

金融機能強化審査会議事録（第3回）

1. 開催日時 平成 18 年 10 月 17 日（火）14 時 00 分～16 時 00 分
2. 開催場所 霞ヶ関ビル 19 階 第 1 会議室（391）
（東京都千代田区霞が関）
3. 出席者 委員 村本 孜（会長）
同 友永 道子（会長代理）
同 田作 朋雄
同 松田 京司

以上の他、五味金融庁長官、佐藤監督局長、河野審議官、森監督局総務課長、神崎検査局審査課長、川上銀行第二課長、栗田監督調査室長が出席した。

4. 議題 (1) 新委員の紹介
(2) 経営強化計画（株式会社豊和銀行）の審議
5. 議事内容 別紙のとおり

(別紙)

【村本会長】

定刻でございますので、第3回金融機能強化審査会を開催したいと存じます。最初にこの度、松田昇前委員に対する後任として当審査会の委員に就任されました、松田京司委員よりご挨拶お願いいたします。

【松田委員】

松田です。宜しくをお願いいたします。

【村本会長】

なお、(金融機能強化審査会)はそもそも5人の委員により審査を行っておりますが、今回は、野村委員が特別の利害関係を持つおそれがあるという理由により、議事への参加を辞退されたため、野村委員を除く4名の委員で審査を行わせていただきます。それでは続きまして、五味金融庁長官よりご挨拶をいただきます。

【五味長官】

五味でございます。宜しくをお願いいたします。本日は、豊和銀行より金融機能強化法に基づく申請がありました件について、審査会の皆様にご議論を賜るべく、ご参集をお願い申し上げました。先月に引き続いてご多忙のところお集まりいただき誠にありがとうございます。

今回申請のありました豊和銀行は、今年4月28日に業績予想修正を行いまして、本年3月期の自己資本比率が2.2%と、健全性の基準値である4%割れであることを公表するとともに、資本回復策として、本法に基づく資本参加の申請を行う方針を併せて公表をいたしました。従って、当行につきましては、前回申請のありました紀陽ホールディングスとは異なり、基準値未満での申請であること、それから単独での申請であることから、法律上適用要件が加重されることとなります。

当行においてはこれらの要件も見据えて、いくつかの取組みを順次実施しております。例えば西日本シティ銀行や地元取引先を対象とした合計90億円の自力増資、それから代表取締役2名を含む旧経営陣の退任と新経営陣の就任、そして産業活力再生特別措置法に基づく事業再構築計画の認定、こうした経営改善の取組みを順次実施してきております。その上で、経営強化計画案を策定し、先月29日、正式申請がなされたところであります。

前回同様、既に資料にお目通しをいただいて、個々に様々なご指摘を事前にも頂戴をしておりますが、今回は法律上の適用要件が加重されるということもあります。改めて十分にご審議をいただきますよう、重ねてお願いを申し上げます。皆様のご協力に重ねて感謝申し上げ、私の挨拶とさせていただきます。

【村本会長】

それでは、続きまして、金融庁監督局川上銀行第二課長及び検査局神崎審査課長から、今回、金融機能強化法に基づいて豊和銀行より提出された申請内容等につきまして、順次ご説明をいただきます。よろしく申し上げます。

【川上課長】

お手元の横長の金融機能強化審査会説明資料に基づきましてご説明させていただきます。2枚おめくりいただきまして、「経営強化計画の記載内容について（審査項目）」という横長の資料でございます。既に各資料にお目通しいただいておりますし、後ほど当行の榑原頭取から直接のプレゼンがございます。従いまして私の方からは、金融機能強化法の各要件に沿って簡潔にご説明申し上げたいと思います。先ほど長官からご説明いたしました、4%未満・単独申請という本件の性格から、紀陽の時とは違いまして、具体的には、3ページ目から4ページ目にかけての(6)、(7)、それから5ページ目にあります当行の経営責任ということが加わっております。あるいは9月8日ですけれども、当行はコンプライアンスについての業務改善命令を受けておりまして、責任体制の確立ということについて検討しています。全体的にこの資料の様式ですけれども、経営強化計画の内容と評価というのが真ん中の欄にございますが、あらかじめ当局として審査させていただきまして、もとよりこれから各委員のご意見を頂戴するわけですが、暫定的な審査としてはこういうところである、ということ併せて右の欄で申し上げさせていただきます。順次、審査項目に沿ってご説明してまいりたいと思います。

まずは(1)でございます。経営改善の目標ということで、具体的にはここにあります3つ、法令上定められています。右のところの当局事前審査のところ少し目安が書いてありますけれども、コア業務純益ROAについては同一業態の上位3割以内の上昇ということが目安になってまいりますし、OHR、不良債権比率については計画期間中、少なくとも低下をすることが法令上定められております。それに従いまして、真ん中の欄をご覧くださいますと、参考1のところですが地域銀行の過去3年間のコア業務純益ROAの上昇の実績、上位3割がプラス0.12%ポイントということでありまして、一覧にございます。このコア業務純益ROAの当行の経営強化計画の改善目標というのは、この目安をクリアしているということでありまして、それからOHR、不良債権比率につきましても、今申し上げました法令上の最低限の目安というのはクリアしているということでございます。ちなみに、今後の履行状況のフォローアップについてですけれども、法令上半期ごとに当局に報告をし、当局から公表するということが定められておりますけれども、特にこの計画の終期におきまして、仮にこの計画未達の場合には、業務改善命令を含め、監督上の措置の検討というのが法令上定められております。これらに加えまして、今回単独申請という本件におきましては、後ほど5ページ目にご覧いただきますけれども、未達の場合の経営責任ということも計画の中に書き込まれておりまして、こちらも経営強化計画推進の1つのイン

センチブになっているということでございます。それでは(1)は終わります。

(2)ですけれども、経営強化計画の実施により目標が達成されると見込まれること、ビジネスモデルの関係でございます。これにつきましては、収益性改善策、効率性改善策、その次のページになりますが、健全性改善策についてそれぞれ経営強化計画の中に記述がございます。収益性改善策ですけれども、既に9月25日に西日本シティ銀行と業務提携に係る基本合意を締結しておりまして、同行より各種ローン商品や営業面での情報・ノウハウの提供を受け、新たな顧客基盤の拡大を図るとともに、顧客サービスを向上させる、あるいはビジネスローンセンターを開設いたしまして、中小零細企業向けビジネスローンを強化、あるいは中堅企業に対して銀行保証付の私募債、CLOを推進するということがこの中には盛り込まれております。あるいは、夜間休日も対応する住宅ローンセンターを開設いたしまして、住宅ローンの強化を図るほか、アパートローンやカードローンの販売も強化をしてみたい、あるいは、高齢者の資金ニーズに対応したシルバー向け個人ローンを開発していきたい、といったところが新たな収益性の改善策として盛り込まれたところです。

次に効率性改善策についてでございますけれども、従業員の削減について、早期退職優遇制度の促進や新卒採用の抑制、定型業務に対応するパート職員のウェイトを増やし、正職員が中核業務に特化できることなどを通じまして、100名超の人員の削減を実施することになっております。また給与カット・賞与水準の見直しによりまして、従業員の年収を最大15%程度引き下げるとともに、役員報酬につきましても、既に18年7月分から33%の削減を実施しており、これらにより人件費を21年3月期で18年3月期比8億8,000万円削減する予定となっております。店舗の廃止につきましても、合計8店舗の廃止を予定しており、資産の売却を進め、物件費を21年3月期におきまして、18年3月期比5億2,300万円の削減予定となっております。あるいは、顧客のアンケートなども踏まえまして、大分県では初めてとなる24時間利用可能なATMの設置などを検討するということになっております。

