

トップメッセージ

地域のリーディングバンクとして、
地域の産業・事業を徹底的に応援します



2021年7月
取締役頭取

山崎 徹

当行が果たすべき役割

● 変動する経営環境において

新型コロナウイルスが猛威を振るい始めて1年半が経ちました。経済活動の停滞が長引き、日常生活でも多くの場面で自粛を余儀なくされています。当行の経営環境をみると、以前からデジタル化やSDGsの浸透などにより大きく変動していましたが、コロナ禍を契機に変化の速度が一気に上がったと感じています。お取引先の多くも、売上の大幅な減少など、事業に多大なる影響を受けておられます。事業者自身の経営努力に加え、官民によるさまざまな支援策もあって倒産件数こそ一定の水準で抑えられているものの、総体としては厳しい経済情勢が続いています。このような状況において当行は、お取引先の事業支援を最優先事項として、まずは資金繰りの対応により足もとの安定を図り、次に事業の立て直しに向けた経営改善計画の策定など将来を見据えた活動を展開してきました。以前と同じ事を同じようにやってもビジネスとして厳しい中、より効果的で実効性のある打開策を打つために、お取引先のことを今まで以上に深く知ろうと努力してきました。昨年度は先行きの不透明感が強く暫定的な計画の策定にとどまるお取引先も少なからずありましたが、今後は、ワクチン接種が進むにつれ見通しが立てやすくなり、より抜本的な対策を講じることができると見込んでいます。地域経済が大きな打撃を受け疲弊している今こそ、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、存在意義を示すことが、地域のリーディングバンクとしての責務であると考えています。

● 責任ある企業市民として

近年、企業のESGの取り組みが加速していることも見逃せません。メディアでSDGsやESGのニュースを見ない日がないほど、環境問題や社会問題に対する世の中の関心が高まってきています。これまで当たり前だったものが当たり前でなくなり、大きく様変わりした社会や生活環境を前にして、人々の意識が「社会全体の持続可能性」に向くようになったのだと感じています。

それに伴い、企業の価値を測る尺度も多様化してきました。利益をはじめとする財務面の評価に加え、環境・社会・企業統治といった財務に表れない活動を評価する機運が高まり、個々の会社がいち企業市民として、社会全体の持続可能性に対して責任ある取り組みをこれまで以上に求

められています。

こうした中で当行は、地域経済が活性化するようさまざまな事業支援活動を展開してきたほか、森林保全、障がい者雇用、J-クレジット仲介、青少年育成など、行職員各々が参加・実践する独自の環境保全・社会貢献活動を、自ら主体となって脈々と続けてきました。また、地元企業や行政関係者などにSDGsへの理解を深める啓発活動の展開や、コーポレートガバナンス体制の継続的強化にも取り組んでいます。

今後は、TCFD提言への取り組みや温室効果ガスの排出削減に加え、脱炭素に取り組む企業への投融資を増やすなど、リレーションシップバンキング活動をベースとして地域経済の持続可能性を高めるために、幅広くESG経営を推進していく方針です。

これまでの振り返りと将来のビジョン

今年度から、新たな中期経営計画をスタートしました。

今後の経営計画についてご説明する前に、まずは前中期経営計画を振り返り、次に将来の展望についてお話しします。

● 成長戦略の土台強化が進展

前中期経営計画を総括すると、コロナ禍の影響等により利益水準は計画を下回った一方で、収益構造の見直しや組織・業務の合理化といった構造改革を着実に実行した結果、今後の成長戦略の土台となる経営基盤を構築することができたと評価しています。

まず利益水準についてですが、2020年度は、先行きの不透明感を織り込んで与信費用を予防的に積み増したことを主因に、連結当期純利益が前年度比7億円減益の96億円と厳しい決算になりました。自己資本比率も下がりましたが、これはリスクを取ってでもお客様の資金繰り支援を徹底してきたことの証左だと捉えています。一方で、本業の成果を示すコア業務純益（除く投資信託解約損益）は、前年比+25%と大幅増益を達成し、今後の成長に向けて手応えを得ることもできました。

経営基盤については、この3年間で基幹系システムの刷新や店舗ネットワークの再構築、証券ビジネスにおける野村證券株式会社との業務提携、関連会社の再編などの重要な構造改革を行ったほか、さまざまな業務分野におい

トップメッセージ

て合理化・効率化を着実に実施しました。その結果、人材の戦略配置を進めることができ、コストコントロールの面でも一定の成果を挙げることができました。また、銀行経営のコアである貸出金・預金も大幅に増やすことができました。こうした過去3年間の成果は、収益などの財務面と、人材育成・組織力などの非財務面の両方でこれから大きく貢献してくれると確信しています。

