

Integrated Report 2019

山陰合同銀行 統合報告書 2019
（ディスクロージャー誌 本編）

表紙について

ごうぎんチャレンジドまつえの職員が描いた絵画を使用してデザインしています。
ごうぎんチャレンジドまつえは、山陰合同銀行が運営する知的障がいのある方が専門的に就労する事業所で、絵画の制作を業務の柱としています。

山陰合同銀行

〒690-0062　島根県松江市魚町10番地
TEL. 0852-55-1000
https://www.gogin.co.jp

2019年7月発行　企画・編集／経営企画部

山陰合同銀行

Contents

ビジョンと戦略

経営方針 …… 2
価値創造の歩み …… 4
価値創造プロセス …… 6
トップメッセージ …… 8
中期経営計画 …… 14
価値創造の源泉〜法人部門 …… 16
〜リテール部門 …… 18
〜有価証券部門 …… 19
財務ハイライト …… 20
非財務ハイライト …… 23

持続可能な地域社会の実現

持続可能な地域社会形成への取り組み …… 24
地方創生の実現 …… 26
お取引先企業の付加価値向上 …… 28
個人のお客様のライフステージに応じた商品・サービスのご提案 …… 38
お客様の満足度向上に向けた取り組み …… 42
地域貢献活動 …… 44
環境保全活動 …… 50

価値創造を支える力

役員 …… 54
ガバナンスの取り組み …… 56
社外取締役メッセージ …… 57
人事戦略 …… 58
ダイバーシティ／ワーク・ライフ・バランス …… 60
構造改革の推進 …… 62
コンプライアンス体制・リスク管理体制 …… 63
ステークホルダーとの対話 …… 64
ごうぎんの広域店舗ネットワーク …… 66

見通しについて

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。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。

編集方針

山陰合同銀行は、このたび「統合報告書2019（ディスクロージャー誌）」を作成いたしました。本統合報告書は、国際統合報告評議会（IIRC）が提示する「国際統合報告フレームワーク」を参考にして、財務情報と非財務情報（ESG 情報）から構成し、当行の経営方針や持続的な成長への取り組み、中長期的な価値創造などを統合的に記載しています。

なお、銀行法施行規則等で規定された開示項目は、資料編に記載しています。資料編は当行ホームページでご覧ください。
（https://www.gogin.co.jp）

10年ぶりに開催された日本三大船神事の一つ「ホーランエンヤ」の様子（2019年5月、松江市）

経営方針

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
長期的に目指す姿	持続可能な地域社会の実現

中期経営計画
（2018年度～2020年度）

コンセプト

課題先進地域の地域金融機関として、
積極的に地域の課題解決を図り、
地域、お客様とともに成長する、
先行モデルづくりにチャレンジする

※中期経営計画は、P14～15で詳しく説明しています。

ごうぎんのCS宣言

私たちは、お客さまのお役に立ちます。
私たちは、お客さまへの感謝の気持ちを忘れません。
私たちは、お客さまを笑顔でお迎えします。

■ **当行の概要（単体）**（2019年3月31日現在）

設立	1941年7月1日	主要勘定	
本店	島根県松江市魚町10番地	総資産	5兆5,840億円
資本金	207億円	預金等（預金+NCD）	4兆1,572億円
従業員数	2,018名	貸出金	3兆1,210億円
拠点数	国内本支店 81	有価証券	1兆6,004億円
	出張所 69	自己資本比率	13.36%
	国内事務所 1（東京）	格付	A2（ムーディーズ・ジャパン㈱）
	海外事務所 3（大連、上海、バンコク）		A+（㈱格付投資情報センター）
			AA−（㈱日本格付研究所）

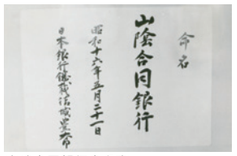
価値創造の歩み

近年、SDGs※1やESG※2の考えを経営に取り込むことが重要とされていますが、当行は創業以来、地域に深く根ざし、地域の持続可能性に真剣に向き合い続けています。本業においても、地域貢献活動においても、長い時間をかけてSDGsやESGの考えと同じ理念の下で事業に取り組んでいます。
こうしたビジネスモデルは、当行の特徴である安定した財務基盤と厚い自己資本により成り立っているといえます。今後も過去から受け継いだ自己資本を活用し、経営の健全性の確保と成長に向けた投資、株主還元のバランスを図りつつ、未来への蓄えとして引き継いでいくことで、持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

※1 Sustainable Development Goalsの略。2015年9月の総会決議で国連加盟国が採択した、2030年までに達成を目指す17の持続可能な開発目標と、これを達成するための169のターゲットのこと。
※2 環境Environment、社会Social、ガバナンスGovernanceの頭文字をとったもの。企業の中長期的な成長のためには、環境・社会に配慮し、ガバナンスを高度化していく経営を実践することが必要であるという考え方。

