

## 金融機能強化審査会議事録（第17回）

1. 開催日時 平成26年8月6日（水）9時30分～11時45分
2. 開催場所 中央合同庁舎第7号館12階 共用第2特別会議室  
（東京都千代田区霞が関）
3. 出席者 委員 山本 和彦（会長）  
同 多胡 秀人（会長代理）  
同 大澤 真  
同 関根 愛子  
同 家森 信善

以上のほか、森監督局長、西田審議官、藤本監督局総務課長、石田銀行第二課長が出席した。

4. 議題 経営強化計画（株式会社福邦銀行及び株式会社南日本銀行）の審議
5. 議事内容 別紙のとおり

(別紙)

【石田銀行第二課長】 それでは、定刻でございますので、これから始めさせていただきますと思います。

最初に議事に入ります前に、金融庁の方で人事異動がございましたので、私からご紹介させていただきたいと思います。このたびの人事異動で森監督局長が新しくご就任されました。

【森監督局長】 森でございます。よろしくお願いいたします。

【石田銀行第二課長】 それから、西田監督局審議官と藤本監督局総務課長でございます。

それでは、開催にあたりまして森監督局長よりご挨拶をお願いしたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

【森監督局長】 皆様方には本日ご多忙のところお集まりいただきまして誠にありがとうございます。本日は金融機能強化法に基づきまして平成21年3月に資本参加を行った福邦銀行と南日本銀行の新たな経営強化計画についてご審議をいただきたく存じます。

ちょっと話が反れますけど、私、先週、東北に出張いたしまして、三陸の気仙沼信金を訪れました。気仙沼信金は東日本大震災のときに本店が流されまして、いまだに仮設の商工会議所で事務を行っているわけでございますけれども、理事長以下に温かく出迎えていただきました。ここには金融機能強化法の震災特例に基づきまして150億円の資本参加が行われましたけれども、理事長から、国からの資本参加で本当に助かった、信金もお客さんも本当に救われましたと心から感謝されました。私自身、この事案に関与したわけではございませんが、この制度が本当に役立つということを実感してうれしく思いました。

ご案内のように、これまで多くの金融機関に国による資本参加が行われてまいりましたが、金融機関が公的資金の重みをしっかりと認識して、これを企業と地域の活性化のため、本当に有効に使うことができるかどうかを重要だと考えます。私は、地域金融機関が地元の顧客に適切なアドバイスとファイナンスを行うことにより、地元の企業、それから産業の安定的成長を実現することが、ひいては自らの経営の健全性確保にもつながるものではないかと信じております。

本日は、両行の新たな経営強化計画についてご審議いただきますが、単なる計画の数字合わせではなくて、今申し上げた点も含め、真に持続可能な計画になっているかという観

点からもご意見をいただければありがたく存じます。

私、この後、変更できない予定があり退席させていただきますが、ご審議のほどよろしくお願い申し上げます。

【石田銀行第二課長】 ありがとうございます。

森局長は都合によりましてここで退席させていただきます。

それでは、山本会長に議事をお願いしたいと思います。

【山本会長】 皆さん、おはようございます。それでは、引き続きまして石田課長から福邦銀行及び南日本銀行より提出されました新たな経営強化計画についてのご説明をお願いいたします。

【石田銀行第二課長】 お手元に「金融機能強化審査会説明資料」という資料をお配りさせていただきましたので、こちらに基づきまして概要をご説明させていただきたいと思っております。私の説明の後に、福邦銀行の東條頭取、それから南日本銀行の森頭取から新たな経営強化計画の経営戦略、あるいは経営改善とか中小企業に対する方策等の具体的な中身について、お考えを含めて説明していただこうと思っております。私からは、特に数字を中心にポイントを絞って全体をご説明させていただきたいと思っております。

それでは、1ページ目をお開きいただきたいと思います。両行の概要でございます。まず福邦銀行でございますけれども、福井県福井市に本店を置く銀行でございます、福井県を営業基盤にしております。南日本銀行は鹿児島県鹿児島市に本店を置く銀行でございます、鹿児島県を営業基盤にしております。21年3月に福邦銀行に対しては60億円、それから南日本銀行に対しては150億円の金融機能強化法に基づく資本参加をしております。

足元の状況でございますけれども、網かけしているところをご覧いただければと思っておりますけれども、預金量で見ますと、26年3月末では、福邦銀行が4,176億円で、地銀全体で106行のうち100位、南日本銀行が6,754億円で、92位ということでございます。貸出金で見ますと、福邦銀行が3,191億円、南日本銀行が5,425億円という、こういう非常に小さい規模の金融機関でございます。自己資本比率はご覧のとおりでございます。

不良債権比率で見ますと、26年3月末では、福邦銀行が6.45%、南日本銀行が7.13%となっております。

下の方の利益等をご覧いただきますと、福邦銀行のコア業務純益は、26年3月期が15億円、23年3月の始期のときが15億円で、始期から横ばいという格好になってございます。南日本銀行のコア業務純益は、26年3月期が42億円でございまして、23年3月期より若干増えて、

ほぼ横ばいという格好になってございます。今、いずれの金融機関も本業の資金利益のところは貸出金利がずっと低下してきているということがございまして、この2行に限らずどこも資金利益が取れないわけですけれども、両行につきましてもご覧のとおり、福邦銀行の方も資金利益が23年の頃より3億円減って71億円、南日本銀行はちょうど横ばいの140億円という格好になっていまして、そこに役員取引や債権関係の損益あるいは経費というもの、こういうものを控除いたしました結果がコア業務純益ですけれども、基本の本業の資金利益のところはなかなか収益が上がらないという中でこういう格好になってございます。

当期純利益につきましては、コア業務純益に与信関連あるいは株式等の関係損益、こういったものを加えたものでございますけれども、ご覧のとおり福邦銀行が11億円、南日本銀行は25億円となっております。

次のページをご覧くださいまして、新たな経営強化計画の数字の面でのご説明でございます。まず2ページ目が経営改善の目標でございます。大きく4つの目標がございまして、1つ目が収益、2つ目が効率性ということでOHR、3つ目が中小企業向けの貸出、4つ目が経営改善支援と、こういうふうになっております。最初の1つ目の収益性の目標のところでございますけれども、今の金融機能強化法では収益性の目標というところで、コア業務純益とコア業務純益ROAのいずれかを選択するということができるようになってございます。また、審査の基準につきましては、計画の終期に達成すべき目標が計画の始期の水準を上回っているということが基準としては最低限クリアしなければいけないと、こういう格好になってございます。

福邦銀行はこれまではコア業務純益ROAを選択しておりましたけれども、今計画からコア業務純益を選択するというにしております。理由としては、これまでは総資産の圧縮ということによってコア業務純益ROAを向上するということを目指していたわけでございますけれども、今回から業務純益そのものの収益の向上に取り組み、目標をはっきりしたいということで、コア業務純益を選択してございます。福邦銀行のコア業務純益の数字をご覧くださいますと、26年3月期の実績値が先ほどの15億円でございますけれども、ここが始期になります。そして、終期の29年3月期のところで17億円となっております。審査の基準としては、先ほど申し上げた格好をクリアしていることになってございますが、ご覧いただくと、例えば27年3月期は一旦15億円よりも下がって11億円、そしてその後、段々戻って15億円となり、最後のところで17億円を目指す、こういう格好になってございます。

福邦銀行はこういった形にしているところでございますけれども、今、中小企業者等に対する支援というのを実施するための体制整備ということをまだやっている、あるいはこれから更に見直してやっていかなければいけないという中で、その効果がすぐに出てくるとは考えにくいところがあって、体制を整えた後にこの結果を出していくという格好でやっていきたいということで、15億円、17億円という非常にマイクロな話でございますけれども、取り組むという格好になってございます。

一方、南日本銀行のコア業務純益の方はご覧のとおり、計画の始期が26年3月期のところの実績42億円でございますけれども、29年3月期の計画値のところでは46億円ということで、計画の始期に比べて4億円の増、最初の42億円から比べますと、27年3月期は42億円、28年3月期は44億円、29年3月期は46億円ということで、緩やかに右上がりの格好になっていくと、こういう計画になってございます。

その下の効率性、OHRの目標でございます。こちらの審査基準は、計画の終期、今回の場合ですと29年3月期の終期でございますけれども、この終期において達成すべき目標が計画の始期の水準を下回る水準であるとなってございます。

新計画におきましては、両行ともご覧のとおり、始期では、福邦銀行が64.08%、南日本銀行が56.61%でございますけれども、終期では、福邦銀行が62.30%、南日本銀行が56.60%ということで、始期を下回る格好になってございます。両行とも途中の姿につきましては一時的に計画の始期の水準を上回るという格好になってございます。

この理由といたしましては、先ほどのコア業務純益の関係もございまして、福邦銀行の方は、収益力強化に向けた取組みによる利益の改善までに一定の時間がどうしてもかからざるを得ないというふうに考えているということを挙げてございます。また、南日本銀行の方は、これから人件費とか研修関連等の費用とか、こういった経費をある程度投入せざるを得ないということがございますので、その効果が出て、このOHRの低下ということに結び付くのに一定の時間がかかるということを挙げてございます。

次のページ、3ページをご覧いただければと思いますけれども、こちらは3つ目の目標になっているものでございます。中小規模事業者等向け貸出の残高及び比率でございます。こちらの審査基準は毎年9月末、3月末における水準が計画の始期の水準と同等以上になってございます。

両行の貸出比率、残高の計画はご覧のような格好の数字になってございますけれども、いずれの時期におきましても26年3月期の実績を上回っていくような格好で取り組んでい

きたいとしてございます。計画の終期の29年3月期でございますけれども、福邦銀行の方は残高では1,634億円で、始期に比べて45億円程度の増加、比率では35.57%で、0.24ポイントの増加という計画にしております。

南日本銀行の方は、これまでも比較的貸出が順調に伸びてきているということがございまして、これを更に伸ばしていきたいということでございまして、残高では、計画の始期である26年3月末の実績値が3,016億円で、計画の終期である29年3月末が3,166億円ということで、始期に比べて150億円の増加という計画になってございます。比率では、計画の始期が41.40%のところ、終期で42.60%と、1.20ポイントの増加というふうになってございます。

次に、その下の欄の経営改善支援先の割合でございます。経営改善支援先の割合の定義というのは、経営改善支援先数を取引先総数で割ったものでございますけれども、こちらの審査基準につきましても、毎年9月末、3月末における経営改善支援先割合の水準が始期の水準と同等、あるいはそれを上回るとなっております。

こちらにつきましてもご覧のとおり、両行ともいずれの時期につきましても、計画の始期の水準と同等あるいはそれを上回っており、計画の始期である26年3月末では、福邦銀行が5.61%、南日本銀行が2.94%とになってございますけれども、こちらのほうを更に伸ばしていく、そういう計画になってございます。計画の終期である29年3月末では、福邦銀行が5.88%、南日本銀行が3.08%という計画にしております。

