

# INTEGRATED REPORT 2025

山陰合同銀行 統合報告書 2025 ディスクロージャー誌 本編



ごうぎん

経営理念

長期Vision

価値観

# 地域の夢、お客様の夢をかなえる 創造的なベストバンク

## No.1の課題解決力で持続的に成長する広域地方銀行

課題解決力を高めることで、経営理念に近づき、  
地域・お客様とともに持続的に成長していくことを目指します。

誠実 Integrity

すべては信頼関係から始まる。常に誠実かつ真摯に行動する。

情熱 Passion

地域やお客様への熱い想いが私たちの原動力。金融領域のみならず、  
環境問題、社会貢献活動など幅広い分野に対して常に情熱を持って取り組む。

成長 Growth

私たちは地域やお客様とともに成長したい。プロフェッショナルとして知見・スキルを高め続け、  
地域やお客様のために貢献する。

創造 Creativity

山陰が私たちの源流。その中で生まれたDNAをつなぎ、お客様に最高のサービスを提供するため、  
知恵を絞り、挑戦を繰り返すことで変革し続ける。

チームごうぎん  
Team "GOGIN"

ごうぎんグループの力を結集する。風通しのよい組織風土のもと、多様性を尊重し、すべてのステークホルダー  
の期待に応えていく。

GOGIN Five Values

### サステナビリティ宣言

山陰合同銀行グループは、  
国連の定めた持続可能な開発目標(SDGs)の趣旨に賛同し、  
地域の課題解決に取り組むことで、持続可能な地域社会の実現を目指します。

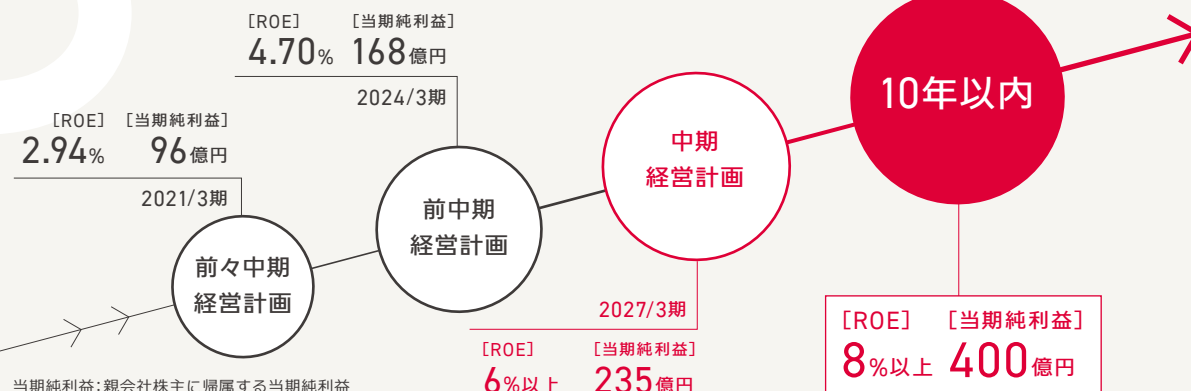
### CS宣言

私たちは、お客さまのお役に立ちます。  
私たちは、お客さまへの感謝の気持ちを忘れません。  
私たちは、お客さまを笑顔でお迎えします。

### ミライを見据え、バックキャストで 中期経営計画を定め、さらなる成長を目指す

地方を取り巻く社会環境は厳しい状況が続いていますが、私たちは  
地域の課題解決を通じた成長への無限の可能性を信じ、さまざま  
な活動に取り組んでいます。

山陰合同銀行統合報告書2025では、「可能性は無限」をテーマと  
し、サステナブルなミライの実現に向けて、これまでの布石を着実  
に成果につなげ、進化し続けるごうぎんの姿をご紹介します。



# Contents

## 03 マネジメントメッセージ

トップメッセージ  
社外取締役対談  
機関投資家向け決算説明会(東京IR)での  
社外取締役への質疑応答  
Q&A 指名・報酬委員会委員長に聞く  
メッセージ 誰もが活躍できる時代へ  
経営企画担当役員メッセージ

## 25 「ごうぎん」のDNA

ごうぎんの軌跡  
ごうぎんの成長の歩み  
ごうぎんの成長の原動力  
ごうぎんの強み  
営業エリアのポテンシャル  
培ってきた資本  
価値創造プロセス  
財務／非財務ハイライト  
外部評価・イニシアチブ  
特集:ごうぎんのミライを考える

## 37 企業価値向上を目指した取り組み

サステナビリティ経営への道筋  
マテリアリティ  
中期経営計画  
ごうぎんの成長ストーリー  
課題解決による成長戦略  
法人コンサル  
個人コンサル  
グループ戦略  
DX戦略  
人的資本戦略  
特集:ごうぎんの人材育成  
特集:ダイバーシティ&インクルージョン  
気候変動への対応/生物多様性保全・自然資本への対応  
地域活性化への貢献  
特集:スタートアップで突き抜ける  
人生100年時代のQOL向上をサポート/人権の尊重

## 66 ガバナンスの取り組み

ガバナンスの取り組み  
役員  
リスク管理態勢  
お客様本位の業務運営に向けた取り組み  
ステークホルダーとの  
コミュニケーション機会の創出

## 85 財務データ・企業データ

主要指標の推移  
企業情報  
ごうぎんの広域店舗ネットワーク

## 編集方針



山陰合同銀行は、このたび「統合報告書2025(ディスクロージャー誌)」を作成いたしました。本統合報告書は、国際統合報告評議会(VRF、現IFRS財団)が提示する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」などを参考にして、財務情報と非財務情報(ESG情報)から構成し、当行の経営方針や持続的な成長への取り組み、中長期的な価値創造などを統合的に記載しています。なお、銀行法施行規則等で規定された開示項目は、資料編に記載しています。資料編は当行ホームページでご覧ください。(https://www.gogin.co.jp)



## 報告対象範囲

原則として山陰合同銀行単体を対象としています。

## 報告期間

2024年度(2024年4月1日~2025年3月31日)  
一部内容に2025年度を含みます。

## 見通しについて

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、リスクと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。

## ESG情報

より詳細なESG情報は、サステナビリティレポートでご確認ください。

(https://www.gogin.co.jp/ir/disclosure/sustainabilityreport/)



# TOP message

トップメッセージ

## 地域も、お客様も、当行も、そして従業員も。 成長への「可能性は無限」。

取締役頭取 吉川 浩

### はじめに

2025年4月に、頭取に就任した吉川でございます。この場をお借りして、日頃から大変お世話になっております地域、お客様、株主の皆様へ深く感謝申し上げます。

私はこれまでの銀行員生活のほとんどを営業現場で過ごしてまいりました。これからも自らが先頭に立って、当行の強みであります現場力をさらに磨き上げることで、当行の経営理念「地域の夢、お客様の夢をかなえる創造的なベストバンク」を実現し、ステークホルダーの皆様のお役に立てるよう全力で取り組んでまいります。

このミッションを成し遂げるにあたり、現在の当行を取り巻く環境はとても厳しいものがあります。少子高齢化の進行、金利のある世界の到来による預金獲得競争の激化、デジタルを駆使した他業態からの金融業界への参入等々、全く楽観はできません。しかしながら、当行には、私たちの商売の源流である山陰両県において、課題先進地域ともいわれる地域を先人たちが支えてきた歴史と伝統があり、逆境に負

けない人材と、改革にチャレンジし続けるDNAが組織風土として醸成されてきました。こうした土台に加え、従業員一人ひとりが研鑽を続けることで、地域の皆様とともに成長を続けるサイクルが回るものと考えています。私自身がその先陣をきって、このサイクルを動かしていく決意でございます。

2024年度からスタートした中期経営計画では、地域のサステナビリティを高めることを経営の最重要課題ととらえ、地域活性化や環境への取り組みなど、本業として地域・お客様の課題解決に取り組むことで、地域経済の好循環を生み出し、地域全体の持続的な成長を目指しています。

中期経営計画の達成、ひいては経営理念の実現によって目指しているのは、地域、お客様、株主の皆様、従業員、全てのステークホルダーが成長する未来です。課題先進地域における逆境に打ち克ってきた銀行であるからこそ、「可能性は無限」を合言葉に、各種施策に愚直に取り組んでいきます。



## 中期経営計画

### ～マテリアリティの解決と経営基盤強化の両立

当行が地域を支え続けるためには、当行自身が強靱な企業体力を維持、強化していく必要があります。現在の中期経営計画では、企業価値向上の一つの定義としてPBR向上を挙げ、ROE向上とPER向上を二つの柱としたロジックツリーに分解し、各種施策に展開しています。また、サステナビリティ課題や外部環境・社会構造の変化を踏まえ、当行が優先して対処すべき課題として、「ステークホルダー（社会）の視点からの重要度」と「経営（当行）の視点からの優先度」の2軸からマテリアリティを再整理し（P39）、その解決に向けた四つの基本戦略として「課題解決による成長戦略」「DX戦略」「構造改革・人的資本戦略」「株主価値向上戦略」を掲げ、取り組んでいます。

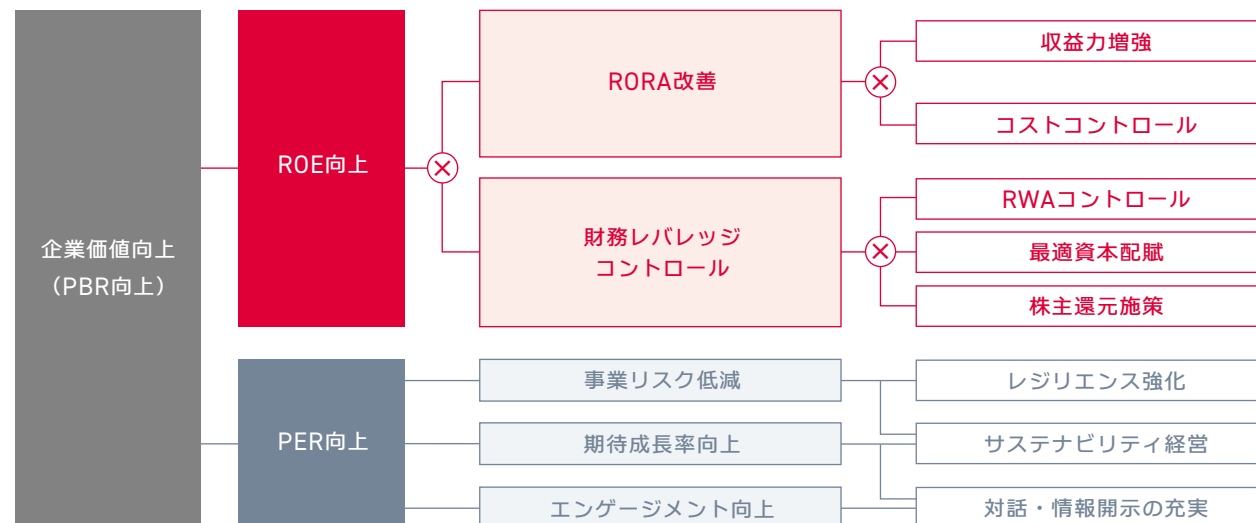
## 中期経営計画初年度を振り返って 課題解決による成長戦略

ここからは、中期経営計画の初年度を振り返りたいと思います。まず収益力増強に向けた取り組みとして「課題解決による成長戦略」については、法人コンサル分野で、これまで山陰を中心に強化してきた「全員コンサル」体制を、現在の中期経営計画では営業エリア全域に展開することを目指しています。行内の育成プログラムの成果もあり、2025年4月時点で法人営業に携わる70%の人員を法人コンサルタントと認定することができました。その結果、2年前との対比で、コンサルティング案件の成約件数は75件から128件へ増加し、成約率は10%の伸びとなりました（P44）。これは法人営業担当者が本部の専門のコンサル担当にトスアップするだけでなく、お客様の一番身近にいる営業店の担当者がコ

ンサルティングを行う「全員コンサル」体制が幅広いエリアで少しずつ定着してきた成果だと考えています。ただ、山陰での市場シェアと比べて、山陽・関西でのシェアはまだわずかです。こうした地域も地元だと考え、山陰で磨いてきたノウハウでお客様との信頼関係を構築し、「全員コンサル」をより広く深く展開していくことがこれからの課題です。個人コンサルの分野では、銀行と証券会社の預り資産ビジネスを完全に統合した全国初の取り組みである野村證券㈱とのアライアンスにより、預り資産残高・手数料ともに順調に伸長を続けていますが、これからの課題は、このアライアンスの深化だと感じています。その取り組みの一つとして、これまでの資産だけを対象とするアプローチから、バランスシートの負債に関するお悩みも考慮したバランスシートアプローチを展開しています。これは、資産アプローチを得意とする証券会社と負債からの切り口を得意とする銀行の両面からお客様の課題やニーズを引き出していくアプローチです。これにより、主に法人・オーナー層への提案力強化による満足度向上を目指しています（P48）。

また、2024年12月より野村證券㈱とはアライアンスのさらなる発展に向け、上記のような営業体制だけでなく、人材育成、オペレーション、コンプライアンスの高度化、システムの最適化といった多岐にわたるテーマで協議を行い、当行も本部を横断した対応を行っています。今後もあらゆる可能性を考え、これまで以上のサービスが提供できるよう努めていきます。

### 企業価値向上（PBR向上）に向けたロジックツリー



また、個人ローン分野では、山陽・関西方面での住宅ローン残高の増加を主因として、全体で前期比9.3%、1,155億円の増加の1兆3,547億円となりました（P47）。住宅ローン残高の増加は、決して金利競争によって申し込みを増やしているのではなく、お客様や住宅業者様に向けて受付から契約に至るまでの手続きを丁寧かつスピーディに行うことで、差別化を図ってきたことが結果につながっています。住宅ローンの金利競争はネット銀行なども含め、非常に激しくなっていますが、当行としては金利だけではなく強みを大切にしながら、住宅ローンが持続可能なビジネスとなるようブラISINGを行っていきます。

日銀の金利政策変更に伴い、預金取引も金融機関同士での獲得競争が激しくなっていますが、2025年3月期は山陽・関西・東京などでも預金獲得に向けた活動を展開したことにより、総預金等残高は当初計画を約2,000億円上回る6兆4,733億円となりました（P21）。



**DanDan BANK**



2024年10月には、セカンドブランドアプリとなる「DanDanBANK」の全国展開を開始しました。前述のとおり、他行との預金獲得競争は激しくなっていますが、口座数は順調に増えています。今後も、魅力のある商品やキャンペーンを継続的に提供することで、

ブランド価値を向上させていきたいと思えます（P51）。今後の預金取引増強に向けては、セカンドブランドアプリの成功に加え、やはり粘着性の高い預金の獲得が課題となります。個人・法人、エリアごとの状況に合わせた戦略を展開し、取り組んでいきます。

## DX戦略

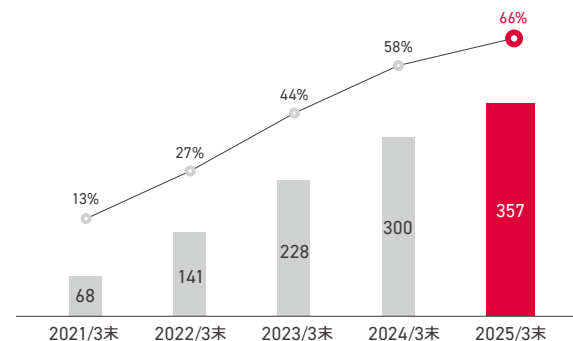
世の中のデジタル化が急速に進む中で、お客様の指向もますます多様化していると感じています。特にデジタルネイティブな世代のお客様には一層利便性の高いデジタル化を進めていく必要があります。

一方で、経営者層などを中心にリアルなコミュニケーションを求められるお客様も引き続き多くいらっしゃいます。当行は人とデジタル、対面と非対面が融合するハイブリッドな銀行を目指し、非対面でのお取引の利便性向上を図るとともに、行内の生産性向上と業務改革を実現すべくDXの取り組みを継続していきます。

中期経営計画初年度を振り返りますと、個人のお客様に対して提供しているごうぎんアプリは、順次機能を拡張し、登録者数35万7千名と山陰エリアの人口120万名の約3割をカバーし、当行のお客様の6割以上に浸透しています（P51）。非金融機能も順次拡張させ、2025年2月には地域プラットフォーム事業も出雲市でスタートしました（P52）。当行の

### ごうぎんアプリの浸透と非対面取引へのシフト

ごうぎんアプリ登録者数と浸透率※  
(千名) ■登録者数 (%) ●浸透率



※アプリ登録者数/当行山陰エリアの個人顧客数(18歳以上70歳未満)

アプリは、今や山陰エリアの金融取引になくてはならない存在に近づいていると感じており、またアプリ利用者の増加は、窓口事務の効率化にもつながっています。

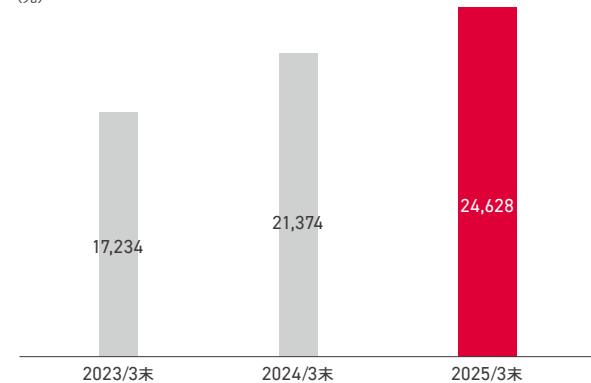
法人のお客様には、ごうぎんBizポータル機能を拡充し、契約先数は2万4千社を超え、非対面接点での取引も順調に推移しております（P52）。また、お客様の脱炭素経営を支援するCO<sub>2</sub>排出量可視化ツールなど、ビジネス支援メニューも拡大しています。

お客様との非対面の接点では、2024年10月に生成AIや音声認識システムなどの最先端技術を活用した新たなコンタクトセンターシステムを導入し、お客様の知りたいことや解決したいお悩みに対し、最適なチャネルを最短の導線でご案内できる仕組みを構築しました（P52）。

生産性向上や業務改革面での取り組みとしては、役職員全員が生成AIを活用できる仕組みを構築し、書類作成、要約・校正、分析や企画立案の補助など、さまざまな用途に利用しています。今後はこれを業務システムに組み込み、踏み込んだ活用を行い、事務効率化を一層進めていきます。

### ごうぎんBizポータルの契約先数の推移

Bizポータルの契約先数  
(先)



## 構造改革・人的資本戦略

山陰は人口が両県をあわせてもわずか120万人ほどで、しかも過疎地を多く抱えています。これまで、店舗網の見直しによる合理化にも取り組んできましたが、こうした地域においてもインフラとしての金融サービスを提供し続ける責任が私たちにはあります。当行はこれまで地域の課題は、まず地域で解決するという発想で逆境に立ち向かってきました。他の銀行と同じ発想では成長できない。これは構造改革においても同様で、こうした意識から生み出された取り組みの一つがバックオフィス連携です（P43）。

バックオフィス連携とは、山陽や関西、東京といった法人営業が中心となっている店舗の窓口事務を一旦、本部に集中させ、その後、時間に余裕のある山陰の店舗に事務を分散させて処理する仕組みです。本格稼働して1年が経過しましたが、年間10万件ペースの事務処理を行っています。これにより、事務担当から法人営業担当への係替えによる人員捻出や山陰の店舗における事務の繁閑を平準化させることが可能となりました。

バックオフィス連携はあくまで一例ですが、こうした取り組みの積み重ねにより、前期のOHRは48.67%と地銀トップクラスの水準となっています。少子高齢化や人口減少が全国で最も進む課題先進地域をマザーマーケットとしている当行だからできる構造改革をこれからも進めていきます。

OHRは改善を続けていますが、当行ではこれまで人事制度の改定や直近4年の合計で20%以上の賃上げに取り組むなど、人材への投資を積極的に行っています。地域・お客様の課題解決を通じて、地域、お客様、当行がともに持続的に成長していくためには、従業員がさらに成長し、お客様へより一層付加価値の高いサービスを提供できる能力を身に付ける必要があります。こうした考えのもと、当行では人材育成や人材への投資を最重要施策と位置付けています。2025年7月に実施した人事制度の改定では、定年の延長や年功序列

要素の撤廃などに取り組み、年齢に関係なく実力と専門性が適切に処遇に反映される制度へと見直しました。これにより、従業員の挑戦意欲を高め、一人ひとりがより能力を発揮できる環境を整えています（P54）。

また、行内では、勤続年数や役割、性別にとらわれずにアイデアを提案する企画としてビジネスアイデアコンテストやジュニアボードを実施したり、女性活躍推進チームによる経営層への提言も行っています。経営層とのコミュニケーションの場としては、「頭取との意見交換会」として私が当行の全営業エリアをまわり、従業員との座談会や懇親会を行う企画なども実践しています（P57）。このような場で生まれたアイデアや気づきが一つずつ形になることで、組織がより成長し、多様な人材が活躍できる土壌につながると考えていますし、多様性のある人材の活躍は、当行だけでなく、人口減少、人材の不足を課題にする山陰地域のお取引先企業においても必要不可欠な要素だと思います。当行も、地域に多様性のある人材が活躍し、地域全体が盛り上がるよう、積極的に働きかけていきたいと考えています。

ダイバーシティの推進では、引き続き女性活躍にも取り組ん

でいきます。代表取締役である吉岡の登用など、経営幹部層への女性の登用が増えています。吉岡のキャリアはあくまで一例であり、がんばればさまざまなキャリアから経営幹部層になれることが行内でも少しずつ広まってきていることを実感しています（P16）。ただ、人的資本目標にもして行内の女性登用については、直近決算で係長相当職以上の女性割合が34.8%、課長相当職以上が24.1%と年々上昇はしていますが、まだまだというのが私たちの実感です（P58）。同じく人的資本目標として、従業員のエンゲージメント・レーティングを掲げています。当行では半年に一度、派遣社員やパートタイマーを含む全ての職員を対象に、無記名のエンゲージメント・サーベイを専門のコンサル会社とともに実施し、職場ごとに課題を把握し、対策を講じています。総じて、金融業界の平均と比較すると相当高い水準にあり、おかげ様でエンゲージメントスコアが高い企業に贈られる「ベストモチベーションカンパニーアワード」を2年連続受賞することができました。多くの従業員が働きがいを感じ、職場に高い満足度を示してくれたことをうれしく感じています（P57）。



頭取との意見交換会（2025年7月）

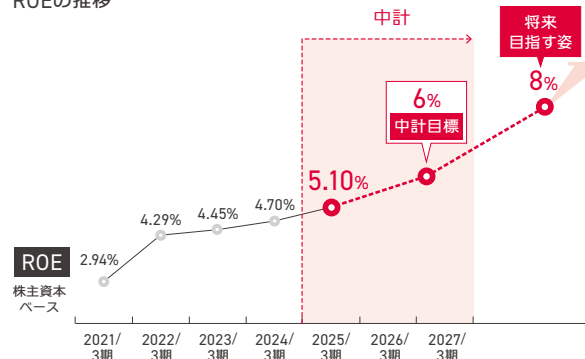
## 株主価値向上戦略

最後の基本戦略である「株主価値向上戦略」ですが、中期経営計画では、PBRの構成要素であるROEの向上に取り組んでいます（p19）。

当行の成長の主軸である資金利益・非金利収益を中心とした収益力の増強に加え、与信費用の削減や経費のコントロールに取り組んでいきます。また当行は、RAF（リスク・アペタイト・フレームワーク）の考え方にに基づき、リスクアセット別にリスクテイクの方針を分類し、それぞれの分野で残高の伸長と採算性の向上を目指しています。

2026年3月期のROE計画は5.5%ですが、中期経営計画最終年度のROE6%以上という数字は、これまでの成長速度を考えますと、十分達成可能な水準です。ここを通過点として、中期経営計画策定時に描いた長期的な目標の「ROE8%以上」という水準も、前倒しで達成できるよう努力していきます。株主還元については、株主の皆様への利益還元の充実を図るため、2025年3月期以降の還元方針の目安を「総還元性向40%」から「配当性向40%」に変更し、配当の水準を引き上げ累進的に実施していく方針としています。今後も増益による増配に努め、また自己株式の取得も機動的に行い、株主還元の充実と当行の企業価値向上を図っていきます。

ROEの推移



## ごうぎんのサステナビリティ経営

当行は、「地域の持続的な成長なくして、当行の持続的な成長はない」という認識のもと、環境・社会課題の解決と、経営戦略を一体とらえています。山陰地方は、世界ジオパークの山陰海岸や隠岐諸島、宍道湖や中海、中国地方最高峰の大山があり、豊かな自然資源に恵まれ、多様な生態系を形成する地域です。この地域では、古くから自然を敬い、自然と共生してきました。

地方は、人口集積や経済規模、インフラなどで都市部に劣る面もありますが、CO<sub>2</sub>吸収の担い手となる森林や海洋生物の活用など、その自然資本の価値が見直されつつあります。私たち



大山南壁（鳥取県）

は、早くからこの自然資源の可能性に着目し、「地域の課題は地域で解決する」という考え方のもと、地域の皆様とともに、その維持・改善、新たな活用に取り組んできました。気候変動対応や自然資本・生物多様性の維持・改善には長い期間が必要で、地域全体で取り組む必要があります。あらためて地域資源の価値に光をあて、その可能性を広げていきたいと考えています。

## 最後に

「山陰合同銀行をどのような銀行にしたいですか」。頭取就任にあたり、取材を受ける中でよく聞かれた質問です。「真にお客様に頼りにされ、成長をあきらめない銀行にしたい」と私は答えてきました。

山陰は課題先進地域といってきましたが、山陰には、豊かで美しい自然、そこで育まれた豊富な海産物や農産物、古代からの歴史や文化が数多く残る街並み、人とのご縁をとっても大切にする方々など、ここにしかない誇れるものがたくさんあります。当行はそうした誇れる地域やお客様に常に寄り添い、日頃近くにいるからこそ気付くことのできる潜在的なニーズにも対応し、お客様のよき相談相手となることで「成長」を遂げてきた銀行です。当行の源流である山陰で磨かれてきた「逆境の中でも成長をあきらめない」、これこそが当行のスピリッツであり、山陽・関西・東京でもお取引を増やしている一番の要因だと私は思っています。

我々の目指す「成長」とは、銀行の成長だけではなく。地域の皆様をお支えるため、地域やお客様とともに成長するため、我々は常に「成長」の旗を掲げていきます。「可能性は無限」。これは冒頭に申し上げた言葉ですが、地域もお客様も当行も、そして従業員も皆が成長することでこの言葉が現実となります。今後とも、地域社会、お客様、株主などステークホルダーの皆様の期待に応えていきたいと考えていますので、より一層のご支援、ご愛顧を賜りますよう心からお願い申し上げます。



頭取交代記者会見（2025年1月）

## Q&amp;A

## トップの横顔

Q これまで手掛けた中で  
思い出深い仕事は？

A 30年以上前に担当していたお取引先のことです。当時は小さな小売業でしたが、ご商売に一生懸命な社長の姿に心をうたれ、当時の自分にできる精一杯のご支援をさせていただくことができました。先方から見たらお取引としてはわずかであったと思いますが、とても喜んでいただき、その6年後には上場するまで急成長を遂げられ、今でも懇意にさせていただいています。

もう一つは、十数年前に関西戦略の拠点となる阪神北支店の初代支店長を務めさせてもらったことです。アウエーの地で、しかも開設準備期間が3か月間という短い期間の中ではありましたが、他のメンバーと一緒に朝から一日中、飛び込み営業を行い、成功することができました。チーム全員でやり遂げたことで、大変なことを大変と感じず、むしろ楽しくてしょうがない日々でした。山陰や関西の他のお客様からお取引先をご紹介いただくことも多くありました。全ての地域において信頼関係を構築し、長いお取引につなげることと、面を広げて企業様同士のつながりを作っていきたいという思いで営業をしていました。

Q 仕事をしてきて  
心がけてきたことは？

A 「一所懸命」という言葉を大切にしています。あえて「一生懸命」ではなく、「一所懸命」としているのは、銀行から与えられた場所をどこであろうと前向きにとらえ、とにかく誠意をもって全力で取り組むことを心がけるためです。これまでの銀行員人生を多く過ごしてきた営業店では、お客様のところしっかりと通い、よくお話を聞いて、困りごとやお悩みに対し、スピーディに解決策を提案し、実践に移す。この一連の流れを愚直に繰り返すことで経営者との距離が縮まり、信頼を勝ち得ることができると信じてきました。

Q 休日の過ごし方や  
リフレッシュの方法は？

A 休日の過ごし方というよりは、ライフワークとしてサザンオールスターズを長い間追いかけています。40年くらい前は地元島根でもライブがありました。最近は、なかなか地方で開催されることはありませんので、全国各地に参戦していますが、チケット争奪戦は非常に激しく確保に大変苦労しています。



# Special dialogue

社外取締役対談



社外取締役  
倉都 康行

リサーチアンド  
プライシングテクノロジー(株)  
代表取締役



社外取締役  
Graeme David Knowd  
グレム・デイビッド・ナウド  
ナウド・アドバイザー(株)  
代表取締役社長



社外取締役  
後藤 康浩  
垂細亜大学  
都市創造学部教授



社外取締役  
本井 稚恵  
コンサルタント  
(企業における多様性推進、女性活躍支援)

**2025年4月に吉川頭取が就任されました。頭取は「現場力」がご自身の強みであり、地域やお客様の繁栄と当行の成長の継続を目指すとおっしゃっています。今後の舵取りについて、どのようなことを期待されていますでしょうか。**

**後藤** とても明るい方なので、行内の空気をより一段と明るくして、従業員のモチベーションを高めるような経営をしていただきたいと期待しています。

**倉都** 営業現場での経験が豊富ということもあり、コミュニケーション能力が非常に高い方だと感じています。現在、当行は本業である貸出金が大きく伸びており、こうした状況ではやはり現場力の重要性が一層高まっていると考えます。特に山陰と山陰外では現場のあり方が違っていて、その違いにどう対応していくかということは、やはり経験していなければわかりません。そういう意味でも、吉川さんは今の当行に本当に必要な現場力を持った人だと思います。

**本井** 当行の経営理念には「創造的なベストバンク」とありますし、価値観「GOGIN Five Values」にも「創造」があり、いかに創造的であるかというのがこれからの課題だと思います。吉川さんには「守破離（しゅはり）※」の精神で、「守」「破」はもう十分やられたと思うので、あとは「離」の創造的な推進をどんどんしていただきたいと思います。

**ナウド** 新頭取への期待はもちろんありますが、久しぶりに会長職ができたので、頭取は銀行の成績や戦略の実行に集中できるようになると思います。

**後藤** 頭取が執行に専念できる一方、会長には銀行の戦略や執行側へのアドバイスを考える時間の余裕ができ、また地元経済界など対外的な活動にも取り組めるようになったことで、いい効果が生まれるのではないかと感じています。

**2024年6月から取締役会にナウド取締役と吉岡取締役が加わり、地銀ではまれな多様性ある取締役会となりました。お二人が加わり、取締役会にどのような変化がありましたか。**

**本井** ナウドさんはやはり全く違う新たな視点で見られますから、私たちがこれまであまり指摘しなかったような、なるほどということをおっしゃいますし、さらに厚みが増したと思います。

**倉都** 私もナウドさんも金融が専門ですが分野が異なり、私はマーケットが専門で、ナウドさんは規制や制度、業界についてとても詳しいです。同じ金融でもやはり視点が違うので、角度が違うという意味では、私もはっと気づかされることがありますし、執行側にとってもこれまでとは違う新たな金融目線が出てきたのではないかと思います。

**後藤** ナウドさんのグローバルな金融の経験から、これまで当行が持っていなかったグローバルな、銀行を世界共通のアンクルで見られると、当行の足りない部分がよく見えてくるという感じがしますね。内輪で議論していると「当行はかなりいいんじゃないか」と思ってしまいましたが、やはりグローバルで見ると不足している点はいくつもあります。そういうご指摘をいただけることがナウドさんが加わった効果の一つだと感じています。

**ナウド** 日本の地銀は日本の中では小さいかもしれませんが、グローバルで見ると実は大きくて、大きな銀行のメンタリティ

を持つ必要があります。当行くらいの規模の銀行は、規模的には多くのアジアの銀行をはるかに超えています。今、当行サイズの銀行で山陰外に進出している中で、経営者がスモールバンクのメンタリティを持っていはいけません。もう小さくはないのです。成長できているのはリスクテイクやリスクアベタイトがあるということで、リスク管理も非常に大事です。成長しながらリスク管理もしっかりしなければならない。これは取締役会の役割の一つだと思います。

当行の社外取締役に就任してまず感じたことは、銀行の経営は非常に難しいということです。特にゼロ金利環境の中では難しく、今、少し金利が上昇し始めましたが、完全にはその環境から脱出できていません。この30年間、ゼロ金利、高齢化社会、人口減少などチャレンジばかりの中で、地銀の経営者としてもがんばってきたと思います。こんなに成長できている当行はすばらしいです。



※日本の伝統的な学びや成長のプロセスを表す概念。

「守」基本を忠実に守り、「破」学んだ基本をもとに自分なりの工夫や応用を加え、「離」既存の型や教えから離れ、自分自身の独自の道を切り開いていくこと。



**倉都** 吉岡さんが加わり、女性従業員がどういうふう現場で仕事をしているかなど、行内の女性に関する話題が増えたように思います。吉岡さん自身の表彰や行外での活躍ぶりも多く話題になりますね。

**後藤** 本井さんもそうですが、吉岡さんが加わり、女性取締役が増えて何か変わったかという、そういう印象ではないですね。非常に活発な取締役が新たにメンバーに加わったという印象で、それは当行においての女性取締役のステージが変わったということなのだと思います。

**ナウド** 皆の経験や経歴も全く異なっており、考え方や経験の多様性は当行の取締役に有効であると思います。

**本井** そうですね。吉岡さんの存在の大きさというのは、取締役会以外でもすごいじゃないですか。女性従業員の励みにも

なりますし、対外的にこれだけ多様な銀行としてアピールできているという意味では、非常に存在は大きいですね。ご自身は謙遜されているところもありますが、吉岡さんが目立つことは当行が目立つことなので、全く遠慮する必要はないといっています。

**後藤** 吉川さんも吉岡さんも、現場に強い方が取締役になったということが、時代の要請でもあり、今の当行の発展の方向性を示していると思いますね。現場で戦っていくという姿勢が出ていると思います。

### 中期経営計画のスタートから1年が経ちました。 進捗状況をどのように評価していますか。

**倉都** 非常にチャレンジングな中期経営計画で、正直1年目は少し心配なところもありましたが、数字を見ると、期待以上、予定以上の業績を上げています。預金も貸出金も伸ばすことはそう簡単な話ではないのですが、きちんと数字を達成し、アセットコンサルも順調に伸びています。ただ、そういうメッセージがマーケットに届いていない、要するに株価にストレートに反映していません。これだけ一生懸命やってすごい成績を上げているので、中期経営計画の最終年度までのところで、そのことをきちんとわかってもらえるようなアプローチをしてほしい、というのが一つだけ注文です。銀行はどこも同じような仕事をしていますので、差別化や独自色を出すことは難しいのですが、そうした中でも当行はやはりかなり特異なことをやっており、そういったことのアピールがもっと必要だと思います。有価証券については非常に難しい局面にあって、再構築に予想以上に時間がかかるという感じはしていますが、それを十分にカバーできるほどに貸出金が伸びていますので、この調子をぜひ続けてほしいですね。この貸出金の伸びはひとえ

に従業員の皆さんのがんばりで、努力の賜物だと思います。私も講演などで全国各地に行きますが、私が当行の取締役だと知っている方からは、「なぜごうぎんはあんなにがんばるのか」「ごうぎんはひと味違う」といわれます。従業員一人ひとりに対する評価が非常に高く、クオリティの高さがうかがえます。

**後藤** ナウドさんと一緒に大阪のあべのハルカスにある大阪南営業部を訪れた際、ここから見渡す範囲全部が営業エリアだという説明を受けました。非常に従業員の意欲が感じられ、客観的な状況もよく、それがうまくかみ合っている感じです。

**ナウド** 当行の社風はユニークだと感じています。トップから若手までチャレンジ精神がありモチベーションも高く、皆が楽しんで仕事をしています。従業員が成長できる、とてもいい社風だと思います。

**後藤** 皆出る杭になっているので打たれない。出る杭が打たれないので皆のびのびやっているという感じです。

**本井** 倉都さんがおっしゃったように、中期経営計画1年目の実績は素晴らしいと思います。かなりアグレッシブな計画にもかかわらず、きちんと達成しています。また、ナウドさんがおっしゃったように、当行の社風はすばらしく、従業員、経営層がこの山陰合同銀行に対して非常に愛情とプライドを持っていると感じます。加えて、私自身も当行の社外取締役であることに誇りを感じています。社外取締役がこういう気持ちになることはあまりないのではないのでしょうか。客観的でありながらも、チームごうぎんの一員であるという意識がとてもあります。

**後藤** 執行側とのコミュニケーションがよくできているので、執行側が悩んでいることや目指している方向は、社外取締役に共有されています。しかも、その方向性が全く同感で、皆同じ方向を向いて仕事ができるという感じです。

一般的には、社外取締役はどちらかというと執行側にブレーキをかけるというイメージで、チェックアンドバランスのチェック側という意識が高い会社は執行側と同じ方向を向かない感じがありますが、当行は全員が同じ方向を向いていると感じています。

**ナウド** もちろん必要あればブレーキをかけますよ。取締役会で議論になることも多いです。

**後藤** コンサルティングについては、本当にしっかりできているかどうか、そういう人材が育っているか、正直まだ腑に落ちないところはあるのですが、トップが打ち出した方向に向かって組織として進んでいて、その成果が徐々に出てきています。おそらく人の成長はもう少し時間がかかると思いますが、方向性は正しいと思っていますし、その方向に進み始めたと感じています。

**ナウド** お取引先の課題に対し、一緒になって考え、いろいろ提案し、協力して解決策を見つけていく。お取引先の課題解決に向けて銀行ができることは、融資だけではなく、コンサルティングやアドバイスという方向性は正しいと思います。

**倉都** 手数料収益についてはあまり数字で追わないほうがいいと思っています。今の収益も大半がファイナンス関連で、ノンファイナンスではありません。手数料という金融取引以外のイメージがありますが、ファイナンス部分も相当あり、何ができているのか、実態を見る必要があります。数字だけではなく、むしろ本当にコンサルティングができているのか、例えば、M&Aや事業承継などがどれぐらいできているかといった、その中身を見たいという気持ちが強いですね。

2025年1月に開催した「ミライを考えるブロック会議」における頭取あいさつの際、山崎前頭取が

ナウド取締役との会話について披露されました。  
山崎前頭取の「地銀でナンバーワンになりたい」という思いを聞かれたナウド取締役が、預貸金の額ではなく「地銀で一番働きやすい、あるいは一番働いてみたい銀行になればいい」とおっしゃったと聞いています。7月には大幅な人事制度の改定も予定していますが、このエピソードとあわせ、人材の育成・確保、働きやすい・働いてみたい組織づくりについてご教示ください。

**ナウド** 銀行はサービス業で、接客業です。スタッフがハッピーで、毎日仕事をしたいと思うことができれば、ビジネスはうまくいきますし、スタッフを大切にしている会社はお客様のことも大切にします。先ほどお話ししたように、当行の従業員は皆モチベーションが高いですし、社風もすばらしい。地銀の中で一番働きやすい、働いてみたい銀行に近づいていると思いますよ。そうすると、次は、取引したい銀行ナンバーワンになれます。「ごうぎんは全然違う」とお客様にいついていただけるような活動を続けていけば、必然的に当行を選んでいただけるようになります。

**本井** 人材育成プログラムはもちろん必要ですが、一方でいかに時間を忘れて働くぐらいの、楽しい、没頭できる仕事ができるかですね。従業員一人ひとりがやりがいを感じて取り組める、そのようなおもしろい仕事を作り出していくことが経営層の責務だと思います。

**後藤** 東京のストラクチャードファイナンスなどは、まさに皆そんな感じの雰囲気ですね。

**本井** 人事制度については、いろいろな世代の方がそれぞれで



やりがいを感じられるよう、全体に目を配り考えました。

**ナウド** シニアも若手もモチベーションが高まるように、そして専門家になりたい人がしっかりと目指せる環境になるよう、何度も議論を重ねましたね。

今後さらに企業価値を向上させるためには何が必要でしょうか。ご自身が果たす役割とあわせてお聞かせください。

**後藤** やはり当行はローカルを大切にすることはまず忘れてはいけないうことで、そのためには、地域経済の活性化についてもう少し前に出て、積極的に役割を果たさなければならぬと思います。今、どうやればうまく活性化できるのか、ちょっと方法が見つけにくくなっていて、悩んでいる感じも

ありますが、ひとつのヒントは、人口減少に対して立ち向かうとすれば、やはり外国人労働力の移入です。山陰に企業、工場誘致をしようと思ったらもっと外国人労働力を増やす必要があります、そのために当行が果たせる役割は何かということをしつかり考えなければならないと思います。加えて、やはり同時にグローバルでなければなりません。当行は上海とバンコクに拠点を持ち、地元企業が進出されるお手伝いをしていますが、まだまだ弱いですし、世の中の流れが中国から東南アジア、インドに変わってきています。当然企業もそちらに進出するわけで、そのときにお手伝いできる人も育成しなければなりませんし、拠点も構えていかなければならないと思っています。先ほどナウドさんがおっしゃっていましたが、当行のサイズはアジアで見たら決して小さな銀行ではありません。東南アジアやインドに拠点を持ち、進出する企業のお手伝いができる銀行であってほしいというのが私の希望です。

**本井** 先ほど後藤さんから、社外取締役はどちらかというブレーキを踏む役割があるという話がありましたが、私は当行の社外取締役の役割として、改革に対してはアクセルを踏んでいきたいと思っています。皆さん結構そういうマインドセットを持っていらっしゃるし、もっとアクセルを踏んでもいいと思っています。

**倉都** 私は逆の立場ですね。企業価値を高めることは我々より執行側の方がよくわかっていると思っていますので、企業価値を高めるために社外取締役として何か申し上げるというよりも、先ほどナウドさんがおっしゃったことですが、逆に、リスクマネジメントについて考えなければならないと、特に最近よく思っています。経済環境の急激な変化や自然災害など、何が起るかわからない時代です。そうしたときに本当に対応できるのかということをチェックすることも我々の仕事だと思っています。実際に取締役会でも、例えば、原発問題について提起

しています。今、企業価値を高めようと、貸出金を増やしたり、東京でストラクチャードファイナンスに取り組んでいて、それはそれでごく頼もしいと思って見っていますが、では、何かあったときにきちんとマネジメントできるのか、その体制が本当にできているのか、やはりそこは気になることです。ですので、アクセルを踏む人もいるし、ちょっとブレーキを踏みたいというメンバーもいて、その辺はバランスがとれていて、いいと思っています。

**ナウド** それがこのボードの多様性ですね。

ずっとバンクアナリストをやってきて感じているのは、機関投資家は地方の金融への興味や関心が薄いということです。地銀はどこも違いはないという印象を持たれていることが多く、30年前と変わらないイメージをどう変えていくか。当行のようにモダナイズして時代に合った商売をしようとしている銀行もあり、こういったことのプロモーションやアピールをどうすればいいのかが今後の課題だと思います。銀行自体は企業価値を高める戦略をとっていて、方向性も正しいと思います。当行の価値や魅力を、東京に届けていくことが必要です。

**倉都** 個人的には、山陰の個人や法人の投資家にもっと当行株を持っていたら、還元すればいいと思っています。当行は利益還元の目安を配当性向40%としています。山陰はやはりどうしても貸出金が伸びません。代わりに資産運用で伸ばすということで、稼いだ部分を山陰の投資家の方たちにどんどん還元すればいいと思っています。

**ナウド** 地元の人たちにもっと当行株を持っていただけるよう、ごうぎんはすばらしい会社だとより理解を深めてもらえるように取り組んでいくことが今後の課題ですね。

**倉都** 機関投資家は流動性を気にしますが、基本的には個人投資家にはずっと持ち続けてもらい、次世代につなげていただきたいですね。流動性について考えて何とかなればいいです

が、銀行が努力してどうにかできるものではありません。今、自己株式を取得していますので、むしろそちらを評価してほしいですね。

**後藤** 10年後20年後、当行株を持っていてよかったとなつてほしいですね。

(この対談は2025年5月13日に実施しました)



## 機関投資家向け決算説明会(東京IR)での社外取締役役への質疑応答

2021年12月開催時より、東京での機関投資家向け決算説明会に社外取締役が継続して出席しています。社外取締役が直接語ることで、より当行のことを投資家に知っていただく機会となっています。2024年12月と2025年5月に開催した際の質疑応答をご紹介します。

**これまで社外取締役も攻めの経営を支援してきたと思いますが、この拡大戦略にブレーキをかけたほうがいいという話が出ているのでしょうか。**

**倉都** 当行はすでに広域地銀の看板を背負っており、山陽・関西・東京でボリュームを増やしていかなければならない点は総論で賛成です。当然ながらリスクを伴うため、リスクマネジメントしたうえで計画を立ててほしいという話は毎回しています。これまで東京の位置付けが中途半端で、スペシャライズドファイナンスグループを設置し、案件を取っていくということについては賛成しましたが、個別論としてLBOローンなどはそうやるべきでなく、リスクリターンが確実にとれるものに限定してほしいといっています。ただ、先日東京支店を訪問しましたが、現場は120%熟知しており、安心感を持って拡大戦略を見えています。

**後藤** 当行は山陰という既存事業と、山陽・関西・東京というイノベティブな事業をする、両利きの経営をしている銀行といえます。特にイノベティブである東京はリスクを伴いますが、基盤である山陰、また比較的安定している山陽・関西はしっかりと押さえており、バランスがとれた経営ができています。このため、リスクを伴う東京ももっと積極的に出ていいのではないかと意見を述べています。

(2024年12月)

**ナウド** 取締役役に就任の抱負をうかがいたいですが、また、各取締役には、取締役会の中でこういったことが課題として議論されているか、ご紹介ください。

**ナウド** 昔から地銀が日本経済に非常に大切な役割を果たすと思っています。バブル崩壊直前に日本に来て、地銀は将来がないなどの話ばかりでした。ごうぎんは高齢化社会や人口減少に早くから直面していますが、自力でがんばってきました。銀行の役割を忘れておらず、適切にリスクテイクして成長しています。そういうがんばっている銀行に貢献したいと

思っています。これまで国内外で取締役のトレーニングを受けましたが、「経営と監督」、英語でいうと「パフォーマンスとコンフォーマンス」、ルールを守りながらきちんと戦略実行し成長する。取締役会は、社外取締役を過半数にし、バックグラウンドが異なる人たちがいろいろと議論をして戦略を決め、皆同じ方向になり、収益性が上がるよう努力しています。地銀の中ではユニークでいい銀行と思っています。

**倉都** 以前から話をしていますが、当行の取締役会はかなりガチ(真剣勝負)です。業績はいいが当然ながら問題点は多い。例えば融資拡大では与信費用の問題があります。また、粘着性の高い預金をどう確保するかはかなり重いテーマです。有価証券評価損については、落とし方が遅いのではないかと議論も出ています。これは一つの例で、その他いろいろなことを議論しています。

