

「活力創造銀行」 ～地域とともに。「当行ならではの」の価値を生み出す銀行へ～



はじめに

「平成」から「令和」へと新たな時代を迎えた節目の年、当行は本年1月に前身の第六十八国立銀行創業から140周年、6月には当行設立から85周年を迎えることができました。これもひとえにお取引先や株主の皆さまをはじめ、多くの方々の温かいご理解とご支援の賜物であり、深く感謝申し上げます。

さて、日本経済は米中貿易摩擦の問題等による下振れリスクが懸念されますが、雇用や所得環境の着実な改善等を背景として緩やかな回復が続いています。しかしながら、地方では少子高齢化の進行や人口減少等、社会構造自体が大きく変化しつつあるとともに、我々地域金融機関を取巻く環境

も異業種の参入や超低金利政策の長期化、さらにはデジタル技術を活用した新たな金融サービスの台頭等により、過去に経験のないさまざまな課題に直面しています。そのようななか、当行は中期経営計画「活力創造プランⅡ～変革と挑戦～」の最終年度を迎えました。これまでも既成概念にとらわれない「変革」と新たな取組みへの「挑戦」を続けてきましたが、道半ばの状況です。本年度は中期経営計画の総仕上げとして、改めて当行の置かれている現状や課題を整理・認識したうえで、「変革」と「挑戦」を実践してまいります。

中期経営計画2年の「振り返り」

現在の中期経営計画「活力創造プランⅡ～変革と挑戦～」においては、5つの主要目標指標として「OHR」「非金利収益比率」「自己資本比率」「ROA」「ROE」を掲げていますが、いずれの指標についても進捗が順調とはいえない状況です。経費はほぼ

計画どおりに減少している一方で、進捗不芳の最大の要因は、コア業務粗利益のうち、特に非金利収益の低迷であります。引続き低金利環境の継続が想定されるなか、役務収益の拡大と効率的で生産性の高い組織への変革が急務と考えます。

中期経営計画の進捗状況を踏まえた「二つの課題」

現状の当行の課題は大きく分けて二点あると認識しています。一点目は「低収益」、二点目はその背景にある「組織運営」です。さらに一点目の低収益は「本業収支の赤字」と「有価証券運用益の減少」の要因に分解することができます。

まず一つ目の課題である「低収益」の要因の一つ「本業収支の赤字」ですが、本業収支とは「貸出金利息」から「預金利息」を差し引いた利益と、手数料等で得られる役務取引等利益の合計から「経費」を差し引いたもので、残念ながら当行はこの本業収支が11年連続の赤字となっており、少なくとも±0の水準まで改善できるよう、「入り」を増やし「払い」を減らしていかなければなりません。

貸出金残高はリテール融資を中心として順調に増加していますが、貸出金利息は低金利環境の影響で利回りの低下を残高増強でカバーできず減少傾向にあるとともに、当面の間貸出金利息の大幅な増加は見込み難く、役務収益の増大が重要なテーマとなっています。

これまでも中計の重点戦略として役務収益の増強に取り組んできましたが、目標と実績の乖離は拡大傾向にあり、個人戦略の体制を整えていくことが本業収支改善の鍵といえます。一方、経費（コスト）については、1店舗あたりや1人あたりのコア業務純益の水準が低く、他行と比べてもコストに見合った収益が得られていません。つまり、本業収支という観点では、「入り」「払い」両面において改善の余地が残されていると考えます。

また、「低収益」のもう一つの要因である「有価証券運用益の減少」についてですが、前年度は国

債の償還や将来の金利上昇に備えて外債の売却を進めた結果、有価証券の残高が減少しました。

また、昨年末にかけての市況悪化に伴う投資信託の配当減少により有価証券利回りが低下したほか、含み損が生じた投資信託について予防的な売却を進めたことで、投信関連収益は大幅に減少しました。コア業務純益の前年度比54億円の減少はこうした有価証券運用益の減少が主因であり、今後は経済環境の変化を想定したうえで、本業収支を補完できる安定的な有価証券運用益の確保が重要な課題と考えています。

次に、二つ目の課題である「組織運営」についてです。中計の開始以降「筋肉質な体質」の構築を目指し、さまざまな改革と改革実現のための策を数多く講じてきましたが、その変化は十分ではありません。また、“意識の変化”は“行動の変化”なくして起こることはないと考えており、これまで以上に“意識改革”を掘り下げていかなければならないと考えます。



中期経営計画最終年度の「4つの施策」

これらの課題を踏まえ、中期経営計画最終年度となる今年度は4つの施策に取り組んでまいります。

「コンサルティング営業の確立」

まず一点目は、「コンサルティング営業の確立」についてです。これまでも顧客本位のコンサルティング営業の強化を行内外に発信してきましたが、いまだにボリューム重視で当行本位の「目標達成型」「御用聞き型」の営業スタイルから脱却できていません。今後はお客様の真のニーズや課題を把握したうえで、最適な解決策を提案し、その解決手段として当行の商品やサービスを提供していく活動に取り組めます。当行の行是に「従業員すべてがお得意先の番頭たれ」という言葉があります。今まさに番頭としてお客様や地域のことを知り尽くしたうえで課題を解決するという「南都銀行にしかできない、南都銀行ならではの付加価値の提供」に取り組んでまいります。それこそが10年後の南都銀行を見据えたファーストステップであると考えています。

