



平成27年3月25日

各 位

会 社 名 株式会社 山陰合同銀行
代 表 者 名 取締役頭取 久保田 一朗
コ ー ド 番 号 8381 東証第1部
問 合 せ 先 執行役員経営企画部長 杉原 伸治
(TEL 0852-55-1000)

中期経営計画の策定について

山陰合同銀行（頭取 久保田 一朗）では、平成27年度から平成29年度までの3年間の計画期間とする中期経営計画を策定しましたので、概要を下記のとおりお知らせいたします。詳細につきましては別紙をご覧ください。

記

1. 計画期間

平成27年度～平成29年度

2. 中期経営計画策定にあたってのコンセプト

山陰では、今後人口減少が加速することによる預貸金の伸びの鈍化が予想されます。また、金融市場においては超低金利環境が続いており、資金利益の減少が継続することが予想されるなど、地方銀行を取り巻く環境は厳しさを増しています。

このような経営環境のもと当行は、お客様との信頼関係を深めて経営課題やニーズを共有し、常にお客様と同じ目線に立ってコンサルティング機能を発揮したいと考えています。さらに、人材の育成によって目利き力の向上を図り、積極的なリスクテイクをすることで、取引先企業の付加価値の向上や個人のお客様の豊かな生活の実現に取り組みます。同時に、手数料や利息などの対価によって当行も収益を上げる持続可能なビジネスモデルの確立を目指します。

また、産学官の提携先と協力しながら地元での新産業の創出や農林水産業の振興、事業支援による地元産業の競争力強化などに取り組み、地域経済の活性化を通じて地方創生に貢献します。

3. 行動基準

具体的な行動基準として「私たちは、企業の付加価値向上と個人の豊かな生活の実現に取り組み、当行も収益を上げる新たなビジネスモデルを確立します。」を掲げています。お客様の抱える課題を解決しニーズにお応えし、常にお客様のために行動します。

4. 重点施策

計画期間中、重点的に取り組む項目を「リレーションシップバンキングをベースとした収益の拡大」「地方創生への取り組み」「有価証券運用の強化」「経営基盤の強化」「CSRの実践」という5つの大きな分野に分け、更に「リレーションシップバンキングをベースとした収益の拡大」については「企業の付加価値向上への取り組み」「個人の豊かな生活の実現への取り組み」に分けて14項目の重点施策として掲げています。

本件に関するお問合せは下記にお願いします。

経営企画部企画グループ 安田 Tel (0852) 55-1015

【リレーションシップバンキングをベースとした収益の拡大】

【企業の付加価値向上への取り組み】

(1) 事業支援ビジネスモデルの確立

信頼関係を軸として、取引先企業が抱える経営課題やニーズを共有し、企業の経営者と一緒になって全力で解決に取り組みます。

具体的には、事業支援のビジネスモデルを確立するために、人材育成や組織、適切な業績評価体系の整備などの体制強化を行います。また、継続的な事業支援活動によって、400社以上に対してコンサルティングを実施し、業務の定着とレベルアップを図ります。

(2) 目利き力向上による積極的なリスクテイク

リレーションシップバンキングの実践によって行員の目利き力を向上させ、法人融資において積極的にリスクテイクしていきます。

山陰では、ライフステージに応じて企業の資金需要に徹底的にお応えすることで、地元企業の成長をサポートしていきます。広島・岡山および兵庫においては、総合取引を推進し当行メインの取引先数を増強します。また、大阪北部においても貸出金残高を増強します。

【個人の豊かな生活の実現への取り組み】

(3) 資産運用提案力の強化（証券子会社との連携）

当行の100%出資で新たに設立した「ごうぎん証券株式会社」との連携により、お客様の資産運用ニーズに「ワンストップ」で最適の商品を提供します。

(4) クレジットカード事業の成長加速

地域カードとしての地位を確立して、地域に密着したイベントやキャンペーンで地域の消費を喚起し、同時に地元加盟店での Dou カードの利用を促進します。

(5) 個人ローンの取り組み強化

当行のローンの認知度や商品利便性の向上、対面・非対面チャネルを効果的に連携させたご提案によって、お客様の資金ニーズに幅広くお応えし、山陰における当行のローンシェアを拡大します。

【地方創生への取り組み】

(1) 地域経済活性化に向けた取り組み

当行の広域な店舗ネットワークやノウハウ、外部連携先のネットワークをフルに活用し、新事業の創出や地元産業の競争力強化、農林水産業の振興など地域経済の活性化に取り組みます。また、地方版総合戦略の策定・推進に積極的に協力します。

【有価証券運用の強化】

(1) 有価証券運用の多様化

円以外の通貨の金利リスクテイクやアセットの分散によって、有価証券運用収益を増強します。

【経営基盤の強化】

(1) 組織活性化と従業員の満足度向上

女性やシニアの活躍の場を拡大することにより、働きがいのある職場作りを目指します。また、専門人材を育成して行員の能力向上を図り、質の高い金融サービスを提供してお客様のお役に立つことで、行員の仕事に対する誇りと満足度の向上を図ります。

(2) 戦略的な人員の再配置

人員の適切な再配置により、高い専門知識やスキルを持った行員による質の高い金融サービスを提供します。

(3) お客様の利便性向上と業務効率化の推進

お客様の利便性を向上すると同時に営業店事務の効率化を図り、ローコストオペレーションを進めていきます。

(4) 内部管理態勢の強化

お客様に安心して当行とお取引いただくために、内部管理態勢の強化を図ります。また、環境変化に迅速に対応できるリスク管理態勢を構築します。

(5) グループ連携の強化

グループの連携を強化することで、お客様のニーズに幅広い金融サービスでお応えします。

(6) 適切な資本政策と株主還元

健全な自己資本比率の維持と資本効率向上のバランスに配慮するとともに、株主還元の充実に努めます。

【CSRの実践】

(1) 社会活動・環境活動

地域の問題は地域で解決できる社会の実現に向けて独自のアイデアを発揮します。

5. 計数目標（単体）

項目	26年度見込み	29年度目標
1. コア業務純益	230億円	270億円以上
2. 当期純利益	115億円	150億円以上
3. 役務取引等利益	65億円	84億円以上
4. 役務収益比率（コア業務粗利益ベース）	10.8%	12.5%以上
5. OHR（コア業務粗利益ベース）	61.74%	60%未満
6. ROE （ROE（純資産平残ベース））	3.65% (4.34%)	4.3%以上 (5.0%以上)
7. 自己資本比率	15.05%	15%程度

(注)26年度見込みは予想計数です。

以 上

中期経営計画

[平成27年度～平成29年度]



