

価値創造の源泉

中期経営計画		24
財務戦略/資本	戦略	26
法人戦略		28
リテール戦略		30
デジタル戦略		32
有価証券戦略		34
グループ戦略		35

中期経営計画 (計画期間2021年度~2023年度)

地域を愛し、地域に貢献し、お客様のお役に立ち、 創意工夫と課題解決を通じて夢の実現を後押しする

当行の究極のゴールである経営理念を体現すべく、長期ビジョンと中期経営計画を策定しました。 コロナ禍で地域経済が大きな打撃を受けている今こそ、これまで蓄積してきた事業支援の知見やノウハウを集中的に発揮 し、存在意義を示すことが、地域のリーディングバンクとしての責務であると考えています。

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

中期経営計画

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

	3標。	とす	る経	学指	標
--	-----	----	----	----	---

			2020年及美領	取於 平及日標
収益性		当期純利益	96億円	150億円 以上
以皿圧	連結	非金利収益比率*1	14.15%	15.8% 以上
資本効率性		ROE*2	2.94%	4.4% 以上
効率性	単体	OHR*1	60.58%	53% 未満
健全性	連結	自己資本比率	12.48%	12% 以上

- ※1 コア業務粗利益ベース
- ※2 株主資本ベース

●長期ビジョンの策定

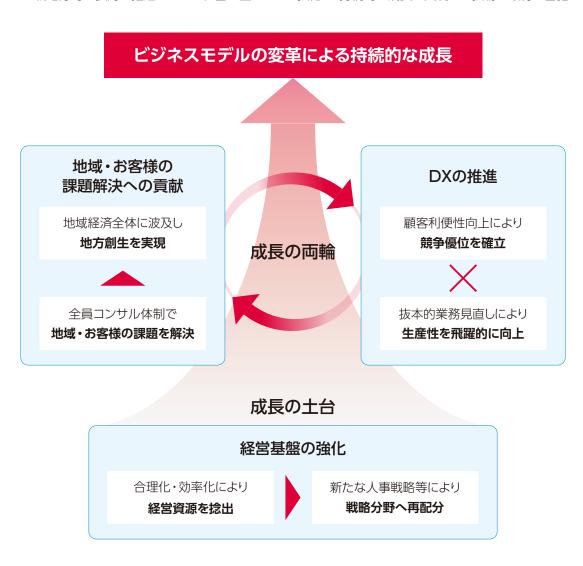
今後も地域とともに歩み、将来に亘って地域を支えていくには、当行自身が力強く成長し続け、地域・お客様の課題を解決 していくことが不可欠です。

こうした思いを込め、経営理念の体現へのマイルストーンとなる長期ビジョンを定めました。

● 中期経営計画の概要

戦略分野であるコンサルティング (地域・お客様の課題解決) と、デジタル (DXの推進) を両輪に、ビジネスモデルの変革に 取り組みます。

また、2つの戦略分野を強力に推進するため経営基盤をさらに強化し、持続的な成長を実現する強靭な銀行を目指します。



財務戦略/資本戦略

~持続的な収益力と健全性の両立を目指します~

山陰を中心とした預金調達と地銀トップクラスの厚い自己資本を活用し、積極的にリスクテイクすることで、当行の企業価 値の向上と地域の活性化を目指しています。

財務戦略基本方針

2021年3月期の連結自己資本比率は12.48%と、引き続き高い水準を維持しています。当行が戦略的に実施している貸出 金残高の増加等により、長期的には低下傾向にありますが、12%程度の自己資本比率は維持するよう努めています。 当行では引き続き、予算策定時の目標設定、リスク・リターンを意識した取り組み、期中モニタリングのPDCAサイクルを 回すことなどにより、自己資本比率を適正に維持するための取り組みを実践していきます。

2020年度実績

貸出金利息が3期連続で増加となるなど、本業の成果を示す単体コア業務純益は前期比49億円増加の240億円となりま した。一方で、コロナ禍においてお取引先の業況悪化に備え与信費用を計上したことなどにより、連結経常利益は前期比 18億円減少の144億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は前期比7億円減少の96億円となりましたが、単体コア業務純益が順調に推移するな ど、2020年11月に公表した業績予想を9億円上回る結果となりました。

