2023年5月31日

各　位

上場会社名　株式会社　南日本銀行
代表者　取締役頭取　齋藤　眞一
（コード番号　8554）
問合せ先責任者　執行役員総合企画部長　有島　一寛
（TEL 099-226-1111）

第１次中期経営計画の策定について

株式会社南日本銀行（頭取　齋藤　眞一）は、2023年度から2025年度までの３年間を計画期間とする第１次中期経営計画を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 計画名称
第１次中期経営計画　「インテグリティある組織への変革」

2. 計画期間
2023年４月～2026年３月（３年間）

3. 本計画の位置づけ・基本方針
2023年９月に創業110周年を迎えるにあたり、当行および役職員の判断軸を共有して様々な変化に対応していくために、パーパスを2023年１月に制定しました。本計画は、制定したパーパスを基軸に、次の創業120周年を見据えた変革ステージとして、公的資金完済後の当行の持続可能なビジネスモデルの土台作りや、将来の成長に向けた大胆な構造改革を行いながら、「自発的に考えて行動できる人材」を増やし、組織を一段と強くしていく３年間としています。

4. 重点戦略
（１）　中小規模事業者向け専門の金融機関としてのビジネスモデル構築
（２）　経営戦略と人材戦略の融合による人的資本経営の実現
（３）　人事・育成・評価制度の見直し
（４）　組織改革・店舗戦略による重点分野への経営資源再配置
（５）　業務改革によるコスト圧縮と適正投資

5. 計画内容
別紙「第１次中期経営計画」をご参照ください。

以　上

第１次中期経営計画　「インテグリティある組織への変革」

2023年4月～2026年3月

話せるところ　頼れるところ

南日本銀行

1.環境・課題認識

外部環境　VUCA時代（不確実性拡大、将来予測困難）

- 人口減少、少子化、高齢化
- 社会・経済のデジタルシフト
- 環境・社会課題への意識の高まり
- 規制緩和の進展
- 価値観や働き方の変化・多様化
- 感染症問題、自然災害リスク

※VUCA（ブーカ）：　V（Volatility:変動性）U（Uncertainty:不確実性）C（Complexity:複雑性）A（Ambiguity:曖昧性）

内部環境、第五次経営強化計画からの継続課題

- 公的資金完済後のビジネスモデル構築
- 人事・育成・評価制度の見直し
- 当行としてのデジタルとリアルの最適融合
- 収益・コスト構造改革
- マーケットインの発想の更なる浸透・深化
- SDGs達成に向けた取組み支援

上記に対しての長期的に目指す方向性：「当行のあるべき姿」の具現化

① 今回のコロナ禍を契機として、「当行のあるべき姿」の具現化に向けた変革を実行し、ステークホルダーにとって最良・最善のものは何かをゼロベースから自由に議論できるとともに、そのことに最高の喜びを感じる行員を育成する。

② 本業支援や事業再生の提供能力を向上させながら、地元中小規模事業者の事業内容について深く理解するとともに、中小規模事業者専門の金融機関として、このサイクル（人材育成⇔事業内容理解）を有効的に回し続けていく。

③ これらにより、ステークホルダーの満足度を高め、地域経済の活性化に貢献するとともに、当行自身の持続可能性（サスティナビリティ）をより高めていく。

2.企業理念体系の整理・再定義、パーパスの制定

〈 目 的 〉

【これから】に向かって　～「実質」「未来」「全体」を見据えて～

- 当行および役職員の判断軸を共有して様々な変化に対応していく。
- 役職員の生きがい・働きがいに繋げていく。

2023年1月、当行は、2023年９月に創業110周年を迎えるにあたり、先行きが不透明で変化の速い時代において、当行および役職員の判断軸を共有して様々な変化に対応していくために、**「企業理念体系」を再定義**するとともに、**「パーパス」「なんぎんウェイ2023」「コーポレートメッセージ」を新たに制定**しました。

