



2021年3月22日

各 位

会 社 名 株式会社 紀陽銀行
代表者名 取締役頭取 松岡 靖之
(コード番号 8370 東証第1部)
問合せ先 取締役常務執行役員 原口 裕之
経営企画本部長
(TEL 073 - 426 - 7133)

「第6次中期経営計画」の策定について

株式会社紀陽銀行（頭取 松岡 靖之）は、今後3年間（2021年4月～2024年3月）を計画期間とする「第6次中期経営計画」を策定いたしましたので、その概要につきまして下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 計画期間
2021年4月～2024年3月（3年間）
2. 基本方針
地域における圧倒的な存在感の発揮とグループ機能の最大化
3. 主要テーマ
中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの追求
～コアカスタマー戦略の拡大による収益力の増強～
4. お客さまに対するコミットメント
どんな課題にも本気で向き合い、お客さまの期待をこえる銀行となります
5. 主要戦略
主要戦略① 中小企業分野への経営資源の集中投下
主要戦略② グループ機能を活用した新たな収益機会の創出
主要戦略③ 戦略を実現するための人材育成と人事制度の改革
6. 目標とする経営指標

経営指標	2024年3月期
顧客向けサービス業務利益<単体>	100億円以上
本業OHR<単体>	75%以下
親会社株主に帰属する当期純利益<連結>	125億円以上
ROE<連結>	5%以上

*顧客向けサービス業務利益<単体>=貸出金平残×(貸出金利回り-預金等利回り)+役員取引等利益-営業経費

*本業OHR<単体>=営業経費÷(貸出金平残×(貸出金利回り-預金等利回り)+役員取引等利益)

以 上

第6次中期経営計画

計画期間：2021年4月～2024年3月（3年間）



第6次中期経営計画に込めた思い

現在、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、世界経済全体が大きく混乱しております。我々地域金融機関におきましてもその影響は極めて大きく、まったく異なった新しい社会構造が形成されつつあるなか、デジタルライゼーションの加速、ニューノーマル社会への対応、SDGs達成に向けた取り組みなど、あらゆる課題に立ち向かっていかなければなりません。

そのような状況下、当行では第5次中期経営計画において「中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの展開」を持続可能なビジネスモデルと定め、さまざまな資金ニーズに素早く的確に応え、お客さまの核心的な課題に寄り添い、解決に資する活動を行ってまいりました。

第6次中期経営計画におきましては、これまでの活動を更に深化させ、「地域における圧倒的な存在感の発揮とグループ機能の最大化」を基本方針と定め、グループ会社を含めた総合金融サービスをより一層高度化することで、「お客さまや地域のどんな課題にも本気で向き合い、お客さまの期待をこえる銀行となる」ことを約束し、紀陽フィナンシャルグループ全従業員が一丸となって取り組んでいく思いを込めております。

2021年3月

株式会社 紀陽銀行
取締役頭取 松岡 靖之

I. 第5次中期経営計画の取り組み

- 第5次中期経営計画（2018年4月～2021年3月）の基本方針 5
- 第5次中期経営計画の進捗状況（2018年4月～2020年12月） 6
- 第5次中期経営計画の実績 7～9

当行シンボルマークの由緒



コンセプト

『顔・紀州の太陽』

・シンボルマークは「地域社会の繁栄に貢献し、地域とともに歩む」「堅実経営に徹し、たくましく着実な発展をめざす」という経営理念をデザイン化したものです。

<デザイナー：祐泉 隆（ゆうせん たかし）氏>

・コンセプトとしては「笑顔」を素材にして、「紀州の太陽」を擬人化し、未来社会に向けて温かいサービスを提供するというイメージを表現しました。

・顔は太陽、髪はアンテナで情報源、鼻は三日月で宇宙を暗示しています。口は笑顔のハート型で地域のお客さまへの感謝の気持ちを表しています。

II. 第6次中期経営計画の概要

- 紀陽フィナンシャルグループが目指す姿
（長期ビジョン・持続可能なビジネスモデル） 11
- 第6次中期経営計画について 12～14
- 主要戦略① 中小企業分野への経営資源の集中投下 15～20
- 主要戦略② グループ機能を活用した新たな収益機会の創出 21～22
- 主要戦略③ 戦略を実現するための人材育成と人事制度改革 23
- サテライト戦略 24～26
- 目標とする経営指標 27
- 利益計画 28
- デジタル戦略にかかる取り組み 29
- SDGs達成に向けた取り組み 30～32

1. 第5次中期経営計画の取り組み

お客さまに対するコミットメント『どんな課題にも本気で向き合い、お客さまの期待をこえる銀行となります』

紀陽銀行は、第5次中期経営計画において「地域における更なる存在感の向上と収益力の強化の両立」を基本方針として定め、「どんな課題にも本気で向き合い、お客さまの期待をこえる銀行」となることを約束します。

紀陽銀行の『持続可能なビジネスモデル』

『中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの展開』
～地元企業とのリレーション強化による総合収益拡大モデル～

第5次中期経営計画

基本方針

地域における更なる存在感の向上と収益力の強化の両立

主要テーマ

中小企業取引において圧倒的競争力を有する地方銀行を目指す

主要戦略

主要戦略① Action～中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの深化～

コアカスタマー戦略の展開

中小企業向け貸出の増強

本業支援を通じた収益機会の拡大

オーナー取引の拡充による収益機会の拡大

主要戦略② Change～競争力を拡大する新しい営業体制の構築～

金融サービス高度化に向けた営業体制整備

営業体制構築に向けた業務効率化への取組

目標指標（2021/3期（最終年度））

収益性

親会社株主に帰属する当期純利益<連結>

100億円以上

効率性

本業OHR<単体>
(顧客向けサービス業務収益増強と経費削減)

90%以下

健全性

自己資本比率<連結>

9%以上

株主還元

株主還元率

安定的に30%程度

主な取り組み

2019/3期

2020/3期

2020/12期

主要戦略① Action

- ▶ **コアカスタマー戦略の展開**
当行をメインバンクとしてご利用いただいているお客さま（＝コアカスタマー）に対し当行の経営資源を優先的かつ集中的に投下し、新たな価値をご提供する
- ▶ **法人新規開拓室（大阪法人営業室）の戦力強化**
大阪市内を中心に新規取引先の獲得や事業性貸出金残高を増強
- ▶ **事業性評価を活用したミドルリスク層向け貸出推進**
- ▶ **事業承継を切り口としたリレバン活動実施**

- ▶ **コアカスタマー戦略の更なる深化**
- ▶ **地元企業とのリレーション強化および総合収益拡大**
- ▶ **新型コロナウイルス感染拡大への対応**

- ▶ **コンサルティング営業室の新設**
人事・IT等新たなコンサル業務を開始
- ▶ **リース媒介業務の開始**
グループ会社と連携し、多様化する資金ニーズに対応
- ▶ **人材紹介業務の開始**
有料職業紹介事業の許可を取得し経営課題をサポート

- ▶ **大阪堂島営業部の開設**
大阪市内中心部エリアにおける中小企業取引地域No.1店舗を目指し、同エリアに開設
- ▶ **コンサルティング業務の更なる強化**
ITコンサルティングデスクおよびプライベートバンキングデスクを設置し、取引先のニーズへの対応を強化

主要戦略② Change

- ▶ **事業部制の拡充**
和歌山・大阪・堺・南大阪の4事業部制とし、地元企業との接点を強化
- ▶ **主要拠点集約・法人営業部の新設**
事業性取引拠点を集約・強化し高度な提案体制を構築

- ▶ **店舗戦略の更なる展開**
①2019年4月、和歌山県内6店舗、大阪府内3店舗を移転統合
②2020年3月、和歌山県内4店舗を移転統合
- ▶ **店頭業務の効率化**
通帳レス口座の取扱いやタブレット端末の活用により営業店事務を効率化

- ▶ **次世代型店舗の開設**
宮北支店を新築移転し、当行初のファーストコンタクトカウンター設置やタブレット端末によるスピーディーな事務処理を実現
- ▶ **堺ビジネスセンターの開設**
当行メイン先の多い堺エリアに新設し、小規模事業先に対する効率的な活動を展開
- ▶ **ITを活用した業務改革**
Microsoft 365を活用したスムーズなコミュニケーションや業務作業の効率化を推進

2020/12期 実績

第5次中計期間中+500先計画（累計）

- ▶ **事業性コアカスタマー純増先数**
+1,237先

第5次中計期間中+1,000億円計画（累計）

- ▶ **中小企業向け貸出金残高純増額**
+2,746億円

第5次中計最終年度に増加反転計画

- ▶ **貸出金利息増加額**
+3億円 <2019/12期比>
※2020/3期 **11年ぶり**に増加反転
(2019/3期比+5億円)

第5次中計最終年度70億円計画

- ▶ **役務取引等利益**
54億円 <2019/12期比 **+7億円**>
※2021/3期業績予想 **74億円**

第5次中計期間中▲20億円計画

- ▶ **経費（人件費・物件費）削減額**
▲37億円見込
※2021/3期業績予想ベースでの見込値

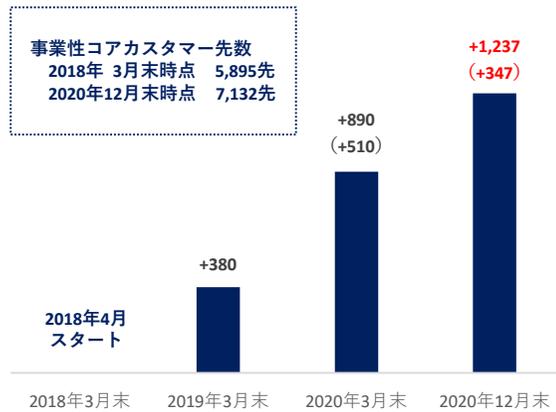
第5次中期経営計画の実績

主要戦略① Action ～中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの深化～

コアカスタマー戦略の展開

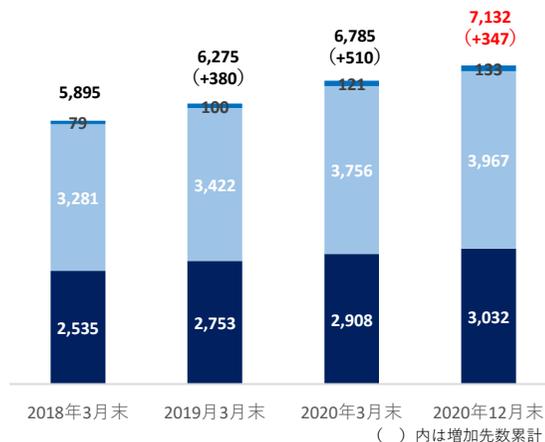
<事業性コアカスタマー増加先数(累計)>

(先) ※第5次中計期間中+500先計画



<ご参考：エリア別事業性コアカスタマー先数>

(先) ■和歌山 ■大阪 ■東京



中小企業向け貸出の増強

<中小企業向け貸出残高>

(億円) ※第5次中計期間中+1,000億円計画

() 内は累計



<貸出金利息>

(億円) ※第5次中計期間中に増加反転計画



<役員取引等利益>

(億円) ※第5次中計最終年度70億円計画



主要戦略② Change ～競争力を拡大する新しい営業体制の構築～

金融サービス高度化に向けた営業体制整備

<経費(人件費・物件費)>

(億円) ※第5次中計期間中▲20億円計画



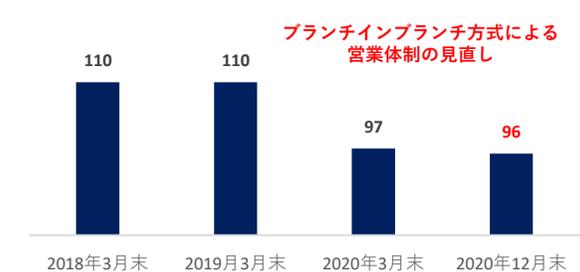
<ご参考：預貸和>

(億円)