続きまして3点目が健全性改善策、具体的には不良債権処理の促進ということですが、特に当行につきましても、大口特定先の不良債権というものが大きな過去からの課題として残っております。大口特定先に対しましては、具体的な対応策を策定し、スケジュールを明示して計画期間中に集中的にオフバランス化を進めていくということでありまして、大口グループで当行の開示債権額の3割を占める状況ということですが、それら以外の先につきましても、再生可能な先を見極めつつ、きめ細かく中小企業再生支援協議会やRCCのスキーム等も活用しながら対応していくということでございます。まとめましてこの(2)につきましても、当局の事前審査といたしましては、計画の着実な実行により経営改善の目標は達成されると見込まれるのではないかと、というのが私どものとりあえずの結論でございます。

続きまして(3)でございます。信用供与の円滑化、地域における経済の活性化の方策についての要件であります。いわば、リレーションシップバンキングについての取組みということですが、具体的に2つの目標設定をしています。1つは地元

事業者向け貸出の割合、もう1つは経営改善支援取組先企業数の割合です。それぞれご覧のような増加幅、増加数ということになっておりまして、右の方の欄に少し書いてございますけれども、当行は計画期間中全体の総資産につきましては、不良債権処理等によって金額として減少してまいりますが、その中で地元事業者向けの貸出につきましてはご覧のように34億円、その左にあるような増加を計画しているということです。ちなみに、この2つの目標につきましては、法令上開始時期、計画の始期よりも下回っていく場合、業務改善命令を含む監督上の措置を検討するという規定になっております。そのほか、ここにございますように渉外担当者を個人・法人専担に区別いたしまして、法人営業担当者については目利き能力を高め、ニーズにあった融資提案を可能としてまいります。あるいはスコアリングモデルを活用した商品や保証協会保証による無担保・第三者保証不要のスピードローンの開発、業態毎の特性に対応した商品開発等がございます。それから、地元の大学と連携した技術相談会、産学連携支援サービスの実施、県の産業創造機構、経営支援アドバイザー等との業務提携の強化、いわゆる中小企業再生支援協議会等を活用した事業再生というようなことで、色々な形でリレーションシップバンキングに対する取組みを行うという計画になっております。本事案に対しましても、金融庁は基準に適合するという判断をしております。

(4)でございます。簡潔にご説明いたしますと、計画が円滑かつ確実に実施されると見込まれることということで、いくつかのサブのチェック項目について定められております。まず、第三者評価です。法令上、経営資源に照らし過度に実施困難でないと見込まれるか、という問いかけがなされておりました、これにつきましてこの真ん中の欄ですけれども、経営強化計画について第三者、具体的には金融・会計については、法務については、でございまして、要するに第三者から実現可能性はある程度高い、計画の内容に不合理な点は認められない、といった評価を受けてございまして、法令の要件といたしましては経営資源に照らして過度に実施困難でないと見込まれるということです。それから、経営管理態勢の構築ということで、具体的には部門別の損益管理等が法令上明定されていますが、これにつきましては次のマルですが、収益管理は現状、営業店別管理に加えまして、6つの業務部門別で管理をされております。今後、19年度中に商品別、チャネル別、店舗エリア別の収益管理の確立を図るべく、新システムを導入する予定ということです。それから3つ目に公的資金配当確保に向けた準備ということで、法令上具体的に減資による繰越欠損の処理等が例示をされておりますが、これにつきましては18年3月期決算に生じた42億円の繰越損失を解消するため、6月の定時株主総会においてその減資を特別決議し、8月23日に効力の発生をしております。それから4つ目に、責任ある経営体制の確立に向けた準備ということで、ここで社外取締役の選任、就任承諾というものが例示をされています。先ほど申し上げましたように、検査結果を踏まえ、9月8日にコンプライアンスに係る業務改善命令がございまして、1つのご審議のポイントになろうかと思っておりますけれども、これにつきましても、4つ目のマルでござい

ますが、当局検査での指摘や9月8日の業務改善命令に対応いたしまして、まず適切な融資判断と厳格な牽制機能が発揮できるよう、新たなクレジットポリシーにそった信用リスク管理方針を半期毎に策定をし、与信限度管理を徹底するとともに、融資決裁に際しては合議による機関決定方式を採用しております。あるいは社外取締役の招聘、常勤監査役の選定により、取締役会における牽制機能の充実及び監査役会の機能強化を図るということでもあります。それから、第三者機関として、経営評価委員会、法令監査委員会を設置いたしまして、経営方針全般及び法令等遵守に関する客観的評価を受けるとともに、ガバナンスの強化を図ることがこの計画の中に定められております。後ほど5ページの過去の経営責任のところなのですが、そこに過去の経営責任の関係につきましては、経営責任究明特別委員会を設置するという記述も別途ございます。以上をトータルいたしまして、この(4)につきましても、審査基準の各項目に合致をしておりますして、経営強化計画が円滑かつ確実に実施されると見込まれる、というのがとりあえずの私どもの判断でございます。

(5)は破綻金融機関でないことということですが、これにつきましては監査法人による監査、当局検査により確認されており、これは基準に適合すると判断しております。

それから(6)でございます。これが特に自己資本比率4%未満の申請の場合の1つの追加的な要件ということになってまいりますけれども、当該金融機関の存続が主として業務を行っている地域の経済にとって不可欠であると認められるか、という点です。法令上、適切かつ相当額の自力増資、あるいは地域経済に相当寄与しているなど代替困難性が認められるかということが規定されております。これについてですが、3ページの下のマール以下ですけれども、まず当行の大分県でのシェアということで預金、貸出ともに10%内外のシェアを持っております。それからとりわけ、自力増資の関係ですけれども、地元取引先を対象といたしました第三者割当増資、これを691の幅広い引受け先から、総額60億円を確保しているということございまして、西日本シティ銀行からの30億円の出資と合わせて、総額90億円の第三者割当増資を実施し、8月28日に払込みが完了しております。これにより、自己資本比率は既に18年9月末には6%台に回復する見込みとなっております。それから地域においてですが、県知事、あるいは市長におかれましても、豊和銀行が地域の経済にとって不可欠な存在である、とのコメントを公表しておられますが、この県、市は協力預金等流動性についての支援等も実施をしております。これら全体で考えまして、(6)につきましても当局の事前審査といたしましては、当行の存続は地域の経済にとって不可欠であると認められると判断をしております。

それから次の(7)でございます。これは単独申請の場合の追加的な要件でございますが、具体的には合併に準ずる事業再構築がされているかということで、産業活力再生特別措置法に規定する事業再構築が講じられているかが具体的な要件となっております。これにつきましては、8月25日に既に産活法に基づく事業再構築計画を認定済みでございまして、これも審査基準に適合しているという判断であります。

それから(8)が、資本参加額の所要額についての規定でございます。これは一番右の欄の※印のところでございますけれども、法令上、同一業態に属する中位以上の自己資本比率の水準かつ地域で金融機能を発揮するために十分な水準、という目安が設けられております。本件につきましては、上段でございますけれども、既に行っております自力増資90億円により、自己資本比率は6%台には回復する見込みですけれども、今後、中小企業向けビジネスローン、あるいはシルバー向け個人ローンなど、地域での新たなリスクテイクを行うために必要な追加資本として、今回90億円を申請しているということです。この資本参加が実現しますと、自己資本比率が9.88%ということで、法令上の目安でありますところの地域銀行の中位、あるいは平均に相当する水準を確保することができます。

それから、次の(10)でご覧いただきますけれども、この90億円を入れた場合の将来の返済可能性ということですが、これにつきましては、保守的に見た回収可能性からも相当の水準ということでございます。これら3点を総合勘案いたしまして、私どもといたしましては、資本参加額90億円は適当な水準であり、法令の要件に適合すると判断しております。(10)でございますが、今、少し前倒しして申し上げました返済可能性ということですが、これにつきましては同じく一番右の欄の※印のところですが、法令上の1つの目安といたしましては、15年以内の償還というのが目安となっております。これにつきましては、真ん中の欄ですけれども、優先株式の償還財源として、毎期利益剰余金の積立てを行い、15年目には約180億円の積立額となる計画になっておりまして、さらに一定のストレスをかけた場合においても、申請額である90億円は上回る積立額が確保されるということです。従いまして、(10)につきましても、回収が困難であるとは認められないという判断をしております。

