

新中期経営計画

第5次中期経営計画の振り返り

第5次中期経営計画の概要

第5次中期経営計画は、2018年4月～2021年3月の3年間を計画期間として、「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」を基本方針に活動してまいりました。「主要戦略①Action」および「主要戦略②Change」の着実な遂行により、収益力の向上と経費削減の両立を実現しました。

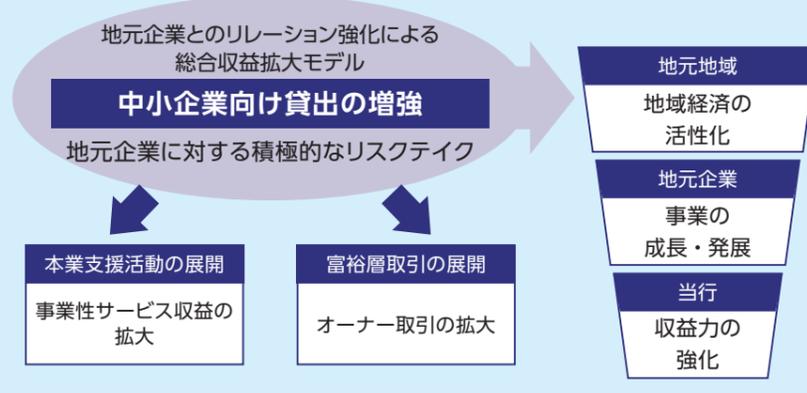
お客さまに対するコミットメント

『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』

紀陽銀行は、第5次中期経営計画において「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」を基本方針として定め、「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」ことを約束します。

紀陽銀行の『持続可能なビジネスモデル』

『中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの展開』



第5次中期経営計画

基本方針 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

主要テーマ 中小企業取引において圧倒的競争力を有する地方銀行をめざす

主要戦略
 主要戦略① Action ～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② Change ～競争力を拡大する新しい営業体制の構築～

取り巻く金融環境の変化

マイナス金利政策による厳しい収益環境

他金融機関との競争激化

地域金融機関の再編加速

AI・FinTech等のICT革新

2021年3月期 第5次中期経営計画における目標指標の実績

主要戦略① Action

～中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの深化～

中小企業向け貸出の増強
 本業支援を通じた収益機会の拡大
 オーナー取引の拡充による収益機会の拡大
 コアカスタマー戦略の展開

主要戦略② Change

～競争力を拡大する新しい営業体制の構築～

金融サービス高度化に向けた営業体制整備
 営業体制構築に向けた業務効率化への取組

収益性(親会社株主に帰属する当期純利益(連結))



効率性(本業OHR(単体))



健全性(自己資本比率(連結))



株主還元(株主還元率)



顧客向けサービス業務利益*(銀行の本業で稼ぐ力)



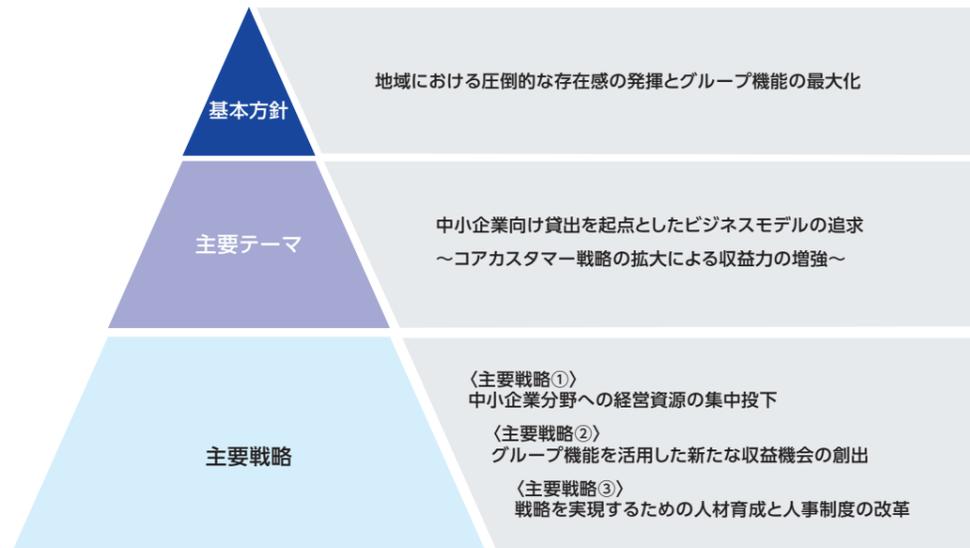
第6次中期経営計画の全体像

第6次中期経営計画(2021年4月～2024年3月)

紀陽銀行は、第6次中期経営計画において、第5次中期経営計画から引き続き、「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」ことをお客さまに対するコミットメントとしており、基本方針を「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」を掲げ、「中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデル」をさらに追求することにより、取引先メーン化による収益力の強化を図ってまいります。

〈お客さまに対するコミットメント〉
『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』

紀陽銀行は、第6次中期経営計画において「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」を基本方針として定め、お客さまや地域の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約束します。



〈主要戦略①〉 中小企業分野への経営資源の集中投下

- 中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルのさらなる深化
 - 事業性コアカスタマー先数増加計画
 - 中小企業向け貸出残高増加計画
 - コンサルティング機能の強化
- 競争力を拡大する新たな営業体制の構築
 - 金融仲介機能強化に向けた体制整備
 - 持続可能な地域金融インフラの構築
- 新しい社会環境への対応(ウイズコロナ・アフターコロナ)
 - 事業継続支援、事業再生・事業承継支援
 - ニューノーマル社会への対応

