

## 金融機能強化審査会議事録（第14回）

1. 開催日時 平成24年8月8日（水） 9時30分～12時30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 松嶋 英機（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、細溝監督局長、三井参事官、西田監督局総務課長が出席した。

4. 議題 経営強化計画（株式会社みちのく銀行、株式会社きらやか銀行、株式会社第三銀行）の審議
5. 議事内容 別紙のとおり

(別紙)

【松嶋会長】 それでは、皆さん、おはようございます。局長がちょっと所用で遅れますので、始めさせていただきます。

本日は、井藤銀行第二課長が所用により不在でございますので、西田監督局総務課長から、みちのく銀行、きらやか銀行及び第三銀行より提出されました新たな経営強化計画についてご説明をお願いいたします。よろしくお願いいたします。

【西田総務課長】 では、井藤に代わりましてご説明をさせていただきます。

まず、A3の1枚目をご覧いただきたいと思います。本日は、第3ラウンド目、最終ということでございますのでよろしくお願いいたします。本日のこの3つの銀行は、リーマンショック後の改正金融機能強化法の第二陣で入れた銀行3つでございます。みちのく銀行、きらやか銀行、第三銀行ということであります。

みちのく銀行は、ご覧のとおり青森県青森市にある銀行で、200億円の公的資金を入れさせていただきます。預金量が約1兆8,000億円、貸出金が約1兆2,000億円ということであります。自己資本比率も、公的資金を入れてありますものですから10%強、11%程度、Tier1も8%を維持しております。不良債権比率も3%程度ということで、地域銀行平均並みの不良債権比率ということであります。

きらやか銀行は、山形県山形市の銀行でありまして、ここには200億円の公的資金を入れさせていただきます。預金量が1兆1,000億円、貸出金が約9,000億円と、自己資本比率は9%、ややみちのくよりは低いのですが、Tier1比率自体は7.39%で6%を上回っているという状況であります。不良債権比率はやや高めで、5.38%ですが、2年前に比べると低下をしております。さらに、今回の計画、後ほどご説明しますが、その中で不良債権処理を加速させるということで、事業再生子会社をつくって処理していくことを盛り込んでいるところであります。

第三銀行は、三重県の松坂市に本店のある銀行でございます。公的資金300億円を入れております。預金量が約1兆7,000億円、貸出金が約1兆1,000億円ということです。自己資本比率は9%強、Tier1で8%という水準であります。不良債権比率は、ここもやや最近上がっておりますが、2.35%と引き続き低い水準を維持しているという状況でございます。

下の方に3つの銀行のP/L、損益が載っておりますが、一通り見ていただきますと、ポイントは、まずコア業務純益につきましては、3行とも資金利益が引き続き他の銀行と同じよ

うに減少する中、経費削減でいろいろな取組みを行っていることによって22年3月期の水準を概ね確保しております。ただ、コア業務純益ROAで見ますと、まだ0.3%とか0.4%程度でありますので、そういう意味では収益力の強化というのが引き続き必要になっていくということだと思っております。

そして、最終利益のところですが、利益、でこぼこはありますけれども、当初、3年前につくりました計画で予定していました利益剰余金の積上げについては、各行とも計画を上回る水準をとりあえず維持しているということで、最初の計画についてはまずまず順調に進んできているのではないかと考えているところであります。

2枚目をご覧くださいと思います。ここには新経営強化計画の経営改善の目標を2つ掲げてございます。1つはコア業務純益、収益性の目標です。計画策定に当たっては、この計画の終期において達成すべき目標というものが計画の始期の水準を上回る水準であることという規定になっています。同じように、効率性の目標、業務粗利益経費率につきましても、計画の終期において達成すべき目標というものが計画の始期の水準を下回る水準であると、そういった立て付けになっています。

まず、上のコア業務純益の方を見ていただきますと、右の端の方ですが、3行とも27年3月期計画でそれぞれ始期を上回るという計画になっております。

ここで1点特徴的なのは、注1にございますが、みちのく銀行のコア業務純益につきましては、24年度から業務改革の一環としてシステム投資を行うことにしています。そのコストが発生するものですから、期中は始期を下回るのですが、システム効果が徐々に発現することによって、終期においては始期を上回る水準まで持っていくと、そういった計画になっているところであります。

次に、業務粗利益経費率の方でございますけれども、ここも右端の方をご覧くださいますと、各銀行とも資金の水準を下回るという計画を立てております。ちなみに、第三銀行については、業務粗利益が始期比でちょっと下がるのですが、これは下の注書きに書いてありますように、この3月決算で国債等関係損益が予想外に出ていましたので、新しい計画では国債等関係損益を見ない形で、できるだけ保守的に見積もらせて計画をつくっている関係で、終期のところで1億円の減少となっております。そういう意味で、不確定要素の多い収益をできるだけ計画から排除して計画をつくっていただいているところであります。

次に、3ページ目でございます。ここには中小企業向けの信用供与の円滑化の目標というものを掲げております。1つが貸出残高及び比率、もう一つは、下の方にあります経営改善

支援先割合というものであります。

まず、上の貸出の方につきましては、計画では貸出残高については合理的な水準ということで書き込んでいただいて、比率については始期の水準と同等、またはそれを上回ることも見込まれることというのが記載事項になっています。

数字を見ていただきますと、右端の方にみちのくが始期比で28億円、きらやかが100億円、第三が90億円ということで、我々の方で審査した限りにおいては、3行ともそれぞれの地域における資金需要の動向とか、他行の融資の状況、そういったものとか、足元での融資の実行、返済の状況を踏まえてそれぞれ目標設定をしております、我々としては合理的な水準であると見ているところであります。

ちなみに、注書きで幾つか書いてございますが、前の計画で「子会社が大企業の持株会社向け貸出」というのが一部、中小企業の定義上入っていたのですが、今回の計画については、純粋な中小企業にもっと絞ろうということで、その数字を除外して組み込んでいたものがこのみちのくと第三銀行であります。

それで、きらやか銀行につきましては、24年5月に、先ほどちょっと触れました事業再生支援のための子会社を日本政策投資銀行と共同で作りまして、ここに不良債権を125億円程度移管して、ここで外部の専門家の知識を借りながら、できるだけスピードを上げて事業再生に取り組むとしておりますので、その分を始期の金額から控除をさせてつくらせていただいているところであります。

次に、②の経営改善支援先割合の方につきましては、ここにつきましても右端をご覧くださいいただきますように、着実にその比率を高めていくという計画となっているところであります。

次に、4ページ目でございますが、以下は各銀行のビジネスモデルに関連するような施策、特に中小企業の円滑化という観点でポイントを整理したものであります。私としては、各行とも地域密着型金融の確立といいますか、それぞれの地域でのビジネスモデルの構築に向けた自主的なスタートの計画ということではないかと考えております。後ほど、恐らく各頭取からこの辺はポイントを絞ってプレゼンがあると思いますので、私からは更にポイントを絞って簡単に触れさせていただきたいと思います。

まず、みちのく銀行でございますが、上の方をご覧くださいますと、旧計画では営業体制の構築であるとか、成長業種への貸出によって営業力・収益力の強化につながる施策を実施していると。これは着実に実施してはいるのですが、その施策の実効性の向上である

とか、あるいは全行レベル、組織を挙げての取組みの定着という点、あるいは、営業担当者の集約化によって推進体制を整備するというところにやや課題を残しております。

したがって、今回の計画は、その営業体制を再度見直して、さらにマーケットの特性に応じた人材の集約とか有効な配置転換をすることによって全員営業態勢の構築をこの計画期間中に目指すというふうにしております。

さらに、顧客への訪問活動強化を通じたコンサルティング機能の発揮による地域密着型金融を強力に推進すると、そういった基本的な考え方の下でいろいろな施策が展開されることになっています。

下の方の新計画をご覧くださいますと、柱としては全員営業態勢の構築、収益力の強化、人材育成の強化、事業再生の支援ということですが、このうち、ポイントとしては1番目の全員営業態勢の構築というところで、例えば①のエリア営業体制を導入して、その店舗形態の再編を進めるとか、あるいは、②の営業店舗の部門体制をもう一度見直してみるとか、あるいは③、④のところではシステムの機械化をすることによって営業力を強化するという施策が盛り込まれております。

2番目の収益力の強化につきましては、今までは「お客さまをよく知る活動」というものを取り組んできたんですけども、それを一段発展させて、「成長支援活動」というものを展開するということが計画の中に盛り込まれているところであります。

さらに、3番目には人材の育成ということで、法人営業担当者、あるいは個人営業担当者の育成を更に一步進めて積極的に推進するとか、あるいは、4番目の事業再生支援については専門チームをつくることによってその体制を強化すると、そういった取組みが盛り込まれているところであります。

次に、5ページ目でございますが、きらやか銀行であります。きらやか銀行は、ご案内のとおり、この10月に仙台銀行と持株会社をつくって経営統合するという事になっておりまして、それも視野に入れた計画になっております。旧計画では、コンサルティング機能の発揮を通じた融資推進ということをやって、実績では貸出残高の増加というものにかなり寄与はしているんですけども、融資先数というところを見ると減少傾向がまだ止まっていないということで、引き続き既存顧客への対応、新規開拓への取組みというのが課題になっているということでもあります。

したがって、新計画では融資推進のための施策を継続して実施することに加えて、更にコンサルティング機能を強化することによって顧客の本業支援に積極的に取り組むという

ことを強く打ち出しているところであります。

新計画のところをご覧くださいますと、柱が3つありまして、ビジネスモデルの更なる徹底と進化。2つ目が、収益力の強化と経営基盤の強化。そして、3つ目が仙台銀行との経営統合と復興支援と地域活性化、そういった柱となっております。

このうちの1つ目でございますが、①のところにありますように、顧客の本業支援を徹底するというので、アクティブリスニング、顧客との対話によって企業の問題点・課題をまず把握する、共有するための活動を強化すると。コンサルティング機能というのは、まず入口で顧客のニーズ・課題を把握して、それを主体的な取組みを促しながら、第2ステージでいろいろなソリューションを提案し、それが顧客と合意に至れば第3ステージで協働して実行するというのがコンサルの流れですが、その入口を強化すると。いくらソリューションを持っていても、入口がしっかりと分析できなければそのソリューションも有効に機能しないわけですので、そこをより一層強くしたいというのが今回の計画の柱となっていると私は理解しております。

そういう意味で、既存顧客も含めてできるだけ網羅的にアクティブリスニングをすることによってニーズを酌み取っていきこうというのがこの1番目のビジネスモデルの更なる徹底と進化の大きな柱だと理解しているところであります。

2つ目の柱の収益力の強化と経営基盤の強化については、ここは仙台と山形の間、1時間圏内ということで、仙山圏という地域を構成しています。そういった市場特性を活かした営業展開を山形県内、あるいは仙台市で展開しようということがこの計画の中で謳われております。そして、③でございますが、これも先ほど触れました事業再生子会社、ここでの取組みを加速させることによって、できるだけ多くの企業の再生を図り、最終的には自分たちの財務の健全性につながる不良債権比率の低下にもつなげていくと、そういった取組みを展開することにしております。

3つ目は、10月1日の仙台銀行との経営統合を視野に入れて、更にその連携を強化するという。あるいは、大型融資でも仙台銀行と協調して融資をするなど、できるだけ連携した取組みを進めていきこうというのがこの計画の柱となっているところであります。

次に、最後のページでございますが、第三銀行でございます。第三銀行は、ご案内のとおり三重県一帯、愛知県、大阪にも営業を展開している、いわば昔からの広域銀行でございました。この銀行では、旧計画では融資重点推進地域というものを選定して、そこを中心に人員体制を整えて貸出の増強を図ってきたわけですが、融資の増強というところに最

初の計画は主眼が置かれたということもあって、顧客ニーズを踏まえた経営改善支援の取組みとか、商品提案に対する対応が不十分であったという課題をこの銀行は抱えておりません。

したがって、この計画では、本部による営業店支援とか外部専門家等と連携しながらコンサルティング機能を強化することで、顧客の経営課題の解決を支援していくという取組みをより強くしたいということがこの計画の大きな柱となっております。

したがって、新計画のところで4つの柱がありますが、コンサルティング機能の一層の発揮と営業力の強化、経営の効率化、人材力の強化、内部管理態勢の強化とCS経営の実践とありますが、特にこの中でも1番のところに力を入れたいろいろな施策が書かれております。例えば、①ですと取引先の経営課題の把握・分析を強化して、本部・営業店が一体となって取り組むとか、あるいは、外部の機関である中小企業再生支援協議会との連携、あるいはDDS等を組み込むことによって抜本的な事業再生に取り組むとか、あるいはファンド、あるいは顧客ニーズに合った事業性ローンを提供することによって成長分野への積極的な資金供給を行うとか、こういった業務を展開するということと、あと、⑥にありますように、融資重点推進地域への事業先担当者の増員とか、事業融資に特化した店舗の拡充、そういったことをやることによって引き続き事業先向け貸出の営業力の強化をしていきたいということが計画の柱として謳われているところであります。