2021年度予想

■ 業績予想

連結	2020年度 実績	2021年度 予想
経常収益	891億円	902億円
経常利益	144億円	165億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	96億円	116億円

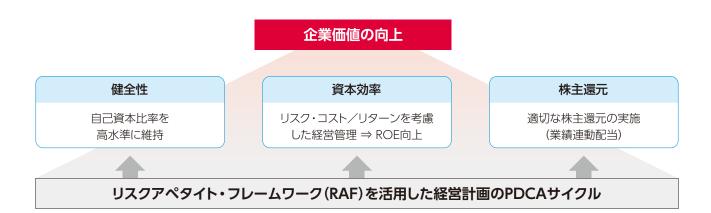
単体	2020年度 実績	2021年度 予想		
コア業務純益(除く投資 信託解約損益)	240億円	271億円		
当期純利益	83億円	114億円		
与信費用	72億円	80億円		
OHR	60.58%	57.79%		

新型コロナウイルス感染拡大の影響については、2021年度中は徐々に収束に向かうものの影響は継続し、2022年度前半 に国内景気が従前の水準に回復すると仮定しています。新型コロナウイルスの影響により、お取引先の業況悪化に伴う与 信費用の増加を予想し、通期で前年度比7億円増加の80億円を見込んでいます。

2021年度はこれらを前提とした計画としていますが、2020年度を底として、これまで実施した店舗ネットワーク再編や預 り資産体制変更などの多くの構造改革とそれに伴う人員再配置の成果が現れ始めると見込んでいます。このため、親会社 株主に帰属する当期純利益は2020年度比19億円増加の116億円、単体の当期純利益は30億円増加の114億円と予想し ています。

資本戦略基本方針

当行は、「健全性・資本効率・株主還元の適切なバランス追求」を資本戦略の基本方針とし、リスクアペタイト・フレームワー ク(RAF)の活用等を通じて、企業価値の向上および持続的な収益性と健全性の両立を目指していきます。



リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の活用

当行では、持続的な収益性と健全性の両立を目的として、経営計画の策定プロセスにおいてリスクアペタイト・フレーム ワーク (RAF) の考え方を活用しています。リスクアペタイトとは、「計画達成のために進んで受け入れるリスクの種類と量し であり、リスクアペタイト・フレームワークとは、「収益・リスク・資本のバランスを考慮した適切なリスクテイクを実践するこ とにより、収益性と健全性の両立を図る経営管理の枠組み」のことを言います。

■ 経営計画の策定プロセス



コア預金の大幅積み上げに向けた調達体制の構築

近年、貸出金と有価証券の運用に対し調達の伸びが下回り、そのギャップが徐々に拡大してきました。このため、今後も貸 出金・有価証券の増強による持続的な成長を可能とするため、コア預金の着実な積み上げに向けた調達体制を構築してい きます。

個人預金についてはチャネル別、地区別にさまざまな施策を展開し、法人預金は、お取引先のメイン化を通じ増強を図るこ とで、中期経営計画期間中に総預金残高5兆円を目指します。



法人戦略

~事業継続から成長施策の実行まで、 伴走型コンサルを展開します~

事業性評価を起点としたお取引先の課題解決に向け、伴走型コンサル を加速させます。

基本方針

当行は、長期的な信頼関係を軸にした「リレーションシップバンキング」を普遍的なビジネスモデルとして、一貫して取り組 み続けています。

後継者不足、労働力不足などの以前からの潮流に加え、コロナ禍による売上減少や社会様式の変化への対応など、お取 引先の事業環境は大きく変わりつつあります。こうした厳しい環境下でも、お取引先が事業を成長・継続していくため、お 取引先の課題解決に積極的に取り組むことで、当行もともに成長する好循環を生み出すことを目指して、コンサルティン グを業務の柱として取り組んでいます。

