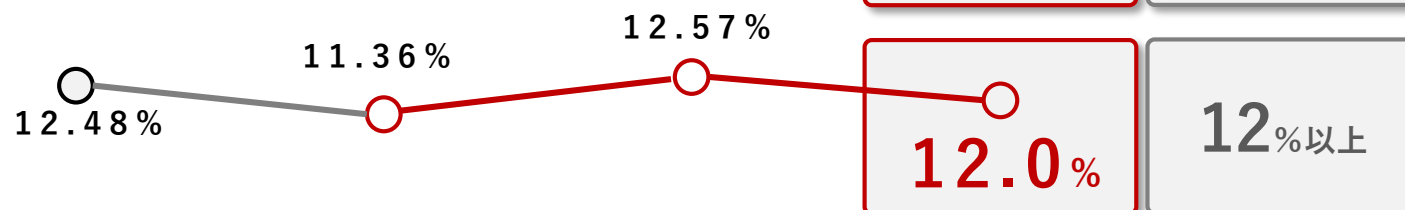
ROE^{※3}
(連結)



OHR^{※4}
(単体)



自己資本比率
(連結)



全て達成

※1: 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2: (役員取引等利益+その他業務利益 (除く債券関係損益・アセットスワップ解約益・通貨スワップ費用)) / 連結コア業務粗利益 ※3: 株主資本ベース ※4: コア業務粗利益ベース ※5: 2023年度中間決算公表時点での見込み

重点施策の振り返り

前中計では3つの重点施策に取り組み、**持続的な成長**に向けたビジネスモデルの変革を進めることができた

重点施策

主な取り組み・成果

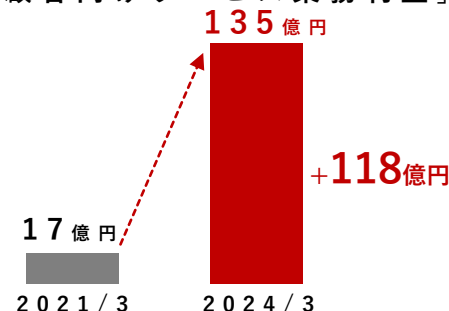
実績

地域・お客様の課題解決への貢献

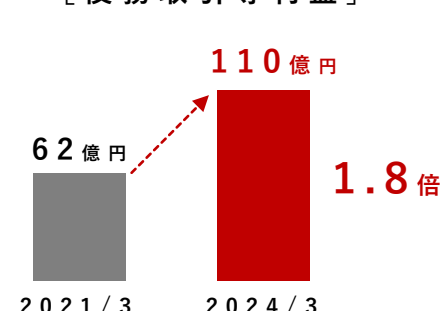
✓ 課題解決力の強化

- ・ 全員コンサルプロジェクトにより、課題把握から解決までのプロセスを繰り返し実践
- ・ ソリューションメニューも拡充・高度化し、お客様の課題解決の仕組みを内製化

[顧客向けサービス業務利益]



[役務取引等利益]



DXの推進

✓ 経営の全ての領域でDXを推進

- ・ 「地銀トップ水準」を目指し、ビジネスから基盤まですべての領域でDXを推進
- ・ 地域プラットフォームの構築やオムニチャネルの推進などの追加施策にも着手

ビジネス

デジマ自動化運用開始

オペレーション

AI企画導出、実行始動

IT

クラウド基盤稼働

データ

BIツール稼働

組織・人材

ITパスポート400名

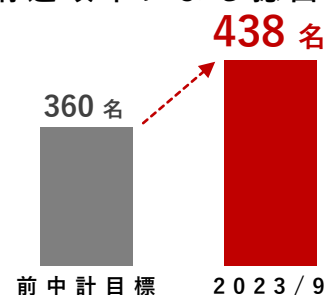
新中計で
マネタイズする
ための土台構築

経営基盤の強化

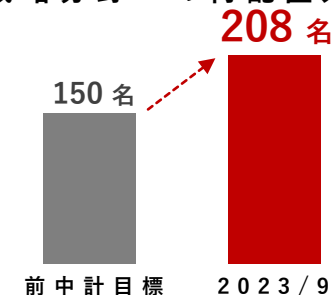
✓ 構造改革の進展

- ・ 店舗ネットワークの再編、法人取引の集約などの構造改革に取り組み
- ・ 捻出した人員のリスキングを行い、戦略分野へ再配置

[構造改革による捻出人員]



[戦略分野への再配置人員]



新中期経営計画の概要

経営理念体系と10年後に目指す姿

経営理念・長期Visionの実現に向け、10年後に目指す姿を設定

その達成に向けて、新中期経営計画ではROE^{※1}6%以上、当期純利益235億円を目指す

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Vision

No.1の課題解決力で持続的に成長する広域地方銀行

価値観 GOGIN Five Values

誠実 / Integrity

すべては信頼関係から始まる。常に誠実かつ真摯に行動する。

情熱 / Passion

地域やお客様への熱い想いが私たちの原動力。金融領域のみならず、環境問題、社会貢献活動など幅広い分野に対して常に情熱を持って取り組む。

成長 / Growth

私たちは地域やお客様と共に成長したい。プロフェッショナルとして知見・スキルを高め続け、地域やお客様のために貢献する。

創造 / Creativity

山陰が私たちの源流。その中で生まれたDNAをつなぎ、お客様に最高のサービスを提供するため、知恵を絞り、挑戦を繰り返すことで変革し続ける。

チームごうぎん / Team "GOGIN"

ごうぎんグループの力を結集する。風通しのよい組織風土のもと、多様性を尊重し、すべてのステークホルダーの期待に応えていく。

創業 1878年

バック
キャスト

10年後

ROE

8%以上

当期純利益

400億円

2027/3期

ROE

6%以上

当期純利益

235億円

新中期
経営計画

2024/3期

ROE

4.48%

当期純利益

160億円

前中期
経営計画

2021/3期

ROE

2.94%

当期純利益

96億円

前々中期
経営計画

※1：親会社株主に帰属する当期純利益

マテリアリティの再整理

外部環境等を踏まえ「ステークホルダーの視点からの重要度」と「経営（当行）の視点からの優先度」の2軸で評価し、マテリアリティ^{※1}を再整理

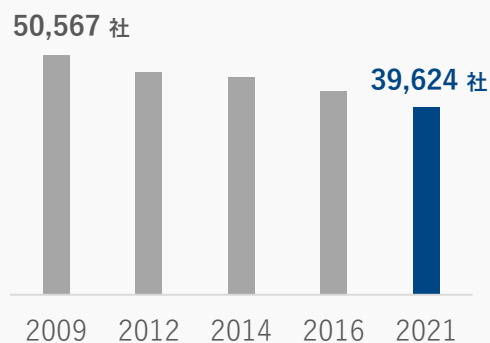
山陰は課題先進地域

県内総生産（名目）

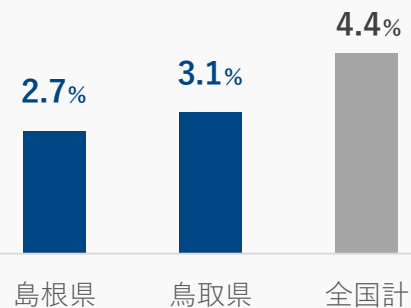
島根県 45 / 47位
2.5兆円

鳥取県 47 / 47位
1.8兆円

山陰の企業数

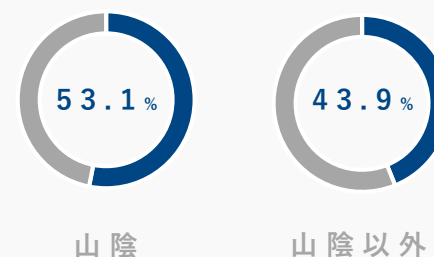


開業率

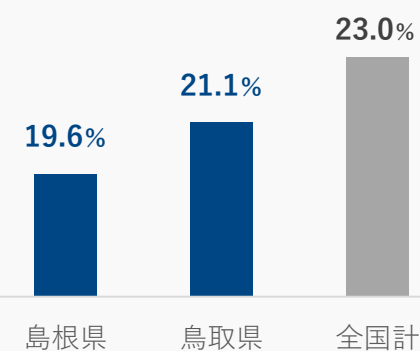


脱炭素への取り組み意識

何も取り組んでいない企業割合



有価証券保有率



※左から、内閣府「県民経済生産」（2020年度）、総務省「経済センサス」、中小企業庁「中小企業白書2023年版」、山陰合同銀行「脱炭素アンケート」、総務省「2019年全国家計構造調査」

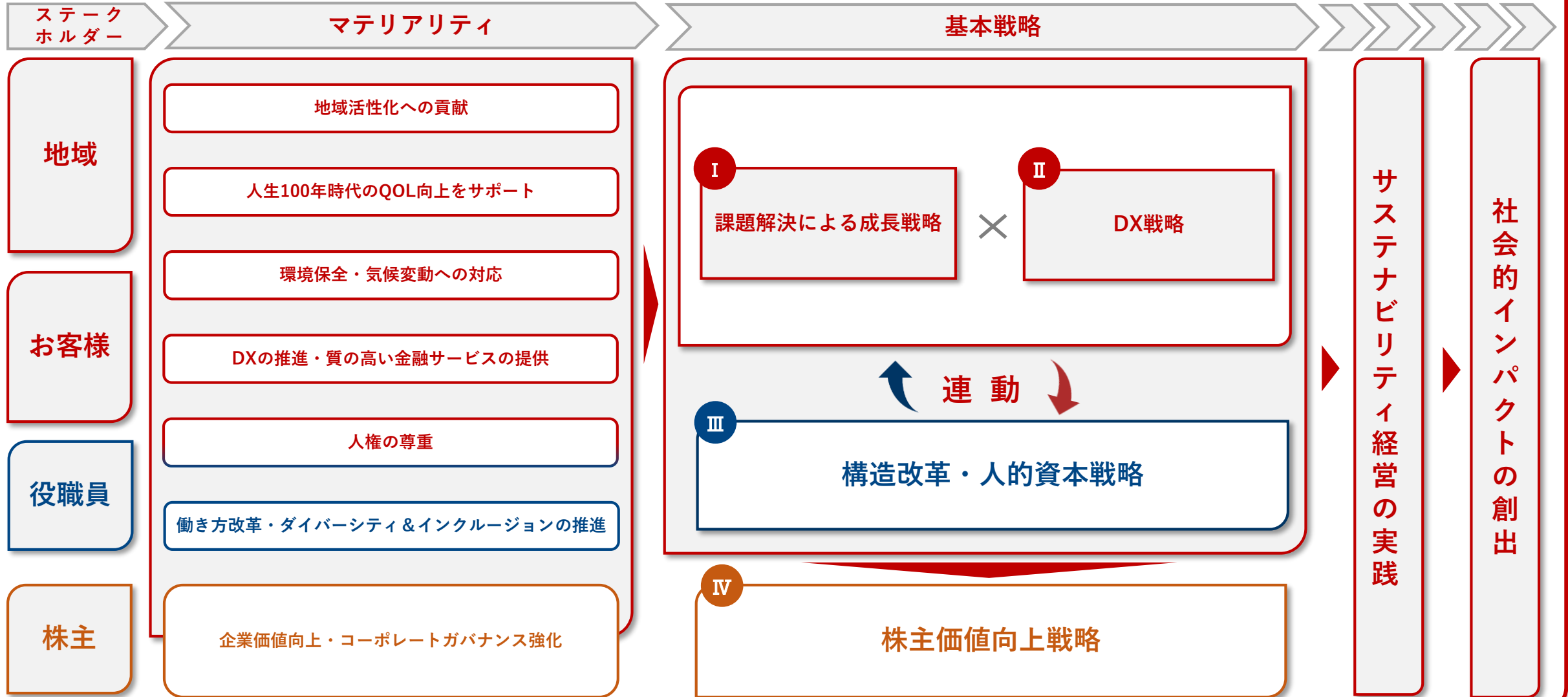
外部環境等を踏まえマテリアリティを再整理

- 地域活性化への貢献
- 人生100年時代のQOL^{※2}向上をサポート
- 環境保全・気候変動への対応
- DXの推進・質の高い金融サービスの提供
- 人権の尊重
- 働き方改革・ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 企業価値向上・コーポレートガバナンス強化

※1：企業が優先して取り組んでいく重要課題 ※2：Quality of life（クオリティ オブ ライフ）。人生の質、生活の質

新中期経営計画の全体像

基本戦略によりマテリアリティの解決に貢献することで持続的成長を遂げ、**社会的インパクトの創出**を目指す



目標指標

新中期経営計画の目標指標は、すべてのステークホルダーに貢献することを目指し、「財務指標」に加え「人的資本指標」と「社会的インパクト指標」で構成

[カテゴリ]	[項目]	[新中計最終年度目標]
財務指標 (連結)	ROE ^{※1}	6%以上
	当期純利益 ^{※2}	235億円
	自己資本比率	11%程度
人的資本指標 (連結)	エンゲージメント・レーティング	AA以上 ^{※3}
	離職率 (30歳未満)	5%以下
	経験者採用比率	25%以上
	女性管理職比率	課長相当職 ^{※4} 以上 25%以上 係長相当職 ^{※5} 以上 30%以上
社会的インパクト 指標	当行融資取引先の付加価値額	山陰 5%増加 (2022年度比) 県内総生産額の持続的増加 山陽・関西 国の名目GDP成長率以上の増加
	金融経済教育提供者数	累計3万人以上
	CO2排出削減貢献量 (PPA・ファイナンスを通じた再エネ普及拡大による削減量)	新中計期間合計 30万t-CO2以上

※1: 株主資本ベース ※2: 親会社株主に帰属する当期純利益 ※3: (株)リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」活用。「AA」は上位から2段階目のレーティング。金融業界平均「BB」 ※4: 支店長・部長など管理監督者 ※5: 支店長代理、本部副調査役などの役職者