冒頭、簡単ではございますが、私の説明は以上でございます。

**【松嶋会長】** ありがとうございます。冒頭にお断り申し上げておかなくははいけなかったのですが、多胡委員がみちのく銀行とコンサルティング契約を締結されておりますので、みちのく銀行の議題についての意見の取りまとめについては参加されないという取扱いをさせていただきます。よろしくお願いいたします。

(みちのく銀行 杉本頭取 入室)

**【松嶋会長】** おはようございます。

それでは、続きまして、みちのく銀行の杉本康雄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っております。

それでは、杉本頭取、よろしくお願い申し上げます。

**【杉本頭取】** みちのく銀行の杉本でございます。それでは、早速、金融機能強化法に基づく当行の第2次経営強化計画につきまして、お手元のダイジェスト版にてご説明申し上げます。

ページは前後いたしますが、初めに、お手元の資料の4ページをご覧ください。右側に「みちのく銀行の決意」とあります。これはリーマンショックによる金融市場の混乱と相まって、地元経済が極めて憂慮される状況の下、第1次経営強化計画策定以前の平成20年10月に地域金融機関である私たちの果たすべき役割を再度確認すべく、対外的に発表したものであります。現在も本支店のロビーに掲示をしております。

私が頭取に就任した平成17年6月は、その前月の5月に業務改善命令を受けるなど、まさに経営の重大局面に立ち至っております。銀行としてのガバナンスやコンプライアンス体制に大きな問題を抱えておりました。

ページが飛びますが、ここで最終の13ページをご覧ください。このような状況の下、平成17年6月、経営陣を大幅に刷新し、新経営体制をスタートさせました。社外取締役2名、社外監査役5名を招聘したほか、取締役会でさまざまな改革提言をするとともに、経営の監視の任にも当たる組織として弁護士等の有識者で構成する業務監視委員会を発足させ、それが現在は平成20年8月から内部統制委員会へと発展し、現在に至っております。その結果として、ガバナンスや内部管理体制につきましては相当程度整備されたものと考えております。

4ページにお戻りいただきます。この「みちのく銀行の決意」を継続的に実践していくためには、当行の体力、すなわち将来に亘っての資本の充実が不可欠であると判断し、平成21年9月に公的資金200億円を活用させていただきました。前1次計画期間中には、地域医療の確保、街の活性化、地場産業の保護・育成などを着実に実行し、地域のインフラの整備及び雇用の確保に努めてまいりました。その結果、相応のコスト負担はあったものの、再生先だけでも16社、約1,800名弱の雇用を確保できたと思っております。

具体的な事例につきましては、経営強化計画の本資料に記載しておりますが、信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するための組織的・継続的な態勢は着実に整備され、その実践も相応の成果に結び付いたものと考えております。

それでは、2ページにお戻りいただきます。前1次計画の主要施策として、営業店体制の再構築を掲げ、営業店を106カ店から102カ店に統廃合したとともに、その役割に応じて店舗カテゴリーを中核店、一般店、個人店の3つの機能別店舗に見直しをし、主に中核店では従来の融資課に加えて法人営業課を配置してまいりました。これらの施策は、本第2次経営強化計画ではエリア営業体制への構築へ進化させております。

一方で、左下の課題に記載のとおり、前1次計画では、特に(2)の訪問営業活動が不十

分であったこと、(4)の顧客情報を共有する仕組みが構築されておらず、スピード感を持った対応が不十分であったことなど、組織全体への浸透には課題を残す結果となりました。

本第2次経営強化計画では、融資業務革新を柱として、窓口業務革新及び個人営業業務革新を実現し、全員営業態勢を確立させてまいります。なお、前計画の実績につきましては3ページに、本計画の目標につきましては5ページ、11ページ、12ページに記載のとおりでございます。

続きまして、6ページをご覧ください。6ページは、本第2次経営強化計画の概要図になります。本計画では、テーマを地域密着型金融の実践、コンサルティング機能の強化とし、その大きな柱は全員営業態勢を確立することにあります。この計画を達成するための方策につきましては、次にご説明をさせていただきます。

7ページをご覧ください。エリア営業体制の構築とは、前第1次経営強化計画で見直しをした店舗形態を更に発展すべく、店舗の統廃合と合わせ、エリア内のマーケット特性に即した営業活動を展開するために店舗、人員の再配置を行うものであり、その両者の歯車が噛み合っ初めて全員営業態勢が構築されることとなります。

続きまして、1ページ飛ばして9ページをご覧ください。窓口業務革新につきましては、営業店端末の更新や窓口事務の本部集中化等によりまして、窓口業務を大幅に効率化いたします。この結果、事務負担は半減し、セールスに注力する時間が増えることに加え、ローン受付業務を窓口へ移行することにより、事務処理の場からセールスの場へ変わっていくこととなります。

続いて、10ページをご覧ください。個人営業業務革新につきましては、全員営業に向け、エリア体制の中で個人営業課職員の集約を図ります。また、個人営業支援システム導入と合わせまして、タブレット端末を導入することにより個人営業業務革新の効率化と可視化を図るとともに、お客様へのセールスの幅を広げて個人営業力の強化を図ってまいります。

次に、8ページへお戻りください。融資業務革新は、本第2次経営強化計画における中心的な経営施策であり、計画の精神である中小企業支援に直接関連する取組みでありますので、少々お時間を頂いて説明をしたいと思います。

融資業務革新の目指すものは、仕組みを変えること、行動を変えること、そして、組織的・継続的な本業支援活動を実践することにあります。本日は、特に情報の共有化と活用の高度化について説明させていただきます。

この8ページの左側に、業務のBPRとシステム化の下の方に記載をしております。これま

で、当行では営業活動に必要な情報は紙ベースや営業店担当者の記憶などに情報が分散しており、情報の蓄積、活用が不十分でありました。これを改善すべく、融資業務革新の大きな柱として共同利用型KeyManを導入することにいたしました。このシステムは、私自身、何度もその機能を確認しており、他金融機関では見られないほど充実したものと確信をしております。

このシステムの基本的な考え方は、訪問によるお客様との積極的なコミュニケーションを通じ、業況、そして信用状況などの実態を把握することにあります。そして、必要な情報を系統的に蓄積し、かつ、その情報を交渉履歴として店内及び本部与信担当部署、そして私たち役員がタイムリーに共有し、次の行動に活かすということにあります。

また、販売先、仕入先等の情報を入力し、システム内での情報を紐付けすることで、お客様の販売先、仕入先のそのまた販売先、仕入先の情報を確認することができるなど、幅広い商流の把握も可能となります。これらの情報を活用して、ビジネスマッチングをはじめとした本業支援活動に活かしていけると考えております。これは単なるシステムの導入ではなくて、当行の融資カルチャーそのものの再構築だと考えております。

システム移行につきましては、平成25年11月を予定しております。この革新によりまして、これまで内部事務が8割、外報活動が2割という融資担当者の動き方を、これから3年間の間で内部事務5割、外報活動5割に行動を変えていき、お客様を待つ融資から積極的にお客様を訪問し、本業支援、コンサルティング機能を発揮していく体制に変革をしていきます。

以上、業務革新を成功させる中で最も大事なことは、いわゆる行職員、人です。今説明いたしましたシステムは、あくまで道具であります。この実現のために、この道具としてのシステムを利用する職員の意識改革、そして教育が最重要であると考えており、このため、今年の春、人材開発室を設置し、私自身が指導する中で人材育成活用の再構築を図っております。ここまでの金融機能強化法に基づく当行の第2次経営強化計画の骨子であります。

ここで、現在、当行が行っている地域振興の取組みをお話したいと思います。お手元資料の11ページの右下に、成長支援活動の徹底という項目があります。当行は、函館地区において地元という位置付けで7カ店の店舗を構えております。平成27年度には函館までの新幹線の延伸が予定されております。それを見据えて、昨年4月に弘前、函館の観光連携を図るべく、当行が主導し、津軽海峡観光クラスター会議を設立いたしました。それには

函館市、弘前市、そして、それぞれの商工会議所を巻き込んでおります。

昨年度は、各種イベントの共催、そして、台湾への観光プロモーションの実施など、活発な交流を継続しております。また、酒蔵のない函館で栽培されました古代米という米を弘前の酒蔵で醸造するなど、観光面以外の面でも新たな商流も生まれております。この津軽海峡観光クラスター会議は、今後、八戸を加え、更に広域に亘る地域連携へと拡大させていく予定であります。

それと、アグリビジネスに関しまして、「奇跡のリンゴ」で有名な木村秋則氏を講師とする木村秋則自然栽培ふれあい塾を開催しております。本塾の狙いは、消費者が求める価値の高い安心・安全な農産物の生産と、競争力のある農業を実現する栽培法を習得することにあります。このように、6次産業化や農商工連携などを推進するとともに、食関連情報によるビジネスマッチングなどの取組みを継続してまいります。

一例として、当行主催の若手経営者育成講座、経営塾というのがあります。この経営塾の塾生と県内若手農業者とのコラボレーションによる新規事業の可能性を模索しております。

最後に、この度本第2次経営強化計画及びベースとなる第3次中期経営計画の策定に当たりまして、企業理念を策定いたしました。それは、「みちのく銀行は地域の一員として存在感のある金融サービス業を目指し、お客さまと地域社会との幸福と発展のためにつくします」ということであります。この企業理念と第2次経営強化計画の重点戦略を全職員に浸透させていくために、私、頭取自身が自ら全エリアに足を運び、職員との対話形式で周知徹底を図っております。

以上で、私からの説明を終了させていただきます。

**【松嶋会長】** ありがとうございます。

それでは、引き続き質疑応答に入らせていただきます。事務局の説明を含め、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、この場におきましては杉本頭取からご確認されたい点などを中心にご意見、ご質問等、できれば簡潔にお願いしたいと思います。委員の方、どなたからでも結構ですから、どうぞ。

大澤委員、お願いします。

**【大澤委員】** どうもご説明ありがとうございました。私、1点だけ質問させていただければと思うんですけども、今お話を伺っていて、非常に地域特性等も勘案されながら、さまざまな取組みをされているというようなことも非常によく分かりましたし、このエリ

ア営業体制の構築というお話も方向性としては非常にこういうことなんだろうなというふうによく理解できたんですけれども、頭取も最後におっしゃっていたように、仕組みをつくるということと、実際に実現するということはまた違って、その中には、やはり個々の行員の方々の考え方というか、仕事のやり方、それをどう変えていくかということが非常に大きなポイントだと思うんです。

この25ページにも少し、先ほども人材育成プログラムの見直しとか、研修体制の見直しとか、人材開発のやり方を変えるとかというようなことをちょっとおっしゃったんですけれども、多分、そこが実は一番キーポイントなのかなと。ほっといてもやる人はどんどんやっていくんでしょうけれども、平均的な方というか、今まではどちらかと言えばもう昨日やっていたこと、一昨日やっていたことを今日もやる、明日もやるというような方を、どうマインドセットを変えていくかというところがやはり一番大きいのかなと思うんですけれども、それについてはどういうふう具体的に取組みをされて、どういうふうに変えていかれようとしているのか、その辺の説明をしていただければありがたいと思います。

【杉本頭取】　ここまで来るのに、議論としては1年ぐらいかかっています。何度も何度も役員室の中で議論をしました。今、実際に進めているのは、まずは支店長にしっかりと理解をさせるということで、私自身が3回支店長に説明をしています。いわゆるグルーピングの中で説明をしていること、それから、また地域の中、あるいは規模別支店長のところでの説明をし、エリア体制と、あるいはこういう、いわゆる中期計画がベースになりますので、その計画は更に支店長会議の中でも私自身で約1時間半、2時間近く具体的な説明をして、まず支店長が理解をしないと支店長から下に伝わらないということだと思っていますので、そこはしっかりやっています。

そのほかに、それはウェブ上でもまた全員に見せながら、どういうふうになるのかなというイメージだけでもまず分かってもらうということが大事だということで、そこはもう終わりました。

次は、今度、そのエリアごとの役席以上、いわゆる代理クラス以上なんですけれども、そこを集めて、先ほど言いましたように対話形式で、私自身が基本的な考え方、更に営業はこうすべきだという考え方を順次やっただけで、それはほとんど先月末でそういう説明会を終えています。さらに、やはり同じようなことを進捗を見ながら、もう一度同じ役席以上に説明会というか、対話方式での説明会をすべきだということで、この下期にそれは予定しております。

