

トップメッセージ



2022年6月
取締役頭取

杉浦雅和

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画「未来へのとびら」は、2022年3月末をもって終了しましたが、インフォメーションミーティング(IR)でお示した計数目標については、お約束通りクリアできたと自己評価しています。

マイナス金利への対応

思い起こせば「未来へのとびら」の策定は、マイナス金利下で、保有しているなかでも比較的金利の高い国債が大量償還されるなか、その再投資は同じ円債とすることはできない、という大きな課題認識からスタートしました。

3年間で6,600億円の償還です。

この資金の運用先として当行が戦略的に注力したのが住宅ローンです。3年間で住宅ローンの獲得額・残高は大きく伸び、2021年3月期には、地方銀行・第二地方銀

■ 前中期経営計画の計数目標

項目	2021年度 (目標)	2022年3月期 (実績)	2019年3月期 (実績)
当期純利益(公表計数)	100億円以上	129億円	107億円
ROE(株主資本ベース)	3.7%以上	4.68%	4.32%
OHR(コア業務粗利益ベース)	79%未満	62.24%	74.43%
自己資本比率	9.5%以上	9.84%	9.74%
総預金平残(譲渡性預金含む)	5兆2,300億円以上	5兆7,066億円	4兆9,929億円
総貸出金平残	3兆7,000億円以上	4兆999億円	3兆2,462億円
預貸率(平残ベース)	70.8%以上	71.84%	65.01%
顧客向けサービス業務利益	37億円	59億円	15億円
法人ソリューション手数料	2,000百万円	2,706百万円	941百万円
プロフェッショナル資格保有者	300人	336人	161人

行での年間獲得額は第1位となりました※1。また残高も「未来へのとびら」が始まる前の2019年3月末に比べ、6,015億円(平残)増加し、円債の償還分を十分吸収する受け皿となったと考えています。

※1 ニッキンレポート(2021年6月14日)

デジタル化への対応

もうひとつの懸念材料が急激なデジタル化の進展でした。計画策定の当時、海外の事例を見れば、スマホの登場でゲームチェンジが起きることは明らかでした。「3年間で銀行の店舗の役割は大きく変化する、それに対応していく必要がある」と強い危機感があったのです。

結果的には「未来へのとびら」の2年目にコロナ禍が発生し、デジタル化は大幅に加速することになりました。

API接続を利用し、自社開発とした当行のスマホバンキングは、徐々に機能を強化し、おかげさまで2022年3月末には11万人以上の皆さまにご利用いただいています。

ほとんどのお客さまは、ATMとスマホバンキングで銀行の用件が完結するようになり、その結果、店舗に来店されるお客さまは急激に減少しました。

10年前と比べると3割以上の減少です。

お客さまが少なくなった店舗で「待ちの営業」を行うのは効率的ではありません。

来店されるお客さまが少なくなった店舗を、近隣の店舗と統合する「店舗内店舗化」を進め、3年間で27店舗を店舗内店舗とし、うち5店舗は軽量化したプラザ店として残しました。

この策で人員に余裕が生まれ、コンサルティングの強化につなげることができました。

コンサル人材の強化

前中期経営計画で必ず達成したい、と考えていたのがコンサル力の強化です。

伝統的な預金・貸出金業務は、社会を支える基盤として重要で、特にコロナ禍では存在意義を発揮しました。三重県では、この2年間、倒産は増えておらず、事業の後継者不足も和らいでいます。

一方で、利ざやで稼ぐ銀行経営だけでは、今後の大きな成長を描くことは難しいとも考えています。

そこでお客さまの課題と一緒に解決していくことでフィーを頂戴するコンサルティングの強化が必要です。中期経営計画期間中に、法人向けのコンサルティングフィーである「法人ソリューション収益」を倍にする野心的目標を掲げました。

この目標の達成には、法人向けコンサルティングに携わる人員を増強するだけでなく、個人の能力アップが欠かせません。特に基礎知識の習得は必須です。そこで前中期経営計画で重視したのが「プロフェッショナル人材の育成」です。

当行では、プロフェッショナルと呼べるスキルを客観的に測る一定の指標として公的資格の取得を掲げました。FP1級や中小企業診断士の資格取得は相当な努力が必要で、その人材を倍にする目標を掲げ、達成することができました。

※2 預り資産残高=投資信託残高+金融商品仲介残高+百五証券プロパー残高(投信・外国債券・株式)+保険年間販売額

もちろん「資格取得=即プロフェッショナル」という訳ではありません。当行では資格取得者を中心に実践を積ませるトレーニー制度や研修プログラムを多数用意し、知識だけでなくスキルの習得にも注力しています。

