

金融機能強化審査会議事録（第20回）

1. 開催日時 平成28年8月2日（火）9時30分～12時00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 加藤 真美
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、柴田銀行第二課長が出席した。

4. 議題 経営強化計画（株式会社豊和銀行、株式会社筑波銀行、株式会社東北銀行）の審議
5. 議事内容 別紙のとおり

(別紙)

【山本会長】 おはようございます。まだ定刻の前ではありますが、皆さんおそろいですので、ただいまから、第20回金融機能強化審査会を開催したいと思います。

本日は、筑波銀行、東北銀行、及び豊和銀行の3行の新たな経営強化計画についてご審議をいただきたいと思います。

まず初めに、当審査会の委員の異動がございましたので、ご紹介をさせていただきます。7月20付で関根委員が辞任され、後任に加藤真美委員が就任されました。

それでは、加藤委員より一言御挨拶をお願いいたします。

【加藤委員】 加藤真美でございます。今回、関根のほうが公認会計士協会の会長になりましたので、急遽、私のほうが担当させていただくことになりました。よろしく願いいたします。

私は、関根の出身母体でありますPwCあらた監査法人に現在勤めておりまして、今は非金融業ですね。金融業と非金融業と大きく部署が分かれていますのでけれども、その非金融業の執行役常務を担当しております。ただ、昔、金融部にいたこともありまして、今回、こういう形でお役目を授かっておりますが、なるべく皆様の貴重なご意見を聞いて、私も何かお役に立てるような提言をしていきたいと思っておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

【山本会長】 どうかよろしく願いいたします。

また、この度、金融庁の人事異動もございましたので、ご紹介をいたします。

監督局銀行第二課の柴田課長。

【柴田銀行第二課長】 柴田でございます。ご指導よろしくお願い申し上げます。

【山本会長】 よろしく願いいたします。

それでは、遠藤監督局長より御挨拶をいただきます。よろしく願いいたします。

【遠藤監督局長】 監督局長の遠藤でございます。委員の皆様方にはお忙しいところ、金融機能強化審査会、本日第20回会合でございますけれども、ご参加いただきまして誠にありがとうございます。

金融機能強化法は、地域金融機関に対して資本増強を行うことによって、金融機能の強化を図り、金融機関の業務の健全かつ効率的な運営、地域経済の活性化に資するためのものでございます。こうした法律の趣旨は、地域銀行に対して、企業価値向上への取組みを

通じて持続可能なビジネスモデル、これを構築していく、そういったものを促していくといった、金融庁の、現在の地域金融機関に対する行政の取組み、これと方向性を一にするものだというふうに考えております。

現在、地域金融機関の顧客である中小企業は、地域における人口減少、あるいは高齢化等の環境変化に対応して、中小企業自身が事業を再構築し、生産性の向上を図っていく必要がある先が多く存在しております。こうした中小企業のメインバンクでございます地域金融機関が、中小企業の課題でありますとか、そのニーズ、これを的確に把握して、解決のためのソリューションを提供することによって、顧客企業の生産性向上、あるいはビジネスモデルの転換といった経営改善を支援していく。これは、地域経済の発展につながり、銀行自身にとっても、銀行自身の経営の持続可能性確保にも寄与するものだというふうに考えている次第でございます。

本事務年度におきましては、地域金融機関が実施しております事業性評価を含めた、取引先企業の価値向上への取組みを、より客観的に把握・評価するために、金融仲介機能のベンチマークを近々公表しようと考えております。これまで、当然のことながら、リレーションシップバンキングということのもとに、地域金融機関とさまざまに議論をしてきたわけでございますけれども、どうしても、いろいろな取組みについて、やった、やらないというような議論が非常に多くて、非常に長く彼らとの対話を繰り返してきたのですけれども、もう一步深みに欠けるなということを感じていた次第でございます。

やはり、より深い、かみ込んだ議論をするためには、ベンチマークのような客観的な指標、これをもとにして、深度ある対話というものを行っていくことが、この金融仲介機能の強化を促進する上で重要ではないかなというふうに考えております。本事務年度、このベンチマークを公表し、それに基づく、そのベンチマークをも組み込んだ金融機関との対話をやっていきたいなというふうに考えているわけでございます。

また、地域機能の価値向上に大きく貢献している地域銀行の活動につきましては、今申しましたベンチマーク、これを、金融機関自身が活用していただいて、自主的な開示をやっていただく、こういうことを促進していきたいなというふうに考えております。それから、組織的かつ継続的に、優良な取組みを継続している金融機関、これは、1つのイベントをやるとか、1件、良い事業性評価の融資が行われたということではなくて、金融機関が、そういった良い取組みを継続的に、組織的に行っている、そういった金融機関というものを、我々なりにセレクトしまして、表彰しようと考えております。こういったベンチマー

クの活用でありますとか、表彰制度などを活用して、顧客や地域にわかりやすく知っていただく仕組みづくりを考えております。これが、我々金融庁として、本事務年度の目標の1つになるのではないかなと考える次第でございます。

本日は、筑波銀行、東北銀行、豊和銀行3行の新たな経営強化計画について、頭取の考え方を直接ご聴取いただいた上で、専門的な見地から忌憚のないご意見をいただきたいというふうに考えております。本日の審議におかれましては、先ほどのベンチマークではないですけれども、公的な資本増強によって、数量的にも、いかに地域への取組みが促進されているかといった観点も合わせてご意見いただくと辛甚でございます。何とぞよろしくご指導のほど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。

それでは、まず、柴田銀行第二課長から、各行の新たな経営強化計画の概要につきまして、簡単にご説明をよろしくお願いいたします。

【柴田銀行第二課長】 それでは、簡単に、ポイントだけかいつまんでご説明申し上げたいと思います。こちらの説明資料をご覧くださいと思います。本則が1行、豊和銀行、それから震災特例が2行、筑波銀行、東北銀行でございます。

それでは、まず、豊和銀行につきましてご説明いたします。恐縮ですが、4ページをお開きください。こちらは旧計画の内容、それからそれに関する総括、そして今後の改善点、そして新計画のポイントがまとまっております。

真ん中の旧計画の総括のところをご覧くださいますと、まず本則でございますので、数値目標が4つ定められております。それで、数値目標の結果でございますが、コア業務純益及び中小企業事業者向け貸出の残高については、利回りの低下、それから営業力が不十分だったということで、計画は未達という結果となっております。他方、中小企業向け貸出の比率につきましては、計画は達成できたということでございます。また、業務粗利益経費率及び経営改善支援先割合については、経費の抑制や本部の体制強化等により、計画を達成したということでございまして、達成と未達と両方混ざった格好でございます。

成果につきましては、特に今セールスポイントとされています「経営改善応援ファンド」、こちらの取組みを積極的に実施されまして、中小事業者との取引先数が増加したということで、一定の成果があったということでございます。

そして、課題につきましては、経営改善支援や事業再生支援等、取組みを更に進化させることで、更なる収益力の強化や、また中小企業向け貸出の残高増加につなげていくこと

が課題というふうにまとめていらっしゃいます。

改善点といたしましては、下の2. 今後の改善点というところがございますが、大分になくはならない地域銀行を目指すために、1つは地域への徹底支援による創生への取組み、営業力・収益力の強化、経営基盤の強化に取り組むとされております。

新計画の内容については、頭取から具体的なご説明があるかと思いますが、特に、右側の2. の①のところがございます。1つは、これまでの売りでございました「経営改善応援ファンド」、これによります積極的な資金供給というのをさらに強化していく。また、販路開拓コンサルティングということで、有料のコンサルティングサービスの強化といったことを中心に、計画を立てておられます。このあたりについて、説明も踏まえてご議論いただければというふうに考えております。

それから、次の5ページ目でございますが、責任ある経営体制の確立に関する事項ということで、今回、いろいろ対応を述べられておりますが、特に1点だけ、2. のリスク管理のところでございます。新計画のほうをご覧くださいますと、新しい信用リスク管理の導入というのがございます。地元と、地元以外に分別したリスク管理を実施し、限られた資本を地域経済活性化のために活用ということで、どれだけ地域貢献をやっていくかということ、定量的に管理会計としてやっていくということを打ち出しておられます。このあたりについてもご議論いただければと考えております。

続きまして、震災特例の2行でございます。

7ページをご覧くださいますと、被災者への信用供与の状況ということで、筑波銀行、東北銀行、それぞれ被災者向けにどれだけ新規融資をしたか、また、条件変更をどれだけ行ってきたかということについて、件数と金額が、ここで整理されております。

8ページにまいりまして、まず筑波銀行でございますが、真ん中のところをご覧ください。旧計画の総括でございますが、筑波銀行は「地域復興支援プロジェクト『あゆみ』」ということで、このプログラムを実施されているということでございます。7ページでございますような取組みを進めてこられました。また、②の課題のところでございますけれども、最近、むしろ原発事故による風評被害や人口減少による「環境」変化に伴って、むしろ「販路拡大」等にニーズが多様化してきており、こうした新しいニーズにも対応していきたいということを位置づけておられます。

下の、今後の改善点でございますが、この『あゆみ』というプロジェクトに基づきまして、円滑な資金供給、事業再生支援、地方創生、それからCSRと、こういったことに取り組

んでいかれるとのことでした。

右の新計画ですが、ビジネスソリューション部の新設といったことや、2.にございます事業性融資全先担当制、またコンサルティング営業の実践といったような取組みをされていくという計画となっております。このあたりにつきましては、特に定量的にどのような分析ができるのかといったことでありまして、特に、公的資本350億円入っているわけでございますけれども、それとの見合いで、どのような取組みが行われているかといった点でご審議をいただければと思っております。

最後に9ページでございます。岩手県の東北銀行でございます。

真ん中のところをご覧くださいますと、旧計画の総括としましては、津波に遭いました沿岸被災地域を中心としました貸出金の増加といったようなことで、一定の成果があったということでございます。また、最近では、復旧からむしろ復興ということで、「販路確保」、また「人材確保」といった経営課題を抱えている事業者さんも多いということで、そうしたソリューションにも対応していく必要があるということでございます。

2.のところでございますが、まさに事業性評価に基づく金融支援、本業支援、復興からむしろ成長へ向けた支援、それから地域産業・企業の活性化支援ということを基本戦略としていくということでございます。

右のところに、そのための具体策というのが書かれております。こちらについても、定量的な分析もさせていただいております。事前にご説明をさせていただいているところですが、こういった観点からもご議論いただければと思っております。

簡単でございますが、以上でございます。

【山本会長】 ありがとうございました。

それでは、ただいまのご説明につきまして、ご質問等があればお願いしたいと思います。特によろしゅうございませうか。それでは各行からの個別の説明に入らせていただきたいと思っております。まず、筑波銀行の藤川雅海頭取にご入室をいただきたいと思っております。

(筑波銀行 藤川頭取入室)

【山本会長】 筑波銀行の新たな経営強化計画につきまして、まず藤川頭取から10分程度でご説明をいただき、その後、質疑応答の時間を20分程度設けさせていただきたいと思っております。藤川頭取、よろしくお願いいたします。

【藤川頭取】 おはようございます。筑波銀行の藤川でございます。よろしくお願いいたします。

たします。それから、総合企画部担当の生田でございます。

【生田常務取締役】 生田でございます。よろしく申し上げます。

【藤川頭取】 私のほうから、ダイジェスト版に沿いましてご説明をさせていただきますが、時間の制限もございますので、3点に絞って進めさせていただきたいと思っております。

まず1点目は、東日本大震災以降、当行がどのような方針で、そしてどのような取組みを行ってきたのか、また、今取り組むべき課題は何かということについてお話ししたいと思います。2点目は、今回リニューアルいたしました新しい計画のベースとなっております「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」の内容について。そして3点目は、今回の新しい計画は、前の計画とはどう違うのかという観点を踏まえた上で、今後の取組みの中で重視している点についてお話ししたいと思います。

まず1点目の、東日本大震災以降、どのような方針で取り組んできたのか、また今後の課題は何かということですが、1ページに、前計画において、当行の震災復興計画として策定した「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」のフレームワークを記載しております。震災以降、基本的に地域における面的な活動を継続することにより、情報の収集・蓄積に努め、実態を把握した上で、きめ細やかな金融仲介機能を発揮する中で、地域の再生、そして地域の復興に貢献していくという方針のもと、諸施策に5年間取り組んできたところでございます。

取組みの具体的な内容につきましては、2ページから6ページに記載しておりますが、特に、信用供与の円滑化につきましては、復興支援ローンなど、担保や保証に依存しない新たな商品を取りそろえるなど、被災者の資金ニーズに積極的に応えてまいりました。これまでの実績につきましては、2ページに記載しておりますが、震災関連融資の新規実行額につきましては、事業性融資と消費性融資の合計で3万750件、約3,176億円となっております。また、抜本的な事業再生が必要な企業に対しましては、資本金借入金の活用を提案し、財務面の早期改善を目指した支援に積極的に取り組んでまいりました。それから、二重債務問題などへの対応といたしましても、茨城県産業復興機構などを活用し、債権放棄を含む抜本的な支援に積極的に取り組んでまいりました。

3ページにその実績を記載しておりますが、買取支援の実績につきましては、茨城県全体の50%を超えております。こうした取組みは、震災前にはなかなかできなかったわけですが、被災されたお客さまに対し、十分な金融仲介機能を果たしていくため、資本の充実を図ったことによりまして、積極的に展開することができました。そして、これに

より、約3,200名の雇用を維持することができたということもつけ加えさせていただきたいと思えます。

こうした活動を踏まえた上で、今後取り組むべき課題を3点にまとめ、新計画の策定につなげております。その3つの課題でございますが、7ページをご覧ください。

1つ目は「環境」変化への対応ということでございます。震災から5年が経過し、地域復興は着実に進みましたが、一方で、原発事故の風評被害による影響は依然として残っております。また、企業の業績回復においても、地域間や業種間での格差が顕著になるなど、まだまだ厳しい状況が続いております。こうした状況の中、今後、人口の減少が進んでいくことなどを考えますと、私たちを取り巻く環境というものは大きく変化していく。つまり、地域の活力が低下していくということが予想されます。したがって、地域振興への取り組みが、これまで以上に重要であるということが、まず1つ目でございます。

2つ目は、多様化する「ニーズ」への対応でございますが、今後の「環境」変化に伴って、取引先企業のニーズも、従来とは比較にならないほど多様化していく。そして、地域金融機関として、これに答えていく必要があるということでございます。

そして、環境の変化、多様化するニーズに、適切に、またスピーディーに対応していくためには、幅広い金融サービスを提供できる人材の育成が重要な取り組みであるということが、3つ目の課題でございます。

