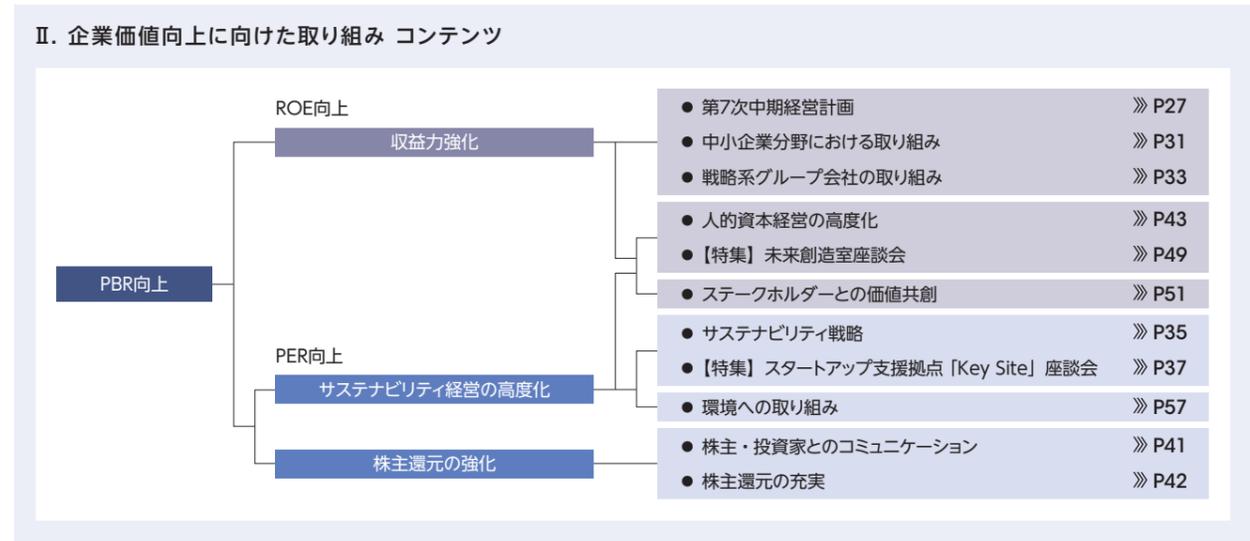


## II. 企業価値向上に向けた取り組み

当行グループでは企業価値向上に向けて、ROE向上に向けた本業収益の強化を主軸にROE・PERの両面からの取り組みを進めています。本章では、当行の強みである中小企業分野における経営戦略のほか、人的資本経営やステークホルダーとの価値共創、環境への取り組みについてご紹介させていただきます。



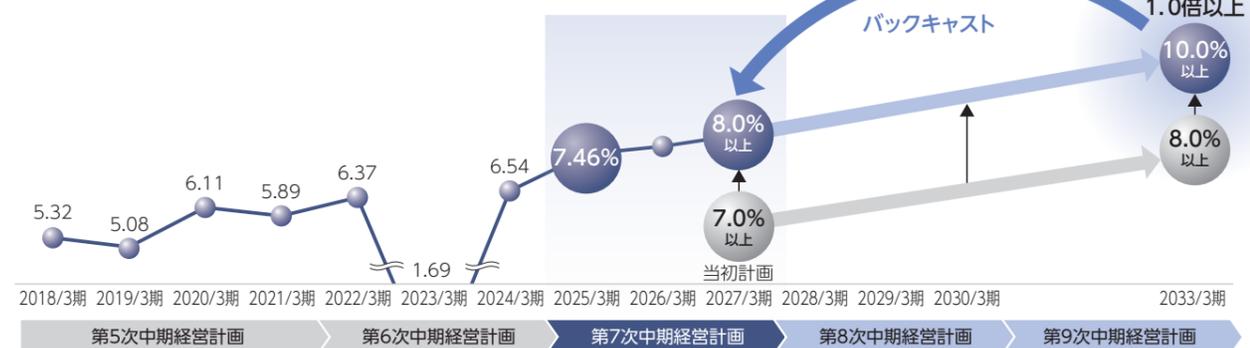
## 第7次中期経営計画 (2024年4月～2027年3月)

- 2024年3月、長期ビジョンからのバックキャストと前中期経営計画までの課題解決を両立する経営計画として策定しました。また、2025年5月には貸出業務を中心とする本業収益が順調に推移していることに加え、計画策定時に織り込んでいなかった政策金利の引上げにともなう影響を踏まえ、計画最終年度における目指す経営指標を上方修正しました。
- 中長期的に目指す経営指標をROE10%以上とし、本中期経営計画の最終年度目標である8%以上の実現に向け、各種戦略ならびに施策に取り組んでいます。

### 目指す経営指標

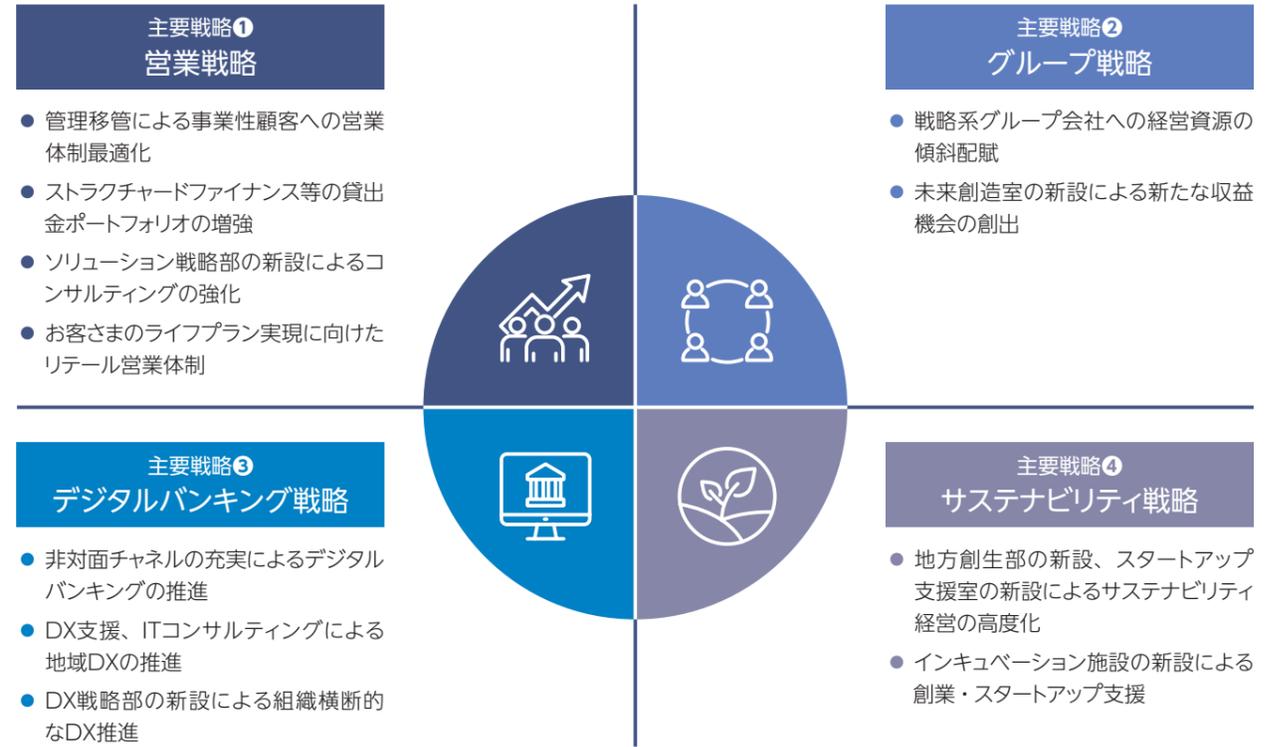
	修正後計画	当初計画
ROE (連結)	8.0%以上	7.0%以上
親会社株主に帰属する当期純利益 (連結)	210億円以上	180億円以上
顧客向けサービス業務利益 (単体)	220億円以上	150億円以上
自己資本比率 (連結)	10-11%程度	10-11%程度 (変更なし)

