

# 2022年3月期 決算説明会

---

2022年5月31日



山陰合同銀行

# 目次

## 2022年3月期決算概要 および2023年3月期計数計画

2022年3月期 業績概要	3
コア業務純益（除く投資信託解約損益）・ 顧客向けサービス業務利益	4
資金利益の状況	5
預貸金の状況	6
個人ローンの状況	7
有価証券の状況	8
有価証券の状況（参考情報）	9
役務取引等利益の状況	10
自己資本比率の状況	11
OHRの状況	12
与信費用・不良債権の状況	13
業績予想	14

## 中期経営計画（2021-2023年度） 概要と進捗

中期経営計画の概要と進捗	16
--------------	----

## 当行の成長戦略

構造改革の現状の評価と方向性	18
県外への展開①	19
県外への展開②	20
地域・お客様の課題解決への貢献（法人コンサル）	21
地域・お客様の課題解決への貢献（Nアライアンス）	22
DXの推進①	23
DXの推進②	24
経営基盤の強化（制度改定）	25

## ESGへの取り組み

ESGへの取り組み	27
再エネ発電事業への参入	28
ユニークな社会貢献活動	29
ダイバーシティ&インクルージョン	30
ESG関連の受賞実績	31
株主還元の充実	32
政策保有株式の状況	33
ガバナンスの取り組み	34
出席社外取締役の紹介	35

# 2022年3月期決算概要 および2023年3月期計数計画

## 業績概要

【連結】 (単位：億円)

	21/3期	22/3期		
			増減	増減率
経常収益	891	951	59	6.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	96	144	48	49.6%

【単体】 (単位：億円)

	21/3期	22/3期		
			増減	増減率
業務粗利益	586	587	1	0.1%
うち資金利益	548	583	34	6.3%
うち貸出金利息	349	361	12	3.4%
うち有価証券利息配当金	206	218	12	5.9%
うち役員取引等利益	62	80	18	29.8%
うち債券関係損益	▲26	▲93	▲67	—
経費	371	375	3	1.0%
一般貸倒引当金繰入額	23	▲14	▲38	—
業務純益	191	226	35	18.5%
実質業務純益	215	212	▲2	▲1.2%
コア業務純益 (除く投資信託解約損益)	240	306	65	27.0%
臨時損益	▲52	▲23	29	—
うち不良債権処理額	48	33	▲15	▲31.6%
経常利益	138	203	64	46.4%
特別損益	▲13	▲5	7	—
当期純利益	83	142	58	70.8%
与信費用	72	18	▲53	▲73.9%

## 決算の全体感

- 貸出金利息と役員取引等利益の伸びが地銀トップクラスとなるなど、本業の業績が好調
- 最終利益は連結・単体とも過去最高

## 単体決算のポイント

### 資金利益 (前期比+34億円)

- 貸出金残高の増加により貸出金利息が4期連続増加
- 有価証券利息配当金も増加

### 役員取引等利益 (前期比+18億円)

- 法人コンサルなど事業支援関連収益、野村證券とのアライアンスによる預り資産関連手数料が増加

### 経費 (前期比+3億円)

- 戦略的経費や金融商品仲介業務に係る費用などで増加

### コア業務純益 (除く投資信託解約損益、前期比+65億円)

- 本業部分からの収益は着実に増加

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
221億円	191億円	240億円	306億円

### 与信費用 (前期比▲53億円)

- 取引先の業況悪化が少なかったことを主因に大幅減少

### 特別損益 (前期比+7億円)

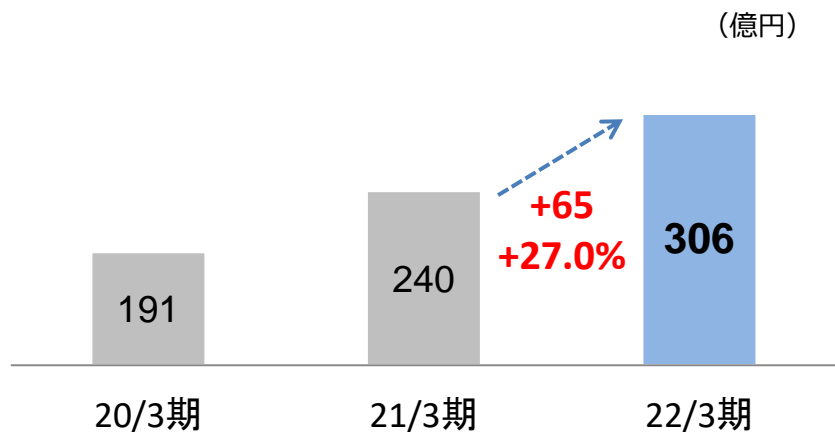
- 子会社株式評価損10億円を計上した前期と比較して増加

### 当期純利益 (前期比+58億円)

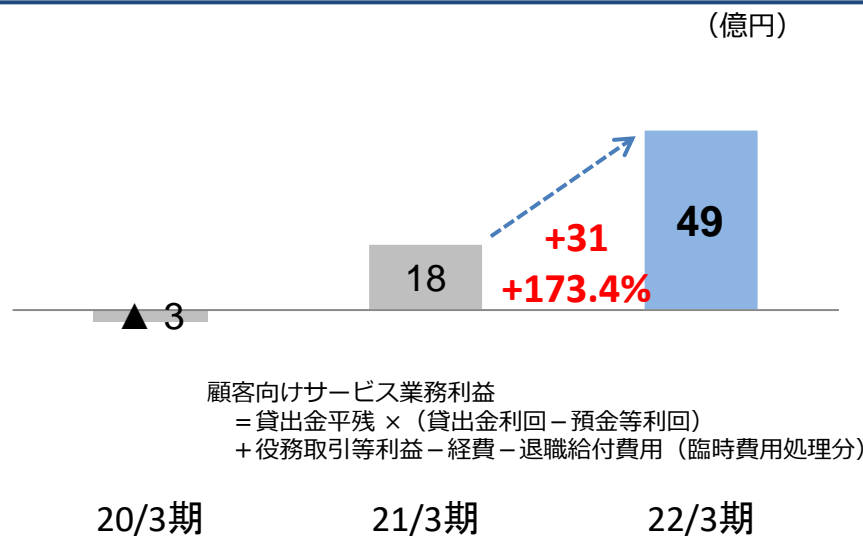
- 前期比58億円増加し、過去最高益となる

- コア業務純益（本業）は資金利益と役務利益が伸長し、65億円の増益を達成
- 法人コンサル活動が融資の増加につながり、貸出金利息は地銀トップクラスの伸び
- 営業現場の稼ぐ力を示す顧客向けサービス業務利益も増加基調へ

## コア業務純益（除く投資信託解約損益）の推移

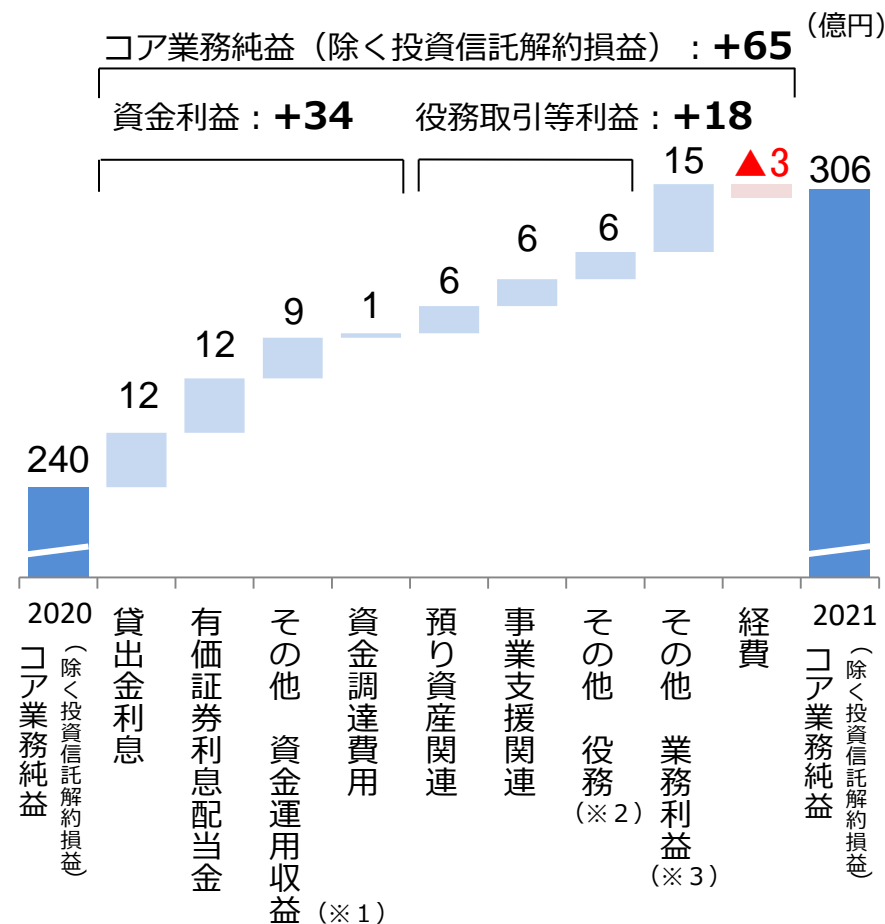


## 顧客向けサービス業務利益



顧客向けサービス業務利益  
 = 貸出金平残 × (貸出金利回 - 預金等利回)  
 + 役務取引等利益 - 経費 - 退職給付費用 (臨時費用処理分)

## コア業務純益 増減要因

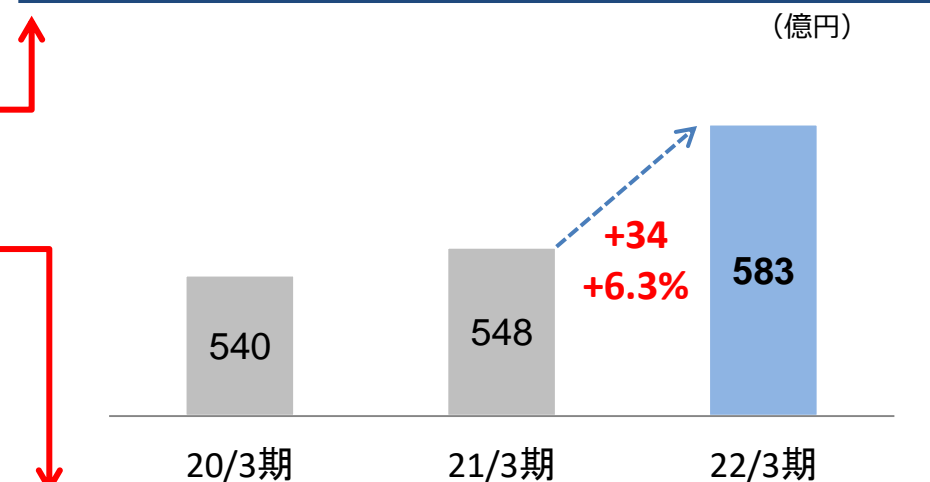


(※) 費用の増加は利益の減少要因 (▲) として記載  
 (※1) 日銀特別付利等により増加  
 (※2) 変動金利型住宅ローンの事務手数料等により増加  
 (※3) 金融派生商品損益等 (アセットスワップ、対顧デリバティブ等)

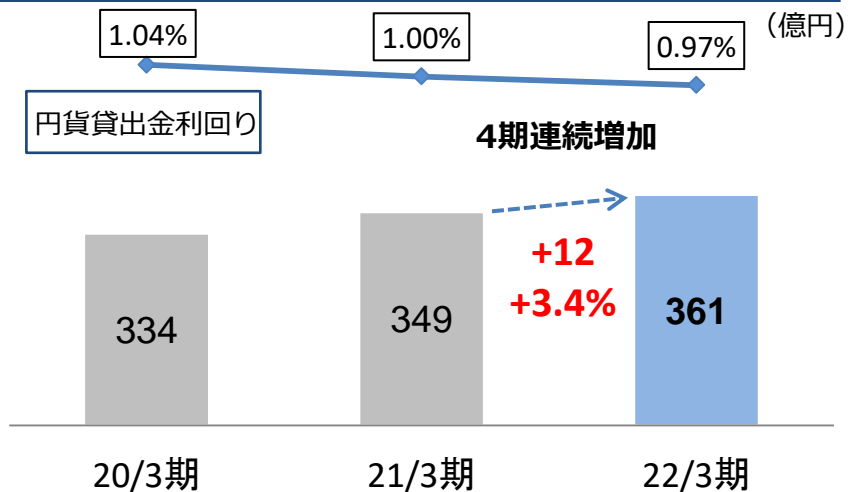
- 貸出金残高の増加や、積極的な有価証券運用により、資金利益は前年比34億円増加

	(億円)		
	21/3期	22/3期	前期比
資金利益	548	583	34
貸出金利息	349	361	12
有価証券利息配当金 (除く投資信託解約益)	206	218	12
その他	11	21	9
資金調達費用 (▲)	19	18	▲1

