



## 財務担当役員メッセージ

当行グループは「銀行の本業で稼ぐ力」を重要視し、中小企業向け貸出を起点として、長年にわたって強い収益基盤、財務体質を構築するよう努めてまいりました。コロナ禍においても当行グループが安定した経営成績を維持することができたのは、その成果だと考えております。今後も当行グループは、地域経済を支える地域金融機関として、財務体質のさらなる健全化に努めるとともに、株主の皆さまへの利益還元に対しても積極的に取り組んでまいります。

取締役常務執行役員  
丸岡 範夫

### 金利上昇局面における財務面の対応

コロナ禍からの脱却、物価上昇、資源高など景気回復局面に入りつつあるとの見方もあるなか、金利上昇についても一定の予見をおく必要があります。特に、有価証券や信用コストなどへの影響を分析し、現状を把握することで、経営に与える影響を正確に理解し、市場変動に適切に対応できる備えが必要であると考えております。金利変動の影響については、動的なNII\*による分析をおこなっているほか、市場金利の上昇に応じて短期プライムレートや預金金利が上昇した場合の預金貸出金利収支を試算するなど、さまざまなシナリオを想定しています。

外国債券に関しては、保有にかかる外貨調達コストが有価証券

\* Net Interest Incomeの略。資金運用利益。銀行が、預金等により調達した資金を貸出金や有価証券で運用することで得られる貸出金利息や有価証券の利息配当金等、資金の運用によって得られる利益。

### 2023年3月期の振り返り

2023年3月期も不安定な経営環境が続きましたが、当行グループが重要視する「銀行の本業で稼ぐ力」を示す顧客向けサービス業務利益は前期比15億円増加の139億円となり、2017年度以降6期連続の増益となりました。貸出金利息が引き続き増加トレンドを維持するなか、役員取引等利益は、住宅ローン団信

利息を上回る状態が継続する可能性を見据え、外国債券利息の逆算利息負担を抑制するための損失処理を実施しました。2023年3月期（4Q）には外国債券を中心に総額200億円超の売却損を計上いたしました。これによって有価証券の評価損が大幅に改善されたほか、逆算負担の軽減を図りました。

当行グループは引き続き、市場リスク管理体制の高度化と安定的な有価証券ポートフォリオの再構築に努めるとともに、有価証券関係損益に依存しない、本業での収益基盤のさらなる強化を図ってまいります。

保険料などの増加を事業性関連収益などの増加でカバーしてほぼ横ばいとなり、人件費や物件費などの経費は減少しました。こうした順調な本業を背景として、外国債券の損失処理をおこなうことができたと考えております。

当行はリスク管理の高度化にも取り組んでおり、2023年3月

### ● 損益状況

単体決算 (単位: 億円)	2022/3期	2023/3期	前期比	当初業績予想比
業務粗利益	510	258	△252	△225
資金利益	451	432	△19	+13
うち貸出金利息	341	349	+8	+7
うち有価証券利息配当金	97	113	+16	+14
うち投資信託解約損益	15	32	+17	+32
うち預金等利息 (△)	1	1	△0	0
役員取引等利益	83	82	△1	+8
その他業務利益	△23	△256	△233	△246
うち国債等債券損益	△31	△270	△239	△260
経費 (△)	322	312	△10	△6
実質業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	188	△53	△241	△218
うちコア業務純益	219	217	△2	+42
うちコア業務純益(除投資信託解約損益)	204	184	△20	+9
一般貸倒引当金繰入額 (△)	19	△2	△21	△8
業務純益	169	△51	△220	△210
臨時損益	54	80	+26	+37
うち不良債権処理額 (△)	31	15	△16	△26
うち個別貸倒引当金繰入額 (△)	15	10	△5	△10
うち株式等関係損益	46	52	+6	+2
経常利益	223	28	△195	△175
特別損益	△1	△2	△1	+1
法人税等合計 (△)	79	1	△78	△65
当期純利益	142	25	△117	△109
与信コスト総額 (△)	41	△3	△44	△43
顧客向けサービス業務利益	124	139	+15	+22

(注) (△) は損失項目

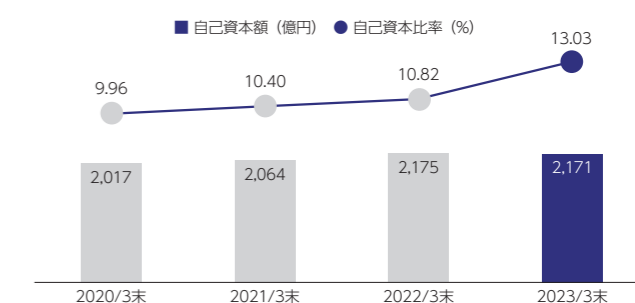
\* 業績予想比は2022年5月13日公表の当初業績予想との比較

連結決算 (単位: 億円)	2022/3期	2023/3期	前期比	当初業績予想比
業務粗利益	553	303	△250	△224
経常利益	242	50	△192	△167
親会社株主に帰属する当期純利益	154	39	△115	△104

末において最新の自己資本比率規制である「バーゼルⅢ最終化」の早期適用をおこないました。その結果、2023年3月末の連結自己資本比率は、前期末比+2.21%の13.03%となりました。外国債券の損失処理を大きく進めたものの、連結自己資本比率は引き続き基準値を十分に上回っております。

今後も本業の業績拡大やリスク管理の高度化を通じて安定した自己資本を堅持しながら、地域金融機関の役割である金融仲介機能をしっかりと発揮できるよう尽力してまいります。

### ● 自己資本比率・自己資本額等の推移 (連結)



\* バーゼルⅢ最終化を2023年3月から早期適用  
\* (参考) バーゼルⅢ最終化完全適用後の試算値は11.2%

(単位: 億円)	2021/3末	2022/3末	2023/3末	前期末比
自己資本比率 (%)	10.40	10.82	13.03	+2.21
自己資本額	2,064	2,175	2,171	△4
リスク・アセット等	19,852	20,104	16,656	△3,448
信用リスク	18,893	19,114	16,004	△3,110
オペレーショナル・リスク	959	989	652	△337

## 2024年3月期の業績見通し

国内景況は緩やかに持ち直しつつあるものの、地域経済においては厳しい状況が続くものと考えております。2024年3月期の業績見通しについては、2023年3月期の外国債券の損失処理に伴う大幅減益からの回復を想定しており、単体最終利益は前期比105億円増の130億円と予想しております。連結ベースでは業務粗利益518億円を見込み、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比104億円増の143億円と予想しております。

貸出金利息については、利回りの低下を想定しておりますが、貸出金残高の増加によって、前期からは増加すると見込んでおり

### ● 損益状況予想

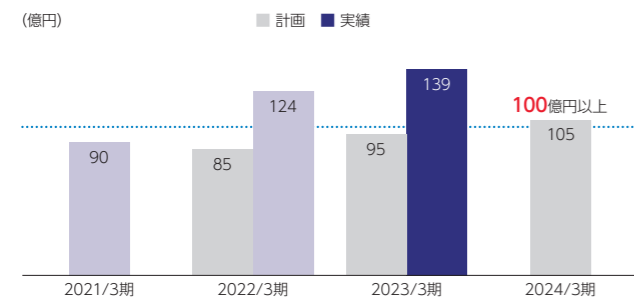
単体決算 (単位: 億円)	2023/3期 (実績)	2024/3期	前期比
業務粗利益	258	474	+216
資金利益	432	407	△25
うち貸出金利息	349	354	+5
うち有価証券利息配当金	113	90	△23
うち投資信託解約損益	32	0	△32
役員取引等利益	82	79	△3
その他業務利益	△256	△12	+244
うち国債等債券損益	△270	8	+278
経費 (△)	312	321	+9
コア業務純益	217	145	△72
コア業務純益 (除く投資信託解約損益)	184	145	△39
一般貸倒引当金繰入額 (△)	△2	5	+7
臨時損益	80	38	△42
うち不良債権処理額 (△)	15	20	+5
うち株式等関係損益	52	32	△20
経常利益	28	186	158
特別損益	△2	△1	+1
法人税等合計 (△)	1	55	+54
当期純利益	25	130	+105
与信コスト総額 (△)	△3	20	+23
顧客向けサービス業務利益	139	121	△18