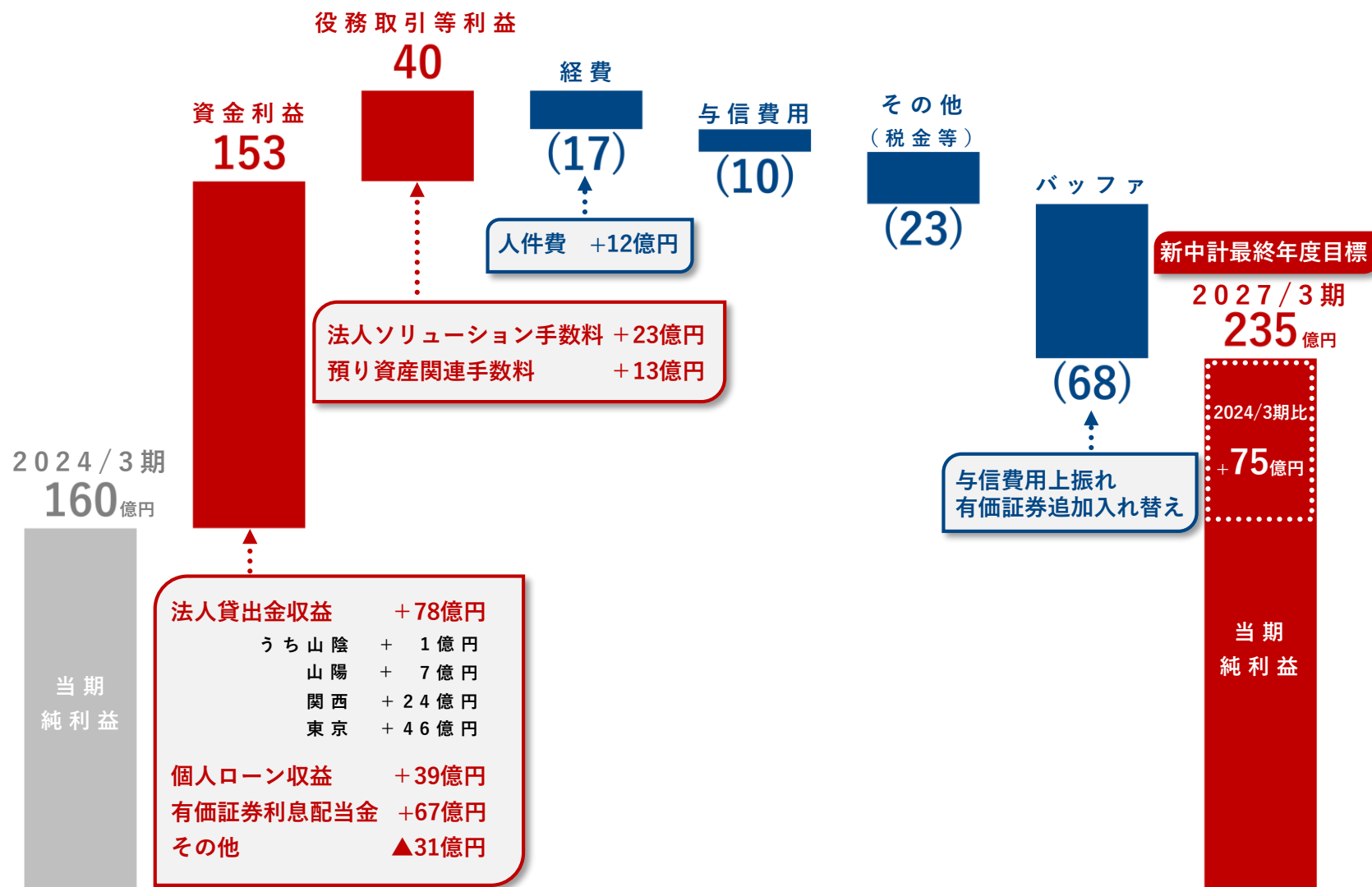
業績計画

基本戦略を通してすべてのステークホルダーに貢献し、当行もともに成長していくことで、
 新中計最終年度の当期純利益を **235億円** まで伸ばす

[主要計数]

単位：億円	2024/3期 ^{※2}	2027/3期	増減
業務粗利益	603	750	+147
うち資金利益	675	828	+153
うち役務取引等利益	110	150	+40
経費	383	400	+17
コア業務純益	320	513	+194
当期純利益 ^{※1} （連結）	160	235	+75

与信費用	45	55	+10
バッファ ※2024/3期は主に有価証券関係損益の合計	55	123	+68



※1：親会社株主に帰属する当期純利益 ※2：2023年度中間決算公表時点での見込み

経済・金融情勢や銀行全体の収益環境の変化に対応できるポートフォリオの構築を進める

運用方針

流動性の高いアセットを中心とした運用

ポートフォリオ運営

✓ 基本ポートフォリオ（流動性重視）

- ・ 日本国債を中心としたポートフォリオの再構築
- ・ 米欧国債等のリバランスを実施

✓ 収益補完ポートフォリオ

- ・ 株、REITの機動的な売買により収益を獲得
- ・ PEファンド等を組み入れ

収益力の強化

✓ 収益源の多様化

- ・ 分散投資をさらに進め、ポートフォリオ全体のリスクリターンの向上とともに、収益の安定性を確保

✓ 市場予測に基づく機動的なリバランス

- ・ リバランスを通じた評価益の実現により、キャリー収益の変動を補完

体制強化

✓ 専門人材の確保・育成

- ・ 行内公募の継続、中途採用の活用、外部研修による育成

✓ デジタル技術の活用

- ・ シミュレーション分析やデータ分析の高度化

計数計画

	[2024/3期]	[新中計最終年度目標]	
投資残高	1.6兆円	2.0兆円	✓ 日本国債を中心としたポートフォリオの再構築
利回り ^{※1}	0.9%	1.0%	✓ 収益源の多様化と機動的なリバランスにより収益力を強化
キャリー収益 ^{※1}	146億円	200億円	
評価損益	▲740億円 ^{※2}	±0億円	✓ 計画的に含み損の処理を実施

※1：除く投信解約益、外貨調達コスト等控除後 ※2：2023/9実績

〈課題解決による成長戦略〉

ステークホルダー

マテリアリティ

基本戦略

地域

地域活性化への貢献

人生100年時代のQOL向上をサポート

環境保全・気候変動への対応

お客様

DXの推進・質の高い金融サービスの提供

役職員

人権の尊重

働き方改革・ダイバーシティ&インクルージョンの推進

株主

企業価値向上・コーポレートガバナンス強化

I

課題解決による成長戦略

II

DX戦略

×

連動

III

構造改革・人的資本戦略

IV

株主価値向上戦略

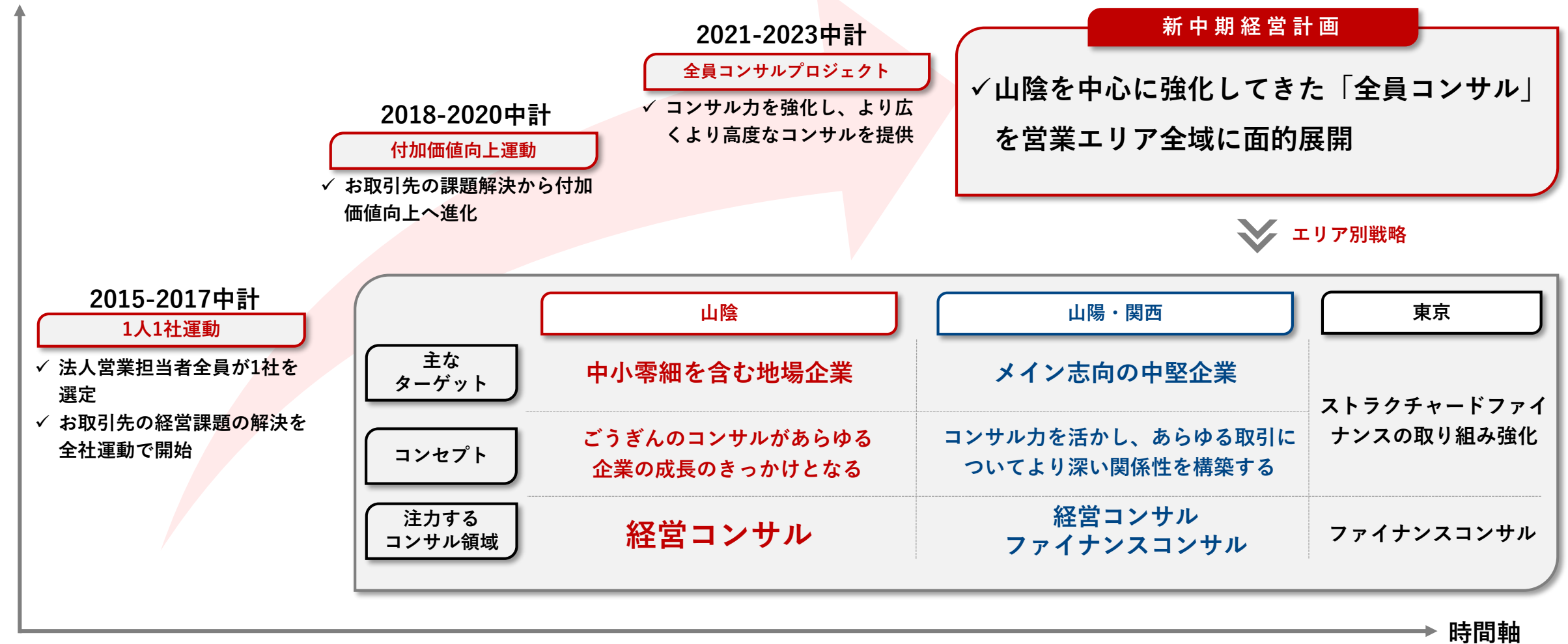
サステナビリティ経営の実践

社会的インパクトの創出

法人コンサル ① 振り返りと新中計におけるエリア別戦略

2015年からのコンサル力強化に向けた取り組みにより、「全員コンサル」の土台を構築
 新中計では「全員コンサル」を営業エリア全域に**面的展開**し、お客様の課題解決活動を実践

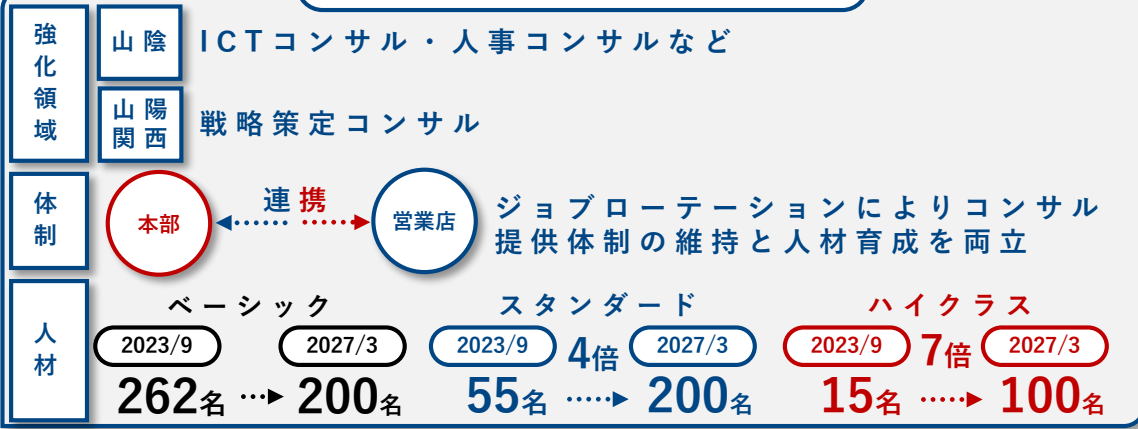
長期Visionへの到達度



法人コンサル ② 経営コンサル

前中計での法人融資は地銀トップレベルの伸びを実現。新中計では、経営コンサルによる差別化を進め、法人融資の伸び率を継続し、新中計最終年度**3.7兆円**

経営コンサル



経営コンサルと法人融資増強の好循環を実現

法人融資

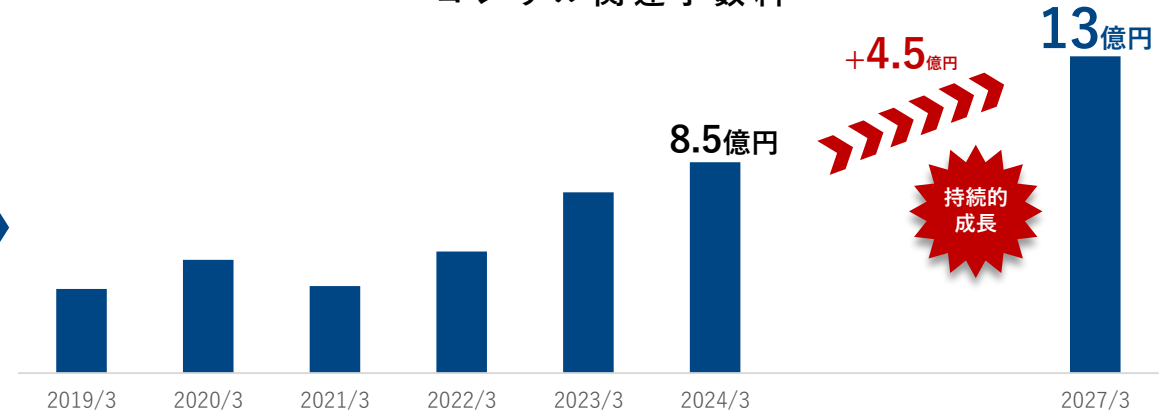
戦略分野・エリアへの経営資源の投入と業務効率の向上

- ✓ スタンダード・ハイクラス人材を中心に戦略分野へ人員投入
- ✓ 戦略エリアの営業時間捻出に向けたバック事務体制の構築
- ✓ AIを活用した活動状況の可視化と営業活動の高度化