● 理念に立ち返り、ビジョンを示す

我々の究極のゴールは、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」を体現することです。この理想像を目指した成長戦略として、今般、中期経営計画を策定しました。その過程では、経営理念についてグループ全体で議論し、また新しく長期ビジョンを定めるなど、新たな取り組みもしました。

経営理念に関する議論の過程では、多くの行職員が経営理念に共感し、「目の前のお客様のお役に立ちたい」「お客様に寄り添いたい」という強い思いを持っていることが分かりました。理念への共感やお客様への思いは、これまであらゆる場で経営陣からその重要性を繰り返し説いてきたこともあり、行内で共有できていることが暗黙の前提

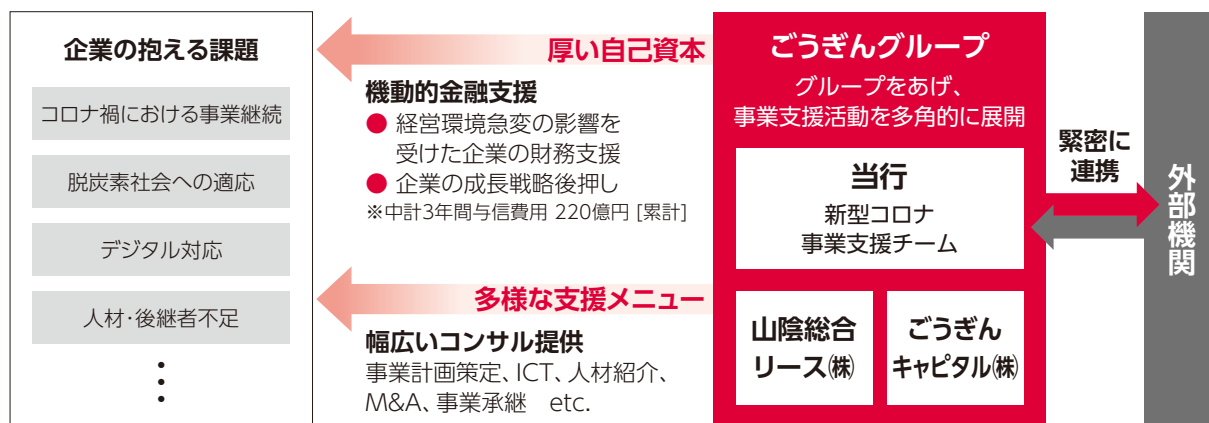
でしたが、全行的に共通の価値観として根付いていることが改めて確認でき、組織の一体感への自信を一層深めることができました。

この一体感は、経営理念を体現するための非常に大きな力になります。そして、大きく変動する経営環境において、この力をもって当行が進むべき道を明確に発信するために、長期ビジョン「No. 1の課題解決力で持続的に成長する広域地方銀行」を策定しました。

行職員一人ひとりの創意工夫により地域・お客様の課題を解決し、その成果の一部を成功報酬としていただく。そして、このWIN-WINの関係を基礎に、将来に亘って持続的に成長していく。それが、山陰はもとより山陽・兵庫・大阪という広域において、地域やお客様に対するさらなるコミットメントを可能にし、ひいては経営理念に近づくことができる。そういう思いを長期ビジョンに込めています。当行には社会の持続可能性に対する責任があると先述しました。社会の持続可能性なくして当行は存続していきませんが、一方で、当行の持続可能性なくして社会に貢献し続けることもできません。当行と地域がともに持続的に発展していく姿をこれまでも追求してきましたし、今後も目指してまいります。

個々の企業や一人ひとりのお客様の課題解決を通じて、地域活性化・地方創生を実現する

企業の課題解決(コンサル) ～企業の付加価値の回復・向上～



新・中期経営計画

次に、これらの成果・ビジョンをベースとした今後の経営方針である中期経営計画について述べたいと思います。中期経営計画では、「地域を徹底的に支える」というメッセージを前面に出し、責任を持ってやり抜くことで、地域・お客様とともに発展していく姿勢を明確にお示しました。その中で重要な要素として、コンサルティング、デジタル、経営基盤の3つを挙げています。

● コンサルティングとデジタルを両輪に、 ビジネスモデルの変革に挑戦

当行はこれから、行員全員によるコンサルティングと、デジタルトランスフォーメーション (DX) の2つを主軸に、地域の課題解決に貢献するとともに、当行自身のビジネスモデル変革に挑戦します。