そのほかに、今度は一般の行員がたくさんおりますので、その中にも具体的に入りながら、要するに考え方がブレないよというこで、今年1年間のところはきちっと、私自身の口で、行員に伝えよというこが大事だと思っています。それは、企業理念も決まりましたし、こいう地域の一員としてやるよということ、「お客さまと地域の幸福、発展のために」という、そこのところをしっかりと理解させる、その考えに基づいて行動ができるよにやろうよというこをまず私の口から全員に伝えよというこが一番重要であると思っています。そこで、今度は、いわゆる人事の研修担当のところ落到しながら、やはり1つずつ積み上げていくしかない。

3部門とも改革というか、変えていきますので、それぞれのセクションの担当者が自分たちで考えて、まず道具なんですけれども、道具の使い方はシステムが出来上がってからその使い方を教えればいと思っっているんです。その前の段階で、約半年とか1年とかありますので、そのそもそもの動き方を変えていこう。一般的に、どこの銀行もそうですけれども、お客様第一という言葉はどこの銀行でも言うんです。ただ、こいうよな言葉ではなくて、実際にお客様第一というのはどうい気持ちで、どうい思いでお客様に接するかという、思いと気持ちをお客様に分かるよに伝える、こいう動き方をしていかないとお客様には感じられないわけですよ。だから、お客様と親近感、距離感が短くなる対応、あるいは説明の仕方が大事で、それをまず教えよ。それは、我々銀行員がセールスを積極的に提案するよというこではなくて、まずお客様の話をとことん聞く、とにかく聞くこから始めよ。聞いた中で、その情報だとかお客様の考え方を把握して、それに代わって、じゃあ、銀行が何をどうすればいいかという、こいうよな動き方をしようよというこを今、地道に教えています。

それに更に、例えば金融の知識を磨き上げていくとか、あるいは、やり方も1対1でOJTをやるケースもありますけれども、エリア体制の中で、グルーピングの中でお互いに議論しながら、あるいはお互いに知恵を出し合いながら、お互いのレベルを上げるよいうよなやり方に今切り替えています。ですから、黙って伸びていく人は全体の上2割ぐらい、いくら教えてもなかなかものにならない人というのは、やはり下2割ぐらいなんです。その中間の約6割のところ、これをきちっと教えていくと、下の2割も底上げになってくるし、かけるパワーも当然限界がありますので、そこはしっかりと中の6割を底上げしながら、要するに思いと知識、それを結びつけてお客様の対応をしよう。だから、無理にセールスだとか提案というこを前面に出さずに、まず聞くよ気持ちになってレベルを上げてい

くと、そういう考え方で今進めています。

【大澤委員】 そうすると、例えば人事評価みたいなものに、実際に結果がそれによって出た人と出なかった人というのを評価で変えていくというのはもう少し先の話になるのでしょうか。

【杉本頭取】 それも並行してやっています。ですから、研修をやりながら、やった結果として今どのレベルかというランクをつけることを今必ずやらせておりますし、Aはもうほっといてもいいねと。そうすると、Bのところをどういうふうにするかと、そのレベル感を合わせて、じゃあ、そのレベルの中でどういうふうにするかという、そのセグメントをしっかりとしながら、一人一人のところを見極めながらというか、一人一人を見てやろうという、最後はそこまで落とし込みたいと思っておりました。

【大澤委員】 ありがとうございます。

【松嶋会長】 ほかに、どなたかございませんか。

関根委員、どうぞ。

【関根委員】 ご説明ありがとうございました。頭取がとても熱意を持って体制の見直しに取り組もうというところが非常によく分かり、感銘を受けました。そこで、今の質問にも関係するのですが、実際、これを実行していくに当たっては、人の教育といったことが一番大切になると思います。先ほどおっしゃっていた6割の方が中心になるのかもしれませんが、上2割の方たちが対話をした結果出てきたニーズに対して、システムのどうするかというのではなく、具体的にどう対応するよう教育していくのかということです。銀行にとっては比較的簡単なこともあるかもしれないですが、必ずしも銀行だけでは対応できずにいろいろなところと連携したりする必要もあると思います。計画書の中でも36ページ、37ページあたりで少し書かれていたと思うのですけれども、そういったお話も少し付け加えて、今回考えられているところを教えてくださいたいと思います。

【杉本頭取】 先ほど言いましたように、システムも完全に道具ですので、パソコンに入力するようなものなんです。ただ、入れる前にお客様のニーズが分からないと、次の展開に当然ながら移りませんと。それをどういうふうにレベルを上げるかというのは、非常に難しいんだと思うんです。

1つは、お客様ってみんな違うんです。ですから、同じマニュアルで、こういうお客様はこうだというふうに教えるのは正直なかなか難しいと思います。今まで自分でもやってきた経験としてはさっき言ったエリアの中のグルーピングってありますけれども、その中

で自分が扱いやすいというか、非常に得手なお客様と不得手なお客様、やはりみんな持っていますので、それを10人なら10人のグルーピングの中で、このお客様はどうしても苦手でうまく話ができないとか、あるいは、何を提案していいか分からないというようなものを今、挙げさせようとしているんです。1人1先、要するに、どうしてもだめだという先。それでも、渉外というか、外回りの人、あるいは融資でも、人によってはそういうお客様の対応の仕方が分かっているだとか、経験してよく理解できる人も中にはいるわけですね。そこはエリアの中でのグループミーティングを今始めようとしていますけれども、その中での知恵の出し合いの中で、多分、押し上がっていくんだろうと思いますし、それは行員だけだと多分無理だと思うので、そうすると、行外の、いわゆる研修担当の方をその中に入れて、さらにブラッシュアップをしていくと、そういう組み合わせでやろうとしているんです。

1つは、年金の相談にしても、全部、人生相談だったりするんです。ですから、若い人がお年寄りの人生相談ってなかなか理解できるものではないんですけれども、やはり銀行のお客様って、企業もみんなそうですけれども、みんな顔と性格を持っていて、会社も個人も全てが人生相談だというふうに私は思っているんです。その人生相談を解決するのは、答える側のスキルと気持ちがないとそれは理解してもらえないので、そこをどう個人をブラッシュアップするかと、グループミーティングと、専門の知識を持った研修の専門担当の方と組合せをしながらレベルを上げていくという。そこは相当時間はかかると思います。ただ、教科書どおりにはなかなかないんだろうなと思っていました。

【松嶋会長】 家森委員、お願いします。

【家森委員】 2つ教えていただきたいのですが、公的資金を資本注入された後、それが行内の職員の間で、これは大変な危機だというような意識が出てきたとか、それによって行員の行動が変わったというような事例があったら教えていただきたいというのが1点目です。

それから、もう1点は、今度の経営強化計画の中で、全員営業の実践による1人当たり生産性の向上というのを挙げられているんですけれども、この生産性を例えば短期の利益で見ると、この相談活動なんていうのはなかなか生産性に出ないと思うんですけれども、どのような生産性をここではイメージされているのかを教えていただけたらという2点です。

【杉本頭取】 まず、公的資金を入れたその結果としてというのは、最初に私が申し上

げたとおり、平成17年の時はかなりコンプライアンス面だとかガバナンス面で大変で、行員自身の気持ちも内向きにと言うか、どっちかと言うとなかなかお客様のところに前向きに行けるような雰囲気ではなかったんです。それはマスコミ対応も、お客様も、かなりそういう意味で批判的な方もいらっしゃいました。

ただ、お客様の中には、やはり私どものファンのお客様も結構いまして、そういう方に支えられながら、我々役職員含めて、全員モチベーションを上げようというような努力をして今に至っているんです。その中で、公的資金を注入したときも、非常にどうなるかという心配もしましたけれども、これは1つ、銀行の体力がまず増すということと、それを使って地元還元できる、何ができるということを真剣に考えようということで考えさせたということがあります。

この計画をつくりながら、でも、それをやるためには目標を達成するという、どうしてもそういう前向きな気持ちに移っていかないと、あるいはそれを行動に移さないと、公的資金を入れて、更に返済計画の中で進めていくというのはできないわけですよ。その後向きと言うか、どちらかと言うと落ち込んでいたマインドを前向きに転換させる1つのきっかけには間違いなくなっています。

お客様のところへ訪問する回数だとか、あるいは、いろいろな説明の仕方も前よりはかなり動きも良くなっていますし、お客様は公的資金にもかなり理解をいただいていますので、そういう意味では、今は全く心配なく、お客様の理解が増して、むしろ当時、どちらかと言うと私どもから出ていったお客様が戻りつつありますし、そういう活動をもう少し継続してやるべきだというふうに思っています。行員のマインドは、前向きに本当に変わってきたと思います。

それと、全員営業の中で、1人当たりの生産性を押し上げるというのは、当然ながらすぐに1人当たりの生産性というのは上がるとは思っていません。スパンとしては、今の3年計画と次の3年計画、6年間を見ようということで考えています。今、前半の3年間は、システムを変えながら革新という言葉で動き方を変えていこうということにしていますので、その仕上がりは3年後以降だと思っているんです。ですから、ここの部分で1人当たりの、いわゆる業務粗利益をどうするかというふうに考えています。それを押し上げていくというのは、すぐに結果は出ないわけで、3年終わった次の計画の中で1人当たりの業務粗利益については50%ぐらい増やしていこうというような考え方にしています。

業務粗利益と捉えるケースと、それから、コア業務純益で捉えるかということがありま

すけれども、あまりそのところを幅広く捉えると、一人一人が何をすべきかというのが正直分からないんです。全体の大きい升の中で置き替えても理解をなかなかしにくいので、一番簡単なのは1人当たりの受入手数料だとか、あるいは中小企業融資をしながら、そこでいわゆる利息収入があるので、それが1人当たりでどれだけ増えるかという活動をしたことによって、その結果として生み出る収益の部分にターゲットを当てて、次の6年目には50%ぐらい増やせるようにしようという考え方でつくっておりました。

ですから、今の3年間のところはわずか上がるという、まずマインドと動き方をこの3年間でしっかりとつくろうということが今回の基本的な考え方であります。

【松嶋会長】 ありがとうございます。多胡委員は、ご質問はしなくてもいいということですか。

【多胡委員】 はい。

【松嶋会長】 では、私の方から1つだけお尋ねしてよろしいですか。

【杉本頭取】 はい。

【松嶋会長】 いただきました資料の中で、この中小企業に対する貸出の残高の一覧表がございますけれども、総資産の割合に比べまして、20.82%が将来的な目標だとなってますけれども、これは大体、第一地銀の平均的な数字なんでしょうか。何か少し低いような気もしないではないんですけれども。

【杉本頭取】 平均かどうかは、正直分かりません。もしかしたら低いかもしれません。そこは青森県の今の経済状況だとか、特に青森県の場合は震災被災県であるんです。八戸を含めてですね。でありながら、皆様方は震災の被災県は岩手県と宮城県と福島県と聞いていますけれども、結構、被災、大きいんです。その割にいろいろなものの、恩恵というわけではないですけれども、工事にしてもいろいろなものがあまり青森県には来ないんです。ほとんど岩手県か宮城県の方にいろいろな工事が発注されています。

そういう意味からすると、震災復興需要というのはほとんど見られずに、むしろ震災による風評被害の方が大きいんです。ようやくじわじわと回復してきてはいますけれども、これから先も、じゃあ、復興需要に沸くということは想定できませんねと。人口減少がかなり進んできていますので、生産人口も含めて、そうすると我々の地場の経済力がどう伸びるかということについてはなかなか厳しいものがあるということと、事業者数も減りながらということもありますので、我々は地域の中でどういうふうに地元が減りつつあるものをつくっていかうかと、そこをしっかりとやっていかなければ次はないだろうと思って

いるんです。

だから、弘前市だとか函館、県内を含めて広域で連携をさせながら、1つは観光産業としての需要を起こしながら、それで事業者が増えるのかというようなものを今、模索しながら動いています。農業もちろんそうなので、農業法人ができれば、やはり銀行として融資することも可能になるので、大分そういう希望者が増えてはきているんです。だから、それを見据えながら、でも、3年先というところの伸びというのはまだまだ厳しいねというのが現状だと思っています。そういう意味で、この数字をつくらせていただいています。

【松嶋会長】 ありがとうございます。ほかにご質問、ご意見ございませんでしょうか。

それでは、なければ、ここで杉本頭取にはご退出いただきます。本日は、どうもご説明ありがとうございました。

【杉本頭取】 ありがとうございます。

(みちのく銀行 杉本頭取 退室)

(きらやか銀行 栗野頭取 入室)

【松嶋会長】 おはようございます。

【栗野頭取】 おはようございます。

【松嶋会長】 どうもありがとうございます。

続きまして、きらやか銀行の栗野学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ます。よろしくお願ひします。どうぞ。

【栗野頭取】 きらやか銀行の栗野でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。

本日は限られた時間でございますので、私ども、きらやか銀行が今現在、独自のビジネスモデルを確立すべく取り組んでまいりました本業支援、そして、最適提案、また、企業再生の分野を中心に話をさせていただければと思っております。