**後藤** 遠慮なく厳しい言葉で執行側に伝えていきます。山陰の活性化について、どうすればいいのかが長年のテーマです。一方で山陽・関西・東京での貸出金は、これまでの無人の荒野を行くような伸びは難しいと思っています。そろそろ新しい戦略を考えなければならない。人材確保については、DX、テクノロジーなどに精通した人材をいかに確保していくのか。広く東京、関西などからも採用するためには、より魅力的な銀行となる必要があるといっています。

**本井** 緊張感とスピード感についてお話をしたいと思います。緊張感としては、取締役会開催にあたり議案の事前説明がありません。各自資料をしっかりと読み込んで当日に臨んでおり、緊張感を持って会議を運営できています。事前説明がないのは非常に評価しています。スピード感については、対応が非常に早いです。簡単なエピソードとして、エンゲージメントが高いと説明がありましたが、以前、倉都取締役から、お互い役職名で呼ぶのはやめよう、さん付けにしようと言言があり、その月に実行されあまりにも早く驚きました。経営もスピード感を持って実行してくれています。

**これまでの県外を開拓する成長戦略で、中計最終年度の2026年度までは数字は見えてくると思っています。さらに先を思い描いた場合、各行とも預貸率が高くなっており、預金が集まっていないことがうかがえます。もっと長い目で見るとどのような資源を獲得し、レベルアップする必要があるとお考えでしょうか。**

**倉都** 10年先を見据えることは重要ですが難しいことです。特に山陰をベースに置く銀行としては重いテーマです。ただやはり銀行は経済のインフラなので、地域になくてはならない存在です。それを長期的に維持し、特に山陰の基盤にどう寄与していくのかという点に関しては、最終的には人材であると感じています。もちろんその人材を使ってどう戦略を描いていくのか、というのは経営判断ですが、優秀な人がいなければ話になりません。山陰をベースに域外で伸ばす、この基本の原理は変わりません。そのバランスをどうやって維持して高めていくのか、これはまさに新頭取の現場力であり、それを支える人材であると考えています。

**後藤** 預金について、山陰の給与振込は高いシェアを獲得していますが、年金はまだそこまで至っていません。これは拠点数を減らしたため、地域との関係が薄くなってきた面もあるかもしれませんが、山陰での浸透を別の形で高めていくべきといっています。貸出金についていえば、山陰の企業は厳しい環境にありますが、トランプ関税によりグローバルで産業の流れが変わってきました。日本国内への回帰が一定以上出てくると思われます。企業誘致するには地方しかないということになりますが、場所も水もある、電気もある、ただ人がいない。産業誘致の方向を見出していければ、その決め手は外国人だといっています。今後そういう流れをつかみ、地銀として多角的でさまざまな地域活性化に取り組むことで、我々のベースを強めていくことができると考えています。

(2025年5月)



2025年5月に開催した決算説明会の様子

## Q & A 指名・報酬委員会 委員長に聞く



指名・報酬委員会委員長（社外取締役） 倉都 康行

### Q 指名・報酬委員会の構成について教えてください。

A 2024年6月までは委員は5名で、そのうち社外取締役が4名、常勤取締役は1名で、委員長は社外取締役の私が務め、常勤取締役は当時の頭取の山崎さんのみでした。2024年6月の株主総会以降は、委員は7名に増やし、そのうち社外取締役が5名、常勤取締役2名で、委員長は私が引き続き務めています。常勤取締役の委員には2025年4月に頭取に就任した吉川さんが加わりました。

### Q 指名・報酬委員会の役割について教えてください。

A まず取締役、執行役員の役員人事を審議します。そのため

に設定したそれぞれの選定基準に基づく個別役員の選解任に加え、役員の最長在任期間、役員数の上限など制度面も含まれます。次に役員報酬です。これは役位などに応じた報酬の水準が妥当かという視点と、その内訳である固定金額報酬と業績連動報酬、株式報酬の割合などを常勤役員、社外取締役、監査等委員である取締役などの役割別に妥当かも審議します。その他ではスキル・マトリクスについても審議しています。当行の常勤役員、社外役員が必要とするスキルは何かをまず議論し、それを個々の役員に当てはめていきます。このようなことを毎年委員会で審議し、取締役会に答申しています。

### Q 役員報酬は毎年審議されているのですか。

A そうです。当行の役員報酬制度の課題と解決の方向性については、毎年時間をかけて審議しています。当行は地銀の中では顕著に業績連動報酬と株式報酬の割合が高い、つまり固定金額報酬の割合が低いのですが、その妥当性や合理性の議論を踏まえ、それが株主価値を高めるインセンティブになるよう、例えば2024年6月の株主総会では業績連動報酬などの見直しを提案し、ご承認をいただいています。

### Q 2025年4月に頭取が交代しました。その審議内容について差し支えない範囲で教えてください。

A まず指名・報酬委員会では、頭取は何年、頭取を続けるべきかを議論しました。最初は2023年7月の指名・報酬委員会で山崎さんから提案がありました。それは地銀の平均より相対的に短い期間を念頭にしたものでした。それに対して社外取締役の委員からさまざまな意見が出ました。次いで10月の指名・報酬委員会でも議論し結論を得て、在任期間に関する内規を変更しました。間が空いたのは委員からの質問に調査の時間が必要だったためで、その間は役員報酬制度について議論しています。

2024年1月の指名・報酬委員会では複数の頭取候補者につい

## サクセッションプランに基づく頭取交代プロセス

### 頭取交代に関する審議内容

|         |                                                                                                   |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2023/ 7 | •頭取の継続年数の議論（山崎前頭取からの提案）                                                                           |
| 2023/10 | •在任期間に関する内規の変更                                                                                    |
| 2024/ 1 | •複数の頭取候補者について議論（そのうちの1名が新頭取の吉川）<br>•頭取交代の時期を「2025年4月」にしたいと表明（山崎前頭取より）                             |
|         | <div> <div>•1年間かけて候補者が頭取にふさわしいかを見定め結論を得ることを決定</div> <div>•同時に、新頭取を支えるべき執行役員体制についても議論</div> </div> |
| 2024/12 | •改めて新頭取について議論、全員一致で吉川を頭取に推薦                                                                       |
| 2025/ 1 | •取締役会で決議、頭取交代を公表                                                                                  |

て議論しました。山崎さんより一人ひとりについての説明がありましたが、いずれの人物も社外取締役がよく知る人物で、そのうちの一人が吉川さんでした。当行は取締役会にメンバー以外の幹部（執行役員、本部部長、支店長）に2名程度ずつほぼ毎回出席してもらい、私たちの議論を聞いてもらっています。そして最後に彼らから自身の業務報告をしてもらうので、社外取締役であっても幹部はほぼ知っています。まして頭取候補となる人物は役付役員ですから、おおよその能力、識見、胆力は分かるつもりです。山崎さんからは翌年の4月、つまり2025年4月に頭取を交代したいとの表明もありました。そこで指名・報酬委員会の委員は全員、候補者が頭取にふさわしいかどうかを約1年かけて見定め、結論を得ることにしました。またこの時には、新頭取を支えるべき執行役員体制についても議論し、新体制がスムーズに船出できるように2024年4月からの執行役員も選定しました。そして2024年12月の指名・報酬委員会でも改めて新頭取について審議し、全員一致で吉川さんを頭取に推薦することにし、翌2025年1月の取締役会で決議され、頭取交代を公表しました。

## Message 誰もが活躍できる時代へ

### 地域に新しい風を起こす

地域のダイバーシティ実現に向けた活動を自身の役割の一つととらえ、  
地域に新しい風を起こそうと、積極的に自身の経験や思いを発信する活動に取り組んでいます。

取締役専務執行役員 鳥取営業本部長 吉岡 佐和子

#### 今できることに全力で取り組む

2024年6月、代表取締役に就任しました。生え抜きの女性を取締役会のメンバーに入れることは、女性抜擢への経営陣の柔軟な発想や挑戦があったからこそで、勇気のいる決断だったと思います。私の代表取締役就任が、女性従業員に一つの可能性を拓いているなら、まずはそこに意味があると思っています。

今の私だからこそできる取り組みの一つとして、女性の横のつながりを強くしたいという思いがあります。今は、希望し努力すればキャリアアップできる環境は整っており、女性もどんどん活躍の場を広げています。ただ「管理職になる自信がない」「新しい業務に自信がない」といった不安を感じている従業員がいることも事実です。

そこで山陰、山陽、関西、東京など当行営業エリア全13会場で、「女性役員との座談会」を開催しました。女性役員の経験や考えを伝えるとともに、悩みや不安を周囲と共有することで、

自分に自信を持ち、何事にも挑戦する意欲を持つきっかけになればとの思いからです。

しっかりと自分のミッションを果たしていけば、その先にさまざまな可能性があることを後輩たちに伝えたかったのです。まずはやってみる、うまくいくことばかりではないかもしれませんが、目の前の仕事を面白がって楽しんでほしいですね。

#### 地域の未来を応援したい

お取引先にお話を伺う中で、人手不足や賃上げ、生産性向上やDX化など、さまざまな課題をお聞きます。事業の成長、発展のため当行はさまざまな課題解決のお手伝いをしていますが、お取引先の限られた人財にさらに力を発揮していただき、活躍してもらうことの重要性を再認識しました。当行だけでなく、地域全体でダイバーシティが進み、性別や年齢にかかわらず、いろいろな視点で物事をとらえ、働く方々の活躍の幅を広げていくことが、地域の未来につながると強く思うようになりました。

また、そのようなやりがいや充実感を感じることで、魅力的な企業が増えることで、地元での就職を希望する学生もさらに増えるのではないかと期待しています。2024年末には、地域における新たなネットワーク構築を目的として、お取引先の女性社員の方々との交流会を開催しました。

#### 2024年度の主な活動実績

鳥取県東部・中部地域の営業統括を担うほか、各種講演、マスコミからの取材、イベント出席、投資家とのミーティングなど、対外的な活動もこなす。

大学や自治体、地域企業などでのキャリア形成、ダイバーシティ等に関する講演多数



島根県立大学における「官民トップ人材講演」の様子(2024年7月)

ビジネス誌Forbes JAPAN主催「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2024」で個人部門「イニシアティブ賞」(組織において着実に実績を積み上げ、業界のリーダーとして活躍する女性に贈られる賞)受賞



Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2024 授賞式の様子(2024年9月)

内閣府主催「地域で輝く女性起業家サロン」のコアメンバーとして活動



第2回内閣府地域で輝く女性起業家サロンの様子(2025年1月)

してみよう!」に変わるよう、当行も背中を押す役割を果たしていきたいと思います。

働くことは生きることにつながっており、仕事の面白みに気づき、この地域で働く一人ひとりがやりがいを感じ、より生き生きと働くことで、組織、そして地域全体が活性化すると信じています。当行が率先して新しい風を起こし、地域の皆様とともに地域の元気を引き出していけたらと思っています。



# 経営企画 担当役員 メッセージ



当行の成長を支える柱は人材であるという認識のもと、  
経営戦略と人的資本戦略の連動を意識した  
業務運営を行っています。

常務執行役員 田中 良和

## 業績

### ■ 2024年度の業績振り返り

2024年度の経済状況は、世界的なインフレ圧力が続き、特にエネルギー価格や原材料費の上昇が企業のコスト構造に影響を与えました。また以前からの労働力不足などの状況はさらに深刻さを増しており、地域企業にとっては厳しい状況が続きました。金融機関にとっては、日本銀行によるマイナス金利政策が解除されたものの、先行した預金金利上昇が利ざやに影響を与え、収益性の確保が課題となりました。こうした環境の中、当行は地域やお客様の課題解決を通じ

て、ともに持続可能に成長することに注力してきました。

2025年3月期の単体決算は、日本銀行によるマイナス金利政策の解除を受け、預金金利の引き上げを行ったことから預金利息が増加したことに加え、大口先に対する貸倒引当金の計上などにより与信費用が増加しました。これら減益要因の一方で、貸出金利回りの上昇や、戦略地域における取引拡大による貸出金残高の増加などから資金利益が増加したほか、コンサルティング部門の収益増加などによる役務取引等利益の増加を主因として堅調に推移しました。このように本業部分でしっかり利益を上げることができたことから、

## 業績概要

(単位:億円)

| 連 結                 | 24/3期 | 25/3期 | 増 減 | 増減率   |
|---------------------|-------|-------|-----|-------|
| 連結経常収益              | 1,201 | 1,353 | 151 | 12.5% |
| 経常利益                | 247   | 267   | 19  | 8.0%  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 168   | 187   | 19  | 11.5% |

| 単 体           | 24/3期 | 25/3期 | 増 減 | 増減率    |
|---------------|-------|-------|-----|--------|
| 業務粗利益         | 648   | 720   | 71  | 11.0%  |
| 資金利益          | 709   | 766   | 56  | 7.9%   |
| うち貸出金利息       | 518   | 618   | 100 | 19.3%  |
| うち有価証券利息配当金   | 220   | 253   | 33  | 15.0%  |
| うち投資信託解約益     | 30    | 21    | △8  | △28.3% |
| うち預金利息(△)     | 12    | 66    | 54  | 443.3% |
| 役務取引等利益       | 116   | 125   | 8   | 7.4%   |
| その他業務利益       | △178  | △171  | 7   |        |
| うち債券関係損益      | △104  | △70   | 34  |        |
| うち金融派生商品損益    | △75   | △100  | △25 |        |
| 経費(除く臨時費用処理分) | 382   | 384   | 2   | 0.6%   |
| 一般貸倒引当金繰入額    | 21    | 50    | 29  | 138.8% |
| 実質業務純益        | 266   | 335   | 69  | 26.0%  |
| コア業務純益        | 370   | 405   | 34  | 9.3%   |
| 臨時損益          | △15   | △24   | △9  |        |
| うち不良債権処理額     | 54    | 77    | 23  | 42.7%  |
| うち株式等関係損益     | 32    | 42    | 9   | 30.8%  |
| 経常利益          | 229   | 259   | 30  | 13.2%  |
| 当期純利益         | 159   | 182   | 22  | 14.0%  |
| 顧客向けサービス業務利益  | 147   | 183   | 36  | 25.0%  |
| 与信費用          | 75    | 128   | 52  | 69.6%  |

単体の当期純利益は前期比+22億円の182億円と4期連続で過去最高益を更新しました。

連結決算においても、単体決算の増益要因に加え、グループ会社の収益が加わったことで、4期連続で過去最高益を更新することができました。

## ■ 中期経営計画の進捗状況

中期経営計画(2024年度～2026年度)の1年目を終え、本業部分は預金・貸出金ともに計画を上回るペースで伸び、資金利益の増加を中心に過去最高益を更新しました。財務指標はいずれも計画どおり進捗し、中期経営計画達成に向けて着実な成果をあげることができました。

また、当行はこれまで、人材の育成や多様性は成長のために欠かすことができないものと位置付け、早くから人材育成や能力を最大限に発揮できる職場環境を整備するなど、人的資本経営に取り組んできました。その結果、人的資本指標は計画を上回るペースで進捗し、中期経営計画1年目でほぼ全ての項目を達成しています。社会的インパクト指標に関しても、ほぼ計画通りの進捗率となっています。

## 中期経営計画の進捗状況と自己評価

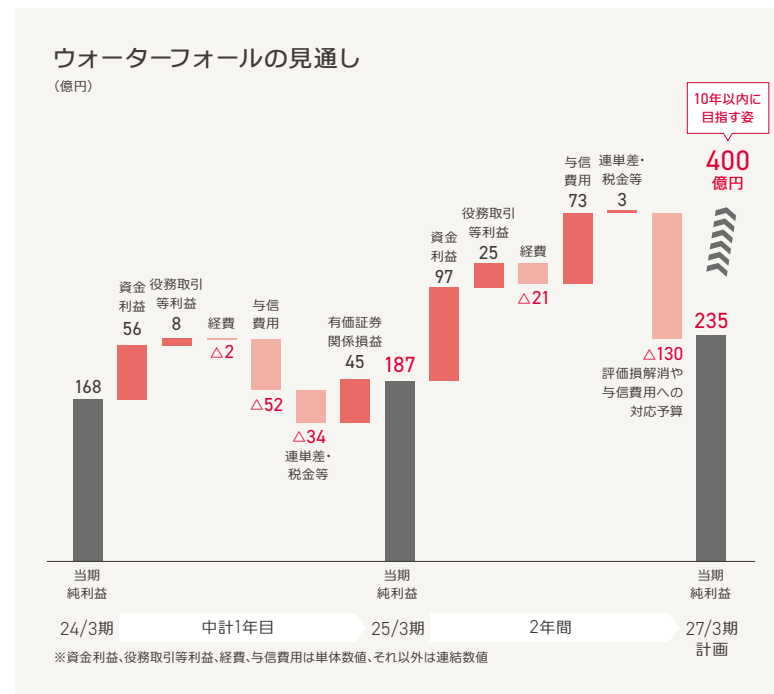
| カテゴリ               | 項目                            | 中計最終年度目標                             | 25/3期                                | 状況・評価                              |
|--------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| 財務指標<br>(連結)       | ROE※1                         | 6%以上                                 | 5.1%                                 | 計画どおり                              |
|                    | 当期純利益                         | 235億円                                | 187億円                                | 計画どおり                              |
|                    | 自己資本比率                        | 11%程度                                | 11.54%                               | 計画どおり                              |
| 人的資本<br>指標<br>(連結) | エンゲージメント・レーティング               | AA以上                                 | AA                                   | 達成                                 |
|                    | 離職率<br>(30歳未満)                | 5%以下                                 | 5.0%                                 | 達成                                 |
|                    | 経験者採用比率                       | 25%以上                                | 29.5%                                | 達成                                 |
|                    | 女性管理職比率                       | 課長相当職以上<br>25%以上<br>係長相当職以上<br>30%以上 | 課長相当職以上<br>24.1%<br>係長相当職以上<br>34.8% | 課長相当職以上<br>まもなく達成<br>係長相当職以上<br>達成 |
| 社会的<br>インパクト<br>指標 | 金融経済教育<br>提供者数                | 累計<br>3万人以上                          | 累計<br>17,267人                        | 計画どおり                              |
|                    | CO <sub>2</sub> 排出削減<br>貢献量※2 | 中計期間合計<br>30万t-CO <sub>2</sub> 以上    | 累計<br>97,000t-CO <sub>2</sub>        | 計画どおり                              |

※1:株主資本ベース ※2:PPA・ファイナンスを通じた再エネ普及拡大による削減量

## ■ 中期経営計画達成に向けた利益成長

中期経営計画の利益目標235億円達成に向け、利益成長をウォーターフォール図でご説明します。中期経営計画最終年度の最終利益目標235億円の達成に向けて、貸出金の残高増加・利回り上昇、有価証券利息配当金を中心とする資金利益の増加により、利益成長を継続していく計画です。また、有価証券評価損の解消や突発的な与信費用の発生に備えた予算を活用することで対応します。

これらのことから、中期経営計画最終年度の当期純利益目標235億円は十分達成可能であると考えています。また、今中期経営計画期間中に、次のステージを見据えた施策をしっかりと練り上げていく予定です。



## ■ 2025年度の見通し

2026年3月期決算は、日本銀行の政策金利変更の影響により、預金利息などのコストは上昇しますが、このコスト上昇分を貸出金の残高の増加や利回りの改善を図ることで、資金利益を中心とする本業での利益成長を続けていきます。与信費用については、2024年度に実施したような複数の大口与信先への予防的な引当は想定しておらず、55億円を見込んでいます。

連結の当期純利益は210億円、単体では204億円を見込み、5期連続で過去最高益を更新する計画とし、中期経営計画3年目の235億円に向け邁進していきます。

## 2026/3期 業績予想

| 単 体                    | 25/3期        | 26/3期<br>計画  | 25/3期比     |
|------------------------|--------------|--------------|------------|
|                        | (億円)         | (億円)         | (%)        |
| 業務粗利益                  | 720          | 715          | △5         |
| うち資金利益                 | 766          | 774          | 8          |
| うち貸出金利息                | 618          | 818          | 200        |
| うち有価証券利息配当金※           | 253          | 318          | 65         |
| うち預金利息(△)              | 66           | 243          | 177        |
| うち役務取引等利益              | 125          | 132          | 7          |
| うち債券関係損益               | △70          | △112         | △42        |
| 経費                     | 384          | 402          | 18         |
| コア業務純益<br>(除く投資信託解約損益) | 405<br>(383) | 425<br>(425) | 20<br>(42) |
| 臨時損益                   | △24          | 2            | 26         |
| うち株式等関係損益              | 42           | 30           | △12        |
| 経常利益                   | 259          | 294          | 35         |
| 当期純利益                  | 182          | 204          | 22         |
| 顧客向けサービス業務利益           | 183          | 239          | 56         |
| 与信費用                   | 128          | 55           | △73        |

※25/3期は投資信託解約益21億円を含む

## 企業価値向上に向けた取り組み

### ■ ROE向上に向けた取り組み

当行は中期経営計画で定めた各種施策を実行することで、企業価値(PBR)を向上させることを目指しています。特にここでは、PBRの構成要素のうちROEの向上に関する取り組みを、ロジックツリーを用いてご説明します。

### ■ 人的資本経営による持続的な成長

当行は人的資本経営を実践し従業員の能力やスキルを最大限に活用することが、当行の持続的な成長に結びつく最大のポイントであると認識しています。このため、地域やお客様の課題解決策が提供できる人材の育成と、多様な人材が活躍できる組織づくりに注力しています。

中期経営計画では収益力の強化策として、「全員コンサルプロジェクト」を全営業エリアで展開することを掲げています。従業員一人ひとりが課題解決力を高め、お客様の課題を解決することで貸出金増強、コンサルティングによる手数料収入の強化を図っています。

2025年3月期は、総貸出金の平均残高は、法人、個人、地公体・金融、全ての部門で増加し、前期比4,198億円増加、中期経営計画初年度平残計画の4兆7,800億円を上回る4兆9,010億円となり、地銀の中でも上位の伸びとなっています。地域別では、戦略地域を中心に高い伸びを続けています。P45\役務取引等利益も、法人ソリューション手数料の増加に加え、預り資産関連は野村證券(株)との連携による全資産アプローチでコンサルティング強化しており、販売は好調を維持しています。P45\ P47\

当行は従業員の課題解決力向上と、戦略分野への人的リソースの集中により引き続き本業部分を強化することで成長を目指していきます。

### ROE向上に向けたロジックツリー



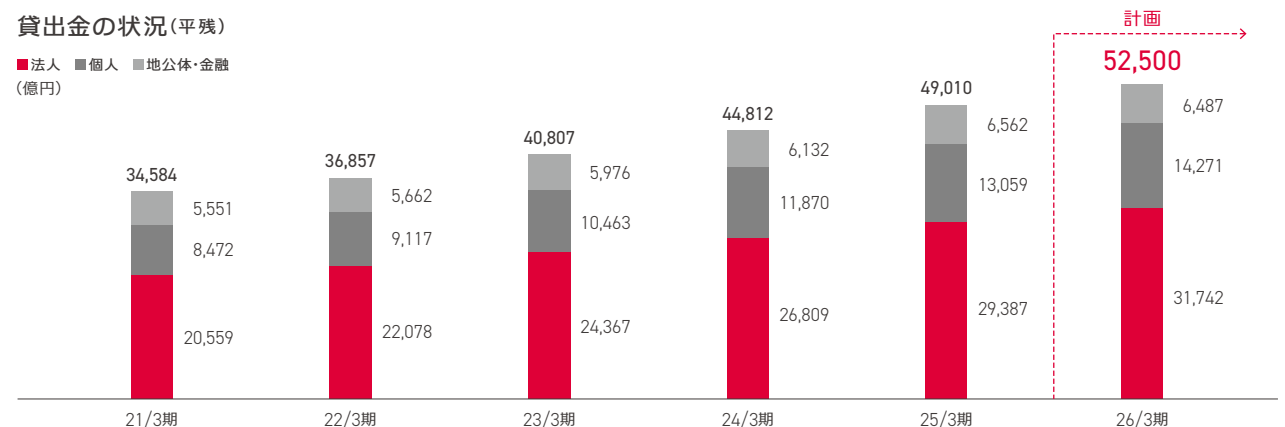
※1: リスク・アバタイト・フレームワーク ※2: 中計で定めた末残計画 ※3: 中計で定めた平残計画

### アセット別戦略

| リスクテイクの方針           | 分野                         |
|---------------------|----------------------------|
| コントロールするリスク         | ストラクチャードファイナンス<br>大企業向け貸出  |
| とるべきリスク(積極的なリスクテイク) | シップファイナンス<br>山陽・関西一般法人向け貸出 |
| とるべきリスク(収益性の向上)     | 山陰一般法人向け貸出                 |

### 貸出金の状況(平残)

■ 法人 ■ 個人 ■ 地公体・金融  
(億円)



## ■ 有価証券運用

2025年3月期の有価証券運用は、日本銀行の政策金利の引き上げに伴い、長短金利が上昇する運用環境のもと、収益性が悪化したファンドを約600億円売却する一方、金利リスクの少ない2年債約3,300億円や変動金利への投資であるアセットスワップへの投資を約1,200億円行いました。その結果、残高としては約4,700億円増加し、2兆887億円となりましたが、金利リスク量としてはほぼ横這いとなっています。

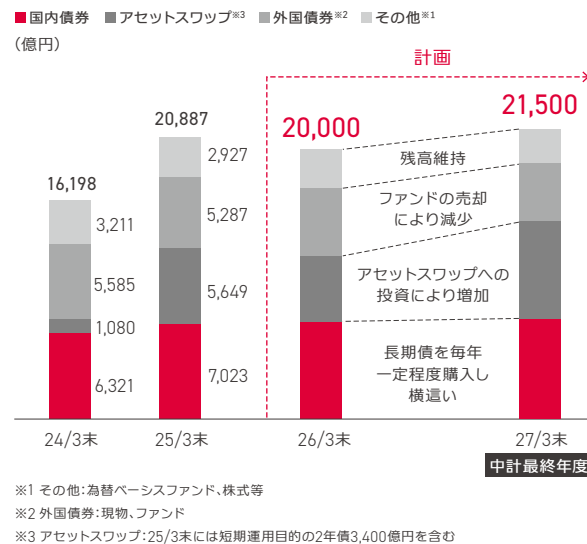
2025年3月期の有価証券の評価損益は、国内の長短金利の上昇を受け約350億円拡大し、△944億円となりました。2025年

4月に発表された日本銀行の展望レポートによると、中期的な経済成長率やインフレ率は概ね1%台で推移していくとの見通しであり、こうした環境下の金利を前提として、5年間、毎年60億円程度の一定の評価損の処理を続けていった場合の評価損益の推移は、固定債の経年効果なども勘案すると、2030年3月末には、おおそゼロから△250億円程度の評価損益に減少していくと見通しています。当初、中期経営計画最終年度の2026年度に評価損を解消することを目指していましたが、2024年度に国内金利の上昇の影響により評価損が拡大したことや、予想していたよりも海外金利が高止まりしていること

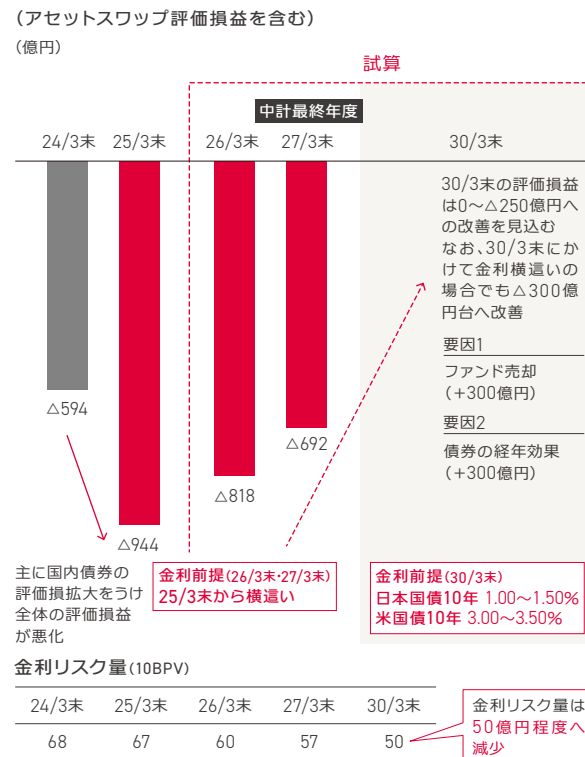
などにより、当初計画より少し時間をかけて評価損の解消を図っていくという方針に修正しました。

有価証券の運用方針としては、銀行全体の収益の伸びは本業が牽引していくことが可能であることから、有価証券部門で無理にリスクをとって資金利益を積み上げることはしない計画としています。足元では、調達コストが上昇しており、これまでの国内外の固定債を中心とした運用スタンスから、キャリー収益はやや減少しますが、変動金利投資であるアセットスワップを中心とした運用スタンスに変えていきたいと考えています。

### 有価証券残高



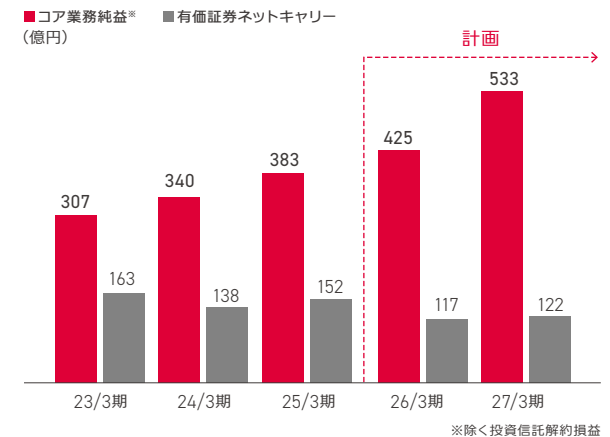
### 有価証券評価損益シミュレーション



### 運用方針

#### 1. 運用スタンスの変更

- 銀行全体の収益の伸びは本業が牽引
- 有価証券運用では金利リスク量を抑制する運用に修正。ネットキャリー収益は当初計画を下回るも、銀行全体の収益目標は達成見込み



#### 2. 日銀の追加利上げへの対応

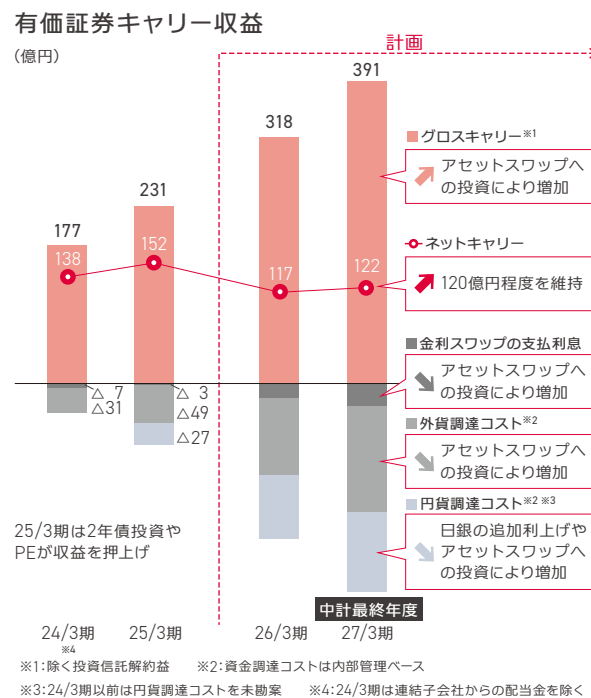
- 金利リスク量が小さく、日銀の利上げ動向にかかわらず一定の収益を獲得できるアセットスワップへの投資を進める
- 分配利回りの低いファンドを計画的に売却 (2,600億円程度/5年間) し、ポートフォリオ全体の収益性・流動性の改善を図る

#### 3. 評価損益の改善

- ファンドの売却や保有債券の経年により評価損益の改善を図る
- 今後5年間で、評価損益は0～△250億円程度へ改善する見込み

2025年3月期の有価証券のネットキャリー収益は、152億円となりました。2025年度以降は、固定債は500億円程度の平準買いにとどめ、リスクを抑えたアセットスワップへの投資を中心に慎重な運用をしていきますので、2026年3月期は117億円に減少する見込みです。ただし、2025年度、2026年度とも、本業の収益が好調に推移していることで、有価証券への収益依存度を下げながらも、当初の中期経営計画で計画した最終利益は達成する見込みです。

有価証券の評価損は、与信コストの状況などにもよりますが、今後も解消していく方針に変わりはありません。



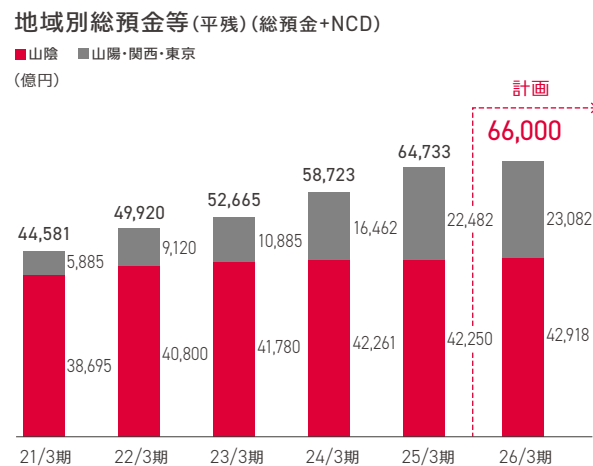
## ■ 成長を支える預金獲得戦略

当行は山陽・関西などにおいて貸出金を伸ばしており、以前から運用と調達のギャップ拡大が課題となっていたため、早い時期から預金の着実な積み上げを目指してきました。

こうした取り組みにより、2025年3月期の総預金等残高は、平残ベースで前期比6,010億円増加の6兆4,733億円となりました。地域別では、山陰以外の戦略地域で特に増加しました。また、山陰も年金や給与振込指定の数が増加しており、預金残高は安定的に推移しています。

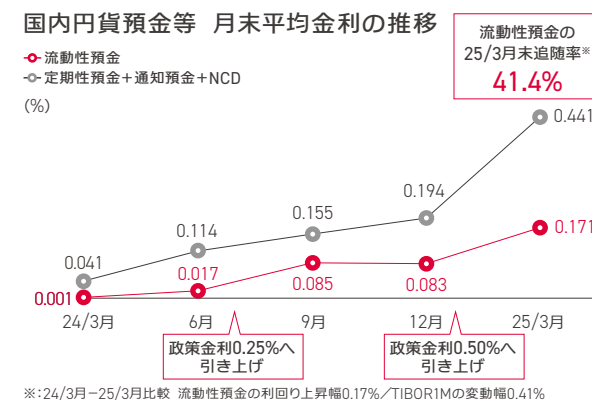
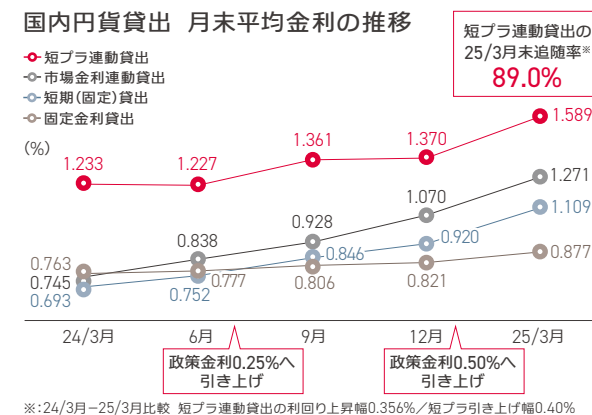
各行が預金金利を引き上げ預金獲得の動きが激化しており、これまでのようには預金が集まりにくくなってはいるものの、引き続き山陰では粘着性の高い個人預金の基盤エリアとして着実な積み上げを図るとともに、山陽・関西などの戦略地域においては法人のお取引先への推進活動にも注力していきます。

また2024年10月にスタートしたセカンドブランドアプリのDanDanBANKは、全国での個人預金獲得を目指したアプリです。2025年3月末の残高は80億円程度ですが、将来をにらみ新しい預金推進手段として力を入れていきます。



## ■ 政策金利引き上げの影響

政策金利の引き上げに伴って、当行の国内円貨の貸出金利と預金金利がどのように変化したかを、追従率としてお示ししています。2024年度に当行は2回の短期プライムレートの引き上げを行い、合計0.4%ポイント引き上げました。それに対して短期プライムレート連動貸出の利回り上昇幅は、直近1年で89%の追従率、つまり0.356%ポイント上昇しました。また、直近1年間のTIBOR1か月ものの変動幅0.41%ポイントと比較して、流動性預金の利回り上昇幅は0.17%ポイントとなり、追従率は41.4%となっています。

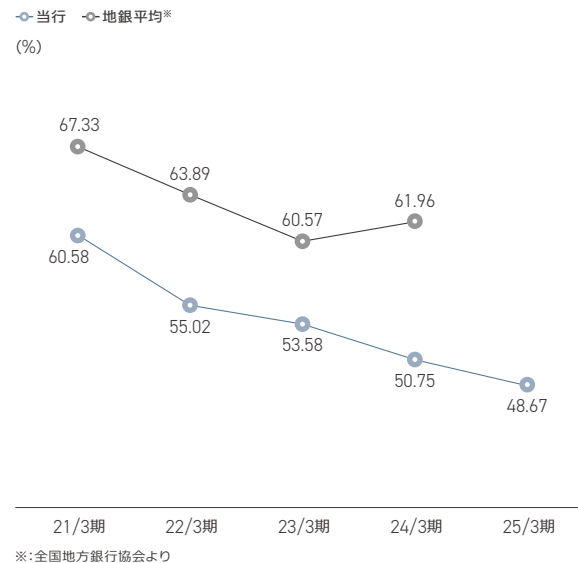


## ■ 構造改革による人員再配置と 経費コントロール

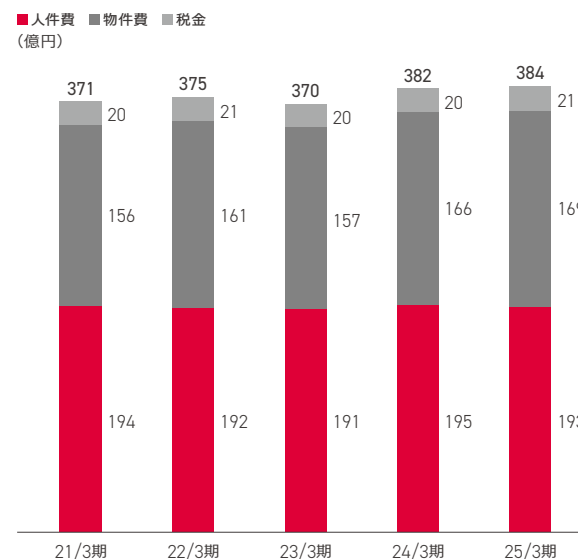
構造改革により生み出された人材を、戦略分野・成長分野へ再配置することが当行の成長戦略を実現する最重要事項として、近年矢継ぎ早に構造改革を実施してきました。こうした取り組みにより、2025年3月期のOHRは48.67%となり、50%を切る水準に到達しました。引き続き今期も経常経費は抑制しつつ、一方で将来の成長に向けた戦略投資は継続していきます。

また、当行では直近3年連続で賃上げや人事制度の改定を行ってきました。2025年度は賃上げと人事制度改定の両方を実施し、総額8億円、7%超の賃上げを予定しています。今年度の見込みも含めて、4年間合計で20%以上の賃上げとなります。4年連続の処遇向上にもかかわらず人件費が横這いとなっているのは、退職などによる年齢構成の変化や、退職給付費用の減少によるものです。処遇の向上により従業員のエンゲージメントを高める一方で、人件費が横這いになっているのは、組織としては非常に効率的であると考えます。今後も戦略分野・成長分野への投資を行いつつ、コストを適切にコントロールしていきます。

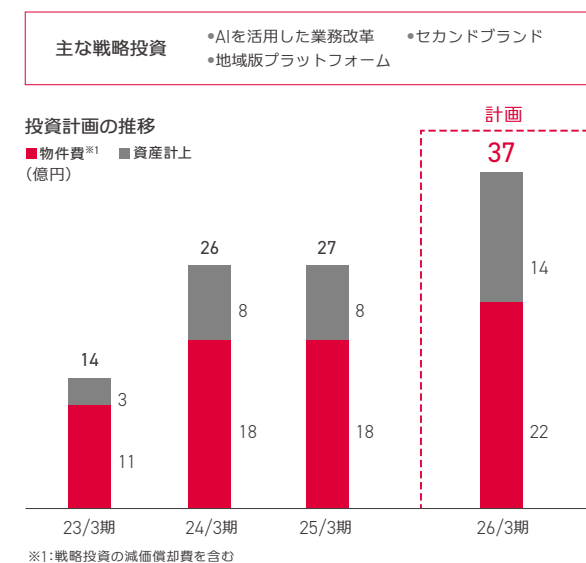
### OHRの状況(コア業務粗利益ベース)



### 経費の状況



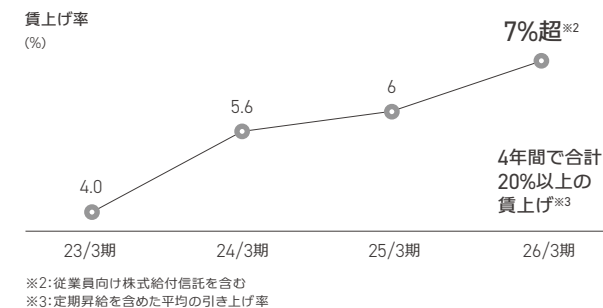
### 主な経費の増減と戦略的投資



### 賃上げの状況

| 主な項目 (前年比) | 金額        | 要因       |
|------------|-----------|----------|
| 23/3期      | +3億円      | 制度改定     |
| 24/3期      | +4.5億円    | 賃上げ      |
| 25/3期      | +5億円      | 賃上げ      |
| 26/3期      | +8億円 (予定) | 賃上げ・制度改定 |

● 賃上げは4年連続で行う方針  
● 一方で、従業員の年齢構成変化(退職など)や退職給付費用の減少などにより、人件費総額は横這い

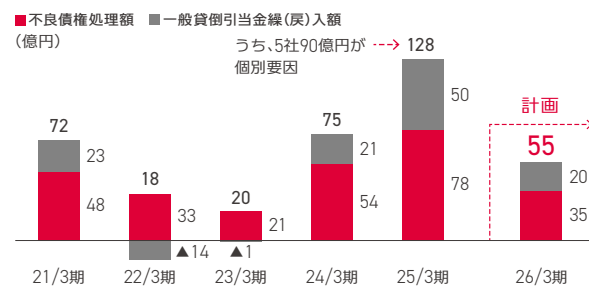


## ■ 与信費用

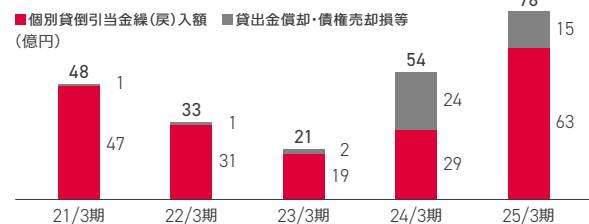
2025年3月期の与信費用は計画を上振れ、単体で128億円となりました。これは、いわゆる企業の破綻や倒産によるものではなく、設備投資等の事業計画を見直したお取引先に対して、保守的・予防的に引当金を計上したものです。引き続き伴走しながらお支えることで、将来的にお取引先の業績が回復した際には、計上した引当金が戻ってきますので、戻り益として収益に寄与していく可能性もあります。

投資家の皆様から「与信費用が発生しているエリアや業種に偏りはないか」といったご質問をいただくことも多くありますが、特定のエリアや業種で特に与信費用が発生しているものではありません。国際情勢の悪化など先行きの不安はありますが、引き続き定期的な予兆管理、モニタリングを通じて潜在的なリスクに対応していきます。

### 与信費用の推移



### 不良債権処理額の内訳



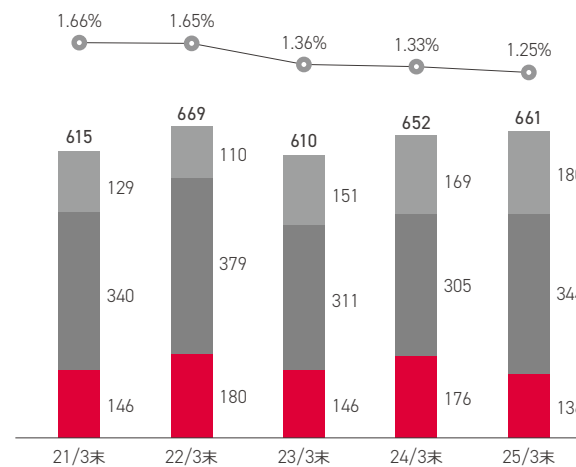
## ■ 貸出資産の健全性

当行は、特に山陽・関西・東京の戦略地域で貸出を伸ばしていますが、事業性貸出の資産の質は、引き続き適切な審査を行うことで、2025年3月末の正常先向けの貸出は95.0%へ上昇しています。また、日本銀行の政策金利変更に伴い短期プライムレートを引き上げましたが、営業現場で全てのお客様に対して丁寧にご説明し、ご理解いただいたうえで貸出金利の引き上げを行っていますし、ボリュームを優先し、条件を譲歩するようなことはしていないことを、ご確認いただけるのではないかと思います。

### 貸出資産の健全性

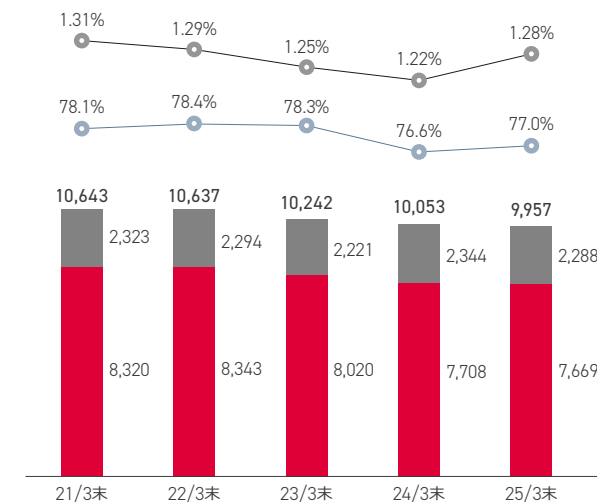
#### 金融再生法開示債権

■ 要管理債権 ■ 危険債権 ■ 破産更生等債権 ◇ 不良債権比率 (億円)



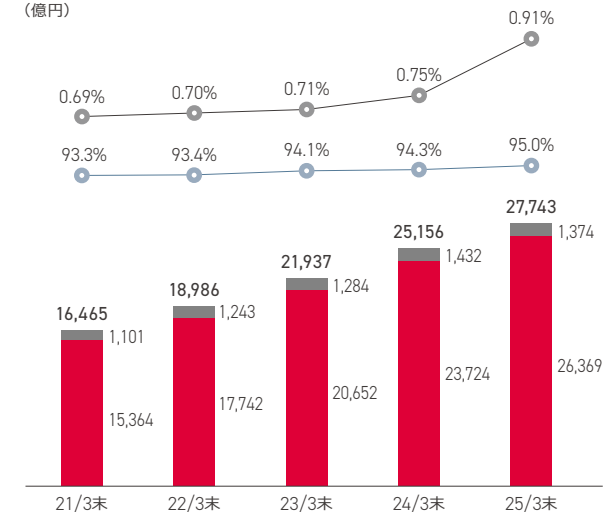
### 山陰における貸出の推移(未残)

■ 正常先 ■ その他 ◇ 円貸出金利回り※1 ◇ 正常先割合※2 (億円)