株式
会社

山陰合同銀行

目次

I 前中期経営計画の総括

計数目標と実績	2
前中期経営計画の総括	3

II 中期経営計画の概要

中期経営計画のコンセプト	5
行動基準・重点施策	6
目標とする経営指標	7

III 重点施策

リレーションシップバンキングをベースとした 収益の拡大

<企業の付加価値向上への取り組み>	
事業支援ビジネスモデルの確立(1)	9
事業支援ビジネスモデルの確立(2)	10
目利き力向上による積極的なリスクテイク	11

<個人の豊かな生活の実現への取り組み>

資産運用提案力の強化(証券子会社との連携)	13
クレジットカード事業の成長加速	14
個人ローンの取り組み強化	15

地方創生への取り組み

地域経済活性化に向けた取り組み	17
-----------------	----

有価証券運用の強化

有価証券運用の多様化	19
------------	----

経営基盤の強化

組織活性化と従業員の満足度向上	21
戦略的な人員の再配置	22
お客様の利便性向上と業務効率化の推進	23
内部管理態勢の強化	24
グループ連携の強化	25
適切な資本政策と株主還元	26

CSRの実践

社会活動・環境活動	28
-----------	----



I . 前中期経営計画の総括



計数目標と実績

中計最終年度計画値と実績との対比

(単位:億円)	23年度	中計 計画値	26年度 (※1)		
			見込	計画比	23年度比
預金	34,218	36,495	36,673	178	2,455
貸出金	21,627	24,210	23,317	△893	1,690
有価証券	14,385	14,690	16,059	1,369	1,674
資金利益	547	559	534	△25	△13
貸出金利息	374	382	342	△40	△32
有価証券利息	213	202	228	26	15
預金利息	71	54	49	△5	△22
役務取引等利益	48	62	65	3	17
業務粗利益	606	626	609	△17	3
経費	383	386	372	△14	△11
人件費	183	181	176	△5	△7
物件費	182	187	177	△10	△5
業務純益	222	240	206	△34	△16
コア業務純益	219	240	230	△10	11
臨時損益	△11	△64	6	70	17
経常利益	210	175	213	38	3
当期純利益	92	105	115	10	23
与信費用	△9	60	30	△30	39

経営指標目標と実績

	項目	中計目標	26年度 (※1)	
			見込	計画比
収益性指標	コア業務純益	240億円	230億円	△10億円
	当期純利益	105億円	115億円	+10億円
	役務取引等利益	62億円	65億円	+3億円
効率性指標	OHR	62%未満	61.74%	△0.26pt
健全性指標	不良債権比率	2.90%未満	2.94%	+0.04pt
	自己資本比率	17%	15.05%	(※2)

※1：26年度見込みは、3月策定の27年度予算ベースの数字

※2：平成26年度はバーゼルⅢベース、目標は平成25年度中間期に達成

計画と実績との差異要因

- 貸出金利回り低下をボリューム拡大でカバーできず、貸出金利息が減少
- 有価証券運用は外債等へのシフトにより計画以上の収益を計上
- 役務取引等利益も計画を達成し、当期純利益は目標達成

前中期経営計画の総括

経営資源の投入と営業基盤の拡大

担い手の変更を実現し重点分野に人員を集中投入、営業基盤の拡大、収益向上を図った

個人営業部門

エリア職約160名を窓口担当から個人営業担当に配置転換

預り資産関連手数料

(百万円)

倍増



個人ローン残高

(億円)

+14%



法人営業部門

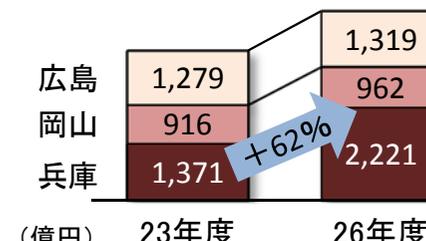
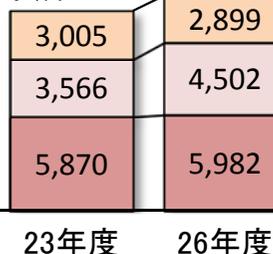
総合職中心に28名を兵庫県に投入し、営業本部・3カ店新設

山陰では、従来以上に顧客とのグリップを強化

法人貸出金平残

東京・大阪
山陽・兵庫
山陰両県

(億円)



今後の課題

加速する人口減少

超低金利環境の継続

金融機関の競争激化

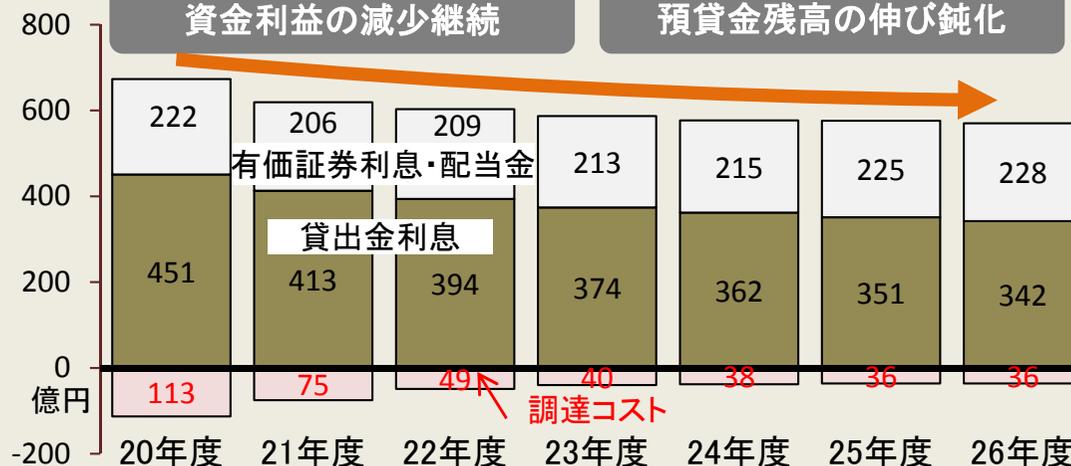
非対面チャネルの発達

⋮

厳しさを増す地方銀行の経営環境

資金利益の減少継続

預貸金残高の伸び鈍化



ビジネスモデル
の再構築が必要



Ⅱ. 中期経営計画の概要



中期経営計画のコンセプト

リレーションシップバンキングをベースとした新しいビジネスモデルへの転換

持続可能なビジネスモデルの確立

- コンサルティング機能の発揮
- 目利き力向上による積極的なリスクテイク

- 企業の付加価値向上
- 個人の豊かな生活の実現

山陰合同銀行

信頼関係

お客様

手数料や利息などの対価

企業の付加価値の向上とそのための活動を営業店の業績評価に反映し、組織的・継続的に取り組む

行動基準・重点施策

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

行動基準

私たちは、企業の付加価値向上と個人の豊かな生活の実現に取り組み、当行も収益を上げる新たなビジネスモデルを確立します。

重点施策

リレーションシップバンキングをベースとした収益の拡大

企業の付加価値向上への取り組み

1. 事業支援ビジネスモデルの確立
2. 目利き力向上による積極的なリスクテイク

個人の豊かな生活の実現への取り組み

3. 資産運用提案力の強化(証券子会社との連携)
4. クレジットカード事業の成長加速
5. 個人ローンの取り組み強化

地方創生への取り組み

地域経済活性化に向けた取り組み

有価証券運用の強化

有価証券運用の多様化

経営基盤の強化

1. 組織活性化と従業員の満足度向上
2. 戦略的な人員の再配置
3. お客様の利便性向上と業務効率化の推進
4. 内部管理態勢の強化
5. グループ連携の強化
6. 適切な資本政策と株主還元

