

金融機能強化審査会議事録（第13回）

1. 開催日時 平成24年8月2日（木）13時00分～15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、井藤銀行第二課長が出席した。

4. 議題 経営強化計画（紀陽ホールディングス・株式会社紀陽銀行、株式会社豊和銀行、株式会社東和銀行）の審議
5. 議事内容 別紙のとおり

(別紙)

【松嶋会長】 それでは、定刻になりましたので、ただいまから第13回金融機能強化審査会を開催いたします。

本日の議題につきましては、多胡委員が紀陽ホールディングス（紀陽銀行）の経営強化計画につきまして第三者としての評価書を作成されていることから、当社の議題についての意見の取りまとめには参加されない、そういう取り扱いとさせていただき予定ですので、あらかじめご了承をお願い申し上げます。

それでは早速でございますが、議事に入りたいと思います。

まず、井藤銀行第二課長から、改正前金融機能強化法に基づいて、平成18年に資本参加した紀陽ホールディングス（紀陽銀行）、及び豊和銀行、並びに平成20年改正の金融機能強化法に基づいて資本参加した東和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。

【井藤銀行第二課長】 井藤でございます。昨日に引き続いて、どうぞよろしくお願いいたします。

まず初めに、昨日は本当に長時間に亘って精力的にご審議いただきまして、大変ありがとうございました。委員の皆様方には、本日もこの猛暑の中、また、大変お忙しい中参集していただきまして、重ねて感謝申し上げたいと思います。

本日は昨日に引き続きまして第2ラウンド目ということで、紀陽銀行、豊和銀行、東和銀行の3行の経営強化計画の審査をお願いしたいと存じます。引き続き、昨日に続きまして精力的なご審査をお願いいたします。

それでは早速、説明の方に移らせていただきたいと思います。前置きになりますが、昨日同様、各社長、頭取さんからの熱意あるプレゼンテーションがこの後でございますので、私からはなるべく要領よくコンパクトに説明できればというふうに思っております。

それでは、昨日に続きましてA3の大きな紙でご説明したいと思います。1枚おめくりいただけますでしょうか。

まず、地域銀行3行の概要でございますけれども、今日の3行、まず最初に紀陽銀行でございます。この紀陽銀行と豊和銀行でございますが、旧金融機能強化法に基づいて、旧法と呼んでいますが、資本参加をしております、既に計画は2期終了しております、今回3期目ということでございます。紀陽銀行につきましては、平成18年、和歌山銀行との吸収

合併に際しまして、資本参加を315億円しておるといふことをごさいます。また、隣の豊和銀行でございすが、これは大分県の第二地銀といふことをごさいます、平成18年12月、旧法に基づきまして90億円の資本参加を行つてございすが。最後、右側の東和銀行でございすが、これは群馬県の第二地銀でございすが、350億円の資本参加を平成21年12月にしておりまして、こちらは2回目の計画といふことになります。

真ん中の欄、各銀行の規模的なことを昨日に引き続き書いてございすが、規模的に見ると、紀陽銀行は割と大きめの銀行でございすが。預金量3兆円程度。それから、隣の豊和銀行は預金が4,500億円程度、全体で107行中99位といふことで小さめ。それから、東和銀行はちょうど真ん中ぐらゐの銀行といふ、大中小が揃つたといふような形にならうかと思ひます。

下の方について一言、収益力の状況についてだけ一言申し上げさせていただきますと、コア業務純益のところを中心にちょっとコメントしたいと思ひますけれども。2期目を終へまして、紀陽銀行、コア業務純益186億円、190億といふふうに堅調に一応収益を出してると。金利低下局面においても資金利益につきまして相応に確保してきて、計画に沿つた改善ができてきているのかなといふことをごさいます。

次に豊和銀行でございけれども、少し上の欄に戻りまして、24年3月末での自己資本比率が8.0%、Tier1比率が5.0%と若干低いといふようなことはあるんですが、収益力は非常に優等生になつてございまして、次のページでいわれるROAを見てもらえれば分かりますけれども、非常にトップクラスの収益力を数字的には付けるに至つてゐる。

それから、東和銀行でございすが、収益の面で見ますとコア業務純益、22年3月期に59億円、それが2期後の24年3月期の計画終期には106億円といふことで、ほぼ倍増しており、これは預金・貸出金の順調な増加や有価証券の利回りを改善させたといふことで、計画に沿つて経営管理を進めてきたといふことをごさいまして、収益力は大きく改善してゐると言へると思ひます。まだ注意すべき点はあるかといふふうには考へておりますが、平均を超えるような収益力の数字になつてゐるといふような状況でございすが。

1枚おめくりいただきまして、今回の新計画の概要でございすが。基本的に昨日と同じような話でございすが、細かい係数等の説明等は省きますけれども、旧法に基づきましては、コア業務純益とそのROAのいずれかといふことではなくて、コア業務純益ROAで見るといふことになつてございすが。それで紀陽銀行でございすが、0.50と。計画には、前期を見ますと0.66を計画してゐて、実績で、今回の始期になりますけれども、0.5といふこと

で実績には及んでないんですけれども、これはまずまずの数字を出している。今回、終期は0.51が目標になっているんですけれども、これはやはり、3期目に入りまして今まで改善したことを地道にやっていただくということがポイントでございまして、無理な経営計画を立てて数字を出すということよりも、そこら辺、まずまずの数字状況でございますので、ここは堅調な経営を続けていただければというふうなことでございます。

次に豊和銀行でございます。これは先ほども話をさせていただきましたけれども、24年3月期0.75と、これは地銀の中でもトップクラスの素晴らしい数字でございます。ただ、豊和銀行につきましては、やっぱりこういうのを出す中で、次に経費率のところが出てきますけれども、経費を相当絞っているというようなこともありまして、やっぱり投資すべきところは投資するということが必要だろうということで、計画期前半においては経営資源の集中的な投入をするということ。また、率で見ますと、計画の終期を見ていただければいいんですけれども、総資産が1割ぐらい増えるというような形で預金等もかなり受け入れていけるだろうということで、結果として一番最後、マイナス0.05ということになっていきますが、最後には前回の計画と匹敵するぐらいの水準にはするというような計画になっていまして、引き続き収益力を維持していただければというふうに考えておるところでございます。

次に東和銀行でございます。これは新法でございますので、コア業務純益ROAにつきましては若干下がるものの、これはやっぱり0.59ということで業界の中でも割と高い水準に至ってますので、終期において純益自体は伸ばしていくという計画でございますので、そこはこういう計画に沿って進めていってほしいというふうに思っております。

付け加えになりますが、ここも預金の増加等にしがいまして総資産が大幅に増加するので、少し率は悪くなるということは同様なことではございました。

次に効率性の目標でございまして、業務粗利益経費率でございます。ここの3行の特徴は、昨日の3行と比べても低い数字になっています。紀陽、豊和は3期目ということなので、かなり経費的には絞られてきているということでございまして、そんなには落ちない。豊和銀行については逆に経費率1.33%と少し上がっているんですが、これは先ほどもお話ししたように、計画期間前半において経営資源の集中的な投入を行うということで、やっぱり必要な投資は行っていかなければならない、経費率もそもそも非常に低いということなので、地に足をついた形の計画をつくっていただくということで、若干数字は上がっていますが、非常に努力をしていただく姿になっているかなというふうに考えてござい

す。

最後、東和銀行ですが、こちらも経費率的にはそんなに高い水準ではないんですけども、ここは他の2行と比べるとやや高い数字になりますので、3%程度落としていただくという計画になってございます。

次に、旧法の2行につきましては不良債権比率も着眼点となってございますが、これについては、いずれも堅調に落としていただくというような姿になってございます。

次に1枚おめくりいただきまして、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の目標でございます。これにつきましては、貸出残高、貸出比率ということで同様に見ていくということでございます。紀陽銀行につきましては、貸出比率は実は、一番右の欄ですけども、マイナス0.45ポイントということで、若干下がってございます。ただ、ここも預金の増加が見込まれる中で貸出残高が、そういう数字だけに過度にフォーカスをして過度な金利競争などを招くとか、あるいは下の方の経営支援というものが疎かになっては、本末転倒でございます。貸出残高自体は、今まで努力していただいた水準から若干上乘せをするというような計画になっていますので、評価できるものだと考えてございます。

次に豊和銀行でございますが、こちらにつきましてはプラス0.54ポイント、東和銀行につきましてはプラス0.50ポイントとなっております。比率も残高も増えているということで、問題のない計画になっていると考えております。

次に経営改善支援先の割合ですが、紀陽、豊和、東和、これはいずれも前計画の数字をまずご覧いただきたいと思うのですが、前計画の始期に比べて前計画の終期の実績でございますが、24年3月末の欄をご覧いただければいいんですけど、倍増、あるいは東和では倍増以上の状況になっているということでございまして、今計画においては、これは昨日も申し上げましたように半期ごとのフローの数字でございまして、こういう高いレベルを維持していただくといいという姿になっていようかと思えます。

次に、駆け足になりますが、経営改善及び中小規模事業者に対する信用供与の円滑化等のための方策について、ご説明させていただきます。

まず、紀陽銀行でございますが、旧計画では、専門性を有する本部渉外担当や営業店の融資担当の増員等によりまして営業体制を構築して、地域への円滑な資金供給を推進してきました。しかし、地域密着型金融の推進による地域経済の活性化という観点においては、地域における情報収集、取引先への課題解決提案などの取組み強化が課題であったというふうに総括しております。そういった総括、反省を踏まえまして、和歌山銀行との合併以

降、強化していた営業体制、人材育成を基本として、「リレバン全行運動」というものを掲げて、個人・法人部門の営業強化を積極的にやっつけよう。営業店の相談・セールス拠点の変革によって、事務作業する場から営業の場へと変えて、生産性の向上を図っつけよう。こういったことによって収益力を一層強化して、ひいては公的資金の完済を目指そうという、そういう話になってございます。

新計画のポイントにつきましては右の欄でございまして、まず大阪府の南部を中心とした営業基盤の強化ということがありまして、②でございまして、大阪府内における中小企業取引の増強というのが大きなテーマとなっております、堺市の営業の本部機能を移転しようというようなことになってございます。また、コンサルティング機能の発揮等について、③で「リレバン全行運動」を推進して取引先への提案等を年間2,000件以上ということで、今の水準よりも倍増するぐらいの取組みをしようという話になってございます。

また、⑤といたしまして、和歌山県内の豊富な森林資源を活用して、連携先の大学が有する研究成果や高度の知識と取引先企業の技術を結び付けるなど、新たな事業分野への進出支援等も積極的にやっつけよう。あと、中小企業再生支援協議会や企業再生支援機構の積極的な活用も図っつけよう。

あと、先ほども総論的なところでお話ししましたが、2. ②といたしましては、営業店を事務処理の場から相談・セールスの拠点へと変革するというを目的として、業務プロセスを改革して生産性や業務効率の向上を図ろうといった、こういうことを掲げてございまして。

ちょっと駆け足になりますが、続きまして豊和銀行に移らせていただきたいと思います。

旧計画につきましては、渉外担当の増員など営業体制の再構築による営業力の強化によりまして貸出金、預金ともに増勢基調に転じ、収益も確保いたしました。顧客との深度あるリレーションの構築や、更なるコンサルティング機能の発揮による経営支援が課題かなというふうな反省がございまして。こういう反省を踏まえまして地域密着型金融をここでも強力に推進することによって雇用基盤の拡充・強化を図るとともに、営業体制の高度化、中小企業向け貸出を中心とした貸出金を、更に着実に積み上げます。さらに、個人向けローンも増強いたして行く。こういうことを通じて収益力の向上を目指すということでございまして。

新計画のポイントでございまして、地域密着型金融の推進・強化等につきましては、1. ①で、例えば分野をフォーカスして、大分県の資源とか成長産業に着目して取組みを強化

していこうと。②で技術開発支援、マッチング、海外進出支援、事業承継等について、外部機関等も活用して最適なソリューションを提案するよう努力していこうと。それからあと、2. ①で、顧客とのリレーション強化等については質の高いサービスを提供できるよう、法人専担の渉外でありますとか、資産運用の渉外、年金アドバイザー等の専門職を新設して、能力を強化していこうと。さらに③でございますが、営業店業務の本部集中化によって営業店業務の削減を図って、ここでも顧客との接点、リレーションに注げる時間を増やしていこうということでございます。

あと、この銀行の特徴ではございますが、3. ①として西日本シティ銀行と業務提携しておりますので、この点について、更に連携を強化していこうと。

あと、4. に移りますと、ここでも中小企業再生支援協議会等を積極的に活用していこうと。また、昨日もちょっと出てきましたが、近隣第二地銀との事業再生専門会社の共同設立検討などにおきまして、事業再生支援案件の取組みを一層強化するというところでございます。これは、昨日の宮崎太陽銀行とも一緒にやっっていこうという話でございます。

