

山陰合同銀行のガバナンス改革



株式会社 山陰合同銀行
平成26年12月

講演内容

I

ガバナンス改革

II

私の経営への思い（平成19年度～）

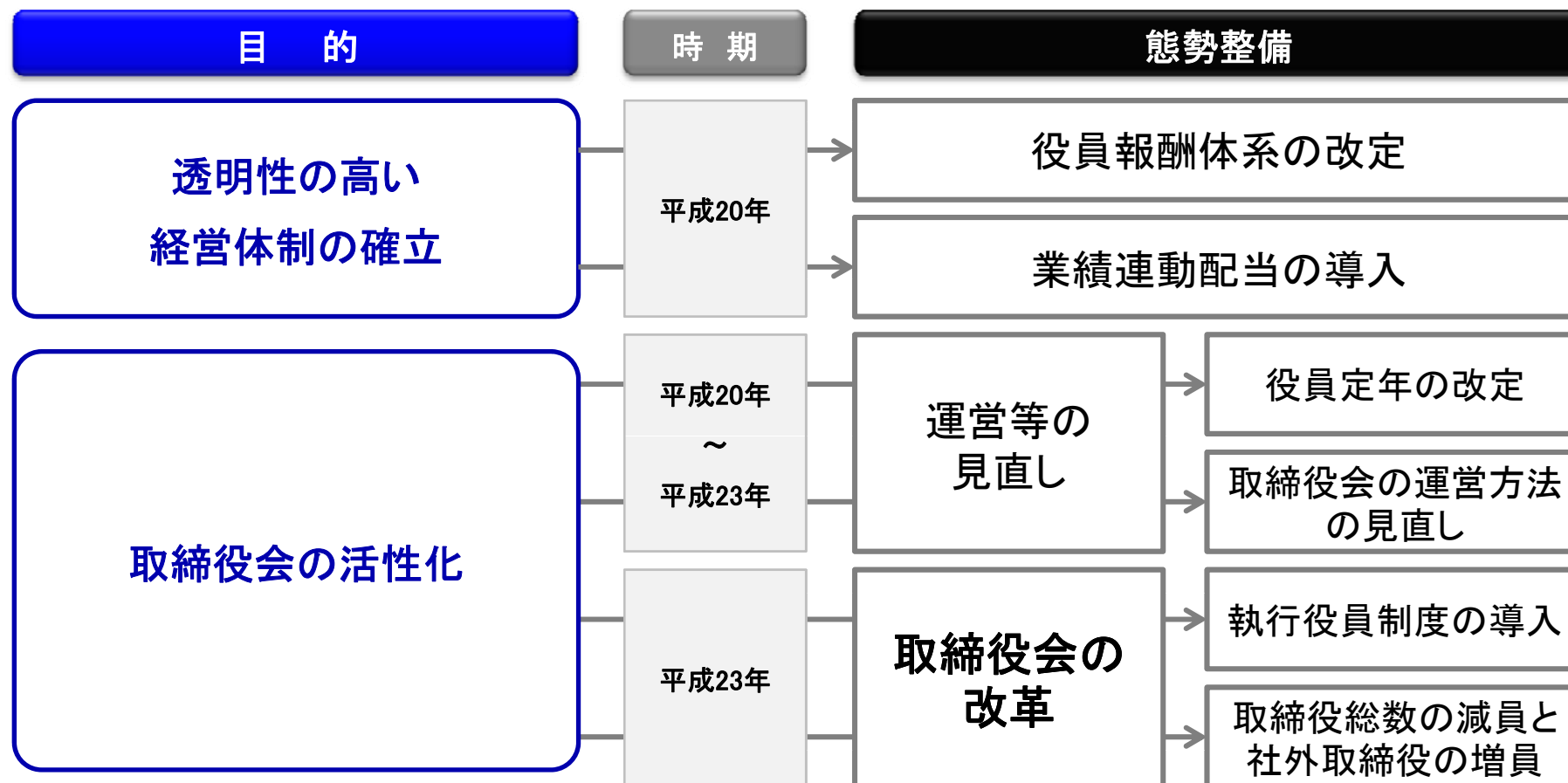
III

参考資料

1. ガバナンス改革の概要

ガバナンスの強化・充実を図るべく、透明性の高い経営体制の確立、取締役会の活性化のための態勢整備を実施した。

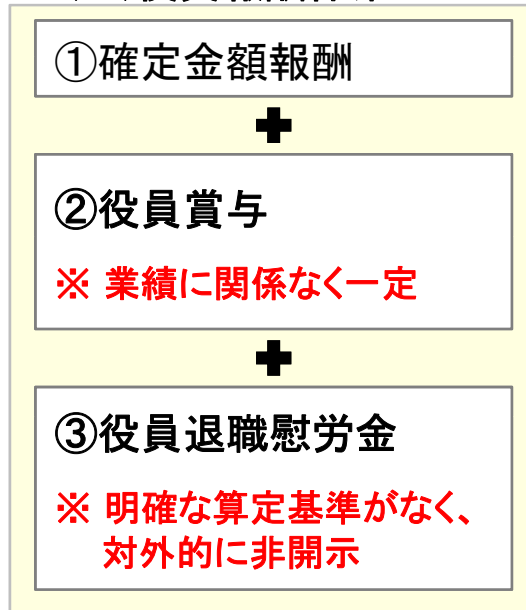
＜ガバナンス強化・充実に向けた態勢整備＞



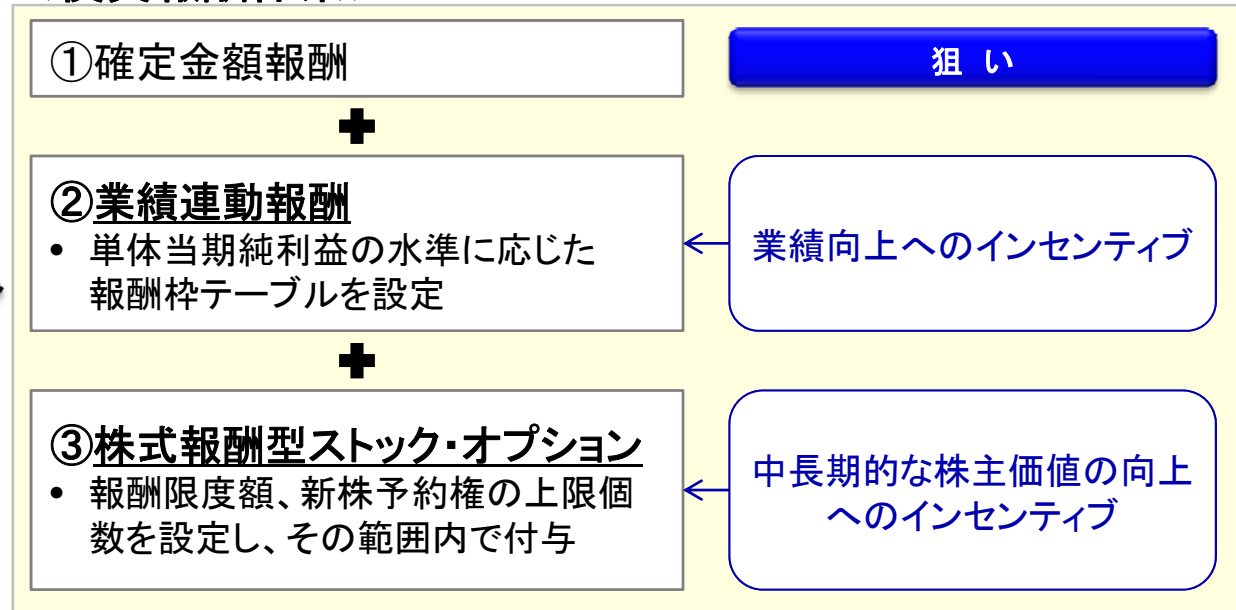
2. 役員報酬体系の改定

経営の透明性を高めるために役員賞与および役員退職慰労金を廃止し、業績向上への意欲や株主価値増大への経営意識を高めるべく、業績連動報酬および株式報酬型ストック・オプションを導入した。

<(旧)役員報酬体系>



<役員報酬体系>



<業績連動報酬枠>

当期純利益	業績連動報酬枠(社外取締役分)
100億円超	63百万円(9百万円以内)
90億円超～100億円以下	56百万円(8百万円以内)
