

トップメッセージ

持続可能な地域社会の一員として、
地域・お客様とともに成長・発展する存在であり続けます。



2019年7月
取締役頭取

石丸 文男

1. 社会情勢と経営環境の変化

当行の方向性をご説明する前に、まずは社会情勢や、当行をとりまく経営環境の変化について触れたいと思います。

地政学リスクの高まりにより、世界の枠組みが揺らぎ、海外経済の先行きにも不透明感が強まっています。経済がグローバルにつながる今の時代、我々地域金融機関としても、お客様への影響も含めこれらの動きに十分に留意しつつ、経営の舵取りをしていく必要があると考えています。

国内に目を向けると、少子高齢化など、社会構造が大きく変わりつつあります。とりわけ、当行の主要営業エリアである山陰は、全国のなかでも人口減少や高齢化が最も進んでいるエリアの一つとして課題を多く抱える地域といわれており、経済基盤も決して強いとはいえません。

また、金融機関をとりまく環境はというと、前例のない金融緩和によりマイナス金利が長期化し、収益環境の厳しさが緩まる兆しがみえない状況にあります。一方で、ITの進展に伴い、フィンテックの台頭や、他業種からの新規参入が拡大しつつあり、今後の銀行経営においてはIT化への対応やデジタル技術の活用が不可欠になってきています。

これからの10年は、こうした不可逆的な社会構造の変化に加え、金融のIT化など、金融機関にとってはこれまでに類をみない変動の期間となることが予想されます。こうした見通しに加え、足元では既に伝統的な金融業務の収益性が低下する環境において、当行はどのような姿を目指し、歩みを進めていくべきか、持続可能なビジネスモデルを構築するうえで、極めて重要な局面にあると認識しています。

2. 長期的な価値創造に向けた取り組み

(1) 長期的に目指す姿

上述のとおり、当行をとりまく経営環境は依然厳しい状況が続くものと思われます。悲観的な見方をすると、地域にも当行にも課題が山積みということになってしまいます。しかしながら、視点を変えれば、課題が沢山あるということは、解決するニーズ、つまりビジ

ネスチャンスも沢山あるということでもあります。また、既存金融機関の脅威とみられているフィンテックの台頭やITの進展も、取り組み次第で生産性の向上など当行の持続可能性に大きく寄与することが期待できます。こうした逆転の発想をもって、地域・お客様の課題を解決することを事業機会ととらえ、ITも活用した抜本的なビジネスモデルの変革に挑戦していかなければならないという思いを強く持っています。

こうした信念をベースに、昨年度からスタートした中期経営計画(2018年度～2020年度)においては、当行が長期的に目指す姿として、『「地域・お客様の課題解決」によって、『地域』と『当行』の『持続的な成長』を実現する』ことを掲げました。

お取引先企業に対しては、適切にリスクテイクするとともに、あらゆるリソースを活用して成長を積極的に支援し、個人のお客様に対しては、資産形成などを通じて生活がより豊かになるようお手伝いし、ひいては地域の産業・社会の競争力や活力の向上に資する。そして、こうした地域・お客様の付加価値の向上が当行との信頼関係をより強固なものにし、当行の成長にもつながり、長く深いお付き合いのなかでさらに高度な金融サービスを提供し続けられるようになる。このような好循環によって地域とともに持続的に発展・成長していくことが、地域に根ざした地方銀行として当行が取り組むべき方向性だと考えています。



トップメッセージ

(2)「サステナビリティ宣言」の表明

先般、当行は「サステナビリティ宣言」を表明しました。これまでも当行は、当たり前のこととして、地域の持続可能性を目指しリレーションシップバンキング、地方創生、CSR活動など広範に取り組んできました。近年は世界的にSDGsや、ESG経営などに対する関心が高まっていますが、当行の取り組みはこれらの理念と考え方を同じくするものであることから、SDGsに賛同し「サステナビリティ宣言」としてあらためて表明することで、役職員の意識を一層高めるとともに、地域社会・お客様に対してこれらの理念を広め、目指す姿に近づいていきます。

