

2025年9月期 決算説明会

2025年12月3日



2025年9月期決算概要および2026年3月期計数計画

2025/9期 業績ハイライト	3
資金利益の状況	4
預金等の状況	5
貸出金の状況	6
個人ローンの状況	7
役務取引等利益の状況	8
顧客向けサービス業務利益・コア業務純益の状況	9
有価証券の状況	10
円金利上昇時の影響	11
利回りの変化	12
金利の追随状況	13
自己資本比率の状況	14
O H R の状況	15
与信費用・貸出資産の健全性の状況	16
貸出の質の状況	17
2026/3期 業績予想	18
株主還元の充実および政策保有株式の状況	19
中長期的なROEの展望と資本コスト	20
中計達成に向けたウォーターフォール	21

現場力を磨き上げる

当行の現場力	23
現場力強化による利益成長	24
1人あたりの貸出金利息・役務取引等利益	25
法人部門－地域別の一人あたりの手数料額	26
アセットコンサル部門－野村証券との銀証連携の発展	27
25/下期の成長施策	28
オープンイノベーションを通じた課題解決	29
AIの活用	30
人的資本経営の取り組み① ～人的資本経営の取り組みへの外部からの評価～	31
人的資本経営の取り組み② ～多様な人材の集まる組織～	32
人的資本経営の取り組み③ ～ダイバーシティの推進～	33
人的資本経営の取り組み④ ～エンゲージメントの向上～	34
ガバナンスの取り組み	35
社外取締役への期待	36
社外取締役の紹介	37

2025/9期 中間決算の概要

2025/9期 業績ハイライト

業績概要

連結	(単位：億円)			
	24/9期	25/9期	増減	増減率
連結経常収益	634	760	125	19.8%
経常利益	120	150	29	24.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	83	107	23	28.1%

単体	(単位：億円)			
	24/9期	25/9期	増減	増減率
業務粗利益	353	358	4	1.3%
資金利益（※）①	373	379	6	1.7%
うち貸出金利息	293	369	76	26.1%
うち有価証券利息配当金	112	145	33	29.8%
うち投資信託解約益	21	20	△1	△5.6%
うち預金利息(△)	17	113	95	529.7%
役務取引等利益 ②	59	55	△3	△6.0%
その他業務利益	△79	△77	1	
うち債券関係損益 ③	△26	△38	△11	
うち金融派生商品損益	△52	△41	10	
経費（除く臨時費用処理分）	192	195	2	1.4%
一般貸倒引当金繰入額	39	△15	△55	
実質業務純益	160	162	1	1.1%
コア業務純益	187	200	13	6.9%
臨時損益	△1	△28	△27	
うち不良債権処理額	28	45	17	60.7%
うち株式等関係損益	15	5	△9	△63.8%
経常利益	120	150	29	24.6%
中間純利益	83	107	23	28.6%

顧客向けサービス業務利益	82	92	9	11.2%
与信費用 ④	67	29	△37	△56.3%

※投信解約益を含む

連結決算の全体感

【増収増益】

- 収益の基盤となる預貸金の伸長や貸出金利回りの上昇を主因に、売上高にあたる連結経常収益は5期連続の増収
- 貸出金利息や有価証券利息配当金などの資金運用収益の増加、与信費用の減少などにより、最終利益は前年同期比23億円増加

単体決算のポイント

① 資金利益（前年同期比+6億円）

- 関西・山陽エリアを中心とした貸出金残高増加と国内金利の上昇を主因に、貸出金利息は前年同期比76億円増加（8期連続増加、残高要因21億円、利回り要因55億円）
- 預金金利の引き上げにより預金利息が前年同期比95億円増加

② 役務取引等利益（前年同期比△3億円）

- 法人ソリューション手数料はコンサル部門・ファイナンス部門ともに増加、前年同期比3億円増加
- 預り資産関連手数料はトランプ関税による相場の急落など顧客の様子見姿勢の影響あり販売が苦戦、前年同期比0.9億円減少
- 住宅ローン新規実行の減少により、融資・ローン手数料が前年同期比4億円減少

③ その他業務利益（前年同期比+1億円）

- 収益性の低いファンドの売却など有価証券ポートフォリオのリバランスを進めたことで投信解約損が発生、これにより債券関係損益が前年同期比11億円悪化
- 海外金利の低下により外貨調達コストである通貨スワップ費用が減少し、金融派生商品損益が前年同期比10億円改善

④ 与信費用（前年同期比△37億円）

- 一部大口与信先に対して25/3期に保守的・予防的に計上した引当金の一部戻入もあり、一般貸倒引当金が前年同期比55億円減少

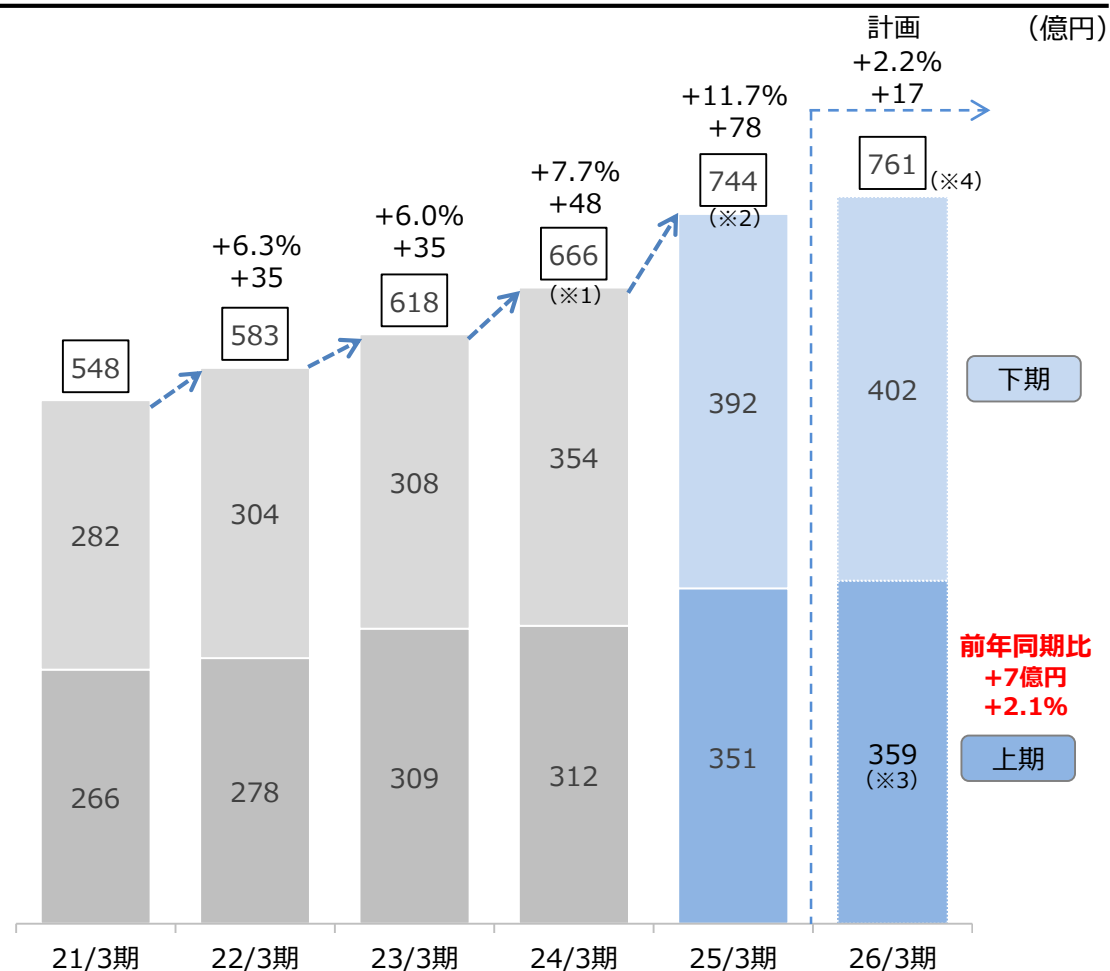
中間純利益（前年同期比+23億円）

- 当初予想（102億円）を上回る107億円を計上、過去最高益を更新

資金利益の状況 (単体)

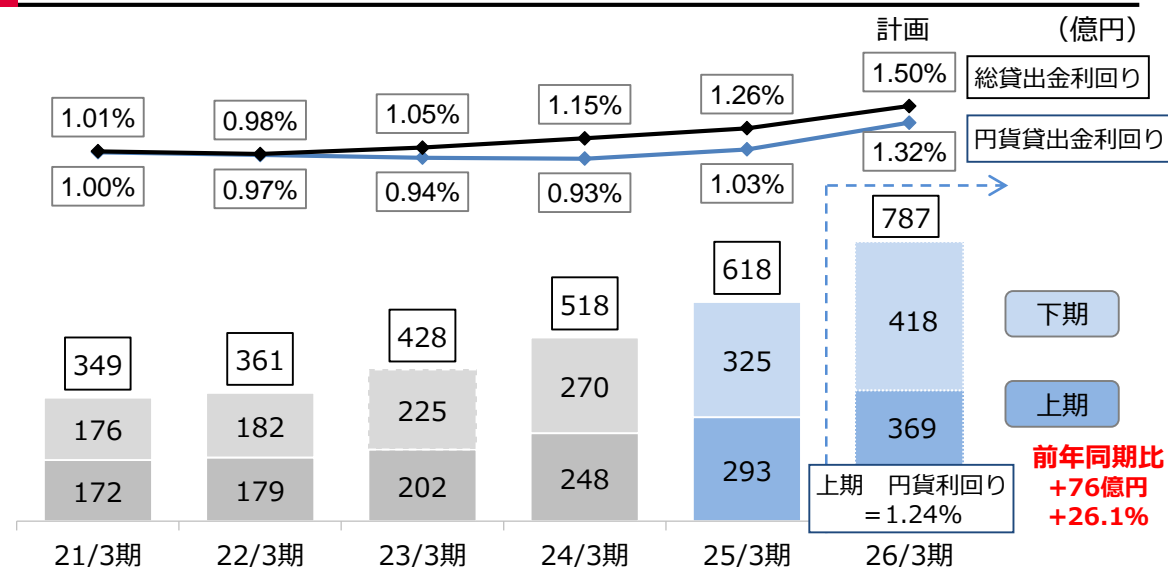
- 金利上昇の影響により、運用収益・調達費用ともに増加
- 貸出金利息が残高・利回り両要因で伸びたことに加え、アセットスワップ投資などの有価証券運用により、資金利益は前年同期比増加

資金利益の推移

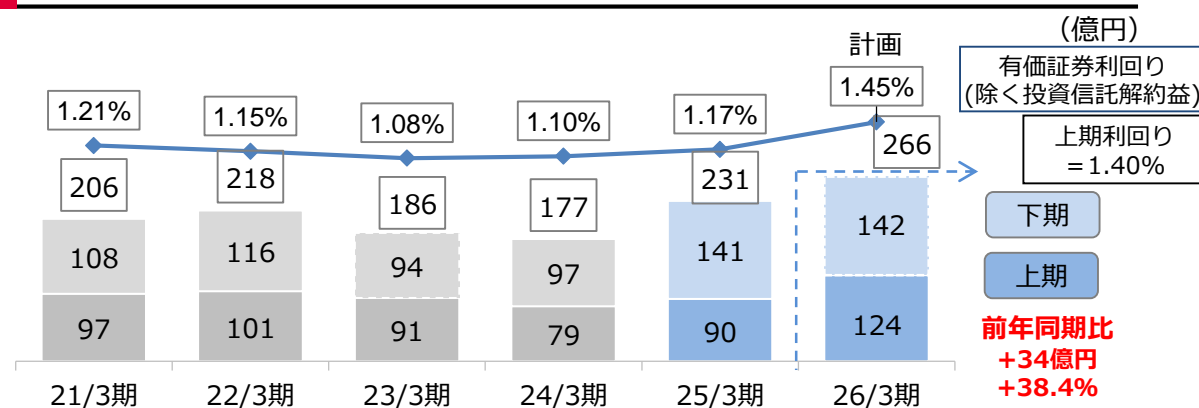


(※1) 24/3期資金利益709億円 - 投信解約益30億円 - 子会社からの臨時配当金13億円
 (※2) 25/3期資金利益766億円 - 投信解約益21億円
 (※3) 25/9期資金利益379億円 - 投信解約益20億円
 (※4) 26/3期資金利益計画782億円 - 投信解約益20億円

貸出金利息の推移



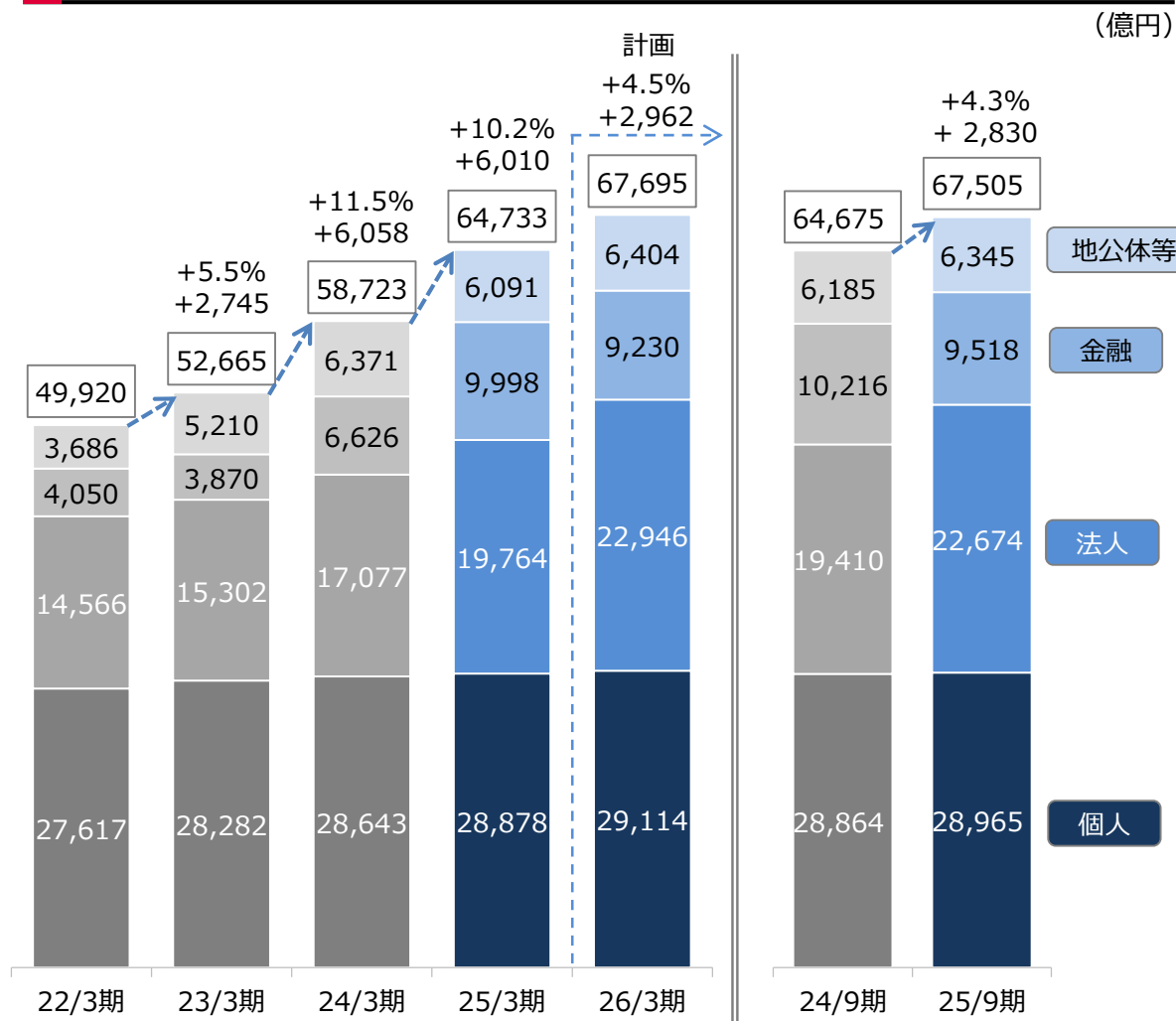
有価証券利息配当金の推移



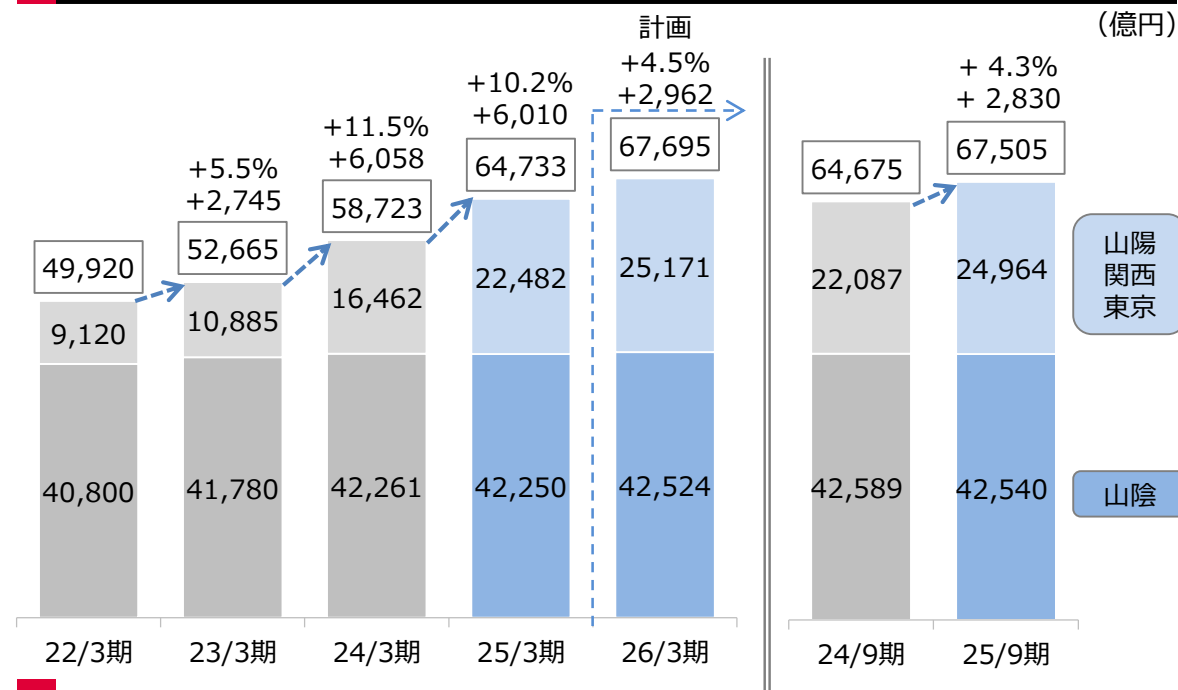
預金等の状況（単体）

- 預金獲得に向けた活動を全営業エリアで展開、中間期で年度計画達成の目途
- 法人取引のメイン化推進による決済性預金獲得や、年金・給振など個人顧客との生涯取引を志向しながら預金を獲得。セカンドブランドアプリ「Dan Dan BANK」の活用等で中長期的により広範なエリアで預金獲得を目指す

