

中期経営計画 *for the FUTURE* ～未来に向けて～

2024年4月～2027年3月



1. 前中期経営計画「共創 *Innovation*」の振り返り
2. パーパス
3. 経営ビジョン
4. 長期的に目指す地域社会の姿
5. 新中期経営計画の位置づけ
6. 新中期経営計画 「*for the FUTURE* ～未来に向けて～」

中 計 計 数 目 標

掲げた計数目標は、行内プロフェッショナル人財がわずかに未達となったものの、その他の項目はすべて達成

項 目	2023年度末目標	2023年度実績	評 価
法人ソリューション成約件数（累計）	累計1,300件	累計1,774件	○
行内プロフェッショナル人財（累計）	110人	104人	△
コアOHR	84%程度	82.7%	○
コア業務純益	17億円	20億円	○

収 支 計 画

経費の増加を貸出金利息や役務利益等トップラインの増強でカバーし、当初掲げた収益計画を達成

項 目	2023年度目標	2023年度実績	評 価
コア業務粗利益	109億円	117億円	○
資金利益	94億円	103億円	○
（うち貸出金利息）	89億円	91億円	○
役務利益	14億円	15億円	○
経費	91億円	97億円	×
コア業務純益	17億円	20億円	○
当期純利益	11億円	10億円	○

重点戦略

地域イノベーション

- 地方創生プロジェクトチームにより地域課題解決を支援
- 脱炭素推進グループを新設し、地域の脱炭素化を推進

経営改善イノベーション

- 新型コロナ企業支援対策チームによりコロナ影響を大きく受けた取引先の経営改善を支援
- 取引先への短期出向を37先実施し、ハンズオンで支援

コンサルティングイノベーション

- 法人AMAを新設し、主要店に配置。取引先の課題解決をハンズオンで支援
- 個人コンサルカレッジを開催し、資産形成アドバイザーを育成

デジタルイノベーション

- アプリの機能強化やWEB完結ローン拡充、電子契約導入等、非対面チャネルを強化
- デバイスネットワーク改革により行員の働き方も大きく変化

基盤戦略

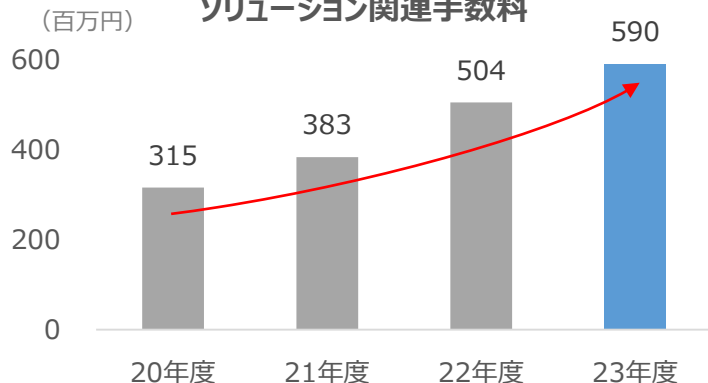
人財強化

- 人事制度を改定し、従来のコース区分を見直すとともにキャリアスキル認定制度を新設
- まちづくり・地域活性化に資する起業や副業など行員の挑戦を支援する制度を新設