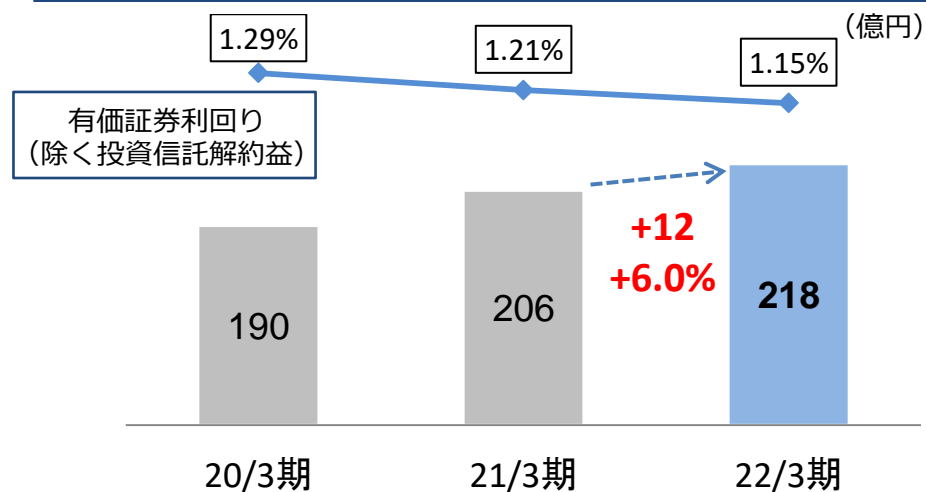
## 資金利益の推移



## 貸出金利息の推移



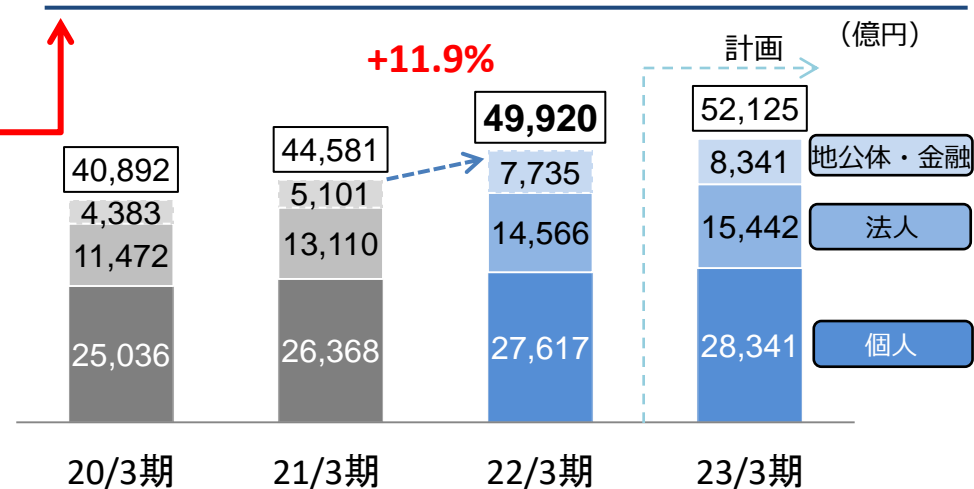
## 有価証券利息配当金 (除く投資信託解約益) の推移



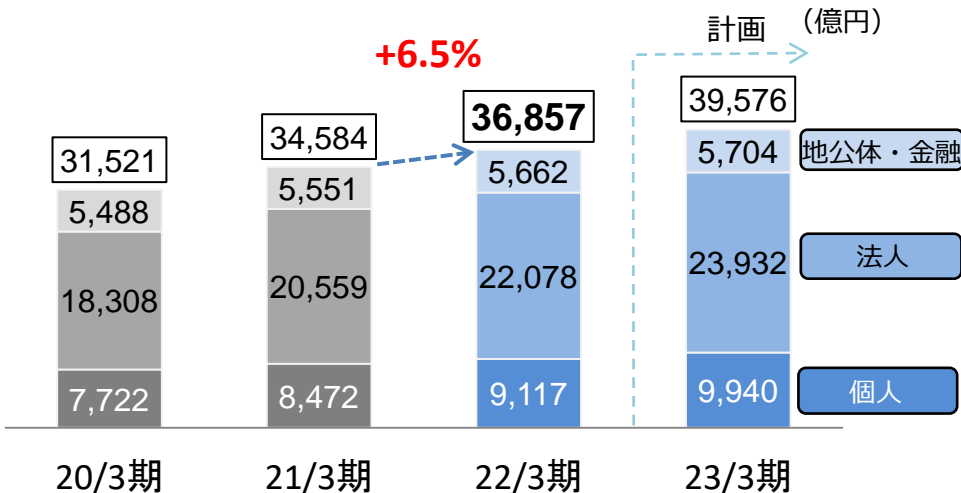
- 預貸金ともに計画通り着実に増加
- 伸び率は地銀トップレベル

	(億円)		
	21/3期	22/3期	前期比
総預金	44,581	49,920	5,339
法人	13,110	14,566	1,456
個人	26,368	27,617	1,249
地公体・金融	5,101	7,735	2,634
総貸出金	34,584	36,857	2,273
法人	20,559	22,078	1,519
個人	8,472	9,117	645
地公体・金融	5,551	5,662	111

総預金等（平残）（総預金+NCD）



総貸出金（平残）



【貸出金半期平均残高・増加率】

2021年度 上半期	半期平均残高 35,883億円	年増率 5.5%
2021年度 下半期	半期平均残高 37,836億円	年増率 7.5%

(前年上半期はコロナ資金で増加)

✓ 預貸金ともに法人部門が好調  
→ 県外の状況は P 19、20 に詳細記載

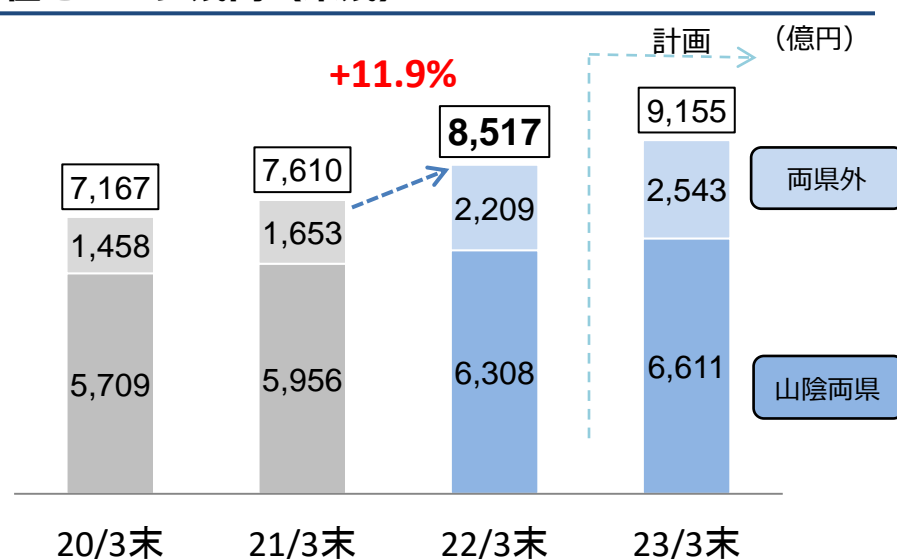
- 審査スピード、お客様の事務負担軽減、対面コンサルなど非金利競争力を強化
- 住宅ローンは11.9%、消費者ローンは7.8%増加

(億円)

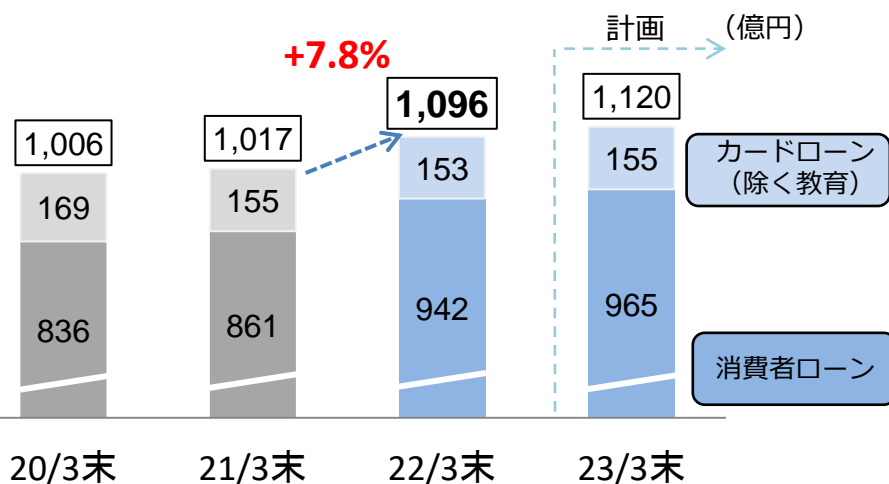
	21/3期	22/3期	前期比
住宅ローン (未残)	7,610	8,517	907
山陰両県	5,956	6,308	352
両県外	1,653	2,209	555
消費者ローン (未残)	1,017	1,096	79
消費者ローン	861	942	81
カードローン (除く教育)	155	153	▲ 2

変動金利型住宅ローン取り扱い開始 (2021/8~)

## 住宅ローン残高 (未残)



## 消費者ローン残高 (未残)



## 【競合他行の住宅ローン金利状況】 (2022年5月当行調べ)

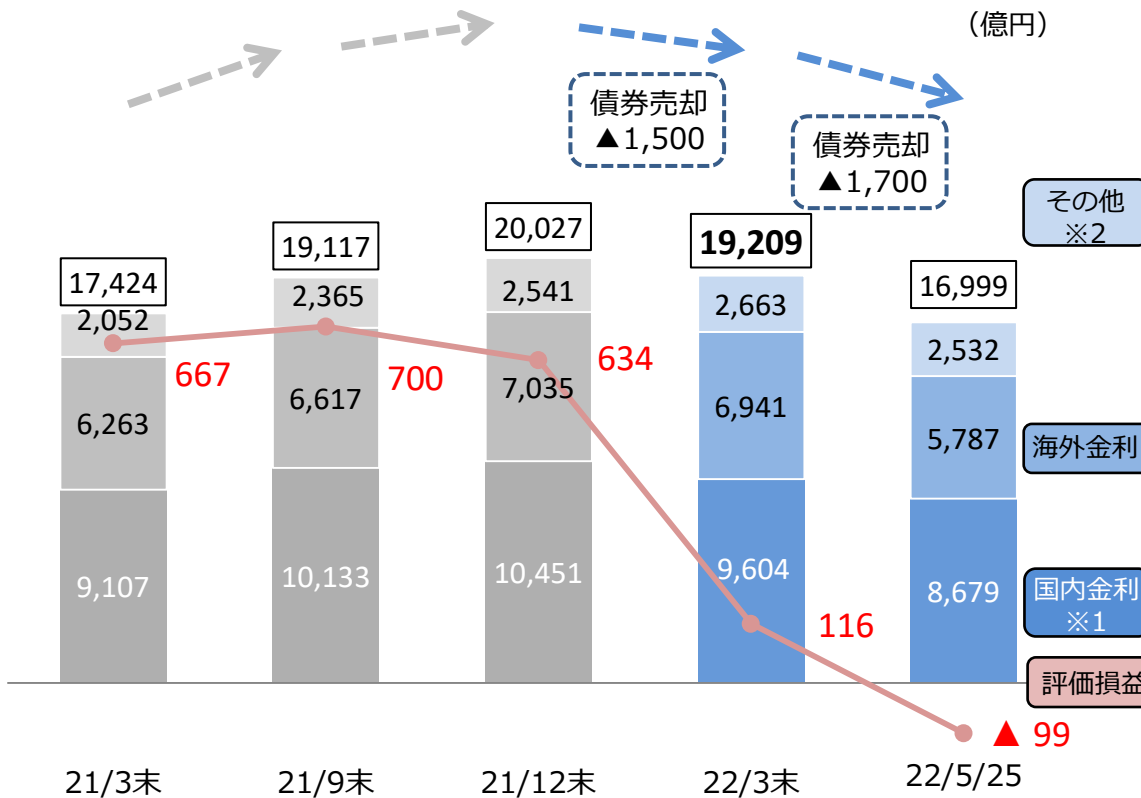
	変動金利	金利選択型			2段階・全期間固定	
		3年	5年	10年	当初10年	全期間
当行	0.70%	0.70%	0.80%	1.00%	1.10%	-
メガバンク	0.48%	-	1.40%	1.50%	-	1.76%
中四国A銀行	0.78%	0.65%	0.70%	0.85%	1.90%	1.60%
中四国B銀行	2.60%	0.60%	0.70%	1.00%	0.81%	-
関西A銀行	0.55%	2.80%	3.05%	3.25%	-	1.20%

(※) 小数点以下第三位を四捨五入  
当行よりも有利な金利をハイライト

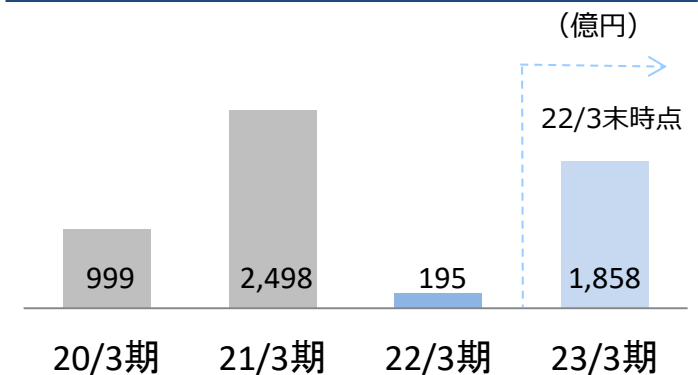


- 21年度上期は、円貨建債券の償還（約2,000億円）に備え、残高を積み増し
- 21年度第4四半期は、世界的な金利上昇を受け、債券等を約1,500億円売却し、金利リスク量を低減
- 21年度通期のキャリー収益は前期比+8億円の213億円、売買損益▲82億円（売却損112億円）
- 22年度は既に債券等を約1,700億円売却、キャリー収益は173億円、売買損益▲21億円（売却損137億円）となる見込み

