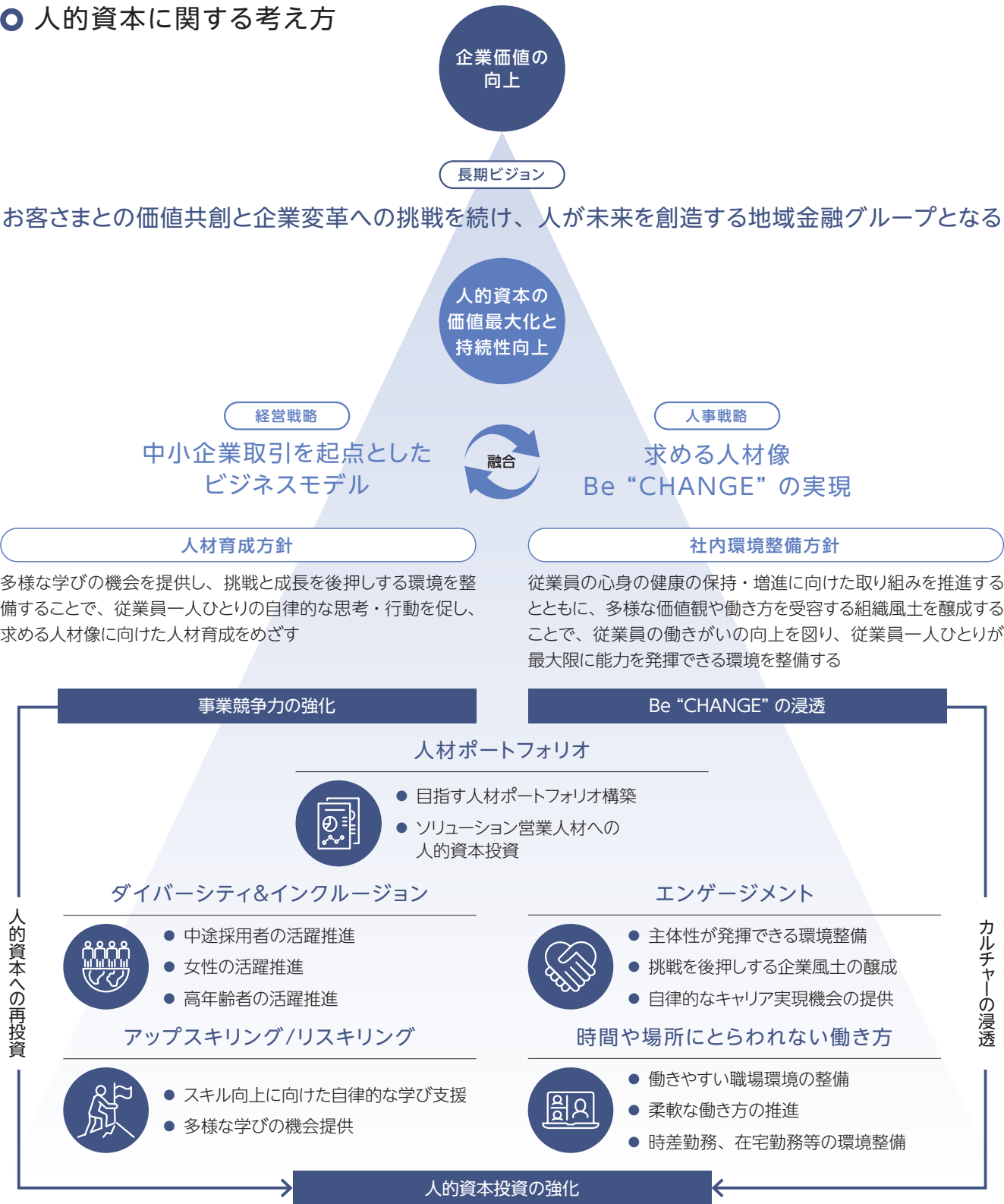


人的資本経営の高度化

中小企業分野に経営資源を集中投下するという経営戦略を実現するためには、お客さまとの価値共創を実現できるソリューション営業人材の持続的な育成や配置が不可欠であり、当行グループでは経営戦略と人事戦略の融合に取り組んでいます。

人事戦略においては長期ビジョンや経営戦略の実現に向け、人材育成方針および社内環境整備方針を定め、求める人材像「Be“CH ANGE”」につながる人材育成と環境整備に努めることで、人的資本の価値最大化を図ります。

人的資本に関する考え方



長期的に目指す人材ポートフォリオおよびKPIの見直し

長期ビジョン実現に向けた中長期的かつ不変的な当行グループの取り組みを「お客さまとの価値共創（本業における付加価値の上昇）」と「適正な人的資本投資」としKPIを設定しています。

