■統合報告書



■ミニディスクロージャー誌



■ホームページ



■サステナビリティレポート



■SNS「ごうぎん つぅ。チャンネル」

YouTube　Instagram　TikTok

表紙について

デザインコンセプトは、「限りなき成長」です。無限を意味するインフィニティマークでかたどった赤いラインの上を進むさまざまな従業員。一人ひとりが「ありたい姿」を目指し、前向きに成長し続けていく力が、地域の夢、お客様の夢をかなえる限りない原動力になることを表現しています。

UD FONT　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。

VEGETABLE OIL INK　グリーン購入法適合紙を使用しています。

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

2023年7月発行
企画・編集／経営企画部

山陰合同銀行 統合報告書 2023 ディスクロージャー誌 本編

SAN-IN GODO BANK

地域の夢、お客様の夢をかなえる創造的なベストバンク



Integrated Report 2023

山陰合同銀行 統合報告書 2023
ディスクロージャー誌 本編

ごうぎん

MISSION

VISION

VALUES

経営理念

長期ビジョン

価値観・行動指針

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。

サステナビリティ宣言

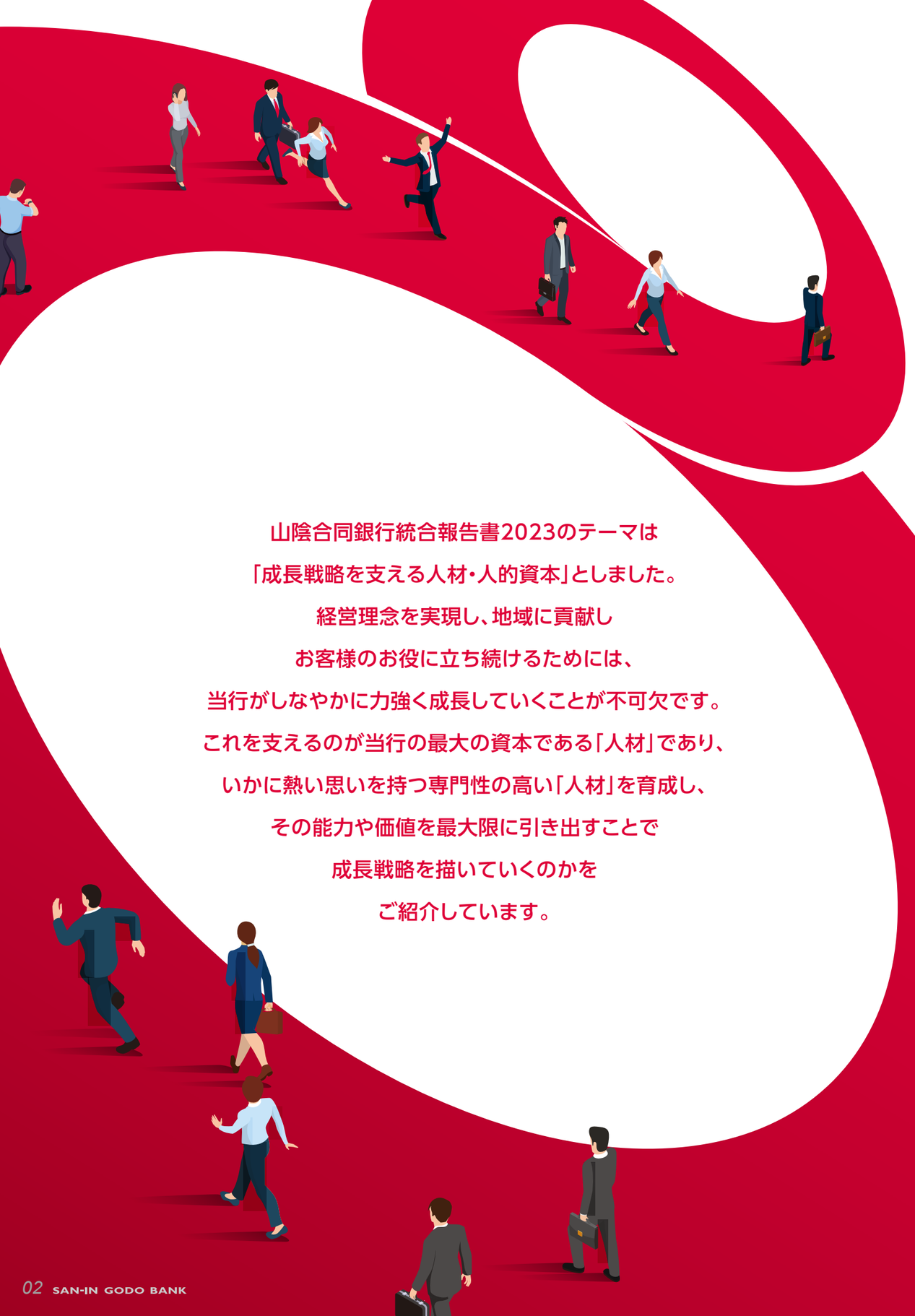
山陰合同銀行グループは、
国連の定めた持続可能な開発目標（SDGs）の趣旨に賛同し、
地域の課題解決に取り組むことで、持続可能な地域社会の実現を目指します。

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。

金融とコンサルティングの力で
「地域の夢、お客様の夢をかなえる」ことが
我々の存在意義です
「地域の夢、お客様の夢をかなえる」ために
イノベーションを起こし、
「シンカ」し続けることが
我々の使命です





山陰合同銀行統合報告書2023のテーマは
「成長戦略を支える人材・人的資本」としました。
経営理念を実現し、地域に貢献し
お客様のお役に立ち続けるためには、
当行がしなやかに力強く成長していくことが不可欠です。
これを支えるのが当行の最大の資本である「人材」であり、
いかに熱い思いを持つ専門性の高い「人材」を育成し、
その能力や価値を最大限に引き出すことで
成長戦略を描いていくのかを
ご紹介しています。

編 集 方 針

山陰合同銀行は、このたび「統合報告書2023（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

2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）。
一部内容に2023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。

情報開示体系



Contents

04 トップメッセージ

10 「ごうぎん」プロフィール
- ごうぎんの軌跡
- ごうぎんの強み
- サステナビリティ経営を通じた価値創造
- マテリアリティ
- 価値創造プロセス
- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト

24 特集：地域における創意工夫

30 価値創造を実現する戦略
- 中期経営計画
- 経営企画・人事担当役員メッセージ
- 人材戦略
- 法人営業戦略
- リテール戦略
- DX戦略
- 有価証券戦略
- グループ戦略

52 特集：従業員のチャレンジ

54 特集：女性役員メッセージ

56 サステナビリティ経営の実践
- 気候変動への対応
- 環境負荷低減への取り組み
- 金融商品・サービスを通じた環境への貢献
- リレーションシップバンキング活動を通じた地域の徹底支援
- 安定した金融インフラを全てのお客様に提供
- 幅広いユニークな社会貢献活動の展開

68 社外取締役インタビュー

72 価値創造を支える力
- ガバナンスの取り組み
- 役員
- ステークホルダーとのコミュニケーション機会の創出
- リスク管理態勢

86
- 連結財務諸表等
- 主要財務指標の推移
- 企業情報
- ごうぎんの広域店舗ネットワーク

効率性を追求した構造改革

当行は、地方銀行として地域に便利で良質な金融サービスを提供する責任がありますが、資本市場が求める成長も実現しなければなりません。しかし、人口や経済規模の小さな山陰両県をマザーマーケットとしている当行が、その2つを同時に実現することは容易ではありません。当行は2020年までの11年間、営業現場の稼ぐ力（融資+手数料）を表す顧客向けサービス業務利益の赤字が続き、有価証券運用によって収益をカバーしている状態でした。これでは、地域へ安定的に良質な金融サービスを提供し続けることは難しくなります。そのため、収益構造にメスを入れ、営業体制の見直しを含む構造改革に取り組んできました。その1つが店舗体制の見直しです。2018年3月には150の店舗で営業していましたが、その後

Top Message
トップメッセージ

個々の従業員が働きがいを実感し真に成長を遂げることで、当行や地域の成長につなげていきます。

5年間で42店を廃止し、残りの108店のうち、22店の人員と業務をダウンサイズしましたⒶ。一方、この5年間で融資残高は2兆8,000億円から4兆円と1.4倍になりⒷ、手数料収益は59億円から99億円と1.6倍になりましたⒸ。また、資産運用業務では、2020年10月から野村證券㈱とのアライアンスによって、両社の営業人員を400名から230名へ約4割も減らしながら、預り資産残高は5,000億円から7,000億円へ伸ばしていますⒹ。この他にもさまざまな改革に取り組みましたが、組織の大きな変化を伴う改革を従業員とともに取り組み、5年間という短期間で概ね完了し、コストの削減と人員の戦略的再配置を実現することができました。

このような構造改革の成果と、貸出金、手数料などバンキングビジネスが順調に増加したことにより、2期連続で過去最高益を更新することができました。特に、貸出金残高の年間増加率は地銀トップ水準を継続し、貸出金利息は5期連続で増加しています。業績好調の背景

Ⓐ 構造改革の進展 P35
Ⓑ 地域別貸出金の推移 P34
Ⓒ 役務取引等利益の推移 P34
Ⓓ ストックビジネスの伸長による安定収益確保 P26



2023年7月
取締役頭取
山崎 徹

には、効率性の大幅な改善を実現した構造改革が大きく貢献しています。この改革で再構築した経営基盤や収益体質によって、これからもトップラインの拡大を伴う安定的な利益成長を実現していきます。

貸出を起点としたバンキングを磨き、トップラインを拡大

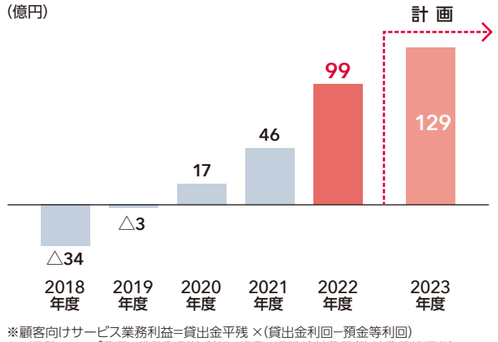
コストや人員の削減だけでは、縮小均衡となってしまい、資本市場が求める成長は実現できません。そのためには、トップラインの拡大も必要です。地方銀行である当行に、地域のお取引先が求める主要なサービスは貸出取引です。この貸出取引で、お取引先との信頼関係が深まることによって、コンサルティングなど他のサービスに取引が広がると考えています。当行の自己資本比率は、12.58%と地銀平均よりも高い水準を維持していますが、この厚い自己資本をバッファーに、山陰から山陽、関西に広がる営業エリアでお取引先の実態把握に基づくリスクテイクを進めました。その結果、貸出金残高は地銀トップレベルの増加率が続き、それに遅れて手数料収益も増加基調となりました。これからも当行は、バンキングを磨くことを起点に営業基盤を拡充し、利益成長を実現します。

全員コンサルでお取引先の経営課題を解決

貸出取引でバンキングを磨くことと同時に、他行との差別化となるお取引先への付加価値提供、収益源の多様化にも取り組んでいます。そのための施策が、法人営業担当者の全員が一定レベルのコンサルティングを提供する「全員コンサルプロジェクト」です。当行では、長年、リレーションシップバンキング、付加価値向上運動などに取り組み、お取引先を事業面からサポートするためのさまざまな提案を行ってきました。「全員コンサルプロジェクト」は、この活動の専門性をさらに深め、営業現場でスピーディに、そして、お取引先の抱える課題の1つ1つを丁寧に解決していく、地銀らしいコンサルモデルを目指しています。今年度は、お取引先の経営課題の把握件数を2021年度の6倍、解決件数は10倍とする計画です。お取引先から経営上の悩みや課題をお話しいただける関係は構築できつつありますが、このような活動は、お取引先へ新たな付加価値を提供するだけでなく、当行にとってもお取引先の実態把握や新たな収益機会にもつながる効果がありますⒺ。

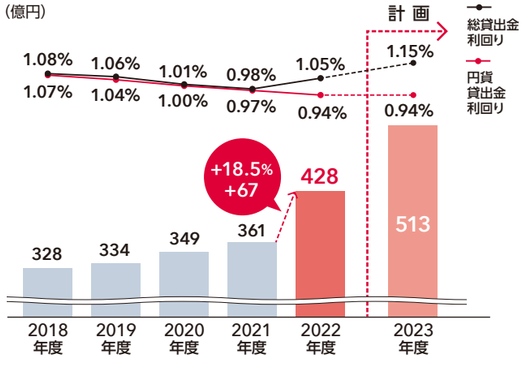
Ⓔ 全員コンサルプロジェクトの取組状況 P25

■顧客向けサービス業務利益の推移



※顧客向けサービス業務利益=貸出金平残×(貸出金利回−預金等利回)
−通貨スワップ費用+役務取引等利益−経費−退職給付費用(臨時費用処理分)

■貸出金利息の推移



野村證券㈱と共同で「ごうぎんモデル」の確立を目指す



資産運用分野では、2020年から野村證券㈱とのアライアンスを開始し、新たなビジネスモデルの確立に挑戦しています。このアライアンスは、銀行と証券の店舗や人員を融合する国内初の取り組みでしたが、銀行と証券会社の特徴を生かし、効率的な運営と営業実績の着実な進展を実現できています。アライアンスによって野村證券㈱の専門的なノウハウやシステムを活用することができるようになったため、お客様へ提供するサービスレベルは向上し、預り資産残高は計画を上回るペースで増えています。また、銀行取引で把握している情報をベースに、お客様それぞれの資産ポートフォリオ、リスク許容度に適した商品を提案する「全資産アプローチ」を進めています。このアライアンスが、地銀の資産運用ビジネスのモデルケースとなるよう、進化させていきますⒻ。

Ⓕ アライアンスによる全資産アプローチ P26

構造改革の成果を原資に成長分野へ積極投資

一連の構造改革によって、コスト構造の改善が進み、OHRは50%台前半と地銀上位行並みの効率性を実現できましたⒼ。経常経費を抑制する一方で、長期的な成長には戦略的な投資も欠かせません。長期的なコスト競争力、サービスレベル向上のため、戦略的に投資を進めているのは、DXの推進です。DXは5つの領域に分け、今年度までの3年間で地銀トップレベルに追いつくための全行プロジェクトを進めています。お客様向けサービスのUI/UX(ユーザーインターフェース/ユーザーエクスペリエンス)の向上、銀行の膨大なデータをマーケティングなどに活用する基盤整備は順調に進んでいます。また、ITスキルの高い人材も育成し、スキルアップとともに、現場からボトムアップで改善を進める文化が根付きつつあると感じていますⒽ。

Ⓖ OHRの状況 P34

Ⓗ 領域ごとのDX施策 P48

構造改革の成果はコストだけではありません。営業体制や業務の効率化によって、事務部門や個人営業部門から人員を捻出することができました。この人員は、成長の期待できる法人営業、コンサルティング、DXの各部門へ再配置していきます。特に、成長余力のある山陽、関西の法人営業には、継続的に増員していきます。

ROEの向上を目指した戦略

当行の重要なステークホルダーの1つである株主からは、国内企業のPBRが1倍を大きく下回ることが問題視され、東京証券取引所からはPBR1倍に向けた成長戦略や道筋を示すことが求められています。残念ながら、当行のPBRは0.4倍程度ですが、この数値の改善に向け、まず、PBRとの相関が高いROEの改善に取り組みます。当行では投資家の期待する資本コストを5%台半ばと想定していますが、当面のROE目標は資本コストを超える6%を目指します。そのための戦略として、好調な貸出金の残高をさらに伸ばし、



RORA（リターン・オン・リスク・ウェイテッド・アセット）の改善に取り組みます。それと同時に、資本効率の観点から、コンサルティングや資産運用などの手数料収益の増強にも取り組みます。ROE6%達成時の貸出金残高のイメージは5兆3,000億円程度ですが、直近5年間の成長ペースからみると、来年度から始まる次期中期経営計画期間内での達成は可能だと考えています。ROE目標6%は通過点と考えていますので、数年内で達成し、貸出、手数料ビジネスで利益成長を続けることで、そこからさらに高い水準を目指します。

貸出金増加に向けた戦略は、成長余力の大きな山陰以外の地域で法人取引を開拓していくことが中心となります。近年の貸出金増加を牽引している山陽と関西では、当行の「ファイナンスから経営課題まで広がる提案」「丁寧でスピード感ある対応」を評価いただき、新しいお取引先や1社あたりの貸出金が順調に増加しています。今後は、この営業スタイルに磨きをかけ、営業担当者を増員していきます。そして、基盤ができつつあるコンサルティングなどの手数料収益も貢献することで、利益成長を続けていきます。それと同時に、株主の皆様への還元もしっかり行います。株主還元の目安は、「配当性向35%」から「総還元性向40%」へ変更し、配当方針も原則として減配しない累進配当へ変更しました。守るべき市場の山陰と、シェア拡大を進める山陽と関西のそれぞれで成長し続けることで、ROE目標の達成、PBRの改善は早期に実現できると考えています。

多様な人材が活躍する組織へ

今までの当行のキャリアモデルは、皆が営業現場などで実績を上げ、支店長などの経営幹部を目指すものでした。また、採用は新卒が中心で、ゼネラリストを指向した人材育成をしてきました。行内の文化としては、ルールを遵守することが重視されていたため、堅実で安定した業務運営には優れていましたが、ルールを重視するあまり、人材は同質的となり、上意下達の傾向もありました。しかし、昨今では経営環境が大きく変化し、予測もしないような事象が発生し、先行きの不確実性も高まっています。このような時代には、変化に柔軟に対応するための、さまざまなスキルや視点が必要となってきます。また、従業員のそれぞれが、自分で考え行動し、得意とする専門性に磨きをかけていく必要があります。そして、性別、スキルや経験など、背景の異なる人材が自由に議論することによって、変化への対応力が高まっていくと考えています。そのため、従業員それぞれが自身のキャリアプランを実現し、専門的なスキルを身に付けるための能力開発をサポートしています。また、能力に応じて、女性の登用も進め、専門能力を持った人材の中途採用も積極的に進めています。

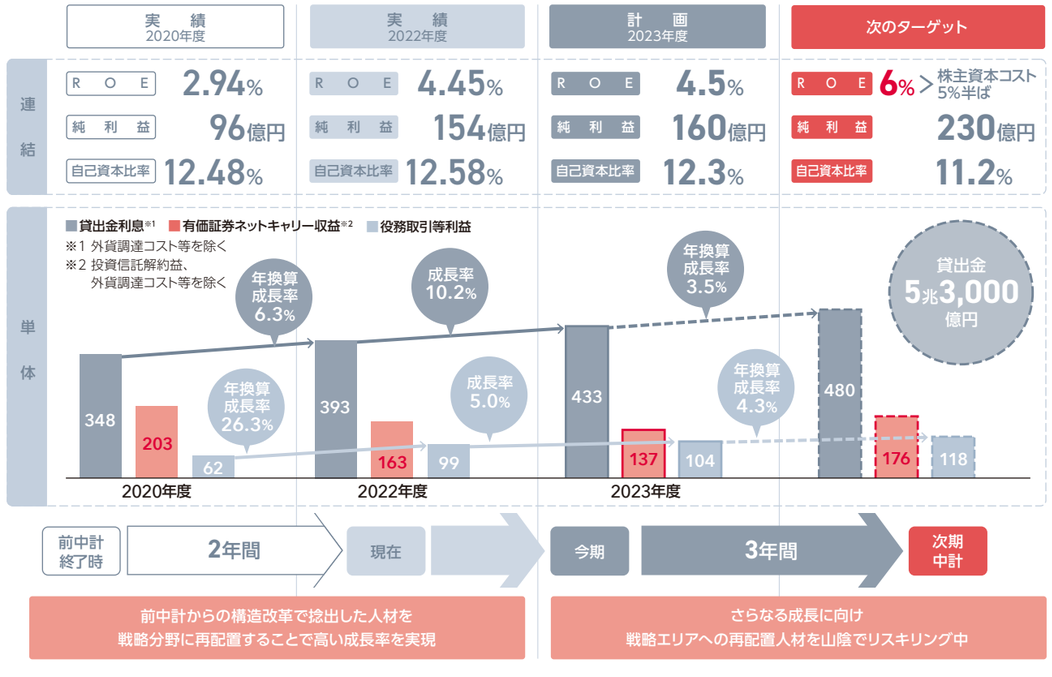
組織が活性化し、自律的な変化を遂げていくためには、何でも意見を言い合える風通しのよさや、それぞれの部署や個人が改善を重ねるボトムアップな文化の醸成も必要です。そのため、好事例や改善策を行内で共有する「グッドビジネス共有会」を開催し、「女性活躍推進チーム」も立ち上げました。このように、ボトムアップな企画や改善に向けた活動は広がっています。私も定期的に従業員との意見交換を行い、営業現場を訪れることで、従業員とのコミュニケーションを進め、このような組織文化を一層根付かせていきたいと考えています。従業員との意見交換会は、1回に5名程度で1時間、2020年の10月から開始し今年3月までに158名の従業員が参加しました。将来に対する不安や施策に対する疑問など、全員が私に率直な意見を述べてくれます。当行が大きく変わる時期であり、当行の目指す方向や経営理念に沿った行動をとることが全てにつながることなどを丁寧に説明し、できるだけ不安感を払しょくできるよう努めています。こうした活動により、個々の従業員が働きがいを実感し真に成長を遂げ、そしてそれが当行や地域の成長につながるよう、これからも取り組みを進めていきます。

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、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。



意見交換会を定期的にオンラインで開催

■企業価値向上に向けた取り組み



ごうぎんの軌跡

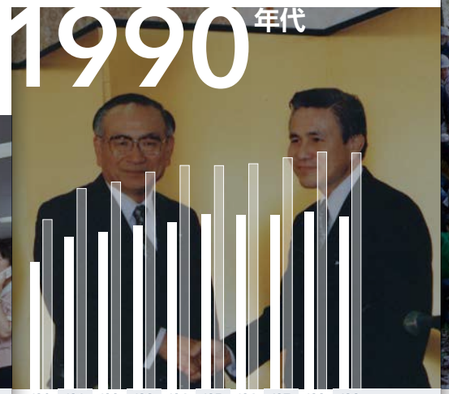
～地域・お客様とともに歩み続ける～

とりまく環境やお客様のニーズの変化に対応し、地域のリーディングバンクとして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、収益力を高めることで健全性を維持し、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、地域の持続可能性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に近づくことで、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。

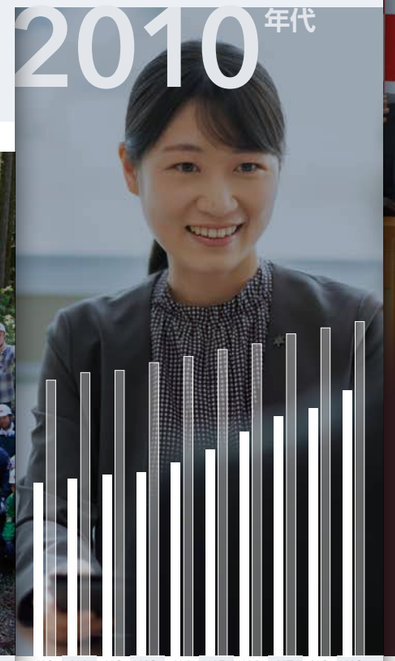
地域・お客様の課題解決に、
本業においても社会貢献活動においても
取り組み続けています









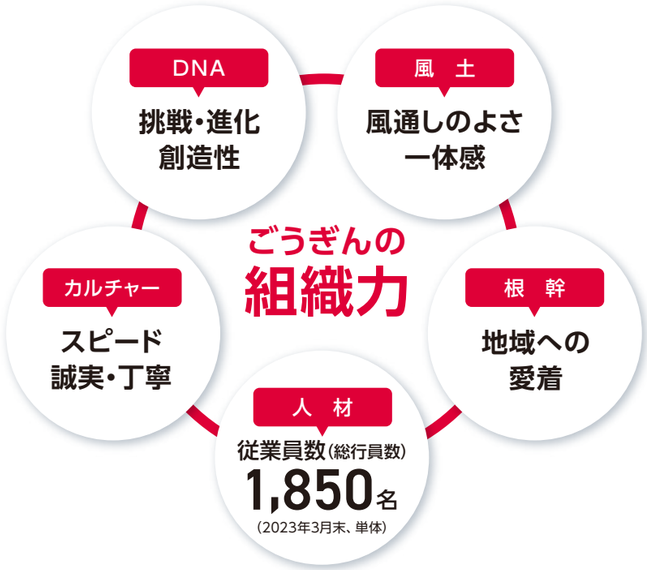




	提供してきた価値	リレーションシップバンキングと地域のリーディングバンクとして		地域貢献活動の展開で地域の課題は地域で解決 都会地と変わらない金融サービスを提供		
経営の方向性	山陰両県の銀行の合併、買収の歴史 ●島根県を地盤とする「松江銀行」と鳥取県を地盤とする「米子銀行」が合併し、「山陰合同銀行」設立 ●戦中・戦後の混乱期をくぐりぬけ、経済復興期・高度経済成長期において、基盤強化・業容拡大を目指す	金融の自由化・国際化と好景気を背景とした規模拡大 ●資金量・収益力・顧客サービスを充実させ、フルバンキング機能を備える「代表的な地方銀行」として、総合金融サービスの提供を目指す	山陰、山陽、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 ●バブル崩壊後の不良債権処理を進めると同時に、金融自由化やIT化に対応 ●自己責任の原則に立った透明性の高い経営に努める	地域・お客様とのリレーションを深めニーズに呼応 ●お客様の真のニーズに基づいた商品・サービス提供で選ばれる銀行を目指す ●厳しい収益環境を切り拓くため、ローコスト体質への改革や新たな収益の柱となる施策を展開 ●独自性ある地域貢献活動モデルを他社に先駆け展開	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 ●抜本的な構造改革により、経営資源を戦略部門に再配置 ●兵庫・大阪における店舗ネットワークをさらに拡大、法人営業体制を強化 ●女性の活躍機会を拡大、担い手の変更により、個人営業や法人営業を担当	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 ●コロナ禍で業況悪化するお取引先の支援を最優先課題として取り組む ●SDGsやサステナビリティの関心の高まりを受け、地域の持続可能性に向き合う姿勢を明確化 ●課題解決力の向上とデジタル化を大きく加速 ●野村證券㈱との提携により、地方における証券ビジネスの新しいモデル確立を目指す
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	2006年 ●森林保全活動開始 ●ごうぎんDuoカード取扱開始、地域カードとして普及 2007年 ●ビジネスマッチング有償化開始、フィービジネス本格展開 ●障がい者雇用事業所「ごうぎんチャレンジドまつえ」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 2017年 ●障がい者雇用事業所「ごうぎんチャレンジドとっとり」開設	2020年 ●野村證券㈱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
社会・経済情勢	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

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～



地域への思いあふれる勤勉な人材

人的資本

従業員の多くが経営理念に共感し、「地域・お客様のお役に立ちたい」という思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。



山陰での高い取引シェアと広域店舗ネットワーク

社会資本

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、山陰と県外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。

＼ 山陰両県における当行のシェア ／

預金シェア	貸出金シェア
48.9%（2022年9月期）	50.7%（2022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）	※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）

豊かな自然環境・地域資源

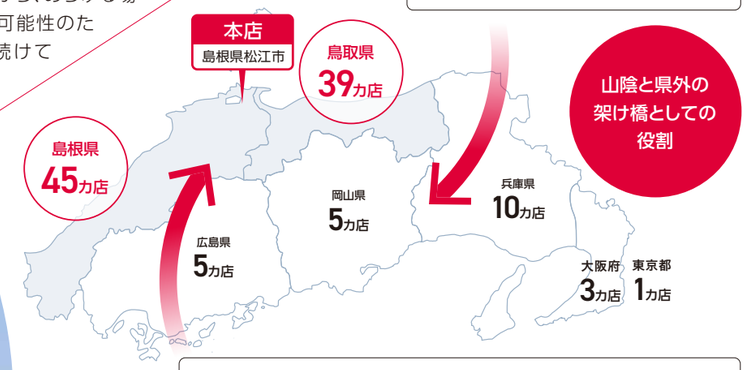
自然資本

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。

営業基盤

山陰、山陽、関西にまたがる広域店舗ネットワーク

●地域密着の活動、信頼関係構築
●地域の発展に資する活動を展開



●山陰と同じリレバンベースのビジネス展開で存在感アップ
●経営資源投入で成長を山陰に取り込み

※都道府県店舗数に店舗内店舗方式対象店、ダイレクト支店は含まない

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

知的資本

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。経済基盤が弱く、課題先進地域である山陰において地域が持続していくため、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。

ごうぎんの今を読み解く

全員コンサル
新たなリレバンのステージ

法人コンサルティング　P24
アセットコンサルティング　P26

高水準の自己資本比率と質の高い貸出資産

財務資本

安定した財務基盤と厚い自己資本を活用することで積極的にリスクテイクし、高品質なサービスの提供と地域の発展に努めています。

預金等残高（預金+NCD）	貸出金残高	自己資本比率
5兆6,588億円（2023年3月末、単体）	4兆3,434億円（2023年3月末、単体）	12.58%（2023年3月期、連結）

広域店舗ネットワークを生かしたマーケット

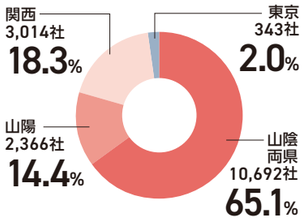
山陰は両県の県内総生産をあわせても全国の1%にも満たない経済基盤ですが、山陰と山陽（岡山・広島）、兵庫の県内総生産をあわせると全国2位の規模となり、実態としては大きなマーケットを有しているといえます。山陰両県以外の営業エリアも重要なマーケットと位置付けてリレバンを展開しており、地域別貸出金残高は山陽、関西（兵庫・大阪）、東京をあわせた残高が山陰を上回っています。

■国内総生産に占めるシェア

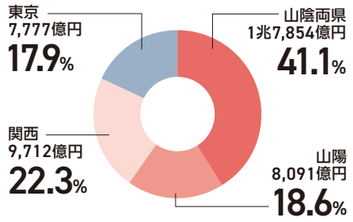
順位	都道府県	実額（億円）	シェア
1位	東京都	1,156,824	19.92%
2位	大阪府	411,883	7.09%
3位	愛知県	409,107	7.04%
6位	兵庫県	221,951	3.82%
12位	広島県	119,690	2.06%
22位	岡山県	78,424	1.35%
45位	島根県	26,892	0.46%
47位	鳥取県	18,933	0.33%
（33位）	山陰両県	45,826	0.79%
（2位）	山陰両県、山陽、兵庫計	465,894	8.02%
—	全県計	5,808,468	100.00%

※内閣府「県民経済計算（2019年度）」、順位の（ ）は各県合計した場合の全国の順位

■法人のお取引先数の地域別構成比
（2023年3月末）



■貸出金の地域別構成比
（2023年3月末）



サステナビリティ経営を通じた価値創造

当行グループでは、持続可能な地域社会と当行の持続的な成長は一体であるとの考えのもと、サステナビリティ課題を経営の重要課題として認識し、サステナビリティ課題解決と中長期的な企業価値の向上の両立を目指して取り組みを進めています。
リレーションシップバンキングと地域貢献活動を通じて地域の課題解決に取り組むことで、地域全体の持続的な成長への貢献と当行の成長と企業価値向上を実現していきます。