次の4ページと5ページでございますけれども、4ページが福邦銀行、5ページが南日本銀行でございますけれども、経営改善及び中小規模事業者に対する信用供与の円滑化等のための方策についてということでございます。この後、こちらの内容あるいは考え方、どういう取組み、考えでやっていくのかということについては、両行の頭取から具体的なお話があらうかと思っておりますので、私からは、ごく簡単に、一番上の箱のところを中心にお話しさせていただきたいと思っております。

まず、福邦銀行でございます。旧計画期間中におきましては、福井県の資金需要が比較的低迷しているという中で中小企業向けの取引を増加させるために、福邦銀行では、営業店ブロック制、あるいは若手行員の計画的育成、新增現守の展開、こういう取組みを行ってきたところでございますが、なかなか渉外担当者の個々の能力に合致した営業活動が発揮できず、中小企業向けの貸出残高がなかなか伸びていない。県全体もなかなか増えていないところでございますけれども、計画期間中ほぼ横ばいという格好になってございまし

た。新計画では、これまでの取組みについて、うまくいくところは伸ばし、なかなかうまくいかないところは大きく見直すということで、体制面を更に整えて、中小企業向けの取組みを強化していきたいということでございます。具体的には、新計画では店舗編成基準や渉外評価体系の見直し、あるいは法人営業マイスター等の人材育成体系の構築を行っていききたい。また、成長分野への態勢強化や本業支援・課題解決型営業の深化、こういったことにも取り組んでいきたいというふうになってございます。具体的な細かな取組みについては、左下の方に旧計画、右下の方に新計画が書いていますけれども、後ほどの銀行の方の説明資料と重複いたしますので、私の方で詳細はお話しませんが、こういった取組みを進めていきたいという考えでございます。

次に、南日本銀行でございます。旧計画で導入されたWIN-WINネット業務というのがこの銀行の取組みの一つのキーワードになってございます。銀行がコンサルティングをして、お客さんにも儲かるようになってもらって、それを通して銀行も収益を上げていくことで、お互いWIN-WINになる。こういうことがWIN-WINネット業務ということでございます。このWIN-WINネット業務につきましては、収益への貢献ということについては遅効性という面もあるものの、中小企業向け貸出の増加など、一定の成果が見られたというのが銀行内での評価で、我々も一定の成果は出てきているのかなというふうに思っています。しかしながら、やはりこれを色々やってきている中で出てきている課題、あるいは問題点、こういったものはまた改めて、更により良いものにしていく必要があるというふうに南日本銀行では考えているところでございます。

新計画では、このWIN-WINネット業務スキームの変更、ほかの取組みも併せてでございますけれども、こういったところを中心にボリュームの増加ということにとらわれることなく本業支援・創業支援・経営改善支援の強化、こういったことに取り組んでいきたいというふうに言っています。例えば、後ほどお話があると思えますけれども、これまでやってきた中でのWIN-WINネット業務の問題点として、例えば、「目標達成まで3年間という長い期間を設定したことから、成約の時期が予測できない」とか、あるいは「コンサル先が売上改善目標を自由に設定できるので、コンサル先によっては極端に多額の目標が設定されていて、いつまでも目標が達成できない」というところがあるので、こういうところを見直していかなければいけない。あるいは、「営業店の業績評価には反映させているが、個人の評価制度というところまで手をつけていない」というところも見直していかなければいけないということを南日本銀行では考えて、取組みを改めていきたいというふうにし

ているところでございます。また、細かいところについても色々書いてございますけれども、後ほど銀行の方からご説明があると思います。

それから、6ページと7ページでございますけれども、責任ある経営体制の確立に関する事項、いわゆるガバナンス関係のところでございます。最初の6ページが福邦銀行、7ページが南日本銀行でございます。

福邦銀行でございますけれども、取締役会の牽制機能強化のために社外取締役2名、監査役の機能強化のための社外監査役を2名導入しているところでございます。また、経営に対する評価の客観性確保というための外部の有識者で構成する諮問委員会を設置してございますけれども、引き続きこの取組みを継続していくというふうにしてございます。リスク管理態勢につきましても、ここにご覧いただいております統合リスク管理、信用リスク管理、こういったものについて引き続き実行していこうと考えているところでございます。

南日本銀行につきましても、まず経営管理態勢につきましては、社外取締役1名、監査役会の機能強化のための社外監査役2名の導入をしてございます。また、同様の経営評価委員会というものを設置して、外部の有識者から構成されるものによつての経営評価ということも取り組んでいきたいというふうにしてございます。リスク管理につきましても、福邦銀行同様のリスク管理態勢に今、取り組んでいるところでございますけれども、こういったものを更に高度化していくということをやっていききたいとしているところでございます。

以上、非常に簡単でございますけれども、両行の新計画の概要につきまして私の方からご紹介させていただきました。

**【山本会長】**      ありがとうございます。

それでは、続きまして福邦銀行の東條敬頭取から経営強化計画の概要についてご説明をいただき、その後、質疑応答の時間を設けさせていただきたいと思ひます。

(福邦銀行 東條頭取入室)

**【山本会長】**      それでは、東條頭取、よろしくお願いいたします。

**【東條頭取】**      福邦銀行頭取の東條でございます。今日はお時間を頂戴しましてありがとうございます。どうぞよろしくお願いいたします。

それから、私どもの長らく企画部長を担当しておりました、現在常務の清水が同席させていただきます。よろしくお願いいたします。

それから、私どもの企画担当の課長の山田でございます。控えさせていただきます。よろしくお願いいたします。



それでは、ダイジェスト版に沿いましてご説明させていただきます。1枚おめくりいただきます。2ページのところでございますが、現計画の総括ということでございます。これまでの計画では収益力の強化、組織力の発揮、ガバナンス態勢の強化を基本方針としまして、経営改善及び中小企業の事業者に対する信用供与の円滑化に取り組んでまいったところがございます。結果といたしまして、その下の表にございますように、計画上の数値につきましては達成できなかったものが多かったということで、お詫びかたがた総括のご報告をさせていただきます。

総括としまして3点挙げさせていただきました。まず1点目、収益力の強化でございます。経費につきましては、この計画期間中、3年間の累積で6億9,000万円削減いたしました。一方、貸出金の利息が利回りの低下により、計画期間累積25億2,000万円下回ったことで、資金利益が伸び悩みまして、コア業務純益が計画を下回ったというものでございます。

2点目としまして、中小規模事業者等向け貸出金の推進でございますが、従前から6,000先訪問運動、とにかく足で稼ぐといえますか、お客様と密接に顔をつないでいくという、フェイス・トゥ・フェイスの営業をするということでやっておりましたが、それを今期計画から課題解決型提案営業に進化させました。よりお客様との接点を強化しつつ、しっかりとお客様をサポートしていく体制に改めております。しかしながら、福井県におきましては資金需要が伸び悩んでいるということもございまして、中小規模事業者等向けの貸出金としては計画を下回ったというものでございます。

3点目に営業力の強化でございますが、組織体制では営業店の裁量を拡大し、店舗ブロック制度による柔軟な運用を実施するなど、数々の施策を実施いたしました。これらにつきましては相応の成果があったと考えておりますが、数値で見ると十分な成果が得られなかったということで、運用面での一層のレベルの向上や行員の役割の明確化などが必要であるというふうに総括をいたしております。

3ページでございます。今後の経営戦略といたしまして図解をさせていただきました。目指す銀行像につきましては、これは当然のことではございますけれども、地域金融機関としまして地域のお客様とともに歩んでいく、成長していく、そういう銀行を目指すということを改めて明示いたしました。その基本戦略としまして地域密着型といえますか、地域に密着して経営を強化していくということで、収益力の強化、組織力の発揮、ガバナンス態勢の強化ということを徹底しまして地域経済の活性化を図り、そして銀行が成長していくという枠組みでございます。その過程で当行の存在感も高まっていき、結果として県内

の貸出のシェアもアップし、収益力もアップするというふうに考えているわけですが、右下の表にございますように、この3年間で見ましても、中小企業向け貸出残高等の数値は伸びておりませんが、県内におけるシェアといいますか、存在感は一步一步高まっていると考えております。基本的なこれまでの戦略につきましては、相応の成果が出ているのではないかと総括しております。

4ページでございますけれども、これまでの経営戦略と今後の経営戦略との継続性、そして見通しがどうなるのかということにつきまして、大括りに表にまとめさせていただきました。これは後ほどご覧いただければと思います。

1枚おめくりいただきまして、具体的に中身を明示しております。まず5ページで、経営改善目標とその達成のための方策でございますが、全体としまして経営の改善目標のところで変更点がございます。これまで収益性の目標につきましては、コア業務純益ROAを選択しておりましたけれども、今回の計画からはコア業務純益そのものと、他行さんと同じに改めさせていただきました。これまでは公的資金を入れた当初の段階で、人員を削減する、店舗を削減するというところでスタートしておりますので、どうしても量的な側面については無理が出てくるということで、比率の方を選ばせていただいた経緯がございますけれども、その影響も一巡してきておりますので、量的な数字に改めさせていただいたというものでございます。

1期目の数字は少しへこむ形になっております。いろいろな事情でへこみますが、例えば、有価証券の運用等も、ちょうど率の高いものが償還期を迎えますということで、一旦落ちますけれども、その後また態勢を立て直しますので、2年目以降は上がっていくという形になっています。

下の表にまいりまして、業務粗利益経費率でございますが、これは先ほど申しましたように、経費の絶対額につきましては着実に減少させてきておりますけれども、肝心の粗利益が落ちてきておりますので、貸出金利の低下に伴う利息収入が落ちているということに伴いまして、経費率としては思ったように下がらなかったという経緯があるわけでございます。この新計画の初年度につきましても、消費税の引上げ等によりまして若干増えてまいりますけれども、2年目以降は新たな経費節減策の効果が出てまいりますので、これに伴ってご覧のとおり数字に改善していくというふうに考えているものでございます。

6ページでございますけれども、収益力の具体的方策につきましては、まず資金利益・役務利益の増加につきましてはご覧の5項目を挙げさせていただいております。例えば、最初

にごございます成長分野に特化した専門チームのハンズオン支援と貸出の増加といったこと、あるいはその次にごございます新商品の登場による需要の掘り起こし等がございます。こういった施策によりまして、資金利益、役務利益等の増加を図ってまいります。

一方、次の箱の②の経営の効率化でございますけれども、経費削減、融資稟議システム等の導入による営業活動時間の創出、グループ全体としての効率化などを図っていくことにより、収益力の強化を図ってまいりますというものでございます。

経費節減につきましては、実は現在、経費節減の外部コンサルに依頼しまして、更にもう一段の節減策をつくり、また、取引先との折衝に当たっているところでございますが、この報酬を成功報酬型にしておりますので、どうしても経費節減した効果の初年度は報酬としてお支払いするという格好になっております。それでちょっと初年度、効果が出にくいということがございますが、2年目からはその効果が丸々出てくるということになります。