それでは、早速ではございますが、ダイジェスト版の1ページ目からご説明をいたしたいと思ひます。

1ページ目には、前経営強化計画の総括でございますが、特に(1)のビジネスモデルの再構築と強化につきまして、説明をいたしたいと思ひます。

私ども、平成22年より「地域の皆様と共に生きる」ということを経営方針に掲げまして、本業支援、最適提案、このことを最重点施策として進めてまいりました。特に法人のお客

様への本業支援の実践によりまして、融資取引等に結びつく結果が着実に表れてきているところでございます。

それでは、私どもで実施をしております本業支援とはいかなるものかということ、次ページでご説明をいたしたいと思っております。

「きらやか銀行の『本業支援』とは」という表題を掲げておりますけれども、お客様の事業ニーズをお聞きし、ともに課題を解決していくための活動であり、法人戦略の最重点施策ということで掲げておりまして、私ども、全行員で組織的活動として実施をしているものでございます。

具体的には、2番目に記載をしております本業支援の流れのような行動をとります。まず1番目、最初に事前準備というものを実施いたします。これは業界の調査とか、その会社の決算の状況を調べる、このようなことを準備いたしまして、お客様と話をいたしまして、事業ニーズをお聞きする。私どもでは、この2番、3番のところをアクティブリスニングという言葉で呼んでいるところがございます。お客様のお話をお聞きした後、お客様とともに考え、私どもがお手伝いをする、そして、お客様に喜んでいただくことによって、信頼関係が生まれ、金融取引に結び付く。この一連の流れを行っているわけでございます。

この流れの中で一番重要なのは、私どものアクティブリスニングという行為でございます。これは積極的に聞くという姿勢でございます。自分の銀行のことは話さない、お客様の話を徹底的に聞くという行為、そのための行員の研修も実施いたしました。

その結果でございますけれども、右側に、本業支援の実績という数字を記載しております。一番下の行になりますけれども、23年下期のところに、取組件数で4,676件という数字を記載しております。これはアクティブリスニングの件数、いわゆるお客様の課題の件数でございます。その隣の、うち成約件数1,879件というのは、そのお客様の課題を解決した件数でございます。成約率でいきますと40%、また、本業支援に伴う融資の件数、融資の実行金額等を記載しているところがございます。

このような形で、本業支援を実施し続けることによりまして、結果として、お客様の事業資金につながるという流れで、私どものビジネスモデルが着実に構築されつつあるのかなということ考えておりました。

これは一部の行員でやっているものではなくて、全行員でやっているものでございまして、この3年間でこのような活動を実施してきました。私どもの行員に法人戦略は何かという質問を聞かれましたら、恐らく100人中100人が本業支援であるという答えを出すものだ

と思っております。

今後3年間についてですが、次ページ以降、更にこの本業支援を中心に戦略を進めていきたいと考えております。

3ページ目をお開きいただけますでしょうか。これから3年間、どういうことを実施していくかということをもとめております。

2番目の経営方針についてお話をいたしますけれども、今年から新たに中期経営計画がスタートいたします。「きらやからしさ」を更に明確に打ち出していきたい、これを経営方針の柱といたしました。「きらやからしさ」とは、本業支援、最適提案の延長線上にあり、お客様と同じ目線で一緒に考えることで、お客様からもっともっと喜ばれる銀行になる、これをこの3年間の経営方針として掲げたものでございます。

右側に、第3次中期経営計画ストーリーという図を記載しております。この図は、本業支援をスタートといたしまして、2つのストーリーを描きました。1つは、横に流れていくストーリーでございますけれども、お客様から喜んでいただくことから始まりまして、銀行の収益力強化につながり、株主、地域社会への還元、そして、喜び、さらには、本業支援の進化に結びついてくるという1つのストーリーでございます。

もう一つは、本業支援をスタートといたしまして上に伸びる線でございますが、本業支援をすると、銀行内部での議論が活発化いたします。そして、それがコミュニケーションの活性化に結びつき、内部管理態勢が強化され、収益力向上に結びつく。

このような本業支援をスタートとする2つのストーリーを回すことにより、今、実践をしているビジネスモデルの完成を目指していきたいと考えております。

それを具現化する戦略でございますが、次ページをお開きいただきたいと思います。ビジネスモデルの徹底と進化というものを記載しておりますけれども、本業支援、最適提案を主軸としたビジネスモデルを更に進化させたいということで、1番目に掲げました。

キーワードを5つ掲げております。1つ目はスピードアップ化、2つ目は行員のスキルアップ、3つ目に10月に実施を計画しております仙台銀行との経営統合、4つ目が魅力的な商品・サービスの開発、5番目にチャンネルの強化戦略でございます。このような5つのキーワードに基づきまして、本業支援を進化させていきたいと考えています。

その本業支援の具体的な進化の戦略を5ページ目に記載しております。法人戦略、本業支援の更なる定着というページでございますけれども、進化のための1つ目といたしまして、取組みのスピード化を掲げました。そのために本部組織を再編いたします。情報の仕分け、

コーディネート、人材育成を行う専門部署を設置いたします。2つ目に、システムの改善をいたします。これは、私どもの銀行では、お客様の事業ニーズをお伺いしたときに、営業店でパソコン上に登録をするシステムがございます。今日お客様のニーズを聞いてきたのを営業店でパソコンに登録いたしますと、翌日には、本部で全ての者が見られるというような、こんなシステムがありますので、それを改善して、スピードアップ化を図っていきたいことを考えておりました。

2つ目は、研修の充実でございます。研修実施に向けて、専門部署を設置いたしました。行員一人一人のレベルアップを図るため、外部からアドバイザーとして知識を有する人を招聘いたしております。

それから、研修体制の構築ということで、ハードスキルのみだけでなく、ソフトスキル、これらの双方を同時に鍛えることができるような教育研修体制を構築し、考える銀行員を育成したいと考えました。

3つ目の戦略といたしまして、事業承継支援に特化していきたいと考えております。最もお客様のニーズとして多いのが、事業の承継でございます。その事業承継に特化した専門部署を設置するとともに、専門性のある人員を配置してまいりたいと考えております。

続きまして6ページ目でございますけれども、4番目といたしまして、仙台銀行との連携による本業支援を実施していききたい。10月に仙台銀行と経営統合いたします。宮城県と山形県を結ぶ商流形成に取り組んでまいりたいと考えておりました。

6ページ目の中段以降に、組織再編の概要を記載しているところでございます。その下の部分に、変更後という組織図がありますけれども、右側の本業支援推進室という「室」を独立させまして、新たに3つのチームで構成していきたいと考えております。

先ほどお話しいたしました4つの戦略を、この3つのチームで、責任ある体制で進めていききたいと考えているところでございます。

続きまして7ページ目でございます。この部分は、個人の戦略でございます。最適提案の更なる進化という部分でございますけれども、このページに記載のとおり、チャンネル、タイミング、商品、この3つの要素を組み合わせ、個々のお客様へ最も適したものを提案してまいりたいと考えております。

特にこの中で、今後3年間で力を入れてまいりたいのは、最適なチャンネルのところに記載しております、非対面で行うコールセンターの役割でございます。人員を増加し、機能を拡大することにより、個人のお客様には効率良く、今まで以上の利便性がご提供できるも

のと考えております。

以上が7ページ目の説明でございました。

続きまして8ページ目以降でございますけれども、8ページ目以降につきましては、今まで述べてまいりました本業支援と重なる部分もございますので、特に強調いたしたい部分のみをご説明いたしたいと思っております。

飛びますけれども、11ページ目をお開きいただけますでしょうか。信用供与の円滑化のページでございますけれども、地域経済活性化への貢献という箇所でございます。(3)に早期の事業再生に資する機能強化というものを掲げまして、子会社によります集中的再生支援を実施してまいりたいと考えてました。

100%子会社といたしまして、きらやかターンアラウンド・パートナーズという子会社をつくりまして、今年の5月、貸出債権125億円を、会社分割しまして、移転をいたしました。日本政策投資銀行からのご協力も得まして、集中的な企業再生支援を実施する体制を整えたものでございます。究極の本業支援の実施として考えているところでございます。

②でございますけれども、取引先企業に対する経営改善取組の実施でございます。取引先企業の財務内容等から、支援の内容を3つの区分に区分けして、経営改善支援を取り組んでまいりたいと思っております。

1つ目の企業は、個別の経営改善支援が必要な先、「指導企業」という位置付けにいたしました。2つ目の支援先は、「中間管理強化先」ということで、モニタリングを続けていきたい。3つ目の企業先は、「金融円滑化法に基づき条件変更等を実施した取引先企業」、これらにもモニタリングを実施していく。企業をこれら3つの支援内容に区分をいたしまして、経営改善支援をしっかりと実施していきたいと考えているところでございます。

以上、信用供与の円滑化についての説明でございました。

最後になりますけれども、13ページ目、責任ある経営体制の確立につきまして、お話をいたしたいと思っております。

監査、監督体制の強化についての方策でございますけれども、経営諮問委員会、それから、10月以降、持株会社を設立いたします。強固なガバナンス体制を構築いたしまして、内部管理体制をきちっとやってまいりたいと考えております。

2つ目、(2)のリスク管理態勢、法令遵守態勢の強化についてでございますが、やはり私ども役員が率先垂範をいたしまして、経営姿勢を徹底することが重要であり、そのためには、私ども支店長会議において、コンプライアンスを最優先とする経営方針を明示してま

いりたい。さらに、研修を実施する本支店間のコミュニケーションの充実を図る、このようなことで企業風土の更なる醸成に努めてまいりたいと考えております。

また、③に記載をしておりますけれども、リスク管理態勢につきましては、持株会社で、リスク管理に対して高度な知識を有する人材を外部招聘することも検討しているところでございます。内部管理体制の確立は、経営の基本であることを肝に銘じ、今後とも更なる緊張感を有して実施してまいりたいと思っております。

最後になりましたけれども、私どもは、地域の企業の皆様とともに発展をした歴史を有しております。その歴史を引き継いでいる私たちの使命というのは、私たちが胸にこうして、みんな掲げているんですけれども、共に生きるという役割を果たすことかなという思いがありまして、それを実現するのが、今、私どもがやっている本業支援ではないのか、このような確信を持っているところでございます。

今後とも、地域経済の活性化に尽力をしてまいる所存でございますので、どうぞよろしくお願いをいたします。

以上にて、私の説明を終了いたします。

**【松嶋会長】** どうもありがとうございました。

引き続きまして、質疑応答に入らせていただきます。どなたからでも結構ですから、できれば簡潔にご質問、ご意見をいただきたいと思っております。多胡委員、いかがでしょうか。

**【多胡委員】** どうもありがとうございました。組織的、継続的な地域密着型金融ということで、「生きる」プロジェクトをご説明いただきましてありがとうございました。まさに、公的資金を本当に活用して地域を支えていくというお話だったと思っております。

簡潔に2点、あります。1つは、恐らくお客様からすると、ちょっとびっくりされるんじゃないかということ。要するに、今までは金融機関というと、金融商品の物売りと言っては失礼ですが、基本金融仲介だったわけですね。それを本業支援を中心に据え、結果として金融取引というのは、まさにリレバンの本質だと思うんですけれども、そこを前面に押し出されています。これによって、お客様の反応というか、お客様の認識がどう変わってきているかというのが第一点。あと、恐らく行員さんも最初ちょっと違和感があったんじゃないかというのが次の点。やはり、物売りといいますか、金融仲介というところできっとやって来ていて、本業支援を地道にやれば後から金融取引はついてくるよと言ってもなかなか。経営の方からきちんとコミットはなさっていらっしゃってブレていないというのはよく分かるんですが、そういうところでいろいろご苦労もあるんじゃないかと感じ

るのです。ですから、お客様と行員さんに対してそこをどうやって浸透させるかと、これが恐らくキーになると思うんですね。ビジネスモデル自体は、本当に素晴らしいと思うので、そこを伺いたいなと思います。

【栗野頭取】 まず、お客様に対してでございますけれども、CMをつくりました。これは銀行で言いますと、定期預金のCMとかというのが本来一番多いのかもしれませんが、いわゆる中小企業向けのCMをつくりました。それから、本業支援のチラシもつくりました。これでもってお客様に回ってこいというような話も行員にはしました。

それから、ポスターもつくりました。お客様向けのポスターもつくりました。

左側が前の、これは3つ目のポスターでございます、これは全部CMの内容と一緒にございます。今張ってあるのが右側のポスターでございます、これは食堂に行って、行員が新しいメニューに挑戦しませんかという提案をして、そして、食堂が何年か後に「いや、おまえ言ったのが看板メニューになったぞ」というのを物語風につくってCMを流したのが、右側のポスターでございます。ですから、テロップしか出ないんですね。「新しいメニューに挑戦してみませんか」というのと、「看板メニューになったぞ」という、この2つのテロップしか出ないCMを、1分間の2話なんですけれども、つくったのが、今、流しているのは右側のCMでございます。

