

## 金融機能強化審査会議事録（第15回）

1. 開催日時 平成24年9月11日（水）9時30分～11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

以上のほか、細溝監督局長、小野参事官、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（株式会社東北銀行、株式会社きらやか銀行）の審議
5. 議事内容 別紙のとおり

(別紙)

【松嶋会長】 それでは、皆さん、おはようございます。定刻となりましたので、ただいまから第15回金融機能強化審査会を開催いたします。

本日は、家森委員が所用によりご欠席ということでございます。

開催に当たりまして細溝監督局長よりご挨拶をお願い申し上げます。よろしくどうぞ。

【細溝監督局長】 監督局長でございます。本日はご多忙中のところお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

今日は東北銀行ときらやか銀行から提出されました経営強化計画についてご審議いただきたいと思っております。これは金融機能強化法の震災特例に基づくものでございます。

両行を簡単にご紹介いたしますと、東北銀行、これは元々、戦後の荒廃した岩手県の復興を果たすというために、地元の商工会議所が中心になっておつくりになった銀行でございます。そういった創業の精神がございますので、今般の震災の復興に当たりまして、被災地域における円滑な資金供給の取組み、これを国と一体となって長期に亘り継続的に推進していくことが使命であるというふうに強く認識しておられるということでございます。そういうことで、本年3月に国の資本参加の申請に向けた検討を開始するということを公表して、今般、正式な申請に至っております。

一方、きらやか銀行につきましては、先月の第14回の審査会で、本則に基づく新たな経営強化計画のご審議をいただいたところでございますが、実は、震災前から仙台銀行と経営統合、共同で持株会社をつくろうということの話を進めておりました。今般、本年10月に仙台銀行と共同で持株会社を設立しようということで経営統合を行うということになります。そうした中で、きらやか銀行がこれまで培ってきた顧客の本業支援の取組みのノウハウ、これを仙台銀行の地域に伝播する、お伝えをしてそちらでも活用していただくということで、仙台・山形両地域の震災復興を両行同一歩調で行うということでございまして、改めて震災特例に基づく資本参加の申請を行ったものということとなっております。

いずれにしましても震災復興元年を迎えた震災地域の本格的な復興に向けまして、今後、両行をはじめとする金融機関が本格的に取り組むだろうと思っております。

被災地域、もう1年半経ったわけでございますが、被災者の置かれた状況はいろいろ千差万別でございます。グループ補助金、ないしは高台移転といった形で復興の一步を踏み出した被災者もおられますが、一方、原子力の災害被害がまだ続いていて、一向に予定が立

たないという方もおられます。被災地の金融機関に対しては、そういう被災者の千差万別の状況に対応して最適なソリューションを提案して実行してほしいと。それが例えば国からの補助金であったり、政策金融であったりしてもいいと。当然、全体を見て、被災者に寄り添って銀行がソリューションを提案して実行していくということをやってもらいたい。そのために資本が要るなら、ぜひ資本参加の申請をしてほしいと言っておるところでございます。今般、やや震災から時間が経ちましたが、東北銀行ときらやか銀行がこれに対応してくれたということでございます。

そういった意味で、それから被災地の銀行につきましては、面的な復興といえますか、今後、都市計画とか始まると思いますので、工場の再建も始まると思いますので、面的な復興も市町村と一緒にやっていく必要があるというところも視野に入れていく必要があるかと思えます。

そういった意味で、両行の経営強化計画に掲げられました東日本大震災からの復興に資する方策、これが個々の被災者や被災地域の期待に十分応えられる具体的なものになっているかといった点について、ぜひご忌憚のない意見を聞かせていただければ幸いと存じます。よろしくお願ひ申し上げます。

**【松嶋会長】**      ありがとうございます。

それでは、続きまして井藤銀行第二課長から、今回、金融機能強化法の震災特例に基づきまして東北銀行及びきらやか銀行から提出されております経営強化計画の概要についてご説明をお願いいたします。よろしくどうぞ。

**【井藤銀行第二課長】**      銀行第二課長の井藤でございます。今日もどうぞよろしくお願ひいたします。

それでは、私からは、A4縦に東北銀行の概要、きらやか銀行の概要という形で綴じさせていただいた資料がございますが、これに沿ってご説明させていただきたいと思えます。

今回も私から両行の頭取に対しまして、後ほどの時間で両行の震災復興にかける強い思いを自らの声でご説明させていただきたいとお願ひしておりますので、私からはごくごく簡単に概要をご説明させていただければと考えております。

それでは、まず、東北銀行の方からご説明させていただきたいと思えます。まず、東北銀行の概要でございます。こちらは戦後、岩手県の復興を果たすために地元経済界中心となって新たに設立した銀行だということで、元々、普通銀行として設立されておりますものですから、規模は上の方の真ん中あたりに預金、貸出金とございますけれども、全体で

90位前後でございますので、小さめの銀行ですけれども、第一地方銀行でございます。本店所在地は盛岡になります。24年3月末現在、自己資本比率が8%台後半、Tier1比率が6%台でございます。この点については、次のページでまた改めまして触れさせていただきたいと思っております。

この銀行につきましては、震災からもう1年ちょっと経っておるわけでございますが、23年3月期、下の表を見ていただきたいと思いますのですけれども、与信関連費用といたしまして53億円のマイナスを計上してございまして、うち、震災関連が44億円ということでございます。23年3月期につきましては当期純利益がマイナス39億円ということで、震災の影響を受けて、ある程度大きな赤字を計上しているということでございます。ただ、この期にある程度しっかりとした対応をしておりますものですから、24年3月期の当期純利益はプラス7億円ということで黒字を確保しているという状況でございます。

1枚おめくりいただきまして、資本参加額と自己資本比率でございます。計画期間の年度は4年ですが、実際には3年半ぐらいの計画になりますが、被災地の復興のために金融仲介機能を更に発揮して、今後、復興に向けた資金供給に長期に亘って取り組んでいきたいということでございまして、そのために必要な資本を申請したいということでございまして、資本参加額は100億円、優先株式返済財源の確保は25年以内、優先配当の年率につきましては震災特例ということで、資金調達コスト、またはTIBORのいずれか低い方ということになってございます。

それで、なぜ100億円かというところでございますが、これは22年9月期の状況でございます。これは弾力化措置前というケースでございますけれども、自己資本比率が[REDACTED]、Tier1比率が[REDACTED]ということで、全体で見ると[REDACTED]ぐらいの水準がありました。24年9月期、震災等の影響を受けて弾力化措置前の計数で見ますと、自己資本比率が[REDACTED]、Tier1比率につきましては[REDACTED]ということでございまして、やや今後の震災復興のために十分な資金供給を行うためには心許ないというというような状況でございまして、国の資本参加を得まして、全体として28年3月期でございますが、自己資本比率が9.3%、Tier1が8.6%ということで、震災前に勝るとも劣らないと。質的に見ればTier1比率は随分上がりますものですから、震災前に比べても強固な状況に復元したいということでございます。

※印でちょっとありますけれども、平成24年度以降、劣後ローン及び劣後債を合計62億円返済するという予定になってございます。これにつきましては、震災復興に向けて資本

コストを軽減すると。そこで軽減された分につきましては、より十全な震災復興のために尽力するという考え方だというふうに聞いてございます。この返済がございましたので、資本参加時点に比べまして自己資本比率はその終期におきましてやや減少すると。しかしながら、震災以前に匹敵するような体制の強化は図られるという計画になってございます。

1ページおめくりいただきまして、被災者への与信の状況でございます。被災者の与信残高でございますが、全体といたしますと総与信残高5,000億円弱でございますが、そのうち約1,300億円が震災の影響を何らかの形で受けていると。率にすれば約4分の1、26.4%ということでございます。事業性融資先の被災状況をご覧いただきますと、この銀行は盛岡にあるということで、沿岸部を中心というよりも、岩手県の地方銀行は、いわゆる盛岡を中心とした盆地部に展開しておりますものですから、直接の被害は、ここにありますように、そうは多くはございません。例えば、一番右の欄で、割合でいきますと重度の直接被害は全体の中で先数で5.2%、残高でいきますと4.9%でございますが、間接被害というものを含めると、かなりの被害がやはり及んでいるという状況でございます。住宅ローンにつきましては、一定の被害を受けているという状況が見てとれるかと思えます。

それで、2.の被災者への対応でございますが、この銀行は元々、中小企業に対して非常に積極的に取り組んでこられた銀行であるというふうに承知しておりますけれども、条件変更等も非常に精力的に対応されてございます。それで、貸出条件の変更等の実績でございますが、約定弁済の一時停止の実績でございますが、23年4月にはその先数が493先、137億円。ただ、今年の6月には先数30先、残高9億円と、大幅に減少しております。その分、貸出条件の変更の実績をご覧いただきますと、23年6月には296先、58億円ということでまだまだでしたが、24年6月、今年の6月には854先、148億円ということで、ほぼ対応を終えているという状況でございます。そして、新規融資につきましては、下の表で、復旧・復興資金の実行実績ということが載っておりますけれども、全体で1,619件、368億円というような状況でございます。こういったものに対してもこの1年強の間、非常に積極的に対応してきていただいているというふうに認識してございます。

それで、最後のページになりますが、この計画におきます被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策でございます。この銀行は今、申しましたように、この1年半、非常に積極的に対応していただいておりますということで、あまり新しいことがあるということでもないのですけれども、まず冒頭一言申し上げますと、今まで取り組んできた震災復興に対する取組みを更に強化して、この4年弱の期間、全行一体となって取り組んでいくと、