2022年3月末で、このプロフェッショナル人材は336名。うち、法人営業担当者は125名に上ります。

当行の法人営業を行う拠点は80拠点なので、1拠点当たり最低でも1名以上のプロフェッショナル人材が配置できることとなります。高いスキルを持った人材が本部に数名いても、日々、経営者と会話できるのは現場の営業担当者や支店長です。営業現場にプロフェッショナル人材を空白なく配置できる体制としたことが、法人ソリューション収益の倍増目標達成の要因だと分析しています。新しい中期経営計画でもプロフェッショナル人材の育成は続けます。

預り資産営業の強化

この3年間、コロナショック等はあったものの、世界各国が金融に緩和的であったため、金融市場は比較的堅調に推移したと考えています。そのなか、積みあがる個人金融資産を運用したい、というお客さまの期待に応えるには、法人向けコンサルティングと同様に個人のコンサルティングのスキルも鍛える必要がありました。ただし「備える」「増やす」「引き継ぐ」の3つのニーズにすべて対応できる人材の育成には時間がかかります。まずは本部にノウハウを集中した専門部署を作り、人材を配置しました。

また、より高度な運用を希望されるお客さまにはグループの百五証券を紹介し、連携した対応を行いました。

その結果、3年間で銀行と証券を合わせた百五銀行グループの預り資産残高※2は636億円増加し、預り資産収益も目標を達成することができました。

一方で、預り資産営業には積み残した課題もあります。

法人営業のようにプロフェッショナル人材をすべての拠点到配置するには至っていないからです。次の中期経営計画の目標は「いかに預り資産のプロフェッショナル人材を育成し増やしていくか」という課題への解を示すことに絞られました。

SDGsを当たり前にする

当行の企業理念にある行動指針は、それに従って日々活動することが当たり前となるよう百五銀行グループ内で徹底しています。それと同じようにSDGsという概念を、当たりの原則と感じ、企業行動を行うように変化することを「未来へのとびら」ではめざしました。

例えばコンプライアンスという言葉は、今や多くの社会人に当たりの概念として浸透しています。SDGsもこのような存在にしていかなければならないと考えています。

そのため社内だけでなく、地域に根差した金融機関としてSDGsを地域にも浸透させることが百五銀行グループの役割であると、中期経営計画の柱として経営を行いました。

具体的には、三重県のSDGs推進パートナー登録制度の企画策定から参加し、制度開始後は法人営業担当者をフル回転させ、企業にSDGsを広める活動を行いました。その結果、三重県全体では2022年3月末までの目標80件を大幅に上回る510件以上(2022年3月末)の申請がありました。

今後もセミナーの開催や、登録制度、コンサルティングを通じて広くお客さまに知っていただくとともに、本業にSDGsを活かしていきたいと考えています。

社会情勢と経営環境の変化

前中期経営計画期間には、順調に実績を積み上げることができましたが、その間の経営環境は中期経営計画策定時の想定を超える変化となりました。

まず中長期的な視点では、少子高齢化による人口減少や、低金利政策の長期化、異業種の参入など、従来から続く銀行業に対する向い風は、依然厳しいままです。足元の状況を見ても、新型コロナウイルス感染症の断続的な影響により、経済社会活動の抑制を余儀なくされたこと、そして部品供給不足や原材料価格の上昇などによる生産や輸出、個人消費への影響など、状況は「一進一退」の域を脱することができていません。

地元三重県、愛知県の経済についても、観光関連産業や飲食・サービス業を中心に、今もコロナ前の水準には戻っていないのが現状です。

また、気候変動リスクの高まりを受けた脱炭素化への大きな流れも、すべての企業にとって経済的な課題として表れてきています。

新長期ビジョン「グリーン&コンサルバンクグループをめざして」

これまでの長期ビジョン～お客さまと地域の未来を切り拓く「デジタル&コンサルティングバンク」～は、前中期経営計画を策定するときに、10年先を見据えて大きなビジョンを描くために設定したものです。

しかし、想定していなかった環境の変化が次々と起こったことで、果たすべき役割も違うかたちへと変化しています。特に気候変動リスクの顕在化は目を見張るものがあり、3年前と今とでは、すべての企業を取り巻く環境は激変し

たと言っても過言ではないでしょう。

吹く風が変われば、目的地に向かう進路もおのずと変わります。

そこで今回、新中期経営計画を策定するため、果たすべき役割を見直すことで、長期ビジョンを刷新することを決めました。

長期ビジョンの刷新に向けた議論のなかでは、改めて「ありたい姿(=目的地)に向かうために、わたしたち百五銀行グループが果たすべき役割(=とるべき進路)は何か」ということについて、徹底的に議論しました。その結果、ありたい姿と果たすべき役割は二つに集約されました。