5ページ目でございます。(11)がこの経営強化計画を提出した金融機関等により適切に資産の査定がされているかということですが、18年3月期ベースの申請ですけれども、この決算につきましては、あずさ監査法人より適正とする監査報告書が提出されております。それから当行に対しては、17年9月期を対象とする当局検査が実施されておりまして、この後、検査局からも若干ご説明させていただきますけれども、その結果につきましては、18年3月期決算に的確に反映されていると認められるということです。従いまして、この(11)につきましても、資産査定は適切であると認められるという判断をしております。

最後に将来の計画未達の場合の経営責任、これは単独申請の場合の追加的要件として考えられております。その次に今回の申請に当たっての経営責任、それから株主責任、これは自己資本比率4%未満での申請における追加的要件となっておりますが、それぞれ本件について以下の様になっております。このいずれにつきましても、経営強化計画上、具体的な記述を行いまして、この下の方の入口の経営責任につきましては、既に9月22日までに代表取締役を交代いたしてございまして、9月22日以降、新しい頭取、新しい専務ということで、当行はスタートしております。それから、過去の経営責任の究明に関しましては、先ほども少し触れさせていただきました、経営責

この18年3月期の数字というのは、監査法人及び当局においても検証いたしました。検査結果が反映された的確な計数である、ということです。以下時系列、若干同じところをご覧いただきますと、6月29日に株主総会におきまして会長含めた5名の取締役が退任いたしました。7月28日に本件資本参加の予備審査の請求がございまして、以降非公式な形で、この経営強化計画の詰めを行ってまいりました。8月28日になりまして、先ほどもご紹介いたしました西日本シティ銀行の30億円に加えて、地元取引先691先からの60億円を合わせた、民間増資90億円の払い込みが完了いたしました。自己資本比率が6%まで回復するという運びになったということです。あと、9月22日ですが、ここで新しい頭取も選任いたしまして、新しい経営体制がスタートしました。それから9月25日、西日本シティ銀行と業務提携に係る基本合意が締結されたということで、9月29日に当行から資本参加の正式申請があり、本日、金融機能強化審査会の開催ということでございます。

8ページは先ほどご紹介しました地域に不可欠な存在であることの1つの証左ですけれども、この4月28日に大分県知事から出されました談話について、ご参考までにここに添付をさせていただいております。市長の方からも同じような談話が出されております。

それから9ページですけれども、今回資本参加を予定しているところの具体的な優先株式の商品性でございます。細部は省略いたしますけれども、当行と国それぞれのサイドのファイナンシャルアドバイザー、預金保険機構におきまして、調整済みの中身でございます。前回の紀陽ホールディングスに比べますと、信用状況に若干差がありますので、この配当の利回りというのが7のところになります。紀陽銀行の場合より若干高めになっております。あるいは、9のところでございますが、本件につきましては、取得請求期間の開始日が20年4月という紀陽より早めからの転換権となっているところが、紀陽との若干の違いとなっております。

最後のページでございます。事前の資料のご説明の際に、それぞれ委員からいろいろとご指摘いただいております。提出された計画の中にはこれらも織り込んでいると承知しておりますが、いずれにいたしましても、それぞれ重要なご指摘でございますので、改めてここにポイントを書かせていただいております。本日のこれからの審議の際のご参考に、という趣旨でございます。私の方からは以上です。

【村本会長】

ありがとうございました。それでは続きまして、豊和銀行頭取の榎原憲治氏からご説明をいただいて、その後質疑応答の時間を設けていきたいと思っております。榎原頭取、今日はどうもありがとうございます。お待たせして失礼いたしました。それではどうぞお願いいたします。

【榎原頭取】

豊和銀行の榎原でございます。どうぞ宜しくお願いいたします。それでは説明いた

します。当行は、平成18年3月期決算において、大幅な不良債権処理を行ったため大幅な赤字決算を余儀なくされ、自己資本比率の単体で2.17%まで低下しております。また、18年4月には早期是正措置命令を受け、5月に改善計画を提出済みでございます。かかる事態を招いたことを反省し、1日も早く地域に役立つ銀行として再建したいと考えております。8月に実施いたしました60億円の自力増資の中で、地域に必要な銀行という認識を再度確認すること、そしてその期待に応えるべく早期に財務基盤を確立させ、地域の銀行として積極的な金融仲介、金融サービスの提供を進め、地域経済に貢献していきたいと考えております。宜しくご審査をお願いいたします。では、お手もとの経営強化計画のダイジェスト版により、ご説明申し上げます。表紙をめくっていただきまして、1ページ目でございます。経営強化計画の策定に当たって、現状認識をご説明いたします。冒頭ご説明いたしましたとおり、このような事態に陥ったことを真摯に受け止めるとともに、早期に自己資本の回復を図り、責任ある経営体制と強固なリスク管理態勢を確立いたします。当行ではこうした認識のもと、5月に経営改善策を策定し、実施してまいりました。中段のマルで表示された項目でございます。まず、第1に経営陣の責任の明確化および経営陣の刷新でございますが、本年6月29日開催の定時株主総会で会長をはじめ5名の役員が退任いたしました。さらに9月22日の臨時株主総会において頭取、専務が退任し、私と専務の武内が就任したところでございます。次に経営管理（ガバナンス）態勢の再構築でございます。取締役を8名から5名に減員し、取締役会で実質的かつ活発な議論ができる態勢といたしました。また、取締役の任期を2年から1年とし、責任の明確化を図り、環境の変化にも迅速な対応ができるようにいたしました。また、法令等遵守態勢および信用リスク管理態勢の確立、西日本シティ銀行との業務提携の推進による収益力の強化、経営合理化の徹底を図っているところでございます。5番目の資本政策につきましては、まず平成18年3月期の欠損金を解消し、財務体質の健全化を図る観点から55%減資を実施いたしました。その後、地域の取引先を主な引受け先とする第三者割当増資60億円と西日本シティ銀行を引受先とする第三者割増資30億円をそれぞれ18年8月に実施済みでございます。この結果、18年9月末の自己資本比率は、国内健全行の基準である4%を十分に上回る水準を確保する見込みとなっております。現在、景気回復の兆しが伺えるとはいうものの、大都市部に比較すれば大分県経済はまだまだ厳しい状況が続くものと思われまます。こうした環境の中で、当行が地域へ円滑な資金供給を行い、地域経済への貢献を果たしていくためには一定のリスクテイクを伴うことになります。そのために、十分な財務基盤を確保する必要があると判断し、国による資本注入を申請する決断をいたしました。そのためには、更なる経営体制の強化、法令等遵守態勢の強化、各種リスク管理態勢の強化、抜本的な事業再構築を通じた収益力の向上、経営の効率化による財務基盤の強化などを図ることが必要との認識のもと、経営強化計画を策定いたしました。また、下の囲みに記載の通り、今回の申請にあたり、責任の明確化を図ることとしております。先ほども申しましたが、まず経営責任について代表取締役は臨時株主総会にて退任いたしております。株主責任については、20

年3月期まで普通株の配当を無配としております。さらに、このような事態に至った原因を追及するために、経営責任究明特別委員会を本年10月1日に設置済みでございます。ここでは外部の専門家により、旧経営陣の責任の明確化を図るとともに、その結果を今後の経営に反映させてまいりたいと考えております。

次に2ページ目における経営理念についてです。地域金融機関として抜本的な意識改革、組織改革を図り、地元大分県の経済発展に更に貢献していくことは、当行の責務であります。これから経営改革を実践する上で経営理念を一新し、常に地域とお客様を第一として実行してまいりたいと思います。今回、次の3項目からなる経営理念に一新いたしました。まず1つ目が「Contribution: 貢献」、次に「Customers: お客様第一主義」、最後に「Challenge & Change: 挑戦と変革」でございます。そして今後、速やかに新経営陣は全行員に対し、本経営強化計画の趣旨を周知徹底し、当行の責務や公的資金の重みなど、本経営強化計画の趣旨を浸透させてまいります。公的資金を申請する意義を真摯に受け止め、全役職員は共通の認識を持ち、ベクトルを合わせ、経営理念の具現化に取り組んでいく決意でございます。