山陰合同銀行の軌跡

赤：経営に関する出来事　青：本業における活動　緑：地域貢献活動


山陰合同銀行命名書

1878年
- 当行の最も古い源流である津和野第五十三国立銀行設立

以降、40もの銀行を源流とする

1941年
- それまでの合併による島根県側での結集であった松江銀行と、鳥取県側での結集であった米子銀行が合併し、山陰合同銀行設立
- 石州銀行・矢上銀行を買収合併

1945年
- 山陰貯蓄銀行を買収、62代理店を開設

1953年
- 本店新築


新築直後の旧本店ビル

1962年
- 初の両県外店舗、大阪支店開設

1964年
- 広島支店開設

1965年
- 東京支店開設

1969年
- 岡山支店開設

1981年
- 「ごうぎん一粒の麦の会」発足

1987年
- 東京証券取引所市場第一部に株式上場


1990年11月、ふそう銀行と合併覚書締結

1991年
- ふそう銀行と合併
- 創立50周年

1992年
- ごうぎん（鳥取・島根）文化振興財団設立

1993年
- バドミントン部創部

1997年
- 「小さな親切」運動山陰本部設立
- 商号を山陰合同銀行に変更、新CI導入
- 本店を現在地に新築移転



2003年
- みちのく銀行、肥後銀行との三行基幹システム共同化によるシステム稼働
- 「リレーションシップバンキングの機能強化計画」策定

2006年
- 森林保全活動開始
- ごうぎんDuoカード取扱開始

2007年
- ビジネスマッチング有償化開始
- 知的障がい者雇用事業所「ごうぎんチャレンジドまつえ」開設





2012年
- 兵庫・大阪に新たに店舗出店開始、ネットワーク拡大
- 私塾「尚風館」開校

2015年
- 1人1社運動開始

2016年
- 創立75周年

2017年
- 障がい者雇用事業所「ごうぎんチャレンジドとっとり」開設

2018年
- ごうぎん構造改革プロジェクト開始、抜本的なコスト削減を進める
- 付加価値向上運動開始
- SAN-IN・イノベーション・プログラム開始

（予定事項）
2020年
- 次期基幹系システムとして「地銀共同センター」の利用開始

2030年
- SDGsの目標達成

2041年
- 創立100周年

店舗ネットワークの拡大
1991年4月1日、当行と鳥取市に本店を置く第二地方銀行である「ふそう銀行」が合併し、新たな「山陰合同銀行」としてスタートしました。
ふそう銀行との合併により、当行の合理化・効率化は飛躍的に進み、現在の当行の大きな特徴の一つである、山陰、山陽、兵庫・大阪にまたがる広域な店舗ネットワークを得ることができました。

リレーションシップバンキングへのこだわり
当行は「地域を何とかしなければならない」という強い思いを常に持ち、地域経済活性化や地域の発展に継続して取り組んできました。
特に、地域の中小企業のお取引先に元気になっていただくことで、雇用や資金の循環を生み出し、地域全体が活力溢れるものになるという考えの下、事業支援活動に長年注力してきました。
2003年の「リレーションシップバンキングの機能強化計画」で明文化して以降、当行では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位置付けて取り組みを続け、ビジネスマッチングの有償化や現在の「付加価値向上運動」へと至っています。

ユニークな地域貢献活動の展開
当行は、社会福祉・教育・文化等への社会貢献活動を通じて、地域社会に対する責任を果たすよう努めてきました。
2000年代に入ると、加速度を増す外部環境の変化を的確にとらえ、よりお客様の目線に立ち、真に地域・お客様のお役に立つことが必要という考えの下、各種の施策に取り組みました。
地域貢献活動においても、同じ考えにより、「森林保全活動」「ごうぎんチャレンジド」「尚風館」といった、他社に先駆けた、ユニークな活動を展開してきました。

