

2021年3月期 決算説明会

2021年6月2日



山陰合同銀行

目 次

2021年3月期決算概要および 中期経営計画の計数目標について

2021年3月期 決算ハイライト	3
2021年3月期 業績概要（単体）	4
資金利益の状況	5
預貸金の状況	6
貸出金の内訳	7
有価証券の状況	8
円貨建債券償還構成・金利リスク量の状況	9
役務取引等利益の状況	10
経費の状況	11
与信費用・不良債権の状況	12
業績予想	13

資本政策・ガバナンス

株主還元の充実	15
政策保有株式の状況	16
ガバナンス体制の強化	17

中期経営計画の概要

中期経営計画と長期ビジョン	19
経営基盤の強化	20
人材ポートフォリオ戦略	21
業績計画	22
ESG経営の推進（1）	23
ESG経営の推進（2）	24
法人コンサル（1）	25
法人コンサル（2）	26
個人コンサル	27
キャッシュレス・預金	28
デジタル戦略概要	29
非対面チャネル	30
対面チャネル	31
個々人が活躍できる人事戦略	32
構造改革	33

2021年3月期決算概要および 中期経営計画の計数目標について

業績概要

- 連結の経常収益と最終利益は、11月に公表した業績予想と比較し、いずれも上回る成績
- しかし、前年度（2020/3期）と比較すると減収減益
 - －主な減収要因：有価証券売却による利益の減少（投資信託解約益：前期比31億円減少）
 - －主な減益要因：取引先企業の業況悪化に備えた与信費用の増加（前期比19億円増加）

【ご参考】

(単位：億円)	2021/3期			
	実績	予想	予想比	20/3期比
経常収益	891	866	25	▲ 11
親会社株主に帰属する当期純利益	96	87	9	▲ 7

2020/3期
903
104

- 一方、本業の成果を示す単体コア業務純益（除く投資信託解約益）は49億円増加
 - －貸出金利息：残高増加により、14億円増加
 - －役務取引等利益：証券業務提携や事業支援等により、2億円増加
 - －経費：経費削減により、7億円減少

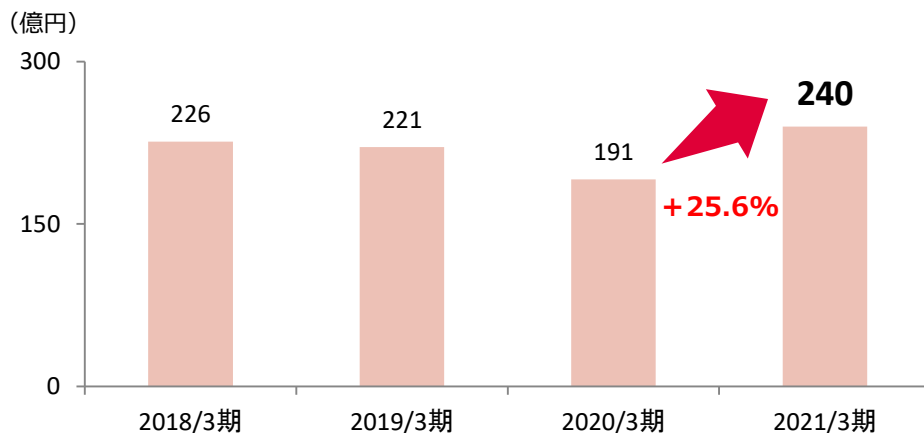
(単位：億円)	2021/3期実績	2020/3期実績	20/3期比
単体コア業務純益（除く投資信託解約益）	240	191	49

トピックス

■ 貸出金、預金等ともコロナ関連資金により大幅に増加 (単体：平残ベース)

- ・ 貸出金+3,062億円（年増+9.7%）
- ・ 預金等+3,688億円（年増+9.0%）
- ※1 直近10年以内で最も高い増加率
- ※2 参考：地方銀行平均⇒貸出金4.5%
預金等7.0%程度

単体コア業務純益(除く投資信託解約益)の推移



2021年3月期 業績概要（単体）

業績概要

(単位：億円)	2020/3期	2021/3期	
		増減	
業務粗利益	595	▲8	586
うち資金利益	540	7	548
うち貸出金利息	334	14	349
うち有価証券利息配当金	222	▲16	206
うち投資信託解約益	32	▲31	0
うち役務取引等利益	59	2	62
うち債券関係損益	▲7	▲18	▲26
経費	379	▲7	371
うち人件費	192	1	194
うち物件費	160	▲4	156
一般貸倒引当金繰入額①	1	22	23
業務純益	214	▲23	191
実質業務純益	216	▲1	215
コア業務純益	224	17	241
除く投資信託解約損益	191	49	240
臨時損益	▲55	3	▲52
うち不良債権処理額②	50	▲1	48
うち貸倒引当金戻入益③	-	-	-
うち株式等関係損益	12	▲4	8
経常利益	159	▲20	138
特別損益	▲8	▲4	▲13
当期純利益	104	▲21	83
与信費用（①+②-③）	52	20	72

単体決算のポイント

資金利益（前期比+7億円）

- 貸出金平残の増加により、貸出金利息は3期連続で増加
- 有価証券利息配当金は投資信託解約益の31億円減少を主因に16億円減少
- 上記のほか、市場性資金調達費用（コールマネー利息、債券貸借取引支払利息）が減少したことなどから資金利益は7億円増加

役務取引等利益（前期比+2億円）

- 上期は対面営業が制限される中、各種手数料収入は減少したが、下期は野村證券株式会社との業務提携による金融商品仲介業務などの預り資産関連手数料の増加により、前期比2億円増加

経費（前期比▲7億円）

- 経費削減に努めたほか、基幹システム更新に伴うランニングコスト減少、新型コロナウイルスの影響を受けた活動の自粛などによる経費減少などもあり、7億円減少

実質業務純益（前期比▲1億円）

- 債券関係損益の減少などから前期比マイナス

コア業務純益（除く投資信託解約損益、前期比+49億円）

- 本業の成果を示す利益項目は順調に推移

与信費用（前期比+20億円）

- コロナ禍を主因とする取引先企業の業況悪化などに伴い20億円増加

特別損益（前期比▲4億円）

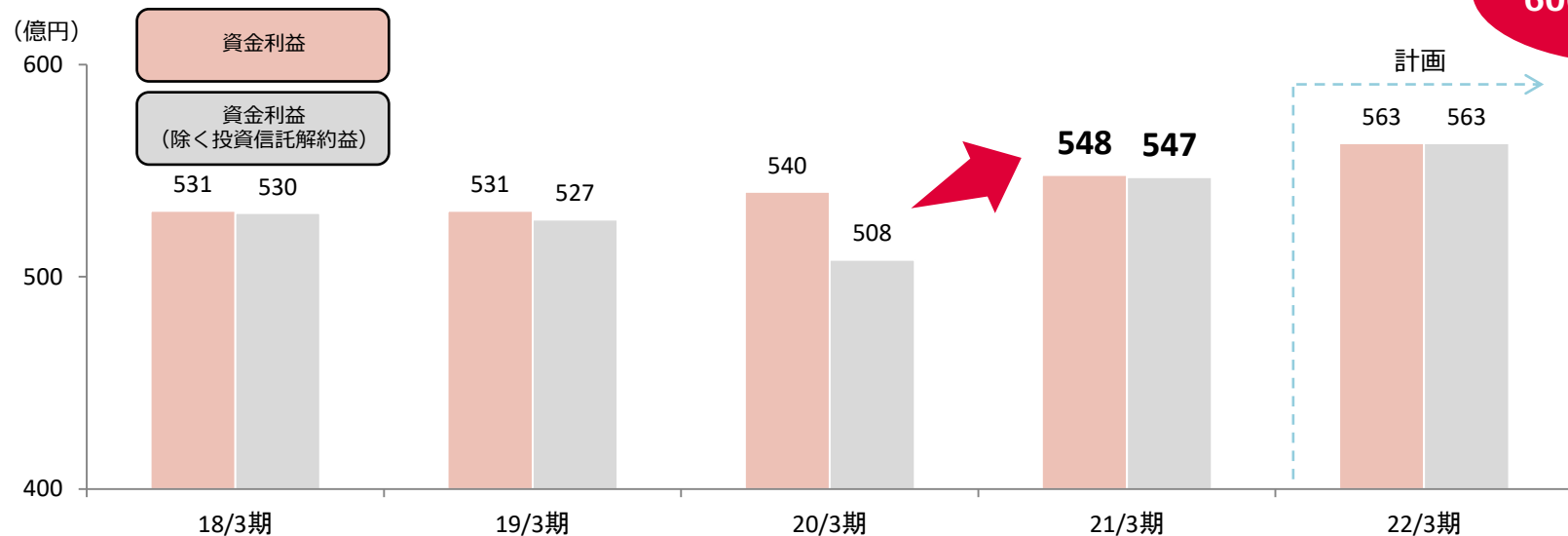
- 子会社株式評価損（10億円 ごうぎん証券㈱）を計上（連結決算上は消去）

当期純利益（前期比▲21億円）

- 前期比ではマイナスとなったものの、昨年11月に公表した業績予想を8億円上回った

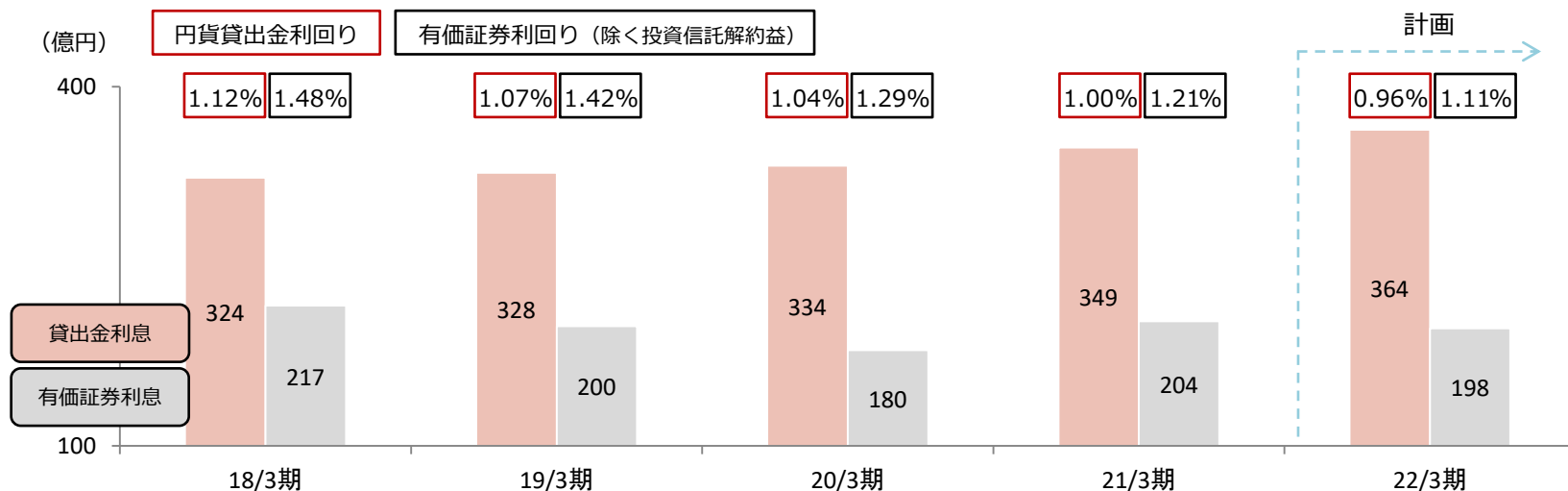
資金利益の状況

資金利益の推移



中計最終年度に
606億円を計画
(24/3期)

