

効率性を追求した構造改革

当行は、地方銀行として地域に便利で良質な金融サービスを提供する責任がありますが、資本市場が求める成長も実現しなければなりません。しかし、人口や経済規模の小さな山陰両県をマザーマーケットとしている当行が、その2つを同時に実現することは容易ではありません。当行は2020年までの11年間、営業現場の稼ぐ力(融資+手数料)を表す顧客向けサービス業務利益の赤字が続き、有価証券運用によって収益をカバーしている状態でした。これでは、地域へ安定的に良質な金融サービスを提供し続けることは難しくなります。そのため、収益構造にメスを入れ、営業体制の見直しを含む構造改革に取り組んできました。その1つが店舗体制の見直しです。2018年3月には150の店舗で営業していましたが、その後

Top Message トップメッセージ

個々の従業員が働きがいを実感し
真に成長を遂げることで、
当行や地域の成長に
つなげていきます。

5年間で42店を廃止し、残りの108店のうち、22店の人員と業務をダウンサイズしました^①。一方、この5年間で融資残高は2兆8,000億円から4兆円と1.4倍になり^②、手数料収益は59億円から99億円と1.6倍になりました^③。また、資産運用業務では、2020年10月から野村証券(株)とのアライアンスによって、両社の営業人員を400名から230名へ約4割も減らしながら、預り資産残高は5,000億円から7,000億円へ伸ばしています^④。この他にもさまざまな改革に取り組みましたが、組織の大きな変化を伴う改革を従業員とともに取り組み、5年間という短期間で概ね完了し、コストの削減と人員の戦略的再配置を実現することができました。

このような構造改革の成果と、貸出金、手数料などバンキングビジネスが順調に増加したことにより、2期連続で過去最高益を更新することができました。特に、貸出金残高の年間増加率は地銀トップ水準を継続し、貸出金利息は5期連続で増加しています。業績好調の背景

① 構造改革の進展
P35

② 地域別貸出金の推移
P34

③ 役員取引等利益の推移
P34

④ ストックビジネスの伸長による安定収益確保
P26



2023年7月
取締役頭取

山崎 徹

には、効率性の大幅な改善を実現した構造改革が大きく貢献しています。この改革で再構築した経営基盤や収益体質によって、これからもトップラインの拡大を伴う安定的な利益成長を実現していきます。

貸出を起点としたバンキングを磨き、トップラインを拡大

コストや人員の削減だけでは、縮小均衡となってしまう、資本市場が求める成長は実現できません。そのためには、トップラインの拡大も必要です。地方銀行である当行に、地域のお取引先が求める主要なサービスは貸出取引です。この貸出取引で、お取引先との信頼関係が深まることによって、コンサルティングなど他のサービスに取引が広がると考えています。当行の自己資本比率は、12.58%と地銀平均よりも高い水準を維持していますが、この厚い自己資本をバッファーに、山陰から山陽、関西に広がる営業エリアでお取引先の実態把握に基づくりスクテイクを進めました。その結果、貸出金残高は地銀トップレベルの増加率が続き、それに遅れて手数料収益も増加基調となりました。これからも当行は、バンキングを磨くことを起点に営業基盤を拡充し、利益成長を実現します。

全員コンサルでお取引先の経営課題を解決

貸出取引でバンキングを磨くことと同時に、他行との差別化となるお取引先への付加価値提供、収益源の多様化にも取り組んでいます。そのための施策が、法人営業担当者の全員が一定レベルのコンサルティングを提供する「全員コンサルプロジェクト」です。当行では、長年、リレーションシップバンキング、付加価値向上運動などに取り組み、お取引先を事業面からサポートするためのさまざまな提案を行ってきました。「全員コンサルプロジェクト」は、この活動の専門性をさらに深め、営業現場でスピーディに、そして、お取引先の抱える課題の1つ1つを丁寧に解決していく、地銀らしいコンサルモデルを目指しています。今年度は、お取引先の経営課題の把握件数を2021年度の6倍、解決件数は10倍とする計画です。お取引先から経営上の悩みや課題をお話いただける関係は構築できつつありますが、このような活動は、お取引先へ新たな付加価値を提供するだけでなく、当行にとってもお取引先の実態把握や新たな収益機会にもつながる効果があります^⑤。