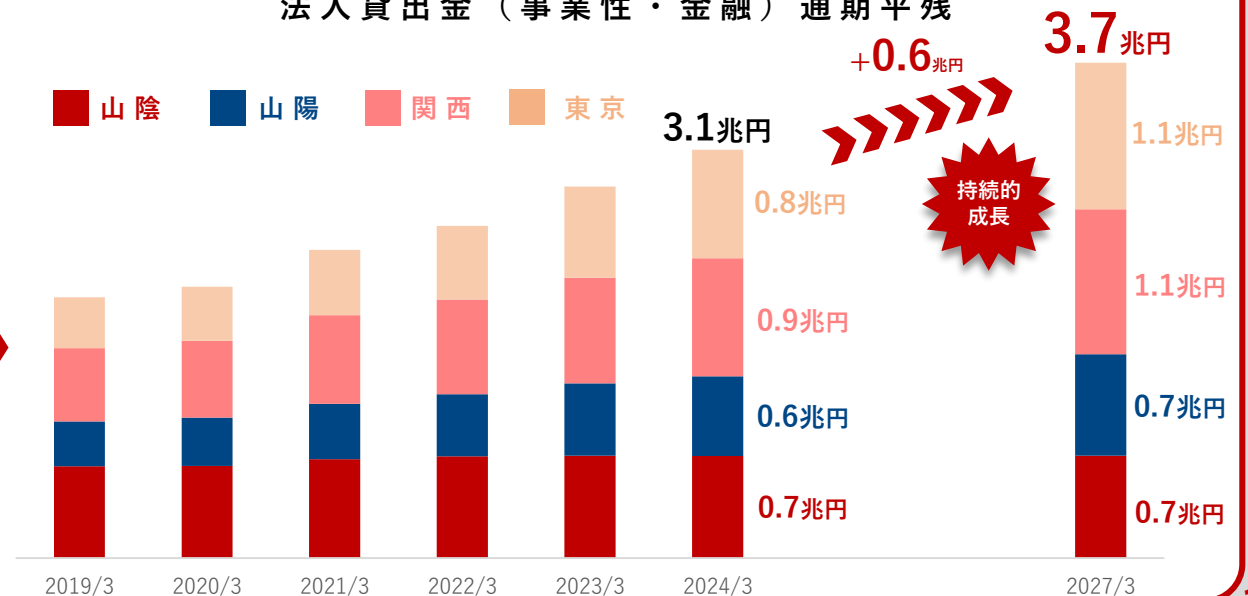
中小零細企業支援の充実

- ✓ 課題解決支援の強化と融資需資の創造
- ✓ 非対面による法人顧客との接点増加施策の実施
- ✓ 創業者支援体制の構築

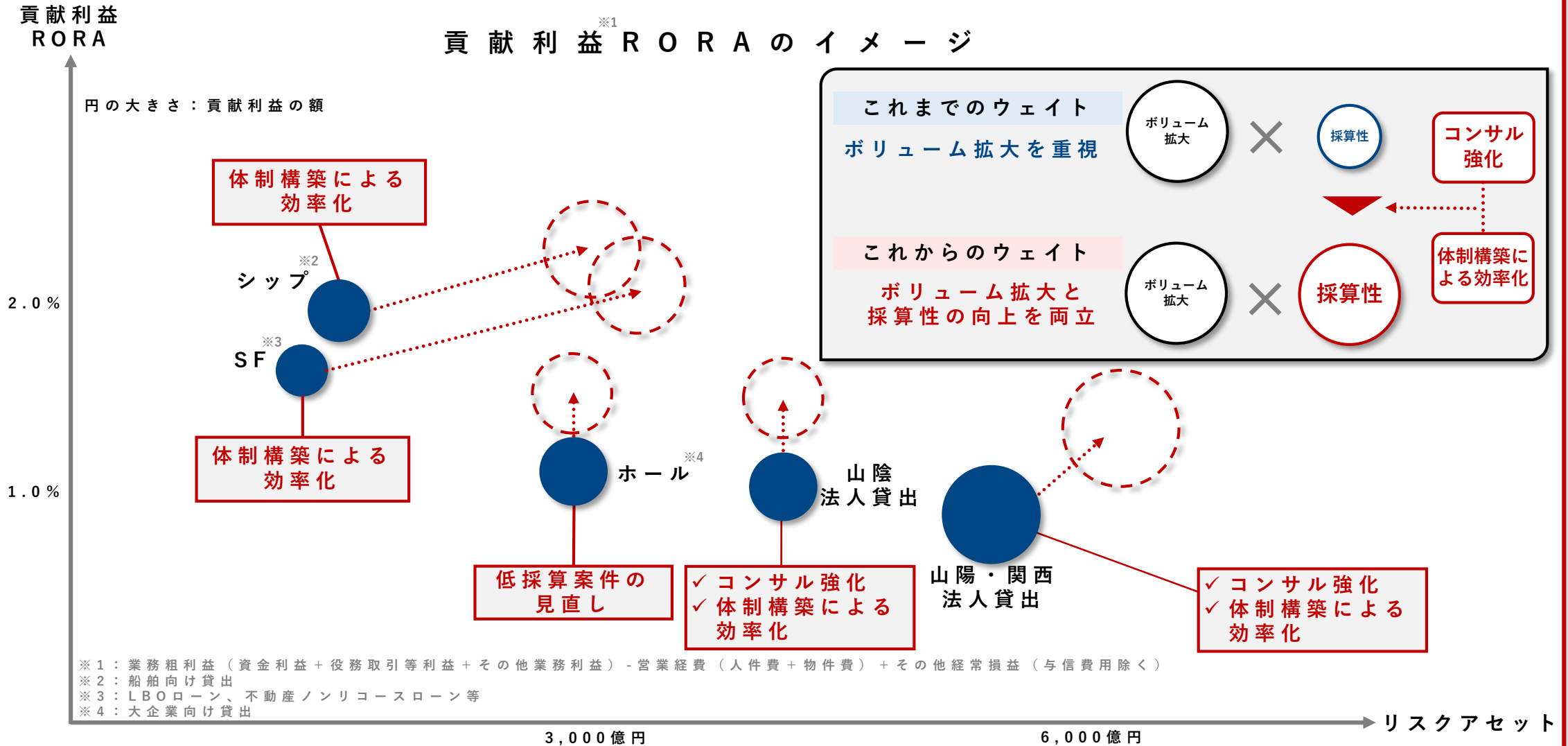
コンサル関連手数料



法人貸出金（事業性・金融）通期平残



ボリューム拡大に加え、コンサル強化や体制構築による効率化により、**採算性**をこれまで以上に意識した持続可能な成長戦略に転換



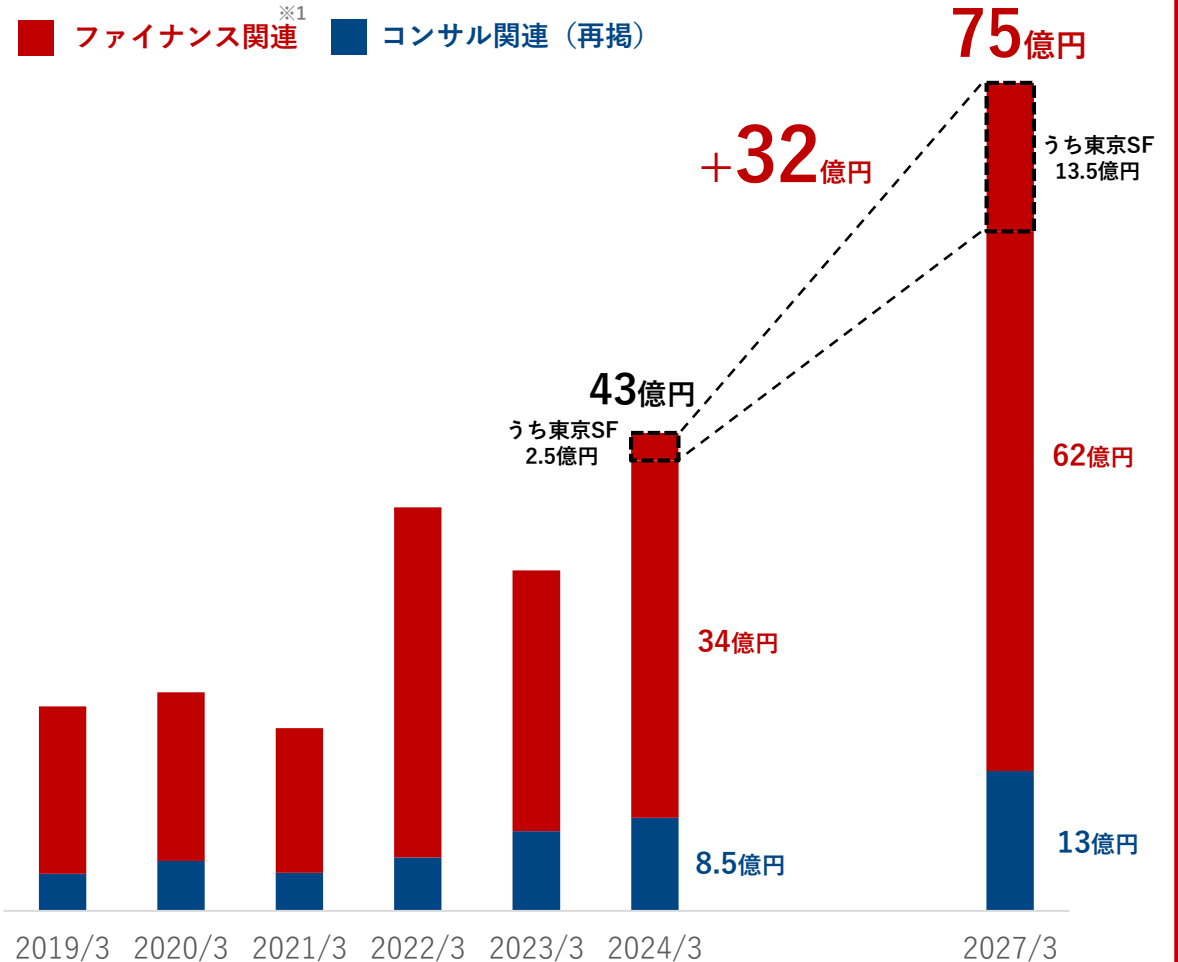
多様化するお客様のファイナンスニーズに対し、商品性・専門性でお応えすることで収益力を向上させ、新中計最終年度法人ソリューション収益 **75億円**

ファイナンスコンサル

スペシャライズドファイナンス室を新設し、高度ファイナンス機能を集約・強化

強化領域	✓	ストラクチャードファイナンス			
	✓	LBOローン・不動産ノンリコースローン			
	✓	シローン・デリバティブ			
	✓	ベンチャービジネス			
人材	2024/3	25名	2倍	2026/3	50名
SF残高	2024/3	2,500億円	2倍以上	2027/3	5,500億円
東京SF手数料	2024/3	2.5億円	5倍以上	2027/3	13.5億円

法人ソリューション収益



※1: シローン・私募債発行等の手数料+私募債保証料+デリバティブ収益

野村証券との提携により前中計では営業体制の合理化・効率化が進展。新中計ではお互いの強みを最大限に発揮する第2フェーズに移行し、お客様の**豊かな未来を創る**

第1フェーズ

第2フェーズへ

お互いの強み

ごうぎん	NOMURA
拠点網	ノウハウ
人材	情報
信用	システム
顧客層	商品

最大限
発揮

合理化・効率化

営業人員

提携前 400名
▲190名
2023/9 210名

営業拠点

ごうぎん 全店
NOMURA 3拠点
→ 9拠点
→ 0拠点

[施策]

[重点項目]

[お客様のQOL^{※1}向上]

個人コンサルの
進化

- 野村証券が提供する最先端のプロダクト活用
- パーソナライズ提案の実施
 - ✓ ゴールベースアプローチ
 - ✓ 次世代との関係強化
- 専門性の早期習得
 - ✓ 新任者育成プログラムの確立
 - ✓ 市場環境への対応力の醸成
- 顧客接触回数の増加
 - ✓ デジタル活用による顧客接点の創出

- 顧客満足度の向上
- UXの向上
- 含み益の創造
- 円滑な資産承継

[新中計最終年度目標]

非対面チャネルを活用することで業務効率化を進め、現状の人員体制での目標達成を目指す

預り資産残高

提携スタート時 2020/11末 7,151億円^{※2} → 2024/3 10,000億円 → 2027/3 11,500億円

預り資産関連手数料

2020/3 16.6億円^{※3} → 2024/3 26.6億円 → 2027/3 40億円

投信積立年間買付額

2020/3 42億円^{※3} → 2024/3 87億円 → 2027/3 100億円

証券人口の拡大

- 金融経済教育
- NISA口座・投信積立の普及拡大

ストックビジネスの拡大

- 全資産アプローチの深化
 - ✓ 顧客ポートフォリオの最適化
- ストック収入の積み上げ
 - ✓ 強化した安定収入基盤をもとに丁寧なコンサルティング営業を実践

「お客様本位の業務運営」の実践

※1: Quality of life (クオリティ オブ ライフ)。人生の質、生活の質 ※2: 当行、旧ごうぎん証券、野村証券の合算 ※3: 当行、旧ごうぎん証券の合算