貸出金利息・有価証券利息(※)の推移

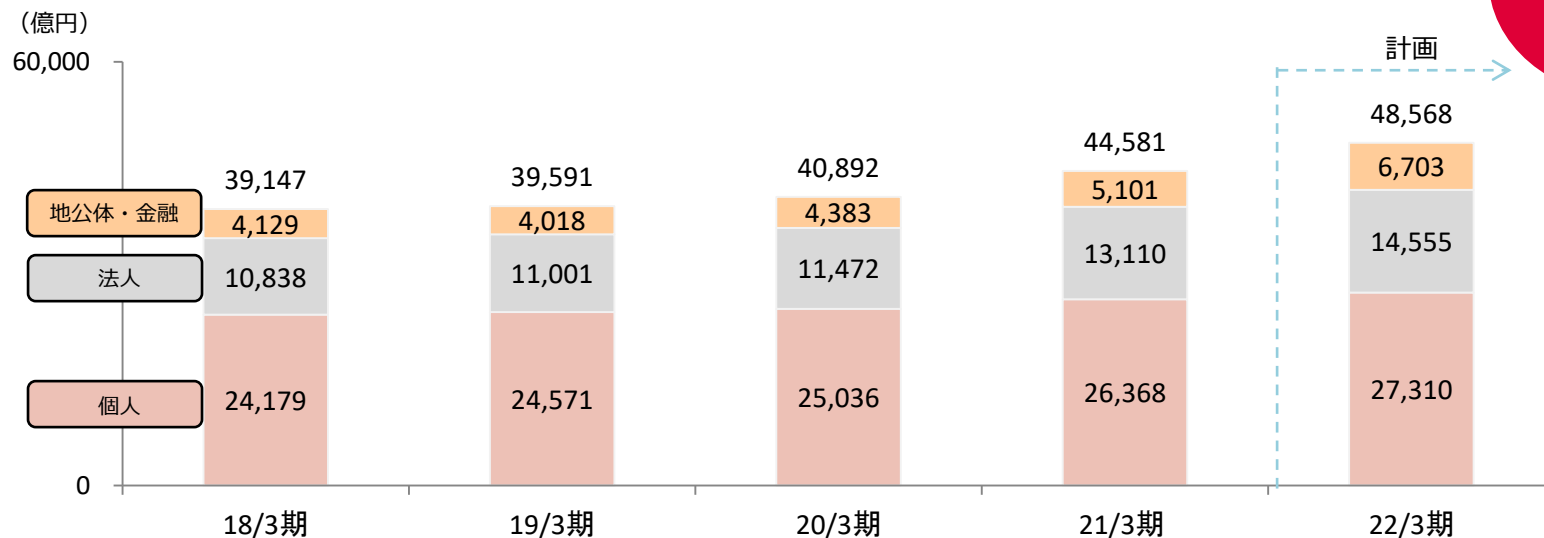


※1 投資信託解約益、外貨調達コストを除く

※2 外貨調達コストは指標金利(LIBOR等)を調達利回りとして試算

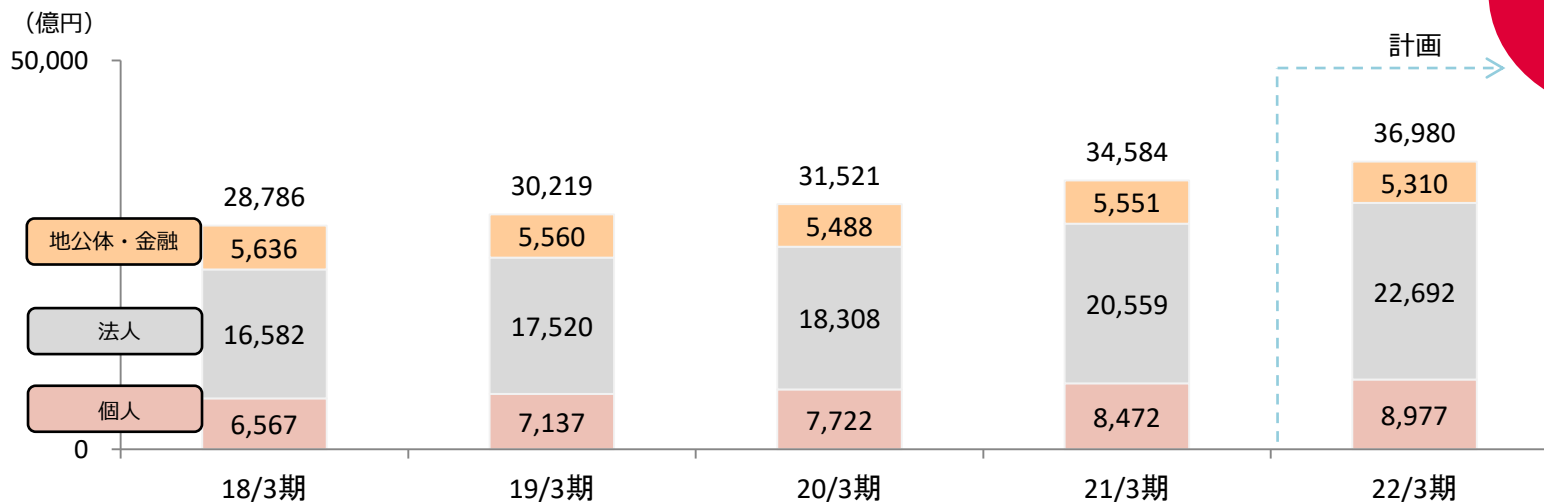
預貸金の状況

総預金等（平残） ※総預金+NCD



中計最終年度
に5兆円の
大台を突破
(24/3期)

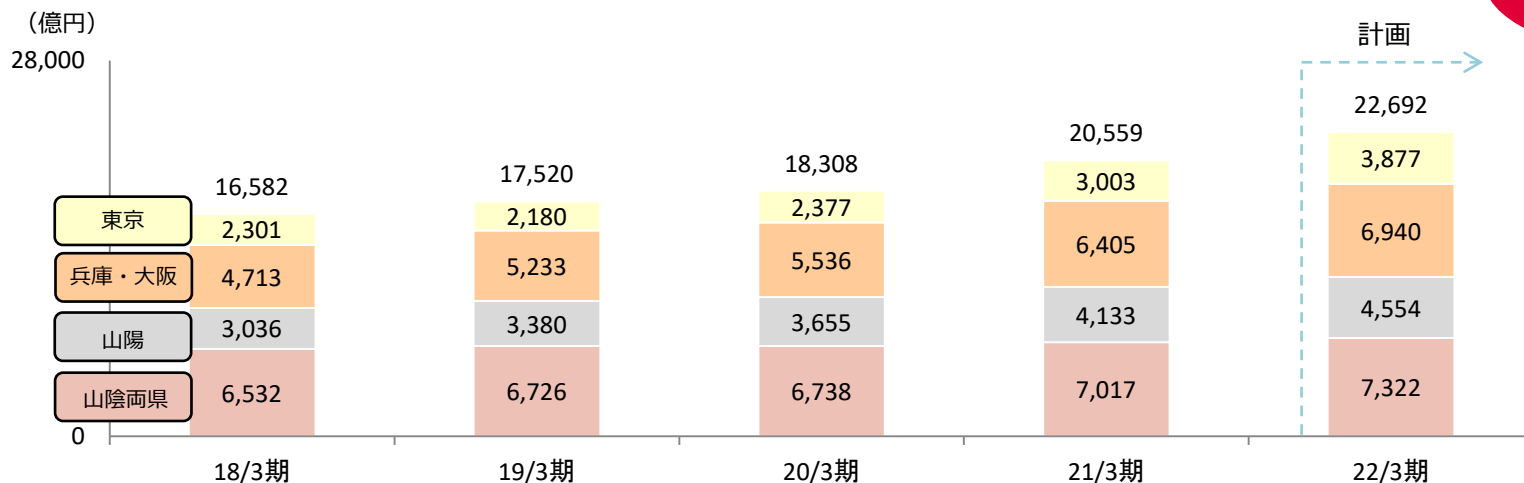
総貸出金（平残）



中計最終年度
に4兆円の
大台を突破
(24/3期)

貸出金の内訳

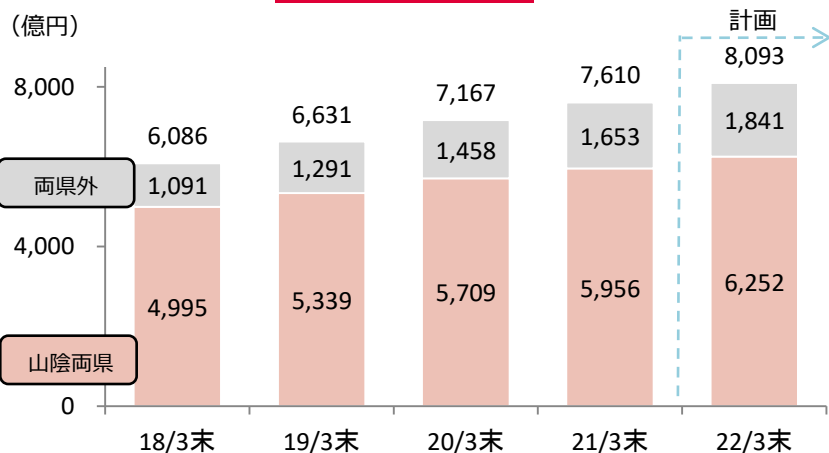
地域別法人向け貸出金の推移（平残）



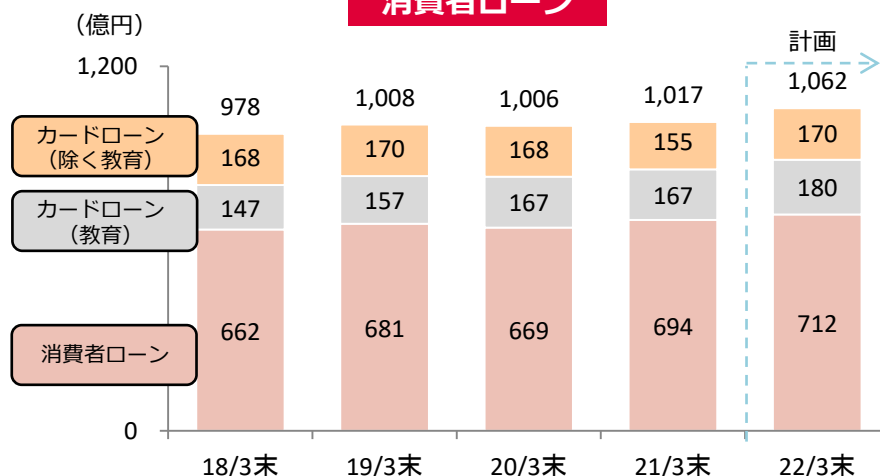
中計最終年度に
2.6兆円を計画
(24/3期)