こういう計画になっているということでございます。具体的には、復興に資する方策の実施体制の整備という一番上の欄でございますが、まず、例えば津波の被害を受けた7か店、沿岸部にあるのですけれども、これまでも臨時出張所とか相談窓口等を通じまして速やかな営業再開、また、店舗の移転や移動店舗の導入等、積極的に取り組んできましたが、今、2店舗において仮店舗で営業しているのですが、ここも新しい店舗を建設して、地元にしつかりと根を下ろして金融機能の充実に取り組んでいこうというふうに考えています。

あと、2. ですけれども、被災地向け、被災者向けのコンサルティング機能を充実させるために、専門的な知見を有する外部機関等と復興支援に向けた連携や協力に関する契約や覚書を締結して、積極的に取り組んでいきますと。あと、例えば、被災地の復興支援に尽力する希望者を行内で公募して、人員配置するなど、そういった形の適材適所にも取り組んでいます。

また、4. といたしましては、全行横断的な本部を設置して、頭取自ら本部長となって機動的に取り組んでいるということございまして、これを引き続き推進していくと。

次に、復興に資する具体的な方策でございますが、この銀行はまず3つの視点で復興支援の方策を考えてございまして、下の欄の1. のところでございまして、(1) で地域の再建に資する方策、(2) で企業の再建に資する方策、(3) として住民の再建に資する方策というふうに計画で焦点をクリアにして書かれております。

地域の再建に資する方策でございますが、特にここでは1つだけ取り上げますと、やっぱり岩手県ということで農業が非常に重要な産業であると。これが震災の影響で、例えば原料とか肥料とか、こういった面の仕入れ、あるいは販売網と、こういったものがいろいろ寸断される中で、いろいろなネットワークを活用してビジネスマッチング等を積極的にやっているといったような取組みをしているし、今後もしていきたいと。

企業の再建に資する方策でございますが、例えば震災後、沿岸部の被災地におきましては、当然、職員自体が被災者でもありますし、緊急の窓口での対応等がございまして、渉外活動がなかなかできなかったところへ本部から人を派遣させて、集中的な渉外活動を行っております。しかも、最初は沿岸部に毎日2時間かけて通っていたと。そのうち宿泊施設が確保できるようになると、住み込んで集中的な訪問活動をして、しかも本部の人間でするので起案等もスピーディに行えて、資金供給をやってきたと。そんなこともやってきておりますし、あと、今後は、例えばグループ補助金と言われている補助金制度がありますが、こういった事業を活用する取引先に対しまして補助金交付までのつなぎ資金であると

か、4分の1必要となります自己負担分の資金需要等に積極的に対応していきたいと。こういうようなことを考えておるようです。

あと、住民の再建に資する方策、(3)でございますが、これは被災者の生活再建に資する商品の開発、販売を行っていきたい。あと、被災地におきまして失業とか、また、遺族になられた方のご相談を今後継続的にやっていきたいと、こういったことを謳っております。

あと、再生支援のための方策ですが、これにつきましては東日本大震災事業者再生支援機構、産業復興機構、企業再生支援機構等の積極的な活用をやりたいと。あと、③で個人版の私的整理ガイドラインも積極的に活用したいと。あと、DDS等も積極的に活用したいと。こういった内容になってございます。

時間の関係もございまして、東北銀行につきましてはこの程度にさせていただきますので、次にきらやか銀行に移らせていただきたいと思います。

きらやか銀行につきましては、先般、2期目の計画の、本則によります新しい計画の審議をお願いしたばかりでございますので、私からあまり銀行の概要を説明することはないのかなという気もしますけれども、改めまして若干触れさせていただきますと、山形県の銀行でございまして、規模的には預金残高、貸出金等を見ますと、70位台ということで、ちょっと小さめの銀行でございます。こちらは第二地方銀行でございます。先ほどの局長の話にもございましたが、この10月1日に仙台銀行との経営統合を予定しております。後ほどその資料、次のページにもあるので触れさせていただきたいと思いますが、仙台銀行と併せますと資金量は預金が1兆9,000億円、貸出金は1兆5,000億円弱ということでございまして、いずれも50番台ぐらいの銀行になるということでございまして、真ん中程度でございますが、そのあたりの規模の銀行になるということでございます。

経営の状況等は先般の計画にもありましたので割愛させていただきますので、また後ほどちょっと自己資本の考え方についてご説明させていただきたいと思っております。

次のページでございまして、経営統合の概要でございます。経営統合の方法といたしまして、きらやか銀行と仙台銀行の共同株式移転におきまして、持株会社の設立を行うということでございます。株式移転比率は、ここに、きらやか1、仙台6.5と書いてございますが、これは発行済み株式数が違いますので、実際にはきらやか銀行の方がちょっと大きいというふうな感じでございます。

設立の目的ですけれども、かねてから統合を予定していたということでございますが、

今般新たに目的として、「東日本大震災からの復興・再建のスピーディかつ幅広い対応の実現」ということを掲げていらっしゃるということでございます。

あと、当然、仙台と山形、これは仙山圏と呼ぶそうですけれども、非常に近い経済圏でございまして、その活動もかなり密接なものがあると。ここをネットワークとして結んでいくことによって、より地域経済への発展に貢献できるし、銀行自体も経営効率とか経営基盤も強化できるというようなことが目的となっております。

次のページをおめくりいただきまして、資本参加額と自己資本比率でございまして。この考え方でございまして、仙台銀行と経営統合に当たりまして、両行同一歩調によって震災復興計画を推進していくと。そのために、実はきらやか銀行は仙台に7店舗ございますけれども、湾岸部に店舗を持っているわけではございません。したがって、そんなに貸出金が毀損しているわけではある訳ではないんですけれども、仙台銀行と同一歩調で積極的な復興需要に对应していきたいということで今回、新たに資本参加を希望しているということでございます。

資本参加額のところでございまして、300億円、そのうち新規で100億円ということでございます。これにつきまして、まず全体の年限とかそういうことだけ説明させていただきますと、既存分については12年6カ月、当初の資本参加時点から15年以内、それで配当率はTIBOR+1.15%ということでございます。これは現在入れております200億円の優先株式の条件と全く同じでございます。新規分の100億円につきまして、いわゆる震災特例の条件ということで、25年以内、配当率につきましては、前年度の預金保険機構の資金調達コストまたはTIBORのいずれか低い方ということがございます。この考え方でございますけれども、さすがに従前に資本参加いたしました200億円につきましては、山形を中心とする従前のきらやか銀行の視点から地域金融の円滑化、地域金融機能の強化のために必要だったということでございますので、その条件を変えるというのはあまり直接的に理由はないと。新しい100億円については、当然、震災復興を目的としたものでございますので、震災特例の条件というふうにするのが自然であると。

他方、これは2つ、200億円を本則での資本参加、100億円を震災特例での資本参加といたしますと、今回のいわゆる計画でございまして、計画自体は本則でありますと経営の効率性といったものを求められる。他方、震災特例につきましては、そういったことはさておいても、震災復興に全力を尽くせということで計画をつくっていただくということでございます。この2つは、なかなか同質というか、2つ併置するとやや整合性に苦しむと



ということもありますので、ここはすっきりと整理させていただきまして、さはさりながら、全体として、銀行としては震災復興に全力を尽くしていただくということで取り組んでいただきたいということで、今回、新たに震災特例として全体を整理して入れ直すということをお願いしたいということでございます。

それで、なぜ100億円かというところでございますけれども、当然、今まで本則で資本参加をしてきて、先般ご審議いただいたように経営も順調になってきているということですが、これは次のページの自己資本比率の推移を見ていただくと非常によく分かるのですが、一番上の表で、仙台銀行は単体で12%、きらやか銀行は9.1%というような状況でございます。これから積極的に震災復興の資金ニーズに応えていきたいということと、仙台銀行と同一歩調で震災復興に取り組んでいくためには、リスク吸収力というものもそれなりに揃えていきたいというようなことでございまして、国の資本参加によってきらやか銀行の方も計画の数値におきましても10%に近いような自己資本比率を維持して、ホールディングス全体としても10%を維持するというような形で、仙台銀行と割とバランスの良い形にしてリスク吸収力を高めて取り組んでいきたいということでございます。我々といたしましても、そういった説明は合理的なものであろうというふうに捉えているところでございます。

次に、被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策でございます。きらやか銀行はもう皆様方ご承知のとおり、これまで地域金融、事業再生等含めまして積極的に取り組んできてございます。したがって、今回の計画の中心は仙台銀行と連携をして、どのように震災の復興に資していくのかということが中心となります。それで、復興に資する方策の実施体制の整備ですが、当然、一番上、24年10月に共同で持株会社、じもとホールディングスを設立し、両行の連携を強化すると。先ほど局長の話にもありましたように、既にいろいろな面でやや先行しているきらやか銀行のノウハウというものも、グループを通じて吸い上げて、仙台銀行にも伝播というか、そういった形で広めて強化していきたいと。

それで、具体的にも震災復興支援に向けた連携に係る契約を締結するなどいたしまして、両行の営業や情報ネットワークを活用して連携を強化していくと。先般も出てきました部分ではありますけれども、震災復興の新たな需要に対応するために、営業統括法人融資推進室内に設置していた新規開拓グループの拠点を山形から仙台に移転するなどして、体制の整備に努めていくということでございまして、具体的な方策といたしましては、下の欄