80億円超～90億円以下	49百万円(7百万円以内)
70億円超～80億円以下	42百万円(6百万円以内)
60億円超～70億円以下	35百万円(5百万円以内)
50億円超～60億円以下	28百万円(4百万円以内)
50億円以下	0

<ストックオプション付与限度額>

上段: 限度額、下段: 個数限度	
取締役 (社外取締役分)	75百万円 (7.5百万円)
	1,240個 (120個)
監査役	20百万円
	330個

3. 業績連動配当の導入

業績や株主の利益をより意識した経営を行うべく、平成21年3月期より業績連動配当を導入し、配当基準を明確にした。

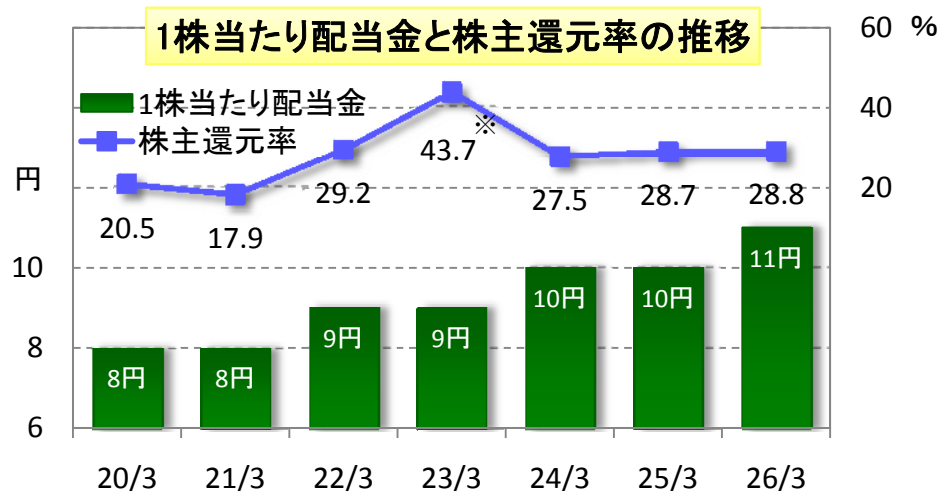
<(旧)資本政策(株主還元)>

- 安定配当を基本に、利益水準に応じて、都度、配当を決定。

※明確な配当基準がない

<資本政策(株主還元)>

- 業績連動配当の導入。
安定配当を維持しつつ、積極的な利益還元を目的に、業績に応じた配当を行う。
- 株主還元率30%を目安とした運営。
積極的な自己株式の取得により、機動的な資本政策を実施し、利益還元の充実を図る。