サステナビリティ経営の道筋



ごうぎんのサステナビリティ

地域とのリレーションの展開

「サステナビリティ経営はリレーションシップバンキングそのものである」という考えのもと、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、徹底的に展開しています。また、地域貢献活動においても、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を高めるための活動を続けています。 P18

ごうぎんのサステナビリティを実践する人材の育成

当行の最大の強みは人材であり、リレバンサイクルの最初に人材育成を位置付けています。サステナビリティ経営の実践には、人材の育成が不可欠です。 P38

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/

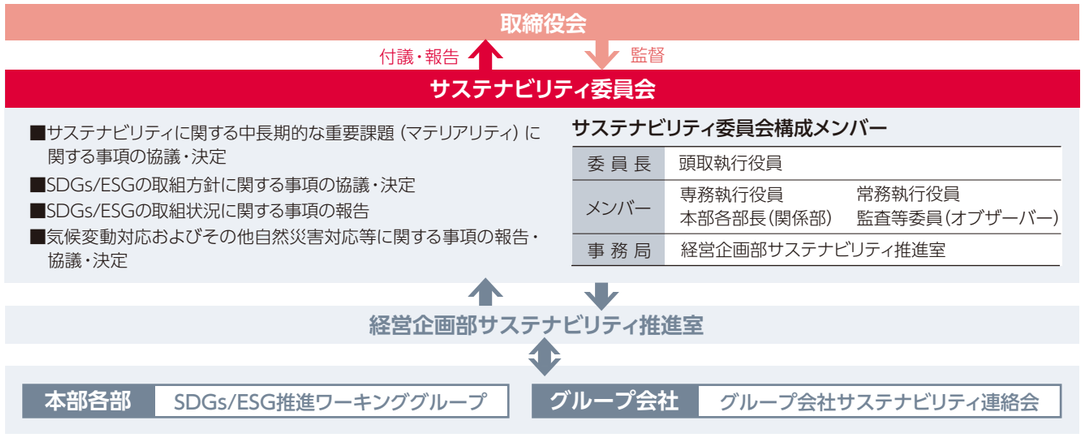
人権方針 https://www.gogin.co.jp/about/policy/humanrights/

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室が専担で行い、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、地域全体が成長していくため、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靭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、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ます。

マテリアリティ特定プロセス

現中期経営計画（2021年度～2023年度）を策定するにあたり、国際的なガイドライン等（国連グローバル・コンパクト、GRIスタンダード等）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、リスクと機会を把握し、課題先進地域における社会性と経済合理性のバランスを計りながら、取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定しました。特定した10のマテリアリティに対し、方針・戦略を策定し取り組みを進めています。マテリアリティについては、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計っていきます。

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議論
↓
マテリアリティの特定
↓
取締役会の決議

	マテリアリティ	特定理由	リスク・課題	機会	目指す姿／取組目標	直近の主な取り組み
Environment 環境	環境ビジネスの取り組み	温暖化に伴う自然災害の激甚化など、気候変動は社会への重大な脅威となっています。よりよい未来のために、気候変動への対応は当行のみならず地域全体で迅速に取り組むべき重要課題と認識しています。	●脱炭素社会への移行を踏まえた政策変更 ●自然災害の激甚化による被害	●脱炭素など社会的要請への適応支援 ●競争力の向上 ●企業イメージの向上	●2030年度までのサステナブルファイナンス目標累計実行額 1.5兆円（うち環境分野5,000億円） ●自治体やお取引先と連携した地域での再生可能エネルギー電力の供給	●サステナブルファイナンス実行額（累計）2,717億円（うち環境分野1,093億円）（2021年度から2022年度までの累計）●ごうぎんエナジー㈱を設立し、再生可能エネルギー発電事業に参入●J-クレジットの販売支援実績（累計）299件/9,560t-CO_2（2011年度の開始から2022年度までの累計）
	気候変動への対応				●気候変動リスクの分析対象の拡大および影響額算出方法の高度化 ●投融資先の温室効果ガス排出量の計測・開示	●TCFD提言に基づくシナリオ分析の開示 ●金融機関向け炭素会計パートナーシップ（PCAF）に加盟 ●気候変動イニシアチブ（JCI）への参加
	環境負荷の低減				●カーボンニュートラルの達成　2030年度 Scope1,2をネットゼロ 2050年度 Scope1,2,3をネットゼロ ●温室効果ガス排出量目標　2023年度 50%削減（2013年度比） ●新築店舗のZEB（Net Zero Energy Building） ●設備更新による省エネ化および再生可能エネルギーの利用拡大	●温室効果ガス削減率（連結）2022年度38.8%（2013年度比） ●経団連生物多様性宣言イニシアチブに加盟 ●本店ビルと鳥取営業本部ビルに再生可能エネルギー由来の電力導入 ●ZEB店舗・ZEB Ready店舗の新築
Society 社会	地域の事業の存続・成長	経済基盤の弱い山陰では以前から多様な地域課題を抱えています。当行では、地域の課題は地域で解決することを目指し、リレーションシップバンキング活動を通じ、地域の活性化に貢献していきます。	●事業環境変動への対応 ●後継者不足 ●労働力不足 ●事業所数減少	●事業支援　●事業承継・M&A支援 ●人材紹介業務の展開 ●継続的な創業支援 ●地域の関係人口・交流人口の創出 ●行財政改革のサポート	●ソリューションメニューの拡充 ●全行員がお客様の課題を深掘りし、成長戦略を伴走支援する「全員コンサル」体制の構築	●ソリューションメニューの拡充、高度化 ●伴走型コンサルティングの実践 ●法人営業体制の強化 ●㈱ごうぎんキャリアデザイン業務開始により人材紹介業務を拡大
	安心安全な社会の形成	高齢化、デジタル化が進む中、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ご提供します。	●豊かな生活の形成 ●人口減少 ●高齢化	●資産形成のお手伝い ●ライフサイクルに応じた資金支援 ●買い物時の利便性向上 ●デジタル技術活用による手続き簡素化	●野村證券㈱との連携で高度なコンサルティングを提供 ●非対面取引の充実によるお客様の利便性の向上 ●キャッシュレス取引の浸透による地域活性化	●野村證券㈱との連携で資産形成をサポート ●非対面チャネルの拡充
	地域社会への貢献	「地域・お客様のお役に立つ」という考えのもと、地域社会に対する責任を果たすよう努め、長年ユニークな社会貢献活動に取り組んでいます。	●地域社会の活力低下 ●企業イメージの低下	●環境保全 ●未来を担う人材の育成 ●多様な人材の活躍	●森林保全活動の継続 ●尚風館の継続運営	●2006年から継続している森林保全活動 ●将来の地域を担う人材を育成する私塾「尚風館」の運営 ●金融経済教育の拡充
	地域・お客様のSDGs/ESG後押し	気候変動対応を始めとするSDGs/ESGへの取り組みは、地域の持続可能性を高めるための重要課題と認識しています。当行は地域のリーディングバンクとして、豊富な知見をもってお客様の取り組みをサポートします。	●将来の規制強化 ●サプライチェーンからの疎外 ●企業イメージの低下	●脱炭素など社会的要請への適応支援 ●競争力の向上 ●企業イメージの向上	●ごうぎんSDGs経営応援サービスの提供を通じた意識醸成や取組支援 ●取引先の温室効果ガス排出量削減に向けた支援体制の拡充	●ごうぎんSDGs経営応援サービスを通じたサポートやソリューションの提案 ●お取引先の温室効果ガス排出量削減への取組支援
	ダイバーシティ推進	厳しい環境下において地域を支える存在であり続けるため、地域の課題解決のために行動できる人材を育成します。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んでいます。	●質の高い金融サービスを提供できる人材の育成	●多様な人材の活用 ●組織の活性化	●プロフェッショナル人材の育成 ●自律的なキャリア形成を促進するためのサポート拡充 ●女性管理職比率 2023年度末 目標 25%以上	●人事制度、キャリア開発体系の改定●人材育成方針、社内環境整備方針の策定●エンゲージメントサーベイの実施●人的資本経営コンソーシアムへの参画●女性活躍推進チームの立ち上げ●女性管理職比率（連結）課長相当職以上20.7%、係長相当職以上26.5%（2023年3月末）●女性のエンパワーメント原則（WEPs）への署名●障がい者の自立支援（ごうぎんチャレンジド）●障がい者雇用率（連結）2.7%（2023年3月末）
Governance ガバナンス	グループガバナンス強化	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、銀行主導でグループシナジーの最大化を追求します。	●ガバナンス、内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク	●意思決定の透明性の向上 ●安定的な成長基盤の確立	●取締役会における多様性の継続的な確保	●女性取締役3名(25.0%)(2023年6月) ●独立社外取締役6名(50.0%)(2023年6月)
	リスク管理の強化	リスク管理は経営の安定性・健全性を維持するための最重要課題として認識しています。	●企業価値の毀損		●経営の安全性・健全性の維持	●統合的リスク管理態勢の高度化

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、地域・お客様を徹底的に支えてまいります。

持続可能な地域社会の実現

SDGsへの貢献

社会的課題の解決に貢献し、地域の成長と企業価値向上上につながる持続的な循環

Input
活用する資本 P12

人的資本
地域への思いあふれる勤勉な人材

知的資本
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

財務資本
高水準の自己資本比率と質の高い貸出資産

社会資本
山陰での高い取引シェアと広域店舗ネットワーク

自然資本
豊かな自然環境・地域資源

Materiality

Environment
環境

- ■環境ビジネスの取り組み
- ■気候変動への対応
- ■環境負荷の低減

Society
社会

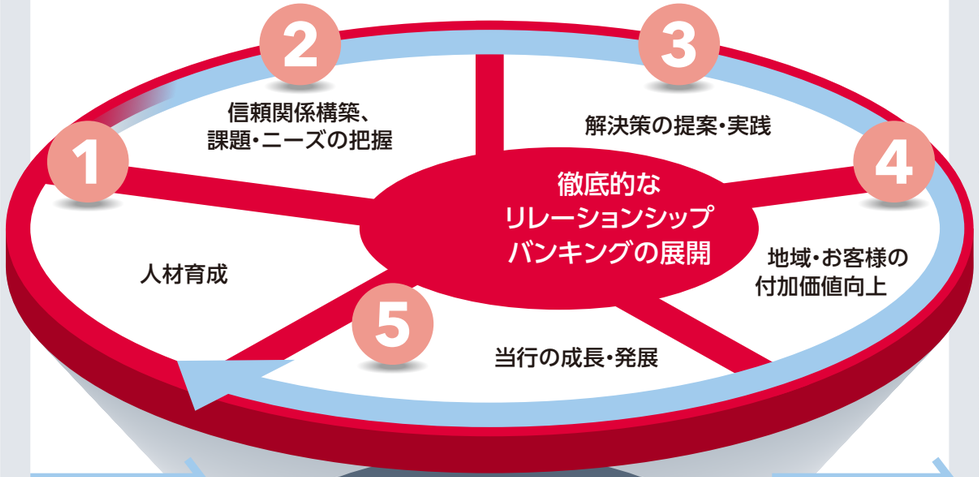
- ■地域の事業の存続・成長
- ■安心安全な社会の形成
- ■地域社会への貢献
- ■地域・お客様のSDGs／ESG後押し
- ■ダイバーシティ推進

Governance
企業統治

- ■グループガバナンス強化
- ■リスク管理の強化

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



Output
提供する価値

法人のお取引先
法人向け各種コンサルティングサービス P62

個人のお客様
アセットコンサルティングサービス
手軽で便利なサービス P64

地域社会
環境保全活動 P27
地方創生 P61
社会貢献活動 P66

株主・投資家
利益還元 P36

従業員
仕事に対する誇りと満足度の向上 P38

Outcome
提供するインパクト

社会価値

- 豊かな自然環境の次世代への継承
- 地域産業と企業の成長
- ゆとりある利便性の高い生活
- 地域活性化・地方創生

経済価値

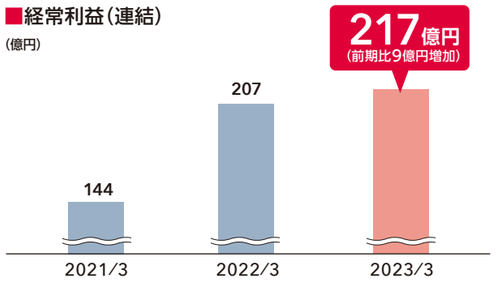
目標とする経営指標
2023年度目標(連結)
当期純利益　160億円以上
ROE　4.5%以上

外部環境
- ●人口減少・高齢化
- ●産業構造・企業行動の変化
- ●働き方や価値観の多様化
- ●経済の低成長・低金利の長期化
- ●社会・経済のデジタルシフト
- ●環境・社会課題への意識の高まり

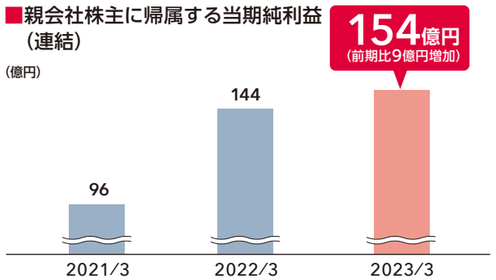
財務ハイライト

収益性の状況

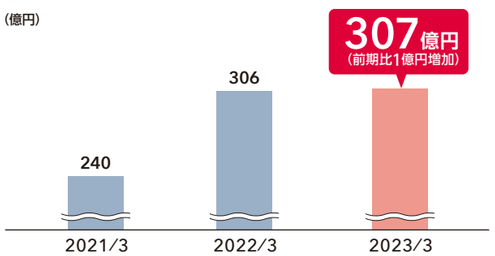
■経常利益（連結）



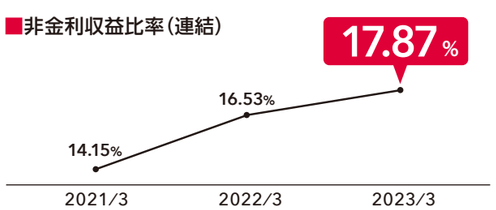
■親会社株主に帰属する当期純利益（連結）



■コア業務純益（単体）（除く投資信託解約損益）



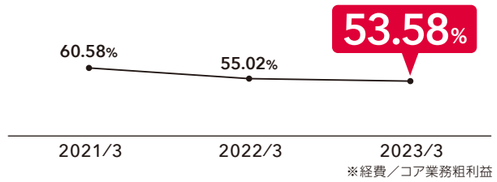
■非金利収益比率（連結）



※（役務取引等利益+その他業務利益（除く債券関係損益・アセットスワップ解約益・通貨スワップ費用））／連結コア業務粗利益
2021年度より計算上の分子（その他業務利益）から、アセットスワップ解約益および通貨スワップ費用を控除

効率性の状況

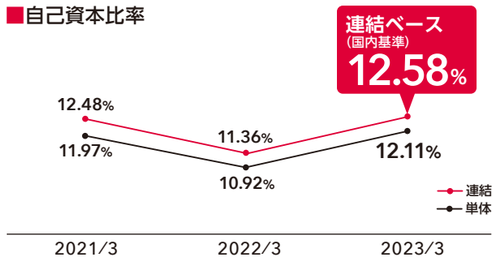
■OHR（単体）



※経費／コア業務粗利益

安全性・健全性の状況

■自己資本比率

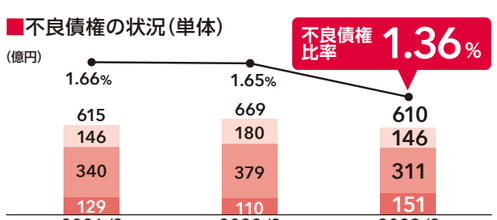


※2023/3よりバーゼルⅢ最終化を適用

■格付（単体）

A3	A+	AA-
（長期預金格付）	（発行体格付）	（長期発行体格付）
ムーディーズ・ジャパン㈱（Moody's）	㈱格付投資情報センター（R&I）	㈱日本格付研究所（JCR）

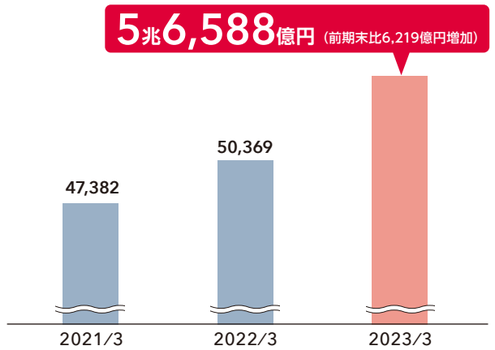
■不良債権の状況（単体）

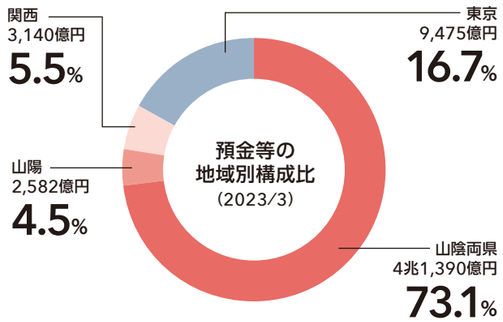


※金融再生法に基づく開示債権

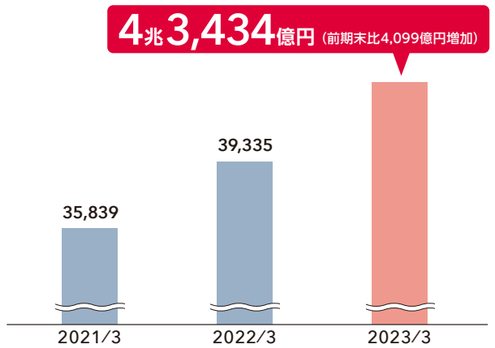
主要勘定の状況（単体）

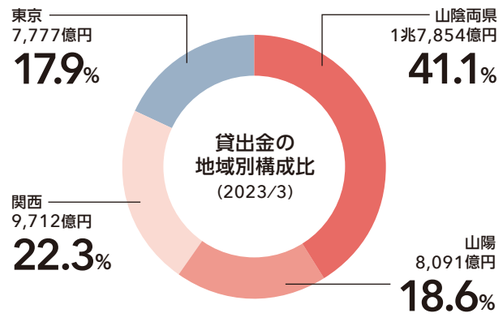
■預金等※（期末残高）※預金+譲渡性預金



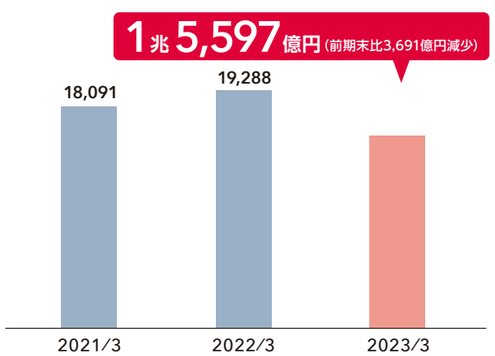


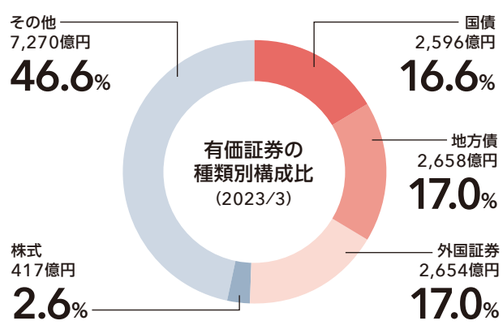
■貸出金（期末残高）





■有価証券（期末残高）





非財務ハイライト

サステナブルファイナンス実行額（累計）

2,717億円
うち環境分野 1,093億円
（2021年度～2022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

J-クレジット販売支援実績（累計）

299件／
9,560t-CO_2
（2011年度の開始から2022年度までの累計）

温室効果ガス削減率（連結）

2013年度比
38.8%
（2022年度）

2023年度末目標:2013年度比50%

メイン取引（融資残高1位）の事業先数

8,295先
（全取引先数に占める割合50.5%）
（2022年度）

ごうぎん経営者クラブサービス セミナー開催回数・参加人数

32回／
3,445名
（2022年度）

事業承継・M&A

事業承継コンサルティング
契約件数 19件

M&A アドバイザリー
契約件数 27件／成約件数 12件
（2022年度）

ごうぎん一粒の麦の会 贈呈先数・金額（累計）

～グループ役職員からの募金による地域の福祉施設等への贈呈活動～

1,199先／
1億3,013万円相当
（1981年度の開始から2022年度までの累計）

森林保全活動 延べ参加人数

10,272名
（2006年度の開始から2022年度までの累計）

障がい者雇用率（連結）

2.7%
（2023年3月31日現在）

ごうぎんチャレンジドの障がいのある職員数
まつえ:17名／
とっとり:15名

男性育児休業取得率（連結）（出産休暇を含む）

100%（2022年度）

男女間の賃金差異（連結）

全労働者 45.9%
うち正社員 55.8%
うち非正規雇用者 80.6%
（2022年度）
※男女間の賃金差異の改善については、P43をご参照ください。

女性管理職比率（連結）

課長相当職以上 20.7%
係長相当職以上 26.5%
（2023年3月31日現在）

2023年度末目標:
25%以上（係長相当職以上）

女性取締役比率

25.0%（2023年6月22日現在）

独立社外取締役比率

50.0%（2023年6月22日現在）

■外部からの評価

2023 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500
プラチナくるみん 子育てサポートしています
女性が活躍しています！
2023 Sompo Sustainability Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
GREEN PARTNER 2022 JAPAN

■イニシアチブへの賛同

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES
In support of WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES Established by UN Women and the UN Global Compact Office
JAPAN CLIMATE INITIATIVE
21世紀金融行動原則
Keidanren Initiative for Biodiversity
PCAF Partnership for Carbon Accounting Financials
Valuable 500

TOPICS

当行が取り組むサステナビリティに関する活動に対し、ご評価いただきました。

第8回サステナブルファイナンス大賞※「地域金融賞」

金融機関として全国初となる
他業銀行業高度化等会社設立の取り組み

- 地域脱炭素・カーボンニュートラルの実現に向けた他業銀行業高度化等会社を活用した再生可能エネルギー発電事業への参入

※一般社団法人環境金融研究機構（RIEF）主催
日本の金融市場で環境金融商品・サービス・取り組みを行う企業等を表彰

P29 ごうぎんエナジー株式会社



森林×脱炭素チャレンジ2022 優秀賞（林野庁長官賞）　林野庁

2006年から継続している
当行森林保全活動の取り組み

- 当行役職員がボランティアで植樹、下草刈り等を実施に行う「ごうぎん希望の森」
- 地域の活動団体との情報交換・交流促進を行う「森林を守ろう!山陰ネットワーク会議」
- 「ごうぎん希望の森」の活動を通じた里山再生

P27 森林保全活動



新たなコンサルティングモデルの展開

～独自の深化を続け、より競争力あるリレバンへ～

組織をあげた高度なコンサルティングでお取引先を伴走支援

当行は「地域を何とかしなければならない」という強い思いを常に持ち、地域経済活性化や地域の発展に継続して取り組んでいます。特に、地域の中小企業のお取引先に元気になっていただくことで、雇用や資金の循環を生み出し、地域全体が活力溢れるものになるという考えのもと、事業支援活動に長年注力しています。2003年の「リレーションシップバンキングの機能強化計画」で明文化して以降、当行で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位置付け、リレバンを独自に深化させ続け、現在の全員コンサルプロジェクトに至っています。本部の専門行員によるコンサルティングに加え、営業店行員による高度なコンサルティングを提供することで、より競争力あるリレバンを展開し、地域経済の好循環を生み出します。

基礎的なコンサルスキルの全員習得	コンサル力の底上げ 新領域への挑戦	コンサル収益の強化 コンサルを通じた需資創造
2015年～	2018年～	2021年～
1人1社運動	付加価値向上運動	全員コンサルプロジェクト
～リレバン活動の拡大～	～お取引先の事業へ関与～	～伴走型コンサルの実践～
事業性評価をベースとした経営課題の把握と解決策の提案	徹底した事業支援活動でお取引先の付加価値向上に貢献	全員コンサルでお取引先を伴走支援

サービス領域拡大 メニューの拡充

既存領域		人材紹介 2020年10月～	SDGs 2021年10月～
事業承継	M&A	ICTコンサル 2020年10月～	人事コンサル 2021年6月～
業種別コンサル		事業計画策定/DD 2020年4月～	補助金申請支援 2021年4月～



- 2003年：それ以前も地域密着の活動を展開
  - ・「リレーションシップバンキングの機能強化計画」策定
- 2007年
  - ・ビジネスマッチング有償化 フィービジネス本格展開（WIN-WINの活動へ）
  - ・広域店舗ネットワークを活用したビジネスマッチング
- 2012年
  - ・リレバン体制整備

全員コンサルプロジェクト ～法人コンサルティング

お取引先の成長・付加価値向上、地域経済の好循環

目指す全員コンサル体制

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

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

高度専門コンサル
本部専門行員とプロコンサルによる本格コンサル。コンサル部署の増員・体制強化、外部専門人材の受け入れ、豊富なコンサルメニューで質の高いコンサルを提供。

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

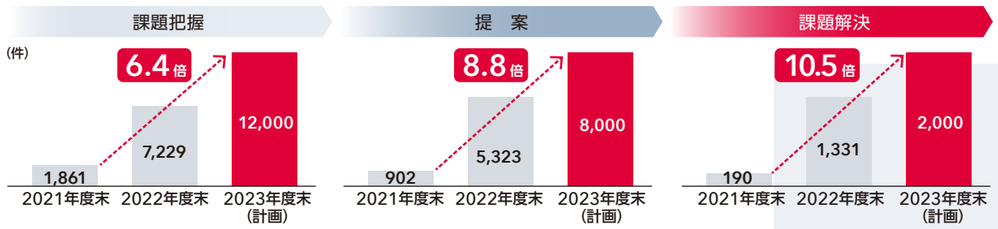
営業店による伴走支援
営業店でプロのコンサルレベルの行員を育成。営業店で事業計画を策定し、日ごろの事業支援活動の中で高度なコンサルを提供。

営業店主体のコンサル
営業店主体のコンサルメニューを拡充し、営業店によるきめ細やかかつ迅速なコンサルをより一層活発に展開。

全員コンサル体制の確立

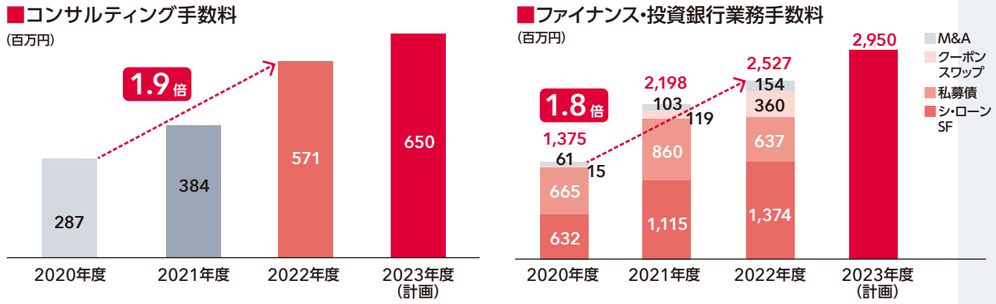
全員コンサルプロジェクトの取組状況

課題把握から解決までの一連のプロセスを繰り返し実践することで、コンサルレベルの底上げを図っています。



全員コンサルプロジェクトによる収益拡大

ノウハウ・経験の蓄積による専門性強化により、着実に収益力は向上しています。



従来の銀行ビジネス（融資）との相乗効果

コンサルティング活動・事業支援活動が取引拡大・深耕につながっており、各地域で法人向け貸出金は大きく増加しています。

P44 法人営業戦略

地域における持続可能な証券ビジネスモデルの確立

GOGIN & NOMURA Alliance

～野村證券㈱とのアライアンス～

銀行と証券の強みを合わせた新たな金融サービスで資産形成をサポート

2020年10月、当行、ごうぎん証券㈱、野村證券㈱のビジネスラインを一つに統合し、山陰においても全国トップ水準のサービスをワンストップで提供しています。野村證券㈱から約90名の出向者を受け入れるとともに、コンサルティングプラザと営業店の連携を強化し、お互いの強みを生かしたコンサルティングで、お客様の豊かな生活の形成をサポートしていきます。

営業体制の効率化
営業人員スリム化・システムコスト削減

顧客基盤拡大
チャネルの充実・データを活用した全資産アプローチ

収益増加
預り資産残高・手数料増加

行員のレベル向上
野村證券㈱の人材育成ノウハウ活用

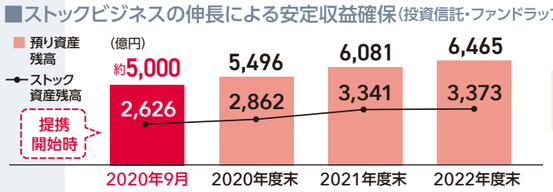
ごうぎん
- 地域の充実した営業ネットワーク
- 長年培った信用

×

野村證券
- 専門的な人材・ノウハウ・情報
- 豊富な商品ラインナップ・最新システム

豊かな山陰地域の創造
- 商品・サービスラインナップ充実
- コンサルティングの高度化
- 利便性向上
- 情報の充実

■ストックビジネスの伸長による安定収益確保(投資信託・ファンドラップ)



預り資産残高
2023年6月末
7,000億円達成

預り資産残高計画
2025年9月末
当初計画より半年前倒しで達成見込み
8,000億円

■アライアンスによる全資産アプローチ

お客様の資産やリスク指向を把握できる当行の強みと、野村證券㈱の商品力・提案力という強みが掛け合わさり、より深くお客様のニーズをとらえた提案ができるようになりました。

お客様のリスク別投資信託保有残高比率
(2023年3月末)※1

リスク	低	中	高
当　行※2	24.2%	17.5%	58.3%
業界全体	11.4%	12.8%	75.8%

※1 野村アセットマネジメント㈱作成　※2 投資一任契約を含む

■今後の展開

事業承継やM&Aなど法人コンサル分野でも連携していくほか、デジタル分野でのアライアンスにも発展させていきます。

＼全員コンサルプロジェクト ～アセットコンサルティング／

野村證券㈱との提携を活用した人材育成

コンサルティングプラザ行員5名が野村證券㈱東京コンタクトセンターに出向(2022年8月～2023年2月)

野村證券㈱の東京コンタクトセンターは、全国7拠点に設置するカスタマーセンターのひとつであり、オンライン取引の受架電、メール対応、モニタリングによる応対品質管理などの幅広い業務を担当しています。当行行員が約7カ月間出向し、リモートで資産背景や顧客ニーズをヒアリングし商品やサービスを提供する、高度なスキルを習得しました。研修終了後、各コンサルティングプラザに戻り、習得したリモートコンサルティングのスキルを当行全体のコンサルティングレベルの向上につなげています。



ユニークな地域貢献活動

～他社に先駆けた独自性ある活動～

地域の持続可能性を高める地域貢献活動を長年にわたり展開

環境保全活動

森林保全活動 (2006年～)

「ふるさとの自然を守る」「一人ひとりが、できることをできる範囲で継続する」という理念のもと、地域の皆様と一緒に、森林を育み、次世代につなげていく活動を行っています。

