

## 金融機能強化審査会議事録（第16回）

1. 開催日時 平成26年3月6日（木）13時30分～15時15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 山本 和彦（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、小野参事官、石田銀行第二課長が出席した。

4. 議題  
(1) 会長、会長代理の選任  
(2) 経営強化計画（株式会社豊和銀行）の審議
5. 議事内容 別紙のとおり

(別紙)

【石田銀行第二課長】 それでは、定刻となりましたので、ただいまから第16回金融機能強化審査会を開催いたします。

本日は、皆様ご多用のところご参集いただきまして、誠にありがとうございます。

これまで当審査会の会長を務められておりました松嶋委員がご退任され、新たに山本委員に金融機能強化審査会委員をお引き受けいただきました。山本委員におかれましては委員のご就任を引き受けいただきまして、改めて御礼申し上げます。

新たに会長をお決めいただくまでの間、私、銀行第二課の石田が進行役を務めさせていただきますと思います。どうぞよろしく願いいたします。

それでは、お手元の議事次第に従って進めさせていただきます。最初に、私から本日出席いただいております委員の皆様方を五十音順にご紹介申し上げます。

大澤真委員でいらっしゃいます。

関根愛子委員でいらっしゃいます。

多胡秀人委員でいらっしゃいます。

山本和彦委員でいらっしゃいます。

家森信善委員でいらっしゃいます。

続きまして、金融庁側の出席者につきましてご紹介申し上げます。

細溝清史監督局長でございます。

小野尚監督局参事官でございます。

それでは、続きまして当審査会の会長の選任をお願いしたいと思います。

会長は金融機能強化法第50条第1項の規定によりまして、委員の互選により選任することとされておりますので、どなたか会長のご推薦をお願いしたいと思います。

【家森委員】 山本先生にお願いしたら適當であろうと思います。

【石田銀行第二課長】 家森委員からご提案がございましたが、ただいまのご提案についていかがでございましょうか。

(「異議なし」の声あり)

【石田銀行第二課長】 それでは、皆様ご異議ないようでございますので、山本委員に会長のご就任をお願いしたいと存じますが、山本委員、いかがでしょうか。

【山本委員】 せっかくのご指名ですので、お引き受けさせていただきます。

【石田銀行第二課長】 どうもありがとうございます。

それでは、山本会長、会長席にご移動をお願いいたします。

(山本委員 会長席に移動)

【石田銀行第二課長】 これ以降は山本会長に議事進行をお願いしたいと存じます。

【山本会長】 改めまして、会長としてご選任いただきました山本でございます。不慣れな司会ではございますけれども、どうかよろしくをお願いいたします。

それでは、早速ですけれども、金融機能強化法第50条第3項におきまして、「審査会は、あらかじめ、委員のうちから、会長に事故がある場合にその職務を代理する者を定めておかなければならない」とされております。私といたしましては、引き続き多胡委員に会長代理をお願いしたいと考えておりますが、いかがでございましょうか。

(「異議なし」の声あり)

【山本会長】 それでは、皆様ご異議ないようでございますので、多胡委員に会長代理をお願いしたいと存じます。どうかよろしくをお願いいたします。

それでは、続きまして細溝監督局長よりご挨拶をいただきたいと思ます。

【細溝監督局長】 監督局長の細溝でございます。年度末の忙しいときにお集まりいただきまして、ありがとうございます。

本日は豊和銀行から提出されました経営強化計画につきましてご審議いただきたいと思ます。豊和銀行は平成18年に旧法に基づく国の資本参加90億円を受けております。現在、経営強化計画の3期目に当たっておりまして、足元の25年9月期では経営改善の目標について全て計画を達成しており、計画は着実に実施してきている状況でございます。

一方、旧法の枠組みでは金融仲介機能の積極的な発揮に向けたシステム投資がなかなかやりにくいといった話や、26年3月末からのバーゼルⅢの適用開始に当たり資本の質的向上も図りたいという事情があったようで、豊和銀行におきましてはこれまで以上に積極的に金融仲介機能を発揮できる体制を整えるために旧法に基づく資本を一旦償還し、それから改正法の新法に基づく資本に入れ換え、併せて増額をして資本基盤の強化を図るということ、今般申請してきたということでございます。

私ども、地域金融機関には適切なリスク管理を行いながら積極的な新規融資を行ってほしいということと、中小企業の体質改善等の経営改善支援も行ってほしいということをお願いしております。豊和銀行自体もこれまでも経営強化計画に基づきましてこうした取り組みを行ってまいりました。新たな経営強化計画においてもこれまでの成果や反省点を総括

した上で、経営基盤や金融仲介機能の更なる強化に取り組むとしているということでございます。

是非、本日は当行の新たな経営強化計画やその背景にある経営方針につきまして、頭取から直接ご聴取いただき、忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

なお、私、国会関係の業務がございまして、これで中座させていただきますことをお願い申し上げます。よろしくお願いいたします。

【山本会長】 ありがとうございます。

局長は今のお話のとおり、国会関係の業務のためここでご退席ということでございます。

それでは、続きまして、石田銀行第二課長から、今般、20年改正の金融機能強化法に基づいて豊和銀行から提出された新たな経営強化計画についてのご説明をお願いします。

【石田銀行第二課長】 ただ今、局長からもお話しさせていただきましたけれども、資料に入る前に若干、当行につきましてはこれまでの背景、経緯がございますので、簡単に申し上げます。同行は18年当時、バブル崩壊後の大口取引先の業況悪化等により資産が劣化しておりまして、それに伴う大幅な不良債権処理を行った結果、自己資本比率が4%を下回りました。その後、地元あるいは西日本シティ銀行(NCB)から出資を受け、更に18年12月に当時の金融機能強化法(旧法)に基づきまして国から90億円の資本参加を受け、以後、経営改善に取り組んできたという経緯でございます。

その後の道のりでございますけれども、経営強化計画の第1期、18年から21年3月期までにつきましては経営改善目標が計画未達に終わり、新たな経営体制の下で第2期の経営強化計画に入りました。その結果、経営強化計画の第2期では経営改善目標は全て達成し、また現在の第3期、24年4月からの計画期間でございますけれども、こちらにおきましても直近の25年9月期において経営改善目標を全て達成という状況になっています。

こうした中で、先ほど監督局長からお話しさせていただいたような、地域での金融仲介機能の強化を更に発揮できる体制を整えるために旧法に基づく資本を一旦償還し、新たに20年に改正されました金融機能強化法に基づく資本に入れ換えを行い、資本基盤の強化も図っていききたいといった趣旨で資本参加の申請があったところでございます。

私から、お手元にお配りしています金融機能強化審査会説明資料で、当行の概要あるいは資本参加の内容、計画のポイントについて計数的な面から簡潔にご説明させていただきたいと思っております。その後、本日、権藤頭取にお越しいただいておりますので、新たな経営強化計画の特に重点を入れていきたい点などについてお話しいただけるものと思っております。

すので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

それでは、お手元の資料をご覧いただきまして、まず1ページ目でございます。「豊和銀行の概要」でございます。当行本店は大分県大分市に所在してございまして、代表者が権藤頭取でございます。

直近の25年9月末の店舗数、職員数等でございますが、現在、職員数530名でございますけれども、最初の18年の頃は650人を上回る状況でございまして、相当の数、職員数は減ってきているところでございます。

預金は約5,000億円、貸出金は約4,000億円弱という水準でございます。

自己資本比率は8.25%で、そのうちTier1比率が5.26%でございます。

その下にいていただきまして、不良債権額111億円、不良債権比率は2.87%となっており、こちらの方は現在、地域銀行の平均2.9%よりも下回っている水準になってございます。

その下の業務粗利益などをご覧いただきますと、25年9月期の業務粗利益が46億円となっております。また、経費が30億円、コア業務純益が16億円となっております。

与信関連費用、株式等関係損益を加味いたしまして、最終の当期純利益としましては4億円という水準になってございます。

次のページでございますけれども、資本参加額と自己資本比率でございます。資本参加額の考え方はこれまで同様でございますけれども、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を確保し、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮できるようにするなど、当該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。他方で、返済に対応することができる財源を概ね15年以内に確保できる見込みであることが基準になってございますけれども、そういったものを考慮の上、銀行側から申請のありました金額が160億円でございます。先ほど申し上げましたように、旧法の下で当行は90億円の資本参加を受けてございまして、そちらを償還の上、今回、新法に基づいて160億円という申請でございます。返済財源の確保は15年となっております。

自己資本比率の推移の見通しでございますけれども、足元は先ほど申し上げました8.25%でございますけれども、これが資本参加後の26年3月期には10.24%に上昇いたします。当行はこれまでに劣後債の発行などがございましたが、これらがバーゼルⅢの適用によりまして、経過措置の関係で算入額が減額してまいります。その影響がございまして、

27年3月期には自己資本比率が10.05%、28年3月期にはこちらの方もステップアップになる予定で、その期限前償還を反映いたしますと8.32%という、現在より若干高い水準になってくるという見通しになってございます。