個人ローン残高の推移（末残）

住宅ローン



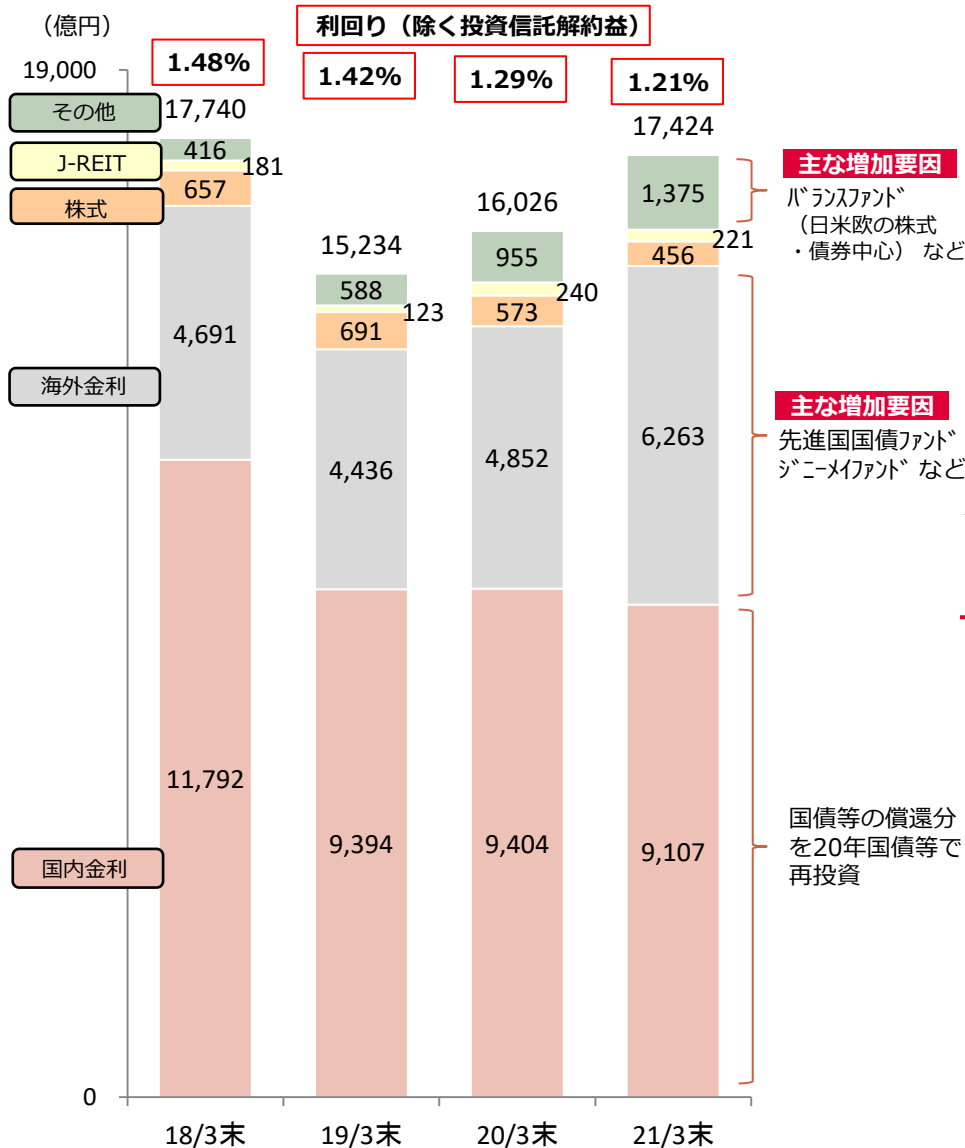
消費者ローン



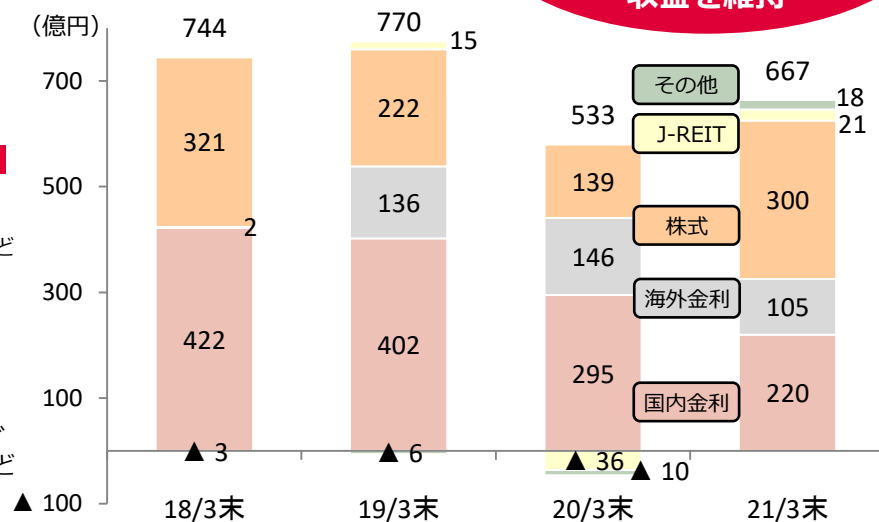
中計最終年度に
1兆円を突破
(平残ベース)
(24/3期)