でございますが、まず経営統合に係る経営戦略を明確に徹底するというところでございまして、両行一体となって震災復興に取り組むんだということを両行の中で、上から下までピシッと一本通していくというようなことで経営戦略として明確化していくと。

次に具体的な連携方策、2. のところでございますけれども、例えば震災復興融資枠の創設や両行における協調融資を検討していくと。あるいは、共同で被災者向けの商品等の導入を検討していくと。不良債権のサポートにつきましては、例えばDDS対応の実績のある当行が仙台銀行にノウハウを提供していくと。あと、山形と仙台というものをいろいろ結ぶことによって、例えば物資の不足であるとか、復興需要でいろいろな人材の不足等言われているわけでございますが、あるいは有効な販路を開拓するというところでビジネスマッチングを連携して強化していく等々、こういった内容になってございます。

あと、東日本大震災事業者再生支援機構等の外部機関との連携も両行が共同して取り組んでいくと。個人版私的整理ガイドライン等についても、両行が連携して積極的に活用の促進を図っていくといったことを計画しております。こうした形で両行が一体となって復興に具体的に取り組んでいきたいということでございまして、私の説明はこれで終わりにしますが、この後、ぜひ両行の頭取から、より具体的で熱意のあるお話を聞いていただければと存じます。

以上でございます。

【松嶋会長】 どうもありがとうございました。

(東北銀行 浅沼頭取 入室)

【松嶋会長】 おはようございます。

【浅沼頭取】 おはようございます。

【松嶋会長】 それでは、引き続きまして東北銀行の浅沼新頭取から経営強化計画の概要についてご説明をお願い申し上げます。その後、引き続きまして質疑応答の時間を設けさせていただきたいと思っております。

それでは、浅沼頭取、よろしく願いいたします。

【浅沼頭取】 おはようございます。座らせていただきます。

それでは、国に資本参加していただく経緯についてご説明をさせていただきたいと思っております。

実は、今日はちょうど震災から1年半目の月命日でございます。現地ではいろいろな行事もなされております。私どもも黙禱してまいりました。そういうふうな何かの縁なのかな

というふうなこともございます。

それでは、私からちょっとお話しさせていただきますが、大変失礼な言い方かもしれませんが、当初、私どもは資本参加というものを考えておりませんでした。と申しますのは、やはり公的資金を入れるということは、金融機関の経営内容が非常に劣化する、そうすることによって東北銀行が危ないんじゃないかというふうな風評リスクを非常に危惧いたしました。そういうときに、我々とすれば、逆にそういう風評が立った場合に復興支援ができなくなるんじゃないかというふうな反対のことも考えまして、私どもは忸怩たる思いでずっとまいりました。

ただ、その後、いろいろな社長様が本店を訪ねてまいって、何とか支援を頼むというふうなお話とか、それから、私は現地に何度か参りまして、長靴履いて参りましたけれども、いろいろな方から支援を頼むというふうなお話も伺いました。でも、私は、現地を見たときに、これはとても1年、2年では復興は無理だと。もう長期間に亘って、これは復旧・復興に時間を有するんだと。そうすると、うちの銀行だけどうのこうのというんじゃなくて、逆に国とタイアップする中で、我々がそういうメッセージを発することが非常に重要なんじゃないかなと考えたわけでございます。

そうした場合に、もう一度、私どもは原点に帰ってみようじゃないかと。原点と申しますのは、うちの銀行は昭和25年に日本で初めて普通銀行として認可された銀行でございます。そのできた経緯というのが岩手県が日本の中で最低レベルの経済力の県でございました。中小・零細企業に支援する金融機関が欲しいという商工会議所、商工会の皆様のお声で私どもの銀行が生まれたわけでございます。ですから、今、岩手県が震災に遭って、そういう戦後と同じ状況じゃないかということ考えた場合に、私どもの銀行は、その使命、生まれ落ちた使命というものをもう一度果たすべきじゃないかというふうに考えたわけでございます。で、この震災特例というふうなお話金融庁さんからいろいろお伺いいたしました。

そういう中で、先ほど申し上げました風評リスクというふうなものを回避するためにも、復興元年ということで、ちょうど3月11日が日曜日でございますして、12日に、私どもは復興元年の日に国に申請を要請したいというふうな記者会見を行いました。内心、びくびくしておったところもございました。その前に臨時支店長会議をやりまして、支店長にはその旨を伝えておりますし、戻ったらお客様の話を聞いていただきたいと。と同時に、私どもがなぜ申請するのかという意味は、うちのメインに限らず、どこの企業であっても我々を

頼ってきた企業は、私どもが助けようと、そういう気持ちで当たっていただきたい、そのための申請なんだというふうなことを支店長にも申し伝えておりました。

戻った支店長から返ってきた言葉は、お客様は逆に、よく手を挙げてくれたと、何でほかの銀行は手を挙げないんだというふうなことを言われましたと。ぜひ東北銀行は我々の力になっていただきたいというふうなことも言われましたので、本当に我々、ほっとしたところでした。

実は、先週も復興対策会議というものを開催したわけですが、そのときに沿岸地区の支店長から、「いや、頭取、実は、うちが全く取引のない企業なんですけれども、ある会計監査法人から買取機構に持っていきたいんだけど、メイン銀行が支援しないと。東北銀行さん、支援していただけないかと、こういう話も来ております」と、そういうふうな状況もございました。と申しますのは、私どもが被災された皆様に対して、3月12日に安心と安全、それと希望というメッセージを発したなというふうに私ども思ったわけでございます、それが県民の被災された皆様に伝わっていたのかなというふうに思った次第であります。

したがって、私どもは、今般、国の資本を要請するに当たって、そういうふうな私どもがメインとか非メインとか全く関係なしに、いわゆる私どもに支援していただきたいという企業に対しては、この資本の部分を活用してまいりたいというふうに考えておりますので、ひとつよろしくお願ひしたいと思います。

それでは、ダイジェスト版がございますので、若干そちらの方で私どもが今までやってきたこと、それから今後やっていくことにつきましてご説明をさせていただきたいと思っております。ちょっとおめぐりになっていただきたいと思っておりますが、2ページ、3ページ、4ページはもう記載のとおりでございますので、5ページ目をお開きになっていただきたいと思っております。

5ページ目でございますけれども、これは私どもが震災が発生してから立ち上げた対策本部というものでございます。実は、他県さんと違いまして、私どもが非常に悩みましたのは、その甚大な被災を受けた沿岸地区に行員をたくさん派遣することができませんでした。なぜできないかといいますと、寝るところがございません。現在でも行員がまだ仮設住宅に入っているような状況でございますから、こちらから通いで現地に行って、お客様にコンタクトをとってご説明して歩くと、こういう方式しかない。ただ、盛岡から行く場合には、車で2時間から2時間半かかります。そういうふうな状況でございましたけれども、

私どもの中でそういうことをぜひやりたいという人間を募ったところ、20名ぐらい出てまいりまして、中小企業診断士も十何名おりましたけれども、そういうことで、月に最低でも3回、それから4回は現地に地区割りをして派遣をいたしました。

そういうふうな中で、現実的には、その地区を担当した中で、2名ほど、そこの現地の支店長で配置した者がおります。なぜ配置したかと申しますと、現地で被災を受けた行員は精神的にダメージをかなり受けておりましたので、ほとんどメンバーを変えました。変えた場合には、その現地の皆様とリレーションをきっちりとれるように、元いた行員、そういう者を、「決死隊」と我々は言いましたけれども、募りまして、女子行員も含めてある程度被災地の方に向けたということで、現時点ではきっちりした形でお客様とリレーションはとれているというふうに思っております。

それと同時に、私どもは被災した後が一番最初に手がけましたのが、3,000万以上の融資先、全先、300先でございますが、沿岸地区でございますが、300先、約300億円でございますが、これは全部、自己査定を行いました。大変な作業でございました。被災している中でお客様のご相談をお聞きしたわけでございますから。ただ、それが今になって復興にすぐ効いております。迅速な対応がこの最初にあった自己査定によってできるというふうなことで、今現在でも我々はかなりご支援をしているというふうなところでございます。そういうことで、対策本部は現在でも継続させていただいているというところでございます。

続きまして、6ページ、7ページは記載のとおりでございますので、8ページをご覧になっていただきたいと思っております。実は、岩手県に一番最初に復興ファンドが立ち上がりまして、次に宮城県と。東日本大震災事業者再生支援機構というものが立ち上がっておりますが、現時点での実績をちょっと申し述べさせていただきますと、東日本については今月1件、買取りが行われる予定でございますし、現在、11件ほど我々は持ち込んでおります。それから、復興ファンドに関しましては、岩手・宮城両県で8件、もう成約しておりますが、実は今月に入って4件ほど、ここの買取りについても進行しているというふうな状況でございます。また、私的整理ガイドラインのところにつきましても、債務整理申出開始が既に7件、今、ご相談を受けているのが9件というふうなことで、順次こども膨らんでいくものというふうに思っているところでございます。

それでは、次のページをご覧になっていただきたいと思っております。9ページでございます。私どもがこれからどんなことをやっていかなければいけないかというビジネスモデルをこ