2025年5月には、本業付加価値の増加に伴い、人的資本への投資を加速させることで人的資本経営の更なる高度化を目指すためサステナビリティKPIについて見直しを実施しました。

目指す人材ポートフォリオ

項目	2024年度 実績	2032年度 修正後計画	修正前
本業付加価値(=貸出金平均残高×預貸金利回差+役務取引等利益)（億円）	495	800	580
本業支援人的資本ROI（顧客向けサービス業務利益／人件費）（倍）	0.93	1.00以上	1.00
ソリューション営業人材（人）	518	620	620
本業付加価値／ソリューション営業人材（百万円）	95.7	130	93
経営戦略企画人材（人）	38	70	70
本部専門人材（人）	84	90	90
戦略系グループ会社（人）	271	330	330
DX人材（合計）（人）	958	1,500	1,500

人材の定義

ソリューション営業人材	直接、お客さまに対する付加価値（ソリューション）を提供する人材
経営戦略企画人材	長期ビジョンの実現に向けた経営戦略の企画・立案、新たな収益ドライバーを創出する人材
本部専門人材	ソリューション営業人材の本業支援活動を支える本部専門人材、IT／DX等システム関連施策の実装を実現する人材
DX人材	DX文化を醸成し、経営戦略の実現や地元企業・地域のDXによる課題解決に資する人材ポートフォリオを構築

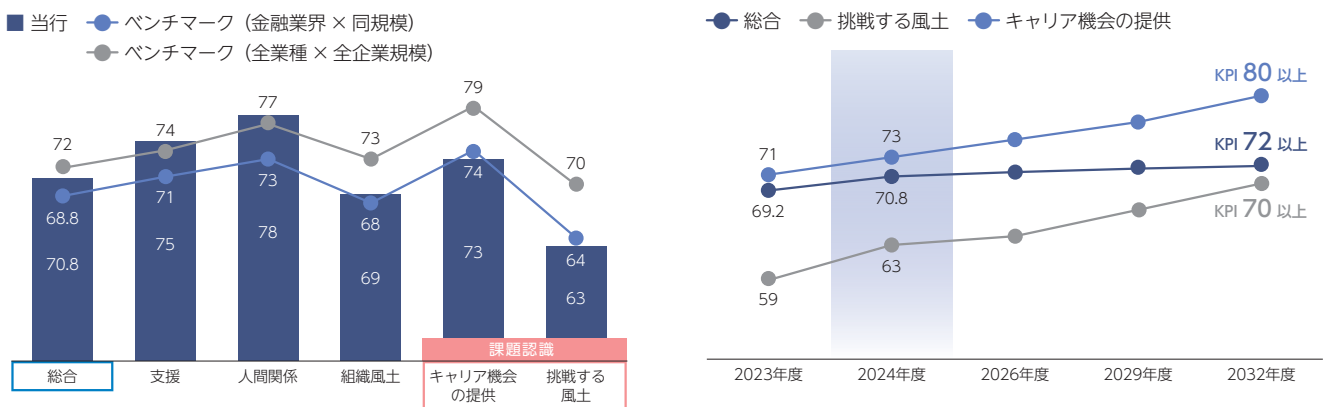
DX人材

- 当行グループのDX文化を醸成し、経営戦略の実現や地元企業・地域のDXによる課題解決に資する人材ポートフォリオの構築を目指します。

行内名称		DXサポーター	DXコア人材	DXスペシャリスト
KPI（2032年度）		500人	950人	50人
人材像		ITや課題解決に関する基本的な知識を有する人材	基本的なITや課題解決に関するリテラシーを有し、担当業務においてDXを推進できる人材	ITや企業経営に関する高い専門性を有し、DXに向けて組織をリードできる人材
銀行業の高度化人材	システム開発	—	システム開発を通じ、変革の実現に貢献できる人材	変革に必要なデジタル技術の利活用やシステム開発案件をプロジェクトマネージャーとしてリードできる人材
	本部企画	—	新事業の企画立案や経営課題の解決に向けて、変革を実務担当者として推進できる人材	解決に向けて行内外のリソースを横断的に活用し、変革をリードできる人材
地域のDX推進人材	ITコンサルティング・地域DX	—	取引先や地域の変革、課題解決に向けて、提案・支援活動を実務担当者として推進できる人材	取引先や地域の変革、課題解決に向けて行内外のリソースを活用し、案件をリードできる人材