有価証券の状況

有価証券残高・利回り（リスクベース）

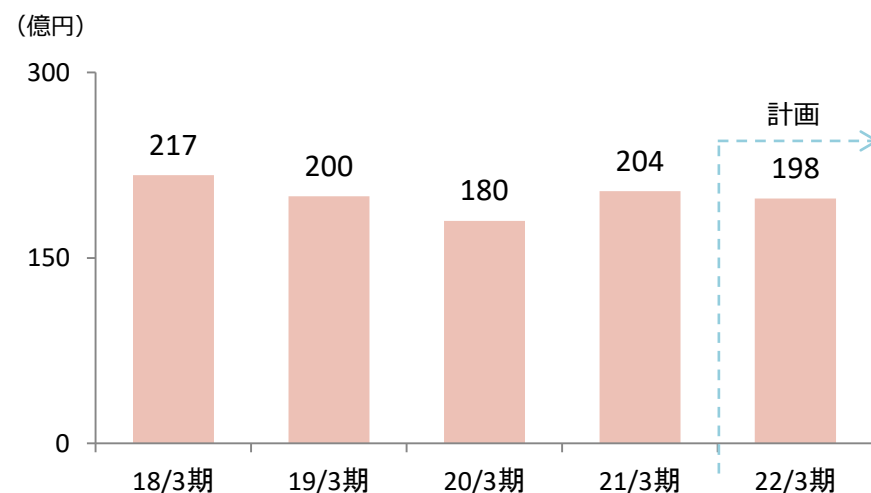


有価証券の評価損益



中計期間中、21/3末
程度の残高および
収益を維持

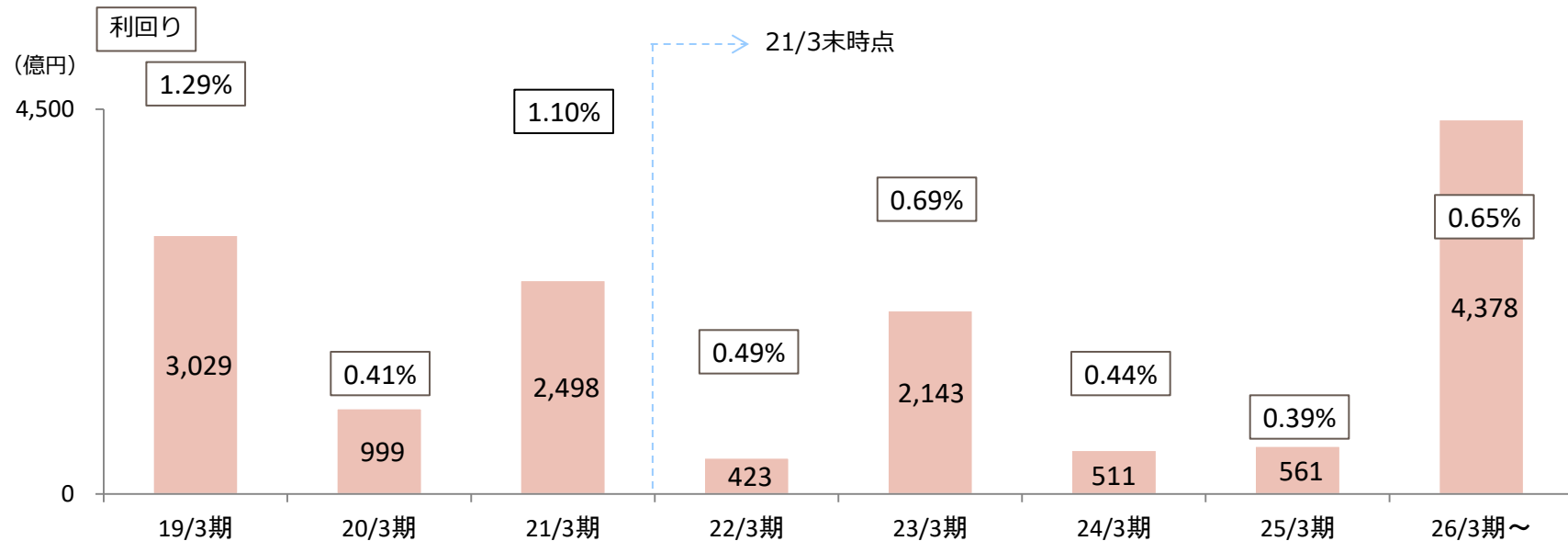
有価証券のネットキャリー収益（除く投資信託解約益、外貨調達コスト(※)）



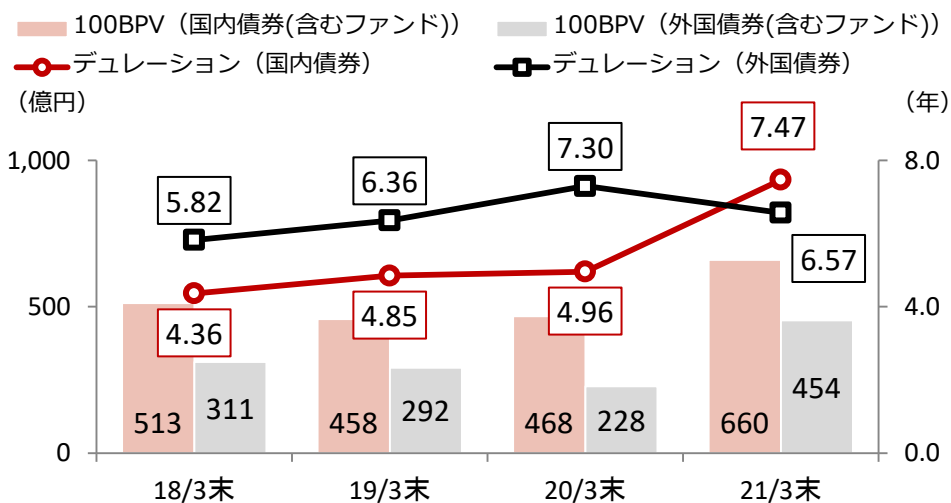
(※) 外貨調達コストは指標金利（LIBOR等）を調達利回りとして試算

円貨建債券償還構成・金利リスク量の状況

円貨建債券償還構成



金利リスク量・デュレーション

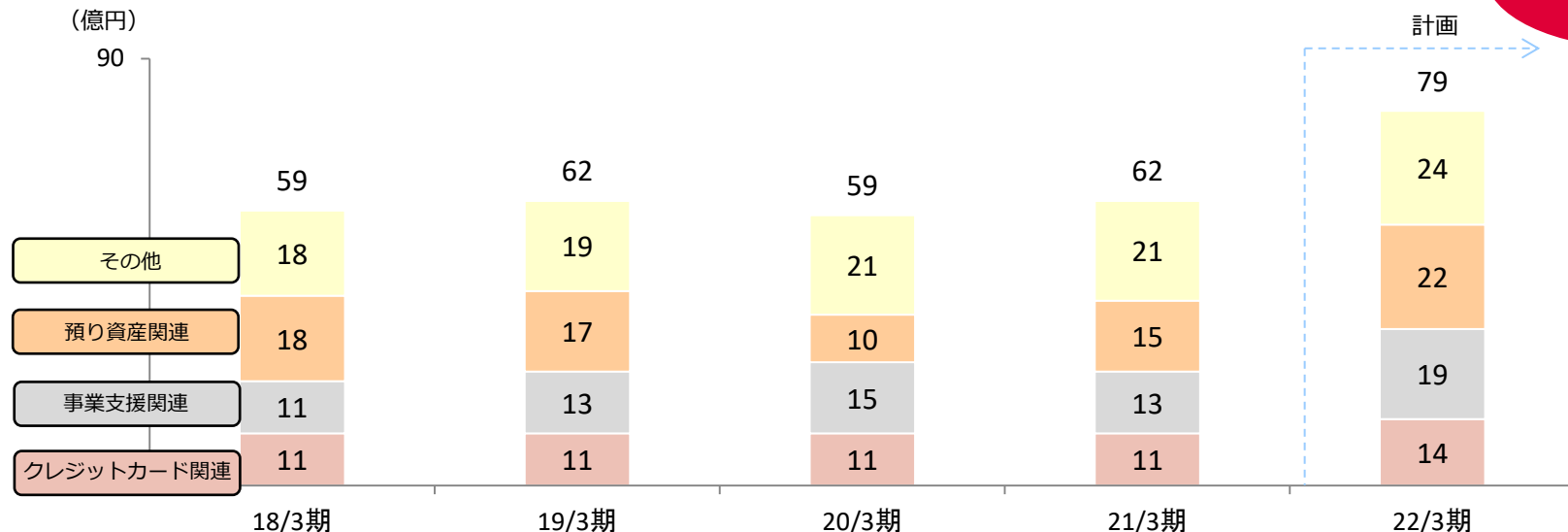


銀行勘定の金利リスク (IRRBB)

△EVE (Economic Value of Equity) 最大値	498億円
自己資本の額	3,165億円
重要性テスト (△EVE最大値÷自己資本)	15.7% < 20%

役務取引等利益の状況

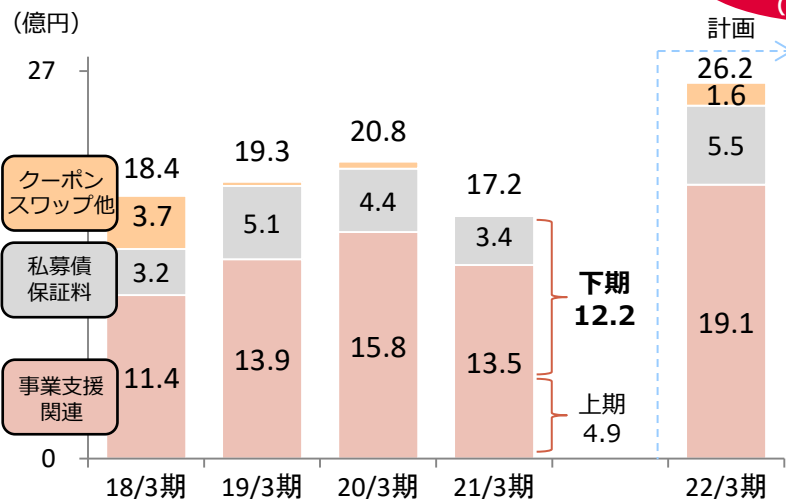
役務取引等利益の推移



中計最終年度に
86億円を計画
(24/3期)

法人ソリューション関連収益の推移

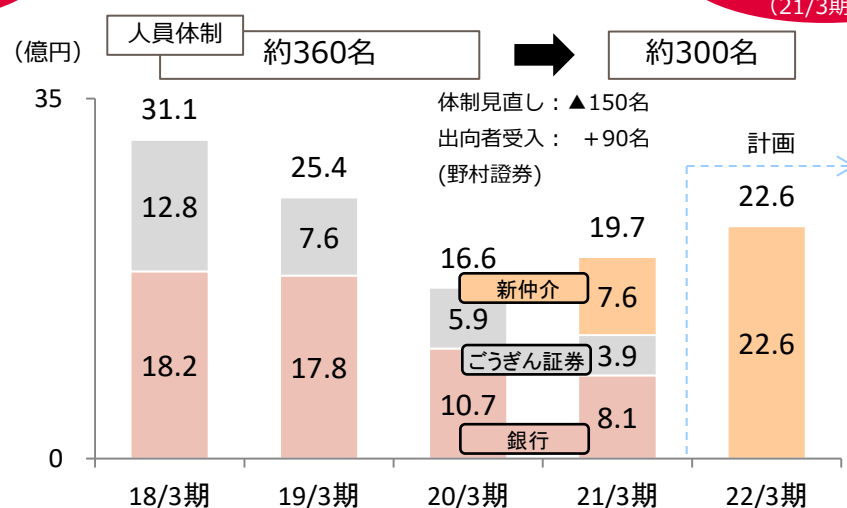
中計最終年度に
+15億円
(21/3期比)



※私募債保証料・クーポンスワップ等の全期間想定収益を含む

預り資産関連手数料の推移

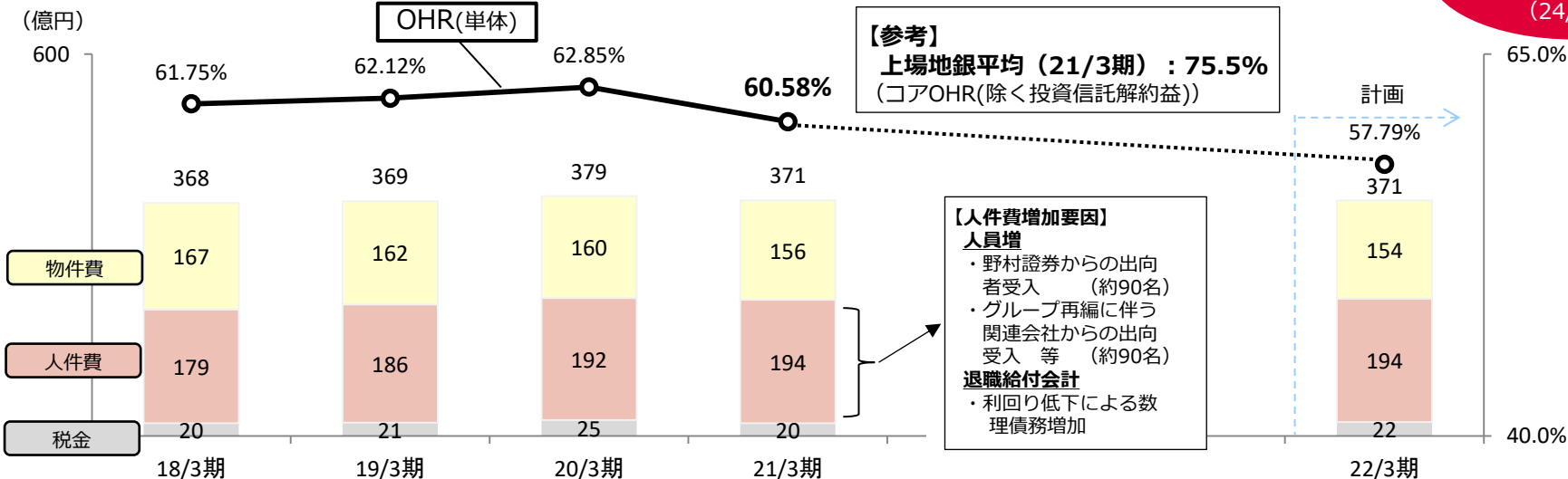
中計最終年度に
+7億円
(21/3期比)



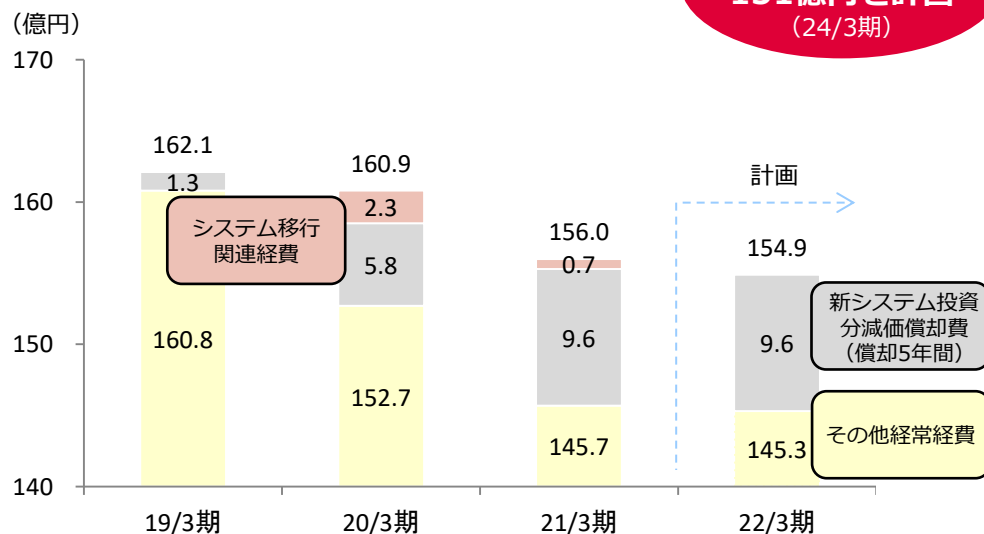
経費の状況

中計最終年度に
366億円を計画
(24/3期)

