

# 中期経営計画2024 (2024.4.1~2027.3.31)

私たちにしかできない「金融+a」  
～“挑戦”を“あたり前”に～



※下線部分をクリックで  
各スライドへジャンプ  
できます

## 目次

	項目	ページ
01	<b>経営理念・長期ビジョン・中期経営計画2024の全体像</b>	<b>P.2</b>
02	<b>長期ビジョン</b>	<b>P.3</b>
	1. <u>長期ビジョンの考え方とブラッシュアップ</u>	P.3
	2. <u>Vision2031のありたい姿</u>	P.4
	3. <u>Vision2031の提供価値</u>	P.5
	4. <u>Vision2031実現に向けた価値創造プロセス</u>	P.6
03	<b>フォアキャスティング・バックキャスティング</b>	<b>P.7</b>
	1. <u>中期経営計画2021の振り返り</u>	P.7
	2. <u>内外環境を踏まえた課題</u>	P.8
	3. <u>Vision2031から求められる課題</u>	P.9
04	<b>中期経営計画2024</b>	<b>P.10</b>
	1. <u>中期経営計画2024の骨子</u>	P.10
	2. <u>Vision2031と中期経営計画のつながり</u>	P.11
	3. <u>目指すビジネスモデル</u>	P.12
	4. <u>社会インパクトサイクル</u>	P.13
	5. <u>中期経営計画2024の基本方針</u>	P.14
	6. <u>中期経営計画2024における成長ドライバー</u>	P.15
	7. <u>成長ドライバーにおける主な取組み</u>	P.16
05	<b>中期経営計画2024の指標</b>	<b>P.19</b>
	1. <u>Vision2031・中期経営計画2024の指標</u>	P.19
	2. <u>連結当期純利益の成長イメージ</u>	P.20
	3. <u>貸出金利息・役務収益の成長イメージ</u>	P.21
06	<b>中期経営計画2024の戦略</b>	<b>P.22</b>
	1. <u>基本方針Ⅰ：PLAN－Growth（法人営業・個人営業・グループ）</u>	P.22
	2. <u>基本方針Ⅱ：PLAN－Region（地域活性化・新規事業）</u>	P.27
	3. <u>基本方針Ⅲ：PLAN－Transformation（営業態勢・業務効率化・デジタル）</u>	P.28
	4. <u>基本方針Ⅳ：LAN－Sustainability（人的資本・SX/GX・有価証券運用・資本政策・ガバナンス）</u>	P.33

## 経営理念

地域社会の繁栄に貢献するため 銀行業務を通じ最善をつくす

経営理念に基づく  
事業活動

経営理念の  
具現化

マテリアリティ

- 気候変動への対応
- 地域価値の創造
- 金融インフラ/サービスの高度化
- 従業員エンゲージメントの向上
- 多様性の尊重

Vision2031実現に向け  
優先すべき重要課題

施策に反映 ↓

↑ 課題の解決

## 中期経営計画2024

<基本テーマ>

私たちにしかできない「金融+α」 ～ “挑戦”を“あたり前”に～

基本方針Ⅰ PLAN-Growth

大分銀行グループと  
お客さまの持続的成長

基本方針Ⅱ PLAN-Region

地域の持続可能性向上



基本方針Ⅲ

PLAN-Transformation

変革を加速させるための構造改革

基本方針Ⅳ

PLAN-Sustainability

サステナビリティ経営実現に向けた基盤の強化

行動 ↓

↑ 結果

目標指標

財務指標

エンゲージメント指標

社会インパクト指標

お客さまの視点・地域の視点・大分銀行グループの視点

共感するチカラ

ステークホルダーとの  
価値観共有

想像するチカラ

カスタマーセントリック  
(お客さま本位) な  
事業展開の徹底

共創するチカラ

社会性・経済合理性  
の両立

考動するチカラ

グループ人材の躍動

大分銀行  
グループが  
大切に  
4つのチカラ

Vision2031

地域の持続可能性を  
高める価値創造カンパニー  
～ステークホルダーとともに～

### 大分銀行グループのVision2031

## 地域の持続可能性を高める価値創造カンパニー ～ステークホルダーとともに～

ステークホルダー

未来世代

お客さま

従業員

地域

株主

### 長期ビジョンの考え方/目的

長期ビジョンは、成長の方向性や目標を示す指針であり、価値観の醸成や共通の目標に向かって行動する従業員のモチベーションを高める効果があります

中期経営計画2024では、より良い結果を得るために、長期ビジョンの「実現時期」を明示し、“近未来のありたい姿”を定性、定量の両面からブラッシュアップを施すことで、浸透度の更なる向上と行動原理への落とし込み、習慣化を図っていきます

### ブラッシュアップの内容/狙い

#### サブタイトルとして「～ステークホルダーとともに～」を追加

大分銀行グループの持続的成長には、ステークホルダーの価値観やありたい姿を十分に理解し、共感を得ながら事業活動を行うことが必要と考え、「～ステークホルダーとともに～」を追加することで、ステークホルダー重視の姿勢を改めて表現し、従業員それぞれが多様なステークホルダーの視点に立ち、相手の想いや困りごとを理解・共感する力を高めていきます

#### ステークホルダーに「未来世代」を追加

地域の将来そのものである未来世代を追加することで、未来志向の長期ビジョンとします。また、未来世代にとっての有益性を戦略・施策の判断基準に追加することで、グループ内での意識変容、行動変容を促し、サステナビリティ経営につなげていきます

#### 価値の再整理

5つの価値：「未来世代価値」・「お客さま価値」・「従業員価値」・「地域価値」・「株主価値」へ再整理し、ステークホルダーをより意識した独自の価値提供を目指します

Vision  
2031

地域の持続可能性を高める  
価値創造カンパニー  
～ステークホルダーとともに～

2021年に策定した長期ビジョンと  
同じ方向性としながらも、  
加速度的に変化する経営環境を  
踏まえ、ブラッシュアップ

長期  
ビジョン

地域の持続可能性を高める  
価値創造カンパニー

## 地域の持続可能性を高める価値創造カンパニー ～ステークホルダーとともに～

### 未来世代

大分の未来は、安心、安全で、あらゆる世代が明るく、希望が持てるサステナブルな社会が創造されている豊かな自然環境が維持されている

### お客さま

法人

大分銀行グループがパートナーとして寄り添い続けることで、安心感をもって事業に取り組んでいる

個人

大分銀行グループがあらゆるライフステージのサポーターとなり、暮らしの豊かさが高まっている

### 地域

大分銀行グループが地域社会におけるカタリスト（触媒）の役割を担うことで、地域が活性化し、大分県内に仕事・ヒトが集まり、魅力的な街づくりが進んでいる

### 従業員

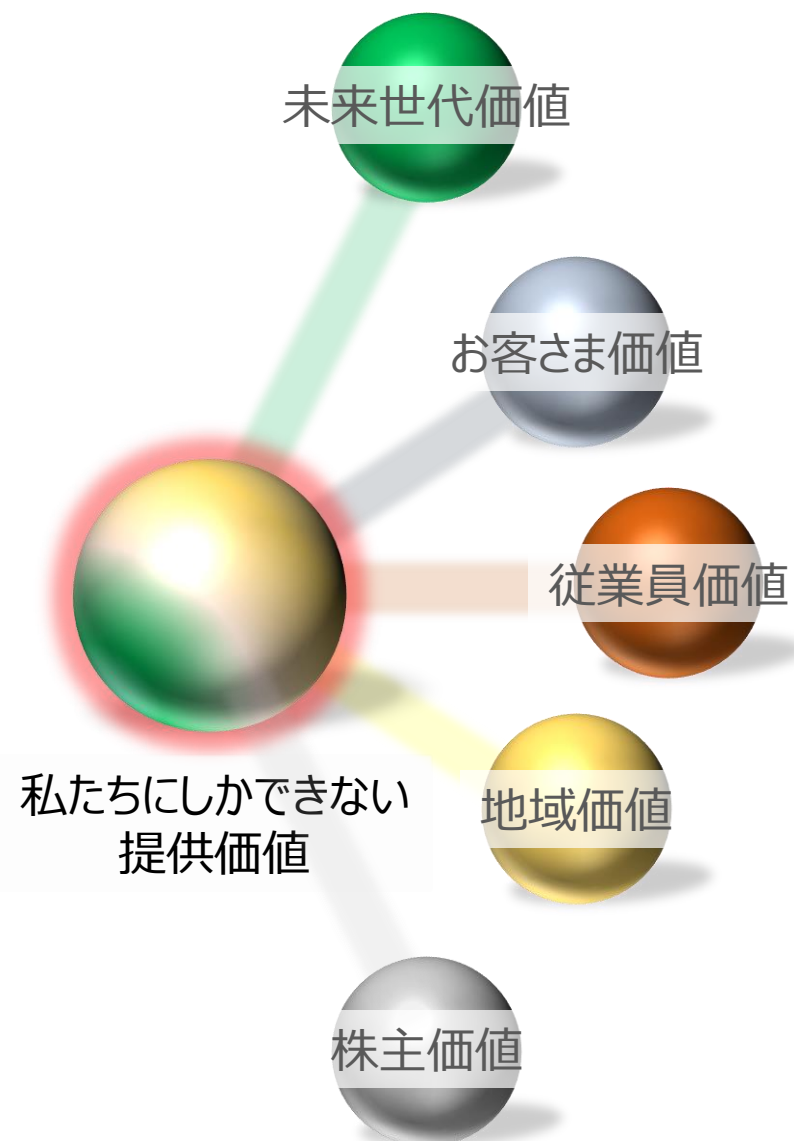
自己の成長と周囲の成長を喜ぶ風土の醸成、地域やお客さまに貢献できている実感、働きやすい職場環境を通じて、従業員やその家族が大分銀行グループのファミリーであることに誇りを持ち続けている

### 株主

大分銀行株式への投資を通じて、期待を充足するリターンが得られるとともに、地域社会の発展に貢献する喜びを感じている



## 大分銀行グループが提供する価値



私たちは全てのステークホルダーを意識した  
バランスあるサステナブルな経営を実践します  
私たちの提供する価値は、  
ステークホルダーの価値観を理解し、  
それを融合させることで生まれる独自のサービス  
です  
これらの価値をステークホルダーと共に実現し、  
新たな可能性を切り拓きます

**Vision  
2031**

**地域の持続可能性を高める価値創造カンパニー  
～ステークホルダーとともに～**

大分銀行グループの人財が躍動し、“私たちにしかできない価値”の提供を通じて、  
地域やお客さまの課題解決に取り組むことによって、企業価値を高めながら地域価値をも創造していく

<b>社会インパクト指標</b>	大分県の経済成長率	大分県GDPの前年増減率が継続的に国のGDP増減率と同等以上
<b>財務指標</b>	・連結当期純利益	100億円以上
<b>エンゲージメント指標</b>	・SDGs投融資累計額	5,000億円以上
	・CO2排出量削減率	▲70%以上 (2013年度比)
	・女性管理職比率	10%以上

### 事業基盤

#### 財務資本

- 健全な財務基盤
- 高い格付の維持 (JCR:A+)

#### 人的資本

- 価値を創造することができる人財
- 地域やお客さまを本気で支援する人財

#### 知的資本

- 高い専門性を有するソリューションカ
- 長い歴史の中で培われたブランドカ

#### 社会・関係資本

- 充実したリアルチャネルとデジタルチャネル
- 盤石な営業基盤 (県内の預貸金シェア1位)
- 自治体とのつながり

#### 自然資本

- 暮らしや産業を支える豊富な環境資源 (観光・水産・森林資源など)

### ビジネスモデル

大分銀行  
グループ人財

共感する  
チカラ

想像する  
チカラ

共創する  
チカラ

考動する  
チカラ

#### 未来世代価値

未来世代が安心・安全に暮らせることを判断軸として、環境を含めた地域の魅力向上に努める

#### お客さま価値

お客さまに寄り添ったサービスで事業や生活を豊かにする

#### 従業員価値

“働きがい”“やりがい”を持ち、成長できる職場環境を整備する

#### 地域価値

地域課題の解決に取り組み、健全な社会形成に貢献するとともに地域の経済規模を維持する

#### 株主価値

株主のロイヤルティを高める成長戦略の実践、丁寧な対話/情報開示に努める

地域の  
課題解決

私たちにしかできない  
提供価値

お客さまの  
課題解決

### 価値創造

CSV (共有価値の創造) の実現

地域価値の  
創造

企業価値の  
創造

#### 社会インパクト指標\*

- ・地域ビジョン個別PJ実行件数 17件

#### 財務指標\*

- ・連結当期純利益 80億円以上
- ・連結ROE 4.0%程度
- ・連結自己資本比率 10%程度
- ・単体OHR 70%程度

#### エンゲージメント指標\*

- ・お客さまの付加価値額 2023年度比増加
- ・金融商品仲介資産残高 5,000億円以上
- ・SDGs投融資累計額 2,500億円以上
- ・CO2排出量削減率 ▲65%以上 (2013年度比)
- ・従業員エンゲージメント 85%以上維持
- ・女性管理職比率 5%以上

※中期経営計画2024 指標

事業基盤の充実・再投資

大分銀行グループ人財の“働きがい”や“やりがい”へ

### 3-1. 中期経営計画2021の振り返り

#### 中期経営計画2021 (2021年4月～2024年3月)

未来を見据えた変革への挑戦  
～地域の未来を創る新たなサービス・価値の創造を目指して～

#### 重要施策

#### 主な取組み

基本戦略

#### 地域特性を踏まえた金融・非金融サービスの提供

- ▶ 行動プロセス変革による地域密着型金融の発揮
- ▶ 地域課題を解決する非金融サービス収益の向上
- ▶ 生産性向上による一人あたり収益性の拡大

ビジョン戦略

#### SDGsを羅針盤とした新たなビジネスモデルへの挑戦

- ▶ 金融の枠組みを超えたビジネスモデルの構築
- ▶ 「専門人財の育成」と「個々の能力を發揮できる組織の構築」

- セグメント戦略/チャレンジ施策の実施
- 地域ビジョンのスタート ● 野村証券とのアライアンス
- 営業店における事務削減・効率化 (EB化推進など) ・本部集中化
- 店舗統廃合 (BinB含む) ● 人員体制のスリム化
- 関連会社の内製化 ● SDGsソリューションの展開
- マネジメントCDP (マネジメント能力の見える化) の新設
- D-Careerアカデミー (企業内大学) の新設
- 新たな収益の探索 (地域の電子商品券事業など)

#### 目標指標の実績

	指標	2023目標	2023見込み	達成可否 (見込み)
対外	連結当期純利益	47億円	54億円 (公表数値)	○
対内	一人あたりコア業務純益	3,822千円	6,172千円	○
	県内事業性貸出金残高	7,107億円	7,146億円	○
	個人ローン残高	6,482億円	7,091億円	○
	預かり資産残高	4,800億円	7,950億円	○
	法人関連役務手数料	606百万円	996百万円	○
	大分リース残高	222.3億円	222.3億円	○

#### 中期経営計画2021における主な成果

##### 目標達成

対外・対内目標は全指標で目標達成 (見込み)

##### 営業戦略

利息収入のプラス反転  
地域ビジョンの取組み開始

##### 構造改革 & 業務効率化

- 強靱な組織態勢、業務態勢の構築
- ・実店舗数 70店舗 (▲14店舗※)
  - ・総従業員数 1,604名 (▲164名※)
  - ・関連会社の内製化 (DBS)
  - ・各種業務効率化施策の実践
- ※2020年度対比

##### チャネル改革

野村証券とのアライアンスをはじめとする個人営業におけるチャネル体制の整備

##### 人財育成

人財戦略グランドデザインに基づく人財を育成する仕組みの構築

#### 中期経営計画2021から引き継ぐ課題

既存領域における収益性の強化 (法人・個人)

効率的・効果的な営業推進実現に向けた態勢見直し (法人営業)

地域課題解決の本業化 (地域ビジョンの進化)

デジタルを活用したサービスの充実

更なる業務効率化の進展

新たな収益の探索

女性人財の積極的な活用

資本コストや株価を意識した経営 (低PBRへの対応)

etc.