### 山陽・関西・東京における貸出の推移(未残)

■ 正常先 ■ その他 ◇ 円貸出金利回り※1 ◇ 正常先割合※2 (億円)



※1:ゼロゼロ融資の利子補給率を補正 ※2:正常先割合=正常先への貸出残高÷貸出残高合計

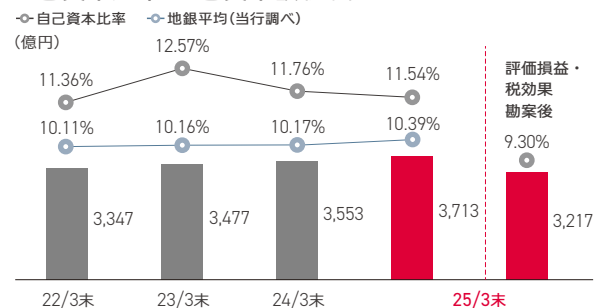
## ■ RWAコントロール

当行は「株主還元の実現」「健全性の維持」「積極的な成長投資」をバランスよく実現することを資本運営の基本方針とし、RAFの活用等を通じて、収益性の持続的な向上と健全性確保の両立を目指しています。

RAFのコンセプトとしては、地域を支えるための貸出などを「とるべきリスク」、東京・大阪を中心とした大企業向けの貸出などを「コントロールするリスク」として位置付け、RWA(リスク・アセット)対比での適切な収益の確保と自己資本比率とのバランスを意識した経営を行っています。山陽・関西の一般法人向け貸出は、まだ成長の余地があるため「とるべきリスク」として位置付け、積極的なリスクテイクで残高を伸ばしていきます。また、東京エリアを中心に推進しているストラクチャードファイナンスについては、やみくもに取り組むのではなく、「コントロールするリスク」として、各案件の採算性や内包するリスクをしっかりと見極め、案件を厳選して取り組んでいく方針としています。

2025年3月末の連結の自己資本比率は11.54%と、中期経営計画で掲げた目標値11%程度の水準を維持しています。参考までに、有価証券評価損益を勘案した場合の自己資本比率は9.30%となりました。有価証券評価損の大半は満期のある債券で生じているので、経年効果により将来的に資本は回復していくものと考えています。

### 自己資本比率・自己資本額(連結)

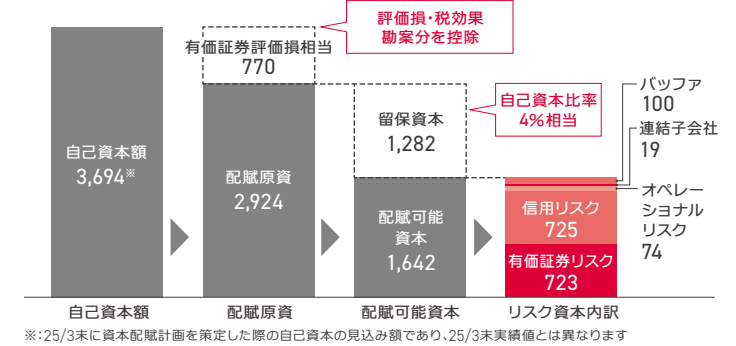


## ■ 最適資本配賦

リスクに対する資本配賦の考え方については、リスクのバッファとなる配賦原資は、自己資本額から有価証券の評価損相当額を控除した2,924億円をベースとしています。配賦可能資本は、配賦原資から自己資本比率4%相当額を控除した1,642億円となります。

有価証券リスクについては、今後、金利リスク量や市場リスク量を考慮して、配賦可能資本の範囲で適切にリスクをコントロールしていきます。

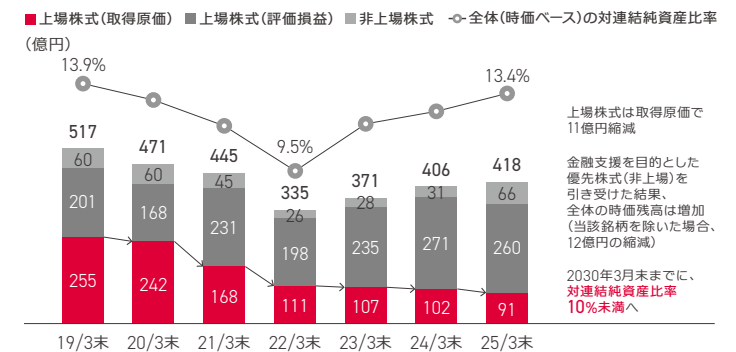
### 資本配賦(連結) (億円)



## ■ 政策保有株式の縮減

政策保有株式については、これまで計画的な縮減を進めてきましたが、2024年度はお取引先の金融支援を目的とした非上場の優先株式を引き受けた結果、全体での時価残高は増加しました。この引き受けは、地域のお取引先に対する金融支援で、これは地域金融機関の重要な責務の一つであると考えています。時価残高は増加しましたが、政策保有株式を2030年までに対連結純資産比率で10%未満へ縮減していきます。

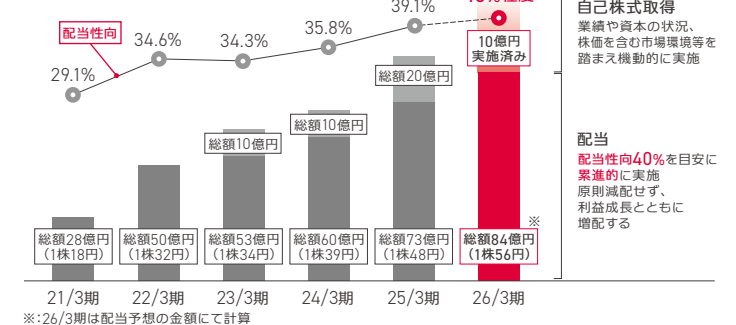
### 政策保有株式の推移



## ■ 株主還元の一層の充実

株主還元については、株主の皆様へ利益還元の充実を図るため、2025年3月期以降の還元方針の目安を「総還元性向40%」から「配当性向40%」に変更し、配当の水準を引き上げました。2025年3月期には最終利益は過去最高を更新し、9円増配して配当を48円としました。また自己株式の取得についても、2024年度は20億円を実施、2025年度は10億円を上限に取得することを決定し6月に実施いたしました。

### 株主還元の状況





## 「ごうぎん」のDNA

- |                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| 26 ごうぎんの軌跡      | 32 価値創造プロセス            |
| 27 ごうぎんの成長の歩み   | 33 財務ハイライト             |
| 28 ごうぎんの成長の原動力  | 34 非財務ハイライト            |
| 29 ごうぎんの強み      | 35 外部評価・イニシアチブ         |
| 30 営業エリアのポテンシャル | 36 特集:ごうぎんの<br>ミライを考える |
| 31 培ってきた資本      |                        |

# ごうぎんの軌跡

地域・お客様とともに歩み続ける

**地域・お客様の課題解決に、本業においても社会貢献活動においても取り組み続けています**

取り巻く環境の変化や高度化するお客様のニーズに対応し、地域のリーディングバンクとして皆様の期待にお応えするため、当行は常に経営基盤の強化を図り、収益力を高めるとともに健全性を維持し、最先端の金融サービスやノウハウを提供し続けてきました。いつの時代においても、根幹にある「地域・お客様のお役に立つ」という思いは変わることはなく、地域に深く根ざし、地域の持続的発展に真剣に向き合い続ける姿勢は、今後も変わることはありません。これまで培ってきた当行の強みを未来へと引き継ぎ、さらなる課題解決力を身に付け経営理念を実践することで、地域と当行がともに成長する持続可能な地域社会の実現を目指します。

提供してきた価値

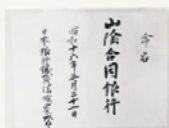
リレーションシップバンキングと地域貢献活動の展開で地域の課題は地域で解決  
地域のリーディングバンクとして最先端の金融サービスを提供

2030年  
SDGs達成への  
貢献

## 1878-

山陰両県の銀行の  
合併、買収の歴史

- 島根県を地盤とする「松江銀行」と鳥取県を地盤とする「米子銀行」が合併し、「山陰合同銀行」設立



## 1991-

山陰、山陽、兵庫・大阪に  
またがる広域地方銀行へ

- ふそう銀行と合併、現在の広域店舗ネットワークを活用したビジネスモデルの礎となる



## 2003-

リレーションシップバンキングを  
ベースとしたビジネスモデルへの転換

- 他社に先駆けた独自性ある施策や取り組みを展開
- 抜本的な構造改革により経営資源を戦略部門に再配置／女性の活躍機会拡大

## 2020-

コンサルティングとデジタルを  
軸としたビジネスモデルへ変革

- 課題解決力の向上とデジタル化を大きく加速
- 野村證券(株)との提携による地方における証券ビジネスの新しいモデル確立



トピックス

1878年 当行の最も古い源流である  
津和野第五十三国立銀行設立  
以降、40もの銀行を源流とする  
1941年 山陰合同銀行設立  
1987年 東京証券取引所市場第一部に株式上場

1991年 ふそう銀行と合併  
1997年 「山陰合同銀行」に商号変更、  
新本店竣工、新CI導入、  
新生「ごうぎん」スタート

2003年 「リレーションシップバンキングの  
機能強化計画」策定  
2006年 森林保全活動開始／  
ごうぎんDuoカード取扱開始  
2007年 ビジネスマッチング有償化開始／  
障がい者雇用事業所  
「ごうぎんチャレンジド」開設  
2012年 兵庫・大阪に新たに店舗出店開始／  
私塾「尚風館」開校

2020年 野村證券(株)を委託元とする  
金融商品仲介業務を開始  
2022年 東京証券取引所プライム市場選択

経済  
社会・  
情勢

1941年 太平洋戦争勃発  
1973年 東京外国為替市場、変動相場制へ移行  
1985年 G5、為替相場への協調介入(プラザ合意)

1991年 バブル崩壊  
1996年 政府が  
「日本版金融ビッグバン構想」発表

2005年 ペイオフ全面解禁  
2008年 リーマンショック発生  
2016年 日本銀行が初のマイナス金利を導入

2020年 世界的に新型コロナウイルスの感染拡大  
2022年 ウクライナ情勢悪化  
2024年 日本銀行がマイナス金利を解除

ごうぎんの成長の歩み

マーケットポテンシャルの高い戦略地域でリレーションシップバンキングを展開することで成長し続ける

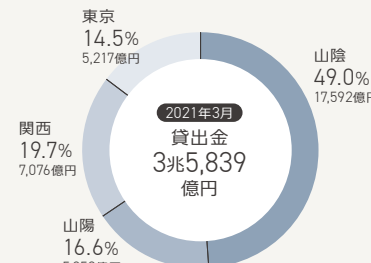
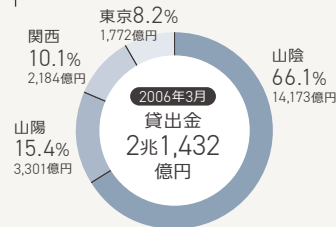
## リレーションシップバンキング×戦略地域への積極的な経営資源投入

山陽・関西・東京での貸出が大きく伸長

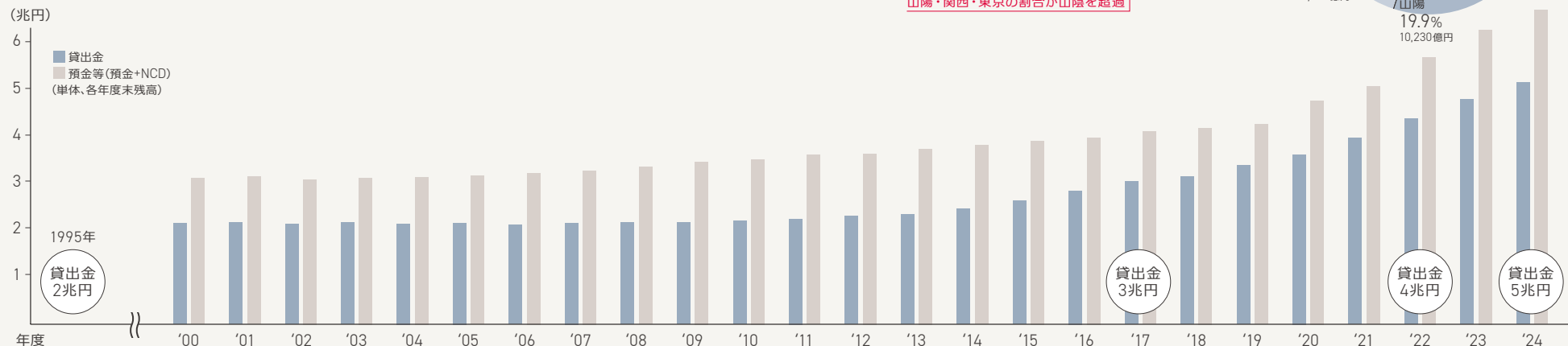
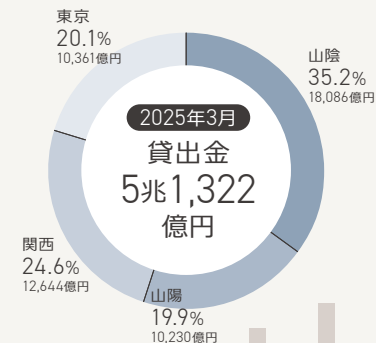
## コンサルと融資の相乗効果

質の高い  
リレーションシップバンキングを  
展開できる人材法人コンサル人材増加  
専門性の高い人材への成長  
誠実かつスピードある対応戦略地域の  
体制強化山陽・関西・東京での  
営業活動の活発化コンサルティングの  
全域展開コンサル件数増加・  
領域拡大  
提案力・稼ぐ力の向上

## 地域別貸出金構成比



山陽・関西・東京の割合が山陰を超過



成長戦略

山陰

サービスの質向上  
残高・シェアを維持しながら効率的な業務運営山陽  
関西  
東京山陰で培ってきたリレーションシップバンキングの展開  
戦略地域として経営資源投入抜本的な構造改革と戦略的人員再配置 P43 主な構造改革：野村證券㈱との  
アライアンス/店舗ネットワーク・関連会社再編/法人取引の集約・体制強化

女性活躍の場の拡大とリスクリングによる人材の育成・担い手の変更 P44

リレーションシップバンキングの差別化戦略(新たなコンサルティングモデルに挑戦) P44

山陽・関西への積極展開(営業基盤拡大・人員増加) P43

東京での営業活動強化 P43

経営資源  
投入

戦略地域への新規出店

2006年  
・尼崎支店2012年  
・阪神北支店  
・西宮支店2013年  
・北播磨支店2018年  
・神戸西支店2022年  
・大阪中央  
営業部  
・大阪南営業部2024年(東京)  
・スペシャライズド  
ファイナンスグループ  
・東京営業本部

## ごうぎんの成長の原動力 戦略地域における挑戦者たち

### 山陰で培われた精神が生み出すお客様との深いつながり

#### 大阪南営業部(大阪)



大阪南営業部  
森上 雄弘(2016年入行、前列右から2番目)

ごうぎんの従業員として大阪で働くことは、地域に根ざした銀行としての誇りと大都市ならではのダイナミズムを肌で感じられるかけがえのない経験です。ここ大阪でも山陰で培われた「人間力」「思いやり」「実直さ」といった当行のDNAがお客様との深いつながりを生み出し、大きなやりがいにつながっています。単に融資の提案をするだけでなく、お客様の抱える課題に真摯に耳を傾け、時には経営者の右腕として、時には人生の伴走者として、最適なソリューションをともに考える。お客様の喜びをともに分かち合える瞬間に大阪の地で働く醍醐味を感じます。

大阪というビジネスの最前線で働くからこそ、お客様の多様な背景や文化を理解し、きめ細やかな配慮を持って接することが求められます。山陰で培われた「人とのご縁を大切にする」という精神は、当地でもお客様との信頼関係を築くうえで最も重要な要素となっています。お客様の未来を真剣に思い、その実現のために尽力することこそが私たちの原動力です。

ごうぎんが長年培ってきた信頼は、こうした日々の実直な仕事の積み重ねによって築かれています。お客様から「ごうぎんに任せてよかった」といわれることは従業員にとって最高の喜びであり、当地で取引の幅が広がっている要因であると考えています。決して簡単なことばかりではありませんが、大阪の地で当行の存在感が増していることは日々、肌で感じています。当部においては2024年8月に大阪の中でもシンボリックな建物であるあべのハルカスへ移転し、よりプレゼンスを高め活動しています。今後も山陰と関西の企業間の連携を促進し、新たなビジネスチャンスを創出する役割を担っていききたいと考えています。

### 想像力と問題解決力を最大限に生かし新たな領域にチャレンジ

#### ソリューション営業部 スペシャライズドファイナンスグループ(東京)



ソリューション営業部 副部長  
(スペシャライズドファイナンスグループ統括) 植田 武司(後列右から5番目)

東京でのスペシャライズドファイナンスグループの立ち上げから約1年半が経過しました。専門部署を立ち上げることはこれまでにない挑戦であり、未知の領域に足を踏み入れ、予期せぬ問題や困難が次々と発生しました。順調に進めていたプロジェクトの最終局面でクライアントと条件合意できず案件がペンディングとなるなど、肉体的にも精神的にも追い込まれることが多々ありましたが、「めげない」を合言葉に、七転び八起きの精神でチームの想像力と問題解決力を最大限に生かし困難を乗り越えてきました。

私たちのチームは、本部や営業店でさまざまな経験を積んだ多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成されています。共通の目標に向かって協力し、互いに刺激しあうことで切磋琢磨し、常に前向きに業務に取り組んでいます。このような多種多様な人材が揃っているからこそ、自由闊達な雰囲気大切であると認識しており、上下関係にとらわれず、オープンでフラットなコミュニケーションを心掛けています。

競争の厳しい中では、新たなアイデアや案件についても採算性やリスクをしっかりと見極め、厳選したうえでチャレンジしてみることも必要となります。私たちも専門的な知見を高め、また本部のミドル・バックオフィスとも連携し疑問点や不明点などを確認しながら進めることで、新たな取り組みにも挑戦できる機会が生まれています。

この1年半を振り返っても、想定以上の大きな成果が出せたと思っています。責任感の強い誇り高きメンバーが集まっていますので、必ずや成功するものと確信しています。2025年7月には日本橋の新オフィスに移転しました。心機一転、今後も多様化するお客様のファイナンスニーズに高度な専門性でお応えし、当行の収益力向上の一助となるよう努めていきます。

# ごうぎんの強み

これまで培ってきた強みを生かし、未来へと引き継いでいきます。

## 挑戦するスピリッツの醸成 ～課題意識を成長の機会へと変換～

当行は戦時下に進められた一県一行原則の例外となる二県一行の銀行として設立されましたが、これは島根県・鳥取県の人口が少ないことの裏返しといえます。厳しい経済環境にあっても、地域のリーディングバンクとして、都会地と変わらない最先端の金融サービスを提供すること、地域の課題解決に貢献することを当行の使命としてきました。

こうした地方銀行としての責務を果たすことと、企業としての収益拡大・成長を両立させることは、たやすいことではありません。従業員の誰もが経営理念「地域の夢、お客様の夢をかなえる創造的なベストバンク」に共感し、「地域・お客様のお役に立ちたい」という思いを強く持って活動しています。知恵を絞り、試行錯誤し、創意工夫で新たなことに挑戦する。「ごうぎんのDNA」ともいえる、挑戦するスピリッツは長い時間をかけ醸成されてきたといえます。

## 危機意識から生み出されたビジネスモデル ～広域店舗ネットワークの形成～

バブル経済崩壊で長い不況の時代が続き、低金利・マイナス金利の厳しい経済環境下において安定収益を確保していくため、山陰での経営基盤の再構築を進めるとともに、成長の見込める山陽・関西での営業基盤拡大を進めました。こうして当行の特徴である「広域店舗ネットワーク」を形成し、山陰でのサービスの維持・質向上と戦略分野への継続的投資を両立させるビジネスモデルを確立しました。

## コンサルティングの仕組みづくりと人材育成 ～全員コンサルは1日にしてならず～

従来、銀行は長く「融資業務」が本流とされてきましたが、当行は山陰の厳しい経済環境下においても、お取引先企業の成長や地域活性化に貢献するため、事業支援活動を積極的に展開していました。また2003年の「リレーションシップバンキングの機能強化計画」の策定以来、お客様とコミュニケーションをとり信頼関係を構築し、最適な課題解決策を提供することで、地域・お客様とともに当行も成長を目指す「リレーションシップバンキング」を、普遍的なビジネスモデルとしてきました。

2015年からは全行的な運動とするべく、3年間の中期経営計画期間ごとにリレーションシップバンキングを進化させ、現在は「全員コンサルプロジェクト」と呼ぶ活動を全営業

## 安定した財務基盤の確立 ～積極的なリスクテイクと高品質なサービスを提供～

地域のリーディングバンクとして都会地と変わらないサービスを提供するため、山陰においては圧倒的な預金金シエアを有し、安定した財務基盤を確立してきました。当行の経営基盤である山陰の地域活性化に貢献するためにも、戦略地域でもリレーションを深め、強固な財務基盤を活用して積極的にリスクテイクし、成長を続けてきました。

近年では東京で新たにストラクチャードファイナンスに取り組んでおり、適切なリスクテイクとそれに応じた収益獲得を目指しています。また、今後の成長を支えるためには預金調達の重要性が増しており、戦略地域における対面営業やDXの活用で預金獲得を進めています。

自己資本比率

**11.54%**  
(2025年3月期、連結)

山陰両県における当行のシエア

預金シエア

**49.7%** (2024年  
9月期)

※山陰両県に店舗を有する銀行、信用金庫、信用組合、ゆうちょ銀行(当行調査による)

貸出金シエア

**50.0%** (2024年  
9月期)

※山陰両県に店舗を有する銀行、信用金庫、信用組合(当行調査による)

## 強力なリーダーシップと風通しのよさ ～オールごうぎんの組織力～

経営理念のもと、経営陣の強力なリーダーシップの発揮により、迅速な意思決定と目指すことへ突き進む一体感のある組織運営が実現できています。大胆な構造改革や合理化なども、目的達成に向け一致団結してやり遂げてきました。また、経営陣と従業員間では適切にコミュニケーションが図られ、従業員からも新たな提案をしやすい風通しのよさがあります。こうした組織風土をよりよいものとするため、経営陣と従業員間の信頼関係の構築と、従業員一人ひとりが自身の行動に責任を持ち、目的達成のために学び働く自律型の人材の育成を推進していきます。

エリアに広げ、面的展開を進めています。早い時期からお取引先の課題解決に向き合い、長い時間をかけて一步一步進化させながら、コンサルティングの仕組みづくりと人材育成に取り組んできたことで、競争の厳しい戦略地域においても金利競争に陥るのではなく、スピーディで丁寧な対応でお客様に受け入れられています。

2015年度～2017年度

**1人1社運動**

※お取引先の経営課題の解決を全社運動で開始

2018年度～2020年度

**付加価値向上運動**

※お取引先の課題解決から付加価値向上へ進化

2021年度～2023年度

**全員コンサル  
プロジェクト**

※コンサル力を強化し、より広くより高度なコンサルを提供

2024年度～2026年度

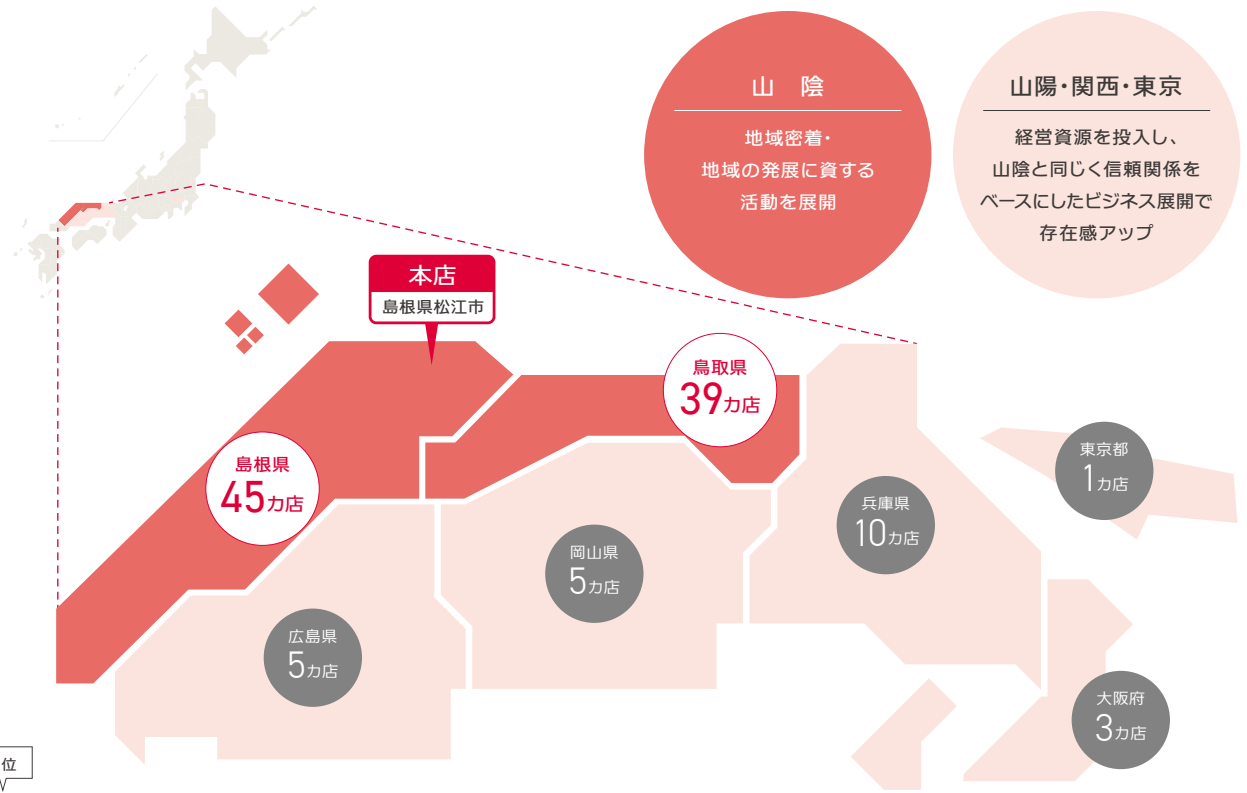
山陰を中心に強化してきた  
「全員コンサル」を営業エリア  
全域に面的展開

# 営業エリアのポテンシャル

## 広域店舗ネットワークを生かしたマーケット

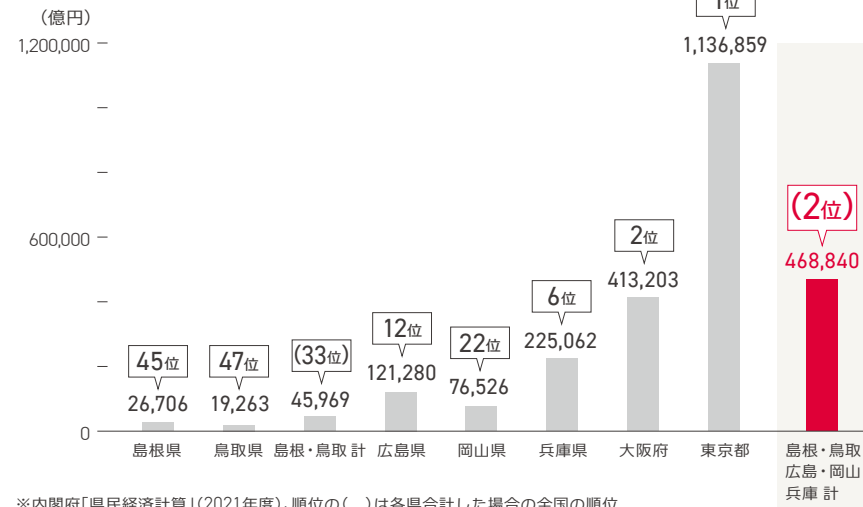
山陰は両県の県内総生産をあわせても小規模な経済基盤ですが、山陰と山陽（岡山・広島）、兵庫の県内総生産をあわせると全国2位の規模となり、実態としては大きなマーケットを有しているといえます。山陽、関西（兵庫・大阪）、東京の営業エリアを戦略地域と位置付け、山陰と同じ地域密着・信頼関係の構築をベースとしたビジネスを展開しています。

山陽、関西における当行の貸出金シェアはまだ限定的であり、大きな市場でのさらなる成長が見込めます。



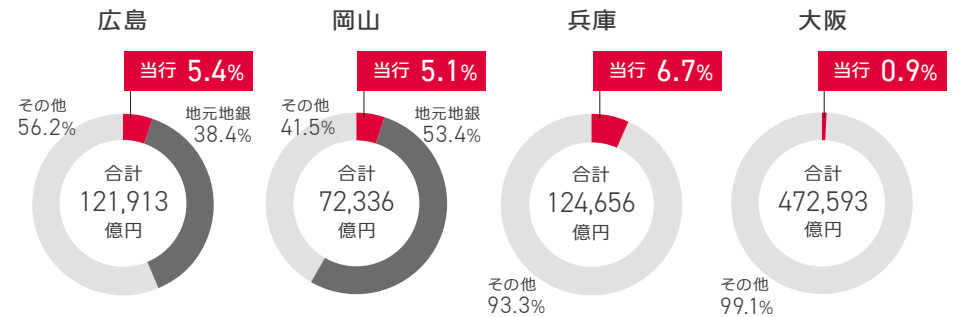
※都道府県店舗数に店舗内店舗方式対象店、ダイレクト支店、DanDanBANK支店は含まない

## 県内総生産額



※内閣府「県民経済計算」(2021年度)、順位の( )は各県合計した場合の全国の順位

## 山陽・関西での貸出金の当行シェア(地域別)



※府県別残高合計は日本銀行「都道府県別預金・現金・貸出金」から当行が作成(2024年度末)

# 培ってきた資本

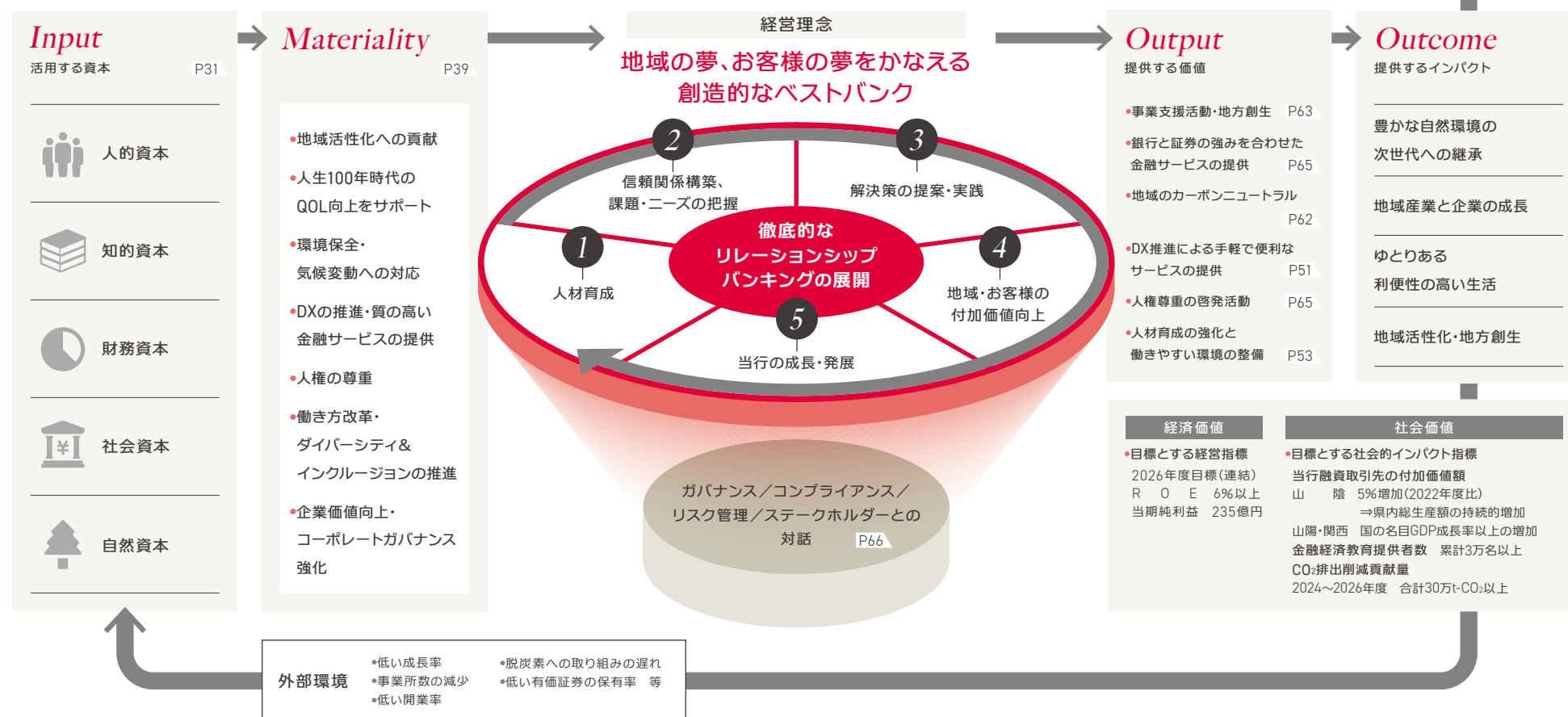
これまで培ってきた資本を生かし、持続的な成長を図るとともに、持続可能な社会の実現に向けた価値を提供していきます。

|      | 培ってきた資本                                                                                                                                                                                               | 資本強化に向けた<br>取り組み                                                   | 事業成長                                     |                                                      |                             | 経済価値 社会価値                                                                                                                                |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                                                                                                                                                                       |                                                                    | 価値創出                                     | 利益の拡大                                                | 資本コストの低減                    |                                                                                                                                          |
| 人的資本 | <b>地域への想いあふれる勤勉な人材</b><br>従業員の誰もが経営理念に共感し、「地域・お客様のお役に立ちたい」という想いを強く持って活動しています。さらに従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できる組織づくりと、質の高いサービスを提供できる自律型の人材を育成することで、高度化・多様化する地域・お客様のニーズにお応えしていきます。                                | •多様な人材の確保<br>•キャリア形成サポート<br>•風通しのよい職場づくり                           | •エンゲージメント向上<br>•高度・多様化するニーズにスピーディかつ丁寧に対応 | •従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮することによるパフォーマンス向上                  | •合理化・生産性の向上                 | •従業員数(総行員数) 1,771名(単体、2025年3月末)<br>•人材投資額(研修費、講師・参加者の人件費、キャリアアップ手当等)920百万円(連結、2024年度)<br>P56\                                            |
| 知的資本 | <b>質の高いリレーションシップバンキングのノウハウと創意工夫の企業風土</b><br>リレーションシップバンキングを普遍的なビジネスモデルと位置付け、本業による地域貢献に取り組み、地域・お客様の付加価値向上と当行の成長の両立を目指しています。課題先進地域である山陰において地域が持続的に発展していくため、本業においても地域貢献活動においても、他社に先駆けたさまざまな取り組みを展開しています。 | •人材育成<br>•戦略的人材再配置<br>•伴走コンサル<br>•野村證券(株)との提携<br>•他社に先駆けたユニークな取り組み | •お取引先の付加価値向上<br>•お客様満足度の向上<br>•地域活性化     | •戦略分野・エリアへの経営資源の投入<br>•より質の高いコンサルティングで他社との差別化・競争力の強化 | •リスク管理<br>•ガバナンス強化          | •法人コンサル人材 464名<br>•アセットコンサル人材 145名<br>•デジタル人材 446名<br>(それぞれハイクラス、スタンダード、ベーシックの人数合計、2025年3月末基準)<br>P55\                                   |
| 財務資本 | <b>高水準の自己資本比率と質の高い貸出資産</b><br>安定した財務基盤と厚い自己資本を活用したリスクテイクにより、高品質なサービスの提供と地域の発展に努めています。                                                                                                                 | •経営基盤の強化<br>•市場との対話                                                | •積極的なリスクテイク<br>•質の高いサービスの提供              | •新事業・領域への挑戦                                          | •積極的なIR活動・情報開示<br>•株主還元の充実  | •総資産 8兆5,217億円<br>•預金等(預金+NCD) 6兆6,647億円<br>•貸出金 5兆1,322億円<br>•自己資本比率 11.12%<br>•当期純利益 182億円(単体、2024年度)                                  |
| 社会資本 | <b>山陰での高い取引シェアと広域店舗ネットワーク</b><br>地域のリーディングバンクとして、山陰両県においては強固な顧客基盤と圧倒的な預貸金シェアを有しています。また、広域店舗ネットワークを生かし、山陰と戦略地域でのリレーションを深めることで、両地域の経済活性化、持続的な成長に貢献しています。                                                | •顧客基盤の強化<br>•地域との連携                                                | •地域課題の解決への貢献                             | •お客様との強固な信頼関係をベースとした課題解決                             | •地域活性化                      | •山陰における預金シェア 49.7%<br>(山陰両県に店舗を有する銀行、信用金庫、信用組合、ゆうちょ銀行(当行調査)、2024年9月期)<br>•山陰における貸出金シェア 50.0%<br>(山陰両県に店舗を有する銀行、信用金庫、信用組合(当行調査)、2024年9月期) |
| 自然資本 | <b>豊かな自然環境・地域資源</b><br>山陰地方は北を日本海、南を中国山地に囲まれ、美しい自然環境や独特な歴史・文化などが身近に存在する地域です。当行はこうした地域に愛着を持ち、地域と深くつながりながら、あらゆる場面で地域の持続可能性のために活動を続けています。                                                                | •ごうぎんエナジー(株)<br>•事業活動における環境負荷低減<br>•森林保全活動                         | •地域のカーボンニュートラル促進による競争力強化                 | •新たなビジネス機会<br>•選ばれる企業                                | •将来の環境対応コスト低減<br>•地域資源の有効活用 | •CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量 97,000t-CO <sub>2</sub> (2024年度)                                                                                |

# 価値創造プロセス

当行は、リレーションシップバンキングを普遍的なビジネスモデルととらえ、これまで培ってきた資本を活用し、積極的に社会的課題を解決することで、地域と当行がともに成長する持続可能な地域社会の実現を目指しています。コンサルティングとデジタルを軸とした徹底的なリレーションシップバンキングを展開することで、今まで以上に地域・お客様とのつながりを深め、徹底的に支援していきます。

## 社会的課題の解決に貢献し、地域の成長と企業価値向上につながる持続的な循環

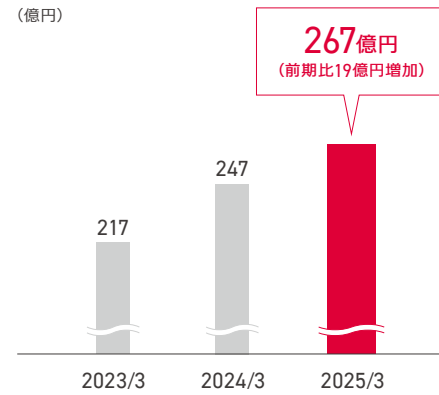


# 財務ハイライト

## 収益性の状況

### 経常利益(連結)

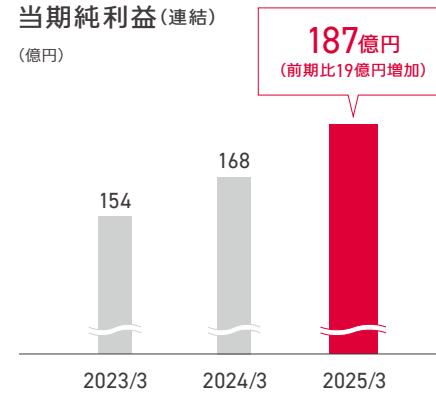
(億円)



### 親会社株主に帰属する

#### 当期純利益(連結)

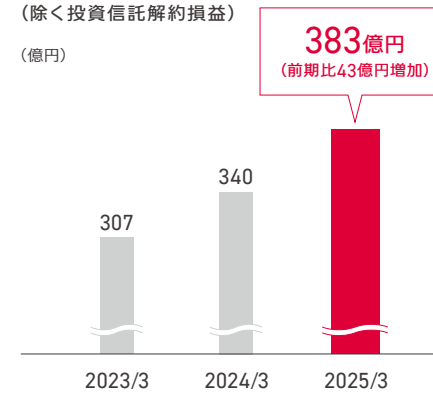
(億円)



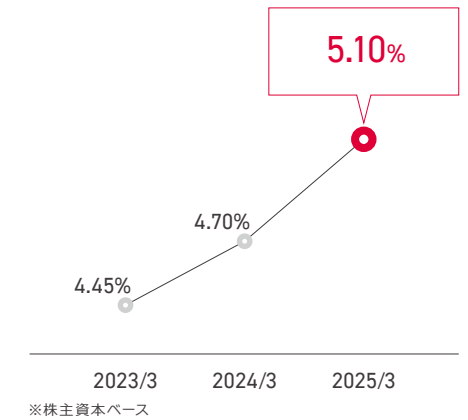
### コア業務純益(単体)

(除く投資信託解約損益)

(億円)

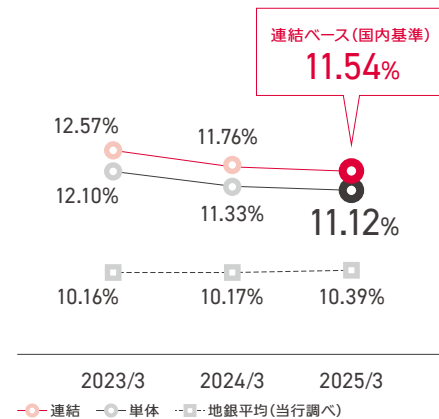


### ROE(連結)



## 安全性・健全性の状況

### 自己資本比率



### 格付(単体)

(株)格付投資情報センター  
(R&I)

**A+**  
(発行体格付)

(株)日本格付研究所  
(JCR)

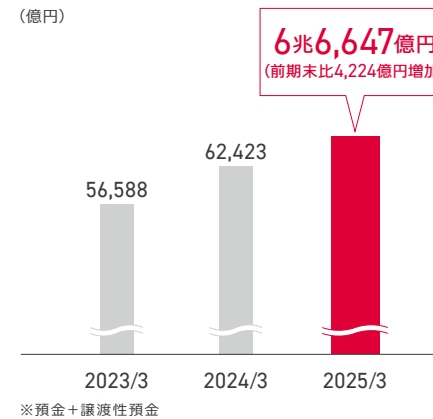
**AA-**  
(長期発行体格付)

※2025年7月1日現在

## 主要勘定の状況(単体)

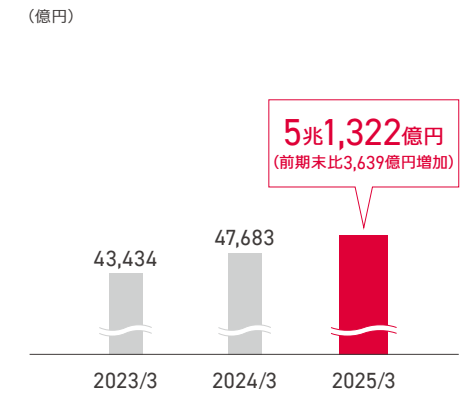
### 預金等※(期末残高)

(億円)



### 貸出金(期末残高)

(億円)



# 非財務ハイライト



## ESG評価

CDP **B**  
FTSE **3.2**  
MSCI **A**  
(2024年度)



## エンゲージメント・レーティング(連結)

**AA**

(2024年度)

※瞬リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」活用。

2026年度目標:AA以上



## CO<sub>2</sub>排出削減貢献量 PPA・ファイナンスを通じた 再エネ普及拡大による削減量

**97,000** t-CO<sub>2</sub>  
(2024年度)

2024年度～2026年度目標:  
合計30万t-CO<sub>2</sub>以上



## 離職率(30歳未満、連結)

**5.0** %

(2024年度)

2026年度目標:5%以下



## サステナブルファイナンス 実行額(累計)

**5,333** 億円  
うち環境分野 **2,038** 億円  
(2021年度～2024年度累計)

2021年度～2030年度目標:  
サステナブルファイナンス **1.5** 兆円  
うち環境分野 **5,000** 億円



## 経験者採用比率(連結)

**29.5** %

(2024年度)

2026年度目標:25%以上



## 金融経済教育提供者数

**17,267** 名  
(2024年度)

2024年度～2026年度目標:累計3万名以上



## 女性管理職比率(連結)

課長相当職以上 **24.1** %

係長相当職以上 **34.8** %

(2025年3月31日現在)

2026年度末目標:課長相当職以上 **25** %以上  
係長相当職以上 **30** %以上



## 男女間の賃金差異(連結)

全労働者 **50.8** %  
うち正社員 **61.7** %  
うち非正規雇用者 **83.9** %  
(2024年度)

※男性の賃金を100とした場合の女性の賃金の割合。  
男女間の賃金差異の改善については、P58をご参照ください。



## 障がい者雇用率(連結)

**3.0** %

(2025年3月31日現在)

ごうぎんチャレンジの障がいのある職員数  
まつえ:16名/とっとり:19名



## 女性取締役比率

**38.4** %

(2025年6月26日現在)

# 外部評価・イニシアチブ

## 外部評価

### 人的資本経営



### リーダーシップ

2023年度  
ベストバンカー賞



### 環境



### 社会

第22回  
企業フィラン  
ソロビー大賞  
「大賞」

### D X



### ESGインデックスへの組み入れ



MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

## イニシアチブ



詳細は当行ホームページでご確認ください。

### 外部評価

<https://www.gogin.co.jp/about/csr/external-evaluation/index.html>



### イニシアチブへの参加

<https://www.gogin.co.jp/about/csr/initiative/>



## Topics

当行の取り組みを評価いただき、さまざまな賞をいただいています

「ベストモチベーションカンパニーアワード2025」受賞 ～大手企業部門(5,000名未満)第1位～

エンゲージメントが高い企業として、(株)リンクアンドモチベーション主催の「ベストモチベーションカンパニーアワード2025」において、大手企業部門(5,000名未満)「第1位」に選ばれました。

### 評価いただいたポイント

「職場の一体感」「理念や戦略の浸透」「変革実感」などの項目で従業員満足度が向上



P57 高いエンゲージメントの実現

令和6年度「なでしこ銘柄」に選定

2年連続

女性活躍推進に優れた上場企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で実施する「なでしこ銘柄」に選定されました。

銀行業で  
唯一



### 評価いただいたポイント

採用から登用までの一貫した  
キャリア形成支援

- 内部登用による女性代表取締役の誕生が組織の変化を象徴している
- 女性役員との座談会を実施する等、社内の女性のロールモデルを積極的に活用し、第一線で活躍する女性を育成している

共働き・子育て支援  
(性別を問わない両立支援)

- 男性の育児休業の促進と女性の柔軟な就業復帰を後押し
- さらなる価値創出には、育成プログラムの多様化や男性育児休暇取得の促進が有効

P58 ダイバーシティ&インクルージョンの実現

「日経リスクリングアワード2024」

企業・団体イノベティブ部門 最優秀賞

優れたリスクリングの取り組みを表彰する日本経済新聞社の「日経リスクリングアワード2024」において、企業・団体イノベティブ部門 最優秀賞を受賞しました。



### 評価いただいたポイント

集中的なリスクリングによる  
大規模な人材再配置

- これまで法人コンサルティング分野に関わってこなかったエリア限定勤務の女性行員などへの集中的なリスクリングにより戦略事業を強化
- 大規模な人材の再配置につなげ、人材の限られる地方においても効率的な人的投資で大きな成果を上げている

