

可能性は無限大

～ダイバーシティ・マネジメント～

山陰合同銀行

代表取締役 専務執行役員

吉岡 佐和子



吉岡 佐和子

株式会社 山陰合同銀行 代表取締役 専務執行役員

- 1987年4月 ● 山陰合同銀行 入行
島大前支店、営業推進部（商品開発・研修・宣伝広告）
- 2003年4月 ● 役席登用
浜田支店、監査部（業務監査）、米子支店
- 2010年 ● 新設部署の立ち上げ
クレジットカードセンター、カスタマーセンター開設
- 2013年6月 ● リテール店の所属長
福生出張所
- 2015年6月 ● 法人取引店の支店長
古志原支店、米子西支店、米子支店
- 2022年6月 ● 執行役員 米子営業本部長
- 2024年4月 ● 専務執行役員 鳥取営業本部長
- 2024年6月 ● 代表取締役 専務執行役員 鳥取営業本部長 <現職>



1. ごうぎんのご紹介

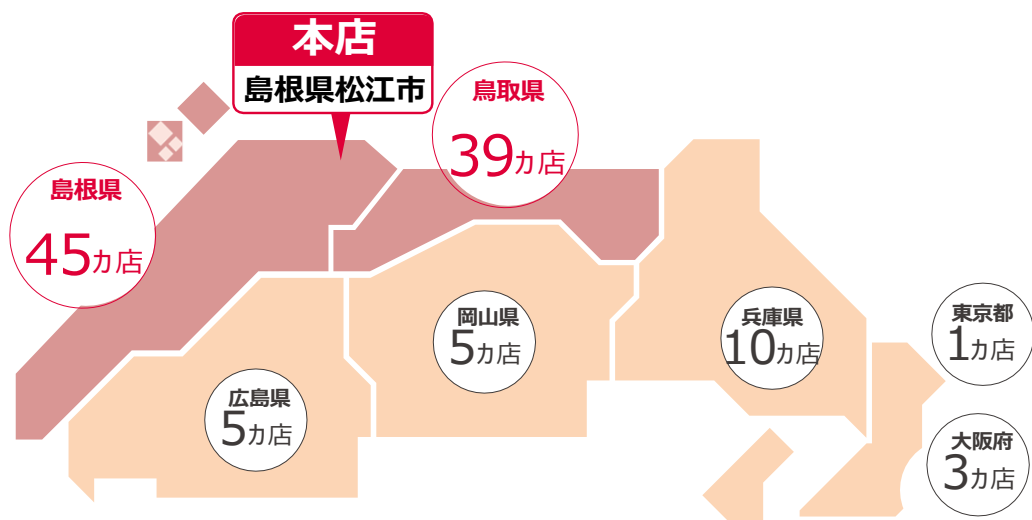


経営理念

地域の夢、お客様の夢をかなえる創造的なベストバンク

営業基盤

古くから山陽、関西に広い店舗ネットワークを持ち、東京での営業も強化



- ・ 課題先進地域の山陰がマザーマーケット
- ・ 地域の課題解決に貢献することが重要なミッション
- ・ 山陽・関西は戦略地域として人員増強・コンサル活動強化
- ・ 東京にはスペシャライズドファイナンスグループと東京営業本部を設置
- ・ 2026年7月、大阪北営業部OPEN。国内本支店109拠点に。

当行の概要（単体）（2026年3月31日現在）

創業	1878年12月1日	
設立	1941年 7月1日	
本店	島根県松江市魚町10番地	
資本金	207億円	
従業員数	2,715名	
拠点数 (110拠点)	国内本支店	108
	海外事務所	2
主要勘定	総資産	9兆0,099億円
	預金等 (預金+NCD)	6兆8,723億円
	貸出金	5兆5,107億円
	有価証券	1兆7,131億円
自己資本比率	11.39%	

