



トップ  
インタビュー

松岡頭取に聞く

## 中小企業向け貸出を起点とした ビジネスモデルを深化させ、厳しい局面にこそ 「頼られる銀行」を目指します。

**第4次中期経営計画2年目は、  
貸出・預金等残高ともに増加いたしました  
が、収益環境の厳しさは継続しています。**

日本経済は緩やかな回復基調が継続していますが、金融情勢ではマイナス金利などによる不透明度も増えています。紀陽フィナンシャルグループの昨年度の経営状況はいかがでしたか。

松岡◆昨年度の日本経済は、世界景気の回復を背景に企業収益が改善の方向へ向かい、設備投資にも持ち直しの動きがみられる中、個人消費においても、雇用や所得環境が堅調に推移するも、底堅く動き、緩やかな回復基調となりました。

国内経済の先行きについては、アメリカの政権運営や、中国やアジアの新興国の経済の不確実性など、海外の政治・経済動向に一部不透明感が残るものの、企業収益と設備投資の底堅さを背景に雇用と所得環境の改善傾向が続くも、緩やかな回復基調が継続するものと期待されます。

金融市場では、米国トランプ大統領の政策方針等の影響で円安が進行し、株式市場が堅調に推移しました。しかしながら、足元の金融情勢は日本銀行による「マイナス金利付量的・質的金融緩和」導入以降の不透明感が継続しています。

地方経済に目を向けると、少子高齢化の進行、人口減少に伴う社会構造の変化により、事業所の減少にみられるような問題

が浮き彫りになっております。こういった状況に対して地域金融機関が果たすべき役割が改めて問い直され、昨年9月には金融庁より「金融仲介機能のベンチマーク」が公表され、その道筋が示されました。

当グループの主要営業エリアである和歌山県では、一昨年の「紀の国わかやま国体・大会」など一連のイベントの効果もあり、昨年の観光客数は過去最多を記録しました。しかしながらそうした活況も次第に収束し、企業の生産活動の緩慢な動き、個人消費の足踏みなどの従来からの課題が再び浮上しています。

大阪府では、吹田市の大型複合施設が開業1年で当初予想を大幅に上回る来客数を記録し、また昨年の関西国際空港の旅客数が過去最高となり外国人観光客が4年連続過去最高を記録するなど、観光関連の好況は継続しています。また2年後の平成31年へ向けて、JR大阪駅ターミナルの大手家電量販店の複合ビル建設や、堺市の大型ショッピングセンター着工が予定されるなど、今後の経済成長への期待要素がいくつかみられます。

このような状況下、当行グループはお客様の利便性向上に努めるとともに、業績の向上と経営体質の強化に取り組み、地域経済の発展支援に力を注いでまいりました。

その結果、平成29年3月期は貸出残高、預金等残高ともに順調に増加し、当期の損益につきましては、役務取引等収益が、事業性取引に係る手数料収入の増加などにより前期比増加いたしま



した。しかしながら、依然厳しい収益環境が続く中、本業収益の中心である貸出金利息が利回り低下を主因に前期比減少し、また、有価証券関係損益は、前期に比べ売却益の計上が少ないことや、外国債券を中心に有価証券ポートフォリオ改善目的の売買による売却損を計上したこともあり前期比減少いたしました。

営業成績につきましては、紀陽銀行単体の業務粗利益は493億円、当期純利益は102億円を計上いたしました。

## マーケット激変の中、自らの果たすべき使命と強みを再検証し新たな持続可能なビジネスモデルを掲げました。

昨年度は第4次中期経営計画の2年目にあたっていましたが、金融状況はどのように影響しましたか。戦略面の変化等がありましたらお聞かせください。

松岡◆第4次中期経営計画は「銀行をこえる銀行へ」を目指す銀行像とし、主要テーマを「和歌山・大阪の地域の特性に応じた明確な地域別戦略による成長の加速」としています。

