

金融財政事情研究会

(第83回 トップマネジメントセミナー)

株式会社 池田泉州銀行  
頭取兼 CEO 服部盛隆

## 「池田泉州銀行の独自戦略」【講演要旨】

### 【はじめに】

春に、「トップマネジメントセミナー」で講演を、というお話をいただきました。折角のお話でしたが、その時は、お断りしたいと思っておりました。

7年前に、「リレーション・シップ・バンキング」という表題で、この「セミナー」でお話した事がありました。その後、多少目新しさのある銀行経営をやっていたとしても、誇らしげにお話するものでもありません。ただ只、必死に大阪という激戦地で「生き残り」をやってきた、それだけであります。

しかし、よく考えてみますと、「2つの観点」から、むしろお話すべきではないか、そう思って、引受けさせて頂く事に致しました。

まず1つ、我々「合併」を致しました。で、「経緯とその後の状況報告」。

もう1つは、大変な「東日本大震災」が起きましたが、「関西人」の思いをお伝えすること。

その2つであります。

ご案内のとおり、「池田泉州銀行」は 昨年5月に、大阪府下、北部の「池田銀行」と南部の「泉州銀行」が対等合併をして生まれました。第1地銀同士の合併は52年ぶり。両行は、以前から「行員相互」の交流もあって、仲が良かった銀行でありましたが、対等合併ということと、規模がほぼ似通っている、そういうところから、先々の「融和」を心配される向きもありました。

一部のマスコミでも、その種の報道がありました。

今、合併して1年が経った訳ですが、もちろん「課題」はまだ色々とあります。その中で、行内的には「融和」がスムーズにというより、「融合」が本部を中心に順調に進んでいる、これが「役職員」の一般的な思いであります。

「融合」が順調に進んでいることについては、幾つかの理由が考えられます。まずは、経営の「独立性」が確保できたこと。私は元々、地銀は、「地域第一主義」を標榜する以上、経営・資本は勿論、どんな色からも「独立」していなければならないと思っています。

しかし、今回の統合・合併では、「泉州銀行」は三菱東京UFJ銀行（以下、BTMUと表記）さんが株式の70%弱を保有されていて、このままでは統合・合併してできる新銀行はBTMUさんの子会社になってしまうという事でした。

この点につきましては、最終的にBTMUさんのご理解を得て、資本の面でも「独立性」を確保できる事になりました。この「独立性」の確保が、両行の役職員の中で「大きく評価された」、そのように思っております。

次に、物事の判断基準、いわゆる「物差し」ですが、これを「新銀行にとって、良いか、どうか」という風に、単純明快にした事であります。

しかし、最大の理由は、新銀行誕生と同時に、「地域第一主義」のもとに打ち出した「独自戦略」にあると思っております。この「独自戦略」が新銀行の役職員にとって強い「求心力」になり、これによって同じ大阪とはいえ、企業文化が異なる旧両行の行員に「前向きなベクトル」を合せることができました。

勿論、まだまだ課題は数多くあります。まずは、最も大きな課題でありますシステム統合をやり遂げること、そしてこれを通じて、営業店も含めた「融合」を更に進めること、これも「大きな課題」の1つであります。

いずれにせよ、この1年、お互い人に言えない苦勞もありましたが、まずまずの年であったと思っております。

もう1つ、講演を決心させたことではありますが、それは、3月の大変な「東日本大震災」であります。

「東日本大震災」については、4月に関西の「文化・教育・経済関係」の47名の方々が、「支えよう日本、関西から出来ること」というメッセージを出されました。

「この国の半分が苦しみ打ちひしがれている時、この国の西半分が、しっかりこの国を支えていかなければなりません。西から東へ精一杯の力を送らなければなりません。そのためには、様々な活動の“自粛”というより、むしろ普段の倍、頑張

ろうと思います」。

要点だけでございますが、関西を代表する文化人、大学の総長学長、関経連他・経済人のメッセージであります。また、これは当行を含め、阪神淡路大震災を経験した関西人の共通の強い「思い」でもあります。