7ページでございます。組織力の発揮ということで、まず、営業店運営の効率化ということで3点挙げさせていただきました。オフENS店・バランス店・デフェNS店と店舗を3種類に分けて人員配置、あるいは人材の配置等につきましてメリハリをつけた運営を行っていくということを前計画から行っているわけございまして、これ自体は相応の効果が上がっていると考えておりますが、事業性融資残高の状況といたしますか、お客様の状況等の分析結果を踏まえまして、もう一度位置付けの見直しを行い、目標の見直しをそれに伴って行っていくということで、更にパワーアップしていくというものにいたしました。

それから、営業店のブロック体制につきましては、これまでの計画で行ってきたものでございますが、個別営業店ごとの、数値目標において、自分の店だけ良ければいいというような体制から、グループ店が力を合わせて切り開いていくと、助け合いながらやっていくという体制になったということで、大分、営業のやり方そのものは良くなったと思っております。したがって、これは継続して行ってまいりたいと思っております。

それから3点目に、渉外の役割の明確化、若手行員の着実な育成というものがございます。従来、若手渉外職員につきましては、コースとしては、いわば総合コース1本だったわけでございますが、やはり個人リテール自体も強化しなければいけないということがございます。若手を育成していく観点から、いきなり法人の貸付をするというのができる人もいるのですけれども、多くの若い人にとっては成果がなかなか出なくて挫折感を味わう、中にはもう辞めてしまうという人も出てまいります。そこで、コースを分けまして、若手はどちらかと言うと個人リテールからスタートして、ここでいわば成功体験を積んで、そして

法人営業の方に行くというような枠組みを作りました。その間に色々な研修等、育成を行って、より効率良く渉外活動ができるような仕組みに改めますというものでございます。

それから、8ページにまいりまして組織力の発揮の具体的方策の続きでございますけれども、営業店運営力の強化ということで、これまで前計画から行ってきました営業店別の中期経営計画につきまして引き続き行っていくというものでございます。これも目先の成果にとらわれず、中期的に店の運営を考える、お客様の状況を考えるということを目指したものでございます。それから、銀行全体がどう動いていくか、何をやらねばならないのかということ常を常に頭の中に入れていただくという意味で、中期経営計画を策定させる仕組みにしたわけでございますが、これは意識改革には大きく役立っているということで継続しているというものでございます。

また、ブロック運営につきましては、本部のサポート体制を強化する。あるいは、その下にございます人材力の強化としまして若手、女性、中高年の別にそれぞれ強化策を行ってまいるというものでございます。

1枚おめくりいただきまして9ページでございますが、中小規模事業者等向け貸出推進の具体的な方策としまして、ご覧のような施策を考えているということでございます。新增現守の成果を最大化するために企業の成長をフルにサポートしていくような施策、あるいは営業成果の最大化を図られるような施策をとってまいります。また、今回、目玉にしております法人営業マイスターの計画的育成をより強化していくというものでございまして、これは渉外を行う、主として若手から中堅にかけての職員のうち、各店で成績優秀な者を本部の法人営業グループに配属し、さらに研修あるいはOJT等を通じて育成する。これは当銀行で指定する一定の資格でございますが、例えば医療経営士のような資格、あるいは農業関係の色々な資格がございますけれども、そういった指定する資格をその期間中に取り、要するに勉強を積んでいただくということで、より営業のやり方をパワーアップしてもらいます。そういうマイスターの資格を取った人間、マイスターはあくまでも行内の資格でございますけれども、それを取った人間を各オフェンス店に配置することによって、今度はオフェンス店で周りの人間を教育、感化し、より質を高めていくというものでございます。このサイクルが動き出しております、非常に大きな成果を上げております。引き続きこれを強化していきたいと考えているものでございます。

10ページでございますけれども、中小企業・小規模事業者の革新・新陳代謝支援についての諸施策、あるいは中小企業・小規模事業者の成長分野参入支援の諸施策につきまして

は、ご覧のとおりでございます。下の表をご覧くださいますとおり、これまでもこの経営改善支援の取組みにつきましては計画を上回る実績を上げてきておりますが、ここがやはり地元に求められている地域金融機関としての非常に大きな役割の重要な部分であると思っております。引き続きこの各項目につきまして力を入れて取り組んでまいりたいと思っております。

最後のページ、11ページでございます。責任ある経営体制ということで、ガバナンスの強化を図ってまいります。リスク管理態勢の強化及び経営管理態勢につきまして、ご覧のとおり諸施策を実施してきております。引き続きこれらの態勢を遵守、強化してまいりたいと考えております。

駆け足で恐縮でございますが、ご説明は以上のとおりでございます。

【山本会長】 東條頭取、ありがとうございました。

それでは、引き続き質疑応答に入らせていただきますが、事務局の先ほどの説明を含めて、後ほど本日の議題全体について討議の時間を設けさせていただきますので、特にこの場では東條頭取にご確認されたい点などを中心にご意見あるいはご質問等をお願いできればと存じます。どなたからでもどうぞ。

【大澤委員】 頭取、ご説明ありがとうございました。2点質問させていただければと思います。まず、なかなか収益環境が厳しいという状況の中で色々な手立てを打たれているのだと思うのですが、全体の経済があまりよくないという状況の中で資金需要が伸びないというのは何か分かるのですが、取引先総数というのを拝見すると、旧計画の始期が4,820先だったものが、26年3月末には4,716先ということで100先ぐらい減ってしまっているという。やはり個々の企業からの資金需要というか、そういうものを掘り起こしていくとか、あるいは事業を支援されるというのは非常に重要だと思うのですが、取引先数自体が横ばいではなくて、むしろ減っているというような状況をご覧になって、そこに至ってしまう背景といいますか、今回そこも踏まえて計画を練られているのだと思いますけれども、それについてのご判断を伺いたいということと、あとは経営管理体制のガバナンス態勢の強化というところで、取締役の人数を1名増やされているということなのだと思いますけれども、これの背景といいますか、狙いといいますか、その辺をお聞かせいただければありがたいと思います。

【東條頭取】 まず、取引先数の減少でございます。大変力を入れて新規取引先数を増やしていくという努力をしてきたわけでございますが、一方で企業の減少あるいは他行に

取られるという、これは競争しているから当然のことでございますが、そういった要素も非常に大きくて、結果として減りました。福井が特別なのかどうかはちょっと分析しきれないのですけれども、人口1億2,000万人が、2、30年後には8,000万人台になる、要するに4分の3になっていくということで、事業所数も全国400万事業所が300万事業所になっていくだろうと。福井には4万ございますので、それが3万になっていく。つまり、人口と平行に考えた場合、今後、2、30年かけて1万落ちていくという過程に今あるのだろうと思っています。そうすると、1年当たり400ぐらい県内で落ちていくかと。実際、2012年の統計でございましたけれども、帝国データバンクの倒産ではなくて解散とか、要するに自発的に辞めるものの数が福井は400近くございました。それにあと倒産が加わることになるのですけれども、やはり黙っていると全体として数はそれぐらいのペースで落ちていく。当行は、融資の比率で見ると13%ぐらいの県内シェアを持っていますから、そうしますと年間4、50は解散等で落ちていってしまうということになります。その分をしっかりカバーしなければいけないという危機感を持っています。これはずっと2、30年続いていくということになりますので、そういう危機感を持っております。

したがって、さらに新規の掘り起こしをしていきたいのですが、どうしてもそうすると他行のものを取るのではなくて、肩代わりするのではなくて、新規に取っていくということは、今まで金融機関がお相手しなかった先を取るということになりますから、リスクが非常に高いんです。これは日本銀行からもご指摘を受けておりまして、新規を増やすときにはちゃんとそのリスクをしっかりと見てくださいますと。アラーム管理の点数を大分落としちゃっているのですけれども、単純に落としていくと当然リスクは高くなっていきますので、その兼ね合いを見ながらやっています。ですから、ちょっと今、ぎりぎりの水準まで来てしまっているのもう一工夫しますけれども、とりあえず取引先数が落ちてしまうということは現状ではやむを得ない面があるかなと。単純に金利を下げて競争して取っていくということではなくやろうと思うと、どうしてもこういう結果になってしまう面がある。ただ、それでいいわけでは当然ありませんので、更にリスクを負わないといいますか、カバーする体制、企業をサポートする体制をしっかり作ることで、企業を育てていって数を増やしていくと、そういう仕組みができればいいなと思っています。そのためには自らの実力をもっと付けていかなければいけないので、並行してやってまいりますというものでございます。

それから、取締役数1名増ということでございますが、実は2年前に、それまでおまし

た3常務を廃止しました。これは、建前上は経営の意思判断の迅速化ということでございますが、どちらかというところでは経費節減も兼ねてやらせていただいたところですが、やはりそうしますと、平取締役3人で全体を分担する、自分も部長を兼務しながらよその部も幾つか見なくちゃいけないという体制で、各支店も役員担当ごとに3等分しまして、そこも回らなければならないと、ちょっとやはり無理が出てまいりました。現在、金融庁からご指摘を受けていますようなビジネスモデルとして地域金融機関、将来はしっかり成り立つのかどうか考えなきゃいかんという問題提起を真摯に受け止めております。そういった問題も考えていかなければいけないということで1名、専任の常務を復活しました。今日同席しております。今後そういった問題を含めて少し余裕を持って将来を考えていく。先ほどの貸出先数を増加させていくということの基本的な考え方等もこの常務の方で見てもらうということになるかと思っております。そういうことでございますから、決して無駄になるものではございませんし、従前に比較して、3年前に比較して増えたわけではございません。むしろ取締役としては2名いるということでございます。

【山本会長】 よろしいでしょうか。

【関根委員】 頭取、ご説明ありがとうございます。私の方から3点お伺いしたいと思います。

1点目は、先ほどの貸出数の減少ということとシェアにも関係するのですが、3ページ目で、貸出シェアは一時期下がったものの持ち直されていて、始期よりは上がっているという状況の中、存在感は一步一步高まっていると感じられているとのお話がありました。これは数字に表れるものだけではなく、頭取が感じられているところがあるかと思っておりますので、その点をもう少しご説明いただきたい、ということが第1点でございます。

それから、2点目ですが、6ページにある経営効率化について、経費削減ということで外部のコンサルティングを実施中とおっしゃっていました。当然、コンサルティングを実施するとコストがかかりますので、それも見越して計画を立てられていると思いますが、実施中というのが、今、どの段階にあるのかを教えてくださいませんか。経費削減がもう見える段階になっているのか、恐らく計画を立てられていると思いますが、内部だけでは分かりづらいため、外部から見てもらって例えばどういうところが削減できたのか、今までも内部的にはいろいろ頑張られてきているかと思っておりますので、どういった点で効果が出そうなのかというのを少し教えていただきたい、ということが第2点目です。