まさしく本業支援やっていますよというようなCMでございます、あと、会社説明会、お客様の集まりの会のときには、私は必ず本業支援の話を行いますので、行員には何でも言ってくださいということをお客様には訴えてきています。そうしますと、お客様から、「いや、頭取、本業支援してもらっているよ」という話が最近出てまいりました。私にとっては非常に嬉しいことだと。

あと、行員向けですけれども、やっぱりこれが一番難しかったと思います。私が言ったのは、銀行の商品の話をするなど行員には言いました。というのは、銀行の商品の話をしてしまって、そこで断られるとお客様との会話でなくなっちゃうんですよ。「融資要らないよ」とか、「預金しないよ」とかと言われると、お客様との会話がなくなっちゃうんです。だから、お客様の話をとにかく聞いてきなさいということで、先ほど申しあげましたアクティブリスニングを徹底してやろうということで、研修をいたしました。多いときには、講師陣10名を一気に各地区に入れて、行員の研修もいたしましたし、本業支援ということ自体がなかなか行員には分かってもらえなかったもので、一番最初は、とにかく取引のある食堂に昼飯食べに行けということから、本業支援という入口を始めて、今はかなり認識が

高まってきているんじゃないかと思います。

1日大体平均80件のアクティブリスニングの結果が本部に上がってきます。それを本部の情報仕分け人という者が仕分けをして、どこで解決するかというのを今、実践しておりますので、先ほど申し上げましたけれども、行員100人中100人に聞いたら、本業支援という言葉が返ってくるような体制づくりにはなったのかなと思っております。

以上でございます。

【松嶋会長】 ほかにどなたか、大澤委員お願いします。

【大澤委員】 ご説明ありがとうございました。2つお聞きしたいんですけども、1つは、リテールの戦略で、先ほど最適提案の更なる進化ということで、今後、特に最適なチャネルということで、コールセンターの強化というお話があったんですけども、このリテール戦略についても、ホールセールと同じような考え方でやりになるのか、あるいは、やっぱりリテールと言いますのもマスなので、なるべくコストとリターンをうまくコントロールしながらということで、コールセンターなんかも、例えばネット取引とかがなかなかできないようなシニアの方々向けを狙ったものなのか、あるいはコストを全体的に下げたいのか、あるいはチャネルをもっと充実させるという意味でなさっているのか、その辺の、例えばホールセールのお考えとどういうふうに結びついてやりになっているかというのが1つです。

それからもう一つは、先ほどの本業支援とか最適提案というのは非常に正しい戦略だと思ひまして、私も非常に感銘を受けたんですけども、今後、特に頭取がおっしゃった事業の承継という、地域の企業が最もニーズがあるとおっしゃった部分なんですけれども、ここはなかなかアクティブリスニングをしようと思っても、相手がしゃべってくれないといえますか、特にご家族の問題だとか、いろいろな個人、例えばご家族としても社長さんだけではなくて、奥さんだとか、お子さんだとか、親戚だとか、いろいろな問題が絡んでくると、なかなか相手が素直にしゃべってくれる分野ではないようにも思ひまして、ほかのメガバンクさんとか、信託銀行さんなんかを見ても、あまりその分野で成功されている方がいない。せいぜい良い税理士さんを紹介しますよと、そういう税金対策で終わってしまって、本来それだけではない、事業承継というのはそれだけでは全くないと思うんですけども、そういうソリューションがなかなか提供できていないというのが今の実態だと思うんですけども、その辺について、どういうふうに改善といえますか、更なる進化を進めていかれるのかということについても、お話を伺えればと思います。

【栗野頭取】 それでは、2つ目のご質問でございましたリテール部門の考え方でございますけれども、私どもで今考えておりますのは、本業支援につきましては、やはり人材を傾斜配分したいと思っております。リテールにつきましては、やはりどうやって効率化を進めていけるかというのが最大の課題だと思っております、コールセンターもその1つの位置付けだと思っております。ですから、コールセンターで電話をいたしまして、取引の見込み先のあるところに得意先を、営業行員を回す。全くゼロのところから、営業行員が行くよりも、かなり効率良く物事が進められる。もしくは、窓口にお客様がお越しただける。このようなことを、コールセンターを増員いたしまして実施してまいりたいと考えておりますし、もう一つは、やっぱり仙台銀行との経営統合がありますので、山形県だけでなく宮城県においても、コールセンターの役割というのは十分に発揮できまして、リテール部門の1つの武器になるのかなと考えておりますので、人材は本業支援、リテールの方は効率化を進めながら実施していく、大きな流れとしてはそのように考えているところでございます。

それから、先ほどの事業承継のところでございますけれども、確かに難しいところがあります。直接にはなかなか聞けません。実は、それと別に、今、各地区で2代目会というのを立ち上げました。社長のいわゆる2代目の人たちを集めたものを各地区で立ち上げていまして、色々な勉強会をしながら、その2代目を一緒に育てましょうということを今、実施しているところでございます。

やっぱりその中で、事業承継という話は、そういうことを実施しておりますと、非常にスムーズに逆に話ができる状況になります。ある社長からは、「息子のために誰か、人いませんか」というような話も出てきますし、「株の算定どうやったらいいんだろうかね」というような話が出てくることもあります。そのような下地をつくりながら、この事業承継をきちんと特化していきたいと考えております。

以上でございます。

【大澤委員】 ありがとうございます。

【松嶋会長】 関根委員、どうぞ。

【関根委員】 ご説明いただきありがとうございます。本業支援につきましては、私もアクティブリスニングを含め、なかなか大変な試みだと思いますが、一定の効果を上げているということで理解しております。

それで、先ほどの話にも若干出ましたけれども、今後予定されています仙台銀行との経

営統合に関連して、所々で話も出ていますけれども、具体的にどこまで連携していくかというようなことを、もう少しお話しいただければと思っております。と申しますのは、この経営強化計画の中でも、仙台銀行との連携で商流の活用というのが、57ページぐらいに出ている、仙台銀行の方にもアクティブリスニングとかが書かれていたりしていますが、実際、今お話しになったところで、銀行自体が違いますし、地域も違いますので、若干違うところがあるのかと思います。このあたりは違うけれども、このあたりは連携していきたいという大きなところだけで結構ですので、教えていただきたいと思っております。

**【栗野頭取】** 本業支援につきましては、お互い情報をコーディネートする担当者を置きましたので、仙台銀行は仙台銀行で情報をきちんと集める、我々は我々できちんと情報を集める、両行のコーディネーターがその情報をマッチングさせる。このようなことで、本業支援はきちっとやっていきたいと思っております。これは山形のお客様も、非常に仙台と取引が多いものですから、商流というものがかなり活発化していますので、そこはきちっとやっていきたいと思っております。

あと、連携をしていくのは、震災復興でございます。この部分については、お互い知恵を出しながら実施をしていかななくてはならないかなと思っておりますし、既に協調融資をするところも2、3出てきておりますので、震災復興に向けた協力を1番目に実施していきたいと考えているところでございます。

こんな回答でよろしゅうございましょうか。

**【関根委員】** ありがとうございます。

**【松嶋会長】** 家森委員、どうぞ。

**【家森委員】** 前計画の間に、融資先数が9,899から8,322に大幅に減ったわけですがけれども、他方、本業支援をされているので、きっと既存のお客様に対しては、非常に深くやれるようになっていると理解しています。収益的に考えると、こういう深くお客さんにつきあう方がやっぱり儲かるのか、それとも、新規をどんどんとっていくことによってプロフィットが出てくるとお考えなのかについて、教えていただきたい。

それからもう1点は、このアクティブリスニングをして、最後に金融取引がついてくるといことになりますと、2年か3年で転勤していく職員にとって、話は十分聞いたけれども、果実は次の人に持って行かれるというふうな感じがするような気がしているんですけれども、そのあたりの人事評価について、そういう変なインセンティブが起こらないようにされる工夫について教えていただけますか。

【栗野頭取】 1つ目でございますけれども、収益的にはやはり既往の方が多いと思います。ただ、既往だけやっていると、やっぱりどこかで行き詰まりが出てきますので、常に新規の対応を行っていかねばならないということだと思えます。

ですから、今、私ども、本当に融資先数が減少しておりますけれども、今期に入りまして若干プラスの傾向になってまいりました。新規先にもっと徹底的な本業支援を実施しなければならぬということで指示をしているところでございます。収益的な割合とすればそんなところかなと思っています。

あと、先ほどの果実の件でございますけれども、実はアクティブリスニングの件数も業績査定に入れてあります。成約したところも業績査定に入れてあります。ですから、既にそのときから行員の評価はきちっと実施をしているということですので、最後の果実だけに対して評価を与えているのではないということでご理解いただければと思います。

【松嶋会長】 皆さん、ほかにございませんでしょうか。

それでは、どうもありがとうございました。

【栗野頭取】 ありがとうございます。

【松嶋会長】 栗野頭取にはご退出いただきます。どうもありがとうございました。

【栗野頭取】 どうもありがとうございました。よろしく願いいたします。

(きらやか銀行 栗野頭取 退室)

(第三銀行 岩間頭取 入室)

【松嶋会長】 おはようございます。

【岩間頭取】 おはようございます。よろしく願いいたします。

【松嶋会長】 それでは、続きまして、第三銀行の岩間弘頭取から、経営強化計画の内容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存じます。それでは、岩間頭取、よろしく願いいたします。

【岩間頭取】 よろしく願いいたします。それでは経営強化計画のダイジェスト版に沿いまして、ご説明をさせていただきます。

まず1ページ目でございます。前計画の総括と今計画の経営戦略のところでございますが、私ども第三銀行は、平成21年9月に国からの資本参加をいただいてました。同時に策定いたしました前経営強化計画に沿って金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、中小規模事業者等に対しまして、安定的に資金供給を行うことが地域金融機関としての最大の責務であると、そういう認識の下に信用供与の円滑化への取組みを強化してまいりました。

前計画期間における具体的な取組み内容につきましては、まず渉外担当者を個人先の担当と事業先の担当に分け、役割分担を明確にした上で、事業先を担当する渉外担当者、当行では、これを事業先担当者と呼んでおりますが、この事業先担当者を増員するとともに、融資重点推進地域を三重県の北勢地域、鈴鹿市から北のところですが、それと愛知県、大阪府に設定し、事業先担当者を重点的に配置いたしました。

こうして貸出金の推進体制を強化するとともに、コベナンツ活用型融資、あるいはABLなど先進的な信用供与手法も積極的に活用いたしまして、地域の資金ニーズに積極的に対応し、貸出金の増強を図ってまいりました。

また、創業・新事業支援、経営相談、早期事業再生などにも積極的に取り組みまして、新たな事業の創出のほか、取引先の経営改善を通じた雇用の確保などに取り組んでまいりました。

なお、コベナンツ活用型融資やABLの活用、創業・新事業支援、あるいはビジネスマッチング推進のための専門チームといたしまして、法人ソリューションチームも設置しております。

この基本方針の4番目にございますリスク管理の強化の項目、国からの資本参加によりまして、リスク量に余裕ができて、これがコベナンツ活用型融資などの先進的な融資手法の積極的な活用、あるいは取引先の経営改善の取組みの強化の支えとなったと考えております。

その結果、雇用の確保など、地域経済の活性化に資することができたものと認識をしております。

以上、前計画におきましては、一定の成果を上げることができたと考えておりますが、お客様の成長を通じた地域経済の活性化を図るためには、より高い水準で金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮していかなければならないと考えております。

そのため、今後の課題でございますが、取引先とのリレーションシップを一層強化し、取引先の経営課題の把握・分析力を強化して、当行のコンサルティング機能を最大限に発揮することによりまして、取引先と一体となって経営課題の解決に取り組んでいかなければならないと考えております。

また、後方事務を本部に集中化することによりまして、営業に携わる職員を増強させることで、経営リソースの効率的な活用を着実に実現させていくことによりまして、財務基盤の安定を確保し、従来以上に中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を維持・

拡大していくことが今後の課題であると認識をしております。

これらの前経営強化計画の取組み実績や課題を踏まえまして、今回の経営強化計画では、経営戦略上の基本方針として、右側の4つの項目を掲げております。これまで以上に、地域密着型金融の取組みを強化し、地域経済の活性化を図ってまいります。

具体的には2ページ以降でございます。この2ページでは、前経営強化計画に対する達成状況をまとめてございます。ここでは、未達となった項目だけ申し上げます。まず、コア業務純益でございます。貸出金利が計画を大きく下回りました。これに加えまして、市場金利も想定を大きく下回ったということで、資金利益が計画を大きく下回りました。一方、役務取引等利益につきましては、個人預かり資産の推進の強化等によりまして、計画を上回りました。

一方、経費の方ですが、物件費につきましては、プロジェクトチームを組成いたしましたし、思い切った削減策を実施いたしました。機械化関連費用を除く物件費につきましては、計画の始期に比べまして、約15%削減をしております。こういったことから、経費につきましては、計画に比べ大幅に削減を図ることができましたが、資金利益の未達分をカバーするまでには至らなかったということで、コア業務純益は計画を11億2,400万円下回ったという結果になっております。ただ、計画の始期と比べれば、3億700万円の増加となっております。