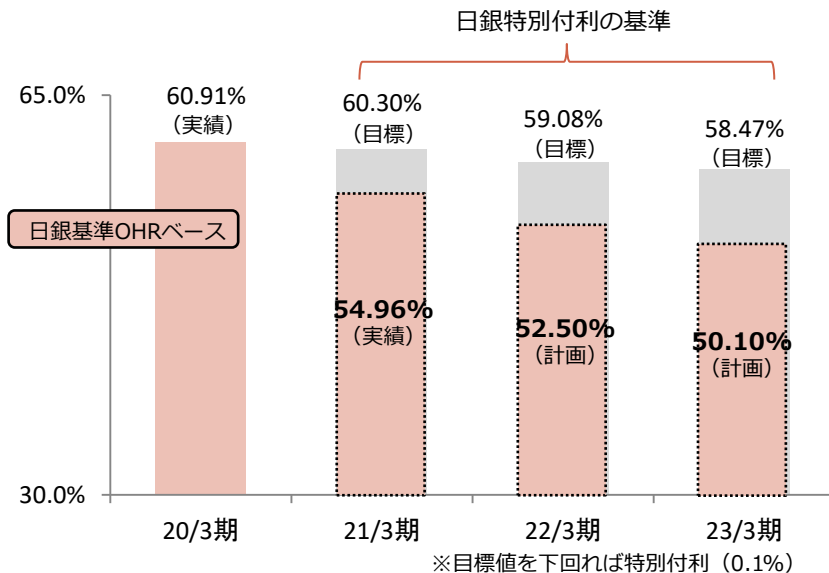
営業経費の推移



物件費の推移

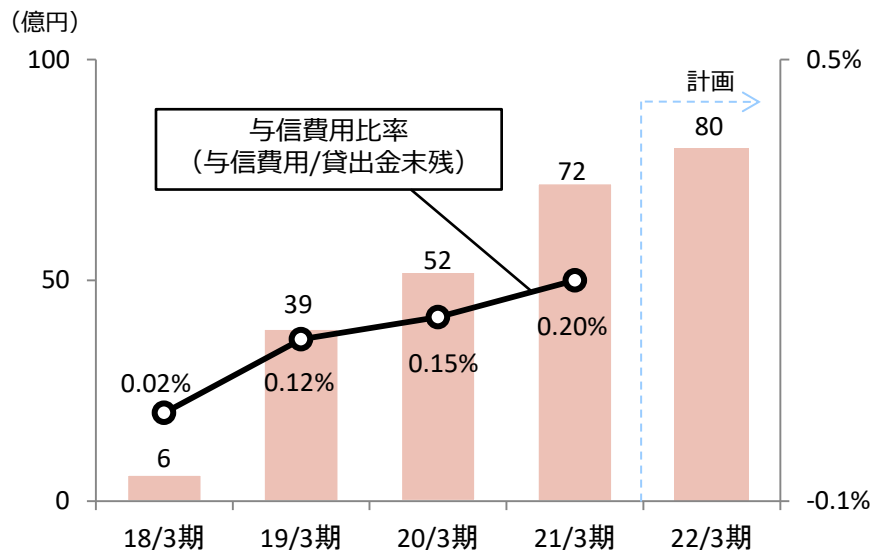


日銀の特別付利制度の達成見込み

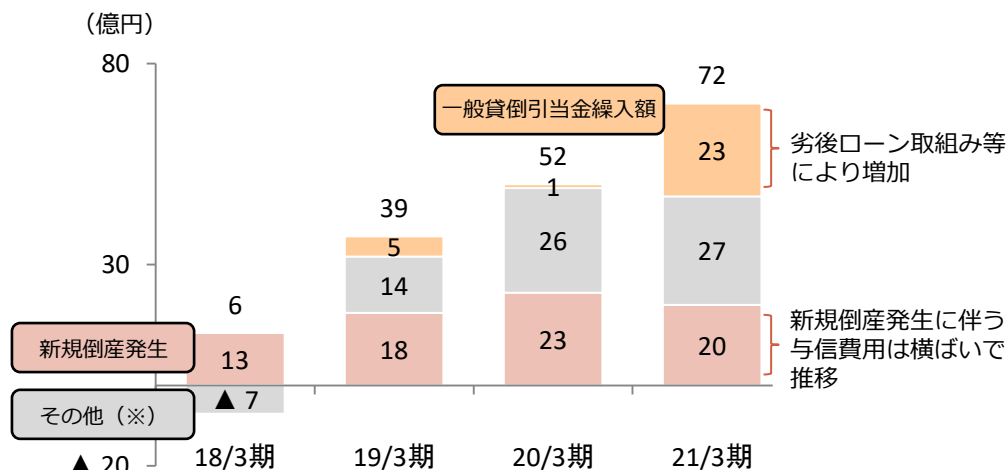


与信費用・不良債権の状況

与信費用の推移

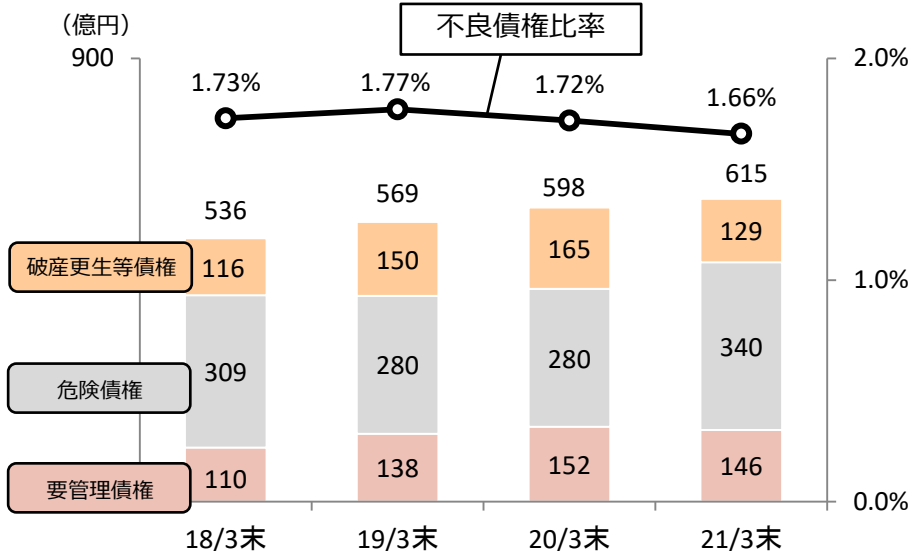


要因別与信費用の推移



(※) 債務者区分の変更、担保価格・引当率の変動、個別算定 等

金融再生法開示債権



他地方銀行との比較

	順位	2021/3期実績	平均
貸出金残高	28	35,545億円	43,476億円
不良債権比率	29	1.66%	2.03%
貸倒引当金	16	426億円	346億円
与信費用比率	11	0.20%	0.15%

※地銀および地銀グループ55社の2021年3月期決算発表資料より当行作成

業績予想

連結

計画の前提

- 新型コロナウイルス感染症拡大の影響については、2022/3期中は徐々に収束に向かうものの、影響は継続し、2023/3期前半に国内景気が従前の水準に回復すると仮定。

- 取引先企業の業況悪化に伴う与信費用については増加を予想、通期で80億円を見込む。
(前年度比+7億円)

(単位：億円)	2020/3期	2021/3期	2022/3期	
			21/3期比	予想
経常収益	903	891	10	902
経常利益	162	144	20	165
親会社株主に帰属する当期純利益	104	96	19	116

単体

(単位：億円)	2020/3期	2021/3期	2022/3期	
			21/3期比	予想
コア業務粗利益	603	612	29	642
うち資金利益	540	548	14	563
うち役務取引等利益	59	62	16	79
経費	379	371	0	371
うち人件費	192	194	▲ 0	194
うち物件費	160	156	▲ 1	154
コア業務純益	224	241	29	271
有価証券関係損益	5	▲ 17	▲ 7	▲ 24
与信費用	52	72	7	80
当期純利益	104	83	31	114

O H R	62.85%	60.58%	▲ 2.79%	57.79%
-------	--------	--------	---------	--------

資本政策・ガバナンス

株主還元の充実

- 株主の皆様への利益還元の一層の充実を図るため、配当テーブルを見直し
- 配当性向の目安を30%程度から35%程度に引き上げる

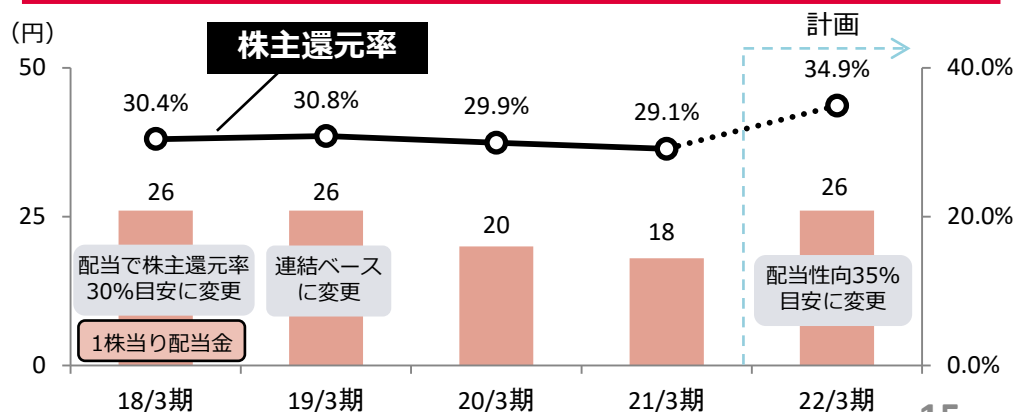
配当テーブルの見直し

親会社株主に帰属する 当期純利益（連結）	現行		
	年間 配当	配当性向	
		範囲	中央値
180億円超	30円	～ 31.3%	－
170億円超 ～ 180億円以下			
160億円超 ～ 170億円以下			
150億円超 ～ 160億円以下			
140億円超 ～ 150億円以下	28円	29.2% ～ 31.3%	30.3%
130億円超 ～ 140億円以下	26円	29.1% ～ 31.3%	30.2%
120億円超 ～ 130億円以下	24円	28.9% ～ 31.3%	30.1%
110億円超 ～ 120億円以下	22円	28.7% ～ 31.3%	30.0%
100億円超 ～ 110億円以下	20円	28.4% ～ 31.3%	29.9%
90億円超 ～ 100億円以下	18円	28.2% ～ 31.3%	29.7%
80億円超 ～ 90億円以下	16円	27.8% ～ 31.3%	29.6%
80億円以下	14円	27.4% ～	－



年間 配当	見直し後 配当性向	
	配当性向	
	範囲	中央値
40円	～ 34.8%	－
38円	33.0% ～ 35.0%	34.0%
36円	33.1% ～ 35.2%	34.2%
34円	33.3% ～ 35.5%	34.4%
32円	33.4% ～ 35.8%	34.6%
30円	33.5% ～ 36.1%	34.8%
28円	33.7% ～ 36.5%	35.1%
26円	33.9% ～ 37.0%	35.5%
24円	34.1% ～ 37.6%	35.9%
22円	34.4% ～	－

株主還元状況



変更点

- ① 年間配当の下限引き上げ (+ 8円)
 - ② 年間配当の上限引き上げ (+ 10円)
 - ③ 年間配当の引き上げ (+ 4円)
- 配当性向：30%程度 ⇒ **35%程度**