このため、全行職員がコンサルとして活動できるよう、効果的な人員配置と新たなキャリア開発支援体系を構築し人材育 成に取り組みます。

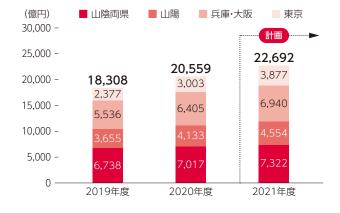
事業性評価を起点とし、高度・高ニーズのコンサルサービスの開発および提供を通じて、お取引先の課題を解決できるま で、伴走型で取り組むコンサル集団を目指します。

2020年度実績と2021年度見込み

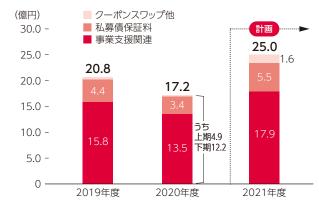
2020年度の法人貸出金平残は、コロナ資金融資を積極的に対応したことや、事業支援活動を強化したこともあり、各地域 で万遍なく増加し総額2兆円を超えました。2021年度以降も同程度の着実な増加を維持していく計画です。

法人ソリューション関連収益は、2020年度は新型コロナウイルスの影響もあり前期比3億円程度減少しましたが、人員の 投入や体制整備などの必要な施策を実施し、下期の実績は12.2億円と上期から大きく増加しました。引き続き体制強化を 図り、2021年度は25億円の計画としています。

■ 地域別法人向け貸出金の推移(平残)



■ 法人ソリューション関連収益



※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

重点施策

新型コロナウイルス感染拡大により影響を受けられたお取引先への対応

新型コロナウイルスの流行当初から資金繰り支援を最優先課題として対応すると同時に、影響の大きなお取引先を中心に、 再生計画策定等を集中支援してきました。引き続きグループをあげ外部とも連携し、全力で地域を支えます。

※ 詳しくはP2をご覧ください

エリア特性に応じた対応

山陰、山陽、兵庫・大阪にまたがる店舗ネットワークを生かし、各地域で取引の深掘りを進めています。特に兵庫・大阪地域 には戦略的に人員を増やし、貸出金増加・手数料収益の拡大を図っています。

また、融資取引もコンサルティングの一つと考え、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 します。

残高としては、中期経営計画期間中に法人融資を山陰両県で370億円、山陽で930億円、兵庫・大阪で2,100億円、東京で は2,000億円を積み上げる計画としています。

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ニーズの掘り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	+370億円	● 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	+930億円 +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り組み)

ソリューションメニューの拡充・高度化

各種ファイナンスやリース、M&A・事業承継等、既存メニューの高度化に加え、コロナ禍で急速に高まってきたICTコンサ ルニーズなど、新たな領域におけるソリューションの拡充を図り、課題解決策の拡充とサービスレベルの向上を進めていき ます。これにより、中期経営計画期間中、2020年度比+16億円のソリューション収益を目指します。

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) ● 業種ごとの支援体制強化
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
	人材紹介サービス ● 経営幹部~幹部候補層の人材を地域へ還流	人事コンサル ● 組織の要である社員の成長を促し、企業の成長・ 発展を実現する「人事制度」の構築をサポート



リテール戦略

~ライフプランに応じた

多様なサポートを提供します~

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 さを融合させます。

基本方針

高齢化の進展や人口減少などの課題に直面する中、地域金融機関は、付加価値の高いコンサルティングを提供するととも に、利便性の高いサービスを提供することが求められています。当行は、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・気軽さを融合させ、お客様のニーズに的確にお応えしていきます。

預り資産業務においては、手数料率が大幅に低下するなど環境が大きく変化する中、野村證券㈱との業務提携を通じ、業 務の抜本的な見直しを行い、地銀では初めてとなる証券会社と提携した新たなビジネスモデルを構築しました。

個人向けローンのうち、住宅ローンは、住宅業者とのリレーションを強化することで、残高の伸張を図っています。消費者 ローンは、職域提携企業への営業を強化するとともに、デジタルマーケティングも拡充しています。

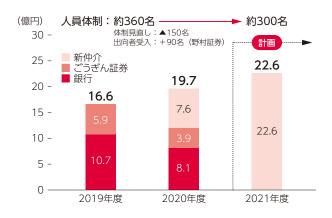
またクレジットカードの顧客基盤を活用し、キャッシュレス決済を促進することで、地域のインフラ整備に取り組んでいきます。

