

トップメッセージ

今こそ地域における責務を果たすため、
変化を通じて進化しよう。



2020年7月
取締役頭取

山崎 徹

現状認識・課題認識

● 経営環境の変化

日本国内、とりわけ当行が主要地盤としている山陰では、少子高齢化と人口減少が進み、社会構造が不可逆的に変化しています。また、ビジネスのデジタル化が進展するにつれ、IT企業をはじめとして他業態から金融分野に進出する動きが年々活発化しており、金融機関としても対応が急務な状況にあります。

一方、世界に目を向けると、保護主義的な通商政策の拡大が引き続きみられるほか、米中対立が政治的な側面でも激化の一途を辿るなど、経済動向は世界的に不透明感が増している状況にあります。

● 新型コロナウイルス感染症の拡大

国内外のこうした変化に加え、今年は新型コロナウイルス感染症の世界的流行という、歴史的な事象が起きています。ウイルスが蔓延するにつれ、世界の経済・社会情勢は大きく揺さぶられました。各国政府は大規模な財政出動や金融緩和による経済対策を実施していますが、実体経済は大きな打撃を受けています。当行のお取引先においても、宿泊・観光業、各種製造業、小売業、飲食業などの幅広い業種で業績が大きく落ち込み、なかには売上が半分以下になるなど、非常に厳しい経営を強いられている先が多くあります。

感染収束にはワクチンや治療薬が不可欠とされていますが、その普及には2～3年はかかると言われており、それまでの間は、現在と同水準の感染予防体制が社会的に求められ、世界的な移動制限などの制約は一定程度残ることが想定されます。

これからは、新型コロナウイルスと共生する「withコロナ」を前提とし、社会活動や日常生活、ビジネス等において「新常態」と呼ばれる新たな社会通念や生活様式、働き方への対応が求められることになるでしょう。

● 経営者に求められること

このように、外部環境はこれまで以上に大きく変動していますが、地域やお客様とともに、永く歩んでいけるビジネスモデルの構築を追求していくという、当行の方針に変わりはありません。そして、このビジネスモデル構築への舵取りこそ、今の経営者にとって最も重要な課

題のひとつです。今まで以上にお客様と真摯に向き合うとともに、自己改革にも躊躇なく取り組んでいく必要があると認識しています。

今後の経営戦略におけるキーワード

● 変化を通じて進化する

2020年6月の頭取就任以降、行職員に「変化を通じて進化しよう」と、繰り返し説いています。

銀行を取りまく経営環境はマイナス金利の導入以降特に厳しくなり、これまでも危機感を持って職務にあたっていました。しかし、新型コロナウイルスにより危機レベルが別の次元に引き上がったと感じており、今まで以上の緊張感を持って業務にあたらなければなりません。withコロナを契機に、社会や生活の様式も、そして影響を受けている多くの企業も劇的に変化していくだろうと言われています。そして、金融界においても、この危機をベースにさらなるイノベーションが加速度的に起こって来るでしょう。当行も、社会の変化、お取引先の変化、競争相手の変化に遅れをとるわけにはいきません。目まぐるしく変わる経営環境において、私たちは現状の組織、仕組み、慣習に安住することなく、変化に柔軟である必要があります。

そして、小さな変化からでも速やかに行動し続けることで、大きなうねりを起こし、新たな時代に適応できるよう進化していきたいと思っています。

非常に難しい時代に経営を任せられたと感じていますが、将来を見据えた戦略をしっかりと実践することができ



トップメッセージ

ば、この変革期は当行の企業価値を大いに高めるチャンスであるとも捉えています。

特に、このコロナ禍において「お取引先の事業の維持・発展に向けた徹底的なサポート」や、「世の中のデジタルシフトへの対応」などが、これまで以上に強く求められると認識しています。こうした社会的要請やお客様のニーズに応え、私たち自身が成長していくための自己改革を遂行するうえでのキーワードとして、「コンサルティング」「デジタル」「専門人材」についてご説明します。

● コンサルティング能力の向上

当行はこれまでも事業支援活動の一環として各種コンサルティングに取り組み、現中計では収益の柱にするべく、本部の人員体制も強化してきました。

コンサルティングは、お取引先の経営課題を共有し、それを解決していく過程で必要不可欠な要素です。また、高品質なコンサルティングができれば、お取引先の事業の改善・成長を促し、ひいては貸出金の増加や与信費用の抑制といった、銀行の根幹である金融仲介機能の強化にも大きく寄与することから、経営戦略上、極めて重要な分野であると認識しています。特に、地域経済が疲弊してきている今こそ、当行がこれまで蓄積してきたノウハウを発揮し、地域・お客様が活力を引き出せるお手伝いをしたいと思っていますし、私たちのコンサルティング能力をさらに高め、より幅広く、より深度ある