CSRの実践

社会活動・環境活動

目標とする経営指標

	項目	23年度 (前中計)実績	26年度 実績(見込)	最終年度 (29年度)目標
収益性指標	1. コア業務純益	219億円	230億円	270億円以上
	2. 当期純利益	92億円	115億円	150億円以上
	3. 役務取引等利益	48億円	65億円	84億円以上
	4. 役務収益比率 (コア業務粗利益ベース)	7.9%	10.8%	12.5%以上
効率性指標	5. OHR (コア業務粗利益ベース)	63.63%	61.74%	60%未満
資本効率指標	6. ROE (ROE(純資産平残ベース))	3.35% (3.72%)	3.65% (4.34%)	4.3%以上 (5.0%以上)
健全性指標	7. 自己資本比率	16.43%	15.05%	15%程度

Ⅲ. 重点施策

～企業の付加価値向上
への取り組み～



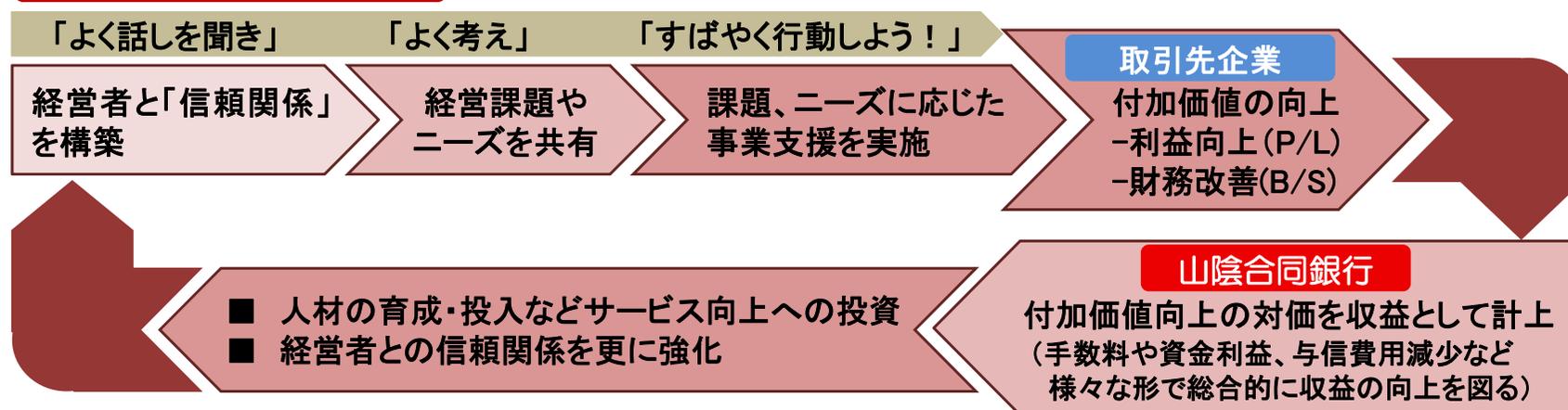
1. 事業支援ビジネスモデルの確立(1)

信頼関係を軸にお客様の様々な経営課題やニーズに全力で応える

事業支援体制の強化

人材育成	意識改革のための教育研修の刷新	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「上級者への研修」から「若手・中堅・役席者の全階層に対する研修・OJT」へ ■ 「事業支援ツール毎の研修」から「信頼関係構築、課題・ニーズの共有、事業支援実施のプロセスを通じた研修・OJT」へ ■ 自ら情報収集し、知識・スキルを向上する意識を徹底 				
	本部専門人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 外部への研修派遣、外部連携先からのノウハウ吸収、専門人材の採用 				
組織の整備・強化	リレバン部署の強化	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>リレバンサポート室の設置</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ■ サービス企画、人材育成企画などの企画機能 ■ 専門知識・ノウハウの蓄積、案件毎の営業店支援機能 </td> </tr> <tr> <td>10名程度増強</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ■ 企画人材、専門人材の増強 </td> </tr> </tbody> </table>	リレバンサポート室の設置	<ul style="list-style-type: none"> ■ サービス企画、人材育成企画などの企画機能 ■ 専門知識・ノウハウの蓄積、案件毎の営業店支援機能 	10名程度増強	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企画人材、専門人材の増強
	リレバンサポート室の設置	<ul style="list-style-type: none"> ■ サービス企画、人材育成企画などの企画機能 ■ 専門知識・ノウハウの蓄積、案件毎の営業店支援機能 				
10名程度増強	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企画人材、専門人材の増強 					
	再生支援部署との連携	<ul style="list-style-type: none"> ■ 支援ツール・ノウハウの相互共有 				
適切な業績評価	「リレバン部門」評価を新設	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取引先企業の付加価値向上や経営課題の解決を評価 ■ その対価としての当行収益(手数料、資金利益、財務改善による与信費用減少等)を評価 ■ 事業支援提案状況などのプロセス、人材育成を評価 				