〈主要戦略②〉 グループ機能を活用した新たな収益機会の創出

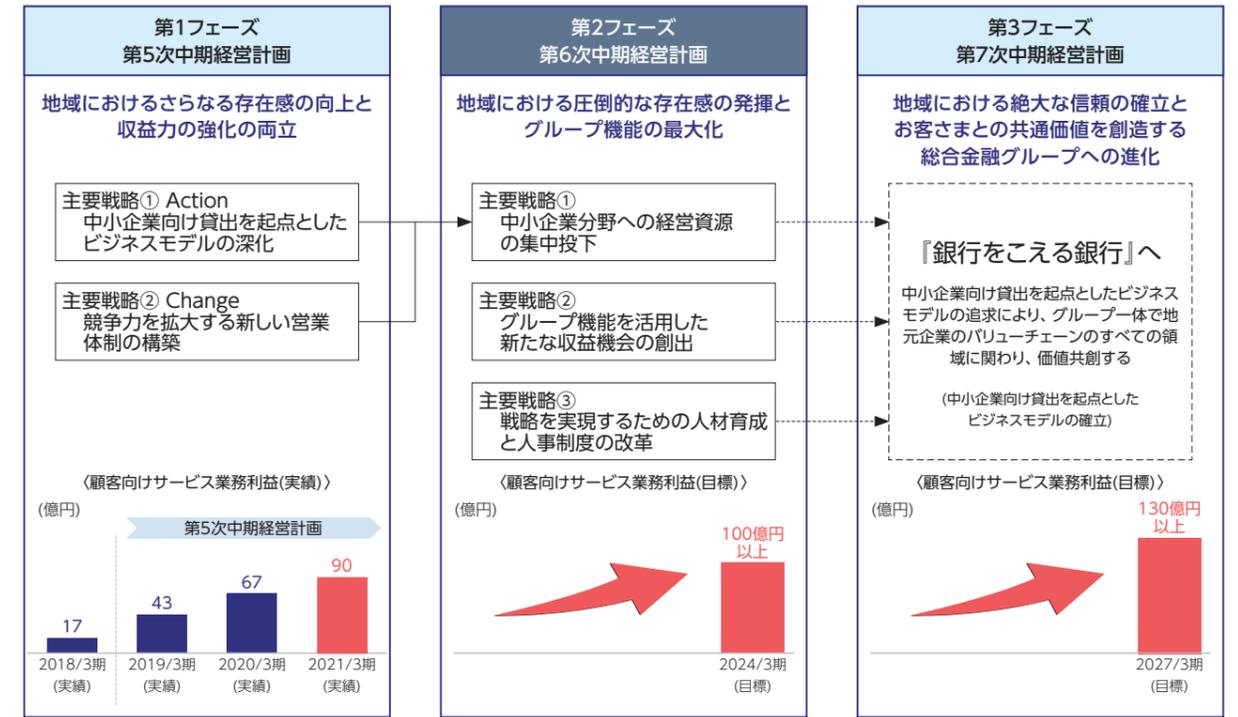
- グループの再編・体制整備
 - 主なグループ戦略
 - 紀陽情報システム：事業の高度化による地元企業へのIT供給
 - 紀陽リース・キャピタル：リース专业化による地元企業への資金供給
 - 紀陽キャピタルマネジメント：投資会社設立による地元企業への資本供給
 - 紀陽パートナーズ：人材紹介業務による地元企業への人材供給
- グループ機能活用によるサービスの高度化

〈主要戦略③〉 戦略を実現するための人材育成と人事制度改革

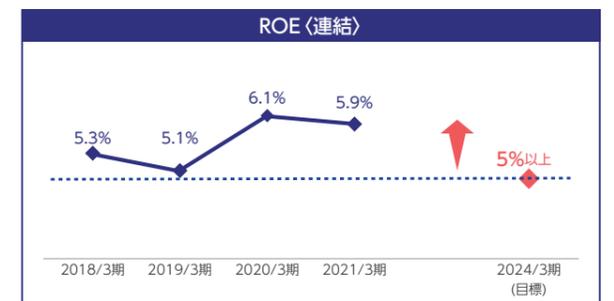
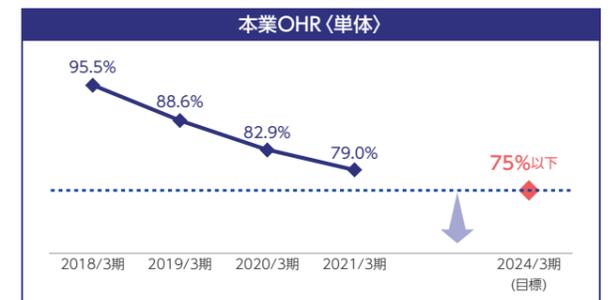
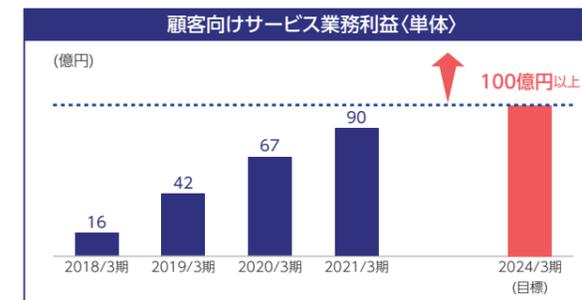
- 人事制度の改定
 - 人事戦略の位置付け
 - 経営戦略を実現するための人事戦略体制
 - 人事ポリシー・求める人材像
 - 実現に向けた取り組み
- 人材資源の適正配置による競争力の最大化
- 人材の育成

第6次中期経営計画の位置づけ

第5次中期経営計画を第1フェーズとし、「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」をめざしてまいりました。第5次中期経営計画が順調に推移したことにより、第2フェーズである第6次中期経営計画にて「中小企業分野への経営資源の集中投下」「グループ機能を活用した新たな収益機会の創出」「戦略を実現するための人材育成と人事制度改革」を進めてまいります。そして、第7次中期経営計画を第3フェーズとし、中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルを確立し、グループ一体で地元企業のバリューチェーンに関わる「総合金融グループ」へと進化させ、「銀行をこえる銀行」の実現をめざします。