## 有価証券残高および評価損益



## 円貨建債券償還構成



## キャリー収益および有価証券関係損益

	(億円)	
	21年度実績	22年度見込み
キャリー収益 (前期比) ※3	213 (+8)	173 (▲40)
有価証券関係損益	▲82	▲21

※1 国内金利にはアセットスワップに伴う国債を含む

※2 その他はバランスファンドや株式など

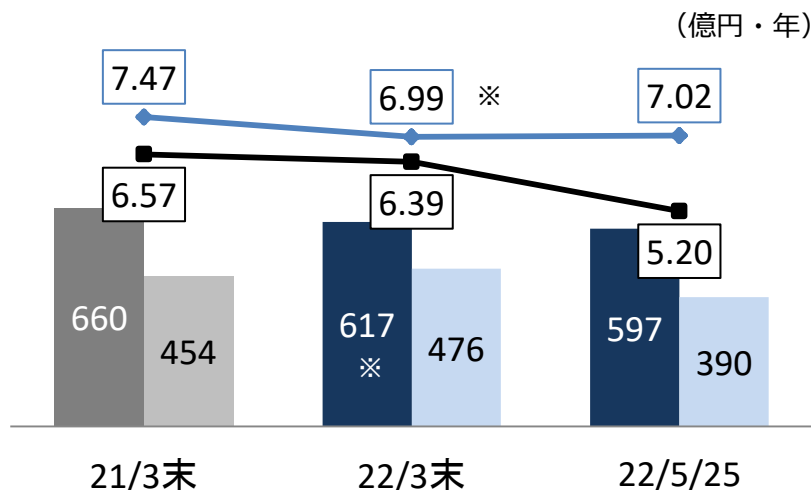
※3 除く投信解約益、外貨調達コスト等控除後

## 金利上昇への対応に伴う売却額（実績）

(億円)

	1-3月期	4-6月期
国内金利・海外金利	1,563	1,702
日本国債（現物）	950	400
米国債（現物）	455	715
欧州国債（現物）	108	405
海外金利ファンド	50	182

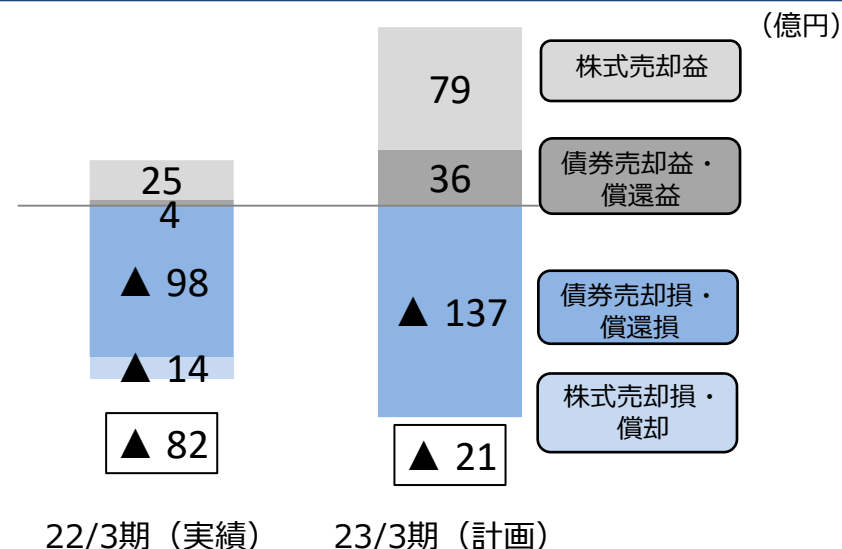
## 金利リスク量・デュレーション



※国内債券にはアセットスワップに伴う国債を含む

- 100BPV（国内債券(含むファンド)）
- 100BPV（外国債券(含むファンド)）
- デュレーション（国内債券）
- デュレーション（外国債券）

## 有価証券関係損益（実績・見込み）



## 有価証券評価損益（アセットスワップ評価損益を含む）

(億円)

	21/3末	21/12末	22/3末		22/5/25	
			21/3末比	22/3末比		
全体	667	634	116	▲551	▲99	▲215
国内金利	220	231	131	▲89	106	▲25
海外金利	105	84	▲294	▲399	▲391	▲97
外債(現物)	132	106	▲37	▲169	▲20	+17
ファンド	▲27	▲22	▲257	▲230	▲371	▲114
株式 ※	300	277	276	▲24	232	▲44
その他	39	42	3	▲36	▲46	▲49

※ 株式には株式ファンドを含む

- 役務取引等利益は、預り資産関連手数料と事業支援関連手数料が牽引し、前期比29.8%増加
- 預り資産は、預金を含めた全資産アプローチの成果でストック資産残高増加
- 法人取引はコンサル活動の成果で、事業支援関連手数料に加え、ファイナンス関連収益も増加

(億円)

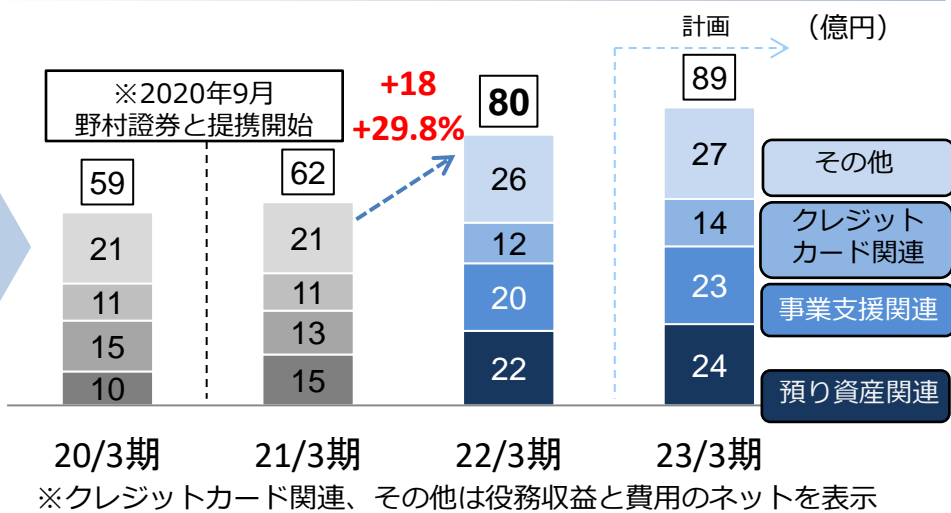
	21/3期	22/3期	前期比
役務取引等利益	62	80	18
【収益の主な内訳】			
預り資産関連手数料	15	22	6
事業支援関連収益	13	20	6
クレジットカード収益	13	13	0

(億円)

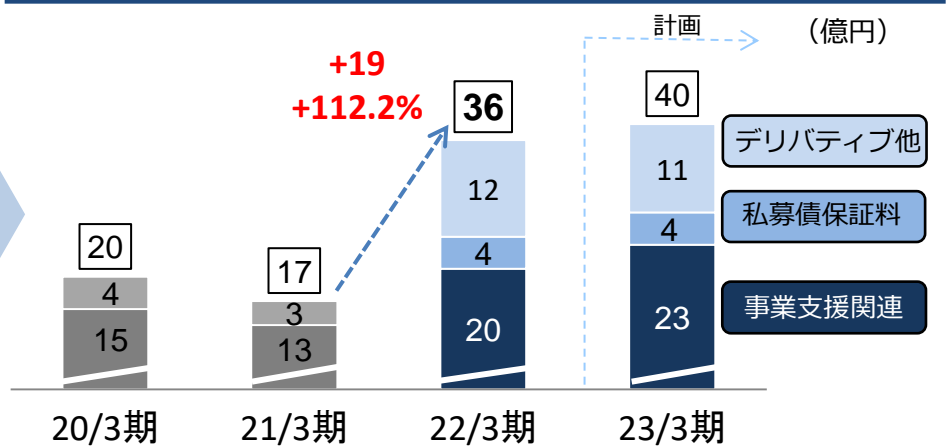
	21/3期	22/3期	前期比
法人ソリューション関連収益	17	36	19
事業支援関連収益 ①+②	13	20	6
うちコンサルティング関連①	2	4	1
【ファイナンス関連収益の内訳】			
ファイナンス関連手数料②	10	15	5
私募債保証料	3	4	1
デリバティブ等	0	12	11

※私募債保証料・デリバティブ等の全期間想定収益を含む

## 役務取引等利益の推移



## 法人ソリューション関連収益の推移



- 貸出の増加を主因に、自己資本比率は低下するも、引き続き高水準を維持

## アセットの戦略的位置付け

リスク・アパタイト・フレームワークにおいて、アセット毎の戦略的位置付けを明確化

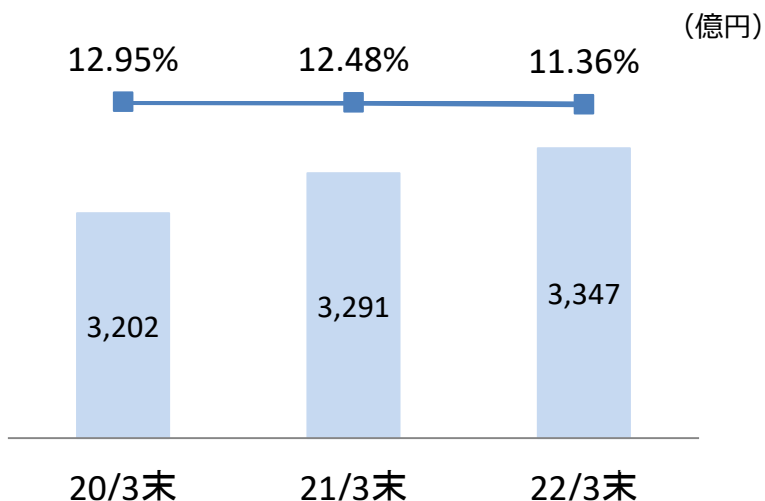
### とるべきリスク

- ✓ 当行の存在意義を発揮するアセット
  - 〔・中堅・中小企業向け融資  
・個人向けローン ・地公体への資金供給 など〕

### コントロールするリスク

- ✓ 柔軟に推進・抑制するアセット
  - 〔・都市部の大企業向け融資 ・有価証券 など〕

## 自己資本比率・自己資本額（連結）



## リスクアセット等の推移（連結）

(億円)

	21/3期	22/3期	前期比	比率変化寄与度(※)
リスクアセット	26,374	29,455	3,081	▲1.30%
信用リスクアセット	25,183	28,220	3,038	▲1.29%
オンバランス	23,672	26,439	2,766	▲1.17%
貸出	17,218	19,327	2,110	▲0.90%
その他	6,455	7,112	656	▲0.27%
オフバランス	1,510	1,782	271	▲0.11%
オペレーショナルリスク	1,191	1,234	43	▲0.02%

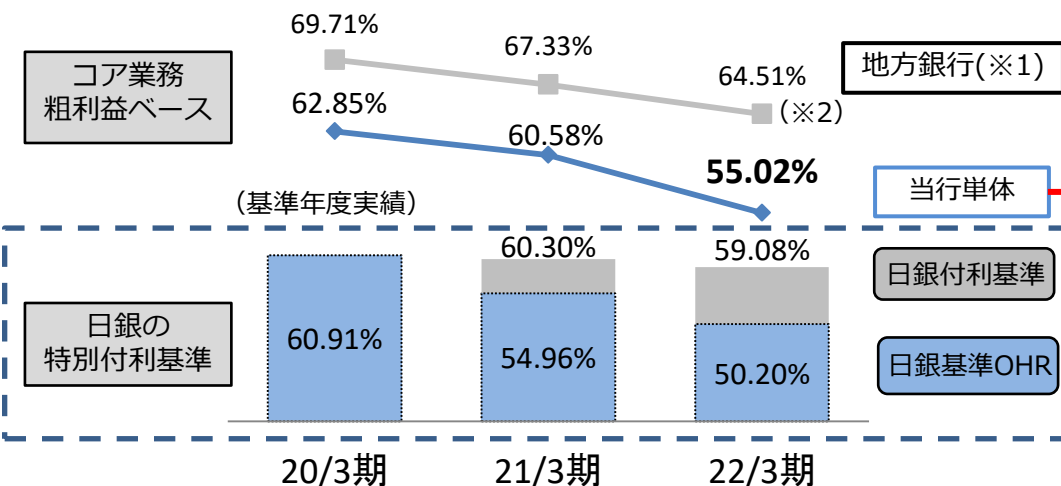
(※)比率変化寄与度：自己資本比率に与える影響度

## 銀行勘定の金利リスク（IRRBB）（単体）

△EVE最大値 (Economic Value of Equity)	362億円
自己資本の額	3,213億円
重要性テスト (△EVE最大値÷自己資本)	11.2% < 20%

