

金融機能強化審査会議事録（第22回）

1. 開催日時 平成30年 8 月30日（木） 15時30分～18時00分
2. 開催場所 中央合同庁舎第 7 号館13階 共用第 1 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 家森 信善
同 前田 博
同 加藤 真美

以上のほか、油布審議官、平井関東財務局金融安定監理官、川島近畿財務局金融安定監理官、堀本総務課長、島崎銀行第二課長、日下地域金融生産性向上支援室長、石田地域金融企画室長が出席した。

4. 議題 経営強化計画（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、フィデアホールディングス・株式会社北都銀行、三十三フィナンシャルグループ・株式会社第三銀行、株式会社みちのく銀行、株式会社東和銀行、株式会社高知銀行、宮崎太陽銀行）の審議
5. 議事内容 別紙のとおり

金融機能強化審査会（第22回）

2018年8月30日

【山本会長】 それでは、定刻になりましたので、ただいまから第22回金融機能強化審査会を開催したいと思います。

本日は、新たな経営強化計画が提出された8行について各行から説明をいただき、来週9月6日の次回金融機能強化審査会において質疑応答も含めたご審議をいただきたいと思っています。

それでは、まず初めに、油布監督局審議官よりご挨拶をいただきます。よろしくお願いたします。

【油布審議官】 監督局の審議官の油布でございます。委員の皆様には、金融機能強化審査会にお集まりいただきまして、まことにありがとうございます。座ってご挨拶をさせていただきます。

本日、監督局長の栗田ですけれども、やむを得ない出張が入りまして、次回は出席できる予定で調整をしております。

それでは、趣旨を申し上げますけれども、ご案内のとおり、金融機能強化法は、金融機関に資本増強することで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や、地域経済の活性化に資するということを目的にしております。こうした法律の趣旨は、最近、私ども金融庁でも強く言っております金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築という考え方とまさに軌を一にするものだと思っております。

ただ、ご案内のとおり、地域金融機関を取り巻く環境は非常に厳しくなっております。人口減少あるいは金利水準を見てもそうでございますし、新しいタイプの競争環境、ITを駆使した新しいタイプの金融というものも現われてきております。その中で貸出の利ざやも縮小しております、資金利益が減少しているということで、非常に厳しさが増しております。3月期の決算を見ましても、過半数の地域銀行で本業利益が赤字ということ、本業利益と申しますのは、我々、顧客向けサービス業務利益と言っておりますが、資金運用の部分を除きまして、お客様を相手にしてどれだけ利益がとれているかという指標でございますが、この状況は資本参加行にも当てはまっておりまして、震災特例の4行を除きますと、資本参加行は9行ございます。先ほど申し上げた本業利益といいますが、

顧客向けサービス業務は9行のうち5行がやはり赤字になっております。これを反映して、3月期のコア業務純益も計画に届かない状況ということになっております。

こうした中で、持続可能なビジネスモデルに向けて取組みがもし進まないようなことがあれば、安定した収益や将来の健全性が確保されないということになりますと、金融仲介機能にも支障が出て、地域経済あるいは利用者の方にも多大なご迷惑をおかけするということが懸念されるわけでありまして、特に資本参加行は、金融機能強化法の趣旨を踏まえてその役割を十分に発揮していただく必要があると思っております、やはり持続可能なビジネスモデルの構築につながるような取組みを各行で組織的・継続的に進めてもらうということが重要だろうと思っております。

そういうことで、私ども金融庁としましては、資本参加を行っている各行の経営状況でありますとか業務運営の状況、それからビジネスモデルが構築できているかどうかといったような状況を定量面と定性面から深く掘り下げて分析し、その上で課題を資本参加行ごとに明確化して、持続可能なビジネスモデルの構築につながる取組みにつなげていくための対話を行っていきたくと思っております。

具体的には、まさに今般、今年からということですが、経営強化計画をしっかりと分析いたしまして、課題を資本参加行ごとに抽出いたします。その課題の解消度合いを把握するための指標についても資本参加行ごとに設定して、その推移を每期フォローしていくことで、計画達成に向けた取組みをしっかりとウオッチしていきたくと思っております。これまで以上に深みのあるモニタリングを資本参加行に対して、やりたいということです。

本日、各行から新しい経営強化計画が出てまいりますので、それを各行の頭取からご説明いただきます。今回は、ホールディングスがあるところには同社の社長にもお越しいただくようにいたしました。併せてお考えなども聞かせていただければと思っているわけがあります。今回は、説明がメインでありますけれども、次回9月6日（は、お昼休みはあるものの、5時間半ほど時間をとってありますので、本日の説明を踏まえた上で、忌憚のないご質疑をいただければと思っております。何とぞ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、続きまして、日下地域金融生産性向上支援室長から、各行の新たな経営強化計画の概要等につきまして簡単にご説明をお願いいたします。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 日下でございます。ご説明申し上げます。

今日、各行のお手元に積み上げてある経営強化計画ダイジェスト版によりましてプレゼンを受けていただくということになります。その理解に資するという観点で、各行毎のポイントをご説明申し上げたいと思います。今回の8行の特徴は1つございまして、まず、じもとホールディングスのきらやか銀行、仙台銀行、この2行につきましては震災特例でございますので、法律上の目標はないということで、ほかの6行とは違うステータスになっております。加えて、ホールディングカンパニーを形成している北都銀行・フィデアホールディングス、第三銀行・三十三ホールディングスなどは、ホールディングカンパニーでもって責任持って資金を返していただくということになりますので、それぞれの銀行の経営強化計画もあわせて、今回審査を行っております。

