

金融機能強化審査会議事録（第24回）

1. 開催日時 令和元年8月8日（木）9時00分～12時00分

2. 開催場所 中央合同庁舎第7号館13階 共用第1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 家森 信善
同 加藤 真美

以上のほか、栗田監督局長、石田参事官、清水関東財務局金融安定監理官、川島近畿財務局金融安定監理官、尾崎総務課長、島崎銀行第二課長、加藤地域金融監理官、日下地域金融企画室長、細田地域経済活性化支援機構担当室企画官が出席した。

4. 議題 経営強化計画（東北銀行、筑波銀行、豊和銀行）の審議

5. 議事内容 別紙のとおり

金融機能強化審査会（第24回）

2019年8月8日

【山本会長】 それでは、定刻となりましたので、ただいまから第24回金融機能強化審査会を開催いたします。

本日は、新たな経営強化計画が提出された3行について、各行からご説明をいただき、質疑応答を踏まえ、ご審議をいただきたいと思っております。

なお、家森委員におかれましては、筑波銀行との関係上、当行の質疑及び意見の取りまとめ等にはご参加を控えていただく旨、ご了承いただいておりますと承知しておりますので、どうかよろしくお願いいたします。

また、前田委員におかれましては、本日、ご所用によりご欠席ということでございますが、あらかじめ質問を頂戴しているということですので、適宜、事務局よりご紹介をいただければと思います。

それでは、まず初めに、栗田局長よりご挨拶をいただきます。よろしくお願いいたします。

【栗田監督局長】 監督局長の栗田でございます。委員の皆様には、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。

金融機能強化法は、金融機関への資本増強を通じまして、金融機能の強化を図り、金融機関の業務の健全かつ効率的な運営や、地域経済の活性化に資するためのものがございます。こうした法律の趣旨は、地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築につながるものと考えております。

地域金融機関を取り巻く環境は、人口減少ですとか高齢化の進行、あるいは事業者数の減少、国内金融市場の縮小、世界的な低金利環境の継続など、その環境は非常に厳しさを増していると考えております。ちなみに、平成31年3月期におきましては、45の地域銀行で顧客向けサービス業務の利益が赤字となっておりまして、うち27行は5期以上連続赤字となるなど、地域金融機関を取り巻く環境は厳しい状況が続いております。国が資本参加しております13行のうち、8行は本業利益が赤字となっております。

こうした中、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた取組みが進まない場合、安定し

た収益や将来にわたる健全性が確保されず、結果として地域において十分な金融仲介機能を発揮できなくなり、地域経済や利用者に多大な影響を及ぼすことが懸念されます。特に資本参加行におきましては、金融機能の強化を図り、金融機関の業務の健全かつ効率的な運営や、地域経済の活性化に資するといった同法の趣旨を踏まえた役割を十分に発揮する観点からも、持続可能なビジネスモデルの構築につながり得る取組みを組織的・継続的に進めていくことが重要であると考えております。

このため、金融庁といたしましては、資本参加各行の経営状況や業務運営状況、ビジネスモデルの構築状況を定量・定性両面から深く掘り下げて分析し、課題を明確化した上で、金融仲介の十分な発揮を通じた持続可能なビジネスモデルの構築に向けた組織的・継続的な取組みに係る対話を資本参加行と行ってまいりたいと考えております。

具体的には、経営強化計画の分析を基に抽出した課題を解消するとともに、地域活性化の実現に向けた新計画の主要施策を後押しするための指標を各行ごとに設定し、その推移等をベースにした深度ある対話を通じて、計画達成に向けた進捗をきめ細かくフォローアップしてまいります。その際、法律の趣旨を踏まえた経営戦略とそれに基づく計画が営業店に浸透しているか、また、具体的な取組みが適切に評価され実行されているか、公的資金の返済原資の積み上がりや収益化が実現して返済可能性が確保されているか、といった観点からも、継続的にモニタリングをしてまいります。

本日は、各行の新たな経営強化計画について各行頭取からご説明がございましたので、専門的な見地からの忌憚のないご意見をいただきたいと存じます。お忙しいところ、誠に恐縮ですが、何卒よろしくお願い申し上げます。

【山本会長】 ありがとうございました。

それでは、続きまして、日下地域金融企画室長から、各行の新たな経営強化計画の概要等について簡単にご説明をよろしく願いいたします。

【日下地域金融企画室長】 日下でございます。説明いたします。今日、お手元の「金融機能強化審査会説明資料」というものをおめくりいただきながら説明申し上げたいと思っております。

おめくりいただきまして、まず、今回の震災特例の2行、筑波銀行、東北銀行でございます。それぞれ資本参加額が上から3行目に書いてありまして、筑波銀行350億円、東北銀行100億円でございます。震災特例はご承知のとおり数値目標というものを掲げておりませんが、我々としては、計画始期と終期においてどのような改善が見られた

かということモニタリングしております。ちなみに、両行の平成28年3月期、前計画の始期と終期の数字はそこに書かせていただいているとおりです。先ほど冒頭の説明にありましたように、地域銀行を取り巻く環境は大変厳しく、全体として減益傾向にあるんですけれども、東北銀行は前計画において貸出金が増えておりまして、その結果としてコア業務純益18億円から23億円という数字になっております。

2枚おめくりいただきまして、それぞれの銀行から提出された計画等についてのお話を申し上げたいと思います。

まず、東北銀行です。東北銀行は、前計画において、岩手県の復興計画と歩調を合わせた各種施策を実施しております。地域力をとにかかく底上げしたいということで取り組んできておられます。先ほど申しあげましたように一定の貸出金のボリュームの伸びが見られておりますので、事業者に対する貸出金の姿勢というのは評価できるものと考えています。

真ん中のところを見ていただいて、旧計画の総括／今後の改善点ということなんですけれども、課題は、要するに、地域が本当に厳しい地域でございますので、彼らの努力だけでは何ともしがたいものもあるんですけれども、何とかそういった中でも特にミドルリスク先についてしっかりとやっていこうということで活動いただいており、新しい計画では、「心のメイン」というものを掲げておられます。この「心のメイン」というのは、後ほど説明があるかもしれませんが、地元の岩手銀行が圧倒的なメインであるのに比べて、彼らは2番手行として寄り添って、お客様から本当に相談しやすい存在になるんだという願いを込めてこのような計画を立てておられます。そして「成長予備軍とのリレーション向上」ですけれども、「成長予備軍」というのは先ほど申しあげましたようなミドルリスク先でございますので、必ずしも財務内容がよくない先についてもしっかりとやっていこうと。そして、地元の農林水産業が主要産業の一つでございますので、そういったところもしっかりとやっていこうという計画となっております。

さらに、ここは県が広うございまして、支店が結構離れた場所に存在しておりますので、支店ごとに、とにかくそのエリアにきめ細かく配した支店ごとにアクションプランをやっていくということを計画の中に織り込んでおられます。その結果として、岩手県が本当に地域の力が上がることによって、いわゆる好循環を生んで、共通価値の創造を目指していかれるといったような計画となっております。

おめくりいただきまして、次に筑波銀行であります。筑波銀行も同じく、前計画はどちらかというと具体的なアクションというよりも、真ん中の旧計画の総括にございますよう

に、体制を整備しております。ビジネスソリューション部の新設や、具体的にお客様に提供するソリューションを11のパッケージにまとめた「ソリューション11」という取り組みをやろうと。あるいは、事業性評価シートを制定して、事業性評価シートを埋めるということをやろうと。本部のサポート体制もつくろうといった形で、体制整備をしてこられました。ところが、課題にございますように、そういった体制は整備したんですけれども、必ずしも営業店のそれぞれの行動にまでつながってないと反省されていまして、ミドルリスク先に対する金融仲介機能の発揮は不十分であるというふうに評価されています。

しかし、今後は、今日、新しい頭取が来られますけれども、新しい計画に基づいて本当に魂を込めてやっていくと言っておられまして、事業性評価に基づくミドルリスク先の融資拡大でございますとか、企業のライフステージに応じた本業支援などを、かけ声ではなくて本気でやっていくということでございます。

この銀行は、外部機関をコンサルとしており、現状の彼らのそういった支援力みたいなものを見ていただいている、残念ながら平均的に備わっているとは言いがたいというような厳しい目の評価もいただいております、それらの反省も踏まえて、客観的に見てやっていると、きちんとできているというところまで今回の計画ではやっていただきたいなと思っているところです。

ですので、右下に書いておりますような地域創生とソリューションに関する方策、そういったところを我々としては今後ともモニタリングしていきたいと考えております。

では、これが震災特例の2行でございまして、続きまして、本則で豊和銀行であります。

ご覧いただきますとおり、豊和銀行は、旧法の平成18年から我々としてはずっとこういった形でやってきております。前計画に当たりましては、平成28年3月期の始期と平成31年3月期の終期において著しい収益の減少が見られました。

この銀行は、本当に長い間さまざまな取り組みをされてきたんですけれども、ようやく今、芽が出つつあるというところにございまして、3枚おめくりいただいてそれぞれ中身をご説明申し上げたいと思っております。

豊和銀行の旧計画、新計画と書いた紙をご覧くださいませでしょうか。この銀行は、今、本当にご努力されて、真ん中の旧計画の総括に書いておりますとおり、「Vサポート業務」というのが、まさに経営の柱となってきたということです。こちらも残念ながら、地元では大分銀行が圧倒的なシェアを占める中、豊和銀行が本当に地域において必要とされる銀行なのかといったことを頭取はお考えになり、お客様の売上を改善させるという「V

サポート業務」こそが、自分たちが地域に必要とされ、そして豊和銀行はなくてはならないというふうに評価いただく柱だと今は確信されております。なぜならば、銀行業務でお取引先の商品を売るというのは必ずしも容易なことではございませんし、場合によっては行員の戸惑いというものはあると思うんですけれども、そこを開始から2年間でしっかりと社内に対話も重ねられまして、今は行員もやる気になって、まずはそのVサポート先を支援するんだと。今の契約先は41社ではございますけれども、買ってくれる企業を入れると300社近いネットワークになっておりますので、これを中心にやっていくと。

一方、融資については、「経営改善応援ファンド」という、いわゆるミドルリスク先に対する応援ファンドが、これは前計画期間中ずっとやっていたんですけれども、366先の153億円ということで、結果としてこの融資をした後にランクアップした先も46先の上るなど、これはこの法の趣旨をしっかりと生かした活動をしていただいているというところであります。

したがって、今日もお話があると思えますけれども、このVサポートをいかに今後をもっと大きく太くしていくか、そして目に見える形で彼らの経営内容が強化されるかといったところを注目して見てまいりたいと考えているところでございます。

もう一つおめくりいただきまして、責任ある経営体制の確立に関する事項というのも法に定められておりまして、この中で、基本的にはそれぞれのリスク管理、法令遵守、経営に関する客観性の確保などについてもしっかりとやっていたいただいております。基本的にはこの銀行というのは、今、行員がすごくやる気になっておられることですので、こういったところも果たしていかれるものというふうに我々としては見ております。

説明は以上でございます。

【山本会長】 ありがとうございます。

それでは、早速ですが、各行からの説明に入らせていただきます。

まず、東北銀行の村上尚登頭取にご入室をいただきます。

(東北銀行村上頭取入室)

【山本会長】 よろしいでしょうか。それでは、東北銀行の新たな経営強化計画につきまして、まず、村上頭取から15分程度ご説明をいただき、その後、質疑応答の時間を30分弱設けさせていただきたいと思えます。

それでは、村上頭取、よろしくお願いいたします。

【村上頭取】 頭取の村上でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

当行は、平成24年9月に100億円の資本参加をいただき、復興に向けた資金供給を行ってまいりました。前計画期間では、復興から次の成長へ向けて、中小事業者への積極的な支援を行ってまいりました。債務者区分で言いますと、正常先下位から要管理先まで、格付ですとA5からC2のお客様、いわゆるミドルリスク先のことですが、当行では「成長予備軍」と定義し、そうしたお客様を中心に本業支援や積極的な資金供給に取り組んでまいりました。今後も「成長予備軍」のお客様を中心に積極的にリスクテイクを行い、本業支援の強化を図っていくことが資本参加いただいております当行の使命であると考えております。

初めに、前計画期間の実績から説明させていただきます。

ダイジェスト版の1ページをご覧ください。前計画期間における貸出金平残の推移を記載しております。中小事業者を中心に積極的に資金供給を行い、事業性貸出金が計画始期比約597億円の増加となりました。その中でも、資料の下の部分にありますが、「成長予備軍」のお客様向けの融資残高が約592億円増加しております。計画に沿って積極的に資金供給を行ってきた結果であり、金融仲介機能は十分機能していると考えております。

2ページをご覧ください。預金、貸出金、有価証券等の残高推移を記載しております。初めに、ページ中段の信用リスク量ですが、デフォルト率は低下傾向ですが、「成長予備軍」を中心に貸出金残高を増加させたことで、計画始期比4億9,200万円増加しており、公的資金を活用しリスクをとってきたと考えております。リスクをとる一方で健全性も重要と考えております。自己資本比率の推移をご覧ください。自己資本比率は、中小事業者向け貸出を増加させてきたことから、計画始期から1.05ポイント低下し8.21%となっておりますが、利益の積み増しとリスクアセットのバランスをとりながら、自己資本比率については8%以上を維持し、健全性を保ってまいりたいと考えております。そのために、当期純利益は10億円以上を確保する必要があります。また、有価証券については、外債投信で評価損を抱える状況となりましたが、圧縮に取り組み、計画始期から約1,030億円減少させております。今後においても、有価証券運用に依存することなく、「成長予備軍」を中心に中小企業者向け貸出金を増加させ、利益を積み上げる計画としております。

3ページをご覧ください。こちらには前計画期間の損益の状況を記載しております。下の部分に記載した本業利益の推移をご覧ください。マイナス金利下で収支の安定化を図るため、固定費を中心に、システム関連費用や店舗などの経費の圧縮に取り組み、計画始期比約5億円の経費削減を短期間で実施したことで、本業利益は黒字転換となりました。