- OHRは地銀トップクラスの50%台へ低下
- 堅調な本業の推移により、OHRの改善とDX等戦略投資を両立
- 連結ベースでは構造改革の効果で経費削減

## OHRの状況

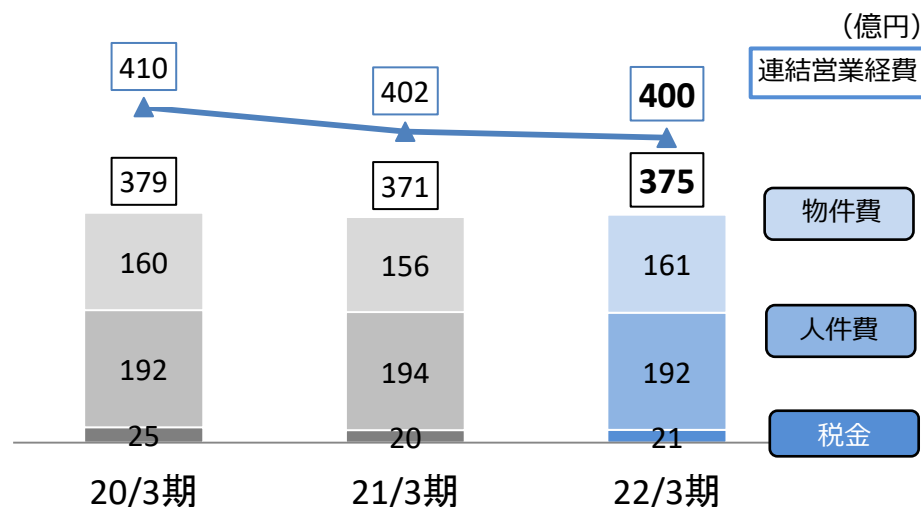


## 【トピック】

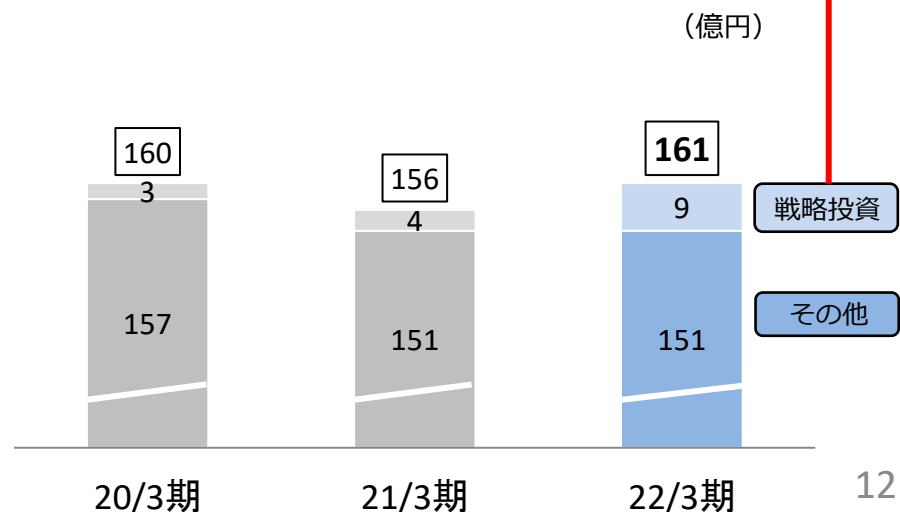
- ✓ OHRは50%台で地銀トップクラス (コア業務粗利益ベース)
- ✓ 地域金融強化のための特別当座預金制度  
日銀当座預金に上乗せ金利(年+0.1%)適用
- ✓ 要件: OHRの改善率(基準年度比)3%以上
- ✓ 22/3期 要件クリアし特別付利8億円
- ✓ 戦略投資の中心はDX体制整備 (P23)

(※1) コア業務粗利益ベース (全国地方銀行協会より) (※2) 21/9期実績

## 経費の推移

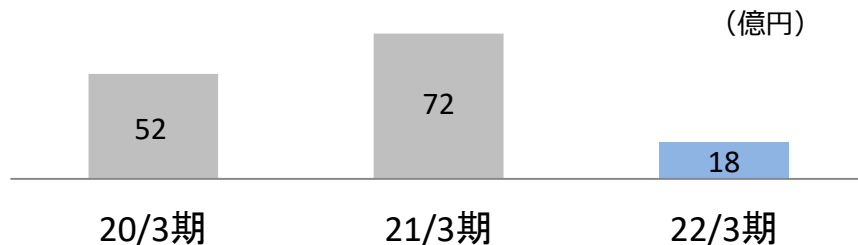


## 物件費の推移

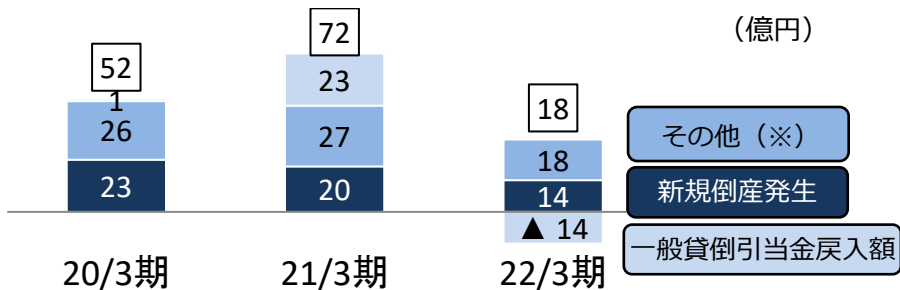


- 将来の想定外の業況不安等に備えるため、引当基準の見直しを実施
- 新規倒産・債務者区分引下げの減少により与信費用は大きく減少

## 与信費用の推移

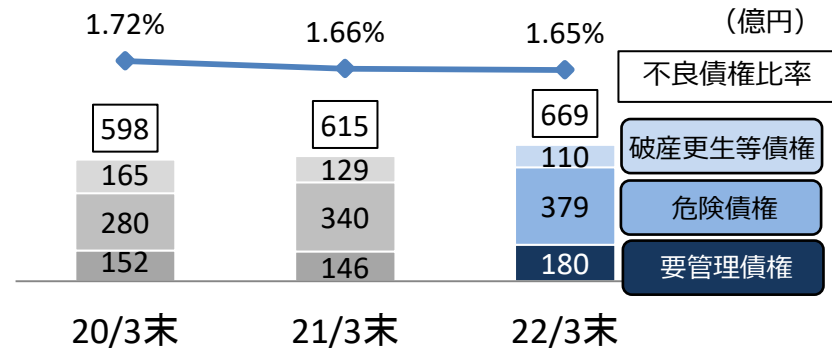


## 要因別与信費用の推移



(※) 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



## 引当基準の見直し

### 【主な改定ポイント】

- ・ 正常の大口保全不足先からの大幅ランクダウンに備えた区分を追加
- ・ 長期的な景気変動も勘案し、予想損失率の算定期間を長期化
- ・ 回収実態を勘案し、破綻懸念先の個別算定方法を一部変更

### 【引当基準見直しの影響】

	21/3期	22/3期		
	実績	改定前	改定後	改定前後
一般貸倒引当金 ①	201	191	189	▲1
正常先	49	52	44	▲7
大口保全不足先			25	25
その他	49	52	19	▲32
その他要注意先・要管理先	151	139	144	5
個別貸倒引当金 ②	210	228	223	▲5
破綻懸念先	135	155	150	▲5
実質破綻先・破綻先	75	73	73	0
貸倒引当金計 (①+②)	412	420	412	▲7

## 地方銀行における引当状況

	2022/3末 当行実績	地銀62行 平均
貸出金残高	39,335億円	37,775億円
貸倒引当金	420億円	261億円
引当率 (貸倒引当金/貸出金残高)	1.06%	0.69%

※地銀62行の2021年9月期決算発表資料より当行作成

- リスク削減により有価証券利息配当金は減少するも、本業の貸出金利息と役務利益でカバー
- 過去最高益を更新し、中期経営計画の目標の1年前倒し達成を見込む

(単位：億円)

連結	22/3期	23/3期 計画	24/3期	
			22/3期比	中計目標
経常収益	951	1,049	98	—
経常利益	207	221	13	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	144	151	6	150億円台

(単位：億円)

単体	22/3期	23/3期 計画	24/3期	
			22/3期比	中計目標
業務粗利益	587	569	▲17	—
うち資金利益	583	575	▲7	606
うち役務取引等利益	80	89	8	86
うち債券関係損益	▲93	▲100	▲6	—
経費	375	382	7	366
コア業務純益 (除く投資信託解約損益)	306	287	▲18	—
臨時損益	▲23	40	64	—
うち株式関係損益	11	79	67	—
経常利益	203	213	9	—
当期純利益	142	147	5	—
与信費用	18	50	31	70
顧客向けサービス業務利益	49	78	28	102

## 2023/3期計画の概要

- 銀行業務の本業部分（貸出金利息、非金利収益など）の成長をドライバーに利益成長は継続
- 当期純利益（連結）は、中期経営計画（2021-2023）の最終年度の目標を1年前倒しで達成見込み

## 計画のポイント

### 資金利益（前期比▲7億円）

- 有価証券利息配当金の減少（▲25億円）等を貸出金利息の増加（+28億円）でカバー

### 役務取引等利益（前期比+8億円）

- 法人コンサル、野村証券とのアライアンスを更に深化

### 経費（前期比+7億円）

- 経常経費を削減する一方、戦略的経費が増加

### 与信費用（前期比+31億円）

- 新型コロナウイルス感染症拡大の影響が一定期間継続するとの想定から、企業業績の悪化等に備え増加

### 債券関係損益（前期比▲6億円）

- 海外金利上昇に伴う有価証券ポートフォリオ見直しにより100億円の売却損を見込む

### 株式関係損益（前期比+67億円）

- 債券売却損100億円の一部を、株式売却益79億円で吸収

### 当期純利益（前期比+5億円）

- 過去最高益を2期連続で更新

# 中期経営計画 (2021-2023年度) 概要と進捗



- 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」を策定（2021/3公表）

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

## 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 (2023年度)	2021年度実績	達成見込み年度
収益性	連結	当期純利益 ※1	150億円以上	144億円	2022年度
		非金利収益比率 ※2	15.8%以上	17.2%	達成済み
資本効率性		ROE ※3	4.4%以上	4.2%	2022年度
効率性	単体	OHR ※4	53%未満	55.02%	最終年度
健全性	連結	自己資本比率	12%以上	11.36%	2022年度

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

※2 (役務収益等利益+その他業務利益(国債等債権関係損益を除く)) / 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