当行の営業基盤である和歌山県と大阪府は地域特性が異なり、経営環境の差異も年々広がっています。これらを踏まえて、個別の戦略を展開していこうというのがその考えです。

この大きな道筋に変更はございませんが、ご指摘のとおり一昨年からは地方銀行を取り巻く環境に大きな変化がありました。大きくは日本銀行のマイナス金利政策の導入、そして他金融機関との競争激化と地方銀行・信金の再編加速です。非常に厳しい環境変化であり、この状況は多少の振れ幅はあれ当面継続すると思われまます。そういった前提に立って持続可能なビジネスモデルを加える必要が出てきました。

当行では、今一度、地方銀行として自身の果たすべき使命と強みを再検証し、「中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデル」を持続可能なビジネスモデルとしました。さまざまな資金ニーズに素早く的確に応え、お取引先の核心的な課題に寄り添い、解決策を提供していく。私共が最も力を発揮できるのはそういった領域ですから、このポイントをさらに進化させることに経営資源を投入し、他行との差別化を強めていきます。また地元企業の本業支援に加えて、オーナーさまもこれまで以上に深くお付き合いをさせていただくことに力を入れます。

昨年度はこの新しい視座に沿った地域別戦略を打ちだしました。まず和歌山県においては、県内トップバンクとして金融仲介機能の強化を図るとともに、店舗の再編による事業性取引の集約に注力しました。さらに、県内の多くを占める農業・漁業や飲食、サービスなどの比較的小規

模な事業者さまとの接点とお取引関係を強化できる態勢づくりに着手するとともに、創業支援や新事業支援などの施策強化を開始いたしました。

大阪府につきましては、最大の強みである「中小企業取引」に経営資源を集中し、大阪市と堺市にある融資部や営業推進本部の機能を活用した「質」と「スピード」重視の金融サービスを提供できる態勢づくりをスタートしています。

両地域において、当行の「存在感の向上」と「収益力の強化」を両立させる基盤を構築することが、今中期経営計画後半の大きな目標の一つとなると考えております。

第4次中期経営計画では、個別に4つの戦略を立てておられます。それらの進捗状況はいかがでしたか。今伺った新たな持続可能なビジネスモデルとの関連も含めてご説明ください。

松岡◆第4次中期経営計画の第1の戦略は「永続的に地域を支えるための経営効率向上」です。規模のメリットによる経営基盤の長期安定を図るものであり、その最も大きな要素は店舗増強です。これにつきましては大阪府において、一昨年からは昨年にかけて5つの店舗を新設いたしました。大阪府における拠点拡充と知名度向上は当行積年の課題であり、第4次中期経営計画前半の2か年はこの課題に最大注力したと申し上げていいでしょう。本年度はいよいよこれらを高い収益レベルに繋いでいく段階となります。また、大阪市には一昨年より融資部大阪分室を新設しておりますが、以降の融資ご相談件数は年間で2倍以上に増加しております。

一方、和歌山県では、市内のフルバンキング店舗を16店舗から8店舗へと集約することで、より高度なご相談に対応できる専門スタッフを配置し、支店単位でのコンサルティング能力の強化を図っています。

さらに、より多くの事業所との接点強化を図るためビジネスセンターの機能強化を行っております。

また、店舗体制については、笠田支店、九度山支店をリニューアルオープンし、地域の利便性向上に努めております。





## リレバンの徹底に向けて、和歌山県内を 中心に意欲的な施策を展開しております。

**第2の戦略「規模を利益につなげる営業推進強化」について  
はいかがでしょうか。**

松岡◆第2の戦略の方向性は「当行の強みであるリレーションシップ・バンキング営業の徹底による貸出先数・貸出残高の増加を目指す」としております。これは持続可能なビジネスモデルである「中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデル」に直結した課題ということもあり、ポイントとなる施策をいくつか展開いたしました。

