

トップメッセージ



株式会社紀陽銀行
取締役頭取

原口裕之

紀陽銀行

地域、お客さまとの価値共創を通じ
持続的な地域経済の発展に
貢献してまいります

和歌山、大阪ともに
地元営業エリアと位置づけ

当行は、和歌山県内に本店を置く和歌山県内で唯一の地方銀行であり、和歌山県および大阪府の両方を地元営業エリアとして事業展開しております。まず、和歌山エリアに関しては、創業以来128年にわたる営業の歴史があり、県内で68店舗を展開しています。メイン行としてお取引いただいている県内事業所のシェアが63.5%と高い点が特長であり、この数字は帝国データバンクの都道府県別メインバンク調査で全国2位という高さです。経営者の世代交代は常ですが、複数世代にわたり継続してお取引いただいている事業所も多数あります。和歌山県内の経済状況は、他地方同様に人口減少、少子高齢化、事業所の減少等の課題を抱えており決して楽観視で

きない現状です。もっとも、2023年に入ってコロナ禍は収束傾向にあり、インバウンド需要が回復基調にあることから、観光産業に関してはコロナ禍前の水準を取り戻しつつあり、前向きに捉えています。当行グループにとって和歌山県の持続的な発展に資する事業展開は使命であり、中長期的な観点をもって地域との共創を常に模索しております。

次に、大阪エリアに関しては、当行グループとしては大阪南部を中心に70年以上前から出店しており、現在では41店舗を展開しています。堺ビル、大阪ビルには本部機能を設けており、近隣営業店と本部が迅速に連携した営業活動が展開できる体制としております。大阪のお取引先からは「紀陽銀行は地元の銀行ですね」とのお声をいただくほど、大阪府内での認知度は高まっており、当行グループにとっても地元エリアと位置づけております。大阪府内の経済状況は、40兆円規模のGDP（府内総生産）を誇る一大経済圏であり、

当行グループにとって有望なマーケットであるのは申すまでもありません。また、2025年に開催予定の「大阪・関西万博」、それに続く「大阪・夢洲地区特定複合観光施設（大阪IR）」など、大きなイベントが予定されており、域内の経済活性化には大いに期待しています。当行グループとしても域内のイベントに対し、お取引先への本業支援活動を通じて地元経済の活性化に貢献していきたいと考えています。

目利き×中小企業貸出を起点とした
ビジネスモデル

当行グループは「中小企業貸出を起点としたビジネスモデル」を展開しており、地元中小企業のサプライチェーン（企画・投資・生産・販売・経営管理）のすべての領域にかかわる総合金融グ

ループをコンセプトとしています。当行グループにとって中小企業取引が一丁目一番地であり、創業以来128年の歴史で培った「目利き」が最大の強みと考えています。具体的には、お客さまの財務諸表など定量面だけの評価にとらわれることなく、ビジネスモデルや収益基盤、成長性、持続可能性、地域経済へのインパクト、さらには経営者の人柄や先見性など定性面を踏まえた審査および与信管理、企業価値向上に向けた本業支援活動に関する知識やノウハウが蓄積されています。また、長年にわたり、お客さまのメインバンクとして、事業環境や経営状態にかかわらず、さまざまなフェーズで取り組みを続けてきたことも中小企業分野での営業を展開するうえでの強みとなっております。

そしてもう一点、「目利き」の強化につながったのが、1990年代のバブル崩壊における不良債権の処理でした。当時、大きな痛みを負った反面、この時の苦い経験こそが、お客さまが成長期から衰退

期に入る予兆管理や、衰退期から経営改善に向けた伴走型の支援をおこなううえでの貴重な知識、ノウハウにつながっています。行内では貸出金はソリューションメニューのひとつであり、地元企業に対する本業支援に資する活動が浸透しつつあるなか、適切な資金供給とあわせて本業支援活動の対価としていただく関連フィーは大きな収益の柱となっています。

「目利き」を活かした営業活動については、当行グループが最も重要視している「顧客向けサービス業務利益（銀行の本業で稼ぐ力を示す指標）が伸びていることや、資産規模ベースでは地方銀行トップ水準にあることなどが具体的な成果として表れています。

特に前中計にあたる第5次中期経営計画より当行をメインバンクとしてお取引いただく事業者さまを「コアカスタマー」と位置づけ、経営資源を集中投下してきました。和歌山、大阪の地元金融機関として、今後とも「目利き」と「中小企業貸出を起点としたビジネスモデル」の深化を追求し、地元企業の成長と発展に貢献してまいります。そして、これらの活動がひいては地域活性化や地方創生につながるものと考えております。