### 中長期的に目指すROE指標

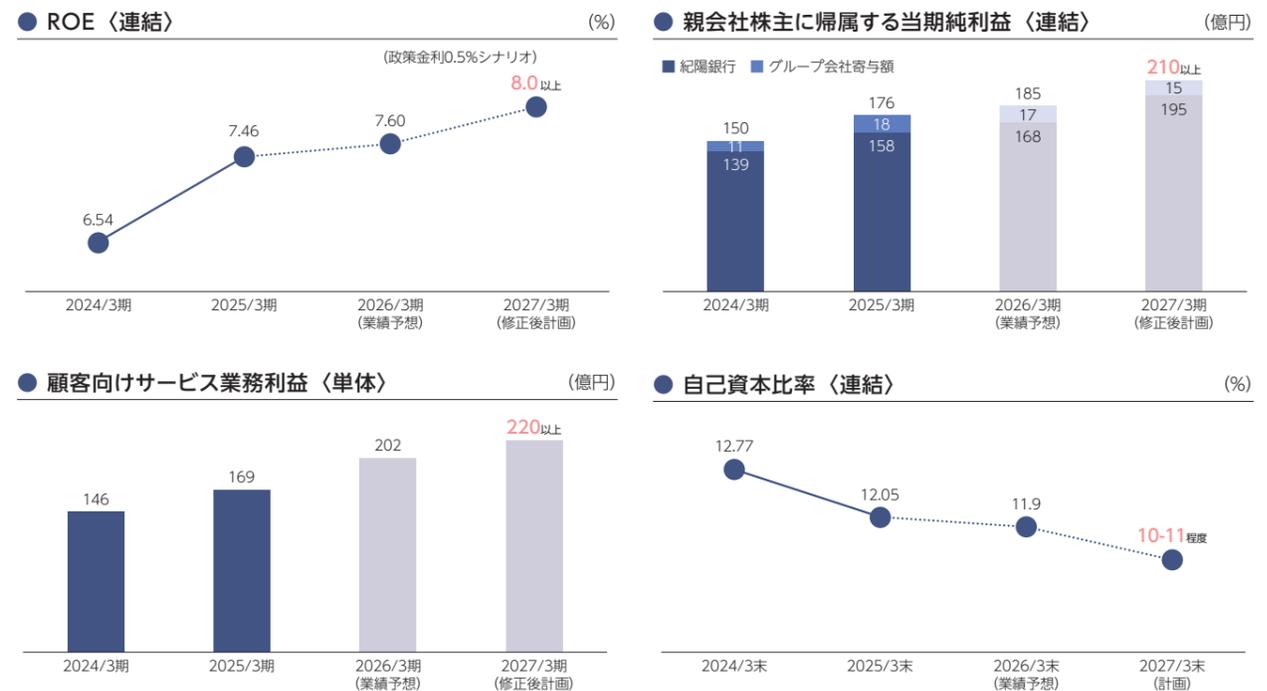


### 計画概要

基本方針	地域の金融リーディンググループとしての機能発揮による地元地域との価値共創
コンセプト	中小企業「取引」を起点としたビジネスモデルへの変革
メッセージ	KX ~Kiyo transformation~ 長期ビジョンの達成・企業価値の向上に向けた企業変革への挑戦

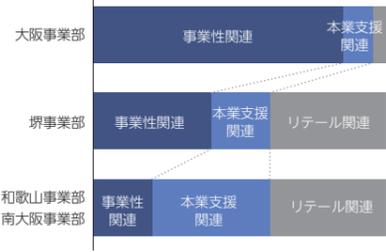
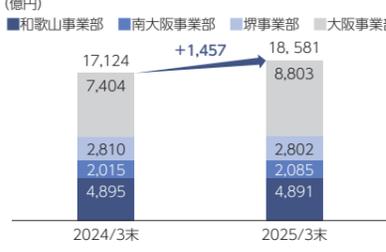
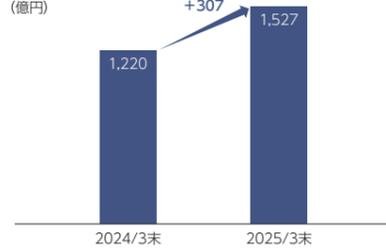
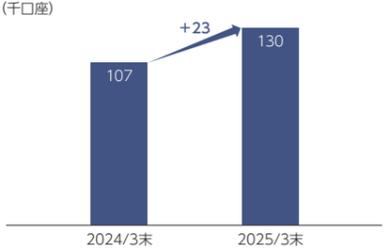
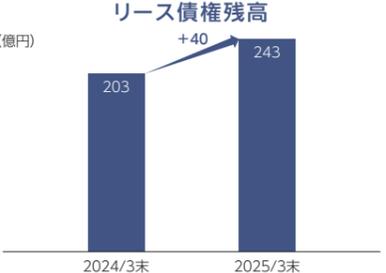
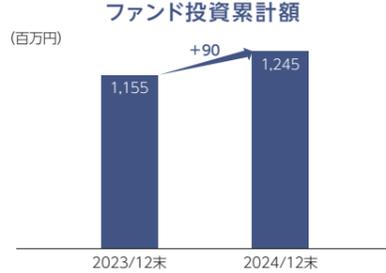
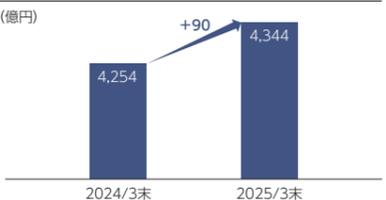


### 目指す経営指標



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

◎ 主要戦略の進捗状況 (初年度/2025年3月期)

