



2024年4月5日

各位

会社名 株式会社 大光銀行  
 代表者名 取締役頭取 石田 幸雄  
 (コード番号 8537 東証スタンダード)  
 問合せ先 総合企画部長 近藤 慎一  
 電話番号 (0258) 36-4111 (代表)

長期戦略方針および第13次中期経営計画の策定について

株式会社大光銀行(本店 新潟県長岡市、頭取 石田 幸雄)では、このたび、経営理念に基づく10年後に向けた長期戦略方針および3年間(2024年4月~2027年3月)を計画期間とする第13次中期経営計画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. 長期戦略方針

ビジョン (なりたい姿)	地域から信頼され、地域とともに成長し、地域の未来を創造する銀行 働く全ての人々が互いに高め合い、いきいき・はつらつと輝いている銀行				
	【10年後に目指す姿】(KPI)				
	ステークホルダー	テーマ	10年後に目指す姿(KPI)		
	地域社会	E	環境	【2030年度】CO2排出量の削減(2013年度比)	▲46%
				【2023~30年度】サステナブルファイナンス実行額累計	3,000億円以上
	お客さま 事業を営むお客さま 個人のお客さま	S	地域経済・社会	取引先の目指す「なりたい姿」実現への貢献度	90%以上
				お客さまとの対話等の活動量	148人分以上
	従業員	ダイバーシティ	エンゲージメントスコア	77点以上	
			社外経験割合	35%以上	
			スキルポイント(行員一人あたり平均値)	80ポイント以上	
株主	G	ガバナンス	連結ROE	株主資本コスト(CAPM)以上	
			PBR	上場地域銀平均以上	
ミッション (使命)	お客さまの目指す「なりたい姿」の実現に貢献する				
バリュー (行動規範)	<b>【たいこうの「地域密着宣言」】</b> 私たちは、お客さまの良き相談相手として、 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ お客さまを一番理解する銀行を目指します</li> <li>■ 「お客さま目線」で、全力で考えます</li> <li>■ お客さまの未来のために、新鮮な気付きをお届けします</li> <li>■ お客さまからのご相談に素早くお応えします</li> <li>■ お客さま一人ひとりに、いつも笑顔で心を込めて接します</li> </ul>				
パーパス (存在意義)	身近で頼りがいのある存在として、地域のために生き、地域の元気な未来をつくる				

## 2. 第13次中期経営計画

### (1) 計画名称

Value Up ～ワクワクする未来へ～

### (2) 計画期間

2024年4月～2027年3月

### (3) 基本戦略

戦略①	お客さまへの提供価値の向上
戦略②	業務改革
戦略③	人的資本の価値向上
戦略④	サステナビリティ経営の実践
戦略⑤	株主価値の向上

### (4) 目標とする経営指標

カテゴリ		目標項目	2026年度目標
財務指標 (連結ベース)		ROE	4.0%以上
		当期純利益	30億円以上
		OHR (コア業務粗利益ベース)	70%以下
		自己資本比率	8%以上
非財務指標	地域活性化指標	お客さまの「なりたい姿」への貢献度	80%以上
		お客さまとの対話等の活動量	127人分
	人的資本指標	エンゲージメントスコア	68点以上
		社外経験割合	22%以上
		スキルポイント (行員一人あたり平均値)	75ポイント以上
	サステナブル指標 (環境目標)	CO2排出量の削減 (2013年度比)	▲37%
サステナブルファイナンス実行額 (3年間累計)		1,125億円	

長期戦略方針、第13次中期経営計画の詳細につきましては、別紙をご覧ください。

## 3. 「株主還元方針」の制定

従来の「株主還元の基本的な考え方」を見直し、今般、新たに「株主還元方針」を制定いたしました。

### 【株主還元方針】

銀行の公共的使命を念頭に置き経営基盤強化に向けた内部留保の充実を考慮しつつ、株主に対する配当を基本とした利益還元を通して資本効率の向上を図る。

#### ・配当

1株につき50円の年間配当を下限とし、親会社株主に帰属する当期純利益の水準に応じて弾力的に株主への利益還元に努める。

#### ・自己株式の取得

資本の充実と財務面および経営効率とのバランスをみながら、実施の是非を検討していく。

以上

【本件についてのお問い合わせ先】 電話 0258(36)4111

総合企画部企画広報グループ／近藤 (内線 3509)

鶴巻 (内線 3502)

# 第13次中期経営計画

〔2024年4月 ▶ 2027年3月〕

## Value Up

～ ワクワクする未来へ ～



2024年4月



# 目次

## 経営にかかる 現状認識

(1)第12次中計の振り返り	1
(2)取り巻く経営環境	4

## 第13次中期 経営計画の 概要

(1)経営理念と長期戦略方針	7
(2)長期戦略方針におけるステークホルダーへの提供価値と目指す姿	8
(3)重要課題（マテリアリティ）と第13次中計、長期戦略方針との関係	9
(4)第13次中計で目標とする経営指標	10
(5)業績計画	11
(6)SBIグループとの戦略的資本業務提携	12
(7)有価証券運用	13

## 第13次中期 経営計画の 基本戦略

(1)お客さまへの提供価値の向上	14
(2)業務改革	21
(3)人的資本の価値向上	25
(4)サステナビリティ経営の実践	28
(5)株主価値の向上	29

The slide features a white background with several semi-transparent, colored circles scattered around the central text. The colors include grey, red, orange, cyan, red, blue, yellow, and green. The central text is in a large, black, sans-serif font.

# 経営にかかると現状認識

# 1. 経営にかかる現状認識

## (1) 第12次中計の振り返り ① 目標とする経営指標の実績

第12次中計では、経営基盤の強化を進め、経営のサステナビリティを向上させる観点から、日銀「特別当座預金制度」のOHR要件の達成を最重要目標に設定し、制度期間3年間（2020～2022年度）を通じて達成。このほかの4項目のうち、コア業務純益（投資信託解約損益除く）、当期純利益、自己資本比率（いずれも単体）は達成見込だが、中小企業等向け貸出金平残は未達成の見込

目標項目 (単体)	2020年度 スタート値	2023年度 最終目標	2023年度 実績見込	評価
<b>最重要目標</b> 連結業務粗利益OHR (日銀基準)	2019年度 79.87%	2022年度 (計画2年目) 76.51%以下	2022年度 (計画2年目) 69.36%	達成
コア業務純益 (投資信託解約損益除く)	19億91百万円	25億円以上 (2020年度比+25%以上)	40億円 ※1 (2020年度比+101.0%)	達成見込
当期純利益	15億50百万円	13億円以上 (3年間每期10億円以上)	13億50百万円 ※1	達成見込
中小企業等向け 貸出金平残	7,816億円	+10%以上 (2020年度比)	8,400億円 (2020年度比+7.4%)	未達成見込
自己資本比率	8.94%	8%程度	8.34% ※2	達成見込

※1: 2023年10月31日公表の業績予想ベース ※2: 2023年度第3四半期末の実績値

### 【中小企業等向け貸出金平残の未達成要因】

コロナ禍にあって、厳しい経営環境に置かれた中小企業や個人で事業を営むお客さまに対し、資金繰り対応に万全のサポートを継続するために高い目標を掲げた。

中小企業等のうち、消費性貸出（住宅ローンなど）は概ね計画どおりに増加したが、コロナ対応の実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）の繰上返済や資材価格の高騰等による設備投資の先送りなどの要因により、中小企業向け貸出は目標を下回り、合算でも目標を下回った。

# 1. 経営にかかる現状認識

## (1)第12次中計の振り返り ②基本戦略にかかる主な取組みと課題

第12次中計の策定時に最も課題視していた本業利益の水準は、**3年間で18億30百万円**※1改善。最重要目標に掲げた日銀「特別当座預金制度」のOHR要件の達成に向け、トップラインの増強とコスト改革に取り組んだ成果と認識。また、コロナ禍の影響を受けた事業者に対する資金繰り支援やソリューションの提供、お客さま本位の業務運営に取り組み、**CE**※2は改善

### 【主な取組み内容】

### 【成果と課題】

#### 改革1

#### 収益構造・コスト改革

- ・改革2「ソリューション改革」、改革3「業務運営改革」、改革4「組織・人材改革」の成果として位置付け
- ・事業者に向けたコンサルティング機能を強化し、ソリューション提供等による収益を増強
- ・費用対効果を的確に見極めた投資のほか、コストマネジメントの強化により、ムダを徹底的に排除したローコスト経営を実践

- ・最重要目標の日銀「特別当座預金制度」のOHR要件を制度期間3年間の全てについて達成
- ・本業利益は、中計期間3年間で大きく改善  
**2021/3期 ▲10億40百万円**



**18億30百万円改善**

トプライン増加 +9億93百万円  
コスト削減 ▲8億37百万円

**2024/3期 7億90百万円**※1

- ・一方で、資本収益性ROE（連結）は2024/3期で1.87% ※1にとどまり、収益力に課題

#### 改革2

#### ソリューション改革

- ・コロナ禍で厳しい状況にある事業者に対し親身に寄り添い、積極的に金融仲介機能を発揮し、資金繰り支援に加え、経営改善・事業再生支援等を強力に推進
- ・お客さまのニーズに的確にお応えするため、SBIグループと戦略的資本業務提携を締結。ソリューションメニューは格段に充実
- ・2023年5月に子会社を設立し、同7月に地域活性化ファンドを設立

- ・2024年2月に実施したお客さまアンケートでは、CE ※2 は前回調査（2020年実施）に比べ、**全ての項目で改善**

	期待度			満足度			CE		
	前回	今回	増減	前回	今回	増減	前回	今回	増減
事業へのアドバイス	3.89	3.87	▲0.02	3.58	3.63	0.05	▲0.31	▲0.24	0.07
事業機会に関する情報提供	3.93	3.90	▲0.03	3.65	3.66	0.01	▲0.28	▲0.25	0.03
個人の資産形成へのアドバイス	3.62	3.58	▲0.04	3.42	3.46	0.04	▲0.20	▲0.13	0.07

- ・地域にとってなくてはならない銀行となるためには、お客さまの期待度、満足度をさらに高める必要

# 1. 経営にかかる現状認識

## (1)第12次中計の振り返り ②基本戦略にかかる主な取組みと課題

収益構造・コスト改革を支える施策として、業務運営改革、組織・人材改革に取り組み、経営体質の強化は着実に進捗。持続可能な社会の実現への貢献を全ての戦略の基本に据え、社会的価値の創造に向けた態勢を整備

### 【主な取組み内容】

### 【成果と課題】

#### 改革3

#### 業務運営改革

- ・2021年6月、本部組織を改正し、営業本部およびその傘下に営業戦略部などを新設。また、リスク管理態勢の強化を目的にリスク統括部を新設
- ・2022年1月、コスト削減を業務改革（BPR）やデジタル化と一体で強力に推進するため、本部のコスト削減特命チームをコスト削減・業務改革特命チームに改称し機能を強化

- ・営業態勢の強化を目的に、人材等のリソースをコンサルティング機能の強化に資する領域に再配分するため、BPRを促進してきたほか、店舗政策を進め、店舗機能・ネットワークの最適化を図ってきた。
- ・中計期間3年間で、5カ店（新潟県内3カ店、県外2カ店）をサテライト化し、営業部門・融資部門を統括店に集約。また、7カ店を店舗内店舗方式（BinB）により移転

#### 【実店舗数】

2021/3末 70店舗 → 2024/3末 63店舗

#### 改革4

#### 組織・人材改革

- ・従業員が当行で働くことに満足し、誇りと高いモチベーションを持って業務に取り組んでいくための環境づくりを促進
- ・営業担当者のスキル向上を目的に、セグメント別の能力向上プログラムを策定し実施
- ・専門人材の発掘・育成に向け、出向候補者の公募制を開始
- ・多様な人材を活かし生産性を高める仕組み（ダイバーシティ・マネジメント）を推進

- ・総人員は3年間で137名減少し、うち行員＋スマイルスタッフは同100名減少

#### 【総人員】

2021/3末 1,334名 → 2024/3末 1,197名

#### 【行員＋スマイルスタッフ】

2021/3末 1,013名 → 2024/3末 913名

- ・女性が働きやすい職場環境の整備を進め、2024年2月、女性活躍推進法に基づくえるぼし（3つ星）に認定
- ・経営体質のさらなる強化に向けては、組織の一段のスリム化とともに、人的資本の強化に継続して取り組む必要があると認識

#### 基本

#### 持続可能な社会の実現への貢献

- ・持続可能な社会の実現への貢献は当行の存在意義そのものとの認識のもとで、全ての戦略の基本に位置付け
- ・社会的価値の創造に向けた態勢整備のほか、グループ役員全員が積極的に推進

- ・2021年6月、総合企画部内にSDGs推進室を新設
- ・2023年6月、重要課題（マテリアリティ）を整備し、「たいこうSDGs宣言」を策定。また同月、環境にかかる目標（CO2排出量、サステナビリティファイナンス実行額）を設定

# 1. 経営にかかる現状認識

## (2) 取り巻く経営環境 ① 外部環境に対する認識(PEST分析)

地域経済の先行きに対する不透明感が高まるとともに、急速に構造的な環境変化が生じている。競争環境は厳しさを増しており、特にリテール分野においては、ネット銀行やFinTech企業の台頭により全国規模かつ業界の垣根を越えて競争が激化し、資本力によるサービス品質の差別化が顕著となっている。