パーパス

“つながり”の強さで、地域の輝く未来をつくる

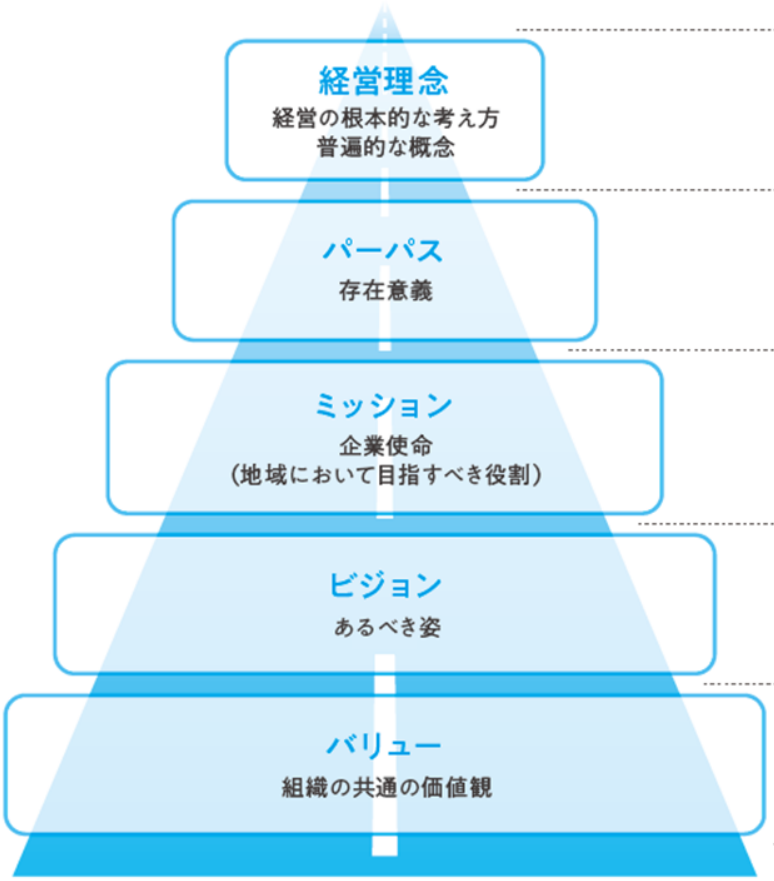
【コンセプト】

当行独自の強みである、地域・お客さま・役職員間の“つながり”、そして、WIN-WINネット業務における“つながり”により、地域とともに、持続可能で輝ける未来を創造していくことが私たちの存在意義を高める、という想いを込めたものです。

3.長期ビジョン（企業理念体系の再定義）

※2023年1月23日リリース

南日本銀行の企業理念体系



- 地域の発展に役立つ存在感のある銀行になろう
- お客さまのニーズに応え堅実で信頼される銀行になろう
- 全員が働くことに喜びをもち誇りに思う銀行になろう

“つながり”の強さで、地域の輝く未来をつくる

地元“鹿児島県”を基盤とし、中小規模事業者向け事業性金融専門の金融機関として、ファイナンス支援だけでなく、顧客価値の高い“本業支援”や“経営改善・事業再生支援”の提供に特化する。

『当行のあるべき姿』

『なんぎんウェイ2023』
『当行と地域との関わり方に関する指針（8カ条）』

コーポレートメッセージ　「話せるところ、頼れるところ」

南日本銀行の創業の理念である「相互扶助」のスピリットは脈々と引き継がれています。本コーポレートメッセージは、その培ってきた「相互扶助」のスピリットのもと、金融のことに限らず、何でも、一番に相談され、頼ってもらえるところ（店舗、人、デジタル）でありたいという想いを込めています。

