

成長への可能性は無限

皆様には、平素より格別のご支援とご高配を賜り、心よりお礼申し上げます。

頭取就任から1年が経過いたしました。この間、私たちは「成長への可能性は無限」をスローガンに掲げ、地域とともに歩む金融機関として、新たな挑戦を重ねてきました。人口減少や高齢化、産業構造の変化、デジタル化の進展など、私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。しかし私は、こうした変化の中にこそ、新たな価値を生み出す機会があると考えています。私たちの商売の源流である山陰は、課題先進地域とも言われて

います。しかし、課題が多い地域だからこそ、それらを一つひとつ解決していくことで得られる成長のポテンシャルは大きいと考えています。山陰に限らず、現状の課題は裏を返せば新たな価値を生み出す余地の大きさでもあり、地域の「成長の可能性は無限」であると信じています。私はこうした課題に真正面から向き合い、地域やお客様の成長を支えることが、当行グループの収益基盤の強化と中長期的な価値向上につながると確信しています。

取締役頭取

吉川 浩

TOP トップメッセージ message

就任時から一貫して当行の強みは「現場力」とであると伝えてきました。この1年間、私自身も当行のステークホルダーの皆様の声に真摯に耳を傾けることを大切にしてきました。お取引先向けの会社説明会は全13会場で開催し、従業員との対面意見交換会は計31回約400名と行いました。その他、株主や投資家の方向けのIRにおいても積極的に対話を行いました。こうした機会を通じて、あらためて認識したのは、当行の強みが現場起点の課題解決力にあり、一方でその強みをより高い生産性と付加価値の創出につなげる経営が必要だということです。

金利のある世界が到来した中において、利鞘の改善という収益機会が見えてきた一方、預金獲得競争の激化や与信判断、有価証券運用においては高度な舵取りを求められる状況になりました。このような変化が激しく、先が見えない時代であるからこそ「地域の夢、お客様の夢をかなえる創造的なベストバンク」という経営理念のもと、当行の強みを生かして、私たち自身が変化に挑戦し、さらに進化していくことが必要です。

今年度は現在進めている中期経営計画の最終年度であると同時に来年度からスタートする新中期経営計画を策定する重要な年でもあります。中期経営計画で掲げた諸施策の総仕上げとして、現場力・営業力の強化、収益基盤の強化、人的資本への投資や株主価値の向上などの取り組みを一段と加速させ、さまざまなステークホルダーの皆様との対話を踏まえた新中期経営計画の策定を行っていきます。

この統合報告書は、財務情報に加え、私たちがどのような価値を創造し、地域や社会にどのように貢献していくのかをお伝えする大切な機会です。山陰合同銀行がこ

れからどこへ向かうのか、そして何のために成長を目指すのかを、これからお伝えしてまいります。

商売の源流である山陰地域に対する想い

課題先進地域である山陰地域の未来をどのように切り拓いていくかは、地方銀行である私たちに課せられた使命です。当行は、先人の時代からこの地域と向き合い、強烈な危機感を持ちながら、地域のために何ができるかを考え続けてきました。古くは、山陰企業の販路拡大を支援する有償ビジネスマッチングや、森林保全活動、カーボנקレジットの仲介といった環境保全につながる活動など、いずれも他の地方銀行に先駆けて当行が始めたものです。今でこそ、ビジネスマッチングやSDGs、脱炭素といったワードは当たり前になっていますが、当時は「なぜそのようなことをするのか」と珍しが

られたこともありました。

近年では、地方を脱炭素の先進地域にするという想いで設立したごうぎんエネルギー(株)(電力子会社)や、山陰のお客様に質の高い資産運用サービスを提供するための野村證券(株)とのアライアンスなど、地方銀行では全国初となる取り組みも進めてきました。