次に東和銀行に移らせていただきます。旧計画では、業務運営体制の整備や中小企業向け貸出の推進、業務の効率化に取り組んだ結果、貸出残高の増加等については、一定の成果が上がりましたと。しかし、ここでも顧客ごとのニーズ、課題の把握を通じた本業支援の取組みには、やっぱり課題が残ったという反省になってございます。これを踏まえまして、地域密着型金融をビジネスモデルとしてここでも積極的に推進しまして、コンサルティング能力を高めることで本業支援の取組みを強化していきたいと。さらに、営業推進体制も再構築して、顧客ニーズへきめ細かな対応を徹底できるようにしたいと。そういったことで地域の活性化等地元中小企業の発展に貢献したい、そういう計画になってございます。

新計画のポイントでございますけれども、まず業務運営体制の強化でございますが、まず訪問活動を強化いたしますと。そうした中でニーズ、課題等を吸い上げて、本部の方で集約した上でソリューションというものを提案できるようにすると。③でございますが、顧客同士のつながりを発見して、マッチング等も積極的に進めていきます。④として、事業再生を積極的に、ここでも支援するというところで、中小企業再生支援協議会や企業再生支援機構、外部専門家との連携、これを強化していきますと、そういったことが柱となってございます。

以上、ちょっと時間も限られておりましたので駆け足でご紹介いたしました。

【松嶋会長】 どうもありがとうございました。

(紀陽ホールディングス 片山社長 入室)

【松嶋会長】 よろしいですか。それでは続きまして、紀陽ホールディングスの片山博臣社長から、紀陽銀行の頭取さんですね、経営強化計画の概要についてご説明をいただき、その後、質疑応答の時間を設けさせていただきたいと思います。

それでは片山社長、よろしくお願ひ申し上げます。

【片山社長】 紀陽銀行の片山でございます。よろしくお願ひをいたします。それでは座って説明させていただきます。

それでは、お手元の資料に基づきまして説明をさせていただきます。

本日、時間に限りがございますので、お手元の経営強化計画のダイジェスト、これを用いながら、意図するところ、ポイントのみ説明させていただきたいと思います。

まず、1ページでございますけれども、新たな目指すべき方向というのを記載をしております。紀陽銀行は、公的資金を活用するという事で積極的なリスクテイクに取り組みまして、業容を拡大して、営業力の強化、経営管理態勢の整備に取り組んできたところでありまして、経営基盤の強化に努めてきましたけれども、いずれの面でも一定の成果を上げて、内部留保の蓄積によりまして財務体質の強化を果たすことができたというふうに思っております。加えまして、中小企業に対するコンサルティング機能の発揮という点におきましても、それ相応の実績を残してきたというふうに考えております。

ただ、前回の計画では利益計画が未達ということになりまして、課題を残したことも事実であります。低金利が長期化いたしまして資金需要が低迷をしたということで、金融機関間の競争が非常に激化した。外部要因も大きくございました。当行の努力のみで克服することが非常に難しい部分でもありますけれども、新計画におきましては対策を強化、これをいたしまして、今後とも、その課題の克服に邁進していきたいというふうに考えております。

また、中小企業向けの貸出につきましては、これは積極的に融資推進に努めまして、着実に増加を果たすことができました。ただ、地域経済の活性化という点につきましては、地域においての情報収集、あるいは取引先への問題解決の提案等々の取組みを今後更に強化する余地があるというふうに認識をしております。新計画でも、その点を重視して臨んでまいりたいというふうに考えております。

資料の中ほどに計画の方向性といった点、3つの基本テーマを記載しております。まず1

点目は、引き続き大阪の南部の地元化ということを押し進めまして、「大阪府南部から和歌山県に強固な営業基盤を有する地域のトップ地銀」、これへと着実に変身していきたいということでもあります。

大阪府の南部といいますのは、政令指定都市であります堺市、大阪市のすぐ南でありますけれども、堺市以南の地域を指しておりますけれども、この地域に本店を置いております地域銀行というのは全く今現在のところございませんで、当行としてはこの地域の核となるということを目指して、地域密着型金融の展開を図っていきたいというふうに思っております。和歌山県のトップバンクということで地域に対する責務を果たすということは当然のことでもありますけれども、当行が更に一層健全な成長を果たして地域のお役に立てる銀行であり続ける、そのためにはやはり大阪府の南部に、ここにもより強固な営業基盤を築き上げることが不可欠であるというふうに思っております。当行の大阪府南部における戦略といいますのは、当行にとりましても、また、この地域にとっても意義のあるものであるというふうに考えております。

2点目のテーマは、公的資金の完済を果たすということでございます。和歌山銀行と合併して以降の5年半で一定の業容の拡大は果たしたつもりでありますし、この間に蓄積をいたしました内部留保の額、これは公的資金の315億円を上回る金額に達しております。この計画期間中に返済を段階的に進めるとともに、安定して内部留保を蓄積できる収益力、これを強化していくことが重要な課題というふうに認識をしております。

3点目のテーマは、地域内での当行の存在感を更に高める取組み、これを強化することにあります。いわゆる「リレバン活動」、これの徹底によりまして個人部門、法人部門ともにお客様に対して必要な情報、サービスをいち早くご提供することできめ細やかなコンサルティング機能を発揮して、お客様のお役に立つことを目指していきたいというふうに思っております。

続きまして、2ページに法令に基づく経営改善の目標について記載をしております。2つあります表のうち下段が収益計画でありますけれども、収益面では低金利下で貸出金利回りの低下が続くというふうに想定せざるを得ないということと、それから、将来の金利リスクの顕在化に備えまして有価証券運用の面でも保守的な運用方針をとるということから、業務粗利益につきまして大幅に増加させるということはなかなか期待することが難しい状況であります。

また、経費につきましては3年後の実現を目標として、現在、業務プロセス改革、いわゆ

るBPR、これに取り組んでおりますけれども、このためのIT投資の負担が発生をいたしますので、計画期間の後半に向かって一定の増加を織り込んだ計画というふうにしております。なお、平成27年の4月で一応BPR後の体制というのできるわけでありましてけれども、この新体制の実現を予定しております、27年度からは大きな効果が表れるというふうに考えております。

上段の表の経営改善目標の3点のうち、収益性の指標でありますコア業務純益ROA、これは平成25年の3月期には一旦計画始期を下回るということでありましてけれども、期間中には貸出金の増加に加えまして、この預金利回り、調達の利回りが低下するということがございますので、計画終期のコア業務純益ROA、これは始期に比べて0.01ポイント向上いたしまして、0.51%となる計画であります。

他の2つの指標も小幅な改善目標となりますけれども、経済環境を踏まえまして将来を見据えて堅実な業務運営に取り組む中での計画ということで、この辺につきましては先生方のご理解をお願いしたいというふうに思っております。

3ページでありますけれども、収益性改善のためのページで、計画の主要戦略について説明をさせていただきたいと思っております。

まず、「大阪府南部を中心とした営業基盤の強化」ということを掲げております。当行の大阪戦略といいますのは、他の地域の金融機関が大阪府に進出しておりますけれども、そういったのは少し一線を画してございまして、貸出のボリュームだけを求めておるというのではなくて、大阪府南部において和歌山県内と同様に、この地域のメインバンクとなることを目指した取組みを行っておるところであります。

当行が、この大阪府南部で強固な営業基盤を構築して収益力を強化するということになれば、近い将来、和歌山県内だけでは金融インフラとしての機能を維持することも非常に難しくなってくるというふうに危機感を持ってございまして、当行が大阪府南部で存在感を高めていくということが、このエリアのお客様にも和歌山県内のお客様にもプラスになるというふうに考えて取り組んでおるところであります。地域に根差した銀行ということで和歌山県内ではシェアの維持に努めますし、大阪府内の中でも、特にこの大阪府南部におけるシェアアップということに努めてまいりたいというふうに思っております。

戦略の第2点目であります、「顧客満足度向上に向けた営業体制の変革」を掲げております。1つはリレバン活動、これを全行レベルで徹底していきたいということでございまして。当行が考えておりますリレバン活動の基本というのは、お客様のことをよく知って、必要

とされる情報、あるいは提案をいち早くお届けすることというふうに考えておきまして、行員にはその姿勢を徹底するように求めているところであります。本部の専門部署も更に体制を強化いたしまして、銀行全体として地域のお客様のお役に立てるように取り組んでいきたいというふうに思っております。

また、3年後を目標として、現在、業務プロセス改革へ取り組んでおるところでありますけれども、営業店の事務部門、いわゆる事務処理をしている人員でありますけれども、この事務部門の人員を300名程度削減いたしまして、営業店を事務処理の場から相談、あるいは営業の場へというふうに変えていきたいというふうに思っております。同時に並行して人材育成の強化、これも進めて、更なる営業体制の充実ということにつなげていきたいというふうに思っております。

3点目といたしまして、「経営管理態勢の強化」というのを掲げております。コンプライアンス、あるいは顧客保護、これらの取組みというのは当然でありますけれども、先行きの見通しが非常に不透明な環境下でございますので、市場リスク、あるいは信用リスク等々各種のリスクの適切なコントロールに努めまして、地域のために必要なリスクテイクを優先できる体制、これをしっかりと確保していきたいということでございます。

基本的には今申し上げました3つの戦略をベースといたしまして、収益性、効率性、あるいは健全性、この3つの指標の改善に取り組む計画とさせていただいております。

次に、5ページ以降の地域の経済活性化への取組みに関する項目について説明をさせていただきます。

5ページに、中小企業貸出比率に関する計画について記載をしております。中小企業貸出残高につきましては、計画期間中の累計で約300億円の増加を計画しております。前回の計画に比べますと非常に緩やかな増加ということではございますけれども、中小企業の資金需要が非常に低迷している状況の中では、それ相応に高い目標値というふうに認識しております。地域別に申し上げますと、和歌山県内におきましては経済規模がどんどん縮小しております。県内の貸出金残高の減少、これは想定せざるを得ませんので、医療とか介護分野、こうしたあたりでの資金の供給、それから、小規模の事業者向けの推進強化、これに取り組まして地域内のシェアを維持することに努めていきたいというふうに思っております。

中小企業残高の増加という点につきましては大阪府内での推進というものが鍵を握っているわけでありまして、基本スタンスとしては、やはりリレバンの徹底ということ

になります。メガバンクとの競合というのは激しいものがありますが、当行としてはまだ市場開拓の余地はあるというふうに考えておまして、地道に取引先数を増やして、また、既存の取引先のメイン化というものにも取組みながら、着実に中小企業貸出残高を伸ばしていきたいというふうに考えております。

なお、今回の計画で中小企業貸出残高の増加ペース、これの分母に当たります総資産の増加ペースが非常に大きく上回りますので、計画の指標となります中小企業貸出の比率というのは低下するということになりますけれども、地域に対する金融機能、これはしっかりと果たすべく取り組んでいきたいというふうに考えておりますので、この点についてご理解を賜りたいというふうに思っております。

続きまして6ページでございますが、上段に経営改善支援等の取組みということについて記載をさせていただいております。当行はこれまでも、本部の専門部署と営業店の連携、さらに外部の専門家等との連携という形で、かなり活動規模は大きくしてまいりました。本計画では、現状の水準から少しずつ取組み件数、これを増加させる目標としております。また、この指標には直接表れておりませんが、営業店レベルで完結できる活動というのもございますので、そうしたことも含めた銀行全体での取組み件数を増やすという点を重視していきたいというふうに思っております。まずは、その営業店で各担当者が主体的に取り組んで、必要に応じて本部を活用しながらお取引先をサポートする形、これがやはり銀行全体としての組織的な活動であるというふうに考えておりますので、こうした取組みを強化していきたいということでございます。

続きまして、7ページ、8ページは、このリレバンの取組みの態勢について記載をしておりますので、また後ほどご覧をいただければというふうに思います。

続きまして、内部留保と公的資金返済の見通しということでご説明をさせていただきます。9ページでございますが。

下段に表がございすけれども、平成24年3月期末までに紀陽銀行、それから、紀陽ホールディングス合算での利益剰余金が454億円ということになりました。公的資金導入以前から見た蓄積額につきましては、283億円ということでございます。なお、紀陽ホールディングスの方で平成24年3月期に旧和歌山銀行の優先株式、これを紀陽銀行から買入消却をした際に生じた発行額と借入額との差額50億円、これがホールディングスの方で内部留保として蓄積をされておりますので、これを加えますと平成24年3月期末には前計画始期から蓄積額が333億円ということで、既に公的資金の315億を上回る蓄積額となっております。

6月の私どもの定時株主総会を経まして公的資金優先株式の約半分の2,200万株を上限とする取得額を設定させていただきまして、株主総会で承認を得たというところでありまして、現在、関係各方面と返済についてご相談をさせていただいております。早期に返済を実現したいというふうに思っております。残りの約半分につきましては、今回の計画の3年間で、更に200億円以上の内部留保を蓄積するという事で完済をする考えであります。

続きまして、10ページに記載をしておりますリスク管理体制というのがございますけれども、これは前計画と特に変更がございません。グループ全体として各種のリスクを総合的に把握して経営陣が適切な判断を行う体制ということで、今現在機能しているというふうに考えております。