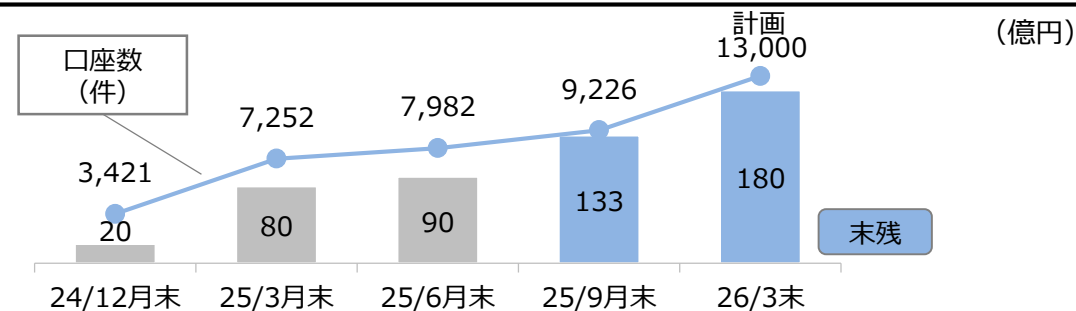
総預金等（平残）（総預金+NCD）



地域別総預金等（平残）（総預金+NCD）



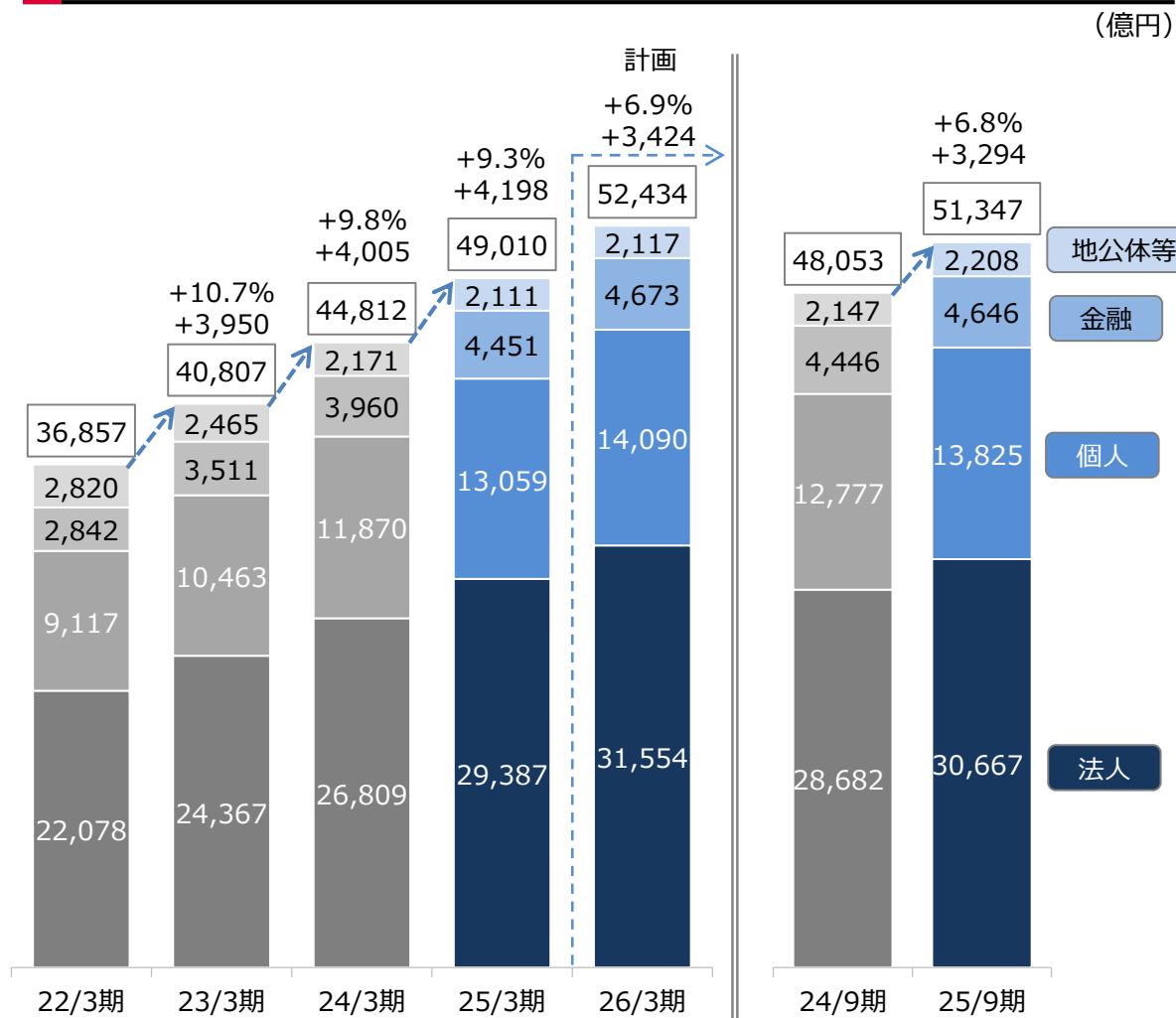
Dan Dan BANKの状況



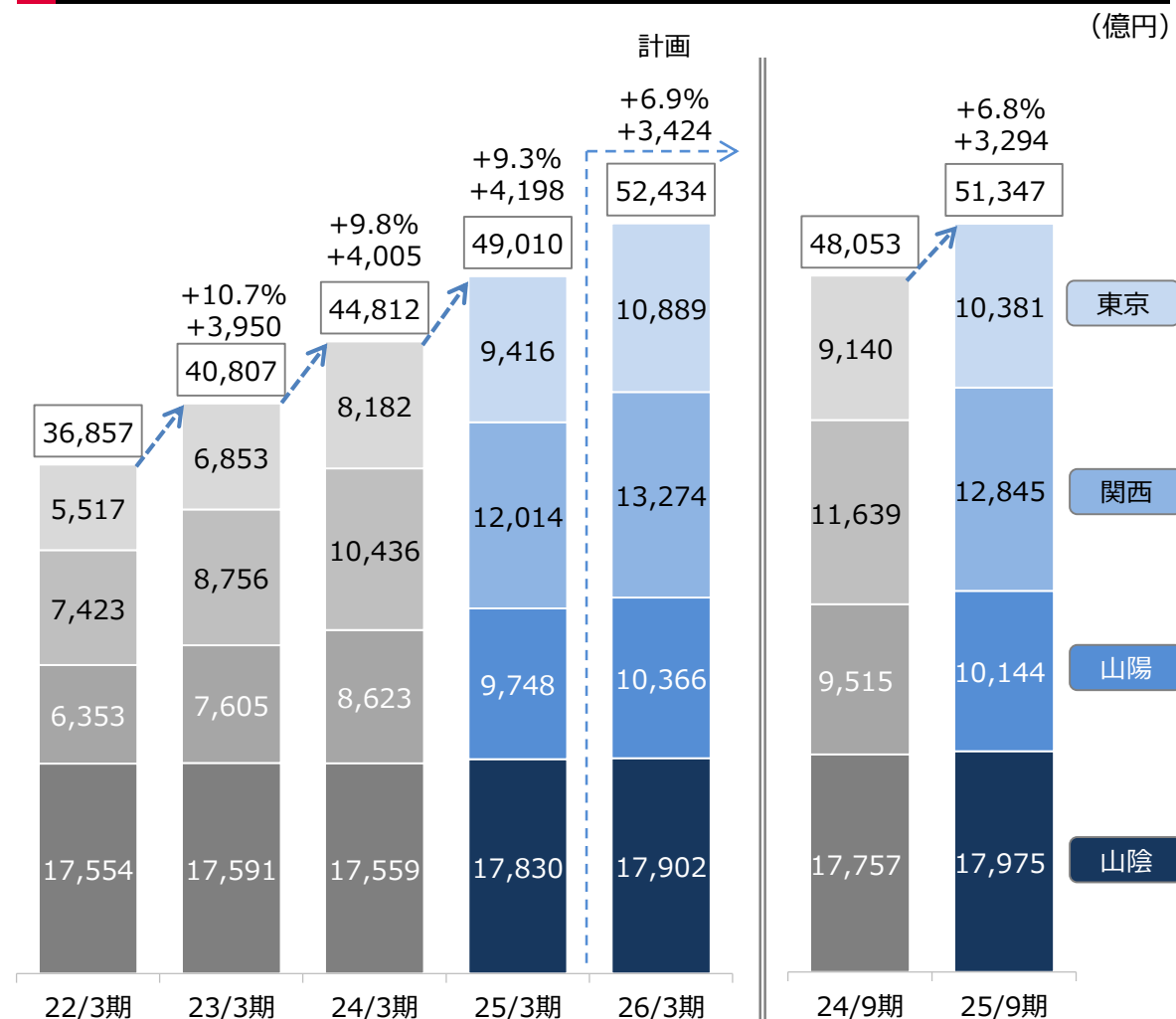
貸出金の状況（単体）

- 法人向け貸出金（平残）は3兆円を超え貸出金の伸びを牽引
- 融資と法人コンサルの複合提案や、東京でのスペシャライズドファイナンスへの取り組みにより、貸出金（平残）が増加。山陰エリアはゼロゼロ融資の返済開始に伴い今年度はやや減少の見込み

貸出金の状況（平残）



地域別貸出金の状況（平残）

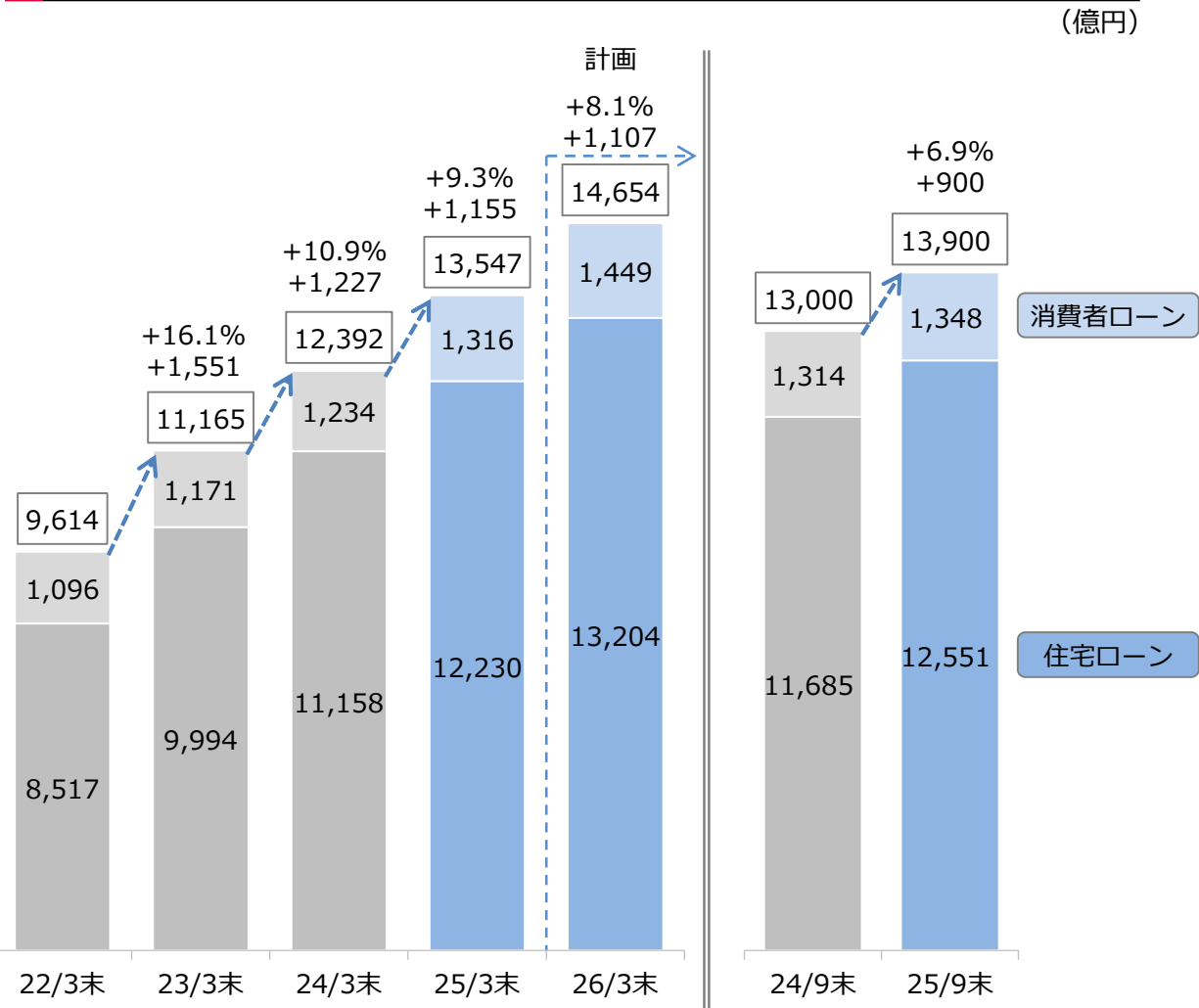


(※) 本部勘定は山陰に含む

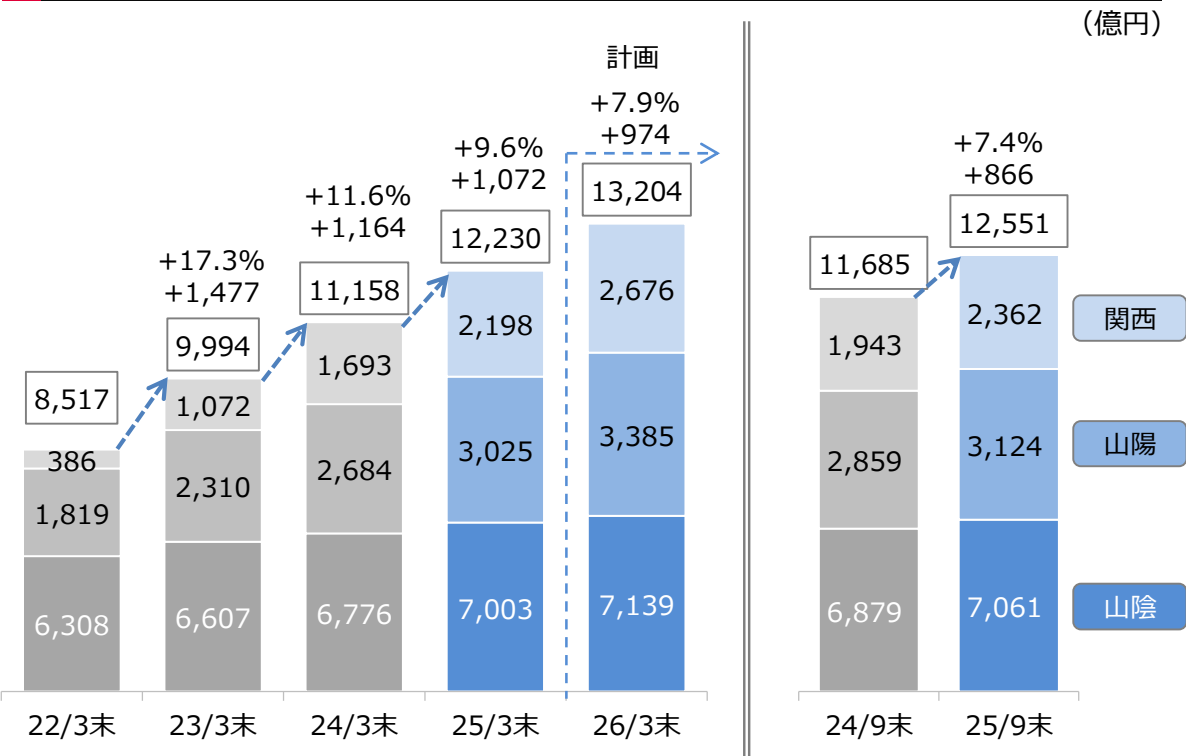
個人ローンの状況 (単体)

- 住宅ローンは競合他行との金利差があるも、丁寧な案件審査と審査結果の回答スピードを維持し、住宅業者の案件持ち込みが増加
- 変動金利住宅ローンの金利は、信用リスクなどに応じて決定することで、単純な金利競争を回避

個人ローン残高 (末残) (億円)



住宅ローン残高 (末残) (億円)



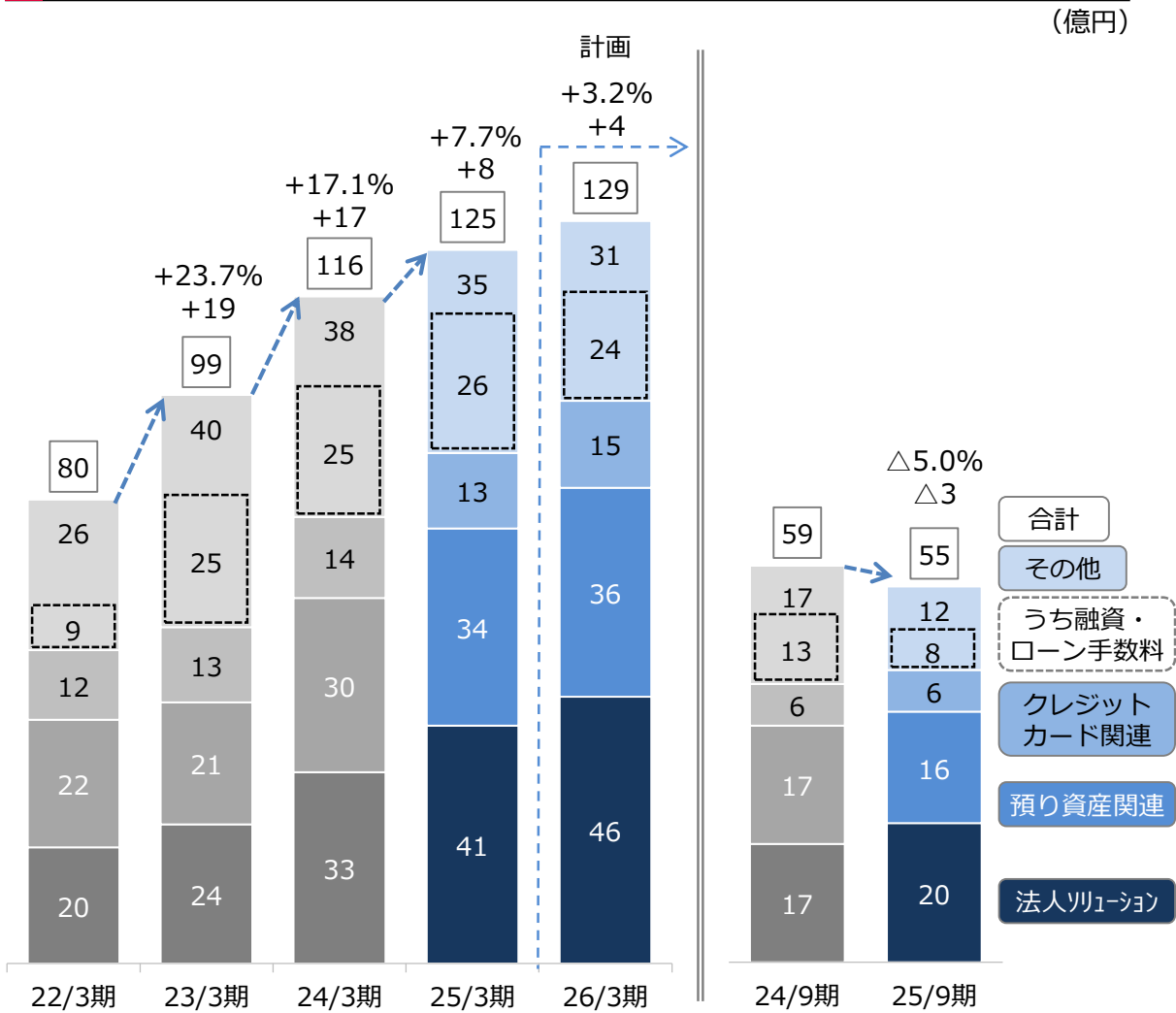
【競合他行の住宅ローン変動金利状況 (最優遇金利)】(2025年9月適用レート当行調べ)

当行	メガバンク	ネット銀行	地銀
0.850%	A行 0.595%	A行 0.698%	A行 0.600%
	B行 0.525%		B行 0.595%
	C行 0.595%	B行 0.897%	C行 0.600%

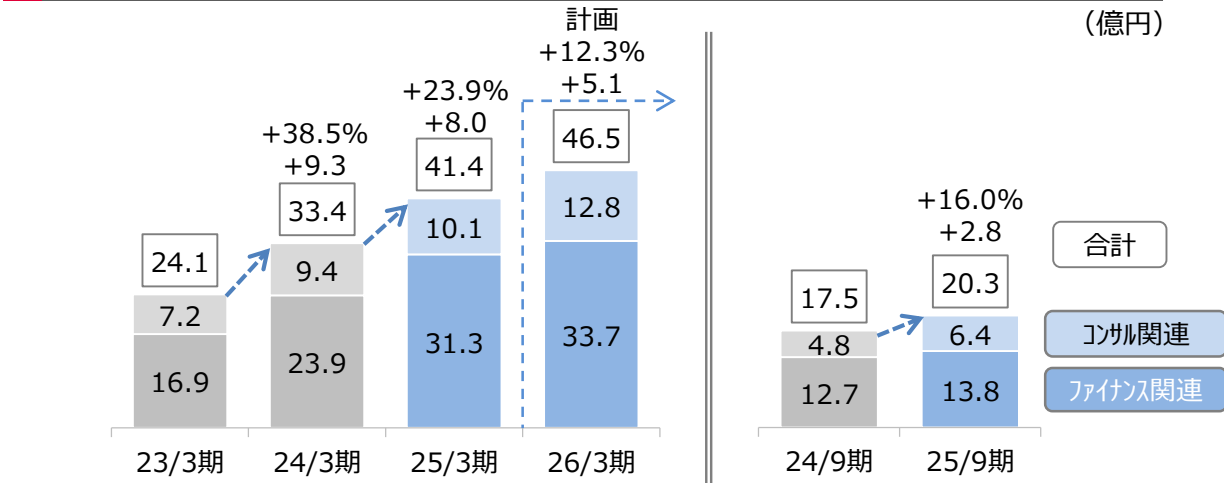
役務取引等利益の状況（単体）

- 法人部門では、シ・ローンや東京のスペシャライズドファイナンスなどに関連する手数料が全体を牽引
- 預り資産関連は、買付額の伸び悩みなどにより手数料が微減、住宅ローンは金利上昇局面で変動金利型住宅ローンの新規実行が伸び悩み、融資・ローン手数料の獲得に苦戦。下期は対面接点での顧客満足度をより一層高める施策やローン金利優遇の工夫、新商品の投入などにより、手数料収益の獲得を目指す