次に右側の経営戦略です。これから3年間は、新生「豊和銀行」の出発点と位置付け、責任ある経営体制の下、次の3点を経営戦略に掲げております。1つ目「経営の効率化」、2つ目「新たな営業体制の構築」、3つ目「資産の健全化」、これらを集中的に実践し、早期に収益力を強化し、安定した財務基盤の構築を図ってまいります。そして取引先や地域経済の信認回復に努めてまいり所存でございます。経営戦略の内容につきましては、後ほど4ページで詳しくご説明させていただきます。

3ページ目、経営の改善目標についてです。平成21年3月期の目標はコア業務純益ROAが18年3月期実績の0.81%から1.03%となり0.22%改善するものです。業務粗利益経費率については18年3月期実績から9.11%改善の44.91%とし、また不良債権比率は、18年3月期実績から6.5%改善の6.2%とし、半減させる計画でございます。次に、改善目標未達成の場合の経営責任の明確化でございます。3つの数値目標は担当部と担当役員を定め、進捗管理を行ってまいります。コア業務純益ROAを営業統括部、業務粗利益経費率は人事部及び総務部、不良債権比率は審査部がそれぞれ担当し、取締役会できめ細かな進捗管理を行い、その目標の達成に向けて、全行を挙げて取り組んでまいります。また、経営評価委員会の評価事項として、チェックを受けることで確実に履行してまいります。万一、目標が計画通り達成しない場合には平成21年6月に開催する定時株主総会において、代表取締役は経営責任を取り退任いたします。

4ページ目をお願いいたします。先ほど2ページの経営戦略の3つの柱のうち、経営の効率化は収益力の強化とローコスト体制の構築からなるものでございますが、まず収益力の強化についてご説明いたします。当行は地域社会に密着し、地域経済と共に発展することをモットーに創業以来、お客様との信頼関係を地道に築いてまいりました。今後とも、地域との良好な関係を維持し、さらに発展させることにより、大手銀行のスケールパワーに対抗すべく、『BigよりもGood』の精神を標榜してまいりま

す。銀行の経営資源は主たる営業基盤である地元大分県内に集中し、地元の中小企業、個人事業主及び個人に特化したリテール業務を経営の柱とし、次の3点を収益力の強化の柱に位置付けております。

1点目は、西日本シティ銀行との業務提携です。これにつきましては、本年9月25日に基本合意書を締結済みです。収益力を強化するため、戦略商品、具体的には、ビジネスローン、アパートローン、カードローンを同行から提供してもらう予定です。また、双方の取引先同士での情報提供やビジネスパートナーの相互紹介など、いわゆるビジネスマッチングを行い、販売先、仕入れ先の紹介や店舗の進出などのニーズに応じていく予定です。さらに営業面の業務提携だけでなく、人材の招聘も要請しており、10月半ばには審査部門と企画部門に、実務に長けた部長クラス2名を招くことが決定しております。審査部門では、融資審査、自己査定、格付作業など、企画部門では全般的な経営管理、内部統制などを見ていく予定です。そのほか、西日本シティ銀行の行内研修に当行行員を参加させてもらうなどの了解を得ており、当行の人材育成に役立つものと考えております。

また、2点目は法人戦略ですが、中小零細企業向け貸出と中堅企業向けの貸出を強化いたします。中小零細企業向け貸出については、本年10月にビジネスローンセンターを新設し、休日対応を可能にして、ニーズに即応できるような体制をとります。さらに当行初の無担保・第三者保証人不要・翌日回答の新型ローンを導入し、十分カバーされていなかった個人事業主にも対応可能な、新たなスモールビジネスローンを開発し、販売開始いたします。また、DM・電話・FAX・インターネット等を活用して、申込受付体制を整え、専門スタッフが相談受付審査に当たることで、きめ細かな対応を行ってまいります。中堅企業向けの貸出については、平成19年4月に営業統括部内に、法人営業担当者を配置し、銀行保証付私募債やCLO、ローン担保証券の推進に取り組みます。

3点目は個人戦略ですが、住宅ローン、アパートローン、カードローンを収益力の柱といたします。住宅ローン・アパートローンについては住宅ローンセンターを10月に本店内に新設し、夜間や休日まで営業時間を拡大いたします。同センターでは、専門のスタッフが住宅取得に関する相談、受付から貸出まで、ワンストップサービスを行います。また住宅ローンセンターには、地元住宅販売業者向けの営業専担者を配置し、取組みが遅れていた新築物件の業者向け営業体制を整備し、住宅ローンの増加に努めていきます。商品開発は住まいのコンサルティングをキーワードに、Q（クオリティ）、C（コスト）、S（スピード）をポイントに取り組みます。大分県内では大手企業の進出により、賃貸住宅の需要が高まっていますので、西日本シティ銀行との業務提携を通じて、商品性を高め、アパートローンを強化してまいります。カードローンについては、10月に本店内にテレバンクセンターを新設し、新たなカードローンを発売いたします。さらに少子高齢化社会の到来を踏まえ、シルバー向け個人ローンの開発にも取り組む予定でおります。

次の5ページです。経営効率化のローコスト体制の構築についてご説明します。当

行は抜本的な事業再構築を確実に実施していくため、本年8月に産業活力再生特別措置法による事業再構築計画の認定を受けました。人員の再配置を行うとともに、余剰人員の削減、給与・賞与水準の引き下げ等を推し進め、人件費及び経費の大幅な削減に努めます。達成すべき目標として、左上のグラフのところですが、計画終期の業務粗利益経費率（OHR）を44.91%に改善することとしております。その方策として、まず1. 従業員数の削減です。左下のグラフの表です。店舗統廃合、エリア制導入による人員の再配置及び早期退職優遇制度の利用促進、新卒採用の抑制と出向・転籍の実施により、平成21年3月末までに100名を超える人員の削減を図り、530名程度の人員体制の実現を目指しております。2. 人件費の削減については右上のグラフです。定例給与の引き下げを行い、賞与についても平成18年度夏期から平均支給額を前年度の5割以下に削減いたしました。これにより、18年度の1人当たり平均年収は前年度の480万円から410万円前後に低下する見込みです。一方で従業員のモチベーションを維持・高めるため、メリハリのある人事考課や、処遇制度の構築、職能等級制度の見直しを図ってまいります。また役員報酬についても33%以上の削減を実施しております。更に、3. 物件費の削減については右下のグラフのところですが、店舗の統廃合、子会社の統合、遊休不動産や旧店舗などの売却による削減に加えて、コスト削減ワーキングチームを設置し、あらゆる経費について例外を設けることなく、徹底的な削減を図ってまいります。一方で、顧客の利便性向上のためのATM設置や、リスク管理高度化に向けたシステム投資には積極的に対応してまいります。

6ページです。経営戦略の2つ目の柱である、新たな営業体制の構築についてご説明いたします。1点目は営業店機能の見直しでございます。内容は店舗エリア制の導入です。現在当行には、49ヶ店の店舗がありますが、そのうち、大分市内に23ヶ店、別府市内に5ヶ店があります。店舗の57%が大分・別府市内に集中している状況です。以上の状況を踏まえて、大分市、別府市内は営業店の店質に応じて、審査、営業機能を集中した、フルバンキング機能を有する母店と窓口業務に特化した衛星店に分けることによって、効率的な営業体制を再構築いたします。母店と衛星店のイメージは右側の上の図のところですが、収益管理についても店別収益管理から母店と衛星店を合わせたエリア別収益管理へ変更し、エリア全体の業績を出してまいります。2点目は営業店内における業務の専担化です。具体的には、法人取引先営業を担当する法人営業と個人取引先を担当する個人営業とに業務分担し、専門化する体制といたします。これにより顧客ニーズへの専門的な対応を行い、サービスの向上を図ってまいります。3点目の店舗の統廃合です。地域のお客様の利便性に配慮した上で店舗ごとの収益性、成長性を検討し、コストと限られた経営資源の効率的な配分の観点から、平成18年3月末の49店舗から、平成21年3月末までに41店舗の体制といたします。店舗の統廃合によるお客様の利便性低下については、コンビニ等へのATM設置を行い、利便性の維持に努めてまいります。コンビニATMについては、9月中に既に大分市内に2箇所新たに設置済みでございます。4点目の営業店の支援体制の構築については、本部に住宅ローンセンター、ビジネスローンセンター、テレバンクセンターを新設し、