以上、大変駆け足でございましたけれども、経営強化計画の概要についてご説明をさせていただきました。説明の終わりに当たりまして本計画について私の考えるところということでもありますけれども、業容とか利益の伸びはそんなに大きいものを設定した計画ではありませんけれども、公的資金の完済を完全に果たした後の紀陽銀行の姿といったものを念頭に置きまして、地域に対する役割を果たしながら地道に実力を養っていく、その方向性を目指すものでありまして、現在のような経済環境の下では銀行全体で、その工夫と努力、これを重ねて取り組まなければなかなか達成できない内容であるというふうに思っております。そのための努力も引き続き役員に課していきたいというふうに考えております。

以上で私の説明は終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

【松嶋会長】 どうもありがとうございました。

それでは引き続き質疑応答に入らせていただきます。質疑応答の後に、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いておりますので、ここでは片山社長から特にご確認されたいという点を中心に、ご意見、ご質問をお願い申し上げます。順序は不同でございますから、どなたでも忌憚なくお願いいたします。

家森委員、お願いします。

【家森委員】 どうもご説明ありがとうございます。幾つか教えていただきたいです。

今回、規模をある程度維持しようとして、大阪の南部への進出を積極化されるという計画ですけれども、和歌山の地元の方々がこういう計画を聞いて、紀陽銀行は向こうへ行っちゃうのではないかというようなことを思われたりしてないでしょうか。地元のお客さんのお声を聞かせていただきたいというのが第1点目です。

第2点目は、この計画書を読ませていただきますと、ピクシス営業室というのがかなり鍵となるようです。支店とも協力しながらということですが、これについて、どんな陣容になっているのかということと、これまでに目立った実績等がありましたら教えていただければというのが2点目です。

【片山社長】 分かりました。まず、地元の声でありますけれども、私どももしょっちゅう、知事あたり、市長あたり、あるいは主だった、私、商工会の会頭もしておりますので、皆様とコミュニケーションはやっておりますけれども、以前はやはり現在の地方自治体の地区割みたいなのがずっとありましたから、どこか行ってしまおうではないかというような声も聞いたこともありますけれども、今現在はそういうことはほとんどなくて、むしろ和歌山県という今現在の行政地区での経済力の低下というのがもろに見えてきている中では、紀陽銀行として和歌山県でのリスクテイクをするためには、やはりもっとエリアを広げて、そこで紀陽銀行の力を付けるということが大事なんではないかという意見が圧倒的であります。知事あたりも、まさにそういう方向を期待しておるといふふうに思っております。

その後のピクシス営業室の実績ということでもありますけれども、非常にたくさんありまして、一々細かくはあれなんですけれども。まず、地域の企業をどう育てるかということが大事なんですけれども、そのために色んなところと私ども提携をしております、お客様の要望に対して適切に応えられるような体制を組んでまして、幾つかありますけれども、一つ。中小企業の社長さん方というのは、新しい技術なり何なりに対したときに、それを専門家に見ていただいて、どのぐらいのものなのかというのを確認したい、あるいは、それをどういうふうに販売したら良いのかというあたりについての相談が多いわけなんですけれども、何件か実際に大学の先生と協働いたしまして製品にしたり、あるいは販路をどうすれば良いか、そういうことをやっておりますし。

あと、中小企業の社長というのはやはり自分の右腕になっていただく人がどうしても欲しいというのが事実でありまして、こうした人を何とか我々に紹介してくれないか、こういう希望が多いんですよ。紀陽銀行からその会社に出向するというケースももちろんたくさんありますし、それ以外に例えば工場の監督をしていただきたいということであれば、我々のルートを使って大企業の工場経営を経験した人を紹介して、そこでやっていただく、そういうことも何件もやっております。

あと、海外について、現在、中小企業であっても避けて通ることはできないということ

がありますので、私どもでは、グローバルサポートデスクというのは片仮名で名前を付けていますけれども、そういったチームをつくりまして、こういった要望にも素早く対応できるように。これはどうしても地方銀行の場合、メガバンクでも同じことだと思えますけれども、全てのテーマを自分自身の銀行の中だけで解決できるというのは難しいので、それよりも、世の中にはたくさんの専門家がおりますので、そういった専門家とできるだけたくさん提携いたしまして、例えばベトナムの工業団地について教えてほしいのであればその専門家があるわけですし、タイであれば誰かということで大体50先ぐらいと現在提携しております。ほとんどのテーマについては何とかお答えができるような体制をつくっております。例えば香港で和歌山産品を売りたいということであれば香港の商社の方と非常に密接な関係のあるコンサルタントを紹介いたしまして、私どもがその現場までついて行って一緒に話をして話をまとめる。そういうことで、私どもは海外に十分な店舗を持っているわけではありませんけれども、そういった形で、かなりのところまで解決できる体制というのはつくり上げてきたのかなというふうに考えております。

まだ十分ではないと思っています。でも、これからですので、まだこれは十分活用していきたいというふうに思っています。そんなことでよろしいでしょうか。

【松嶋会長】 それでは、ほかにどなたか。

じゃあ、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。ちょっと2つ伺いたいですけれども、1つは、頭取ご自身として、この計画がもちろんうまくいけばそれにこしたことはないんですけれども、この計画を達成する上で最大のリスクといたしますか、リスクファクターとして、どんなことが一番重視されているか、そのリスクを軽減するためにどのような取組みをされているかという点について伺いたいと思うんですが。特に、前計画期間に当たってはROAがやっぱり計画比、かなり下がっていらっしゃる。あるいは、前期の始期に比べても下がっていらっしゃるというようなことがあると思うので、今回の取組みで本当にROAの維持というようなことが、もちろんコスト、収益、両面あると思うのですが、それが本当に果たせるのかどうかというようなところとか、あるいは、さっきお話にもあったんですけれども、市場リスクといたしますか、国債を中心とする市場リスクについても、なかなかこれからどんどん金利が下がっていくというようなことになるとも思えない中で、どういうふうにお考えになられているか、その辺をまず伺いたい。

それから、もう一つは、今お話にも出た人材。いろいろな形で人材とか知恵を供給して

いくというお話だったんですけれども、地元の中小企業の場合に専門家といいますか、マーケティングとか商品開発とかの専門家の知識も必要だと思うんですけれども、もう一つ一番大きなのは、やはり跡取りといいますか後継者がやはりいないという方が非常に多いと。それが非常に増えてきているんだと思いますけれども、その辺については紀陽銀行さんとして何か取組みといいますか、されているものがあればお聞かせいただければと思います。

【片山社長】 まず1点目、リスクファクターということなんですけれども、今のご質問はROAに関連して質問をいただいたわけなんですけど、私としては、この計画期間中に何としてでも公的資金を返済したいというふうに思っておりますので、まずは、ROAが若干率が上下するということはあるんでしょうけれども、それよりもやはり、いわゆる最終収益ですね。最終収益に大きなダメージを与えることなく、着実に剰余金を積み上げるということが一番、この計画期間中大事なことだと私自身は認識しております、要はまず第一に公的資金を返済ということが大事なんで、そういうふうに考えています。

ですので、国債の金利、今、債券の暴落ということに対して非常に気を使うということと、それともう一つは、大きな倒産ですね。期間損益にダメージを与えるような大きな倒産がないようにするという事。この2つがやはりリスクファクターとしては一番大きいものだと、私は思っております。

国債について、これからどうしていくかということなんですけれども、現在のところ、デュレーション3.7年、デュレーションとしては色々調整できますけれども、10BPVで37億円でございますので、1%急にぎゅっと上昇しますと、370億円の含み損益の上下があると。現在200億円ぐらいの有価証券部門での含み益ですので、1%上がれば、確かに有価証券部門でマイナスになるということにはなります。

ただ、この辺については、じゃあキャッシュで持っておけばいいのかということともういけませんので、ある意味、金利については非常に十分にウォッチしながら、できるだけ10BPVの37億円というのを下げるとか、あるいは機動的に動けるとか、そういったことはやはり情報収集しながらタイミング良くやっていくというところが必要なのかなと。決してこれで十分とは思いませんけれども、今のところ、そういうふうな考え方です。ただ、1%、急に一発でパンと上がるということも考えにくいので、段階的な上昇であれば十分対応はできていけるんじゃないかなというふうに考えています。金利リスクの問題ですけれども。

あと、大型倒産ということなんですけれども、これも今まで大きな塊をつくらないというふ

うに意識はしておりますし、随分、小口分散化してきておりますし、大口の債権者については徹底的に支援活動をやっております、これまでも私どもはかなりやっておると思うんですけれども、いわゆる結構、大口先の抜本的な再生支援がありますよね。DDS、あるいはDES、あるいは会社分割による債権放棄。これ、結構やっております、14社ぐらい処理をしまして、現在再建させているというところでして、期間損益に突然大きなダメージを与えるような、心配するような大型債権というのが今のところ比較的ないと。それは分かりませんよ。分かりませんが、私どもの目から見て、それはないというふうに、今のところは考えております。

ROAについてでありますけれども、私どもは0.5%でしたけれども、地銀平均は0.44%なんですよね。ですので、決して私どものコア業務純益に対するROAの比率が際立って悪いと私は思ってませんし、あまりここを無理矢理上げにいくとかえってリスクを大きくするという事も考えられますので、私としては地銀平均0.44%、それに対してちょっと上回っていますけれども、このベース、これで恐らく地銀、上位から22、3番目かと思うんですけど、私どもの規模からいって決して悪いことはないと私自身は判断をしております、これを下げるといふことにはいきませんが、このレベルを若干でも維持して、ちょっと上へ上げればそれでいいのではないかなというふうに、ROAについて私は考えております。

それから、後継者の問題がございました。確かにこれはございます。結局、この辺につきましては、できるならば我々のエリアの中でその企業を存続させていくというのが、やはり地域金融機関としては大事なことだと考えてまして、どこか遠く、例えば東京の会社に後継者がいないからということで買収されて、そこの一支店になってしまうというんじゃないし、自分のエリアの中でお見合いをさせて、うまくいって、その会社も存続していくというような形にもっていきたいということで、何件か、そういう今までの実績がございます。

確かにおっしゃられるとおり、後継者がなくなってくるというのも実際それはありますので、そういうところは私どもは情報は早くキャッチして、自分のエリア内で何とかうまくいかないかなという努力を今現在しているところであります、これもやはり、後継者がいない社長が自分の会社をどういうふうにもっていきたいかというのは、なかなか本音を先に言ってもらえるかどうか、この辺が難しいところでして。これはやはりリレーションシップバンキングの絆の強さによるというものでして、ここのところを本気でやっばりきちんと、私ども経営陣と向こうのトップとトップ同士のコミュニケーションがどれだけで

きているか、ここの強さによると思いますので、これは今後ともきっちりやりながら。なかなかそんな早くから、「ちょっと私、後継者ないのでやめたいんや」というようなことをみんなに言いませんから、できるだけ本音のところを聞いて、どういうふうにしたいのかというのを聞いて、私どもで処理ができる体制をつくっていく、これが大事なところというふうに思っていて、そういうふうな努力をしているところでありまして、何件か成功事例があるということでもあります。こんなところですよ。

【松嶋会長】 ありがとうございます。関根委員、いかがですか。

【関根委員】 ご説明いただき、ありがとうございます。

私の方からも二点ほど教えていただきたいことがあります。まず1点目は、最初に質問にもありましたが、大阪府南部を中心とした営業基盤の強化ということに関してです。営業基盤を強化していきたいというお話があり、それはよく分かったつもりですけれども、和歌山県と大阪府南部の関係というのが私自身があまりよく分かってないということもあります。和歌山を中心とした営業をやられている中で、大阪府南部の営業基盤を強化するに当たって特にポイントとなるところについて教えていただきたいと思っています。どういったことに注意していくのか、基盤の強化の仕方というか、和歌山とはここが違うと考えられているのか、あるいは、和歌山の延長でこちらに注力をすれば、それでできるというように考えられているのか、何かポイントとなるような、どうやって基盤を強化していくのかというようなことをもう少し教えていただきたいと思っております、その点が一つです。

それから、あともう一点、顧客満足度の向上という点です。今までのお話の中で、顧客の方と非常に密接に関係してお話をされており、地元の方ともお話をされていますので、そういったことから満足度というのを徐々に上げていくということかと思いますが、具体的に顧客満足度というのをどうやって測っていくのかと思っています。向上といった場合に、頭取とか社長とかトップの方々というのは、もちろん肌で感じながら行っていくと思いますが、行員一人一人が向上していくときに、どういったことを価値判断として考えられているのか。これを掲げるに当たって行内で考えられていることとか何かやられていることというのがあったら、教えていただきたいのですが。

【片山社長】 大阪南部をエリアにしたいということでベースとなる考え方なんですけれども、私は、大阪南部というのは和歌山から改めて進出するというふうには思っておりません。元々、紀陽銀行が本来、リレーションシップバンキングを進めるべきエリアである

というふうに思っております。

そもそも、競合関係が激しいんですけれども、相手はメガバンクさんのことが多いんですが、メガバンクさんと地域金融機関とどこが違うかという、地域金融機関の強みとは一体何かと、そういうことは考えていく必要があると思うんですよね。いわゆる地域の中小企業のオーナーさん方が、どうして地域金融機関と取引をしたがるのかと。なぜかということなんですよ。これは要は、いつまでも、常に、景気の変動によって企業の経済情勢が変化するわけなんですけれども、どんなときでも自分の近くにおいて、それでアドバイスしてくれて支援をしてくれるという、その安心感を求めているわけなんですよ、地域のオーナーというのはいわば、地域金融機関とメガバンクと競合したときに、地域金融機関としてアドバンテージのある部分なんですよ。だから、それをやはり地域金融機関としては、自分の強いところというのを全面的に出していく必要があるというふうに思うんです。

