

トップインタビュー

松岡頭取
に聞く



フォーカスを絞り、スピード感をもって 計画を遂行した初年度。この勢いをさらに強めて、 地方銀行としての存在感のある戦略を進めます。

**厳しい金融環境下での第5次中期経営計画
初年度でしたが、きわめて好調な業績を
おさめることができました。**

**日本経済は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環境はいかがでしたか。**

松岡 ■ 昨年度の日本経済は、雇用・所得環境の改善によって、個人消費の持ち直し傾向が持続するとともに、海外経済の拡大と内需の堅調な推移等によって緩やかな回復基調となりました。国際経済につきましては、米国経済の牽引による回復が続きましたが、米中貿易摩擦とそれに伴う中国経済減速の影響による不透明感がありました。また、主要国の自国利益至上主義によるリスクが拡大しており、今後の国内経済への影響にも注意が必要と思われる。

地域金融機関を取り巻く環境につきましては、日本銀行の金融緩和政策の継続による不透明感が継続する中で、競争の激化による地銀・信金の再編成が加速しています。またAI・FinTechに代表されるICT革新などにより金融機関も新たなイノベーションの時代に入った感があります。

当行グループの主要エリアである和歌山県では、インバウンドの影響下、観光客数が過去最高水準となっています。今年

4月に民営化された南紀白浜空港においては、この先海外からのチャーター便誘致も計画されており、世界へ向けた観光都市としての成長が期待できます。

また大阪府では、自然災害の影響などで中小企業の成長に一服感があったものの、後半は緩やかな改善基調を取り戻しました。関西国際空港の旅客者総数、外国人旅行者数がともに過去最高を記録し、和歌山県と同じくインバウンドによる観光業活性化が続きました。百舌鳥・古市古墳群の世界文化遺産への登録や2025年万国博覧会の大阪開催など、今後の経済成長に大きな期待が寄せられます。

こういった状況下、当行グループはお客様の利便性向上とともに業績の向上を目指し、営業体質の強化と地域経済の発展支援に努めてきました。

**低金利環境が継続する中で第5次中期経営計画の初年度を
終えられましたが、進捗はいかがでしたか。**

松岡 ■ おっしゃるように、きわめて厳しい金融環境でしたが、第5次中期経営計画に基づく各施策への取り組みを進めた結果、良好といえる業績をおさめることができました。貸出金残高は前期比918億円増加し、このうち中小企業向け貸出金の増加額が721億円となっております。貸出金利回りの低下幅も

縮小しており、貸出金利のうち事業性のものについては、これまでの減少トレンドから増加反転することができました。金融機関の本業で稼ぐ力を表す「顧客向けサービス業務利益」は、前期比26億円増の42億円となりました。経営計画の最終年度の目標値を39億円としており、計画初年度でこれを突破したことになります。現環境下の地域金融機関としては平均点以上の数字ではないかと思えます。

核心的なお客さまにアプローチする 「コアカスタマー戦略」は、 本経営計画の最大の焦点です。

第5次中期経営計画の各戦略と施策に沿って、進捗をお聞かせください。

松岡 ■ 第5次中期経営計画では、基本方針を「地域における更なる存在感の向上と収益力の強化の両立」としました。今後の金融環境も楽観は許されないという判断のもと、当行が存在感を発揮できる領域に経営資源を集中投下し、持続可能なビジネスモデルの実現を目指して二つの戦略を柱に展開しています。

第1の戦略は「中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの深化」とされています。

“深化”とは具体的にどのような意味合いでしょうか。

松岡 ■ 地域の事業者さまへ向けてのリレバシ強化は地域金融機関としての最重要課題ですが、ターゲットを構造的に把握し、行動属性等を詳細に分析したうえで、高精度・高効率なマーケット深耕と拡大を目指しています。その核心となるのが「コアカスタマー戦略」です。「コアカスタマー」とは、お取引ボリューム