リスクリングを通じた女性の  
キャリア向上

- リスクリングを通じた女性のキャリアの向上は、金融業界で顕著な男女間の昇進や賃金格差解消の処方箋といえる

P59 ごうぎんの人材育成

## 特集

# ごうぎんのミライを考える

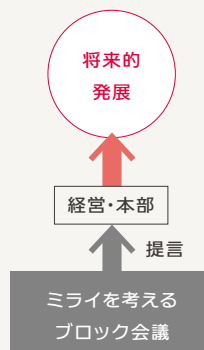
ごうぎんはどうあるべきか、どうありたいか、当行がなりたいたい姿について、さまざまな年齢・職位・担当業務の役職員が考え、語り合っています。

改革と成長への挑戦を当行の企業文化、役職員のDNAとして次の世代に受け継ぎ、多様な人材が活躍する組織となることを目指します。

## ミライを考えるブロック会議

2025年1月開催

営業エリアごとに、地域のミライを考える会を開催しました。それぞれの地域をよりよくしていくために当行が何をすべきか、地域との関わり方や地域の魅力・課題、各エリアにおける当行の成長や店舗・人材の在り方などさまざまな点について、そのエリアで勤務し、その地域をよく知る営業店の役職員が、地域のミライについてそれぞれの立場で自由に自ら考え、語り合い、現場の声として経営や本部へ提言しました。この会議で出された意見や気づき、営業現場の課題などを行内全体で共有し、今後の施策立案に役立て、地域と当行の将来的な発展につなげます。



### 狙い

- 本部主導の営業推進や人事戦略によらず、自らが考え、営業現場の声として発信し、行内のコミュニケーションを促進する。
- テーマを「ブロックのミライ」に絞って語り合うことで議論を深める。

### 主な議論の内容

- 行政・企業との連携を強化し、山陰全体の成長戦略を描く。
- 山陰地域の魅力発信。
- ブロック独自の人材育成策。
- 県外エリアのあるべき姿、それに向けた課題とギャップ。
- 県外エリアでの当行のプレゼンスの向上。



参加者 約200名

## 第3回 当行のミライを考える会

2025年4月開催

第1部では「ミライ創造プロジェクト」ピッチコンテスト（新規事業のプレゼンテーション）を行いました。P61\

第2部では「当行が目指すナンバーワンとは」をテーマに、とことん考え、語り合いました。



参加者 約80名

### 多くの共感が集まった考え

- 夢を実現可能にする銀行。リソースとプロダクトの量と質で地域ナンバーワンになる。
- 高齢化社会の最先端エリアだからこそ、エルダービジネスを発達させる。全国に先駆けたモデルケースを構築する。
- 地域の課題解決ナンバーワン。真の「課題解決先進地域」となることで、当行と山陰全体の裨益（ひえき）を実現するとともに、山陰モデルを横展開し、新たなビジネス機会を創出する。 など

### 参加者コメント

- それぞれ真剣に当行のミライについて考えていることを感じられた。
- 若手参加者は経営幹部との真のコミュニケーション、人間性を体感できるよい機会であると感じた。
- 自分になかった発想が聞けた。世代を超えた意見交換ができた。

## 「当行のミライを考える会」のこれまでの取り組み

2023年4月より、世代や所属、役職を超えて、多様なメンバーで当行のミライを考え、語り合う「当行のミライを考える会」を開催しています。第2回「当行のミライを考える会」でまとめた価値観は「GOGIN Five Values」として制定し、2024年4月からスタートした中期経営計画に反映しています。

| 開催              | 参加者                                                                                     | テーマ                         |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 第1回<br>2023年 4月 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●各ブロックの中枢店長</li> <li>●役員・本部部長（オブザーバー）</li> </ul> | ●当行の成長戦略、<br>その他の施策に向けた取り組み |
| 第2回<br>2023年10月 | 公募で集まった世代、所属、役職などの異なる多様性あるメンバー                                                          | ●当行が大切にする価値観（Values）        |

# 企業価値向上を目指した 取り組み

38 サステナビリティ経営への道筋

39 マテリアリティ

41 中期経営計画

43 ごうぎんの成長ストーリー

45 課題解決による成長戦略

法人コンサル

個人コンサル

グループ戦略

51 DX戦略

53 人的資本戦略

59 特集:ごうぎんの人材育成

61 特集:ダイバーシティ&インクルージョン

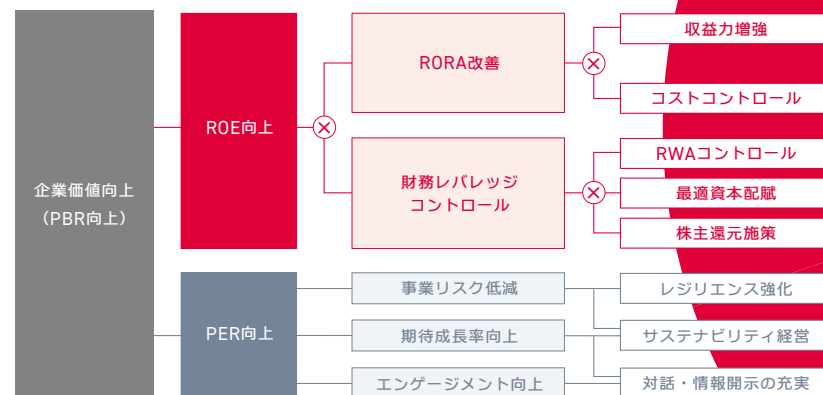
62 気候変動への対応/  
生物多様性保全・自然資本への対応

63 地域活性化への貢献

64 特集:スタートアップで突き抜ける

65 人生100年時代の  
QOL向上をサポート/  
人権の尊重

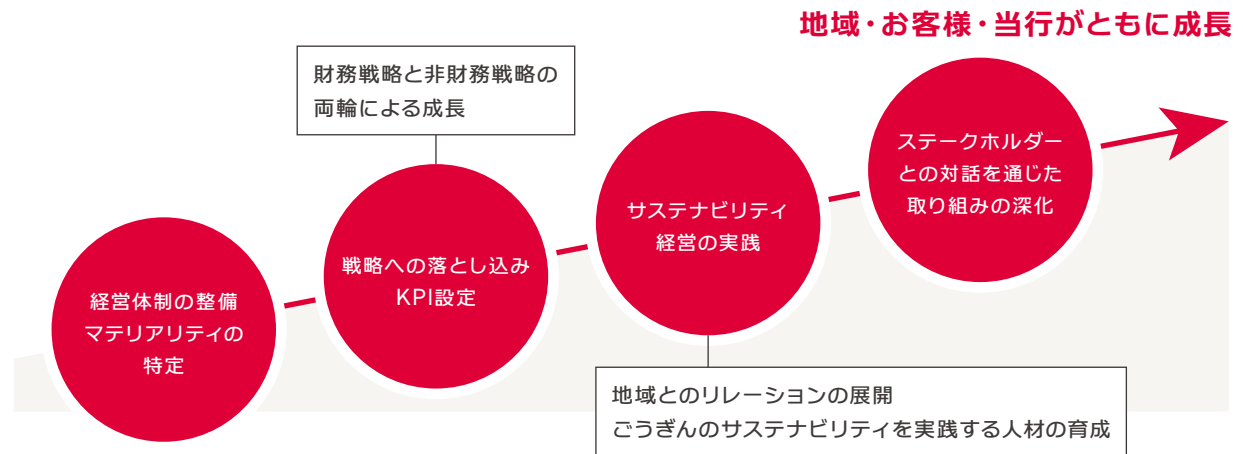
企業価値向上(PBR向上)に向けたロジックツリー



# サステナビリティ経営への道筋

地方銀行の存続は、地域の持続可能性そのものであるといえます。当行グループは、地域のサステナビリティを高めることを経営の最重要課題ととらえ、これを実践していくことで、地域・お客様と当行がともに成長することを目指しています。

2024年度からの中期経営計画策定においてマテリアリティ（優先的に取り組むべき課題）を見直し、これを基本戦略に落とし込み目標指標を設定しました。サステナビリティ経営を実践し、マテリアリティの解決に貢献することで、社会的インパクトの創出を目指していきます。



## サステナビリティ経営体制

### サステナビリティ宣言

山陰合同銀行グループは、国連の定めた持続可能な開発目標（SDGs）の趣旨に賛同し、地域の課題解決に取り組むことで、持続可能な地域社会の実現を目指します。

#### サステナビリティ宣言

<https://www.gogin.co.jp/about/csr/sustainability/>

### サステナビリティに関する主な方針

#### 環境方針

<https://www.gogin.co.jp/about/csr/environment/>

#### 人権方針

<https://www.gogin.co.jp/about/policy/humanrights/>

#### 投融資方針

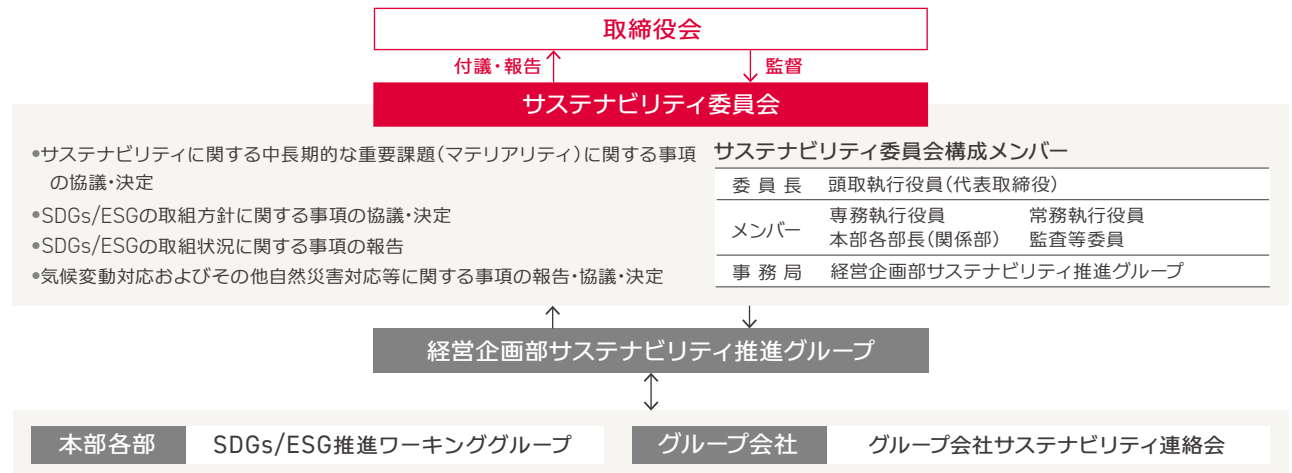
<https://www.gogin.co.jp/about/csr/investmentandloan/>

#### 購買活動に関する方針

<https://www.gogin.co.jp/about/csr/sustainabilitypolicy/purchase/>

### サステナビリティ推進体制

SDGs/ESGへの取り組みを推進するために、サステナビリティ委員会を設置し、ガバナンスを強化しています。サステナビリティに関連する企画や全体管理はサステナビリティ推進グループが専担で行い、本部各部からなるSDGs/ESG推進ワーキンググループでは、組織横断的な取り組みを実行しています。当行グループ会社間では、グループ会社サステナビリティ連絡会を開催し、取組方針を共有しています。



# マテリアリティ

当行は、地域全体での成長を目指し、社会的課題の解決に向けた活動に長年一貫して取り組むとともに、地域を支え続けるためには当行自身が強靱な体力を有する必要があると認識し、経営基盤の強化を図り続けています。

地域活性化や環境への取り組みなどを本業として位置付け、地域・お客様の課題解決に取り組むことで、地域経済の好循環を生み出し、地域全体の持続的な成長を目指します。

## 具体的なマテリアリティ特定および見直しプロセス

マテリアリティの特定および見直しは、次のStep1～3のプロセスで行いました。

**Step1** 政府や国際的なガイドラインが示す課題、国や地域の課題から、マテリアリティ対象項目を抽出し、それらのマテリアリティ対象項目を類似課題毎に集約・整理することで、24項目に絞りました。

**Step2** 「ステークホルダー（社会）の視点からの重要度」と「経営（当行）の視点からの優先度」の2軸での評価に、当行グループの事業活動による関与・貢献度の評価を加え、さらに関連性の高い項目を集約することで18項目の最重要課題を洗い出しました。

**Step3** Step1、2で抽出・特定した項目について、サステナビリティ委員会および取締役会で議論を重ね、マテリアリティを特定しました。

## マテリアリティ特定プロセス

中期経営計画（2024年度～2026年度）を策定するにあたり、国際的なガイドライン等が示すサステナビリティ課題や外部環境・社会構造の変化を踏まえ、「ステークホルダー（社会）の視点からの重要度」と「経営（当行）の視点からの優先度」の2軸で評価しマテリアリティを再整理しました。特定したマテリアリティについては、方針・戦略を策定し取り組みを進め、マテリアリティに紐づくKPIや継続的なモニタリングにより取り組みの進捗を管理していきます。マテリアリティについては、ステークホルダーの意見や急激な変化を続ける外部環境を踏まえ、サステナビリティ委員会や取締役会における議論を通じ適宜見直しを図っていきます。

ステークホルダーとの対話による  
意見収集

行内プロジェクトでの議論から  
地域の課題を抽出

GRIスタンダード等の国際基準を参考に  
課題を抽出

サステナビリティ委員会での議論

取締役会での議論

マテリアリティの特定

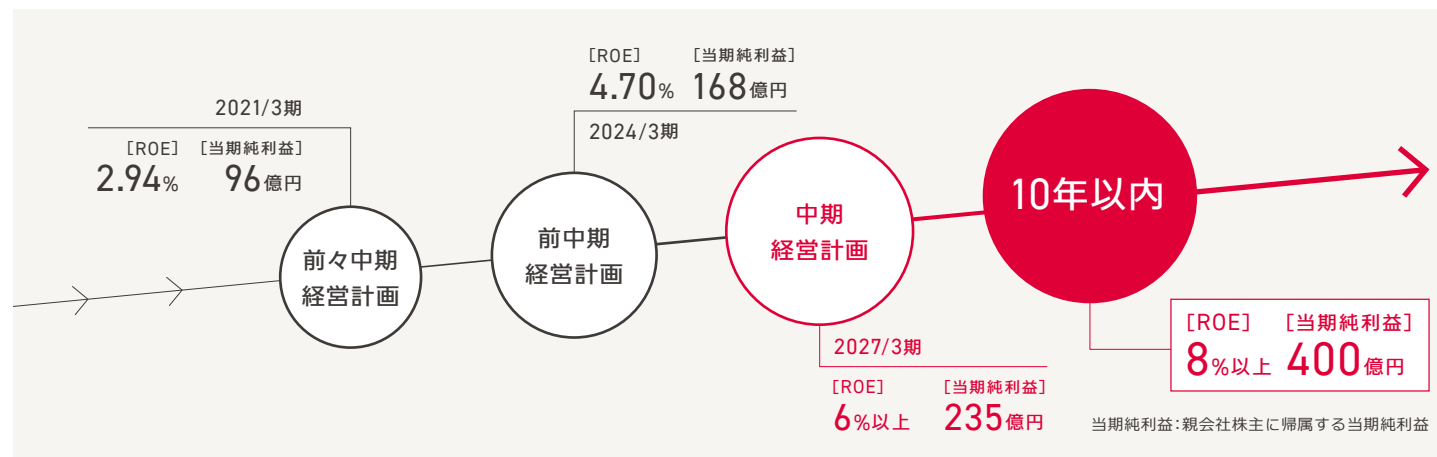
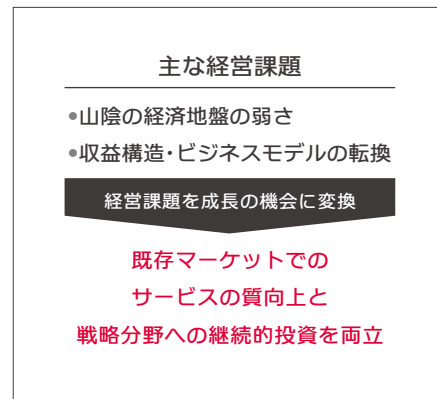
| マテリアリティ              | 特定理由・取組方針                                                                                                 | リスク・課題、機会                                                                                                                                                                         | 目指す姿・目標                                                                                     | 該当ページ      |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 地域活性化への貢献            | 人口減少、少子高齢化、後継者不足、地域経済の疲弊といった地域の課題に対し、地域にコミットしさまざまな角度から地域経済活性化に貢献します。また、地域社会の一員として社会貢献活動を通じた地域貢献も果たしていきます。 | <b>リスク・課題</b> 地域がサステナビリティを保ち、活力を持続けることは、当行の持続的成長に不可欠な前提条件です。それを維持し、高めることは当行経営の最重要課題です。<br><b>機会</b> 地域課題はビジネスチャンスでもあり、さまざまなソリューションを提供することで、地域と当行の持続的な成長を実現します。                    | ●全員コンサル体制の確立<br>●当行融資取引先の付加価値額<br>山陰 5%増加（2022年度比）<br>県内総生産額の持続的増加<br>山陽・関西 国の名目GDP成長率以上の増加 | P63<br>P64 |
| 人生100年時代のQOL※向上をサポート | 豊かな地域社会の実現に向け、地域のお客様の資産所得向上を目的に金融経済教育等を実施し、地域の皆様の金融リテラシー向上に貢献していきます。                                      | <b>リスク・課題</b> 金融リテラシーの不足により、お客様にとっての投資機会の逸失や消費者トラブルの増加が懸念されます。<br><b>機会</b> 金融リテラシー向上の支援によって、お客様は正しい知識に基づき、ライフステージに応じた金融商品の選択が可能となります。当行は、お客様のニーズに応じた投資や資金調達の商品・サービスを提供することができます。 | ●ゴールベースアプローチによるコンサルティング<br>●金融経済教育提供者数 累計3万名以上                                              | P65        |

※QOL：Quality of Lifeの略。生活の質。

| マテリアリティ                   | 特定理由・取組方針                                                                                                                                                                                       | リスク・課題、機会                                                                                                                                                                                             | 目指す姿・目標                                                                                                                                                                                                                                          | 該当ページ           |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 環境保全・気候変動への対応             | 脱炭素社会の実現に向け、企業のカーボンニュートラルに向けた取り組み支援としてサステナブルファイナンスや子会社による再生可能エネルギー電力の供給に取り組みます。地域の生物多様性保全も新たな課題であると認識し、取り組みを進めていきます。                                                                            | <p><b>リスク・課題</b> 環境対応は長期的には必要不可欠であり、対応が遅れることによってビジネスの選択肢が狭くなる可能性があります。また、地域の自然や環境を保全し、次世代につなぐことは、社会的な使命でもあります。</p> <p><b>機会</b> サステナブルファイナンスの推進や子会社による再生可能エネルギー電力の供給などにより、お取引先と当行の持続可能な成長を実現できます。</p> | <p>・CO<sub>2</sub>排出削減貢献量中計期間合計 30万t-CO<sub>2</sub>以上</p> <p>・2030年度までのサステナブルファイナンス目標<br/>累計実行額1.5兆円(うち環境分野5,000億円)</p> <p>・カーボンニュートラルの達成</p> <p>2030年度Scope1.2 ネットゼロ</p> <p>2050年度Scope1.2.3 ネットゼロ</p> <p>・温室効果ガス排出量目標 2026年度70%削減(2013年度比)</p> | P62             |
| DXの推進・質の高い金融サービスの提供       | DX等を進めながら、地域の重要な金融インフラとして、人口減少・少子高齢化が進む中においても地域のお客様に安定した金融インフラと質の高いサービスを提供していきます。                                                                                                               | <p><b>リスク・課題</b> 地域の皆様が利用できる金融サービスの利便性が低下し、地域経済全体の成長が停滞する可能性があります。</p> <p><b>機会</b> 地域の皆様がより簡単に金融サービスを利用できるようになり、お客様の満足度の向上と当行の収益向上を図ることができます。</p>                                                    | <p>・非対面チャネルの充実</p> <p>・デジタル活用による新規事業</p>                                                                                                                                                                                                         | P51<br>～<br>P52 |
| 人権の尊重                     | 国内外において人権に対する意識や重要性が高まり、企業には自社の業務や従業員に関する人権課題への対応にとどまらず、サプライチェーンやお取引先を含む幅広いステークホルダーの人権を尊重することが求められています。金融機関として本業を通じた人権の尊重の取り組みや、ステークホルダーへの働き掛けは大きな責務であると認識し、取り組みを進めていきます。                       | <p><b>リスク・課題</b> 人権の尊重はビジネスの基盤であり、サプライチェーンを含めた体制の整備は社会的責任です。</p> <p><b>機会</b> 人権尊重の体制を整備し、高い倫理観をもってビジネスに取り組むことで、地域の皆様からの信頼を維持し、安心・安全な社会の実現に貢献することができます。</p>                                           | <p>・お取引先の事業活動における人権リスクの特定、スクリーニングプロセスの導入</p>                                                                                                                                                                                                     | P65             |
| 働き方改革・ダイバーシティ&インクルージョンの推進 | 従業員への多様で柔軟な働き方の提供やキャリア開発支援などの積極的な投資により、心身の健康を保ち、従業員やその家族のウェルビーイングを実現し、従業員エンゲージメント向上を図ります。地域を支える存在であり続けるため、地域やお客様の課題解決のために行動できる人材を育成していきます。また、性別に関係なく、従業員の多様な個性や価値観を尊重し、一人ひとりが活躍できる組織づくりに取り組みます。 | <p><b>リスク・課題</b> 多様な人材がそれぞれの環境で能力を発揮していくためには、働きやすい環境の整備、多様な価値観を認め合う社風の醸成が必要不可欠です。</p> <p><b>機会</b> 多様な人材を育成し、それぞれが能力発揮することで、地域やお客様に応じたコンサルティングスキルが向上し、当行の持続的な成長も見込めます。</p>                            | <p>&lt;2026年度目標(連結)&gt;</p> <p>・エンゲージメント・レーティング AA以上</p> <p>・離職率(30歳未満) 5%以下</p> <p>・経験者採用比率 25%以上</p> <p>・女性管理職比率:課長相当職以上 25%以上<br/>係長相当職以上 30%以上</p>                                                                                           | P53<br>～<br>P61 |
| 企業価値向上・コーポレートガバナンス強化      | ステークホルダーの期待に応え持続的な企業価値向上を実現するため、コンプライアンスを含んだグループ体となったガバナンス強化に努め、グループシナジーの最大化を追求していきます。                                                                                                          | <p><b>リスク・課題</b> コーポレート・ガバナンスの実効性を高めることは、企業価値向上やリスク管理の中核であり、継続的に取り組むべき課題です。</p> <p><b>機会</b> 機動的な意思決定と安定した業務運営を取締役会がリードすることで、成長戦略を進め、企業価値向上を実現します。</p>                                                | <p>・経営における多様性の継続的な確保</p> <p>・経営の安全性・健全性の維持</p>                                                                                                                                                                                                   | P66<br>～<br>P84 |

# 中期経営計画

## 当行の経営課題と解決の方向性



## これまでの中期経営計画の

### 振り返り

総人員数は減らしつつ、前々中期経営計画からの構造改革により経営資源を戦略分野に集中させることでトップラインを伸ばし、利益水準も大きく上昇しました。前中期経営計画では3つの重点施策に取り組み、持続的な成長に向けたビジネスモデルの変革を進めました。

### 成果

- 全員コンサルプロジェクトにより課題解決力を強化
- 経営のすべての領域でDXを推進
- 成長戦略を実現する構造改革の進展

|                      | 前々中期経営計画 2018年度-2020年度 |                                           |                         | 前中期経営計画 2021年度-2023年度                    |                             |                                 |
|----------------------|------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| 重点施策                 | お客様本位の付加価値共創           | デジタル化による構造改革の推進                           | 組織が活性化する人事運営            | 地域・お客様の課題解決への貢献                          | DXの推進                       | 経営基盤の強化                         |
| 構造改革                 | 野村證券(株)とのアライアンス        | 店舗ネットワーク再編<br>廃止36カ店<br>業務縮小13カ店<br>新設1カ店 | 関連会社再編<br>業務内製化等により3社減少 | 店舗ネットワーク再編<br>廃止9カ店<br>業務縮小12カ店<br>新設2カ店 | 法人取引の集約<br>17店舗を4カ所の法人本部に集約 | 関連会社再編<br>業務内製化・合併等により2社減少、新設1社 |
| 総人員<br>(単体、<br>除く役員) | 2018/4 3,108名          | ▲158名                                     | 2021/3 2,950名           | ▲264名                                    | 2024/3 2,686名               |                                 |

2024年度・2026年度  
中期経営計画

### 目標とする経営指標(連結)

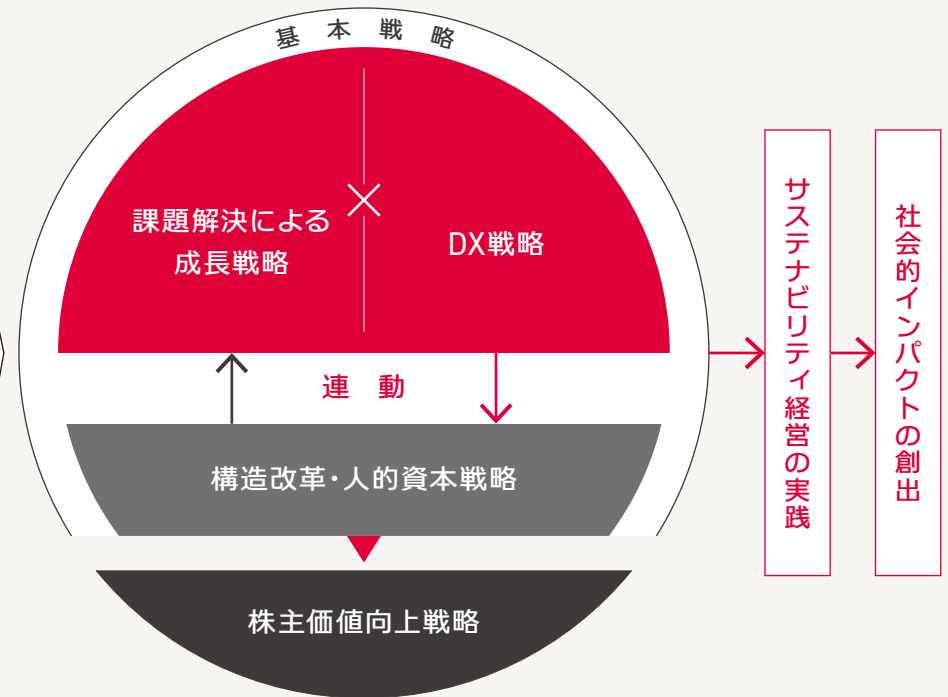
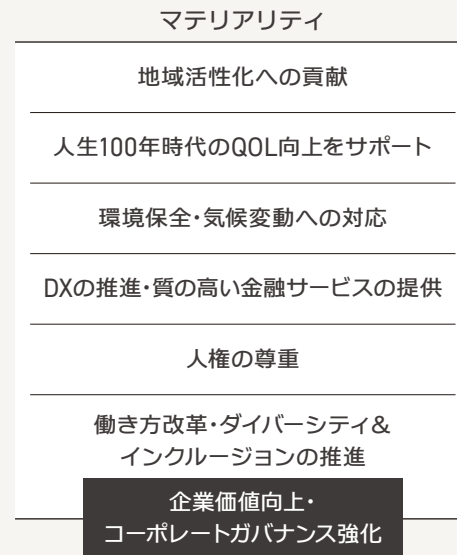
|         | 2021/3 | 2022/3 | 2023/3 | 2024/3 |
|---------|--------|--------|--------|--------|
| ROE※1   | 2.94%  | 4.29%  | 4.45%  | 4.70%  |
| 当期純利益※2 | 96億円   | 144億円  | 154億円  | 168億円  |
| 自己資本比率  | 12.48% | 11.36% | 12.57% | 11.76% |

※1:株主資本ベース ※2:親会社株主に帰属する当期純利益

## 中期経営計画(2024年度～2026年度)

### マテリアリティの解決に貢献することで持続的成長を遂げ、 社会的インパクトを創出

人口減少・高齢化は今後も進展し地域経済はますます厳しさを増し、デジタル化・脱炭素化など産業構造における変化のスピードはさらに加速するなど、先行きを見通すことが難しい状況が続いています。こうした経営環境のもと、当行が地域・お客様とともに持続的な成長を遂げ、経営理念・長期ビジョンを実現していくための戦略・目標を策定しました。マテリアリティを再整理し、基本戦略によりマテリアリティの解決に貢献することで持続的成長を遂げ、社会的インパクトの創出を目指します。



## 中期経営計画の進捗状況

資金利益の増加を中心に過去最高益を更新し、財務指標はいずれも計画どおり進捗しました。社会的インパクト指標も、ほぼ計画通りの進捗率となりました。

### 財務指標(連結)

| 項目                  | 中計最終年度目標 | 2024年度実績 |
|---------------------|----------|----------|
| ROE <sup>※1</sup>   | 6%以上     | 5.10%    |
| 当期純利益 <sup>※2</sup> | 235億円    | 187億円    |
| 自己資本比率              | 11%程度    | 11.54%   |

### 人的資本指標(連結)

| 項目              | 中計最終年度目標                                                     | 2024年度実績       |
|-----------------|--------------------------------------------------------------|----------------|
| エンゲージメント・レーティング | AA以上 <sup>※3</sup>                                           | AA             |
| 離職率(30歳未満)      | 5%以下                                                         | 5.0%           |
| 経験者採用比率         | 25%以上                                                        | 29.5%          |
| 女性管理職比率         | 課長相当職 <sup>※4</sup> 以上 25%以上<br>係長相当職 <sup>※5</sup> 以上 30%以上 | 24.1%<br>34.8% |

### 社会的インパクト指標

| 項目                                                         | 中計最終年度目標                          | 2024年度実績                      |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 金融経済教育提供者数                                                 | 累計3万名以上                           | 17,267名                       |
| CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量<br>PPA・ファイナンスを通じた<br>再エネ普及拡大による削減量 | 中計期間合計<br>30万t-CO <sub>2</sub> 以上 | 累計<br>97,000t-CO <sub>2</sub> |

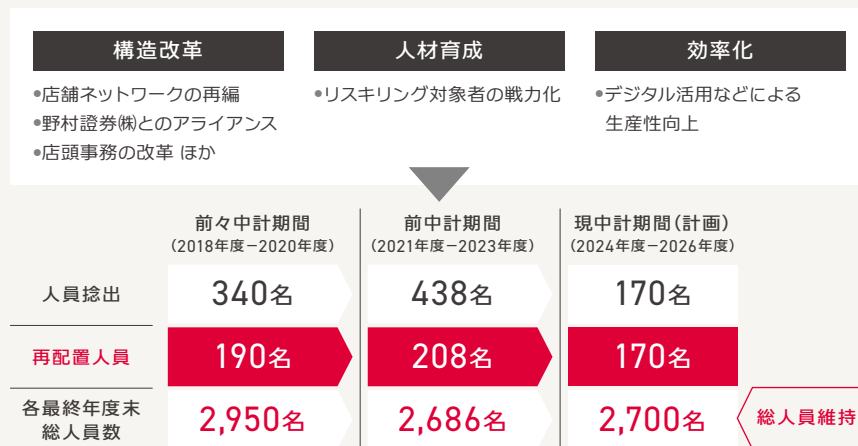
※1:株主資本ベース ※2:親会社株主に帰属する当期純利益 ※3:(株)リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」活用。「AA」は上位から2段階目のレーティング。金融業界平均「BB」 ※4:支店長・部長など管理監督者 ※5:支店長代理、本部副企画役などの役職者

## ごうぎんの成長ストーリー

## 抜本的な構造改革と戦略的人員再配置

当行では、戦略分野にリソースを集中させるため、さまざまな構造改革を進めてきました。構造改革で捻出した人員はリスクリングにより戦略分野へ再配置し、さらにDXによる生産性向上も進めることで、総人員は維持しながら営業基盤の拡大や利益成長を続けています。

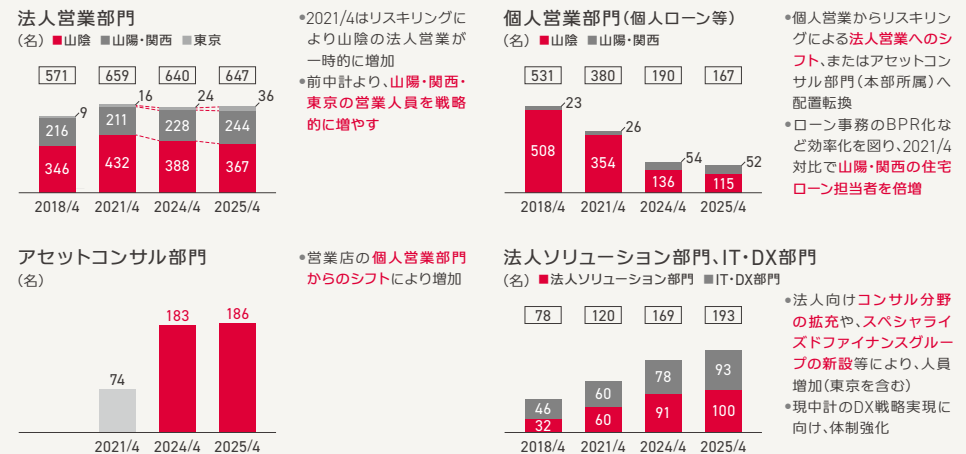
## 構造改革・業務効率化による人材の捻出と再配置



## 山陽、関西、東京への積極展開

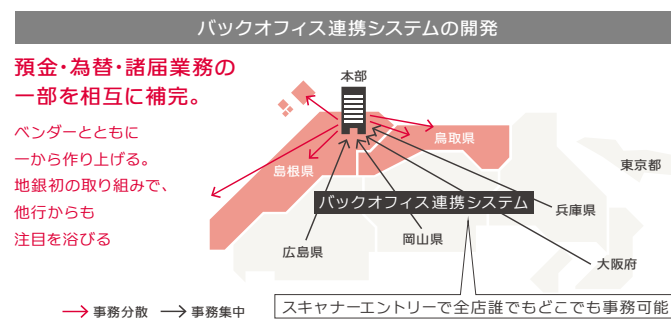
戦略地域である山陽、関西、東京においては、山陰で培ったお客様との信頼関係をベースとしたビジネスモデルにより、法人貸出金は増加を続けています。また住宅業者との密な連携、丁寧でスピーディな対応など金利以外の競争力を強みとして、関西でも住宅ローンが増加しています。東京においては、東京営業本部の設置や人員を増強してストラクチャードファイナンスに取り組んでおり、新しい領域へ挑戦しています。

## 各部門における人員構成の変化



## 創意工夫とオールごうぎんの組織力で銀行全体の事務量平準化を実現

前々・前中期経営計画の期間中、45カ店の店舗を廃止するという大規模な店舗統廃合を実行しました(山陰店舗の35%に該当)。この後も、山陰では来店客の減少や事務の本部集中化などにより営業店事務は減少、また日による繁閑差が大きいことも問題となっていたものの、お客様の利便性維持や地域限定勤務者の職場確保の観点から、これ以上の廃止は難しい状況でした。一方、山陽・関西の店舗は人材の投入と営業活動に集中するための仕組みづくりが必要とされていました。このため、イメージデータを活用したシステムを開発し、営業店事務の分散と平準化を図るとともに、本部への集中化をさらに進めました。



## 戦略地域店舗の事務レスの実現

## 法人営業特化型の店舗を順次拡大。

- バック事務を近隣店・本部へ事務集中化加速(大阪南営業部の事務レスを実現)
- 現金の取り扱いを終了し、「キャッシュレス店舗」へ

## 効果

- 山陰**
- サステナブルな経営基盤構築
  - 店舗ネットワーク維持
  - 地域限定勤務者の活躍機会創出
  - 繁閑(事務)の平準化
- 山陽・関西・東京**
- 戦略地域への経営資源投入
  - 遠隔地事務人員の確保
  - 法人営業担当者の捻出(事務担当から法人営業担当へ係替え)
- 30名**

## 新たなコンサルティングモデルの展開

前中期経営計画から、コンサルティングとDXを成長の両輪としたビジネスモデルを展開しています。「全員コンサルプロジェクト」と銘打ち、法人コンサル分野では本部だけではなく現場の行員もコンサルが提供できるよう、人材育成と体制整備を進めています。アセットコンサル分野は、野村證券㈱との提携により、効率化と営業基盤の強化を実現することができました。今後さらに銀証連携を深め、お客様の資産だけではなくお借入金といった負債側も含めたバランスシート全体を理解し、深度あるサービスの提供を目指します。

### 法人コンサル分野

P45\

#### 全員コンサルプロジェクト

本部専門行員のみならず、営業店行員全員がお取引先の課題を深掘りし、成長戦略を伴走支援していくコンサルティング体制

山陰から  
スタート

差別化戦略を  
山陽・兵庫でも展開中

**本部**  
レベルの高い専門人材を集中させ質の高いソリューションを提供

**営業店**  
お取引先の経営課題をキャッチし本部へトスアップ

お取引先を担当する営業店行員が**高度なコンサルを提供**

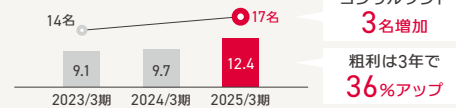
・現場で経営課題を適切に把握  
・課題解決のスピードアップ

コンサル案件 受託金額と件数の推移  
(百万円) ■契約額 ■粗利額 ◆契約件数



※IT、事業計画策定、人事、業種RM、事業承継の合計実績

本部コンサルタントの「稼ぐ力」の向上(一人当たり粗利額)  
(百万円) ◆本部コンサルタントの人数



※IT、事業計画策定、人事、業種RM、事業承継の合計実績

コンサルタント  
**3名増加**  
粗利は3年で  
**36%アップ**

### 個人コンサル分野

P47\

#### NOMURA

専門的なノウハウ  
多彩なサービス・商品  
豊富な金融情報  
最新システム

相乗効果

#### ごうぎん

充実した拠点網  
地域の信頼  
豊富な人材  
幅広いお客様の情報

#### 効率化と営業基盤の強化

営業人員数 **▲200名**  
**▲50%**



※提携前は野村出向者・ごうぎん・ごうぎん証券の合計人数

～証券分野の拡大～  
証券口座数 **+42%**

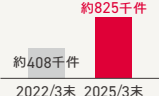


システム一化による  
コスト削減 **▲2億円**  
**▲32%**



※人件費を除く

～提案力の向上～  
投信約定件数 **+102%**



#### 預り資産残高

2025/3末  
**10,703億円**

提携スタート時  
2020/11末  
**7,150億円**

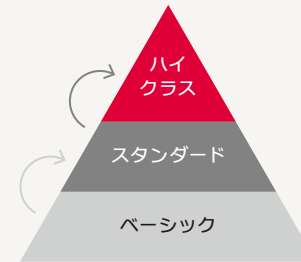
## 女性活躍の場の拡大とリスクリングによる人材の育成

女性を中心とした勤務エリア限定の行員をリスクリングし、法人コンサル分野に再配置することで、同分野の人員を増強しています。個々のスキルに沿った育成を行うことで着実にレベルアップを遂げ、お客様の課題がどこにあるかを的確に把握できるようになり、より具体的な提案や成約率アップにつながっています。

### 法人コンサル人材育成

P55、P59\

個々のスキルに沿った育成



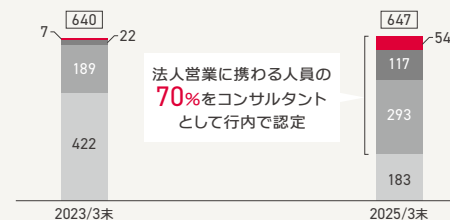
ハイ  
クラス  
スタン  
ダード  
ベー  
シック

OJT  
Off-JT  
OJT  
Off-JT

- ・伴走型事業計画策定コンサル(早期改善型)の提供開始等による案件創出
- ・事業計画・作成等をテーマに研修
- ・本部地区担当・提携先による事業性評価・案件化OJT指導
- ・補助金申請に必要な事業計画策定支援
- ・お客様の課題解決に向けた経営戦略、マーケティング戦略をテーマに研修

#### 法人営業担当者のスキルアップの状況

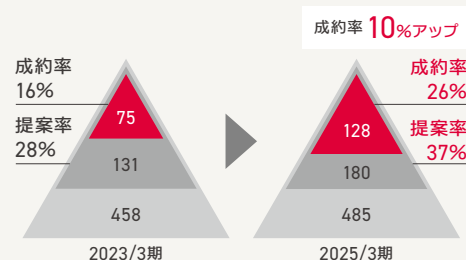
(名) ■未認定 ■ベーシック ■スタンダード ■ハイクラス



法人営業に携わる人員の  
**70%**をコンサルタント  
として行内で認定

#### コンサル案件 営業店と本部連携の活動精度の向上

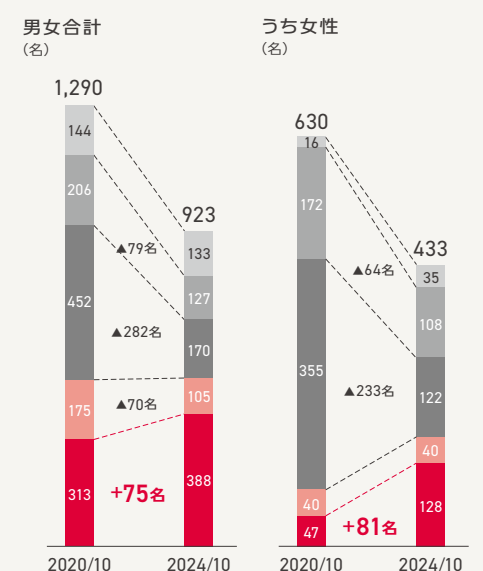
(件) ■営業店から本部へトスアップ ■提案 ■成約



※IT、事業計画策定、人事、業種RM、事業承継の合計実績

#### 営業店行員の人材ポートフォリオの推移

■法人コンサル ■融資・外為 ■個人営業 ■窓口サービス ■統括など



ROE RORA改善 収益力増強

## 課題解決による成長戦略 法人コンサル

事業性評価を起点としたお取引先の課題解決に向け、  
伴走型コンサルを加速させます

執行役員ソリューション営業部長 日熊 徹



## 基本的な考え方

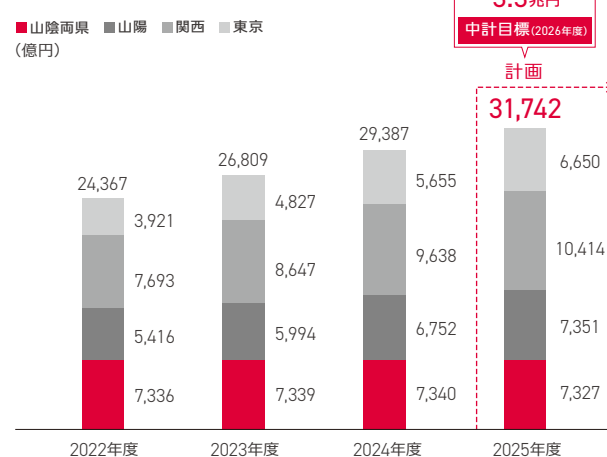
当行は、長期的な信頼関係を軸にした「リレーションシップバンキング」を普遍的なビジネスモデルとして、一貫して取り組み続けています。事業性評価を起点とし、高度・高ニーズのコンサルティングサービスの開発および提供を通じて、お取引先の課題を解決できるまで、伴走型で取り組むコンサル集団を目指します。

## 2024年度実績と2025年度見込み

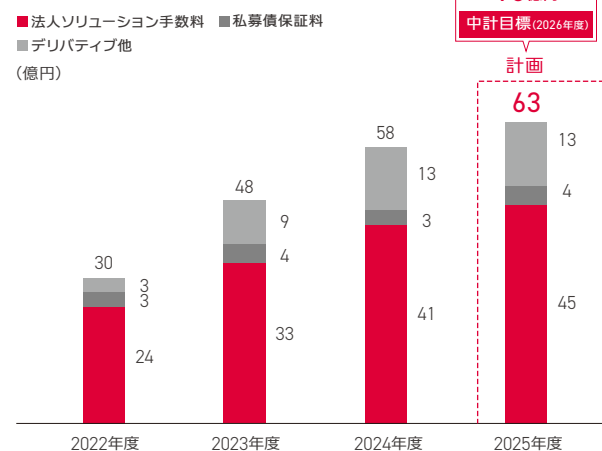
2024年度の法人貸出金平残は、各地域とも伸長し合計で前年比2,600億円近く増加して29,387億円となりました。特に関西と山陽では、これまで山陰で培ってきたコンサルティング活動・事業支援活動を通じた取引拡大により、両エリアともに高い伸びを続けています。また、東京においても、2024年1月に東京に新設したスペシャライズドファイナンスグループの案件積み上げにより大きく伸びています。2025年度も山陽・関西・東京を中心に伸ばし、合計で3兆円を超える計画としています。

法人ソリューション収益は、営業担当者の増員とスキルアップにより、着実に増加基調となっています。特にスペシャライズドファイナンスグループの本格稼働により、法人ソリューション手数料は前年比8億円増加しました。2025年度もお取引先へのご提案の質・量ともに向上させ、お役に立つことで、手数料収益を増加していきます。

## 地域別法人貸出金（平残）



## 法人ソリューション収益



※私募債保証料・デリバティブ等の全期間想定収益を含む

## 全員コンサルのエリア別戦略

「全員コンサル」を営業エリア全域に面的展開し、お取引先の課題解決につながる活動を実践しています。

| エリア別戦略         | 山 陰                                 | 山陽・関西                                        | 東 京                           |
|----------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|
| 主なターゲット        | 中小を含む<br>地場企業                       | メイン志向の<br>中堅企業                               |                               |
| コンセプト          | ごうぎんのコンサルが<br>あらゆる企業の<br>成長のきっかけとなる | コンサル力を生かし、<br>あらゆる取引について<br>より深い関係性を<br>構築する | ストラクチャード<br>ファイナンスの<br>取り組み強化 |
| 注力する<br>コンサル領域 | 経営コンサル                              | 経営コンサル、<br>ファイナンス<br>コンサル                    | ファイナンス<br>コンサル                |

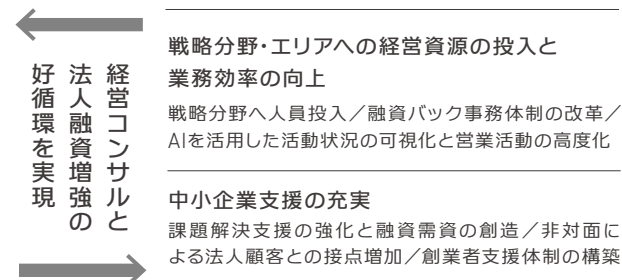
## 重点施策

### 経営コンサル

#### 経営コンサルの高度化

法人コンサル人材の育成を進め、コンサル力の高い人材を中心に戦略分野に約100名投入するとともに、融資のバック事務の抜本的改革による営業活動時間の捻出などに取り組みます。

| 経営コンサル |                  |         |          |                                      |                 |
|--------|------------------|---------|----------|--------------------------------------|-----------------|
| 強化領域   | 山 陰              |         | 山陽・関西    |                                      |                 |
|        | ICTコンサル・人事コンサルなど |         | 戦略策定コンサル |                                      |                 |
| 体 制    | 本部               | 連携      | 営業店      | ジョブローテーションにより<br>コンサル提供体制の維持と人材育成を両立 |                 |
| 人 材    | ベーシック            |         | スタンダード   |                                      | ハイクラス           |
|        | 2024年3月          | 2027年3月 | 2024年3月  | 2027年3月                              | 2024年3月 2027年3月 |
|        | 302名             | 200名    | 85名      | 200名                                 | 20名 100名        |