ただ、どこの金融機関も今まで、どんなときでも相談してください、決して逃げませんよと、みんな言うんです。でも、実際の行動はそうじゃないですよ。違ってますよね。だから、そのときに中小企業の社長のオーナーが本当に安心感を持つ、信頼感を持ってくれる銀行となる、その要素というのはやっぱり強くしていかなきゃいけない。これはやっぱり、基本的には距離なんです。距離というのは時間的な距離もありますし、オーナーと私ども経営陣と、トップ同士のコミュニケーションの近さ、この距離がある。2つあるんです。

私が最初に言いました大阪府南部というのは元々私どものエリアであるというのは、和歌山市というのは、ご存じかどうか知りませんが、和歌山県の一番北端にありまして、大阪と隣接しているわけですね。時間距離で言いますと堺市まで1時間、車でね。ところが、和歌山県内の新宮とか串本あたりという南端都市まで行くのに2時間半から3時間かかるわけですよ。時間距離というのは非常に遠いんですよ。たまたま行政区がそうなんですから、私どものエリア、紀陽銀行のエリアとなってますけれどもね。ですから、一つは時間距離が非常に近い場所にあるということと、あとは、トップ同士のコミュニケーションの近さというのは、これは私の努力、あるいは私どもの経営陣の努力ですよ。

今回、私ども、堺ビルというのがありますが、そこに大阪本部というのを作りまして、これはやっぱり経営者、トップ同士のコミュニケーションの近さを図るために置いたんですけれども、役員5人ほどがビルに常駐している、そのビルにありますので。も

もちろん私も行きますし、これはかなり、我々の努力で近くできる。この2つ。近さを、やはり我々としては大事にしていかなければいけない。これは、基本的には結局リレーションシップバンキングの考え方に通じるところなんですけどね、これについて我々としてはベースになる考え方ということでやってまして、ですから、時間距離、それから、コミュニケーションの距離、近さ。これによって、大阪南部というのは元々、行政区さえなければ我々のエリアであったというふうに、私自身は思っています。ですので、十分、地域金融機関としてのアドバンテージを発揮できるエリアであると、私はそういうふうに現在思っておりまして、ここを強化していく。

もちろん、非常に密接に取引をするということについてはアドバンテージであると同時にデメリットの部分もありまして。結局、逃げないということですから、これはリスクを負うわけです。ですから、このリスクをどれだけ少なくできるか。これはやはり、トップ同士のコミュニケーションの深さによるんですよ。よく、よく分からない取引をするところある日突然倒産というのがありますけれども、そういうことじゃなくて、ちょっとでも調子が悪くなれば常に相談をしていただける、そういう関係があれば早目早目に手を打てるわけですね。中小企業というのは大したボリュームではありませんので、金融機関が本気になって再生を考えれば、かなりの部分は助けてあげられるんです。ですから、早目早目に手を打っていくというためにも、このリレーションシップバンキングというのは絶対必要なことなんですね。

私が今言ったのがそのベースになる考え方でありまして、満足度の計測ですよ。これはもちろんアンケートをとるといろいろありますけれども、もちろん指標となるのは、融資の量がどう伸びたとかいろいろあるんですけども。これは全く私自身が考えていることで、この計画とは関係ないことなんですけれども、皆さん方もご存じのとおり、帝国データバンクという信用調査機関がありますよね。ご存じだと思いますけれども。帝国データバンクが毎年12月に、全国140万の企業について、お宅のメインバンクはどこですかという調査をしているんです。それで、和歌山では当然、うち、圧倒的にメインバンクになっているのが当たり前なんで、メインバンクということで紀陽銀行と書いてくれるのが当然なんですけど、じゃあ、大阪でどうかということなんですけどね。

大阪では、大阪府全体で、実は紀陽銀行は11位なんです。さすがに、トップ10は、メガバンクが幾つかありますよね。メガバンクと、大阪市内に本店を持っている金融機関がトップなんです。現在、私、11位なんですけど、これをやっぱりベスト10に入りたいと私は

思っています。

じゃ、大阪の南部ではどうかという、こういうデータもあるんです。大阪の南部ではどうかということになりますと、実は紀陽銀行は第6位なんです。ベスト10へ入っているんです。大阪府、大阪市に本店を置いている金融機関以外でベスト10へ入っているのは、うちだけなんです。ただ、そのエリアをメインとするという意気込みでやっていますから、少なくともベスト5には入りたいなと思っています。

ですから、どう計測するかというのはいろいろあるんですけども、帝国データバンクさんの調査というの是一見人気投票みたいなことがありますけれども、人気というのはやはりオーナーの社長と私どもとの信頼関係とか、私どもの存在感というのがベースにあって、この人気というのが出てくるというふうに思っていますので、私としては何としてもやっぱり、現在は県外の銀行でありますけれども、トップ10に入りたいし、大阪南部ではベスト5に入りたい、これが一つ、どう計測するかというのは非常に難しいんですが、というのが一つの方法かなというふうなことを思っています。よろしいですか。

【関根委員】 ありがとうございます。

【松嶋会長】 大変ありがとうございました。それではここで、片山社長にはご退室いただくということにいたします。本当に、今日はありがとうございました。

(紀陽ホールディングス 片山社長 退室)

(豊和銀行 権藤頭取 入室)

【松嶋会長】 それでは引き続きまして豊和銀行の権藤淳頭取から、経営強化計画についてのご説明をお願い申し上げます。

【権藤頭取】 豊和銀行の権藤でございます。本日はよろしくお願い申し上げます。

本論に入る前に、今回の経営強化計画の背景についてご説明申し上げたいと思います。

私ども豊和銀行は平成18年に国から資本参加をいただきましたので、今回の経営強化計画は3回目になります。18年から21年までが第1次、21年から24年までが第2次、そして今回が第3次ということでございます。第1次、第2次の計画の位置付けを簡単に評価いたしますと、次のようになります。

第1次は、今回の資本参加をいただいた背景になるわけでありまして、ある意味、混沌あるいはマイナスからの出発と言いますか、まずは再建に向けての体制整備の一環であり、いわば守りの3年間だったのかなと思っています。成果は、まず第一にコンプライアンスを中心といたしました内部体制固めができたことであります。また不良債権処理と企

業再生に向けた取組みも強化できました。それから、店舗統廃合とか人員削減などローコストオペレーションもできたということでもあります。ただ、一方で問題は、顧客基盤が大きく弱体化してしまったということでございまして、取引先数であるとか貸出とか預金は右肩下がり、この傾向は21年の上半期まで続いておりました。預貸金ボリュームは10～15%の減少につながっていたのです。したがって組織全体に残念ながら停滞感があり、お客様からの信頼回復と行員の自信回復というのが、我々にとっての喫緊の課題であったということでもあります。

そのような背景の下、3年前の平成21年に第2次となる前計画を策定したわけでもあります。そのときの基本的な考え方は、第1次期間中にコンプライアンス、不良債権処理、ローコストオペレーション等の内部体制は整備が進んだことを踏まえ、普通の銀行に戻るべく、営業基盤をいかに早く再構築するかというのが課題であったわけでもあります。したがって、前計画は営業体制の再構築に軸足を大きく移して、守りと攻めの両立を目指したというものであります。

具体的に申し上げますと全員営業でお客様の信頼を回復しようということでございまして、当時の頭取以下、私も専務でありましたけれども、取締役を含めて5人が率先垂範で顧客訪問を実施しようとしたのであります。役員も一営業マンとして動き回ったわけでもあります。私自身、振り返りますと月間大体40～50社ぐらい、半期で250とか300社ぐらいの顧客訪問をして、5人の役員で半期で約2,500～3,000社を訪問いたしました。社長との面談を通しましてコミュニケーションを図り、顧客ニーズの把握に努めたということでもあります。いわば本部と支店が一体となって足繁く通おう、それから、コミュニケーションを深め、そして信頼関係を構築していこうと。そうしないと、お客様の悩みとか課題の解決へ向けた情報とかサービスとかソリューションを提供できないよということで、これを丹念に繰り返して、続けていった。いわばフェイス・トゥ・フェイスの営業を進めていったのであります。お客様がハッピーになるために何をしたら良いのかということを考えようということで、まずはお客様の営業とか業績向上とか販路拡大を考えていこうよ、貸出とか預金というのは、その結果後からついてくるぞという考え方を徹底していったということでもあります。

一方で武器も必要だということで、つまり経営情報とか新商品やサービスでありますけれども、ビジネスマッチングの具体的な情報でありますとか、医療・介護分野で新規クリニックの設立のアドバイスであるとか、日本銀行の成長基盤ファンドを活用した取組みで

あるとか、あるいは個人のお客様に対しましては、給与振込・年金受取利用者によるコンビニATMの無料化等のサービス。同時に内部意思決定の迅速化を図り、他の金融機関が提供できないような形でのスピード感でサービスの提供・対応に努めたわけであります。

その結果、21年6月、新経営陣が着任してから半年もいたしますと、お客様からは「豊和銀行は最近よく動いているね」という評価を受けるに至りました。そして、21年9月、前計画が半期経った頃でございますが、貸出・預金がそれまでの下降トレンドからようやく増加傾向に転じて、18年3月のピークに対しましてこの24年3月にはようやくその水準までほぼ回復することができたのであります。すなわち、一度失った信頼を回復するのに約6年間の歳月がかかったということであります。その結果、前計画では、まだまだ課題はあるものの、経営改善の目標は全てクリアすることができました。したがって、今計画、これからご説明する計画の策定に当たりましては、第2次計画、前計画と大きな方針は変える必要はないと考えています。ただし、今後3年間の経済環境や経営環境の変化に対応するために新しい施策を加えていく必要がある。また、施策のスピードアップを図っていく、併せて質的な向上を図っていかねばならないと考えております。

具体的に言いますと、地域密着型金融を更に強力に推進するということ。金融機関としての存在感を高めると言いますか、国から資本参加をいただいた金融機関として、地域の中小企業等のお客様に対して貢献していかねばならない。雇用であるとか商流の具体化に対して貢献していかねばならない。さらに施策をスピードアップすること、それから、提供するサービス、情報ソリューションの質的な向上を図ること。そして、もう一つの大きな柱として、金融円滑化終了後の適切な出口戦略を推進していくということが肝要であり、今回プラスアルファとして計画に載せていくということであります。

以上、若干長くなりましたけれども、今計画の背景についてご説明申し上げます。

大変恐縮でございますけれども、ダイジェスト版にしたがって、要点を絞ってご説明申し上げたいと思います。

1ページ目でございますけれども、前計画の実現についての総括でございますが、計数面は2ページ目を見ていただきたいと思っております。先ほど申し上げましたとおり、全ての項目に亘ってクリアしました。コア業務純益ROAについては決算短信等で推定いたしますと、第二地銀では恐らく上位2位から3位に位置するレベル、相当レベルの高い水準で実現できたのではないかと考えております。ただ、一方で、業務粗利益経費率を意識するあまり、システム投資であるとか物件費、人件費という経費をかなり相当に抑え込んできたという面も

ございまして、そういった行き過ぎた分をこの新しい計画においては是正しつつ、サステイナブルな銀行を目指していかなければいけないと考えています。

1ページ目、若干、戦略について触れておきます。後ほど本計画に関してご説明しますので簡単に触れます。営業体制の再構築、収益力の強化、資産の健全化という3つの項目を掲げていましたが、営業体制の再構築については、先ほど申し上げたとおりであります。全員渉外、全員営業、PDCAの徹底。これらは本部レベル、営業店レベルで徹底していくということに尽きるわけであります。収益力の強化につきましては、営業体制の再構築と一体であります。さらに、西日本シティ銀行さんとの連携強化によって、同行のお持ちになっているいろいろなノウハウ、人材面の供給を含めて、プラスアルファの力として収益力を強化してまいりました。それから、資産の健全化につきましては、審査部に企業支援室という組織を21年に作りまして、不良債権のオフバランス化等を進めてきました。今後は、2行目にありますが、これまで以上にコンサルティング機能を発揮して、スピードと質的向上を更に図っていくということが課題であると認識している次第であります。

ページをめくっていただきまして、3ページ目の今計画の数値目標について申し上げます。具体的に申し上げますと、3ページ目と4ページ目に収益性を示す指標、業務の効率性を示す指標、不良債権の処理の状況を示す指標と3項目が掲げてあります。詳しくは各施策のところで述べさせていただきますが、数値目標についてはそこに書かれたとおりでございまして、それぞれの欄において右側のところに27年3月期の計画を掲げております。レベル的には相応の水準を維持できていると考えております。

それから、4ページの業務の効率性に関して一言申しますと、先ほどちょっと申し上げましたが、経費を抑え過ぎたという反省に立ち、この施策を運営する中であっては、必要な経費、人員は投入していかなくてはいけないと考えております。

不良債権処理の状況を示す指標におきましては、円滑な資金供給の一方で、経営改善、事業再生に向けたコンサルティング機能を発揮していく必要があると考えている次第であります。