【PEST分析】	機会	脅威
政治 Politics	<ul style="list-style-type: none"> <li>銀行グループの業務範囲規制の緩和による収益源の多様化（商社、広告、人材派遣、再生エネルギー、出資など）</li> <li>気候変動問題や長時間労働などの社会課題の解決に関する規制強化に対応するための設備投資需要（サステナブルファイナンス）の拡大</li> <li>「貯蓄から投資へ」の動きの加速による預り資産需要の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル給与の解禁による預金や口座振替手数料等の減少</li> <li>気候変動問題や長時間労働などの社会課題の解決に関する規制強化に対応できない企業の業績悪化</li> <li>「貯蓄から投資へ」の動きの加速による預金の減少</li> </ul>
経済 Economy	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融緩和政策を見直し金利が上昇した場合、<u>貸出金利回り、有価証券利回り上昇</u></li> <li>原材料・エネルギー価格の高騰による運転資金需要の増加</li> <li>賃金上昇を伴う物価上昇の継続による経済の好循環化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低金利環境が継続した場合、貸出金利回り低下</li> <li>金融緩和政策を見直し金利が上昇した場合、有価証券の評価損の拡大、<u>預金獲得競争の激化</u></li> <li>原材料・エネルギー価格の高騰、賃金上昇に対応できない企業の業績悪化</li> </ul>
社会 Society	<ul style="list-style-type: none"> <li>人生100年時代における資産形成・資産運用ニーズの拡大</li> <li>人材不足に対応するための人材紹介や、従業員のエンゲージメント向上に関するニーズの拡大</li> <li>人材不足に対応するための<u>生産性向上や設備投資に関するニーズの拡大</u></li> <li>後継者不足に対応した事業承継・M&amp;Aニーズの拡大</li> <li>非対面取引の浸透による店頭業務の減少</li> <li>気候変動リスクに対応した保険ニーズの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の人口や事業所数の減少による経済規模の縮小</li> <li>地域の経済規模の縮小に伴う競争の激化</li> <li>生産年齢人口の減少や転職に関する考え方の変化等による<u>人材確保の難易度上昇</u></li> <li>人材不足や後継者不足に対応できない企業の業績悪化・廃業</li> <li>非対面取引の浸透による全国規模でのサービス競争激化</li> <li>異常気象の増加による被害・対策コストの増加</li> </ul>
技術 Technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI、RPA等により自動化・効率化できる業務の拡大</li> <li>API接続により比較的 low コスト・短時間で多様なサービスの提供が可能に</li> <li>サイバー攻撃に対応した保険ニーズの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FinTech企業、ネット銀行、資金移動業者などによる金融サービスの<u>拡大</u>（トランザクションレンディング、分散型金融、低コストの資金移動、ステーブルコイン、AIを活用した資産運用、ポイント投資等）</li> <li>サイバー攻撃による被害・対策コストの増加</li> </ul>

脅威の克服には機会の取込みが一段と重要に

# 1. 経営にかかる現状認識

## (2) 取り巻く経営環境 ①外部環境に対する認識(新潟県のポテンシャル)

当行グループが主要な経営基盤としている新潟県は、広大な土地と豊かな自然に恵まれ、日本一の米どころとして知られている。また、製造業や建設業も盛んで、特に製造業は地域の特色を生かした産業が集積している。食材と酒、温泉、文化・スポーツなど、地域資源を生かした観光などの取組みが活発となっており、さらなる成長が期待される地域である。

一方で、総人口は減少が続き、高齢化も進んでいる。また、新潟県の開業率は2.7%（2019年度）と全国平均の4.3%を大きく下回り、全国45位の水準となっている。

こうした状況を打開し、地域の持続可能性を高めていくためには、産業の育成や地域企業の成長による働く場の創出、安心して生活できる環境づくりなど、地域の魅力を向上させることが重要な課題である。

【新潟県の基礎データ】

		新潟県	全国順位
面積		12,583km <sup>2</sup>	5位
人口		2,153千人	15位
県内総生産（名目）		91,852億円	17位
国内銀行預金残高 <sup>(※)</sup>		102,232億円	15位
国内銀行貸出残高		51,337億円	17位
農業	農業経営体数	43,502	2位
	農業産出額	2,269億円	14位
工業	事業所数	4,822	12位
	製造品出荷額等	47,533億円	23位
商業	事業所数	25,467	14位
	年間商品販売額	65,569億円	15位

(※)ゆうちょ銀行を除く

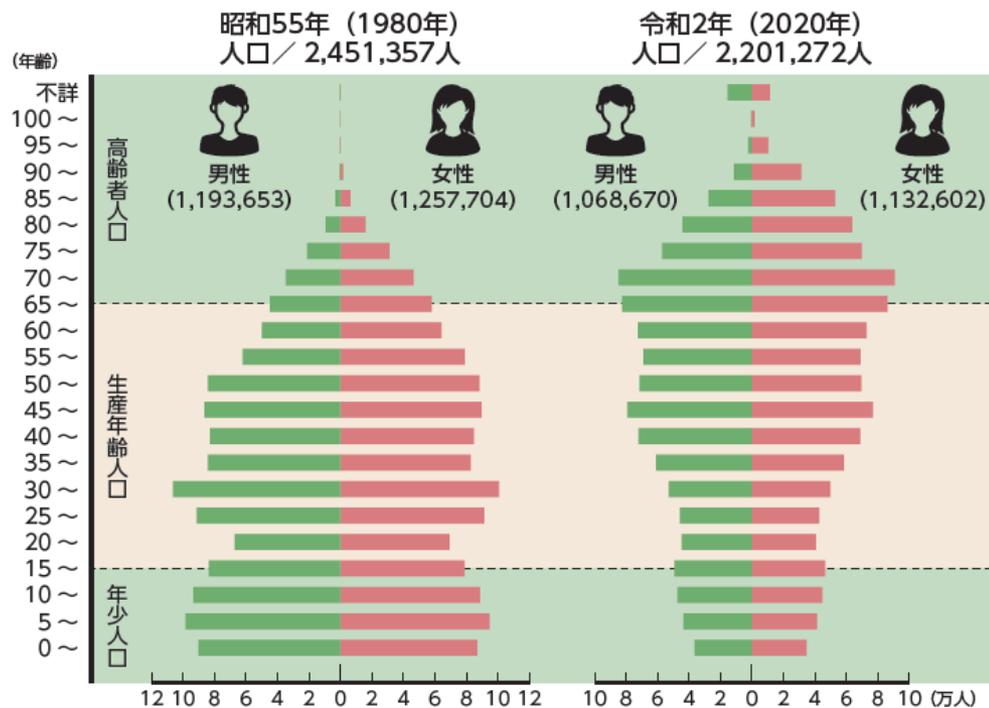
(出典)新潟県勢要覧2023(新潟県統計課)

### 主な全国 1 位

- ✓ 米の産出額
- ✓ 米菓の出荷額
- ✓ 切餅・包装餅の出荷額
- ✓ 水産練製品の出荷額  
(魚肉ハム・ソーセージを除く)
- ✓ 石油ストーブの出荷額
- ✓ ニット製セーター他の出荷額  
(男子・女子)
- ✓ 金属洋食器の出荷額
- ✓ 天然ガスの産出量
- ✓ 原油の産出量
- ✓ 建設業従業者数

(出典)新潟県勢要覧2023(新潟県統計課)

【新潟県の年代別人口推移】



(出典)「国勢調査結果」総務省

# 1. 経営にかかる現状認識

## (2) 取り巻く経営環境 ② 企業価値向上にかかる認識(地域金融機関の存在意義)

私たち地域金融機関には、地域社会・経済の活性化を支える中心的な役割が期待されている。  
 また、企業の価値を測る物差しは時代とともに変わり、企業価値の向上に向けては、経済的価値の拡大のみならず、社会的価値を創り出していくことが一段と重要に

### 企業の価値を測る物差し

これまで

経済的価値の追求



足もと～これから

経済的価値の追求 + **社会的価値の創造**

近い将来、社会的価値を創造できない企業は、経済的価値を追求する資格すら失われる時代がくる可能性も

### 社会的価値の創造

企業活動を通じ、気候変動問題、生物多様性の劣化、少子高齢化の進展に伴う労働力の減少などの社会課題の解決に取り組むことにより、社会全体が享受できる価値

では、地域金融機関は何をすべきで、何ができるか。

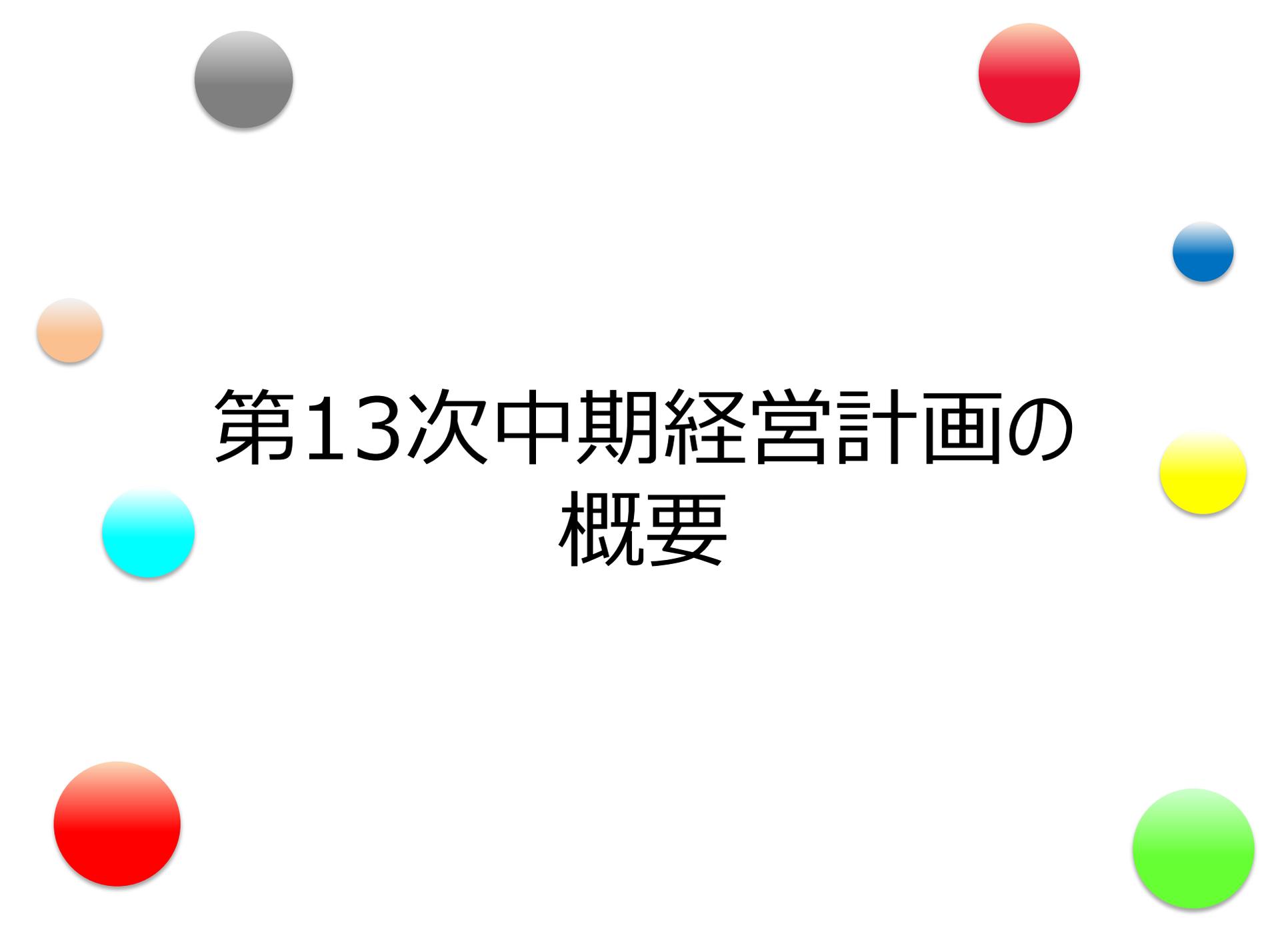
金融仲介に徹していれば、その役割を果たせていた時代は過ぎ去った。



従来の**金融仲介機能は質を高めて高度化**しつつ、社会的価値の創造に向けた**総合的なサービスを充実**させる必要。  
 こうして生み出した価値がサステナブルな地域社会の実現につながり、ひいては地域金融機関自身の経営資源の増強と、さらなる価値の創造へとつながっていく。

⇒ これこそが、地域金融機関の価値創造プロセスの要諦。

このプロセスで大事なものは、「収益・利益のあげ方」(=収益・利益の質)であり、**収益・利益がお客さまにもたらされた付加価値から得られるものであること**、これが地域金融機関のサステナブルなビジネスモデル

The slide features several decorative colored circles: a grey circle at the top left, a red circle at the top right, a blue circle on the right side, a yellow circle on the right side, a cyan circle on the left side, a red circle at the bottom left, and a green circle at the bottom right.

