

中期経営計画

2024年度 - 2026年度



ごうぎん

前々中期経営計画からの振り返り

6年間で全体の3割の店舗を廃止

前々中期経営計画

前中期経営計画

2024-2026

構造改革

個人コンサル

- ✓ 野村アライアンス
- ✓ 証券子会社解散

デジタル

- ✓ 勘定系システム更改

業務合理化

- ✓ 本部集中業務の拡大
- ✓ 低採算部門の見直し

関連会社再編

- ✓ グループ連携強化
- ✓ 業務内製化等(▲3社)

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) 等

店舗ネットワーク再編

- ✓ 廃止(▲9カ店)、新設 (2カ店)
- ✓ 業務縮小 (12カ店) 等

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

- ✓ 業務内製化等(▲1社)、合併 (▲1社)
- ✓ ごうぎんエナジー設立
- ✓ 人材紹介業務の開始

DX推進本部の立ち上げ

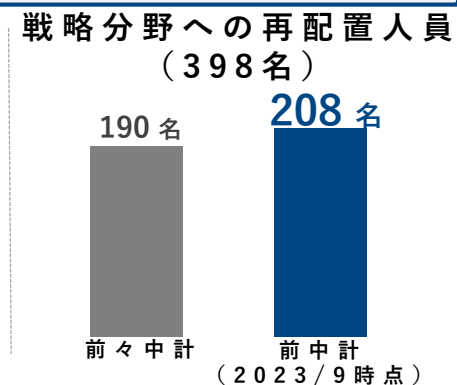
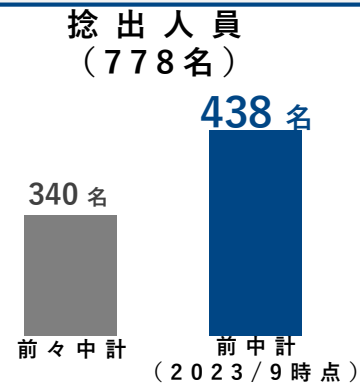
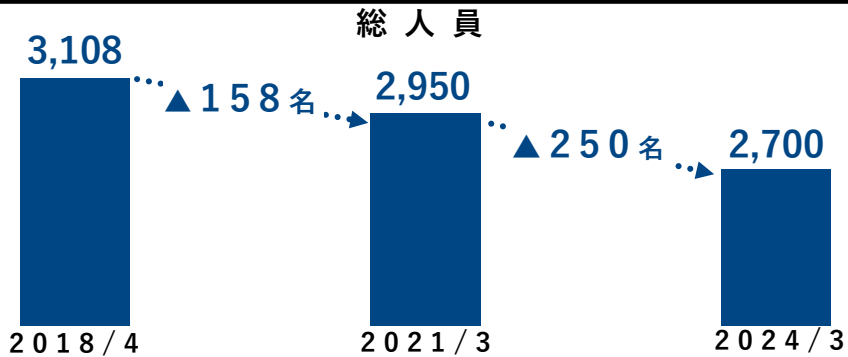
- ✓ DXへの投資を推進
- ✓ 非対面チャネルの拡充

本部事務集中

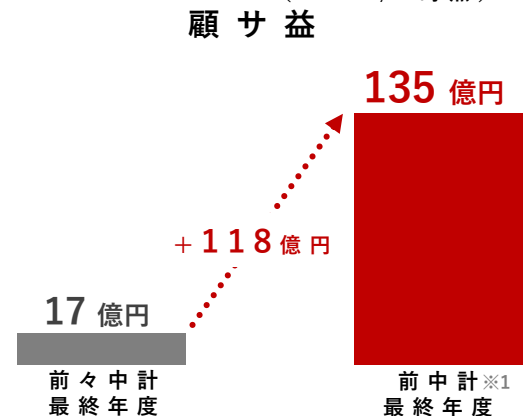
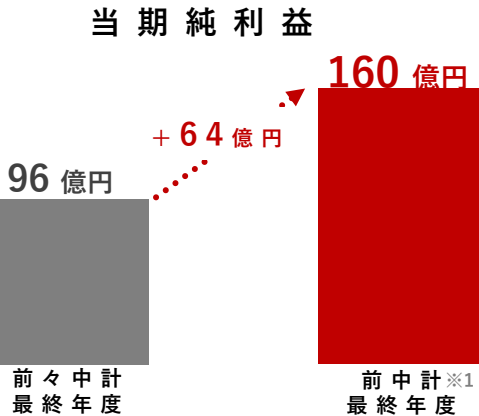
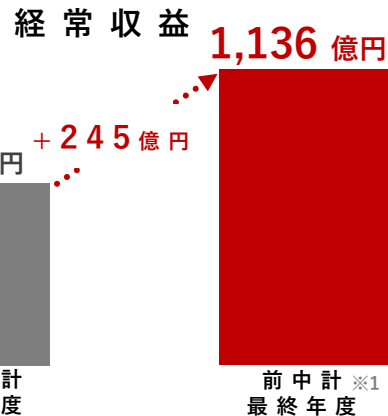
- ✓ 住宅ローンの集中
- ✓ 融資バック事務の集中
- ✓ 集中事務の自動化

新中期経営計画スタート

人員



実績



※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

[目標とする経営指標]

2021/3

2022/3

2023/3

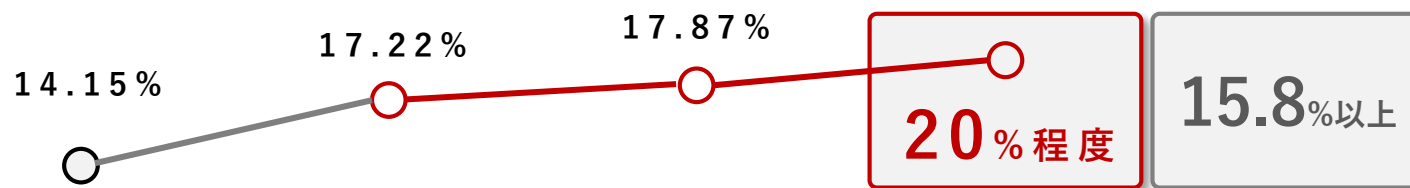
2024/3^{※5}

前中計最終年度
目標

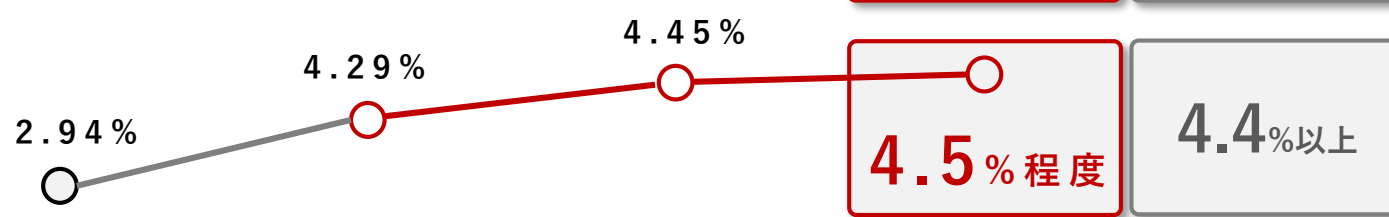
当期純利益^{※1}
(連結)



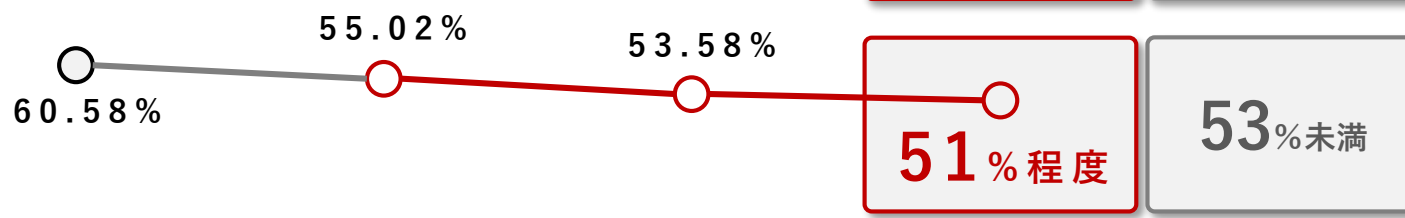
非金利収益比率^{※2}
(連結)



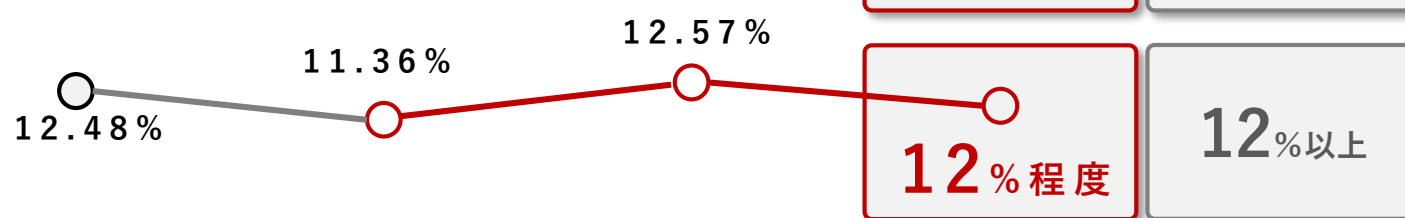
ROE^{※3}
(連結)



OHR^{※4}
(単体)



自己資本比率
(連結)



全て達成見込み

※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

新中期経営計画の概要

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

情 熱 / Passion

成 長 / Growth

創 造 / Creativity

チ ャームごうぎん / Team "GOGIN"