事業支援の循環イメージ

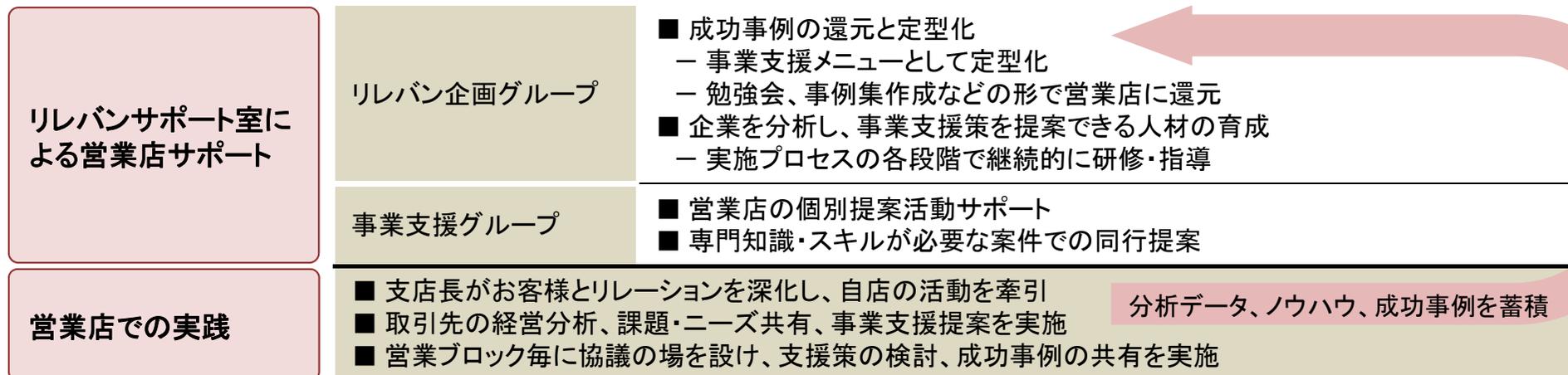


1. 事業支援ビジネスモデルの確立(2)

継続的な事業支援活動の実践により、業務の定着とレベルアップを実現する

基本施策

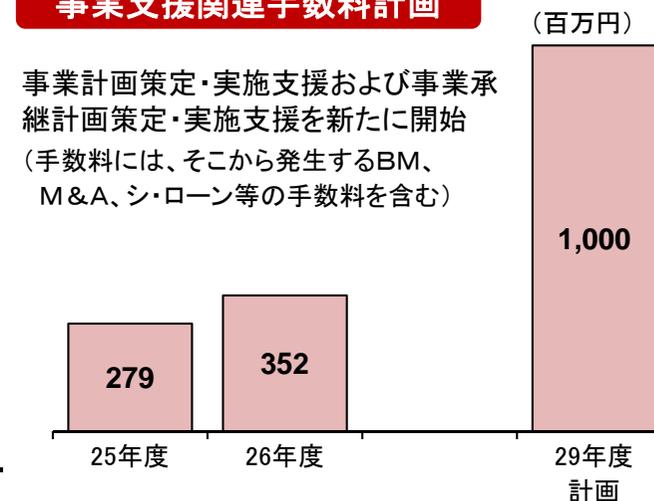
「1人1社運動」で、400社以上に対するコンサルティングを実施する



企業のライフステージに応じたサービスの提供

ステージ	企業のニーズ	サービス
創業期	<ul style="list-style-type: none"> ■ 創業資金 ■ 事業計画策定等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業計画策定・実施支援 ■ BM(外部専門家や仕入れ先、販路の紹介)
成長期 ・ 成熟期	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業拡大、海外進出 ■ 生産性向上、収益力強化 ■ 事業承継計画 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外進出・新分野進出支援 ■ 事業承継支援 ■ M&A支援
鈍化期	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営改善計画策定 ■ 資金繰りの安定化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営改善計画策定・実施支援 ■ BM
衰退期	<ul style="list-style-type: none"> ■ 廃業に向けた手続き 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 廃業プラン策定 ■ M&A支援

事業支援関連手数料計画

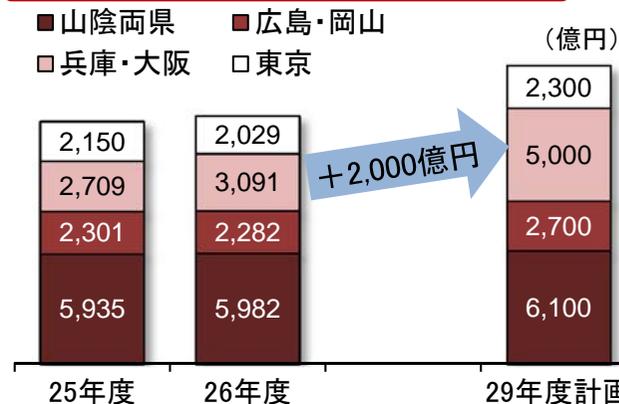


2. 目利き力向上による積極的なリスクテイク

共通戦略

目利き力の向上	リレーションシップバンキングの実践による企業内容の把握
事業支援の徹底	各営業地域を繋ぐビジネスマッチング、海外進出支援、事業承継等
多様な資金調達手段の提供	シンジケートローン、私募債、ABL、クロスボーダーローン、リース等
レスポンスの向上	営業店の融資権限拡大

エリア別法人貸出金平残計画



地域別戦略

エリア	基本戦略	貸出金平残目標
山陰両県	<p>積極的な資金供給による地元企業の成長のサポート、シェア拡大を目指す</p> <p>ライフステージに応じて企業の資金需要に徹底的に対応</p> <p>取引先へのコミットによるメイン先の取引シェア拡大</p>	6,100億円
兵庫・大阪	<p>法人営業 人員を30名程度増強し、成長を加速する</p> <p>質・量ともに強化することで、地域に根差し最も存在感のある地方銀行を目指す</p> <p>■ 量的拡大による存在感の向上 ー前中期経営計画の方向性を維持し、取引先数と貸出金残高を増強</p> <p>■ リレバンによる存在感の向上 ー総合取引推進によるメイン先数の増強(約190先から400先に増強) ーメイン先、準メイン先へのリレーションシップバンキングの実践 ー中小企業の新規取引開拓強化</p> <p>大阪北部 兵庫県南部と一体の市場として、中堅・中小企業の取引先数・貸出金ボリュームを増強する</p>	5,000億円
広島・岡山	<p>中堅・中小企業の開拓とメイン化推進で、地域でのシェア向上を目指す</p> <p>■ 総合取引推進による取引先のメイン化、メインを志向した中堅・中小企業の開拓(約260先から400先に増強)</p> <p>■ リレーションシップバンキングの実践</p>	2,700億円
東京	スプレッド妙味のある資産の積み上げを図る	2,300億円

Ⅲ. 重点施策

～個人の豊かな生活の実現
への取り組み～



4. 資産運用提案力の強化(証券子会社との連携)

証券子会社との連携により、お客様の資産運用ニーズに「ワンストップ」で最適の商品を提供する

基本戦略

コア預金の増強

給振・年金指定の獲得による個人預金の増強

預り資産提案力の強化

金融商品仲介業務(仲介型・紹介型)の強化

取扱店舗の拡大(ごうぎん証券開業時32カ店⇒順次拡大)

