

## 金融機能強化審査会議事録（第19回）

1. 開催日時 平成27年8月12日（水）13時00分～16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、遠藤監督局長、西田審議官、伊野監督局総務課長、堀本銀行第二課長が出席した。

4. 議題 経営強化計画（株式会社東和銀行、株式会社高知銀行、フィデアホールディングス・株式会社北都銀行、じもとホールディングス・株式会社仙台銀行・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)

【山本会長】 それでは、定刻となりましたので、ただいまから、第19回金融機能強化審査会を開催したいと存じます。

本日は、お暑い中をご参集いただきまして、ありがとうございます。

本日は、全部で5行の経営強化計画についてご審議をいただくわけでありますけれども、事務局からの概要の説明については、既に前回、まとめてやっていたいておりますので、本日は、早速各行の頭取等からのご説明をお伺いして、質疑応答をさせていただくことにしたいと思っております。

それでは、まず早速ですけれども、高知銀行の森下勝彦頭取から、経営強化計画の概要についてご説明をいただき、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。

(高知銀行 森下頭取入室)

【山本会長】 よろしゅうございましょうか。

それでは、森下頭取、よろしく願いいたします。

【森下頭取】 高知銀行の森下でございます。本日は、よろしく願いいたします。

前計画におきましては、事業資金の需要に積極的に取り組んだ結果、成長分野を中心として、貸出金の増加等の成果は上げられましたが、市場金利の低下に加えて、金融機関同士の競合が激化している影響で、貸出金利回りが計画以上に低下したことから、1ページに記載のとおり、コア業務純益、業務粗利益経費率が、計画未達に終わりました。

また、預金の増加等に伴う総資産増加により、中小規模事業者等向け貸出比率も計画を下回りました。

本計画におきましては、収益力の強化が最大の経営課題であると認識しており、営業態勢の再構築などによる営業力の強化等により、貸出金利回りの低下に歯止めをかけて、トップライン収益の強化につながるなどに取り組んでまいります。

それでは、2ページをご覧ください。当行の経営戦略についてご説明いたします。当行は、地域の中小規模事業者等への円滑な資金供給や、良質な金融サービスの提供、コンサルティング機能の強化など、地域密着型金融を更に推し進めていくことが使命であると考えており、本計画では、金融仲介機能を発揮して、地域経済の活性化に積極的に貢献し、地域との共存共栄を図るという経営基本方針の下で、「ベスト・リージョナル・コラボレーショ

ン・バンク～地域の発展のために、地域とともに最も汗を流す銀行～」を目指す姿として掲げました。

「リージョナル・コラボレーション」とは、「地域協働」と訳されますが、まさにお客様や産学官民をはじめとする地域と連携し、産業振興や地域の課題解決といった同じ目的に向けて積極的に働く、地方創生に資する取組みであると考えております。

3ページをご覧ください。本計画における経営改善の目標であるコア業務純益の増加、業務粗利益経費率の低下につきましては、これからご説明する各種施策を着実かつスピード感を持って実行し、達成に向けて取り組んでまいります。

4ページをご覧ください。当行の最大の経営課題は、収益力の強化であり、本計画においては、トップライン収益の向上のために、5つの主要施策に取り組んでまいります。

まず、営業態勢の再構築についてご説明いたします。これまでは、連合店形式を主体として、営業活動の効率化を図り、店質に応じた営業活動を推進してまいりましたが、この連合店形式は、6連合店13店舗と営業地域が限定されており、マーケットサイドからの戦略性も不十分であったと認識しております。この課題を踏まえて、この下期からは、営業店体制を再構築し、高知県内においてブロック・エリア制を開始いたします。併せて、地域の現状と将来に関する定量的、客観的分析を行っていくこととしており、これらにより、店舗間の連携の広域化とマーケット動向を踏まえた戦略の立案と営業を展開してまいります。

5ページから6ページに、ブロック・エリア制の概要について記載しております。高知県が策定しています「高知県産業振興計画」の地域アクションプランは、県内を7つの地域に区分して、それぞれの地域特性等を踏まえて、さまざまな事業が立案実施されています。この地域アクションプランと協働して、地域の事業者を育成し、地域活性化に貢献し、地域との共存、共栄を図っていくことが、ひいては当行の顧客基盤の拡充につながるものと考えまして、高知県内の営業店を地域アクションプランの地域区分と合致するように7エリアに再編成し、また、特に市場規模が大きい高知市内につきましては、ブロック制とした上で、30店舗を7つのブロックに再編成いたしました。

それぞれのエリアに常駐している地域産業振興監等との連携を強化して、アクションプランの各事業に関する補助金等の情報を収集するとともに、当行の情報やノウハウを活用して、地域の事業者へ提供し、地域経済の活性化に積極的に取り組んでまいります。

業績評価においては、これまでの店別予算目標からブロック・エリア単位とし、マーケ

ット動向や地域特性を踏まえた戦略・目標の設定を行います。営業本部も参加する、各ブロック・エリアでの営業戦略会議において、情報の共有と目標達成意識を醸成し、成果だけでなく、営業活動等のプロセスについての実態を把握した上で評価を行い、地域と協働し、一体化したface to faceの高密度営業を展開し、顧客基盤の拡充に取り組んでまいります。

次に事業者取引の強化ですが、7ページをご覧ください。成長分野のうち、前計画において、農業・食品加工としていた分野について、6次産業化や地産外商等の流れを踏まえ、農林水産業・食品加工と拡大し、引き続き、「こうぎん・ビビッド・ファンド」の活用等により、成長分野を貸出顧客基盤増強の柱として取り組んでまいります。

個人取引では、休日や夕方等、既存店舗ではカバーできていない時間帯での顧客ニーズに対応するため、個人ローンや金融商品等の受付、相談業務に特化して、営業日、営業時間も従来型営業店とは異なる営業チャネルの展開を行ってまいります。そして、これら施策を実行、推進していく原動力は人材でありますので、ここに記載の人事施策等により、職員の士気を高め、一層の創意工夫による考動力を発揮して、組織の活性化を図り、営業力の強化につながる好循環を実現してまいります。

8ページをご覧ください。ビジネス情報ネットワークや、軒先顧客管理システムの高度化を推進し、その活用を一層活発化するとともに、マーケット分析を精緻化して、より効率的でより地域に密着した営業活動を展開してまいります。

また、業務改善推進委員会による各種施策の検討実施を通じて、本部、営業店の業務の更なる効率化を図り、適切な人員配置による営業人員の増強にも取り組んでまいります。

9ページをご覧ください。資産の健全化は、収益力の強化を実現するための重要な経営課題と認識しております。本部、営業店が連携して、お客様の実態を把握し、その特性やニーズに応じた各種ソリューションの提供や、外部機関等との連携など、コンサルティング機能を一層強化して、資産の健全化に取り組んでまいります。

10ページから11ページには、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化に対する取り組みを記載しております。

10ページ右下のビジネスマッチングイメージ図にあるように、当行の持つ情報力を活用して、1対1から1対N、N対Nへ広がりのあるビジネスマッチングの提案を行うなど、お客様の本業支援に取り組み、地域経済の活性化につなげるとともに、引き続き、11ページ記載の施策に全力を挙げて取り組んで、各目標を達成するとともに、地域経済の活性化に貢献

してまいります。

また、こちらには記載しておりませんが、これまでの計画期間において、当行が経営改善、事業再生支援や創業・新事業支援等に積極的に取り組んだ効果について、ご説明いたしたいと存じます。

まず、雇用面においては、3,373名の雇用が維持拡大、創出され、取引先の売上高は229億円の増加につながっているものと認識しております。また、当行の高知県内の事業融資残高は、外郭団体の返済や、オフバランス化等の要因を除けば、平成22年3月末比で154億円増加しているほか、事業再生支援のための債権放棄20億円や、DDS1億2,000万円の実施など、国の資本参加による自己資本の増強を通じて、信用供与の円滑化に取り組んでまいりました。

最後に12ページから13ページの責任ある経営体制の確立でございますが、平成27年6月に社外取締役1名の退任に伴い、新たに2名の社外取締役を選任いたしました。独立役員は、これまでの社外監査役1名と合わせ、3名体制となっており、経営監視機能の強化を図っております。リスク管理体制につきましては、特に金利が低位で推移する中では、金利リスクの予兆管理が重要であり、ストレステストのシナリオを充実させるとともに、テスト結果を踏まえたアクションプランの策定にも取り組んでまいります。

以上、新たな経営強化計画についてご説明をさせていただきましたが、「ベスト・リージョナル・コラボレーション・バンク」として、金融仲介機能を発揮して、地域経済の活性化に積極的に貢献し、地域との共存共栄を実現していく所存でございます。

どうもご静聴ありがとうございました。

**【山本会長】** 森下頭取、ありがとうございました。

それでは、続きまして、質疑応答に入らせていただきます。後ほど、本日の議題全体については、別途討議の時間を設けさせていただきますので、この場では、特に森下頭取に直接ご確認されたい点などを中心にご意見、ご質問等をお願いできればと存じます。

どなたからでもどうぞ、お願いいたします。どうぞ、多胡委員。

**【多胡委員】** 多胡です。どうもありがとうございました。

5つの方策ということで挙げておられて、コア業務純益の改善云々ということで、1から4までについては、まさにそこに向けてのところが理解できるところなんですけど、実は資産の健全化について、本文もかなり読み込んだんですけども、なかなか理解しづらいところがあって、今、頭取から債権放棄額20億円、DDS1億2,000万円というお話があって、少し

見えてきたんですが、要は資産の健全化というものを計画の中に挙げておられる銀行さんは、実はあまり多くない中で、御行はそれを入れておられて、最後にご説明いただいた12ページのところでも、信用リスク管理ということで、集中リスクを非常に重視されておられるということです。

それで、実を言うと、御行の決算短信とかディスクロージャーを拝見しましたら、金融再生法の開示債権が3年前で509億円ですね。これが361億円まで減っているということで、いろいろなことをおやりになられてということを知間見たわけなんですけれども、9ページをじっくり読んだんですが、部分直接償却をやるとか、オフバランスとか、こういうことをやりますと。これはよく分かるんですが、やはり公的資金をどこで使うかと、ここが一番ポイントになると思うんですね。ここで、どういうふうに3年間で活用して、その結果、先ほど三千何百人の雇用とか、いろいろおっしゃっておられましたけれども、これをどういうふうにつなげていったかというところが一番ポイントとなると思うんです。そのあたり、もう少し詳しくご説明いただけますでしょうか。

あと、高知県の産業振興計画云々という点からすると、高知県のホームページも実は見たんですが、例えば地震津波対応ということで、県は非常に発信しているわけなんですけれども、そこに対して、地元金融機関として、当然まちづくりとか、そういうものがあると思うんですけれども、そういうところで公的資金を使って、ある意味リスクを取っていかなければいけない部分もあると思うんです。これは2番目のポイントなんですけれども、この2点について、非常に曖昧模糊とした質問で大変申しわけないんですけれども、率直なトップのご意見と言いますか、経営の方のご意見を伺いたいと思います。よろしく願いいたします。

**【森下頭取】** まず、資産の健全化につきましては、私どもの不良債権比率は、まだまだ高いという状態でございます。25年度に部分直接償却を遅ればせながらですけれども採用して、一定、他行さんと同じ土俵に乗ろうということで、そこはテクニカルなところなんですけれども、採用いたしました。

公的資金の活用で、不良債権処理ということでございますけれども、正直、むしろそこというよりも、やはり中小企業向けの貸出を推進していこうという認識で、一義的にやりましたので、直接的に公的資金をもって不良債権処理という認識は、正直持ってはいなかったです。

とは言いながら、大きな経営課題も、私どもはずっと収益力の強化と資産の健全化が、

大きな2つの経営課題ということで、ずっと取り組みをしておりますので、その中で、うちで言うところの少し大きな不良債権先も、処理というか、破綻の方に行ったんですけれども、それも自主的な破綻ではなくて、スポンサーを見つけてきて、事業承継へ結び付けて、地元の雇用を維持したといった取り組みをしながら、この3年間、処理を進めました。

それが1つの大きな例なんですけれども、そのような形で、私どもは地元の雇用ということ認識しながら、ランクアップも含めて取り組みをしております。直接的に公的資金を活用させていただいたから、それをもって不良債権をバンと処理するというか、そこら辺は地元の経済の雇用を考えながらやらせていただいたということでございます。

そして、地震津波対応等の県の施策とのコラボに関しましては、直接的には、今現在、地震津波対応については、あまりないです。高知では、今、津波避難タワーとか、かなりできていますけれども、そこはほとんどが公的資金でされていますので、我々の民間金融機関が出る幕はあまりないんですけれども、例えば私どものお客様で、簡易な津波避難のための階段をパッとつけられるような技術を開発した会社もございますので、そういったところでお手伝いするというので、そういうことでは、やはり国の資金をいただいたところで、新事業みたいな形になりますので、そういったところはリスク資金を提供するというので、有効に活用させていただいていると認識しております。

以上でございます。

**【多胡委員】** どうもありがとうございました。非常によく分かりました。どうもありがとうございます。

**【山本会長】** それでは、ほかの委員。どうぞ、家森委員。

**【家森委員】** どうもご説明ありがとうございました。

こちらのダイジェスト版で言うと、1ページのところに経営改善支援策の取組状況のご説明があつて、今回計画では2%だったところが3%まで上がったということですが、他の資金を入れられている銀行ですと、もっと比率が高いところがあるということで、このレベルがどうなのか。こちらの本文の説明で最近200ほどにぐっと絞られたということも書かれてあるんですけれども、その絞ったのは、結局他のところは、他の銀行にお任せになったということなのか、あるいは他のところについては、ある意味、今の体力ではできないので諦められたということなのか。200に絞られた真意について教えていただき、さらにこちらの61ページにランクアップについて、かなり定着してきたということで、実際にこの数字を見ると、2年前は6%が、今は12%近くまで上がってきたということですが、こ

れは今後ももっと上がっていくと期待してよろしいものなんでしょうかということです。

【森下頭取】 この金融機能強化法に求められている経営改善支援等の取組み先につきましては、他行さんのことはあまり存じ上げませんが、私どもでは、例えば財務分析資料を渉外活動の一環で、いろいろな先へ、当然こういうことになっています、こうしたらいかがでしょうかというご提言、ご提案を申し上げた渉外活動をしております。しかし、単にそのレベルのご支援というか、取組みについては、このケースには載せておりませんで、それをもって実効性のある取組みができる先を目標値に挙げていまして、結果も、それをもって達成できたというか、改善支援につながったとか、そういう先を結果として挙げていまして、結果も直近年度が、財務相談診断を提供した先は8先ぐらいただったと思いますが、非常に少ないんですけれども、そういうことでうちは考えております。