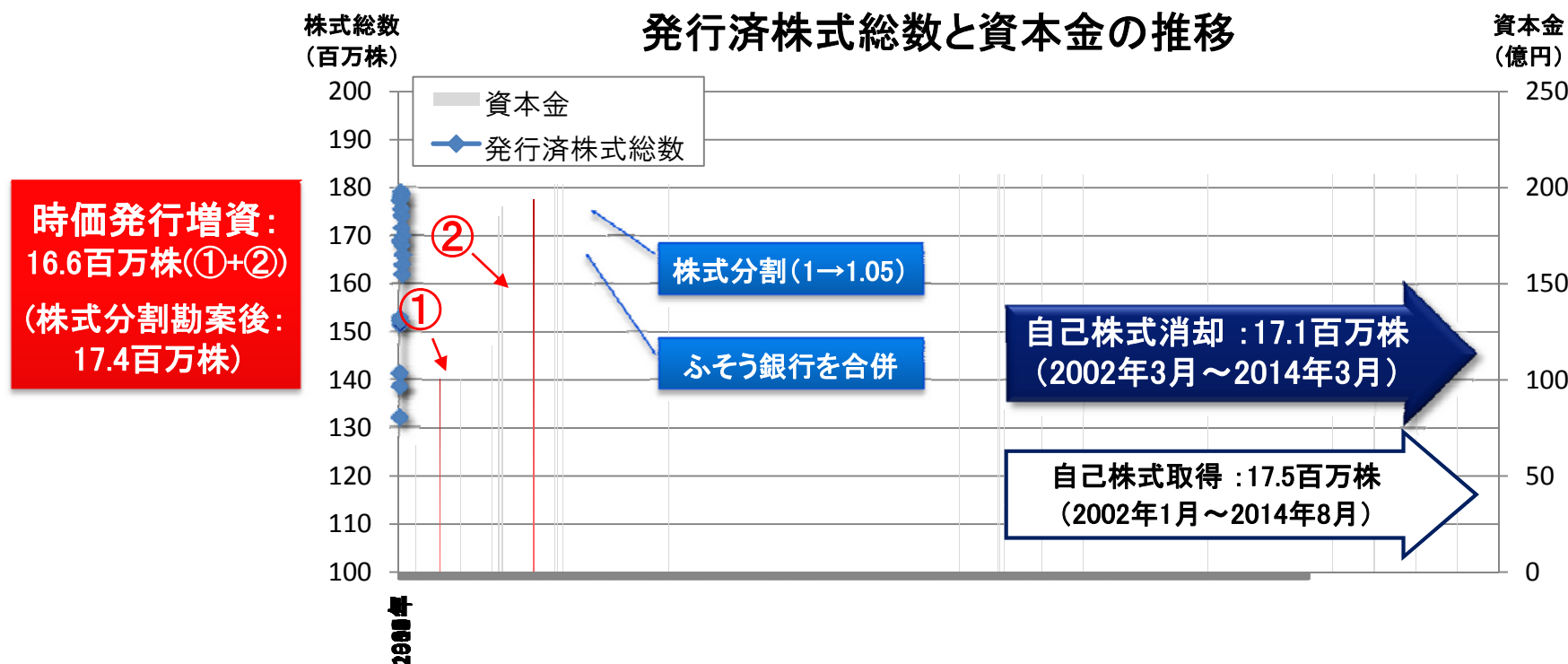
※23/3子会社吸収分割に対する反対株主からの自己株式買取を含む。

<業績連動配当テーブル>

1株当たり年間8円を安定配当とし、当期純利益が80億円を超過する場合には、下表に従い配当。

当期純利益	1株当たりの年間配当
100億円超	11円
90億円超～100億円以下	10円
80億円超～90億円以下	9円
80億円以下	8円

参考：当行の発行済株式総数と資本金の推移



<時価発行増資>

株数:千株、金額:百万円

時期	新株発行数	発行価格 (円)	払込金額	資本組入額
① 1988年10月 (S63年10月)	6,600	1,040	6,864	3,432
② 1990年2月 (H2年2月)	10,000	1,332	13,320	6,660

<自己株式の取得実績>

株数:千株、金額:百万円

3月期	2002	2003	2004	2005	2007	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015 ※
取得株数	536	3,012	1,431	241	2,524	179	1,423	1,500	1,500	2,000	1,821	1,400
取得金額	235	1,708	1,146	229	2,845	163	1,003	879	886	1,116	1,399	1,022

※2015年3月期: 2014年8月までの取得実績

4. 取締役会の運営等の見直し

取締役会の活性化を図るべく、経営トップの定年を新設したほか、取締役会での議論の活発化を図るべく、取締役会の運営方法を見直した。

(1) 役員定年の改定

<(旧)役員定年内規>

- 会長、頭取の定年なし
- 取締役、監査役が対象



<取締役定年内規>

- 会長、頭取の定年を新設
※定年の概念:株主総会の取締役選任議案の取締役候補として推薦しない。
- 対象から監査役を削除
※監査役の独立性確保の観点から監査役を削除し、名称を「取締役定年内規」に変更。