一つ目は、「気候変動リスクへの対応」についてです。気候変動リスクへの対応は、すべてのお客さまが直面している課題ですが、地元のお客さまにアンケートを取ってみると、約4割の方が「必要性は感じているが、何をしたら良いかわからない」という状況にあることがわかりました。わたしたちはSDGsのスローガンである「Leave no one behind(誰一人取り残さない)」を踏まえた脱炭素化を実現しなければなりません。一方、脱炭素社会への移行は、社会や経済に負の影響をもたらすおそれもあることは忘れてはいけません。

地域の実情を踏まえ、お客さまとともに地域の脱炭素化に向けて取り組むこと。これこそがわたしたち百五銀行グループが挑戦し、果たすべき役割であると考えました。

二つ目は、前回の長期ビジョンから変わらず「お客さまの課題・ニーズに対して、質の高いコンサルティングを提供する」ということです。これは「困りごとを解決する」というビジネスの根幹をなす概念ですが、伝統的な銀行業務での収益拡大が見込めなくなってきたなか、重要性はさらに高まっています。

この二つの果たすべき役割を踏まえ、新しい長期ビジョンを「グリーン&コンサルバンクグループをめざして」としました。



新中期経営計画に込めた思い

中期経営計画の策定について

この新中期経営計画は、当行の150周年にあたる2028年度での新しい長期ビジョンを実現するための「セカンドステージ」として位置付けています。計画策定にあたっては、当行のあるべき姿からバックキャストで検討をスタートしました。

そして、当行の強みである「お客さまとの信頼関係」や「百五ブランド」、「お客さまに寄り添う力」を活かし、地域社会の抱える課題を解決していくためにはどうすればよいか、という原点に立ち返って検討することを徹底しました。

また、具体的な戦略については本部各部が中心になって作り上げていきましたが、複数回にわたる社外取締役との意見交換や、公募で参加した行員とのディスカッションなどにより、多角的な視点を取り入れるかたちで検討を進めることができました。

新中期経営計画について (事業ポートフォリオの再構築)

新中期経営計画では、成長戦略として、主にトップラインを牽引する「法人コンサルティング業務」「住宅ローン業務」「預り資産業務」の3分野に経営資源を集中することで、より強い成長のエンジンにしたいと考えています。

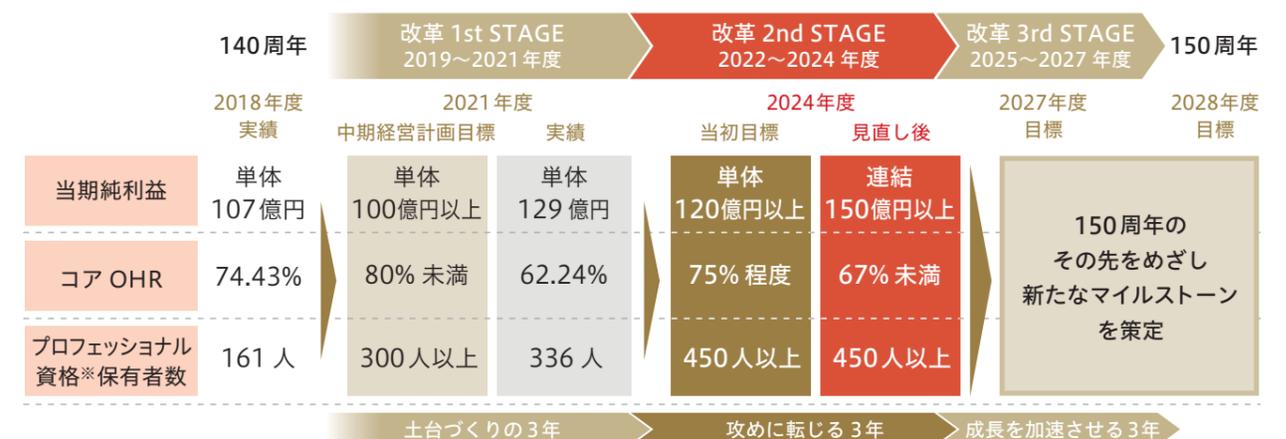
法人コンサルティング業務においては、すべての起点となる事業性評価活動を高度化するとともに、SDGsへの対応を含めたコンサルティング分野への人員配置を強化し、お客さまの課題解決に注力します。