続いて、次のページでございますが、今回の転換権付優先株式の商品性でございます。考え方はこれまでの他行の場合と同様でございますけれども、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て、配当率等は平時の水準に設定ということと、経営強化計画において財務内容の改善を見込める場合であればそれも織り込むことになってございます。当行の場合は既に旧法の下で優先株式を発行してございますので、今回はその入れ換えになりますけれども、配当率はTIBOR12カ月プラス0.95%でございます。上限配当率は今と同様の8%、議決権は無し。

転換可能期間は発行後翌日で、今も当行は既に転換可能期間に入っておりますので、それを引き継ぐ格好になっていきます。転換価額の修正頻度は月1回。下限転換価額が90円50銭。一斉転換日は発行後15年経過後。

コール条項についてはご覧のとおりでございます。概ね他行でこれまで資本参加を行った場合の商品性と整合性のとれた格好の商品性になってございます。

続きまして、次のページでございますが、4ページ、4.の「経営改善の目標」でございます。収益性の目標でございますけれども、旧法の下での豊和銀行は収益性の目標がコア業務純益ROAという指標にだけ限定されてございましたけれども、新法の下ではコア業務純益あるいはコア業務純益ROAのいずれかを選択できるという制度になってございまして、今回、豊和銀行ではコア業務純益を選択することにしていただいております。

計画の始期は26年3月期の上期の水準で、コア業務純益32億円としてございます。この32億円というのは、直近の25年9月期の実績16億円、これを2倍にしたものを始期の水準にしてございます。こちらの方を土台にいたしまして、当行では28年3月期の計画終期が現行の始期よりも若干高い33億円にしようという計画になってございます。

ちなみにコア業務純益ROAは計画の始期は0.59%になっていまして、28年3月期も0.58%ということで、ほぼ同等になってございます。当行ではこれまでのコア業務純益ROA、こちらが旧法の経営改善目標になってございまして、当行のこの水準というのは結果的に、他行が随分今は低くなっているものですから、地域銀行106行中の相当上位になっている状態でございます。

当行としては、現在のコア業務純益の水準は新しい計画の中でほぼ維持していくという、

途中で経費をかけるものはかけながら最終的にはほぼ維持した水準にしていきたいという計画になってございます。

次に効率性の目標、いわゆるOHR(業務粗利益経費率)の目標でございます。こちらも始期の水準は26年3月期の上期ということで、53.21%になってございます。こちらも現在106行中のかかなり上位に入ってくるような水準になっているところではございますが、当行の計画では28年3月期の終期では現在よりも若干ですけれども改善する53.20%に目標を置いてありますけれども、それまでの間はこれまで控えてきた店舗設備や広告宣伝費あるいは研修関連等の経費を増やすため一旦OHRは上昇いたしますけれども、28年3月にはまた努力して現在の水準より若干低いところに落ち着きたいといった姿になってございます。

次のページでございまして、当行が新しい計画になって特に力を入れていきたいと考えているところがこちらでございまして、「中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化の目標」ということではございまして、最初の(1)が中小企業向け貸出の残高及び比率でございまして、25年9月末の始期の中小企業向け貸出残高が2,107億円になってございまして、28年3月末に向けて約200億円程度の増額を目標に掲げてございまして、貸出の比率についても1.6%ぐらい上昇することを目標にしてございまして。

また、その下の経営改善支援先割合につきましても、先数については25年9月末が225先となっておりまして、28年3月に約2割程度増加の283先、割合についても現在4.45%でございまして、28年3月には5.09%ということで上昇させていきたいという計画になっております。

次のページでございまして、後ほど権藤頭取の説明の中でより具体的なお話があるかと思っておりますけれども、当行の新しい経営強化計画の中で謳われています具体的な取組みの主な点について、私どもで整理させていただいたものでございまして。特に当行の計画を見ますと、見出しのとおり、地域への徹底支援ということで、地元中小企業、特に小さい企業に対する新しい融資のファンドを作るとか、新しい「ほうわビタミンローン」という商品を作るとか、こういうことで積極的な融資や経営支援に取り組んでいくとしております。

また、2.のところでは「現場力の強化」と書いてありますけれども、地元の中小企業を応援していくための体制、人的な面、研修といったものについても力を加えていく。そういったところに特に力が入っているものと見られるかと思っております。

次のページにつきましては、「責任ある経営体制の確立に関する事項」でございまして、

ども、経営管理体制としましては、当行は既に取締役会の牽制機能強化のために独立性の高い社外取締役を1名、また監査役会の機能強化のための社外監査役2名を選任しているということでございまして、現体制を今後とも維持していく、また、経営評価委員会というものを設置しており、こういったものを継続して開催していくとしております。

リスク管理態勢につきましても、これまでの経営強化計画の中で統合的リスク管理、信用リスク管理、市場リスク管理につきましてはご覧のような取組みを進めてきたところでございますけれども、引き続きこういったリスク管理態勢を持続、強化していくという計画になってございます。

以上、私から非常に簡単ではございますが、当行の今回の計画につきましてご説明させていただきます。

【山本会長】      ありがとうございます。

それでは、続きまして豊和銀行の権藤淳頭取からご説明をお伺いしたいと思います。

（豊和銀行 権藤頭取入室）

【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。

【山本会長】      それでは、まず権藤頭取から銀行として経営強化計画において重視している点についてご説明いただき、その後、質疑応答の時間を設けさせていただきたいと思っております。

【権藤頭取】      資料のご説明に先立ちまして、今回の申請の背景について若干触れさせていただきます。私どもは18年に公的資金を導入させていただきました。直近の第3次計画は24年4月からの3ヵ年だったわけでありまして、その中間点であります25年9月期決算の実績をベースといたしまして、旧法による公的資金を全額償還させていただいた上で、新法による公的資金に入れ換え、増額の申請を今回させていただきました。

旧法における第1次、第2次、第3次の計画の評価について、簡潔にご説明申し上げたいと思っております。第1次計画はある意味で混沌からの再出発でありました。負の資産を背負い、再建に向けた内部体制整備の3ヵ年でございました。具体的に申し上げますと、第1に、コンプライアンス体制の再構築を中心とした内部固めを最重要課題として取り組んだこと。第2に、多額の不良債権の処理を実施したこと。第3に、店舗統廃合や人員削減などにより徹底的なコスト削減を行ったことなどです。

第1次計画ではこのように守りに徹した結果、営業現場では顧客基盤が大きく弱体化し、



顧客離れも相当進みました。取引先数、貸出残高、預金残高は大きく減少、この3ヵ年で貸出金は約10%、預金は約15%減少しました。私どもが着任した第2次計画スタート時の21年夏頃でありますけれども、組織全体に閉塞感が満ちており、顧客の信頼回復と行員の自信回復が何より喫緊の最重要課題であったわけであります。

第2次計画は、第1次計画でコンプライアンス、不良債権処理、徹底した経費削減等、内部体制の整備は相応に整ったことを前提に、舵取りを、一度失った顧客の信頼を回復して営業基盤をいかに早期に建て直していくかということに移しました。営業体制の再構築と収益力の強化に軸足を大きく移すとともに、そうは言いましてもまだ脆弱な守りの部分と攻めの両立を目指したわけであります。

具体的には、全員営業で顧客の信頼回復に取り組みました。頭取はじめ5人の取締役が率先垂範して顧客訪問。足で稼ぐ営業を合言葉に役員全員、一営業マンとして動き回ったのであります。私も月間大体40から50社ぐらい、半期で250から300社ぐらいの顧客訪問を実施し、取締役5人で半期に2,500から3,000社、社長・実権者との面談を通じまして信頼関係の再構築に努めたわけであります。まずは動こうと。つまり、フェイス・トゥ・フェイスが最大の武器であると信じまして、本部、支店が一体となって、お客様のところに足繁く通う、親しくなる、コミュニケーションをとる、信頼関係を構築する。そして、社長から悩みや課題を探り出し、あるいは聞き出し、最適な解決策を本部と一体となって提案する。このサイクルを丹念に続けることとしたわけであります。お客様の本業支援に徹して、トップラインを引き上げるお手伝いをどうしたらできるのか、販路拡大や店舗用地の確保などのニーズに的確かつ迅速にどう応えていくのか、お客様にどうしたらハッピーになってもらえるのかということを考え、行動いたしました。また、それを続けていけば結果は自ずと後から、融資とか預金につながってくるという考え方を営業現場に徹底したわけでございます。

第2次計画がスタートして半年もしますと、最近、豊和銀行の行員は明るくなってきた。よく動いている。回答が速いという評価を受けるに至りまして、業績は21年9月にボトムを脱しまして、その後、貸出金、預金ともに順調に増加基調をたどっております。ただし、公的資金導入直前の18年3月の水準にまで回復するには貸出金で約5年、預金では約7年半かかっております。一度失った信頼を回復するには相応の努力、年月を要することをつくづく実感した次第でございます。その結果、第2次計画は経営改善目標を全て達成し、また第3次計画も中間点である25年9月期において全て達成いたしました。経営改善目標を2期に亘

