



2021年3月19日

各 位

会 社 名 株式会社 山形銀行
代表者名 取締役頭取 長谷川 吉茂
(コード番号 8344 東証第一部)
問合せ先 経営企画部長 笹 浩行
(TEL 023 - 623 - 1221)

第20次長期経営計画「Transform」の策定について

株式会社山形銀行（頭取 長谷川 吉茂）は、今後3年間（2021年4月～2024年3月）を計画期間とする第20次長期経営計画「Transform」（以下、「新長計」という）を策定しましたので、その概要について下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 名称
Transform
2. 計画期間
3年間（2021年4月～2024年3月）
3. 長期ビジョン（10年後の目指す姿）
お客さまの価値を共に創造し、地域ポテンシャルを最大化する、金融・産業参画型ハイブリッドカンパニー
4. 計画の位置づけ
2030年の長期ビジョンに向けたフェーズ1として、コロナ禍からの地域経済・企業経営の回復支援を行うとともに、持続可能なビジネスモデルとしての金融・産業参画型ハイブリッドカンパニーを目指すための期間と位置付けております。
5. 策定の背景および計画のねらい
 - 人口減少や少子高齢化に伴う地域経済の縮小や低金利環境の長期化による利鞘の縮小により、当行を取り巻く環境は厳しさを増しており、加えて新型コロナウイルス感染症の拡大による不安定な情勢が続いております。
 - 持続可能な地域社会の実現やコロナ禍からの回復を目指し、当行はこれまで以上に地域価値の創造に力を注ぐ必要があります。そのためには新たなソリューション提供能力を得ることで、地域価値創造やお客さま本位のビジネスを展開しなければなりません。新長計ではコンサルティングビジネスを強化するとともに、収益構造改革を実行し、地方銀行としての新たなビジネスモデル構築に向けた取り組みを進めてまいります。

6. 計画概要

 山形銀行 第20次長期経営計画 Transform

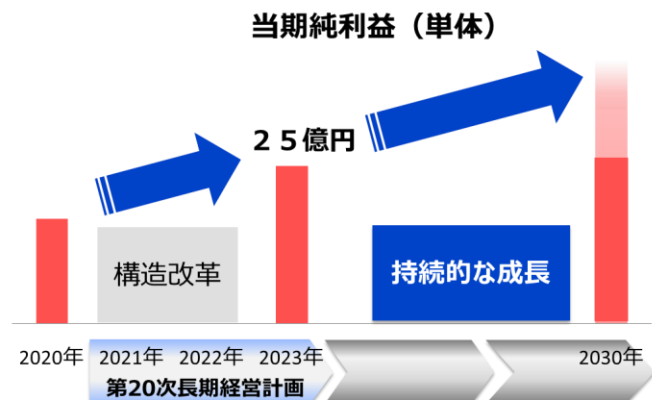
経営理念

地域とともに成長発展し、すべてのお客さまにご満足いただき、行員に安定と機会を与える



最終年度 計数目標

指標	2023年度 目標
コア業務純益	60 億円
当期純利益（単体）	25 億円
コアOHR	80%未満
総貸出金残高	1兆7,000億円
総資金利鞘	プラスを維持
自己資本比率（単体）	9%以上維持



7. その他

詳細の内容については添付の資料をご参照ください。

以上

第20次長期経営計画 Transform

計画期間：2021年4月～2024年3月（3力年）

2030年に向けた長期ビジョン

持続可能な地域社会の構築に向けて

- 地域経済の活性化なくして当行の成長発展はないという考えのもと、持続可能な地域社会の構築に向け施策を展開
- 2030年の国連の持続可能な社会を目指す開発目標（SDGs）に賛同し、持続可能な地域社会の実現を目指した取り組みを実施

2030年に向けた目標・取り組み

山形の成長・発展

実現する
価値

持続可能な地域社会の構築
(地方創生や地域経済の再生・発展)

お客さま本位のビジネスと付加価値創造

長期ビジョン

お客さまの価値を共に創造し、
地域ポテンシャルを最大化する
金融・産業参画型ハイブリッドカンパニー

持続可能な地域社会の構築を目指す取り組みにより、SDGsに掲げられた2030年目標の達成に寄与

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



お客さまの価値を共に創造し、地域ポテンシャルを最大化するため、 金融・産業参画型ハイブリッドカンパニーになる

当行は地域金融機関として、お客さまそれぞれの事業を支援しつつ、地域産業の底上げを図る取り組みを行ってきました。お客さまの金融に関する課題を解決する金融ビジネス、およびそれに伴うコンサルティングの提供は、今後も当行のコアビジネスであることに変わりなく、強化しなければなりません。

一方で、当行が担うべき役割は、従前の金融領域にとどまらず、お客さま個々のビジネスにおける複合的な課題の解決や地域全体の活性化に対する取り組みへと変化しております。金融に付随するコンサルティングだけでは、将来的に地域の課題に対するソリューション提供能力が不足する可能性があります。

そこで当行は、ポストコロナの経済回復、およびデジタル化や地方創生など、持続可能な地域社会の実現を目指すため、地域価値を高めるための提携や事業への出資等を通じ、産業領域への参画を深め、金融・コンサルティングと併せ総合的なソリューションを提供できるビジネスモデルの構築を目指します。