まず、これまで行内用に作成しておりました「産業調査レポート」を事業者のお客さまにもご利用いただけるものとして内容刷新いたしました。「産業調査レポート」は地域の重要産業領域を取り上げ、業界の基本知識に加えて最新動向を掘り下げて分析した情報ツールですが、今回の刷新によってそのエッセンスを事業者の皆さまにも閲覧していただける運びとなりました。すでに「医療業界」「アグリフード業界」「観光業界」の各レポートを発行しご好評をいただいております。今後も続刊する予定ですから事業開拓や創業に積極的にご活用いただきたいと願っております。

また、当行では事業者の皆さま向けの各種セミナーやワーク

ショップ開催に力を入れていますが、昨年はこの領域にも注力し、和歌山県における古民家活用事業や、食の安全性の国際基準であるHACCPなど最新のビジネステーマをいち早く取り上げて展開いたしました。

これら一連の施策は、地域活性化室・産業調査室が中心となって取り組んでおりますが、今後は地域に対するリレバン活動の中核としてこの2セクションのさらなる機能充実を図っていく予定です。

金融商品では、ニュータイプの事業者向けローン「ビジネスレジリエンス対策ローン」の取扱いを開始いたしました。当行営業エリアである和歌山県・大阪府は「南海トラフ巨大地震」や「東海・東南海・南海3連動地震」の発生が予想されています。そういった災害リスクに備えて防災施設などの建設や耐震化、事業継続計画にかかる資金を弾力的な利率や期間でご融資する商品となっており、リレバン型の事業融資であるとともに、地域の強靱化にも貢献する内容となっています。

## 地方銀行としての存在価値を高めるべく、 CSR活動の多面的な展開に 力を入れております。

**第3の戦略には地方創生に関わるCSR活動も含まれて  
います。CSRはこれまでご説明いただいたリレーションシップ・  
バンキングや、またベンチマークにおけるミッションとも密接  
に関係していますね。**

松岡◆おっしゃる通り地方銀行にとってCSR活動とは本業に深く関わるものです。ご融資やコンサルティング業務で地域経済を支える、そのこと自体がCSRであると捉えることがむしろ正しいとも考えております。そういった意味で、昨年度のポイントとなった施策をいくつか挙げさせていただきます。

まず、地域貢献の多様性が一つに集約された例として「紀陽CSR私募債」がございます。私募債は財務内容が優れた会社が資金調達を行う仕組みの一つですが、CSR私募債とはこれに私募債発行企業さまのCSR活動支援という要素を加えたものです。当行が私募債発行企業さまから受け取る手数料の一部を拠出し、地域の医療や福祉、教育施設などに寄贈する仕組みで、寄贈対象先は発行企業さまにお選びいただけます。昨年6月に取扱いを開始し、今年6月現在で132件の取扱実績を達成しております。発行企業さまの信用度と社会的価値の向上、財務強化、また地域貢献など、地方銀行として取り組む意義がきわめて大きい施策と考えております。

また第2の戦略のご説明でもふれた和歌山県の古民家活用事業についても、事業化イベント等と並行する形でさらに規模の大きい取り組みを開始することが決定しました。古民家活用のノウハウを持つ外部の法人や地方自治体と連携して「古民家活用のまちづくり」を推進する計画で、和歌山県の眠れる観光・文化資源を掘り起こして地域経済を活性化していこうという長期的展望に立つプロジェクトです。





さらに今年5月からオンライン宿泊予約サイト「ブッキング・ドットコム」と業務提携を行っており、当行営業エリア内の旅館・観光業者さまの宿泊施設の魅力を国内外の旅行者に発信しています。オランダに本拠を置く「ブッキング・ドットコム」は227の国と40以上の言語に対応した世界最大の宿泊予約サイトですが、業務提携を行った銀行は当行が国内初となります。