- ふそう銀行との合併で、山陽・関西進出の起点を得る「地域密着、信頼関係の構築」
- 構造改革で人財を戦略分野へ配置転換、女性も戦力

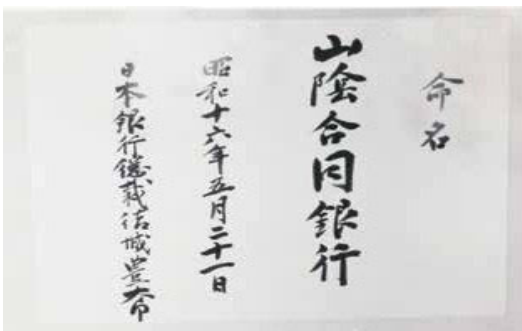
提供してきた
価値

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

1878 ~

山陰両県の銀行の 合併、買収の歴史

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



1991 ~

山陰、山陽、兵庫・大阪に またがる広域地方銀行へ

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



2003 ~

リレーションシップ バンキングをベースとした ビジネスモデルへの転換

- 先進的で独自性ある施策や取り組みを展開
- 構造改革により経営資源を戦略部門に再配置／女性の活躍機会拡大

2020 ~

コンサルティングと デジタルを軸とした ビジネスモデルへ変革

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

2028年12月、創立**150周年**
「 & GOGIN
~150年の歩みを力に、挑戦のその先へ~ 」

2. 成長の原動力は「人財」 ～人的資本経営への取り組み～



経営理念体系と10年後に目指す姿

- 経営理念・長期Visionの実現に向け、10年後に目指す姿を設定
- その達成に向けて、今中期経営計画ではROE6%以上、当期純利益255億円を目指す

経営理念・長期Vision・価値観

経営理念

地域の夢、お客様の夢をかなえる創造的なベストバンク

長期Vision

No.1の課題解決力で持続的に成長する広域地方銀行

価値観 GOGIN Five Values

誠実 / Integrity

情熱 / Passion

成長 / Growth

創造 / Creativity

チームごうぎん / Team“GOGIN”