<ご参考：有人拠点数>

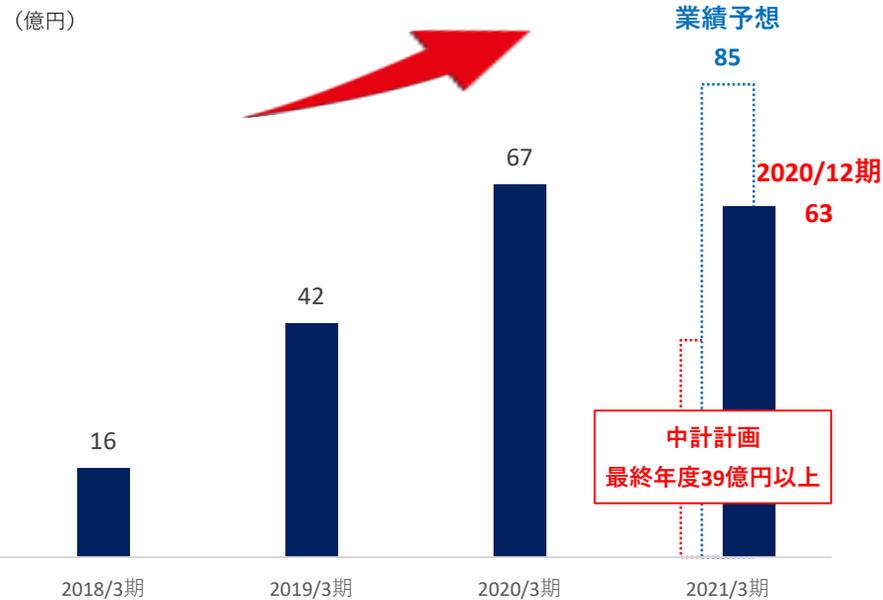
(拠点)



顧客向けサービス業務利益

顧客向けサービス業務利益推移（銀行の本業で稼ぐ力）

※顧客向けサービス業務利益
 = 貸出金平残 × 預貸金利回差 × 期中日数 ÷ 365 + 役務取引等利益 - 営業経費

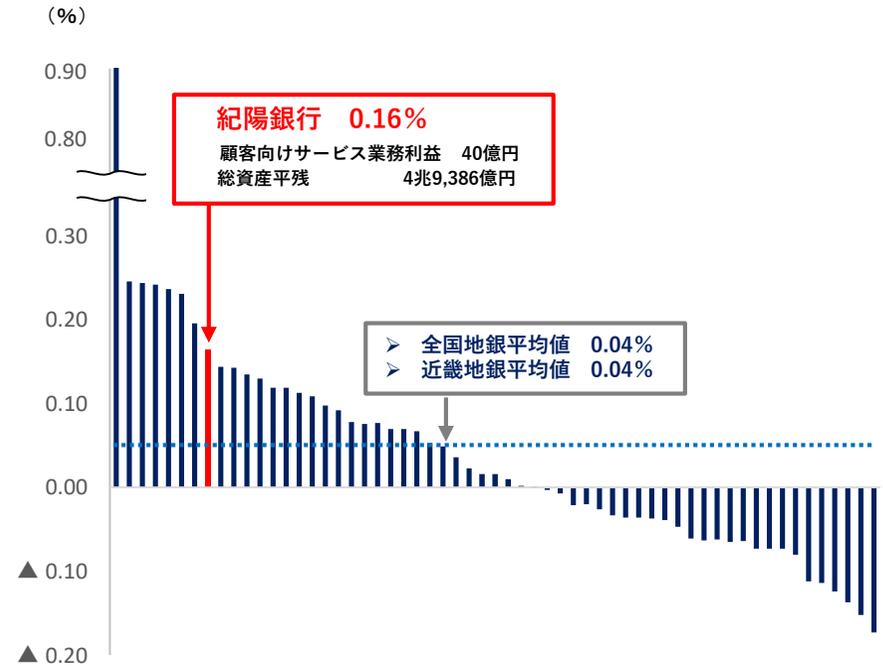


資産規模に対する銀行の本業で稼ぐ力（2020年9月期ベース）

※顧客向けサービス業務利益 ÷ 総資産平残（年間に換算して算出）

縦軸：顧客向けサービス業務利益 ÷ 総資産平残（%）

横軸：全国地銀各行



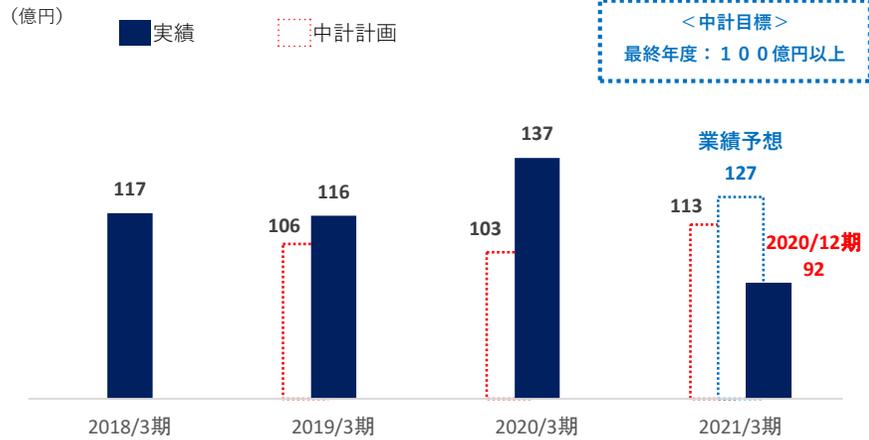
※公表資料に基づき当行が集計。（算出に必要な計数が公表されていない地銀は対象外）

※総資産平残は（期首総資産残高 + 期末総資産残高）÷ 2 にて算出。

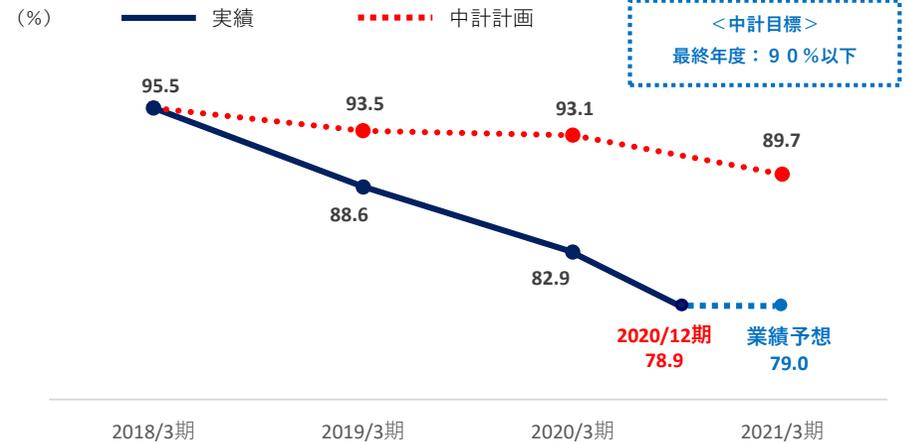
第5次中期経営計画の実績

第5次中期経営計画 K P I 達成状況

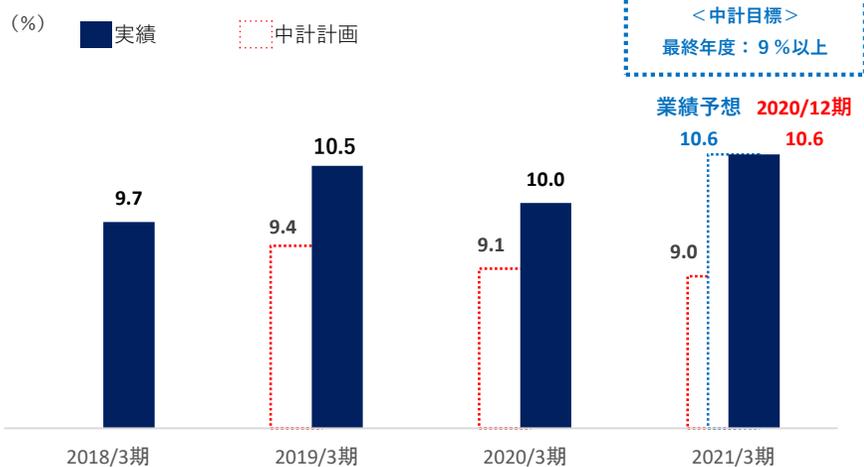
収益性（親会社株主に帰属する当期純利益＜連結＞）



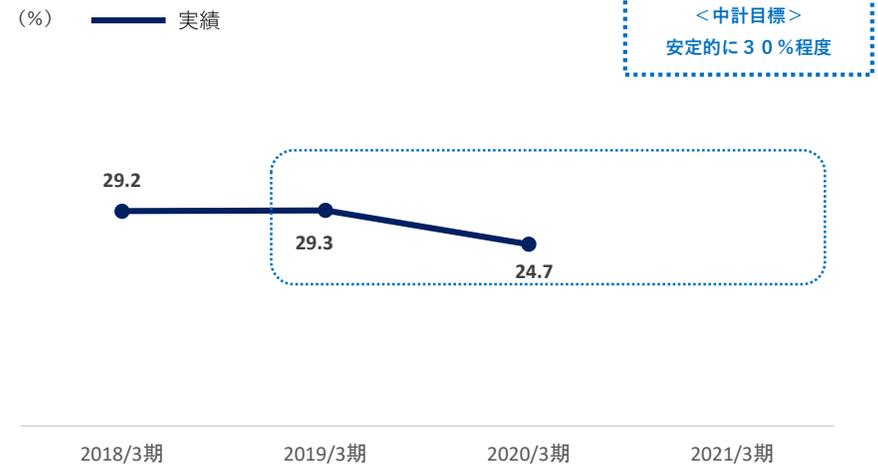
効率性（本業OHR＜単体＞）



健全性（自己資本比率＜連結＞）



株主還元（株主還元率）



II. 第6次中期経営計画の概要

<紀陽フィナンシャルグループが目指す姿>
『銀行をこえる銀行』

- ① お客さまの期待をこえる：どんな課題にも本気で向き合い、「そこまでやるか」と言ってもらえる銀行
- ② 地域の壁をこえる：お客さま同士を結びつけ、銀行に集約された知見を地域のお客さまに還元できる銀行
- ③ 銀行という枠をこえる：地域を支えられる真の地域金融機関となるため、新たな業務領域の事業化にチャレンジする銀行

当行を取り巻く外部環境

- 少子高齢化・人口減少
事業所減少
- 新型コロナウイルスによる
社会構造変化
- 銀行法等の規制緩和
- デジタル化の進展
- 気候変動による台風上陸数増加
南海トラフ地震発生確率の上昇