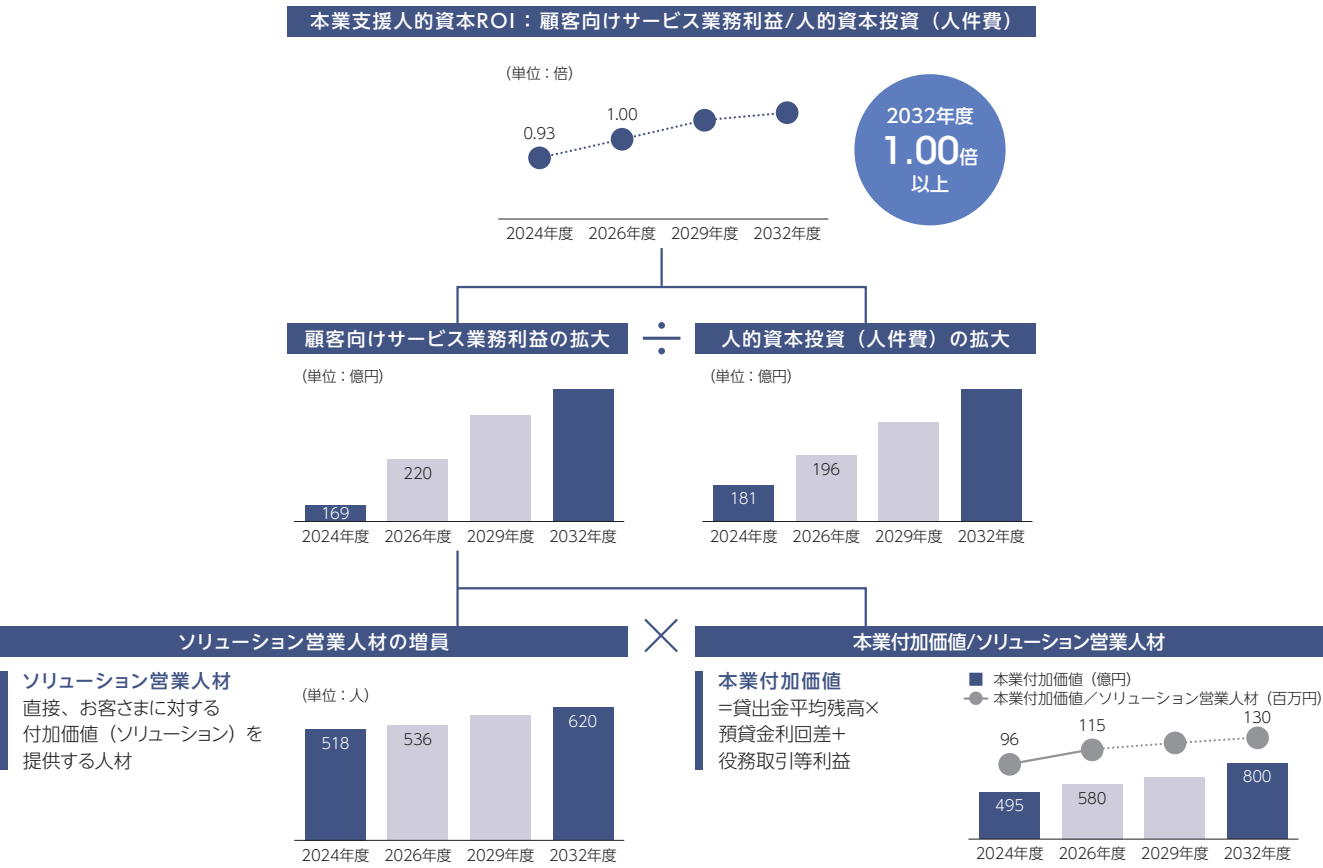
エンゲージメント

2024年度ベンチマーク比較

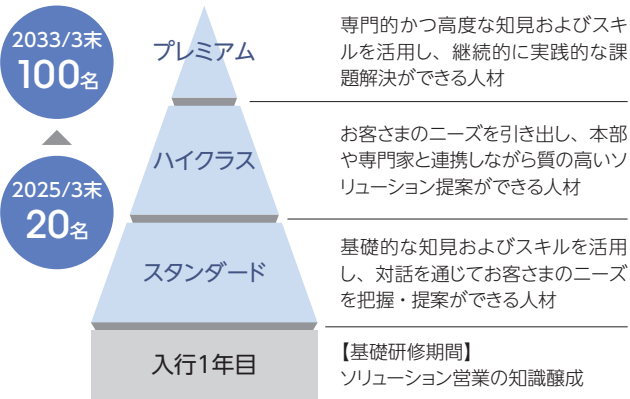


ソリューション営業人材

- 中小企業取引を起点としたビジネスモデルの実現に向け、直接お客さまと接する「ソリューション営業人材」のポートフォリオ増強と構築に向け選択と集中を加速し、お客さまへの付加価値の提供により、本業支援人的資本ROIの向上を図ります。