※1：親会社株主に帰属する当期純利益
※2：当初目標235億円から上方修正（2026/3）

創業 1878年

前々中期
経営計画

2021/3期

ROE

2.94%

当期純利益 ※1

96億円

前中期
経営計画

2024/3期

ROE

4.70%

当期純利益 ※1

168億円

新中期
経営計画

2027/3期

ROE

6%以上

当期純利益 ※1

255億円 ※2

バック
キャスト

10年後

ROE

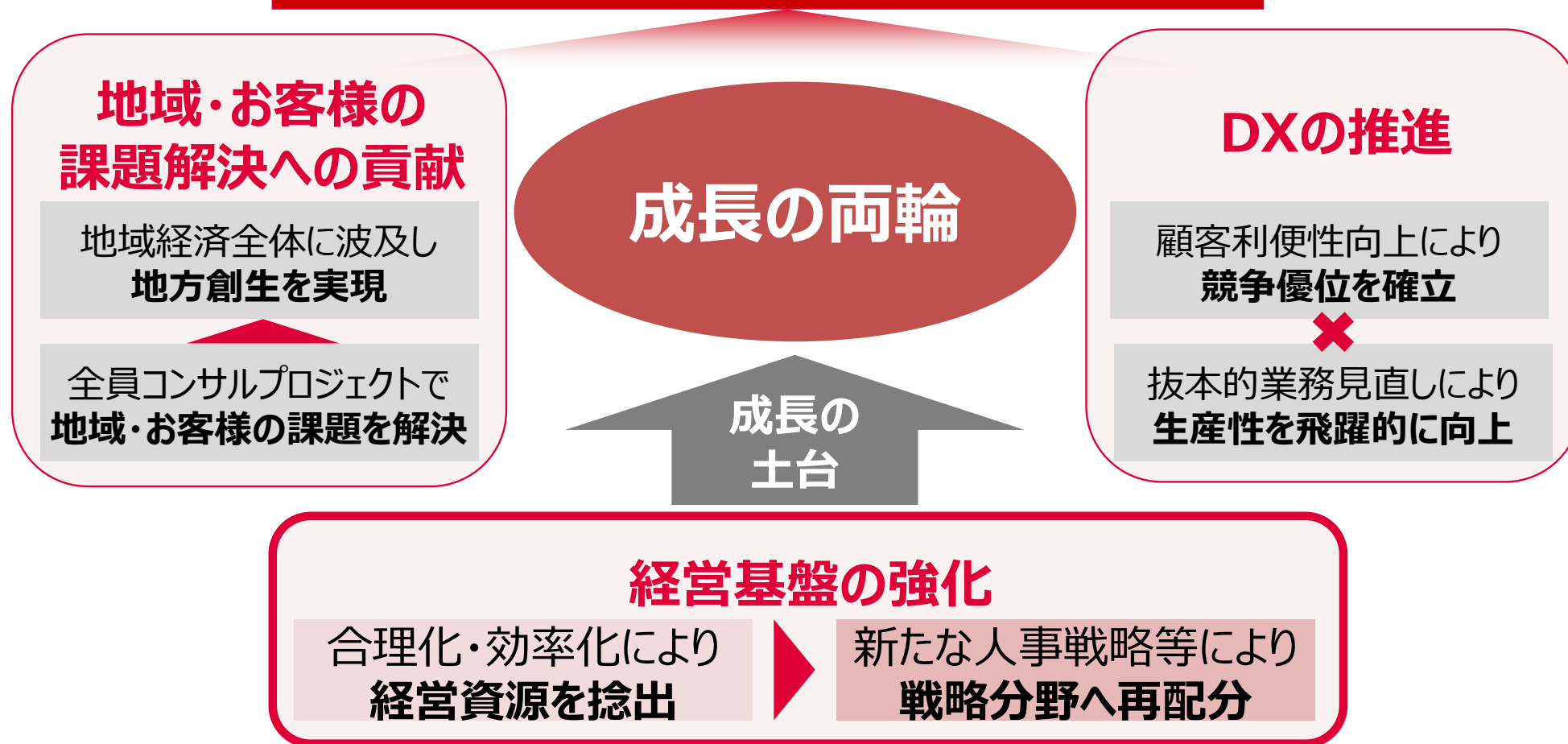
8%以上

当期純利益 ※1

400億円

■ コンサルとデジタルを両輪に、ビジネスモデルの変革に取り組む

ビジネスモデルの変革による持続的な成長



構造改革・業務効率化の進展

- 店舗統廃合を中心とした構造改革を進め、人員を捻出し、戦略分野に配置
- 今中計では、業務量の平準化により人員を捻出
- 捻出した人員はリスクリングにより戦略分野へ再配置し、成長の糧とする

構造改革・効率化の進展状況と人員の戦略的再配置

人
員
捻
出

人
員
再
配
置

前々中計
(2018/4～2021/3)

アセットコンサル部門再編

- ✓ 野村アライアンス

店舗ネットワーク再編

- ✓ 廃止36カ店、縮小13カ店
- ✓ 新設1カ店 等

業務合理化

- ✓ 本部集中業務の拡大

340名

190名

前中計
(2021/4～2024/3)

法人取引の集約

- ✓ 17店舗を4カ所の法人本部に集約

店舗ネットワーク再編

- ✓ 廃止9カ店、縮小12カ店

- ✓ 新設（2カ店）等

DX推進本部の立ち上げ

- ✓ 戦略部門としてDX投資推進

- ✓ 非対面チャネルの拡充

本部事務集中

- ✓ 住宅ローン・融資バック事務の集中

438名

208名

今中計
(2024/4～2027/3)