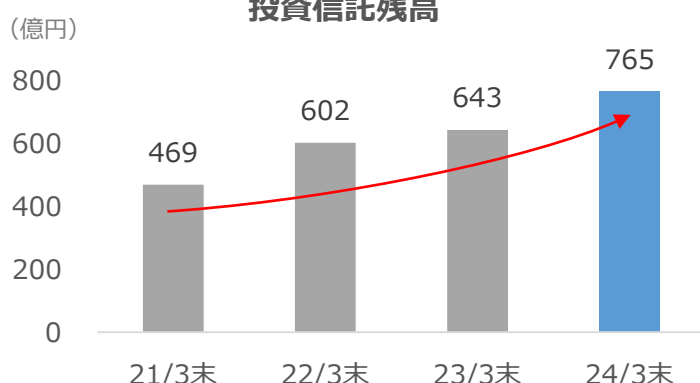
生産性向上

- ブロック営業体制や隔日営業を導入し、顧客接点を維持しつつサービスの質を向上
- 諸届・相続等のBPRを実施し、集中化・効率化を実施

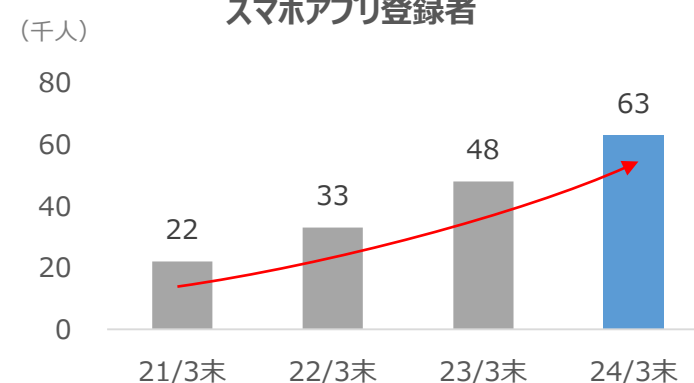
（百万円） ソリューション関連手数料



投資信託残高



スマホアプリ登録者



鳥取銀行のパーパス

～地域社会の未来を「創る」「守る」「支える」～

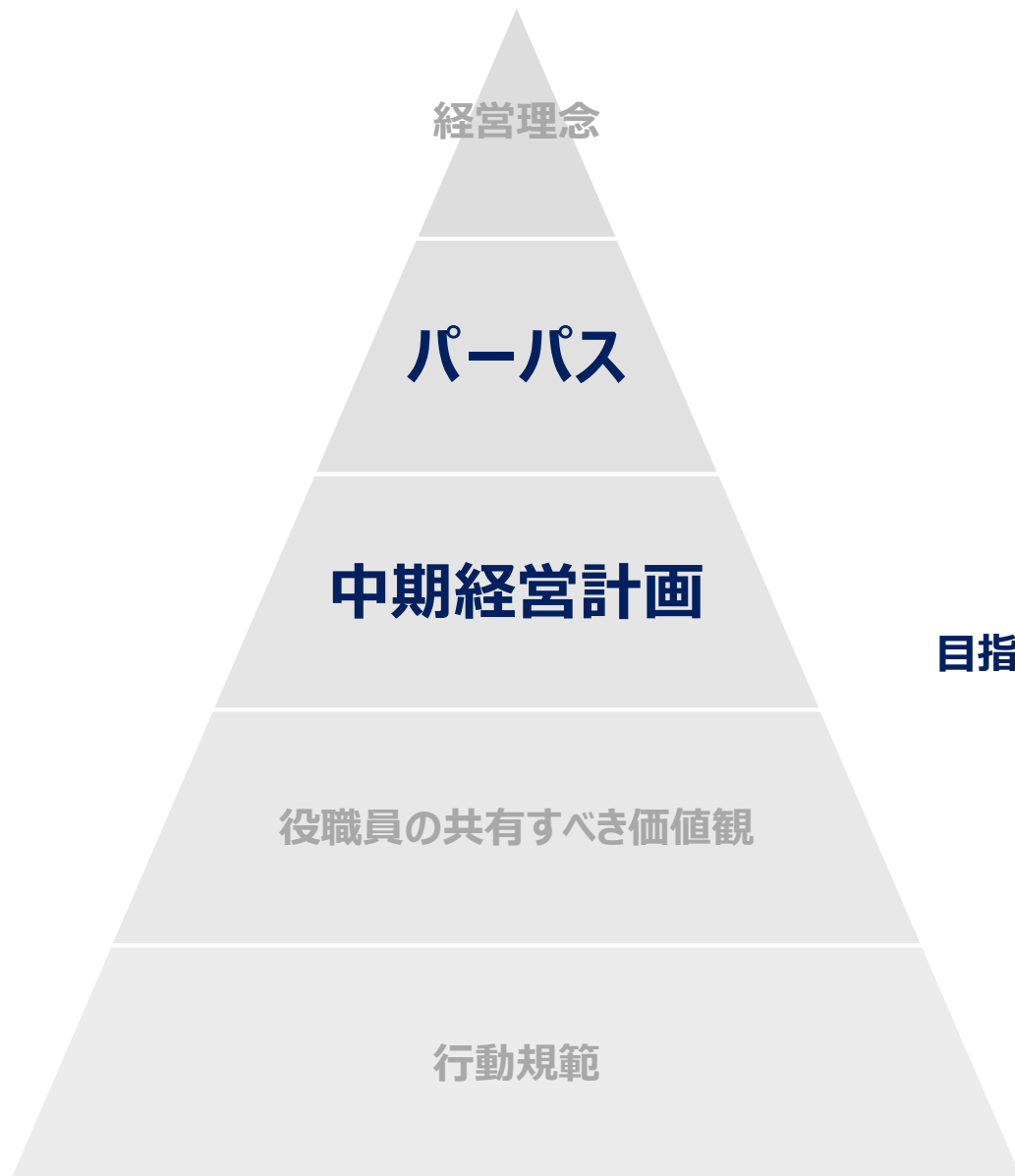
私たち鳥取銀行が本店を置く鳥取県では、人口減少や少子高齢化が進んでいます。

後継者不在率も高く、事業所数は年々減少しています。

こうした環境の下で、地域が存続していくためには、未来を担う世代が安心して暮らせるまちを創ることや、雇用の場を守ることが必要です。

私たちは、地域金融機関として、これまでの金融の枠組みを越えたサービスを提供するとともに、更なる地域の価値向上に取り組むことで、持続可能な地域社会の未来を「創り、守り、支える存在」になりたいと思っています。