ビジネスマッチングにつきましても、単に口頭でこんなことがありますという、投げただけではなくて、エビデンスを持って取組みをしている先について、目標値にして取り組んでいます。実効性のある取組みをやっていこうということでやっています。

ランクアップの本文61ページの先ほどの数字についても、地域連携ビジネスサポート部というのを25年5月に立ち上げたんですが、そういった取組みをやってきたことが徐々に結び付いてきたということで、花が開いているということです。少し脱線しますけれども、貸出金額も平残ベース、直近約250億円、前年度から伸びましたけれども、そういった地道な活動がやっと花開いてきたかなという、私自身は評価をしております。

以上でございます。

【山本会長】 よろしいでしょうか。今のお話だと、この本文の39ページでは、経営改善支援の対象先数が1,500件以上と膨大な数となったことから、平成26年4月に取組み先を見直し、対象先を約200先に絞り込みましたということの意味は。

【森下頭取】 当初、その改善支援先取組み数が、1店舗必ずこれぐらいの数字でやれよということでやったんですけれども、それでは実効性が上がらないということで、もっと絞り込んで、まずは、とにかく当行の経営にインパクトがある先とか、うちがメイン先で主導的に話を聞いてくれる先とか、そういった項目を構えて、とにかく実効性を上げていこうということで、取組みのやり方を変えたということです。

【山本会長】 分かりました。

それでは、ほかに。どうぞ、大澤委員。

【大澤委員】 ご説明ありがとうございました。

今のところに私も関心があるんですけども、なかなか本当に抜本的に事業の再生をやっていく。それが債権放棄につながるということをきちんとやっていくということは、口で言うのは割と簡単なことだと思うんですけども、やはり皆さんのマインドセットが、これまではどちらかというと、少し先に延ばしていけるものなら延ばしていこうと考えられる方が、意外と地域金融機関の審査の方には多いような、私は印象を持っています。ですので、本当に抜本的な事業再生を進めようと思うと、もちろんトップの方の号令というのが大事だと思うんですけども、現場の方々の気持ちが相当変わらないとできないのではないかなと思っているんですね。何件か、今取り組まれたという実績が上がってきたということだと思うんですけども、その辺の組織全体として、とにかく早期再生をするんだとか、抜本的にきちんと立ち立てできるように再生をさせていくんだという方に持っていくための組織としての工夫というか、取組みについて、何かされていることがあれば教えていただきたいということ。

それから、もう一点は、高知県の産業振興計画とのコラボといいますか、高知県がいろいろ備えている補助金とか、そういうものについて、きちんと情報を持って、それもきちんと念頭に入れながら、各地域でやっていかれると。そういうことではないかと思うんですけども、高知県はすごく知事が産業振興計画をやられて、まさに地域レベルでPDCAみたいなことでやっていらっしゃって、非常に先進的な取組みをされているので、それとコラボされていくというのは、非常に興味深いといいますか、成功するのかどうかということところが非常に興味深いです。意外と補助金がたくさん出ている地域、例えば沖縄県なんかは、私は関与することが多いんですけども、そういうところでも、なかなかうまくコラボが進んでいないとか、やはり担当のレベルの方になると、別にそういう知識も十分に持っていないし、どう使っていいたらいいんだろうというのがよく分からないということがあるかと思うんです。

実際に、県といいますか、県の各外郭団体みたいなところと進めていかれるときに、どういうふうに具体的にやれば、それが前に進むと考えられているか、その辺もお話を伺えればなと思います。

**【森下頭取】** 企業再生に対する組織としての取組みにつきましては、経営改善支援チームを当然ながらですけども、どちらの銀行さんにもあると思いますが、それを構えていまして、そこを中心としてやっております。審査委員の先生がおっしゃるように、私からもこの重要性については、部店長会等で発信をしております。

もちろん、冒頭にも少し申し上げたように、バサッと切るような再生のやり方は、抜本的なところという話になるんですけども、私どもの不良債権はずっと高止まりしてきて、まだ高いんですけども、そこは本当に高知県の疲弊をしている、日本全国の中で最下位クラスの地域経済の中で、一生懸命頑張っておられる人が多いんです。その方が、極端に言えば、最近廃業とかが多くなってきていますけれども、「参った」と言うまでとは、少し言い過ぎになるかもわかりませんが、とにかく改善支援、経営改善に意識を持ってしている方がたくさんいらっしゃいますので、そこについては、その姿勢を尊重して、私どもはずっと取り組んでおります。そこは、どこかと提携してとか、そんな話も、当然そういう中でご提言もしますけれども、それをするほど、現実的には、それはあまり成功なくて、規模が小さ過ぎるという面もあるかと思えますけれども、今までそういう形で進めています。

そういった取り組みをしながらでも、ずっとそれなりの結果になってきておりますので、多分、先生がそういうことを想定されているお話ではないと思えますけれども、機械的に処理を進めていくというつもりはございません。

あと、県の産業振興計画との協働につきましては、地域連携ビジネスサポート部が中心でやっているんですけども、県をはじめとして、県内の私どもの指定金融機関をいただいている公共団体を中心として、10の自治体とも協定を結びまして、そういったところを中心として、それも協定を結んだだけではいけないので、そこに実がなるように、連絡協議も定期的に持って、意見交換をしながら、また総合戦略の策定にも関わらせていただいて取り組んでいるところでございます。

【大澤委員】 後者について、何か具体的に成功しつつあるみたいな、そういう事例とかがあれば、教えていただけるとありがたい。

【森下頭取】 私どもが具体的に提言を申し上げて、そういうことに県やあるいは自治体の施策に結び付いたという事例は、記憶にはございませんけれども、そういった県の施策に則って、お客様がビジネスマッチングに成功したという事例が、例えば[ ]を活用した加工食品の生産化の拡大ということで、私どもが関与したところが、そういった加工食品の開発を検討しているお客様に対して、県の補助金でこのような制度がありますよということをお知らせして、足りない部分は私どもがご融資して、今事業に結びついていると。それをこちらのバイヤーにマッチングさせて、そういう事例は、この[ ]の件だけではなくて、結構複数件、10、20件は事例としてございます。

【大澤委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 よろしゅうございましょうか。

それでは、ほかに。関根委員、どうぞ。

【関根委員】 ご説明いただきありがとうございます。

私からは、少し話題を変えまして、ご説明いただきました「ベスト・リージョナル・コラボレーション・バンク」について、もう少し教えていただきたいと思います。こちらは、説明していただいた資料、計画の16ページに書かれていますが、これまで連合店形式を使っていたものの、これが限定されていたため、エリアをこういうふうに分けてということかと思えます。ただ、27年3月末現在の6つの連合店形式というと、数はかなり少ないように思えますので、実際どういう形でやられていたのかをもう少し教えていただけますでしょうか。

と申しますのは、こうやって高知全体を7つに分けて、さらに市内を6つに分けてというのは、高知県の施策とうまくつながるようにされているのかとも思いますが、いきなり行っても慣れていないと、なかなか対応ができないといったこともあるのかと思えます。ですので、連合店形式というのは、そのミニ版みたいな形で全行に行き渡っている感じなのか、それをもっとこれから作っていく形なのか、そのあたりを少しご説明いただくと分かりやすいかと思うのでお願いします。

【森下頭取】 これまでの6連合店というのは、市内に4連合、それから高知市から20キロぐらい離れた土佐市というところがありまして、その土佐市内に2つの店がありまして、そこの部分と、室戸市に2つの店があります。そこで、形としては支店長が兼任をしております、複数店、1人の支店長がやっていたという実態がありました。

予算も兼任、協力関係と言いながら、それぞれ個店が持っていて、大体が子店になる店は、母店から派生して誕生している店舗でございますので、結構その子店ができたときに、本来そちらの地域のお客様にも関わらず、俺は嫌やということで、母店と取引したいというお客様がいて、そこから出向いて行くという、こちらサイドからすると非効率な営業体制であったわけです。それを、今度のブロック制というのは、例えば2つの店で連合をやっていたのを、もう1店舗、2店舗加えて、もう1店舗、2店舗というのも、結構母店から派生した店舗が多ございますので、そこを1つのブロックとすることで、そういった予算も、申し上げたようにブロックの予算として、こちらからすると非効率なところをブロック予算という認識を醸成させることで、もっと効率良くしていこうという形にしたわけで

ございます。

あと、エリアにつきましては、こういったエリアにあります。このエリアに、実は申し上げませんでしたけれども、高知大学さんもUBCということで、特任教授は今は4人かな。全部の地域ではないんですけれども、例えば幡多地域とか、仁淀川地域とかに特任教授が1人いらっしゃいまして、そういった地域の一次産業が多いんですけれども、今言った[REDACTED] [REDACTED]のようなこともそうなんですけれども、そういった情報を高知大学さんも拾い上げて、高知大学さんも県と連携協定がございますので、そういったことで協力関係をしながらやっています。

私どもも、高知大学さんとも連携をずっと一緒にやっていますので、そういった県の振興課、あるいは高知大学の特任教授と協力しながら、地域の素材を拾い上げて、それを大きなものというか、ビジネスチャンスにつなげていこうという動きをしています。

すみません。もう一度お話しさせてもらおうと、産学連携ファンドというのを、私どもは今年つくりまして、大学発のベンチャーに対して融資、出資をしていこうという制度を設けて、我々としてはそれを1つの武器として、そういったことで取り組んでいこうということで、今動い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。

となると、今までのやり方をもう少し広げたということもあるものの、少し発想を変えて、もっときっちり地域に密着させてやる、予算などもそういう形でとって、発想を変えてやっていこうという趣旨でよろしいですか。

【森下頭取】 はい。そうでございます。

【山本会長】 よろしいでしょうか。

【関根委員】 はい。

【山本会長】 ほかに、どうぞ、家森委員。

【家森委員】 やはり1ページのところで、コア業務純益が下がった大きな理由が、金融機関同士の競争激化によるということなんです、高知県内の金利がものすごく下がっているということなんでしょうかというのと、中小企業の貸出残高は、計画に比べると、一応増えてはいるということになっているみたいですが、これは県内でちゃんと増えているんでしょうか。どこかよその地域で増えているんでしょうか。地元密着度についてと、地元の金利競争について、お話をお願いします。

【森下頭取】 県内の金利につきましては、他県に比べて低いことになっていると思ひ

ます。結局、優良先と言われる先が数少ない。元々数少ない中で少ないものですから、県外他行さんが一本釣りで来ていますので、高知市内に店舗を構えて、そこから100キロも離れた中村とか、そういったところから出向いていますので、毎日ではないですけども、2週間に1回は、定期的に他行さんは結構出向かれていますので、そういったところで金利が他県に比べて低くなっていると思います。

中小企業貸出につきましては、県外でも伸びています。これは、他県でも伸びています。当然ながら、高知県を中心として、非常に一生懸命やっているんですけども、そこだけでは、全体の当行としての利益水準がなかなか確保しづらい部分もありますので、県外にも力を割いて取り組んでいるのは事実でございます。

【家森委員】 県内は、残高としては確実に伸びているということですか。

【森下頭取】 伸びています。そういったオフバランスとか、そういうものも、いろいろ特徴を踏まえた上でです。

【山本会長】 いかがでしょうか。よろしゅうございましょうか。

それでは、ありがとうございました。

【森下頭取】 どうもありがとうございました。

【山本会長】 森下頭取には、ここでご退室をいただきます。本日は、ご説明ありがとうございました。

(高知銀行 森下頭取退室)

【山本会長】 それでは、引き続きまして、フィデアホールディングスの里村正治社長及び北都銀行の斉藤永吉頭取から、経営強化計画の概要についてご説明をいただき、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。

(フィデアHD 里村社長・北都銀行 斉藤頭取入室)

【山本会長】 それでは、里村社長、斉藤頭取、よろしくお願ひいたします。

【里村社長】 フィデアホールディングスの里村でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。

【斉藤頭取】 北都銀行の頭取の斉藤でございます。よろしくお願ひいたします。

それでは、私からは、北都銀行の新計画の概要と、これまで北都銀行が取り組んできた地域活性化への取り組みにつきまして説明をさせていただきます。

平成22年3月、フィデアホールディングスを通じて、当行に対し、国から100億円の資本参加をいただきました。これにより、財務基盤が強化され、地域経済の活性化に向けたさ

さまざまなプロジェクトに全力で取り組むことができました。

ダイジェスト版の5ページをご覧ください。前計画においては、再生可能エネルギー、医療介護分野、アグリビジネスなどの新しい成長分野、ニューフロンティアビジネスの資金需要の取込みにより、中小企業を中心に貸出残高を積み上げております。平成25年度から26年度の2年間における、ニューフロンティアビジネスへの資金供給額は、398億円となりました。特に再生可能エネルギー事業については、メガバンクなどの外部から専門的知識を持った人材を登用するなどして、プロジェクトファイナンスのアレンジャー業務にも進出できました。再生可能エネルギー分野への資金供給額は、2年間で158億円となり、秋田県内でも事業化が着実に進展しております。

また、地域企業の再生に継続して取り組んできており、国の資本参加以降、61社の再生に関与しております。

このように、前計画では貸出金の増加など、一定の成果がありましたが、一方で市場金利の低位での推移や、他金融機関との競合などから、貸出金利回りは想定を下回り推移しました。この影響から、貸出金利息収入は減少が続いております。新計画においては、貸出金利回りの減少に歯止めをかけるとともに、積極かつ適切なリスクテイクにより、貸出金を更に増加させることが課題であると認識しております。

また、当行の主要な営業基盤である秋田県は、人口減少率が全国第1位であります。加えて、少子高齢化の流れが地域の活力を衰退させており、地域経済の縮小が懸念されております。これを踏まえ、新しい地域産業や事業を創出する地方創生も課題であると認識しております。

資料3ページ、4ページをご覧ください。当行はこの2月に「地方創生北都プラン」を策定しました。このプランには、自然エネルギーを活用した産業・雇用の創出、農林水産業の6次産業化支援、アジアの成長を取り込むグローバル戦略など、8つの地域を変える新しい戦略、施策を掲げております。この「地方創生北都プラン」の実効性を確保するため、この4月に地方創生委員会を新設するとともに、地方創生部に地方創生企画推進室を新たに設置し、役職員4名を配置するなど、組織体制を強化しました。地方創生委員会は、頭取である私自身が委員長を務め、副委員長に専担の役員を配置するなど、その実効性に責任ある体制としております。