厳しい経営環境のなかでもしっかりと収益を確保できる経営基盤を築き上げてきた



## 3-2. 内外環境を踏まえた課題

### 社会課題の複雑化、環境変化のスピードも速まるなか、ステークホルダーを取り巻く課題も多様化・高度化

#### 外部環境

- 政治 Politics**
- 地政学リスクの高まり
  - 自己資本規制の強化
  - 上場企業に求められる要求の高まり
  - 規制緩和/多様なビジネスの広がり

- 経済 Economy**
- 地域経済の縮小
  - 物価上昇等による企業活動への影響
  - アフターコロナによる諸課題への対応
  - 低金利環境の継続
  - 金利・為替・株価の変動リスク

- 社会 Society**
- 地域の少子高齢化・人口減少・労働人口の減少
  - サステナビリティ・SDGsへの対応（社会問題への対応）
  - 働き方の多様化
  - 行動様式の変化
  - 女性活躍の推進

- 技術 Technology**
- デジタル技術の進化
  - デジタルシフトの加速
  - 異業種参入による金融サービスの多様化

#### 内外環境

- 強み Strengths**
- 永年事業（創業131年）の信頼、知名度、ブランド力
  - 県内一の店舗網や強固な営業基盤、人的資本
  - 預貸取引を基盤とする大量データ保有

- 弱み Weaknesses**
- カスタマーセントリック（お客さま本位）な事業展開が途上
  - 専門人財（デジタル・市場など）の育成
  - 低いPBR（成長期待や収益性の低さ）

- 機会 Opportunities**
- 事業承継ニーズ・スタートアップ気運・DX気運の高まり
  - 資産承継・形成に対するニーズの高まり
  - 銀行法改正により、子会社を通じて幅広いサービス提供が可能に
  - 各種アライアンス気運の高まり
  - 金利上昇の兆し

- 脅威 Threats**
- 人口減少による地域経済の縮小
  - オーバーバンキングによる過当競争
  - 地域における優秀な人財確保の困難化
  - 長期的な低金利政策
  - 異業種参入や人口減少による預金量減少
  - キャッシュレス化の進展

フォア  
キャストイング

#### “お客さま”視点で取り組むべき課題

法人の  
お客さま

人材確保・人材育成

DXへの対応

円滑な事業承継

コスト上昇等への対応

SX・GXへの対応

スタートアップ支援

個人の  
お客さま

資産形成・運用

円滑な資産承継

デジタルを活用した利便性の高いサービスの充実

デジタルリテラシーの向上

#### “従業員”視点で取り組むべき課題

55歳以降人財の活躍支援

女性人財の積極的な登用

専門人財の充足・育成

多様な働き方の実現

#### “地域”・“未来世代”視点で取り組むべき課題

域内経済循環の拡大

気候変動への対応

円滑な資金循環支援

新事業・新産業の創出支援

デジタル田園都市国家構想に向けた取組み

#### “株主”の皆さま視点で取り組むべき課題

株主還元の増強

開示情報の充実

資本コストや株価を意識した経営

### 3-3. Vision2031から求められる課題

## 2031年におけるステークホルダーのありたい姿を実現するために取り組むべき課題

### “お客さま”視点で取り組むべき課題

法人のお客さま

多角的なソリューションビジネスの展開

高度化、複雑化する経営課題への対応

個人のお客さま

非対面サービスの充実

長期資産形成の支援

キャッシュレス化への対応

金融包摂への対応

### “従業員”視点で取り組むべき課題

従業員エンゲージメントを高める人的資本経営の実践  
(大分銀行グループ従業員としての誇りを高めるための施策の立案)

多様な人財が活躍できる仕組みづくり

### “地域”・“未来世代”視点で取り組むべき課題

街づくり支援

新事業、新産業の  
創出支援

人口減少、高齢化への  
対応支援

DX化推進

産業変革支援

SDGsへの  
取組み支援

### “株主”の皆さま視点で取り組むべき課題

充実した情報開示、対話の実施

企業価値を高める成長戦略

バック  
キャスト

### Vision2031

地域の持続可能性を高める価値創造カンパニー  
～ステークホルダーとともに～

### ステークホルダーのありたい姿

未来  
世代

大分の未来は、安心、安全で、あらゆる世代が明るく、希望が持てるサステナブルな社会が創造されている  
豊かな自然環境が維持されている

お客さま

法人 | 大分銀行グループがパートナーとして寄り添い続けることで、安心感をもって事業に取り組んでいる

個人 | 大分銀行グループがあらゆるライフステージのサポーターとなり、暮らしの豊かさが高まっている

従業員

自己の成長と周囲の成長を喜ぶ風土の醸成、地域やお客さまに貢献できている実感、働きやすい職場環境を通じて、従業員やその家族が大分銀行グループのファミリーであることに誇りを持ち続けている

地域

大分銀行グループが地域社会におけるカタリスト（触媒）の役割を担うことで、地域が活性化し、大分県内に仕事・ヒトが集まり、豊かな自然に囲まれた魅力的な街づくりが進んでいる。

株主

大分銀行株式への投資を通じて、期待を充足するリターンが得られるとともに、地域社会の発展に貢献する喜びを感じている

## Vision2031

## 基本テーマ

(主題)

テーマに込めた思い

## 期間

(時間軸)

## 位置づけ

(変革加速・成果実現期)

## コンセプト

(基本的な考え方)  
(テーマの解決方法)
 地域の持続可能性を高める価値創造カンパニー  
 ～ステークホルダーとともに～

 私たちにしかできない「金融+α」  
 ～“挑戦”を“あたり前”に～

「私たちにしかできない」というフレーズは、地域金融の担い手として他が模倣できない独自性を発揮しながら戦略に取り組むことで持続的に成長していくことを表現するとともに、行内において行動変容・意識変容を促す目的です。また、「金融+α」で金融をベースにした新たな価値で未来を創造することを表現しています。

2024年4月～2027年3月（3年間）

「Vision2031」に向けて、“変革”を加速し、“成果”を具現化させる3年間

## 共感するチカラ

## ステークホルダーとの価値観共有

ステークホルダーの想いを実現する価値創造を目指す考え方をもち、多様化、高度化するニーズや課題に柔軟に対応することで価値観を共有していきます。

## 共創するチカラ

## 社会性・経済合理性の両立

金融を中心とするサービスに加えて、お客さまや地域の課題解決に向けた取組みを本業とすることで、経済的な利益を得ながら、お客さまや地域とともに持続的な成長を実現していきます（トレードオン）。

## 想像するチカラ

## カスタマーセントリック（お客さま本位）な事業展開の徹底

「お客さまが何を求めているか」を出発点として考動します。個人のお客さまには、その価値観や行動の変化に対応し、一人ひとりに最適な提案を行います。法人のお客さまには、経営者に寄り添い、様々な経営課題の解決に向けた質の高いソリューションやサービスを提供します。

## 考動するチカラ

## グループ人財の躍動

大分銀行グループ人財が様々な社会、経済活動におけるカタリスト（触媒）の役割を担い、地域の持続可能性と大分銀行グループの持続的成長を実現していきます。

＜中計2024の位置づけ＞

「Vision2031」に向けて、“変革”を加速し、“成果”を具現化させる3年間

ROE  
5.0%水準  
※中長期的なターゲット

- マテリアリティ**
- 気候変動への対応
  - 地域価値の創造
  - 多様性の尊重
  - 金融インフラ/サービスの高度化
  - 従業員エンゲージメントの向上