(2) 取締役会の運営方法の見直し

<(旧)取締役会の運営方法>

- 資料の当日配布
- 原稿に基づいた説明



<取締役会の運営方法>

- 資料の事前配付
- 取締役8名、監査役5名、および記録係(担当者)のみでの取締役会

参考：取締役会の模様



5. 取締役会の改革

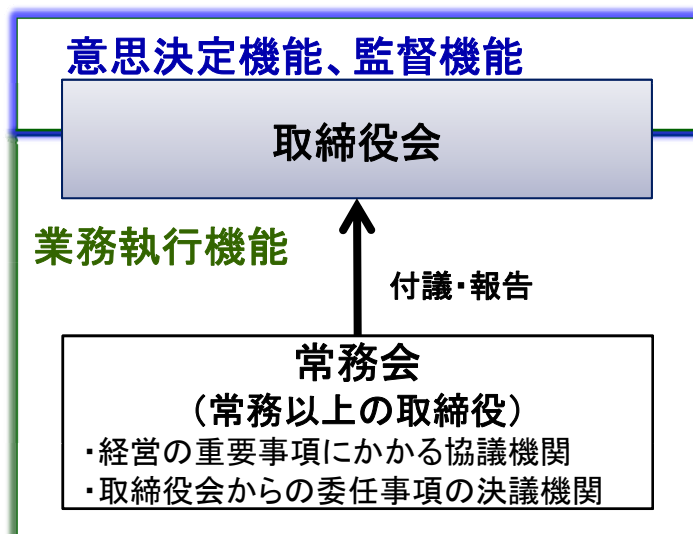
(1) 執行役員制度の導入

取締役が担うべき「経営に関する意思決定機能および業務執行監督機能」と、執行役員が担う「業務執行機能」を分離してそれぞれの役割と責任を明確にし、機動的な業務執行が可能な体制とするため、執行役員制度を導入した。

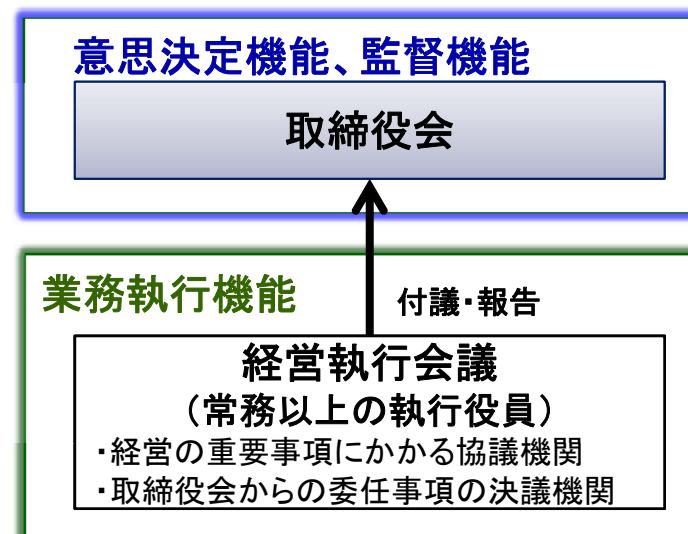
＜執行役員制度の概要＞	
職 務	取締役会において決議された職務分担の範囲内で業務執行
銀行との関係	委任契約
選任・解任	取締役会の決議
任 期	1年(取締役の任期と同一)
定 数	15名以内
取締役の兼任	取締役による執行役員の兼任可 ※4名が兼任
報 酬	確定金額報酬、業績連動報酬、株式報酬型ストックオプション

取締役	人数	執行役員	人数	兼任
(代)取締役会長	1	—	—	—
(代)取締役頭取	1	頭取執行役員	1	1
(代)取締役	2	副頭取執行役員	1	1
取締役	1	専務執行役員	2	2
社外取締役	3	—	—	—
		常務執行役員	5	—
		執行役員	6	—
合 計	8	合 計	15	4

＜(旧)取締役会の機能＞



＜取締役会の機能＞



5. 取締役会の改革

(2) 取締役総数の減員と 社外取締役の増員

取締役総数の減員により、十分に議論を尽くし、的確かつ迅速な意思決定を行うことができる体制とした。
また、社外取締役の増員により、監督側と執行側が拮抗する構成とした。

<(旧)取締役会の構成：平成22年6月>

【総数】 17名(定款20名以内)
【監督側 2名】 社外取締役2名

【執行側 15名】 取締役15名

役名	人数
取締役会長	—
(代)取締役頭取(議長) 執行側	1
(代)専務取締役	3
常務取締役	4
取締役	7
社外取締役 監督側	2
計	17



<取締役会の構成：平成23年6月>

【総数】 8名(定款10名以内)
【監督側 4名】 議長1名(取締役会長)
社外取締役3名

【執行側 4名】 執行役員を兼任する取締役4名

役名	人数
(代)取締役会長(議長) 監督側	1
(代)取締役頭取(兼頭取執行役員) 執行側	1
(代)取締役(兼副頭取・専務執行役員)	2
取締役(兼専務執行役員)	1
社外取締役 監督側	3
計	8

