

どんな課題にも本気で向き合う。  
リレバンとしての深化を追求する  
3カ年にしていきたいと思います。

### 厳しい金融環境下での 第4次中期経営計画最終年度でしたが、 貸出残高等は順調に成長しました。

日本経済は緩やかな回復基調が続いていますが、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、雇用・所得環境の改善等によって個人消費の持ち直し傾向が持続するとともに、企業収益と生産活動におきましても、海外経済の回復と設備投資の改善等によって緩やかな回復基調が続きました。先行きにつきましては、中国をはじめとするアジア新興国や米国等の経済動向に依然不透明感はあるものの、国内の企業収益あるいは設備投資の底堅さにより、全体としては景気回復の持続が期待されます。

一方で地域金融機関を取り巻く環境は、日本銀行の金融緩和施策の継続による不透明感が続いており、競争の激化による銀行・信金の再編加速が進んでいます。またAI・FinTechに代表されるICT革新という新たな局面を迎えております。

当グループの主要営業エリアである和歌山県においては、インバウンドの影響から昨年観光客数は過去最高水準となっており、南紀白浜空港の民営化に向けた動きや、世界的な旅行ガイドブック「ロンリープラネット」の「ベスト・イン・トラベル2018」の地域別ランキングで紀伊半島が訪れるべき世界の10地域の第5位に選出されるなど、観光分野で国内外から大

変注目が集まっております。

大阪府では、関西国際空港の旅客者総数、外国人旅客者数とともに過去最高を記録するなど、同じくインバウンドにより観光業が活性化しており、経済成長への期待要素がみられます。

こういった状況下、当行グループはお客さまの利便性向上とともに、業績の向上に努め、経営体質の強化と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30年3月期は中小企業向けを中心に貸出残高は増加、法人預金残高も順調に増加しましたが、利回り低下を主因に貸出金利息が前期比減少いたしました。一方で、徹底した経費削減への取り組みや与信コストの減少などにより、紀陽銀行単体の業務粗利益は488億円、当期純利益は105億円となりました。

**低金利環境が継続する中で第4次中期経営計画を終えられたわけですが、進捗はいかがでしたか。**

松岡●おっしゃるように、厳しい金融市場下での第4次中期経営計画の終年となりました。私共の業績も、貸出残高等については、経営計画3カ年を通じて前年比成長を継続し、概ね計画通りとなりましたが、預金等についてはボリューム拡大策から調達コストの削減への切り換えなど施策面の転換を行わざるを得ない局面もございました。そのような中で、状況変化に対して弾力性のある、持続可能なビジネスモデルの再構築が必要と判断し、「中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデル」を定めました。さまざまな資金ニーズに迅速かつ的確

にお応えすること、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こと、つまり私共が最も力を発揮できることに経営資源を投入し、他行との圧倒的な違いを見せていく。昨年度の戦略成果も、こういったことを含めてご説明させていただきたいと思います。

## 地域再生の鍵である観光分野を中心に さまざまな支援施策、 活性化戦略に取り組みました。

では、第4次中期経営計画の第1の戦略「永続的に地域を支えるための経営効率向上」の進捗についてお聞かせ願います。

松岡●第1戦略は、経営規模の長期安定を図るものです。大きな要素となるのは店舗増強であり、経営計画期間の前半は大阪エリアを中心に店舗拡充を図ってまいりました。一昨年でこれらに一区切りをつけ、お取引先へのサービスをより高密度化していくこと、また現状の厳しい金融状況において収益力強化を図ることの両方を睨み合わせて、昨年度は店舗機能の集約化に向かって動きました。

これはのちほど、第5次中期経営計画のご説明の際に新しい営業体制の構築と併せて詳しくお話できるかと思えます。

第2の戦略「規模を利益につなげる営業推進強化」はどのようなか。新たなビジネスモデルとの関連性が強い戦略領域のようです。

松岡●第2戦略の方向性の1つが、「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」です。ご指摘のとおり、再構築したビジネスモデルに直結するものであり、第5次中期経営計画の核心につながる考え方です。

第4次中期経営計画中にとくに注力してきた施策ですので、最終年の実績をまじえてお話いたします。まず、新たな潮流となるビジネス領域、今後拡大が予測される産業分野をいち早く取り上げ、セミナーやワークショップを積極的に実施いたしました。地域において起業や新規参入を希望される皆さまを情報で支援していく施策です。これまでも食の安全基準HACCPなどを取り上げており、昨年度は医工連携ビジネスやGAP(農業生産工程管理)に特化したアグリビジネスセミナーを実施いたしました。