4ページをご覧ください。前計画から本業支援の取組みを開始し、3年間で量から質への転換を図りました。当行では、ローカルベンチマークを活用した事業性評価を行い、当行独自のソリューション提案シートに解決策をまとめ、お客様の提案に活用しております。解決策については、外部専門家派遣や計画策定支援の取組みのほか、お客様の要望やニーズについて各営業店の幅広い情報を登録する行内イントラネットワークの掲示板「とうぎんボード」で共有し、その解決に向けて、販路開拓、不動産ニーズ、マッチングなど、独自の本業支援にも取り組んでおります。計画策定支援の一例をお話しさせていただきます。前計画期間において、岩手県遠野市の第三セクターの経営強化に向けて、中小企業診断士の資格を保有する支店長を遠野市に2年6カ月間にわたって派遣いたしました。第三セクターの赤字からの脱却を目指し、派遣行員が中心となって策定した改善計画案を提出するなど、地元地公体からの要請にお応えしております。

5ページをご覧ください。お客様の復旧・復興事業へ積極的な対応を行ってまいりましたが、復旧・復興の進捗状況、業況などから、震災当初をピークとして年度ごとに減少傾向となっております。当行が前計画期間において特に注力しておりましたのは、ページの下に記載しておりますリファイナンスによる各機構からのExit支援であります。機構を活用したお客様の中には、当初の事業計画を上回って業況が好調に推移している方もいらっしゃいます。機構債権については、金利負担が低減されるなどお客様にとって有益である一方、コバナンツ条項により経営の自由度が制限されている場合もありました。そのようなお客様の機構債権を完済して事業再生を完了させたいという需要にお応えし、リファイナンスによるExit支援を行ってまいりました。これまでのExit支援の実績は19先、10億8,000万円となっております。現在、Exit支援に積極的に取り組む先として、当行をメインとするお客様または経営者と事業再生に向けてしっかりグリップできるお客様33先を選定しております。営業店、融資管理部、地域応援部が連携し、お客様と一体となって販路拡大によるトップラインの向上などPLの改善に取り組んでおります。

6ページをご覧ください。岩手県の経済復興の状況について記載しております。東日本大震災から約8年が経過し、津波による被害が甚大であった沿岸部では土地区画整理事業がおおむね完成し、住宅・店舗などの建設により新しいまちの姿も見え始めてきました。

7ページをご覧ください。復興が進む中、地域の事業者が抱える課題の状況について記載しております。現在は、売上の減少や人手不足など厳しい経営環境に直面する中で、経営改善や事業再生、販路の開拓など、事業そのものに対する課題を抱えているお客様が

多数いらっしゃる状況です。そのようなお客様の事業が改善していくようなお手伝いをすることで、復興支援に努めてまいりたいと考えております。

8ページをご覧ください。中期経営計画について、前計画、新計画の新旧対照表を記載しております。前計画では、中小企業者向けの貸出金残高が増加し、金融支援は図られましたが、一方で貸出金の業種に偏りがあるなど、当行が目指す「地域力の向上」を十分に満たすことができない側面があったことも事実です。「地域力の向上」について真に追求していくことが新計画の課題であると認識しております。

9ページをご覧ください。新計画では、テーマを引き続き「地域力の向上」としております。東北銀行の経営理念である「地域金融機関として地域社会の発展に尽くし共に栄える」は、戦後、地域社会のあらゆる復興資金の安定供給を使命として設立された背景から生まれたもので、創業精神です。この経営理念・精神は、「地域力の向上」のベースとなるものです。新計画においては引き続き、中小事業者への積極的な支援をビジネスモデルに据え、その中でも「成長予備軍」への支援に注力していくこととしております。また、目指すべき姿を「心のメイン」としてしております。私は、メイン・非メインの区別は預金や貸出金の残高だけではかるものではなく、決めるのはお客様の心だと捉えております。当行の一番の強みは、親しみやすさ、敷居の低さをベースとしたリレーションシップバンキング重視の職場風土です。「東北銀行は心のよりどころであり、心のメインだ」とおっしゃる方もおります。本気で本業支援を行い、お客様の企業価値の向上を図ることで、「心のメイン」と評価していただけるお客様を増やしてまいりたいと考えております。また、新計画の計画数値目標として、本業利益を計画数値に取り入れております。新計画においては、貸出金利息収入を維持させながら経費の削減にも取り組み、本業利益について最終年度で5億円以上とする計画としております。

10ページをご覧ください。こちらには基本戦略及び経営基盤の強化における概略を記載しておりますが、具体的な特徴点について次のページ以降で説明をさせていただきます。

11ページをご覧ください。前計画で課題として認識した質の高い本業支援を実践するため、当行では75先の「重点支援先」を選定いたしました。「重点支援先」とは、「成長予備軍」の中で経営者とグリップ可能なお客様で、当行との取引の有無やメイン・非メインは問わず、当行の本業支援を必要とし、当行が主体的に応援したい先であります。そのようなお客様にローカルベンチマークを活用した事業性評価を実施し、ソリューション内容を検討し、お客様と一緒にあってお客様の「企業価値の向上」に努めていくこととして

おります。当行では、企業価値を営業利益プラス減価償却プラス人件費と定義し、「重点支援先」の「企業価値の向上」に向けた取組みを行ってまいります。新計画では、「重点支援先」の「企業価値の向上」を地域力の向上を図る一つの指標として、3年間モニタリングを続けてまいります。徐々に「重点支援先」を増やし、定着すれば、「成長予備軍」から収益を上げるビジネスモデルになると考えており、新計画の柱の一つに位置づけております。

12ページをご覧ください。

初めに、店別営業戦略、「営業店PL」について説明させていただきます。岩手県は四国4県と匹敵する面積を有し、気候、産業、他行との競争状況など、取り巻く環境が各営業店で異なっております。そのため、営業店ごとに地域特性に応じた店別営業戦略を策定しております。また、店別営業戦略を基本として、営業店収益の向上を目的に「営業店PL」の年度計画、その達成に向けた具体的な行動としてアクションプランを策定しております。アクションプランでは、各営業店が注力する項目について、ターゲット、推進項目、目標、推進手法などを定め実践することとしております。アクションプランは究極の戦術と考えており、各営業店が着実にアクションプランを実践することで、当行のビジネスモデルである中小事業者への積極的な支援につながる取組みになることを目指しております。

また、本年度より融資審査態勢の変更を行っております。経常運転資金等の支援が必要なお客様には、従来どおり支店統括部がクイック申請を行い、スピーディーな資金対応を行います。一方で、労働者不足や販路の減少から経営に影響が出ているなど支援の難易度が高い案件、具体的には、大口新規案件、破綻懸念先、重点管理先については、案件審査担当部署を支店統括部から融資管理部に移管し、対象先の情報収集や調査・分析などについて質の向上を図ることとしております。また、案件の一部について営業店担当役席に決裁権限を持たせるなど、当行独自のスピード感を重視した全員営業態勢の構築を図っております。

次に、本年度より営業店の「店格」を設定しております。「店格」を設定することで、支店長職の職責と処遇の整合性を図り、キャリアパスを明確化させ、モチベーションの向上を図っております。さらに、支店長人事評価シートの改定を実施し、アクションプランの履行状況、「成長予備軍」への取組状況、「重点支援先」に対する取組状況などの新計画に掲げた基本戦略について評価項目を設け、その取組みのプロセスを重視した評価を行っております。

最後になりますが、東北銀行とお客様は運命共同体かもしれません。だとしたら、私た

ちはもっとお客様に関心と興味を持ち、経営者が何を考え、どのように行動しているか、言行一致しているのかを確認する必要があります。当行が他行に比べ貸出金利が高いのは、今に始まったことではありません。諸先輩の方々は、金利より魅力があることが何かを知っていたからこそ、創意と工夫で「心のメイン」を築いてきました。そして努力の蓄積が組織文化となり、引き継がれてきたものだと思っております。私は、薄れかけてきた「心のメイン」を営業店にしっかり浸透させ、これまで以上に地元の「地域力の向上」に貢献してまいりたいと考えておりますので、ぜひ計画の御承認のほど、どうぞよろしく願いいたします。

以上でございます。

【山本会長】 ありがとうございます。

それでは、続きまして、質疑応答に入らせていただきます。ただいまの東北銀行のご説明につきまして、ご質問、ご意見のある方はご自由にご発言をいただければと思います。

家森委員、どうぞ。

【家森委員】 どうもご説明ありがとうございました。

ご説明いただいた4ページの前計画における本業支援の実績のところ、今後もこの本業支援をもっとやっていくということですので、前計画の反省も含めて少しお尋ねしたいんです。1つは、平成29年度はすごく件数が増えたんですが、平成30年度になってほぼ半分以下になっておりまして、これの事情と、それから、今後についてどのように考えられているのかという点がまず1つ目です。

それから、特に今日、頭取がご説明いただいたように販路がなくなってきているというのが課題だというお客様からの声が多いということでございますと、このマッチングというのが非常に重要なツールになると思うんですけれども、それも含めて、今後の「重点支援先」への支援の内容についてです。それを頑張る、頑張ると言うだけではできないので、実際にどのような組織的あるいはシステム的な対応でこのマッチングの精度を上げていくというようなことを考えられているのかということです。

それから、今回まででもかなり成果が出てきているように私は思うんですけれども、一層成果を出すために、人材について、どの金融機関に聞いても中堅のところの手薄で、なかなか難しいというようなことをおっしゃっているし、新卒を採りにくいということも出てきているんですけれども、このようなビジネスモデルをされていて、例えば若い学生さんのリクルート活動なんかはどうなっているのかという、そのあたりを教えていただけ

ればと思います。

【村上頭取】 はい、わかりました。それでは、まず1点目の本業支援の件数が減少したところですが、平成28年度からこの本業支援を取り組んだわけですが、当初は、行員に意識をして行動をしてもらうために、例えばマッチング情報であれば、お客様のためになる情報の提供をすればそれでカウントするという方法をとっていました。平成29年度の下期から、紹介先とお客様が取引を開始し、お客様の利益が上がった、あるいは実利につながったものをカウントするようにしたことをごさいます。平成30年度からは、その本業支援の件数を営業店の評価から除きました。除いて何をしたかという、当行が目指しているのは「地域力の向上」です。「地域力の向上」というのは「三方よし」の考え方なんです。お客様がよくて、地域がよくて、銀行もいと、こういう取引を「地域力の向上」と呼んでいます。ですから、地域力に結びつくような本業支援であった場合には優良な事例として、本業支援の優良事例件数として業績評価の対象にするというふうに変えてごさいます。ですから、この件数に、特にマッチング支援なんかぐんと増えて、何か急にトーンダウンしたのかなというふうに思われるかもしれませんが、質の向上を目指して集計方法を変えたというふうにご理解をいただければいいのかなと思っています。

次に、「重点支援先」ですけれども、手前どものスタンスは、中小企業者に対して全てのお客様に本業支援をするというのがスタンスなんです。今期は、その中で質の高い本業支援を実践するために75先を選んだということです。前計画期間も貸出金は相当伸びました。でも、この中身をよく見ると、業種に偏りがあつたり、リレーションシップバンキングに則った増え方あるいは、トランザクションバンキングで増えたものを分析しますと、半々ぐらいなんです。我々が目指しているのは、リレーションシップバンキングに則った融資です。それが「地域力の向上」になるか、ならないか、ここを見えています。ですから、今までは、本業支援だと言いながらトラバンも若干あつたと。トラバンを全く否定するわけではありませんけれども、例えば、太陽光発電に融資をいっぱいしてきました。我々もしてきた。ただ、太陽光発電で儲かるのは誰かという、お客様と銀行。銀行は金利が入って売れるし、お客様はそれで儲けられる。じゃあ、地域のためにどれほど役に立っているかという、それほどでもないのかなというふうに考えます。我々が「地域力の向上」になるというのは、やっぱりその企業が東北銀行の資金を使ってその事業が儲かって雇用を生むだとか、あるいは納税が発生するだとか、そういうことまで含めて「地

域力の向上」だと思っていますので、そういう取引に少しずつ変えていきたいなど。

それを集中的にやるために、本業支援を本当にやるために、この75先を「重点支援先」と定めて集中的にやって、3年間、本当にできたかどうかフォローしていこうという取組みでございます。「重点支援先」は、A5が15先、C1が14先、C2が33先、Xが6先ぐらいあるんですよ。ここを3年間モニタリングして、先ほどもお話ししましたけれども、「企業価値の向上」を、付加価値額というんだろうと思いますけれども、営業利益と減価償却と人件費、ここだけでとりあえず見ようよと、3年間。そのほかに、融資のボリュームだとか幾つか項目がありますけれども、主にこれを見て、本当に東北銀行はやろうとしたことができたのかということで「重点支援先」で見ていきたいと、このように思っています。

【日下地域金融企画室長】 具体的に何をやるかというところを、もう少し、具体的な体制として何を付け加えられるのかご説明いただけますか。

【村上頭取】 今までは、本業支援のところもPDCAシートを使ってきちっと管理をしています。それをもっとレベルアップしていきたいと。具体的には、要するに、お客様の売上を上げるお手伝いを、これをしました、あれをしました、こうしましたというのが目に見える格好で支援をしていきたい。銀行でそれが十分でなければ、外部の機関も入れて、「重点支援先」の価値を上げていく手伝いをするというところでございます。

それから、人材のご質問でしたけれども、中間層が薄いだとか、新卒が採りにくいだとか、我々も同じような悩みを抱えています。今の若い方といろいろお話をしますと、「残業なし、転勤なし、ノルマなし」、これが若い世代の企業を選ぶ条件になっていると思います。これに対して、我々の管理職というか、支店長クラスはどうなのかということ、サービス残業が当たり前、転勤も当たり前、単身赴任は当然、ノルマにめっぽう強いと、こういう方が支店長クラスなんですよ。こういう世代間のギャップが今生まれています。ですから、ギャップの違い、あるいは常識がやっぱり違うんだということを認識しながら、従来と同じやり方ではなくて、我々自体が発想や常識を変えて、採用の段階からどうするのかをもう一段考えてみる必要があると思って、人事のほうには指示をしたところでございます。

私が考えるに、今の若い行員は、お客様に喜ばれたり、あるいは褒められるということが少な過ぎると思います。お客様に褒められるのはレートを低くしたときだけです。ですから、企業文化あるいは金融の真髄あるいはおもしろさ、あるいは我々の経験談などを伝えまして、早い時期に成功体験を数多くさせてやることが大事だと思っています。ですか