第6次中期経営計画の目標指標



主要戦略① 中小企業分野への経営資源の集中投下

中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルのさらなる深化



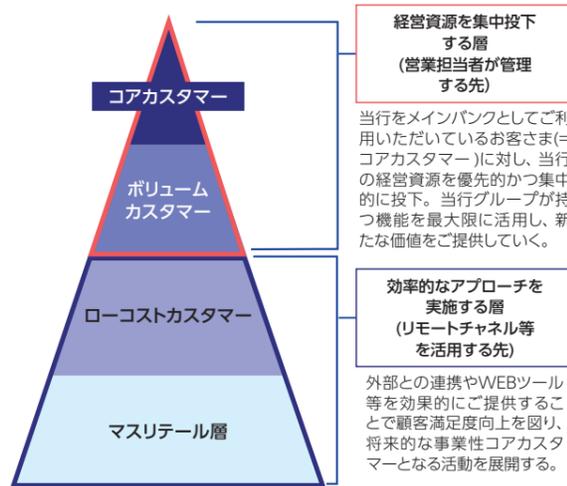
取締役上席執行役員
営業推進本部長
丸岡 範夫

中小企業向け貸出ビジネスの現状

当行では、第5次中期経営計画において「コアカスタマー戦略」を遂行し、当行がお取引先さまのメイン行となることで、コアカスタマー先数の増強、および中小企業向け貸出残高の増加を達成いたしました。今期からスタートする第6次中期経営計画においても、引き続き「コアカスタマー戦略」を進めることで強固な顧客基盤を構築するとともに、地元企業の皆さまに対するサポートやコンサルティングの強化を図り、地域における当行の存在感をさらに高めてまいりたいと考えております。

事業性コアカスタマー先数増加計画

事業性コアカスタマーに対し、当行の経営資源を集中投下し、当行グループが持つ機能を最大限に活用することにより、取引先に対して新たな価値をご提供すると同時に、当行の収益力の一層の向上を図ります。また、取引先の総合取引拡充を図るための活動を強化するとともに、外部との連携やWEBツール等を効果的にご提供し、顧客満足度向上をめざします。



中小企業向け貸出残高増加計画

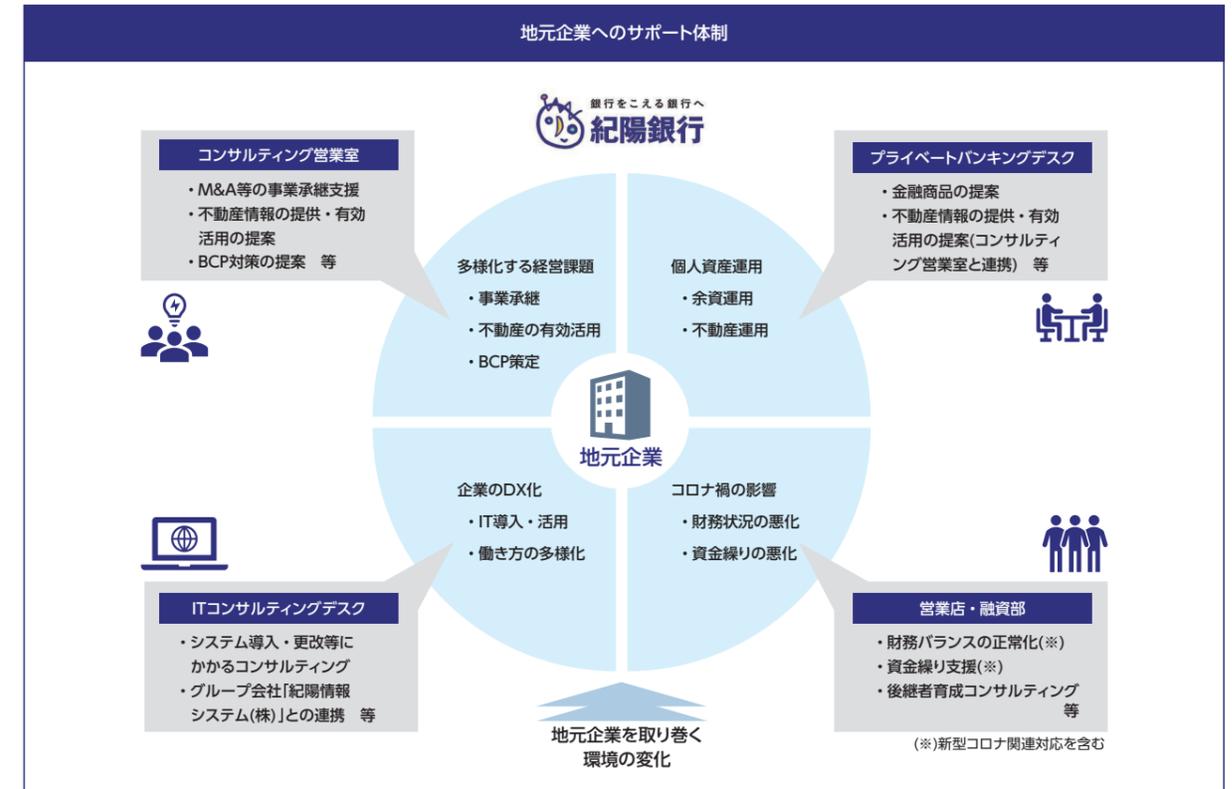
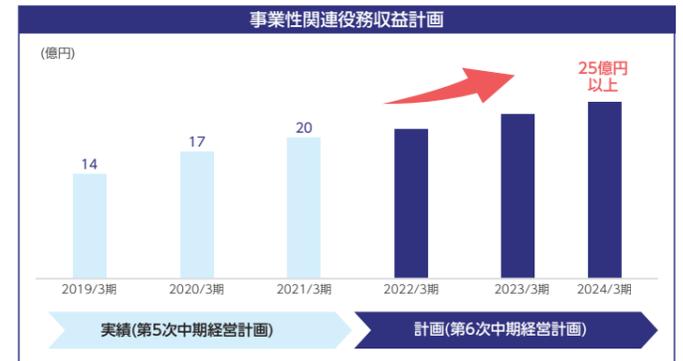
当行の収益基盤である中小企業取引に経営資源を集中することで、事業性貸出取引をプラットフォームとした総合収益の拡大をめざします。