地域・お客様とともに成長・発展

1800〜

1868年
- 明治維新

1929年
- 世界恐慌発生

1940〜

1941年
- 太平洋戦争勃発

1960〜

1964年
- オリンピック東京大会開幕

1973年
- 東京外国為替市場、変動相場制へ移行

1980〜

1985年
- G5、為替市場への協調介入（プラザ合意）

1990〜

1991年
- バブル崩壊で大型景気にかげり、地価下落

1995年
- 阪神・淡路大震災発生

1997年
- アジア通貨危機発生

2000〜

2008年
- リーマン・ブラザーズ破綻、リーマンショック発生

2010〜

2011年
- 東日本大震災発生

2016年
- 日本銀行が初のマイナス金利を導入

2020〜

2030年
- SDGsの目標達成期限

社会・経済情勢

価値創造プロセス

長期的に目指す姿　**持続可能な地域社会の実現**

社会的課題

地域の課題
- 人口減少・超高齢化の進展
- 事業所数の減少
- 働き方の多様化
- 環境保全への対応

お客様の課題
- 企業の成長・継続
- 資産運用・資産形成
- デジタル化への対応
- 人手不足・人材不足

金融機関の課題
- 超低金利環境の継続
- 他業種からの新規参入
- 質の高い金融サービスを提供できる人材の育成

活用する資本

財務資本
地銀トップクラスの自己資本比率

知的資本
質の高いリレーションシップバンキングのノウハウ

社会資本
高い取引シェアと広域店舗ネットワーク

人的資本
地域への思いあふれる勤勉な人財

自然資本
豊かな自然環境

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



山陰合同銀行

ステークホルダーに提供する価値

法人のお取引先
地域産業と企業の成長

個人のお客様
ゆとりある利便性の高い生活

地域
豊かで活力ある地域社会

株主・投資家
積極的かつ安定的な利益還元

従業員
仕事に対する誇りと満足度の向上

トップメッセージ

持続可能な地域社会の一員として、
地域・お客様とともに成長・発展する存在であり続けます。



2019年7月
取締役頭取
石丸文男

1. 社会情勢と経営環境の変化

当行の方向性をご説明する前に、まずは社会情勢や、当行をとりまく経営環境の変化について触れたいと思います。

地政学リスクの高まりにより、世界の枠組みが揺らぎ、海外経済の先行きにも不透明感が強まっています。経済がグローバルにつながる今の時代、我々地域金融機関としても、お客様への影響も含めこれらの動きに十分に留意しつつ、経営の舵取りをしていく必要があると考えています。

国内に目を向けると、少子高齢化など、社会構造が大きく変わりつつあります。とりわけ、当行の主要営業エリアである山陰は、全国のなかでも人口減少や高齢化が最も進んでいるエリアの一つとして課題を多く抱える地域といわれており、経済基盤も決して強いとはいえません。

また、金融機関をとりまく環境はというと、前例のない金融緩和によりマイナス金利が長期化し、収益環境の厳しさが緩まる兆しがみえない状況にあります。一方で、ITの進展に伴い、フィンテックの台頭や、他業種からの新規参入が拡大しつつあり、今後の銀行経営においてはIT化への対応やデジタル技術の活用が不可欠になってきています。

これからの10年は、こうした不可逆的な社会構造の変化に加え、金融のIT化など、金融機関にとってはこれまでに類をみない変動の期間となることが予想されます。こうした見通しに加え、足元では既に伝統的な金融業務の収益性が低下する環境において、当行はどのような姿を目指し、歩みを進めていくべきか、持続可能なビジネスモデルを構築するうえで、極めて重要な局面にあると認識しています。

2. 長期的な価値創造に向けた取り組み

(1)長期的に目指す姿

上述のとおり、当行をとりまく経営環境は依然厳しい状況が続くものと思われます。悲観的な見方をすると、地域にも当行にも課題が山積みということになってしまいます。しかしながら、視点を変えれば、課題が沢山あるということは、解決するニーズ、つまりビジネスチャンスも沢山あるということでもあります。また、既存金融機関の脅威とみられているフィンテックの台頭やITの進展も、取り組み次第で生産性の向上など当行の持続可能性に大きく寄与することが期待できます。こうした逆転の発想をもって、地域・お客様の課題を解決することを事業機会ととらえ、ITも活用した抜本的なビジネスモデルの変革に挑戦していかなければならないという思いを強く持っています。

こうした信念をベースに、昨年度からスタートした中期経営計画（2018年度～2020年度）においては、当行が長期的に目指す姿として、「『地域・お客様の課題解決』によって、『地域』と『当行』の『持続的な成長』を実現する」ことを掲げました。

お取引先企業に対しては、適切にリスクテイクするとともに、あらゆるリソースを活用して成長を積極的に支援し、個人のお客様に対しては、資産形成などを通じて生活がより豊かになるようお手伝いし、ひいては地域の産業・社会の競争力や活力の向上に資する。そして、こうした地域・お客様の付加価値の向上が当行との信頼関係をより強固なものにし、当行の成長にもつながり、長く深いお付き合いのなかでさらに高度な金融サービスを提供し続けられるようになる。このような好循環によって地域とともに持続的に発展・成長していくことが、地域に根ざした地方銀行として当行が取り組むべき方向性だと考えています。



トップメッセージ

(2)「サステナビリティ宣言」の表明

先般、当行は「サステナビリティ宣言」を表明しました。これまでも当行は、当たり前のこととして、地域の持続可能性を目指しリレーションシップバンキング、地方創生、CSR活動など広範に取り組んできました。近年は世界的にSDGsや、ESG経営などに対する関心が高まっていますが、当行の取り組みはこれらの理念と考え方を同じくするものであることから、SDGsに賛同し「サステナビリティ宣言」としてあらためて表明することで、役職員の意識を一層高めるとともに、地域社会・お客様に対してこれらの理念を広め、目指す姿に近づいていきます。

(3)バランスのとれた資本配賦

当行の強みの一つとして、高い自己資本比率が挙げられます。厚い自己資本があるからこそ、積極的なリスクテイクが可能となり、経営戦略上の柔軟性も確保できることから、当面現在の水準を維持したうえで、リスク許容度と収益の安定性に配慮しながら収益を極大化させるべく、バランスのとれた資本配賦に努めていきます。

