

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つもないものがあります。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。

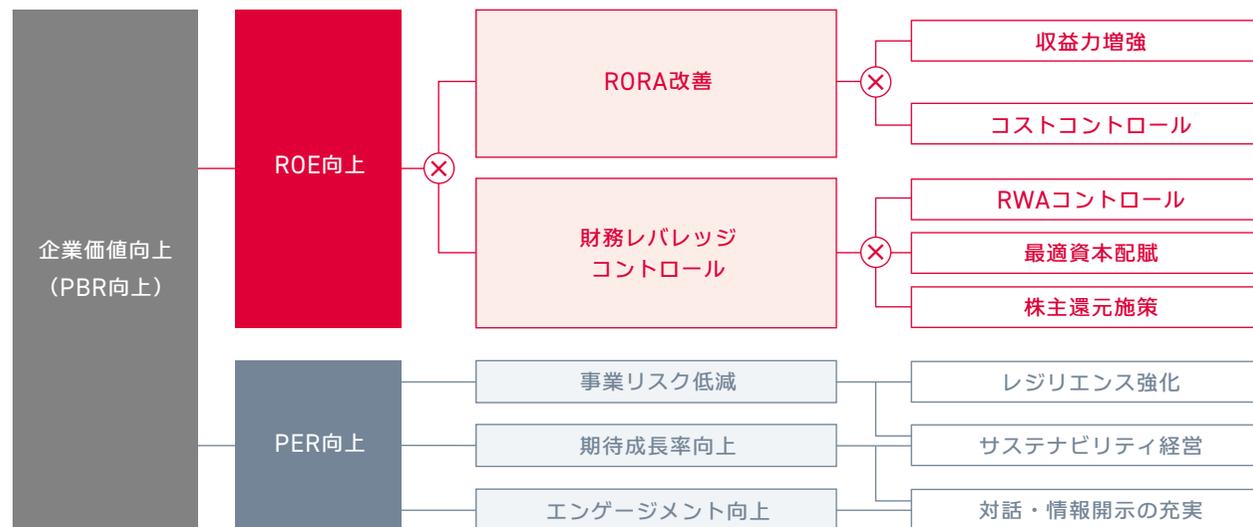
中期経営計画初年度を振り返って 課題解決による成長戦略

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証券㈱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月より野村証券㈱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イジングを行ってまいります。

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

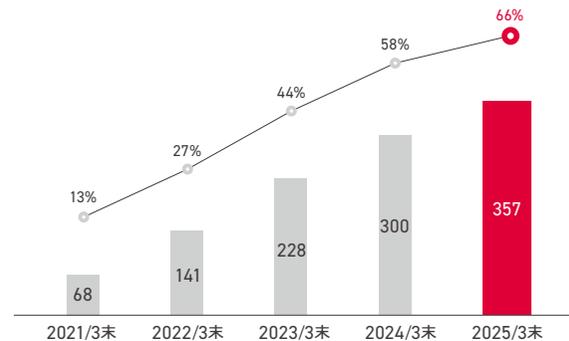
世の中のデジタル化が急速に進む中で、お客様の指向もますます多様化していると感じています。特にデジタルネイティブな世代のお客様には一層利便性の高いデジタル化を進めていく必要があります。

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まいります。

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。

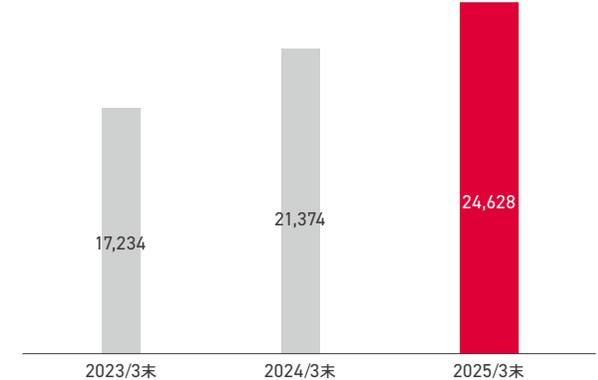
法人のお客様には、ごうぎんBizポータル機能の拡充し、契約先数は2万4千社を超え、非対面接点での取引も順調に推移しております（P52）。また、お客様の脱炭素経営を支援するCO₂排出量可視化ツールなど、ビジネス支援メニューも拡大しています。

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まいります。

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)

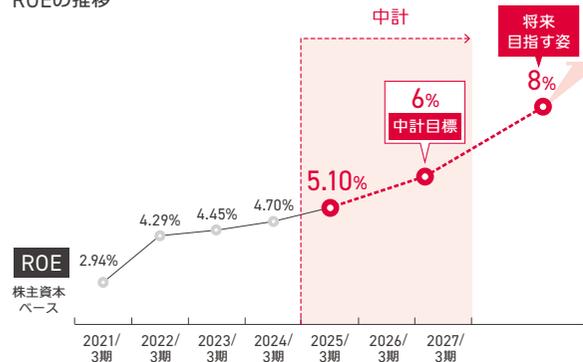
株主価値向上戦略

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・アパタイト・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、CO₂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ありません。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&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。アウェーの地で、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すが、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、お客様のところをしっかり和通い、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。