具体的な施策については、5ページ以降になります。

経営改善の目標を達成するための方策ということで経営戦略を掲げております。この経営戦略は4つありますが、3と4については前計画と同じ項目であります。2については、前計画においては営業体制の再構築は一応成果があったということで、更なる高度化を図るという考え方としております。ここで新しく入れた項目が一番最初に掲げた「地域密着型

金融の推進強化」でございます。5ページの下でご説明申し上げますけれども、地域密着型金融の推進強化、地域金融機関力の発揮であります。大きく2点あるかと思えます。

まず第1点目は、イに書いてございますが、地域経済活性化の取組みでございます。県、市、自治体の政策と同期をとりまして、例えば再生可能エネルギー事業への取組み強化を図ること。この分野は大分県が推進強化を図っている分野でございます。これが一つの考え方。それから、大分県の特徴を活かした成長業種、4つ書いております。医療・介護関連、環境・エネルギー関連、観光関連産業、それから、食品製造・加工関連産業。医療・介護につきましては、大分県はこのところ高齢化が進んでおります。他の地域と同じように高齢化が進んでいるということで、この分野は前計画から引き続いて取り組んでいるところでございます。日常、各支店を回っておりますと、医療・介護分野では新規の資金需要が必ず1カ店には1社から2社ぐらいは出てきます。介護を待っておられる方が大勢いらっしゃるということを踏まえて、この分野は今後大きく強化していかなければならないと考えております。

それから、環境・エネルギー関連につきましては、大分県は再生可能エネルギーについては、その自給率が全国1位でございます。特に地熱発電においては日本最大の地熱発電が県の西の方にございます。さらに、バイオマス発電、地熱発電。中堅どころのソーラー事業を14、5件、今案件として取り組んでおります。

観光関連産業につきましては皆さんご承知のとおりで、別府、湯布院といった有力な観光資源を持っております。

食品製造・加工につきましては、関サバ、関アジなどの海産物、あるいはシイタケ、カボスといった農産物などの産業がございまして、今後は6次産業化を目指していくという動きになってきております。地域密着型金融を推進するために、大分県の特徴を活かした業種・産業に注力をしていきたいというのが、大きな柱の一つであります。

次のページ、6ページ目を見ていただきますと、項目としてロ、ハ、ニとありますが、このロのところは次の大きな柱になろうかと考えております。取引基盤の拡充・強化と書いてあります。私ども、県内の貸出・預金のシェアは、大体10%から12~3%のレベルでございます。ところが、給与振込と年金受取口座数を見ますと、まだ6%に届いていないということであり、お客様から見ますと、豊和銀行のネットワークあるいはサービスは利便性が低いというような評価につながっているのではないかと考えております。したがって、前計画においてコンビニATMのネットワークを強化していこうということで、「ほう

わサックスサービス」というサービスを導入しました。これは、給与振込・年金振込口座のあるお客様でほかに口座振替等をつけていただきますと、セブンイレブンとローソンのATM手数料が無料になるというサービスでございます。ほかの銀行にはないサービスと理解しております。

さらに、年金アドバイザー制度を導入して、お客様にきめ細かな年金のアドバイスをすることによって、お客様の支持を回復していこうと考えております。そして、給与振込口座、年金受取口座の獲得につなげていこうと考えております。この施策は、九州のある第二地銀さんが既に導入されていることから、同行からいろいろとアドバイスを受けております。

併せまして、法人取引ということでは、その下にございますけれども、EBアドバイザーによるインターネットバンキングの推進がございます。新しい施策としてEBアドバイザー、これも、お客様にとっては「インターネットバンキングって使い方が分からないよね」ということで、なかなかインターネットバンキングを使っただけじゃなかった。それが法人取引でうまくいかなかった分野、なかなか十分に成果を見なかった分野に対して、専門知識を持った人材を配置することによってお客様の利便性に寄与していこうということになります。

したがって、地域密着型金融の大きな柱としまして、先ほども申しましたとおり、大分県の特徴を踏まえた産業分野及びお客様の支持を得るための取引基盤の拡充、これを大きな目玉、重点項目として推進していきたいということになります。

6ページの下のところ営業体制の高度化について書いております。ここにおいては、2つのポイントが重要と考えております。一つは、本部レベル・支店レベルでのPDCAをきちんとやっていくということだと思っております。現在、役員は6人いるわけですが、本部レベルのPDCAでございますが、毎朝8時から役員連絡会ということで非公式の情報交換会を行い、前日訪問したお客様との情報であるとか、今起きている事案を6人で共有する、そこで大まかな方向を、ある意味でクイックに方向を決めていくという形でのトップダウン的な推進の考え方をとっております。また、営業推進会議ということで、これは毎週月曜日の朝一番で開催しておりますけれども、経営陣と営業部門とのPDCAを実行していくという形をとっております。会議は月曜日、火曜日に集中させ、水、木、金は基本的に営業としてトップも出ていくという体制をとっているという状況でございます。

7ページ目を見ていただきます。ここでの柱、先ほど2つあると申しましたけれども、営

業店の渉外戦力をきちんとワークさせていくという項目が、ロ、ハ、ニ、ホ、へにつながっている考え方であります。地域密着型金融を強化するためには、支店の営業パワーの強化が避けて通れません。そのための考え方は次の通りです。1つ目は渉外の人材の質の向上。そのために、ロのbに書いておりますけれども、渉外担当者の専門職の新設で対応していく。それから、2つ目が本部のバックアップ機能であります。その1つが、例えばソリューションという営業店ではなかなかノウハウ的に積み上がっていかない分野を、本部のソリューション専門部隊が営業店と一体となって動くことによって営業店のバックアップをしていくという動き。それから、年金であるとか投資信託であるとか、あるいはEBといった専門的な知識がないとなかなか営業できないといった分野を本部の営業支援部隊がサポートしていく。併せて、営業店の事務をいかに本部で集中していくか。営業店の事務を取り上げていって、支店が営業に専念できるような形をとっていくことだと思っております。したがって、ロ、ハ、ニ、ホ、へとありますけれども、基本的には営業店が事務とかその他の業務に追われないでも済むような形の顧客接点強化の環境を作っていくということだと考えております。

そのための手段としまして、ホのところ業務の効率化という記述がございます。実は21年9月に業務効率化ワーキンググループを作りまして調査しました。なぜ渉外がお客様のところに行けないのかといった問題点に対しまして、事務や雑務が多い、報告物が多いということが指摘されまして、それらをいかに本部に集中させるかという施策をとったわけでございます。要は営業パワーをフル稼働させるための施策が必要だと思っております。また、同じ流れの中で、へのところにお客様とのコミュニケーション戦略の強化ということを記述しておりますが、ダイレクトチャンネル、あるいはコールセンターによるコミュニケーション戦略の強化、それから、他方でATM戦略が重要な施策だと考えております。

それから、収益力の強化ということで8ページになります。ここで申し上げたいのは、伊にありますとおり、商談会やビジネスマッチングのノウハウなど西日本シティ銀行さんのノウハウを徹底的にこれまでと同様に活用させていただくことです。

それから、大きな点としまして強調したいのがSBK加盟行との連携強化でございます。SBKというのは九州の第二地銀で作っている基幹システムの共同組織でありますけれども、システムの共同化のみならず事務の取扱いの共同化であるとかパンフレットの共同作成とかの事務部門の共同化、今後は例えば営業部門といいますか、営業に資するようなことも共同化していくと考えております。大きな方向性としてしましては、県を超えて同じ第

二地銀の中で、九州という地域において共同化することによってコスト効率を高めていくと同時にトップラインの改善につなげていこうという考え方の下に進めております。SBK加盟行との連携強化、これは今後大きな柱になってこようかと考えております。

次に、9ページ目でございますけれども、これは収益力の強化の中のいくつかの施策でございますけれども、これらについてはご説明を省略させていただきます。

10ページ目に資産の健全化を掲げております。企業再生支援、不良債権発生の未然防止と早期処理、審査・中間管理の強化ということでありまして、地域金融機関といたしましては、金融円滑化法の趣旨に則り、地域への円滑な資金供給を今までどおり行う方針でございます。したがって、債務者の実態に応じて返済猶予等の条件変更についても従前どおりの方針で行う。ただし、地域の経済は厳しい状況でございます。したがって、債務者区分の劣化を防ぐためには実抜計画、合実計画の進捗管理の徹底、再生支援の強化を図るため、更なる計画推進支援の必要性が高まるということで、モニタリングの強化やコンサルティングの強化が必要になってくると考えております。

ここでポイントは3点ございます。自行の体制整備を図っていくということ。外部の専門機関であるとか、専門家の方々との協働によって進めていくこと。そして3つ目は新しい仕組みを活用していくということとっております。これについては、後ほど若干触れます。

それから、次の11ページ。責任ある経営体制の確立というのは冒頭のご説明で既に触れておりましたので、ここについては確立しつつあるということで、ここではご説明を省かせていただきます。

それから、12ページ目は信用供与の円滑化ということでございますが、数値基準はこのような数値になると考えております。

最後のページになりますが、信用供与の円滑化、地域経済の活性化に資する方策ということでございます。ここでのポイントは3つであります。まずへのところでございますが、金融円滑化法後の出口戦略の推進ということで、先ほども若干申しましたけれども、まず自行でできることでは、モニタリングの機能を強化していくこととあります。さらには中小企業再生支援協議会、企業再生支援機構との連携を強化していくこと。それから3番目に、「事業再生専門会社」共同設立の検討を今始めておりますが、これは会社分割による債権の切り出しということとあります。これは、今回の計画の一つの目玉になってくる推進施策と考えております。

それから、トとして海外進出に対する支援でございますが、当行ではノウハウとか人的

資源の対応ができない分野に関しましては、外の専門家と提携していこうということで、コンサルタント会社と連携するという施策であります。このコンサル会社は中国、インド、東南アジア等に営業基盤を持っていらっしゃるコンサルですが、その会社と提携して、お客様の海外への接点強化を当行もアシストさせていただくという形での対応。提携先の力を借りた形できちんと連携させていくということでもあります。

それから、イ、ロ、ハ、ニ、ホにつきましても、基本的には自行ではなかなか人材、ノウハウが不足している部分をいかに他の方々の力を借りた上で進めていくかということをごさいます、特にホのところ、事業承継に対する支援につきましては、業務提携しました外部の専門家を使つての連携による事業承継、アドバイスをやっていこうということをごさいます。

ちょっと時間をオーバーしましたけれども、今回の経営強化計画は、前計画である第二次経営強化計画を踏まえて、新しい経営環境、経済環境を踏まえての修正を行った上で進めていくということをごさいます。ちょっと長くなりまして、申し訳ありません。以上をごさいます。

【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けれども、時間が若干押しておりますので、質疑、応答ともにポイントを明確にして簡潔に進行させていただきたいと思ひます。

大澤委員、どうぞ。

【大澤委員】 非常に簡潔で分かりやすいご説明ありがとうございました。一点、質問させていただきたいと思ひんですけれども。

今のお話だと、非常に、6年前は顧客基盤の喪失ですとか、内部の意識も行員さんの自信もなくなっているというような状況の中から、6年かけてようやく元のところに戻つてきた。ただ、元のところの戻り方というのは、まさにリレバンの考え方といいますか、そういうものを取り入れられて、お客様に対するリレーションとかそういうものを強化してというふうにやってこられたということで、それは非常に、ご説明を聞いていて、ああ、なるほどというふうな、非常に感銘を受けました。

その上で、これからどうやって進めていくかというところについてなんですけれども、リレバンの強化ということ以外は大きく変わらないとおっしゃったんですが、お話を伺つていて、一つは、再三に亘つておっしゃっている中で、外部の力といいますか、外の西日

本シティさんであるとかSBKですか、そういったところの力、ノウハウというものを積極的に活用していこうというところが随所に出ていたというのが、一つ特徴的だったと思うんですけども、その辺については内部人材等、内部の人材を育てるということと外部の活用というのをどういうふうな、両睨みになるのか、あるいはやはり、ある意味、例えば最前線のところは行員でやるけれども、それ以外のところはかなりそういう外部の人間を使うというふうにお考えなのかということが一つ。正確に言うと2つあるんですが。

それと絡むんですけども。今後3年間は少し、今まではずっと切り詰めでやってこられたところを、経費とかというものも少しかけて再構築というか強化していくという方針をお持ちだと思うんですけども、それについては今のような話、外部の活用というのと、それから、内部で強化すべきところ。内部で強化される、少し費用をかけても、投資をしてもという部分というのは、逆にどの部分なのか。ノウハウの蓄積の部分なのか、違う部分なのか、実際にどういうところでお金を使っていかれようとしているのか。何か、その辺のところリンクしているような感じもするんですけども、ちょっとその辺を。すみません、そんなところについて、ちょっとご説明いただければありがたいと思います。