バック
キャスト

10年後

ROE

8%以上

当期純利益 ※1

400億円

新中期
経営計画

2027/3期

ROE

6%以上

当期純利益 ※1

235億円

前中期
経営計画

2024/3期

ROE

4.48%

当期純利益 ※1

160億円

前々中期
経営計画

2021/3期

ROE

2.94%

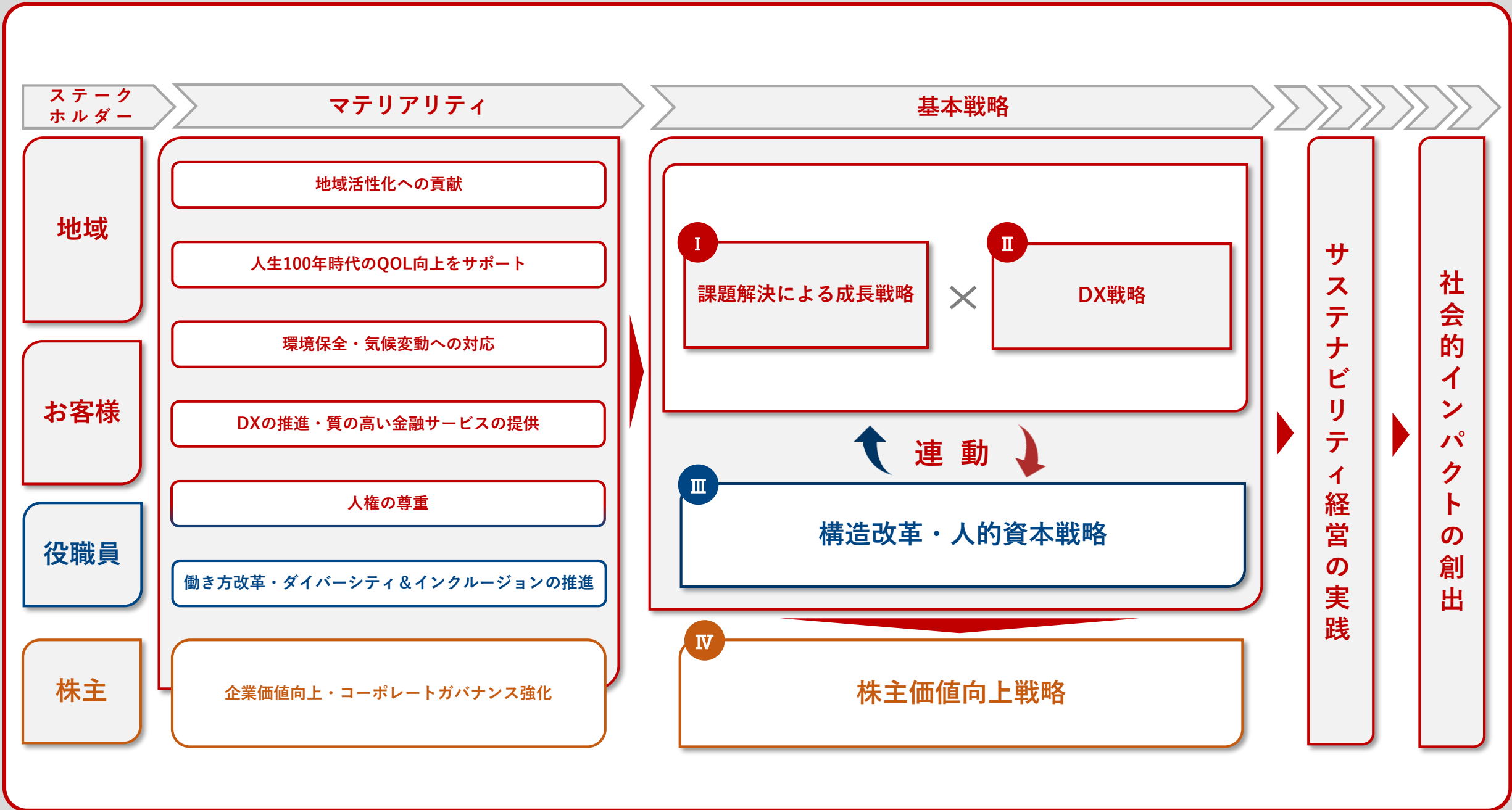
当期純利益 ※1

96億円

創業 1878年

※1: 親会社株主に帰属する当期純利益

新中期経営計画の全体像



目標指標

[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	課長相当職以上 ^{※4} 25%以上 係長相当職以上 ^{※5} 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
	金融経済教育提供者数	山陽・関西 国の名目GDP 成長率以上の増加
	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)	累計3万人以上
		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

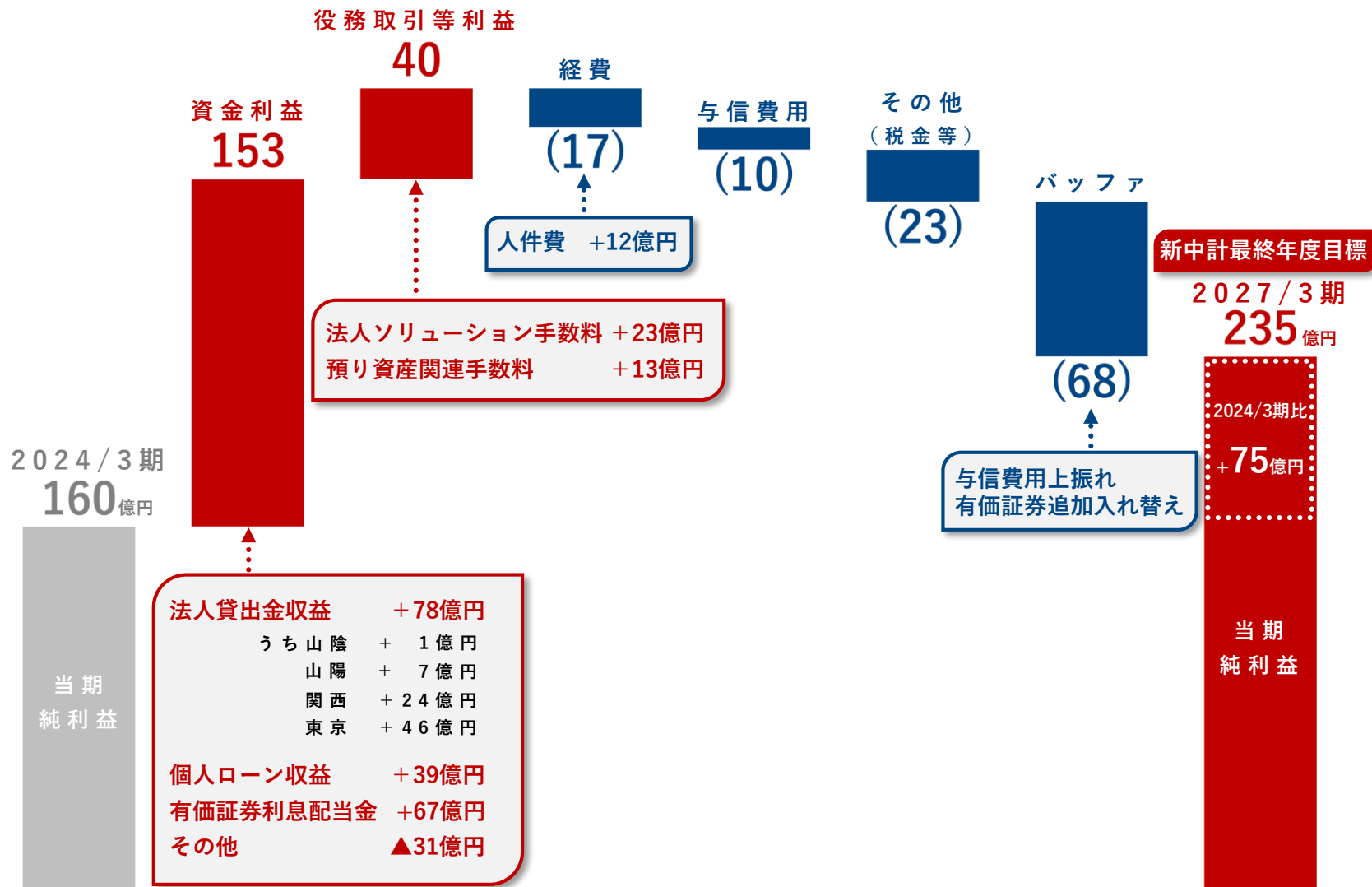
業績計画

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



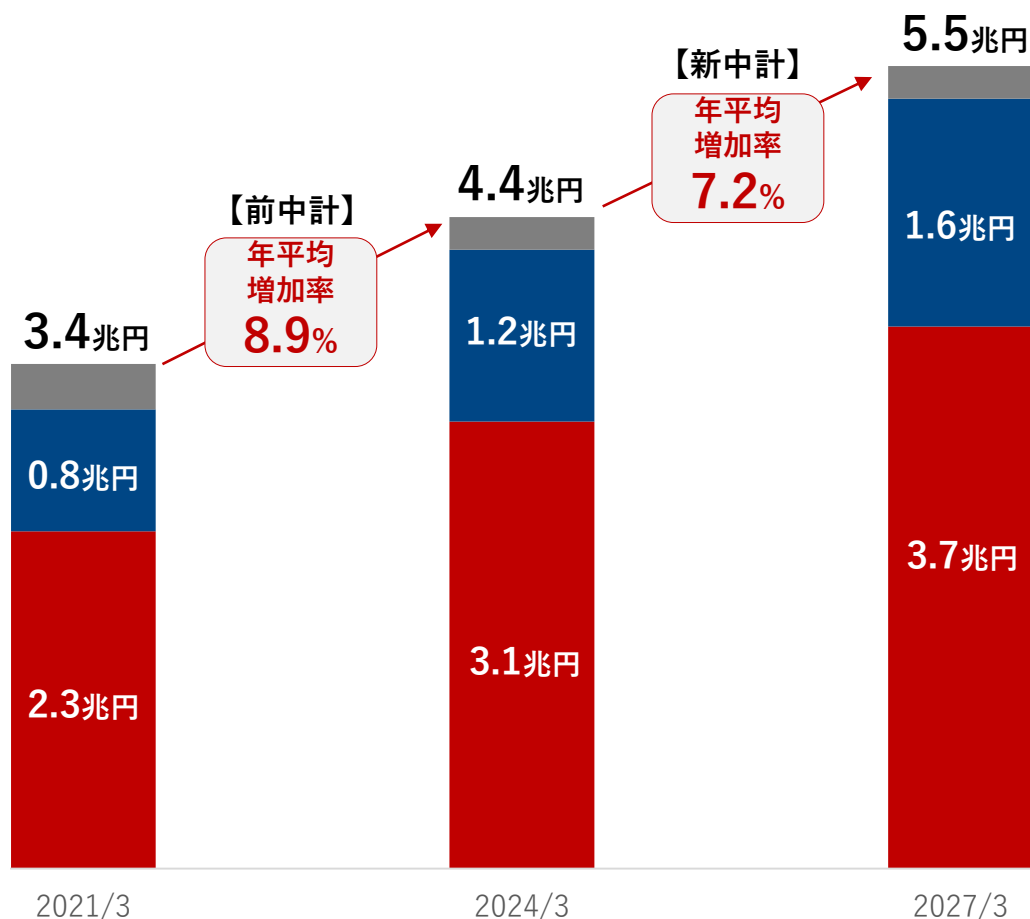
※1：親会社株主に帰属する当期純利益 ※2：2023年度中間決算公表時点での見込み