店頭事務の改革

- ✓ イメージデータを活用した隔地事務処理

店舗ネットワーク再構築

- ✓ 県外店舗ネットワーク再編、隔日営業の拡大

- ✓ 13カ店を8カ所の法人営業部に集約

AIを活用した生産性向上

- ✓ 融資稟議・説明資料の自動作成

- ✓ 個社別の業績商談内容の自動記録、提案書自動生成

- ✓ AIロープレ活用による人材育成

- ✓ AIによる企業分析のサポート

リスクリングによる営業戦力強化

- ✓ 他業務の担当者を法人営業担当者へリスクリング

170名

170名を予定

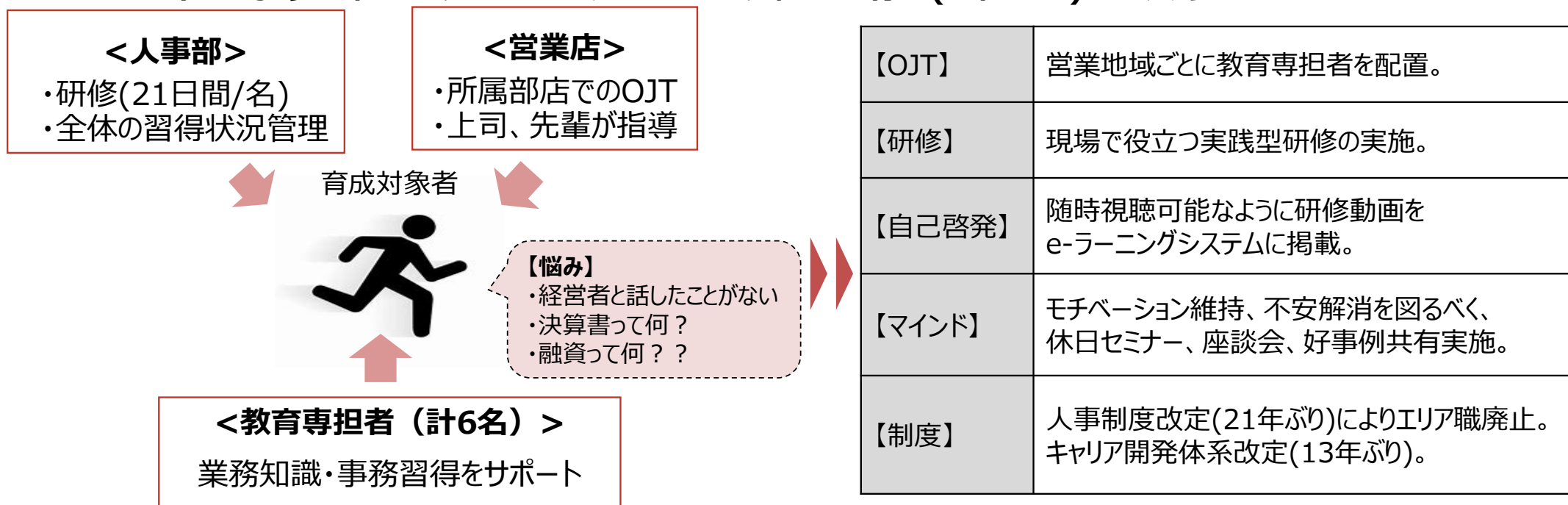
女性行員の法人コンサルへのリスキリング

- 野村証券とのアライアンスによる個人営業体制の見直し
- 事務の効率化による窓口事務減少で人員を捻出
- 主に女性をリスキリングし、戦略分野である法人コンサル担当の人員を増強