(3)バランスのとれた資本配賦

当行の強みの一つとして、高い自己資本比率が挙げられます。厚い自己資本があるからこそ、積極的なリスクテイクが可能となり、経営戦略上の柔軟性も確保できることから、当面現在の水準を維持したうえで、リスク許容度と収益の安定性に配慮しながら収益を極大化させるべく、バランスのとれた資本配賦に努めていきます。

戦略としては、現在の金利環境は当面継続するものと見込まれることから、顧客部門と市場部門の調和のとれた収益構造を目指して分散投資に取り組みます。貸出金を中心に積極的に信用リスクをとる一方、金利リスクにも有価証券や住宅ローンを中心に十分な資本を配賦したうえで、市場変化等のリスクへの対応も強化していく考えです。

顧客部門では、従来通りお客様に寄り添う価値提案によって、拡大を目指します。ただ、景気の変調も囁かれるなか、貸出金については、リスクに見合ったリターンを得るという原則に立ち返り、質に対する意識を高め、ボリューム偏重に陥らないように留意しています。市場部門は、分散投資によりリスクカテゴリーを拡大し、安定した収益の確保を目指すとともに、予兆管理の高度化により機動的な運用を強化していきます。

サステナビリティ宣言

山陰合同銀行グループは、国連の定めた持続可能な開発目標(SDGs)の趣旨に賛同し、地域の課題解決に取り組むことで、持続可能な地域社会の実現を目指します。

重点的に取り組む事項

地域経済の持続的な成長	地域産業の成長支援やお客様の課題・ニーズ解決に取り組み、地域・お客様の付加価値を向上することで、地域経済の持続的な成長に貢献します。
豊かな地域社会の実現	地域・社会貢献活動に積極的に参画し、豊かで活力ある地域社会を実現します。
持続可能な地域環境の実現	環境に配慮した企業活動の実践と地域の環境意識を高めることで、気候変動に対応し、持続可能な地域環境を実現します。
従業員の満足度向上	能力を最大限に発揮できる環境を整備し、仕事に対する誇りと満足度の向上を目指します。
健全で透明性の高い経営体制の確立	経営等の情報を積極的かつ公正に開示し、ステークホルダーと適切に協働することで、コーポレートガバナンスの強化とその充実に取り組みます。

3. 事業分野別の取り組み

(1) 面的支援による地域の課題解決

地域産業や企業群の課題に対しては、面的な支援活動で課題を解決し、地域の活力を引き出すことで、地方創生の実現を目指しています。

例えば、低い新規創業率への対策として、新規事業の創発を目的とした「SAN-IN・イノベーション・プログラム」を実施しました。本プログラムでは多彩な事業アイデアがプレゼンされ、それぞれ起業に向け、取引店と本部が、外部の支援機関も巻き込んでサポートをしているところです。既に法人を設立して事業の立ち上げに動き始めているチームもあり、少しずつ起業の種の芽が出てきていると感じています。

また当行は、宿泊・観光業、食品製造業、医療・介護業を地域における主要産業と位置付け、特に支援体制を強化しています。例えば、宿泊・観光業のお取引先に対しては、品質認証の取得をサポートする業務や、生産性向上や人手不足への対応を目的にIT導入を支援しています。これらの取り組みを通じて、地域の旅館やホテルなどの宿泊施設の魅力と競争力を高めていきたいと考えています。