戦略としては、現在の金利環境は当面継続するものと見込まれることから、顧客部門と市場部門の調和のとれた収益構造を目指して分散投資に取り組みます。貸出金を中心に積極的に信用リスクをとる一方、金利リスクにも有価証券や住宅ローンを中心に十分な資本を配賦したうえで、市場変化等のリスクへの対応も強化していく考えです。

顧客部門では、従来通りお客様に寄り添う価値提案によって、拡大を目指します。ただ、景気の変調も囁かれるなか、貸出金については、リスクに見合ったリターンを得るという原則に立ち返り、質に対する意識を高め、ボリューム偏重に陥らないように留意しています。市場部門は、分散投資によりリスクカテゴリーを拡大し、安定した収益の確保を目指すとともに、予兆管理の高度化により機動的な運用を強化していきます。

サステナビリティ宣言

山陰合同銀行グループは、国連の定めた持続可能な開発目標(SDGs)の
趣旨に賛同し、地域の課題解決に取り組むことで、
持続可能な地域社会の実現を目指します。

重点的に取り組む事項

地域経済の持続的な成長	地域産業の成長支援やお客様の課題・ニーズ解決に取り組み、地域・お客様の付加価値を向上することで、地域経済の持続的な成長に貢献します。
豊かな地域社会の実現	地域・社会貢献活動に積極的に参画し、豊かで活力ある地域社会を実現します。
持続可能な地域環境の実現	環境に配慮した企業活動の実践と地域の環境意識を高めることで、気候変動に対応し、持続可能な地域環境を実現します。
従業員の満足度向上	能力を最大限に発揮できる環境を整備し、仕事に対する誇りと満足度の向上を目指します。
健全で透明性の高い経営体制の確立	経営等の情報を積極的かつ公正に開示し、ステークホルダーと適切に協働することで、コーポレートガバナンスの強化とその充実に取り組みます。

3. 事業分野別の取り組み

(1)面的支援による地域の課題解決

地域産業や企業群の課題に対しては、面的な支援活動で課題を解決し、地域の活力を引き出すことで、地方創生の実現を目指しています。

例えば、低い新規創業率への対策として、新規事業の創発を目的とした「SAN-IN・イノベーション・プログラム」を実施しました。本プログラムでは多彩な事業アイデアがプレゼンされ、それぞれ起業に向け、取引店と本部が、外部の支援機関も巻き込んでサポートをしているところです。既に法人を設立して事業の立ち上げに動き始めているチームもあり、少しずつ起業の種の芽が出てきていると感じています。

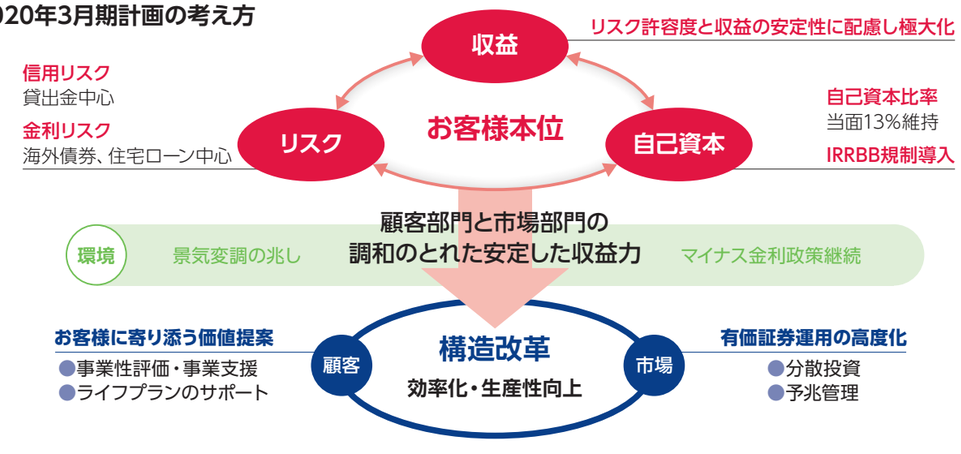
また当行は、宿泊・観光業、食品製造業、医療・介護業を地域における主要産業と位置付け、特に支援体制を強化しています。例えば、宿泊・観光業のお取引先に対しては、品質認証の取得をサポートする業務や、生産性向上や人手不足への対応を目的にIT導入を支援しています。これらの取り組みを通じて、地域の旅館やホテルなどの宿泊施設の魅力と競争力を高めていきたいと考えています。

(2)企業に対する取り組み

当行では、以前から持続可能なビジネスモデルの確立に向け、お客様の「真のパートナー」となるために、一貫してリレーションシップバンキング・事業支援活動に力を入れて取り組んできました。前中期経営計画(2015年度～2017年度)では、各担当者が1社を選んで深度ある事業性評価から徹底的な事業支援まで行う「1人1社運動」により人材育成やスキルアップを一定程度図ることができました。その次のステップとして現中期経営計画では、「付加価値向上運動」と銘打って、お取引先の企業価値向上に専念する運動に取り組んでいます。対象とするお取引先も、1人1社運動の5倍となる2千社を超える水準となり、着実に活動を拡大しています。なかでも実績に応じて手数料を頂く「成功報酬型コンサル」を柱に据え、売上や利益拡大に貢献し、成果が花開いていくようしっかりと取り組んでいきます。