震災を受けられた皆様に、力強く立ち上がってほしい、我々もお力添えをできる事は是非させて頂きたい、そのように思っております。

このメッセージは、震災後しばらくして発せられましたが、その時点では、まだ「東」の大震災であって、関西からは、少し距離を置いて、外からの連帯・連携の「エール」或いは、応援のメッセージを送ると言うニュアンスがありました。

しかし、今や事態が進んで、「西」も含めた日本全体が大震災後の諸課題に直面してきております。勿論、当初からそういう「気持ち」も含まれておりましたが、今後は一層「一体的」な意識を持って、共に対応していくべきものと考えております。

今週の火曜日に、地球環境産業技術研究機構の「山地 東大名誉教授」のお話を聞きまして、一層この感を強く抱きました。

先生のお話にもありましたが、原子力発電の比率が高いのは「関西電力」でありまして、関西の「心意気」はともかく、「原発」の動向次第では「関西」は逆に大変なことになる可能性があります。本当に、日本全体の一大事であります。

## 【池田泉州銀行の「独自戦略」】

### I. 池田泉州銀行の特徴

#### (1) プロフィール

それでは、まずは池田泉州銀行のプロフィールから。

画面の地図は大阪ベイエリアを示しておりますが、新銀行は、図のように「大阪府北部」と「阪神間」を主要地盤とする「池田銀行」と、「大阪府南部」を主要地盤とする「泉州銀行」が統合・合併して生まれました。

地理的特徴は、まさに「大阪ベイエリア」、「阪神港」を取り巻く地域であります。組織的には、新銀行「池田泉州銀行」は「池田泉州ホールディングス」の子銀行であります。ホールディングス（以下、HDと表記）は、その旗印に「資本提携や業務提携」に「開かれたHD」を目指す、としておりまして、今は池田泉州銀行1行

が傘下にある訳ですが、いずれ、形はどうあれ、様々な金融機関を傘下に持って、まさに関西を代表する地方銀行になろう、と考えております。

本店は、この統合・合併の為に作った訳ではありませんが、旧両行の本店所在地「池田市」と「岸和田市」のほぼ中間にあります、大阪梅田駅近くの「大阪梅田池銀ビル」に置きました。

銀行の資金量は、地方銀行中 16～17 番目の規模であります。

## (2) 全国有数の恵まれたマーケット

新銀行の特徴は他に、「営業地盤」に大変恵まれているという事です。即ち営業地盤は、大阪湾沿岸の大阪ベイエリアを中心に、いわゆる「京阪神地域」と呼ばれるところの中心部で、人口・事業所の数は、東京都にほぼ「匹敵」します。

加えて、日本の東西交通の要所であって、海には国際戦略港湾の「阪神港」があり、空には「関西空港・大阪国際空港・神戸空港」の3空港があります。内陸空港の大阪国際空港は、今回の震災でも、その役割を果たしました。

「阪神港」は、文字通りの「アジア・チャイナ・ゲート」でありまして、アジア貿易では、15～16%と「日本一」のシェアをもっております。

当然ながら、「金融界」も大変な競争状態で、メガ・地銀・その他の金融機関が「スキあらば」と言うより、近隣の地域からも出店攻勢が厳しく、様々な「パワー」を使っただけで、生き残り戦争をやっております。

銀行の数は、合併などによりまして、大きく減少しましたが、それでも店舗の数は、大阪府だけで 800 ヶ店もあります。オーバーバンキングは銀行の数や店舗数ではない、このことを日々実感しております。

## Ⅱ. 勝ち残り戦略の「柱」

### (1) 基本的な考え方 ①

勝ち残り戦略の基本的な考え方ではありますが、企業が競争に「勝ち抜くための戦略」という事で、これまでも「本」を読んだり、「講演会」に参加したり致しましたが、私は、東京大学の「伊藤元重 教授」がおっしゃる「企業生き残りの 3 原則」に共感しております。

先生のご意見は、私なりの解釈もありますが、次の3点であります。

- 1つ、徹底したコスト削減と効率化を進める。
- 2つ、競争相手を「減らす」。(もう少しシャープな表現もあります)
- 3つ、「差別化」を図る。独自の特色を持つ事に「チャレンジ」する。