ら、研修もそういう研修に変えていかなきゃならないと思っています。成功体験を早い時期に積むことによって、働くことの意義というんですかね、そういうものを我々と共有していくことが大事なんだろうと思っています。行員が達成感を今感じられないでいるわけですから、達成感を得て、やりがいを感じられれば、モチベーションも上がるし、そう簡単にやめる人も出てこないだろうと思っています。やめた方にいろいろお話を聞くと、決して東北銀行が嫌いでもやめていくわけじゃないんですよ。東北銀行は好きなんだけれども、転勤が嫌だと。残業も嫌だと。ノルマはもっと嫌だと。ここだけでやめていってしまう。非常に残念だなと思うので、これらはやっぱり経営に責任の一端はあるだろうと思っています。そこを何らかの格好で改善しなきゃならないだろうなと思っています。まとめますと、研修が大事だということですけども、中間層も大事でして、将来を担う行員を集めて、当行の生い立ちだとか、使命だとか、企業文化を啓蒙するようなことをしていきたいと思っています。

東北銀行の収益は、基幹店が10カ店程度目標達成すると銀行の利益は7割ぐらいいくんですよ。ですから、将来を担う若手を集めて少数精鋭でちょっと研修を下期からはしたいと思っています。全員集めて全員同じようなカリキュラムで研修することはしないということでございます。

【山本会長】 ありがとうございます。

よろしいでしょうか。どうぞ、多胡委員。

【多胡委員】 多胡です。どうもご説明ありがとうございました。

計画の中身についてはおおむね異存はないんですが、3つほど、これを実行するに当たってのところが一番重要だと思うので、3年前も同じことを言ったと思うんですけど、いくらいい計画をつくっても、それを実行しなければ意味がないという話で、それと同じ視点で3つあります。一問一答でお願いします。

まず一番最初なんですが、「成長予備軍」、A5からC2までということでご説明をいただきまして、11ページの事業性評価のところ、ダイジェストの11ページですね。「重点支援先」、これは、「成長予備軍」と考えていいわけですよ。ここについて、事業性評価ということで、ローカルベンチマークとソリューションシートと書いてあるんですが、これで動態モニタリングはできますか。つまり、これで出てくるのは、その瞬間の輪切りの状態ですよ。ただ、「重点支援先」、ミドル層をしっかりとやる場合には、当然、動態モニタリングをやらなきゃいけないわけで、おそらくこのやり方だけではできないと思うんで

すが、そのあたり、いかがでしょうか。まずこれ、1番目です。

【村上頭取】 ローカルベンチマークでは、事業者と課題を共有して問題解決を図るというスタンスですので、それは十分できるだろうと思っています。経営者が何を求めて、我々は何を応援したらいいのか、はっきりさせて、そこに向かってソリューション提案シートをつくって進むというスタイルにしていますので、我々の思いつきで、ただこれをやれ、あれをやれ、あるいはお客さんのリクエストだけで何かをするということは考えていません。

【日下地域金融企画室長】 頭取、動態モニタリングという趣旨は、その取引先の変化までウォッチできないんじゃないかという質問です。

【多胡委員】 そこです。ローカルベンチマークにしても年1とかでやるわけだから、そうではなくて、その間をどうやってモニタリングするか、これが一番、ミドル層というのはリスクもあるわけで重要だと思うんですが、そこをちょっとご説明いただけますか。

【村上頭取】 それは、何も1年に1回その先に行くわけではありませんし、手前どものお客様は行動基準というのがありまして、支店長はこの先を最低でも何回歩いてください、若い層はここを何件歩いてくださいと、必ずそこを訪問することになっています。それを「KeyMan」でちゃんと登録することになっていますので、それで十分動態モニタリングはできるのかなど。それをみんなで見ることができますので、記録として残るのと、本部あるいは我々がそれを見ることができるといいう仕組みにはしてありますので、十分それで形成というか、そういう機能は発揮できると思っております。

【多胡委員】 はい、わかりました。

それでは、2番目なんですが、「重点支援先」、「成長予備軍」を中核に据えているわけですが、ここの部分の実績をきちんと把握するためのミドル層についての業績評価について教えてください。

【村上頭取】 はい。支店長の評価などは支店長評価シートというのがありまして、その中に、要するに、新中計で本業支援をするんですよということを謳っていますので、それに向けた支店長の活動のプロセスに評価ができるような仕組みにしています。例えばアクションプランの履行状況あるいはPDC Aが回っているかどうか、あるいは「成長予備軍」への短期継続融資の取組みはどうかとか、手前どもの商品で短期継続融資、グローイングというわけですけど、グローイングの取組状況はどうかという項目が支店長の人事評価の中には入れてございます。ですから、支店長が結果よりもそれに向けてプロセスで

ちゃんとやっているかどうかということが把握できるような評価体系になってございます。

【多胡委員】 そうしますと、ちょっとこれに絡むと、A5からC2までなんですが、C2って引当率どのぐらいですか。

【村上頭取】 破綻懸念先は25%ぐらいかな。

【多胡委員】 25%。A5はどのぐらいですか。

【村上頭取】 A5は、正常先になりますが、ちょっと今、資料がないのですぐにはお答えできませんが、それほどではないかと思っています。

【多胡委員】 その他要注意だと5%ぐらいですか。

【村上頭取】 5%以下です。

【多胡委員】 ということは、C2からその他要注意まで上げれば、ざっくりいうと年間で20%引当てが戻るんですよ。こういうのって評価に入ってないんですか。これは営業店の評価に入れるべきじゃないですか。特にミドル層をやるんだったら。そうすれば、現場は一生懸命やるんじゃないですか。

【村上頭取】 今のところはランクアップの評価は入ってないのかな。

【多胡委員】 何で入れないんですか。大体、金利とボリュームだけで営業店評価したって、現場はミドル層にしっかりと取り組まないと思うのですが。

【村上頭取】 その項目はありませんけれども、その他特別評価項目というのがありますので、そういうところが著しく改善をされた場合は、それは評価に値すると判断すれば評価する仕組みとしております。

【多胡委員】 頭取、金利とボリュームと引当て、全部これ、実額で利益出るんですよ。それが何で引当てだけはわけのわからない曖昧な形になっているんですか。これだと、おそらく現場はミドル層に向かわないですよ。これ、当然改善しないと実行できないと私は思うんですけど、その辺はいかがでしょうか。

【村上頭取】 今、多胡先生のお話ししたとおりかと思しますので、ちょっと改善を加えたい。検討したいと思えます。

【多胡委員】 そうしないと不作為の罪が出てくるんですよ。悪いところで失敗したらバツがついて、頑張ってもその利益、例えばC5から、おそらくC2からA5にランクアップすれば年間20%利益が出るわけですよ。ところが、これがカウントされてなくて、頑張ったけれども、たまたま不良債権になった、そこはバツがつくというのは、これ、現場は動かないですよ。定性的に何か書いたってだめだと思うんですけどね。これ、

当然改善していただかないと、本当に実行していただかないと、せっかくいい計画があってもだめなんですけどね。そのあたり、本当にしっかりと決意表明してください。

【村上頭取】 はい。ちょっとその辺は見直しをして、この評価の見直しを大至急したいと思います。

【多胡委員】 別の金融機関でこれやったら、あっという間に収益が上がったところもあるし、公的資金を入れている銀行でも、最初の年は引当ての戻しだけで決算した銀行もあるんです。だから、ミドル層をやるというんなら、そこをやらない限りは、これ、動かないです、絶対。これが2番目です。

それから3番目なんですけど、12ページです。頭取は、全ての先に本業支援とおっしゃいましたね。それで、実はこのアクションプランの4番目、あれって思いました。余資運用の提案をするって入っているんですね。確かにこれ、A1からA4ということで業況のよい先だということなんですけど、ご案内のとおり、私が言うまでもなく、中小企業というのは、正常先であっても、ちょっとした事象で格付ランクダウンは平気で起こるわけで、それによって資金繰りに窮することがあるわけですね。こういうところに余資運用をがちがちにやって、果たしていいのかと。つまり、ランクダウンして資金繰りに窮したときに、余裕資金が運用商品で固定されていて、動かせる金がないみたいなことが起こりませんか。また、こういう余資運用のための勉強を現場にやらせなきゃいけない。ミドル層に対するしっかりした金融仲介をやってもらうように集中してもらわなきゃいけないところに対して、余資運用のところも一緒に勉強してくれと現場に負担をかける。余資運用といっても、それはそんな簡単なことじゃないですからね。だから、そういうのは果たしてどうなんでしょう。結局、正常先であっても、A1からA4の正常先であっても、その企業の生産性の向上とかいろんなニーズはあるわけですよ。だから、そっちに全力投球すべきであって、余資運用なんかやっている暇はないと思うんですけど、何でこんなものが出てくるんですか。

【村上頭取】 おそらくここはですね…。

【多胡委員】 いや、おそらくって、頭取ご自身が経営者じゃないですか。

【村上頭取】 はい。借入がない先へのアクションプランの1例として記載したのになります。

【多胡委員】 ただ、借入がなくても、さっき申し上げたように、正常先からガクンと落ちるのは、中小企業の場合、いくらでもあるわけで、そういうところに対しては生産性

の向上とか売上を増やすことで増加運転資金とか設備の資金とかいろんな提案につなげる。やはりそれが金融機関自身のビジネスチャンスであり、収益増につながるというのはあるわけです。それが、当然A5からC2までもやっていることは同じなのに、なぜA1からA4までは急に余資運用になってしまうのか。何でこういう発想が出てくるんですか。私、初めて見ましたよ、公的資金入れている銀行でこういう計画が出てきたというのは、10年やっていますけど。

【村上頭取】 これはA1からA4のところを歩いた中で、お客様のニーズを聞き取りし、ニーズがあれば提案することを想定したアクションプランの1例です。

【多胡委員】 余資運用ニーズがあるんですか。

【村上頭取】 お客様の中には、預金が増えてきたのでどうしましょうかというニーズも結構聞いています。

【多胡委員】 そうなんですか。じゃあ、お客のニーズに応じてこういう形になっていると考えていいわけですか。

【村上頭取】 そうです。

【多胡委員】 それだったら、いや、私がつべこべ言う筋合いはないんですけど、極めて変わった計画だなと思ひまして。

【村上頭取】 沿岸は、例えば震災のときは月商の10カ月分ぐらいの借入があった企業が、今どうかというと、月商の10カ月分預金を持っているという建設屋さんが出てきて、そこに行ってニーズとなると、いや、この預金を何とかしたいんだよねと。投資に向けたい、あるいはもう少し銀行に置いたって利息もつかないということがあって、あるいは節税のニーズもあって、であれば、こういうこともできるのかなと。預金にそのまま投げおいて何も提案しないよりは、こういう余資の運用を提案しましょうということでございます。

【多胡委員】 それはわかりました。ただ、それよりもっと提案しなきゃいけないことがあるんじゃないですか、A1からA4まで。

【村上頭取】 はい。それは、個々に見ると当然出てくると思ひます。

【多胡委員】 いやいや、今のケースはそれはあるでしょうけれども、そういう会社も確かに何えばあると思ひますけど、もっとこの層に対してやらなきゃいけないことってあるんじゃないですか。生産性向上とか、増加運転資金が発生するような売上を増やすとか、いろんなことを、それがやはり先じゃないですか。

【村上頭取】 どちらか先かといえば、正常上位先であっても生産性向上の支援が先と考えています。

【多胡委員】 何かここからも稼ごうみたいなのがちょっと見えて、あんまり好きじゃないんですけど、こういうの。

【村上頭取】 そうです。

【多胡委員】 そうですって、やっぱりここからも稼ごうというのがあるわけですか。

【村上頭取】 お客様のニーズに合う提案ができ、お客様に納得いただければ、対価をいただくことになると考えております。

【多胡委員】 それで変な運用されてえらいことになったら、責任とれないですよ、本当に。わかりました。結構です。ありがとうございます。

【山本会長】 よろしいですか。

それでは、加藤委員、どうぞ。

【加藤委員】 すみません、私からも2点ほど。

1点目なんですけれども、経費の削減をされるというところで、人件費のほうもかなり削減のご予定を立てておられますし、店舗数も減らされるというご予定なんだろうと思います。一方で、御行でお立てになられているプランというのが、非常に得意先に寄り添うような、非常に労働集約性の高いビジネスをさらに推進され、邁進されようとしておられると思うので、その辺の兼ね合いというのはどのように整理されておられるのかなというのが1点目です。

【東北銀行同席者】 私のほうからちょっとお答えさせていただきます。

経費の削減で人員削減というところは、いわゆる窓口業務課、こここのところの改革をしまして、その人数をできるだけ集約しまして、渉外あるいはそのセールス、そっちに進めたいということでございます。実際、市内の支店では支店内支店化とかをやりまして人数が減ってきておりますので、その分で退職者とかその分を賄いながらも、渉外の人数については確保できているということでございますので、決して渉外のそういうお客様のサービスに向かう部分で減るということではございません。

【加藤委員】 わかりました。じゃあ、その部分は確保して、それ以外の業務を効率化させて人件費の削減を図るということですね。

【東北銀行同席者】 はい、そうです。

【加藤委員】 わかりました。

もう1点が、今のダイジェスト版の12ページなんですけれども、「営業店PL」をつくと。で、「営業店PL」の合計が当店全体のPLとなるということで、それぞれの営業店にアクションプランを落とし込んで計画を達成するような形にされるのかなと思うんですけれども、実際に今、「営業店PL」ごとの数値化した経営目標というのもおつくりになられていらっしゃるんですか。要は、合計値がこちらの計画数値とある意味つながるような形のブレークダウンなんですけれども。

【村上頭取】 それは連動するようにはなっています。「営業店PL」にないのは、本部経費を加味していません。

【加藤委員】 わかりました。あるとすると、例えば今お話しされていたようなもろもろの施策というのがそれぞれPLとして落とし込めるような目標値にもなっておられるということなんでしょうか。

【村上頭取】 そのとおりです。

【加藤委員】 それは、どのあたりを見ればわかるんですか。

【村上頭取】 例えば、営業店の目標の、ここには具体的にはないと思いますけれども、営業店の業績の評価の中には、一般貸出金利息収入達成率だとかそういうものが出ていますので、PLから引っ張ってここがこうだというのがわかるようにはしてあります。

【東北銀行同席者】 資料としてはつけておりませんが、売上、それから経費、それからいろんな手数料とか、その辺のものを加味したものを営業店ごとに作成しております。その合計がここに載せている合計になっているということでございます。

【加藤委員】 わかりました。ありがとうございます。

【山本会長】 よろしいでしょうか。

それでは、そろそろ時間ですので、東北銀行については以上としたいと思います。村上頭取にはここでご退室をいただきます。本日はご説明ありがとうございました。

【村上頭取】 ありがとうございました。

(東北銀行村上頭取退室)

【山本会長】 それでは、続きまして、筑波銀行の生田雅彦頭取にご入室をいただきます。

(筑波銀行生田頭取入室)