長期ビジョンの策定

社会課題が多様化かつ複雑化し、当行グループを取り巻く内外環境が急速に変化するなか、当行グループとして10年後の長期的なめざす姿、あるべき姿をグループ内外に対し示す必要があると考え、2022年8月に長期ビジョン「お客さまとの価値共創と企業変革への挑戦を続け、人が未来を創造する地域金融グループとなる」を策定しました。

この中には、「お客さまとの価値共創」、「企業変革への挑戦」、「人が未来を創造」の3つの想いを込めています。

「お客さまとの価値共創」については、和歌山、大阪を中心に地域のお客さまの持続的な成長や発展のため、新しい価値や魅力の

共創、社会課題の解決に取り組むことにより地域経済の繁栄に貢献したいと考えています。

次に「企業変革への挑戦」は、時代の変化に順応する企業文化を醸成し、変化に強く、たくましい企業に成長するために絶えず変革に挑戦していこうという意思表示であります。前例踏襲は退化であるとし、10年後のあるべき姿を見据えたバックキャスト思考により生産性の向上、事業ポートフォリオの見直し等を行内で議論しており、持続可能な堅実経営を基本とする企業体質構築に向けた取り組みを進めております。

3つ目の「人が未来を創造」では、当行グループの最大の経営資本は従業員1人ひとりであるとあらためて認識しており、その能力や才能が最大限発揮できる環境と機会を組織として整備する必要があることを示しています。お客さまとの価値共創、企業変革への挑戦は当行グループの「ヒト」の活躍が重要であり、より人的資本経営の高度化をめざしてまいります。

また、長期ビジョンを策定した昨年以降、経営層を中心に戦略の企画立案や諸施策の検討の際には、常にあるべき姿よりバックキャストするようグループ内での浸透を図っております。

サステナブルな経営の推進

当行の主要営業エリアである和歌山県は、冒頭で申しあげましたとおり、人口減少とそれに伴う事業所数が減少基調にあるなか、地域の持続的発展のためには、既存事業者の成長や生産性向上に資する本業支援活動が必須であることに加え、新規事業者の創業、開業の促進が欠かせません。現在、県内の起業家マインド醸成と創業者数増加に向け、産官学で協議を進めております。

また、気候変動に対する取り組みが世界規模の課題となるなか、和歌山エリアでは地球温暖化に伴う台風被害の拡大や、南海トラフ地震の発生等が大きな懸念事項として挙げられます。気候変動への対応は当行のマテリアリティ（重要課題）であり、地域と力を合わせて取り組む必要があります。和歌山県は重厚長大の事業者が多いことから、近畿2府4県のなかで域内経済規模あたりのGHG排出量が最も多く、当行グループとして脱炭素、カーボンニュートラルに向けた支援は重要な使命のひとつです。地元地域に対しては自治体と連携のうえ、脱炭素に関する情報提供やセミナー開催、脱炭素関連のソリューション提供企業とのビジネスマッチング等の支援に取り組んでいます。また、サステナブルファイナンスの目標額として、2030年までにSDGsに資する取り組みを進める地元企業へのご融資やSDGs関連投融資を含めて7,000億円を目標としており、現在2022年4月から累計で1,338億円の実行実績となっております。あわせて、当行グループにおけるカーボンニュートラルに向けた取り組みも進めています。CO₂排出量削減の目標（Scope1、Scope2を対象）としては、2030年度に2013年度比で70%以上を削減、2050年度にカーボンニュートラルをめざす計画です。これに対して、

2022年度時点ですでに約65%の削減を実現しています。また、自然災害への備えとしては、2021年に当行内に「BCPサポートデスク」を設け、地元企業へのBCP策定支援をおこなっておりますが、すでに150社を超える事業者の方々にご利用いただいております。

人的資本経営に向け人事制度を改定

昨今、注目されている人的資本経営については、当行グループとしても長期ビジョンに込めた想いのひとつであり、当然ながら取り組むべき課題のひとつです。

現在の「第6次中期経営計画（以下、第6中計）」の主要戦略として2022年4月に約7年ぶりに人事制度の改定を実施しました。人事ポリシーを「“働きがいを感じ、人が輝く”組織へ」、求める人材像を「Be“CHANGE”」と定め、長期ビジョン実現に向け人的資本の価値最大化と持続性向上、経営戦略と人事戦略の融合に取り組んでいます。当行の「コアカスタマー戦略」および中小企業分野への経営資源の集中投下を通じた行員の内発的動機付けや自律的な成長のサポート体制を構築しているところです。

