

地域とともに、 お客さまとともに、 時代の変化に 合わせて成長する

取締役 兼 代表執行役頭取
林 正博



Q 2020年3月期の振り返りを お願いします。

2020年3月期の業績は、上半期は雇用環境や個人所得の改善もあり緩やかな拡大基調で推移したものの、下半期は消費税率の引上げや新型コロナウイルス感染症の影響により拡大ペースは鈍化し、予防的な引き当てを実施したため減収減益となりました。進行中の中期経営計画『「企業理念」の実現に向けて(第1章)』のもと、お客さまとの接点を増やし、悩みや課題にしっかりと寄り添い、経営改善や事業拡大のお手伝いを行ってきた成果として、金融緩和で利ざやが縮小する厳しい環境でも、事業性理解の徹底により中小企業向け貸出残高は着実に伸び、個人向け取引も順調に増加しました。その結果、本

業利益を表すコア業務純益は10年ぶりに増加に転じ、資金利益の増加や手数料収入等の収益増加により業務粗利益が反転したことは評価しています。しかしながら、新型コロナウイルス感染症は福井県内にも大きな影響を及ぼしており、県内経済の急激な減速に伴う企業活動および個人消費活動への影響は注視する必要があると考えています。

Q 中期経営計画『「企業理念」の実現に向けて(第1章)』のスタートから2年 が経ちましたが総括をお願いします。

中期経営計画では、福井県内の人口減少と急激な少子高齢化の進展が想定されるなか、福井がこれからも持続

中期経営計画『「企業理念」の実現に向けて(第1章)』(2018年4月～2021年3月) 計数目標と実績

	2018年3月期 実績	本中期経営計画期間	
		2020年3月期 実績	2021年3月期 目標
事業性融資先数	9,848先	10,530先	10,500先
中小企業向け貸出残高	4,758億円	5,176億円	5,300億円
預り資産保有先数*	33,965先	36,802先	40,000先
消費者ローン先数	66,037先	65,502先	70,000先

* 投信、公共債、仕組債、外貨預金

的に発展するため、地域の「働く場所」「働く人」をふやすことを最重要課題としており、その実現に向け「お客さまをふやす・働く場所、働く人をふやす」「コンサルティング機能の強化」「選択と集中」「人づくり革命」の4つのテーマを掲げています。「人づくり革命」で職員の能力を高め、「選択と集中」で行内の人員の再配置を行ってお客さまと接する営業部門の人員を増強し、「コンサルティング機能の強化」で質の高い課題解決策を実践する。このサイクルをまわすことで、地元企業の業績改善を通じて地域経済の活性化と雇用の創出を図り、結果として当行の「お客さまをふやす」のが中期経営計画の目的であり、地域金融機関である当行の存在意義でもあります。中期経営計画の4つのテーマのうち、最も力を入れたのが「人づくり革命」です。お客さまに真にご満足いただける質の高いサービスを提供し続けていくためには、優秀な職員の存在が欠かせません。戦略に応じた人財育成プランの運用や、同僚・先輩・経営陣などとの対話に加え、地域のために汗を流しておられる経営者との対話を通じて銀行員の視点では得られない気づきを一人ひとりの成長に繋げ、地域の発展に貢献することを働きがいとす

る職員を増やす取組みを行っています。加えて、管理職・支店長クラスの育成にも注力し、行内の各部署で自ら考え、行動できる自律した組織づくりと、そこで働く職員の働きがいと働きやすさの向上を図ってきました。こうした取組みの成果もあり、本年2月以降は新型コロナウイルス感染拡大に伴う対応が求められる難しい環境のなか、地域に対して必要なことは何かを考え、組織全体が一体となって動くことができていると感じています。