# 第13次中期経営計画の 概要

## 2. 第13次中期経営計画の概要

### (1) 経営理念と長期戦略方針

2015年に策定した長期ビジョンを見直し、経営理念に基づく10年後に向けた長期戦略方針として、新たにビジョン、ミッション、バリューおよびパーパスと目標を策定。

第13次中計では、10年後の目標達成に向け、**ROE4.0%以上** ※1 (**当期純利益30億円** ※2) を目指す。

#### 経営理念

- お客様に信頼され、親しまれる銀行として地域社会の繁栄に奉仕する。
- 健全経営に徹し、強固な経営体質を築き、安定した発展を持続する。
- 優れた人材の育成に力を注ぎ、清新はつらつとした行風を確立する。

#### Vision

(なりたい姿)

- 地域から信頼され、地域とともに成長し、地域の未来を創造する銀行
- 働く全ての人互いに高め合い、いきいき・はつらつと輝いている銀行

#### 【10年後の目標】

ROE 株主資本コスト(CAPM) ※4 以上 → 10年後  
PBR 上場地域銀平均以上

#### 【2027/3期目標】

ROE 4.0% →  
当期純利益 30億円

#### 第13次中計

#### Mission (使命)

- お客様の目指す「なりたい姿」の実現に貢献する

#### Value (行動規範)

#### 【たいこうの「地域密着宣言」】

私たちは、お客さまの良き相談相手として、

- お客さまを一番理解する銀行を目指します
- 「お客さま目線」で、全力で考えます
- お客さまの未来のために、新鮮な気付きをお届けします
- お客さまからのご相談に素早くお応えします
- お客さま一人ひとりに、いつも笑顔で心を込めて接します

#### Purpose (存在意義)

- 身近で頼りがいのある存在として、  
地域のために生き、地域の元気な未来をつくる

#### 【2024/3期見込】 ※3

ROE 1.87% →  
当期純利益 13.8億円

#### 前中計

2022年5月  
SBIグループと戦略的資本業務提携を締結

2015年3月

前長期ビジョンの策定・・・「もっと、親しまれる銀行」へ

※1:連結。株主資本ベース

※2:親会社株主に帰属する当期純利益

※3:業績予想ベース(2023.10.31公表)

※4:株主資本コスト(CAPM)は5~6%程度と認識

## 2. 第13次中期経営計画の概要

### (2) 長期戦略方針におけるステークホルダーへの提供価値と目指す姿

長期戦略方針の策定にあたっては、他の金融機関にはない「大光らしさ」を徹底的に追究。

誰にも負けない高い熱量でお客さまに親身に寄り添い、持続可能な社会の実現に向け、地域社会を取り巻く様々な課題の解決に向けた活動に取り組む。

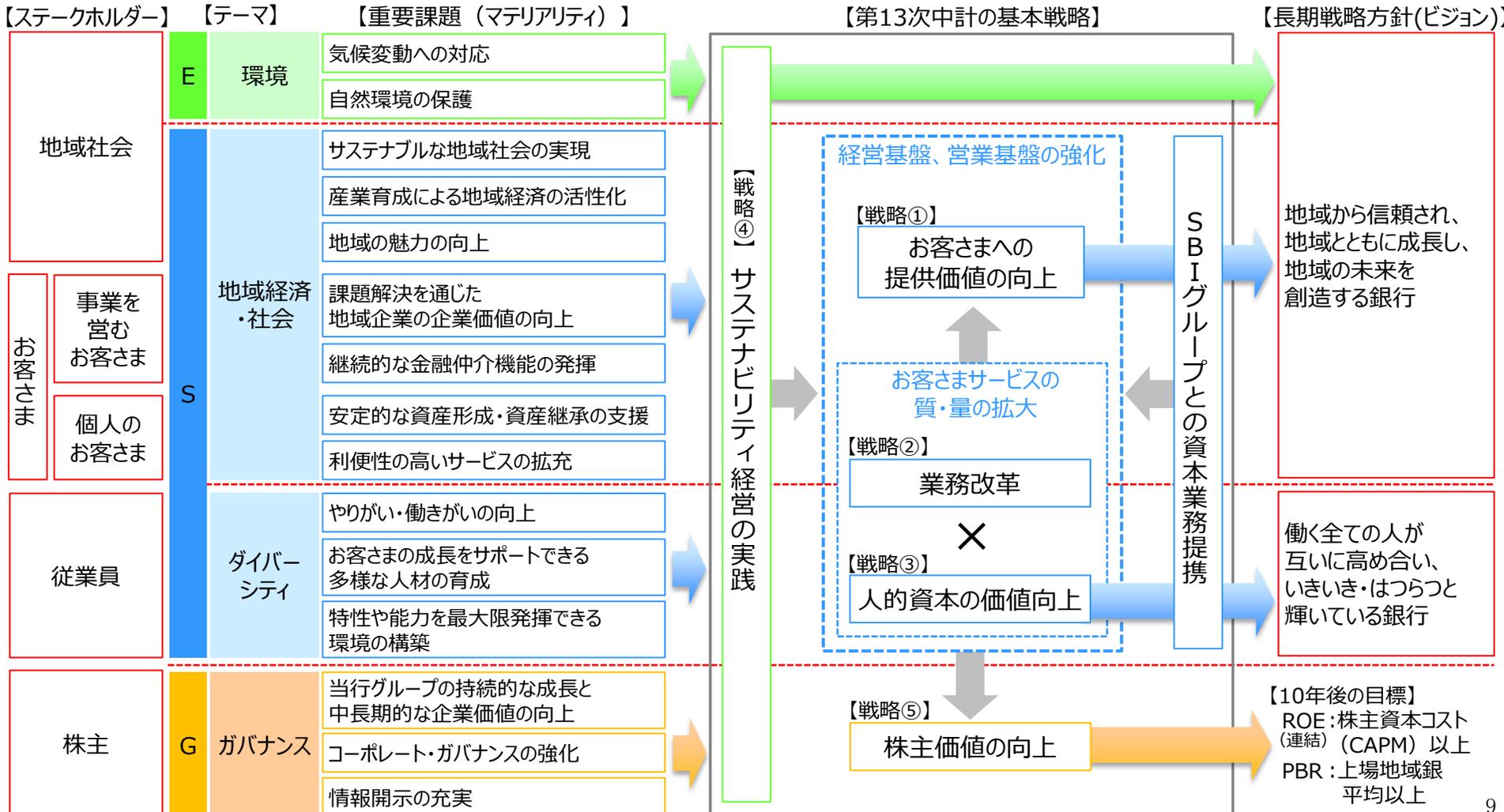
【ステークホルダー】	【テーマ】	【ステークホルダーへの提供価値】	【10年後に目指す姿】(定性)	【10年後に目指す姿】(KPI)
地域社会	E 環境	低炭素・循環型社会の実現と自然環境の保護に貢献する	地域において環境保全の取組みの先導的な役割を担っている	①【2030年度】CO2排出量 (Scope1・2) 46%削減 (2013年度比) ②【2023～30年度】サステナブルファイナンス実行額累計3,000億円以上
お客さま 事業を営むお客さま 個人のお客さま	S 地域経済・社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さまの目指す「なりたい姿」に共感し、その実現に最も貢献する</li> <li>・誰よりも高い熱量でお客さまのことを思い、親身に寄り添う</li> <li>・より良い未来の実現に取り組むお客さまへのサポートを通じて、地域社会の持続的な発展に貢献する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さまが「なりたい姿」に近づいている</li> <li>・お客さまが、当行を信頼し、一番に相談したい銀行と思っている</li> <li>・当行が地域にとってなくてはならない銀行になっている</li> </ul>	①取引先の目指す「なりたい姿」実現への貢献度90%以上 <ul style="list-style-type: none"> <li>・法人取引先へのアンケートにより、当行の貢献度の評価を5段階で5または4と回答した先の全回答先に占める割合</li> <li>・2023年度は69.6%</li> </ul> ②お客さまとの対話等の活動量148人分以上 <ul style="list-style-type: none"> <li>・営業店・本部の営業担当者がお客さまとの対話等にかかる活動量</li> <li>・2023年度は105人分</li> </ul>
		S ダイバーシティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・変革と挑戦を好み、多様な経験・視点を持つ人材が活躍できる組織風土を醸成する</li> <li>・従業員の成長こそが当行の価値創造の源泉であるという考え方のもと、従業員の成長を強力に後押しする</li> <li>・お客さまの「なりたい姿」の実現に貢献することを組織共通の価値観として確立する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自身の成長を実感し、周囲と互いに高め合うことで、更なる成長に取り組んでいる</li> <li>・長期戦略方針の理解と、組織・個人の成長を通じて、お客さまに価値のある提案・サービスを提供できている</li> <li>・お客さまに感謝され、誇りと働きがいを感じていきいき・はつらつと働いている</li> </ul>
株主	G ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資本収益性の向上を通じて、株主利益を高める</li> <li>・当行グループの成長ストーリーや取組みを積極的に情報発信する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域活性化への献身的な貢献を通じて当行グループが成長していく姿がみとれ、応援したくなる</li> </ul>	①連結ROE…株主資本コスト(CAPM)以上 <ul style="list-style-type: none"> <li>・2023年度(業績予想ベース)は1.87%</li> </ul> ②PBR…上場地域銀平均以上 <ul style="list-style-type: none"> <li>・2024年2月末現在 0.18倍</li> </ul>

## 2. 第13次中期経営計画の概要

### (3)重要課題(マテリアリティ)と第13次中計、長期戦略方針との関係

重要課題（マテリアリティ）は、国際的な社会課題や日本・新潟県の社会課題から、ステークホルダーにとっての重要度、当行グループにとっての重要度・優先度を評価し、特定。

長期戦略方針および第13次中計は、マテリアリティを起点に策定



## 2. 第13次中期経営計画の概要

### (4) 第13次中計で目標とする経営指標

第13次中計の計数目標は、長期戦略方針に基づき、全てのステークホルダーに向けて価値を創出していく観点で設定

【カテゴリ】	【目標項目】	【スタート値(2023年度)】	【最終年度(2026年度)目標】	
財務指標 (連結ベース)	ROE ※1	1.87% ※8	4.0%以上	
	当期純利益	13.8億円 ※8	30億円以上	
	OHR (コア業務粗利益ベース) ※2	74.3% ※8	70%以下	
	自己資本比率	8.38% ※9	8%以上	
非財務指標	地域活性化 指標	お客さまの「なりたい姿」への貢献度 ※3	69.6%	80%以上
		お客さまとの対話等の活動量 ※4	105人分	127人分
	人的資本 指標	エンゲージメントスコア ※5	61点	68点以上
		社外経験割合 ※6	17.3%	22%以上
		スキルポイント ※7	68.4pt	75pt以上
	サステナブル 指標 (環境目標)	CO2排出量(Scope1・2)の削減	(2013年度比) ▲28% ※10	(2013年度比) ▲37%
サステナブルファイナンス実行額		241億円 ※11	(3年間累計) 1,125億円	

企業価値の向上

=

株主価値の向上

※1:株主資本ベース

※2:コア業務粗利益は投資信託解約損益を除く

※3:法人取引先へのアンケートにより、当行の貢献度の評価を5段階で5または4と回答した先の全回答先に占める割合

※4:営業店・本部の営業担当がお客さまとの対話等にかかる活動量

※5:全従業員(産休・育休者を除く)を対象としたエンゲージメントサーベイの総合スコア(「Wevox」により測定)

※6:出向経験が3ヶ月以上ある行員および中途入行の行員の全行員に占める割合

※7:「資格規程」に定める検定資格ポイント、通信教育ポイントの行員一人あたり平均値

※8:2023年10月31日公表の業績予想ベース

※9:2023年度第3四半期末の実績値

※10:2022年度における2013年度比の削減率

※11:2024年2月末現在における年間見込額

## 2. 第13次中期経営計画の概要

### (5)業績計画

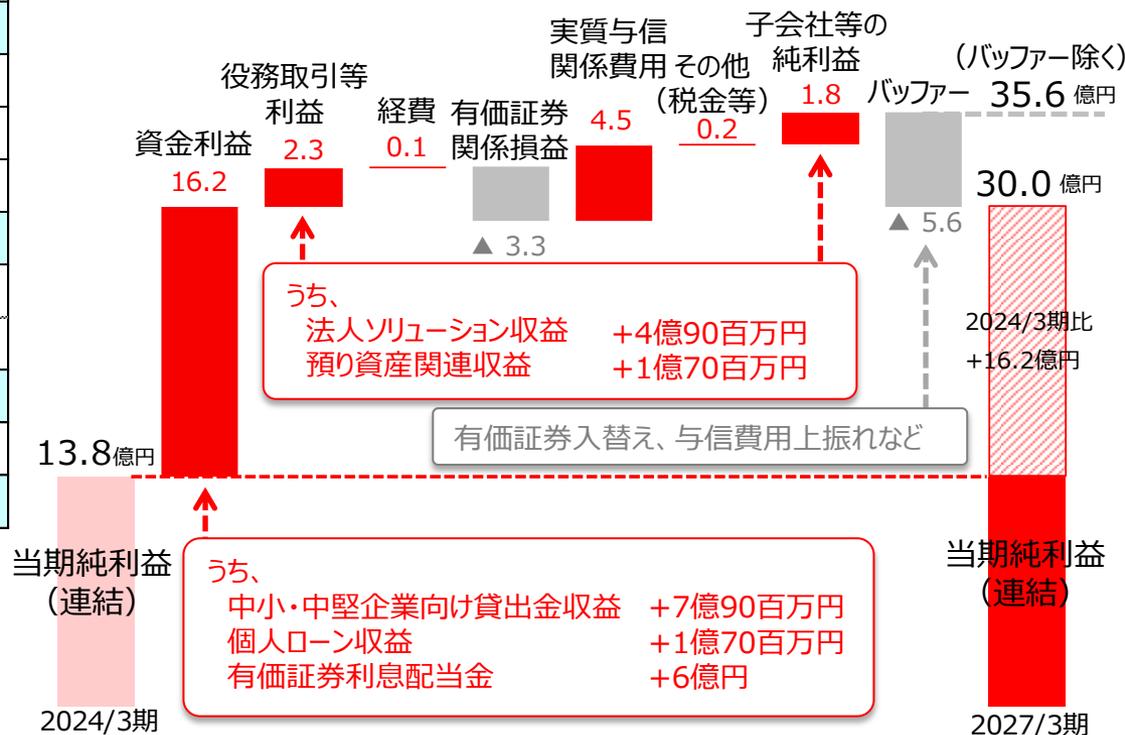
ステークホルダーへの価値提供（アウトカム）を通じて当行グループが活用する経営資源を増強し、さらなる価値創出の好循環を続けることで、第13次中計の最終年度（2027/3期）の**当期純利益30億円**※1を目指す。

【利益計画の主要計数】※2 (単位・億円)

	2024/3期 業績予想 ① ※3	2027/3期 計画 ②	増減 ②-①
コア業務粗利益 ※4	157.9	176.5	+ 18.6
うち資金利益 ※4	143.8	160.0	+ 16.2
うち役員取引等利益	14.0	16.3	+ 2.3
経費 (▲)	117.9	117.8	▲ 0.1
コア業務純益 ※4	40.0	58.7	+ 18.7
有価証券関係損益 ※5	3.3	-	▲ 3.3
実質与信関係費用 (▲)	15.0	10.5	▲ 4.5
経常利益	28.1	48.3	+ 20.2
バッファー	-	▲ 5.6	▲ 5.6
当期純利益（連結） ※1	13.8	30.0	+ 16.2

ROE（連結）	1.87%	4.0%以上
コア業務粗利益OHR(連結) ※4	74.39%	70%以下
自己資本比率（連結） ※6	8.38%	8%以上

- ※1:親会社株主に帰属する当期純利益  
 ※2:日本銀行による金融政策の見直しは織り込んでいない。  
 ※3:2023年10月31日公表の業績予想ベース  
 ※4:投資信託解約損益を除く  
 ※5:国債等債券関係損益+株式等関係損益+金銭の信託等運用損益+投資信託解約損益  
 ※6:2023年度第3四半期末の実績値