ステークホルダーからの期待

- <地域・顧客からの期待>
 - ・地域金融インフラの提供
 - ・金融仲介機能の発揮
 - ・サービスの高付加価値化
 - ・地域コミュニティへの参画
 - ・地域活性化への貢献
- <株主からの期待>
 - ・株主還元の増加
 - ・安定的な企業価値の向上
 - ・SDGs・ESGへの対応
 - ・政策投資株式の見直し
 - ・ガバナンスの強化
- <従業員からの期待>
 - ・働きがいのある職場
 - ・能力開発機会の提供
 - ・多様な働き方の実現



ステークホルダーとの価値共創

- <地域・顧客>
 - ・地元企業の成長
 - ・地域経済の拡大
 - ・地域金融インフラの高度化
- <株主>
 - ・企業価値の向上 (株主価値向上)
- <従業員>
 - ・紀陽フィナンシャルグループの成長 (従業員の成長)

SDGs達成へ

紀陽フィナンシャルグループの事業活動を通じたSDGsの達成

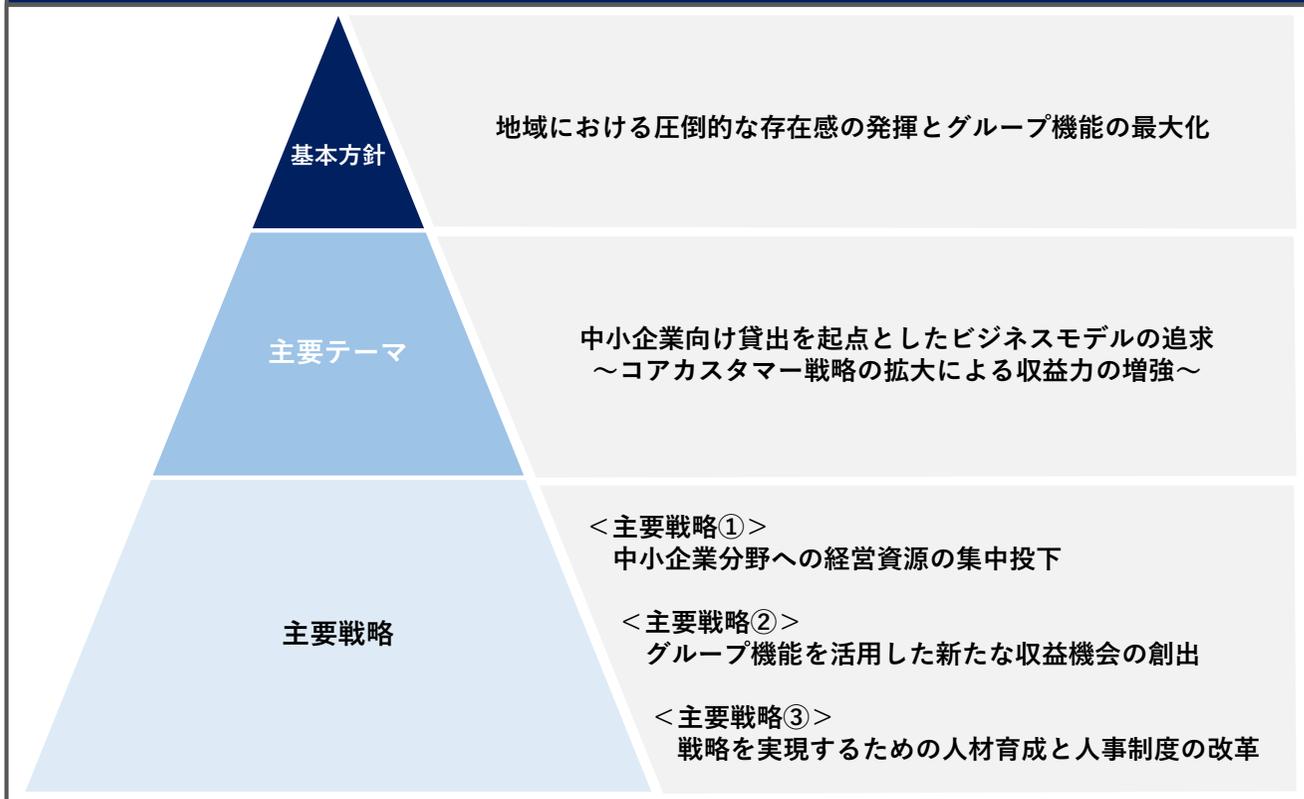
第6次中期経営計画概要

<お客さまに対するコミットメント>

『どんな課題にも本気で向き合い、お客さまの期待をこえる銀行となります』

紀陽銀行は、第6次中期経営計画において「地域における圧倒的な存在感の発揮とグループ機能の最大化」を基本方針として定め、お客さまや地域のどんな課題にも本気で向き合い、お客さまの期待をこえる銀行となることを約束します。

第6次中期経営計画（2021年4月～2024年3月）



目標指標（2024/3期（最終年度））

顧客向けサービス業務利益<単体>

100億円以上

本業OHR<単体>

75%以下

親会社株主に帰属する当期純利益
<連結>

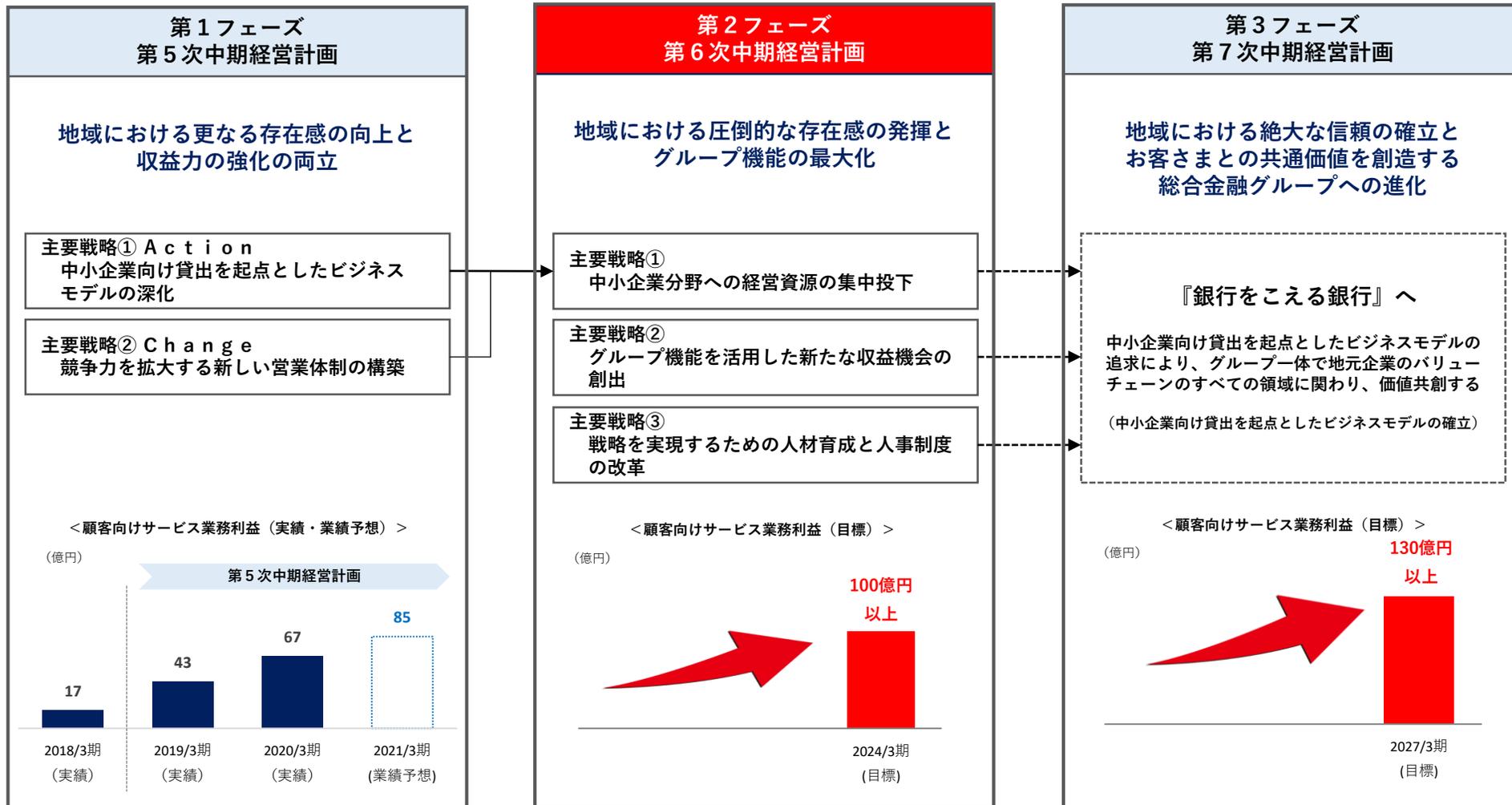
125億円以上

ROE<連結>

5%以上

第6次中期経営計画の位置づけ

『銀行をこえる銀行』へ



主要戦略の全体像

基本方針「地域における圧倒的な存在感の発揮とグループ機能の最大化」の達成による地域活性化とお客さま満足度の向上

主要テーマ「中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの追求」による安定した収益体質の構築

<主要戦略①> 中小企業分野への経営資源の集中投下

中小企業向け貸出を起点とした
ビジネスモデルの更なる深化

- 事業性コアカスタマー先数増加計画 P 15
- 中小企業向け貸出残高増加計画 P 15
- コンサルティング機能の強化 P 16

競争力を拡大する新たな営業体制の構築

- 金融仲介機能強化に向けた体制整備 P 17、18
- 持続可能な地域金融インフラの構築 P 19

新しい社会環境への対応
(ウィズコロナ・アフターコロナ)

- 事業継続支援、事業再生・事業承継支援 P 20
- ニューノーマル社会への対応 P 20



グループ収益力強化
金融サービス高度化

組織力強化



<主要戦略②> グループ機能を活用した新たな収益機会の創出

グループの再編・体制整備

グループ機能活用による
サービスの高度化

- 主なグループ戦略 P 21、22
- 紀陽情報システム : 事業の高度化による地元企業へのIT供給
- 紀陽リース・キャピタル : リース专业化による地元企業への資金供給
- 紀陽キャピタルマネジメント : 投資会社設立による地元企業への資本供給
- 紀陽パートナーズ : 人材紹介業務による地元企業への人材供給