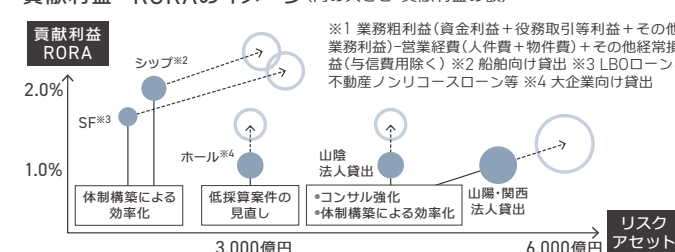


#### 採算性の向上

ボリューム拡大に加え、コンサル強化や体制構築による効率化により、採算性をこれまで以上に意識した持続可能な成長戦略への転換を図ります。



貢献利益※1RORAのイメージ(円の大きさ:貢献利益の額)



### ファイナンスコンサル

#### 高度ファイナンス機能の強化

ファイナンスコンサルを重点的に強化する分野、成長ドライバーの一つとして位置付け、ストラクチャードファイナンスやLBOローンなど強化領域を増員し、この分野の専門人材の育成を図っています。多様化するお取引先のファイナンスニーズに対し商品性・専門性でお応えすることで、収益力の向上を実現します。

| 強化領域    | *ストラクチャードファイナンス<br>*シローン・デリバティブ |         | *LBOローン・不動産ノンリコースローン<br>*ベンチャービジネス |                 |
|---------|---------------------------------|---------|------------------------------------|-----------------|
| 人 材     | 2024年3月                         | 25名     | 2倍                                 | 2026年3月 50名     |
| S F 残 高 | 2024年3月                         | 2,500億円 | 2倍以上                               | 2027年3月 5,500億円 |
| 東京SF手数料 | 2024年3月                         | 2.5億円   | 5倍以上                               | 2027年3月 13.5億円  |

### Topics

#### 山陰における法人営業体制の再編

2025年4月、山陰の4地域(松江・出雲・鳥取・米子)において、新たに法人営業部を新設し、各法人部の行員を法人営業部所属としました。これにより、行員は従来の法人部の枠組みを超えた活動を展開し、より質の高いコンサルティングサービスを提供できる体制を実現しました。

2022年12月

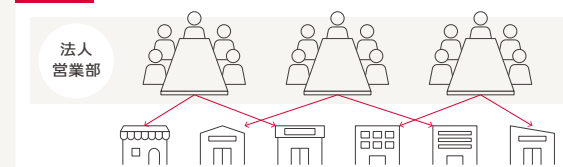
法人営業活動拠点を地域のブロック店(各地域の中核となる店舗)に集中し、人・情報・ノウハウを一元化

お取引先の課題解決に向けた活動は、各法人部内に限定

2025年4月

新たな法人営業体制

地域全体のお取引先に対する課題解決活動が可能



ROE

RORA改善

収益力増強

課題解決による成長戦略

## 個人コンサル

ライフプランに応じた多様なサポートを提供します  
対面接点の強みと非対面の利便性を融合させます

常務執行役員 Nアライアンス戦略本部長 友田 耕生



### 基本的な考え方

高齢化の進展や人口減少などの課題に直面する中、地域金融機関は、付加価値の高いコンサルティングを提供するとともに、利便性の高いサービスを提供することが求められています。当行は、対面チャネルの高付加価値・安心感と非対面チャネルの利便性・気軽さを融合させ、お客様のニーズに的確にお応えしていきます。

### 2024年度実績と2025年度見込み

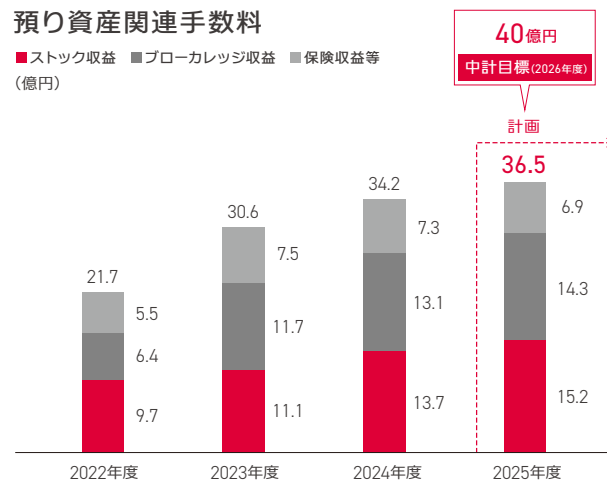
預り資産業務は、野村證券(株)とのアライアンスによる相互の強みを生かした営業活動で引き続き好調を維持しています。今後さらに銀証連携を深めることで、金融資産と運用資産に着目した営業活動のみならず、お借入金なども含めたお客様のバランスシート全体を理解し、課題やニーズに沿った商品・サービスを提供していきます。

個人ローン残高は、関西エリアを中心とした住宅ローンが伸長し、前期比1,155億円増加の13,547億円となりました。これは当行の丁寧かつスピーディな対応をお客様や住宅業者からご評価いただいた結果と考えています。今後も審査や融資実行の自動化などの効率化をさらに進め、お客様の利便性の向上と対面の営業力を強化し、個人ローンの増強を図ります。

預金は山陽・関西・東京で大きく伸び、平残ベースの総預金等で前期比6,010億円増加の64,733億円となりました。年金・給与振込などの粘着性の高い山陰の個人預金の拡大を図るとともに、山陰外での法人のお取引先への推進を強化することで、預金獲得に注力していきます。

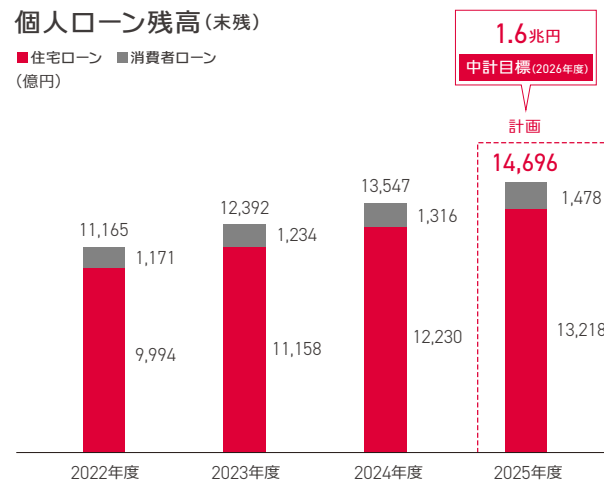
#### 預り資産関連手数料

■ストック収益 ■ブローカレッジ収益 ■保険収益等  
(億円)



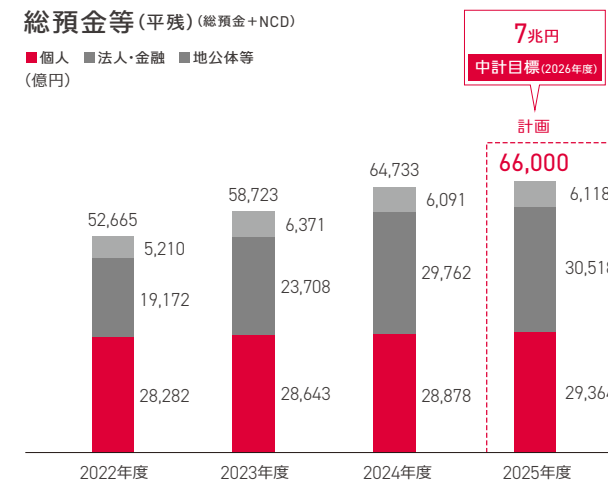
#### 個人ローン残高(末残)

■住宅ローン ■消費者ローン  
(億円)



#### 総預金等(平残)(総預金+NCD)

■個人 ■法人・金融 ■地公体等  
(億円)

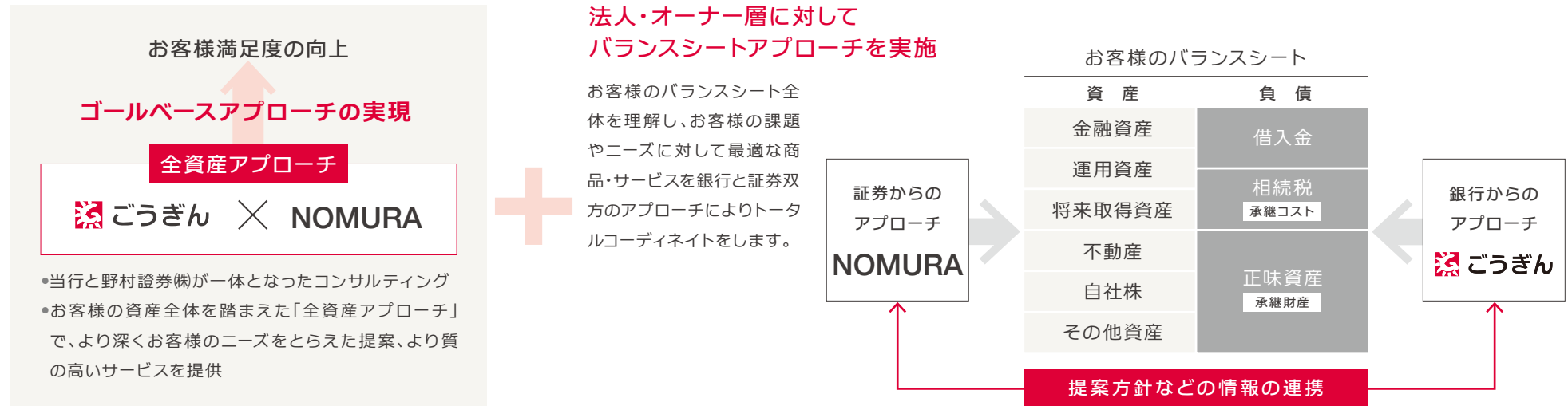


## 重点施策

### アセットコンサル

## 野村證券(株)との提携を最大限に生かし、業界トップ水準のサービスを提供

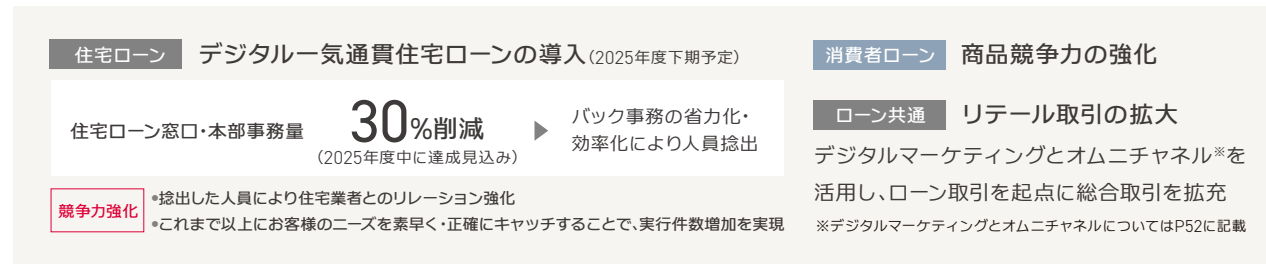
野村證券(株)との提携により、お互いの強みを最大限に発揮し、お客様の属性やライフステージに応じて、それぞれに最適なプランをご提案し、お客様の豊かな未来の創造に貢献します。



### 個人ローン

## コンサル機能と顧客利便性を軸に個人ローンの業容拡大

DX推進により営業力を高め、山陰、山陽、関西の広域マーケットで推進を図り、コンサルティング機能と利便性の向上によりニーズをさらに掘り起こすとともに、迅速かつ丁寧な対応で他行との差別化を図り、個人ローンの取り込みを強化します。また、デジタルを駆使し抜本的に事務を見直すことで、生産性向上も実現します。



### 預 金

お客様との取引深耕、デジタルを活用した広域展開により預金の推進を図ります。

#### 個人預金

|         |                                       |
|---------|---------------------------------------|
| 山 陰     | 個人基盤(給振・年金)取引強化                       |
| 山陽・関西など | 住宅ローン利用者の取引深耕<br>デジタルを活用した山陰以外の個人預金獲得 |

#### 法人預金

|        |           |
|--------|-----------|
| 債務者預金先 | 預貸率の引き上げ  |
| 純預金先   | 大口預金の取り込み |

ROE

RORA改善

収益力増強

課題解決による成長戦略

## グループ戦略

### グループシナジーにより、地域・お客様の課題解決に向けた コンサルティング機能を一層高めます

執行役員経営企画部長 高橋 毅



#### 基本的な考え方

グループ連携により、各社に蓄積された専門的知見・ノウハウを結集し、地域・お客様の課題解決に貢献します。  
グループ全体でビジネス領域の深さと幅を広げ、持続的成長を目指します。

#### 2024年度の取り組み

2025年2月に、ごうぎんキャピタル(株)を完全子会社化しました。ごうぎんキャピタル(株)の持つ地域におけるベンチャーキャピタルとしての豊富な投資経験や、事業承継のノウハウなどを最大限に生かし、課題解決型企業グループとしての総合力を高め、当行グループの企業価値を向上させることで持続的な成長を実現していきます。

また、2022年7月に設立した、ごうぎんエナジー(株)では、CO<sub>2</sub>排出削減貢献量が0.5万t-CO<sub>2</sub>と、中期経営計画期間目標(1万t-CO<sub>2</sub>)の半分を初年度で達成するなど、地域の脱炭素に向け着実に取り組みを進めています。ごうぎんグループは引き続き一層の連携強化を図ることで、より高いレベルの総合金融サービスを提供していきます。なお、「ごうぎん」を冠とする社名に統一することで、グループとしてのさらなる一体感の醸成と連携強化につなげるため、2025年7月に、松江不動産(株)を「ごうぎん不動産管理(株)」へ、山陰債権回収(株)を「ごうぎん再生債権回収(株)」へ、(株)地域商社とつとりを「(株)ごうぎん地域商社」へ社名変更しました。

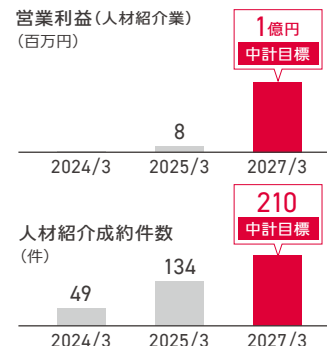
#### 人材紹介業務の拡大

#### 株式会社ごうぎんキャリアデザイン

##### お取引先の人材に関する課題解決支援を拡大

深刻化する地域における人手不足問題に対し、お取引先の人材確保の取組支援を強化しています。人材は企業にとって最も重要な経営資源であり、人材紹介サービスを通じて企業の成長・発展に貢献するとともに、地域で活躍を望む人材のキャリア形成を支援します。

- お取引先に対し適切な人材を結びつける
- 外部のプロ人材の経験・知見を複数の企業でシェアし、経営課題を解決する人材活用モデルの強化(プロシェアリング)
- 外国人材の採用サポート強化



#### グループ企業の概要 (2025年7月1日現在)

| 会社名                                                                                                  | 業務の内容                       | 会社名                                                                                               | 業務の内容                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|  ごうぎん不動産管理株式会社    | 不動産の賃貸業務                    | ごうぎん保証株式会社                                                                                        | 信用保証業務                   |
|  株式会社ごうぎんキャリアデザイン | 人材紹介業務、<br>文書等作成業務、<br>計算業務 |  株式会社ごうぎんクレジット | クレジットカード業務、<br>信用保証業務    |
|  ごうぎん再生債権回収株式会社   | 債権回収業務                      |  ごうぎんキャピタル株式会社 | ベンチャーキャピタル               |
|  ごうぎんリース株式会社      | リース業                        |  ごうぎんエナジー株式会社  | 発電／小売電気事業、<br>コンサルティング事業 |
|                                                                                                      |                             |  株式会社ごうぎん地域商社  | 地域商社業務                   |

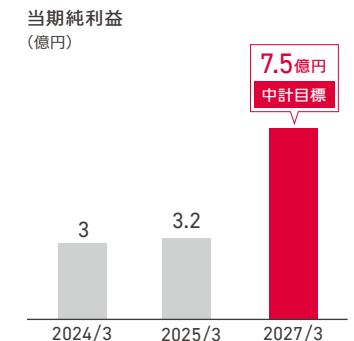
#### 銀行とリースの連携強化

#### ごうぎんリース株式会社

##### 質の高い総合金融サービスで お取引先の持続的な成長をサポート

当行とごうぎんリース(株)が情報を共有し、地域・お客様の課題解決や付加価値向上に向けたファイナンスとリースの最適な資金調達プランをご提案しています。グループ一体となった事業支援活動で、地域の事業と当行グループ全体の持続的な成長を目指します。

- 営業体制の再構築
- 営業スキル向上による販売力強化
- 銀行との連携強化



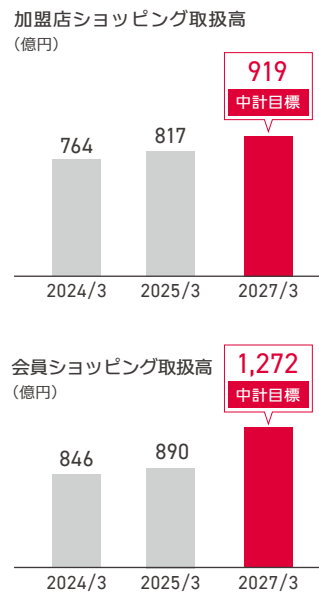
## キャッシュレスインフラの整備

## 株式会社ごうぎんクレジット

## キャッシュレスによる地域の利便性向上

キャッシュレスインフラの整備を進めることで、地域全体の決済の利便性向上を図ります。

- カード会員数増加、加盟店網拡充により、お客様が現金を引き出さなくても不便にならない社会を実現
- 加盟店の事業に最適なキャッシュレス化を提案
- 自治体等これまでニーズが低かった先への加盟店推進
- デビットカードリリースによる会員数増加



## 地域のカーボンニュートラル実現

## 株式会社ごうぎんエナジー株式会社

## 再生可能エネルギーの地域内循環を創出し、地域脱炭素・カーボンニュートラルを牽引

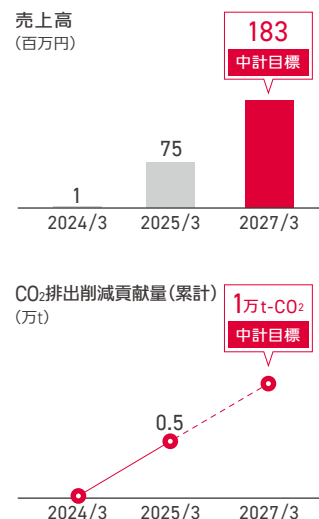
地域脱炭素・カーボンニュートラルの早期実現と再生可能エネルギー利用拡大による地元企業の競争力強化に貢献します。

## エネルギーの地産地消推進

- PPA事業の推進による官民への再生可能エネルギー供給
- 脱炭素先行地域等、自治体の取り組みへの参画
- 地域資源を活用した太陽光以外の電源開発

## コンサルティング活動の充実

- 地元企業の再生可能エネルギー発電事業への参入支援
- 非化石証書の活用提案、販売



## オープンイノベーションの創出

## 株式会社ごうぎんキャピタル株式会社

## ベンチャーキャピタルやスタートアップへの投資を通じて、地域の持続的成長に貢献

ベンチャーキャピタルとの連携、ネットワークの構築を強化し、スタートアップ企業の誘致と地域課題の解決に資するソリューションの提供につなげます。P64\

ベンチャーキャピタル  
ファンドへの投資額 **93** 億円  
(2025年3月末現在)



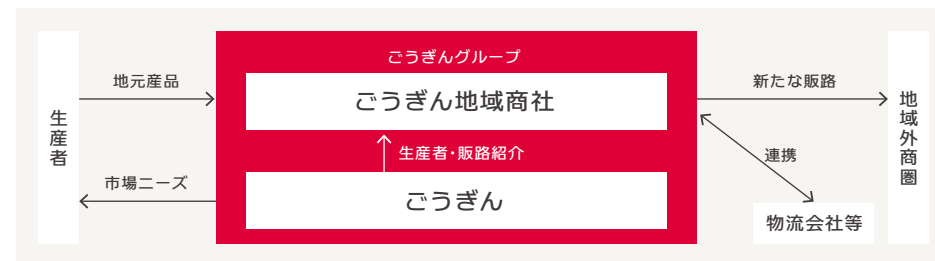
## 地域の生産者支援と地域経済の活性化を推進

## 株式会社ごうぎん地域商社

## 地産外消を促進し、一次産業の活性化を実現

地域外商圏への新たな販路を提案することで山陰の生産者支援を強化し、地域の一次産業の課題解決をサポートします。

売上高 **385** 百万円  
(2024年度)



ROE RORA改善 コストコントロール

# DX戦略

デジタルな銀行への変革を目指し、  
最新のテクノロジーを幅広い分野で導入します

取締役専務執行役員 DX推進本部長 生田 博久



## 基本的な考え方

AIなど最先端のデジタル技術を積極的に取り入れ、お客様サービスの向上およびお客様との接点である営業スタイルの変革に積極的に取り組みます。また、デジタル技術を活用した新たなビジネスの創出にチャレンジします。



## 重点施策

### 個人のお客様

ごうぎんアプリに非金融機能を追加し、地域になくはならないアプリ「地域版スーパーアプリ」へ進化させます。また、全国どこからでもお取引いただけるセカンドブランドアプリで、便利でお得なサービスを提供します。

**既存顧客 ごうぎんアプリ**

**非金融機能の強化**

- ・非金融収益の獲得
- ・金融への送客
- ・エンゲージメント向上

ごうぎんアプリ登録者数と浸透率※  
**357千名 66%**  
(2025年3月末)  
※アプリ登録者数/当行山陰エリアの個人顧客数(18歳以上70歳未満)

<https://www.gogin.co.jp/appli/>

**新規顧客 セカンドブランドアプリ DanDanBANK 2024年10月**

**DanDanBANK**  
by 山陰合同銀行/ごうぎん

- ・スマートフォン専用支店で口座開設
- ・当行店舗・ATMのない地域の方にも便利でお得なサービスを提供

<https://www.gogin.co.jp/dandanbank/>

## 法人のお取引先

非対面領域の新規開拓と対面領域の営業力強化で法人市場のさらなる拡大を図ります。

## 非対面領域の新規開拓

～非対面での法人営業の確立～

ごうぎんBizポータル

ビジネス  
サポート

- サービスの拡充
- 最適なレコメンド
- コミュニケーションの充実

## 対面領域の営業力強化

～法人営業の業務生産性向上による営業力強化～

運用の変革

格付・稟議事務の抜本的改革

営業人員

50名分捻出

システム実装

次期CRM/  
SFAの導入

## 生産性向上・業務改革

AIとITを組織に組み込み、人は付加価値の高い業務に専念するハイブリッドな組織の実現を目指します。

## 事務 事務の平準化

P43\

事務の平準化による人員最適化・地域差解消

集中

営業店残存事務の本部集中

分散

イメージデータ活用による隔地事務処理の全店化

一連の事務改革による人員

100名削減

## 企画・営業等 AI

AIの業務への組み込み

本部人員

20名削減

日力行内各所でシステム開発 → 変革スピードの飛躍的向上

事務時間 3年累計 12万時間削減

## 開発 ITの民主化

ノーコード/  
ローコードツール導入

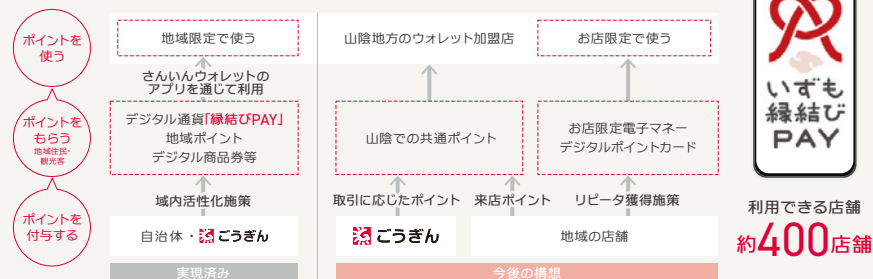
本部・営業店での  
開発人材育成

## Topics

## 電子ウォレットを活用した地域でのデジタル通貨の発行

2025年2月

スマホの電子ウォレットアプリ「さんいんウォレット」を活用し、島根県出雲市の地域通貨「いずも縁結びPAY」を発行しました。



## デジタルマーケティング・オムニチャネル

デジタルマーケティング×オムニチャネルで非対面チャネルでの事業領域拡張を図っています。

非対面営業力

デジタルマーケティング

チャネル連携

オムニチャネル

質の向上とチャネル拡大

あらゆるニーズにワンストップで対応  
顧客体験・収益性・生産性の向上

## 非対面チャネルでの事業領域拡張

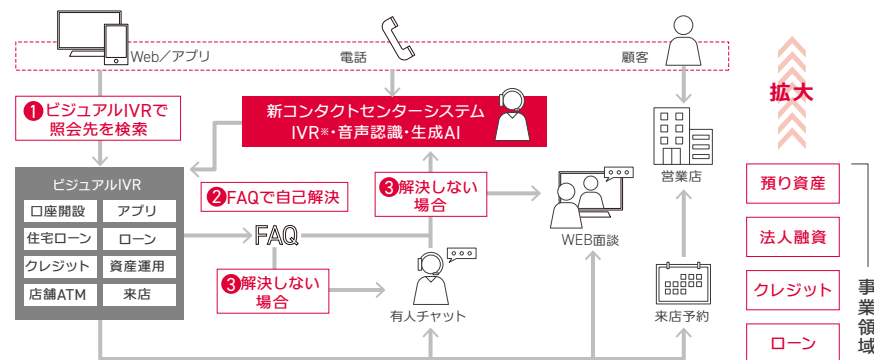
オムニチャネル

## 「リアル×ネットの顧客体験向上」を目指した取り組み

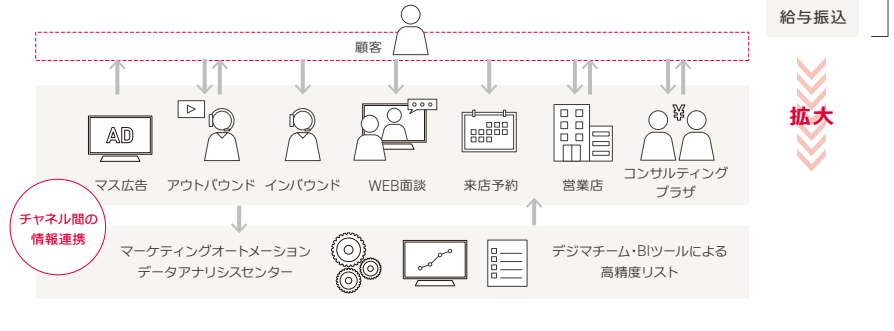
生成AIや音声認識システムなど最先端のデジタル技術を活用したコンタクトセンターシステムを導入し、有人チャットやビジュアルIVR※等の次世代コミュニケーションの仕組みを推進しています。

※IVR:Interactive Voice Response 顧客の操作に応じて自動音声で応答するシステム。ビジュアルIVRとは、従来のIVRに、画面(ビジュアル)での案内や操作を組み合わせた仕組みのこと。

インバウンド お客様が望むチャネルを拡充し、最短で最適なチャネルに誘導



アウトバウンド デジタルマーケティングと連動した推進活動で生産性を飛躍的に向上



ROE

RORA改善

収益力増強

PER

期待成長率向上

サステナビリティ経営

# 人的資本戦略

地域・お客様の課題解決に貢献できるプロフェッショナルな人材の育成を目指し、変化に柔軟に対応できる組織をつくります

人事部長 原 直幸



## 基本的な考え方

当行は「地域の夢、お客様の夢をかなえる創造的なベストバンク」を経営理念に掲げ、地域・お客様の課題解決を通じて、地域やお客様とともに持続的な発展・成長の実現を目指しています。経営理念の実現を支える最大の柱は人材であり、経営上の重要課題であると認識し、中期経営計画において重点施策に掲げ、人材育成の強化、働きやすい職場環境の整備に努めています。高い課題解決力を有すプロフェッショナルな人材が集まり、育ち、能力を最大限発揮できる組織の実現に向け、人的資本への取り組みを強化することにより、長期ビジョン、経営理念の実現を目指します。

経営理念

## 地域の夢、お客様の夢をかなえる創造的なベストバンク

長期Vision

No.1の課題解決力で持続的に成長する広域地方銀行

## 経営戦略と人的資本戦略の連動

人的資本戦略

高い課題解決力を有す  
プロフェッショナル人材が集まり、  
育ち、能力を最大限発揮できる組織

組 織

経営戦略の実現  
企業価値向上

人材育成方針

多様な人材の確保・戦力化 × 高い専門性を有する人材の育成

・幅広い人材採用と活躍促進 ・戦略的人員配置 ・質の高い成長機会の拡充 ・自律的なキャリア形成サポート

社内環境整備方針

能力を最大限発揮できるウェルビーイングな職場環境の実現

・高いエンゲージメントの実現 ・心身の健康の実現 ・ダイバーシティ&インクルージョンの実現

多様な個人

自律的なキャリア形成  
プロフェッショナル  
人材への成長

価値観 GOGIN Five Values

「誠実」、「情熱」、「成長」、「創造」、「チームごうぎん」

魅力ある銀行・成長し続ける銀行

## 人的資本戦略の土台となる 人事制度とキャリア開発体系

### 人事制度

活躍する人を積極的に評価する制度により、働きがい向上につなげます。

|                  |                 |             |
|------------------|-----------------|-------------|
| 年齢に関係なく積極的にポスト登用 | 市場価値や成果に応じた報酬制度 | 貢献度に応じた報酬制度 |
| 人材育成を重視する評価制度    | コース別人事制度の廃止     |             |

### キャリア開発体系

従来の銀行の枠を超え、高度・多様な課題解決に貢献できる人材を目指し、自律的に専門性を磨くことを追求します。

|             |                   |
|-------------|-------------------|
| コ ン サ ル     | 全員コンサルに向けた人材の育成   |
| デ ジ タ ル     | DXを担える人材の確保・育成    |
| 本 部 専 門 人 材 | 多様な本部専門人材の確保・育成   |
| 自 律 性       | 自ら学び実践できる自律型人材の育成 |

### キャリアプラン・スキルチェックを起点とした育成体制の構築

従業員一人ひとりが描いたキャリアプランと現状のスキルレベルとのギャップを明確化。キャリアプラン実現に向けた自律的な成長をサポートする体制を構築します。

**起 点** ありたい姿とのギャップを把握

キャリアプラン策定  
▼  
目標の明確化

スキルチェック  
▼  
スキルの可視化



## 経営戦略と連動する人的資本戦略と 人的資本を最大化する人材育成方針、社内環境整備方針

人的資本戦略や人材育成方針および社内環境整備方針をサステナビリティに関する重要事項の一つとしてとらえ、経営執行会議・サステナビリティ委員会、取締役会等での審議を経て決議しています。

### 人材育成方針

経営理念の実現に向け、長期ビジョンで掲げている「No.1の課題解決力で持続的に成長する広域地方銀行」を実現するため、社内外で通用する高い専門性を有す人材の育成に取り組みます。そのために、質の高い成長機会を提供するなど、人材へ積極的に投資を行い、従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成をサポートします。 P55\

### 社内環境整備方針

当行グループは、従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できるウェルビーイングな職場環境を実現します。 P57\

|                     |                                                                               |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 高いエンゲージメントの実現       | 挑戦意欲を高め、より能力発揮できる人事制度への改定<br>風通しのよい職場風土、職場一体感のさらなる醸成<br>経営理念・長期ビジョン・価値観・戦略の浸透 |
| 心身の健康の実現            | 生活習慣の改善、ヘルスリテラシーの向上<br>メンタルヘルスケアの普及・推進                                        |
| ダイバーシティ&インクルージョンの実現 | 多様な個性・強みを持った人材の採用強化<br>多様な人材の活躍機会の拡充<br>ワークライフバランスのさらなる充実                     |

## Topics

### 年齢に関わらず「実力」と「専門性」を適正に処遇へ反映する人事制度へ改定

2025年7月

従業員一人ひとりの挑戦意欲を高め、より能力を発揮し続けることができる組織を目指し、人事制度を改定しました。

#### 人事制度改定のコンセプト

お客様・当行の付加価値向上に向け、従業員がエンゲージメント高く、成長・変革し続ける組織を実現し、当行の価値観「GOGIN Five Values」のさらなる浸透や長期ビジョンおよび経営理念の実現につなげる

- 公正処遇による能力発揮・成長促進
- モチベーション高く、持続的に活躍できる仕組みの整備
- 専門人材の活躍推進

#### 人事制度改定のポイント

年功序列要素の撤廃（役割・貢献度重視の報酬体系）  
実力重視の昇格・登用運用（公正な処遇を実現する評価運用）

- 年齢に関わらず、パフォーマンスの高さや成長度合いを評価・処遇
- 実力のある若手・中堅の早期登用
- 処遇引き上げによるモチベーション向上・能力発揮の促進

定年を65歳に延長／シニア層の専門分野での活躍機会拡充

- モチベーション高く、持続的に活躍できる仕組みの整備
- 年齢によらず豊富な知識と能力が発揮可能な組織の実現

スペシャリストコースの新設

- スペシャリストが活躍するキャリアパスの明確化
- 高い専門性を追求できる組織の実現

制度改定および株式給付信託の導入

P57\ による人的資本投資増加額

前年比 **7%超**

## 人材育成に関する取り組みの状況

## 多様な人材の確保・戦力化

## 幅広い人材採用と活躍促進

柔軟な採用に努め、多様な人材の採用に取り組んでいます。

## 新卒採用

## 初任給の引き上げ

採用活動における競争力を高め、優秀な人材の確保と定着を図るため、初任給を引き上げました。

## 専門人材の採用 デジタルコースの新設

2024年度採用より「金融×デジタル」分野のプロフェッショナル人材を目指すデジタルコースを新設しました。本人のキャリアビジョンを踏まえ、本部のデジタル関連部署における専門人材としてのキャリアパスのほか、デジタル分野に軸足を置きながら銀行業務全般を経験できるキャリアパスを設定しています。

初任給額

270,000円

3年連続、3年間で  
累計**31.7%**の引き上げ

(大学卒・転居を伴う転勤が可能な人の場合)

## デジタルコース

2024年度採用 **6名** 2025年度採用 **8名**

## 経験者採用

キャリアリターン制度、リファラル採用制度などの採用チャネルを拡充し、経験者採用を積極的に行っています。

経験者採用比率目標

25%以上(2026年度)

経験者採用数 **28名**  
(連結、2024年度)経験者採用比率 **29.5%**  
(連結、2024年度)行員  
登用者数 **6名**  
(連結、2024年度)

## 行員登用制度

パートナー職員やパートタイマーの積極的な行員登用を行っています。

## 戦略的人員配置

構造改革により捻出した人材を、法人営業などの分野に戦略的に再配置し育成・戦力化を図ることで、持続的な利益成長を実現しています。

## Topics

## インターンシップの開催

学生に金融の仕組みや業務について知ってもらい、地域金融機関で働く魅力を体感していただくとともに、プログラムを通じて将来のキャリアを考える機会を提供することを目的に開催しています。

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| 2024インターンシップ【5DAYS】           | 参加 102名 |
| 1DAY Summer Workshop          | 参加 25名  |
| デジタルコースSummer Workshop【2DAYS】 | 参加 19名  |



## 高い専門性を有する人材の育成

経営戦略と連動した能力開発を行い、専門人材の育成に取り組んでまいります。

(単位:名)

|          |        | 目指す人物像                                  | 中計<br>期間中の<br>育成計画 | 育成方法                            | 認定者数<br>(2025年<br>3月末基準) |
|----------|--------|-----------------------------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------------|
| 法人コンサル   | ハイクラス  | 解決策の策定、実行のプロジェクトマネジメントスキルを有する人材         | 100                | 本部コンサル案件への関与とアウトプット重視の研修・認定試験   | 54                       |
|          | スタンダード | 本部・専門家と連携し、課題解決に向けた提案・コーディネートができる人材     | 200                | 思考・企業経営に関する体系的な研修と顧客意思決定支援の実践   | 117                      |
|          | ベーシック  | 課題を特定し、コンサルニーズの喚起や営業店コンサルを提供できる人材       | 200                | 事業性評価ツールを活用したOJT、行内壁打ち・ロールプレイング | 293                      |
| アセットコンサル | ハイクラス  | 高い専門性と業務知識を有し、資産全体をコーディネートできる人材         | 15                 | 野村証券(株)のノウハウ活用                  | 15                       |
|          | スタンダード | ニーズの顕在化やニーズに沿った提案ができる人材                 | 85                 | 野村証券(株)と連携した日ごろの営業活動            | 73                       |
|          | ベーシック  | 顕在化したニーズに対応できる人材                        | 25                 | 野村証券(株)と連携した日ごろの営業活動、研修充実       | 57                       |
| デジタル人材   | ハイクラス  | 業務横断的システム案件の業務側プロジェクトマネージャーを務めることができる人材 | 10                 | デジタル案件企画・実行、行外研修への派遣、行内研修の充実    | 8                        |
|          | スタンダード | デジタル化案件を自ら企画し推進することができる人材               | 160                |                                 | 163                      |
|          | ベーシック  | 基礎的なデジタルスキルを持ち、業務を効率的に遂行できる人材           | 220                |                                 | 275                      |

## 法人コンサルのハイクラス人材育成

人材育成によって身に付けたスキルを実務へ活用

## 【第1段階】専門家の指導

・プロコンサルタントのハンズオン指導の下、約半年かけてクライアントの事業DD\*実施、中期経営計画の策定を支援。

## 【第2段階】スキルを実務へ活用

・プロコンサルタントの指導で身に付けたスキルを生かし、自力で取引先企業の事業DDを行い、中期経営計画の策定を支援。  
・取引先企業の中期経営計画の実行を伴走支援。

プロコンサルタントの指導は、実践的かつ具体的なもので、実務に直結する内容でした。企業の状況によって、課題や解決手法は異なりますが、プロコンサルタントの指導で得たスキルや経験は、自力で行ったコンサルでも生かすことができました。

※事業デューデリジェンスの略。事業の将来性を見極めるため対象企業を調査し経営課題を分析、評価すること。



法人コンサル  
ハイクラス認定者  
ソリューション営業部企画役  
田中 宏

## 質の高い成長機会の拡充

個々のスキルに沿った質の高い成長機会の提供により、人材育成のスピードアップを図るとともに、キャリア選択肢の拡大の後押しや新たな業務への挑戦意欲・モチベーション向上を図り、自律的な成長をサポートしています。

## 実践力を学ぶ機会の拡充

実践型研修、トレーニー制度など、実践力を学ぶ機会を拡充しています。行内外の専門人材との交流を通じた成長機会を提供し、多様なキャリア選択をサポートしています。

| 多様な専門人材との交流を通じた育成 |                    | 参加者数<br>(2024年度) |
|-------------------|--------------------|------------------|
| 専門部署トレーニー         | 山陽・関西店舗での法人営業トレーニー | 7名               |
|                   | 融資部トレーニー           | 24名              |
|                   | コンサルティングプラザ派遣研修    | 65名              |
|                   | アウトバウンドトレーニー       | 23名              |
| 行外トレーニー・出向        | 野村證券(株)コンタクトセンター研修 | 4名               |
|                   | コンサル会社等への出向研修      | 4名               |

## 自ら学びを得る機会の拡充

自己啓発コンテンツの拡充等に取り組んでいます。多くの従業員が積極的に活用しています。

| 自己啓発コンテンツ受講者合計(2022年度からの累計)    |        |
|--------------------------------|--------|
| Udemy                          | 1,201名 |
| VBA講座                          | 244名   |
| 島根大学データサイエンス講座                 | 489名   |
| NIKKEI The KNOWLEDGE(2024年度導入) | 880名   |

|                            |                       |
|----------------------------|-----------------------|
| 人材投資額※                     | 920百万円<br>(連結、2024年度) |
| ※研修費、講師・参加者の人件費、キャリアアップ手当等 |                       |
| 一人あたり研修時間                  | 30時間<br>(連結、2024年度)   |

## Topics

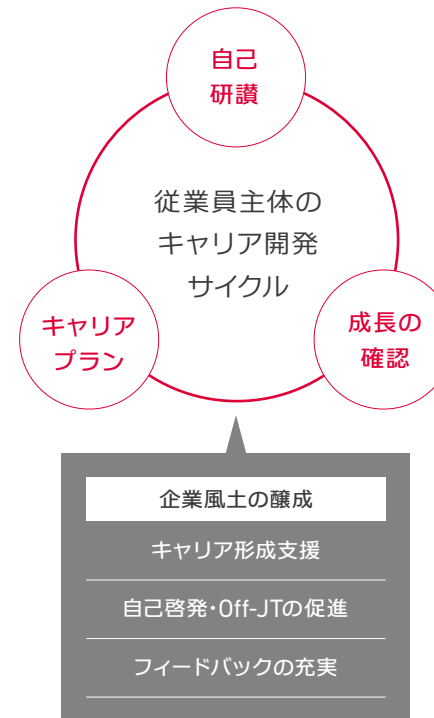
### 電話対応アウトバウンド実践研修

2022年度より、コンタクトセンターにおいて、電話対応や電話セールスの基本を実践形式で学ぶ研修を2週間実施しています。延べ87名が参加し、電話・接遇対応や商品知識を習得しロールプレイングで深め、実際にアウトバウンドセールスを実施します。1日100件近く電話し、自身のセールスを通話録音で聴き、フィードバックを受けることで着実なスキルアップを図ります。参加者は「苦手意識を克服しセールスできるようになった」と自信をつけています。2025年度新入行員からは、非対面営業の成長機会ととらえ、必須研修としています。



## 自律的なキャリア形成サポート

自律的なキャリア形成を促進するためのサポート拡充に取り組んでいます。



### キャリアサポート体制の拡充

上司・部下とのキャリア面談を通じたキャリアプラン策定支援、行内公募や実践型研修、トレーニーの拡充、キャリアプラン実現に向けたリスキリング環境の整備に取り組んでいます。

### 学びの風土とマインド向上

自己啓発コンテンツ充実による自律的な学習機会の提供や自己啓発にかかる費用補助、自己啓発奨励金の拡充により、自律的な学びのサポートおよび風土醸成に取り組んでいます。

### 公正な人事考課

全所属長を対象とした考課者訓練実施などによりフィードバックの充実を図り、人材育成の強化につなげています。従業員一人ひとりに対して考課結果に至った判断理由を丁寧かつ具体的に説明し、考課に対する納得性を高めるとともに、業務の取り組み意欲の向上につなげています。

## interview

### キャリア休職制度※を活用し、海外留学を経験

自身のキャリアについて考えていた中で、上司やチームメンバーの応援や挑戦しやすい職場環境が整っていたことも後押しとなり、キャリア休職制度を活用して、3か月間アメリカの大学に留学しました。デジタルマーケティングに必要なスキルの習得に加え、キャリアも国籍も異なる方たちとさまざまなグループプロジェクトに取り組んだことはとても貴重な経験になりました。デジタルチャネルを起点にお客様に価値ある情報を届けられるよう、これからも専門性を高めるために学び続けたいと思います。



DX推進本部 小具 史佳

※自己啓発・能力開発・キャリアの幅を広げることを目的に、一定期間仕事から離れることを認める制度。2024年6月から導入。

## 社内環境整備に関する取り組みの状況

## 高いエンゲージメントの実現

## エンゲージメント向上

当行グループ全従業員に対し「従業員エンゲージメントサーベイ」を実施し、組織のエンゲージメント状況の可視化に取り組んでいます。当行グループおよび職場単位の強みや課題を明確にしたうえで、会社と各職場が一体となって、よりよい職場の実現に向けた改善活動に取り組み、グループ一丸となってエンゲージメント向上を図ります。

## エンゲージメント向上に向けた施策

| 処遇面   | キャリアアップ手当を月額最高30,000円増額し、学びの費用を支援<br>山陽・関西・東京などの遠隔地勤務の赴任手当を拡充 最高15万円/月<br>従業員向け株式給付信託制度の導入 |                                                                                 | 他社との比較<br>(2025年2月調査分)                    | レーティング | スコア  |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------|------|
|       |                                                                                            |                                                                                 |                                           |        |      |
|       |                                                                                            |                                                                                 |                                           |        |      |
| 育成面   | 充実した研修メニュー                                                                                 | ●本人の育成レベルに応じたテーマ別研修<br>●法人コンサル・審査・デリバティブなど、専門分野ごとのスキル別研修<br>●外部の知見を取り入れる異業種交流研修 | 当行全体                                      | AA     | 63.2 |
|       | 自己啓発の後押し                                                                                   | ●Udemyなどの自己啓発コンテンツの充実<br>●学びにかかる費用を補助する自己啓発奨励金制度                                | 金融業界比較                                    | BB     | 非開示  |
| 福利厚生面 | 不妊治療の支援、キャリア休職制度、ウォーキングイベント など                                                             |                                                                                 | 1,000名以上企業<br>約650社                       | B      | 50.5 |
|       |                                                                                            |                                                                                 | ※総契約社数:1,017社<br>大手企業(2,000名以上5,000名未満)部門 |        |      |

| 【参考】エンゲージメントスコアとレーティングの関係 | スコア    | 33 | 39  | 42 | 45 | 48  | 52 | 55 | 58  | 61 | 67 |     |
|---------------------------|--------|----|-----|----|----|-----|----|----|-----|----|----|-----|
|                           | レーティング | DD | DDD | C  | CC | CCC | B  | BB | BBB | A  | AA | AAA |

※スコアは全国平均を「B 50」とした偏差値

## 30歳未満の離職率KPIの設定

従業員がやりがいを感じながら、長く活躍できる職場づくりに取り組んでいます。

30歳未満の離職率  
**5.0%**  
(連結、2024年度)

30歳未満の離職率目標  
**5%以下**  
(2026年度)

## 従業員同士のコミュニケーション活性化

従業員の発案により、2024年2月に社内コミュニケーションツール「TUNAG」を導入し、従業員の8割超が活用しています。自身や社内の情報をリアルタイムに発信・共有することで、年齢・職位・勤務エリアを超えた従業員の交流を促進しています。



## Topics

## 退職者との持続的なつながりを強化～ごうぎんアルムナインネットワーク～

2024年12月、退職者（アルムナイ）と中長期的に良好な関係を築くために「アルムナインネットワーク」を構築しました。退職者同士や退職者と当行との交流の場を提供することで、再雇用や協業等の機会を創出していきます。

## 経営層と従業員の一体感の醸成 ～経営層と従業員の対話の充実～

役員が「経営ビジョン」「思い」を直接従業員に伝え、また従業員が「意見」「考え」を直接役員に伝える機会を設けています。双方向のコミュニケーションを強化し、相互の理解を深めることで組織の一体感を高めます。

## 頭取との意見交換会

頭取と従業員が対話する場として「頭取との意見交換会」を定期的に開催しています。これまで経営戦略や人材育成、当行の強み・弱み、頭取の求める人物像など、参加者が考えたテーマをもとに対話しています。時には、頭取の成功・失敗談といった質問にも、一つずつ回答しています。参加者からは、「頭取の考えを直接聞くことができ、経営戦略について理解が深まった」「日ごろの業務への感謝を述べられ、励みとなった」「頭取が従業員を非常に大事にしていることを感じた」などモチベーション向上につながっています。