# 当行の成長戦略

- 構造改革が着実に業績貢献し、中計目標達成が視野に入る
- 継続的な構造改革を進め、次の中計に向けて持続可能な成長戦略を描く

## 構造改革の背景・目的

＜従来からの主な経営課題＞

- ✓ マザーマーケット（山陰）の経済地盤の弱さ
- ✓ 収益構造・ビジネスモデルの転換
- ✓ 急速に進むデジタル化への対応

経営課題を  
成長の機会に変換

＜解決の方向性＞

既存マーケットでのサービスの質向上と、  
戦略分野への継続的投資を両立

- ✓ 効率的運営体制を構築
- ✓ コンサル・デジタル両輪で成長

## 構造改革の進展

### 前中計期間（2018-2020）

- ✓ 構造改革を幅広く実施し、合理化・効率化が進展

#### 主な構造改革

##### 個人コンサル

- ✓ Nアライアンス

##### デジタル

- ✓ 勘定系システム更改

##### 店舗ネットワーク再編

- ✓ 店舗統廃合（▲33カ店）
- ✓ 形態見直し（10カ店）等

##### 関連会社再編

- ✓ グループ連携強化
- ✓ 業務内製化等（▲3社）

##### その他構造改革

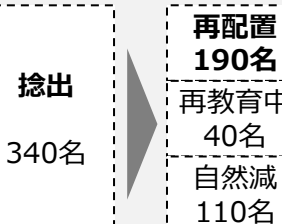
- ✓ 集配金業務廃止
- ✓ 各種BPR 等

#### 成果

##### 人員の戦略的再配置

（約190名／3,000名中）

- ✓ 戦略分野（法人コンサル、デジタル）の人員増強



##### 経常経費の削減

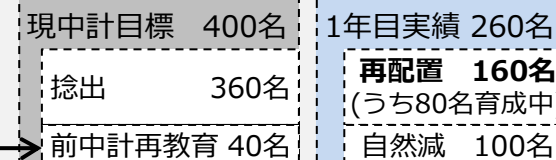
- ✓ 将来の成長戦略に向けた投資余力の捻出

### 現中計期間（2021-2023）

- ✓ 前中計の成果を土台に、更なる投資・構造改革を推し進める

#### 構造改革の成果が2021年度決算に貢献

##### 人員再配置の進展



法人向け貸出金 22,078億円  
（前年度比 +7.4%）

顧客向けサービス業務利益 49億円  
（前年度比 +31億円）

OHR 55.02%  
地銀5位（前年度比▲5.56%pt）

連結当期純利益 144億円  
地銀22位（前年度比 +48億円）

コア業務純益 306億円  
地銀15位（前年度比 +65億円）

※コア業務純益は投資信託解約損益を除く

※地銀順位は決算内容が確認できた55行・グループの決算資料から当行調べ

#### 当行が描く成長戦略

##### 法人コンサル

- ✓ 県外への展開（P19）
- ✓ 全員コンサル体制の確立（P21）

##### 個人コンサル

- ✓ Nアライアンスの進化（P22）

##### デジタル

- ✓ 全行的DX（P23）

##### 人材育成

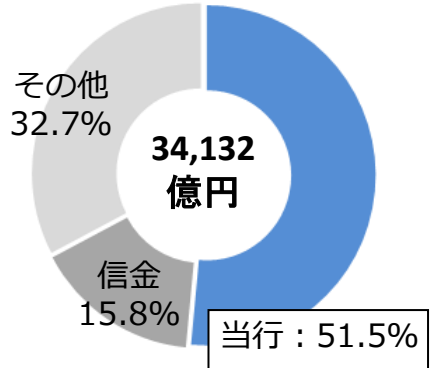
- ✓ 育成体系の刷新（P25）

- 山陰両県は効率的な店舗運営を進め、コンサルティング活動を充実させる
- 成長の見込める山陽・関西地区へは、構造改革で捻出した人員を積極投入しシェア拡大を図る

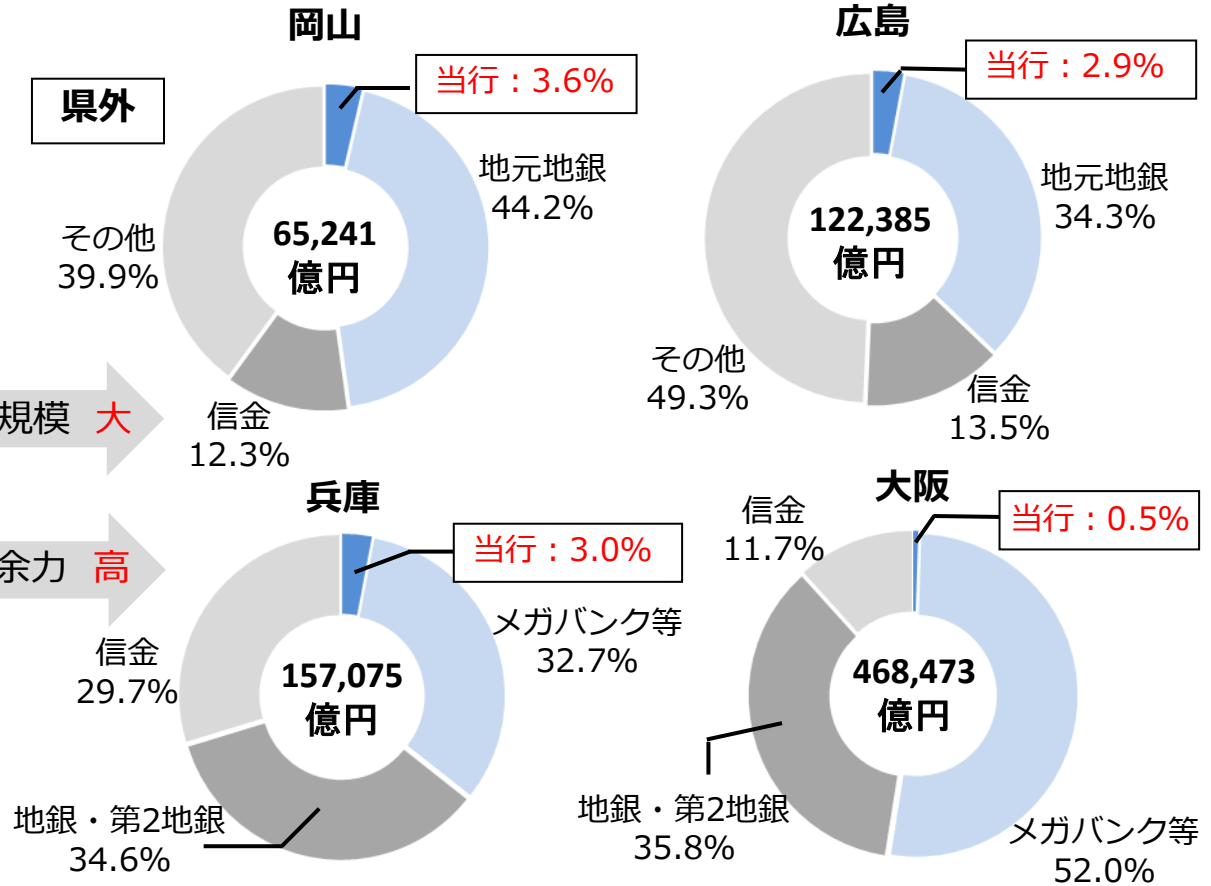
## 【各エリア別当行融資シェア】

円グラフ中心に府県別貸出金残高合計を記載

### 山陰



### 県外



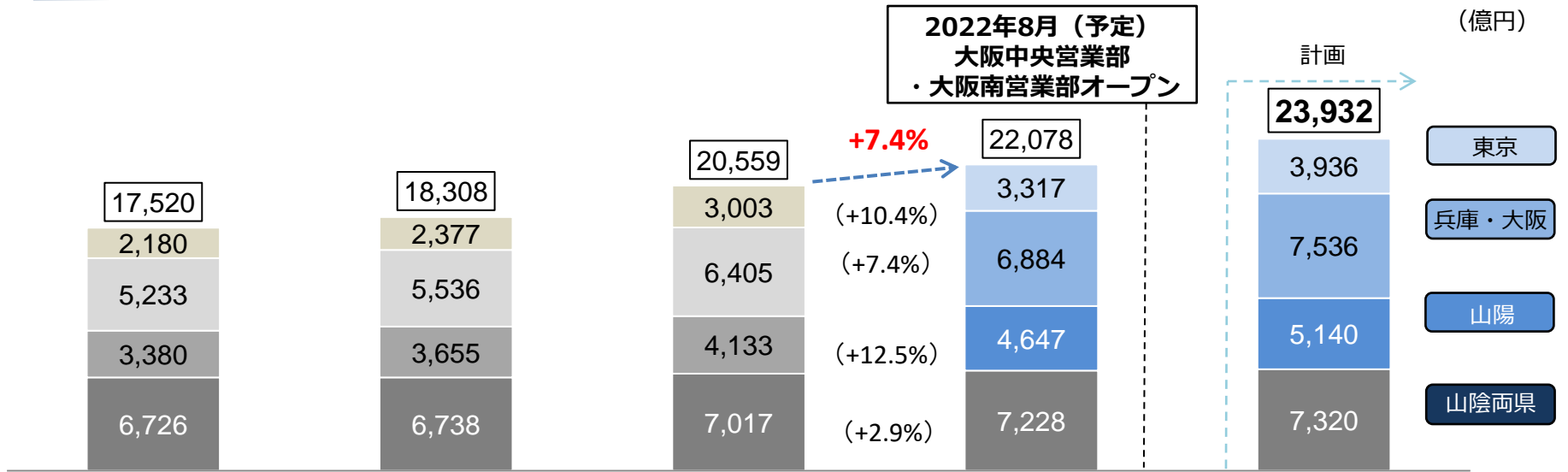
- ✓効率的な店舗運営
  - 山陰内の統廃合 (▲33カ店)
  - 126カ店 (18/3末) ⇒ 93カ店 (21/3末)
  - 法人営業担当への再教育**125名** (22/3末)
- ✓コンサル活動の充実
  - 地域の発展につなげる

- ✓ 山陽・関西における当行のシェアは**5%未満**
- ✓ 人員投入し、コンサルティング活動とメイン化戦略でシェア拡大
- ✓ 特に関西地区はメガバンクが中堅・中小企業との取引を効率化

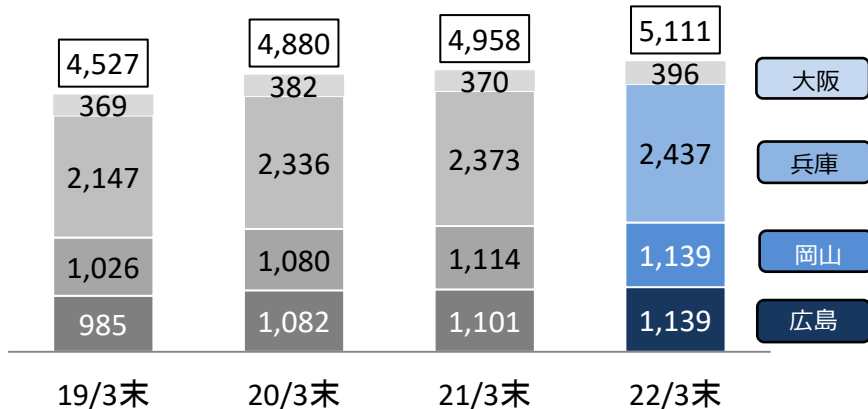
(※) 府県別残高合計は都市銀行、信託銀行、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫の貸出金残高 (2021年3月末)  
(日本銀行、信金中金 地域・中小企業研究所、大阪銀行協会資料から当行が作成)

- 中長期的な営業戦略のもと、継続的に県外の戦略地域へ人員を配置
- 融資残高・取引先数ともに着実に増加。県外でもメイン取引を志向し融資シェアアップを図る

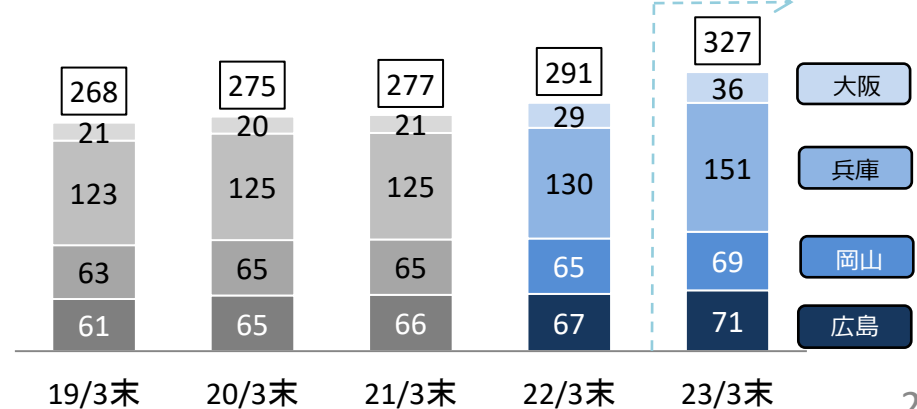
## 地域別法人向け貸出金の推移（平残）



## 【融資取引先数推移】

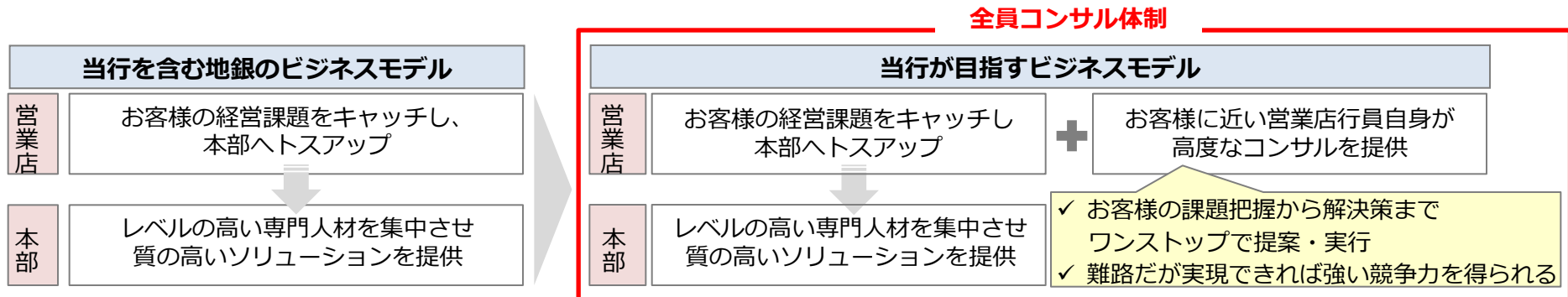


## 【県外支店の行員数推移】



- 本部専門人材のみならず、営業店行員全員がお客様の課題を深掘りし、成長戦略を伴走支援していく全員コンサル体制の構築を目指す

## 当行が目指すビジネスモデル

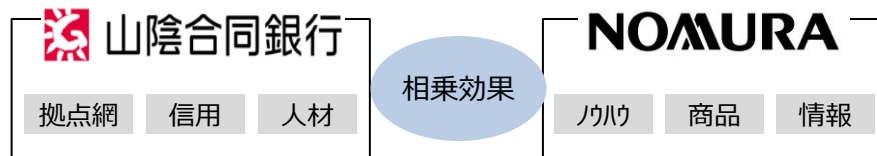


## ビジネスモデル構築に向けた取組み

	本部	営業店
プロフェッショナル 全員コンサル プロジェクト	<b>高度専門コンサル</b> ✓ 法人営業部の体制強化 - 20年7月：24名 ⇒ 22年3月：50名 ✓ 外部専門人材の受入 - プロコンサル、ITベンダー等、計6名受入 ✓ サービス領域の拡大 - 事業DD/計画策定（20年4月～） - ICTコンサル（20年10月～） - 人材紹介サービス（20年10月～） - 人事コンサル（21年6月～）	<b>営業店による事業計画策定+伴走支援</b> ✓ 各営業店から人員を選抜し、営業店でプロコンレベルの行員を集中的に育成開始(2年間で50名予定) 【育成方法】 プロのコンサル会社が講師となり、半年間、各現場で実際の案件を使い事業DD及び事業計画策定スキルを指導 ⇒ <b>23年4月からサービス提供開始予定</b>
		<b>営業店主体のコンサル</b> ✓ 提供メニューの拡充 - 補助金申請サポート、SDGs 経営応援サービス 等
スペシャリスト	✓ 1人1社運動の展開（'15～'17中計） - 事業性評価をベースとした経営課題の把握力強化 - リレバンによる付加価値提供	✓ 付加価値向上運動の展開（'18～'20中計） - 付加価値向上への寄与と当行収益力の強化
	ベーシックなスキルを営業店全員が保有	