【権藤頭取】 第一点のところでございますけれども、8ページを見ていただければありがたいんですけども、「西日本シティ銀行との業務連携強化で同行の保有する」云々と書いてあります。2行目のところに、bということで「合同商談会の実施などビジネスマッチングの分野での」と書いてあります。この3年間、西日本シティ銀行さんから、いろんな分野に人材を派遣していただいています。例えば営業企画の分野、それから、支店指導、審査、人材育成といえますか研修のところ。それから、事務の効率化を図るための事務統括部門の分野です。特に大きなプラスになってきたというのは営業店指導のところと、ソリューション営業のところですね。例えば、先ほど申しました医療・介護の分野。ここは残念ながら、3年前には当行には一切ノウハウがありませんでした。そこで当行の職員を西日本シティ銀行さんに2カ月ぐらいですか、派遣いたしまして、ノウハウを吸収させ、その職員が当行に戻ってきて、当行の内部人材を育てました。今やその分野に関しては自前といえますか、そうやって育った人材が横展開といえますか、今は医療チームとして3人ぐらいですが、全員自行の職員がその分野を担っております。したがって、ノウハウのきっかけの部分は西日本シティ銀行さんのノウハウをとらざるを得なかったが、3年間で十分に内製化できるようになってきた。そのような段階まで来たと考えております。

同様に、海外進出に関しても同様です。本当は2カ月、3カ月と研修に出したかったわけ

でありますし、JETROさんやメガバンクの海外支店にも人材派遣をしたいわけでありましたが、1年、2年というタームで当行職員を出すだけの余裕はございませんので、1週間程度でありますけれども、西日本シティ銀行さんの国際部門に当行職員を派遣させていただいて、戻ってきた人間が今当行の窓口になって、先ほど申し上げた業務提携したコンサル会社さんとの接点になっていきます。したがって、人材育成という観点において、他社派遣を通じて実務を身に付けてくることによって、その人材が当行に戻ってきて銀行内における横展開ができるようになってきたということだろうと思います。

したがって、何もかも全て丸投げというわけではなくて、基本的には内製化したいと考えています。ただ、そうは言ってもそれだけの人的な余裕とか、コスト面もありますので、きっかけは少なくとも外部の力を借りざるを得ない。当行職員を他社に派遣して育てていくしかないと考えております。費用対効果の絡みで、外の力は借りざるを得ない。でも、それは多分恐らく、きっかけの部分であり、長い目で見ると内製化はしていきたい。他社の力を借りるのは過渡期の一つのプロセスかと思っています。

それから、経費をかけるということでございますけれども、2つあると思います。1つ目は人件費。残念ながら職員を一挙に大幅に増やすことはできません、収益的になかなか厳しい状況にありますので。例えば今般年金アドバイザーを導入して10月から本格化させる予定ですが、パートさんを採用して、10人、20人の規模にして、営業店における年金実務、お客様との接点は、年金アドバイザーにやってもらう。これは[REDACTED]もやっていらっしゃる手法なんですけど、当然のことながらパートさんの人件費は増えますし、成功報酬という形でお支払いしますので、そういう意味ではコストは全体で増えます。しかしながら、営業店はその分、業務が楽になります。その結果、融資の話とかほかの話ができるようになりますから、そういう意味である程度人件費をかけてでもやっていかざるを得ないだろうと思っております。

2つ目はマーケティングに関わる投資に金を使いたい。残念ながら、当行では顧客のデータ分析が十分にできていない状況にあります。したがって、顧客分析とか収益管理といった分析が不十分なまま施策を立てざるを得ないという状況でございますので、その分野に投資をしていきたいと考えております。

ついでながら申し上げますと、3つ目は、店舗が大分古くなってきている点があります。直すのも、雨が降って雨漏りがするから直さざるを得ないというぐらいの、今はそのような状況であります。したがって、地震対策とかBCPの考え方からすると、耐震審査をきちん

とやっていくとか、そういったところはどうしてもやらなければいけません。しかしながら、どうしても、申し訳ないのですけれども、目先と言ってはいけません、やはり経費率を意識するあまり、そういったところの対応というのが遅れてきたというのは事実としてございます。そうはいつても、最低限、人間の命に関わるとかお客様のサービスに支障を来すようなところはもう少し手をかけて投資せざるを得ないのではないかと考えております。必要最低限のラインはやっていきたいと考えている次第です。

【松嶋会長】 多胡委員、どうぞ。

【多胡委員】 どうもありがとうございました。多胡でございます。

前期の数字を拝見しました。非常に素晴らしい数字を出しておられて、その要因というのが冒頭のご説明、この計画書の中にはなかったもので、よく分かりました。

リレバンを全員営業体制ということでやっておられるということですね。私自身がちょっと読ませていただいて注目したところは計画書で言うと6ページ、地域活性化の貢献の状況を示す指標の実績。これは、中小企業の総資産に対する比率ですね。それとあともう一つ、経営改善のところ、どちらも素晴らしい数字だと思いますが、実際、それによる経済効果とか地域社会に対する貢献、具体的にどういうものが出てきたか、このあたりのところを教えていただきたいことが一つ目。

次の点はリレバン。地域密着型金融というのは言葉で言うは非常に簡単なのですが、現場に浸透させて、現場がきちんと運動するというのは非常に難しいと、私自身もある意味当事者なんですけれども、認識しています。なかなかリレバンの趣旨が現場に伝わらなくて、組織的、継続的な運動にならず、現場では相も変わらず低金利競争をやっているみたいな。

。そういうような状況の中で、どういうふうな形で真のリレバンを現場の皆さんにいかに浸透していくかというところ。これが結構大きな課題なのかなと思って読ませていただきました。

それから、最後の点は事業再生、あと新しい分野、成長分野への進出ということで並べられて、まさに大分県の特徴ってこういうことなんだろうということがよく勉強できたんですが、それらをどういう形で優先順位をつけていくかというか、その場合の基準ですね。基準というのは、ちょっと読んでいて気付いたのは、円滑化後の出口のところ「債務者区分」云々という表現があったんですが、実は地域のためにコミットするというのは、債務者区分とはまた別の物差しが要るはずなんです。つまり、公的資金を入れる以上は

別な物差しをもって、債務者区分で見ると厳しくても地域経済を考えれば支えていかねばならない企業もあるわけです。非常に辛いところなんですけれども、このことは地域金融機関の真骨頂だろうと思うんですが。そういう意味での優先順位の付け方とか、その物差しの考え方とかを教えてください。もちろん債務者区分という物差しは当然あると思うんですけれども、そのバランスですね。以上、3点をお教えいただければと思っています

【権藤頭取】 なかなか難しいご質問でお答えになるかどうか分からないんですけれども、まず第1点目でございます。6ページのお話かと思えますけれども。計数的に捉えることはなかなか難しいかなと思っています。

【多胡委員】 具体的な事例とか、そういうので結構でございます。

【権藤頭取】 例えば私ども、先ほど申しましたとおり、医療・福祉・介護といった分野の取組みを重点産業としてこの3年間やってきましたし、今後もやっていきますということであります。

特に介護事業というのはやっぱり労働集約的な分野だと思っておりまして、特に高齢者の方は多くおられまして、大分の場合も、ほかの地域も同じだと思うんですけれども、高齢化の進行は非常に早うございます。高齢者率が非常に高いという中で、あるお客様が最近、佐伯市の、大分県、宮崎県との県境のところに位置するのですが、その山奥にグループホームと老人ホームを作ったわけでありまして。そして、地域の60歳を超えた方々を、2時間でもいいよ、3時間でもいいよという形で職員として雇用されて、必ずしもフルタイムではなくて。例えば20代、30代の若手ではなくて60代以降の職員なのです。既に過疎化している場所でございますので、多分20代、30代って集まってこないんだと思うんです。そこで、60歳代以降で、フルタイムとか半日は無理だから、時間の都合のつく2時間でもいいよという形で賃金を支払うというんですね。地域のおじいちゃん、おばあちゃんも、自分たちも介護される方の立場かもしれませんが、むしろ介護する立場になれる場を作っていっちゃって、雇用と言うほどじゃないかもしれませんが、生きがいを与える場所を創造したうえで、事業展開をされている。この介護施設ならではの雇用、レイバーインセンティブの形の分野ということはあるのだろうと思います。したがって、医療分野・介護分野へのご融資をやることによって地域の雇用の創出につながっているのではないかな。ほかの場所、きちっとした職場では必ずしも働けない高齢者の方々に雇用の機会を与えているのではないかなと考えている次第であります。

今ここでお示しできるのはこのような事例くらいしかございません。

【多胡委員】 いえいえ。実例をいただいてありがとうございます。

【権藤頭取】 イメージとしては、そういう形かなと思います。

それから、リレバンのところをどう行内で徹底させていくかということですが、先ほど西日本シティ銀行さんとの関係で商談会等の記述があったかと思うんですが、けれども、もっとプリミティブなリレバンというのは、例えばこういう介護施設の事例です。これは実際にあった話ですけども、介護施設を作られると当然家具も必要になってきます。当行のお客様の中には、家具の販売をやっている会社があります。別の支店のお客様なわけですけども、そのお客様に「今度、どこそこで介護施設ができますよ」という情報を紹介して、それで商談がうまくいったという事例です。それは家具だけではなくて、大分の場合は都市ガスではなくプロパンガスなものですから、プロパンガス事業者へつなぐことによって、どっちみち、どこかのプロパンガス事業者を使わざるを得ないので、当行のお客様をご紹介することによって、銀行内でお客様同士をつなぐことができた。今まではどちらかという商談会とか、そういったオフィシャルな場を通じてしかなかなくてこなかったものが、いわば身近なところで、そういったものに、例えば介護施設ができたら当然それに何か要るよね。当然、ガス、電気工事、水道工事、それから、家具あるいはインテリア、アウトテリア、そういったものが全てがビジネスチャンスだよねという発想がようやく、黙っても自然に出てくるようになってきた。

例えば最近ですと、ホテル業者。大分で最大のホテルが当行のお客様におられるわけですが、そこには結構有名なバイキングがあるのですが、そのバイキングに地元の海産物、干物の業者を引っ張って行って、ホテルの購買担当のマネジャーと話をして、新たに仕入れルートとして採用していただいたとか、そういった動きが商談会のような形ではなくして日常業務として、いかに自分のところのお客様の販路拡大に強力するかといった発想がとれるようになってきたということが挙げられます。

それから、低金利競争という観点。金利競争は大分県でもないわけではありません。当然熾烈な競争があります。他県から大分に進出されている金融機関さんでダンピングされているところも当然あります。我々もある程度対抗せざるを得ないんでありますけれども、ただ、金利に関しては、私はお客様と銀行というのは相反する立場だと思うのです。つまり、お客様にとってみると金利は安い方が良い、銀行は高い方が良いということで、いわば同じ船に乗っていないんだと思うんです。ところが、見方を変えると、お客様からすれば販路拡大で売上が増えれば、そこで得られる粗利というのは非常に大きなものが期待で

きますので、0.1%、0.2%の金利の差はあまり関係ないのではないかと。そのようにおっしゃっておられるお客様もおられます。手数料を払ってでもいいから販路拡大させてもらった方が良くというお客様が中小企業には多いと思うのですね。それは多分、2割、3割の粗利が取れるから、そこにおいては0.1%、0.2%の金利はあまり関係ないということなのだと思えます。

それから、もう一つ。低金利に対しましては総合取引が重要と考えています。当然会社には役員の方々がいます、従業員の方々がいますということで、従業員の方々に対しては給与振込だとか、公共料金、消費者ローンといった取引が当行でなされているかどうか、これが肝だと思っています。したがって、最近は稟議書にきちんと、先ほど申し上げたサックスサービス、給与振込のお客様で口座振替等の付随取引があればATM手数料が無料になりますというサービスを導入しましたが、それが従業員数、例えばメイン先、準メイン先であれば、従業員30名で、そのうち当行のサックスサービスの利用者は何人いるんだといった内容の記述を必須としました。全従業員30人の内の5人ですというような話。それを例えば10人に増やしていこうぜと。そうすると、全体で見ると会社本体への貸出は低利かもしれないけれども、総合採算は取れていくのではないかと考えておりました、したがって、それをいわば普通の行動としてできるようになってきたというのがリレバンではないかと考えております。

あと、物差しのお話であります、これはなかなか難しいお話かと思っております。確かに債務者区分だけの話ではないと思えます。例えば中小企業の社長様と話しているときに、その中小企業の社長様が本当に、従業員なり、その会社の地域への貢献なりといったものを意識して事業をきちんと進めていっているのか。事業推進に当たって、逃げないできちんとやっつけていける社長様なのか。銀行にとってみて、当然コストというのは一方であるのでありますけれども、そうは言っても、最終的には企業経営者の姿勢にあるのだろうと思えます。そこを見極めていけば、私財を投げ打ってでも、おそらく中小企業の社長様からすると、会社は家族同然だろうと思えるのでありますけれども、そこまでやれる人なのかどうかという、きちんと見極めていくというんですか、そういうことが一つの物差しなのではないだろうかなと思えます。それは財務データには出てこないものであって、自分の業務、自分の会社に対する愛着と言うか責任感と言うか、あるいは従業員に対する責務と言うか得意先に対する義務と言うか、そういったものをきちんとやれる社長様であるかどうか、そこが最後の物差しなのではないだろうかなと思えます。それをきちんとできる社

