

金融機能強化審査会議事録（第6回）

1. 開催日時 平成 21 年 9 月 11 日（金）10 時 00 分～12 時 30 分
2. 開催場所 中央合同庁舎第 7 号館 1 3 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 村本 孜（会長）
同 友永 道子（会長代理）
同 田作 朋雄
同 野村 修也
同 松嶋 英機

以上の他、三國谷金融庁長官、畑中監督局長、居戸審議官、西田銀行第二課長、川瀬協同組織金融室長、渡邊監督企画官が出席した。

4. 議題 (1) 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及び株式会社第三銀行）の審議
5. 議事内容 別紙のとおり

(別紙)

○村本会長 それでは、定刻前ですがおそろいですので、ただいまから第6回金融機能強化審査会を開催させていただきます。

本日の議題につきましては、松嶋委員がみちのく銀行と第三銀行に関わりのある法律事務所に所属されております。また、友永委員が3行のすべてと関わりのある監査法人に所属されていることから、それぞれの各議題についての意見の取りまとめの部分については参加されないという取り扱いにさせていただきますして進めさせていただきますが、ずっとお座りいただいてということでございますし、意見をおっしゃるのは構わないだろうと思います。適宜発言はしていただければありがたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは開催に当たりまして、三國谷金融庁長官よりごあいさつをいただきます。

○三國谷長官 金融庁長官の三國谷でございます。委員の皆様にはご多用のところ、金融機能強化審査会の第6回会合にお集まりいただき、誠にありがとうございます。

本日は改正後の金融機能強化法に基づくものとしては2回目の案件となりますが、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、ご審議をいただきたいと存じます。

国内景気には、このところ持ち直しの動きも見られますが、中小企業をはじめとした借り手企業をめぐる経営環境は引き続き厳しく、金融機関による適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮が引き続き強く期待されております。特に、地域経済とともに支え合いながら発展していく関係にある地域金融機関におきましては、借り手企業に対する円滑な資金供給の確保と、みずからの財務の健全性の維持・向上を両立させながら、各地域において、そのビジネスモデルである地域密着型金融の真価を発揮していくことが強く求められております。

私自身はこれまでさまざまな制度を企画、立案してまいりましたが、新しい制度の誕生には、必ずその時代の背景とニーズがあると考えております。昨年12月に成立いたしました改正金融機能強化法は、国の資本参加を通じまして金融機関の金融仲介機能を強化することにより、厳しい状況に直面する地域経済や中小企業を支援することを目的とするものであります。本法のこうした趣旨を踏まえまして、本日ご審議いただく3行の経営強化計画におきましても、各地域におきまして適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮に努めるべく、営業体制の再構築をはじめとする重要な施策に取り組むこととしているところであると承知しております。

本日は、委員の皆様方から、各銀行の経営強化計画に盛り込まれました経営方針、ビジネスモデル、あるいは中小企業等に対する信用供与の円滑化のための方策などにつきまして、専門

的な見地から忌憚のないご意見をいただきたいと考えております。何とぞよろしくご審議のほどお願い申し上げます。

○村本会長 ありがとうございます。

それでは早速議事に入りたいと思いますが、最初に3行の状況につきまして事務局より説明をいただき、それから各銀行の頭取から説明いただいて、その後、総括討議をするという手順でございますので、よろしくお願いたします。

それでは、事務局から全体のお話をお願いいたします。

○西田銀行第二課長 銀行第二課長の西田でございます。おはようございます。よろしくお願いたします。

それでは、私のほうから、まずA3の大きな資料をもとに概要をご説明します。本日は私のご説明の後に、各地域銀行の頭取から経営強化計画に記載されました経営方針、経営戦略、あるいはその経営改善とか中小企業金融の円滑化に向けた取組みの方針、あるいは具体的な内容についてご説明があらうかと思ひます。私のほうからは、この資料に沿ひまして、主に3行の概要、国の資本参加の内容、その計画で示されております経営改善あるいは中小企業金融の円滑化の目標を中心に、ポイントを絞ってご説明をさせていただきたいと思ひます。

それでは、1ページ目をお開きいただきたいと思ひます。1ページ目には地域銀行3行の概要が掲げてございます。先生も既にご案内かと思ひますが、ポイントだけご説明をさせていただきます。

まず、みちのく銀行におきましては、青森県の全域と北海道の函館地区を主要営業エリアとする銀行でござひまして、預金残高が1兆7,000億円、貸出金残高が1兆2,000億円の銀行でござひます。

次に、きらやか銀行は、山形県全域と仙台市を主要営業エリアにいたします銀行でござひまして、預金量で1兆円、貸出金で8,000億円の規模でござひます。

次に、第三銀行でござひますが、三重県全域と愛知県を主要基盤といたします銀行でござひまして、預金量が1兆6,000億円、貸出金が1兆1,000億円の規模でござひます。大体規模のそろった銀行3つということでございます。

その下のほうに21年3月期決算、足元の状況を並べてござひます。シャドーをつけた部分をご覧いただければと思ひますけれども、各銀行とも昨年秋以降の金融市場の混乱、それを受けました実体経済の悪化というものを背景にいたしまして、有価証券の減損処理あるいはその不良債権の処理というものがかさみまして、最終利益、下のほうにござひますが、当期純利益と

して、みちのく銀行が268億円の赤字、きらやか銀行が46億円の赤字、第三銀行が276億円の赤字ということで、全国の銀行とおおむね同様の決算の内容となっているところでございます。

次に、2ページ目をお開きいただきたいと思います。ここには、資本参加額と自己資本比率の推移を記載しております。まず、資本参加額の考え方、審査基準ということでございますが、金融市場の急激な変動が生じた場合でも銀行の財務基盤の安定性を確保して、積極的な金融仲介機能が発揮できるようにするなど、それぞれの銀行が主として業務を行っている地域で金融仲介機能を発揮するために十分な自己資本の水準であるということが1つでございます。

それともう一つは、そういった資本参加した額の返済に対応することができる財源というものをとおおむね15年以内に確保できる見込みがあること、そういった審査基準、あるいは考え方のもとで資本参加額を決めているところでございます。

各銀行の資本参加額と返済財源確保の年限でございますが、みちのく銀行は200億円で14年、きらやか銀行は200億円で15年、第三銀行は300億円で15年というふうになってございます。

その下のほうに資本参加の前後の自己資本比率の推移を書いております。この3年間の計画ですが、計画策定の前提条件としては、この計画期間中、日経平均株価は9,000円というふうに前提を置いておりますが、さらに資本参加額を考えるに当たっては、この計画期間中にさらにもう一段の例えば株価の下落であるとか不良債権の処理が生じた場合でも、その財務基盤の安定を確保できるだけの十分な額ということで、資本参加額を検討してきたわけでございます。その結果としての自己資本比率の推移でございますが、ご案内のとおり、24年3月期までは自己資本比率規制の弾力化措置、すなわちTier1のほうから、その他有価証券含み損を控除しなくてもよいという取扱いになっておりまして、それ以降はまた元に戻るということでございますので、資本参加額を検討するに当たっては、この弾力化前ということに頭を置いております。

まず、みちのく銀行を縦に見ていただきますと、2段目でございますが、21年9月期の見込み、資本参加前で■■■■であるものが、資本参加後には■■■■となります。その後、計画3年後の終期（24年3月期）では■■■■とやや下がるわけですが、下に※印が書いてございますけれども、22年12月に劣後債の150億の償還が入っておりますので、これの再調達がないという前提であっても9%台を維持できる水準ということでございます。

次に、きらやか銀行ですが、2段目のところの弾力化前のところを見ていただきたいと思います。資本参加前の21年9月期見込みとして■■■■、資本参加後として■■■■でございます。3年後には■■■■ということで、これはわずかながら下がるのですが、今後銀行が貸出金の増

強等でリスクアセットを増加させていきますので、そのリスクアセットの増加がやや先行するということをごさいますして、25年3月期以降は上昇に転じるという形になります。したがって、3年後でも9%台を維持しているということをごさいます。

次に第三銀行をごさいますますが、資本参加前の9月期見込みが■■■■、これが資本参加後で■■■■となります。計画の終期で■■■■と低下しますが、これは、みちのく銀行と同様に、22年3月に劣後債100億円の償還があるということをごさいます。この銀行については、25年3月期以降はまた上昇に転じていくと、そういった計画になっているところをごさいます。

次に3ページ目をごさいますますが、資本参加する際の転換権付の優先株式の商品性の概要を書いてごさいます。この商品性を設計するに当たっての基本的な考え方としては、金融仲介機能を平時に復するという制度の趣旨を踏まえまして、配当率等は平時の水準に設定しております。具体的にはサブプライム問題が顕在化する前の安定した市場環境の際にそれぞれの銀行がそれぞれの格付のもとで取り入れられたであろう金利というものを一つのベースとしております。さらに加えて、経営強化計画において、この財務の内容の改善が見込まれるということであれば、それも織り込んでいくという考え方で設定をしているところをごさいます。

その結果、みちのく銀行としては、配当率の欄を見ていただきたいのですが、T I B O R 12カ月物に0.95%の上乗せ、きらやか銀行については1.15%の上乗せ、第三銀行については1.0%の上乗せということをごさいますして、ちなみに足元のT I B O Rが0.7%程度をごさいますので、みちのく銀行でいきますと1.65%、きらやか銀行でいきますと1.85%、第三銀行でいきますと1.70%という水準となります。

転換権のところを見ていただきますと、転換可能期間がそれぞれの銀行によって違っております。転換権の可能期間を調整することによって金利を低く抑えるという面もごさいます。みちのく銀行は発行後7年6カ月から、きらやか銀行は発行後1年、第三銀行は発行後3年からという商品性となっております。それ以外の部分につきましては、先般3月に資本参加をしまして、下に参考として書いてごさいますますが、この3つの銀行とほぼ同様の商品の仕組みとなっておりますし、金利水準もおおむね同様の水準となっているところをごさいます。

次に4ページ目をごさいます。以下が経営強化計画の概要をごさいます。まず、経営改善の目標としまして、収益性の目標をごさいます。これは法令上コア業務純益かコア業務純益R O A、いわゆるボリュームか比率のいずれかを選択するという形になっておりまして、今回の3つの銀行につきましてはコア業務純益、ボリュームのほうを選択しております。シャドーをかけたところが、計画のスタートと終わり、さらに右端のほうにその改善幅ということ掲げ

させていただきます。このコア業務純益の審査基準といたしましては、計画の終期において達成すべき目標というものが、計画のスタート、始期の水準を上回る水準であるということが求められているところでございます。それぞれの銀行を見ていただきますと、右端のほうに改善幅がございしますが、みちのく銀行は17億円、きらやか銀行は2億円、第三銀行は14億円と、スタート時点より改善するという計画となっております。

次に、下の効率性の目標、これは業務粗利益経費率、すなわちOHRでございます。この審査基準につきましては、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、スタートの水準を下回る水準であるということが求められているところでございます。それぞれの銀行を見ていただきますと、これも改善幅のところを見ていただければと思うのですが、みちのく銀行につきましては33%の改善、きらやかについては4%の改善、第三銀行については43%の改善でございます。

次に5ページ目でございます。ここには今申し上げた経営改善の目標を達成するために、具体的にどういった方策、経営戦略、経営方針をとっていくかということをも3つの銀行のポイントを整理しております。後ほど各頭取からそれぞれご説明があらうかと思っておりますので、私からはポイントだけ触れさせていただきますと、まずみちのく銀行については3つの大きな柱を立ててございます。1つ目は営業力の強化ということで、営業体制を再構築していくということ。2つ目が、収益力の強化ということで、貸出運用力を強化するとか、預かり資産の増強、基盤取引の拡大、あるいは手数料収入の拡大、さらには低コスト体質の実現といった課題を掲げております。3つ目の柱が人材組織の活性化と専門性の強化ということで、組織の持続的な成長のためにもこの人材育成ということが鍵になっているということでございます。