来年度より新中期経営計画をスタートする予定ですが、現在、長期ビジョンの実現に向けた経営戦略と適切な人材ポートフォリオの構築を行内で議論しているところであり、組織決定次第、公表を予定しております。

また、2023年7月、定例給与のベースアップを実施しました。行員の処遇改善とモチベーションの維持向上により組織全体のエンゲージメント向上を目的としたものです。当行グループの将来を担う優秀な人材確保のため、初任給の引き上げもあわせて実施済みです。

コーポレート・ガバナンスについては、コーポレートガバナンス・コードの原則・指針に基づき、毎年、経営基盤の構築の強化に努めており、コードの改定を待って準拠するのではなく、先を行く形で原則・指針を上回る水準をめざしています。このような方針のもと、取締役会の実効性向上をはじめ、社外取締役による監督機能強化など、必要な課題に向けて一定水準以上の取り組みは定着しつつあると認識しております。課題としては、取締役の多様性確保に向け女性役員を計画的に輩出していく体制の構築が必要と考えていますが、現在、女性管理職層に対し経営人材に向けた育成プログラムを設け、将来の女性役員輩出に取り組んでいるところです。

第6次中期経営計画での取り組み

当行では前中計の「第5次中期経営計画（以下、第5中計）」を第1フェーズ、現在の「第6中計」を第2フェーズ、次期中計「第7次中期経営計画（以下、第7中計）」を第3フェーズとし、めざす銀行像「銀行をこえる銀行へ」の実現に向け取り組んでいます。

「銀行をこえる銀行へ」は2016年の「第4次中期経営計画（以下、第4中計）」策定時にめざす銀行像として掲げ、お客さまの期待や地

域の壁をこえ、銀行という枠をこえることをめざすとしております。めざす銀行像の実現のため、第1フェーズにあたる第5中計より「中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデル」、「コアカスタマー戦略」を掲げ、当行グループの強みである「目利き」を活かしたビジネスモデルの深化を図ってきました。

第2フェーズの第6中計は同ビジネスモデルのさらなる深化とあわせて、当行グループとして地元企業のサプライチェーンのすべての領域において本業支援を担う経営資源の配分とグループ機能の体制整備、そして次期第3フェーズに向けた収益機会の拡大に取り組んでいます。2021年度の第6中計開始当初よりコロナ禍のなか、地元企業にとって厳しい経営環境ではありましたが、そのような環境下においても当行グループの「目利き」がより発揮できたのではないかと感じております。お客さまが厳しい環境下におかれている時こそ真剣に向き合い、経営を支えるという信念のもと本業支援活動に尽力してきました。また、近年のトピックスであるDX（デジタルトランスフォーメーション）、BCP（事業継続計画）、SDGs（持続可能な開発目標）などを含めて、対応できたのではないかと考えております。

実際、中小企業向け貸出については、順調に増加しており、2023年3月末で第6中計の計画値であるプラス1,400億円以上を達成しているほか、役員取引等利益についても2021年3月期の時点で計画値の70億円以上をクリアし、2022年3月期には過去最高となったのに続き、2023年3月期においてもほぼ同水準の高い数値で推移しています。

2023年3月期は外国債券の逆鞘利息負担を抑制すべく270億円の損失処理をおこなったため、減益となりましたが、本業の収益性が着実に高まっているからこそ対応できたものと考えています。今後も、本業における収益力の向上にさらに注力することで、2024年3月期においては、いずれの目標指標も達成できると見込んでおります。

第6中計は今年度が最終年度となりますが、第7中計（第3フェーズ）では本業支援活動のさらなる高度化、当行グループの収益力拡大などによる中小企業向け貸出を起点としたビジネスモデルの確立に向け協議を進めているところです。

中小企業分野での本業支援活動の高度化

経営資源の集中投下に関して、営業体制について申しますと、和歌山市内エリアではマーケットを細かく分析したうえで、2021年7月に本店所在地である和歌山市内の事業性取引16拠点を集約して、和歌山営業本部を新設し、事業性の営業担当者約70人を1拠点に集約しました。事業性取引にかかる情報の一元化、提案力の高度化、人材育成等で効果があらわれており、金融サービスの向上と業績伸長が両立できつつあります。特に和歌山市内の情報が1拠点に集約され、組織内における心理的、物理的な障壁がなくなり、情報共有が円滑におこなえるようになったことから、経営課題の把握からソリューション提供までのリードタイムは大幅に短縮できていると感じております。