- 野村証券との提携後、お互いの強みを生かした営業活動の展開で着実な成果の積み上げ
- 全資産アプローチにより顧客ニーズに合致した商品サービスの提供
- アライアンスの深化で法人取引部門や新たなチャネルの展開に発展

## 当行と野村証券とのシナジーの発揮



### ■ 提携効果

提携前	提携後	効果
営業人員 約400名（※1）	約240名 2022/3末時点	人員 ▲160名
システム	野村証券一本化	コスト▲2億円
預り資産手数料 16.6億円（※2）	22.2億円 2022/3期	収益 +5.6億円
対面営業のみ	非対面チャネル活用	管理可能顧客数増
銀行育成体系	野村育成ノウハウ	行員レベル向上

（※1）当行、ごうぎん証券、野村証券出向者合計の営業人員

（※2）当行、ごうぎん証券 合算数値、2020年3月期

### ■ 銀行の持つデータを活用した全資産アプローチ

顧客のリスク別投資信託保有残高比率（2022/3末）（※3）

リスク	低	中	高
当行（※4）	23.4%	17.8%	58.8%
業界全体	11.2%	12.1%	76.7%

（※3）野村アセットマネジメント作成 （※4）投資一任契約を含む

### ■ スtockビジネスの伸長による安定収益確保

（投資信託・ファンドラップ）

（億円）

	2020年9月 提携開始時	2021年3月末	2022年3月末	前年比
ストック資産残高	2,626	2,862	3,341	+479
顧客運用資産	約5,000	5,496	6,081	+585

## お客様への付加価値の提供と当行の収益向上

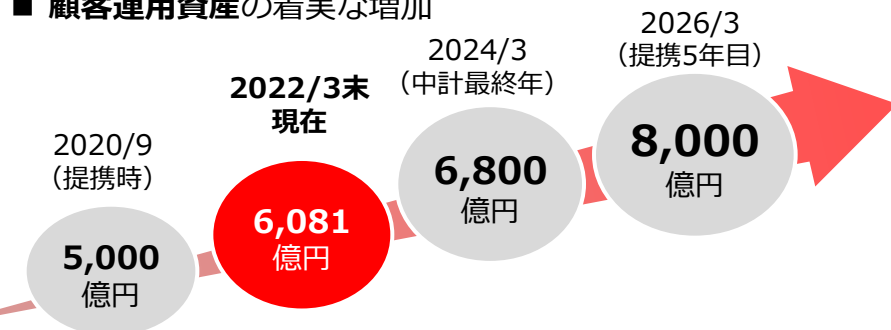
### ■ Nアライアンス 次のステップへ

今後の展開

- ・法人分野のソリューションを提供
- ・チャネル/WEBの充実
- ・当行データと野村グループノウハウの活用
- ・生産性の更なる向上




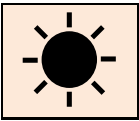

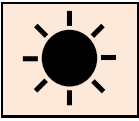

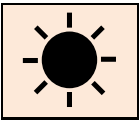

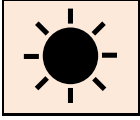
## 残高目標

### ■ 顧客運用資産の着実な増加







- 営業（ビジネス）の全領域、事務（オペレーション）の全領域に加え、IT、データ、組織・人材というあらゆる領域でデジタル化を推進する全行的DXを開始
- 21年度は、コンサル会社と共に現状分析と変革案の策定を終え、今年度はシステム構築、一部スモールスタートフェーズに入る
- 23年度（現中計最終年度）には全ての領域で変革案を本格稼働し、24年度（次期中計初年度）に投資効果を現す

## 中計最終年度までに、全領域で地銀トップ水準以上を目指す

領域	現状の評価	2023年度の姿
ビジネス	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 対面営業を重視・実施してきたため、デジタル化が遅れている</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 全員コンサルを支援するシステム構築でコンサル収益向上</li> <li>✓ デジタルマーケティングの深化によるCX向上とLTV最大化</li> </ul>
オペレーション	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ROIを考慮しながら有用な施策に取り組み、事務レス・集中化を進めている</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 本部全部署がDX案件取組、自律的にDXを実行でき、銀行全体が変化に対応できる組織に</li> </ul>
IT	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ システムの更改は部分的に取り組みられているが、全体最適な観点となっていない</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ クラウド基盤構築、ネットワーク最適化、場所に捉われない業務環境等ITアーキテクチャ整備</li> <li>✓ ITマネジメントのプロセス定着化</li> </ul>
データ	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 実施施策やロードマップが具体化されておらず、できる範囲の取り組みに留まる</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nアライアンスで銀行データとEBMとの連携による収益向上</li> <li>✓ データ分析基盤活用し業務改革</li> </ul>
組織・人材	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 目指すべき人材モデルやポートフォリオが不明確</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ DXを推進するデジタル人材を質・量ともに育成・確保</li> </ul>

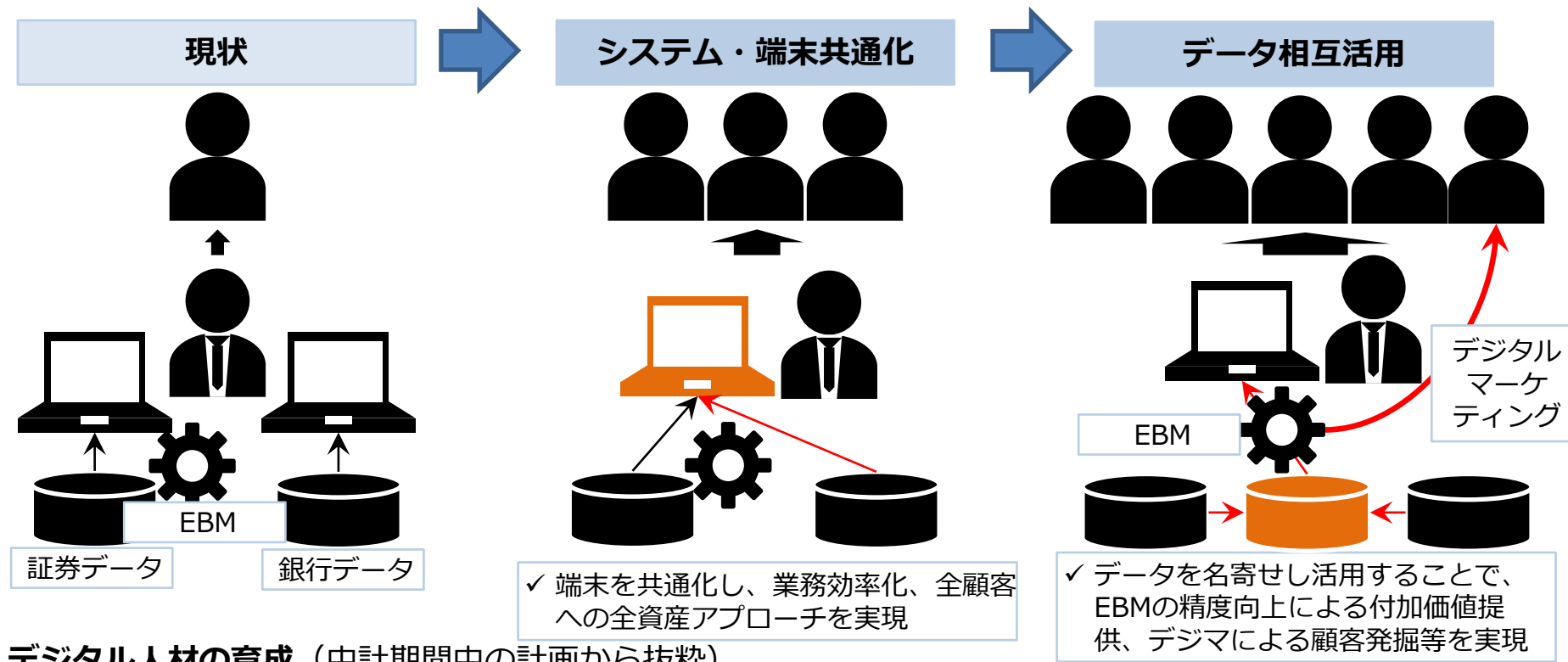
凡例(コンサル会社評価)：

 地銀トップから大きく劣後	 地銀トップから若干の劣後	 地銀トップ水準	 地銀トップ水準を超えている
--	--	---	---



## 野村證券とのDXアライアンス（取扱施策の1例紹介）

✓ Nアライアンスを一層深化するため、システム・端末の共通化、将来はデータの相互活用をはかっていく



## デジタル人材の育成（中計期間中の計画から抜粋）

✓ DX持続化のための専門人材を育成

✓ 本部各部のDX実行・データ利活用

✓ ICTコンサルで顧客のDX支援

IT部門	
セキュリティ・クラウド	7名
データ活用	14名
デジタルマーケティング	5名
計（一部外部連携）	26名

本部	
デジタル案件企画実行	70名
データ分析	200名
SQL・VBAプログラミング	50名
計	320名

営業店	
ITサポート等	400名
計	400名

- ビジネスモデルの変革に向け、能力開発体系・人事制度を21年ぶりに見直し
- 年功序列から脱却し、専門人材や若手の早期登用・ポスト任命可能な雇用形態へ
- 各分野で専門性の高い知識・スキルを有するプロフェッショナル人材の育成を目指す

## 能力開発体系の刷新（2021/10実施、13年ぶり）

- コンサル** ✓ 全員コンサルに向けた人材の育成
- デジタル** ✓ DXを担える人材の確保・育成
- 自律性** ✓ 自ら学び実践できる自律型人材の育成

## 人事制度の改革（2022/4実施）

- 活躍の場の拡大** ✓ 若手や専門人材など積極的に評価・登用
  - 人材育成強化** ✓ 評価制度の中で人材育成への取り組みを重視
- プロレベル人材などを積極登用する人事体系に**21年ぶりに刷新**  
制度改定による今年度人件費増 3億円

## 育成体系の概要 階層に応じた育成カリキュラム構築 ←

### 営業店コンサル人材

- 個々人の能力を可視化し、レベルに応じた育成を実施

### 高度な課題解決力を有すプロフェッショナル人材

＜法人コンサル人材＞

＜アセットコンサル人材＞

### デジタル人材

- 全行一丸となったデジタルスキルの底上げ

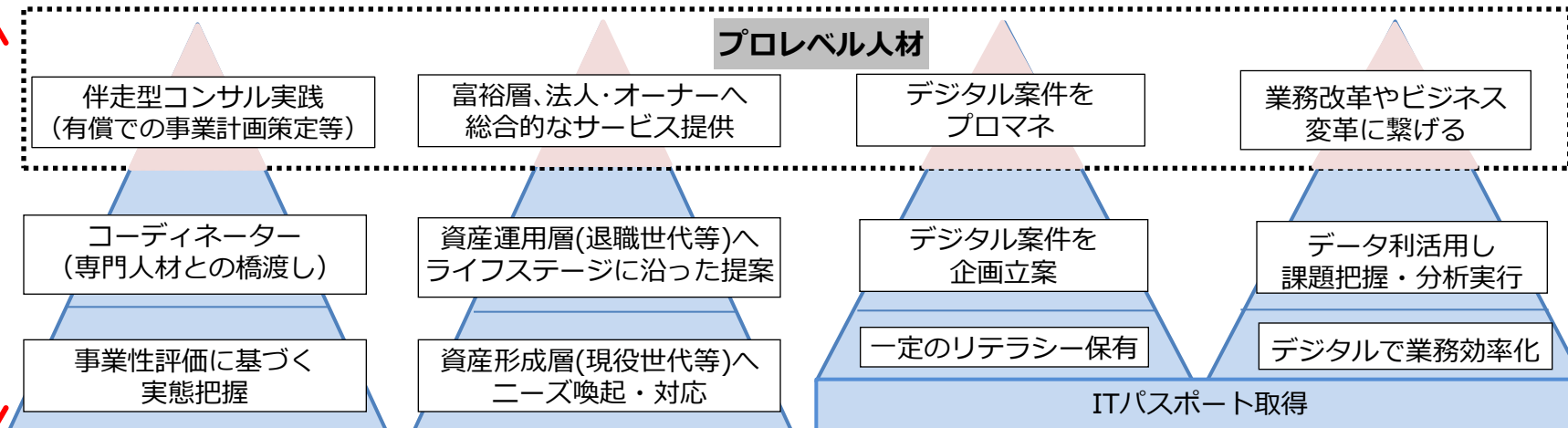
### 高度な専門性を有すデジタルスペシャリスト人材

＜ビジネスプランナー＞

＜データサイエンティスト＞

### プロレベル人材

全員  
コンサル  
人材



全員  
デジタル  
人材

# ESGへの取り組み

## ● サステナブル経営の推進体制強化と主要KPI等を設定

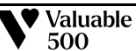
### 活動状況

サステナビリティ推進室設置	2021/10
サステナビリティレポート2021発刊 <b>地銀初</b>	2021/11

### Environment 環境

TCFD提言への賛同 	2021/4
サステナブルファイナンス目標設定	2021/10
カーボンニュートラル目標設定	2021/12

### Social 地域・社会

The Valuable 500加盟 (※) 	2021/4
調達活動に関する方針策定	2022/3

(※) 障がい者の活躍支援に取り組む国際イニシアチブ加盟は世界で500社、**地銀では2行のみ**

### Governance ガバナンス

取締役構成の変更	取締役総数 13名 ⇒ 12名 社外取締役 5名 ⇒ 6名 女性取締役 1名 ⇒ 2名	2021/6
取締役のスキルマトリクスの開示		2021/12
取締役構成の変更	女性取締役 2名 ⇒ <b>3名</b>	2022/6