それから第3点目ですが、最後のページにある経営体制について、株式公開への準備とい

うことが書かれているのですが、これはある程度具体的に考えられているのかどうかという点です。株式公開ということだと、こういう計画とはまた少し違った観点があり、もちろんかなり重なる部分もあると思うのですけれども、そのための準備というのも当然出てくるとは思いますけれども、それは目指しているという段階なのか、もう少し具体的に対応をしようとされているところなのか、その辺を教えていただければと思います。

以上3点、よろしくお願いいたします。

**【東條頭取】** まず、貸出の数が落ちてシェアが上がって、存在感が高まっている感じということでございますが、何点かございますけれども、第一に、やはり当行は数字は悪いのですけれども、収益の数字は皆さん、当然、ご了解いただけない数字と思っておりますが、当行の最終利益につきましては、実は2期連続で最高益を更新しております。これは地元では、公式に発表しているわけではないのですけれども、知っているお客様方にはかなり見直されております。やはり結構稼げるということですね。これは、行員一丸となって努力して、貸出金利はこれだけ下がって、貸出利息収入が落ちているにも関わらず、これだけ稼げる体制になってきたということが地元では安心感につながるということで、やはりお客さんはどうしても最終利益をご覧になるものですから、これが大きいと思っております。

それから、質の面では、行員をはじめ、役員も足しげくお客様のところに通うようになりましたので、元々やってはいるのですけれども、それをもっと計画的に回って、効率良く回って、渉外支援体制等のところにありますように、お客様とお会いしたときのいろいろな課題点、問題点、聞いたお話とかも全部メモにとって、モバイルの中に入れております。それを元に今度、お客様と次の接触をするということになりますので、従来のように、ただ行って、お会いするだけではなく、やはり少しでもお客様の役に立とうという姿勢が見えてきているということにつきましては、評価をいただいております。随分良くなったよねという、お愛想もあるかもしれませんが、そういうご評価はいただくようになりました。これは質の面で非常に大事な点だと思います。

それから、経費の点につきまして、外部コンサルを実は去年の秋以降に導入いたしました。実は当初、私はもうやることはないんじゃないのという話をして、これだけ節減して、けちけち作戦で来たのに何があるのと言ったら、外部コンサルの方が、いやいや、まだまだありますよと。10億、20億円出ますよとおっしゃるので、じゃあ成功報酬でやってみましょうかということでスタートしました。結果は、あんまりですね。あちらがびっくりし



ていました。よくここまでやっていますねと。システムは[REDACTED]やっているものですか  
らちょっと見てもらったんですけど、この値段でやっているんですかっていうぐらい、実  
は[REDACTED]にかなりお勉強いただいている数字です。そういうことで、その辺もあんま  
り出ませんねということで、大きなものは実はないんです。ただ、細々としたところで、  
例えばいろいろなATMを回る委託業者の単価を下げる余地があるとか、紙とか電話とかはや  
っぱり知れているんですけど、あちらの交渉術を参考にしまして若干は減っていきますと  
いうようなことで、細かいものの積上げである程度の数字が稼げるようになったというと  
ころでございます。

ですから、心配しているのは実はこの先でございます、今回これまで行くと、もう雑  
巾を絞りに絞って、低いと言われる給与水準を更に下げるといふところまで来ますので、  
何かもう一工夫ないものかというのが今、悩みの種でございます。とりあえず今期につき  
ましては外部コンサルからのご指摘を踏まえて削減は何とか実施してまいりました。

[REDACTED]

【山本会長】 よろしいでしょうか。

それでは、ほかに。

【家森委員】 前回の計画を振り返ると、ほとんどの数値目標に関して未達であり、場合によっては深刻な事態になります。コア業務純益ROAもゼロで、上回ってはいないですし、もっとほかのところは上回っているのかもしれませんが、上回っていないという意味で言えば非常に問題ではあるという議論さえも出てくると思うのです。それで、当然、銀行の取締役会の方々はこれについて重大に考えられていると思いますし、それから経営諮問委員会なんかでも、そのあたりについてどういう議論が、特に、ゼロになりそうだというのは期末ギリギリまでよく分からないということだったと思いますから、余計にいろいろな議論があったのではないかと思います。そういった議論が十分に行われておらず、今回の目標もギリギリでいいみたいに思われると、こういう会合をすること自体の意味がなくなってしまう。この目標について、ガバナンス上の反省といいますか、議論された点を少しご披露いただきたいというのが1点目です。

それから2点目は、シェアを重視されていくということで本当に良いのだろうかということです。単に量を増やすと、さっき頭取もおっしゃったように、安値にすればシェアをとりあえず、資金はありますので取ることはできるけれども、それはあまりこの公的資金の注入の目的ではないということを見ると、例えば福邦銀行さんに頼っているというメインとしてのシェアは県内でどの程度あるのでしょうか。それがちゃんと伸びているのかなということです。あるいは数でも結構ですので、単にここに6番目で貸しているというような先が幾ら増えても福邦銀行さんにとっても利益も出ないし、公的資金の意味でもないのです。やっぱり福邦銀行さんに頼っているところがどの程度あるのかをちょっと教えていただきたい。厳密な数字がなかったら感覚的なものでも結構です。2点お願いいたします。

【東條頭取】 まず、数値目標に関する議論でございますけれども、諮問委員会等でも厳しいご指摘をいただいていますし、取締役会でもいろいろ議論になっているところでございますけれども、最終的にはまさに先生がおっしゃっているとおり、要はお客様との関係でございますので、お客様に押し貸しするわけにもいきませんし、一方で低金利にしてよそを取ってくるというわけにもいきません。短期で何かをやろうとすると、どうしてもそういう話になってきてしまいますので、それはやめようと。やはり公的資金をいただいている立場上、まず、元々の趣旨である経営改善と、それから中小規模事業者に対する円

滑な資金供給というところがうまくいくことが大事ですから、そこを崩さないようにやっ  
ていきましょうということでございます。それに対していろいろな挽回策というのは考え  
てきておりますが、そこが今回の経営強化計画に反映されてきているところでござい  
ます。従来の延長線上でパワーアップするものと新規に入っているものとござい  
ますけれども、こういう施策が議論の過程で出てきたというふうにご理解いただ  
ければと思います。

それから、シェアの重視ということにつきまして、なぜシェアを重視するとい  
うことになったかと申しますと、先生ご指摘のとおりそういう問題点があるとい  
うことは承知しておりますけれども、全体のパイが縮まっていくものですから、  
全体のパイが縮まっていて、先ほどの人口で言えば、2、30年後に4分の3に  
なるということで、それをただ黙ってみんな4分の3になるというわけには  
いきませんので、努力して私どもは新規の開拓等をしていきますと必ず  
とシェアは上がるであろうということです。ご指摘の点は重々踏まえ  
まして、あるいは低金利を提示することによる食合いのようなことは避けて  
まいります。元々、相当な低金利なんですね。名古屋に次いでというか、  
名古屋以上だと思いますけれども。名古屋は日本一、名古屋金利と言  
われる低金利でございましてけれども、福井もこれに負けず劣らず、  
結婚式が派手なだけじゃなくて、金利も非常に低いんです。金融機関泣  
かせもいいところなんですけれども、製造業がどうしても多い県北は  
ですね。製造業が多いところの多分、体質だと思います。徹底的に金利  
を叩いてくるという。ですから、メガバンクさんが泣いているんです  
けれども、福井でせつかく取って本部に上げると、何で一部上場の金利  
より低いんだと言われて突き返されるんだということで、それぐらい福  
井の金利というのは低い状態です。それが今、競争で更に下がっている  
ような状態でございますので、当然これはもう、少しでも止めていか  
ないといけないということは意識しております。ですからご心配のよう  
な、過度なシェア競争をしようということではございません。現に実  
は■■■■もシェアアップ運動を始めましたので、このままでいくと  
シェアの食合いみたいなことになってしまいます。十分承知の上で取り  
組んでまいります。

メイン先のシェアということでございましてけれども、実はメインという  
概念がご案内のとおり、学問的にもちょっとはつきりしません。学問  
と言ったら変ですけども。どちらかという、お客様の方がどう考  
えているかなんですね。うちのメインはあの銀行と。我々は貸出の額  
が金融機関の中で一番多くなればメイン化したというふうに基本は  
見るのですが、いろいろな統計を見るとお客さんがどう考  
えているかということなんですね。そうなりますと、はつきりしない  
ところがございまして、おおむね取引先の1割ぐらい。で

すから、ちょっとメインとしては少ないかもしれませんが。小規模の第二地方銀行としてはそんなものかなという水準です。もうちょっとメイン化率を高めていくということが一つの目標にはなっているのですけれども、ここには書いてございません。メインになったかどうかという判断も難しいので、数値目標化しにくいというふうに思っております。

【山本会長】 よろしいでしょうか。

【多胡委員】 どうも頭取、ご説明ありがとうございました。私も3点ありまして、1点目は、感想みたいなところですが、3年前にプレゼンをいただいたときに一番印象に残っているのは、営業体制を基本からやりましょうということで6,000先訪問運動という話があって、あれは事業者どのぐらいあるんですか。これは全部事業者でしょうか。

【東條頭取】 6,000先訪問運動はそうですね。

【多胡委員】 全部事業者？個人も含めて？

【東條頭取】 個人事業も含めてです。

【多胡委員】 ああ、個人事業主も含めて。いわゆるピュアな法人ではないということですね。

【東條頭取】 そうですね。

【多胡委員】 それで、そこから課題解決という流れなんですけど、正直そこから直接の課題解決は難しいと実は思っておりました。ただ、先ほど、関根委員のお話を伺っていて、それが少しずつお客さんを訪問することで信頼関係ができてきて、

、だから非常にそこで特性を出せると思っておりました。ですから、そういうお話を聞いてすごくうれしかったのですが、やはり信頼関係の中で、今回、本業支援を付加すると、こう入っているのですけれども、これは確か4ページですね。これを6ページに移し替えると、収益強化のところでは付加価値提供で、本業支援で、手数料増加と、こうなっているのですが、私、これ、実はすごく難しいと思っているんです。大変僭越なんですけれども、私も実は地域金融機関さんのコンサルティングとか、実際、地域の2つの銀行の社外取締役を10年近くやっているので、ここがいつもポイントになるのですけれども、やはり手数料の増加というのではなくて本業支援、つまりお客様が一番銀行に対して求めているところというのは売上であり、本業なんですね。ですから、そこをきちんと相談してあげる。絶対逃げない。それから、継続的にやる。これが通じてくるとお客さんにもものすごくアピールできるわけで、

これによって手数料が増えること以上に、日常継続的に預貸業務が非常にしっかりしてくる。この部分が私、ポイントかなと思っているんです。それで結果として、収益力が上がっていくという。だからそこを行員の皆さんがご理解された方が良いのかなと。

つまり、手数料となると、M&Aの案件探そうかとか、ABLはどこかにあるかとか、こうなると非常に狭くなるし、かつ、ほとんど手数料が上がらないです。これは大変僭越な言い方なんですけれども、やっぱり今までの良い営業体制の流れを形にさせていただいて、法人マイスターの方だけではなくて、本当に一般の行員さんたちもお客様の本業、個人であれば生活設計ですね、そこに興味を持って、必ずご相談に乗るのは福邦銀行の行員であるというものを作り上げていただくと預貸が極めてしっかりしてくると思います。相手がやっていたら非常にそれは厳しい戦いですけど。