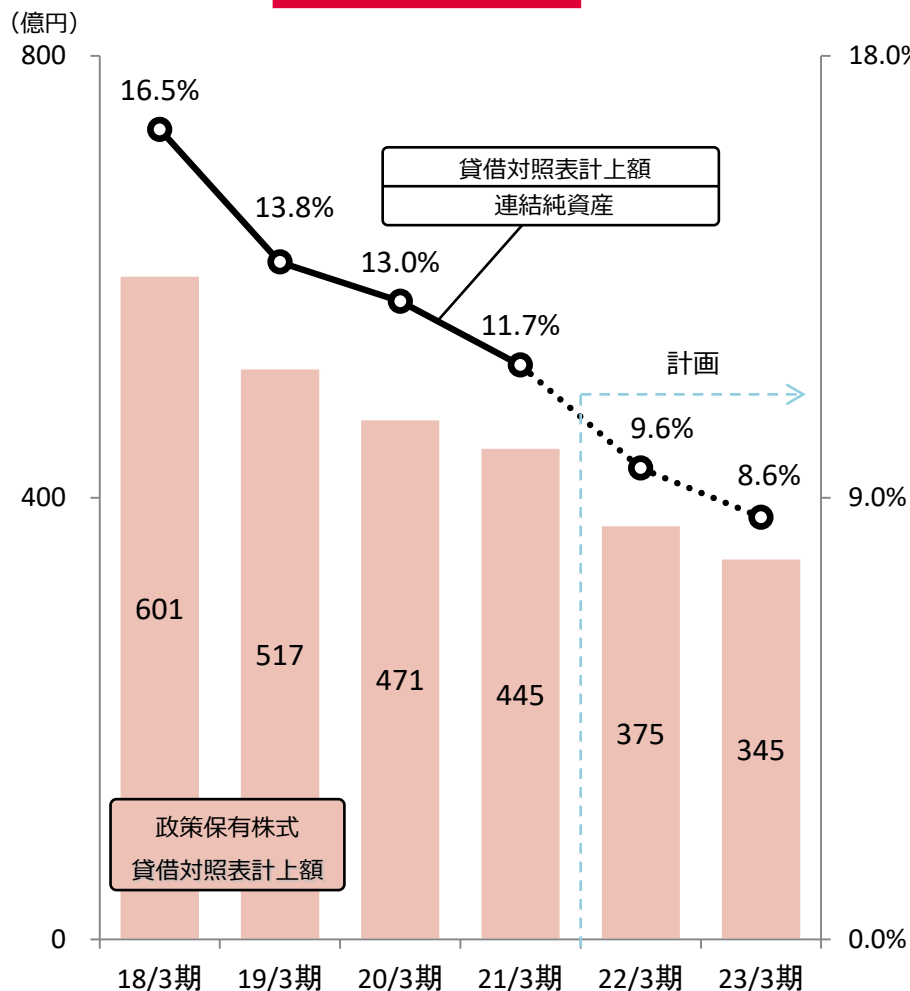


政策保有株式の状況

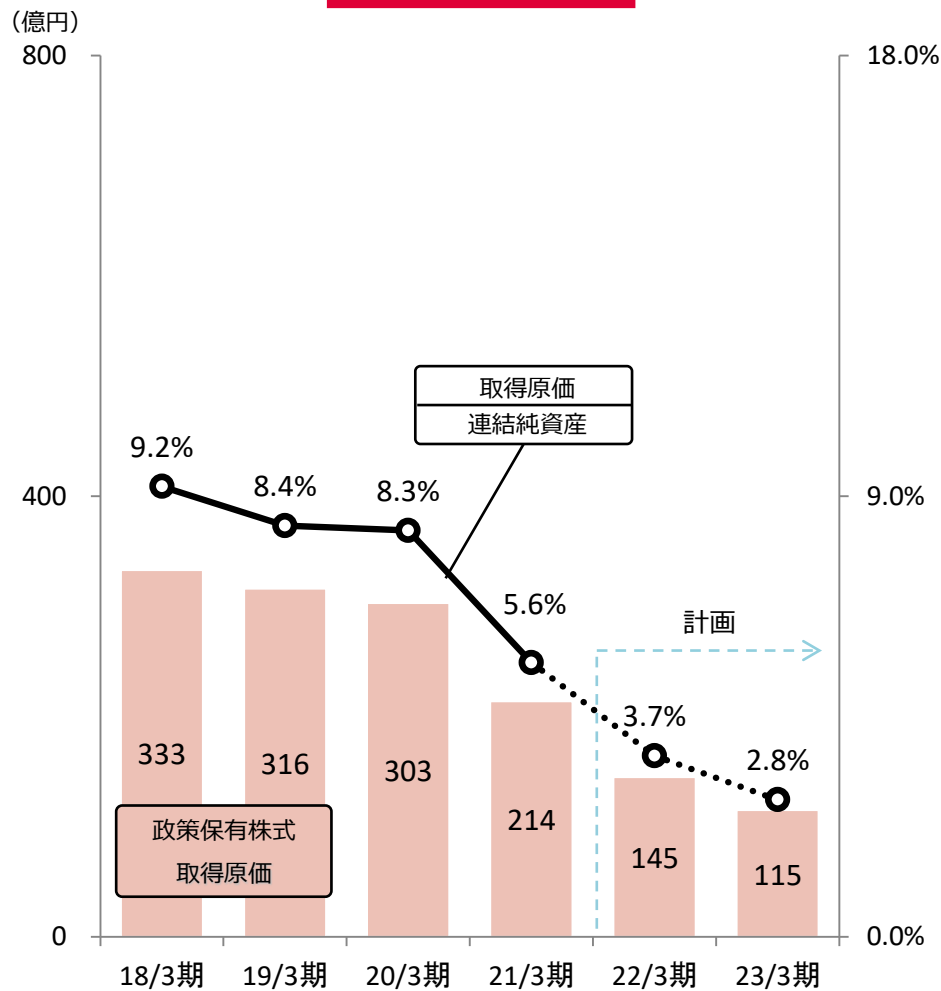
- 2021年3月期は、取得原価ベースで保有残高全体の約3割を縮減

政策保有株式の推移

時価ベース



取得原価ベース



ガバナンス体制の強化

- 取締役会における迅速な意思決定や監督機能の強化などを目的としてガバナンス体制の変更を実施

変更の概要

目的

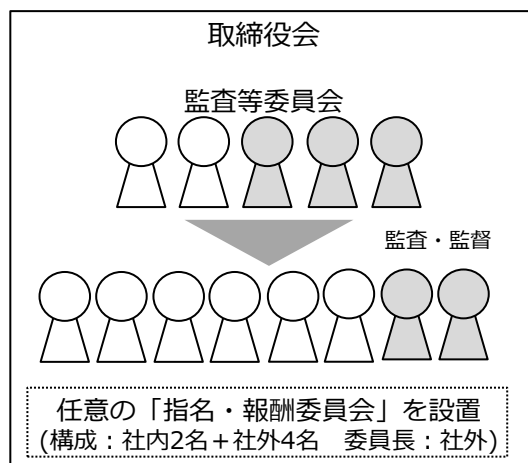
- ✓ 迅速な意思決定
- ✓ 業務執行に対する監督機能の強化
- ✓ 取締役会の多様性確保

変更内容

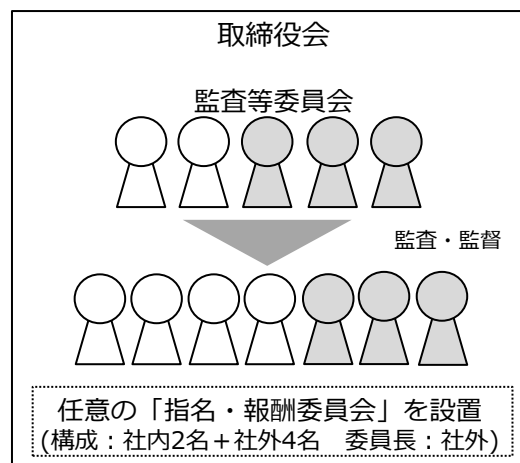
- ✓ 取締役人数 (13名 ⇒ **12名**)
 - 独立社外取締役人数・比率
5名(38.4%) ⇒ **6名(50.0%)**
 - 女性取締役人数・比率
1名(7.6%) ⇒ **2名(16.6%)**

体制のイメージ

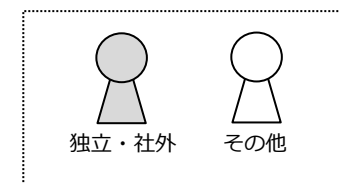
【現行】



【2021年6月22日以降】



【凡例】



中期経営計画の概要

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

中期経営計画
(22/3期-24/3期)

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

項目		最終年度目標	21/3期実績
収益性	連結	当期純利益 ※1	150億円 以上
		非金利収益比率 ※2	96億円
資本効率性	連結	R O E ※3	14.15%
効率性		O H R ※4	2.94%
健全性	単体	自己資本比率	53% 未満
	連結		60.58%
			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 (役務収益等利益+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

経営基盤の強化

- 大規模な構造改革を実施し、今後の成長戦略の土台となる経営基盤を強化

前中計期間（19/3期～21/3期）			現中計期間（22/3期～24/3期）			現中計終了後
分野	実施施策	主な成果（概算）	主な成果（概算）			主な成果（概算）
			収益	コスト	人員創出	
個人コンサル	- 野村証券との包括的業務提携 - 預り資産業務の体制再構築		+7億円/年	+3億円/年 (4億円の収支改善)	150名	
店舗	- 店舗統廃合（33ヶ店） - 店舗形態見直し（10ヶ店） - 昼休業導入（49ヶ店）	人員創出:200名 コスト:▲1億円/年		▲3億円/年		
ATM	ATM台数の削減（100台程度）			▲2億円/年		
関連会社再編	- グループ連携強化 - 業務内製化 等	コスト:▲2億円/年		▲5億円/年		
手数料見直し	各種手数料の見直し		+3億円/年			
システム移行	勘定系システムの「地銀共同センター」への移行					コスト ▲8億円/年 26/3期以降
その他 構造改革	- 地公体取引見直し - 集配金業務廃止 - 各種BPR 等	人員創出:140名 コスト ▲3億円/年	+1億円/年	▲1億円/年		更なる合理化・効率化により、成長分野に人材・投資原資を振り向ける (→P.33)

コスト
▲3億円/年

人員創出
340名

収益
+11億円/年

コスト
▲8億円/年



人材ポートフォリオ戦略

- ビジネスモデルの変革を強力に推進できる人材ポートフォリオを構築する

人材ポートフォリオの転換イメージ

前中計期間（19/3期～21/3期）

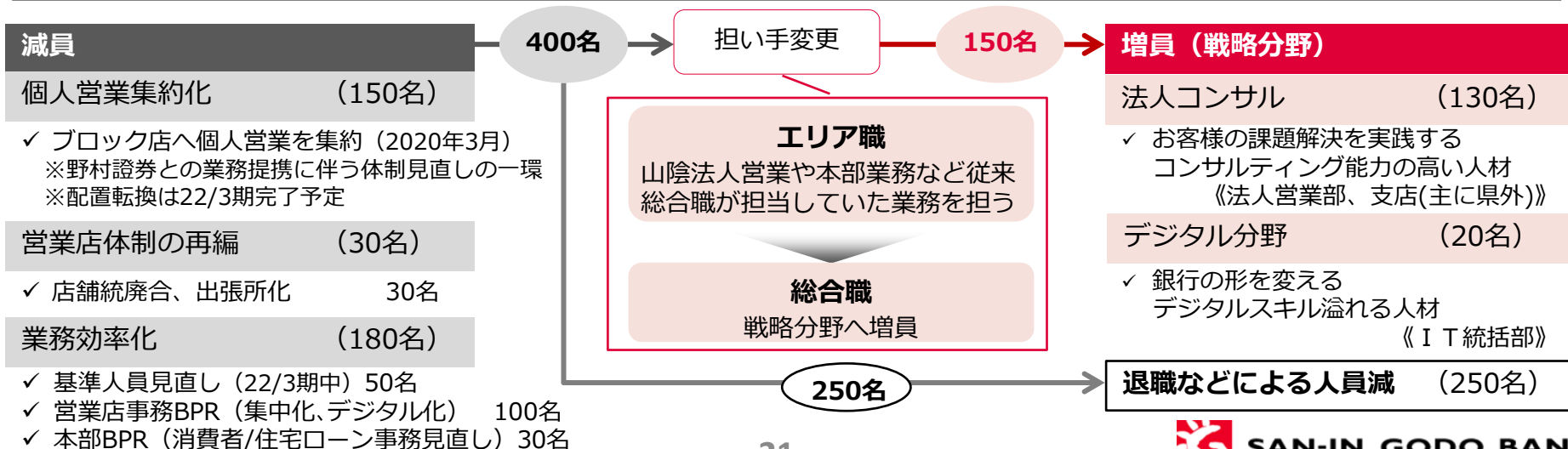
減員	増員
✓ 店舗ネットワーク再編（昼休業、出張所化） ✓ 新仲介移行 ✓ グループ再編 など 約340名 （うち準職員・パートタイマー50名）	法人営業・事業支援 デジタル アセットコンサル など 約190名 人員減（退職など） 約110名 （うち準職員・パートタイマー50名） 現中計で異動 約40名