主要戦略	進捗状況							
<p><b>営業戦略</b></p> 	<p><b>事業性顧客への営業体制の最適化</b></p> <p><b>管理移管の実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>移動時間を年間約9,400時間削減し、本業支援活動時間を捻出。</li> </ul> <p>移動時間 <b>9,400</b> 時間削減</p> <p><b>事業部別活動ウエイトイメージ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域特性を考慮した営業活動ウエイトイメージを設定し、創出価値の最大化を目指す。</li> </ul> 	<p><b>貸出金ポートフォリオの増強</b></p> <p><b>事業性貸出残高</b></p>  <p><b>ストラクチャードファイナンス残高</b></p> 	<p><b>コンサルティング機能の強化</b></p> <p>2024年4月 営業支援部をソリューション戦略部へと改組</p> <p><b>役員取引等利益関連</b></p> <p>事業承継・M&amp;A <b>2.2</b>億円 クーポンスワップ <b>31.5</b>億円 ビジネスマッチング <b>9.7</b>億円</p> <p><b>本業支援案件相談会の実施</b></p> 	<p><b>リテール営業体制</b></p> <p><b>預かり資産残高</b></p>  <p><b>通帳レス口座「スマホ帳。」口座数 (累計)</b></p> 				
<p><b>グループ戦略</b></p> 	<p><b>戦略系グループ会社への経営資源傾斜配賦</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="557 1060 943 1417"> <p><b>紀陽リース</b></p> <p><b>リース債権残高</b></p>  </div> <div data-bbox="1023 1060 1409 1417"> <p><b>紀陽情報システム株式会社</b></p> <p><b>部門別売上高</b></p>  </div> <div data-bbox="1546 1060 2151 1417"> <p><b>Kiyo Capital Management</b></p> <p><b>ファンド投資累計額</b></p>  <p><b>新規ファンドの設立 (2025年度予定)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>紀陽スタートアップデットファンド 総額 <b>10</b>億円</li> <li>紀陽ヘルスケアファンド 総額 <b>30</b>億円</li> </ul> </div> </div>			<p><b>新たな収益機会の創出</b></p> <p>2024年4月 経営企画部内に未来創造室を新設</p> <p>2024年4-9月 未来創造室による行内兼業PJの実施 [PJテーマ] 0から1を創り出す ~新事業創出を通じ紀陽FGの未来を創造する~</p> <p>2024年月12月 行内起業PJの実施</p> <p>行員からの応募件数 <b>62</b>件</p>				
<p><b>デジタルバンキング戦略</b></p> 	<p><b>地域DXの推進</b></p> <p><b>DX関連事業の受託件数</b></p> <table border="1"> <tr> <td>地元企業向け</td> <td><b>16</b>件</td> <td>自治体向け</td> <td><b>2</b>件</td> </tr> </table>		地元企業向け	<b>16</b> 件	自治体向け	<b>2</b> 件	<p><b>デジタルバンキング</b></p> <p>紀陽ビジネスポータル契約先数 <b>16,974</b>先</p>	<p><b>組織横断的なDX推進</b></p> <p>2024年4月 DX戦略部を新設</p> <p>2024年7月 デジタルストラテジー2.0を公表</p>
地元企業向け	<b>16</b> 件	自治体向け	<b>2</b> 件					
<p><b>サステナビリティ戦略</b></p> 	<p><b>サステナビリティ経営の高度化</b></p> <p>2024年4月 地方創生部の新設</p> <p>2024年7月 和歌山県・南海電気鉄道株式会社との包括連携協定の締結</p> <p>2024年12月 紀伊半島の地方銀行4行による「紀伊半島地域における観光産業の活性化に関する連携協定」の締結</p>	<p>2025年2月 CDP2024気候変動レポート「B」スコア獲得</p> <p>2025年6月 TNFDフォーラムへの参画</p> 	<p><b>創業・スタートアップ支援</b></p> <p>2024年10月 スタートアップ支援室を新設</p> <p>2025年3月 スタートアップ支援拠点「Key Site」オープン</p> 	<p><b>公共貸出・PFIの取り組み</b></p> <p><b>公共貸出 (期末月平均残高)</b></p> 				

## ■ 中小企業分野における取り組み

当行グループの最大の強みは、「中小企業取引」における競争優位性にあります。

第7次中期経営計画では、中小企業「取引」を起点としたビジネスモデルへの変革を進めており、本業支援活動をはじめとする様々なお取引を通じて、お客さまとの価値共創を実現してまいります。

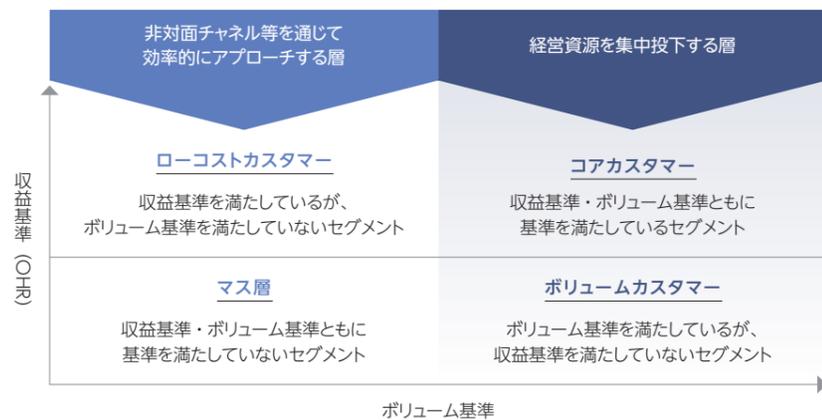
### ○ 中小企業分野における競争力の源泉

- 中小企業分野における競争力の源泉は、長い歴史の中で培ったノウハウと、そのノウハウを最大限発揮するための営業体制がベースとなっています。また、限られた経営資本からの創出価値の最大化を目的に、コアカスタマー戦略に基づく営業活動を展開し、「メイン取引化」を推進することでお客さまとの価値共創の実現と、当行グループの企業価値向上を目指しています。

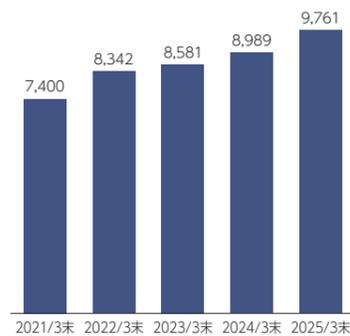


### ○ コアカスタマー戦略

- 第5次中期経営計画より、お客さまとの価値共創の最大化、当行グループの収益力の一層の向上を目的にコアカスタマー戦略を実施しています。当行をメインバンクとしてご利用いただいているお客さま（＝コアカスタマー）に対して、当行グループの経営資源を優先的に集中投下するものであり、コアカスタマー先数も順調に増加しています。



#### ● コアカスタマー先数



### ○ 競争優位性を生み出す営業体制

- 中小企業分野における競争優位性の向上に向けた営業体制の構築を進めています。

本業支援による価値共創

- 本業支援の専門部署として、ソリューション戦略部を和歌山・大阪の2拠点に設置。約70名が在籍し、高度な本業支援活動を展開しています。
- 顧客の顕在的・潜在的な経営課題へのアプローチを目的に、営業店・本部・グループ会社が一体となり本業支援に特化した「案件相談会」を実施しています。

**理想的なサイクル**

- メイン取引行としての本業支援
- 顧客の事業成長／行員のやりがい向上
- 当行の企業価値向上

グループ機能の高度化

**メイン取引化推進**

スピーディーな審査体制

融資部（本店）

融資部（大阪分室）

- 審査部門を本店（和歌山市）だけでなく、大阪分室（大阪市、紀陽大阪ビル、約30名）を設置しスピーディーな審査体制を構築しています。
- 大阪エリアにおいて、メイン取引行として資金繰り支援をはじめ、本業支援や経営管理面の支援等の深度ある本業支援に取り組んでいます。

活動時間の創出

移動時間を約9,400時間/年削減

#### 【財務へのインパクト】

**● メイン取引化推進の目的**

お客さまとのメイン取引化の推進は、長期ビジョンの達成だけでなく、当行の財務面においても企業価値向上に結び付く重要な取り組みとなっています。

**長期ビジョンの達成**

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

- **トップラインの増強**  
適切な資金需要把握による貸出金の増強
- **収益力の強化 (RORAの向上)**  
役務取引の拡大による非金利収益の増強
- **安定基盤の確保**  
決済口座獲得による粘着性の高い預金の獲得
- **ボラティリティの抑制**  
適切な予兆管理による与信コストの抑制