加えて、さまざまな業界から、企業経営者など有識者を集めた、「あきた創生アドバイザリーボード」を、この7月に設置しております。7月31日に第1回目の会議を開催しました。

当日は、活発な意見交換が行われ、今後も建設的で革新的な意見やアイデアを頂戴できる手応えを感じました。

続いて、6ページをご覧ください。秋田県の優れた風資源を活用した風力発電分野については、平成24年に風力発電事業会社ウエンティ・ジャパンをフィデアグループや地元企業などが出資して設立するなど、主体的にその産業化に取り組んでおります。今後の秋田県内における風力発電用風車の建設計画は234基で、このうちウエンティ・ジャパンは33基を建設する見通しです。1基当たりの建設費及び関連工事で7億円から8億円の事業でありますので、秋田県内全体では、1,600億円から1,900億円、ウエンティ・ジャパンでも約250億円の事業規模となります。

また、秋田県内では、東北電力の固定価格買取制度を活用する風力発電の事業会社設立の動きが具体的に出てきておりますが、各事業会社がそれぞれ別々の動きをすることは、投資効果はもちろん、全体の県内の風力発電の産業発展のためにもマイナスです。これを踏まえ、当行はウエンティ・ジャパンと連携して、風力発電のコンソーシアム、秋田風作戦を立ち上げており、県内企業を中心に、現在100の企業、団体が参加しております。このコンソーシアムを活用して、各事業者の事業展開を総合的にコーディネートすることで、風車組立工場の誘致など、風力発電産業の拡大、発展を目指してまいります。

創業支援について申し上げます。この4月に秋田大学に当行の寄附講座、企業力養成講座を開設いたしました。この講座は、豊富な研究資源や技術を新たな産業創出に活かすとともに、学生への起業家教育と大学発のベンチャー創出などを通じた地域経済の活性化を目的としております。

また、この7月には秋田県内で次世代の経営者を展望する女性リーダーの方々を対象に、女性ビジネススクールを開校いたしました。1年間、全8回の日程で、各業界から経験豊富な講師を招いて、経営者として必要なマネジメント能力の向上を目指しております。

このように、当行は金融機能強化法の趣旨に基づき、地域の雇用創出や地域経済の発展のため、全力で取り組んでまいりました。当行が取り組んできたニューフロンティアビジネス向けの資金供給、事業再生支援、創業支援による雇用創出効果は、約4,000人と試算しており、地域経済の活性化に貢献できたものと考えております。

資料13ページをご覧ください。ニューフロンティアビジネス向け貸出は、プロジェクトファイナンスを中心に、相対的に高い水準の貸出金利回りが期待できます。また、アレンジャー業務においても、手数料収入が期待できるなど、地域経済の発展と当行の収益力の

向上の双方に寄与する分野と考えております。本計画におけるニューフロンティアビジネス分野への資金供給額は、3年間で505億円を計画しております。先ほど申し上げたとおり、秋田県の豊富な資源を活かした多くの地域プロジェクトに主体的に参画していくことで、地域における資金需要を創出して、本計画を達成する所存であります。

私からの説明は以上でございます。

**【里村社長】** 最後に私からフィデアグループ全体の経営管理体制についてご説明申し上げます。

資料14ページをご覧ください。フィデアグループのオープンプラットフォーム戦略においては、北都銀行と荘内銀行の両行は、ブランド力を活かしながら、それぞれの地域に責任を持ち、持株会社であるフィデアホールディングスはグループ戦略やリスク管理などを担当しております。それぞれの強みを最大限発揮するため、経営統合以来、フィデアホールディングスは指名委員会等設置会社として、取締役10名のうち5名は社外取締役を起用し、経営監督機能の強化と透明性の高いガバナンス体制を構築しております。

本年5月に改正会社法が施行され、両行が従来の監査役会設置会社から、監査等委員会設置会社へ移行しております。従来の社外監査役3名が取締役として取締役会に参加することで、監督機能の強化や取締役会の一層の活性化が図れるものと考えております。

今回策定し、提出いたしました経営強化計画に掲げた各施策の進捗状況については、4名中3名が社外取締役で構成される北都銀行の監査等委員会へ報告し、客観的な立場で評価いただき、経営に反映してまいります。

経営強化計画の運営管理については、フィデアホールディングス及び北都銀行双方の取締役会において、これまで同様に定期的なレビューを行います。国より資本参加いただいている重みを十分に噛み締め、法令等遵守についてもフィデアホールディングスが両行の体制について責任を持って経営管理するなど、経営管理機能を十分に発揮してまいりたいと考えております。

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。

それでは、質疑応答に入らせていただきます。先ほど同様、里村社長、斉藤頭取にご確認されたい点等を中心にご意見、ご質問等をいただければと存じます。

どなたからでもどうぞ。どうぞ、多胡委員。

**【多胡委員】** 多胡です。どうもご説明ありがとうございました。

前計画のとき、実は数日前も前の計画書を少し見ていたんですが、やはり成長分野のところ、ここに注目していました。あと、前回で力を入れると言っておられた預かり資産云々というところは、正直ちょっと違うなと思ったんですが、今回、成長分野に非常に力を入れられたというのがよく分かりました。ありがとうございます。

それで、ニューフロンティアビジネスということで、実は北都さんが発信されるプレスリリースをずっと追いかけていまして、たしか2年ぐらい前に太陽光でしたか、それから、今年は木質のバイオマスということで、ああいうものを全部見ている、何を言いたいかという、実はプロジェクトファイナンスのところなんですね。

それで、地方銀行がプロジェクトファイナンスをやるとするのは、非常にハードルが高いというのが、正直、私の実感でして、やはり根保証、根担保で、コーポレートファイナンスで資金を貸出すという考え方が非常に強いわけですね。それで、結果として建設会社さんが、例えば農業分野に出るときなんかでも、良い建設会社にはコーポレートファイナンスで新事業に金が出るけれども、悪いところが頑張ろうと思っても、結局出ないと。要は、ノンリコースがなかなか成り立たないという中で、北都さんのケースというのは、プロジェクトファイナンスが出てきたので、実はずっと興味を持って追いかけていたんですが、エネルギー関連ということで、ある程度キャッシュフローが読めるものですね。やはり今後は既存のいろいろな産業の中で、建設業者とか、建設業界の再編というのは、たしか前回の計画の中でご説明があったというのを覚えているんですけども、厳しい業界が新たな産業を、それも内容が厳しいところが、プロジェクトファイナンスとか、ノンリコースという形で出ていくと。そういうところが500億円のニューフロンティアビジネスという中に含まれていくんだろうと思いますし、期待しています。そういうノンリコースとか、プロジェクトファイナンスに対して審査とか、銀行の方は非常に難しいのかなと思っていますが、その辺はどういうふうに変えていかれたか。

他の銀行さんも同じような意識だと思うんですよ。だから、それをどうブレイクスルーされるかということで、これは実はほかの地方銀行、地域銀行が、今後将来を見て、事業性評価をやって、お金を貸して、地域を創生する、地域を再生する意味ではキーになると思っていますので、ぜひ先進的にやられた銀行さんのご意見を聞きたいと思って、実はここをすごく楽しみにしていたのでお願いいたします。

**【斉藤頭取】**　まずは、もちろんプロジェクトファイナンスというのは大変難しい、ハードルの高い分野だと思います。我々小さな地方銀行ではなかなかできなかったわけです

けれども、今、地方が動くということで、やはり我々も自らやらないと、地方に効果が落ちないという危機感を持って臨みました。そして、そのお手本と言いますか、ノウハウを外資系銀行あるいはメガバンクで培った人を招聘しまして、我々の行員を5名、徹底的に勉強させました。もちろん研修にも行きました。それを2年間ぐらい勉強させて、それから、今度は新しく、その室をつくりました。ニューフロンティアビジネス推進室です。そこに5名のノウハウを蓄積して、そして案件がやっと出てきたところでやりました。そして、今のプロフェッショナルが育った段階で、プロジェクトファイナンスが少しずつ出てきて、今現在5件になりました。

先ほど少しバイオマスの話がありましたけれども、このバイオマスの事業は120億円の事業です。これはローンが100億円ですけれども、これを我々がアレンジしました。これは2年間かかりました。いわゆる事業性として事業が成り立つかどうかを徹底して調べたのに2年間かかって、やっとゴーサインを出しました。それだけ目利きの能力が必要だということと、我々はプロジェクトファイナンスをエネルギー分野に、まずある程度特化してやっています。なぜかと言うと、固定価格買取制度ができたことによって、ある程度キャッシュフローが見込まれる業種でありますので、そこに集中してプロジェクトファイナンスをやっています。

**【多胡委員】** そうしますと、プロジェクトファイナンスでもノンリコースでもいいんですけれども、次は、例えばどういう業種をどういう産業に振り向けていくと。その辺については、どういうふうにお考えをお持ちでしょうか。

**【斉藤頭取】** 秋田県の課題はいろいろあるんですけれども、農業分野もいろいろな課題があります。農業については、いわゆる加工が遅れていると。米依存の県でありまして、加工分野がものすごく遅れている。6次化が遅れているということでもあります。ですから、この6次化を農業だけではなくて林業、それから畜産業、漁業、こういうものを、今仕組んでいるところでございます。ですから、例えば畜産を加工して海外へ、バンコクへ輸出する。あるいは魚を冷凍して海外へ持っていくとか、そういうプロジェクトを今いろいろ仕組んでいるところでございます。

**【多胡委員】** その場合、コーポレートファイナンスの視点から、業況の良い会社がそういうところに進出する場合というのは非常に良いと思うんですが、割と業況の厳しいところが新たにそこで頑張ろうというところには、資金が出るかどうかと。そういうところで公的資金をうまくバッファーにしていただけたらありがたいなというのが思いなんです

が、そのあたりはいかがでしょうか。

【斉藤頭取】 もちろんそうですね。なかなか厳しい企業もありますので、そこは我々がある程度、できる範囲のリスクをとって、そこを応援していきたいと思います。

【多胡委員】 結局、事業性のリスクを見ていただくということですので、よろしくお願いたします。どうもありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございました。

ほかにいかがでしょうか。

【里村社長】 ただいまのご質問に少し補足させていただいてよろしいですか。

【山本会長】 どうぞ。

【多胡委員】 お願いします。

【里村社長】 北都銀行の大きなプロジェクトファイナンスの案件は、北都銀行のクレジットコミティで審議するのですが、ホールディングスに信用リスクグループという部署があります。そこを中心にクレジットコミティには参加しておりまして、私もそこに参加しています。ですから、今例の出たバイオマスにしても、太陽光にしても、全部ホールディングスも参加して審議に加わっているということです。

それで、補足させていただきたい点が幾つかあります。コーポレートファイナンスであれ、プロジェクトファイナンスであれ、信用リスクをより正しくというか、審査していくということには、共通の点がありまして、例えばプロジェクトファイナンスでも、他の銀行が参画しておりますから、ほかの銀行がこの事業についてどういうふうに見ているか。これは、大いに参考にするという姿勢で臨んでおります。北都銀行が独自に審査するということをしてできるだけ排除して、参加行の事業性の見方について、大いに参考にする。これは普通、コーポレートファイナンスでもあるわけですね。

それから2つ目は、大分実行したプロジェクトファイナンスの数が増えてきましたから、共通の物差しをつくって、そして実行したものの途上与信と言いましょうか、それをきちんと管理していくということをやっていききたいと思います。長期の貸金になりますから、融資しておしまいではなくて、途上与信をしっかり管理していく。これも通常のコーポレートファイナンスの設備資金とか、長期の資金は同じです。ですから、コーポレートファイナンスできちんと蓄えられた途上与信の仕方も、プロジェクトファイナンスにも適用していこうということでもあります。

それから3つ目は、プロジェクトファイナンスのときは、よくキャッシュフローがありま

すけれども、ストレスのかけ方にある一定の規則をつくって、どんなプロジェクトファイナンスでも、一定のストレスをかけるとキャッシュフローが下がるわけですが、その見方をしながら、過去に審査したプロジェクトファイナンスと、今審査しているプロジェクトファイナンスを比較していくと。そういうアプローチもこれから入れていきたいと思えます。随分案件が貯まってきたものですから、そういうことをしていく。

それからもう一つ、最後に、メガバンクが地方でプロジェクトファイナンスをなかなかやれない理由があるんです。それは、太陽光にしても、それから風力にしても、地元の事業者をよくご存じないのです。それはやむを得ないことだと思います。むしろ規模は小さいけれども、前の社長さんはどういう方だったとか、元々はどういう事業から発展してきたとか、今の社長の経営方針にはどういう良さがあって、どういう弱点があるかということまで、まさにコーポレートファイナンスなわけですが、そこの分野はとて1県に1支店しかないようなメガバンクには、とても難しいです。そういうところは、地銀の強みを生かしながら、今申し上げた総合的な中で、プロジェクトファイナンスのリスク管理をしていこう。それから、15年を超える長い貸金が多いですから、きちんとした途上与信をしていこうということでもあります。

以上、補足させていただきました。

**【多胡委員】** どうもありがとうございました。

**【山本会長】** ありがとうございました。

それでは、家森委員、どうぞ。

**【家森委員】** 2点ほど教えていただきたい。1つが、こちらの計画の17ページに経営改善支援取組先割合の実績推移というのがありまして、秋田県は高齢化が進んでいて、廃業率が高いという経営課題が全国でも非常に厳しく出ている。17ページのところの図表を見ております。

そこで、事業承継支援を見ると、毎年1件ずつという状況なんですけれども、これは事業承継支援というのは、銀行としてはそれほど力を入れる分野ではないというようにお考えなのか、あるいはたまたま案件がないのか、まだ体制ができていないのか、ニーズがないのかという、会社がどんどんなくなっていく、高齢化という秋田県環境と若干違和感があるので教えていただきたいというのが1点目です。

それから2点目は、今回、これからの計画でコア業務純益がかなり伸びる予定を野心的にされているように思うんですけれども、この利益の源泉は県内でのニューフロンティアビ

ビジネス等を興して得られるつもりでいらっしゃるのか、イメージとしては県外で取ってこようと思っておられるのか、そのあたりを教えてくださいませんか。

【斉藤頭取】　まずは事業承継の問題ですけれども、ここは毎期1件ずつなわけですけれども、我々としては数は少ないんですが、力を入れていきたい分野です。と言いますのは、秋田県のニーズがかなり高いということです。ただ、一方で、今我々のノウハウが途上で、信託銀行に延べ4名を研修に行かせて、やっと体制ができたところでもありますので、ここは着実にやっていくということで、少ないですけれども、強化したい分野でございます。