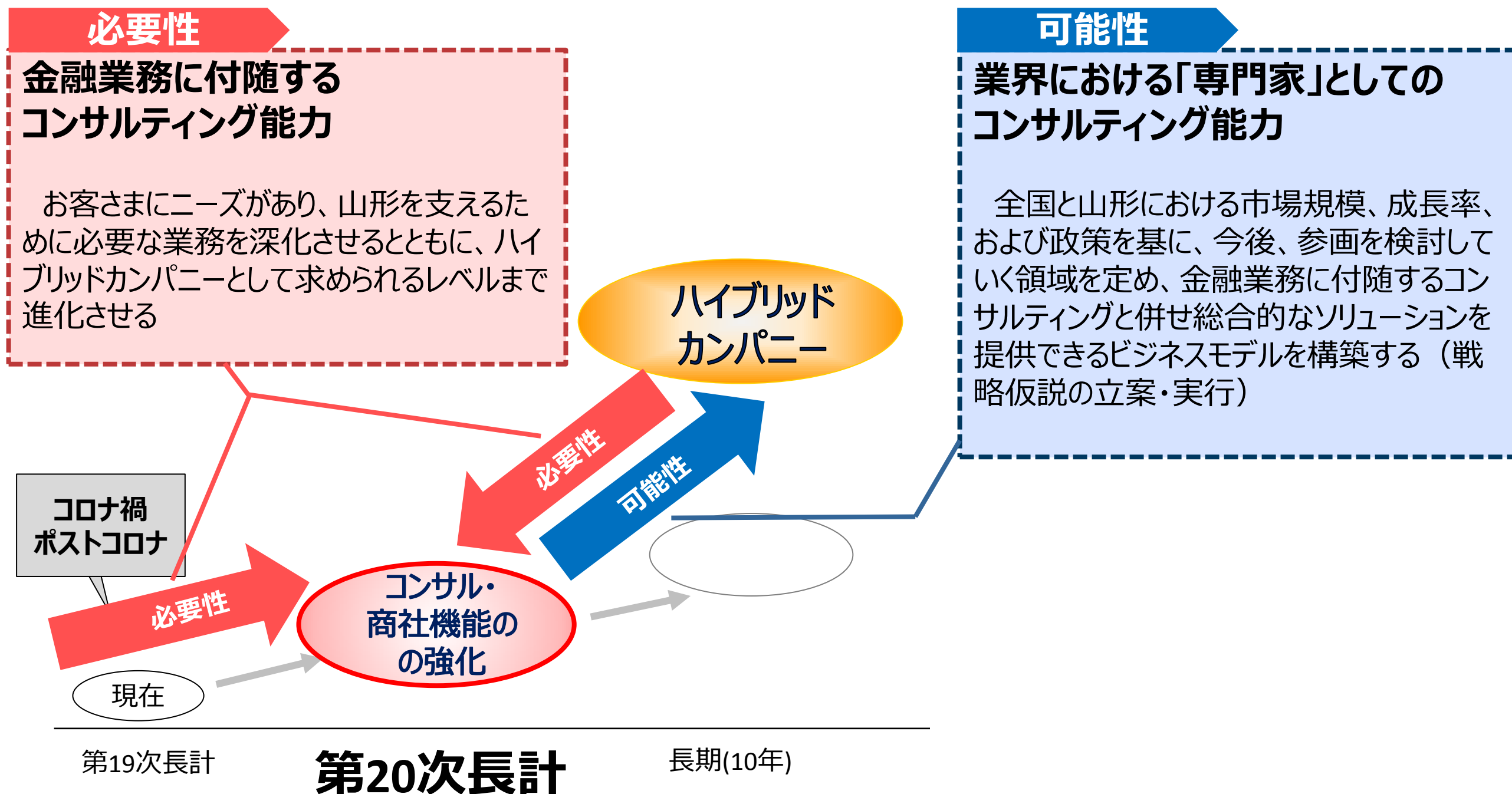
前例踏襲の考えにとらわれず、外部からのリソース採用・活用やアライアンスの構築等によって、新たな発想を行内に取り入れていくとともに、挑戦する組織風土を醸成し、職員が活躍の機会を得ながら地域を担う誇りを持てるビジネスを展開してまいります。

地域の発展に責任を持ち続けるため、当行は良好な財務基盤と人財を保持する必要があります。地域には未だ可能性（ポテンシャル）が埋もれており、これを最大限引き出すのが地域とともに成長発展する当行の使命であります。これらを実現し、持続可能なビジネスとしていくため金融・産業参画型のハイブリッドカンパニーを目指します。

2030年に向けた長期ビジョン

ロードマップ 必要性と可能性からのアプローチ

- 長期ビジョンを目指すため、第20次長期経営計画期間ではコンサルティング能力（地域商社機能含む）を強化



長期ビジョンにおける位置づけ

- 第20次長計は2030年長期ビジョンに向けた10年間のフェーズ1と位置づけ、コロナ禍への対応と同時にハイブリッドカンパニーへの挑戦としてビジョンにつながる施策を展開

2030年 長期ビジョン

お客さまの価値を共に創造し、地域ポテンシャルを最大化する金融・産業参画型ハイブリッドカンパニー

フェーズ1

コロナ禍への対応とハイブリッドへの挑戦

第20次長期経営計画

Transform

期間：2021年4月～2024年3月（3カ年）

フェーズ2

ハイブリッドの実現

フェーズ3

新たなビジネスモデルの確立

第21次長期経営計画 ...