また、一昨年立ち上げた「地方自治体と連携した住宅ローン」をさらに拡充いたしました。和歌山県と大阪府、奈良県の地方自治体と連携し、営業エリア内へ定住・移住されるお客さまへ金利引き下げ幅を拡大した住宅ローンを提供するものであり、地域の若返りと活力再生を銀行本来の機能を通じてサポートする取り組みです。

**本業に直結したCSRといえば、地方創生型のファンドにも力を入れておられます。**

**松岡◆**事業資金調達的手法として、インターネット上で事業内容を開示し個人投資家から資金を集める「クラウドファンディング」が定着しつつありますが、当行ではその紹介業務を2年前から展開しております。昨年は、当行のお客さまである和歌山県の水産加工会社と温泉供給会社のファンドが組成されました。また、一般消費者も視野に入れた「購入型」のクラウドファンディングの紹介業務もスタートいたしました。

先ほど挙げました「ブッキング・ドットコム」との提携もしかしですが、地元経済と事業者さまのポテンシャルを高めていくためのインターネットビジネスには、今後も積極的に経営資源を投入していく考えです。

投融資関連では、外部団体と連携して観光事業を支援する「わかやま地域活性化ファンド」も順調に実績を築いており、昨年は第2号案件として白浜町の宿泊施設への投融資を実行いたしました。農林水産業を中核とした複合型事業を立ち上げから支援する「紀陽6次産業化ファンド」についても、案件先への資金面からの支援はもちろん人的支援なども併せて展開中です。

企業評価向上ということでは、株主還元も大きな課題です。株主の皆さまに向けては、自己株式の取得による一株当たりの価値の向上に継続して取り組んでおり、昨年度においても実施させていただきました。今後につきましても利益水準の維持と向上を図りながら株主還元への充実に努めてまいります。

## 施策間の連動性と集約化を図り、 求心的かつ強靱な態勢づくりで 最終年度に臨みます。

**第4の戦略、「経営管理態勢の強化」についてはいかがでしょうか。**

**松岡◆**コンプライアンスとお客さま保護は継続して徹底を図っており、ALM運営体制の強化とともに金融機関の責務として不断の努力を続けてまいります。

なかでも、今年3月に金融庁から公表されました「顧客本位の業務運営に関する原則」の趣旨に基づき、あらためてその実現に向けて真摯に取り組むべく「お客さま本位の業務運営に



関する基本方針」を制定しました。今後もお客さまに対し、真に喜んでいただける質の高い金融商品、サービス、的確な判断に役立つ情報を提供し、お客さまの発展に貢献していきます。

**今年度は第4次中期経営計画の仕上げの年です。これまでの2年間で踏まえて、どのような姿勢で今年度に臨まれますか。**

**松岡◆**我々地方銀行にとっては、一昨年のマイナス金利導入を端緒に多事多難の2年間であったと思います。しかし地域の事業者、中小企業の皆さまは、そのはるか以前から逆風の中で闘い続けているわけですから、私共が後ろ向きになるわけにはいきません。

むしろこの厳しい状況こそ「地域の皆さまと長年築いてきた信頼、リレバンとしての真価」を発揮できる機会と捉え、前向きに構えていこうという思いです。持続可能なビジネスモデルである「中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデル」はその決意表明でもありますし、今回公表した当行ベンチマークにもその思いを託しております。

第4次中期経営計画の締めめの年という意味では、「求心力」という言葉をもって臨みたいと思います。さまざまな領域の戦略・施策、あるいは店舗や人員といった経営資源を含めて、連動性を高めると同時に効率化・集約化を推進し、「力を矯めた」上で厳しい状況を突破し、同時にお客さまへのより高い満足を実現していきたい、との考えです。

中期経営計画としては「仕上げ」の年度ですが、新たな局面を迎えた「始まりの年」でもあると捉えております。一昨年、昨年も増した緊張感と行動力をもって、経営的課題、社会的ミッションに挑んでいきたいと思っております。

株主の皆さまをはじめステークホルダーの皆さまには引き続きご支援、ご愛顧をいただきますようよろしくお願い申し上げます。