業績計画

新中計の貸出金や役務の伸び率は、前中計の実績を踏まえ十分達成可能な水準で計画

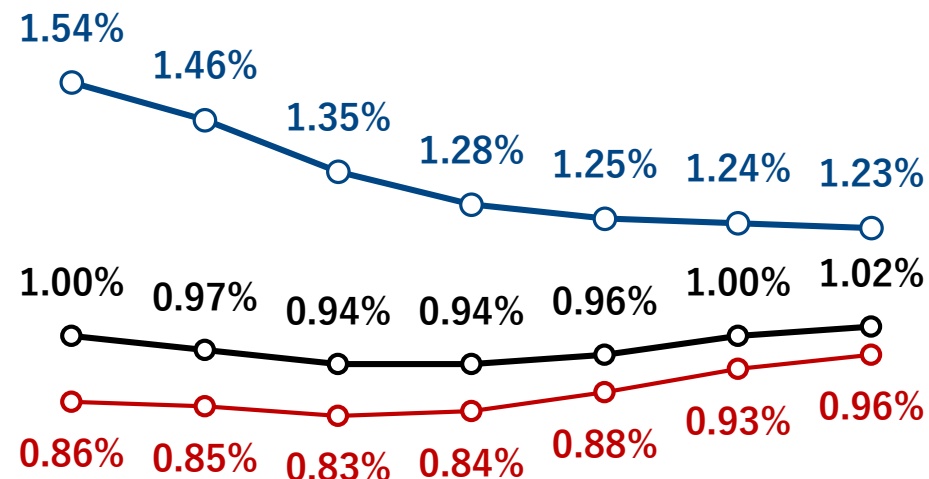
総貸出金平残

■ 法人貸出金 ■ 個人ローン ■ その他



貸出金利回り

○ 円貨貸出金利回り ○ うち法人貸出金 ○ うち個人ローン



【金利シナリオの前提】

2024年3月の日銀マイナス金利解除後、無担保コールの金利上昇幅を0.1%pt程度織り込み

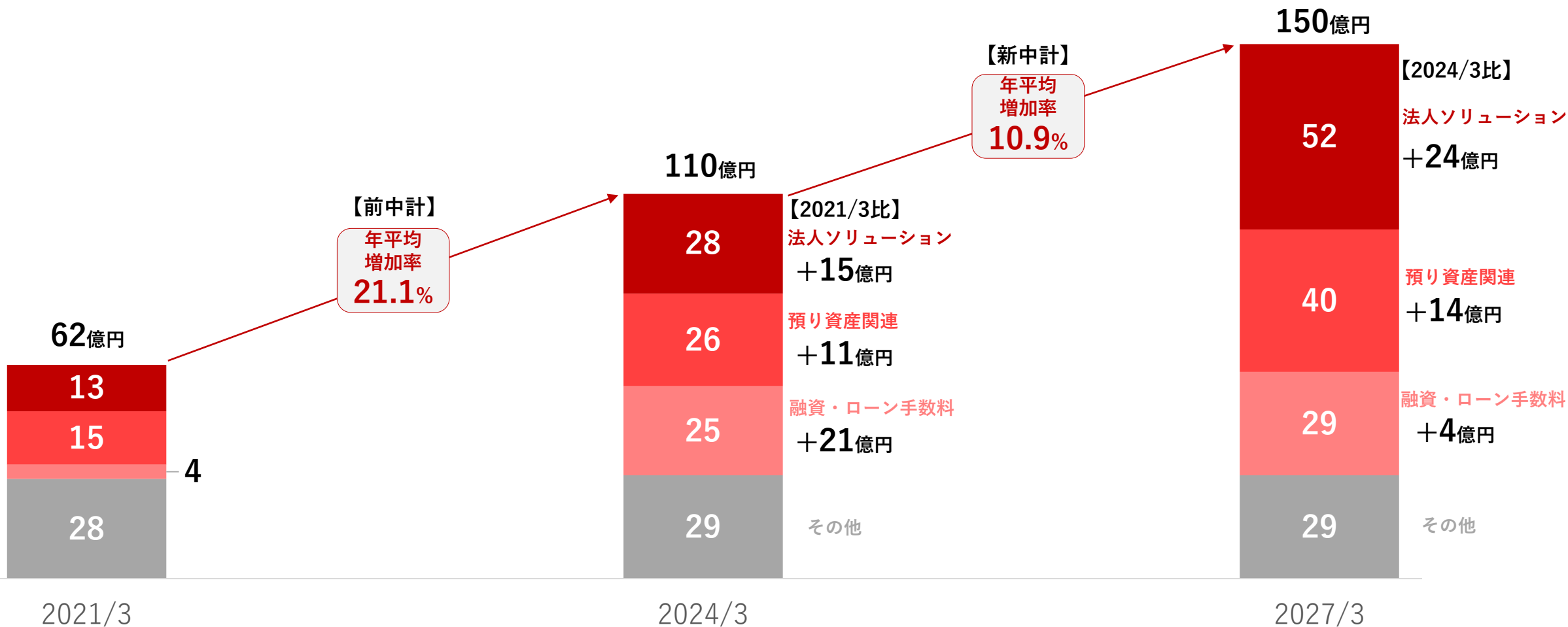
2021/3 2022/3 2023/3 2024/3 2025/3 2026/3 2027/3