この3つの課題に対しまして、今後どのように取り組んでいくのかというところでございますが、8ページをご覧ください。3つの課題を踏まえた今後の方針ということで、まとめております。

まずは、これまでの5年間の取り組みで構築したノウハウやネットワークを、今後も効果的に活用していくこと。そして、全職員が更なる進化に挑戦し、真のコンサルティング営業を実践していくということで、これが今後の具体的な方策の大前提になるということでございます。

次に、2点目の「地域振興支援プロジェクト『あゆみ』」の内容につきまして、簡単にご説明させていただきたいと思えます。12ページをご覧ください。この『あゆみ』プロジェクトは、先ほどの、今後の方針に基づき、新計画のベースとして策定しておりますので、資料に記載のとおり、円滑な資金供給に関する方策のほか、4つのフレームワークに基づき、諸施策に取り組んでまいります。いずれの方策も、その具体的な取り組みにおいては、お客さまとの対話、地域との対話を通じて、よりお客さまを知る、地域のことをよく理解する

ということが重要になってまいります。営業現場において、ここを着実に実行していかなければ、次のステップであり、また、本計画のメインテーマであるコンサルティング機能の発揮には結びつかないということになりますので、営業現場のみならず、全行挙げて、お客さま、あるいは地域との揺るぎない信頼関係の構築に、継続して取り組んでまいります。その上で、13ページ以降に記載しております具体的な方策につきましても、愚直に取り組み、地域してまいりたいと考えているところでございます。

最後に3点目でございますが、今回の新しい計画が、前の計画とどう違うのか。そして、今後の取組みの中で重視しているのは何かということについて、ご説明させていただきます。18ページをご覧ください。前計画と新計画の対比ということでまとめておりまして、何が違うのかという点でございますが、前の計画では、震災被害の実態把握、情報収集に注力し、地域の復興支援を中心として取り組んできましたが、これからの3年間というのは、これまで収集してきた情報をベースに、真のコンサルティング営業を実践し、地域経済や地域社会の面的な復興、そして、振興に貢献していくというものでございます。

では、どのようにコンサルティング営業を実践していくのかということでございますが、これまでもコンサルティング営業をやってこなかったわけではありませんし、地域やお客さまとの対話も十分行ってまいりました。ただ、これまでの5年間は、提案から問題解決までに時間がかかってしまった、また、対話についても聞きっ放し、あるいは銀行側からの一方的な提案という感じになっていたのではないかとということもあり、地域やお客さまにとって十分ではなかったという反省がございます。こうした、前計画での反省も踏まえて、これからの3年間はしっかり取り組んでいきたいということでありまして、そのために、ビジネスソリューション部を新設したり、営業推進マニュアルを改訂したりと、体制を整えたというところでございます。

これにより、例えば、これまでですと営業店が取引先に何か提案を検討する場合、地域振興部ソリューション室に相談し、その後、具体的な提案により、融資案件として取り組む場合には、融資部に相談しますということで、いわゆる縦割りになってしまい、効率的という点ではやや不十分でありました。また、営業店をサポートしていくということも、結果として弱かったということでございます。ここが、これからは、ビジネスソリューション部で情報の収集・分析、提案ツールの検討、営業店サポートと、一連の流れが完結できることとしましたので、よりスピーディーに対応できます。

また、営業店サポートについては、ジャンルごとに人員も配置しましたので、スムーズ

かつ深度ある対応が可能となりました。また、営業店での融資推進体制につきましても、営業推進マニュアルの改訂により、営業行員が融資業務に傾注できる体制へと再構築しました。事業性評価に関しましても、これまでは支店長をはじめとした役席がメインで取り組んできましたが、これからは研修や通信講座を通じた人材育成を進めて、本部のサポートも徹底しながら、担当者を含めて営業行員全員で展開していく体制を構築しております。

こうした一連の取組みを常に進化させていき、また、行員は常に仕事に挑戦していくという姿勢で取り組むことにより、お客さま目線の真のコンサルティング営業に結びつけていくということでございます。そして、この結果、お客さまに、地域になくはない銀行としての存在感を認識していただくことで、WIN-WINの関係を構築し、これが、ひいては当行の収益基盤につながっていくという好循環を目指していきたいということでございます。これまでの取組みをさらに進化させ、地域のために、未来のために挑戦していく3年間ということで、役職員一丸となって取り組んでまいります。

なお、9ページには、当行の3年間の経営戦略として、第3次中期計画の概要を記載しておりますので、後ほどご覧いただければ幸いです。

最後になりますけれども、公的資金の活用状況についてご説明させていただきます。まず、抜本的な事業再生支援としての資本性借入に関しましては、震災以降の実績が55件の約32億円、それから、二重債務問題などへの対応としての、外部機関を活用した買取実績に関しましては、震災以降の実績は33件で約15億円のロスが生じております。また、再生支援に伴う債権放棄や、会社分割への取組みに関しましても、これまで4先の実績がございまして、約10億円のロスが生じております。一方、事業性貸出金に対する信用リスク量が約67億円でございますので、これを含めて考えますと、定量的には約124億円を有効に活用させていただいているということになります。こうした抜本的な事業再生支援や、震災関連融資を積極的に推進することができましたのも、公的資金を導入させていただいたためでございますが、これまでの公的資金の活用状況としては、道半ばであると感じております。これからの3年間におきましても、これまで以上に円滑な信用供与、並びに抜本的な事業再生支援に積極的に取り組むことで、公的資金を有効に活用してまいりたいと考えております。

以上で私の説明は終了させていただきます。どうぞよろしく願いいたします。

【山本会長】 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。ご意見のある方は、ご発言

をお願いしたいと思います。家森委員、どうぞ。

【家森委員】 ご説明どうもありがとうございます。3点ほどあります。こちらの計画のほうのページ数で申し上げながらお尋ねします。

まず1点目に、17ページ、それから19ページのところに、今回、ビジネスソリューション部を新設されるという、こういうことが非常に大きなものになっているわけですが、この室長という方が、どのぐらいの、行内でのポジションにいらっしゃるのか。役員クラスなのか。非常に重点を置かれていると思うので、それを1つお聞きしたい。

その目的として、17ページでミドルリスク層に対する積極的な取組みというふうに書かれているのですが、このミドルリスク層というのは、どういうお客さまをイメージされているのか。既存のお客さまで、リスクが高くて、今まで例えば保証をつけないと貸せなかったところを、プロパーにされるという意味なのか。あるいは、今まで取引できていなかったところなのか。そういうことも含めて、少し、ソリューション部の活躍する場面を教えてください。

それから、2点目が、36ページの、事業承継の実績です。我が国のほとんどの地域で、事業承継というのは非常に喫緊の課題になっていると認識をしております、ここに、貴行の場合は、相談受付件数として半期に10件程度、平成27年は40件と増えてきていますが、お客さまの高齢化からすると、受付の件数というのはかなり少ないような印象を持つのですが、これについてはあまり力を入れていらっしゃるのか、何か特別な事情があるのか、あるいは、このぐらいが地域の実情なのか。ちょっとこのあたりを、教えていただきたい。

それから、3点目が、課題の中で、人財、人の宝ということをおっしゃっているわけですが、人事評価面で、かなり各銀行が工夫、例えば、定性評価を入れたり、プロセス評価を入れたりされているのですが、貴行の場合、この顧客を応援していくための取組みに対して、人事評価上どのような変化があったかということ、あるいは、変化をされようとしているかという点を教えていただきたい。

【藤川頭取】 ビジネスソリューション部でございますが、前は融資部の中にリレバンチームというのがございまして、そこの中で室長がいろいろなりレバンをやっていたわけですが、それではどうしても、営業部隊と融資部隊というところで、なかなか会話がないうまいですか、縦割りになっていましたので、ビジネスソリューション部という部をつくりまして、その部長が全てを掌握するというところでやっております。これ

は、通常の部長でありまして執行役員ではございませんけれども、ビジネスソリューション部の中で、営業店から上がってきた相談事を、融資案件も含めて、解決をしてあげて取り組んでいくということでありまして。融資部という組織はあるのですけれども、ビジネスソリューション部を、1回の相談で営業店が終わるような部として存立させることによって、スピーディーな対応が図れるというようなことで考えて、創設した部でございます。

それから、ミドルリスクでございますけれども、当行で言いますと要注意先を想定しております。先ほどもございましたが、担保的なもの、また保証的なもの等で、当行がどちらかというところと消極的に取り組まざるを得なかったところもあったわけでございます。そこで、そういうところにもう一度目を向けて、事業性評価も含めて、本当に必要な資金というのを、やはり出していく必要があるのだろうということで、新たな目線で企業を見て、そうした中で積極的に融資を取り組んでいこうということで、今現在、取り組んでいるところでございます。

それから、3点目の事業承継でございますけれども、相談受付件数が少ないのではないかとございまして、当行もアンケートの中では、事業承継に関する需要というのは、非常に多いものがございまして。そうした中で、事業承継には積極的に取り組んでおる次第でございますけれども、これをちょっと、少なさというのは、ちょっと私も定量的に検証したことがございませぬので、何とも言えないわけでございますけれども。ここ数年、だんだん相談件数が増えているという実績はございまして、また、当行がそれをまとめ上げたものというのも増えているところがございます。どちらかと言うと、当行がそういうものに対して立ち上げる、組織を立ち上げてやろうというものが、若干後発的だったということもあるのかもわかりませぬけれども、今現在は、かなりの事業承継の相談をされたり、またM&Aですね。そういうものの相談も非常に多くなってきているというふうに考えております。

それから、人材のところでございますけれども、これにつきましてのミドルリスクもそうですが、事業性評価、こういうものに対しましても、人事評価面での評価を入れております。これにつきましては、実績が上がらなくても、そういう相談を受けたことについてもポイントを出すというようなことで、プロセスも重視しておりまして、結果が伴わないものに対しましてもプラスの評価をするというような形で進めて、人事面での評価も含めて、そういう対応をしているところでございます。

以上になります。

【山本会長】 ありがとうございます。家森委員、よろしゅうございますか。

それでは、ほかにご意見、ご発言をお願いしたいと思います。

【多胡委員】 多胡です。ご説明どうもありがとうございました。いろいろ伺いたいの
は、やはり、この公的資金の350億円が、いかに地域活性化、さらには、もともとこれは震
災特例ですから、その震災地、被災地のために使われたかという、この有効活用の部分を
一番確認したいものですから、幾つかご質問させていただきます。

まず、御行のIR資料とかディスクロージャー誌とか、全部見たのですが、いわゆるリス
ク資本の配賦がどこにもちょっと出ていなかったのですね。ですから、確か今1,000億円の
資本があると思うのですけれども、その中で信用リスクのところにとどれだけ資本配賦して
いて、その使用状況がどのぐらいかというのを、まずちょっと教えていただけますでしょ
うか。

【藤川頭取】 ちょっと今、数字、資本リスクの細かい正確な数字、ちょっと持って
いないんですけれども、ありますか。ああ、すみません。信用リスクのところは……。

【多胡委員】 まず、1,000億円でいいわけですよ。全体は。

【藤川頭取】 ええ。で、200億円を信用リスクに。

【多胡委員】 200億円は信用ですね。

【藤川頭取】 まあ、バッファーとして490億円とっておりますので。

【多胡委員】 はい、はい。これはまあ、例の4%のやつですよ。

【藤川頭取】 ええ。で、470億円を配賦しているのですけれども。実際には。その中で、
200億円をリスク量と、配賦しております。

【多胡委員】 これは、信用ですね。

【藤川頭取】 ええ。信用リスク。

【多胡委員】 はい。

【藤川頭取】 それで、リスク量としては、69億円が、平成28年3月の状況でございます。

【多胡委員】 使用状況は69億円ですね。わかりました。

【藤川頭取】 使用率は34%となります。

【多胡委員】 わかりました。それで、先ほどのご説明で、頭取のほうから、最後に、
いわゆる再生絡みの信用コスト、ロス額が25億円、確か15億円と10億円と2つあって……。

【藤川頭取】 もう少し。あと、DDSの32億円もあるんです。

【多胡委員】 それは、でも、あれですよ。単なる実行額ですよ。実際、信用コス

トで幾ら発生したんだというのは、先ほどのご説明ですと、10億円と15億円で、トータル25億円というふうに、私はとったのですが。実際、どれだけ信用コストを食ったという話と、DDSというのは、これは直接関係ないですよ。

【藤川頭取】 一応、でも、費用処理はしております。

【多胡委員】 わかりました。それで、幾らでございますか。

【藤川頭取】 32億円です。

【多胡委員】 32億円ですね。それで、要は、その32億円も結構なのですが、350億円に対してこの数字は非常に小さいという感覚がございます。それで、公的資金を入れたいろいろな銀行さんの事例を見ても、これは非常に少ない。今、信用リスクのリスクテイクを伺うと、69億円しかとっていないということなので、そもそもこの法律の趣旨に従えば、もちろん、今、ミドルリスク層に対して相当コミットするとおっしゃっているのですけれども、今までの数字はかなり小さいというのは、やはり、そういうふうに認識せざるを得ないのですね。

ですから、ここの部分が小さいということは、逆にその350億円ということの正当性を問われるわけなのです。だから、今後の取組みの中で、しっかりやっていただきたいというところが1つと。

あと、今、再生絡みのロス額が32億円とおっしゃいましたけれども、いわゆる債権回収絡みの信用コストというのは、累積でどのぐらいあるのでしょうか。まあ、当然、信用コストで2つあるわけですね。

【藤川頭取】 117億円ですかね。

【多胡委員】 117億円ですか。それで、このうち、かなり、事業再生ができたものって、結構あったのではないかと思うのですけれども、そんなことはないですか。これはもう、回収せざるを得なかったような先でございますでしょうか。

【藤川頭取】 ああ、そうですね。事業再生ができて、それがまたランクアップして、というのはございます。

【多胡委員】 いや、そうではなくて、債権回収のところで発生した部分です。要するに、事業再生をやらずに債権回収で、そこで発生した信用コストではないですか。公的資金の趣旨は債権回収ではなく、事業再生をトライしていただくことだと思うのですが。

【藤川頭取】 ええ。

【多胡委員】 だから、債権回収がらみの数字が、今の32億円と比べて117億円って、か

なりでかいという感覚があるのですね。これは累積額ですから、公的資金を入れてからの取組み状況として、このあたりの数字を私はずっと見ているのですけれども、ここがかなりアンバランスな感じがするのですけれども、いかがでしょうか。

【藤川頭取】 350億円という数字は、当行がいろいろ、この茨城県の中で、当初取り組むときに、このぐらいあったほうがいいということで、全部を使うということで入れたというよりは……。