って達成できたことで、当行は旧法で期待されている水準にまでは何とか経営改善は進んだという前提の下、今回、新法に入れ換えをお願いしております。

今後は新法の趣旨に則って、これまで以上に地域の中小企業の方々への金融支援を強化し、地域経済の活性化に取り組んでいくことこそが私どもに課せられた使命であります。18年には公的資金と併せて地元で60億円ものご支援をいただきました。その地元へのご恩返しの意味も含めまして、厳しい環境下でも頑張っておられる多くの地元中小企業の方々の経営支援、事業再生にこれまで以上に真正面から取り組んでいくことこそが私どもの責任である、使命であると改めて肝に銘じております。本年1月15日の記者発表以来、地元の多くの中小企業経営者から心温まる激励の言葉や期待する声を多数いただきました。当行が地域において果たさなければならない役割の重要性を改めて自覚した次第でございます。

以上、本計画の背景についてご説明申し上げます。

それでは、お手元のダイジェスト版にて簡潔にご説明申し上げたいと思います。3ページを開いていただきたいと思います。これは前計画の数値目標の達成状況でございますが、先ほど申し上げたとおりでありまして、コア業務純益ROA以下3つの項目については全て達成しております。

次のページ、4ページになります。ただ、課題も残っておりまして、実は、「中小企業に対する信用供与の残高の総資産に占める割合」ということでありますけれども、25年9月期、中間点でありますけれども未達でございました。これは大変大きな反省点であります。ただ、昨年10月から本年2月にかけて改善に努めてまいりまして、少なくとも残高につきましては始期の24年3月末の実績には今、足元では戻っているということではありますが、新法においては特にこの中小企業貸出のところが大きな眼目であると言いますか、レゾンデートルに関わってくるところと理解しておりますので、これに関しては新たな施策とともに注力していかなければならないと深く反省している次第です。

5ページ目を見ていただきたいと思います。「今後の基本方針」を掲げております。アベノミクス効果についていろいろと言われておりますけれども、大分の県経済、地域経済については、私はまだまだ厳しいと思っております。3行目を見ていただきますと、今後の基本方針として、「地域の中小企業等のお客様を取り巻く厳しい経営環境や今般の金融機能強化法に基づく資本の入れ換えの趣旨を踏まえ、中小企業等のお客様と真正面から向き合い、コンサルティング機能を発揮し、お客さまの経営改善等及び成長・発展に向け、新規融資を含む積極的な資金供給と経営支援を徹底することで、県経済の活力向上と地域の発展に

貢献していくことこそが、地域金融機関としての責務であると考えております」と書いております。我々は今までも第1次、第2次、第3次とやってきたわけでありませけれども、これまでよりも一歩も二歩も踏み込んで地域支援を徹底していくということが今回の基本方針の軸となっている考え方でありませ。

下の方では、今申し上げた基本方針、「地域密着型の金融の徹底による地域経済の活性化、地域への貢献」と、3つの機能として、「コンサルティング機能の発揮」、「円滑な資金供給」、「質の高い金融サービスの提供」とを掲げております。

その下に取組方針を4つ掲げておりますが、「地域への徹底支援」、「現場力の強化」、「顧客基盤の拡充」、「収益力及び経営基盤の強化」であります。最初の「地域への徹底支援」、ここが最も重要であり、ある意味で今回の計画の骨子はここにあると、ここに尽きると考えております。後ほど詳しくご説明したいと思っております。大きな柱として2つ、経営改善支援のための新規融資、決してお客様から逃げない豊和銀行であること、そして、成長発展のためにどうお客様に貢献していくかということ、この2つが地域への徹底支援の大きな柱になっております。

6ページを見ていただきたいと思ひます。今回、新法に入れ換えさせていただくことによって、新たに目標となりますコア業務純益の改善額と業務粗利益経費率の改善幅についてはこちらに掲げております。

具体的な方策でございますが、7ページを見てください。7ページは先ほど申し上げた柱の一つ、8ページがもう一つの柱ということでございます。主にこの2枚のポンチ絵を中心にご説明申し上げたいと思っております。まず、「地域への徹底支援《お客様の経営改善・事業再生に向けた経営支援》」という形で掲げております。ポンチ絵の大きな捉え方としますと、左の方にお客様、右の方に豊和銀行の体制、そして、コンサルティングだったり、商品だったり、仕組みであったり、アプローチ方法については左側に矢印をつけているという形になっております。

それから、一番左側の枠のところにお客様の対応と申ひますか、お客様を分けているわけでありませけれども、対象先で取組みとか、プライオリティー付けをしているということでございます。前計画までは一方で不良債権比率という縛りもございました。我々も一所懸命コンサルティング機能を発揮していったけれども、なかなか思い切った運営ができなかったという限界もあったことは多分事実だろうと思っております。というのは、資産の健全化を大きな柱として前計画では掲げておりましたが、やり残した不十分どころ

がやはりあったのではないかという反省の上に立って、このような形で「経営改善支援が必要なお客様」及び「事業再生支援が必要なお客様」というプライオリティー付けをし、対象先をきちんと明確にした上で対応していこうと考えたわけであります。

「経営改善支援が必要なお客様」というと具体的にどういうお客様かということでございますけれども、要注意先に近い正常先から要注意先という、格付でいいますと格付6格から7格ぐらいのお客様をイメージしております。ミドルリスク先というような表現になろうかと思えます。更に具体的に言いますと、当行で条件変更したお客様、あるいは他行で条件変更されているお客様、あるいは他行も格付6格とか7格とかいうようなミドルリスク先であるがゆえに新規貸出を躊躇されていたり、あるいは再建にご熱心でなかったり、あるいは条件変更自体に難色を示されておられるようなお客様を経営改善支援が必要なお客様と一応定義付けております。対象先数でいきますと大体300社ぐらいになるのかなと考えています。

次に、下のところには「事業再生支援が必要なお客様」と書いてあります。ここはもっと下の格付、具体的に言いますと要管理先以下程度のお客様を指しております。これは銀行としてコストをかけてでも再建に協力をしていくべき先、あるいは要注意先のうち実抜計画がなかなかうまくいっていないお客様といった先になろうかと思っております。対象先としますと、二百数十社ぐらいにはなり得るかなと思っております。

そういうお客様に対してどういうアプローチというか、お客様に対してどうきちんと対応していくのかということでございますが、右の方に目を転じていただきますと、「豊和銀行」という枠があります。上のところに「営業統括部ソリューション推進室」というのと、その下に「審査部企業支援室」という組織がございます。その真ん中を取り持っているのが営業店ということでございまして、上の方は名前からしますとおり、どちらかと言いますと営業支援で今まで動いてきた部でございます。ビジネスモデルの構築であるとか、ビジネスマッチング、販路拡大、いわばお客様のトップライン、ここをどう上げていくのか、本業支援をどうしていくのかといった前向きな対応をしていく部隊。下の方の「審査部企業支援室」というのはそこに掲げておりますけれども、再生計画の策定支援であるとか、再生スキームの構築、再生計画の推進支援といった、お客様の経営改善に抜本的に対応するところですが、今までは営業支援の「営業統括部ソリューション推進室」と比べてどちらかというと厳しい先への対応ということで両者のタイアップが弱かった部分でございますので、今までよりも営業店との連携を強化した上で両者が協力してお客様に対応してい

こうという考え方をとっております。

今回、支援商品という形で、真ん中に左に矢印が出ていると思うんですけども、新規融資として経営改善応援ファンド(仮称)を作って推進していこうと。これはファンドといっておりますけれども、既製商品ではありません。ある意味で制度といいたいでしょうか、一社一社、この部分は手づくりでやっていかなければいけない個別の商品であろうと思っております。実は25年下期から既に、ミドルリスクの先に対して取り組んで行こうといった活動を既にしておりまして、11月、12月、1月で既に数社実績がございます。そういう意味で、そういったお客様にソリューション推進室と企業支援室が営業店とタイアップして、なおかつ真ん中に箱がありますけれども外部の専門機関、特に地元の中小企業再生支援協議会、あるいは今後、REVICさんあるいは3行合同地域再生支援委員会の場を通じたノウハウをプラスオンした上で、お客様に個別の対応をしていこうというのがこの「経営改善応援ファンド」でございます。ある意味でお客様に対するコンサルティング強化を通じて新規の貸出をそこでやっていこうという商品であります。

事業再生支援が必要なお客様に対してはどのような対応をしていくかといいますと、当然のことながら経営改善応援ファンドを使っていく。あるいはDIP資金、ABLもこの枠の中で考えていくということはあるわけですが、より、ここで強調しないといけないと思いますのは、事業再生支援、DDSとかDESを使って事業再生していくんだと、これはコストをかけてでもやっていくんだよと。したがって、抜本的な事業再生であれば債権放棄も伴った形でお客様を支援していこうという考え方です。特に、その場合には地元の雇用への配慮であるとか、地域経済、商流への配慮もしていこうと。地元で生きていく銀行として、私ども42カ店のうち39カ店が大分県にあります。したがって、そういった大分県で我々商売をやらせていただいている中で、地元の中小企業の方々が、真摯に対応して、地元の他の企業さんのことも考えながらやっている、そのような中小企業の方々に対しては、ある意味で我々も身を削るという表現は悪いのかもしれませんが、身を削ってでもここは支援していくべき先に対しては支援していこうといったことを一歩踏み込んだ形で表現しております。ここでは特に外部の専門機関の方々との協業が、上の経営改善支援のお客様以上に必要になってくるのかなと考えております。