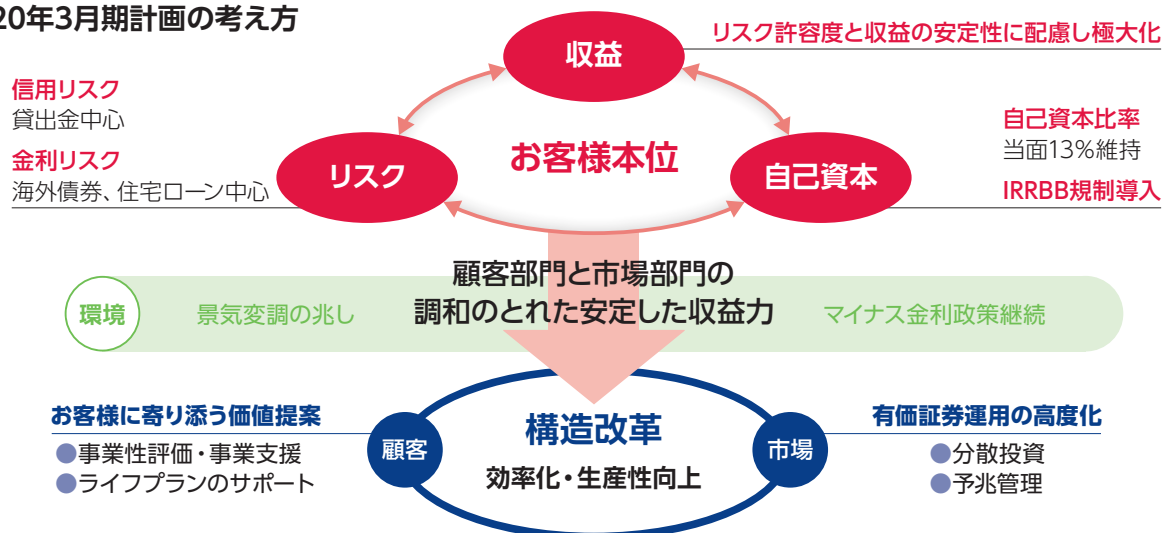
(2) 企業に対する取り組み

当行では、以前から持続可能なビジネスモデルの確立に向け、お客様の「真のパートナー」となるために、一貫してリレーションシップバンキング・事業支援活

動に力を入れて取り組んできました。前中期経営計画（2015年度～2017年度）では、各担当者が1社を選んで深度ある事業性評価から徹底的な事業支援まで行う「1人1社運動」により人材育成やスキルアップを一定程度図ることができました。その次のステップとして現中期経営計画では、「付加価値向上運動」と銘打って、お取引先の企業価値向上に専念する運動に取り組んでいます。対象とするお取引先も、1人1社運動の5倍となる2千社を超える水準となり、着実に活動を拡大しています。なかでも実績に応じて手数料を頂く「成功報酬型コンサル」を柱に据え、売上や利益拡大に貢献し、成果が花開いていくようしっかりと取り組んでいきます。

また、当行は大きな特徴の一つとして、山陰、山陽、兵庫・大阪にまたがる広域な店舗ネットワークを有し、各地でリレーションシップバンキングをベースとした取引の深掘りもしっかりと実践し、地域に密着した活動を展開しています。特に兵庫・大阪には近年店舗を増やし、プレゼンスを高めてきました。お取引先数・メイン先数は着実に増加しており、当行のリレーションシップバンキングの姿勢が評価されていることの表れだととらえています。この強みを活かすべく、以前から山陰と山陽、兵庫・大阪をつなぐビジネスマッチングなどの事業支援活動に力を入れており、今後もこうした“地域の架け橋”としての機能を強化してまいります。

2020年3月期計画の考え方



トップメッセージ

(3)個人のライフプランサポート

個人のお客様に対する取り組みとして、当行ではそれぞれのライフプランにあったお客様本位のコンサルティング営業により、市況に左右されにくい、長期的なお付き合いを前提とするストック型のビジネスモデルへの転換を進めています。時間に縛られず自分でできるインターネット取引のほか、週末も営業し、ゆっくりと相談のできるマネープラザも開設し、一人ひとりにあったチャネルでお取引いただけるようにしています。このような取り組みにより、顧客基盤の拡大を進めており、新興国経済にブレーキがかかり市況が思わしくなかったなかでも、預り資産残高は着実に積み上げることができましたし、個人ローンについても堅調な伸びを示しています。

(4)キャッシュレス化に向けた取り組み

キャッシュレスは、今や国を挙げた取り組みとなっています。当行としてもこの時流に乗り、地域でのキャッシュレスの裾野拡大を進め、より良い消費体験を提供していきたいと考えています。

当行には現在、クレジットカード事業において28万人の個人カード会員、1万社の法人会員と1万件の加盟店契約という既存の顧客資産があり、これを活かしてキャッシュレス決済を普及させることができると考えています。お客様には便利で簡単な決済体験をしていただけるとともに、当行としても取扱高増加による収益拡大と、お客様との接点を確保する狙いがあります。