サービスが提供できる体制を構築していかなければならないと考えています。

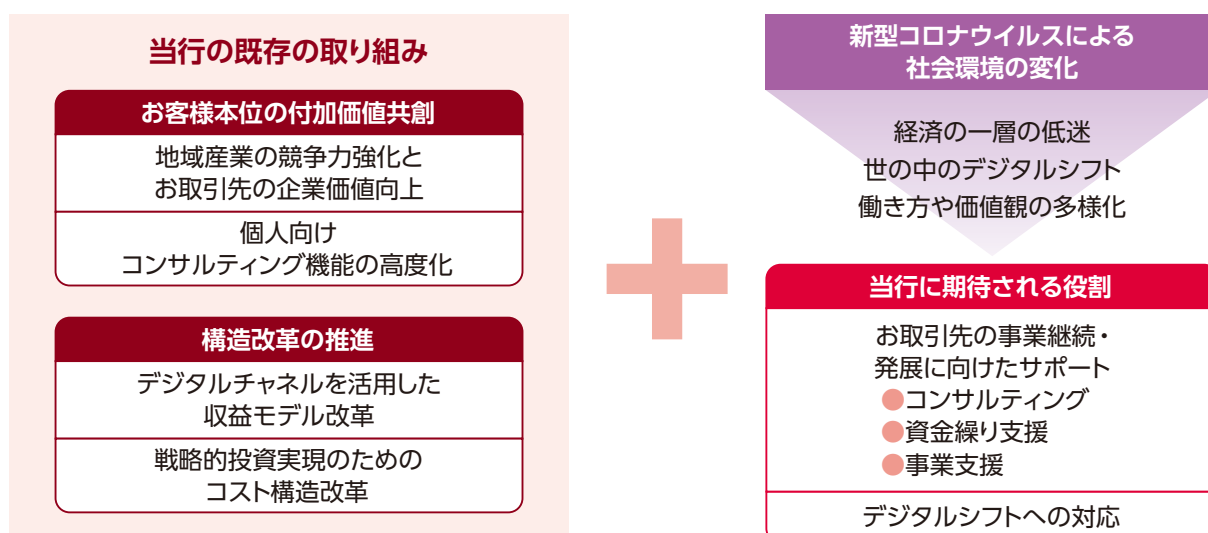
また、昨今、高齢社会における個人資産の形成・管理が大きく注目を浴びており、地域の皆様に必要な情報を的確にお届けし、ライフプランの設計や資産運用方法の提供といったコンサルティングサービスにより、資産寿命を延ばすお手伝いをするこも、地方銀行に求められる大きな役割のひとつとなっています。

こうしたなか、当行は昨年、野村證券(株)と包括的業務提携を結びました。これは全国でも初の試みですが、地方における証券ビジネスのモデルにするという気概で取り組んでいます。当行の強みは地域におけるお客様との接点の多さや強さ、野村證券(株)の強みは付加価値の高い金融情報や金融商品です。お客様の様々なニーズに対し、お互いの強みを活かし、質の高いサービスを低コストで提供できると手ごたえを感じています。

● デジタル化の加速

近年のデジタル技術の発達が目覚ましく、IT事業者など他業態の企業が次々と金融サービスに参入する状況にあり、当行もデジタル化への対応を以前から重要視してきました。しかし、新型コロナウイルスの拡大により、世の中のデジタル化に対する意識が、「したほうがいい」から「しなければならない」に切り替わり、日常生活やビジネスシーンにおけるデジタル技術の活用が加

■ 新型コロナウイルスによる社会環境の変化



速度的に進展していると感じています。

デジタル化の目的には、「お客様へのサービスの向上」と「当行自身の合理化・コスト削減」の大きく2つの側面があります。これに、withコロナの時代は、リモート、つまり「非対面」「非接触」も大きな要素として加わりました。これらの着眼点をもって、2020年1月に更改した基幹システムをベースにシステム体系の全体最適を実現し、デジタル技術を柔軟かつ効果的に活用すべく、システムの統括部署を設け、組織的にデジタル化を推進していく体制を整えました。具体的な取り組みとしては、2020年7月にスマートフォン向けアプリをリニューアルし、「手のひらに銀行店舗を」をキャッチフレーズに、各種ローンの申込や変更届がいつでも、どこでも、気軽にいただけるようになりました。