地域社会への貢献と健全経営

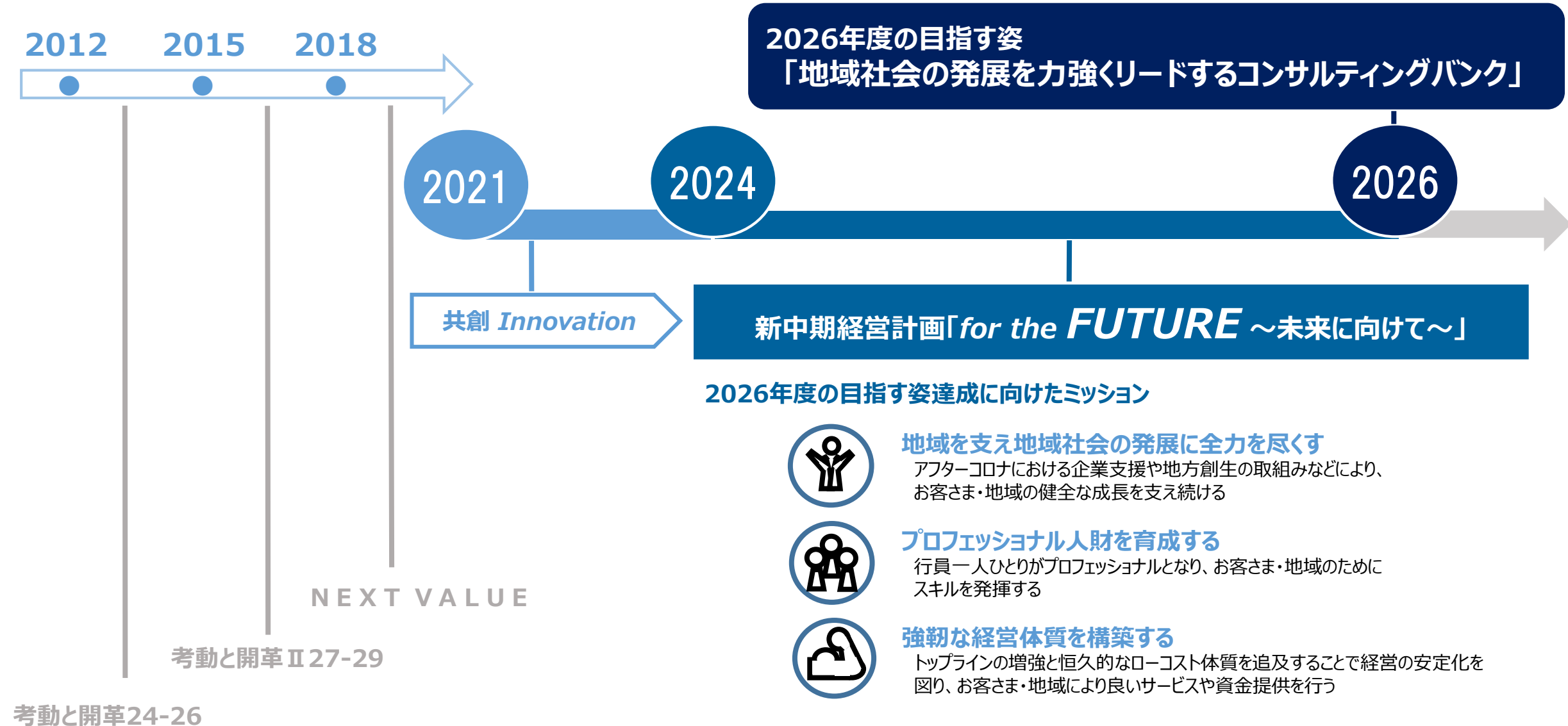
地域社会の未来を「創る」「守る」「支える」

for the FUTURE ～未来に向けて～

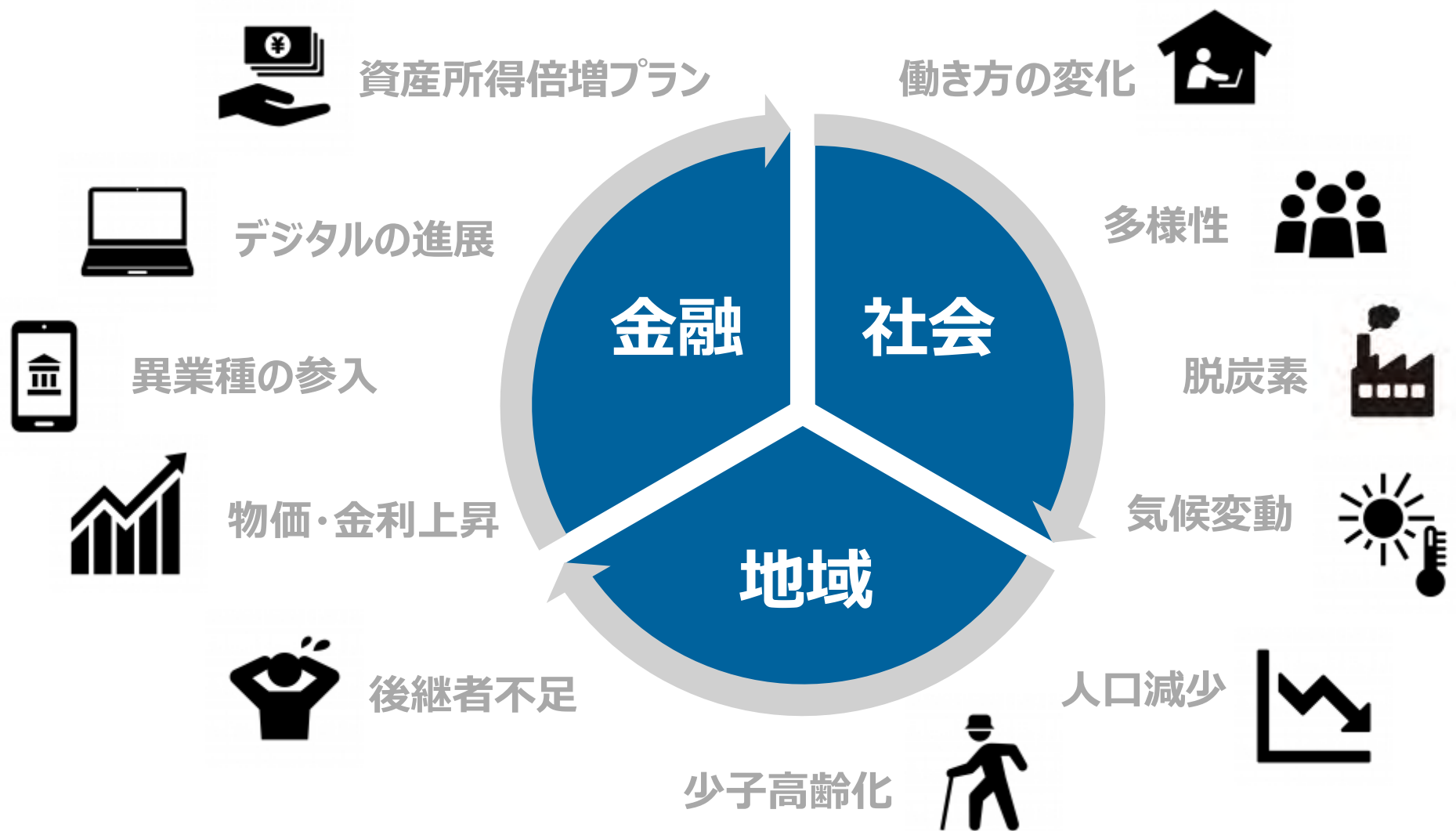
目指す姿「地域社会の発展を力強くリードするコンサルティングバンク」

- ✓ 信用・信頼
- ✓ 挑戦・変革
- ✓ プロフェッショナル
- ✓ お客さまを起点に考えること
- ✓ 互いに理解し尊重し合うこと
- ✓ 誇りと喜びをもって行動すること
- ✓ 感謝の心を持つこと

