

## トップメッセージ



# 中小企業向け貸出を起点とした ビジネスモデルの深化により 「銀行をこえる銀行」へ

株式会社紀陽銀行  
取締役頭取

原口裕之

### ステークホルダーとの『価値共創』を通じ、信頼される紀陽銀行をめざします

本年6月に取締役頭取に就任しました原口裕之でございます。

はじめに、新型コロナウイルス感染症に罹患された方々および関係者の皆さまに、心からお見舞いを申し上げます。あわせて、大変厳しい状況のなかで医療に従事されている方々、また、感染防止対策に尽力されている方々に深く感謝いたします。

また、当行の経営に対しましては、株主および投資家の皆さま、地元地域のお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまから、日頃温かいご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

さて、私の経歴を簡単に紹介させていただきますが、1985年に当行に入行し、以降、30数年で営業店と本部を広範に経験してまいりました。営業店では当行営業エリアは北から南まで、規模は大小ともに経験し、数多くのお客さまに大変お世話になりました。本部では、事務システム部長や営業推進本部長、経営企画本部長を務め、この度取締役頭取を拝命いたしました。いま振り返りますと一部門に特化した経歴ではなく、営業推進の現場やシステ

ム部門等多岐に渡り経験を積んでまいりました。これまでの知見を活かし、中長期的なビジョンのもと前例を踏襲しない施策に取り組むことで、取締役頭取の重責を果たしてまいりたいと考えております。

当行はバブル経済崩壊後、経営が大変苦しい時代がありました。1997年には風説の流布による預金流出が起これ、当行の信頼が揺らいだ経験がございます。そのなかで、地元取引先や株主の皆さまに第三者割当増資をお引き受けいただくなど地域社会の皆さまに支えられ、ここまで成長することができました。地域社会への感謝の気持ちを忘れることなく、当行グループの持つ機能を最大限に活かし、地元のお客さまの本業支援や成長支援を通じて地元地域の持続可能な発展に資する『価値共創』を行うことにより、銀行にとって最も重要な『信頼』をより得ることで信頼される銀行をめざしてまいります。

### 中小企業取引のノウハウを活かした コロナ禍における本業支援

当行の経営にとって、中小企業取引は1丁目1番地でございます。この考えは当行126年の歴史によって培われたものであり、いままでもこれからも変わることはないと考えております。中小企業取引はすべてオーダーメイド

であり、当行の持つノウハウを十分に発揮することでその成果が着実に表れる分野と認識しております。

当行はバブル経済崩壊後に多額の不良債権を抱えていた時期がございました。経営改善のため足元の不良債権の回収に奔走いたしました。また、今後の不良債権の発生防止のため、融資先の予兆管理や経営改善等の実務を数多く経験しております。不良債権を抱えたことは反省する一方で、不良債権の処理や対応を通じて得た本業サポートの知見やノウハウは時代をこえて当行内で引き継がれ、お客さまの財務状況の把握や融資審査の手法等で活用されており、いまでは当行の業績を支える重要なノウハウとなっております。

この1年間、コロナ禍といういままで誰も経験したことのない試練のなか、当行グループ全体で地域金融機関として金融インフラを維持し、お客さまをサポートするため日々邁進してきました。観光業や飲食業など幅広い業種で甚大な影響が生じておりますが、コロナ禍の影響を受けているお客さまに対する本業支援は、当行グループの真価が問われる時であり、当行が持つ中小企業取引のノウハウを最大限に活用できる時です。お客さまの本業に関するご相談については、リモート営業の利活用や休日の相談窓口設置等も活用しながら、きめ細やかな対応を

行っておりますが、当行としましては、融資だけでなく、経営改善や事業の再構築等の本業支援に対し積極的に関与することにより、お客さまとともにコロナ禍を乗り越え、持続的な事業成長支援を行ってまいりたいと考えております。