連結決算 (単位: 億円)	2023/3期	2024/3期	前期比
業務粗利益	303	518	+215
経常利益	50	206	+156
親会社株主に帰属する当期純利益	39	143	+104

## 中期経営計画の進捗状況および見通し

当行グループは2021年4月から「地域における圧倒的な存在感の発揮とグループ機能の最大化」を基本方針とする第6次中

### ● 顧客向けサービス業務利益 (単体)

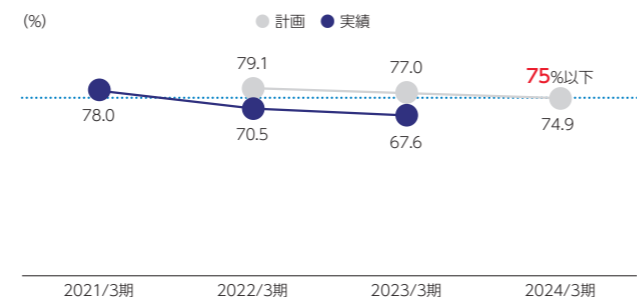


※ 顧客向けサービス業務利益=貸出金平残 × 預貸金金利回差+役員取引等利益-営業経費

ます。また、有価証券関連損益については、2023年3月期に実施した損失処理によって外貨調達コストなどが抑制され、改善する見込みです。与信コストについては、社会経済活動はコロナ前の水準に戻りつつあるものの、企業のゼロゼロ融資などによる債務の膨張、エネルギー・原材料価格の高騰や円安の影響などを今後も注視する必要があると想定し、20億円としております。経費については、ベースアップによる人件費の上昇などに伴う増加を見込んでおります。

期経営計画に取り組んでおります。初年度となった2022年3月期には、この計画の最終年度の目標として掲げた4つの経営指標

### ● 本業 OHR (単体)

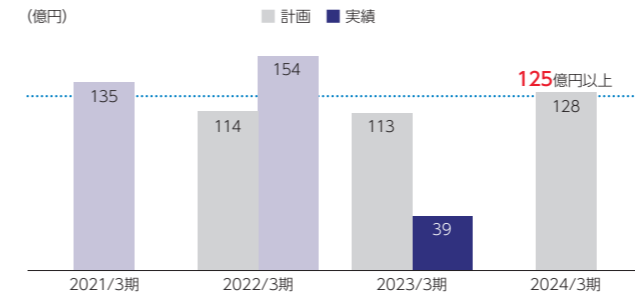


※ 本業 OHR = 営業経費 ÷ [貸出金平残 × (貸出金利回り-預金等利回り)] + 役員取引等利益

をすべて上回ることができました。第5次中期経営計画から取り組んできた中小企業分野への経営資源の集中投下をはじめ、グループ機能の強化による経営の効率化が着実に成果に結びつき、業容拡大とコストの削減の両立が実現できる体制が整ってきたことを実感することができました。

2年目となった2023年3月期は、外国債券の損失処理に伴う一過性の業績落ち込みがあったため、「親会社株主に帰属する

### ● 親会社株主に帰属する当期純利益 (連結)



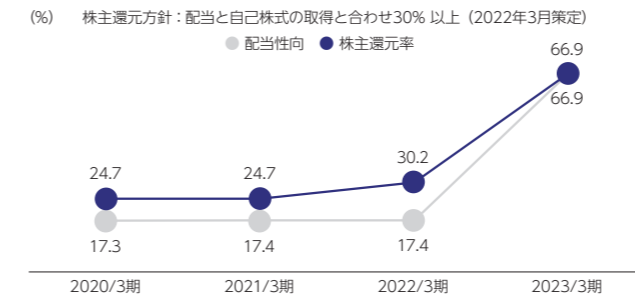
## 資本政策について

当行グループは財務戦略として、現中計ではROE5%以上、OHR6%以下を掲げていますが、今後より高度なアセットの採算分析や、株主還元の充実、収益力向上に向けた資本の活用等の検討を進めております。

株主還元につきましては、株主の皆様への利益還元が最重要施策の一つであると認識しており、2022年5月に株主還元率を配当と自己株式取得とを合わせて30%以上とする方針を策定いたしました。この方針のもと、2023年3月期は1株当たり年間40円の配当を予定どおり実施しております。今後も当行グループの強みである「本業で得る利益」を、株主の皆さまに積極的に還元していく方針です。政策保有株式も計画を大幅に上回るペースで縮減しており、今後も中長期的な経済合理性や保有意義を定期的に検証するなどして、資本効率を高めていきたいと考えております。

当行グループは、「銀行をこえる銀行へ」をスローガンとし、地域金融機関として企業価値の向上と地域社会の繁栄に

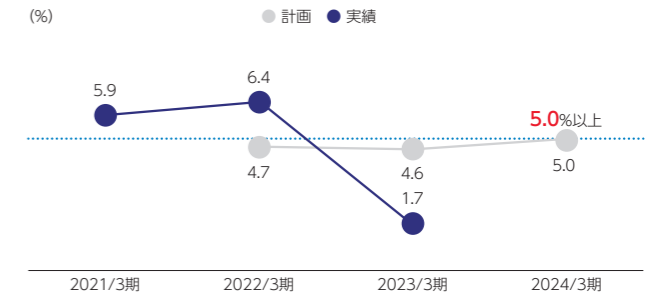
### ● 株主還元率・配当性向



※ 株主還元率: 配当と自己株式の取得とを合わせて30%以上 (2022年3月策定)

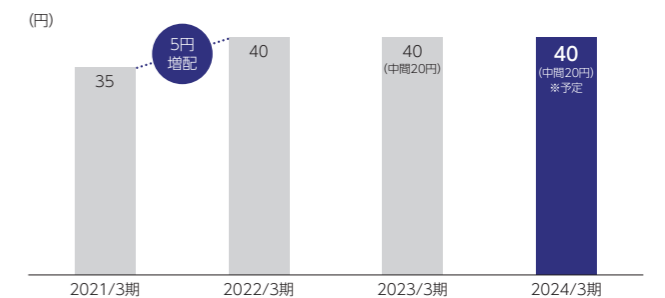
当期純利益 (連結) と「ROE (連結)」は目標数値に届きませんでしたが、本業部分の目標である「顧客向けサービス業務利益 (単体)」、「本業OHR (単体)」はいずれも、最終期での目標値を大きく上回る実績を維持しております。計画最終年度である2024年3月期は、主要戦略である中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの追求によって本業利益は堅調に推移する見込みであり、4つの経営指標をすべて達成できる見通しです。

### ● ROE (連結)

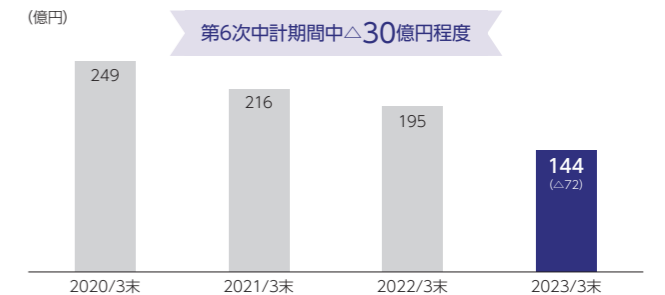


向けた経営を実践しております。企業価値の向上のためには、株主や投資家の皆さまを含めたすべてのステークホルダーの方々との対話による新たな価値共創が不可欠であると考えており、今後も皆さまとの積極的かつ建設的な対話を通じて、地域社会に必要とされる金融機関として価値向上に努めてまいります。