**● 本業利益（顧客向けサービス業務利益）の成長**

中小企業分野に経営資源を集中投下することで、本業の利益を示す「顧客向けサービス業務利益」は大幅に増加しています。

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

マイナス金利政策下においても**100億円以上増加** **169億円**

## 戦略系グループ会社の取り組み

お客さまとの価値共創ならびに企業価値向上に向けた経営資源の最適配賦の一環として、グループ会社を「戦略系グループ会社」と「サポート系グループ会社」に区分し、各社の役割を明確化しました。

当行グループの成長ドライバーとなる戦略系グループ会社には、紀陽情報システム株式会社、紀陽リース株式会社、紀陽キャピタルマネジメント株式会社の3社を選定し、経営資源の優先配賦や戦略的人員配置を進めております。

戦略系グループ会社を中心となり、グループ収益の増強を図ることで、第7次中期経営計画の最終年度では連単差(連結決算・単体決算の当期純利益の差額) 15億円以上をめざしております。

### 紀陽情報システム

当社は1985年に設立し、公共と金融の両分野で強みを発揮するSE集団として業容拡大を続けてきました。現在では約270名のIT人材を擁し、全国の地方銀行の中でも上位規模のシステム会社となり、当行グループの強みの一つとなっています。

### 成長に向けた業務領域の拡大

2021年7月に銀行業高度化等会社の認可を取得し、お客さまから直接システムを受注することや、デジタル人材を派遣することが可能となり、業務範囲が大幅に拡大しました。これを機に地元企業へのITコンサルティングを成長分野として位置づけ、銀行と連携しながら地域の事業者へのDX推進に取り組んでいます。人手不足が深刻な地方経済にとって、IT技術の活用による生産性向上は非常に重要な取り組みとなります。公共・金融・民間のいずれの部門からもIT分野における当社へのニーズは年々高まっており、引き続き経営資源の優先配賦を続け業容拡大を目指すとともに、DXを起点としたサステナブル社会の実現に貢献してまいります。



代表取締役  
押村 浩

### 第2次中期経営計画

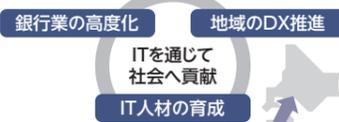
#### KIS 紀陽情報システム株式会社

ワクワクするシステム会社になろう!

新技術への挑戦、働き方改革の追求、地方創生への貢献

「地域DX」地域から頼られるシステム会社になろう!

付加価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新領域への事業拡大</li> <li>● 新技術の活用によるサービス拡大</li> </ul>
生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務効率化と働き方改革の追求</li> <li>● 人材育成の高度化</li> </ul>
企業価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域社会との接点強化</li> <li>● ITを通じて地域社会へ貢献</li> </ul>



各事業のフィールドで圧倒的な強みを発揮するシステム会社になろう!

地域の枠を超えた圧倒的な存在感

「公共」と「金融」を「安定」した基盤分野とし一般企業へのITコンサルティング等を「成長」分野として、日々「挑戦」する。

新たなフィールドへ「挑戦」

金融、公共、企業のITソリューションを和歌山から全国へ



### ● 売上実績・計画



取組事例

- 公共部門**
  - 自治体向けガバメントクラウド、標準化準拠システムの導入
  - 窓口タブレット端末など、自治体向けDX支援ツールの提供
- 金融部門**
  - 紀陽銀行基幹システム「BankVision」エンハンス(機能強化)
  - 農林中央金庫様、株式会社商工組合中央金庫様などへの基幹システム「BankVision」の導入支援
  - リース基幹システム「LeaseVision」の導入支援
- 民間部門**
  - コーナン商事株式会社様、フジ住宅株式会社様など、銀行と連携した地元優良企業向けITコンサルティングの実施
  - 自治体のDX支援ツール「デジタル経営診断(和歌山県)」「堺DX診断(大阪府堺市)」のシステム開発、運用を受託

### 紀陽リース

当社は、1996年に紀陽リース・キャピタル株式会社として設立し、主にリースや投資業務を行ってまいりました。2013年には大阪地区営業部を設立し、現在は本社、紀南地区営業部、大阪地区営業部の3拠点より、紀陽銀行のお客さまに向けたリース取引を中心に、業容拡大を続けております。

### 地銀トップクラスの成長率

2023年4月には社名を現在の紀陽リース株式会社に変更し、リース業務に特化した企業として新たなスタートを切りました。

戦略系グループ会社として経営資源を優先配賦している効果は財務面にも着実に表れており、リース残高の増加率は地方銀行系リース会社の中では、トップクラスの水準となっています。リース取引業務の高度化にも取り組んでおり、債権譲渡型の不動産建物リース案件や、自家消費型太陽光発電設備へのリース取り組みなど、業務範囲の拡大を図ることで、更なる成長を目指します。



代表取締役  
楠本 真也

### グループ内の人材交流

紀陽銀行の若手行員を営業担当者として配置するなど、戦略的な人員配置を行い、グループ全体を意識した経営資源の配賦を進めています。銀行と当社の人材交流を活発にすることで、行員の知見やノウハウの蓄積にもつながり、人材育成という意味でも大切な取り組みとなっています。



### 紀陽キャピタルマネジメント

当社は、紀陽リース・キャピタル株式会社を前身とし、スタートアップ企業への投資事業を引き継ぐ形で、2021年3月に設立しました。また、地元地域の後継者不足問題が深刻化していることを受け、次世代への橋渡しを目的とする事業承継投資についても設立を機にスタートしました。

### 将来の成長ドライバーを目指して

当行グループでは当社を中長期的な成長ドライバーを担う1社として位置づけし、増員などの戦略的な人員配置を通じて積極的な資本投下を続けております。

2025年度上期には「紀陽スタートアップデットファンド」、「紀陽ヘルスケアファンド」の2本を新たに設立予定であり、2025年4月には新たに2名増員するなど、ヒト・モノ・カネの経営資源を優先的に配賦しております。また人材への成長投資も積極的に行っており、外部企業への長期派遣研修を行うなど、ファンド投資におけるノウハウや知見の蓄積も進んでおります。



代表取締役  
西川 隆示

### 投資企業の成長

投資先の1つである株式会社シンカ様が2024年3月に東証グロース市場に上場しました。また、成長支援1号ファンドの投資先も順調に事業成長を続けており、IPOも視野に更なる成長が期待されます。当社では、投資家として単なる資金の出し手となるのではなく、投資先への成長支援を通じて投資先と当社の双方がWIN-WINの関係となるようなエンゲージメントを大切にしております。

### ● 理念体系

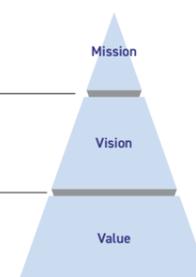
地域の未来をデザインする

地域金融を変革し、新たな価値の提供者となる

Finance 資金調達の新たな選択肢を提供する  
Innovation 地域に革新的な価値を創造する  
Governance 世代を超えて、想いをつなぐ

価値観  
Excite and Excited with Passion  
Open your Mind  
Act as a Professional

行動指針  
Think by yourself  
Respect for Beliefs  
Humble and Proud



### ● ファンド投資累計額(計画)



## サステナビリティ戦略

当行グループのマテリアリティである「地域経済の発展」に資する活動を展開し、地域の持続可能性向上ならびにサステナビリティ経営の高度化を進めてまいります。

持続的な成長をめざすうえで人口減少に伴う地域経済の縮小は重要な課題であると認識し、当行グループではスタートアップ企業の育成・創出に注力しています。

### 和歌山発のスタートアップ支援拠点「Key Site」



2025年3月27日、株式会社ATOMica、株式会社マネーフォワードのグループ会社であるマネーフォワードベンチャーパートナーズ株式会社が運営する「HIRAC FUND」と連携し、インキュベーション施設「Key Site」を和歌山市内にオープンしました。