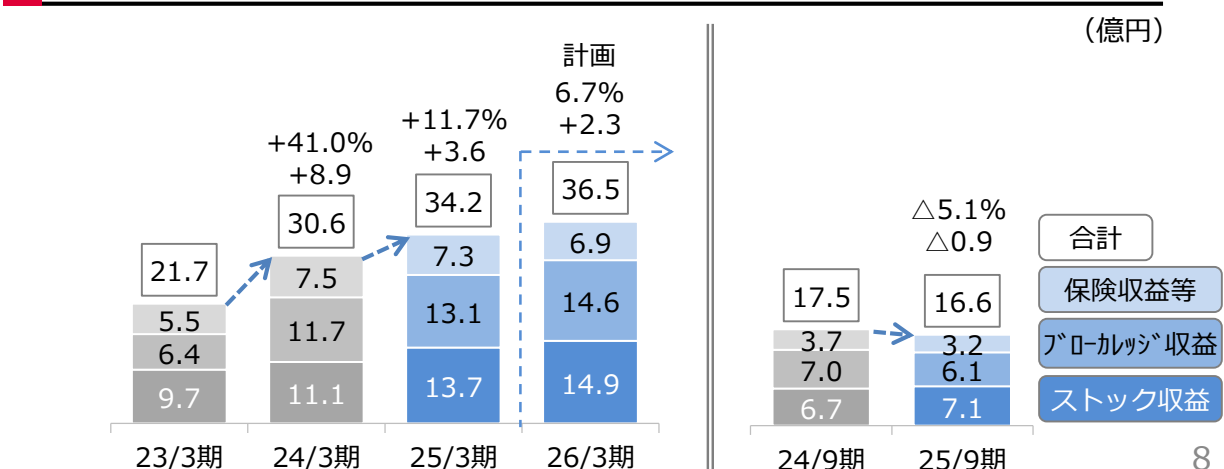
役務取引等利益の推移



法人ソリューション手数料の推移



預り資産関連手数料の推移

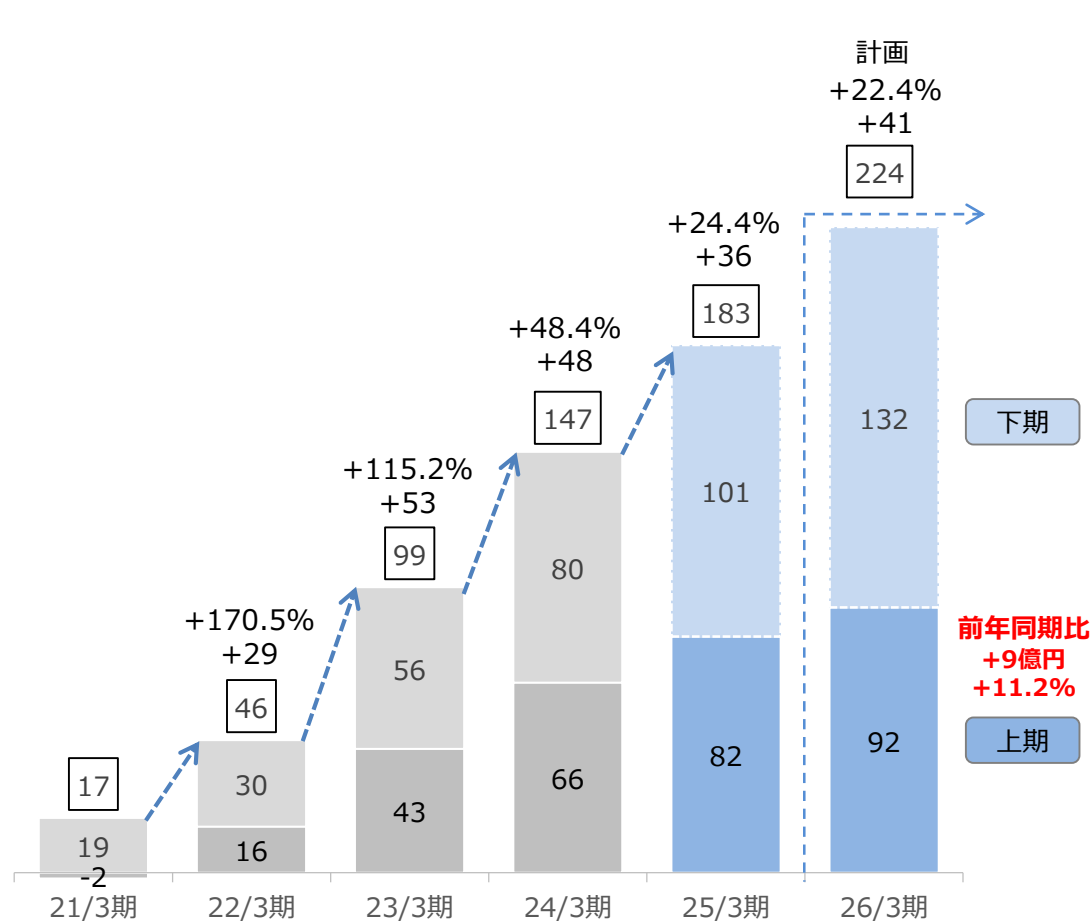


顧客向けサービス業務利益・コア業務純益の状況（単体・除く投資信託解約損益）

- 本業の収益力を示す顧客益は、主に貸出金の伸びを背景に増加、26/3期は預貸金利回り差の拡大要因も加わり、200億円を超える見通し
- コア業務純益も本業収益の伸びを主因に増加し、前年同期比+14億円・8.6%増加

顧客向けサービス業務利益の推移

（億円）

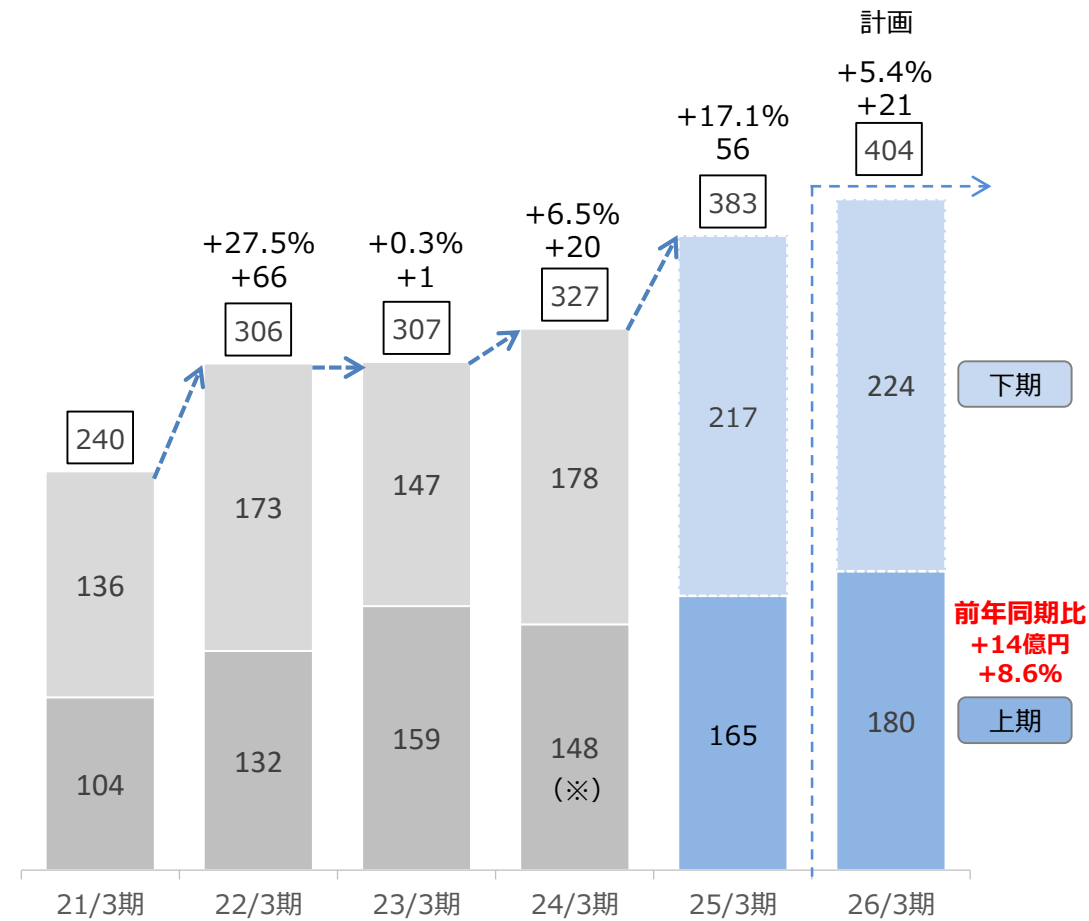


顧客向けサービス業務利益

= 貸出金平残 × (貸出金利回 - 預金等利回) - 通貨・為替スワップ費用
+ 役務取引等利益 - 経費 - 退職給付費用(臨時費用処理分)

コア業務純益の推移（除く投資信託解約損益）

（億円）



前年同期比
+14億円
+8.6%

(※) 子会社からの臨時配当金を除く

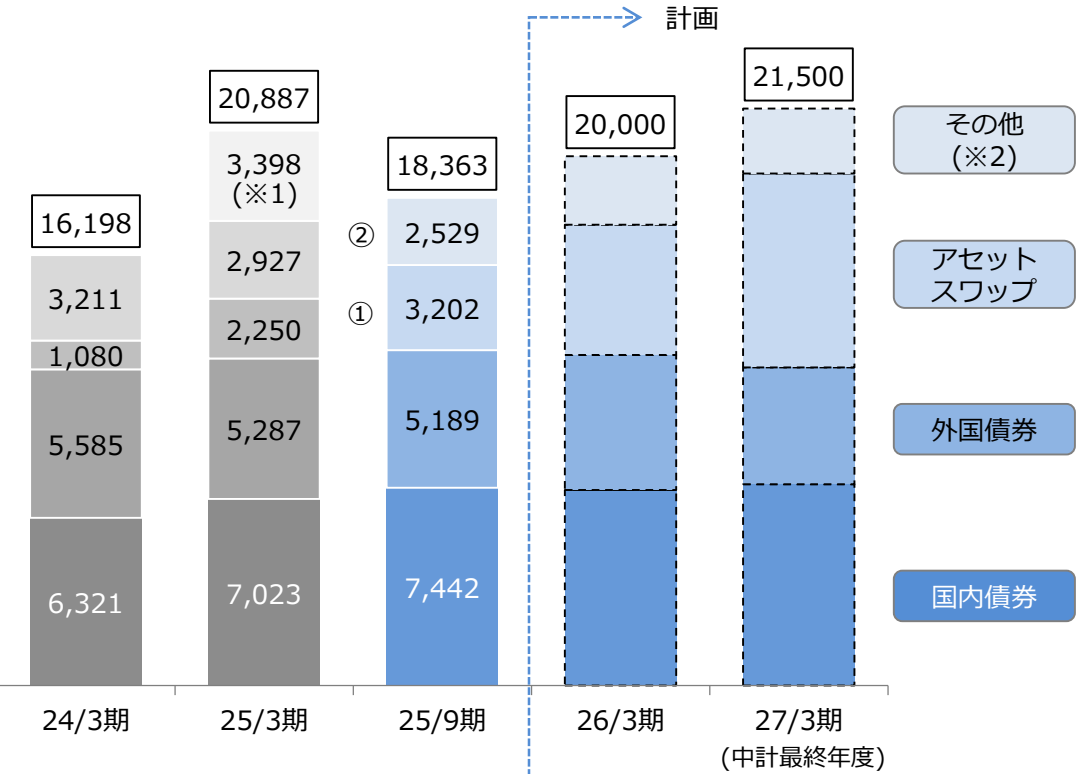
有価証券の状況 (単体)

- 25年度上期はアセットスワップへの投資を進めるとともに、ファンド売却による損失処理を実施
- 金利リスク量を抑えながら、ポートフォリオの入替を実施し、収益の確保と2030年3月期をめどとした評価損の解消を目指す

残高

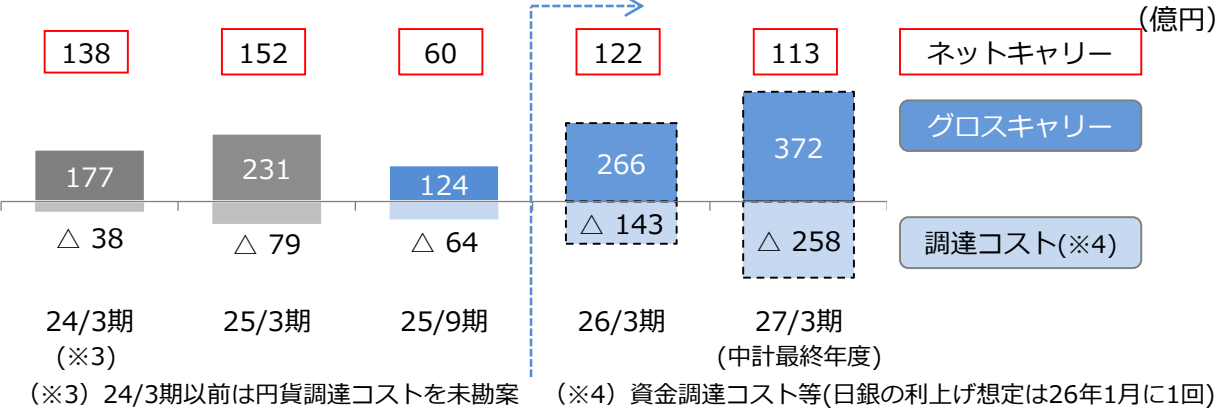
25/上期の主な売買実績

- ①アセットスワップへの投資
- ②ファンドを売却

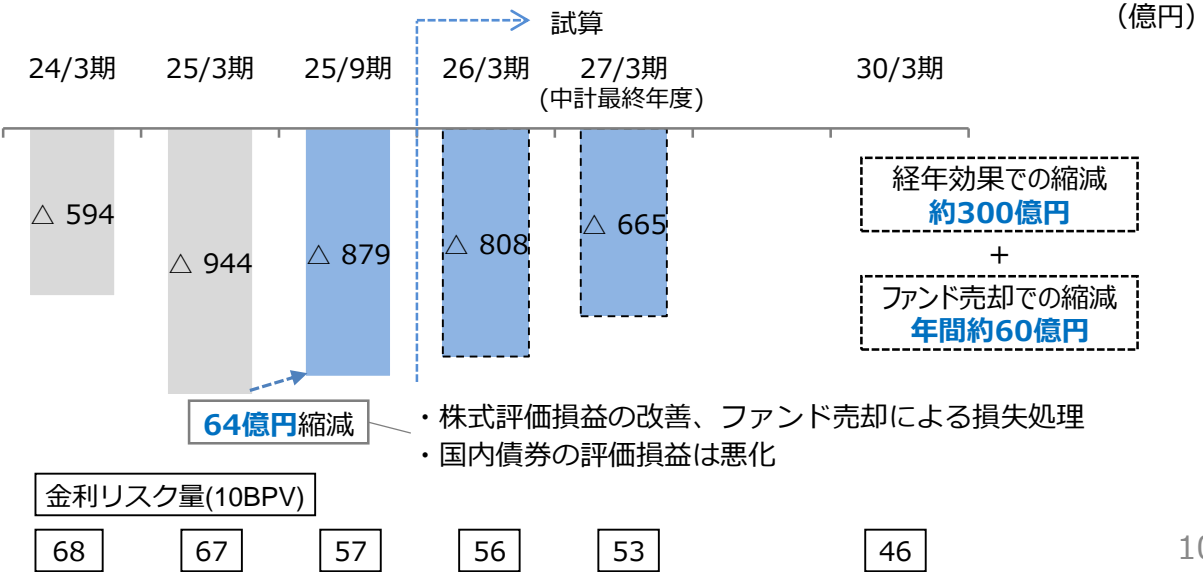


(※1) 短期運用(2年債、25/3期のみ) (※2) 為替ベーススファンド、株式等

キャリー収益 (投資信託解約益を除く)



評価損益 (アセットスワップ評価損益を含む)



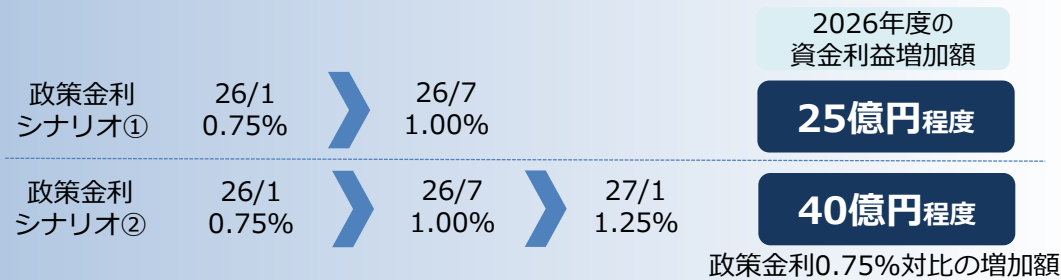
- 株式評価損益の改善、ファンド売却による損失処理
- 国内債券の評価損益は悪化

円金利上昇時の影響（単体）

- 政策金利の段階的な引き上げを想定し、シナリオ別の円資金利益をシミュレーション
- 26/1月から半年ごとに+25bpずつ利上げが行われた場合、中計最終年度27/3期の円資金利益は、政策金利0.75%時の予想対比で+42億円の増加を見込む

利上げシナリオ別の円資金利益シミュレーション

利上げに伴い、円資金利益は着実に増加する見通し

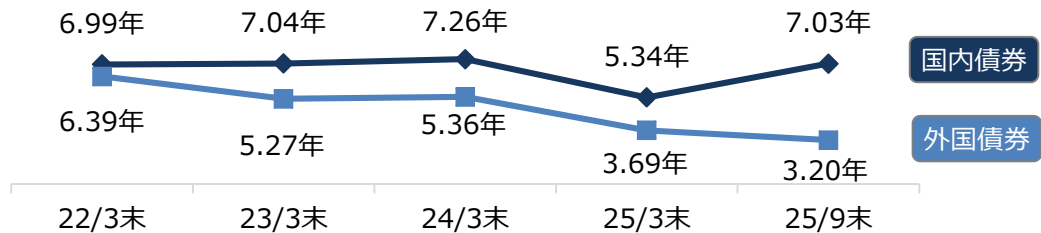


前提条件（政策金利+0.25%引き上げ対比）

貸出金		預金（店頭金利）	
市場金利連動	+0.25%	普通預金	+0.08%
短プラ連動	+0.25%	定期預金	+0.10%
固定金利（新規分）	+0.25%		
平残（2026年度）	5.5兆円	平残（2026年度）	7.0兆円

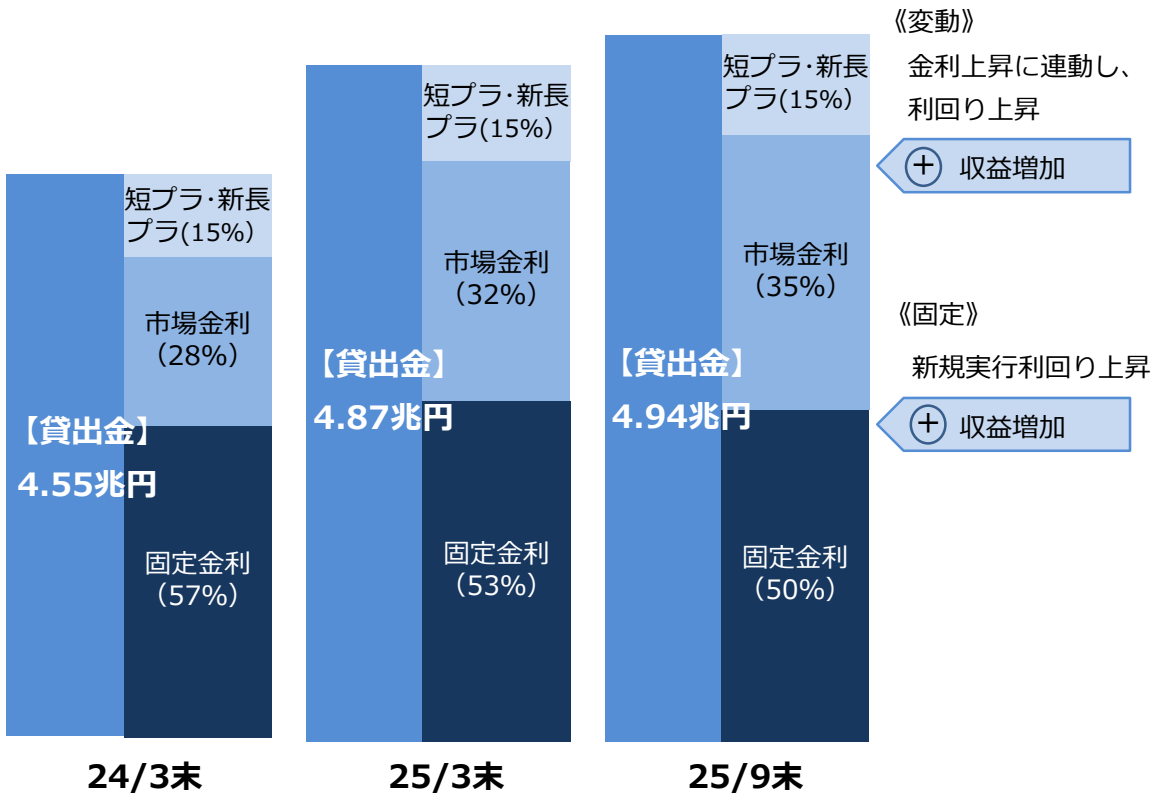
債券のデュレーション

国内債券のデュレーションは2年債売却の影響により長期化



国内貸出金の金利別の構成（単体）

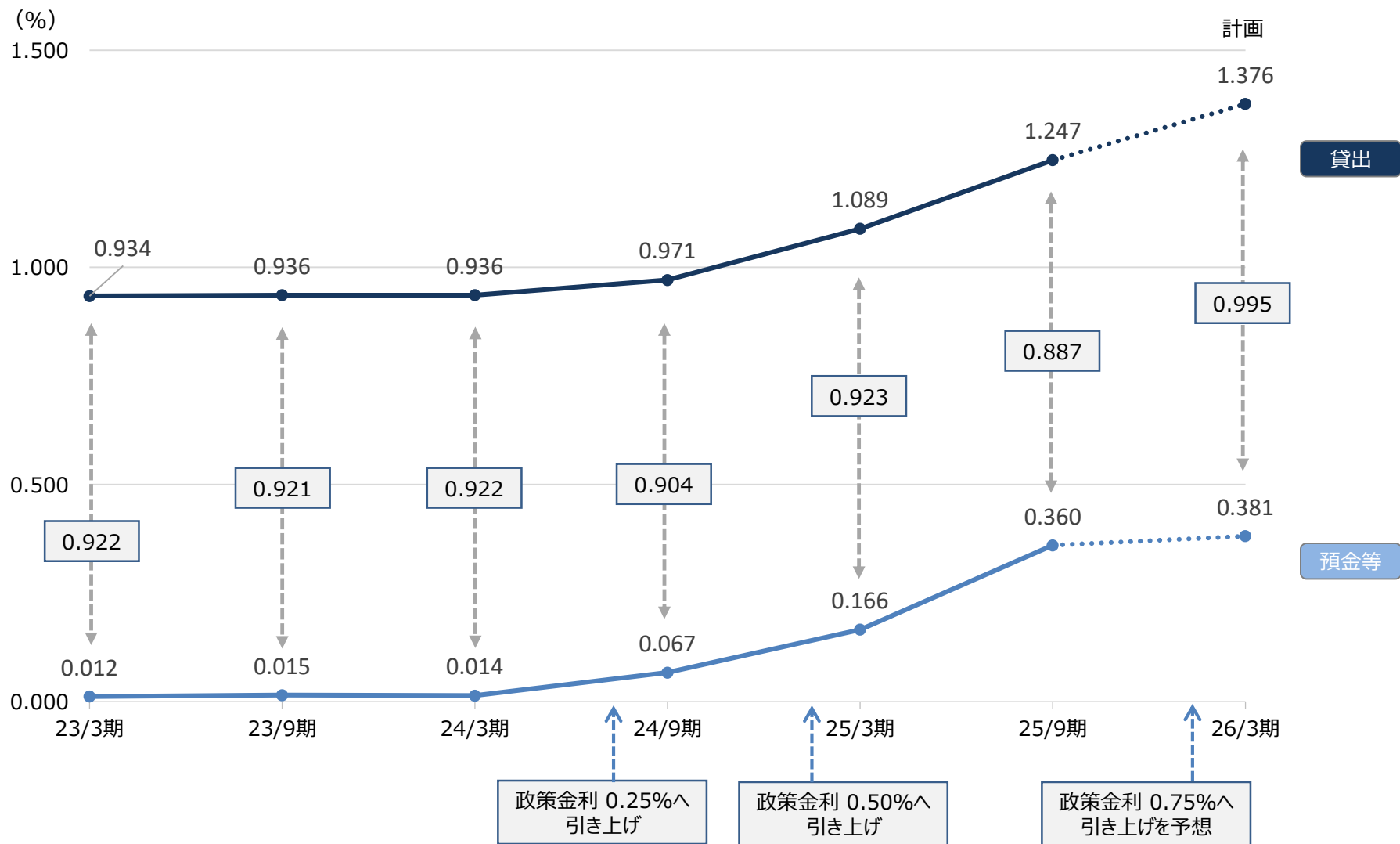
固定金利貸出の割合は減少トレンド
変動金利貸出の割合が増えることで金利上昇時の増益効果が早期に発現