新中期経営計画は中長期ビジョン(2026年度の姿)の達成に向けた総仕上げの3年間との位置づけ



人口減少や少子高齢化、気候変動や多様性への対応など当行や地域を取り巻く環境は大きく変化



我々の目指す地域社会の姿

- 新たな需要を獲得できる産業が創出され、企業が持続的成長を実現できる社会
- 人が集い、にぎわいのある中心市街地と住民が安全・安心に暮らし続けられる中山間地域が形成されている社会
- ICTやDXの活用により産業や生活の質が向上し、便利で安心した生活を送ることができる社会
- 循環型・低炭素社会が確立され、人と美しい自然が共生し、人生のあらゆるステージで心の豊かさを実感できる社会
- 多様性を互いが認め合い、一人ひとりが家庭・地域・職場で心豊かに暮らせる社会

地域社会の未来を「創る」「守る」「支える」

中期経営計画「for the *FUTURE*」で果たしたい我々の役割

- 行員一人ひとりが高度な知識と専門性を発揮し、企業の持続的成長やお客さまの資産形成をサポートしていく
- 地域のにぎわい創出や循環型・低炭素化社会の実現に貢献していく
- 多様な人財が多様な働き方のもと、生き生きと働き、心豊かに暮らせる社会の実現に貢献していく
- リアルとデジタルを融合させ、便利で安心して利用できる商品・サービスを提供していく

名 称	中期経営計画 『for the FUTURE ～未来に向けて～』
目指す姿	地域社会の発展を力強くリードするコンサルティングバンク
計画期間	2024年4月 ～ 2027年3月（3年間）

重 点 テ ー マ			
I 新たな地域価値の創造	II コンサルティング深化	III 経営基盤の強化	IV 人的資本経営の実践
	 2026年度の目指す姿達成に向けたミッション		

主 要 計 数 目 標			
収益性	健全性	効率性	専門性
経常利益 20億円	自己資本比率 8%程度	コアOHR 80%台前半	行内プロフェッショナル人財 150人

KPI

重点テーマ	K P I	2023年度 (実績)	2026年度 (最終年度)	目指す姿
Ⅰ 新たな地域価値の創造	CO2排出量削減 (2013年度比)	△43%減※	—	2030年度末△60%減
	脱炭素ビジネスマッチング	35件	70件	100件
Ⅱ コンサルティング深化	法人ソリューション手数料	5億円	8億円	10億円
	投資信託残高	765億円	1,000億円	1,500億円
Ⅲ 経営基盤の強化	ROE	2.1%	3%以上	5%以上
	自己資本比率	8.0%	8%程度	8%台半ば
	コアOHR	82.7%	80%台前半	70%台半ば
Ⅳ 人的資本経営の実践	プロフェッショナル人財	104名	150名	200名
	女性管理監督職比率	24.8%	27%	30%

※2022年度実績

KGI

経常利益	15億円	20億円	30億円
------	------	------	------

持続可能な地域社会の実現に向けて、サステナビリティ経営の推進や地域の脱炭素支援を強化

サステナビリティ経営の実践



ZEB認証店舗の新築

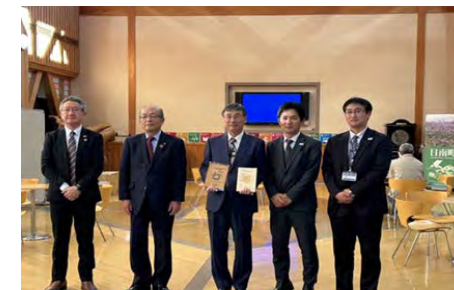


サステナビリティ基本方針の策定

持続可能な社会の実現に向けた取組み



サステナブルファイナンスによる
園舎改築資金（鳥取学園）



J-クレジット売買契約仲介（日南町）

金融教育への取組み



大学生向けの講義（鳥取大学）



親子向け金融イベント（お金ずごろく）

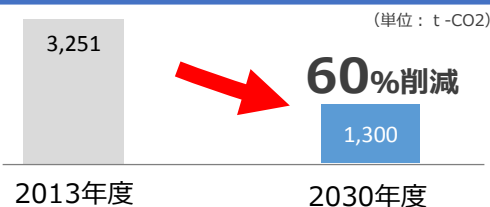


省エネ診断拡充事業



地域新電力事業の支援

KPI CO2排出量削減



金融教育参加者

5,000人
(2021～2030年度の累計)

サステナブルファイナンス

2,000億円
(2021～2030年度の累計実行額)

KPI 脱炭素ビジネスマッチング



地方創生で地域のにぎわいを創出しつつ、他エリアの広域な情報を集約し、地域の価値向上に寄与していく

「地方創生」 × 「広域情報戦略」

3つの視点と4つの要素で活動を展開

広域情報戦略専担の役員を配置

地方創生の3つの視点



①エリア価値向上

にぎわい創出に関する取組み
観光まちづくりファンドの新設検討



②地域資源ブランド化

企業版ふるさと納税マッチング支援
関係機関との連携による商品開発支援



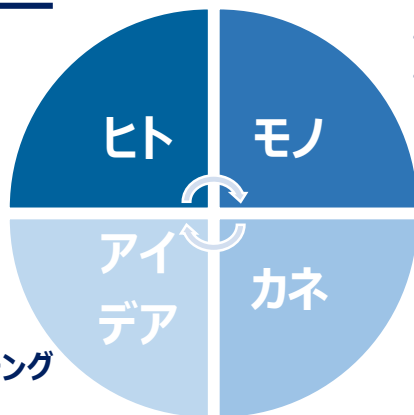
③地域課題解決型新事業等

隼Lab.を核とした新事業創出支援
地域通貨導入への検討支援

地方創生の4つの要素

- ・関係機関連携
- ・マッチング
- ・人材育成
- ・組織化支援
- ・関係人口創出

- ・参考事例・展開
- ・共感・ストーリー
- ・課題と資源のマッチング



- ・地域課題の把握
- ・新サービス・新商品開発

- ・資金供給
- ・外貨獲得
- ・域内循環

広域情報戦略担当

新設



- ✓ 新たな地域価値の創造に向けて外部との連携を強化
- ✓ 広域なネットワークや人脈を構築し、収集した情報を一元化
- ✓ 地域の将来を見据えた連携や活動を強力に推進し、「地域価値向上」の一助となる活動を行う



主な連携先

- ✓ 行政（県・市町村）
- ✓ 行政の出先機関（東京、関西等）
- ✓ 商工会議所・商工会
- ✓ 地元拠点のある県外民間企業
- ✓ 地元出身の県外企業経営者