組織力強化



<主要戦略③> 戦略を実現するための人材育成と人事制度の改革

人事制度の改定

人材資源の適正配置による
競争力の最大化

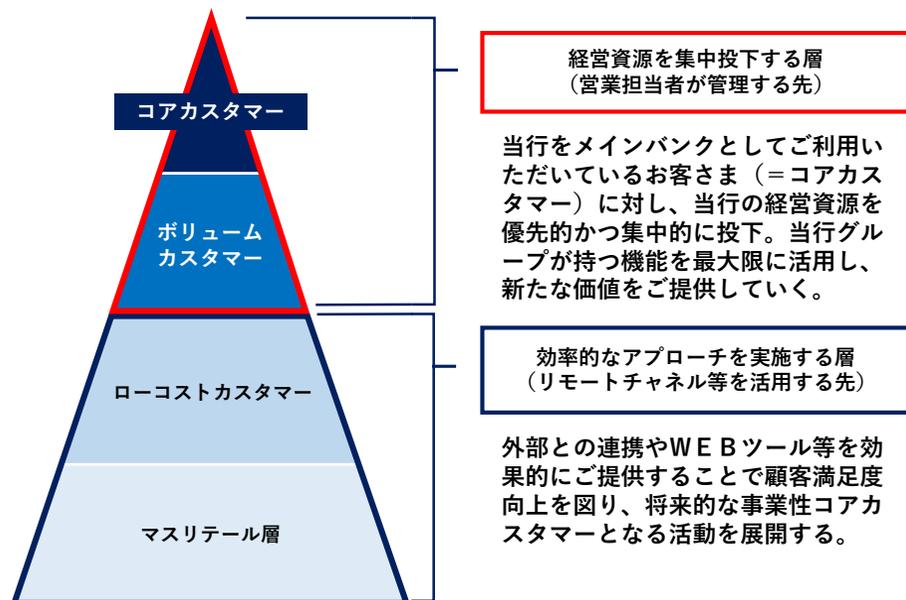
人材の育成

- 人事戦略の位置付け P 23
- 経営戦略を実現するための人事戦略体制 P 23
- 人事ポリシー・求める人材像 P 23
- 実現に向けた取り組み P 23

中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの更なる深化

➤ 事業性コアカスタマー先数増加計画

- ・事業性コアカスタマーに対し、当行の経営資源を集中投下し、当行グループが持つ機能を最大限に活用することにより、取引先に対して新たな価値をご提供すると同時に、当行収益力の一層の向上を図る。
- ・また、取引先の総合取引拡充を図るための活動を強化するとともに、外部との連携やWEBツール等を効果的にご提供し、顧客満足度向上を図ることにより、第6次中期経営計画期間中に**事業性コアカスタマー先数+600先**を目指す。



➤ 中小企業向け貸出残高増加計画

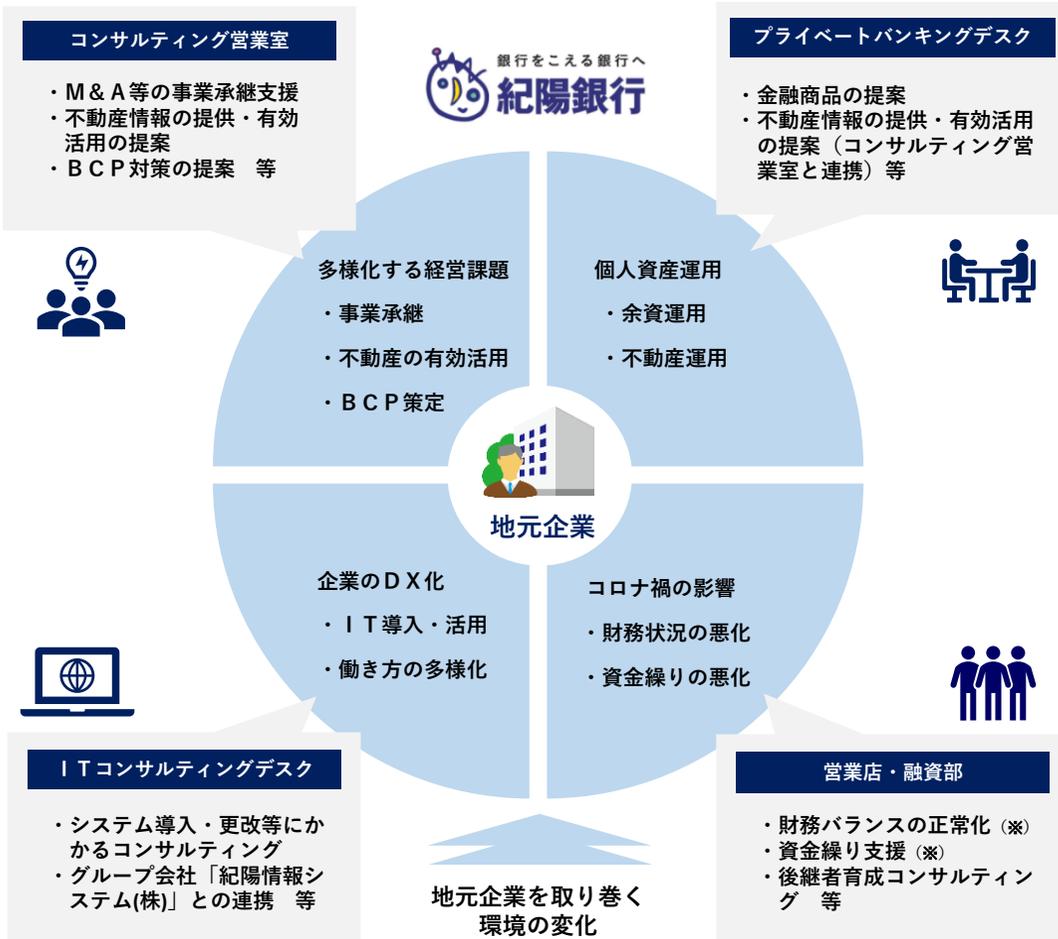
- ・第5次中期経営計画において、当行の収益基盤である中小企業取引に経営資源を集中。事業性貸出取引をプラットフォームとし総合収益の拡大を図った結果、収益は大幅に拡大。
- ・第6次中期経営計画期間においても引き続き「中小企業貸出を起点としたビジネスモデルの追求」により、安定した収益体質の構築を急ぐ。

< 中小企業向け貸出残高推移 > ※2021年3月末実績からの目標



中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの更なる深化

▶ 地元企業へのサポート体制

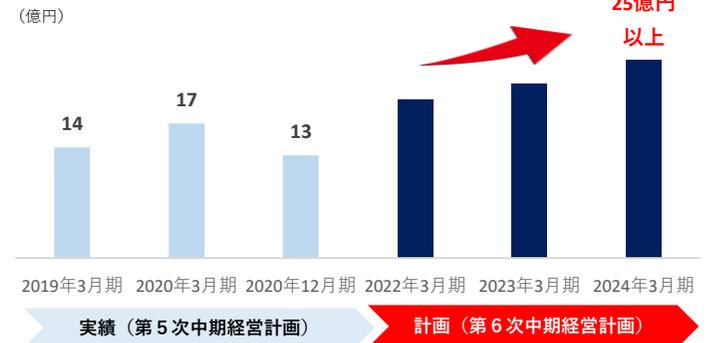


(※) 新型コロナウイルス関連対応を含む

▶ コンサルティグ機能の強化

財務・資金繰りサポート	<ul style="list-style-type: none"> ▶ コロナ禍における取引先の財務バランスの正常化、資金繰り支援 ▶ 新型コロナ対策担当 (融資部) の設置 等
事業承継サポート	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 様々な情報収集チャネルとの連携強化 ▶ M & A拠点増設による和歌山県内体制強化 等
後継者育成コンサルティグ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 経営者の抱える経営課題「後継者の育成」に対する支店長等によるコンサルティグ活動の展開
B C Pコンサルティグ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地元企業の事業継続に向けたコンサルティグ強化 ▶ B C Pセンター (仮称) の設立 等
I Tコンサルティグ	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 大企業向け I Tコンサルティグ体制拡充 ▶ 中小企業向けデジタル化推進支援拡充 等
不動産マッチング	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地元不動産業者等との接点強化 ▶ 取引先の不動産アセット最適化提案を通じた不動産ニーズの発掘強化 等

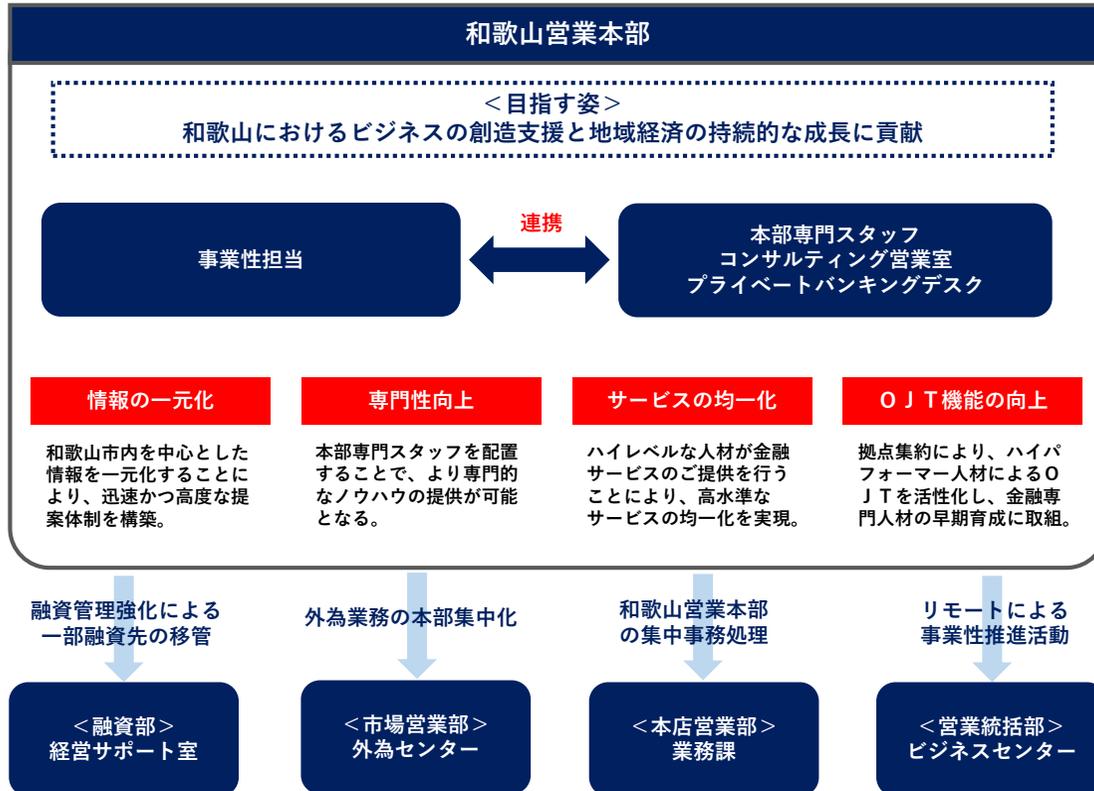
▶ 事業性関連役務収益計画



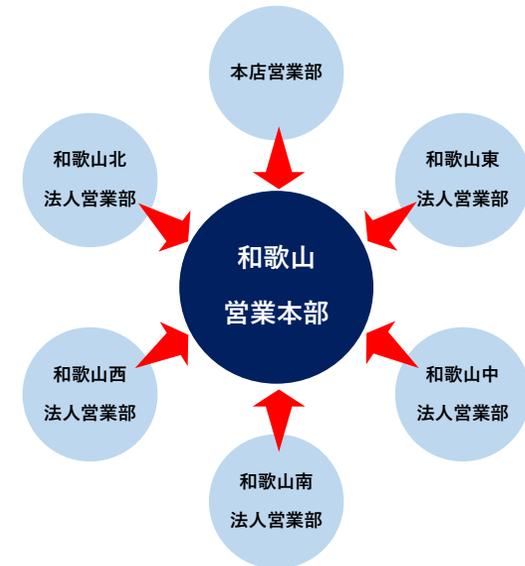
競争力を拡大する新たな営業体制の構築（金融仲介機能強化に向けた体制整備）

➤ 和歌山営業本部の新設 ※2021年7月新設

- ・ 当行のマザーマーケットである和歌山市内の事業性取引拠点（本店営業部を含む全法人営業部）を和歌山営業本部にて一元的に対応（事業性取引の集約）。
- ・ 営業担当者の和歌山営業本部への拠点集約を通じ、情報の一元化やサービスの均一化の実現。また、当行本部機能との連携強化により、コンサルティング機能を併せ持つこれまでにない新たな金融サービスの提供を行っていく。