## 2. 第13次中期経営計画の概要

### (6)SBIグループとの戦略的資本業務提携

前中計期間の2022年5月に締結したSBIグループとの資本業務提携により、お客さまに提供するソリューションが格段に充実し、お客さまとのリレーション強化につながっている。

第13次中計においては、基本戦略に掲げるお客さまへの提供価値の向上、業務改革、人的資本の価値向上を支える重要な社会・関係資本として、提携業務の拡充を図る。

#### 【業務提携の内容】

1.SBIグループおよび同グループの投資先企業が有する最先端のテクノロジー、ノウハウの提供を通じた、地元企業のビジネス発展・変革に資する**デジタル・トランスフォーメーション (DX) 支援**

2.持続可能な社会の実現に向け、脱炭素を始めとする地元企業の**SDGsへの取組み支援**

3.資本性資金等の提供を通じ、地元企業を支援するための**共同ファンドの設立**の検討

4.勘定系を含む次世代バンキングシステム、スマホアプリなど**当行のDX化推進**の検討

5.その他オープン・イノベーションの推進に資する取組みで、両社が別途合意する事項

#### 【これまでの提携業務】(主なもの)

- ・DXデータベース
- ・インボイス・電帳法対応「請求QUICK」
- ・ブロックチェーンとIoT (NFCタグ) を活用したトレーサー・サービス「SHIMENAWA」

- ・サステナブルファイナンス等の協調融資
- ・省エネ関連補助金申請支援サービス

- ・共同ファンド「大光SBI地域活性化ファンド」(5億円) の設立

- ・預り資産対面提案ツール「Wealth Adviser」
- ・無担保ローンのWeb完結システム
- ・コールセンター業務におけるAIの活用

- ・共同店舗「大光銀行SBIマネープラザ」
- ・金融商品仲介
- ・団体信用生命保険
- ・WEBがん団信
- ・総合ローンサイト「イー・ローン」
- ・トレーニー派遣 など

2023年度の  
収益増加・コスト削減  
への寄与額は  
**2億円程度**

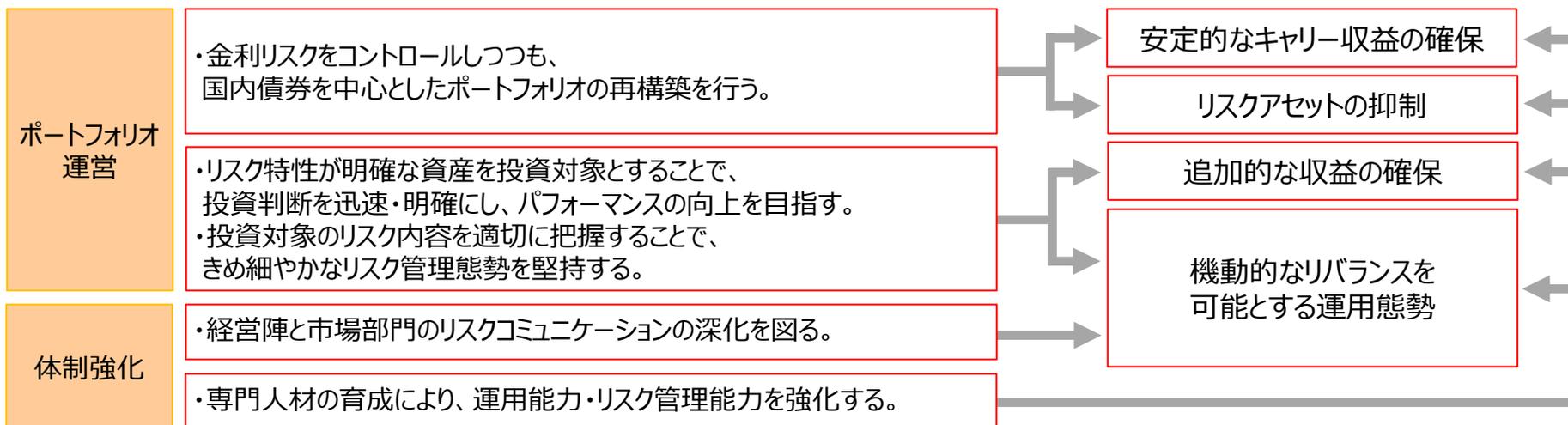
提携業務の拡充と適時適切な提供により、お客さまの「なりたい姿」の実現に貢献し、地方創生および持続可能な社会の実現に貢献していくとともに、当行グループのお客さま基盤の拡大を促進する。

## 2. 第13次中期経営計画の概要

### (7) 有価証券運用

ポートフォリオの質の向上により、キャリー収益の増加および有価証券利回りの向上を目指す。

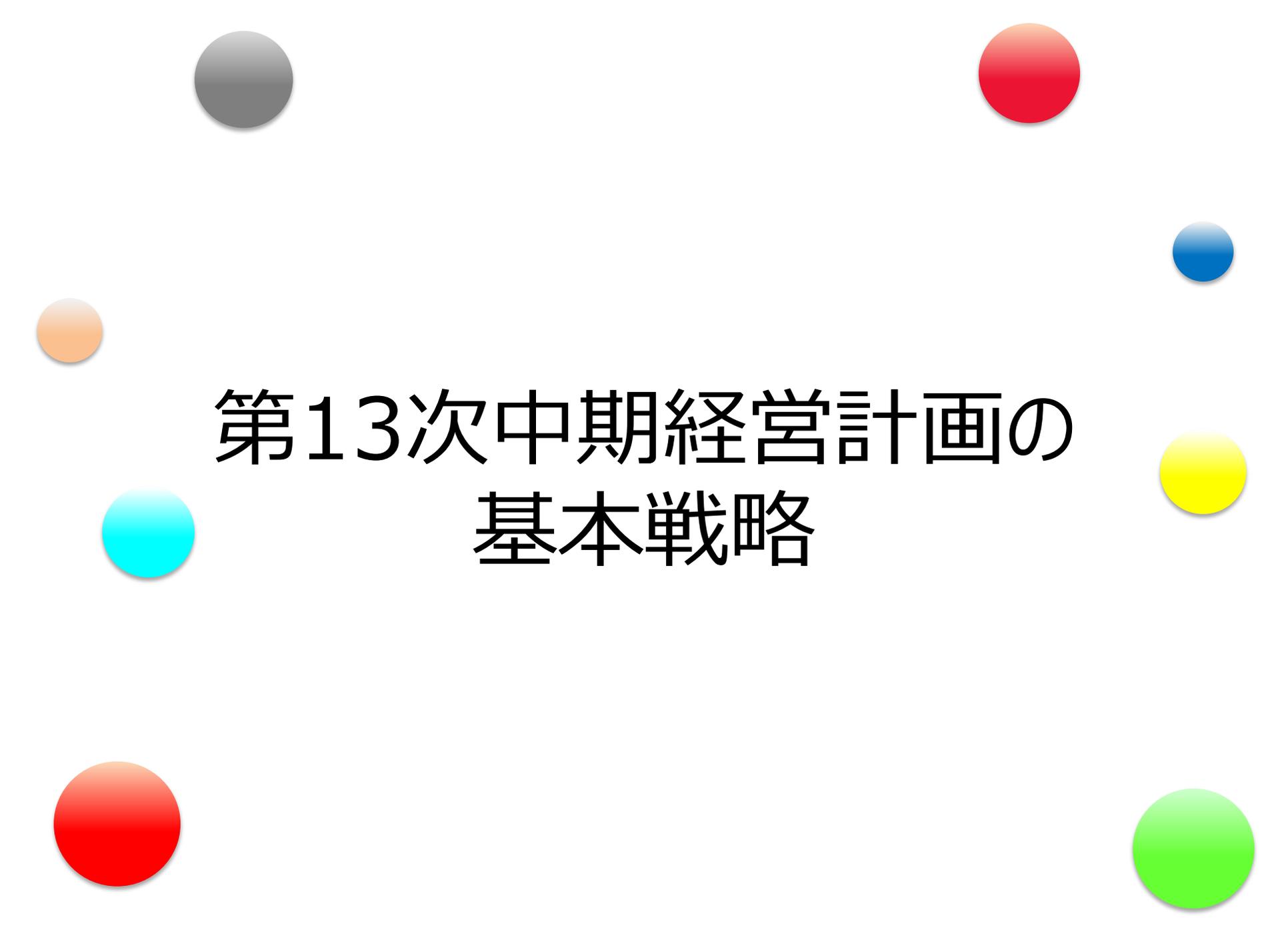
運用方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安定的なキャリー収益の確保に向けて、国内債券を中心としたポートフォリオを再構築する。</li> <li>・有価証券利回りの向上を図るため、ポートフォリオのリバランスを機動的に行うとともに、資金効率を意識した運用を行う。</li> <li>・アウトパフォームが見込まれる資産を見極め、戦略的にポートフォリオに組み入れることで、追加的な収益を確保する。</li> <li>・バーゼルⅢの最終化を見据え、リスクアセットに配慮した運用を行う。</li> </ul>
------	--



計数目標	【目標項目】	【スタート値(2023年度)】	【最終年度(2026年度)目標】
	有価証券利息配当金 ※1	32億38百万円 ※2	36億円
	有価証券利回り ※1	0.93% ※2	1.01%

※1: 投資信託解約損益を除く

※2: 2024年2月末現在における見込額

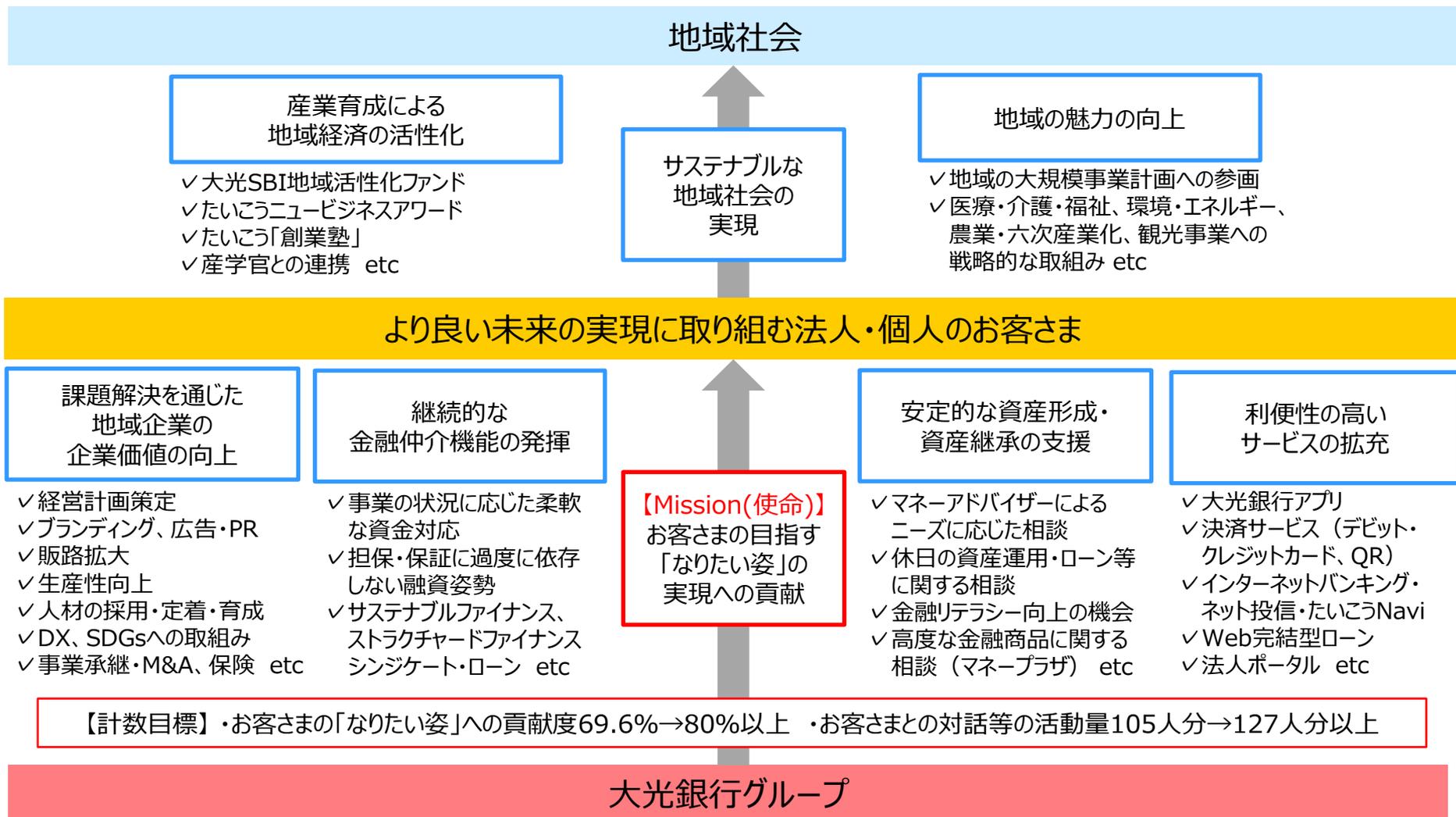
The slide features a white background with several decorative circles of various colors and sizes scattered around the central text. The colors include grey, red, orange, cyan, red, blue, yellow, and green. The circles are arranged in a roughly circular pattern around the text, with some overlapping the text's bounding box.