情報提供によるリレバン活動という領域でいえば、「産業調査レポート」もその一つです。地域の重要産業について、業界の基本知識や最新動向を掘り下げた情報ツールで、事業者の皆さまに手軽に閲覧していただけます。一昨年から開始したのですが、毎年度テーマを増やし、充実させております。

また、当行では販路拡大の支援策としてインターネットで一般投資家から事業資金などを調達する「クラウドファンディング」の紹介業務を行っておりますが、昨年5月からは、事業者

の皆さまにとってより販路開拓・マーケティング効果が高い「購入型」の紹介を開始しました。従来から取扱っていた「投資型」と合わせて、今後もお取引先の皆さまの発展に貢献していきたいと思えます。

第3の戦略「市場における企業評価・ブランド力の向上」についてはいかがでしょうか。地方銀行の大きなミッションである社会貢献活動とも関係していますね。

松岡●地方再生はここ数年、わが国の戦略課題となっており、地域経済のサポーターたる地方銀行にとっての責任と期待も年々高まっています。私共も、地域経済、文化の発展に独自の役割を果たし、存在感を示していくことに企業アイデンティティを置いております。



昨年は和歌山県の3つの地方自治体と連携協定を結び、古民家を活用したまちづくりの推進を開始しました。歴史的資源の価値を再生し、観光客増加と雇用促進のサポートを図ってまいります。

このような取り組みは、地方銀行という業態を通じた社会貢献であり、ESGに関する取り組みの一部と考えております。

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●コンプライアンスについては3カ年を通じて徹底化を図り、ALM運営体制の強化とともに金融機関の責務として今後も不断の努力を続けてまいります。



昨年3月に金融庁より公表された「顧客本位の業務運営に関する原則」の趣旨に基づき、「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」を策定し、アクションプランを公表いたしました。投資信託などの預かり資産業務に関して、お客さま目線に立ったサービス拡充、社員教育などを目指すとともに、その成果を定期的に公表してまいります。今後もお客さまに真に喜んでいただける質の高い商品、サービス、的確な情報の提供に努め、お客さまの発展に貢献してまいります。

### 第5次中期経営計画では、地域の 中小企業の皆さまとの関係性を これまで以上に深化させていきます。

本年度から「第5次中期経営計画」をスタートされました。どういった内容でしょうか。

松岡●本年4月から始まった第5次中期経営計画は、一昨年策定した「中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデル」を戦略の中核に置き、それを発展させる形となります。3カ年にわたり、地域におけるさらなる存在感の向上と収益性の強化を図ってまいります。具体的には、地元企業に対してしっかりと金融仲介機能を発揮し、お客さまの核心的な課題に向きあって多様な解決策をご提供していくことを基本に行動してまいります。

方向性をより明確にするために、中小企業向け取引に重点

化した2つの主要戦略と、個人向け及び地域社会全体を視野に入れたサテライト戦略を策定いたしました。

#### 主要戦略の1つ目についてお聞かせください。

松岡●第1の主要戦略は「中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの深化」です。その大きな柱の一つが「コアカスタマー戦略」となります。これは、お取引ボリュームと収益性基準の2つの軸によってお取引先をセグメント化し、その中でも中核的な存在となっている層、すなわちコアカスタマーに向けて経営資源を集中投下する戦略です。

コアカスタマー層の絶対数の増強も大きな目標としており、このための営業活動の先鋭化を推進します。マーケティング的な深耕と費用対効果を徹底した戦略であり、今後の営業施策の基盤となっていくと考えています。

2つ目の柱が「お取引先の本業支援による収益機会の強化」です。本部渉外部門であるピクシス営業室が中心となり、地元企業にとって重要な課題である事業承継を切り口に課題解決に向けた複合的な提案を行う取り組みです。さらに行内のネットワークを活用したビジネスマッチングの強化などのお取引先の本業支援を通じ、事業性関連の手数料増加も図っていきます。

3つ目の柱として、「オーナー取引の拡充による収益機会の拡大」です。本部が中心となり、資産運用、相続、事業承継に特化した専門スタッフにより、企業オーナーや富裕層への高度な提案を行ってまいります。ピクシス営業室内に新設しました「プライベートバンキングデスク」が中枢機能を担い、各営業店との連携を推し進めます。