4つの重点戦略

重点戦略

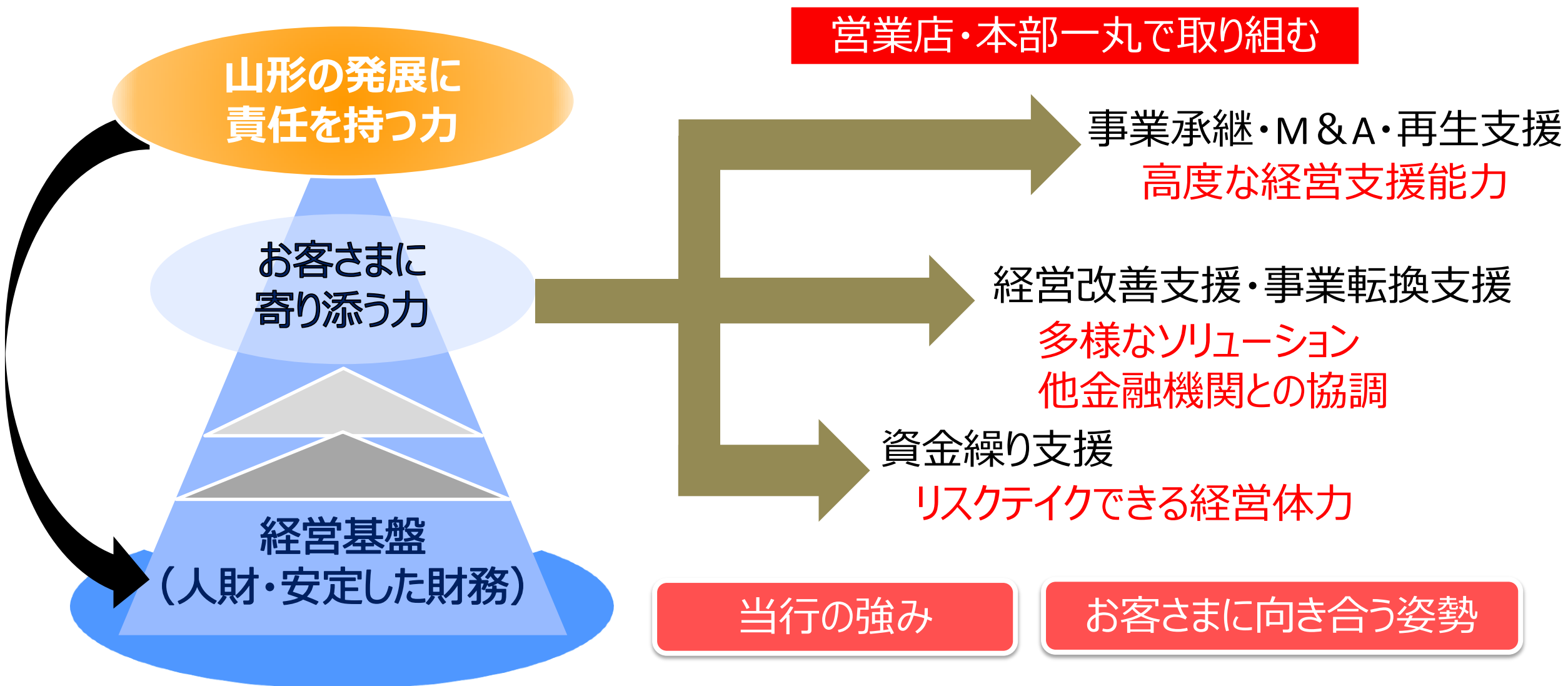
1. コロナ禍・ポストコロナでのお客さまに寄り添った支援
2. コンサルティングビジネス強化と事業領域拡大に向けた取り組み
3. 質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント
(店舗ネットワーク改革・デジタル戦略・事務改革)
4. 有価証券運用、リスク管理の高度化とリスクアペタイト・フレームワークの活用

全社・グループを挙げた取り組みで戦略を支える

重点戦略 1. コロナ禍・ポストコロナでのお客さまに寄り添った支援

お客さま支援に一丸で取り組む

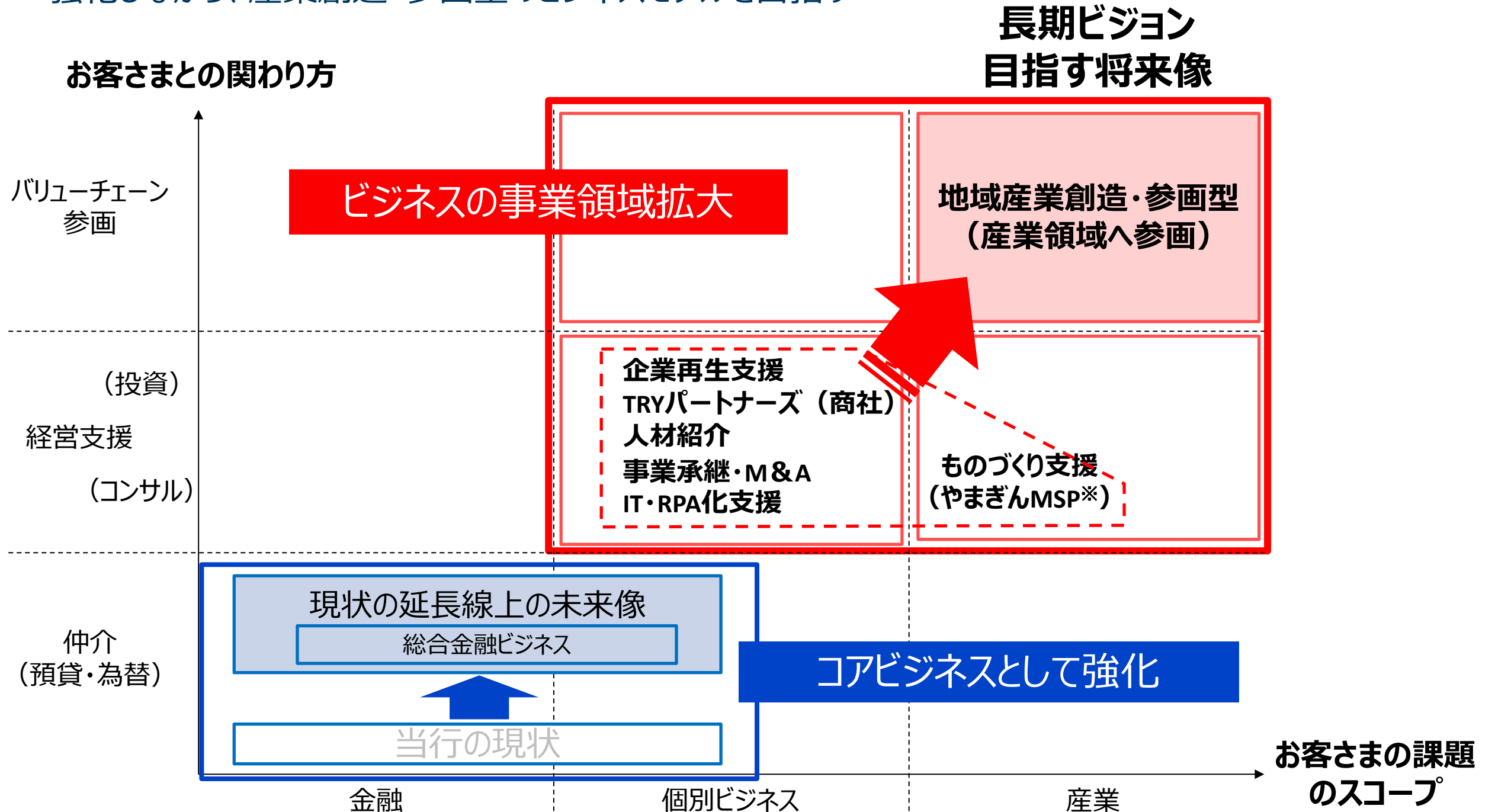
- コロナ禍のなか、引き続きお客さまの資金繰り支援に注力
- ポストコロナの地域経済回復に向け、お客さまに寄り添った経営支援や再生・事業転換支援を強化