私も色々な地域で講演していますが、銀行はリレバンに注力しているんですよという話をするとお客様が、「えっ、そんな話、銀行から聞いたことないよ」という地域が幾つかあるんです。 [REDACTED]

[REDACTED]。ですから、そこをきちんとやれば、預貸業務はしっかりしている、というのが感想です。だから、良い方向だなと思っています。ぜひお願いいたします。

2点目は事業再生絡みなんですけれども、10ページに経営改善のところ、これはリスクマネーを出す部分ですね。創業支援とかそういう。それから、いずれにしてもリスクマネーになってくるわけですね。先ほど、当然のお話だと、なかなかリスクは取れないという部分もあるということで、確かに新規のところはそうなんですけれども、ただ、あえて言わせていただくと、そういうところに対しても選別的にコミットするために公的資金を入れておられるわけですから、そこはぜひそういう視点の再認識をお願いしたいなと思います。

それで、今、3月末で265先ですか。これは残高的にはどのぐらいでしょうか。これ、実は公的資金の部分と非常に関連するところで、先ほどまさに頭取もおっしゃられたとおりで。これ、先数でいつも見るのですけれども、大体金額的にどのぐらいで、そういう部分がいわゆるULというやつですよ。予期せざる損失がどのぐらいの見込みで、それがこの60億円の公的資金とどうつながるか。そのために60億円を入れて、それによって地域の事業者に対してコミットすることで、地域の雇用ですとか、商流ですとか、経済がアップす

ると。これが公的資金の流れなんですけれども、これ、先数だとそこがちょっと捉えにくいので、教えていただきたいのが2点目です。質問としては2点目ですね。1点目は感想です。というか、応援ですから。

それから、3点目は経費。先ほど関根委員がご紹介になった部分なんですけれども、私は、経費って2つ分けて考えなきゃいけないと思っているんです。先ほど、取引している[ ]とかシステムの話、それからATMの話とかはいいんですけれども、実はこれ、地方のいろいろなところを見ていますと、銀行さんにおける購買ですね。これが実は地域の事業者にとっては大変な売上になるんです。それから、行員さんたちの給料を削り過ぎると、地元の商店街の売上が落ちるんです。地元の商店を利用しようっていう意識の高い行員さんが多いんですね。そうすると、給料が減ると、やはりそういうところに出てくる。それから、店舗の什器とかみんなそうなんですね。ですから、確かに全国ネットワークのところまで調達すれば、購買すればコストは下がるんだけど、いわゆる本業支援が弱くなる。だから、そのバランスだと思うんですね。本当に地元の、御行から見れば経費になっているかもしれないけれども、お客様から見れば大変な本業の部分になっている分って相当あります。これを洗い出すと、私、自分の関わっている銀行でいっぱいありました。そういうところを外部コンサルを使ってバサッとやると弊害の方が大きい。

ですから、そのあたりをもう1回ちょっと見ていただけたら。もう搾りカスも出ないと伺ったんですけど。いや、逆にそういう視点からお客さんを支援していかなければいけないと。マッチングだけじゃなくて、自分たちの購買の中でそれを活用しなきゃいけない場合もあると思うんですね。確かにコストは上がるけど、お客様の売上が増えて、与信コストが減って、逆に言うとそれがうまく流れてくる。これが経費の問題でございますね。ですから、ちょっとその3点。特に2点目は実際、事業再生絡みのところで教えてください。

**【清水取締役】** 2点目の経営改善支援取組の件数の部分における金額的な数値というところでございますが、今、ここの取組みにおける主体的な成果の部分というのは、成長分野での取組みというところの成果に多く表れている部分でございます。それにおきまして、成長分野のここ3年間の実績ということで、その数字で申し上げますと、この3年間で140件の72億円の取組みということで、ここの経営改善支援取組の中の大きな成果の部分の一つというところでご説明申し上げたいと思います。

**【多胡委員】** 事業再生の方はどうですか。

**【清水取締役】** ちょっと申し訳ございません。今、事業再生の部分の数値がちょっと

手元にございませぬ。

【多胡委員】 その金額と、それから実は事業再生というのは、これは収益のところにも絡むのですけれども、やっぱり事業再生先に対して本業支援をするということは、それによってお客様の信用コストが下がる、与信コストが下がることで、これは収益のアップにつながるんですね。ですから、やっぱりそこも管理会計上のもちろん問題なんですけれども、そういうところもちょっと事業再生のところ。さっきの72億円というのは、ニューマネーですよ。

【清水取締役】 そうでございます。

【多胡委員】 いわゆる保証が付いてとかそういうことじゃなくて、プロパーのストレートですよ。

【清水取締役】 はい。そうでございます。

【多胡委員】 ということは、やっぱりこの公的資金が非常に活用されているというふうに捉えることができるということですね。だから事業再生の部分は、そこを捉えられるようなものがあれば非常にありがたいんですけども。

【東條頭取】 申し訳ございません。今、手元に数字がございませんので、帰りまして、ちょっと試算してみまして、できましたら委員の皆様にお届けできるように金融庁に提出させていただきます。

【多胡委員】 事業再生で与信コストを下げ、収益を上げるということもぜひ考えていただきたいと思いましたが、すみません、どうぞよろしくお願ひします。

【東條頭取】 はい。それから、1点目、3点目の点につきましても十分承知いたしましたので、取組みをさせていただきます。当行の評価も、意外にも就職の人気企業ランキングで言うと、今年はまだ出ていないのですけれども、去年は県内で4番目になりまして、着実に評価は上がってきておりますので、少し長い目で、着実に銀行は良くなっておりまして、地域の中での存在感は増してきておりますので、どうぞその辺のご理解を賜りますようによろしくお願ひいたします。

【山本会長】 ありがとうございます。それではよろしゅうございませうか。時間も来ておりますので。

それでは、東條頭取にはここでご退室をいただきます。どうも本日はご説明ありがとうございました。

【東條頭取】 ありがとうございます。またよろしくどうぞお願ひいたします。

(福邦銀行 東條頭取退室)

【山本会長】 それでは、引き続きまして、南日本銀行の森頭取から経営強化計画の概要についてご説明いただき、その後、質疑応答の時間を設けさせていただきたいと思いません。

(南日本銀行 森頭取入室)

【山本会長】 それでは、森頭取、よろしくお願いいたします。

【森頭取】 南日本銀行の森でございます。今日は第2次経営強化計画の総括と、第3次強化計画の概要をご説明したいと思いますので、よろしくお願いいたします。

それでは、お手元の資料の1ページをご覧くださいと思います。第2次経営強化計画の実績についてご説明をいたします。本計画は「お客様との取引を磨き、そして深める」を基本スタンスに中小企業貸出の増強と取引先の本業支援、並びに経営改善支援を推進して、地域との結び付きを強め、その結果として情報、そして収益機会を広げることを眼目に推進いたしました。収益力の強化、コア業務純益の改善につきましては、資金需要の乏しい中、銀行間競争の激化も相まって、貸出金利回りの低下が止まらず、これを主因として残念ながら計画未達に終わりました。しかしながら、中小企業貸出増強及び経営改善の取組みについては、専担部署を置いて新販路開拓コンサルティング業務や、我々、WIN-WIN ネット業務と申しますが、経営改善支援業務を主要課題として注力いたしました。その結果、徐々にその効果が表れ、当初の計画をクリアすることができました。ここで特筆すべきは、これらの施策は取引先との紐帯の強化という副次効果を生み、担当者の商流情報の把握や商品特性の理解など、いわゆる目利き力の向上、さらにはお客様との結び付きの強化により、いたずらな金利ダンピング競争に巻き込まれないなどの期待以上の効果を得たと考えております。

2ページをご覧ください。第3次経営強化計画の前提とする当行の中長期的展望、長期経営計画について少し触れさせてもらいます。足元、国内景気は回復基調であるとされますが、当地の景況は有効求人倍率が0.76倍と、全国平均を大きく下回っており、全国の景気回復の影響を享受しづらい状況にあると言わざるを得ません。また、中長期的には地域の人口減少や高齢化の進展により、地域経済の地盤沈下が懸念されております。このような中、当行自らが地域の需要を創出し、地域経済の底支えを果たすことが地域金融機関としての使命と考えております。少子高齢化は全国的傾向であります。特に当県は若年層の県外流出が顕著で、2010年から2040年の30年間で人口推計は39万人の減少、全体の23%



が減少すると予想されております。私どもにとって預金の取引基盤や取引先の減少など、当行の経営に多大な影響が懸念されるところでございます。これを払拭するためには、当県の根本である観光、農水産業、これはイコール「食」であります。環境・エネルギー、医療・介護を基盤とした産業の一層の活性化、そして交流人口を含めた労働人口の増加に努め、雇用機会の拡大が課題と考えております。今般策定しました長期経営計画では今後10年間で直面する経営環境を想定し、当行の目指すべき10年後の姿として、まず当行の主たる活動範囲を鹿児島と限定し、そして当行の持てるヒト、モノ、カネをここに集中し、取引先を強くすることによって地域を支え、底上げしていくことを明確にし、継続的に地域に貢献していくという所存でございます。

3ページをお開きください。第3次経営強化計画は、基本的には第2次経営強化計画の諸施策を踏襲し、そして深化させることと考えております。特に、当地域の中長期的展望を踏まえ、地域経済の活性化なくしては当行も生きてはいけないとの基本的考えの下、当行の持てるヒト、モノ、カネ、すなわち人材とその知恵、情報、そして資金の還流を今まで以上に強め、取引先の一つ一つを強くしていくことを命題として進めていきたいと思っております。

これにより、地元での雇用機会の拡大を目指し、人口減少に歯止めをかけ、当行の収益基盤の構築に繋がればと考えております。中小規模事業者等向けには新販路開拓コンサルティング、先ほどWIN-WINネット業務と申し上げましたが、これを中心に、創業支援及び経営改善支援に今まで以上に注力したいと思っております。リテール部分においては、高齢化の進展とそれに伴う人口減少を踏まえ、女性渉外力の活用など、高齢層に対してのマン・ツー・マンの対面コンサル力を強化し、一方、若年層の困込みを意識した非対面チャネルとしてバーチャル店舗ミナミネット支店やコンビニATMの活用、更には県内店舗網の一層の拡充を進めていきたいと考えております。また、厳しい地域を支えているとの側面はあるものの、不良債権比率は高い水準であると認識しております。今後とも事業再生支援に継続的に取り組んでまいり、特に事業再生型WIN-WINネット業務に、新たにこれを取り入れましたけれども、専担者を配置しまして、一層の効果を発揮するよう地域経済の底上げと当行の信用コストの適正化につなげていく所存でございます。