次にきらやか銀行でございます。きらやか銀行は、ご案内のとおり19年5月に2つの銀行が合併しておりまして、その後、店舗の統廃合とか人員の効率化に注力をしてきた銀行でございます。今回、合併も落ち着いたということで2つの大きな柱を掲げておりまして、1つ目はビジネスモデルの再構築と強化ということで、預金、貸出金の増強による経営の土台づくりを進めていこうとしております。

2つ目は収益力を強化するというところで、経営の効率化、あるいはここはほかの2つの銀行に比べて、やや不良債権比率が高うございますので、不良債権の削減といったものにも引き続き取り組んでいくということになっています。

最後の第三銀行につきましては、3つの大きな柱を掲げております。1つ目はトップライン収益の強化ということで、貸出金あるいは非金利収入——手数料収入でございますが、そういっ

たものの増強、人材育成、本部支援体制の強化といった課題、2つ目の柱として経営資源の再構築ということで、事業先担当者を再配置、現場に営業戦力を振り向けていくということ、あるいは店舗の新設、統廃合等を行う。3つ目がコスト削減、合理化の徹底ということで、引き続き人件費あるいは物件費の抑制、あるいは削減というものを進めていこうとしているところでございます。

次に6ページ目でございます。ここには中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化の目標を掲げてございます。まず1つ目が中小企業向け貸出の残高及び比率でございます。この審査基準につきましては、まず貸出比率につきましては、9月末、3月末における貸出比率の水準というものが計画のスタート、いわゆる始期の水準と同等またはそれを上回るということが求められております。

一方、残高につきましては、9月末、3月末におけるそれぞれの残高の見込みというものが、合理的な水準であること、そういった審査基準となっております。これも右端の改善、増加幅のところを見ていただきたいのですが、みちのく銀行でいきますと、残高で155億円、比率で0.21%、きらやか銀行では貸出残高で185億円、比率で0.38%、第三銀行は残高で230億円、貸出比率で0.07%、いずれも増加、上昇させることを目指すという計画となっております。

次に2つ目の指標として、経営改善支援先割合でございます。これについても審査基準としては、9月末、3月末における支援先割合の水準というものが計画始期の水準と同等またはそれを上回ることとされております。各銀行とも、みちのく銀行では0.44%、きらやか銀行では0.54%、第三銀行では0.11%の上昇というものを目指す計画となっているところでございます。

次に7ページ目でございますが、これは前の中小企業金融の円滑化の目標を達成するために何に取り組むかということのポイントの整理です。これにつきましても、後ほど頭取からそれぞれご説明があると思います。特に下線を引いたところをご覧いただければと思いますが、今般は資本参加をした最初の計画ということでございまして、各銀行とも中小企業向け融資の増強に向けまして、まずは今、足元の営業体制の再構築でありますとか、顧客とのリレーションシップを強化するとか、あるいはみずからの目利き能力の強化のための研修等を行うとか、そういうものに積極的に取り組むこととしております。

さらには、取引先の経営改善支援に注力するということが書かれています。例えば、取引先の経営改善支援のための計画の策定支援をすることのみならず、その後のモニタリング、いわゆる改善指導というものもやっていくということが、それぞれの計画の中でうたわれているところでございます。

それでは、最後のページになりますが、責任ある経営体制の確立に関する事項ということで、◎をつけたものが経営管理態勢、いわゆるガバナンスに関連するもの、○がリスク管理に関するものでございます。ガバナンスのところでは特にポイントのところは下線を引かせていただいておりますが、各銀行とも経営管理態勢の強化であるとか、市場リスクあるいは信用リスク管理態勢の強化というものに向けて現在も取り組んでいたり、今後新たな取組みをしようとしているところでございます。

例えば経営管理態勢の強化でいいますと、社外取締役の導入を検討するとか、あるいは外部の有識者で構成するアドバイザリーボード的なものを設置するとか、あるいは経営強化計画の進捗管理を見ていく、やっていく態勢を整えるとか、そういったものが盛り込まれております。リスク管理という点では、例えば経営改善支援の取組みの強化ということを通じて不良債権の発生防止に取り組んでいくと、そういったことに取り組もうとしているところでございます。

私からは概略について、以上でございます。どうもありがとうございました。

○村本会長 ありがとうございます。

ご質問はたくさんあるかと思いますが、これは後でということにさせていただきまして、早速3つの銀行の頭取にお話を伺うということにいたしたいと思っております。

最初に、みちのく銀行の杉本康雄頭取からお話を伺うことにいたします。

(みちのく銀行杉本頭取 入室)

○村本会長 おはようございます。どうぞ、おかけください。

それでは、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まして、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ので、よろしく願いいたします。ご説明は15分程度を目途にお願いいたします。よろしく願いいたします。

○杉本頭取 みちのく銀行頭取の杉本康雄でございます。よろしく願いいたします。

それでは早速、金融機能強化法に基づく私どもの経営強化計画につきまして、お手元のダイジェスト版でご説明申し上げたいと思っております。

まず、最初にページが前後いたしますけれども、お手元資料の11ページをご覧いただきたいと思っております。よろしいでしょうか。

11ページにはガバナンスということで、責任ある経営体制の確立ということで、私どもみちのく銀行のガバナンスについて、まず先にお話をしたいと思っております。

私が頭取に就任して4年たちました。就任当時のみちのく銀行は銀行としてのガバナンス、あるいはコンプライアンス態勢に大きな問題を抱えておりまして、まさに経営の重大局面に立

ち入っておりました。そのような状況の下、当行は平成17年6月に経営陣を大幅に刷新し、新経営体制をスタートさせたものであります。外部より代表取締役会長を迎えるとともに、弁護士等の外部の有識者を非常勤社外取締役として2名招聘し、また、監査役体制もすべて社外監査役にするなど、抜本的な経営体制の改革を断行いたしました。

またそれに加えて、取締役会へ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、会長を委員長として、そのほか全員弁護士と社外の識者で構成する取締役会直属の「業務監視委員会」を発足させ、経営計画の遂行に取り組んでまいりました。この業務監視委員会は、その後、平成20年8月より委員長を外部有識者とする「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、ガバナンスや内部管理態勢につきましては、相当程度整備されたものと考えておりまして、今後も引き続き、これまでの努力を継続してまいります。またあわせて、現在課題と認識しております営業力、そして収益力を強化すべく、営業体制の再構築など体制整備を着実に実施してまいります。

それでは、戻りまして2ページをご覧くださいと思います。右側に「みちのく銀行の決意」とありますが、これは金融市場の混乱と相まって、地元経済が日に日に疲弊感を増すなど極めて憂慮される状況の下、昨年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、現在も本支店のロビーに掲示しております。

また、地元の経済指標は全国的に見ても低い水準にありまして、企業の景況感は大幅に悪化するなど、地元経済は依然として厳しい状況にあります。現在の日経平均株価は1万円台までは回復しておりますが、経済、金融市場の先行きについてはまだまだ不透明感を払拭できない状況にあるものと考えております。こうした中、この「みちのく銀行の決意」、これを着実に実践し、経営強化計画を確実に達成してまいります。

続いて、3ページをご覧くださいと思います。左の絵が、私どもみちのく銀行のビジネスモデルであります。当行では目指すべき銀行像として、地域最優の銀行を掲げております。地域最優の銀行とは、地域で最もお客様の満足度が高い銀行、地域発展のために貢献していく銀行、職員が生き生きと働く活力ある銀行であります。

今年の4月より、新たなステージへの挑戦として、総合力の発揮に向けて、これをテーマに第二次中期経営計画をスタートいたしました。地域最優の銀行を実現すべく、「みちのく銀行の決意」にあるとおり、地域密着型金融をベースとして、営業力の強化、収益力の強化、人材・組織の活性化と専門性の強化、経営管理態勢の強化、地域社会への貢献という5つの重点

方針を掲げて、果敢に取り組んでいるところでございます。

この取組みによりまして、右側の経営強化計画における3つのポイント、1つ目、信用供与の円滑化、2つ目、収益性、効率性の確保、そして責任ある経営体制の確立、これを実現してまいりたいと考えております。

続いて、4ページをご覧いただきたいと思います。この4ページの基本方針の冒頭に、「お客様をよく知る活動」とありますが、これは右下に記載のとおり、「お客様をよく知り」、そのお客様の情報をもとに真のニーズや経営課題を把握し、お取引先の成長や発展に資するための活動として、平成20年1月から継続して展開しているものであります。

この活動の実効性を高めるため、法人融資の集約化を進めると同時に、法人営業体制を再構築してまいります。これによりまして、より高い専門性やさまざまなソリューション提供力の強化を図り、効率性のアップと顧客対応力の強化を実現してまいります。

このほかにも、目利き力のある人材の育成や、各種法人向けプロダクツの充実を図ることにより、こちらに記載してある中小規模事業者向け貸出の計画を着実に達成してまいる所存であります。法人営業体制の再構築につきましては、後ほどご説明申し上げます。

続いて、5ページをご覧ください。基本方針に記載しているとおり、これまで私たちが培ってきた経験を生かし、地元経済の活性化に向け、単なる資金供給のみならず地元企業への支援につきましても、これまで以上に取組みを強化してまいります。

下のほうに記載しておりますが、創業・新事業開拓支援という点では、地元大学などとの産学連携により、新規事業ニーズの発掘や相互の発展に努めてまいります。

また、経営相談という点では、首都圏での展示商談会の開催や上海における商談会の開催など、ビジネスマッチングを積極的に推進しているほか、「アグリビジネス推進チーム」を立ち上げ、農林水産事業者に対するサポート体制の強化にも取り組んでまいります。

このほか、事業再生支援についても、中小企業再生支援協議会などの外部の専門機関も活用しながら、引き続き積極的に取り組んでまいります。

続いて、6ページをご覧いただきたいと思います。先ほどお話しいたしました法人融資の集約化と法人営業体制の再構築について、ご説明申し上げます。まず、約100カ店ある営業店をその役割に応じて、中核店、一般店、そして個人店へと機能別の店舗体制に見直しを行ってまいります。このうち、中核店にはエリア内法人取引の集約を行うとともに、右上に記載のとおり、従来の融資課に加え、法人営業課の設置を拡大してまいります。今後、店舗統廃合や人員の再配置とあわせ、平成23年4月までに法人営業課をすべての中核店に設置し、店舗数で20カ

店、法人営業担当者数で60名程度まで拡充することにより、法人営業体制を強化してまいります。

ここ数年、右肩下がりで推移してきた中小規模事業者向け貸出、この減少を何とか食い止めて、さらに増加に転じさせるためにも、こうした法人営業体制の刷新を早急に実施し、戦力強化を図ってまいります。

続いて、7ページをご覧ください。コア業務純益及び業務粗利益経費率の計画につきましては、記載のとおりであります。この計画を達成するための方策につきましては、8ページ以降でご説明させていただきます。

それでは、8ページをご覧ください。先ほど中核店における法人営業体制についてご説明申し上げました。次に個人営業体制について説明をいたします。

今までの機能別組織から顧客別組織への転換をテーマに、営業体制全般の再構築を行ってまいります。左側の絵にあるように、平成21年10月より営業課、渉外課を再編し、窓口サービス課と個人営業課を可及的早期に設置してまいります。このうち、個人営業課には資産運用やローン相談に係る高い提案スキルを持つ職員で、かつ行内の所定の研修を修了したものをマネーコンサルタントと認定し、配置してまいります。マネーコンサルタントを略してMCといいます。具体的には、富裕層への取引拡大など主に外訪活動を担うMCのほか、窓口におけるミドル層への勧誘等を担う窓口MCを配置し、より効果的な営業活動を実践してまいります。