#### 主要展開の2つ目についてお聞かせください。事業部制など、かなり大きな刷新を図られたようです。

松岡●第2の主要戦略は「競争力を拡大する新しい営業体制の構築」です。

まず、抜本的な営業体制の再構築についてご説明します。従来、当行は2大マーケットである大阪府と和歌山県に分けた2事業部の営業体制でしたが、事業性取引の競争力拡大に向けて大阪エリアを「大阪、堺、南大阪」の3事業部に分割し、これに和歌山事業部を加えた4事業部制に再構築いたしました。

これに伴い、店舗戦略の見直しを行い、フルバンキング店舗数を大阪府内で33店舗から30店舗、和歌山県内32店舗から13店舗に集約・強化いたします。さらに、和歌山県内の主要拠点には法人営業部を新設し、エリア内の事業性取引を集約した上で、営業ポテンシャルを高めていきます。また、新たな4事業部には事業部長として役員を配し、コアカスタマーとの接点強化を図ってまいります。

これらの展開によって、サービス力向上と生産性向上を同時に実現していく考えです。

## 店舗チャネルの集約・強化とともに IT分野への注力など、経営資源の 投下配分を大胆に刷新します。

サテライト戦略についておうかがいします。最初のテーマに「地域とのコミュニケーションを意識した営業体制の整備」を掲げています。

松岡●まず、個人のお客さまに向けた考え方として、資産形成層への新たな営業施策を打ちだしていきます。その一例が今年4月に新設した「紀陽マネープラザ」です。住宅ローンセンターのうち一部拠点をリニューアルして、資産形成など各種ご相談に対応可能な総合リテール拠点としました。また、電話窓口であるダイレクトマーケティングセンターには資産運用特化型の「ハイブリッドデスク」を新設しました。

さらに、今後拡大が予測されるウェブを通じた株式等の取引ニーズへの対応として、最大手のネット証券会社である株式会社SBI証券との連携業務を展開してまいります。投資信託などの預り資産推進強化を目指す戦略として、今年7月より取扱いを開始いたします。

斬新なチャネル戦略としては、今年6月、関西有数のFMラジオ局「FM802」と提携し、南海なんば駅改札前に「KiyoBank×802 NAMBA SQUARE」をオープンいたしました。インターネットによる金融サービスのご提供に加え、アートや音楽などの情報発信機能も備えた非常にユニークな新形態の店舗です。若年層～資産形成層に向けたブランドタワーとして育てていきたいと思えます。



## トップインタビュー 松岡頭取に聞く



サテライト戦略の第2のテーマ「サービス力向上を実現するIT戦略の展開」はどういった内容でしょうか。

松岡●IT環境は、今や生活とビジネスに不可欠となっており、お客さまサービスを考える上で必須の戦略課題です。また私共の業態面から捉えましても、金融テクノロジーの進化やビッグデータ構築に対応していくことは必須のミッションです。

主軸となるのは、FinTech企業を中心とした異業種企業との業務提携や他金融機関との連携事業です。当行では兼ねてから、観光ビジネス支援型のオンライン宿泊サイトとの連携や、クラウドファンディング取扱い業務など、IT連動のコラボレーションに取り組んできました。直近では、先ほどお話ししましたネット証券との連携もごさいます。

今後も、この領域には優先的に経営資源を投入していく考えです。その中枢機関として、営業戦略部門・システム開発部門と連携した「IT戦略室」を新設いたしました。

サテライト戦略のテーマとして、「地方再生への取組」も掲げています。

松岡●第4次中期経営計画の総括でもふれましたが、地域経済への貢献は私共が最重要視する使命であり、新経営計画のもとでも、それは変わりません。これまで挙げました諸々の戦略・施策を点から線へ結び、地域再生への「面的な力へと構成していきたいと考えております。

とくに現在活況を呈している観光関連企業への支援や、FinTech企業との提携は、地域再生の大きな起点になるのではないかと思います。

第5次中期経営計画初年度という節目にあたって、ステークホルダーの皆さんに特にお伝えしたいことがありましたらお聞かせください。

松岡●「どんな課題にも本気で向き合い、お客さまの期待をこえる銀行となります」。これは、第5次中期経営計画における当行からお客さまへのコミットメントです。「本気で向き合う」とは、一見不可能に思えるような事案に対しても、核心を炙りだすことでアプローチを可能にしていくことです。厳しい状況の中でこそ生まれる創意工夫と積極的なアクションによって、お客さまの課題、地域経済の課題に応えていきたいと思えます。

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、ご支援とご愛顧をいただきますよう、何卒よろしくごお願い申し上げます。