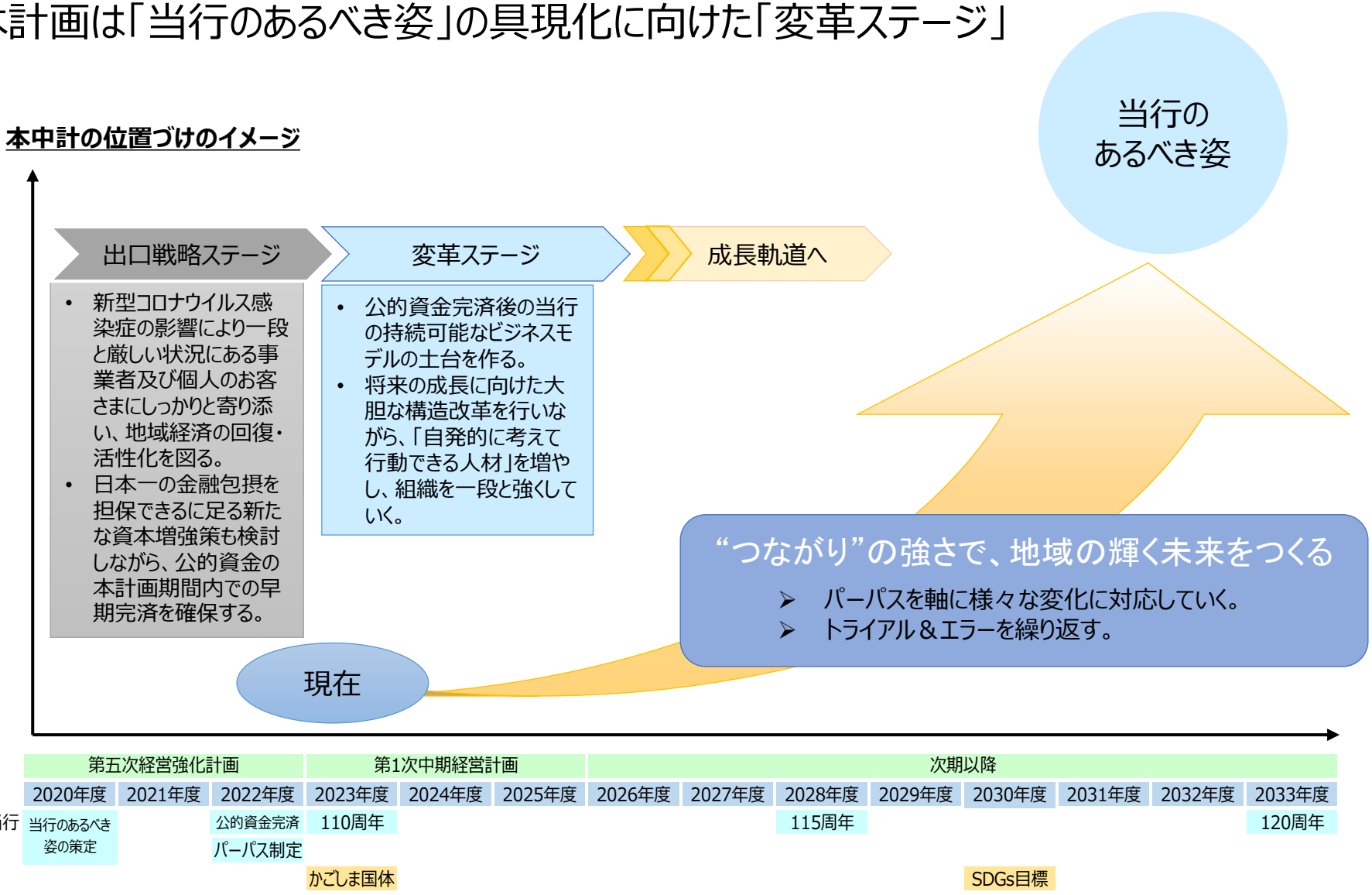
また、そういった相談相手とされるプロ集団として、様々な個性を持った人材がそれぞれの能力を磨き、日々創意工夫しながら、その期待に応えていく、それが私たちの目指す“なんぎん”の姿であるとの決意も示しています。

話せるところ　頼れるところ
南日本銀行

4.本中期経営計画の位置づけ

本計画は「当行のあるべき姿」の具現化に向けた「変革ステージ」

本中計の位置づけのイメージ



5.本中期経営計画の概要

本計画では、取り巻く経営環境などを踏まえた重要課題に対し、重点戦略として以下の５項目を掲げ、「対話」と「インテグリティ」をドライバとした役職員参画型で取組むことで、「当行のあるべき姿」の具現化を図ってまいります。

重要課題		
	公的資金完済後のビジネスモデル構築	人事・育成・評価制度の見直し
	当行としてのデジタルとリアルの最適融合	収益・コスト構造改革
	マーケットインの発想の更なる浸透・深化	SDGs達成に向けた取組み支援