ここに書いてございます。ビジネスモデル、実は私ども、ちょっとほかの銀行さんに先駆けまして、平成17年からアグリビジネスへの特化と言うんですか、そういうことをやってまいりました。いわゆる1次産業を6次産業化しようというふうな業務でございますけれども、それが結構、今、軌道に乗りまして、現時点では累計でございますが、423億円の融資実行になっております。実は今般、5月にここに記載のアグリビジネスクラブというものを立ち上げました。32社で立ち上げましたが、この中には被災企業が12社含まれております。このクラブの良さというか、それは、被災された企業の皆様が非常にその時におっしゃったのは、内陸の人間とコンタクトが取れる、それから販路をきちんと銀行の方で見つけていただけるといふふうなお話がありました。私ども、さいたま市の方からも契約を結びましょうということを受けておりまして、契約したわけでございますが、そちらの方にも販路拡大ということでご紹介もしているというふうなところでございます。

それから、次のページをご覧になっていただきたいと思えます。これはビジネスモデルの2つ目でございますけれども、さまざまなことをやっておりますが、特に右側の上の方にPPP・PFIというふうなことがございますが、これはいわゆる今流行の手法かもしれませんが、岩手県内で当行が初めて取り組みまして、もう2件ほどやっております。何を申したいかと申しますと、いずれインフラ整備がこれから進むに当たっては、こういう手法というものは当然要求されてくる、要望されてくるというふうに思っております。その中で、我々はそういう技法を自分の行員でできるようになりましたので、十分にこれも皆様にご提供できるのではないかと考えているところでございます。

それから、下のところに「社長の道場」ということがございますが、これも実は単なる研究会、勉強会ということではなくて、私、6年前に始めたのですが、地方というのは承継者がどんどん少なくなります。それはなぜかと申しますと、良い企業であっても息子さんが東京へ行って戻ってこない。そうすると、やっぱり仲間づくりが非常に重要じゃないかということで、各地域で6カ月ごとのこの道場に750名の方に参加していただきました。この間、一堂に100名ぐらいですけれども集めまして、我々経営陣と飲み会を行いました。そのときに言われた言葉は、「同じ町であっても知らない同士だった。親父と違って若者同士でこういうふうなことがあれば、また地域で我々も元気が出る」と。「これはぜひこれからも続けていただきたい」といふふうな話も受けておりますので、私とすれば、今、お話ししたことが震災と全く関係ないことではなくて、こういうふうな形で地域が元気になっていけば復興にもつながってくるものと思っておりますので、こういう点も続けていきたい

と知っているわけでございます。

あと、11ページ、12ページは記載のとおりでございます。

私ども、ダブってしまうかもしれませんが、いずれ、今お話ししたような形で復興の方に国の資本参加というものを活用させていただきたいという気持ちでいっぱいでございますので、何とぞよろしくご審議のほどを賜われればと思います。説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。

【松嶋会長】 大変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たいと思います。事務局からの説明も含めまして、後ほど本日の議題全体についての討議の時間を設けさせていただきますので、特にこの場では浅沼頭取から確認されたいという点などを中心にご意見、ご質問等をお願いできればと考えております。委員の方、どなたからでも結構ですので、いかがでしょうか。じゃあ、多胡委員、お願いいたします。

【多胡委員】 どうも、多胡です。ご説明ありがとうございました。

東北銀行さんのデータは、ずっと昔からいろいろな数字は見せていただいているのですが、とくに中小企業比率が非常に高い。その指標では従来からトップクラスの銀行さんとの印象です。それで今回、計画書を拝見しましたら、1年間で貸出の伸びのうち岩手県内での伸びの半分は御行、一方で預金の伸びが1割ぐらいということが書かれていました。それだけ地元経済にコミットされているというのが今のご説明でよく分かりました。ありがとうございます。

それで、地域産業の創出というところの1番目で、アグリ関係ということを中心に挙げていただいたのですが、本当に素晴らしいと思います。ただ、1つだけ読んでいて伺いたかったなと思ったのは、優先順位からいったら少し遅い順位になると思うのですが、公的資金自体が長い資金ですのであえて質問させていただきます。製造業絡みですね。例えば岩手県南部の一関とか金ヶ崎とか、自動車産業で19年ぐらい歴史がありますよね。それで、実際、車自体が今後どうなるかということで、例えば東海地区なんかですと空洞化を見据えてポスト自動車産業でどういうことをやったらいいかとの議論もされているようです。私も先週ずっと三河地区にいたんですけれども、今後のことを考えていらっしゃる。岩手県も自動車産業で19年、いろいろやってみたけれども、やっぱり地元企業の部品の納品率なんか見ると低いですよね。まだ4割とか。20年近く経っても。その実態も含め、ある意味、次のことを考えなきゃいけない段階に来ているのではないか。あと、製造業におけ

るサプライチェーンの中で、岩手県の製造業がいろいろな役割を果たしていたことが今回の震災でよくわかったという話も聞きます。そういう視点から、製造業についても踏み込んでいただきたいのです。

アグリからの6次産業化については私はある意味完璧だと思うのですが、製造業についての方策といたしますか、考え方といたしますか、御行さんのお取組みというか、これはちょっと時間の長い話だと思いますけど、あえて追加的に教えてください

**【浅沼頭取】** 実は、製造業は確かに[REDACTED]とか、そういうところになり来ておりますが、実際には雇用面では非常にプラスになっていると思います。ただ、やっぱり技術、これがまだついていけない部分がありますので、下請が全部岩手県の下請ということにはなっておりません。

私、先ほどちょっと申しそびれましたけれども、実はこれから私は1次産業がもっと発展するんじゃないかと思えます。先ほどちょっと申し上げませんでしたでしたが、実はこのアグリビジネスクラブの会長さんは700町歩ぐらいの大きくやっている方で、うちから融資したことによって、記者会見のときにお話ししたんですが、初めて黒字になったと。系統金融機関から借りた場合には、資材が全て手数料から何から引かれてきますから、ほとんど残らないと。実は、うちから融資された金額で、自分で直接資材購入者と掛け合ったところ、非常に低廉な価格で資材を購入することができたと。こういうことで当然、我々の1次産業というものも、これからはますます銀行というふうなところとお付き合いをしていけば、これは希望のある産業になるんじゃないかというふうなお話がありました。

実は、そういう中で、資材提供者の中堅企業がございませうけれども、うちのクラブに入れてくれというふうなことも出てまいりましたので、そうしますと、沿岸の水産加工業にしても何にしても、いろいろな形でこういう資材業者がどんどんクラブに入っていれば、私はこういう形のものが岩手県の中では主流を成してくるのかなというふうにも思っております。

そんなことでよろしゅうございませうか。

**【多胡委員】** はい。

**【松嶋会長】** ほかの委員、何かございませうか。大澤委員、どうぞ。

**【大澤委員】** 大変、公的資金のご検討に至る過程についての思いを肉声で語っていただいて、復興にかける強い情熱といたしますか、そういうものが非常に感じられて、その情熱だけでなく、さまざまな手をもう既に打たれていてということだとは思っております。



ども、冒頭、頭取がおっしゃったように、ただ、これは相当長期に亘る取組みになってくるといふことで、長期という意味は、多分、最初はよく言われますけれども、復興ユーフォリアと言いますか、お金もバーっと最初は入ってくると。だけど、だんだんそれもいつかはピークアウトしていくわけで、その反動みたいところがこれから来るだろうというふうに思うんですね。

だから、そういう意味でも長期的な雇用を増やしていったりとか、インフラを整備していくというような取組みが必要だと思うんですけれども、今、特に9ページ、10ページに書かれてあるようなことというのは、その基本にはなると思うのですが、例えば、インフラ整備、今、PPPとかPFIということが出ましたけれども、ただ、言葉と裏腹に意外とPPPとかPFIっていうのはうまくいっていない。日本では非常にうまくいっていないという問題が実際にはあるわけですよ。環境ビジネスというのはまさにこれからというか、制度が変わって、これからどういうふうにやっていくかというところで、リターンも期待できますけれども、リスクもあると。そういう、いろいろな難しいご判断をこれからしていかなければいけないというようなことになるのではないかと思いますけれども、1つ、先ほどのアグリビジネスなんかで、まさに民間銀行だから取り組める新しい分野という話は非常に感銘を受けたのですが、同じようなことがこういう環境ビジネスとか、あるいはPFIについて銀行が主導的に動くことによって何か変わっていく部分というのがあるのかどうかということと、それから、逆に、国とか地方公共団体とか、第三者にもうちちょっとこういうことがうまく取り運ばば、こういうことがよりうまくいって、銀行の活動の範囲が広げられるというのは、そのご要望と言うと変ですけども、逆に、銀行以外の方々に対するご提案というか、何か具体的にあればちょっとお聞かせいただければと思うんですけれども。

**【浅沼頭取】** 私、この間、実はヘリコプターで宮古から石巻、全部上空から見ました。そのときに、長期っていうのはとんでもなく長期になるような気がいたしました。まだ石巻は、駐車場だと思ったら全部車の置き場なんです。そういう状況でございます。今、私はPPP、PFIの話をしましたけれども、インフラといっても、地区によっては5メートルかさ上げしようとか、2メートルかさ上げしよう。1年では無理です。これは行政と自治体と地元の人と話は全然合っていません。無理。できません。はっきり申し上げまして。そうすると、その中で、例えば道路を高くして終わりにしようかということとか、さまざまなことをこれからもう一度やり直さなければいけないと思うんです。