【多胡委員】 ただ、実際1割しか使っていないわけですよ。信用コストが32億円ということは、1割以下ですよ。

【藤川頭取】 32億円というのはDDSとあれでございまして、ほかを入れると58億円ぐらいになります。

【多胡委員】 いや、それはULですよ。

【藤川頭取】 ULは67億円ですけれども、UL以外にロスとして、DDSが32億円と、債権買取とか放棄で25億円、合計58億円ぐらいを使っているのですよ。

【多胡委員】 そうですか。わかりました。まあ、ここの部分を、どうなんですかね。もうちょっと、350億円からするとかなり少ないと。あの、ほかの地銀さんで、公的資金を入れた地銀さんですと、これが8割、9割って数値もあるんですよ。だからやはり、この2割弱というのは、かなり小さいというふうに考えざるを得ないのですけれども、いかがでしょうか。

【藤川頭取】 我々としては、そういう需要に応じてやっているつもりでございまして、この資金が、全部使うために、何でも使っているものではないというふうにも考えておりますので、一生懸命やっているつもりではおりますけれども、まだまだ、反省的に、ミドルリスクに取り組んだのも、ここ1、2年の話でございまして、そういう面では弱かったという面は否めないかとは思っています。

【多胡委員】 いや、まあ、変な言い方ですけども、良い先は、別に資本を使わなくても貸せるわけですから……。

【藤川頭取】 そうですね。

【多胡委員】 やはり、公的資金を入れた段階から、そういう対応をしていただきたかったというのが正直なところでございまして、ぜひキャッチアップしていただきたいと思います。

【藤川頭取】 はい。わかりました。

【多胡委員】 それから、DDSの1件当たりの金額が非常に小さいですよ。これは何か、特殊事情があるのでしょうか。19億円55件というのは、かなり、個別が小さいという感じがするのですが。これは、ダイジェスト版の3ページに、DDSの実績状況ということで、55件19億円という数字になっているので、1件当たりで、もちろんこれは大きい小さいのあると思うのですが、かなり小口であるという感覚で。これ、ちょっと御行の特殊な要因かなと思ってですね。

【藤川頭取】 そうですね。当行自体が、小口案件が多いわけですから。

【多胡委員】 なるほど。

【藤川頭取】 そんな大口は多くございませんので。どちらかという、中小企業の中でも、中小、小さいほうの、従業員が30人未満以下のところが多いというような形になりますけれども。取引先としては。

【多胡委員】 わかりました。

あと、販路拡大を進めるとおっしゃっていましたが、それによって、増加運転資金とか、設備につながったというのは、金額的にどのぐらいありますでしょうか。

【藤川頭取】 ちょっとそれは、数字的には、今、持ち合わせておりません。

【多胡委員】 具体的に、かなり件数としてはあるのですか。このあたり、要するに、こういう資金需要をつくっていかないと、要は、1つはミドル層で資金需要をつくる、販路を拡大することで増加運転資金、設備へ持っていくということがポイントだと思うのですが。この辺の、ちょっとご説明、追加でお願いしたいと思います。これ、一応最後の質問です。

【藤川頭取】 販路拡大につきましては、いろいろな被災した地域を、地公体を中心として、我々も支援してきたわけがございますけれども。そうした中で、業態、業界の中で支援の仕方をやったり、個別にもいろいろな商談会、個別の商談会を開く中で、販路の拡大をしてきたところがございます。そうした中で、新しい運転資金というものも融資したものがございますけれども、集計的なものは、今は持ってはいないので、まことに申しわけないのですが。そういうものも徐々に出てきている事実はあるということで、ご理解いただきたいと思っております。

【多胡委員】 まさに、公的資金があったから、こういう資金需要につながったという典型的なパターンだと思いますので、ぜひ、その辺は増やしていただきたいと思っておりますので、よろしく申し上げます。

【藤川頭取】 やはりこの公的資金をいただいて、当行の何が変わったかと考えますと、いろいろな実行面で遅れたところがありますけれども。やはり行員の意識が、以前は、引当と融資の判断というのが、どうしても一緒になってしまうようなところもあったのですが、それがだんだん分かれてきて、ここは県内のために貸そうと。そういうものが、ビジネスソリューション部につながっており、行員の意識が、もう切り替わってきているということは、ご理解いただきたいなというふうに思っております。

【多胡委員】 わかりました。どうもありがとうございました。

【山本会長】 はい。それでは、ほかに。大澤委員、どうぞ。

【大澤委員】 ご説明ありがとうございます。私、2点伺いたいのですけれども。

1つは、ミドルリスク先に対して、もう一度貸せるのかどうかということを見極めてというお話があったのですけれども、もうちょっと具体的に、実際どういうふうな取組みをすれば、そこを掘り起こせるのか。多分、営業の段階で、その営業の方々、実際、現場でやってらっしゃる方々が、本当にニーズをどれだけくみ取れるかということもあるでしょうし。それから、やはり、私もいろいろな企業のコンサルティングをさせていただいていると、結構、資金調達に当たって、営業の方は一生懸命、いろいろなご提案というか、されるけれども、最終的には審査のところではひっかかってしまって、なかなか実行できないというようなお話も聞くのですけれども。その営業の面と、あと審査、もちろん厳しく見なければいけないというところ、あるかと思うのですけれども。その審査のやり方というか、リスクの評価の仕方についても、何か工夫みたいなものが必要なのかどうか。その辺のところ、ちょっと1つ伺いたいことと。

あと、コンサルティング機能の強化についても、ちょっとこう抽象的というか、実際、何を行えばコンサルティング機能が強化できるのか。もちろん、さっき、ソリューション部をつくるということはあったのですけれども。ただ、それを私、現場で銀行さんの営業を拝見していると、どちらかというと、商品をお売りになるというか。例えば、さっきの事業承継なんかでも、相続税を安くするためにはこういうスキームを組んで、銀行からも借り入れをしてやれば、相続税は安くなりますよという、何かこう、定型的な商品をお売りになりに来ているというケースが、非常に多いのですよね。本当はそうではなくて、現場の支店長さんもそうかもしれませんけれども、現場の営業マンの方々が、にニーズを的確に、まず把握すると。ですから、先ほど、ちょっと頭取のほうからも、それが十分できていたかどうかというのは、ちょっと疑問なしとしないというお話だったのですけれども。

では、そういう方々が、本当にきちんとお客さまのニーズを聞くというところとか、あと、ソリューションのほうも、定型的なものを売ることではなくて、お客さまのニーズに合った商品をつくらなければいけないということになると、結構、手間暇もかかるし、今までの考え方ではうまくいかない部分もあるのではないかなと想像するのですが、その辺はどういうふうに頭取は、今後、行内を変えていかれようとしているのか、ちょっとその辺の具体的なお話を伺えればありがたいです。

【藤川頭取】 ビジネスソリューション部をつくった大きな理由は、そういう、営業店サポートになっていないみたいなどころがあって、営業のほうと融資のほうが分かれてしまっているということがありましたので、つくった次第です。営業の、ビジネスソリューション部の中で、要注意先を切り出して、本部と審査役も含めた融資部を交えて、ここはまだ大丈夫ではないか、こういうのを見れば、まだ伸びるのではないか、まだ支えられるのではないかというものを、見極めをして提案をさせていただいたところもあります。ミドルリスクというのはこういうものだというのを全先出しまして、テレビ会議とかで、そういうのを支店長と本部でやり合まして、その中で解決しながら、その提案をお客さまに持っていくというような形で、今、やっております。その提案した件数と実績なんかを、評価の中に入れていくということなものですから。営業店で探してくるものもありますけれども、どちらかという、本部サイドで見たものを一緒に営業店と考えながら、お客さまに提案していくという方策を、この4月から特に進めているところなのでございます。

そういうことで、審査と、営業店から上がってきたお客さまのニーズとが、うまくスムーズにいくような形でやっております。だから、営業店がそういう形でまとめてくれば、審査も通るというような体制を、今、整えつつあるわけでございます。

【生田常務取締役】 ちょっと補足しますけれども。ビジネスソリューション部というところには、営業店から情報が上がってきます。で、いろいろな悩みがあります。それは、資金需要の悩み以外の、税金の悩みであったり、相続の悩みであったり、いろいろな悩みがありますので、それをビジネスソリューション部で、一応1回受けて、それを割り振ります。これは、では融資部に振るのか、自分のところでやるのか、いろいろなメニューがあるので、それを割り振って、振り分けながら営業店に提案をしていくという形なので、決して商品を、この商品売るために行くということではなくて、それはお客さまのニーズに合ったものを定型的にやっていくということです。

それから、ミドルリスクの対応については、テレビ会議という話が頭取からありました

けれども、今、一番先にまずやっているのは、今までの考え方、要注意先に対してお金を貸すことは、何か犯罪者のような、昔はですよ。そういうのがあったものを、まずマインドから、気持ちからまず払拭させるということが1つと。それから、保証協会付きの融資がもういっぱいあって、証貸ばかりになってしまって、経常運転資金が手貸で出ていないような先をまず見つけて、そういう先に対しては、経常運転資金をこうやって証貸の経常運転資金を減らして手貸で対応しましょうといったものを提案しているとかといったものを、テレビ会議の中で、個別個別で、ミドルリスク先に対しての掘り起こしをしていくということで。ただ、一番大事だったのは、まず考え方を、我々銀行員のもともとの考え方を、要注意先に対する、お金を貸すことということが、何か悪いのだというような、昔からあった。そういうものをまず変えて、それを、こういう発想で、皆さん、お客さまに提案して、助けましょうよということからまず始まっているので。それが、ここ1、2年のところであって、今、実績がどんどん上がってきていると。ちなみに、今、ミドルリスク先の対応の平均約定レートというのは、今期ですけれども、今期で2%を超えているのですね。ですから、ある程度、提案をすることによって、金利もいただける。だけれども、銀行は今までのような対応ではなくて、保証を付けないでプロパーで出しますけれども、このぐらいのレートでやりましょうという融資の提案であるとか、あるいは事業承継とかM&Aとかという提案をそこに持っていくということで、今までとはちょっと違ったスキームで、お客さまと接していくといったことが、このビジネスソリューション部ができた意味合いであり、そのミドルリスク先に対する融資の対応であるといった感じになっております。

【大澤委員】 わかりました。ありがとうございます。

【山本会長】 よろしいでしょうか。ほかにいかがでしょうか。どうぞ、加藤委員。

【加藤委員】 すみません。簡単に。そのビジネスソリューション部と営業店それぞれの、行員の方への、今のお話ですと、例えば総合力ですとか、企画力ですとか、あるいは基本的な知識ですとか、あるいはそういったマインドセットを変えるという意味で、どのような研修ですとか、教育ですとか、そういったことをされていらっしゃるのですか。

【藤川頭取】 いろいろ、地銀協等でも研修がございますので、事業性評価の研修とか、あと、動産評価アドバイザーをとらせたりとか、あと、そういう研修とか資格をとるような形で、いろいろな方が全員に、事業承継、M&Aエキスパートの資格取得、こういうことを今現在進めておりまして、今、5月現在ですと240名ぐらいがこういう資格を取得しております。そういう中で、人財を、勉強させながら、ビジネスソリューション部が言ったこと

が理解できないとしようがないので、基礎的な勉強を、合わせてやっていっているようなところでもあります。

結構、この受講生というか、資格を取る行員は、積極的にいろいろな資格をとるようになってきているのかなというふうに思っています。

【山本会長】 よろしいですか。

【加藤委員】 はい。

【山本会長】 それでは、よろしゅうございましょうか。

ありがとうございました。

【藤川頭取】 どうもありがとうございました。

【山本会長】 それでは、筑波銀行については、以上となります。藤川頭取には、大変ありがとうございました。ここでご退室をいただきます。

(筑波銀行 藤川頭取退室)

【山本会長】 それでは、引き続きまして、東北銀行の村上尚登頭取にご入室をいただきます。

(東北銀行 村上頭取入室)

【山本会長】 それでは、東北銀行の新たな経営強化計画につきまして、村上頭取から10分程度でご説明をいただき、その後、質疑応答の時間を20分程度設けさせていただきたいと思います。

それでは、村上頭取、よろしく願いいたします。

【村上頭取】 頭取の村上でございます。どうぞよろしく願いいたします。

当行は、被災地域の復興のため、金融仲介機能をさらに発揮し、復興に向けた資金供給や、再生から成長に向けた支援を長期間にわたり行っていくため、平成24年9月に100億円の資本参加をいただき、被災地の中小零細企業や、個人のお客さまに、積極的にリスクテイクを行う方針で臨みました。今後は、被災地域はもとより、営業地域全ての中小零細企業の活力向上に向けて、積極的なリスクテイクを行い、本業支援の強化を図っていくことが、資本参加いただいております当行の地域活性化へ向けた使命であると考えております。

それでは、お手元の経営強化計画のダイジェスト版に沿いまして、前計画の総括、及び新計画の要点につきまして、お話しさせていただきます。ダイジェスト版を開いていただきまして、1ページの左側に、岩手県の地図を掲載しております。地域の中ほどの宮古市から陸前高田市が津波により市街地が大きな被害を受けた地域であります。次に、3ページを

ご覧ください。上段の表、右下の合計のところでございます。復旧・復興資金として、これまでに3,617件、849億円の融資を実行しております。そのうち、被災店7カ店は、その隣の表でございます。全体の約半数近くを占める1,586件、445億円の融資実行となっております。下の表には、岩手県内金融機関3行の被災地にあります店舗の震災直後からの貸出金残高の推移を記載しております。当行は、県内3番手の銀行ではありますが、この地域における貸出金残高の増加は、他金融機関と比較しても顕著な実績となっております。

次に4ページをご覧ください。中ほどに、各機構の活用実績を記載しております。合計のところをご覧ください。機構を活用した買取や支援決定がなされているのは、408件、うち当行分は107件でございます。当行では、買取対象債権額の35億円を、各機構に13億円で売却し、債権放棄額は22億円となっております。当行は22億円のコストを負担しながら、被災地の事業再生を支援してまいりました。さらに、こうした買取機構を活用しました企業に対し、資本参加いただいた資金で、復興再生に向けた新規融資31億円の対応を行っております。記載はしてございませんが、信用リスク量、ULの推移を見ますと、震災直後の平成23年3月期は22億2,800万円、ピーク時には26億8,700万円と増加をしております。信用リスク量、ULが増加した要因は、震災の影響により、破綻懸念先、ランクダウンした先について、買取機構の活用などにより、事業再生を図り、財務の改善を進めながら、債務者区分を要注意などに引き上げたこと、また復興途上にある融資先について、積極的に融資支援を行ったためであります。