### 地域におけるプレゼンス向上と 収益力の強化の両立

コロナ禍という環境下ではありましたが、昨年度2021年3月までの第5次中期経営計画は大幅に目標を上回るほど好調に推移いたしました。第5次中期経営計画では、『地域におけるさらなる存在感の向上と収益力の強化の両立』を基本方針として掲げ、主要戦略①Action「中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの深化」、主要戦略②Change「競争力を拡大する新しい営業体制の構築」を推進してまいりました。

主要戦略①Actionでは、当行をメインバンクとしてご利用いただいているお客さま(=コアカスタマー)に対して、当行の経営資源を優先的かつ集中的に投下し、お客さまの満足度の向上と収益機会の創出に注力してまいりました。当行では過去から地元中小企業さまとのお取引は一過性ではなく常にメインバンクとしての末永いお取



引を前提としておりますが、一方で当行の営業人員をはじめ経営資源には限りがあるため、コアカスタマーへの経営資源の集中投下により、コアカスタマーの満足度とサービス向上をめざしてまいりました。また、メインバンクとしてお客さまの経営課題の把握と解決に努めた結果、貸出金利息は最終年度での反転としておりましたが計画2年目で前倒し達成、役務取引等利益は最終年度で過去最高額となりました。

主要戦略②Changeでは、営業店舗への来店客数が減少傾向にあるなか、対面店舗の統廃合とWEBやアプリ等を活用した非対面サービスの向上を図り、適正な店舗チャンネルの構築を進めてまいりました。その結果、コスト削減については計画を大きく上回る成果をあげることができました。

第5次中期経営計画の主要戦略に沿った各施策は、ともしればお客さまにご不便をおかけしたり、サービス提供の質の低下を招く可能性もありましたが、当行においてはお客さまからメインバンクに選んでいただくことにより貸出金だけでなく役務取引等利益等の収益機会を創出することができました。対面店舗の統廃合はリアルチャンネルとしては確かにご不便になるかもしれませんが、時代の流れにより大きく変わるお客さまのニーズに適した店舗チャンネルをスピーディーに構築したことで、コストを削減しながら、業容の拡大を両立したことで収益力の向上を実現し、当行の経営はより筋肉質なものになったと認識しています。

また、第5次中期経営計画期間中は、数値目標の達成にとどまらず、数多くのお客さまから当行の取り組みに対

して好意的な評価をいただいております。行員一同、意を強くしている次第です。当行のマザーマーケットである和歌山県内はもちろんのこと、約70年の営業実績のある大阪市以南、一部奈良県内も当行にとっては地元地域との認識でございます。和歌山県においては圧倒的なシェアをいただいておりますが、同時に地方銀行として地域経済の持続可能な発展に対して大きな使命を担っております。また、大阪府では帝国データバンクのメインバンク調査において、大阪南地区では当行が大阪府以外に本店を置く地方銀行ではトップシェアを確保しておりますが、大阪市内エリアでのシェアは1%に満たず、言い換えればシェア拡大の余地がまだまだある可能性があります。いずれの地域に対しても、当行グループ全体としてお客さまに向き合っていくことで、お客さまにとってなくてはならない存在をめざしてまいります。

### 「銀行をこえる銀行」の実現に向けて

紀陽フィナンシャルグループは長期ビジョンとして「銀行をこえる銀行」をめざす姿勢とし、お客さまの期待をこえる、地域の壁をこえる、銀行という枠をこえる事業活動を行っております。コロナ禍、IT化の進展等当行をとりまく外部環境は大きく変わってきておりますし、ステークホルダーからの期待も多様化かつ複雑化してきております。そのような環境のなか、当行グループとしましては、中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルを追求することにより、グループ一体で地元企業さまの投資、生産、販売、企画、内部管理のバリューチェーンすべての領域に関わることで、価値共創する総合金融グループをめざしております。

また、「銀行をこえる銀行」は当行グループの持続可能なビジネスモデルであり、地域のお客さまや株主、従業員等ステークホルダーとの価値共創につながり、地域社会の持続可能な発展に資する活動につながるものと位置づけております。