4. 経営戦略を実現するための体制構築

(1)構造改革

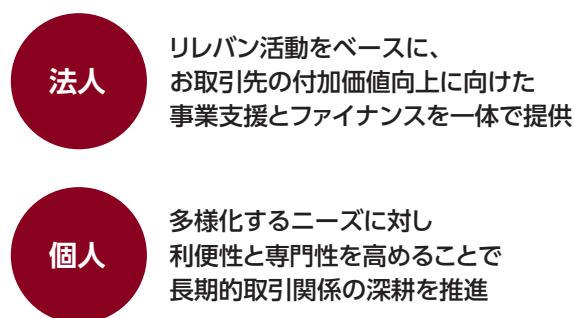
次に、こうした経営戦略を実現していくために我々が取り組んでいる構造改革として、「店舗・人員体制の見直し」と「ITを活用した業務効率化」についてご説明します。

店舗・人員体制の見直しについては、2018年度、店舗の役割見直しによる営業体制の効率化を実施しました。今年4月から全営業店の1/3にあたる49の出張所に昼休業を導入し少人数での運営を可能にしたほか、地域ごとに本支店と出張所が一体となって営業推進できるように体制を整えました。今後、さらに本部の人員体制の見直しにも取り組み、戦略分野への重点配置を加速させていきます。

ITを活用した業務効率化については、お客様の利便性が向上することと、行職員が全力で接客に集中できる体制を整えることをコンセプトに推し進めていきます。2020年1月に勘定系システムを新システムに移行する計画であり、より有効性の高いシステム基盤を手に入れることを機に、チャネルの再構築とITによる事務効率化を図ります。

お客様本位の付加価値共創

構造改革	店舗役割、人員体制の見直し、デジタル化推進による業務プロセスの抜本的な効率化・生産性向上
人材	多様化、高度化するお客様ニーズに応えられる専門人材の育成と、戦略分野への重点配置



(2) 一人ひとりが輝く人事戦略

個々人がもてる能力を存分に発揮できる環境を整えることは、戦略を実現していくうえで不可欠な要素であり、経営の責務であると考えています。また、現在おかれている難局を力強く打開していくためにも、組織の中に多様性をもたなければなりません。多様な人材や自由な考え方を受け入れる職場環境があるからこそ、そのぶつかり合いのなかで新たな発想が生まれ、活力と発展性のある組織になれると考えています。

2018年度から、女性の活躍の場を広げる一環で、エリア職行員のキャリアパスの選択肢に法人営業を追加しました。意欲ある行員には研修やOJTなどで手厚くサポートし、銀行としてもしっかりと後押ししています。また、管理職に占める女性の割合も着実に増えており、2020年度には25%を目指しています。今後も女性が存分に活躍できるよう努力を続けます。

日本では今、働き方の多様化が議論されています。なかでも、AIやRPAといった技術の活用によるデジタル化は行職員の働き方をより柔軟にし、業務をより創造的なものに転換する機会であるともいえます。そうした環境下において、一部の業務は機械に代替されていくことから、銀行としては、行職員の教育にこれまで以上に力を入れるとともに、やりがいのある仕事の機会を提供することも重要と考えています。

(3) ガバナンス改革

当行では、早くから役員報酬体系の改定や、任意の指名・報酬委員会の設置など、コーポレートガバナンス改革に取り組み、実効性を高めてきましたが、さらなるガバナンス態勢の強化を図り、ステークホルダーの皆様の期待に応えるため、2019年6月開催の定時株主総会において監査等委員会設置会社に移行しました。これによって、監査・監督機能の強化、意思決定の迅速化、経営の透明性の向上を実現し、これまで以上に取締役会の実効性を高め、持続的に企業価値を向上させてまいります。

5. 最後に

当行は設立からもうすぐ80年を迎えます。この間、絶えず地域とともに歩み、お客様に寄り添ってまいりました。これからもこの姿勢を変えることなく、この変動の時代においても、「ごうぎん」が持続可能な地域社会の一員として地域やお客様とともに成長・発展していく存在であり続けるべく、役職員一丸となって取り組んでいく所存でございます。

皆様には今後ともより一層のご支援、ご愛顧を賜りますよう心からお願い申し上げます。