重点戦略2. コンサルティングビジネス強化と事業領域拡大に向けた取り組み

目指す将来像

- 現状の金融仲介分野において総合金融型を追求するとともに、金融に付随するコンサルティング能力を強化しながら、産業創造・参画型のビジネスモデルを目指す



※ やまぎんMSP … 《やまぎん》ものづくり技術力向上支援プログラム（Manufacturing technology improvement Support Program）

重点戦略2. コンサルティングビジネス強化と事業領域拡大に向けた取り組み

地方創生に向けたハイブリッド戦略

- 当行の強みである地方創生（山形成長戦略）やコンサルティング分野（ものづくり支援、事業承継・M&A等）の取り組みを地域産業規模にまで強化するとともに、ビジネスとして収益化を図る

地方創生への取り組み

持続可能な地域社会の実現

ハイブリッド戦略

当面の課題

コロナ禍
⇒ ポストコロナの経営

全体企画

施策実践

各部・組織ごとに実践・推進してきた
地域発展に向けた戦略を銀行全体の戦略のもとに統合

山形成長戦略

ものづくり支援
(MSP)

事業承継・
M&A

プライベート
バンキング

企業再生支援

等

重点戦略3. 質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント

構造改革の概要

店舗ネットワーク改革

人口減少・少子高齢化の進展
来店客数、ATM利用件数の減少

営業体制の再構築

店舗ネットワークの最適化



ブロック統括店への
人員の集約



高度な
コンサルティング
提供

デジタル戦略・事務改革

非対面チャネルを活用した取引の増加
コロナ禍による社会のデジタル化の急加速

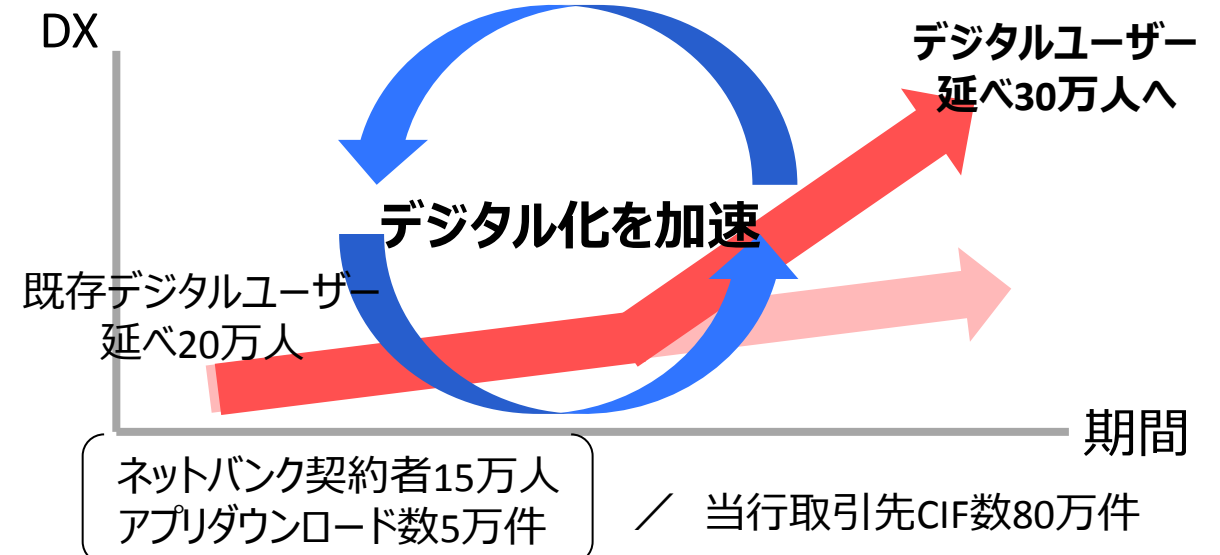
当行のDX化の時間軸を早める

店舗網の最適化
広域型営業体制

営業店に係る
コスト

原資を活用

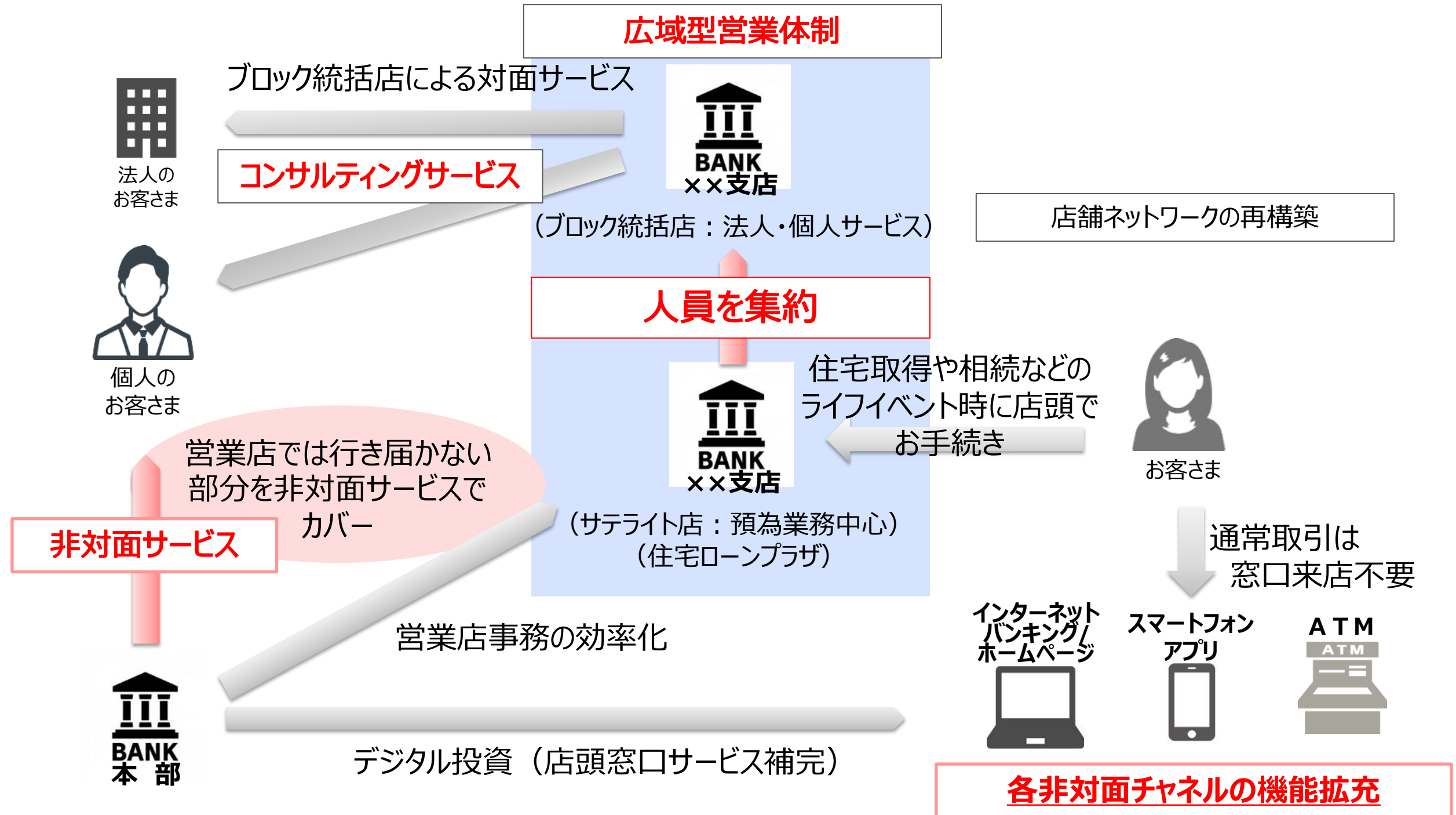
営業店事務改革によるコスト削減



重点戦略3. 質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント

構造改革 営業体制

- 店舗ネットワークの最適化を進め、対面サービスの「質」の向上、収益力の強化を実現
- あわせて、利便性の低下を補完する来店不要のサービスを提供



重点戦略3. 質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント

デジタル戦略

- 重点戦略の実行には、「事務から推進へのシフト」や「店舗ネットワーク改革によるお客さまサービス維持」、「コロナ禍による営業活動の制約」などの共通課題が存在
- デジタル戦略は、これらの課題解決に向け「つながりの強化」「事務の効率化」「ワークスタイルの変化」の3つの基本コンセプトを掲げ、具体的施策の検討を実施