課題の解決  
施策に反映

「Vision2031からの  
バックカスティング」

中期経営計画2024

＜テーマ＞  
私たちにしかできない「金融+α」  
～“挑戦”を“あたり前”に～

【Vision2031】

地域の持続可能性を高める  
価値創造カンパニー  
～ステークホルダーとともに～

「中期経営計画2021からの  
フォアカスティング」

中期経営計画2021

＜テーマ＞  
未来を見据えた変革への挑戦

中計  
2024

連結当期純利益  
100億円以上

連結当期純利益  
80億円以上

ROE  
4.0%程度

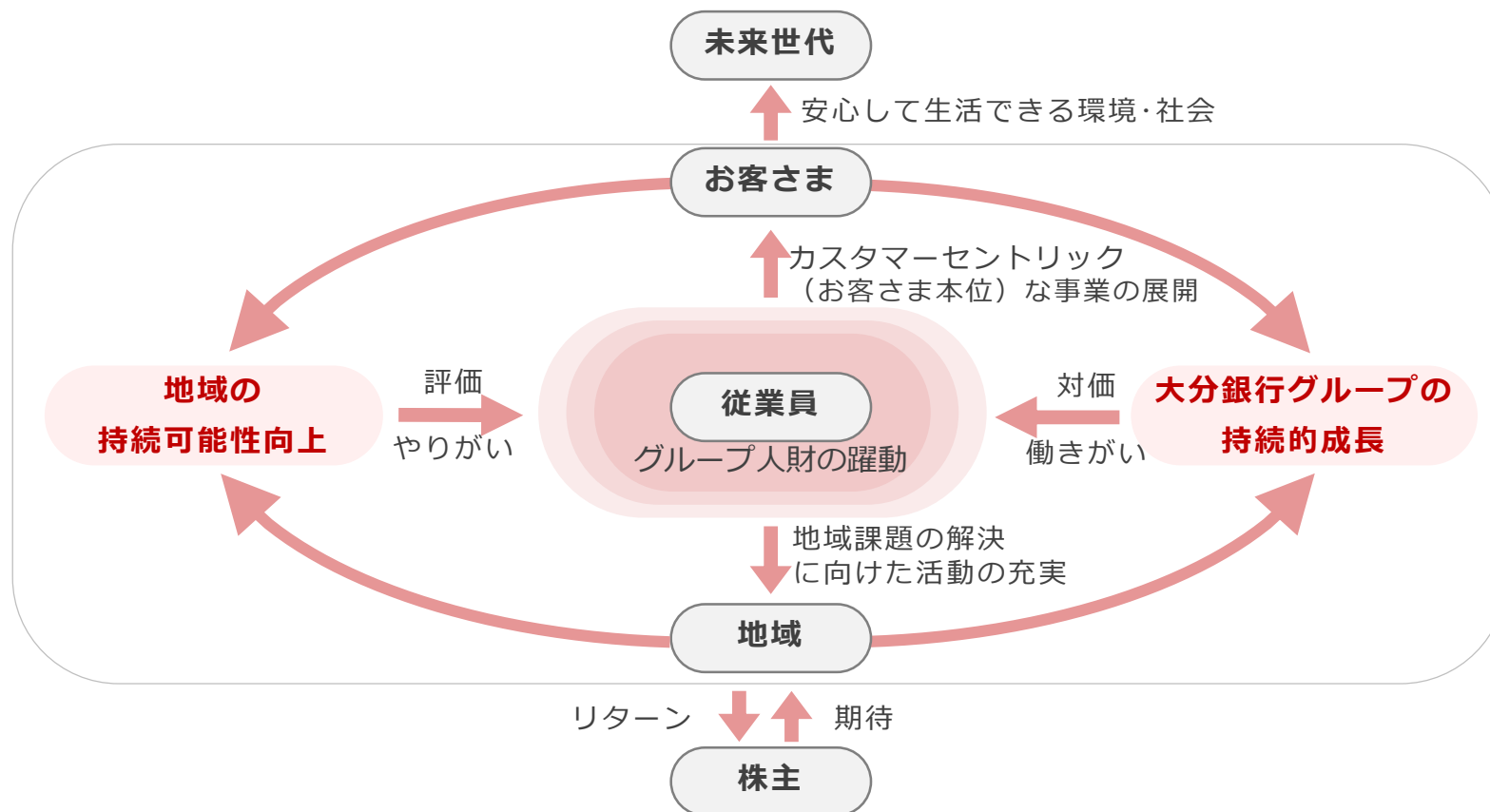
中計  
2021

連結当期純利益  
36億円  
ROE  
2.0%

連結当期純利益（見込み）  
54億円  
ROE（見込み）  
2.9%



※ROE：株主資本ベース



～活動イメージの言葉化～

### 企業活動

大分銀行グループの従業員が、法人・個人のお客さま、地域が抱える悩みや困りごとに寄り添い、共に課題解決に取り組んでいきます

### 価値創造

その活動は、域内企業の持続的な成長、個人所得の増加や消費の活性化、新たな産業や雇用の創出を生み、地域の持続可能性を高めていきます

### 価値の循環

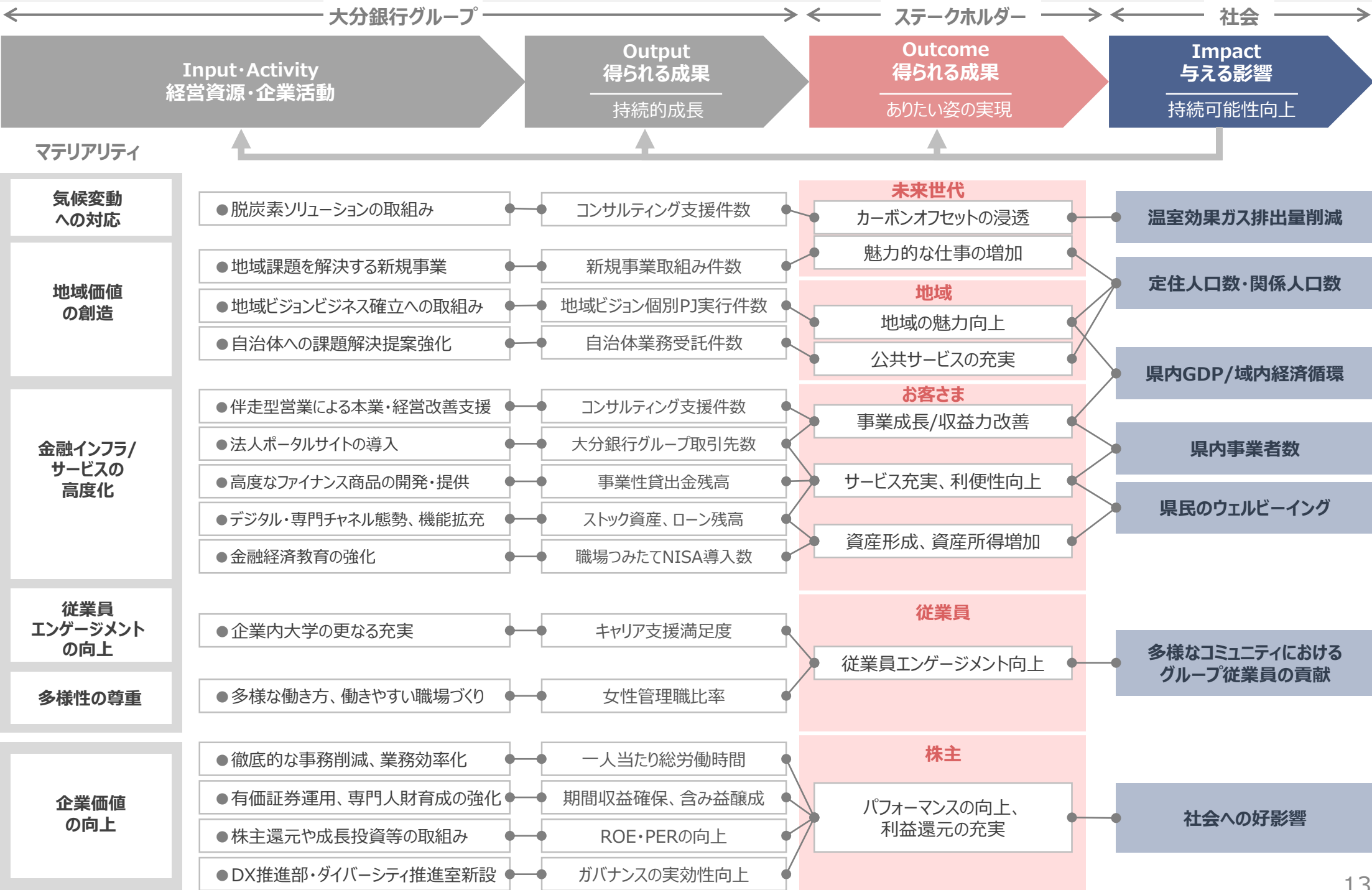
お客さまや地域への貢献が、ステークホルダーからの支持につながり、収益をもたらすことで、大分銀行グループの持続的な成長、そして株主への利益還元を可能にしていきます。この好循環は、地域や企業だけにとどまらず、従業員のやりがいや働きがいにつながり、従業員の成長を後押しするとともに豊かな生活や幸福感を生み出していきます

### 未来へのバトン

この好循環を続けていくことは、未来世代が安心して生活できる環境や社会の実現へとつながっていきます



# 4-4. 社会インパクトサイクル



基本方針

大分銀行グループとお客さまの持続的成長「PLAN-Growth」、地域の持続可能性向上「PLAN-Region」を活動の両輪とし、“変革”を加速させるための構造改革「PLAN-Transformation」、そして全ての土台となる経営基盤「PLAN-Sustainability」を4つの基本方針とする

中期経営計画2024の基本方針

<基本テーマ>

私たちにしかできない「金融+a」 ～ “挑戦”を“あたり前”に～

基本方針Ⅰ

PLAN-Growth

コアビジネスの深化、ソリューションビジネスを進化させ、大分銀行グループの強みの磨き上げと新たな挑戦による収益・成長機会を追求する

法人営業

個人営業

グループ



基本方針Ⅱ

PLAN-Region

地域共創、地域課題の解決、産業振興機能拡充を通じて、大分銀行グループのプレゼンスを発揮する

地域活性化

新規事業

基本方針Ⅲ

PLAN-Transformation

営業態勢革新、デジタルの利活用により構造改革を進化させる

営業態勢

業務効率化

デジタル

基本方針Ⅳ

PLAN-Sustainability

サステナビリティ経営の実現に向けた経営基盤を強化する

人的資本

有価証券運用

資本政策

SX/GX

ガバナンス

戦略群

「バックカスティング」「フォアカスティング」「マテリアリティ」を踏まえて選定した13の戦略群

法人営業

地域活性化

個人営業

新規事業

グループ

業務効率化

営業態勢

デジタル

人的資本

SX/GX

有価証券運用

ガバナンス

資本政策

中期経営計画2024で取り組む戦略群のなかで“成長ドライバー”とする領域の特定

バックカスティング

マテリアリティ

フォアカスティング

共感するチカラ 想像するチカラ 共創するチカラ 考動するチカラ

3つの領域を“成長ドライバー”として持続的成長へ

01

“バンキング”を究める  
私たちが金融機能を如何なく発揮する

既存領域の磨き上げと挑戦/強化

- 金融仲介機能の発揮と質の向上
- 経営改善支援活動の強化
- コンサルティング機能の高度化
- 資産運用立国の実現に向けた取組みの充実  
～野村証券とのシナジー最大化～
- デジタル社会の進展を踏まえたサービスの拡充

有価証券運用の強化

- 安定的な期間収益の確保

02

“カタリスト（触媒）の役割”を究める  
私たちが関わることで地域が変わる

※カタリスト（触媒）  
化学反応を促進させる物質。地域社会におけるステークホルダー同士のカタリストとなり、地域活性化を促進させることを目指す

地域課題解決の本業化

- 地域経済におけるハブ機能の発揮
- 地域の産業振興を促す取組み

地域課題解決に資する新規事業

- 新事業・新産業・新機能の創出

03

“人的資本経営”を究める  
価値を創造するのは従業員  
～育む だいぎんプライド～

- 多様な人財が活躍する仕組みの構築
- 従業員エンゲージメントの向上
- プロフェッショナル人財の育成
- 働きやすい職場環境の整備
- 適所適材な人財配置

※究める：本質をつかむ、物事を奥深くまで明らかにすること

人的資本投資：5億円

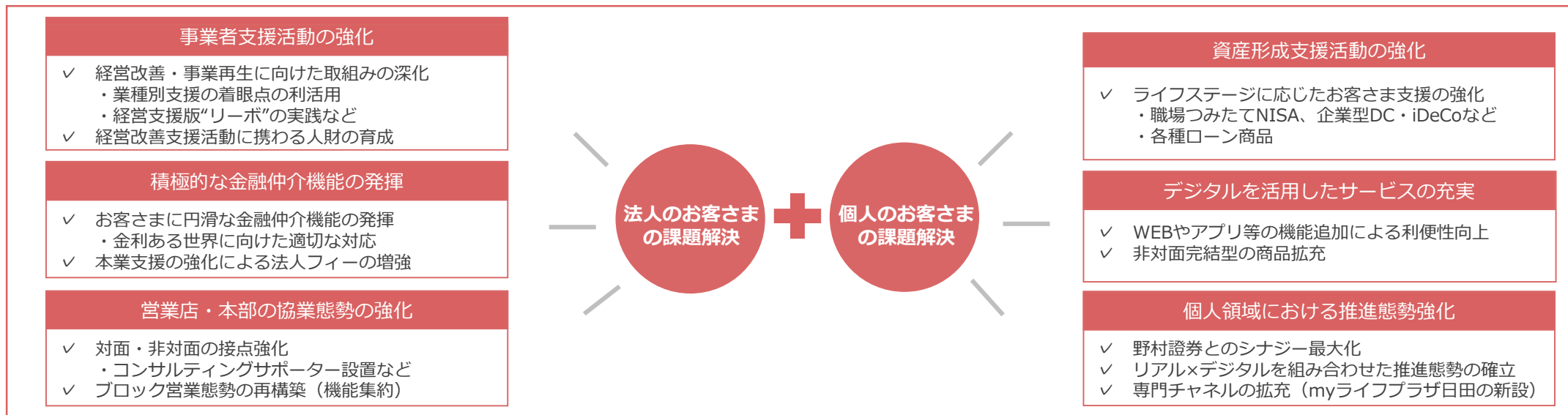
※中計期間中の人財育成に係る投資予想額

成長投資

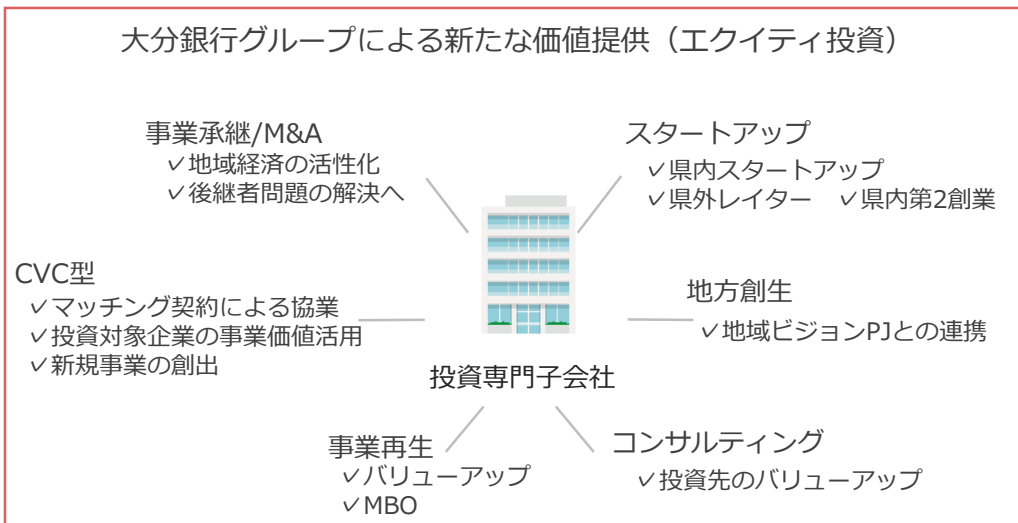
デジタル投資：30億円

※中計期間中のデジタル投資予想額

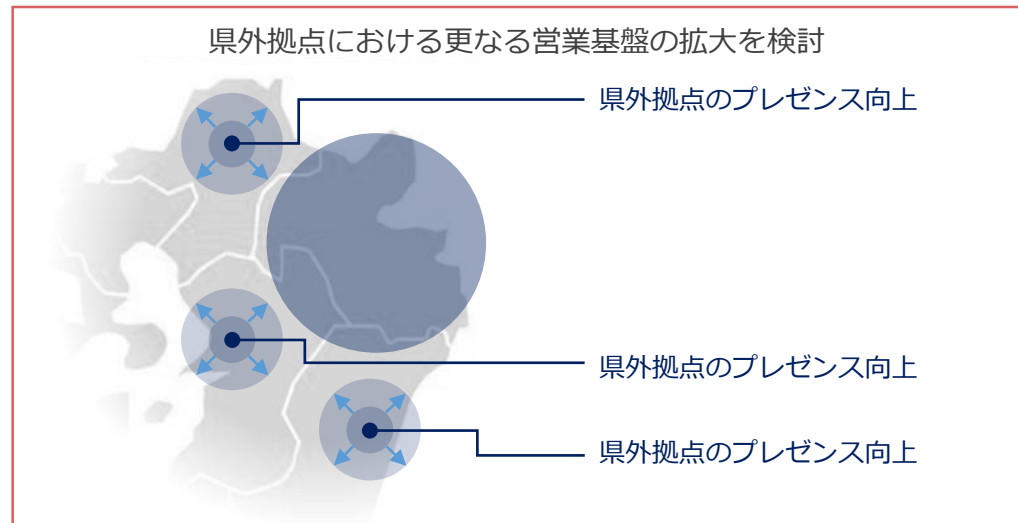
## お客さまの本質的な理解と課題解決に向けた取組み



## 投資専門子会社の設立検討



## 県外拠点のプレゼンス向上に向けた可能性の探索



地域ビジョンの取組み加速

地域の持続可能性向上に向けた“地域課題解決の本業化”

プロジェクトI

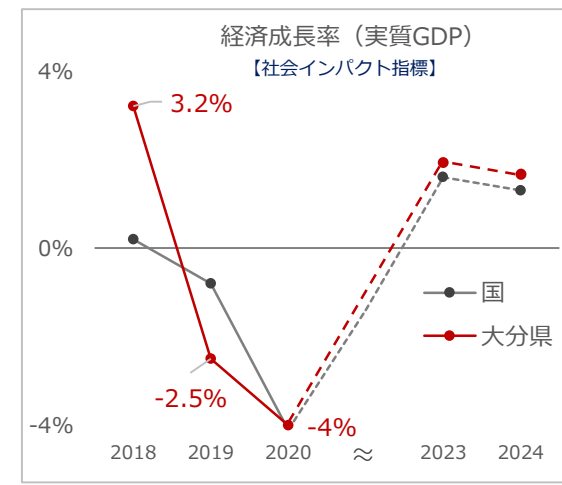
地域内資金循環の活性化～資金の域外流出を最小化

- Act. 01 域外流出情報のリアルデータ化
- Act. 02 情報の分析・共有
- Act. 03 個別プロジェクトの立案・実行

プロジェクトII

稼ぐ力の増強 ～地域資源の活用を最大化

- 地域・お客さまの利便性向上
- 地域・お客さまからの認知度向上
- お客さまの体験価値の向上



地域の共創プラットフォームの構築検討

行政・事業者との連携、地域データ活用により、地域生活者の生活の質を向上させるプラットフォーム構築を検討



九州・沖縄地銀11行による連携（2024年1月）

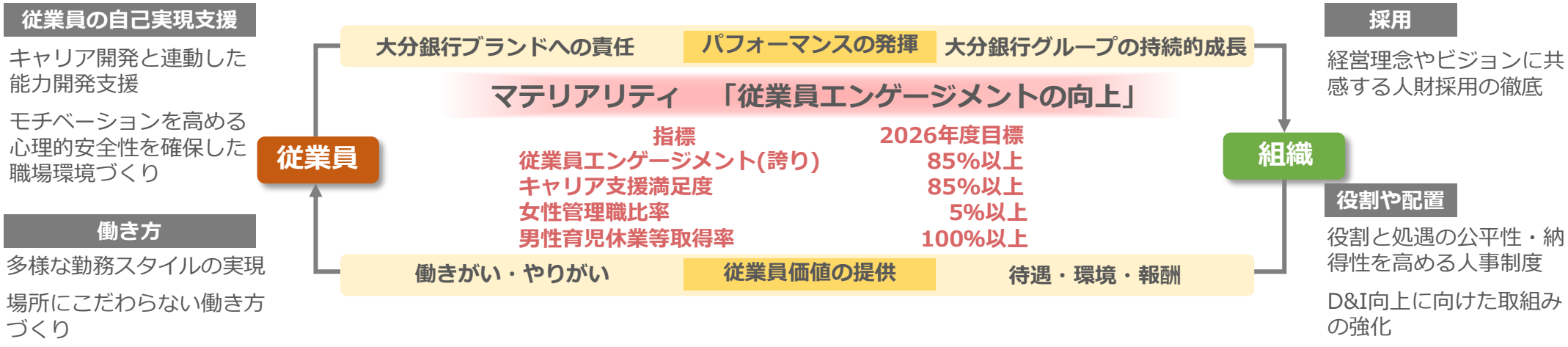
「新生シリコンアイランド九州」の実現に向けた連携協定締結





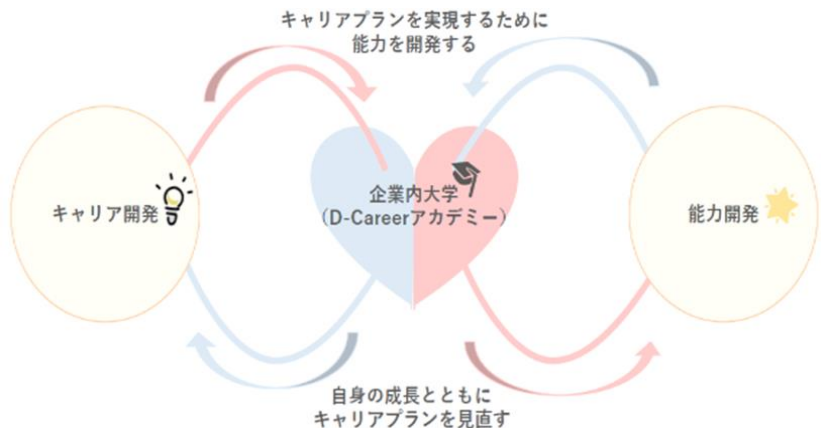
従業員エンゲージメントの向上への徹底したこだわり

『従業員』は大分銀行グループにとって最も大切なステークホルダーであり、重要な財産



自律的な人財の育成

「キャリア開発」と「能力開発」で人財を育成



ダイバーシティ推進室の新設 (2024年4月)