また、当行は大きな特徴の一つとして、山陰、山陽、兵庫・大阪にまたがる広域な店舗ネットワークを有し、各地でリレーションシップバンキングをベースとした取引の深掘りもしっかりと実践し、地域に密着した活動を展開しています。特に兵庫・大阪には近年店舗を増やし、プレゼンスを高めてきました。お取引先数・メイン先数は着実に増加しており、当行のリレーションシップバンキングの姿勢が評価されていることの表れだととらえています。この強みを活かすべく、以前から山陰と山陽、兵庫・大阪をつなぐビジネスマッチングなどの事業支援活動に力を入れており、今後もこうした“地域の架け橋”としての機能を強化してまいります。

2020年3月期計画の考え方



トップメッセージ

(3)個人のライフプランサポート

個人のお客様に対する取り組みとして、当行ではそれぞれのライフプランにあったお客様本位のコンサルティング営業により、市況に左右されにくい、長期的なお付き合いを前提とするストック型のビジネスモデルへの転換を進めています。時間に縛られず自分でできるインターネット取引のほか、週末も営業し、ゆっくりと相談のできるマネープラザも開設し、一人ひとりにあったチャネルでお取引いただけるようにしています。このような取り組みにより、顧客基盤の拡大を進めており、新興国経済にブレーキがかかり市況が思わしくなかったなかでも、預り資産残高は着実に積み上げることができましたし、個人ローンについても堅調な伸びを示しています。

(4)キャッシュレス化に向けた取り組み

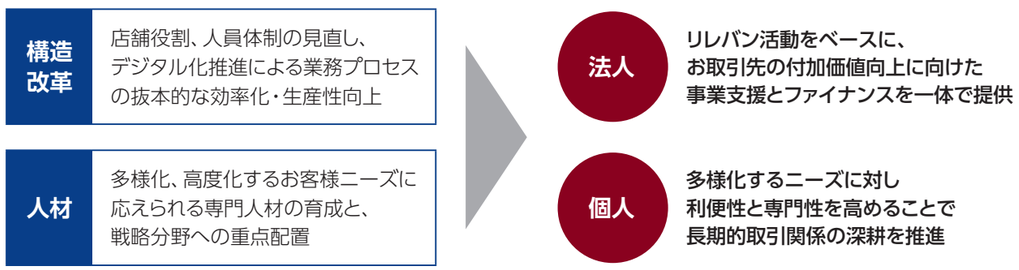
キャッシュレスは、今や国を挙げた取り組みとなっています。当行としてもこの時流に乗り、地域でのキャッシュレスの裾野拡大を進め、より良い消費体験を提供していきたいと考えています。
当行には現在、クレジットカード事業において28万人の個人カード会員、1万社の法人会員と1万件の加盟店契約という既存の顧客資産があり、これを活かしてキャッシュレス決済を普及させることができると考えています。お客様には便利で簡単な決済体験をしていただけるとともに、当行としても取扱高増加による収益拡大と、お客様との接点を確保する狙いがあります。

4. 経営戦略を実現するための体制構築

(1)構造改革

次に、こうした経営戦略を実現していくために我々が取り組んでいる構造改革として、「店舗・人員体制の見直し」と「ITを活用した業務効率化」についてご説明します。
店舗・人員体制の見直しについては、2018年度、店舗の役割見直しによる営業体制の効率化を実施しました。今年4月から全営業店の1/3にあたる49の出張所に昼休業を導入し少人数での運営を可能にしたほか、地域ごとに本支店と出張所が一体となって営業推進できるように体制を整えました。今後、さらに本部の人員体制の見直しにも取り組み、戦略分野への重点配置を加速させていきます。
ITを活用した業務効率化については、お客様の利便性が向上することと、行職員が全力で接客に集中できる体制を整えることをコンセプトに推し進めていきます。2020年1月に勘定系システムを新システムに移行する計画であり、より有効性の高いシステム基盤を手に入れることを機に、チャネルの再構築とITによる事務効率化を図ります。

お客様本位の付加価値共創



(2)一人ひとりが輝く人事戦略

個々人がもてる能力を存分に発揮できる環境を整えることは、戦略を実現していくうえで不可欠な要素であり、経営の責務であると考えています。また、現在おかれている難局を力強く打開していくためにも、組織の中に多様性をもたなければなりません。多様な人材や自由な考え方を受け入れる職場環境があるからこそ、そのぶつかり合いのなかで新たな発想が生まれ、活力と発展性のある組織になれると考えています。
2018年度から、女性の活躍の場を広げる一環で、エリア職行員のキャリアパスの選択肢に法人営業を追加しました。意欲ある行員には研修やOJTなどで手厚くサポートし、銀行としてもしっかりと後押ししています。また、管理職に占める女性の割合も着実に増えており、2020年度には25%を目指しています。今後も女性が存分に活躍できるよう努力を続けます。
日本では今、働き方の多様化が議論されています。なかでも、AIやRPAといった技術の活用によるデジタル化は行職員の働き方をより柔軟にし、業務をより創造的なものに転換する機会であるともいえます。そうした環境下において、一部の業務は機械に代替されていくことから、銀行としては、行職員の教育にこれまで以上に力を入れるとともに、やりがいのある仕事の機会を提供することも重要と考えています。