<社外取締役> ※H26年6月

多胡 秀人	独立役員(在任7年)	金融機関出身、地銀コンサル
田部 真孝	— (" 3年)	地元経済界出身、会社経営者
福井宏一郎	独立役員(" 3年)	金融機関出身

5. 取締役会の改革

(参考) 経営諸会議の構成

取締役会長（議長）と社外取締役は、取締役会にのみ出席し、経営に関する意思決定および業務執行の監督に専念することとした。

	役 職 名 ※H23年6月	人数	経営主要会議			
			取締役会	経営執行会議	A L M委員会	執行役員会議
監督側	(代)取締役会長（議長）	①	○	×	×	×
	社外取締役	③	○	×	×	×
執行側	(代)取締役頭取兼頭取執行役員	①	○	○	○	○
	(代)取締役兼副頭取執行役員	①	○	○	○	○
	(代)取締役兼専務執行役員	①	○	○	○	○
	取締役兼専務執行役員	①	○	○	○	○
	常務執行役員	④	× (*1)	○	○	○
	執行役員	⑥	× (*1)	× (*1)	×	○

*1：必要に応じ、議案に関係ある者を出席させ、その意見または報告を聞くことができる。

*2：監査役は表の全ての会議に出席する。

6. ガバナンス態勢の新旧比較

平成20年から取り組んだ一連の取り組みにより、ガバナンス態勢の強化・充実を図った。

		改革前	時期	改革後
役員報酬		<ul style="list-style-type: none"> 確定金額報酬 + 役員賞与 + 役員退職慰労金 	平成20年	<ul style="list-style-type: none"> 確定金額報酬 + 業績連動報酬 + ストックオプション
資本政策 (株主還元)		<ul style="list-style-type: none"> 安定配当を基本に、利益水準に応じて、都度、配当を決定 		<ul style="list-style-type: none"> 業績連動配当(平成21年3月期から) 株主還元率30%を目安とした運営
取締役会	運営等の見直し		平成20年 ～ 平成23年	
	役員定年	<ul style="list-style-type: none"> 会長、頭取の定年なし 対象:取締役、監査役 		<ul style="list-style-type: none"> 会長、頭取の定年を新設 対象:取締役
	取締役会の運営方法	<ul style="list-style-type: none"> 資料の当日配布 原稿に基づいた説明 	<ul style="list-style-type: none"> 資料の事前配付 取締役8名、監査役5名、および記録係(担当者)のみでの取締役会 	
	取締役会の機能	<ul style="list-style-type: none"> 経営に関する意思決定機能 業務執行監督機能 業務執行機能 	<ul style="list-style-type: none"> 経営に関する意思決定機能 業務執行監督機能 	
	取締役会の改革	<ul style="list-style-type: none"> 17名(定款:20名以内) - 社内取締役15名、社外取締役2名 - 監督側2名、執行側15名 	平成23年	<ul style="list-style-type: none"> 8名(定款:10名以内) - 社内取締役5名、社外取締役3名 - 監督側4名、執行側4名
執行役員		<ul style="list-style-type: none"> 選任なし 		<ul style="list-style-type: none"> 15名(定数:15名以内) - 取締役の兼任4名

講演内容

I

ガバナンス改革

II

私の経営への思い（平成19年度～）

III

参考資料

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

～希望と情熱を持って地域のお役に立つ～

経営方針

1. 質の高い金融サービスを提供する
2. 地域の活力を引き出す
3. 地域版CSRを実践する

経営理念実現のためのキーワード

1. 独自性を発揮する
 - ・当行の営業基盤は経済基盤が弱く、経済効率の悪い地域
 - ・都会地に負けない良質な金融サービス提供のためには、独自性が必要
2. つながる
 - ・ネットワーク連携することで新たな成長が生まれる
3. 地域を愛する
 - ・生まれ育った地元山陰の発展に貢献したい

1. 質の高い金融サービスを提供する

都会地にも負けない良質な金融サービスを提供するために、独自のビジネスモデルを構築する。

■ ローコスト化に向けた店舗施策

利便性の高いネットワークを、決して毀損しない方法で店舗統廃合を実施

- ・出張所・代理店など機能別店舗による再構築

■ 安定した調達基盤の確立

良質な金融サービスの提供と利便性向上により、圧倒的な預金吸収力のある基盤を構築

- ・低コストで金利感応度の低いコア預金を経営の生命線と認識

■ 独自の有価証券運用

積極的な金利リスクテイクとリスク管理高度化により、地域ハンディキャップを補う収益力を確保

- ・キャリー収益を重視した国債中心の運用
- ・ALMの充実、コア預金内部モデル導入
- ・リスクバッファとしての自己資本の充実

■ システム共同化の発展的な取組み

基幹システム共同化の枠を超えた独自性のある取組みで、第二フェーズへと進展

- ・事務・本部組織の共同化
- ・サブシステム共同化
- ・営業店システム更改(平成25年3月)←基幹システム共同化スタート(平成15年5月)