### カーボンニュートラル目標

<b>2030年度</b>	G H G排出量をネットゼロ(Scope 1, 2) ※2021年度CO2削減率 <b>35%</b> (2013年比)
<b>2050年度</b>	サプライチェーンを含むG H G排出量を ネットゼロ(Scope1,2,3)

### サステナブルファイナンス目標・実績

	目標 (2021年度~2030年度)	実績 (2021年度)
サステナブル ファイナンス	<b>1兆5,000億円</b>	<b>1,277億円</b>
うち 環境ファイナンス	<b>5,000億円</b>	<b>455億円</b>

### 「ごうぎんサステナビリティ・リンク・ローン」取り組み

アースサポート株式会社 **山陰地方初**  
(松江市：産業廃棄物処理業) と契約締結 (2022年3月)

### サステナビリティ目標

- ①個人向け事業「片付け堂」および「解体堂」の売上増加
- ②収集運搬した廃棄物に係る選別棟の更新事業およびリサイクル率の向上
- ③全職員（正社員、パート、嘱託含む）の平均勤続年数の上昇



更新を予定している選別棟

※第三者意見：株式会社日本格付研究所

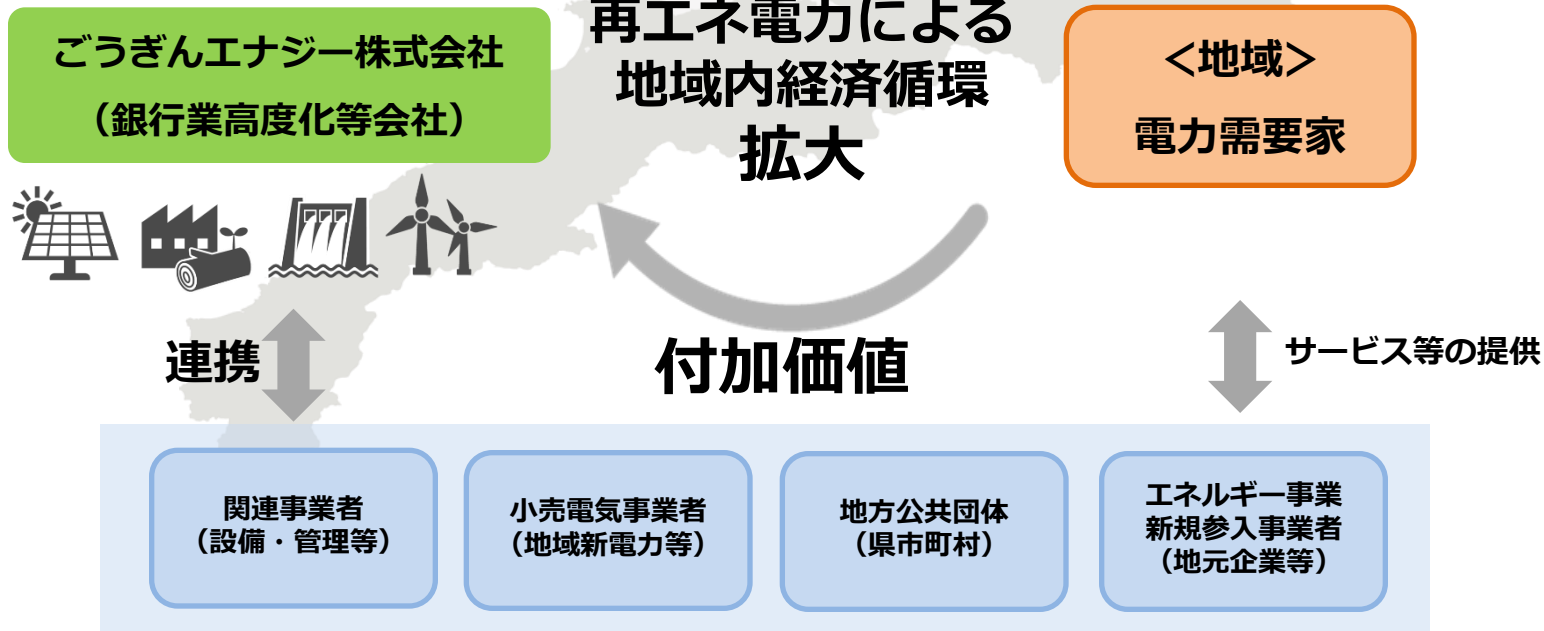
- 地域脱炭素を牽引する「地域に根差した再エネ発電会社」を設立

目指す姿

## 地域脱炭素・カーボンニュートラルの実現

～地産再エネによる地域内経済循環拡大と地域課題の解決～

商号	ごうぎんエナジー株式会社
主な事業内容	再エネに関する発電事業 コンサルティング事業
資本金	100百万円（当行100%子会社）
設立予定日	2022年7月（予定）



## ごうぎん一粒の麦の会 1981年～

### 地域・社会活動

- ✓ 当行の創立40周年記念事業として発足
- ✓ ごうぎんグループの役職員により継続的な募金・寄付活動を実施
- ✓ 2021年度は寄付を通じコロナ禍において学業に支障が出ている大学生を支援



島根大学への贈呈式の模様

## 小さな親切運動 1997年～

### 明るい社会作り

- ✓ 当行が事務局となり、さまざまな活動を展開
  - ・あいさつ運動
  - ・日本列島クリーン大作戦
  - ・エコキャップ収集運動



## 私塾「尚風館」 2012年～

### 次世代 子どもの教育

- ✓ ごうぎん文化振興財団が開校した私塾
- ✓ 国内外の古典やふるさとの歴史・自然、伝統文化などから「生き方や考え方」を学び、将来「社会の中で活躍できる人物」に育っていくことを願い、継続的に指導



## ごうぎん希望の森 2006年～

### 林野庁から優秀賞受賞

### 森林保全活動

- ✓ 鳥取・島根両県の6カ所53haの森林で、当行の役職員や家族による実践的な森林保全活動を実施

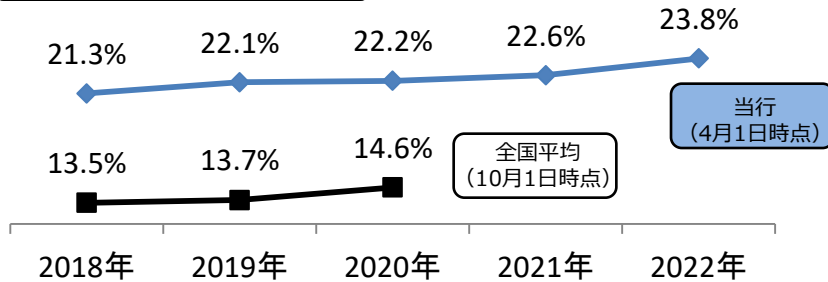


- 活躍の場を拡大し、働きがいのある職場づくりに取り組むとともに、ワーク・ライフ・バランスの充実を図り、従業員が働きやすい職場づくりに取り組む

## 女性の活躍～女性管理職割合～

※係長相当職以上（令和2年度雇用均等基本調査より）

2023年度末目標：25%以上



## 行員登用・中途採用者数

	2019年度	2020年度	2021年度
行員登用	4名	4名	4名
中途採用者	7名	15名	13名

## 当行の取り組みにかかる外部評価等



### 【プラチナくるみん】

従業員の子育てを高い水準でサポートする企業として認定を取得



2022  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500

4年連続

### 【健康経営優良法人2022】

経済産業省および日本健康会議から「健康経営優良法人2022」に認定



### 【The Valuable 500】

障がい者の活躍促進に取り組む国際的イニシアチブに加盟

地銀は2行

## ワーク・ライフ・バランス

有給休暇取得率

**88.9%**

(2021年度)

✓ 100%取得を目標として全行的に取り組む

※全国平均56.6%  
(令和3年就労条件総合調査より)

男性育児休業取得率

(出産休暇含む)

**89.7%**

(2021年度)

✓ 100%取得に向けた環境整備を進める

※全国平均12.7%  
(令和2年度雇用均等基本調査より)

## 障がい者自立支援・社会参画支援

ごうぎん

チャレンジド

✓ 障がいのある方を積極的に雇用

✓ 個々の能力を活かして活躍

チャレンジドの障がいのある職員数

まつえ 17名 / とっとり 14名

障がい者雇用率

**2.57%**

受賞名称等	受賞テーマ及び概要
<p><b>第1回地方創生SDGs金融表彰</b> (2022年3月14日)</p> <p>【内閣府】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地方公共団体と金融機関の共同申請</li> <li>全国で5事例を選定、複数の事例で選定を受けた金融機関は当行のみ</li> </ul>	<p><b>「知る」から「パートナーシップ」までリトルで利取る 鳥取県版SDGsパッケージ支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>鳥取県及び鳥取銀行と共同申請</li> <li>SDGs普及啓発から鳥取県版SDGs認証制度検討までの金融機関と連携した取り組み</li> </ul> <p><b>SDGs・脱炭素で地域事業者のサステナブル経営を後押しするSDGs未来都市の挑戦</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>鳥取県日南町と共同申請</li> <li>地域のカーボン・オフセットを牽引するJ-クレジット仲介支援における日南町との連携強化による推進</li> </ul>
<p><b>地方創生に資する金融機関等の特徴的な取組事例</b> (2022年3月16日)</p> <p>【内閣府】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全国で31事例を選定、当行は4年連続5回目の選定</li> </ul>	<p><b>産学官連携によるストレスサイエンスを活かした先進的ワーケーションプログラム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>島根大学のストレスサイエンス手法を加えたワーケーション（ワーク+コミュニケーション）事業</li> <li>2018～2019年に当行が実施した新事業創出事業「SAN-IN・イノベーション・プログラム」にて創出された事業構想を事業化した取り組み</li> </ul>
<p><b>21世紀金融行動原則</b> <b>2021年度最優良取組事例</b> <b>特別賞（運営委員長賞）</b> (2022年3月23日)</p> <p>【環境省】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全国で5事例を選定</li> </ul>	<p><b>J-クレジットを活用した取引先の環境経営の実践と企業価値向上支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>J-クレジット制度の浸透と仲介支援によるカーボン・オフセットの推進</li> <li>近年、活動の活発化にあわせて仲介実績が大きく拡大</li> </ul>
<p><b>森林×脱炭素チャレンジ2022</b> <b>優秀賞（林野庁長官賞）</b>（表彰式6月）</p> <p>【林野庁】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全国で10事例を選定、金融機関の受賞は当行が初</li> </ul>	<p><b>2006年から継続している当行森林保全活動の取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当行役職員がボランティアで植樹、下草刈り等を実際に行う「ごうぎん希望の森」</li> <li>地域の活動団体との情報交換・交流促進を行う「森林を守ろう！山陰ネットワーク会議」</li> <li>「ごうぎん希望の森」の活動を通じた里山再生</li> </ul>



第1回地方創生SDGs金融表彰



21世紀金融行動原則

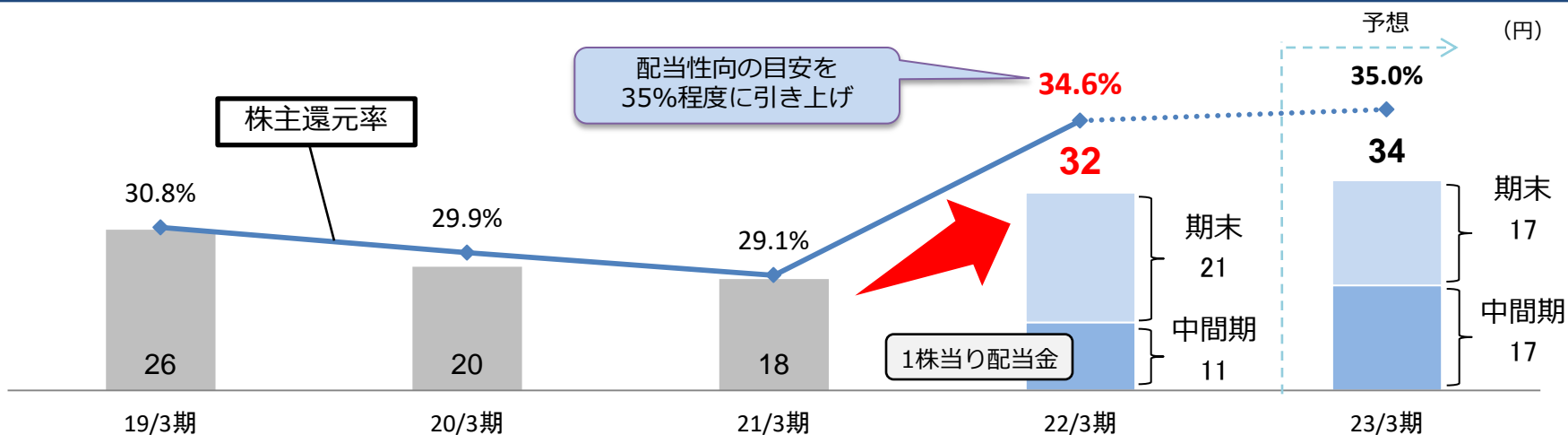


- 株主還元の充実のため、配当テーブルを2021年5月に見直し、配当性向の目安を30%から35%程度に引き上げ
- 業績予想に基づく年間配当予想額を中間・期末で均等に配当する方針に変更