このように、営業体制の再構築とあわせ、セグメントごとに担い手を明確にすることにより、お客様のニーズに対して、今まで以上に的確にお答えすることが可能になるものと考えております。

続いて、9ページをごらんいただきます。付加価値の増強につきまして、地域密着型金融をベースとして、地域金融機関としての基本であります総預かり資産の増強と基盤取引の拡大、そして、中小規模の事業者向け貸出や個人ローンの増強、このほか有価証券の効率的な運用といった資金運用力の強化、さらには手数料収入の拡大にも積極的に取り組んでまいります。

また、当行の貴重な財産であります人材については、新たに策定する人材育成プログラムに基づきまして計画的な育成を図ってまいります。特に中小企業者向け事業支援に適切に対応するための、いわゆる目利き力の向上の観点から、実践的で実効性の高い研修体系も構築してまいります。

続いて、10ページをご覧ください。これまでもお話ししたとおり、業務の効率化を図るとともに顧客提案力や専門性の向上を図るべく、法人融資の集約化や店舗の統廃合などを進めて

まいります。

また、平成15年より稼働させました山陰合同銀行、肥後銀行との3行によるシステムの共同化をさらに発展させるべく、営業店事務の標準化を目指した事務革新への取組み、勘定系のみならず、情報系サブシステムの共同化など、一步踏み込んだ新しい形でのシステム共同化を進めてまいります。このほか、営業店や本部の業務を見直しすることによって人員の再配置を行い、これまで以上に生産性が高く効果的な業務展開を図ってまいります。

続いて、1ページ飛ばしまして12ページをご覧ください。金額の算定根拠、資本の活用方法及び発行条件につきましては記載のとおりであります。ここまでが金融機能強化法に基づく当行の経営強化計画の概要であります。

最後になりますが、先ほどもお話いたしましたとおり、経営の土台であるガバナンス、内部管理態勢は相当程度整備されたものと考えております。これからは営業力の強化そして収益力の強化を図りながら、地域経済発展のため、いわゆる単なる資金供給のみならず、お取引先の真の問題解決、それに向けた経営改善支援、そして事業支援の取組みも強化してまいります。なお、資料の「みちのく銀行の決意」の中に地元という言葉がございます。私どもみちのく銀行は青森に本店を置く地方銀行であり、当然ながら青森が地元であるということはもちろんであります。しかし、従来より函館地区におきましても地元という位置づけで7カ店の店舗を構え、積極的な営業展開をしております。

来年の12月には東北新幹線が新青森駅までつながり、開業いたします。6年後の平成27年度には北海道新幹線が新函館駅まで開業いたします。そうなりますと、青森と函館間の時間は現在約2時間かかっておりますが、新幹線が開通しますと40分弱で結ばれます。これらによりまして、いわゆる青函、青森と函館の経済文化圏の実現も期待される中、引き続き地元経済に貢献できますよう積極的な営業を展開してまいります。

私たちみちのく銀行は、「みちのく銀行の決意」のとおり、「ネアカ・のびのび・へこたれず」、これをモットーに、全役職員が一丸となり、地元である青森、函館、この経済圏のために経営強化計画の達成に向け全力で取り組んでまいります。

以上で説明を終わらせていただきます。

○村本会長 どうもありがとうございました。

それでは、委員の方々からご意見をいただければと思います。

私から2点ほど。最後におっしゃいましたが、地元というのが青森プラス函館ということですが、これで貸出のどれぐらいの比率になるのか、もしデータがあればお教えいただきたいと

いうのと、もう一つ、OHRに関するシステムのところで共同化を随分進めていらっしやって、山陰合同銀行と肥後銀行ですか、やっていらっしやるようですが、これがどのぐらい効果があるものかなという、やらないときよりも例えばコスト的に半分になったとか、3分の1になったとか、そういうようなことがわかればありがたいんですが。ただ、山陰合同銀行とか肥後銀行は、地理的に離れておられるので、その辺で何か問題点があるのであれば、ちょっとお教えいただきたいと思います。以上2点でございます。

○杉本頭取 それでは、まず函館での、貸出の金額からいきますと、7店舗合計で約750億円ございます。青森県内の営業店でいうと6,700億円ぐらいございますので、それからいうと12、3%ぐらいのシェアになります。

ただ、函館地区でのシェアになりますと、私どもは約14%、函館市内における地元金融機関のシェアもそのぐらいになっております。かなり、ほかの地方都市の中では函館は、私どもとしてはシェアも高いですけれども、認知度もかなり高くなっておりまして、預金面でのシェアは18%と函館市内では高い率になっております。そのほかにATMだとか、コンビニATMの数も道内の金融機関よりも多く、いろんな意味でのサービスは上回っているというふうな認識であります。

それから、システムの共同化ですが、当初20%から25%ぐらいシステム経費が削減されればよいというようなことでスタートして5年たちました。去年、 に全体を総括していただきまして、大体その目標どおりにシステム経費は下がっております。共同化システムの開発は でやっているのですけれども、その評価に対するコンサルについては にやっていただき、計画どおりに推移しているという評価をいただきましたし、今、共同化で16億円ぐらい基幹系のところはかかっております。

なぜ山陰合同銀行と肥後銀行かということになりますと、この2行とも の基幹系のシステムを使っておりまして、その当時も単独でシステム経費を賄っていくのは将来大変だろうという認識をそれぞれが持ちまして、共同化に踏み出しました。

地域が離れて何か問題があるのではないかというような議論もいたしましたが、当時ネットワークがかなり進んできていまして、ネットワークのスピードにおいては、九州でもあるいは山陰でも青森でも、スピードについては全然問題はないだろうということで、スピード化については全く、今現在も問題はありません。

それからもう一つは、同じ を使っていますので、考え方が基本的に一緒だということもあります。逆に、非常に離れている場所にありますので、営業展開の考え方、施策、いろいろ

な意味で近隣の地方銀行からとれない情報だとか意見交換については、地域が全く違いますので、ざっくばらんにいろんな情報交換ができるということで、いわゆるシステム以外の情報交換も近時させていただいています。中小企業融資あるいは個人営業、その他諸々については情報交換をしながら一歩前進しようというようなことで進めており、むしろプラスのほうが、そういう意味では多いのかなと思っております。

今、策定しておりますのは、共同化を一歩前進させようと事務の標準化、一本化に向けて何かできないかというようなことを検討しております、なおかつサブシステムも共同化できるものは共同化で進めようということで、2、3のサブシステムは共同で開発を進めているところであります。

○村本会長 ありがとうございます。

どうぞお願いいたします。

○田作委員 地域最優の銀行を目指されるということで、単なる金貸しにとどまらない、お客様の満足を追求なさるというビジネスモデルで、極めて正鵠を得たお考えとは思いますが、そう申し上げた上で、なかなか顧客というのは勝手な客が多くて、これを満足させようと思うと大変にコストがかかってしまうということが、多くのビジネスモデルで言われるわけですね。ですから、よく冗談で、CSというのはカスタマーサティスファクションでなくて、カスタマーサプライズである、客を驚かせて、これは金を払っても惜しくないと思わせるような仕事をやらなきゃいけないなんていうことをよく冗談で言うわけですが、そういう文脈の中で、御行の場合、やはりその業務というのは依然としてお金を貸し出すことの付随として、ある程度無料サービスをやられるおつもりなのか、そういうことをやると余りにコストがかさみ過ぎるおそれもあるので、これもやっぱり正当な、ある意味では手数料収入を取るところでいられるのか。これは別のところで手数料収入の見直しということもおっしゃっておりますけれども、そのあたりのお考えですね。

それとは異なるもう一つの考え方は、ある意味ではそういうことをやめて、一種、機関投資家に徹するという考え方もあるわけですね。特に富裕層を取り込もうとする場合に、富裕層から預かった金をどう運用するかというのは、これはある意味では機関投資家的な発想が必要となってくるので、そのあたりとのバランスとか、これは全体としてはどういう整合性をとって、このビジネスモデルの中に組み込んでおられるのか、お考えをお聞かせいただけますか。

○杉本頭取 「みちのく銀行の決意」の中で、私どもが今考えておりますのは、お客様のニーズという情報が、今まではどちらかというと融資をすとかしないとか、あるいはその取引先

の割と薄い情報でしかなかったのです。それをお客様の中でも、例えば事業承継だとか、あるいは今よく言われているのはビジネスマッチングで、もう少しどこかに近よれないのだろうかとか、あるいはM&Aじゃないですけども、どこかと一緒になって何かできないだろうかというような声も、かなり多くなってきています。

ですから、いわゆる地元の金融機関として、地元の企業に対しては、そういうような情報のアンテナを張って、それに対して、我々のノウハウではできないものについては、提携先の銀行あるいは投資会社など、いろいろなところの情報をとりながら紹介をしていこう、そこを経由して紹介した先については、当然ながらフィーはもらいましょうというようなことで考えています。特に、ビジネスマッチングのやり方も、フィーをもらって紹介するケースと、あるいは10月末に上海で商談会をやりませけれども、それについて商談が決まっても、そこは紹介するだけでフィーはもらわないという、双方のやり方を今現状やっております。

まだ、こういうやり方をして1年ちょっとしかたっていませんが、もっと範囲だとか考え方は膨らませていきたい。ただ、全部無料でということではなくて、やっぱりそれだけのノウハウを与えて企業側にメリットがあって収益があったのであれば、それについては、収益はある程度のもはもらいたいと、そういう方向では考えています。ただ、いろんな意味で、最初からフィーという、なかなか相談が来ないケースもありますので、入り口のところでは、やっぱり経営者ときちっと話ができる、そういうものをつくっていかなければならないと、そこが入り口だということで、今そういうような教育を現場のほうにしている最中でありませ。

あとは富裕層のところも、やっぱり私どもだけでやれる商品、あるいはどうしてもスイッチしなければならない商品、さまざまあると思いますので、それについては、とにかく私どもでやれるものは私どもの商品の中でやっていこう、それで足りないものについては紹介するというケースは当然ながらあると思っております。まだまだ、これから先、保険商品もひっくるめて、銀行がいわゆる仕事として、あるいは商売としてやれるものはあるというような認識を持っていますので、再度深く検討していきたいなと思っております。

○野村委員　ご説明ありがとうございました。野村でございます。

1点お伺いしたいことがあります。今回、営業体制等の再構築等を計画されておられて、法人営業部門というのを強化され、特に、融資部門となっていた部分を、そこに中核店を中心に事業向け資金の提供を強化すべく、その種の対応を行いますというご説明を今いただいたわけですが、そこで伺いしたいことは、「お客様をよく知る活動」などを通じまして、今、御地の地元と言われている部分で、具体的にどのような事業性資金のニーズがあるのかということ、

今現時点において把握されているような部分がありましたら、ご紹介いただければと思います。ちょっと経営の機密にかかわる部分は、機微に触れる部分は結構でございますけれども、大まかな傾向としまして、どのあたりに御行のビジネスチャンスがあるというふうにお考えになっておられるのでしょうか。

○杉本頭取 私ども、地元の中で、そういう資金ニーズでどの程度という、全体的にかなり落ち込んでいまして、どこにあるということがなかなか言いづらいのが、現実であります。

それは、一次産業が主の青森県であります。観光が多いですけれども、函館も似たようなことがあります。その中で、アグリに力を入れてやるということで、アグリビジネスに向けて、今ちょっと1年ぐらい検討して、ABLなんか一、二件やり始めましたけれども、そこが1つの、これから先ニーズがあるだろうなと思っております。今はその部分は農業法人も結構ありますので、新しい事業展開、あるいはそこにどういうニーズがあるかと、そこは今進めている最中です。