それから、コア業務純益の問題ですけれども、コア業務純益につきましては、約8億円伸びる計画にしております。ここは、まず1点が、経営統合でシステム統合しましたので、この経費が若干下がってくるということと、プロジェクトファイナンス、いわゆるエネルギー分野等の融資をこれから3年間で500億円伸ばそうとしています。この分野は、比較的利回りが取れる。そして、手数料も入ってくるということで、ここら辺で稼ぐと。稼ぐというよりも、金利はまだ下がっていきますけれども、それを止めるという効果があると思います。それと、有価証券運用のところが今好調ですので、それは今までと同じぐらいのレベルではありませんが、まだこれからも維持していくということで、県外、県内と仕分けをしますと、少し言いづらい面もありますが、どちらかという県外には頼っております。県内でやっていくということでございます。

【山本会長】　よろしゅうございましょうか。

【家森委員】　はい。

【山本会長】　それでは、ほかにいかがでしょうか。大澤委員、どうぞ。

【大澤委員】　ご説明ありがとうございました。

私もプロジェクトファイナンスのところに関心があるんですけれども、こういう取組みを地銀さん、地域の金融機関さんがなさっているというのは非常に珍しいことだと思いますし、メガバンクですら、結構躊躇するようなどころもある分野だと思うので、先ほどおっしゃったような地元の経営者の方が、例えば出資をされたりとか、そういうことをされて、その辺の目利きが地元金融機関の場合にはおありになるから、そこで踏み込まれたのかなと想像しているんです。

そういうことになると、逆に言うと、例えば先ほど120億円のプロジェクトで100億円融資。ですから、20億円は何らかのエクイティがついていたということだと思うんですけれども、やはりエクイティ一部分が相当ないと、さはさりながら、いくら色々なコベナンツ

をつけたりとか、いろいろな形でガバナンスにも入っていかれたりとか、そういうことでやっても、なかなかエクイティがないと難しいということなのか、そうではないのかというの、これから再生可能エネルギーの場合には、かなりそういう意味では資本力を持った方々も関心を持たれて入っていらっしやっている分野だと思えます。このアグリビジネスですとか、医療介護というの、これから力を入れていかれる。再生可能エネルギーに比べると、大きなプロジェクトはないので、多分小さいプロジェクトかもしれませんが、入っていかれるとすると、そういうところはなかなかエクイティと言っても出にくい部分もあるのかなと。

ですから、この事業のプロジェクトファイナンスというものの事業の限界というか、逆に、多分何でもかんでもできるというものではないのだろうと思っていて、その辺の限界みたいなものがあるのか、その限界部分みたいなものがあれば、それをどう乗り越えて、地域金融機関としての力とか、情報力とかを生かして、乗り越えていかれる方法はあるのか、その辺のところをまず伺えればと思います。

**【斉藤頭取】** まず、このプロジェクトファイナンスをやる場合は、エクイティの部分が、やはり大変重要になると思います。今回のバイオマスの件につきましても、最初は10億円ぐらいのエクイティしかなかったものを、これでは我々はできませんということで、少し増やして二十数億円まできて、ローンが100億円ということでやりました。

それから、他の案件でも風力発電もエクイティが少なく、我々が条件としてもっと増やしてくれということに叶わなかった案件も、我々はキャンセルした例もございます。ですから、その部分は大変重要な部分として考えております。

それから、今後やっていく場合に、限界という問題がありましたが、実現性のないものはなかなかできないと思いますが、風力発電の場合は、先ほど230基という話をしましたが、そのうちの100基はもう既に固定価格買取制度アセスメントが終わった部分なんです。ですから、これは完全にキャッシュフローが見込める先でありますので、これについては、まず230基まではいかないと思いますが、100基ぐらいは秋田県ではまだこれから動いていきます。100基と言いますと800億円ですので、その先になると、これはまたいろいろな制度がありますので、我々として見通しはできませんが、少なくともその100基まではプロジェクトファイナンスで我々も対応できる。その場合には、エクイティはもちろん条件でありますし、秋田県の風況が大変良いので、いろいろなファンド会社を注目しております。

ですから、そういう意味では、まだ限界ではないと感じております。

【山本会長】 それでは、よろしいでしょうか。

それでは、ほかに。どうぞ、関根委員。

【関根委員】 ご説明いただきありがとうございます。

今までの話にも関係するのかもしれないのですが、ご説明いただいた資料の中の3ページ目から4ページ目についてお伺いします。今回、「あきた創生アドバイザーボード」を新設し、地方創生委員会を新設して、本部の組織も新設しながら、実際に4ページのようなことを行っていかうということだと、これは、かなり多岐に亘っていますので、まさに地方創生、地方で可能なことを挙げてやっていかうとしているのかと思っています。地方に密着していくというのは、こういう資金を入れた銀行としては、まさにあるべき道と思いますが、一方で、具体的にアドバイザーボードというのは、どういうことを行っていくのでしょうか。あくまでもアドバイザーですが、これをどうやって活かしてやっていくかというのは、かなり銀行でも考えられて、決意みたいなものもあると思いますし、全体的にやらなければいけないけれども、特にこれだけはといったことは考えられているのではないかなと思うので、そのあたりをもう少し説明していただけますでしょうか。

【斉藤頭取】 アドバイザーボードでは、当行の進めているいろいろな8つの戦略の中の具体的なものを、その都度説明しております。前日もクールジャパン関係の中で、いろいろなローカルクールジャパンと言いますか、秋田の魅力を海外にということのプロジェクトを今やっておりますして、それを説明しました。ということで、この8つの戦略全部を総花的に議論するのではなくて、我々がやろうとしている大きなプロジェクトをここで説明して、そのプロジェクトについて意見を、あるいはアイデアをもらおうと。そういうふう小さくして進めております。

【関根委員】 では、それに関連して、具体的に今、特に考えられていることとか、一例で結構なんですけれども、少しご説明いただけますか。

【斉藤頭取】 今やろうとしているのは、日本食のレストランを海外展開して、そこに秋田の食材、酒、米、全部そこで売るということを考えております。実は海外展開している日本食レストランがありまして、そこと提携して、今度シンガポールに店を出す。そして、そこは自ら秋田の食を全部使うと。そういうもので、とにかく秋田は海外に行っても、まだ秋田ということが全く分かりませんので、とにかく秋田を売ろうということで、今進め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。

【山本会長】 よろしゅうございましょうか。ほかにいかがでしょうか。よろしいですか。

ありがとうございました。それでは、里村社長、斉藤頭取にはここでご退室をいただきます。本日はご説明ありがとうございました。

【里村社長】 どうもありがとうございました。

(フィデアHD 里村社長・北都銀行 斉藤頭取退室)

【山本会長】 それでは、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きご説明をいただき、その後、質疑応答の時間を設けさせていただきたいと思えます。

(東和銀行 吉永頭取入室)

【吉永頭取】 東和銀行の吉永でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。

【山本会長】 それでは、吉永頭取、よろしくお願ひいたします。

【吉永頭取】 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、24年4月から27年3月を計画期間とする2回目の経営強化計画の下で、経営力の強化に取り組んでまいりました。

ダイジェスト版の11ページをご覧ください。当行は前計画において、「靴底を減らしてお客様のところを回る活動」、「雨でも傘をさし続ける銀行」、「謙虚さのDNAを忘れない銀行」の3つをモットーとし、お客様応援活動に取り組み、お客様の本業支援と経営改善支援により、地域経済の活性化を図り、当行の収益力の向上を目指すというビジネスモデルを築き上げてまいりました。この新計画は、このビジネスモデルの持続可能性を更に高めるためにしたものでございます。

1ページをご覧ください。実績でございます。右の中小規模事業者等向け貸出が、計画増額額の287億円を上回る663億円の増加が図れたことから、コア業務純益は、計画始期の106億円、終期の計画値107億円、いずれも上回る109億円とすることができました。

OHRについても、27年3月期、59.78%と始期から3.39ポイント、計画比0.25ポイントの改善を図ることができました。

続けて、2ページをご覧ください。お客様の売上増加に向けたビジネスマッチングには、3年間の累計で1万305件取り組み、836件の成約となりました。また、地域の中で最も早く取り組み、採択率も高い補助金申請支援や地域銀行初となる新現役交流会による専門人材の紹介など、提案活動には1,889件取り組み、269件の成果となりました。

続いて、3ページをご覧くださいませ。前回の審査会の際に、海外進出支援など、地域銀行にできるのかというご質問をいただきました。当行は、この3年間で42カ国22機関と業務提携を構築しました。提携に当たっては、署名のセレモニー等は一切行わず、サインした契約書を郵便で送り合うという、コストをかけないやり方で取り組んでおりました。それでも、11カ国141件の海外進出支援を取り組んできました。

成功の事例を1つご紹介いたしますと、前橋に■■■■■を製造している企業が、フィリピンへ工場進出したいという話をいただきました。当行はお客様の意向を丁寧に聞き取り、提携先メトロポリタンバンクの日本デスクにつなぎました。マニラに支店を持つメガバンクとの競合があったのですけれども、当行が提案した案が採用されました。これは、お客様のご意向を正確、詳細に掴むという基本動作が成果を生んだ事例であると思っております。

また、お客様の経営改善、事業再生支援につきましては、4ページにあるように、REVICなど外部専門機関などとの連携による支援を429件取り組んでまいりました。

6ページに再生支援の事例がございます。当旅館のあります■■■■温泉は、年間300万人を超えていた入れ込み客数が、一時260万人まで落ち込んでおりました。当行は街全体の活性化も必要と思い、自治体や商工会を対象に、街づくり専門家で■■■■■による街再生セミナーを開催し、■■■■■に■■■■■広場の再整備計画を出してもらいました。後に、これが事業化され、25年から27年にかけて、■■■■■広場の整備が進み、26年度の入込み客数は290万人まで回復いたしました。

この■■■■■にありました老舗旅館である当旅館は、過去の設備投資負担が重く、深刻な経営危機の状況にありましたが、当行は中小企業再生支援協議会との連携により、DDS合計12億円中7億円を実施するとともに、■■■■■に面した土産物店のリニューアルを提案、実施いたしました。温泉地と旅館本体の支援により、売上高は27年4月期には、震災前の水準にまで回復いたしまして、経営危機から脱出しつつあります。

この例のような事業再生支援に積極的に取り組めるようになったのは、国の資本参加により、当行の経営体力が強化された賜物であると考えております。

当行は、国の資本参加を受けて以降、DDSや債権放棄などの手法による抜本的な事業再生に17件、65億円取り組みました。これにより、支援対象企業の従業員数1,521人、売上高358億円の保全も図ることができ、地域経済に貢献できたと考えております。

また、自己資本でカバーすべき地元企業に対する信用リスクは、27年3月期で132億円と

計算されます。DDS等実施額との合計額199億円は、国の資本参加額350億円に対して、56.9%となっておりです。

当行は前計画において、コア業務純益やOHR、中小企業貸出などの主要項目を全て達成することができ、7ページにございますとおり、利益剰余金についても計画を319億円上回る447億円の積み上げを図ることができました。このビジネスモデルの持続可能性を更に高めていくためには、8ページにあるとおり、お客様の実態把握の徹底、ビジネスモデルを支える態勢の整備と人材の育成が課題であると認識しております。本計画は、これらの課題に適切に対処するためにつくったものでございます。

9ページにありますとおり、ビジネスモデル実践に向けた活動強化、そのための本部機能の強化、営業店サポート、人材育成、経営基盤の強化に取り組んでまいります。

10ページをご覧ください。計画の目標値でございます。コア業務純益は、計画始期における109億円を3年後の平成30年3月には111億円に増加させる目標としております。

貸出金利回りは前計画始期の24年3月期1.923%が、27年3月期では1.756%と、0.167ポイント低下いたしました。この低下幅自体は、地域銀行平均が0.33ポイントでございますので、その半分に抑制できているわけではございますけれども、今後、貸出金利の低下は更に進むものと考えております。

また、これまで抑制してきました機械化関連投資の増加もあることから、コア業務純益は当初2年間は計画始期の109億円を下回ることとなります。「お客様応援活動」を強化することにより、新たな資金ニーズを創出、事業性貸出先数の増加、リレバンを更に強化して金利低下を抑制するといったようなことをやって、390億円の中小企業貸出を含む700億円の貸出増加により、資金利益の維持を図ってまいります。

また、OHRにつきましても、以上の取組みによる業務粗利益の増加と事務費の削減等努め、3年後の30年3月に計画始期を1.51ポイント改善の58.27%を目標といたしました。

12ページにありますとおり、「お客様応援活動」は大学や多くの外部機関、あるいは北関東3行の連携とか、いろいろな手段を重ねながら実施するというやり方で、実を上げていきたいと考えております。

次に13ページと14ページをご覧ください。「お客様応援活動」は、現在でも他行に比して、私どもは一日の長があると思っておりますが、メガバンクや大手地銀が手法を完全に真似して、同じようなことを規模を大にしてやってくるということがございます。ですが、今後の3年間は、そういった真似のできないやり方を工夫する必要があると考えております。

3つの施策を考えております。

一つ目は、渉外サポート体制の拡充として、経験豊かな継続雇用者を投信プロモーターとして配置し、預かり資産販売を担当することで、渉外行員が本業支援活動に従事する時間の増大を目指すものであります。

二つ目は目利き能力の向上であります。お客様応援活動の定性評価を実施することで、お客様の実態把握と本業支援の質的向上を目指すとともに、他業態の実務経験者を行員として採用することや、行員を外部機関等へ派遣するなど、目利き人材の育成強化に努めてまいります。

三つ目は業務改革であります。徹底的な事務の効率化を図るため、事務フローの洗出しを進めており、営業店事務の本部集中促進などと併せて、業務改革に取り組んでまいります。

15ページをご覧ください。これは、現在の「お客様応援活動」の図でございますが、これまでは必ずしも7から11の商談が不成立になった場合、その後のアフターケアが不十分でございましたので、8では不成立の要因分析を、お客様との膝詰めの話合いの中で確認し、9では改善のための提案を検討していくというものであります。こうしてお客様とのリレーションの強化を図って、金利低下を抑制し、貸出金の増加につなげてまいりたいと考えております。

続いて、18ページでは、本部機能の強化と営業店サポート体制の拡充でございます。

19ページは、人材育成についての計画です。女性行員の活躍促進につきましては、女性支店長の登用、複数名の女性役員を選任、渉外業務への女性行員の登用など、当行は他行に先駆けて積極的に行ってまいりました。今後は更に、女性の働きやすい環境の整備を行い、基幹業務や支店長、役員への登用に積極的に取り組んでまいりたいと思っております。