これを、当行に置き換えますと、

1つ目の「コスト削減」は、徹底した効率化と、「統合・合併シナジー」を發揮すること。

2つ目の「競争相手」ですが、まさか当行が銀行を「減らす」ことは出来ませんので、これは「アライアンス戦略」であります。「開かれたHD・銀行」を標榜して、資本提携や業務提携、更には、統合・合併に前向きに取り組むこと。

3つ目の「差別化」、これは「独自の成長戦略」として作り上げた、「3つの戦略」に繋がります。

この「3つの独自戦略」が、本日の主題でありまして、昨年5月、新銀行誕生と同時に、3本部を立ち上げました。

- ①アジア・チャイナ本部
- ②プライベート・バンキング本部
- ③先進テクノ本部

の3本部であります。

## (2) 基本的な考え方 ②

これら3本部は、新銀行の「地域特性」「時の流れ」「顧客ニーズ」を踏まえながら、「独自戦略」の推進主体として立ち上げました。

お客様からご理解頂き易いように、ネーミングにも少々こだわりました。

「地域特性」の観点では、先程も申し上げたように、海には「国際戦略港湾」の「阪神港」があります。アジア貿易「日本一」の実績が示すように、当地の企業のアジア貿易とか、アジア進出の関心は極めて高いものがあります。

空には関西空港を始め3空港があり、中国や韓国は「お隣の感覚」であります。「アジア・チャイナ本部」は、こうした地域特性を背景にして、東京経由ではなく、

関西から直接「アジア・チャイナ」を結びつけるものであります。

同時にこのエリアは、「人口密度」や「事業所の密度」がきわめて高いところですが、それだけでなく「モノづくり」にしろ、「商い」にしろ、「公認デリバティブ」発祥の地が示すように、「先進の土地柄」であります。

長い歴史と伝統があって、その中で蓄積された技術や資産、更には、官民間わず、数多くの「研究施設」も存在しておりまして、極めて恵まれた、まさに「良いところづくめ」であります。

これらが「先進テクノ本部」や「プライベート・バンキング本部」にとって、絶好の好立地になっております。

それでは、何故「これまで」「これを」活かされなかったのか、何故「今」「これを」活かされるのか、という事ではありますが、その事を自問自答した場合に、答えは合併効果にあります。合併によって「規模」が拡大した。そのことで新銀行への期待、新銀行の地域への影響力が増してきた、そのように感じております。

### (3) 3つの「独自戦略」

それでは、「3本部」の「具体的な内容」と、特にどういった点が「独自」なのか、というところを中心にお話をしたいと思います。

#### ① アジア・チャイナ本部

まず、「アジア・チャイナ本部」について。

アジア・チャイナ本部の「合言葉」は、「アジア・チャイナ地域の元気を、関西に取込め」であります。

私も、2004年から毎年、数回、中国に行っておりますが、その都度、彼らの「パワー」と「スピード」に驚いております。

このところ、中国をはじめとする「アジア・チャイナ地域」は、あまりの高成長による歪みとも思える問題も一部には生じておりますが、それでも世界で最も「元気」で「活気」のある地域であります。

アジア・チャイナ本部は、この地域へ「進出等」を希望される地元企業に、橋渡しや課題解決のお手伝いを行なうことで、関西の地元企業の成長と地域全体の活性

化を応援させて頂いております。

一口に、「アジア・チャイナ」地域といっても、中国、アセアン諸国からインドに至る「広大な地域」を全てカバーする「ネットワーク」を構築することは、1つの地銀では不可能であります。

そこで、「ここだけは、どの邦銀にも負けない」という、独自の強みを持った、いわば「コア」の地域を持つと共に、残りの地域は「提携戦略」でカバーすることを考えています。

我々にとって「コア」の地域となりますのが、中国でGDP第5位の都市、「蘇州市」であります。

また、先週私どもが発表しました「国際協力銀行」との連携は、アジア提携戦略の1つであります。早速、ベトナム案件等でお世話になっております。

更なるネットワークの構築という事では、物流や現地金融機関との提携なども視野に入っております。

ところで、蘇州は中国で第5番目の経済都市と申し上げましたが、皆さんは、蘇州と聞かれて、何を連想されますでしょうか。東洋のベニス、蘇州夜曲、寒山寺、或いは、無錫旅情でしょうか。