当施設にはコワーキングスペースやレンタルオフィスが設けられており、創業相談受付から、創業拠点としての利用、そしてその後の成長支援まで、一気通貫で創業支援する体制が構築されております。



- 施設テーマ **“Region Bridge”**  
～スタートアップと地域をつなぐ懸け橋～
- 施設内容
- 1F カフェスペース
  - 2F イベントスペース／コワーキングスペース
  - 3F コワーキングスペース
  - 4F 紀陽銀行オフィス
  - 5F レンタルオフィス

### 「和歌山県におけるスタートアップ支援・DX推進に関する連携協定」締結

2025年3月、Key Siteで行う企画およびプログラムについて、連携・協力することで、和歌山経済の持続的な発展に寄与することを目的に、当行、株式会社マネーフォワード、マネーフォワードベンチャーパートナーズ株式会社、SDFキャピタル株式会社の4社で「和歌山県におけるスタートアップ支援・DX推進に関する連携協定」を締結しました。



#### 連携事項

- 1 Key Siteで行う企画及びプログラムに関すること
- 2 当行の展開エリアに向けた、マネーフォワードグループのサービスによるDX推進に関すること
- 3 当行の展開エリアに向けた、ベンチャーデット支援に関すること

### イベント実績

#### ・経営者で行く“和歌山共育ツアー”

2025年4月にTAKIBI&Co.\*×HIRAC FUND×当行で和歌山の魅力を知ってもらう「経営者で行く“和歌山共育ツアー”」を開催し、Key Siteにてトークセッションを実施しました。県内外のスタートアップ企業や後継ぎ事業者など約60名の方が集まり、ツアーを通して地域や業種の異なる方々の新たな交流が生まれました。

\* アトツギ（後継者）とスタートアップの共創コミュニティ

#### 【トークセッション内容】

- 1 和歌山の地元企業、地元スタートアップと地域活性化の取り組み
- 2 和歌山からIPO企業を出すには

- 和歌山市創業支援セミナー（経営、財務、人材育成、販路開拓）
- DX化で実現できる会社の未来セミナー

- Kii SPACE HUB キックオフイベント～宇宙ビジネスのリアルと入口～
- 学生キャリア向けイベント

- 地方企業の成長戦略
- 2050年の飲食業界の未来を考える
- 経営相談会、個別相談会 等



### スタートアップ企業の支援

#### ● 紀陽イノベーションサポートプログラム

創業後まもない企業やベンチャー企業、新技術・新サービスによる新規事業の創出をめざす事業者や、新たな事業展開をめざして大学や研究機関と共同開発をおこなっている事業者の皆さまから「研究開発テーマ」を募集し、優れたテーマに対して事業計画の策定支援や事業化までの課題解決等長期的なサポートをおこなっています。



第10回 最優秀賞  
株式会社ロジカ・エデュケーション  
代表取締役CEO 関 愛さま（右）

実績 採択企業数 **6** 社（2024年度）延べ **57** 社（2015年度以降）

#### 第10回 採択企業一覧

##### 最優秀賞

企業名	事業テーマ
株式会社ロジカ・エデュケーション	人の感情に寄り添うAIアシスタント

##### 優秀賞

企業名	事業テーマ
株式会社ツツパー	AIで1クリック人員配置！業務省力化・生産性向上を実現！
株式会社With Midwife	「PHR」を活用し、従業員のSOSを早期にキャッチ「THE CARE」

##### 部門賞：ビジネスモデル賞

企業名	事業テーマ
株式会社たがみ	コメ再生二期作による業務用米の価格競争力・安定供給力強化事業

##### 部門賞：テクニカル賞

企業名	事業テーマ
アグリショット株式会社	AI駆動型病害虫防除システムによる農家負担の軽減と収益最大化
株式会社マウンテンビュー	ネイチャーポジティブ・脱炭素を意識した新しい林業システム

### 新ファンドの設立

#### ● 紀陽スタートアップデットファンド

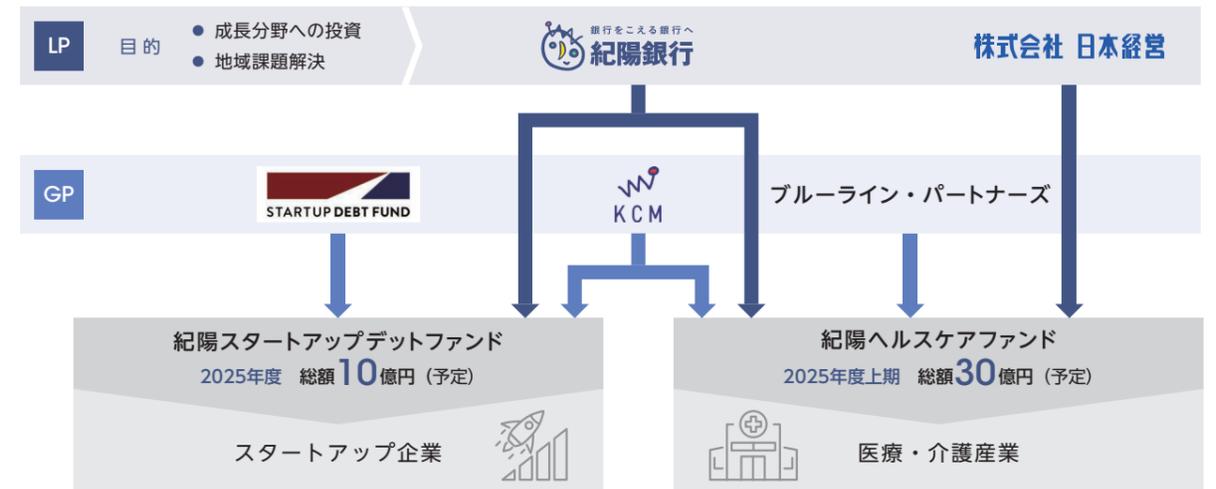
当行は、紀陽キャピタルマネジメント株式会社とSDFキャピタル株式会社とともに、2025年度中に「紀陽スタートアップデットファンド」を設立いたします。

本ファンドは投資対象の50%以上を当行の地元エリアである関西圏に接点のあるスタートアップ企業に投融資することを目指しており、多様化するスタートアップ企業の資金調達ニーズに応えることで、地域の未来を担うスタートアップ企業の成長を支援し、地元地域経済の持続的な発展に貢献してまいります。

#### ● 紀陽ヘルスケアファンド

当行は、紀陽キャピタルマネジメント株式会社と株式会社日本経営が100%出資する株式会社ブルーライン・パートナーズとともに、当行営業エリアである関西圏を中心とする医療・介護事業者支援に特化した「紀陽ヘルスケアファンド」の組成を進めてまいります。

医療・介護事業者支援に特化したファンドの組成は当行グループ初の取り組みであり、専門性の高い協業企業と連携することで、新たな事業領域への展開および地域へのファイナンスの強化をめざします。



## 特集 スタートアップ支援拠点「Key Site」座談会

# スタートアップと和歌山の 懸け橋となるワークサイト

紀陽銀行は2025年3月に、株式会社ATOMica、ベンチャー支援ファンドのHIRAC FUNDと連携し、和歌山市内にスタートアップ支援施設「Key Site」を開設しました。地域経済が抱える課題とKey Site設立の背景、そしてKey Siteを起点とした和歌山でのスタートアップ支援のあり方などについて、Key Siteの主要メンバーである三者が意見を交わしました。