4ページをお開きください。第3次経営強化計画の経営改善の目標についてご説明申し上げます。コア業務純益の改善につきましては、WIN-WINネット業務及び中小企業事業者の経営改善支援の取組みを強化し、極力、金利ダンピング競争からは距離を置くつもりであり

ますが、箱ものなどの肩代わり攻勢はこれからも続くものと思われ、その結果としての利回りの低下は否めないと想定しております。そのため、前計画での実績と同水準の改善幅を目指すことといたしております。

次に5ページをお願いいたします。5ページでは、改善目標を達成するための方策について触れております。中小規模事業者向け戦略としては、何度も申し上げておりますが、WIN-WINネット業務と創業支援・経営改善支援業務の2つをその中心に据えております。WIN-WINネット業務の概要につきましてはここに書いてあるとおりでございますが、要するにお取引先の商流情報、企業情報を活用して、当行行員が、自らセールスマンとして販路拡大を行い、また、売上促進のためのコンサルティング機能をも果たすということでございます。これは、取引先の実情、商品の特性などを熟知することにより、取引先との結び付きも一層深まり、幅広いアドバイス、言いづらい提言などもできるようになると期待しているところでございます。創業支援・経営改善支援業務につきましては産学官連携による創業新事業補助金、助成金の活用や、鹿児島大学の教授などが共同設立したTLOへの技術相談会の開催などを通じた資金需要の発掘に注力する予定でございます。また、既取引先の経営改善支援につきましても、金融円滑化法施行以来、既に専担部署を設置しまして、その改善に取り組んでおります。これらは全て当県の企業を強くすることに通じると確信しております。以上の施策の一層の推進により、事業者貸出先数の増加、中小企業向け融資の拡大につないでいきたいと考えております。

6ページをお開きください。当行の中心施策でありますWIN-WINネット業務についてご説明を申し上げます。本業務は23年度より取組みを開始し、当業務の専担部署としてWIN-WINネット推進グループを設置するとともに、当初より預金・貸金業務と並ぶ三大業務と位置付け、意識付けも図ってまいりました。また、集合研修のみでなく、少人数による勉強会、これは「なんぎん維新塾」という名前を付けておりますが、毎月開催しまして、スキルアップと動機付けを行っております。このような準備期間を経て、実際稼働してきたのは23年10月で、現在3年を経過、やっと思熟度が上がってきておりまして、それにつれ、徐々に実績も上がってきております。今年6月までの実績は、契約先1,513先、登録データ7万件、うち売上改善仕掛中の先は754先で、その目標は31億円でございます。売上改善が実現した先、これは181先で6億800万円の売上増加の実績を上げております。ちなみに、本業務のシステム投資は開発期間が10カ月、金額4,000万円で、現在、更にバージョンアップを図っているところでございます。また、本業務の副次的効果としては、先ほども申し上げました

けれども、取引先とのリレーション強化及び行員のスキルアップにつながっており、お客様や同規模の他行からも注目を集めてきております。契約先の融資については、開始後3年間で期中平残140億円の増加、また、役職員取引など事業者との総合的な取引拡大にもつながっておりまして、非金利競争力の有用な手段であると考えております。

7ページをご覧ください。当行の経営体制についてご説明します。先ほどから申し上げております中小企業先へのコンサルティング機能の強化、または高齢化社会への対応にはマン・ツー・マンの対面コンサル力が一層必要となってきました。このため、渉外力の一層の増強、役割分担の明確化を推進し、具体的には女性の活用として、まず役付行員への積極的登用、これは女性渉外ですがマネープランナーの活用、さらにはその受け皿として産休・育児休暇制度の一層の整備を進めております。ちなみに、女性役席は現在62名、これは全役席の28%でございますが、これはいみじくも全行員の女性比率の28%とパラレルになってきております。

次に、資産の健全化については、事業再生型WIN-WINネット業務の推進により、支援先の売上高改善を促進し、ランクアップにつなげているなど、専担部署による支援により着実に効果が上がってきております。信用コストにつきましては、大口融資先の管理の強化、小口貸出金の増強によりポートフォリオの改善を図っております。今後も創業支援、経営改善支援の推進により体力に応じたリスクは取りながら地域を支えていきたいと考えております。ちなみに円滑化法適用条件変更先に対してのニューマネーの貸出は、25年度実績で42億1,900万円となっております。

8ページをご覧ください。我々の経営改善の取組みについては、前計画の実績に上積みした計画となっております。この経営改善の取組みこそ地域経済活性化の最大の決め手と認識し、産学官の連携を一層密にして推進していきたいと思っております。中小企業向け融資については、厳しい地域経済の現状から資金需要の急激な増加は見込めない中、WIN-WINネット業務で培ってきました提案型セールスを中心に、企業が強くなるための融資を推進し、中・小口・零細先への融資の着実な積上げを目指したいと考えております。

最後の9ページをご覧ください。業務推進と経営管理体制の強化は車の両輪であり、双方をしっかりとやっていく所存でございます。公的資金注入以降、当行は中小企業への十分な資金供給を行い、そして同時に保有資本の範囲内で適切なリスク管理も行ってきたと考えております。ただし、これからの地域の状況を踏まえすと、将来的には予測不可能な事態での損失も想定する必要があると考えております。その点も考慮して150億円の公的資金

は当行にとって必要な、そして不可欠な資本と考えております。何卒よろしく願いいたします。

以上で私の説明は終わらせていただきます。

**【山本会長】** それでは、引き続き質疑応答に入らせていただきます。先ほど同様、森頭取にご確認されたい点などを中心にご意見、ご質問等をご自由にお願ひできればと存じます。

**【家森委員】** どうもありがとうございました。2点ほど質問します。

1点目は、ここに「銀行業の常識からの脱却」で「地域金融機関の常識」という、こちらの資料の方でいうと13ページにあるところの、この「信用力で選別することなく、面の活動において取引先事業者の事業運営に本格的に責任を持つこと」という、「面の活動」というものについて教えていただきたい。

それから、2点目は、実は今回これを読ませていただきまして、私は賛同できるところがいっぱいあって、ぜひこのまま、これが本当にビジネスモデルとして収益の上がるというか、金融機関が地域のために貢献していけるということで、これを実現していただくよう、ぜひ成功していただきたいと思いますが、よくこういう話をすると、銀行員にこういうコンサルティングなんかできるのかという批判も出てくると思うのですが、現実には今やられていまして、行員の方はこれは現にある程度成果が上がってきているということであるので、どういうことで行員の方がこういうことができるようになってきたのかの工夫と、それから、この中にも今、行員に対しての評価の問題を本格的に取り組み始めているということを書いていますので、そのあたりについて今、難しい点も含めて頭取のお考えを教えてくださいたいと思います。

**【森頭取】** 「面の活動」といいますのは、やはり1社の企業だけのことで考えず、この地域に商流というものがあまして、この流れの中でこの企業がどういう機能を果たしているのか、こういうことを我々としては基本的に考えていきたいと。従来は企業単独の信用力だけで物事を図っておりましたけれども、もっと広げて、この地域としての面を見ながら、その商流、あるいはその地域での企業の貢献度、極端なことを言いますと、これも含めて我々としては考えていかなければいけないというふうに思っております。

それから2点目は、我々銀行員は、そんなに専門的なコンサルティングはもちろんしておりませんが、お客さんと色々な話をして、商流情報、企業の情報、色々聞かせていただいて、契約を結んでからですけれども、そうなりますと非常に従来は銀行にはあまり

こういうことはしゃべりたくないとか、隠しておきたいという話が結構出ていたのですが、それが色々な話をざっくばらんにお話しされることになっておりまして、こちら辺はこういうことをやることによって本当に良かったと思います。しかも、商談が幾つか成立しておりますけれども、それが実現しますと、お客様の見る目というのが大分変わってくるんですね。そうするとこういうことをあそこにもと、色々な話が結構出てきまして、そういう面では、先ほど、言いづらい提言と言いましたけれども、例えば、そろそろ後継者の問題はどうなんですかと。鹿児島の場合も大体、30%の方が65歳以上、35%ぐらいでしょうか。そのうちの4割ぐらいは後継者を決めていないという話が結構ありまして、やはり企業の存続のためには後継者というのがいかに重要かというのは我々も肌身知って分かっておりますので、こういう話なんかは普段は非常に難しい話なんですね。そんな内輪のことを、親族のことをとか、いろいろなことが出まして。でも、こういう話も、こういうことをやることによって話しやすくなると。コンサルティング機能とまでは行かないまでも、本来の銀行がお節介でやったような部分がやり易くなってきたというふうには思っております。

それから、評価につきましては、今までも個人の評価はありましたけれども、支店の業績評価、収益と業容と基盤、それにこのWIN-WINネット業務と。全体で1万点、持ち点2,500ずつという、4分の1のウェイトをかけて今期から進めております。そういう面では、やらなければ支店長としての評価が落ちるとか、あるいは支店の評価が落ちるとか、こういう感じになってきておりますので、いろいろ試行錯誤しながらやっております。

**【山本会長】** よろしいでしょうか。

**【多胡委員】** どうもご説明ありがとうございました。実は、3年前のときから非常に注目していたWIN-WINネット業務が非常に育ってきて、かつ、今回、事業再生型まで入れていただけたと。これでやっと公的資金とつながってくるんですね。言葉は悪いですが、いわゆる正常先に対してWIN-WINネット業務をやっても、別に嫌みを言っている訳じゃないんですけど、これは別に公的資金を活用したっていうことは関係ないけれども、そういう先にこれを使ってくるっていうことは、やはり本来の公的資金が使われていくということに繋がっていると思うんです。先ほど、頭取が円滑化、先に42億円、これなんかもまさに公的資金を使うことによって地元の事業者並びにその地元の雇用とかにちゃんとコミットしていくというお話だと思うんです。それで、そういう意味でWIN-WINネット業務が公的資金とどうつながるかというのは、実は前回あまり言わなかったんですけど、それはちょっと思っていたんです。

ところが、お客さんの売上を増やすことに対して銀行が厳しい先にやることは優越的地位の濫用が起こるんじゃないかという、こういう解釈をする銀行がいっぱいあるんですね。というのは、今から11年前だったと思うんですけど、6月30日に金融庁が預金取扱金融機関の事務ガイドラインを一部改正し、そこでコンサルティング業務とかマッチングができるということが出たわけですね。そのときに優越的地位の濫用はダメだよというのが一語入っているんだけど、その一語を捉えて、悪い先にはこういうことをやってはいけないということを勝手に銀行の側で壁を作っているところがまだあるんです。それだと実は意味がないわけで、悪い先であっても経費削減のリストラとか事業再生やっていってもこれは限界があるわけで、売上を伸ばして、要するに事業をうまくしていかなければいけない。ですから、WIN-WINネット業務をいかにここの厳しい先にもやっていくことで、そこでは当然、場合によってはニューマネーから出てくることだってあるだろうし、場合によっては赤字でも出さなきゃいけないことはある。そうすると公的資金が生きてくるんです。それをやって、その売上がつくことによって、当然、与信コストも減ってくれば、これは収益にもつながるといって、これは非常に良いステップアップだと実は思っているんです。ですから、ちょっと失礼な言い方ですけども、これで公的資金と、本来の意味とつながってきたなという思いがあります。