計画名称	第１次中期経営計画 「インテグリティある組織への変革」		
計画期間	2023年4月～2026年3月（3年間）		
目指す姿	地域・お取引先の課題解決ニーズに応え、安定的な収益基盤を確保するとともに、当行の持続可能なビジネスモデルを一層進展させる。		
本計画の位置づけ・基本方針	2023年９月に創業110周年を迎えるにあたり、当行および役職員の判断軸を共有して様々な変化に対応していくために、パーパスを2023年1月に制定しました。 次の創業120周年を見据えた変革ステージとして、制定したパーパスを基軸に、公的資金完済後の当行の持続可能な**ビジネスモデルの土台作り**や、将来の成長に向けた大胆な**構造改革**を行いながら、**「自発的に考えて行動できる人材」**を増やし、組織を一段と強くしていく３年間とします。		
重点戦略・基本戦略	重点戦略	基本戦略	
	1 中小規模事業者向け専門の金融機関としてのビジネスモデル構築	事業者向け戦略	営業戦略
		デジタル・事務戦略	SDGs・ESG戦略
	2 経営戦略と人材戦略の融合による人的資本経営の実現	人材戦略	事業者向け戦略
	3 人事・育成・評価制度の見直し		営業戦略
	4 組織改革・店舗戦略による重点分野への経営資源再配置	組織・店舗戦略	デジタル・事務戦略
	5 業務改革によるコスト圧縮と適正投資	コスト構造改革戦略	デジタル・事務戦略

対 話　ドライバ（駆動力）　インテグリティ

5つの重点戦略

5-1.中小規模事業者向け専門の金融機関としてのビジネスモデル構築

重点施策

①ポストコロナに向けた本支・グループ一体となった本業支援体制の強化
②事業性理解を前提とした、ライフステージに合わせたサポートの高度化
③有償化できるレベルまでの経営課題解決力の質向上
④WIN-WINネット業務の深化（ポストコロナにおける販路開拓支援のあり方の考究）
⑤適切な信用リスク・コントロールの確保
⑥データ管理・活用態勢の再構築による意思決定の高度化

事業者のお客さま（ 事業性理解 ⇔ 経営課題共有 ）

創業期 → 成長期 → 安定期 → 低迷期 → 再生期

マーケットインの発想

南 日 本 銀 行 グ ル ー プ

グループ総合力の発揮

- エクイティ：なんぎんキャピタル
- ファイナンス：南日本銀行
- リース：なんぎんリース

地公体・公的支援機関

“つながり”の強さで、地域の輝く未来をつくる

- 経営改善支援
- デジタル化支援
- WIN-WINネット業務
- リテール支援
- 創業・成長支援
- 事業承継・M＆A支援

専門家・提携企業

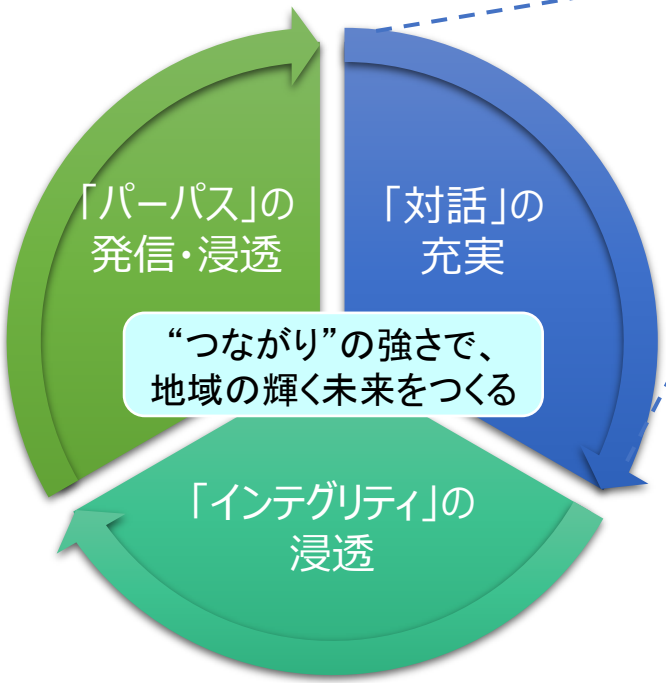
若年層 → 資産形成・活用層 → 資産管理・承継層

お取引先事業者の従業者さま、お取引先事業者の消費者である個人のお客さま

5-2.経営戦略と人材戦略の融合による人的資本経営の実現

重点施策

①「パーパス」の発信・浸透による行職員の行動変容の促進、エンゲージメントの向上
②「インテグリティ」の浸透と「対話」の充実による組織パフォーマンスの向上
③人的資本経営の考えに基づく人事・評価制度や運用体制の一体的な見直し
④行内公募による登用やリスキリング等による専門・コア人材の育成、活躍機会の拡充
⑤店舗・人材戦略に連動した基準人員の策定・運用による組織の最適化