株式会社紀陽銀行  
理事 ソリューション戦略部長

柴田 昌良

マネーフォワードベンチャーパートナーズ株式会社  
HIRAC FUND パートナー

岡田 康司

株式会社ATOMica  
代表取締役 Co-CEO

南原 一輝

**柴田** 地方都市はどこも同じだと思いますが、我々の地元エリアである和歌山県においても人口減少が最大の課題となっています。和歌山県の人口は20年後に69万人になると予想されていて、今より20%程度も減るといのは衝撃的な数字です。人口減少に伴って、事業所数も減っています。当行としても事業承継やM&Aに力を入れて事業所の減少を食い止めようと努力していますが、それだけではこの大きな流れを止めることはできません。当行の経営理念にもありますが、地域金融機関にとって、地域経済の発展は使命であり、また我々が成長していくためには必要不可欠な活動です。人口減少という大きな課題に目を背けることなく、中長期的な成長を目指していき取り組めることを議論した結果、見出した一つの答えが「スタートアップ支援」でした。スタートアップ企業を輩出し、新たな雇用を創出することで、関係人口を含む、人口増加につなげ、地域を盛り上げていきたいと考えています。そして、このような想いに賛同し、Key Siteの構想段階から協力いただいているのが、本日お越しいただいているATOMicaの南原さん、HIRAC FUNDの岡田さんです。両者にはスタートアップ支援のサポートで連携いただくとともに、ATOMicaさんにはKey Siteの施設運営を、HIRAC FUNDさんにはファンドからの資金供給面でご協力いただいています。

**南原** 私たちはコワーキング施設を全国でプロデュース・運営しています。そういった経験・ノウハウの蓄積から、Key Siteで必要だと感じるのは、まずは起業しようという機運を醸成していくことだと思います。和歌山大学の学生に、Key Siteでアルバイトをしてもらったり、インターンシップの受け入れをしているのですが、起業に前向きな学生が多くいることに気づきます。しかし、実際に起業した人や、そうした情報を発信している人が周りにあまりいないので、思い切って踏み出せないという人が多いように思います。そういう意味では、実際に起業した先輩との出会いを通じて、起業の機運を醸成していくことが何よりも大事ではないかと思っています。

**岡田** 身近な人たちが起業して楽しそうにやっている姿を見ることが一番ですね。そういう事例を作ることができれば、後輩が「あの人もできるんだ。じゃあ僕もやってみよう」ということでコミュニティが形成され、それが大きく育っていく。最初はなかなかうまくいかないかもしれませんが、失敗から学ぶこともあります。そういうことを続けていくうちに、日本を代表するような企業が出てくるという仮説を私たちは持っています。和歌山でも、起業を目指す人たちのコミュニティは以前からあるのですが、横のつながりはあまりありませんでした。今はこのKey Siteが起業を目指す人たちのシンボリックな存在になって、そこに優秀な人たちが集まり始めています。ここからコミュニティが立ち上がってくれば、起業家の誕生も大いに期待できると思っています。

### Key Site設立の背景と意義

**柴田** もともと紀陽銀行は地域事業者をはじめとする地域社会全体の持続可能性を高める「サステナビリティ戦略」を重視しており、第7次中期経営計画では主要戦略の一つとして位置付けています。今年5月には創立130周年を迎えましたが、当行の厳しい時代も支えてくださった地元の皆さまに感謝の気持ちを示した

いという思いから、創立130周年記念事業のコンセプトは「感謝」としています。その一環として、地域経済の活性化に少しでも貢献したい、地域に恩返ししたいということが、スタートアップ支援拠点Key Siteの出発点になっています。当行としては、今まで経験の乏しい分野へのチャレンジなので手探りの部分はありますが、スタートアップ支援に取り組むことが、最も地元への恩返しにつながるだろうということで始めました。

**岡田** 政府が「スタートアップ育成5か年計画」を掲げ、スタートアップを強力に後押ししていますが、その動きに乗って本気で本質的な取り組みをしている地方銀行は少ないように感じます。その中で紀陽銀行が、Key Siteの設立によりスタートアップとの連携や起業を推進することで地元経済の発展を支えようと一歩を踏み出したということに、大きな意義があると感じています。和歌山とスタートアップをつなぐ懸け橋となる拠点を、地方銀行とベンチャーキャピタルとスタートアップの3者で作るのは、国内でも初めての試みと言えます。まだスタートして3か月ほどですが、地元の方々に大勢訪れて頂いて、イベントも数多く開催されています。ATOMicaが全国で50超のコワーキングスペースを運営していますが、その中でもトップクラスにイベントが行われている施設になりました。

**南原** Key Siteの運営は紀陽銀行が関わるプロジェクトとして、「スタートアップだけではなく、地元企業にも開かれた場である」というスタンスを示すことも大切だと思ったので「Region Bridge」というコンセプトを掲げました。そこでスタートアップを支援するだけでなく、そこでのプロダクトや取り組み、そこに携わる人たちが地元の企業や人々となつながり、それらすべてが地域全体に良い影響を与えるというストーリーを描いたことが非常に有益だったと感じています。1階の物販コーナーには、和歌山の企業や職人とコラボレーションした商品もたくさん並んでいます。スタートアップの方々が集まるイベントで、紀南エリアの白浜町で革の細工をやっている職人さんを招いて話してもらったことがあるんです。職人さんは、自分たちの取り組みを知ってもらった良い機会になったとすごく喜んでくれました。私たちが想定していたものとは、別の橋渡しのような現象も起きています。

**岡田** そういふソフト面のコンセプトが、施設のハード面にも反映されています。そもそも起業家やスタートアップがまだ多くないところで、彼らの支援だけに特化したクローズドな施設を運営しても人はあまり来てくれません。しかし、Key Siteでは1階のカフェには誰でも入れて、2階3階のコワーキングスペースでは頻りにイベントが行われ、興味のある方々に多く参加頂いています。そこから実際に起業に挑戦するなら、コワーキングでも登記が出来る仕立てにしていますし、5階のレンタルオフィスを借りて、という流れが作れるようになっていきます。

### スタートアップ成功に必要な要素とKey Siteの課題

**岡田** 起業家が出てくるパターンには大きく3つあると思っています。一つは、コミュニティが醸成されそこから自然発生的に起業家が出てくるパターン。次に地元で価値ある事業をやっているが承継の問題などでバトンタッチせざるを得ないところにプロ経営者やUターンして起業を志している方をあてるパターン。最後に我々自

体が事業を創造してそこにプロ経営者をあてるパターンです。いずれも並行して狙っていきたいですが、最後の2つのパターンがスピードとしては断然早いですし、成功確率も高くなるはずで。私たちは常に起業に興味のある方にアンテナを張っていますし、興味のある方にメールを送るためにもKey Siteに多くの方々にお越し頂いています。東京だと数多くでOne of Themになりがちなスタートアップでも、和歌山であれば地元の方々や行政からかなり歓迎されますし、和歌山で起業する魅力を感じてもらいたいです。