前中計では持続的成長に向け山陽・関西での営業基盤を拡大。新中計ではDX推進により営業力を高め、山陰を含めた広域マーケットで、新中計最終年度**1.6兆円**

住宅ローン

デジタルー気通貫住宅ローンの導入



- ✓ 申し込み～契約まで来店不要
- ✓ WEB面談、チャットによる相談
- ✓ 進捗確認、書類提出、審査結果通知をWEBで実施



- ✓ 審査・実行のオートメーション化
住宅ローン窓口・本部事務量

30%削減

課題克服

バック事務の省力化・効率化により人員捻出

競争力強化

- 捻出した人員により住宅業者とのリレーション強化
- これまで以上にお客様のニーズを素早く・正確にキャッチすることで、実行件数増加を実現

消費者ローン

AIの活用



- ✓ 事前に借入条件をアプリに自動表示
- ✓ 最短即日審査回答、即日実行

ローン共通

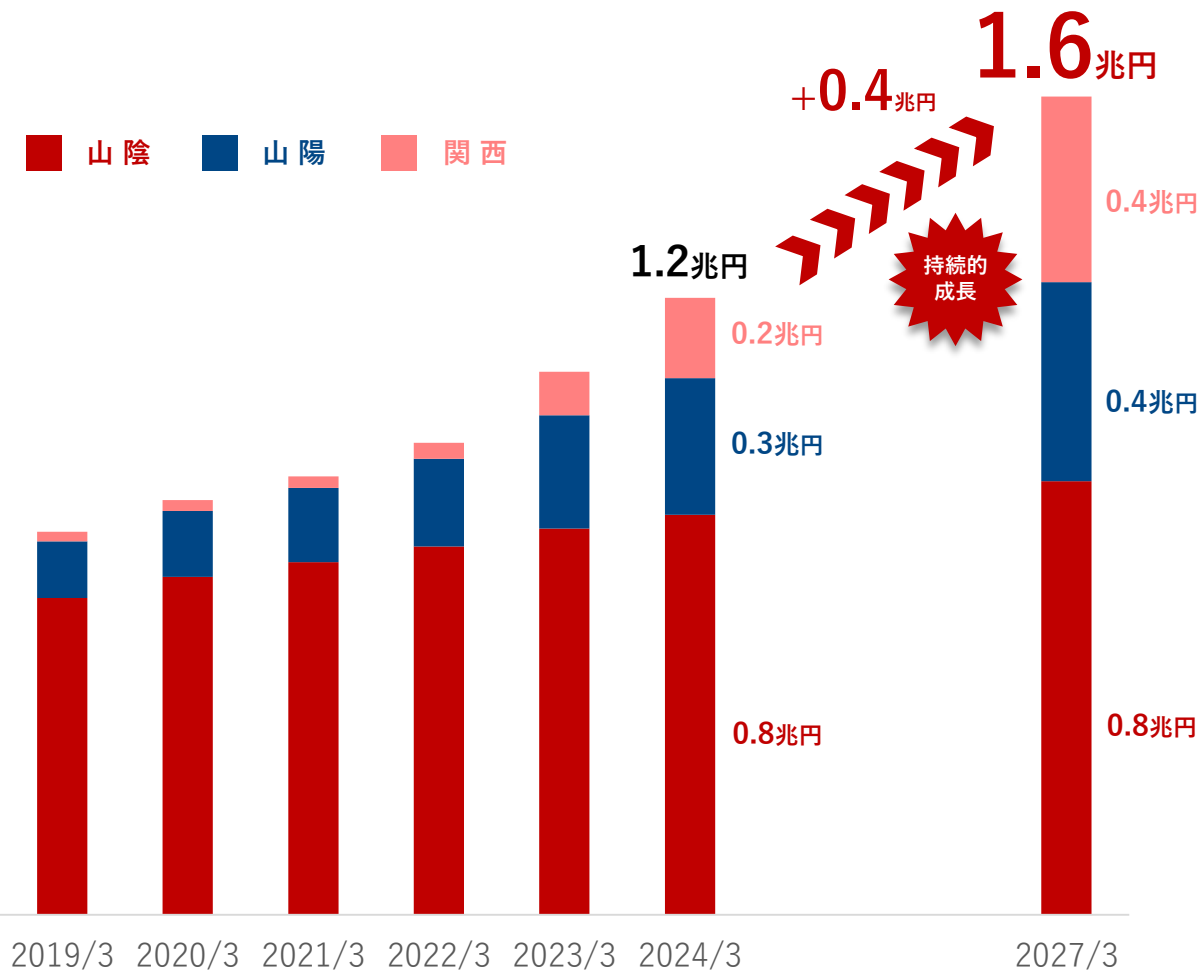
リテール取引の拡大



- ✓ デジタルマーケティングとオムニチャネル※1を活用し、ローン取引を起点に総合取引を拡充

※1：デジタルマーケティング・オムニチャネルについてはP28に記載

個人ローン通期平残



預金

お客様との取引深耕、デジタルを活用した広域展開による預金推進により新中計最終年度**7兆円**

総預金成長戦略

個人預金

山陰

個人基盤（給振・年金）取引強化

- ✓ 訴求力あるサービスの継続的な提供
- ✓ 非対面セールスの強化

山陽・関西
など

住宅ローン利用者の取引深耕

- ✓ 対面・非対面セールスの強化

デジタルを活用したエリア外個人預金獲得

- ✓ セカンドブランドでの預金獲得
- ✓ ネット広告等を活用した認知度向上

法人預金

債務者
預金先

預貸率の引き上げ

- ✓ 預金連動型融資など優位性を持った仕組みづくり

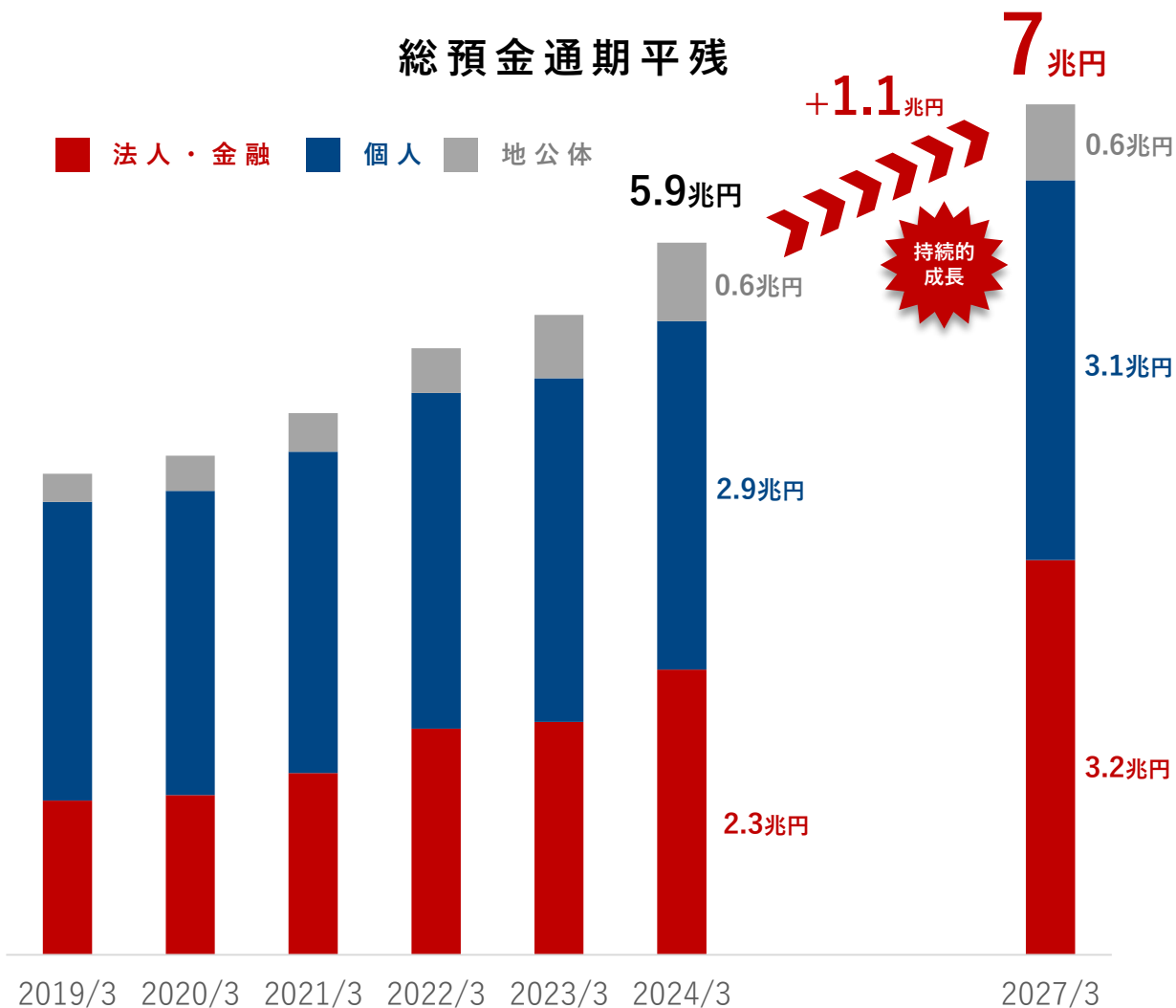
純預金先

大口預金の取り込み

- ✓ 東京・大阪地区によるNCDを含めた大口預金の継続取り込み

総預金通期平残

■ 法人・金融 ■ 個人 ■ 地公体



関連会社の専門的知見・ノウハウを最大限活用し、グループ全体で**ビジネス領域の深さと幅を広げ**、持続的成長を実現する

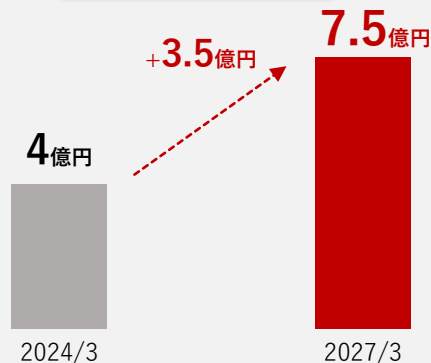
ごうぎんグループ

ごうぎんリース

～地銀系リースNo.1を目指して～
グループ全体の収益底上げを担う

- ✓ 営業体制の再構築
- ✓ 営業スキル向上による販売力強化
- ✓ 銀行との連携強化

当期純利益

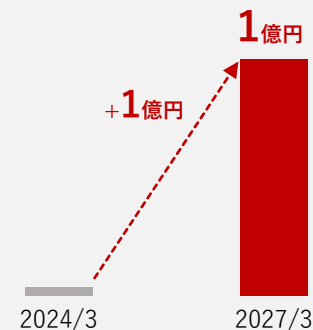


ごうぎんキャリアデザイン

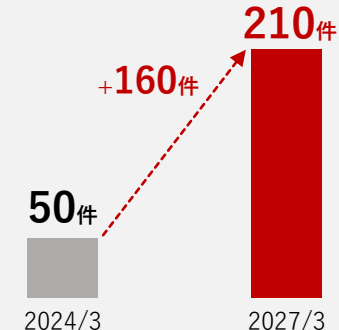
～山陰No.1の人材紹介企業への成長～
取引先の人材に関する課題解決支援を拡大

- ✓ 人材紹介対応キャパシティ向上
- ✓ 求職者データベース構築によるマッチング精度の向上
- ✓ 外国人材の採用サポート強化

営業利益（人材紹介業）



人材紹介成約件数



関連会社の専門的知見・ノウハウを最大限活用し、グループ全体で**ビジネス領域の深さと幅を広げ**、持続的成長を実現する

ごうぎんグループ

ごうぎんクレジット

～キャッシュレスインフラの整備～
キャッシュレスによる地域の利便性向上

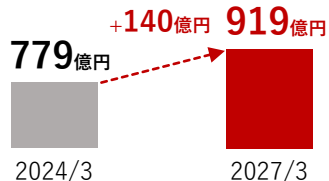
キャッシュレスの推進強化

- ✓ 加盟店の事業に最適なキャッシュレス化を提案
- ✓ 自治体等これまでニーズが低かった先への加盟店推進

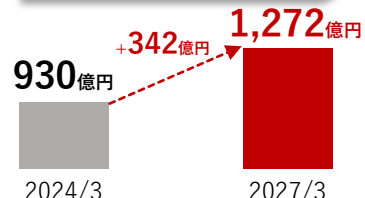
ごうぎんグループとしての取り組み

- ✓ デビットカードリリースによる会員数増加
- ✓ カード会員数増加、加盟店網拡充により、お客様が現金を引き出さなくても不便にならない社会を実現

加盟店ショッピング取扱高



会員ショッピング取扱高



ごうぎんエナジー

～地域の脱炭素を牽引～
エネルギーの地域内循環システムを創出

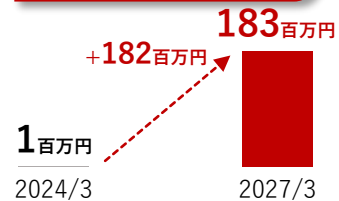
エネルギーの地産地消推進

- ✓ 自治体の脱炭素先行地域応募を後押し
- ✓ 民間PPA案件の取扱い件数増加

コンサルティング活動の充実

- ✓ CO2排出量の見える化、削減の支援
- ✓ 地元企業の再エネ発電事業への参入支援
- ✓ 地域資源を活用した太陽光以外の電源開発

売上高



CO2排出削減貢献量

新中計期間合計
1万t-CO2

ファンドへの投資やベンチャーデットへの取り組みを強化し、地域の持続的成長に貢献する



スタートアップ
企業の誘致

オープンイノベーションの創出

地域課題の解決に資する
ソリューション提供

ネットワーク構築

VC連携

ごうぎんグループ

ごうぎんキャピタル

ごうぎん

VCファンドへの
出資・運営

ノウハウ習得

VCファンドへの
出資・運営

ベンチャーキャピタルファンド
(プレシード～アーリー期)

60億円
程度

ごうぎんスタートアップ1号
投資事業有限責任組合
(アーリー期)

10億円

ごうぎん Skyland Next1号
投資事業有限責任組合
(アーリー～レイター期)

15億円

ベンチャーデット
(新株予約権付き融資など)

50億円
程度

投資・育成支援

投資・育成支援

スタートアップ
(未上場企業)



環境・社会課題への対応

サステナビリティの取り組みを通じ、社会からの要請が高まる環境および社会課題に対し**地域の牽引役**を担い、地域と当行のサステナビリティ実現に貢献する

▶ 人生100年時代のQOL向上をサポート

金融リテラシーの向上

家計金融資産増加による生活の質の向上への貢献

▶ 環境保全・気候変動への対応

[前中計での気候変動に関する主な取り組み]

[実績]

カーボンニュートラル目標の設定
GHG排出量削減 (Scope1,2)

長期目標：2030年度 Scope1,2 ネットゼロ
2050年度 Scope1,2,3 ネットゼロ
前中計削減目標：Scope1,2 2013年度比▲50%
2022年度までの実績：▲38.8% (2023年度達成見込)

脱炭素とビジネスの両立
地域との共創による

サステナブルファイナンス目標の設定

長期目標：2030年度までの累計実行額 1.5兆円
2022年度までの累計実績：2,717億円

新規事業への参入

ごうぎんエナジー（再エネ発電子会社）設立 地銀初

TCFDへの賛同

PCAFへの加盟
※地銀で2番目

シナリオ分析、セクター別FE算定・開示 ※1

情報開示の充実

サステナビリティレポートの発刊 地銀初

<新たに注力していく分野>
自然資本・生物多様性保全

事業活動を通じたNature Positive達成への貢献 ※2

▶ 人権の尊重

ビジネスと人権

事業活動における人権尊重の取り組み強化

新中計最終年度目標と取り組み

金融経済教育提供者数
累計**3**万人以上

GHG排出量削減 (Scope1,2) (連結)
2013年度比 **▲70%**

サステナブルファイナンス実行額
累計**9,000**億円

CO2排出削減貢献量
30万t-CO2以上

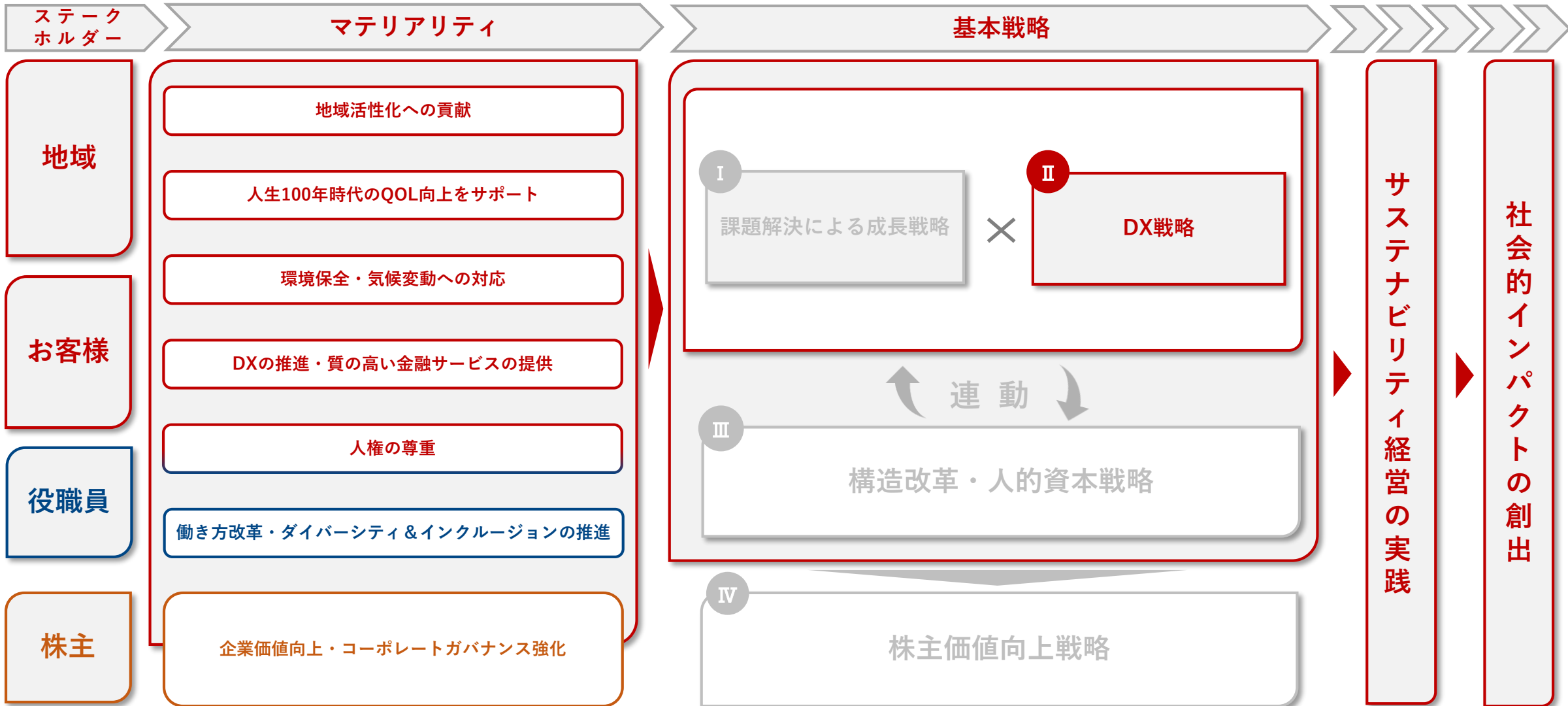
※3 TNFDへの賛同・開示
※4 30by30アライアンスイニシアチブへの参画