ごうぎん希望の森
当行の役職員や家族による実践的な保全活動を実施しています。

森林を守ろう!山陰ネットワーク会議
山陰両県のボランティア団体やNPO法人等を会員とするネットワーク組織。当行が事務局を担い、地域と連携した森林保全活動の輪を広める取り組みを行っています。

森林×脱炭素チャレンジ2022
「優秀賞(林野庁長官賞)」受賞



ダイバーシティ(障がい者の自立支援)

ごうぎんチャレンジド (2007年～)



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ドの取り組みは、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。地域社会全体で障がい者の雇用の促進や自立支援を支えていくよう、当行の運営ノウハウの公開や視察の受け入れ、積極的な情報発信や地域との連携など障がい者雇用の地域におけるモデルづくりにつなげています。

ごうぎんチャレンジドまつえ
(2007年9月開設)
知的障がいのある方が専門的に就労し、絵画の制作や絵画を使用したノベルティの製作、事務業務を行っています。

ごうぎんチャレンジドとっとり
(2017年9月開設)
精神障がいや発達障がいのある方が主に就労し、ITスキルを駆使した事務サポートや業務効率化など幅広い銀行業務を担っています。

青少年の育成

尚風館 (2012年～)



ごうぎん文化振興財団が運営する私塾です。昔ながらの寺子屋や藩校をイメージした少人数制のクラスで、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、国内外の古典やふるさとの歴史・自然、伝統文化などから「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。

目指す人物像

礼儀正しく、志の高い人
思考力、洞察力に優れ、創造性に富んだ人
大局に立って決断し、行動できる人



グループ一体となった サステナビリティ経営の推進

～地域総合サービスで地域に新たな価値を創出～

地域の課題解決を起点とした新たな事業領域への取り組み

地域全体の持続的な成長と事業機会創出を目指し、地域の課題解決を起点とした新たな事業領域への取り組みを加速させています。グループ各社がサービスの専門性の向上と地域の課題に向き合う力の向上に取り組み、グループ一体で社会課題の解決に向けたコンサルティングを展開し、地域に新たな価値を創出していきます。

社会課題 地域の人材不足問題の解決

株式会社ごうぎんキャリアデザイン　人材紹介業務の拡大

ワンストップの人材マッチングで 企業の成長と地域で活躍を望む人材のキャリア形成を支援

地域における人手不足問題が深刻化する中、2023年5月より、100%子会社の㈱ごうぎんキャリアデザイン（旧社名：㈱山陰オフィスサービス）に人材紹介業務を移管し、お取引先の人材確保の取組支援を強化しました。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。



求人企業と求職者の双方を直接サポートし、人材探しからマッチングまで、ワンストップで人材を紹介する体制に移行

FOCUS 地域への人材輩出 ～地域で活躍する当行OB～



㈱長楽グロース
代表取締役社長
関谷 知之様

1991年　山陰合同銀行入行
2017年　玉造支店長
2020年　松江駅前支店長
2022年　山陰合同銀行退職
同年、経営コンサルティング（観光宿泊）・地域観光に関する事業支援を主たる事業内容とする㈱長楽グロース設立。
玉造温泉街の賑わい創出、持続可能な「地域を豊かにする観光」の実現に向け日々奔走中。

当行で育った人材がお取引先の成長や地域活性化に貢献

ごうぎんで培ったノウハウや経験、地域への熱い思いを持つ多くの当行OBが、地域やお取引先で活躍しています。

■起業の経緯　観光宿泊業は島根県の主要産業のひとつであり、裾野が広く地域活性化に非常に重要な意味を持つと感じており、この分野で自分が少しでも役立てること、地域発展のために汗をかけることはないかと考えていました。このため、約32年間勤務した山陰合同銀行を退職し、1300年の歴史ある温泉地が持つポテンシャルをもっと引き上げるため、玉造支店長時代の経験が生かせると考え、玉造温泉で会社を立ち上げました。机上ではなく、変化する現場にその身を置き、同じ目線に立って行動しなければ真の事業支援活動ではないとの思いもありました。

■ごうぎんで学んだこと　営業店勤務や、島根県・ごうぎんキャピタル㈱への出向を経験し、入口を広くして先方のニーズに耳を傾け、事業支援や課題解決の道筋を自分で描けるようになりました。また、大局的思考、地銀行員として地域のお役に立つとは何かということ、そして理念に基づいた行動が企業経営や地域振興の基礎となることを学びました。

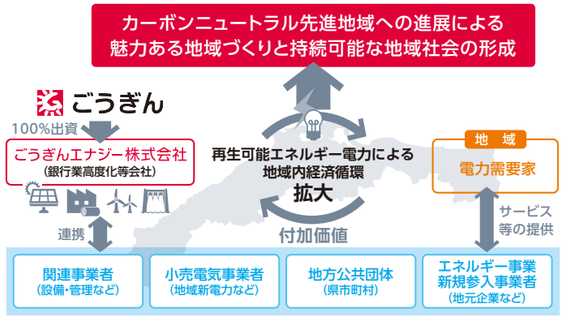
■後輩へのメッセージ　事業や地域の持続的な成長をお手伝いするには、特徴と課題をしっかり把握し、顔の見える関係を構築して事業支援活動に向かう必要があります。また金融知識習得はもちろん、交渉力などコミュニケーション能力やコーディネート力が重要となります。非効率であっても現場で汗をかき、経営者や地域の人から信頼できる人材として認めてもらうことが全ての始まりです。忘己利他の精神で、地域の夢をともにサポートしていきましょう。

社会課題 カーボンニュートラル

ごうぎんエナジー株式会社　再生可能エネルギー発電事業への参入

カーボンニュートラル先進地域として山陰を競争力ある地域へ

地域脱炭素を牽引する地域に根差した事業を展開し、再エネ供給量増加と地産地消を推進することで、地域脱炭素・カーボンニュートラルの早期実現と再エネ利用拡大による地元企業の競争力強化など、地域とお取引先の成長戦略につなげていきます。



■事業分野と取組内容

発電事業	電力需要家が有する不動産（建物屋根、未利用地など）にPPA事業者として発電設備を設置・運営し、再生可能エネルギーを地域の電力需要家（取引先や自治体など）ならびに小売電気事業者へ販売
小売電気事業	地域の小売電気事業者と連携し、地域に地産地消の再生可能エネルギー供給を拡大

※ PPA:Power Purchase Agreement　第三者（PPA事業者）が発電設備を設置・所有し電力を販売するスキーム

FOCUS 地域における再エネの普及拡大に向けて

私たちごうぎんエナジーは、山陰が地域脱炭素化の先進地となり、再エネの利用拡大や地産地消が進み、持続可能な地域社会となることを目的として、設立されました。現在は、お取引先へのオンサイトPPAのご提案を中心に営業活動を行っています。また、このたび、環境省の脱炭素先行地域づくり事業の山陰地域の4事業のうち、3事業に共同提案者として参画も決まり、今後の事業化に向けた計画を進めています。今後も地域の脱炭素化を進めるべく、営業活動の中で得たさまざまな知見を生かし、お取引先のニーズに沿ったご提案ができるよう進めていきます。



ごうぎんエナジー㈱
営業戦略部長 **吉本 忠祐**

社会課題 企業の成長・存続

ごうぎんリース株式会社　銀行とリースの連携強化

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㈱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、地域の事業の成長に貢献します。

FOCUS グループ一体での人材育成 ～銀行とリースの人材交流～

■リース社員による行員向け勉強会の開催
リースの仕組みやアプローチ手法を学んでいます。

■行員とリース社員が帯同訪問
お取引先を一緒に訪問し、総合的に最適な提案を考えます。

■トレーニーとして行員をリースへ派遣
リースの知見を深め、経験値をアップさせています。



トレーニー経験者
松江駅前法人部　**石原 加奈子**

半年間トレーニーを経験し、リースの専門的な知識を習得することができました。銀行に戻ってからは、お取引先への提案は融資かそれともリースのほうがいいのかを総合的に考えられるようになりました。今後さらに知見を深め、同僚たちにも広めていきたいです。

中期経営計画

当行の経営課題と解決の方向性

以前からの主な経営課題
山陰の経済地盤の弱さ
収益構造・ビジネスモデルの転換

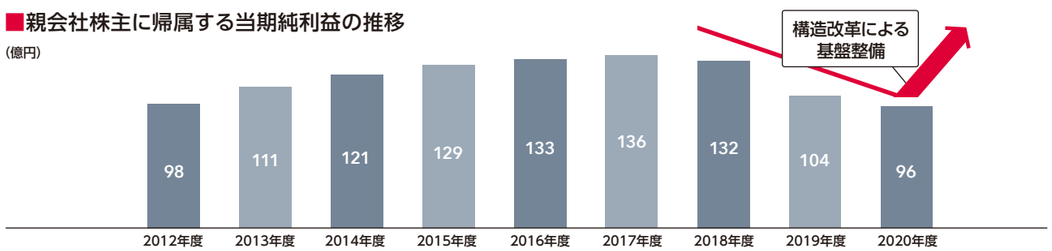
→ 経営課題を成長の機会に変換

→ 既存マーケットでのサービスの質向上と戦略分野への継続的投資を両立

中期経営計画の振り返り

	2012年度～2014年度 新たな成長戦略の展開	2015年度～2017年度 持続可能なビジネスモデルへの挑戦	2018年度～2020年度 ビジネスモデルの抜本的な変革
コンセプト	徹底的なリレーションシップバンキングの実践	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	地域・お客様とともに持続的に成長するモデルづくり
重点施策	● 現場力強化による成長 ● 経営基盤の強化 ● 地域社会への貢献	● リレバンをベースとした収益拡大 ● 地方創生への取り組み ● 有価証券運用の強化 ● 経営基盤の強化 ● CSRの実践	● 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
成　果	● 重点分野に経営資源を集中投入し、営業基盤拡大、収益向上	● 事業支援活動を通じて、貸出金・事業支援関連手数料増加	● 構造改革により合理化・効率化と戦略分野への人員再配置が進展 ● お客様とのリレーション強化
積み残した課題	● 資金利益の減少継続 ● 預貸金の増強	● 人材の育成 ● リレバンによる収益モデルの確立 ● 生産性向上によるローコスト体制の構築	● 事業支援活動の収益事業化 ● 新しい証券ビジネスモデルの成功
指標【当期純利益】	2014年度目標（単体）：105億円 実績：117億円	2017年度目標（単体）：150億円以上 実績：133億円 当時過去最高益となるも、マイナス金利政策の影響などにより目標未達	2020年度目標（連結）：138億円以上 実績：96億円 コロナ禍の影響などにより目標未達

■親会社株主に帰属する当期純利益の推移

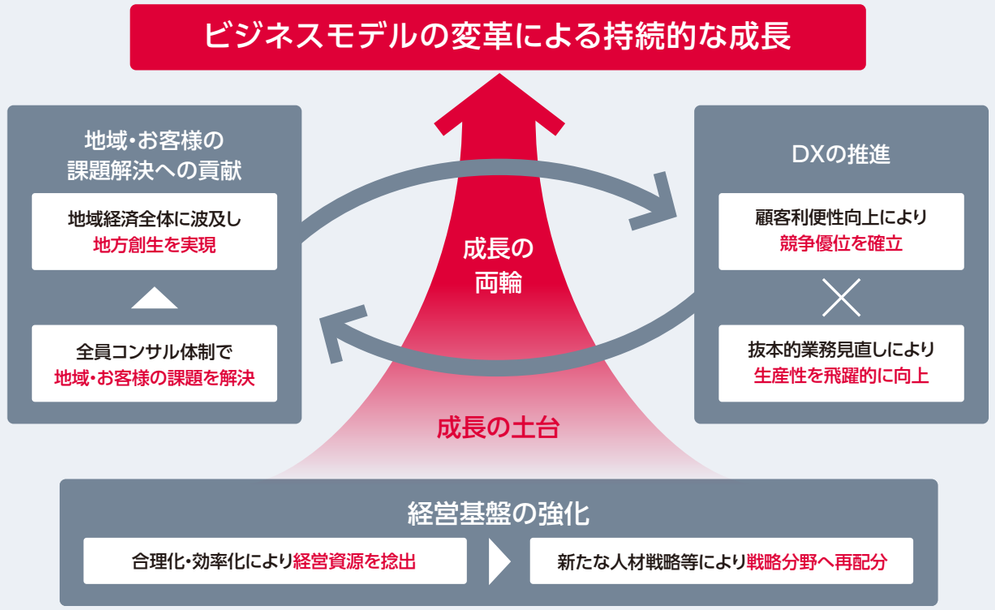


中期経営計画（2021年度～2023年度）

地域のリーディングバンクとして、地域の産業・事業を徹底的に支える

中期経営計画の概要

戦略分野であるコンサルティング（地域・お客様の課題解決）と、デジタル（DXの推進）を両輪に、ビジネスモデルの変革に取り組みます。また、2つの戦略分野を強力に推進するため経営基盤をさらに強化し、持続的な成長を実現する強靭な銀行を目指します。



中期経営計画の進捗状況

2022年度は、これまで実施してきたさまざまな構造改革の効果により、最終利益は単体・連結とも2期連続で過去最高益を更新しました。中期経営計画の達成状況は、目標とする経営指標のうち、「当期純利益」「非金利収益比率」「ROE」「自己資本比率」の4項目は、2022年度までに達成しました。

■目標とする経営指標

			最終年度目標	2021年度実績	2022年度実績	達成見込み
収益性	連結	親会社株主に帰属する当期純利益	150億円 以上	144億円	154億円	○
		非金利収益比率 ※1	15.8% 以上	17.22%	17.87%	○
資本効率性		ROE ※2	4.4% 以上	4.29%	4.45%	○
効率性	単体	OHR ※1	53% 未満	55.02%	53.58%	△
健全性	連結	自己資本比率	12% 以上	11.36%	12.58%	○

※1 コア業務粗利益ベース　※2 株主資本ベース

経営企画・人事 担当役員メッセージ



～経営企画と人事を所管し、経営戦略と人材戦略の連動を意識した業務運営を行っています。当行の成長戦略を支える柱は人的資本であるという認識のもと、頭取と人事部門を担当し、人的資本への取り組みを強化しています～

取締役専務執行役員　井田 修一

財務運営

基本的な考え方

2022年度の連結自己資本比率は、バーゼルⅢ最終化の早期適用の影響もあり、12.58%と引き続き高い水準を維持しています。予算策定時の目標設定、リスク・リターンを意識した取り組み、期中モニタリングのPDCAサイクルを回すことなどにより、自己資本比率を適正に維持するための取り組みを実践していきます。

2022年度の業績振り返り

中期経営計画の2年目となる2022年度は、新型コロナウイルス感染症による経済活動の制約が徐々に緩和されたことで、消費の持ち直しが見られた一方、ウクライナ情勢によるリスクの高まりや、資源価格高騰による物価高、金利・為替の変動、年度末には海外の金融機関の破綻など事業環境は不透明な状況が続いています。こうした中、ごうぎんグループは地域金融機関としての社会的使命を果たすべく、金融支援と事業支援の両面で地域の持続的成長に力を注ぎました。

単体決算においては、米欧の金利上昇を受け、外国証券を中心に有価証券のポートフォリオを見直したことで債券売却損を計上しましたが、貸出金を中心とした好調な本業による資金利益の増加と、強化してきた法人・個人コンサルティングの収益などが貢献し、コア業務純益（除く投資信託解約損益）は前期並みの水準を確保しました。

■業績概要

（億円）

連結	2021年度	2022年度	増減	増減率
経常収益	951	1,126	175	18.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	144	154	9	6.7%

単体	2021年度	2022年度	増減	増減率
業務粗利益	587	559	△28	△4.8%
うち資金利益	583	618	34	5.9%
うち貸出金利息	361	428	67	18.5%
うち有価証券利息配当金	218	199	△19	△8.8%
うち役務取引等利益	80	99	18	23.3%
うち債券関係損益	△93	△132	△38	—
経費	375	370	△4	△1.1%
実質業務純益	212	188	△24	△11.3%
コア業務純益（除く投資信託解約損益）	306	307	1	0.4%
経常利益	203	210	6	3.2%
当期純利益	142	145	2	2.0%
顧客向けサービス業務利益	46	99	53	115.1%
与信費用	18	20	1	6.6%

与信費用は、コロナ資金の折り返し対応や事業支援活動に徹底して取り組み、大きな倒産もなく引き続き低水準で推移しました。

その結果、当期純利益は前期比＋2億円となり2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、2期連続の増収となり、当期純利益も2期連続で過去最高益を更新しています。

中期経営計画の進捗状況

2021年度よりスタートした現中期経営計画は、「地域の産業・事業を徹底的に支える」をスローガンに、「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」の3つの重点施策を通じてビジネスモデルを変革し、地域とともに持続的に成長することを目指しています。

具体的には、全員コンサルプロジェクトでグループ一体となり課題解決力を高めることで、法個人のお客様へのコンサルティング活動を強化し、融資の増強や、コンサルティング関連収益拡大を図っています。またDXの推進によるトップライン増強および生産性向上によるコストダウンへの貢献、個々の人材の強化による課題解決力の向上、構造改革により捻出した人材のリスキリングによる戦略分野への再配置などに取り組んでいます。

中期経営計画2年目が終了し、計画で掲げる財務目標については概ね達成することができました。中期経営計画最終年度にあたり、財務目標で掲げた数値はより高い水準を目指しています。OHRに関しては、地銀トップ水準のITレベルに引き上げるためのDX関連への積極的投資、従業員の処遇改善による人件費の増加を見込んでいるため、若干の未達となる見込みですが、引き続き効率的な業務運営を行い、経費のコントロールに努めていきます。

ROEについては、資本コストと比べると低水準であるという認識のもと、当面のROE目標は資本コストを上回る6%を目指していきます。資本コストと株価収益率を意識し、ROEを高める努力をしていきます。

2023年度の見通し

2023年度は海外の金利環境は依然として不確実な状況が続いており、また、国内においても日本銀行の金利政策の変更の可能性を含んでいるため、有価証券運用については金利リスクの削減を継続していく計画です。収益が悪化した債券については、上半期の早い段階で集中的に売却し、下半期には金利動向をみながら円債を中心に再投資も検討しています。2023年度の有価証券ネットキャリー収益は前期比50億円の減少となった2022年度よりさらに減少し、137億円（前期比△26億円）とボトムとなる見込みですが、好調な貸出金利息、役務取引等利益によりカバーする予定です。有価証券部門の収益は2023年度中には再投資も検討していることから、2024年度以降は持ち直してくるとみています。

その結果、連結ベースの経常利益は前期比15億円増加の233億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比5億円増加の160億円、単体ではコア業務純益は前期比横ばいの307億円、当期純利益は前期比9億円増加の155億円を見込んでいます。連結・単体とも3期連続過去最高益を更新する予想としており、連結最終利益は中期経営計画の最終年度目標の150億円台から160億円台へと成長を遂げていきます。

■業績予想

（億円）

連結	2022年度	2023年度計画	増減	2023年度中計目標
経常収益	1,126	1,111	△15	—
経常利益	217	233	15	—
親会社株主に帰属する当期純利益	154	160	5	150億円台

単体	2022年度	2023年度計画	増減	2023年度中計目標
コア業務純益（除く投資信託解約損益）	307	307	0	—
当期純利益	145	155	9	—
与信費用	20	40	19	70
顧客向けサービス業務利益	99	129	29	102

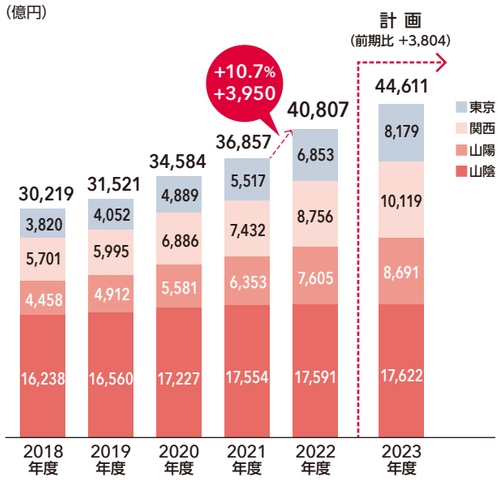
人的資本の活用による成長戦略

現中期経営計画で収益力の強化策として「全員コンサルプロジェクト」を掲げ、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。2022年度は全ての地区で貸出金を増加することができ、特に山陽地区で平均残高1,252億円(年増率19.7%)増、関西地区で1,324億円(年増率17.8%)増と山陰両県外の成長が見込める戦略エリアにおいて高い伸び率となりました。この結果、貸出金利息収入は67億円(年増率18.5%)増の428億円となり、5期連続増加し初めて400億円台の水準となりました。

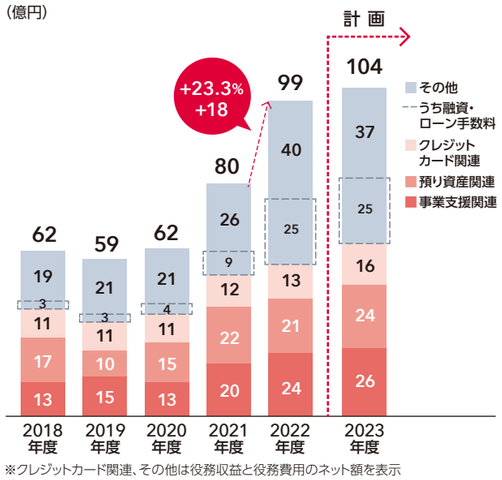
役務取引等利益も、強化しているコンサルティング収入に加え、住宅ローンの増加に伴う手数料収入の増加もあり、18億円(年増率23.3%)増の99億円となりました。

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であるバンキング業務を強化することで成長を目指していきます。

■地域別貸出金の推移(平残)



■役務取引等利益の推移



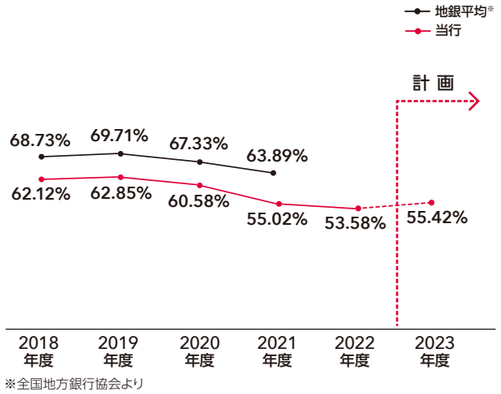
※クレジットカード関連、その他は役務収益と役務費用のネット額を表示

構造改革による人員再配置と経費コントロール

当行は戦略分野へのリソースの集中を行うため、前中期経営計画から大胆な構造改革を実行してきました。代表的なものとして野村證券㈱とのアライアンス、店舗ネットワークの大幅見直し、関連会社の再編、法人取引体制の見直し、業務合理化などが挙げられます。また、人材についても総人員を前中期経営計画開始時3,108名から2022年度末時点で2,734名と374名減少させています。当行では徹底した構造改革による経費改善を行った結果、単体OHRは53.58%と地銀の中でもトップクラスの経営効率となっています。

今後もDX推進による生産性の向上、店舗の見直し、業務効率化など利益とのバランスをみながら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)



※全国地方銀行協会より

■構造改革の進展

前中計期間(2018-2020)

現中計期間(2021-2023)

主な構造改革

個人コンサル
- 野村證券㈱とのアライアンス
- 証券子会社解散

デジタル
- 勘定系システム更改

店舗ネットワーク再編
- 店舗廃止(△33カ店)
- 店舗縮小(10カ店)
- 店舗新設(1カ店)等

関連会社再編
- グループ連携強化
- 業務内製化等(△3社)

業務合理化
- 本部集中業務の拡大
- 低採算部門の見直し

店舗ネットワーク再編
- 店舗廃止(△9カ店)
- 店舗縮小(12カ店)
- 店舗新設(2カ店)等

関連会社再編
- 業務内製化等(△1社)
- ごうぎんエナジー㈱設立
- 合併(△1社) NEW

法人取引体制の見直し
- 17店舗を4カ所の法人本部に集中

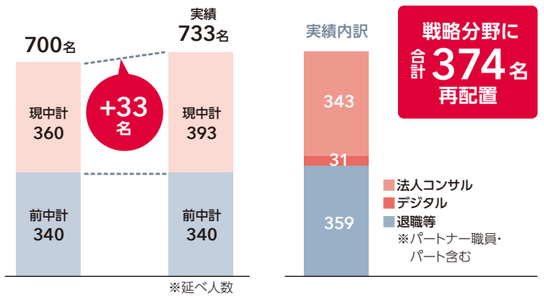
DX推進本部の立ち上げ
- DXへの投資を推進

本部事務集中 NEW
- 住宅ローンの集中
- 融資バック事務の集中

前・現中計期間における人員再配置

	2018年4月	2020年度末	増減	2022年度末	2023年度末(計画)	中計比
総人員数	3,108名	2,950名	△158名	2,734名	2,750名	達 成
うち行員数	2,097名	1,961名	△136名	1,850名	1,850名	達 成

人員再配置実績 (2022年度末時点)

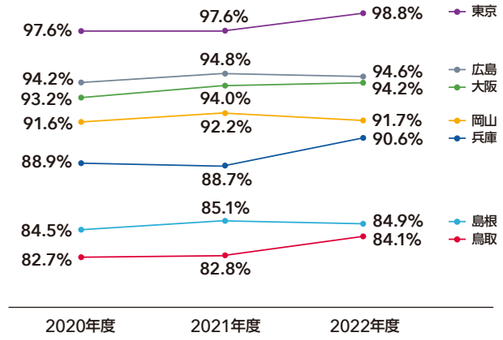


貸出資産の健全性

当行は山陰をマザーマーケットとしながら、成長が見込める山陽、関西にも広域展開し、貸出金を大幅に伸ばしており、伸び率は地銀トップ水準となっています。そのような中、金融再生法開示債権(リスク管理債権)は610億円、不良債権比率は1.36%と低水準を維持しています。

当行は、RAF(リスクアペタイト・フレームワーク)の活用等を通じ、健全性と資本効率のバランスを考慮した資本戦略をとっています。その結果として、貸出金全体の正常先比率は88.6%で、特に最近貸出金を伸ばしている広島・岡山・兵庫・大阪・東京地区においては正常先比率が90%以上となっており、健全性の高い状態となっています。引き続き、RAFの活用を通じて、高い健全性の維持に努めます。

■総貸出金に占める正常先の割合(地域別)

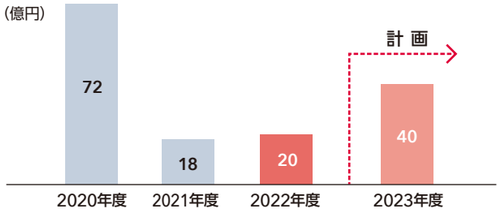


与信費用(単体)

2022年度の与信費用は新型コロナウイルス感染症関連の影響や、資源価格の高騰による物価高の影響などを考慮し35億円の計画としていましたが、20億円と計画を下回る水準となりました。2023年度も不確実な経済動向を踏まえ、40億円の計画としています。

当行は地方銀行の平均引当率よりも高い水準の引当を積んでいますが、利益成長を図るため、山陰両県外を中心に大幅に貸出金を伸ばしてきており、お取引先あたりの貸出金額も大口となる傾向にあります。そのため、正常先からの大口破綻は当行の決算に大きな影響を与えることが考えられるため、2021年度に正常大口先からの突発的なランクダウンの備えとして対象先の引当基準の変更と、長期的な景気変動要因も踏まえ、予想損失率の算定期間を長期化する引当基準の見直しを行っています。

■与信費用の推移



■地方銀行における引当状況

	2022年度末実績	地銀62行平均※
貸出金残高	43,434億円	39,249億円
貸倒引当金	403億円	266億円
引当率(貸倒引当金/貸出金残高)	0.92%	0.67%

※地銀62行の2022年9月期決算発表資料より当行作成

資本運営

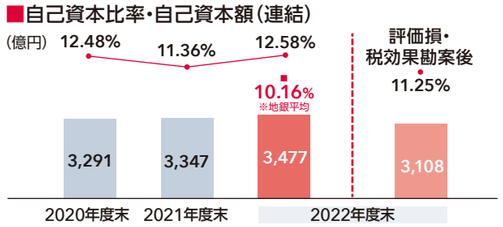
基本的な考え方

当行は、「健全性・資本効率・株主還元の適切なバランス追求」を資本運営の基本方針とし、RAF（リスクアペタイト・フレームワーク）の活用等を通じて、企業価値の向上および持続的な収益性と健全性の両立を目指しています。

自己資本比率の管理・運営

当行はRAFを活用し、RWA（リスク・ウェイテッド・アセット）対比での適切な収益確保、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。現中期経営計画において、連結自己資本比率12%以上の水準を確保する方針としています。2022年度貸出金が大幅に増加したのに対し、有価証券は残高を減らしています。そうした中、当行は2023年3月末にバーゼルⅢの最終化を早期適用したことから、変動要因を考慮した連結自己資本比率は前期比1.22ポイント増加し12.58%となりました。また、有価証券の評価損を内包していることから、有価証券の評価損を考慮（税効果勘案後）した連結自己資本比率は11.25%となるものの、有価証券評価損控除後でも高い水準を維持しています。引き続き、健全性を維持しつつ、株主還元のバランスをとりながら資本効率の向上を図っていきます。

■自己資本比率・自己資本額（連結）



※上場第一地銀（国内基準行）決算より当行調べ

ROEの向上

2023年3月に東京証券取引所より問題提起のあった上場企業のPBR1倍割れについては、当行としても大きな経営課題と認識しています。この問題に経営としてアプローチできる手段としては、ROEの改善、ROEを資本コスト以上に高めていくことだと考えています。当行の資本コストは5%台半ばと認識しており、PBR1倍を達成するためにはROEをこれらの水準まで高めていくことが必要だと考えています。

当行は現中期経営計画において、4.4%のROE目標を掲げ、既にその水準は達成していますが、現段階では市場が求める水準とはまだ乖離があると認識しており、当面のROE目標は資本コストを超える6%を目指します。

当行は「利益成長」「経費コントロール」「RWAのコントロール」をROE改善の柱として捉え、資本コントロールを行いつつ利益成長しROEを高めていくことを目指しています。



RWAのコントロール

ROE向上にはROEの分母にあたる資本をコントロールしながら、分子にあたる収益の拡大を図ることが重要です。こうした考えの下、適切にRWAをコントロールしながら、収益の極大化を目指しています。当行では、RAFの考えに沿って、一部の融資案件にはRORA（リターン・オン・リスク・ウェイテッド・アセット）の考えを適用し、RORAベースの取組基準を採用しています。特にコントロールするリスクに関しては、RORAの基準に合致したものだけを取り上げるなど、適切にコントロールしています。