銀証連携による資産運用提案力の強化

- 商品ラインアップの拡充
- 販売ノウハウ、金融情報の共有などによる行員のスキル向上

ITを活用した営業活動の高度化・効率化

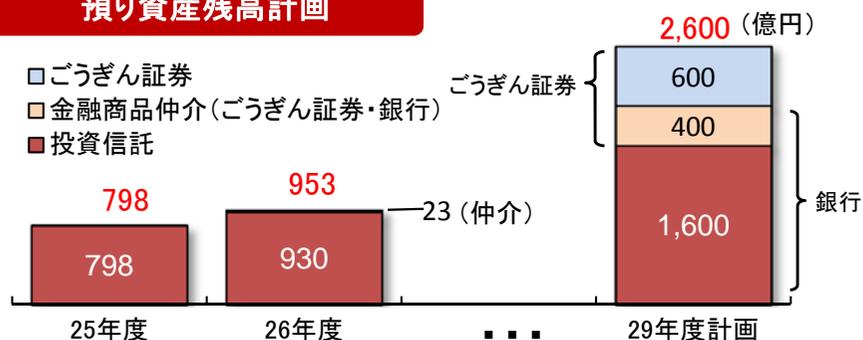
取引顧客の拡大

ごうぎん証券と連携した取引顧客の拡大

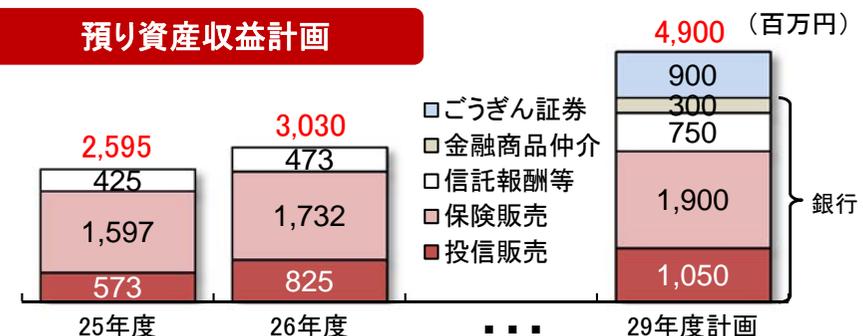
優良顧客、法人やその代表者、役員、退職者層など

NISA、投信定額積立などを活用した裾野拡大

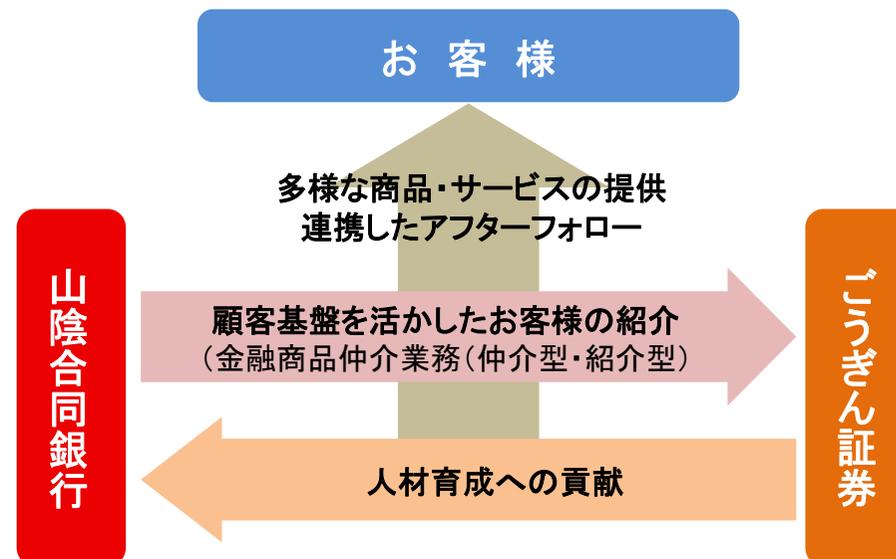
預り資産残高計画



預り資産収益計画



ごうぎん証券との連携



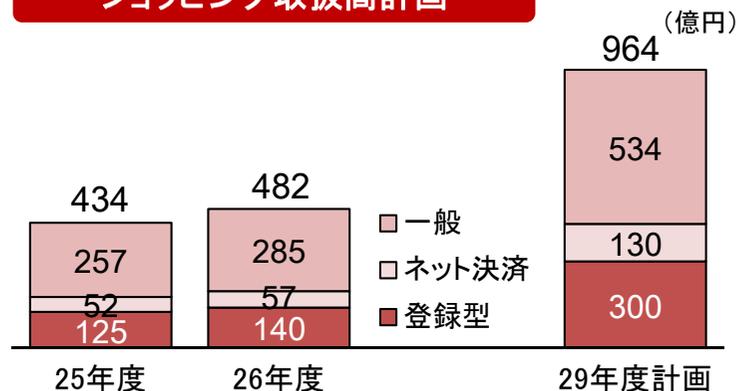
5. クレジットカード事業の成長加速

地域カードとしての地位を確立し、地域の消費喚起、地元加盟店での利用増加を図る

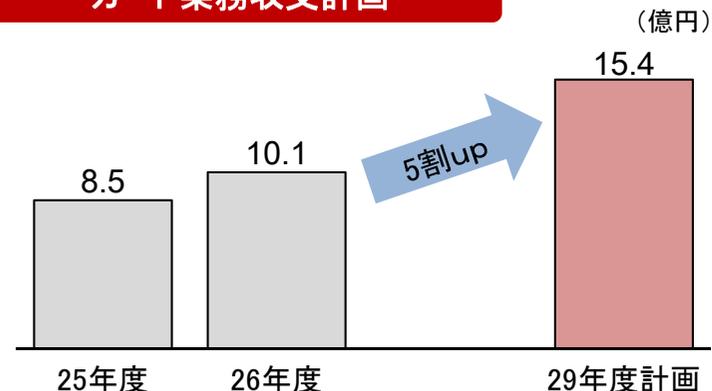
基本戦略

戦略	具体的施策																	
メイン化推進	登録型クレジット払いの推進強化(年増 45,000件)	<p>「地域カード」の深化 (会員・加盟店との関係強化)</p> <p>↓</p> <p>ポイントを活用し、地域内資金循環を実現</p> <p>↓</p> <p>地域の持続的な消費を喚起</p>																
	法人会員の増強および利用促進(9,500枚⇒11,000枚)																	
	ポイントプログラムの刷新・強化																	
	専用カードの導入によるインターネットショッピングの取込(30,000件)																	
地元加盟店での利用促進	地域に密着したイベント・キャンペーンの企画・実施	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>25年度</th> <th>26年度</th> <th>29年度計画</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>会員数</td> <td>276,064</td> <td>285,000</td> <td>300,000</td> </tr> <tr> <td>月間稼働率</td> <td>47.5%</td> <td>49.0%</td> <td>60.0%</td> </tr> <tr> <td>単価(千円)</td> <td>29.5</td> <td>29.8</td> <td>46.3</td> </tr> </tbody> </table>		25年度	26年度	29年度計画	会員数	276,064	285,000	300,000	月間稼働率	47.5%	49.0%	60.0%	単価(千円)	29.5	29.8	46.3
			25年度	26年度	29年度計画													
	会員数		276,064	285,000	300,000													
	月間稼働率		47.5%	49.0%	60.0%													
単価(千円)	29.5	29.8	46.3															
Webサイトの拡充等による情報発信力の強化																		
蓄積した利用データのマーケティングへの活用																		
電子マネー「デュプリ」の利便性向上と少額決済市場の取込																		