### ● 1株当たり配当金



### ● 政策投資株式の縮減 (取得原価ベース)



※ ( ) 内は2021/3末対比

## 第6次中期経営計画（2021年4月～2024年3月）・2年目の進捗

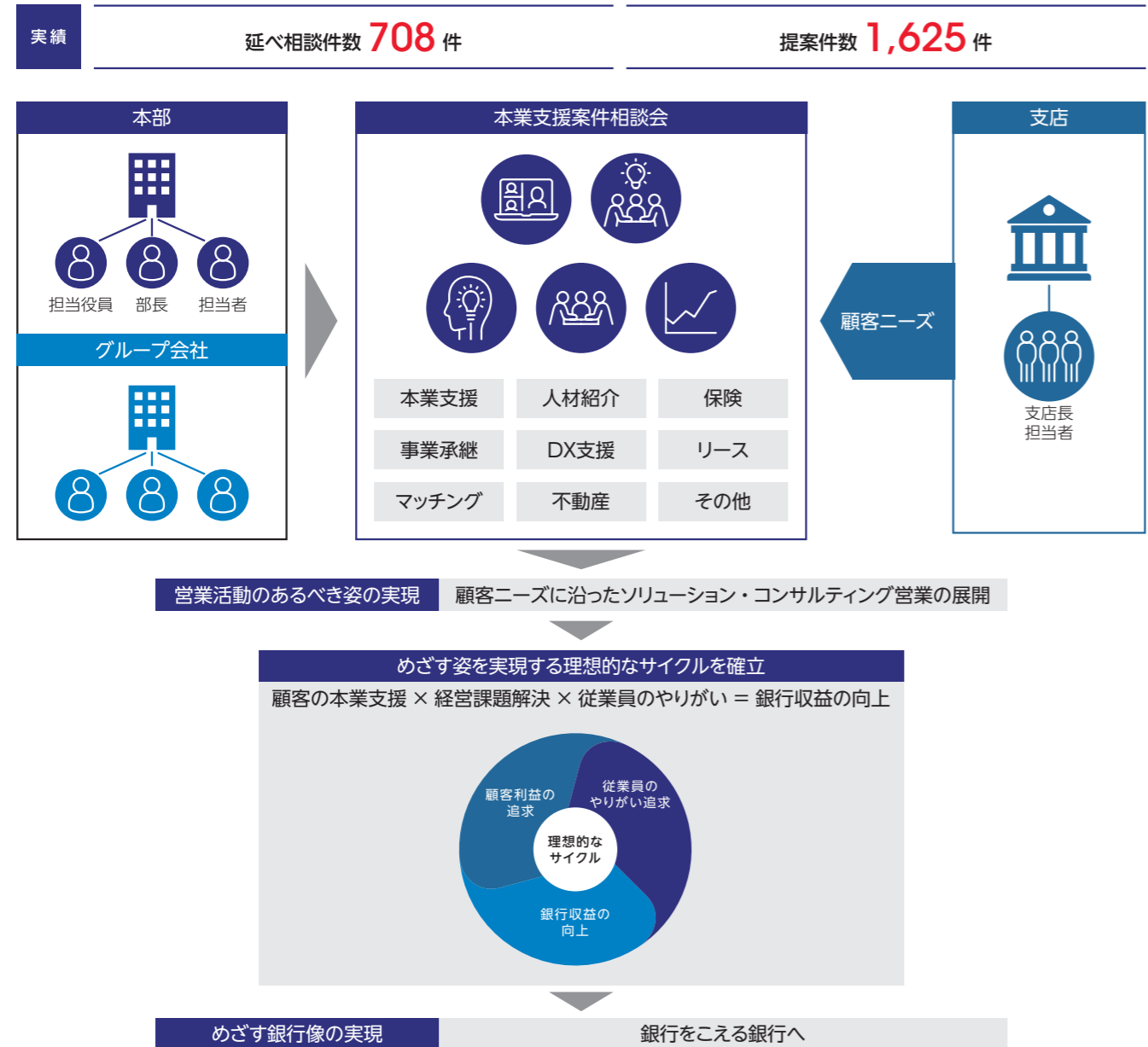
2021年4月からスタートした第6次中期経営計画は「銀行をこえる銀行」をめざす第2フェーズと位置づけています。「どんな課題にも本気で向き合い、お客さまの期待をこえる銀行となる」べく、「地域における圧倒的な存在感の発揮とグループ機能の最大化」を基本方針に、3つの主要戦略に着手しています。

### 最終年度に向けて振り返り

#### 主要戦略 ① 中小企業分野への経営資源の集中投下

##### ● 本業支援案件相談会の実施

- 2022年4月より毎月開催
- 顧客の顕在的・潜在的な経営課題について、中長期目線で営業店、本部、グループ会社が一体となり対応方針を協議し、顧客ニーズに沿った最適なソリューション・コンサルティング営業を高度化



##### ● 主なコンサルティング業務の実績（2023/3期）

###### ITコンサルティングの体制拡充

- ・取引先のデジタル化、DXの高度化等に向けた伴走型支援を展開
- ・紀陽情報システムとの連携を強化

成約 **16** 件 収益 **119** 百万円

###### 人事制度構築・運用コンサルティングの強化

- ・人材確保、福利厚生といった取引先の抱える課題に対し、人事・労務関連のサポートを幅広く実施

成約 **14** 件 収益 **36** 百万円

###### SDGsコンサルティングの展開

- ・取引先である地元企業のSDGs達成に向けた取り組みを支援

成約 **57** 件 収益 **27** 百万円

###### 為替ヘッジ取引（クーポンスワップ）の提供

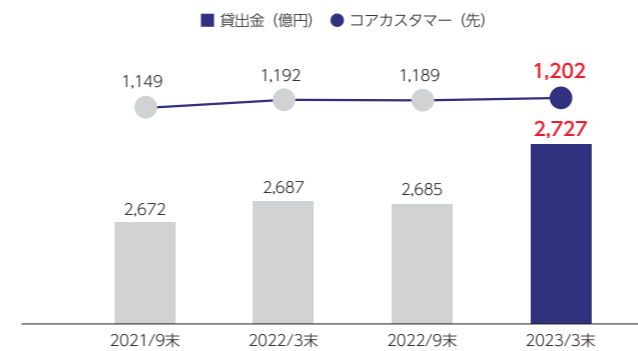
- ・急激な円安が進むなか、為替リスクを回避したい取引先に為替ヘッジ取引を提供

成約 **281** 件 収益 **2,617** 百万円

##### ● 店舗チャンネル

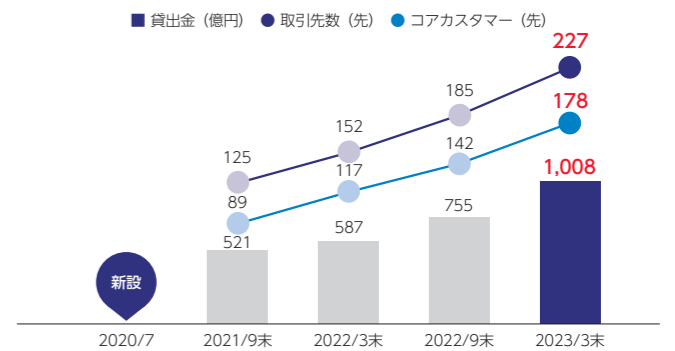
###### 和歌山営業本部

- 2021年7月、当行のマザーマーケットである和歌山市内の事業性にかかる各取引を一元的に担う部署として開設。
- 本部専門スタッフの配置や各本部との緊密な連携により、多角的かつ深度あるコンサルティング機能を発揮。



###### 大阪堂島営業部

- 2021年度、大阪堂島営業部を中心に大阪市内エリアへ営業戦力を増員配置。
- 大阪市内エリアを中心に貸出金は順調に推移中。



##### 店舗統合、コミュニティプラザの開設

- 2022年11月に打田支店、名手支店を移転統合。2023年3月に延時支店、西脇支店を移転統合。店舗の集約により創出された資源を再配置。
- 2023年1月、ブランチインブランチにより7店舗移転統合。店舗跡地に、預金業務、為替業務、諸届等の業務のみを取り扱う「紀陽コミュニティプラザ」を開設。

##### 昼休業の導入

2023年4月、地域の特性や店舗環境等に応じて、効率的な店舗運営による店舗サービスの維持を図ることを目的に、58店舗において窓口営業時間を変更し、昼休業を導入。（営業店：51店舗 住宅ローンセンター：5店舗 ビジネスセンター：2店舗）