ですから、すみません、勝手に自分でしゃべったんですけども、ダイジェスト版の8ページに26年3月末で25先の事業再生先とありますが、ほとんどこういう先というのはWIN-WINネット業務の先になるのでしょうか。

【森頭取】 冒頭、今ちょっとお話がありましたとおりでして、私どもも従来は、ちょっと調子の悪い企業には支店長は行きたがらなかった。行って何か話が出ると、また荷物を背負うということで避けていたんですね。これが公的資金をいただいて、徹底してお客さんを回って、やっぱりそういう先を再生しないと我々もご飯は食べられないんだという意識が少しずつ広まりまして、逃げないで行けというような話で、そこに当然、ちょっと赤字補填資金を貸してくれないかと、こういう話は当然出てくるんですけど、それを受けて、もう1回銀行としてお客さんとじっくり話して、じゃあどうするかということを決める。しかも、これが必要であるなら出そうということで、我々も認識を変えたということは事実でございます。

事実、XXXXXXXXXXで、破綻懸念先だったんですけども、我々が地元のWIN-WINネット契約を結びまして、こういうところに売ってなかったのかということが逆に

分かりまして、取引先の地元のスーパーに頼んで買ってもらいました。そういうことをしましたら、次に、そのスーパーに卸している業者さんがいるんですが、その業者さんがまた紹介してくれまして、XXXXXXXXXX、あそこにそっくり入るということで、1億円売上が伸びたんです。年商XXXXXXXXXXですから、1億円伸びたら、これはものすごく大きなものです。その結果、ランクアップすることができまして、そういう面では、この再生支援型のWIN-WINネット契約というのは、幾つもやっていますが、これからもっとやっていかなければいけないと思っております。

【多胡委員】 応援します。ぜひよろしくをお願いします。

【森頭取】 ありがとうございます。

【山本会長】 ほかにいかがですか。

【大澤委員】 頭取、説明ありがとうございました。私もお二人と共通といたしますか、今まで銀行というのは、プロダクトアウトといたしますか、商品をいろいろ品揃えして、それを買ってくれ、買ってくれという商売の仕方をやっていたのが、多分、初めてというか、私自身はこういう取決めをされている事例というのを知らないので、マーケットインといたしますか、本当にお客様のところに入って行って何が望まれているのかということをやっている、それを売上の増加というところにまず焦点を当てられてやられたということだと思うので、本当に素晴らしい取組みで、取引先数も大分増えていらっしゃるし、素晴らしいことだなと感じております。

そういうことをやっている、例えば後継者の話とか、そのほかの経営相談とかが来るというお話だったのですけれども、多分、銀行としては売上トップラインだけではなくて、全体として企業がきちんと経営管理をやって利益が出るように、売上を伸ばすことも大事なんですけれども、コストもきちんと管理をして利益が出ていくような、そういう体制をとっているかどうかという、本当は経営管理のところ企業がしっかりしていくということが非常に重要なことで、そういう話とかがいうのも、例えば決算書を今まで説明にも来てくれなかったけれども、ちゃんとそういう実態をより説明をしてくれるようになったという、そういう波及効果ですね。経営管理面での波及効果みたいなのがあったのかなと思うのですが、その辺のところを、もし事例があればお聞かせいただきたいのと、それから、もう1点だけ、そういう中で、後継者で苦労されている企業が多いというのはまさにそうだと思うのですが、8ページを拝見すると、これは多分すごく狭義で定義をされているのだと思うのですが、事業承継の取組みというのについては、去年が4先で、29年3月

が2先というふうに、逆に減った形になっているのですけれども、この辺は数字だけ見ると、おやっ、という感じがしたのですが、その辺をご説明いただけるとありがたいです。

**【森頭取】** 最初のお話は、我々の言葉で「ばなしセールス」というのがあったんです。売りっぱなし、貸しっぱなしで、あとはもう行かないという。これではせっかくの取引をいただいているのにまずいのではないかと。やっぱり付加価値をもっと付けるようにするためには売った先に、あるいは預金をいただいた先に、あるいは融資を実行した先にもっと通って、いろいろな付加価値、例えば先ほど箱ものと言いましたけれども、これ、実行して終わりなんですね。ところが、そこの家賃とか管理費とか、いろいろなものももっと入ってくるんですよ。それがまたリスク管理になるんですけれども、こういうこともほとんどケアしていなかったという、これは反省ばかりなんですけど、こういうことがやはり公的資金を注入いただいて、その後、新たな我々のビジネスモデルは何だろうかというやり出したときにいろいろな議論をしまして、この「ばなし」を止めようと。売りっぱなし、それから貸しっぱなし。こういうことがいろいろ動きの中に少しずつ出てきていまして、そういう面で効果が出てきているのかなと思っております。

ただ、WIN-WINネット業務というのは本当に体力が要る。支店長と副支店長と法人渉外が大体1カ店2人おりますが、この4人はもう徹底してそれに時間をかけて、今までどおり「こんにちは。何かありませんか。それじゃあさよなら」という感じではなくて、やはりこういうことをじっくり話をしながらいかければいけないということで、かなり体力が要るんです。システムも、コンプライアンスの問題等、色々先程出ましたけれども、やはりシートを作って、これで優越的地位の濫用とか利益相反とか、こういうのをずっとチェックするようになっておりまして、いろいろな面で手間も時間もかかるのですけれども、これをやっていかないと昔と同じになってしまうということで、もうあえてこれをやっていく、何としてもやっていくということで、今やっているところです。

事業承継の2先、これは事業再生型WIN-WINネット業務の部分は外しておりますから、これはそういうことで、2先と少なくなっているかと思えます。

**【市坪取締役】** 前計画期間は3年間で9件の計画を立てておりまして、実績は8件でございました。8件のうちの4件が、時間のかかるものなので、25年10月から3月の間に集中して4件という実績になっているというところで、この計画では半期ごとに2件ずつ、前計画で期間9件の目標を、少ないのですけれども12件の目標に高めていると。もちろんそれ以上に地域のために必要ですのでやっていこうということでは行内では取決めはしております。



【森頭取】 典型的な事例ですが、この2件の事業承継の一つは病院なんです。[REDACTED]をやられていた病院ですが、そこが介護とか、もっと広げようということになったんです。先生は[REDACTED]なんです、後継者がいらっしゃらなくて、そこで我々が、そこまで広げて先行き大丈夫ですかと。色々、介護とかは今、流行ですから、そういう話をして、色々なことを検討していただいた結果、やっぱりもう病院事業を止めようとなったんです。たまたま[REDACTED]というところに大きな病院が新しく建設中のごさいまして、ベッドはそこに継続してもらって、そして土地はディベロッパーに買ってもらう。本人は勤務医としてそこに勤務する。それから、従業員の皆さんも、これはもう一生懸命探したのですが、県もいろいろ力を尽くしてくれまして、全員が雇用できた。こういう、我々から見れば非常に大掛かりな事業承継、これをここに書いておりまして、規模の小さな部分については、ここには挙げておりません。

【関根委員】 ご説明いただきありがとうございます。私も皆様と同じように、こちらの計画や今までの実績をお聞きして、非常によく考えられてやられているという印象を持っております。その中で、先ほどの話にもありましたが、こういったセールスというのは、「ばなしセールス」ではない、やはり体力も気力も非常にかかるので大変だということをおっしゃっていたのをお聞きして、そういった状況を作り上げることももちろん、今後継続し、モチベーションを維持していくというのなかなか大変な面もあるのではないかと考えております。その点を少しお伺いしたいのと、関連もしますけれども、2点ご質問させていただきたいと考えております。

1点目は、先期のコア業務純益につきましては、金利が下がり、その関係でどうしても実績が計画を下回ってしまったという点に関連してです。これは数字上の問題であり、金利競争には巻き込まれないようにして業務を行って、今後は収益を改善するために、ローコスト体制の構築をしながらもコストを別のところに配分して、逆に収益を上げていくような形にする、銀行においてはそうやって頑張られているとは思いますが、やはりどうしても低金利になるということはあるので、その対策をお伺いしたい。計画については、ある程度金利が下がったとしても、このぐらいは取れると考えておられるのかどうか、そのあたりを少し教えていただきたいのが1点です。

あと2点目ですが、7ページで、従業者の戦力化ということで、先ほど、体力もコストもかかる中でいろいろ戦力化をする1つとして、女性の更なる活用ということをおっしゃって、先ほど数字をおっしゃっていましたが、更なる活用とおっしゃる割には、と言ったら

何ですけれども、既にもう役席の28%が女性というのにはすごく驚きました。

【森頭取】 パートさんとか嘱託の女性はもっといるんです。これは正行員の比率ですから。パートさんは役席じゃありませんけれども、それを全部入れますともっと変わってくると思いますけれども。

【関根委員】 もちろんそうですけれども、これは、政府の目標の3割と既にほぼ同じぐらいだと非常に感心をした次第です。そのあたりの秘訣や、また、更に今後工夫をされたいと思われているところについて、これは従業員のやる気を維持していくこととも関係してくるのかと思っており、特に、女性の場合、と言ったら何ですけれども、やはり色々大変な面もあると思いますので、そのあたりのことをもう少し教えていただければと思っております。以上です。

【森頭取】 最初の体力も色々かかって、それからずっと続けるのは大変じゃないかということですが、逆に、やっぱり銀行の本来の仕事というのを築いていくといえますか、お客様が喜んでくれるというのは、我々にとっては、非常にやりがいのあることでございまして、だからそういう面では、行員もそういう理解が少しずつ進んでくるということと、我々も逆に評価として、個人のこの部分を高く評価しますので、銀行員は評価が高ければすぐ何でもやるものですから、そういう面でも、やっぱりこれを続けていかなければいけないという、我々の認識は常に持っておりますから、そのためにおっしゃるようなことに対するカバーは、人参をぶら下げると言う大変な言い方ですけれども、そういう評価をきちんとするという事は非常に大事なことだと思っております。今進めております。

それから、女性の件は、非常に申し上げづらいのですが、鹿児島というのは昔から非常に封建的な土地柄でございまして、女性はそこに座って何とかやっていたらいいんだというような感じが非常に強い土地柄ではあったと思います。だから、かなりこれでも一生懸命管理職登用あるいは役席登用というのをやってきて、かなりスピードを上げてやってきておりました、恐らくこれからはもっとそのスピードが上がってくると思いますし、特に高齢化の進んでいる社会では、やはり女性行員の機能というのがものすごく大事だと。お客様との関係でも、特に高齢者の方々は非常に安心されますよね。こういう面でもっとも活用していかなければいけないと思っております。