課題先進地域をマザーマーケットとする当行は、他の銀行と同じ発想では成長することができません。誰のせいにもしない、自らが課題を解決するという意思を役職員一人ひとりが持つことが大切です。この責任感や危機意識が当行のDNAとなり、受け継がれてきたからこそ成長を続けられていると感じていますし、山陰という地域があったからこそ、根付いたものだと思います。ここまで育ててもらったこの地域に恩返しをするためにも、当行自身がこれからも成長していく必要があると考えています。



世界遺産「石見銀山」のある島根県大田市大森町において、創立150周年第一弾記念事業「ごうぎんのかさシェア」プロジェクトを開始(2026年6月)

現場力(コンサルティング)への想い

ここからは、当行が今後成長していくためのストーリーについて、お話しします。

これまで継続的に発信してきた「現場力」とは、単にお客様のもとへ足を運ぶことではなく、現場の従業員一人ひとりがお客様と深い対話を行い、真の課題や悩みに気づき、プロフェッショナルとしての知見とコンサルティング力を発揮して、迅速に解決策を提示すること、これが当行の示す「現場力」であると考えています。

この一連のサイクルを高速回転させるため、後程ご説明する人的資本投資や企業風土の確立、AIやDXを通じたお客様との接点強化を進めてきました。また、現場力をさらに高めるためには、本部や営業店の従業員の考えを直接理解することが重要と考え、対面意見交換会も開催してきました。

私はこれまでの銀行員人生のほとんどを営業現場で過ごしてきました。その経験として、失敗もたくさんしましたし、決してうまくいった話ばかりではありませんが、経営者の懐に飛び込み、真剣かつ濃密にコミュニケーションを重

ねる中で、現状把握と将来像を共有させていただくことを心がけてきました。その結果ご融資につながり、その後も順調に事業を発展され、メイン行となるまで関係が深まったという経験もできました。こうした経験は従業員を大きく成長させるとともに、銀行員としての強力なモチベーションになると思います。課題解決の出発点は、地域やお客様との深い対話にあります。山陰で培われてきたこのDNAこそが当行の現場力であり、簡単には模倣できない強みであると考えています。

また、当行は面談の質だけではなく、活動量にもこだわっています。事務効率化を積極的に行ってきた効果もあり、法人営業担当の1日あたりのお客様との有効面談件数(実際に対話ができた件数)は、コロナ禍前と比較して約35%増加していることが直近のデータから明らかになっています。こうした活動は山陰を含む全営業エリアで展開しています。おかげさまで頭取に就任してこの1年間で、お客様から「当社の課題をヒアリングしてから提案までがとても早かった」「複雑な事業計画の相談を、支店長や担当者が粘り強く、何度も訪問して案件化してくれた」といった嬉しいお声を聞くことができました。お客様との面談

における質の向上と活動量の増加により、山陽・関西・東京エリアでは預金・貸出金ともに着実に増加しており、「現場力」の強化が広域での成長にもつながっていると考えています。(P13,29)

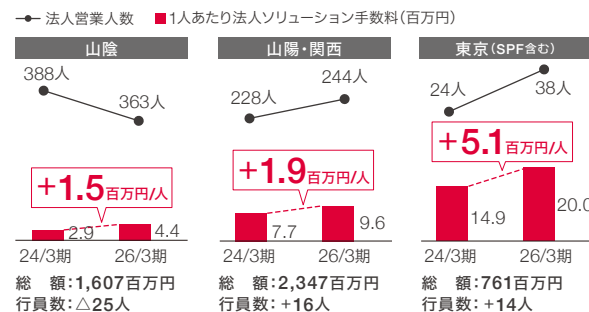
ここまでは、法人コンサルに偏ったお話となってしまうましたが、もちろん個人コンサルでも「現場力」の定義は変わりません。2020年9月からスタートした野村證券(株)とのアライアンスも6年が経ちます。現在では個人のお客様はもちろん、法人部門(オーナー)向けの提案にも幅が広がり、提携当初は想定していなかった事業承継コンサルティングを起点としたバランスシートの見直しなど、総合的なソリューション提案へと発展しています。