また、山陰には、優秀なIT企業がたくさんあります。個々のお取引先が求めるものを私たちにりにかみ砕き、そのニーズを地元IT企業とマッチングさせるといった、地域の課題を地域で解決するモデルにも取り組んでいきたいと思っています。

● 専門人材育成

従来、銀行における人材育成体系は、ゼネラリストが中心でした。預金・為替業務から事業性資金の貸出、個人の資産運用まで幅広い業務の習得を行職員に対して求めていました。しかし、上述したコンサルティングやデジ

タル化を強力に推し進め、そこでしっかりと成果を挙げていくには、それぞれの分野に精通したスペシャリストが数多く必要になります。

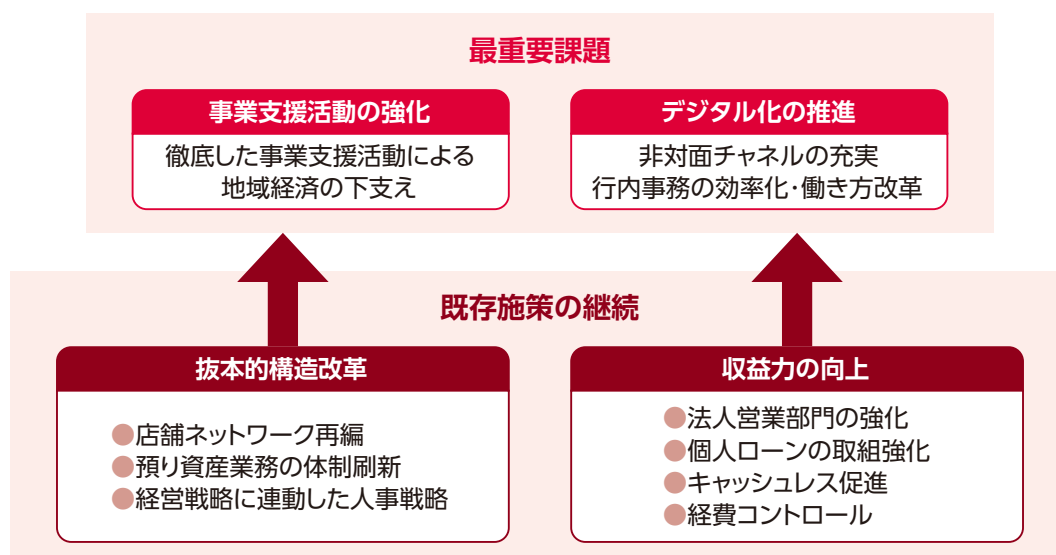
また、デジタル化が進むにつれて、単純な事務処理などの業務は次第にAIに置き換えられると言われています。こうしたとき、人間に求められる能力は、コンピュータに真似できない柔軟な発想から生まれる企画力になるでしょう。

つまり、これからの人材育成体系は、コンサルティング・デジタル・企画の3つを軸に、いずれかの能力を十二分に伸ばすものである必要があると考えています。金融機関は、取り扱う商品に決定的な差が生じにくく、人材が差別化・競争力の一番の源泉です。厳しい経営環境でも力強く成長し、競争力を持った組織であり続けるためにも、スペシャリストが適正に評価され、存分に活躍できる人事制度や教育・研修体系を模索していきたいと考えています。

当面の重点事項

上述したキーワードを軸に経営戦略を組み立てていくなかで、現在の社会情勢や経営環境を踏まえ、特に重点的に対応すべき事項として、「コロナ禍における事業者支援」「抜本的構造改革」「収益力の向上」について、ご説明します。

■ 2021年3月期の取組方針



トップメッセージ

● コロナ禍における事業者支援

まず何を置いても、コロナ禍で打撃を受けているお取引先の資金繰り支援と事業支援が、当面の最優先事項であり、経営資源を重点的に投入していきます。

コロナの実体経済への影響は極めて大きく、お取引先によっては、資金繰りだけでなく抜本的なビジネスモデルの見直しが必要となるケースも出てくると考えられ、当行がこれまで蓄積してきた事業支援の知見やノウハウを集中的に発揮し、お役に立つときだと認識しています。行職員に対しても、積極的にリスクテイクし、お取引先や地域経済をしっかりとサポートするよう、伝えています。

このような事態に対し、組織横断的に支援体制を拡充すべく、2020年4月に本部内に「新型コロナ事業支援チーム」を立上げました。このチームのミッションは、お取引先の事業がコロナから立ち直り、将来にわたり安定的に事業継続していくためのお手伝いです。本部と営業店が連携を密にとり、地域のリーディングバンクとして、個々の企業の経営実態や今後の事業展望を十分に把握し、徹底的な金融支援・事業支援を実践していきます。