地元企業へのサポート体制&コンサルティング機能の強化

新型コロナウイルス感染症による影響やDX化などにより、地元企業を取り巻く環境は大きく変化しております。当行では、ITコンサルティングや後継者育成コンサルティング、BCPコンサルティングなど、当行グループの強みを活かしたコンサルティングメニューの強化や地元地域の課題解決に資する活動を積極的に展開することで、事業性関連役務収益の増強をめざします。

財務・資金繰りサポート	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍における取引先の財務バランスの正常化、資金繰り支援 新型コロナ対策担当(融資部)の設置 等
事業承継サポート	<ul style="list-style-type: none"> 様々な情報収集チャネルとの連携強化 M&A拠点増設による和歌山県内体制強化 等
後継者育成コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の抱える経営課題「後継者の育成」に対する支店長等によるコンサルティング活動の展開
BCPコンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> 地元企業の事業継続に向けたコンサルティング強化 BCPセンター(仮称)の設立 等
ITコンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> 大企業向けITコンサルティング体制拡充 中小企業向けデジタル化推進支援拡充 等
不動産マッチング	<ul style="list-style-type: none"> 地元不動産業者等との接点強化 取引先の不動産アセット最適化提案を通じた不動産ニーズの発掘強化 等



主要戦略① 中小企業分野への経営資源の集中投下

競争力を拡大する新たな営業体制の構築〈金融仲介機能強化に向けた体制整備〉



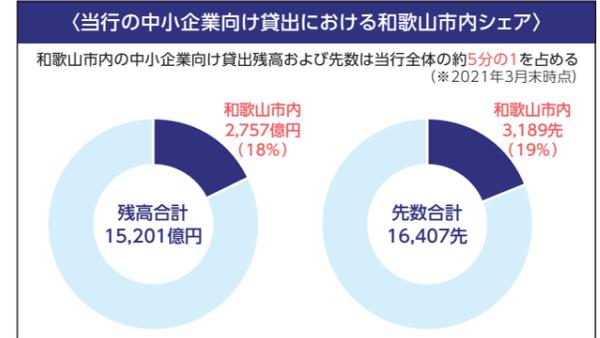
常務執行役員
和歌山営業本部長 兼
本店営業部長
安行 一浩

和歌山エリアをより深掘りしていくために

和歌山営業本部では、和歌山市内の事業性取引の集約を行うと同時に、営業担当者、融資担当者約70名を1カ所に集約することで、「情報の一元化」「サービスの高度化」「専門性の向上」を実現します。これまでにない新たな金融サービスの提供を行うことにより、地元のお取引先さまの経営課題解決に資する活動を通じて、価値共創を図ってまいります。