2最後でございますが、22ページをご覧ください。当行は他行に先駆け、社外取締役を以前から導入しております。19年6月に1名を、22年6月に更に1名を選任し、現在では2名の独立社外取締役による取締役会の監督機能の強化に取り組んでおります。

また、19年11月から外部の弁護士、会計士からなる外部評価委員会を設置し、これにより経営戦略の妥当性評価や役員候補者の選任、役員報酬の妥当性についても評価をいただいております。

このようにリスク管理体制の強化、あるいはコンプライアンス体制の強化は、今まで以上に進めてまいります。

私どもは、これからの3年間、全役職員が一丸となって、「靴底を減らす銀行」、「雨でも傘をさし続ける銀行」、「謙虚さのDNAを忘れない銀行」の3つのモットーのもと、当行のビジネスモデルであります「お客様応援活動」に経営資源を集中させ、このビジネスモデルが地域銀行の成功例と言われるように、全力で本計画の達成に取り組んでまいりたいと考えております。どうかよろしく願いいたします。

【山本会長】 ありがとうございます。

それでは、続きまして、質疑応答に入らせていただきます。先ほどと同様、吉永頭取にご確認されたい点などを中心に、ご意見、ご質問等をお願いできればと存じます。

どなたからでも、どうぞお願いいたします。大澤委員、どうぞ。

【大澤委員】 ご説明ありがとうございます。

本当に靴底を減らして、お客様のところに寄り添ってという活動を続けていらっしゃって、まさに海外進出支援みたいなことにまで注力をされているということで、本当に方向性としては、非常に素晴らしいことだと、お話を伺っていてそう思ったんですけども、それが具体的にどういう成果に結び付いているんだろうかというところに関心がございます。例えば、そういった寄り添って実際にいろいろなサービスを提供した方々が、業績が良くなって、それが新たな貸出のニーズに結び付いたのかとか、あるいは、そういう先はもう他行が、例えば安い金利を提示してきても浮気をしなくなったとか、実際にご実感として、どういうふうにかようなサービスが定着し、今それが業績に結び付きつつあるのかという、その辺のご実感を伺いたいというのが1点目でございます。

あともう一点は、こういう活動を組織全体、先ほど役員の方だけではなくて、行員の方全体が一丸となって取り組まれるとおっしゃっていたんですけども、そうしますと、例えば人事考課とか、報酬制度というようなものにもある程度反映させていかないと、お金だけが全てとか、出世だけが全てではないと思うんですけども、そういった面の組織的なモチベーションを高めたり、インセンティブをつけたりというところとも結び付くのかなとも思うんですけども、その辺の行員の方々の姿勢がもし変わっていているのであれば、それをどういうふうに盛り上げていくのか。あるいは、それを持続的なものにするにはどうしたらいいのかという、その辺のところについて、頭取お考えのところを伺えればありがたいなと思います。

【吉永頭取】 どうもありがとうございます。

最初の「お客様応援活動」としていろいろやっていること。この具体的な成果といたし

ましては、やはり「お客様応援活動」をやって、何らかの本業支援で具体的に売上が伸びるとか、こういうふうな新しいお客様を掴むといったことがあったときには、結果として、まず貸出は伸びております。それから、貸出が伸びると、そういうことをやってくれた銀行だから、金利はこのくらいでいいと。よそにはこうだけれども、東和さんにはこれくらいでいいという2つの効果がございます、量的な面と金利の点でございます。先ほども申しましたとおり、前回の経営強化計画期間中の地域銀行全体の貸出金利低下の半分に止まっているというのは、そういうところも関係しているかと思っている次第でございます。

それから、私どものお客様応援活動を、私どもの支店長、あるいは支店の渉外行員も、自分のものとしているというのは、私自身支店に行って、そういう人たちと話したときに一番感じるところでございます。表彰の後の懇親会のときに、渉外行員が自分の靴を見せて、これは底を3回変えたとか、これは冗談としているかもしれない。そういうことを言うというのと、それから、お客様にいろいろな提案をして、それをお客様が受け入れてくれたということは、銀行員冥利に尽きるといったことを渉外行員が言ったりしています。まず、こういうメンタルの面での効果がすごくございます。

あとは、私どもの表彰は、支店に対する表彰と渉外行員に対する個人の表彰と両方ございまして、個人の表彰の方は、それが最終的にボーナスとかにそう大きな差はつきませんが、関係するようなやり方をとってきております。これは、支店長、行員、同じでございます。

私どもの場合、やはり役員だけではなくて、一番最先端のところもお客様応援活動、特に靴底というのを非常によく分かっておりまして、その辺が自分のものとしている点が、私どもの1つの強さではないかと考えている次第でございます。

【大澤委員】      ありがとうございます。

【山本会長】      それでは、ほかにいかがでしょうか。どうぞ、関根委員。

【関根委員】      ご説明いただきありがとうございます。

今の点に関連するのですが、13ページ書いていただいているに新たな取組みということについて伺います。先ほどのお話から、行員の成果がどう上がるかというのは、行員の方へのインセンティブでもあり、それを持続し更に発展させるためのものではないかと理解したのですが、この新たな取組みというと、物によっては銀行の中だけで考えていても、なかなかうまくいかないため、いろいろ新しいものを入れるといったことも必要と思っております。例えば、他業種実務経験者の話とか、お客様の実態把握とか、そういった

ことが幾つか書かれているので、今の延長で、このあたりの話をもう少しご説明いただけますでしょうか。

【吉永頭取】 どうもありがとうございます。

この13ページには、まず先生のお話で言うと、むしろ内部的なもの、外部との関わりのもものが両方ございます。内部と言いますと、現在、渉外行員が本業支援だけに専念できるように、現在私ども投信の売り方は、内部で投信専担者、これは女性行員を30名ぐらい配置しております。これは、店に来たお客様に投信を売る。あとは、渉外行員がどうしても女性行員と一緒にお客様のところを回ったりしているんですけども、渉外行員の仕事のかなりの部分が、まだ依然として今でも投信販売に割かれておりますので、そのところを投信プロモーターという、この人たちはある意味では退職寸前ぐらいの人。あるいは、一応職位定年になった人を再雇用という形でそこに置かしまして、渉外行員がやっています投信のセールスとして、外回りを専担していただくということを、今考えております。

それから、先生から今ございました、目利き能力の向上。真ん中のところでございます。目利き能力の向上というのは、非常に難しい問題でございます。例えば私どもの行員の目利き能力を向上させるためには、外に出して研修を受けるというのがありますけれども、それは少しまどろっこしいことがございますので、私どもがここで考えておりますのは、食に関する商談会をやったときなんか、バイヤーとして来られるデパートとか、あるいは消費者の目線を持った方が来られて、この方たちがうちのお客様に話している内容を横で聞いたら、こうした方が良いということ言われているんですね。ですから、こういう食品系のバイヤーのようなものを直接銀行に雇うことができないか。あるいは、工業は群馬県は製造業のウエイトが平均より15%と高くございますので、XXXXXXXXXXを中心として、多くの定年を迎えた方で、もっと働きたいという製造業のアドバイスができる方がおられますので、そういう実務経験者を銀行に直接雇うことができないか。

それから、もう一つは、私どもは補助金の支援をやっているんですけども、補助金の申請の支援というのは、非常に詳細な資料をつけて申請しなければいけないんですけども、補助金については、1件ごとにコーディネーターというのが経済産業局におりまして、経済産業局のお伺いを1件ごとに立ててそれをやっているんです。このコーディネーターのような方を私どもの銀行の行員として置いて、そして、この人が補助金のコーディネートができればいいのではないかと。

こういうふうに食品系のバイヤー、あるいは工業系のバイヤー、あるいは補助金コーデ

イネーターといったものを銀行の中に雇い入れることができれば、それがまた中の行員の刺激にもなって、また知見も伝わるかもしれません。そうなりますと、事業性評価といった目利き能力がついてくるのではないかと。そういったことを、この新しい計画では考えております。

【関根委員】 はい。ありがとうございます。

【山本会長】 では、ほかにいかがでしょうか。どうぞ、多胡委員。

【多胡委員】 どうも多胡です。どうもありがとうございました。

今の関根委員のご質問に絡めて、本当に異業種の異能を入れるというのは、意識改革の触媒効果がすごくあると思うので、まさに今おっしゃったところがポイントかなと思って、まさに靴底で意識が変わった中で、更にもう一つステップアップしていただければと思います。

それで、私が聞き漏れたかもしれませんが、地方創生のお話が今のご説明の中になかったかなと思います。計画書の27ページに地方創生推進室とございます。本紙の方なのですが、リレバン戦略部の中の地方創生推進室ということで、当然、事業性評価に対して、そういういろいろな考え方で事業会社さんとのお付き合いを深めていく中で、その延長線上で見えてくる「まち・ひと・しごと」ですね。このあたりのお話を少し教えて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。

地方創生の取組みの中で、27ページのリレバン戦略部の中に地方創生推進室がございます。これは、堀本課長の前であれでございますけれども、地方創生推進室というのは、今どここの銀行も置いております。これは、地方総合戦略をつくるに当たって、自治体にいろいろな金融機関が持っている知見を出すということでやっております。ただ、これは場合によっては実績づくり、あるいはチェックシートの消込みといったことで終わる可能性があります。ですから、地方創生戦略室をつくっていますが、あるいはどれだけの自治体とコンタクトしましたかといったことを財務局から聞かれているんですけども、あまり私はそういう動きが本当の地方創生かなという感じを持っております。

堀本課長は参事官のとき、私どもの地方に来て、よく講演されまして、そのときから私が感じているのは、地方創生は「まち・ひと・しごと」の創生だということを言われているんですけども、この中の仕事の創生の部分は、銀行の場合はリレバンそのものだと考えております。そして、地方創生に関わります民間企業に求められるものは、その地方創

生そのものが収益が上がるものでないと、1回やったとあって、後はやらなくなると思うんですね。ですから、リレバンと同じように、地方創生としてやったことが、その民間金融機関にとって収益の向上につながるといった仕組みをつくっていく必要があるのではないかと考えております。

それで、私どもの場合は、リレバンそのものと考えておまして、お客様応援活動によって、それが最終的に銀行の収益向上にもなると。それで、お客様の本業を支援して、売上が増加し、経営改善、事業再生で困難な状況にあったところが再生するといった、これそのものが仕事の創生になりますので、私どもとしては、普通やっていることをそのままやるというのが、まず仕事の創生ではないかと考えております。

あと、まちの創生のところは、私ども90あります支店に、それぞれお客様の集まりがございます。これは、新生会と称しておりますけれども、そこが1年に2、3回講演会をやるんですけれども、これを場合によってはまちづくりのための講演会ということをやっている、いろいろ知恵も出てくるのではないかと考えております。非常にうまく行った例が、先ほど申しました■■■■の■■■■による■■■■広場の整備で、これは■■■■が単なる駐車場としてしか入れていなかったのを、今は江戸時代からいろいろなものを復活させて、すごく観光地としてなりました。こういうところの知恵は■■■■から頂いたわけです。こういうものの媒介ができるのではないかと考えております。

それと、もう一つは、私どもは群馬大学、それから高崎経済大学に寄附講座を持っていますし、前橋工科大学とは、いろいろな研究の支援をしております。ですから、こういう大学を巻き込んだ地域再生といったようなこともできるのではないかと考えております。

高崎経済大学には地域政策学部というところがあって、既に地方創生的なものを議論しておりますので、このたび高崎経済大学とは縁ができましたので、地域政策学部とうちのリレバンとの間で話し合いみたいなものも始めております。

ですから、こういうふうなことをやっていくことで、私どもにとっては、それが利益につながる。それから、地方創生も民間にとっては儲かるものでなくてはならない。そういう方向でやっていくのが、私どもにとってできることであると考えております。

【多胡委員】 よく分かりました。ありがとうございました。

【山本会長】 それでは、家森委員、どうぞ。

【家森委員】 こちらの計画書の9ページの最初のところに、持続可能性のあるビジネスモデルを構築していくためにと、上から2行目あたりのところを読んでおります。お客様の

本業支援と経営改善、事業再生支援に取り組むことにより、地域経済を活性化させ、当行の収益をも向上させるというビジネスモデルを全職員で築き上げてまいりましたということで、もうつくられたと言われていて、非常に心強いと思っております。

今後、これを更に確立したものにさせていただくということは、地域金融機関全般に対しても、大きな意味があると思っているんですけども、こうやってされていく中で、お客様の経営改善をされたというので、ランクアップについては今回、この中の情報にはないんですけども、やはりかなりお客様の経営改善を具体的に上げる力がついてきたのかどうかについて、数字はなかったら頭取の感覚的なもので結構ですので、教えていただきたいというのが1つ目です。

2つ目は、ここの17ページに、先ほど委員から職員の業績評価についてのご質問がありましたが、それに関わって、ここでも目利き力の向上に直結するものについて、業績評価については定性評価を実施しているということなんですけれども、今までですと、金融機関というのは定量評価であったり、それから減点主義であったりということで、かなり質的に評価を変えられたんだと理解するんです。行内での軋轢とかがなかったのか。あるいはそれを頭取としてはどういうふうにして乗り越えられてきたのか。この2点を教えていただけますでしょうか。

【吉永頭取】 どうもありがとうございます。

後の定性評価のところからお答えいたしますと、確かに数字だけ、あるいはどれだけやったかということで、例えばお客様に提案を幾つやったかということが表彰のときの点数になっていたんですけども、それでは先生のおっしゃったようなもの、本当の意味で目利き力の向上になりません。そのところを、先ほども少し申しました、失敗したときに、どこが失敗したかを分かるようにするというのと、もう少し定性という、点数が全くなくなるようなことではないので、数字だけの背景にあるようなところをどういうところに原因があつてそうなったか。それだったときには、評価は本当はこうだなといったことを、業績評価の中に入れてやっていくという方向を出しております。

【家森委員】 そういうふうに変えていかれたときに、行内の職員の方は。

【吉永頭取】 行内に軋轢はなくて、点数ばかりになっていたのが、むしろそこまでしてくれるのは良いという感じにはなっております。

【家森委員】 ランクアップの経営改善についてはどうですか。

【吉永頭取】 失礼しました。申し訳ございません。ランクアップは、私の感じとして

申し上げますと、先ほど例として挙げました■■■■の旅館ですけれども、これは実質破綻として、私ども東和フェニックスという実質破綻先の再生支援を行う子会社に移していた旅館なんです。しかし、その後、こういったことをやって良くなってまいりましたので、今は本体の方に戻しまして、下期、実質破綻先からランクアップで、破綻懸念先ぐらいから、場合によっては、これは要注意先に戻せるのではないかと考えています。