【山本会長】 それでは、筑波銀行の新たな経営強化計画につきまして、生田頭取から15分程度でご説明をいただき、その後、質疑応答の時間を30分弱設けさせていただきます。

たいと思います。

それでは、生田頭取、よろしくお願いいたします。

【生田頭取】 おはようございます。筑波銀行の生田でございます。よろしくお願いいたします。

それから、企画担当の瀬尾でございます。

【筑波銀行同席者】 瀬尾でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

【生田頭取】 私のほうから、ダイジェスト版の目次に沿いまして説明させていただきますが、時間の制限もございますので、要点を絞って進めさせていただきます。

2ページでございます。前経営強化計画3年間につきましては、初年度に新設いたしましたビジネスソリューション部を中心に、「事業性評価に基づくコンサルティング営業」を強化する中で、記載の4つの基本方針に基づいて震災復興に向けた取組みを積極的に展開してまいりました。

3ページです。3ページ、4ページでは計数的な総括をさせていただきます。前計画では、左上の表のように、事業性評価シート作成先や対話先が増加し、コンサルティング営業の入り口となる取組みについては着実に浸透してまいりました。また、中小企業貸出やミドルリスクの残高先数については、その他の表のように、徐々にではありますが、結果が出てきており、中小企業のULについても増加傾向となっております。しかし、中小企業貸出先数については、19年3月期に減少がようやく増加に転じたばかりであり、真の地元中小企業への金融仲介機能の発揮を向上させるには十分とは言えず、まだこれからだと感じております。

4ページでございます。また、本業支援につきましては、17年4月からリファイナンスプランの取組みを開始したことで、事業再生支援先、事業再生先の残高先数、事業承継支援先の先数が増加しました。また、販路開拓支援につきましては、太陽光などの特需のニーズが落ちついてきたことから、18年3月期まで減少しておりましたが、19年3月期は増加に転じており、特需を除いた実力が、徐々にではありますが、ついてきていると感じております。いずれの結果からも、まだ結果が出始めてきているところであり、これからさらに事業性評価による情報を生かした本業支援の実践を強化する必要があると考えております。

前強化計画の計数的な総括は以上でございます。

続きまして、5ページでございます。こちらでは、前計画3年間の活動の総括として、

成果、それから課題、その次のページには今後の取組みを分析いたしております。

成果といたしましては、上から順に、ビジネスソリューション部を新設しました。2つ目に事業性評価シートを定着させ、下に行きまして、営業店サポート体制を充実させ、商品を充実し、最後にミドルリスク先への支援目線を浸透させたことにより、コンサルティング営業の基盤づくりができたものと考えております。

一方、課題としましては、金融機能強化法の趣旨を踏まえた各施策の重要性を認識しつつも、具体的な推進策が不足していたことから、構築した基盤を十分に生かし切れず、金融仲介機能の発揮が十分でなかったことが反省点でございます。具体的には、上から順に、ターゲットの絞り込み、2つ目に活動量の低下、3つ目に総花的な施策、4つ目に役員も含めた本部サポートの横連携不足が今後の課題と考えております。

6ページでございます。今後の取組みにつきましては、前計画の成果、課題を踏まえまして、REVIC等の外部知見を活用し、今後の取組みについて計画を策定しました。上から順に、1つ目がターゲットの絞り込みをより明確にし、年商ターゲットを売上高5,000万円から5億円に絞り込むことで重点的な活動を展開いたします。2つ目に、活動の重点をシフトし、情報収集中心の活動から情報の活用提案へ改善いたします。3つ目に、総花的なソリューション提案とならないようにミドル先の重点領域への本部支援活動に注力することとします。4つ目に、本部連携を強化し、新計画の肝でありますコンサルティングサポート協議会、これによるスピーディーな連携を実現することとします。

以上、前経営強化計画を総括・反省しながら、引き続き銀行一丸となって小規模事業者への支援を積極的に実践し、取組みを前進させてまいります。

7ページに行きまして、前経営強化計画の基本方針1から4の実践につきましては、この7ページから13ページまで記載のとおりでございます。

14ページをお開き願いたいと思います。こちらでは、第4次中期経営計画につきましては既に4月からスタートさせておりますが、経営強化計画と同じ3年という期間で取り組んでおります。中期経営計画では、サービス品質、経営資源、営業力、この3つのイノベーションを柱として掲げ、本来のリレーションシップバンキングに立ち返った営業を強化すべく、選択と集中を徹底的に進める3年間をテーマとしており、本計画同様に、地元の中小企業を中心としたお客様のために精いっぱい取り組んでいくという精神を盛り込んでおります。

16ページでございます。前計画の総括を踏まえたテーマといたしましては、前計画期

間中に築き上げた「コンサルティング営業『基盤』」を生かしつつ、十分ではなかった課題を外部コンサルとともに洗い出し、掲げている4つの基本方針の取組みを今以上に充実させることで、「コンサルティング営業の『実践強化』」を実現させてまいります。引き続き当行は、金融機能強化法（震災特例）の趣旨を踏まえ、導入した公的資金を有効に活用して記載しております4つの基本方針に積極的に取り組み、地域経済や地域の面的な復興・振興に貢献してまいります。

17ページでございます。では、その円滑な信用供与に関する方策といたしましては、徹底して地元中小企業の皆様へのご支援を行うことを宣言し、金融仲介機能の発揮を行ってまいります。営業方針のコンセプトとしまして、当行の強みであります対メガや大手地銀を意識した「小回り」、それから対小規模金融業者を意識した「質」、この2つによる差別化によって地元中小企業への徹底した支援を行い、特にメイン先は最後までとことん支援してまいります。また、銀行一丸となって地元中小企業支援を実践するために、本計画の肝でありますコンサルティングサポート協議会、こちらを新たに設置し、営業系の本部と決裁権限を持つ融資系の本部、また、営業店、外部専門家、そして我々役員も参加し、適切なソリューションを即断即決でできる仕組みづくりに取り組んでおります。外部知見につきましては、REVICにも協議会に出席してもらい、具体的で有効な提案・アドバイスをもらうこととなってございます。それにより、今までとは違った質の向上を図っていくものです。ちなみに、私も可能な限りこちらの協議会には参加させていただいております。また、この協議会でございますが、本部、役員、営業店がテレビ会議という目に見える媒体で進行することで、営業店に対しては、我々銀行本部の取組みに対する本気度を営業店行員に伝えることも有効であると考えてございます。

18ページです。前計画の反省から、本計画では、特に信用供与の円滑化を求めている先は中小規模事業者のミドルリスク先であることを再認識し、そこを重点領域と明確に設定して取り組んでまいります。新経営強化計画における基本方針1から4につきましては、18ページから22ページに記載のとおりでございます。

23ページをお願いいたします。当行が新経営強化計画の中で着実に基本方針に基づいて取組みを実践できているかをはかる指標を8項目のKPIで設定しました。その一覧がこの表になります。なお、この進捗管理につきましては、中計の業務計画の中で取締役会等で管理してまいります。

24ページです。一方、基本方針に基づき本計画をやり切るには、体制面の環境を整備

し、営業力を強化する必要があります。まず、従業員のモチベーションを引き出すことが重要であると考えます。その一番のエネルギーは、お客様に喜んでいただくことだと思っております。この表のとおり、その前提としまして、真ん中にあります従業員のコンサルティングスキルを向上させ、上に行きまして、ニーズにマッチした質の高い提案をすることでお客様を満足させ、それがお客様の笑顔につながり、その笑顔が従業員を満足させ、結果、従業員も笑顔になり、もっとお客さんに喜んでいただこうという意欲につながると思っております。この好循環のサークルを形成させることがこの計画をやり切る原動力になると確信しております。

25ページです。さらに、態勢整備については、限られた資源を、店舗戦略・人員配置戦略の選択と集中により効率的かつ効果的に配分することで、営業力を強化してまいります。具体的には、店舗拠点数98から75拠点以下、行員数1,524人から1,400人以下、1拠点の営業行員数平均7人から10人へ、営業行員比率43%から50%へとしてまいります。店舗施策も大胆に行う一方で、フルバンキング店舗に行員を集約し、行員同士が磨き合い、伸ばし合える環境を築き、モチベーションを向上させられる環境を整えてまいります。

26ページです。また、営業力を強化するためには、一方で業務の効率化を進め、事務負担を減らします。具体的な施策としては、営業店の端末更改やセルフ端末導入による伝票レス、事務処理の本部集中化を進め、さらにはRPAも進めることで事務負担を軽減し、営業に注力できる環境を整えてまいります。また、経費削減にも努め、3年間で13億円の削減に努めます。

27ページです。当行は震災特例にて公的資金を受けており、復興支援の取組みを地域復興支援プロジェクト「あゆみ」と名づけ、被災地支援に全行挙げて積極的に取り組んでまいりました。今後につきましては、「あゆみ」と根底が同様の精神であるSDGsを融合させ、SDGs推進プロジェクト「あゆみ」と進化させることで、さらに一段上の地域復興への取組みを展開してまいります。

最後になりますが、本計画の3年間は、前計画の課題を生かし、いま一度、公的資金を受けた当行の使命をかみ締めて、掲げた4つの基本方針に則り、徹底して地元中小企業の皆様に寄り添い、メイン先には最後までとことん支援してくという覚悟を持ち、経営の責任において本計画をやり抜いてまいります。

説明のほうは以上でございます。

【山本会長】 ありがとうございます。

それでは、質疑応答に入らせていただきますが、まず最初に、ご欠席の前田委員からのご意見、ご質問を事務局より紹介していただいて、そのご回答をいただいた上で全体の質疑応答に入らせていただきたいと思います。

私のほうで読み上げましょうか。

【日下地域金融企画室長】 はい。

【山本会長】 前計画の基本方針は、具体的な収益の改善に十分結びついていない。新計画においても、計画の実現に向けての具体的な手段・方法が不透明であるというご意見のようではありますが、これにつきまして何か頭取のほうからコメントいただくことはありますでしょうか。

【生田頭取】 計数的なところは、今、私の口ではお話ししませんでしたけれども、今、私が申し上げたことがこの新計画のほぼ全てでございまして、計数的な収益に結びつくところについては、業務計画という計画の中でK P I ・ K G Iを設定しております。先ほど計数的な一覧表が一部ありましたけれども、あれとは別に収益面の計画も当然ございまして、それにひもづいたK P I ・ K G Iを業務計画という中で月次でチェックをしてまいりまして、反省も踏まえてその進捗状況を管理していくと。それについては、会議体の中で当然最終的には役員会まで諮ってその進捗チェックをしていくということで、それができれば、そのK P Iが一つずつできれば、最終的には収益並びに計画が達成できるというような流れになっております。

【山本会長】 わかりました。

それでは、質疑応答に入ります。どの点でも結構です。多胡委員、どうぞ。

【多胡委員】 多胡です。どうもありがとうございます。ご説明ありがとうございます。

前回との比較で見えていて、例えば6ページでターゲットの絞り込みというの、よりミドル層かつ小規模層までしっかり見るということを書いておられて、茨城県にもいろんな金融機関がある中でここをフォーカスされるというふうに読ませていただきました。それで、具体的な施策も非常に細かいところまで入れておられるので、それについては特に何か質問というか、指摘というのはないんですが、1つだけちょっと私自身気になったところがあるので、もし理解違いだったらすみません、事業性評価についての認識なんです。それで、前回もそうだったんですけど、事業性評価シートをつくるということが非常に前面に出ていまして、その結果として、確かに事業性評価シートの数字を見ると、最初の

ほうでしたかね、例えば2015年は400件ぐらいだったやつが、今、直近だと4,644件ということで10倍以上になったということなんですが、私自身、実は事業性評価シートをつくるのが目的化するということに、そういう金融機関が多いので問題ありと思っています。事業性評価シートというのはその瞬間を輪切りしたものであって、やはり事業者を動態モニタリング、しっかり見ていく上では不十分だと思っています。それで、動態モニタリングということ、ましてや今回の計画書で注力する先がわりと厳しい先ですから、シートをつくっても翌日からお客さんというのは変化していくわけで、そうではなくて、しっかりモニタリングしていかなければいけないのではないのでしょうか。そういう視点からすると、特約付手形貸付によるリファイナンスというのがあって、これはたしか8ページに出ていますね。リファイナンスプランということで運転資金をしっかりと見ていきたいと思いますということだと思んですが、これのミドル先、8ページの下の方を見ると、格付E以下で2017年が167件、2018年が38件ということで、ここが正直少ないなと思ったことと、それから、この定義が資金繰りの支援という書き方で読めるんですね。計画書、ここの部分、かなり細かく読んだんですが。もちろん資金繰りの支援はあるんだけど、これってまさに動態モニタリングの手段なんですね。結局、運転資金をしっかりと見ることで、これは手貸がいいのか、当貸がいいのかって、これはいろいろあると思うんですけど、たまたま御行の場合は特約付の手形貸付という形をとっているわけですけど、このことをミドル層をしっかりと見る意味での動態モニタリングの手段であるという趣旨で現場に浸透させる必要があるのではないかと。もちろん資金繰りがよくなるのは確かなんですけども、やはり放っておくと中小企業は何しでかすかわからないようなところもあるので、だから、そういうところも含めてその辺の周知徹底が必要ではないかというのが計画書とダイジェストを読んで気づいたところです。それについての頭取のご認識というか、頭取が替わられたばかりということで、この計画が始まった時点では頭取ではなかったのかもしれませんが、その辺をご説明いただきたいと思います。ここ、非常に重要だと思っています。

【生田頭取】 それでは、ご説明させていただきます。

今おっしゃられたように、まず、事業性評価シートをつくり始めたときの話を申し上げますと、事業性評価をするのにまずシートが必要だよなということで、シートをいろんなところのサンプルをもらいながらつくりました。おっしゃるように、最初はシートの作成先数の目標がありまして、作成することが最終目標みたいな感覚になってしまいました。銀行

とすると、まず、シートをどんなものをつくれればいいかというところから始まって、それが今度は数を増やしましょう、いろんなところにつくってもらいましょう、これがないと事業性評価進まないよということで始まりました。これは銀行の悪いところなのかもしれないですけど、目標をつけました。そうすると、シートを作成する先がすごく増えました。先ほどおっしゃったように15年から10倍ぐらい増えました。ただ、中身を見れば、ここ、つくらなくてもいいんじゃないのというところまでつくりました。アパート融資先なんかもつくってました。結局は意味がないところまでつくってしまったというのが現実です。