現中計期間（22/3期～24/3期）

※総従業員数：約3,000名

減員	増員
✓ 個人営業集約化 ✓ 営業店体制の再編 ✓ 業務効率化 約360名 （うち準職員・パートタイマー100名） 前中計の未異動人員 約40名	法人コンサル 約130名 デジタル分野 約20名 人員減（退職など） 約250名 （うち準職員・パートタイマー100名）

現中計の人材ポートフォリオ戦略詳細



業績計画

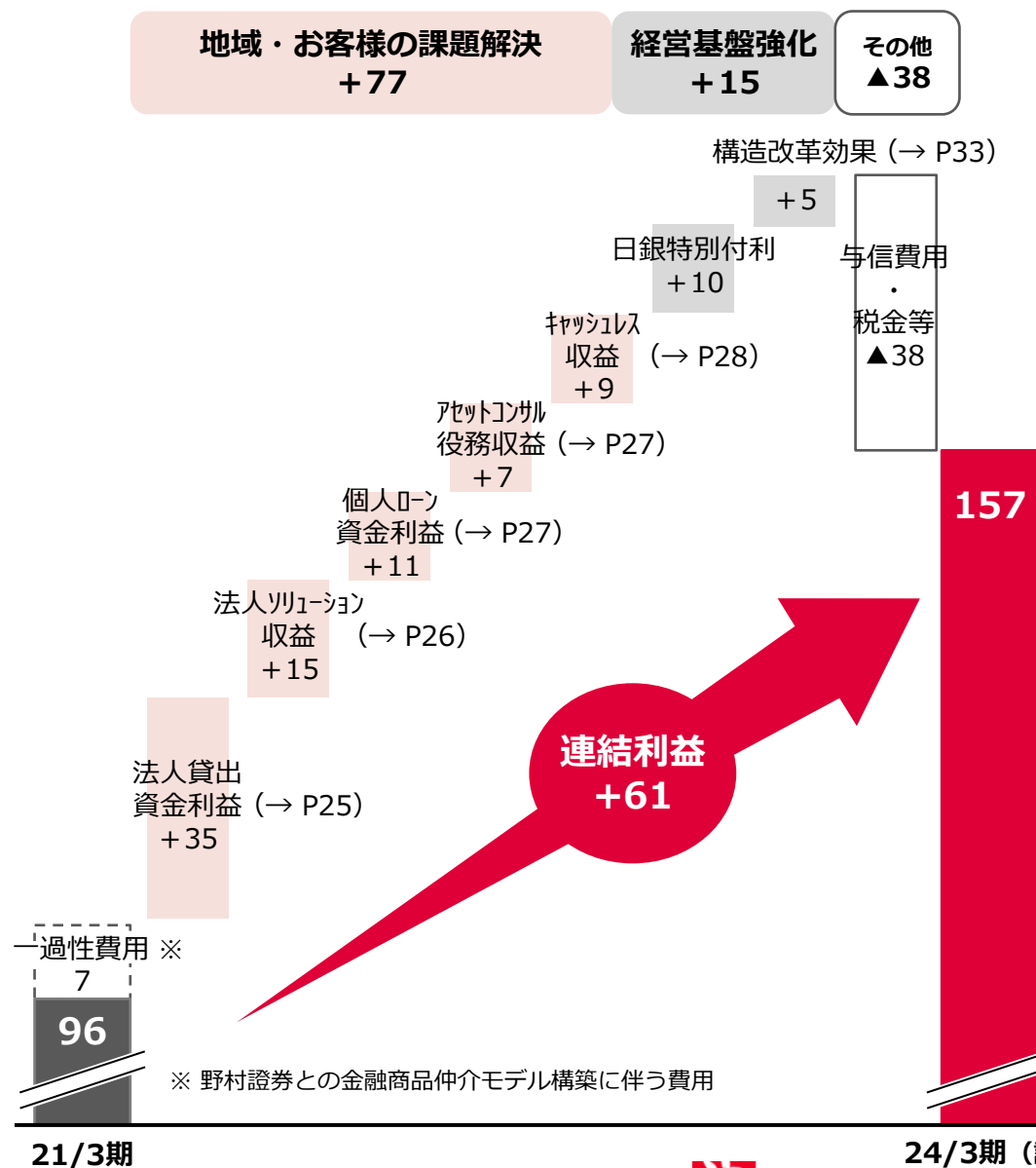
主要計数

(単位：億円)

	21/3期 実績	24/3期 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

当期純利益（連結）の増減要因

(単位：億円)



ESG経営の推進（1）

- 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

ESGに沿った取組方針

リレバンベースの 取組み

- ✓ 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

サステナビリティ委員会の新設

2021年5月

SDGs/ESGへの取り組みを推進していくため、新たに委員会を設置しガバナンスを強化

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	環境関連 ファイナンス・投資 取組強化 ✓ 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	TCFD提言への賛同 新規 ✓ 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	温室効果ガス排出削減 取組強化 ✓ 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。

ESG経営の推進（2）

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	リレバン活動を通じた 地域の徹底支援	取組強化 ✓ 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	安定した金融インフラを 全てのお客様に提供	取組強化 ✓ 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	幅広い社会貢献活動の 展開	取組強化 ✓ 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	新サービスの開発	新規 ✓ 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	多様な人材の 活躍をサポート	取組強化 ✓ 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	グループ連携の強化	取組強化 ✓ 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	各種リスク管理態勢の 高度化	取組強化 ✓ 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

法人コンサル（１）

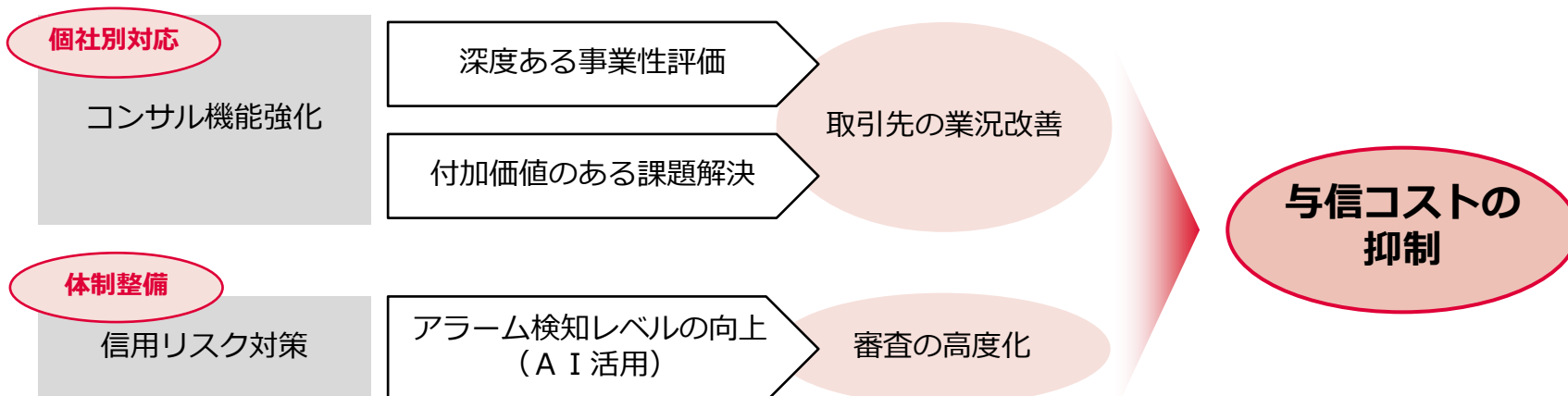
資金利益
+35億円

- 財務コンサルとして、企業の成長戦略を資金調達の面から強力にサポート

エリア特性に応じた対応方針

共通		✓ お取引先の成長戦略を的確な資金供給により徹底的に支援 ✓ 事業承継・M & Aニーズの掘起し ✓ 中小企業へのオンラインレンディングの導入
山陰両県	+400億円	✓ 地域グループ営業体制の導入（拠点集約化による効率的な人員配置） ✓ スタートアップ・創業支援に向け、商工会議所・信用保証協会等との関係強化
山陽 兵庫・大阪	+900億円 +2,100億円	✓ 中堅・中小企業の新規開拓 ✓ コンサル営業の徹底により、預貸金ともに既存先の取引深耕
東京	+2,000億円	✓ ポートフォリオの利回り向上（ストラクチャードファイナンス中心に取組み）