最終年度に向けて振り返り

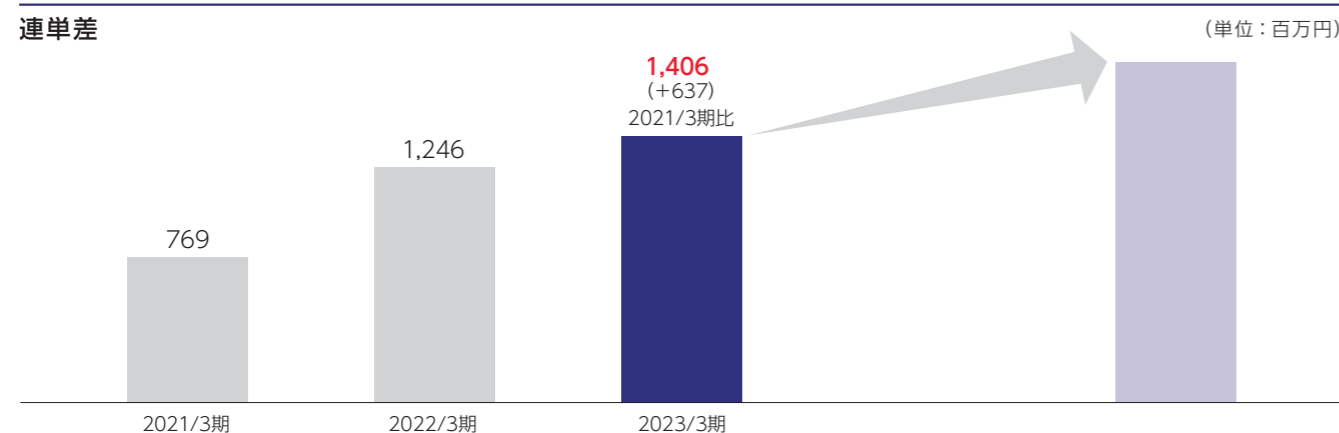
主要戦略 ② グループ機能を活用した新たな収益機会の創出

● グループ収益力の拡大

- 第6次中期経営計画において当行グループの機能発揮による収益機会の創出を主要戦略として取り組み。
- 銀行との連携によりコアカスタマーを中心に、総合金融サービスの提供をおこなうとともに、グループ各社単体での収益機会の創出と確保を図った結果、連単差は拡大基調。
- 当行と関連各社の連携を意識したグループ全体での収益機会拡大に向けた戦略の企画機能やグループガバナンスの強化を図っている。



実績 **ダブルハット※ 8社 15名**  
 ※ ダブルハット… 当行行員のグループ会社への兼務出向



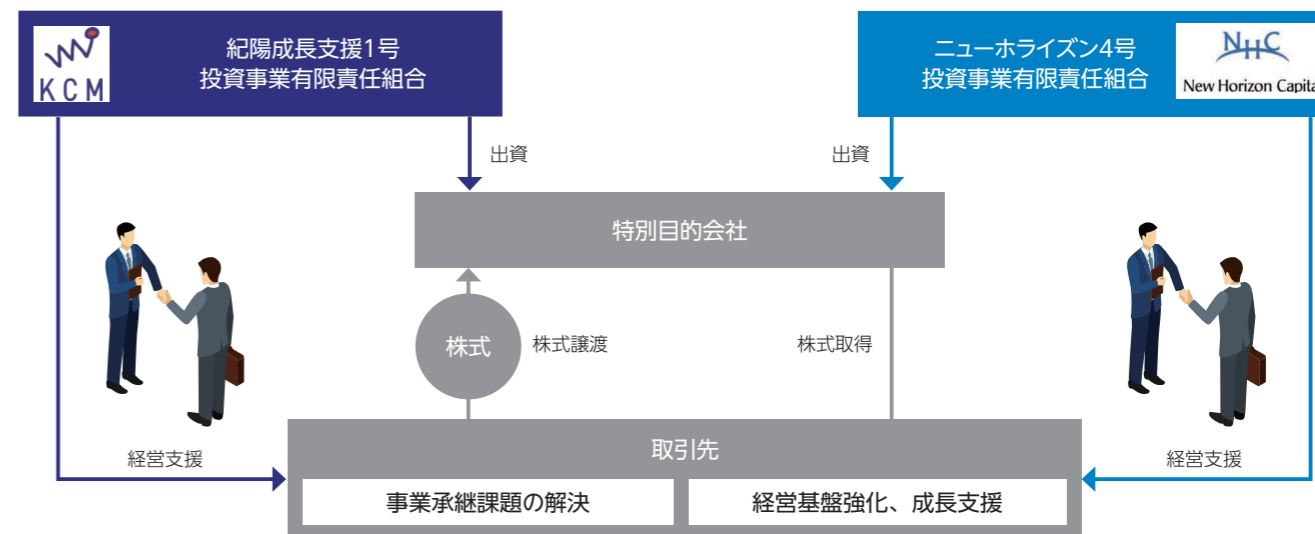
● 紀陽キャピタルマネジメント

- 事業承継や事業再生、ベンチャー企業の支援を目的とした「紀陽成長支援1号投資事業有限責任組合」を運営。
- 地域企業の経営課題解決やベンチャー企業の育成・支援に資する活動を展開。



実績 **投資件数 7件** **実行額 594百万円 (2023年3月期実績)**

- (事例) 取引先の事業承継支援について  
 ニューホライズンキャピタル株式会社様と共同で、当行取引先に対して、それぞれ運営する投資事業有限責任組合を活用し、特別目的会社 (SPC) を通して、事業承継課題の解決支援および取引先の経営基盤強化によるさらなる成長支援を目的として、株式の引き受けを実施。



● 紀陽リース・キャピタルのリース專業会社化

- 紀陽リース・キャピタル株式会社を紀陽リース株式会社に社名変更し、今年度中の完全子会社化を予定。
- 紀陽フィナンシャルグループのリース專業会社として、当行のコアカスタマーを中心に多様かつ高度な金融サービスの提供が可能な態勢整備を図っている。