ショッピング取扱高計画



カード業務収支計画



6. 個人ローンの取り組み強化

認知度と利便性の向上でお客様のニーズに応え、地元シェアの拡大を図る

基本戦略

消費者ローン

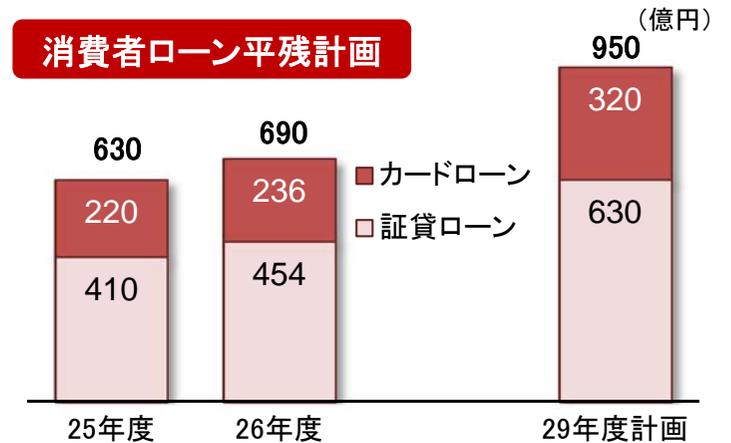
実行件数の増加により、山陰両県内をシェア23%から30%に拡大

住宅ローン

新築案件持込レベルを維持し、山陰両県内シェアを38%から44%に拡大

戦略	具体的内容
非対面チャンネルによる認知度向上・提案力強化	WEB、TV、ポスティングなど、多用な広告媒体を活用したPR
	非対面セールスの本部集中化 セールスコールのレベルアップと土日・窓口時間外対応の充実 データベースを活用したダイレクト・マーケティング
	職域サイトによる職域営業強化
対面チャンネルを活かしたアプローチ強化	住宅ローン、教育ローン等の対象先への店頭・渉外セールス 非対面チャンネルの見込み先へのアプローチ
	即日審査回答、即日実行できる商品の開発
商品力・利便性向上	借入可能額診断サービスを用いた見込み顧客の囲い込み
	インターネット完結型商品の拡大
	店舗特性に応じた住宅ローン推進
山陽および兵庫県での個人ローン推進	非対面チャンネル主体の消費者ローン推進

消費者ローン平残計画



実行件数、カードローンホルダーを増加

	25年度	26年度	29年度計画
実行件数	22,000件	24,000件	34,000件
カードローンホルダー	85,000人	88,000人	100,000人

住宅ローン平残計画



26年度実績【2,900件、590億円】の新規受付を維持



Ⅲ. 重点施策 ～地方創生への取り組み～

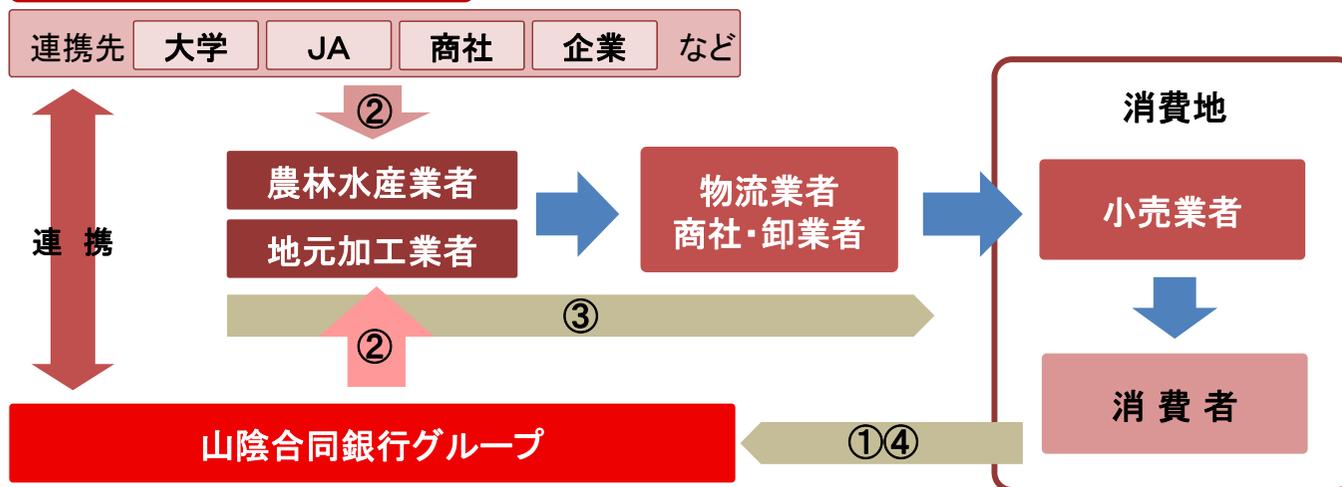


地域経済活性化に向けた取り組み

地元・外部ネットワークと連携した地域経済活性化

項目	概要
創業・新事業開拓を目指す企業の育成	創業・新事業発掘、資金の供給 鳥取大学・島根大学発ベンチャーファンドなど各種ファンドの活用 信用保証協会等と連携した創業支援融資 大学発ベンチャーなど産学官との連携による新事業創出への積極的関与
6次産業化支援による農林水産業振興	■ 銀行が中心となって商品企画や商流企画を行い、山陰で農林水産業者や加工業者に展開 ■ 融資、農林漁業応援ファンドによる資金ニーズへの対応
地元産業の競争力強化	事業支援を通じた生産性向上支援
地元企業の経営改善・再生支援	外部専門家と連携した改善支援・再生計画の策定
地方公共団体との連携	地方版総合戦略の策定・推進への積極的関与
	PPP/PFIなどのインフラ整備提案
	観光振興に向けた支援(行政単位を跨いだ地域連携支援、海外カードの利便性向上など)

6次産業化支援イメージ



- ① 連携先と協力して消費地の嗜好やニーズを調査
 - ② 地元での起業家発掘、商品企画など事業化支援、資金ニーズに対応
 - ③ ビジネスマッチングによる商流の構築
 - ④ 消費地の嗜好やニーズを調査し、商品企画などに反映
- (以降、PDCAを回していく)