利回りの変化

- 24年7月、25年1月の政策金利引き上げに追隨して国内円貨の貸出金・預金等の金利も上昇、預金金利が先行して上昇する構造にある
- 貸出金の金利更改時期が順次到来することで貸出金利回りも上昇し、預貸金利回り差は改善していく見通し

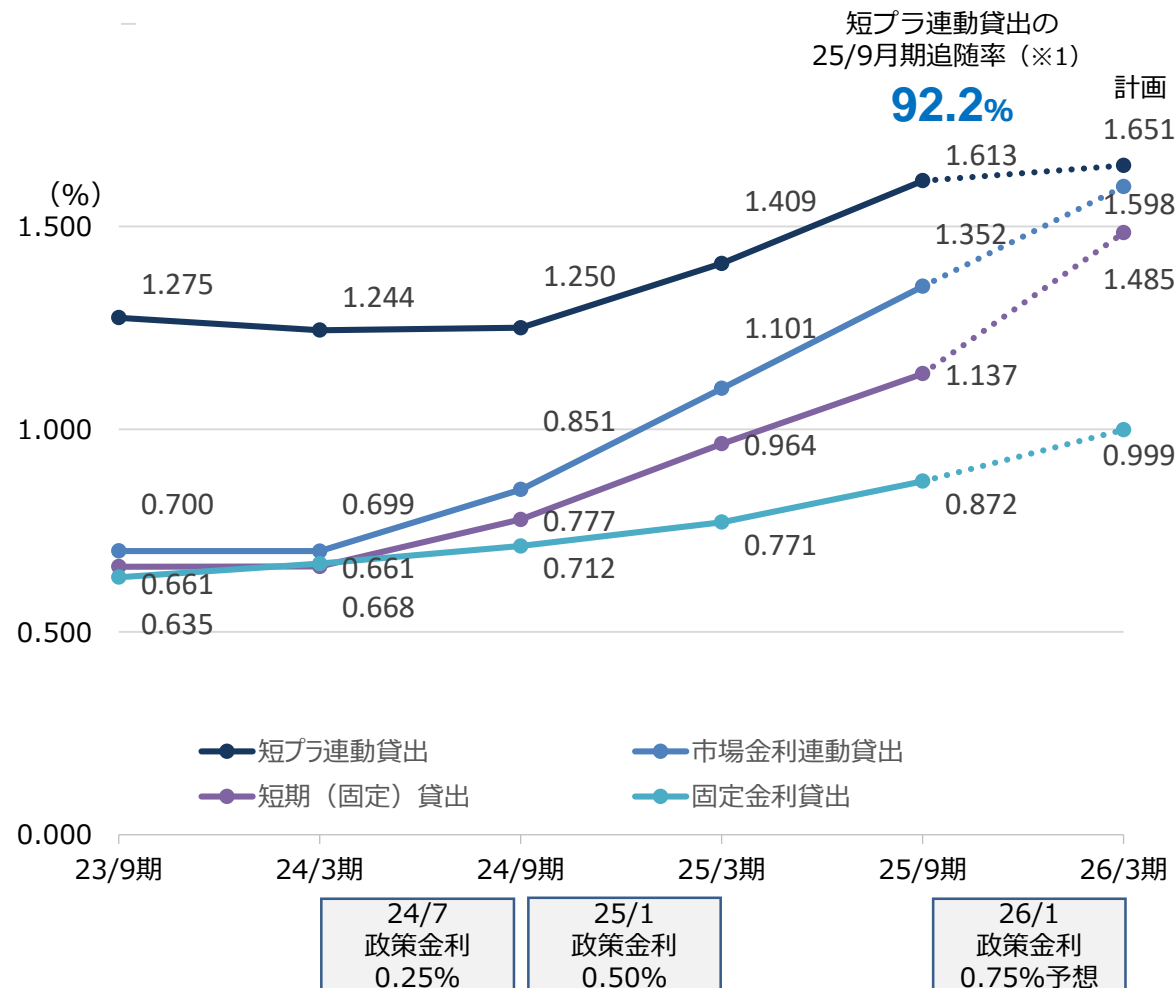
貸出金・預金等の利回り差（国内円貨全体）



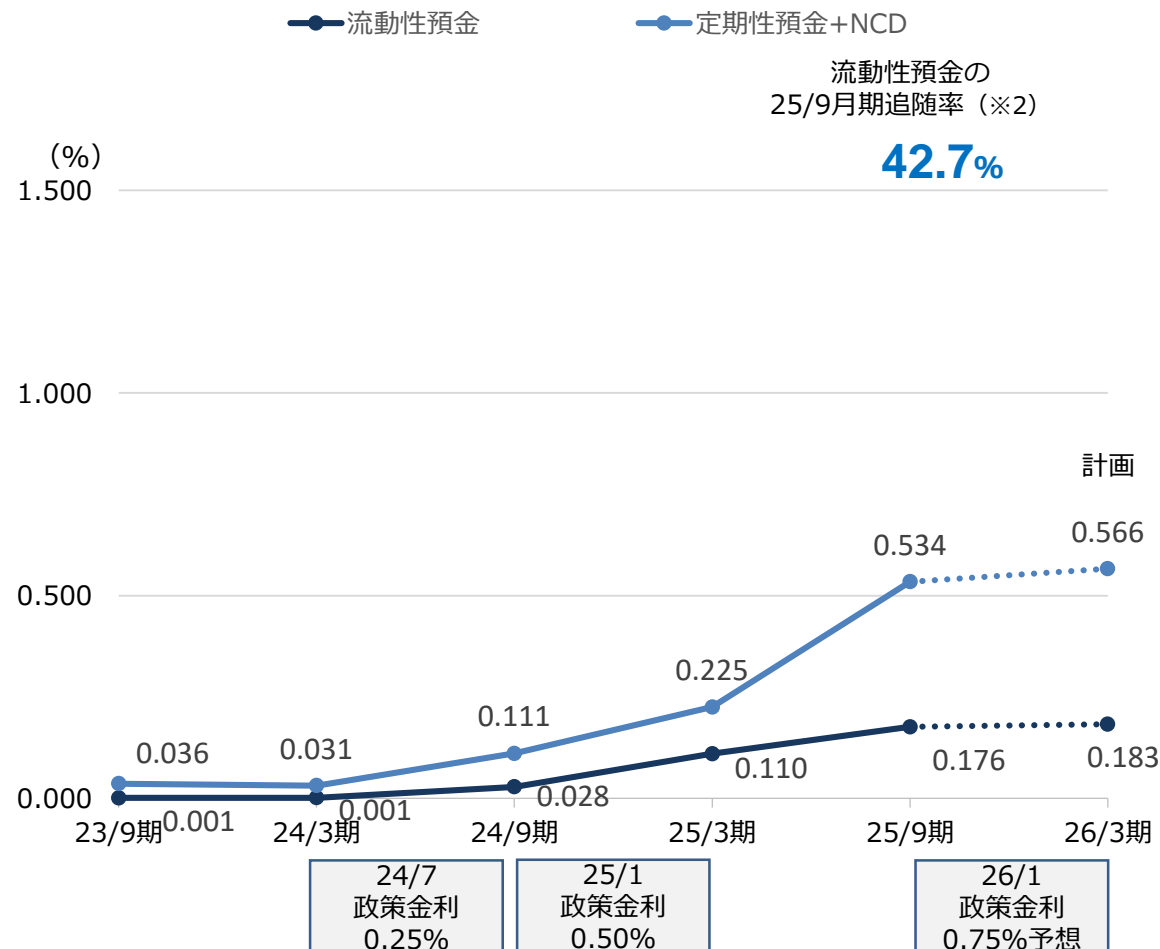
金利の追従状況

- 24年7月、25年1月の政策金利引き上げに追従して円貨の貸出金利・預金等金利は上昇
- 固定金利貸出は変動金利貸出に遅れて金利が上昇、26/3期末に向けて貸出金利の更改時期が順次到来することで貸出金の追従率は上昇

円貨貸出金利の推移（半期ベースの平均金利）



円貨預金等金利の推移（半期ベースの平均金利）

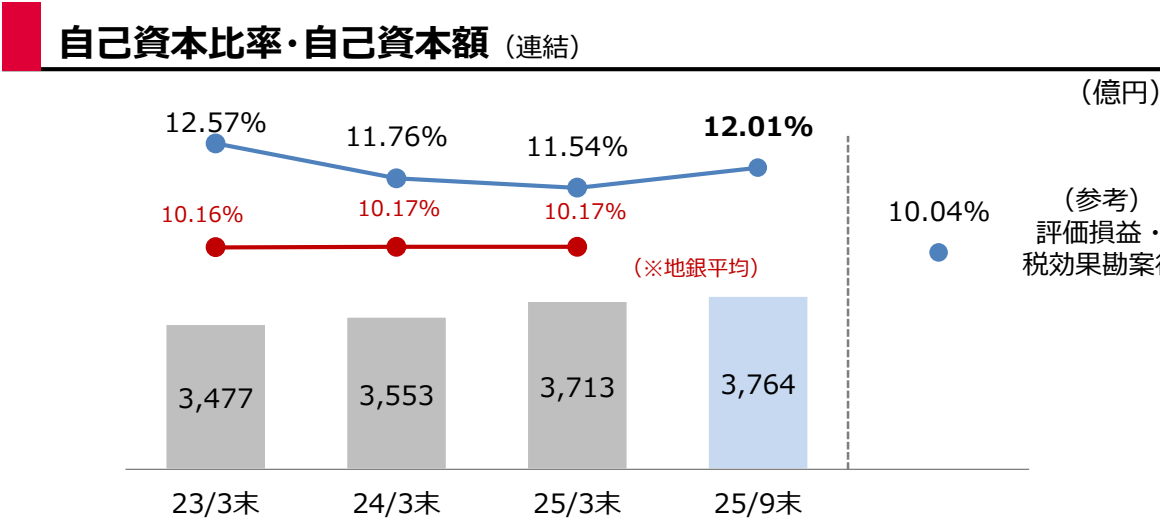


（※1） 24/3月末－25/9月末比較 短プラ連動貸出の利回り上昇幅0.369% / 短プラ引き上げ幅0.40%

（※2） 24/3月末－25/9月末比較 流動性預金の利回り上昇幅0.175% / TIBOR1Mの変動幅0.409%

自己資本比率の状況

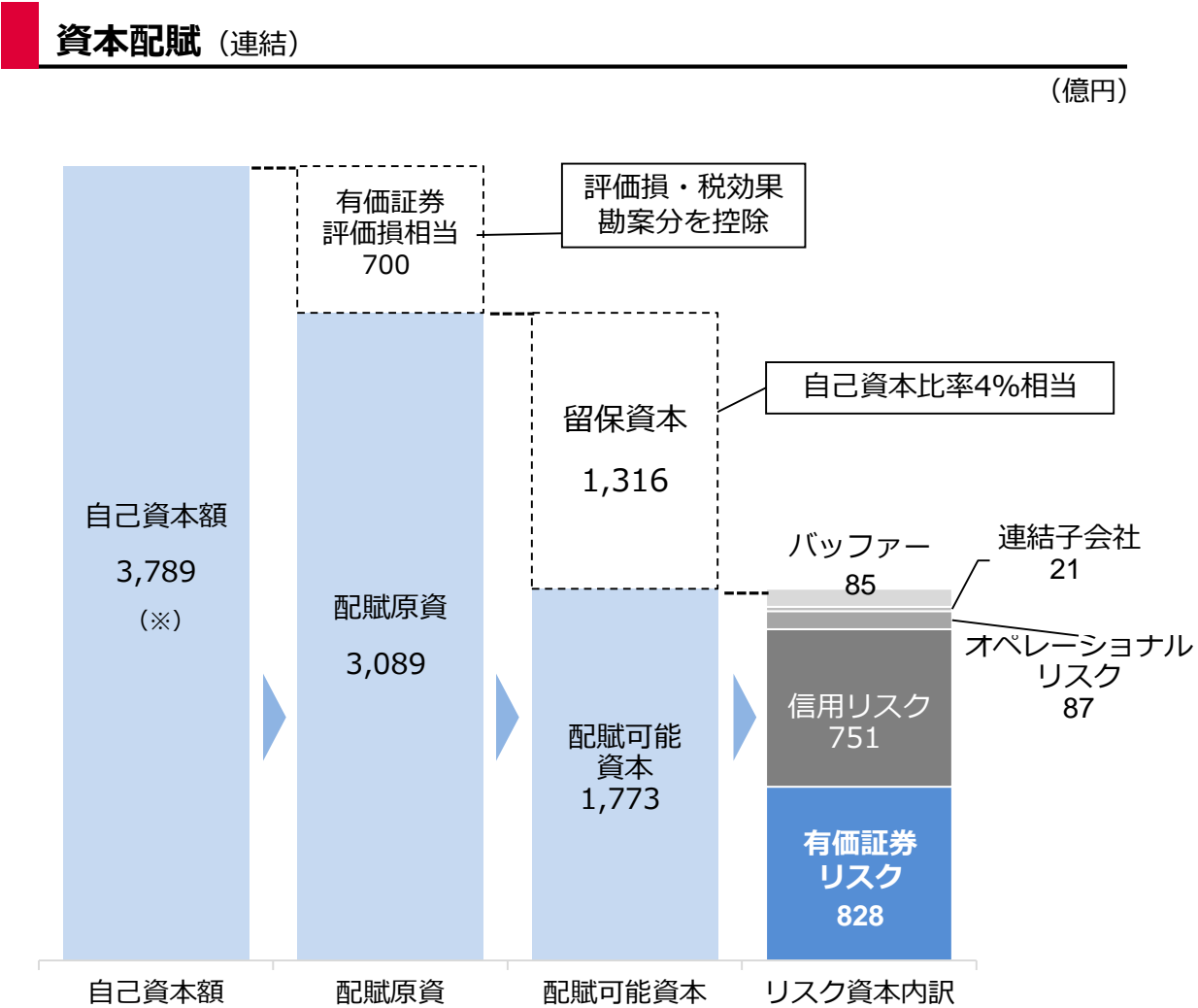
- 自己資本比率は、中計目標水準である11%台を超え、高い健全性を確保、有価証券評価損勘案後の自己資本比率も10%を超えている
- 有価証券リスクは、金利リスク量や市場リスク量を考慮して、配賦可能資本の範囲内でコントロール



銀行勘定の金利リスク (IRRBB) (単体)

ΔEVE最大値(Economic Value of Equity)	268億円
自己資本の額	3,601億円
重要性テスト (ΔEVE最大値÷自己資本額)	7.5% <20%

自己資本に対するΔEVE (金利ショックに対する経済的価値の減少額) の比率は20%以内となっている

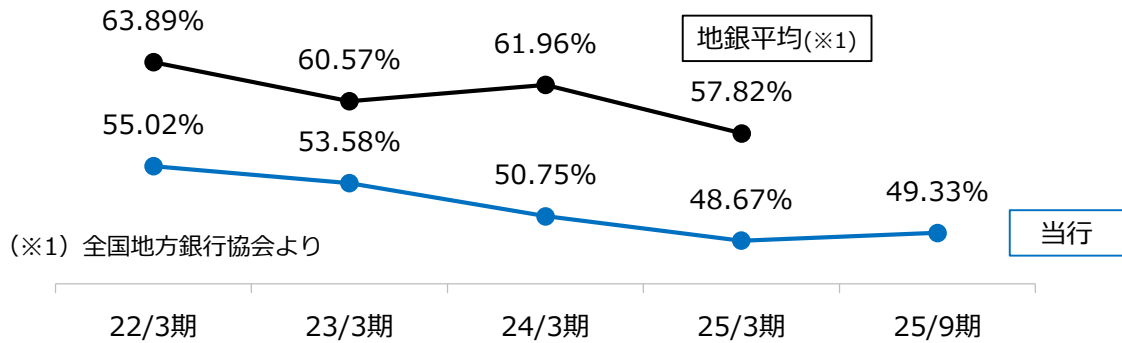


(※) 25/9末に資本配賦計画を策定した際の自己資本の見込み額であり、25/9末実績値とは異なります

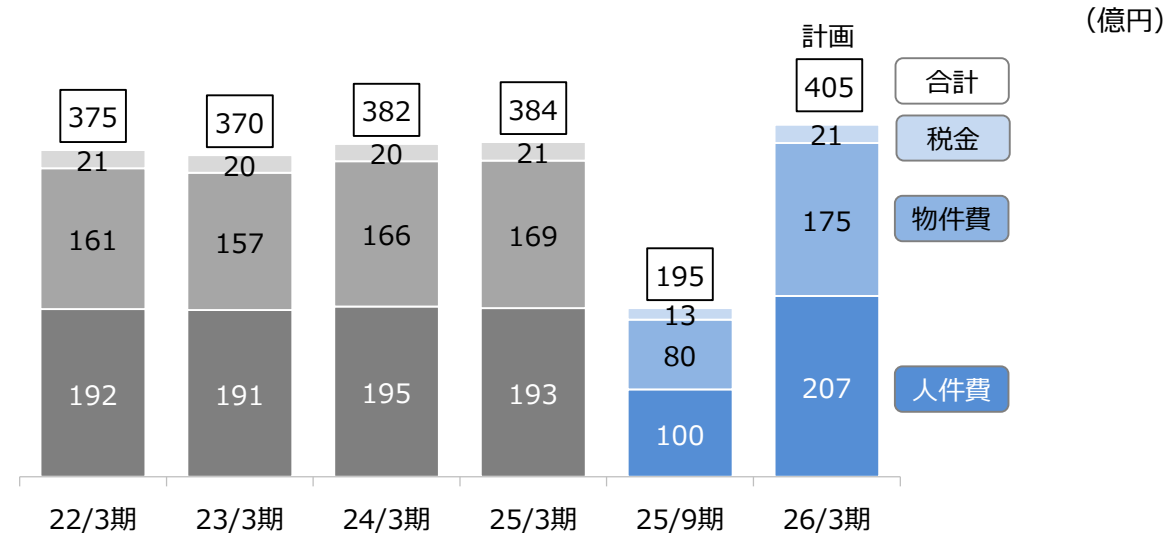
OHRの状況 (単体)

- コア業務粗利益の増加と経費の抑制によりOHRは低位で推移、50%を下回る水準で効率的な経営を実施
- 経常経費を抑制しながら、AIをはじめとするDX分野と人材へ継続的に投資していく