今は、シンガポールとの合作による、新しい街「蘇州工業園区」に代表されるように、極めて近代的な経済都市であります。

蘇州と池田泉州銀行との関係ですが、旧池田銀行の本店所在地だった池田市と蘇州市が、昭和56年からいわゆる「友好都市」の関係にありました。

文化・教育面などの交流は順調に行われておりましたが、経済交流の面では、お互いに「課題の1つ」でありました。

蘇州市は、これまでに「高新区」という中国でも最大級の街づくりを行なっておりましたし、先程も申し上げたように、「工業園区」は、シンガポールとの合作で進められた「国家プロジェクト」でありました。「高新区」よりも、もっと規模が大きくて、その面積は約280km<sup>2</sup>、1つの区だけで、大阪市の面積222km<sup>2</sup>を上回っております。従って、蘇州市では、海外企業に積極的な「企業誘致活動」を行なうニーズがありました。

私が、初めて蘇州市を訪問したのは、2004年で、丁度「工業園区」が開発の

最中でありまして、中国の「巨大なエネルギー」を感じるとともに、この「ニーズ」の一部を「池田銀行」が引き受けることで、蘇州市と池田市、そして蘇州市と池田銀行との親密関係が更に高まることが予想されました。

交通の面では、上海まで高速道路で1時間半という好立地もあって、先々、蘇州地区への日本企業の進出ニーズは高まるとも予想されました。

そこで、2006年に地銀としては初めて「蘇州駐在員事務所」を開設すると共に、蘇州市や各区と「共存共栄」の関係を深めました。彼らは「ウイン・ウイン」の関係と言いますが、そういった関係構築に努めました。中国流に言わせてもらおうと、ささやかながら、井戸を掘ったと言うことであります。たくさんお酒も飲みましたが、その甲斐あってか2009年に、私は蘇州市の名誉市民に選ばれました。市当局や各区との関係は、随分幅広く、かつ深いものになっております。

平成21年には、蘇州市長が私どもの本店に来られ、22年・23年と副市長がお越しになりました。私は、「ビジネスの基本は相互利益」、つまり、“共存共栄”で、この事は「世界共通」という思いでやって参りましたが、それが正しかったと思っております。正月返上で、蘇州寒山寺の「除夜の鐘」をつきにも行っておりますが、そうした活動もあって、こと蘇州に関してだけですが、当行は極めて良質の「情報、サービスの提供」が出来ると思っております。

今後は、この蘇州市との成功例を、1つの「モデル」として、例えば、岸和田市と広東省・汕頭市（スワトウ）といった「友好姉妹都市」を活用した第2、第3の蘇州市を探せないものか、チャレンジしようと思っております。

コア地域以外、すなわち「蘇州市」以外については、先程来、お話しておりますように「アライアンス戦略」で対応しております。

「アライアンス戦略」は、東大伊藤教授の「生き残り戦略」の2つ目、であります。銀行ですから「競争相手」を減らしたりはできませんから、「共存共栄」を目指す、というのが「HDや当行なり」のスタンスであります。本日のテーマではないので詳しくは申し上げませんが、当行の経営戦略の柱の1つであります。

先日発表いたしました「国際協力銀行との提携・連携」と同様に、これからも、系列にとらわれないで、顧客ニーズ重視の提携戦略を展開して、独自の提携ネット

ワークを更に進めたいと思っています。

海外で、顧客の進出ニーズの高い主要地域につきまして、先程、物流や現地金融機関とのネットワークの話をしました。加えて、商社、損保、ゼネコン、更には弁護士事務所、会計事務所などと提携をして、現地での顧客ニーズにしっかりと応えられる体制を整備拡大中でありま。

また、これも合併効果でもあると思われまますが、中国・アジアの銀行からも「業務提携」のお話を戴いています。顧客ニーズにお応えするために、こうした提携ネットワークの輪を更に広げ、太くしていこうと考えています。