第20次長計重点戦略

1. コロナ禍・ポストコロナでのお客さまに寄り添った支援

- コロナ禍での資金繰り支援に注力
- 経営改善支援や再生・事業転換支援を強化

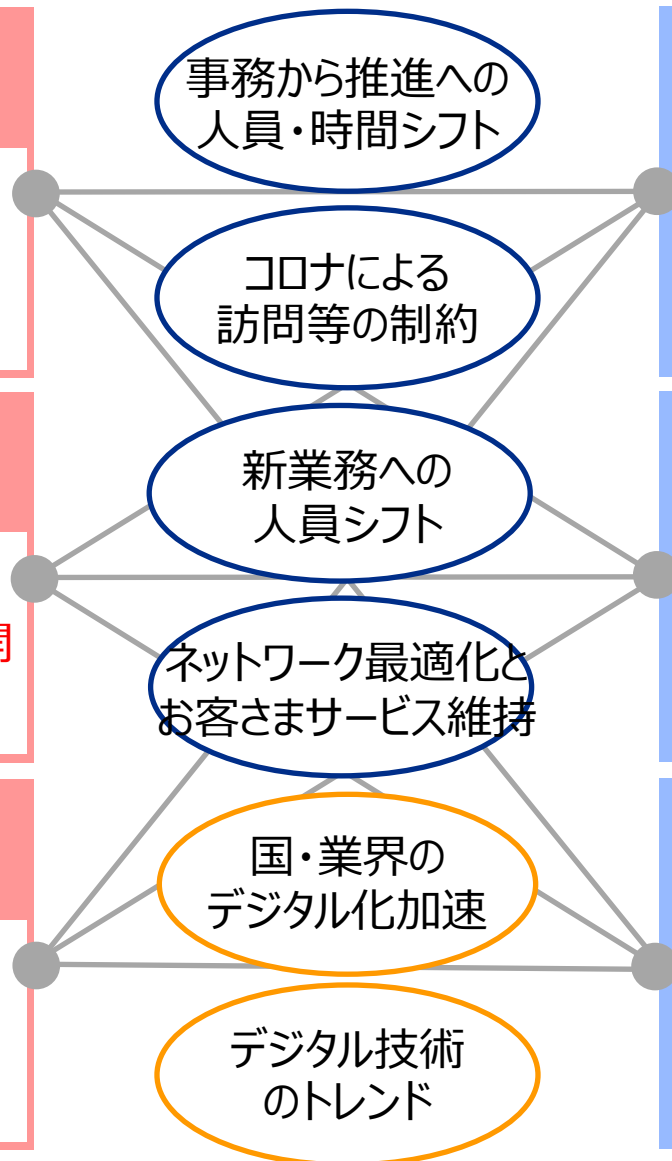
2. コンサルティングビジネス強化と事業領域拡大に向けた取り組み

- コンサルティング能力の強化
- 産業創造・参画型ビジネスモデルの展開
- 地方創生に向けたハイブリッド戦略

3. 質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント

- 店舗ネットワーク改革（広域型営業体制）
- デジタル化によるコスト削減

実現に向けた課題



デジタル戦略基本コンセプト

1. お客さまとの「つながり」を強化する

- コロナ禍での受付事務の非対面シフト
⇒ ほぼすべての取引を非対面化
- デジタルを活用しお客さまとの接点拡大
⇒ デジタルアプローチの高度化

2. 事務を効率化する

- 負担が大きい事務の効率化
⇒ 預かり資産、融資事務のデジタル化
- 窓口業務のフロー変革
⇒ ペーパーレス、バック事務の集中化等

3. ワークスタイルを変える

- スマートフォンを活用したワークスタイル
⇒ WEB会議、チャットツール、音声記録
- 書面契約から電子契約への移行
⇒ BtoB、ローン、法人融資

and more...

重点戦略3. 質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント

デジタル戦略

- 具体的には、構造改革施策、その他デジタル施策、実行中施策として、優先順位に応じ実施
- 仕組みを入れるだけでなく、その定着と利用促進を目指し、3年後の目標を設定