住宅ローン業務では、まだまだシェア拡大の余地がある愛知県で拠点の再編を行うとともに大きく人員を配置します。「家を建てる・買う」という人生の一大イベントからお客さまのライフイベントを支えるサポーターとして、活動をさらに強化します。

そして預り資産業務では、新たに「コンサルプラザ」を設置しました。これは前中期経営計画において課題だった「預り資産業務のプロフェッショナル」を育成するための一つの解です。各支店に配属していた預り資産担当者をコンサルプラザに集約することで、お客さまとの対話のみに専念でき、グループの百五証券とも連携しやすい環境を整えました。それと同時に、預り資産業務のプロである優秀な先輩行員の活動を間近で見ることができ、ますので、「預り資産のプロフェッショナル」の育成につながります。

その他にも、お客さまとの新たなコミュニケーションの拠点として、「ダイレクト事業室」を新設しました。ここでは、主に個人のお客さまの多様化するニーズに対して、非対面でコンサルティングを提供することをねらいとしています。これで、店舗に来店することが難しいお客さまにも、専門の担当者が電話やインターネットを利用して各種コンサルティングを提供できる機会を大きく広げることができます。まずは預り資産業務から始めていますが、今後、住宅ローンの非対面チャネルとしての機能や、法人のお客さまの相談なども受け付けられる体制など、機能拡充についても検討していきます。

環境の変化に合わせた経営資源配分の見直しは随時行いますが、その分析・検証についても重要です。今後は経済的な価値以外にも社会的な観点や、環境の変化を踏まえた最適な資源配分を検討することで、企業価値向上に向けた活動を継続してまいります。



※ FP1級、CFP、中小企業診断士、税理士、社会保険労務士、証券アナリスト、CIA(公認内部監査人) など

脱炭素化支援と百五銀行グループの脱炭素化

新中期経営計画では、気候変動リスクへの対応を最も重要な取組みの一つと位置付けています。

まず、百五銀行グループ自身の脱炭素化に向けた取組みについてですが、これまでよりも一段ギアを上げて進めていきます。そのために、2030年度末に百五銀行グループの温室効果ガス排出量をネットゼロ(Scope1,2)にするという目標を設定しました。この目標を達成するためにはかなり大胆に脱炭素化を進めていく必要があります。設備の脱炭素化に向けた投資や、クリーンなエネルギーの利用、再生可能エネルギーファンドへの参画など、あらゆる施策に取り組むことで温室効果ガス排出量の削減をめざします。

そして何より重要なのは、わたしたちが地域の皆さまと一緒に、大きな脱炭素化への流れを作ることです。

そのために、お客さまと一体となり、「地域を脱炭素化に導くチーム」として協働することで、地域の脱炭素化を推進していきたいと考えています。当行からは、さまざまな情報の発信、サービスや商品の提供などを通じて、今まで以上にお客さまと対話する機会を増やします。この活動の結果として、2030年度末時点で累計1兆円のサステナブルファイナンス(うち環境関連融資5,000億円以上)を実行することを目標として掲げました。

地域の脱炭素化に向けた活動は、当行の果たすべき役割のひとつだと考えています。わたしたちは環境問題を経済問題ととらえ、皆さまと地域の脱炭素化に向けた会話を始めることから、脱炭素化への取組みをスタートしていきます。

人的資本への投資

金融を核とする百五銀行グループにとって、従業員は最も重要な財産だと考えています。金融サービスという目に見えない価値を提供して収益を得るビジネスモデルであり、人的資本の質がグループそのものの価値であると思っています。

そのため、前中期経営計画では、「プロフェッショナル人材」の育成に注力し、目標を達成することができました。これからは、「知識のダイバーシティ」として、対象となる公的資格の幅を広げることで多様な知識を持つ行員を育成していきます。例えば、税理士、公認会計士、証券アナリストなどです。また知識を実践に活用するため、本部での短期・長期トレーニーの充実や、他社への出向・研修、協業などを通じて「経験のダイバーシティ」についても進めます。

また、デジタル人材の育成にも取り組みます。まず土台

となるITリテラシーの底上げのため、ITパスポート試験合格者500名の輩出を目標に掲げました。これは、銀行員としてお客さまのシステム面での課題抽出のために、最低限の話相手となることができるレベルまで知識水準を引き上げることが狙いです。当然この試験に合格したからといってすぐにコンサルができるレベルになるとは考えていませんが、まずは裾野を広げていきたいと考えています。

これと並行してシステム開発を行う人材や、行内データを活用する人材、お客さまにICTコンサルティングができる人材など、ITをキーワードとする専門家の育成に取り組んでいきます。