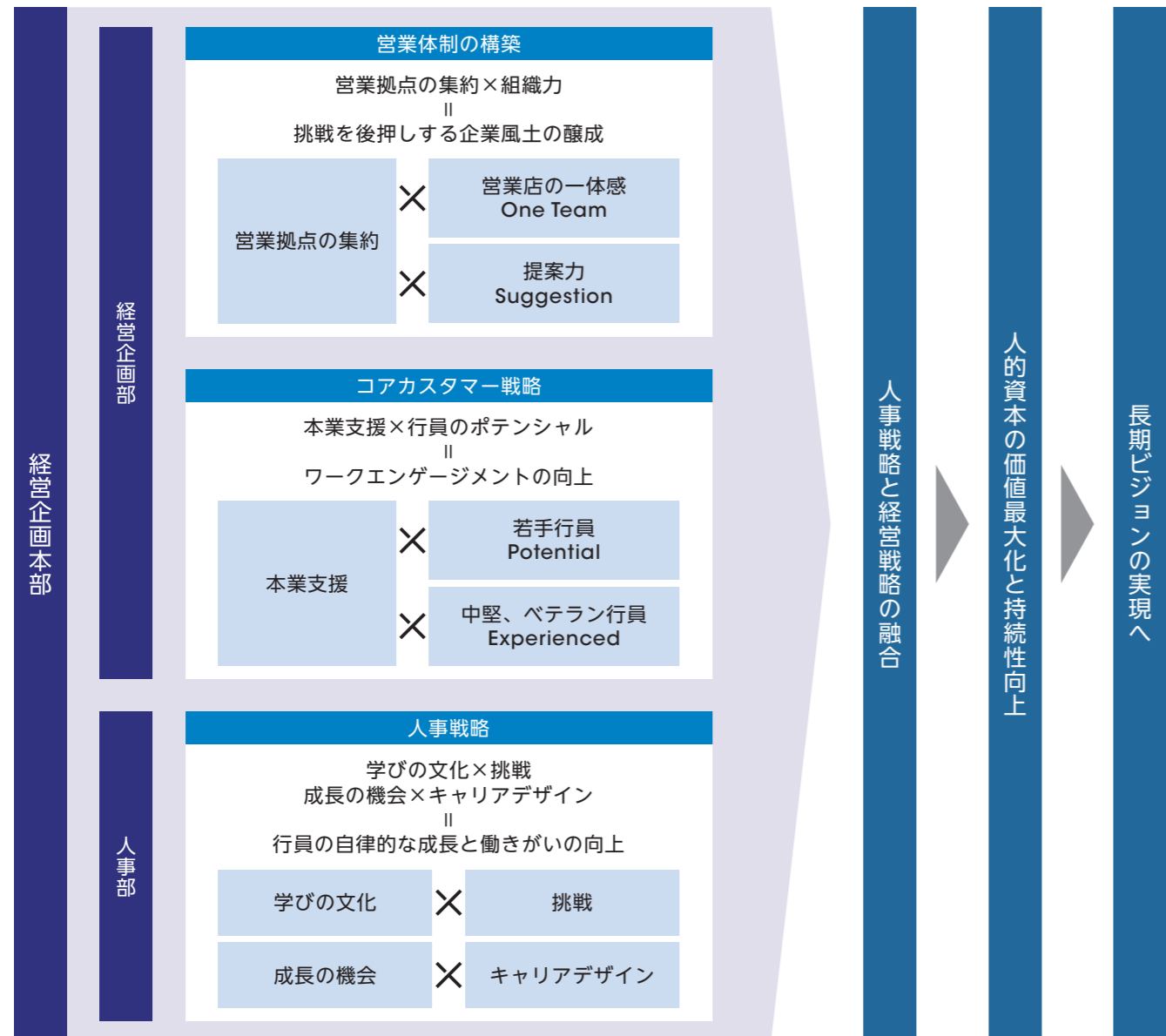
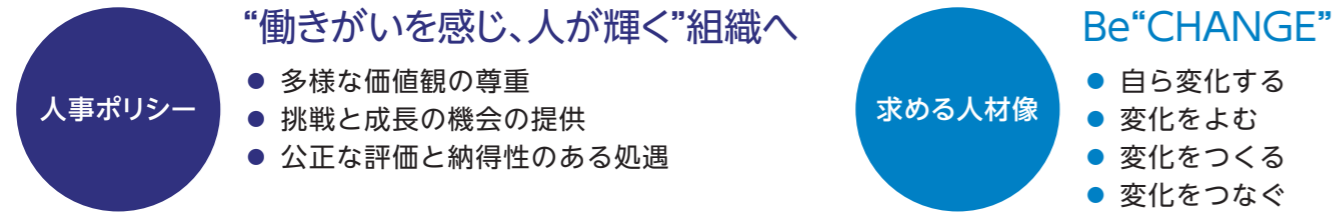


最終年度に向けて振り返り

主要戦略 ③ 戦略を実現するための人材育成と人事制度の改革

● 人事戦略と経営戦略の融合に向けた取り組み

- 2022年4月、約7年振りに人事制度を改定。
- 当行グループで定める長期ビジョンの実現のため、人的資本の価値最大化と持続性向上に向け経営企画本部（経営企画部、人事部、関連事業室）において、経営戦略と人事戦略の融合に取り組む中。
- 当行の主要戦略である「コアカスタマー戦略」および中小企業分野への経営資源の集中投下を通じて、行員の内発的動機付けや自律的な成長のサポート体制を構築。



● 人材育成

- 長期ビジョンの実現に貢献できる人材として、「求める人材像」を「Be“CHANGE”」と定義。
- 中長期的な視点で自律的に考え、学び、自ら行動変革するとともに、周囲を巻き込みながら変化を創造できる人材の育成をめざす。

人材育成方針、社内環境整備方針の策定

- 2023年6月、長期ビジョンの実現、中長期的な企業価値向上における人材戦略の重要性をふまえ、「人材育成方針」および「社内環境整備方針」を策定。

<b>人材育成方針</b>	多様な学びの機会を提供し、挑戦と成長を後押しする環境を整備することで、従業員一人ひとりの自律的な思考・行動を促し、求める人材像に向けた人材育成をめざす
<b>社内環境整備方針</b>	従業員の心身の健康の保持・増進に向けた取り組みを推進するとともに、多様な価値観や働き方を受容する組織風土を醸成することで、従業員の働きがいの向上を図り、従業員一人ひとりが最大限に能力を発揮できる環境を整備する

行内兼業の開始

- 2023年3月、経営企画本部のプロジェクトに対し、行内公募を経て2チーム、合計11名の兼業メンバーを選定。
- 中長期的なテーマへの参画による企画業務の経験、キャリア形成に加え、より幅広く柔軟な思考を集約することにより、新たな発想と観点による施策を企画中。



ベースアップ、初任給の引き上げ実施

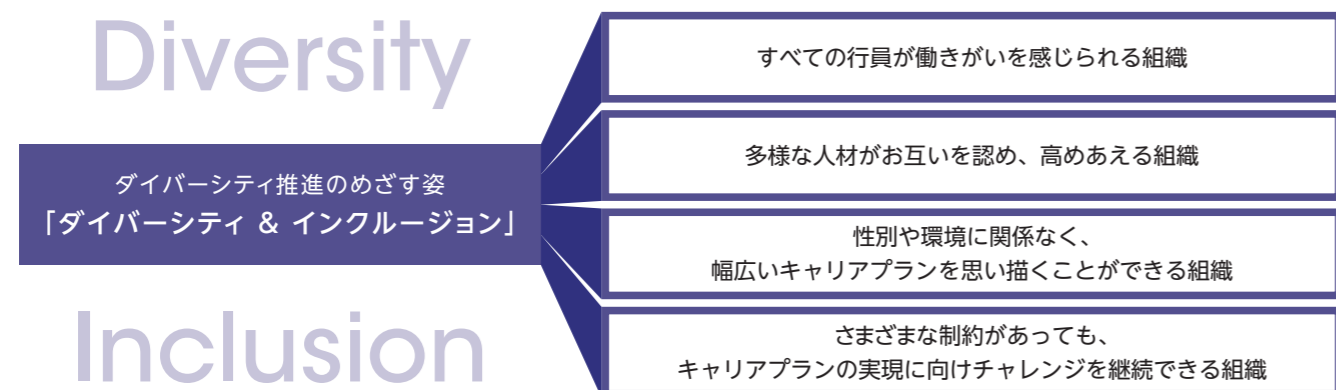
- 2022年度中の行内協議を経て、2023年5月1日にベースアップおよび初任給の引き上げを以下のとおりリリース。
- 行員の処遇改善とモチベーションの維持向上により組織全体のエンゲージメント向上に向けた取り組みとしてベースアップを実施。
- 当行グループの将来を担う優秀な人材確保のため、初任給の引き上げを実施。

	ベースアップ	初任給
対象者	正行員	2024年4月入行の新入行員
実施内容	平均4.5%程度（定期昇級等1.5%含む）	引上額15,000円（マネジメントコース大卒者225,000円）
実施時期	2023年7月1日	2024年4月入行者より

※ パートタイマーは一律時給30円の引き上げ

## 多様な人材の活躍推進

行員一人ひとりがダイバーシティの一員であり、すべての行員にとって働きやすく、働きがいを感じる組織をめざす必要があります。多様な価値観・働き方を受容する組織に変革することで、求める人材像「Be“CHANGE”」につながる人材の採用・育成を図り、組織力の向上と「銀行をこえる銀行」を実現してまいります。



### ● 女性経営人材育成プログラム

2022年度、マネジメントコース（基幹職）の女性行員を対象に「女性経営人材育成プログラム」を新たに実施しました。本プログラムは、2021年度に実施した「女性向けキャリアデザインフォーラム」受講者より公募し、さらなるキャリアアップをめざす女性行員の経営視点の醸成と与信判断能力の向上を目的として計5回のインターバル形式にて実施。役員・各部部长が講師となり、経営・人事戦略や本業支援活動など当行の経営戦略について講義することで女性経営人材の育成に取り組んでいます。