業績計画

新中計の貸出金や役務の伸び率は、前中計の実績を踏まえ十分達成可能な水準で計画

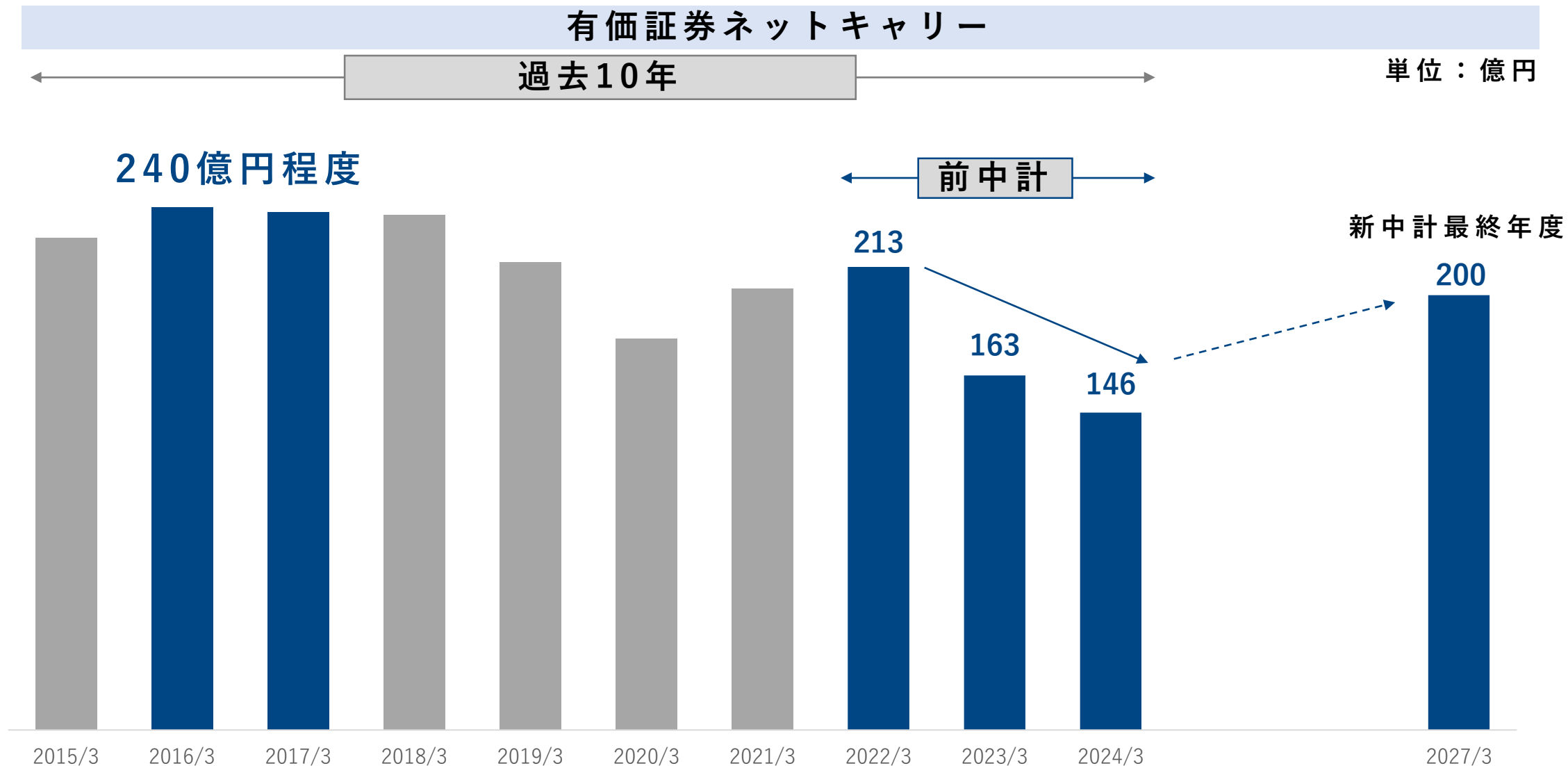
役務取引等利益

■ 法人ソリューション ■ 預り資産関連 ■ 融資・ローン手数料 ■ その他



業績計画

前中計では、収益性が悪化した債券の売却を進めたため、キャリー収益が減少
新中計でポートフォリオの再構築を進め、キャリー収益を回復させる



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

人権の尊重

役職員

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

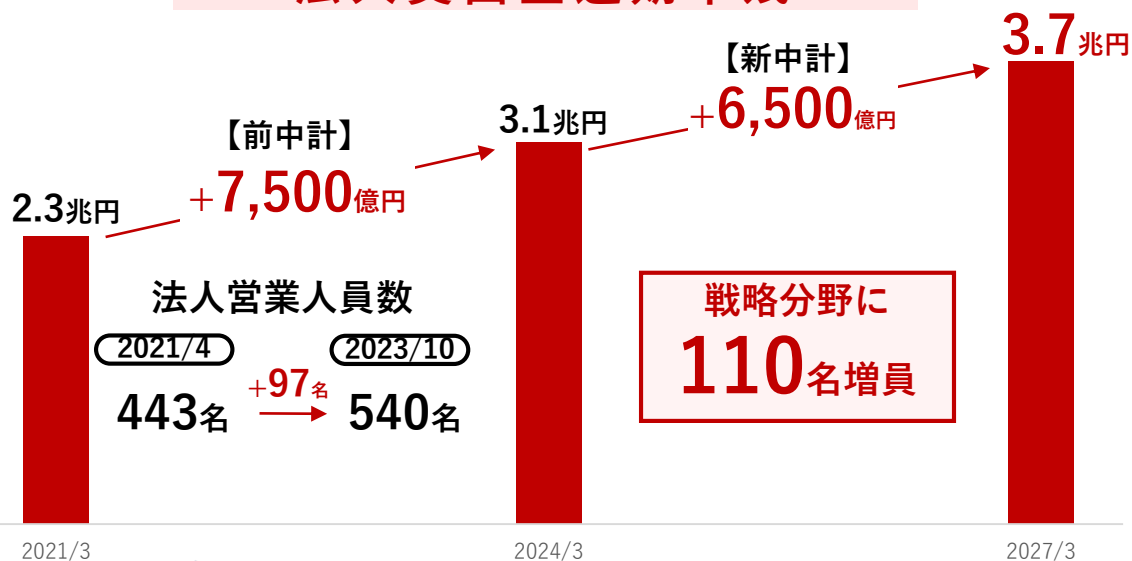
IV

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

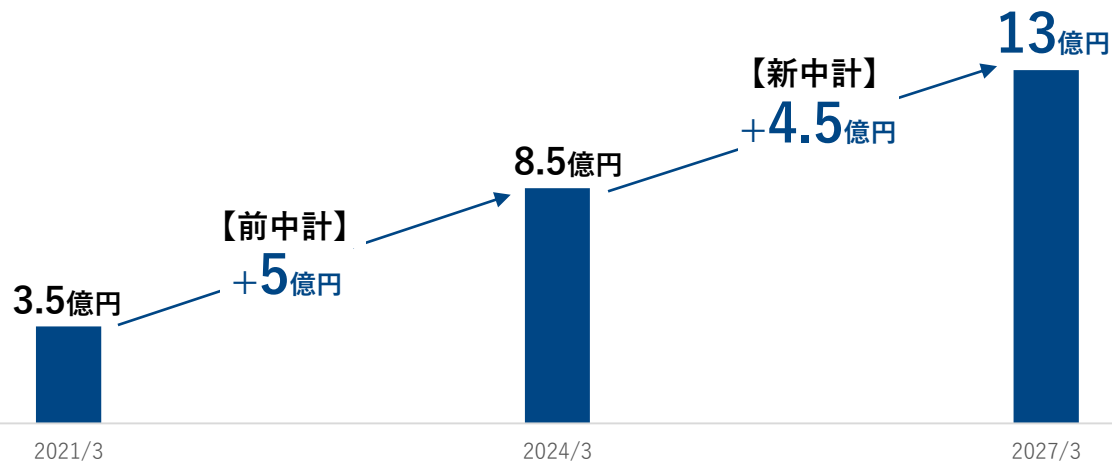
法人貸出金通期平残



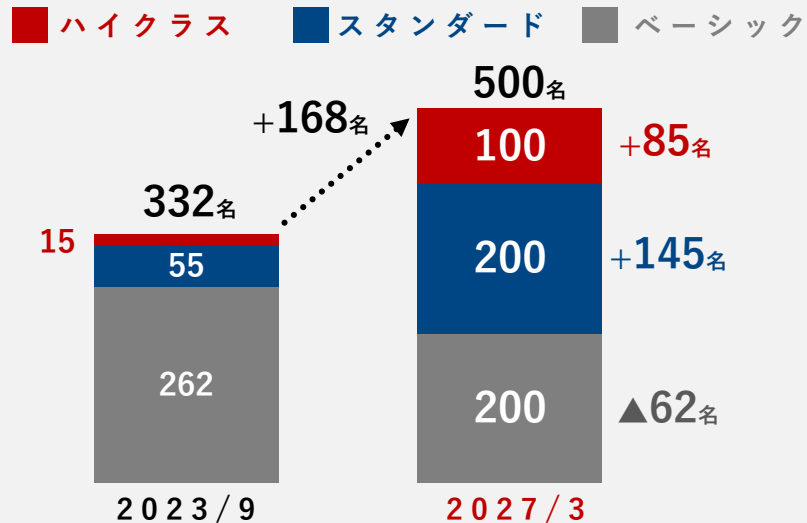
戦略分野に
110名増員

法人融資とコンサルの
一体推進により好循環を実現

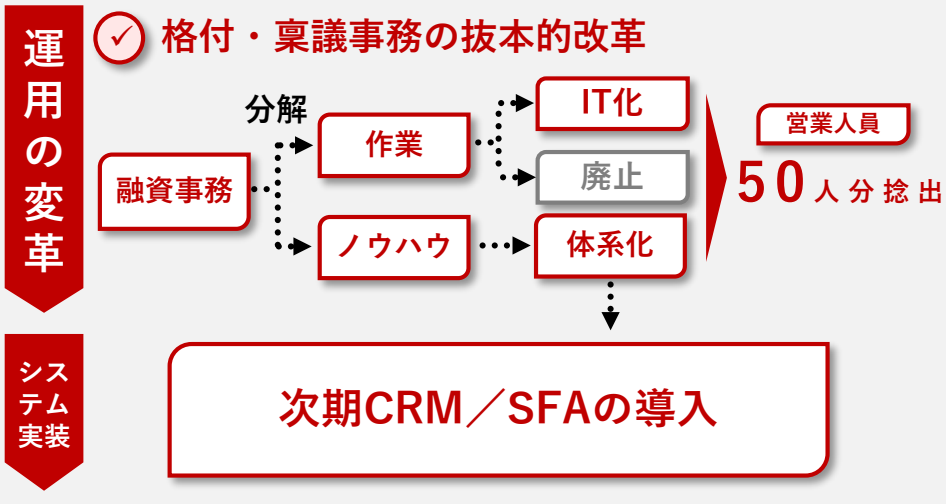
コンサル関連手数料



法人コンサル人材の増強



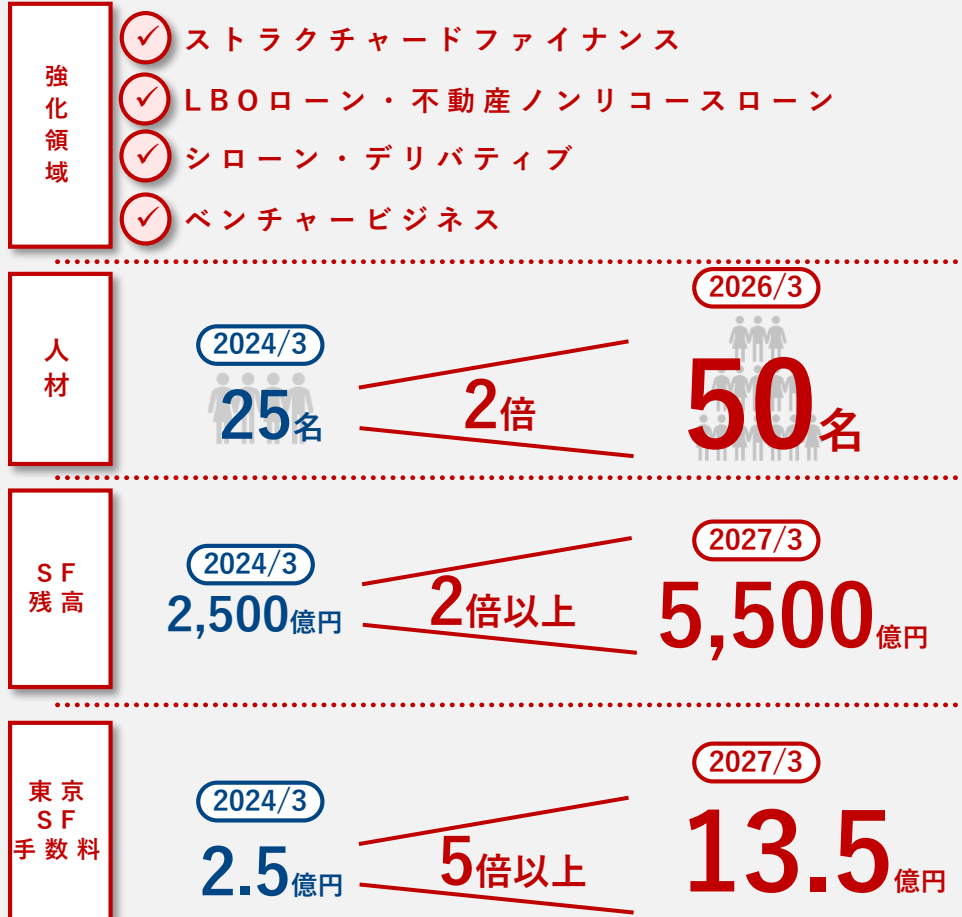