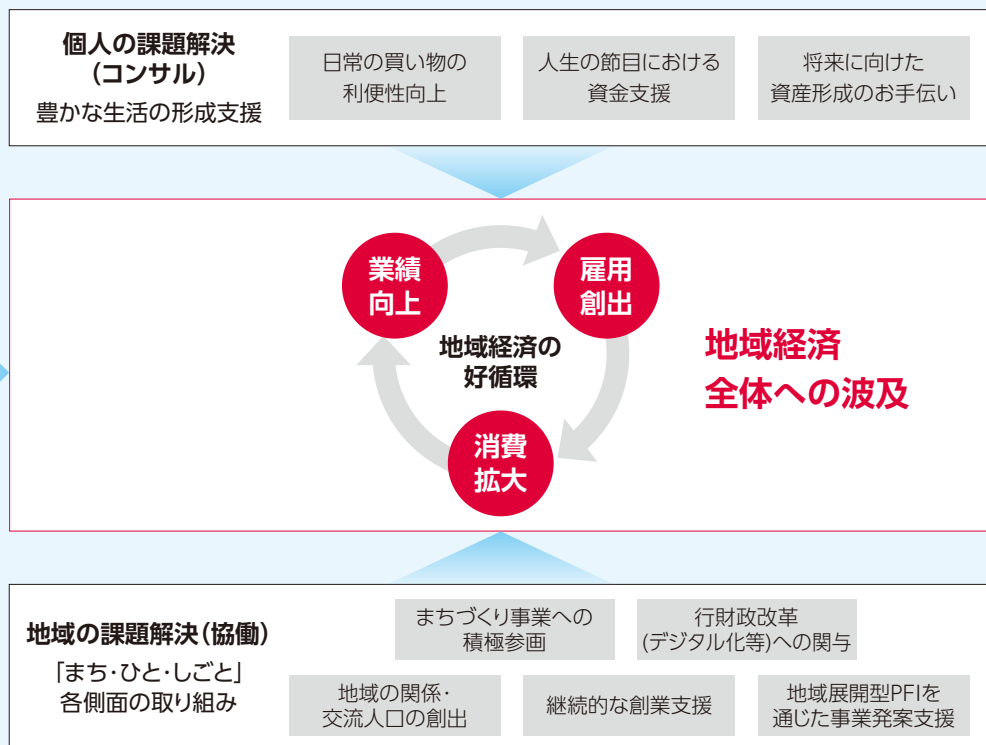
当行の伝統的なビジネスモデルは、リレーションシップバンキング、いわゆるリレバンです。お取引先との信頼関係をベースに、金融仲介機能である融資を中心として、お客様のニーズに応じた事業支援を展開してきました。

今後は、こうした基本となる信頼関係を引き続き重視し

つつ、コンサルティングを業務の中心に置きます。もちろん、融資業務が当行の収益に占める割合は相応に高く、銀行の本業としての重要性が薄れることはありません。しかし、お取引先のニーズ・課題が多様化・高度化する中で、その課題を解決していくためには、より幅広く・専門性の高いサービスが求められます。こうしたニーズにしっかりと応えるため、グループ一体となって体制を強化していますし、行職員の意識改革も含めて取り組んでいるところです。

こうした取り組みの1つが、人材紹介です。これまで、人材が都会地に集中する中、人材獲得は地方企業の大きな課題でした。しかし、近年は副業・兼業の機運が高まり、都市から地方への人材供給の仕組みが整備されてきました。当行も、能力ある人材と地域の企業をつなぐネットワークを広げ、プロ人材が地域で活躍するよう後押しすることで、個々の企業の発展、ひいては地域経済の活性化の可能性を広げていきます。

また、DXもビジネスモデルを変革していくうえで不可欠な要素です。発展が目覚ましいデジタル技術を当行のビジネスに徹底的に取り込むことは、商品・サービスから組織・業務プロセスといった仕組み、ひいてはカルチャーまで、