と収益性が高ポイントで交差するお客さまです。こういった中核的なお取引先にフォーカスを絞ったアプローチをおこない、同時にその絶対数増加に取り組んでいます。昨年は営業拠点の集約・強化を推進すると同時に、主要営業店のトップ営業型体制づくりや本部渉外担当の増強など、営業ポテンシャルを向上させるための人的資源の再編にも力を注ぎました。コアカスタマーの絶対数は計画期間3カ年内で500先増加を目標としていましたが、初年度で380先増加となり、まずは順調な滑り出しといえます。

第1の戦略として他にどのような展開をされましたか。

松岡 ■ 「本業支援を通じた収益機会の拡大」を重要なテーマとして展開しています。事業者さまが抱える経営課題の解決に向けた施策に積極的に取り組むことで、事業性関連手数料などの拡大を図っていくものです。これについては、経営課題解決を支援する体制を強化するため「コンサルティング営業室」を本年4月に設置し、従来取り組んできた事業承継支援やビジネスマッチング、海外進出支援などに加えて、システム関連や人事・労務関連などコンサルティング業務の領域を拡大しました。情報システムによる生産性向上や働き方改革への対応など、中小企業の皆さまが直面している課題は非常に多様で複雑なっていますが、金融機関にはこういった課題に対応できるノウハウの蓄積があり、また当行グループ内にも専門特化した会社があります。それらを活用して複合的なご提案をおこなっていかうという考えです。

第2の戦略として営業体制の再編・強化を挙げておられます。組織改革と拠点ネットワークの集約化を進めておられますね。

松岡 ■ 「競争力を拡大する新しい営業体制の構築」を経営計画の柱として改革を推進しています。第5次中期経営計画は当行にとって極めて重要な転換期と考えており、そのスタートにあたって新たに4事業部体制を敷きました。当行は長年、和歌山・大阪の2事業部体制で展開してきましたが、大阪府を3事業部体制としました。和歌山県と大阪府における当行のポジショニングを踏まえ、和歌山県においては地域ベネフィットの高い展開でトップシェア維持に注力し、大阪府においてはより果敢な営業展開によって競争力を強め、金融機関としての既存のカテゴリライズや規模感を超えるような存在感を打ち立てることが目指すべき道と考えております。大阪府を複数事業部体制で強化したのも、そういった意味合いからです。



拠点ネットワークについては、集約と強化に取り組んでいます。今年4月に和歌山県内の6店舗、大阪府内の3店舗をランチ・イン・ランチ方式によって移転統合しました。このうち和歌山県内の3拠点は、新型店舗「紀陽コミュニティプラザ」として新たなスタートとなりました。コンシェルジュを配置し、ATMやテレビ電話などでお客さま対応が可能な省人・省力型の店舗です。こういった集約強化によってフルバンク店舗数は現在、和歌山県内で14店舗、大阪府内で30店舗となっています。今後もより筋肉質な営業体制を構築していくつもりです。

時代の要請に応える商品・サービス開発、 企業市民としてのSDGs活動に グループの総力で取り組んでいきます。

地域密着型金融機関としては個人顧客対応と地域貢献も大きな課題ですが、どのような取り組みをされていますか。

松岡 ■時代の要請に合わせて、個人のお客さま向けの新たなチャネル施策を展開しています。例えば、昨年4月より立ち上げた「紀陽マネープラザ」は、住宅ローンセンターのうち一部をリニューアルし、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たものです。このマネープラザと連携して、お電話で資産運用に関する情報などをご提供する「ハイブリッドデスク」を新設するなど、特色のあるチャネルで利便性をご提供しています。

個人のお客さま向けの斬新な取り組みとして、「Kiyobank×802 NAMBA SQUARE」も挙げておきます。関西有数のFMラジオ局「FM802」と提携し、昨年6月から南海電鉄なんば駅中央改札口外にオープンしたもので、インターネットによる金融サービスのご提供に加えて音楽やアートも発信する非常にユニークな拠点です。当行の若手スタッフが中心となってコンセプトメイキングから取り組んだもので、ブランドスローガンである「銀行をこえる銀行へ」の具現化の一つだと思います。若年層や資産形成層の皆さまを中心に、新たなお客さまの開拓につながればと願っています。