多様な人財が活躍する仕組みづくり ～“ダイバーシティ推進室” 新設～

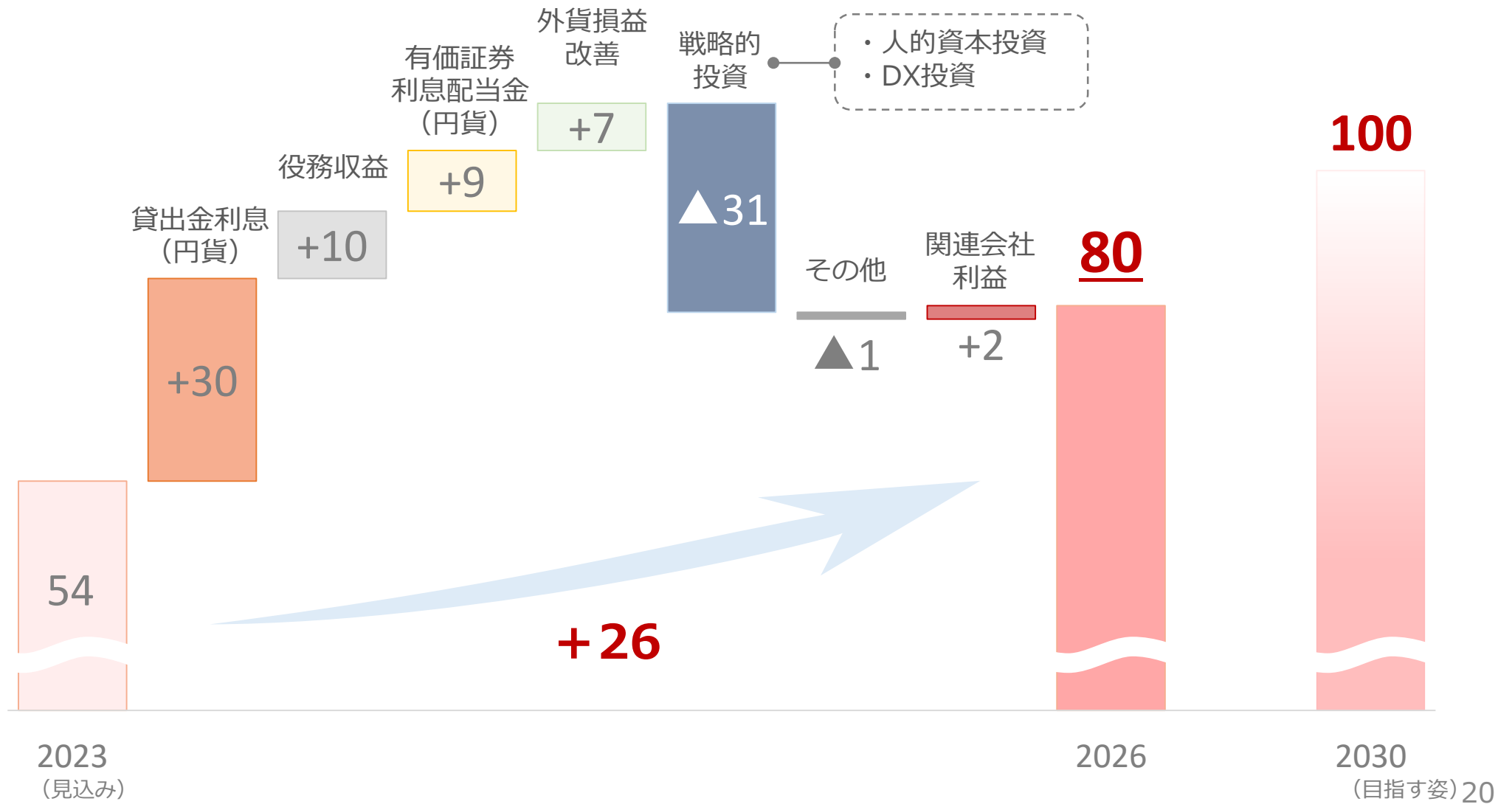


連結当期純利益100億円への挑戦 ～ お客さま・地域・大分銀行グループの視点で目標設定 ～

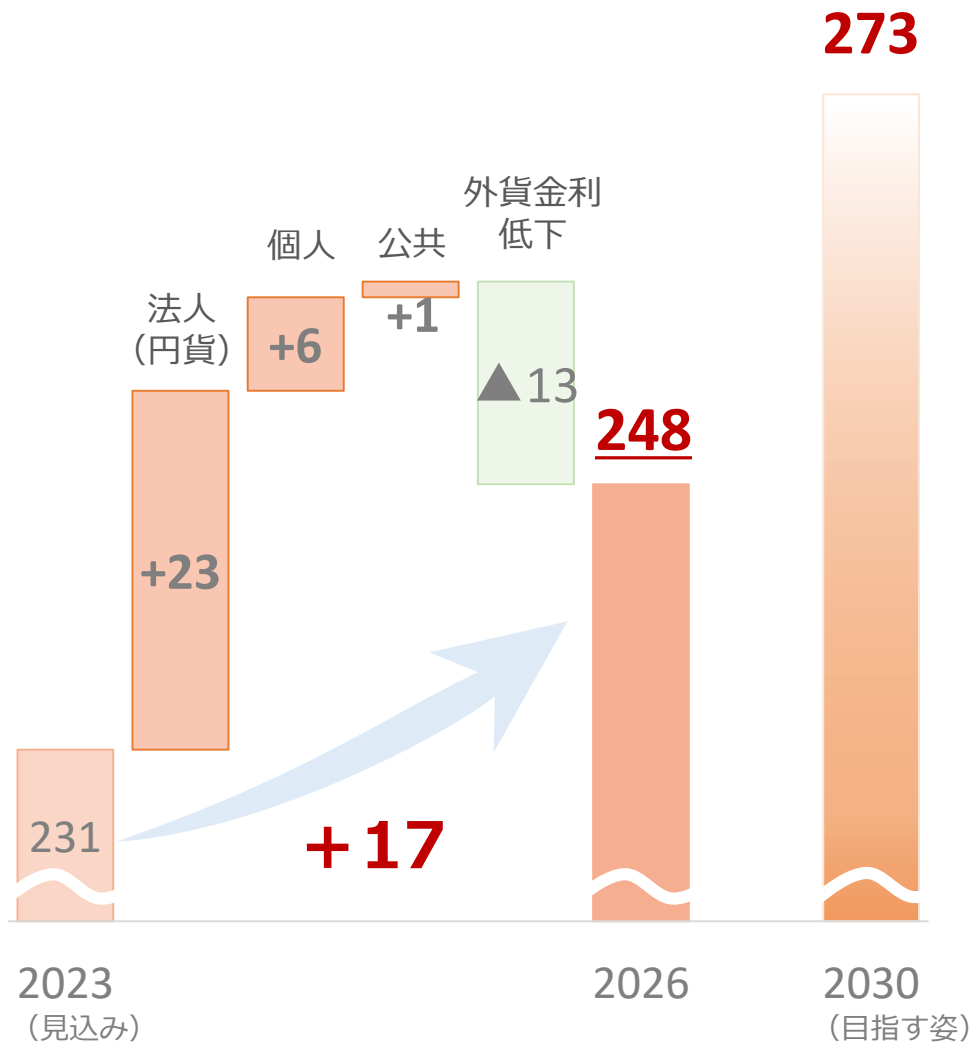
		指標	ステークホルダー	マテリアリティ	2026年度目標 (中期経営計画2024)	2030年度目標 (Vision2031)	
企業価値向上	財務指標	<b>連結当期純利益</b> <small>※親会社株主に帰属する当期純利益</small>	未来世代 従業員 地域 お客さま 株主	気候変動への対応 金融インフラ/サービスの高度化 地域価値の創造 従業員エンゲージメント 多様性の尊重	80億円以上	100億円以上	
		<b>連結ROE</b> <small>※株主資本ベース</small>			4.0%程度		
		<b>連結自己資本比率</b> <small>※パーゼルⅢ最終化完全実施ベース</small>			10%程度		
		<b>単体OHR</b>			70%程度		
	エンゲージメント指標	<b>お客さまの付加価値額増加</b> <small>※県内中小企業取引先の付加価値額（決算書受領先）  <small>※付加価値額：お客さまの営業利益、減価償却費など</small> </small>	お客さま	金融インフラ/サービスの高度化	2026年度付加価値額が2023年度比で増加	コミットする目標	
		<b>金融商品仲介資産残高</b>	未来世代 お客さま	金融インフラ/サービスの高度化	5,000億円以上		
		<b>SDGs投融資累計額</b>	未来世代 地域	気候変動への対応 金融インフラ/サービスの高度化 地域価値の創造	2,500億円以上		5,000億円以上
		<b>CO2排出量削減率（2013年度比）</b>	未来世代 地域	気候変動への対応	65%以上削減		70%以上削減
		<b>従業員エンゲージメント</b> <small>※従業員意識調査：「当行の従業員であることを誇りに思う」肯定回答割合</small>	従業員	従業員エンゲージメントの向上	85%以上		
		<b>女性管理職比率</b>	従業員	多様性の尊重	5%以上		10%以上
地域価値創造	社会インパクト指標	<b>地域ビジョン個別PJ実行件数</b>	未来世代 お客さま 地域	地域価値の創造	17件以上	大分県GDPの前年増減率が 継続的に国のGDP増減率と 同等以上	
		<b>大分県の経済成長率</b>	未来世代 地域	地域価値の創造	— ※2030年度目標のみ		

目指す目標

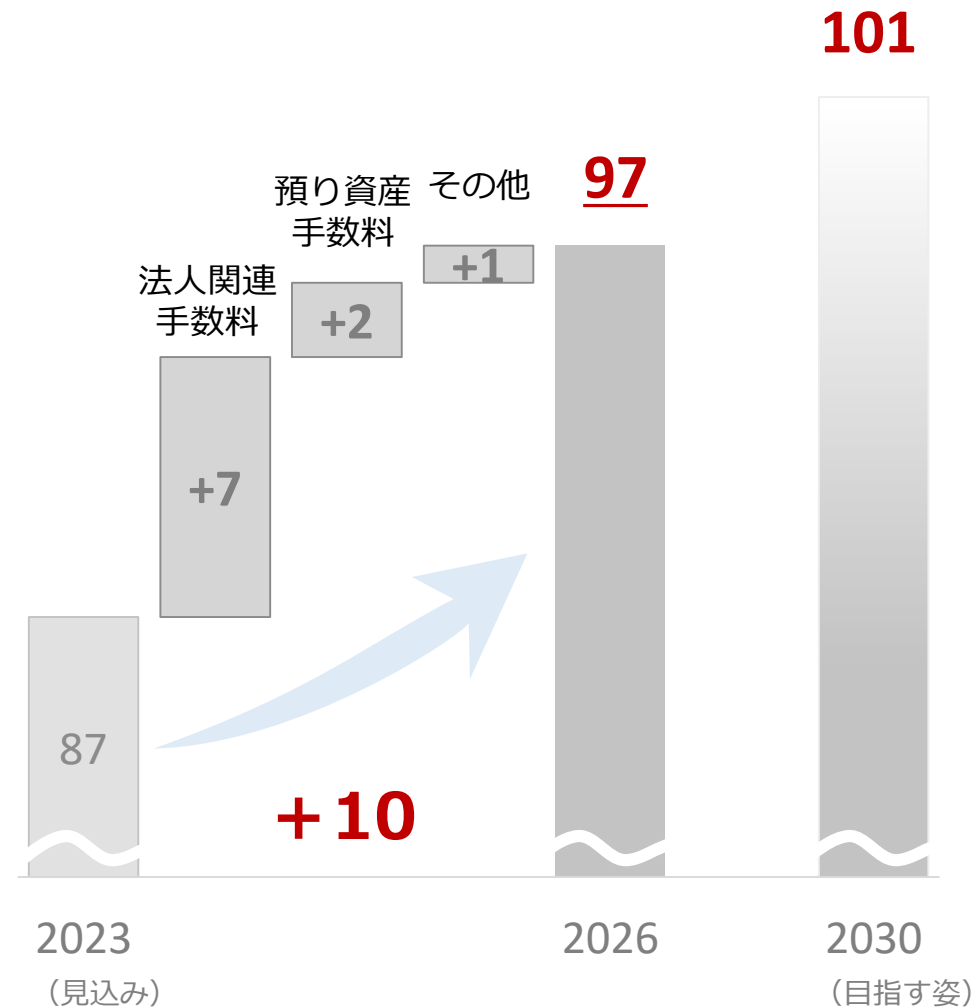
連結当期純利益の成長イメージ (単位：億円)



貸出金利息の成長イメージ (単位：億円)



役務収益の成長イメージ (単位：億円)



お客さまのサステナビリティ向上に向け、  
お客さまの意向や周囲の環境に合わせ伴走支援を実践する

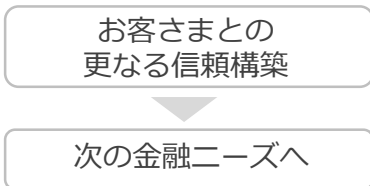
伴走型営業スタイルの実践に向けた取組み



お客さまの課題を解決するための取組み

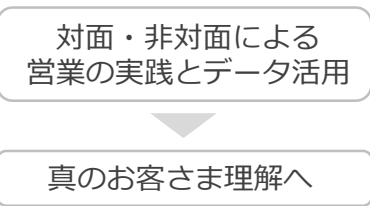
伴走型営業スタイルの構築

- 地域のお客さまに対する伴走型営業の組織的実践
  - ・セグメント戦略のアップデート
  - ・行員1人1人による個社に対する伴走型営業の組織的実践
  - ・グループ全体のお取引先数やソリューション先数の増強
  - ・野村証券との業務提携を活用した法人営業部門の協働推進