また、中小規模事業者等向けの信用供与の比率でございます。こちらにつきましては、有価証券の含み損だったものが含み益になったということで、資産を大きく押し上げるという結果になったということもあり、比率としては計画を下回ったということですが、中小規模事業者等向け信用供与の残高につきましては、計画を上回る233億円の増加ということになっております。

次に3ページ目でございます。今回の本計画の改善目標ということで掲げてございます。コア業務純益につきましては、8億7,100万円の改善を図る。それから、業務粗利益経費率の改善というのは、1.14ポイントにするという計画といたしました。これらを実現するために、4ページ以降に基本戦略の概要がございます。

4ページからご説明をさせていただきます。まず、第一の基本方針でありますコンサルティング機能の一層の発揮と営業力の強化につきましては、事業先向けコンサルティング機能の発揮と、本部による営業店支援に注力してまいります。具体的には、経営改善、あるいは抜本的な事業再生が見込まれる取引先に対しまして、経営実態や課題の把握、分析力

を強化し、本部、営業店が一体となって経営課題を解決するための具体的なソリューションを提案し、実行してまいります。

その際には、必要に応じ、外部専門家や外部機関等と連携を図りながら、コンサルティング機能の発揮に努めてまいります。特に中小企業再生支援協議会につきましては、地域における事業再生の重要なパートナーとして、これまで以上に連携強化を図ってまいります。

こうした取組みによりまして、取引先の経営改善を通じた地域経済の活性化と、当行自らの健全性の維持向上という、いわば好循環ビジネスモデルの確立につなげていきたいと考えております。

例えば、三重県の南部につきましては、人口の減少、高齢化の進展などによりまして、経済は縮小傾向がございます。そういった中で、関係機関との連携を図りながら、事業再生の取組みを強化してきておりますし、その一方で高齢化率の高さを背景といたしまして、建設業などから高齢者向け介護関連事業への多角化、あるいは業種転換をサポートさせていただき、そういうことによりまして、地域経済の活性化につながった事例もございます。今後、こうした取組みをさらに強化していきたいと考えております。

また、事業先向けソリューション営業力の強化でございますが、前計画期間中に、新たに設置いたしました法人ソリューションチームの活動を一層強化いたしまして、創業・新事業支援やビジネスマッチング支援、コベナンツ活用型融資、あるいはABLなどの多様な信用供与手法を積極的に活用することで、地域経済の活性化と自らの収益力の強化を図ってまいります。ABLにつきましては、これまで松阪牛、尾鷲ヒノキ、養殖ハマチ、あるいは南高梅などの地域特産品を担保として取り組むなど、地域商品の活用、地域経済の活性化につなげるツールとして活用しております。

このほか、コベナンツ活用型融資につきましても事業先の業績向上に向けた意欲を引き出し、結果として地域経済の活性化につながるものとして、取組みを強化してまいりました。今後、担保に依存せず、地域経済の活性化につながる融資手法として、更に活用を図ってまいりたいと考えております。

それから、5ページ目でございますが、経営の効率化に関する施策でございます。ここでは、最大のテーマとして、「事務集中化イノベーションチーム」が中心となって進めております営業店事務の本部集中、これを強力に推進しております。営業店の事務、あるいは物流機能などを本部に集中することによりまして、営業店、本部ともに業務の効率化を図り、

それによって余力の出た人的リソースを営業にシフトする。これによりまして、コストの削減と営業力の強化を同時に実現しようと考えて進めているところでございます。

なお、基幹系システムの全面更改につきましては、東日本大震災の発生等も踏まえまして、大規模地震等の際の業務継続体制の強化を図るためにも、早期に取り組むことが必要であると判断いたしました。本計画の初年度と2年目に、そのためのコスト負担が大変大きくなりますが、大規模災害時における金融機能の維持、あるいは取引先に対する更なるサービス向上のためには必要な支出であると考えております。

それから6ページ目でございます。その上の方ですが、人材力の強化についてでございます。特に、事業先に最適なソリューションを提案できる人材の増強に注力して取り組んでまいります。前経営強化計画では、渉外担当者を事業先担当者と個人先担当者に分けまして、主に事業先担当者を対象に「目利き塾」を実施いたしまして、目利き能力を持った人材の育成に注力してまいりました。その結果、事業先担当者の目利き能力は向上いたしました。その一方で事業先担当者の更なるステップアップ、あるいは個人先担当者から事業先担当者へのスムーズな担当替えなど、人材育成サイクルの確立が課題として浮上してまいりました。

そこで、新入行員から3年次までの間の事業融資研修の充実を図るということで、長期的視野に立った人材育成を図るということで進めておりますし、同時に目利き塾を2つに再構成するというにいたしました。目利き能力を備えた人材を対象に目利き能力の更なる向上はもとより、コンサルティング能力、あるいはソリューション営業力に磨きをかけるための「目利き師範塾」、それから基本的な目利き能力を持つ人材を育成するための「目利き入門塾」を実施することとし、新たな人材育成サイクルの構築を図っております。

6ページの下につきましては、内部管理態勢の強化とCS経営の実践でございます。これは、こちらに記載したとおりでございます。

それから、7ページから9ページにつきましては、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化についてでございます。当行は、元々が無尽会社としてスタートしておりますし、相互銀行時代から中小規模事業者等向け貸出の専門金融機関として営業を行ってきております。この精神は今日まで引き継いでおりますが、こうしたことから、この24年3月末におけます当行の貸出金全体に占める中小規模事業者等向け貸出の割合が、約5割と高い水準を維持しております。現在、証書貸付の返済額も半年、6カ月間で500億円を超える状況でございます。

また、当行の主たる営業基盤であります三重県における国内銀行による貸出金残高は厳しい経済環境を背景といたしまして、減少トレンドをたどっております。こういった状況を踏まえ、現在の中小規模事業者等向け貸出残高の水準を今後も維持、向上させていくことには、相当の努力を要すると考えております。ただ、次に掲げますような施策を着実に実行することで、目標達成を図るべく、全行一丸となって取り組んでまいり所存でございます。

具体的な取組みにつきましては8ページでございますが、三重県の北勢地域、それから愛知県、大阪府といたしました融資重点推進地域への事業先担当者の増員、それから新規開拓を専門とする法人推進担当者の柔軟な配置ということによりまして、中小規模事業者等への「有効訪問」と私ども呼んでおりますが、明確に目的を持ってお客様ときちんと交渉ができる、そういう訪問を増やしていくということで中小規模事業者等の潜在的な資金需要の喚起に努めたい、年間の新規貸出実行額を着実に増加させていきたいと考えております。

これらの事業者様への訪問につきましては、担当者だけではなくて、一定の取引のある事業者様へは支店長あるいは副支店長が全先訪問を実施するという事で、支店長自らがお客様のニーズを把握するという活動を展開してまいります。

これらの活動に取り組まして、中小規模事業者等との日常的、それから継続的な関係強化を図るということで、経営課題を把握し、潜在的なニーズも引き出し、ライフステージを踏まえた最適なソリューションを提案するという事で、経営課題の解決に向けた取組みを強化してまいりたいと考えております。

それから、次に9ページでございます。創業・新事業支援に係る取組みでございますが、地元三重大学との産学連携、あるいは保証協会との連携強化等を実施してまいります。

経営相談につきましては、本部、営業店が一体となって取引先の経営実態や課題を把握し、これに基づく最適なソリューションを具体的に立案するとともに、外部機関の連携強化等を通じて、その実現を図ってまいります。

早期の事業再生にかかる取組みにつきましては、抜本的な事業再生を必要とする取引先を選定いたしまして、専門チームが具体的な取組方針を定め、実現に向けた取組みを実施してまいります。

事業承継にかかる取組みにつきましても、解決提案を行う対象先を拡大し、セミナーの開催や、外部専門家との連携強化を実施してまいります。

最後に10ページでございます。こちらにつきましては、責任ある経営体制の確立という

こととございます。1点だけ申し上げますが、より一層の取締役会の監督機能の強化を図るために、本経営強化計画期間中に社外取締役の選任をしたいと考えております。

以上、ちょっと駆け足でございますが、今回の経営強化計画の策定に当たりまして、ご説明をさせていただきました。ご審議の方、よろしく願いいたします。

**【松嶋会長】** ありがとうございます。それでは早速、質疑応答に入らせていただきます。どなたからでも結構でございます。

家森委員、どうぞ。

**【家森委員】** 前計画は地域における金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮するということで、そのために公的資金を注入したわけですが、この地域というのは、つまり、第三銀行さんにとっての地域はどこをイメージされているのかという点です。三重県の南の方は、第三銀行さんが大変活躍されているとすぐ分かるんですけども、ほかの部分は、他の金融機関がたくさんあるような地域に出られるような印象もあって、そういうところでの第三銀行さんの、安定的かつ持続的に機能を発揮する上での役割をどのように認識されているのかという点が1つです。

同じことなんですけど、地区での採算という点です。新規に出ていくと、どうしても金利競争になっている気がするんですけども、これから重点的に出て行かれるという地域での収益の見込みについても併せて教えていただいたらということです。

最後に、経営改善支援率がここでは1%程度になっているんですが、これは普通に考えたら非常に低いんですけども、何か銀行の特殊な事情があるのか、あるいは定義の違いなどいろいろな理由があると思うのですが、公的資金を注入しているという観点から質問させていただきます。

**【岩間頭取】** まず地元、地域についてでございますが、私どものクラスとしては営業区域が広がります。先生おっしゃいますように、熊野が発祥でございますので、三重県の南部が地盤としては大きいところです。まず私どもの店舗は非常に広域にはありますけれども、古くからそこで営業をさせていただいている。ですから、私どもが地元と言いますのは、これは全職員がそう思っていると思えますけれども、支店のある地域のお客様、それを地元のお客様と認識をしております。ですから、私どもの今のある店舗を中心とした営業エリアのお客様に対して、いかに円滑に資金を供給するか、これがテーマだと思います。

それから、先生がおっしゃいますのは、多分融資重点推進地域として設定したところの

ことだと思えます。まず、融資重点推進地域とそれ以外の地域とのバランスで申し上げますと、事業先担当者、先ほど融資重点推進地域に重点的な配置をしたと申し上げました。貸出金のシェアで言いますと、融資重点推進地域は銀行全体の大体46%の貸出金のシェアでございます。ただ、中小規模等事業者向け貸出に限りますと、52%ぐらいのシェアになります。ですから、そういった意味でも非常に中小規模事業者様に対する取組みが必要な地域であると考えておりますし、そこに投入した人員の割合、全事業先担当者の53%をそこに投入しておりますので、中小規模事業者向け貸出の残高割合から言えば、決してほかの地域を疎かにしているわけではなくて、必要に応じて配分をしている。重点推進地域につきましては、新規開拓の専担者であります、法人推進担当者を85%そこに投入しているということでございまして、その重点推進地域に設定したところについては、資金需要がそれなりにあって、まだお取引先の幅を広げていく余地が十分にあると考えております。

採算の問題でございますが、こちらにつきましては、金利競争でどんどん低金利を提示して、取引先を増やしていくというような営業をするつもりは全くございません。それは、私どもが元々その地域に支店を置いて営業しておりますので、そういったお取引先のリレーションを活用しながら、ビジネスマッチング、あるいはそういった取引先の関連を通じて、人縁、地縁を通じた取引の拡大ということで進めております。

あと、採算につきましては、私どもも過去3年間の検証をしておりますが、その地域、融資重点推進地域で私どもの管理上の収益でございます、管理会計上の収益なんですが、それにつきましては、その地域で着実に伸ばしているということでございますので、私どもの戦略については間違っていないと考えています。

それから、経営改善支援率でございます。これにつきましては、従来から地域に密着してやっております。特に、経営改善支援、あるいは再生の取組みにつきましては、私ども三重県の南部中心に大変不良債権比率が高い時期がございました。16%ぐらいまでいったときもございました。今でもその半分よりちょっと下ぐらいのところですよ。と言っても、大変手間がかかる先が多いということが1つ事情としてございます。そういったことも含めて、こういった計画を設定させていただきましたが、もちろんこの計画をやれば良いということではなく、より高いレベルを目指していきたいと考えてございます。