「対　話」　行内用語とする（共通化、活発化）

対話における当行グループのルール
① 正解・結論を求めない（心理的安全性の確保）。
② 勇気を持って違和感を共有（シェア）する。
③ 批判を述べるのではなく、課題と自己の意見を示す。

取締役会　経営戦略と連動した人材戦略に関する活発な議論
行内外への発信・「対話」の充実　など　**経営陣**

経営戦略　人材戦略

戦略的な人材登用と育成

人事・評価制度の見直し
運用体制の見直し
リカレント リスキリング リテンション
行内公募による登用
組織の最適化

専門・コア人材の育成、行職員の主体性が発揮できる環境整備、活躍機会の拡充

自発的に考えて行動できる人材を増やす

変革に適応できる自律型組織の確立

持続的な企業価値の向上

5-3.人事・育成・評価制度の見直し

コロナ禍の長期化により、複雑化・多様化が進む地元中小規模事業者の経営課題の解決ニーズは増加傾向にあり、これらに対する迅速かつ高度なサービスを提供する態勢構築の必要性が一段と高まってきている。

事業性理解に基づくファイナンスや本業支援ができる、また、それをバックアップするプロの人材を、長期的スパンのもとで着実に育成していくことが当行の真の存在意義を高めることにつながるとの認識。

地域・お取引先の課題解決ニーズに応え、安定的な収益基盤を確保するとともに、当行の持続可能なビジネスモデルを一層進展させる。

“つながり”の強さで、地域の輝く未来をつくる

人事、育成、評価制度の見直し（計画期間内に設計・導入）

- **人事**制度や**評価**制度を**「賃金を決める制度」から「働きがいのある環境を作る」「人材の成長を支援する」制度へ変える。**
- **目標・評価（店舗、個人）のあり方を再構築する。**
  〈店舗表彰制度　→　新評価体系（先行して、2023年度より店舗表彰制度を廃止する）〉
- **人材育成制度・人材育成方針・人材育成プログラムの刷新**を図る。
  〈外部への行員派遣、中小企業診断士などの専門資格取得支援、自律的に学べるｅラーニング等の更なる充実〉
- **管理型**組織から、**自律型**組織へ変える。
  〈受け身・指示待ち　→　自ら考動する　→　環境変化に強い、エンゲージメント向上〉
- **経営戦略**と**人材戦略**（人事制度、評価制度、採用・配置、人材育成等）を更に**融合・連動・合致**させていく。〈コア・専門人材育成、モチベーション向上、意識付け・行動変容を促す〉

個人の成長や働きがいを高める　⇔　組織の価値を高める

5-4.組織改革・店舗戦略による重点分野への経営資源再配置

重点施策　経営資源（ヒト・モノ・カネ・時間・情報・リスク資本）を経営戦略に沿った全体最適となるようにシフトする。

変革の常態化　　変化のスピード化　　不確実性の高まり

経営資源（ヒト・モノ・カネ・時間・情報・リスク資本）

経営戦略に沿った全体最適となるようにシフト

“つながり”の強さで、地域の輝く未来をつくる

営業店

- 「店舗再編」「組織改革」（店舗機能見直し、本部組織の見直しなど）
- 「行内公募による登用」「リスキリング」（行職員の能力・スキル情報の戦略的把握、専門人材育成など）
- 「業務改革」「担い手の見直し」（業務フロー・事務分掌見直し、集中化、２係制など）
- 「資産・コスト構造改革」「デジタル化」「シンプル化」（システム投資効果精査、非対面チャネルの拡充など）

本部

- コンサル・営業・DX・企画人材
- 重点地域（営業店）
- 人材育成分野（体制、時間、投資）

グループ

- 重点・成長分野（本部・グループ）
- 店舗、設備、デジタル・ITへの投資

5-5.業務改革によるコスト圧縮と適正投資

重点施策

①業務の選択と集中による本部・営業店・グループの稼働領域の拡大
②営業戦略を支えるDX支援態勢の強化とデジタルチャネルの構築
③資産・コスト構造改革と収益管理態勢の強化
④他金融機関との非競争領域の業務・事務の共通化・共同化