業務生産性向上



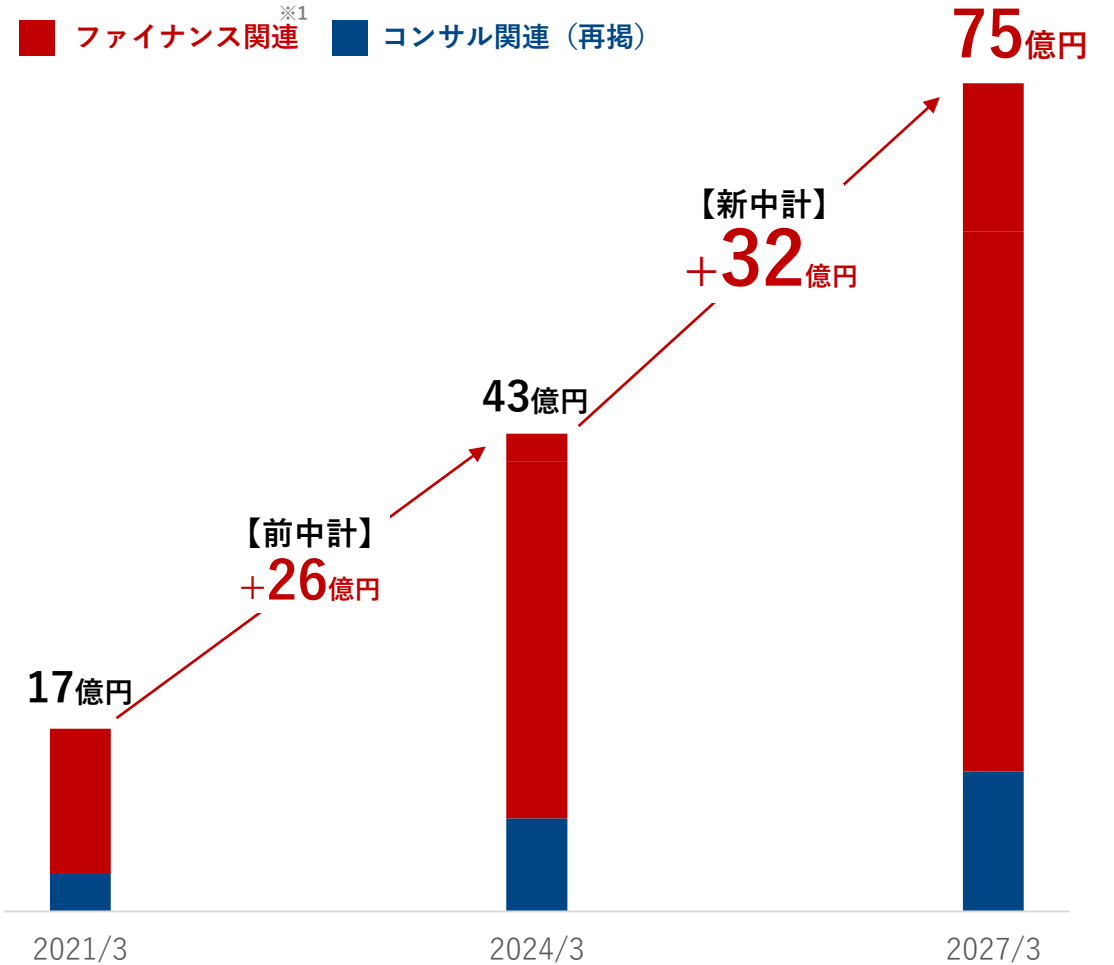
多様化するお客様のファイナンスニーズに対し、商品性・専門性でお応えすることで収益力を向上させ、新中計最終年度法人ソリューション収益 **75億円**

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



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

[施策]

[重点項目]

[お客様のQOL^{※1}向上]

お互いの強み

	NOMURA
ごうぎん 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

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



預り資産関連手数料



投信積立年間買付額

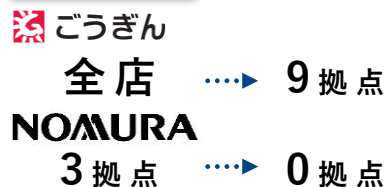


合理化・効率化

営業人員



営業拠点



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

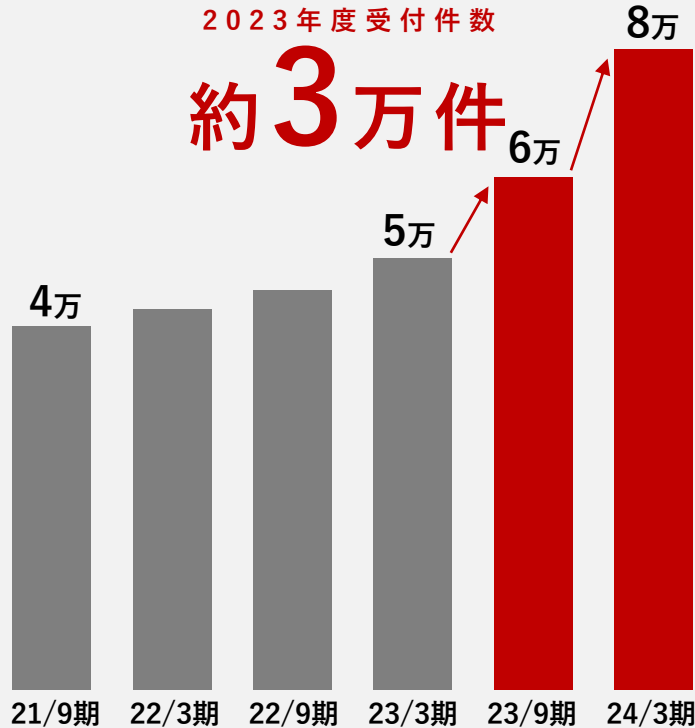
※1: Quality of life (クオリティ オブ ライフ)。人生の質、生活の質 ※2: 当行、旧ごうぎん証券、野村証券の合算 ※3: 当行、旧ごうぎん証券の合算