2. 地域の活力を引き出す

挑戦意欲のある企業の事業拡大を支援するとともに、地域の面的再生に向けて主体的に取り組む。

■ ビジネスマッチング業務

行内情報ネットワークと外部ネットワークを活かすことで取引先の企業価値を高める

- ・地域内ネットワーク⇒地域の経営資源の把握、付加価値向上
- ・地域外ネットワーク⇒外部への販路拡大、外部技術の取込み
- ・海外ネットワーク⇒顧客の海外展開の支援

■ 地域カード化戦略

お客様のより豊かな生活のために、ご自身への投資機会を提供し、地域の需要喚起へとつなげる

- ・クレジットカード会員事業の本体吸収
- ・地元加盟店とも連携した魅力あるイベントを展開

■ 個人ローンへの取り組み

地元山陰の健全な消費者金融市場の発展に資する

- ・商品戦略⇒新商品の投入
- ・顧客利便性向上策⇒受付チャネル拡大、受付時間の延長

3. 地域版CSRを実践する

地域におけるリーディングカンパニーとして、リーダーシップを発揮する。

地域の問題は地域の力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する。

■ 森林保全活動

当行役職員や家族による森林保全活動実施、ボランティア団体のネットワーク構築

- ・ごうぎん希望の森
- ・森林を守ろう！山陰ネットワーク会議

■ 知的障がい者の自立支援

単に知的障がい者の雇用に留まらず、障がい者が他の障がい者を助ける独自のモデルを構築

- ・ごうぎんチャレンジドまつえ
- ・ゆめいくワークサポート事業

■ 教育活動

次世代を担う青少年が高い志を持ち、思考力や行動力を備えた人物となることを願い24年9月開校

「自然を尊び、ふるさとの自然を守る」思いを広げる活動

山陰両県の約3分の2を占める大切な森林を地域と共に守り育み、次の世代に伝えていく。

地域に根ざした活動

森林を守ろう！山陰ネットワーク会議

- ・平成18年4月設立。
- ・山陰両県のボランティア団体やNPO法人をネットワーク化し、活動の実効性を高める。
- ・当行が事務局を務め、各団体の活動紹介や各種イベントの開催を通じて、広く県民の皆様に森林保全の大切さを訴える。
- ・平成26年3月末現在参加団体は54団体となり、活動の輪が広がっている。



「ごうぎん希望の森」活動

- ・「ごうぎん希望の森」は、鳥取県、島根県、関係市町村の協力によりお借りする4箇所の森林の愛称。
- ・平成18年度から役職員やその家族による森林保全ボランティア活動を実施。

全国的な展開

「日本の森を守る地方銀行有志の会」

- ・平成20年7月、地方銀行8行を発起行として発足（発足以来、当行が事務局を担当）。
- ・森づくりに関する各行の情報やノウハウを共有し、各々の活動に反映させることで、森づくり活動の更なる活性化につなげる。
- ・平成21年12月、「日本の森を守る京都サミット」を開催し、共同宣言を採択。
 - (1) 森林保全活動を中心としたネットワーク化
 - (2) 林業・木材産業再生等を中心とした地域の活性化
 - (3) 環境にやさしい金融商品づくり
 - (4) 次世代に引き継ぐ緑化活動
- ・平成26年3月末現在、全地方銀行64行が加盟して実践的な森林保全活動を開始。



- ①ごうぎん希望の森 智頭
- ②ごうぎん希望の森 奥大山
- ③ごうぎん希望の森 千本ダムの里
- ④ごうぎん希望の森 石見銀山



「地域のコミュニティによるセーフティネット」

単に知的障がい者の雇用に留まらず、障がい者が他の障がい者を助ける独自のモデルを構築。

ごうぎんチャレンジドまつえ

- ・ 当行が運営する知的障がい者が専門的に就労する事業所
- ・ 職員が描いた絵画を通帳ケースやエコバッグなどの銀行PR品のデザインとして利用。
- ・ 雇用者数 19名（平成26年3月末現在）
- ・ 事業所開設や運営のノウハウを公開し、地域に取組みを拡げていく。

趣旨

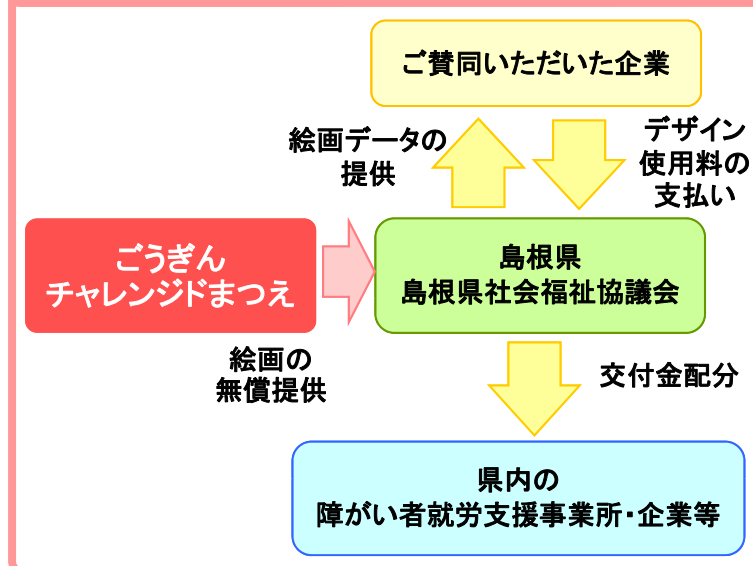
障がい者の自立支援と地域社会への貢献

障がい者雇用の地域におけるモデルづくり

ゆめいくワークサポート事業

- ・ 障がい者が描いた絵画を活用して障がい者の就労支援を推進する事業
- ・ 島根県及び島根県社会福祉協議会と連携して構築したスキーム
 - (1) 当行は「ごうぎんチャレンジドまつえ」の職員が描いた絵画を島根県に無償で提供する。
 - (2) 島根県は島根県社会福祉協議会を通じて絵画を利用する企業と契約する（当行が斡旋）。
 - (3) 契約企業からの絵画の使用料は、地域に還元され障がい者の自立支援に活用される。