同じような例は幾つかございまして、■■■■で、これも破綻懸念先で、それ以下になるのではないかといたったところも、これはコンサルを入れまして、グッドとバッドの会社に分けて、グッドの会社で■■■■を承継させて、バッドの方はいろいろな債権放棄等で処理しまして、グッドの会社になりました■■■■は、ご案内のとおり、業績が悪いと公的な受注が取れませんので、これがすごく取れるようになって、その会社も今は要注意先まで上がっております。やっていけば、そういう例が幾つかございます。全体として、やはりランクアップはかなり図られております。

【山本会長】 ほかにいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、ありがとうございました。吉永頭取には、ここでご退室をいただきたいと思えます。本日は、長時間に亘りご説明ございました。

【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)

【山本会長】 それでは、引き続きまして、じもとホールディングス、きらやか銀行の栗野学頭取及び仙台銀行の鈴木隆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、その後、質疑応答のお時間を設けさせていただきたいと思えます。

(きらやか銀行 栗野頭取・仙台銀行 鈴木頭取入室)

【山本会長】 大変長らくお待たせをいたしました。

それでは、栗野頭取、鈴木頭取、よろしく願いいたします。

【栗野頭取】 よろしく願いいたします。

【鈴木頭取】 じもとホールディングス会長、仙台銀行頭取の鈴木でございます。どうぞよろしくお願い致します。

日頃、じもとホールディングスの活動に対しまして、何かとご指導、ご支援を賜っておりますこと、改めて厚く御礼申し上げます。

今日の説明に当たりましては、次ページの目次に記載のとおり、私から前計画の総括を説明させていただきまして、後段の中期経営方針と、新計画の概要につきましては、栗野

社長から説明をさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、前計画の総括の説明に入らせていただきます。1ページをご覧くださいと思います。じもとグループの重要戦略であります復興支援につきましては、経営資源の選択と集中を通じまして、復興支援と本業支援に中長期的に取り組む体制を構築してまいったところがございます。これによりまして、被災地の宮城県を中心に、復興融資や二重債務問題などに対して積極的に対応してまいりました。特にきらやか銀行と仙台銀行が連携することで、大口案件に対する協調融資や宮城と山形の情報を結ぶ、県境を越えたビジネスマッチングを実現し、被災企業の事業再生と販路開拓に積極的に貢献してきたところがございます。

これらの具体的な取り組み実績は、1ページの中段に記載のとおりでございます。

その一方で、被災地の復興はまだ大きく遅延しており、被災企業の業績回復も業種や地域で大きな格差が生じている現実がございます。被災企業は、人材確保や販路確保など、さまざまな経営課題に直面しており、当初の再建計画と実績に乖離が見られている先も散見されているのが現実でございます。

このため、新しい計画では、被災企業の経営課題の解決に向けて、より深度のある本業支援を展開し、多面的に復興を支援していくことが、我々じもとグループの重要な課題であると認識しております。

では、次にこれまでの本業支援の取り組みについて説明いたします。2ページをご覧ください。当グループは、経営統合直後の平成25年4月から、本業支援をグループの長期戦略として位置付けております。じもとホールディングスの本業支援は、被災企業を含めまして、全てのお客様を対象としている点に特色があると思っております。本部の専担部署だけが取り扱うのではなく、全ての営業店の全ての渉外マンが、日々この本業支援活動を行っております。

その中核を担っているのが、昨年10月にホールディングスに設置をいたしました、本業支援戦略部でございます。子銀行が把握したお客様の経営ニーズや課題は、ホールディングスが全て一元管理を行っております。こうすることで、情報の収集と仕分け、本業支援のレベルアップとスピードアップを図り、宮城と山形を結ぶ新たな商流づくりや復興支援に取り組んでおります。

右側に役割分担を記載しておりますけれども、当部は29名が在籍しており、企画担当、情報トレーダー、事業コーディネーターの3部署からなっております。企画担当は、グルー

ブ戦略を担当しています。また、情報トレーダーは子銀行から毎日上がってくる情報を整理し、課題に応じた対応方法を仕分けしています。

これに基づいて行動するのが、事業コーディネーターという実働部隊でございます。公認会計士、不動産鑑定士、経営コンサルタントなどを揃えておりまして、営業店単独では対応が難しい専門的な案件なども対応しています。そして、これに現場の営業店担当者が加わりまして、本業支援を展開しています。

次に、この体制の下での具体的な取組み実績をご説明いたします。3ページをご覧ください。本業支援戦略部を中心とした体制のもと、当グループでは前計画において、宮城・山形を結ぶキャンペーンを組織的に展開し、本業支援を強化してまいりました。

左下に宮城と山形をつないだビジネスマッチングの実績を掲載していますが、26年度は紹介件数、成約件数ともに前年比で大幅に増えています。これは、ホールディングスに本業支援戦略部を設置した効果であると評価しています。この宮城と山形をつなぐ本業支援の様子は、昨年12月、NHK総合テレビの「おはよう日本」でも紹介されております。

右側に掲載しているのは、じもとホールディングスが昨年11月から毎月発行している「ビジネスマッチング情報」というペーパーでございます。左のピンクの欄がきらやか銀行、右側の緑の欄が仙台銀行、それぞれのお客様からの情報をまとめております。

この記載事例では、例えば山形からの復興工事への支援ニーズ、宮城の被災企業の販路拡大ニーズなどが記載されております。これを営業店担当者がお客様へ毎月配付しています。6カ月、1年と継続する中で、何かしらの有益な情報を見つけていただいて、ビジネスマッチングにつなげていければと考えております。この情報がきっかけとなりまして、既に成約につながった事例も出ているところでございます。このような形で、本業支援の成果が出ているということをご報告させていただきたいと思っております。

次に、じもとグループの復興支援事例の説明をさせていただきます。4ページをお開きください。4ページに記載しているのは、我々じもとグループだからこそできた復興支援、本業支援の典型的な事例でございます。宮城県の沿岸部、石巻市雄勝地区の水産養殖業者の事例です。津波で甚大な被害を受けまして、地域人口も半減するという、非常に過酷な環境のもと、第1ステップとして仙台銀行が水産業経営アドバイザーの資格を持つ行員を活用して、外部機関とも連携しながら、工場再建や6次産業化など、新たな地域産業の創出を総合的にご支援させていただきました。

そして、第2ステップとして、本業支援戦略部を通じ、県境を越えた山形県への販路拡大

支援にも迅速に対応することで、より深度のある復興支援、新たな商流形成にも結び付けることができた事案でございます。

このように、単に復興資金を提供するだけではなく、じもとグループが持つ本業支援の専門スキル、情報ネットワークを最大限に活用することで、復興支援や地方創生へ総合的に関わっていけることが、我々じもとグループの最大の特徴であると認識をしております。

次に、子銀行の取組みをご説明いたします。5ページをお開きください。前計画におきまして、きらやか銀行と仙台銀行はこれまでご説明いたしましたじもとグループの経営方針に基づいて、相互に連携しつつ、本ページに記載しました本業支援と復興支援に懸命に取り組んでまいりました。これによる具体的な成果としては、きらやか銀行では、平成26年度の1年間で本業支援の成約が2,780件、M&A、事業承継の対応が61件、そしてお客様の売上高が24億円増加した。このような効果を生み出しております。

また、仙台銀行では震災後、宮城県内で219先の創業支援を行いまして、これによって1,574名の新たな雇用を創出することができた。こういうことをやっております。

両行に共通することは、先にも申し上げましたが、本業支援や復興支援が特定部署や担当者によるものではなく、銀行全体で取り組みを行っているということにあると思います。新しい計画では、前計画での課題、市場環境を踏まえ、本業支援をグループ全体で更に進化、発展させ、地域経済の復興や地方創生へ積極的に貢献してまいりたいと思っております。特に宮城県の被災地では、復興の遅れにより、再生計画の見直しを迫られる企業が出てくるものと想定しております。今、まだかさ上げが行われている状況でございます。このかさ上げが終わって、これからその上に工場や建物が建ってくるという状況が現実でございます。

そういう中で、被災企業へのモニタリング指導に、さらに傾注するとともに必要に応じて計画見直しやDDS、DESなどの中長期的な追加支援策を実施するなど、国の資本参加600億円を最大限に活用させていただいて、リスクを取りながら復興支援を継続してまいりたいと考えております。

私からの説明は以上となります。後段は社長の栗野より説明させていただきます。ありがとうございました。

**【栗野頭取】** それでは、じもとホールディングス社長、きらやか銀行頭取の栗野でございます。どうぞよろしく願いいたします。

私からは、じもとホールディングス、きらやか銀行、仙台銀行の3カ年の中期経営計画、

そしてその具体的施策についてお話しいたしたいと思います。まず、今回の中期経営計画でございますけれども、ホールディングスで大方針を決定いたしまして、その方針の下、各子銀行で中期経営計画をつくるという過程を経ました。当たり前のことなのかもしれませんが、グループとして同一方向を向いた中期経営計画ということでご理解をいただきたいと思います。

それでは、6ページ目のじもとホールディングスの中期経営計画について説明をいたしたいと思います。キーワードは、本気の本業支援と統合効果発揮でございます。

何が本気かという、真摯にお客様の悩みに向き合う、お役に立つ、より一層効率化を図る。このことを具現化していきたいということです。

右側にその内容を記載しておりますが、上段、本気の本業支援では、グループの特徴を發揮してまいりたいと考えています。具体的には、組織的な本業支援の更なる強化、復興支援の継続等々でございますけれども、これらを実施することにより、最終的には地方創生の貢献をしようというものでございます。

下段の本気の統合効果発揮は、経営効果、相乗効果の發揮でございます。具体的には、本部管理部門の統合、事務作業等集中業務の統合等でございます。これらを通じまして、統一化、共同化に資するという考えでございます。つまり、今回の中期経営計画は、25年4月からホールディングスとして本業支援を中心に両行で展開してまいりましたが、この本業支援を更に進化させるとともに、今年5月にシステムを仙台銀行ときらやか銀行は同一のシステムに更改いたしました。この度、新たに効率化に踏み込むという新たなステージでの中期経営計画になるものと考えております。

続きまして、次ページ、7ページ目であります。子銀行の中期経営計画を各々記載いたしました。両行とも本業支援をベースとした中期経営計画となっているところです。まず、左側、きらやか銀行の中期経営計画でございます。スタートは本業支援を掲げまして、中小企業だけではなく、オーナーや従業員も含め、お客様から評価される本業支援を実践することを目標といたしました。

具体的には、下段に4つの項目を記載しておりますが、特に専門家チームの充実。これは、お客様のニーズが高度化しているところから、専門家チームを充実したいと考えております。また、4番目の態勢整備における本業支援の充実ということで、お客様への効果の見える化。そして、フィービジネスへの展開を実践してまいりたいと考えております。

一方、右側、仙台銀行の中期経営計画でございますけれども、「人で勝負できる銀行」を

目標に掲げ、経営基盤の強化を実現することをいたしたいと思います。そのために、本業支援を支える提案力のアップした行員を育てることを目的としたものです。このことを実現するために、1つ目といたしましては、地域金融機関としての存在感を向上し、復興と地方創生につなげてまいります。

2つ目といたしましては、本気の本業支援を支える提案力をアップし、他行との差別化、そして、フィービジネスへの展開を実現しようというものでございます。本業支援につきましては、一定の検証を加え、じもとホールディングスの基本方針とすべく決定したものでございまして、両行とも、今後3年間、更に傾注をしていきたいと考えているところです。

続きまして、8ページ目でございます。それでは、具体的にホールディングスで、そして両行でどのようなことを実践してまいるのかという細部につきまして、施策を記載いたしました。まず、8ページ目。本気の本業支援を実践するための施策でございます。

1つ目は、体制整備を行います。特に営業推進体制の再編を行いたいと考えております。捨てる業務を選択し、法人渉外の増員をして、本業支援を徹底してやっていこうという考えです。そのために、店舗の統廃合も実施してまいりたいと考えています。特に、被災地区への店舗再出店、そして仙台地区における店舗戦略、人員の増加につなげていきたいと考えています。つまり、復興支援、本業支援、さらに言えば、中小企業に人、物、金を集中させ、経営資源の有効な再配分を図っていこうという考えでございます。

2つ目は、専門チームの充実でございます。現行、9名体制で公認会計士、それからコンサル、製造業、アグリ等々の専門家を抱えておりますが、コンサルティング業務子会社の設立の検討も含め、増員を実行してまいりたいと考えております。これは、事業承継、M&Aなど、お客様のニーズが非常に専門的になってきていることからの考えでございます。さらに、現時点の考えでは、この子会社に中小企業の社員も教育するという、人材育成の役割をも担わせたいと考え、今現在、検討に入っている最中でございます。

3つ目は、本業支援戦略部による積極的なサポートということで、ここに必要なのはスピード化でございます。そのため、顧客情報管理システムの統一化が不可欠となっておりますので、まず、その部分に手をつけ、そして事業コーディネーターによる本業支援をサポートしてまいる。このような進み方をしたいと思っています。

下段に入ります。2番、情報収集・発信力の強化。1つ目は、事業性ヒアリングの実施をしております。事業性ヒアリングシート、「3分でわかる自社の強み・弱み」を活用しております。これは、お客様の隠れたニーズ、課題を聞き取るということ。そして、その課題、

ニーズをお客様との間で共有しようという狙いで始めたものでございます。具体的には、約20の質問項目を設けておりまして、その20の質問項目を4つのカテゴリーに分けております。経営スタンス、ビジネスモデル、営業力、リスク管理体制という、このような4つのカテゴリーに分けておりまして、最終的にはレーダーチャートになってお客様に提示できるというものでございます。レーダーチャートのへこんだ部分には、私どもの本業支援を行うというストーリーで運営をしているものでございます。

このようなヒアリング結果に基づきまして、どのような本業支援ができるか、協議方針を決定し、将来必要とされる資金ニーズを把握します。いわゆる、将来の事業ニーズへの対応をやっていきたいと考えております。特に被災企業につきましては、より深度のあるモニタリングを行い、そして、必要に応じて、事業再生支援を実施して、被災企業の早期事業再生支援につなげたいと考えております。