資本参加いただいたからこそ、機構の活用による経営再建支援、成長に向けた資金供給など、地域の中小零細企業のためにリスクテイクを図ることができ、地域の復興に貢献できたものと捉えております。地域では、復興から成長に向けて第2ステージを歩み出しております。地域や企業の成長のために、引き続き、国の資本を有効に活用してまいりたいと考えております。

続きまして、6ページをご覧ください。前中計と、今年4月から開始いたしました新中計につきまして、新旧対照表を記載しております。被災地域の状況について少しお話をいたしますが、個々のお客さまを見ますと、業種間格差が拡大しているように思われます。建設業、不動産賃貸業については、非常に活況であります。震災前とは比較できないほど、お客さまの業況や財務内容が改善しております。一方で、水産加工業の多くは、売上が震災前の6割から7割程度しか回復しておりません。また、労働者の確保、低賃金、販路と言った問題を抱えており、本業支援のニーズが増えてまいりました。新計画では、課題解

決へ向けたお手伝いを、資金供給はもとより、多方面から支援してまいります。地域の産業や企業が活性化し、雇用が生まれ、人が増えてにぎわいが創出され、地域が元気になっていくと、そのような好循環を形成することが、地域力の向上につながっていくものと考えております。

次のページ、7ページをご覧ください。こちらに、今申し上げました新中期経営計画の全体図を記載しております。今般、新たに策定しました計画では、ミドルリスク先、ここでは中小零細企業に当たりますが、そのようなお客さまに積極的にリスクテイクを行ってまいります。また、資金供給のみならず、本業支援の取組みを強化してまいります。当行設立の原点である、中小零細企業の支援に特化していくことを明確化した計画としております。基本戦略の1つ目といたしましては、事業性評価を浸透させ、お客さまをよく理解し、課題解決へ向けたソリューション営業を実践しまして、資金供給にとどまらない本業支援をしっかりと行い、お客さまの売上や利益の向上に取り組みます。当然、そこからは、資金需要が生まれてまいります。2つ目といたしましては、被災地域の復興から成長へ向けて、お客さまの第2ステージへの対応を行ってまいります。最後に3つ目といたしましては、地域の特性であります農林水産業を起点に、農商工連携を深め、地域産業に新たな資金需要をつくってまいります。

次のページ、8ページは、被災地事業者の抱える課題の変化を載せております。震災直後の事業者の課題は、運転資金や設備資金の不足、二重債務の負担など、金融面による課題となっておりました。前計画期間におきましては、資金供給、機構の活用といった金融支援に国の資金を活用させていただき、積極的に関わってまいりました。現在抱える課題を見ますと、雇用、労働力の確保、取引先の減少、販路の確保、業績の悪化、後継者問題が増加しております。被災地が抱える課題のほとんどが、岩手県全体の中小零細企業が抱える課題と同じでございます。このような状況からも、当行が中小企業のために一番しなければならないことは何かを考え、新中計では、お客さまの本業を支援していくということを、計画の中心に据えたわけであります。

9ページをご覧ください。本業支援に向けた流れをお話しいたします。日常の深度あるコミュニケーションや、決算書などから、事業性評価をしっかりと行い、お客さまと課題を共有いたします。課題解決へ向けて、本業支援の項目としました、起業・創業支援、6次産業化支援、マッチング支援、営業支援、経営改善支援を本部と営業店が一体となって行い、資金需要をつくってまいります。この行動を続けていくことが、中小零細企業の成長・発

展につながるものと考えております。

次に、具体的に本業支援についてどのように体制を整え実践していくのかを、10ページに記載しております。全てにおきまして、お客さまをよく知るための事業性評価を前提としております。初めに、渉外行員の営業活動についてですが、これまでの訪問件数重視の営業活動から、行動の質を高める有効面談件数に改定しております。また、課題を解決するために、提案書交付基準を定め、ソリューション営業を強化してまいります。次に、行員のスキル向上を図るため、事業性評価の通信講座の推奨や、本業支援研究会を開催し、行員のレベルアップにつなげてまいります。そして、行員のモチベーションを高めるために、平成27年度下期より、ソリューション営業コンテストを開催し、事業性評価を通じた本業支援の好事例については表彰を行うこととしております。また、営業店業績評価の中に、平成28年度上期より、本業支援件数、提案書交付件数を取り入れております。

最後になりますが、当行では、これまでも本業支援を行ってこなかったわけではございません。ダイジェスト版5ページに記載させていただきました、岩手県紫波町オガールプロジェクトの事例などは、金融機関が事業性評価を行い、担保・保証に頼らないリスクテイクを行った本業支援事例の最たるものであると思っております。本計画から本業支援という言葉が計画の中心に据えまして、実践していくための体制を整備し、現場までしっかりと浸透させていくことで、中小零細企業の活力向上に取り組んでまいります。

これまで以上に、地域力の向上を、地域の皆様とともに進めてまいりたいと考えております。計画のご承認のほど、どうぞ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。ご意見のある方は、ご発言をお願いしたいと思います。どうぞ、家森委員。

【家森委員】 ご説明どうもありがとうございます。2点お尋ねしたいと思います。

まず第1点は、こちらの計画のほうで言うと31ページのところで、営業店の業績評価、あるいはダイジェスト版で言うと10ページになりますが、かなり今回、人事評価のところに踏み込んで、いろいろと改革をされようとされているように思うわけであります。この前期の計画の中では、例えば、隣の銀行のお客さまを、低い金利でとってくれば、そちらのほうが評価をされているような体制だったのが、今回は変わるというようなことなのでしょう。この量からプロセスに、かなり大幅に変わるのか、加点のウエイトが多少変化した程度なのか、そのあたりを、どの程度大胆な人事改革が行われようとしているのかを教えてくださいたいというのが第1点であります。

それから第2点は、こちらの説明書では44ページのところにあるのですが、事業承継支援について、文書では、事業承継支援を行ってまいりましたとあり、今期も頑張りますと書いているのですが、実績がどの程度で、それから、今後、先ほどご紹介いただいたり、この資料でいうと18ページに、この岩手県の課題として、事業後継者の不在というのが、今、目下の大きな課題というふうになっているということであると、当然、力を入れているのではないかと思うのですが、この事業承継に関してのスタンスはどのようなものでしょうか。実績とスタンスについて教えていただければと思います。

【山本会長】 よろしく願いいたします。

【村上頭取】 業績評価のご質問でしたけれども。手前どもは、6カ月単位で目標を立てて、その6カ月の実績で評価を、今までしてまいりました。これを続けますと、どうしても、この目先の利益、あるいは目先の融資ということが中心になってまいります。それで、プロセスを重視するというよりも、先に結果を求めたがる傾向もあります。ですからこれを、業績評価を少し長くしまして、1年にいたしました。それから、得意先の行動も、ただ訪問するのではなくて、今までは、何件歩けばいいというような評価の仕方をしておりましてけれども、これからは、お客さまにどれだけ提案をしたのかと。そういう質を求めるということにしております。ですから、そういうことを、この本業支援の件数だとか、それから今までやったことを業績評価の中に組み入れたと。それから、いろいろないい提案をした支店は表彰するだとか、そういう制度に今、取りかかっております。

それから、事業承継支援でございますけれども、実績は、大変申しわけありません。1件しか出ておりません。これは、地元大船渡の優良なお菓子屋さんのところは1件でございます。これ、ダイナミックな案件でございます。これはトーマツさんと一緒になって計画を進めたということがございます。事業承継は、大きなものから小さなものまでいっぱいあるかと思えます。これ、今お話ししたところは、相当規模の大きい、あるいは、事業承継をすることによって、株の評価をどうするかだとか、いろいろな問題があります。手前ども単独というのは、とてもそれはできかねる問題だったので、そういう公認会計士の先生を活用して提案をしたということが1件ございます。

あとは、この事業承継も小さなところは、例えば、売上規模でいうと、やはり1億円に満たないようなところも、事業承継といえば事業承継ということになります。そういう先は、借入がないのであれば、従業員に譲って、それで事業承継を終わりにするだとか、中には、借入がない時点で事業を畳むだとか、廃業してしまうということの相談も来ますので、そ

それはそういうような対応をしております。ですから、事業承継という言葉はあれですけども、大きなものから小さなものまで多々あるということでございます。

【山本会長】 家森委員、よろしゅうございますか。どうぞ。

【家森委員】 例えば、そういう事業承継というのは、手間がかかるし、外部連携も必要ですが、それを支店の方がされたときには、それなりに今は、新しい体制では評価をしていただけるような形に変わってきているのでしょうか。

【村上頭取】 はい。もちろん、それを評価する仕組みはつくっております。例えば、ソリューションコンテストとかというものを、これから、今期から始めましたけれども、そういうところの、こういう提案をしてこうなりましたと、そういうすばらしい提案をしたものについては評価をするという仕組みに変えております。

あるいは、支店長が、この期にそういう取組みをしたのだと。転勤してしまった。では、この実績は、誰が引き継ぐのだという、こういう問題も出てくるのですよ。これも、人事考課の中で、支店長の評価の中で、それは前の人の成果としてきちんと見ますと、こういうことを取り決めております。

【家森委員】 岩手県の課題として、事業承継が、このアンケートで大きいわけですので、今回は1件でなく、ぜひ多くやっていただければと思います。ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。大澤委員、どうぞ。

【大澤委員】 説明ありがとうございます。今の家森委員とも、ちょっとご質問にやはり関係するのですけれども、やはりインセンティブづけというのが非常に大事なような気がしてまして。まさに頭取おっしゃったように、業績評価だけにしてしまうと、業績が得やすいものを、押し売りといっちは何ですけれども、それを売っていこうという、お客さまのことを考えずにやってしまうという傾向がやはり強まるように思っています。ですので、今、頭取がおっしゃったように、むしろその前のプロセスと申しますか、どういう形で、まさにお客さまにアプローチをするのかとか、その辺をきちっと、単に面談に行ったというだけではなくて、面談でどんなことを聞いてきて、どんなことを話をしてきたか、そういう、こういうことをやったほうがいいのか、ああいうことをやったほうがいいのかという提案を、幾つかされるとか。そういう、実際に業績に結びつくまでのプロセスというのが大変重要なのかなというふうに思っているのですけれども。

例えば、人事考課とかの段階で、そのプロセスについての評価と、業績についての評価、今は圧倒的に、多分業績評価のほうがウエイトが大きいのだと思うのですけれども。それ

は、例えば、もうちょっとプロセスについての評価というのを強めていく、ウエイトを高くするとか。いわゆるPDCAみたいなことを回していく上でも、その辺のところというのが、結構重要になってくるのだろうというふうに思うのですけれども。何かその辺、ちょっと。今の体制というよりも、今後どういうふうに、頭取ご自身はお考えになられているか、ちよつとご意見を伺えればと思うのですけれども。

【村上頭取】 今、得意先に対して、例えば渉外が活動しますと、その記録はしっかり残ることになっています。で、そのお客さまに行つて話をした中で、これはお客さまが課題として認識をしている、あるいは、これを調べてくれと、宿題だというようなものがあるのですよ。これは、必ず履歴の中に残すようにしています。これを必ずやってくれと。記録として、データとして残すと。で、その課題に向けて、ではどうするかと。PDCAシートといひまして、それを時系列に見られるようにしてあります。それは本部も見られるし、当然、我々も見ることができると。このお客さまにこういう課題があつただけけれども、どこまでどう進捗しているかというのは、営業店はもちろんわかりますけれども、本部もわかるし、我々もわかると。我々は、役員は、営業店に張りつけていますので、その支店の何々君という行員がやっているこの活動が、どこまでどう進んでいるのかまでわかるようにはしてあります。PDCAシートというのをつくつて。そのことを、遅れていれば、なぜ遅れているのでしょうかと。お客さまはどのような反応ですか、とかですね。仮に、我々はその課題に対して答えを出しても、お客さまはそれで満足しないものもあるわけですね。流れてしまうものもあると。これはだめだと。そういう記録がずっと時系列で残るような仕組みをつくりましたので。その中で、当然、渉外マンのスキルはアップしますし、評価もできていくのかなというふうに思っております。

【大澤委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 よろしいでしょうか。ほかに。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。拝見させていただいて、例えば3ページに、宮古市以南の貸出残高の推移なんかを見ると、東北銀行さんが、中小企業、零細企業に対して、きちんと資金仲介をされているというのはよくわかるのですが。全体の計画書を拝見しますと、やはり、中小零細、ミドル層に対して、徹底的にコミットすると、そういうふうに読み取れたのですが。例えば、お隣の山形県なんか見ると、山形銀行さんはフルラインで、荘内銀行さんは預り資産、それから、きらやか銀行さんは中小企業という、非常にセグメントがしっかりしていますし、例えば静岡県なんか見ても、

当然、静岡銀行さんとスルガ銀行さんは、全く業種が違うぐらい、セグメントがきちんできていているわけなのですね。それで、中小零細、特にミドル層を本気でやるということは非常に重要だし、これがおそらく東北銀行さんの神髄だろうと思って見ているのですが、そうなった場合に、やはり今の従業員の人数とかからすると、やはりフルラインの業務であるというのは、かなり、これ余計なお世話かもしれませんけれども、無理があるのではないかというふうに、正直、思っています。何といいますか、ちょっと言葉は悪いのですが、捨てる業務、ちょっとこれは言葉はよくないですね。やはりこういう業務については縮小していくとか、そういうメリハリをつける意味で、やはり戦力をここに投入するために、ある程度そういう作業が必要ではないかと思うのです。具体的に、そういう施策といいますか、そういうお考えがあれば、ぜひ。おそらく、そこがないと、やはり、満遍なく、総花的になりがちなので、そのあたり非常に重要だと思っておりますので、そこをちょっとご説明をお願いしたいと思います。

【村上頭取】 今お話しのとおり、セグメントはやはり大企業も中小企業もいっぱいあるわけですが、その中で、特に中小零細企業に特化しようというところが、今度の計画の一番のポイントでございます。そして、中小零細企業の中で、もう特にミドルリスクをとっていきましょう。どこの銀行も、なかなか貸したがない層、どちらかという、積極的でない先があるわけですが、そういうところもしっかり事業性評価をして、応援していきましょうというふうには思っています。

それから、全体的な業務の中では、やはり、規模が小さいので、やれるものとやれないものがあるのですよね。海外に、例えばいろいろ支店をつくったり、さまざまやっている銀行もありますけれども、手前どもはそこまでできないと。ただ、お客さまのニーズとして、そういう海外にというニーズもなくはないので、そういうところは、ほかの金融機関につなぐとか、そういうやり方でしたいと、そう思っております。