### ● キャリア育成塾

女性が抱えるキャリアに対する不安を解消し、自律的なキャリア開発を支援することを目的に「キャリア育成塾」を実施しています。中期経営計画や人事制度についての情報提供のほか、さまざまな部署や立場で活躍する女性行員との座談会を開催し、自身のキャリアを見つめ直すきっかけづくりをおこなっています。

2023年度以降もさらにテーマを拡充し実施してまいります。

### ● 障がい者雇用

当行の特例子会社である紀陽ビジネスサービス株式会社では地域の障がい者雇用に積極的に取り組んでいます。紀陽ビジネスサービス株式会社は、2020年3月に完成した紀陽研修センタービルに移転しました。今後、事業拡大によりさらなる障がい者雇用の促進を図り、多様な人材がいそいそと働くための環境づくりに取り組んでまいります。

主な業務内容 ● 名刺印刷業務 ● 為替業務 ● 各種書類の封入・発送業務 等

### 人事戦略責任者メッセージ

人事戦略は、長期ビジョンや経営戦略の実現に向けて、当行グループが重視する戦略のひとつです。求める人材像「Be“CHANGE”」につながる人材育成への取り組みや、多様な人材が活躍できる環境づくりなどについてご紹介いたします。

執行役員 人事部長 押村 浩



### 求める人材像「Be“CHANGE”」につながる人材育成

当行グループの求める人材像である「Be“CHANGE”」とは、銀行という枠に捉われず、自ら新しい価値を生み出すことで、地域やお客さま、そして当行グループの発展に貢献できる人材です。中長期的な視点で変化を捉えながら、自ら変化し、周りを巻き込みながら変化を生み出せる人材を育成することが、長期ビジョンや経営戦略の実現につながると考えています。そのための人材育成方針として、多様な学びの機会を提供し、挑戦と成長を後押しする環境を整備することで、従業員一人ひとりの自律的な思考・行動を促すことを掲げています。

従業員エンゲージメントの向上も重視しており、その現状把握と課題の明確化を図るため、2022年度よりエンゲージメント組織サーベイを開始しました。従業員一人ひとりが働きがいを感じ、多様な能力を最大限に発揮できる環境を整備することで、人的資本の価値最大化を図り、ひいては企業価値の向上につながるものと考えています。こうした考えから当行グループは、社内環境整備方針として、従業員の心身の健康の保持・増進に向けた取り組みを推進するとともに、多様な価値観や働き方を受容する組織風土を醸成することで、従業員の働きがいの向上を図り、一人ひとりが最大限に能力を発揮できる環境を整備することを定めています。

### 「コアカスタマー戦略」との融合で人的資本の価値を最大化

「Be“CHANGE”」に向けた取り組みとして、自律的なキャリア形成を後押しすべく、多様なキャリアを知り、定期的に自身のキャリアを見つめ直す機会としてキャリア研修を実施しています。また、自身が思い描くキャリアの実

現に向けた支援として、コロナ禍を契機に導入したWeb研修や行員向け教育システムによる動画配信など、新たな学びのツールも活用しているほか、キャリアチャレンジ制度や行内兼業など、本部業務を経験する機会を提供しています。行内での学びに留まらず、他業種のビジネスパーソンとの交流なども積極的にサポートし、変革の実現に貢献できる人材の育成に取り組んでいます。

当行グループでは現在、経営戦略と人事戦略の融合に取り組んでいますが、特に当行グループの主要戦略である「コアカスタマー戦略」との親和性は非常に高く、地域のお客さまへのコンサルティング活動を通じて従業員の成長とやりがいを両立させることが可能であると期待しています。長年地元地域における中小企業取引に注力するなかで蓄積してきた経験・ノウハウをOJTを通して継承し、お客さまとの価値共創を支える人材ポートフォリオを構築することで、企業価値の持続性を向上させることをめざしてまいります。

### 多様な価値観、働き方で活躍できる環境を整備

長期ビジョンに掲げる「企業変革への挑戦」を続けるには、多様な価値観を受容する組織風土の醸成と、多様な価値観が経営方針・経営戦略に反映される仕組みづくりが不可欠です。当行グループでは、性別や環境に関係なく、自律的にキャリアを描き、チャレンジを継続できる組織の実現に向け、人材育成方針および社内環境整備方針に沿った取り組みを推進しています。短時間勤務や在宅勤務、時差勤務といった多様な働き方を受容する仕組みづくりに加え、女性のさらなるキャリアアップを後押しする女性向けキャリアデザインフォーラムや女性経営人材育成プログラム等を実施しています。今後も従業員の多様化するライフスタイルに柔軟に対応し、すべての従業員にとって働きやすく活躍できる環境を整備してまいります。

## 人材育成

### ● キャリアチャレンジ制度

意欲と熱意ある行員の幅広いキャリアプランの実現を支援するために実施しています。多様なキャリアを知る機会として本部部署に数日間勤務する本部トレーニー（短期）については、グループ会社にも対象部署を拡大しています。

### ● 「学びポイント」の導入

選択した講座等の受講完了によりポイントを取得できる仕組みで、必要な知識や将来のキャリア目標に合わせ自由に講座を選択できます。

### ● 外部研修への派遣

他行や他業種の人材との交流による視野の拡大、思考力強化を図るため、各種ビジネススクール等への派遣を実施しています。2022年度からは、関西企業数社で実施する異業種交流研修「異業種クロスラーニング」への派遣を開始。多様な価値観に触れる機会を提供しています。

### ● 公的資格等取得奨励金制度

自己啓発支援による学びの文化の醸成を目的に実施しています。中小企業診断士やファイナンシャルプランナーのほか、ITパスポート・ITストラテジストなどのIT関連資格も対象資格で、行員の多様な学びを支援しています。

### ● 「1on1ミーティング」の導入

組織内コミュニケーション習慣の見直しにより「心理的安全性」が確保された組織風土に変革することで、自律的な思考と自発的な行動を促し、求める人材像「Be “CHANGE”」の育成、ひいては「銀行をこえる銀行」の実現をめざします。

### ● 「KIYO Learning」の活用

本部各々が作成した各専門分野に関する動画コンテンツや、当行における多様なキャリアを知ることが出来る「本部紹介動画」など、行員の自律的な学びを後押しする行員向け教育システムです。



### ● 各種研修コンテンツ

階層別コンテンツ (経営人材に必要なコア能力の向上)		役割別コンテンツ (コンサルティングスキルの向上・ノウハウの習得)				
マネジメント・リーダーシップ・銀行経営		役割認識		コンサルティング	ビジネススキル・資格	オペレーション
マネージャー クラス	● トップマネージャー養成研修 ● 金融経営研修 等	● 新任支店長研修 等	発展	総合的な知識を用いた顧客コンサルティング習得	総合的なビジネススキルを用いた経営戦略等の検討・アウトプットスキルの習得	
リーダー クラス	● 経営戦略基礎研修 ● 上司力強化研修 ● 女性向けキャリアデザインフォーラム 等	● 新任役員研修 等	応用	さらなるコンサルティング力向上	企画やマーケティングなどのビジネススキルの習得	複雑で難易度の高いオペレーションの習得
ジェネラル クラス	● リーダー養成研修 ● キャリア研修 ● 新入行員研修 等	● CSスキル向上研修 ● 新任担当者研修 等	基礎	営業担当・融資担当に必要な基礎知識習得	社会人として、当行行員として必要なビジネススキル等の習得	営業店で必要な基本事務知識習得

## ワーク・ライフ・バランスの実現

### ● ワーク・ライフ・バランスデー

原則毎週水曜日を「ワーク・ライフ・バランスデー」とし、終業時間前の午後5時を目処とした退行を励行しています。また、時間管理を徹底し、効率性・生産性の向上による時間外勤務の削減に努めています。