こうした取り組みの成果として、アライアンスを起点とした課題解決による手数料収入は、2026年3月期に過去最高となる3億円を超える水準まで拡大しました。個人部門においても、証券口座数やNISA口座数は着実に増加しており、預り資産残高は、当初目標の8,000億円を大きく上回る1兆2,500億円を超える水準となりました。今後も、全資産アプローチとゴールベースアプローチを徹底し、お客様のニーズに沿ったご提案を進めていきます。(P44)

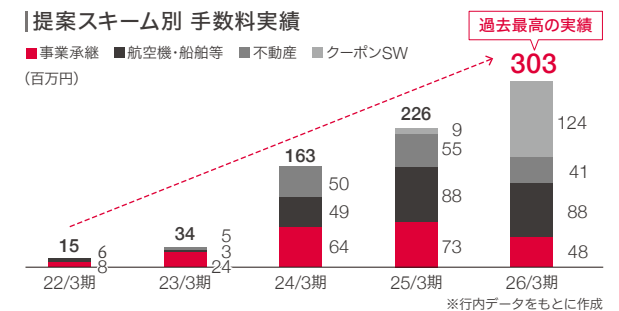


従業員との対面意見交換会

地域別の1人あたり法人ソリューション手数料額



野村證券(株)との連携による課題解決の状況(法人部門)



構造改革への想い

当行の強みを示す指標の一つに、OHRがあります。2026年3月期のOHRは46.76%と、良好な経営効率を維持しています。この背景には、前中期経営計画以前から継続してきた本部の機構改革や店舗の再編、業務改革、そしてリスクリングを前提とした人材の再配置があります。 (P30)

当行は、営業地域が広範囲にわたることや業務の繁閑が店舗ごとに異なることを踏まえ、常に生産性や効率性を高めるための工夫を重ねてきました。例えば、離島店舗における隔日営業や、繁忙店舗の窓口事務を比較的余力のある店舗が担うバックオフィス連携などは、当行ならではの工夫の一例です。こうした「知恵と工夫で乗り越える」姿勢は、当行のDNAである責任感や危機意識から生み出されたものであると考えています。

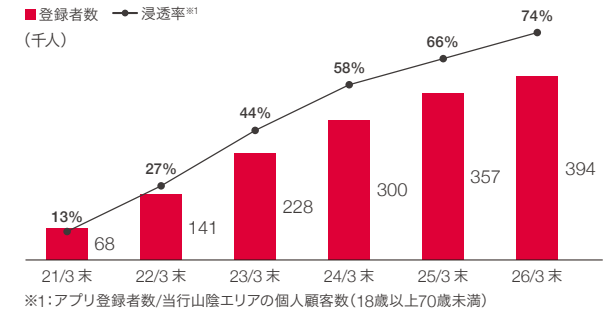
一方で、強みとなっているOHRは、投資を抑制して実現しているものではありません。むしろ当行は、DXやAIに対しては積極的な投資を行い、非対面チャネルの強化や

既存業務の効率化を図っています。例えば「ごうぎんアプリ」は、2026年3月末時点で約40万人のお客様にご利用いただいており、個人のお客様基盤の中で高い浸透率となっています。アプリの普及は、窓口手続の削減や非対面での各種申込の増加にもつながっており、利便性向上と業務効率化の両面で大きな効果を生んでいます。

そして、こうした構造改革の成果として特に大きいのが、人材の戦略的再配置です。創出した人材にリスクリングを行い、山陽・関西・東京などの法人営業部門やAI・DXなどの戦略部門へ継続的に再配置してきました。限られた人員の中でも、一人ひとりの能力向上に投資を惜しまず、現場力の強化につなげてきたことが、現在の収益性の向上にも表れていると考えています。 (P15)

