

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 2021年3月で終了した中期経営計画『「企業理念」の実現に向けて(第1章)』の総括をお願いします。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症の拡大による混乱のなかでスタートしましたが、上期後半より徐々に経済活動が再開し、下期は回復基調で推移したことにより、通期では増収増益となりました。2020年2月頃から新型コロナウイルス感染症が拡大しはじめ、資金繰りに窮する企業が増えてくることが予想されたため、感染拡大の初期段階からお取引先をすべて訪問して状況把握を行い、緊急的に資金が必要なお取引先に対する「資金繰り支援」と今後の事業継続のための「本業支援」の両面から迅速かつきめ細かい対応を行ってきました。12月以降は、法人営業担当者全員が担当するお客さま

最低1社の課題解決をお手伝いする活動「One to One Hold (ワントゥワンホールド) 作戦」を行ってきました。こうした様々な取組みを重ねる中、コロナ禍による経済活動の停滞に加え、金融緩和によって利ざやが縮小する厳しい環境でしたが、地域金融機関としての使命を果たすことができました。

この3月で終了した中期経営計画『「企業理念」の実現に向けて(第1章)』では、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、お客さまの事業の活性化を図り、資金需要の増加につなげることを目指してきました。事業性融資先数および中小企業向け貸出残高の目標を達成できたのは、法人のお客さまに質の高い課題解決策を実践することができた結果であり、高く評価

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	
		2021年3月期 目標	2021年3月期 実績
事業性融資先数	9,848先	10,500先	10,985先
中小企業向け貸出残高	4,758億円	5,300億円	5,687億円
預り資産保有先数*	33,965先	40,000先	39,773先
消費者ローン先数	66,037先	70,000先	62,887先

*投信、公共債、仕組債、外貨預金

しています。一方で、個人のお客さまに対する資産形成および資金調達のご支援については、コロナ禍でお客さまとのコミュニケーションの機会が制限されたことやお客さまの消費活動が制限されたこともあり、預り資産保有先数は目標をほぼ達成できたものの、消費者ローン先数の目標は未達となりました。

Q 4月よりスタートした短期経営計画『「企業理念」の実現に向けて(第2章)』は、なぜ1年間の経営計画なのですか？

新型コロナウイルス感染症の影響が現時点では見通せないこと、また本年3月に福邦銀行と資本業務提携契約に合意し、シナジー効果の最大化・最速化に向けた両行協働による取組み「Fプロジェクト」が当行グループに及ぼす影響を現時点で見通すことが困難であるため、新たな経営計画は2021年4月から2022年3月までの1年間の計画期間とし、計数目標の設定も見送りました。1年間で当行グループの土台を向上させ、次代の飛躍につなげていきます。

前中期経営計画では、福井県内の人口減少と急激な少

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

短期経営計画

『「企業理念」の実現に向けて(第2章)』

(2021年4月～2022年3月)

地域とともに、お客さまとともに、
次の100年の礎をつくる期間

2つのコンセプト

- 変わらない姿勢
- 変わり続ける組織

3つのテーマ

- コンサルティング機能の発揮
- ワークプロセスの変革
- 人づくり革命

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取り組んできました。こうした取組みは、着実にお客さまの成長の機会と地域未来のチャンスを創り上げてきたものと考え、地域金融機関として当行の取組みの方向性は間違っていないものと自負しております。

2021年4月からスタートした短期経営計画では、地域・お客さまへの課題解決の取組みを継続するとともに、環境変化に柔軟に対応していくため、コンセプトを「変わらない姿勢」「変わり続ける組織」としました。これまで行ってきた地元福井の活性化に貢献したいという当行の強い思いは変わりません。引き続き、地域・お客さまのために何が必要かを考え、地域の持続的な発展に貢献することを目指します。一方で、急激な環境変化に対応し、新たな取組みにチャレンジしていく必要があります。組織体制および組織風土を変革し、「変わり続ける組織」を実践していくことで、持続可能な経営を実現したいと考えています。