次に、アジア・チャイナ本部の具体的な活動についてお話しま。

まず、昨年7月、地銀で初となる「中国人民元建て貿易決済業務」を開始しました。続いて、11月には「関西活性化フェア」を開催しましたが、その際には蘇州市人民政府の皆さんにも来日していただき、企業誘致セミナーも開催致しました。今年、蘇州駐在員事務所の開設5周年で、蘇州でイベントを開催するほか、中国・大阪総領事館や蘇州市人民政府との友好卓球大会なども予定しています。

また、「アジア・チャイナ・ビジネス」をサポートする上で不可欠な、海外人材・海外要員の養成ですが、これまでの経験者を活用するほか、毎年10名ずつ3年間、計30名の「海外研修生派遣プログラム」を昨年より立ち上げ、人材育成に努めております。

最後に成果ですが、昨年5月以来、アジア・チャイナ本部に寄せられた相談案件は約800件にのぼります。うち販路開拓も含めた海外進出のサポート要請案件は、260件。その内、蘇州市だけでも今年・年内に10社が進出を決定されておりまして、暑さの厳しい8月に「2日連続」で開業式参加という、うれしい事態も起こっております。また、日本企業と海外企業を結びつける、海外M&Aの案件も、少しずつ「具体化」して参りました。

ところで、アジア・チャイナ本部の「収益」であります。先々は「フィー収入」を考えておりますが、今は、企業への融資や為替取引による「収益」が柱であります。前期の実績は「前年比25%増」、担当部署との間では、今年度以降毎年30～40%台の伸びを考えることを共有しております。

## ②プライベート・バンキング本部

次にプライベート・バンキング本部ですが、当行の営業地盤は、はじめに申し上げましたように、人口とか事業所の「数」でも、東京都に匹敵しております。大阪北部の「北摂地域」、それから兵庫県南東部「阪神地域」等は、企業オーナーとか資産家が住んでおられて、国内屈指のマーケットの1つ、そのように評価して良いと思います。反面、銀行・証券会社・外資系金融機関に至るまで「こぞって」参入する、極めて競争の激しいマーケットであります。

その中で、当行の「プライベート・バンキング」本部の業務は、一般にいう「限られた富裕層向けの資産運用サービス」ではありません。全ての階層を対象としております。中でも、「企業オーナー」や「地主層」のご利用が多くて、極めて高度なニーズから、身近な相談まで、「中長期的に」「幅広く」を念頭に置いて対応しております。

その方々へは、いわゆる「プライベート・バンカー」が対応しております。ここが当行の独自性でありまして、当行の「プライベート・バンカー」は、当行の役付役員を経験した者の中から、幅広く相談に乗れる「人材」を登用しております。そのプライベート・バンカーは、資産運用だけではなく、事業承継、資産承継、更には M&A やストラクチャード・ファイナンス、そういったものにも、取り組み始めております。

「プライベート・バンカー」の周辺には、当然ながら有能な「専門家」の「ネットワーク」があります。

当行のプライベート・バンキングの思想ですが、今から5年前、他行の「プライベート・バンキング・オフィス」を拝見したり、スイスのプライベート・バンクを訪問して勉強させてもらいました。検討を重ねて、旧池田銀行時代の2007年に、現在のスタイルの「プライベート・バンキング本部」を設立しました。

プライベート・バンキング本部の特徴は、先程も申し上げましたが、「プライベート・バンカーの設置」にあります。担当専務が約100先のVIP先を直接担当し、事業承継のみならず、オーナーのあらゆる悩みに直接相談にのっております。

企業オーナーにとって、事業承継というのは、数十年に一度の、かつ、人生最大

の「大仕事」で、抱えておられる課題も本当に様々。しかも、そうした課題は、オーナー一族にとっては「ファミリーの問題」で、極めてプライベートかつデリケートな問題でもあります。まさに、プライベート・バンカーという存在が必要な理由でもあります。

本音で相談できる人が少ない。とすることで、事業承継を間近に控えておられる「オーナー」の中にも、誰にも相談できず方針を決めかねておられるケースも結構多い。一般的に「事業承継提案」といいますと、「いかに効率的に、即ち少ない税金で、自社株を次世代に移転するか」、その種の「方法論」に偏った提案に留まることのあるのではないかと思います。私どもは、大切なのは「自社株移転の方法」ではなく、それ以前にある「オーナー自身」が抱えておられる「悩みや本音」をお聞かせ頂いて、それに対して適切なアドバイスを行うことが「優先」と考えております。