**南原** 和歌山にも潜在的な起業家は多いと思います。そういう方々が実際に一歩を踏み出せない要因の一つは、先ほども言った通り、身近にロールモデルと出会う場が少ないからではないでしょうか。実際に和歌山に移住して起業した方に聞いた話ですが、日々の刺激を得るために、毎週大阪まで足を運んでいるそうです。同じような環境にいて頑張っている人たちのところに行くと、多くの刺激があるんですね。東京などでは、同じ志を持つ人が集まる場が形成されていますが、和歌山ではこれまで、そうした機会が限られていたかもしれません。Key Siteができたことで、「ここに来れば頑張っている人たちに会える」場として育ちつつあるので、これはいい流れだと思っています。

**岡田** スタートアップ向けの資金支援に関しては、紀陽銀行の他にも多くの金融機関が力を入れ始めていますが、和歌山もかなり充実してきています。足りないのは起業家だけなので、そこをどうやって見つけるのか、育てるのが、我々が最初に取り組むべき課題です。Key Siteという母体ができたので、これから2、3年かけて起業家を育てていきたいと考えています。

**南原** 確かに和歌山のファイナンス面のサポート体制はものすごく充実していますね。一方で、そうした支援を十分に活用するための知識や経験を起業家自身がさらに高めていく余地もあると感じています。そうした学びを後押しすることが、今後さらに多くの起業家を生み出すきっかけになるのではないのでしょうか。

**柴田** 起業家を多く生み出すためにはまだまだ課題がありそうですが、頭取の原口も、資本政策に関するアドバイス、コンサルティングの仕事はこれから力を入れていきたいと言っています。

### 3社連携の強みと今後の展望

**岡田** 今回3社が連携したわけですが、この連携の大前提として、県外から来た私たちベンチャー支援ファンドが地元へ溶け込むには、紀陽銀行というパートナーの存在が不可欠でした。一方で私たちHIRAC FUNDは、東京の起業家との接点を豊富に持って、最先端の技術やビジネスに触れる機会も多くあります。こうした人脈や情報は、おそらく私たちの介在がなければ、和歌山で起業家を志す方には接点を持ちにくいと思うのです。私たちは「これはもしかしたら和歌山で使えるかもしれない」というものを、単にマッチングするだけではなく、事業化するための枠組みも一緒に考えています。そういうサポートがあることが刺激につながり、Key Siteには何か面白いことがあるかもしれないということが、起業家だけではなく一般の方にも広がって、その中から起業家を志す人が増えてくれればと願っています。



**南原** ATOMicaの役割は、Key Siteの運営を通じて地元の方々や外部の方々をつなぎ、コミュニティを形成していくことだと思っています。その点で大きな役割を担うのが、当社施設の特徴でもある「コミュニティマネージャー」です。人と人とを繋ぎ合わせる専門家のような存在で、基本的に現地の方を採用しています。このコミュニティマネージャーが、起業を考えている人にスタートアップした先輩を紹介するなどのマッチングを積極的に行っています。当社が携わる全国50以上の施設で導入していて、マッチング件数は急速に増えています。訪問者の情報は各拠点をつないでシェアされるので、離れた場所にいる同志たちをつなぐということもできます。

**柴田** これまで紀陽銀行はスタートアップ支援については、あまり手掛けてこなかったのが、起業家たちとの接点も、起業家を資金面でサポートするノウハウもあまりありません。ATOMicaさんとHIRAC FUNDさんと連携できたことで、ノウハウやネットワークなど大きなチャンスを得ました。

**南原** 我々自身もまさにスタートアップなんです。Key Siteで運営しているショップも和歌山をきっかけに始めたもので、リテールを対象にするのは初めての挑戦です。我々もスタートアップとして、この地域で実証実験をさせてもらっていて、和歌山発のモデルをどんどん日本中に広げていきたいと考えています。

**岡田** 私たちが目指すのは競争というよりも連携です。オール和歌山、さらには全国と連携していきたいと考えていて、それによってお互いの価値がさらに高まるというネットワーク効果を作ろうとしています。

**柴田** Key Siteだけが盛り上がるのではなく、ここを中心として他の施設との連携の輪が広がり、和歌山県全体が盛り上がるような形になるのが一番いいと思っています。県内外含め、産学官金と幅広く連携し、関係者全員がWin-Winの関係となり、互いに成長していくことを目指しています。

**南原** 産学連携というように大学との連携も大事です。和歌山大学という優秀な大学がありますし、県内にある他の大学、あ

るいは大阪の大学との連携も始まっています。起業を考えている学生に対して、先生が「Key Siteに行ってみたら?」と勧めてくれることもあります。Key Siteに来てもらえば、コミュニティマネージャーと話しながら、先輩起業家を紹介することもできるし、プログラムに参加してもらってメンタリングを受けることもできます。我々と大学ではできることや目的が違うからこそ、相互に行き来ができる状態を作り、まさしくオール和歌山で起業を支援していくというのが、当初から我々が掲げていたことであり、それが実現に向け進み始めています。

### 紀陽銀行に期待すること

**岡田** Key Siteは柴田さんを始め、紀陽銀行の中でも熱意のある方たちの尽力で立ち上がりました。ところが、銀行や行政ではよくあることですが、熱意のある人が別の部署に異動してしまった途端、活動が止まってしまうんです。やる気のある個人に任せるのではなく、組織として継続的にサポートしていくことが、こうした取り組みを長続きさせるには不可欠です。紀陽銀行はKey Siteの開設とともに、組織改正をして「スタートアップ支援室」が創設されたので、そういったことはないと信頼しています。もちろん赤字が続くのは許されないので、そこはしっかり担保しつつも、息の長い活動として取り組んでいただけると有難いです。

**南原** 期待したいことは大きく二つあります。一つは起業マインドのある人材の採用です。Key Siteができ、新しい部署もできました。実際に新しい事業が生まれ、地元企業に対するDX支援のような動きも出てきています。紀陽銀行に入行すれば、新規事業に関わって、さらには自分で起業することもできるというような文化が醸成できれば、和歌山だけでなく大阪などからも若い人が集まるようになるかもしれません。Key Siteをその一丁目一番地にしていきたいと思っています。もう一つはファイナンスについてです。やはりスタートアップはどうしても最初は赤字ですから、銀行としてはなかなかお金を借らうとは思いません。しかし、投資も融資も含めて、しっかりとビジネスモデルや将来性を評価し、スタートアップを支援できるような形を模索してもらえればありがたいですね。

**岡田** 起業の芽は、紀陽銀行の中にも必ずあります。実際、



Key Siteの立ち上げに関わってくれたある女性行員は、紀陽銀行が主催する起業のアイデアコンテストに応募していて、現時点で最終選考まで残っています。紀陽銀行に限らず、地方銀行には地元の優秀な人が集まっているわけですから、人材のポテンシャルで考えると地域で最も強い存在なんです。起業した結果銀行を辞めていってしまう人もいかもしれませんが、それでも地域経済のことをトータルで考えると、銀行としてはプラスになるのではないのでしょうか。

### Key Siteが目指す地域活性化

**岡田** 我々の当面の目標としては、頭取の原口さんもおっしゃっている「10年以内に5社のIPOを目指す」ということです。ただ、私はIPOが必ずしもゴールとは思っていません。一つの象徴的な何か、例えば和歌山から全国を代表するような企業の誕生など、力強いインパクトとなる出来事が生まれることをまずは望んでいます。一方で、ステークホルダーに対する説明責任という意味では、来場者数などの成果を数字で示していくことも大事だと考えています。