具体的には、まず「個人部門」についてですが、老後のライフプランや資産承継についての課題解決を必要とされているお客様も多いためと考えています。そうしたお客様に対し、2年前から開始している信託業務や、本年3月に開業した証券子会社「南都まほろば証券」など、あらゆるチャネルを駆使し、お客様本位のコンサルティングを実践していくことで、お客様からどんなことでもご相談いただけるような信頼関係を構築していきたいと考えます。



次に「法人部門」についてですが、企業には「創業→成長期→成熟期→衰退期」といったライフサイクルがあると考えており、特に「成熟期」を迎えたお客様には、新事業の展開・M&A・事業承継といった真のニーズを探り出し、衰退期を迎えることなく、新たな成長ステージへと進んでいただくことで、お客様の成長・発展に貢献してまいります。

「有価証券運用の確立」

当行は有価証券運用を「時間およびポートフォリオの分散投資を基本とし、中長期的な安定収益と資産形成を追求する」という方針を貫きます。今後は中長期的な観点で、自己運用と投資信託の運用を組み合わせることにより、少なくとも1%以上の安定収益を目指してまいります。前年度にパフォーマンスが劣る投資信託を前倒しで売却したことにより、今年度は有価証券運用の自由度が増しており、許容可能なリスクを最大限に活用して期間収益の最大化を図るとともに、「ポートフォリオ・リバランス（資産の再配分）」による収益の安定化、ならびに「リスク管理の高度化」に努め、安定した有価証券運用益を確保できる体制を構築してまいります。

「店舗・ATMネットワークの見直し」

人口や来店客数の減少が進むなか、これまでも店舗の運営方法やATMネットワークの見直し等により、経費の圧縮に取り組んできました。

今後もお客様の利便性をできる限り維持したうえで、マーケットや店舗採算等も勘案しながら、より踏み込んだコスト削減を図っていきいたいと考えます。また、ATMもキャッシュレス化やコンビニATMの定着に伴い、現状のネットワークを維持していく必要性が低下していることから、設置台数の削減やセブン銀行との共同ATMの活用を順次進めてまいります。



「組織改編と役員の刷新」

最後に「組織改編」ならびに「役員の刷新」についてです。

今年4月から、「経営戦略」「経営管理」「営業」「運用」の4つの「本部」を設置し、常務席を本部長にすることで、改めて常務席の役割と責任を明確化しました。今後は、4つの「本部」間および本部傘下の「部署」間の連携を密にしつつ、経営戦略や営業戦略においてスピード感のある業務運営、ならびに内部統制やコンプライアンス・リスク管理態勢の高度化など一層のガバナンス体制強化を目指してまいります。

併せて役員を刷新し、4本部の一つ「経営戦略本部長」に外部人材を招聘しました。これまで外部から常勤役員を迎えた前例がないばかりか、行員の中途採用さえほぼ実績がありません。そのような歴史を覆してでも外部人材の招聘に舵を切ったのは、地域金融機関を取巻く厳しい経営環境のなか、これまでのボリューム拡大志向の経営では将来的に立ち行かなくなるという強い危機感によるものです。生え抜き行員だけで構成されてきた当行の組織文化にも良い面はありますが、ビジネスモデルの変革を迫られている状況においては、能動的に変革を起こしにくいといった悪い側面があると考えます。その風土を打破しうる人材として、旧来型組織改革の実績が豊富で、業界にも精通している外部人材を招聘いたしました。

次に「ブロック・エリア営業体制の確立」ですが、コンサルティング営業を確立させていくなかで、今期より営業体制を抜本的に見直しました。当行の営業エリアを5つの「ブロック」に分割し、さらにブロック内に複数の支店を一つの営業単位とする「エリア」を編成することで、「エリア」全体でフルバンクの機能を果たすとの考え方のもと、各支店の役割を明確化しました。各ブロック本部長には執行役員を任命し、権限を委譲することで、担当地域の経営者としてお客さまやマーケットの特性等に柔軟に対応できる営業戦略を自ら策定・実行できるようにしました。これにより隣接支店間のテリトリー重複という長年の問題が解消されるとともに、適切な経営リソースの配分も可能となります。

また、人材育成面においてもエリア統括店への涉外集約に伴う知識・ノウハウの共有により、専門性の高い人材が育つ環境が整備され、お客さまに提供するサービスの質の向上が図れます。何より、これまでの「本部主導・トップダウン型」の営業戦略から「現場主導・ボトムアップ型」の戦略策定へ転換することにより、“指示待ち行員”を“自ら考え行動する行員”へと転換していきます。つまり、“行動の変化”が期待できる体制面・運営面の変更を通じて、役職員一人ひとりの“意識改革”をより一層促し、当行が抱える「組織運営」の課題の解決を図ってまいります。



最後に、地域金融機関を取巻く環境は厳しい状況ですが、当行の将来のビジネスモデルの構築に向けた方向性や道筋は開けています。

役職員一人ひとりが高いモチベーションを持って、お客さま本位のコンサルティング営業を実践し、お客さまそして地域経済の成長・発展に貢献していくことは地域金融機関の使命・役割であり、ひいては当行の持続的成長につながるものと考えます。

今後も、役職員一同持てる力を最大限発揮して、南都銀行ならではの新しい価値を生み出し、地域やお客さまに選んでいただける銀行を目指します。引続き株主やお取引先の皆さまからの格別のご愛顧を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。