長様であれば、銀行としては全面的にいろいろな形での協力はできるのではないかなと考えております。ちゃんとした答えになっているかどうか分かりませんが……。

【多胡委員】 まさにそういう……。

【権藤頭取】 ことではないかなと思っております。

【松嶋会長】 じゃ、簡潔にお願いいたします。

【権藤頭取】 すみません、回答が長くなりまして。

【家森委員】 1つだけお願いします。11ページで、総貸出先数はこの21年から24年で4,000先減っているというふうに記載があるわけですが、これは2万4,000先から4,000先とかなり減ったわけですが、一方で、貸出残高そのものはむしろ増えているということなのですが、理由を教えてくださいませんか。

それから、今後この貸出額を増やしていかれる計画というのは、先数を増やすのか、特定のところによりたくさん貸していくという計画なのか、そのあたりについて教えてくださいませんか。

【権藤頭取】 その総貸出数の下の行を見ていただきますと、「個人を除く貸出先数」と書いてあります。実は先ほどご説明が漏れたんですけれども、この3年間、個人ローンが落ちております。住宅ローンは増えているんですけれども、消費者ローンに対するコミットがちょっと減っています。今回計画では消費者ローンについて力を入れなきゃいけないと思っているんですけれども、ご指摘の数字の差は個人の計数であります。個人の貸出先数が落ちたということです。

また、法人については167社と少ないのですが、増えております。そのように考えますと、前計画においては、どちらかというと事業法人へのコミットの方が強かった。個人ローンについては効率的にお金をかけないでやらざるを得ないという考えにあります。営業店の方も、中小企業支援ということで、どちらかというと法人の方に力点を置かざるを得なかった。当然のことながら今後は取引先の裾野拡大が不可欠でございますので、法人、個人ともお客様の数を増やしていく。これはお客様の支持の表れだと思っておりますので。お客様が支持していただけるようなサービスを提供することによって、まずは取引先を増やしていきたいと思っております。と同時に、当然のことながら、その結果として、それにくっつけた形で収益も取っていくという形になっていこうかと思っています。

【松嶋会長】 どうもありがとうございました。まだご質問はいろいろあると思いますが、後の全体討議の中で十分議論することにして、これで権藤頭取には

退室していただきます。どうも大変ありがとうございました。

(豊和銀行 権藤頭取 退室)

(東和銀行 吉永頭取 入室)

【松嶋会長】 どうもありがとうございます。どうぞ。

【吉永頭取】 東和銀行の吉永でございます。

【松嶋会長】 引き続きまして東和銀行の吉永國光頭取から、経営強化計画の概要についてご説明をいただきたいと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

【吉永頭取】 どうも失礼いたしました。申し訳ございません。

東和銀行の吉永でございます。当行は、平成21年12月、350億円の国の資本参加をお願いし、平成21年10月から24年3月を実施期間とする経営強化計画の策定を行い、経営力の強化に取り組んでまいりました。その実績を説明させていただく前に、当時の当行の状況について簡単に述べさせていただきます。

当行は、平成19年10月に経営管理態勢等が不十分であるとして業務改善命令を受けました。その後、預金が平成20年3月期に500億円、21年3月期、さらに250億円流出し、貸出金もほぼ同額減少しました。また、貸出先のお客様の数も、ピーク時の1万9,000先がほぼ半減いたしました。これらが決算に影響し、平成19年3月期281億円の赤字に続き、20年3月期に4億円、21年3月期も39億円と、3期連続の赤字計上となりました。こうした状況では当行は地域金融機関として地域に貢献する使命を果たせないと判断し、国の資本参加をお願いし、以降2年半の経営強化計画の実行に取り組んでまいりました。

お配りしておりますダイジェスト版の2ページをご覧ください。左側がコア業務純益の実績です。計画始期の56億円を平成24年3月に101億円とする計画でありましたが、預金貸出金の順調な増加や有価証券利回りの改善などで、コア業務純益は計画を上回る106億円となりました。預金については計画期間中741億円、貸出は641億円増加しました。右側のグラフでお示ししていますように、中小企業貸出は、計画の増加目標309億円を大きく上回る476億円の増加が図れました。最終収益も強化期間中、平成22年3月期38億円、23年3月期60億円、24年3月期73億円と、順調に増加することができました。

減り続けていました貸出先数は、平成21年3月期をボトムとして増加に転じ、計画期間内に978先増加いたしました。

次に業務粗利益経費率（OHR）でございますが、物件費は計画どおり削減できましたけれども、人件費が新人事制度導入が遅れたこと等で計画に届きませんでした。平成24年3月期

の業務粗利益経費率は63.17%と計画始期から8.06ポイント改善ができたものの、計画の60.01%を3.16ポイント上回る結果となりました。

当行は、お客様の数の回復、預貸金の回復でコア業務純益が計画どおり増加し、収益の向上で地域に貢献することが可能となり、お客様の信頼も回復し、それがまた収益につながるという好循環に入ることができました。これはひとえに、国の資本参加により当行の健全性に対する地域の信頼性が回復された結果であると考えております。

当行は、メガバンク等が業況の悪くなった企業や地域から素早く撤退していくときに、逃げずにロスを被ってしまう逃げ足の遅い銀行という評判もありました。4ページ下にございます「雨でも傘をさし続ける銀行」という当行の標語でございますが、この標語は、逃げ足の遅い銀行という評判を逆手に取ったものであります。この標語は、靴底を減らす活動とともに、お客様の間でも東和銀行の代名詞として定着してまいりました。

「雨でも傘をさし続ける銀行」であることによって地域に貢献することができた2つの例をご紹介させていただきます。3ページでございます。3ページの左側をご覧ください。

群馬県には有数の温泉地が多くありますが、団体旅行客の減少から、収益環境は厳しい状況となっております。当行の■■■■の取引先も同様であります。温泉地自体が集客力を失い、大きな銀行が融資取引から撤退していく中、当行は■■■■最大のホテルや最古のホテル等の事業再生に真っ正面から取り組んでまいりました。同時に、温泉街全体に集客力を増加させるためには町全体の再生も必要であると考え、■■町、あるいは■■■■等に、全国でも有名なまち再生コンサルタントであります■■■■、をご紹介し、面的再生を提案いたしました。この第一弾として■■■■再開発整備事業が、本年6月から工事着工となっております。

もう一件はその右側でございますが、東京の下町にあります個人病院の例であります。当病院は、■■■■年に開設、業歴■■年、1日に約■■名の外来がある、この地域ではなくてはならない病院であります。経営体質が古く、また、過去の借り入れの負担も重く、貸出金の元本棚上げを長く継続しておりました。当行は、当病院に医療専門のコンサルタントを通じ、医療法人化のスキームを提案。医療法人として事業の再出発を図り、この医療法人に貸出金をリファイナンスし、現在は順調に事業を継続することができました。地域の医療と職員■■名の雇用も守ることができました。

今後の新しい計画期間3年間では、「雨でも傘をさし続ける」ということで今述べましたような地域に貢献することを、傘の内容を充実強化することでより広角的に実施してい

たいというのが、新経営強化計画の基本的な考えでございます。前計画でも行っておりましたリレバンの取組みや全行的な本業支援の取組みという点では十分でなかった面があり、この新しい計画ではリレバンを本業支援のお客様支援活動として全行的、システムティックに実行できるようないろんな工夫を考えたというものでございます。

目標値、数字について、まずお話しいたします。6ページをご覧ください。

コア業務純益は、計画始期における106億円を、3年後の27年3月に7,500万円上回る107億円を目標といたします。3年間で預金を600億円、貸出金を511億円増加させる計画としておりますが、貸出金利の低下が更に進むものと想定され、資金利益の増加が極めて厳しいと考えております。

貸出金利回りの足元の水準は6月末で1.87%でございまして、前計画で想定しておりました24年度の見込み金利との間では、0.251%の乖離があります。今後3年間における利息収入は、前計画時の想定からは、1年当たり30億円から35億円減収になると見込まれるものでございます。このため、コア業務純益は、2年間は計画始期の106億円を下回ることになります。比較的金利水準の高い中小企業貸出を増加させることで、3年後には107億円を確保したいと考えております。

次に、業務粗利益経費率（OHR）でございます。計画始期におけるOHRは63.17%であります。役員報酬の削減継続や行員の賞与カットを継続するとともに、事務費等などの更なる物件費の削減に努め、3年後の27年3月には、計画始期を3.14%下回る60.03%としたいと考えております。

7ページをご覧ください。リレーションシップバンキングの推進によるお客様支援活動について、ご説明いたします。

(1)の①TOWAお客様応援活動の実施です。お客様への訪問活動で収集した販路拡大などお客様の課題を、ソリューションを付けた提案としてお客様へお返しするという活動を全行的に取り組むというものでございます。今年から、この提案活動をしたかどうかを渉外行員や支店の表彰の評価項目に加えました。

また、これは9ページでございますが、9ページの左側に、本部の目利き能力のある支店長経験者8名をビジネスサポーターということで同行訪問、あるいは提案、作成等で支援させることといたしました。その道具として今回構築したのが、また7ページへ戻っていただいて申し訳ございません、7ページの(2)にありますリレバンサポートシステムでございます。新たに全店のそういったお客様ニーズを、お客様に関するいろいろな基本的な情報

と一緒にパソコンで一元管理するシステムを構築いたし、網羅性を高め、全行的にお客様ニーズにソリューションを与えやすい環境といたしました。

7ページにお戻りいただきまして7ページでございますが、②は医療関連分野への支援でございます。外部医療コンサルタントと連携し、新規開業支援、経営相談等を積極的に行っております。③は事業承継、相続等相談支援活動です。公認会計士、税理士、弁護士等の外部専門家との連携による経営相談会の活動とフォロー体制充実です。④は海外進出等支援活動です。JICA等の政府系金融機関との連携を図って、お客様の現地でのニーズに対する支援を行っております。中国の交通銀行、タイのTMB銀行と業務提携を行い、お客様の支援も行えるようになっております。さらに当行は本期間、この新しい計画の下では、新たにアジア各地での事業経験豊富なコンサルタントと業務提携し、お客様が真に必要とする情報の提供やアドバイスが十分できる体制を構築してまいります。⑤は知的財産に関する支援活動です。群馬大学、弁理士等との連携により、特許と知的財産に関する支援を行います。当地に多い、新技術開発に熱心な中小企業のニーズに対応したいと考えております。

また、(3)のコンサルティング機能の発揮として、経営相談会、事業再生支援等の取り組みを継続的に行っておりますが、事業再生支援専門会社であります子会社の東和フェニックスも活用した事業再生支援も強化します。

ダイジェスト版の8ページ、9ページはお客様支援のイメージ図ですが、9ページについて触れさせていただきます。

ビジネスサポーターについては、先ほど述べさせていただきました。ビジネスソリューションチームは4名体制とし、お客様の事業承継等を担当します。専門性の高い支援を必要とする場合には前に述べた外部コンサルタント等と連携し、問題解決に取り組みます。医療関連チームは4名体制とし、前に述べた支援を行います。私どもに知識等が不足するものについては外部のコンサルタント等を積極的に活用し、支援を真に役立つものとして提供していきたいというのが基本的な考え方です。こうした個別のお客様の本業支援を強化するという事で、地域の活性化、あるいは地域の雇用を維持することに貢献してまいります。

13ページをご覧ください。中小企業貸出の計画値は、期間中286億円増加させ、総資産に対する中小企業貸出比率を0.5ポイント引き上げ、32.03%とすることを目標といたしました。

14ページでございます。経営改善支援の取組みについても、前計画と同様に積極的な対応を図ってまいります。特に経営相談の取組みについては、前計画の目標を95件上回る300件程度を目標としました。また、早期事業再生支援では、中小企業再生支援協議会や企業再生支援機構、また外部コンサルタントの知見、機能を積極的に活用させていただきたいと考えております。

次に、業務執行及び監査監督体制の強化につきましては、15ページの右側にあるとおりでございます。今期間においても、コンプライアンス最重視の企業風土をより強めてまいりたいと考えておる所存でございます。

私どもは、これからの3年間、リレバンの徹底により「雨でも傘をさし続ける銀行」の真価を発揮し、傘をお客様に差し続け、それが地域にも広がるように配慮していきたいと思っております。

最近、大手地銀やメガバンクが、その資金力とネットワークに物を言わせて全国ベースの商談会や海外に商流をつなぐといったサービスを中小企業に向けて行っており、競争は激化しております。私どもにあり、大手地銀やメガバンクにないもの、それはお客様により近いところで仕事をしてきたという相互銀行、あるいは無尽時代からのDNAであります。

DNAについて一つ述べさせていただきます。私どものお客様に、
が
でございます。のときからのお取引先でございます。現在の貸出残高の大きさでは、当行はメインではありません。しかし、今でもいろいろな面で、当行を第一順位の銀行として扱っていただいております。のときに当行の渉外行員がの奥様と一緒に一日レジに立ったり、帳簿のつけ方を一つ一つ指導したり、大売出しの手伝いもしたり、こういったことをやりました。それこそ本業支援というものを、非常にプリミティブな形で実践していました。どんなに大きくなりましても、はそれを忘れませんでした。この渉外行員のリレバンこそが、我々が若手行員にこれから伝えるべき我々のDNAであると考えております。この3年間は、全役職員が相銀時代のDNAを我々の記憶の底から呼び起こし、本計画の大成に全力を挙げてまいりたいと考えております。