Q これまでの新型コロナウイルス感染症への対応と、中期経営計画の最終年度に取り組むべき課題を教えてください。

福井県では、新型コロナウイルスの影響で2月ごろから飲食業や宿泊業の業績が悪化し、その後、製造業も含めて影響が広がっています。福井県には堅実な企業が多いですが、資金繰りに窮する企業が増えてくることが予測できたため、感染拡大の初期段階からお取引先を全て訪問して状況把握を行い、緊急的に事業継続上の資金が必要なお取引先に対し、支店長の権限で融資を行ってきました。当行では、従来は本部で行っていた融資の決裁権限を2019年より大幅に営業店に委譲しましたが、この仕組みを通じて支店長が融資の可否を判断する訓練を積んできたことが今回の環境下で大きな成果として表れ、現場が混乱することなくスピーディーに多くのお取引先の資金繰り支援を行うことができています。新型コロナウイルスの感染拡大が続くなかでもお客さまが事業を継続できるよう、当行としても平常時より積極的にリスクを負って融資を行っていくことも必要であり、より深いお客さまの事業性理解が重要になります。一方で、中期経営計画の最終年度である2021年3月期は、当行の真価やこれまでやってきたことの成果が問われる一年になるでしょう。お取引先の立場から考えると、融資は返済義務があるため、単純に融資を積み上げればよいというわけではありません。本質的に必要なものを見直して不稼働資産の売却や徹底した経営合理化によるキャッシュフローの改善に加え、新型コロナウイルス

企業理念

地域産業の育成・発展と地域に暮らす
人々の豊かな生活の実現

中期経営計画

『「企業理念」の実現に向けて(第1章)』

(2018年4月～2021年3月)

地域とともに、お客さまとともに、
時代の変化に合わせて成長していく期間

2つのコンセプト

- ・より早く、より深く、より広く
- ・変わる、変わる、変えられる

4つのテーマ

- ・お客さまをふやす・働く場所、働く人をふやす
- ・コンサルティング機能の強化
- ・選択と集中
- ・人づくり革命

頭取インタビュー

収束後の社会構造の変化を見据え、新たな経営形態の模索やビジネスモデル転換のコンサルティングなども行っていく必要があります。この環境下でお取引先への支援をしっかりと行うことができれば、地域経済の減速を最小限に抑えることができ、また当行の職員の自信にもつながります。そのため、気を引き締めて新型コロナウイルス感染拡大の状況とお客さまの状況を注視し、お取引先支援を強化していきたいと考えています。

Q 2019年から職員の人事評価から預り資産獲得などの数値目標を外されましたが、その後の進捗はいかがですか。

これは単年で成果ができるものではなく、しっかりと腰を落ち着けて取り組むべき課題です。人事評価から数値目標を外したのは、目先の数字ばかりを追ってしまうと、地域の発展とお客さまの豊かな生活の実現に向けて貢献するという本来の目的を見失ってしまうことを恐れたことが最大の要因です。中長期の視点でお客さまの資産を守り育てる提案を行うべきであり、現在、そのような提案ができる体制にシフトしている過渡期にあります。その中において数値目標は弊害になります。数値目標があると、お客さまが買ってくれそうな商品を提案し

てしまいますが、それが本当に投資すべき商品とは限りません。中長期の視点で着実にお客さまの資産の増加に貢献できる資産運用の提案ができるよう、引き続き体制の整備を図っていきます。

Q 福邦銀行との包括提携の狙いと今後の取組みについて教えてください。

当行と福邦銀行はともに福井県を主たる営業基盤とし、地域の活性化を使命・役割とする金融機関です。中部縦貫自動車道の全線開通や北陸新幹線の敦賀延伸など、交通インフラ整備による追い風を最大限に享受し、地域経済の発展とお客さまサービスの一層の向上を実現するためには、同じ志を持つ両行の連携・協働を強化した方が良いとの結論に達しました。2019年9月の検討開始以来、両行役員直轄の専門部署を中心に「サービス向上」「地域経済活性化」「組織・業務改革」「ふくい未来創造」の4つのテーマごとに積極的な意見交換と連携・協働に向けた検討を継続的に行っています。

こうした両行協働による取組みを「Fプロジェクト」と銘打ち、お取引先へのセミナーの共催、有料職業紹介事業への参入、福邦銀行小松支店の当行小松支店内への移転、当行が運営する電子マネーカード「JURACA」の共同募集などを行っています。店舗の共同化・集約は提