続きまして、9ページ目でございます。情報収集・発信力強化の続きでございますけれども、ビジネスマッチング情報の充実ということを掲げております。これは、特にミニ商談会というものを実践しております。これは、地方開催によりまして、地方にスポットを当てていきたい。今まで参加できなかった企業が気軽に参加できるということで、バイヤー1人に対して20の企業ということを考えながら、実践しているところでございます。今年度、6回ほど計画をしております。つなぐ行動というのは、私どもホールディングスの特色でもありますので、更に商流の形成を実践してまいりたいと考えております。

それから、③新たな復興に向けた取り組みを実践しております。被災地区へ店舗再出店を予定しております。現在予定しておりますのは女川。これは、今現在あるところからの移転の計画でございます。それから、歌津。これは、新規の出店でございます。それと、復興のために創設された組織、具体例といたしまして、東松島みらいとし機構というものを掲げておりますが、そことの連携によりまして、まちづくり支援までつなぐ行動を実践してまいりたいと考えているところでございます。

大きい3番でございます。外部機関との連携強化につきましては、成長ファンドの組成検討をしております。現在、総額10億円規模のファンドをつくる計画をしているところでございます。

その下、産・学・官・金、それから従来の連携先との連携強化につきましては、説明を省略いたします。

最後に実際の育成につきましては、具体的には重要なのは②コンサル機能の充実。これ



【多胡委員】 どうも多胡です。どうも本日は、ご説明ありがとうございました。

じもとホールディングスさんというのは、両行がここで資金を入れておられる銀行ということで、唯一の例で、かつ、先ほど鈴木頭取から600億円という金額をおっしゃっておられて、そこを含めて、いわゆる経営統合をやっている銀行の計画という視点で、質問を2つほどさせてください。

まず、ビジネスモデル、本業支援の方なのですが、先ほど鈴木頭取がおっしゃった「おはよう日本」、私も見ました。

それで、本業支援というのは、非常に歴史があると了解していきまして、前回の計画のときに、たしかコマーシャルのお話とか、いろいろされたのを今思い出しているんですが、25年4月からですか。両行が本業支援ということで、ある意味統一ブランドで動かれるように、それまでも仙台銀行さんは、たしか地域ブランド何とか、そういうものがあつたと思うんですが、そこを統一されると、ちょっと前回の計画書をパラパラと見ていて思ったんですね。

それで、両方の地域に商流があるとか、いろいろなお話があるんですけども、これをやることで、実際金利だとか、融資だとか、そういうところの影響というんですかね。本業支援という言葉を打ち立ててやっている銀行の中では、ある意味きらやかさんが、僕は一番長いと思っているんです。それで、たしか東北財務局か何かで、ビジネスモデルの表彰を受けたりとかもされていたのを記憶するんですけども、それによって、実際、金利だとか、そういうところでどういう成果が出ているのか。

要は、こういうことをやれば、いわゆる金利競争に一線を画すことができるとか、こういうことをやっていけば、融資というのは自ずとついてくると、我々も言うんですが、実際に本業支援を徹底的にやることによって、どういうふうな影響が出てくるか。さはさりながら、金利が厳しいから無理だよなんていう結論かもしれませんが、それが1つです。

それから、もう一つは、経営統合というのは、資本の統合そのものですから、ある意味、資本の統合以外であれば、広域連携とかで、色々やろうと思えばできるんですけども、あえて資本を1本にして、600億円という数字があるわけですけども、これをどう有効に活用するかというのが二つ目の質問です。先ほど600億円という話があつたんですけども、例えば、これは鈴木頭取のお話もありましたけれども、工場再建とか、二重債務問題、これはかなり大きな需要があるんだろうと、遠くから見ていて無責任なことを言うんですけども、そういうところで、この600億円がどういうふうに、個々の銀行ではなくて、資本

が統合されたことで、より有効に地域のため、特に震災があるので震災絡み、復興絡みが非常に大きいと思うんですけども、そういうふうに使えるんだというところをご説明していただくと、非常に公的資金が活かされているというのが分かると思うので、その2点を少し教えていただきたいと思います。

**【栗野頭取】** それでは、本業支援の検証といいますか、どういう結果が出ているんだということですけども、実は定性的な調査といたしましては、毎年満足度調査というのをやっておりまして、本業支援の成約をした方、あと本業支援をやったけれども、成約には至らなかった方、あと何もしなかったお客様と3段階に分けて調査をしております。これは、お客様にわからないように調査の紙の色を変えて渡しているだけです。あと、来たときに仕分けする。

この定性評価の分では、本業支援をやって成約した先というのは、非常に高評価を得ておりまして、金利に対する重要度も低いというアンケート結果をいただいております。それは、アンケート結果ですので、実際的に数字として見ればどうなのかということいろいろ調べました。実は、25年4月から26年3月まで、いわゆる25年度に当たるんでしょうか。1年間に本業支援をやった先、2,000先ほどございますけれども、その先のその後の動向を調べてみました。27年3月末と比較いたしました。2年間の動きですけども、中小企業全体で貸出金の利回りの幅が落ちております。中小企業全体で0.24ポイント落ちています。ところが、本業支援を行って成約になった2,000先余りの中小企業は、0.18ポイントの落ちでとまっております。0.18でございます。

もう一つは、融資量の伸び率でございますけれども、中小企業の伸び率、全体の中小企業としては7.7ポイントの伸び率でございました。融資量です。本業支援を行って成約になった先の伸び率は、13ポイントでございました。

利息額を調べましたら、やはり本業支援を行って成約に至った先の利息額はプラスに転じています。今までは、利息額がどんどん減ってきている状況なんですけれども、本業支援の成約をしたところは、逆に利息額が2年前と比べてプラスになってきているという結果が出ておりますので、なかなか金利に転嫁できないということも言われていますし、我々もそこは非常に悩みのところではございますけれども、実際、統計を取ってみると、そんな数字が出ていたということでご理解いただければなと思っております。一定の効果はあるのではないかなということで、今考えているところでございました。

それから、2つ目のご質問の資本の有効活用についてでございますけれども、震災復興に

係るリスクを取りに行けるようになったということは言えるかと思っております。先ほど、会長の鈴木から協調融資の話がありましたけれども、2行で約141億円の実行をしておりますし、仙台銀行は独自に震災復興に関わる貸付を実行しているところでございます。

特に協調融資を実行したところでは、石巻の老健施設。これは、震災直後で、いわゆる仮設住宅に入っている高齢者の方々のためにということで、早急に老健施設を建てなければならないというところで協調融資をしたものがございます。それから、仙台港の倉庫、それから、やはり運転資金が増加してきたということで、運転資金に対応したのものもありますし、建設作業所の宿泊施設等々、これら復興にかかわる融資を実行して、我々、リスクを取りに行っているという実態もございます。

それから、現時点になりますと、やはり復興から再生へという意味合いのものが非常に強くなってきているのではないかと思います。先ほども説明がありましたように、やはり沿岸部で被災した企業で、復興はしたんだけど、なかなか軌道に乗れない。そういう企業に関しましては、やはり私どもじもとホールディングスとして、積極的にDESとか、DDSを絡めて、その企業の再生を図るということも、今積極的に前向きに検討しているところでございまして、復興から再生へという次のステージに入ろうとしているのではないかなと考えています。

それから、両県でこの2年間で約400億円ほどの中小企業融資を伸ばしてまいりました。この中小企業融資を伸ばすというのは、やはりある程度、一定のリスクを取りながら実践しなければならないわけでございますけれども、両行で大きな方針として決めたのは、本業支援を実践して、そして中小企業融資をとにかく伸ばしていこうというところでございます。この方針に基づいて、現在、約400億円ほどの中小企業融資を伸ばしているということで、ここにつきましても、やはりバックにある資本を背景に、我々、積極的にリスクを取りに行っているという考えでございますので、ご理解いただければと思います。

**【多胡委員】** どうもありがとうございました。

**【山本会長】** よろしゅうございましょうか。

それでは、大澤委員、どうぞ。

**【大澤委員】** 本気の本業支援というお話、前回伺ったときに、非常に感銘を受けまして、それが、また更に、今後強化、進化されるという形なのかなと受け止めたんですけども、逆にと言いますか、この本業支援をやってこられて、もちろんうまくいっている部分はうまくいっているんだと思うんですけども、逆に見えてきた課題みたいなものも

しあるのであれば伺いたいなど。

例えばなんですけれども、先ほどビジネスマッチングの話がありまして、ビジネスマッチングの件数が増えているということになって、そうすると、行員の方々、皆さんビジネスマッチング、ビジネスマッチングということで、件数を稼ぐような感じになってきてしまうと、うまくいくビジネスマッチングとそうでない、例えば表面的にはうまくいっている企業のように見えても、そこと組んでしまって、逆に後でいろいろな問題が起ってきて、返って紹介してもらった案件でいろいろ失敗が出てきたとか、そういうクォリティーにもさまざまな違いがあると思うのです。それは本気の本業支援であれば、そういうものは排除されるんだと思うんですけれども、逆に件数ばかり追い過ぎてしまうと、そういう問題も出てきかねないとか、何か実際に今、現場でやっていたら、こういうところが課題と言いますか、こういうところでどういうふうに対応していくかみたいなことでお悩みになっていらっしゃることもあれば伺いたいと思うんですが。

**【栗野頭取】** 確かに本業支援自体というのは、ビジネスマッチングだけではないんですね。これは、両子銀行でも本業支援をやっておりますので、その中で財務の、いわゆるキャッシュフローの向上をしたり、経費削減をしたりという、別立てで本業支援をやってるところでございます。両行でやっているビジネスマッチング、山形と宮城をつなぐということに関しては、仙山圏という経済圏を見た場合に、まだまだお客様、お取引先のニーズは高いものだと考えています。

実はこれもアンケートをいたしまして、取引先にアンケートをいたしたんですね。山形の取引先で、山形の企業で宮城県と取引がある先は45%でございました。逆に、宮城県の企業で、山形にある取引がある先は47%ほどでございました。もうほとんど半分ぐらいの企業が宮城と山形とお互いに取引があるということです。さらに質問をしたのは、もっとやりたいですかと。ほかの企業に関しても、宮城県と取引をやりたいですか、山形県と取引をやりたいですかというお話を申し上げたら、9割の方が、両県間でもっと取引をやりたいたいというお答えをいただきました。私どもじもとホールディングスの商流をつくるというのは、そのアンケートにきちんと応えることができるのかなと思っているところがございます。

ただ、今、先生がおっしゃったように、無理矢理ビジネスマッチングをつくるということではございませんので、やはりお互いのニーズをきちんと把握するという大きな課題というのは、そこだと思えます。本当の課題というのは何なのかということを確認するとい

うことが一番の課題だと思いますので、その点では、やはり元に戻るのかもしれませんが、行員の研修をきちんとやっていかざるを得ないという、そこに落ちついてくるのではないかなということで考えております。

以上でございます。

**【鈴木頭取】** すみません。私からも今のことに對してよろしいでしょうか。

実際にやってみて思いますのは、売り情報と買い情報というお客様のニーズが2つあるわけですよね。売りたいというニーズと買いたいというニーズと、ここをうまくバランスさせていくことがやはり大事なのかなと。どちらかと言いますと、マーケット的にはやはり宮城県の方が大きいマーケットなものですから、宮城県の企業の方は、売り情報もあれば買い情報もあるということにして、どちらかと言うと山形県の企業さんの方が売り情報の方が多いということなんですね。ですから、これからこの辺をうまく噛み合わせていくことと、それから、宮城と山形で、今こういうことをやっていることで、ある程度のものでできれば、私は他の地域にもこのモデルを波及させていくことができるのではないかなと。そういう形で宮城と山形を更に大きく伸ばしていくことができるのではないかなと思っています。

それが1つと、先ほどの説明の中でも申し上げたんですけれども、やはり深度のある支援ということで、専門家の派遣であるとか、職員の派遣であるとか、そういうところがこれから大きな課題になってくるのではないかなと思っています。

私からは以上でございます。

**【山本会長】** よろしいですか。

それでは、ほかに家森委員、どうぞ。

**【家森委員】** 経営統合される、今、他の金融機関でもそういう動きがありますけれども、そういうときに経営統合の結果として、専門人材を養成できるということがあるんですけども、実際、経営統合されて、こういう中小企業の再生において人材のレベルアップなどにつながったということが実績として出てきたと理解していいかというのが1点目、教えていただきたいことです。

2点目、こういう現場の方々に、本気でということになると、時間のかかる取組みになって、今日、すぐ成果が出てこないと思うんですけども、その時間軸の中で、どのように行員のモチベーションを維持、あるいはもっとかき立てるような努力、あるいは取組みをされているかを教えていただけますでしょうか。

【栗野頭取】 1点目、統合によって再生の能力が増えたかどうかというご質問でよろしゅうございますか。

【家森委員】 専門性を増すような人材を養成できるようになったかということですが、れども。

【栗野頭取】 はい。なかなか難しい質問でございますけれども、再生につきましては、きらやか銀行の方で、実は再生子会社をつくりました。そこに125億円ほど債権を移しまして、そこで徹底して再生をいたしまして、13社のうち10社を再生したという経験を持っております。その会社自体は解散をいたしましたけれども、その人材が残っておりますので、統合したことによって、その人材をホールディングスとして活用できるという、そんな道は開けたのではないかなと思っております。

それから、本業支援に関わるモチベーションでございますけれども、おっしゃるとおり、本業支援をしたからといって、必ずしも融資に結び付くとは限りません。本業支援だけに終わってしまうところもあります。ただ、我々、本業支援というのは、長期的戦略の1つということで考えておりますので、実は各営業店の業績査定の中に組み込んでおります。業績査定の中に組み込んでおきまして、ニーズをきちんと把握して対応した件数とか、それを新たに成約した件数というのをきちんと評価いたしまして、営業店に表彰するとか何とかという、そんな制度も入れておりますので、短期と長期の結び付きなところもございませぬけれども、そのような形で、今モチベーションを図っているところでございます。よろしく申し上げます。

【家森委員】 そのような評価体制で、職員の方々は、今納得感は十分あって、働きがいも感じていらっしゃるというようなことでしょうか。

【栗野頭取】 本業支援は自分に返ってくると言っていますから、必ず自分に返ってきますから頑張れと。

【鈴木頭取】 お客様に感謝していただけるということは、職員は非常に喜びのようでございます。それまでは、預金を伸ばせ、貸出を伸ばせというのが、恥ずかしながら主流でございましたけれども、今はやはりお客様の喜びをいかに得ていくかというところが出ていますので、それは間違いなくモチベーションにつながっていると思っております。