どうかよろしく願います。どうもありがとうございました。

【松嶋会長】 どうもありがとうございました。

それでは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。関根委員、どうぞ。

【関根委員】 ご説明ありがとうございます。私の方からは、一点もう少しご説明をいただきたい点がございます。

今お話しいただきましたとおり、かなり地に足がついたというか、地域密着型でいろいろ行われているということが非常によく分かりました。そして、さらにそれを深めていくために、お客様支援活動ということで、こちらの資料の7ページ目から8ページ目に図がかかれています。こちらの図は、中小企業が地域密着型の金融機関に行っていただきたいと考えられ得るあらゆることが書かれているような感じのイメージとなっていて、その思いというのはすごく分かるのですが、実際これを行うとなると、先ほども少し出ていましたけれども、外部のコンサルタントを使ったり、そういったことのコントロールをしていくとか、なかなか難しいところもあるのかとも思っております。また、既にそういった外部のコンサルタントの方等も入られているとは思いますが、どこまで具体的に構築されているのでしょうか。それから、お客様のニーズによって、物によってよく使う部分と使わない部分とが出てくるとは思いますが、そのあたりはこれからニーズを見ながら柔軟に対応していこうとしているのか、既に、このあたりは特に強く行っていきたいというのがあるのか、そのあたりの説明をもう少しいただければと思います。

【吉永頭取】 どうもありがとうございます。私どもが既に構築しておりますのは、この4月から既に、ここに書いてございます例えば9ページのビジネスソリューションチーム、医療関連チーム。ここは銀行員と外部のコンサルタントも既に決まっております、先ほどもちょっと例として挙げました東京の下町の病院をやった医療コンサルタントは、私どもの顧問的なコンサルタントとして、常にチームと一緒にしております。それから、ビジネスソリューションチームの方も、弁護士の先生、あるいは会計士の先生、税理士の先生等の一つのグループとして私どもと長くやっていただいておりますので、ここも、何か難しいことがあれば、そこをお願いするというをやっております。

また、そのコンサルタントの方とは毎月各地域ごとに相談会を開いて、それぞれのお客様がどういうニーズがあるかということを知ったり、あるいは個別でそこで相談して解決してしまうというようなこともやっております。それは現在のところそういう体制でやっております、これを強くするというでございすけれども、これからやりたいといひますのは、この提案のところでございます。今までは渉外行員が、そのそれぞれのお客様がこういう販路拡大はどこにどうしてほしいというようなことなんかは、ある意味じゃ渉外行員同士の連携でしかできてなかった、あるいは支店のところにつなぐしかできな

かったんですけれども、これをコンピューターの一つのシステムに入れると同時に、支店長経験者8名の目で見ても、そして、それを一つの提案書にまとめてお客様に示すというところまでやれということをやっております。これは、今までないことでございます。

それから、今までにないことで一つやりたいというのは、先ほどこの一部に出ておりますけれども、知的財産の支援でございます。私どものお客様の群馬県も埼玉県も非常に進取の気性に富んでいると言いますか、高い技術を持ったところが多うございまして、かつまた特許の申請件数も、筑波があります茨城県よりも群馬県の方が高いということがございます。ございまして、高い技術を持ったところが特許とかそういうものについて相談があることがございまして、これはちょっと今まではあまり対応できませんでしたので、国際特許事務所、あるいは私どもの既にありますコンサルタントの中におられる弁理士の先生方を紹介して、何とか解決していきたいと思っております。高い技術を持っていても、これはやはり基本特許から周辺特許をシステムティックに取っていかないと、やはり折角の技術が役に立たないということがあるようでございまして、こういうものは今後やりたいということでございます。

【松嶋会長】 ほかにどなたか。家森委員、先にどうぞ。

【家森委員】 こちらの強化計画の7ページのところに、23年4月に年功的「能力主義」から「能力、役割、成果（貢献度）」を重視した人事制度の改定ということがあります。この複線型人事制度というのがここでは効率化戦略という目的で出ているんですけれども、これはリレバンの強化につながるような制度ではないのかということも含めて、この制度についてご説明いただきたい。

【吉永頭取】 この制度は、私ども今まで、例えば複線的でないということでは、総合職と一般職という分け方もございませんでしたが、この4月から、総合職と一般職を職員に選んでもらうということをやりました。女性で総合職を選んだ場合には、これは渉外行員として登用するというのもやり始めました。それで、今年の4月から、7名の女性行員を渉外行員として登用いたしております。これを期間中、倍とかそれ以上に増やしていきたいと考えております。これは、ある意味においては非常にリレバンの強化にもなると考えております。非常に別の見方からやるということもございまして。それから、お客様も、そうした女性渉外行員に評判がよろございますので。私ども、支店長は一人女性支店長が出て、これはフルバンクの支店長でございまして、貸出もやれるところ、融資もあるところでやっております、ここもお客様の評判もよろしゅうございますので、そういうよう

に女性を活用するという一方で、いろいろ密着型の密着の度合いが広がるというふうに考えております。そういう意味においては、私どもは、これはそういうように使いたいと思います。

【福田副頭取】 女性の渉外行員を出すことによります営業の戦力が大分増えてまいりますので、そういう面ですね。手も十分かけてお客様への情報提供等できる体制ができますので。これから、今申し上げましたように女性の渉外行員については2年間でもできるだけ増加させ、40名ぐらいの規模を思っていますけれども、そうしますと、それだけのサービスの体制が強化されますので、リレバンへの大きな寄与があるかと考えております。

【松嶋会長】 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。1点だけちょっとご質問したいんですけど、8ページにお客様応援活動のイメージ図ということでいろいろなアイテムを用意されているということだと思えますけれども。一方客観的に考えますと、例えば海外での活動を支援するという一言で書いてしまうと非常に簡単だと思うんですけど、例えば大企業でもなかなか今、例えば中国市場なんていうのは開拓するのが難しいとたくさん失敗しているところもあって。コンサルタントの中にもいろいろな方がいて、果たして本当に、この人についていって大丈夫なんだろうかという人もたくさんいるようなのが実情だと思うんですけども。そういうことを考えたときに、例えば先ほどご説明があった
■の面的な再生みたいな話だとか医療法人とか、そういう、より地域でできるようなことですね、それをまさにハンズオンで、そこに集中的にそのリソースを投入してやるということもあり得るのではないかな、サービスアイテムを考えたときにですね。その辺はどういうふうなお考えで臨まれているかというのをお聞かせいただければ。

【吉永頭取】 経営資源といいますか、職員の傾斜という点では、先生おっしゃったとおり、私どもが地域で地道にできるところに傾斜しております。そこに集中しております。ただ、私どものお客様の埼玉県、あるいは群馬県というのは自動車産業等を中心とします下請けがかなり多うございまして、また非常に、海外に出たいという意識、出ざるを得ない。出ざるを得ないんだけど、今までのメイン銀行である私どもにはなかなか相談できない、そういうことがございましたので、そういうのを解決したいということでつくったものでございますけれども、そこはなるべく外の力を借りることといたしまして、私どもでの資源は、実は国際部は外為の非常に事務的なところを除きますと、2人か3人で構成されております。ですから、そこには資源は投入しておりません。しかし、金も人もかけない

けれども、何とか役に立てるようというのをやっております。

一つは、さっき申した、海外で事業展開をやっておられる方を新たにコンサルタントとして、これは私ども、業務提携してやろうということが一つでございますけど、あとは例えばお客様の、うちの国際部をつくって国際部長にお客様とずっと回ってもらったんですが、そこで何が問題になっているかという、非常に苦情みたいなものが多いんですね。例えば中国で店を出そうとしたら、突然、「消防の施設がない」と言って出せなくなった、非常に困ってしまった。これはどこに、その要望を持っていったらいいか。あるいは、試験機器は今まで免税で輸入できたのが、突然「関税を払え」と言って、「それ以前に輸入したものは、これは密輸であって処罰する」と言われたとか、こういうことを当局から言われたり、あるいは取引先からはいろんな難題を言われるという、これを何とかできないかということがございました。これにつきましては、そういうコンサルをあれするわけにはいきませんので、JICAは専門家として向こうの政府の中に入り込みますので、向こうのいろんな人を知っているということがありまして、そういう知見が使えるか。それから、JETROとか、そういうところも使えるか。それから、あえて言いますと、例えば大使館その他、あるいは国税のアタッシェ等をしている大使館の人、あるいは国税の何かの長期出張で行っているような方、こういう方に相談できないかと。これは、相談できるといえばできるし、できないといえばできない。ただ、国民が困っているときにはそういうのを助けるのが大使館員の仕事ということでございますから、そういう形において、私どものお客様がそういうことで困ったときには相談できるような、そういう体制を一応敷いております。

それによって、例えば中国のさっき言った店の消防施設というのも、その都市の共産党の中級のどの人に相談しろとあって、そこに話をしたら即座に解決したとか、そういうあれは私ども、一切経営資源を投じずに、ちょっとずるいんですけれども、税関とか、あるいは国税で大使館に行っている方を何とか使えるという方法で、そういうふうにやりたいと思っています。私どもの乏しい経営資源は全部、地元でのこういう地域密着型の方に傾斜していきたいと思っています。

【大澤委員】 ありがとうございます。

【松嶋会長】 どなたもございませんか。よろしいですか。それでは、どうもありがとうございました。そこで、吉永頭取にはご退室いただくということにいたしたいと思いません。本日はご説明大変ありがとうございました。

【吉永頭取】 どうもありがとうございました。

(東和銀行 吉永頭取 退室)

【松嶋会長】 本日は3つの銀行の頭取さんたちが熱弁を振るわれましたので、かなり熱心な討論ができたと思います。その煽りで少し時間が押しているんですけども、まとめに入らせていただきたいと思います。

まずその前に、多胡委員は紀陽ホールディングスについての意見の取りまとめには参加しない、こういう取扱いをさせていただきます。そこで、当審査会の意見としましては、3行の新経営強化計画を了承するというのでまとめさせていただきますと思いますが、よろしいですね。

(「はい」の声あり)

【松嶋会長】 ありがとうございます。

それでは、皆さん、ご異論がないようでございますので、当審査会としましては紀陽ホールディングス(紀陽銀行)、豊和銀行及び東和銀行の経営強化計画を了承いたしたいと存じます。

それから、いろいろの資料取り扱いとかその他のことにつきまして、昨日も同じことを申し上げましたから省略させていただきますと思いますが、本日配付いたしました資料についてはお持ち帰りいただいて結構でございますが、すべての資料が非公表ということになっております。しかも、新計画の承認後におきましても一定の理由がある場合には公表の例外ということになっておりますから、くれぐれもご注意願いたいと思います。

あと、時間が若干残っておりますので、何か一言でも。多胡委員、いかがですか。

【多胡委員】 お時間をつくっていただいて、ありがとうございます。

豊和、東和という2つの銀行のことについてなんです。その2つの銀行が共通しているのは、地域の2番手の銀行ということなんです。昨日の話の続きなんですけど、選択と集中というポイントです。2番手銀行こそ、選択と集中が必要ではないかと。これは各先生方おっしゃっていたとおりで、たとえば海外進出のところをどうするかということ。

これは大澤委員がおっしゃった話に近いんですけども、地元中小企業が海外に出ていくということはもちろん一つの選択肢ではあるけど、特に群馬であれば、あれだけ技術力があるんだったら、それを逆に国内で残してやる、できるようにするというような方向性もあるのではないかと。こういうことを傘を差し続ける運動の中でやっていただきたいと思います。もちろん旅館とか病院はお見事だと思いますし、

。だからこそ、東和銀行がああいう戦略を出し、結果として、それなりの数字が地元群馬で出ている。だから、これを本当に続けてほしいと思うのです。海外に出るだけじゃなくて、技術力があるのなら、知的財産のこともおっしゃっていましたが、その知的財産もうまく利用して、それをむしろ地元での事業展開に活かすというような提案にも挑戦していただきたいなと思いました。これは昨日と同じ趣旨で、監督の方でぜひフォローしていただきたいと思っています。よろしくお願いいたします。

【松嶋会長】　　ちょっとね、全く関係ないことなんですけど、時間がちょっとあるので私もしゃべらせていただきたいんですが。

　　公的資金を入れている銀行の長所、短所ね。例えばユーザーから見た長所、短所、あるいは金融機関から見た長所、短所、あるいは評判とかですね、そういったのをどういうものがあるのか、ちょっと分析してね。むしろ公的資金を入れることについて積極的に地域金融機関がなるようにできないものかというふうに、個人的には思っているんですがね。公的資金を入れたからといってマイナスに本当はならないんじゃないかと思うんだけど、根拠のない評判を経営者が気にしたり、あまりユーザーの方では損はないんですよね。ないというよりか、地域の中小企業がそんなに金融機関を選んで選択する自由があるとか何とか、あまりないんですよね、実際は。ですから、その辺を何か次回は聞きたいなというふうに思っているんですけども。

　　それでは時間も来ました。それじゃあ、今日は本当にありがとうございました。これで第13回の会議を終わらせていただきます。ありがとうございました。

— 了 —