取引先エンゲージメント強化

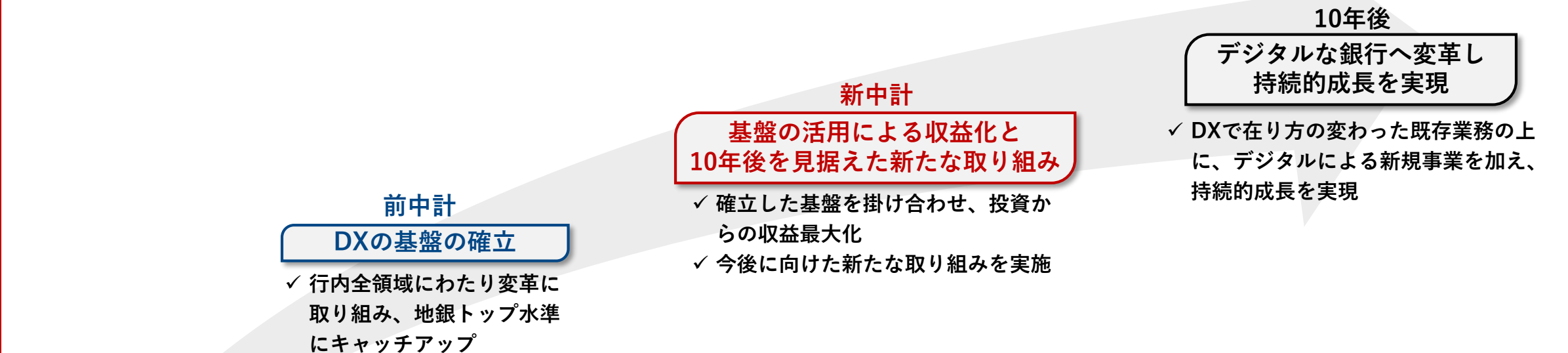
✓ 取引先の事業活動における人権リスクの特定、スクリーニングプロセスの導入

※1：ファイナンスド・エミッション。投融资先のGHG排出量 ※2：自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性の損失を止め、反転させること ※3：自然関連財務情報開示タスクフォース ※4：2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標

〈DX戦略〉



デジタルな銀行への変革を目指し、最新のテクノロジーを幅広い分野で導入する



		前中計	新中計	10年後
事業領域	非対面チャンネル	機能拡充・UX向上 (アプリ、法人ポータル) 実装準備	ビジネスに徹底活用 収益化への挑戦	✓ 対面の強み＋非対面の重要チャンネル化でビジネス拡大 ✓ 非金融サービスが大きな収益源
	非金融サービス			
業務生産性	活用技術	IT (RPA等) 事務	AI 企画業務・営業等	✓ 人とAIとITと最適な業務配分
	領域			
IT基盤		クラウド活用本格化	ノーコード/ローコードツールによる内製化	✓ 先進技術を積極活用できる環境 ✓ 全員がデジタル起点で発想

アプリに非金融機能を追加し、「地域版スーパーアプリ」へ進化させる

既存顧客

ごうぎんアプリ 

前中計

金融

金融機能の拡充

UI/UXの向上

「手のひらに銀行店舗を」
(金融機能)の完成

ストア評価^{※1}



新中計

＋非金融

非金融機能の追加

- ✓ 資産情報承継機能
- ✓ 金融アドバイス機能
- ✓ 地域版EC/クラウドファンディング
- ✓ ウォレット (ポイント/ハウス電子マネー/地域通貨)
- ✓ その他随時検討・追加

2024/8リリース予定

非金融収益の獲得

金融への送客

エンゲージメント向上

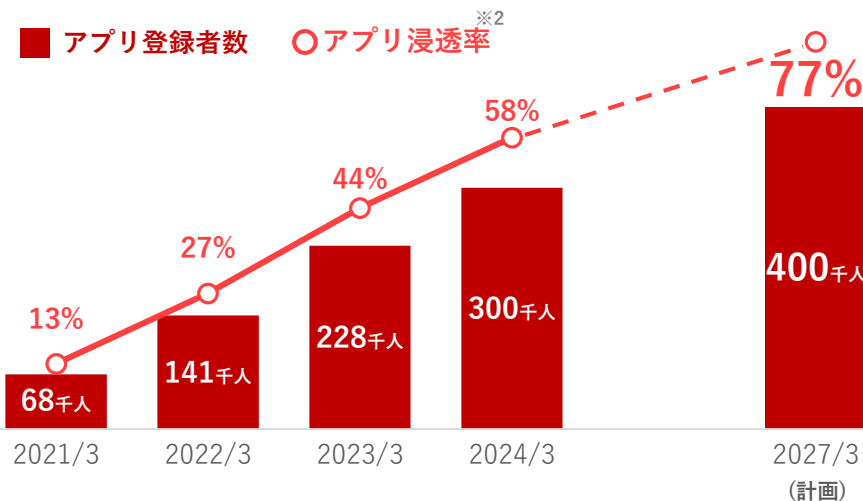
新規顧客

セカンドブランドアプリ 

2024/7リリース予定

✓ 新たな顧客層から、粘着性高い預金を調達

さらなる成長原資



地域になくてはならないアプリへ

「地域版スーパーアプリ」化

※1: App Store ※2: アプリ登録者数÷山陰個人顧客数 (18歳以上70歳未満)

「非対面領域の新規開拓」と「対面領域の営業力強化」で法人市場のさらなる拡大を実現する

非対面領域

ビジネスをサポートするポータルサイト
ごうぎんBizポータル 

サービスの拡充

- ✓ 融資
- ✓ 補助金
- ✓ 人材紹介
- ✓ ビジネスマッチング
- ✓ その他順次追加

最適なレコメンド

- ✓ ポータル上で、お客様に最適なサービスのご提案

コミュニケーションの充実

- ✓ チャット、Web面談等で手厚くフォロー
- ✓ アウトバウンド営業との連携

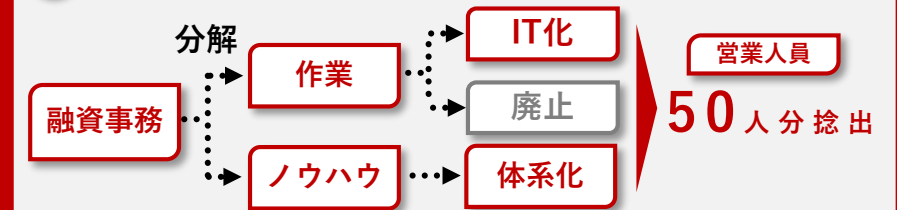
非対面での法人営業の確立

対面領域

法人営業の業務生産性向上

✓ 格付・稟議事務の抜本的改革

運用の変革



システム実装

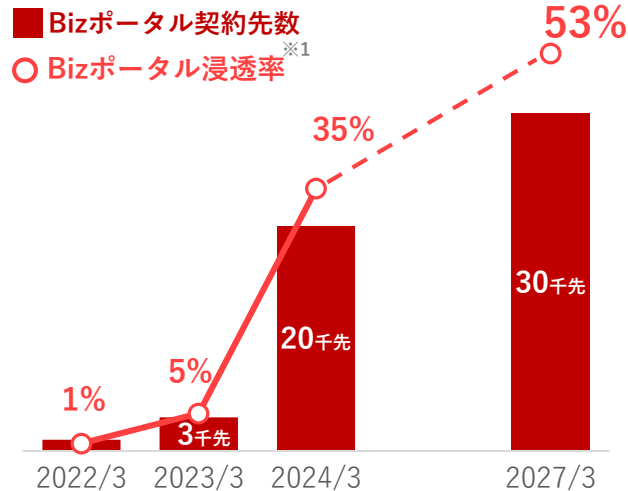
次期CRM/SFAの導入

新規開拓



営業力強化

法人市場のさらなる拡大



※1: Bizポータル契約先数 ÷ 山陰総事業所数

「デジタルマーケティング」 × 「オムニチャネル」 で事業領域拡張を実現する

非対面営業力

デジタルマーケティング

前中計

確立

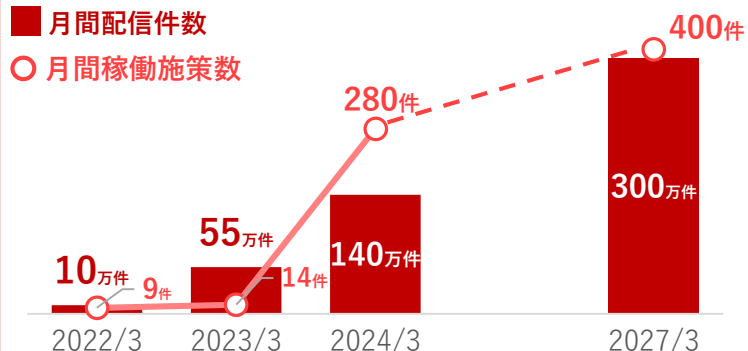
体制整備

- ✓ デジタルマーケター配置
- ✓ データアナリシスセンター新設
- ✓ マーケティングオートメーション稼働

新中計

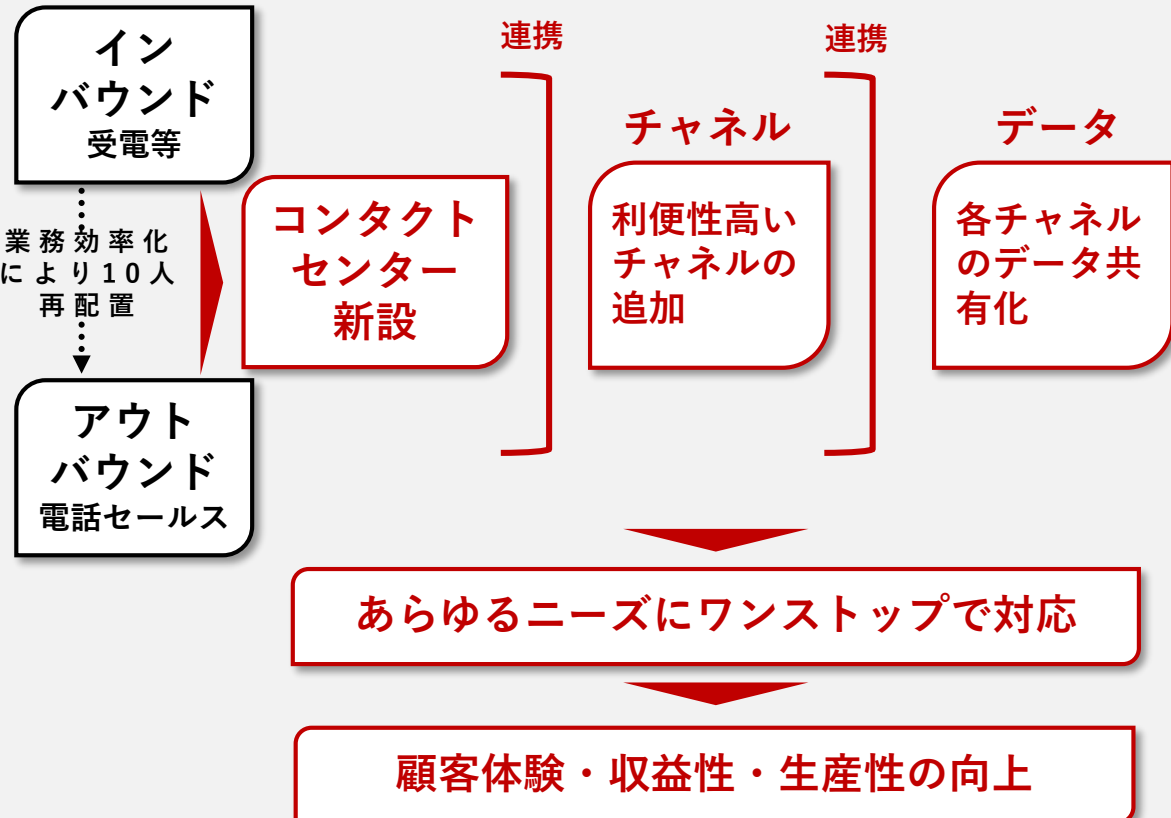
圧倒的強みへ

施策の質の向上とチャネル拡大



チャネル連携

オムニチャネル



非対面チャネルでの事業領域拡張を実現 (日本全国、マス/小口先等)