そこで、シートづくりが目的化してしまったということは十分認識をしております、今後の対応についてご説明しますけれども、今後につきましては、せっかく今までこれだけ数多くシートをつくったので、こういったものを活用しまして、まずはお客様との対話ですね。対話して、そのシートを作成して、作成したシートをお客様に提示して、これを繰り返すということを今やっております。それで繰り返すことによって、動態モニタリングと先ほど先生おっしゃいましたけど、動態モニタリング、まさに輪切りでない、いつも更新しなきゃならないわけですね、この事業性評価シートというのは。ですから、対話して、作成して、提示を繰り返して、更新をするということが事業性評価シートの意味なんだよということはみんなには伝えてあります。なので、今は、対話先とか提示先とかいったもののベンチマークもつくっております、あとは当たり前更新すると。この事業性評価シートは更新するということになっております。それで、最終的にいつも新しい情報の中でお客様に提案をしていくといったものが主流になってきております。

個別の提案内容につきましては、この事業性評価シート、じゃあ何に使うというお話になりますが、まず、当然、中身を商流分析しまして、これは販路拡大、販路開拓支援につながるってほしいと思っております。それから、資金繰りの分析の中では、先ほど言った特約付手貸と言われているリファイナンスプランというんですけど、5年間は返済しなくてもいいですよという条件を付した手形貸付をお客様に提案して、5年間は返さなくていいからこの中で頑張ってくださいと。で、計画を一緒につくって、その中でキャッシュフローの改善をしたりしていくといったものが、この特約付手形貸付でございます。なので、特約付手形貸付については真水で出さない場合も当然ありますので、資金繰り支援というとか何か真水の分も絶対なければいけないということではなくて、証貸を一本化してあげたり、今のキャッシュフローと毎月の返済額のバランスを見てあげたりといったことに使っ

てございますので、反省は、銀行ってどうしても目標を立てるために計数をノルマ的にぼんと出してしまふ。それが営業店によく周知されていないと、それが目的になってしまつて、本来のやるべき姿が見えなくなってしまうので、そこら辺には十分注意しながら、先ほど言ったような形で事業性評価シートを使わせていただければと思っております。

以上です。

【多胡委員】 頭取、私、実は認識違いをしまして、この特約付の手貸というのが、どっちかという資本的な期日一括物という認識はなくて、正常運転資金を把握していくための資金使途を明快にするという意味で、もともと思っていたんですね。だから、言ってみれば当貸の専用当貸みたいなイメージで捉えていたので、結局、それを、極端な話、ミドル層とかそういうところには徹底することで、頭取がおっしゃったような事業性評価シートの更新とやはり正常運転資金を常に把握していくという、その併用だと思ったので、それがこの特約付手形貸付なのかなというふうにちょっと認識したので、そういう関連でご説明したんですが。

【生田頭取】 はい。正常運転資金も見ます。当然ながら見て、手貸を入れる場合もありますし、一方では、先ほど言った資本的なD D S的な意味合いもあると。その5年間返さなくていいという特約には、その5年間の中で計画を立て、よくなりましょうということで貸すという意味も含まれているものでございます。

【多胡委員】 わかりました。現場は正常運転資金をしっかり把握することが事業性評価であるという認識は…。

【生田頭取】 あります。

【多胡委員】 大丈夫でしょうか。

【生田頭取】 はい、大丈夫です。

【多胡委員】 失礼しました。

【山本会長】 よろしいでしょうか。

それでは、ほかに。どうぞ。

【加藤委員】 よろしいですか。じゃあ、私、加藤と申します。ご質問させてください。

今のダイジェスト版の3ページのところの表の箇所ですが、ミドルリスクの融資の実行額がこの2019年3月期に大きく減少された理由というのはどういうことでしょうか。通常こういうのってそんなに変動幅がないのかなともちょっと思ったので、お伺いさせていただきます。

【生田頭取】 これについては非常に反省をしなければいけないところでございます。先ほどの話とちょっとかぶっちゃうかもしれないですけども、ミドルリスクをやれと言うとわーっとやっちゃうという嫌いが当然ありまして、その反動が来たということもございます。今後につきましては、ミドルというものの定義もそうなんですけれども、どちらかというターゲットが絞られてなかったというものがありまして、今までは法人のターゲットというのはどちらかという、どこをじゃあ狙っていきましょうというものが、年商でいきますと1億円から30億円の正常・要注意先ということだったんですね。そうするとすごく幅が広くて、当然そこには正常先も入っていますし、年商も1億円から30億円なので幅があると。そうすると、どこに売り行くかという、売りやすいところに売りに行くんですよ、やっぱりね。そうすると、やっぱり要注意よりも正常先、小さいところよりも大きいところに売りに行きやすくなってしまっているのが現状なんです。

そういうことを反省しまして、今回については、先ほどの年商を少し幅を狭めたという話は、まさしくもっと狭めて、ここを狙うんだよということを絞り込みました。それが、年商が1億円から30億円だったものが5,000万円から5億円、今まで正常・要注意だったものがミドル、ここをやりましょうというのが今回の計画なんです。ですから、そういった形でメインターゲットを絞っていくことによって、うちの銀行のやるべきところはここなんだよということをもっと教えて、リストを本部からも流していきますし、先ほど言ったコンサルティングサポート協議会でもそこをメインにやっています。なので、今まで以上に、このミドルと言われている、うちがやらなければいけない年商ベースでは5,000万円から5億円、ミドル先、それからライフステージでいくと、どちらかという安定期の後期から低迷期、再生期、こういったところのお客様がターゲットなんだよということをよく教えて、そこに行くことによって先ほど言ったミドルの数字も上がってくるように思っております。

【加藤委員】 わかりました。すみません、ちょっと突っ込むようですが、前計画というのは既にその前からあった、であったならば、18年3月期や17年3月期もそんな伸びないのではないかと思うんですね、今のご説明だと。ただ、昨年度だけ非常に大きく減ったのは、何か昨年度特有のご事情があったのかなともちょっと思いました。

【生田頭取】 お答えになるかどうかわからないんですけども、昨年ここが減った一つの要因は、昨年の4月にいろんなことの仕組みを変えたんですね。何を変えたかという、プロセス評価を入れたんです。営業店の評価から個人の評価まで全てにおいて評価体

系を変えたので、それが4月にスタートできなくて、実際は5月、6月ぐらいになるまで、システムも入れたりなんかしたので、はっきり言うと混乱してしまったんですね、営業店のほうで。人の入れ替えなんかもそのときにあったんだと思いますけれども、いろんな混乱があって前期については非常に低迷しました、正直なところ。それがだんだん落ちついてきたのがここ最近という形なので、ですから、去年の1年間については、実績についてはなかなかちょっと厳しい面が、そういった理由もあって上がらなかったというのがありました。すみません。

【加藤委員】 わかりました。

【山本会長】 よろしいですか。

【加藤委員】 はい。

【山本会長】 よろしいでしょうか。それでは、筑波銀行については以上とさせていただきます。生田頭取にはここでご退室をいただきます。本日はご説明ありがとうございました。

【生田頭取】 どうもありがとうございました。

(筑波銀行生田頭取退室)

【山本会長】 それでは、続きまして、豊和銀行の権藤淳頭取にご入室をいただきます。

(豊和銀行権藤頭取入室)

【山本会長】 それでは、よろしければ、豊和銀行の新たな経営強化計画につきまして、まず権藤頭取から15分程度ご説明いただいた後、質疑応答の時間を30分弱設けさせていただきますと思います。

それでは、権藤頭取、よろしくお願いいたします。

【権藤頭取】 それでは、改めまして、おはようございます。豊和銀行の権藤でございます。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

それから、私の横におりますのは、本日、説明の中心となっております販路開拓支援業務であるVサポートの責任者でありまして、現場の生の声を知っている者でございますので、必要に応じて彼からもご説明させたいと思っております。

早速始めさせていただくわけでありまして、ダイジェスト版で新計画をご説明する前に、今回、この経営強化計画策定に当たっての私どもの基本的な考え方についてご説明申し上げたいと思います。

当行は、2006年に金融機能強化法の旧法によりまして公的資金90億円の注入を受

けて再生をスタートさせておりました、およそ7年半が経過した2014年に旧法による公的資金90億円を全額返済させていただいた上で、70億円を上乗せして160億円として新法に切りかえていただいたわけであります。審査委員の方を前にして申し上げるのも口幅ったいのでありますけれども、旧法の趣旨は、地域金融機関の経営を立て直すことで地域の金融システムを維持することにあつたわけでありますが、これと異なり、新法の趣旨は、地域における金融仲介機能の発揮、つまり、地域の中小企業に円滑な資金供給を行い、少子・高齢化、人口減少、事業所数の減少などを背景に疲弊する地域において、地元経済の活性化を推し進めていくことにあると考えております。新法への移行を契機に、当行は地域の中小企業への徹底支援という重要な責務を負うことになったことを改めて自覚し、地域への徹底支援に覚悟を持って組織を挙げて取り組むことにいたしました。このように、2014年は一つのけじめの年でありまして、新しい豊和銀行に生まれ変わった記念すべき年と考えております。

そこで、第1に取り組みましたが、旧法の時であれば取り組むことに躊躇のあつた業況の厳しい中小企業のお客様、具体的に言いますと、主に要注意先以下のお客様、あるいは必要に応じて破綻懸念先のお客様に対して、「経営改善応援ファンド」という仕組みを通じてニューマネーをご提供していくこと。ただし、やみくもにニューマネーをお出しするというのではなくて、必ず経営改善計画をお客様と一緒に考え策定し、定期的にモニタリングして経営改善を図っていくというものであります。しかしながら、やっていく間にわかってきたわけでありまして、経営改善計画策定及び定期的なモニタリングだけでは、経費削減とか遊休不動産の整理等の効果は出るものの、トップラインの改善にはなかなか結びつかなかつたわけでありまして。相応の成果はありましたが、反省点でもあつたわけでありまして。

そこで第2に取り組みましたが、前回、3年前の審査会でご報告いたしましたように、業況の厳しい中小企業のお客様を主な対象として、売上増強のための販路開拓を通じてお客様のトップラインの増強をご支援するという「Vサポート業務」であります。2016年11月から本格的に取り組みました。したがって、前回の審査会では、このような方策と申しますか、Vサポートをスタートさせて、豊和銀行、この3年間頑張りますよということをお願いしたわけでありまして。したがって、前計画の3年間は、お客様のトップラインを改善するための支援「Vサポート業務」及びそれ以前から取り組んでおりますが、経営改善計画策定のセットとなってニューマネーをご提供する「経営改善応援ファンド」をい

わば車の両輪として、主に要注意先、場合によれば破綻懸念のお客様を対象に全力で取り組んできて、また、相応の成果に結びついた3年間だったと言えると思います。

そして本日は、主に販路開拓支援の「Vサポート業務」を中心に、これまでの3年間の取組み及び新計画の取組みについてご報告いたしたいと思います。

ちょっと前置きが長くなりましたけれども、ダイジェスト版をお手元のほうにお出しただくとともに、経営強化計画（ご参考資料）（ヒアリングシート（「商品・サービスカタログ」）行員手元用資料）というのがございますので、それも横に置いておいていただければと思います。ご参考資料については、非公表でお願いします。

まずは、ダイジェスト版で簡単に要点を追ってご説明したいと思います。

まず、4ページを開いていただきたいのですが、タイトルには「前経営強化計画における『地域への徹底支援による地方創生への取組み』について」と書いておりますが、今、冒頭に申し上げたような内容のことを書いておりますが、計数的なことを少しここで補足させていただきますと、16年度から18年度までの間の3年間で、この「経営改善応援ファンド」につきましては、実行額は累計で366件153億円余りということで、この3月末で150億円の残高となっております。経営改善計画の着実な履行によりまして、2019年3月末時点におけるニューマネーの実行時点の格付と比較しますと、この間、ランクアップで46先、格付維持252先、ランクダウン23先ということで、お客様の財務内容の改善・維持には一応貢献できたのではないかなと考えております。

一方で、本日の主題であります「Vサポート業務」につきましては、取組みを開始しましたのが2016年の11月でございますので、2019年3月末、2年半弱の成果でありますけれども、売り手となっているお客様、契約先ですが、41社で3億300万円の売上となっております。この契約先41社のそれぞれの取扱商品・サービスについて50件、それぞれの売り手の事業性評価を実施しているということでありまして、契約先の販路開拓に相応の貢献ができたものと考えているわけでありまして、さらにあわせて、その下にあります、事業再生あるいは事業承継ニーズについても取り組んできたということでもあります。

次のページ、5ページであります、では「Vサポート業務」ってどういうものだったのかということをご説明すると同時に、どういう効果があったのかということでもあります。3年前にこの席で委員の方からご質問があつて、この「Vサポート業務」の目的（意図）というのはどういうものなのかということでお答えした内容が左側でございませ

て、第1、第2、第3とあります。当初、私どもが考えていたのは、まずは売り手の売上増加、つまり、販路開拓することによって売上増加を図って経営改善を図りましょうと。その結果、売り手がよくなれば、私どものPL、BSに対してもプラスの影響を与えてきますと、信用コストが戻ってきますよねということでもあります。と同時に、この販路開拓をやることによって、売り手の企業内容とか商材をきちっと評価しなきゃいけないということでもありますので、そういう事業性評価にもつながっていくというのが目的であったわけですね。これが第1であります。第2は、その結果、売上が増加していくと、売り手にとってみると当然のことながら売上は増えていくわけですから、仕入とか在庫資金の増加運転資金あるいは工場の増設等の設備資金にはねてくるはずでありますというふうに申し上げました。それから第3に、手数料自体はある意味で目的ではありませんと。付随的に成功報酬の手数料が入ってくると。決してここを目的としてやるものではありませんというふうに、ここの席で申し上げたわけであります。

右のほうの成果を見ていただきますと、このような実績になっておりますが、先ほど売り手の事業性評価というところでヒアリングシートというものを作成しますと言っても、ヒアリングシートって一体何なのかってよくわからないところがあるかと思ひまして、大変恐縮でございますが、先ほど申し上げました添付資料の経営強化計画（ご参考資料）というのを出示していただければと思います。