ちなみに、先月、厚生労働省のくるみんマークをいただきまして、我々は頑張っております。

【関根委員】 頑張ってください。

【森頭取】 金利競争の件はどうしても巻き込まれる部分はあると思いますが、先ほどから何度か申し上げておりますとおり、お客さんとの結び付きが強まれば、「こういうことをよその銀行が言ってきたよ」というのは必ず出てきます。そこに対して、例えば、これはちょっと極端ですが、「1%下げると言ってきたよ」という話のときに、じゃあ、「0.5%で勘弁してください」と言う、こういう間柄ができてくるということだと私は思っております。それだったら、もうそっちにというわけにはいきませんので、我々としては防衛上も若干その対応はせざるを得ないと思いますが、フルに対応する必要はないと。守る場合はですね。そういう感じだと思っております。

【山本会長】 よろしいでしょうか。

【家森委員】 すみません、時間が来ているのに、非常に取組みが面白いのもう少し教えていただきたいのですが、こういうWIN-WINネット業務のような形で、まさに現場にすごく負荷がかかるような取組みをどこの金融機関もこういうことをしたいと思われているけれどもなかなかできないと私は認識しているんですけども、頭取の銀行でこれが実際に動くようになった一番大きな理由は何だと現時点では思われますか。

【森頭取】 我々の銀行って非常に地元では第二地銀、小さい銀行ですから、他県からかなり色々な銀行が攻めてきておりますので、非常に我々としては常に負けるという部分はずっとありました。このためこれで何とか歯止めをかけるんだという感じの気持ちはあります。だから、そういう気持ちは続いて、少しずつ実績をもたらしているのかなという気はします。これはちょっと主観ですけど。

他行さんも、同業の第二地銀は一緒にやりたいというような話が出てきておりますから、そうすると、今度は広域、地域が広がっていきますから、もっと情報もお互いに集積してくるのではないかと期待しているところです。

【山本会長】 それでは、森頭取、ありがとうございました。ここでご退室いただいて結構ですので。ご説明ありがとうございました。

【森頭取】 よろしく申し上げます。

(南日本銀行 森頭取退室)

【山本会長】 それでは、今の両行の頭取からのご説明を踏まえまして、2行の経営強化計画についてのご討議をいただきたいと思っております。既に頭取に対するご質問、ご意見の中でかなり各委員のご意見が出ている部分もあるかと思っておりますけれども、どのような点でも結構ですので、忌憚のないご意見をお伺いできればと思います。どちらの銀行というのを

分けずに両行についてのご意見をいただければと思います。

【多胡委員】 計画については十分理解しましたし、納得しました。南日本銀行の方は皆さんのご意見どおりで、福邦銀行の場合は非常に時間をかけながら、でも、少しずつ、お客様の反応が変わったというのはすごうれしかったです。だから、ちょっと計画を見ると、すぐ融資に繋げるとか、すぐ手数料にという表現が多いので、これが気になるんですね。やっぱりこういうものじゃないと思うんです。やっぱりお客さんと信頼を築いて、日頃から継続的にやることで、段々お客様が預貸業務の中で対応が変わってくるというところを、行員の人たちに浸透させると。これ、そのまま行員に言うと、「いや、俺、こんなM&Aなんかできないよ」とか、「こんなABLなんか無理だよ」って、こういう反応が地域銀行ではやはり強いんですね。だからその辺を上手に経営の方から指導していただければ、これは非常に良い方向に行くのではないかという気がいたします。という意味で、どちらについてもぜひこれをお願いしたいと思います。

それであともう1点なんですけれども、今回、南日本銀行の計画書を見ていて、前回との比較をしていて、先ほども発言しましたけれども、WIN-WINネット業務というのは実は公的資金があろうがなかろうができることなんです。公的資金注人行じゃなくても、別にどこの銀行もやればいいことなわけです。ところが、事業再生型の中に入れてきてというところで、やっと公的資金の意味合いと繋がってくると。やっぱり各銀行さんのプレゼンとか、3年前もそうなんですけど、なぜこの公的資金を入れて、どう活用して、それが地元の経済にどういうふうに影響を与えたか、ここを一番我々は知りたいところなんです。ですから、福邦銀行にも、じゃあ、事業再生でどのぐらいあって、そのために資本がどのぐらいうまく使われて、その結果として地元の雇用とか、商流、経済規模自体に非常に下支えになったとか、そういうご説明が実は欲しかったんですよね。ですから、その部分がまず大前提で私たちは知りたいことで、今度はその返済原資としてどういうことをやりながら経済効率性を上げながらとか、収益を上げながらという話であって、そこを2つ分けて我々はやっぱり考えたいんですけども、その前半のところやっぱり基本的に計画書、どれを見ても弱いんですよ。

今回のWIN-WINネット業務を事業再生に使うということは、公的資金をうまく活かすということと、それが収益につながって返済原資に戻っていくという、こういう流れがうまく組み立てられる一つの絵が描けているので、今までいろいろ私も3、4年やっていますけれども、非常にそういう意味で公的資金を入れることの意義というのと計画書がうまく繋が

がって、それが収益につながるという絵を見せてもらえたので、そこは良かったと思います。

【山本会長】      ありがとうございます。

【大澤委員】      今の多胡委員のお話と関係する話なんですけれども、恐らく事業再生という領域というのは相当追い詰められた企業という意味だと思うんですね。だから、かなり手前の早期事業再構築とか、事業再生という意味では、このWIN-WINネット業務というのも、売上が伸びることによって、そういう役割を果たした企業も多分あったんじゃないかなと。放っておけばもう事業再生の箱に入っちゃうような企業ということなのかもしれないので、そういう意味でも非常に良い取組みだし、ちゃんと成果が出てきている。それから、それがいろいろな波及効果を生みつつあるというのは非常に良いことで、その信頼関係ができてくると、経営管理というか、本当に銀行としてちゃんと企業を見て、おかしくなりそうであれば気がついてそれで何か手を打つというような、フォワードルッキングと申しますか、そういう関係が構築できてくるのかなという気がして、こういうことを皆さんおやりになれば、福邦銀行の方は大変な状況なので恐らくなかなか客観情勢がとおっしゃっていたのですが、これ、客観情勢が厳しいのにちゃんとやっているという、非常に良い事例じゃないかなと思いました。

【山本会長】      ありがとうございます。

【関根委員】      私も、南日本銀行の方は、資料を拝見しても、お話をお伺いしても、皆さんがおっしゃっているように、非常に良い取組みで、こういうふうにやっていけばいいのだなという感じがしております。

そして、福邦銀行の方は、資料を拝見したときには、実はちょっと心配に感じ、現実問題としてなかなか難しいのではないかなと思いました。そのため、先ほどあえて質のお話とかをお聞きしたのですが、お話を聞いていますと、そういう感覚が少しでも入ってきているのであれば、今度の計画というのも、計画どおりというのはなかなか難しいかもしれないですけども、ある程度期待してもいいのではないかと感じており、これでよろしいかと思っております。

【山本会長】      どうぞ。

【家森委員】      福邦銀行の前期の計画がかなりまずいということからすると、今期、余程頑張っていたきたいというのが思ったところで、多胡先生などがおっしゃっているように、やや福邦銀行の方は目先に対処するだけのようです。業績が悪いとそうなるいく

ということがあるのかもしれませんが、悪循環に入らないようにしないといけません。さきほど目標が到達していないということを言いましたので、どうしても目先に合わせているようで、矛盾することを言うようにも聞こえますけど、小手先の対応でなくて、これから金融庁も言われているように、中長期的にきっちりやっていくような対応として、3年後に目標を到達してもらうようお願いをしたいと思います。

南日本銀行の方は、ここに書いているとおりでとすると今のところすごく良くて、あとはこれが本当なのかというのを、多面的に私も検証したいなというふうに思いました。以上です。

【山本会長】      ありがとうございました。

それでは、よろしゅうございましょうか。皆様のご意見はこれでということ。

伺って、私自身の印象も全く同じでしたけれども、両行それぞれの経営強化計画の状況だと思いました。恐らく南日本銀行の方は、基本的には問題ないし、非常に今後の取組みも期待できると。事業再生の方にも今後熱心に取り組まれていく、あるいは事業承継も取り組まれていくという意欲は何えたところかと思えます。

福邦銀行の方は、皆さんご指摘のとおり、やや危なっかしい部分もあるような気もいたしましたけれども、本日のお話を伺ったところでは、それなりの成果は徐々にではあるが出つつあるという段階のところ、今後は今もお話がありましたけれども、目先の問題というよりは、やはりかなり抜本的に取り組んでいただいて、最終的に3年後に成果が上げればということ期待して見守るといふようなところであったかと思えます。

最終的な当審査会の意見としましては、結論としては両行の経営強化計画を了承するという結論ということでよろしゅうございましょうか。少し何かニュアンスの違いはありそうな感じはしましたけれども、ここでは合否というか、結論でございますので、そういうことになるかと思えます。

それから、個人的な印象としては、多胡委員が言われたことを全くそのとおりに思っています、やはり公的資金を入れた目的というのがあると思えますので、その目的がどれだけ達成できているのかということですね。それがこの経営強化計画の中では基本的には色々な数字が上がって行って、中小企業に対する貸出とか、あるいは事業再生先に対する経営改善支援とかってというのが数字としてはある程度は出てきているわけなんですけれども、そこがもう少し見える、この何億円入れて、それがどういう成果を上げたのかというところがもう少し目に見えるような形で計画が書かれればいいのかという印象は私も持

ちましたので、恐縮ですけれども、事務当局の方でまたお考えをいただければと思います。

それでは、本日の結論としましては、今のような形で両行の経営強化計画を了承したいというふうに存じます。ご案内のとおり、本日ご審議をいただきました福邦銀行及び南日本銀行の経営強化計画につきましては、金融機能強化法及び同内閣府令の規定に基づきまして、主務大臣がその承認をしたときに、当該承認の日付等の事実及び経営強化計画の内容等を公表することとされております。本日ご議論いただきました両行の経営強化計画の承認及び公表については近日中に行うという予定になっておりますけれども、正式に公表されるまでは本日の当審査会の開催の事実及び議事内容については非公表の扱いとさせていただきます。本日の審査会の議事要旨につきましても、審査会運営規程に基づきまして速やかに公表する予定であります。また、議事録につきましても、こちらも運営規程に基づきまして会議から3年を経過した後に公表することとしたいと考えております。

それから、本日の配付資料でございますけれども、お持ち帰りいただいて結構ですけれども、全ての資料が非公表ということになっております。新計画の承認後におきましても、当該金融機関の業務を行っている地域の信用秩序を損なうおそれのある事項、取引者の秘密を害するおそれのある事項、業務の遂行に不当な不利益を与えるおそれのある事項につきましては、公表の例外とされておりますので、取扱いにご留意をいただきますようよろしく願いをいたします。

それでは、以上をもちまして本日の第17回会合を終了させていただきます。予定の時間を超過いたしましたけれども、熱心な議論をどうもありがとうございました。

— 了 —