右の方に目を転じていただきまして、これを推進するには、今までもある意味やってきたわけですが、更に今回の経営強化計画であえてここにこういう形で、一歩も二歩も踏み込んだ形にしていくためには、何らかの仕掛けが必要だろうと考えておりまして、

今回4つの仕掛けと申しますか、パッケージと申しますか、一つのトータルな意味での推進の仕方をしていかなければいけないと考えております。1つ目には商品と申しますか、スキームというか、いずれにしろ新たなものを導入するということで「経営改善応援ファン」を導入しました。

「業績評価・人事評価」というのを2つ目に書いておりますけれども、当然のことながら支店の店舗表彰であるとか、個人業績評価にもそういった取組みのプロセスとか実績を組み込んでいく必要があるだろうということで、この上期からそれを取り入れることにしております。3つ目として、今後、今まで以上にやっていくためには当然のことながらソリューション推進室と企業支援室の態勢は強化し、26年度中には現有勢力を少し増やしていかなければということで、NCBさんにもご協力を願った上で、5月ぐらいには1人増員させていただくとか、あるいはREVICさんにもそういう意味では特定専門家派遣業務ということでお願いをしております。この審査会が終わらせていただいた後にはREVICさんをご訪問させていただいて、そのあたりの議論をさせていただきたいなと思っております。

4つ目に「人財育成」ということでございまして、中小企業再生支援協議会、これは全国本部の方々のセミナー、あるいは私どもの監査法人さん等との定期研修会等を行うことによって、それを取り組んでいけるだけの人材の底上げが必要になってくるということで、人材のレベルを上げ、なおかつ、専門家の協力を得て本部の体制も整えたい。また、それに対する取組みをしっかりと評価していくといった仕組みをつくっていかないと、今までと違った活動にはなっていないのではないかなと考えております。

最大の課題というのは今回、経営強化計画を立てて、これを全面的にやっていかなければいけない、大分県の県経済を考えるとこれをやっていくしか我々にはないんだということで考えているわけでありましてけれども、一人一人の行員に対してある意味でカルチャーを変えていく必要があり、いかにこの考え方を浸透させていけるかがこの取組みがうまくいくかいかないかを決めるのではないかなと考えております。したがって、審査会を終わらせていただいて、ご承認賜れば再来週から支店を役員が回りまして、一人一人にこの考え方を徹底していく必要があるだろうと。そうでない限りは今までと同じ延長線上のことになってしまいますので、そこで1つでも2つでもステージアップしていく必要があるのではないかなと考えております。

それから、2つ目の柱ということで8ページでございまして。こちらは先ほど申しましたけれども、先ほどの話がどちらかというと経営が厳しいお客様に対する対応でございました

けれども、当然のことながら普通にやっていらっしゃるお客様、正常先のお客様がたくさんいらっしゃいますので、そういったお客様に対してどう対応していくのかということでございます。真ん中に「中小企業のお客さま」ということで「重点業種」、「ライフステージ」、「顧客ニーズ」と分けて書かせていただいております。

「重点業種」として4つ掲げております。これは前経営強化計画の時にも同じような4業種を掲げておりますけれども、医療とか環境・エネルギーの分野は各銀行さん、どこの銀行さんも日本全国、多分ここの分野というのは今資金需要のあるところですので取り組んでいらっしゃいますし、若干プライオリティーを落とした上で、特に観光関連産業は、「おんせん県おおいた」と言っている観光関連の強いところでもありますので、これに対するコミットメントを増やしていく必要があると考えて、あえて1番に持ってきました。この4つの業種というのはどちらかと言いますと大分県が強い業種。先ほど環境・エネルギーのところでも申しましたけれども、全国の中でも、例えば地熱であると日本一でありますとか、バイオマスについても日本で3番目といった特色のある分野です。これらは業種的なアプローチであります。

と同時に、今度はお客様がどういうステージにあるのかと言いますと、Aが創業・新事業、Bがビジネスマッチング、Cが事業承継・M&A、それからDが海外取引・海外進出という形で、お客様のステージあるいはお客様のニーズや切り口という形で整理しております。したがって、こういったお客様に対してコンサルティング機能を強化した上で、新規融資も取り組んでいくという考え方でございます。

左側の枠に「コンサルティング機能の強化」と書いておりますけれども、当然私どもだけでは難しいということでございまして、先ほど申しましたとおり、私ども42カ店中39カ店が大分県でございますので、大分県が強くなれば、大分県が成長していけば私どもも成長できると考えておりまして、県の施策等とも連携をとりながらやっていく必要があるだろうと。それから、大分大学、あるいは大分県産業創造機構。大分大学とは、既に中小企業のお客様に対する技術相談会の場をつくっているわけですが、そういったものを更に強化していくという形での連携を一つのベースとしながらぶつかっていくと。

右のところ「新規融資の増強」ということで、こういったアプローチの仕方をするんですかということここでここに掲げております。具体的商品名を掲げておりますけれども、それらに拘らずあらゆる商品を駆使してお客様に対してアプローチをかけて、お客様の成長に寄与していきたいと考えているわけです。

今回、特に目玉商品と書いてあるのは、「ほうわビタミンローン」という商品でございます。これは小口の商品でございます、2,000万円を限度としております。保証協会さんが1,000万円、私どもが1,000万円の小口の融資で、特に目玉としているところは、今までのプロパー貸出ですと支店長権限を比較的小さく抑えていたんですけれども、今回のこの件に関しましてはいろいろな条件を入れることによって専決機能を高めております。したがって、迅速な審査ができるということで、お客様に対する早い回答といいますか、早いご融資をやっていくということで、小口2,000万円まででございますのでそれほど大きなお客様ではないんですけれども、少しでも裾野を拡大させていただいて、少しでもお客様のニーズに応えられる商品にしていきたいと考えております。

ここにおきましても「取組みの仕掛け(パッケージ)」と書いておりますけれども、当然のことながら商品をつくるだけではお客様は動かないと思っております、「業績評価・人事評価」ということで、先ほどと同じように支店の店舗表彰、個人業績評価に取り組むプロセス・実績、あるいは人材育成についても併せてやっていくことによって、よりコンサルティング機能のレベルを上げていく、あるいは迅速にお客様に対して新しい融資をご提供するというような形で進めていくという考え方でございます。主にこの2つのポンチ絵のところ、今回の私どもの計画の主要なところは尽きると私は考えております。

あと、9ページ以下は現場力の強化、顧客基盤の拡充といった、当然のことながら現場の力をアップしていかなければいけませんので、現場力を強化するための施策を掲げております。

10ページには「収益力及び経営基盤の強化」ということで、収益力の強化。これは先ほど申し上げたいろいろな施策を実行することによって、結果として出てくると考えておりますので、ここはそういうことを述べさせていただいているという状況でございます。

あと、最後、12ページに「中小企業の事業者に対する信用供与の円滑化」ということで、先ほど反省点を含めて申し上げましたけれども、中小規模事業者のお客様への信用供与の残高についてはきちんと、今回の施策を通して実績を上げていきたいと考えている次第でございます。

少し時間をオーバーしてしまいましたけれども、私からの説明は以上でございます。

**【山本会長】** ありがとうございます。

引き続き、質疑応答に入らせていただきます。後ほどこの議題全体について討議の時間を設けさせていただきますので、特にこの場では、権藤頭取にせっかくお越しいただいて



おりますので、直接ご確認されたい点などを中心にご意見、ご質問等を頂戴できればと存じます。どなたからでも、どの点からでも結構です。

では、大澤委員。

【大澤委員】 頭取、説明ありがとうございます。2点伺いたいんですけれども、1点目は、頭取ご自身がまさに仰っていたことですのでけれども、新しく融資をこれから伸ばしていくんだと、リスクを取っていくんだという中で、最終的にカルチャーまで変えないといけないだろうというお話があったかと思うんですが、ただ、これまでリスクに対して回避的な行動、それが浸み込んでいる中で、本当に新規の貸出、まさに掘り起こしていくという形で取り組んでいくというのはなかなか難しいのではないかという気もするんですけれども、例えば経営でいうとPDCAというのがございますけれども、仮に今いろいろな施策を取られていて、これがうまくいけばまさにカルチャーを変えていくというところになるんだと思うんですけれども、それが変わらない場合に実際に施策がうまくいっているのか、うまくいっていないのかということをチェックすることが非常に重要だと思うんです。

いろいろな施策を掲げられていて、最終的にそれがうまくいかない場合ももちろんあるかと思うんですけれども、そういうことをチェックしていかれる部分については、非常に課題が大きいだけにそこも非常に大事だと思うんですけれども、その辺はどのような体制で取り組まれていくのかということをご教示いただければということと、それから、2点目は、ちょうど去年、金融庁さんからガイドラインも出たんですけれども、個人保証、経営者保証に関する問題、これは地銀さんにとってはもちろん諸刃の剣みたいなのところがあるかと思うんですけれども、個人保証についての取組みというのものもある意味、こういった企業支援について一つの大きな、特に直近時点では話題になるところだと思うんですけれども、その辺についての取組みのご方針とか、大きなベクトルといいますか、それを機に例えば何かやるとかというようなことがおありなのかどうか、その辺をお聞かせいただければありがたいなと思います。