そのときに我々のこういう手法というものも、当然、私は生きてくるんじゃないかとい

うふうに思っておりますし、また、あとは環境ビジネスに関しましても、私ども、これもちょっとほかに先駆けてさまざまなやったわけですが、やはり岩手県は林業を大事にしておりますから、そういう意味でもいわゆる高温化の酸素のあれを、二酸化炭素のあれを吸収する県だというふうなことで、お客様にもさまざまな、うちで買取りをやったりいろいろなことをやっていますけれども、まだまだいろいろな形で開発できる部分があるんじゃないかというふうに私は思っております。一口でちょっと言うのもなかなか難しいのですが、本当に、上から下から眺めると、まだまだとてもじゃないが、5年、10年では私は済まないような気がします。

それと、もう一つ、私ども、今、ご支援申し上げますけれども、極力拡大せずに、まずやれる部分で仕事を開始してくれというふうにやっております。なぜかと申しますと、そこがもしかすると立ち退きをしなければいけない土地になってしまうかもしれません。ですから、はっきりしたときに大きい工場をつくりましょうと。今現在は販路を確保するために、まず仮設の工場でも何でもいいからやりましょうということで、我々はファンドに流さなくても自前でリスクを取りながら融資をしております。ですから、そういう意味でやっていかないと、人手も今、足りなくて困っていますし、水産加工業は人が来ませんので、まずそこで何とか早く動かして、販路を確保させるという、こういうことが非常に私は今、重要だと思っております。

ちょっと答えになったかどうかあれですが。

【大澤委員】 分かりました。ありがとうございます。

【松嶋会長】 関根委員、いかがでしょうか。

【関根委員】 ありがとうございます。先ほどのご説明で復興にかける非常に熱い思い、よく分かりまして、また、今のご説明でも、非常に大変なことだということというのがよく分かりましたが、関連して確認させて下さい。最初にご説明いただきましたこちらのダイジェスト版の5ページ目のところに復興本部の体制がございます。また、先ほど質問の中でもありましたけれども、東北銀行さんの場合は、中小事業者に対する支援が非常に大きいということで、こちらの計画書の方の7ページの方で、中小事業者への信用供与の円滑化のための本部担当部といったことも書かれています。この両者の関係、復興支援と中小事業者の支援というのは関連すると思うのですが、どちらにどう重きを置いてやっていくのかということ、計画書を見ながら考えています。今のお話を聞きますと、復興自体について、恐らく非常に長期スパンで考えていらっしゃるって、復興支援推進本部という

のは、もしかしたらしばらくして本部というのではなくなるのかとも思いますが、5年、10年やられるのかなという感じがしています。そのあたり、中小企業の支援の足元のところと復興支援ということ、このあたりの関係について、もう少し思うところを教えてくださいいただければと思います。

【浅沼頭取】 ここについては、私はこれは永遠に続くかもしれないと思っております。対策本部という名前ではなくて、中小企業支援室という名前で、そのときはさせるしかないかなというふうにも思っておりますけれども、そんな形でやらざるを得ないということがまず一つございます。

あとは、実は、今ちょっと困っていることは、不良債権比率というのがございますけれども、うちのように個別で全て査定した先は、全て実質破綻先とか破綻懸念先に落とされているわけです、当行は。そうしますと、そこでうちが融資しますと、不良債権比率の額が多くなりますから、当然、ほかの銀行さんよりも東北銀行の不良債権は上がるんです。これは非常に今の時点では悩ましいところがございます。ただ、復興が進むにつれ、その先が要管理先、要注意先と下がってくれば、当然、うちも下がりますけれども、いわゆる一般の週刊誌とか雑誌で、経済誌で、不良債権の高い銀行となるとうちは高くなると思います。しかし、これは一生懸命やっているから高くなる。ここをぜひ先生方にもお分かりになっていただければなと思います。

ですから、私は、これはずっと続くものだ。今までもやってきていますし、ですから、それを今、拡大してやっていますから、これは今後とも継続してやっていきたいと思っております。

よろしゅうございますでしょうか。

【関根委員】 はい。

【松嶋会長】 ほかにございませんでしょうか。どなたでも結構でございます。

じゃあ、よろしいですか。

それでは、頭取さん、どうもありがとうございました。

【浅沼頭取】 どうもありがとうございました。ひとつよろしく願いいたします。失礼いたします。

(東北銀行 浅沼頭取 退室)

(きらやか銀行 栗野頭取 入室)

【栗野頭取】 失礼いたします。どうぞよろしく願いいたします。

【松嶋会長】 おはようございます。どうぞご着席ください。

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、その後、質疑応答の時間を設けさせていただきます。

それでは、栗野頭取、よろしくお願いいたします。

【栗野頭取】 きらやか銀行の栗野でございます。先月に引き続きましてどうぞよろしくお願いを申し上げます。

私の方からダイジェスト版に沿ってご説明を申し上げますが、時間の制限もありますので、3点に絞ってお話を進めていきたいと思っております。1つ目は、昨年の震災に対しまして私どもの銀行がどのような対応をとってきたのか、その根拠となる方針がどういうことなのかということをお話ししたいと思っております。2つ目は、今年度から私どもきらやか銀行でスタートしております新中期経営計画と、それから10月1日から仙台銀行と統合いたしましてスタートをいたします、じもとホールディングスとの関連性につきましてお話をいたしたいと思っております。3つ目に、じもとホールディングスと私どもきらやか銀行の震災復興に関わる戦略につきましてお話をいたしたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いを申し上げます。

それでは、早速ではございますが、2ページ目からご説明をいたしたいと思っております。2ページ目には、東日本大震災による影響ということで記載をしております。幸いにも私どものお取引先への被害は一部のお客様にとどまりました。しかし、一方、間接的な被災としては多くのお客様が影響を受けております。中段以降に間接的被害状況という数字を載せております。具体的数字で申し上げますと、表の箇所にも丸印を付しておりますけれども、間接的被害調査をしたところ、先数で私どもの取引先で15.96%、貸出残高で28.93%という皆様が震災により影響を受けていると回答をしているところでございます。地区別内訳を見ていただきますと、これもまた歴然としておりますけれども、やはり仙台地区における被災のお客様が非常に多かったという状況を示しているものでございます。

このような状況の中、震災に係る資金需要に対しましても、スピードを上げ、前向きな対応を実施してまいりました。次ページ、3ページ目の2. 震災影響による山形県その他地域の信用状況の表をご覧くださいと思います。この表の箇所にも丸印を付しているところがありますけれども、左下の表、地域別新規融資実行金額の合計の箇所をご覧くださいと思います。私どものお取引先に対しまして1,151件に対しまして282億円の新規融資を実行いたしました。その県別内訳は上段に記載をしておりますけれども、ご覧いただ

きますと、やはり山形県、宮城県での対応が非常に多くなっている状況でございます。金額ベースで見えていきますと、約92%の皆さんがこの山形県、宮城県に集中をしているといった状況でございます。さらにその右側に、山形県信用保証協会の震災緊急保証制度の利用状況を記載しておりますけれども、この利用状況におきましても私ども3割を超える実績を示しているところでございます。私どもの県内における融資シェアが約22%ほどでございます。この緊急保証制度の利用が3割を超えているというところから数字で見ましても、資金供給で大きな役割を果たしてきたのではないかと考えているところでございます。

以上のように、震災直後におきまして当行での対応をやってまいりましたが、その基本となる方針、考え方を4ページ目の4に記載をしております。本業支援という活動でございます。先般もこの本業支援につきましては説明をさせていただきましたので、若干軽く触れておきたいと思っておりますけれども、本業支援とはお客様の事業ニーズを聞き出して、ともに課題を解決していくための活動でありまして、私どもきらやか銀行の法人戦略の最重点施策としているものでございます。本業支援の流れという図を描いております。②③のアクティブリスニング、これは経営者との会話を通じて課題等をお聞きするという活動でございます。積極的に聞くという活動でございますけれども、この活動がこの本業支援の一番根幹になっているものでございます。そして、⑥に記載をしておりますけれども、最終的にはお客様に喜んでいただく、このことを本業支援として今、実践をしているところでございまして、この本業支援を基本に震災に関わるお客様の対応を実施してきたといった実績だと思っております。

以上が震災に対しまして私どもが対応してまいりました事項の説明でございます。

次に、2番目の項目でございますけれども、私どもの新中期経営計画と10月に設立をいたします、じもとホールディングスの関連性についてお話をいたします。5ページ目でございます。

当行ではきらやか銀行らしさをより強く打ち出し、もっともっと喜ばれる銀行を目指すということで、今年度から第3次中期経営計画をスタートいたしました。左側に私どもの中期経営計画のストーリーを記載しておりますが、本業支援をスタートといたしまして、お客様から喜んでいただく。それから、いろいろなつながりを持ちまして、最終的にまた本業支援の進化につながってくる、このようなストーリーを今、描いているところでございます。また、このストーリーの中に当然、仙台銀行との経営統合を描いているところでございます。私どもは本業支援を実践するという中期経営計画の大方針の下、仙台銀行との

経営統合によりまして、宮城県と山形県をつなぐ、人、情報、産業をつなぐ、そのようなことでより広い地域の中での本業支援を実践することといたしました。このような形で私どもの方針とホールディングスの方針をリンクさせていきたいと考えているところでございます。