新NISAの取り組みにより累計のNISA口座数が増加 「証券口座開設数」「投信積立買付額」も大きく増加している

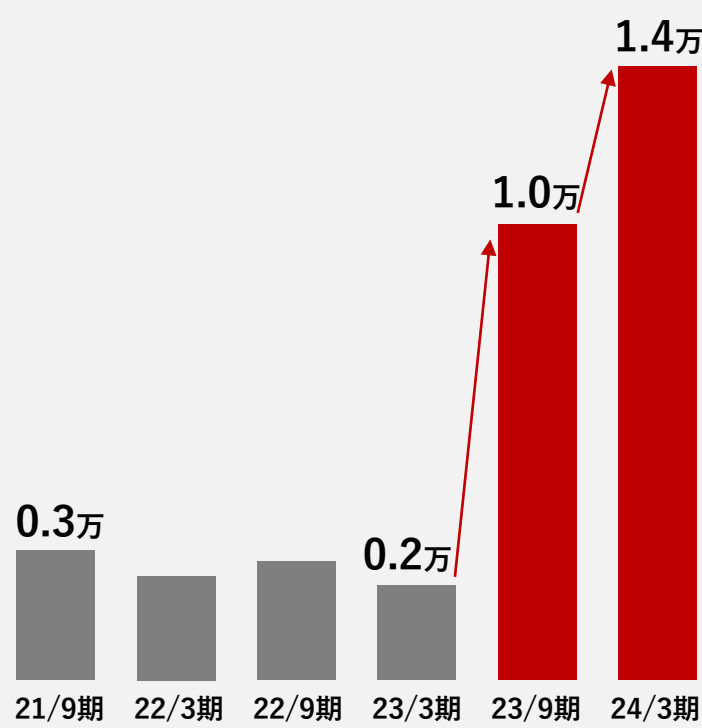
NISA口座数の拡大

2023年度受付件数

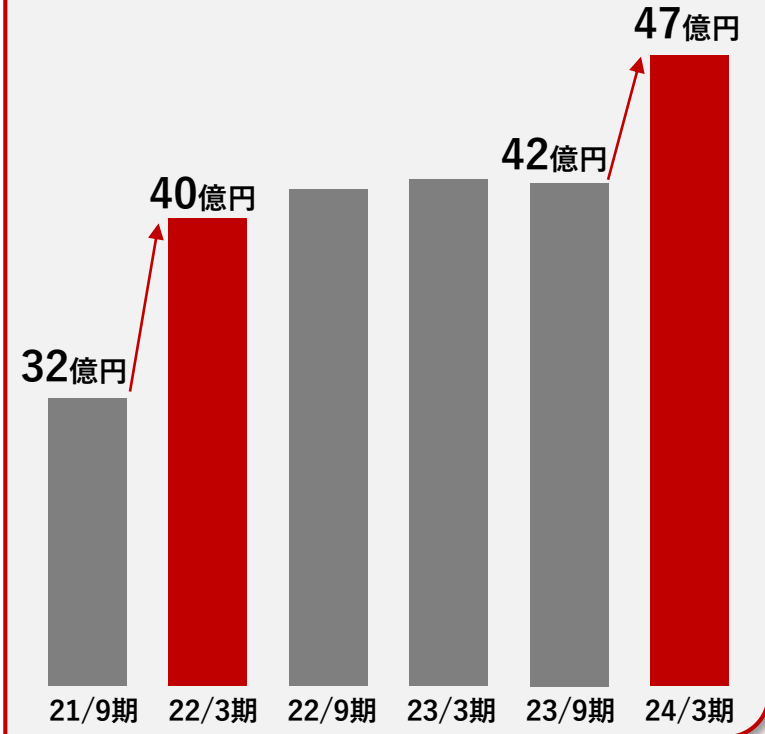
約3万件



証券口座開設数



投信積立買付額



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

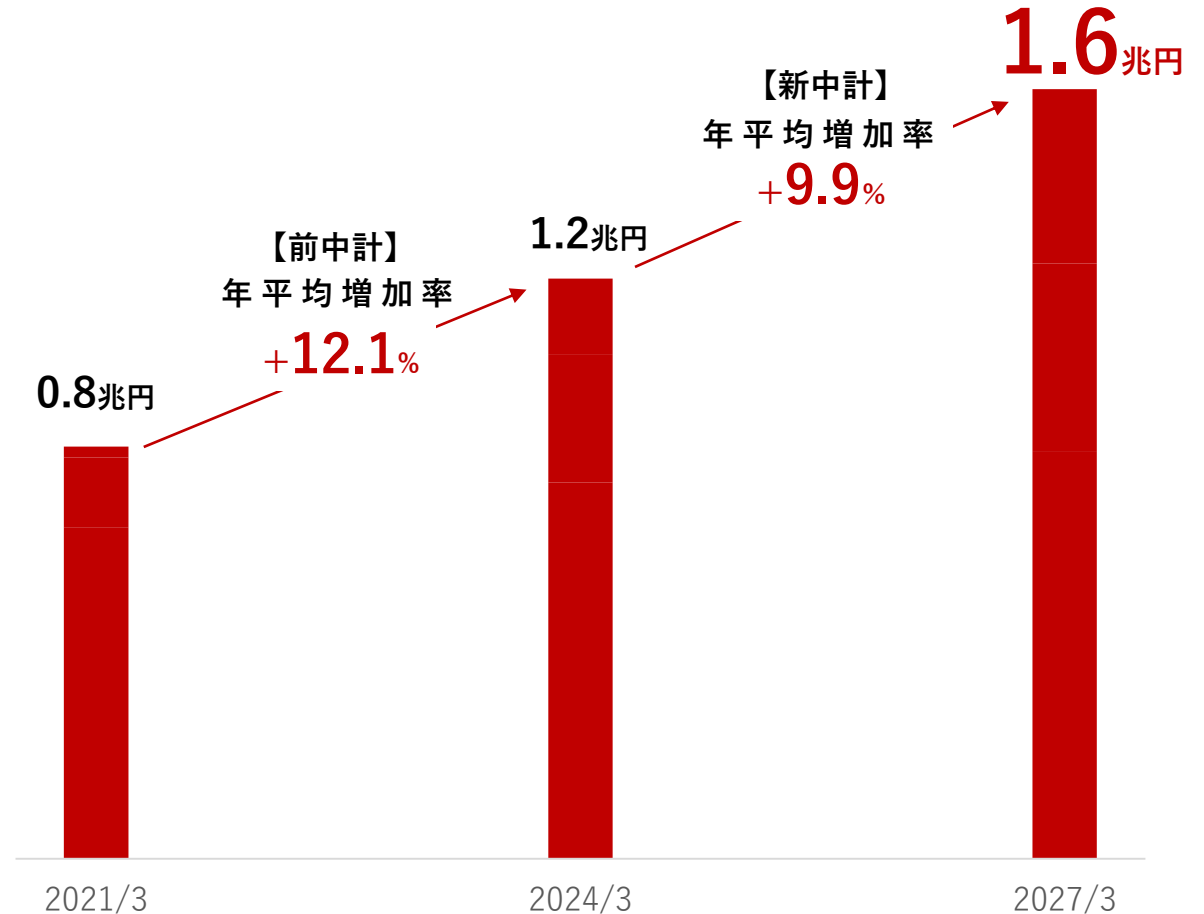
リテール取引の拡大



- ✓ 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

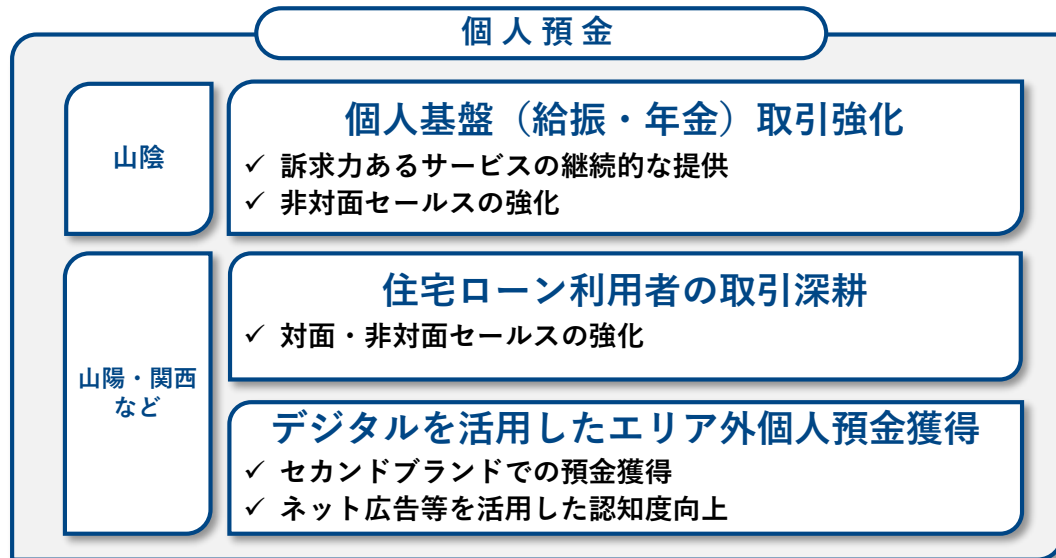
個人ローン通期平残



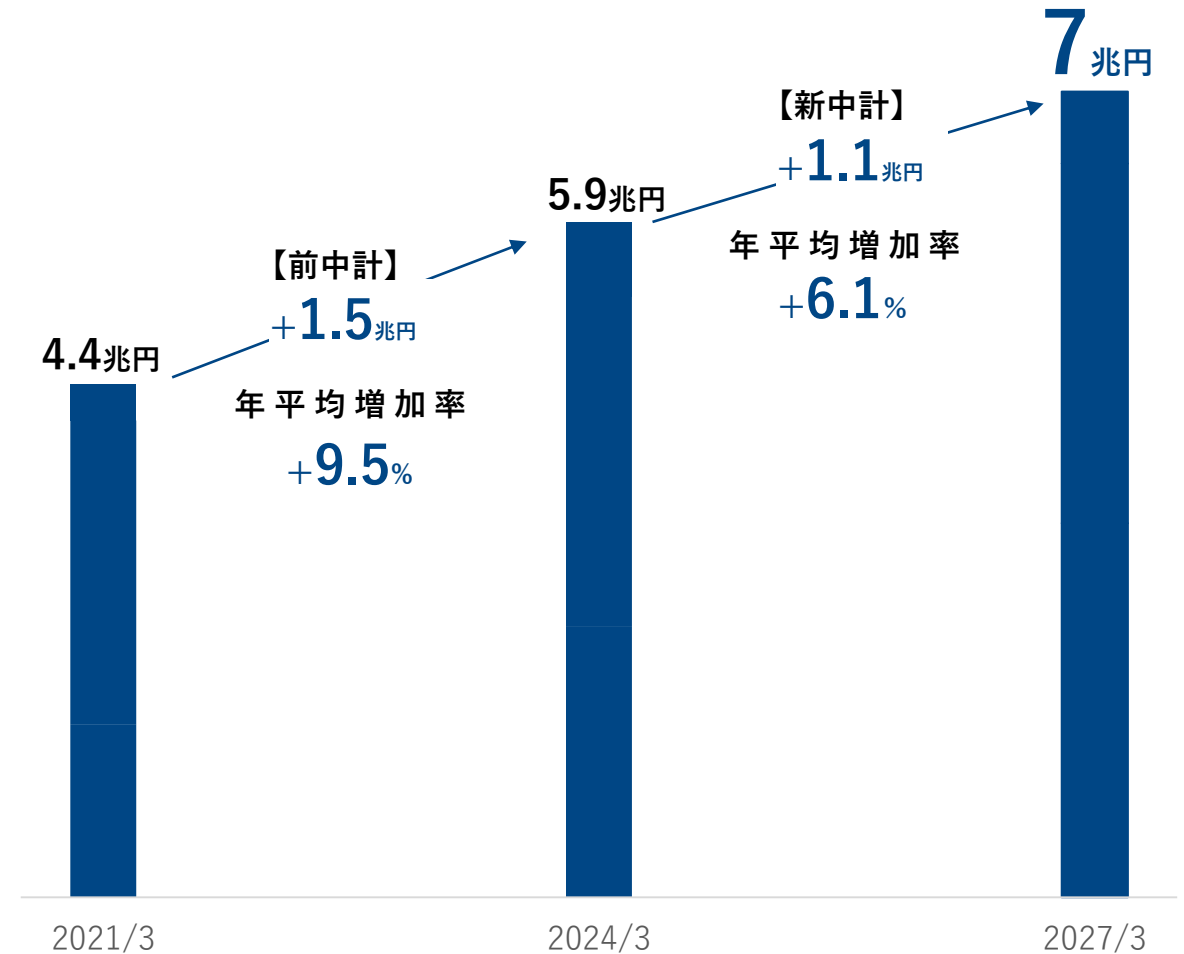
預金

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



総預金通期平残





オープンイノベーションの創出

スタートアップ
企業の誘致

【計画】

総額 **150億円** 程度

VC連携

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

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

ごうぎんグループ

ごうぎんキャピタル

ごうぎん

【実績】

4/22時点

ベンチャーキャピタル
ファンドへの出資状況

10先・総額23億円
(出資予定を含めると総額89億円)

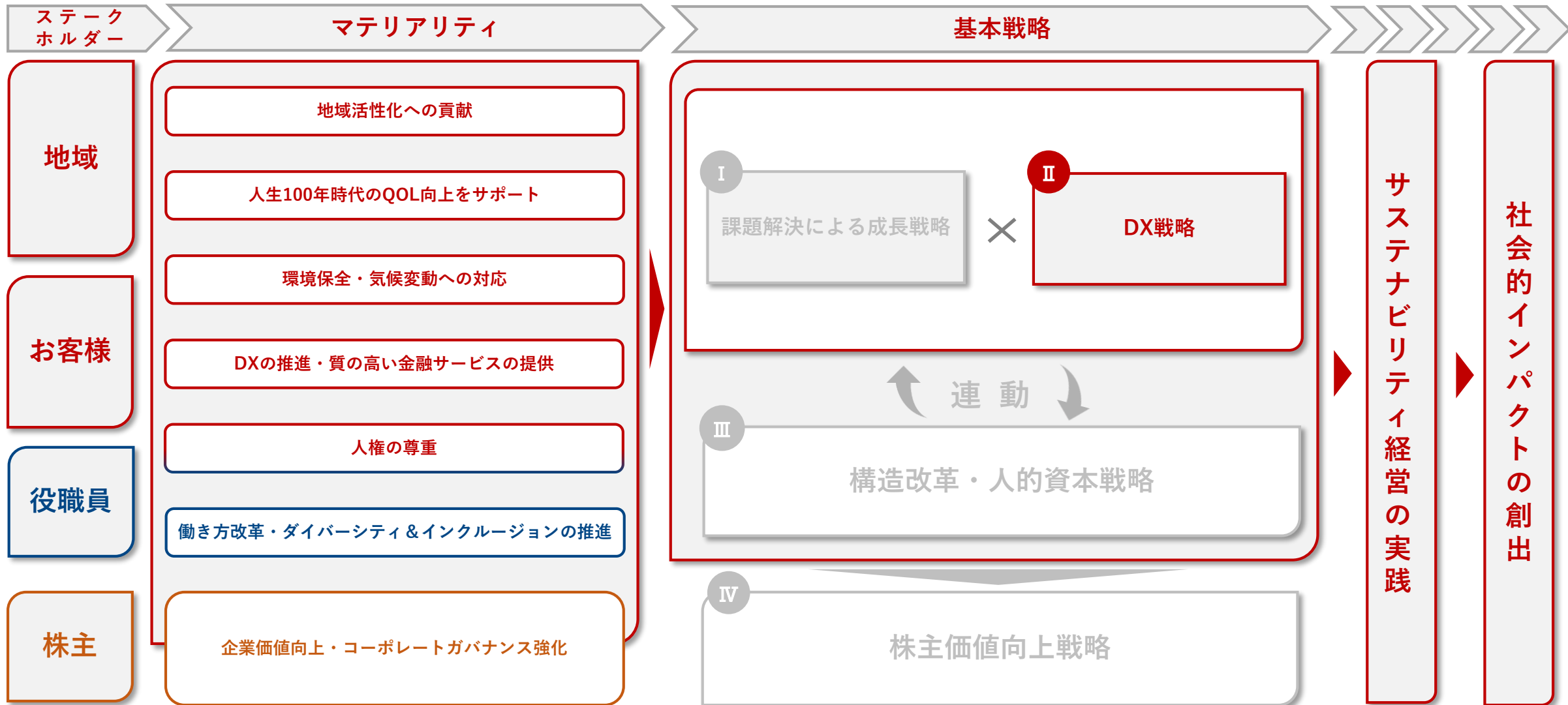
ごうぎんスタートアップ
1号ファンド

投資実行2件・1億円

ごうぎん Skyland Next
1号ファンド

投資実行4件・3.5億円

〈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

前中計の2年目から新中計に向けた取り組みを開始

前中計

DXの基盤の確立

- ✓ 行内全領域にわたり変革に
取り組み、地銀トップ水準
にキャッチアップ

新中計

基盤の活用による収益化と
10年後を見据えた新たな取り組み

- ✓ 確立した基盤を掛け合わせ、投資か
らの収益最大化
- ✓ 今後に向けた新たな取り組みを実施

10年後

デジタルな銀行へ変革し
持続的成長を実現

- ✓ DXで在り方の変わった既存業務の上
に、デジタルによる新規事業を加え、
持続的成長を実現

前々中計

課題感

- ✓ 勘定系システム移
行により、周辺領
域のデジタル化に
遅れ

		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)	ビジネスに徹底活用	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 対面の強み＋非対面の重要チャネル 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	実装準備	収益化への挑戦	
業務 生産性	活用技術	IT (RPA等)	AI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人とAIとITと最適な業務配分
	領域	事務	企画業務・営業等	
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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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