### ● 復職サポート手当

仕事と子育てを両立する女性行員が増加するなか、育児休業から早期に復職する行員に対し、子どもが2歳になるまで手当を支給し、育児等の経済的負担の軽減を図っています。

### ● チャイルドプラン休業制度

仕事と不妊治療の両立が可能な環境を整備するため、チャイルドプラン休業（不妊治療を目的とした休業）制度を設けています。

### ● ウェルカムバック制度・地銀人材バンク制度

当行を中途退職された方が退職理由を問わず復職できるウェルカムバック制度（再雇用制度）を設けています。また、結婚等で当行営業エリア外へ転居することになった場合、転居先エリアの地方銀行への再就職をサポートする「地銀人材バンク制度」の活用も可能です。

### ● 産後パパ育休の創設 2022年10月～

通常の育児休業とは別に、男性の育児参画を推進するため、配偶者の出生後8週間以内に4週間取得可能である休業制度を創設しました。

**主な支援制度**

- 育児休業
- 育児・介護短時間勤務制度
- 配偶者出産休暇
- 時差勤務制度
- 深夜勤務・時間外勤務の制限措置
- 看護・介護休暇
- 在宅勤務制度



## 関連データ

### ● 従業員・雇用に関するデータ (2023年3月期)

項目	単位	男性	女性	総数
従業員数	人	932	1,061	1,993
新卒採用者数	人	48	57	105
嘱託・臨時職員数	人	227	715	942
従業員の平均勤続年数	年	19.6	12.3	15.7
育児休業取得者数	人	46	65	111
育児休業後の復職率	%	100	96.8	97.9

項目	単位	
キャリア採用者数	人	17
短時間勤務者数	人	102
ウェルカムバック制度利用者数	人	4
障がい者雇用率 (2023年3月単月)	%	2.55
従業員1人当たり年平均休暇取得日*	日	17.3
行内研修年間受講時間 (従業員1人あたり平均)	時間	13
キャリアチャレンジ制度 (本部トレーニー) 利用者数 (年度内累計)	人	204
外部研修派遣者数 (年度内累計)	人	69
従業員エンゲージメント		68.7

※ 産休・育休・慶弔・欠勤等は含まない。

デジタルトランスフォーメーション（以下DX）による暮らしや産業の変革が注目されるなか、和歌山県では「わかやまデジタル革命推進プロジェクト」などを通じた取り組みが活発です。また、紀陽銀行においても「DX推進による価値共創の実現」をテーマとした「デジタルストラテジー」を策定し、行内における業務の革新を進める一方、お客さまの暮らしやビジネスに役立つサービスの創出に努めています。そこで今回、和歌山県商工観光労働部長の三龍正人氏を招いて、紀陽銀行の経営企画部長 山東弘之との対談をおこない、DXの推進による和歌山県の産業の高度化について意見を交わしました。

### 産業のDXを強力に推進する 「わかやまデジタル革命推進プロジェクト」

**山東** 県内産業においては時代の変化に応じてDXによる業務の効率化、省力化などが着実に進められています。こうした現状をどのように捉えられていますか。また、和歌山県の産業のDX推進支援について教えてください。

**三龍** 和歌山県では、データやデジタル技術を活用することで、従来にないビジネスモデルを展開する新規参加者が登場しはじめ、あらゆる産業においてゲームチェンジが起きつつある状況です。こうしたなかで、各企業は競争力の維持・強化のために、DXをスピーディに進めることが欠かせません。また、世界規模でDXが加速するなかで、県としてもこの動きを逃がすことなく、県内企業の競争力強化と優位性を確立する必要があると考えます。

これまで、各企業においてDXの取り組みが進められてきましたが、単なるデジタル技術の導入に留まらず、業務そのものや組織、プロセス、企業文化、風土の変革に至るまでの取り組みが重要であることから、県では令和4年度から「わかやまデジタル革命推進プロジェクト」を展開しています。

本プロジェクトは、4つのフェーズにより取り組むものです。まずは「DXセミナー」の開催などによる機運の醸成、啓発をおこないます。続いて、「デジタル経営診断」により各企業の現状把握につなげていきます。そのうえで、「DXオンライン入門講座」をはじめ、「AI講習」や「IoT講習」など、さまざまな企業のニーズに応じた講習を受講していただき、人材育成や技術習得を図ります。さらに、生産ラインの改善やIoTの導入などが必要となれば、「DXチャレンジサポートプログラム」や「システムカイゼン促進支援補助金」などによる導入支援をおこないます。

このような取り組みを一気通貫で支援し、県内企業における



和歌山県 商工観光労働部長  
三龍 正人氏

特別

対談

紀陽銀行 経営企画部長  
山東 弘之

## 未来を見据えた 和歌山県の産業の

# DX戦略

DXの実現につなげていきます。

**山東** 当行としても、和歌山県の取り組みに賛同し、県内企業の皆さまを元気にするお手伝いをしたいと考えています。

当行は、2021年7月に「DX推進による価値共創の実現」をテーマとした「デジタルストラテジー」を策定、公表しました。改めて当行内のデジタル戦略を整理し、「DX推進による価値共創を実現する」という当行の強い想いを地域のお客さまに向け決意として表したのになります。

近年、銀行を取り巻く外部環境が目まぐるしく変化しており、「第6次中期経営計画」に掲げる「地域における圧倒的な存在感の発揮」を進めていくためには、IT（情報通信技術）への対応が避けて通れません。そこで、中期経営計画の主要戦略のひとつである「中小企業分野への経営資源の集中投下」の中で、「ITコンサルティング機能の強化」を主要施策のひとつとして位置づけています。さらには、サテライト戦略の中でもデジタルバンキ

ングや、銀行システムの基幹となる勘定系システムの高度化などを掲げています。

銀行は、ほぼすべてと言っても過言ではないくらいの商品・サービスがITを基盤に動いています。当行グループには、長年にわたるITに関する取り組みの歴史があります。グループ内のIT中核会社である紀陽情報システム株式会社を1985年に設立し、2021年7月にさらなる業務領域拡大を目的とし「銀行業高度化等会社」の認可を取得しました。

当行の最大の強みは、「長年のITへの対応力で培ったノウハウの結集」、そして高い技術力に支えられた「新領域へのチャレンジ力」です。紀陽情報システムは、当行をはじめとする全国の金融機関や地方公共団体のシステム開発に従事し、ノウハウを蓄積してきました。これをもとに、地元企業の基幹システムの開発やIT人材の供給など、事業フィールドを拡大しています。こうした実績を踏まえて、地域の企業のDX推進を支援してまいります。

### 人手不足などを背景に業務の 効率化、省力化が急務

**三龍** 御行が県内企業に対する手厚い支援態勢を整えているのは心強い限りです。しかし、現状では地方銀行を取り巻く経営環境が大きく変化している状況であり、御行が引き続き県内で力を発揮していただくためには適切なDX戦略を定めることが重要と考えますが、いかがですか。

**山東** 新型コロナウイルス感染症によるパンデミックを契機とした社会構造の変化、デジタルライゼーションの進展、マイナス金利など、銀行を取り巻く環境は大きく変化しています。一方で、銀行法が改正され、銀行システムを電子決済等代行会社にAPI\*を通じて開放することや、前述の銀行業高度化等会社による業務領域拡大など、よりオープンな環境下で多様な事業者との価値共創が可能になっています。

当行のDX戦略を紹介しますと、「デジタルストラテジー」における①銀行業の高度化、②地域のDX推進、③高度化人材の育成・確保・展開が主な取り組みとなります。

まず、①銀行業の高度化については、ポイントが3つあります。1つ目にオープン勘定系システムについて、13年におよぶ安定稼働の実績があります。2010年に当時としては事例の少ないWindows上で稼働するオープン勘定系システムへの移行を実現しました。そして、2022年10月には、地方銀行としては2番目となる勘定系システムのクラウド化を実現しました。これに先行して他の主要システムを順次クラウド環境で稼働させ、ノウハウと知見を蓄積した成果です。こうした実績が評価され、2022年5月には、経済産業省より「DX認定事業者」の認定を受けています。

2つ目に金融サービスのDXについては、紀陽スマートアプリ「キヨスマ!」の利用者が26万人を超え、お客さまとの接点チャネルとして重要なツールとなっています。お客さまの手もとで銀行取引を便利にご利用いただくため、順次機能向上をおこなっており、最近ではお取引明細の照会期間を長期化し、「地方税統一QRコード」での税支払の対応もおこないました。