これ、私どもがお客様と契約をするに際して作るシートでございまして、これは行員手元用というものであって、もう一つお客様にお渡しする資料もあります。ここでは行員手元用をお示ししています。一番上に、どういう商材ですかということが書いています。ここでは、紫外線の殺菌力を利用して室内の空気殺菌をするための装置ということになります。左側の列は、セールスポイントとして契約先すなわち売り手がその商品についてどのように評価しているかということと、その下には、売り手が課題として認識していることを記載しています。売り手にとっての強みと弱みというのを書いています。右側は、商品サービスの詳細と、その下に、当行が評価するところの強み、弱みを書いておりまして、赤いところは売り手及び当行が課題として認識しているものであります。したがって、この商品を扱わせていただくに当たって、売り手はどのようなふうを考えているか、売り手の課題は何かといったものであります。

2ページ目、3ページ目、4ページ目でありますけれども、これは何かといいますと、当行がVサポート契約を締結する前にもう既に売り手はこの商品をほかのお客様にも売って

いらっしゃいます。そこで、当行はその購入者のところに行ってヒアリングをするわけです。当行が関与する前の購入者の評価が、ここに書かれているのです。具体的に言いますと、これはある病院の事例であります。左側が、この病院が、売り手のこの空気殺菌機を購入する前に困っていたことは何ですかというのが左の上の箱です。その右側が、実際に買おうとしたときにどういうことを期待しましたかというものが右側の箱。左の下は、これを買った後、どういうメリットがありましたかと。で、右側に、類似商品サービスを取り扱う業者がある場合、当社を、なぜこの会社の商品を選んだんですかということを書いてあります。こういう先は必ずしも当行の取引先ではありません。売り手の既存の販売先であります。したがって、当行とは一義的には直接取引関係のない先であります。3枚目は、老人介護施設でありまして、同じように販売実績について、それまで困っていたこと、購入してよかったことといったことが書かれているわけですね。その3番目は、今度は学校になります。最後は、幼稚園になります。

ということで、いろんな購入者のところに行って、この商品を客観的に、お客様から見て、どういうもので、いい点、悪い点を押さえた上で、当行はVサポートの契約をすることになります。この商品の持っている特性を知ることによって、この商材のお客様の事業性評価ができるのではないかと考えています。と同時に、このヒアリングシートは買い手候補先にこの商品をご紹介するときのツールになっているということでありまして、実際、恐縮ですが、ダイジェスト版の7ページを見ていただきたいんですが、左側に箱がございます。今申し上げたのは、左側の箱のヒアリングシートの作成の部分であります。その下にちょっと網かけになっているのが販売実績情報の作成ということで、これは既存購入者のコメントを書いたものになります。全42カ店の支店がありますので、その支店長や渉外行員がこのシートの内容を理解しないと買い手候補先のお客様のところを持っていきませんので、そこで、全支店長・全渉外行員向けの商品説明会というセミナーを開催しております。1回に5社ぐらい、特に社長さんとか営業担当の役員の方に来ていただいて、自分たちの商品はこういうものですよということで、現物を支店長や渉外行員に見てもらいましょう。支店長とか渉外行員合わせて140人ぐらいに対するプレゼンの機会です。スライドを使ったり、あるいは実際に手にとってみたりする。で、140人の行員が商品についての特性を目と肌でもってわかるような状況を作っています。先ほどのヒアリングシートには文章で書かれた商品概要や課題が書かれていますので、それを140人の支店長・渉外行員が理解をしたうえで、セミナーを通じてさらにその理解を深めて、そして実際に

自分たちのお客様のところに行った時に、例えば介護施設のお客様であれば、介護施設で最近インフルエンザが流行っていて困っているんだよというようなお客様であれば、「いや、実はこちらのお客様で空気殺菌機を扱っている会社があって、その機器を導入してもらったら、去年1年間インフルエンザにかかっていないという実証がありますよ。お宅もどうですか」というようなことを42カ店の支店長や渉外行員がお客様のところに持っていくと。買い手のところにですね。そうすると、買い手からすると、銀行の本業である融資の話ではなくて、自分たちの業務運営上のインフルエンザという病気に対する対応策を銀行が提案してくれたということで、140人がセールスマンとして勉強するのと同時に、実際にそういうセールスを通じてお客様も感激していただけるというような仕組みになっているわけでありませう。

またちょっと5ページに戻っていただきたいのですが、当初、私どもが考えていたのは、売り手つまり契約先の売上増加であり、事業性評価であり、売上増加による資金需要創出であり、手数料収入ということであったんですね。ターゲットは主に売り手であったと。買い手のことはそれほど重くは考えていませんでした。ところが、実際にやっていくと、売り手の売上向上に貢献したことで4社のランクアップという効果はありました。で、想定外と書いていますが、売り手の事業性評価の深掘りにも貢献したということで、実際に買い手のところに行くと、買い手からすると、売り手との間でぎくしゃくすることが出てきたりするんですね。例えば、思ったように、買い手が期待したような効果が出ていませうとか、なかなか売り手が約束事を守ってくれませうとか、そういうことも含めてですね。そうすると、当行はその問題を売り手にフィードバックするというので、売り手の事業運営上の課題を解決しようということになったわけですね。他方で、買い手の事業運営上の課題解決ということでありませう、それは買い手が価値を見出さない限り、これ、実際には買ってくれませう。パワー営業で「これを買ってくれ」と言っても、買い手にとってニーズがないもの、必要のないものは当然買っていただけませうので、そうすると売り手の売上にもつながらないということで、買い手の立場に立って、買い手の立場から業務改善につながるような商材でなければ買っていただけませうということで、このあたりは私どもの想定外であったわけですね。そういった活動が本当は必要なんだということにはよく理解していなかつた。むしろ今は買い手の課題解決に貢献することこそが非常に大事なことでないだろうか。むしろそうでなければ販路開拓につながらないし、売り手の売上向上にもつながらないことだと。そういう形の流れになってきたということで、これは全

く想定外でありました。

第2のところ、想定内は売り手のVサポート関連の資金需要。これは当たり前なところだと思うんですね。先ほど申し上げたように、増加運転資金であったり、設備資金にはねると。しかしながら、これをやることによって売り手及び買い手のお客様との接点というのは強くなります。例えば、買い手のケースでは、じゃあ、先ほどの空気殺菌機を買えば、1台20万円から40万円しますので、5台、10台入れると数百万円になる可能性もあります。そうすると、それを資金調達したいということになると、それ以外のところでも豊和銀行に相談しようということに変わってきました。つまり、売り手及び買い手でVサポート関連以外の資金需要も増えてきたと。要するに、売り手の直接的な資金需要と、それから売り手と接点を持つことによってVサポート以外での資金需要が出てくる。運転資金とか、あるいは賞与資金とか、季節資金とか、そういったところにはねてきたり、あるいは買い手からも直接的なVサポートの借入のみならず、それ以外の資金需要も出てくる。言ってしまうと、売り手、買い手との信頼関係がこうやって確立するのではないかなと、ある意味ですね。その結果、融資だけではなくて、事業運営の相談相手の関係になれてきたのかなと。で、不思議なことに、足元の貸出実績でいきますと、売り手への融資が6億円に対して買い手へは11億円になっているんですね、この3月末時点で。つまり、買い手のほうが倍ぐらい多いという実績につながったと。これは想定外でありました。ということで、これは売り手、買い手の双方にとっての課題解決のためのスキームではないかと今は考えています。

想定内の手数料のところでありますけれども、この手数料、足元は既に3,000万円近くなっているわけですが、この3月末では1,500万円ですけれども、この手数料をお支払いされることに対して躊躇される方は一切いらっしゃいません。皆さん気持ちよく払っていただいていると。つまり、それに見合っただけの売上貢献を私どもができているんだと思っております、したがって、お客様もVサポートのビジネスモデルについての評価をしていただいていると考えています。

今、金融庁が推し進めておられている共通価値の創造ということでもありますけれども、私どもの「Vサポート業務」においては、売り手と買い手と銀行の3者における共通価値の創造なのではないだろうか。単に売り手という融資先にとどまらず、買い手も事業性評価の対象となるためには基本的には当行の取引先であります。両方とも当行の取引先でありますから、深い関係を持っている先で、なおかつ事業性評価ができるわけありますの

で、売り手、買い手、当行の3者間の共通価値の創造につながっていると私どもは考えております。したがって、このVサポートがもたらしたものは、売り手のみならず買い手まで含んだ大きな意味でのお客様の事業性評価あるいは業務改善につながっているものだと考えている次第であります。

それから、9ページを見ていただきますと、今まで申し上げたところが、私どもが今、注力して行っているところのVサポートの進め方でありますけれども、基本方針と主なポイントについて申し上げますと、今、少し既に申し上げたので重なってしまいますけれども、この3年間でVサポートと「経営改善応援ファンド」は、相応の成果につながってきただろうなど。ただ、そこで得られた知見というものを、今後の3年間、新しい3年間にさらに深掘りをしていくことによって、当行における位置づけをきちっとしたものにしていくと。で、当行におけるビジネスモデルとして確立させて、それがひいては収益性あるいは健全性につなげていくと。さらにその行く先には公的資金の返済資金という内部留保を高めていくという循環になっていくのではないかなと考えている次第であります。

最後になりますが、11ページに、今回の経営強化計画の主な柱であるところの共通価値の創造というところを4つの側面で整理したものがございます。詳しいところのご説明は割愛したいと思います。

いずれにいたしましても、振り返ってみますと、2年半前というか、約3年前にVサポート業務の話をここで取り上げさせていただき、スタートさせて、相応の取組みの成果は出てきたと。そしてこの成果というものを新しい3年間においてさらに当行の中核ビジネスモデルとして育てていく、この3年ではないだろうかと考えております。引き続きの皆様方のご理解とご支援をお願いしたいということで、私のご説明は以上とさせていただきます。ありがとうございました。

【山本会長】 ありがとうございました。

それでは、続きまして質疑応答に入らせていただきますが、最初に、ご欠席の前田委員からのご質問、ご意見を事務局より紹介していただいて、回答をいただいた後、全体の質疑応答に入らせていただきたいと思います。

【日下地域金融企画室長】 今、Vサポートについて非常に詳しくご説明いただきましたので、それになかったことを2点ほど申し上げたいと思います。

これは本当に銀行にとって容易でないお仕事だろうと思いますけれども、将来的にどれぐらいの人を直接これに関わらせていかれるのかという点が1つ。

もう一つは、これ、銀行全体でお進めになられていて、直接は担当しないような行員、例えば窓口の行員でありますとか、そういった方にとってはどのような効果があったのかというのを、2点お願いいたします。

【権藤頭取】 先ほど申し上げなかったかもしれませんが、これ、銀行全体でやりますというふうに位置づけております。そういう意味では、本部でこの業務に主に携わっているメンバーは今4人ですけれども、支店では特に支店長・渉外は等しくみんなで取り組んでいくと。それは理想的に言うと、営業店の窓口でも当然いろんな情報が入ってきますので、お客様とのちょっとした雑談の中から、「こんなこと困っているんだよね」というふうにおっしゃられる方がいらっしゃるということもありますので、本部の人員ということでは捉えることはできるんですけれども、支店では全員が渉外といいますか、全員で取り組んでいくということだと思っております。

それでは、バックオフィスの業務をやっている、あるいは本部の人で直接かかわっていない人たちは当然いると思います。その人たちはどうかということになるわけでありませけれども、私は、このビジネスといいますか、このVサポートを始めていくときに、基本的な考え方として、これはお客様に対する顧客価値を向上していくビジネスですと。それから、これはキャンペーンでやるんじゃないんだと。継続的に、組織的に運営していくのであると。したがって、そのためには、支店の評価、店舗業績表彰とか、個人の業績評価とか、個人の人事評価とかにVサポートの考え方を織り込んでいます。したがって、銀行にとってみると、この銀行のVサポートという一つのプロダクトを推進しているのではなくて、Vサポートというスキームを通じてお客様との接点のあり方を今変えようとしていると思っています。したがって、今までどちらかという銀行とお客様との関係というのはプロダクトアウトといいますか、優越的地位ということを経験としてどうしても銀行目線になっていたものを、根本から見直して、お客様にとって何がハッピーなのかを考えるというふうなカルチャーに変えようとしています。今、変えつつあって、だんだんとそういうようなものが息づいてきつつある中でありませるので、直接担当しないといっても、お客様を第一に考えるという考え方は、事務処理をやっている行員においてもお客様視点で物事を考えていくということが身につけていくことが、Vサポートを通じて全ての行員に浸透させていくことであると。ただ、Vサポートという業務・プロダクトに留まるものではないかと。これは経営そのもの、あるいは経営理念そのものではないかなというふうに、ちょっと大上段な言い方になりますけれども、というふうに私は捉えていますの

で、したがって、担当する、担当しないというよりも、むしろ銀行のカルチャーを変えていくことだというコンテキストの中で、全ての業務においてお客様という接点があってやっているわけでありますので、そのお客様の立場に立った業務処理をするということは五百数十名の行員全てに共通する課題ではないのかなと。

ただ、お答えになっているかどうかわかりませんが、本部の人員として今4名いますが、これはおそらくこのビジネスをやることによって、今、室でありますけれども、部に変えていくとか、あと本部の人員をもう少し増やしていくということはありますが、行員全体の底を上げて力をつけていかない限りはこの業務というのはそもそも成り立たないと思っていますので、したがって、本部はそれ相応増やしていきます。だけど、もっと大事なものは、すべての行員がこの業務を理解すること、この考え方を理解することだと考えています。

以上です。

【山本会長】 ありがとうございます。

それでは、多胡委員、どうぞ。

【多胡委員】 どうもご説明ありがとうございました。多胡です。

先ほど頭取がおっしゃっていた5ページの導入の意図1、2、3、これ、信用コストの軽減、それから新たな資金需要、それから手数料、実はこれ、3年前にこの審査会で質問したのは私なんですね。これらに順位つけてくださいということで。それでこの1、2、3というふうにつけていただいて、私なりにすごく納得がいったご回答だったということ思い出しました。

それから、3年やってみてということなんですが、正直なところ、やはり地域銀行の現場は、今までどちらかといえば保険会社、証券会社と共通価値の創造をするような文化がある。御行がどうかは別にして、そういう地域銀行が本当の意味でのお客様との共通価値の創造をする、究極のクリエイティング・シェアド・バリューが御行のビジネスモデルです。それを行員の意識を変えて、全員運動として、御行の経営理念からそのまま現場まで、どんと落とすとおっしゃったので、行員への浸透というか、その裏には当然お客様のご評価もあるんでしょうし、そのあたりをご説明いただければと思います。前回、すごくいい計画だと思ったし、頭取のおっしゃっているプライオリティーのつけ方ですね、信用コスト、新規の資金需要、手数料。これがよい。だいたいダメな銀行というのは手数料が最初に来るんですね。だから、そういう意味でもすごくいいと思ったんですけど、それを本当