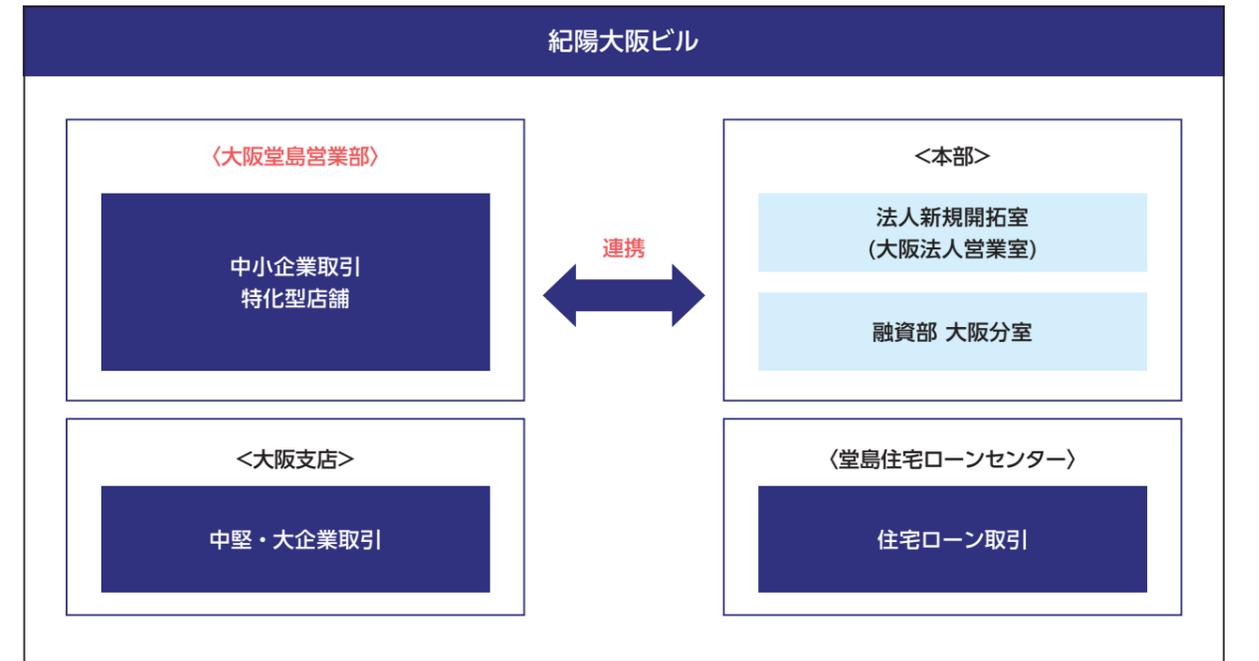
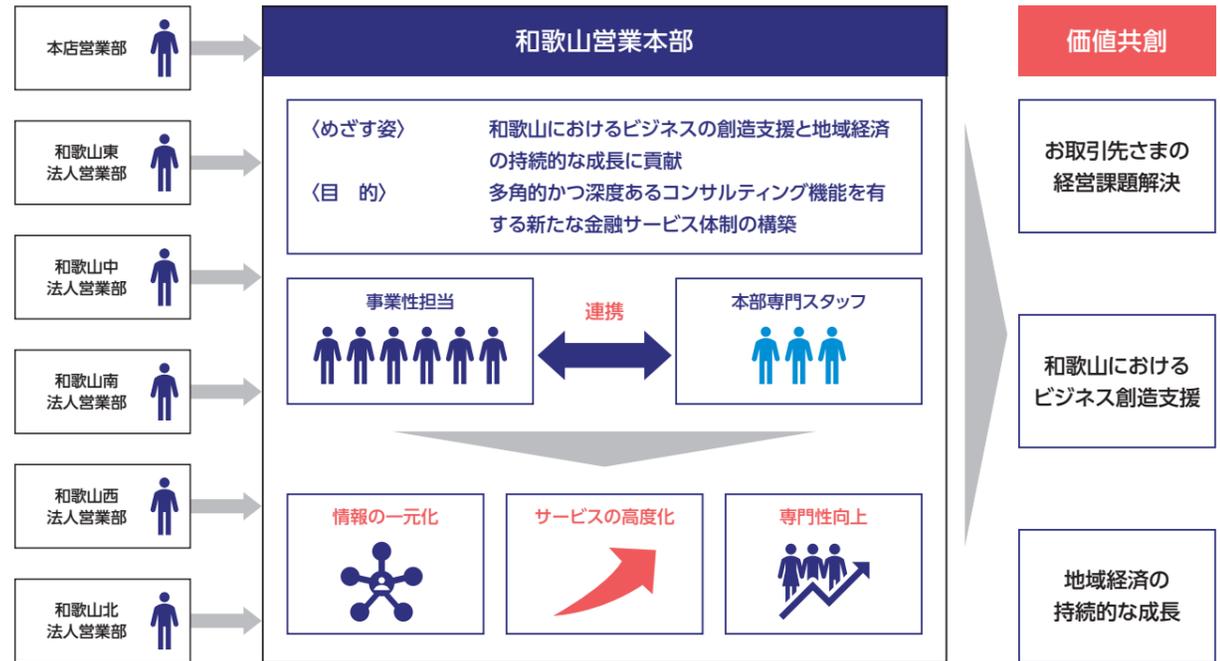
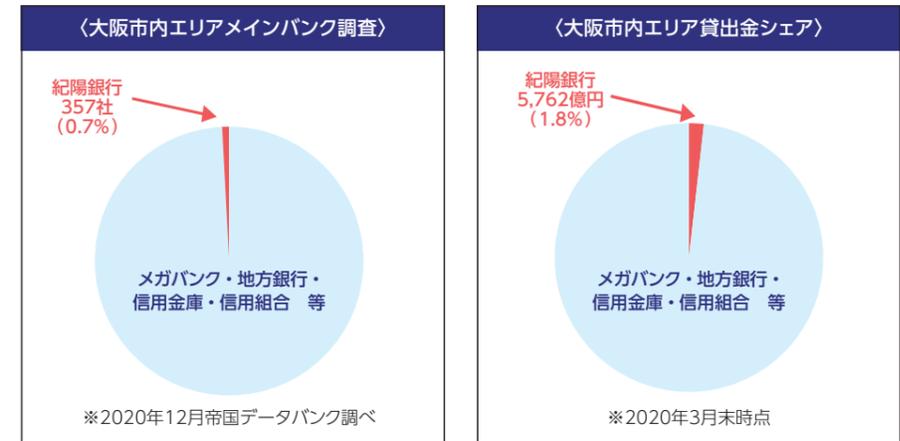
和歌山営業本部の新設

本店所在地であり、当行のマザーマーケットである和歌山市内の事業性にかかる各お取引を一元に担う部署として、本店内に「和歌山営業本部」を新設いたしました。和歌山営業本部では、和歌山におけるビジネスの創造支援と地域経済の持続的な成長に貢献することをめざす姿とし、本部専門スタッフの配置、各本部との緊密連携により、多角的かつ深度あるコンサルティング機能を有するこれまでにない新たな金融サービス体制を構築し、お客さまの本業に関するあらゆるニーズに向き合い、解決策をご提供してまいります。



大阪堂島営業部の競争力拡大

大阪堂島営業部は、渉外活動を主体とした中小企業取引特化型店舗であり、大阪市内中心部に位置しています。当行は大阪に進出してから70年以上の歴史がありますが、大阪市内における当行の貸出金シェアは1%強であり、開拓の余地は十分にあるエリアです。大阪堂島営業部では、事業性取引の新規開拓に特化した法人新規開拓室(大阪法人営業室)と連携することで、大阪市内エリアにおける当行シェアの拡大を図るとともに、大阪市内の旗艦店舗となるべく、中小企業取引地域ナンバー1店舗をめざします。