デジタル戦略基本 コンセプト

1. お客さまとの「つながり」を強化する

2. 事務を効率化する

3. ワークスタイルを変える

具体的施策

優先順位

高

構造改革施策

- 構造改革に係る最重要案件
- 店舗ネットワーク改革に合わせ投資実行

<取組事項>

- ・ マスリテール層デジタル推進戦略
- ・ ホームページ機能拡充 + 基盤強化
- ・ スマートフォンの活用

中

その他デジタル施策

- トrendや費用対効果等を勘案しながら、長期目線で対応

<具体的案件>

- ・ e-KYCの導入
- ・ デジタルマーケティングの高度化

実行中施策

- RPAの活用継続

取組目標（3年後）

1. お客さまとの「つながり」を強化する

- デジタルユーザー数 : 20万人→30万人 (延べ人数)
- 無担保ローン非対面 受付割合 : 70% → 90%

2. 事務を効率化する

- 預かり資産営業店事務 : 30%削減
- 諸届営業店事務 : 65%本部集中

3. ワークスタイルを変える

- RPAによる業務削減 : 3,000時間増加
- 本部内WEB会議割合 : 関連部会議70%

事務改革

「Low Cost & High Quality」 よりシンプルで高品質な事務の提供

営業店の目指す姿

Low Cost

- ◆ 営業店後方事務量を半減
- ◆ 営業店保管書類を半減（イメージ保管拡大）

&

High Quality

- ◆ 非対面チャネル拡充によるお客さま利便性の向上
- ◆ 書類削減・押印レス取引によるお客さま負担の軽減

実行施策

非対面取引の増強

- ・ ホームページ諸届受付拡大
- ・ 預かり資産の非対面受付強化
- ・ インターネットバンキング機能拡充

受付事務の軽量化

- ・ 業務システムの有効性発揮
- ・ 相談窓口の諸届書類記入の省略
- ・ 入出金等セミセルフ機器の導入

不採算業務の削減

- ・ 事務コストに見合った手数料の設定・減免改善
- ・ 税公金収納関連業務の見直し
- ・ 商品・サービス見直しに併せた事務の整理

本部集中業務の拡大

- ・ 相続受付、諸届、税金取りまとめ事務等
- ・ 検証業務の一部本部移行