【権藤頭取】 最初のご質問は、新しいカルチャーを醸成しようとしてもなかなかうまくいかないときのチェック体制といいますか、PDCAをどうやっていくかという理解でよろしいですか。

【大澤委員】 はい。

【権藤頭取】 私ども、まずはこれをやるに当たって目標をつくろうかと思っております。7ページで申しましたけれども、大体今300社ぐらいが対象になるだろうと思っている

わけですけれども、イメージとすると私ども42ヵ店ございます。半期に1社ぐらいは各支店で取り上げるべく動こうと。ただ、先ほど申し上げましたが、ソリューション推進室と企業支援室ががっちりタイアップした上で手づくりのスキームをやっていかないとイケませんので、そう数多くこなせるかどうかはまだわかりません。下期から始めまして数件しかまだミドルリスク先はございませんので。

ただ、そうはいっても300社ぐらいのお客様が可能性としてありますので、そのぐらいはアプローチとしてはかけていくんだらうなど。大体5,000万円から1億円ぐらいの与信に跳ねて当然対応していくんだらうなど考えますと、1億円として年間で50億円ぐらい、先ほど半期と言いましたが、1年間で1ヵ店1社として50社、50社に対して1億円で50億円、それから5,000万円であれば25億円と、それぐらいのイメージ、まだ固めていませんがそのようなイメージを持っています。

したがって、2年間ぐらいで100億円ぐらいのレベルかなということの一つの目標として掲げておりますので、それをどういう形で、毎月やるのが良いのか、半年が良いのかまだ試行錯誤の状態ですけれども、今、本部PDCAという形では、各部の施策を毎月チェックする会議体がございますので、それであまり計数ばかり追いかけていると中身の無い検討ばかりやるということにもなりかねないということなので、どうやっていくか非常に難しいと思うんです。

先ほど申し上げましたように支店業績とか、個人業績についても取組みの実績だけではなくてプロセスも評価しようと申し上げたのはその辺もでございます。したがって、アプローチをどうしているのか、どういう課題に対してどうやっているのかといったところを月々の評価の中で、PDCAの中でフォローしていくのかなと。これはあと2週間、3週間の中で決めていかざるを得ないと思っておりますけれども、PDCAの中にこの取組みのアプローチの仕方といいますか、プロセスを評価していく場をつくっていくと。銀行の決算は半期でございますので、半期ごとに達成度合いと課題を抽出した上で、新たな対応をしていくというような動かし方をしていくべきなのかなと考えております。

それから、2点目の経営者保証のところでございますけれども、2月からスタートしております、チェックリストを作った上で今、支店では対応しております。それに適したお客様に対しては当然のことながら経営者保証に関しては今までと違った取り扱いをしていくということでございまして、新たな取組みとして今考えているのは、ある商品の中で、ある保証会社さんと話をしているんですけれども、経営者保証を取らない無担保・無保証

のローンを商品化していこうかと。ある意味でそういうニーズはきっとあるよねと。こういう基準を満たした状況のお客様に対しては、無担保・無保証でやっていこうねとかいうような商品構成がつかれないかなということで、今、議論しており、新年度の4月から対応していくような動きをしておるところでございます。

ご質問の答えになったかどうか分かりませんが、以上でございます。

**【大澤委員】** ありがとうございます。

**【山本会長】** それでは、家森委員。

**【家森委員】** 幾つかお尋ねしたいんですけれども、1点目は旧法の制約で、経費がかかるべきところにつけられないというご説明があったかと思うんですけれども、今後、新法で少しその余裕ができた際にはどのようなところに実際経費をかけて、中小企業の金融の強化に繋げていこうと思われているのかという点をひとつまず教えていただきたい。

2点目は、8ページにありました「新規融資の増強」ということですが、豊和銀行さんにとっての新規が別の銀行にとっての既存先ということが十分あると思います。それは必ずしも地域のためにならないと思いますので、このあたりの本当の、ここに出てくるような創業であるとか、掘り起こしてきているという部分と、よそから取ってくる新規というあたりを行内の人事評価等でどんなふうに工夫しようとされるかなというところ。

それから3点目、もう少し広く、今日、頭取にご説明いただいたことに私も全面的に賛成で、やっていただきたいと思うんですけれども、人事評価等で私がいろいろ調べたりすると、頭取はこうおっしゃるのに実際の人事評価では、今でも新規貸出先を取ってきたとか、貸出額が幾ら伸びたかが大きなウエイトを占めているという金融機関が多いんですけれども、このあたり実際どんな、1回で決めるようなものではないと思いますが、現在、頭の中でどんなふうにするか頭取が今ここで仰ったような形、職員の気持ちが動いていくとお考えなのか、アイデアを教えていただけたらと思います。

**【権藤頭取】** なかなか難しいご質問です。まず、1点目の経費については、OHRに関するところだと思いますけれども、1つには当然のことながら今回、新法に入れ換えさせていただくことによって地域経済の活性化といいますか、地域金融をより活性化していくということがありますので、先ほどの「経営改善応援ファンド」がございまして、これで2年間で100億円ぐらいと言っております。当然のことながら、これは例えば手前どもの場合には要注意先ですと引当率が3%になります。したがって、格付7格の先で新規で貸増しをしますと、その時点で引当ては3%するというところで、実際赤字の貸出になります。したがって、

我々とする2年で100億円、1年間で50億円とすれば $3\% \times 50\text{億円} = 1\text{億}5,000\text{万円}$ はコストアップ要因で、当然費用が先行すると思いますが、そこまで負担してでもこれをやっけないといけない先だろうと。

改善支援する先というのは先ほど申しましたとおりミドルリスク先のお客様でございますので、他行さんが、ラインの外からご覧になっている傍観者ではないですけれども、言葉悪いですけれども、そういったところに我々が踏み込んでいく。当然そこに対する信用コスト増をここで賄わざるを得ないと今考えているのが一つであります。

と同時に、これは内部的な事情になってしまって、こういうところで申し上げるのは不適切かもしれないですけれども、計画の第1次、第2次、第3次で物件費、人件費をかなり抑えてきているのが事実であります。特に人件費は多分、大分県内の金融界では一番低いかもしれないです。 [REDACTED]

[REDACTED]。例えば新入行員の採用活動においては非常に苦労しているのが実態であります。 [REDACTED]

[REDACTED]。  
したがって、そういう意味での人事面、だからといってうちに来ている人材が劣るわけではない。豊和銀行に来たいという学生さんも当然いますので、我々はやっていけるわけだと思えるのですけれども、人件費を少し見ていかないといけないだろうな。それでもってより彼らにモチベーションをアップしていただいて、更なるお客様との接点の強化に繋げていくことによって収益を上げていくといったことも当然やっていくべきなんだろうなと思っています。

併せて、これはよくお客様からも苦情が出るんですけれども、店舗については夏は暑くて冬は寒いとの冗談とも言えない声も聞こえてくるという状況でございます。何とかクーラーの温度を夏は下げてくれと。ただ、残念ながらエアコンが古くなっていて温度調節ができませんというようなこともあったり、雨漏りがする店舗もあります。したがって、お客様のセキュリティーを考えたり、利便性とか快適感みたいなことを考えると、そういったところにも経費をかけていかざるを得ないのではないだろうかなと。先ほど全3項目できましたと申し上げたわけでありまして、正直言って、一方で経費支出を犠牲にしてきた部分というのは否定できないと思っています。

したがって、それなりの、普通ぐらいにはしていかないといけないのかなと。人件費も

です。いきなりほかの地銀さんと同水準までというのはできないですけども、少しずつでも、若い行員も含めて将来に夢が持てるくらいの、少しずつ上げていくくらいのことはしていかないといけないのではないかとということも考えています。

あるいはシステム投資もそうです。情報系とか、データベースマーケティングとかいったところも、勘と、根性と、経験に頼っているようなところもありまして、データベースをきちんと作っていただくだけの投資も控えざるを得なかったというのが多分実態だと思いますので、そういったところも改善していかなければいけないだろうなと思っております。

それから、2点目のご質問のところの人事評価、非常に難しいところだと思います。上が笛吹けども下は、というところがあってはいけないと思っていまして、したがって、先ほど申しましたけれども、再来週の17日からスタートさせようと思っておりますけれども、各役員が各営業店の全行員と議論します。今回、新法に変わることによってみんな非常に期待しています。期待しているというのは緩くなるとかいう意味ではなくて、地域経済に対してもっとコミットしていかなければいけないし、していくべきことができる環境ができたんだということで、その辺の考え方を徹底させていくしかない。

私の横に控えている経営企画担当の取締役は、また人事担当でもございますので、彼なんかとも議論しながら、本当に考え方を変えたところを評価する仕組みは具体的にまだ申し上げるぐらいまで練られていないのですけれども、それは必ずやっていかないと、この計画は絵に描いた餅になってしまうという危機感を持っておりますので、そこは徹底していきますと宣言するしか今のところはないというのが申し訳ないですけども実態であります。