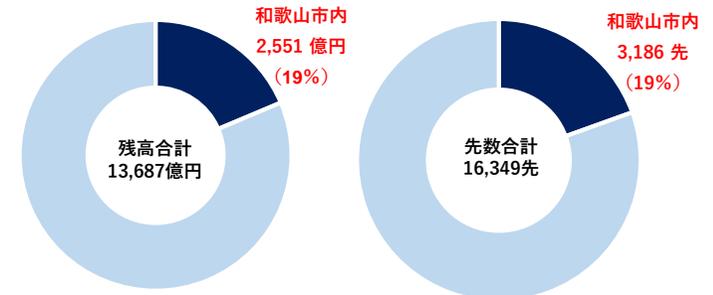


<和歌山営業本部への事業性取引集約イメージ>



<中小企業向け貸出にかかる和歌山市内シェア>

和歌山市内の中小企業向け貸出残高および先数は全体の約5分の1を占める
 （※2020年3月末時点）

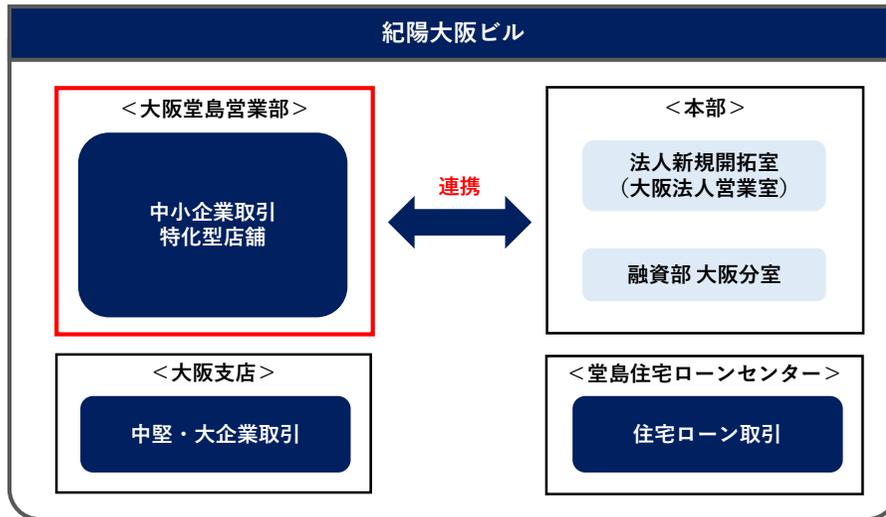


■ 主要戦略① 中小企業分野への経営資源の集中投下

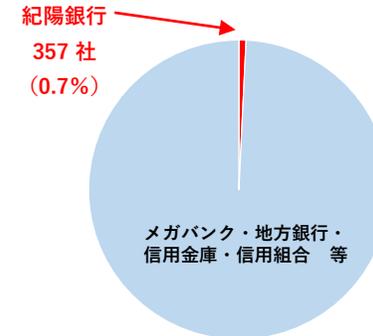
競争力を拡大する新たな営業体制の構築（金融仲介機能強化に向けた体制整備）

➤ 大阪堂島営業部の競争力拡大

- ・大阪堂島営業部は渉外活動を主体とした中小企業取引特化型店舗であり、大阪市内中心部エリアに位置している。
- ・事業性取引の新規開拓に特化した法人新規開拓室（大阪法人営業室）と連携することで、同エリアにおける当行シェアの拡大を図るとともに、大阪市内の旗艦店舗となるべく、**中小企業取引地域No.1店舗**を目指す。

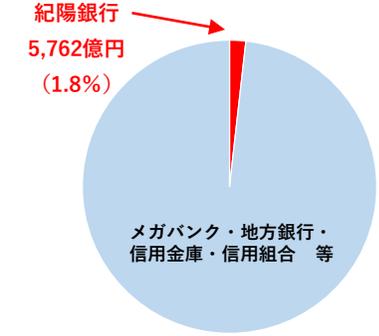


<大阪市内エリアメインバンク調査>



※2020年12月民間会社調べ

<大阪市内エリア貸出金シェア>



※2020年3月末時点

<大阪市内事業所数（COSMOS2：売上高100百万円以上）>

(単位：先)

	民営事業所数 (2016年)	COSMOS2先数 (2019年)
大阪府	456,569	57,548
大阪市	179,252	30,179

※COSMOS2：(株)帝国データバンクの企業概要データベース

➤ 大阪市内エリアへの営業戦力の増員配置



大阪市内エリアにおける当行の存在感の向上と収益力拡大

人材育成・強化による行内全体の組織力向上

競争力を拡大する新たな営業体制の構築（持続可能な地域金融インフラの構築）

➤ 店舗機能・体制の見直しによる店舗チャネルの適正化

対面チャネルの適正化と非対面チャネルの構築により、顧客利便性の維持・向上を図ると同時に、適正コストでのチャネル運営の実現を目指す。

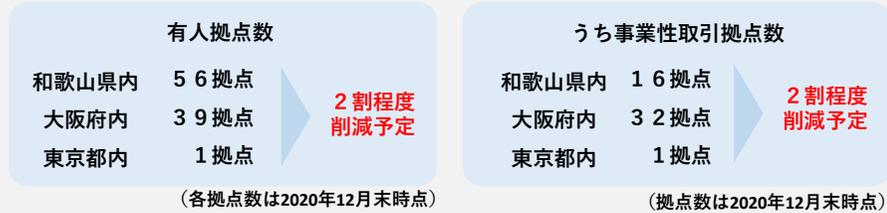
対面チャネルの適正化

< 連合店舗制の拡大 >

事業性取引拠点の集約による高度な提案体制の構築

< ブランチインブランチ方式による店舗統合 >

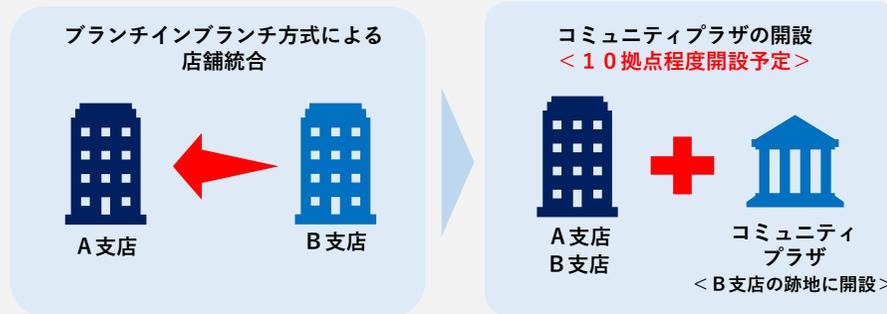
リアルチャネル（店舗）が果たすべき役割を最も効率的に発揮できる体制を構築



< コミュニティプラザ（※）の開設 >

地域・顧客への利便性の維持、低コストでの店舗運営体制の確立

（※預金業務、為替業務、付随業務に取扱業務を限定した店舗）



非対面チャネルの構築

< A T Mチャネルの適正化 >

A T M拠点別の利用実績等を考慮したA T Mチャネルの適正化（スクラップ&ビルド）による利便性向上とコスト削減の両立



< I Tチャネルの拡充 >

店舗代替チャネルの深化



新しい社会環境への対応（ウィズコロナ・アフターコロナ）

➤ 事業継続支援、事業再生・事業承継支援

金融支援・本業支援

- ・資金繰り支援
- ・ビジネスマッチング・クラウドファンディング等にかかる支援
- ・グループ会社によるリース調達、IT導入等にかかる支援 等

資本増強支援

- ・政府系金融機関「資本性劣後ローン」および当行プロパー貸出実行による資本増強・資金繰り支援
- ・当行の「プロパー資本性ローン」による資本増強支援 等

事業再生・事業承継支援



- ・グループ会社「紀陽キャピタルマネジメント(株)」と連携した支援
- ・ファンド投資にかかるハンズオン等抜本的支援による事業再生
- ・M & A等を通じた事業承継支援 等

➤ ニューノーマル社会への対応

Kiyo Big Advanceの展開

- ・2020年4月に導入した「Kiyo Big Advance」を積極的に推進し、非対面による取引先との接点拡充を実施。
- ・新型コロナウイルス感染症拡大にともなうニューノーマル社会への対応を支援。



※2021年2月末時点
登録数 1,512社

IT導入支援

- ・新型コロナウイルス感染症拡大を契機に、多くの企業でテレワークやWEB会議をはじめとするデジタルトランスフォーメーションの重要性が増す中、ITコンサルティングを通じて企業のデジタル化推進に向けた積極的なサポートを実施。



■ 主要戦略② グループ機能を活用した新たな収益機会の創出

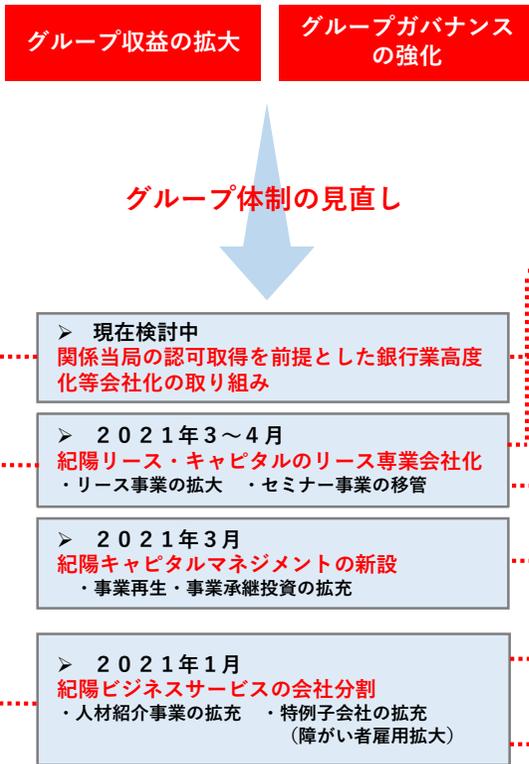
グループの再編・体制整備

▶ グループ会社の体制

<旧体制（2020年9月末時点）>

銀行	関連事業室	・グループ会社管理
	営業支援部 (コンサルティング営業室)	・事業計画策定 ・ビジネスマッチング ・資産運用 ・事業承継対策・M&A ・BCPコンサルティング ・人事コンサルティング ・ITコンサルティング 等

関連会社	紀陽情報システム(株)	・ソフトウェア開発事業 ・ITコンサルティング
	紀陽リース・キャピタル(株)	・リース事業 ・キャピタル事業 ・セミナー事業
	紀陽ビジネスサービス(株) ※特例子会社	・人材紹介事業 ・事務受託事業
	(株)紀陽カード	・クレジットカード事業
	(株)紀陽カードDC	・クレジットカード事業
	阪和信用保証(株)	・信用保証事業