それから、例えば、外為だとか、いろいろありますけれども、取り扱いがうんと少ないもの。これは見直しをしていこうというふうに考えております。

それから、店舗なんかには言いますと、店舗は、岩手県、広うございますので、その市に1つしかないところは、なるべく残していきたいと。これはインフラでございますので、その地域から銀行がなくなるということは、その地域が疲弊するということですので、1つしかないところはできる限り残したいと。それから、盛岡市内は、結構店舗がありますので、それはやはり、消費者ローンやるだけの支店だとか、フルラインでやる支店だとか、

その辺はちょっと、これから見ていこうかなと思っていました。前期も1つ、2つあった店をその地区の中で1つに絞ったというのもありますので、そういうことも考えていきたいというふうに思っております。

【多胡委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 多胡委員、よろしゅうございますか。

【多胡委員】 結構です。どうもありがとうございました。

【山本会長】 ほかにいかがでしょうか。どうぞ、加藤委員。

【加藤委員】 ダイジェスト版の8ページのところに、業種別の現在の課題というところで、例えば卸売りのところの販路を創出とか、あるいは左下の売上高変化の理由というところの、震災前の水準まで回復できていない理由の1つに、お客さまが減ってしまったというようなことが、非常に大きなこととして現時点であるという中で、いろいろなお取組みをもう既にされていらっしゃると思うのですね。例えば、5ページに書いてあるような、自治体との協働などもされていらっしゃるのかなというふうには思いました。

そんな中で、既に、そういった支援をされている会社さんの業績というのは、その後、実際にはどうなのでしょう。上向いてきておられるということなのでしょう。

【村上頭取】 我々が支援したところの企業がどうなっているかということですか。

【加藤委員】 そうですね。現時点で、こういうふうに、非常に厳しい外部環境であるのかなというふうに思いましたので。

【村上頭取】 やはり、我々が支援しているところは、売上だとか利益は結構伸びていまして、売上と営業利益だけ見ますと、やはり7割ぐらいのところは何らかの改善にはつながっているというふうに把握をしております。

【山本会長】 よろしいですか。どうぞ、大澤委員。

【大澤委員】 すみません。先ほどの頭取の、ちょっとお話を、ミドルリスクのところをきちっと見て取り上げていこうということなのですけれども、それについても、やはり、行内体制みたいなものを変えていかないと、できないものなのかどうかということなのです。基本的に、もちろん本業支援とかいろいろなことをやって、あるいは事業計画、先方が出してきたものが過大なものであればそれを見直すとか、そういうことで、リスクは少し小さくして、お金が貸せるようにするという、そのところが非常に重要だとは思いますが、例えば、審査セクションとかも、もうこれはリスクが大き過ぎてだめだということで、ゼロイチで、これはもうだめですというふうにするやり方と、当然のこと

ながら、ある程度のリスクは、ある程度の金利をもらうことによってカバーできるという考え方とあり得ると思うのですけれども。そこら辺のところは、要注意先なんかをやっていかれるときには、少しく、今までと考え方を変える必要があるのか、それともそうではなくて今までの延長線上でやっていければ、主に本業支援のほうで対応を強めていけば、そこは乗り越えられるものなのか。その辺はどんなふうにお考えか、ちょっと伺えればと。

【村上頭取】 このミドルリスク先というのは、定義はいろいろあるかと思いますがけれども、我々の意識を少し変えていかなければならないだろうと思っています。というのは、バブル崩壊後、非常に銀行自体が保守的になっているのですよね。それは、不良債権処理であったり、あるいはスコアリングであったり、マルホであったり、その後、収益を稼ぐために預り資産に傾注したとか、そういうことをずっとやってきましたので、中小企業に真正面からどんとぶつかってやるというのが、ちょっと忘れかけてきたかなという感じは、私は持っています。

ただ、震災を契機に、やはり中小企業、要するに岩手県の中小企業の支援をするのは、東北銀行しかないのだという原点に戻っていますので、これからは、そういう先がどんどん、今までこれは、やると引当積むから嫌だなというものが、少しずつ変わっていくのかなと。では、東北銀行がミドルリスク先にどんなことを考えているかということ、地域になくてはならない企業は、引当を積んでも貸すというスタンスで臨みたいというふうに思っております。それから、債務者区分と融資判断は違うと。違うと。この辺を、やはり、支店の連中はカルチャーショックなのだろうと思うのですよ。ただ、そこを乗り越えないと、東北銀行の存在意義がなくなると、私は思っています。

営業店には、もっとミドルリスク先の具体例を言わないとなかなかわかってくれないのですよね。皆様方、ご存じかどうかわかりませんが、岩手県の沿岸に宮古市というところがあるのです。ここに立派なホテルがあるのです。陸中海岸のホテルがあるのですよ。で、ここは民事再生をしたのですよ。誰もお金貸さないのですよ。我々もロスを負いました。債権放棄しました。で、ただ、今、リニューアルだとかいろいろな計画があります。私が今言っているのは、このホテルが無くなったならば、地域から無くなったならば、観光客はどうなりますかと。来ませんよねと。ここは、天皇陛下も泊まったホテルなのですよ。これ、無くなったら観光客が来ない。観光客が来ないと、その地域が疲弊してしまうと。最後は地域が疲弊したら、銀行もいらなくなると。そこまで考えようと。そこまで

考えよう。ですから、お金貸すときにそこまで考えてやりましょうと。リスクをとるといことはそういうことをイメージしています。大きなものでは。なかなか厳しいのですけれどもね。そこに果敢に挑戦していこうと思っています。

【大澤委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございました。それでは、おおむねよろしゅうございましょうか。それでは、東北銀行については以上とさせていただきます。村上頭取には、ご説明ありがとうございました。これでご退室をいただきます。

【村上頭取】 ありがとうございました。

(東北銀行 村上頭取退室)

【山本会長】 それではここで休憩をとりたいと思います。ちょっと時間が押しておりますので、大変恐縮ですけれども、再開は11時ちょうどということで、7、8分になりますけれども、時間になりましたらご着席をいただきますよう、よろしく願いいたします。

10:53 休 憩

11:00 再 開

【山本会長】 それでは再開いたします。

続きまして、豊和銀行の権藤淳頭取にご入室をいただきます。

(豊和銀行 権藤頭取入室)

【権藤頭取】 おはようございます。失礼します。

【山本会長】 それでは、豊和銀行の新たな経営強化計画につきまして、権藤頭取から10分程度でご説明をいただき、その後、質疑応答の時間を20分程度設けさせていただきたいと思います。

それでは、権藤頭取、よろしく願いいたします。

【権藤頭取】 豊和銀行の権藤でございます。よろしくお願いを申し上げます。

ダイジェスト版のご説明に入る前に、今回の計画の背景について、簡単に申し上げます。当行は、平成18年に公的資金を導入していただき、これまで経営再建に取り組んでまいりましたが、2年前の平成26年3月末に強化法旧法のもとの公的資金を全額償還し、新法のもとで増額の上、改めて公的資金を導入していただきました。したがって、前計画は、旧法から新法に切りかえていただいた初めての計画であります。前計画では、新法で期待されるどころの、地域経済の活性化及び地域への貢献を目的に、懸命に取り組んできたわけでございますけれども、今回、ご提示の新計画は、その前計画の2年間の成果と反省を踏ま

え、さらなる地域経済の発展に寄与することを目的に策定したものであります。

前回計画では、新法の趣旨を全うするため、地域への徹底支援を取組み方針の中核に据えて、一方で、お客さまの成長発展に寄与する取組みを行うことは当然のこととして、他方で、大変厳しい経済環境、経営環境に置かれている地元大分県の中小零細企業様の経営改善、事業再生に特に重点を置いて、徹底的に取り組んでまいりました。その中心をなす取組みが「経営改善応援ファンド」であります。経営改善を必要とする中小零細企業のお客さまを対象として、経営改善計画の策定支援とセットで、安定的な資金を提供しようとする取組みであります。この2年間で、「経営改善応援ファンド」は、計画の100億円を超える125億円実行いたしました。既に4社でランクアップが実現されるなど、徐々に実績もあらわれてきており、この取組みは着実に根づいてきたものと評価しております。

さらに、この2年間で、お客さまの事業再生に向けた債権処理も積極的に進めてまいりました。具体的には、将来的な債権放棄やDDS等の活用に向けた信用コストの積み増しを、6社1グループで25億円。また、実際に債権放棄や再生ファンドを活用して実施いたしました債権処理額は、6社14億円、都合、合わせて39億円の債権処理を通じて、お客さまの事業再生支援に注力してまいりました。

このような結果を踏まえまして、私たちは、取組み方針の中核に据えた、地域の徹底支援は前計画で相応の成果があったと評価しました。そこで、新計画においては、地域の徹底支援をさらに推し進め、地域経済活性化に向けた取組みを強化するため、前計画で取り組んできた経営改善を必要とする地元のお客さまへの安定的な資金の提供を、経営改善計画の策定支援とセットで行うという取組みの更なる進化を図り、一步ステージを上げて、お客さまのトップラインの改善に向けた本業支援を、販路開拓コンサルティングとして取り組むことを決断したわけであります。

以上が、前計画の背景及び新計画の主要ポイントへの流れでございます。

それでは、ダイジェスト版の7ページをご覧くださいと思います。今回の主要施策である販路開拓コンサルティングとは何かということでもあります。お取引先の売上の増強に当行がコミットし、お取引先の営業活動や、売上金の入金回収まで関与し、支援しようとするものであります。従来のビジネスマッチングや商談会では、銀行は売り手と買い手を引き合わせて商談の機会をつくるまで関与しますが、成約に至るかどうかは当事者任せでありました。今回、当行が行おうとしているのは、そのレベルにとどまらず、よい商品や技術を持ちながらも生かし切れていないお取引先の中小零細企業様には、専任の営

業マンがいないケースも多くあることから、当行がそのような企業様の営業マンのかわりになって、埋もれた商品・サービスに対して、新たな販売先を見つけ、売上を増強し、回収まで関与する、いわば結果にコミットしていこうとするものなのであります。

上の箱、経営改善が必要なお客さまをご覧いただきたいと思います。このステージのお客さまに対しては、3つ目の白抜きの箱にありますとおり、販路開拓コンサルティングを通じて、経営改善計画の実行に銀行が直接関与していくということが肝になります。すなわち、行員が目利き力を発揮して、お客さまの事業性評価を正しく行い、経営改善計画の策定を支援し、安定的な資金を提供する一方、販路開拓コンサルティングによる本業支援を実行いたします。これらの活動の結果、お客さまの売上は増加し、経営改善に結びつけば、当行にとっては、ランクアップによる信用コストの低減が可能になるとともに、さらに設備資金や増加運転資金需要にもお応えすることができ、まさにウイン・ウインの関係を築くことが可能になるわけであります。

この販路開拓コンサルティング業務を推進するに当たっての仕事の流れ、行内のインフラや体制の整備については、8ページをご覧ください。販路開拓コンサルティング業務は、当行にとって初めての取組みであるとともに、営業店現場の動き方を180度変えるビジネスモデルであります。したがって、まず、取組みのための環境整備が必要であり、これまでの業務推進よりも複雑で難易度が上がるこの業務を円滑に進めるための情報インフラの整備を行います。マーケティングに有用な情報の収集、蓄積、管理のため、また、コンプライアンス確保のため、そして売上目標や入金実績を集計するなどのための専用データベースを構築し、活用することで、円滑な業務運営を可能とします。

しかし、ここで最も注力しなければならないのは、この新しい取組みを、当行の経営陣を含め、全役職員が理解することだと考えております。当行が地域のお客さまの本業支援を通じて売上増強に貢献することで、初めて地域の創生、地域経済の活性化に寄与し、地域への徹底支援に結びつけるということを、全役職員が理解することが大切だと考えております。今後、そのための研修を積み重ねるとともに、営業店の業績評価、個人の人事評価を、お客さまの視点に立った評価指標に大きく変えてまいります。今までの評価体系の考え方を、お客さま視点に180度変えるカルチャーの変革を行っていく必要があると考えております。

最後に、公的資金を導入していただいている銀行としての、新しい信用コスト管理に関して申し上げます。12ページをご覧ください。冒頭でご説明しましたとおり、2年前の平成

26年3月に、強化法旧法から新法に切りかえていただき、現在、160億円の公的資金のご支援をいただいております。そしてこの2年間、その公的資金の導入を踏まえ、「経営改善応援ファンド」による、経営改善が必要なお客さまへの安定的な資金の提供、将来的な債権放棄やDDS等の活用にあつた信用コストの積み増し、債権放棄や再生ファンドを活用した債権処理などの取組みを強化してまいりました。今後、新法の趣旨である、地域経済の活性化をさらに推し進めていくためには、限られた資本が、地域の商流や雇用の維持にどう活用されているか、中小零細企業様の経営改善、事業再生のために有効に活用されているかを、適切に管理検証していく必要があると考えております。これまでは、地元と地元外の債務者様の信用リスクの分別管理は実施しておりましたが、今後は管理レベルを引き上げ、地元債務者様の規模や業種などによる分析も行い、公的資金の新法の趣旨を踏まえた有効活用ができるよう、適切な管理及び施策に結びつけたいと考えております。

ご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、続きまして、質疑応答に入らせていただきます。ご意見のある方は、ご発言をお願いいたします。どうぞ、家森委員。

【家森委員】 2点ございます。1つが、こちらの計画の36ページに、事業承継について、今後の見通しを書かれているわけです。平成28年3月期で実績17件と上がっているのですが、これからはどうかとみると、他の指標に比べると、ここらは落としきみに計画を立てられているようです。何か、大分県の場合には、事業承継について、少なくともいいというような判断なのでしょうか。何かたまたまの事情があるのか。むしろ、地方では事業承継というのは、非常にこれから重要な、まさにソリューションの中の重要な1つになると思うのです。この計画の立てぶりについて教えて欲しい、というのが1つ目の質問であります。

それからもう1つ。カルチャーを根本的に変える人事評価の見直しをされていくということですね。この計画書の中では、これから見直していきますというような書きぶりなのですが、具体的にはどのような形をお考えなのでしょうか。3年しか期間がありませんので、具体的な進捗計画について、もう少し教えていただけるとありがたいと思います。

以上です。

【権藤頭取】 最初の事業承継についてでありますけれども、7ページに、実績を載せております。ある意味、平成27年の実績については、比較的よくできたと言っているのだと