お客さまとの接点強化に向けた取組み

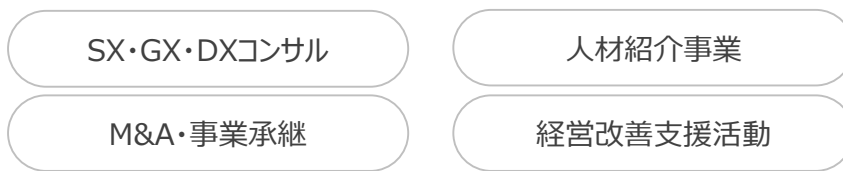
- お客さま接点の拡充
  - ・法人ポータルサイトの構築
  - ・法人ダイレクトセンターの拡充
- 次世代営業支援システムの導入検討
- 非対面領域におけるデータの整備・活用
  - トランザクションデータ
  - 行動ログ



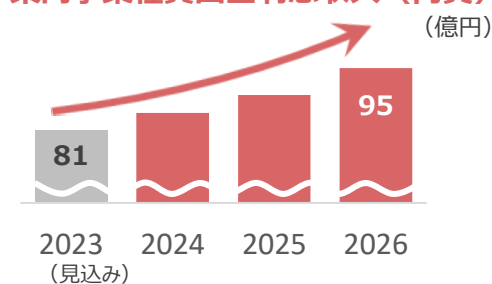
資金調達手段の多様化による円滑な金融仲介



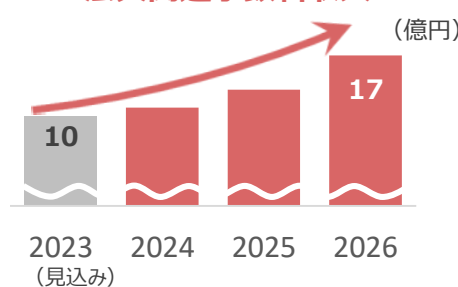
お客さまの企業価値向上に向けたコンサルティング強化



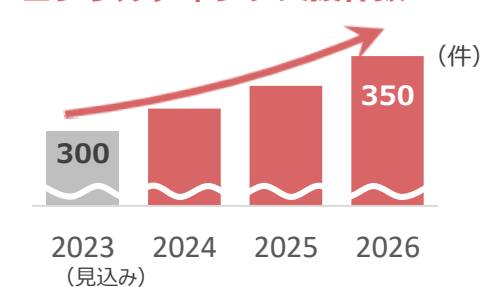
県内事業性貸出金利息収入 (円貨)



法人関連手数料収入



コンサルティング支援件数



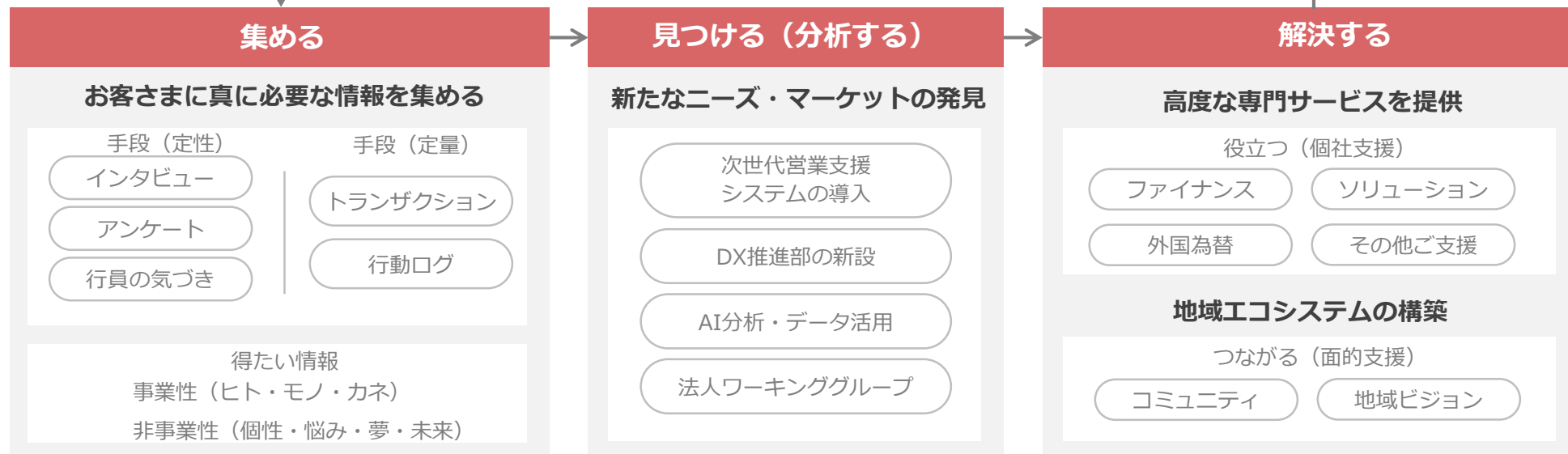
目指す姿 (主な目標)



お客さまの持続的成長・持続可能性向上の実現

伴走サイクルの実践（経験と情報の蓄積）

より早く、より深く、より多くのお客さまへ



どこにいてもつながるカスタマーセントリックな営業態勢

お客さまのスタイルに応じて行内リソースを最適化



信頼の更なる積み上げによる  
伴走力の強化

伴走支援を通じた  
お客さまとのエンゲージメント向上

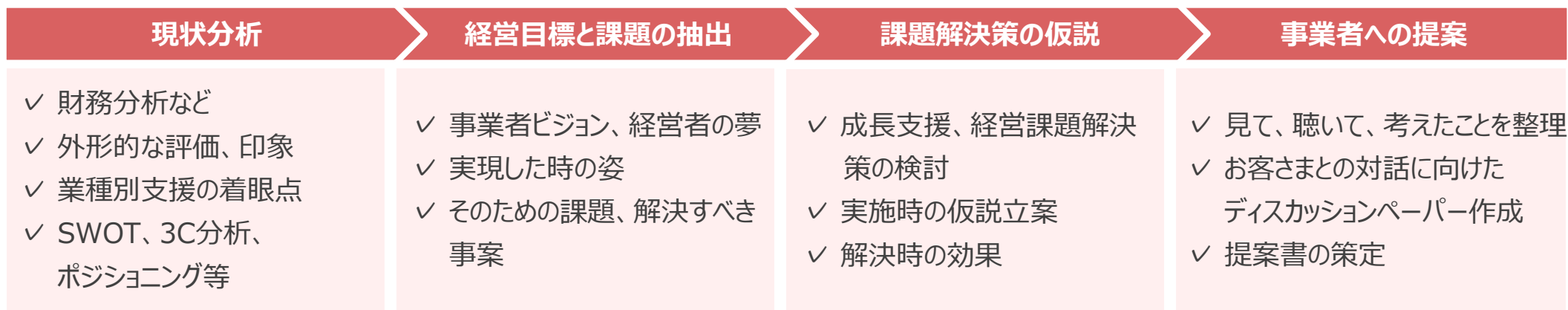
お客さまとの価値観共有（信頼関係の構築）

大分銀行グループの強みであり、  
中期経営計画2024に取り組むうえで必要不可欠な要素

お客さまが環境変化に打ち勝つための成長支援や経営改善支援の取組み

経営改善支援活動（伴走支援）の強化と事業者の本質的課題の探索および提案力の向上

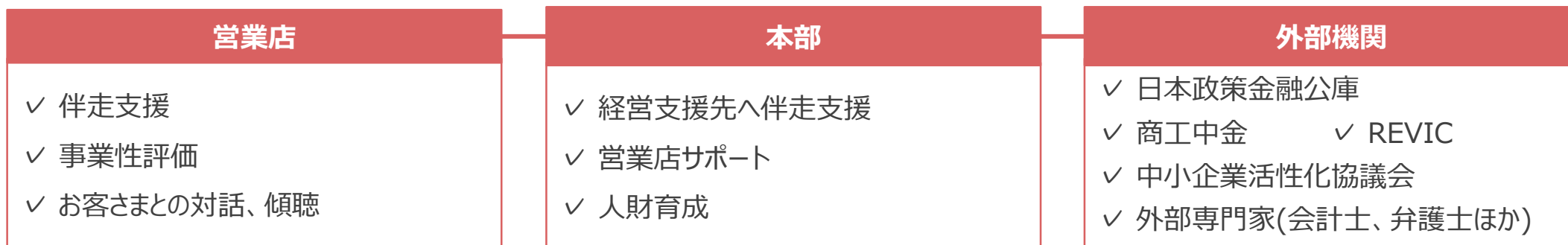
経営改善アプローチ



主な取組み

- 経営改善支援ツールの活用による事業者の本質的課題の探索強化

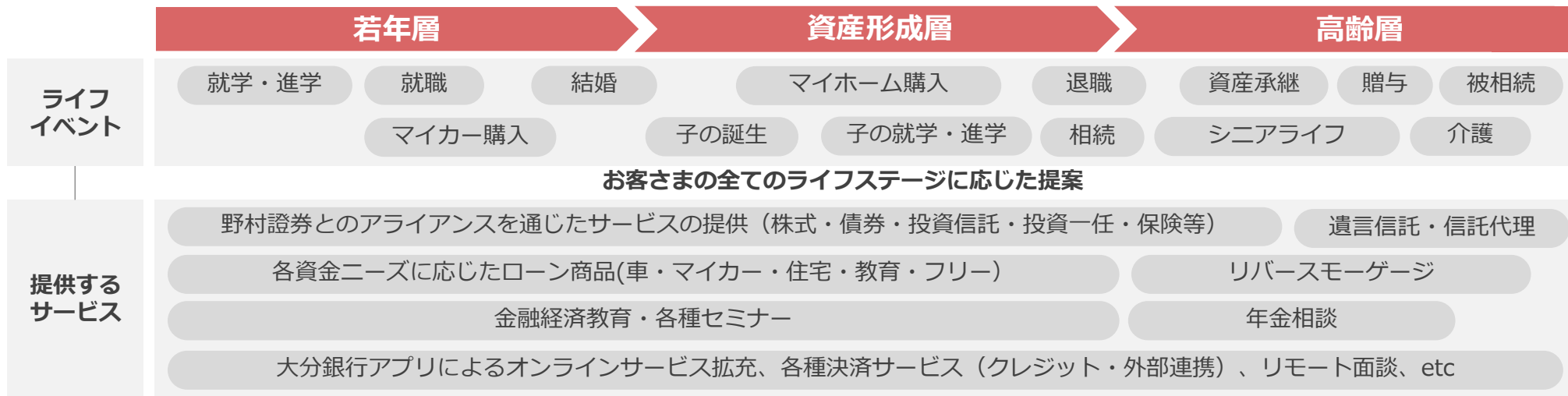
経営改善支援体系



主な取組み

- 経営改善支援活動に携わる行員の育成強化
- 経営改善支援手法の多様化

## 「リアル×デジタル」ソリューションの提供により お客さまに寄り添った営業態勢を構築



### 資産運用

セグメントに応じた最適な提案を実践する態勢を確立することで他社との差別化を図り、県民満足度の高い組織を構築

- リアル×デジタルを組み合わせた効率的な営業の実践
- 職域や教育機関等を通じた金融経済教育強化
- セグメントの再定義とセグメント別の推進態勢確立

### 個人ローン

ローン事務の効率化/集中化/デジタル化/自動化により効率的な営業態勢・アプローチ手法を確立

- お客さまへ提供する商品ラインナップの改善
- 銀行・お客さま間のオンライン面談態勢強化

### 諸手続き・決済事業

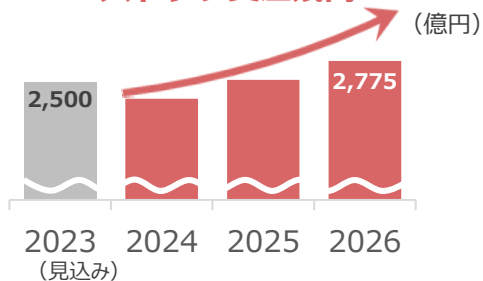
お客さまの満足度（利便性）を高めるデジタルを活用したサービス・商品の機能拡充

- WEBやアプリ等の機能追加による利便性向上
- 決済事業の採算性向上（カードレスのクレジットカード、デビットカード決済の検討）

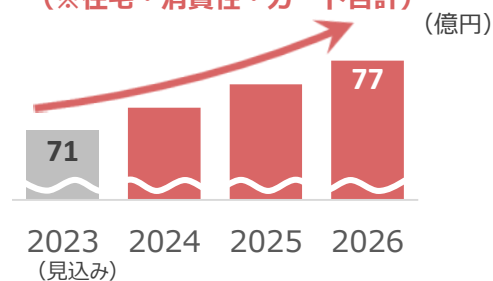
### 主な 取組み

### 目指す姿 (主な目標)

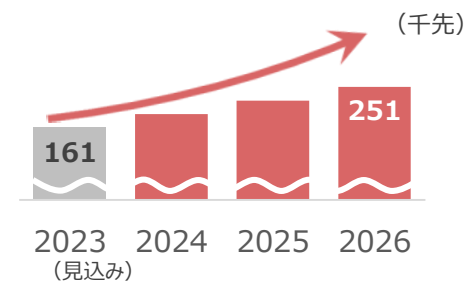
ストック資産残高



個人ローン利息収入  
(※住宅・消費性・カード合計)



アプリダウンロード件数



## グループ内連携の強化による グループ総合力の最大限の発揮と事業領域拡大への挑戦

### 大分リース

・リース業

- 銀行と連携した営業体制の強化
- 非対面チャネル、地域ビジョン連携等における銀行との協業
- 不動産リース、事業再生分野等新事業領域の探索

### 事業領域の拡大へ

- ✓ 投資専門子会社の設立検討
- ✓ 地域課題解決に資する新事業領域の探索

### 大分カード

・クレジットカード業

- 銀行と協働したグループ取引先のDX支援
- B to Bマーケットへの挑戦
- 審査機能の高度化、保証商品の拡大検討  
⇒より幅広い消費性ローンニーズに対応

### 大分保証サービス

・債務保証業

- 審査システム更新による審査機能の高度化  
⇒より幅広いお客さまの住宅取得ニーズに対応
- お客さまニーズの変化に応じた商品改定ならびに新商品導入検討

### 大分ベンチャーキャピタル

・ベンチャーキャピタル業

- 新ファンドの組成検討
- 【ベンチャーファンド】県内スタートアップ企業育成と  
ファンドパフォーマンスの両立
- 【再生・ブリッジファンド】ファンド投資推進とハンズオン  
支援手法の確立



### 大銀コンピュータサービス

・コンピュータ関連業務

- 代金回収サービスの機能改善による付加価値向上
- DXソリューション提案へ向けたサービス開発・提案
- ビジネスとテクノロジーのレベルを向上するDX人材の育成