(3)ガバナンス改革

当行では、早くから役員報酬体系の改定や、任意の指名・報酬委員会の設置など、コーポレートガバナンス改革に取り組み、実効性を高めてきましたが、さらなるガバナンス態勢の強化を図り、ステークホルダーの皆様の期待に応えるため、2019年6月開催の定時株主総会において監査等委員会設置会社に移行しました。これによって、監査・監督機能の強化、意思決定の迅速化、経営の透明性の向上を実現し、これまで以上に取締役会の実効性を高め、持続的に企業価値を向上させてまいります。

5. 最後に

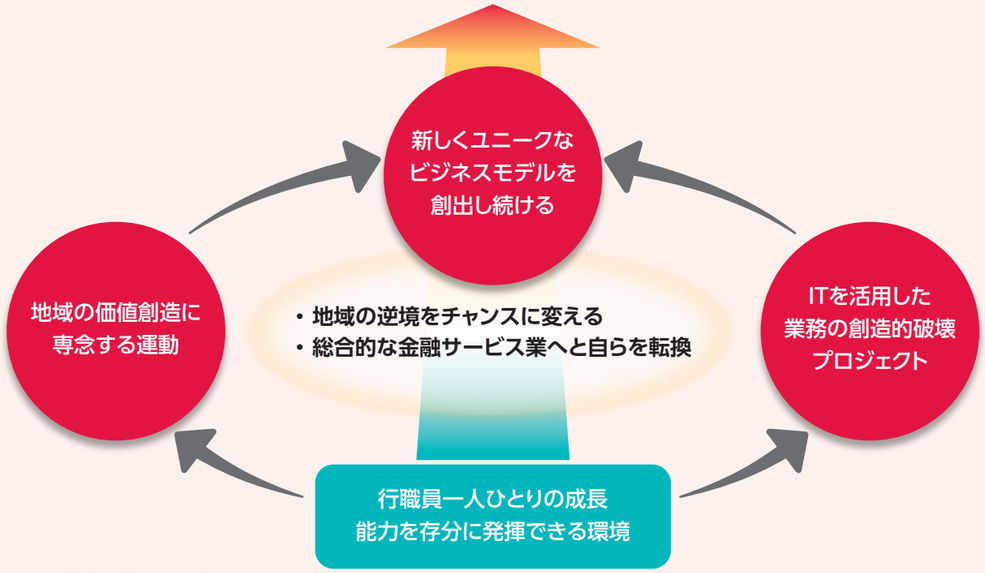
当行は設立からもうすぐ80年を迎えます。この間、絶えず地域とともに歩み、お客様に寄り添ってまいりました。これからもこの姿勢を変えることなく、この変動の時代においても、「ごうぎん」が持続可能な地域社会の一員として地域やお客様とともに成長・発展していく存在であり続けるべく、役職員一丸となって取り組んでいく所存でございます。
皆様には今後ともより一層のご支援、ご愛顧を賜りますよう心からお願い申し上げます。



中期経営計画（計画期間：2018年度～2020年度）

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
コンセプト	課題先進地域の地域金融機関として、積極的に地域の課題解決を図り、地域、お客様とともに成長する、先行モデルづくりにチャレンジする

地域・当行ともに、縮小均衡に陥ることなく、持続的な成長を遂げる



■ 行動基準・主要施策

行動基準		地域・お客様の長期的な価値向上を第一に考え、チャレンジします。
重点施策	お客様本位の付加価値共創	・地域産業の競争力強化とお取引先の企業価値向上 ・兵庫・大阪への進出加速による地域の架け橋としての機能強化 ・個人向けコンサルティング機能の高度化
重点施策	デジタル化による構造改革の推進	・デジタルチャネルを利用した収益モデル改革 ・戦略的投資の実現のためのコスト構造改革 ・BPRによる生産性の飛躍的向上
重点施策	組織が活性化する人事運営	・高度金融・情報生産活動を担う専門人材育成 ・人事改革による従業員の働き甲斐と生産性の向上 ・お客様と向き合うための人材再配置
その他重要施策	有価証券運用の強化	・市場リスク管理の高度化 ・分散投資アロケーション
その他重要施策	効率的・効果的な経営	・グループガバナンスと連携の強化 ・資本効率の向上と適切な株主還元

■ 目標とする経営指標

		項目	2018年度実績	2019年度予想	最終年度(2020年度)目標
収益性指標	連結	1. 当期純利益	132億円	121億円	138億円以上
資本効率指標	連結	2. 非金利収益比率（コア業務粗利益ベース）	15.54%	16.94%	19%以上
効率性指標	単体	3. ROE（株主資本ベース）	4.21%	3.75%	4.2%以上
健全性指標	単体	4. OHR（コア業務粗利益ベース）	62.12%	65.14%	63%以下
	単体	5. 自己資本比率	13.36%	13%以上	13%以上