⑤ 全員コンサルプロジェクトの取組状況 P25

野村証券(株)と共同で「ごうぎんモデル」の確立を目指す

資産運用分野では、2020年から野村証券(株)とのアライアンスを開始し、新たなビジネスモデルの確立に挑戦しています。このアライアンスは、銀行と証券の店舗や人員を融合する国内初の取り組みでしたが、銀行と証券会社の特徴を生かし、効率的な運営と営業実績の着実な進展を実現できています。アライアンスによって野村証券(株)の専門的なノウハウやシステムを活用することができるようになったため、お客様へ提供するサービスレベルは向上し、預り資産残高は計画を上回るペースで増えています。また、銀行取引で把握している情報をベースに、お客様それぞれの資産ポートフォリオ、リスク許容度に適した商品を提案する「全資産アプローチ」を進めています。このアライアンスが、地銀の資産運用ビジネスのモデルケースとなるよう、進化させていきます^⑥。

⑥ アライアンスによる全資産アプローチ P26

構造改革の成果を原資に成長分野へ積極投資

一連の構造改革によって、コスト構造の改善が進み、OHRは50%台前半と地銀上位行並みの効率性を実現できました^⑦。経常経費を抑制する一方で、長期的な成長には戦略的な投資も欠かせません。長期的なコスト競争力、サービスレベル向上のため、戦略的に投資を進めているのは、DXの推進です。DXは5つの領域に分け、今年度までの3年間で地銀トップレベルに追いつくための全行プロジェクトを進めています。お客様向けサービスのUI/UX(ユーザーインターフェース/ユーザーエクスペリエンス)の向上、銀行の膨大なデータをマーケティングなどに活用する基盤整備は順調に進んでいます。また、ITスキルの高い人材も育成し、スキルアップとともに、現場からボトムアップで改善を進める文化が根付きつつあると感じています^⑧。

⑦ OHRの状況 P34

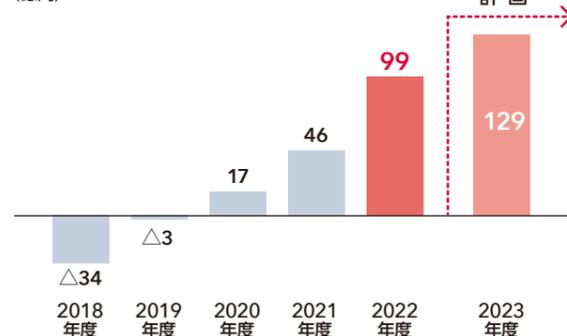
⑧ 領域ごとのDX施策 P48

構造改革の成果はコストだけではなく、営業体制や業務の効率化によって、事務部門や個人営業部門から人員を捻出することができました。この人員は、成長の期待できる法人営業、コンサルティング、DXの各部門へ再配置していきます。特に、成長余力のある山陽、関西の法人営業には、継続的に増員していきます。

ROEの向上を目指した戦略

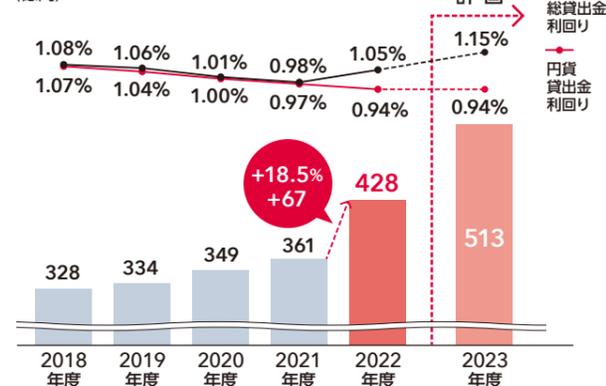
当行の重要なステークホルダーの1つである株主からは、国内企業のPBRが1倍を大きく下回ることが問題視され、東京証券取引所からはPBR1倍に向けた成長戦略や道筋を示すことが求められています。残念ながら、当行のPBRは0.4倍程度ですが、この数値の改善に向け、まず、PBRとの相関が高いROEの改善に取り組みます。当行では投資家の期待する資本コストを5%台半ばと想定していますが、当面のROE目標は資本コストを超える6%を目指します。そのための戦略として、好調な貸出金の残高をさらに伸ばし、