お客様の利便性を更に高めるとともに、営業店支援体制の構築を図ります。

7 ページです。経営戦略の3番目の項目です。資産の健全化についてご説明いたします。不良債権比率の半減ということでございます。不良債権の最終処理に向けた取組みの強化は重要な経営課題だと認識をしております。特に平成18年3月末現在の当行の不良債権比率は12.7%、開示債権残高は477億円でございます。この477億円のうち、約3割を占める大口の特定先の再生可能性を見極め、経営強化計画の期間内に最終的な対応を行うことが当行の不良債権問題を正常化させることとなります。大口特定先に対しては具体的な対応策をスケジュール化し、集中的な対応を行います。その他の先も含め、再生可能性の判断に当たっては、財務分析による定量的な側面に加え、企業へのモニタリングを強化するほか、その企業独自の技術力、研究開発力などの強みに加え、経営者の資質や再生への意欲などの定性的側面も加味いたします。その結果、再生可能性が高いと認められる場合には経営指導、アドバイスの提供に加え、必要に応じて、中小企業再生支援協議会、地域再生ファンド、整理回収機構の再生機能を活用した金融支援を行うなど、適時適切な対応を図ってまいります。こうした取組みにより、計画終期には不良債権比率を6.2%まで低下させてまいります。期間中の不良債権の推移は下のグラフのところ です。

8 ページになります。信用供与の円滑化です。1. は、信用供与の円滑化のため①から③まで3点を取組姿勢としております。2. は、これらを実践するための方策ですが、まず①営業店の渉外は法人営業担当者と個人営業担当者とに明確に分離し、専門性を高めます。法人営業担当者への教育、研修体制を充実させ、お客様の事情をより深く知るとともに目利き能力を高め、ニーズにあった融資提案を可能にいたします。また外部研修等への積極的な参加により、審査担当者のレベルアップを図ります。さらに業種別にその特性と分析力を高め、取引先の実態を的確に把握できる体制を構築いたします。次に②大分大学との連携による技術相談会、産学連携支援サービスの実施により、新事業、新技術に取り組む事業者を支援いたします。また、③大分県産業創造機構や公認会計士など、経営支援アドバイザーとの業務提携強化により、経営に関する相談を始めとしたお取引先の様々なニーズに対応できる体制を整備いたします。④取引先の事業再生にあたっては、実現可能性の高い経営改善計画を策定し、進捗状況のチェックというところを実施いたします。必要に応じて、中小企業再生支援協議会、地域再生ファンドなどを活用して事業再生に取り組んでいきたいと思っております。更に⑤スコアリングモデルの活用や保証協会保証による無担保・第三者保証人不要のスピードローン、業種毎の特性に対応した商品開発を踏まえ、担保・保証に過度に依存しない融資を促進してまいります。

9 ページです。責任ある経営体制の確立です。具体的には、ガバナンスの強化、法令等遵守態勢の強化、リスク管理態勢の強化の3点に重点を置いています。まず、左側の囲みのガバナンス強化ですが、業務執行部門に対しての牽制機能を強化し、執行と監督の明確な分離のため、取締役への業務執行役の委嘱を今年度6月に廃止しております。経営の透明性確保と牽制機能を強化することについては、本年10月に経営

評価委員会を設置済みでございます。委員としましては、弁護士であり■大学■教授の■先生、それから■大学■教授の■先生、及び、民間からということで■の■社長もそれぞれ委員をお願いしております。さらに、社外の常勤監査役を1名選任し、常勤監査役を2名体制としております。そして、来年6月には先ほどの■弁護士の社外取締役就任も内定しております。次に右囲みの法令等遵守体制の強化についてですが、法令等遵守の体制をより強固にするために外部の視点から当行の法令遵守に対する取組みについて助言を受けるべく、先ほどお話ししました■弁護士と■弁護士、■公認会計士を委員とする法令監査委員会を10月に設置いたしました。次に下半分に記載しております、リスク管理態勢の強化として大口与信集中を招いた信用リスク管理については新たなクレジットポリシーに沿った信用リスク管理方針を半期毎に策定し、与信限度額を設定いたしました。リスク管理の協議機関として流動性リスク、市場関連リスク及び信用リスクを統括し、資産・負債の総合管理を行うALM協議会と信用リスク、オペレーショナルリスクを統括し、全行的なリスクコントロールを実施するリスク管理協議会を経営会議の下部に位置づけ、リスク管理についての意思決定の円滑化、迅速化を進めてまいります。

10ページです。協定銀行による株式等の引受等に係る事項についてご説明いたします。まず、金額の算定根拠です。当行は、平成18年8月に西日本シティ銀行から30億円、地元の取引先を中心として60億円の増資を実施済みです。地域の皆様の支援に報い、地域経済に貢献できる金融機関となることが当行の使命です。当行が地域の企業に今後も円滑で安定的な金融サービスを行っていくためには、一定のリスクが伴うこととなります。また、お取引先の業況低迷に伴う追加引当を想定しておく必要があります。そのため、国の資本注入による90億円の資本増強を行い、更なる財務基盤の強化をしておく必要があると判断いたしました。資本増強により、平成19年3月期の自己資本比率は9.8%程度と、地域銀行における中位行程度の自己資本が確保できる見込みとなっております。次に当該自己資本の活用方針でございますが、今回の申請に基づき受け入れる公的資金については、強固な財務基盤の確立に活用し、地元の中小企業・個人事業主又は個人のお客様に対する円滑な資金供給や各種サービスの提供を適切に行ってまいります。発行金額・条件につきましては、右側の表の通りです。

最後に11ページ目です。株式等の償還又は返済に対応するための財源及び時期についてです。これまでご説明申し上げましたとおり、収益を確保し、内部留保の充実を図り、法令で定められた15年以内での償還における財源を確実に確保してまいります。剰余金の推移は表の通りですが、経営強化計画が終了する、平成21年3月期の収益モデルに一定の条件を加味して算定しています。この結果、剰余金の推移は下の表のとおりになりますので、15年目までに剰余金は約180億円が確保され、申請額90億円の償還が可能ということになります。以上です。

【村本会長】

ありがとうございました。引き続き、質疑応答に入らせていただきたいと思います。先ほど事務方からも説明があった点、あるいは事前に頂戴しているご意見・ご指摘につきましても、この際、頭取にぜひ確認されたい、という事柄もあろうと思いますので、忌憚のない発言をお願いいたします。

それでは、私の方から2点ばかり最初にお伺いいたしますけれども、説明の中でもご指摘がありました。この金融機能強化法のシステムというのは、いわば公的資金は入れるのだけれども、地元の経済に対して大いに活性化をすることが大きな含意の1つになろうと思います。さはさりながら、公的資金だということの意味をぜひ全行的に周知徹底していただきまして、その含意を大いに活かしていただきたいと思いますので、その辺のことを含めて確認したいというのが1つ目でございます。

もう1つは、御行の場合にはかつて、ネガティブな部分が随分おありになったように伺います。しかし、その部分に対する改善に向けてのガバナンス、コンプライアンス等あるいは経営責任究明特別委員会、経営評価委員会、法令監査委員会等を含め各種のシステムが出来上がっております。ただこれは、一朝一夕で出来上がったような感じがいたしますので、具体的にはこれが如何に実効性を発揮するかというのが一番重要なことではないかと思っておりますので、この辺をどういう形で運営し、なおかつ実効性を高めていくのかという点をぜひ教えていただきたいと思います。