● 抜本的構造改革

冒頭に申し上げたように、大きく変化する経営環境において、持続的成長が可能なビジネスモデルを構築することこそ、私の最も重要な責務のひとつであり、そのための構造改革に取り組んでいきます。

2020年に入り、基幹システムの更改や、野村證券(株)との業務提携による証券ビジネスの改革、山陰両県内の33店舗の統廃合、本部の機構改革など、この数ヵ月だけでも構造改革に次々と着手してきました。今後も、そこで生まれたリソース(人材、資金、システム)を活かし、コンサルティングとデジタルを軸に次の新しい改革に挑み続けます。

このなかで、野村證券(株)との業務提携は、当行にとって大きな試金石になると考えています。今、様々な分野で「境界」がなくなってきています。特に金融分野は、「境界」をまたいで異文化や異業種がどんどん参入してきています。こうしたなか、自分たちだけにとどまらず、部署、会社、業界、さらには国境をも越えて結合しないと目的地に到達できないほど、ビジネスは複雑化・高度化してきています。

異分野、異文化の人や企業と交流し、自分たちにはない

■ 預り資産業務の体制刷新

お客様

商品・サービスラインナップ拡充
ご提案・コンサルティング内容の高度化
各種お手続きの利便性向上
ご提供できる情報の充実

山陰地方における証券業務の
全体最適の実現

GOGIN & NOMURA

Alliance



山陰合同銀行

- 地域の充実した営業ネットワーク
- 長年培った信用

野村證券

- 専門的な人材・ノウハウ・情報
- 豊富な商品ラインナップ・最新システム

情報や、テクノロジーと協働してこそ、相互作用やイノベーションが生まれます。全く違う方向からの技術やアイデアと刺激し合うことで新しい発想も生まれるでしょう。こうした新たな刺激を触媒に、次の成長ステージに果敢にトライしていきたいと考えています。

● 収益力の向上

中長期的な重点事項である「コロナ禍における事業者支援」「抜本的構造改革」に加え、毎年度安定的な収益を確保するため、以前からの各種施策にも継続して取り組んでいきます。

コロナの影響が日々拡大するなか、「地域を支える」という当行の存在意義を発揮し続けるためにも、私たち自身が収益力をつけ、将来にわたり持続可能な企業であり続ける必要があるからです。

当座、特に注力していく分野は、「法人営業部門」「個人ローン」「キャッシュレス」「経費コントロール」です。「法人営業部門」については、これまで順調に伸びてきた融資残高の勢いを継続するとともに、リスクに見合った金利の確保など、「量」から「質」に軸足を移した活動を徹底しています。「個人ローン」「キャッシュレス」においては、お客様のニーズを満たす商品・施策の実施と、デジタル技術を活用したお客様の利便性向上と効率的業務運営の両立に取り組めます。「経費コントロール」では、既に実行してきた構造改革の果実（経費削減）を確実に、最大限とれるよう努めていきます。

SDGsの観点

これらに加え、国連が提唱する「持続可能な開発目標（SDGs）」の視点での活動にも継続的に取り組んでいます。これまで当行は、公有林や民有林が吸収する二酸化炭素（CO₂）を企業に販売する「J-クレジット」制度に積極的に取り組んでいますし、SDGsの考え方を企業に理解してもらうためのセミナーも行っています。このほか、知的・精神障がい者の就労支援や、文化や教育、スポーツなどに尽力される団体の活動に対する助成など、長年にわたり豊かな地域社会の実現に貢献したいという気持ちを持って実践してまいりました。本業による地域への貢献はもちろんですが、これらの社会貢献活動にも継続的に取り組んでいこうと考えています。

おわりに

当行は、山陰においては企業に対する融資シェアやメインバンク比率が全国平均に比べて高い水準にあります。これは、お客様からのご支援やご期待の表れであり、当行の地域における責任の大きさを示しています。新型コロナウイルス感染症の拡大で企業・地域が打撃を受け、個人のお客様も苦しい思いをしておられる今こそ、地域の負託に当行が応える局面だという強い思いがあります。

経営理念である「地域の夢、お客様の夢をかなえる創造的なベストバンク」を常に芯に置き、これからも役職員一丸となって取り組んでいく所存です。

皆様には今後ともより一層のご支援、ご愛顧を賜りますよう心からお願い申し上げます。