<新体制（2021年4月予定）>

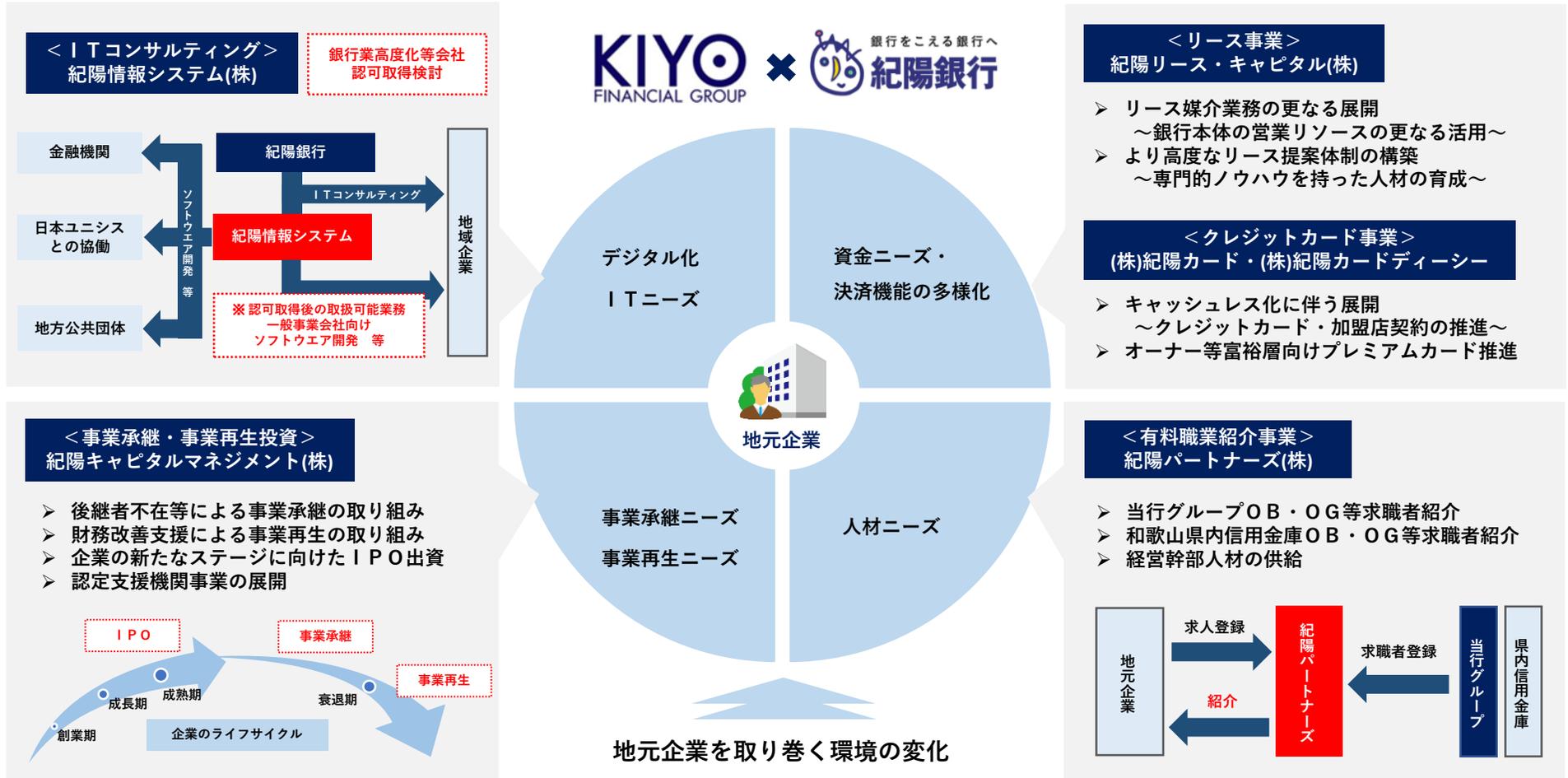
銀行	関連事業室	・グループ会社管理
	営業支援部 (コンサルティング営業室)	・事業計画策定 ・ビジネスマッチング ・資産運用 ・事業承継対策・M&A ・BCPコンサルティング ・人事コンサルティング ・ITコンサルティング ▶ セミナー事業 等

関連会社	紀陽情報システム(株)	・ソフトウェア開発事業 ・ITコンサルティング
	紀陽リース・キャピタル(株)	・リース事業
	紀陽キャピタルマネジメント(株)	・キャピタル事業
	紀陽パートナーズ(株)	・人材紹介事業
	紀陽ビジネスサービス(株) ※特例子会社	・事務受託事業
	(株)紀陽カード	・クレジットカード事業
(株)紀陽カードDC	・クレジットカード事業	
阪和信用保証(株)	・信用保証事業	

■ 主要戦略② グループ機能を活用した新たな収益機会の創出

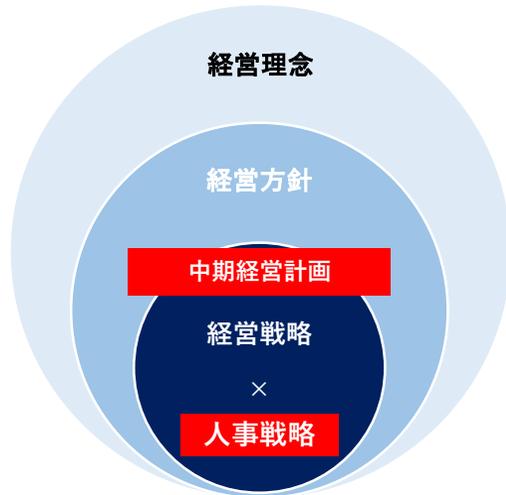
グループ機能活用によるサービスの高度化

コアカスタマーに対するグループ機能の発揮により
顧客満足度向上とグループ収益力の向上を目指す

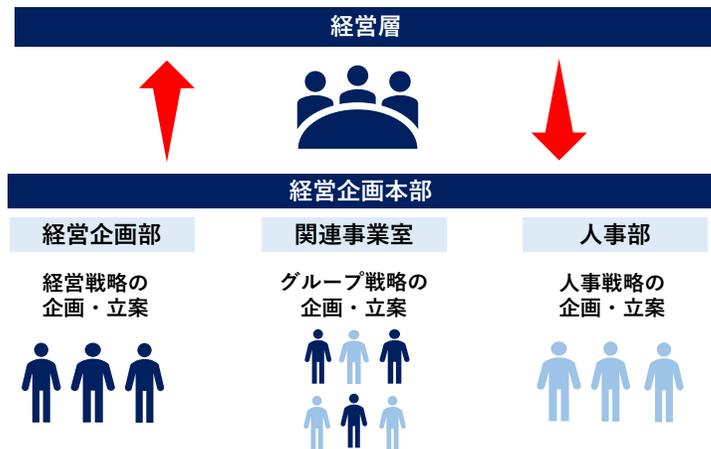


「働きがい」創出による好循環組織への転換

人事戦略の位置付け



経営戦略を実現するための人事戦略体制



人事ポリシー・求める人材像

人事ポリシー：“働きがいを感じ、人が輝く”組織へ	
“人”こそが最大の経営資源であり、行員一人ひとりが仕事を通じて常に成長し、「働きがいを感じ、人が輝く」組織づくりにより当行および地域社会の発展に貢献する	
多様な価値観の尊重	行員一人ひとりの多様な価値観や個性を尊重し、最大限の力を発揮できる制度や環境を整備
挑戦と成長の機会の提供	行員一人ひとりの努力と意欲に応え、成長を促すための挑戦の機会を提供
公正な評価と納得性のある処遇	行員一人ひとりの日々の行動や成果を公正に評価し、納得性のある処遇の実現により働きがいを高める
求める人材像：Be “CHANGE”	
自ら変化する	自律的に考え、学び、自身の行動を変えられる人
変化をよむ	何事も中長期的な目線で捉えることができる人
変化をつくる	周囲を巻き込み、現状を変えることができる人
変化をつなぐ	時代の変化や多様な価値観を認め、新たな発想・変化につなぐことができる人

実現に向けた取り組み

人事制度の改定	さらなる女性活躍推進 若手行員の早期登用 シニア層の積極活用
人材資源の適正配置による競争力の最大化	グループ戦略に即した人材配置 総合職コース、専門職コースの採用強化 地元企業への人的支援の強化
人材の育成	育成体系の整備 希望に即した社内公募制度の充実 外部派遣研修の強化 戦略に基づく専門資格取得の推奨

個人のお客さま向け推進戦略

本部法人 R M 担当による推進

バランスシート全体に対するコンサルティングを展開

- 富裕層、法人・オーナーさま等の多様なニーズに対し、新設する本部法人 R M 担当によるバランスシート全体に対するコンサルティング活動を展開
- お客さまの課題解決に繋がる各種ご提案の提供により、新たな収益機会を創出



※ R M = リレーションシップマネージャー

ハイブリッド型預り資産営業の展開 ～預り資産営業は新たなステージへ～

営業担当者によるコンサルティングと非対面チャネル（インターネットバンキング取引等）を融合

営業担当者
(コンサルタント)

非対面チャネル
(インターネットバンキング取引等)

販売員からコンサルタントへ

非対面チャネルでのお取引拡大

- コンサルタントはライフステージにおける各ニーズを捉えたコンサルティングを展開
- インターネットバンキング取引等の非対面チャネル拡大によりお客さまの利便性向上

職域戦略の展開 ～法人・個人双方への支援を拡大～

- 人事コンサルティングの一環として、地元企業に対し福利厚生に関する支援を実施
- 従業員に対する資産形成セミナー開催等を通じ資産形成推奨



各企業の経営課題解決と従業員に対する人生 100 年時代を見据えた資産形成支援を両立

デジタルバンキング戦略の展開 ～いつでも、どこでも、欲しい情報を～

第 6 次中期経営計画期間中に「キヨスマ！」登録口座数 30 万口座達成へ

情報発信

投資信託売買

ローン申込



インターネット
ネット
バンキング

ATM
WEB

- お客さまにとって身近な存在であるスマートフォンを媒体としたスマートアプリ「キヨスマ！」を主要なリレーションツールと位置付け
- 情報発信の拡大・加速を通じ、各非対面チャネルでの取引を拡大