業務の選択と集中
（シンプル化・デジタル化・集中化、事務分掌の見直し）

DX支援態勢の強化

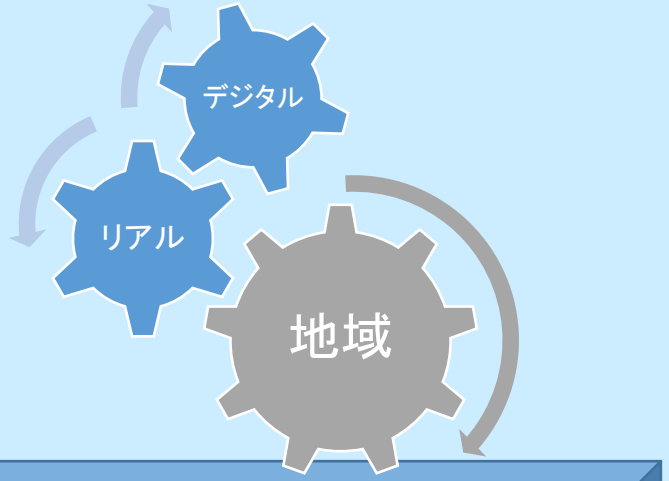
デジタルチャネルの構築

収益管理態勢の強化

資産・コスト構造改革

他金融機関と非競争領域の業務・事務の共通化・共同化

当行としてのデジタルとリアルの最適融合
“つながり”の強さで、地域の輝く未来をつくる



デジタル・事務戦略に特化した新たな定例会議体の組成

グループ全体の稼働領域の拡大 → 総合力の更なる発揮へ

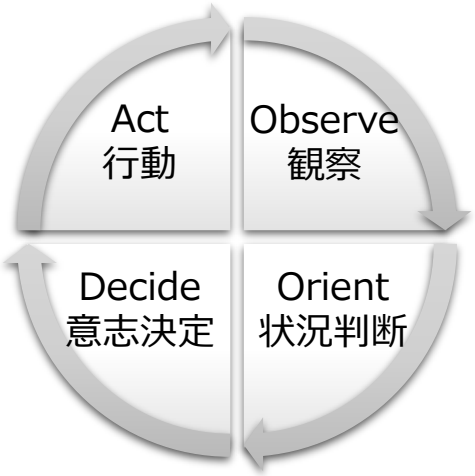
6.資本政策、長期経営戦略

資本政策、長期経営戦略　～“つながり”の強さで、地域の輝く未来をつくる～

中小規模事業者向け専門の金融機関として、地域社会の発展に貢献できる必要自己資本の設定および内部留保の積上げを効果的に図ってまいります。

将来予測の難しいVUCA時代において、これまでの10年長期経営計画の考えよりも、計画の実効性がより確保できるとの判断のもと、6年後の2028年度を長期経営戦略のターゲットとします。主要計数目標KPI等を設定し、OODAループの視点での意思決定と軌道修正を行いながら、状況変化に応じて迅速に対応してまいります。

OODA(ウーダ）ループ



※OODAループ:
変化が速く、先の読めない状況での意思決定と行動に関する理論。
OODAは、一般的に計画・検証に重点を置くPDCAと比較し、最初の観察・判断に重要性を置いており、機動性が高いとされている。

健全性（資本の質）	▷中小規模事業者向け専門の金融機関として、地域社会の発展に貢献できる必要自己資本比率の設定と内部留保の積み上げ
収益性（資本効率）	▷収益率をベースにしたリスクアセットコントロール ▷新たな収益・成長投資の機会の創出
株主還元	▷安定配当の継続とともに、成長投資・健全性・収益性のバランスを考慮した株主還元の実施

7.主要計数ＫＰＩ

主要計数目標	中計最終年度目標 （2025年度）	長期経営戦略目標 （2028年度）
コア業務純益	28億円	35億円
当期純利益	12億円	17億円
コアOHR	77%程度	73%程度
自己資本比率	8%台後半	9%程度

※コアOHR：投信解約益控除後
※単体ベース

話せるところ　頼れるところ

南日本銀行

【本資料に関するお問い合わせ先】
南日本銀行　総合企画部
TEL　099-226-1111

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す。
将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比異なる可能性があることにご留意下さい。
本資料に記載された事項は予告なく修正されることがあります。