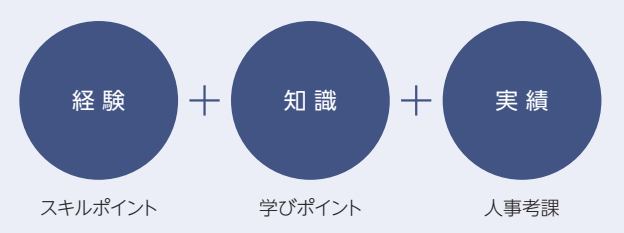


営業スキル可視化



- ソリューション営業人材の営業スキルを3段階で可視化し、2033年3月末までにプレミアム人材100名を目指します。

スキルレベル判定



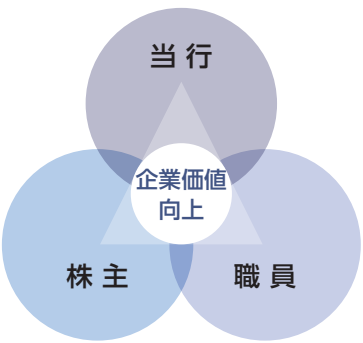
各種制度・取り組み

人材育成	● キャリアチャレンジ制度 ● 行内兼業 ● 外部研修への派遣 ● 公的資格等取得奨励金制度 ● 1on1ミーティング ● KIYO Learning（教育システム） ● 学びポイント ● リスキリング支援金 ● 女性向けキャリアデザインフォーラム
人材採用	● リファラル採用 ● アルムナイネットワーク構築 ● 第二新卒（内定辞退者）採用
ワーク・ライフ・バランス	● ワーク・ライフ・バランスデー ● 復職サポート手当 ● チャイルドプラン休業制度 ● ウェルカムバック制度 ● 地銀人材バンク制度 ● 産後パパ育児 ● フレックスタイム制の導入

従業員向け譲渡制限付株式（RS）の導入

- 130周年事業の一環として当行グループ職員に対する「感謝」の意を示すとともに経営参画意識の醸成を図るため、持株会RS方式でRSを交付します。

対象者	紀陽フィナンシャルグループ従業員持株会の加入資格者等
付与株式数	1名につき130株
交付方法	自己株式より充当
目的	① 当行グループ（関連会社含む）職員に対する「感謝」 ② 経営参画意識の醸成 ③ 株主との価値共有



頭取座談会

- 2024年度、若手行員を対象に5会場で頭取座談会を開催。
- 頭取から当行の現状と今後についてのメッセージを直接伝えることにより若手行員の経営参画意識の醸成とエンゲージメント向上を図りました。

対話

- 当行の決算説明、第7次中期経営計画
- 銀行経営に関する考え方や想い
- 本業支援活動や部店の課題等
- 頭取までのキャリアパス
- 今後、変えていくべきもの
- エンゲージメント向上に向けた取り組み
- プライベートに関する事項

若手行員の声

- 頭取の人柄に触れ、経営を身近に感じた
- 当行の業績や強み・弱みを考えるきっかけになった
- 各施策に込めた想いを聞くことができ共感できた
- 直接対話することでモチベーション向上に繋がった
- ステークホルダーからの評価を聞き、当行に誇りが持て日々の活動に自信が持てた

大阪会場

堺会場

和歌山会場

紀南会場

新宮会場

【参考データ】

従業員・雇用に関するデータ（2025年3月期）

項目	単位	男性	女性	総数
従業員数	人	951	1,114	2,065
新卒採用者数	人	80	96	176
嘱託・臨時職員数	人	227	760	987
従業員の平均勤続年数	年	17.6	12.3	14.8
育児休業取得者数	人	24	72	96
育児休業平均取得日数	日	10.8	637	480
育児休業後の復職率	%	100.0	91.8	93.9

項目	単位	
中途採用者数	人	15
短時間勤務者数	人	139
障害者雇用率（2024年3月単月）	%	2.5
従業員1人当たり年平均休暇取得日数*	日	16.7
従業員1人当たり平均行内研修年間受講時間	時間	16
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	326
外部研修派遣者数（年度内累計）	人	92
行内兼業者数	人	26
人間ドック受診率	%	91
男性労働者の育児休業取得率	%	88.8