# 第13次中期経営計画の 基本戦略

### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (1)お客さまへの提供価値の向上 ①全体像

お客さまの目指す「なりたい姿」の実現への貢献を通じて重要課題（マテリアリティ）に積極的に取り組み、サステナブルな地域社会の実現を強力に後押しする。



### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (1)お客さまへの提供価値の向上 ②チャネル戦略

お客さまのニーズに応じた最適なチャネルでのご提案により、コンサルティング等の対面営業力をこれまで以上に強化し、お客さまに提供する付加価値を最大化する。特に、対面営業のニーズが高い法人のお客さまに活動量を振り向ける。

#### 法人のお客さま

定例的な手続きについて  
簡便に手続きしたい  
ニーズ

経営面や資金面について  
対話を行い、最適な  
提案を受けたいニーズ

e-バンキング 等

対面営業 等

インターネット 等

営業担当者 等

営業店

#### 個人のお客さま

ライフプランなどについて  
対話を行い、最適な  
提案を受けたいニーズ

情報・提案の不足から  
現在は顕在化していない  
潜在的なニーズ

対面営業 等  
(休日相談を含む)

職域  
セミナー 等

架電提案  
・DM 等

e-バンキング  
・アプリ 等

マネーアドバイザー 等

担当者

インターネット 等

ローン  
スクエア

マネー  
プラザ

営業店

コールセンター  
・本部担当部

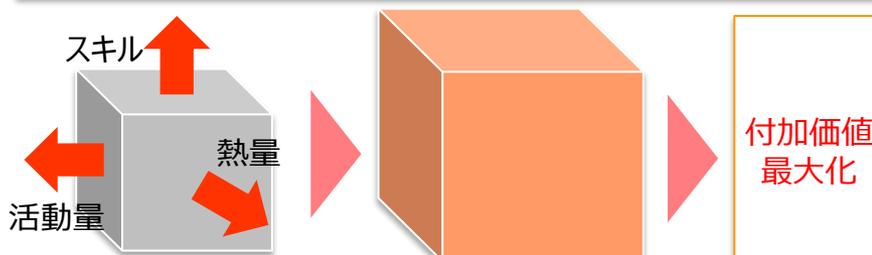
#### 大光銀行グループ

定例的な手続きの  
簡便化・非対面化

- ✓ オフィスe-バンキング
- ✓ でんさいネット
- ✓ 法人カード
- ✓ 決算書等の電子送付
- ✓ 電子契約
- ✓ 法人ポータル etc

対面営業に  
人員を再配置

コンサルティング等の対面営業力の強化



対面営業力（活動量×スキル×熱量）を更に強化し、  
お客さまに提供する付加価値を最大化

非対面取引の  
利便性向上・提案力強化

- ✓ 大光銀行アプリ
- ✓ パーソナルe-バンキング・ネット投信・  
たいこうNavi・こたら送金
- ✓ インターネット支店
- ✓ Web完結型ローン
- ✓ コールセンター・DM等によるご提案 etc

対面営業に人員を再配置  
(対面・非対面のハイブリッド型営業)

### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (1)お客さまへの提供価値の向上 ③法人コンサルティング

- 法人のお客さまの中でも、当行と多くの取引があり、かつ「なりたい姿」とのギャップが大きいお客さまを最重点支援先と捉え、継続的な対話を通じて事業に関する理解を深め、お客さまが目指す「なりたい姿」に共感し、その実現に最も貢献する。
- 併せて、当行と多くの取引があり、「なりたい姿」とのギャップが小さいお客さまは、引続き重点支援先として支援していく。
- 現在は当行との取引が少ないものの、「なりたい姿」とのギャップが大きいお客さまは、今後取引拡大が見込まれる先として、「なりたい姿」の実現に向けた支援を行い、当行との取引拡大につなげていく。

「なりたい姿」  
とのギャップ

【法人のお客さま】

最重点支援先が  
多いエリアに営業  
担当者を重点配置

大



小

新規  
開拓  
先

取引拡大の  
見込先

**最重点支援先**

- ✓ 大きな成長が見込まれる先
- ✓ 経営改善が必要な先 etc

「なりたい姿」  
に近づく

成長の  
好循環

今よりも大きな  
「なりたい姿」を描く

「なりたい姿」の  
実現に向けた支援  
により取引を拡大

**重点支援先**

- ✓ 安定的な成長を目指す先 etc

小

大 当行との取引

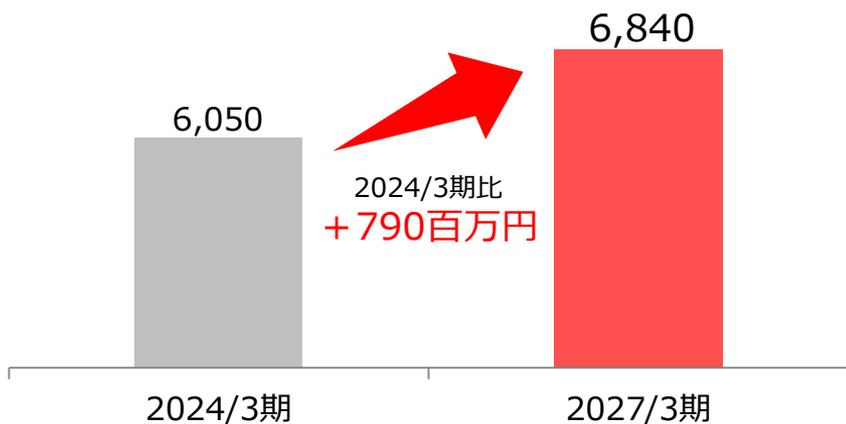
### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (1)お客さまへの提供価値の向上 ③法人コンサルティング

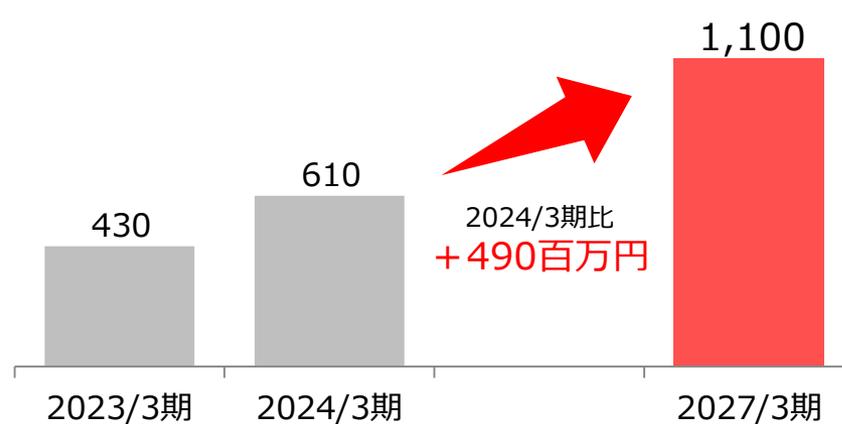
お客さまのニーズに応じた付加価値の高いサービスの拡充、お客さま支援態勢の高度化、多様な人材の育成などに取り組み、お客さまの「なりたい姿」の実現、企業価値の向上に貢献し、その対価として適正な金利やソリューション手数料を収受する。

お客さまのニーズ	提供価値	主な取組み
<p>更なる成長や創業、経営改善に関するニーズ</p>	<p><b>【Value (行動規範)】</b>            お客さまの良き相談者として、            ✓お客さまを一番理解する            ✓「お客さま目線」で全力で考える            ✓お客さまの未来のために、新鮮な気付きをお届けする</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規制緩和された新業務への参入</li> <li>・SBIグループとの提携業務の拡充</li> <li>・ファンドの活用</li> <li>・法人金融商品提案の強化</li> <li>・営業担当がお客さまを伴走支援する「伴走モニタリング制度」</li> <li>・CRMの活用強化</li> </ul>
<p>資金調達に関するニーズ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓「なりたい姿」の実現方法の見える化（経営計画策定等）</li> <li>✓売上増加（販路拡大、広告等）</li> <li>✓生産性向上（設備、DX、人材等）</li> <li>✓SDGsへの取組み（脱炭素化等）</li> <li>✓余資運用、保障 etc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本部のお客さま支援の専門部署担当者の増員</li> <li>・融資審査の早期化の仕組み</li> <li>・データ分析システムの導入</li> <li>・人的資本の価値向上 etc</li> </ul>

【中小・中堅企業向け貸出金収益】 (百万円)



【法人ソリューション収益】 (百万円)

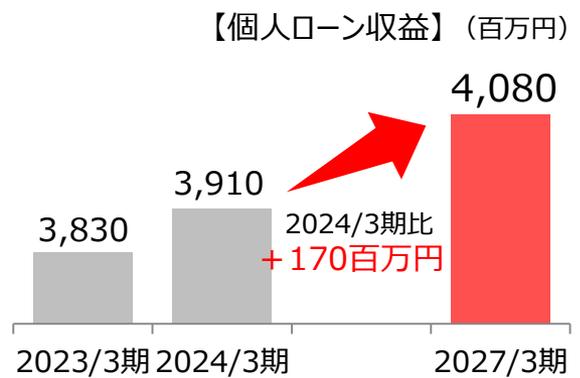
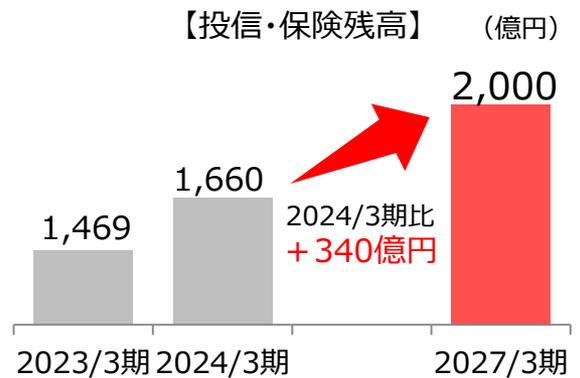
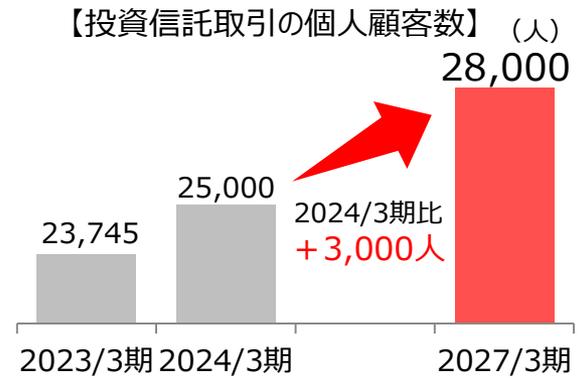


### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (1)お客さまへの提供価値の向上 ④個人コンサルティング

個人のお客さまの多様なニーズにお応えするため、専門性の高いマネーアドバイザーによる対面営業力の強化や非対面取引の利便性向上・提案力強化に取り組む。  
 人生100年時代においてお客さまの未来が豊かで充実したものとなるよう、お客さまの生涯の伴走者として「なりたい姿」の実現に貢献し、取引拡大につなげていく。

お客さまのニーズ	提供価値	主な取組み
ライフプランなどについて対話を行い最適な提案を受けたいニーズ	<b>【Value (行動規範)】</b> お客さまの良き相談者として、 ✓お客さまを一番理解する ✓「お客さま目線」で全力で考える ✓お客さまの未来のために、新鮮な気付きをお届けする ✓ご相談に素早くお応えする ✓いつも笑顔で心を込めて接する	<ul style="list-style-type: none"> <li>MAの地域推進態勢</li> <li>本部MAによるローンスクエアでの資産運用相談の仕組み</li> <li>ニーズの多いエリアにローンスクエアの担当者やMAを重点配置</li> <li>資産運用・保障・ローン商品の拡充</li> <li>SBIグループとの提携業務の拡充</li> <li>お客さまの職場や当行営業店等での金融セミナー・相談会</li> <li>コールセンターでの資産運用等のアフターフォロー体制</li> <li>データ分析システムの導入</li> <li>非対面商品・サービスの拡充</li> </ul>
現在は顕在化していない潜在的なニーズ	✓専門性の高いマネーアドバイザー (MA) による、ニーズに応じた資産形成・資産運用・資産継承・信託・保障等に関する相談 ✓休日の資産運用・ローン等に関する相談 ✓高度な金融商品に関する相談 etc ✓将来に向けた資産形成の必要性など、金融リテラシー向上の機会 ✓資産運用等に関するアフターフォロー ✓おまとめローン等の提案 etc	etc
休日等に簡便に手続きしたいニーズ	✓非対面での資産運用手続き ✓非対面でのローン手続き ✓非対面での送金手続き etc	etc



### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

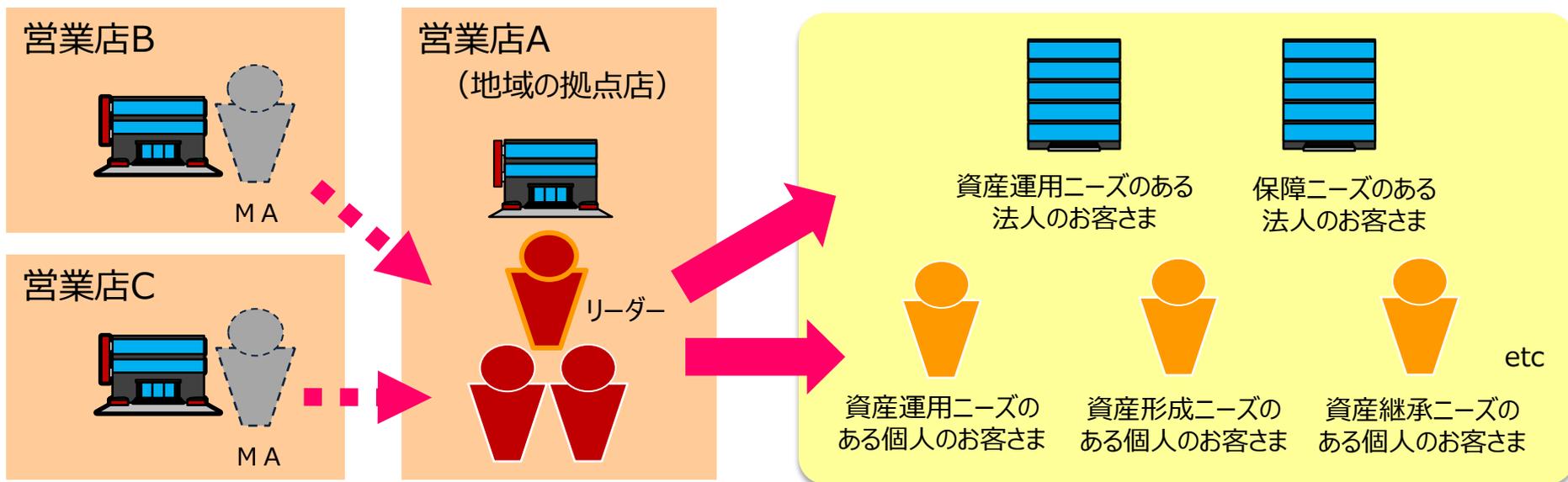
#### (1)お客さまへの提供価値の向上 ④個人コンサルティング

マネーアドバイザー（MA）による対面営業力を強化するため、MAの地域推進態勢を導入する。

#### MAの地域推進態勢

※2024年4月より、長岡地域（5店舗）にて試行開始

- ✓新潟県内に10～13程度の地域を設定し、地域の拠点店舗にMAを集約してチームを形成
- ✓複数名のMAで地域内の全店舗の営業エリアをカバーすることで、お客さまのニーズに適した担当者が質の高いコンサルティングを提供
- ✓経験豊富なMAリーダーによるサポートやチーム内でのノウハウの蓄積・共有により、継続的にサービスの質を向上