Ⅲ. 重点施策 ～有価証券運用の強化～



有価証券運用の多様化

従来の運用スタイル

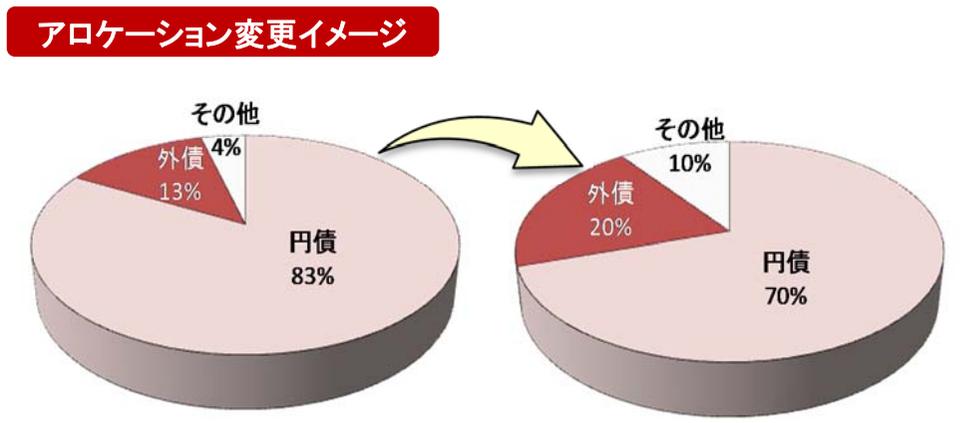
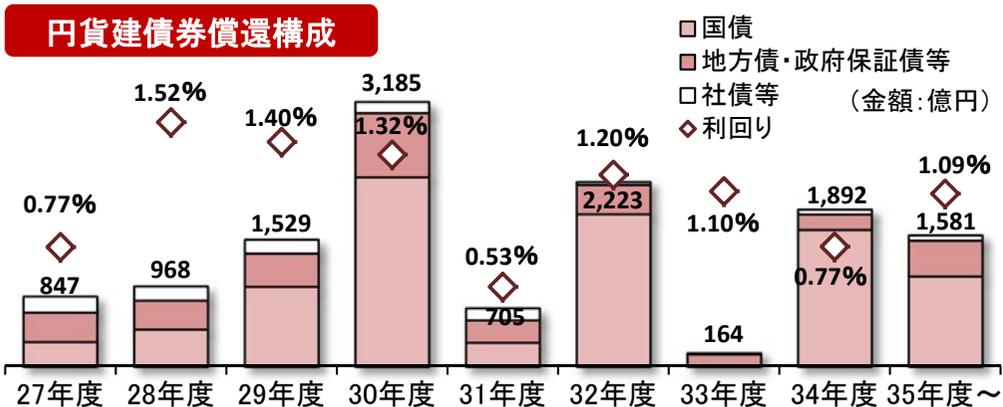
10年国債を中心とした 金利リスクテイク	バイアードホールドを基本としたポートフォリオの構築
	高い流動性の確保

有価証券運用の課題

安定した期間収益の確保	外部環境	低金利環境の長期化
	当行の状況	他行比高い有価証券利回り
		当面の償還額は少額
		厚い自己資本によるリスクバッファー

今後の運用方針

リスクテイクの多様化	金利リスクテイクの多様化	円金利以外のリスクテイク
	アセットクラスの分散	ETF、REIT投資の拡大、海外資産への投資



Ⅲ. 重点施策 ～経営基盤の強化～

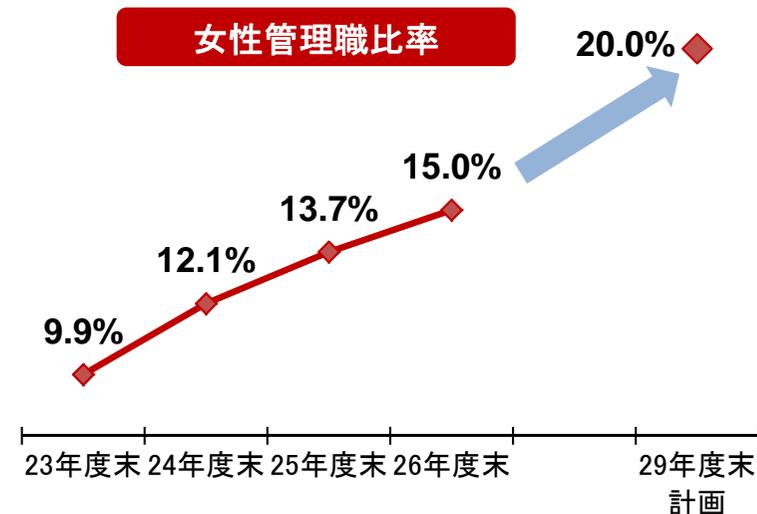


1. 組織活性化と従業員の満足度向上

- 女性やシニアの活躍の場を拡大することにより、働きがいのある職場を目指す
- 質の高い金融サービスの提供でお客様の役に立ち、仕事に対する誇りと満足度の向上を図る

女性・シニアの活躍の場拡大

項目	概要	
環境整備	管理職、支店長育成のための研修プログラム整備	
	ワークライフバランス実現のための取り組みの強化	
	キャリア、専門スキルを尊重した人員配置	
活躍の場の拡大	女性管理職比率の引上げ(15%から20%へ)	
	支店長・出張所長への女性の登用加速	出張所長(53カ店)に原則女性を中心とするエリア職、シニア行員を配置
	シニア行員の支店長・出張所長への登用	



専門人材の育成

項目	概要	
法人営業 (法人リレバン人材)	営業店の人材育成	本部による研修、OJT等営業店での人材育成
		法人営業担当者の各種資格取得促進
		外部への研修派遣、外部連携先からのノウハウ吸収による本部専門人材の育成
資産運用		お客様のニーズに応じた提案ができる人材の育成
		証券子会社・資産運用プラザと連携した人材育成
有価証券運用		有価証券フロントへの計画的な人材配置
営業店事務		事務管理に強い職員の育成

2. 戦略的な人員の再配置

人員の適切な再配置により、高い専門知識・スキルを持った行員による良質な金融サービスを提供する

人員の再配置

投入先	目的		投入人員
ごうぎん証券	資産運用提案力の強化	お客様の資産運用ニーズに「ワンストップ」で最適の商品を提供	総合職 30名程度 エリア職 20名程度
地域振興部	リレーションシップバンキングの実践	事業支援体制を強化し、法人リレバンのビジネスモデルを確立	総合職 10名程度
兵庫・大阪地区店舗	兵庫・大阪地区での成長加速	法人市場での成長を加速し、質・量ともに最も存在感のある地方銀行を目指す	総合職 30名程度