### 大銀経済経営研究所

・金融・経済の調査・研究  
・経営相談業務

- 県内唯一の地域シンクタンクとしてプレゼンス発揮  
・デジタル活用によるデータ分析力強化  
・外部ネットワークとの連携・共創の拡大
- サステナブルな地域づくりをテーマとした調査研究

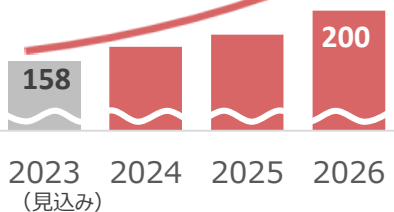
### 大銀オフィスサービス

・経理関係計算業務

- 会計基準・税制改正等への適切な対応
- 連結・連結子会社決算の迅速かつ正確な実施

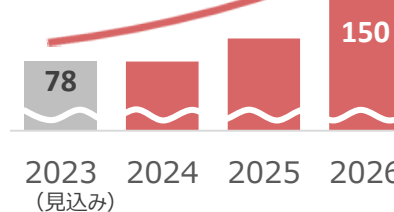
#### 大分リース 当期純利益

(百万円)



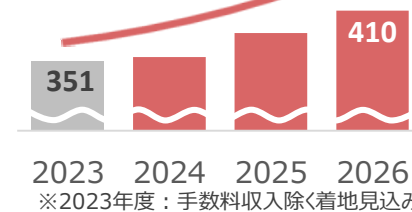
#### 大分カード 当期純利益

(百万円)



#### 大分保証サービス 当期純利益

(百万円)



目指す姿  
(主な目標)

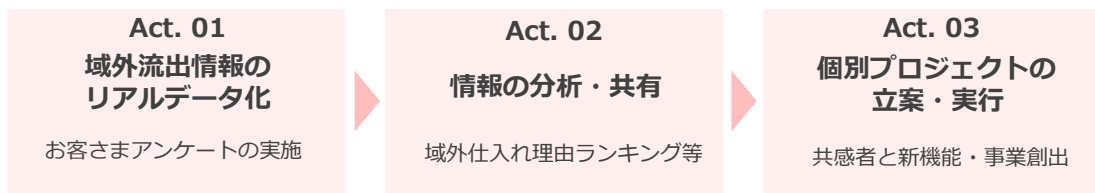
※2023年度：手数料収入除く着地見込み  
2024年度以降と同じ収益構造で比較のため

## 地域の持続可能性を高めるための地域課題解決の本業化

### 地域ビジョンビジネスの確立

地域ビジョンとは・・・地域活性化や地域産業振興など地域の課題解決・地域の持続的な成長に向けて、大分銀行が各自治体・団体・企業等と連携してその実現を目指す取組み。地域への影響力が高い産業等に対するプロジェクト（Ⅰ・Ⅱ）を推進する。

#### プロジェクトⅠ 地域内資金循環の活性化～資金の域外流出を最小化



#### プロジェクトⅡ 稼ぐ力の増強 ～地域資源の活用を最大化



地域	企画案
別府市	宿泊/レジャー施設・飲食店の連携強化、電子クーポン導入
玖珠町	デジタル地域商品券・デジタル地域通貨導入
佐伯市	中心市街地の再活性化
国東市	国東アプリの活用・発展、観光DX化
豊後大野市	サウナ施設、アウトドア施設、宿泊施設の整備と強化

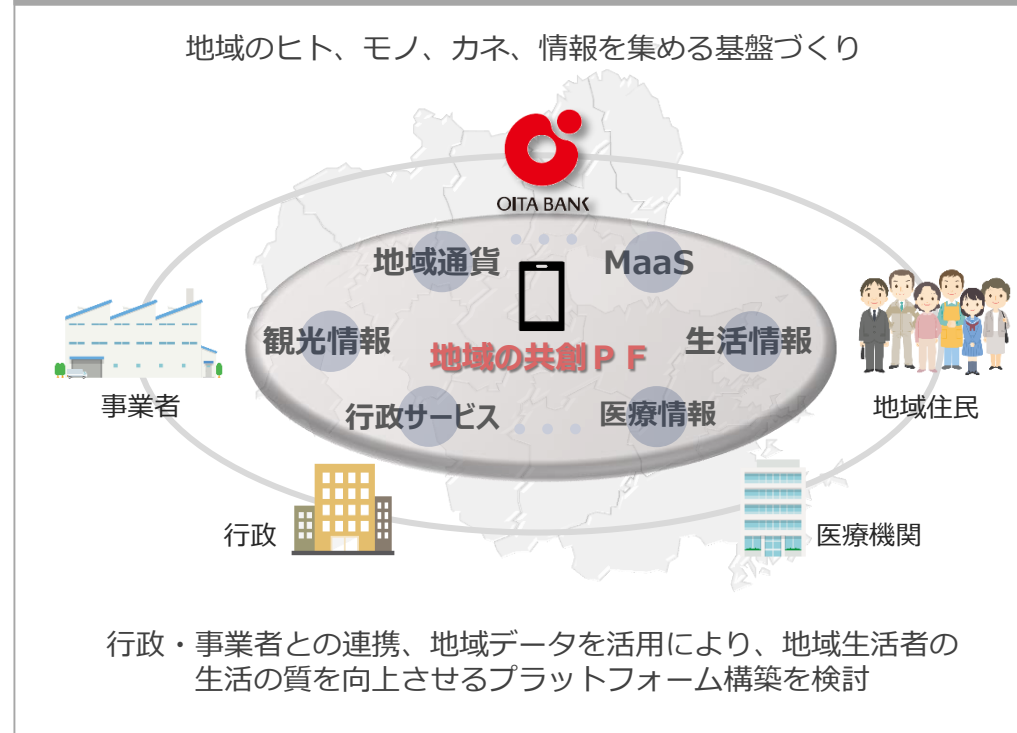
※現在検討中のプロジェクトⅡ企画案を抜粋して記載

### 地域課題に資する新規事業の探索

#### 多様な地域課題



#### 主な取組み



#### 新規事業案

- 地域の共創を生み出すプラットフォーム
- 地域通貨運営
- 定住、移住、子育て支援
- 観光コンサル（宇宙港・面での観光開発等）
- エネルギー関連
- 環境対策コンサル
- 海外販路拡大
- 高齢者の活躍支援 etc.



デジタルとヒューマンの組み合わせによるチャンネル拡大および最適な営業チャンネルにより  
ライフスタイルやニーズに応じた最適なサービスやソリューションを提供

デジタル（利便性の向上）

多様なお客さまのスタイルに対応するためのタッチポイントの強化・拡充

Webサービス



- ・法人ポータルサイトの新設
- ・チャットボットの機能強化（AI活用）
- ・個人ローンWeb申込・契約の機能拡充、UI/UX改善

アプリ



- ・新商品、新サービスの開発
- ・キャッシュレス決済への取組み
- ・機能拡充によるデジタルサポートの充実

ATM



- ・ATMサイネージによる企業、地域情報発信
- ・取引機能の拡充および最適配置の取組み

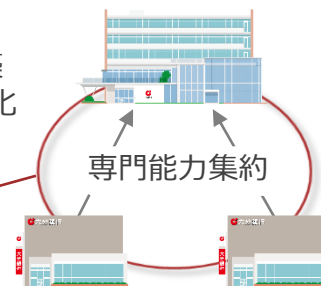
個人、法人のお客さまへ  
ライフスタイルやニーズに応じた  
最適なチャンネル・サービスの提供

ヒューマン（付加価値の向上）

拠点間の連携強化、集約態勢の最適化による高付加価値なサービスを提供

営業店

- ・ブロック営業態勢の再構築
- ・本部/専門拠点との連携強化



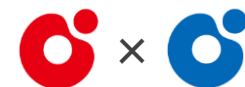
専門拠点

- ・コンサルティングプラザ・ほけんプラザ・ローンプラザ
- ・セグメントに応じた推進態勢
- ・専門拠点間の連携強化



本部/関連会社

- ・多様かつ高度な専門業務の発揮
- ・本部による直接営業の強化
- ・関連会社との連携強化



デジタル×ヒューマン

大分県内の多くのお客さまへ金融仲介機能の発揮

リモート（オンライン面談）、有人チャット  
スマホ・パソコン等活用した有人の相談態勢



ダイレクトセンター  
法人コールセンターの大幅な機能強化

横断的な効率化施策の実践により、業務の「無理・無駄・ムラ」をなくし、  
効率化・省人化された業務態勢を構築

効率化・省人化された業務態勢の構築

預金・為替

- 店頭業務スタイルの変革 店頭タブレットの導入・活用 新営業店端末更改による新機能活用
- ATM機能やWebサービス拡充、マイナンバーカード活用による事務の効率化
- 営業店事務をパートタイマー主体とした事務態勢へ再構築
- 営業店事務の更なる本部集中 ●法人取引のデジタル化推進

事業性

- 融資事務の簡素化・削減・集約等による効率的な業務態勢を構築
- デジタルを活用した融資業務プロセスの改革
- 融資系システムの全体最適化による融資業務プロセスの簡略化・スリム化

個人ローン

- 本部集中事務の高度化により営業店事務軽減を加速
- 審査システム更改に合わせた業務フローの見直しによるお客さまと従業員のUI・UXを向上
- 業務フローにおける個別事務の更なる効率化

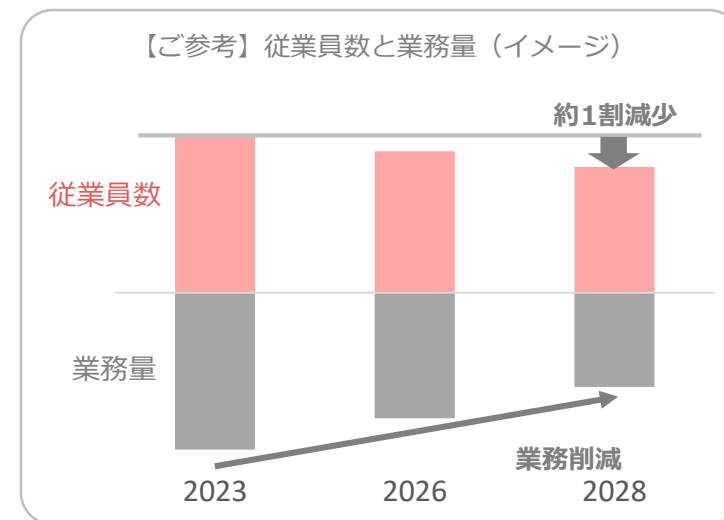
本部業務

- 生成AIの活用 ●情報系によるデータ集約化により計数把握を効率化
- 会議体と会議運営に関する整理・見直し・簡素化
- 人員計画（本部人員）に沿った本部業務の見直し、削減、効率化

営業店

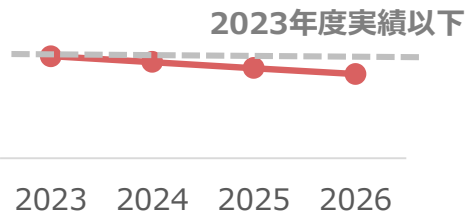
本部

従業員数の減少に合わせた業務態勢を構築する

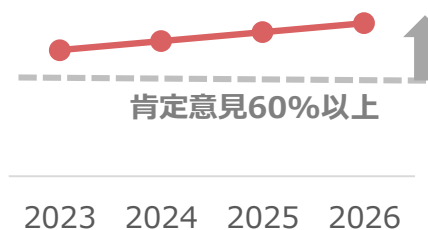


一人当たり月平均時間外労働時間（時間）

目指す姿  
（主な目標）



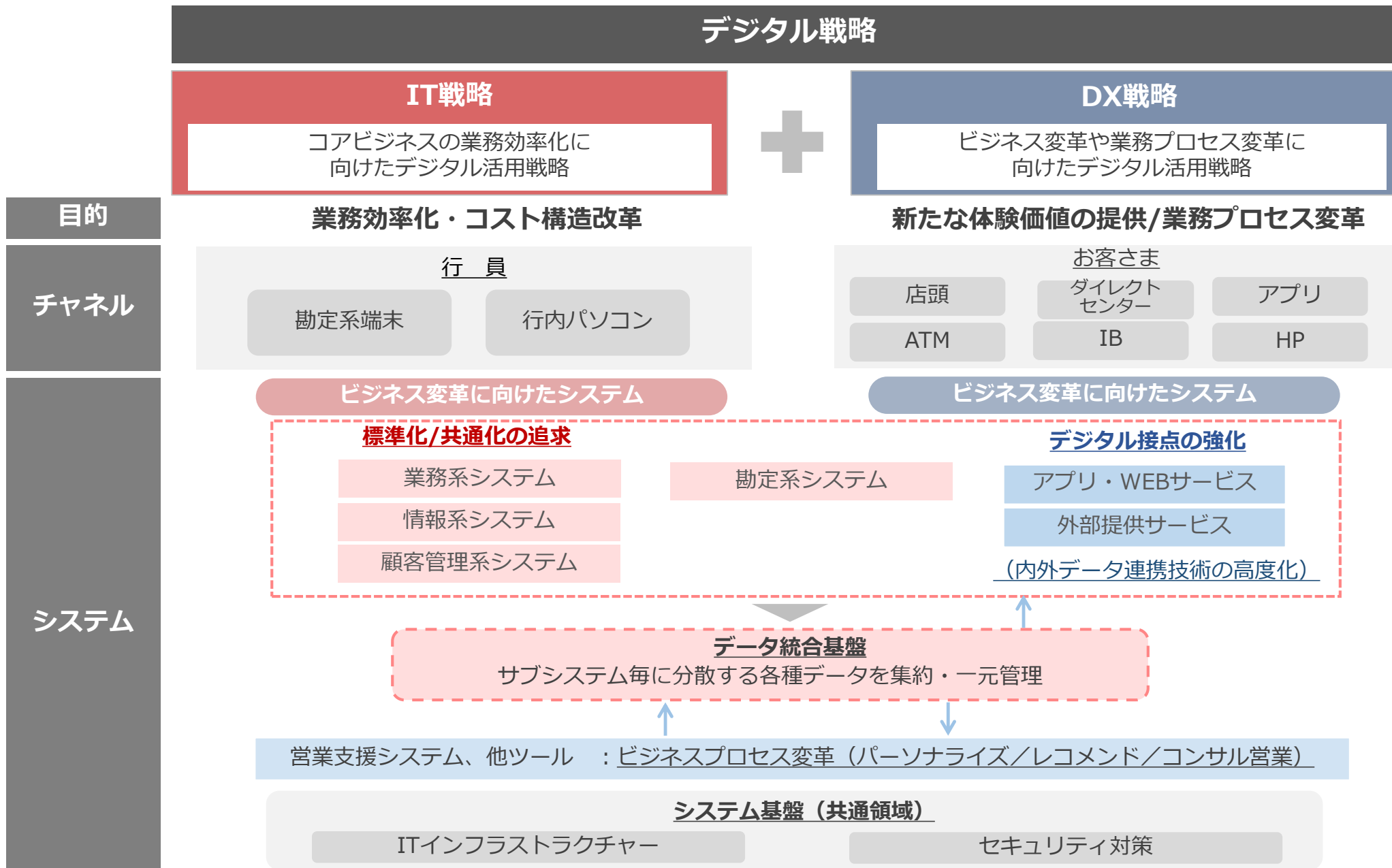
従業員意識調査結果※(%)