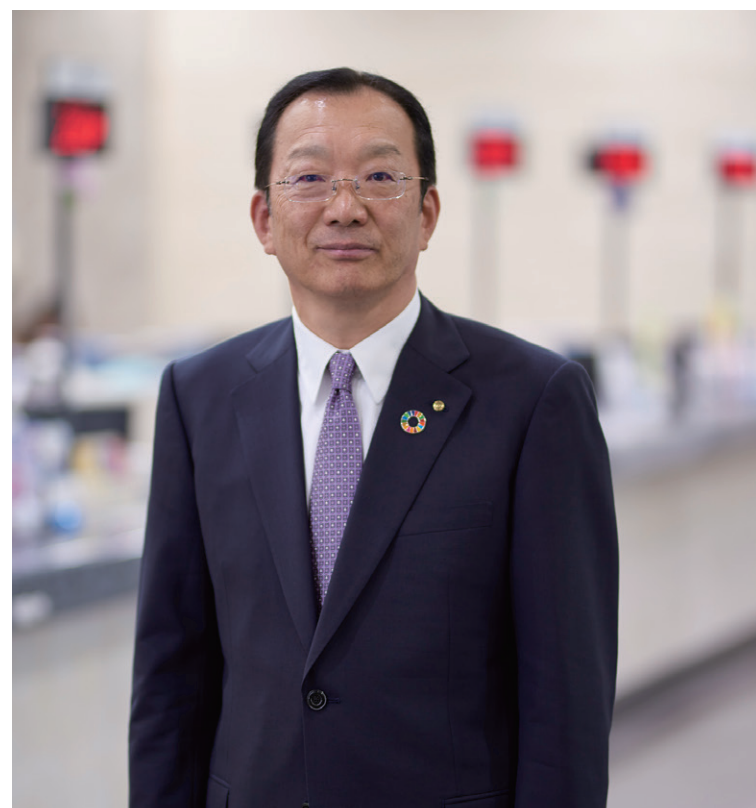
また、資産運用のWebでの取引ニーズへの対応として、昨年はネット証券最大手の株式会社SBI証券と業務提携を開始しましたが、今年2月にはこれに続いて楽天証券株式会社との業務提携をスタートしました。同社との業務提携は第一地方

銀行では初となります。今後も「お客さま本位の業務運営に関する基本方針」に基づき、お客さまに真に喜んでいただける商品やサービス、情報のご提供をおこなってまいります。

新たなサービスとしては、昨年8月、紀陽スマートアプリ「キヨスマ!」をリリースしました。スマートフォンによる口座開設や、残高・明細照会サービスのご利用をはじめ、税金や公共料金の決済機能「PayB」のご利用も可能なほか、ペーパーレスの通帳「紀陽スマート通帳」もご利用いただけます。オープンAPI利用型のもは他金融機関でも例は少なく、強みを発揮できる商品だと思います。

今年3月には「紀陽銀行 SDGs宣言」を表明されました。現在取り組まれている施策との関連を含めてお聞かせください。

松岡 ■SDGs達成に向けた重点取組項目として「地域社会とのパートナーシップ」「地域経済の持続的な成長への貢献」「多様な人材の活躍推進」の3テーマを設定しています。活動内容は多様ですが、地方銀行としての特性を感じていただきやすく、先に取り上げました内容と重複しない施策をいくつかご紹介しておきます。まず「地域社会とのパートナーシップ」では、「紀陽CSR私募債」のリニューアルをいたしました。「紀陽CSR私募債」は財務内容の優れた企業さまの資金調達を円滑化し、当行の手数料の一部を地域の福祉施設などに寄贈するものですが、今年4月より寄付先に「SDGs達成に向けた取り組みを推進する公的団体」を加え、SDGs活動への地域連携力の強化支援に努めています。また昨年は、SDGs推進に関するノウハウ共有を目指すイベント「関西SDGsキャラバンin和歌山」を開催いたしました。地域社会へのSDGs浸透を目指し、今後も事業活動を通じた取り組みを進めてまいります。