主要戦略① 中小企業分野への経営資源の集中投下

競争力を拡大する新たな営業体制の構築〈持続可能な金融インフラ



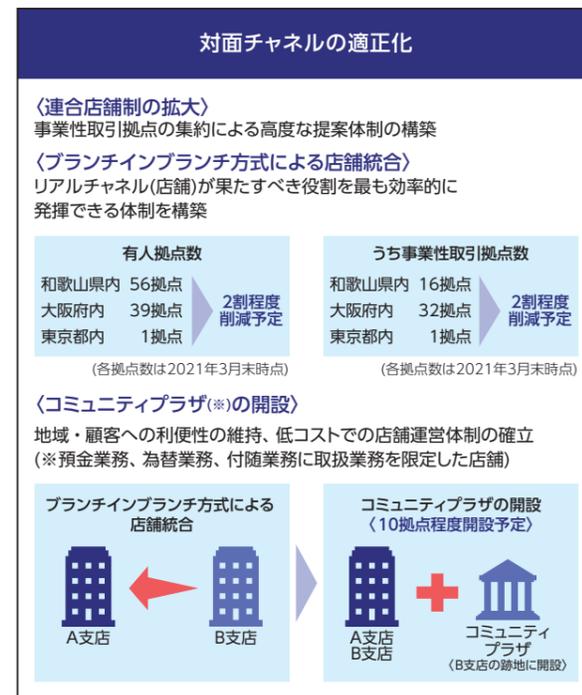
取締役常務執行役員
経営企画本部長 兼
東京本部長
横山 達慶

持続的な金融仲介機能の発揮に向けて

新型コロナウイルス感染症の影響により、地域金融機関を取り巻く環境は大きく変化しています。そのようななかで、金融仲介機能を十分に発揮していくために、店舗機能・体制の適正化やWEBチャネル等の充実を図ってまいりました。当行では20年以上前から連合店舗制を導入するなど、店舗改革を実施してきており、そのノウハウを活用することで、持続的な金融仲介機能の発揮に向けた体制の構築をめざしてまいります。

店舗機能・体制の見直しによる店舗チャネルの適正化

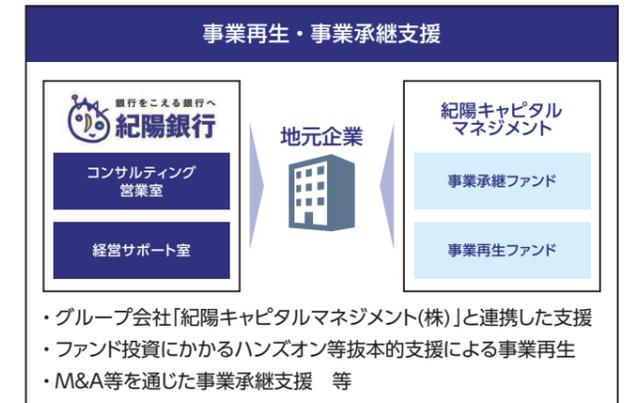
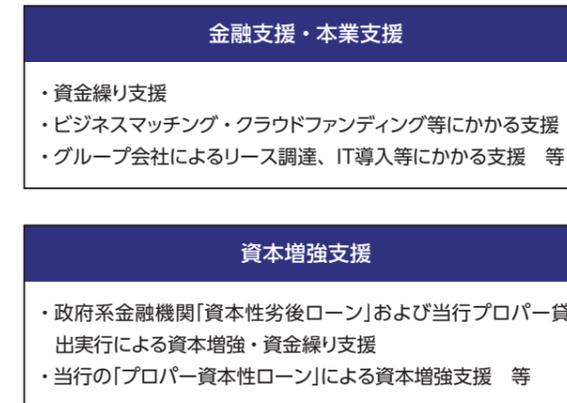
WEBチャネルの発展、キャッシュレス化の進展により、営業店窓口やATMの利用者数は年々減少傾向にあります。一方で、インターネットバンキングやアプリの利用者数は飛躍的に拡大しています。当行では、対面チャネルの適正化や非対面チャネルの構築を進めることで、地域金融インフラの維持を図ってまいります。



の構築、新しい社会環境への対応

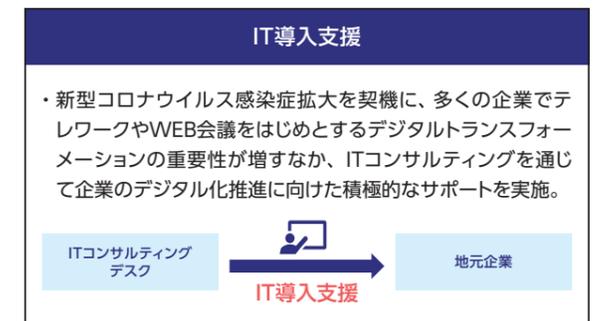
事業継続支援、事業再生・事業承継支援

新型コロナウイルス感染症の影響により、経営に影響を受けているお取引先さまは多数いらっしゃいます。当行はこれまで全力で資金繰り支援を行ってまいりましたが、今後はお取引先さまの資本強化サポートや本業支援を積極的に展開します。



ニューノーマル社会への対応

当行では、2020年4月より「Kiyō Big Advance」の取扱いを開始し、非対面によるお取引先さまとの接点強化を図っています。「Kiyō Big Advance」では、ビジネスマッチングや土業サポートのメニューがインターネットを通じて利用することが可能であり、コロナ禍におけるニューノーマル社会の対応に適したサービスです。また、多くの企業でテレワークやWEB会議をはじめとするデジタルトランスフォーメーション(DX)の重要性が増すなか、ITコンサルティングを通じて企業のデジタル化推進に向けたサポートを行っています。



※ITコンサルティング 提案件数63件 成約件数17件(2021年3月期実績)