計画の進捗状況

● 中期経営計画の1年目となる2018年度は、厳しい環境下ではありましたが、法人向け貸出や住宅ローンなどの個人向け貸出の増強により、貸出金利息は11年ぶりに前期比プラスに転じることができました。また、日本国債への再投資が難しいなか、外国証券や投資信託などに機動的に投資し、有価証券利息配当金の減少抑制に努めたことなどから、連結ベースの当期純利益は132億円を確保することができました。

● 2019年度は、昨年度、日本国債を中心とした約3,000億円に上る有価証券が償還となったことを主因に、当期純利益は121億円となる見込みです。現中期経営計画では、地域・お客様と当行がともに成長するビジネスモデルの確立に向け、お取引先の付加価値向上に貢献する「付加価値向上運動」に全行挙げて取り組んでいます。今後も積極的なリスクテイクやより高度なコンサルティングサービスを提供することで、貸出金利息収入や法人ソリューション関連収益の増強などを図り、中期経営計画最終年度の目標達成につなげていきます。

計画策定の背景

外部環境
- 人口・企業数の減少
- 超低金利環境の継続
- 金融機関の競争激化
- ITの急速な普及
- 働き方の多様化
- 金融取引ニーズの多様化・高度化

ビジネスチャンス
- 地域資源を活用した産業活性化・新ビジネスの発掘
- ITを活用した新サービス・生産性向上
- 低金利環境による資産運用ニーズの高まり

主要課題
- 人材の育成
- リレバン活動の収益モデルの確立
- 生産性向上によるローコスト体制の構築

急激に変化する事業環境をビジネスチャンスととらえ、
ビジネスモデルの抜本的な変革への挑戦が必要

価値創造の源泉～法人部門

中長期的な戦略

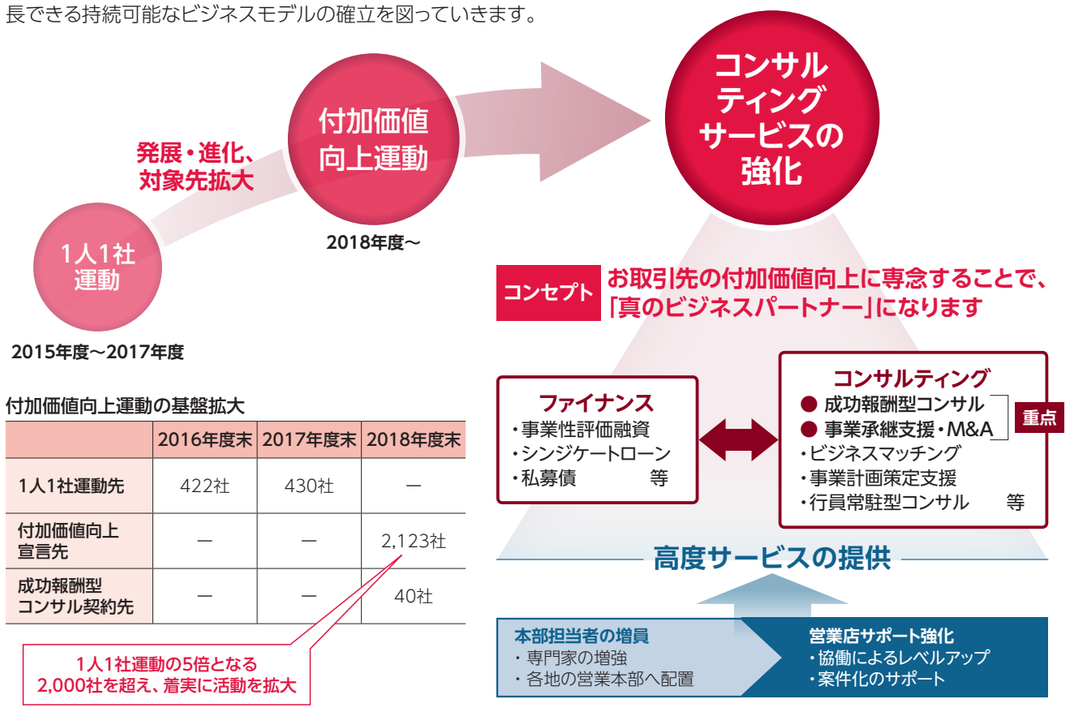
リレバン活動をベースに、お取引先の付加価値向上に向けた事業支援とファイナンスを一体で提供

- お取引先の付加価値向上のため、個別先へのコンサルティングを強化
- 広域にわたる顧客基盤の拡大による地域間シナジーの追求

「付加価値向上運動」概要

当行は、「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とらえ、真っ向から取り組んでいます。2018年度からは、「付加価値向上運動」を展開しており、それまでの「1人1社運動」により培ってきたリレバンのノウハウをベースに、お取引先の付加価値向上につながる活動に専念し、全てのお取引先にとって、長期的な信頼関係を軸にした「真のビジネスパートナー」となることを目指しています。