【松嶋会長】 ほかにどなたか。

大澤委員、どうぞ。

【大澤委員】 どうもご説明ありがとうございました。2点伺いたいんですけども、1

つはまさに御行の特徴である広域地銀というお立場で、今後ますます金利競争に巻き込まれないようにしていくためには、コンサルティング機能を活かしてということだと思っ  
たんです。でも、こういうことをやっていく上では、個々の方々のモチベーションというか、あるいはマインドセットと申しますか、そういうものが非常に重要になってくると思っ  
たんですけれども、その広域地銀ということ考えたときに、例えば三重県、地元のまさに地  
域と、それから大阪とか愛知とかという離れた地域、そこで活動する場合に、例えばその  
方々のモチベーションとちょっと違うのかなと思っ  
たんです。例えば、大阪とか愛知だと  
メイン先はやっぱり、想像ですけども、少なくならざるを得ないのかもしれない。そうす  
ると、なかなかコンサルティング機能といっても、例えばメガバンクさんとかもそこにた  
くさんいらっしゃって、その中で競争していくときに、難しい面もあるのかなと。それを  
だから、例えば画一的な目標で行員の方々に全てやっぱり大阪とか愛知でも同じような目  
標を立てられてやるのかどうかという、その辺のところのお考えをちょっと伺いたいとい  
うこと。

それから、もう1つは、冒頭で公的資金を入れて事業の再生の推進だとか、もう1つコベ  
ナント付きの融資の推進というのができた。これは先ほど多分、想像ですけども、恐ら  
く担保とか、個人保証に頼らない融資という意味で、そういうリスクテイクはできるとい  
う意味でおっしゃったと思っ  
たので、これも非常にそうであれば、地元の中堅中小企業の方々  
にとって、単に融資が増えるということだけでなく、質が変わるという意味で非常に良  
いことだと思っ  
たんですけれども、一方でコベナント付き融資というのは、やっぱりどうし  
ても優良先というか、かなり規模も大きくてという先が、特にシンジケートローンなんか  
については限られているのかなと。それを例えば、地元の中堅中小に広げていくとい  
うことができれば、より地域の経済にとってもプラスになる面はあるんだろうと思っ  
たんですけれども、そういう担保に、個人保証に依存しない中堅中小企業向け融資というものも何  
らかの形で仕組みをつくられて拡充されようとしているのかどうか、その辺のところをち  
よっと伺えればと思います。

**【岩間頭取】** まず、最初の広域地銀としての問題点でございます。これは、先生ご指  
摘のとおり、やはり、県外におきましては、私ども知名度も低うござい  
ますし、確かにメ  
イン先の数も少ないという状況がござい  
ます。ですから、職員、特に事業先を担当する職  
員につきましては、大変、推進上の苦勞はござい  
ます。これは紛れもない事実でござい  
ますが、ただ先ほど申していますように、古くからの支店がたくさんござい  
ますので、古く

からの取引先も当然たくさんある。そういった中で、私どもは2番手、3番手におりながら、ソリューションを提案し、それを採用いただくというケースはたくさんございます。そういった意味では、モチベーションとしては強いものをもって営業してもらっていると認識をしておりますし、その点は今後も推進上問題ないと思っています。

それから、コベナントの融資でございますが、私どもこの3年間で二百数十件やってきました。私どもの規模で二百数十件やろうと思いますと、かなり、企業規模としては小さなところまで含めて実施をしてきたということになります。ですから、本当にコベナントと言いましても、お客様の経営改善に対する意欲を引き出す、そういった形で設定をさせていただいて、取組みをさせていただくというケースがたくさんございますので、大規模な企業と、あるいは中堅より上の企業だけに限って取り組んでいるということではございませんので、あくまでもお客様とのリレーションを大切にすることで、お客様の実態をきちんと把握し、担保を取らなくても融資をさせていただいて、きちんとお付き合いのできる、そういう取組みとして取り組んでおります。

【大澤委員】 担保だけじゃなくて、個人保証についても、コベナント付きという場合に担保も付けないし、個人保証も付けないというものが多いんでしょうか。それとも個人保証については例えば中堅中小企業のオーナー経営者という場合は、やはり引き続き付けるというケースが多いんでしょうか。

【岩間頭取】 個人保証につきましては、原則として企業経営者の方については入っていただくという取扱いをしております。どうしても中小零細になってまいりますと、経営者の方のきちんとした意思確認というのもございますので、そういった意味では一応基本的には経営者の方には保証させていただく。ただ、それ以外の人的保証はもちろん取りませんし、場合によってはそういった保証を付けさせていただかないケースもございます。

【大澤委員】 ありがとうございます。

【松嶋会長】 多胡委員、どうぞ。

【多胡委員】 お二人の委員のお話とかなりダブるんですが、一応確認したかったのは、私自身、計画書を読ませていただいたときに、広域地銀というのがよくわからなかった。今のご説明で分かったんですが、また広域地銀ならでのメリット、デメリットも理解したんですが、やはり家森委員がおっしゃった、まさに公的資金の意味を考えればというところが私はポイントだと思っています。公的資金というのが入っているということであれば地域の経済、地域の企業を支援するというのが大前提としてあるわけですね。それでやは

り、どうしても注目するのは三重県の中部、南部。御行のまさにスタートされた熊野。私はたまたま友人が熊野の人間なんで、人口が2万人を切ったという話まで聞いており、確かに厳しい地域だというのはよく存じ上げております。それで不良債権比率もさっき16%から半減まできたと、そのご努力は分かるんですね。それで、実は計画書とともに最新のディスクロージャーも拝見させていただきました。

これらの中に三重県中南部についてどのぐらい記載があるかということで見たんですが、計画書の中では経営改善先のところから出てくると、あと医療のお話があって、あと頭取のご説明の中で建設分野から医療・介護関連分野にシフトというお話、この辺りが出ていました。一方、ディスクロージャーの方には地公体の4市3町三重県と、和歌山の2町ですか、ここの指定金融機関をやって、あと病院の支援もやっている。あとは熊野古道の定期預金、このだけの記載なんですね。公的資金が入ってますから、やっぱり中南部に対するコミットというのがもっと出ていいんじゃないか、私はそういう感覚を持って今日のお話聞きたんですよ。確かに広域地銀であるし、長い歴史であって、地域にそれなりに根を張って、ご信頼も得てとおっしゃった。

ただ、私の勝手な解釈ですけど、やはり力が入っているのは、北勢地区、鈴鹿以北ですよ。一番アクティブなところだと名古屋に大阪。これ、競合相手もいっぱいあるところだし、ここではもちろん御行の大事な役割もあるんですけど、やはり中南部における御行に対する依存度とは比較にならないですよ。

他行の事例なんかを見ると、やはり地元地域の産業構造を本当に根本的に変えなきゃいかんということで、かなり無理しても力を注いでいるところがあるわけですね。例えば、底引き網漁船の漁業の再生のためにも行政と一緒にやって業種転換の可能性を追求しているとか、そういう話がいろいろなところへ出てきています。公的資金が入っていなければ、ここまで私はうるさく言う必要はないと思うんだけど、公的資金を入れているということは、三重県の中南部のためにもっとコミットしていただくという姿勢が必要だと思うんです。そのあたりについて、お話を聞いていると、ご苦労されているのはよく分かるし、不良債権の多いのも分かるし、地域も私自身、何となく分かるんです。それなりに土地勘ありますから。ただもうちょっと、そのコミットを見せて欲しいなという気がするんですけど、その辺、いかがでしょうか。

**【岩間頭取】** 先生がおっしゃるとおりだと思いますけれども、その地域、はっきり言って大変疲弊をしているということになります。ですから、どうしてもこの計画でいきま

すと、どれだけ増やすかというところに焦点を置いて計画を立てていくということで、融資重点推進についてはこっちと、こうなるんですが、もちろん地域があつてこそその地域銀行でございますので、地域について一生懸命、活性化のために努力するということはもちろん当然のこととして取り組んでおります。

例えば三重県の南の方でいきますと、主要な産業といたしましては、観光ということに。ですから、その観光業に対しては、私ども人材も入れ、資金も投入して、再生を図るところでございますし、その地域の個別の取組みに対しては積極的に支援をさせていただいているということもございます。

ですから、そういった意味では、それには記載していないんだけど、きちんと個別には対応させていただいておりますし、先生からご紹介ありましたように、指定金融機関という役割も担っているわけですので、そこについてはきちんと、その地域、地域では役割を果たしているということでございますが、ちょっとなかなか、1つ取り上げて、こういったことという、その材料が今のところ、さしたるものがない。地域の産業構造の転換について、サポートをさせていただくとか、あるいはその地域の活性化、特に最近では観光について、いかに人を呼び込むかということで、地域で1つの動きが出てきているケースが幾つかございます。そういったところには積極的に参画させていただいて、お手伝いをさせていただいております。ですから、決して力を尽くさないということはございませんので、その地域にもきちんと力一杯、取組みはさせていただいております。

【多胡委員】 よろしく申し上げます。

【松嶋会長】 はい、ありがとうございました。

関根委員からございますか。

【関根委員】 ご説明ありがとうございます。

私もやはり、広域で業務をされているということで、その配分あるいはバランスというのが気になっております。もちろん、私が申すまでもなく、頭取がいろいろと配慮されていることかと思っております。

実際、現在、融資の重点地域を決められていて、これは、経済的にも非常に規模の大きいところには需要もあるということかと思えますけれども、先ほどの多胡委員の話とも関連しますが、それ以外の地域について、もう少し具体的に、例えば、地域経済の活性化の方策というのが、表でも出ておりますけれども、このあたりの話をもう少し教えていただければと思います。

**【岩間頭取】** 特に南の方につきましては、今、動きとしましては、先ほど説明しました、高齢化率が高いということで、高齢者関連の施設をつくって、ほかの地域からも呼び込もうという動き。それから、あとは太陽光発電ですね。その発電をするために、メガソーラーではないですが、もう少し小規模な発電施設を幾つかつくりたいと、そういう計画であります。

あるいは、先ほど少し触れました、今回、来年の3月までに高速道路が尾鷲まで延びるんですが、その延びるのに併せて町興しをしようという動きとか、そういった地域の取組みについて、サポートをさせていただいている。

それから、あとは先ほど少しABLで申し上げましたが、養殖業でありますとか、そういう漁業の振興。それから、尾鷲の海洋深層水を汲み上げて、それを飲料として販売する。そういう取組みでありますとか、そういったところに直接的にお手伝いをさせていただくと同時に、広域であるが故のメリットとして、ビジネスマッチングを考えたときに、いろいろな地域の方のお取引を紹介することができるということがございます。

ですから、我々どもが力を入れておりますのは、名古屋あるいは大阪という都市部のお取引先、あるいは仕入先、販売先ですが、そういったところを、南の方の事業者様にご紹介させていただくことも、1つ力を入れております。もう少し分かりやすい話をしますと、南の方の観光のパンフレットを都市部の店舗に置いて、お客様にお知らせしたりとか、そういったできる範囲でのサポート、それからビジネスマッチングを通じたお客様の取引の拡大というところを、非常に力を入れて、今やっているところでございます。

**【松嶋会長】** ありがとうございます。

私から1点だけご質問させていただきたいのですが、中小企業に対する貸出額が大体6,000億円弱ぐらいございますが、そのうち、保証協会付きの保証というのは、どれぐらいあるんでしょうか。割合としまして。大体でいいですけども。

**【岩間頭取】** すみません、ちょっと今、資料がないですが。

**【松嶋会長】** 結構でございます。

**【岩間頭取】** 感覚としては、どうでしょう。3割ぐらいではないかなと。

**【井口取締役】** そんなにいつてないです。3割はないと思います。

**【岩間頭取】** そんなにいつてないと思います。

**【松嶋会長】** 多くない。

**【岩間頭取】** はい。我々どもとしては、不動産担保の割合が一番高くて、その次ぐら

いですので、そんなに高い比率ではないと思います。

【松嶋会長】 ありがとうございます。

【岩間頭取】 割合について即答できずに、申し訳ありません。

【松嶋会長】 はい。

それでは、どうもありがとうございました。これをもちまして、岩間頭取にはご退室いただきます。どうもありがとうございました。

【岩間頭取】 どうもありがとうございました。

【井口取締役】 ありがとうございます。

(第三銀行 岩間頭取 退室)

【松嶋会長】 それでは、3行の頭取及び事務局からのご説明を踏まえまして、3つの銀行の経営強化計画についての討議を行いたいと思います。

これは、多胡委員は意見なしですよ。

【多胡委員】 2行分は出します。

【松嶋会長】 ああ、そうか。ごめんなさい。

【多胡委員】 2行分、言わせてください。

【松嶋会長】 分かりました。忌憚のないご意見、どなたからでも結構です。みちのくからいきましようか。

どうぞ、大澤委員。

【大澤委員】 みちのくからというよりは、3行まとめてお話ししたいと思うんですけども、基本的にこの各経営強化計画については、これは正しい方向だと思いますし、承認していいのではないかなと思います。

ただ、いわゆる旧来リレバンと言われた考え方、地域密着という考え方についての深掘りの仕方とか、あるいは実施のプロセスでの段階といいますか、それについては、今日の説明を伺って、まだこの計画を読んだだけですけれども、結構3行で差があったのかなという印象を受けました。