思うのです。過去の推移を見ていただくと、4、5件で来ていると。したがって、特にここで事業承継を、力を緩めるという気は、さらさらございません。今までと同じように、あるいは今まで以上にやっていかなければいけないというように考えております。ただ、前年度が、結果的によかったということで、今期はちょっと減らしたように見えるということでありまして、大分県においても厳しい状況、あるいは廃業等で必要となってくるところはございますので、それについてはきちんとやっていくということでございます。

それから人事評価についてでございますけれども、この計画を、本日、審査会にお出ししているわけですが。実は先々月の終わり、つまり6月の終わりに、組織面の対応として、既に新しい部を創設いたしました。3人の専担者を張っております。ところで、計数計画は、先ほどの36ページにございますけれども、平成29年3月、この下期で10件という目標にしています。その後、20件とか30件と増やしていくわけですがけれども。業績評価等は、今まで、どちらかという銀行目線といいますか、プロダクトアウト的な人事評価、あるいは業績評価になっていたわけですね。今回、お客さまの本業支援をするということは、お客さまにとって意味のあることをしていくわけでありまして、営業店・本部も含めて、まず発想を変えていかなければいけないというのが一番最初にあると思っています。したがって、この8月、9月というのは、いわばその前段階の期間であり、8月、9月に研修をやり、考え方をきちんと押さえるところに、この2カ月間はあると。その中で、どういう形で個人の人事評価なり業績評価、支店の業績評価を変えていくかということの議論をスタートしたところでございます。今までですと、例えば融資量とか、新しい貸出先の数であるとか、預金量とかという、まさに銀行から見た指標を追い求めていたわけでありまして、今後はお客さまの本業支援でございますので、最終的にはお客さまの売上をどれだけ増やせたのかが評価指標になっていくわけです。ただ、そうは言っても、すぐには契約先は増えないだろうと思っておりますので、下期はそんなに欲張らずに、まずはカルチャーを変えていくことに力点を置いていこうと。物事の考え方を徹底していこうという位置づけにいたしまして、例えば、お客さまの取扱商品をきちんと理解して、それをほかの支店の買い手見込み先に持っていくためには、当然ツールをつくらなければいけません。そのためには、そのセールスツールとか、カタログとかを、銀行がお客さまと一緒に、議論しながら作っていく。それをすることによって、お客さまの事業性評価につながっていくのではないかと思います。例えば、そういった行為を評価していくとか、それを、何先のお客さまに対してできたのかとか、あるいは、買い手見込み先の支店のお客さまに対して、どれ

だけ一緒になって交渉できたのかとか、そういった方法に、多分変えていく必要があるの
だろうなど。したがって、残念ながら、まだ、これとこれとこれでやりますというところ
までは、申し訳ないのですが、今、申し上げる段階にないのは事実であります。したがっ
て、この2カ月間議論しながら、あるいは下期に入ってから、改めることも必要になってく
るかもしれませんが、いずれにしろ、ちょっとスタートさせた上で、実情を踏まえて、
計画なり、評価の仕方というようなものも見直していけばいいのかなということで、
まだこの段階では明確なことはお書きできていないのが事実であります。

ちょっとお答えになったかどうかわかりませんが、以上でございます。

【家森委員】 結構です。

【山本会長】 ほかに。多胡委員。

【多胡委員】 どうも、多胡です。どうもご説明ありがとうございました。

前回のとき、2年前だったと思うのですけれども、「経営改善応援ファンド」、ここにも注
目していたわけですが、これが、予想よりも25億円オーバーということで、大変よ
かったと思っています。それで、それを踏まえて、今回、トップラインを増やすという、
今、頭取のご説明なのですが、販路開拓コンサルティング、7ページのこの話なのですけれ
ども。マイナス金利になりまして、預り資産業務の商品を売ろうと思っても、売る商品が
ないわけですね。当然、マイナス金利のもとで商品が作られているわけですから、そうす
ると結局、マイナス金利の影響を受けない金融機関が扱える商品というのは、お客さまの
商品。これを売ることにしかないわけです。ですから、結局、ここに特化しない限りは、マ
イナス金利の時代を乗り越えられないと、私は思っていますので、これを中心に据えられ
たというのは、非常にすばらしいと思うのです。やはりここが勝負だと思っていますし。
どれだけ多くの行員さんたちがここに関与できるかということがポイントだと思うので
すが、教育とか業績評価とか人事考課っておっしゃられたのですが、具体的には、この業
務に携わる人たちが、どういう層のどういう人たちがやるかというところを、ちょっと教
えていただきたいと思っています。今までですと、預り資産業務の商品を売るとか、いろ
いろやっていたところからこっちへシフトするという感覚だと、私は思っているもので
すから。その辺も踏まえて、ちょっと、どういう人たちが具体的にやっていくのかという
ところを教えてください。

それで、最後に感想といいますか、12ページの表なのですけれども、これ、非常にわか
りやすいですね。まさにこれ、公的資金の、どう使うかというのを、数字をあらわすの

はこれしかないのです。イメージどおりの表だったものですから、これを入れていただいて、非常によく整理ができました。やはり、これを見て、この地域活性化のための信用リスクが小さい場合、やはり公的資金とのバランスがおかしいというふうに、私は見ているものですから。これを見て、ある意味、我が意を得たりという感覚だったので。これはちょっと感想なのですけれども、やはりここの数字をきちんと見ていただいて、今後、ミドル層にきちんとコミットしていただきたいと思っています。

一応、質問は、さっきの、どういう層かという、そこだけちょっと教えてください。

【権藤頭取】 基本的には、全層と言えば全層だと思います。というのは、やはり、先ほどもちょっと申し上げましたけれども、これまでビジネスマッチング、あるいは商談会をやってきましたけれども、どちらかというと、限られた人たちが動いてやってきたものだと思うのです。例えば第二地銀協が主催している商談会というのが夏にあるのですけれども、そこには、東京のバイヤーさんがいて、セラーさんといいますか、売るほうは大分の、例えば食に携わる人たちが関わっている。したがって、3社、4社お連れするわけですが、それに携わっている人たちというのは、当行の支店の渉外が3、4人がいて、一部本部の人間がいてやっていた、つまり銀行全体の活動にはなっていなかったと思うのです。

今後、先ほど多胡先生もおっしゃったように、我々にとってみると、これは、第3の本業なのだろうと。いわゆる、融資、預金という本来の本業とこの業務。特に地域金融、我々のような中小の地域金融機関ですと、都市銀行、私も前におりました都市銀行が持っているような武器はないのです。証券もなければ、国債もなければ、手数料ビジネスもない。預貸を中心としたビジネスの中で、こういう環境下でございますので、いかに地域のお客さまに対して貢献できるかしかないとすると、このカルチャーを変えるということと同時に、やはり全員渉外だろうと思っています。

ただ、そうは言っても、日々の行動の中で、ではどれだけ内部行員の意識改革ができるかということもあります。ただ、この業務に対する関心を持ってもらうことが、多分、当然必要になってきますので、全員渉外です。基本的に。ただし第一線でやるのは、42カ店の支店長、次長、それから渉外が中心になっていくということだろうと思います。それは当然のことながら、ローカル商流なわけですので、買い手と売り手は大分県内に中心はなっていくのだろうなというふうに考えますと、買い手のほうの支店も当然関わってくる。売り手のほうの支店も関わってくると、今までの、例えば本店の営業先、お客さまが東京

に持っていくというだけの話ではなくて、いわば自分たちの身近なところでやっていく本業支援でございます。そうすると、当然、買い手のほうもよく理解しておかないと困る。売り手だけではなくて、買い手も理解しなければいけないということなので、まさに、全営業店が絡んでこないと、この情報発信も、買い手のほうの情報発信もできないということになっていくと思っています。格好よくというか、論理的には全員でやる。しかしながら、第一線でやるのは支店長、次長、それから営業渉外のところ。しかも、対象は基本的には全カ店だと思っています。

ですから、件数的には10件かもしれませんが、10件に関わってくるのは、20カ店か30カ店になり得ることではあると思うのですね。最終的に契約先10社のためにやったことになったかもしれませんが、その先には、さらに違う10社があるということになってくると思うので。したがって、そういった考え方といいますか、新本業であるという考え方を徹底して、銀行として組織的にやっていく。組織的、継続的にやっていくビジネスでというか、業務ではないかなというふうに考えています。

【多胡委員】 行員さんたち、これを見てどんな感じでしたですか。やはりびっくりされました？

【権藤頭取】 今まで計数目標を銀行から与えられて、期末になればいくらの収益を上げなければいけないとか、貸出をお願いするというようなことをやっていたわけです。また、今までも、ビジネスマッチング的なことは当然やっていたわけなのですが、多くの人たちは、反発するよりも、むしろぜひこれをやっていきたいという感じの意見を持っている行員のほうが嬉しいことに多いと感じました。

実際に、今回、チームの室長をやっている人間なんか、今までもビジネスマッチング的なことをやってきた人間なのですけれども、真にやりたかったことがようやくできるようになったというような評価をしてくれております。受け止め方とすると、多くの行員はポジティブに受け止めててくれているのではないかなと思います。

ただ問題は、ちょっと心配しておりますのは、先ほどの業績評価とか、個人の人事評価のところがありますけれども、今まではどちらかというと、こちらサイドから見た、先ほどの融資量とか新規先ということで、それを評価していたわけですがけれども。一方で、銀行として収益を上げなければいけないというのはあります。これは、私ども、お客さまあって成り立っているものの、株主に対して配当もしなければいけないとか、いろいろな、対外的に、収益がなければできないものというのは当然あるわけで。そのバランスを、行

員たちがどういうふうを受け止めていくのかなど。ある意味、新本業として、銀行としてもうこれしかないんだよということで、これをやることによって、これでもって結果的には収益につながっていくよねと。タイムラグはあるかもしれないけれどもという理解を、どれだけ本当に腹に落としてもらえるのか。業務として、非常に受け入れられているものの、最終的な収益計画と、どういうふうリンクしていくのだろうかといったところに対する議論といたしまししょうか、コンセンサスといたしまししょうか、そういったものをどう今後とっていくのかというのは、課題になってきているかなとは思っています。

【多胡委員】 すみません。もう1点。結局、こういう業務をやると、おそらく収益の可能性って3つあると思うのですね。1つは、売上が増えることでお客さまの債務者区分が変わって、引当の戻り益があります。それから、当然、販売した手数料みたいなものをいただけるというのと。それから、やはり売上が増えることで、お客さまの増加運転資金設備で。そのおそらく3つのパターンに効果が出てくるのだろうと思うのですね。それで、今、頭取おっしゃったように、そこには時間がかかるということなのですが、当面、この3つのバランスだと思うのですけれども、どのあたりに注目されていらっしゃるのでしょうか。ちょっと、愚問ですみませんが。

【権藤頭取】 今回ターゲットにする層というのは、この2年間やってきた「経営改善応援ファンド」と同様に経営改善を必要とするお客さまを中心にしています。したがって、その「経営改善応援ファンド」の肝というのは、経営改善計画をきちんとつくること。つくって、ニューマネーを出すというコンセプトでやってきたわけなので、その経営改善計画をきちんと我々が、我々も一緒になって実現していくという考え方でございますので、まずは、最初おっしゃられた一番目の信用コスト、ランクアップをすることによって、信用コストを戻してもらおうというのですか。戻し益で収益が出るというのが第1の目的です。

それから、次に重点を置くのは、業績がよくなることによって、増加運転資金であるとか、あるいは設備投資という需要が必ず出てくるであろうと。これは多分、半年後、1年後になってくるかもしれませんが、出てくるだろうと。

ご指摘の手数料については、多分すぐには、簡単には手数料をいただけるところまでたどり着けないかもしれないなど。お客さまとのコミットの数量を超えていかないといけないという、成約要件を入れていますので。そうすると、必ずしも収益額自体は、大きなものは、あまり当面のところは期待できないだろうなと思っております。むしろ、お客さまの業績が上がることによって、売上が増えることによって得られる、先ほども申し上げた

ような信用コストであるとか、増加運転資金とかというところのほうが大事であって、手数料は、結果的に増えるのだというぐらいの感覚ではないかなというふうに思っています。

【多胡委員】 どうもありがとうございました。

【山本会長】 それではほかに。大澤委員、どうぞ。

【大澤委員】 どうも、大変刺激的なといいますか、お話ありがとうございました。私も大変共感するというか、ここまで果敢に仕事のやり方、お客さま、顧客目線に変えていくという取組みは、多分あまりほかでは伺ったことがないので、大変これがうまくいくことを祈っておりますというか、そういう感じなのですけれども。ただ、全く新しい領域まで踏み込まれるに当たって、多分、少し課題もあるのかなと。この中にも、本文にも書いていらっしゃるの、十分そういうことは対応されているのだと思うのですけれども。

当然、こういう販路拡大というか、売上を、一緒に営業をやって上げていくという話になってくると、営業するというのに当たっては、ものを幾つ売るというだけではなくて、取引条件といいますか、決済条件ですとか、あるいは本当に価格ですよね。販売価格をどうするのかとかというところで、相手との当然、交渉が出てくると。その交渉に当たって、銀行というある意味優越的な地位が、これを振りかざしてしまうと、相手も銀行が後ろにいるので、取引条件、ちょっとのまないといけないのかなというふうな傾向が出てこないとも限らないし。だから、行員の方々も、これを積極的に進めれば、手数料が上がって自分も評価されるとなると、ちょっと無理をされてしまうみたいなことが出てくるという懸念が1つあると。

それから、もう1つのほうは、これが実際、うまくいかなかったとき、逆に、例えば急に取引を向こうから停止されてしまうというようなことになったときに、貸し手としての責任というか、銀行としての責任みたいなものに対して、例えばお客さまの側から、どうしてくれるんだみたいな話にならないとも限らないというようなこともあって。そういう意味では、対外的には、非常に、銀行という立場をどこまで使うのかという難しさがあるのと同時に、お客さまとの間では、何というか、逆にもう全部頼られてしまうというか、もう、銀行さんをお願いしておけば、営業、販路をどんどん選んでくれるみたいな、そういうことになって。本来、企業経営者にはそういうふうになってほしくないというのも、銀行としてはお持ちだと思うので。だからその、アメとムチというか、これをお客さまに対しては、ある程度、銀行としてのムチみたいなものも見せながらやらないと、何かちょっとおかしなことになる可能性もあるのかなと。これは、絶対そうなるということでは

はなくて、あくまで課題なので、それをどういうふうなさじ加減でやっていかれるのかというのは、結構難しいのかなというふうにも思ったのですけれども、その辺、頭取はどういうふうにお考えでしょうか。