2020年度実績と2021年度見込み

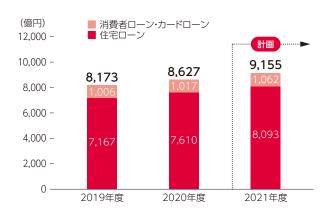
2020年9月に野村證券㈱の松江支店と米子支店の口座を、11月にごうぎん証券㈱の口座を新仲介に移管し、ごうぎん証 券㈱は解散しました。2021年1月には銀行本体の口座を新仲介に全て移管、これにより、預り資産業務の販売・管理システ ムや情報機器、受発注の仕組みなどワークフローなども全て野村證券㈱のものに一本化しました。また約360名の人員体 制を150名削減、戦略部門に再配置し、野村證券㈱から約90名の派遣を受け合計300名体制までスリム化し、かつシステ ムコストの削減も実現できました。マーケット要因もあり、預り資産残高は順調に増加、預り資産関連手数料も2020年度 は前期比3億円増加の19億円となりました。

個人ローン、キャッシュレスは、出だし好調に推移したものの、後半はコロナ禍に伴う消費低迷の影響を強く受けました。コ ロナ下において「非対面」「非接触」のニーズは高まっており、今後より一層非対面チャネル・キャッシュレス決済を充実させ ていきます。

■ 預り資産関連手数料の推移



■ 個人向けローン残高

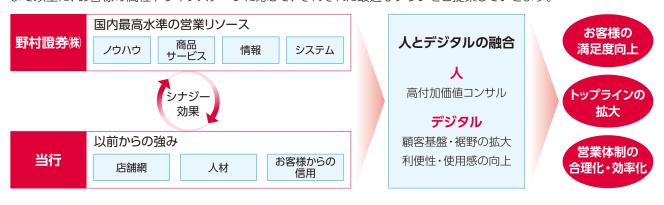


重点施策

野村證券㈱との提携を最大限に生かし、業界トップ水準のサービスを提供

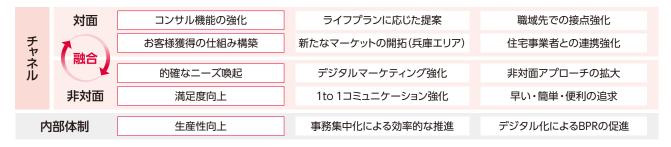
野村證券㈱とのシナジー効果により、サービス水準の向上と組織体制の効率化を実現し、お客様の満足度・利便性を向上させます。提携前の当行、ごうぎん証券㈱、野村證券㈱の3社合計の残高5,000億円を、5年間で8,000億円とする目標を掲げて取り組んでいます。

山陰においても、全国トップ水準のサービスを幅広いラインナップから提供することができるようになりました。今後はこれまで以上に、お客様の属性やライフステージに応じて、それぞれに最適なプランをご提案していきます。



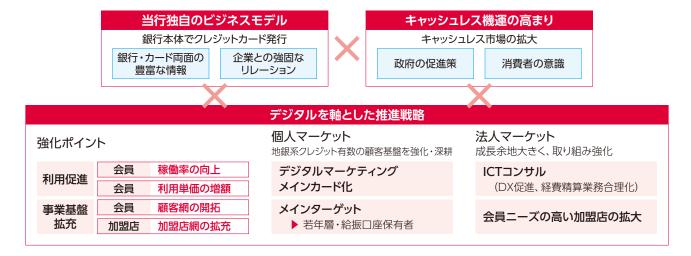
コンサル機能と顧客利便性を軸に個人ローンの業容拡大

コンサルティング機能と利便性の向上によりニーズをさらに掘起します。以前から取り組んでいるアプローチの強化に加え、対面チャネルにおいては、新たなマーケットとして山陽・兵庫エリアでの住宅ローン推進強化、非対面チャネルにおいては、Web完結スキーム改良による利便性の追求などに取り組んでいきます。また、デジタルを駆使し抜本的に事務を見直すことで、生産性向上も実現します。