それは、例えば一番考え方が進んでいるのはきらやかさんなのかなと思ひまして、もう既にかなり実施ができています。それから、個々の人たちの評価体系にもそういうものが組み込まれているというお話が非常にありましたし、それから事業承継のお話。特に、非常に難しい部分だと思うんですけども、やはり地域を支えている地元のオーナー系の企業、ファミリービジネスの方々にとって、最大の問題が今、事業承継なので、これにどう真っ

正面から取り組むかということを実際にやろうとされているというのは、2代目会とかそういうお話もあったので、かなり先に進んでいっちゃうのかなと。特にこういう事業承継の取組みって、皆さん口では言うんですけど、メガバンクもそうですけど、やっぱり難しくくてできてないところが多いので、ぜひ金融庁さんの方でも、この辺の取組みが実効性を上げるかどうかというところは見ていただきたいと思いました。

それから、みちのく銀行さんについては、仕組みができたんだけど、まだ今、個々の行員の方々に、考え方といいますか、仕事の仕方を変えさせ、頭取自らが働きかけてやっていたらという段階だと思うので、これが本当に実効性ある、やる方はやるんだと思いますけれども、平均の方々、さっき6割というお話が出ていましたけれども、そういう方々が増えていかれるかどうかというところが、今後のポイントじゃないかなと思いました。

それに対して、第三銀行さんの方は、先ほど多胡委員からもご指摘があったんですが、地域重視といいますか地元地域の重視姿勢とか、リレバンを進めていく対策の実効性を担保するための仕組みというところが、これだけで本当に大丈夫なのかなというのが、やや気になった点であります。非常に疑ってかかれば、もしかすると少しボリューム志向といいますか、質よりもボリュームというところを重視されて進めていかれるというような、そういうお気持ちはないと思うんですけども、そうなりがちな匂いというか、そういうものが感じられなくもないなと思いました。

それが1つの、先ほどややしつこく、コベナンツ付きの融資のところ、担保は取らないけれども個人保証は取るんですかというお話を伺って、個人保証をオーナー系の場合には頂く。それがほとんど、大部分の企業ではそうだと思うんですけども、翻って、例えば事業承継という問題について見ても、その事業承継が一番難しくしている要因の1つが個人保証の問題。オーナーから息子さんに個人保証を引き継ぐというのは、後継者にとってはものすごく大きな負担ですので、それが地元企業を苦しめているという面がある。そういうところをどう考えて、まさに地域の企業のためにということで取り組んでいかれるのかというところが、1つ今後見ていくべきポイントではないかなと感じた次第でございます。

以上です。

【松嶋会長】 関根委員、どうぞ。

【関根委員】 ありがとうございます。

私も今、大澤委員がおっしゃったように、3行の方向性、計画についてはこのような形で

よいと思っております。

そして、全く同じような感想ですけれども、それぞれいるステージが若干違うと感じています。最初、みちのく銀行のお話を聞いたときに、きちんと密着型に取り組みたいこうとされていて、熱意も非常に感じられて、とてもよく考えられてると思ったのですけれども、さらにきらやか銀行をお聞きしましたら、きらやか銀行はもうそれを既にある程度出しながら、次の段階に行っているということで、「ああ、そうなのかな」と思った反面、第三銀行につきましては、広域であるが故になのかもしれないけれども、逆にほかに出ていくところがあるというか、そういったことからああいう形になってしまうのかというのが若干気になっております。今の計画で、ある一定の成果が出てくれば、ある程度はよろしいかと思っておりますけれども、やはり地域密着型、この公的資金を入れる意味からすると、地域密着ということは常に忘れないでいただきたいということと、もしかしたらこれが両方あるということで、中途半端な形になってしまうのではないかとこのことを懸念しております。ですので、これからの、実効性の担保ということが重要であり、この点について、金融庁さんの方で見ていただければと思っております

【松嶋会長】       どうぞ。

【家森委員】       お2人の委員とほとんど同じでありますけれども、結局、金融機関は、これから生き残っていくのには、他の金融機関にない強みをどう出していくかということだと思っております。

その点で言えば、きらやかさんはかなりそういう強みを出してくる取組みを既に実践されていると私も感じました。みちのくさんは、元々、第一地銀で、そこではそこしかないというステータスが元々あるんですけれども、そこで機能強化をされていると感じました。

その点で、第三銀行さんは、もっと独自性を出さないと存在感がなくなってしまうのではないかと私自身は心配をしています。委員会としては、公的資金を毀損するような状況にないかという点が第1の評価ポイントで、そういう意味では収益計画がきちんとされているという点で、計画は是認できると思っておりますけれども、同時にそれプラスアルファ、公的資金を注入する地域における金融機能の強化という部分については、若干疑問を感じないわけでもないと思うということで、まさにお二人の委員と同じ意見でございます。

以上です。

【松嶋会長】       多胡委員は、ほかの2つの銀行についてお願いします。

【多胡委員】       はい。それでは、2つについて意見を申し上げます。

第三銀行というのは、実はお三方と全く、基本のところは同じですが、第三銀行について気になったのは、広域地銀で長い歴史と言うんだけど、長い歴史を持って広域でやるということは、そこでメインを張って、まさに職域とかそこまでやるという話、私はそれこそが地元の定義だと思っているんですが、メインが少ないというのは、それは本当の意味で広域地銀なのか、ちょっと違うなどはっきり思いました。だから、そういう意味で相当食い下がりました、「地元のところをもっとちゃんとやってよ」ということを言ったんですけれども、そこが気になります。だから、公的資金を入れるというのは、そういうことだということを改めて念を押したかったんです。

それであと、全体的なことを申し上げますと、今回、9行分の審査をやらせていただいて、書いてあることはみんな監督指針の、今年の5月の。私はあれをマグナカルタだと思っているんですけれど、あの内容がきちんと作文されていて、「やります」って書いてあるんですが、じゃあ具体的にどうやるかというところ、そこは書いてる銀行と書いてない銀行がある。書いてない銀行に対しては、「おい、大丈夫かよ」って正直思います。具体的にどうやるかということを計画書に盛り込んでもらいたかったんですけども、盛り込んでない銀行も残念ながらありました。それで具体策は大体「人材育成します」とかっていうんだけど、人材育成だけでできるんだったら、今までだってできているわけですね。

施策の列挙はどうしても網羅的になるから、選択と集中ができておらず、メリハリが利かない計画書も結構ありました。こういうところについては、先ほど関根委員もおっしゃいましたけれど、本当に金融庁さんの方でフォローアップをきちんとお願いしたいと思うんです。ですから、今年の南日本銀行とか、今年のきらやか銀行みたいな、ああいう本質が突いたメリハリというのがすごく重要だと思うんです。だから、そこが足りない金融機関については、監督、場合によっては検査もそうかもしれませんが、そこできちんとフォローしていただきたいです。これは本当にお願いです。

どうしても数字の問題があるので、収益を上げて返済という家森委員がおっしゃったところもあります。数字は大切ですが、それと地域を支えて、地域企業を支援するという目的とのバランスが崩れないようにというのが大事ですね。数字が目的化しているような本末転倒みたいな計画書だと、銀行によっては感じたんですね。その検証をお願いしたいとともに、地域密着型金融もそうですけれども、特に公的資金の履行報告のところの更なる工夫といいますか、今も……あれ、3カ月ごとでしたっけ。

【西田総務課長】 半年ごとです。

【多胡委員】 半年ごとですか。今後は更なる工夫というか、個々のバランスというか、今日の委員の皆さんのおっしゃったところを入れていただくことをご検討お願いしたいですね。率直に言って、どうしても今の形だけだとアリバイづくりもできるような報告になりかねないような部分もあるので、そこは穴のないような形でしていただきたいと思いません。

勝手ながら、全体の総括をするつもりはなかったんですけど、そんな思いがありますので、どうぞよろしくをお願いします。

【松嶋会長】 ありがとうございます。

私の方で、全体的なあれじゃないですが、みちのく銀行さんでご質問させていただいたんですけども、中小企業に対する貸出が、大体4,000億円ぐらいということで、総資産の20%ちょっと。これは低いんじゃないかと申し上げたんですけど、それはいいんですけど、預貸率がそんなに悪いわけではないので、一応、1兆2,000億円ぐらいですか、貸出金。そうすると、あと8,000億円ぐらい、どこに融資されているのかなど。そんなにあまり大企業がいっぱいあるわけでもないし、ちょっとそこが疑問で、もう少し中小企業の貸出を増やせないのかと。あるいは、地域的に無理なのかと。■■■■さんもらっしゃるし、その辺がちょっと、努力がもう少し、中小企業の貸出件数、貸出金額を、地震の影響とかはあるんでしょうけれども、できないかなと思っているんですけどね。

【西田総務課長】 ちょっとその辺補足します。確かに中小企業向け融資の総資産の比率というのは、かなりバラツキがあります。まず今日の3行は、みちのく、きらやか、第三で、1つの大きな特色は、第一地銀か第二地銀かで違ってきます。第一地銀はどうしても地方公共団体の融資が入ってきたり、あと大企業・中堅企業も入ってきているので、ボリュームがどうしてもそちらに引きずられている部分と、あと住宅ローンにどれだけ力を入れているかによって、比率が大きく動いています。あとは、地域性があるとも言えます。やっぱり青森は地域性もありますし、ほかの地域と違って、第一地銀が2つもあって、そういった面も当然ありますので、一律になかなか数字は言えないんですけども、大体、第一地銀だと20%から30%ぐらいの間にいるような感じかなというのと、第二地銀だと大体30%から40%で比率があると、そんなイメージです。したがって、おそらく信金、信組であると、そのウェイトがより高くなっていくんで、業態の違いもありますし、そういったいろいろな複合的な要因の中で、この比率は決まってきます。

あと、今回計画をつくるに当たって、いろいろと議論したのは、こういう経済環境の中

で、なかなか中小企業のパイが増えない中で、公的資金を入れた計画ということで、数値目標を立てて融資を伸ばすという計画ということになるんですが、どちらかと言うと、我々の議論の軸足は、先生方からもお話があったように、いわゆるコンサルティング機能の、本業支援の方に、もう少し軸足を置いた計画をつくっていくべきじゃないかということを経験してきました。

最終的にはそういうコンサルティング機能の発揮による本業支援をすることによって、融資を喚起すると、掘り起こすというところまで、何とかつなげていって、最終的には営業基盤を強化するというところにつなげる取組みを、ぜひやっていただきたいと思ひますし、今回の3つの計画、先生方からお話があったように、銀行によってレベル感はあると私自身も思うのですが、まずはこの計画を実践して、ビジネスモデルをつくる一里塚にしてほしいと思ひてますし、我々監督当局としても、量重視ではなくて、中身の方を重視したフォローはしていかないとはいけないと思ひているところです。

【松嶋会長】      ありがとうございます。

それでは、そろそろこの取りまとめに入りたいと思ひます。

今回、みちのく銀行、きらやか銀行、第三銀行より提出されました経営強化計画について、みちのく銀行さんについては、多胡委員は取りまとめに参加されないという取扱いにさせていただきます。その上で、当審査会の意見としましては、皆さんの意見を拝聴したところ、3行の経営強化計画を了承するというところでよろしいでしょうか。

（「はい」の声あり）

【松嶋会長】      ありがとうございます。それじゃ、ご異論がないようでございますので、当審査会といたしましては、みちのく銀行、きらやか銀行及び第三銀行の経営強化計画を了承したいと思ひます。どうも皆さん、ありがとうございました。

それでは、いつものことでございますけれども、ご案内のとおり、ご審議いただいたみちのく銀行、きらやか銀行、及び第三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にされております。

本日ご議論いただきました3行の経営強化計画の承認及び公表は、近日中に行われる予定となっております。したがって、正式に公表されるまでは、本日の審査会の開催の事実及び議事の内容につきましては非公表ということにさせていただきます。

あと、いろいろと議事録の問題、それから資料の取扱いについては、先週、1日と2日、

第12回、第13回の審査会でも申し上げたとおりでございますから、くれぐれも取扱いにはご注意いただきたいと思えます。本日はどうもありがとうございました。

どうぞ、何か。もう3行終わりましたので、やっとお役目御免になりました。

**【細溝監督局長】** はい、分かりました。

今回を含んで3回に亘りまして、非常に長時間、熱心なご討議ありがとうございました。本日は私、ちょっとバタバタしておりまして、議論に参加できなくて失礼申し上げました。

ちょうど、この金融機能強化法で金融機能強化審査会をやり出してから、もうかなりの年月になりまして、こういったローリングをするという時期に、今入っております。そういった意味でも、今後ともよろしくご指導をお願いしたいと思いますし、こういった事柄に限らず、金融庁に対して、何かご意見ですとか叱咤激励でも結構ですが、いろいろ今後ともよろしくご指導いただければありがたいと思えます。

本日はどうもありがとうございました。

**【松嶋会長】** それじゃ皆さん、どうもありがとうございました。

— 了 —