青森県はリンゴの産地ですので、特に昨年は、リンゴを使ってABLをやらせていただきました。そういうようなものを手がかりに、一次産業の中でどのようなニーズにこたえていけるかというのは一つあると思います。

それからもう一つは、東北新幹線が来年の12月に開業いたしますので、いわゆる観光資源を活用した事業に対してどうなのかと、そこには期待は寄せています。ただ、こういう景気の中で、6年後に函館に伸びていきますので、この短期間の中で投資をして回収できるかどうかということで二の足を踏んでいるというか、迷っている経営者もまたかなりいらっしゃるのです。そのところは開業するのを待とうと、今開業前に投資するのではなくて、開業してからどうしようかというようなものを考えようという経営者の方も結構いらっしゃいますので、その辺のところのニーズをどうつかむかということだと思っています。

将来的には、函館に7カ店舗ありますし、私も結構函館に行って函館側の経営者と話をしますと、やっぱり北海道函館の業者も本州で仕事は伸ばしたいという気持ちは強いのです。ですから、その入り口としては、まず青森に次の拠点をつくろうかというような経営者の方もいらっしゃいますし、特に大きいところは札幌から東京に進出して、それから東京から北に伸ばしていくというような、大きいところはそういう流れになっていますけれども、中小のところは、まず本州のとっかかりは青森から入って、盛岡、仙台、そういうような伸ばし方をしてみたいという方も、いらっしゃいます。

そういう意味では、観光をひっくるめてですけれども、事業のこれからの展開は、津軽海峡

を真ん中にしますと、函館と青森がちょうど円の中に入ります。だからそれが一つの経済圏として考えて、経済交流等を、私ども地域金融機関の役目として、先導役になればというふうな考え方は持っています。

○野村委員 重ねてよろしいですか。余り時間もないですので、1点だけ。

今、新幹線の話が出ましたが、恐らく函館を地元と考えている人は、新幹線が函館を通るという意識がないのではないかなと思うのです。といいますのは、恐らく大野のあたりだと思いますけれども、私が承知している函館という、まさに御行の店舗のある地域というのは。例えば五稜郭ですとか、あるいは亀田支所のあたりとか、そのあたりに店舗があると私は承知しておりますけれども、そこは随分距離があるかというふうに思いますが、どちらかといいますと、素通りで札幌に行ってしまうのではないかという懸念を持っている函館の住民の方は多いと思うのです。これは果たしてビジネスチャンスになり得るものなのかどうか、そこは慎重に見る必要があるんじゃないかなというふうに思うんですけれども、そのあたりのところにはご懸念というのはお感じになっておられないでしょうか。

○杉本頭取 確かに函館側からすると、そういう考えの方もいらっしゃるかもしれません。もう一つの見方からすると、函館と札幌の今の移動の時間というのは、飛行機はもうほとんどありませんので、電車で3時間半から4時間近くかかります。新幹線が東京から函館までというと、ストレートで3時間半ぐらいなのです。4時間はかからない。そうすると、函館を起点として考えますと、時間でいうと、札幌に移動する時間と東京に移動する時間が同じような時間帯になります。その中で、人と物がどう動くかというふうになれば、どちらかという、北海道の方は、今でも新幹線で東京に行かれる方も多いですし、今の動きを見ていると、ビジネスチャンスはそういう意味でないわけではない。移動時間が同じだとすると、マーケットの大きい首都圏、あるいは仙台から函館、北海道に来られる方、あるいはそれを向けて、南、西に下がるということは当然考えられるなと思います。

ただ、懸念するのは、今おっしゃられたような駅の場所が離れた場所にありますので、それでどういうふうに物と人が動くかということは当然あるとは思いますが、それでも函館経済界の中では、それを活用して何とかしようというような動きが、商工会議所、市のほうでも動いていますので、その中で、私どもはビジネスチャンスを探ろうということで、今よりはプラスになるものはあるというふうには認識しています。

○村本会長 ほかにいかがでございませうか。ご質問ないですか。

この法律の精神は金融機能の強化と地元の金融を活性化していただいて、中小企業の発展に

ということでございますので、ぜひ全行員に周知していただきまして、国民一人一人が御行の株主になるのだというようなことでございますので、一層の浸透を図っていただくことを期待しておりますので、ぜひよろしくお願ひしたいと思ひます。

○杉本頭取 本當にこういうことで、きょうはダイジェスト版で計画を発表させていただきます。この計画に沿って、本當に達成できるように全役職員、行員とも頑張りたひと思ひますので、よろしくお願ひいたします。

どうも今日はありがとうございます。

○村本会長 どうも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)

○村本会長 どうも本日は、ご苦勞様でございます。

それでは引き続きまして、きらやか銀行の栗野学頭取から、経営強化計画の概要をご説明いただきまして、その後、質疑ということで、ご説明は15分程度を目途によろしくお願ひいたします。よろしくどうぞ。

○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を申し上げます。

本日は、特に現在実施しようと思っております経営戦略のうちビジネスモデルと、その中で今般強化をいたします法人戦略、それから中小企業事業者向けの貸出増加に向けた体制強化につきまして、ご説明を申し上げたいと思っております。よろしくどうぞお願ひ申し上げます。

資料は経営強化計画のダイジェスト版に基づきご説明を申し上げたいと思ひますけれども、まず、3ページ目の経営戦略の箇所からご説明を申し上げたいと思ひます。

その資料に入ります前に、私どもの銀行でございますけれども、合併をいたしまして2年が経過をいたしました。当初、経営の効率化、いわゆる内部体制の整備につきましては3年から4年ぐらいの時間をかけまして体制整備をしようという計画でおりましたけれども、2年間で前倒しで実施をいたしまして、ほぼ今現在、経営の効率化につきましては終了しているところでございます。店舗、行員数とも、ほぼ3割程度の効率化を示すことができまして、収益的には一定の効果を出すことができたものと思ひているところでございます。

また、合併と同時に、ビジネスモデルの構築にも着手をしまひりました。このたび、効率化が終了いたしましたことから、今後は経営資源を、中小企業向け貸出へ重点配分をすることによりまして、地域経済の活性化に貢献すべき時期であろうと考えているところでございます。よろしくお願ひを申し上げたいと思ひます。

それでは、3ページに記載をしております当行が描いておりますビジネスモデルについて、ご説明を申し上げます。

一言で申し上げれば、すべての面において役割を明確化いたしまして、専門的なリレーションを活発化するということにより、預金、貸出金の増強につなげていきたいという考え方でございます。役割を明確化させることによりまして、実行面、効率面、それから行員のモチベーション、お客様からのサービスの認知度も上がるのではないかなというような認識でございます。

3ページ目の右側に表を記載しておりますけれども、若干この表につきまして付言をさせていただきますと、店質区分ごとにおのおの機能を持たせております。例えば、上3つは営業店の区分でございます。このように役割を明確化するとともに、営業方法を具体化していきたいと考えております。その下にさらに2種類の独自の機能を持つステーションを配置いたしました。さらにその下にコールセンターといたしまして、お客様に対するチャネルの充実を図る機能を追加しております。

今、私たちが目指しているのは、これら営業店、ステーション、コールセンターがお互いを補完、強化し合いながら、お客様とのリレーションを強化し、シナジー効果を発揮させていく、この効果をねらいながらビジネスモデルを構築しているところでございます。

さらに、これらの店質に合わせまして、配置する人員、行員の質におきましても、例えば、法人担当なのか個人担当なのか、それらの役割を明確にした上で、みずからの役割を果たす体制にしていきたいと考えております。なお、この体制につきましては、本年の4月にはほぼ完成をしているところでございます。現在、この体制でもってビジネスモデルを構築すべく進行中ということで、ぜひご理解をいただきたいと思っております。

続きまして次ページでございますけれども、法人戦略につきましてご説明を申し上げたいと思っております。

先ほど申し上げたビジネスモデルの考え方に加えまして、今般、中小企業向け貸出への取組みをさらに活発化するという考えから実施をするものでございます。

1つは、推進体制の整備と強化を図るということで、具体的には、本部内に「中小企業融資推進室」という組織を新たに設置いたしまして、体制を強化していきたいと考えております。この室の内容につきましては、別紙でさらに詳細にご説明を申し上げます。

さらに、先ほど申し上げた個人・法人の得意先の担当を区分しておりますが、法人専任の得意先渉外行員を主に重点地区の営業店において、増員を目指していきたいと考えているところでございます。

次の研修の強化でございますが、当然、基礎的知識の習得はもちろんのこと、目利き能力の向上を目指し、実践型研修を取り入れる方針で現在、計画をしているところでございます。

2つ目のリレーションシップの強化でございますが、この項目につきましては、合併をいたしましたしてから、この2年間、合併による効率化を中心に推進をしてきたというきらいがございますので、取組みとしては、なかなか全力的な取組みに至らなかったというような思いがございます。効率化が終了いたしました現段階で本格的な取組みをやってまいりたいと考えております。

特に、お客様に対する訪問頻度の向上につきましては、リレーションシップの大きな要という認識をしているところでございます。

また、コールセンターは、当行の有効なチャネルになるものと思っております、法人専担渉外以外のチャネルとしての位置づけを担っているものと考えております。ちなみに、昨年度は12億3,000万円ほどの融資を営業店との協力の上、実行をしているチャネルでございます。

3つ目は、重点地区を選定いたしましたして行動を起こしてまいりたいと考えております。県内におきまして事業数が多く経済活動が盛んな地域、これらの5カ所を選定いたしましたして、重点地区として活動を始めてまいりたいと考えております。

さらに隣接しております仙台市も、1つの重点地区として戦略を展開してまいる計画でございます。仙台市におきましては、山形県の経済規模と仙台市の経済規模がほぼ同一でございます。経済活動も非常に活発化している、交通網も非常に発達しているという観点から、山形県のみならず、隣接する仙台市におきましても営業活動をさらに活発化してまいりたいと考えているところでございます。

以上が4ページ目の法人戦略についてのご説明でございました。

続きまして若干ページ数が飛びますけれども、9ページでございます。今申し上げました法人戦略につきまして、中小企業向けの貸出増強に向けた体制の、ご説明を申し上げたいと思います。

先ほど申し上げました、新たに新設をいたします中小企業融資推進室でございます。表のiからivまで、おのおの役割分担を定めまして設定をしているところでございます。

一番上に記載しております、法人融資企画グループでございます。これは推進計画、戦略の策定、それから全体の統括をする、いわゆるまとめ役というような位置づけで企画室をおきました。

2つ目のサポートグループの設置でございますけれども、これは営業店の融資案件を完成さ

せるための案件の組成の支援を実施するところでございます。それから、制度融資に合致をするための、いわゆるアドバイスを行いながら組成支援を行うということで、本部と営業店の間に入ってサポートを実施していくというグループでございます。

3つ目の企業価値創造グループでございますけれども、企業の課題解決等、いわゆるソリューションを実施するグループということで設置をいたしました。従前からこのソリューションの機能は持っておりまして、ISOの認証取得とか、それからM&Aのコンサルティング、中小企業診断士もおりますので企業診断のコンサルティング等を行ってまいりましたが、今回組織の中に一緒に組み入れることによりまして、一体感を持って推進をしていきたいと考えているところでございます。

最後の新規開拓グループの設置でございますけれども、これは当然、新規融資の開拓を目指しまして、融資セールスを積極展開してまいること、おのこの役割分担を明確にしなが、営業店との関連性を明確にし、行動に移してまいりたいと思っております。総勢18名の組織ということで、先月、8月20日に既に立ち上げて設置をしておりまして、今現在、既に稼働している組織でございます。