※「デジタルツールの活用や業務フローの見直しにより、各業務における事務負荷が削減されているか」の設問における肯定意見の割合

Vision2031実現に向けて、DX戦略とIT戦略を両輪としたデジタル戦略を推進

▶デジタル先端部署として、DX推進部を新設（2024年4月）



## デジタル技術を活用し、将来に向けてビジネスモデル変革を実現する

### デジタル戦略

#### IT戦略

##### 業務改善・効率化を図る戦略

これまで推し進めてきた業務効率化等のデジタルライゼーションの取組みを継続しつつ、レガシーシステムのモダナイズを図る

#### ● 行内業務のデジタル化

- ・ 事業部門毎の課題解決に向けたIT活用力の強化
- ・ 既存システムの利活用促進による業務効率化
- ・ 既存システムのコストミニマムへの対応
- ・ 最適なシステム環境の整備
- ・ サイバーセキュリティ対応

Webサービスの拡充

接客タブレット

サブシステムの最適な更改

グループ情報の連携

生成AIの利活用

イントラネットの外部センター  
移転

統合DBの更改

#### DX戦略

##### ビジネス変革や業務プロセス変革を図る戦略

戦略領域を選定し、システムのモダナイズやデジタル活用の高度化を推進し、新たな体験価値の創造やビジネス変革を図る

#### ● デジタル接点の強化

- ・ デジタルコンテンツの強化
- ・ 新たな体験価値の提供
- ・ 利便性の高いサービスの提供
- ・ 新たなお客さまデータの取得

【DX戦略の該当施策】

✓デジタル接点(法人・個人)  
の強化

#### ● データ活用によるお客さま理解

- ・ お客さま理解の深化
- ・ 行員の行動示唆やレコメンド

✓データ利活用の高度化

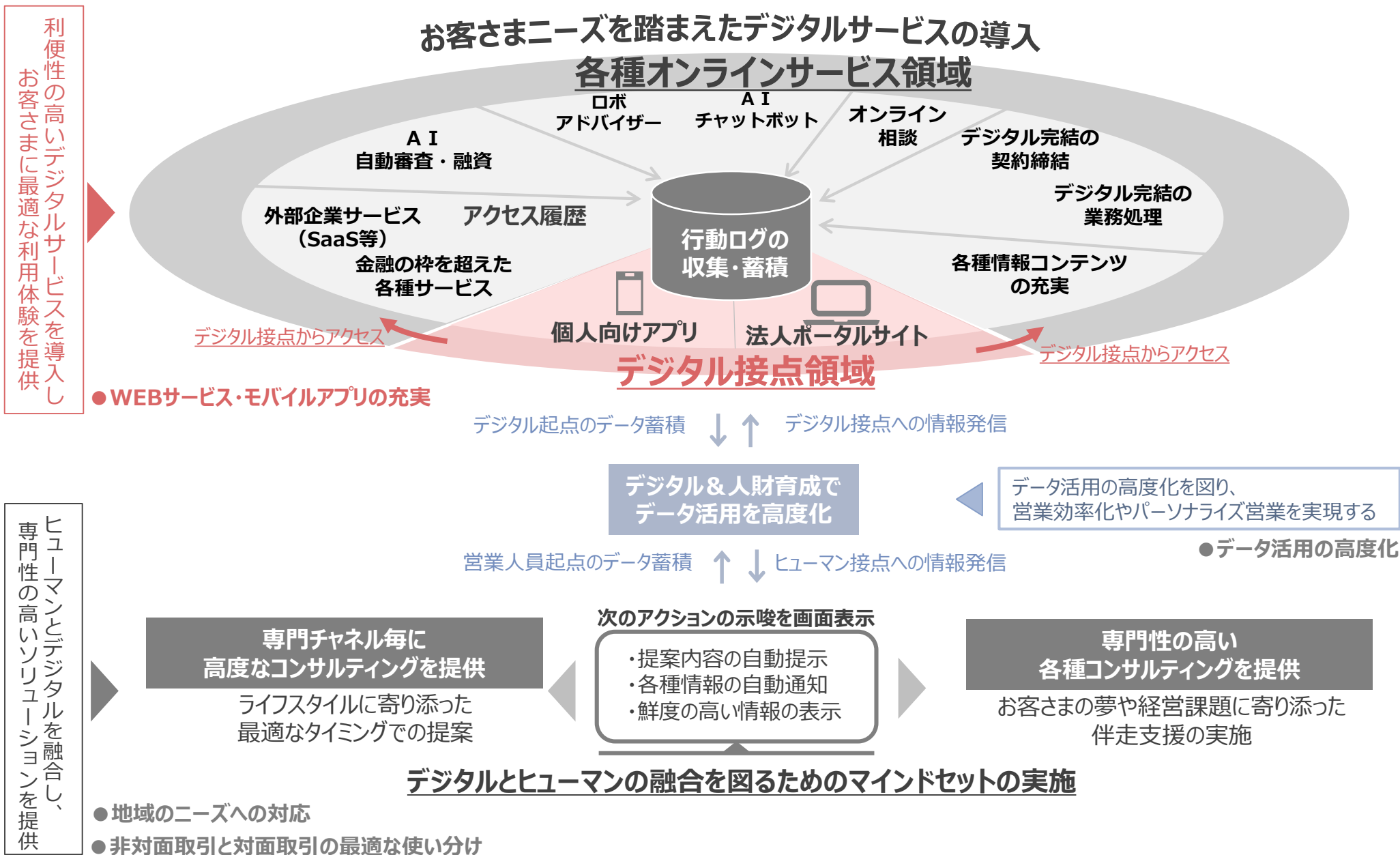
#### ● 行内業務のデジタル化

- ・ 営業業務（融資事務含む）の自動化

✓営業活動・事務の効率化

✓営業活動の高度化/均一化

金融機関を取り巻くデジタル技術の活用状況や今後のデジタル技術の進展を踏まえた「想定する未来像2031」を描き、バックキャストでDX戦略を策定



利便性の高いデジタルサービスを導入し、お客さまに最適な利用体験を提供

ヒューマンとデジタルを融合し、専門性の高いソリューションを提供

人的資本経営の実践を通じ、従業員一人ひとりが働きがいを実感し、  
地域の価値創造に向け躍動する「人・組織・風土」づくり

大分銀行グループの持続的成長  
地域の持続可能性向上

グループ人財の  
躍動

グループ人財一人ひとりの  
キャリア充実

経営戦略と人財戦略の連動



目指す姿  
(主な目標)

従業員エンゲージメント 85%以上  
女性管理職比率 5%以上

人財戦略グランドデザイン

組織づくり

- ウェルビーイング向上に向けた健幸経営の実践
- HRデータを活用したデータドリブン人事実践
- シニア人財・キャリア人財・副業人財・障がい者・外国人の活躍支援
- 企業内大学のさらなる充実
- 行内人財が立場・垣根を越えてつながる仕組み

働きがいの醸成  
(従業員エンゲージメント)

計画的な人財育成  
組織活性化  
適所適材の人財配置

グループ人財ポートフォリオの構築

人づくり

- キャリアや仕事を主体的に捉え、自律・自走しながら周囲と共創する人財を育成する仕組みづくり
- 「プロフェッショナル人財」の育成
- 「次世代リーダー」や「イノベーション人財」の発掘・育成
- ダイバーシティ&インクルージョン向上に向けた取組み強化

風土づくり

- 役割と処遇の公平性・納得性を高める制度
- 若手の早期登用に向けた仕組みづくり
- 手上げ文化の醸成、新たなチャレンジ制度

ワークライフインテグレーション  
に向けた基盤の構築

挑戦心あふれる企業に向けた  
カルチャーイノベーション

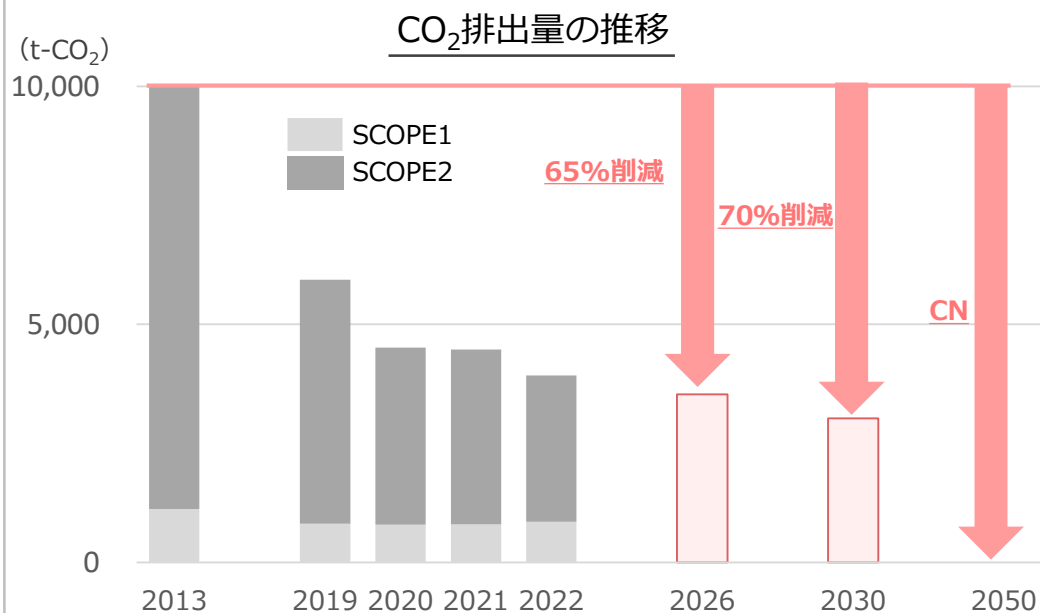
- 女性活躍推進
- 多様な勤務スタイルの実現
- 場所にこだわらない働き方づくり



地域の環境課題・社会課題の解決を通じて持続可能な地域社会の実現に貢献

CO2排出量 (SCOPE1・2)の削減

- 2050年までのカーボンニュートラル実現



SDGs投融資の推進

- 気候変動への対応をはじめとした、お客さまが抱える環境・社会課題に向けたソリューションを強化し、地域のお客さまの持続的な成長に貢献するために、SDGs投融資※目標を設定。

※SDGsの趣旨を踏まえた「環境・社会に配慮した投融資方針」に基づく、環境・社会課題の解決に資する投融資

【SDGs投融資目標】

2023～2026年度 実行額累計

2,500億円  
(うち環境関連1,000億円)

2023～2030年度 実行額累計

5,000億円  
(うち環境関連2,000億円)

環境：再生可能エネルギー、脱炭素社会の実現、生物多様性等、環境問題の解決に資する事業への投融資

社会：持続可能な社会づくりに資する事業への投融資

未来世代への金融教育

- 地域の持続的な成長のためには、未来世代の一翼を担う若者の健全な育成は重要な課題である。
- 地域のステークホルダーと連携して金融教育活動の取組みを拡大することで、未来世代の金融リテラシー向上に貢献する。