「ごうぎんチャレンジドまつえ」で作成された絵画を地域の障がい者自立支援活動に活用



地域の未来を担う子どもたちを育む活動に、地域と共に取り組んでいく。

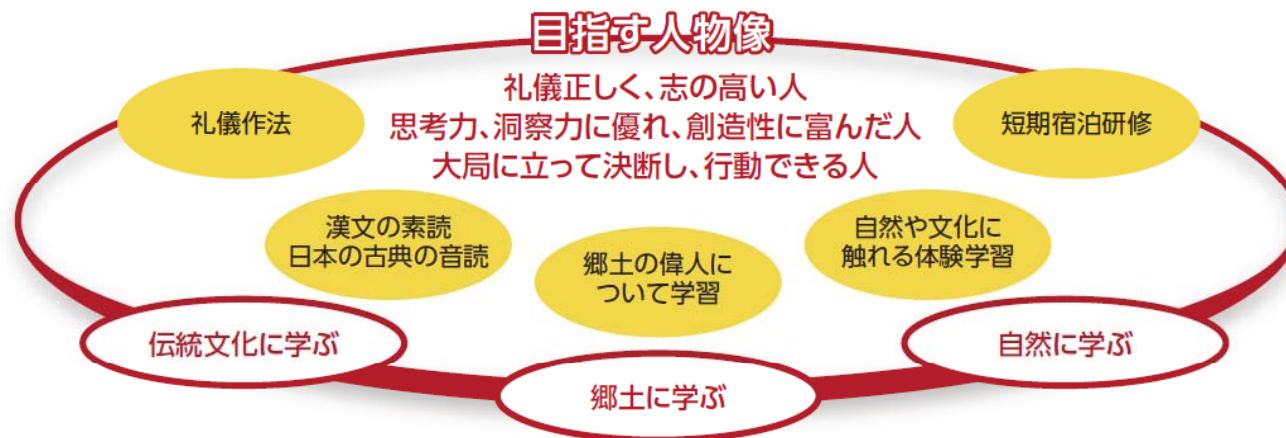
尚風館

(平成24年9月開校)

- 小学生から社会人となるまで成長に応じた一貫教育
- 思考力や洞察力を養い、大局に立って決断できる人材を育成

私塾「尚風館」の運営(ごうぎん島根文化振興財団)

- ・ 「ごうぎん島根文化振興財団」が社会貢献活動のひとつとして、青少年を対象とした教育活動を実施する私塾「尚風館」を開校。
- ・ 高い志を持って将来的に社会の中で活躍できる人材の育成を目指し、小学生から社会人となるまで成長に応じた一貫教育を目指しを行う。『高い志を持って、新しい風を起こす』
- ・ 第1段階：第一期生として、小学校4～6年生20名が入校し、毎週土曜日、松江歴史館を主な会場として、「伝統文化に学ぶ」「郷土に学ぶ」「自然に学ぶ」を柱としたカリキュラムを実施。