ナンバー5の法人渉外専任行員のシフトにつきましては、先程ご説明を申し上げましたけれども、10月をめどに10名ほど、各重点地区において営業法人専担の得意先行員を増員してまいりたいと考えております。

6番目の融資体制、推進体制の明確化ということでございますが、これは融資進捗会議を設置いたしました。この会議で、中小企業融資への進捗状況、それから戦略の妥当性等を検討いたしまして、管理体制をさらに強化してまいりたい、PDCAをきちんと回してまいりたいと考えているところでございます。

最後の提案能力の高い人材の育成につきましては、当然、先ほど申し上げましたとおり、目利き能力等、実践、OJTを通しながら、その実践的研修を積む計画を、今立てているところでございます。

以上が、中小企業融資の増強に向けた体制の強化でございます。

続きまして、次ページの10ページに目標数値を記載しておりますけれども、今まで申し述べました中小企業に対する資金の安定供給と合わせまして、私ども、お取引先に対する経営改善支援を行うことも地域金融機関の大きな使命であると考えているところでございます。経営相談、事業再生等、具体的な支援は当然のことながら、その企業の経営改善度合の進捗状況等、それから一度改善した企業の継続管理等も重視しながら実践をしてまいり所存でございます。

そのため、現在、中小企業診断士5名を含む企業支援体制を敷いておまして、実効性ある個別サポートを実施してまいりたいと考えているところでございます。

最後になりますけれども、11ページ目に記載をしております。今申し上げましたビジネスモデル、それから法人戦略等はすべてが適切なガバナンスのもとに実施されるべきことは言うまでもございません。今般の改正金融機能強化法の活用を契機といたしまして、計画の達成、経営体制の強化、透明性を増すためにも、「経営諮問委員会」を設置いたしますとともに、社外取締役等の導入についても検討してまいりたいと考えております。

さらにリスク管理、法令遵守面におきまして、常に経営陣からその重要性を発信しておかなければならないということは、私の今までの経験からも明確なところでございます。さらなる強化に努めてまいる所存でございます。

以上、説明を終了いたしますけれども、私どもきらやか銀行は合併行として既に経営の効率化に取り組み、一定の成果が出てきたという段階でございます。今般、いよいよ地域活性化のためのビジネスモデルを実現しようという時期でございます。私は昨年4月から頭取ということで、この任を担っておりますけれども、就任をしたときのコンセプトといたしまして、地元の山形を応援しよう、山形を元気にしようということで、内外に発信をしているところでございます。ぜひ、これからも地域活性化に尽力をする所存でございますので、ご審議のほど、よろしくどうぞお願いを申し上げます。私の説明は以上でございます。よろしくお願いいたします。

○村本会長 どうもありがとうございました。それでは質疑に入りたいと思いますが、意見のある方は。

最初は私から2点ほどお願いしたいと思いますが、4ページのあたりの重点地区の話で、山形県及び山形県と同じぐらいの経済規模がある仙台市ということになりますが、仙台はあらゆるものを集めてしまうような感じのところがあるのですけれども、実際にどれぐらいの比重でどういうことをなさろうとしているのか、将来的に見て、やはり基本的なスタンスは山形ということであるとすれば、仙台というのをどれぐらいの比率で考えておられるのかなというのが1つでございます。

もう一つは、これは本当に個人的な興味で恐縮なのですが、個人向けのローンを推進されるということで、合併前の殖産銀行の時代に、現在も民主党のマニフェストにあります。高年齢者の老後に対応するようリバースモーゲージという商品を地方の銀行として初めて導入された経緯がございますけれども、その辺で今どんな感じかというのだけちょっと教えて

いただければありがたいと思います。

○栗野頭取 仙台の比率でございますけれども、今、約8,500億円、私どもの融資量がありますけれども、仙台の比率というのはそのうちの1,000億円でございます。10%ちょっとというような数字の比率でございます。当然今からの融資戦略といいますか、中小企業に対する貸出の増強につきましては、地元重視というのを徹底してまいる所存でございますけれども、昔から仙山圏と言われまして、経済圏が一緒のところがございます。山形から進出する企業、仙台から山形に外注を出す企業等々の結びつきが非常に強く、そういった意味でも仙台のマーケットというのは魅力的なのだろうなと思っているところでございます。

最終的な比率というようなことでありましたら、私の個人的な感覚で申し上げますと、やはり15%から20%ぐらいのところ、仙台市に将来において融資を拡大、ボリュームとして持っていくパーセントかなというような認識でいるところでございます。

それから今、個人向けローンの、いわゆる高齢者向けのローンにつきましてご質問をいただきましたけれども、そのローンの内容というのは恐らく、高齢者の方が自宅を担保に入れておられて、亡くなったときに、担保である自宅を処分して融資金を返済するという流れの商品かと思いますが、実は山形というのは、どうしても土地を大切にしている地域でございます、非常に同居割合も高い地域でございます。ですから、なかなか、お年寄りの方が亡くなったので、その土地を処分するという風習が定着していないといえますか、その跡継ぎが入るといようなところが非常に高く、前回発売をいたしましたけれども、なかなか利用してくれるお客様がいなかったといようなところもございまして、再度検討はいたしますけれども、地方の風土といたしまして、そういう風土があるといようなこともぜひご理解をいただければというふうに考えております。

以上でございます。

○村本会長 どうぞ。

○松嶋委員 1つだけお尋ねしたいのですが、みちのく銀行の経営強化計画を見ますと、例えば山陰合同銀行、肥後銀行とのシステムの共同化、それからほかの銀行とSPCをつくって売掛金を流動化するというか、荘内銀行、東北銀行、北都銀行、当行、当行というのはみちのく銀行なんですけれども、そういう債権の流動化業務、それから産学の提携が、この経営強化計画に書いてございまして、要するに外部との連携による体力の強化といえますか、その点については余り説明がございませんでしたが、どのようにお考えでしょうか。

○栗野頭取 一番最初のシステムの共同化につきましては、既に[]を中心として共同化

を実施しているところでございます。私どもは福島銀行と大光銀行と、この3行でもって、今システムを共同化して運営をしているところでございますので、将来の更改のときの部分がどうなるかというのはありますけれども、既にやっているということでございます。

それから、産学の連携は、本文のほうには一部書かせていただいておりますけれども、現在実施しております。山形大学の人文学部と提携をいたしまして、私どもの山形市の隣に上山市というところがありますけれども、その地区の情報を、ネット上で流すというようなところを、私どもも協力しながらやっているとか、ある温泉地区の商工会議所と提携をいたしまして、その地区のいわゆる泊食分離と申しますか、泊まりは泊まりなんですけれども、その地区内に200軒ほどの飲食店があるものですから、泊まるだけは泊まるんですけれども食べる場所は別なところで食べるというような泊食分離の提案をしながら、その運営に協力しているということで、産学間の連携も実際実施をしているところでございます。

売掛金の流動化についても、実はこれも検討を進めているところでございます。

○村本会長 どうぞ。

○田作委員 4ページでリレーションを強化すべく、訪問頻度を上げるということをお書きになっておりまして、これは当然ながら不可欠の行動だと思うのですが、ただ、訪問というのも若干難しい面がございまして、これはある銀行なんかは営業担当の怖い常務が毎朝怒鳴り散らして、とにかく客のところへ行けという。担当者は客のところへただ行っても、お茶飲んで、「やあ、どうも」と言って帰ってくるだけで、向こうもありがた迷惑、来ないでほしいと言われて、だからこっそり喫茶店で時間をつぶしているとか、こういう銀行も、どことは言いませんけれども、あるわけですよ。

そんな中で、やっぱりそういう訪問じゃだめなわけで、これはまさに適切に、ご指摘のとおり高度な提案、提案能力の向上というものが必要だと思うんですが、一体、仕掛けとしてどういう提案をするのか。

10ページのほうを拝見しますと、例えば事業承継とかビジネスマッチングとよく出てきますけれども、ただ、そうは言っても、やっぱり件数からいきますと、経営相談というのが多いですよ。これは具体的にどんなような提案をされたりして商売のネタを探そうとされているのか、差し支えない範囲でお聞かせいただけますか。

○栗野頭取 我々はいろんなソリューションをやってきましたけれども、やはりソリューション自体で、非常に重いソリューション、例えば中小企業の経営診断と申しますと、1週間調査に入って、2週間でこの診断書をまとめるなど、非常に力の要るソリューションがござい

ます。

今、得意先の法人担当の専任の行員に求めていますのは、私が言っているのはショートソリューションという言葉で言っているんですけども、少し軽めのソリューションを実施しようという話をしております。お客様のところに行って話をいたしますのは、さっき言ったお茶飲み、天気とゴルフの話ばかりでは何ともしようがありませんので、キャッシュフロー改善をしに私どもは参っていますというのを、当行の1つのキャッチフレーズにしようかなということで、今研修をやろうと思っているところでございます。

お客様のキャッシュフローを改善するというのは、当然ビジネスマッチングで売上高を増やすというところもありますし、経営指導で経費を削減するというようなところもございまして、お客様として一番求めている価値は何なのかということをお考えますと、お客様のキャッシュフローをよくするというのが一番喜ばしいことなのかと考えておきまして、それを中心として、これから営業展開をしてまいりたいというふうに考えているところでございます。

○野村委員 ご説明ありがとうございました。

私のほうからガバナンス、あるいはコンプライアンスの態勢についてお伺いをしたいと思います。現時点では内部の経営者の方々だけで基本的な経営が営まれているという、そういうスタンスに対して、この経営のアドバイザリーボードのようなものを設置されるということで外部の視点を導入されるという、そういうご説明は大変前向きな取組みだということで好感を持って受けとめさせていただいたのですが、実際には外部の者に知り得るものというのはかなり限られているところがございますので、むしろ内部のほうの態勢の筋肉質というか、そこを固めていくことが大事かというふうに思うのです。例えば、既に存在しております「コンプライアンス委員会」があろうかと思えますけれども、これまでどのような議論がなされてきていて、実際にそれが改善につながったようなものがあるのかないのか、どんな役割を実際に果たしているのかをご紹介いただければ、大変ありがたいと思います。

○栗野頭取 コンプライアンスにつきましては、私どもは非常に重点的に取り組んでおります。2つ事例を申し上げたいと思えますけれども、やはり営業店の行員の意識がまだ徹底されていないというような議論がありまして、今現在、地区別の担当役員が個別に営業店を回って、その営業店をチェックするという体制を敷いております。半期に一度、その営業店を回りまして、コンプライアンスの遵守状況、コンプライアンスの重要性を説いて回るというような、そういうこまめな活動を今しているところでございます。

それとあと、やはり投信等のいわゆるリスク商品につきましては販売規制があるわけでござ

いまして、私どもは70歳以上の方々にはある程度の制限をかけているというようなものがございますけれども、それが実際守られているのかどうかということ、先ほど申しあげましたコールセンターから購入したお客様に直接電話を差しあげています。私どもの行員がきちんとそういうリスクについて説明をいたしましたかとか、無理な勧誘はありませんでしたかというようなことのフォローアップをしながら、コンプライアンスの遵守体制を今監視しているというようなところでございますけれども、そんな内容でよろしゅうございましょうか。