金融機能の拡充

UI/UXの向上

金融

「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

非金融収益の獲得

金融への送客

エンゲージメント向上

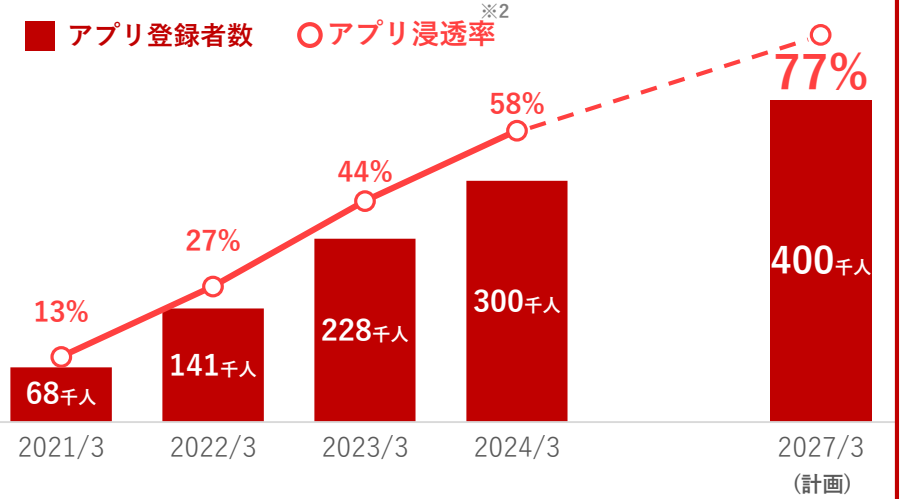
新規顧客

セカンドブランドアプリ 

2024年度リリース予定

- ✓ 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

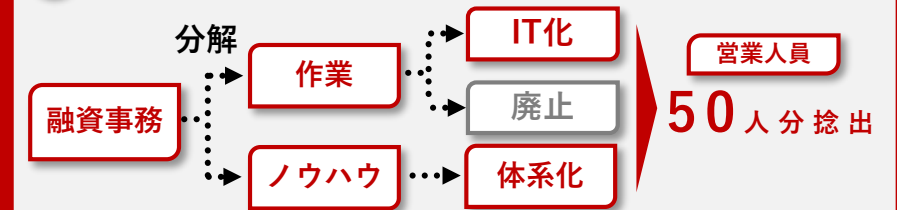
非対面での法人営業の確立

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

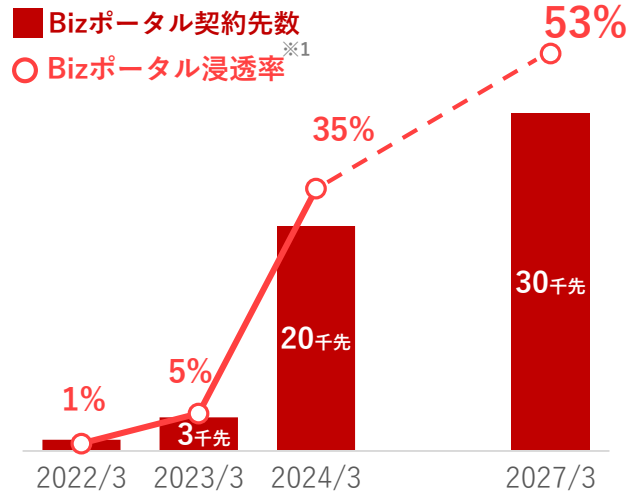
次期CRM/SFAの導入

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

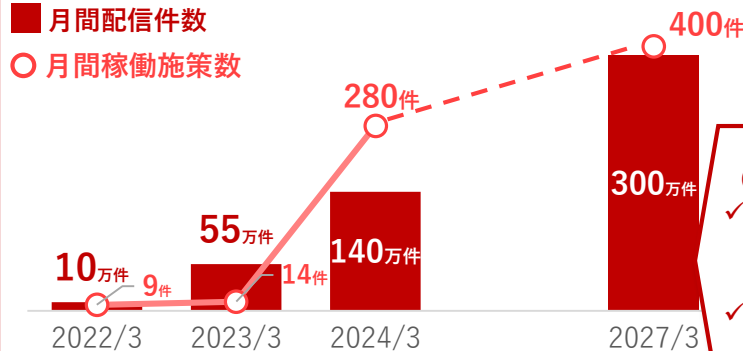
体制整備

- ✓ 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

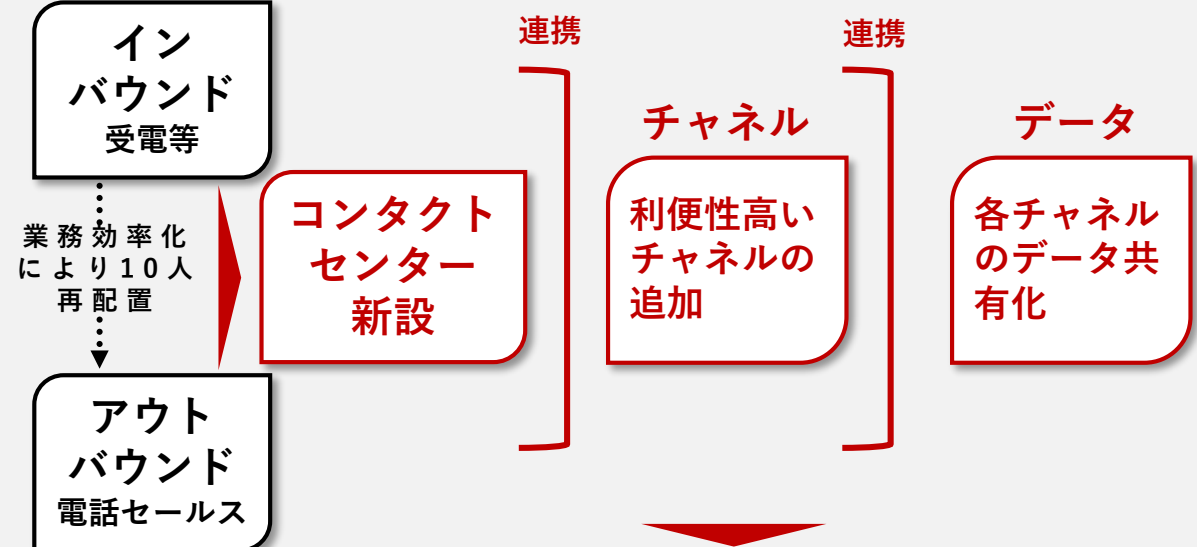
施策の質の向上とチャネル拡大



×

チャネル連携

オムニチャネル



全て自動配信

(例)

- ✓ 車に関するコラム開封者へマイカーローンを提案
- ✓ ボーナス支給月にNISA活用を提案

あらゆるニーズにワンストップで対応

顧客体験・収益性・生産性の向上

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

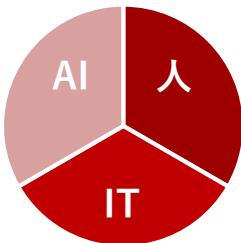
事務時間

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)

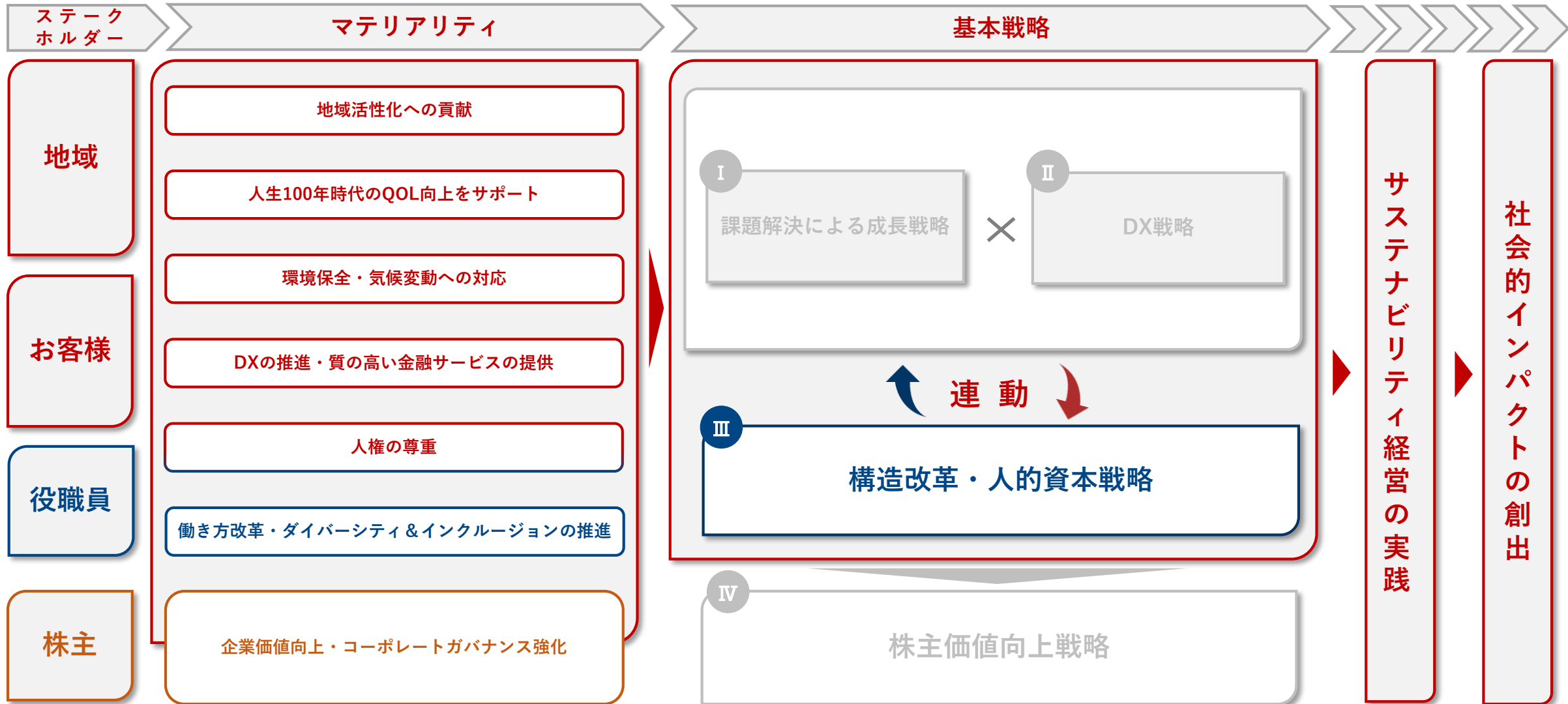
企画・営業支援



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

総人員の維持

- ① 新卒・経験者採用強化
- ② 55歳以降、60歳以降の処遇改定
- ③ 若手職員のエンゲージメント向上

人員減少抑制効果

200名

2024/3
2,700名

総人員維持

2027/3
2,700名

人材の
捻出と配置

構造改革

- ✓ 店頭事務の改革
 - ・イメージデータを活用した隔地事務処理の全店化
 - ・リモート窓口による来店対応の負担軽減
- ✓ AIによる全社業務改革
⇒P25で説明
- ✓ 店舗ネットワークの再編
 - ・県外店舗ネットワークの再構築
 - ・隔日営業の拡大

捻出人員
120名

戦略分野に
再配置

合計
170名

人材育成

- ✓ リスキング対象者の戦力化

捻出人員
50名

実践型研修（融資部短期派遣、山陽関西短期派遣など）により、初期の育成を終えた法人営業担当者の成長を後押し

効率化

- ✓ デジタル活用などによる生産性向上

1人当たりの
生産性を向上

捻出効果
130名分

本部等

法人コンサル
融資・外為等

アセットコンサル
個人ローン

窓口サービス

本部等

デジタル分野など
+60名

事務人員
▲50名

法人コンサル
融資・外為等
+110名

山陰
▲60名

アセットコンサル
個人ローン
維持

窓口サービス
▲60名

実質増員

+80名

+50名

リスキング対象者が山陰で戦力化することなどで、戦略エリア（関西など）や戦略分野（ストラクチャードファイナンスなど）を増員

うち
リスキング対象者
50名

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

女性管理職比率
(課長相当職以上)