今後は、成功報酬型コンサルや、事業承継支援・M&Aなど、コンサルティング分野に力点をおき、お取引先・当行ともに成長できる持続可能なビジネスモデルの確立を図っていきます。

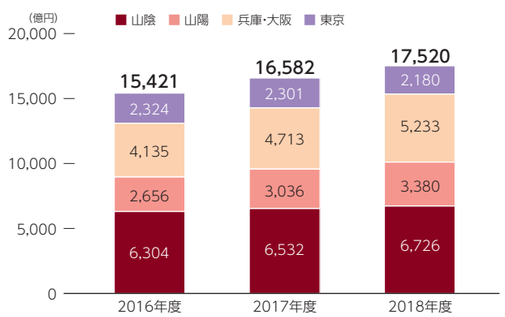


付加価値向上運動の基盤拡大

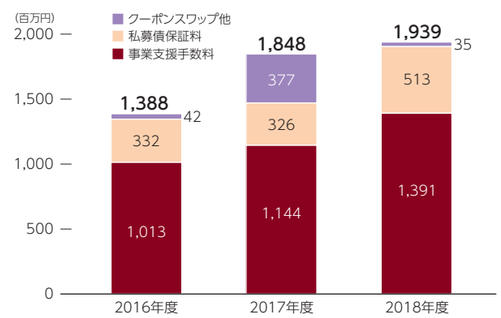
	2016年度末	2017年度末	2018年度末
1人1社運動先	422社	430社	—
付加価値向上宣言先	—	—	2,123社
成功報酬型コンサル契約先	—	—	40社

1人1社運動の5倍となる2,000社を超え、着実に活動を拡大

法人貸出金平残



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。

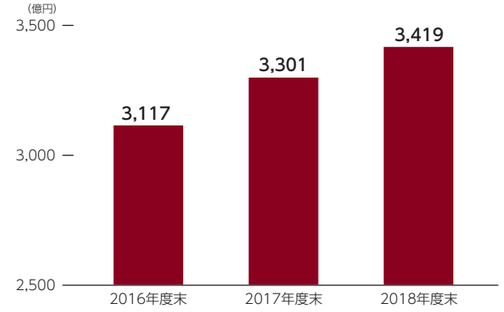
地域別戦略

付加価値向上運動などの活動を通じ、事業性評価を行い、お取引先の事業内容や成長可能性を適切に見極めることで、積極的なリスクテイクを進めています。

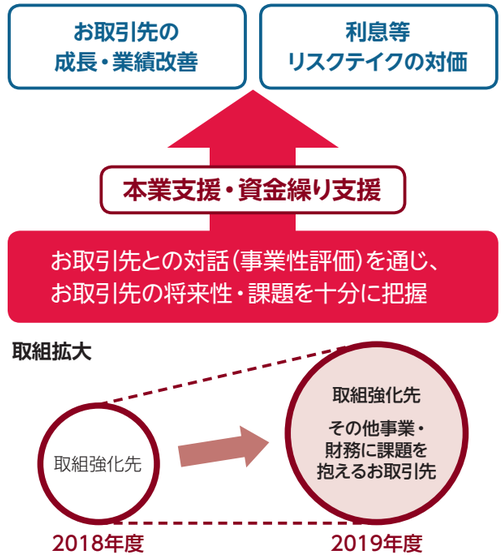
■ 山陰

山陰では、上記の取り組みを加速させるため、2018年度から、事業性評価を実施し対話による課題共有ができるお取引先のなかから取組強化先を選び、重点的に活動してきました。今年度は、さらに強化先以外のお取引先にも取り組みを拡大しています。

取組強化先※の残高推移



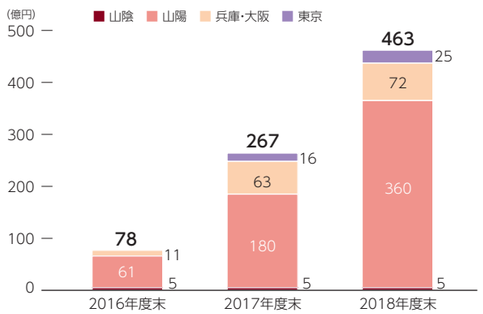
※ 半期ごとに対象の一部洗い直しを実施。2018年度上期または下期で強化先とした3,050先。



■ 山陽

従来注力している新規先の獲得と既存先のシェアアップに加え、近年は瀬戸内の地場産業としてシップファイナンスにも取り組んでいます。

シップファイナンス残高



■ 兵庫・大阪

以前から、山陰との架け橋となるようビジネスマッチングなどの事業支援活動に力を入れています。リレーションシップバンキングをベースとした取引の深掘りもしっかりと進め、地域に密着した活動を展開しています。2018年11月には神戸市長田区に5年ぶりの新設店舗となる「神戸西支店」を開設し、広域店舗ネットワークを一層充実させました。


「神戸西支店」外観

兵庫・大阪地区　法人取引先数の推移