## 配当テーブルの見直し

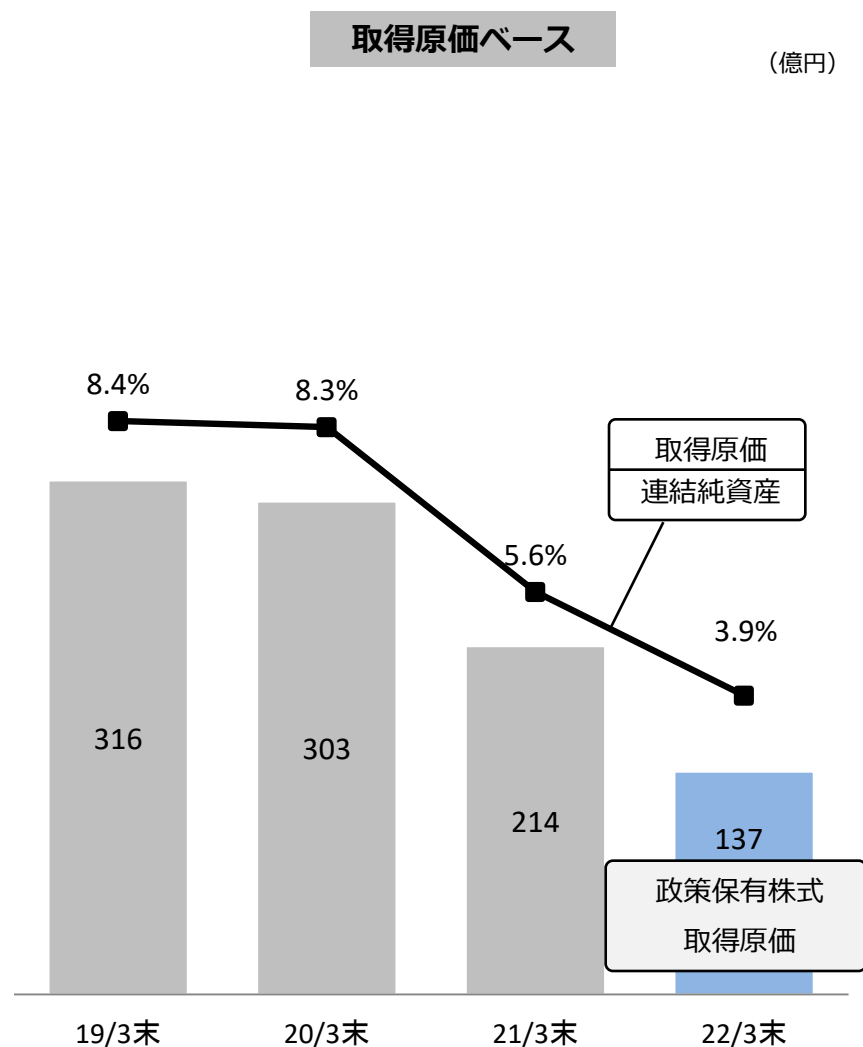
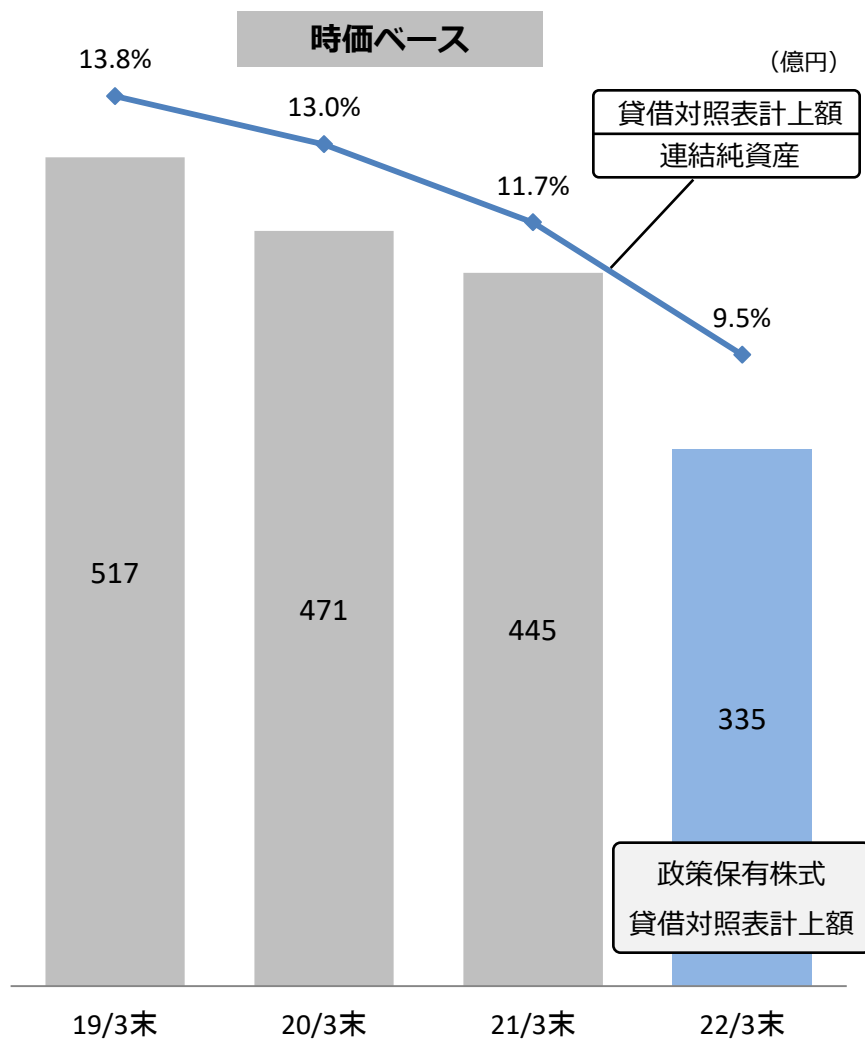
親会社株主に帰属する 当期純利益（連結）	現行			見直し後		
	年間 配当	配当性向		年間 配当	配当性向	
		範囲	中央値		範囲	中央値
180億円超				40円	～ 34.8%	—
170億円超 ～ 180億円以下				38円	33.0% ～ 35.0%	34.0%
160億円超 ～ 170億円以下				36円	33.1% ～ 35.2%	34.2%
150億円超 ～ 160億円以下	30円	～ 31.3%	—	34円	33.3% ～ 35.5%	34.4%
140億円超 ～ 150億円以下	28円	29.2% ～ 31.3%	30.3%	32円	33.4% ～ 35.8%	34.6%
130億円超 ～ 140億円以下	26円	29.1% ～ 31.3%	30.2%	30円	33.5% ～ 36.1%	34.8%
120億円超 ～ 130億円以下	24円	28.9% ～ 31.3%	30.1%	28円	33.7% ～ 36.5%	35.1%
110億円超 ～ 120億円以下	22円	28.7% ～ 31.3%	30.0%	26円	33.9% ～ 37.0%	35.5%
100億円超 ～ 110億円以下	20円	28.4% ～ 31.3%	29.9%	24円	34.1% ～ 37.6%	35.9%
90億円超 ～ 100億円以下	18円	28.2% ～ 31.3%	29.7%	22円	34.4% ～	—
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% ～	—			

## 株主還元状況



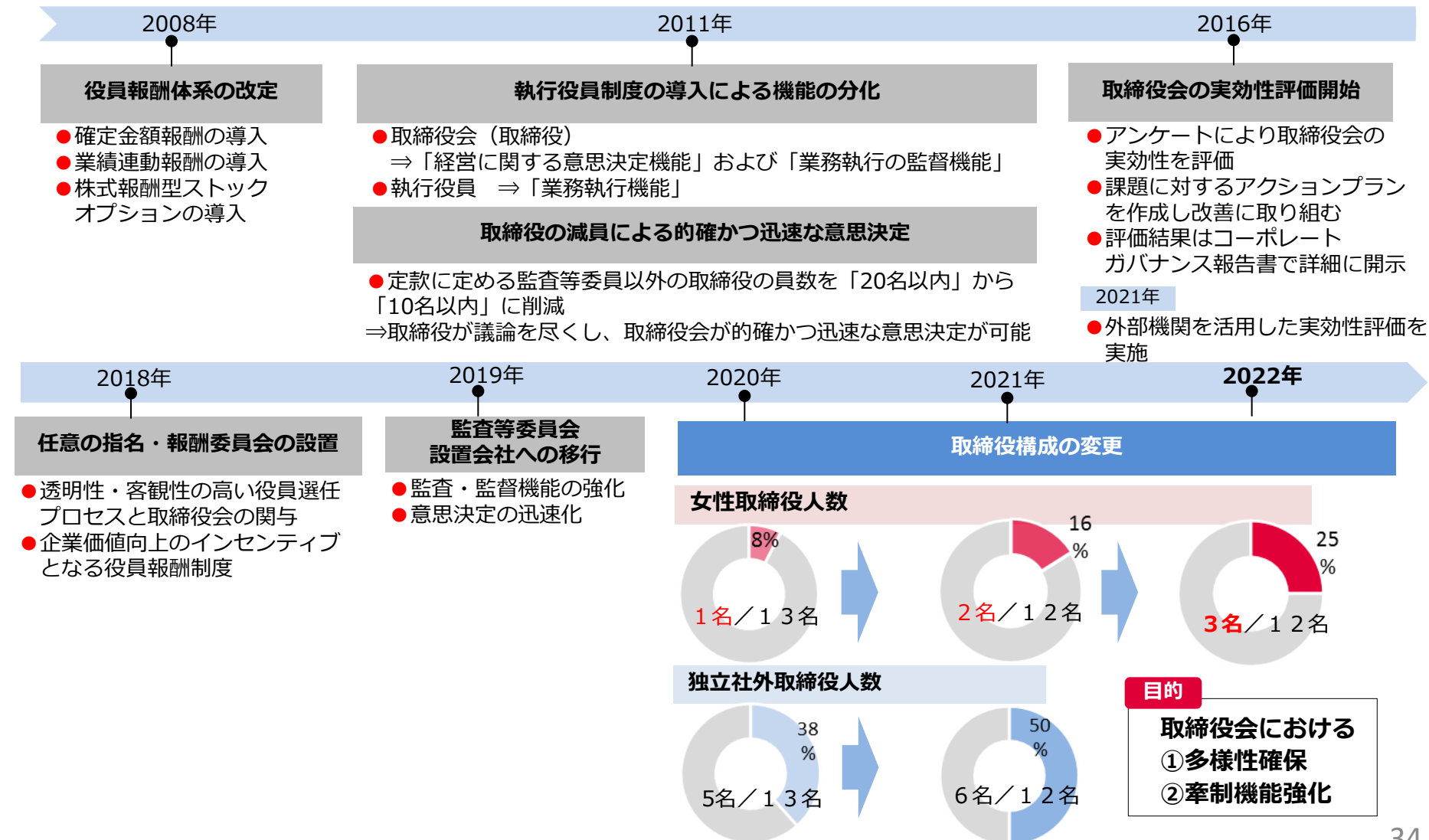
- 連結純資産額に対する保有比率は時価ベースで9%台、取得原価ベースで3%台まで縮減

## 政策保有株式の推移



- 機関設計や取締役会の構成変更、役員報酬制度の整備など、ガバナンス改革を進める

## コーポレートガバナンス改革



## スキルマトリクスと主な経歴

氏名	専門性						主な経歴
	企業経営	金融	国際ビジネス	財務・会計	法務	ESG・地域社会持続性	
多胡 秀人		●	●			●	1974年4月 (株)東京銀行 (現株)三菱UFJ銀行) 入行 外資系金融機関を経て 1997年4月 (有)多胡事務所代表取締役 (現任) 1999年4月 デロイト・トーマツ・コンサルティング(株) (現PwCコンサルティング(株)) パートナー (執行役員) 2003年6月 アビームコンサルティング(株)顧問 2004年6月 (株)鹿児島銀行監査役 2007年6月 当行取締役 (現任) 2007年6月 (株)鹿児島銀行取締役 2018年6月 (株)商工組合中央金庫取締役 (現任) 2020年6月 (株)東和銀行取締役 (現任)
倉部 康行		●	●			●	1979年4月 (株)東京銀行 (現株)三菱UFJ銀行) 入行 外資系金融機関を経て 2001年4月 リサーチアンドプライシングテクノロジー(株) 代表取締役 (現任) 2007年2月 産業ファンド投資法人執行役員 2007年3月 セントラル短資FX(株)監査役 (現任) 2015年4月 (株)国際経済研究所シニア・フェロー (現任) 2018年6月 当行取締役 (現任)
後藤 康浩			●			●	1984年4月 (株)日本経済新聞社入社 同社バーレーン支局駐在、欧州総局 (ロンドン) 駐在、 東京本社産業部、中国総局 (北京) 駐在、東京本社産業部 編集委員、論説委員兼日経CNBCキャスターを経て 2005年4月 (一社) 全国石油協会非常勤理事 (現任) 2008年3月 (株)日本経済新聞社東京本社編集局アジア部長 2010年4月 同社編集委員 2016年4月 亜細亜大学都市創造学部教授 (現任) 2017年6月 フォスター電機(株)社外監査役 2020年4月 オレンジテック・ジャパン(株)取締役 (現任) 2020年6月 フォスター電機(株)社外取締役 (現任) 2021年6月 当行取締役 (現任) 2021年12月 株式会社安藤・間顧問 (現任)

## 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。

FSC認証用紙を使用しています。