AIとITを組織に組み込み、人は付加価値高い業務に専念するハイブリッドな組織を実現する

企画・営業等

AI

AIの業務への組み込み

- ✓ ChatGPT等、生成AIの業務活用
- ✓ 営業推進・人事・審査・コンタクトセンター・その他各種業務管理等でのAI徹底活用

本部人員

20人削減

事務

事務の集中化・分散化

当行の課題

- ✓ 広域な店舗立地
- ✓ 働き手減少

集中

✓ 営業店残存事務の本部集中

分散

✓ イメージデータ活用による隔地事務処理の全店化

事務の平準化による人員最適化・地域差解消

一連の事務改革による人員

100人削減

開発

ノーコード／ローコードツールによるITの民主化

ノーコード／ローコード
ツール導入

×

本部・営業店での
開発人材育成

日々行内各所でシステム開発 → 変革スピードの飛躍的向上

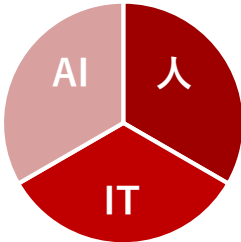
事務時間

3年累計 12万時間削減

人とAIとITとのハイブリッド組織へ

(イメージ)

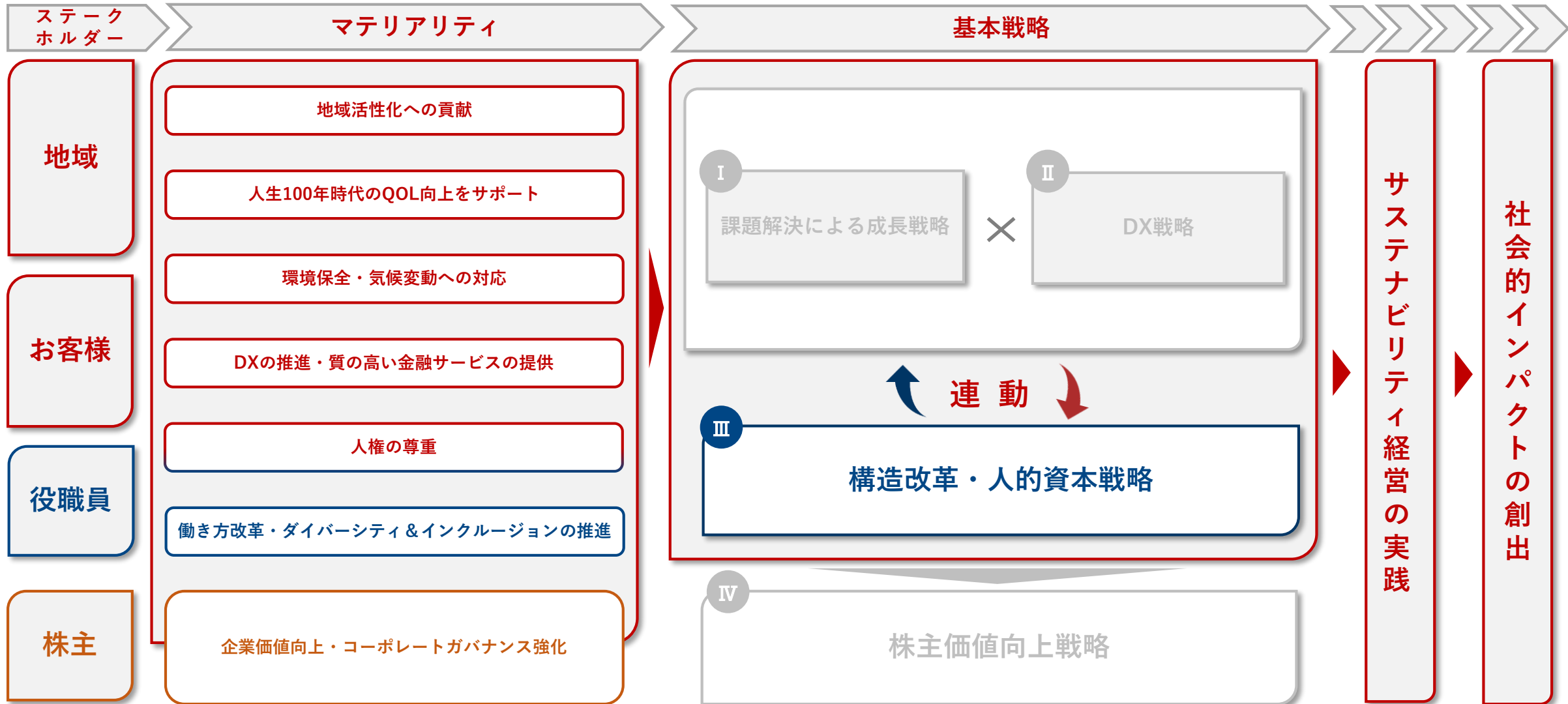
企画・営業支援



企画・営業等

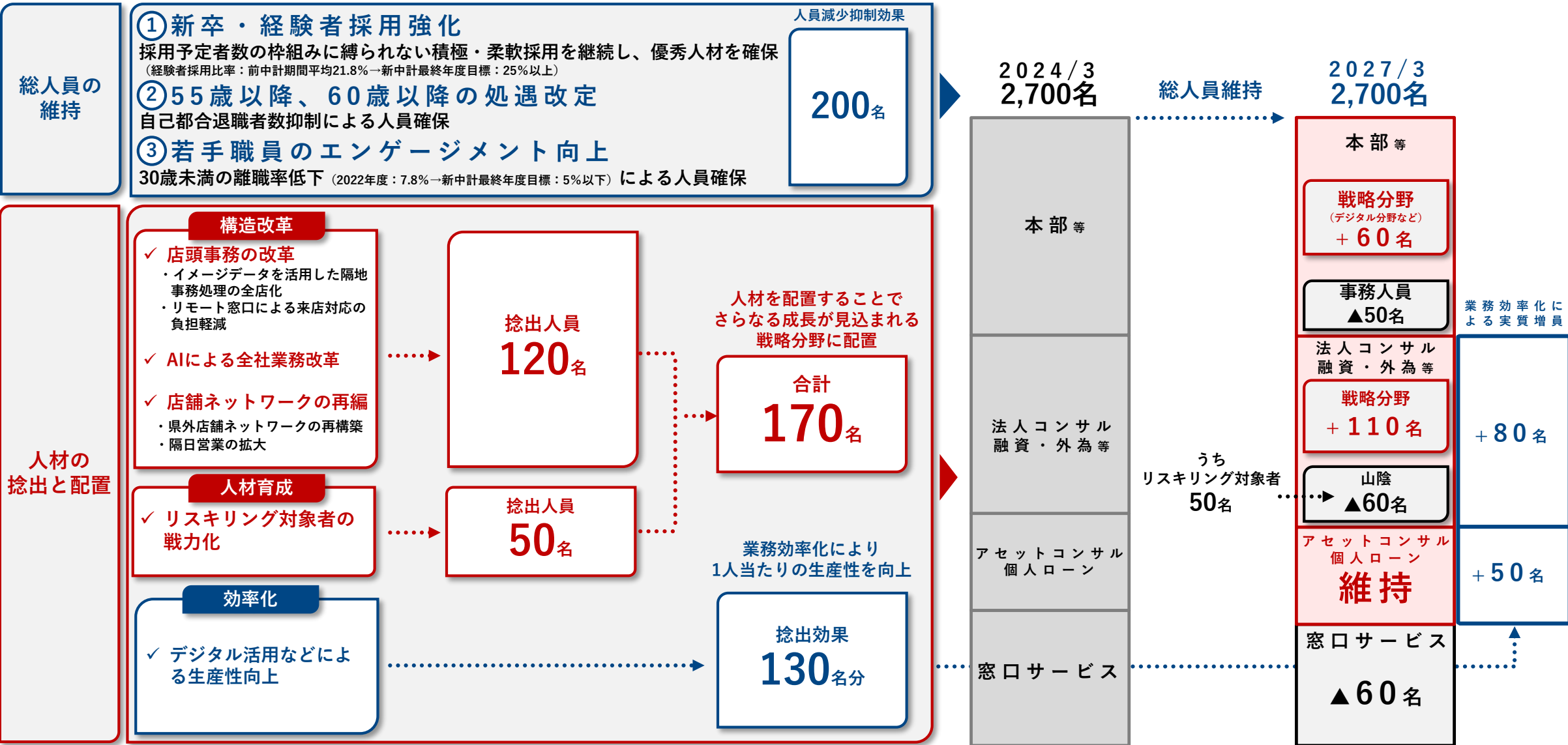
定型事務

〈構造改革・人的資本戦略〉



構造改革と人材ポートフォリオ戦略

新中計では持続的成長を実現するために総人員は維持
デジタル活用などの構造改革を進め、**戦略分野を増強**する



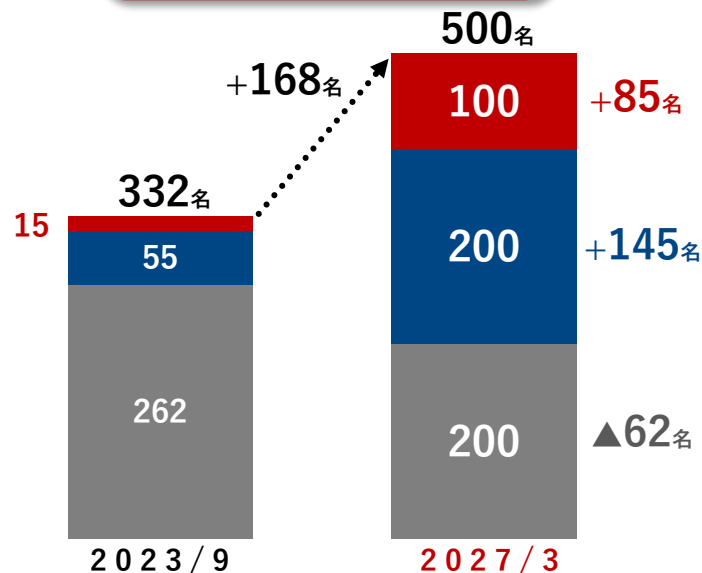
人材育成戦略

前中計で人事制度と能力開発体系を改定。業務ごとに戦略と連動した能力開発を行い、**専門人材の育成を加速**する

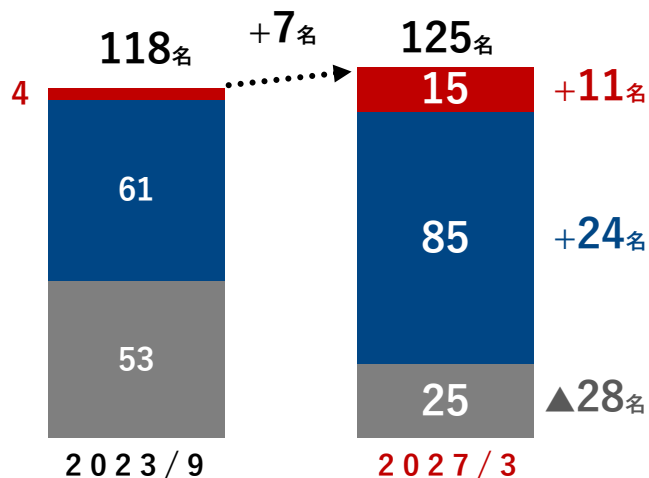
能力開発体系における認定者数と人物像

■ ハイクラス ■ スタンダード ■ ベーシック

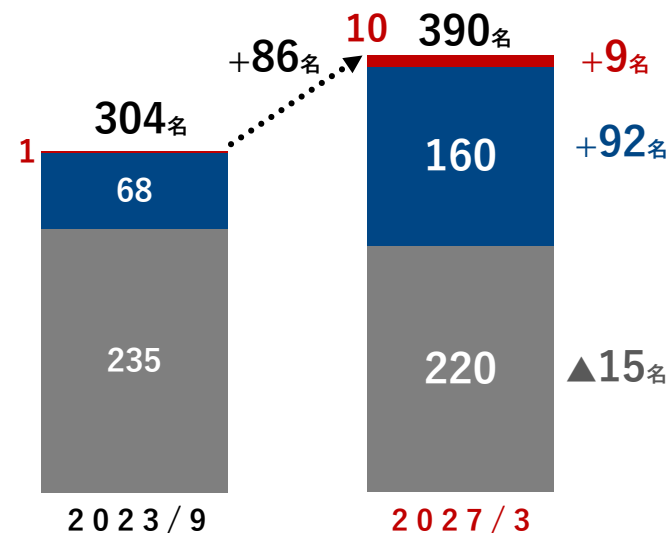
法人コンサル



アセットコンサル



デジタル人材 ※1



ハイクラス

解決策の策定、実行のプロジェクトマネジメントスキルを有する人材

スタンダード

本部・専門家と連携し、課題解決に向けた提案・コーディネートができる人材

ベーシック

課題を特定し、コンサルニーズの喚起や営業店コンサルを提供できる人材

ハイクラス

高い専門性と業務知識を有し、資産全体をコーディネートできる人材

スタンダード

ニーズの顕在化やニーズに沿った提案ができる人材

ベーシック

顕在化したニーズに対応できる人材

ハイクラス

業務横断的システム案件の業務側プロジェクトマネージャーを務めることができる人材

スタンダード

デジタル化案件を自ら企画し推進することができる人材

ベーシック

基礎的なデジタルスキルを持ち、業務を効率的に遂行できる人材

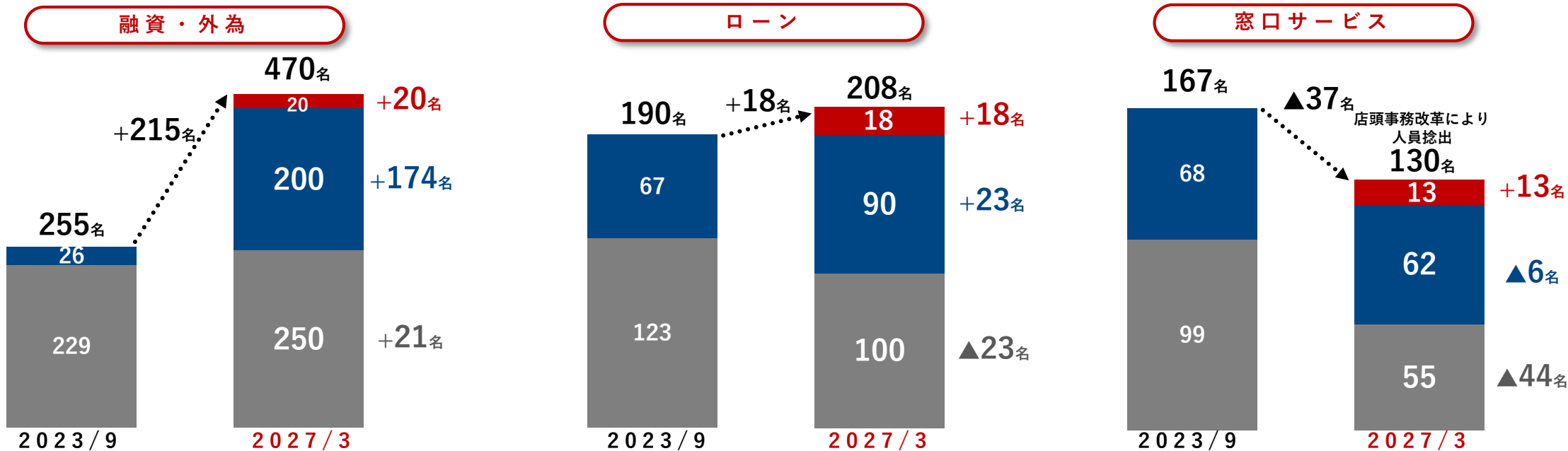
※1: 「DX企画人材」「データ利活用人材」「デジタル実務人材」の合計。人物像は「DX企画人材」を例示