今後も、構造改革の成果をコスト削減にとどめることなく、お客様への付加価値提供、人材育成、デジタル基盤の強化といった将来の成長領域へと再配分し、持続的な成長につなげていきます。

ごうぎんアプリ登録者数と浸透率



人的資本経営への想い

私たち山陰合同銀行は、地域を守り、地域を育て、地域の皆様のお役に立つことを使命としてきました。山陰は多くの課題を抱える「課題先進地域」ですが、私は、課題が多いということは、それだけ挑戦の機会も多いということだと考えています。だからこそ私たちは、変化を恐れず、変化を受け入れ、自らも変わり続けることを大切にしてきました。

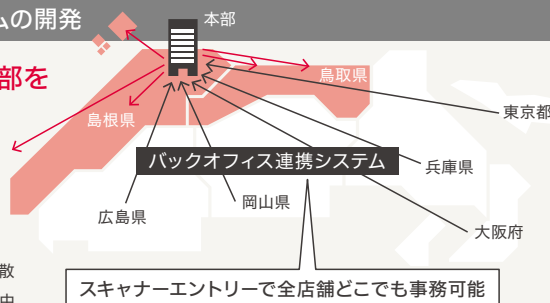
創意工夫とオールごうぎんの組織力で銀行全体の事務量平準化を実現

バックオフィス連携システムの開発

預金・為替・諸届業務の一部を相互に補完

ベンダーとともに一から構築した地銀初の取り組みとして、他行からも注目を集めています。

→ 事務分散
→ 事務集中



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
- 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
 - 法人営業担当者の創出 (事務担当から法人営業担当へ係替え)

30名

その変革の原動力は、いつの時代も「人」です。どれほど優れた戦略を描いても、それを実行し、新たな価値を生み出すのは一人ひとりの従業員にほかなりません。私は、人的資本経営とは、単に人材を確保し、育成し、配置することだけではなく、従業員一人ひとりの可能性を信じ、その力が最大限に発揮される組織をつくり続けることだと考えています。

当行では、人材ポートフォリオの見直しを進め、従来業務にとどまらず、コンサルティング、AI・DX、その他の成長領域へと人材のシフトを図ってきました。また、環境変化に対応するための学び直し、すなわちリスキリングにも力を入れています。しかし、こうした取り組みは制度だけで実現できるものではありません。従業員一人ひとりが自らの可能性を広げようとする意欲を持ち、組織としてその挑戦を支え、後押しする風土があってこそ、真に実効性のあるものになると考えています。

組織風土については、前頭取の山崎が「より風通しのよい組織をつくる」と就任以降、一貫して言い続けてきました。その結果として、頭取意見交換会や「当行のミライを考える会」(さまざまな世代の役職員が集い、当行の未来



「当行のミライを考える会」の様子(2025年12月)

について考える会)といった世代や役職に関係なく自由に意見が言える機会はとても増えました。経営との距離も縮まり、従業員の意識も変わってきたと感じています。ちなみに、現在の中期経営計画は、「当行のミライを考える会」の意見を取り入れてつくられています。風通しのよい組織風土は、社外取締役からも高い評価をいただいています。従業員の挑戦や自主性を支える人的資本経営の出発点は「対話」にあると考えています。経営が一方向的に方針を示すだけでは、変革や挑戦は前に進みません。現場で働く従業員の思いや悩み、挑戦への意欲に丁寧に耳を傾けながら、当行が目指す方向や変革の意義を繰り返し伝えていく。その双方向の対話の積み重ねこそが、組織への信頼を育み、納得感を伴った変革につながるものと信じています。これまで築かれた組織風土を生かし、私自身も現場との対話を大切にしながら、変革の先頭に立つ覚悟です。