株主還元の一層の充実

株主還元の充実は当行の重要な経営課題であります。

当行では、これまで業績連動配当基準に基づき、配当性向35%を目安に、決算期ごとの業績と連動した配当を行ってきました。

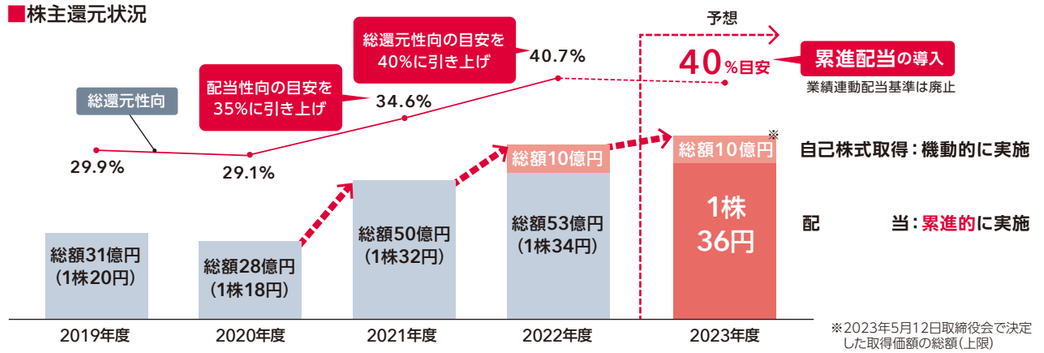
この方針を変更し、2022年11月には配当性向35%から前年度から2円増配の34円とし、下期に10億円の自己株式の取得を行いました。

また2023年度の配当予想は、利益成長による累進的な増加を目指しさらに2円増配の36円の予想としています。

自己株式取得を含む総還元性向40%へと還元の目安を引き上げ、さらに2023年5月には業績連動配当基準を廃止して累進配当を導入し、原則として減配を心配せず安心して当行株式を保有していただけるよう変更しました。

こうした方針に沿って、2022年度は1株当たり配当金を引き続き配当や自己株式取得により株主還元を一層充実することで、株主価値の向上に努めていきます。

■株主還元状況



※2023年5月12日取締役会で決定した取得価額の総額（上限）

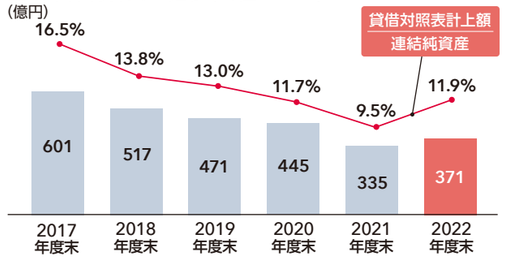
政策保有株式の縮減

当行では、政策保有株式の縮減を基本方針とした2018年度以降計画的な縮減を行い、2021年度末時点で、取得原価ベースで2018年度末比56%にあたる178億円、時価ベースで2018年度末比35%にあたる181億円を縮減しました。

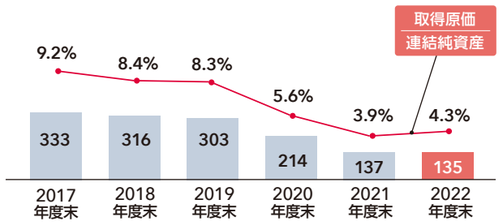
2022年度は、取得原価ベースでは約2億円を縮減しましたが、保有株式の株価の上昇と連結純資産の減少により、2022年度末時点の貸借対照表計上額対連結純資産比率は、2021年度末の9.5%から11.9%（取得原価対連結純資産比率は3.9%から4.3%）に増加しました。

2023年度以降も、保有意義および経済合理性を十分に検証し、保有の妥当性が認められない場合には、投資先企業の十分な理解を得た上で縮減を進めます。

■政策保有株式の推移（時価ベース）



■政策保有株式の推移（取得原価ベース）



ステークホルダーとの対話

当行の成長戦略、当行の魅力をご理解いただくためには、株主・投資家の皆様とのエンゲージメントが極めて重要であると認識しています。

近年は、成長戦略や資本政策に留まらず、気候変動への対応やサステナビリティへの取り組み、社外取締役との対話などが重要なテーマとなりつつあります。

2022年度には社外取締役3名も参加したラージミーティングを2回開催し、当行の成長戦略や社外取締役に対する質問も多くいただき、関心の高さを感じています。

また、経営陣によるスモールミーティングや投資家との直接対話となる個別ミーティングなども実施し、当行側からの発信だけではなく、IRの充実に向けた提言、経営全般やサステナビリティ経営の実践に向けた先進的な取り組みなど、さまざまなアドバイスを頂戴しています。

株主・投資家や格付機関の皆様との対話は、私どもにとって大きな気づき、学びの場である貴重な機会であり、引き続きIR活動の充実に努めていきます。今後も皆様からいただいたご意見は、取締役会等で共有し、業務運営や各種施策の参考とさせていただきますので、引き続き当行グループへの忌憚のないご意見をいただきますよう、よろしくお願いいたします。



人材戦略

～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ます～

変化に柔軟に対応できる組織をつくり、
人材を育成していきます。

人事部長　三島 淳

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る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

長期ビジョン　No.1の課題解決力で持続的に成長する広域地方銀行

経営戦略と人材戦略の連動と人的資本の最大化

人材戦略　**高い課題解決力を有する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

企業風土　創造性・挑戦・スピード・誠実さ・風通しのよさ

魅力ある銀行・成長し続ける銀行

人材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
- より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

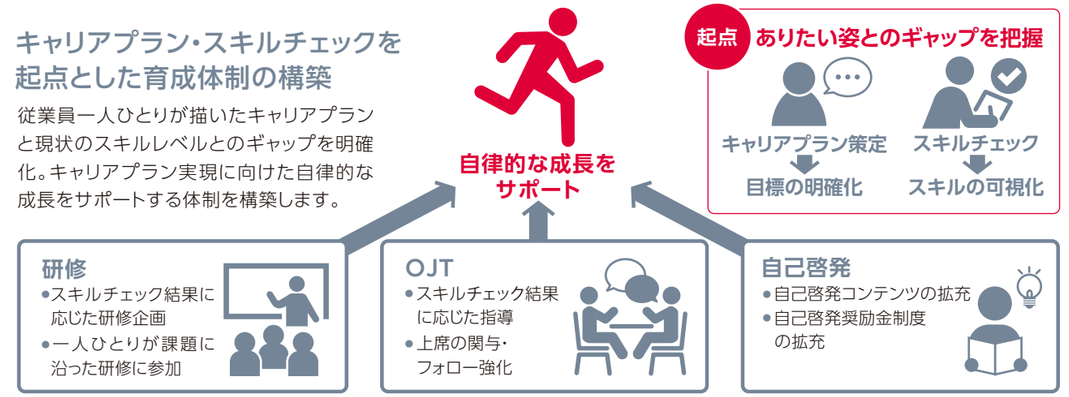
キャリア開発体系

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。



TOPICS　制度改定（2022年度）による変化

- **女性管理職比率の向上**　所属長への登用など性別に関係なく能力に応じた登用により、女性の管理職比率（課長相当職以上）は20.7%（連結、2022年度）へ向上
- **若手の早期ポスト登用が加速**　係長相当職への登用を2年、課長相当職への登用を4年早期化
- **キャリア自律の意識の高まり**　行内公募応募者数が増加（2021年度14名→2022年度27名）
- **成長機会の拡充**　一人ひとりの課題に沿った実践型研修・トレーニー制度の充実により、実践力を身に付ける機会が拡充

経営戦略と連動する人材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

人材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捉え、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。

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。

高いエンゲージメントの実現	従業員と一体となり双方の成長に貢献し合う関係を構築することにより、従業員一人ひとりの働きがいを創出し、高いエンゲージメントの実現を図ります。
心身の健康の実現	全ての従業員が安心して働き続けることができるよう、心身両面での健康サポートを行います。
ダイバーシティ&インクルージョンの実現	性別や年齢、障がいの有無等にとらわれず、従業員一人ひとりの価値観や適性を尊重し、かつ従業員が柔軟で働きやすい職場環境を実現します。

多様な人材の確保・戦略化

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。

初任給引き上げ額

一律45,000円（2023年度採用者から）

■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

13名
（連結、2022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。

行員登用者数

5名
（単体、2023年度）
※登用時期を1月から4月に変更したため、2022年度は0名。

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お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きます。

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。詳細はP34、35をご覧ください。

高い専門性を有する人材の育成

育成カリキュラムの体系化

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専門性向上に取り組みます。

		目指す人物像	中計期間中の育成計画		育成方法	認定者数
法人コンサル人材	ハイクラス	伴走型コンサル実践（有償での事業計画策定）	プロレベル	50名	プロコンによる指導、本部コンサル案件取り組み	13名
	スタンダード	コーディネーター（専門人材との橋渡し）		100名	場数を踏むことによる経験値アップ、コンサルメニュー拡充	40名
	ベーシック	事業性評価に基づく実態把握	ベーススキル保有	200名	リスキリング、研修の拡充、ハイクラス人材による育成	226名
アセットコンサル人材	ハイクラス	富裕層や法人・オーナーへ総合的なサービス提供	業界トップ水準		野村證券㈱のノウハウ活用	3名
	スタンダード	資産運用層（退職世代等）へライフステージに沿った提案			野村證券㈱と連携した日ごろの営業活動	68名
	ベーシック	資産形成層（現役世代等）へニーズ喚起・対応	ベーススキル保有		野村證券㈱と連携した日ごろの営業活動、研修充実	127名
デジタル人材	DX専門人材	高度な専門性を有するデジタルスペシャリスト	IT部門	26名	外部連携、外部人材確保、行外研修派遣	7名
	ハイクラス	デジタル案件の企画立案、データ利活用し課題把握・分析、業務効率化	本　部	350名	デジタル案件企画・実行、行内研修充実	1名
	スタンダード					41名
	ベーシック					87名
	ITパスポート取得	一定のリテラシー保有	営業店	400名	自己啓発促進	257名

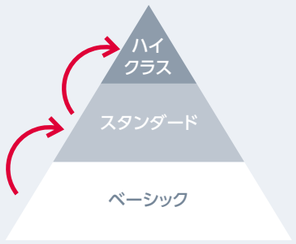
法人コンサル人材育成　個々のスキルに沿った育成を行っています。

ハイクラス人材
外部プロコンサルによるOJTと研修

- 外部プロコンサル短期トレーニー派遣
- 経営戦略等をテーマに研修

ベーシック人材
法人営業に再配置した人材を集中的に育成

営業店でのOJT　研修（30時間/名）
業務知識・事務習得サポート



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。行内公募の応募者が増加するなど、キャリア自律の意識が高まっています。

多様な専門人材との交流を通じた育成（参加者数（2022年度））

専門部署トレーニー	県外での法人営業トレーニー	4名
	審査部トレーニー	16名
	コンサルティングプラザ派遣研修	70名
	アウトバウンドトレーニー	28名
行外トレーニー・出向	野村證券コンタクトセンター研修	5名
	コンサル会社等への出向研修	6名

人材投資額※
300百万円
（連結、2022年度）

一人あたり研修時間
33時間
（連結、2022年度）

※研修費、内部講師・参加者の人件費等

■自ら学びを得る機会の拡充

自己啓発コンテンツの拡充や休日セミナー開催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。

2022年度はUdemyやVBA講座（通信講座）の受講者を全従業員を対象に募集

受講者数（2022年度）

Udemy	500名
VBA講座	219名
島根大学データサイエンス講座	326名

新しい風の取り込み
～野村證券㈱との人材交流～

野村證券㈱の出向者との積極的なコミュニケーションを通じて、行員のモチベーション向上を図っています。当行と野村證券㈱との違いなど、出向者だからこそ感じる率直な感想や意見を収集し、施策に生かしています。



野村證券㈱との人材交流により、当行全体に新しい刺激や発想がもたらされており、方針や施策に活用しています。

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。

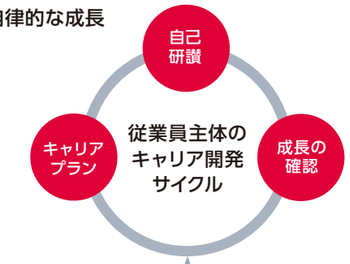
■学びの風土とマインド向上

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。

■自律的な成長



女性の法人営業担当者の情報共有

ブロックごとに女性法人営業担当情報共有会を開催しています。業務に関することだけでなく、日々の悩みや困りごとを共有し、行員同士の相互交流、一体感の醸成、モチベーション向上を図っています。



高いエンゲージメントの実現

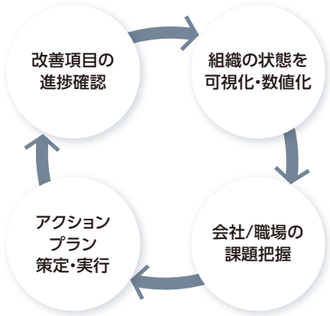
エンゲージメント向上

2022年度より、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。

エンゲージメントスコア

BBB

㈱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。「BBB」は全11段階のうち上位から4番目の評価



当行グループ全体の傾向

強　み
- 職場内で目標が共有され、一体感を感じている従業員が多い
- 変革意欲が高く、実際に変革活動ができていると感じている

課　題
- 当行グループの中では相対的に、若手行員・非正規雇用者の仕事のやりがい・能力発揮に対する満足度がやや低い
- 低スコアの部署は上司の部下に対する関与度が低い傾向あり

当行グループが特に大事に考える項目
- 仕事のやりがい・能力発揮に対する満足度
- 理念の発信や浸透度

エンゲージメント向上に向けた施策

- マネジメント研修の充実
- 女性活躍の推進、福利厚生の充実
- 55歳以上の活躍推進、働き方の多様化の推進
- 各職場における改善活動のサポート

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」を定期的にオンラインで開催しています。頭取の経営理念や中期経営計画に対する思い、従業員の質問に対する頭取の率直な考えやアドバイスなどを直接聞くことができ、参加した従業員から好評です。

参加人数

158名

（2020年10月～2023年3月累計）



■経営理念の共有に向けた取り組み

従業員に対して機会を捉えてメッセージを発信したり、業務や活動の意義を説くなど、経営理念に対する理解を促しているほか、創立記念日に経営理念について全行的に議論する機会を設けています。従業員一人ひとりが経営理念を自分ごととして具体的に解釈し、日々の業務の中で実践するよう促す取り組みを行うことにより、組織の一体感の強化を図っています。

■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。

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 5年連続

2023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2023（大規模法人部門）ホワイト500」に5年連続で認定されました。また、当行グループ関連会社6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。

ファイナンシャル・ウェルネスの向上（従業員の資産形成支援）

従業員の資産形成支援を通じて経済的な安定をサポートし、エンゲージメント向上を図ります。

従業員持株会
- 奨励金を支給
- 年に2回、持株数に応じた配当金を再投資
- 募集回数を年1回から2回に変更し、持株会参加を促進

従業員向け金融経済勉強会
- アセットコンサルティング担当役員が講師を担当
  テーマ：第1回「新NISA制度」、第2回「iDeCo」

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（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（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） 初の女性執行役員（内部登用）

女性役職者の人数（2023年7月1日現在）

取締役	3名（社外取締役含む）
執行役員	1名
部長（本部）	1名
グループ長（本部）	3名
営業店長	32名

＼ 女性管理職比率 ／

課長相当職以上	係長相当職以上	2023年度末 係長相当職以上 目標
20.7%	26.5%	25%以上 達成済
（連結、2022年度）	（連結、2022年度）	

女性活躍推進チーム

女性活躍推進企業を目指し、従業員発案により2022年11月に発足しました。総勢32名が課題整理・制度立案を行い、経営陣に提言していきます。



女性のキャリアアップセミナー（本井社外取締役による講演）

■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「女性活躍推進チーム」を中心とした活動などを通じて、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、賃金差異の改善を目指します。

＼ 男女間の賃金差異 ／

全労働者	うち正社員	うち非正規雇用者
45.9%	55.8%	80.6%
（連結、2022年度）	（連結、2022年度）	（連結、2022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ド」



障がい者の活躍躍進に取り組む国際的イニシアチブ「The Valuable 500」に加盟

“インクルーシブ（包摂的）なビジネスはインクルーシブな社会を創る”という考えのもと、障がい者がビジネス・社会・経済にもたらす潜在的な価値を発揮できるよう世界の企業が行動することを目的とし、その活動を支援する国際的イニシアチブです。

Valuable 500

世界500社の企業からの賛同を募り、50社超の日本企業が加盟

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

89.0%

（連結、2022年度）

■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。

男性の育児休業取得率（出産休暇を含む）

100%

（連結、2022年度）

■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



法人営業戦略

～事業継続から成長施策の実行まで、伴走型コンサルを展開します～

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。

取締役専務執行役員　吉川 浩

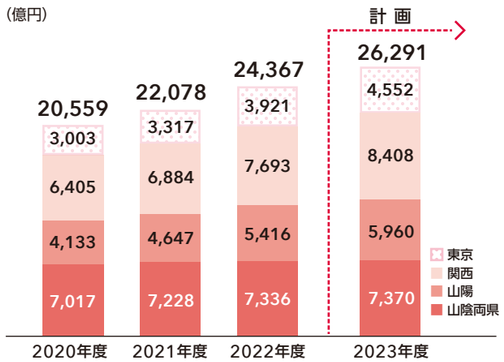
基本的な考え方

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。

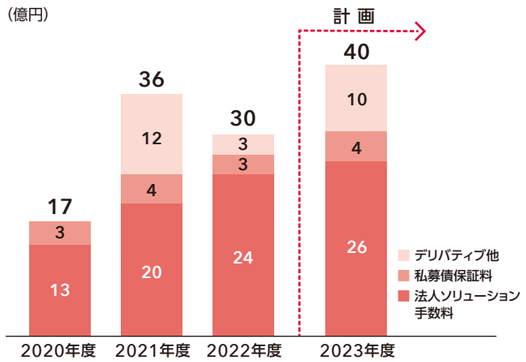
2022年度実績と2023年度見込み

2022年度の法人貸出金平残は、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、各地域で大きく増加し伸び率は地銀トップレベルとなりました。2023年度以降も着実な増加を図っていく計画です。
法人ソリューション収益は、デリバティブの落ち込みがありましたが、コンサルティング活動の成果により、法人ソリューション手数料が着実に増加しました。引き続き、コンサルティング体制の強化を図り、2023年度は40億円の計画としています。

■地域別法人向け貸出金（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

重点施策

地域別戦略

山陰、山陽、関西にまたがる店舗ネットワークを生かし、各地域で取引の深掘りを進めています。
山陰両県は効率的な店舗運営を進めながら、コンサルティング活動を充実させ、地域の発展につなげます。成長の見込める山陽、関西地区は戦略的に人員を増やし、コンサルティング活動とメイン化戦略によるシェア拡大を図り、貸出金増加・手数料収益の拡大を図っています。

共　通

- ●コンサル活動を通じた資金需要の創造
- ●お取引先の成長戦略を的確な資金供給により徹底的に支援
- ●事業承継・M&Aニーズの掘り起こし
- ●中小企業へのオンラインレンディングの導入

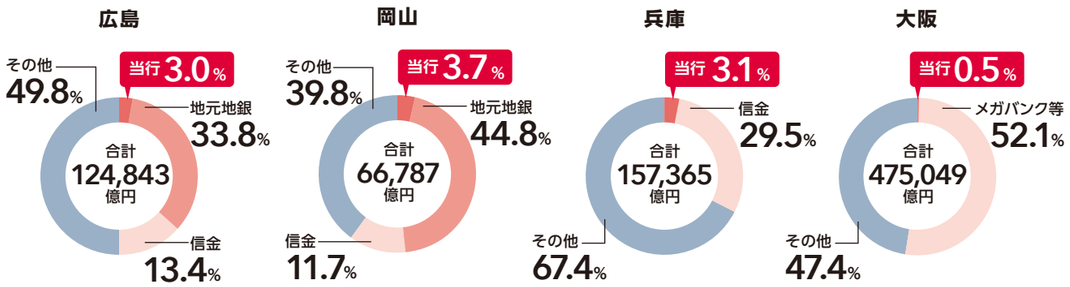
山陰両県	山陽・関西	東　京
●スタートアップ・創業支援に向け、商工会議所・信用保証協会等との関係強化	●中堅・中小企業の新規開拓 ●コンサル営業の徹底により、預貸金ともに既存先の取引深耕	●ポートフォリオの利回り向上（ストラクチャードファイナンス中心に取り組み）

全ての地域でお取引先のメインバンクとなれるよう、積極的かつ丁寧なリレバン活動を展開しています。地元山陰のお取引先は10,000社を超え、深度ある関係を構築しています。県外においてもお取引先数は順調に増加しています。
山陽・関西における当行の貸出金シェアは限定的であり、大きな市場でのさらなる成長が見込めます。

■法人のお取引先数（地域別）　（社）

	2020年度末	2021年度末	2022年度末	
				うちメイン先
山陰両県	10,751	10,787	10,692	6,985
山　陽	2,215	2,288	2,366	666
関　西	2,750	2,845	3,014	629
東　京	274	301	343	15
合　計	15,990	16,221	16,415	8,295

■県外での貸出金の当行シェア（地域別）



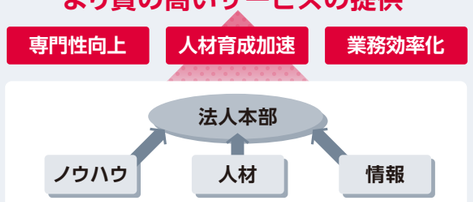
※府県別残高合計は都市銀行、信託銀行、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫の貸出金残高（2021年度末）（日本銀行、信金中金 地域・中小企業研究所、大阪銀行協会資料から当行が作成）

TOPICS

【山陰】法人営業体制を刷新

地域の中核店舗に法人本部を新設　2022年12月

山陰の4地域（松江、出雲、鳥取、米子）において、法人営業の活動拠点を地域の中核店舗に集中させ、人材・情報・ノウハウを一元化しました。これまで以上にコンサルティングレベルを向上させ、お取引先の支援を通じて地域の成長を牽引します。







リテール戦略

～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・気軽さを融合させます。

(左)常務執行役員　Nアライアンス戦略本部長
景山 英俊(預り資産)

(右)営業統括部長
高橋 毅(ローン、キャッシュレス)

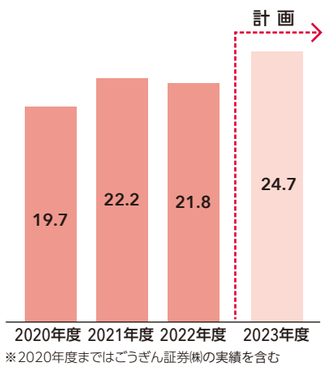
基本的な考え方

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。

2022年度実績と2023年度見込み

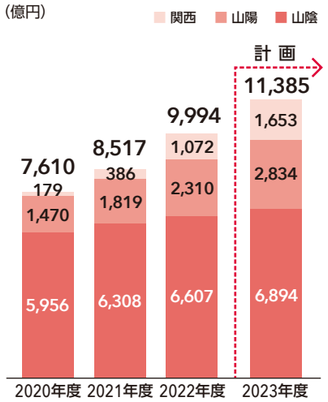
預り資産業務は、野村證券㈱とのアライアンスによる相互の強みを生かした営業活動で着実な成果を積み上げています。預金を含めた全資産アプローチを展開した結果、ストック資産残高を中心として預り資産残高は順調に増加、預り資産関連手数料は市況低迷による影響を受けるも横ばい推移となりました。コンサルティングプラザと営業店の連携をさらに強化し、コンサルティングビジネスを山陰全域で展開することで、2023年度は24億円を計画しています。
個人ローンは、お客様の事務負担軽減や丁寧かつ迅速な対面コンサルなど非金利競争力を強化したこともあり、山陰両県外においても多くの案件を取り込み、住宅ローンの増加を主因に個人ローンは大きく増加しました。
キャッシュレスは、上昇傾向にあり、引き続き取引拡大に取り組み、キャッシュレスの増強を図ります。

■預り資産関連手数料

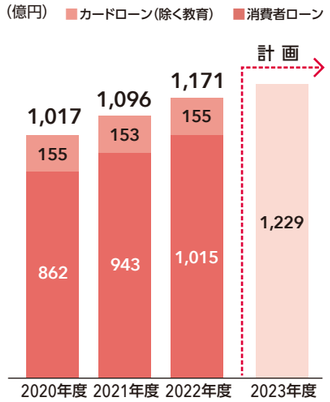


※2020年度まではごうぎん証券㈱の実績を含む

■住宅ローン残高



■消費者ローン残高

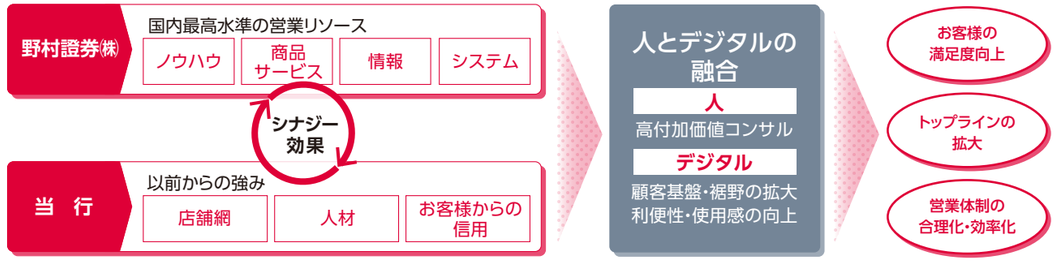


重点施策

預り資産業務

野村證券㈱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㈱との提携により、山陰においても全国トップ水準のサービスを幅広いラインナップから提供することができるようになりました。これまで以上に、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ていきます。



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

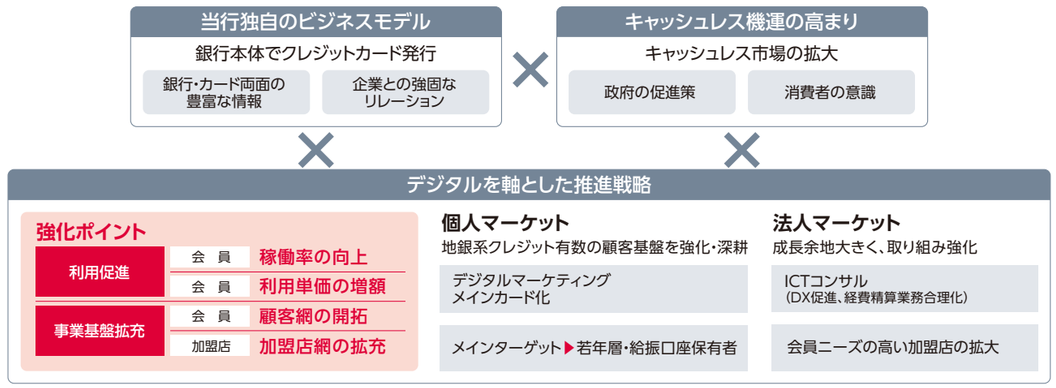
コンサルティング機能と利便性の向上によりニーズをさらに掘り起こします。以前から取り組んでいるアプローチの強化に加え、対面チャネルにおいては、新たなマーケットとして山陽・兵庫エリアでの住宅ローン推進強化、非対面チャネルにおいては、Web完結スキーム改良による利便性の追求などに取り組んでいます。また、デジタルを駆使し抜本的に事務を見直すことで、生産性向上も実現します。

チャネル	対面	コンサル機能の強化	ライフプランに応じた提案	職域先での接点強化
		お客様獲得の仕組み構築	新たなマーケットの開拓(兵庫エリア)	住宅事業者との連携強化
	融合			
	非対面	的確なニーズ喚起	デジタルマーケティング強化	非対面アプローチの拡大
		満足度向上	1 to1コミュニケーション強化	早い・簡単・便利の追求
内部体制		生産性向上	事務集中化による効率的な推進	デジタル化によるBPRの促進

キャッシュレス

独自のビジネスモデルの強みを梃にキャッシュレス事業の規模拡大

銀行取引とカード取引両面の豊富な情報を保有し、加盟店となる企業とも強固なリレーションを持つ、当行独自のビジネスモデルの強みに、キャッシュレス機運の高まりを掛け合わせることで、事業規模を拡大します。個人については非対面取引を充実させ、成長余地の大きい法人カードの取引拡大にこれまで以上に力を入れて取り組んでいます。





DX戦略

～ITの活用により当行の全てを　より良くし、競争優位を確立します～

デジタル技術を梃に経営の全ての領域で構造改革を加速させ、UI/UX（ユーザーインターフェース/ユーザーエクスペリエンス）を高めます。

常務執行役員 DX推進本部長　生田 博久

基本的な考え方

ビジネス（営業）、オペレーション（事務）の領域に加え、IT、データ、組織・人材というあらゆる領域でデジタル化を推進し、中期経営計画最終年度に地銀トップ水準のデジタルバンクを目指します。DXの推進により、トップラインの伸長とコスト縮減の両面で収益貢献を実現してまいります。

DX推進の取り組み

5つの領域のそれぞれでDX施策の実行フェーズに入り、計画に対し概ね順調に進んでいます。
オムニチャネルや地域プラットフォームなどの施策を追加し、従業員の意見も取り入れながら、DXの取り組みを加速させていきます。

DX認定

※DX推進の準備が整備された企業を経済産業省が認定する制度

■領域ごとのDX施策

		2022年度までの進捗状況		2023年度末までの計画
ビジネス	●全員コンサルを支援するシステム構築 ●デジタルマーケティングの深化によるCX（カスタマーエクスペリエンス）向上 ●非対面/対面チャネル戦略	●法人コンサル支援機能導入 ●アプリ機能追加・UX改善	アプリストア評価 4.5（iOS）	●デジタルマーケティング完成（常時自動化）し、適時適切に1to1のコミュニケーションを実現
オペレーション	●本部全部署でのDX施策取り組みによる銀行全体の変革・事務改革	●本部DX案件80件取り組み	25名削減	●113件に取り組み、生産性向上、AIを活用
IT	●クラウド基盤の構築・本格活用 ●ネットワーク最適化 ●ITアーキテクチャ整備 ●ITマネジメントのプロセス定着化	●クラウド基盤構築 ●ITマネジメント態勢整備	クラウド基盤・データ分析基盤稼働（2023年6月）	●最適化された職務環境を構築し、生産性向上
データ	●データを活用した業務高度化 ●データ分析基盤構築	●データ分析基盤構築 ●BIツール導入		●データ共有・可視化、データ利活用浸透
組織・人材	●デジタル人材の育成・確保 ●チェンジマネジメントの実現	●デジタル人材育成体系開始	認定129名、ITパスポート257名	●認定350名、ITパスポート400名（営業店）
		●DXビジネスアイデアコンテスト ●DXジュニアボード	オムニチャネル化の推進（+UI/UX改善） 地域プラットフォームの構築と収益事業化	●チャネルを統合・連携し、CX向上、収益最大化 ●個人向け：スーパーアプリ ●法人向け：法人ポータル

ビジネス

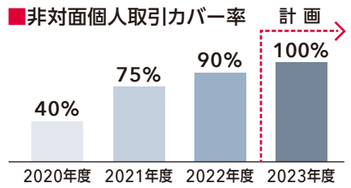
【非対面チャネル】“手のひらに銀行店舗を”の実現

現在、お客様にご来店いただいている事務手続きについて、お客様の選択によっては、まったく銀行に出向かなくても100%の銀行取引ができる体制を目指します。非対面チャネルの利便性向上により、お客様との接点を創出するとともに、データを活用したきめ細やかな対応でお客様満足度を高めます。