○野村委員 ありがとうございます。取組みは非常に明確にわかりましたが、言うまでもありませんけれども、コンプライアンスというのは過去の不正をチェックして歩くものではなくて、将来起こり得るリスクに対する対応策を、その社会の期待にこたえられるように策を練って対応していくということだと思いますので、今回、公的資金といいましょうか、この金融機能強化法である一定のお金が入ってくるということになりますと、社会の期待は、それをやはり有効に活用してほしいというところに出てくると思うのです。万が一にも、それが例えば横領等の事件につながってしまうというようなことになりますと、注入した側のほうの国民の目線から見ますと、一体こういう銀行に何でお金を入れたんだということになりかねませんので、なお一層の徹底をお願いしたいと思いますが、その徹底の仕方は、見回りをして管理をするのではなくて、行員の一人一人の方々が、今いただいたお金がどんなに大切なものなのかということ、自覚することから始まるんじゃないかなと思いますので、ぜひともそういった意識改革につながるような施策を講じていただきますよう、お願いしたいと思います。

○栗野頭取 はい、かしこまりました。

○友永委員 3ページ目のコールセンターというのが、かなり中心的な役割をいろいろやっていらっしゃるようで、先ほどのコンプライアンスのチェックということなのですが、ここは全体組織的に、あらゆる営業店からも独立している形で、いろいろな業務を適宜やっていくというのは、どういう組織上の位置づけになっているんでしょうか。

○栗野頭取 組織上は営業、本部の中の一部というようなことになりますけれども、やっている業務といたしましては、インバウンドということで、お客様から来た電話に対してお答えをするという業務と、アウトバウンドということで、こちらの商品をセールスしたり、先ほど申しあげましたコンプライアンスの対応をチェックしたりというような、この2種類に大きく分けられておるところでございます。中は法人担当と個人担当とさらに区分をして、電話で対応しているところでございます。

インバウンドにつきましては、そのテレフォンセンター独自の商品というのもまたつくって

おりまして、登録をいただいたお客様には直接そこで定期預金の作成なんかも電話でできるというようなことも実施をしているところでございます。

○村本会長 御行の場合は、合併をされて間もないにもかかわらず、内部態勢を整備されて、効率化を実現されて、さて、これから地域への金融仲介機能を高めましょと、こういうロジックでなさっていらっしゃると思います。大変結構だと思うのですが、どんどん伸ばすということの中で、やはりモニタリングといますか、期中管理といますか、きちっと足元を踏まえた上でなさっていただくことが大事だと思いますので、ぜひよろしくお願ひしたいと思ひます。

あわせて、野村委員も申されましたけれども、この法律の趣旨は、地元の金融を活性化することですが、我々国民全員が御行の株主になるような側面もござひますので、ぜひお一人一人の行員に浸透していただきまして、成果を上げていただきたいと思ひますので、よろしくお願ひをしたいと思います。

○栗野頭取 はい、よろしくお願ひいたします。

○村本会長 それでは、どうもありがとうございました。

(きらやか銀行栗野頭取 退室)

(第三銀行伊藤頭取 入室)

○村本会長 伊藤頭取、どうもありがとうございました。

早速始めたいと思ひますが、それでは、第三銀行の伊藤準一頭取から経営強化計画の概要をご説明いただきまして、その後、質疑応答ということになります。ご説明を15分程度でお願いできればと思ひますので、よろしくお願ひいたします。

○伊藤頭取 よろしくお願ひいたします。

経営強化計画のダイジェスト版に沿ひまして、ポイントをご説明申し上げます。ちょっと目次を飛ばしまして、次の2ページからご覧いただきたいと思ひます。

当行は大正元年に無尽会社として誕生いたしまして、その後、昭和20年代には伊勢湾に面した東海地域を中心に、大阪湾に面した近畿地域にも営業区域を拡大しまして、今から約60年前の昭和26年、相互銀行となるときには、三重県、愛知県、岐阜県、和歌山県、奈良県、大阪府にまたがる広域な地方銀行として営業を展開してまいりました。その後は、三重県北部と東海地域に重点的に営業区域を拡大してきております。これまで地域に密着している金融機関として、それぞれの地域に根ざした金融サービスの提供に努め、地域の発展に向けた幅広い貢献に力を注いでまいりました。

現在、経済金融環境はこれまでにないほどの大変厳しい状況下にあります。当行はこれまでと同様に地域での金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、地域の中小規模事業者等の皆様へ円滑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認識をしております。

この責務を果たすためには、フォワードルッキングの経営という考えのもと、資本増強を図ることで、財務基盤を一層強固なものにすることが必要であると判断し、今回、国の資本参加を申請することといたしました。これによりまして、健全性を高めて、リスクテイク余力を増加させ、地域における金融仲介機能をより一層発揮し、厳しい状況に直面する地域経済の活性化に向けて地域密着型金融を強力に推進していく所存でございます。

次、3ページをご覧ください。そのために、経営戦略上の基本方針としまして、トップライン収益の強化、経営資源の再配置、コスト削減、合理化の徹底、リスク管理の強化を掲げまして、さらなる経営改善に取り組み、財務基盤の安定と中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化を図ってまいります。

次、4ページでございます。当行は無尽会社、そして相互銀行時代から、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、この精神は今日まで引き継がれてきております。したがって、普通銀行に転換してからも中小規模事業者等向け信用供与の円滑化に努めてきております。こうしたことから、平成21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は5割を超えており、高い水準を維持しております。現在、約定返済額も半期で約500億円程度ございまして、この水準を維持、向上させていくことは努力を要しますが、次に掲げるさまざま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ます。

お客様とのリレーションシップをさらに深め、中小規模事業者等のニーズに適した商品やサービスの提供、これまで培ってきた事業再生に係る取組みを強化することなどを基本方針としております。

具体的な方策としては、三重県北勢地域、愛知県、大阪府、これらの融資重点推進地域への事業先担当者の重点的な配置、そして新規開拓を専門とする法人推進担当者の事業先担当者との連携強化を行い、融資や、お客様が抱える問題の解決への提案など、明確な目的を持った訪問を増加させ、既事業融資先への取引深耕、新規取引先への開拓を強化いたします。

また、最近、取扱いを開始いたしましたコベナント活用型融資、ABL等、信用供与手法の多様化への対応の強化等によって、中小規模事業者等の立場に立った融資提案に努め、年間の

新規貸出実行額を着実に増加させてまいります。

次、5ページでございます。地元、三重大学との産学連携や政府系金融機関等との連携によりまして、創業・新事業支援の取組みの強化や、中小企業診断士の資格を有する行員を配置しております本部の企業支援部が中心となって、経営支援先、再生先などの特定債権先を選定してハンズオン型の取組みを行うことによって解決策の提案や、経営改善計画の策定支援、モニタリングなどを実施し、取引先の経営改善を重点的に支援してまいります。

また、中小企業再生支援協議会等の外部機関やコンサルタントなどの外部の専門家との連携強化にも取り組んでまいります。

6ページでございます。経営の改善目標につきましては、コア業務純益の改善額を14億3,100万円、業務粗利益経費率の改善幅を43.18%と計画いたしました。これらの目標を達成するため、経営強化計画で掲げた経営戦略の4つの基本方針に基づき、それぞれ基本戦略を設定しております。

7ページでございます。第1の基本方針であるトップライン収益の強化では、貸出金の増強、非金利収入の増強、人材育成、本部支援体制の強化を基本戦略といたしました。貸出金の増強策としては、20年5月に渉外担当者の役割分担の明確化を図るため、渉外担当者を改編の上、事業融資の専担者である事業先担当者を大幅に増員するとともに、渉外活動の効率化、地域内情報の共有化を図るためにエリア営業体制の整備を行いました。

また、経済基盤が大きく、当行の店舗網も比較的充実しております3つの地域を融資重点推進地域と設定の上、事業先担当者を重点的に配置し、貸出金の増強に軸足を置いた人員配置を行いました。これらの施策を一層推進することや、先進的信用供与手法を活用し、中小規模事業者等向け貸出の増強を図ってまいります。

また、非金利収入の増強を図るため、事業先担当者による取引先とのリレーションシップ強化を通じた提案型渉外活動の強化によりますアレンジメント手数料や、為替手数料の増強、個人先を担当する渉外担当者や窓口担当者の営業力を強化することによる投資信託や生命保険など、個人預かり資産の増強を推進して、受入手数料の増強を図ってまいります。

8ページでございます。人材の育成につきましては、「目利き塾」の継続実施等、目利き能力の向上を図っていくことに加えまして、営業現場におきましても、工場等への実地調査や帯同訪問等を通じ、事業融資に関するノウハウの蓄積とレベルアップを行い、融資に強い人材の育成を図ってまいります。

また、個人のお客様の資産運用相談等に適切に対応できるよう、FP技能士資格取得の奨励

や金融商品運用相談担当者（F A）の増員を図るほか、証券や保険の専門家によりますマン・ツーマンでの教育やロールプレイングによります実践型研修の強化と、個人先担当者や窓口担当者の育成も図ってまいります。

一方、本部におきましても、21年8月に新設をいたしました「法人ソリューションチーム」によりますA B Lやシンジケートローン、コベナント活用型融資、事業承継やビジネスマッチング業務などなどの推進を中心に多様化します取引先のニーズに的確に対応できる支援体制の強化を図るとともに、本部の情報系システムを活用した営業推進サポート体制を強化してまいります。

第2の基本方針でございます経営資源の再配置では事業先担当者の再配置及び店舗の新設、統廃合を基本戦略といたしました。事業融資に強い人材育成を図り、事業先担当者を増員するとともに、市場環境を見きわめながら、事業融資基盤の拡充が見込める地域である融資重点地域に事業先担当者を再配置して、経営資源の有効活用を図ってまいります。

また、経済発展が見込まれる地域である愛知県名古屋市緑区への店舗新設、今年の12月の開店で進めております。これを実施する一方で、利用件数の少ないA T Mについては、顧客利便性に配慮しながら廃止を検討していくほか、エリア営業体制の拡大、エリア店の役割の見直し、事業性の融資を取り扱わない店舗の統廃合等を総合的に検討してまいります。

9ページでございます。第3の基本方針でございますコスト削減、合理化の徹底におきましては、人件費の抑制及び物件費の削減を基本戦略といたしました。効率的な経営を実践し、財務基盤の安定を図るためには一層のコスト削減、合理化に取り組む必要があると認識しております。これを踏まえ、人件費につきましては21年3月期から削減に努めており、今後も収益力に応じた効率的な人件費の配分や適切な人事考課の実施による人件費の抑制を図るほか、物件費につきましても投資効果と必要度を十分検討の上、取り組むこととし、お客様への利便性を欠かさないレベルで可能な限り投資額の抑制を図ってまいります。

10ページでございます。第4の基本方針でありますリスク管理の強化では、統合的なリスク管理、信用リスク管理の強化及び市場リスク管理の強化を基本戦略といたしました。特に中小規模事業者等向け貸出を増強していく中では、信用リスク管理の強化は重要であると認識しております。審査部門を主として債務者区分によりまして3つの部門に分け、かつその中でも建設業や不動産、パチンコ、病院など業種別に分けて審査を行っております。途上与信管理におきましては、個社別には財務診断分析結果に基づく提案や経営改善計画の策定への関与から進捗状況のチェックなど、ハンズオン型のリレーションシップを通じて与信管理を行ってまいり

ます。

また、貸出先の短期倒産や正常先からの破綻を防止するために、これまで以上に訪問機会を増やし、中小規模事業者等とのリレーションをより一層強化するとともに、破綻事例について検証を行いまして、その検証結果を生かして、取組み時や管理面での問題の改善に努めてまいります。

さらに全体的にはポートフォリオ管理、上位大口先130社管理など、ポートフォリオの分析・検証や、与信集中リスクの抑制に努めてまいります。また、各地の信用保証協会ともコミュニケーションを密にして、提携商品を取扱ったり、セーフティーネット制度を積極的に活用してまいります。