Q それでは、3つのテーマについて伺います。まずはじめに「コンサルティング機能の発揮」について教えてください。

2018年4月にコンサルティング業務を専門とする組織を立ち上げて以来、本部コンサルティング人員は倍増し、コンサルティング活動量は着実に増加しています。当行が行うコンサルティングは、経営課題の解決策の提案にとどまらず、お客さまに寄り添って解決策の実行までお手伝いすることが特徴です。フィーを前提としたコンサルティングではなく、まずは、お客さまの立場に立ち、お客さまのお役に立つ行動により、お客さまの成長・発展を支援するということです。長いお付き合いを通じてお客さまとの信頼関係が高まり、より深くお取引いただくことで、ともに成長していくことを目指しています。その実現に向け、今後は、銀行本体のみならず、リースを取り扱う福銀リース、企業経営のコンサルティングを行う福井キャピタル&コンサルティングなどの子会社との連携を強め、より質の高い課題解決策を迅速に提供していきます。また、中部縦貫自動車道の開通や北陸新幹線の

頭取インタビュー

敦賀延伸といった地域の発展につながる交通インフラ整備を目前に控え、官民連携によるまちづくりに継続的に関与していきます。

Q 2つ目の「ワークプロセスの変革」について教えてください。

「ワークプロセスの変革」は、業務の生産性の向上に向け、アウトプットの拡大やスピードアップの概念を含めた仕事の進め方(=ワークプロセス)の変革に組織的に取り組んでいこうとするものです。限られた経営資源で成果を最大限に発揮するため、経営戦略の実行において重要度の高いテーマ、高い効果が見込めるテーマをしっかりと見極め、グループ全体で体制整備や変革を進めます。前中期経営計画でも「選択と集中」をテーマに掲げ、営業店事務や本部業務を抜本的に見直し、業務の生産性向上を推進する一方で、お客さまとの接点拡大につながる本部や営業店における営業部門への人員再配置を行ってきましたが、こうした取組みを一層強化し、グループ全体での強い組織づくりを目指します。

Q 3つ目の「人づくり革命」について教えてください。

「人づくり革命」は前中期経営計画の4つのテーマのうち、最も力を入れて取り組んでいたテーマであり、今後もその重要性は変わりません。「コンサルティング機能の発揮」「ワークプロセスの変革」の土台として、引き続き、人づくりに取り組みます。まずは、職員一人ひとりの成長を支援すること、そして、組織力を高めるためのマネジメント改革および職員間・部署間・会社間のベクトルを合わせることで、グループとしての連携を深めグループとしての力を高めていきます。また、企業理念の実現に向けて、高い使命感・高い目標を持ち、結果に拘って取り組むこと(=厳しさ)と、職員の心理的安全性を確保し、チームとして支えていくこと(=温かさ)を両立させる考え方にに基づき、制度、風土改革を行っていきます。これらにより、職員一人ひとりが働きがいを感じら