対応機能強化　スマホ対応機能をさらに強化
対象取引拡充　非対面チャネルで利用可能な取引・手続きを拡充
継続的改良　UI/UXの改善

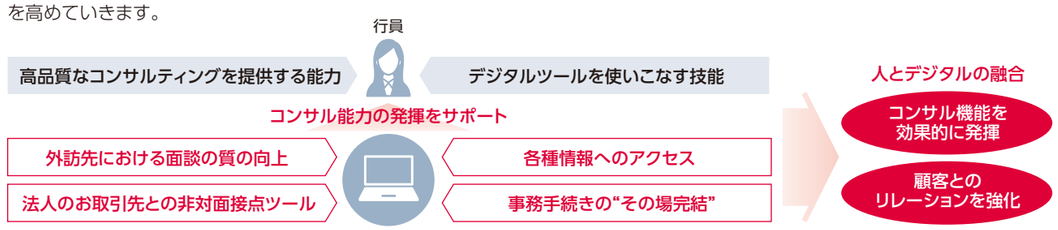
→ 非対面チャネルでの個人取引カバー率100%
→ 事務手続きを目的とした来店の減少

■非対面個人取引カバー率



【対面チャネル】外訪活動の付加価値アップ

コンサルティングの質を向上させる情報や提案ツール等の提供、外訪先での事務手続きの完結など、外訪活動の付加価値と利便性を高めていきます。



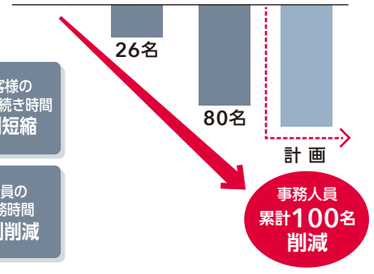
オペレーション　徹底的な業務合理化で店頭業務を改革

タブレット端末を活用した業務合理化で店頭事務を改革します。
また、後方事務の集中化、デジタル化により営業店の事務を大幅に削減します。

お客様の利便性向上　“レス”の追求　～タブレットの徹底活用～　記入レス　印鑑レス　ペーパーレス → お客様の窓口手続き時間 3割短縮

事務の効率化　店頭事務の大幅削減　～前例にとらわれない合理化～　事務簡素化　（セミ）セルフ化　デジタル化　業務集中化 → 行員の事務時間 3割削減

■事務人員削減



IT

IT基盤の整備/活用

中長期視点での最適化方針に基づき、クラウドの利活用とそれを支えるネットワーク・セキュリティ基盤整備を推進します。場所にとらわれない業務環境の整備や将来を見据えたアーキテクチャの整備計画も描いていきます。

ITマネジメントの実践/定着化

IT投資・コスト管理、プロジェクト管理のプロセス実践を通じてPDCAを回していき、各管理プロセスの定着化・高度化を目指します。

データ

野村證券㈱とのDXアライアンス

野村證券㈱とのアライアンスをDX分野にも発展させ、データの相互活用を図り、付加価値の提供やデジタルマーケティングによる顧客発掘などができる仕組みの構築を目指します。

データ利活用推進の基盤整備

整合性の保たれたデータにて効率的な作業を行い高度なデータ分析ができるよう、データ分析基盤を構築していきます。

組織・人材

デジタル人材の育成

本格的なデジタル人材育成に取り組み、継続的に育成していきます。

		育成計画	認定者数 取得者数
IT部門	DX持続化のための専門人材を育成	26名	7名
本　部	本部各部のDX企画・データ利活用	350名	129名
営業店	顧客のDX支援（ITパスポート取得）	400名	257名

価値創造を実現する戦略



有価証券戦略

～リスク・リターンを意識して、安定収益を維持します～

経済情勢・金融政策の変化に柔軟に対応できるポートフォリオを構築します。

市場金融部長　梶谷 研

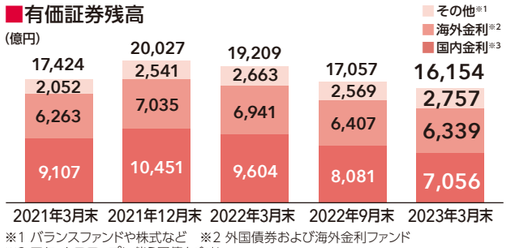
基本的な考え方

貸出金利息を補完し安定した収益を確保することを目的として、長年有価証券運用に注力し、人材育成やリスク管理などの体制を整備してきました。
当面は、円債を中心としたポートフォリオの再構築により、安定収益の確保を目指します。また、世界的にインフレや地政学リスクを巡る不確実性が高まる中、引き続き、流動性の高いアセットを主な投資対象とすることで、情勢変化に対して柔軟に対応できるポートフォリオ運営に取り組みます。

2022年度実績と2023年度見込み

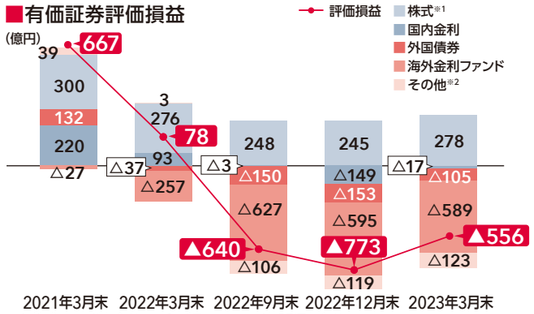
2022年初以降の世界的な金利上昇を受け、2022年度は日本国債や米欧国債等の売却による金利リスク量の削減を進めた結果、有価証券残高は約3,000億円減少しました。
キャリー収益（ネットベース、除く投信解約益）は、有価証券残高の減少や外貨調達費用の増加により前年比△50億円の163億円、有価証券関係損益は、債券等の売却損を主因に△91億円となりました。
2023年度のキャリー収益は前年比△26億円となる137億円を見込んでいます。収益性の悪化した外国債券の圧縮に目途をつけるとともに、日本国債等への投資を中心にポートフォリオの再構築を図る方針であり、2024年度のキャリー収益の反転増加を目指します。
なお、2022年度末の評価損益は△556億円となりましたが、債券等の売却のほか、金利上昇時にキャピタル収益が得られる金利ショートファンドの活用により、ポートフォリオ全体として含み損をコントロールしています。今後、金融引き締めを積極的に進めてきた欧米においては景気後退局面に至り、金利が低下することで、評価損益は改善すると見込んでいます。

■有価証券残高



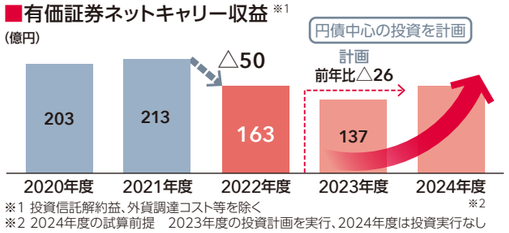
※1 バランスファンドや株式など　※2 外国債券および海外金利ファンド
※3 アセットスワップに伴う国債を含む

■有価証券評価損益



※1 株式ファンドを含む　※2 バランスファンド、REITを含む

■有価証券ネットキャリー収益 ※1



※1 投資信託解約益、外貨調達コスト等を除く
※2 2024年度の試算前提　2023年度の投資計画を実行、2024年度は投資実行なし

■有価証券関係損益

(億円)

	2020年度	2021年度	2022年度
有価証券関係損益	△17	△82	△91
株式売却益	31	25	50
債券売却益・償還益	7	3	87
債券売却損・償還損	△33	△97	△219
株式売却損・償却	△22	△13	△9

価値創造を実現する戦略



グループ戦略

～銀行主導の経営戦略のもと、グループシナジーの最大化を追求します～

グループ一体となり、地域・お客様の課題解決に向けコンサルティング機能を発揮します。

執行役員経営企画部長　田中 良和

基本的な考え方

グループ全体で合理化・効率化に取り組み、戦略部門への人員再配置を進めるとともに、グループシナジーの最大化を追求することで、地域・お客様の課題解決を目指します。

2022年度実績

地域に根差した再生可能エネルギー発電会社として、当行100%出資の「ごうぎんエナジー㈱」を2022年7月に設立し、自治体や地元企業と連携して脱炭素・カーボンニュートラルへの取り組みを積極的に展開しています。また、2023年2月には「㈱山陰オフィスサービス」を「㈱ごうぎんキャリアデザイン」へと社名変更し、2023年5月に当行が行っていた人材紹介業務を引き継ぎ、サービス提供体制を一層強化しました。このほか、2023年1月には「扶桑興業㈱」を完全子会社化し、2023年4月に当行完全子会社である「松江不動産㈱」に吸収合併しました。
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まいります。

■グループ企業の概要

(2023年7月1日現在)

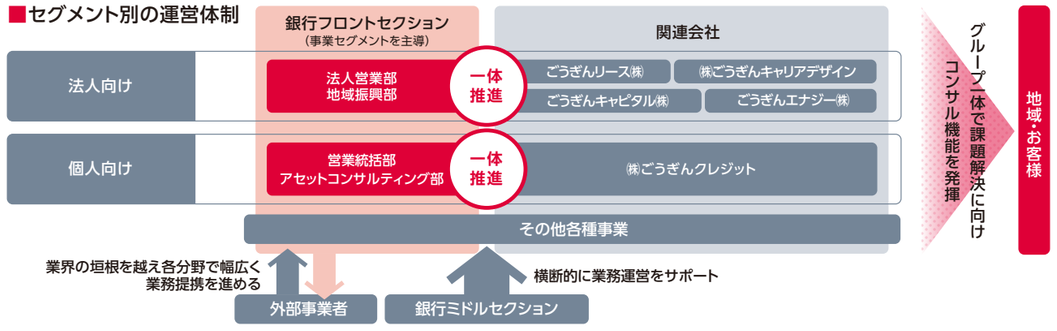
会社名	業務の内容
松江不動産株式会社	不動産の賃貸業務
株式会社ごうぎんキャリアデザイン	人材紹介業務、総務・庶務受託業務、計算業務
山陰債権回収株式会社	債権回収業務
ごうぎんリース株式会社	リース業

会社名	業務の内容
ごうぎん保証株式会社	信用保証業務
株式会社ごうぎんクレジット	クレジットカード業務、信用保証業務
ごうぎんキャピタル株式会社	ベンチャーキャピタル
ごうぎんエナジー株式会社	再生可能エネルギー関連事業

重点施策

グループ会社も含めた事業セグメントごとの業績・採算管理や新規事業開発を実施し、経営資源の最適な配分による効率的な推進と、地域・お客様の課題解決手段の拡充を図ります。

■セグメント別の運営体制



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。従業員の誰もが自分の考えや意見を言いやすい企業風土への取り組みで、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、従業員一人ひとりの挑戦・成長の後押しと組織の活性化を図ります。

FOCUS 従業員のアイデアを新事業に生かす取り組み

DXビジネスアイデアコンテスト ～DXに関するビジネス案を募る行内コンテスト～

全従業員からデジタルを活用した新規ビジネス等のアイデアを募集しました。担当業務以外の分野でも、役職にかかわらず多くの従業員から応募があり、書類審査を通過した15件について役員にプレゼンを行いました。

アイデア応募総数 **617件**

コンテストの狙い

- ■自分なりのアイデアを事業化し、新たな商品やサービスとして展開できる機会
- ■従業員のアイデアをDXの推進、お客様の利便性とサービス向上につなげる

グランプリ 従業員の体験に基づくママ目線のアイデアで、子育て世代への新サービスを考案

グランプリを受賞した岩田さんに聞きました!



営業統括部
岩田 優
受賞当時(2022年10月)　法人営業部準職員
2022年12月1日付　営業統括部に配属
2023年4月1日付　行員登用

率直に「おもしろそうだ!」と感じたので、アイデアを考えて応募しました。アイデアをまとめ上げるのは大変でしたが、すごくワクワクした楽しい経験でした。
コンテスト前は法人営業部で営業店の事業支援活動のサポートをしていましたが、受賞後に商品・サービス企画部署である営業統括部に異動となり、現在、事業化に向けてプランの主担当として活動しています。これまでに、より多くの「パパ・ママの声」を知るためにママサークルでの座談会を開催したり、全国を対象としたWebアンケートを実施して子どもの口座に係る動向を調査しました。また、山陰両県内ではどの程度の子どもの口座のシェアを獲得できているか、今後どのくらいの市場規模が見込めるかなど県の統計と比較しながら考察しました。現在、収集した情報やデータをもとに、ホームページの特設ページ構築や簡易来店予約などの実現に向けて取り組んでいます。
コンテストへの応募をきっかけにとりまく環境がいろいろと変わり、これまでにない新しい経験をする機会をもらえたことをありがたく感じています。自分のアイデアを少しずつ形にしていく過程は難しく悩むところも多く、事業にするには自分がもっと成長しなければなりませんが、やりがいを感じています。たくさんの方がサポートしてくれ、他部や営業店の方からも応援や励ましの声をもらえ、ごうぎんという組織のよさを実感します。お客様に喜んでいただけるサービスを提供できるよう、これからもがんばっていきたいと思います。

活動内容

お客様に求められる機能を市場調査
子育て世代に「利便性」と「新たな付加価値」を提供するサービス案を顧客目線で磨き込み

【調査①】子育て中のママとの座談会で意見交換、直接ニーズをヒアリング
【調査②】Webアンケートで幅広く顧客ニーズを把握


子育て中のママとの座談会を開催

当行ホームページに子育て世代向けの特設ページの新設を検討
お客様のニーズを満たす内容や機能を研究中

2023年7月から、子育て世代支援サービス「Baby Step(ベビーステップ)」取扱開始!
https://www.gogin.co.jp/lp/babystep_account/

FOCUS 当行のミライを考える取り組み

さまざまな立場の従業員が、当行のミライ・在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ています。

取り組みの狙い

- ■当行の成長を営業現場でも自分事として捉え考えるきっかけ
- ■より多くの従業員が議論に関わることで、多様なアイデアの活用と当行全体の意識改革を促進

ごうぎんDXジュニアボード ～若手行員による経営議論～

新入行員から管理職まで幅広い年代が参加し、世代や所属を超えて、当行の中長期的に目指すべき姿や戦略、新たな事業領域などをDX目線で活発に議論しています。2022年11月、第1回目の参加者が、議論の結果を経営層に報告しました。現在第2回目の参加者が提言に向けて活動中です。

参加人数(公募)　第1回 **38名**　第2回 **20名**


※ジュニアボード:若手社員や中堅社員が参加する疑似的な役員会議

＼ ジュニアボードに参加してみていかがでしたか? ／



米子法人部
若原 桃花
(2022年入行)

日常の銀行業務から少し離れて、普段の業務では出会うことのない年齢も所属も違う人たちが集まってチームになり、いろいろな意見や新しい発想に触れることができ、とても勉強になりました。自分が働く会社への理解が深まり、ごうぎんの将来について考える特別な時間で、自分がごうぎんグループの一員である実感と責任感を感じることができました。どんな発言でも受け入れてもらえる空間だったので、若い人こそぜひ参加してみてほしいです。
DXの取り組みは、全従業員がその必要性を感じて興味や関心を持ち一緒に動かなければ、自分事として捉えることができず、形式的なものになってしまうと感じます。私自身、ジュニアボードへの参加をきっかけに、日ごろから積極的に発言したり、関与するよう意識できるようになったと思います。



米子法人部
宮本 結衣
(2022年入行)

頭取をはじめとする経営層と直接議論できる機会で、ジュニアボードメンバーで考えた計画に対して経営陣の意見を聞けたことがよい刺激になりました。特に顧客志向でありながらも多角的に物事を捉えるとともに、当行の成長を念頭においた意見がもらえたことは貴重な経験であり、自分もこうなりたいと成長意欲が湧きました。
新しいシステム導入やDX化には、営業店職員のリテラシー向上とシステム導入の背景や効果を、本部・営業店の双方で共有していくことが必要だと感じています。そうした中で、私のジュニアボードへの参加をきっかけに営業店の先輩がDXに興味を持ってくれたのはうれしかったです。私自身も、あらためてDX化に向けた取り組みについて自分自身の考えなどを整理し、普段の業務において効率化できることを探すようになりました。

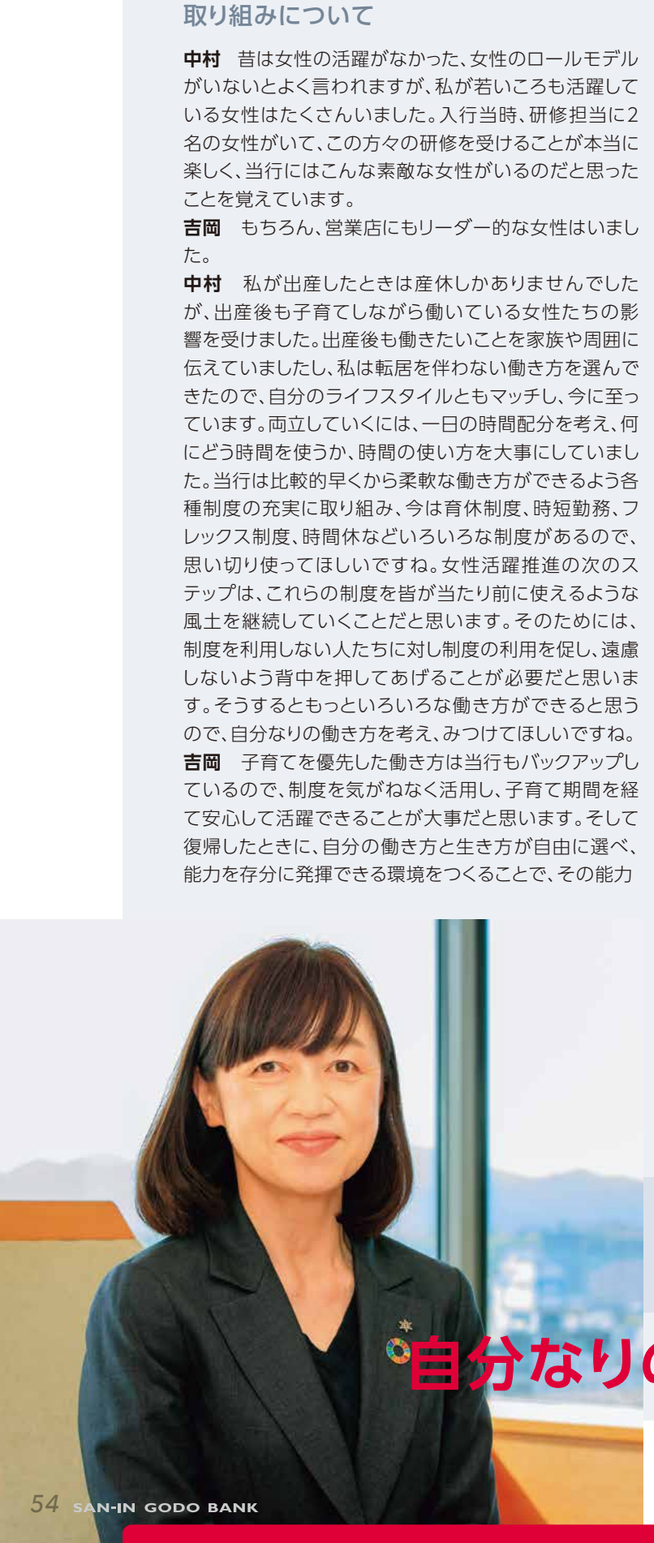
当行のミライを考える会(第1回) ～経営層による合宿形式での討論開催～

2023年4月、1泊2日の合宿形式で「当行のミライを考える会」を初開催しました。営業現場のトップである各ブロックの中枢店長を参加者、役員と本部部長をオブザーバーとし、グループワークで当行の成長戦略「ROEを6%以上にするには」などについてとことん考えました。参加者からは「あらためて考えることができ、大変勉強になった」「懇親会でもっと本音で語るほうがいい」などさまざまな意見が出ましたが、当行が成長するにはどうしたらいいのかを、営業現場でも自分事として捉え考えるきっかけになりました。参加者の意見を参考に、今後もブラッシュアップしていきます。



特集:女性役員メッセージ

**地銀界では少数である生え抜きの女性役員に、
当行の組織活性化のための取り組みについて語ってもらいました。**



自分なりのやり方をみつけて

取締役監査等委員
中村 真実子

1986年　山陰合同銀行入行
2013年　直江支店長
2016年　島根医大通支店長
2018年　お客様サービス部長
2019年　人事部長
2021年　取締役監査等委員(現職)

当行の女性活躍推進・ダイバーシティの取り組みについて

中村　昔は女性の活躍がなかった、女性のロールモデルがいないとよく言われますが、私が若いころも活躍している女性はたくさんいました。入行当時、研修担当に2名の女性がいて、この方々の研修を受けることが本当に楽しく、当行にはこんな素敵な女性がいるのだと思ったことを覚えています。

吉岡　もちろん、営業店にもリーダー的な女性はいました。

中村　私が出産したときは産休しかありませんでしたが、出産後も子育てしながら働いている女性たちの影響を受けました。出産後も働きたいことを家族や周囲に伝えていましたし、私は転居を伴わない働き方を選んできたので、自分のライフスタイルともマッチし、今に至っています。両立していくには、一日の時間配分を考え、何にどう時間を使うか、時間の使い方を大事にしていました。当行は比較的早くから柔軟な働き方ができるよう各種制度の充実に取り組み、今は育休制度、時短勤務、フレックス制度、時間休などいろいろな制度があるので、思い切り使ってほしいですね。女性活躍推進の次のステップは、これらの制度を皆が当たり前に使えるような風土を継続していくことだと思います。そのためには、制度を利用しない人たちに対し制度の利用を促し、遠慮しないよう背中を押してあげることが必要だと思います。そうするともっといろいろな働き方ができると思うので、自分なりの働き方を考え、みつけてほしいですね。

吉岡　子育てを優先した働き方は当行もバックアップしているので、制度を気がねなく活用し、子育て期間を経て安心して活躍できることが大事だと思います。そして復帰したときに、自分の働き方と生き方が自由に選べ、能力を存分に発揮できる環境をつくることで、その能力を生かして活躍することができます。係長相当職以上の女性管理職比率は目標25%を達成しましたが、これは一つの通過点に過ぎません。管理職の女性たちが充実感を持って自分の能力を発揮し、いきいきと働くことでお客様に喜んでいただき、当行や地域に貢献できると思います。そしてその姿を後輩たちがみて、私たちもああなりたい、がんばりたいと思い育っていく循環を促すことが、女性活躍推進だと思っています。

地域のリーディングバンクとして多様性のある組織に向けた取り組みについて

吉岡　生え抜きの女性を経営のメンバーに入れるということが当行の挑戦でもあり、風通しのいい、開かれた組織を象徴しています。当行の良さは、経験や立場の違う女性をいろいろな意思決定の場に参画させていることです。きちんと自分の役割を果たしていけば、さまざまなバックグラウンドの女性が経営の意思決定の場に参画できるチャンスもあるのです。本当に多くの人の意見を取り入れようとする姿勢は、バランスが良く、まさに多様性だと思います。

中村　これまでの経営陣が先を見据えて計画的に取り組んできたのだと思います。私が当行初の女性支店長となったのが2013年です。10年経って、こうして生え抜きで取締役をしています。そういう意味では、当行はいろいろなことに先駆けて取り組んでいます。次は、年齢や性別に関係なく優秀な人材を引き上げていくことが必要だと思います。行内で女性が活躍する場所は広がってきており、営業現場の役席、営業店長となる女性は数年前から増えていましたが、ここ最近は本部のグループ長や部長に女性が就いています。IT、事務企画、人事など業務の幅も広く、ポテンシャルを引き出せていて、適材適所、活躍したい場所で活躍できるような組織になっていると思います。

吉岡　さまざまな経験がキャリアになるので、年齢や性別に関わらずいろいろなことを学び経験するチャンスを与えていくことが大事だと思います。そして、チャンスをもらったら、男女問わず多少自信がなくてもぜひ挑戦してほしいですね。私は、20代で営業店から本部に異動となり、商品開発に携わることになりました。当時、金融自由化を迎えていたこともあり、選ばれる銀行になるためには女性の目線を取り入れた商品開発が必要でしたので、若い女性をチームに参加させて意見を求めたのです。そのときも当行は革新的だと思いましたね。また、広告宣伝を担当したいと手を挙げ続けたら、女性で初めて担当を任せてくれました。当行が私にチャンスをくれたと思っています。若い従業員には、少し先をみて自分が役席になったらどんな風に仕事をしたいのかなど、常に一つ上の仕事を意識するようにしてほしいですね。自分の次のステップを考えることで心構えができますし、当行はそのサポートをしながら新しい仕事に挑戦させてくれるはずです。

チャンスを生かして挑戦を



執行役員
米子営業本部長
吉岡 佐和子

1987年　山陰合同銀行入行
2015年　古志原支店長
2018年　米子西支店長
2020年　米子支店長
2022年　執行役員 米子営業本部長(現職)

中村　自分のありたい姿をイメージし、どうやってその姿に近づいていくか。先輩に教えてもらいながらスキルアップに励み、成長していってほしいですね。こうした当行の取り組みが地域に広がり、地域全体の取り組みになっていくといいと思います。

女性役員のパイオニアとして

中村　常に楽しくしていることを心がけています。当然大変なこともありますが、いいことや楽しさを前面に出して、いつか自分もああいう風に仕事をしてみたいと若い従業員たちが自然に思うようになることを願っています。

吉岡　女性の活躍が当たり前になってくると、時代とともにいろいろなことが変わってきます。求められるリーダー像も強いリーダーシップだけでなく、知見を持っている人をつなげてノウハウを集め、皆をまとめて一緒に向かっていくような調整役的なリーダーもあると思います。わからないことは素直に聞き、学ばせてもらうことが大切です。

中村　生え抜きの女性役員となり、女性ならではのやり方でお客様との信頼関係の築き方があることをみせていくことも、今後の女性活躍の在り方の一端を先駆けてつくることになると思っています。後に続く女性たちにも、自分なりのやり方でお客様と信頼関係を構築してほしいと思います。

さらに活力ある組織となるために

中村　今の当行の経営陣は従業員と積極的にコミュニケーションを図り、若い人たちはどう思っているのか、考えにギャップはないか、従業員の声に耳を傾けて一体感を高めるように取り組んでいますし、従業員もお客様に喜んでもらいたい、お手伝いがしたいという気持ちを持っており、当行のいい伝統だと思います。

吉岡　当行の強みは組織力だと思っています。個人の尊重、多様性はもちろん大事ですが、個人でありながらも、経営理念を念頭に皆が同じ方向を向いて進んでいくことが重要です。当行の成長・地域活性化のためにも、個人を大事にしながら、個人がつながり、目的に向かってそれぞれのやり方で力を発揮していくことが行員の充実した人生につながると信じています。当行も変わろうとしている時期であり、挑戦する気持ちがあれば、どんどん挑戦できる土壌はできています。一人ひとりが考え方や意識を未来志向に変化させることで、当行はさらに進化し続けると思います。

情報発信を通じた地域における女性活躍の機運向上

女性役員によるマスコミの取材対応、地域で開催される講演会への登壇などで、自身の経験や仕事に対する思い、女性が活躍できる職場の在り方を熱く語り、地域全体の女性活躍推進の機運向上に貢献しています。



気候変動への対応

～気候変動への対応強化と情報開示の高度化を図ります～

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。
こうした状況を踏まえ、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。
当行グループでは、2021年4月にTCFD提言に賛同し、同年よりホームページ、統合報告書およびサステナビリティレポートにて、TCFD提言を踏まえた情報を開示しています。2022年度からは移行リスクや物理的リスクにおけるシナリオ分析を実施し、2050年までの影響額の推計値（最大値）を公表しています。今後もリスク管理および情報開示の高度化に取り組んでいきます。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

ガバナンス

■頭取を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動を含むサステナビリティに関連する事項について、協議を行い、取締役会に報告・監督を受ける体制を構築しています。

■全行的にSDGs/ESGへの取り組みを強化するためにサステナビリティ推進室を設置し、グループ全体の活動を企画・推進しています。

■本部内にSDGs/ESG推進ワーキンググループを設置し、組織横断的な取り組みの推進を図るとともに、気候変動対応を含むESG課題への具体的な取組状況について、サステナビリティ委員会および取締役会へ定期的に報告しています。

■グループ全体で気候変動への対応方針等を共有するため、グループ会社サステナビリティ連絡会を開催しています。

戦略

当行グループでは2019年5月に「サステナビリティ宣言」を制定し、持続可能な地域社会の実現に向け、気候変動対応を含む環境保全への対応を重点的に取り組む事項として定めています。気候変動対応を重要な経営課題の一つとして位置付け、機会およびリスクの両面から取り組みを進めています。地域金融機関として商品・サービスの提供を通じ、地域やお客様の気候変動対応を支援するとともに、当行グループの事業活動に伴う環境負荷低減の取り組みを推進していきます。また、気候変動に関連するリスクについて、気候変動による自然災害や異常気象の増加等によってもたらされる物理的な被害に伴うリスク（物理的リスク）と、気候関連の規制強化や脱炭素に向けた技術革新への対応といった脱炭素社会への移行に伴うリスク（移行リスク）を認識しています。

機会

■サステナブルファイナンス・コンサルティングの取り組み

再生可能エネルギー事業等にかかるグリーンファイナンスや脱炭素に向けた移行を促進するトランジションファイナンス、気候変動に対応する事業者を支援するコンサルティングへの取り組みは、当行グループのビジネス機会になると認識しています。

■再生可能エネルギー発電事業への参入

地域における再生可能エネルギーの供給量不足や脱炭素経営への転換の遅れ等の課題を認識する中、これらの課題解決に貢献するため、2022年7月に当行100%出資による再生可能エネルギー発電事業を営む子会社「ごうぎんエナジー㈱」を設立しました。同社では再生可能エネルギーの供給量増加と地産地消の推進を担い、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等を通じ、地域と企業の成長戦略につなげていきます。

リスク

気候変動に関連するリスクについて、気候変動による自然災害や異常気象の増加などによりもたらされる物理的な被害に伴うリスク（物理的リスク）と、気候関連の規制強化や技術革新の進展といった脱炭素社会への移行に伴うリスク（移行リスク）を認識しています。

■物理的リスク

気候変動による自然災害等の発生により、資産や事業活動に影響を受ける投融資先に対する信用リスクの増大や、当行グループの営業店舗などの損壊によるオペレーショナルリスクを想定しています。

物理的リスクの例

	物理的リスクの主な内容
急性的	●台風や洪水などの極端な天候事象による被害の増加
慢性的	●降水パターンの変化と天候パターンの極端な変動 ●上昇する平均気温　●海面上昇

■移行リスク

気候関連の規制強化や脱炭素に向けた技術革新の進展などにより、事業活動に影響を受ける投融資先に対する信用リスクの増大などを想定しています。

移行リスクの例

	移行リスクの主な内容
政策と法規制	●温室効果ガス排出価格（炭素税）の上昇 ●既存の製品およびサービスに関する規制　●訴訟
テクノロジー	●温室効果ガス排出量の少ない製品やサービスへの転換 ●新技術への投資の失敗　●低排出技術への移行コスト
市場	●顧客行動の変化　●原材料価格の上昇
評判	●消費者の嗜好の変化 ●特定の多排出セクターへの非難 ●ステークホルダーの関心の高まりやネガティブなフィードバック