次に「地域経済の持続的な成長への貢献」では、当行がサポートしている「串本古民家・まちづくりプロジェクト」の一つとして、宿泊・飲食施設「NIPPONIA HOTEL 串本 熊野海道」が今年7月に開業の運びとなりました。串本町の歴史的資源である築約150年の古民家をリノベーションしたもので、和歌山県の観光活性化のランドマークとしてご期待いただきたいと思います。また、当行営業エリアである和歌山県と大阪府は南海トラフ巨大地震の被災地区と予測されていることから、これまでも大規模災害発生などに備えるBCP(事業継続計画)策定支援に力を入れてきましたが、その一連の取り組みが、本年度の「中小企業白書」において紹介されました。

「多様な人材の活躍推進」についても、ダイバーシティ施策を中心に多様に展開していますが、最新の例では、スマートフォンやタブレット端末の活用で従業員のニーズに合わせた多様な働き方が可能となるパブリッククラウドサービス「Office365」を本年度中に導入する予定です。

「紀陽銀行なら応えてくれる」…。お客さまに そう思っただけの銀行を目指して キラリと輝く存在感を放っていきます。

第5次中期経営計画の2年目である本年度は、特にどういった面に注力していきたいとお考えでしょうか。

松岡 ■ 当行をメインバンクとしてお取引いただけるお客さま、すなわちコアカスタマーの拡大は本計画の焦点ですから、そのためのコンサルティング能力向上が引き続き最重要課題となります。コンサルティング営業室を中核に、生産・在庫管理や勤怠管理のご提案、RPAや各種ITツールの紹介業務などシステム面に特化した対応力の強化がポイントになると思います。

法人・個人向けを問わず、IT、FinTech対応型のサービス開発も、本計画3カ年を通しての重要な課題です。先例のネット証券との提携やクラウドファンディング取扱いなど、アライアンスを中心に展開していますが、新たなものではやはりキャッシュレス対応施策を強調したいと思います。当行では

キャッシュレス事業者との連携により口座入金機能などの利便性をご提供しているほか、今年8月より実施される総務省主導の大規模なキャッシュレス実証実験に参画しています。モバイル端末の決済の際のQRコードやバーコードの仕様統一化によって、さまざまな業務工程の省力化とエンドユーザーへの利便性を提供する実証実験で、実施地域の一つとして和歌山県が選ばれ、当行も事務局として参画しています。

また、今年5月には和歌山大学および関連会社である紀陽情報システム株式会社と「データサイエンス分野における連携協力に関する協定」を締結しました。AIの共同研究や教育プログラムの共同開発等を実施することで、地域におけるAI人材育成や和歌山県内のIoT推進を目指すものです。

最後に、第5次中期経営計画の2年目を迎えて、ステークホルダーの皆さんにお伝えしたいことがありますらお聞かせください。

松岡 ■ 第5次中期経営計画の主要指標につきましては、最終年度の目標水準を初年度の1カ年で達成できたわけですが、大きな勝因の一つはさまざまな環境変化へのスピード感ある対応力だと考えます。本年度も一層の加速性をもって、計画の基本方針である「地域における更なる存在感の向上と収益力の強化の両立」を果たしていきたいと思っております。本経営計画では、お客さまに「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る」ことをコミットメントしております。私どもの経営資源は、有形無形ともに限られているわけですが、それらをつなぎ、組み立てることで生まれる形は無限にあり、どのような課題にも必ずお応えできるという信念をもち続けたいと思います。

「紀陽銀行ならきっと応えてくれる」とお客さまに思っただけ、キラリと輝く存在感のある金融機関として、地域の皆さまへのご支援に一層力を入れてまいります。

株主の皆さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き、ご支援とご愛顧をいただきますよう、何卒よろしくお願ひ申し上げます。