お客さまの各セグメントにおけるニーズに応じた営業活動を展開

人生 100 年時代を見据えた資産拡大

次世代へ残す

富裕層 × シニア層

- 次世代に残すための提案

【遺す・移す】

- ・スムーズな資産承継
- ・相続対策



準富裕層 × 退職前後層

- 老後を見据えた提案

【守る・活かす】

- ・退職金の運用
- ・資産の有効活用



資産形成層

- ライフプランに沿った提案

【増やす・備える】

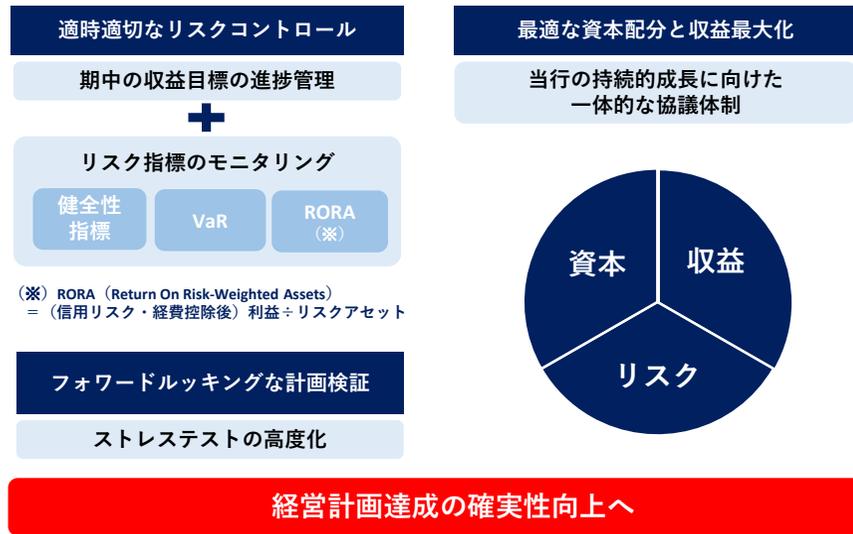
- ・将来に向けた資産形成
- ・保障の充実



A L M運営体制の高度化

➤ リスク・アペタイト・フレームワークの概念に基づく運用・管理

- ・リスクガバナンス強化と収益性・健全性向上を実現すべく、リスク・アペタイト・フレームワークの概念を踏まえたリスク・リターン管理を実施し、経営管理の高度化を図る。
- ・基礎的内部格付手法（FIRB）に基づく信用リスク管理やRORAの活用により、収益管理・リスク管理の高度化を図る。

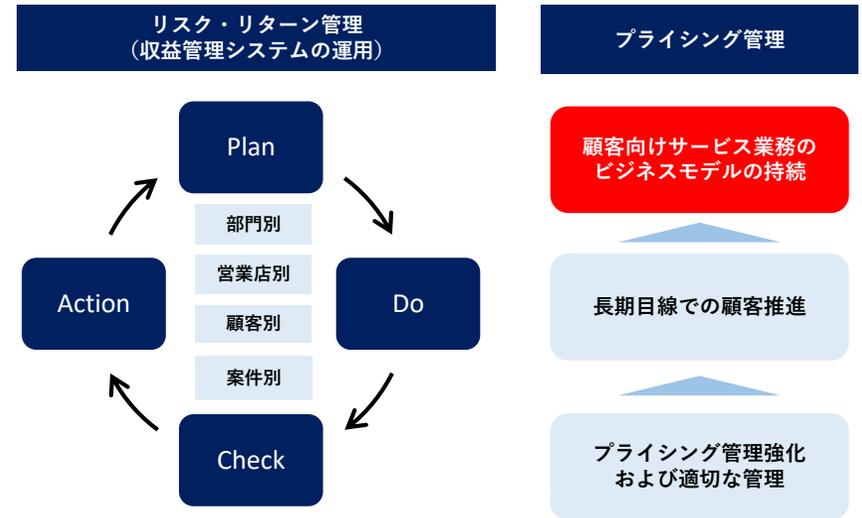


➤ 有価証券運用の高度化

- 運用手法の多様化を通じた安定的な利息収益の確保
- 相場動向をとらえた機動的な投資行動による売買益の確保

➤ 管理会計手法を用いたセグメント別収益管理体制の高度化

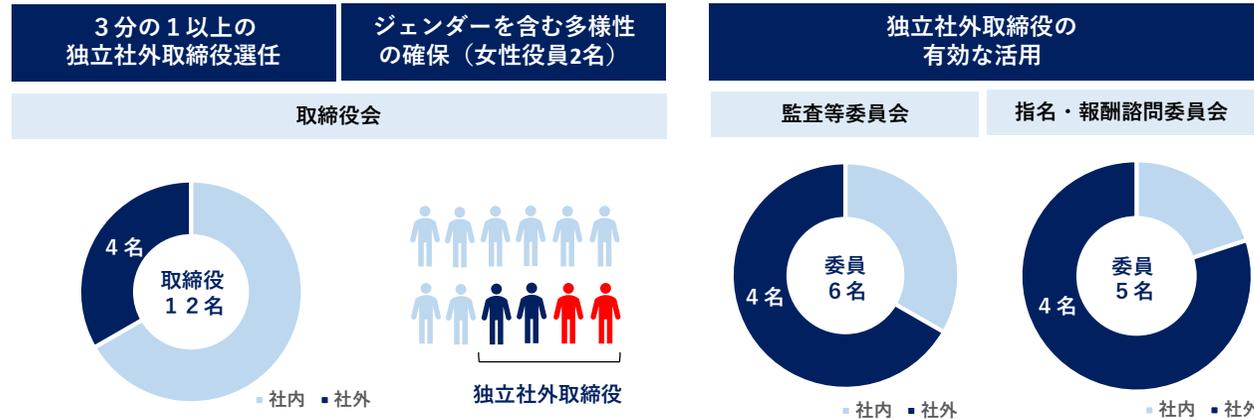
- ・事業性、リテール等様々な切り口でセグメント別収益管理を実施し、コアカスタマー戦略等の営業戦略や店舗戦略等施策への反映、PDCAサイクル機能の発揮に活用。
- ・市場環境の将来変動等を想定し、複数金利シナリオ下での「動態B/SによるNII分析」の実施等、ALM運営における分析手法を高度化。



- 外部コンサルティングの活用等によるポートフォリオ最適化分析・予兆管理
- 外部機関へのトレーニー派遣を通じた専門人材の育成

ガバナンス体制の維持・強化

➤ ガバナンス体制 (2021年2月末現在)



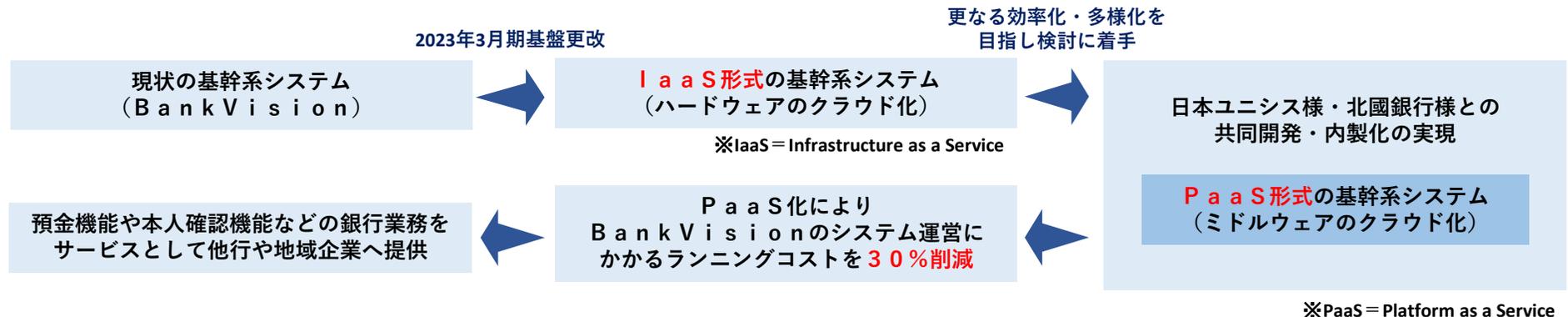
➤ 政策投資株式縮減

- 政策投資株式については、地域金融機関としての「経営戦略上の必要性」「取引先に対する営業戦略上の必要性」「取引の採算性」等を重視し、その保有意義が認められない場合には、取引先企業との十分な対話を経たうえで縮減を進めていく方針。
- 第6次中期経営計画期間中に取得原価ベースで「1割以上(30億円程度)」の縮減を目指す。