人材育成戦略

前中計で人事制度と能力開発体系を改定。業務ごとに戦略と連動した能力開発を行い、**専門人材の育成を加速**する

能力開発体系における認定者数と人物像

■ ハイクラス ■ スタンダード ■ ベーシック



ハイクラス 再生支援・廃業支援のエキスパート人材

スタンダード 多面的な分析に基づく適切な案件審査ができる人材

ベーシック 受付から実行・管理までの融資業務を単独で担うことができる人材

ハイクラス ローン・保険などの専門的知識を有する総合提案エキスパート人材

スタンダード 積極的な提案・推進、適切な貸出金管理ができる人材

ベーシック ローン業務を単独で完結させることができる人材

ハイクラス フロアコンサルティングのエキスパート人材^{※1}

スタンダード 窓口サービスの役職者補佐ができる人材

ベーシック 窓口の第一線を担うことができる人材

※1：店頭事務のみならず、年金・相続・ローンの相談から実務手続きまでの実践・指導を含む

ウェルビーイングな職場環境の実現

人材は最も重要な資産。個々人が能力を最大限発揮できる **ウェルビーイングな職場環境** を実現する

[施策]

高いエンゲージメント
の実現

- ✓ **挑戦意欲を高め、より能力発揮できる人事制度への改定**
 - ・能力発揮をより重視した評価/処遇、年功的要素の低減
- ✓ **風通しの良い職場風土、職場一体感のさらなる醸成**
 - ・サーベイを活用した改善活動、社内コミュニケーションツールの活用
- ✓ **経営理念・長期Vision・価値観・戦略の浸透**
 - ・役員/所属長と行職員との対話拡充、マネジメント研修拡充

心身の健康の実現

- ✓ **生活習慣の改善、ヘルスリテラシーの向上**
 - ・健康増進イベント参加率向上、リテラシー向上研修/セミナー開催
- ✓ **メンタルヘルスケアの普及・推進**
 - ・セルフケア・ラインケアの研修開催、相談体制強化

ダイバーシティ
&
インクルージョンの実現

- ✓ **多様な個性・強みを持った人材の採用強化**
 - ・柔軟採用（採用コースの多様化等）、情報発信強化
- ✓ **多様な人材の活躍機会の拡充**
 - ・女性活躍促進、シニア人材活用
- ✓ **ワークライフバランスのさらなる充実**
 - ・育児・介護と仕事の両立支援、多様な働き方の推進

[KPI]

