

企業名： 山陰合同銀行

レポート名：統合報告書 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

山陰合同銀行は長期ビジョンの基盤として、地方銀行として地域住民の方々に寄り添っていくという現在の体制を維持することを据えている。山陰合同銀行は文字通り山陰地方をマザーマーケット地域としているが、当該地域では人口減少が続いており、経済規模も大きくないことから、都会地と同じような金融サービスを提供することは容易ではないと考えられる。しかし、山陰合同銀行は過疎地域にも都市部と同様の良質な金融サービスを提供する責務があると考えており、実現のために工夫や変革を重ねている。地域の経済規模が縮小してしまっている現在の状況だからこそお客様一人一人に寄り添い、産業を守る銀行であり続けようとする姿は私にとっても理解のできるものである。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

山陰合同銀行の競争優位性について、現在山陰両県においては預金シェア、貸出金シェアにおいてどちらも50%を上回っており、地域内においては強固な顧客基盤と圧倒的な預貸金シェアを有しているといえる。この優位性は長きにわたり行ってきた地域貢献活動が功を奏していると考えており、地域の顧客とのつながりがもたらす優勢であると捉えている。よって、山陰地域の顧客を競争によって奪い合うという意味での競争優位性に関しては、理解できるものであると感じた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

上であげたような地域内での圧倒的な基盤はこれからも継続してあり続ける可能性が高いが、大多数の顧客が居住する山陰地域そのものの衰退が加速しており、銀行の持続性を考える上で地域の持続性は切り離して考えることのできない課題であると分析する。ここでいう山陰合同銀行の「競争優位性」とは、山陰地域内での顧客の奪い合いを意味する言葉ではなく、もっと広い視点で、山陰から離れた地域、特に都市部の銀行のような経済規模の大きい銀行との競争を意味している。この競争優位性を維持するためには、地域の発展に貢献する必要があると考える。しかし、当銀行が目指している姿としても挙げた通り、山陰合同銀行は現在の山陰地域が衰退していく状況そのものに対して何か工夫や変革をもたらすのではなく、地域が衰退してしまっても顧客一人一人が快適に暮らすことができるような取り組みを念頭に掲げている。考え自体は正しいものであり、顧客に寄り添った取り組みは当

然行うべきものではあるのだが、銀行として競争優位性を維持することにはつながらないのではないかと考える。ただ、地域全体としての発展とは別に、教祖委優位性を維持しようとする取り組みは行われており、具体的には野村証券（株）とのアライアンスである。コンサルティングプラザと営業店の連携を強化し、両企業の強みを生かしたコンサルティングにより顧客のサポートを行うとともに、このアライアンスによって当銀行自体の変革が図られ、営業体制の効率化や収益増加が見込まれるとしており、地域発展とは別に銀行として力をつける戦略をとっている。（具体的な内容は引用を参照）

以下は山陰合同銀行統合報告書2022から引用

[（22 ぐうぎん統合報告書_H1_0727 \(gogin.co.jp\)）](https://www.gogin.co.jp/ir/2022/2022_h1_0727.pdf)

銀行と証券の強みを合わせた 新たな金融サービスで資産形成をサポート

2020年10月、当行、ごうぎん証券(株)、野村証券(株)のビジネスラインを一つに統合し、山陰においても全国トップ水準のサービスをワンストップで提供しています。野村証券(株)から約90名の出向者を受け入れるとともに、コンサルティングプラザと営業店の連携を強化し、お互いの強みを生かしたコンサルティングで、お客様の豊かな生活の形成をサポートしていきます。アライアンスにより、お客様のサービス向上とともに、当行自身の変革が図られ、そのシナジーは着実に成果となって表れています。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

山陰合同銀行は現在「全員コンサル」という活動を行っており、本部専門行員のみならず、営業店行員全員がコンサルティングレベルを向上させ、全行職員がコンサルタントとして活動している。この取り組みによって、人的資本の価値向上が達成できると考えられる。また、社員のキャリアプランやスキルチェックを起点とした育成体制の構築を中期ビジョンでの目標としており、21年ぶりの人事制度の改定および13年ぶりのキャリア開発体系の変革を行った。特に育成体制を構築するにあたり起点としている考え方について、山陰合同銀行は、社員一人一人がやりたい姿とのギャップを把握するという考えをベースとしており、私にとってもかなり共感できる内容であると感じた。これらの改革を通して、地域を支える人材を育成するために、現在進行形での人材育成制度の変革を行っている山陰合同銀行の会社意識は評価に値すると感じた。よって、この会社では地震の人的資本の価値向上を達成できると思う。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

まずは報告書のよかった点について、報告書の構成が初めて見る人にとっても親しみやすいものとなっていることが挙げられる。まずはプロフィール紹介として経営方針や財務情報など、一般的にどのような会社の統合報告書においても記載のある客観的な内容について示している。その後に自社の強みを生み出している戦略委ついつのアピールを行い、続いて現代において重きを置かれるようになってきた環境問題への意識、サステナビリティを実現するための施策についての記載が続いている。他社の統合報告書と比較したところ、企業がアピールポイントとしたいサステナビリティを冒頭に大々的に打ち出している企業もあり、そういった構成としている企業の統合報告書よりも順々に読みやすい構成となっているのではないかと感じた。さらにもうひとつ報告書の良かった点として、地域のお客様との関りを意識した記述がかなり多く、報告書の文面や写真を覗いただけで、山陰合同銀行の続けてきた地域に対する姿勢が見て取れた点が挙げられる。

続いてどのような改善余地があるかについて、当銀行の統合報告書については項目ごとに細かくジャンル分けされており、見たい項目をすぐに見ることができるようになっていたのだが、内容がジャンルの幅を出ている箇所がみられ、見たいものをかえって探しづらく感じたところが挙げられる。具体的には、人事戦略というテーマで書かれている箇所のあるところがあるにもかかわらず、地域における創意工夫をまとめた箇所においてコンサル業務に関する人事内容についての記載がなされており、その内容を見たいと思った読者が探しづらくなってしまっているのではないかと感じた。人事戦略の箇所にも軽く記載し、詳細が書かれている場所を示すなどの改善をする必要があると思う。