それでは、続きまして、東日本大震災からの復興に資する方策を説明を申し上げたいと思います。次のページでございます。この戦略はじもとホールディングスの戦略、当然、私どもきらやか銀行の戦略となるものでございます。戦略の一つといたしまして、じもと復興戦略というものを掲げました。図に記載をしておりますが、私どもと仙台銀行は連携をして宮城県の復興に当たる覚悟でございます。そして、その中で各々の銀行が主となる役割があるものと考えています。例えば、事業再建サポート、これはいわゆる事業者の紹介、それから、今、現実的に起こっております人手不足への対応、これらの部分というのは、隣県に本店を持つ私どもきらやか銀行の役割であろうと考えております。また、一方では、仙台銀行と共同作業といたしまして、資金供給機能の強化、それから私的整理ガイドラインの活用、そして被災者の課題の解決、これらのものにつきましては共同でスピードを上げながら進めていく戦略であろうと考えております。ある面では役割を分担しながら、そしてある面では共同化を進めながら、じもと復興戦略を実現化していきたいと考えております。以上がじもと復興戦略についての説明でございました。

続きまして7ページ目でございます。じもと経済活性化戦略というものを掲げております。これは私どもが実践をしております本業支援を中心といたしまして、私ども、そして仙台銀行のお互いのお客様の商流形成に努め、地元経済を活性化するという戦略でございます。左の図に記載をいたしました。真ん中に商流形成という言葉を書きました。この部分だけ読ませていただきたいと思いますけれども、両行本部内に営業店からの情報を集約するコーディネーターを配置し、両行間の情報を積極的かつ有機的に結合させ、商流の形成につなげますということでございます。中核になる戦略だと思っておりますので、このことを実践してまいりたいと思っております。

具体的には、右の図のような行動、情報の流れになるものと考えております。2つの銀行が並列して描いております同じ行動を起こすということでございますけれども、まずお客様にアクティブリスニングをいたしまして、それを商流データベースに入力をいたします。それを本部の仕分担当者が情報を仕分けいたしまして、両行のマッチング案件でビジネスマッチングを成立させていく。このような活動をやっていきたいと考えております。本業

支援を基本といたしまして、山形県と宮城県をつなぎ、商流形成を図り、復興支援につなげてまいります。

このような戦略を具現化するため、8ページ目でございますけれども、本年8月に本部組織を変更し、人員の増加を図ったところでございます。変更前と変更後を上下段で記載しておりますけれども、ご覧いただきたいのは右下の本業支援推進室を新たに設けたというところでございます。その本業支援推進室の中に情報トレーディング、事業コーディネーター、人材育成、これらの各々のチームを設置いたしまして、役割と責任を明確にしたものでございます。特に今回の復興支援に関わる仙台銀行との関連では、情報トレーディングチームの中に記載をしておりますけれども、仙台銀行や外部機関との情報連携、この部分できちんとした役割を果たしていく所存でございます。以上が本部組織の変更でございました。

それから、9ページ目でございますけれども、このページは1つだけご説明をいたしたいと思っております。このページは私どもきらやか銀行独自で復興支援に向けた取組みを実施していきたいと考えているところでございます。特にご覧いただきたいのは、(4)の外部機関との震災復興に向けた連携でございます。①に宮城県産業復興センター、宮城県事業引継ぎ支援センターとの連携をするという旨を記載しておりますけれども、宮城県事業引継ぎ支援センターとは今般、秘密保持契約を既に結んでいるところでございます。実は宮城県におきましても後継者がいない、工場が毀損をした、それから事業継続の意欲が失われている、そのような方々がたくさんいらっしゃるというお話でございまして、山形の企業で、例えば資本参加をしてくれるところがないのか、事業を引継ぎしてくれるところはないのかというような、この情報を交換して宮城県の被災された方々の復興につなげていく、このような活動を実施するために今回、秘密保持契約を結んだものでございます。このような形で具体的活動に取り組んでまいります所存でございます。

以上で説明を終了いたします。私どもはお客様から喜んでいただくことが商売の原点であるということを全行員に何度も話をしているところでございます。今回、山形・宮城両県にまたがりますお客様のお役に立つよう、少しでも復興ができますよう、頑張る所存でございますので、どうぞよろしくお願いを申し上げたいと思っております。

それから、最後でございますけれども、お手元に仙台銀行の経営強化計画といたしまして、業務実施金融機関が業務を行う地域における信用供与の実施に関する事項について記載した資料をお配りさせていただいております。これは仙台銀行が昨年提出いたしました

経営強化計画と同様の内容が記載されておりますものでございます。どうぞよろしく願いを申し上げます。

以上で私からのお話を終了させていただきます。よろしくどうぞお願いをいたします。

【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。栗野頭取から確認されたい点を中心にご意見、ご質問をお願いできればと思っております。どなたからでも結構でございます。大澤委員、いかがでしょうか。

【大澤委員】 ご説明ありがとうございました。お取組みの核となる部分については前回、詳しく伺っていきまして、それについては非常に感銘を受けたので、その部分は今回は質問は控えさせていただきたいと思うのですけれども、震災復興という部分について、やはり思ったようには進んでいないし、これからも相当の期間、時間がかかるだろうと。それはいろいろな意味でだと思っておりますけれども、例えば国とか地方公共団体の復興戦略というか、そういったものがいまひとつ見えにくい部分があるということなんですね。それは例えばインフラの整備なんか大きく関わってくるのだと思っておりますけれども。それから、企業としても今こういう状態にあるんだけれども、これが本当に中長期的に考えたときにどういうふうに展開していくのかというふうなリスクが非常に見えにくくなっている部分というのがあるのかなと。例えば、建設業なんかですと、仕事はたくさんあると。キャッシュも回っていますと。売上も伸びているので資金需要はすごくありますと。でも、そういうところにどんどん貸していくということが果たして中長期的に正しいかという、そうでもないかもしれないということがあると思います。逆に、先ほどのご説明にもあったのですけれども、今は中長期的に考えると、こういう産業分野で企業を育てていかなければいけないという、そういう思いがおありになって、ただ、そこがすぐに成果が出るものにはやっぱり時間がかかるという部分があると。もちろん金融機関としては当たり前なんです、中長期視点を相当、中長期といっても多分5年とか10年ぐらいの視点を要求されるお仕事になるんだと思うんですけれども、そういう意味ではだんだん、今まではどちらかと言うと、私の印象ですと時間軸が短くてもよかったものが、5年、10年という単位でお仕事をされていくということになると、考え方とかをやっぱり相当変えないといけないんだらうというふうには思うんですね。その辺は頭取はどういうふうなお考えでその辺に取り組んでいけばいいのか。あるいは体制面でどういうふうなことをお考えになられているのか。もちろん軸は本業支援という、この前のお話だと思うのですけれども、長期的視



座というか視点というか、そういうものに対応したときにどういうふうにそれを例えば変えていく必要があるのかとか、その辺をお聞かせいただければ。

**【栗野頭取】** 宮城県の状況を見ますと、やはり復興自体は私はもう遅れていると思っています。山形県の業者も仙台に出ていきたいんですけども、やはり5年後に仕事がなくなるときにどうしようかという、そんなリスクを抱えながら、やっぱりまだ踏み切れないうえにといった状況にもあるという、それも事実でございます。

これは私どもの方で仙台のお客様にいろいろお話を聞いてまいりましたけれども、今、必要とされているのは当然、復興、いわゆる物的な、地盤沈下を直すとか防波堤をつくるとかいう物的なものもそうなんですけれども、中長期的に見た場合、やっぱり介護施設、この辺が非常に沿岸部の介護施設が毀損をされていまして、そこに住むいわゆる老人の方々が非常に苦勞されているといった、こんな情報も上がってきております。ですから、私どもの仙台に置いておる新規チームは、その介護施設を重点的に今、回らせているところでございます。

それと、これからやっぱり必要になってくると思われるのは、倉庫物流。モノの流れというのは、当然、サプライチェーンが寸断されたという事象がありますけれども、やはり沿岸部にはその部分というのは不足をしております。倉庫物流というのはやっぱり沿岸部で水揚げされたものが流通するという一番の起点になる部分でございますので、この部分というのは短期的に終わるものではないだろうなというような認識をしております、そんな業種を今、考えながら、新規チームに活動させているということがございます。

このような回答でよろしゅうございましょうか。

**【大澤委員】** ありがとうございます。

**【松嶋会長】** ほかの委員、いかがでしょうか。じゃあ、多胡委員、どうぞ。

**【多胡委員】** 多胡です。どうもご説明ありがとうございます。

先般伺ったきらやかさんモデルと申しますか、本業支援のお話、私も非常に感銘したのですが、実はこれをどうやってじもとホールディングスの中に浸透させていくかということがポイントだと思います。これはむしろ三井頭取に伺った方がいい質問なのかもしれませんが。確か、統合するという話が出て2年ぐらいになるんですか。

**【栗野頭取】** そうですね。2年になります。その後、震災が起きまして1年延長いたしましたので。

**【多胡委員】** それで、その間、きらやかさんでは本業支援モデルでずっとやっていたら

っしやる。お客様の方の反応が良くないと、こういう良い実績って出ないと思うんですね。ただ、私も実は被災地を結構回るんですけども、  
対応に濃淡があるというふうなお客様の反応なんですね。資金仲介でよくやったださる支店もあれば、そうでもないところもあると。一番最初の段階なので、どうしても本業支援よりは資金繰りだということなのでしょうが、実際、貸出は各金融機関とも大きく伸びているわけです。確かに資金需要には応じているけれども、その応じ方なんかについても濃淡があり、

