

「第18回経営諮問委員会（アドバイザーボード）」の概要

第18回経営諮問委員会（以下、「アドバイザーボード」という。）の概要につきましては、以下のとおりであります。

当行側から、平成27年3月期の決算概要、第4次中期経営計画の概要、大阪でのプレゼンス向上策ならびにリレバン活動の取り組み等について説明するとともに、委員の皆様方からご意見を頂戴いたしました。

1. 日時

平成27年6月12日（金） 10:30～12:00

2. 場所

紀陽銀行 本店

3. 出席者

【経営諮問委員会委員】 <五十音順、敬称略>

上山 英介	大日本除蟲菊株式会社	代表取締役会長
島 正博	株式会社島精機製作所	代表取締役社長
林 良造	東京大学公共政策大学院	特任教授

【紀陽銀行出席者】

取締役頭取	片山 博臣
専務取締役	泉 清映
専務取締役	松岡 靖之
常務取締役	森川 保彦
常務取締役	成田 幸夫
常務取締役	鈴木 健次郎
常務取締役	鈴木 教秀
常務取締役	島 慶司
取締役	今村 裕一
取締役	竹中 義人
監査役	樋口 勝二
監査役	北山 隆一
監査役	増尾 穰

戦略企画部長	丸岡 範夫
地域振興部長	溝渕 栄

【事務局】

紀陽銀行 経営企画部	
執行役員経営企画部長	葉糸 正浩
部長代理	橋本 信貴
副長	萩原 英樹

4. 片山頭取挨拶要旨

本年3月で終了しました第3次中期経営計画を振り返りますと、日本銀行による異次元金融緩和や銀行間競争の激化等による超低金利環境のもと、銀行本来の収益の核となる貸出金利息は減少が続きました。

一方、業容面では預金・貸出金ともに目標を上回ることができ、また、計画期間の途中で公的資金の完済を果たした上、株主還元策の充実にも着手できるなど、良い形で中期経営計画を締めくくり、本年5月2日の創立120周年を迎えることができたと感じております。

4月からスタートした第4次中期経営計画につきましては、これからの10年を見据えた最初の計画となります。今回、このような節目のタイミングで頭取の職を次代に任せ、新体制の下で4次中計達成に向け邁進していきたいと考えております。

本日は計画の実現に向け、また地元地域の活性化に向けて忌憚のないご意見・ご提言を頂戴したいと考えておりますのでよろしく願いいたします。

5. 弊行からの説明要旨

(1) 平成27年3月期の決算概要ならびに第4次中期経営計画の概要等について

(2) 「ブランディング戦略」について

大阪府内でのプレゼンス向上のため取り組んでいる「当行ブランドイメージ」の向上策や浸透施策の実施状況について説明。

(※前回アドバイザリーボードにおけるご提言を踏まえたご報告)

(3) リレバン活動の取り組みについて

地域経済の活性化についての取り組み状況を説明（以下は主な取り組み例）。

①創業・新事業支援

- 公的支援策活用説明会等の開催
- 和歌山県と連携した公的支援策の紹介 他

②販路開拓・ビジネスマッチング支援

- 地元食品の販路開拓支援
- ものづくり中小企業のサプライチェーンの再構築等に向けた支援

③医療・介護分野への取り組み

- 外部専門機関との連携による新規開業支援 他

④海外ビジネス支援（グローバル・サポート・デスク）

- 海外ビジネス個別相談会の開催
- 海外ビジネスマッチング支援 他

⑤人材採用・企業年金制度支援

- 大阪府・大阪労働協会との連携
- 和歌山高専との連携 他

⑥事業承継・M&A支援

- 事業承継セミナーの開催
- 外部専門機関との連携 他

⑦後継者育成支援

- 次世代経営者アカデミーの開催 他

⑧IPO支援

- IPOセミナーの開催 他

⑨地域活性化支援

- 6次産業化支援の進捗状況
- 観光振興による地域活性化支援の進捗状況
- 大規模災害支援の取り組み
- 知財ビジネスマッチング事業への取り組み
- 地方創生に関する取り組み 他

6. 意見交換

委員の皆様から以下のご意見、ご提言をいただきました。

<第4次中期経営計画について>

- ・ 銀行業界においては手数料ビジネスとして富裕層をターゲットにした個人業務の取り組みが推進されているが、この分野では外資系銀行が富裕層ビジネス部門を他行に売却することを決定するなど、収益の核へと育てることが本当に難しい事業である。
- ・ また、第4次中期経営計画においては規模拡大の目標として預金の増加目標（3年間で+4,300億円以上）を掲げているが、運用面では、日銀による異次元金融緩和の下、住宅ローン等については金利競争も非常に厳しく、ローン単体で収益を上げることが難しい状況にあるなど、預金を増やすことが直接的に収益に繋がるという環境ではなくなっている。取引先の情報を深いところまで掴んで、収益源を探していくなど、自行のスタイルを確立していく事が必要なのであろう。
- ・ また「将来の規模」を求めて業容拡大を進めるなかでは、コストに対するリターン、リスクに対するリターン等に着目したコントロールが特に重要になる。