地銀62行平均
15.7%

[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

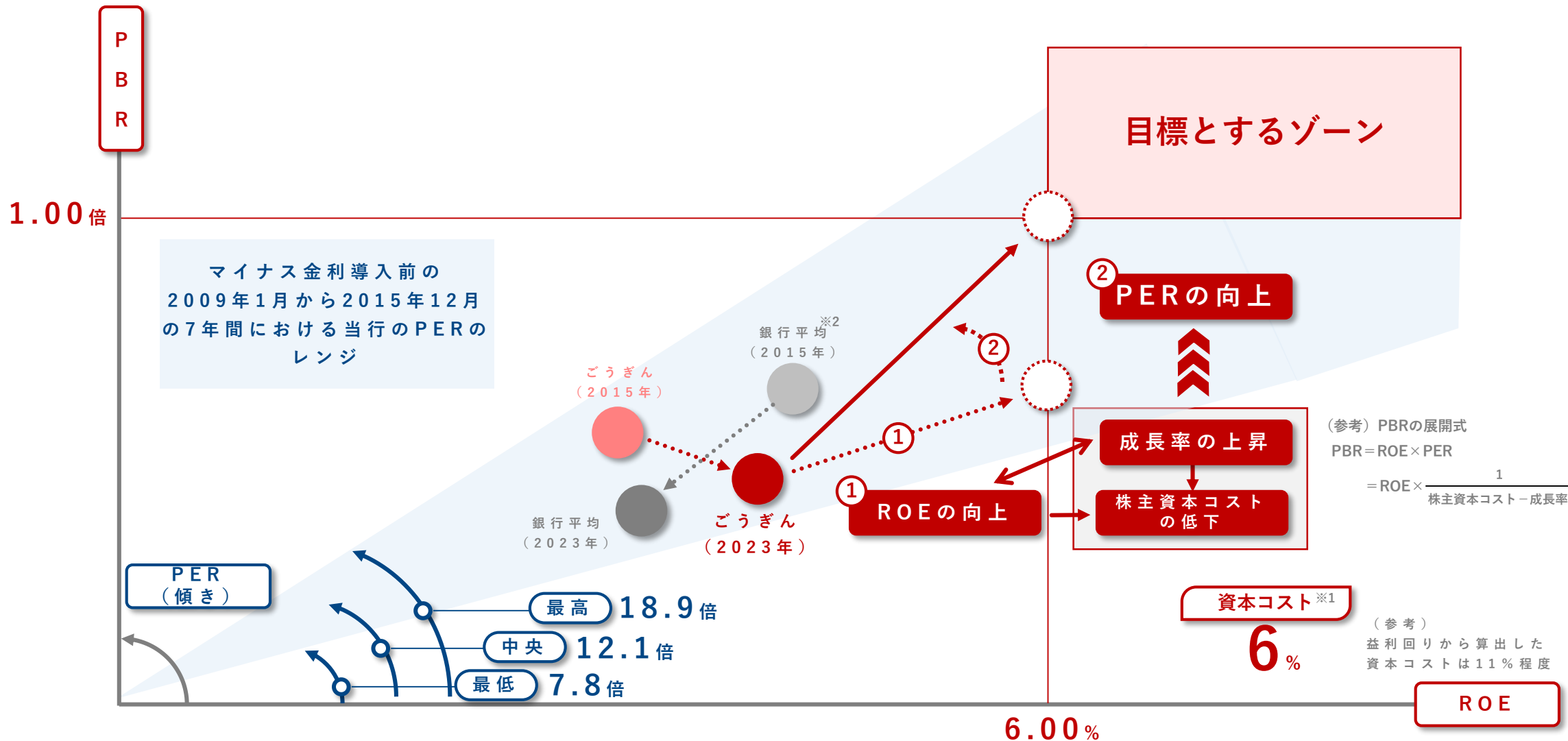
※3
係長相当職以上

〈株主価値向上戦略〉



ROE6%達成時のシミュレーション

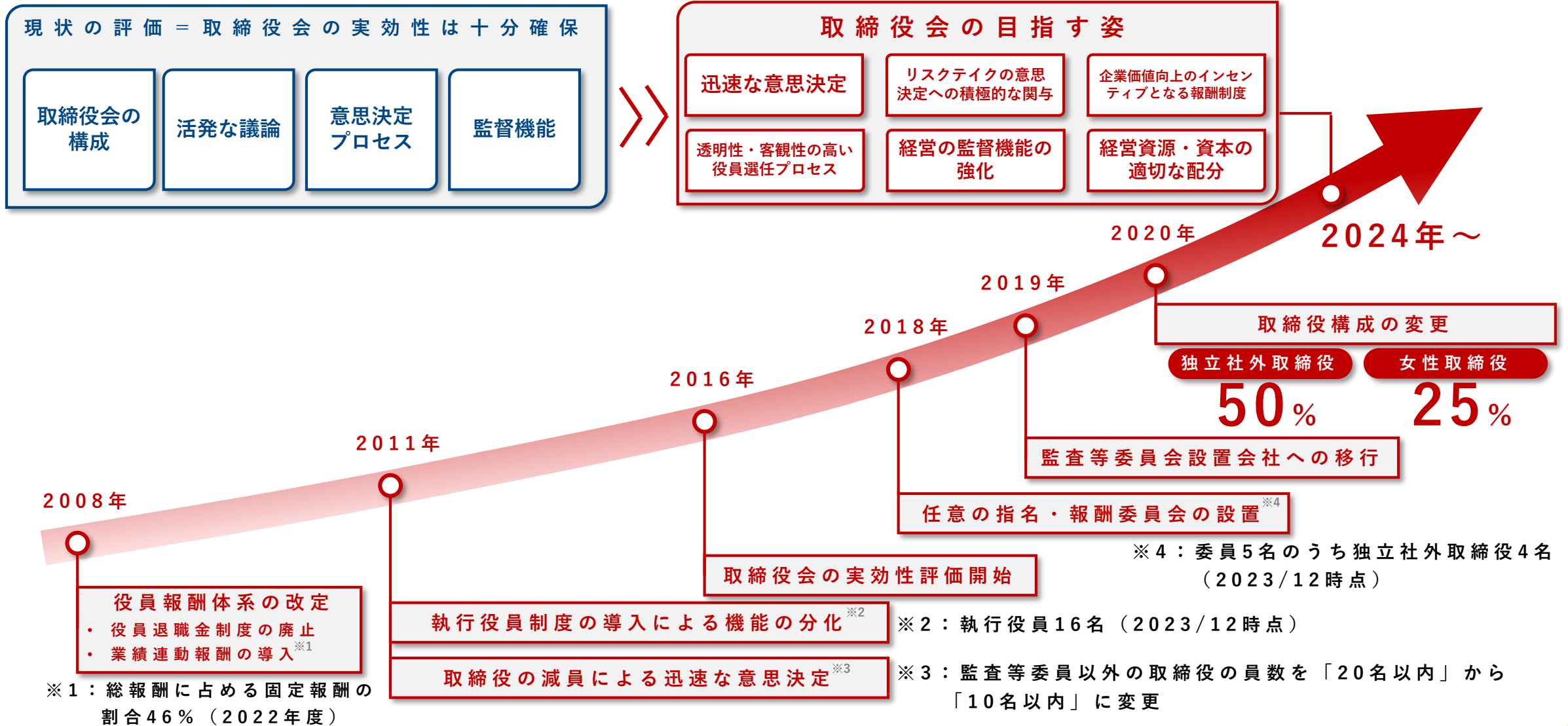
前中計ではROEが着実に上昇。新中計で**ROE6%以上**を実現し、PERがマイナス金利導入前の水準まで回復すればPBR1倍が視野に入る



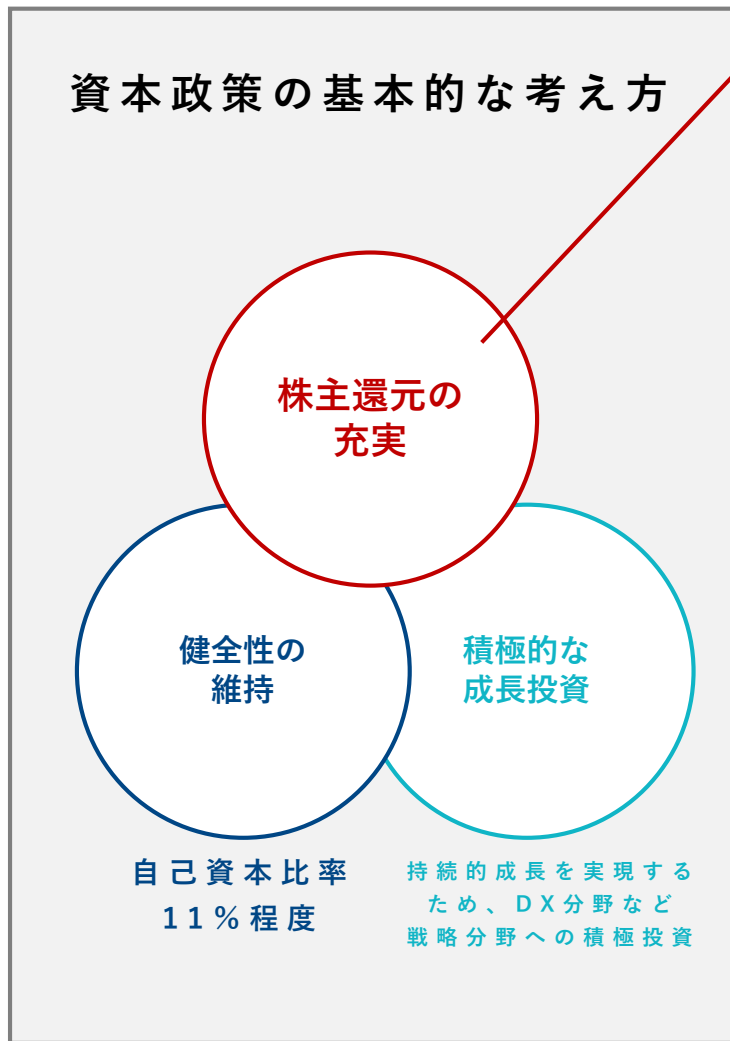
※1: 資本コストはCAPM(資本資産価格モデル)を利用しており、株主・投資者との対話等を踏まえ見直しを実施するなかで現在の6%としている
 ※2: 東証プライム上場(2015年は東証一部上場)の銀行(出典: 日本取引所グループ 統計情報(株式関連) 規模別・業種別PER・PBR)

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

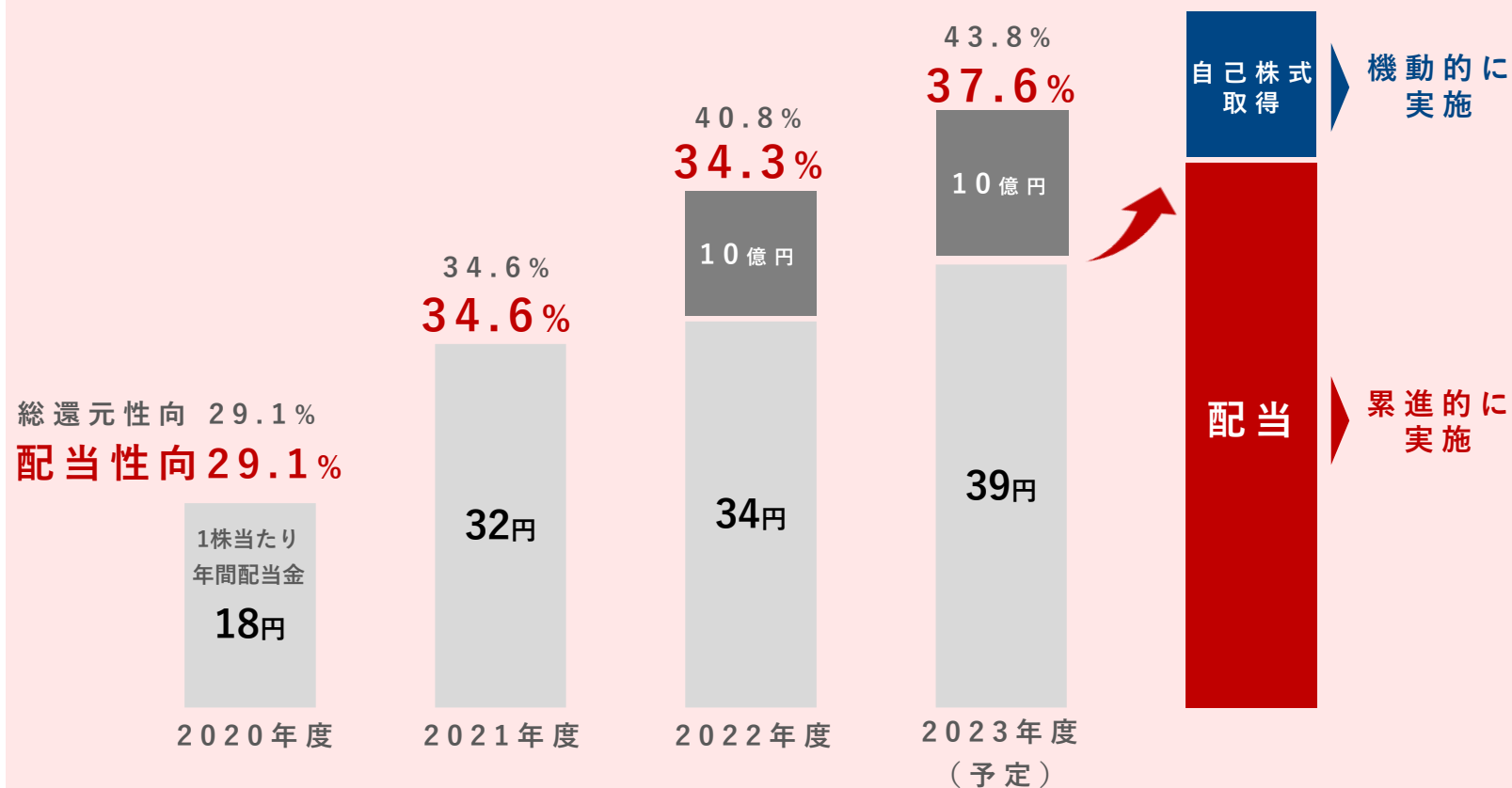


「株主還元の充実」「健全性の維持」「積極的な成長投資」をバランスよく実現することで
企業価値の最大化を図る



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