それで、本業サポートというのが恐らく次のステップというか、本来は最初のステップからも入れていかなければいけないのですが、今の頭取のお話からしても、本業支援がより重要になってくると感じます。2年にわたる経営統合の議論の中で、かなりいろいろなコミュニケーションが仙台銀行さんときらやか銀行さんとの間であったと思うんですけども、そのあたりを伺いたいですね。

何でこんな質問をするかという、実は、1年前に仙台銀行さんの計画書審査のときに三井頭取にお話をさせていただいたことを思い出すからです。仙台銀行さんの場合は大きく減資して多額の公的資金を入れています。だから復興専門金融機関ぐらいの意識でやったださいと私は言いました。そうなる業務の取舍選択というのは必要で、仙台銀行さんは資金仲介のみならず本業支援を中心に据えるべき。その代わりに捨てる業務があるはずで、それはどういう業務ですかという質問をした経緯があるんですね。そこに今度、きらやか銀行さんが入り、きらやか銀行さんには前から本業支援がある。本業支援の有無で仙台銀行さんとの温度差があったように思うんですよ。ここ1年、2年かけての議論の中で、両社が融合する流れがあったのかどうか。今後、恐らく10月1日以降は融合の流れが加速すると思うんですけども、その辺についても教えてください。

**【栗野頭取】** 仙台銀行とも本業支援を実践しようということでは共通の認識を持っているものでございます。ただ、やっぱり、私ども、本業支援をやろうと言ってから、大体3年ぐらい経過をしまして、今まだ、まだと言ったらあれですけども、この状況でございます。やっぱり意識を変えるというのは少し時間がかかるのかなというふうには思っておりますし、まだ両行で始めたのは緒に就いたばかりかなという認識がございまして。

ただ、一方で、情報コーディネーターというのも、この春から仙台銀行で置きました。これは仙台銀行の情報を我々の情報とマッチングさせるという役割を持ったメンバーでござい

ございますし、今、八十数件の情報が上がってきているのも事実でございます。やはり情報の数はまだまだ少ないと思いますので、ホールディングスになりましたら、その本業支援の情報がきちんと回るような考えを打っていかねばいけないと思っておりますし、まずはそんなことをいろいろ考えていますと、10月に支店長会議を一緒にいたします。その中でやっぱりじもとホールディングスとしてやっていくことをきちんと訴えたいと思っておりますし、私は仙台銀行の全支店を回るという話をしております。支店長に直接話をしたいということも言っております。それから12月には仙台銀行のお客様にIRをいたします。このIRの中でじもとホールディングスがやっていくことを訴えていく。そんなことを進め、啓蒙しながら、本業支援というものは完成させていきたいなというふうに思っています。時間がかかるものだといってそのままにしておくわけではありませんので、スピードを上げながら実践をしてみたいと思っておりますので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

【松嶋会長】 関根委員、どうぞ。

【関根委員】 ありがとうございます。

本業支援の話は、先月もお話をお聞きしまして、今のお話でも仙台銀行さんとも一体となって行っていくということでお伺ひしていますが、それにも関連して確認させてください。ダイジェスト版の6ページのところの復興戦略の全体図については、このうち主にきらやか銀行が行っていくところ、仙台銀行が行っていくところ、これは復興という観点からは当然かと思ひますけれども、そして、真ん中にある、両行で行っていくところがあると思ひます。最後のところは、統合したことのメリットを活かせば当然出てくることかと思ひますが、とは言っても、具体的に効果を出して行かうというのはなかなか難しい面かあるかと思ひます。この点について、資金供給機能の強化について、当然、2行が一緒になれば大口資金への対応はできると思ひますが、他方で、いろいろ気を付けなければいけないことともあつて、検討されていると思うのですけれども、このあたりの説明をもう少ししていただけますでしょうか。

【栗野頭取】 資金供給機能の強化の部分で説明をいたしますと、今もう既に出ているところがあります。協調融資として2件ほどもう話が出てきているところがございます、やはり金額的に少し大きいです。1つの銀行ではなかなかリスクとしては賄いきれないかなというような額のものでございますので、その部分では仙台銀行と私どものほかにプラスアルファほかの銀行も加えながらやっていかねばいけない案件という、そういうのも出てきておりますので、その部分については、当然、ある程度リスクテイクをしながら、

または協調でお話をしながら、どこかでリスクアウトをしながらというような、そんなことを実践していかなければならないのかなと思っておりまして、既に2件ほど出てきておりますので、やっぱり私どもの情報網と仙台銀行の情報網というのは各々違うところがございまして、その情報網でもってきちんとお客様の需要を創造していくというようなことがこの部分では可能かなと思っているところでございました。

【関根委員】 もう一つ関連して、震災復興融資枠というのを検討されているということですが、これは具体的にどの程度の規模とか、例えば個別でそういうふうにと考えると、どういう意味合いで考えられているかというのを少し教えてください。

【栗野頭取】 この部分につきましては、まだ具体的にはなっておりませんが、ある大きな意味でファンド的なものをつくり上げていきたいなと思っております。その中で個別企業に対してきちんと対応していく、そのような形で考えているところでございます。

【関根委員】 ありがとうございます。

【松嶋会長】 最後に私の方から1つお尋ねしたいと思うんですが、本日のデータで全く出ていないものですから、質問としてはいかがかと思うんですが、結局、仙台銀行との統合ということで、今後は宮城県と山形県、これを結んだエリアで一生懸命努力されると思うんですが、一方で鶴岡であるとか酒田であるとか、いわゆる庄内地方ですね、あちらの営業の実績といいますか、融資先数、あるいは融資額、こういったものは増えているんですか、減っているんですか、横ばいなんですか。

【栗野頭取】 鶴岡、酒田も増えてはおります。

【松嶋会長】 増えている。

【栗野頭取】 はい。あの地区はあの地区で一つの経済圏を持ってありますし、鶴岡地区は市町村が合併をいたしましたので、その分、特例が発生をしたりしまして、非常に活発に動いているところでございます。

【松嶋会長】 ああ、そうですか。そちらはそちらで一生懸命やるということですね。

【栗野頭取】 ただ、やっぱり鶴岡、酒田から仙台に出ていらっしゃる方も非常にいらっしゃいます。今回もJVで組んだというお客様が、鶴岡地区に1人、仙台の復興JVを組んだというお客様もいらっしゃいますし、決してあの地区にとどまっているわけではありません。ただ、あの地区としても融資は伸びているという、こういう状況です。

【松嶋会長】 そうですね。ありがとうございました。

それでは、よろしいですか。

それでは、これで質問を終わらせていただきます。どうも頭取さん、ありがとうございました。

【栗野頭取】 どうもありがとうございました。どうぞよろしく願いいたします。

(きらやか銀行 栗野頭取 退室)

【松嶋会長】 よろしいですか。それでは、全体討議に移りたいと思うのですが、東北銀行の浅沼頭取、それからきらやか銀行の栗野頭取、及び井藤銀行第二課長からご説明いただいたのですが、それを踏まえまして両行の経営強化計画について討議を行いたいと思います。何なりと自由に忌憚のないご意見をお願い申し上げたいと思います。同じくどなたからでも結構ですから、聞きにくかったことも含めてここで自由に議論していただきたいと思うんですけど。

【多胡委員】 じゃあ、よろしいでしょうか。

この2つの銀行さんとも非常に説明が明解で、中身もクリアなので、これについては異存はありません。ただ1つちょっと心配なのは、東北銀行の方は特段これで良いと思うのですが、質問にもあったように、東北銀行の頭取さんがおっしゃったような感覚が、恐らく地域の、被災地の銀行の経営者の本来の姿だと思うんです。ところが、率直に言いまして、いろいろな被災地の銀行さんを見ていて、まだ、かなりバラツキがあって、それで

の例を言うと、

。きらやか銀行は本業支援で収益面でも結果が出はじめており、仙台銀行と一緒にした場合に、本当に本業支援というものと、あとは通常の融資体制というところをもうちょっと仙台銀行に対し、徹底して浸透させていかなければいけないのだらうと思うんですね。ですから、今後、監督・検査等、これからしていただくときに、彼らがまさに監督指針でおっしゃっている組織的・継続的に本業支援をやっているかを見ていただきたいのです。とくに仙台銀行の動向です。

経営強化計画の内容については、全く異存ありません。

【松嶋会長】 どうぞ。

【大澤委員】 まず、資本参加と、その元になる経営強化計画については、私も特に異存はないです。

ただ、その上で、やはり震災対応というのは本当にものすごく長期に亘るという中で、それぞれの銀行、やはり少し温度差があるのかなという感じがしまして、共通していたのは、両行ともまず商流のところですね。販路拡大みたいなところはとりあえず一生懸命やりましょうというところでは共通していたかと思うんですけども、その後の対応というところが、東北銀行さんの方は、まさに多胡委員がおっしゃったように、とにかく地元の金融機関として支えなければいけないということで、頭取のお話の中でも、多少不良債権比率が上がっても、そこは目をつぶってくださいとまではおっしゃらなかったですけど、そこは苦しいところだというお話が実際にあって、かなり前傾化されているという印象があったんですね。それはそれで多分、短期的には正しいという面があると。