【家森委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございます。

ほかにはいかがですか。関根委員、どうぞ。

**【関根委員】** ご説明いただきありがとうございます。

今の話とも関係するのですが、仙台ときらやかは、復興や地方創生といったこともありますので、行員の方の意識を上げるという点について、単に預金を取ってこいというのではなくて、非常にうまく動いているのかなという印象を持っており、これは、ぜひ続けていただきたいと思っています。一方で、先ほど本業支援の課題ということが少しありましたが、統合したことによるメリットというのは当然あって、今いろいろご説明いただいたように良い具合に流れているように見えるものの、やはり統合したときの課題というものも当然あるかと思っております。まだ統合したばかりというところもありますので、だんだん課題が出てくる場合があり得ると思いますが、そのあたり、どこを課題と考えて、どういうふう to 克服していこうかというのがもし何かあれば、教えていただきたいんです。

**【栗野頭取】** 課題はたくさんあります。そもそも会議の呼び名から違います。その会議に関わる案件の内容も違います。言うなれば、決定権限者が違うということです。まず、そこを統一いたしました。でないと、各々の銀行で何をやっているか分からないということで、会議名称を全部統一して、決定権限者も全部統一したという、そこから始めています。

なるべく統一しようとしているわけですが、まだ統一し切れない部分もあります。つまらないことですが、じゃんけんで決めろみたいなことも言っているんですけども、そんなところまでいろいろ大変さは残っています。

ただ、今回1つ言えるのは、システムを統一いたしましたので、いわゆる事務フロー関係、帳票関係が統一になる予定でございます。それに伴いまして、全てサブシステムは、できる限り1つにしようということで動いております。そうするとかなりの共通部分が出てきますので、そのところは解消できるのかなと思っております。

あと、我々は早めに決められましたけれども、ホールディングスとしての方針を決めるというのは、1つ大きな作業ではないかなと考えています。じもとホールディングスとしては、本業支援をやろうということで、早めに大方針を決めることができましたので、それに基づいて、今は子銀行が逆に動いているという、早めの対応ができているのかなと、そんな思いもございます。いろいろございます。

**【鈴木頭取】** すみません、私からも。ほとんど同じなんですけれども、合併はなかなか難しいんですね。やはり各々ステークホルダーが両県にございますので、合併は難しいんですけれども、合併はしないけれども、最大限合併に近い統合効果を出していくと、こ

れが大きな課題であると思っております。その意味で、栗野社長と私の認識は全く一致していますので、そういう方向でこれから頑張りたいと思っています。

【関根委員】 ありがとうございます。

一般論になり恐縮ですが、合併も含む統合とかというのは、一般に非常に難しいものですが、逆に違うからこそ発見ができたり、何かを変えてみようということがしやすいといった点があり、ポジティブに考えられるのではないかと考えています。多分頭取の皆さんは、既にそういうふうには考えられていると思いますが、両銀行がそういう形になれば非常に良いと思っておりますので頑張ってください。

【鈴木頭取】 ありがとうございます。

【栗野頭取】 ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございます。

【栗野頭取】 あと、すみません、先ほどご質問の中で、少しお話しした方が良いのかなと思うんですけども、いわゆる資本の有効活用という部分がございました。実は、ホールディングスでいろいろなリスク分析をやっているわけですけども、自己資本に占めるULの割合というの、半年に1回ぐらい出しておりまして、発表している他の銀行とグループとの比較をしているところでございます。

自己資本に占めるULの割合で、他行平均は11.69%という数字が出ておりまして、じもとホールディングスは13.18%という数字が出ております。そういう意味では、ULでございますので、きちんとリスクを取りながら、貸出を実行していると言えるのではないかなということで、先ほどお話しできませんでしたので、付け加えさせていただきたいと思っております。

【山本会長】 ありがとうございます。

ほかにはいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

ありがとうございます。それでは、栗野頭取、鈴木頭取には、ここでご退室をいただきます。本日は長時間に亘り、ご説明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。

【鈴木頭取】 ありがとうございました。

(きらやか銀行 栗野頭取・仙台銀行 鈴木頭取退室)

【山本会長】 それでは、以上5行の頭取及び前回の事務局からのご説明を踏まえまして、5行の経営強化計画についてご討議をお願いしたいと思います。その前に、先ほど家森委員から高知銀行との関係でご質問のあった、高知県の金利低下の状況につきまして、堀



けれども、やはり本業支援をきちんとやれば結果が出ると。与信コストの削減にも繋がるということが証明できたと言うか、これは本当に私もいろいろな銀行で、これをやれば結果が出ると言うんだけど、やってくれないんですよね。途中で諦める人が多いんだけど、やはりこういう形で公的資金できちんとモニタリングして、経営強化計画もチェックすることでやっていけば、地に着いた本業支援をやれば結果がついてくるということが分かったというのは、非常に良かったなと思います。

だから、今回の5件については、全く異存がないんですけれども、それが感想で、あともう一つ、実は私、さっきも冒頭に言いましたけれども、北都銀行さんのノンリコースを非常に興味を持って見ていたんです。やはり将来を見越した事業性評価、それはさらに言えば、これは吉永頭取がおっしゃっていた、それを面的に広げれば、人の仕事になるんだということをおっしゃっていたんですけれども、具体的な例を出すと、よく建設業者さんが農業に出るという話は全国的にあるんですけれども、結局その農業のところを評価して判断していないんですね。その建設会社の財務内容が良ければ、ではどうぞ、トマトの栽培があるんだったらやってみなさいよと。ただ、財務内容の悪いところが同じような挑戦しようと思っても融資が出てこないんですね。結局、そういうチャンスが与えられない。つまりノンリコースローン、プロジェクトファイナンスでも良いんですけれども、そういう考え方が非常に地域銀行の場合は抵抗感があるんですね。やはり根保証、根抵当の文化で、コーポレートファイナンスで処理しようとする。

先ほど、里村社長のお話の中に、地方の場合はプロジェクトファイナンスけれども、コーポレートファイナンスの要素は必要だよという、リスク管理的なこともあって、これも大変参考になったんですけれども、さはさりながら、もう少しプロジェクトファイナンス的な事業性評価はそこに金を貸すというのが今後の大きな課題で、これは公的資金注入行だけではなくて、全ての金融機関が取り組まなければいけないことです。それを北都銀行さんがやっているということで、それなりにお話を聞いていても、これから楽しみなので、そういう意味でこのお話も非常に良かったと思いました。

ということで、当然中身についてはこれでよろしいと思いますが、感想がその2つでございます。どうぞよろしく申し上げます。

【山本会長】      ありがとうございました。

それでは、大澤委員、どうぞ。

【大澤委員】      私も、今、多胡さんがおっしゃったことと全く同じ印象を持ちました。

経営強化計画については、すごくクオリティーが上がっていると思うので、この計画については、私は賛成ということでございます。

やはり本業支援のところをどのようにやっていくのか、持続的にやっていくのか、うまくいかなければ、ちゃんとPDCAではないですけれども、次の施策を打つとか、これが持続的な取組みになっていくのかというのが非常に注目されているんだと思うんですけれども、今日の栗野頭取のお話を聞いていると、やはり先端的に結構蓄積されているところは、顧客満足度調査とか、行員の方々の満足度がどうだとか、まさに貸出や金利にどうって跳ね返ってきているのかということも、きちんと分析をされて、またその次のステップに移られているということで、やはりちゃんとPDCAが回り始めているのかなというのが、非常に実感できました。

それから、東和銀行さんについても同じようなことで、多分いろいろなことをやっていらっしゃる中で、外部人材、異能の方と先ほどお話がありましたけれども、その方の活用とか、まさにご自身でいろいろ考えられて手を打たれているというのが分かりますので、■■■の再生の話、まさにあれは面的再生というか、昔から面的再生はやるべきだ、やるべきだとずっと言っているんですけれども、多分誰も実現できていなかったことをおやりになったという意味でも、そういうことが実際に行われるということは、相当そういうカルチャーが変わってきているという証左だと思うので、非常に素晴らしいなと思いました。

ただ、個別行の再生への取組みについて見ると、高知銀行さん、私の質問の仕方も悪かったのかもしれないんですけれども、例えば抜本再生ということと、切り捨てるという話が、何となく混同されて議論されていて、本当の意味での抜本再生は何かというのを、あまりそういうふうにお考えになったことがないのかなと。これは、私の質問の仕方が悪かったのかもしれないんですけれども、その辺はあれ？という感じがいたしました。

大手の地銀さんは大分そういうことに力を入れてこられて、ここ2、3年はさすがにあまり変な、とにかくゾンビ企業を生き長らせようという、もちろんいろいろ金融監督業界でも制度の変更があったりしたんですけれども、真っ当なところは、ちゃんとやることはやるというふうにしてやっていらっしゃるんですけれども、もしかすると、ここはまだそういう意味では遅いのかなという印象を受けてしまいました。

それから、フィデアさんの方は、今、多胡さんがおっしゃったプロジェクトファイナンスを先駆けてやったということは立派だとは思いますが、一方で風力発電とか、まさに風などでウインドホール的に秋田県の特異なニーズがあって、それに乗ったと

いうところがあって、逆に本業支援みたいな、地元企業のニーズをきちんと取って何とかというところの話は、割とこっちの話に行き過ぎてしまっていて、これが例えば5年間で500億円というので成功すれば別に良いのかもしれませんが、もしかすると、少しそちらの方に偏り過ぎてしまうと、地道に本業支援でという、本来地域金融機関が果たすべき役割が失われると言うとあれなんですけれども、少し弱まってしまっているのではないかなという懸念も感じました。でも、全体としては、いろいろ取り組みとしては皆さん一生懸命やられているので良いと思います。

【山本会長】 ありがとうございます。

それでは、関根委員、どうぞ。

【関根委員】 私も皆さんと大体同じような感じなのですが、本業支援、もしくは地域創生ということで、皆さんそれに力を入れるということが非常に良く書かれていると思っています。本業支援をやればついてくるというのが、まさにそうだと思いますが、それは逆に言えば、こういう地域金融機関というのは、そういうためにあるのではないかと考えています。そういった取組みを行うことにより、地元企業も、地域を活性化し、いろいろな相談に乗ってくれるからこそ、地域金融機関を使うんだということだと思います。当たり前のことですが、それが実践できているのかなと感じています。そういう意味では、金融機能強化法により資本増強している銀行だからこそ、崖っぷちに立たされているような形で頑張ったというところもあるのかなと思うんです。

同時に、先ほども少し話が出ていましたけれども、そのように始めても、それを持続的にできるかどうかという点、課題があったり、壁にぶち当たることがあるのではないかなという点も気になりましたので、課題はどういうふうにやっていくのかを聞いていたんですが、皆さん非常に良く考えられていて、これからも、良く考えられているなという印象がありました。

ただ、現在は、地域創生とか復興とか、いろいろなことを言われているので、ほかの金融機関もまたそういう形で出てきたりすると思いますので、予断は許さないなという気はしております。

私の感想になってしまいますけれども、以上です。

【山本会長】 ありがとうございます。

家森委員、どうぞ。

【家森委員】 これまで、前回は言えば、決意表明的なものが多かったんですけれども、

今回は一応この3年間にいろいろされてきて、頭取方からの報告を聞いていても、本業支援でやっていくことについて、それなりに自信をお持ちになってこられている感じがしました。もちろん、このビジネスモデルが永続化するかは、また環境にもよるかもしれませんが、これで行こうと自信を持ち、決意をされているような印象を持ちました。

さらに、前回のときにこういうことをやりたいという決意表明のときに、人の評価の問題も、割と私は関心があったので、人事評価等をどうされますかと聞いたときに、非常に曖昧だったんですが、この3年間、そういうふうに職員を方向付けされてきて、大体できそうだな、あるいはもっとこれを強めていけそうだなという感触をお持ちのような印象を持ちました。

全部の金融機関の中までは分かりませんが、組織カルチャーが少しずつ変わってきているのではないかなという印象を持ちました。紙に書くのは、きれいに書けるようになり、その点でもしかして上達をしているだけだと困りますので、ぜひこの文章に書いていることが本当というか、魂が入っているものであることを確認していただくように、金融庁にお願いしておきたいと思います。

【山本会長】      ありがとうございました。

よろしゅうございましょうか。私の印象も各委員と全く同様に、特に私の印象に残ったのは、1つは本業支援をやっていれば、きちんと結果が出てくるということ。それは、話としては聞くわけですがけれども、今日、割合実証的なデータも含めて、物が出ていて、このこと自体、いろいろな意味で大きな意味があるのかなということを思いました。

それから、今、家森委員がまさに言われた、カルチャーというか、行員自身がそこでやりがいを見出すというお話もあったと思います。それで、取引先の方々の喜ぶ顔を見るのがやりがいであると。これはまさに関根委員が言われたように、恐らくこれこそが地域金融機関の最も重要なところだと思いますので、それが事実として出てきているということは、この制度自身の意味としても、非常に大きなものがあるかなと思ったところです。

それから、私もプロジェクトファイナンスのお話は非常に興味深く伺って、恐らく風力発電というか、ああいう新しいものについては、一番プロジェクトファイナンスが乗りやすい事業形態であると思うんですが、それを多胡委員が言われたように、他の農業とか、そういうものに本当に活用できていけるかどうかというのが今後の課題だと思います。

そして、大澤委員が言われたように、それと本業支援とのバランスをどういうふうに、あまりそっち側にばかり行くということもやはり問題だと思いますので、どういう balan

スをとっていかかという問題もあるのかなと申して、これはもう少し見ていかないといけないとは思いますが、ただ、そういう試み自体は非常に意味があることですから、ぜひ金融庁の方でも、いろいろな形で育てていただければという感想を持ちました。

ということで、全体として幾つかご注意をいただいたところはございましたが、基本的には本日の対象になりました東和銀行、高知銀行、北都銀行、きらやか銀行及び仙台銀行の5行から提出された経営強化計画につきましては、当審査会の意見としては、これを了承するという結論は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、皆様ご異論ないようでございますので、当審査会として、以上5行の経営強化計画を了承いたしたいと存じます。ありがとうございます。

それでは、前回申し上げたところではございますけれども、本日ご審議いただいたこの5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5行の経営強化計画の承認及び公表については、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させていただきますので、ご注意をお願いしたいと思います。

また、本日の審査会の議事要旨につきましては、審査会運営規定に基づき、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、こちらも審査会運営規定に基づき、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。

また、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すけれども、全ての資料が非公表となっているということになります。新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恐れのある事項、取引者の秘密を害するおそれのある事項、業務の遂行に不平等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、お取り扱いにご留意をいただきますよう、よろしくお願いたします。

それでは、以上をもちまして、本日の第19回会合を終了させていただきます。どうも長時間に亘りまして、熱心なご討議ありがとうございました。

— 了 —