あと、新規云々という話ですけども、実は、先ほどちょっと申しましたけれども、ミドルリスク先で実際に成果が出てきたという中には、確かにお客様から見ると新規じゃないよねという先があります。家森先生もおっしゃったことですけども。一方で、当然創業とか、ある企業さんが新しい事業をやるとか、あるいは今までどこかに勤めていた方が新しい事業を起こすというのは全くの純新規のニューマネーだと思います。既存のお客様でも当然のことながら、例えばこれは現実にミドルリスク先であった事案ですけども、ニューマネーのケースはございます。あるクリニックで、これは債務超過のクリニックです。手前どもの格付では低格付先ですけども、他行さんと3行取引があって、足元も赤字。それで、我々のソリューション部隊が見に行ったところ、お客様は[REDACTED]で地元にあまりないんですね。[REDACTED]。ということもあって、

地元では必要なクリニックだと。徐々にではあるんですけども、患者さんが増えてきているというような実態が分かってきて、会計士さんと相談して、改修資金というか若干施設の手直しと、肩代わりと、更にお子さんの教育資金も要ると。ただ、ほかの銀行さんではミドルリスク先だったので対応できなかったということで困っていらっしまったわけです。

したがって、我々は肩代わりも一緒に行ったけれども、他行さんの肩代わりという、お客様にとってニュートラルかもしれませんが、更なるプラスオンとすると改修資金と教育資金を手前どもで出し、全体の資金繰りは今までと同じような形で回るような形に仕上げました。そうすることによって新規の資金需要にも対応して、単なる低利で肩代わりしたというのではなくて、プラスオンの資金も、今までほかの銀行で調達できなかったものを調達できたということは、ある意味でそれは創業とかと違うかもしれませんが、お客様にとってみるとプラスオンの借入ができたということで評価していただいたということです。これはニューマネーの創出と考えております。そういった取組みをどう評価していくか。

まだまだ事例が少ないので、その都度、ソリューションニュースというのを出して、営業店にそれを還元して、こういうアプローチに対してこういう実績ができたんだよといったことを営業店の各担当者に行内LANを通じて情宣していますので、そういった形でそういう考え方とか、アプローチとかを徹底していくことしかないのかなと思っています。以上でございます。

**【家森委員】** わかりました。

**【山本会長】** それでは、多胡委員。

**【多胡委員】** 今、両委員のお話の中で出ている話とほとんどダブるんですが、実は旧法から新法に入れ換えの唯一のケースということで、いろいろ事前に調べてみたんですが、やはり一番気になったところはOHRだったんです。他の銀行さんのOHRと比べて、50幾つのようなのですが、本当に大丈夫かなというのが正直なところでした。大丈夫かというのはまさに頭取がおっしゃったように、お客様からの信頼回復と、あと行員の自信の回復。これは経費と連動しますよね。だから、その部分がすごく気になったところだったんです。

計画の中では一旦経費を膨らませて、その後、OHRのいわゆる粗利を増やして、最終的には寄せていくという計画を見て安心したんですけども、家森先生のご質問と、そこで今ご説明を伺ったので、本当に経費を有効活用して、やはり信頼回復と行員の自信回復です

か、私もいろいろな銀行さんを回っていて、御行も実は見たことがあるんです。本当に厳しいですね。変な言い方ですけども、旧法で縛るとこうなるんだなと思いました。ですから、そういう意味で、今度、新法でむしろそういう視点でやっていただくということは非常に良かったなど、別に応援演説ではないんですが思いました。

それと、もう一つ、これは大澤委員がおっしゃられた話とダブるんですが、経営者保証のガイドラインの関係ですけども、これはたまたま、小野参事官がずっと仕切っておられた委員会に私も出ていたんですが、そこで非常に問題だなと思ったのは、経営者保証の議論がある前にお客様からの信頼関係、それから銀行から見てのお客様に対しての信頼、そこがやはり弱くなっている。それから、実態把握力が落ちている。その2つがあるから結局、経営者保証の議論があるときに両方にそれぞれ言い分があるんですが、信頼関係と実態把握の2つがガタガタになっているからこういう問題が起こっているんだということを感じたんですが。本題を言いますと、今回のガイドラインの中で経営者保証に依存しない融資の一層の推進という観点から、実はここでABLが入っているんですね。メニューの充実というんですか、その中でABLが盛り込まれていて、そういう視点でやはり、ABLというのはまさに融資を出すということもそうだけれども、まずは実態把握をきちんとやろうということ。先ほど頭取もおっしゃっていましたね。そういう視点を、実は計画書を読ませていただいたんですが、ABLのところには経営者保証云々というところの議論があまり入っていなかったの、現場にそこを徹底していただきたいと思います。先ほど大澤委員もおっしゃっておられましたけれども、その中のABLというのはそういう視点でとらえるべきだと思うし、その根底にあるお客様との信頼関係、行員さんの自信の回復もあるんですけども、そこで経費も膨らむと思うんですが、ここを是非と思いました。

あと、質問、既にこれについてはお答えをいただいているんですが、私も旧法の下では円滑化対応のお金は非常に出しづらかったのではないかと想像しております。18年から見ると、不良債権の比率の問題とかがあって、本当に不良債権を落としておられますよね。部分直接償却を加味したとしても相当落としておられて、こういう中で円滑化法の対応ではなかなか出しづらかったのではないかと考えています。

たしか、大分県は1兆円ぐらいありますよね。円滑化法の対応の条件変更の実行残高がそれぐらいだったと思うんです。ちょっと調べてみたんですが。そうすると、それに対してこの新しい地域応援ファンド、2つの層ですね、経営支援層と事業再生層とあるわけですけども、これがどのぐらいの残高が出るかという。1兆円のイメージと、先ほど200社とか

300社とか、あと5,000万円ずつと大体数字はいただいたんですが、円滑化対応の事業者資金が現状出ているというところと、今、御行で絞り込んだ200社、300社の部分と、これをたぐっていけば必ずこの部分がどうこうというのが出てくると思うんです。その辺はやっていらっしゃると思うんですが、これによって、要は残高がどのくらい出るのかなというのが実は質問しようと思っていたところなんです、頭取はそこはご回答いただけますのでそれは結構でございます。大体100億円ぐらいのイメージでございますね。

【権藤頭取】 はい。2年間で100億円ぐらいをイメージしています。

【多胡委員】 その100億円に対して、資本はどのくらい使うんですか。

【権藤頭取】 あまりちょっと、関連させては考えていなかったんですけども、コスト的に言うと3億円ぐらいかかるという。

【多胡委員】 ということは、160億円の公的資金がありますね。要するにバッファとしてこれだけのものが増額分も含めてあるわけで、私はその3億円を仮に資本に対するバッファと見た場合は、まだまだ少ないんじゃないかと正直思っていますけれども。そのぐらい踏み込まないと、恐らく新規の貸出は今、出ないと思うんです。要管理先とか、破綻懸念先のところに対して、もちろんいろいろ、DDSとかそういう手法もあると思うんですけども。いずれにしても160億円というものと、例えば3億円のバッファになるというのはちょっと少ないんじゃないかと。要するにもっと踏み込めるんじゃないかなと。もちろんそのためには実態把握だとか、審査機能だとか、そちらが非常に重要にはなってくるんですけども。

【権藤頭取】 そうですね。ちょっと先ほど申し上げたとおり、この部分は既製の商品でやれる話では多分ないと。

【多胡委員】 オーダーメイドでやっていくとおっしゃいましたね。

【権藤頭取】 したがって、ソリューション推進室と企業支援室、攻めと守りの部隊がタイアップした上で、この人材だけでは今足りないなと思っています。十数人ですので。したがって、今回体制強化で少なくとも2、3人は増やさなくてはいけないかなと思っていますけれども、多分そのぐらいのレベルしか増やせないのが実態です。NCBさんに1人お願いしています。あと2人ぐらいは要るんだろうなと。中途採用とかも考えているんですけども、マーケットにそういった方々がなかなかいないし、手前どもが出せる費用面の限度もある。したがって、今日、この後、REVICさんに行って特定専門家派遣業務に関してコスト面も含めてご相談したいなと思っています、長期滞留型の専門家で例えば3ヶ月とか、



例えば旅館の再生をやるのに3ヶ月とか半年とか常駐していただいて、実費は当然我々が出しますけれども、なるべく報酬みたいところは抑えていただけないかなとか、そういったご相談を、ここで言う話ではないとは思いますが、REVICさんにもお願いしたいと。

そうでないとなかなか、今の規定ですと1日10万円報酬を払うことになっているので、そうすると、それを半年間やったりすると相当な金額がかかると。先ほどの公的資金の部分で、資本でバッファーと言われるとつらいですけれども、そういったコストが結構かかる。実費は当然、旅費とか宿泊代を払うのは当たり前なんですけれども、プラスオンのところは何とかならないのかなと我々とすると思っています。多分同じような状況がほかの地銀さんも持っているんじゃないだろうかなと。全国的に。大分だけの話ではなくて、鹿児島も宮崎も多分同じような状況だろうと思いますので、そういったところの再生支援協議会でも持っていないようなノウハウとか、力を持った方々に再生のご協力を得られるような体制みたいなのがあるといいなと思っています。