**南原** 10年で5社という目標を達成するには、起業する人のすそ野を広げなければなりません。起業家を5人見つけて全員が上場できるわけではありませんから、それこそ何百という挑戦者を見つけていかなければなりません。Key Siteはそういう人たちが集まる拠点として、大きな役割を果たせると考えています。地域とのつながりも大事です。地元企業とスタートアップとの協業をサポートするのもそうですし、地元の中小企業がKey Siteを通じて売上や販路を拡大できたという成功例を増やしていくことにも注力したいと思います。

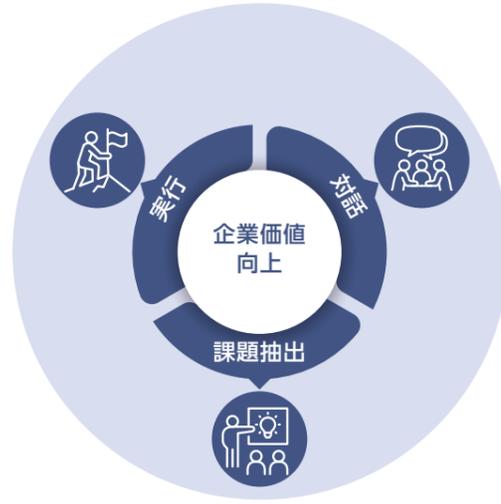
**柴田** とにかくまずは、起業を志す人の発掘に力を入れていきたいですね。ようやく動き出したこのKey Siteに関わる人を増やし、関係人口を増やしていきたいというのが、目の前の目標です。その先にはIPO5社、そして和歌山の核となる企業をこの施設から出す、という大きな目標がありますが、そのために今はまず、目の前のことをしっかりやっていくことです。それが将来的にKey Siteの取り組みが地域経済の一助となり、和歌山県のブランドを高めることにもつながると信じています。

## 株主・投資家とのコミュニケーション

当行は、株主・投資家の皆さまとはコーポレートガバナンス・ガイドラインにおける「建設的な対話に関する方針」に沿って、株主総会や個別面談以外に機関投資家・アナリスト向け決算説明会や地元取引先・株主向け会社説明会等を定期的に開催し、より緊密なコミュニケーションの充実に努めております。また、2024年度より新たに個人投資家向け会社説明会を開催しました。今後も様々なステークホルダーの皆さまとの対話の充実に目指してまいります。

IRを担当する経営企画本部長が、株主・投資家の皆さまとの対話に係る業務全般を総括し、適切な情報共有など対話を補助する他部署との緊密な連携を確保する体制を構築しており、対話において把握された当行に対する意見等を取りまとめ、その重要性や性質に応じて、適宜、経営陣や取締役会に報告しております。2024年度は8月、12月および本年4月の計3回、対話を通じて株主・投資家の皆さまからいただいた意見等の報告を行いました。

引き続き、株主・投資家の皆さまとの積極的なコミュニケーションを図り、持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めてまいります。



### 活動実績（2024年度）

株主総会	決算説明会 (機関投資家・アナリスト)	会社説明会 (個人投資家)	個別面談 (機関投資家・アナリスト)	会社説明会 (地元取引先・株主)
参加者数 74名	開催回数 2回 参加者数 91名	開催回数 2回 ライブ配信視聴者数 3,912名	面談回数 38回	開催回数 5回 参加者数 598名

対話テーマ	主な意見	当行グループの対応
戦略・施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策金利変更に伴う目標・計画の見直し</li> <li>地域経済における今後の成長ドライバーの明示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>第7次中期経営計画のKPI見直し</li> <li>中長期的なROE目標の見直し</li> <li>エリア別（和歌山・大阪）の事業基盤・戦略の明示</li> </ul>
資本政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主還元の実現</li> <li>政策保有株式の縮減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主還元方針を総還元性向から配当性向へ変更</li> <li>中長期的な縮減目標を40億円から100億円に変更</li> </ul>
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメントスコアの改善と開示内容の充実</li> <li>従業員への経営戦略等の浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア機会の提供・挑戦する風土改善に向けた各施策実施によるエンゲージメントスコア改善</li> <li>人的資本KPIの見直し</li> <li>若手行員向け頭取座談会の実施（5会場）</li> </ul>
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活性化への取り組み</li> <li>気候変動に関する開示拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インキュベーション施設「Key Site」の新設</li> <li>TNFD提言に基づく開示に向けた取り組み（ヒートマップの開示）</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキルマトリックスの項目の説明・選定理由</li> <li>取締役会の実効性評価の課題認識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スキルマトリックスの改定・開示の充実</li> <li>取締役会実効性向上に向けた外部機関評価導入</li> </ul>

### ディスクロージャー・ポリシー

当行は、情報開示に関する基本的な考え方として「ディスクロージャー・ポリシー」を制定・公表しております。公平かつ適時適切な情報開示を実施し、株主・投資家などステークホルダーの皆さまとの信頼関係の構築と双方向の建設的な対話の促進に取り組んでまいります。

ディスクロージャー・ポリシー  
[https://www.kiyobank.co.jp/pdf/disclosure\\_policy.pdf](https://www.kiyobank.co.jp/pdf/disclosure_policy.pdf)

### 情報発信のための刊行物発刊

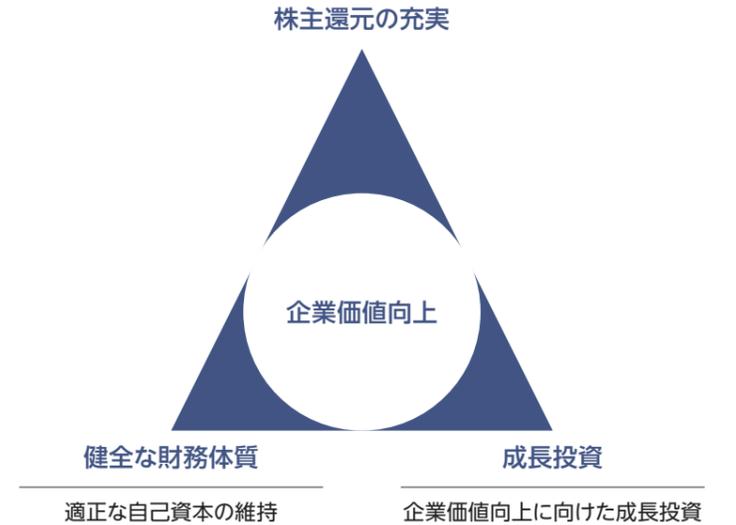
2024年 7月	統合報告書	ディスクロージャー誌
2024年 12月	アニュアルレポート	
2024年 12月	ミニ・ディスクロージャー誌	
2025年 1月	中間ディスクロージャー誌	

## 株主還元の充実

2024年11月、経営基盤の確保や財務体質強化を目的とする適切な内部留保蓄積と株主還元の両立を目指しつつ、株主還元のさらなる充実を図るため、株主還元方針を変更いたしました。

### 株主還元方針

地域金融機関としての公共性に鑑み、長期的に安定した経営基盤の確保や財務体質強化を目的とする適切な内部留保蓄積と株主還元強化の両立を目指し、株主還元を行うこととし、株主還元は配当性向40%を目安とし、利益の成長とともに累進的な配当を行い、自己株式取得は機動的に実施する方針としています。



### 株主還元実績

株主還元方針		
2022年5月 株主還元方針策定	2023年11月 株主還元方針変更	2024年11月 株主還元方針変更
配当と自己株式の取得を合わせ、30%以上	総還元性向は、配当と自己株式の取得を合わせ、40%以上	配当性向40%を目安とし、利益の成長とともに累進的な配当を行い、自己株式取得は機動的に実施