携の柱の一つで、今後両行の約20店舗を集約する方針です。また、次代を担う人材の育成は両行共通の重要なテーマであるため、研修や「人づくり塾」の共同開催による職員の相互の成長、人材交流による一体感の醸成に努めていきます。こうした取組みを通じて、今後5年間でお客さま価値向上による業務粗利益増強7億円、投資抑制や店舗・ATM・事務共通化などによるコスト削減効果33億円、合計40億円(両行合算)のシナジー効果を見込んでいます。

資本提携に関しては、業務提携の効果をより高めていく観点から、両行のグループ化を視野に入れた最適なあり方を引き続き協議してまいります。

Q Fプロジェクトの施策の1つである「有料職業紹介事業」許可申請の狙いを教えてください。

福井県は繊維、眼鏡などオンリーワンの技術・製品を持つ製造業が多い一方で人口減少が続いているため、有効求人倍率は全国平均を大幅に上回る水準で推移しており、人材不足が企業成長・事業承継を阻害する大きな課題となっているのが現状です。そのため、「経営幹部」「専門技術人材」など、地元企業のニーズに適切な人材を紹介することで経営課題の解決、ひいては地域経済の活性化にもつながると考えています。また、地元企業からニーズの高い業務を有償で行うことにより、当行の収益拡大にもつながるWin-Winの関係が構築できます。2020年3月に福邦銀行とともに、内閣府が実施する地方創生支援事業の間接補助事業者に共同採択されたことを機として、本格的に企業の人材不足解消に向けたコンサルティング業務によるお取引先支援を強化していきます。

Q SDGsへの取組みを教えてください。

国連の提唱する「持続可能な開発目標(SDGs)」の考え方を経営戦略の軸に組み込み、銀行業を通して持続可

能な社会の実現に繋げていくため、2018年12月に「福井銀行グループSDGs宣言」を制定しました。「企業理念」や「中期経営計画」と特に親和性の高い「働きがいも経済成長も」「産業と技術革新の基盤をつくろう」「住み続けられるまちづくりを」「平和と公正をすべての人に」の4つの目標を重点推進項目として様々な取組みを行っています。

その一環として「ふくぎんSDGs私募債」の発行を2019年10月から開始しました。SDGs私募債は、発行企業さまとともに地域社会の課題解決に貢献することを目的としており、発行企業さまから受け取る手数料の一部で当行が物品を購入し、SDGsの取組みが行われている団体等に寄贈を行うものです。趣旨に賛同して下さるお取引先が多く、募集開始から6か月(2020年3月末)での実績は発行企業13件、発行金額860百万円となりました。

Q 最後に地域に果たす役割と将来像を教えてください。

先を見通すことが困難な状況のなか、地域の持続的な成長に向けて銀行が地域に果たすべき役割は、より大きなものになっています。まずは、地元企業が事業を継続できるよう、手厚く支援を行っていくことで、中期経営計画で定めた計数目標の達成にもつながると考えています。一方で、アフターコロナを見据えたお取引先の支援が何より重要だと考えています。北陸新幹線の敦賀延伸を3年後に控え、100年に一度の一大イベントの効果を最大限に発揮させるためには、観光業などの地元産業の支援とともに、新型コロナウイルス収束後の社会構造の変化にお取引先が対応するための支援が欠かせません。先が不透明な状況だからこそ、経営陣のみならず職員全員がそれぞれの立場で地域の持続的な成長に必要なことは何かを自律的に考えて行動していくことが求められます。引き続き県や市町などの自治体や商工経済団体などと連携して雇用の創出に取り組み、福井県の持続的な発展に貢献してまいります。





福井銀行 取締役 兼
代表執行役頭取
林 正博

福井新聞社 代表取締役社長
吉田 真士氏

「地域とお客さま」が第一。 時代を見据え持続的成長へ。

福井の地域経済を支え続け、福井銀行は昨年、創立120周年を迎えました。超低金利が長引く逆風を逆手にとるように、創立時の企業理念に立ち返って、意識と行動改革を推進。業務の幅を広げながら、県内各地のまちづくりなどにも積極的に関わって、その存在感を高めています。