※ 産休・育休・慶弔・欠勤等は含まない。

「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づく第4次行動計画における目標

項目	目標	2024年3月期	2025年3月期
1 管理監督者 ^{※1} に占める女性労働者の割合	6%以上	3.8% (9名)	5.0% (12名)
2 管理職 ^{※2} に占める女性労働者の割合	26%以上	24.1% (82名)	25.6% (86名)
3 女性役席者（チーフ含む）	210名以上	185名 (21.8%)	199名 (24.0%)
4 女性の平均勤続年数	男性の75%以上	63.2% (差7.2年)	66.4% (差6.3年)

※1 労働基準法における管理監督者で、当行における「マネージャークラス」を指す。
※2 女性活躍推進法において定義する「管理職（「課長級」と「課長級より上位の役職（役員を除く）」）を指す。

外部認定

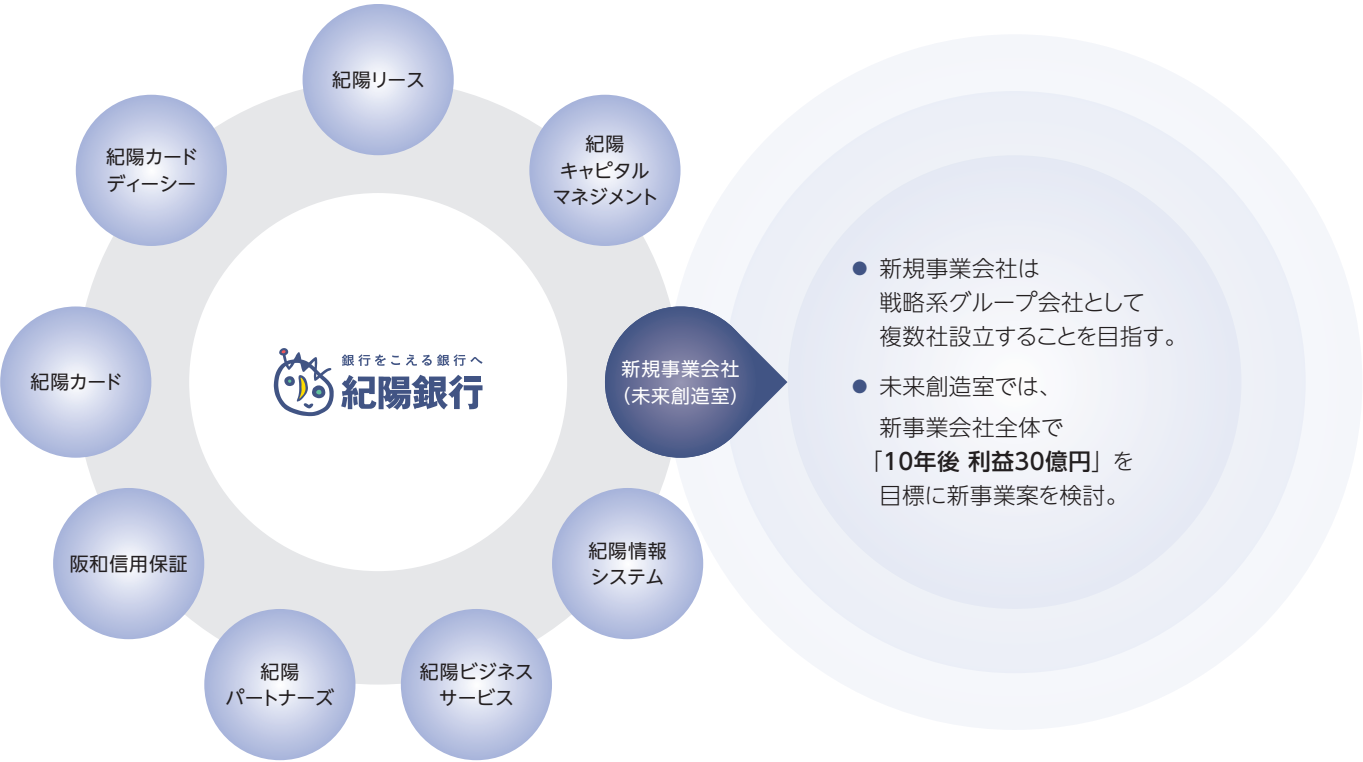
- 6年連続で「健康経営優良法人」に認定
- 2018年6月「プラチナくるみん」認定を取得
- 2024年10月「えるぼし（2段階目）」を取得



未来創造室の新設

長期ビジョンに込めた想いを具現化するため、銀行業務の枠を超えた事業領域の拡大、ならびに中長期的な収益ドライバー創出を目的に2024年4月、経営企画部内に未来創造室を新設しました。未来創造室では、新事業領域の企画・立案、挑戦する組織風土を醸成する中心的存在として活動することで人的資本経営の実践を推進しています。