サステナブルな有価証券ポートフォリオ構築への挑戦

- ▶ 相場変動に応じた入替売買によるポートフォリオ良質化
- ▶ 中長期的な視点に基づく投資による安定的な期間収益確保

市場運用態勢強化

運用力強化

- ・ 相場変動への対応力強化
- ・ 投資手法の多様化
- ・ 機動的な売買による売却益確保

リスクコミュニケーション

- ・ 相場変動時における経営との活発な対話
- ・ リスク管理部門とのコミュニケーション

人財力強化

- ・ 行内公募による人財登用
- ・ トレーニー制度の拡充
- ・ マーケット人財の関連部を含めたローテーション

期間収益確保 & 含み益の醸成

具体的な運用戦略

<円債>

- 金利上昇リスクへ対応しながら、安全資産として残高を維持する

<外債>

- 金利低下局面を見据えて継続的な入替売買により収益性向上を図る

<株式>

- 含み益と配当金の両面から株式関連資産の比率を徐々に引き上げる

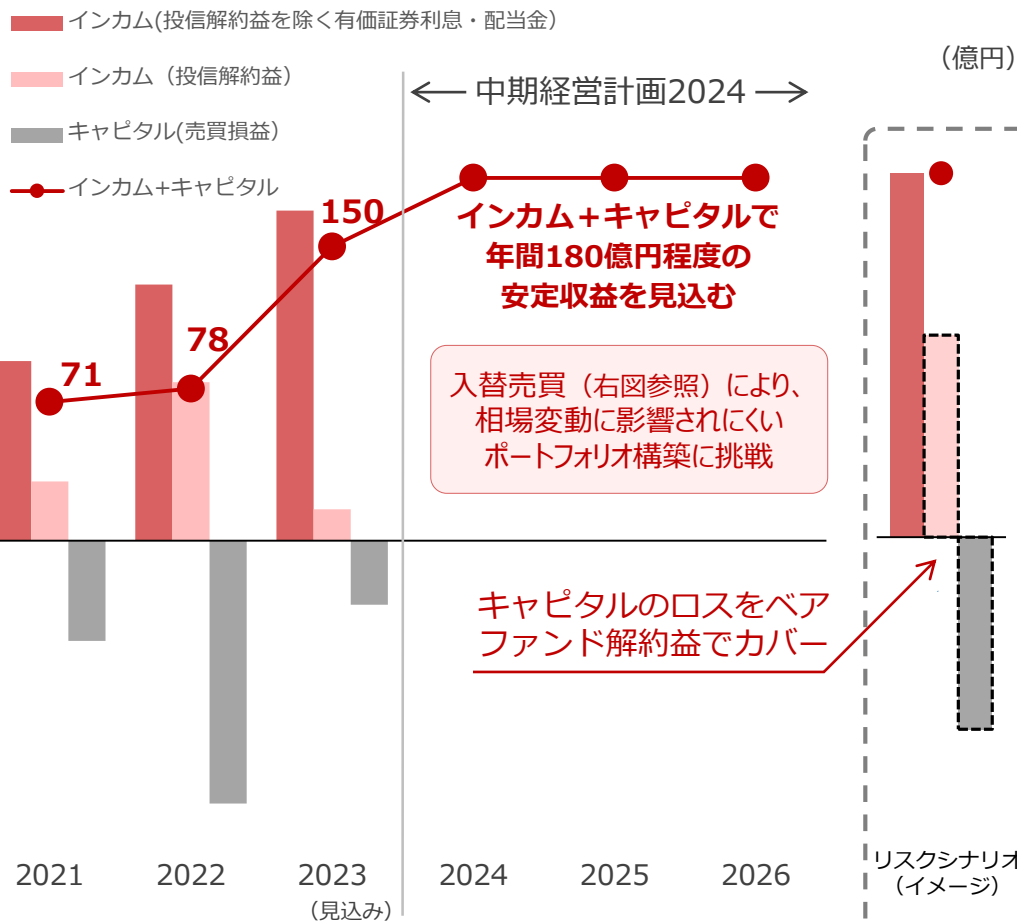
<投資信託等>

- 債券・株式の代替ツールとして相場変動への耐性強化を目指す

ベアファンド等を活用し  
リスク量をコントロール

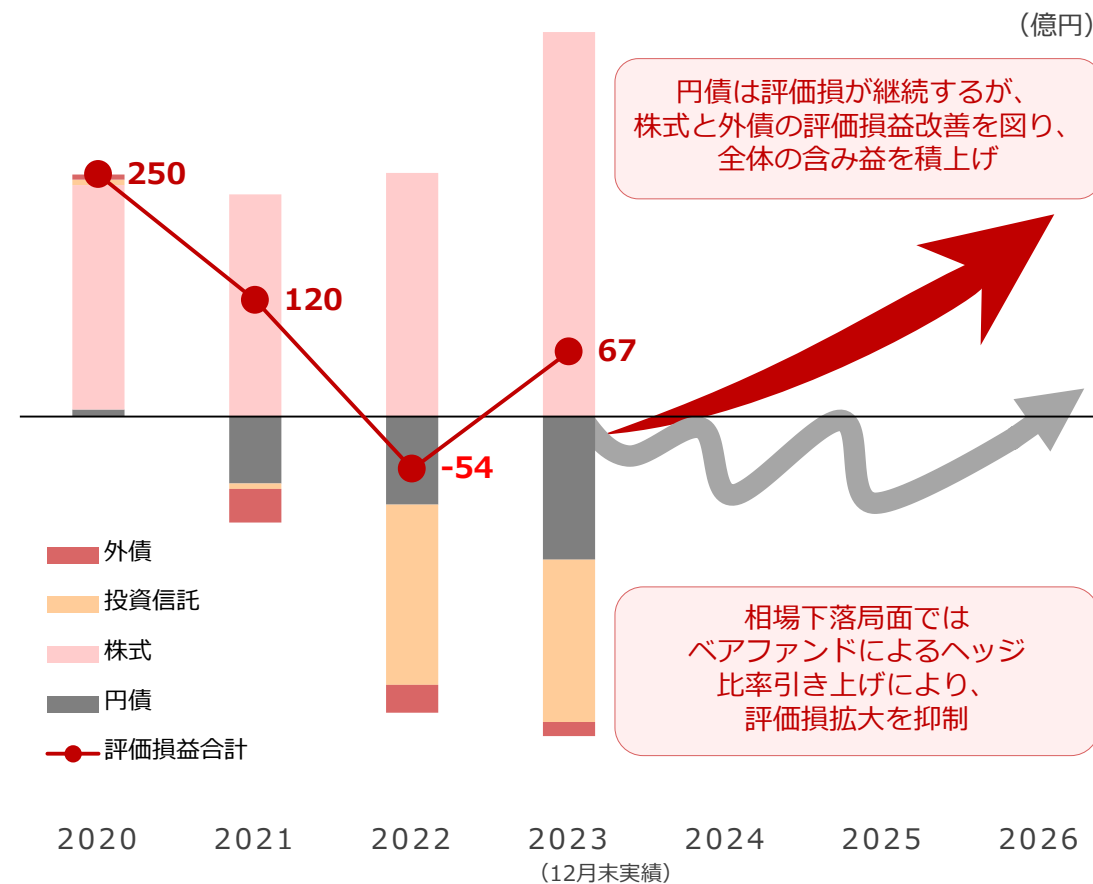
### 市場運用収益

中長期的な視点に基づく投資による  
安定的な期間収益確保

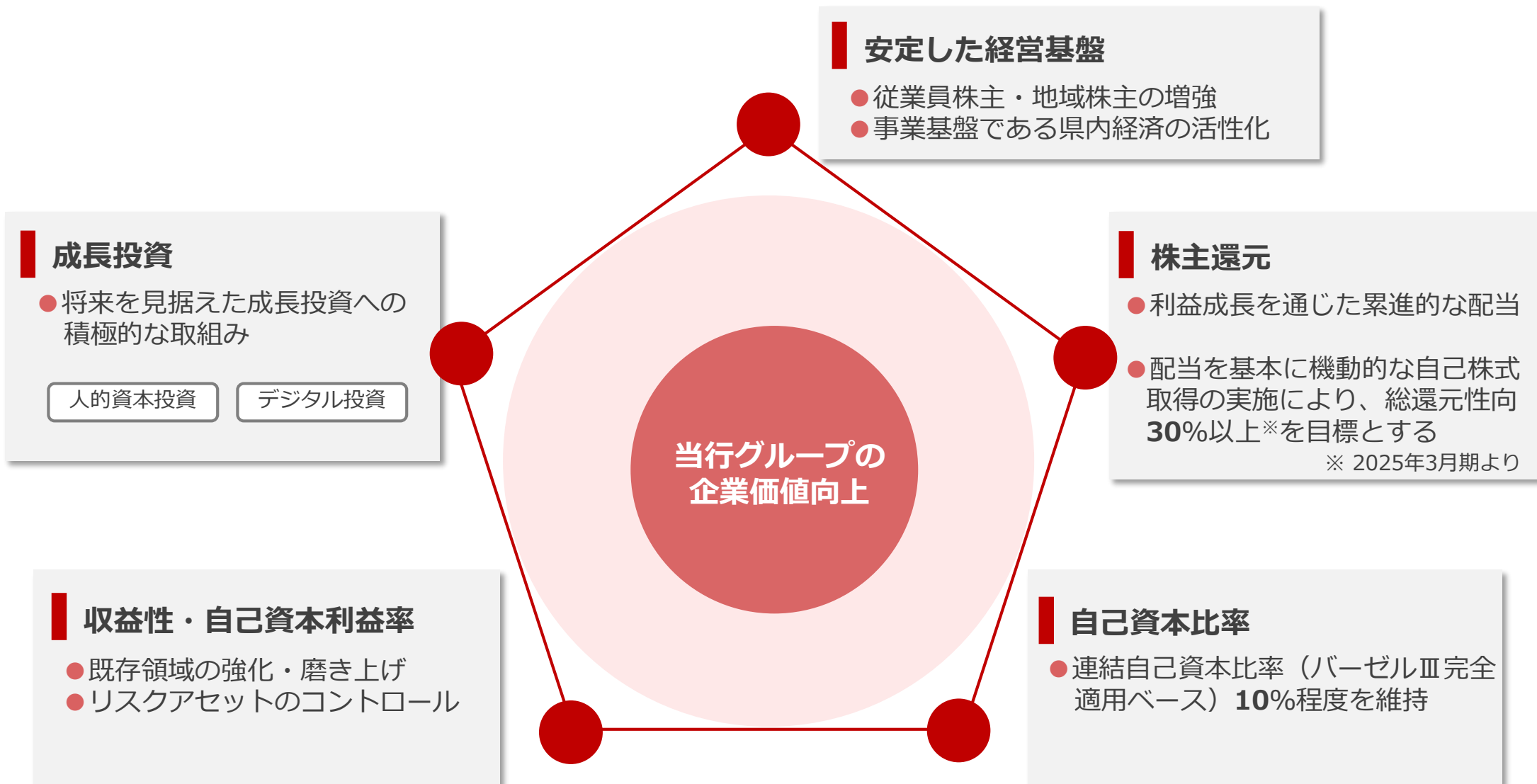


### 評価損益

相場変動に応じた入替売買による  
ポートフォリオ良質化



健全性を維持しながら、将来を見据えた成長投資と株主・投資家の皆さまへの利益還元の一層の充実を図ることで、企業価値の向上を実現



PBRの改善に向けて、ROEおよびPERの向上策に取り組んでいく  
 ～ROEは、2026年度に4%を目指し、中長期的には5%水準をターゲットとする～

※ROE:株主資本ベース

PBR改善に向けた取組み

ROE  
向上

### 収益力の向上

- 既存領域の強化・磨き上げによるトップラインの向上
- 適切なコストコントロール
  - ✓ 業務効率化を通じた経費抑制
  - ✓ 事業者への伴走支援強化による与信費用抑制 (ほか)

### リスクアセットコントロール

- 地域の発展と資本効率向上の両立を実現させるリスクアセットのコントロール
- ノンアセットビジネスの取組強化
- 高RORA資産であるストラクチャードファイナンスへの取組み
- 政策保有株式の縮減

### 適正な自己資本水準の維持

- 成長投資、健全性、株主還元のバランスを意識した資本政策の実行
- 連結自己資本比率（バーゼルⅢ完全適用ベース）は10%程度を維持
- 累進的な配当と機動的な自己株式取得により総還元性向30%以上※を目標とする

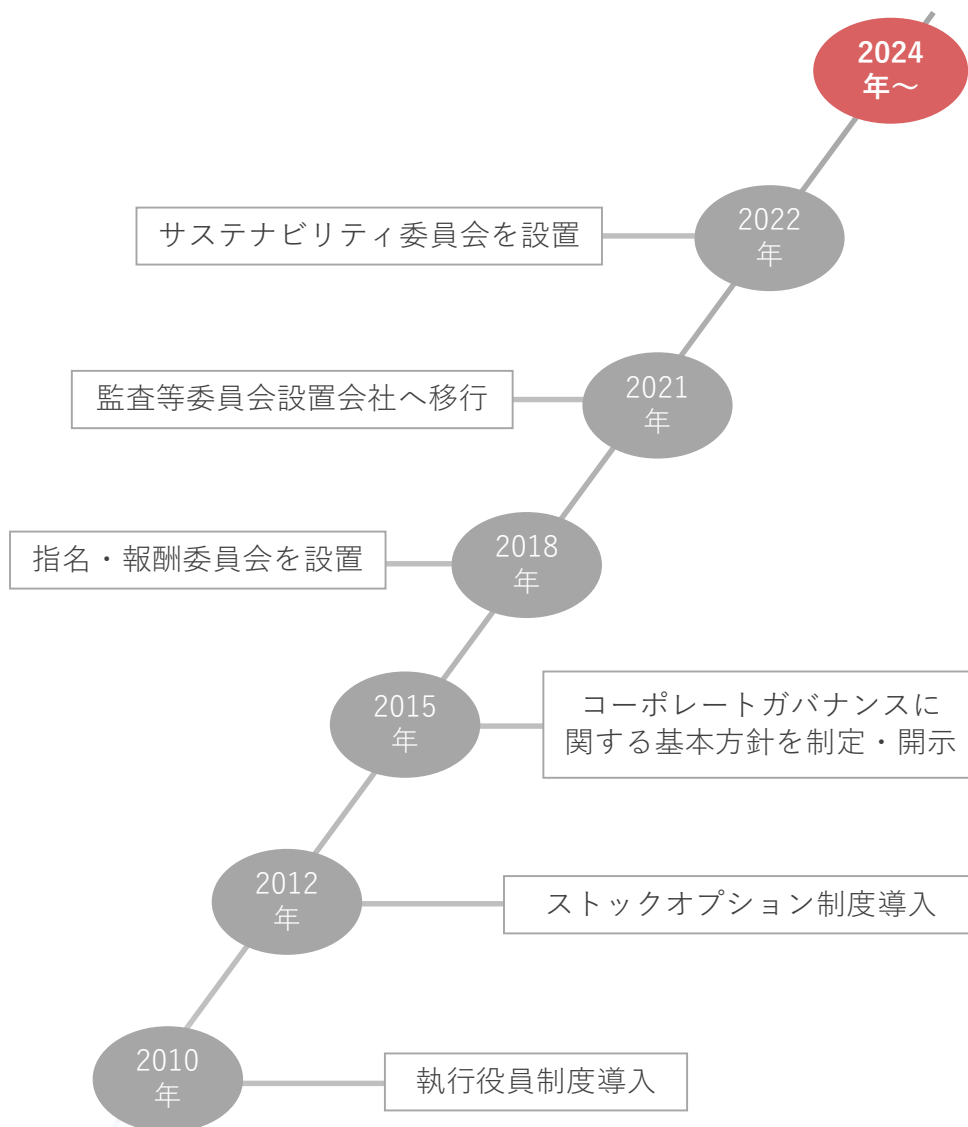
※ 2025年3月期より

PER  
向上

### 成長期待の形成と資本コストの低減

- コーポレートガバナンスの高度化、サステナビリティ経営の実践による持続的な成長
  - ✓ 大分銀行における成長期待を示すものは中期経営計画2024～戦略性と実効性の両立～
- 株主・投資家との対話促進、非財務情報を含む情報開示の充実、ファン株主増強による株価のボラティリティ低減

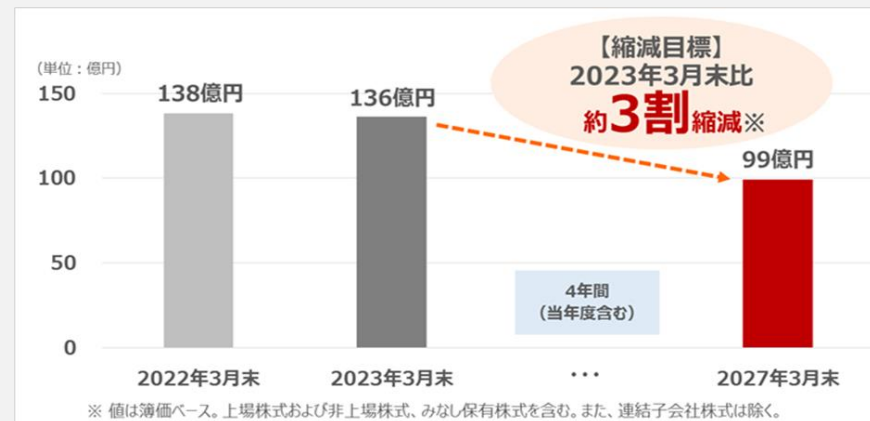
## サステナビリティ経営基盤の確立に向けたガバナンスの高度化



### ガバナンスの実効性向上に向けた取組み

- **取締役会の実効性向上**  
社外取締役の役割発揮、提言の施策への反映
- **サステナビリティ推進態勢の強化**  
人的資本を含むサステナビリティ課題に係る協議の充実
- **ダイバーシティ経営、人的資本経営の一層の推進**  
「ダイバーシティ推進室」の新設（2024年4月）を契機に女性活躍支援等の取組みを強化
- **DX推進態勢の高度化**  
営業統括本部内にDX推進部を新設（2024年4月）DX戦略を実行フェーズへ（推進力強化）
- **ステークホルダーへの情報開示の充実**  
「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた各種戦略・施策等の策定とともに適時適切な情報開示を実施
- **政策保有株式の計画的な縮減**  
2023年12月に開示した縮減計画の着実な実施

政策投資株式縮減計画



- **AML/CFT等への対応**
- **サイバーセキュリティへの継続的な対応**





感動を、シェアしたい。  
**大分銀行**

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、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変動する可能性があることにご留意ください。

© THE OITA BANK, LTD. All rights reserved.