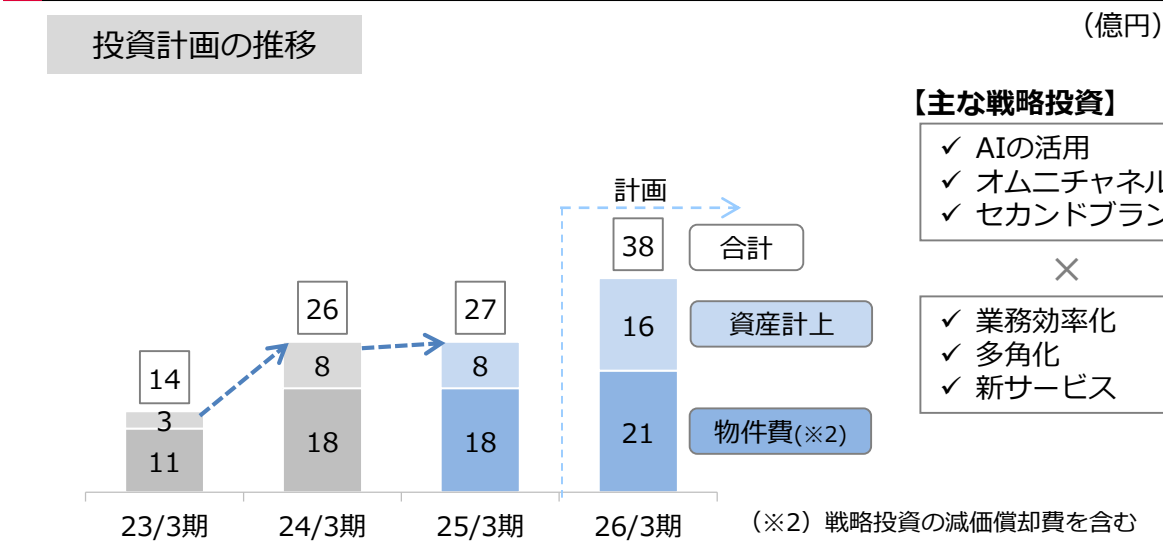
OHRの状況 (コア業務粗利益ベース)



経費の状況

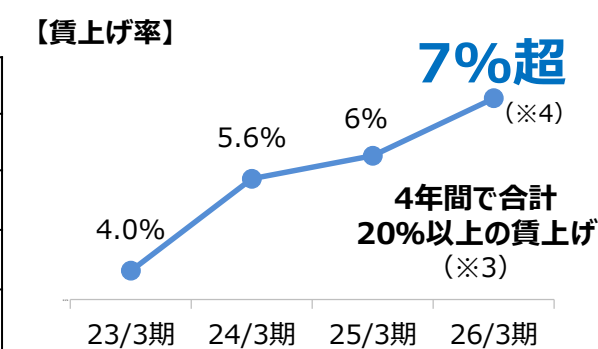


主な経費の増減と戦略的投資



賃上げの状況

【主な項目 (金額増加は前年比)】		
	金額	要因
23/3期	+3億円	制度改定
24/3期	+4.5億円	賃上げ
25/3期	+5億円	賃上げ
26/3期	+8億円 (予定)	賃上げ・制度改定



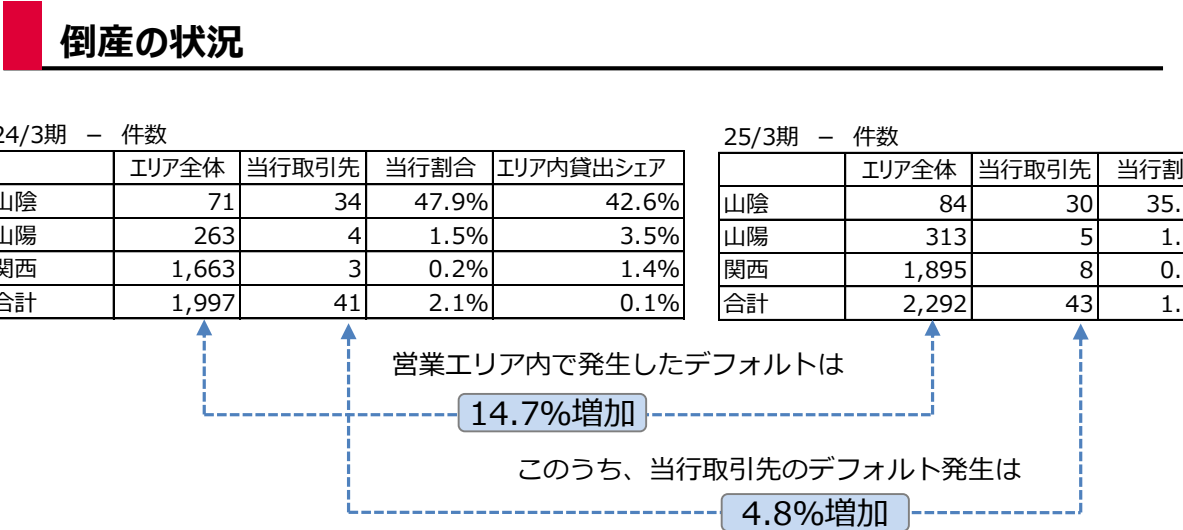
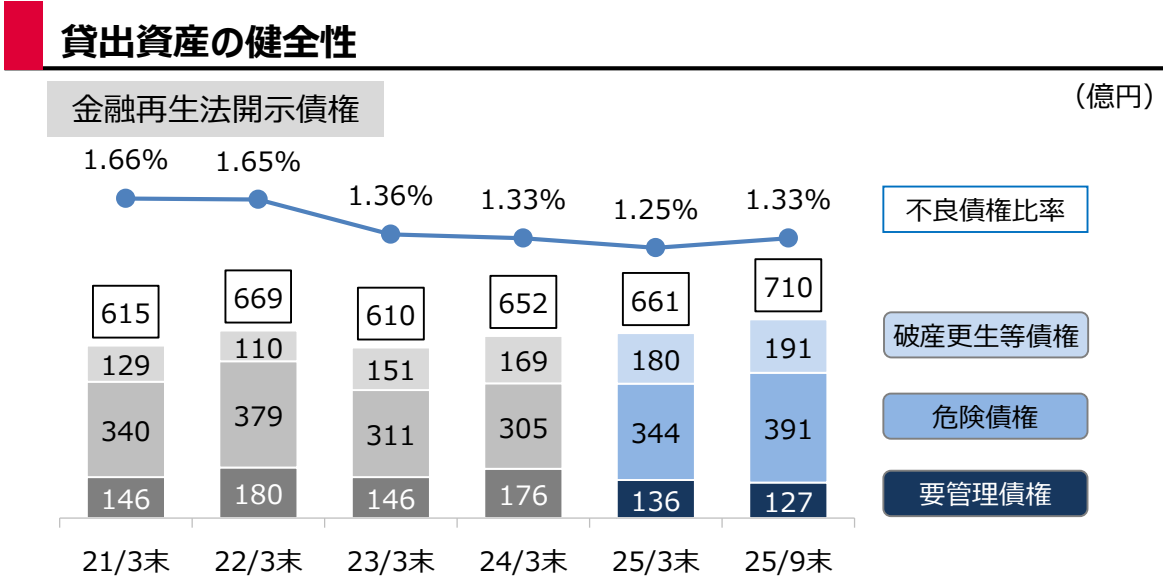
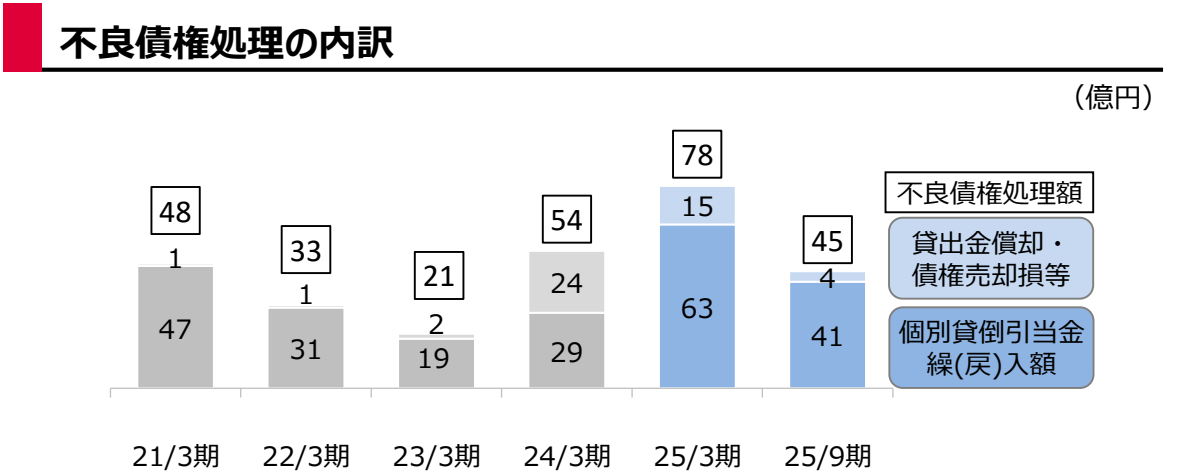
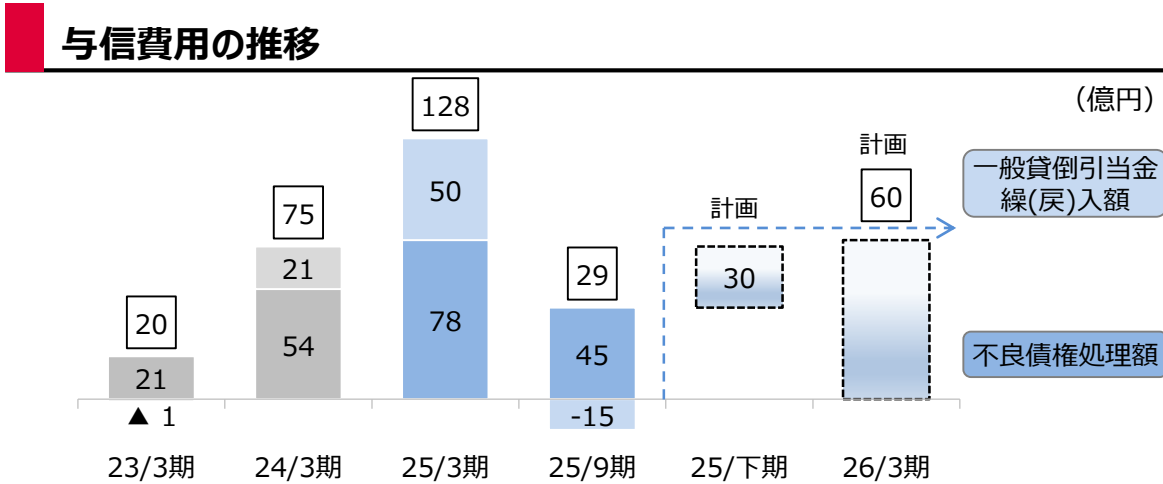
- 賃上げは4年連続で行う方針
- 従業員の年齢構成変化 (退職など) や退職給付費用の減少などにより、人件費総額は横這い

(※3) 定期昇給を含めた平均の引き上げ率

(※4) 従業員向け株式給付信託を含む

与信費用・貸出資産の健全性の状況（単体）

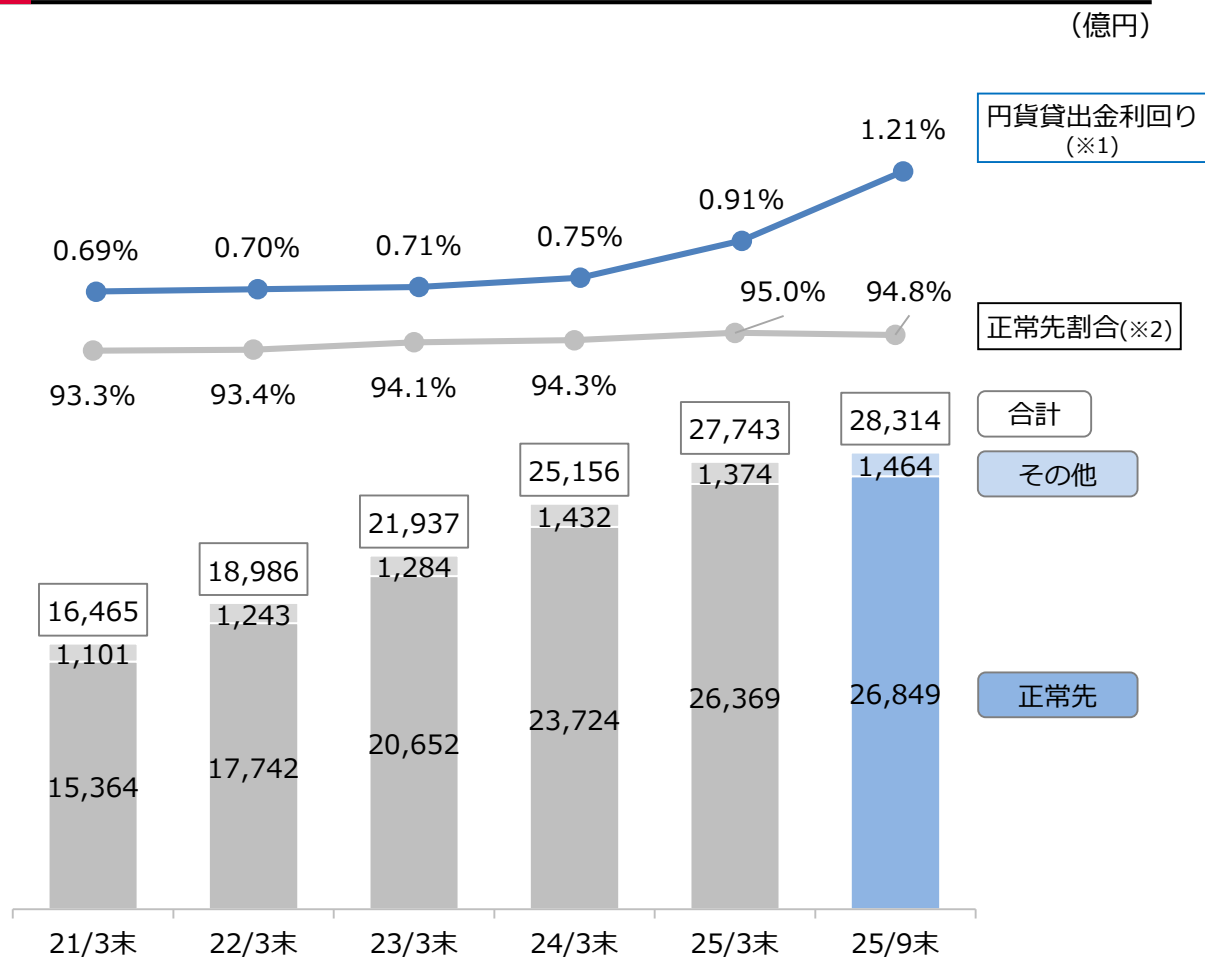
- 上期の与信費用はおおむね計画どおり。25/3期に保守的に計上した引当金の一部戻入は、収益にプラスに寄与
- 25/9末は一部の要注意先・要管理先の格付ランクダウンにより危険債権が増加、特定の業種・エリアに偏っている傾向は見られず、引き続きモニタリング活動などの予兆管理を行い、貸出資産の健全性確保に努める



貸出の質の状況（単体・個人ローンを除く）

- 山陽・関西・東京では高い正常先割合を維持してボリューム増加、円貨の貸出金利回りは政策金利の引き上げに伴い上昇し、上期に1%台を超えている
- 山陰では、正常先割合はほぼ横這い、利回りも上昇基調にある

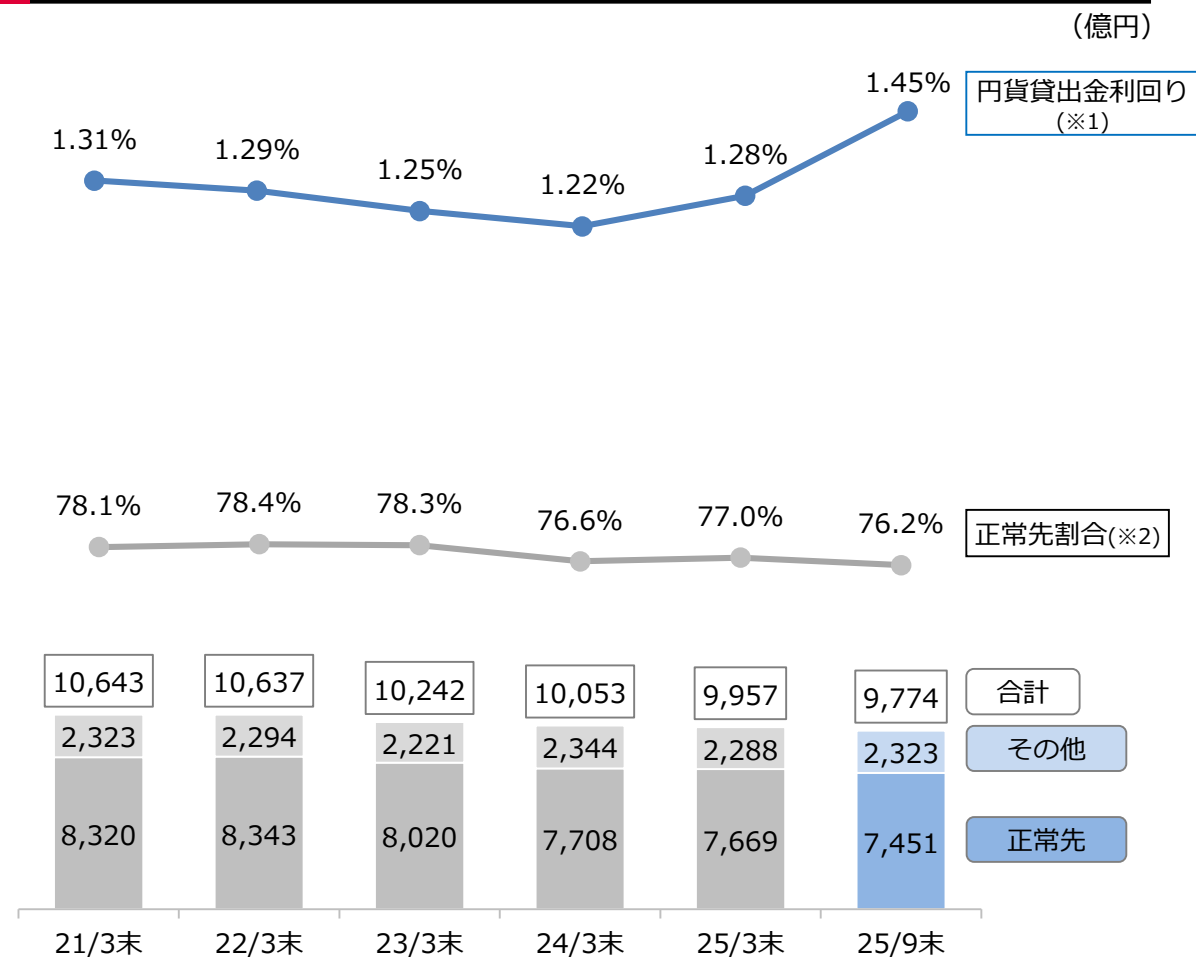
山陽・関西・東京における貸出の推移（末残）



（※1）ゼロゼロ融資の利子補給率を補正

（※2）正常先割合 = 正常先への貸出残高 ÷ 貸出残高合計

山陰における貸出の推移（末残）



連結 (億円)			
	25/3期	26/3期 計画	25/3期比
経常収益	1,353	1,603	250
経常利益	267	298	31
親会社株主に帰属する当期純利益	187	210	23

単体			
	25/3期	26/3期 計画	25/3期比
業務粗利益	720	707	△13
うち資金利益 ①	766	782	16
うち貸出金利息	618	787	169
うち有価証券利息配当金	253	286	33
うち預金利息 (△)	66	230	164
うち役務取引等利益	125	129	4
うち債券関係損益 ④	△70	△112	△42
経費 ②	384	405	21
コア業務純益 (除く投資信託解約損益)	383	404	21
臨時損益	△24	△14	10
うち株式等関係損益	42	23	△19
経常利益	259	289	30
当期純利益	182	205	23
顧客向けサービス業務利益	183	224	41
与信費用 ③	128	60	△68

26/3期 業績予想の全体感

- 連結当期純利益の利益進捗率は50.9%、下期も貸出金残高の伸長と預貸金の利回り差拡大を中心に利益成長を見込む
- 予防的な与信費用の積み増しは計画しておらず、与信費用は従前の水準に戻っていく
- 有価証券評価損の解消は計画どおりバッファの範囲内で対応する

計画のポイント

- ① 資金利益 (前期比+16億円)
 - 貸出金残高の増加や預貸金利回り差の拡大により資金利益が増加、投信解約益を除くと、前期比+17億円
- ② 経費 (前期比+21億円)
 - 賃上げや人事制度改定で人的資本投資を戦略的に行い、また、AI・DXなどの成長分野への投資も継続しつつ、経常経費をコントロールすることで、全体での経費増加を抑制
- ③ 与信費用 (前期比△68億円)
 - 25/3期に保守的に計上した引当金の一部戻入があること、また、予防的な与信費用の積み増しも予定なく、通期で60億円を見込む
- ④ 債券関係損益 (前期比△42億円)
 - ポートフォリオ全体の収益性・流動性の改善を図ることを目的に、分配利回りの低いファンドを売却することで債券関係損益△112億円を見込む