鳥取銀行

持続的な地域価値向上の実現へ

金融ビジネスにとらわれない新たな事業領域へ挑戦し、地域への新たな価値提供と収益源発掘を目指す

新規事業検討の3つのポイント

1

地域の課題解決

地域の活性化

産業の生産性向上

持続可能な地域社会
の構築に貢献

2

銀行の経営資源

地域の資源

有効活用

3

収益性

将来性

事業の持続性

新事業への挑戦～広告事業～



新規
事業

店頭デジタルサイネージ

- ✓ 2024年から店頭デジタルサイネージでお取引先の広告を配信
- ✓ 店外デジタルサイネージ、アプリ、DM等への拡大も検討中
- ✓ 今後も銀行の媒体やデータを活用し、有益な地域情報を地域内で流通させていく

今後検討していく領域

一次産業



エネルギー



遊休不動産



地域BaaS



観光

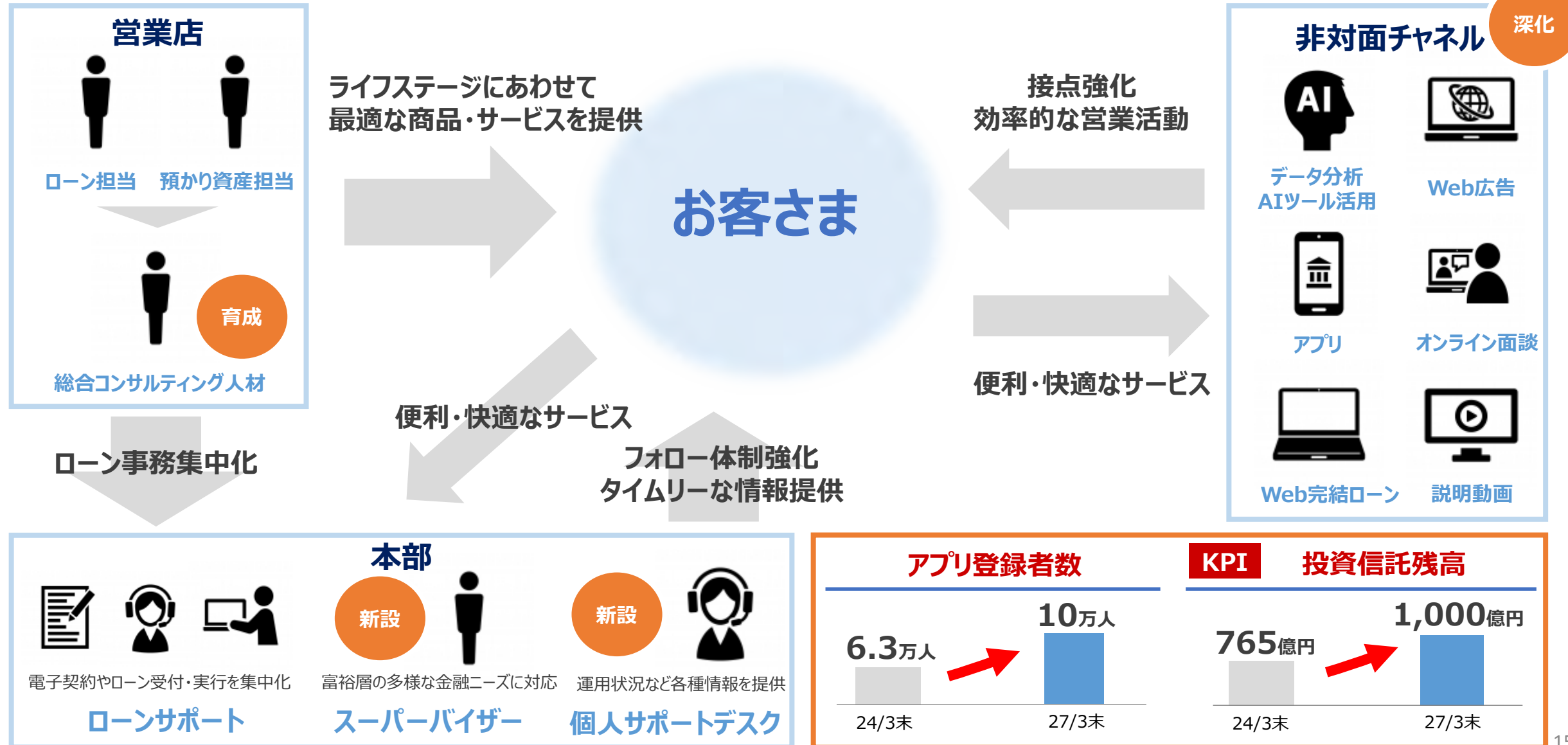


「地域への新たな価値提供」×「新たな収益源発掘」を目指す

営業店の融資事務を集中化し、お客さまとの接点を強化。本部・営業店一体でお客さま支援体制も強化



お客さまのライフステージにあわせて最適なタイミングで最適な商品・サービスを提供できるよう接点や人財を強化



コーポレートガバナンスの強化

ガバナンスの強化により一層の企業価値向上を目指す

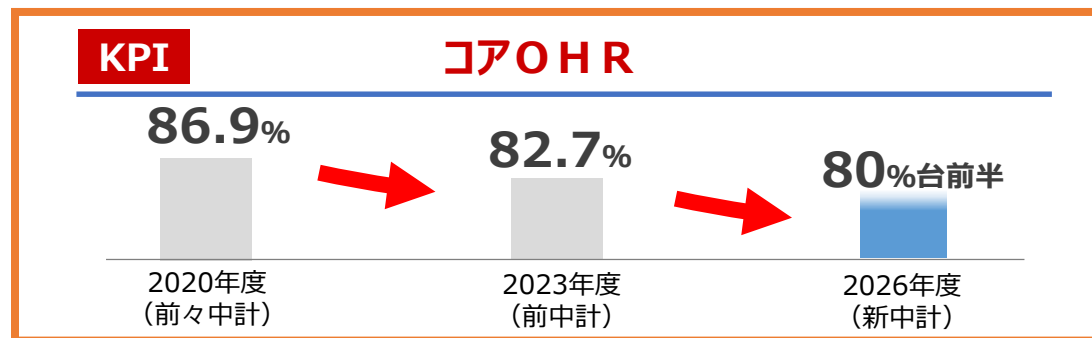
- 情報開示の充実
- 取締役会の一層の機能発揮
- 投融資方針の遵守
- 経営資源の最適な配賦
- 内部監査の高度化