<回答>

- ・ 確かに貸出金による運用が困難な時代ではあるが、預金の増強に伴う規模の拡大については、現状程度のコストを維持した上で規模拡大を実現できれば、結果的に経費率を引き下げ、収益力が高まるという考え方である。
- ・ リスクやコストに対する収益管理という点では、過大な金利競争に陥っている住宅ローン部門については採算性や他行動向等を見ながら競合他行に比べ慎重に対応している。また、リテール部門は、地銀レベルで富裕層ビジネスの分野での外資やメガバンク等との競合に勝つのは難しいと考えており、NISAなど幅広く一般の個人顧客向けのサービスを重視している。多様な商品・サービスを使ってレベルアップしていきたい。中小企業貸出部門では大阪府内の徹底的な先数増加にこだわっていききたい。
- ・ 当行はまだまだシェア拡大が可能な大阪という巨大マーケットを営業エリアとしており、口座数の増強、メイン口座化の推進、ならびに若年層口座の新規獲得等に努めることで、より一層の成長と収益力の強化ができるものと考えている。
- ・ ボリュームと収益が比例しない環境であり、経営指標としての率は下がるかもしれないが、最終的な利益の額は増やしていくことが可能と考えている。

<ブランディング戦略について>

- ・ 頭取がジャンプしているテレビCMは非常に印象的で、大阪でも評判になっている。ブランドの浸透チャネルはテレビCM以外にもあり、今後伸びていくと思われる分野の例としてスポーツ分野がある。各種スポーツ団体には必ずしも運営基盤が安定していない面もあり、地域をこえ、全国どころか世界とも繋がる可能性があるスポーツ分野との関わりを持つことは、スポーツ界・銀行の双方に良い面があると思われる。

<回答>

- ・ これからも広く安価なアプローチを主軸に大阪での認知度向上をはかっていきたいと考えている。スポーツの分野に関しては、地元和歌山で女子バスケットボールチームを保有している他、最近では体育協会への賛助会員加盟やラグビーリーグへの事業協賛等をおこなっているが、今後さらに研究を深めていきたい。

<リレバン活動等による地域活性化について>

- ・ 地域活性化において地方銀行の担う役割・責任は非常に大きいものがある。積極的な創業支援は当然のこととして、将来的に優良企業や地域経済の核となりうる中小・零細企業を発掘し、それら企業の成長ステージに応じた適切な支援をおこなうことが果たすべき役割のひとつと言えよう。
- ・ 労働集約型の「ものづくり」は人件費の安い地域でおこなわれてきており、現在は東南アジアが世界の生産工場となっている。一方で、高い品質や流通量の減少等により「メイドインジャパン」が世界的にも、国内的にも見直されている。そのような流れの中、円安や徹底したIT制御によるローコスト化の背景もあり、生産拠点を海外から物流効率の良い国内へと見直す大きな転機が訪れている。地元和歌山においては、原料のみを取り扱っている企業が非常に多い中、県内関係者全体で知恵を絞って、県内で付加価値を創造し地域外に販売できる製品を作り上げていくことが重要なのであろう。高付加価値のものをリアルタイムで出荷できれば、少量・多品種でもビジネスモデルとして成り立つ。実現すれば県内素材メーカーの事業にも広がりが出てくることとなる。さらには地域の雇用にも膨らみが、結果として若者も戻ってくることとなるだろう。当行には地域のトップバンクとして産学官連携でのリーダーシップ発揮、積極的な創業支援ならびにコンサルティング機能の発揮等、地域活性化における中心的役割を期待する。

<回答>

- ・ 創業支援については、人材派遣や資金援助、公的支援も含め非常に充実した内容となってきた。一方で、事業を一段と成長させるための設備投資等に関する支援については、金額も大きくリスクがあるなど未だ物足りない状況にある。メガバンクとの連携や地公体への働きかけだけでなく、事業性評価等を通じた目利き力の向上やノウハウの蓄積等にも努め、支援体制の充実を図っていきたい。
- ・ IT化による技術革新や流通のイノベーションにより「ものづくり」の環境は飛躍的に向上している。原料や中間財を取り扱う企業が多い地元和歌山においても、最終消費財をつくるための有効な連携が図れば、地域活性化のための大きな力となるだろう。当行においてはリレバンや地方創生を担う部署の人員増強をおこなったうえ、あらたに産業調査室を設置するなど、地域活性化部門の強化をおこなっている。このような地公体・民間事業者の連携を支援しながら地域活性化に取り組み、地域の発展に貢献していきたい。

<総括>

- ・ 紀陽銀行の経営状況が厳しい時期に就任された片山頭取が、その後の困難な時期を乗り越え、公的資金を完済し、経営の安定化を実現して次の頭取に体制を引き継ぐことは、当行経営を見守ってきた委員としても喜ばしく思う。
- ・ 第4次中期経営計画については、これまでの計画で実績をあげてきた戦略をさらに発展して取り組むという点、おおいに好感が持てる。ただし、規模の拡大が簡単に利益には繋がらない中、収益性のコントロールならびに効率化戦略の遂行が欠かせないことを十分認識の上、計画に取り組んでいただきたい。

- ・ 地域特性に応じた戦略と方向性の中で、特に和歌山における地域活性化における紀陽銀行の責任は重大であり、「紀陽銀行だからできる」「紀陽銀行にしかできない」と言える産学官連携におけるリーダーシップ発揮を期待する。

今回のご意見、ご提言を踏まえ、当行としましては、引き続き大阪でのプレゼンス向上を目指し、企業イメージアップ策の継続実施ならびに新しい浸透チャンネルを模索・検討していくことといたしました。

また、第4次中期経営計画の中で核とする地域毎の特性に応じたリレバン活動を通じて、「和歌山県のトップバンクだからこそできる地域活性化への取り組み」に取り組んでいくことといたしました。

以 上