一方で、きらやか銀行さんの方は、もうちょっと中長期的な視点に立って、まさに、どこに本当のニーズがあるのかということをもっと探ってみましょうということで、舞台を仙台の方に移されて、介護とか倉庫とか物流関係のところにニーズがどうもありそうだと。そこは実はまだニーズとして出てきていないけれども、事業者が出てくれば、そこに対して融資を出すというような、そのところの短期と中長期みたいなところのバランスがやっぱり非常に難しいのかなと。ですから、短期的に逆に融資をどんどん出せというふうに言うべきだとも思うのですけれども、それをあまりやり過ぎてしまうと、本来の銀行の顧客との対話とか、そういう中で、本当に出していいのか、出していけないのかという、ディシプリンはやっぱり守らないといけないと。補助金ではないのでですね。だから、そういうところがやっぱり非常に難しい部分があるのかなというふうに、解はないのですけれども、そういうふうなことを感じながらちょっとお話を聞いていたんですけれども。

以上です。

【関根委員】 私の方は、皆さんがおっしゃるように、今回の計画、両方ともよろしいかと思っております。

ただ、お話をお聞きしております、やはり皆さんがおっしゃることと共通しているのかと思いますけれども、両者ともに若干気になる点があります。まず、東北銀行さんの方は、まさに被災地の銀行として、本当に、その中にどっぷりつかっているというか、非常に真剣になって、真摯な態度で取り組まれています。それ自体は非常に良いことだと思っておりますが、本当に中に入ってしまったので、これをどこまでどう続けていくのか、

体制はどうしていくのかということが気になっています。復興支援の対策というのは、いつまで、どう考えられているのかとお聞きしたのはそういうような意図もあったものです。もちろん復興というのは5年や10年で終わらないのかもしれませんが、今後、銀行としてどういうふうに続けていくかというのは、これから見守っていく必要があるということを感じております。今の時点では非常に良いと思うのですが、今後どうするのかということです。不良債権が若干増えてということもおっしゃっていましたので、どう対応していくのかということを考えていくのが次の段階で出てくるのかと思っています。

また、きらやか銀行さんの方は、前回もお話をお伺いしましたので、銀行の考え方などはよく分かってきたつもりではありますが、前回のときに少しお聞きしましたけれども、本業支援とかアクティブリスニングというのは、仙台銀行とどう対応していくのかが気になっています。それは多胡委員も聞かれたので、私の方では、両者でやることというのがどこまでどういうふうに詰まっているのかというのでお聞きしましたら、まだこれからということでした。このあたりが、やはり若干気になっています。きらやか銀行さんは東北銀行さんとは違って、被災地にどっぷりつかっているというわけではないことから、そのような違いが出るのかもしれないと思うのですが、これを復興支援という資金を使って、仙台銀行とどうタイアップしていくことができるのかというのを見ていくのが今後の課題かと思っております。

したがって、今の時点ではこの形なのかと思いますが、これからかと考えております。  
以上です。

【松嶋会長】 まだ時間は少しございますが、いかがですか。

私が最後にご質問したのは、私、昔、[REDACTED]で随分仕事をしていまして、そのころ、[REDACTED]とか、そういったところがいっぱいあって、問題を抱えておったわけですね。そういったのが今、すっかり実はしてきたと。で、仙台銀行さんと一緒にやるということで、相当、仙台と山形のその間、そこに精力を注ぎ込んでいくことになると思うんですね。人的にも何も、時間的にも相当これは大変なことだと思う。そうすると、[REDACTED][REDACTED]、そちらはそちらでそこが地元ですからね、山形の方というのは、離れて独立した経済圏だとおっしゃいましたけど、そんな感じになっていて、手薄になるんじゃないのかと。向こうは必死にやると。ないわけですからね、ほかに伸びるところが。ところが、こちらは仙台の方に拠点ができたというので一生懸命やると。そうす

ると、人的にもいろいろ手薄になっていくのではないかというふうに心配したものですから、ちょっとお聞きしたのですけれども。

多胡委員は御存じでしょうけれども、■■■■のあちらはどうなんですかね。統合、いろいろしましたよね。経営の方。銀行の。■■■■とか。

【多胡委員】 はい。

【松嶋会長】 ■■■■したでしょう。

【多胡委員】 ■■■■ですよ。

【松嶋会長】 ええ。

【多胡委員】 はい。■■■■、それで、結局、ちょっと私のイメージからすると、■■■■って元々は預かり資産業務を一生懸命やっていて、■■■■の店に行くと、「■■■■」みたいな、それぐらいの感覚があつて。

【松嶋会長】 ああ、そうですか。

【多胡委員】 はい。ですから、私のイメージからすると、■■■■

■■■■のイメージのところ、逆にむしろ、■■■■、事業性ちゃんとやらなきゃいかんぞみたいなのが、少しずつ定着していて、その一方で■■■■には■■■■みたいなものが、■■■■のものが入っているみたいな感じで、見ていてすごく補完機能みたいな感じで見ているんですね。

でも、先生がおっしゃるように、まさに■■■■、これ、つながっていますので、非常にあそこも商流もあるんですよ。だからすごく注目して見ているんですけど、■■■■。

【西田総務課長】 そうです。

【多胡委員】 ■■■■で何やってるか、私はちょっとよく分からないんですけど。そこは、はい、思います。

それと、あと、確か、きらやか銀行というのは、山形しあわせ銀行と殖産銀行の合併で、山形しあわせ銀行の前身が山形相互銀行で、あれは鶴岡・庄内地区も元々強いんですよ、確か。

【松嶋会長】 経営者がね。



【多胡委員】 はい。■■■さんが確か。

【松嶋会長】 ■■■さんっていう方。

【多胡委員】 ■■■さんが確かあちらの方で、確かそういう関係もあるから、割と「きらやか」は旧山形相互銀行の名前ではよく■■■地区では、■■■よりは存在感があるのかなというふうに、ちょっと回っていると、地元の商工会の人なんかと話すときとを伺いますね。

【西田総務課長】 今回のきらやかと仙台は、今、お話があったように、仙台の場合はやっぱり被害が大きかったということで、できるだけ不良債権処理をしっかりとさせて資本を入れました。ここはもうそういう意味では引当は終わっているんで、被災者に対しての事業再生支援をしっかりとまずやっていただきたいと。かといって、仙台もそれは馴染んでいまして、今回、池田さんが社長になっている東日本大震災支援機構、あぁいったところをしっかりと外部機関のノウハウを吸収するという観点からやってもらいたいと。

先生方もご案内のとおり、事業再生というのは財務リストラだけでは成り立ちませんので、当然、本業の支援というのが必要なので、そこをきらやかからのノウハウを組み込んでほしいということと、きらやかはどちらかという被災から少し外れたところにありますので、むしろ持株会社ができれば仙台銀行のリスクコントロールもグループ全体として取り組んでもらえるのではないかと考えています。

それから、先ほど大澤先生からお話があった、建設業みたいなのがどんどんいって、途中で、資金がなくなってしまうんじゃないかというお話もあったのですが、まさしくきらやかは、この計画の49ページにも書いてあるのですが、建設会社4社を統合して1つに機能集約して事業再生とかも取組み始めています。恐らくこういった取組みが復興の過程で必要になって、1個1個を再生するというよりもグループ化した再生というのが恐らく必要になってくると思います。

それと、あと、資金供給という点では、中小企業庁が思い切ってグループ補助金をどんどん今、出してもらってしまっていて、あれの4分の1の部分は自己負担になっています。補助金は補助金で施設整備に出してしまっていて、その4分の1をしっかりと資金供給するということが、恐らく地域の銀行としてすごく大事なところで、まさしく施設を建てる4分の3は国と地方公共団体が出しているわけですから、その4分の1ぐらいはリスクをしっかりと取る、リスクマネーを出してほしいということで、その地域の頭取にはお話をしてきたところで

【松嶋会長】 ありがとうございます。

よその銀行のことにまで今日は大分話題が及びましたけれども、それでは、まとめに入りたいと思うのですけれども、皆さんのご意見を聞いておりますと、今回、東北銀行及びきらやか銀行より提出されました経営強化計画については当審査会の意見としては、両行の経営強化計画を了承するという結論でよろしいでしょうか。

(「はい」の声あり)

どうもありがとうございます。それでは、皆様、ご異論がないようでございますので、当審査会として、東北銀行及びきらやか銀行の経営強化計画を了承したいと存じます。ありがとうございます。

それでは、いつものことなんですけれども、ご案内のとおり、本日、ご審議いただいた両行の経営強化計画につきましては、金融機能強化法及び同内閣府令の規定に基づきまして主務大臣が国の資本参加の決定をしたときに、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ということとされております。本日ご議論いただきました両行に対する国の資本参加については近日中に決定及び公表を行う予定となっております。正式に公表されるまでは、本日の当審査会の開催の事実及び議事内容につきましては非公表の扱いというふうにさせていただきます。

それから、議事要旨につきましては、審査会運営規程に基づきまして速やかに公表する予定です。

また、議事録につきましては、審査会運営規程に基づきまして、会議から3年を経過した後には公表するというふうに考えております。

なお、本日の配付資料につきましてはお持ち帰りいただいても結構でございますけど、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いうふうにされておりますので、取り扱いについては十分にご留意をいただきますようお願い申し上げます。

それでは、以上をもちまして本日の第15回会合を終了させていただきます。本当にありがとうございました。

— 了 —