参加人数  
**226名**  
(2020年10月～2025年3月累計)

## 心身の健康の実現

## 健康経営の推進

2018年9月に「健康経営宣言」を策定し、頭取を健康づくりの責任者としてグループ一体となり従業員一人ひとりの心と身体の健康の保持・増進を図っています。

## ホワイト500認定

2025年3月、経済産業省および日本健康会議が実施する「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）ホワイト500」に7年連続で認定されました。また、当行グループ関連会社8社も「健康経営優良法人（中小規模法人部門）」の認定を受けました。



## Topics

## 従業員向け株式報酬制度 2025年9月導入予定

従業員の「当行業績および株価向上への貢献意欲」および「エンゲージメント」の向上を図り、従業員と経営とが一体となって中長期的な企業価値向上に挑戦する風土の醸成を図ります。

## ダイバーシティ&インクルージョンの実現

### 多様な人材の活躍機会の拡充

#### 女性の活躍推進

女性従業員の挑戦意欲を高め、能力を十分に発揮し、働きがいある職場環境の整備に努めています。多様なキャリアパスを整備し、実践研修やサポート体制の強化など、女性従業員のキャリア形成を積極的に支援しています。

|                               |                                          |                    |
|-------------------------------|------------------------------------------|--------------------|
| 2016年度                        | 初の女性社外監査役<br>(現 監査等委員である取締役)             |                    |
| 2021年度                        | 内部登用による初の女性取締役<br>(監査等委員である取締役)          |                    |
| 2022年度                        | 初の女性社外取締役(監査等委員でない取締役)<br>初の女性執行役員(内部登用) |                    |
| 2024年度                        | 内部登用による初の女性代表取締役                         |                    |
| 女性役職者の<br>人数<br>(2025年7月1日現在) | 取締役                                      | 5名(社外取締役2名含む)      |
|                               | 執行役員                                     | 2名(うち1名は取締役にカウント)  |
|                               | 部長(本部)                                   | 2名(うち1名は執行役員にカウント) |
|                               | グループ長(本部)                                | 7名                 |
|                               | 営業店長                                     | 41名                |

#### 男女間の賃金差異の改善

2022年4月にコース別人事制度を廃止したことにより、現在は同一労働における男女間の賃金差異はありません。ただし平均勤続年数や管理職比率が異なることなどが、男女間の賃金差異に影響しています。また、非正規雇用者のうち女性の占める割合が8割超であるなど雇用形態別人員割合の差異なども影響しています。今後、2024年4月に人事部内に新設した「ダイバーシティ推進グループ」を中心に施策立案・実施を進め、家庭と仕事の両立をサポートするなど、長く能力発揮できる職場環境づくりに取り組むことにより、男女間の賃金差異の改善に取り組みます。

#### 女性管理職比率 (連結、2024年度)

課長相当職以上

24.1%

2026年度末目標 25%以上

係長相当職以上

34.8%

2026年度末目標 30%以上

#### 男女間の賃金差異

全労働者 50.8%  
(連結、2024年度)

うち正社員 61.7%  
(連結、2024年度)

うち非正規雇用者 83.9%  
(連結、2024年度)

※男性の賃金を100とした場合の女性の賃金の割合。

#### 障がい者の積極雇用

障がいのある方を積極的に雇用し、活躍できる環境を整備しています。



障がい者雇用事業所「ごうぎんチャレンジ」

#### ワーク・ライフ・バランスの充実

柔軟な働き方を実現し、従業員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスを充実させることで、働きやすさの向上を目指します。

#### 休暇制度

休暇制度を拡充し、有給休暇を100%取得できる企業風土の醸成に取り組んでいます。

有給休暇取得率

86.6%

(連結、2024年度)

有給休暇  
平均取得日数

16.5日

(連結、2024年度)

#### シニア人材の活躍

2025年7月に役職定年を55歳から60歳に延長、定年を60歳から65歳に延長しました。合わせて中高年層の専門分野での活躍機会を拡充することにより、「モチベーション高く、持続的に活躍できる仕組みの整備」および「年齢によらず豊富な知識と能力が発揮可能な組織の実現」を目指します。

#### 男性の育児休業

育児休業を取得しやすい環境の整備に取り組んでいます。

男性の育児休業等および  
育児目的休暇の取得率

97.5%  
(連結、2024年度)

男性の育児休業等の  
取得率

80.4%  
(連結、2024年度)

男性育児休業平均  
取得日数<sup>※2</sup>

13.1日  
(連結、2024年度)

※1:年度末の3月に配偶者が出産したものが5名いたこと等により、取得割合低下。いずれも2025年4、5月に取得済みであり、5名を含めた場合の取得率は92.6%。

※2:当該年度に育児休業等を取得した従業員を対象に算出。

#### 働き方改革

フレックスタイム制  
勤務

テレワーク勤務  
制度

70歳までの  
継続雇用制度

ビジネス  
カジュアル

副業制度

詳細はサステナビリティレポートでご確認ください。

<https://www.gogin.co.jp/ir/disclosure/sustainabilityreport/>



## 特集

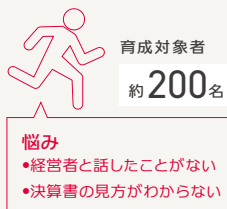
## ごうぎんの人材育成

## 法人営業担当へのリスキリング

## リスキリング環境の整備 ～法人営業担当者育成の主な取り組み～

野村證券㈱とのアライアンスや店舗ネットワーク再編等の構造改革で捻出した人員を、法人コンサルティング分野やデジタル分野等の戦略分野・エリアへ再配置しています。特に法人コンサルティング分野では、これまで法人営業に携わっていなかった、女性を中心とした勤務エリア限定の行員を集中的にリスキリングし再配置することで、同分野の人員を増強しています。

2021年4月より  
他業務に携わっていた  
勤務エリア限定の  
行員をリスキリング



人事部  
研修(21日間/名)  
全体の習得状況管理  
営業店  
OJTで直接指導  
教育専担者(計6名)  
業務知識・事務習得をサポート

## 具体的な施策

| 統括   | ・人事部に専担者を1名配置(2020年12月～)。育成の進捗を管理。                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OJT  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・営業地域ごとに教育専担者(計6名)を配置(2021年4月～2022年9月/現在配置解消)。業務知識・事務習得をサポート。</li> <li>・スキルチェックによる一人ひとりの能力・課題の可視化、当行独自の認定制度により、体系的かつ計画的に育成。</li> <li>・従業員一人ひとりのスキルはタレントマネジメントシステムにて一元管理し、上司と共有。</li> <li>・当初は育成対象者は業績評価対象から外し、育成に集中。</li> </ul> |
| 研修   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスキリング対象者に対し、21日間のオンライン研修を実施。</li> <li>・実践型研修(融資部トレーニー、山陽関西での法人営業トレーニー等)の実施。</li> </ul>                                                                                                                                        |
| 自己啓発 | ・自宅でいつでも視聴できるよう研修動画をe-ラーニングシステムに掲載。                                                                                                                                                                                                                                    |
| マインド | <ul style="list-style-type: none"> <li>・モチベーション維持・不安解消を図るため、リスキリング対象者同士の座談会を開催し悩みを共有。</li> <li>・経営者との交渉方法や会話作りのポイントを学ぶ休日セミナーを開催。</li> <li>・好事例を紹介するなどして育成指導をフォロー。</li> </ul>                                                                                           |
| 制度   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事制度改定(21年ぶり)によりエリア職廃止。</li> <li>・キャリア開発体系改定(13年ぶり)。</li> </ul>                                                                                                                                                                |

## Focus ～鳥取エリアのケース

以前の勤務エリア限定の行員は、異動の範囲だけでなく業務も限られていました。法人営業という新たな業務を担えるようになり、法人営業担当になった女性行員たちもさまざまな経験を経て、大きく成長を遂げています。

## interview

## 3度の産休育休取得後、尼崎支店への法人営業トレーニー派遣を経験

鳥取法人営業部 伊藤 由佳

2013年 4月 入行 倉吉支店  
2020年 4月 鳥取営業部  
2023年 11月 山陽・関西短期派遣研修で尼崎支店へ2週間派遣



入行3年目から法人営業を担当しました。3度の産休育休を取得し、復帰後現在も法人営業を担当しています。当初は法人営業は男性との認識が強く、お取引先へ訪問すると担当が女性で大丈夫かと心配されたり、私自身も自信がなかったりと苦労したことも多々ありました。しかし、上司や先輩のサポートや教育専担者の配置、育成プログラムのおかげもあり、着実に業務を習得することができたと実感しています。

また、2023年11月には2週間の「山陽・関西短期派遣研修」にも参加しました。当時の部長から挑戦してみないかと声をかけていただいたのがきっかけで、夫に相談すると、快く送り出してくれました。尼崎支店に派遣され、関西のスピード感ある融資判断や情報収集にとても刺激を受けました。法人営業の醍醐味は、いろいろな業界の方とお話しでき、日々自己成長ができることです。最近は経営課題も多様化しており、コンサル業務知識も必要になり、自己啓発を念頭に日々奮闘しています。さらに先輩という立場になり後輩に教える機会も増えました。教えるということは自分の知識をアウトプットすることであり、学び直す機会にもなっています。教える際は伝え方に工夫しながら、相手にきちんと伝わっているかどうかを意識しています。時代が急激に変化するとともに、企業にも迅速な対応が求められています。法人営業担当者として企業ニーズを常に把握し、今後もお取引先のお役に立てるよう努力します。

## ICTコンサルティング

### ITツール活用による業務効率化支援

～リスクリングを経た多くの女性行員も活躍～

ICTコンサル契約数(2024年度)

**45件**

2023年度比+12件(補助金対象外含む)

ソリューション営業部のICTコンサル担当者数

**11名** うち女性10名

(2025年7月1日現在)

人手不足が進行する環境下において、デジタル化による生産性の向上は地域企業の喫緊の課題です。一方、ITやDXに関する相談をできる相手がいない企業は多く、地域企業と密接な関わりを持つ金融機関がデジタル化の実行支援を行うことで、地域全体の生産性向上に寄与できると考え、ICTコンサルティングに注力しています。

山陰各地において、経験の浅い法人営業担当者を本部スタッフがサポートし、お客様の課題に最適な解決策をご提案、実行支援できる仕組みをつくることで実績へとつながっています。

#### 取組事例

勤怠管理システムの導入・運用を支援 ～チーム一体となり複雑な勤怠管理の効率化を実現 (株)タイヨー通信システム(鳥取市:電気通信工業、自治体の防災行政無線設備などの施工・調整・保守)

### 1 お取引先の課題を把握し本部へトスアップ

#### 行員登用、リスクリングを経て、法人営業担当者へ

野村證券㈱との提携の際、このまま個人営業をするか、それとも法人営業をやってみるかとか聞かれ、法人営業を希望しました。新しいことをやってみてみたいという、好奇心のほうが大きかったですね。

人事部の研修を受講しましたが、それまで聞いたことのないことばかりで、正直大変でした。人事部推薦の書籍を読んだり、ほかの新たに法人営業担当になった人たちと相談しながら勉強しました。

ソリューション営業部の村上さんと帯同訪問させてもらって、経営者の方との会話の仕方がとても勉強になります。核心を突く問いかけ、返しの引き出しの多さ、決断の速さなど、参考になることばかりです。

営業活動においては、お取引先の事業内容をよく知ることを意識しています。ヒアリングをしっかりとしたうえで、どのような支援ができるかを相談し、最良の方法を選択しています。

2025年4月から法人営業体制が変更され、担当先が増えました。クーポンスワップや事業承継支援など、内容が一気に広がりました。大変ですが、やりがいを持って取り組んでいます。



鳥取法人営業部部長代理 平尾 茜

2008年4月 準職員(現パートナークラス)として  
入行  
鳥取県東部地域の営業店で窓口  
サービス、個人営業を担当

2019年1月 行員登用  
2021年4月 法人営業担当  
2025年7月 管理職に登用

### 2 経験豊富な担当による課題の深掘り

#### 経験の浅い法人営業担当者をサポート

営業店支援グループの地区担当は、コンサル案件組成のため、営業店と一緒に帯同訪問、課題を特定・深掘りし、最適なソリューションをご提案するのが大きな役割です。具体的な提案は専門のコンサル担当者が実施します。今回は、日報管理・勤怠管理のニーズから、どのような提案が可能なのかを考え、ICTで解決できると判断しました。

平尾さんは、お客様のためという強い思いを持ち、スピーディに行動に移す人です。お客様からの信頼が厚く、課題を引き出すのもうまいです。素直に人に頼ることができ、変なプライドがないことが強みですね。

ICTコンサル担当の本木さんはICTの知識は当然豊富で、すし、調整も上手です。システム協業先とお取引先との板挟みになることもありますが、全員の意思疎通をどうやったら図れるかを考えられる人です。



ソリューション営業部副企画役(営業店支援グループ鳥取駐在)  
村上 祥吾

#### お客様の声

(株)タイヨー通信システム 代表取締役社長 中谷 直樹 様



当社社員は日々各地の現場で作業しており、エクセルやアクセスで行う日報管理・勤怠管理が非常に複雑かつ属人的なものとなっていました。そんなとき、平尾さんから「何かお困りごとはありませんか?」と聞かれたのです。これまでそういう切り口で銀行員から聞かれたことがなく、非常に驚きました。そこで勤怠管理の話をしたところ、すぐにICTコンサル担当の方につないでいただき、勤怠管理システムという明快な提案がありました。銀行がそのような提案をするとは、想像もしていませんでした。当社に最適なシステムを作り上げていただき、満足しています。

### 3 ICTコンサル担当による現状把握・業務分析、ICT化すべき業務

#### の特定・ロードマップ作成、クラウドサービスの導入・運用支援

#### 自ら希望しICTコンサル担当へ

長い個人営業を担当し、アセットコンサル人材認定でハイクラスも取得、大きな先も担当しましたが、正直やり切ったという思いがしていました。そうした中、エリア職行員も法人営業への担当替えの流れがあり、法人先と関わっていける新たな分野としてICTコンサルに興味を持ち、募集に応募しました。

ICTコンサル担当者は、まず(一社)DIGITAL CAMPが開催する「DIGITAL CAMP」を受講します。研修は、3か月間オンラインで受講、その後9か月間OJT期間としてソリューション提案や導入支援時に同席をいただき、ICTコンサルとして活動できるよう手厚くサポートしていただきました。

お客様の課題、目指される姿をしっかりとお尋ねしたうえで、最適なソリューションを提案しています。現状の業務フローを理解したうえで、お客様に効率化した後のイメージを持っていただきやすいよう、資料作成も丁寧に行います。ICTコンサルは専門性の高い業務です。DX化は今後も波及していく一方で、その分野でお客様のお役に立てることにやりがいを感じます。今後もどんなトスアップにも対応できるプロフェッショナル人材となれるよう、ICTはもとより、法人営業の知識や会話の仕方なども学んでいきたいと思っています。



ソリューション営業部副企画役  
(経営コンサルティンググループ鳥取駐在)  
本木 有美

2014年 4月 入行 倉吉で個人営業を担当  
2020年 10月 アセットコンサルティング部倉吉コンサルティングプラザ  
2024年 1月 ソリューション営業部

## 特集

## ダイバーシティ&amp;インクルージョン

従業員が経営に共感して自律的に行動・挑戦し、風通しがよく、活力ある組織への変革を目指したカルチャー改革に取り組んでいます。誰もが自分の考えや意見をしやすい企業風土とするため、さまざまな立場の従業員が当行の未来やあり方などを議論する機会を設けています。多くの従業員が積極的に参加し、議論を通じて当行への理解を深めるとともに、幅広い層からのアイデアや現場の率直な意見を経営に取り入れ、一人ひとりの挑戦・成長の後押しと組織の活性化を図っています。

## ミライ創造プロジェクト 2025年4月開催

全従業員を対象に、創造的なビジネスの立ち上げに挑戦するプロジェクトを実施しました。

応募 **112**件

## ねらい

- アイデアの募集を通じて従来の業務やサービスにとらわれない創造力を養い、イノベーションを促進
- 従業員のモチベーションや新しいことへの挑戦マインドの向上
- プロジェクトを通じた創造的な人材の発掘

## 全従業員からビジネスアイデアを募集



選考基準 創造性・市場性・実現可能性・1次審査 書類審査  
収益性・社会貢献・情熱 2次審査 「当行のミライを考える会」でピッチコンテスト P36\

アイデア提案者が専担者となり、事業化に向けたプログラムを開始

## ◎最優秀賞 ごうぎんデジタルグリーンボンド

Web3.0技術を活用した環境投資向け資金調達プラットフォームを構築することで、環境投資ニーズと地域企業の小口脱炭素化投資案件を結びつけ、地域の脱炭素化を加速させる事業

本格的なビジネス化を目指します！



地域振興部副企画役  
松田 智也



「第3回 当行のミライを考える会」でのピッチコンテスト(2次審査)登壇者と審査員

## プロジェクトへの応募で店内が活性化 境港支店

法人営業でペア活動している5チーム(13名)が、日ごろ地域の方と接して感じていることなどをビジネスアイデアとしてまとめました。若手行員の斬新なアイデアも飛び出し、応募前に行った店内プレゼン大会は盛り上がりました。日々の業務に追われる中、頭を切り替え創造的なことを考えることは、よい刺激になったと思います。残念ながら、選考を通過することはできませんでしたが、アイデアを磨いていく過程でより結束力が増し、店内で同じ企画に取り組むことで一体感が増しました。



境港支店 支店長  
山田 裕介(右から2番目)

## 女性役員との座談会 当行営業エリア全13会場で開催 2024年11月～2025年3月

女性従業員のキャリア意識改革を目的に、「女性役員との座談会」を開催しました。「女性活躍推進チーム」が経営陣に提言した施策の一つである「人脈ネットワーク創出および視野を広げる場の提供」の具体的なアクションであり、行内のロールモデルを積極的に活用し、第一線で活躍する女性を育成しています。

参加者  
約 **320**名



パネルディスカッション/女性の社外取締役役も参加



参加者との座談会

## Topics

## 地域における女性活躍推進の機運向上～行員発案によるお取引先の女性社員との交流会～

誰もが活躍できる持続可能な社会の実現のため、地域における女性のキャリア意識とモチベーションアップ、ネットワークの拡大に向けた働きかけを行っています。

2024年11月と12月、地域の女性活躍の機運拡大と参加者同士の新たなネットワーク構築を目的に、鳥取市で女性活躍推進交流会を開催しました。営業店の女性行員が中心となり企画した地域活性化の取り組みで、地元企業で活躍する女性リーダーをゲストに迎え、当行の代表取締役専務執行役員吉岡佐和子とともに、キャリア形成の考え方、ワークライフバランスなどについて語り合いました。2回の開催で約70名の女性が参加し、視野を広げ、仕事に対する意識やモチベーション向上につなげるとともに、参加者同士の交流を通じて人脈ネットワークの構築を図りました。



2024年11月に開催した交流会の様子

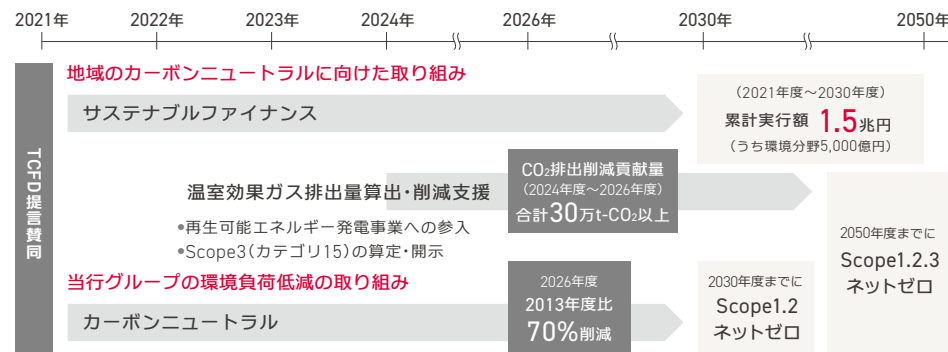
PER 期待成長率向上 サステナビリティ経営

## 環境課題への取り組み

## 気候変動への対応



近年、世界的に異常気象や大規模な自然災害による被害が甚大化する中、気候変動対応は世界共通の課題となっており、お客様や当行グループにとって事業環境や経営そのものに大きな影響を及ぼす要素になりつつあります。当行グループでは気候変動への対応を重要な経営課題の一つとして位置付け、ガバナンス体制を強化するとともに、気候変動が事業に及ぼす影響の分析や機会・リスクへの適切な対応についての取り組みを進めています。



## サステナブルファイナンス

地域の環境課題・社会課題解決に向けて、2021年度から2030年度までの10年間におけるサステナブルファイナンスの新規実行累計額を中長期目標として設定しています。

| 指 標                   | 目 標                                                | 累 計                                                             | 2024年度                         |
|-----------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| サステナブルファイナンス<br>累計実行額 | （2021年度～2030年度）<br><b>1.5兆円</b><br>（うち環境分野5,000億円） | <b>5,333億円</b><br>うち環境分野<br><b>2,038億円</b><br>（2021年度～2024年度累計） | <b>1,340億円</b><br>（うち環境 473億円） |

地域のCO<sub>2</sub>排出削減

地域全体での脱炭素を目指して、地域のCO<sub>2</sub>排出削減目標を設定しています。お取引先のカーボンニュートラル実現に向けた取り組みをサポートし、地域の脱炭素を加速させます。

| 指 標                     | 目 標                                                | 2024年度                        |
|-------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------|
| CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量 | （2024年度～2026年度）<br>合計 <b>30万t-CO<sub>2</sub>以上</b> | <b>97,000t-CO<sub>2</sub></b> |

※PPA・ファイナンスを通じた再生エネ普及による削減量

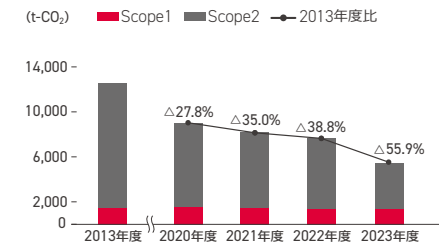
## 温室効果ガス排出量の削減

| 指 標           | 目 標                 | 2024年度実績                      |
|---------------|---------------------|-------------------------------|
| 温室効果ガス<br>排出量 | 中期経営計画目標            | 2026年度に2013年度比70%削減（Scope1,2） |
|               | カーボンニュートラル<br>中長期目標 | 2030年度までにScope1,2ネットゼロ        |
|               |                     | 2050年度までにScope1,2,3ネットゼロ      |

※2024年度の算出結果については、2025年9月に当行ホームページにおいて公表予定の「サステナビリティレポート2025」をご参照ください。

## •温室効果ガス排出量の推移（Scope1,2）

2026年度の温室効果ガス排出量削減目標を「2013年度比70%削減」と設定し、日本政府が掲げる2030年度目標「2013年度比 46%削減」を前倒して取り組みを進めています。推移データの詳細は当行ホームページに掲載しています。



## •Scope3カテゴリ15の試算

2024年度の試算結果は、2025年9月に当行ホームページにおいて公表予定です。

Scope3カテゴリ15の試算 <https://www.gogin.co.jp/about/csr/climatechange/>

## 生物多様性保全・自然資本への対応



当行グループでは、生物多様性保全や自然資本への対応を気候変動と並ぶ重要な課題と認識しています。このため、当行は生物多様性保全・自然資本対応に積極的に取り組み、持続可能な地域社会の実現に貢献することを目的に、2024年1月にTNFD※採用者（TNFD Adopter）として登録するとともに、TNFDに関連する情報の共有や枠組みの策定をサポートする組織であるTNFDフォーラムに参画しました。今後、TNFDの提言に基づく取り組みを段階的に進め、進捗状況について開示していきます。

※自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）

詳細はHP・サステナビリティレポートでご確認ください。

<https://www.gogin.co.jp/about/csr/environmentefforts/>

<https://www.gogin.co.jp/ir/disclosure/sustainabilityreport/>



ROE RORA改善 収益力増強 PER 期待成長率向上 サステナビリティ経営

## 社会課題への取り組み

## 地域活性化への貢献

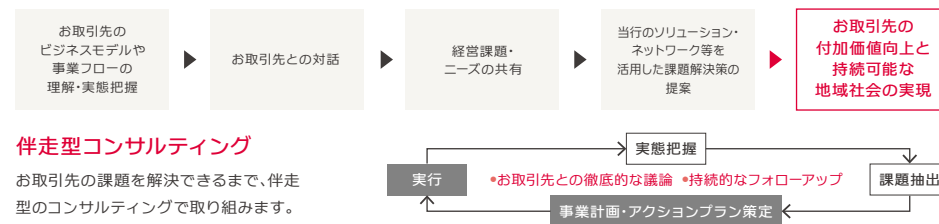
後継者不足、人手不足、販路の狭さ、企業数の減少などのさまざまな地域課題に加えて、脱炭素社会への移行、デジタル化、働き方の多様化など事業環境が変化しており、これまで以上に地域・お客様が抱える課題・ニーズは多様化しています。当行の知見やノウハウを発揮し、コンサルティングを展開することで、課題解決に貢献します。

### 事業支援活動～お取引先の付加価値向上～

お取引先の課題解決、付加価値向上や事業の成長をサポートし、地域経済の好循環を生み出します。

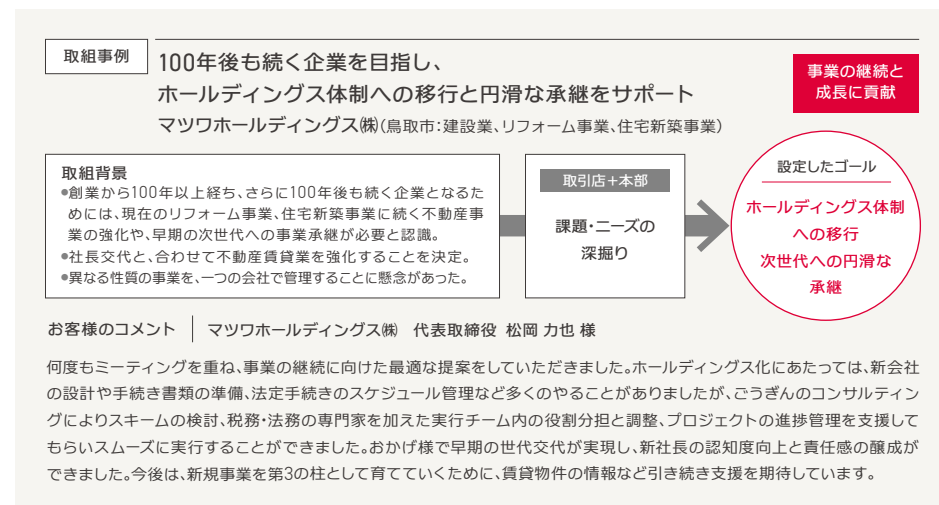
#### 事業性評価をベースとしたコンサルティング

事業性評価をベースとした事業支援活動に取り組み、お取引先と経営課題を共有し、課題解決策の提案を通じて、お取引先の付加価値向上と持続可能な地域社会の実現を目指します。



#### 伴走型コンサルティング

お取引先の課題を解決できるまで、伴走型のコンサルティングで取り組みます。



## 地方創生

当行の経営資源を最大限に活用して活力ある地域づくりに取り組み、地方創生に貢献します。

### インバウンド誘致推進

地方においてもインバウンド富裕層向けの旅行市場は注目を集めています。一方で、山陰全域に魅力的な観光資源が点在しつつも、現状富裕層旅行者向けの観光コンテンツは不足しており、情報発信・受入体制についても不十分な状況です。このため、多様なステークホルダーと連携し魅力的な観光資源開発と情報発信に努め、インバウンド観光消費額の拡大を目指しています。

#### インバウンド富裕層旅行者誘客促進プロジェクト

- 当行、(株)ドリームインキュベータ、エクスペリサス(株)の3者でプロジェクトチームを結成
- 2024年4月より、インバウンド富裕層旅行者の山陰への誘客に向け、山陰の魅力的な観光資源を世界に通用するものへと磨き上げ、体験コンテンツ化してインバウンド富裕層旅行者向けに発信

#### 「中海・宍道湖・大山圏域における観光ビッグデータ等を活用したインバウンド誘致推進」に関する連携協定の締結

|     |                                                                       |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|
| 協定先 | (一社)中海・宍道湖・大山圏域観光局、(株)日本政策投資銀行、DBJ<br>デジタルソリューションズ(株)、(株)鳥取銀行、(株)島根銀行 |
| 目的  | 山陰のインバウンド観光消費拡大に向けた取り組みの促進(観光客のニーズに合わせた観光商品や魅力ある広域周遊ルートの開発等)          |
| 内容  | インバウンドの人流・移動状況等の調査分析、観光関連事業者・地方自治体等の連携施策等の検討、調査分析や取組内容の情報発信           |



## 他社に先駆けたユニークな地域貢献活動

地域社会の一員として、地域の持続可能性を高める活動を長年にわたり展開しています。

|                           |                                                                                                                      |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>環境保全活動</b>             | 故郷の自然を守り、一人ひとりができる範囲で継続するという考えのもと、地域の皆様とともに森林を育み、次世代につなげていく活動を行っています。                                                |
| <b>森林保全活動(2006年～)</b>     |                                                                                                                      |
| <b>ダイバーシティ(障がい者の自立支援)</b> | 障がいのある方が専門的に就労する事業所を運営しています。ごうぎんチャレンジの取り組みは、慈善事業ではなく、障がい者を継続的に雇用し、障がい者の経済的な自立を図るという、障がい者雇用のモデルケースです。                 |
| <b>ごうぎんチャレンジ(2007年～)</b>  |                                                                                                                      |
| <b>青少年の育成</b>             | ごうぎん文化振興財団が運営する私塾です。一人ひとりの個性を尊重し、五感を通して物事の背景や本質に触れる学習に取り組んでいます。参加する子どもたちが、生き方や考え方を学び、将来、社会の中で活躍できる人物に育っていくことを願っています。 |
| <b>尚風館(2012年～)</b>        |                                                                                                                      |

詳細はHP・サステナビリティレポートでご確認ください。

<https://www.gogin.co.jp/about/csr/environmentefforts/>



<https://www.gogin.co.jp/ir/disclosure/sustainabilityreport/>



## 特集

## スタートアップで突き抜ける

山陰地域と首都圏スタートアップ企業のネットワーク構築を図り、地域における課題解決とオープンイノベーション創出に向けた機運の醸成を図っています。イノベーションのより一層の推進と新たなビジネス機会の創出を加速させることで、地域経済の持続的な発展に貢献します。

## ベンチャーキャピタル、スタートアップへの投資

## ベンチャーキャピタルファンドへの投資とネットワークの構築

首都圏のベンチャーキャピタルファンドへの投資を通じ、スタートアップ企業とのネットワーク構築を図っています。ファンドによる投資を通じて企業の成長や課題解決につながるオープンイノベーションの創出を進めています。

投資先ベンチャーキャピタル数 **28**ファンド投資額 **93**億円

(2025年3月末現在)

## スタートアップ支援体制の強化

## ごうぎんキャピタル(株)東京オフィス開設

2024年10月

国内最大級のベンチャーキャピタルの拠点である「Tokyo Venture Capital Hub」(麻布台ヒルズ)内に東京オフィスを設置しました。東京オフィスには3名が在籍、さらに人員体制を強化し、スタートアップ企業への投資をより一層強化していきます。

## 東京オフィス社員コメント

魅力あるスタートアップ企業を発掘すべく、日々、イベントに参加したりベンチャーキャピタルを訪問したりしています。東京麻布台ヒルズという最先端地で、多くのベンチャーキャピタルやスタートアップとともに勉強する機会もあり、世界観が変わり、大きな刺激を受けています。



(写真左) ごうぎんキャピタル(株)  
東京オフィスマネージャー 木原 悠樹

ごうぎんご縁結び1号投資事業有限責任組合設立  
(50億円規模のマルチファンド)

2024年11月

スタートアップ企業のみならず、中小企業の事業成長や事業承継をはじめとした幅広いニーズに対応できるマルチファンドです。

## 投資対象

- IPOを目指して革新的な事業に取り組むスタートアップ企業
- 新分野進出による成長を目指す中小企業
- 事業承継の課題を有する企業 等

地域のスタートアップエコシステム<sup>\*</sup>を応援

地元自治体等のスタートアップエコシステム形成に向けた取り組みを支援しています。

- 「MATSUE起業エコシステムコンソーシアム」(松江市)に参画
- 島根大学の「アントレプレナーシップ入門セミナー」へ講師を紹介

※スタートアップエコシステム: スタートアップ企業等が新しい事業や産業を生み出すための仕組み

## オープンイノベーションの創出

## ごうぎんスタートアップフェス2025

(2025年3月28日・29日に当行本店で開催)

山陰の企業と都市部のベンチャーキャピタルやスタートアップ企業との交流を促進することで、地域や事業領域を超えた化学反応を起こし、地域に新たなビジネスモデルやオープンイノベーションの波を創出することを目的として開催しました。



## イベント概要

- スタートアップ、ベンチャーキャピタル、山陰地域の企業経営者によるセッション
- スタートアップピッチコンテスト(24社が参加)
- ごうぎんスクランブル(山陰地域企業とスタートアップ・ベンチャーキャピタルとのマッチングイベント)
- フードブース、スタートアップ企業ブース ●ネットワーキングディナー・ランチ

## イベントに参加した山陰のお取引先からのコメント

今回のスタートアップイベントに参加し、普段なかなか会う機会のない方々と交流することができ、大変刺激を受けました。0から1を立ち上げる精神に触れ、資金調達や投資の重要性を改めて実感しました。当社は既存の土台を持つ企業ですが、スタートアップの意識を取り込むことで、さらなる成長を目指したいと考えています。意識の違いはまだありますが、これを機に新たな視点を取り入れていきたいと思っています。

## 運営協力いただいたベンチャーキャピタルからのコメント

ごうぎんフェスには新しい可能性を感じました。スタートアップ投資やオープンイノベーションは日本で盛んですが、他のイベントを見渡してもごうぎんのように会社全体でスタートアップを応援する企業は見たことがありません。ごうぎんの本気を見ました。これからもスタートアップ領域を含めた、ごうぎんの本気に期待しています。



(株)人形のはなふさ  
代表取締役社長 英 智哉 様



Skyland Ventures(株)  
代表パートナー 木下 慶彦 様

参加者数 **400**名超地方企業とベンチャーキャピタルとの面談 約 **130**件

ごうぎんスタートアップフェスダイジェストムービーはこちら

<https://www.youtube.com/watch?v=rmntsnp8gqc>



## 社会課題への取り組み

人生100年時代の  
QOL向上をサポート

|     |         |            |
|-----|---------|------------|
| ROE | RORA改善  | 収益力増強      |
| PER | 期待成長率向上 | サステナビリティ経営 |

## 銀行と証券の強みを合わせた金融サービスの提供

当行の広域なネットワークに、野村証券(株)の専門的なノウハウと豊富な情報をプラスし、人生100年時代を見据えたお客様の資産形成をサポートします。

## 充実した商品・サービスラインナップ

株式や800種類以上の投資信託など、現在野村証券(株)が取り扱う商品・サービスを当行を通じてご購入いただけます。

## 利便性の高いサービス

店頭窓口のみならず、電話やインターネット等の非対面チャネルなど、お客様に合ったチャネルでお取引いただけます。

## 豊富な情報

野村証券(株)のグローバルネットワークを通じて、日本のみならず世界中の最新情報をいち早くお客様にお届けいたします。

## より高度なコンサルティング

高い専門性を有するコンサルティングスタッフが、より一層付加価値の高い金融サービスをご提供いたします。

## 営業体制の充実

山陰にフルラインサービス体制の営業拠点を9拠点設置し、株式や事業債を含む充実した商品・サービスをご提供しています。



## 金融経済教育の提供 金融リテラシーの向上

本部・コンサルティングプラザの専門人材や営業店行員が講師となり、学校やお取引先における金融経済教育の機会を提供しています。

金融経済教育提供者数(2024年度)

17,267名

(うち学生6,468名、社会人10,799名)

## 学生向け(小学生～大学生)

職場体験の受け入れや出張講座などを通じて、金融・銀行の役割や仕組み、資産形成、消費者契約(ローン・クレジットカードなど)、将来のためのマネープランなどを説明しています。また、教員のサポートも実施しています。

## 社会人向け

コンサルティングメニューの一つとして、お取引先の従業員向けに基礎的な金融知識の情報提供に始まる幅広い内容でセミナーを開催しています。

## 職場での資産形成に関するセミナー開催

お取引先従業員の方などを対象に、NISAやiDeCoなど資産形成を助ける各種制度について、行員が講師を務めるセミナーを職場単位で開催しています。



## 人権の尊重

|     |         |            |
|-----|---------|------------|
| PER | 事業リスク低減 | レジリエンス強化   |
|     | 期待成長率向上 | サステナビリティ経営 |

国内外において人権に対する意識や重要性が高まり、企業には自社の業務や従業員に関する人権課題への対応にとどまらず、サプライチェーンやお取引先を含む幅広いステークホルダーの人権を尊重することが求められるようになっていきます。

人権尊重に向けた相互理解を深め、人権尊重の取り組みを一層強化していきます。

## 人権方針

- |                   |                 |                            |
|-------------------|-----------------|----------------------------|
| 1. 国際規範の尊重        | 4. 働きやすい職場環境の確立 | 8. サプライヤーに対する対応            |
| 2. 差別の排除          | 5. 公正な採用の実施     | 9. 救済措置                    |
| 3. 人権を尊重する企業風土の醸成 | 6. 人権研修の実施      | 10. ガバナンス・管理体制             |
|                   | 7. お客様に対する対応    | 11. 情報開示とステークホルダー・エンゲージメント |

当行グループでは、事業活動を行う中で、人権への負の影響を引き起こす、助長する、あるいは取引関係によって直接関係する可能性を理解するとともに、エンゲージメントを通じてお取引先の責任ある企業行動を促進・後押しすることが期待されていることを認識しています。人権への負の影響防止に努め、負の影響が発生した場合には、関与形態に応じ、負の影響に対処するよう努めていきます。

## 人権デューディリジェンス

当行グループでは、人権方針のもと、「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際規範を尊重し、以下のプロセスにより人権デューディリジェンスに取り組んでいます。

| 負の影響の特定 | 防止・軽減 | 取り組みの実効性評価 | 説明・情報開示 |
|---------|-------|------------|---------|
|---------|-------|------------|---------|

## 負の影響の防止・軽減【ステークホルダー別の取り組み】

|        |                                                                      |
|--------|----------------------------------------------------------------------|
| 従業員    | 働きやすい職場環境の整備、社員のウェルビーイング、ハラスメントの防止、ダイバーシティ&インクルージョンの推進               |
| お客様    | お客様本位、情報管理・個人情報保護・コンプライアンス・マネー・ローンダリング、配慮が必要なお客様へのサービス向上・ユニバーサルマナー向上 |
| 投融資先   | 責任ある投融資の推進(投融資方針)                                                    |
| サプライヤー | 責任ある調達(購買活動に関する方針)                                                   |

## ステークホルダーとの対話と開示

さまざまなステークホルダーとの対話を通じて、人権尊重の取り組みの向上・改善に努めるとともに、開示の強化を図っています。

## 救済メカニズム

従業員やお客様をはじめとするステークホルダーの皆様が連絡可能な窓口を設け、人権課題を含むご意見・苦情に適切に対応しています。

詳細はサステナビリティレポートでご確認ください。

<https://www.gogin.co.jp/ir/disclosure/sustainabilityreport/>



PER 期待成長率向上 サステナビリティ経営

# ガバナンスの取り組み

コーポレートガバナンスの強化と充実に取り組みます

## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当行は、経営理念に掲げる「地域の夢、お客様の夢をかなえる創造的なベストバンク」を実現するとともに、金融環境の変化に適切に対応し、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図るために、コーポレートガバナンスの強化とその充実に取り組みます。

1

当行は、株主の権利を確保し、その権利を適切に行役できるように環境を整備します。また、株主の平等性を確保するよう配慮します。

2

当行は、株主、お客様、従業員および地域社会等のステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと適切に協働します。

3

当行は、財務情報や経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供の充実に努め、経営の透明性を確保します。

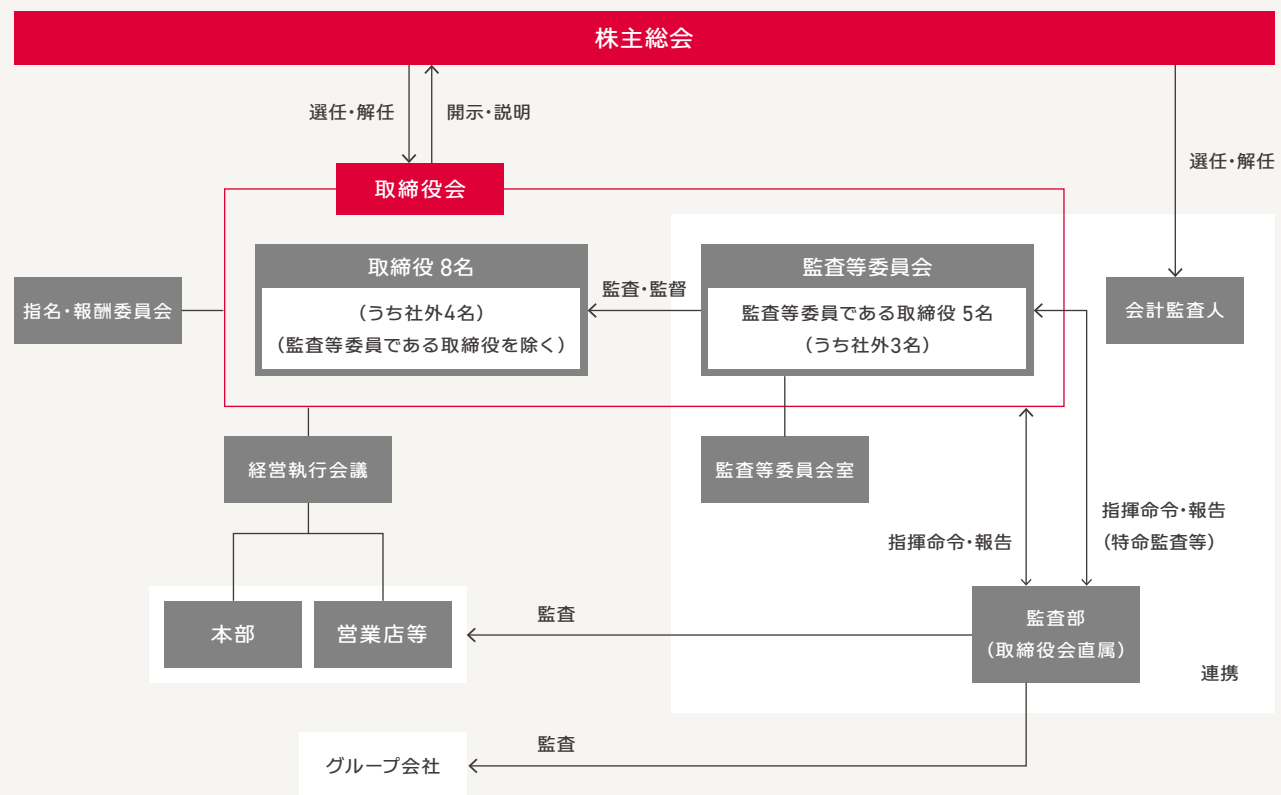
4

取締役会および監査等委員会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、当行の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るべく、その責務を適切に果たします。

5

当行は、中長期的な企業価値の向上に資するため、株主との間で建設的な対話を行います。

コーポレートガバナンス体制図 (2025年7月1日現在)



※ガバナンスについては、資料編P12～14にも掲載しています。

企業統治の体制の概要

当行は、コーポレート・ガバナンスにおいて、「監査・監督機能の強化」「意思決定の迅速化」「経営の透明性の向上」を目的に、会社法上の機関設計として「監査等委員会設置会社」を採用し、下記のとおりガバナンス体制を整備しています。

取締役会

当行の取締役会は、13名で構成され、経営に関する重要な意思決定と取締役および執行役員の職務執行の監督を行います。取締役会は毎月定期的に開催するとともに、緊急の事案に対応するため、必要に応じて臨時取締役会を開催します。

監査等委員会

監査等委員会は、5名で構成され、取締役の職務執行状況を基本とした監査の状況につき協議、報告を行います。定例監査等委員会は月1回開催するほか、必要に応じて臨時監査等委員会を開催します。

【任意の機関のうち重要なもの】

指名・報酬委員会

当行は、客観性・透明性の高い役員選任プロセスおよび企業価値向上のインセンティブとなる役員報酬制度の実効性を高めるため、指名・報酬委員会を取締役会の諮問機関として設置しています。指名・報酬委員会では、取締役および執行役員候補者の選任および解任、役付取締役の選定および解職、取締役および執行役員の報酬等について審議し、その結果を取締役会に答申します。

経営執行会議

経営執行会議は、常務以上の執行役員で構成し、経営の意思決定の効率化を図り、経営に関する諸施策・諸課題について多面的な検討を行うために設置し、月1回以上の頻度で随時機動的に開催し、経営上の重要事項について協議を行います。

機関ごとの構成員（◎は議長・委員長、○は構成員）

| 役職名             | 氏名                                  | 取締役会 | 監査等委員会 | 指名・報酬委員会 |
|-----------------|-------------------------------------|------|--------|----------|
| 代表取締役会長         | 山崎 徹                                | ◎    |        | ○        |
| 代表取締役頭取         | 吉川 浩                                | ○    |        | ○        |
| 代表取締役専務執行役員     | 吉岡 佐和子                              | ○    |        |          |
| 取締役専務執行役員       | 生田 博久                               | ○    |        |          |
| 取締役(社外)         | 倉都 康行                               | ○    |        | ◎        |
| 取締役(社外)         | 後藤 康浩                               | ○    |        | ○        |
| 取締役(社外)         | 本井 稚恵                               | ○    |        | ○        |
| 取締役(社外)         | グレム・デイビッド・ナウド<br>Graeme David Knowd | ○    |        | ○        |
| 監査等委員である取締役     | 中村 真実子                              | ○    | ◎      |          |
| 監査等委員である取締役     | 古藤 良子                               | ○    | ○      |          |
| 監査等委員である取締役(社外) | 足立 珠希                               | ○    | ○      | ○        |
| 監査等委員である取締役(社外) | 瀬古 智昭                               | ○    | ○      |          |
| 監査等委員である取締役(社外) | 大森 浩                                | ○    | ○      |          |

取締役会での検討内容(2024年度)

|          |                                                        |
|----------|--------------------------------------------------------|
| 経営計画     | ●総合予算策定 ●業務計画実績報告および計画策定 ●ESG業務計画策定                    |
| リスク管理    | ●コンプライアンス・プログラム策定 ●サイバーセキュリティ管理態勢<br>●マネー・ローンドリング等管理態勢 |
| 成長戦略     | ●新事業の創出に向けた協議<br>●スペシャライズドファイナンスグループの現状と課題             |
| DX戦略     | ●DX戦略実行フェーズ報告<br>●オムニチャネル戦略に係る業務効率化と収益化報告              |
| 地域貢献     | ●スタートアップ施策の現状と今後の方針<br>●PPAを活用した再エネ電力の導入報告             |
| コンサル戦略   | ●法人部体制の再編                                              |
| ブランド戦略   | ●セカンドブランドの方針協議 ●社名変更の現状と考察報告                           |
| 有価証券運用強化 | ●有価証券運用状況報告                                            |
| ROE      | ●資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた検討                              |