10年ほど前の当行には、こうした問題に対する「提案力」がほとんど無かったので、ここ10年近く、外部のネットワークを拡充して活用してきました。その結果、有能な弁護士・会計士・税理士といった専門家、それから証券会社・生損保・公的金融機関や民間シンクタンク、そういった幅広いネットワークが構築できました。これらの幅広い連携ネットワークを活用することで、当行の「提案力」は、それなりの水準に育ってきたと、少々うぬぼれております。

次に、第二の特徴である「中長期的に」という点について。当行のプライベート・バンキング業務は、必ずしも「短期的な収益」を優先しておりません。事業承継とか資産承継といった数十年に一度の機会に向けて、その間に発生する、さまざまな個別のニーズに、息長く対応していくなかで、結果として収益に「繋げていこう」とするモデルであります。従って、プライベート・バンキング本部には、全体としての収益目標はありますが、個々の担当者に対しての「短期的な目標賦課」は敢えて行っておりません。

旧池田銀行時代に当本部を設立してから4年。ようやく収益化段階に入ってきました。事業承継に対応した件数は、VIP先も含めて累計で「290件」となりました。その内160件については、現在も継続的に対応中ということでもあります。資産承継も、対象先は2,000先を超えました。最近では、既存の「対象先」のお客様から当行の「継続的な取組み」を評価頂いて、新たなお客様を紹介して頂くケ

ースも出てきています。

M&Aの件数も増えて参りました。大型のローンアレンジメントに繋がったケースも出てきています。成長分野・不可欠な分野として、しっかり「根づかせて」参りたいと思っております。

プライベート・バンキング本部の収益状況ですが、「粗利」で、22年度は7.3億円の収益を計上、23年度は8.2億円、5年後には12.5億円の計画です。まあ、この程度であります。旧泉州銀行のマーケットにも拡大中であり、時間はかかると思いますが、数年後には、現在の計画に、更に上乘せが期待できると思っております。今後は、経験豊富な「プライベート・バンカー」を何人持てるか、これがポイントになると思っております。

プライベート・バンキング本部は、まさに「地域密着型金融」を「深化」させた何処にも無いものでもありますから、今後も「外部ネットワーク」を充実して、総合的な提案力や対応力を強化しようと考えております。

### ③先進テクノ本部

公演の冒頭に、“7年前、このセミナーで「リレーション・シップ・バンキング」について、お話をさせて頂いた”と申し上げましたが、「先進テクノ本部」は、その「発展型」であります。

目下の「先進テクノ本部」の活動の「柱」は大きくは2つ。  
まず1つが、「先進的な技術やビジネスモデルをもつ企業への応援」、応援には「M&A」も含まれます。  
2つ目、私どもの取引先は、「生き残り」をかけて、「技術開発」などに一生懸命であります。その取引先に「活用」してもらうための「産学官連携ネットワークの拡充」であります。

ここ数年、グローバル経済の構造変化がものすごいスピードで進んでいるのは、皆さんも体感しておられるとおりであります。日本国内の生産力は急速に海外にシフトしております。移転する量とスピードは、円高も加わって今後一段と加速する可能性があります。

対応策としては、  
需要を追って海外に進出する。(アジア・チャイナ本部)  
仕事を創造して国内の生産力を確保する。(先進テクノ本部、プライベート・バンキング本部)  
またはその「折衷案」のいずれかしかありません。

余談ですが、この切り口からも、「独自戦略の3本部」は、いわゆる「地域密着型金融の深化」、即ち地銀が生き残るための「ビジネスモデルの1つ」と考えております。

いずれにしても、高い技術があってこそ「非価格競争力」が保たれて、仕事を作ることが出来、その結果、「雇用」も確保されて、そして我々のエリアに「銀行の顧客」も存在する。で、銀行業も続けられる。本気で、そのように思っております。