目指す事業展開

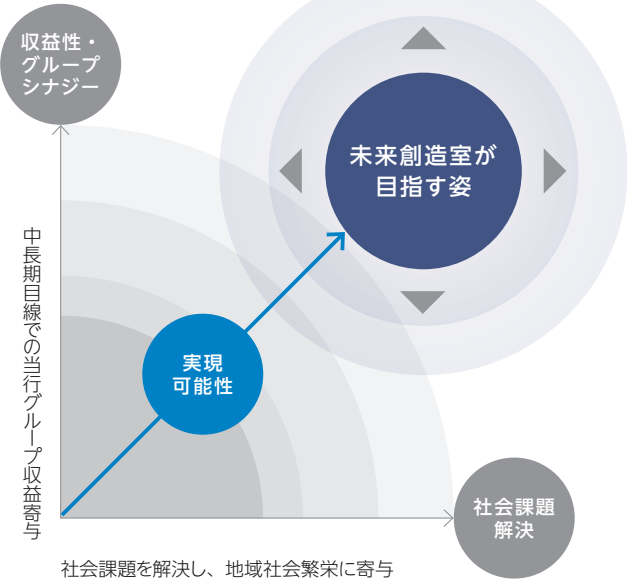


活動方針

未来創造室では、長年の銀行経営で培ったノウハウや人材などの経営資源を活用し、新たな価値を提供することで、持続可能な銀行グループ経営の実現を目指しています。これにより、中長期的な企業価値の向上と、社会課題の解決を通じた地域社会への貢献を図ります。

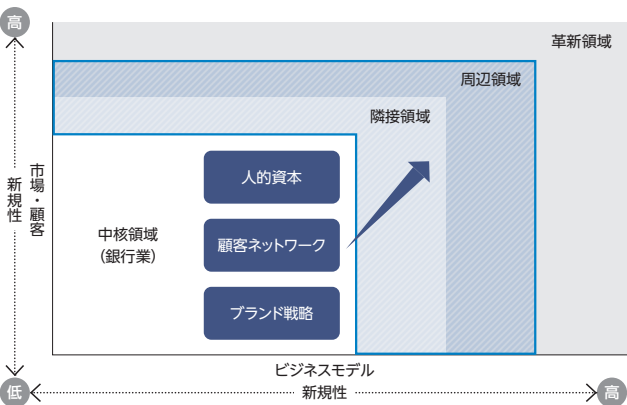
活動方針は、「収益性・グループシナジー」「社会課題解決」「実現可能性」の3つの軸を中心に据えています。