幅広い人的資本への投資は、付加価値を高めるドライバーになると考えています。今後も積極的な人材開発を、企業価値向上につなげていきたいと考えています。

SDGs/ESGの取組み

わたしたち百五銀行グループは、2019年10月に公表した「百五銀行グループSDGs宣言」にもとづき、地域の社会課題の解決と経済発展の両方を実現することをめざして活動しています。

加えて、2022年4月には、サステナビリティに関する方針として、「百五銀行グループ 環境方針」「百五銀行グループ サステナブル投融資方針」「百五銀行グループ 人権方針」を新たに決めました。この3つの方針は、わたしたちの行動とSDGs宣言の間に掛けた「橋」のようなもので、SDGsを当たり前にしていくための起点となるものだと考えています。

ステークホルダーの皆さまに向けた観点からは、2021年6月に賛同した「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言」への対応があげられます。当行の気候変動リスクの開示については、本誌23ページ以降の「気候変動への対応」にて詳しくご報告をいたしますが、これからも分析範囲を拡大し、開示内容の充実を図っていきます。

また、「多様な人材の活躍」についても重要な取組みになると考えています。当行では、勤務時間延長日の制度を廃止することで、子育て世代の行員がフルタイムで働ける環境を整備しました。また、多様な性に関するガイドラインや、役職員向けの「ダイバーシティ&インクルージョン相談窓口」の設置など、一人ひとりが自分らしく、働きがいを感じて働くことができる環境づくりを行っています。

今後も行員一人ひとりが、日々の業務に流れるSDGsのストーリーを感じながら、業務に向き合っていくことができるような仕組みづくりを進めていきます。

政策保有株式

政策保有株式は、東京証券取引所の市場区分見直しやコーポレートガバナンス・コードの改定を受け、注目が集まっています。

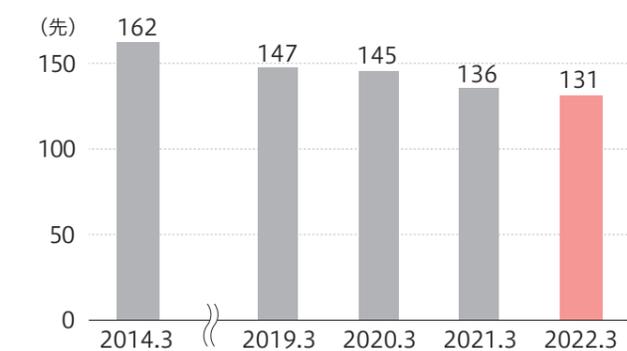
当行では毎年、保有意義や経済合理性の観点から、保有株式の見直しを行っています。その結果、2022年3月末時点での保有銘柄数は210先と前年度から4先減少し、上場株式についてはピーク時の162先から131先へと約2割減少しています。

政策保有株式の目的は、地元のお取引先企業とともに成長していくことにあります。当行は地元に関連する上場株式のほか、非上場の地元企業の株式などを保有していますが、中には過去、窮地に立たされたお取引先企業を出資という形で支援し、今では日本を代表する企業となった例もあります。こうした活動は、地域金融機関として「地域とともに発展する」という本来の役割を全うすることにつながると考えています。

一方で、外部環境の変化もあり、政策保有株式の縮減を進めていく必要が高まっていることについても留意しなければなりません。

政策保有株式は、縮減を進めることを基本方針としながらも、当行、そして地域の価値向上に向けた見直しを実施していきます。

■ 保有銘柄数(上場株式)の推移



配当政策

配当については、これまででも、そしてこれからも安定配当を第一としてまいります。そして株主還元が重要な経営課題の一つであるという認識についてもこれまでと変わりません。

新中期経営計画では、この基本となる認識にもとづいて

株主還元のあるべき姿についても議論を重ねました。その結果、長期的な目標として配当性向30%をめざすことを掲げました。

今後も株主の皆さまのご期待にそえるような株主還元のあり方について考えるとともに、「成長投資」「内部留保」「株主還元」の3つを適切なバランスとすることで、企業価値向上に取り組んでいきます。

おわりに

百五銀行は、明治11年の創業から今年で144年目を迎えます。これまでたくさんの困難を乗り越えることができたのは、創業当時より「お客さま第一主義」と「堅実経営」を貫くことで、地域やお客さま、株主などのステークホルダーのみなさまから、信頼されてきたからだと考えています。

わたしたちは、これまで積み重ねてきた遠い過去と、創立150周年、そしてその先にある遠い未来をつなぐため、変わり続けます。環境が激変するなか、自らを変革し続けることで、これからも信頼され、頼りにされる銀行グループであり続けたいと考えています。