松江歴史館での学習

講演内容

I

ガバナンス改革

II

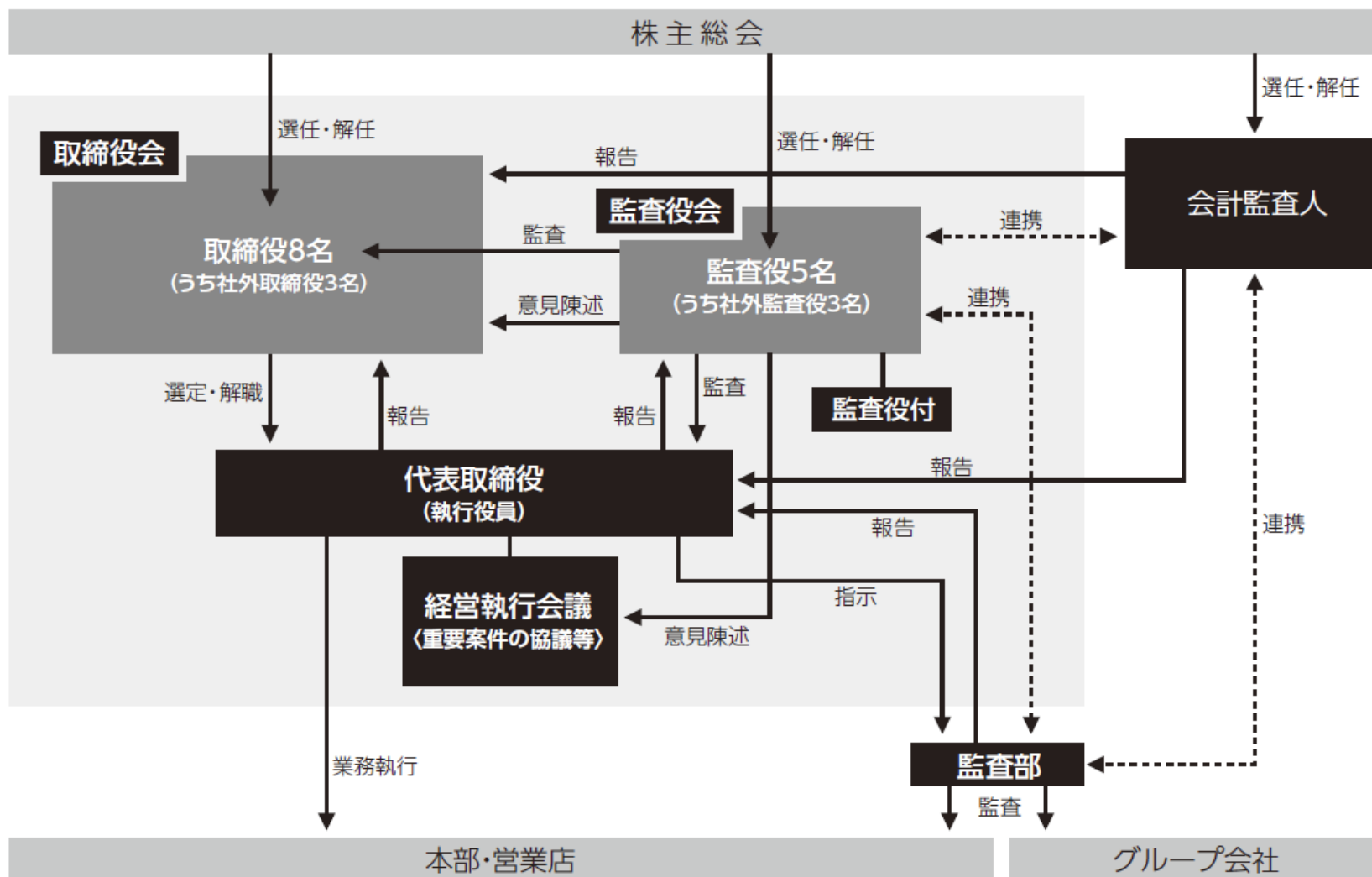
私の経営への思い（平成19年度～）

III

参考資料

山陰合同銀行の概要		(平成26年3月末現在)
設 立	昭和16年7月1日	
本店所在地	島根県松江市魚町10番地	
資 本 金	207億円	
従 業 員 数	1,983名	
拠 点 数	国内本支店 91 出張所 53 代理店 27 国内事務所 1 (東京) 海外事務所 3 (大連、上海、バンコク)	

主要勘定の状況		(平成26年3月末現在)
総資産	4兆4,488億円	
預 金	3兆6,973億円	
貸 出 金	2兆3,184億円	
有価証券	1兆6,289億円	
自己資本比率	16.24%	
格 付	A3(ムーディーズ・ジャパン(株)) A+(株)格付投資情報センター) AA-(株)日本格付研究所)	



※平成26年6月現在

参考： 社外取締役の略歴

氏名	略歴、地位、担当および重要な兼職の状況		所有当行株式
多胡秀人 (S26.11.2生)	昭和49年4月 昭和63年8月 平成4年1月 平成9年4月 平成11年4月 平成15年6月 平成16年6月 平成19年6月 平成19年6月	株式会社東京銀行(現株式会社三菱東京UFJ銀行)入行 フランス・インドスエズ銀行東京支店資本市場部長 ナショナル・ウエストミンスター銀行東京支店業務推進部長 有限会社多胡事務所代表取締役(現在) デロイト・トーマツ・コンサルティング株式会社(現アビームコンサルティング株式会社)パートナー(執行役員) アビームコンサルティング株式会社顧問 株式会社鹿児島銀行監査役 当行取締役(現任) 株式会社鹿児島銀行取締役(現任)	5,000株
田部真孝 (S54.8.4生)	平成22年4月 平成22年4月 平成22年4月 平成22年6月 平成22年12月 平成23年4月 平成23年6月 平成23年6月 平成24年6月	株式会社田部代表取締役社長(現任) 樹徳産業株式会社代表取締役社長 有限会社松陽印刷所代表取締役社長(現任) 山陰中央テレビジョン放送株式会社取締役(現任) 有限会社ジェー・アンド・ティー代表取締役社長 公益財団法人田部美術館代表理事(現任) 株式会社JUTOKU代表取締役社長(現任) 当行取締役(現任) 合同会社グリーンパワーうなん代表社員(現任)	1,000株
福井宏一郎 (S22.10.26生)	昭和46年7月 平成9年9月 平成11年10月 平成12年10月 平成16年7月 平成20年3月 平成23年4月 平成23年4月 平成23年6月 平成25年5月	日本開発銀行入行 日本開発銀行国際協力審議役 日本政策投資銀行国際協力部長 KDDI株式会社理事 特命全権大使(在ブルガリア) 日本カーボンファイナンス株式会社代表取締役社長 日本カーボンファイナンス株式会社特別顧問 株式会社日本経済研究所参与 当行取締役(現任) 一般社団法人霞関会理事(現任)	3,000株