監査等委員会での検討内容(2024年度)

|                                      |                                      |                           |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| 各業務組織の内部統制システムの点検<br>(本部、営業店、グループ会社) |                                      | コンプライアンス・プログラム<br>実施状況の監査 |
| 中期経営計画・<br>業務計画遂行状況の監査               | 取締役(監査等委員である取締役を除く)の<br>選解任についての意見形成 |                           |
| 会計監査人の選解任の決定、<br>会計監査人の報酬に対する同意      | 取締役の利益相反取引是非の<br>検討、承認決議             | 会計監査人による<br>非保証業務提供の事前承認  |

指名・報酬委員会での検討内容(2024年度)

|                                     |                    |                      |
|-------------------------------------|--------------------|----------------------|
| 取締役の選任に関する<br>株主総会議案の内容、<br>執行役員の選任 | 役員等候補者の推薦・<br>意見交換 | 役員報酬水準および<br>制度のレビュー |
|-------------------------------------|--------------------|----------------------|

## コーポレートガバナンス改革

当行は機関設計や取締役会の構成変更、役員報酬制度の整備など、ガバナンス改革を進めています。

2008年

### 役員報酬体系の改定

- 確定金額報酬の導入 ●業績連動報酬の導入
- 株式報酬型ストックオプションの導入

2011年

### 執行役員制度の導入による機能の分化

- 取締役会(取締役)⇒「経営に関する意思決定機能」および「業務執行の監督機能」
- 執行役員⇒「業務執行機能」

### 取締役の減員による的確かつ迅速な意思決定

- 定款に定める監査等委員以外の取締役の員数を「20名以内」から「10名以内」に削減  
⇒取締役が議論を尽くし、取締役会で的確かつ迅速な意思決定が可能

2016年

### 取締役会の実効性評価開始

- アンケートにより取締役会の実効性を評価
- 課題に対するアクションプランを作成し改善に取り組む
- 評価結果はコーポレートガバナンス報告書で詳細に開示

2021年～

- 外部機関を活用した実効性評価を実施

2018年

### 任意の指名・報酬委員会の設置

- 透明性・客観性の高い役員選任プロセスと取締役会の関与
- 企業価値向上のインセンティブとなる役員報酬制度

2019年

### 監査等委員会設置会社への移行

- 監査・監督機能の強化
- 意思決定の迅速化

2016年～

- 監査部を取締役会直轄に
- デュアルレポーティングラインの構築

2024年

### 取締役構成の変更

- 女性代表取締役専務執行役員・外国人取締役の誕生

独立社外取締役

53.8%

(現在13名中7名)

女性取締役

38.4%

(現在13名中5名)

外国人取締役

7.6%

(現在13名中1名)

(2025年6月26日現在)

## コーポレートガバナンス体制の強化

ステークホルダーのご期待に応え、持続的な企業価値向上を実現するため、今後もコーポレートガバナンス体制の強化を継続していきます。



## 取締役会

### 取締役の構成・選任理由

取締役会は、当行の事業に深い見識を持ち、またDX・ITや財務・会計、法務など高い専門性を有する13名の取締役に構成され、当行の企業価値向上に向けた活発な議論を行っています。うち5名は女性、1名は外国人であり、多様性ある構成となっています。

また、過半数を占める社外取締役は、山陰両県出身者など地域の実情や特性を理解できる方を選任しており、当行が地域社会の持続性を高める役割を果たすよう、さまざまな提案を行っています。

#### 社内取締役のスキル・マトリックス

| 氏 名     |   | 企業経営に必要なスキル |          |         |           |                  | 業務運営に必要なスキル |           |       |
|---------|---|-------------|----------|---------|-----------|------------------|-------------|-----------|-------|
|         |   | 経営戦略        | サステナビリティ | 地域社会・経済 | リスクマネジメント | 人事マネジメント・ダイバーシティ | 営業・コンサルティング | 金融市場・資産運用 | DX・IT |
| 山 崎 徹   | 人 | ●           | ●        | ●       | ●         |                  |             |           | ●     |
| 吉 川 浩   | 人 | ●           | ●        | ●       |           |                  | ●           | ●         |       |
| 吉 岡 佐和子 | 人 | ●           |          | ●       |           | ●                | ●           |           |       |
| 生 田 博 久 | 人 | ●           |          | ●       | ●         |                  |             | ●         | ●     |
| 中 村 真実子 | 人 |             |          | ●       | ●         | ●                |             |           |       |
| 古 藤 良 子 | 人 |             |          | ●       | ●         | ●                |             |           |       |

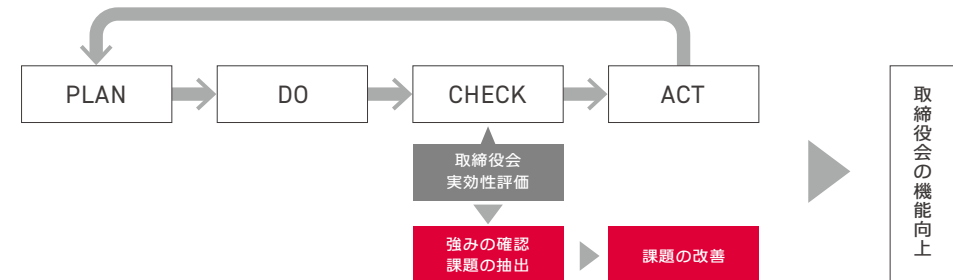
#### 社外取締役のスキル・マトリックス

| 氏 名                                  |     | 経営の監督に必要なスキル |          |       |    | 経営への助言を期待するスキル |              |    |       |
|--------------------------------------|-----|--------------|----------|-------|----|----------------|--------------|----|-------|
|                                      |     | 経営戦略         | サステナビリティ | 財務・会計 | 法務 | グローバルビジネス      | 人材開発・ダイバーシティ | 金融 | DX・IT |
| 倉 都 康 行                              | 人   | ●            | ●        |       |    | ●              |              | ●  |       |
| 後 藤 康 浩                              | 人   | ●            | ●        |       |    | ●              | ●            |    |       |
| 本 井 稚 恵                              | 人 独 | ●            | ●        |       |    |                | ●            |    | ●     |
| グレム・デイビッド・ナウド<br>Graeme David Knowld | 人   | ●            | ●        |       |    | ●              | ●            | ●  |       |
| 足 立 珠 希                              | 人 立 |              | ●        |       | ●  |                |              |    |       |
| 瀬 古 智 昭                              | 人   |              |          | ●     | ●  |                |              |    |       |
| 大 森 浩                                | 人   |              |          | ●     |    |                |              | ●  |       |

## 取締役会の実効性についての分析・評価結果の概要

取締役会が「企業価値の向上に貢献しているか」、「適切に機能し成果をあげているか」という観点に基づき、取締役にアンケートを実施し、回答内容を踏まえ、取締役会の実効性に関する分析および評価を実施しています。分析・評価結果を踏まえ、PDCAサイクルを回し課題を改善させる取り組みにより、取締役会の機能向上を図っていきます。

#### 取締役会のPDCAサイクル



|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 評価の方法              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役に対して「取締役会の実効性に関するアンケート」を実施（2025年1月）。</li> <li>・回答内容を踏まえ、取締役会の実効性に関する分析、評価および対応方針について協議（2025年4月開催の取締役会）。</li> <li>・当年度は、評価プロセスの客観性、透明性確保等による実効性向上を目的とし、外部機関から第三者評価を受けた。</li> </ul>                                          |
| 評価の項目              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会の構成と運営に関する事項</li> <li>・業績モニタリングと経営陣の評価、報酬に関する事項</li> <li>・経営課題と事業戦略に関する事項</li> <li>・株主等との対話に関する事項</li> <li>・企業倫理とリスク管理に関する事項</li> </ul>                                                                                   |
| 分析・評価結果の概要         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・当行の取締役会は評価項目の各事項について適切な体制の構築および取り組みの実施がされており、実効性が十分に確保されていることを確認した。</li> <li>・各取締役は、それぞれの能力、経験に応じて積極的に意見を述べており、取締役としての役割を適切に果たしていることも確認した。</li> <li>・一方で、取締役会の実効性を一層高める観点から、「経営課題や成長戦略に関するさらなる議論の活性化」を課題として認識している。</li> </ul> |
| 前年度課題への取り組み        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度評価において、経営課題や成長戦略に関する議論の活性化を図ることを課題として認識し、主要な議案として「成長戦略」「DX戦略」「人材戦略」「地域貢献」「コンサル戦略」「ブランド戦略」「有価証券運用強化」「ROE」等の議案を不定期に設けるといった取り組みを実施した。</li> <li>・当年度の評価では上記課題に対する取り組みを踏まえ、改善がなされたことが確認された。</li> </ul>                          |
| 実効性向上に向けた今後の課題への対応 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・上記の分析・評価結果を踏まえ、引き続き経営課題や成長戦略に関するさらなる議論の活性化を図るために、取締役会において、主要な経営課題や成長戦略に関する議案を不定期に設け、議論を活性化させる。</li> <li>・主要な議案として、「成長戦略」「DX戦略」「人材戦略」「地域貢献」「コンサル戦略」「ブランド戦略」「有価証券運用強化」「ROE」「調達力強化」等をテーマに取り上げ、議論の充実を図る。</li> </ul>               |

## スキルの選定理由

当行の経営理念、長期ビジョン、中期経営計画で定める重要課題（マテリアリティ）および経営戦略に照らし、特に重要と考えるスキルを、社内取締役および社外取締役のそれぞれで選定しています。

## 選定したスキルの概要

### 社内取締役

|             | スキル                      | 専門性・<br>経験の詳細                                | 関連する<br>主な重要課題<br>（マテリアリティ）                    | 選定理由                                                                                                                |
|-------------|--------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業経営に必要なスキル | 経営戦略                     | 経営戦略立案・<br>実行に関する<br>専門性                     | 企業価値向上、<br>コーポレート<br>ガバナンス強化                   | 経営理念の実現、持続的な成長・企業価値向上を推進するため、経営戦略の立案・実行に関する知識・能力や経験が必要であると考えます。                                                     |
|             | サステナ<br>ビリティ             | ESGに関する<br>専門性・経験                            | 環境保全・<br>気候変動への対応、<br>人権の尊重、<br>地域活性化への貢献      | 地域の持続可能性と当行の持続的な成長は一体のものとしてとらえており、グローバルな潮流も踏まえた地域社会の課題解決に関する知見が必要であると考えます。                                          |
|             | 地域社会・<br>経済              | 地域・取引先の<br>課題解決<br>スキル・経験                    | 地域活性化への貢献                                      | 地方銀行として、地域社会・経済への深い理解と地域活性化のためのソリューションの提供が必要であると考えます。                                                               |
|             | リスク<br>マネジメント            | リスク管理、<br>コンプライアンスに<br>関する専門性・経験             | コーポレート<br>ガバナンス強化                              | リスクテイクを可能にするリスクコントロールに関する知識・経験が必要であると考えます。また、コンプライアンス重視の企業風土をリードできる能力・資質が必要であると考えます。                                |
|             | 人事<br>マネジメント・<br>ダイバーシティ | 人事管理、人材育成、<br>ダイバーシティ推進に<br>関する専門性・経験        | 働き方改革・<br>ダイバーシティ&<br>インクルージョンの<br>推進          | 企業価値向上の推進力である人的資本強化に向けた知識・経験が必要であると考えます。また、持続的な成長・企業価値向上には、人材のダイバーシティを進めていく必要があると考えます。                              |
|             | 営業・<br>コンサル<br>ティング      | 営業部門の統括経験、<br>コンサルティング<br>ビジネスに<br>関する専門性・経験 | 地域活性化への貢献、<br>企業価値向上、<br>人生100年時代の<br>QOLをサポート | お客様の課題解決を通じた当行の持続的な成長には、営業地域の社会・取引先の深い理解、適切なソリューションを提供できる知識や経験が必要であると考えます。                                          |
| 業務運営に必要なスキル | 金融市場・<br>資産運用            | 市場運用、<br>金融資産運用<br>ビジネスに関する<br>専門性・経験        | 企業価値向上、<br>人生100年時代の<br>QOLをサポート               | 有価証券運用については、市場動向、リスク・リターンを適切に判断できる知識・経験が必要であると考えます。また、アセットコンサルティング分野においては、市場動向を踏まえた顧客本位の業務運営を実現できる知識・経験が必要であると考えます。 |
|             | DX・IT                    | DX、<br>ITデジタル分野に<br>関する専門性・経験                | DXの推進・質の高い<br>金融サービスの提供                        | デジタルを起点とした構造改革による生産性の向上、お客様への付加価値提供を推進していくことが、当行の持続的な成長、企業価値向上に必要であると考えます。                                          |

### 社外取締役

|                | スキル              | 専門性・<br>経験の詳細                        | 関連する<br>主な重要課題<br>（マテリアリティ）               | 選定理由                                                                                                                                             |
|----------------|------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営の監督に必要なスキル   | 経営戦略             | 経営戦略立案・<br>実行、組織運営に<br>関する専門性        | 企業価値向上、<br>コーポレート<br>ガバナンス強化              | 経営理念の実現、持続的な成長・企業価値向上を推進する戦略、施策の方向性、実行状況について、適切にモニタリング、監督する知識・経験が必要であると考えます。                                                                     |
|                | サステナ<br>ビリティ     | ESGに関する<br>専門性・経験                    | 環境保全・<br>気候変動への対応、<br>人権の尊重、<br>地域活性化への貢献 | 地域の持続可能性と当行の持続的な成長は一体のものとしてとらえており、グローバルな潮流も踏まえた地域社会の課題解決に関する知見により、サステナビリティ経営の実行状況を監督する知識・経験が必要であると考えます。                                          |
|                | 財務・会計            | 財務・会計<br>に関する専門性                     | コーポレート<br>ガバナンス強化                         | 正確な財務報告、当行グループの健全で安定した財務基盤の確立を監督するための知識・経験が必要であると考えます。                                                                                           |
|                | 法務               | 法務に関する<br>専門性                        | コーポレート<br>ガバナンス強化                         | 企業価値を維持するためには、法務知識に基づく適切なリスクマネジメント、コンプライアンスに関する知識・経験が必要であると考えます。                                                                                 |
| 経営への助言を期待するスキル | グローバル<br>ビジネス    | グローバルな視点<br>での知見、経験                  | 企業価値向上                                    | グローバルな潮流、動向を踏まえた当行の経営戦略に対し、監督や助言を期待しております。                                                                                                       |
|                | 人材開発・<br>ダイバーシティ | 人材育成、<br>ダイバーシティ推進<br>に関する<br>専門性・経験 | 働き方改革・<br>ダイバーシティ&<br>インクルージョンの<br>推進     | 企業価値向上の推進力である人的資本強化に向けた知識・経験が必要であると考えます。特に、重点施策の法人向けコンサルティングは、銀行業務では新領域であるため、外部知見による助言を期待しております。また、持続的な成長・企業価値向上には、幹部人材のダイバーシティを進めていく必要があると考えます。 |
|                | 金融               | 金融市場、<br>金融業界に関する<br>専門性・経験          | 企業価値向上                                    | 専門知識、グローバルな金融市場での経験から金融市場や規制動向を適切に理解し、当行の経営、有価証券運用に関する監督のほか、助言を期待しております。                                                                         |
|                | DX・IT            | DX、<br>ITデジタル分野に<br>関する<br>専門性・経験    | DXの推進・質の高い<br>金融サービスの提供                   | デジタルを起点とした構造改革による生産性の向上、お客様への付加価値提供を推進していくことが、当行の持続的な成長、企業価値向上に必要であると考えます。特に、重点施策のDX・ITによる構造改革は、専門知識に基づく助言を期待しております。                             |

## 取締役に対する情報提供

社外取締役を含む取締役がその役割および責務を果たすうえで必要な知識を習得・更新するため、執行役員または各所管部署等から説明を受ける機会を提供しています。

- 地区担当執行役員、中核店長および所管部長による業務報告
- 関連会社代表による業務報告
- 取締役向け法務・コンプライアンス研修
- 新任社外取締役向け勉強会

## 社外取締役の積極的な関わり

経営へのさまざまな意見・提案や、投資家・お取引先・従業員との活発な交流など、専門知識を生かし、社外取締役が積極的に活動しています。

## 社内経営陣との活発な議論

### 取締役会における議論

経営戦略における主要なポイントや課題を年間を通じて活発に議論しています。

### 社外取締役からの提言

本井 取締役：大口のコンサル案件に注力し、横展開する戦略について（2024年9月）

後藤 取締役：新規ビジネス創出に向けたアプローチについて、他行事例の紹介（2024年12月）

ナウド取締役：当行投資先がアクティビスト対応を迫られた場合の対応について（2024年12月）

倉都 取締役：IR活動に関する証券会社への働きかけについて（2025年3月）

### 取締役会以外の場での議論充実

#### 社外取締役と頭取との意見交換会

- |                   |                     |
|-------------------|---------------------|
| テーマ               | ●全員コンサル（2022年10月）   |
|                   | ●人材戦略（2023年 2月）     |
|                   | ●アセットコンサル（2023年10月） |
|                   | ●新経営体制（2024年 4月）    |
|                   | ●地方創生（2024年12月）     |
| ●県外成長戦略（2024年12月） |                     |

#### 社外取締役のみの昼食会

筆頭社外取締役が調整役となり、社外取締役間での情報交換や、頭取との意見交換のテーマなどについて話し合いをしています。



### 「地方の魅力」をテーマにナウド取締役が講演

2025年5月、鳥取県米子市において、ナウド取締役によるお取引先向けの講演会を開催しました。講演は米子法人営業部が企画し、約130名の方にご参加いただきました。

ナウド取締役は以前から日本の地方の大ファンであり、米子の皆生温泉をたびたび訪れていました。豊かな自然や静かな環境に恵まれた山陰は「日常を楽しめる場所」とし、規模にかかわらず多様なビジネスを生む場にするのが活性化の鍵であることを説きました。



## お取引先・機関投資家との活発な交流

### 機関投資家向け決算説明会

2021年12月開催から8回連続で、社外取締役が参加しています。

P14\

### 地域のお取引先向け会社説明会

2024年度は鳥取、米子、倉吉、出雲、浜田、益田、広島、岡山、姫路、神戸、大阪でのお取引先向け会社説明会に社外取締役が参加し、地元企業の皆様と交流を深めました。

P83\

## 従業員向け勉強会・講習会の開催

社外取締役の専門知識を生かした勉強会や講習会を開催しています。

### 倉都取締役

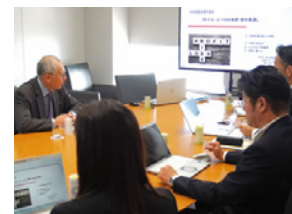
- アセットコンサルティング部との勉強会
- 市場金融部との勉強会

### 後藤取締役

- 中国・アジア経済セミナー

### 本井取締役

- 女性役員との座談会（計2回参加）



## 社外取締役の提案により実施した主な事項

### サステナビリティレポート発刊

当行のサステナビリティへの取り組みをまとめたサステナビリティレポートを2021年度から発刊しています。



### 「ごうぎんアルムナイネットワーク」の構築

2024年12月、アルムナイ（退職者）との持続的な繋がりを強化するため、アルムナイネットワークを構築しました。

P57\

### 機関投資家との個別ミーティング

2022年1月より、頭取と機関投資家との個別ミーティングを実施しています。

## 監査等委員会

監査等委員会は、当行グループの健全で持続的な成長と社会的信頼の向上を図るため、適切な監査業務を実施することにより、良質な企業統治体制の強化に努めることを基本方針としています。

### 代表取締役と監査等委員の意見交換

監査等委員会が取締役の職務執行を監査するにあたっては、最高責任者である代表取締役との間で十分な意思疎通を図り、相互認識と信頼関係を深めることが基盤となります。

代表取締役と、社外を含めた全監査等委員出席での意見交換会は、半期に1回開催し、代表取締役の経営方針を確かめるとともに、当行グループが対処すべき課題、当行グループを取り巻くリスクなど監査上の重要課題等について意見交換を行っています。また常勤監査等委員は、経営執行会議など主要会議の席上で、代表取締役を含む執行側役員と、日頃より意見交換を行っています。



監査等委員会の様子

## Message 監査等委員

社外取締役監査等委員

足立 珠希



### リスク管理・内部統制の強化

社外の監査等委員は、「独立性」と「専門性」を生かして経営を「客観的」に監視し、経営への牽制機能を担いつつ、不祥事の未然防止やコンプライアンスの徹底に寄与することが求められています。私は長年にわたり、法律の専門家である弁護士として務めてきました。この知識と経験を生かし、社外監査等委員として社内情報に精通した常勤監査等委員と連携しながら、リスク管理や内部統制の強化を促す役割を果たすことで、ガバナンスの実効性向上に貢献するよう取り組んでいます。

### 取締役会の多様性に関する評価

当行の取締役会は、女性や外国人の取締役も加わる多様性のある取締役会です。多様なバックグラウンドを持つ取締役会構成は、意思決定に多角的視点をもたらし、組織の透明性と健全性を高めることで、リスクや課題の見落とし防止、バランスの取れた判断など、ガバナンスの質向上につながります。当行の取締役会構成は多様性に富んでいる上、取締役会ではさまざまな視点から活発な実効性ある議論が交わされており、形式実質の両面から高く評価できるものと考えられ、これを維持強化していくことが求められます。

### 守りの観点における監査等委員会の役割

当行が地域とともに持続的に成長していくためには、地域社会の信頼が基盤となることから、「攻め」の経営戦略だけでなく、リスク管理やコンプライアンス強化といった「守り」の体制が極めて重要となります。監査等委員会は、「守り」の要として、経営を継続的に監視し、組織の健全性を確保する役割を担います。監査の目的は単なる不正防止ではなく経営の健全な成長発展を支えることであり、経営と建設的に対話をしながら、信頼関係を築く存在であることが重要です。今後もそのような存在であり続けられるよう、努めていきます。

## 役員報酬制度

### 基本方針

当行は、役員報酬制度の透明性、公平性を高めるとともに、業績連動報酬および自社株を用いた株式報酬制度を導入し、役員の業績向上への意欲や中長期的な企業価値増大への意識を高めます。

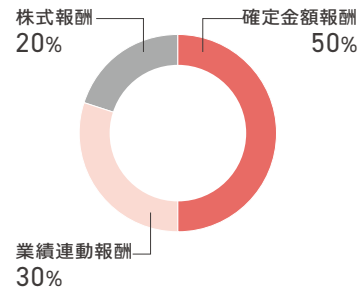
### 報酬構成および内容

#### 取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）

##### 報酬構成

確定金額報酬、業績連動報酬および株式報酬からなります。

確定金額報酬および業績連動報酬については、役位別にその標準額を定め、株式報酬は役位別の付与ポイントを定めています。各報酬の構成割合は、確定金額報酬50%、業績連動報酬30%、株式報酬20%を目安とします。



##### 各報酬の内容

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 確定金額報酬 | <ul style="list-style-type: none"> <li>「取締役報酬規程」に基づき、行内で定めた役位の区分に応じ一定額を支給します。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |
| 業績連動報酬 | <ul style="list-style-type: none"> <li>業績連動報酬は、役員の業績向上への意欲を高めるため、企業の収益力や成長力を示す「親会社株主に帰属する当期純利益（連結）」に応じて年次で金銭を支給します。</li> <li>取締役に対する業績連動報酬は、取締役会決議により設定する役位別の基準額に、業績連動テーブルに連動した支給倍率を乗じて算定します。</li> </ul>                                                                                                                          |
| 株式報酬   | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役等の報酬と当行の株式価値との連動性を明確にし、取締役等が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主と共有することによる、中長期的な業績の向上および企業価値の増大、ガバナンス意識の向上を目的に、取締役等に対し株式報酬制度を導入しています。</li> <li>株式報酬は、信託を活用し、対象となる取締役等に対し当行が定めた役員株式給付規程に基づき、事業年度ごとにポイント（1ポイント＝当行株式1株）を付与し、取締役等の退任時に累計ポイントに応じた当行株式および当行株式を退任日時点の時価で換算した金額相当の金銭を給付します。</li> </ul> |

### 業績連動テーブル

| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 業績連動報酬<br>支給倍率 |
|---------------------|----------------|
| 230億円超              | 1.35           |
| 220億円超～230億円以下      | 1.30           |
| 210億円超～220億円以下      | 1.25           |
| 200億円超～210億円以下      | 1.20           |
| 190億円超～200億円以下      | 1.15           |
| 180億円超～190億円以下      | 1.10           |
| 170億円超～180億円以下      | 1.05           |
| 160億円超～170億円以下      | 1.00           |

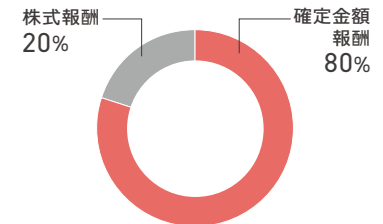
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 業績連動報酬<br>支給倍率 |
|---------------------|----------------|
| 150億円超～160億円以下      | 0.95           |
| 140億円超～150億円以下      | 0.90           |
| 130億円超～140億円以下      | 0.85           |
| 120億円超～130億円以下      | 0.80           |
| 110億円超～120億円以下      | 0.75           |
| 100億円超～110億円以下      | 0.70           |
| 100億円以下             | 0.00           |

#### 社外取締役（監査等委員である取締役を除く）

##### 報酬構成

確定金額報酬および株式報酬からなります。

確定金額報酬の額および株式報酬の標準額については、役位別にその金額を定め、各報酬の構成割合は、確定金額報酬80%、株式報酬20%を目安とします。



##### 各報酬の内容

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 確定金額報酬 | <ul style="list-style-type: none"> <li>「取締役報酬規程」に基づき、行内で定めた一定額を支給します。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |
| 株式報酬   | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役等の報酬と当行の株式価値との連動性を明確にし、取締役等が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主と共有することによる、中長期的な業績の向上および企業価値の増大、ガバナンス意識の向上を目的に、取締役等に対し株式報酬制度を導入しています。</li> <li>対象となる取締役等に対し当行が定めた役員株式給付規程に基づき、事業年度ごとにポイントを付与し、取締役等の退任時に累計ポイントに応じた当行株式および当行株式を退任日時点の時価で換算した金額相当の金銭を給付します。</li> </ul> |

#### 監査等委員である取締役

##### 報酬構成

確定金額報酬のみです。

##### 確定金額報酬の内容

「監査等委員報酬規程」に基づき、常勤と常勤以外の区分に応じ、それぞれ一定額を支給します。

## 内部監査の状況

### 内部監査の組織と目的

当行は内部監査部門として監査部(2025年3月末25名、嘱託等を含む)を設置しています。

監査部は、被監査部門(グループ会社含む)の内部管理態勢を改善するため、被監査部門のガバナンス、リスク管理および内部統制の各プロセスの適切性・有効性について、独立・客観的な立場から検証・評価・提言・フォローアップ等を実施しています。

具体的な手続きとして、リスク評価に基づき、営業店、本部、グループ会社への実査(オンサイト監査)とシステムやデータ活用によるモニタリング(オフサイト監査)を組み合わせています。また、拠点別の監査に加え、部署横断的に共通テーマで監査するテーマ別監査を実施しています。

### 内部監査の実効性確保

当行では、監査部を取締役会直属の組織(部長は取締役会が選・解任)とすることで、業務執行部門からの独立性を確保しています。内部監査は、取締役会が承認した「内部監査方針」「内部監査計画」に基づいて行われます。監査結果は月次で取締役会および監査等委員会に直接報告され、業務執行の監督に活用されています。また、頭取ほか業務執行役員に別途報告され、業務の改善に役立てられています。(デュアルレポーティングライン)

内部監査計画の策定に際しては、監査等委員を含む取締役からリスク認識のヒアリングを実施し、意見交換を行っています。



### 内部監査高度化への取り組み

監査の高度化についても、中期監査計画(2024年度～2026年度)の中で重点施策を定め、対応を図っています。

|                   |                |
|-------------------|----------------|
| DX化によるリスクフォーカス    | モニタリング起点の機動的監査 |
| 監査品質の向上           | 人材の確保・育成       |
| 被監査部署への内部監査の理解・浸透 | 新たなリスクの発見と対応   |

### 実施した監査の事例(2024年度)

- 拠点別監査(営業店・コンサルティングプラザおよびグループ会社)
- テーマ別監査
  - 情報システムに係る緊急事態に備えた平常時対応
  - 預り資産業務における顧客本位の業務運営管理態勢
  - スペシャライズドファイナンス業務の運営態勢
  - 住宅ローンにおける不正利用防止の管理態勢
  - マネー・ローンドリング等金融犯罪対策および外為ガイドライン対応
- 情報システム監査

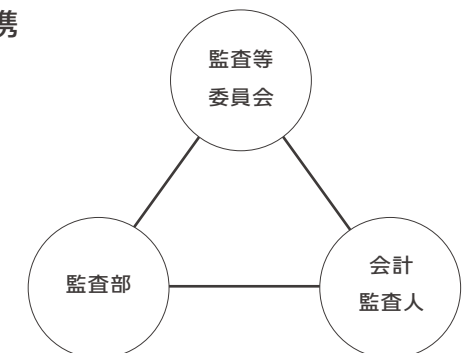
### 2025年度の重点監査項目(抜粋)

- 金融犯罪対策
- 顧客本位の業務運営管理態勢
- システムリスク管理態勢
- デジタル・イノベーション対応
- 有価証券運用リスク管理態勢
- サステナビリティ対応
- 人的資本戦略
- グループガバナンス

重点監査項目は、法規制の変更・社会情勢変化はもちろんのこと、中期経営計画、取締役へのヒアリング、また監査部が年次で実施する全社的リスクアセスメント等に基づいて選定しています。

### 監査等委員会・会計監査人との連携

監査部は、監査等委員会に毎月監査結果を報告し、その場で課題や問題認識を共有しています。これにより、意思疎通を図り、意見や情報の交換を円滑に行っています。また、監査の品質と実効性を向上させるため、会計監査人を合わせた三者で情報を共有し、協力を行っています。



# 役員

(2025年6月26日現在)

## 取締役(監査等委員である取締役を除く)



取締役会長(代表取締役)  
山崎 徹

1982年 4月 当行入行  
2006年 6月 米子西支店長  
2009年 6月 営業企画部長  
2012年 6月 執行役員経営企画部長  
2014年 6月 常務執行役員  
2015年 6月 取締役専務執行役員  
2018年 6月 取締役副頭取執行役員  
2020年 6月 取締役頭取  
2025年 4月 取締役会長(現職)



取締役頭取(代表取締役)  
吉川 浩

1989年 4月 当行入行  
2008年 4月 米子支店次長  
2009年 7月 姫路支店長  
2012年10月 阪神北支店長  
2015年 6月 岡山支店長  
2017年 7月 米子支店長  
2019年 6月 執行役員米子支店長  
2020年 6月 執行役員山陽営業本部長  
2021年 6月 常務執行役員山陽営業本部長  
2022年 6月 取締役常務執行役員  
2023年 4月 取締役専務執行役員  
2025年 4月 取締役頭取(現職)



取締役(代表取締役)  
吉岡 佐和子

1987年 4月 当行入行  
2013年 4月 お客様サービス部調査役  
2013年 6月 福生出張所長  
2015年 6月 古志原支店長  
2018年 8月 米子西支店長  
2020年 6月 米子支店長  
2022年 6月 執行役員米子営業本部長  
2024年 4月 専務執行役員鳥取営業本部長  
2024年 6月 取締役専務執行役員鳥取営業本部長(現職)



取締役  
生田 博久

1989年 4月 当行入行  
2011年 7月 鳥取営業部副部長  
2013年 6月 松江駅前支店長  
2015年 6月 加古川支店長  
2017年 6月 神戸支店長  
2019年 6月 執行役員神戸支店長  
2020年 6月 執行役員リスク統括部長  
2021年10月 執行役員DX推進本部長  
2022年 6月 常務執行役員DX推進本部長  
2024年 4月 専務執行役員DX推進本部長  
2024年 6月 取締役専務執行役員DX推進本部長(現職)



取締役(社外・独立)  
倉都 康行

1979年 4月 ㈱東京銀行(現㈱三菱UFJ銀行)入行  
1996年 4月 バンカース・トラスト  
マネー・ディレクター  
1997年 6月 チェース・マンハッタン・バンク  
マネー・ディレクター  
1998年 6月 チェース証券会社東京代表兼務  
2001年 4月 リサーチアンドブライシングテクノロジー(株)  
代表取締役(現職)  
2007年 2月 産業ファンド投資法人執行役員  
2007年 3月 セントラル短資FX(株)社外監査役(現職)  
2015年 4月 ㈱国際経済研究所シニア・フェロー(現職)  
2018年 6月 当行取締役(現職)  
2022年11月 ㈱エスポリア社外取締役



取締役(社外・独立)  
後藤 康浩

1984年 4月 ㈱日本経済新聞社入社  
1988年 9月 同社バーレーン支局駐在  
1990年 1月 同社欧州総局(ロンドン)駐在  
1992年 9月 同社東京本社産業部  
1997年 9月 同社中国総局(北京)駐在  
2000年 9月 同社東京本社産業部編集委員  
2002年 3月 同社論説委員兼日経CNBCキャスター  
2004年12月 (独)エネルギー・金属鉱物資源機構  
(JOGMEC)業務評価委員(現職)  
2005年 4月 (一社)全国石油協会非常勤理事(現職)  
2008年 3月 ㈱日本経済新聞社  
東京本社編集局アジア部長  
同社編集委員  
2010年 4月 同社編集委員  
2016年 4月 亜細亜大学都市創造学部教授(現職)  
2017年 6月 フォスター電機(株)社外監査役  
2020年 6月 フォスター電機(株)社外取締役  
2021年 6月 当行取締役(現職)  
2021年12月 ㈱安藤・間顧問(現職)



取締役(社外・独立)  
本井 稚恵

1987年 4月 アーサー・アンダーセン  
(現アクセンチュア(株))入社  
1997年 9月 同社シニアマネージャー  
2000年 9月 同社エグゼクティブ・パートナー  
(公共サービス・医療健康本部所属)  
2011年 4月 NPO法人GEWEL(ジュエル)理事  
2011年 4月 コンサルタント(企業における多様性推進、  
女性活躍支援)として独立(現職)  
2019年 9月 横浜市長特別秘書  
2022年 6月 当行取締役(現職)



取締役(社外・独立)  
Graeme David Knowd(グレム・ディビッド・ナウド)

1997年 9月 バンク・オブ・イングランドアナリスト  
1998年 6月 英国金融庁アナリスト  
1999年 3月 スタンダード・アンド・ブアーズ(株)アソシエイト  
2000年11月 UBS証券(株)ディレクター  
2005年 9月 国際決済銀行(BIS)マネージャー  
2006年 7月 CLSA証券(株)バイス・プレジデント  
2008年 6月 モルガン・スタンレー証券(株)エグゼクティブ・ディレクター  
2012年 6月 ムーディーズ・ジャパン(株)マネー・ディレクター  
2018年 9月 Moody's Investors Service(現Moody's Ratings)Singaporeマネー・ディレクター  
2023年 6月 ナウド・アドバイザリー(株)代表取締役社長(現職)  
2024年 6月 当行取締役(現職)

## 監査等委員である取締役



1986年 4月 当行入行  
2010年 4月 く にびき出張所長  
2013年 4月 審査部審査役  
2013年 7月 直江支店長  
2016年 2月 島根医大通支店長  
2018年 6月 お客様サービス部長  
2019年 6月 人事部長  
2021年 6月 常勤監査等委員(現職)

常勤監査等委員  
中村 真実子



1991年 4月 当行入行  
2018年 4月 県庁支店次長  
2020年 7月 社日出張所長  
2022年11月 島大前支店次長  
2022年12月 島大前支店長  
2024年 4月 監査等委員会室長  
2025年 6月 常勤監査等委員(現職)

常勤監査等委員  
古藤 良子



2001年10月 弁護士登録(鳥取県弁護士会入会)  
2011年 1月 足立珠希法律事務所代表(現職)  
2016年 4月 国立大学法人鳥取大学監事(現職)  
2016年 6月 当行監査役  
2019年 6月 当行監査等委員(現職)

監査等委員(社外・独立)  
足立 珠希



1992年10月 監査法人トーマツ  
(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
2006年 4月 弁護士登録(鳥取県弁護士会入会)  
鳥取ひまわり基金法律事務所  
(現鳥取あおぞら法律事務所)入所(現職)  
2007年 1月 公認会計士登録  
2014年 3月 日本セラミック(株)社外監査役  
2016年 3月 日本セラミック(株)  
監査等委員である社外取締役(現職)  
2020年 6月 鳥取空港ビル(株)社外監査役  
2021年 6月 当行監査等委員(現職)

監査等委員(社外・独立)  
瀬古 智昭



2005年12月 中央青山監査法人広島事務所入所  
2007年 8月 あずさ監査法人(現有限責任あずさ監査法人)広島事務所入所  
2022年10月 大森浩公認会計士事務所代表(現職)  
2022年10月 (株)大森会計事務所代表取締役(現職)  
2022年12月 大森浩税理士事務所代表(現職)  
2025年 6月 当行監査等委員(現職)

監査等委員(社外・独立)  
大森 浩

## 執行役員

頭取執行役員

吉川 浩

常務執行役員(山陽営業本部長)

成相 昇

執行役員(米子営業本部長)

高橋 一成

執行役員(経営企画部長)

高橋 毅

専務執行役員(鳥取営業本部長)

吉岡 佐和子

常務執行役員

田中 良和

執行役員(広島支店長)

福田 朋之

執行役員(ソリューション営業部長)

日熊 徹

専務執行役員(DX推進本部長)

生田 博久

常務執行役員(関西営業本部長)

石橋 潤

執行役員(石見営業本部長)

三島 淳

執行役員(リスク統括部長)

大谷 卓也

常務執行役員(東京営業本部長)

景山 英俊

常務執行役員(Nアライアンス戦略本部長)

友田 耕生

執行役員(ダイレクトチャネル部長)

林 朱美

執行役員(事務企画部長)

金築 大悟

常務執行役員

安田 譲

執行役員(本店営業部長、松江法人営業部長)

山内 秀洋

執行役員(東京営業副本部長)

阿川 弘司

(注)1. 取締役 倉都康行、取締役 後藤康浩、取締役 本井雅恵、取締役 Graeme David Knowldは、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。なお、倉都康行、後藤康浩、本井雅恵、Graeme David Knowldは、東京証券取引所の規則に定める独立役員として同取引所に届け出ております。

2. 監査等委員である取締役 足立珠希、監査等委員である取締役 瀬古智昭、監査等委員である取締役 大森浩は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。なお、足立珠希、瀬古智昭、大森浩は、東京証券取引所の規則に定める独立役員として同取引所に届け出ております。

## リスク管理態勢

経営の健全性の維持と収益性の向上を目指します

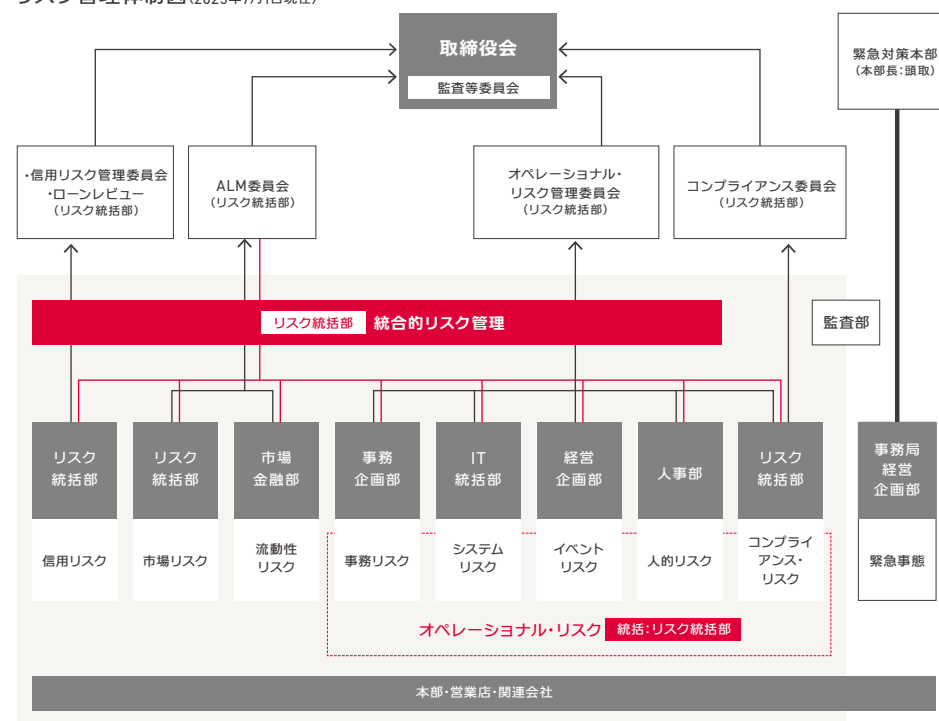
常務執行役員 安田 譲



## 基本的な考え方

当行では、リスク管理を経営の安定性・健全性を維持するための最重要課題として位置付け、取締役会を頂点とするリスク管理態勢を構築しています。具体的には、管理すべきリスクの種類を、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクに分類し、各管理主管部署を定めています。

リスク管理体制図(2025年7月1日現在)

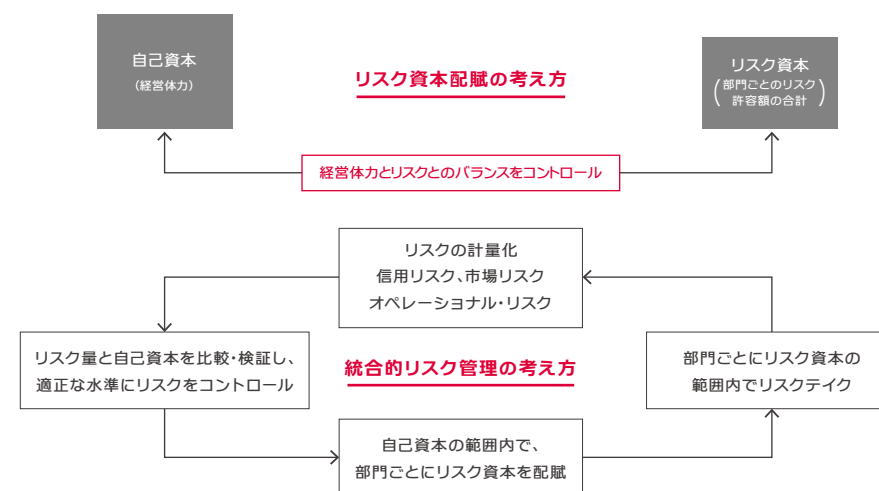


- はリスクを VaR 等の統一的尺度で計ることにより、各種リスクを統合して管理する態勢

→ は各主管部のリスク管理状況を報告するライン    ← は緊急事態発生時にトップダウンにより指示するライン

## 統合的リスク管理態勢

統合的リスク管理とは、当行が直面するリスクに関して、それぞれのリスクカテゴリーごとに評価したリスクを総体的にとらえ、それを経営体力(自己資本)と比較・対照することによって経営の健全性維持を図るリスク管理をいいます。当行では、半期ごとにあらかじめ自己資本の範囲内で各リスク部門に対するリスク資本(リスク許容額)を配賦し、各部門はその範囲の中で積極的なリスクテイクを行う態勢をとっています。当行は、経営の健全性を確保しつつ、収益性の向上および効率的な経営資源の活用を行っていくため、引き続き統合的リスク管理態勢の高度化に努めます。



※リスク管理については、資料編P20～24にも掲載しています。

## サイバーセキュリティへの対応

当行および当行グループは、サイバー攻撃の高度化・巧妙化を踏まえ、サイバー攻撃の未然防止と発生時の迅速な復旧対応について、経営の重要課題の一つとして位置付け、サイバーセキュリティ対策に取り組んでいます。

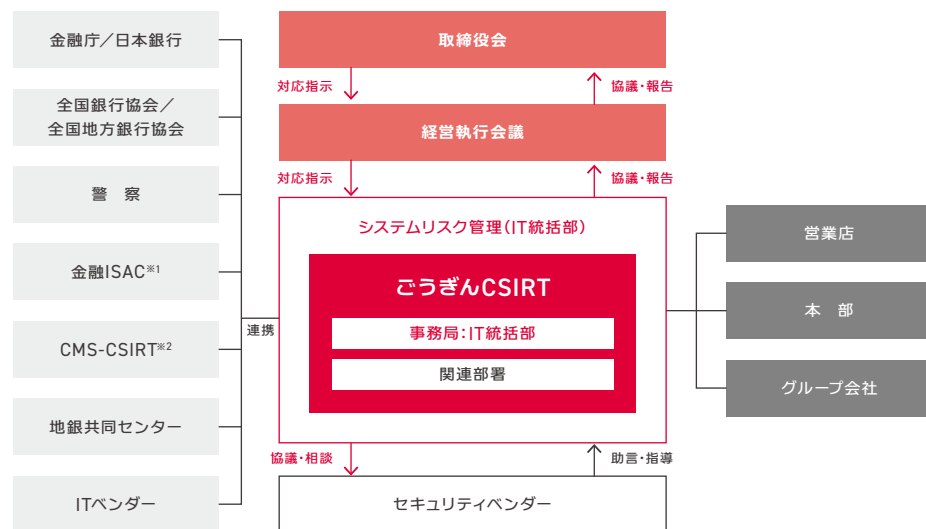
### サイバーセキュリティ管理態勢

当行・グループ会社が直面するさまざまなサイバー攻撃の脅威に対し、関連部署で組織された「ごうぎんCSIRT(Computer Security Incident Response Team)」を設置し、経営主導のもと、サイバーセキュリティ管理態勢の整備・強化に取り組んでいます。

サイバーセキュリティ管理態勢については、「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」(2024年10月制定)、国内外のサイバーセキュリティ事案を参考に、改善・強化に継続的に取り組んでいます。

サイバーインシデントが発生した場合は、「サイバー攻撃対応マニュアル」に基づき、ごうぎんCSIRTが連携して対応体制を構築し、影響調査、被害特定、被害拡大防止、お客様対応および対外広報等が迅速に行えるよう定期的に訓練等を実施し、実効性の向上を図っています。

サイバーセキュリティ管理体制図(2025年7月1日現在)



※1 金融ISAC (Information Sharing and Analysis Center) : 金融業界のサイバーセキュリティに関する情報連携のための組織

※2 CMS-CSIRT : 勘定系システムの共同化グループである地銀共同センター、MEJARの参加行と、(株)NTTデータが共同で設立したサイバーセキュリティ態勢強化のための組織

### ごうぎんCSIRTの活動内容

- サイバーセキュリティ関連規程・マニュアルの整備
- サイバーセキュリティに対する技術的対策の企画・立案・実施
- インターネットシステム/クラウドサービスのサイバーリスク評価および改善要請
- 最新の攻撃手口や脆弱性情報の収集と予防措置
- サイバー攻撃対策の稼働状況および監視状況の確認・チェック
- サイバー攻撃対応に関する教育の企画・立案・実施