これらの施策を着実に実行していくことにより、コア業務純益の改善額及び業務粗利益経費率の改善幅として計画した目標の達成を図ってまいります。

それから11ページでございます。責任ある経営体制の確立に関しましては、経営に対する評価の客観性を確保するため、22年度上期をめどに経営評価委員会を新設し、当行の経営方針や経営戦略等について客観的な立場で評価及び助言をいただき、経営に反映させてまいります。また、経営強化計画の着実な達成を確保するため、頭取を委員長としまして役付取締役を中心に構成するリスク管理委員会におきまして、今後3カ月毎に計画の進捗管理を実施してまいります。

最後になりましたが、今回の国の資本参加を得ることによりまして、財務基盤を一層強固にし、中小規模事業者等への円滑な資金供給、地域経済の活性化など、地域に役立つ銀行として責務を果たしていく所存でございます。今後、全職員に本経営強化計画の周知徹底を図るとともに、私も先頭に立って、取引先への訪問、営業店への臨店、現場役席者との意見交換など、トップセールスやモチベーションアップを図りながら役職員の総力を結集して、本経営強化計画の達成に向けて邁進していく覚悟でございます。どうかよろしく願いいたします。

以上でございます。

○村本会長 どうも伊藤頭取、ありがとうございました。

それでは、質疑の時間を若干つくらせていただきたいと思います。

最初に私から2点ほどお願いしたいのですが、1つは、御行の場合は三重県、愛知県、岐阜県、あるいは和歌山、奈良、大阪と、かなり広い地域で、その中でも三重の北勢、そして愛知、大阪と、こう考えていらっしゃると思いますが、そういう重点地域の大きっぱな比率と申しますか、三重の北勢にはどれぐらいの店舗ないし人員を配しているのかとか、あるいは金額的に貸出でど

れぐらいを意識しているのか、そういう全体のイメージをちょっと教えていただきたいというのが1つでございます。

もう一つ、物件費のところでしたか、システムを次期システムのほうに繰り延べるというお話がございましたけれども、この辺で、十分に新しいことをなさるための対応として、システムの導入の繰り延べが十分うまく機能するかなと、あるいはどれぐらい見ておけばいいのかなという感じですね。あるいは、こういうことをする場合に他行との共同のシステム開発ということもあろうかと思いますが、その辺もどんな感じかなということでございますが、システム関連のことを少しご説明いただければありがたいと思います。

以上でございます。

○伊藤頭取 地域的シェアにつきましては、当行の場合、大体県外、大阪と愛知県、こういった重点地域につきましては、大体3分の1程度でございます。県の北部につきましても3分の1程度ということでございますので、1兆1,000億円程度の融資をしておりますので、3,000億円程度ずつ、両方ともでございます。大体そこで3分の2を占めるというのが概要でございます。

それから、システムの繰り延べに関しましては、現在のシステムにつきまして導入してから約10年たっておりまして、ハード面につきましては必要の都度、更新してきておりますし、これからも更新するつもりでございますが、今後の業務展開や複雑ないろんなリスク管理システムあるいは融資支援システム、全体的なことを考えますと、やはりソフトウェアの開発等が非常に重要になってまいります。そのときにおきまして、当行が今現在考えておりますのは、基本的にはどこかの共同化のところへ参画したほうがコストダウンではないかと、こういうことでございます。

ただ、少し繰り延べするといえますのは、現状の時点で10年たちましたが、他行と比較いたしましても特にお客様へのサービス面で遅れているところもございませんし、現状のシステムで特にトラブルやそういったことが起こっているわけでもございませんので、まだ数年はこのままでいけるということはございます。ただ、先を見たときにはシステムの更改等は重要な問題でございますので、検討はもうし始めていると、こういうことでございます。よろしいでしょうか。

○村本会長 ありがとうございます。

それでは、どうぞ、お願いいたします。

○田作委員 7ページですが、この①と②は、当然ながら金融機関としての売上げは金利収入か非金利収入になるわけですが、非金利収入の場合、これは特に手数料収入と考えた場

合に若干気をつけなきゃいけない点があると思うのですが、本来であれば、金利収入というのは与信リスクをとるから、その対価として取っているわけです。ですから、利ざやで貸倒率をカバーできるかというところがポイントになると思うのですが、手数料収入というのは本来であれば与信リスクをとらないで丸取りできる手数料だからいいという建前なのですけれども、実はその隠れた与信リスクをとっている手数料収入は結構あるわけです。これは経理科目上は手数料だからということで、手数料収入が増えたと思っただけで、実は与信リスクが後で顕在化するというケースが少なからずあるわけです。

具体的には、シンジケートローンでコミットした場合に、大きくとればとるほど、その何%かが前倒して手数料と称して頂戴できる。でも、それはその後、何年間かの与信リスクをとっているわけです。ですから、本当は利ざやなわけです。利ざやを薄めて現在価値にしたものをアップフロントフィーと称して取っているだけになるので、こういう手数料収入はちょっと要注意だと思うのです。

このaとbを拝見した場合に、このbはわかりやすいですね。富裕層の預かり資産の何%かをいただけるということで、これは与信リスクは発生しないと思うのですが、このaのほうがちょっとよくわからないんですが、私募債とシンジケートローンとコベナント活用型融資、これは多様なものが入っていますが、これは与信リスクをとるんですか、それともご自身でアレンジして、ほかにリスクをとらせることでご自身はアレンジメントフィーだけ取るという想定なんですか。

○伊藤頭取 いえ、基本的に地域金融機関の場合は、シンジケートローンを仮に組成いたしましても、自分のところが当然幹事行として入りますので、与信リスクも一緒にあわせてとってまいります。したがって、私募債、シンジケートローン、コベナント型融資につきましても手数料、フィーと同時に、信用リスクも持ったままで融資のお客様にご利用いただくと、こういうことになります。

○田作委員 シンジケートローンの場合は幹事行がエージェントフィーを取るのはわかるのですが、コベナント活用型融資というのはどういう形でフィーが発生するのですか。

○伊藤頭取 コベナント活用型につきましても、融資の条件にいろいろ財務制限条項等をつけますので、そのときに融資の当初の1回目の手数料としていただくと、そういう組成をしたときにということで進めております。

○村本会長 ほかにいかがですか。野村さん。

○野村委員 私のほうからコンプライアンスについて、ちょっとお尋ねしたいのですが、今日

ご説明をいただきました内容では、どちらかというといえますとガバナンスに関するところの強化策はご提案いただいているわけですが、コンプライアンスにつきましては、従来からあるコンプライアンス委員会という、役員が全員参加しておられるんだと思いますが、この部分で月一でしたでしょうか、開催されている委員会の中で、法務上の問題があれば、それを検討したり、あるいはコンプライアンスマニュアルとか、コンプライアンスプログラムについての作成作業を行っているというご説明を、別紙や別なところで拝見させていただきました。それをぜひ進めていっていただきたいんですけども、例えばということで一例をお伺いしたいことがあるんですが、これは今、御行だけの問題じゃなくて、我が国の金融機関全体にとっての一つの重要な課題ですけども、反社会的勢力に対する対応策というのは、どのような形でコンプライアンス上リスク管理されているのかということをちょっと教えていただければと思います。

○伊藤頭取 今、当行におきましては、反社につきましてはリストを作成しております。リストの作成のもとになりますのは、従来からそういう情報があるという営業店での、現場での情報と、それから新聞紙上で結構出てまいります。そういったところをリストして、ためておまして、それを新規取引先につきましては、口座を開設するときにチェックをする仕組みをつくっております。

既融資につきましては、古いので、例えば少し残っているというケースも実際ございます。そういった場合には当然、反社会的勢力という認識をしておりますので、回収交渉を常にやりながら進めておるといところでございまして、入りのところでまずチェックをかけて、お取引をやらない。生活口座につきましてはやむを得ない部分も出てくるかと思いますが、そういった融資、信用リスク等に係る部分についてはやらないという、未然に防止するような仕組みをとっております。

○野村委員 それ以上になりますと、かなりこまかな話になってしまうと思いますので、なぜこういうご質問をさせていただいたかという心を申し上げさせていただきたいと思います。言うまでもありませんけれども、御行に今回入りますお金は、私ども国民から見ますと税金なわけございまして、そういう意味では、すべての日本中の人たちからお金を出資していただくというようなことになると思うんです。そうなりますと、かなりの方々が地域を超えて御行に関心を持つということになると思うのですが、その方々の信頼を裏切る危険性のあるところといえますと、それは1つは従業員の方、御行の職員の方が仮にそれを横領などしてしまいますと、一体何のためにお金を入れたんだろうということになりかねないということはあると思

ますが、さらには、例えば反社会的勢力にお金 flowed というようなことがありますと、これというのは一体何のための施策だったんだろうということになりかねないと思います。

そういう点では、これは何もお金が入る、入らないにかかわらず備えておかなければいけないことですが、より一層そういったようなことが起こり得ないような管理態勢を整えていただきたいと思います。

それに関しては、どちらかといいますと、コンプライアンスが後ろ向きの業務の点検に偏っている銀行の場合には、そういう前からやってくるリスクへの対応力が意外に乏しくて、実際、業務のチェックは一生懸命やっていたけれども、いつの間にかそういった反社の方々との付き合いが始まってしまって、抜き差しならない状態になってしまうというようなどころも起こりかねない部分があるかと思しますので、ぜひ前広な、前向きな、フォワードルッキングな形でのリスク管理という視点でのコンプライアンス態勢の構築を、しっかりしていただきたいなというふうに思います。

○伊藤頭取 アドバイスありがとうございました。

○村本会長 ほかによろしいですか。

○松嶋委員 1つだけお尋ねしたいのですが、5ページに早期事業再生支援というのがございますが、件数としては非常に少ないです。これから22年、23年と見ますと、非常に数としては少ない。だけど、対象としては当然、相当に多いのではないかと思うのです。

私どもの仕事を通じまして、金融機関が早期事業再生、いわゆる法的な再建手続じゃない私的再建手続に協力する、しないというときに、拒絶する理由として経済合理性というのがいつも出てくるのです。結果として、法的手続に行って経済合理性というか、相当な損失が出る。結局、突き詰めますと、私的手続、中小企業再生支援協議会あるいは事業再生ADRでもそうですが、銀行の方が稟議を上げるのが難しいというか、面倒臭い。そこで、経済合理性という言葉でもって切って捨てるというか、足並みがそろわないで法的手続に行って、かなりの損失が出るということなので、事業再生支援を担当する方に、経済合理性というのは一体何ぞやという、そういう教育をぜひしてもらいたい。これは意見というか、要望です。その点は実際、どうでしょうか。その教育といいますか。

○伊藤頭取 私どもの場合は、地域金融機関というのは、他業態の方の銀行を言って大変失礼ですが、メガバンクとはかなり対応が違いまして、そういった意味では、こういったことを前向きに早目にやらないと、いろんな意味での風評が立ってしまいますし、ドライなやり方がなかなかできません。したがいまして、件数が少なくなるというのは、ちょっとこれから見通し

が立たないものですが、実際、過去の数字を見ていただきますとかなりやってきているわけ
でございます。そういった意味では、経済合理性よりもむしろ地域の中で、第三銀行が地域のた
めにどれぐらいきちっと対応していくかという非常に風評を大事にしますから、私どもの場合
はそう経済合理性でばさっと切るよりは、むしろ早目からいろんなことで条件の変更に応じたり
、あるいは応援をしたり、あるいは再生委員会に持ち出して、RCCに持ち出した例もござ
います。そういったことをしておりますので、常に経済合理性では割り切らないように指導
もしてきておりますし、今後もそういうつもりでいきますので、よろしく願いいたします。