独自のビジネスモデルの強みを梃にキャッシュレス事業の規模拡大

銀行取引とカード取引両面の豊富な情報を保有し、加盟店となる企業とも強固なリレーションを持つ、当行独自のビジネス モデルの強みに、キャッシュレス機運の高まりを掛け合わせることで、事業規模を拡大します。個人については非対面取引 を充実させ、成長余地の大きい法人カードの取引拡大にこれまで以上に力を入れて取り組んでいきます。



デジタル戦略

~ITの活用により当行の全てをより良くし、競争優位を確立します~

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、顧客体 験(UX)を高めます。



基本方針

デジタルツールの活用により、サービスの手軽さと質の高さを両立し、顧客体験(UX)を高めます。

|非対面取引|においては、さらに利便性や手軽さを追求し、デジタルツールをよりお客様の身近なものに感じていただくこと で、日常のお取引でも利用していただけるよう推進していきます。

対面取引においては、店頭に来店されたお客様に便利に使っていただき、かつ事務の合理化・効率化につながるようなツー ルで利便性と効率性の両面を追求していきます。

また、外訪時においては、さまざまなノウハウをデジタルツールに集約し、それらを活用することにより、質の高いコンサル サービスのサポートができるような体制を構築します。

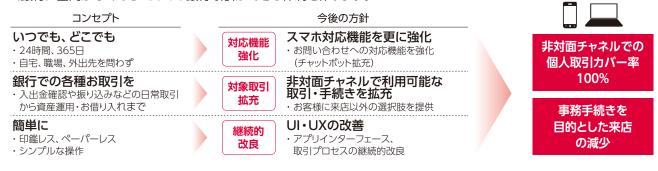


非対面チャネル

"手のひらに銀行店舗を"の実現

"手のひらに銀行店舗を"をコンセプトに、お客様の利便性を高めます。

現在、お客様にご来店いただいている事務手続きについても、中期経営計画期間中には、お客様の選択によっては、まった く銀行に出向かなくても100%の銀行取引ができる体制を作ります。



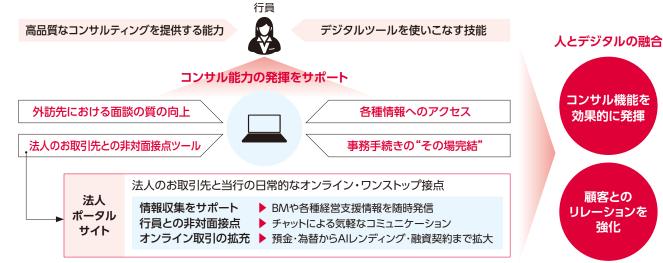
主な事務手続きのWeb化目標



対面チャネル

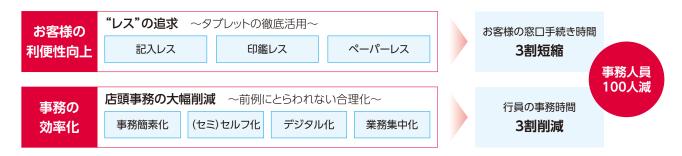
利便性向上で外訪活動の付加価値をアップ

コンサルティングの質を向上させる情報や提案ツール等の提供、事務手続きも出先で完結できる利便性を備え、外訪活動 の付加価値を高めていきます。また、法人ポータルサイトを構築しオンライン取引の拡充を図り、常日頃からチャット等の ツールの活用でコミュニケーションを充実させ、サイトで提供する情報の閲覧履歴からニーズを把握することで、面談時の 効率を高めていきます。



徹底的な業務合理化で店頭業務を改革

タブレット端末を活用し、徹底的に業務を合理化することにより、店頭事務を改革します。また、後方事務の集中化、デジタ ル化も徹底的に進め、営業店での事務を大幅に削減します。お客様の窓口手続き時間の3割短縮を目指し、行職員の事務 時間を3割削減します。