3つ目に行内業務のDXについては、自社開発した店頭窓口タブレット「まどのて」を166台設置しています。伝票記入レス、印鑑レスで受付ができる取引を順次拡大し、お客さまの負担軽減を図ってまいります。

②地域のDX推進としては、「ITコンサルティング」に注力しています。大企業向けの「オーダーメイド型」と中堅企業を中心とする「基幹システム更改支援」、中小事業者向けの「kintone（業務アプリ構築クラウドサービス）を活用した業務改善支援」の取り組みを実施しているところです。

\* API… Application Programming Interfaceの略。銀行システムを外部企業に開放することで、取引データの利用が可能となる。



## 行内におけるDX人材の育成を目的に 全方位で取り組み中

**三龍** 御行で銀行業務のDXが進んでいる点、よくわかりました。「わかやまデジタル革命推進プロジェクト」においても、人材育成は重要な要素と位置づけており、DXを推進・実行するには必要なスキルを有する人材の育成や確保が重要だと考えますが、御行ではDX人材の育成や確保はどうされていますか？

**山東** ③高度化人材の育成・確保・展開としては、取り組みが3つあります。1つ目の「高度化人材の育成」について、行内におけるDX人材の育成を目的に全方位で取り組んでいるところです。全行員に「ITパスポート」の資格取得を推奨しています。2023年3月末時点で資格の取得者は372名です。また、本部各部署行員への勉強会や、経営陣に対する「DX戦略勉強会」を隔月開催中です。2023年度からは営業店を含む希望する行員に対する研修カリキュラムを追加する計画です。

育成は銀行内部だけではなく、和歌山大学との「データサイエ



**三龍 正人氏** 和歌山県 商工観光労働部長

### Profile

1963年生まれ。1986年、和歌山県庁に入庁。主に商工観光労働部に重職を歴任。2023年4月、商工観光労働部長に就任。

ンス分野における連携協力に関する協定」に基づき、年に1度、同大学院生に対する「実践的データマイニング」講座に協力しています。これにより、地域におけるビジネス力やデータサイエンス力を持つ人材の育成につながることを期待しています。

2つ目の「高度化人材の確保」について、2022年4月の人事制度改定により、より専門的キャリアをめざす「スペシャリストコース」を設けました。同コースの新卒採用も募集し、2023年4月より新入行員を迎えました。このほか、IT・DX分野での中途採用も積極的に実施しています。

3つ目の「高度化人材の展開」について、紀陽情報システムの社員を、コンサルタントとして各企業に派遣することも実施しています。

## 上場企業から地元の中小企業まで、 さまざまなお客さまのニーズに柔軟に対応

**山東** 当行では、DX戦略を通じて銀行業の高度化を図っていますが、和歌山県でもDX支援の取り組みが加速していますね。当行が受託させていただいた「わかやまデジタル革命推進プロジェクト」の中の、「デジタル経営診断」および「DXチャレンジサポートプログラム」の狙いを改めてお聞かせください。

**三龍** 今後、多くの企業がDXに関心を持つためには、各企業が自らのDXについての現状や課題を把握することが重要であるため、「デジタル経営診断」を実施することとしました。

この診断は、デジタルコンサルティングの入り口に当たるものであり、経営戦略やデジタル人材育成など6つのカテゴリーについて、合計30の質問に回答することで、デジタル経営に関する自社の状況を把握することができます。また、他企業の平均値との比較や時系列での分析も可能なものとなっています。

開発した診断ツールはWebサイトで公開していますので、多くの県内企業の皆さまにぜひ活用していただきたいと思います。また、より多くの企業に受けていただくため、診断員による企業訪問などもおこなっています。診断を受けていただくことで、優先的に取り組むべき課題が見える化できるとともに、経営者層には、DX推進に向けた意識改革を促す効果も期待できます。

さらに、診断結果を受けて、DX人材の育成が課題であれば、さまざまなニーズに応じた講習の受講が可能です。業務改善システムの導入が必要となれば、企業がめざすDXの方向性に応じて、専門家などによる伴走支援をおこなう「DXチャレンジサポートプログラム」を用意しています。同プログラムについては、将来の姿を見すえた各社ごとのDX計画策定をめざすとともに、ロールモデルを創出し、その成功事例を集積・発信することで県

内企業のDXを加速させることを目的として実施しています。加えて、導入経費を助成する「システムカイゼン促進支援補助金」を活用していただくなど、それぞれの企業の段階とニーズに応じた支援をおこなっていく考えです。

**山東** 当行では、「デジタルストラテジー」に即した取り組みとして、和歌山県事業への絶好の参画機会をいただいたと捉え、積極的に関与してまいります。

昨年、日本では「デジタル田園都市国家構想総合戦略」が閣議決定されるなど、地域におけるDXの担い手として地域金融機関が期待されています。その点、当行では以前より、「地元企業のDX支援」に取り組んでおりますが、地域金融機関としてこれまで培ったノウハウを、和歌山県事業を通じて広範囲に深く地域に展開することで、我々もさらに成長していくことができると考えています。

**三龍** 紀陽情報システムでも、地元企業の基幹システムの開発やIT人材の供給など、地域の企業のDX推進を支援されているとのことですが、どのような取り組みをされていますか？

**山東** 紀陽情報システムは、銀行法の業務規制範囲を超え、地元企業の基幹システムの開発やIT人材の供給などに積極的に取り組んでいます。地元企業において、小規模事業者はペーパーレス化などの初期的なニーズから、中堅企業では「2025年の崖」対応を含めた本格的なDX推進ニーズが顕在化しており、当行のコンサルティング部門と紀陽情報システムの連携により、地元企業のDX支援をより積極的におこなうことができるようになっています。

当行のITコンサルティングは、戦略や新たなビジネスモデルを描くところから、現状把握、戦略立案、業務フローの見直し、業務BPR<sup>\*</sup>、システムの選定、開発から導入、導入後の運用に至るまで、伴走型で中長期的な支援をおこなうことが特長です。売上高数千億円を超える上場企業から地元の中小企業まで、さまざまなお客さまのニーズに柔軟に対応できる点が特長です。

## 「銀行がここまでやるのか」と言われるように 県内企業のDXの取り組みを支援

**三龍** ITコンサルティングに強い紀陽銀行グループには大いに期待しています。今後、御行がDX戦略を展開する先にめざすものとは何でしょうか？

**山東** 当行のブランドスローガン「銀行をこえる銀行へ」は、2015年の当行設立120周年事業として設定したものであり、「従来の銀行業に留まらず幅広い課題を解決したい」という役職員一同の普遍的な想い、決意が込められています。

\* BPR… Business Process Reengineeringの略。企業や組織の非効率的なルールや業務プロセスを抜本的に見直し、生産性向上のため組織体制や戦略などを再構築すること。

また、2022年8月に長期的にめざすべき姿として長期ビジョン、「お客さまとの価値共創と企業変革への挑戦を続け、人が未来を創造する地域金融グループとなる」を策定しました。当行グループは、お客さまの期待や地域の壁をこえ、銀行という枠をこえるという価値観をもとに、DX戦略の先にある「お客さまとともに地域を創り、自身も変革し続ける」ことをめざしていきます。

**三龍** これから先、DXの取り組みについて、御行の皆さんとタッグを組んで地域全体のステージを上げていきたいと思っております。また、DXの課題に限らず、県として取り組むべき課題は多いので、御行との協働をさらに強化し、より良い地域づくりを進めていきたいと思っております。

**山東** 地域の繁栄が、銀行の繁栄につながります。DXの取り組みを通じて地域を元気にしてまいります。私たちがこれまで培ったノウハウを地域に還元し、地域とともに成長していく、「銀行がここまでやるのか」をめざしてがんばってまいります。今後ともご指導のほどよろしくお願いたします。



**山東 弘之** 紀陽銀行 経営企画部長

### Profile

1970年生まれ。1992年、紀陽銀行に入行。人事部や事務システム部などの業務を経て、2021年より執行役員、経営企画部長兼関連事業室長。