長期ビジョンの考え方をベースに、第6次中期経営計画を策定し2021年4月より計画をスタートしております。

### 第6次中期経営計画のコミットメント

第6次中期経営計画では、お客さまに対するコミットメントとして「どのような課題に対しても本気で向き合い、お客さまの期待をこえる銀行となります」とし、実現のた



めに「地域における圧倒的な存在感の発揮とグループ機能の最大化」を基本方針と決めました。

計画期間中における市場環境についてですが、コロナ禍を背景に苦戦する中小企業が少なくないと想定し、地域金融機関の使命として支援をしっかりと行っていかねばならないと考えております。また、事業を展開するうえでのリスクについては、コロナ禍に加え、長期化する低金利環境による影響が大きいですが、それとともに当行の営業エリアにおいては南海トラフ地震等の自然災害のリスクも見逃せません。近畿中部から南部にかけては、豪雨災害のリスクも懸念事項のひとつです。いずれも現実的なリスクととらえ、備えを万全にしております。

基本方針に掲げる「地域における圧倒的な存在感の発揮」に向けた取り組みにおいて、当行の強みとして、営業店を通じたお客さまとの密度の濃いコミュニケーションが挙げられます。日頃から、情報収集に努めているなかで、融資のご相談から事業の再構築に至るまで経営全般のサポートを提供できる点が強みと認識しております。

主要戦略①では「中小企業分野への経営資源の集中投下」を掲げております。第5次中期経営計画に引き続き事業性コアカスタマー先数の増加を図るとともに、貸出金の残高と利息の増加を加速させることで安定した収益体質の構築を図ってまいります。そのなかで、コンサルティング機能を強化しながら有益な貸出金の提案を行ってまいります。財務や資金繰りをはじめ、事業承継、後継者育成、BCP（事業継続計画）、IT（情報通信技術）化の推進、不動産ニーズへの対応等幅広い領域で地元の中

小企業をサポートしてまいります。お客さまへの本業支援で貢献することにより、事業性関連役務の収益拡大を見込んでおります。

「競争力を拡大する新たな営業体制の構築」については、2021年7月5日に当行の本店敷地内に和歌山営業本部を新設し、マザーマーケットである和歌山市内の事業性取引拠点6カ所、営業人員と融資人員の約70名を集約いたしました。さらに本部のコンサルティングスタッフを配置し、本部機能との連携を強化することでコンサルティング機能をあわせ持った新たな金融サービスの提供を展開してまいります。また、事業性の営業人員と融資人員を集約することにより、地域やお客さまの情報の一元化を図り、サービスレベルの向上や案件処理の迅速化をめざしております。集約された人材が互いに切磋琢磨することにより、OJT機能の強化や人材の高度化が図れることは、過去の連合店舗施策を通じて経験しておりますので、当行の人材育成の観点からも極めて高い効果を期待しております。

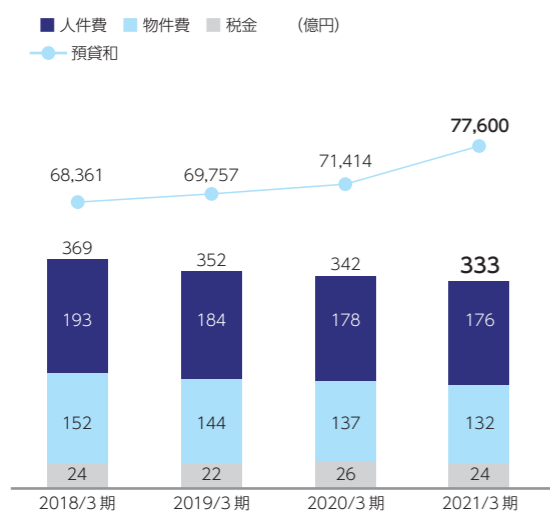
一方、大阪地区においては、大阪市内の中心部で展開している大阪堂島営業部と新規取引先を対象に営業を行う法人新規開拓室との連携により営業力の強化を図ってまいります。大阪堂島営業部は当行内の旗艦店舗、大阪市内の中小企業取引ナンバー1店舗をめざしてまいります。さらに、大阪市内地域への営業戦力を増員することで、貸出金シェアの拡大を図り、大阪市内における当行のプレゼンス向上と収益力の拡大をめざすとともに、配置した営業人員が競争力のある人材へと成長することで、当行内全体の組織力の向上につなげたいと考えています。