#### 【現状】

営業担当者をフォローする形で、MA（各店原則1名）が営業店の営業エリア内の全てのお客さまを担当

#### 【地域推進態勢】

地域のお客さまの個人コンサルティング業務をMAに集約し、複数名のMAの中から、お客さまのニーズにより適したサービスを提供できるMAがお客さまを担当



MAと営業担当者のセグメント化を進めることで、個人・法人それぞれのコンサルティングの質を高めつつ、営業担当者の法人コンサルティングの活動量を増大

### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (1)お客さまへの提供価値の向上 ⑤預金

法人のお客さまによる当行口座の決済口座としての利用推進や個人のお客さまへのコンサルティングの強化、各種サービスの利便性向上・提案力強化、地公体からの預金獲得などにより、預金の増加を目指す。

#### 法人のお客さまの決済口座としての利用促進

- ✓ 対面営業力の強化により「なりたい姿」の実現に貢献することで、取引を拡大
- ✓ 定例的な手続きの非対面化・簡便化

#### 商品・サービスの利便性向上・提案力強化

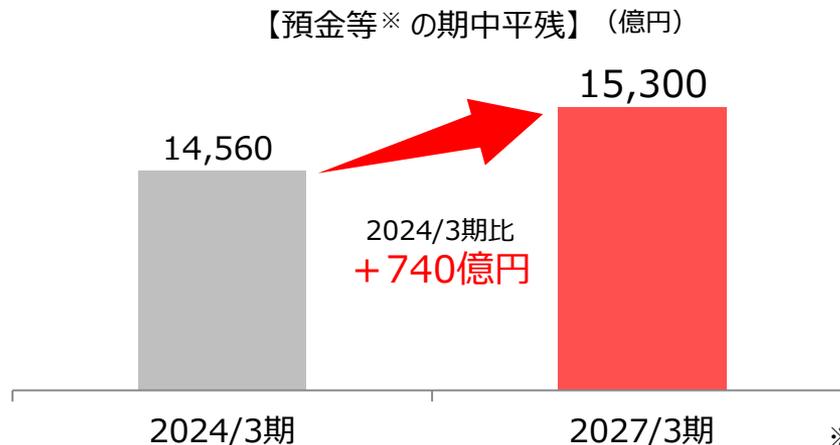
- ✓ 大光銀行アプリ、ATMの手数料優遇、こたら送金
- ✓ 決済サービス（デビット、クレジットカード、QR）
- ✓ インターネットバンキング、インターネット支店
- ✓ 魅力的な預金商品 etc

#### 個人コンサルティングの強化

- ✓ 専門性の高いマネーアドバイザーによる、ニーズに応じた資産運用等の相談対応により、保有資産を当行に集約

#### 地公体からの預金獲得

- ✓ 預金獲得につながる適正な金利水準の見極め



※預金等 = 預金 + 譲渡性預金

### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (2)業務改革 ①DX・デジタル化戦略、②BPR施策の拡充

AIの活用とデジタル化の促進、BPR施策の拡充により、業務の効率化と組織のスリム化を図り、人は付加価値の高い業務に専念する体制を構築するほか、お客さまへの提供価値の品質を高める。

#### 【業務改革で目指す姿】



#### 【生成AIの業務活用】

ChatGPT等、生成AIの活用を行内業務のDXの中心的な施策と位置付け、2023年5月にワーキンググループを立上げ、調査・研究、利活用の検討を進めてきた。

#### これまでの生成AIの活用実績

- ・企画案の検討や論点整理
- ・文章の要約・作成サポート
- ・プログラムコードの作成

#### 今後の活用予定

- ・行内規程・要領などのQ&A
- ・議事録の作成・要約
- ・契約書のリーガルチェック
- ・営業ロールプレイング（会話壁打ち） など

生成AIの利活用の  
拡充

#### 【お客さまへの提供価値向上のためのデータ利活用】

##### データマーケティング

「データ分析ツール」を導入し、データに基づいた意思決定や営業推進への取組みを強化

- ・営業推進施策立案における意思決定と、多角的な要因分析の実施により、営業戦略のPDCAを高度化
- ・データ分析により、お客さまの潜在ニーズを顕在化し、適時適切な提案を通じて提供価値を向上

##### CRMの活用による営業活動の高度化

お客さまの属性情報や定性情報を収集、蓄積することでコンサルティングの質を高めるとともに、データマーケティングとの連携により提供価値の向上を図る。

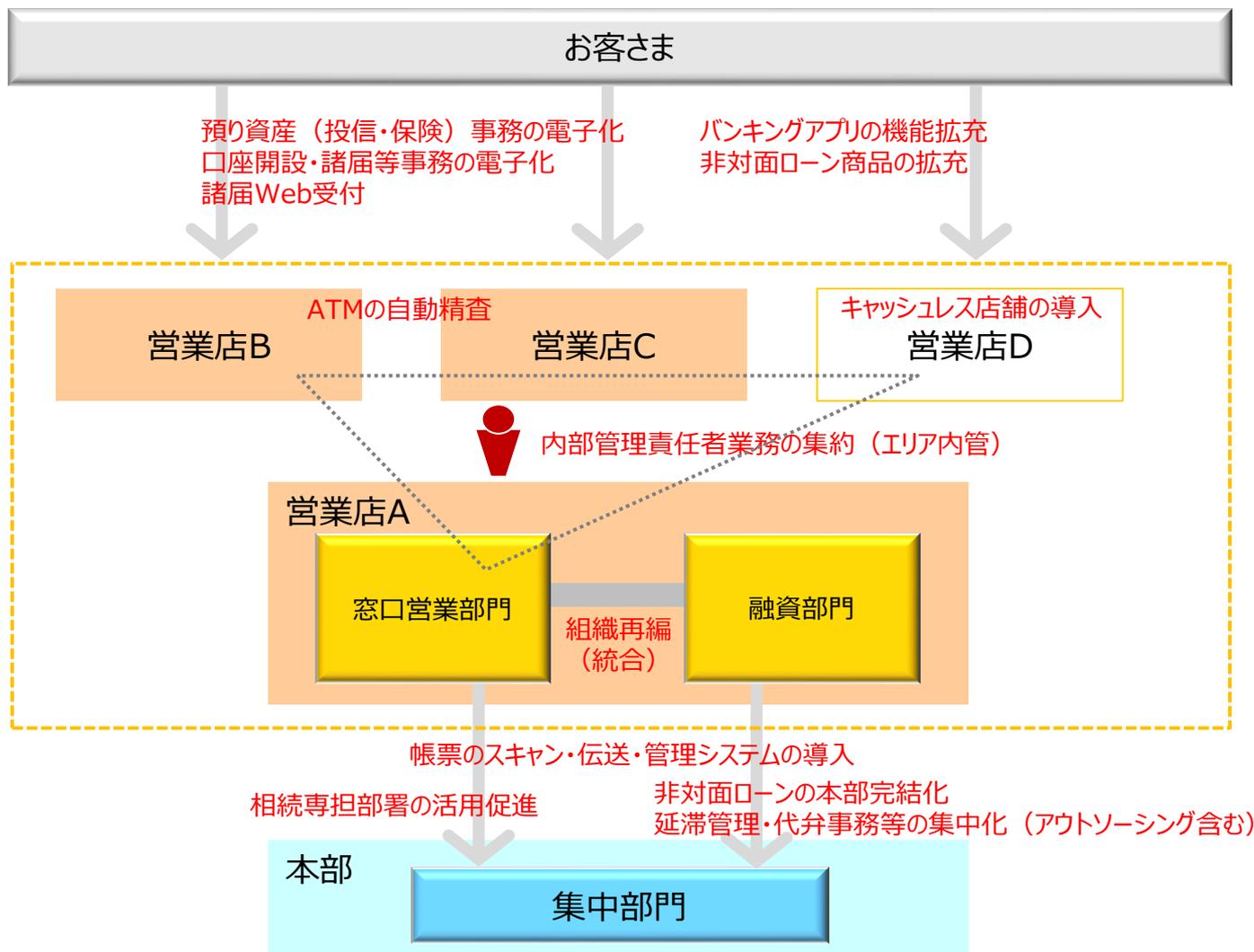
- ・お客さまとの接点を持つ営業担当者と本部専担者等が情報を共有することで、本部等からのスピーディーかつ能動的なサポート態勢を構築
- ・営業担当者の活動状況を分析・可視化することで、パフォーマンスの高い担当者の行動特性を横展開し、全体のスキルレベルを引上げ

### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (2)業務改革 ①DX・デジタル化戦略、②BPR施策の拡充

DX・デジタル化戦略、BPR施策の拡充等により80人の人員創出を計画し、うち38人を営業部門に再配置

【BPR施策の拡充】 ※検討中を含む



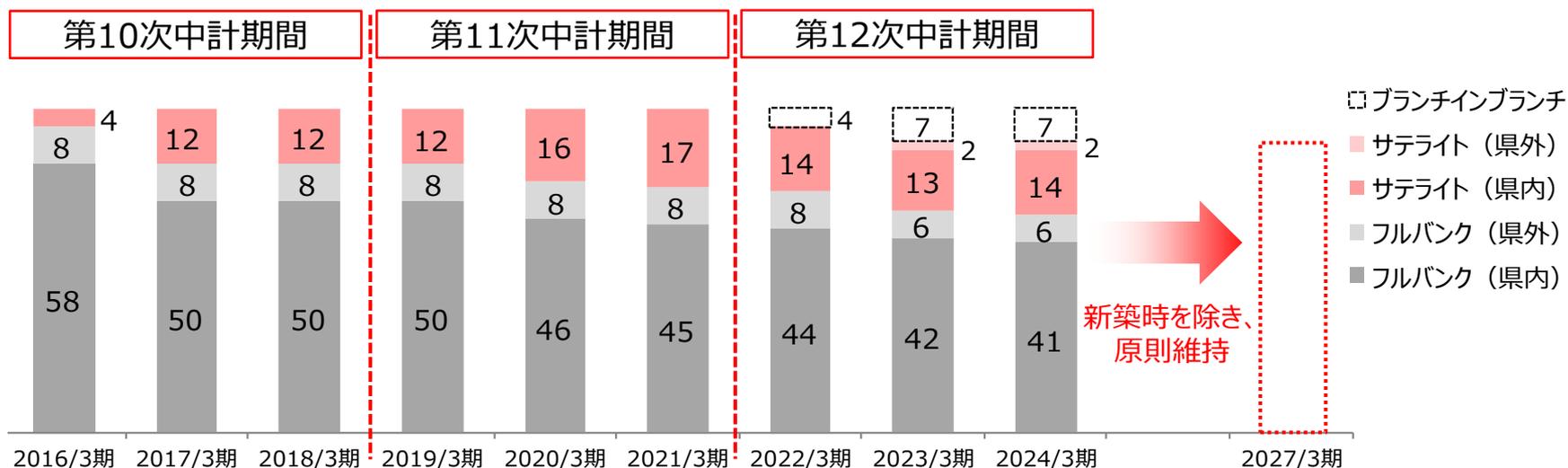
### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (2)業務改革 ③店舗政策

経営体質の強化を目的に、第10次中計（2015年～）より本格的に店舗政策を進め、営業エリアにおける店舗配置の適正化は概ね完了と認識。

第13次中計は、お客さま利便性の確保の観点から店舗政策の実施は原則、限定的とし、経営体質の強化はBPR施策の拡充を中心に進める。

【店舗数の推移】 ※インターネット支店を除く



【第13次中計における店舗政策の基本的な考え方】

1. 今後の預金の重要性を踏まえた拠点の確保の観点から、店舗政策は次善の策との位置付けとし、一段上のBPRや多能工化など、店舗政策に依らない人員創出策を優先
2. 例外的に、老朽化店舗の新築建替え時には、近隣店舗との統廃合（BinB）やブロック化の可否について検討

### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (2)業務改革 ④経費コントロール、⑤リスクコントロール

DX・デジタル化戦略、BPR施策の拡充などにより、経営のスリム化とともに成長投資余力の創出を図る。  
また、リスクアペタイト方針のもとで、とるべきリスクとコントロールするリスクを明確にしたうえでリスクテイクし、健全性の維持と収益の最大化を図る。

#### 【第13次中計におけるリスクアペタイト方針】

経営戦略における アセットの 位置付け	とるべきリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新潟県内、県外営業エリアの 中小・中堅企業向け貸出 ※1</li> <li>・個人ローン</li> </ul>	<p>地域の発展や地域での当行の 存在意義を高めるアセット</p> <p>柔軟性を持って推進・抑制を 行うアセット</p>
	コントロールするリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大企業向け貸出（運用目的の貸出など）</li> <li>・地公体向け貸出</li> <li>・有価証券</li> </ul>	

#### 【第13次中計の最終年度(2027/3期)におけるアセットアロケーション】

※資産、負債は期中平均残高。カッコ内は2024/3期からの増加額

資産		負債	
貸出金	1兆2,070億円 (+800億円)	預金等 ※2	1兆5,300億円 (+740億円)
中小・中堅企業向け貸出金 ※1	5,340億円 (+530億円)		
個人ローン	3,980億円 (+260億円)		
有価証券	3,550億円 (+80億円)		
		資本	
		自己資本比率(連結)	8%以上