ガバナンスの強化により
持続的な企業価値向上へ

生産性向上・業務効率化に向けた取組み

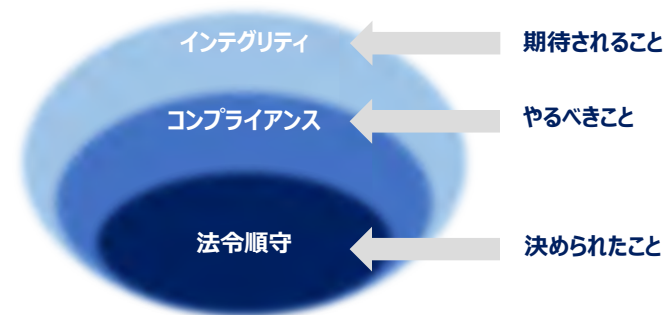
生産性向上や業務効率化に向けた取組みによりコアOHR80%程度を目指す

- 機能・サービスを維持しつつ最適な店舗体制を維持（ブロック営業体制・隔日営業）
- アプリ機能追加による営業店事務の軽量化・効率化
- 預かり証や各種申込・契約の電子化
- 営業店事務の本部集中化、事務集中部門の集約



コンプライアンス態勢の強化

「企業価値を高めるコンプライアンス」と「インテグリティの浸透・定着」を目指す

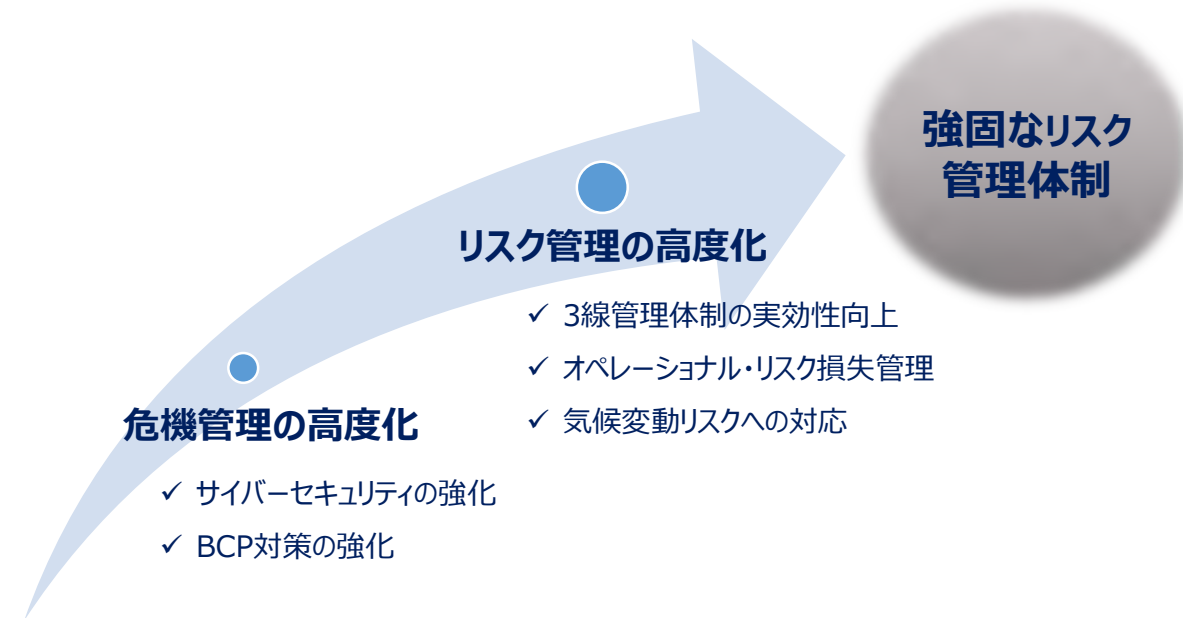


コンプライアンス経営 に向けた取組み

- ✓ 判断・行動基準の明確化
- ✓ 経営陣・管理職の教育、指導
- ✓ 相互牽制体制の維持・向上
- ✓ 原因究明の徹底