人員捻出



店舗ネットワークの見直し

項目	概要
基本方針	店舗ネットワークを極力維持しながら、出張所・代理店等の個人特化型店舗へ変更
	法人融資取引を地域の旗艦店に集約し、良質な金融サービスを提供
利便性の向上	店舗の新築移転による利便性向上
	ATM等非対面チャネルの機能拡充
	窓口手続きの簡素化

3. お客様の利便性向上と業務効率化の推進

お客様の利便性を向上すると同時に、営業店事務の効率化を図る

事務効率化によるお客様の利便性向上

項目	概要
窓口待ち時間の20%短縮	窓口体制の整備・標準化
	印鑑に頼らない窓口取引の拡大
	通帳非発行口座
	セルフ端末の導入検討
高齢者にやさしい窓口事務	手続時の記載書類削減、ペーパーレス化
	シンプルな事務処理への見直し
事務量の削減	手作業による事務処理、検証事務の削減
	ビジネスインターネットバンキングの利用拡大
	預り資産事務の30%削減

お客様の声に応える取り組みの強化

顧客サービス向上委員会の設置	お客様の声を活用するための委員会の設置	役員を加えたメンバー構成
		商品・サービスや接遇の改善に活用
	委員会で諸施策の検討・実施状況をモニタリング	

4. 内部管理態勢の強化

- お客様に安心して当行とお取引いただくために内部管理態勢の強化を図る
- リスク・コミュニケーションの充実により環境変化に迅速に対応できるリスク管理態勢を構築する

コンプライアンス態勢の強化

基本戦略	具体的施策
コンプライアンス重視の確固たる企業風土の確立	研修等の充実による倫理意識の向上
	不正抑止(牽制)のためのモニタリング実施による態勢強化
	現場におけるコンプライアンス実践力の向上
お客様の信頼・安心を確保するための態勢強化	優越的地位の濫用、利益相反取引等の不適切な取引の未然防止に向けた管理態勢の強化
	外部委託先管理態勢の強化
	情報管理態勢の強化

収益・リスク管理態勢の強化

基本戦略	具体的施策
収益管理態勢の強化	リスクテイクの多様化に対応した収益およびリスク管理態勢の強化
	リスク横断的な収益シミュレーションとストレステストの充実
統合的リスク管理態勢の強化	内部格付制度の高度化と環境変化に機動的に対応できる態勢の整備・強化
	信用リスクと市場リスクを一体的に捉えたポートフォリオ管理と資本の有効活用

5. グループ連携の強化

グループの連携強化により、お客様のニーズに幅広い金融サービスで応える

グループ会社との連携強化

ごうぎん証券(株)【27年10月開業予定】

銀行と連携し、多様化する資産運用ニーズに「ワンストップ」で対応

グループ会社

松江不動産(株)

山陰総合リース(株)

合銀ビジネスサービス(株)

ごうぎん保証(株)

ごうぎんスタッフサービス(株)

(株)ごうぎんクレジット

(株)ごうぎん代理店

(株)山陰経済経営研究所

(株)山陰オフィスサービス

ごうぎんシステムサービス(株)

山陰債権回収(株)

ごうぎんキャピタル(株)

グループ出資比率の引き上げ

更なる連携強化、収益囲い込みのため、グループ出資比率の引き上げを検討

グループ会社の業務見直し

業務効率化・経費削減

顧客サービスの向上およびグループ内の業務効率化、経費削減を図る

6. 適切な資本政策と株主還元

健全な自己資本比率と資本効率のバランスおよび株主還元の充実に配慮し、資本政策を運営する

健全性の維持

地方銀行トップ水準の自己資本比率を安定的に維持
(単体自己資本比率15%程度)

リスクバッファーとして一定の自己資本比率を維持しながら、有価証券運用を多様化

貸出金残高増強に備え、内部留保の着実な蓄積を実施

ROE目標の設定

純資産平残ベースのROE目標を5%以上に設定

増益により、資本効率を向上

適切な株主還元の実施

株主還元率30%を目安に運営

業績連動配当制度を維持し、当期利益の向上によって配当水準を向上

業績連動配当テーブルを改定

当期利益水準	従来の業績連動配当テーブル			
	安定配当	業績連動	年間配当	配当性向
150億円超	8円	3円	11円	~ 11.6%
140億円超 150億円以下	↑	↑	↑	11.6% ~ 12.4%
130億円超 140億円以下				12.4% ~ 13.4%
120億円超 130億円以下				13.4% ~ 14.5%
110億円超 120億円以下				14.5% ~ 15.9%
100億円超 110億円以下	8円	3円	11円	15.9% ~ 17.4%
90億円超 100億円以下	8円	2円	10円	15.9% ~ 17.6%
80億円超 90億円以下	8円	1円	9円	15.9% ~ 17.8%
80億円以下	8円	—	8円	15.9% ~



新業績連動配当テーブル			
安定配当	業績連動	年間配当	配当性向
9円	8円	17円	~ 18.0%
9円	7円	16円	16.9% ~ 18.1%
9円	6円	15円	17.0% ~ 18.3%
9円	5円	14円	17.1% ~ 18.5%
9円	4円	13円	17.2% ~ 18.7%
9円	3円	12円	17.3% ~ 19.0%
9円	2円	11円	17.4% ~ 19.4%
9円	1円	10円	17.6% ~ 19.8%
9円	—	9円	17.8% ~



Ⅲ. 重点施策 ～CSRの実践～



社会活動・環境活動

独自のアイデアで、地域の問題解決に向けて地域と共に取り組む

社会活動

項目	概要
知的障がい者の自立支援	知的障がい者雇用事業の拡大 ～「ごうぎんチャレンジドとっとり」の新設 「ゆめいくワークサポート事業」の継続
教育活動	私塾「尚風館」の活動拡大(ごうぎん文化振興財団での教育活動)
フィランソロピー活動	「小さな親切」運動による活動の継続 「ごうぎん一粒の麦の会」による寄付活動の継続

環境活動

項目	概要
森林保全活動 	当行役職員や家族による森林保全活動 ボランティア団体やNPO法人のネットワーク「森林を守ろう！山陰ネットワーク会議」の活動支援 「日本の森を守る地方銀行有志の会」を通じた活動
エコロジーへの取り組み	エコ型私募債 金融サービスを通じた取り組み 取引先の再生可能エネルギー事業への支援 J-VERのビジネスマッチング推進 行内の取り組み 省エネ機器への設備投資、省エネ意識向上による消費エネルギー量削減

本資料に関する照会先

山陰合同銀行
経営企画部 企画グループ

TEL :0852-55-1020

FAX :0852-27-3398

E-mail :soki@gogin.co.jp

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれております。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものであります。将来の業績は、経営環境の変化等により異なる可能性があることにご留意ください。