活動イメージ



事業領域イメージ

蓄積された当行の無形固定資産を中心に活用し、隣接・周辺領域を検討しています。

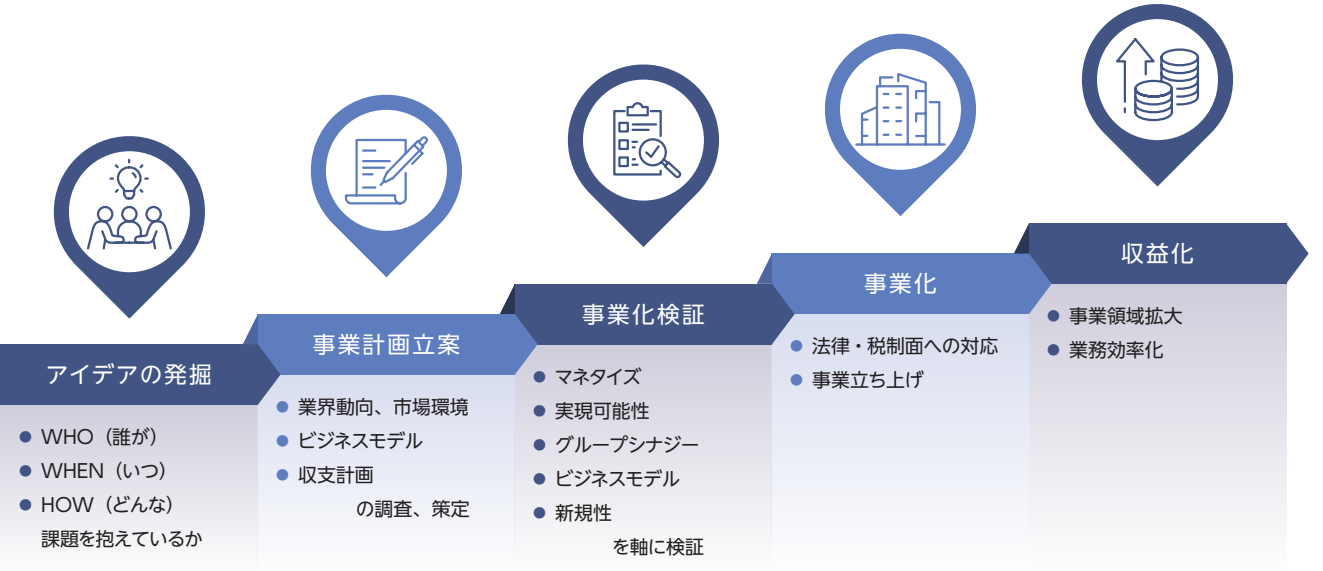


※ 隣接領域：既存事業、顧客基盤と近く、既存の強みを活かしやすい領域。
※ 周辺領域：既存事業とは距離があるが、関連性がある領域。
※ 革新領域：既存事業、市場、顧客層が全く異なる、新しい価値を創出する領域。

未来創造室での取り組み

新事業企画立案について

銀行法改正により業務範囲、出資規制が緩和され、銀行が提供可能なサービスや取り組みの幅が大きく拡充されました。これを受けて、未来創造室メンバー各自が業種・業界を問わず自由な発想で事業アイデアを創出し、事業化に向けてマネタイズの可能性を意識した検証と議論を継続的に行っています。



行内兼業の実施 P49

公募した行員が業務時間の一部を活用して活動する行内兼業制度のもと、新規事業創出に向けたプロジェクトを実施しました。

各プロジェクトメンバーが100件以上のアイデアを出したのち、絞り込んだ案について、チームに分かれて市場調査や競合環境の分析などを行い、事業案の実現可能性や差別化ポイントを多角的に検討しました。最終日には、各事業案を頭取・役員に向けてプレゼンテーションを行いました。



行内起業プロジェクトの実施

「紀陽銀行創立130周年記念事業」の一環として全行員・関連会社を対象に新事業アイデアを募集する行内起業プロジェクトを実施しています。本部・営業店・関連会社から役職問わず多種多様な新事業アイデアが寄せられ、合計62件の応募がありました。2次選考を経て、4組の応募者が最終選考に向け、所属部店と未来創造室を兼業のうえ事業案の事業化検証を継続しています。

新事業案一例



特集 未来創造室座談会



「新規事業創出を通じ当行グループの未来を創造する」というテーマのもと、当行グループの新たな収益の柱となる新事業を創出することを目的にプロジェクトを実施しました。メンバー全員が新規事業を考えることは初めてであり、新規事業創出に向けた考え方や基本的なフレームワーク等を理解することから開始しました。最終プレゼンテーションでは、頭取を含めた経営陣に向けて新事業案を提案し、新事業創出に向けた熱意を伝えました。

未来創造室のプロジェクトに参加したきっかけ

金城 企業価値向上に向けて新たな収益ドライバーの創出が必要不可欠であると感じ、参加しました。私自身、ゼロから新しいものを生み出すことは得意ではありませんが、自分自身の成長に繋げていきたいと思っていましたし、年齢やキャリアの違うメンバーと「答えのない」新規事業を検討することは苦しい部分もありましたが、一つのものをメンバーと協力して築き上げていくことは良い経験になりました。

辻 事業環境は急速かつ不連続な変化が常態化しているなか、



当行グループを取り巻く環境も厳しい状況にあると感じていました。メイン商圏の人口減少や異業種からの銀行業への参入が多くなっているなか、新規事業を通じて当行取引先や地域社会のあらゆるステークホルダーと連携し、地域課題の解決を通じて地域社会の発展に貢献することで、当行の成長にも寄与していきたいという気持ちから参加しました。

西 私は当時、融資相談課で業務をしており、既存の物事に対する見方や考え方は何となくできていたと思いますが、何もない白紙のキャンバスから何かを創り出すことの経験をしたいという思いから参加しました。また、私が今後活躍していく未来の当行グループを自分自身のアイデアで描きたいという想いをもって臨みました。

本プロジェクトを通じての気づきや自身の変化

皆木 ゼロから事業を考え、事業化に向けて検証するにはこれほど多くの視点が必要なのかと衝撃を受けました。自分がこれは絶対いけると思っていた事業でもビジネスモデルや事業計画、関係者からの情報収集等をすると事業として成立しないと分かってしまうことが多々ありました。私は大阪市内で営業活動をしていることもあり、不動産関連