○松嶋委員 こちらこそよろしく申し上げます。

○村本会長 それでは、お願いいたします。

○友永委員 9ページ目のところで、人件費についてはなお今後も圧縮をして、削減をしてい
くということですが、これは人員を減らすとか、そういう対応ではなくて、内容の構成
を変えていくという意味でしょうか。

○伊藤頭取 はい、そうです。今のところ、リストラで人員を削減したり、パートさんを少な
くしてということはしておりません。

○友永委員 それと、先ほどの7ページの融資重点推進地域ということで3カ所、先ほど全体の
現在でのイメージということでの割合もお教えいただいたわけですが、今後この計画を実践し
ていって、終期のほうの将来像としては、その構成が変わるのか、あるいは特定の部分により
注力していくのか、大体のイメージをお教えいただけますか。

○伊藤頭取 先ほど3分の1、3分の1、3分の1という、ざっくりとしためどを申し上げましたけ
れども、当行といたしましては、特にその中で、基本的にはそういうバランスでいきたいと考
えております。

そういった意味で、私どもは非常に広域な銀行でございますので、地域のバランスというも
のは結構いい意味に働くケースもございまして、特定のところへ偏ったという施策をとってい
るわけではございません。ただ、重点地域といいますのは、やはりニーズが多いというわけでご
ざいまして、北勢あるいは県外——大阪府と愛知県でございますが、そういったバランスはよ
く似たものでございますので、バランスをとっていきたいというふうに考えております。

○村本会長 ありがとうございます。

そろそろ時間も尽きてしまいましたので、これで質疑を終わりたいと思いますが、頭取もプ
レゼンの中でおっしゃったように、この法律の趣旨を全行員に周知していただきまして、野村
委員も言われましたが、全国民が御行の株主になりますので、しっかりとした推進をお願いし

たいということと、前広に進めていただくのは結構ですが、従前のものもきちっとした期中管理といいますか、モニタリングをしていただきまして、十分な対応をしていただくことが重要なことではないかと思いますが、よろしくどうぞお願いしたいと思います。本日はどうもありがとうございました。

○伊藤頭取 どうもありがとうございました。よろしくお願ひいたします。

(第三銀行伊藤頭取 退室)

○村本会長 それでは冒頭の西田課長のご説明、そしてみちのく銀行の杉本頭取、きらやか銀行の栗野頭取、第三銀行の伊藤頭取のご説明等を踏まえまして、討議を行いたいと思います。

何かこの段階でおっしゃっていただくことがありましたら、お願いしたいと思います。

全体的な印象で、今回のこの経営強化計画というのは、かなり各行似ているところもあるのですが、よく書き込んであるなという感じがして、それだけ事前によく準備がされたのかなと思ったりもしております。1点気がかりなのは、やはり地元の金融機関ということでありながら、例えば、みちのく銀行であれば北海道に進出するとか、あるいは、きらやか銀行であれば山形がそもそもテリトリーでありながら仙台まで行くとか、あるいは第三銀行はかなり広域的だなという形で、地域密着というイメージをどれぐらい膨らませておけばいいのかなというところが多少気にはなりながら、そこら辺はぜひ当局に置かれてフォローアップをきちっとしていただければよろしいかなと思いますが、せっかく公的資金が入ったけれども自分のところにちっとも来ないねというような不満が場合によっては出てきてしまいますので、その辺は十分お願いをしたいと思います。

何かよろしいですか。

はい、どうぞお願ひいたします。

○野村委員 私も会長がおっしゃられたとおりで、非常に練られて来られているという、それは金融庁ともかなり密にコミュニケーションされた成果だろうというふうに感じているところではあるのですが、ただ、ちょっとご説明を聞いていますと、どこの銀行の方が入れ替わっても結局どれでもよかったという感じがするんです。

つまり、みちのく銀行じゃなくても、あの説明は第三銀行でもよかったという、そういう結局何か非常に抽象度の高い、目利きをよくしますとか、あるいは新しい融資スタイルに対応していきますとか、どなたも同じことなのです。何かやっぱり、恐らく抱えておられる地域の問題とか、それに対するビジネスチャンスを見出している部分とかをお持ちだと思えるのですけれども、こういう場だからということもあるのかもしれませんが、必ずしもそこが浮き彫りにな

っていないというところが、少し残念に感じました。

もしこれが、この場だけの話であればいいわけなのですけれども、実は何となく当たりさわりのない形でこざれいにまとまっているだけで、実質のところは本当は煮詰まっていないという部分がもしあるんだとすれば、そののところをしっかりとやっていただかないと、せっかく公的資金が入っても実効性のある形にはならないんじゃないかなというふうに思いました。

それでちょっと私は意地悪に、みちのく銀行に聞きましたが、ご存じの方は多いと思いますけれども、私は函館の出身でありまして、ちょっとやっぱり地元の感覚からいくとずれているのです。杉本頭取がおっしゃっておられるようなビジネスのイメージというのと地元の人たちの懸念していることの間で大分ずれがあるということです、それはもしかすると、やっぱりまだしっかりと頭の中で練られていなくて、ただ、少しまだ一段抽象度の高い形で描かれている経営強化計画なのかなというところを感じました。ただ、もしかして、そういうところが残っているとすれば、これからもう一段、もうちょっと戦略的に練っていただくことが必要かなというふうに感じました。

○村本会長 これは、西田さん、今の点で何かやりとりをされていて。

○西田銀行第二課長 私も、皆この3行、4月、5月に表明されてから、いろいろご議論して、監督当局としていろんなアドバイスもし、向こうの意見を聞いて、この経営強化計画をつくっていただいています。

私の思いとしては、この資本参加を機に、単に中小企業融資をどんどん増やすというだけではなくて、やはりそれぞれの目利き能力をしっかりと一段高めていただいて、それをしっかりと発揮して、例えば経営改善支援であるとか事業再生支援、それはノウハウをどんどん外部から提供を受けて自分のノウハウを高めていくというのも大事ですが、そういったことをやっていただいて、取引先企業の付加価値というものも高めていくような取組みをしっかりとやっていただいて、やはりそれぞれのビジネスモデルのあるところの地域密着型金融、なかなか地域銀行でドラスティックなビジネスモデルというのはないとは思いますが、そういった取組みをしっかりとやっていって深化させていただきたいと思っています。

今、先生からご案内があったように、我々としても、今回資本参加の決定をするということになれば、経営強化計画を、お金を返していただくまでの間は、今回の3年間の計画ではなくて、3年ごとに新しい計画をつくり直してブラッシュアップをしていくという手続を踏んでいきますので、この計画を履行する3年間でそういった課題がもし我々も発見でき、銀行も認識していけば、そういったものを次の計画に織り込んで、さらにその実効性を高めていくという

ことが大事だと思います。そういった気持ちで、我々としても各銀行の経営強化計画の履行状況というものをしっかりとフォローアップし、フォローアップする中でいろんな意見交換、議論をして、その中でも、別に3年間やっている間で新しいものを追加していても全然構わないと思いますので、そういった努力を引き続き我々としてもやっていきたいと思っております。

○村本会長 リレバンもそうですが、最初はみんな同じようなことしか書けないというのはちょっとあるんだろうと思います。ですから、こういう形で、今、西田さんが言われたように、オンゴーイングで、少し特色を出していただくようなことを、やはり当局としてもウオッチしていただくことも大事なことはないかなという気がいたします。

ほかに何かございますか。次回に向けて、こんなことも聞いておけよというようなご希望でもいいかなと思います。

お願いいたします。

○松嶋委員 この間、第二地銀の役員の人といろいろ話をしたのですが、その人が、ある都市で支店長の時代に300社新規取引先を開拓したと、おっしゃっていました。今、どこの都市でもメガバンク、それから政府系の金融機関、それから下のほうの信用金庫とか、あるいは第一地銀との間で激戦です。金利を下げてやっと確保しているというような状況ですが、やはりどうやって新規取引先を拡大していくか。もちろんやめていくところもあります。倒産してやめるところもありますから、そういったところの具体的な対策というのは、銀行自体としてやっているのか、あるいは特殊な、その人の個人的な能力によっているのか、その付近を僕は本当を言うとその役員からじっくり聞きたいなと思っていたのですけれども、非常に銀行によってそういう点は差がありますね。

○村本会長 貴重なご意見、ありがとうございました。

それでは、そろそろまとめということにさせていただきたいと思うのですけれども、今回、みちのく銀行、きらやか銀行及び第三銀行より提出された経営強化計画につきまして、松嶋委員はみちのく銀行と第三銀行について、また、友永委員は3行のすべてについて、それぞれ意見の取りまとめには参加されないという取扱いにさせていただいた上で、当審査会の意見として、3行の経営強化計画を了承するというところでよろしゅうございますか。

それでは、そういう扱いにさせていただきますして、3行の経営強化計画を了承したいということでございます。

ご案内のとおり、本日ご審議いただきました3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、主務大臣が国の資本参加を決定したときに、当該決定

の日付等の事実及び経営強化計画の内容等を公表することとされております。本日ご議論いただきました3行に対する国の資本参加につきましては、本日中に決定及び公表を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は非公表の扱いとさせていただきます。

また、今回の審査会の議事要旨につきましては、本審査会の運営規定に基づきまして、できるだけ速やかに公表する予定でございます。また議事録につきましても、こちらも審査会運営規定に基づきまして、会議から3年を経過した後に公表することと考えております。本日の資料ですが、お持ち帰りいただいても結構ですけれども、すべてが非公表となっております。資本参加の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につきましては公表の例外とされておりますので、取扱いにご留意いただきますよう、よろしく願いをいたします。

ということで、本日の審査会としての議事は以上で終わりでございます。

よろしければ、今日のスケジュールは以上でございますが、局長、何か。

○畑中監督局長 今日5名の先生方、ご多忙の中、お時間を作っていただきまして、誠にありがとうございました。

今日は3件のご審査ということでございましたが、私どもも前回より相当踏み込んで、できる限りの助言もいたしまして、比較的前回に比べて具体化されているかなという思いはございます。先ほど出ておりましたように、日本の経済あるいはそれぞれの地域の状況というのは、私どもの想像を超えて大変厳しいものがございますので、それぞれ平坦な道のりではないと思います。

地銀でいいますと109行ございます。私は監督局に参りまして、経営者の皆さんに、10年先あるいは将来を見据えた経営をやってくださいということを機会あるごとに申しております。今回の金融機関は多難な船出ではございますが、そういう意味では責任ある経営判断をしていただいたということは、私は評価をしていいのだと思っております。

ただ、大事なのはこれからでございます。現状ではベストプラクティスな計画になっておりますけれども、あるべき姿からすると、私はミニマムな計画だと思っております。したがって、今後の計画のフォローが非常に重要であると思います。途上与信管理と同じような問題でございますので、当事者のみならず、私ども当局もこの計画が少なくとも予定どおり進むということはきちっとフォローいたしますが、同時にこのミニマムな計画にさらに上乗せをし

て、いろいろな取組みを加速し、いろいろな取組みを新規につくり出していく、そういうような方向での支援もしてまいりたいと考えておりますので、どうぞ先生方も、この金融機関について、今後ともできる限りのご支援、ご理解を賜りたいと思います。

中小企業金融をやっていく上で一番難しいのは、恐らく人材の問題だと思っております。ノウハウのある人もない人も当然いるわけですが、このレベルを上げていくというのが、この計画が最終時点で達成できるかどうかということにかかっておりますものですから、そういう面で地道な努力も含めまして私どもは取り組んでまいります。どうぞよろしく願いを申し上げます。どうもありがとうございました。

○村本会長 ありがとうございました。

それでは、今日は長い時間ありがとうございました。これで終わりです。どうもありがとうございました。

以上

資料 金融機能強化審査会説明資料

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、3228)