エンゲージメント・レーティング

2023/8

AA

新中計
最終年度目標

AA以上

離職率（30歳未満）

2022年度

7.8%

新中計
最終年度目標

5%以下

経験者採用比率

前中計期間平均

21.8%

新中計
最終年度目標

25%以上

女性管理職比率

2023/10

20.2%

新中計
最終年度目標

25%以上

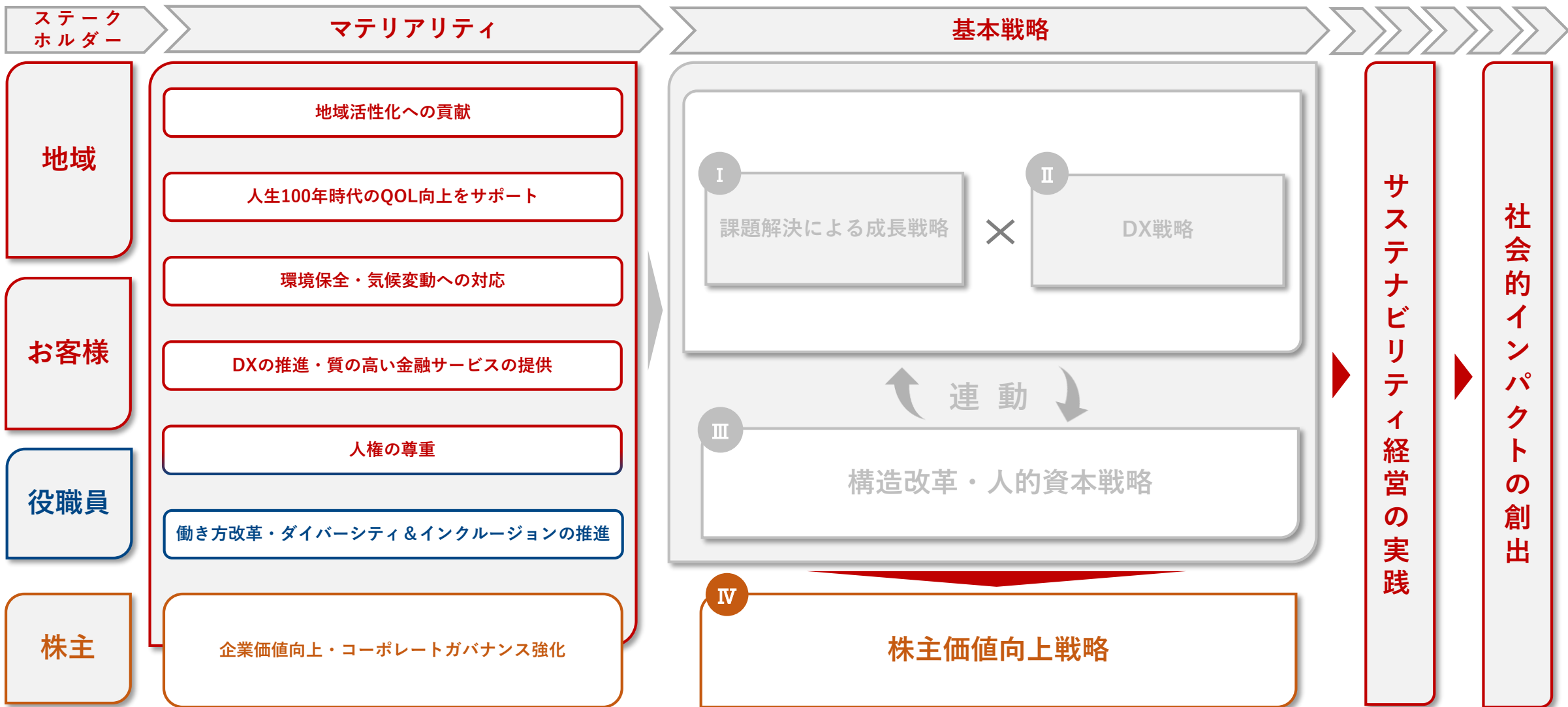
※2
課長相当職以上

29.8%

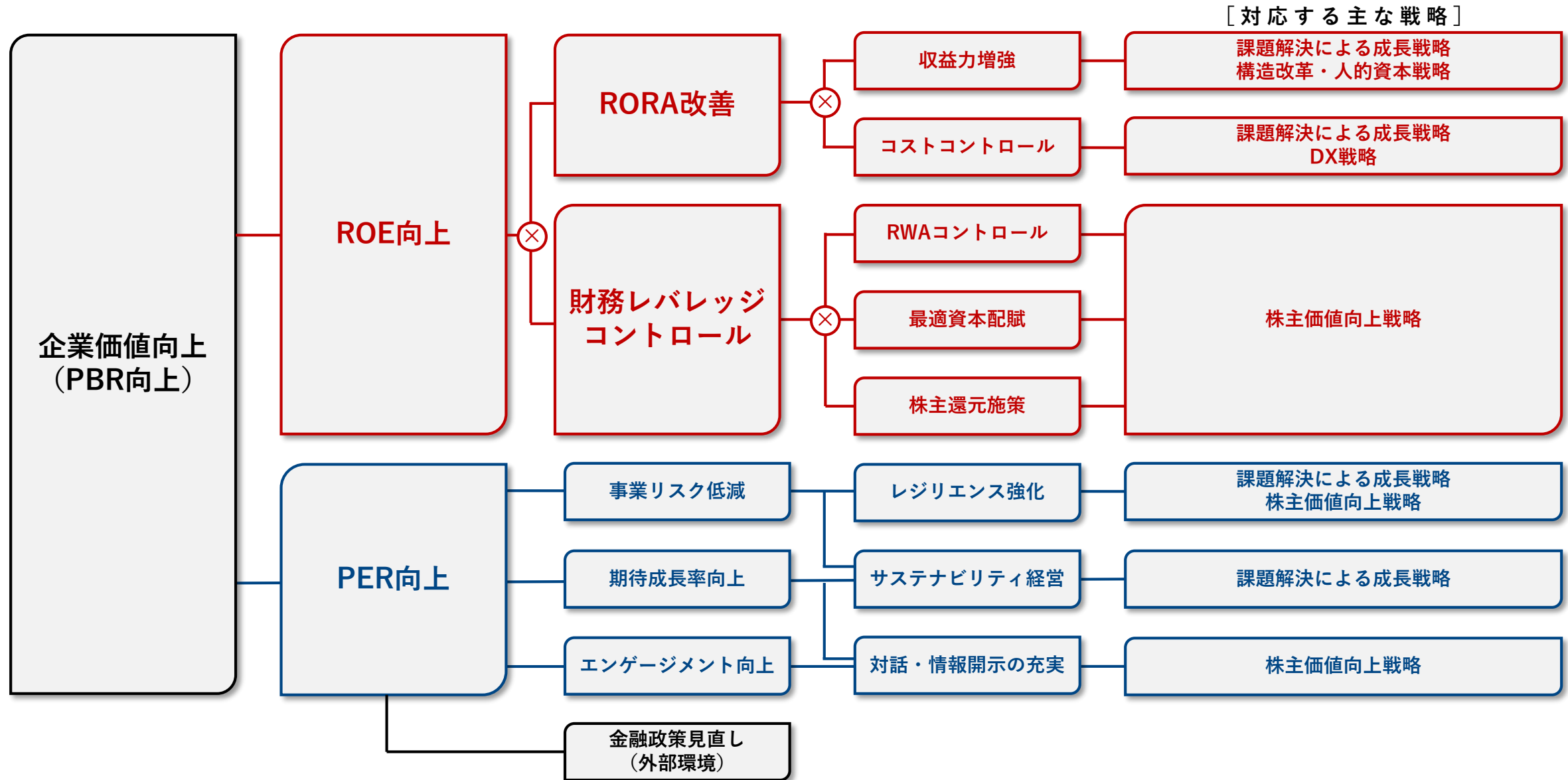
30%以上

※3
係長相当職以上

〈株主価値向上戦略〉

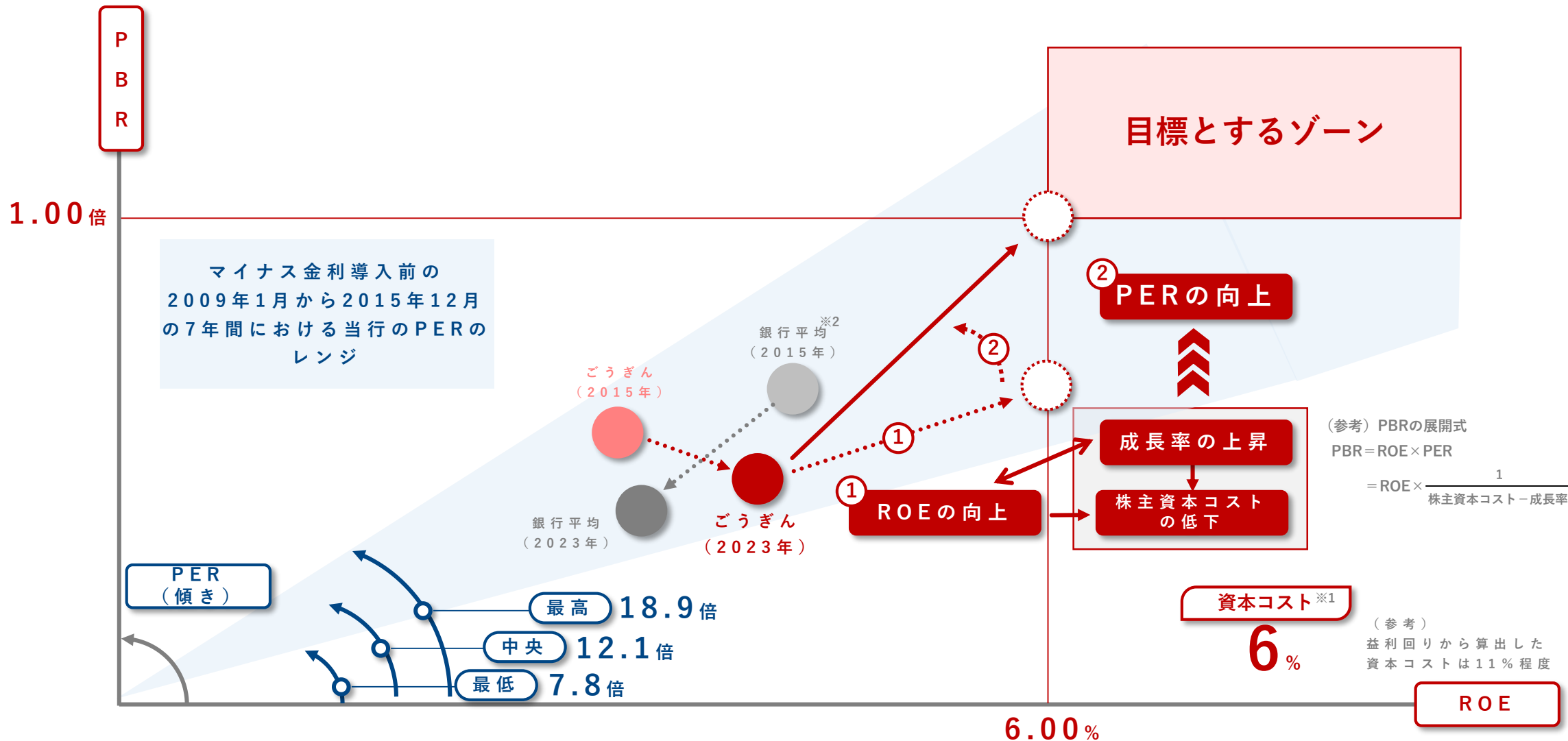


新中計の各種施策を実現することで、**ROEとPERの両指標を向上させる**



ROE6%達成時のシミュレーション

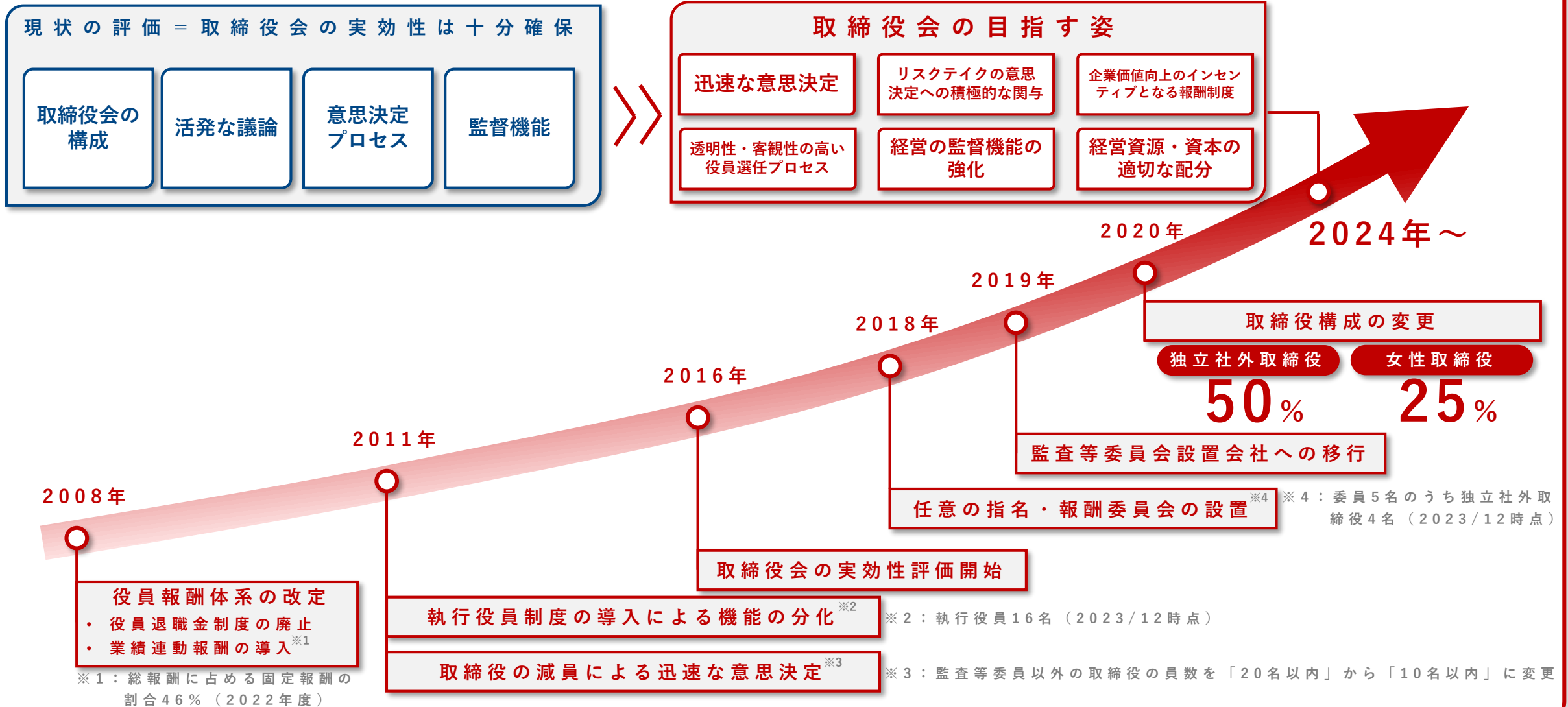
前中計ではROEが着実に上昇。新中計で**ROE6%以上**を実現し、PERがマイナス金利導入前の水準まで回復すればPBR1倍が視野に入る



※1: 資本コストはCAPM(資本資産価格モデル)を利用しており、株主・投資者との対話等を踏まえ見直しを実施するなかで現在の6%としている
 ※2: 東証プライム上場(2015年は東証一部上場)の銀行(出典:日本取引所グループ統計情報(株式関連)規模別・業種別PER・PBR)

ガバナンスの取り組み

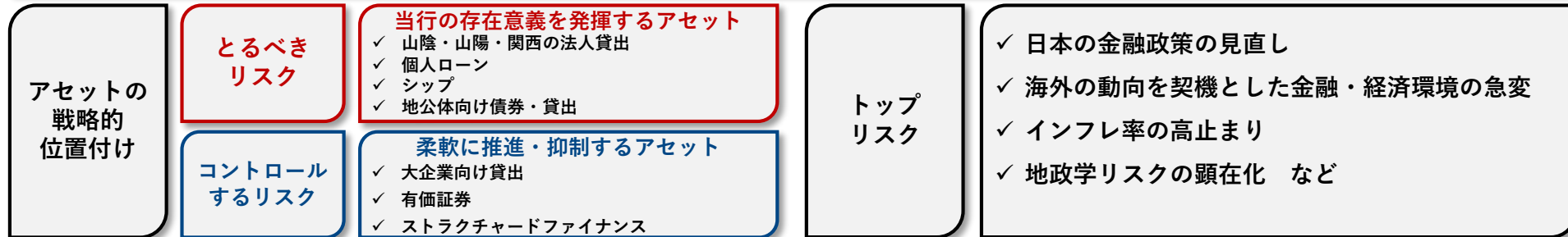
持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図るために、**コーポレートガバナンスの強化**とその充実に取り組む



リスクコントロール

とるべきリスクとコントロールするリスクを明確にしたうえでリスクテイクし、健全性の維持と収益性の向上を図る

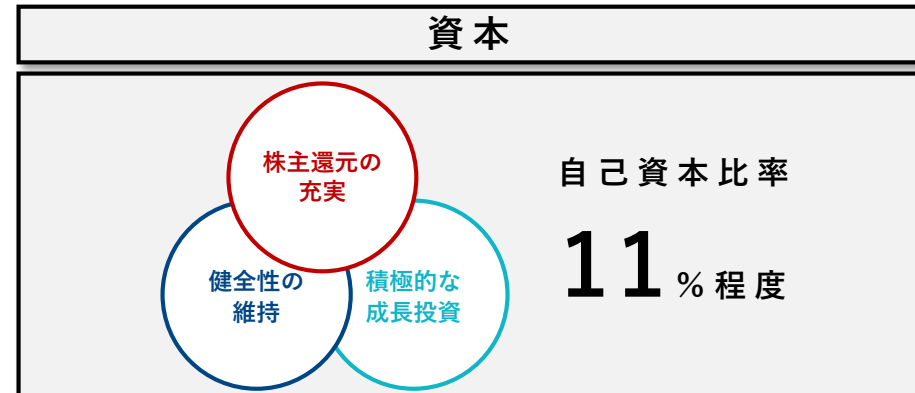
RAF（リスク・アペタイト・フレームワーク）のコンセプト



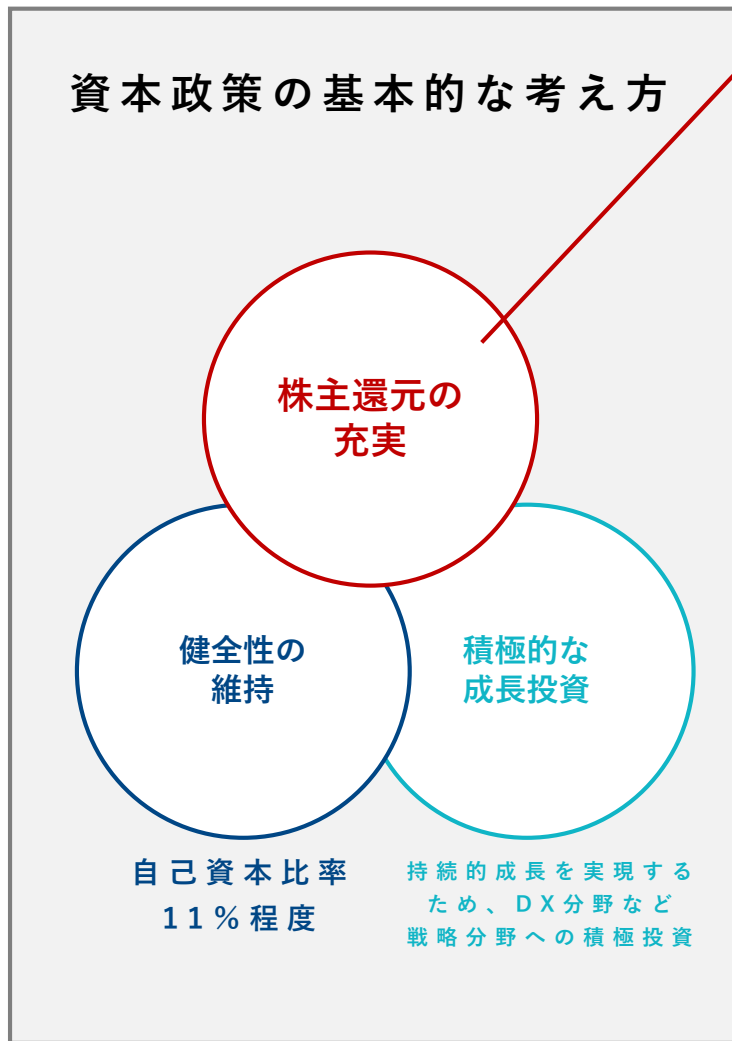
2027/3のアロケーション（増減は2024/3比）

資産	
総貸出金	5.5兆円 (+1.0兆円)
法人貸出金（事業性・金融）	3.7兆円 (+0.6兆円)
…▶ 法人コンサル	P14
個人ローン	1.6兆円 (+0.4兆円)
…▶ 個人コンサル	P18
有価証券	2.0兆円 (+0.3兆円)
…▶ 有価証券の運用	P11

負債	
総預金	7.0兆円 (+1.1兆円)
個人預金	3.1兆円 (+0.3兆円)
法人・金融預金	3.2兆円 (+0.9兆円)
…▶ 預金	P19

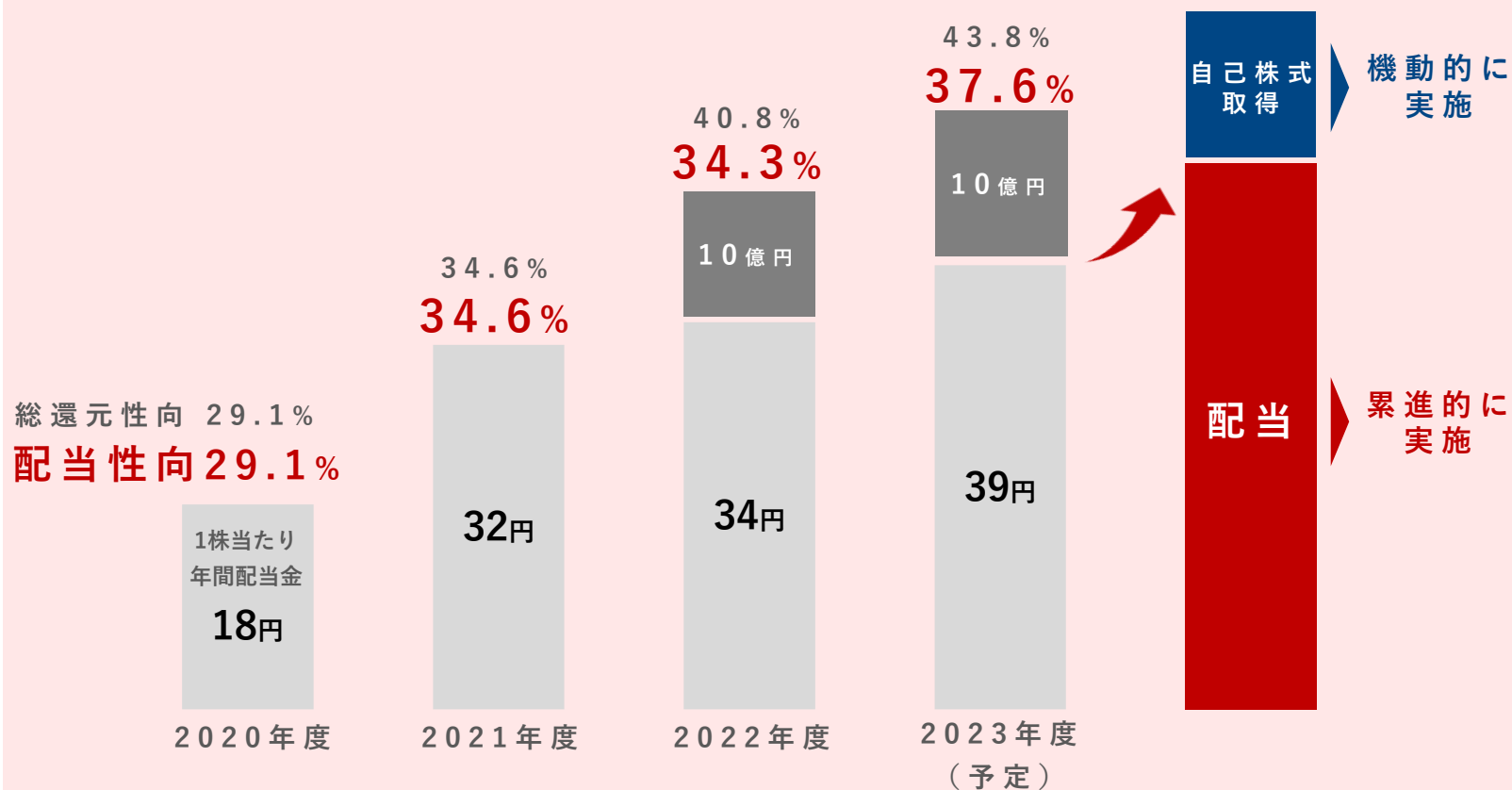


「株主還元の充実」「健全性の維持」「積極的な成長投資」をバランスよく実現することで
企業価値の最大化を図る



株主還元の充実

配当性向を**40%**へ引き上げ



将来業績に関する記述

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、リスクや不確実性を内包するものです。

将来の業績は、経営環境の変化などによって、異なる可能性があることにご留意ください。

本資料に関するご照会先

株式会社 山陰合同銀行 経営企画部 企画グループ

T E L : 0852-55-1015

E-Mail : soki@gogin.co.jp



ごうぎん