- ・ 本部集中センター部門のカスタマーセンター化

事務集中
センターの
BPR

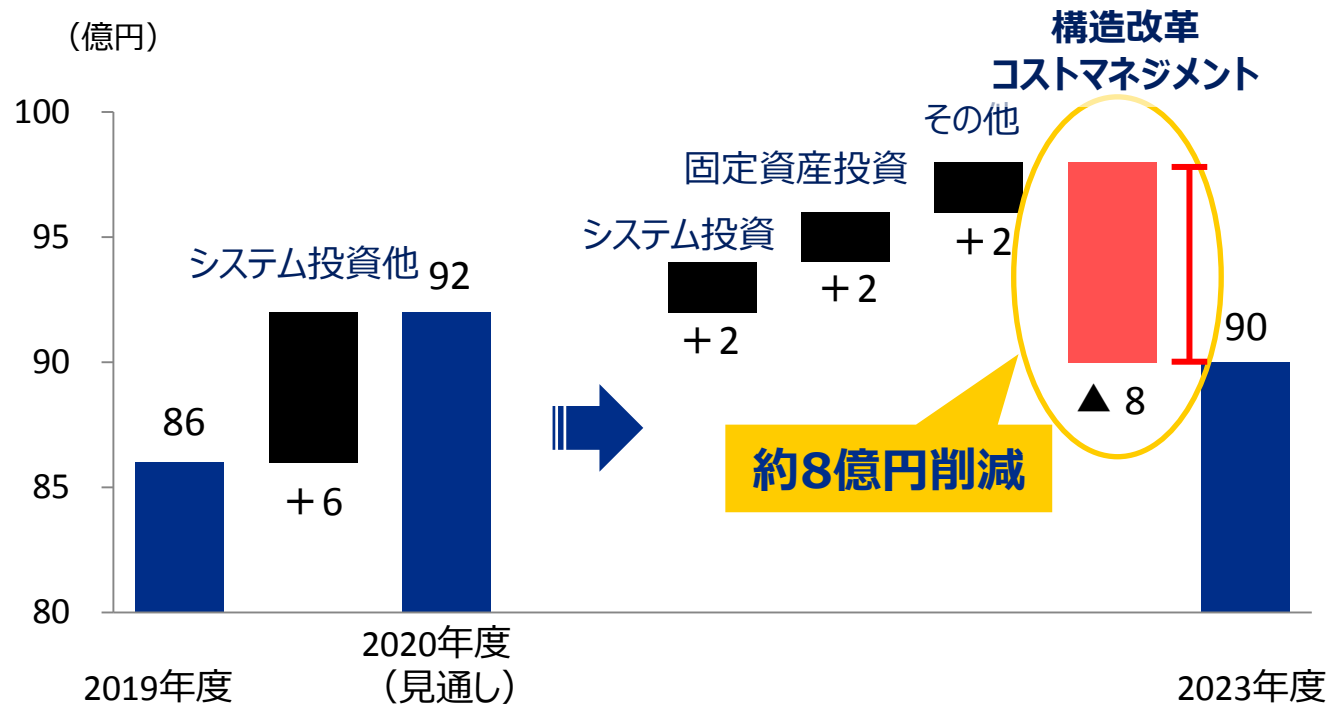
事務ルール・業務フローのイノベーション

重点戦略3. 質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント

コストマネジメントの取り組み

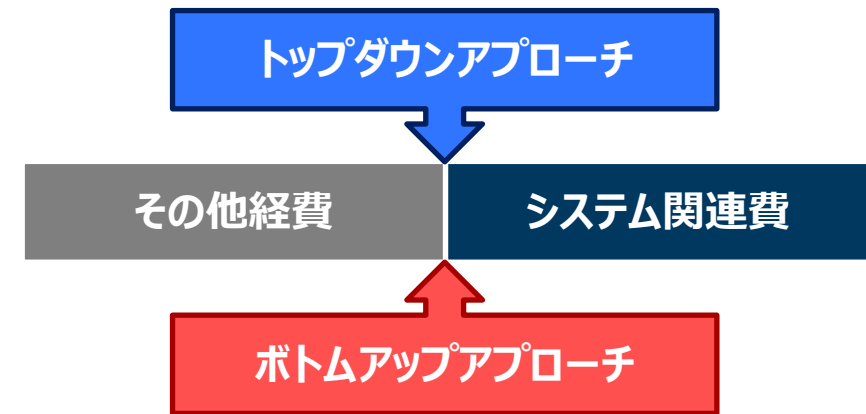
- 当行の経費率は同規模地銀比で低水準にあるものの、大型のシステム投資や固定資産投資などから、最終年度に向け物件費の増加が見込まれる
- 構造改革を着実に進めるとともに、コストマネジメントへの取り組みにより物件費の増加要因を吸収し、経費の削減を図る

物件費の推移見通し



コストマネジメントへの取り組み

コスト削減策の仮説を立て、削減ポテンシャルを推計して取り組む



支払っているコストの明細に着目し明細ごとに削減に取り組む

- 従来のボトムアップアプローチに加え、大胆なコスト削減に向け、トップダウンアプローチにより削減ポテンシャルの高い重要テーマを中心に取り組む

重要テーマ	
ペーパーレス化の推進	分散系システムの廃止・縮小
業務の効率化と推進体制の見直し	現金等搬送コストの削減
郵送通知サービスの見直し	購買管理の高度化

第19次長計	第20次長計
--------	--------

- これまでのコスト削減の取り組みにより当行の物件費は低い水準にあるものの、第20次長期経営期間は大型のシステム更新のほか、固定資産への投資など、物件費の増加が予想される
- 構造改革やコストマネジメントの取り組みにより一段の物件費削減を図る

重点戦略3. 質の高いサービスを提供するための構造改革とコストマネジメント

構造改革 スケジュール

- 2021年度より店舗ネットワークの改革を開始、第20次長計期間の3年間をかけて定着化
- 併せてデジタル化や営業店事務改革、コスト削減プロジェクトを推進



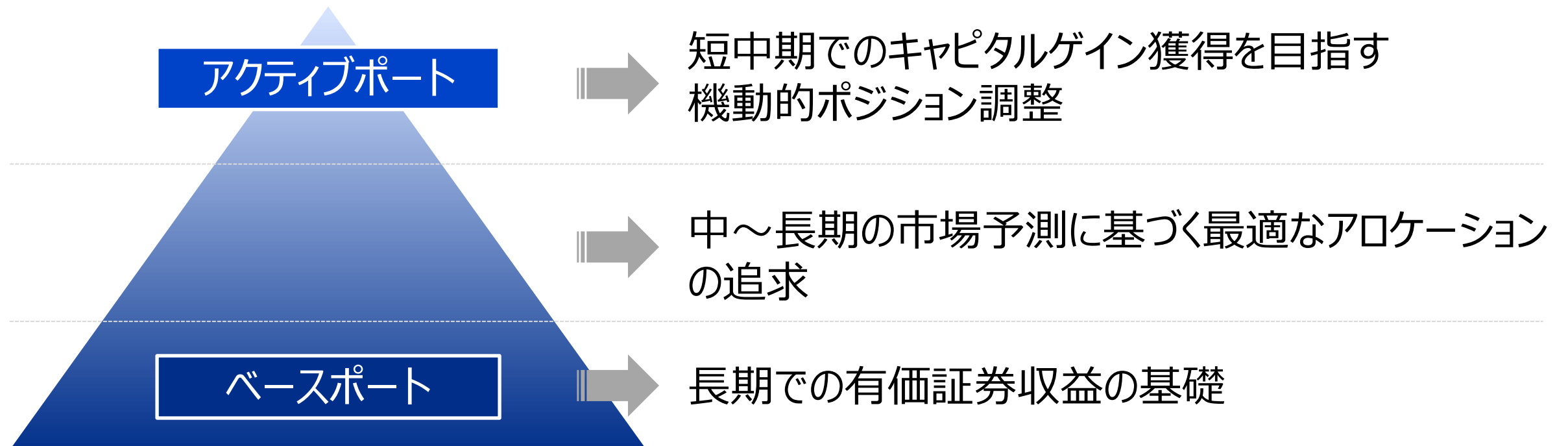
重点戦略4. 有価証券運用、リスク管理の高度化とリスクアペタイト・フレームワークの活用