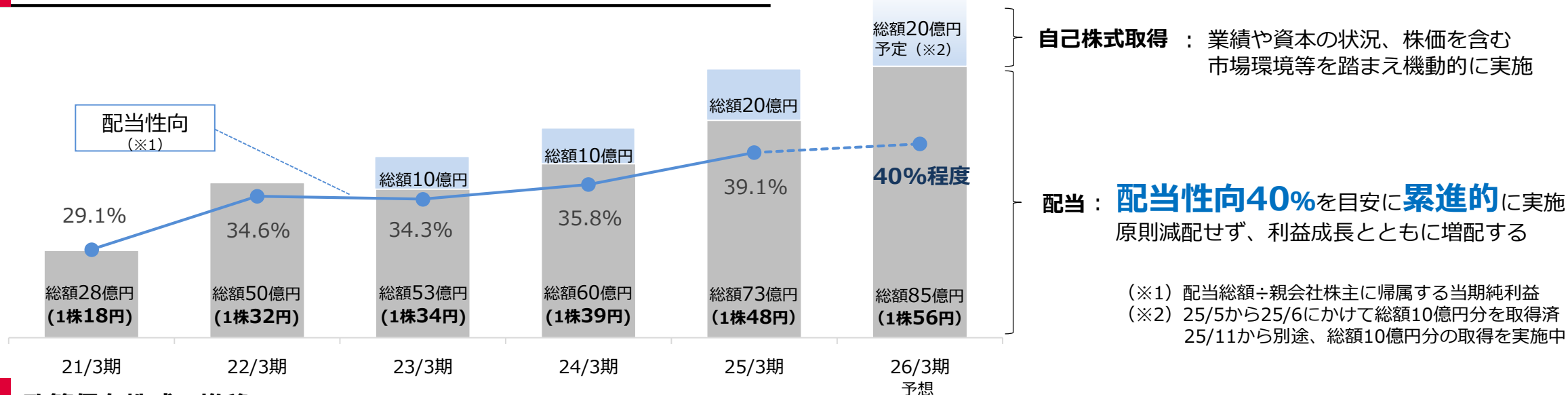
当期純利益 (前期比+23億円)

- 6期連続で過去最高益を更新する見込み

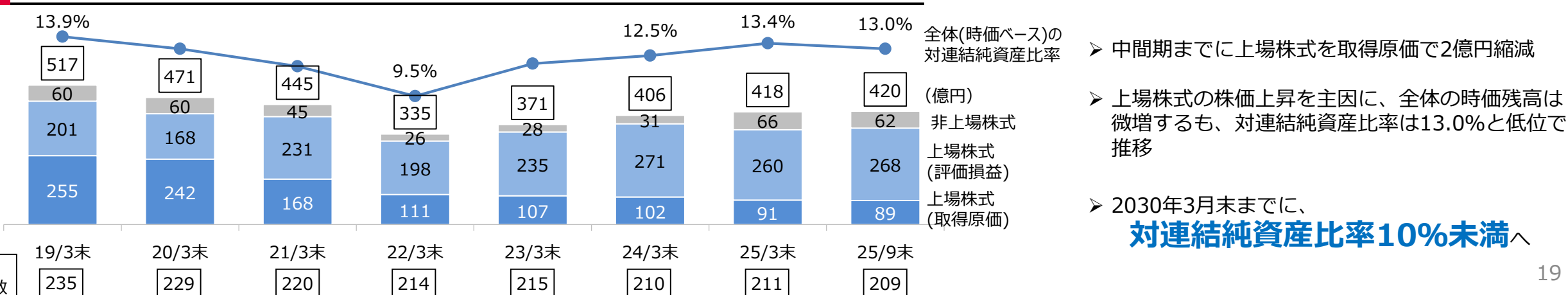
株主還元の充実および政策保有株式の状況

- 利益還元の目安を配当性向40%とし、利益成長とともに累進的に増配し、自己株式取得は機動的に行っていく方針を継続
- 政策保有している上場株式の取得原価ベースでの縮減は継続しており、また、時価ベースの対連結純資産比率も2030年3月末までに10%未満へ

株主還元の状況



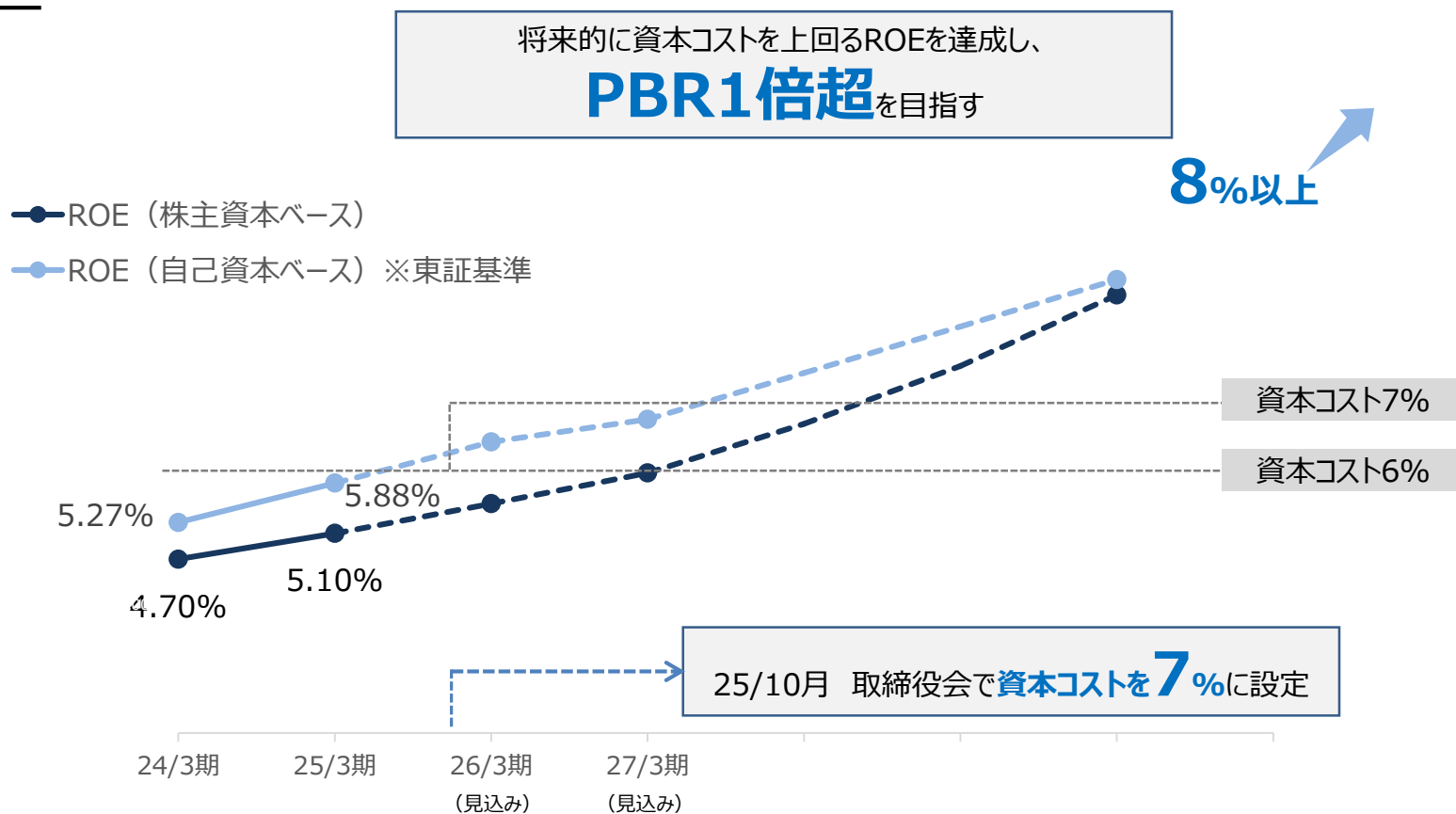
政策保有株式の推移



中長期的なROEの展望と資本コスト

- 25/10月、当行の認識する資本コストを6%から7%へ変更
- 貸出資産の積み上げなどのリスクテイクを進めつつ、リスクアセット別にRORAを意識して採算性の向上を図ることで、株主資本ベース・自己資本ベースともに資本コストを上回るROE水準を達成しPBR1倍超を目指していく

ROE向上と資本コスト

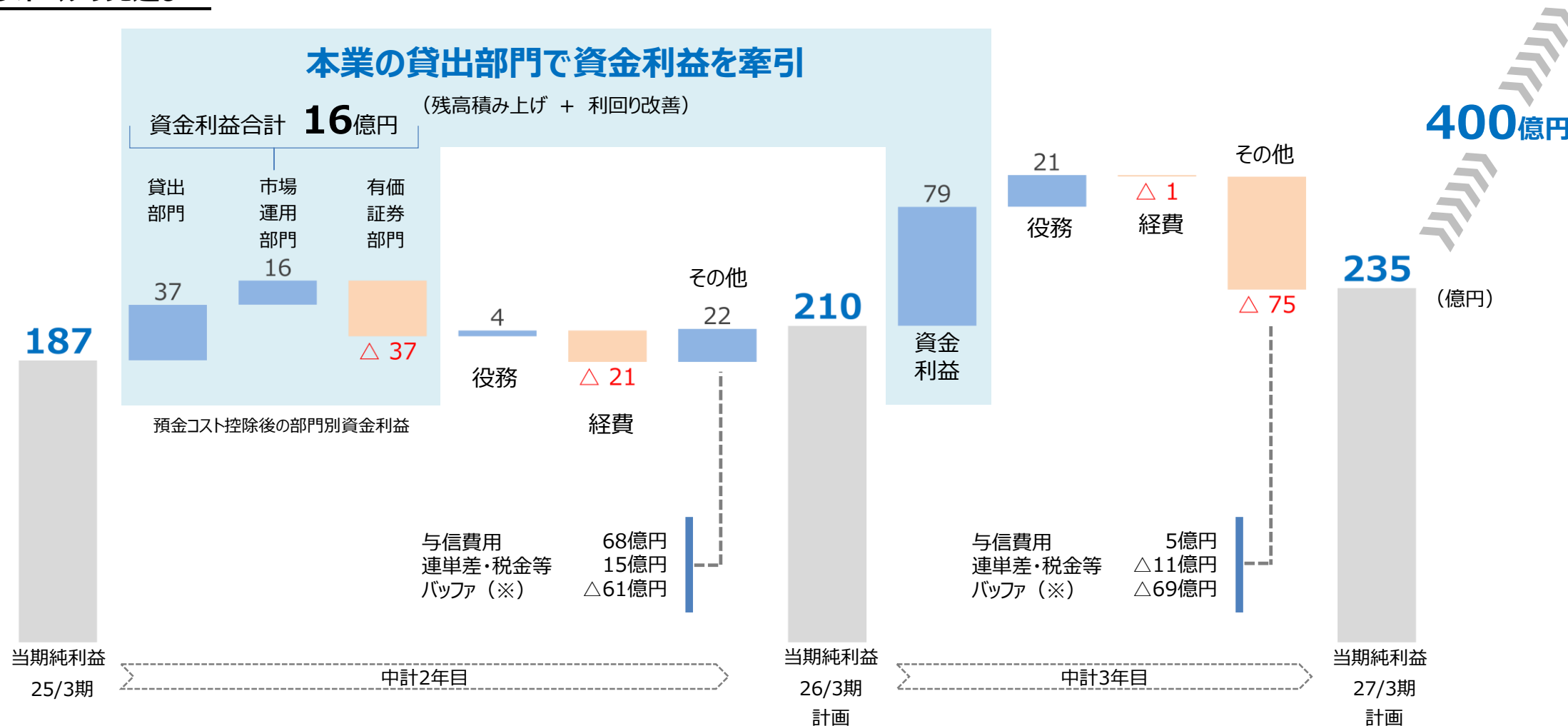


資本コストは、CAPM及び株式益利回りをもとに算出

中計達成に向けたウォーターフォール

- 本業の貸出部門が収益を牽引し、有価証券運用に過度に依存しない収益構造で利益成長を続ける
- バッファを活用して有価証券評価損の解消や突発的な与信費用発生に備えつつ、今中計の利益目標235億円を目指す。純利益400億円も通過点とし、さらなる高みを目指す

ウォーターフォールの見通し



現場力を磨き上げる

当行の現場力

- 対面接点の強みを活かしてお客様の課題を現場でしっかりと把握し、全行一丸となって素早くレスポンスする、この一連の流れを高速回転させ、磨きをかけていくことが「現場力」の強化につながる
- 営業現場と経営陣や本部との距離が近く、風通しの良さが企業風土として醸成されているからこそ実践できるサイクル

現場力の実践

対面接点

- **対面接点の強み**を活かして支店長・担当者がお客様と密にコミュニケーション
- 当行が最も得意とする分野

全員コンサル

- 営業店、本部、野村證券アライアンスなど、**総力を挙げてコンサルを実行**

経営コンサル	伴走型コンサルサービスの提供
アセットコンサル	全資産アプローチ、ゴールベースアプローチ、バランスシートアプローチ
個人ローン	丁寧な案件相談、住宅業者との密接なコミュニケーション



人材育成

全員コンサル

- 全員コンサル活動で培った**課題・実態把握力**
- 行内認定制度やリスキングで**人材育成**

企業風土

- 迅速に情報共有
- **営業現場と経営・本部の距離が近く、風通しが良い**からこそ可能になる

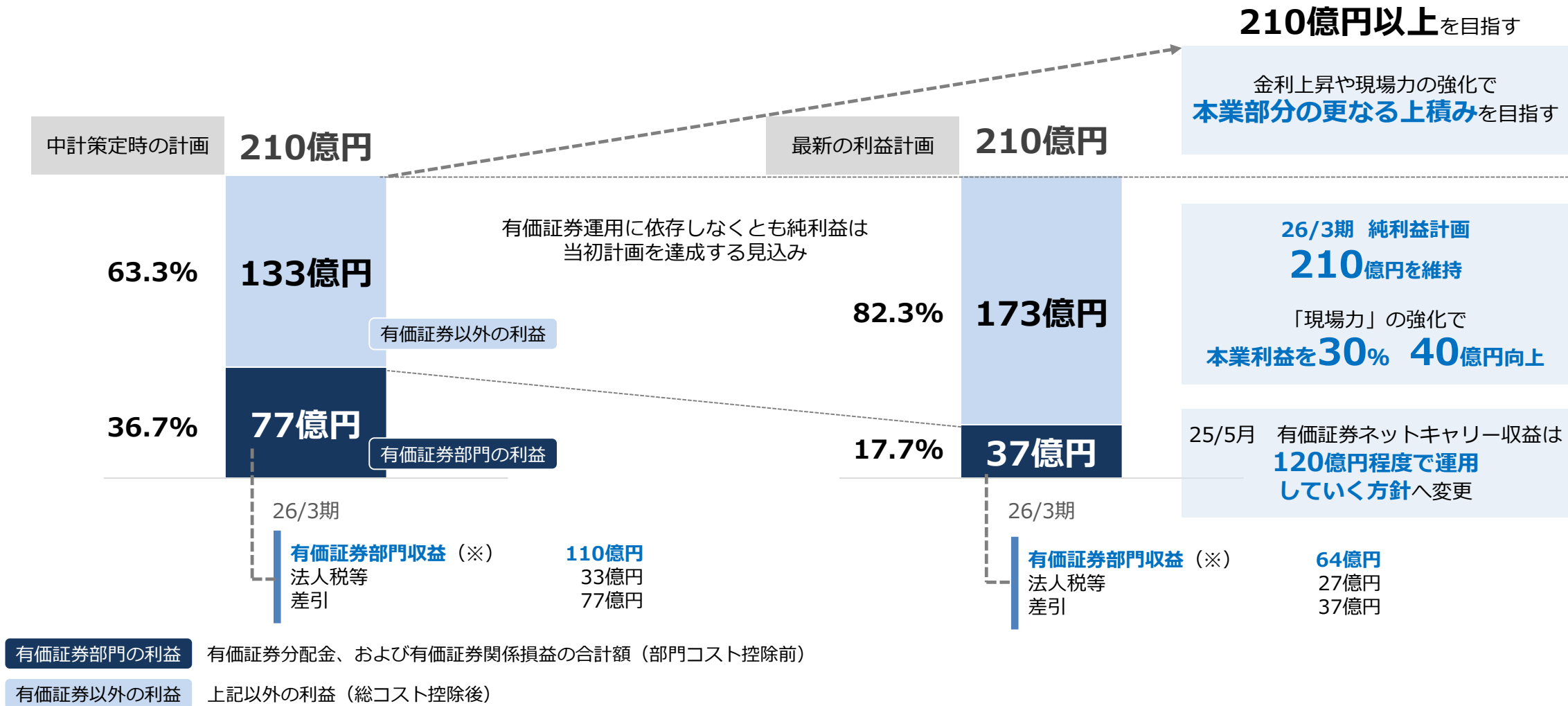
IT・DXの活用

- 効率的にサイクルを回すために最大限活用

現場力強化による利益成長

- 25/4月、有価証券評価損解消に向けて運用方針を変更、今後の有価証券ネットキャリー収益は120億円程度で運用していくこととした
- 26/3期は有価証券運用に依存しなくとも、中計策定時の純利益目標210億円を達成する見込み。「現場力」の強化で、本業の営業部門での稼ぐ力を向上させている

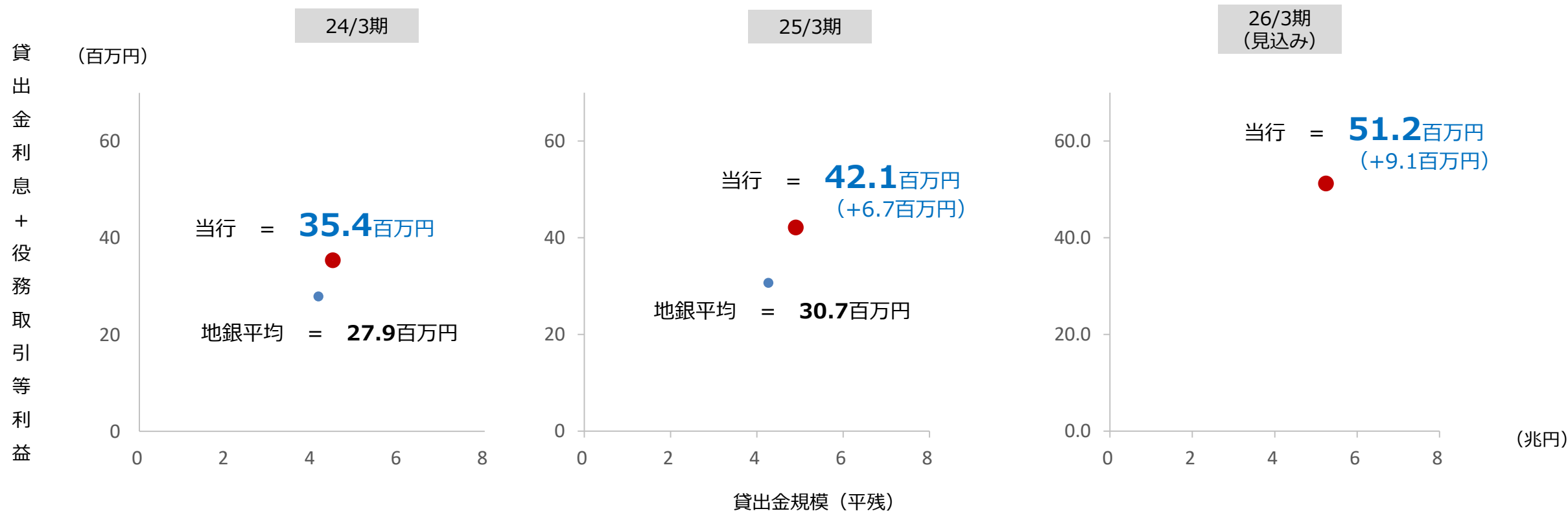
現場力強化による利益成長



1人あたりの貸出金利息・役務取引等利益

- 1人あたりの利益（貸出金利息+役務取引等利益）は地銀平均を大きく上回る水準、これまでの施策の効果により、さらに向上
- 人材育成や戦略分野への人員配置により、スケールメリットに依存することなく高い収益性を実現

貸出規模対比の1人あたり資金利益・役務取引等利益（24/3期 - 25/3期比較）



(※) 1人あたりの利益 = (貸出金利息+役務取引等利益) / 当該年度の職員数
全国地方銀行協会データをもとに当行作成

稼ぐ力の向上

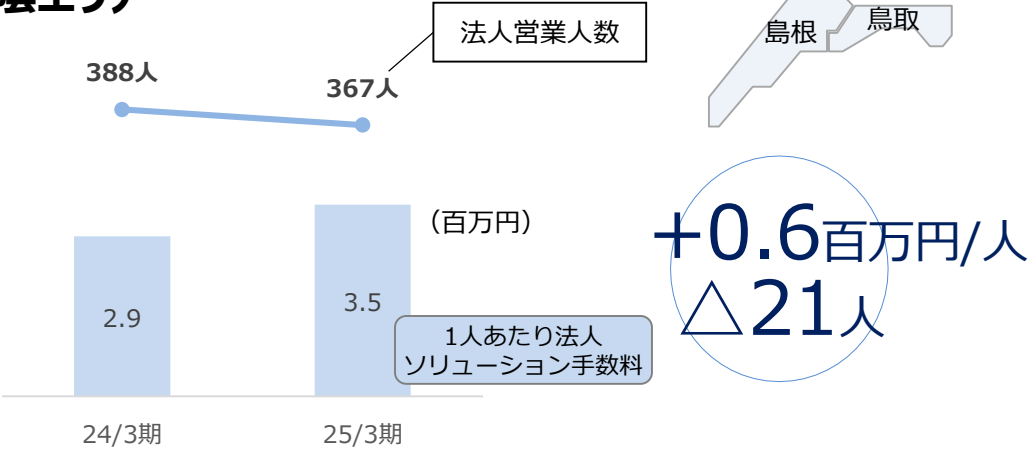
- 広域店舗網とエリア別の営業戦略
- 人材育成と戦略分野への配置
- 全員コンサル活動の実践
- ITを活用した営業現場事務の効率化