にどうやって落とし込んでいったかというところを一番伺いたいんですね。具体例もあれば、含めて教えていただければと思います。

【権藤頭取】 ご質問は、おそらく若手行員への浸透をどうするかということだと思いますが、この下期に実際に取り組んで私が非常に感激したケースが2つありました。

1つ目のケースは、これ、飲食店開業に関するものなんですけれども、これは若手女性行員で、この間、誕生日を迎えて29歳になったばかりの行員ですが、それまで窓口担当で、融資係になって2年目という女子行員であります。融資窓口に、それまで日本料理屋に勤めていて、てんぷら屋さんを開業したいというお客様からご相談があって、一応簡単な事業計画をお作りになって来られたわけでありましてけれども、その女子行員は融資係として2年目ですが、このVサポートの精神から、まずはお客様を知ろうということで、事業計画の検証をしようということで、食材の仕入単価であるとか、お客様の販売単価などを一緒になって議論して、じゃあ、どういうメニューとかサービスであったら喜んでもらえるのかということ、その開業されようとする料理人さんと議論をしたわけですね。それから、仕入先の紹介もしましたと。で、結果的に確度の高い利益率の検証もできまして、それに基づき事業計画もできたということで、本人はこういうふうに言っているんですね。

「お客様と向き合い、夢の実現に向けて一緒に悩み、考え、やっと無事に開店日を迎えたときは、自分のことのようにうれしく、思わず涙が出てきました。これが銀行員であったからこそ喜びだ。銀行員になってよかったと心から感じる事ができた思い出の新規事業融資です」と。一方の料理人さんはどういうふうに言っているかということ、彼は初めて開業してお金を借りるところだったんですけれども、「銀行というのはいかに低金利で借りる先かというふうに思っていた。で、和食の職人として味には自信あるけれども、何をしたいかよくわからなかったけれども、その中で、その女子行員は名刺とかチラシの印刷会社の紹介、酒類業者の紹介、カード決済対応の準備、そして何よりも食事に来てくださるお客様の目線になって、県産品を用いた新たなメニューの提案とか仕入先も紹介していただいたということで心強く、感謝、感動して涙が出てきました。実は同じように地元の銀行とか信用金庫にも相談をしていたけれども、豊和銀行には大変失礼なことをしたというふうに今では恥ずかしく思っている」というふうに評価していただいたということで、この案件はおそらく彼女一人でやったのではないと思うんですね。当然、支店長とか次長のサポートがあったわけでありましてけれども、そういった窓口に来た新規開業のお客様の事業計画の策定、あるいはその事業をどうやって運営していくかというところに、彼女が

融資の話をしておいて、一緒になってメニューとか、あるいは食材の何を使ったらいいのかというところまで関与してくれたということでありまして、私は、ちょっとこれをまた読み返しながらか涙が出そうになっています。すみません。

それから2つ目のケースでありますけれども、これも本当にすごいなと思っていたんですが、これは入行して2年目の若手行員であります。今は3年目になりましたが、その時は渉外に出たばかりだったわけでありまして、これは、介護施設を開業したいということで古い施設を居抜きで借り受けたお客様からのご相談です。この物件ですが、長い間、空き家であり、壁もかびだらけだったので、壁のクロスは替えないといかんなどお客様はおっしゃっていたんですが、資金計画からするとその費用は計画に上がっていなかったもので、それにお金をかけなきゃいけないよねということになったんですね。そうすると、新規の融資申込金額の上乗せが必要になったので、銀行からすると融資金額が増額できるということで嬉しいことなんですが、彼は、2年目の行員は、実はこちらのお客様でクロスを洗浄する会社、壁紙を替えるんじゃなくて、クロスを洗浄する会社がVサポート先のお客様でいらっしゃるの、壁紙は替えることなく、壁紙を洗うことでできますよと。そうすれば予算は3分の1で済むと提案したのです。したがって、融資額は増えなかったんですよ。クロスを取り替えると高くかかったものが3分の1の予算で済んだので、当初予定の融資額に収まったわけですけども、お客様からすると、増額融資のチャンスがあったのに、彼はそれを放棄したんだよねと。お客様のために3分の1の価格で安くできたよねというということだったのです。彼はそのお客様からこう言われたそうです。「ありがとう。豊和さんに相談してよかった」と。で、彼は「自分はこれで豊和銀行の一員になれた」と、そんなふうにしたそう。お客様のほうも、「融資の実績が多いほうが彼の成績になるだろうに、自らの実績よりも当社のことを考えてくれて、本当に頭が下がる思いです。これからも彼に何でも相談しようと思いました」と。すみません、ちょっと、いつもこれ、読むたびに…。

ということで、Vサポートをやることによって、現場の若手行員もその考え方が、徐々にだと思いますが、完璧な姿ではないと思うんですが、支店長とか次長とかもサポートし、本部のこの横にいる渡辺なんかもバックアップしながら、ご紹介したような行動が融資係になって2年目の女子行員、あるいは2年目の若手行員もできるようになってきたと。それでお客様からも評価していただいていると思っております、徐々にではありますけれども、当行のカルチャーは変わりつつあるのではないだろうかと思われているわけであり

ます。

ちょっとご回答になったかどうかわかりませんが、ご回答とさせていただきます。

【山本会長】 よろしいでしょうか。

【多胡委員】 はい。

【山本会長】 ほかに。家森委員、どうぞ。

【家森委員】 すみません。今のような形でどんどん進めていただいて、特にそういう若い職員の方々、他の金融機関にもぜひそういう慣行が広がるのを期待したいです。どんどんいろんなところで宣伝していただきたいと思います。

その上でですが、この公的資金の注入においては、いろんな条件、法令上の義務があって、その一つにコア業務純益についてというのがあって、前計画未達になりました。で、次期の計画は、その結果、どうもかなり低い水準にコア業務純益を置かれているんですけども、これについて、私自身は、多くの銀行が、今、頭取がおっしゃったような形が徹底できないのは、結局、期末に利益が足らなくなってきた、忬度もあってかもしれませんが、目先利益を上げるために結局徹底していないというところがあり、その意味では徹底されるのはいいと思うんです。とはいえ、やがては公的資金を返済するための問題も当然出てくるわけですし、このVサポートがどのぐらい経てば銀行の収益環境にプラスに働いてくるという見通しをお持ちかということが1つ目です。今日、明日ということを要求しているわけじゃなくて、どうだろうかということが1つ目です。

それから2つ目は、これは南日本銀行もこちらで前回ご説明いただいたときに同じようなことをされているし、頭取のところとも連携されているんですが、こういうVサポート的なウイン・ウインネットですね。で、南日本銀行も結局売りやすいものを挙げてきて、それを東京へ持って行って売るとかというような形でノルマといたしますか、達成ということをしてしまっていて、それで、難度の高いものを選んで加点をするような形をとっているというようなことをおっしゃっていたんです。そこで、このVサポートする先はどのようにして選ばれて対応されているのかというのが2つ目です。3つ目は、今日、具体的にご参考資料を見せていただいて、非常にわかりやすかったです。多分これにもっといろいろなものがついているんだろうと思うんですが、私自身はこれで思ったのは、今回、例えばこれですと、かなり技術的な部分の知識がないと、本当はこの商品の性質というのが評価できないと思うんですね。これが医療上どうなのかということだけじゃなくて、例えばこれが特許で守られてなかったら、隣でぽつと来られたら、お客様は結局、売ろうと思っ

でももっと安いところにとられるということなのです。この計画書の中で、これは私、事前に聞いて、そうではないということはわかったんですけども、外部に依存せずにしっかりやれるものがあるのは大事だと私も思うんですが、同時に、必要な外部連携もあるというふうに思います。このあたりの例えば技術評価について何らかの取組みをされているのかも教えていただいたらと思います。

以上です。

【権藤頭取】 まずは、収益性ですね。VサポートあるいはVサポートがきっかけとなった銀行全体で公的資金の返済原資をどう蓄積するか。それから、Vサポート先の選定基準。それから、外部との連携ですかね。これはVサポート以外のところも含め…。

【家森委員】 全然結構です。

【権藤頭取】 かしこまりました。

最初の収益性についてでありますけれども、先ほど申し上げましたとおり、Vサポートは、今は41社の契約先である売り手と、それに対する三百数十社の買い手でスキームが成り立っています。Vサポートにかかる直接的な収益というのは、ランクアップによる信用コストの戻り、融資に伴う貸出金利息収入、それから手数料ということになるわけですが、もう一つ大事なものは、先ほど申し上げたとおり、Vサポートは銀行としての考え方が表れた取組みだと思っています。Vサポート関連の融資で頂戴している金利はお客様にご評価していただいた結果だと思っておりますけれども、相応の水準の金利をいただいています。売り手のお客様にとってみると、販売に結びつき収益につながっているんだから、金利の0.1%や0.2%とか0.5%は関係ないと。収益が上がっているんだから、それなりの水準の金利をお支払いいただいています。これは、Vサポートのみならず、先ほど申し上げた「経営改善応援ファンド」においても同様です。当行の総貸出金の約定金利は1.8%程度なんですけど、一方、Vサポートで新規に取り組んだものは2.4%台なんです。経営改善応援ファンドも2.2%ぐらいです。なので、お客様に当行がご提供した付加価値を評価していただければ、相応の水準の金利はいただけるということなのであります。ただ、これは狭義のVサポートの成果だと思っております、Vサポートの目指す考え方を実践することによって、通常のお客様との間のリレーションでも今までとは少し変わってきてあり、全体の貸出金の金利水準も上がってきています。例えば、足元の短期的な話で、これが本当に趨勢的なのかどうかわかりませんが、この6月末の金利は3月末と比較して0.012%程度改善し、底を打ったように見えるのです。6月末が3月末よりもよくなっ

たということで、これまでずっと下降傾向だったのがここで初めて反転したのは、これが直接的にVサポートの影響かどうかはわかりませんが、少なくとも今申し上げたような考え方で金利全体はいい方向に今なってきた結果なのではないだろうかと推察しています。Vサポートという取組みだけに限るのではなく、全体の動きも含めて収益性の議論に対する答えを出したいと思っています。

そして今、私たちがやらなければいけないのは、間違いなく公的資金の返済のための内部留保の充実です。公的資金の返済は約10年後です。私たちは、2年半でVサポートを新しいビジネスモデルとして位置づけ取り組んできて、相応の成果が出てきており、今後の3年間はこれをきちっとしたものに持って行きたいと、こう思っています。したがって、今は、まずはこのVサポートというビジネスモデルをきちっと作り上げることによって、今後10年間で返済原資の蓄積につながるような形での収益につなげていきたいと、こう思っています。少なくともこの3年は、Vサポートを通じた新しいビジネスモデルをきちっと作って、そういう収益体質になれるように持って行きたい。本当にこの10年で返済原資が十分に蓄積できるのか、その見通しはと聞かれますとなかなか厳しいですけれども、少なくとも言えることは、この3年間でしっかりとやらなければ次の7年はないだろうと理解していますので、そういう位置づけでこの3年間でやらせていただきたいということです。

それから選定先の基準ですけれども、当行のお客様の業容は非常に小さなお客が多いのであります。商品の品質はよいけれども、例えば社長さんが一人で開発して販売もしているとか、家族だけで会社を経営しているとか、小規模のお客様でありますので、なかなかマーケティングできないとか、あるいは業務プロセス上も色々な課題があるというような自力ではなかなか売れない先なのです。債務者区分でも要注意先以下のお客様がほとんどなんです。正常先のお客様には基本的に私たちはちょっと距離を置いておこうと。正常先のお客様というのはそれなりに今収益を上げて正常先に区分されているんだから、自力で売れますよねと。むしろ要注意先のお客様こそ、私たちが手伝わないと売れないんだから、私たちがお手伝いしなければいけない。そうすると業務改善にもつながっていく。売上が増えていけば、当行の信用コストも減るという循環に持っていくことができる、こう思っているんです。つまり、売れる商品売るのではなくて、売れない商品、品質はよいけれども、売れないで困っているお客様の商品という考え方なので、要注意先とか破綻懸念先という先を優先的に選定しています。お客様の中には、「このスキームはよいから、

俺のところ儲けているけど、さらに儲けたい」というお客様もいらっしゃる、なかなか拒否はしにくいのですが、「申し訳ない、それはVサポートとは違うスキームであるビジネスマッチングという、ハンズオンのやり方ではないやり方があるので、そちらのほうで協力します。うまく成約したら手数料はもらいましょう」と、そういう形にしています。繰り返しになりますが、Vサポートは、自力ではなかなか打開できないから銀行の手助けを頼むよと、一緒になって販路を開拓していこうよという窮状にあるお客様を選定しているのです。本部の販路開拓支援室が吟味して、支店がお客様に「Vサポートやりませんか」と声掛けをしてから、ヒアリングシートを作ったり、場合によれば、二、三カ月から長い時には半年ぐらいかけて契約締結に到達します。したがって、やみくもに増やすことはしていません。2年半で41社というのも、1社1社にきちっとやっっていこうと。必ず買手のお客様を見つけようと。ほかの銀行なんか見ていると、とりあえず契約結んで、実績には結びつかないということが結構ある。以前、都市銀行に勤務していた時にそうだったんですね。形だけの契約を結ぶ。だけど、そのような取組みは全く意味がないと考えています。お客様にとってみると売上につながって初めて意味があるのです。したがって、お客様の売上をどうやって増やすのだ、というのが基本的な発想です。Vサポートの選定基準は、ちょっと下世話な話をすると、信用コストに貢献できる先、あるいは運転資金とか設備資金とかに貢献できるであろうという先、ほかの銀行が手を出さない先であります。そのようなお客様に私たちが手をお貸しして売上を増やしていこうというのが2つ目であります。

それから、外部との連携というところでは、金融庁とも色々と議論させていただいて、結構いろんなバックボーンの方々との接点を持っています。技術評価というところばかりじゃなくて、行員の教育であるとか、新しいマーケットの見つけ方とか、そういったところも含めて外部の知見を持った方々との接点があります。それから、事業承継の分野において、お聞きしたところによると、お客様を税理士とか公認会計士とかに丸投げして、そのまま例えば5年、10年というタームで事業承継を進めているのもあるんですけども、基本的には当行の後ろに公認会計士がいて、例えば株価算定は当行ではできませんので、そういったときには公認会計士に株価算定してもらおう。しかし、クロージングまで責任を持つという意味で計画書には書いています。当然、私たちのような小さな銀行ではノウハウやリソースも限られておりますので、自力で全てをやろうとは思っていません。当然のことながら、私たちの力を補完するいろんな知見を持った方々のお力がないと前に進めら