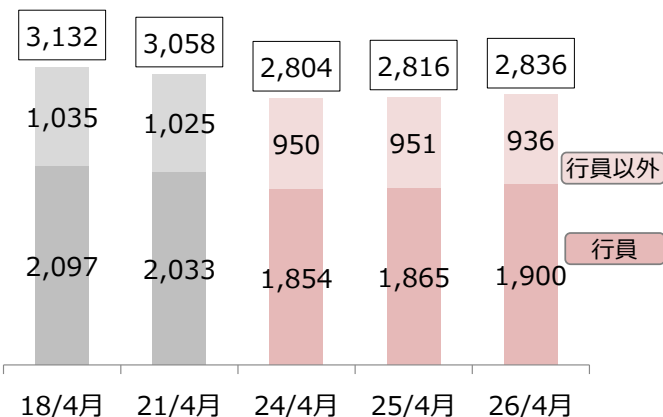
リスキリングの内容

～2021年4月より他業務に携わっていた勤務エリア限定の行員(女性中心)をリスキリング～



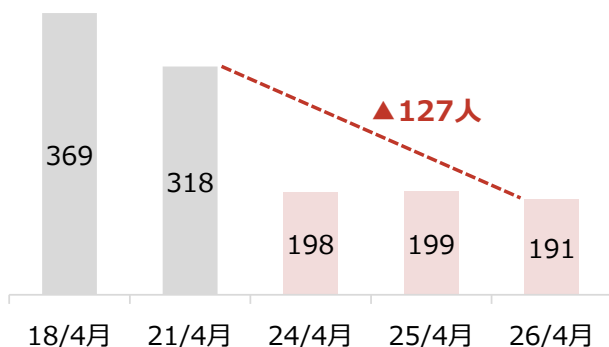
人員構成の変化と戦略的再配置

総行職員数

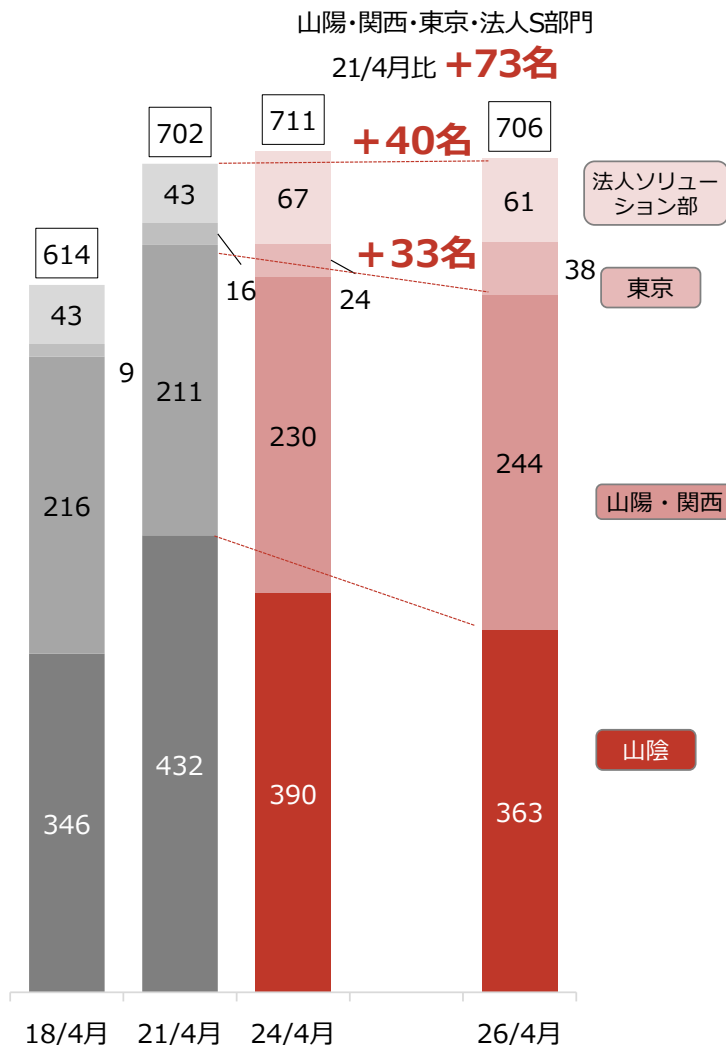


窓口・事務部門

■店舗統廃合や事務のDX化などの構造改革に取り組み
窓口人員は減 → 戦略分野へ再配置



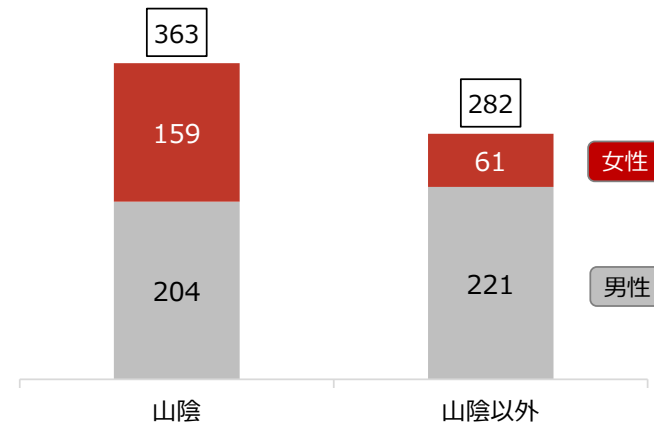
法人営業部門



法人営業担当者の男女比

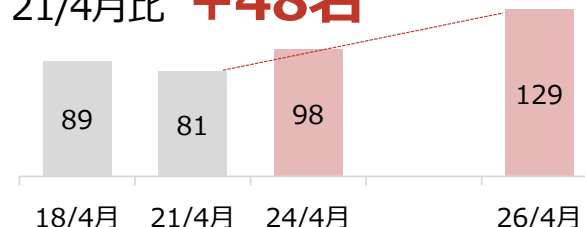
(2026年4月)