法人部門－地域別の1人あたり手数料料額

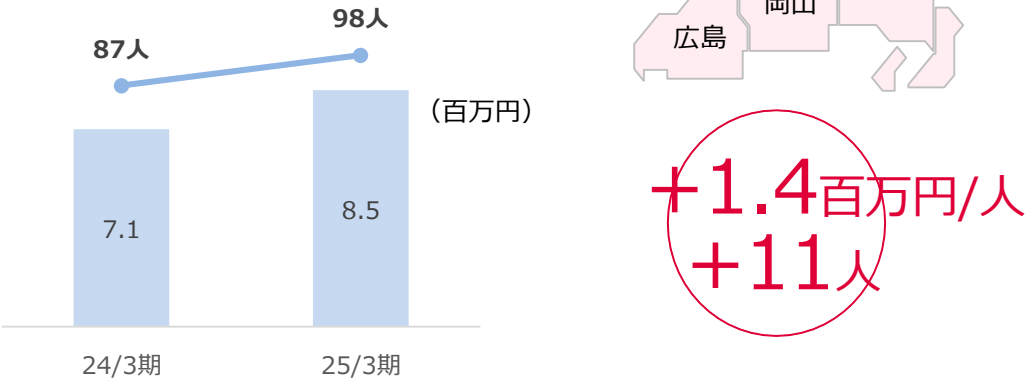
- 山陰を含め、全てのエリアで法人コンサルに関する1人あたりの手数料料額は増加
- さらに、1人あたりの法人ソリューション手数料料額が多い戦略エリア（山陽・関西・東京）へ営業人員をシフト

各エリアの法人営業人数と1人あたり手数料料額の伸び（24/3期 - 25/3期比較）

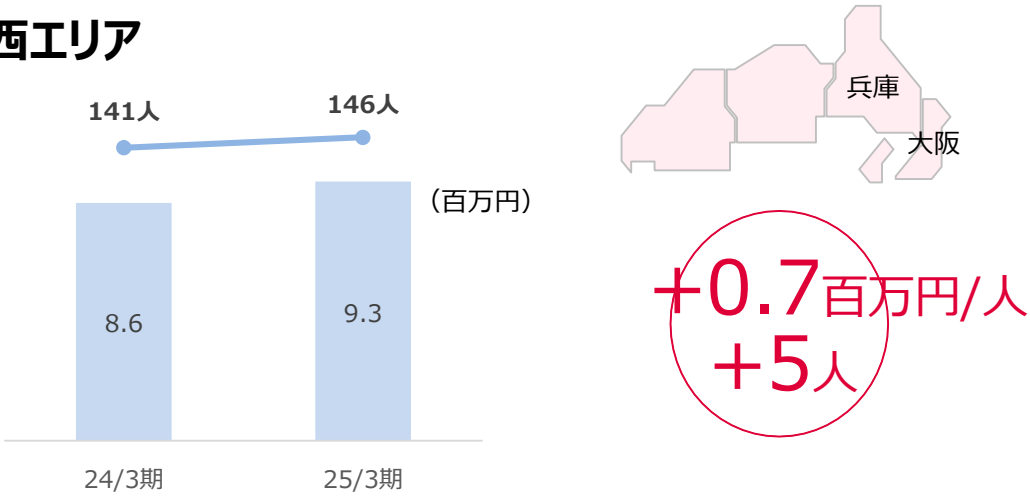
山陰エリア



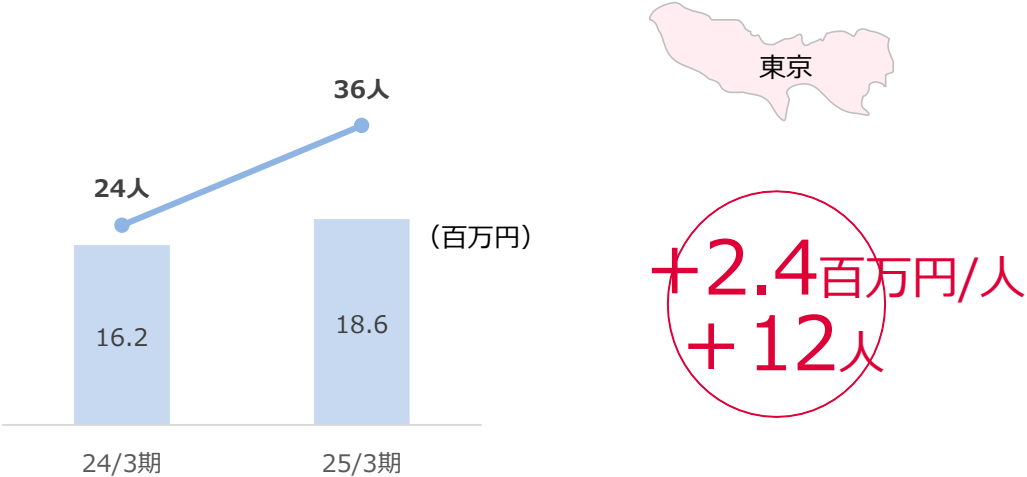
山陽エリア



関西エリア



東京エリア

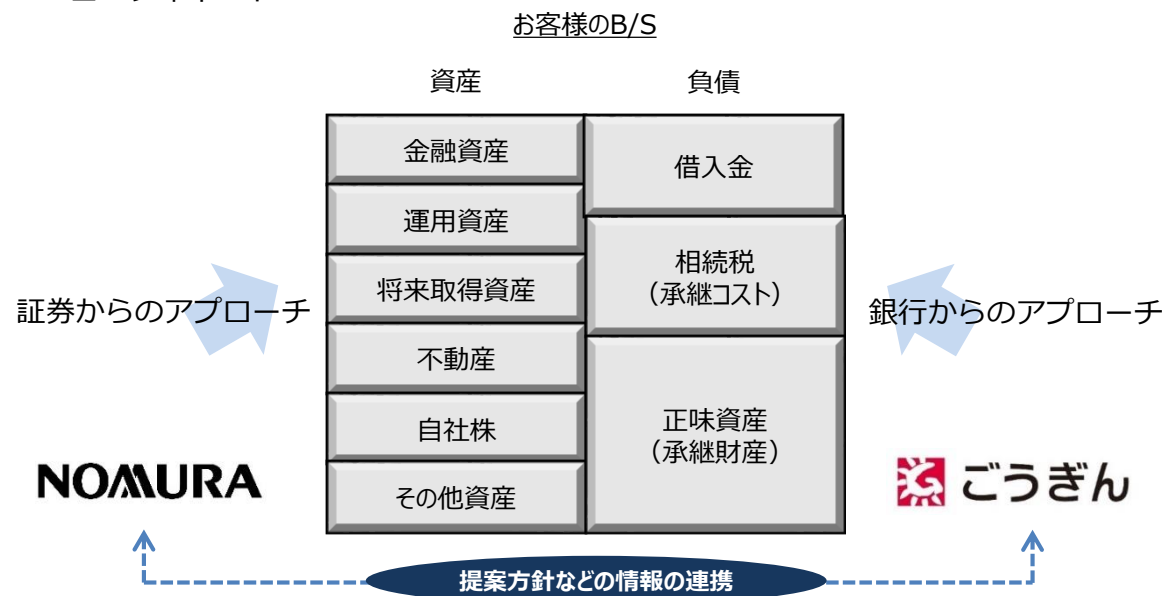


アセットコンサル部門－野村証券との銀証連携の発展

- 野村証券との銀証連携を進化させ、バランスシートアプローチによりサービス提供の幅と深度を拡大し、顧客満足向上を目指す
- 事業承継や不動産など各種スキームを活用したオーナー層の課題解決提案が実績となっている

銀証連携によるバランスシートアプローチ

アライアンスで情報共有が可能なお客様のバランスシート全体を理解し、お客様の課題・ニーズに最適な商品・サービスを銀行と証券双方の切り口でトータルコーディネート



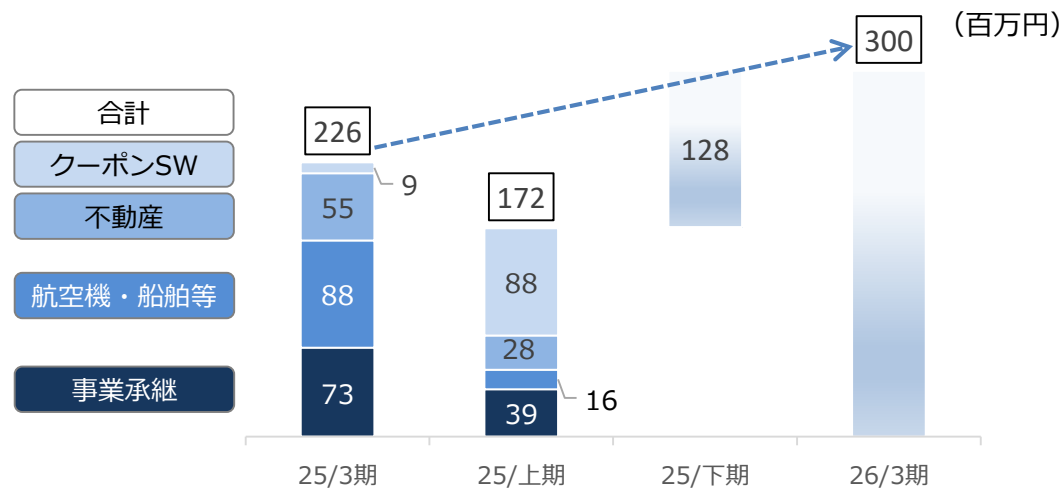
目指す効果

- 法人顧客、オーナー層への提案力向上 (資産運用 + 事業承継、M&A など)
- 非対面での効率的・効果的な顧客アプローチ

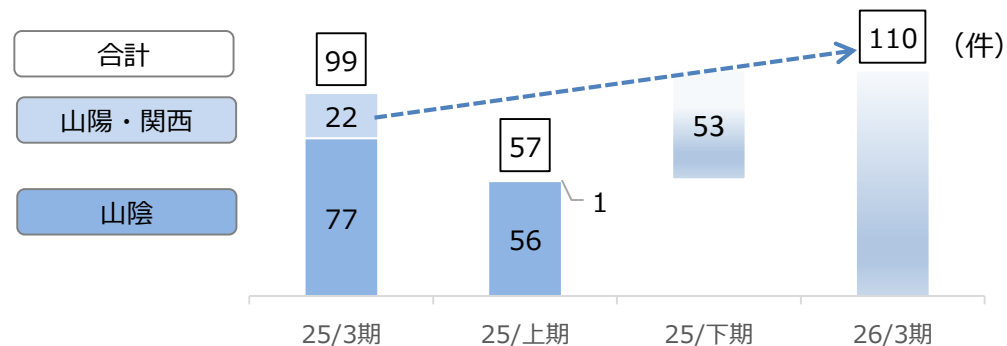
顧客満足の
さらなる向上

銀証連携によるお客様の課題解決の状況

■ 提案スキーム別－手数料実績

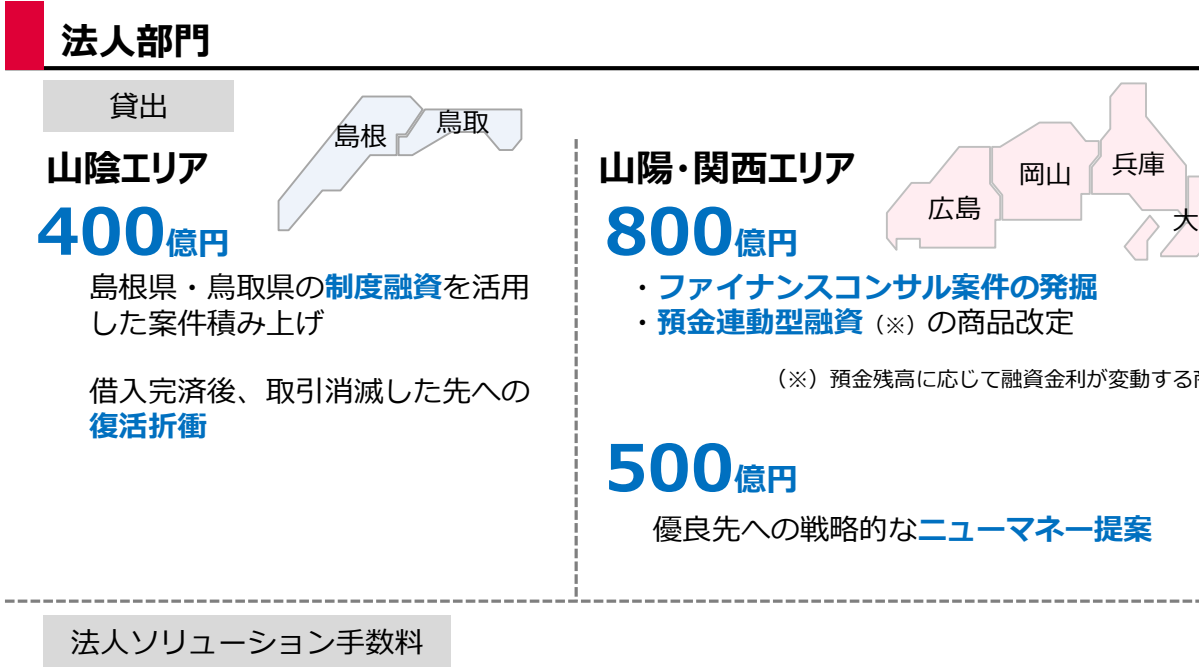


■ エリア別－件数実績



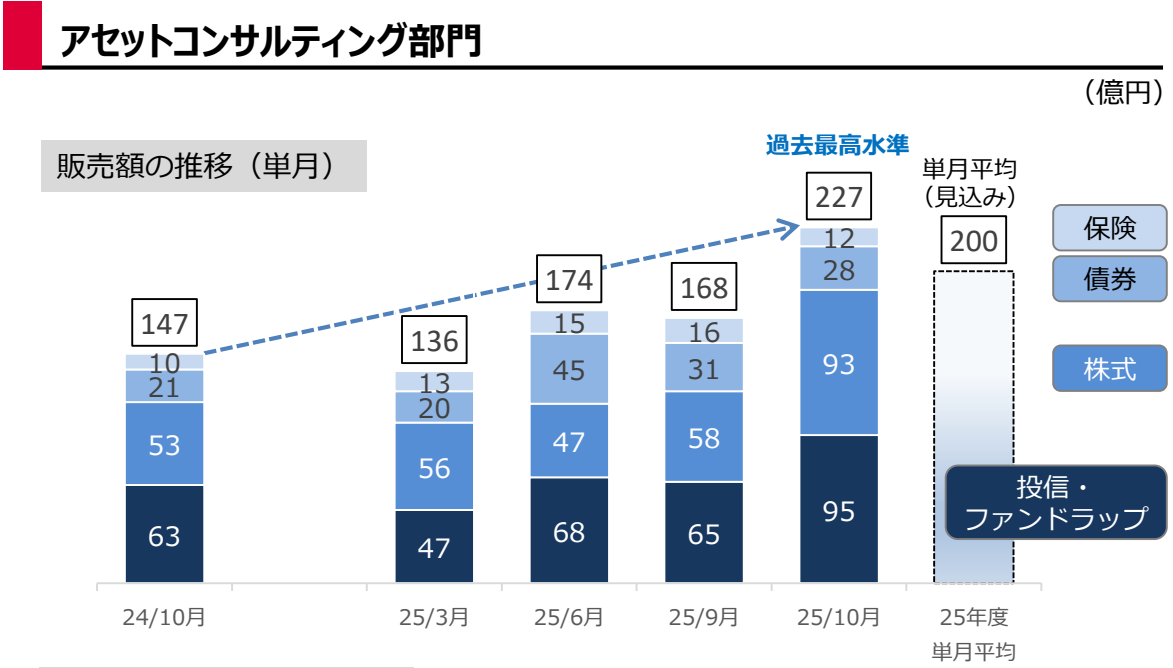
25/下期の成長施策

- 法人部門では、エリアごとにターゲット層・活用スキームを定めて貸出残高を積み上げるとともに、下期のコンサル案件を着実に実行
- アセットコンサル部門では、販売額が相場環境に左右されることもあるが、対面接点で顧客の理解度と満足度を高めることで販売額を伸ばす



	25/上期	25/下期 (計画)	通期
コンサル	6.4億円	8.2億円	14.6億円
ファイナンス	13.8億円	20.0億円	33.8億円
合計	20.3億円	28.2億円	48.4億円

25/11月時点で通期の計画値46.5億円を上回る案件数をストック



販売額を伸ばす取り組み

お客様と担当者の外部セミナー受講

- 「ミニオンラインセミナー × 個別面談」のセット企画を開催(10/27 1日に3セッション)
- 運用会社のオンラインセミナーを、お客様と担当者が一緒に視聴。
- 市場動向や注目投資商品に関する専門家の説明によりお客様の納得感が向上

セット企画へ参加したお客様 235組 成約 57件 約4億円

オープンイノベーションを通じた課題解決

- 都市部のスタートアップ企業との連携で、地域経済の活性化や地域課題の解決に貢献
- 地域を熟知する行員が地域課題解決に向けたアイデアを創出し、ビジネス化に挑戦

ベンチャーキャピタル（VC）、スタートアップへの投資と連携

VCファンドへの出資とネットワークの構築

- VCファンドへの出資を通じ、スタートアップ企業とのネットワークを構築



ごうぎんスタートアップフェス2025・2026（予定）

- 山陰エリアの企業と、都市部のVC/スタートアップ企業との交流を促進
⇒ 地域のオープンイノベーション創出を目指す



グループ従業員アイデアのビジネス化への挑戦

- 従業員参加型の新規ビジネス創出プロジェクト『ミライ創造プロジェクト』を始動



<アイデアの特徴>

- Web3.0技術（セキュリティ・トークン（※））を活用
- 環境投資ニーズと地域企業の小口脱炭素化ニーズを結ぶ



（※）
ブロックチェーン技術を用いて発行するデジタル債券（社債等）
振替債とは異なる新しい仕組みで、高いセキュリティ、低コスト、小口化が特長



最優秀賞を受賞した地域振興部 松田智也



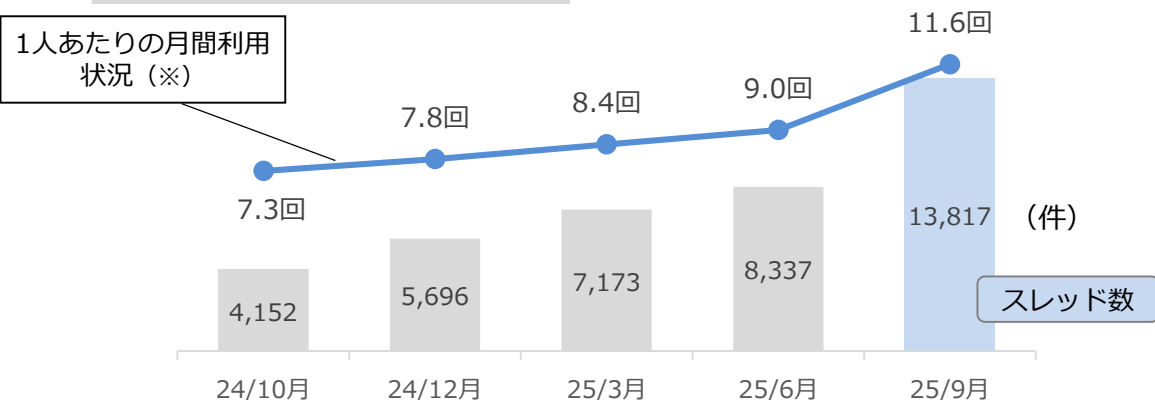
最優秀賞トロフィー

AIの活用

- 全行職員約2,800人のうち、約1,200人が生成AIを日常的に使用（25/9月現在）
- 24/10月の本格導入以来、AIのスレッド数（一塊の質問群）、メッセージ数（質問数）は増加、日常業務に浸透している
- 営業担当者の日々の活動や、コンタクトセンターへのお問い合わせなど、数多くのシーンで有効活用が進んでいる