いずれにしても、人がいないとなかなか対応はできないなど。しかし、人を調達する手段がない中で、やらないといけないので、人材全体の底上げをどう図っていくかということが課題です。再生支援協議会さんとか、あるいは我々の新日本監査法人さんとかに来ていただいて、全員、特に渉外と融資を担当する行員には学ぶ機会をつくって、全体の底上げを行いつつ対応していくのですけれども、新しいスキームとか、例えばDDSとかDESをやろうとすると、そう簡単に普通の行員ができる話ではないので、そういったところをサポートしてくれるような大きな仕組みがあればいいなといったところを今思っています。いずれにしても、そういった仕組みを通じて、先ほど申し上げた「経営改善応援ファンド」の中に組み込んでいくようなことでやっていくのかなと。したがって、まだまだ数は、あるいは金額的にはできるんじゃないか、やるべきじゃないかというご指摘は十分理解しております。

**【多胡委員】** それは資本の額との比較で見ると、そう思ったんですね。

はい、分かりました。

**【山本会長】** 関根委員、お願いします。

**【関根委員】** 今までの質問をお聞きしてかなり分かった部分あるのですが、若干細かい点も含めて確認させてください。今回、旧法から新法に入れ換えるというのは、より積極的に地域を支援していくということで非常に良いことではないかと思っております

が、その中で具体的にどう行っていくかということについての質問です。

私自身、たまたま1月に大分県に行く機会があり、このために見てきたわけではないのですが、温泉旅館にも行ってきました。

その際、旅館の中にもなかなか厳しいところがあるのを垣間見ており、そういうところにも支援していくというのは観光立県として良いのかなと思っております。他方で、金融機関はほかにもございますので、そこの競争というのは当然ございますので、豊和銀行さんならではというところをつくっていくということが重要と考えています。経営改善支援が必要な企業、ミドルリスク先ということを考えているとのことですが、それ以外に豊和銀行さんならではと思われていることがあれば一つ教えていただきたい。

あと、経営改善支援先につきまして、4ページの資料を拝見しますと企業数は25年9月末までは結構増減が激しいような形となっていますが、これはどういうふうに理解すればよいのでしょうか。今後は着実に伸ばしていこうということで、25年9月以降は伸ばそうとされているものの、今までは特別そういう施策をとっていなかったのが自然に任せてこのようになっているのか、増減要因がどうなっているのか教えていただきたいと考えています。

また、リスクを取るということはリスクが顕在化する恐れもあるということになります。先ほど専門家を入れたりといったことも仰っていましたが、リスクの見極め方といったことについてももう少しご説明を追加する点があったら教えていただきたいと思っております。

以上です。

**【権藤頭取】** 最初のは豊和銀行らしさというんですか、他行さんとの差別化といったご質問かと思えます。私どものお客様を調べますと、売上規模でいくと年商が1億円以下の先で半分なんです。2億円に広げたとして6割～7割。大体、規模的にいうと1億円で半分、それから2億円まで入れると3分の2ですか、先数で。それから、貸出の残高的に見ると1,000万円の先で半分です。2,000万円まで増やして3分の2。従業員数でいくと10名未満のお客様で3分の2なんです。極めて中小零細だろうと思っています。

したがって、この分野は恐らく競合するのはほかの地銀さんよりも信金さんとか信組さんのレベルではないかなと。競合するところは3分の1ぐらいがほかの地銀さんで、それ以外、3分の2ぐらいはどちらかという信金さんとか信組さんとオーバーラップする部分ではないかなと分析しています。

そうすると、ほかの地銀さんとぶつかっていくときには何がうちにとっての強みになる

かといったところですがけれども、正直なところネットワークとか、先ほど言った人材とか、あるいは資金量とかを考えると、そこではうちは負けるでしょう。一方で、我々、たまたま私もほかの企業から来た人間でありますし、手前どもにはRCCのOBもいますし、NCBさんからも人が来てもらっているという、いろいろな経験をもった人間が経営層にいます。したがって、人脈も当然のことながらあります。そういったところのノウハウとか、人脈というのは競合するほかの地銀さんには残念ながらない分野だろうと思っています。

それから、一番うちらしいところは何かという、信金さん、信組さんと競合するところなんですけれどもフットワークだろうと思っています。足繁く通ってお客様と親しくなる。前垂れ商法に近いんだと思うんです。他の地銀さんはどちらかというとお高く構えた営業をされているのは事実でありますので、そういった人の良さというか、優しさというか、それが逆に足を引っ張っている部分もあるんですけれども、そういったお客様から親しまれるというんですか、信頼されるというか、相談を受けやすいといったところも一方ではあるのかなと。したがって、ネットワークとか、資金量の差はある意味でNCBさんとか、RCCさんのノウハウ、あるいは他の企業から来た人間も含めた人脈とかノウハウでカバーし、なおかつフットワークとか、人の良さとか、そういった人間、ヒューマンなところで対応できるのかなと。

一方で、逆に信金、信組さんとはどこで戦うのかといったら、彼らにできない県を越えてのビジネスマッチングもありますし、NCBさんとタイアップして、あるいは第二地銀協とタイアップした商談会をやっていますので、今度はサービスの質ではそこでは勝てるのかなと。大分という伸び代が小さいかもしれないマーケットの中で存在感というのはまだまだ発揮でき得るんだろうと、第1の質問はこう考えています。

第2の質問は経営改善支援先ですね。これはカウントの仕方が每期、每期リセットされます。つまり、一度実績として上げた先はカウントされない仕組みになっています。したがって、期によって、ステディーにやらないといけないんですけれども、例えば前期ですと、24年度、25年度はアベノミクスで結構株価が上がりましたね。そうすると投資信託が売れますということになり、営業店はそちらの方で役務取引で結構動いたりすると、企業取引が若干手薄になるという憾みもあります。また、その前の期は結構少なかったもので、じゃ、今期はその分を取り返さないといけないなということで積極的な活動になってしまう部分もあって、といったところも営業現場としてはございます。したがって、過去の期によって結構ブレています。

ただ、我々とする今回新しい経営強化計画ではベースとしては、35ページに同じような資料の計画を掲げております。ここではある程度、半期、半期でステディーにやっけないといけないと考えております。230から270、280のレベルを少しずつ実績として積み上げていこうと、半期ごとに増えたり減ったりというのではなくてステディーにやっけないといけない。一番の大きな要因というのは担保保証のところ。ここが一番数字的に大きいところなんです、この部分が一番プレやすいんです。したがって、ここは件数もローンの種類によっては動いたりするので、そこはまずかろうということで、今後はステディーにやっけないといけないと思っております。若干営業現場の事情で数字が増えたり減ったりすることはありますが。

それから、第3の質問はリスクのところだと思います。今回、「ほうわビタミンローン」あるいは経営改善のための「経営改善応援ファンド」を商品として出します。ある意味で、リスクを抑えるという考え方よりもリスクを取るという考え方で、特に応援ファンドの方は考えていて、ざくっと3%をコストとして見ようと考えました。今までだとどちらかというと、先ほど多胡先生もおっしゃったかもしれませんが、不良債権比率という命題を我々は持っていましたので、円滑化においても債務の条件変更ですね、それは当然皆さん、各銀行さんは応じていらっしゃるけれども、その条件変更されたところにニューマネーを出していきますかという、各銀行がやられたのは恐らく債務の繰り延べをただけの話。新たなお金を出すということは必ずしもやってこなかったらと思うんです。やはりコストがかかりますと。返ってこないかもしれません。理由は2つだと思うんです。当然、格付の低い7格とか8格の先にお金を貸せば、即コストがかかります。それも返ってこないリスクもあるので、単純にお金を貸すわけにはいかないので、そのためには、合算計画なりをきちんとつくって、それに見合った形でご返済ができるような形の事業計画をつくれるか、つけれないかといったところの見極めが必要です。我々も入ってつくらないといけないので、当然のことながら時間もかかりますし、リスクもあるし、コストもかかるというような状況だったと思うんです。

したがって、今回のものは当然それをやっけないといけない。闇雲にお金を貸しましょうということをやろうとしているわけでは決してありませんので、この事業をやることによってお客様はトップラインが上がって、あるいはコストが下がって、ちゃんと我々としても最終的には返ってくるよ。預金で集めたお金でございまして、返ってこないといけないというのは当然ベースとしてあった上で、そうはいつでも今の段階で悪い部分

を取ってあげれば、あるいはこれを第二会社方式でこの部分を切り捨ててあげれば本業のところでもうまくいくよとかいうようなことで、リスクを取っていかうとしているわけなので、したがって、闇雲にリスクを取っているものでは当然ないですと。そのためには、先ほど申し上げたように銀行内部でやれることは、人材育成をしてレベルアップを図ること。それだけではなかなか難しいので再生支援協議会さんと相談する部分、あるいは外部の専門家の機関の方々、それはREVICさんもあれば、宮崎太陽銀行、南日本銀行と当行の3行でやっている合同地域再生支援委員会であったり、経営革新等支援機関という人のノウハウを使ってやっていくというようなことで、リスク評価をきちんとやった上でやっていくということ。時間はかかると思います。