### 地域、お客さまのDX高度化への取り組み

主要戦略②では「グループ機能を活用した新たな収益機会の創出」を掲げております。第6次中期経営計画は「銀行をこえる銀行」となるべく地域における圧倒的な存在感を発揮しグループ機能の最大化を構築するフェーズと位置づけております。次の第7次中期経営計画で総合金融グループへ進化すべく新たな収益機会の創出を図り、体制整備を進めたいと考えています。

グループ会社ごとに収益機会の創出に向けた検討を進めているところですが、なかでも監督官庁の認可により2021年7月1日に銀行業高度化等会社へ移行いたしました紀陽情報システム株式会社（システム子会社）との連

### 業容拡大と経費削減を両立





携によるITコンサルティングの展開を進めてまいります。同社内にはシステムエンジニアを中心に約270名のIT人材が活躍しており、地方銀行系の情報システム会社としては有数の規模です。ITコンサルティングは2年前から展開してきましたが、同社の銀行業高度化等会社の認可取得により、同社が直接システム開発を受託することやシステムエンジニアの派遣等が可能となりました。今後、同社と連携のうえ他の金融機関、地元のお客さま、地元地域のDX(デジタルトランスフォーメーション)の高度化に資するコンサルティングを積極的に展開してまいります。

また、本年3月には紀陽キャピタルマネジメント株式会社を設立いたしました。同社はお客さまの事業承継や事業再生等の経営課題を解決する投資業務を行うほか、スタートアップ企業への出資、IPO出資等の成長支援を活動領域としております。このほか、グループ会社再編として、本年1月より紀陽パートナーズ株式会社では人材紹介業務を展開、紀陽リース・キャピタル株式会社はリース事業専業会社化するなどグループ収益の強化に向けた体制整備を図っております。

当行営業エリアの中小企業は、事業承継や人材不足、資金調達の多様化等の様々な経営課題を抱えていらっしゃる。当行のお客さまのあらゆる経営課題解決に資する活動を展開するため、当行グループ会社が持つ機能を一層強化してまいります。

## 経営戦略と人事戦略の融合 ～従業員『働きがい』改革～

最大の経営資源は「ヒト」とはよく言われますが、当行においても従業員は「人財」でございます。主要戦略①および②で着実に成果をあげていくためには、人材基盤の強化が欠かせないものと考えており、主要戦略③として「戦略を実現するための人材育成と人事制度の改革」に取り組めます。このなかでは、「働きがい」創出による好循環組織への転換をめざしてまいります。お客さまのお役に立つ仕事を成し遂げることで感謝され、それが自身の働きがいとなり、さらなる成長の原動力となる好循環を生み出し、中長期的に当行グループの発展となり経営戦略と人事戦略が融合する仕組みづくりを行ってまいります。

主要戦略③の実現に向けて人事制度の改定を進めており、2022年春には新たな制度を導入する予定でございます。新制度では人事ポリシーを「働きがいを感じ、人が輝く組織へ」、当行が求める人材像を「Be“CHANGE”」としております。当行のめざす姿である「銀行をこえる銀

行」の実現のためには、過去や前例にとらわれない自律的かつ適時適切に変化できる人材が必要です。また、女性のさらなる活躍を推進するとともに、若手の早期登用、シニア層の積極活用を進めてまいります。あわせて、人的資源の適正配置による競争力の最大化、人材の育成にも取り組めます。

今後、中小企業のお客さまへの経営資源の集中投下を展開していくうえで、専門的なノウハウを持った人材の育成が急務です。育成体系の整備に加えて、社内公募制度や外部派遣研修、専門資格取得といった取り組みについて従来以上に注力してまいります。