#### 活動状況

2024年度実績

|            |    |
|------------|----|
| CSIRT会議    | 3回 |
| セキュリティ診断   | 2回 |
| サイバー攻撃対応演習 | 2回 |
| 標的型攻撃メール訓練 | 2回 |
| セキュリティ教育   | 2回 |

### システムリスク(サイバーリスク)評価

当行では、システムを導入する際に、システムリスク評価を実施し、セキュリティ対策の実施状況を確認するとともに、対策を講ずるべき重要なリスクが残存していないか洗い出し、必要に応じて追加対策を要請しています。

また、システム稼働後も、定期的にシステムリスク評価を実施し、セキュリティ対策の実施状況をモニタリングしています。

#### システムリスク評価の流れ

|   |                    |                                                              |
|---|--------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1 | セキュリティ対策要求水準の策定    | あらかじめ、システム重要度に応じたセキュリティ対策の要求水準を策定                            |
| 2 | システム重要度の決定         | 導入するシステムの取扱情報、障害発生時の影響度等からシステム重要度を決定                         |
| 3 | サイバーセキュリティ対策内容の確認  | 「システムリスク評価シート」「インターネットシステム調査票」等により、ITベンダーに対し、セキュリティ対策実施状況を確認 |
| 4 | セキュリティ対策の妥当性確認     | セキュリティ対策の妥当性を確認し、要求水準と乖離があれば、必要に応じて対応(改善)を要請                 |
| 5 | セキュリティ診断(脆弱性診断)の実施 | システムに脆弱性が残存していないかを確認するため、稼働前に必要に応じて、外部専門業者によるセキュリティ診断を実施     |
| 6 | 定期モニタリングの実施        | システムの重要度に応じた所定の頻度により、セキュリティ対策が有効に維持されているかをモニタリング             |

## 緊急事態発生時の対応

不測の緊急事態の発生に対しては、危機管理基本規程を定め、グループ会社を含めた危機管理対応ができる態勢を整備しています。具体的には、風水害・火災・地震等の自然災害、強盗・襲撃・事故等の人的災害およびその他の緊急事態発生時における、本部・営業店・役職員の行動の基準と対応策を定め、安全確保を最優先としつつ、人的・物的被害の軽減を図ることにより事業継続に努めています。

### 危機レベルに応じた対応

危機事象が発生した場合、時間の経過に従って事態が変化する可能性があるため、事態の変化に応じた適切な対応主体による危機対応が求められます。このため、事態の深刻度に応じて危機レベル区分Ⅰ～Ⅲを定め、危機レベルに応じた適切な危機対応体制（エスカレーション）を迅速に構築することとしています。

| 危機レベル | 対応主体                       | 危機事象                                                                                                                                                                                 |
|-------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| レベルⅠ  | リスク認知者※／<br>営業店<br>(職場防災隊) | <div>定義</div> リスク認知者や職場防災隊が対応することにより被害または影響の拡大を抑えることができる事象<br><div>【 例 】</div> 小火、疾病疾患、豪雨、交通事故など                                                                                     |
| レベルⅡ  | 事案対応部署<br>(本部所管部)          | <div>定義</div> ①主に事案対応部署(本部所管部)が主導し、営業店等と協働することにより被害または影響の拡大を抑えることができる事象<br>②事案対応部署(本部所管部)による対応が定められた事象<br><div>【 例 】</div> 地震(震度5弱以下)、火災、台風、新型インフルエンザ(低病原性)、長時間の停電、設備被害、風評(パイオフ対応)など |
| レベルⅢ  | 緊急対策本部                     | <div>定義</div> ①深刻な被害が発生または発生が予想される事象<br>②経営陣による判断と指示が特に必要とされる事象<br>③本部各部／営業店間の連携した対応や、全行統一な対応が特に必要とされる事象<br><div>【 例 】</div> 地震(震度5強以上)、大規模火災、大規模洪水、新型インフルエンザ(高病原性)、深刻な風評(パイオフ対応)など  |

※リスク認知者：リスクや危機事象を発見し、現場における初動対応を実施する者

## 事業継続等訓練の実施状況

当行では、年間を通じて安全確保や事業継続を目的とした訓練を実施しています。

### Topics

#### 金融業界横断的なサイバーセキュリティ演習(Delta Wall)への参加

社会問題化しているサイバー攻撃への備えを万全のものとするため、金融庁主催の金融業界横断的なサイバーセキュリティ演習(Delta Wall)に参加しました。2024年10月に開催された演習では、銀行システムがランサムウェアに感染するというシナリオのもと、本部各部は発生している事象を把握・連携し、インシデントへの対応に当たりました。演習を通じて抽出された課題への対応により、より強靱な体制を構築してまいります。



2024年10月に開催されたDelta Wallの様子

#### 原子力発電所事故を想定した避難および本店等機能移転訓練の実施

当行の本店は、島根原子力発電所から約9kmの位置にあります。島根原子力発電所2号機が2024年12月に再稼働したことから、原子力発電所事故を想定した避難および事業継続のための本店等機能移転訓練を初めて実施しました。

訓練に先立ち、被ばく、原子力災害対策重点区域、当行の基本的な事業継続方針等について、全役職員を対象とした勉強会を実施し、理解を深めました。

訓練当日には、主に以下の対応について手順を確認し、抽出された課題について改善を行いました。

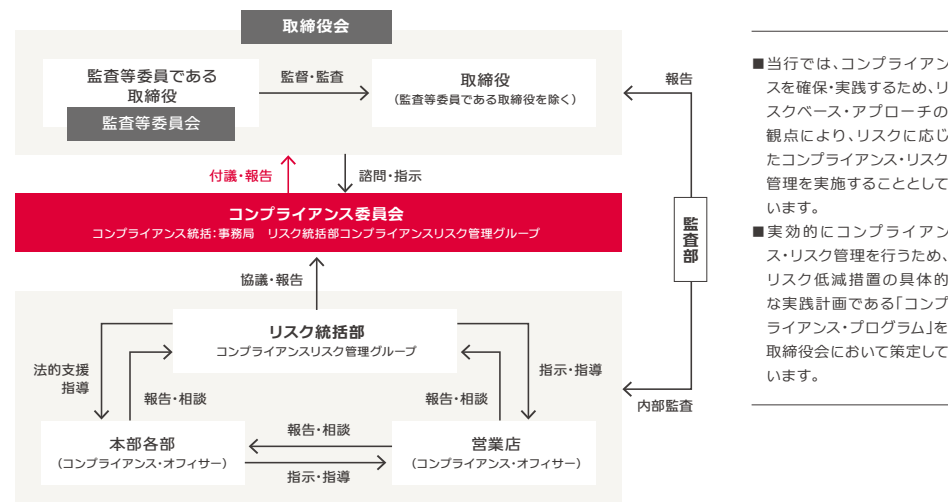
- お客様、役職員および家族の安全確保、ならびに店舗の営業継続／臨時休業の判断
- 本店等機能の米子支店内BCP対策室等への移転、原子力災害対策重点区域外の遠隔勤務拠点(支店)の整備
- お預かりしている要処理物件等、事業継続のために重要な物件の持ち出し

## コンプライアンスに関する基本的な考え方

当行では、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置付け、行内のコンプライアンス風土の醸成に向けた態勢強化に積極的に取り組んでいます。

コンプライアンス委員会では、コンプライアンスの状況やコンプライアンス・リスク管理体制の整備・運用について定期的に検討し、施策の立案、問題点の改善を行い、検討事項を定期的に取締役会に付議・報告しています。

コンプライアンス体制図 (2025年7月1日現在)



## グループ・コンプライアンス・リスク管理

当行グループは、内部統制システムに関する基本方針に基づき、当行グループのコンプライアンスを確保するため、山陰合同銀行グループ・コンプライアンス基本方針を定めています。

業務遂行のあらゆる面においてコンプライアンスが最優先されることを認識し、実践することなど、当行グループの基本的なコンプライアンスの考え方、リスク管理の枠組みを設定することで、当行グループにとってのコンプライアンスの位置付け、管理態勢の明確化を図っています。

コンプライアンス基本方針

<https://www.gogin.co.jp/about/policy/compliance/>



## 内部不正の未然防止に向けた取り組み

当行グループでは、役職員による不正を未然に防止するため、経営陣によるメッセージの発信、コンプライアンス研修等を通じたルール遵守の徹底や誠実かつ高い倫理観を備えた人材の育成・指導、モラル・サーベイによる意識調査や各種牽制・検証等を行うことにより、内部不正の動機・正当化の排除や、機会を与えない環境づくりに努めています。

## 内部通報制度の適切な運用

当行グループでは、コンプライアンス経営の強化のため、法令違反その他のコンプライアンス上の問題について、従業員が直接相談・通報することで早期発見と是正を図ることができるよう、社内および社外に内部通報窓口を設置しています。

## 反社会的勢力排除の取り組み

当行は、金融取引に対する公共の信頼を維持し、業務の適切性および健全性を確保するため、反社会的勢力との関係遮断に関する社内体制を整備し、当行単体のみならずグループ一体となって、反社会的勢力の排除に取り組めます。また、反社会的勢力との取引解消や不当要求への対処にあたっては、役職員の安全を最優先に確保します。

## 贈収賄等の腐敗防止に向けた取り組み

当行グループでは、国内外での贈収賄防止に向けた取り組み強化を受け、適切な対応の徹底に取り組んでいます。

国連グローバル・コンパクト等の各種国際規範を支持・尊重するとともに、役職員の行動規範内において「接待・贈答のルール」を定め、すべての役職員に遵守を徹底しています。

直接的・間接的を問わず公務員に対する接待・贈答・便宜の供与を禁止するとともに、株主・取引先・地域社会等の利害関係者との節度ある関係を維持し、誠実かつ公正な行動を実践することで、健全な企業活動の維持・発展を目指します。

## 顧客保護等への取り組み

当行をご利用いただくお客様の保護および利便性向上の観点から、「お客様に対する適切かつ十分な説明」「相談・苦情等への適切な対応」「顧客情報の適切な管理」「外部委託業務における的確性の確保と顧客情報やお客様への適切な対応」「利益相反の適切な管理」等を一層充実させ、顧客保護等管理態勢を整備・確立することを目指しています。また、定期的にコンプライアンス研修等を実施する中で、顧客保護等の重要性を役職員へ周知・徹底し、お客様の保護および利便性の向上に努めています。

## 金融犯罪対策強化への取り組み

当行では、急増する金融犯罪からお客様の大切な資産をお守りするため、対策を一層強化しています。2024年10月には、リスク統括部の「マネー・ローンダリング対策グループ」を「金融犯罪対策グループ」へと名称変更し、積極的に対策を進めています。

### 安心・安全にお取引いただくための取り組み

- 特殊詐欺などによる被害を防ぐため、ATMやインターネットバンキングの振込・引出限度額を設定しています。
- 複数のシステムを活用してお取引を確認し、不審な取引を検知した際は、警察と連携しながら迅速な対応に努めています。
- 役職員に金融犯罪防止の研修を実施し、最新の犯罪手口や対応ポイントについて学ぶことで、お客様に安心してお取引いただけるよう努めています。
- メールやアプリでのお客様への注意喚起や窓口における被害防止チラシの配布、さらには学生の方に金融犯罪教育を行うなど、お客様の安全を守るため幅広い啓発活動を行っています。

## Topics

### 鳥取県警察本部・島根県警察本部と連携協定を締結

巧妙化・多様化する金融犯罪から、お客様の大切な資産を守るため、2025年5月に、鳥取県警察本部・島根県警察本部それぞれと、連携協定を締結いたしました。

新たな取り組みとして、金融犯罪に悪用された可能性のある不正利用口座（警察が把握した被害金の振込口座）の情報を、本協定を締結した金融機関に共有し迅速な対処を目指します。

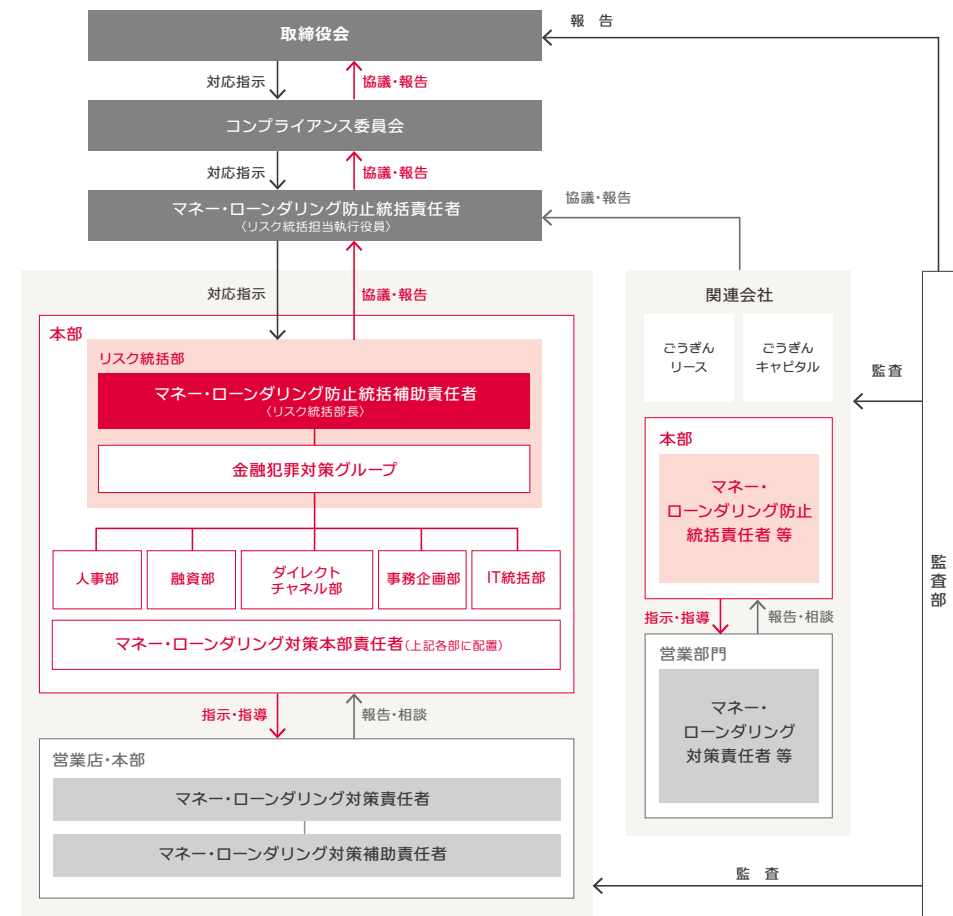


鳥取県警察本部および中国財務局鳥取財務事務所と参加金融機関で実施した「特殊詐欺被害撲滅のための共同宣言」宣言式の様子

## マネー・ローンダリング等防止への取り組み

当行は、マネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融（以下「マネー・ローンダリング等」といいます）への対策が国際社会において金融機関に求められる責務であることを認識し、マネー・ローンダリング等防止態勢の確立を経営の重要課題と位置付け、顧客および役職員等がマネー・ローンダリング等に関与すること、または巻き込まれることを防止し、健全な金融システムの維持・発展に寄与するよう取り組んでいます。

### マネー・ローンダリング防止体制図（2025年7月1日現在）



PER

事業リスク低減

レジリエンス強化

# お客様本位の業務運営に向けた取り組み

お客様本位の徹底を図るため、お客様の資産形成・資産運用にかかる業務において「お客様本位の業務運営を実現するための方針」を策定しています。本方針のもと、お客様の豊かな生活の実現に向け、お一人おひとりのニーズに応じた最適な商品・サービスの提供に努めています。

## 全資産アプローチにもとづくコンサルティングの実践

- お客様の知識、ご経験、財産の状況、投資目的、投資方針、収入の形態、ご職業、お取引の動機のほか、家族構成やライフイベント、資産状況などさまざまな観点からご意向やニーズをお伺いし、ゴールベースアプローチの手法によりお客様の夢をかなえるための最適な商品・サービスをご提案するよう努めます。
- 資産運用ガイドや資産設計ツールを用いて、類似商品・サービスとの比較も行いながら、ライフプランをお客様と一緒にシミュレーションするなどより分かりやすく丁寧なコンサルティングを実践します。

## 適切な販売

- 取り扱う商品・サービスの手数料の多寡にとらわれることなく、お客様の立場で安定した資産形成に資する商品・サービスのご提案に努めます。
- 金融商品仲介業務における包括的業務提携先である野村證券(株)の豊富なラインナップを取り扱うことにより、お客様の高度な運用ニーズにもお応えします。

お客様本位の業務運営を実現するための方針

<https://www.gogin.co.jp/about/policy/customeroriented/>



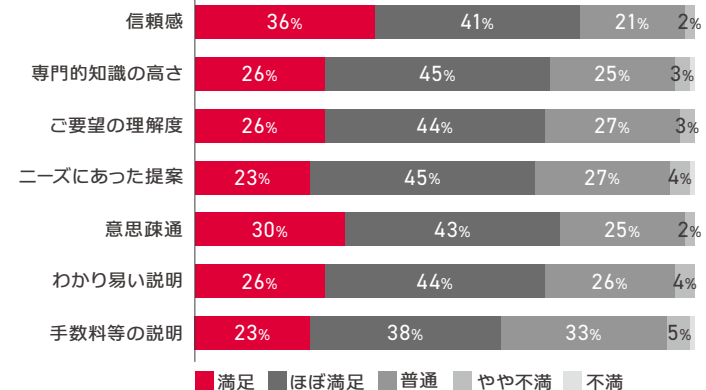
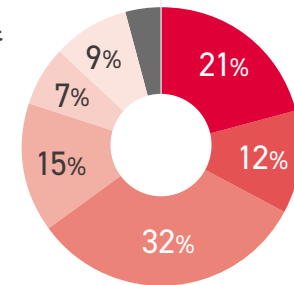
## お客様アンケートの実施

資産運用商品をご契約いただいているお客様へのアンケートを実施し、「お客様本位の業務運営に向けた取り組み」がお客様のご期待にお応えできているかを確認するとともに、商品・サービスのより一層の品質向上に努めています。

## お客様アンケートの結果

満足度(最高10点)

■10点 ■9点 ■8点 ■7点  
■6点 ■5点 ■4点以下



## アンケート実施内容

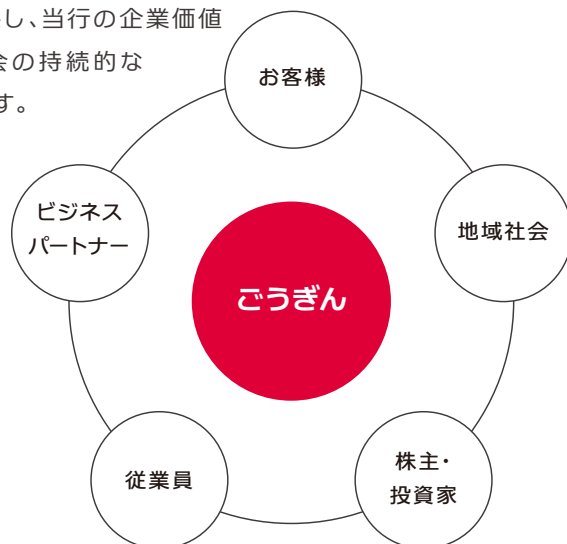
実施対象: 2024年3月から2024年12月に金融商品仲介業務での購入取引  
または保険契約の申込を対面で行ったお客様および2024年12月末  
に投資一任の残高があるお客様のうち約5,000名  
回答割合: 14.3%

PER エンゲージメント向上 対話・情報開示の充実

# ステークホルダーとのコミュニケーション機会の創出

ステークホルダーとのコミュニケーションを図り、企業価値向上に役立てています

ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、ステークホルダーによりよい価値を提供し、当行の企業価値向上と地域社会の持続的な発展を目指します。



## ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション概要

### お客様

- 営業部門によるお客様対応
- Webサイト、メール、SNSによる情報発信
- 各種セミナーの開催
- 顧客満足度調査の実施

### 従業員

- コンプライアンス意識調査の実施
- 社内報、イントラネットによる情報開示
- 内部通報窓口、相談窓口
- 各種面談の実施
- 従業員エンゲージメント調査の実施

### ビジネスパートナー

- 外部連携先や外部業者との情報共有・信頼関係構築

### 地域社会

- 地域活動への協力・参加
- 地域貢献活動      •行政との連携

### 株主・投資家

- 株主総会の開催      •IRサイトによる情報開示
- 機関投資家向け決算説明会の開催
- 機関投資家向け個別面談の実施
- 株主通信(ミニディスクロージャー誌)の発行

## お客様との対話

リレーションシップバンキングを普遍的なビジネスモデルと位置付け、お客様との対話を通じた高度なコンサルティングを提供することで、お客様の課題解決と付加価値向上に取り組んでいます。

またコールセンターでの受電や店頭での応対などの中であつた苦情・要望を集約し、お客様サービス向上委員会で報告しています。対応が必要な事項についてはアンケートを実施し、お客様のニーズを満たす商品・サービスの開発に生かしています。

### 地域のお取引先向け会社説明会

社外取締役も参加し、お取引先との交流を深めています。

会社説明会(2024年度)

計**13**回開催

(山陰8回、山陽・関西5回)



## 地域社会との対話

地域社会の一員として、地域社会への責任を果たすべく、地域に根ざした活動に取り組んでいます。「地域の課題は地域で解決する」という考え方のもと、本業による地域貢献に取り組むとともに、地域貢献活動においても地域の持続可能性を高める活動を長年にわたり続けています。また、気候変動への対応について積極的な開示に努めています。

## ビジネスパートナーとの対話

お客様の課題解決に対し、最適な解決策を提供するため、多くの外部専門家・外部機関との連携を進めています。また、取引業者との信頼関係も深め、互いがウィンウィンとなるような適切な対価での取引を実施しています。

## 従業員との対話

従業員がいきいきと働き、活力ある組織となるよう、経営陣と従業員との双方向のコミュニケーション強化に努めています。

### 従業員向け決算説明と意見交換

役員による決算説明および意見交換を年2回実施し、役員と従業員の幅広い情報共有と双方向のコミュニケーションを図っています。



## 株主・投資家との対話

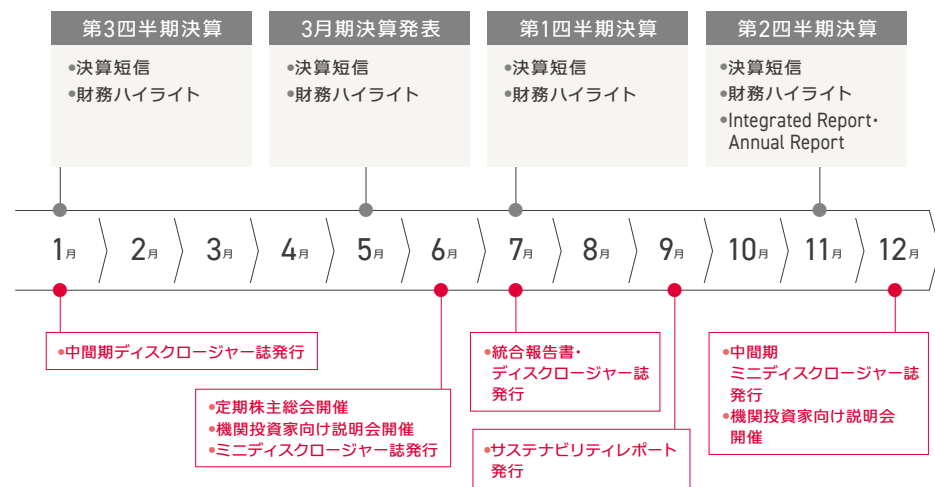
### 株主等との建設的な対話に関する基本方針

株主・投資家の皆様との建設的な対話を通じて、当行への理解を深めていただくため、「株主等との建設的な対話に関する基本方針」を制定しています。



※全文は当行ホームページ <https://www.gogin.co.jp/ir/stocks/policy/> に掲載しています。

### 株主との対話を促進するための体制整備・取り組みの状況



## Topics

### 「30% Club Japan インベスター・グループ TOPIX社長会共同役員トレーニング・セッション」に参加

2025年3月

企業・機関投資家・政府等が協働し、企業の意思決定機関における健全なジェンダーバランス、ガバナンス強化を働きかけるイニシアチブである「30% Club Japan」のイベントに、当行代表取締役専務執行役員 吉岡佐和子がゲストスピーカーとして参加しました。TOPIX100のメンバーを中心メンバーとする「TOPIX社長会」の皆様、機関投資家のサブグループ「インベスター・グループ」の皆様は当行の変革・挑戦の歴史、ダイバーシティ推進などについてお話しさせていただき、交流を深めました。



### 株主との対話の実施状況

株主・投資家の皆様との対話を実施し、そこでのご意見・ご提案を企業価値向上に役立てています。

| 対 象          | 2024年度実績                                                                                                                                                    |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 一般株主         | 定時株主総会：出席者90名、ライブ配信視聴者168名                                                                                                                                  |
| 機関投資家・アナリスト等 | ラージミーティング：2回開催（スピーカー 頭取、社外取締役3名も出席）<br>スモールミーティング：3回（スピーカー 専務2回、IR担当者1回）<br>個別ミーティング：44回実施（うち海外投資家10回）<br>（頭取5回、専務3回、IR担当者36回）<br>SRミーティング：9回（専務1回、IR担当者8回） |
| 個人投資家        | 個人投資家向けIRフェアにオンライン出展                                                                                                                                        |

### 株主との対話の実効性向上に向けた対応

|                          |                                                                                                                                             |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 対話のテーマや関心事項              | 預金獲得の状況、有価証券運用方針、評価損解消に向けた見通し、与信費用の状況、金利上昇時の影響、ROE向上に向けた取り組み、中期経営計画の進捗状況 ほか                                                                 |
| 経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況 | ラージミーティング後、個別ミーティングも含めて取締役会で報告。経営陣へは随時報告。                                                                                                   |
| 取り入れた事項                  | 金利情勢を踏まえて有価証券運用方針を変更、評価損解消に向けた最新の見通しを提示<br>与信費用の発生状況について要因を踏まえて開示<br>ロジックツリーを用いてROE向上に向けた各種取り組みの状況を具体的に説明<br>中期経営計画1年目の進捗状況と手応えをマテリアリティ別に開示 |

### 「野村IR資産運用フェア2025」にオンライン出展 2025年1月

個人投資家向けIRフェアにオンライン出展しました。また、山崎前頭取とIRアンバサダーの経済アナリスト馬淵磨理子氏が対談し、当行の成長戦略をわかりやすく説明しました。

<https://youtu.be/K9dSogY6VDA?si=L8vi49m35Vhfyepm>



### （株）シェアードリサーチによる当行調査レポートを公開

<https://sharedresearch.jp/ja/companies/8381>



# 主要指標の推移

## 財務データ推移

(単位:百万円)

財務データ推移

|    | 2014年度                   | 2015年度    | 2016年度    | 2017年度    | 2018年度    | 2019年度    | 2020年度    | 2021年度    | 2022年度    | 2023年度    | 2024年度    |           |
|----|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 連結 | 経常収益                     | 90,733    | 91,476    | 93,746    | 95,806    | 97,833    | 90,352    | 89,178    | 95,111    | 112,683   | 120,176   | 135,314   |
|    | 経常利益                     | 23,126    | 22,486    | 20,562    | 19,867    | 19,294    | 16,256    | 14,439    | 20,791    | 21,722    | 24,727    | 26,716    |
|    | 親会社株主に帰属する当期純利益          | 12,161    | 12,911    | 13,399    | 13,692    | 13,205    | 10,467    | 9,679     | 14,485    | 15,463    | 16,800    | 18,737    |
|    | 非金利収益比率(コア業務粗利益ベース)(%)※1 | 16.52     | 15.95     | 14.50     | 16.93     | 15.54     | 14.47     | 14.15     | 16.53     | 17.87     | 19.35     | 20.40     |
|    | ROE(株主資本ベース)(%)          | 4.51      | 4.64      | 4.61      | 4.51      | 4.21      | 3.25      | 2.94      | 4.29      | 4.45      | 4.70      | 5.10      |
|    | 自己資本比率(国内基準)(%)※2        | 15.71     | 15.68     | 14.85     | 14.06     | 13.79     | 12.95     | 12.48     | 11.36     | 12.57     | 11.76     | 11.54     |
| 単体 | 損益の状況                    |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|    | 経常収益                     | 76,453    | 77,124    | 77,898    | 79,039    | 81,512    | 73,350    | 72,540    | 78,367    | 96,343    | 101,821   | 117,006   |
|    | 資金利益                     | 53,964    | 54,506    | 54,382    | 53,146    | 53,144    | 54,062    | 54,857    | 58,349    | 61,807    | 70,977    | 76,600    |
|    | 貸出金利息                    | 34,472    | 33,774    | 32,849    | 32,494    | 32,861    | 33,482    | 34,952    | 36,165    | 42,891    | 51,879    | 61,899    |
|    | 有価証券利息配当金                | 23,109    | 24,972    | 26,923    | 26,547    | 23,734    | 22,270    | 20,669    | 21,890    | 19,954    | 22,069    | 25,387    |
|    | 役務取引等利益                  | 6,585     | 6,550     | 5,553     | 5,935     | 6,201     | 5,977     | 6,218     | 8,077     | 9,966     | 11,685    | 12,553    |
|    | 債券関係損益                   | 576       | 926       | △5,041    | △4,440    | △3,502    | △748      | △2,623    | △9,397    | △13,247   | △10,480   | △7,009    |
|    | 経費                       | 37,222    | 37,068    | 36,931    | 36,835    | 36,978    | 37,900    | 37,129    | 37,504    | 37,060    | 38,223    | 38,473    |
|    | コア業務純益                   | 23,716    | 24,296    | 23,325    | 22,816    | 22,543    | 22,402    | 24,153    | 30,654    | 32,100    | 37,088    | 40,561    |
|    | 株式等関係損益                  | 1,705     | 644       | 2,021     | 2,753     | 4,086     | 1,265     | 840       | 1,180     | 4,142     | 3,219     | 4,212     |
|    | 不良債権処理額                  | △20       | 2,827     | 155       | 686       | 3,390     | 5,042     | 4,853     | 3,316     | 2,124     | 5,455     | 7,788     |
|    | 経常利益                     | 21,373    | 21,927    | 19,450    | 19,262    | 19,259    | 15,906    | 13,891    | 20,346    | 21,017    | 22,955    | 25,990    |
|    | 当期純利益                    | 11,753    | 13,260    | 13,385    | 13,357    | 13,495    | 10,478    | 8,325     | 14,222    | 14,517    | 15,975    | 18,224    |
|    | 与信費用                     | 4,193     | 3,447     | △260      | 628       | 3,969     | 5,234     | 7,246     | 1,890     | 2,015     | 7,575     | 12,850    |
|    | 主要勘定(期末残高)               |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|    | 総資産                      | 4,760,617 | 5,138,148 | 5,391,748 | 5,534,909 | 5,584,011 | 5,672,201 | 6,356,422 | 6,752,805 | 6,850,754 | 7,333,169 | 8,521,764 |
|    | 貸出金                      | 2,442,621 | 2,605,731 | 2,822,492 | 3,016,546 | 3,121,051 | 3,353,056 | 3,583,995 | 3,933,541 | 4,343,479 | 4,768,310 | 5,132,213 |
|    | 山陰(島根、鳥取)                | 1,412,469 | 1,468,396 | 1,564,996 | 1,641,607 | 1,677,738 | 1,709,041 | 1,759,279 | 1,794,153 | 1,785,440 | 1,788,744 | 1,808,617 |
|    | 山陽(広島、岡山)                | 304,517   | 328,604   | 376,488   | 429,318   | 475,575   | 529,573   | 595,281   | 708,924   | 809,115   | 942,138   | 1,023,038 |
|    | 関西(兵庫、大阪)                | 379,313   | 422,697   | 494,752   | 559,839   | 584,183   | 654,467   | 707,648   | 802,637   | 971,200   | 1,131,390 | 1,264,404 |
|    | 東京                       | 346,319   | 386,031   | 386,254   | 385,779   | 383,553   | 459,973   | 521,785   | 627,825   | 777,723   | 906,037   | 1,036,154 |
|    | 有価証券                     | 1,757,342 | 1,861,544 | 1,922,061 | 1,848,466 | 1,600,463 | 1,656,038 | 1,809,181 | 1,928,882 | 1,559,753 | 1,558,229 | 1,983,075 |
|    | 預金等(預金+譲渡性預金)            | 3,794,564 | 3,883,269 | 3,956,361 | 4,081,460 | 4,157,292 | 4,237,248 | 4,738,294 | 5,036,977 | 5,658,895 | 6,242,367 | 6,664,767 |
|    | 主要計数・指標                  |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|    | 貸出金利回(国内)(%)             | 1.48      | 1.38      | 1.22      | 1.12      | 1.07      | 1.04      | 1.00      | 0.97      | 0.94      | 0.93      | 1.03      |
|    | 有価証券利回(国内)(%)            | 1.27      | 1.25      | 1.26      | 1.24      | 1.26      | 1.42      | 1.07      | 0.92      | 1.04      | 1.30      | 1.12      |
|    | 不良債権額                    | 67,412    | 66,551    | 58,437    | 53,678    | 56,999    | 59,817    | 61,568    | 66,995    | 61,002    | 65,205    | 66,171    |
|    | 不良債権比率(%)                | 2.70      | 2.49      | 2.02      | 1.73      | 1.77      | 1.72      | 1.66      | 1.65      | 1.36      | 1.33      | 1.25      |
|    | OHR(コア業務粗利益ベース)(%)       | 61.08     | 60.40     | 61.29     | 61.75     | 62.12     | 62.85     | 60.58     | 55.02     | 53.58     | 50.75     | 48.67     |
|    | 自己資本比率(国内基準)(%)※2        | 14.68     | 14.82     | 14.30     | 13.48     | 13.32     | 12.52     | 11.97     | 10.92     | 12.10     | 11.33     | 11.12     |

※1 2024年度からアセットスワップ解約益および通貨・為替スワップ費用を控除 ※2 2022年度からバーゼルⅢ最終化を適用

|                                                               |                                             | 2014年度   | 2015年度   | 2016年度   | 2017年度   | 2018年度   | 2019年度   | 2020年度   | 2021年度   | 2022年度   | 2023年度   | 2024年度   |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 単<br>体                                                        | 1株当たり情報                                     |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|                                                               | 1株当たり純資産額(円)                                | 2,093.19 | 2,238.49 | 2,205.58 | 2,255.35 | 2,324.78 | 2,265.44 | 2,355.52 | 2,177.08 | 1,922.80 | 2,000.77 | 1,925.84 |
|                                                               | 1株当たり年間配当金(円)                               | 13.00    | 15.00    | 15.00    | 26.00    | 26.00    | 20.00    | 18.00    | 32.00    | 34.00    | 39.00    | 48.00    |
|                                                               | 1株当たり当期純利益(円)                               | 73.45    | 83.27    | 85.18    | 85.61    | 86.44    | 67.15    | 53.45    | 91.20    | 93.20    | 103.92   | 119.53   |
|                                                               | 潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)                        | 73.00    | 82.84    | 84.82    | 85.33    | 86.21    | 66.98    | 53.35    | 91.09    | 93.11    | 103.87   | 119.49   |
|                                                               | その他指標                                       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|                                                               | 配当性向(%)                                     | 17.69    | 18.01    | 17.60    | 30.37    | 30.07    | 29.78    | 33.67    | 35.08    | 36.48    | 37.52    | 40.15    |
|                                                               | 株価(年度末)(円)                                  | 991      | 696      | 892      | 942      | 794      | 547      | 561      | 627      | 739      | 1,207    | 1,297    |
|                                                               | 店舗数(旧代理店、店舗内店舗方式対象店、ダイレクト支店、DanDanBANK支店含む) | 170      | 167      | 161      | 152      | 150      | 150      | 149      | 149      | 151      | 151      | 157      |
|                                                               | 従業員数(総行員数、名)                                | 1,987    | 1,978    | 1,995    | 2,003    | 2,018    | 1,992    | 1,961    | 1,923    | 1,850    | 1,780    | 1,771    |
| マ<br>ー<br>ケ<br>ッ<br>ト<br>デ<br>ー<br>タ<br>(<br>年<br>度<br>末<br>) | 日経平均株価(円)                                   | 19,206   | 16,758   | 18,909   | 21,454   | 21,205   | 18,917   | 29,178   | 27,821   | 28,041   | 40,369   | 35,617   |
|                                                               | 10年国債利回(%)                                  | 0.400    | △0.050   | 0.065    | 0.045    | △0.095   | 0.005    | 0.120    | 0.210    | 0.320    | 0.725    | 1.485    |
|                                                               | 為替レート(\$=円：期末仲値)(円)                         | 120.17   | 112.68   | 112.19   | 106.24   | 110.99   | 108.83   | 110.71   | 122.39   | 133.53   | 151.41   | 149.52   |
|                                                               |                                             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |

## 非財務データ推移

当行ホームページ「ESGデータ集」でご確認ください。

<https://www.gogin.co.jp/about/csr/esg/index.html>



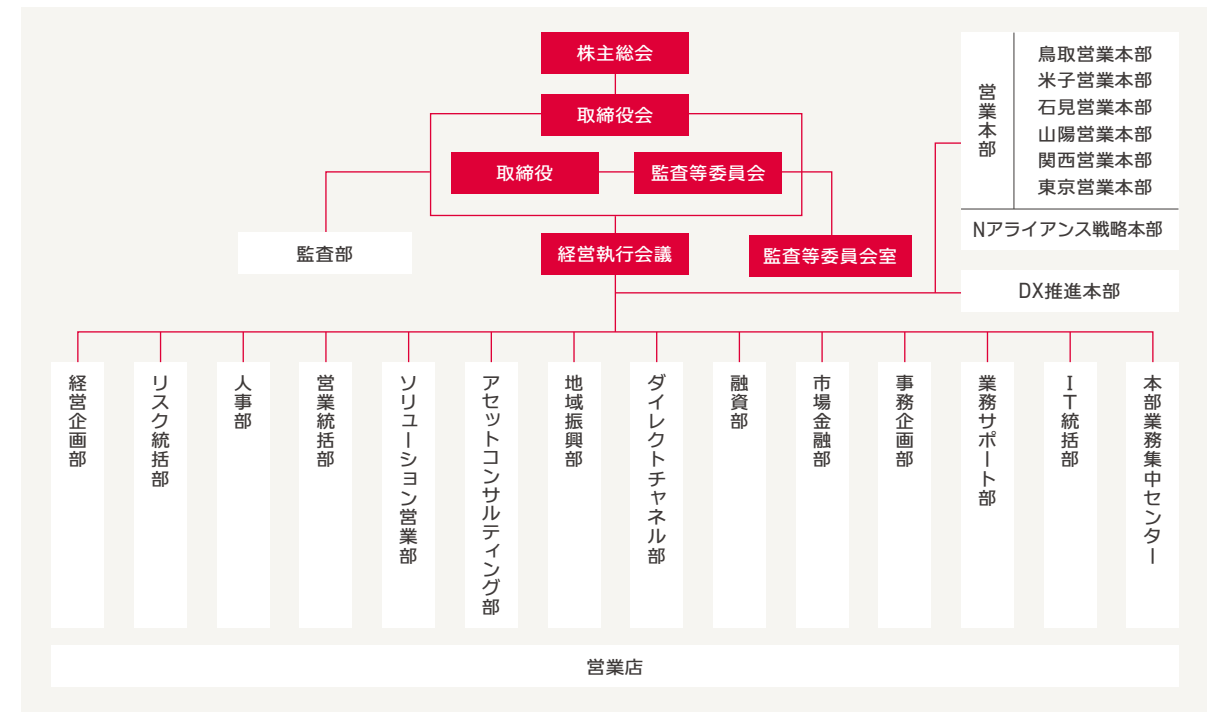
## 企業情報

## 当行の概要(単体)(2025年3月31日現在)

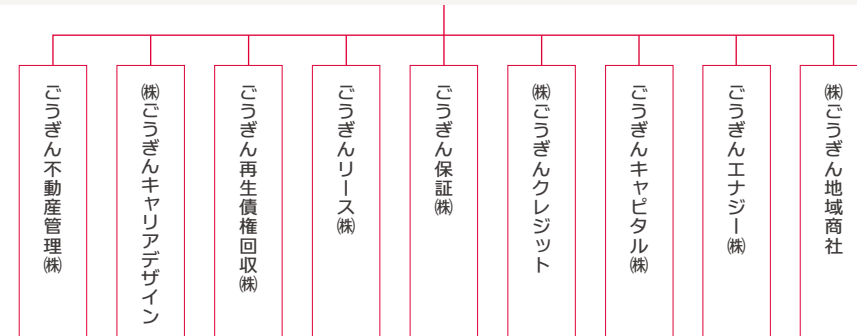
|            |                                                         |
|------------|---------------------------------------------------------|
| 創業         | 1878年12月1日                                              |
| 設立         | 1941年 7月1日                                              |
| 本店         | 島根県松江市魚町10番地                                            |
| 資本金        | 207億円                                                   |
| 従業員数(総行員数) | 1,771名                                                  |
| 拠点数        | 国内本支店 108<br>(店舗内店舗方式対象店42、ダイレクト支店1、DanDanBANK支店6は含まない) |
|            | 国内事務所 1(東京)                                             |
|            | 海外事務所 2(上海、バンコク)                                        |
| 主要勘定       | 総資産 8兆5,217億円                                           |
|            | 預金等(預金+NCD) 6兆6,647億円                                   |
|            | 貸出金 5兆1,322億円                                           |
|            | 有価証券 1兆9,830億円                                          |
| 自己資本比率     | 11.12%                                                  |
| 格付         | A+ (㈱格付投資情報センター)                                        |
|            | AA- (㈱日本格付研究所)                                          |

ごうぎんグループの組織体制 (2025年7月1日現在)

山陰合同銀行



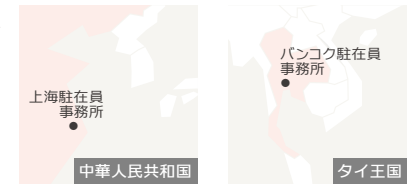
子会社



# ごうぎんの広域店舗ネットワーク

主要営業エリアである山陰地方では東西300キロに及ぶ広域なエリアで店舗・ATMネットワークを展開し、良質な金融サービスの提供に努めています。また、山陽、関西でも店舗ネットワークを充実させています。

## 海外拠点



## ごうぎんの広域店舗ネットワーク

(2025年7月1日現在)

|     |     |
|-----|-----|
| 島根県 | 45  |
| 鳥取県 | 39  |
| 広島県 | 5   |
| 岡山県 | 5   |
| 兵庫県 | 10  |
| 大阪府 | 3   |
| 東京都 | 1   |
| 総計  | 108 |

海外駐在員事務所 2カ所(上海、バンコク)  
※店舗内店舗方式対象店42、ダイレクト支店1、  
DanDanBANK支店6は含まない

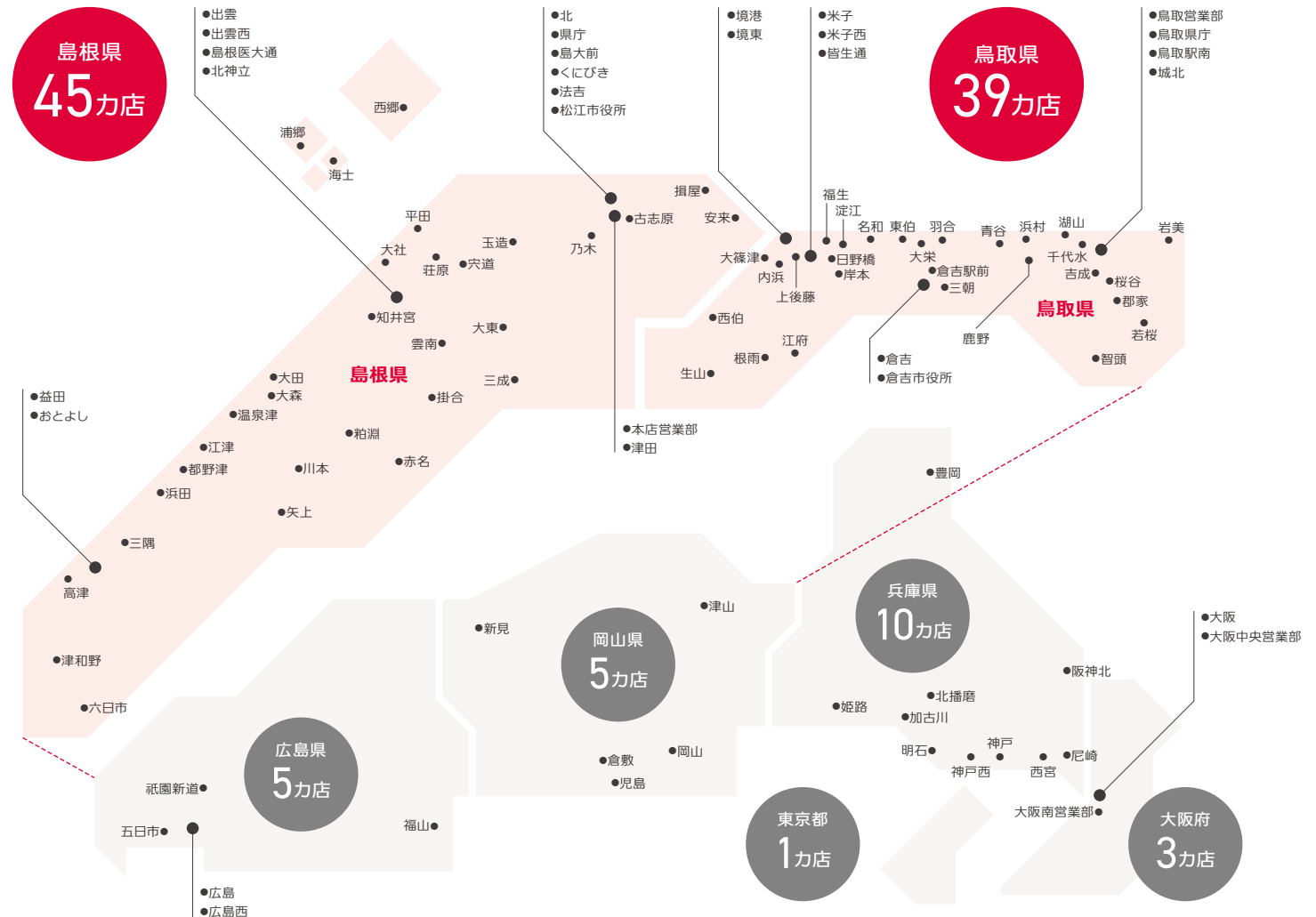
## ATMの設置状況 (2025年6月末現在) (台)

|     | 合計  | 店内  | 店外  |
|-----|-----|-----|-----|
| 島根県 | 255 | 112 | 143 |
| 鳥取県 | 160 | 88  | 72  |
| 広島県 | 3   | 3   | 0   |
| 岡山県 | 5   | 5   | 0   |
| 兵庫県 | 2   | 2   | 0   |
| 大阪府 | 0   | 0   | 0   |
| 東京都 | 0   | 0   | 0   |
| 総計  | 425 | 210 | 215 |

## コンビニATMの設置状況

(2025年6月末現在) (台)

| コンビニATM設置店舗数 | イーネット  |
|--------------|--------|
| 全国           | 11,801 |
| うち島根県        | 55     |
| うち鳥取県        | 61     |





見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。

## 株式会社山陰合同銀行

〒690-0062 島根県松江市魚町10番地

TEL.0852-55-1000

<https://www.gogin.co.jp>

2025年8月発行

企画・編集／経営企画部