良質な貸出資産の積上げに向けた取組み



法人コンサル（２）

- 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

ソリューション収益
+15億円

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

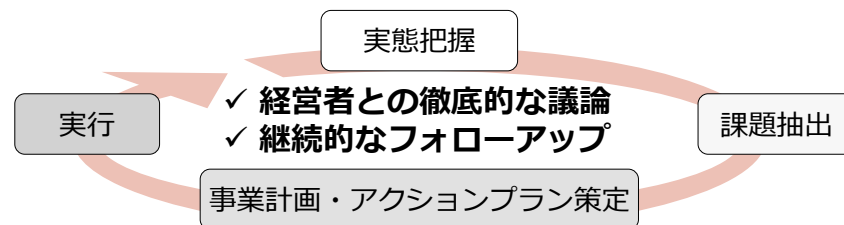
● ソリューションメニューの拡充・高度化

- ✓ 事業性評価を起点とした、サービスレベルの向上

ソリューションメニューの拡充・高度化

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



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

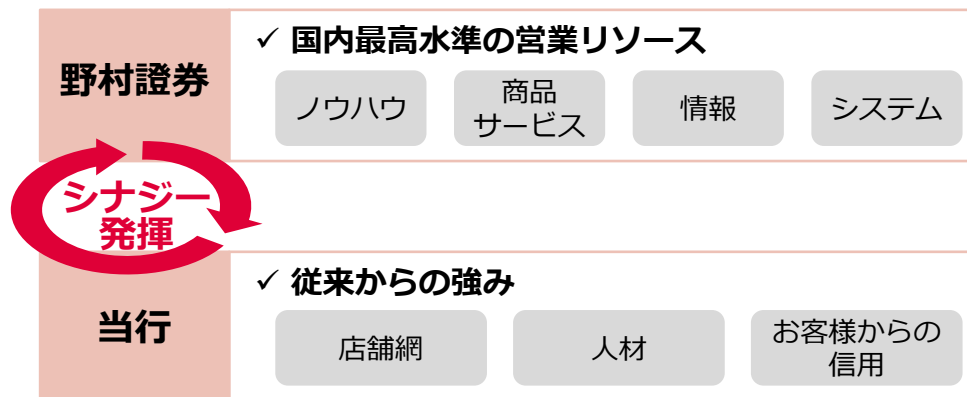
人材紹介コンサル

- ✓ 経営幹部～幹部候補層の人材を
地域へ還流

個人コンサル

- 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



人とデジタルの融合

- ✓ 高付加価値コンサル
- デジタル
- ✓ 顧客基盤・裾野の拡大
- ✓ 利便性・使用感の向上

**役務収益
+7億円**

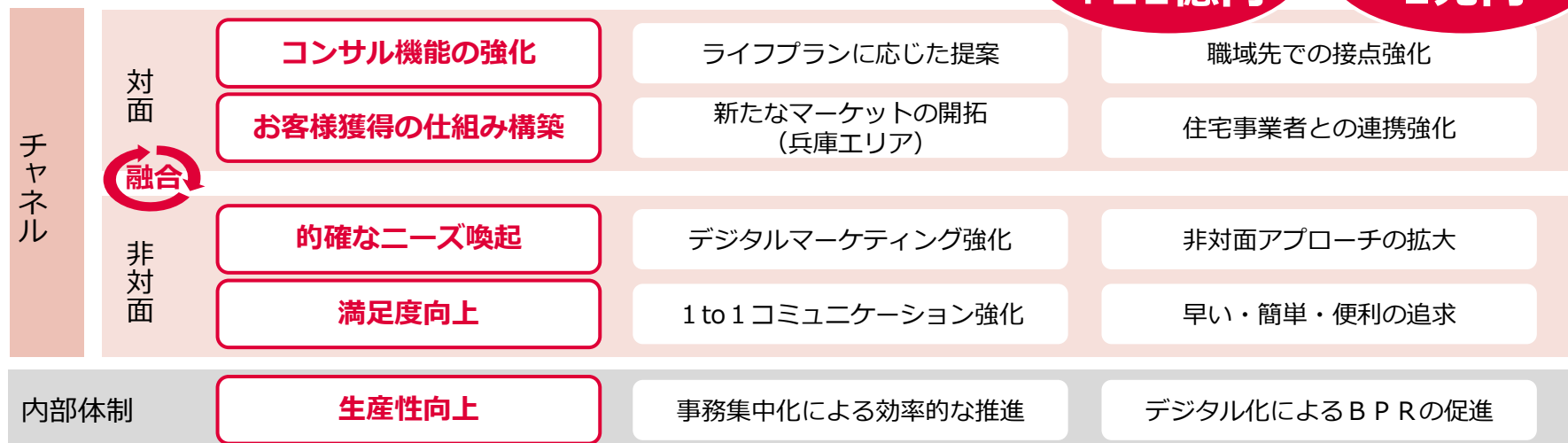
**顧客運用資産
+1,800億円**

お客様の満足度向上

トップラインの拡大

営業体制の合理化・効率化

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・預金

- **キャッシュレス**：独自のビジネスモデルの強みを挺に事業規模を拡大

**収益
+9億円**

当行独自のビジネスモデル

銀行本体でクレジットカード発行

銀行・カード両面の
豊富な情報

企業との強固な
リレーション

キャッシュレス機運の高まり

キャッシュレス市場の拡大

政府の促進策

消費者の意識

デジタルを軸とした推進戦略

強化ポイント

利用
促進

会員 稼働率の向上

会員 利用単価の増額

事業基盤
拡充

会員 顧客網の開拓

加盟店 加盟店網の拡充

個人マーケット

地銀系クレジット有数の顧客基盤を
強化・深耕

- ✓ デジタルマーケティング
- ✓ メインカード化

- ✓ メインターゲット
⇒ 若年層・給振口座保有者

法人マーケット

成長余地大きく、取組み強化

- ✓ ICTコンサル
(D X 促進、経費精算業務合理化)

- ✓ 会員ニーズの高い加盟店の拡大

- **預金**：成長の源泉となる預金の大幅積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込み

デジタル戦略概要

- 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

DX

ITの活用により当行の全てをより良くし、競争優位性を確立する

銀行

アジャイル開発 ✓ 商品やサービスをスピーディに開発・改善

データ利活用 ✓ 保有する膨大なデータを価値化

API利活用 ✓ 外部事業者と連携し、新たな価値を創出

幅広く
業務提携

積極的に
受入れ

外部事業者

フィンテック事業者

地元IT事業者

異業種企業

専門人材

デジタルツールを活用したチャネル戦略

非
対
面



✓ スマホアプリ・Web取引機能の拡充

- ・ デジタルツールをより手軽に
- ・ 日常取引の利用促進

利便性
の
向上

- ✓ お客様と日常的な関係を形成

融合

コンサルサービスは
対面チャネルへ

デジタルツールで
距離・時間の制約を解消

UX
の
向上

“ごうぎんファン”の拡大

対
面



渉外

✓ ノウハウをタブレットに集約

- ・ 質の高いコンサルティングサービスの提供



店頭

✓ 店頭事務の合理化・効率化

- ・ お客様の利便性向上
- ・ 店頭事務時間の短縮

付加価値
の
向上

- ✓ お客様と信頼関係を構築・深耕

非対面チャネル

- “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

✓ **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

✓ **簡単に**

- ・ 印鑑レス、ペーパーレス
- ・ シンプルな操作

今後の方針

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）

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

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

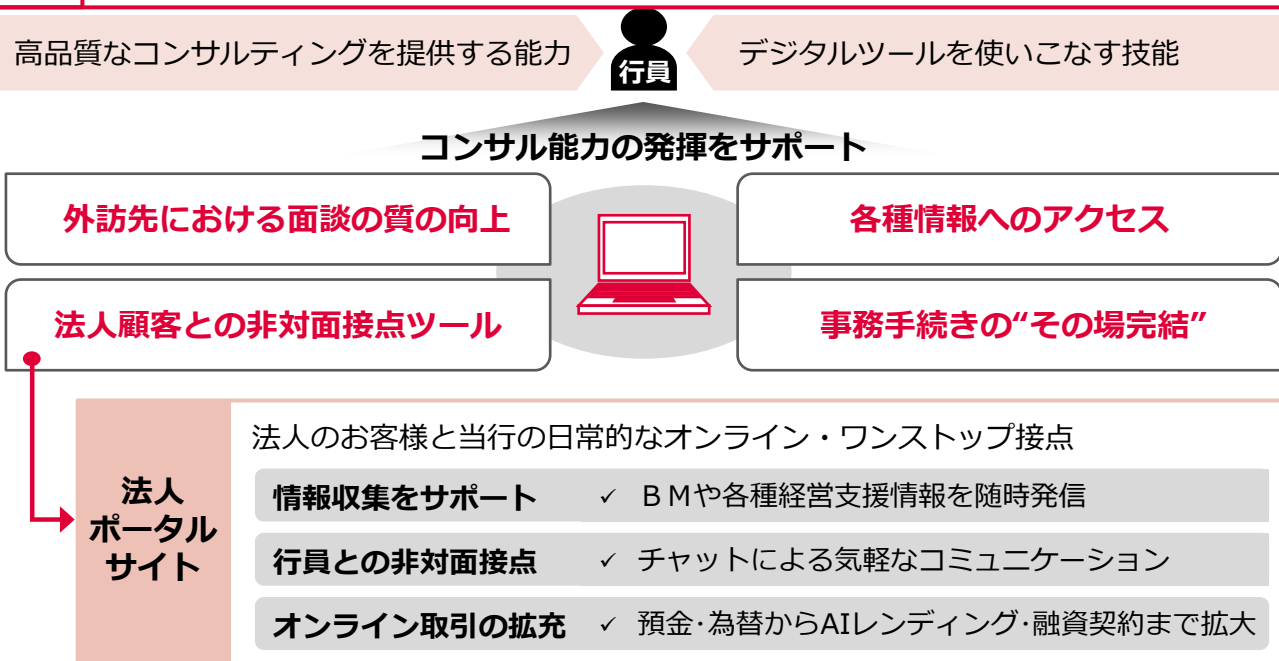
主な事務手続きのWeb化目標



対面チャネル

- 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



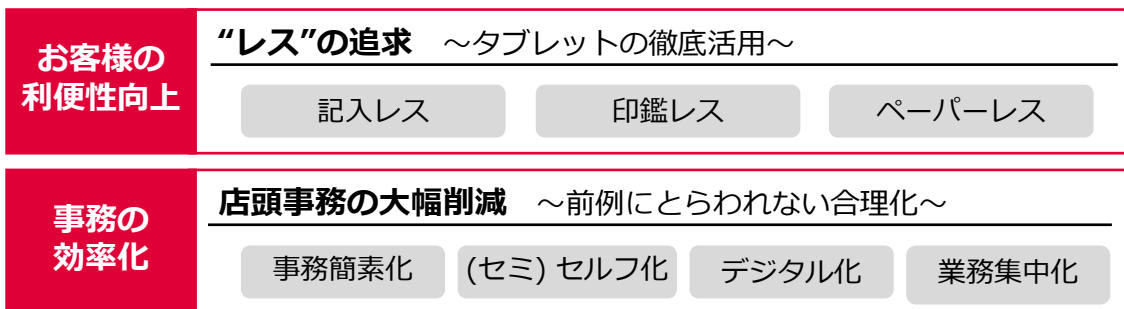
人とデジタルの融合

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



お客様の窓口手続き時間
3割短縮

行員の事務時間
3割削減

事務人員
100人減

個々人が活躍できる人事戦略

- 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

D X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

- ✓ 若手社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

- ✓ 人材育成への取組みを重視する評価制度

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

地域に貢献できる人材
の育成・活躍

構造改革

- 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

グループ ガバナンス	✓ 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	✓ 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

サービスを維持・提供するコストを踏まえた合理化

A T M運営体制	✓ 山間部での外部機関とのA T M提携
地公体取引	✓ 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	✓ 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

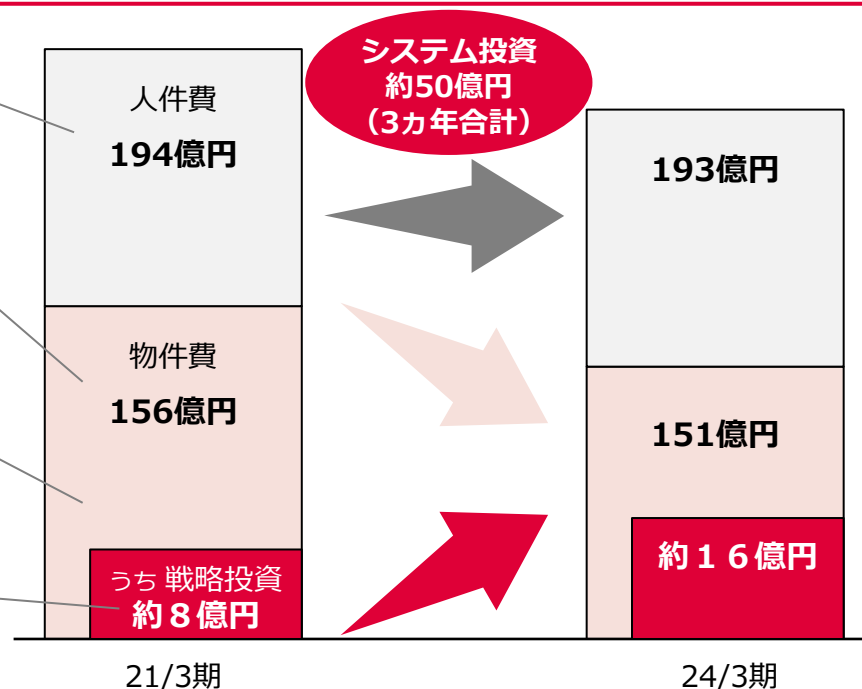
✓ 前中計の効果発現（店舗ネットワーク再編 等）
 ✓ 継続的な合理化（本頁上段に記載）

うち 戦略投資

+8億円(※)

✓ 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）

(※) 中計期間中に実施するシステム投資（約50億円）にかかる減価償却費



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

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。



山陰合同銀行



山陰合同銀行は持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。