なお、3つの主要戦略を進めていくうえで、コーポレート・ガバナンスの体制強化も重要であり、継続的に「コーポレートガバナンス・コード」に準じた取り組みを継続的かつ着実に進めてまいります。2021年6月末時点で、3分の1以上の独立社外取締役を選任しているほか、2名の女性役員を選任しジェンダーを含む多様性の確保を図っております。また、独立社外取締役の機能強化のため、監査等委員会、指名・報酬諮問委員会を設置しております。こうした体制のもと、取締役会では議案について各取締役の間で活発な議論が交わされております。今後もガバナンス体制の実効性をより高める取り組みに注力してまいります。

## 紀陽銀行のSDGs達成に向けた取り組み

当行では2019年のSDGs宣言以降、当行の事業活動を通じたお客さまの本業支援を行うことでSDGs達成に向けた活動を行ってきております。地元地域、地元企業さまの持続可能な発展がひいては当行グループの持続的な成長につながるものであり、中長期的ビジョンのもと活動を積極化しております。

第6次中期経営計画からは、お客さまに対するSDGsコンサルティングの展開を予定しております。近年、様々な業種において、サプライチェーンのなかでSDGsの取り組みが求められており、お客さまから「SDGsについて教えて欲しい」、「SDGsの取り組み方法が分からない」等のお声を数多くいただいております。当行としては、コンサルティング機能の強化の一環として、当行のSDGsに関するノウハウの提供を進めることでお客さまのSDGsへの取り組み支援と持続的な成長支援に貢献したいと考えております。

当行における取り組みについては、気候変動リスクへ



の対応を重視すべきと考えております。当行の営業地域である和歌山県は気候変動の影響を受けやすい地域であり、温暖化ガスの削減は重要なテーマのひとつです。脱炭素社会の実現に寄与していくため、当行自体の二酸化炭素の排出量の削減に取り組んでいきたいと考えております。また、第6次中期経営計画の期間中に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同の検討を進めているところでございます。気候変動リスク、TCFD賛同への取り組みは、当行の経営にとって非常に重要な事項であり、十分に検討を重ねたうえで経営戦略への融合を前提にガバナンスおよび各種施策の策定、リスク管理と目標設定を検討してまいります。

このほか、地方創生に関しては当行が出資する友好会社である地域商社「株式会社ロカリスト」と和歌山県産品のブランディングを通じた地方創生に関する連携協定を締結しておりますし、和歌山県白浜町や高野山における観光振興支援、和歌山県串本町での民間小型ロケット発射場の運営会社への出資等、地方創生に向けた活動を展開しております。

和歌山県は豊かな自然と悠久の歴史に恵まれた地域であり、国内はもとより海外からも注目されております。例えば、世界的旅行ガイドブックである「ロンリープラネット」が、その年の最も旬な旅行先を紹介する「Best in Travel2021」では、読者が選ぶサステナビリティに配慮した観光地に和歌山が選出されました。コロナ禍が続くなかでインバウンド需要の回復には時間がかかると思われませんが、中長期的な観点から豊富な観光資源を活かし

た地方創生は大きな可能性を秘めています。当行グループとしても需要の回復に備えて、引き続き地元の観光業の魅力増大や発展に資する活動を行ってまいります。

## 当行グループの「挑戦」に期待してください

第6次中期経営計画は第5次中期経営計画の実績や成果を踏まえ、当行グループの長期的なあるべき姿を行内で徹底的に議論したうえで策定したものでございます。第6次中期経営計画の3年間では、これまでの活動をさらに深化させるとともに次期中期経営計画に向けた構造改革を進め、成長基盤の確立をめざしております。次の第7次中期経営計画において、お客さまとの価値共創を実現し、地域にとってなくてはならない存在として認めていただけることをめざしてまいります。

前述のとおり、行員に対しては働きがいを感じ「働いてよかった」と思える銀行グループを作り上げることが願いであります。

当行が今後も紀陽銀行として、地域社会とともに歩み、ともに成長し、今後も永続的に地域を支える存在であり続けるために、我々の使命である「地域とともに歩んでいく」ことの大切さとこれまで当行を支えていただいた方々への感謝を忘れることなく、「銀行をこえる銀行」をめざしてまいります。

ステークホルダーの皆様には、当行グループの挑戦にぜひ期待していただき、引き続き厚いご支援を賜りますようお願い申し上げます。