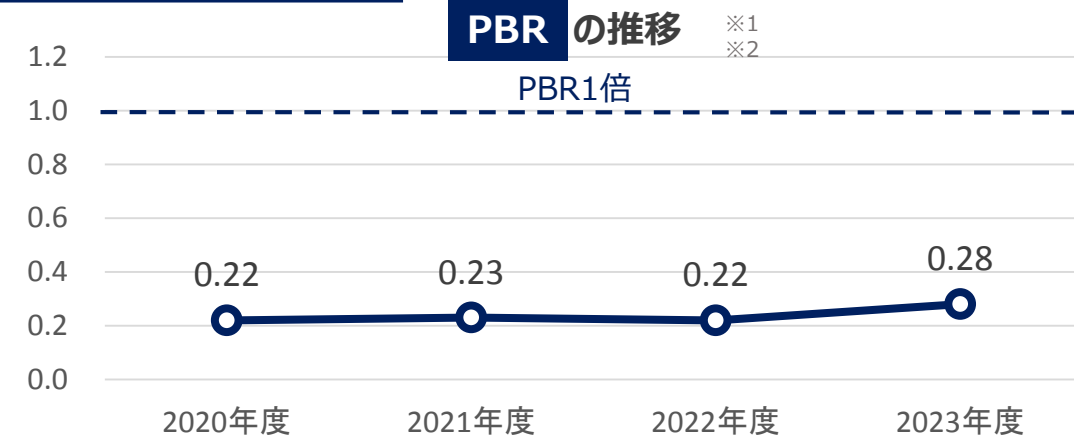
リスク管理体制の高度化

危機管理・リスク管理の高度化により強固なリスク管理体制を目指す



当行のPBRは0.2倍台で推移しており、PBR改善に向けてROEの向上に取り組んでいく

PBR水準の現状認識

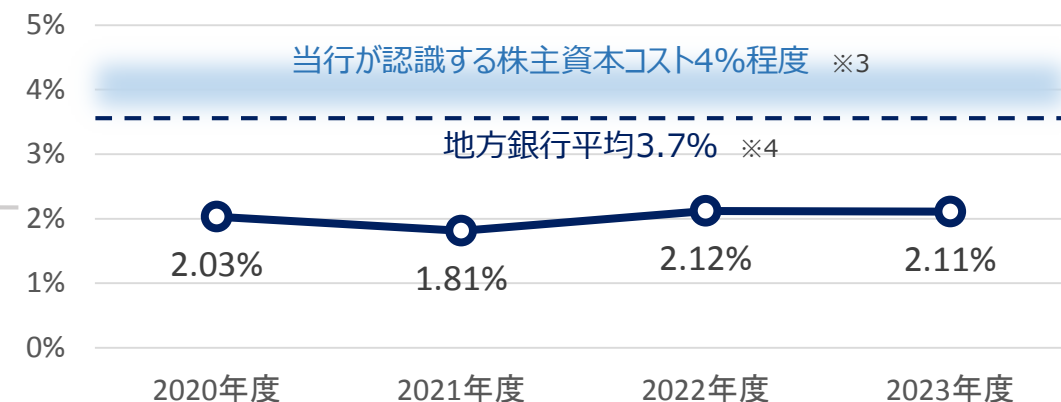


PBRの分解

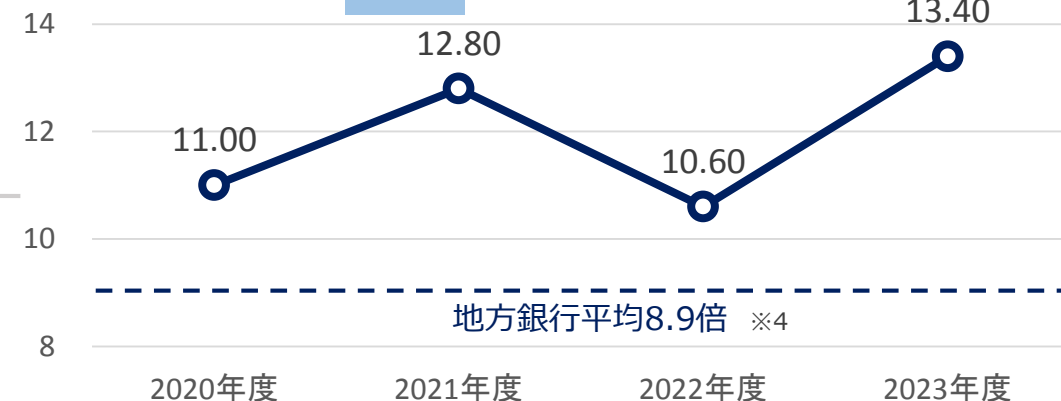
$$\text{PBR (株価純資産倍率)} = \text{ROE (自己資本利益率)} \times \text{PER (株価収益率)}$$

- ✓ 近年PBRは0.2倍台、ROEは2%前後、PERは10～13倍程度にて推移
- ✓ PERは地銀平均を上回っているものの、ROEは地銀平均を下回っている状況
- ✓ 当行のPBR改善には「**ROEの向上**」が**不可欠**であり、中計期間中に取り組んでいく