※1:運用目的の貸出を除く

※2:預金+譲渡性預金

### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (3) 人的資本の価値向上 ① 多様な人材の育成と活躍促進

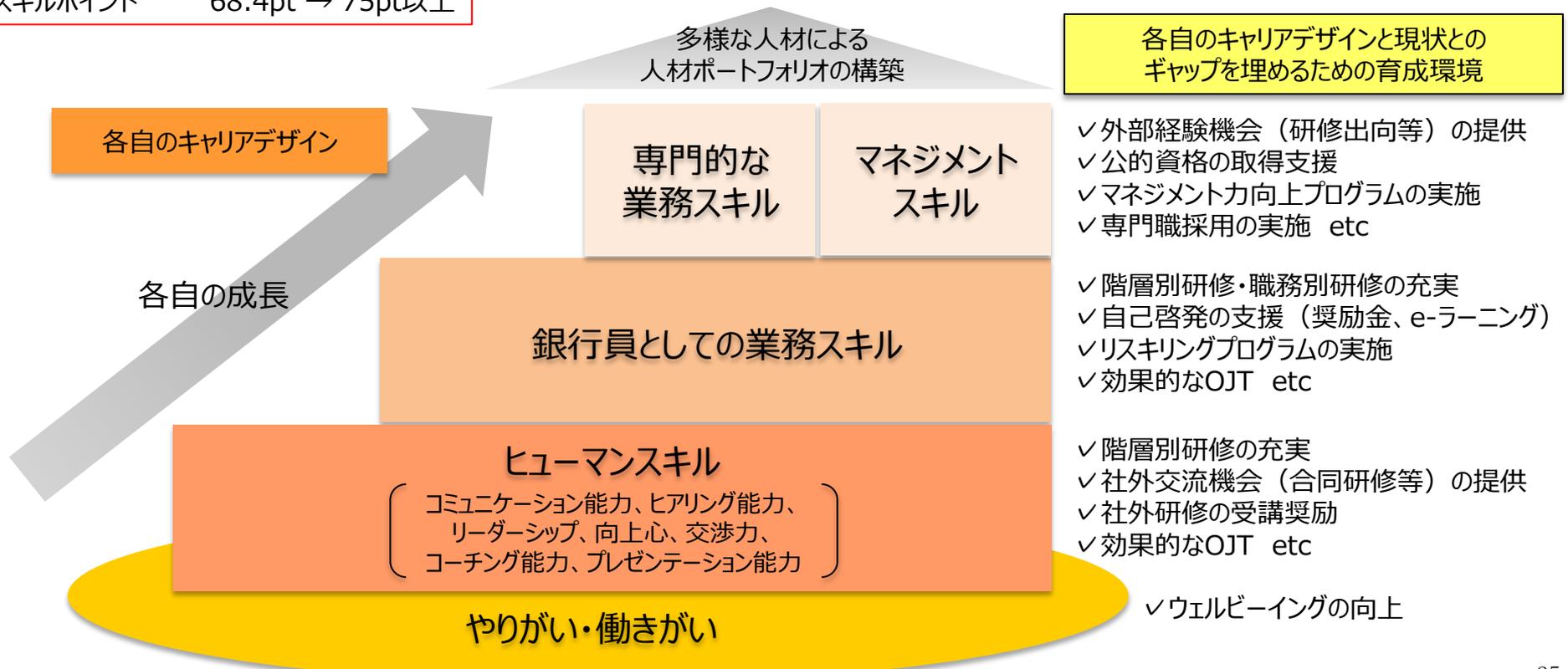
人材は銀行経営の礎であり、価値を生み出すための大切な財産という考えのもと、人材への適切な投資や社内環境の整備を通じてやりがい・働きがいを高め、「各自のキャリアデザイン」と「戦略と連動した将来の人材ポートフォリオ目標」の両方向の視点から、お客さまの「なりたい姿」の実現に貢献できる多様な人材を育成する。

##### 【計数目標】

エンゲージメントスコア	61点 → 68点以上
社外経験割合	17.3% → 22%以上
スキルポイント	68.4pt → 75pt以上

**働く全ての人々が互いに高め合い、いきいき・はつらつと輝いている銀行**

バックキャストで必要な人材を定義  
 長期戦略方針と連動した将来の人材ポートフォリオ目標



### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (3) 人的資本の価値向上 ② 人材ポートフォリオの目指す姿

経営体制の強化に向け、行員数の減少トレンドは維持しつつ、業務改革の実践によりお客さまとの対話等の活動量を拡充し、お客さまの「なりたい姿」の実現に貢献していく。

営業担当者を **+38名** 増員

営業店組織の見直し

預り資産事務の電子化

本部集中化の促進

自動化・簡素化の拡充 etc

2024/3末  
行員 **913名**

(▲42名)

2027/3末  
行員 **871名**

お客さまとの対話等の活動量<sup>※2</sup> を **+20%** 拡充  
(うち事業性の活動量を**約2倍**に拡充)

営業担当者の増員

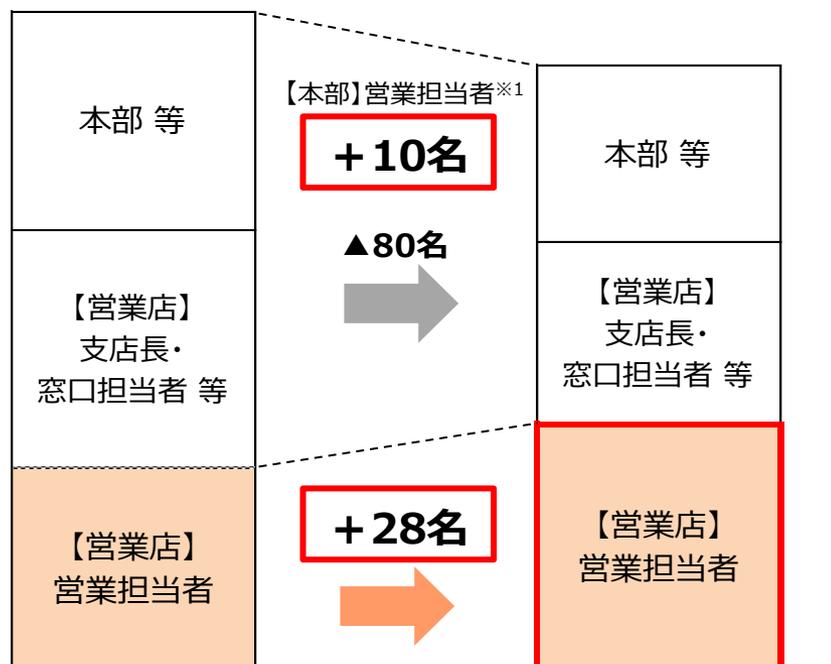
営業担当者の事務業務の  
事務担当者への集約 etc

2024/3期  
105人分

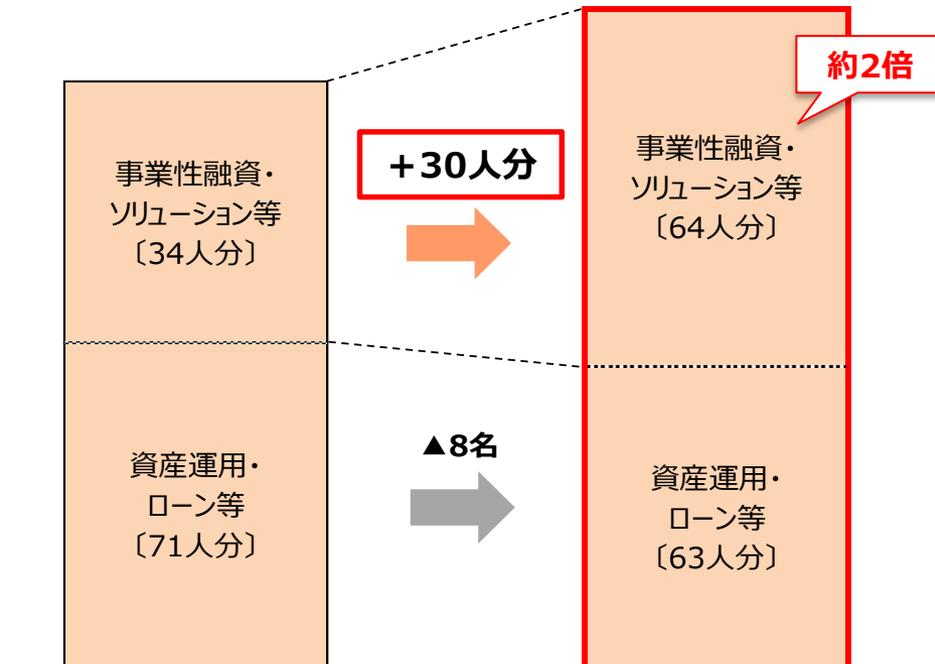
(+22人分)

2027/3期  
127人分

**+20%**



※1: 地域産業支援部、審査部(取引先支援室)



※2: 営業店・本部の営業担当者がお客さまとの対話等にかかる活動量

### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (3) 人的資本の価値向上 ③ ウェルビーイングの向上

全ての活動のベースとなる従業員のやりがい・働きがいを高めるため、「ツインパーパス」に基づく活動によるエンゲージメントの向上、人事制度改正によるチャレンジ意欲の醸成と多様な働き方の実現、健康経営の推進による心身の健康の増進、ワクワク向上委員会によるワクワク感の向上に取り組み、ウェルビーイングの向上と生産性向上の好循環を生み出していく。

**「ツインパーパス」に基づく活動によるエンゲージメントの向上**

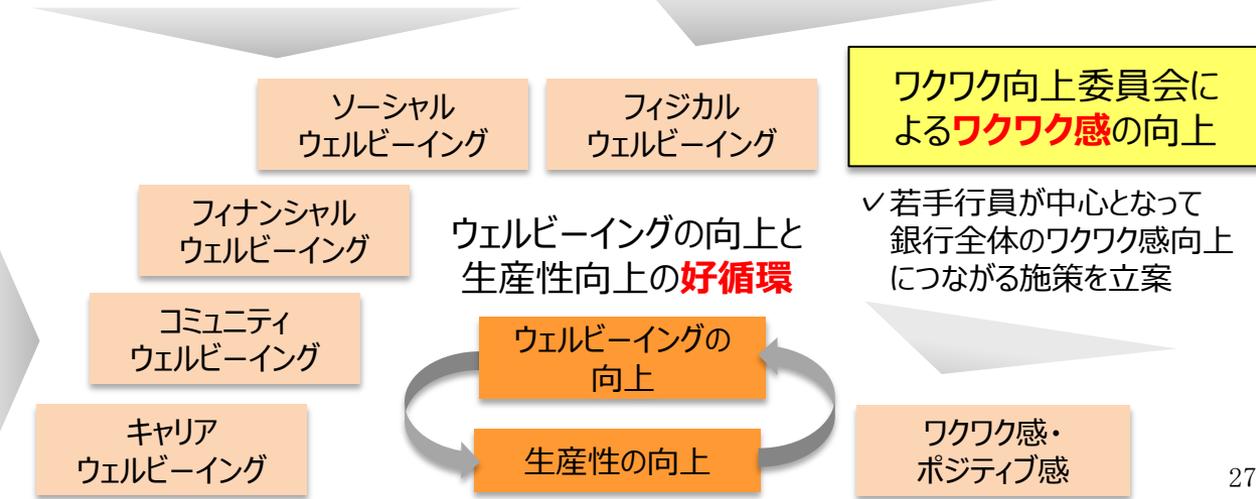
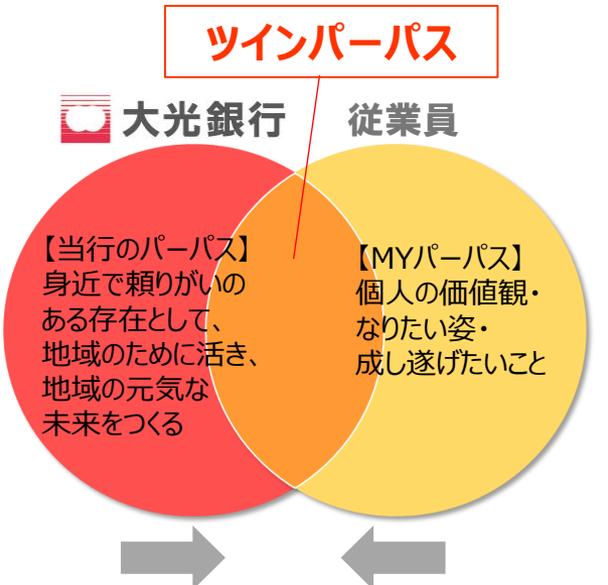
- ✓ 当行のパーパスと従業員のMYパーパスが重なり合う（Win-Winとなる）部分を「ツインパーパス」と定義
- ✓ 当行のパーパスの理解・浸透、MYパーパスの再認識によりツインパーパスの領域を拡大
- ✓ ツインパーパスに基づく活動を実践することでエンゲージメントを向上

**人事制度改正によるチャレンジ意欲の醸成と多様な働き方の実現**

- 【人事制度改正で目指す姿】
- ① チャレンジする人が成長し活躍できる風土
  - ② 働きに見合った公平な評価と処遇の実現
  - ③ 様々な能力を持った人財が活躍できる組織
- ✓ 意欲的にチャレンジし、能力を発揮している行員の早期昇格
  - ✓ よりメリハリの利いた評価・賃金体系
  - ✓ ワークライフバランスに合わせて勤務地を限定できる「地域総合職」の新設 etc

**健康経営の推進による心身の健康の増進**

- 【「健康経営宣言」に基づく取組方針】
- ① 身体と心の健康づくり
    - ✓ 定期健康診断の完全実施
    - ✓ ストレスチェック、職場環境の改善 etc
  - ② いきいきと働ける環境
    - ✓ 総労働時間の短縮
    - ✓ 受動喫煙対策への取組み強化 etc
  - ③ 健康意識の向上
    - ✓ 健康教育の機会拡充 etc



### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略 (4)サステナビリティ経営の実践

地域の活性化と中長期的な企業価値の向上を目指す持続的経営を基本方針とし、重要課題（マテリアリティ）を起点に策定した「たいこうSDGs宣言」に従い、事業活動を通じた課題解決にグループ一体で取り組む。環境への対応は、当行グループ自身の取組みに加え、取引先企業の脱炭素のステップに応じたさまざまなニーズに対し最適なソリューションを提供していく。

## たいこうSDGs宣言

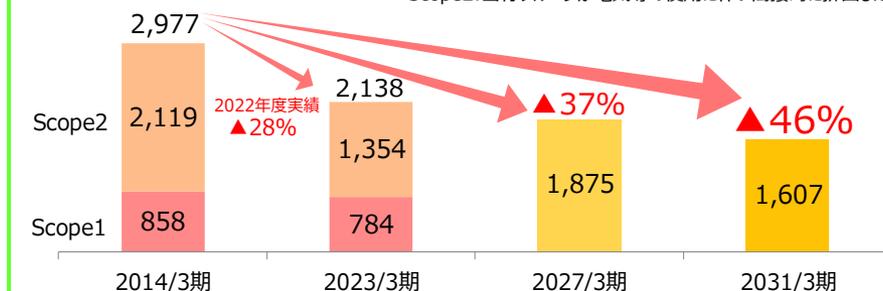
当行グループは、サステナビリティ基本方針に基づき、地域社会を取り巻くさまざまな課題の解決に向けた活動に取り組み、国連において採択されたSDGs(持続可能な開発目標)の達成に貢献してまいります。

E	環境	事業活動を通じて環境保全の取組みを積極的かつ継続的に展開することで、低炭素・循環型社会の実現に貢献します。
S	地域経済・社会	お客さまに深く入り込み、課題解決をサポートすることで、地域経済の活性化と持続可能な社会の実現に貢献します。
	ダイバーシティ	ワークライフバランスの実現や人材育成機会の充実などにより、多様な人材が誇りと高いモチベーションを持って働ける職場環境の構築に取り組めます。
G	ガバナンス	コーポレート・ガバナンスの充実により、健全で透明性の高い経営体制の確立に努めます。

#### 【環境にかかる当行グループの取組み】

##### ■ 目標

①CO2排出量(Scope1・2) Scope1: 当行グループが営業活動等において直接的に排出したCO2排出量  
Scope2: 当行グループが電気等の使用に伴い間接的に排出したCO2排出量



##### ②サステナブルファイナンス実行額



##### ■ 第13次中計における主な具体的取組み

- ・環境に配慮した店舗新築（ZEB認証の取得など）
- ・低燃費車両への入替え

##### 【脱炭素化に向けたソリューションの提供】

- ・たいこうSDGsサポートサービス
- ・省エネ診断
- ・CO2排出量可視化サービス
- ・省エネ設備導入支援サービス
- ・省エネ補助金導入支援サービス
- ・太陽光発電設備導入支援サービス
- ・カーボンオフセット/クレジット申請
- ・電気料金削減サービス

### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略 (5)株主価値の向上 ①現状分析

金融業界を取り巻く環境変化が続くなか、収益力の強化に取り組んできたが、PBRは低水準にとどまっている。  
PBRの向上には、ROEの改善と株主資本コストの引下げに向けた取組みが重要と認識

#### 【株主資本コストの現状認識】

当行では、株主資本コストを次のとおり5%～11%程度と認識

CAPMに基づく算定値 ※1	5%～6%程度
益利回り法に基づく算定値 ※2	11%程度

※1:リスクフリーレート+市場感応度×エクイティリスクプレミアム

※2:1株当り純利益÷株価

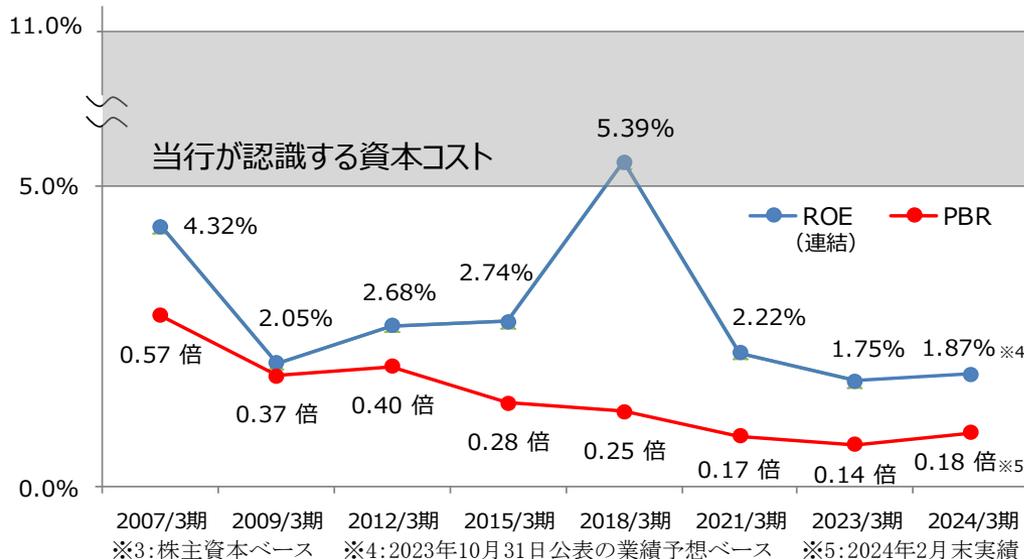
#### 【PBR・ROE・PERの関係】

$$\begin{aligned}
 \text{PBR} &= \frac{\text{株価}}{\text{1株当り純資産}} \\
 &= \frac{\text{ROE (企業努力)}}{\text{1株当り純利益}} \times \frac{\text{PER (マーケットの評価)}}{\text{1株当り純利益}} \\
 &= \frac{\text{RORA} \times \text{財務レバレッジ}}{\text{株主資本コスト - 期待成長率}}
 \end{aligned}$$

※6:純利益÷リスク・アセットで算出。アセット対比の収益性・効率性を表す  
※7:リスク・アセット÷純資産で算出。財政状態を表す

#### 【ROE ※3・PBRの推移】

リーマンショックや金融緩和による低金利環境の長期化など、金融業界にとり厳しい経営環境が続くなか、ROE・PBRは低水準にとどまっているが、企業価値の向上に向けた取組みを続けており、経営体質の強化は着実に進んでいると認識



企業価値 (PBR) 向上のポイントを次のとおり認識

**ROEの向上**

- RORAの改善
- 財務レバレッジの水準適正化 (自己資本水準のコントロール)

**PERの向上**

- 株主資本コストの抑制
- 利益の持続的成長

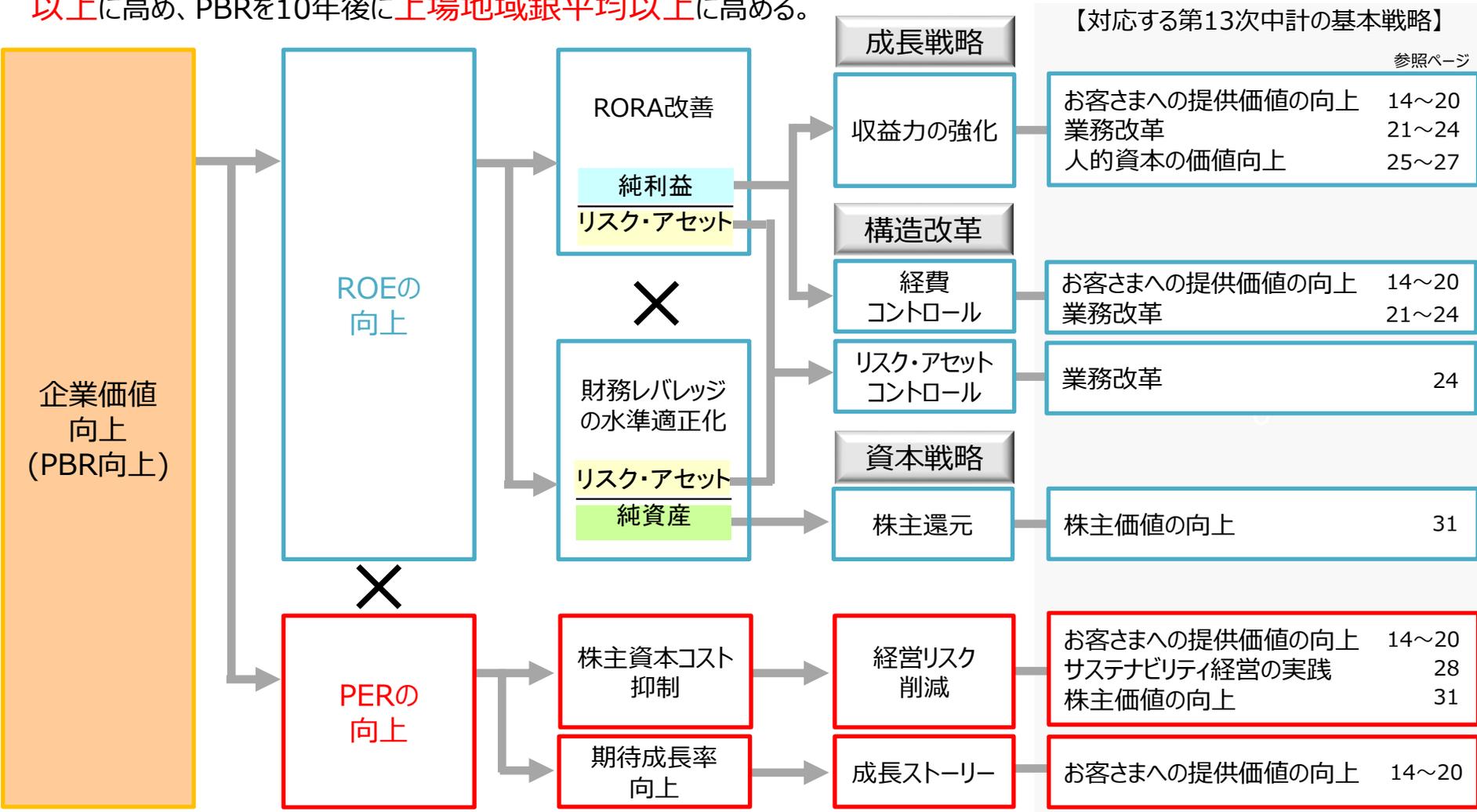
長期戦略方針、第13次中計の主要テーマ

### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (5) 株主価値の向上 ② 企業価値向上ロジックツリー

長期戦略方針に基づく第13次中計の施策を着実に実践し、企業価値の向上を図る。

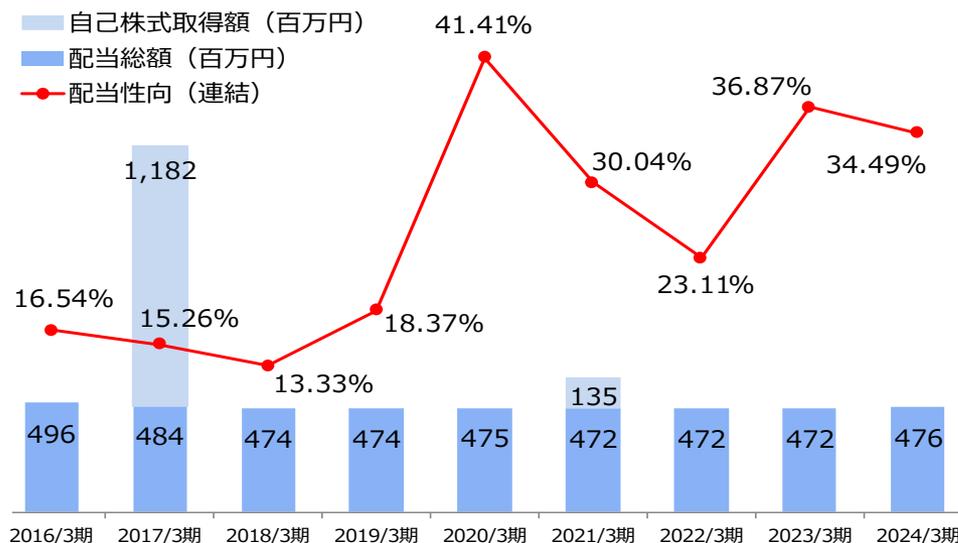
ROEの向上を最重要の経営指標に掲げ、第13次中計の最終年度**4.0%以上**、10年後は**株主資本コスト(CAPM)以上**に高め、PBRを10年後に**上場地域銀平均以上**に高める。



### 3. 第13次中期経営計画の基本戦略

#### (5)株主価値の向上 ③株主還元、④株主資本コストの引下げに向けた取組み

##### 【株主還元実績】



##### 【株主還元方針】

※今般制定。従来の「株主還元の基本的な考え方」から、下線部を新たに制定

銀行の公共的使命を念頭に置き経営基盤強化に向けた内部留保の充実を考慮しつつ、株主に対する配当を基本とした利益還元を通して資本効率の向上を図る。

##### ■ 配当

1株につき50円の年間配当を下限とし、親会社株主に帰属する当期純利益の水準に応じて弾力的に株主への利益還元を努める。

##### ■ 自己株式の取得

資本の充実と財務面および経営効率とのバランスをみながら、実施の是非を検討していく。

##### 【株主資本コストの引下げに向けた取組み】

株主・投資家との積極的なコミュニケーション

- ・成長ストーリーや中計の進捗状況など戦略への理解の向上
- ・市場の関心事項を適時に共有し、施策に反映



非財務情報を含めた情報開示の充実

- ・統合報告書の記載内容の充実
- ・業績の不確実性の低減
- ・主たる営業地域（新潟県）と当行グループのポテンシャル、サステナビリティに関する理解の向上

成長戦略の蓋然性を高めつつ、市場との対話を通じて情報の非対称性を緩和していくことで、株主資本コストの引下げを図る

【本資料に関するお問い合わせ先】

株式会社 大光銀行 総合企画部  
企画広報グループ

TEL: 0258-36-4111（代表）

E-MAIL: [sogokikaku@taikobank.jp](mailto:sogokikaku@taikobank.jp)



**大光銀行**



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、リスクや不確実性を内包するものであります。

将来の業績は、経営環境の変化などによって異なることがあることにご留意ください。