主要戦略② グループ機能を活用した新たな収益機会の創出

グループの再編&体制整備

グループ体制の見直し

2020年8月、グループ収益の拡大およびグループガバナンスの強化を目的に、「関連事業室」を設置しました。関連事業室では、グループ会社に関する事業を統括し、サービスの多様化と高度化を進め、お客さまからのニーズに的確に対応する体制を構築することによりグループシナジーを強化し、収益力拡大をめざしています。

2020年度下期には、グループ会社の再編を行い、2020年3月末時点では6社であったグループ会社を8社とし、グループ機能の拡大を行いました。今後は各グループ会社機能を高度化すべく、あらゆる施策の検討を行ってまいります。



**執行役員
経営企画部長 兼
関連事業室長
山東 弘之**

グループ一体となった支援体制の構築

当行では、中小企業取引にかかる営業体制を強化すると同時に、グループ会社の機能を用いてお客さまをサポートする体制を構築しております。当行グループ会社体制を整備・強化することにより、「紀陽銀行×グループ会社」で地域社会や地元企業にとって「なくてはならない」存在感を発揮し、金融仲介機能強化を行ってまいります。



グループ機能活用によるサービスの高度化

地元企業を取り巻く環境は銀行が持つ機能ですべて対応することはできません。当行ではグループ会社が持つ機能を最大限に活用すべく、グループ会社の体制整備や事業の高度化を進めております。主な取り組みとしては、紀陽情報システムの銀行業高度化等会社認可の取得です。紀陽情報システム株式会社は業歴30年以上、年商約30億円と地方銀行系システム会社では歴史のある大規模なIT会社です。銀行業高度化等会社の認可取得により、紀陽情報システム株式会社が持つノウハウやシステム開発力を地域に還元するなど、取引先や地域社会のDXに大きく貢献してまいります。

〈旧体制(2020年9月時点)〉		グループ収益の拡大	グループガバナンスの強化	〈新体制(2021年7月時点)〉	
銀行	関連事業室	・グループ会社管理	↓ グループ体制の見直し	関連事業室	・グループ会社管理
	営業支援部 (コンサルティング営業室)	・事業計画策定 ・ビジネスマッチング ・資産運用 ・事業承継対策・M&A ・BCPコンサルティング ・人事コンサルティング ・ITコンサルティング 等		営業支援部 (コンサルティング営業室)	・事業計画策定 ・ビジネスマッチング ・資産運用 ・事業承継対策・M&A ・BCPコンサルティング ・人事コンサルティング ・ITコンサルティング ・セミナー事業 等
関連会社	紀陽情報システム(株)	・ソフトウェア開発事業 ・ITコンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2021年7月 紀陽情報システムの銀行業高度化等会社認可取得 	紀陽情報システム(株)	・ソフトウェア開発事業 ・ITコンサルティング
	紀陽リース・キャピタル(株)	・リース事業 ・キャピタル事業 ・セミナー事業	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2021年3～4月 紀陽リース・キャピタルのリース専業会社化 ・リース事業の拡大・セミナー事業の移管 	紀陽リース・キャピタル(株)	・リース事業
	紀陽ビジネスサービス(株) ※特例子会社	・人材紹介事業 ・事務受託事業	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2021年3月 紀陽キャピタルマネジメントの新設 ・事業再生・事業承継投資の拡充 	紀陽キャピタルマネジメント(株)	・投資事業
	(株)紀陽カード	・クレジットカード事業	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2021年1月 紀陽ビジネスサービスの会社分割 ・人材紹介事業の拡充・特例子会社の拡充(障がい者雇用拡大) 	紀陽パートナーズ(株)	・人材紹介事業
	(株)紀陽カードディーシー	・クレジットカード事業		紀陽ビジネスサービス(株) ※特例子会社	・事務受託事業
	阪和信用保証(株)	・信用保証事業		(株)紀陽カード	・クレジットカード事業
				(株)紀陽カードディーシー	・クレジットカード事業
				阪和信用保証(株)	・信用保証事業

主要戦略③ 戦略を実現するための人材育成と人事制度改革

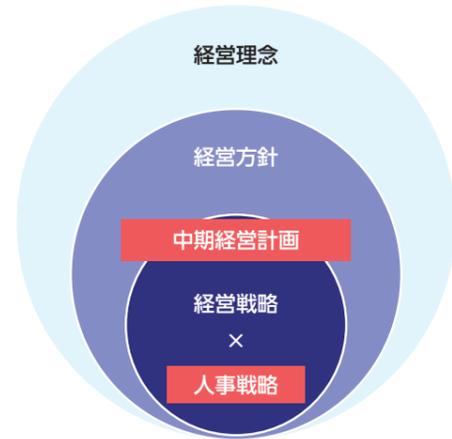
「働きがい」創出による好循環組織への転換

第6次中期経営計画を達成し、めざす銀行像「銀行をこえる銀行」を実現するのは「人」であり、最も重要な経営資源であると認識しています。

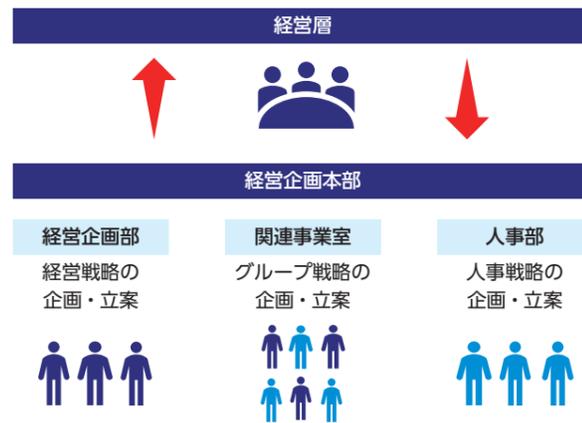
金融機関を取り巻く環境が目まぐるしく変化するなか、地域のお客さまの多様なニーズにお応えしていくためには、行員一人ひとりが最大限に能力を発揮することが不可欠であると考え、「戦略を実現するための人材育成と人事制度改革」を第6次中期経営計画の主要戦略のひとつに掲げました。