の事業を検討しましたが、事業検討を通じてマーケットや市場動向について検証する癖がつき、銀行業務でも活かすことができています。

岡野 本プロジェクトを通じて、創造力と問題解決力の重要性に気づかされました。銀行の融資業務は過去の実績や成長性等をみながら案件組成を進めていきますが、新規事業の場合は過去の実績がないため、仮説を置きながら物事を創造する力が養われたと感じています。また、検証や調査を進めるにつれて様々な課題に対して解決策を見つけるための分析力や判断力がつきました。

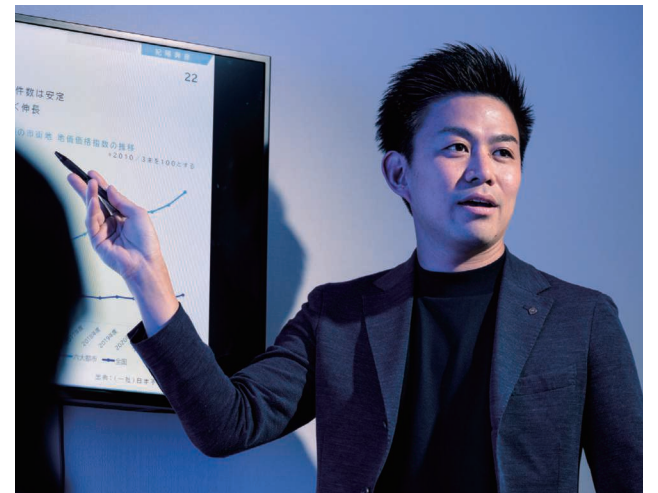
私は営業課に配属となって1年程度ですが、お客さまである企業の経営者の方々は、高い志をもって事業と向き合っており、改めて経営者の方々の事業に対する情熱に尊敬しました。本プロジェクトを通じて感じた経営者の事業に対する情熱に、銀行業務を通じて真摯に応えていきたい気持ちが高まりました。

西 自らが事業を行う立場で物事を考えること自体初めての経験でした。まずは、新規事業の考え方等を事務局の方々と一緒に、フレームワークや書籍、動画等あらゆる学びのツールを通じて新規事業の考え方について頭の中に叩き込みました。私は新規事業を通じて地域社会の課題解決に貢献したい思いが強く、和歌山県の観光資源を活用した事業を検討していましたが、本プロジェクトを通じて物事を多角的に見る力が鍛えられたと感じています。

本プロジェクトで目指していたゴール

岡野 新規事業を考えるにあたっては、「マネタイズ」「社会課題解決」「グループシナジー」の3軸を基本に検討を進めていきました。研修等の実践的な演習では、新規事業開発に必要な知識を身につけることはできるかもしれませんが、実践のフェーズにおいてそれだけでは事業は生み出せないことを痛感しました。プロジェクトメンバーの合言葉は、「本気で社長になれるのか?」でした。

金城 頭取を含めた経営陣へ1つの新規事業をプレゼンテーションするにあたり、社会・顧客課題解決や自社アセットの活用な



ど考え方を整理したうえで100の事業アイデアを考えました。社会・顧客課題の解決のためには、自分の思考の癖、収益性の高い事業創出のために課題の広さ・頻度・深さを意識すること、メガトレンドや社会の流れを照らし合わせ持続性ある事業の創出を目指しました。

挑戦する組織風土の醸成に大切なこと

辻 未来創造室では、新規事業創出と同等の位置付けで「挑戦する組織風土の醸成」を目標に活動していますが、当行は挑戦する風土のエンゲージメントスコアが低い水準にあります。本プロジェクトを通じて挑戦するために重要なことは情熱を持って取り組むことだと感じましたし、今後私たちの活動が当行の挑戦する組織風土醸成に繋がれば嬉しく思います。「そこに愛はあるのか?」と自問自答をすることは重要だと改めて感じました。

皆木 実際、当行内では新たな試みである「行内起業プロジェクト」が実施されるなど、挑戦する組織変化を感じています。行内起業プロジェクト実施は私たちの活動が影響しているかもしれませんがね。今後も失敗を恐れずにチャレンジしていくことで当行のブランドスローガンである「銀行をこえる銀行」に近づいていきたいですね。

最後に

一同 新規事業の創出は、当行の成長と持続可能性を支える重要なファクターだと考えています。挑戦することで得られるスキルや経験は、個人と組織の両方にとって大きな財産となります。市場変化が激化する昨今の経営環境への柔軟な対応、あらゆるステークホルダーのニーズを的確に捉えることで、新たな価値を提供することが可能だと思います。失敗を恐れず、常に挑戦し続ける姿勢が成功への鍵だと思いますし、これからも未来を切り拓くために、創造力と情熱を持って新しい可能性を追求していきたいと考えています。