一方、大阪市内の営業エリアについては、第5中計より紀陽大阪ビル（大阪市北区）内の法人新規開拓室を増強しており、2020年7月には同ビル内に大阪堂島営業部を新設いたしました。第5中計期間中の法人新規開拓室は当初計画を大幅に上回る実績であり、当行にとって大阪市内マーケットのポテンシャルの高さを感じております。そこで法人新規開拓室で新たにお取引を開始いただいた事業者さまのメインバンク化と当行のコアカスタマー化を図るため、大阪堂島営業部を新たに設置しております。大阪堂島営業部の新設以降、貸出金およびお取引先数、コアカスタマー先数のいずれも毎年数字を伸ばしている状況であり、新設以降3年足らずで貸出金は1,000億円（2023年3月末時点）を突破し、当行内でも上位規模の事業性取引拠点となっております。

また、計数の伸びもさることながら、大阪市内のお客さまから「紀陽銀行は経営課題の解決に向けて一生懸命応えてくれる銀行」といった好意的なお声をいただく機会が増えたことで、私を含めて担当者一同、意を強くしている次第です。なかでも、大阪エリアと和歌山エリアをつなぐビジネスマッチングであったり、事業承継や株式上場に関して、グループ企業である紀陽キャピタルマネジメントによる資本参加に関連する提案であったり、というような多岐にわたる本業支援の姿勢が高く評価されており、その結果コアカスタマーとしてのお取引が本格化するという好循環が生まれています。この好循環を今後より加速させ、大阪市内マーケットにおける当行グループのプレゼンス向上を図っていきたくと考えております。

総合金融グループとして 新たな収益機会の創出

第3フェーズの次期中計に向け、第6中計ではグループ全体でお客さまの本業支援に取り組む姿勢を明確に打ち出し、グループ機能を活用した新たな収益機会の創出に取り組んでおります。

紀陽リース・キャピタルのリース専業会社化もその一環であり、2023年4月に紀陽リースに商号を変更し、2023年度中に完全子会社とする予定です。リース業務は当行のコアカスタマー戦略と相性が良く、地元企業の資金調達時の多様かつ高度な金融サービスの提供を可能とする体制整備を進めており、グループ会社の収益力を支える子会社のひとつと位置づけております。

次に、紀陽キャピタルマネジメントによる投資業務の強化を図っており、ファンドを通じた事業承継や経営支援に資する投資に関する体制整備をおこなうとともに、スタートアップやIPO投資に取り組んでおります。当行グループにおける投資業務は第6中計期間中においては収益事業としての貢献度は決して高くありませんが、地域や地元企業の持続可能な発展のためには必要不可欠な業務であり中長期的な観点をもって取り組んでいるところです。第6中計では銀行と当社が連携した地元企業への事業承継やハンズオン支援の実績がでてきており、次期中計に向け当行グループのキャピタル部門とし

て取り組みを加速させていきたくと考えております。

他に、紀陽パートナーズでは地元企業の求人ニーズに対し当行人材の紹介業務を通じ、地元企業の経営課題解決に資する取り組みをおこなっております。

グループ会社の機能強化は、銀行のコアカスタマー戦略と親和性が高く、主にコアカスタマーに対する総合金融サービスの提供を中心に事業展開しております。まずは、当行をメインバンクにしているお取引先に対し、本業支援に資する事業活動を展開することで、当行グループの収益力拡大を連単差の拡大という形で次期中計である第7中計でお示ししていきたいと考えています。昨今、地方銀行の持株会社化の動きがみられますが、当行グループにおいては、まずは足元のグループ収益力の向上とグループ機能を活用した新たな事業領域を模索しており、グループ戦略としての持株会社化は各社の着実な成長が見込めたうえでの検討事項と考えております。