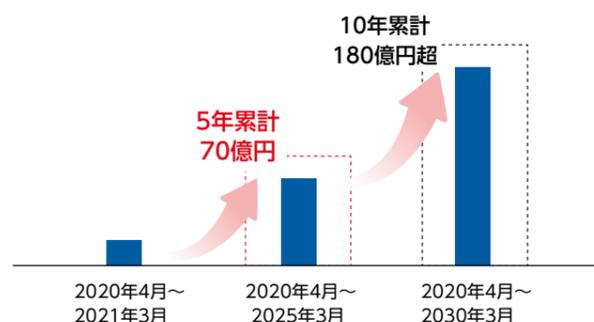
れる企業風土づくりを目指していきます。

Q 福邦銀行と資本業務提携の締結に合意した意図について教えてください。

長引く新型コロナウイルスの感染拡大の継続など、厳しい経営環境の継続を見据え、地域の持続的発展に寄与していくためにはシナジー創出の早期実現と効果の最大化が必要と考え、資本業務提携契約を締結し、2021年10月に福邦銀行が実施する普通株式による第三者割当増資を福井銀行が引受けることとなりました。2019年9月に両行の連携・協働に向けた検討を開始し、2020年3月には「地域経済の発展に向けた包括提携(Fプロジェクト)」を締結しました。Fプロジェクトでは、両行協働でお取引先への商談・セミナーの共催や商品・サービスの共同提案、先導的人材マッチング事業の共同採択、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」の共同募集などを進めてきました。こうした取組みをさらに加速・深化させ、シナジー効果を最大化・最速化するため、資本業務提携に至りました。

こうした状況を踏まえ、2020年3月時点では、両行の連携・協働によるシナジー効果として、お客さま価値向上によるトップライン増強、投資抑制や体質強化によるコスト削減をあわせて5年累計で40億円(両行合算)と試算していましたが、2021年5月には5年累計で70億円、10年累計で180億円超(両行合算)に上方修正しました。資本業務提携に伴い、福井銀行グループは福井県に本店を置く福井銀行、福邦銀行の2ブランドによる、県内

シナジー効果の概算



の預金シェアで55%、貸出金シェアで49%を占める金融グループとなります。今後は、その他の子会社も含めたグループ経営を強め、一体感を持って地域の発展に貢献していきます。

Q 両行の提携は順調に進んでいるようですが、地域や両行の持続的発展に向けた今後の施策はどのように考えていますか？

お客さまや地域のニーズに応える新事業会社2社の運営を予定しています。1社は、中部縦貫自動車道の開通や北陸新幹線の敦賀延伸といった地域の発展につながる交通インフラ整備を目前に控え、両行協働でインバウンド向けの観光商品の開発および販売を行う観光地域商社を設立し、交流人口増加や地域活性化に取り組んでいきます。もう1社は、人材派遣・人材紹介会社を設立する予定です。福井県では人材不足が企業成長・事業承継を阻害する大きな要因となっているため、専門人材の紹介や両行OBの派遣・紹介などによって企業の経営課題の解決に貢献していきます。

また、効果的・効率的な業務運営に向けて、両行の本部機能の統合を進めていきます。お客さまと関わりをもつ営業や融資、企画・人事部門は独立性を維持しますが、有価証券運用などの市場部門、総務、管理、監査などの本部機能は統合していきます。加えて、店舗ネットワークの最適化を図り、2025年3月末までに店舗数の約2割削減、ATMの約1割の削減を目指します。一方で、お客さまとの接点となる営業・コンサルティング担当者の増員による課題解決力の強化を図ります。

Q 最後に地域に果たす役割と将来像を教えてください。

当行は、2012年に地域金融機関としての存在意義を見つめ直し、『お客さまが「そばにいてほしい」と思う日本一の銀行』になることを宣言し、企業理念である「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」に向けて着実に歩みを進めてきました。しかしながら、



外部環境が急激に変化するなか、今まで取り組んできたことの延長線では企業理念の実現までに多くの時間を要するため、今まで以上にスピード感を上げ、当行グループが一体となってFプロジェクトやビジネスモデルの創造をはじめとする新たな取組みにチャレンジしていく必要があります。

2019年に創立120周年を迎え、120年目の節目の象徴として2020年12月には新しい本店ビルがグランドオープンし、これからも地域に根差し、地域とともに歩んでいくという決意を新たにしました。この短期経営計画での1年間は、120年の歴史を守り、これからの未来を創っていくための礎をしっかりと築く期間と位置づけています。1年間で当行グループの土台をもう一段高いレベルに引き上げることができれば、2022年4月からスタートする新たな経営計画においても、より高い位置からスタートすることが可能になります。将来に向けた礎を創り出し、この礎を基に、企業理念の実現に向けた取組みを飛躍的に加速させていきます。