れないと思っていますので、それは当然のことながら外部の専門家の方々の方をお借りしております。日下室長にもいろいろとご相談したりしてやっているというのが実態であります。

ちょっとお答えになったかわかりませんが、以上でございます。

【山本会長】 ほかにいかがでしょうか。加藤委員、どうぞ。

【加藤委員】 どうもありがとうございます。頭取のお話を聞いていて、ある一つの戦略に特化されている潔さというのを感じたんですけれども、ただ、あえてお伺いしたいんですが、今、頭取のお話で、3年間、今のVサポートをきちっとやっていって結果を出して、残りの7年をつなげたいというようなお話もあったと思うんですけれども、今現時点での公的資金の返済見込みというのがあって、その返済をするとやはり非常に財政状態が悪化してしまう状況になりえるというところで、頭取としてどのように長期的に10年間見据えてご方針を立てられていきたいのかというところの部分ですかね、そこを教えてくださいませんか。

【権藤頭取】 正直言って、このシミュレーション上、利益だけで返済原資を蓄積するのは10年間では厳しいだろうと思っています。ベースはですね。ただ、今、一番大事なのは何かと言うと、繰り返しになりますが、きちっと持続可能なサステナブルな事業モデルを作ることであるというのが第一の命題だろうと、こう思っていますので、この3年間はそれに向けて頑張らせていただきたいと。ただし、確かに10年後に160億円を返済すると資本はかなり厳しい状態になります。したがって、まずは収益の増強、ビジネスモデルを確立して、内部留保を高めて返済するというのが第一義だと思います。もし仮にそれだけではなかなか厳しいとなったら、場合によればドラスティックな経費削減もしなきゃいけないかもしれません。そして、最終的には、地元のお客様からの資本調達を考えたいと思います。現在、私どもは公的資金以外に地元のお客様から約80億円の優先株発行で資本を調達させていただいています。地元の約六百数十の中小企業とか個人のお客様にサポートさせていただいています。機関投資家の方もおられますが、主に当行の預金者なり融資先のお客様です。私たちの場合ですと機関投資家はごく少数であって、ほぼ地元の方々からサポートさせていただいていますので、公的資金の返済資金に不足が生じる場合には、地元のお客様にお願いして地元調達で対応したいと考えております。そのためにも、今、取り組んでいるビジネスモデルを大切にしなければならないと考えているのです。そのためにも地域のお客様を徹底支援していくしかない。地元のお客様が、預金者であれ、あ

るいは融資先であれ、あるいは金融商品の購入者であれ、私たちと共に歩むのは地元の方々でありますし、その方々から今、私たちは80億円の資本でサポートしていただいている。その人たちとともに私たちは歩むことによって、この3年間でビジネスモデルが確立したときには、そういった方々から、「よし、豊和は大事だ、大分県にとって大事だからサポートしなきゃいけないよね」というふうに思っただけのようなビジネスモデルにしていくなことが、資本調達の際にも有効になっていくのではないかと。

したがって、ビジネスモデルをつくることと、それから更なる経費削減。経費削減は旧法時代にもうかなりの無理な経費削減をやってきたので本当はやりたくないんですが、最悪はそれもやらざるを得ないかもしれない。そして、資本調達。私はこれらの施策は補完的な関係だと思っただけで、仮にビジネスモデルだけで返済原資が賄えれば、当然、経費削減も資本調達も不要。仮に収益だけでは不足するというのであれば、このビジネスモデルが構築できてさえいれば、おそらく地元のお客様は理解してくれるよねと。この三つの施策が相和して10年後の公的資金の返済のベースは作れるのではないかなと考えているところであります。ちょっと直接のご回答になったかどうかわかりませんが、そんなふうに考えていると。

【加藤委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 よろしいでしょうか。それでは、豊和銀行については以上となります。権藤頭取にはここでご退室をいただきます。ご説明ありがとうございました。

【権藤頭取】 どうもありがとうございました。

(豊和銀行権藤頭取退室)

【山本会長】 それでは、これまでの質疑等を踏まえて各行の経営強化計画について審議を行いたいと思います。各委員からご自由に忌憚のないご意見等をいただければと思います。

多胡委員、どうぞ。

【多胡委員】 どうも、多胡です。

今回の3行は、私自身の審査は3ラウンド目なのですが、計画としては大変立派なものになっています。計画をどうするかという意味では当然これでオーケーなんですが、前回3年前もそうだったんですが、やはりそれをどうやって実行するかというのが非常に心配でして、だから、実践のところをこれからの監督検査でしっかり見ていただきたいというのがお願いです。

個別の銀行で言うと、3つの銀行に、これを実行するにはどうしたらいいのかということを一歩聞きたかったんですね。率直に言って、この3つの銀行の現場の実態を相当知っているんです。現場の人たちからの意見が私のところにいっぱい入ってきているんです。だから、それもあったので、当然、頭取に対してその辺の裏をとったら、結構違うなと思いました。東北銀行のケースは、実は今回のは前回とほぼ同じ計画なんですね。過去3年間で表面上の成果はそれなりに出ているんですが、中身を見ると、要は、事業性評価の定義がやっぱり甘いんですね。シート作成で一丁あがりという感じだけです。ミドル層をやるんだったら実態把握、それも動態モニタリングをやらないと危なっかしくてしょうがないわけですよ。だから、筑波銀行の生田頭取の場合は事業性評価シートもアップデートするという話があったんですが、結局、東北銀行は「シートをつくります」で終わっていて、やっぱりミドル層をやるには、リスクがある以上、実態把握をしっかりとやるというところについての部分が話を聞いていて結構危なっかしい。

それからもう一つ、やっぱりミドル層をやるには業績評価を変えないと絶対うまくいきません。ミドル層でどこが儲かるか、収益が上がるかって、これはもう今の権藤さんの答えのとおりなんです。ランクアップなんです。ミドル層をやるのに金利とボリュームだけでやっている金融機関がほとんどなんです。

それから、早期退職者に対する認識も、何かノルマがあるからだとか転勤があつてという。そうじゃないんですよ。やっぱり経営に対する批判なんです、現場の職員がやめているのは。経営がはっきりしないから、要するに計画と現場でやるということに対してギャップがあるからやめているんです。ほかの銀行もそうだけど、東北銀行もそうなんです。ところが、やっぱり頭取は認識が全くない。

ということで、何を申し上げたいかということ、やっぱり計画は立派だけれども、そこがちゃんと実行されるかという点については、私はこれ、非常に疑問だと思っているので、金融庁のほうでしっかり3年間見ていただきたいというのが東北銀行です。

それから、筑波銀行。毎回この場で頭取と議論になるのは筑波銀行だったんです。山本会長もご存じですが、筑波銀行と第三銀行はここで激論になるんですね。それで、今回、頭取が替わられて、今回のお話を聞いていて、やはり今までと違うのは具体性があるんです。今までは具体性がなかったんですよ。何か祝詞ばかり書いてあったんですね。ところが、今回は具体性がある。それから、今までは突っ込むと前頭取はかわすんだけど、今回は突っ込むとそれに向き合おうとするところが新頭取は見られました。だから、

そこの部分からも計画書の実行可能性は高まったと思いました。前はこれは無理だろうかと正直思ったんですが、今回は少し期待しているというか、かなり期待しているというか、なので、ここもしっかりその実行のところを見ていただきたいと思っています。特にヒューマンアセット、人材に対して向き合うという非常に強い姿勢を見せていただいたのはよかったです。

それから、最後の豊和銀行なんですけど、これは究極の共通価値の創造ということで、日豊本線の3行、豊和銀行、宮崎太陽銀行、南日本銀行というのは3つとも似たような形なんですけど、やはり今日聞いていて改めて思ったのは、そこいらの銀行が言っている単なるビジネスマッチングじゃないということです。つまり、単なるビジネスマッチングをやっていますという大部分の銀行はそれが思ったほど収益につながらないし、結局、それが付随業務で終わっている。場合によっては宣伝で終わっているみたいなのところがあるけど、この銀行はこれを中核でやりますよということで、結果としてお客様の評価も高いし、行員の考え方も、特に2年目、3年目の行員があれだけのことができるというのはすごいことだと思っているんですね。それで、数は少ないんだけど、それをどうやって広げていくかということなんですけど、おそらくここから加速度的に広がっていくんだろうというふうに私は聞いていて思いましたので、金融庁の方でそこをきちんと見ていただきたいなと思います。それから、私が東北銀行の業績評価のときに「信用リスクの戻りだけで決算できるぐらいやった銀行があるんですよ」というのは、実は豊和銀行なんです。豊和銀行というのは、結局、ランクアップをがんがんやって、それで収益が組み立てられていったんです。だから、ミドル層をやるというのはこういうものなんです。東北銀行が言っているようなミドル層への取組みというのは甘っちょろいんですね。いずれにしても運用のところをしっかりと見てください。計画書自体についてはもちろん異存はございません。

以上です。

【山本会長】 ありがとうございました。

家森委員、どうぞ。

【家森委員】 まず結論として、東北銀行、豊和銀行について異論ございません。

少しだけコメントさせていただきますと、多胡先生がおっしゃったのと同じで、東北銀行については、Howの部分がいまいち弱いなど。計画書としては立派なことが書かれているんですが、もう少し具体的にそれをどう動かしますかという質問については、かなり抽象度が高くて、よくわかりにくいということと、それから、私が具体的に例えば4ペー

ジのところの指標のことを聞いたら、途中で指標を変えましたという話が出てきました。この審査会でも時々そういう銀行がいらっしゃるんですけど、3年の計画の指標を途中で変えたのに、そのまま前と同じものを載せられたら、評価できません。我々大学で言ったら、100点満点のテストが途中から200点満点になっていたというのでは、これは評価できません。やっぱりもし評価をするという意味でこれを出されるんなら、同じ基準で見ないといけないと思います、今後の審査として。

それから、この質疑の中で、多胡先生が言われたのと私も同じように感じたのですが、頭取による現場の把握が十分できているのかなというところがありました。今後、財務局長なり金融庁の幹部と頭取との深度ある対話をされていくときに、ぜひその点も特に見ていただければと思いました。

それから、豊和銀行のほうについては、今やっていたいでいる業務ということは、やっぱり地域金融機関が今後生き残っていく上での方向性を示しているんだと思います。ただ、これが十分に金融機関が立っていけるだけのものになるのかどうかというところが今の課題です。今回、コア業務純益が未達になっていますけど、それをあまり過大視せずに、これから10年でどうなっていくかという形で評価をしながら見ていけばいいのではないかと思いますし、今、我々が期待するところと言えば、こういうような形でやがて持続可能なビジネスモデルになるのではないかということです。このコア業務純益は、非常に低いので、最終的なところへ今のままを単純にトレースすると難しいですけども、どこかで質的な転換が起こることを期待して、妥当な計画ではないかと感じました。

以上です。

【山本会長】 ありがとうございました。

加藤委員、どうぞ。

【加藤委員】 はい。ありがとうございます。私は、豊和銀行だけコメントを述べさせていただきます。

頭取のお話を聞いていて、1つ、非常に特化して「Vサポート業務」をビジネスモデル化されていくということに関しての意気込みと覚悟というのは感じたんですけども、ただ、私自身は、今までの数字のありようなどから見て、そこから本当にこの銀行が自身の収益をきちっと回復できるかということに関しては疑問を感じました。その結果、やはり10年後に公的資金を返せるかということに関しては疑問に思ったんです。

ただ、私はこの3行とも同意しようと思っておりまして、頭取は多分、あの戦略を突っ

切っていくしかないのかなというふうにも思っているからなのですが、一方で、そこから出てくる収益的な指標が未達成の場合金融庁がモニターをして、フォローをしていくという、つまりおもての面を頭取がやって、裏のそういう厳しい面を管理する役割を金融庁が支えるというか、そうしないと多分、頭取も自分の戦略を突っ切ることができない。どこかで多分悩みが出てきてしまう段階というのがあるんだろうなと思ひまして、なので、そういうお役目をぜひ金融庁のほうにモニターをしていただいて、何とか今思い描いている夢というか、プランになるかという、私は正直申し上げて懐疑的ですけども、でも、その達成に向けてやっていくということがこの法の趣旨でもあろうかと、そのように考えています。

【山本会長】 ありがとうございます。

ほかにはよろしいでしょうか。それでは、本日ご議論をいただきました内容については、今後のフォローアップあるいは次回の経営強化計画の審査等にご協力いただきたいと思います。その経営強化計画自体、東北銀行、筑波銀行、豊和銀行より提出された経営強化計画については、当審査会としてはそれを了承するというところでよろしゅうございましょうか。

(「異議なし」の声あり)

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、当審査会としては、今般提出された3行の全経営強化計画については了承したいと存じます。

ただ、各委員から付された補足意見ですね、おそらく私の理解したところ共通しているのは、計画自体は皆それぞれ立派ではあるけれども、それを真に実行していけるかどうかということについては各委員ともそれぞれについて疑問を呈された部分があったのではないかと思いますので、その点は特に金融庁においてはご留意をいただきたいと思います。

それから、個別的には、家森委員からは、指標について途中で基準が変わっているというのは、これは評価する側としてはいかなものかというご指摘がございまして、誠にどうもご指摘だと思いますので、その点についても今後の評価についてはご留意をいただければと思います。

それでは、本日の審議、中身については以上のおりしたいと思います。あと事務的な点であります。ご案内のとおり、本日ご審議をいただきました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、主務大臣がその承認をしたときに、当該承認の日付や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。

なお、今般ご議論いただきました経営強化計画の承認及び公表は近日中に行う予定となっておりますが、正式に公表されるまでは、本日の当審査会の開催の事実、それ自体ですね、及び議事内容につきましては非公表の扱いとなっております。

また、一連の議事要旨につきましては、審査会運営規程に基づき、速やかに公表する予定であります。

一方、議事録につきましては、こちらも審査会運営規程に基づいて、今般の会議から3年を経過した後に公表することとなっております。

最後に、本日の配付資料につきましては、お持ち帰りいただいて結構ですが、全ての資料が非公表となっております。新計画の承認・公表後におきましてもお取り扱いにご留意いただきますよう、よろしくお願いを申し上げます。

それでは、以上をもちまして本日の会合を終了させていただきます。長時間にわたりましてご熱心なご審議をいただきまして、ありがとうございました。

— 了 —