■顧客向けサービス業務利益の推移 (億円)



※顧客向けサービス業務利益=貸出金平残×(貸出金利回-預金等利回)
-通貨スワップ費用+債務取引等利益-経費-退職給付費用(臨時費用処理分)

■貸出金利息の推移 (億円)





RORA (リターン・オン・リスク・ウェイトド・アセット)の改善に取り組みます。それと同時に、資本効率の観点から、コンサルティングや資産運用などの手数料収益の増強にも取り組みます。ROE6%達成時の貸出金残高のイメージは5兆3,000億円程度ですが、直近5年間の成長ペースからみると、来年度から始まる次期中期経営計画期間内での達成は可能だと考えています。ROE目標6%は通過点と考えていますので、数年内で達成し、貸出、手数料ビジネスで利益成長を続けることで、そこからさらに高い水準を目指します。

貸出金増加に向けた戦略は、成長余力の大きな山陰以外の地域で法人取引を開拓していくことが中心となります。近年の貸出金増加を牽引している山陽と関西では、当行の「ファイナンスから経営課題まで広がる提案」「丁寧でスピード感ある対応」を評価いただき、新しいお取引先や1社あたりの貸出金が順調に増加しています。今後は、この営業スタイルに磨きをかけ、営業担当者を増員していきます。そして、基盤ができつつあるコンサルティングなどの手数料収益も貢献することで、利益成長を続けていきます。それと同時に、株主の皆様への還元もしっかり行います。株主還元の見方は、「配当性向35%」から「総還元性向40%」へ変更し、配当方針も原則として減配しない累進配当へ変更しました。守るべき市場の山陰と、シェア拡大を進める山陽と関西のそれぞれで成長し続けることで、ROE目標の達成、PBRの改善は早期に実現できると考えています。

多様な人材が活躍する組織へ

今までの当行のキャリアモデルは、皆が営業現場などで実績を上げ、支店長などの経営幹部を目指すものでした。また、採用は新卒が中心で、ゼネラリストを指向した人材育成をしてきました。行内の文化としては、ルールを遵守することが重視されていたため、堅実で安定した業務運営には優れていましたが、ルールを重視するあまり、人材は同質的となり、上意下達の傾向もありました。しかし、昨今では経営環境が大きく変化し、予測もしないような事象が発生し、先行きの不確実性も高まっています。このような時代には、変化に柔軟に対応するための、さまざまなスキルや視点が必要となってきます。また、従業員のそれぞれが、自分で考え行動し、得意とする専門性に磨きをかけていく必要があります。そして、性別、スキルや経験など、背景の異なる人材が自由に議論することによって、変化への対応力が高まっていくと考えています。そのため、従業員それぞれが自身のキャリアプランを実現し、専門的なス

キルを身に付けるための能力開発をサポートしています。また、能力に応じて、女性の登用も進め、専門能力を持った人材の中途採用も積極的に進めています。

組織が活性化し、自律的な変化を遂げていくためには、何でも意見を言い合える風通しによさや、それぞれの部署や個人が改善を重ねるボトムアップな文化の醸成も必要です。そのため、好事例や改善策を行内で共有する「グッドビジネス共有会」を開催し、「女性活躍推進チーム」も立ち上げました。このように、ボトムアップな企画や改善に向けた活動は広がっています。私も定期的に従業員との意見交換を行い、営業現場を訪れることで、従業員とのコミュニケーションを進め、このような組織文化を一層根付かせていきたいと考えています。従業員との意見交換会は、1回に5名程度で1時間、2020年の10月から開始し今年3月までに158名の従業員が参加しました。将来に対する不安や施策に対する疑問など、全員が私に率直な意見を述べてくれます。当行が大きく変わる時期であり、当行の目指す方向や経営理念に沿った行動をとることが全てにつながることを丁寧に説明し、できるだけ不安感を払しょくできるよう努めています。こうした活動により、個々の従業員が働きがいを実感し真に成長を遂げ、そしてそれが当行や地域の成長につながるよう、これからも取り組みを進めていきます。

今後とも、地域社会、お客様、株主などステークホルダーの皆様の期待に応えていきたいと考えていますので、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。



意見交換会を定期的にオンラインで開催

■企業価値向上に向けた取り組み