【権藤頭取】 先ほど、冒頭におっしゃられたことですけれども。いわゆるコンプライアンスですね。優越的地位を、ある意味で利用した形での押し込みみたいな形を、買い手のほうに向けることによる問題点。ただし、この取組では、価格とか数量に関しては、銀行はコミットはしないのです。やるのはその入金とかをきちんとフォローしていくこと。売上実績をフォローすることではありますけれども、例えば、値引きをするとか、そういった形での売り方に対して、我々はコミットするものではないし、関与してはいけないということで、目下のところ、この問題点は、コンプライアンスをどう維持していくのかということかと思っています。先発でやられている銀行さんもございますので、そのあたりのノウハウを教示いただくようなことも含めつつ、そのコンプライアンスに関しては進めています。

それから、もう1つコンプライアンスに関しては、銀行が銀行法上やってはいけない、あるいはほかの業法上やってはいけない部分って、多分あるということもわかっておりますので、したがって、ほかの法律にも触れないで、銀行法にも触れないで、なおかつお客さまの本業に、どれだけ我々がコミットできるかというのを、少し、手探りの部分もあるのは事実であります。したがって、今、例えばお酒、酒税法のところの問題ないのかといった、具体的なマニュアルをつくっている段階で、税務署さんにお邪魔したり、あるいは弁護士さんの方と議論しながら、銀行としてここを超えてはいけないよというレベルをどうするかといったこと。あるいは、実際に、先ほどもちょっと申し上げましたけれども、お客さまとの関係で、優越的地位にならないように、数量とか価格とか、そういったところに関してはコミットしてはいけない、関与してはいけないとかですね。そういった、最低線守らなければいけない部分を明確にするマニュアルづくりを今、しているという状況でございます。

しかし実際にはむしろ、コンプライアンス違反になることを、ちょっとオーバーな意識をしているというのですか、そういう部分は担当者の方にあります。今までなかなか、こういうことに対しては、逆に言うと拒否反応というかやや、リラクタントであったと思うので。一步踏み込んで、ここまでやろうとすることを明らかにする。逆に抵抗感みたいなものがあるので。それほど突っ走っていくということは、あまりないのかなとは思ってい

ます。ただ、ここまでは行けるよと。だからここまできちんと議論、きちんとやっというよねという限界みたいなものをきちんと明確にしていくことが、今、先決ではないかなというふうには思っています。

【大澤委員】 販売数量とか、販売価格については踏み込まないという話になってくると、逆に、成果というか、売上が増加した分のどの部分が銀行さんの貢献で、どの部分は会社の貢献だとかというふうに分けるのも、ちょっと難しくなってくるような気もするのですけれども、その辺も、これからあれですかね。

【権藤頭取】 この業務は基本的にお客さまと銀行とが、了解のもとに進めていくプロジェクトでございますので、ある一定限度まで売上を超えた部分だけ、委託手数料をいただきますという考え方ですから、そこでは、お客さまとの間で、どういった先が潜在的な顧客として、買い手としてあるのだと。これは、うちの銀行の取引があるのかないかとか、それから、どの辺まで見込めるのだということ、かなり具体的に詰めていかないと進められない業務でありますので、一般的な形でこうだということよりも、例えばA社さん、うちの大事なお客さまであるA社さん。今、ちょっと業績が厳しいよといった背景を踏まえ、業績改善計画の中で、どのくらいの売上を目標としてやっていますか。であれば、新たなお客さまとしてどのくらいのお客さまが必要になってくるかと。一方で売り手として、A社さんは潜在的にここは攻めたいと思っているけれども、なかなか手段がないんだよと。何とか、銀行、助けてくれないかと。知っているところがあれば、やってくれないか。多分、そんなところからスタートしていくのだらうと思うのですね。したがって、今までやってきたように、無理やり商談会に行ってくださいと、後はお任せしますというのではなくて、お客さまとお客さまの間で、議論をしてやっていくものであろうと思っていますので、そこについては、大きな、リスクはあるとは思いますが、きちんと見ていくと。そのために、本部のほうで、今、3人しかおりませんが、きちんとそのあたりのバランスをとらせていくことは、きちんとやっていくということで、対応していきたいと考えています。

【山本会長】 ほかにどうでしょうか。加藤委員、どうぞ。

【加藤委員】 ありがとうございます。販売開拓コンサルを、協力も進めていくということで、ダイジェスト版の8ページをちょっと拝見したのですけれども。そういうことをやるということは、非常に情報を共有していくとか、一元化していくとか、そういったことが多分、必要なのかなというふうに思っています。ただ、一方で、顧客の情報というものに

対するセキュリティーというものもあるのかなど。こちらの真ん中のところに、専用のデータベースというのを構築されるということで、あるのですけれども、システム投資みたいなものも含めた御行でのそういったところのお考えというのを、お聞かせいただければと思います。

【権藤頭取】 当然、情報をまず営業店で、A社さんのものを売ろうとすると、A社さんに対する情報を入れます。で、後から、今度は買い手のほうの情報も入れないといけません。したがって、情報データベースが必要になります。日々のお客さまとの交渉履歴とか、お客さまのニーズみたいなものをそこに入れ込んでいくということでのそれらをまとめた専用のデータベースが必要になってきます。この8ページの左側で見ていただくとマーケティング用、右側にコンプライアンス用になっているわけですが、当然のことながら、ベースとなっているところは、いかに情報を共有化して、みんなが理解していくか。42カ店がアクセスできて、A社、ある支店のA社がこういうニーズでと。BとかCとかDの支店から、それぞれそれに対してアクセスできて、こういう客先があるよねと。したがって、そのA社に結びつけようという動きができてこなければいけません。そういったシステムをきちんとつくっていくと。これは、市販されているものでは必ずしもありませんので、したがって、行内で、比較的安価なシステムを、エクセルであるとかアクセスを使って作り上げていきますので、投資的には大きな金額にはならないだろうと思っています。それほど大きなシステム投資に、インパクトを与えるような金額ではないというふうに理解しています。

【山本会長】 よろしいでしょうか。

【加藤委員】 はい。

【山本会長】 ほかにはいかがでしょうか。よろしゅうございましょうか。はい。それでは、豊和銀行につきましては以上となります。権藤頭取におかれましては、ご説明ありがとうございました。

【権藤頭取】 どうもありがとうございました。

【山本会長】 ご退室をいただきたいと思います。

(豊和銀行 権藤頭取退室)

【山本会長】 それでは、以上3行の頭取及び事務局からの説明を踏まえまして、各行の経営強化計画についての討議を行いたいと思います。フリーディスカッションということで、各委員からご自由に、忌憚のないご意見をいただければと思います。どなた

からでも結構ですのでご発言をよろしく願いいたします。どうぞ。

【家森委員】 今日はいつも一番に発言させていただき、ありがとうございます。

3行お聞きしまして、いずれの銀行も、少なくともご説明いただいている方向としては、相応の方向を指していただいているように思いました。ただ、具体的なものか、キャッチフレーズに近いのかと、そのあたりの違いがあるのかなと思います。

まず、筑波銀行の場合には、このビジネスソリューション部というのを、今回、非常に強調されていました。以前、金融仲介の検討委員会でいい銀行の事例として、頭取がきちんとその事業性評価内容を、聞きながらやられているという某銀行の例をご紹介いただいたように、やはりこういう新しいことをやるのは、上のコミットメントが必要だなというふうな印象を持っているのですが、単なる部長が責任者に就かれたというので、今回強調されているわりには、組織として大丈夫なのかなというふうに思いました。

それから、ミドルリスクについては、大澤先生からもご質問あったところですけれども、やや抽象的で観念論に近いと思いました。既に何度か計画を立てられているわりには、まだ先が遠いのかなという印象を持ちました。

それから、東北銀行についてですが、私は、今日は、事業承継のことをわりと聞いていたのですけれども、都合の悪いのは書きにくいのかなというので、抽象的に書いていた点について、具体的な件数を尋ねました。

【山本会長】 1件だけ。

【家森委員】 そう聞いてしまいまして、どうだったのかなと思いました。やはり、地方において事業承継というのは、もうこれから数年内でむしろ結論の出してしまうような課題でありまして、ぜひこの点について頑張ってください必要があるのではないかと思います。別にこれだけをやれというわけではなくて、このソリューション提供の中の有力なツールであると思いますので、ぜひ、その点についても、今後検討していただけるといいかなと思いました。

それから、豊和銀行さんについては、まさに私も、かねがね思っているようなところをされていると感じました。今日のご説明でもそのように聞きまして、ぜひこれが成功するように、さっきおっしゃったように、何かコンプラとかでミスが出ないように、逆にそれがあるとこれはやはり危ない業務だとなってしまいますので、そういう点については、事前に検査監督において、事後に悪いというよりは、その前に、ここまではいいよというふうな形で、ぜひ、ブレーキをかけるのではなくて、問題が起こらないような、ぜひフォワ

ードルッキングな形で監督していただければありがたいと思いました。

以上でございます。

【山本会長】 ありがとうございます。ほかの、いかがでしょうか。

【多胡委員】 では、はい。よろしいですか。

【山本会長】 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。今、家森先生の話とほぼ重なるのですけれども。

ちょっと筑波銀行については、かなり細かい数字を確認しました。というのは、たまたま豊和銀行のダイジェスト版の12ページに出ている、これきれいに整理されているので、非常にわかりやすいです。何回か前の審査会の際に、会長もおっしゃられた数値で、要は、公的資金をどう有効に活用しているかというのが非常に重要だという議論がここであったと思います。それを数字でどう捉えるかというのが、非常に今まで難しかったわけですが、たまたま豊和銀行がこういう整理の仕方をされておられるので、この数字をある程度、私自身は、ここまできれいに整理されていなかったのですけれども、頭に置いて、他の銀行の数字を見ていました。筑波銀行というのは、公的資金を350億円入れています。それも、いわゆる震災特例で入れていて、目標設定もないわけですね。コア業務純益だとか、ああいう目標がない。それに加えて、公的資金の活用状況も分からないので、豊和銀行のような数理を確認したかったのです。それで、説明を受けましたら、まず最初に資本全体を見ると、1,000億円の資本がある中で、うち350億円は公的資金なわけですが、その中で、バッファーを除いて、バッファーは大体4割少々入れるわけですが、結局、信用リスクに200億円しか配賦していなくて、実行額が69億円しかないとのこと。何やっているのだという感じが、正直しました。ですからやはり。残りは有価証券で、おそらくリスクとっているのだらうと思うのですけれども。やはり、この法律の趣旨に従って、やはり350億円を地元の経済の活性化のために使っていただきたい。さらには、筑波銀行は震災特例なのですが、そもそもどこまで震災なのか、正直わかりません。はっきり言ってしまうと、これはやはり震災特例より本則でやらなければいけない銀行かなと、私は思いました。

そういう中で、この69億円という数字は少ないなと思って、それで再生絡みの、この豊和銀行のこの数字で見ると、先ほどの豊和銀行の図で見ると、いわゆる再生絡みでどれだけ信用コストを使っているかというのを見ると、筑波銀行はやはり少ないのですよね。一

方、債権回収絡みで117億円も使っていると。これは機能強化法の趣旨と違いますよね。117億円のロスを出して債権回収した先のうち、再生できた企業も多かったのではないかと考えています。そういう点からしても、筑波銀行は公的資金を趣旨に則り活用しているとは思えない。もちろん、作文ではいろいろなことを書いておられるけれども、やはり数字で出るような形で、きちんとミドル層にコミットする。それから、事業再生とかをきちんとやっていただくということを、もうちょっと踏み込んでいただく必要があるのだと思うのですね。やはりちょっとこの数字では、350億円ってやはり大きすぎるので。半分ぐらい返せっていう話になるわけですよ。これが筑波銀行さんです。やはり、内容的には作文が多過ぎて、具体性に欠けている。これは家森先生のおっしゃっているとおりであります。

それで、東北銀行さんについては、やはり、頭取がおっしゃった、債務者区分と融資判断は別者だというふうに断言されたというのは、これは非常に心強い。ここって、これからやはり公的資金の有無にかかわらず、金融仲介の検討会議の議論でもそうなのですから、やはりこれからの地域金融機関というのは、これが一番基本だと思うのですね。だから、ここをきちんとおっしゃられたので、いいぞと思ったのですが。やはり、理念はいいけれども具体的なところが弱い。これは豊和銀行さんとの比較で見ると明らかなんです。具体性が弱い。理念はいいし、おっしゃっていることもいいのだけれども、やはりもうちょっと具体的なところに落とし込むというのが欲しいなと思います。おそらく今後、そういう形が出てくると思いますけれども、同じ公的資金を使っても、具体性という面で見ると、相当差があると思います。だから、東北銀行さんの課題はそこかなと思っています。捨てる業務が、もっとあってもいいと思うし、きらやか銀行さんなんか、本業支援で、事業性以外はほとんどもうやらないぐらいの決断をしているわけですね。ああいうところまでの、もうちょっと踏み込みがあるかなと思いました。

それで、豊和銀行については、まさにこういうことを、どうやって本当にこれを実現するかというところを、金融庁のほうで今後見ていていただきたいなと思っています。

以上です。

【山本会長】 ありがとうございました。それでは大澤委員、お願いします。

【大澤委員】 私も両委員とほぼ同じ感想を持ちまして。同じ方向、努力はしようとしているけれども、その努力の度合いが各行によって相当ばらつきがあるなという感じがいたしました。やはり、お題目で、こういうピッチでたくさんきれいな言葉を書けば、書くことは、おそらくどの銀行もできるのだと思うのですけれども、それを本当にやり切

るための頭取の決意ですとか、その仕組みとか、その辺のところは、本当にきちんと整備されているのかどうかというところが非常に重要になってくると思っていました。そういう意味では、ちょっと筑波銀行さんは、頭取にご質問したときも、あまり具体的な話がなくて、ちょっと本当にできるのかなという感じを持ちました。

一方で、豊和銀行さんもそうですし、東北銀行さんもそうなのですが、やはり、リスクをどれだけきちんととるのかということについては、ミドルリスクのところですが、かなりお考えがやはりしっかりされていて。その仕組みも、どの程度有効かというのはいちよつと、多胡委員のほうからもお話があったように、よくわからないところがありますけれども、それだけ根本的に考え方を考えるのであれば、おそらく何がしかの成果は出るのかなというふうに思いました。

それから、ソリューションビジネスについては、東北銀行さんの頭取のお話で、PDCAをしっかり回していくような仕組みというのができていってやるようなので、そういうものがあるのであれば、きちんとその成果も見えますし、改善策というのでも次の段階で考えやすくなるということなので、そこは非常にきちんとおやりになろうとしているのかなというふうに思いましたし。