有価証券運用

- ポートフォリオ運営
 - ・ 運用残高は最終年度に約1兆円規模まで増額
 - ・ 世界的な低金利環境下、多様なリスクテイクを行いベースラインの収益を底上げ
 - ・ 金融市場の見通しを踏まえたポート運用・構築により中長期的な評価益を積み上げ

リスク管理

- リスクアペタイト・フレームワークの活用
 - ・ 経済・市場環境を踏まえリスクマネジメントに十分な組織体制を構築
 - ・ リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を通じた経営陣ならびに所管部とのリスクコミュニケーションを拡充
 - ・ フォワードルッキングな視点で「とるリスク・とらないリスク」を明確化し、リスク・リターンマネジメントにより収益力と健全性を両立



重点戦略を支える取り組み（主要施策）

全社・グループの取り組みと外部連携の活用

- 重点戦略を遂行するため、全社・グループを挙げて取り組む
- 施策展開については自前主義にこだわらず、アライアンスの構築や外部委託も積極的に検討

4つの重点戦略の遂行

全社・グループ総力の 取り組み

提供価値

高品質・高付加価値サービス

- ① 付加価値の高い融資の推進
- ② コンサルティングビジネスの強化
- ③ 地域産業発展のための事業領域拡大

仕組み

事業構造と体質の強化

- ④ 戦略的店舗ネットワーク改革と収益基盤強化
- ⑤ コストマネジメント・経営リソースの捻出
- ⑥ デジタル化の推進
- ⑦ 有価証券運用・リスクマネジメントの強化

根幹

成長と変革の土台構築

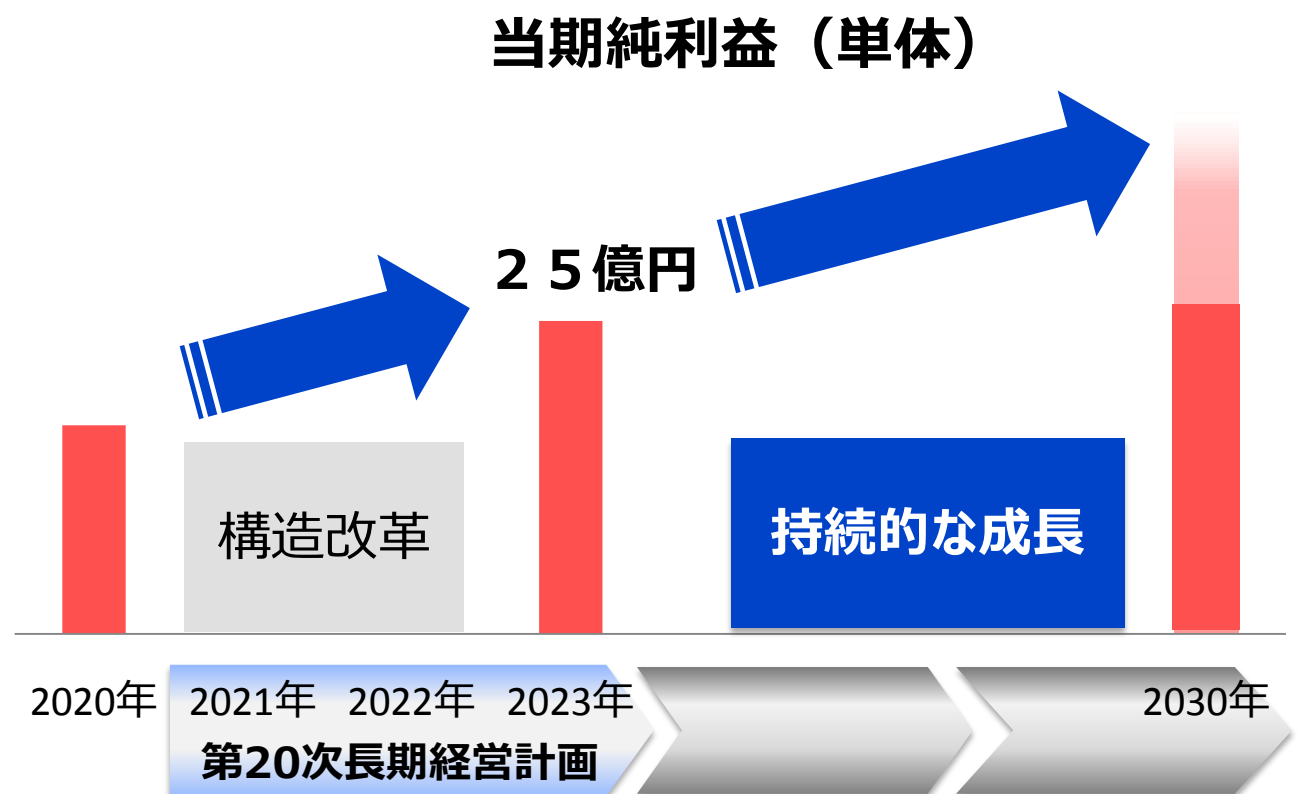
- ⑧ プロフェッショナル人財の育成・採用
- ⑨ 経営管理態勢の強化
- ⑩ SDGs / ESGへの取り組み
- ⑪ 組織・企業風土・ガバナンス体制の向上

アライアンスの構築
外部委託

最終年度 計数目標

- 各施策の実践により、最終年度（2023年度）の当期純利益（単体）は25億円以上を目指す

指標	2023年度 目標
コア業務純益	60 億円
当期純利益（単体）	25 億円
コアOHR	80%未満
総貸出金残高	1兆7,000億円
総資金利鞘	プラスを維持
自己資本比率（単体）	9%以上維持





本件に関するお問い合わせ先

経営企画部 広報室
電話 023-623-1221 (代表)

本資料の将来に関わる記述については、その内容を保証するものではなく、
経営環境の変化等による不確実性を有しておりますので、ご注意ください