取組 地域のデジタル化推進

2021年5月から、島根県隠岐郡海士町の役場窓口での各種証明書等の 支払いにスマホ決済サービス「J-Coin Pay」を導入しました。

キャッシュレス決済等をはじめとしたデジタル化による行政サービスの 利便性向上や業務効率化に加え、現金を介さない「非接触」での支払い により、新型コロナウイルス等の感染症対策にも有効です。

引き続き、各自治体と連携してデジタル化による地域の利便性向上を図 り、お客様に満足いただけるサービスの提供に努めていきます。

対象となる支払い

海士町住民生活課で取り扱う各種行政証明の手数料

- 戸(除)籍証明
- 住民(除)票
- 印鑑証明

- 税関係証明
- その他行政証明の手数料 等 (2021年7月1日現在)



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

有価証券戦略

~リスク・リターンを意識して、安定収益を維持します~

経済情勢・金融政策の変化に柔軟に対応できるポートフォリオを構築します。

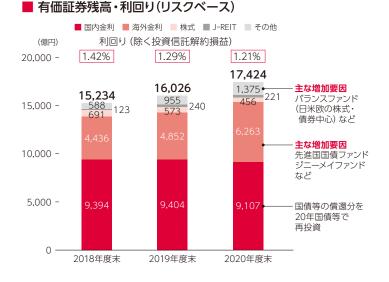
基本方針

長年有価証券運用に注力し、人材育成やリスク管理などの体制を整備してきました。

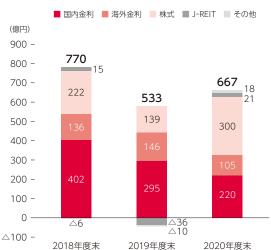
近年は低金利環境が継続していることから、円債を中心としつつも外国債券や株式・投資信託など運用の多様化を図ることで、安定収益の確保を目指しています。中期経営計画の期間を通じて現状と同水準の収益を確保していく方針です。

2020年度実績

運用の多様化を図りながら残高を積み増したことで、2020年度末の有価証券残高 (リスクベース) は前期比1,398億円増加し1兆7,424億円となりました。円債は比較的利回りの高い国債が償還する中、20年国債を中心に再投資を行ったほか、先進国国債等で運用するファンドなどにも投資することで収益を補いました。 有価証券の評価損益は、2020年度末は667億円となりました。



■ 有価証券の評価損益



重点施策

金利リスクの分散

低金利環境が継続する中、日本国債を中心とした運用から、外国債券や投資信託などへ運用の幅を広げています。

バランス運用の拡大

運用実績を精査のうえ、良好なファンドに追加投資をしています。

株式等の機動的売買

相場の見通しを基にして、機動的にアロケーションを調整しています。

ファンドの活用

定期的なリバランスを必要とする戦略におけるファンドの活用や、国内籍追加型・単位型、外国籍などの投資目的に応じたファンド形式を選択しています。

市場リスク管理の高度化

海外金利商品の比率が高まっていることから、欧州および米国金利の予兆管理に注力しているほか、評価損益の変動等により、評価損が一定水準になった場合、対応策を検討するスキームを導入するなど、リスク管理の高度化を図っています。

グループ戦略

~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します~

グループー体となり、地域・お客様の課題解決に向けコンサルティング機能を発揮します。

基本方針

近年、グループ再編に積極的に取り組み、合理化・効率化を進めてきました。

これにより戦略部門への人員再配置を進めるとともに、グループシナジーの最大化を追求することで、地域・お客様の課題 解決を目指しています。

2020年度実績

2020年度は、キャッシュレスの拡大を背景として、合銀ビジネスサービス㈱を中心に行ってきた集配金業務を廃止しまし た。また、野村證券㈱との提携・預り資産業務の新仲介移行に伴うごうぎん証券㈱の解散などに取り組みました。

■ グループ再編に関する主な取り組み

	2020年度
合銀ビジネスサービス(株)	集配金業務の廃止・拠点集約
ごうぎん証券㈱	新仲介移行·解散
山陰総合リース(株)	100%子会社化

重点施策

関連会社も含めた事業セグメントごとの業績・採算管理や新規事業開発を実施し、経営資源の最適な配分による効率的な 推進と、地域・お客様の課題解決手段の拡充を図ります。

■ セグメント別の運営体制