やはり、先ほど申しましたように、我々の銀行のレベルは十分に上がっていない部分も当然ありますので、人材育成を通じてリスク判断ができるような人材を増やしていくことで対応していくのかなと。それをバックアップするのがソリューション推進室と企業支援室だと思っています。

お答えになったかどうか分かりませんが、以上です。

【山本会長】 よろしゅうございましょうか。

ありがとうございます。権藤頭取にはここでご退室いただきます。本日は予定の時間を超過いたしまして、熱心な、詳細なご説明をいただき本当にありがとうございました。

(豊和銀行 権藤頭取退室)

【山本会長】 それでは、今の権藤頭取、それから事務局からのご説明を踏まえまして、この豊和銀行から提出されました新たな経営強化計画についてのご討議をしていただきたいと思います。

今の頭取へのご確認、ご質問等の中でかなり明らかになった点もあろうかと思っておりますけれども、どのような点でも結構ですので、忌憚のないご意見を頂戴できればと思います。どなたからでも、どの点からでもお願いいたします。

どうぞ、多胡委員。お願いします。

【多胡委員】 お話を伺って非常によく分かったんですが、まず、やはり中小企業、零細企業に特化してやるということが非常に良かったと思います。これで預かり資産がどうこうという話が出たら、ちょっと違うなと思って。ただ、やはりこれは相当きつい先に資金を出すという話なので、逆に言うとそれを出さなかったらリターンは取れませんし、それと、これは関根先生が仰ったとおりなのですからけれども、やはりリスク管理の観点で、

恐らく融資を売るというスタンスじゃダメだと思うんです。コンサルティングという言葉は綺麗だけれども、もっと泥臭く、お客さんの本当の実態把握が重要で。だから、大澤委員も仰った経営者保証の話とも絡めて、やはり実態把握と信頼関係、そういう視点で現場の人たちがやるのが重要である。それで、どうしても悪くなる先はいっぱい出てくると思うので、それを予防できるとか、早期発見できるとか、その辺を厳しくある程度行政の方でも見ていただきたい。私もビジネスモデル自体はこれで非常に良いと思うんですが、ただ、非常に難易度が高いです。だから、そこをウォッチしていただくことが条件ではないんですけれども、そこを是非ご留意いただきたいなと思っています。是非お願いいたします。そういう意味でももちろんこれについての異存はございません。

【山本会長】 ありがとうございます。

どうぞ、関根委員。

【関根委員】 私も多胡委員が仰ったとおりに思っております。先ほどの質問も、これはかなり難しいことを頑張っやろうとしているなというのがひしひしと感じられまして、あえて難しくなった場合の対応とか、他行との関係というのをお聞きしたんですけれども、頭取の回答を聞いていますと、それは十分に分かった上でこうせざるを得ないというか、こうするのが地域銀行の使命だと考えられていると思えました。先ほど大分県に行ってきたという話をしましたが、その際にたまたま大分経済のことをよく知っている方の話もきいており、ちょっと厳しいところもあったりする中観光立県というのを第一に挙げたというのもすごく良いことだと思います。

ただ、これからよく見守っていかないといけないと思っています。今までのように数字を固めるだけというのでは、それも大変ではありますが、やり方はまだはっきりしているかと思います。ですので、これは非常に良い試みだと思うんですけれども、同時によく見ていく必要があると感じていますが、この計画自体に私は賛成です。

【山本会長】 ありがとうございます。

どうぞ、家森委員。

【家森委員】 私もこれで同意いたします。公的資金を入れて、よその金融機関のお客さんをばんばん取るんだということになると本末転倒ですけれども、頭取自身はそんなことはするつもりはなく、私どもが考えるような方向のことをやろうとされているというので。

ただ、実際、行員の評価であるとかそういうところに落とし込んでくるときに非常に難

しいだろうと思いますし、数値だけですとギシギシします。時々財務局などが呼んで状況を聞いていただければよいですし、もう少し丁寧に、行員の評価がきちんとできているかというのをフォローアップしていただけるといいかなと思います。当局がそうやって言っているという頭取も背中を押してもらえるので行内でやりやすいのではないかなと思いますので、よろしく願いいたします。

【山本会長】       どうぞ、大澤委員。

【大澤委員】       私も今回の計画については異存ございません。ただ、2点やはり気になるところがあって、皆さんもおっしゃっているんですけども、これまで旧法の下でやってこられた銀行が、今どの地銀さんも目指しているコンサルティング機能の強化と、それに伴って貸出を増やしていくという非常に難しい課題に取り組むということをやろうとしているわけですけども、先ほどの頭取のお話の中に、例えば1店舗1件ずつ上げていくという数値目標を掲げるとおっしゃったんですが、これは一つの方法だとは思うんですけども、逆にそういう数値目標を掲げてしまうと、1件たまたまコンサルティング機能をやっていたけど、そこで融資が出たよね。じゃ、これでコンサルティング機能の発揮による融資が伸びたというふうに案件として上げてしまおうという。支店レベルの方だとそういうふうに安易に考えても不思議ではないと思うんです。そう考えると、数字は上がっていても実態としては全然変わっていないということが起きている可能性があるんで、頭取が先ほどPDCAをちゃんと回していくとおっしゃったんですけども、うまくいっているのかうまくいっていないかという評価のところを厳しい目で見ていただいて、うまくいっていないんだったらうまくいっていないで、どうやったらうまくいくかという次の施策を考えると、そこを徹底していかないと絵に描いた餅に終わってしまう可能性があるんで、これからいろいろ考えられるとおっしゃっていたので、その辺はほかの地銀さんの事例とかも踏まえていろいろやっていかれたらいいのかなと思いました。

それから、もう一点は、これは多胡委員がおっしゃったこともすごくわかるんです。OHRのことなんですけれども、行き着くところまで行ってしまうと疲弊してしまうというのはすごくわかるんですが、気になったのは従業員の人たちも疲弊しているから少し待遇面も良くしてというお話があったんですけども、それは果してそういうことなのか。むしろ給料のところは、システムとか、冷房が止まっちゃいましたとか、それはさすがにまずいと思うんですが、給料はまずメリハリというのか、きちんとやっている人は評価して多めに出してあげて、そうでない人はそうでないという、それをまず自助努力としてやる

というのは、やっていらっしゃるのかもしれませんが、それがまず筋なのかなという感じがしました。

給料だけではなくて本当にお客さんのためになっている、頭取もお客さんのためにいろいろ話をして、ニーズを汲み取ってそれに対応する。それが結果としていろいろ繋がってくるんだというお話があったので、むしろそれをちゃんとやることによって自己の達成感とか、お客さんから喜んでもらうということがむしろ従業員の満足度にも繋がっていくので、給料を出してまず少しチアアップしようという、そういう意味じゃないのかもしれないし、私がそういう意地悪な聞き取り方をしてしまったのかもしれないんですが、そういうものではないのかなという印象です。ですから、あくまで今回の資本というのはなるべく有意義に使っていただきたいなという思いなんですけれども、それも見ておいていただければありがたいなと思いました。

以上です。

【山本会長】 ありがとうございます。

一通りご意見を頂戴して、私の印象では大体、基本的には同じ趣旨のご意見だったのではないかなと理解します。この経営強化計画自体はこれはこれで、私も新法の趣旨というか、それに鑑みれば望ましい計画として出てきているのだらうと思われませんが、ただ、それ自体は非常に難しいことなので、そのフォローアップというのはかなり細かく、それも表面的な数字ということではなくて、より実態に即したソフトな面でのフォローアップという、これは金融庁としても恐らく難しい仕事だと思うんですけれども、やはりそれが必要になってくるし、リスクが顕在化したときの対応についても十分な配慮が必要になってくるだらうということで、条件付きということではありませんけれども、そういったようなフォローアップにかなりご注意いただきたいというご趣旨の皆さんのご意見だったのではないかと理解しております。

ということですので、当審査会の意見としましては今回、豊和銀行より提出された経営強化計画につきましては、この計画を了承するというところでよろしゅうございましょうか。

(「異議なし」の声あり)

【山本会長】 ありがとうございます。

それでは、当審査会としましては豊和銀行の経営強化計画については了承いたしたいと存じます。

ありがとうございます。



ご案内のとおり、本日ご審議いただきました豊和銀行の経営強化計画につきましては、金融機能強化法及び同内閣府令の規定に基づきまして、主務大臣がその承認をしたときに当該承認の日付等の事実及び経営強化計画の内容等を公表することとされております。

本日ご議論いただいたこの経営強化計画の承認及び公表は近日中に行う予定となっておりますが、正式に公表されるまでの間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取扱いとさせていただきます。

今回の審査会の議事要旨につきましては、審査会運営規程に基づき速やかに公表する予定であります。また、議事録につきましては、こちらも運営規程に基づき会議から3年を経過した後に公表することとしたいと考えております。

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結構ですけれども、全ての資料が非公表となっております。経営強化計画の承認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いては公表の例外とされておりますので、取扱いにつきましてはご留意いただきますようよろしくお願いいたします。

当審査会としての本日の議事は以上でございます。それでは、以上をもちまして本日の第16回会合は終了させていただきます。

本日はお集まりいただき熱心なご議論をいただきましてありがとうございました。

— 了 —