【榑原頭取】

一部繰り返しになりますが、全行職員に対する周知徹底でございますけれども、先ほどもご説明いたしましたように、まず経営陣として本部、営業店を問わず、全行員に対してこの強化計画を周知徹底すること、それから公的資金の意義もしくは公的資金の重みですとか、当行が地域経済に果たす責務について共通の認識を持ち、それを合わせて計画の実行に万全の態勢で臨みたいと考えております。また、この計画の実効性でございますが、説明申し上げましたが、体制・環境の整備をまさに今進めているところでございます。本部・営業店全ての役割、目標を明確にして進捗管理の徹底を行い、計画の実効性の確保を図って行きたい、と思っております。また、先ほどもお話ししましたが経営評価委員会の評価項目ということでチェックを受け、履行をより確実なものにしていきたいと思っております。

【村本会長】

それでは田作委員の方から何かございますか。

【田作委員】

私は大口特定先が全体の約3割というところについてご質問したいのですが、これはもう過去のことなのではないかと思います。肅々と不良債権を処理することだと思っておりますが、ただこれが二度と起こらないようにするためにどうしたらよいか。ご説明では与信限度管理が不徹底だったということだと思っておりますが、過去

にこういうことが起こったのは本当にそれが原因だったのか。例えば[]で見ますと、どうしてもやはり[]に偏っている。やはり、ある程度目標を達成しようと思って、そういうところでどうしても貸し込んで数字を作らなければいけない、という事実がもしあったのであれば、その辺りも併せて与信限度だけではなく、ポートフォリオ全体として、[]与信がばらけることでのリスク分散ということも必要ではないかな、ということ。

それから先ほどおっしゃられた、今回新たにビジネスローンとか地元の中堅・中小零細まで含めたローンの強化ということですが、従来からこれはおやりだったわけですね。さらにこれと限度管理を今後はきちんと行う。[]というものをもっと厳格に取り扱うという趣旨なのかなと思いますが、その辺りをもう少しお聞かせいただきたい。

【榎原頭取】

大口特定先が[]に偏ってしまったというのは、ご指摘のとおりです。これは私の想像も入っていますけれども、やはり（貸出額の）量を稼がないといけないというような時期が一時あったように思えまして、その時期に結構、量的に稼げる[]に集中していった、という感じはいたしております。あとは小口分散というのは、おっしゃるとおりでございます、ローン・ポートフォリオとか地域への分散とかを含めて、やはりクレジットポリシーとしては目先5億円を一応上限ということで運営しましょう、と。もちろん現在においては10億円以上の貸出先はありますけれども、もちろんそれは徐々に減らして行って、なるべく小口で分散して、与信も分散するというふうな形に今後していきましょう、と。やっとその決断ができるようになってまいりました、というのが現状でございます。それで住宅ローンとかアパートローンというのはおっしゃるとおり、現在もありますが、非常に不十分な状況で他行に負けている、という現実の問題がありますので、そこを強化してもう少しシェアアップができるのではないかと。そのために西日本シティ銀行からセールスのノウハウの提供を含めて受けることで改善していきたいと思っております。

【友永委員】

まず、先ほども経営責任に関して、新たに経営責任究明特別委員会をお作りになったということなのですが、これによって具体的にどういった事項について検討をなさっていくのか、また、どういった範囲・期間を対象に過去の旧経営陣の責任というものを明確にしていこうとしてらっしゃるのか、その辺りをもう少し具体的に教えていただきたいというのが第1点でございます。不良債権処理の方でございますけれども、やはりこれから21年3月までに6.2%まで落とすということであると、新規にも発生してまいりますから、それを加味すれば330億も減らしていくということで、大変な課題だろうと思うのですが、[]

、上位グループといいますか、その辺の処理がスケジュールどおりにできるかどうか非常に大きな課題だと思うのですが、それぞれ大きな金額を具体的にオフバランスしてくる、ランクアップと同時にオフバランスも考えているというところ、どの程度具体的な目標を詰めていらっしゃるのか、というのをちょっと教えていただきたいと思います。それから、もう1つ住宅ローン等を強化していくということで

、それとの関係で、部門別損益管理のお話ですが、以前、個人ローン部門の損益が芳しくないという話を伺いましたが、そこで住宅ローン等の収益に対する貢献度を今後どう見ていらっしゃるのか、そこについてお教えいただきたいと思います。

【榑原頭取】

経営責任究明特別委員会の方からお話申し上げますと、どういう原因究明を行うのかということですが、その貸出を起こした時に本当に回収できる見込みがあって貸出をしたのか、あるいはその情実貸出といいますか、何らかの関係で、回収できる見込みが無いのに貸出をしたのか、というところの見極めでございます。回収見込みが無いのに貸出をするということは、やはり注意義務違反ということにもなりますので、もし、そのような事実があれば、それはしっかり見直して必要な対策を講じるということになると思います。それから対象期間については、通常10年ぐらいの期間を考えて、お願いをするということでありまして。それから不良債権の特定の社でございまして、それぞれその現在の会社・企業の実態に応じて、破綻懸念先とか要管理先とかに分類をされております。事業再生を含めまして、最終処理をしていくためには、やはり実質破綻並みの引当てを積んでおかないと、やはりそこまで持っていけないということで、やはり一定の期間を要するというので、3年間のこのまきに強化計画期間内にそれをやり遂げたいというふうに考えております。それから住宅ローンのところでございまして、高い目標を設置してございまして、ご存知のように大分県はですとか、ですとか、大企業の進出が結構盛んでございまして、九州の中でもトップの経済成長率を維持しており、ここの従業員のアパートとか住宅の利用が現に出てきてございまして、その辺をターゲットに攻めていけば、何とかなるのではないかと考えております。それから部門別の損益管理について先ほどご質問がございましたけれども、これは当行の過去の悪い面が非常に出てございまして、個人ローンには保証が付いており、保証履行請求をしますと、当然次年度の保証料が高くなりまして、結局3年とか5年のタームで見た場合には差し引きすると保証料が高すぎるとか、結構費用負担になる、というような事例もあるのではないかな、と。以上です。

【松田委員】

私からはまず第1点、ガバナンスやコンプライアンスに関する体制固め、また各種センターといった形づくりに関するご説明は、よくわかったのですけれども、あとは中身の問題ですね。そこで、不良債権問題は別としまして、当行の地域における実力みたいなものは、どう判断したらいいのか。例えば、18年3月期のコア業務純益を見てみますと、若干プラスとなっております。15年度以来ご努力されて、17年度には第2次中期経営改善修正計画というのを立てて、それなりにやってくられたとみることもできそうです。ということはこれからなさろうとしていることが、それと比べてガラッと違うものなのか、それとも大分県の比較的良好なる土壌に乗かって、基本的にはこれまでと同じような形でやっていくということなのかそのあたりについて教えていただきたい。それとの関連で、西日本シティ銀行との業務提携については、どの程度のことを期待されているのか。西日本シティ銀行というのはい体どういう強みがあって、それをどういうふうに取り入れようとしているのか。あるいはWin-Winの関係がうまく築き上げられて、お互いうまくいくというようなことが、一体どのように具体的に考えられるのかということをごぜひ知りたいと思います。さらに、そもそも、地域において豊和銀行というのはい体これからどうなるのか、他行に食われているシェアを単に取り返すということなのか、それとも西日本シティ銀行との連携において、違った形でこの銀行をもって行こうとされるのか、その辺のビジネスモデル、コンセプトみたいなものも、教えていただければと思います。

それから不良債権の問題ですけれども、3年の計画を見ると相当にテールヘビーで、3年目にたくさんオフバラすることになっておりますけれども、これはRCCでのご経験の長いご専門・プロとして、それぐらいの期間・プロセスは必要というふうにお考えになったと解釈してよろしいでしょうか。ちょっと数字を見て金額が大きいものですから、そのところが気になりました。

もう1つ、これも非常に難しいことなのですけれども、平均年収についてなぜ410万というものなのか、15%（引き下げ）なのかということについても最後に教えていただきたい。以上です。