経営企画本部では、経営企画部・人事部・関連事業室が所属し、それぞれが「経営戦略」「人事戦略」「グループ戦略」の企画・立案を行っています。各戦略を融合し、経営層との協議を重ねることにより、第6次中期経営計画の早期達成に向けた人材資源の適正化や人事制度改革を実現してまいります。

▶人事戦略の位置づけ



▶経営戦略を実現するための人事戦略体制



〈人事ポリシー〉

“働きがいを感じ、人が輝く”組織へ

“人”こそが最大の経営資源であり、行員一人ひとりが仕事を通じて常に成長し、「働きがいを感じ、人が輝く」組織づくりにより当行および地域社会の発展に貢献する

「働きがいを感じ、人が輝く」組織をめざし、人材育成と環境整備に向けた取り組みを進めています。行員一人ひとりの多様な価値観や個性を尊重し、成長に向けた機会を提供するとともに、日々の行動を公正に評価することで、「働きがい」を創出する好循環組織への転換を実現してまいります。

多様な価値観の尊重

行員一人ひとりの多様な価値観や個性を尊重し、最大限の力を発揮できる制度や環境を整備

挑戦と成長の 機会の提供

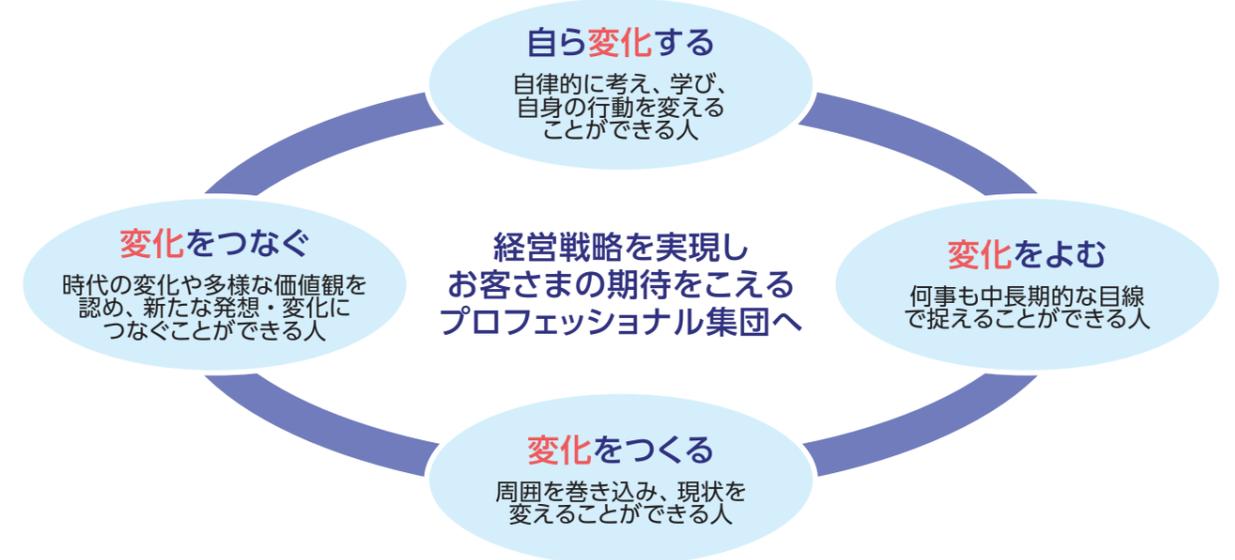
行員一人ひとりの努力と意欲に応え、成長を促すための挑戦の機会を提供

公正な評価と納得性 のある処遇

行員一人ひとりの日々の行動や成果を公正に評価し、納得性のある処遇の実現により働きがいを高める

〈求める人材像〉 Be “CHANGE”

めざす銀行像「銀行をこえる銀行」を実現できる人材として、「求める人材像」を「Be “CHANGE”」と決めました。銀行という枠に捉われず、自ら新しい価値を生み出すことで、地域・お客さま・銀行の発展に貢献できる人材の育成をめざします。



主な取り組み

▶ 人事制度改革	若手行員の早期登用や女性の活躍推進、高齢者行員の活用など、多様な人材が働きがいを感じ活躍できる環境を整備
▶ 人材資源の適正配置による競争力の最大化	経営戦略に則した成長につながる人材配置
▶ 人材の育成	求める人材像の育成に向けた新たな育成体系の構築

“働きがいを感じ、人が輝く”組織づくり

第6次中期経営計画の主要戦略を実行していくのは「人」であり、戦略を実現するための人材育成はその結果を左右する重要な要素となります。また、多様な人材が活躍するなかで、“働きがいを感じ、人が輝く”組織を醸成するために、人事制度そのものの改革に取り組みたいと考えています。様々な取り組みから、お客さまの核心的な課題解決ができるコンサルティング人材や、専門的かつ高度な知識を持って課題解決に導く専門人材を育成することで、「銀行をこえる銀行」を実現し、地域社会の発展に貢献してまいります。



人事部長
押村 浩

デジタルストラテジー

紀陽銀行×紀陽情報システムによるデジタルイノベーションの推進

デジタルストラテジービジョン

紀陽銀行では、グループ会社である紀陽情報システム株式会社の銀行業高度化等会社の認可取得を受け、2019年4月に開始しました「ITコンサルティング」をさらに深化させることにより、「銀行業の高度化」、「地域のDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進」、「高度化人材の育成等」について積極的に展開してまいります。



デジタルストラテジー推進体制