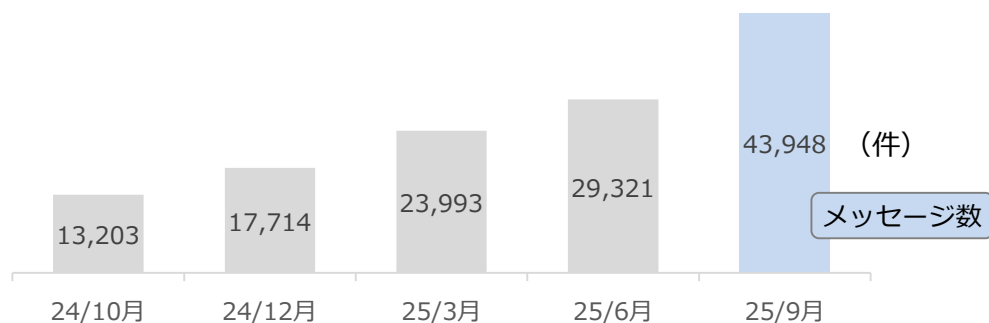
AIの利用浸透

AIスレッド数と利用の浸透



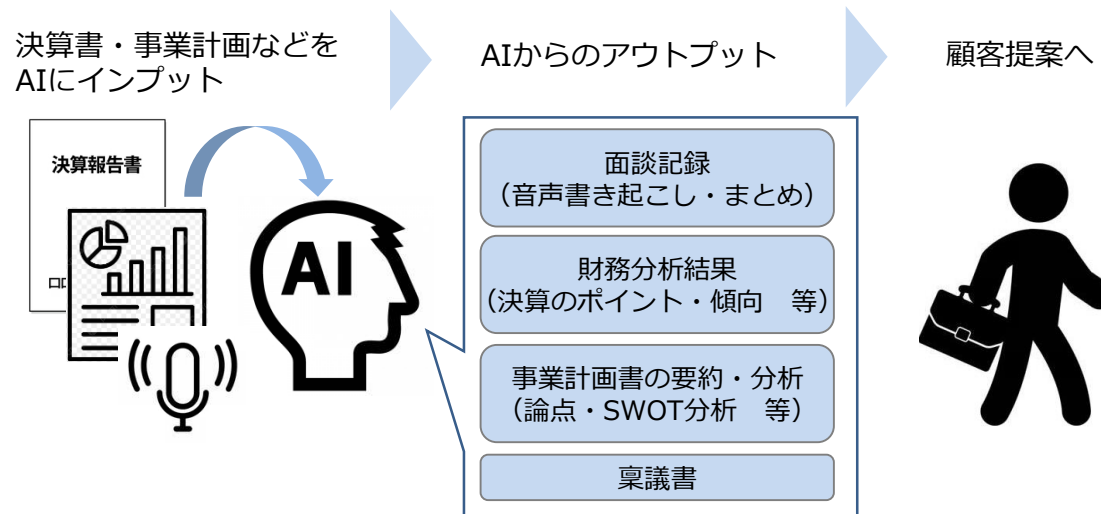
（※）スレッド数/AI利用者数

AIメッセージ数（やり取りの回数）



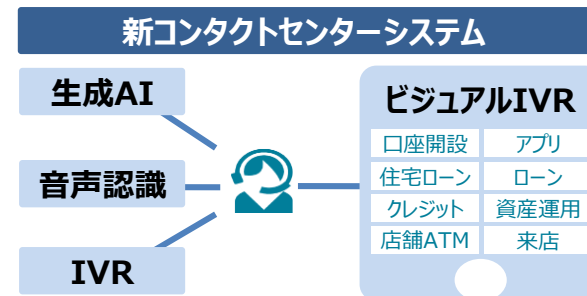
営業現場でのAI活用

- 法人営業担当者の日々の活動シーンでAIを日常的に使用し、対面交渉の時間を捻出



コンタクトセンターにおけるAI活用

- ビジュアルIVRでお客様の知りたい情報を最短ルートでご案内
- お客様とオペレーターの会話は生成AIが音声認識で文字起こし
- 回答に必要な情報を生成AIがオペレーターのモニターへ表示



（※）IVR：Interactive Voice Response
顧客の操作に応じて自動音声応答するシステム

人的資本経営の取り組み① ～人的資本経営の取り組みへの外部からの評価～ (人材育成と多様性が当行の成長の原動力)

人的資本戦略

社内環境整備方針

ダイバーシティ & インクルージョン

高いエンゲージメントの実現

心身の健康の実現

人材育成方針

採用

育成

受賞名	受賞時期	表彰団体	内容
人的資本経営品質2024 (シルバー) 2年連続！	25/2月	HR総研 他	地方銀行では当行を含め2行が認定 ■人材育成方針と社内環境整備方針の実践を評価
令和6年度なでしこ銘柄 2年連続！	25/3月	経済産業省 東京証券取引所	銀行業および中国地方の企業で唯一選定 ■女性活躍推進に優れた上場企業として選定
フォーブスジャパン ウーマンアワード2024を受賞	24/9月	Forbes誌	地銀初となる生え抜きの女性代表取締役就任などを評価 ■当行のダイバーシティ推進の象徴として専務の吉岡が受賞
プラチナえるぼし	24/9月	厚生労働省	中国・四国地方の金融機関で初の認定 ■女性の活躍推進に関する取り組みが優良な企業を認定
プラチナくるみんプラス	24/10月	厚生労働省	「くるみん」と「えるぼし」のプラチナダブルは中国地方初 ■子育てサポートの取り組み優良企業を認定
ベストモチベーションカンパニー アワード2025 2年連続！	25/3月	リンクアンド モチベーション	大手企業部門で1位 ■企業と従業員のエンゲージメントが高い企業として選定
健康経営優良法人2025 ホワイト500 7年連続！	25/3月	経済産業省 (日本健康会議)	7年連続受賞 ■「スポーツエールカンパニー2025」を同時に受賞
第7回学生が選ぶキャリアデザイン プログラムアワード入賞	24/4月	厚生労働省 文部科学省	全国の金融機関で唯一の受賞（2023年度） ■学生から評価の高いインターンシップを実施している企業が表彰
第6回プラチナキャリア・アワード 優秀賞を受賞	24/7月	三菱総合研究所 他	全国の金融機関で唯一の受賞（第6回） ■従業員の先進的なキャリア育成を行っている企業が表彰
「日経リスキリングアワード2024」 企業・団体イノベティブ部門 最優秀賞	24/9月	日本経済新聞社	全国の金融機関で唯一の受賞 ■社員のリスキリング(学び直し)を支援する企業を表彰

人的資本経営の取り組み② ～多様な人材の集まる組織～

- 多様な人材の獲得を目指し、様々な採用手法を導入
- 新卒採用にかかる各種施策が応募者数の増加へつながっている

多様な人材の採用に向けた取り組み

新卒採用

総合職 **77名**
特別技能職 **2名**

2025年度の採用人数

<総合職>

23年	24年	25年	26年（※）
51名	67名	77名	94名

（※）25.10.1時点の内定者数

経験者採用

経験者採用 **25名**
25/10月時点

<入行前の職歴>

元行員	公務員	I T 企業
コンサル会社	フリーランス	
電気設備会社	経理担当	など

多様なバックグラウンドを持つ人材が入行

リファラル採用

リファラル採用 **3名**
25/10月時点

<制度の概要>

行職員の**知人・友人の紹介・推薦**を受けて経験者採用を行う制度

キャリアリターン採用

キャリアリターン採用 **6名**
25/10月時点

<制度の概要>

転職、結婚・出産・育児等、様々な事情により、**一度当行を退職した行員を再び行員として採用**する制度

新卒施策① ～処遇向上～

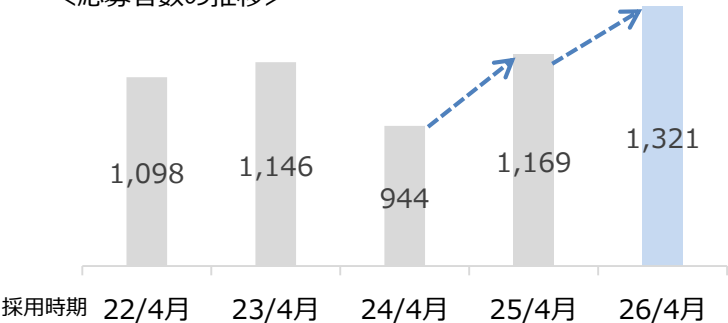
初任給を**270,000円**へ引き上げ（25年7月～）
（地銀トップ水準・3年間で+65,000円）

新卒施策② ～インターンシップ～

2025インターンシップ【5DAYS】	参加 101名
1DAY Summer Workshop	参加 41名
デジタルコースSummer Workshop【2DAYS】	参加 18名

各種施策が応募者数の増加へつながっている

<応募者数の推移>



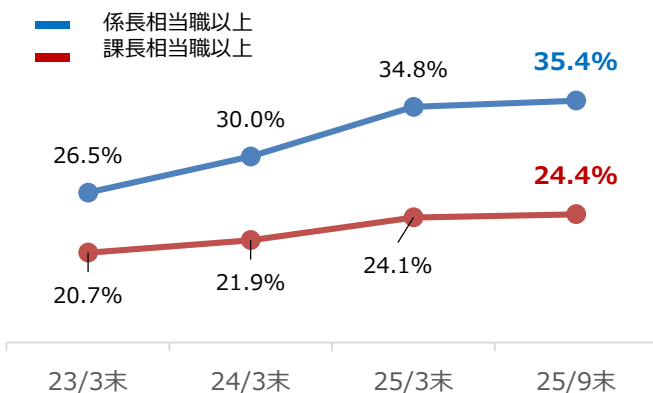
25/10月 内定式後のグループワークの様子

人的資本経営の取り組み③ ～ダイバーシティの推進～

- 女性活躍推進や次世代を担う女性の育成に継続して取り組むことで、女性管理職の割合も増加
- 子育てや不妊治療など、仕事とプライベートの両立支援も充実

ダイバーシティ&インクルージョンの実現

女性管理職の割合（連結）



女性の異業種交流を牽引

- 地元企業で働く女性の交流促進を牽引
25年度は6回の交流会を開催
- 狙い：
 - ① 女性活躍の気運拡大
 - ② 参加者同士の新たなネットワーク構築



25/10月 松江会場での交流の様子

女性役員との意見交換 ～あしたのキラリを探すディスカッション～

行員のボトムアップ型提案で実現した意見交換会

- 女性本人のキャリアに対する意識改革
- 人脈ネットワークの創出
- 視野を広げる場の提供

24/11月～25/3月

13会場 で実施

延べ参加者数

323人

女性行員全体の

約20%が参加



ディスカッションの様子 （中央）林執行役員

女性活躍推進への外部評価

2年連続 なでしこ銘柄に選定

- 女性活躍推進に優れた企業として**2年連続選定**される
- 評価のポイント
 - ① 採用から登用まで一貫したキャリア形成支援がなされている
 - ② 性別を問わない「共働き」・「共育て」両立支援



プラチナえるばし・プラチナくるみんプラス


- 女性の活躍推進や子育てサポートの取り組み、不妊治療と仕事の両立支援が評価される
- プラチナダブル認定企業がプラチナくるみんの“プラス認定”を受けたのは、金融業界では**西日本初**



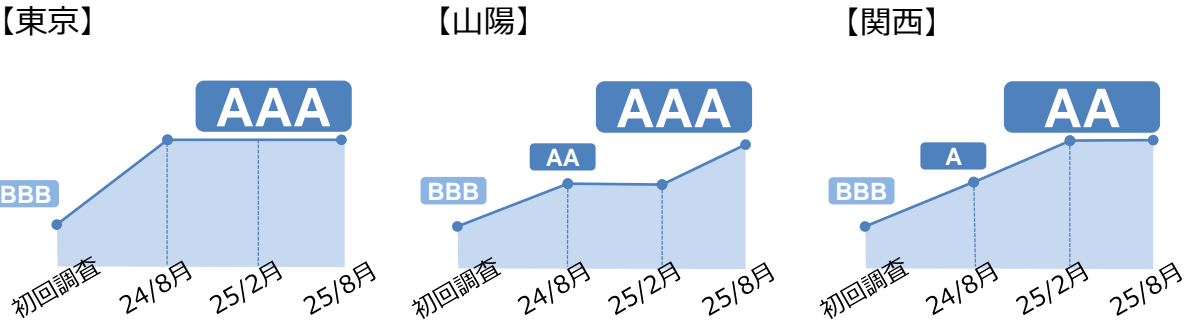
人的資本経営の取り組み④ ～エンゲージメントの向上～

- 処遇や育成環境の継続的な改善が若手行員のエンゲージメント向上につながり、銀行全体のエンゲージメントも向上
- 行員の能力・モチベーションアップは、お客様との取引拡大の最大のエンジン

エンゲージメント向上に向けた施策と効果

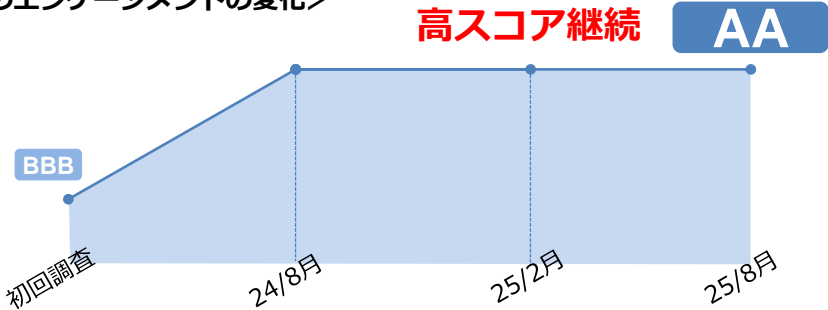
処遇面	キャリアアップ手当を 月額最高30,000円増額 し、学びの費用を支援
	山陽・関西・東京などの遠隔地勤務の赴任手当を拡充 最高15万円/月
	従業員向け株式給付信託制度の導入 New
育成面	充実した研修メニュー ・本人の育成レベルに応じた テーマ別研修 ・法人コンサル・審査・デリバティブなど、専門分野ごとの スキル別研修 ・外部の知見を取り入れる 異業種交流研修
	自己啓発の後押し ・Udemy  などの 自己啓発コンテンツ の充実 ・学びにかかる費用を補助する 自己啓発奨励金制度
福利厚生面	不妊治療の支援、キャリア休職制度、ウォーキングイベント など
その他	支店長向け人材育成強化研修 によるマネジメント強化 頭取意見交換会の各地開催（25/4～9月 14会場で延べ216名が参加）

<エリア別 30歳未満行職員のエンゲージメントの変化>



エンゲージメントの向上

<当行全体のエンゲージメントの変化>



(※) 株式会社リンクアンドモチベーション「モチベーションクラウド」を活用し調査。

【参考】エンゲージメントスコアとレーティングの関係

スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67	
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

※スコアは全国平均を「B 50」とした偏差値

当行

他社との比較 (25/2月調査分)	エンゲージメント スコア	
当行全体	AA	63.4
金融業界比較	BB	非開示
1,000名以上企業 約650社	B	50.5

全国1位



BEST
MOTIVATION COMPANY
AWARD

大手企業部門
(5,000名未満)

※総契約社数：1,017社 大手企業(2,000名以上5,000名未満)部門

ガバナンスの取り組み

- 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る
- 持続的な企業価値向上を実現するため、コーポレートガバナンス体制の強化に継続的に取り組む

コーポレートガバナンス改革

取締役会の目指す姿

迅速な意思決定

透明性・客観性の高い
役員選任プロセス

リスクテイクの意思決定への
積極的関与

経営の監督機能の強化

企業価値向上のインセンティブ
となる報酬制度

経営資源・資本の適切な配分

53.8%

独立社外取締役

53.8%

(2024年6月20日付)

38.4%

女性取締役

30.7%

(2025年6月26日付)

2025年

新頭取就任

2024年

女性代表取締役専務執行役員・
外国人の取締役の就任

2019年

監査等委員会設置会社への移行

2018年

任意の指名・報酬委員会の設置

委員5名のうち独立社外取締役2名、社外取締役1名

2016年

取締役会の実効性評価開始

2011年

取締役の減員による的確かつ迅速な意思決定

監査等委員以外の取締役の員数を「20名以内」から「10名以内」に変更

執行役員制度の導入による機能の分化

2008年

役員報酬体系の改定

業績連動報酬の導入

サクセッションプラン

23/12月～指名・報酬委員会メンバーで、
次期頭取候補者の資質を1年以上かけて
評価・審議

社外取締役への期待

- 経営理念、長期ビジョン、マテリアリティ、経営戦略に照らし、特に重要と考える8つのスキルをバックキャストで設定
- 専門的知見や経験を活かし、経営の監督・助言を通じて企業価値の向上に貢献いただくことを期待

社外取締役に期待するスキル			
スキル		関連するマテリアリティ	選定理由
経営の監督	経営戦略	企業価値向上 コーポレートガバナンス強化	経営理念の実現、持続的な成長・企業価値向上戦略、施策の方向性、実行状況などを、適切にモニタリング・監督する知識・経験が必要
	サステナビリティ	環境保全・気候変動への対応、人権の尊重、地域活性化への貢献	グローバルな潮流も踏まえた地域社会の課題解決に関する知見を活かし、サステナビリティ経営の実行状況を監督する知識・経験が必要
	財務・会計	コーポレートガバナンス強化	正確な財務報告、当行グループの健全で安定した財務基盤の確立を監督するための知識・経験が必要
	法務	コーポレートガバナンス強化	企業価値を維持するためには、法務知識に基づく適切なリスクマネジメント、コンプライアンスに関する知識・経験が必要
経営への助言	グローバルビジネス	企業価値向上	グローバルな潮流、動向を踏まえた当行の経営戦略に対し、監督や助言を期待
	人材開発・ダイバーシティ	働き方改革・ダイバーシティ&インクルージョンの推進	企業価値向上の推進力である人的資本強化に向けた知識・経験が必要。特に、重点施策の法人向けコンサルティングは、銀行業務では新領域であり、外部知見による助言を期待。また、持続的な成長・企業価値向上には、幹部人材のダイバーシティ推進が必要。
	金融	企業価値向上	専門知識、グローバルな金融市場での経験から金融市場や規制動向を適切に理解し、当行の経営、有価証券運用に関する監督のほか、助言を期待
	DX・IT	DXの推進・質の高い金融サービスの提供	デジタルを起点とした構造改革による生産性の向上、お客様への付加価値提供を推進していくことが、当行の持続的な成長、企業価値向上に必要。特に、重点施策のDX・ITによる構造改革は、専門知識に基づく助言を期待。

氏名		経営の監督に必要なスキル				経営への助言を期待するスキル			
		経営戦略	サステナビリティ	財務・会計	法務	グローバルビジネス	人材開発ダイバーシティ	金融	DX・IT
倉都 康行		●	●			●		●	
後藤 康浩		●	●			●	●		
本井 稚恵		●	●				●		●
グレム ナウド		●	●			●	●	●	
足立 珠希			●		●				
瀬古 智昭				●	●				
大森 浩				●				●	

※倉都氏、後藤氏、本井氏、ナウド氏の4名は、取締役（監査等委員である取締役を除く）。
※足立氏、瀬古氏、大森氏の3名は、監査等委員である取締役。

主な経歴

氏 名	経 歴	主な業務等
倉都 康行	1979年4月 ㈱東京銀行（現㈱三菱UFJ銀行）入行 外資系金融機関東京代表を経て 2001年4月 リサーチアンドブライシングテクノロジー㈱代表取締役（現任） 2018年6月 当行取締役（現任）	・国内外の金融機関では、東京、ロンドン、香港において国際金融市場での ビジネスキャリアを積む ・2001年からは金融工学と市場リサーチをベースとした金融シンクタンクを経営 ・国際金融アナリストとして著作多数
後藤 康浩	1984年4月 ㈱日本経済新聞社入社 2005年4月 （一社）全国石油協会非常勤理事（現任） 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（現任） 2021年6月 当行取締役（現任）	・日本経済新聞社在籍時には、バーレーン、ロンドン、北京に駐在 ・国内外の取材経験からエネルギー問題に造詣が深い ・亜細亜大学では、産業政策、モノづくり、アジア経済、資源エネルギー問題などを 専門に教鞭を執る
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 2000年9月 同社エグゼクティブ・パートナー 2011年4月 N P O法人G E W E L （ジュエル）理事 2011年4月 コンサルタントとして独立（現職） （企業における多様性推進、女性活躍支援） 2022年6月 当行取締役（現任）	・アクセンチュアでは、官公庁向けのシステム開発を中心に多くのコンサルティング・ プロジェクトを担当 ・アクセンチュア日本法人では初の女性エグゼクティブ・パートナーに就任 ・「東洋経済ダイバーシティ経営大賞 女性管理職登用部門賞」受賞（2010年）
Graeme David Knowd	1997年 9 月 バンク・オブ・イングランドアナリスト 1998年 6 月 英国金融庁アナリスト 1999年 3 月 スタンダード・アンド・プアーズ株式会社アソシエイト 2000年11月 UBS証券株式会社ディレクター 2005年 9 月 国際決済銀行（BIS）マネージャー 2006年 7 月 CLSA証券株式会社バイス・プレジデント 2008年 6 月 モルガン・スタンレー証券株式会社エグゼクティブ・ディレクター 2012年 6 月 ムーディーズ・ジャパン株式会社マネージング・ディレクター 2018年 9 月 Moody's Investors Service（現Moody's Ratings）Singapore マネージング・ディレクター 2023年 6 月 ナウド・アドバイザリー株式会社代表取締役社長（現任） 2024年 6 月 当行取締役（現任）	・アイルランド出身 ・バンク・オブ・イングランド、英国金融庁、格付会社などで長年、 国内外の企業分析の実績を積む ・格付会社では地域の責任者を務めるなど、豊富な実務経験、金融機関経営に関する 専門的な知見を有している ・格付会社の日本法人で当行を担当。2023年3月Moody's Investors Service （現Moody's Ratings）Singaporeを退職後、6月に東京でナウド・アドバイザリー㈱設立

本資料に関する照会先

山陰合同銀行
経営企画部 広報・I Rグループ

TEL : 0852-55-1032
Eメール : soki@gogin.co.jp

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものであります。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下さい。



ごうぎん



ごうぎんは持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。

FSC認証用紙を使用しています。