シナリオ分析

当行では、気候変動が将来にわたって当行のポートフォリオに与える影響を把握するために、物理的リスクと移行リスクのそれぞれについて2022年度よりシナリオ分析を実施しています。分析にあたっては、気候変動に関するさまざまな状況を想定し、計画の柔軟性や戦略のレジリエンスを高めるべく、1.5℃のシナリオを含む複数のシナリオを用いて分析しています。
2023年度は、前年度実施した分析におけるリスク事象に加え、次に記載するリスク事象を追加しました。物理的リスクにおいては、与信先の事業停止等（売上減少）による財務悪化リスクを、移行リスクにおいては、リスクの高いセクターとして「電力」「石油」「ガス」を選定し、炭素関連資産の座礁リスクや化石/非化石燃料の価格・需要の変化等による影響を分析しています。
2023年度に分析を行った結果は以下のとおりです。

■物理的リスク

リスク事象	①水害による担保物件（建物）の毀損 ②水害による与信先の事業停止（売上減少）に伴う財務悪化
分析対象	①国内与信取引先 ②山陰両県に拠点を有する国内与信取引先（法人）
シナリオ	IPCC（気候変動に関する政府間パネル） ●RCP1.9（1.5℃シナリオ） ●RCP2.6（2.0℃シナリオ） ●RCP8.5（4.0℃シナリオ）
分析期間	2050年まで
リスク指標	想定される信用コスト増加額
リスク量	最大48億円

■移行リスク

リスク事象	①脱炭素社会移行に伴う資産の毀損や売上減少・コスト増加等による与信先の財務悪化 ②炭素税導入による与信先の財務悪化
分析対象	①「電力」「石油」「ガス」セクターの特定先 ②国内与信取引先（法人）
シナリオ	NGFS（気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク） ●Net Zero 2050 ●Below2℃ ●Current Policies
分析期間	2050年まで
リスク指標	想定される信用コスト増加額
リスク量	最大70億円

■炭素関連資産（貸出金残高）の状況

当行の2023年3月末における貸出金残高に占める炭素関連資産の割合は右記のとおりです。

炭素関連セクター	エネルギー	運輸	素材・建築物	農業・食糧・林業製品
割　合	2.4%	8.4%	14.7%	4.8%

リスク管理

■気候変動を含む環境への取り組みを経営の重要課題の一つとして認識し、気候変動への対応方針を含む「サステナビリティ宣言を踏まえた投融資方針」を策定しています。

■気候変動に起因する物理的リスクや移行リスクが、中長期にわたり当行グループの事業内容・戦略・財務内容に影響を与えることを認識しています。当行グループでは、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が、今後、気候関連リスクについても、統合的リスク管理のプロセスへの組み入れを検討していきます。

指標と目標

温室効果ガス排出量の削減

＼ 指　標 ／
温室効果ガス排出量（連結）

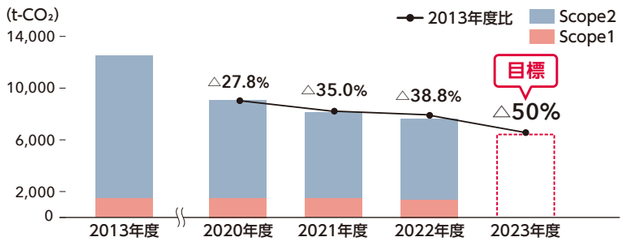
目標 2023年度までに	目標 2030年度までに	目標 2050年度までに	実績 2022年度
Scope1,2を2013年度比 **50%削減**	Scope1,2を **ネットゼロ**	Scope1,2,3を **ネットゼロ**	**7,620t-CO_2**（2013年度比 △38.8%）

■温室効果ガス排出量・エネルギー使用量・電力使用量（連結）

計測項目			単位	2020年度	2021年度	2022年度
温室効果ガス排出量	Scope1（直接排出）	重油、灯油、軽油、ガソリン、都市ガス、プロパンガス等	t-CO_2	1,512	1,483	1,396
	Scope2（間接排出）	電気	t-CO_2	7,480	6,623	6,224
	合　計		t-CO_2	8,992	8,106	7,620
エネルギー使用量合計（原油換算）			kL	3,959	3,838	3,595
エネルギー使用量合計（熱量）			GJ	153,423	148,752	139,383
電力使用量			千kWh	12,917	12,511	11,683

■温室効果ガス排出量の推移と目標（Scope1,2）（連結）

当行は2023年度の温室効果ガス排出量削減目標を「2013年度比50%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」を前倒しして取り組み、早期のカーボンニュートラル実現に貢献していきます。2022年度は、2013年度比、38.8%削減しています。



サステナブルファイナンス

＼ 指　標 ／
サステナブルファイナンス累計実行額

目標（2021年度～2030年度）	累計	
1.5兆円（うち環境分野5,000億円）	**2,717億円**（うち環境分野1,093億円）	
	内訳 2021年度	**1,277億円**（うち環境分野455億円）
	内訳 2022年度	**1,440億円**（うち環境分野638億円）

■サステナブルファイナンスの定義

サステナブルファイナンスは、各種国際原則や政府の指針・ガイドラインに適合するファイナンスやそれらの原則・指針・ガイドラインに示されている対象事業・資金使途の例示等に合致する環境課題・社会課題の解決に資する投融資を対象範囲としています。

分　野	事　業
環境分野	気候変動緩和と適応および環境配慮に資する事業 例）再生可能エネルギー事業、省エネルギー事業、脱炭素・低炭素事業等
社会分野	地域経済活性化および持続可能な地域社会に資する事業 例）基本的インフラ整備、必要不可欠なサービス、雇用創出等

環境負荷低減への取り組み

～事業活動における環境負荷低減に努めています～

省資源、省エネ、リサイクル活動の推進

■省エネ意識の向上

省エネ・節電対策等を要請することにより、行内の省エネに対する意識を高めています。

■省エネ・環境配慮型製品の導入

空調設備、LED照明、太陽光発電、電気自動車等の省エネ・環境配慮型製品を導入しています。

■ペーパーレス化・リサイクル

行内文書の電子化やコピー・印刷の削減等によりペーパーレス化を進めています。また、廃棄文書のトイレットペーパーへのリサイクル、ゴミの固形燃料原料へのリサイクル等を実施しています。

グリーン購入の取り組み

製品やサービス購入においては必要性をよく考え、環境への負荷ができるだけ少ないものを選定しています。紙類、文具類のグリーン購入に関するKPIを定め、原則エコマーク等の表示がある商品を購入しています。

グリーン購入比率（連結）
目　標 **100%**
実　績（2022年度） **77%** コピー用紙・文具類

TOPICS

環境に配慮した店舗づくり

脱炭素に対応したZEB店舗

2022年度に新築移転した2店舗を、脱炭素に対応したZEB店舗・ZEB Ready店舗としました。
※ZEB:Net Zero Energy Building

ZEB店舗

安来支店（2022年10月新築移転）
省エネと創エネにより、店舗で使用するエネルギー消費量の100%以上を削減する建物。


安来支店



ZEB Ready店舗

浜田支店（2023年3月新築移転）
省エネにより、店舗で使用するエネルギー消費量の50%以上を削減する建物。


浜田支店



再生可能エネルギー由来の電力導入

2023年4月1日より、本店ビルおよび鳥取営業本部ビルの2拠点において使用する全ての電力を再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えました。

CO_2排出量削減効果
年間 約 **1,700トン**
当行グループ全体のCO_2排出量の約2割に相当
※導入建物の2021年度の合計電力使用量実績から算出

金融商品・サービスを通じた環境への貢献

～本業である金融商品やサービス提供を通じて、
地域の環境保全・脱炭素化に貢献しています～

再生可能エネルギー分野での取り組み

環境への負担が少なく、枯渇の心配がない自然の力から創る再生可能エネルギー事業への参入をサポートしています。大規模な再生可能エネルギー案件に対しては、シンジケーション方式のプロジェクトファイナンスの組成を行っています。

サステナブルファイナンス

サステナブルファイナンスを通じて地域、お取引先のSDGs/ESGに向けた取り組みを支援しています。

■ごうぎんサステナビリティ・リンク・ローン

お取引先のESG戦略と整合した取組目標を設定し、その達成状況に応じて金利引き下げ等のインセンティブを設定する商品です。

■ごうぎんグリーンローン／ソーシャルローン

資金使途を環境面（グリーン）や社会面（ソーシャル）の改善を目的とした事業に限定した商品です。

取組事例

自動車ディーラーと「ごうぎんグリーンローン」契約締結
～サステナブルファイナンスでお取引先の脱炭素の取り組みをサポート～

ネッツトヨタ神戸㈱（兵庫県尼崎市）は、SDGsの取り組みを経営の中核としています。同社の脱炭素の取組状況についてヒアリングを重ね、環境関連の設備資金としてサステナブルファイナンスを提案しました。

資金使途	●ハイブリッド車・プラグインハイブリッド車・電気自動車・燃料電池自動車の購入資金 ●電気自動車のための急速充電器設置に伴う費用 ●水素ステーション設置に伴う費用



ネッツトヨタ神戸㈱
代表取締役社長
四宮 康次郎 様

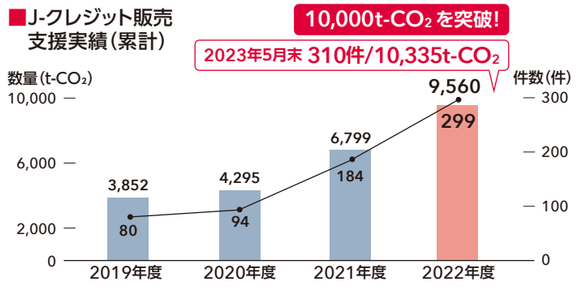
尼崎支店 支店長代理
（現・神戸支店 支店長代理）
澤田 弘基

四宮社長コメント

他行からもグリーン関連ファイナンスの提案はありますが、ごうぎんの提案が一番早く、丁寧に対応いただいたので、今回の契約を決めました。事業活動を通じて環境保全に努めるという当社のCSR方針をしっかりと理解いただいており、今後もカーボンニュートラル実現に向けての精力的な活動を期待しています。

Jークレジット活用支援

山陰発のJークレジットを活用した官民連携によるカーボン・オフセットの取り組みでお取引先の環境経営の実践と企業価値向上を支援しています。



地域の事業の存続・成長

リレーションシップバンキング活動を通じた地域の徹底支援

～地域・お客様の課題の解決策の提供に地域金融機関の本業として取り組み、
地域活性化に貢献しています～

地方創生 活力ある地域づくり

地域産業の成長や雇用創出といった地域課題の解決に向け、当行が保有する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。

官民連携の取組強化

■企業版ふるさと納税

地域課題の解決を目的に、地元事業者・新聞社とも連携し、企業版ふるさと納税の活用を促進しています。企業への自治体プロジェクトの提案だけでなく、お取引先への寄付ニーズや地域課題に基づく自治体プロジェクトの立案支援も実施し、2022年度は15件の寄付を仲介しました。

■多様な官民連携手法への挑戦

地域課題の解決と経済成長を同時に実現し、持続可能で活力ある地域社会の形成を目的に、国や地方公共団体、お取引先などと連携し、PPP/PFIやPFS/SIBといった官民連携の取り組みを積極的に推進しています。2022年7月に松江市、11月に出雲市と「SIBの研究に関する覚書」を締結し、現在案件組成に向けた協議を進めています。

■自治体DXの推進支援

当行のソリューション提供や外部機関との連携により、自治体庁舎内および地域におけるDXの推進支援を行っています。2021年に南部町、2022年に日南町とDX推進に向けたパートナーシップ協定を締結し、各自治体や地域における課題解決や経済活性化に向けた各種支援を実施しています。

■スタートアップ支援

従来の起業・創業に関する事業計画策定や資金調達、販路開拓支援などに加え、松江市が取り組む新たな事業や産業を生み出すためのエコシステムの形成事業「MATSUE起業エコシステム」や鳥取県が取り組む起業創業支援プログラム「TORIGGER」に参画することで、地域から新しいビジネスモデルを創出する取り組みを支援しています。今後、スタートアップ企業向けの支援施策を一層充実させていきます。

取組事例

鳥取県への企業版ふるさと納税による寄付を仲介

2023年3月、当行の仲介により㈱ONE（岡山県倉敷市、保険関連サービス業）が鳥取県の取り組む新型コロナウイルス感染症対策事業に寄付を実施しました。寄付金は医療・保健体制の構築や感染症の拡大防止に向けて活用される予定です。
広域な店舗ネットワークをもつ当行が地域と企業との懸け橋となり、企業版ふるさと納税も活用しながら地域課題の解決をこれからも推進していきます。



法人のお取引先 付加価値向上

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、新型コロナウイルスの感染拡大、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。

事業支援活動でお取引先の課題を解決

ソリューションメニューをより多角的に拡充、高度化するとともに、全行員によるコンサルティングで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。

特徴1 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、お客様と経営課題を共有し、課題解決策の提案を通じて、お客様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。

特徴2 伴走型コンサルティングの実践

お客様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。

お客様のビジネスモデルや事業フローの理解・実態把握
↓
お客様との対話
↓
経営課題・ニーズの共有
↓
当行のソリューション・ネットワーク等を活用した課題解決策の提案
↓
お客様の付加価値向上と持続可能な地域社会の実現

■ごうぎんのコンサルティングメニュー

事業デューディリジェンス	計画策定	業種RM	事業承継
ICT	人事	医療・介護	M&A
補助金	SDGs	宿泊・観光	ファンド
行員常駐型コンサルティング	人材紹介	食品製造	IPO

■ビジネスマッチング

当行の広域店舗ネットワークと豊富な情報収集力を活用し、販路開拓支援など、山陰と山陽、関西のお取引先をつなぐ活動を展開しています。また、行政機関と連携し、山陰への企業誘致を支援しています。

■ファイナンス

「シンジケートローン」「ファイナンス・リース仲介」「私募債」など、さまざまな資金調達ニーズに的確にお応えし、資金面でもお取引先の成長をサポートしています。

■再生支援

経営改善支援先と経営課題を共有し、外部専門家と連携を図りながら、経営改善計画の策定・実行を支援しています。

■コンサルティング件数(2022年度実績)

事業計画策定支援	10件
人事コンサル	17件
ICTコンサル	15件
業種別コンサル	12件
人材紹介	45件
SDGs	161件
事業再構築補助金申請支援	144件
販路開拓支援を行った先数	524社
事業承継契約件数	19件
M&A契約件数(AD契約締結件数)	27件
M&A成約件数	12件

取組事例

ごうぎん事業承継ファンドによる投資



当行グループ100%出資の「ごうぎん事業承継投資事業有限責任組合」(通称:ごうぎん事業承継ファンド)の第2号案件として、フジキコーポレーション㈱(島根県松江市、ギフト用品販売ほか)に投資しました。
同社は、顧客ニーズや時代に合わせた新事業の全国展開や、積極的に地元人材を採用するなど、地域の経済・雇用に大きく貢献している優良企業です。当行グループが持つリソースを最大限に活用し、同社が新経営陣に円滑に事業を承継することで、さらなる成長を支援できると判断し、投資を決定しました。

取組事例

管理職人材の採用で新たな領域へのチャレンジをサポート

馬潟工業㈲(島根県松江市)は、特殊鋼の機械加工を強みとして航空機や原子力発電関連部品など、幅広い部品加工を手がける企業です。「新たな技術の導入による競争力強化」や「マネジメント体制の構築」という経営課題に対し、将来的に工場を統括できる管理職人材を採用し、配置することを提案しました。採用した人材は、同社の管理職層として経営層とコミュニケーションを密にとりながら、社内の課題解決に向け業務にまい進中です。

経営課題		採用した人材
■新たな技術の導入による競争力強化 ■マネジメント体制の構築	×	■50代の製造業経験者(他県からのUターン) ■現場におけるIT化や経理・原価管理など、幅広い業務を経験



左から
馬潟工業㈲ 代表取締役社長 **松尾 和夫 様**
松江駅前法人部 **岸本 拓**
馬潟工業㈲ 製造技術部長 **鶴原 義雄 様**(今回採用)

松尾社長コメント
専門の人材紹介会社と直接やり取りすることも可能でしたが、当社の求める人物像を理解しているごうぎんにお願いすることで、人材のミスマッチを回避することができました。
営業店担当者の当社への理解によるところが大きかったと感じています。

地域・お客様のSDGs／ESG後押し

地域のリーディングバンクとして当行自身がSDGsに取り組むことに加え、SDGsの理念を地域社会やお客様に広げる活動や、地域やお取引先のSDGsの取り組みを後押しする活動を行っています。

地域へのSDGs普及啓発

SDGsビジネスコンサルタントを本部に配置し、地元企業や地方公共団体、教育機関等でSDGsに関わる研修会の実施やアドバイスを行うなど、SDGsの理解を深める啓発活動を展開しています。

SDGs研修会等の開催実績 **160回**(2018年度～2022年度)

お取引先の脱炭素社会への移行、SDGsの取り組み支援

脱炭素社会への移行によるお取引先の事業への影響についてともに考え、今後の事業展開に有効なご提案やコンサルティングを行っています。また、SDGsについて考える機会や情報の提供、SDGsの事業内容への落とし込み方や経営への活かし方などビジネスを通じたSDGsへの取り組み支援、SDGs貢献に通じる金融商品や課題解決策のご提案など、事業機会の創出や付加価値向上につながるご提案を行っています。

＼金融と事業支援の両面から伴走型支援、ワンストップでトータルサポート／

情報提供・理解促進	現状認識・課題把握	計画策定・戦略立案	戦略具現化
お取引先向けセミナー	温室効果ガス排出量把握・見える化 ごうぎんSDGs 経営応援サービスなど	コンサルティング	サステナブルファイナンス BM オフセット支援など

TOPICS

地元での会社説明会で脱炭素社会への対応について説明

お取引先向け会社説明会において、山崎頭取から、政府や国内外の大企業を起点に地域の事業者にも脱炭素に向けた取り組みが求められつつあることを説明しました。



サステナビリティ経営の実践

安心安全な社会の形成

安定した金融インフラを全てのお客様に提供

～お客様に安心してご利用いただけ、身近な銀行であるよう、商品・サービス向上に努めています～

個人のお客様 豊かな生活の形成をサポート

お客様の多様化・高度化するニーズにお応えし、お客様の利便性とサービスの向上を図るとともに、地域の社会インフラとして全てのお客様に安定した金融サービスをご提供できるよう努めています。

デジタル活用による利便性向上

■非対面チャネルの拡充

銀行にご来店いただくことなく、いつでもどこでも、スマートフォンやパソコンでさまざまな銀行のお取引をご利用いただけるよう、お取引いただける商品・サービスを充実させ、お客様の利便性向上を図っています。



ごうぎんアプリ
手のひらに銀行店舗を

お客様の声を反映させ、よりご利用いただきやすいようバージョンアップさせています。

- 普通預金口座開設
- スマート通帳(明細や残高の確認)
- インターネットバンキング
  (お振り込み、定期預金、各種お手続き等)
- キャッシュレス決済
- ローン(お申し込み・ご契約)

■キャッシュレス決済の促進

キャッシュレス化の取り組みを地域全体に広げ、キャッシュレスによる新しい生活様式への対応をサポートするとともに、お客様の利便性の向上を図っていきます。また、クレジットカードを活用したさまざまなキャンペーンを実施し、クレジットカードの日常利用を促進し、キャッシュレス決済の浸透を図るとともに、地域における消費機会の拡大を図っています。

■店頭でのお申込受付のタブレット化

店頭での普通預金口座開設の受付、個人向けローン商品・投資信託・保険商品の商品説明やお申し込みの受付においてタブレットを利用し、お申し込み・お手続きのペーパーレス化、書類記入時間や事務処理時間の短縮など、お客様の利便性向上と事務の効率化を図っています。

TOPICS

ごうぎんアプリと野村證券㈱のアプリが連携

ごうぎんアプリと野村證券㈱の各種アプリの連携により、ごうぎんアプリのトップ画面から野村オンラインサービスなどにリンクできるようになりました。

※初回は各連携先アプリのダウンロードが必要です。
※「NOMURA」のご利用には証券口座開設・オンラインサービスの契約が必要です。



GOGIN & NOMURA Alliance

野村アプリ(各種取引)
FiNTOS!(投信情報)
OneStock(資産管理・確認)
はじめての方



銀行と証券の強みを合わせた新たな金融サービス
～野村證券㈱との金融商品仲介業務における包括的業務提携～

山陰合同銀行の広範なネットワークに、野村證券㈱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いたします。

GOGIN & NOMURA Alliance

■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、現在野村證券㈱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、お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

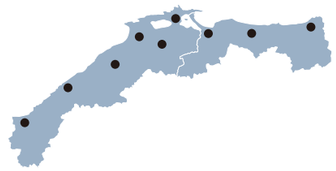
野村證券㈱のグローバルネットワークを通じて、日本のみならず世界中の最新情報をいち早くお客様にお届けいたします。

■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。





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。

※「お客様本位の業務運営を実現するための方針」については、当行ホームページhttps://www.gogin.co.jpをご覧ください。

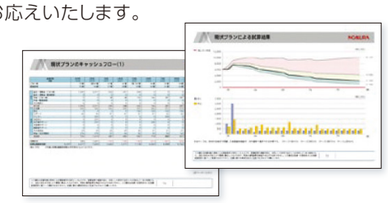
■コンサルティングの実践

- 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、ライフプランをはじめとしたさまざまな観点からご意向やニーズをお聞きし、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ています。
- 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、お客様にとって最適な商品・サービスをご提案するよう努めています。
- ご提案にあたっては、お客様の家族構成やライフイベント、資産状況などを確認し、ライフプランをお客様と一緒になって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いたします。

■適切な販売手続き

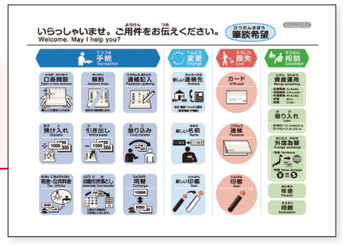
- 取り扱う商品・サービスの手数料の多寡にとらわれることなく、お客様の立場で安定した資産形成に資する商品・サービスのご提案に努めています。
- 証券業務においては、業務提携先である野村證券㈱の豊富なラインナップを取り扱うことにより、お客様の高度な運用ニーズにもお応えいたします。

※山陰合同銀行は所属証券会社を野村證券㈱とする金融商品仲介を行っており、野村證券㈱において作成した資料・広告等をご提供しております。



配慮が必要なお客様へのサービス向上の取り組み

お身体の不自由なお客様や、お年を召したお客様にも安心してご利用いただけるよう、従業員への教育や店舗の整備、商品・サービスの改定などユニバーサルマナー対応の取り組みを推進しています。



コミュニケーションボードを店頭に設置

地域社会への貢献

幅広いユニークな社会貢献活動の展開

～社会貢献活動を通じ、豊かな地域社会の実現に貢献します～

社会・教育・文化等への社会貢献活動においても、「地域・お客様のお役に立つ」という考えのもと、地域社会に対する責任を果たすよう努め、ユニークな活動を長年にわたり展開しています。

環境保全活動
森林保全活動
（2006年～）

ダイバーシティ（障がい者の自立支援）
ごうぎんチャレンジド
（2007年～）

青少年の育成
尚風館
（2012年～）

P27をご覧ください。

社会・文化貢献活動　地域・社会活動への積極的な参画

ごうぎん一粒の麦の会（1981年～）

ごうぎんグループの役職員による継続的な募金・贈呈活動を、40年にわたり行っています。
2023年3月末までに、地域の福祉施設など、延べ1,199先に対して総額1億3,013万円相当の車いすやマスクなどを贈呈しています。

■子ども食堂を運営する団体へ寄付

2022年度は、昨今社会的に注目されている子どもの居場所確保や貧困の問題に対し、子ども食堂の運営に尽力されている団体への支援として、山陰両県ならびに広島県・岡山県・兵庫県の5県の団体に50万円ずつ合計250万円を寄付しました。



島根県社会福祉協議会が運営する「しまね子ども食堂ネットワーク」加入団体の子ども食堂に寄付

「小さな親切」運動（1997年～）

当行が事務局となり、地域の皆様とともに、「あいさつ運動」や「日本列島クリーン大作戦」など、さまざまな活動を展開しています。

■エコキャップ収集運動

会員の方々のご協力により収集した使用済ペットボトルのキャップをリサイクル業者に売却し、その売却代金を寄付することで、ユニセフを通して世界の子どもたちにワクチンを届けています。
2010年の運動開始から2023年3月末までに収集したエコキャップの重量は22,130kg、ワクチン約11,000本分に相当します。近年、SDGsの意識の高まり等から収集量が大きく増加しています。



米子北斗中学校・高等学校はエコキャップを78kg収集

ごうぎん文化振興財団（1992年～）

山陰両県で実施される教育・芸術文化・スポーツ活動に、助成・協賛を行っています。
2023年3月末までに、累計2,657件の活動に対して、総額3億3,972万円の助成を実施しました。



鳥取市民合唱団第37回定期演奏会

金融経済教育　地域の金融リテラシー向上に貢献

コンサルティングプラザの専門人材が講師となり、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。

■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。

■開催実績



鳥取商業高校で講義
テーマ:ライフイベントと家計管理　参加人数:71名

ごうぎんSDGs私募債　金融商品を通じて持続可能な地域社会の実現とお取引先の社会貢献活動を後押し

お取引先の多様な資金調達ニーズにお応えするとともに、SDGsの目標達成に向け、私募債を通じて発行企業とともに地域の課題解決につながる取り組みを支援しています。

ごうぎんSDGs私募債「寄贈型」

財務健全性に加えて、「教育機関」「医療機関」「地域おこし団体」「山陰両県」「地域スポーツチーム等」に寄贈・寄付を行う社会貢献度の高い私募債です。私募債発行金額の0.2%以内で当行が負担し、発行企業と連名で寄贈・寄付をします。

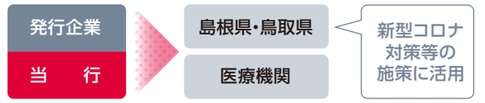
■SDGs私募債発行件数 144件（2022年度）

地域おこし型	11件	CSR型	11件
医療機関寄贈型	2件	エコ型	0件
教育機関寄贈型	96件	福利厚生型	1件
スポーツ振興型	11件	一般型	12件

※2022年10月の商品改定により、CSR型・エコ型・福利厚生型を廃止、一般型を新設

■地域おこし型・医療機関寄贈型

私募債発行金額の0.2%の金額を当行と連名で寄付



■教育機関寄贈型

私募債発行金額の0.2%以内の物品を当行と連名で寄贈



スポーツ振興　スポーツ振興による地域活性化

ごうぎん女子バドミントン部（1993年～）

小・中学生への技術指導や、地域のスポーツイベントへの参加など、積極的に地域との交流を図っています。また、日本トップリーグであるS/Jリーグでの活躍を通じて、地域を盛り上げています。





地元プロスポーツチームを応援

ガイナーレ鳥取と島根スサノオマジックをスポンサーとしてサポートしています。



今シーズンのメインスポンサー



冠試合開催

TOPICS　**ごうぎんガイナーレ鳥取応援定期預金2023**
（取扱期間:2023年3月～5月）

金融商品で地域プロスポーツチームを応援

ガイナーレ鳥取のJ3リーグにおける成績に応じて金利が決定するユニークな定期預金で、ガイナーレ鳥取の活躍を地域をあげて後押しすべく、金融商品を通じて盛り上げています。



ガイナーレ一色に染まる鳥取営業部



定期預金総額の0.01%を当行が負担し、㈱SC鳥取（ガイナーレ鳥取）へ寄付しました。

寄付額
187万円



Interview

社外取締役インタビュー

社外取締役	社外取締役	社外取締役
本井 稚恵	倉都 康行	後藤 康浩
コンサルタント （企業における多様性推進、女性活躍支援）	リサーチアンドプライシングテクノロジー㈱ 代表取締役	亜細亜大学 都市創造学部教授

当行の取締役会をどう評価していらっしゃいますか。

倉都　就任して5年経ちますが、意見を言いやすい雰囲気で、皆が活発に意見を出していて、風通しのよい取締役会だと感じています。メンバーの専門分野が異なっているので、それぞれの視座、観点からの話が聞け、私自身も新しい発見があり刺激を受けています。うまく機能した取締役会だと思っています。

後藤　社内取締役が社外取締役の意見を聞く耳を持っているので、我々も一所懸命に意義あること、当行の役に立つことを考えて発言しようという空気が醸成されているように思います。社外取締役を含め、モチベーションが高まりやすく、真剣な議論ができています。

本井　そうですね。執行側が用意された資料の読み上げではなく、自身の言葉で説明してくれるのもいいです。

倉都　執行側の危機意識が非常に高く、課題先進地域であることをしっかりと受け止め、どのようなソリューションを実施すべきか、しっかりと地についた経営をしていると思います。

後藤　執行側が自信を持っているように感じています。困難な状況に面しても不安を持っている感じがなく、ぶれることなく執行しているという自信を感じます。これまで着々とやってきたことに自信があり、決して間違っていないという確信を持っているのだと思います。

本井　企業としての多様性、柔軟性への取り組みもすばらしいです。多くの企業が女性活躍を推進し、管理職の女性の割合を増やしていますが、役員以上の女性は増えていません。当行は経営陣に積極的に女性を活用し、経営に多様性を持たせることに真摯に取り組み、実現しています。

後藤　銀行らしい堅実さを持ちながら、新しいことに挑戦しようという意欲を感じますね。取締役会での我々の提案についてもしっかりと検討し、堅実に受け止めて実行しようという姿勢がよくわかります。

倉都　以前、行内の風通しをよりよくする施策として、お互いを「さん」で呼ぶことを提案しましたが、この4月から実践されていますね。

後藤　我々の提案が形となってみえてくるのはすばらしいと思います。

企業価値向上に向けてどのような議論がなされているのでしょうか。

倉都　企業価値向上にはいろいろな面がありますが、私の専門分野では市場価値向上になります。私が就任したころは、機関投資家対策や株価に関する議論はあまりなく、資本対策のウエイトをもっと上げたほうがいいという思いがありました。市場関係者の声が強くなっていることもありますが、ここ最近は取締役会での議論の在り方が相当変わりました。執行側の市場に対する関心度は非常に高まり、企業価値向上や株価に関する議論が増え、自社株買いや増配など具体的な対応もしています。また、執行側はステークホルダーを平等にとらえ、株主だけでなく、お客様や従業員にも広く目配りしていて、一つの課題に対して株主や投資家だけに目線が集中するのではなく、お客様や従業員など利害関係者を押しなべてきちんとみていると感じています。

後藤　企業価値向上に姿勢が向いてきている感じはありますね。一方で、企業価値向上は短期的に達成するものではなく、企業そのものの成長性を身に付けていかないとなりませんが、取締役会ではその部分も議論されています。長期的な視点で取り組む姿勢があり、落ち着いた議論ができていると思います。

本井　企業価値向上に対する考えが、きちんと体力をつけて成長していくことに向いていて、人材に関する議論も活発です。コンサルティングやDXなど新しいことに取り組むときには、これまでとは違う知識や発想が必要になるので、現場の皆さんは戸惑いがあるとは思いますが、変革することの楽しさ、変わることのワクワク感を感じてほしいですね。執行側は、方向性の明示や浸透、研修ももちろん重要ですが、常に従業員やお客様がワクワクするような発信をしていくことが、人的資本を最大に活用するために重要だと思っています。