■山陰の法人営業担当者のうち**約半数は女性**



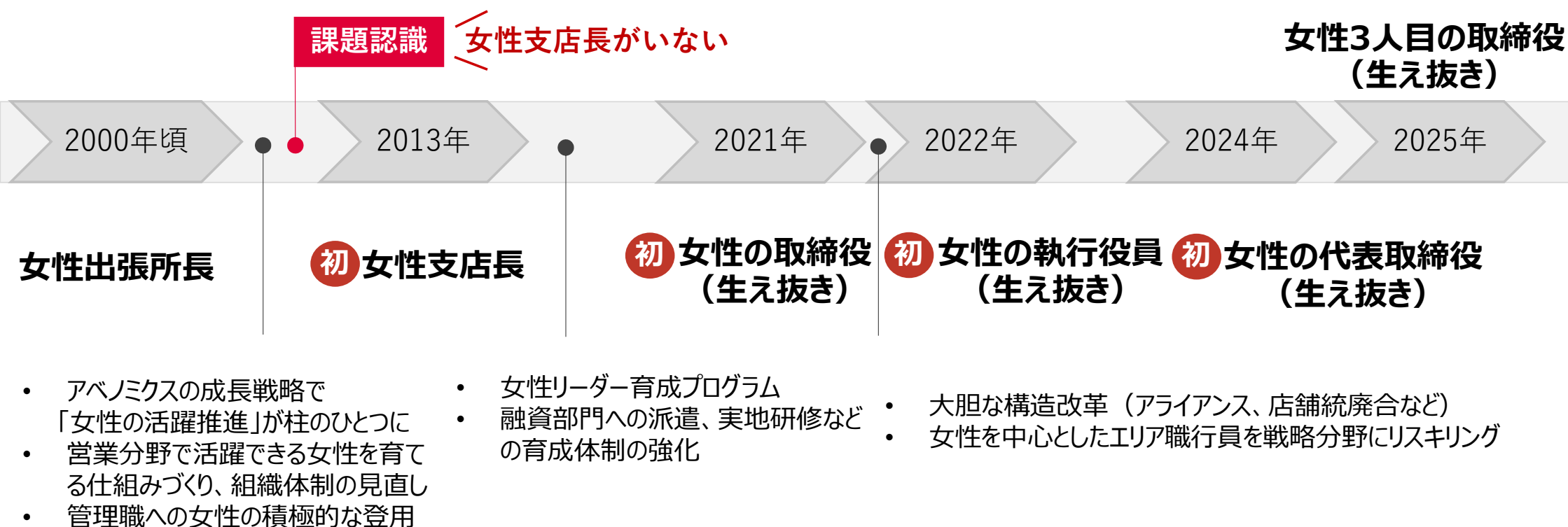
本部戦略部門 (AI・DX、アウトバウンド等)

21/4月比 **+48名**



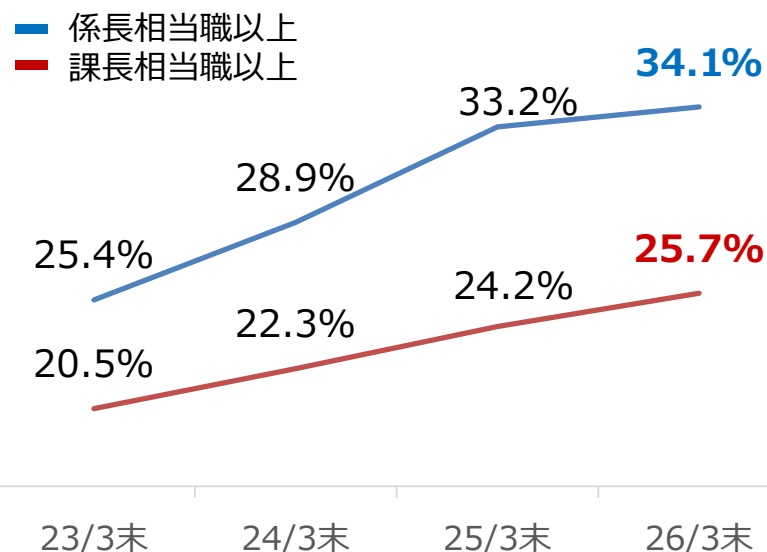
女性リーダー育成と女性活躍推進への取り組み（行内）

- 約20年前から女性リーダーの育成を課題と認識
- 選抜メンバーに対し、経験が不足する事業性融資・法人営業分野の研修を実施



女性管理職登用の状況

■ 女性活躍推進で組織に活力を生み出す 女性管理職の割合（単体）



<女性役職者数>

取締役	5名	社外取締役2名含む
執行役員	2名	うち1名は取締役にもカウント
部長（本部）	2名	うち1名は執行役員にもカウント
副部長、担当部長（本部）	1名	
グループ長	6名	
営業店長	47名	