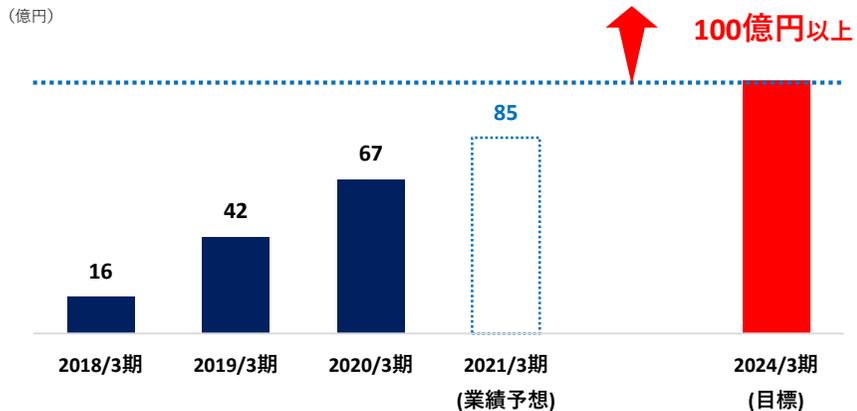
基幹系システム (BankVision) の高度化

➤ 機能向上とコスト削減の両立

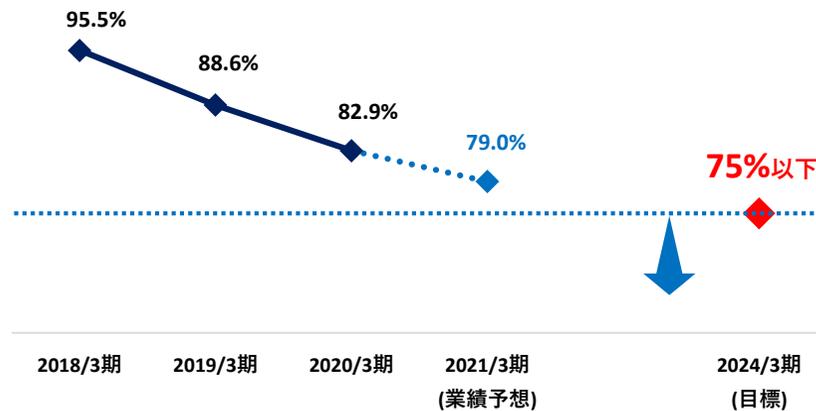


第6次中期経営計画KPI

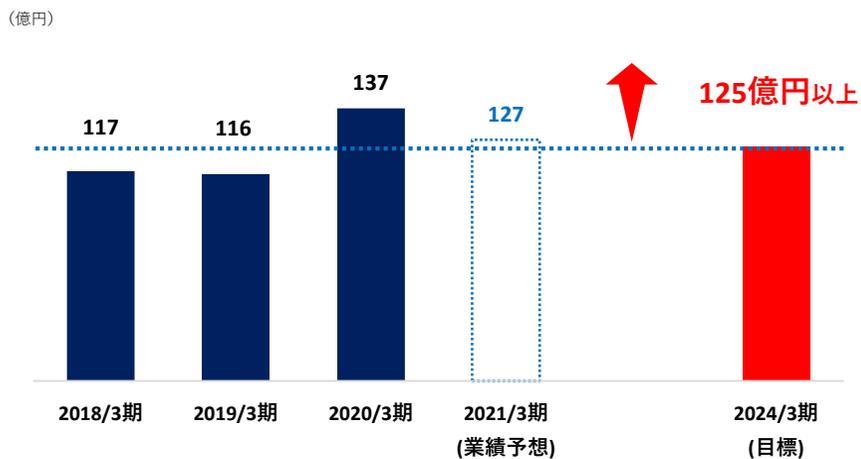
顧客向けサービス業務利益<単体>



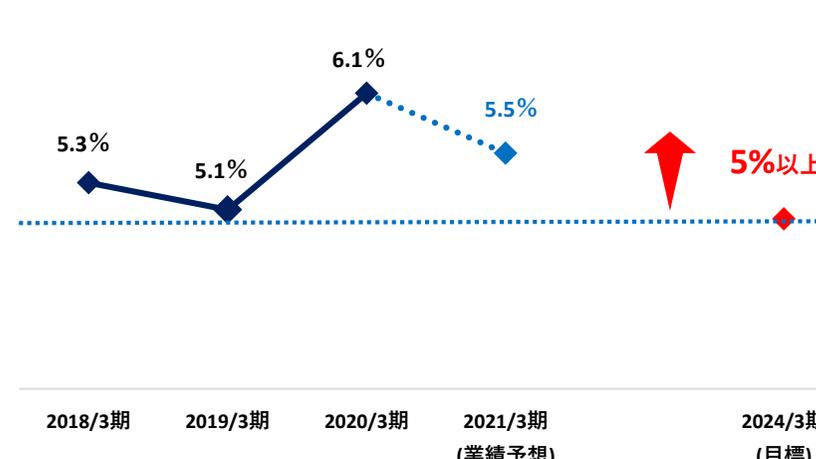
本業OHR<単体>



親会社株主に帰属する当期純利益<連結>



ROE<連結>



第6次中期経営計画（2021年4月～2024年3月）

- 貸出金利息は、中小企業向け貸出の増強等に注力することで、**増加トレンドは継続**を見込む。
- 役務取引等利益は、コンサルティング機能の強化等を通じ、**70億円以上**を目指す。
- 経費は、営業体制の再構築や人材資源の適正配置等を通じ、「人件費+物件費」にて計画期間中に**▲20億円程度**の削減を図る。
- 中計最終年度で顧客向けサービス業務利益**100億円以上**を目指す。

（単位：億円）

	第4次中期経営計画期間			第5次中期経営計画期間			第6次中期経営計画期間（※1）		
	2016/3期 （実績）	2017/3期 （実績）	2018/3期 （実績）	2019/3期 （実績）	2020/3期 （実績）	2021/3期 （業績予想）	2022/3期 （計画）	2023/3期 （計画）	2024/3期 （計画）
1 貸出金利息	370	342	328	325	331	334	336	341	347
2 預金等利息（▲）	32	23	13	9	6	3	2	2	2
3 役務取引等利益	51	58	58	60	67	74	73	74	74
4 経費（▲）	377	380	370	352	342	334	333	325	316
5 うち人件費	195	198	194	185	178	176	174	168	163
6 うち物件費	159	157	152	145	138	132	133	131	128
7 顧客向けサービス業務利益	32	10	17	43	67	85	85	95	105
8 本業OHR	92.0%	97.2%	95.5%	88.6%	82.9%	79.0%	79.1%	77.0%	74.9%
9 有価証券関係損益（※2）	86	25	46	54	46	49	50	50	50
10 与信コスト総額（▲）	10	21	17	16	2	35	55	65	55
11 当期純利益【連結】	170	110	117	116	137	127	114	113	128
12 ROE【連結】	8.0%	5.2%	5.3%	5.1%	6.1%	5.5%	4.7%	4.6%	5.0%
13 自己資本比率【連結】	10.2%	9.7%	9.7%	10.5%	10.0%	10.6%	10.2%	9.8%	9.6%

（※1）2022/3期以降の計画値は、新型コロナウイルス感染症については2022年3月までに収束、また市場金利等を「足許横ばい」にて想定の上算出。

（※2）有価証券関係損益 = 債券関係損益 + 株式等関係損益 + 投信解約益

デジタル戦略概要

「2025年の崖」業務のデジタル化が社会課題



デジタルトランスフォーメーション（DX）推進



地元企業では将来の成長・競争力強化のため、革新的なデジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの創出や業務・構造改革への取り組みの必要性を感じている。

当行のデジタル戦略





紀陽銀行 SDGs宣言



紀陽銀行は、「地域社会の繁栄に貢献し、地域とともに歩む」という経営理念のもと、事業活動を通じてSDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献し、地域社会とともに持続的に成長していくことを目指します。

重点取組項目

➤ 地域社会とのパートナーシップ

さまざまな経営資源を活用し、SDGsの地域社会への浸透を図るとともに、地域のお客さまのSDGsへの取り組みを支援します。



➤ 地域経済の持続的な成長への貢献

地域の事業者さまへの本業支援を通じ、地域産業の発展と雇用創出を推進するとともに、IT技術等を活用した新しい金融インフラを構築することで、地域経済の持続的な成長に貢献します。



➤ 多様な人材の活躍推進

働きがいの向上に努め、あらゆる人材が最大限に能力を発揮できる環境を整備することで質の高いサービスの提供を実現し、地域のお客さまの満足度向上に努めます。



2019年3月25日

取締役頭取 松岡 靖之

第6次中期経営計画期間中における取り組み



検討施策	内 容	S D G s
<p>SDG s コンサルティング</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 当行の事業活動（本業）を通じて地元地域の取引先のSDG s 達成をサポート（SDG s コンサルティングの展開） ▶ SDG s 達成に向けた取引先のニーズ（事業承継、ビジネスマッチング、BCP、IT等）に応えるコンサルティングメニューの充実 ▶ 役職員のSDG s リテラシー向上によるサステナブル経営の高度化 	
<p>脱炭素社会実現に向けた取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 二酸化炭素排出量の削減（電力使用量、ガス使用量、ガソリン使用量等の削減） ▶ グリーン投資の検討 	
<p>気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 気候関連リスク・機会についての組織のガバナンスの検討 ▶ 気候関連リスク・機会がもたらす事業・戦略、財務計画への実際の潜在的影響の検討 ▶ 気候関連リスクの識別・評価・管理方法の検討 ▶ 気候関連リスク・機会を評価・管理する際の指標とその目標の検討 	

SDGs × 地方創生の取り組み

▶ 地域商社との連携

- 和歌山県内の特産品等の販売拡大に資する活動を展開する地域商社「株式会社ロカリスト」に2021年1月に出資を行うとともに、「地方創生に関する包括連携協定」を締結。



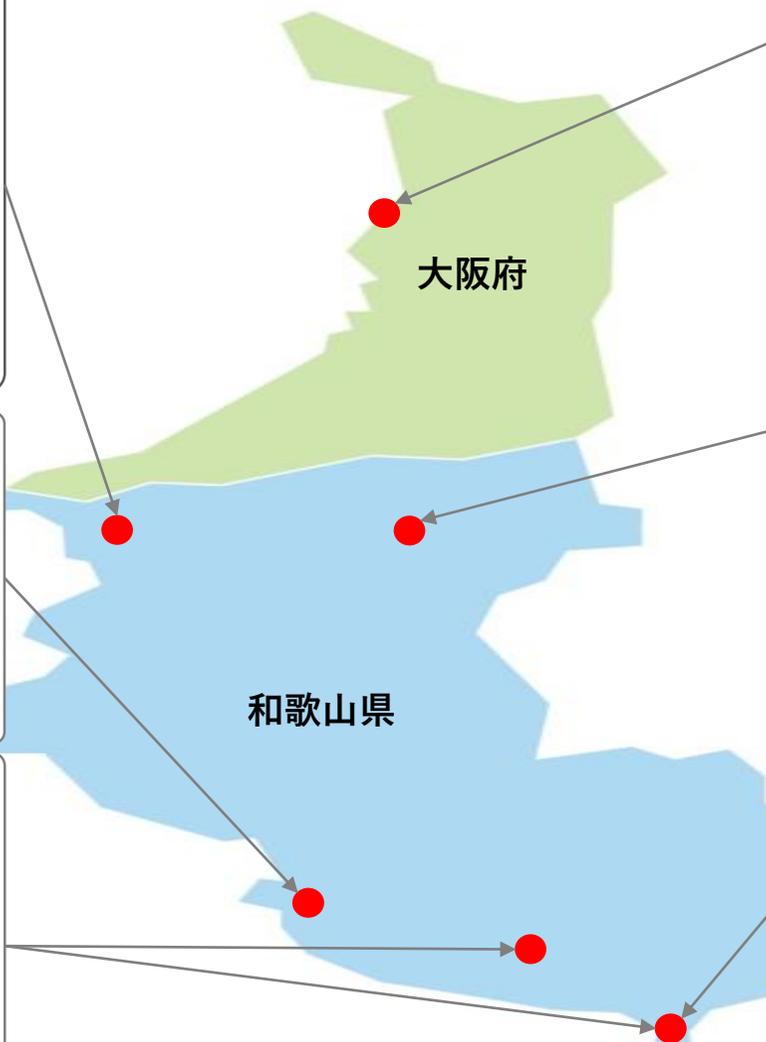
▶ 白浜町における観光振興支援

- 新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けた白浜町の観光事業者等への支援として、当行が地元企業、行政、業界団体に働きかけ、「南紀白浜みらい創造委員会」発足を支援。
- 本委員会が支援する第一弾企画として、南紀白浜の新しい観光の形を伝える「オンラインマップ」の制作に向けたクラウドファンディングを実施。



▶ TripBase道の駅プロジェクト

- 積水ハウス(株)とマリオット・インターナショナル(米国)が連携し、地方創生と道の駅事業との共存共栄をコンセプトに全国の道の駅に宿泊拠点を展開する事業。当行は2019年6月に関連ファンドに1億円を出資している。
- 和歌山県内では「道の駅すさみ」「道の駅くしもと橋杭岩」が開業予定。



▶ 2025年大阪・関西万博開催

- 2025年に大阪夢洲にて万博が開催。当行はオフィシャルサポーターとして協賛。
- 基本計画にはSDGsの達成についても言及されている。



▶ 高野山の観光振興支援

- 高野山の渋滞対策・消費拡大支援等に向け、当行・和歌山大学・高野町等が連携した「観光ビッグデータ分析」の共同研究を実施。
- 2020年10月には、地域経済活性化支援機構(REVIC)の観光遺産産業化ファンドに1億円を出資。地域の観光資源活用に向け、観光地施策立案・収益事業の立ち上げ等を検討していく。



▶ 民間小型ロケット発射場の建設

- 串本町において小型ロケットによる小型人工衛星を地球周回軌道に打上げる「商業宇宙輸送サービス」の2021年度中の事業化を目指し、ロケット打上射場を建設中である「スペースワン(株)」に2021年2月に3億円出資。
- 当行は、プロジェクトに関連する地方公共団体や地元事業者へのソリューション提供・ビジネスマッチング等により地域活性化に向けた支援を行う。



- 本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の証券の売買を勧誘するものではありません。
- 本資料に記述された事項の全部または一部は、予告なく修正または変更されることがあります。
- 本資料には将来の業績にかかる記述が含まれておりますが、こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等に伴い異なる可能性があることにご留意ください。
- なお、本資料の全部または一部を当社の承諾なしに転写・複製し、または第三者に伝達することはできませんのでご注意ください。

【本件に関する照会先】

株式会社紀陽銀行 経営企画部 広報・CSR推進室

TEL : 073-426-7133

E-mail : koho@kiyobank.co.jp

HP : <https://www.kiyobank.co.jp>