倉都　資本というからにはよほどのことを考えて、フルサポートしないと人的資本という考え方が浸透しないと思っています。既存の従業員への投資に加えて、将来の従業員、すなわち新規の資本の調達にどれだけ投資するかも大きなポイントの一つだと思います。初任給の引き上げなどを実施していますが、議論はまだ始まったばかり。昨年人事制度を刷新し、それがうまくいくかどうかという時期ではありますが、それは既存の従業員の人材育成であり、それに加え、新規に来年、再来年とどうやって安定的に人材を確保するかが大事です。企業のほしい人材は増えるのに、人口がどんどん減っていけば、当然競争は厳しくなります。山陰というハンディキャップをはねかえすためにはどれくらいの投資が必要なのか、今後取締役会で議論が必要なテーマだと思います。

後藤　中途採用者やリターン採用者など、いろいろな経験をしてきた人が活躍している企業のほうが、成長性が高いと感じています。人材の流動性を担保しながら自分たちの企業でも活躍してもらう。さまざまな経歴の人が活躍できる舞台があることが人的資本の活用のポイントだと思っています。多様な人材がいることで、組織に新しい風が吹き、新しいニーズを発見できます。別のタイプのキャリアで育ってきた人が入る効果は非常に大きい。取締役会でも話題にしていますが、地銀ということもあり地元の出身者が圧倒的に多い中、社風を変えるという意味で外国籍など多様な方を採用するとおもしろいと思います。そして、当行の人材活用の取り組みを積極的に情報発信することで、多様性ある組織づくりの意識が地域に広がるといいですね。





当行が成長するための課題は何でしょうか。また資本市場からもっと認められるためには何が必要でしょうか。

倉都　たくさんある課題の中で一つ挙げるとすれば、メッセージを発信する力が弱いことです。当行が考えているポリシーやアプローチが投資家やお客様にきちんと伝わっているか。たとえば、広域地方銀行をメッセージとして発信していますが、外部からみるとやはり山陰の銀行で、イメージは大きくは変わっていません。しかし、融資の増加などの数字をみると全く違っていて、山陰の銀行とは思えないような融資割合で、人員も相応に配置しています。行内での取り組みと外からのイメージとのギャップが、資本市場の評価の低さに関係していると言えると思います。

後藤　効果的な情報発信は当行の長年の課題ですね。地方銀行は全国各地にあるので、もっとネットワークを活用すればいいと思っています。地銀再編ということではなく、情報や技術、お客様の紹介や販路開拓などで全国の地銀が連携する。他業態ではずいぶん前から地域を越えた連携で相互補完し、力を高め、交流を進めています。銀行も、首都圏や京阪神への進出だけでなく、地域を越えた連携による新しい価値の創造を考えるといいと思います。地元と他の地域の人を結ぶことで新規ニーズが生まれ消費が増し、売り上げが伸びます。まさに銀行の本来業務であるお客様の支援につながります。モノを売りたい人と買いたい人を全国で結びつけていくことが地域銀行の果たせる役割で、ネットワーク化すれば実現できるのではないでしょうか。

本井　これだけシステムが発達してDXが進展してくると、特定の分野においては地域という概念はないと思います。実際にどこに住んでいても当行の口座を開設でき、窓口でなければ手続きができないという発想がなくなってきています。特に若い世代、これからの顧客層は全く感覚が違います。経営陣がこれまでの地方という発想や感覚を大胆に破らないと変わることはできないでしょう。できることを考えて積み上げていくのではなく、今までとは全く違う発想を持つことが大事だと思います。

倉都　当行は決して山陰を忘れているわけではありません。あくまで山陰がベースで、地元のお客様を大事にしながら、県外の成長を山陰に還元するという考え方は変わりません。そのようなベースを踏まえて、DX分野で進化していく必要があると考えます。

環境保全や地域貢献活動などの取り組みをどのように評価していらっしゃいますか。

倉都　ESGの考え方が世の中に広く浸透する前から、障がい者の自立支援「ごうぎんチャレンジド」、地域と連携した環境保全活動の「森林保全活動」、地域の未来を担う子どもたちを育む「尚風館」など、さまざまな環境保全や地域貢献活動にとても力を入れています。当行は、当たり前のことをしているという感覚だと思います。しかし、外部からみると当たり前ではないすばらしい取り組みが残念ながらあまり知られていない。今までやってきたことを自分たちのペースで継続し、メッセージとしてしっかり伝わる形で発信していけばよいと思います。

本井　今の取り組みは山陰をどうするかに視点が向いていると感じています。地域貢献の発想を変え、山陰をアピールすること、山陰を有名にすること、そのために何ができるかを考えてもいいと思います。「山陰のために」という中には、地域のことをやることにプラスし、山陰をアピールする取り組みがあってもいいのではないでしょうか。山陰にはこれだけ豊かなすばらしい自然があり、自然資本という点で山陰はと



てもポテンシャルがあります。そういったことを山陰のPRを通して伝えていければ、地域の成長につながります。自治体などとも連携し、山陰の知名度アップに貢献することを考えるといいと思います。

後藤　当行の発信を通じて移住者が増えるとおもしろいですね。移住者が地域に根づく支援を意識するといいと思います。

企業価値向上に向けたご自身の役割・抱負をお聞かせください。

倉都　山陰にベースをおく銀行の成長戦略は非常に難しいが、成長し続けるためには山陰をベースにしながら周辺地域を取り込んでいくモデルは有益であると考えます。都市部にある地銀は域内でやっていける成長戦略があるのでそのようなことは考えないでしょうが、当行にはそれがないから考える余地がある。そのことは前向きにとらえたほうがいい。山陰以外のお取引先が増加しており、人のネットワークも着実に増えています。広域という言葉の意味をもっと広くとらえると、取引がない山陰出身の経営者など縁のある人との有機的なネットワークづくりも成長戦略といえます。それは山陰をベースとしている銀行だからこそ意味があり、いろいろな有機的なネットワークをつくって成長戦略に落とし込むことは、当行にとっての市場価値向上の戦略の一つだと思います。私としてもそういったことのお手伝いをしていきたいと考えます。

後藤　実際にお取引先を訪問し、コミュニケーションを図る中で、とてもいい人脈があると感じています。人的なネットワークは重要で、ネットワークをつくれば人の交流や取引が出てきます。山陰には未利用資源が多く、ネットワーク化は大きな手掛かりになると思います。また、私の専門分野はアジアを中心としたグローバルなので、グローバルやアジアの鮮度の高い情報と私なりの分析を提供し、グローバルという視点を従業員やお客様にインプットし、視野を広げるお手伝いをしていきたいと思っています。先日も営業店からの依頼を受け、お取引先向け講演会を行いました。山陰から海外に進出する企業は多くはないかもしれないですが、海外に拠点はなくても海外との取引は今後増えてきます。国内の他地域との取引はもちろん、インバウンドや越境ECなど、さまざまなネットワーキングのためのインプットをしていきたいですね。

本井　私も、自分に引き出しがあり、お役に立てるのであれば積極的に関わっていきたいと思っています。我々にとっても従業員やお客様と直接接する機会は非常に重要で、当行のカルチャーや雰囲気をきちんと感じたうえで取締役としての責務を果たしたいと思っていますので、そのような機会をつくっていただけるのはありがたいです。社外取締役は執行側を監督する立場なので保守的な考えになりがちではありますが、私はむしろ常に革新的な発想を持って経営陣に投げかけ、いろいろな考え方や発想があることを伝えることで、一石投じる役目を果たしていきたいと思います。



ガバナンスの取り組み

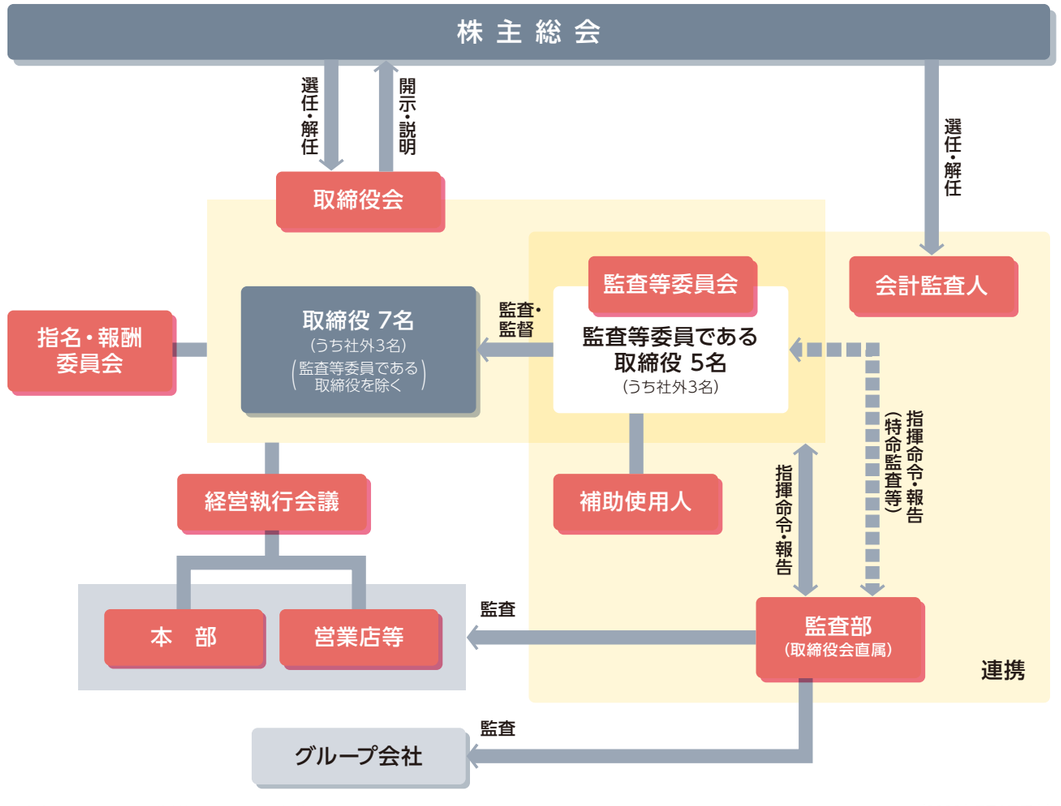
～コーポレートガバナンスの強化と充実に取り組みます～

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、次の基本方針に沿って、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使できるよう環境を整備します。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

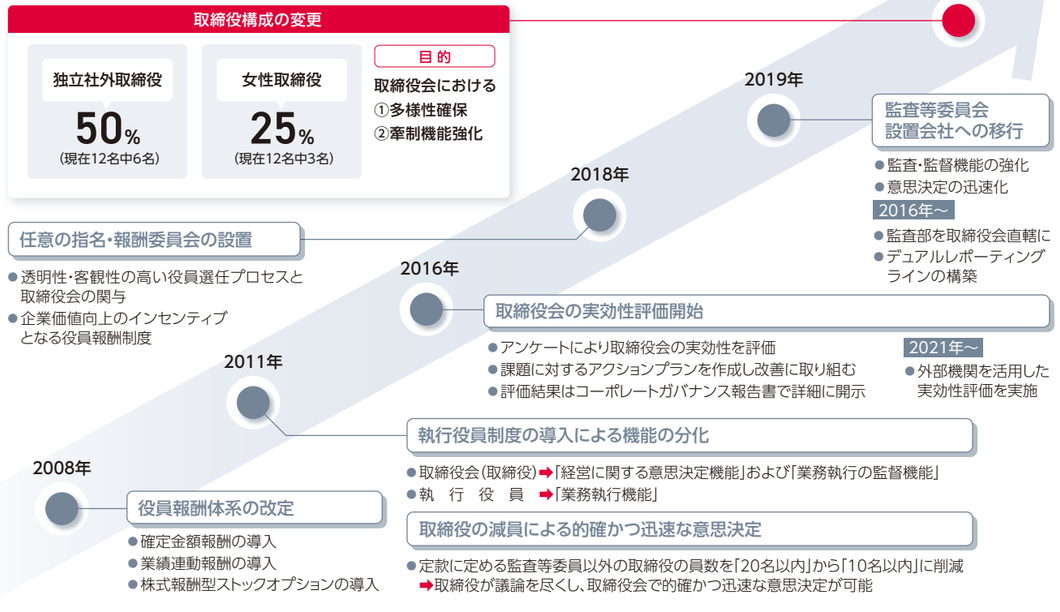


※ガバナンスについては、資料編P12～14にも掲載しています。

(2023年7月1日現在)

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。



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12名の取締役で構成され、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3名は女性であり、多様性も確保しています。
また、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。

■取締役のスキル・マトリックス

社内取締役　氏名	専門性						
	経営戦略	ESG・SDGs	リスクマネジメント	人事マネジメント	営業・マーケティング	市場運用	DX・IT
山崎　徹　(男性)	●	●	●	●	●		●
井田　修一　(男性)	●	●		●			
秋下　宗一　(男性)	●		●		●	●	
吉川　浩　(男性)	●				●	●	
伊藤　信二　(男性)					●		
中村　真実子　(女性)			●	●			

社外取締役　氏名	専門性						
	経営戦略	ESG・SDGs	グローバルビジネス	DX・IT	金融	財務・会計	法務
倉都　康行　(独立・男性)	●		●		●		
後藤　康浩　(独立・男性)	●	●	●				
本井　稚恵　(独立・女性)	●	●		●			
今岡　正一　(独立・男性)					●	●	
足立　珠希　(独立・女性)		●					●
瀬古　智昭　(独立・男性)						●	●

※現在の当行における地位は、株主総会参考書類作成時点のものを記載しています。

役員報酬制度

取締役（監査等委員である取締役を除く）

報酬等の決定に関する方針

当行は、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置し、経営陣の業績向上や中長期的な企業価値増大に向けたインセンティブとなる役員報酬制度を客観性・透明性の高いプロセスで構築し、経営戦略と合致した役員報酬制度の策定・維持・モニタリングを行っています。指名・報酬委員会では、役員報酬制度の基本方針、役位別の報酬水準、報酬に占める業績連動報酬・株式報酬の割合等を審議し、必要に応じて取締役会へ答申を行っています。取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬については取締役会が定める「取締役報酬規程」に基づき支給します。したがって、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬についての決定権限は、株主総会で決議された枠の範囲内において取締役会にあります。

当該方針の内容の概要

当行の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は確定金額報酬、業績連動報酬及び株式報酬からなり、役位に応じてそれぞれ支給しています。

報酬構成

●「確定金額報酬」、「業績連動報酬」、「株式報酬」の構成としています。

各報酬等の内容

確定金額報酬

●「確定金額報酬」は、役位の区分に応じて一定額を月次で支給します。

業績連動報酬

●「業績連動報酬」は、業績向上への意欲を高めることを目的に、親会社株主に帰属する当期純利益に応じた業績連動報酬枠を設定しています。業績連動報酬枠の金額を、役位別係数を基準として比例配分し、年次で支給します。

株式報酬

●「株式報酬」は、取締役等の報酬と当行の株式価値との連動制を明確にし、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及び企業価値の増大、ガバナンス意識の向上を目的に、株式報酬制度を導入しています。

●株式報酬制度は、事業年度ごとに役位の区分に応じたポイントを付与し、取締役等の退任時に累計ポイントに応じた当行株式等を給付します。

監査等委員である取締役

監査等委員である取締役の報酬等の決定方針に関する事項

監査等委員である取締役の報酬額総額については指名・報酬委員会が評価を行い、その結果について取締役会及び監査等委員会へ答申を行っています。監査等委員である取締役の報酬については、監査等委員会が定める「監査等委員報酬規程」に基づき支給します。したがって、監査等委員である取締役の報酬についての決定権限は、株主総会で決議された枠の範囲内において監査等委員会にあります。

報酬構成と内容

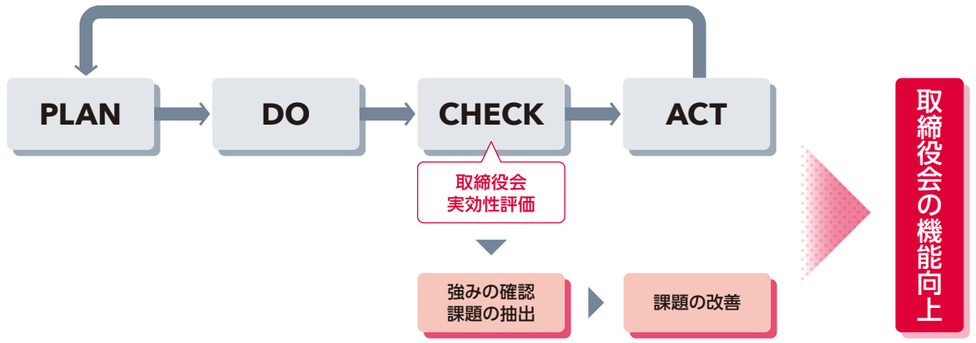
●当行の監査等委員である取締役の報酬は、客観性を重視する視点から、「確定金額報酬」のみとしており、常勤・非常勤の区分に応じて支給しています。

※役員報酬制度については、資料編P135～136にも掲載しています。

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	■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（2023年1月）。 ■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（2023年3月開催の取締役会）。
評価の項目	■取締役会の構成と運営に関する事項 ■経営課題と事業戦略に関する事項 ■企業倫理とリスク管理に関する事項 ■経営陣の評価、報酬に関する事項 ■株主等との対話に関する事項
分析・評価結果の概要	■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。 ■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。 ■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議論の活性化」を課題として認識している。
前年度課題への取り組み	■前年度評価において、「さらなる議論の活性化」を課題として認識し次の2点に取り組んだ。 （1）中長期的な経営戦略における主要なポイント、課題に関する議論の深化 経営戦略における主要なポイントである「コンサルティングの強化」「DXの推進」「人材育成」等に関して年間を通じて議論を深化させた。 （2）取締役会以外での議論の場を設置 従前より行っていた監査等委員と経営陣との意見交換会に加え、社外取締役のさらなる役割発揮を企図し、社外取締役と社内経営陣との意見交換の場を設けることで、幅広いテーマで議論の活性化を図った。 ■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。
実効性向上に向けた今後の課題への対応	■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。 ■主要な議案として、「中長期的な成長戦略」「コンサルティングの強化」「人的資本」「DX戦略」「地域貢献」「ALM戦略」等をテーマに取り上げ、議論の充実を図る。

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・従業員・お取引先との活発な交流など、専門知識を生かして、社外取締役に積極的に活動いただいています。

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

コンサルティングの強化（2022年8月）
倉都取締役より事業承継への取り組み強化について

DXの推進（2022年7月）
本井取締役よりシステムリリース時のリスク低減策について

人材育成　等（2023年1月）
後藤取締役より新卒採用者へ当行の魅力発信について

■意見交換会の実施

経営陣や所管部との意見交換の場を設け、筆頭社外取締役が連携役となり、幅広いテーマでの議論の充実を図っています。

テーマ

利上げの続く米国経済（2022年6月）
人事戦略（2022年7月）
当行の全員コンサル（2022年10月）
人材戦略（2023年2月）



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5回連続で、社外取締役が参加しています。

■お取引先向け会社説明会

2022年度は鳥取、倉吉、米子、松江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。



お取引先向け勉強会（営業店の発案）

後藤取締役がお取引先約50名に対し、中国ビジネス勉強会を実施しました。（2023年2月）

従業員向け勉強会・講演会

社外取締役の専門知識を生かした勉強会や講演会を開催しています。

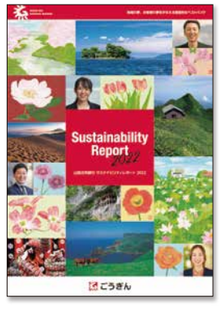
倉都取締役　**「米国経済等に関する勉強会」**（2022年6月）
後藤取締役　**「中国ビジネス勉強会」**（2023年1月）
本井取締役　**「コンサルタント」講演**（2022年11月）
　　「女性のキャリアアップ」講演（2023年2月）



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。



■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。

開催実績　**6回**（2022年度）

TOPICS

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

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3名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。
2022年12月に開催した際の質疑応答をご紹介します。

山陰合同銀行は、例えば、野村證券㈱とのタイアップや、ごうぎんエナジー㈱の設立など、他の地銀に先駆けた変化を取り入れている。この変化へのモチベーションというか、社内取締役の思いや考えが、その変化の源・エネルギーになっているのか。社外取締役の目線から、ボードメンバーのカラーについて共有いただきたい。

倉都　当行に変化・チャレンジの社風があるのは、強烈な危機意識の裏返しだと感じています。山陰地方というのは、経済活動や人口動態等含めて成長戦略が描きにくく、それは今に始まったことではありません。当行の歴史の中で、例えば、ふそう銀行との合併や思い切った長期国債の購入などの画期的な変化・チャレンジが生まれてきた背景としては、危機意識を源にチャレンジし続けることが、DNAとして受け継がれているからであると思います。
地銀というのは、地方経済を守らなければならないという使命のもとでビジネスモデルが組み立てられていますが、ただそれだけでは上場している企業として、必要十分条件を満たしていません。その上で何をやるのか、そういう意識を絶えず持ち続けていることが、取締役会に参加して実感として伝わってきます。そうしたDNAを絶やさないよう、これからもチャレンジを続けていくことが必要と思っています。
後藤　危機意識が高いということに加え、関西・山陽での実績が積み上がり、それが行内の自信となっています。そういうことが踏み出す力になっていると思います。
山陰に対する深い思いが、取締役また行員全体にあります。自然を守ること、自然が豊かであることは、これまで当行の成長には結びつきませんでした。それが今、時代の変化により環境問題を起因として成長に転換できる、そういうチャンスが来たのではないかということで、行員一丸となり知恵を出していることが結果に結びつき始めていると思います。
本井　6月に就任し、銀行のイメージとして、役所的な組織構造や行員の意識があるのではないかと先入観を持っていましたが、全く裏切られています。非常に風通しが良く、発言してものを申すことに対し、行員が臆することなく、いろいろな改革に対し意見を素直に実直に伝えてくれる、そういう社風を感じています。受け身ではなく能動的に、一人ひとりが改革の意識を持って取り組んでいて、それが変化へのモチベーションであると感じています。

今回就任された本井社外取締役には、ご自身ができることや期待してもらいたいこと、投資家に対し何かメッセージをいただけるとありがたい。

本井　コンサルティング、DX、ダイバーシティ、この3つを専門領域としてこれまでやってきたので、ここに尽力していきたいです。これから重要なのは、実績をきちんと知的財産として行内で共有化して活用していくことです。
それから、地方銀行、山陰合同銀行としてのコンサルタントの在り方、これを方法論として確立していくこと。体系立って知的財産を積み上げていくことが重要になってくるので、こういったことに注視していきたいと思います。
DXについては、これからシステム構築していくが、安心安全な新システムに移行していくということを、これまでのシステムコンサルタントとしての実績を踏まえ注力していきます。

（2022年12月）



2023年5月に開催した決算説明会の様子

役　　員

（2023年6月22日現在）

取締役（監査等委員である取締役を除く）



取締役頭取（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（現職）



取締役（代表取締役）
井田　修一

1988年 4月　当行入行
2007年 4月　審査部審査役
2008年 7月　人事部調査役
2010年 7月　人事部グループ長
2011年 7月　米子東支店長
2014年 7月　広島支店長
2016年 6月　総合事務部長
2018年 6月　執行役員経営企画部長
2020年 6月　取締役常務執行役員経営企画部長
2022年 6月　取締役専務執行役員（現職）



取締役（代表取締役）
秋下　宗一

1988年 4月　当行入行
2009年 7月　審査部グループ長
2014年 7月　鳥取駅南支店長
2017年 6月　CR統括部長
2019年 6月　執行役員CR統括部長
2020年 6月　常務執行役員
2022年 6月　専務執行役員 鳥取営業本部長
2023年 6月　取締役専務執行役員
　　鳥取営業本部長（現職）



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（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
　　マネージング・ディレクター
1997年 6月　チェース・マンハッタン・バンク
　　マネージング・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　リサーチアンドプライシングテクノロジー㈱
　　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㈱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（現職）



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
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㈱社外監査役
2020年 6月　フォスター電機㈱社外取締役（現職）
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㈱）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）

監査等委員である取締役



常勤監査等委員
伊藤　信二

1990年 4月　当行入行
2008年 4月　営業企画部調査役
2008年 7月　大東支店長
2011年 7月　経営企画部グループ長（秘書役）
2015年 6月　松江駅前支店長
2017年 7月　出雲支店長
2020年 6月　執行役員石見営業本部長
2023年 6月　常勤監査等委員（現職）



常勤監査等委員
中村　真実子

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）



監査等委員（社外・独立）
今岡　正一

1987年10月　サンワ・等松青木監査法人
　　（現有限責任監査法人トーマツ）入所
1991年 4月　公認会計士登録
1999年12月　今岡公認会計士事務所所長（現職）
2004年 9月　税理士登録
　　今岡正一税理士事務所所長（現職）
2007年 8月　大黒天物産㈱社外監査役（現職）
2007年10月　ACアーネスト監査法人社員（現職）
2015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

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）
瀬古　智昭

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㈱社外監査役
2016年 3月　日本セラミック㈱
　　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㈱社外監査役（現職）
2021年 6月　当行監査等委員（現職）

執行役員

頭取執行役員
山崎　徹

常務執行役員（Nアライアンス戦略本部長）
景山　英俊

執行役員（IT統括部長）
安田　譲

執行役員（鳥取営業部長、
鳥取法人本部 鳥取法人部長）
石橋　潤

専務執行役員
井田　修一

常務執行役員（DX推進本部長）
生田　博久

執行役員（石見営業本部長）
成相　昇

執行役員（米子支店長、
米子法人本部 米子法人部長）
山内　秀洋

専務執行役員（鳥取営業本部長）
秋下　宗一

常務執行役員（山陽営業本部長）
金谷　智文

執行役員（経営企画部長）
田中　良和

執行役員（本店営業部長、
松江法人本部 本店法人部長）
高橋　一成

専務執行役員
吉川　浩

常務執行役員（関西営業本部長）
吉川　栄司

執行役員（米子営業本部長）
吉岡　佐和子

執行役員（広島支店長）
福田　朋之

（注）1. 取締役 倉都康行、取締役 後藤康浩、取締役 本井稚恵は、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、本井稚恵は、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 今岡正一、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 瀬古智昭は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。
　　なお、今岡正一、足立珠希、瀬古智昭は、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。

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良い価値を提供し、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。

お客様
高度な
コンサルティング提供、
苦情・要望の集約

地域社会・環境
地方創生、地域貢献活動、
環境への取り組み

従業員
経営層との対話の充実、
従業員意識調査

株主・投資家
株主総会、会社説明会、
個別説明会



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づけ、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った苦情・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

新型コロナウイルス感染症の影響で中止していましたが、2022年度は3年ぶりに開催しました。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
（2022年度）
計17回
開催
（山陰12回、県外5回）

地域社会・環境との対話

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。

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。

株主・投資家との対話

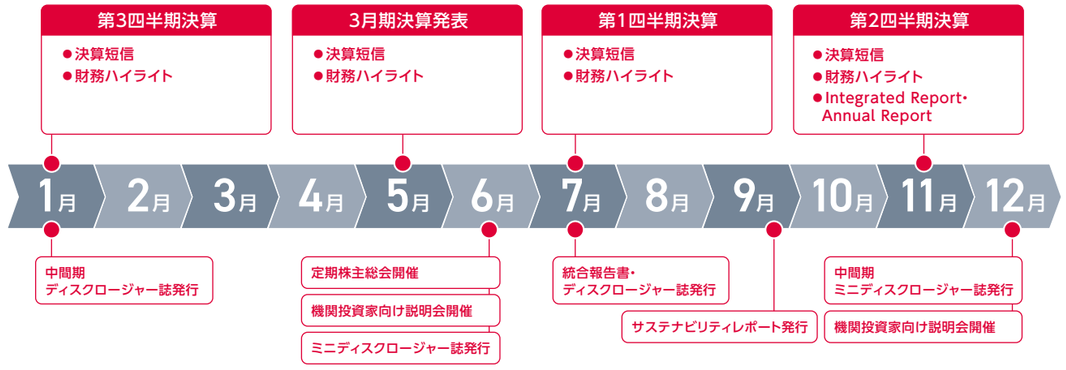
株主等との建設的な対話に関する基本方針

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）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



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	2022年度実績
一般株主	定時株主総会：出席者 85名、ライブ配信視聴者 96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） スモールミーティング：1回開催（スピーカー頭取） 個別ミーティング：25回実施（うち海外投資家2回） 当方 頭取 6回、IR担当者 19回 先方 ファンドマネージャー、投資助言会社、アナリスト　ほか
個人投資家	個人投資家向け説明会:2022年度は開催中止

■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	ROE基準、PBR1倍割れ問題、自己資本比率の水準、県外における貸出金伸張の理由、有価証券運用の状況、株主還元・配当、サステナビリティに関する取り組み　ほか 特に株主還元・配当について、多くの投資家から業績連動配当基準では減配の可能性があることを懸念された。
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	株主還元・配当方法の変更：2022年11月「配当性向35%目安」から「総還元性向40%目安」に変更 2023年　5月 業績連動配当基準を廃止し、累進配当を導入 IR資料の改善、外部サービス利用による認知度向上　ほか

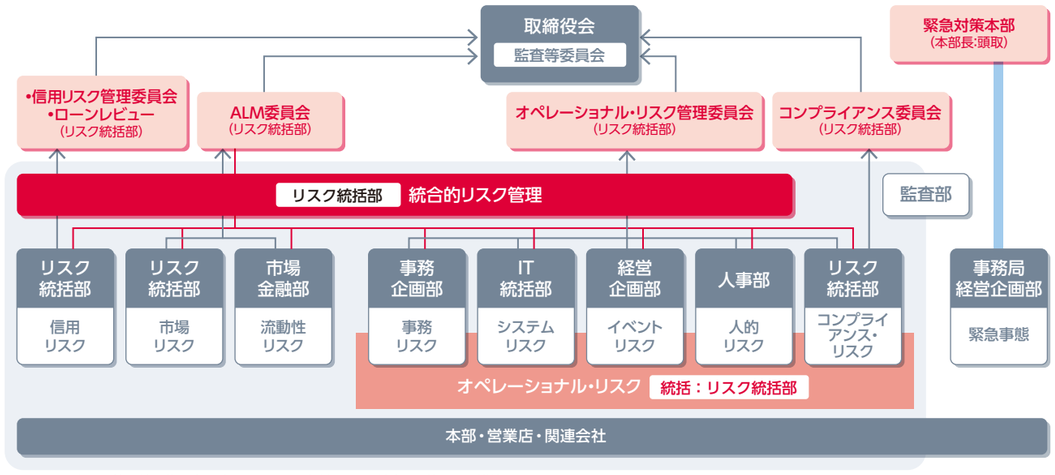
リスク管理態勢

～経営の健全性の維持と収益性の向上を目指します～

リスク管理に関する基本的な考え方

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。

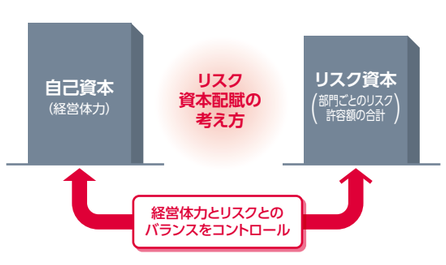
■リスク管理体制図（2023年7月1日現在）

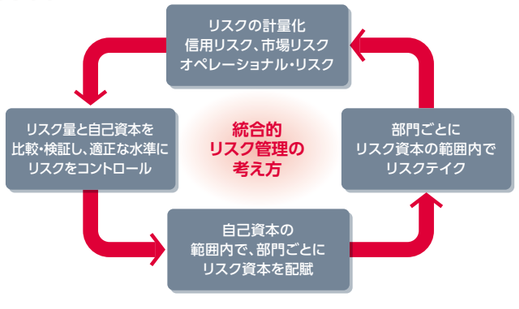


— はリスクをVaR等の統一的尺度で計ることにより、各種リスクを統合して管理する態勢　→ は各主管部のリスク管理状況を報告するライン
■ は緊急事態発生時にトップダウンにより指示するライン