地方創生の実現

トップメッセージ

当行の全てをより良くし、競争優位を確立するための起爆剤になると考えています。

当行がDXを推進していくうえで、大きく分けると顧客体験・行内改革・橋渡しの3つの視点があると考えています。まず1つ目の「顧客体験」は、お客様の利便性向上や、お取引先の課題解決を指します。当行のサービスをより身近に感じ、気軽に使っていただけるように、アプリなどの非対面ツールの機能を拡充しているほか、お取引先のDXへの挑戦をお手伝いするため、ITコンサルを重点的に強化しているところです。次に「行内改革」は、デジタル技術を梃にした当行自身の変革です。業務プロセスの抜本的な見直し等による合理化・効率化はもとより、コンサルティング能力を遺憾なく発揮できるサポートツールの開発を進めており、行職員がより付加価値の高い業務に集中できる環境を整えます。最後の「橋渡し」は、お取引先と地元IT企業を結びつけることです。お取引先からデジタル活用に関する相談を多く頂いている一方、解決できる優秀な事業者もまた当地に多く存在します。当行の情報網をもって的確に両者をつなぐことも、当行の役割だと自任しています。

コロナ禍は、さまざまな企業を一旦立ち止まらせ、変化せざるを得ない状況にしています。ただ、見方を変えれば、自らの現状を見直し、進化に向けて変革する好機であるともいえます。これは、当行自身にも、お取引先にもいえることです。お取引先の多くがデジタル活用を経営課題として認識し、ビジネスモデルの変革を模索しておられます。当行自身のコンサル・デジタルを両輪としたビジネスモデルの変革への挑戦は、こうしたお客様の課題に対応していくうえでも、重要な経験値になると考えています。

● 実践レベルを高めるために、経営基盤をさらに強化

これらの取り組みを高いレベルで実践するため、これまで構築してきた経営基盤を、さらに強化していきます。そのために、経営資源をいかに戦略分野に集中できるか、どれだけ質を高められるか、が鍵だと考えています。さまざまな合理化・効率化を進め捻出した「モノ・カネ」を再配分するのはもちろんですが、変革に挑戦していくうえで最も重要な要素は、人材です。

昨年6月に頭取に就任してから、オンライン意見交換会と称してあらゆる階層の行員と月2回のペースで対話し、さ



さまざまな質問に答え、私自身の考えを直接伝える機会を設けています。そこで感じるのは、一人ひとりが自分なりの地域への思い・愛情を持っていて、それぞれの立場・役割において、真面目に一生懸命に業務にあたってくれているということです。こうした日々の活動の積み重ねが、当行の信頼を形づくり、地域・お客様とのリレーションをより強固なものにしてくれています。彼ら彼女らが今後一層、誇りを持って業務に励み、多方面で活躍できる組織にしていくことが、経営するうえで非常に重要なポイントであると認識しています。

個々人が活躍できる組織になるために、銀行として重点的に取り組んでいるのが、「活躍の場の拡大」と「成長意欲の喚起」です。

前中期経営計画では、コンサルティングやデジタルの専担部署を設置する組織改革に加え、これら戦略分野を全行員の約1割にあたる規模で増員しました。今後の3年間でさらに同規模の配置転換をしていき、行職員に新たな活躍の場を用意するとともに、ビジネスモデルの変革のエンジンとなる体制をスピード感をもって構築していきます。

また、今、人事体系を約20年ぶりに大きく見直そうとしています。ここでキーワードとしているのが、「働きがい」と「自律性」です。多様な能力・貢献度を積極的に評価し、頑張った成果を挙げた人にしっかりと報いることで、働きがいを高めること。自分で考え、自ら学び、主体的に実践する姿勢を重視し、自律的な人材が育つ企業風土を醸成すること。これらを文化として根付かせたいと考えています。こうしたコンサルティング、デジタル、経営基盤の三位一体の取り組みにより、持続的な成長を実現するビジネスモデルを構築してまいります。

株主還元の充実

株主の皆様への利益還元は、これまでと変わらず、重要な経営課題と位置付けています。

2021年5月には業績連動配当基準を見直し、株主還元の充実を図りました。これは、中期経営計画における成長戦略の実現に対する我々の決意を示すものでもあります。中期経営計画で掲げた一つひとつの戦略を着実に実行し、株主の皆様の期待に応えていきたいと考えています。

おわりに

2021年7月に、当行は設立80年を迎えました。

この間、バブル崩壊やリーマンショックなどさまざまな荒波を経験しつつも、地方銀行有数の健全性を備え、広域地方銀行として山陰の地盤維持と山陽・兵庫・大阪でのシェア拡大により成長を遂げ、一定の評価と期待をいただける銀行になりました。そして、世界がウイルスとの前例のない闘いを続ける今、地域とともにあり続ける地域金融機関として、使命を果たすべきと考えています。地域・お客様と手を取り合っこの難局に立ち向かい、困難をともに乗り越えた先でより絆が深まったと思えるよう、役職員一丸となって取り組んでまいります。

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お願い申し上げます。