ROE の推移



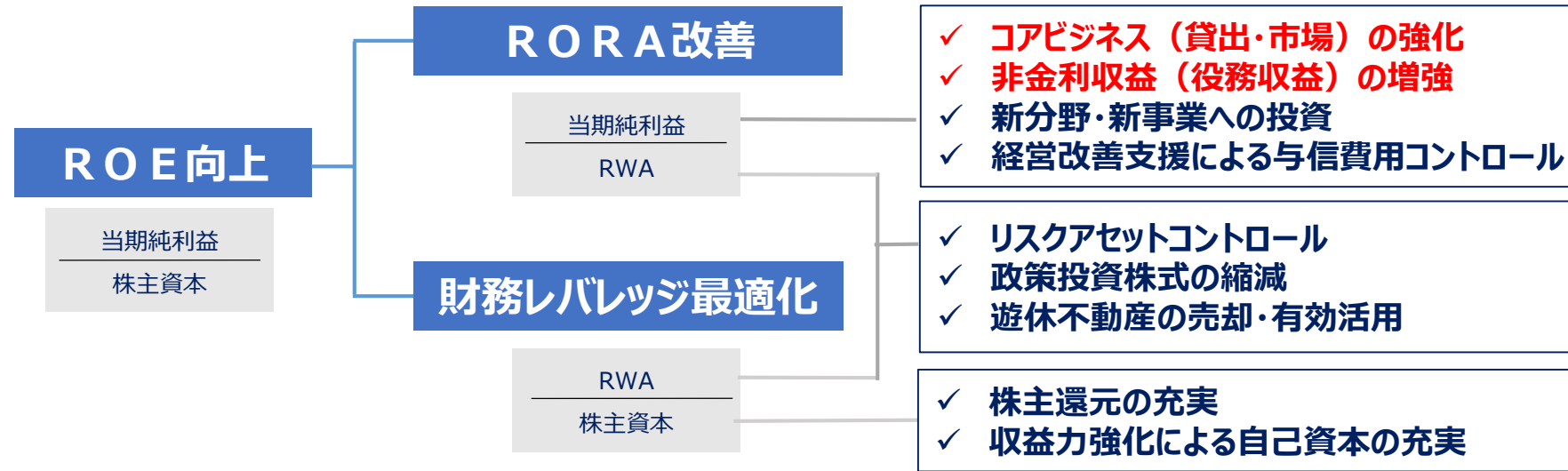
PER の推移



※3 資本コストはCAPMによる推計
※4 各社の開示資料をもとに当行にて算出

RORAの改善やリスクアセットコントロールによりROEの向上を目指す

ROE向上に向けた取組み

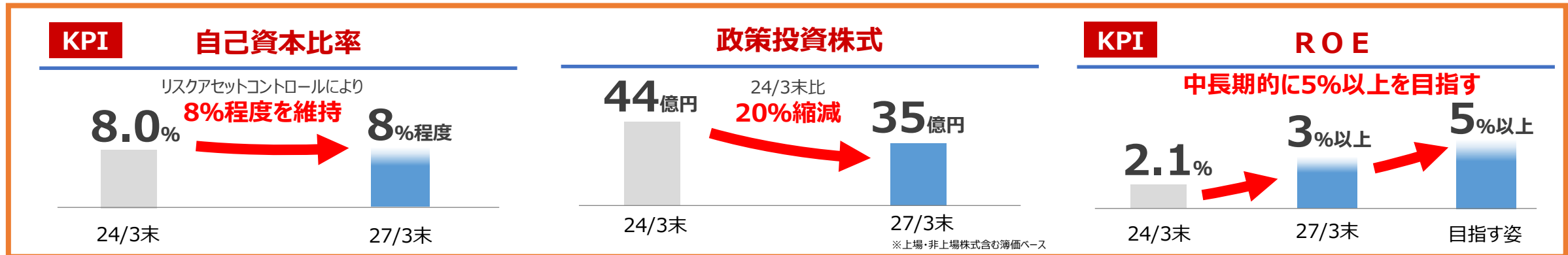


資本政策の考え方



自己資本比率8%程度維持を目安として
健全性を維持しつつ、将来の収益性確保に向けた
成長投資と株主還元を実施していく

ROEの向上に向けた取組みと資本政策により持続的な企業価値向上へ



人財を「重要な資本」としてとらえて中計期間中に積極的に投資し、更なる企業価値の向上を目指す

人的資本経営に向けた3つの視点

人財
育成

自律人財の育成

経営戦略を体現する自律的人財の創出により、「やりがいを持てる」組織へ

風土
改革

挑戦する風土の醸成

目指す姿に挑むことができる体制を整備し、「何事にも挑戦できる」組織へ

多様性

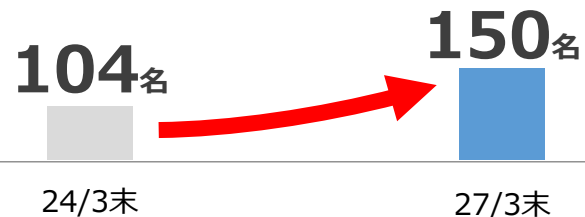
ダイバーシティの推進

多様な人材の活躍に向けた取組みにより、「人が活きる」組織へ

人財への積極的な投資により更なる企業価値向上へ

KPI 行内プロフェッショナル人財

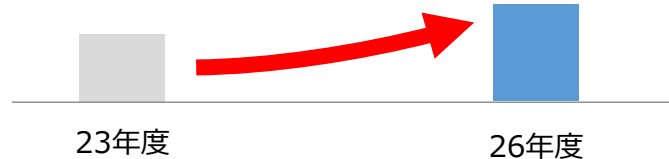
行員の4名に1名を認定



1人あたり人的資本投資額（定例給与+教育関連費）

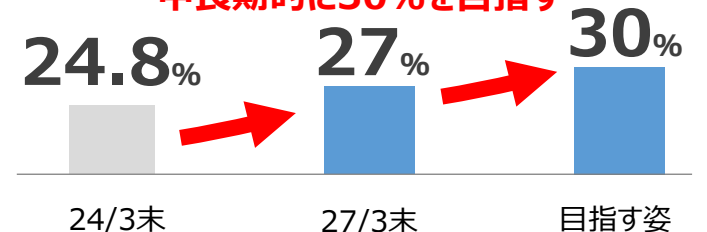
継続的に賃上げを実施

23年度比 **13%増加**



KPI 女性管理監督職比率

中長期的に30%を目指す



自律人財の育成

一人ひとりが自律的にキャリアアップを描ける仕組みや環境を整備

- タレントマネジメントシステムの活用強化
- ラーニングマネジメントシステム（LMS）の導入
- 専門人財の育成体系構築
- 『人財育成プラン』の運用強化（研修体系の充実）

人財育成のイメージ

成長プランニング

自己開発目標を設定

「なりたい自分」に向けて一人ひとりが取り組む



キャリアプランシート

将来の「なりたい自分」を定める



スキルチェック

定期的にスキル習得度合チェック

強み、弱み、足りないスキルを可視化



挑戦する風土の醸成

目指す姿に果敢に挑み続けることで自己実現を目指せる風土の醸成

- 多様な採用制度の導入・定着（採用ファストパス、アルムナイ、リファラル等）
- 専門人財の人事体系構築検討
- 行内副業・兼業制度の新設
- 新しい働き方チャレンジWGの推進

ダイバーシティの推進

多様性を認め合い、一人ひとりが最大限能力を発揮できる組織へ

- 健康経営の推進
- 多様な方が働きやすい職場づくり（オールジェンダートイレの設置、バリアフリー化促進）
- 女性活躍の推進（女性行員パワーアッププラン、女性管理職養成プログラム）
- 男性育休の取得促進、休暇日数長期化
- 時短勤務者サポーター制度の創設検討
- 意識改革に向けた取組強化（階層別研修、WEB研修）
- 障がい者の活躍できる環境整備



健康経営に向けた具体的な取組み

- ✓ 心と体の健康保持・増進
- ✓ ワークライフバランスの推進
- ✓ 育児・介護と仕事の両立支援



健康経営優良法人
Health and productivity

- 本資料には将来の業績に関わる記述が含まれておりますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクや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ください。

＜本件に関するご照会先＞

株式会社 鳥取銀行 経営統括部 企画グループ

T E L : 0857-37-0260

E-mail : keiei@tottoribank.co.jp

U R L : <https://www.tottoribank.co.jp/>