関西地域には規模はともかく、「優れた技術」を持つ企業が数多く存在しております。

はじめに申し上げましたが、大学や「公設研究機関」も集積しておりまして、大学発「ベンチャー企業」をも含め「新しい技術」を生み出す土壌は十分にあります。先進テクノ本部は、「先進的な技術」を持つ企業の「技術」を活用して、当行の商品・サービスに展開することにもチャレンジしております。

最近、工学部出身の銀行員・先進テクノ部員も増えております。

当行の制度として、具体的な企業への応援の1つが、「ニュービジネス助成金」と「コンソーシアム研究開発助成金制度」という2つの助成金制度であります。いずれも、当行の「企業応援制度」で、外部の大学や公設研究機関の有識者によって「評価委員会(目利き委員会)」を構成しております。先進的な技術とかビジネスモデルを審査し、評価の高い企業に対して助成金を交付するという制度であります。

「ニュービジネス助成金」は、平成15年にスタートしました。リレーション・シップ・バンキングの取り組みが始まった前後からであります。新規性、独自性のある、ビジネスを応援するものでありまして、平成15年度からこれまで計11回公募を行なって、応募総数は約1,200件。受賞件数は約120件、助成金総額は83百万円となっております。

また、「コンソーシアム研究開発助成金」は企業と大学などとの共同研究を応援するもので、平成16年度からこれまで計7回公募を行なって、応募総数は約350件。受賞件数は100件、助成金総額は210百万円になっております。

これら2つの助成金制度の応募先数は、合せて「1,600社弱」にのぼっております。助成金のトータルの金額もさることながら、よくもこれまで応募が続くものと内心感心しております。

同時に応募頂いた「1,600社弱」は、当行の財産と思っております。この中から、次世代エネルギーやオプトエレクトロニクス、バイオ、そういった成長性の高い分野の企業へのアプローチが可能となっております。また、そうした先進企業に対しては、単に銀行取引にとどまらず、最近では「オープンイノベーション」という言葉が流行になっておりますが、中堅・中小企業の技術を求める大企業や、さまざまな公的機関とのビジネス・マッチングも増えております。

新銀行設立後1年間で、民間対民間の技術マッチングは33件、産学官によります「技術開発のマッチングサポート」は32件の実績となっております。また、これらの中から「M&A」に発展したケースも出ています。産学官連携ネットワークの活用の一環として、大学・公設研究機関の持つシーズを幅広く皆様に知っていただくために、最近では、いわゆる「コーディネータ役」も積極的にかかって出ています。

先ほども申し上げましたが、こうした「先進技術」を活用致しまして、当行の商品・サービスへの展開にも取り組んでおります。現在、音声認証技術を活用するための実証実験を実施中で、これが成功すれば、将来、外交活動の記録とか「リスク管理強化」等への展開を図っていけるものと考えております。

いずれにせよ、助成金制度に「応募」いただいた「1,600社弱」は、当行の「財産」と申し上げましたが、これらの企業に対して、関連会社の「池田泉州キャピタル」が出資をすると共に、中には、M&Aの対象となりうる先様もあって、当行の「次」のビジネス展開であります「M&A」による「手数料収入」の準備段階に入ったと思っております。

先進テクノ本部のもう1つの柱は、「産学官連携」の推進です。

これまで当行は、関西の11の大学と「産学連携協定」を締結してまいりました。近畿経済産業局、それから産業技術総合研究所などの公的研究機関、ベンチャーキャピタルや経済団体といった多岐に亘る組織・団体との協力ネットワークも構築して来ました。更には、こうしたネットワークを活用して、「地域起こし」、「産学官連携」の観点から、さまざまな取組にもチャレンジして参りました。

昨年6月には、新銀行の果たすべき「CSR」の1つと受け止めて、「関西活性化シンポジウム」と題して、近畿経済産業局長さん、京都大学、大阪大学、神戸大学の総長・学長さん、大阪ガス、塩野義製薬の社長さん、といった関西の産・学・官のトップの方々にご参加いただきまして、「講演」と「パネルディスカッション」を開催いたしました。

特に、三大学の総長・学長さんがパネラーとして一堂に会されるのは極めて珍しい事で、当日は1,400名という大勢の方々に参加いただき、急遽会場を広げる、といったうれしい悲鳴を上げるシンポジウムとなりました。