女性活躍推進への外部評価

<なでしこ銘柄に選定>

- ・ **3年連続選定**
- ・ 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
 - ② 性別を問わない「共働き」・「共育て」両立支援



<プラチナえるぼし・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”金融業界では**西日本初**



女性活躍推進への取り組み（行内、そして地域へ）

■ 地域全体での女性活躍推進を目指した活動

女性活躍推進チームの活動 2021年11月（行内）

- 女性活躍の先進企業を目指し、行員の発案で発足。
公募で集まったメンバーが活動

【提言内容】

- ①女性のキャリアに対する意識改革に向けた施策
- ②管理職の意識改革に向けた施策

頭 取

女性の採用・育成・登用に
関する優先的アクションを
協議、提言

女性活躍推進チーム

女性の異業種交流会を開催（地域）



～地元企業で働く女性の交流促進を牽引～

■ 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

24/11月～26/3月 延べ参加者数

7会場 で実施

517人

女性役員との座談会、管理職向けセミナー（行内）



女性行職員のキャリア意識改革を目的に、
営業エリア全13会場で開催



管理職の意識改革を目的に開催

- ①経営マインド養成研修（対象：女性管理監督者）
- ②ダイバーシティセミナー（対象：全管理監督者）

		受賞名	受賞時期	表彰団体	内容	
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		人的資本経営品質2025 (シルバー)	3年連続！	26/2月	HR総研 他	地方銀行で唯一の選出 ■人材育成方針と社内環境整備方針の実践を評価
		令和7年度なでしこ銘柄	3年連続！	26/3月	経済産業省 東京証券取引所	銀行業および中国・四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	地方銀行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2026	3年連続！	26/3月	リンクアンド モチベーション	大手企業部門で全国上位10社に選出 ■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2026 ホワイト500	8年連続！	26/3月	経済産業省 (日本健康会議)	8年連続受賞 ■2年連続で「スポーツエールカンパニー2026」に認定
		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

3. サステナビリティ／ ダイバーシティ経営に向けた取り組み



特色ある取り組み

■ 能力を最大限に発揮できる職場環境の整備 柔軟な働き方

<休暇制度>

有給休暇取得率
85.7%

有給休暇平均取得日数
16.2日

<男性育休>

育休取得率
103.2%

育児休業平均取得日数
19.9日

最長取得日数
140日

(連結、2025年度)

<その他の制度>

フレックスタイム
制度

テレワーク勤務
制度

ビジネス
カジュアル

非正規フルタイム職員の
時短フレックスタイム制度

パートナ
シップ制度

キャリア休職制度
取得者 **2** 名
(内リスキング 1 名)

副業制度
利用者 **18** 名
(2026.7現在)

※70歳までの
継続雇用制度

※60歳以上の勤務者

(2026年7月)

全従業員		2796
60歳以上 (6.6%)		186
うち、営業店勤務		61
うち、本部勤務		125

高いエンゲージメントの実現

■ 経営層と従業員の双方向コミュニケーション機会の充実

役員との意見交換

■ 頭取との意見交換会

2025年度は営業エリア13ブロックの現地で開催

累計実施回数

68回

累計参加人数

609名 (2026年3月末)

■ 役員による従業員向け決算説明（上期、下期）

決算説明のほか、従業員からの質問や意見交換

エンゲージメントの実態

エンゲージメントサーベイにより可視化した課題に
具体的な施策で対応し、高いスコアを維持

他社との比較（26/2月調査分）	エンゲージメントスコア	
当行全体	A A	63.3
金融業界比較	B B	非開示
1,000名以上企業（約650社）	B	50.5