豊和銀行さんのほうは、本当にこれ、先ほど、新事業でしたですか。新本業か。新本業というふうにおっしゃっていて、相当、これに対する頭取のかける思いが強いというのは、非常に伝わってきましたし。こういうことが本当に、ここまでできるのであれば、多分、相当、銀行のカルチャーが変わりますし、個々の行員の方々も、その行動様式も全く変えざるを得ないということになってくると思うので。ちょっと多分、1つの大きな実験みたいな感じなのかなと。だから、うまくいくのかどうかというのは、もうこれからの、やはり実際のプラクティスにかかってくるので、ぜひ成功していただきたいと思うので、ちょっとああいう質問をさせていただいたのですけれども。そこは同じように、金融庁さんからも、適切な監督当局としてのアドバイスをさせていただいて、うまくいくように、ぜひ、なってほしいなというふうに思います。

最後に家森委員から繰り返し質問の出ている事業承継なのですけれども、これもずっと審査会でもいろいろな銀行からお話が出て、根本的に、本当にやっているのかということについては、いつも疑義が呈されるということで。実は、私は、ちょっと我田引水的にになってしまうのですけれども、この事業承継についてのコンサルティングをやっているのですけれども、正直、やはり銀行さんがやっていることというのは、これはもう、銀行さん

側も認めてらっしゃるので、別にいいと思うのですけれども。要はもう、税金対策、相続税対策しかやっていないという感じだと思うのです。それもスキームありきで、いろいろなスキームがありますよ。どれがいいですかというふうに。もうまさに、こういうのを持って行って、お客さまに選んでもらうみたいな、そういう営業しかやっていないのですね。で、前の段階で、株価の評価は幾らです、これだと相続税これぐらいかかってしまいますよ、大変ですよ。だから相続税を減らすための対策をとらなければいけませんよということで、お客さまのニーズとしては、もっといろいろあるわけですよ。例えば、後継者がいるのだけれども、その後継者になるべき人間が、必ずしも経営者としての資質を備えていない。例えば、財務三表なんていうものを全く理解していないし、事業計画についても、自分ではそんなものづくりようもないというような後継者の方って、たくさん。社長もそういう人もたくさんいるのですけれども。だから、銀行というのは、そういうのは、やはり本当に専門家なので、もっともっと指導もできると思いますし。いろいろな形で、多分、もっともっと企業が強くなるためのソリューションというのは、提示できると思うのですけれども、今のところ、そういう形になっていない。

あと、私がやっていて、一番すごく痛感するのは、やはり家族の間がもめてしまうという。最近の大塚家具とか、ロッテとか、いろいろな会社でそういう問題が起こっていますけれども、それも、家族リスクというか、家族問題が表面化しないためには何をしたらいいのかということについても、やはり銀行という立場だと、なかなかその家族問題には踏み込みにくいとかですね。というようなことも、皆さんからよく伺うのですね。だから、何かもっと、もうちょっと、銀行としてできることを、事業承継についてできることを考えていかれるべきなのかなというふうには、常々思っていて。それがまさにご説明の中でも、何となく、説明があまり、したくないというのか、そんな感じになっているのかなという、ちょっと印象を持ちました。

以上です。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは加藤委員、もしご発言があれば、お願いします。

【加藤委員】 ちょっと私は今回初めて参加させていただきました、また加えまして、例えば、各地方銀行の財政状態ですとか、あるいは信用リスク管理の基本的な知識というのはあまり持ち合わせていないものですから、逆にちょっと、私がした質問が、この審査会の趣旨に照らして適切であったかということに対して、若干不安を覚えているのですけ

れども。こういった質問でもよろしかったのでしょうか。

【山本会長】 ええ、もちろん。特段ございませんので。

【加藤委員】 ですので、ちょっと私自身が、各行に対しての、今、3名の方が申し上げたような形でのコメントというのは、ちょっと控えさせていただければと思います。ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございます。

それぞれ、各行についてのご意見を頂戴いたしました。とりわけ、筑波については、やや厳しい、委員のご意見が続いたように思いますが。

【西田審議官】 筑波銀行の頭取との間では、東北の被災地域の場合は、おそらく10年時間軸の中で復旧・復興が進んでいくけれども、茨城の場合は、おそらくもっと短い期間で復興が進んでいくだろう。したがって、この最初の経営強化計画では、収益を通すことが難しいので、5年間の計画でいくが、おそらく第2次の計画の段階では、この350億円の活用の成果に関する対外的な説明責任を問われることになるだろう。したがって、第2次の計画では、収益にも踏み込んだ計画として議論すべきではないかということでやってきたわけです。

したがって、この第2次の計画を、今後、銀行第二課を中心にフォローアップし、筑波銀行と議論していくのですが、やはり筑波銀行については、震災特例に基づく資本参加ということではあるのですが、実質的には本則に基づく資本参加をした銀行と同じ目線で、ビジネスモデルの持続可能性とか、地域への貢献ということについて踏み込んだ議論をして、第3次の計画につなげていく必要があるのではないかと思いますし、今日、先生方からいろいろとご指摘あった、もっと具体的な数字ですね。震災特例の場合は、収益目標は立てない計画にはなっているのですが、おそらくこれからは、自らの持続可能性という観点からの説明責任は強く求められていくので、そういった議論を、これからはしていく必要があると思っています。今日、先生方からいただいたご指摘を踏まえて、監督当局としてしっかりとフォローアップし、銀行と議論していきたいと思っています。

そしてもう1つ、豊和銀行の販路開拓コンサルティングという頭取のご説明の中で、コンプラも含めて、他行の事例も参考にとというのは、まさにこれは南日本銀行のWIN-WINネット支援のプログラムだと思っています。このプログラムを南日本銀行が導入する際に、実は1期目の計画でこれは入っていなかったのですね。計画を3年実行している中で、森頭取だけではなく、中堅管理職も含めて、金利競争をして量を拡大するというのは、もう自分

達のビジネスモデルとしては成り立たないという危機感を持って、自分達のビジネスモデルを大きく変えたいという声が若手行員から上がって、このWIN-WINネット支援というのができ上がったと、自分は理解しています。

そういった提案があって、コンプラの問題、優越的地位の乱用の問題も含めて、かなり議論させていただきました。こうして最初の計画では、助走期間という位置づけで、取組みを2回目の計画に盛り込まれています。

正直、最初は、やはりすぐに成果があるわけではなく、顧客との対話が大変重要だったのですが、私が感じたのは、この取組みで、数値的な成果よりも、そこから派生する成果が大きかったのではないかと。それは、顧客と対話することを、営業の現場はすごく意識をし始めたということで、おそらく今、地元でも、南日本銀行のビジネスモデルというのは、ある程度の評価が得られているのではないかと思うのです。

したがって、豊和銀行も、まずこれでスタートしますから、私どもも、南日本銀行と対話してきた色々なノウハウもありますので、そういったものを踏まえて、豊和銀行とも対話して、できるだけ良い姿に持っていけるようにアドバイスなりもしていきたいと考えております。

以上です。

【山本会長】

私の感想を若干述べさせていただきますが、もう、委員皆さんと、全く基本的には同じことで。前よりずいぶんばらつきがあるなというのが、やはり1つの印象としてはございます。もちろん、震災特例と本則の違いということもありますけれども、この震災特例も2期目に入ってきますと、かなり、実質は本則に近づいてきている部分があるような印象を持って、緊急時の対策というところからは、やはりかなり変わってきているなという印象を持ちます。そういう意味では、本則で資本を入れているところと、目線はだんだん近づいてきているということになるのではないかとということです。ただ、その中で、やはりやや筑波銀行にしても東北銀行にしても、その中身は抽象的なものに、少し依然としてとどまっているというのは、私もそういう印象を持ったところであります。今後、第3期に向けて、この第2期の計画について、しっかりフォローアップし、より具体的なところに落とし込んでいくということは、1つの課題としてあるように思いました。

それから、多胡委員からご指摘ありましたように、当審査会としても、ずっと問題として認識をしていた、もう少し具体的な数字のところ、この公的資金の使い道といいます

か、有効活用というものを評価できるようなモデルといたしますか、そういうものがないかということが指摘されてきたところであります。本日、豊和銀行のほうから、そういうようなモデルといたしますか、というものが1つのものとして示されてきているところであります。引き続き、この点につきましては、我々としても考えていく必要があるということなのではないかというふうに思います。

それから、大澤委員がご指摘になった事業承継は、私も全く同じ印象を持っています。これだけ日本の、特に地方にとっては非常に大きな課題だということは言われ続け、誰もそれを争っていないわけですが、ただ、どうも出てくる数字とかを見ると、数件とか、せいぜい十数件とかということで、本当にそうなのかという印象を、やはり私も持っているところであります。この事業承継の問題に、金融機関がどういう形で関わっていくかということにつきましては、これは、ぜひ金融庁のほうでもご検討いただいて、実効的なモデル、スキームというものができ上がっていくように、監督等をお願いしたいというふうに思うところであります。

【柴田銀行第二課長】 銀行第二課長でございます。数多くの有益なご指摘ありがとうございました。今日、ご指摘いただいた点につきましては、特に筑波銀行のお話もございましたけれども、今後、ベンチマークを活用して、当局と銀行の間で、事業再生の取組みも含めて、いろいろな対話をしていくことにしております。そういう新しいフレームワークも活用して、監督なり検査、モニタリングの枠組みの中でも、十分にフォローをしていき、特に、公的資金の有効活用という観点も踏まえて対話をしていきたいというふうに考えております。

それから、事業承継について、数多くのご指摘をいただきました。ご案内のとおり、実は政府においても、事業承継の政策というのは、中小企業庁の財務課というところが担当なのでありますが、今までは、端的に言えば事業承継税制だけが政策としてあったという状況でございます。今後、決定される予定の経済対策におきまして、事業承継について、これは多分、初だと思いますが、助成金、補助金、中小企業対策補助金に乗せかえて、この事業承継の世界を少し支援していこうということで、中小企業庁、かなり踏み込んだ対応を、今回、進めております。

実は、先月、中小企業庁の財務課長から私どもにご相談がありまして、こういったことをぜひ地域金融機関と連携をして進めていきたいと聞いております。また、地域の事業承継に取り組む金融機関と一緒にやっていきたいのだという、ご相談もございましたの

で、改めて、今日、その重要性を思い知ったわけですが、これについては、具体的な対応をどうしていくべきか、中小企業庁とも相談しながら考えていきたいと思っております。また、ぜひご指導いただければと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

ありがとうございました。

【遠藤監督局長】 監督局としての対応は、課長が申し上げたとおりでございます。監督局長として、今事務年度、監督行政を進めていく上で、本日の議論は、この1年間、我々のやるべきことに関して、非常に有益なヒントをいただいたなというふうに思っております。1つは、モニタリングのやり方なのですが、先生方の専門的な知見とかご経験ということを踏まえて議論が深まったわけですが、おそらくこのベンチマークを使って、今後1年間、いろいろやっていくのですけれども、常にその銀行と1対1なので、比較するものがないのです。ですから、今日説明を聞きますと、筑波銀行がコンセプト中心で非常に弱いと感じました。しかしながら、それに比べて、例えば同じように公的資金が入っている豊和銀行などと比べてどうだという形で比較ができると思っております。おそらく、個別にいろいろ金融機関と議論していくと、筑波銀行だったら筑波銀行の、ああいったコンセプトのプレゼンテーションを、我々あるいは財務局が聞いて、それで更に踏み込んでいかなければいけないため、相変わらず我々のモニタリングのやり方として、なかなか困難な話と思っています。特定の少数の人間が常にやっていけば、それは対応可能かもしれませんが、やはりこれは財務局も含めて、中心にやっていきますので、こういった客観的な指標というものを、しかも経年でとって、そういったものを踏まえて、単にプレゼンテーションに惑わされない形の議論をしていかないと、なかなか踏み込んだ議論はできないのではないかなというふうに感じた次第でございます。

柴田課長が申しましたように、個別モニタリングプログラムという形で、地銀106行について、彼らのリスクプロファイリングというものを浮き彫りにし、それに基づいて、継続的にモニタリングをしていこうというプログラムを立てております。我々は、人事異動なんかで、1年、2年でくるくる変わってしまうものですから、やはり行政の継続性、モニタリングの継続性というのが問題でございました。常に、議論をしたときに、いろいろな課題について、どこまで彼らがそれについて改善しているのだということを、次の担当官に明確に引き継ぐ、そういった仕組みが、我々自身も非常に弱かったところがありますので、その個別のモニタリングプログラムということをきちんと設定した上で、そのモニタリングの道具立ての1つとして、客観的な数値を経年的に追っていくためのベンチマークも入れ

て、噛み合った双方向の議論をしていこうというふうに考える次第でございます。

そういったことを考えてやっていかなければいけないなというふうに思いつつ、本日の議論を聞かせていただいて、我々がやっていく上で、いろいろな困難もあるけれども、やはり、今日のような議論というものを参考にして、我々も深めていかなければいけないなというふうに感じた次第でございます。

すみません。ちょっと感想めいたことでございます。よろしく申し上げます。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、本日ご議論いただきました内容につきましては、今もお話がありましたが、今後、金融庁において、各行の新たな経営強化計画の承認等に当たりまして、ぜひ考慮をいただければと思います。

それで、今回、筑波銀行、東北銀行、豊和銀行、各銀行より提出された経営強化計画についての当審査会の意見の取りまとめということでもありますけれども、結論としては、いろいろなご議論がございましたが、3行の経営強化計画を了承するという結論でよろしゅうございましょうか。

(「はい」の声あり)

【山本会長】 よろしいでしょうか。はい。

それでは、皆様ご異論ないようでございますので、当審査会といたしましては、筑波銀行、東北銀行、及び豊和銀行の経営強化計画を了承いたしたいと存じます。

それでは、本日は、皆様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3行の経営強化計画につきましては、金融機能強化法及び同内閣府令の規定に基づき、主務大臣がその承認をしたときに、当該承認の日付や経営強化計画の内容等を公表するというようになっております。本日ご議論いただきました3行の経営強化計画の承認及び公表は、近日中に行うということになっておりますけれども、正式に公表がされるまでは、本日の審査会の開催の事実及び議事の内容につきましては非公表の扱いとなりますので、ご注意をいただければと思います。

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まして、速やかに公表する予定であります。

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ということになるという予定でございます。

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、今のようなことで、全ての資料が非公表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おそれのある事項、取引社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、よろしくお願いをいたします。

それでは、以上をもちまして、本日の第20回会合を終了させていただきます。どうも長時間にわたりまして、ありがとうございました。

— 了 —