ディスカッションの中で、「関西の強みは高度なものづくり技術や大学の密度の高さ、世界に誇る文化など優れたインフラがある」として、これを生かすためにも「産学官連携」「競争と協調」をキーワードに、地域が一丸となることが関西を元気にする道につながる、そういった白熱の議論が展開されました。

昨年11月には、“出会う、触れる、尋ねる”をキャッチフレーズに、「関西活性化フェア」を開催致しました。近畿経済産業局・大阪府商工会議所連合会、関西経済連合会からも、後援を頂いて、公設研究機関、大手企業、大学、自治体、更には中国蘇州市も含めて、計33団体に出展いただきました。中小企業の経営者を中心に、2日間で5,100名にご来場いただいて、「産・学・官」を活用する「技術や手続き」をお示しする「出会い」の場を提供させてもらいました。

今年3月には、政令指定都市である堺市と「産業振興連携協定」を締結。新事業創出の支援、国際ビジネス推進、企業誘致等を協力して進めていく事に致しました。まずは「堺市産業振興ファンド」と「堺市震災復興支援融資」を創設したほか、5月には竹山堺市長にも参加いただいて、協定締結記念の「シンポジウム」も開催致しました。自治体とこうした包括協定を締結するのは当行にとっても初めてで、堺市も銀行と締結するのは初めてという事でした。

今後、他の自治体とも、さまざまな形で連携を深めていく予定です。

先進テクノ本部は、大きな収益寄与にはまだまだ時間を要しますが、成長戦略のいわばインフラ作りとしても、引き続き積極的に展開していく方針です。先進テクノの独自性は、「助成金制度」と「知的情報ネットワーク」であります。

簡単ですが、独自戦略を担う3つの本部についてのご説明は以上です。

## 【終わりに】

いよいよ結びになりますが、先の東日本大震災では当行のお客さまも約400社が、直接・間接的な被害を受けられました。こうした企業の多くは、既に力強く立ちあがって、復興をとげられつつあります。日本の企業には「本当」に強さ、たくましさを感じます。私どもはこうした企業を全力で応援していきたいと思っています。

これまで説明させて頂いた独自戦略は、いずれも現場の「営業担当者」がお取引先に対してお役に立つよう「独自の提案」を行うためのものです。

こうした

池田泉州銀行だから出来ること

池田泉州銀行しか出来ないこと

を、もっと深く掘り下げて、幅広く提案していくことを通じて、地元の皆さまのお役に立つように、全力を傾けていきたいと思っています。

地方銀行に働くものとして、地域との「共存共栄」という言葉は、何度も何度も聞いたり、言ったりして参りましたが、日本が、人口減少期を迎えた今こそ、

地域が栄えて、我々地方銀行が栄える。

地方銀行が栄えて、地域もまた栄える。

このような、いわば「共存共栄サイクル」づくりに邁進したいと願うと同時に、そのためにも地域を支える銀行としての「体力づくり」も欠かせないと思っております。

私はよく、行内で「収益」には、「近めの収益」と「遠めの収益」があると言っております。これは、本来得るべき収益を、今の時点で「100%」得るのではなく、例えば、今は「60%」にとどめて、残り「40%」をお取引先に活用頂いて、

先々に「 $40\% + \alpha$ 」即ちトータルで「 $100 + \alpha\%$ 」を頂戴しようと言うものであります。昔の商人の「損して得とれ」の精神に繋がる部分があるかも知れません。

ところで、今年当行は、創業60周年、合併1周年を迎えております。そこで、改めて「地域と共に、顧客と共に」という創業の「志」をしっかりと認識するために、「親切で、新しい」という言葉を、いわば「第二創業」の「こころ」として行内向けに提案しております。

即ち、

「日本一、お客様に親切な銀行を目指そう」

「日本一、新しさにチャレンジする銀行を目指そう」

「親切で新しい」という「志」を持って、地域に、顧客に、働きかけて参りたい、そして、地域からの「ご支持 No.1」を頂くことで、恵まれた営業基盤と相まって、日本を代表する地銀になる、一層皆様のお役に立つ銀行になる、そういう夢を持っております。私の話は以上でございます。ご清聴ありがとうございました。