【榎原頭取】

過去にもですね、ガバナンスとかコンプライアンスの問題というのはい十分に留意をしてくておったのだと思うのですけれども、如何せん信用コストの負担がやはり大変な重しになっておまして、そこをどうクリアしていくか、というふうなことに苦労されたのではないかと思います。過去も相当な営業方策を続けてはきていますけれども、いわゆる将来に向かってプラスになる営業というのをあまり行ってこなかった。従って、ある目標を与えますと、その目標はクリアするのですけれども、その目標をクリアすることだけに業務が集中しておまして、結局それが終われば次は極端に言えば、もうどうなってもいい。次の局面ではマイナスが起きてても、それはあまり問わない。特に貸出において、例えば10億増やしましょう、ということで10億増やしました。ところが1年経って見たら、その10億はみんな不良債権になってしまった、

というふうなことの繰り返しが行われてきて、信用コストが非常に膨らんでしまっているのではないかというのがございます。それから豊和銀行が大分県内の中でどういうふうに残るのか、あるいは西日本シティ銀行とどういうふうな提携と申しますか、そういうことなのですから。例えば融資、県内の貸出シェアですと11%でございます。信用金庫、信用組合は3先あるのですけれども10%でございます。従って、非常に競争する分野ではありますけれども、やはりあと2、3%くらいは県内でシェアを伸ばす、むしろ伸ばさなければいけないというふうに考えております。

【松田委員】

現在、貸出シェアは傾向としてダウンしているのでしょうか。

【榑原頭取】

ダウンしてきています。13%、14%くらいまでは、まだまだシェアとしては小さいですから、それくらいは持っていき、持っていけないといけないのだと思います。それと、西日本シティ銀行との業務提携については、30億円の増資に対して協力する、あとは人材の協力、それと業務提携ということで、西日本シティ銀行が先行している商品などを提供してもらって、それを大分県域に提供していくという形でございます。

それから不良債権の処理が最終年に集中しているのではないかと、という話ですけれども、おっしゃるとおりでございます。なぜこうなるかというのは、現在の不良債権先もまだ営業をしております、やはり自力による改善、努力を続けて、十分な約定金利が払えずに、いわゆる支援金利で金利を払ってきている、というふうな状況でございますが、取引先のほうの見極めに、やはりあと1年あるいは2年かかるということ。それから豊和銀行側の、例えば企業再生に対する支援というのもですね、やはり取引先自身が努力をするというのが第一でございますが、それに対してどういうふうに行動し、協力をしていくかということですので、若干、時間が掛かるということでございます。

それから410万円なのですから、これは第二地銀の中で最下位で、大分県の水準から言いましたら、平均くらいであります。それくらいの水準であります。

【松田委員】

大分県の平均というのは、大分県の金融機関でしょうか、それとも全企業の平均でしょうか。

【榑原頭取】

企業です。

【松田委員】

了解いたしました。

【村本会長】

私から更にすみませんが、ご説明の中の経営強化計画ダイジェスト版の4ページのところに、今のお話の中で、私の思い込み、思い入れもありますので、とにかくビジネスローン始めるのは大変結構なことなのですが、ただいわゆる地域活性化のためのスコアリングというのは、ある種の入口のツールではないかと思っておりますので、それをひっくるめて、やはりその企業を育てるバンキングの方をぜひ見つけていただければと思っておりますので、そういうことでお願いしたいと思えます。

住宅ローンの分野で基本的にこれもよくわかる話ではあるのですが、私、住宅ローンに思い入れがある、研究いたしましたのでそうなのですが、これは結構、今非常にその価格競争といいたししょうか、当初金利は割引で、収益をダウンさせるよりはいいと思えますので、継続的に収益力があるかどうかというのは、ちょっと見極めがつかないのではないかな。特に時限的ではないかなと思っておりますから、その辺はそれを十分に見通しながらお願いしたいと思っております。

それからシルバー向け個人ローンの開発というのに大変私は興味がございます、特にリバース・モーゲージのことを書いていらっしゃいますが、これは公的資金を入れた御行がこれを大いに開発して、日本全国で見てもこれはまだまだ遅れている分野なものですから、そういうものが商品化できれば、当行にとっても大いに力になるものではないかと思っておりますし、その辺はまだまだ新しい分野でございますが、ぜひ取り組んでいただければいいのではないかな、とそういうような私の思い入れだけをお伝えいたしましたかということでございます。

【榑原頭取】

ご指摘いただきましたように、住宅ローンというのはおっしゃる通り、金利だけでお客様が決まってしまうと言っても過言ではありません。従いまして、ここにのめり込むということは別に考えておりません。先ほどもお話がありましたように、ローン・ポートフォリオの中で、ある一定量を確保できれば、ここはそれ以上にやらない、当然限界があるというふうに理解しています。それからシルバー向けは、お話いただきましたように、実はまだこれから売的商品設計を何とかならないだろうか、ということ而努力していきたいと思っております。ビジネスローンにつきましても、ご指摘いただきましたように、企業を育てるという観点も加味しつつ、取り組んでいきたいと考えております。

【松田委員】

今、ちょうど会長の方から個別の商品に関するお話が出ましたので、ついでにお伺いしたいのですけれども、カードローンだったでしょうか、消費者金融と提携して組むものがありましたよね。もう少し具体的なイメージをお教えいただきたい。あと、ATMについて全国展開している銀行が設置しているものを使わせてもらって、店舗

の削減をカバーする、お客様の利便性をカバーする、そういうことですね。これについてはどう取り組まれるのでしょうか。

【榑原頭取】

セブンイレブンのセブン銀行と提携させてもらって、豊和銀行のカードをお持ちのお客様もそのATMで引き出しができるということです。

【松田委員】

消費者金融に関してはどうでしょうか。

【榑原頭取】

実は今、勢いよく説明申し上げましたけれども、消費者金融は色々課題を抱えている状況でございます、どこと提携をするとか、それはちょっともう一度検討しようという状況で、やらないということではないのですが、ちょっと慎重に行きましょう、ということでございます。ちょっと言葉が足りませんでしたでしょうか。

【松田委員】

大丈夫です。どうもありがとうございました。

【村本会長】

それでは、榑原頭取、大変ありがとうございました。

【榑原頭取】

失礼いたします。

(榑原頭取退席)

【村本会長】

それでは、先ほどの金融庁と榑原頭取からの説明を加えまして、経営強化計画及び商品性について、討議を行いたいと思います。事前に頂いたご意見でございまして、改めて委員会全体で共有しようということでございますので、忌憚なきご意見を宜しく願います。

一つだけ確認ですが、経営陣はいわば全員総入れ替えですよ。

【川上課長】

若い方々はいらっしゃいますが、専務以上は入れ替えです。

【村本会長】

それと9月でしたか、業務改善命令が出ましたよね。これと今回の申請との整合性ということについて問題はないのでしょうか。

【川上課長】

そこは一切問題ありません。この経営強化計画の先にある体制の中に、今回の業務改善命令に対する答えも含まれております。また、コンプライアンスの部分につきましては、10月10日に、業務改善命令に対する答えということで、別途当行から改善策が提出されております。

【村本会長】

田作委員から何かありますか。

【田作委員】

はっきり申し上げますと、何かこのままでは終わらないと思います。まだ中途段階の話ではありますが、更なるこの先のビジョンは、何らかのもう少し広域的な、更なる提携などにもっていかないといけない。当行自体の実力が十分ではない中で無理をしまい、██████に貸し込んでしまったという実態はあると思います。でも、これからだって色々していこうとしたところで、結局先ほどのご説明のとおりゼロサムゲームなのです。よそのシェアを奪うだけでは、後から更に苦しい戦いになると思います。ですから基本的なこととしてやはり、北九州の広域的な金融サービスというものをビジョンにしていくことが長期的には必要だと私は思います。広い意味での街づくりをする、それは都道府県だとか行政単位の街づくりを狙って、一つの原点としてのコミュニティを捕まえてもらうというような、そういうところが実は必要であり、それを考えると中途段階であるという位置付けではないかと思えます。

【村本会長】

川上課長、何かありますか。ご意見として。

【川上課長】

今の段階では、ご指摘のように、この経営強化計画の達成はそう簡単ではないとは思いますが、3年後の経営責任をかけて、代表取締役以下しっかりやっていくということではないかと承知しております。