銀行を起点とした 地域全体のDX化への挑戦

第6中計のもうひとつの大きなテーマとして、地域、顧客、銀行のDXが挙げられ、その実現のために2021年7月、紀陽情報システムが銀行業高度化等会社の認可を取得いたしました。当社は当行グループにとって非常に重要なグループ会社と認識しており、IT人材が約270人在籍しています。元来、当行や自治体のシステム開発をおこなってきたグループ会社ですが、地元企業のデジタル化やDXの機運の高まり・必要性を受けて、今では銀行と当社が連携してITコンサルティングを展開しております。ITコンサルティング、特にDXの領域については、お客さまの経営戦略や事業全体を把握したうえでの伴走支援をおこなうため、お客さまとは必然的に深い結びつきになります。基幹システム更改、ベンダー選定、システム開発等伴走内容は多岐にわたりますが、貸出金を通じて顧客の実態を把握している銀行と連携することで経営戦略とデジタル戦略を融合した最適なソリューションが提供できていると感じています。銀行業高度化等会社の認可取得により当社が直接システムを受注したり、デジタル人材を派遣したりすることが可能となり、地元企業に対して、いままですら以上に踏み込んだDX化の支援を展開しております。

また、2022年6月には和歌山県の公募事業である「デジタル経営診断」を受託しています。2022年度は1,000者以上に実施しましたが、2023年度も同規模で実施の予定です。デジタル経営診断は企業のデジタル化の進捗度合いを診断し、企業の課題を可視化できることと同業種比較ができることから好評いただいております。大阪府堺市においても同様の事業を受託しており2023年6月から試験診断、8月から本診断に取り組む予定です。中小企業においてDXに着手するというのは、資金面、人材面において容易ではないことは承知しています。しかし、人材不足がますます顕著になっていく



状況において、事業のあり方を変える、生産性を上げるという課題に真摯に取り組んでいかなければ、企業の存続に関わるだけに、当行グループは地元企業ならびに地域のDX化に向け積極的に関与していきたいと考えております。

加えて、2022年10月には勘定系システムを当時地方銀行としては全国で2番目に、パブリッククラウドへの移行を完了しています。パブリッククラウドへの移行により、より柔軟な商品、サービスの展開やAPIを通じた異業種等との連携が可能となり、顧客の利便性向上や新たな価値共創に向けた取り組みへの大きな第一歩となりました。また、今後より一層デジタル人材の育成と確保が重要となるなか、当行グループ内におけるDX人材の要件定義をおこない、全役職員が一定水準以上のITリテラシーを兼ね備えられるよう、人材育成にも注力しております。当行グループ役職員のITリテラシー向上は企業価値を高める取り組みであると同時に、お取引先のDXに貢献するためにも欠かせない取り組みであると考えています。

とはいえ、地域、顧客、銀行のDXに向けた取り組みはスタートラインに立ったばかりです。自治体や顧客のデジタル化、DXは今後より進展するなか、当行グループとしては銀行自身のDXを加速させつつ、地域や顧客のDXへの取り組みを積極的に支援し、地域全体の価値向上に取り組んでいくことが大きな使命であると認識しております。

ステークホルダーとの価値共創

2023年3月、東京証券取引所より資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について情報開示が求められていますが、現

在、行内で開示内容について議論をおこなっているところです。当行グループにおいては、長期ビジョンの実現に向けた第7中計のリリースを来年度に控えているなか、東証の要請の有無にかかわらず、当行グループとしての企業価値向上に向けた取り組みの促進やステークホルダーに対する開示は対応すべき事項と認識して検討を進めてまいりました。当行グループの市場評価、PBR等の現状分析、投資家の皆さまとの対話とルーションをしっかりとおこなったうえで、収益効率性と安定的成長の成長戦略をお示しできればと考えております。

当行グループは創業128年となりますが、今も昔もこれからも地元地域、地元企業とともに歩んでいくことに変わりはありません。お客さまとの価値共創、企業変革への挑戦を続けることが当行グループの中長期的な成長戦略であることは、先述の長期ビジョンの策定でお伝えしているとおりです。当行グループは地域金融グループとして、金融仲介、信用創造、決済等の伝統的な銀行業務に加え、時代の変化に柔軟かつしなやかに対応するために、従来以上に革新的な挑戦を続けることで、めざすべき銀行像である「銀行をこえる銀行へ」を具現化してまいりたいと思います。そして、当行グループの役職員が地域の未来創造に貢献するため、役職員にとっての働きがいや働いて良かったと感じることができる企業文化や組織風土の醸成に向け、人的資本経営にも積極的に取り組んでまいります。

今後、当行グループとして地元地域、地元企業の成長と発展に資する事業展開をおこない、企業価値の向上に努めていくとともに、サステナブルな地域社会の実現に貢献してまいります。今後とも紀陽フィナンシャルグループに対する変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。