企業理念に立ち返り 行内の改革を推進。

吉田 近年、いろいろと新しい取り組みをされている印象ですが、昨年4月に人事評価から営業ノルマを廃止すると発表された時は驚きました。

林 全国的に金融機関にとって厳しい環境が続きますが、だからこそ目先の数字にとらわれすぎはいけません。福井銀行の企業理念は「地域産業の育成・発展と地域に暮らす

人々の豊かな生活の実現」なのですが、今こそ理念に立ち返り、お客さまの声をしっかりと聞いて、中長期的な視野で考え、行動することが望まれます。福井銀行の存在は福井県があってこそ。福井を元気にしていくのは、私たちの使命です。例えば、地元企業が活性化すれば雇用が広がり、働く人が増えれば私たちのお客さまも増え、結果的に私たちの活躍の場も広がるはず。大切なのは、そういった時に役に立てる銀行、選ばれたい銀行であることです。そのため

に職員一人ひとりのスキルや人間力を高めていくことが重要です。

吉田 一般的に銀行や銀行員には堅いイメージがありますが、より柔軟に、献身的に動くことを求めているわけですね。

林 受け身ではなく、常に考え、率先して行動することが理想です。主に若手職員向けに一昨年11月、「人づくり塾」という勉強会をスタートし、仕事のスキルだけでなく人間力を向上させ、自立的に行動をしようという話をしています。一方で支店

長クラスには部下の意見をくみ上げるマネジメントの指導を続けています。銀行には堅いイメージがあるかもしれませんが、かなり意見を言い合える自由な雰囲気になったと感じています。

吉田 昨年の夏にオフィスカジュアルを始められたことから、確かに自由さがにじみ出ていますね。

林 現場から出た提案です。働きやすさを優先して行内の一部をOKにしました。今後も積極的に職員たちの意見を採用していきたいと思っています。

コンサルティング、 人そのものを強みに。

吉田 変えるべきものは変える、というスタンスですね。業務の面ではいかがですか。

林 預金残高や中小企業向けの貸出残高、預り資産保有先数といった数字は増えていますが、それだけでは成長できない環境です。まず取り

組むべきは、コンサルティング機能の強化。お客さまの話をしっかりと聞き、今本当に必要なものを整理して、的確な課題解決の方法を提案していきます。資産運用や経営改善、事業承継、M&Aなどご相談は多岐にわたるので、職員のスキルアップを進めると同時に、一昨年の春にはコンサルティング業務を専門とする組織も設けました。

吉田 個人の人生や企業の将来を左右するという点で、お客さまとの踏み込んだ関係づくりが大切ですね。

林 だからこそ職員は知識の幅を広げ、人間性を磨くことが重要なのです。銀行は商品を販売したとしても、それは終わりではなく始まり。お客さまのお付き合いは一生続くので、「その時良ければいい」という考えでは通用しません。

吉田 じっくりお客さまと向き合うためには、マンパワーが必要です。

林 そのためには営業人員を増やすことが不可欠です。店舗の統廃合も含めて業務を見直しながら、体

制をより充実させていきます。AIの導入なども、結果的にはお客さまとの時間づくりにつながると考えています。

新本店、西口再開発。 福井のまちと共に。

吉田 昨年オープンした永平寺の宿坊をはじめ福井駅の西口再開発など、まちづくりにも積極的に関わっていますね。今年12月にオープン予定の新しい本店も、まちの雰囲気ガラッと変えてくれそうです。

林 新本店は福井の伝統産業の織維をイメージしたデザインで、内装には越前和紙やスギ材など県の特産品を使います。県外からのお客さまには福井の産業を知ってもらえる場に、県内のお客さまにとってはいつでも気軽に立ち寄れる交流スペースになればと考えています。西口再開発は福井を元気にするまたとないチャンスです。4名の職員を派遣していますが、今後も地域の持続的発展につながる協力は惜しみません。

吉田 地元への貢献ということであれば、一緒に電子マネーカード「JURACA」にも取り組んでいただいています。利用額の一部が福井県に寄付されるシステムなので、より多くの県民に知ってもらい、使ってもらいたいですね。

林 そのほか福井新聞社と一緒に取り組んでいる「考福塾」や「ミラカナ。」も順調です。福邦銀行との連携など、これからもいろいろなところと協力して強みを活かしながら、業績の拡大、そして福井の発展を目指していきます。



2019年12月1日の福井新聞朝刊に掲載されました「ふくい未来戦略」をもとに、一部、最新の情報にして掲載しています。