また、多様な人材が活躍できる組織であることも、持続的に成長していくためには欠かせない要件です。価値観や経験などが異なる人材が互いを認め合い、それぞれの強みを発揮できる組織は、変化への対応力が高く、新しい発想や価値を生み出します。当行では、十数年前から女性管理職候補の育成に継続して取り組み、経営層の多様化にもつながってきました。地方銀行では稀な、プロパー出身の女性代表取締役となった吉岡も、この取り組みの中から誕生しました。今後はさらに、管理者層やボードメンバーも含めて多様性を高め、「女性活躍」という言葉をあえて使わなくてもよい組織を目指していきます。

当行は、人的資本指標としてエンゲージメント・レーティングを採用しています。同指標は金融業界の平均を大きく上回る結果となっていますが、私は単なる数値目標として



第123期定時株主総会に臨む、代表取締役専務執行役員の吉岡佐和子(2026年6月)

とらえていません。スコアの高低に一喜一憂するのではなく、その背景にある現場の実態や思いを見つめることが大切だと考えています。働きやすさだけではなく、厳しさの中にも働きがいがあること。挑戦できること。成長を実感できること。そのような状態をつくるのが、真の意味でのエンゲージメント向上につながると考えています。同様に人的資本指標としている若い世代の離職率についても、単純に低ければよいとは考えていません。当行の人材の年齢構成比は50代が厚くなっている一方で、若い世代は比較的薄くなっています。これは組織として課題だととらえています。だからこそ、若い人に入っただけき、その発想や力を存分に発揮してもらい、できるだけ長く活躍してほしいという思いがあります。

一方、離職の理由はさまざまで、例えば「新しいことに挑戦したい」「地元を活性化するために起業したい」など、前向きな理由による離職もあります。こうした離職には、心からエールを送りたいと思っています。そして、いつか外で得た経験を持ち帰り、再び当行で活躍してもらえるような、戻ってきたいと思える組織でありたいとも考えています。

私たちはどのような銀行を目指すのか

ここまで、山陰合同銀行がどのような価値観を大切にしながら、企業価値創造に取り組み、成長を目指してきたのかをお伝えしてきました。金利のある世界への移行に伴い、異業種参入やネットバンク、フィンテック企業などにより競争環境が激化している時代であるからこそ、「選ばれる銀行」であり続けるためには、これから先も中長期的な視点が不可欠です。

現在の中期経営計画策定時に、10年以内にROE8%以上、当期純利益400億円という経営指標を掲げています。ただし、現中期経営計画がスタートした2024年4月にはここまでの国内金利上昇を想定していませんでした。その意味では、金利ある世界が進展していく環境下では、ROE8%以上、当期純利益400億円はさほど遠くない将来の通過点として考えています。しかし私は、景気や金利動向に関係なく、地に足の着いた成長によってROE8%以上、当期純利益400億円を確実に定着させていくことが、次のステージに進むためには必要であると考えています。

この指標を実現していくために、私たちが中長期で目指していく姿は、「地域の未来に責任を持ち、成長をあきらめない銀行」です。

地方銀行である私たちは、商売の源流である山陰地域をはじめ、山陽・関西・東京といった広域で、企業・個人・自治体など数多くのステークホルダーの皆様のビジョンやライフサイクルに深くかかわっています。こうした中で、私たちが目指していくのは、当行の強みである現場力・構造改革・人的資本を競争優位の源泉として、「銀行の成長

=地域・お客様・従業員の成長」という関係をしっかりとつくっていくことです。

この関係性の実現を目指すにあたり、当行を取り巻く環境は決して容易ではありません。冒頭にお話した地域の課題に加えて、預金の獲得競争、有価証券の運用や与信費用といったさまざまなリスクに対する対応方針など当行自身の課題も存在しています。

ただ、このような課題に対して、これからも当行自身が変化に挑戦し、進化していくことで、課題を一つずつ解決し、地域・お客様・株主の皆様・従業員にとってなくてはならない銀行となることを目指してまいります。

今後も皆様との対話を重ねながら、その進捗と成果を着実にお示ししていきますので、引き続きご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。



ROE8%達成へのロードマップ