初回BBB
24/8以降AAを維持

※総契約社数：1,370社 大手企業（2,000名以上5,000名未満）部門

※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」を活用した調査

当行のミライを考える会

さまざまな年齢・職位・担当業務の役職員が集まり、
「当行がなりたい姿」についてトコトン考え、語り合う



第4回 当行のミライを考える会

@石見銀山まちを楽しくするライブラリーにて（島根県大田市）

累計参加人数
226名

従業員同士のコミュニケーションの活性化



従業員の発案により、2024年2月導入

- ・インナー限定のSNS
- ・従業員の8割超が活用

障がい者自立・社会参画支援

■ 慈善活動ではなく、障がいのある方の持続可能な自立支援

ごうぎんチャレンジド（2007年～）

障がいのある方を積極的に雇用し、個々の能力を生かして、活躍できる環境を整備

チャレンジドで働く
障がいのある職員数

まつえ **17**名

とっとり **20**名

障がい者雇用率
（単体）

2.91%

（2026/3月末）



〔チャレンジドまつえでの 絵画制作の様子（左）、外部からの視察受け入れの様子（右）〕

ART & BUSINESS AWARD 2025 のファイナリストに選出

- 経済産業省とForbesJapanが主催したアワードで、企業によるアートやアーティストとの共創を通じた新たな経済価値創造の取り組みを促進するロールモデルとして選出（ローカルインパクト）



ユニークな地域貢献活動①

■ 地域の課題解決に向け、地域貢献活動を長年継続

ごうぎん希望の森（2006年～）

森林保全活動

- 島根・鳥取両県の10カ所約64haの森林で、役職員や家族による**実践的な森林保全活動**を実施

植樹本数累計

約**22,190**本

参加人数累計

12,386名

(2026/3月末)



ごうぎん一粒の麦の会（1981年～）

地域・社会への寄付を通じた貢献

- ごうぎんグループの**役職員による継続的な募金・寄付活動**を継続中
- 「**子ども食堂**」の運営団体、福祉関連事業所等への寄付やボランティアを実施



募金・寄付金額累計

1億3,753万円

ユニークな地域貢献活動②

■ 地域の課題解決に向け、地域貢献活動を長年継続

次世代を担う子どもの育成（2006年～）

私塾「尚風館」

- 江戸時代の藩校をイメージした私塾
- 礼儀作法、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「社会で活躍できる人物」に育成

塾生数 **58名**
(小学生～大学生)

(2026/4月末)



論語を学ぶ様子



ごうぎん文化振興財団（1992年～）

文化のさらなる発展に向けて

- 地域で行われる**教育・芸術文化・スポーツ活動**に
助成・協賛

助成金額累計

3億8,174万円

(2026/3月末)



山陰少年少女合唱団リトルフェニックスへの助成

ユニークな地域貢献活動③

■ 地域の課題解決に向け、地域貢献活動を長年継続

日本トップリーグ「S/Jリーグ」に参戦

ごうぎんバドミントンチーム（1993年～）

- ・ 日本トップリーグである**S / Jリーグに参戦**するほか、地域のバドミントンのレベルアップに向け、小・中学生への技術指導なども実施



地元プロスポーツチームを応援

- ・ サッカーJ3「**ガイナーレ鳥取**」とバスケットボールB1「**島根スサノオマジック**」をメインスポンサーとしてサポートする他、金融商品（**応援定期預金**）でも応援



4. 可能性を広げるために



可能性は無限大

ごうぎんスタートアップフェスの開催



頭取との意見交換会



役員による従業員向け
決算説明／意見交換

創立150周年を記念したかさシェア事業



当行のミライを考える会の開催 ～若手から役員までトコトン考え、語る



於：石見銀山まちを楽しくするライブラリーにて（島根県大田市）

人材育成におけるAI活用



※株式会社ナレッジワークの製品を採用

1. 仕事の面白さを伝える

2. 男性のマインドチェンジと協力

性別役割意識の撤廃、男性と同じやり方を求めない 置かれた立場を理解・共感する

3. 働き方改革、人事制度の見直し

性別にかかわらずチャンス、評価、配属は平等に
女性を過度に特別扱いせず、でも、配慮は大切！！

4. 行動させ、自信をつけさせる

10年先をイメージさせる → 人生の見える化

5. 働きやすい環境を社員と共に作る

お互いさま精神の醸成 ～思いやりと助け合い～

ご清聴ありがとうございました。