【村本会長】

全体としてそうだと思うのですが、やはりきちんとしたフォローアップをしていただいて、その過程できっちりとそのスキームを反映できるようにしていただきたいと思えます。

【友永委員】

やはりビジョンをお作りになって、スタートラインに立つというところで、まだ助走がついていないという感じがあります。不良債権の処理という重い荷物を持ちながらやっていくというところで、西日本シティ銀行との提携の果実が出てくるのはどういう形で出てくるのか。ただ経営陣が刷新されていて、それだけの覚悟を持っていらっしゃるのしょうから、ここで今後の半年毎になされる報告の中で、豊和銀行自体も色々と深めていっていただけることを期待しております。

【松田委員】

もう、両先輩委員のお言葉に尽きるような感じですが、ただこういう単独申請でもありますし、建前として行政サイドも、銀行サイドも自分自身の力でちゃんと立て直していくことを標榜せざるを得ない。立派に立ち直り、魅力をつけて次のステップに進むというのが筋です。そうした観点から見ると、打ち出された諸施策について具体的な実力アップにつながるようなイメージがやや薄いというところが率直な印象です。それはそれで銀行の中での専門家もおられることだろうし、先ほど会長がフォローアップという言葉をお使いになりましたけれども、そのところを絵に書いただけではなく実際効果的に実現させるかどうか、ぜひ行政サイドからも取組みを促していかなければいけないのかな、という感じがします。ただ不良債権問題は、あのお二人に任せておけば大丈夫だというふうには思いますけれども。以上です。

【村本会長】

私もほとんど同意見なのですが、体制がやっとできたところなのだろうということ、9月からの走りっぷりをこれから見ていかななくてはならないという段階だと思っております。例えば先ほど、個別の商品性について、また営業の体制等について実際に見ていかなければ分からないという感じのものが大変多いものですから、しばらく様子を見なければなんとも言えないという状況であります。さはさりながら、そうは言ってもこれをきちっと認めてOKを出さなきゃいけないというふうになれば、やはり体制作りをきちっとして欲しい。先ほどちょっと直接申し上げましたけれども、せっかく公的な資金が入るわけですから、他行には無いこういう商品を出せたのだ、ということがないと、国民に対する説明責任にならないのではないかと思いますけれども、その辺も見ていきたいなと思っております。例えば、住宅ローンといっても、3大疾病の保障の中に書いてありますが、そもそもガンの時は保険金が出るのですけれども、脳梗塞等の60日以上入院じゃないと出ないという商品で、つまり1回も出たことがない商品がありまして、そうすると欠陥商品ではないかと呼ばれているくらいのもので、そういったところで、どんどんやれるところがあるのではないかと思います。そういう意味で、一般論においては、やはり丹念に見ていくことで少し役割を果たさなければいけないというのが私の印象です。ただ、この法律の主旨は、嫌なところばかりに着目することではなく、むしろそうしたことにより地域における

役割を高めてもらい、地域の活性化であるとか、あるいは、地域の経済のいわばアクセスを促進しようという指示ですから、あまり箸の上げ下ろしを大きくするというのもいかなものかと思えますけれども、その辺のさじ加減を上手にできればという感じでございます。

【佐藤局長】

この銀行の財務の健全性について問題が明らかになった結果、1年近くお付き合いをしている中で感じたことは、旧経営陣を含むこの経営の体制というのは、やはりややワンマン経営であったりとかですね、情実経営に傾きがちであったりといったことがあったのは事実でございます、その問題の発見が遅れる、問題が発見出来ても直ちに修正をするという動きができるような体制に必ずしもなっていないかという印象を受けます。こういったことも踏まえて、経営陣や幹部は実質的に、榑原頭取の下でいわば普通の銀行になったということで、その普通の銀行の経営がこれから続くことによって、若干のレベルアップがあるのではないか、ということを当局は期待したいということでございます。その辺は通常の監督の中で見て行くことかと思えます。

【田作委員】

局長のご説明は大変興味深いもので、私も松田委員がおっしゃったように、建前としてはこれをきちっとやって、出口のところがこんな立派なら次は、というぐらいのビジョンだろうと思えます。その中で不良債権は、この方はベテランだからできると思うのですがけれども、ただ不良債権はコストがある、持っていてもしょうがないですから、これからどうするということ、会長ご指摘のとおり、新しい価値を地元にもたらししてくれる、そのあたりで特色があるのは何かといったら、やはりニッチで誰もやっていないところを選ぶのと、住宅ローンは榑原頭取ご自身のコメントもありましたように、単なる価格競争ですから地元には何の付加価値も付けられない、カードもこのご時世ちょっと素直に認められない、というのもそのとおりだと思います。その辺の創意工夫をぜひ発揮してほしいと思えます。

【村本会長】

最大の懸念は、北九州で何やらすごい地域金融機関の再編という新しい動きがあるということなのですが、研究者としては、大変興味があって面白いのですが、個別行の問題となると、そう簡単に整理することもできないですから、この動きに飲み込まれてしまうということも過去にあったでしょうし、それを個々の経営判断でいってしまいうということもあるでしょうし、この辺は大変残念です。

【五味長官】

前回の件とは、単独であるとか基準値以下であるとかの違いがありますが、最大の

違いは、検査へ今年になって入ってからですから、非常に短期間の内に状況が明らかになったと。4月になって、さあどうするかということになって、それからまだ半年。そういう非常に短期間の内に、とにかく健全化に向けての形をつけ、公的資金を申請するというところで、ずっとそのほかの案件と比べるとなかなか万全の準備ができた上で、公的資金が入っていくという構図になりにくいという部分があるのはやむを得ませんが、しかしフォローアップを適切に行っていくことで筋道がつけられそうだと、この感じを私は持っています。それに先行きについていくつかの選択肢がある中で、その選択肢に行き着くためのステップアップをある程度指示し、その手掛かりについてもフォローアップをきちんとしていくということになると思います。西日本シティ銀行とは業務提携契約もできたわけですから、できることはやっておいていただき、我々はフォローアップをする時には、豊和銀行のフォローアップだけでなく、西日本シティ銀行によって経営強化計画に基づいて何がなされていくのかも見ていくということも必要かと思えます。そんなふうを考えております。

【村本会長】

事務局から何かございますか。

【川上課長】

今後のフォローアップについて諸々のご指摘いただきましたので、担当課長として、これからご指摘を踏まえ進めていきたいと思えます。

【村本会長】

他によろしいですか。それでは、本日の議事のまとめをさせていただきます。今回豊和銀行より提出された申請内容について、当審査会として、了承するというところでよろしいでしょうか。

【全員】

結構です。

【村本会長】

それでは、ご異論が無いようでございますので、当審査会としては、豊和銀行の申請内容を了承したいと存じます。それでは手順でございますけれども、金融機能強化法第6条においては、「株式等の引受け等の決定をしたとき」に、主務大臣は「当該決定に係る日付等の事実及び提出を受けた経営強化計画を公表する」とされておりまして、今回、決定・公表は10月20日（金）を予定いたしておりますので、それまでは本日の当委員会の開催自体、対外秘ということをお願いいたします。

また、審査会運営規程に基づき、同じく20日（金）に議事要旨を公表する予定ですが、それ以降においても、各委員におかれましてはご自身の発言も含め、議事要旨

の範囲を超えて、議事の内容を明らかにすることのないようにご協力をお願いしたいと思います。また詳細な議事録につきましては、こちらも審査会運営規程どおり、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。

また、本日のこの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が、全ての資料が非公表となっております。決定後におきましても、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」は公表の例外とされておりますので、取扱いに注意いただきたいと思います。制限ばかりで申し訳ございません。

それでは、以上で本日の会合を終了とさせていただきます。ありがとうございました。

以上

資料1 金融機能強化審査会説明資料

資料2 経営強化計画ダイジェスト版

お問い合わせ先

金融庁 Tel 03-3506-6000（代表）

監督局銀行第二課

（内線 3392、3699）