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捉え、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てまいります。





※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

当行では、サイバー攻撃の高度化・巧妙化を踏まえ、サイバーセキュリティの重要性を認識し、お客様に安心・安全な金融サービスを提供するため、サイバーセキュリティ管理態勢の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

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（コンピュータ・セキュリティ・インシデント・レスポンス・チーム）を設置し、管理態勢の整備や被害拡大の防止策に取り組んでいます。具体的には、サイバーセキュリティ関連規程の整備や、最新の攻撃手口・脆弱性情報の収集、サイバー攻撃対策の企画・実現と定期的な点検・モニタリング、および従業員へのセキュリティ教育を行っています。また、インシデントの発生時に迅速に対応できるよう定期的に対応訓練を実施し、実効性の向上を図っています。

主な取り組み

■新しい生活様式への対応

柔軟な働き方の実現とコロナ禍で顕在化した危機管理への対応として「テレワーク勤務制度」を導入しました。制度導入にあたり、情報漏えい対策、不正アクセス対策等を行い、テレワーク利用ルールに関する社内教育も実施しています。また、ウェブ会議環境を整備し、お取引先とのリモート面談のほか、社内研修等にも活用しています。

■金融犯罪への対応

インターネット上での電子決済サービスの急速な進展に伴って、オンラインサービスを狙うサイバー犯罪が増加しています。当行では、インターネットバンキング等のオンラインサービス申込時の本人認証や取引時認証の強化、異常取引や不正取引を検知するモニタリングなど、お客様に安心してお使いいただけるようさまざまな取り組みを行っています。

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、お客様の安全確保を最優先し、また人的・物的被害の軽減により営業の確保および社会貢献に努めることとしています。また、緊急事態の発生に備え、本部・営業店を対象に、障害対応訓練を行っています。

■危機レベルに応じた危機対応

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。

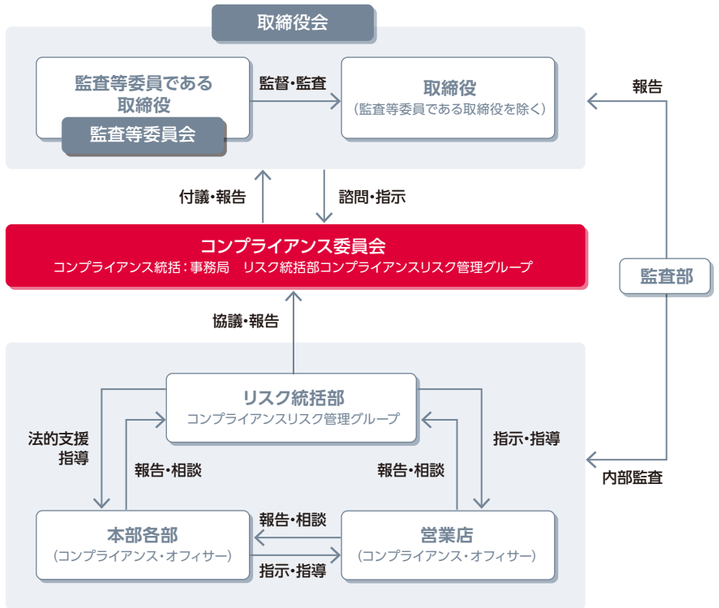
危機レベル	対応主体	危機事象
レベルⅠ	リスク認知者※／営業店（職場防災隊）	定義　リスク認知者や職場防災隊が対応することにより被害または影響の拡大を抑えることができる事象 【例】　小火、疾病疾患、豪雨、交通事故など
レベルⅡ	事案対応部署（本部所管部）	定義　①主に事案対応部署（本部所管部）が主導し、営業店等と協働することにより被害または影響の拡大を抑えることができる事象 ②事案対応部署（本部所管部）による対応が定められた事象 【例】　地震（震度5弱以下）、火災、台風、新型インフルエンザ（低病原性）、長時間の停電、設備被害、風評（ペイオフ対応）など
レベルⅢ	緊急対策本部	定義　①深刻な被害が発生または発生が予想される事象 ②経営陣による判断と指示が特に必要とされる事象 ③本部各部／営業店間の連携した対応や、全行統一的な対応が特に必要とされる事象 【例】　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（ペイオフ対応）など

※リスク認知者とは、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をいいます。

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（2023年7月1日現在）



- 当行では、コンプライアンスを確保・実践するため、リスクベース・アプローチの観点により、リスクに応じたコンプライアンス・リスク管理を実施することとしています。
- 実効的にコンプライアンス・リスク管理を行うため、リスク低減措置の具体的な実践計画である「コンプライアンス・プログラム」を取締役会において策定しています。

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づけ、管理態勢の明確化を図っています。

コンプライアンス経営強化のため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

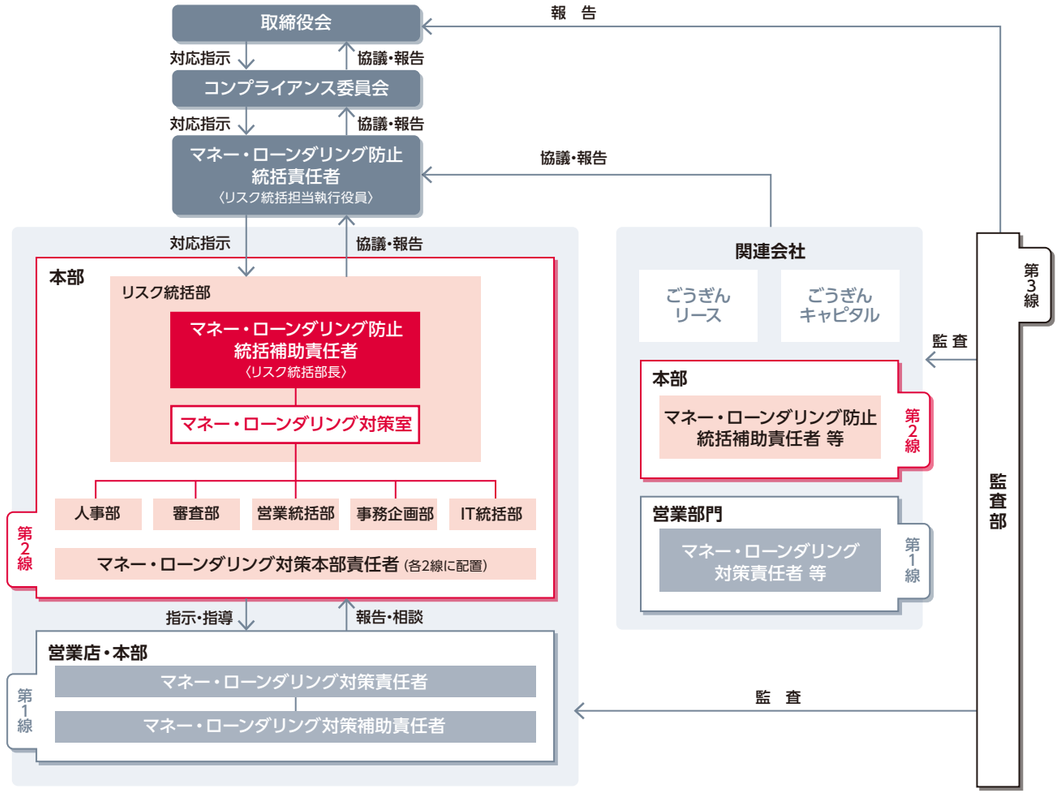
当行は、金融取引に対する公共の信頼を維持し、業務の適切性および健全性を確保するため、反社会的勢力との関係遮断に関する社内体制を整備し、当行単体のみならずグループ一体となって、反社会的勢力の排除に取り組みます。また、反社会的勢力との取引解消や不当要求への対処にあたっては、役職員の安全を最優先に確保します。

※コンプライアンスについては、資料編P15～16にも掲載しています。

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・ローンダリングおよびテロ資金供与（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（2023年7月1日現在）



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。

顧客保護の徹底・顧客利便性の向上

「お客様の視点」で業務を捉え、各種業務の検証・改善を実施

顧客保護等管理態勢

- 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等
- 利益相反の適切な管理

連結財務諸表等

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
資産の部		
現金預け金	775,086	**820,839**
コールローン及び買入手形	—	**3,271**
買入金銭債権	11,699	**13,159**
金銭の信託	4,998	**4,988**
有価証券	1,931,505	**1,562,511**
貸出金	3,909,437	**4,322,918**
外国為替	10,020	**4,768**
リース債権及びリース投資資産	29,287	**28,179**
その他資産	77,013	**66,333**
有形固定資産	34,220	**34,701**
建物	10,652	**11,263**
土地	19,713	**20,028**
建設仮勘定	436	**—**
その他の有形固定資産	3,418	**3,409**
無形固定資産	4,374	**3,854**
ソフトウエア	4,112	**3,593**
その他の無形固定資産	261	**261**
退職給付に係る資産	1,589	**4,150**
繰延税金資産	15,408	**35,521**
支払承諾見返	13,269	**13,334**
貸倒引当金	△42,571	**△40,886**
投資損失引当金	△182	**△156**
資産の部合計	6,775,158	**6,877,489**
負債の部		
預金	4,872,042	**5,508,349**
譲渡性預金	151,444	**138,957**
コールマネー及び売渡手形	120,895	**98,812**
債券貸借取引受入担保金	429,129	**106,426**
借用金	703,317	**586,637**
外国為替	50	**7**
その他負債	117,160	**97,394**
賞与引当金	950	**957**
退職給付に係る負債	9,503	**9,147**
株式給付引当金	420	**414**
役員退職慰労引当金	57	**58**
睡眠預金払戻損失引当金	279	**252**
その他の偶発損失引当金	812	**804**
繰延税金負債	570	**674**
再評価に係る繰延税金負債	2,061	**2,050**
支払承諾	13,269	**13,334**
負債の部合計	6,421,967	**6,564,281**

(単位:百万円)

	2021年度 (2022年3月31日)	2022年度 (2023年3月31日)
純資産の部		
資本金	20,705	**20,705**
資本剰余金	22,058	**22,058**
利益剰余金	301,096	**310,618**
自己株式	△643	**△1,847**
株主資本合計	343,217	**351,535**
その他有価証券評価差額金	7,137	**△36,842**
繰延ヘッジ損益	2,688	**△3,020**
土地再評価差額金	2,348	**2,331**
退職給付に係る調整累計額	△2,814	**△1,354**
その他の包括利益累計額合計	9,358	**△38,886**
新株予約権	123	**103**
非支配株主持分	491	**455**
純資産の部合計	353,191	**313,208**
負債及び純資産の部合計	6,775,158	**6,877,489**

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2021年度 (自 2021年 4月 1日 至 2022年 3月31日)	2022年度 (自 2022年 4月 1日 至 2023年 3月31日)
経常収益	95,111	**112,683**
資金運用収益	60,038	**66,644**
貸出金利息	36,071	**42,826**
有価証券利息配当金	21,838	**19,918**
コールローン利息及び買入手形利息	2	**26**
預け金利息	1,332	**1,416**
その他の受入利息	793	**2,456**
役務取引等収益	13,115	**15,073**
その他業務収益	18,387	**24,641**
その他経常収益	3,569	**6,323**
償却債権取立益	3	**0**
その他の経常収益	3,566	**6,323**
経常費用	74,319	**90,961**
資金調達費用	1,875	**4,978**
預金利息	969	**850**
譲渡性預金利息	11	**7**
コールマネー利息及び売渡手形利息	402	**2,637**
債券貸借取引支払利息	121	**1,132**
借用金利息	41	**41**
その他の支払利息	328	**309**
役務取引等費用	4,337	**4,372**
その他業務費用	24,489	**38,855**
営業経費	40,065	**39,576**
その他経常費用	3,550	**3,177**
貸倒引当金繰入額	1,934	**1,856**
その他の経常費用	1,616	**1,321**

(単位:百万円)

	2021年度 (自 2021年 4月 1日 至 2022年 3月31日)	2022年度 (自 2022年 4月 1日 至 2023年 3月31日)
経常利益	20,791	**21,722**
特別利益	57	**893**
固定資産処分益	57	**138**
負ののれん発生益	—	**746**
段階取得に係る差益	—	**8**
特別損失	566	**727**
固定資産処分損	40	**121**
減損損失	525	**606**
税金等調整前当期純利益	20,283	**21,888**
法人税、住民税及び事業税	4,826	**5,342**
法人税等調整額	994	**1,108**
法人税等合計	5,821	**6,450**
当期純利益	14,462	**15,437**
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△22	**△25**
親会社株主に帰属する当期純利益	14,485	**15,463**

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2021年度 (自 2021年 4月 1日 至 2022年 3月31日)	2022年度 (自 2022年 4月 1日 至 2023年 3月31日)
当期純利益	14,462	**15,437**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△40,791	**△43,988**
繰延ヘッジ損益	2,688	**△5,708**
退職給付に係る調整額	515	**1,460**
その他の包括利益合計	△37,587	**△48,236**
包括利益	△23,125	**△32,798**
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△23,086	**△32,764**
非支配株主に係る包括利益	△38	**△34**

連結財務諸表等

連結株主資本等変動計算書

2021年度（自 2021年4月1日　至 2022年3月31日）

（単位:百万円）

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	20,705	22,058	290,042	△749	332,056	47,912	△0	2,510	△3,330	47,092	170	532	379,852
会計方針の変更による累積的影響額			△142		△142								△142
会計方針の変更を反映した当期首残高	20,705	22,058	289,899	△749	331,914	47,912	△0	2,510	△3,330	47,092	170	532	379,710
当期変動額													
剰余金の配当			△3,448		△3,448								△3,448
親会社株主に帰属する当期純利益			14,485		14,485								14,485
自己株式の取得				△0	△0								△0
自己株式の処分			△1	106	105								105
土地再評価差額金の取崩			162		162								162
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△40,775	2,688	△162	515	△37,733	△47	△41	△37,822
当期変動額合計	—	—	11,197	105	11,302	△40,775	2,688	△162	515	△37,733	△47	△41	△26,519
当期末残高	20,705	22,058	301,096	△643	343,217	7,137	2,688	2,348	△2,814	9,358	123	491	353,191

2022年度（自 2022年4月1日　至 2023年3月31日）

（単位:百万円）

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	20,705	22,058	301,096	△643	343,217	7,137	2,688	2,348	△2,814	9,358	123	491	353,191
会計方針の変更による累積的影響額			—		—								—
会計方針の変更を反映した当期首残高	20,705	22,058	301,096	△643	343,217	7,137	2,688	2,348	△2,814	9,358	123	491	353,191
当期変動額													
剰余金の配当			△5,958		△5,958								△5,958
親会社株主に帰属する当期純利益			15,463		15,463								15,463
自己株式の取得				△1,302	△1,302								△1,302
自己株式の処分			△0	98	97								97
土地再評価差額金の取崩			16		16								16
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△43,980	△5,708	△16	1,460	△48,244	△19	△36	△48,300
当期変動額合計	—	—	9,522	△1,203	8,318	△43,980	△5,708	△16	1,460	△48,244	△19	△36	△39,982
当期末残高	20,705	22,058	310,618	△1,847	351,535	△36,842	△3,020	2,331	△1,354	△38,886	103	455	313,208

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位:百万円）

	2021年度（自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日）	2022年度（自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	20,283	**21,888**
減価償却費	3,003	**3,053**
減損損失	525	**606**
負ののれん発生益	—	**△746**
段階取得に係る差損益（△は益）	—	**△8**
貸倒引当金の増減（△）	△57	**△1,685**
投資損失引当金の増減額（△は減少）	3	**△25**
賞与引当金の増減額（△は減少）	△16	**7**
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△1,146	**△2,561**
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△177	**△355**
株式給付引当金の増減額（△は減少）	27	**△5**
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	△18	**1**
睡眠預金払戻損失引当金の増減（△）	△40	**△27**
その他の偶発損失引当金の増減（△）	△50	**△7**
資金運用収益	△60,038	**△66,644**
資金調達費用	1,875	**4,978**
有価証券関係損益（△）	8,200	**9,119**
金銭の信託の運用損益（△は運用益）	△21	**11**
為替差損益（△は益）	△436	**△95**
固定資産処分損益（△は益）	△17	**△16**
貸出金の純増（△）減	△354,884	**△413,481**
預金の純増減（△）	439,561	**636,306**
譲渡性預金の純増減（△）	△134,537	**△12,487**
借用金（劣後特約付借入金を除く）の純増減（△）	105,645	**△116,680**
預け金（日銀預け金を除く）の純増（△）減	928	**395**
コールローン等の純増（△）減	△785	**△4,731**
コールマネー等の純増減（△）	5,438	**△22,083**
債券貸借取引受入担保金の純増減（△）	△16,647	**△322,702**
外国為替（資産）の純増（△）減	△525	**5,252**
外国為替（負債）の純増減（△）	△32	**△43**
資金運用による収入	60,232	**65,682**
資金調達による支出	△1,938	**△4,761**
その他	7,977	**△30,247**
小計	82,330	**△252,095**
法人税等の支払額	△6,130	**△4,452**
営業活動によるキャッシュ・フロー	76,199	**△256,547**

（単位:百万円）

	2021年度（自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日）	2022年度（自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日）
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△553,872	**△337,587**
有価証券の売却による収入	270,129	**426,988**
有価証券の償還による収入	116,787	**223,082**
金銭の信託の増加による支出	△21	**△1**
有形固定資産の取得による支出	△2,123	**△2,521**
無形固定資産の取得による支出	△954	**△874**
有形固定資産の売却による収入	333	**569**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△169,720	**309,655**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
自己株式の取得による支出	△0	**△1,000**
自己株式の売却による収入	0	**0**
配当金の支払額	△3,448	**△5,958**
非支配株主への配当金の支払額	△2	**△2**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,451	**△6,960**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△96,972	**46,147**
現金及び現金同等物の期首残高	870,471	**773,499**
現金及び現金同等物の期末残高	773,499	**819,646**

主要財務指標の推移

（単位:百万円）

連結	2013年度	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
経常収益	87,244	90,733	91,476	93,746	95,806	97,833	90,352	89,178	95,111	**112,683**
経常利益	19,981	23,126	22,486	20,562	19,867	19,294	16,256	14,439	20,791	**21,722**
親会社株主に帰属する当期純利益	11,175	12,161	12,911	13,399	13,692	13,205	10,467	9,679	14,485	**15,463**
非金利収益比率（コア業務粗利益ベース）(%)※1	15.92	16.52	15.95	14.50	16.93	15.54	14.47	14.15	16.53	**17.87**
ROE（株主資本ベース）(%)	4.27	4.51	4.64	4.61	4.51	4.21	3.25	2.94	4.29	**4.45**
自己資本比率（国内基準）(%)※2	17.26	15.71	15.68	14.85	14.06	13.79	12.95	12.48	11.36	**12.58**

単体										
損益の状況										
経常収益	72,976	76,453	77,124	77,898	79,039	81,512	73,350	72,540	78,367	**96,343**
資金利益	54,036	53,964	54,506	54,382	53,146	53,144	54,062	54,857	58,349	**61,807**
貸出金利息	35,142	34,472	33,774	32,849	32,494	32,861	33,482	34,952	36,165	**42,891**
有価証券利息配当金	22,564	23,109	24,972	26,923	26,547	23,734	22,270	20,669	21,890	**19,954**
役務取引等利益	5,928	6,585	6,550	5,553	5,935	6,201	5,977	6,218	8,077	**9,966**
債券関係損益	657	576	926	△5,041	△4,440	△3,502	△748	△2,623	△9,397	**△13,247**
経費	38,353	37,222	37,068	36,931	36,835	36,978	37,900	37,129	37,504	**37,060**
コア業務純益	22,119	23,716	24,296	23,325	22,816	22,543	22,402	24,153	30,654	**32,100**
株式等関係損益	131	1,705	644	2,021	2,753	4,086	1,265	840	1,180	**4,142**
不良債権処理額	3,867	△20	2,827	155	686	3,390	5,042	4,853	3,316	**2,124**
経常利益	18,507	21,373	21,927	19,450	19,262	19,259	15,906	13,891	20,346	**21,017**
当期純利益	10,977	11,753	13,260	13,385	13,357	13,495	10,478	8,325	14,222	**14,517**
与信費用	3,915	4,193	3,447	△260	628	3,969	5,234	7,246	1,890	**2,015**
主要勘定（期末残高）										
総資産	4,448,860	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**
貸出金	2,318,491	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**
有価証券	1,628,989	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**
預金等（預金＋譲渡性預金）	3,717,840	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**
主要計数・指標										
貸出金利回（国内）(%)	1.56	1.48	1.38	1.22	1.12	1.07	1.04	1.00	0.97	**0.94**
有価証券利回（国内）(%)	1.32	1.27	1.25	1.26	1.24	1.26	1.42	1.07	0.92	**1.04**
不良債権額	79,879	67,412	66,551	58,437	53,678	56,999	59,817	61,568	66,995	**61,002**
不良債権比率(%)	3.37	2.70	2.49	2.02	1.73	1.77	1.72	1.66	1.65	**1.36**
OHR（コア業務粗利益ベース）(%)	63.42	61.08	60.40	61.29	61.75	62.12	62.85	60.58	55.02	**53.58**
自己資本比率(国内基準)(%)※2	16.24	14.68	14.82	14.30	13.48	13.32	12.52	11.97	10.92	**12.11**
1株当たり情報										
1株当たり純資産額(円)	1,885.00	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**
1株当たり年間配当金(円)	11.00	13.00	15.00	15.00	26.00	26.00	20.00	18.00	32.00	**34.00**
1株当たり当期純利益(円)	67.98	73.45	83.27	85.18	85.61	86.44	67.15	53.45	91.20	**93.20**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)	67.64	73.00	82.84	84.82	85.33	86.21	66.98	53.35	91.09	**93.11**
その他指標										
配当性向(%)	16.18	17.69	18.01	17.60	30.37	30.07	29.78	33.67	35.08	**36.48**
株価(年度末)(円)	698	991	696	892	942	794	547	561	627	**739**
店舗数(旧代理店、店舗内店舗方式対象店、ダイレクト支店含む)	171	170	167	161	152	150	150	149	149	**151**
従業員数(総行員数、名)	1,983	1,987	1,978	1,995	2,003	2,018	1,992	1,961	1,923	**1,850**

マーケットデータ（年度末）										
日経平均株価(円)	14,827	19,206	16,758	18,909	21,454	21,205	18,917	29,178	27,821	**28,041**
10年国債利回(%)	0.640	0.400	△0.050	0.065	0.045	△0.095	0.005	0.120	0.210	**0.320**
為替レート（$=円：期末仲値）(円)	102.92	120.17	112.68	112.19	106.24	110.99	108.83	110.71	122.39	**133.53**

※1 2021年度からアセットスワップ解約益および通貨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

企業情報

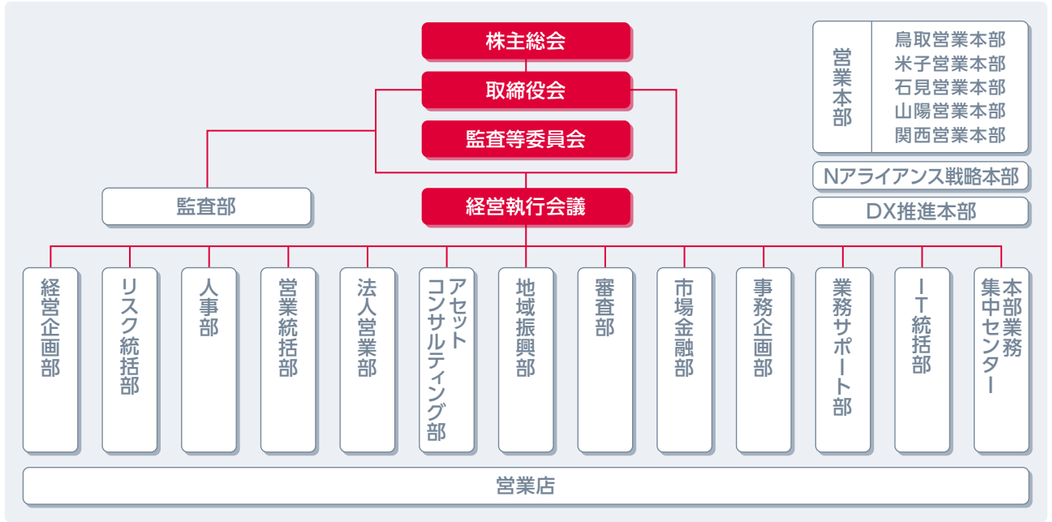
当行の概要（単体）（2023年3月31日現在）

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） ／ 1,850名
拠点数 ／ 国内本支店 64
出張所 44
（店舗内店舗方式対象店42、ダイレクト支店1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）（2023年4月20日現在）

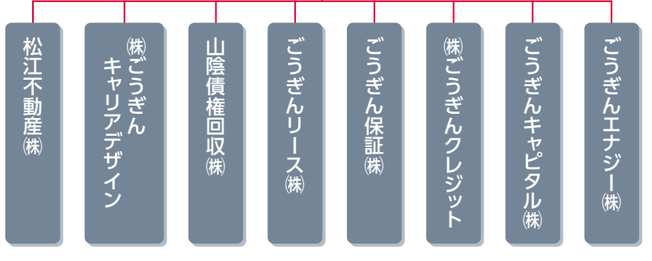
主要勘定 ／ 総資産 6兆8,507億円
預金等（預金+NCD） 5兆6,588億円
貸出金 4兆3,434億円
有価証券 1兆5,597億円
自己資本比率 ／ 12.11%
格付 ／ A3（ムーディーズ・ジャパン㈱）
A+（㈱格付投資情報センター）
AA−（㈱日本格付研究所）

ごうぎんグループの組織体制（2023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。

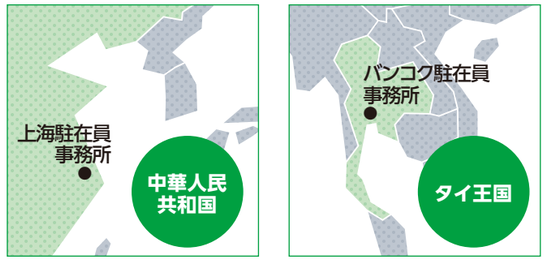
■ごうぎんの広域店舗ネットワーク

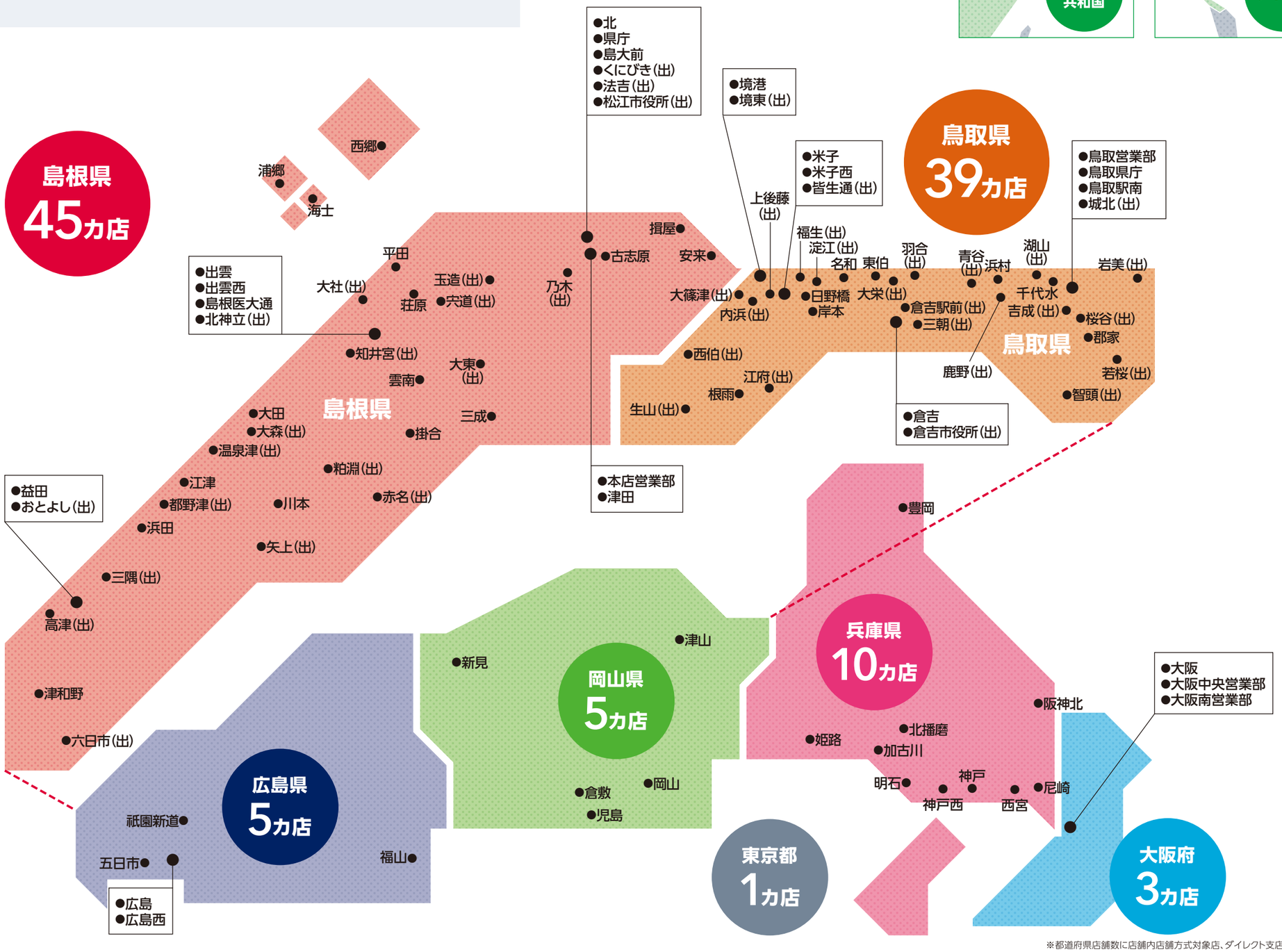
（2023年7月1日現在）

	本支店	出張所	合　計
島根県	25	20	**45**
鳥取県	15	24	**39**
広島県	5	0	**5**
岡山県	5	0	**5**
兵庫県	10	0	**10**
大阪府	3	0	**3**
東京都	1	0	**1**
総　計	**64**	**44**	**108**

海外駐在員事務所 2ヵ所（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は含まない

■海外拠点





※都道府県店舗数に店舗内店舗方式対象店、ダイレクト支店は含まない