それぞれの注入額は上に書いてあるとおりでございまして、金額はかなりばらつきがあります。多いところもあれば、少額のところもあります。それぞれがこの金額の返済に向けて内部留保を積み上げていくという形になっております。

法令上の要件につきましては、それぞれの銀行が、それぞれ満たした状態で提出いただいています。ただ、残念ながら、前3年間の計画のコア業務純益につきましては、各銀行とも未達でございます。ただ、中小企業向け貸出比率でありますとか経営改善支援先割合でありますとか、そういったところについては基本的には達成していただいていることが多くございますので、収益は、ご承知のとおり、今、銀行の置かれている非常に厳しい状況がこの銀行たちにも当てはまるという状況でございます。

そういった中で、それぞれの銀行の、我々が今問題だと思っていることをかいつまんでご説明申し上げます。

まず、じもとホールディングスの2行につきましては、これはもちろん統合後のそれぞれの銀行のシナジーを出していくということが大事なんですけれども、残念ながら、この銀行につきましては、さまざまな取組みは目を見張るものがあるんですが、足元の収益管理でありますとか、自分たちがターゲットとしているお客様に対してどのような効果を与えているのかと、そういったものについて残念ながら把握しておられない状況です。取組みは一生懸命やっつけていらっしゃるというのは重々理解しているんですけれども、それがお取引先にどのような効果をもたらされているかということが十分把握されていなかったという課題を見ておりますので、そのあたりについてはフォローしていきたいと考えています。ただ、いずれにしましても、この銀行は、きらやか銀行の本業支援を中心として、お客様の評価は非常に高いというところに来ておりますので、そういったお客様の高い評価

をグループ全体でどのように自らの収益につなげていくかといったことが課題と考えています。

次がフィデアホールディングスの北都銀行ですけれども、こちらもグループとしてはさまざまな取組みをされていて、資本基盤も、荘内銀行と一緒になられたことによって資本基盤もそれなりに充実されているんですけれども、残念ながら、北都銀行単体で見てもまいりまして、お客様を訪問するという運動はされているんですが、お客様を訪問した後、どのようなソリューションを最終的に提案するのかといったところまで、まだ至っておらず、その銀行のこれからの取組みに期待といったような状況になっておりますので、そういったところにつきましても今日プレゼンがあると思いますので、お聞きいただければと思っています。

次、第三銀行ですけれども、こちらは注入額300億と多いんですが、今回、経営統合されたことに伴って、三重銀行と一緒に返していくという形になった関係で、三重県内でも両者というのはそんなに重なってない銀行と伺っておりますので、三重県南部を中心としたリレーションシップバンキング、それに三重銀行が多少ノウハウがございますデリバティブ等のそういったソリューション提供能力と相まって、それでもってやっていくという計画になっておりますので、そのあたりの進捗状況についてフォローしていきたいと考えております。

ちょっと駆け足になるんですけど、今回の8行の中では比較的取組みが進んでおると我々が見ておりますのがみちのく銀行であります。みちのく銀行は、実は前計画期間中に公募増資をやられているんですけど、その際にも投資家からの注目を集めたんですが、県内のみならず、札幌、函館という北海道を地元として位置づけられて、そちらで融資の伸びが顕著になっています。ただ、中身を見てみますと、不動産業でありますとか医療、福祉といった特定業種への集中が見られますので、次期計画においては、それがいかにバランスよくさまざまな業種に広がりを見せるのかといったところ。ただ、この銀行は、例えばガバナンス改革などにも積極的に取り組んでいらっしゃいますので、そういった意味では十分な対応をしながら続けていきたいと考えております。

次、東和銀行なんですけれども、東和銀行注入額350億円のうち、今年200億円、既に一部返済いただきました。残り150億円となっています。彼らは、今でも返せるだけの内部留保は積み上げているんですけれども、もう少しビジネスの持続可能性を見させていただきたいということで一部返済という形になりました。残り150億円を向こう

3年間見たときに、返済可能性についてはそんなに心配はないんですけれども、この銀行は関東に近いということで、非常にいいロケーションで、地元群馬、埼玉、東京に店を張っていらっしゃる。したがって、その中でどのような自分たちの独自のポジションを果たしていくのかといったところがポイントだろうと思っていまして、それぞれのエリアでどういった活動をされているのか、それがリレーションシップバンキングという観点でどうなのかといったようなことを今後対話していきたいと考えております。

あと、高知銀行、宮崎太陽銀行なんですけど、注入額はそれぞれ150億円、130億円とそんなに多くはないんですが、こちらにつきましては、やはり地方が非常に疲弊しているというんですか、人口減少なども顕著なエリアに位置しておられまして、両行のご努力たるや非常に大変なことがあると感じております。しかしながら、このそれぞれの銀行とも、いわゆる中小・零細を中心とした、ある意味信金に近いような活動をされています。そういう意味では、地域密着というのは非常に進んでおると感じております。

したがって、自らの地元に合わせて営業戦略というのが今後どのような形で実を結ぶのかといったようなことを見ていきたいなと思っていまして、高知銀行につきましては、信金型営業という旗印をこれまで掲げてこられたんですけれども、それが果たして本当に実を伴ったもの、それが差別化につながっているのかどうかといったようなことを見てまいりたいと思っております。

宮崎太陽銀行につきましては、同じく南九州で南日本銀行とか豊和銀行なんかも資本注入でございまして、それらと同じように、とにかくお客様のニーズを聞いて、特に売上高に貢献するんだというふうな「たいようビジネスマッチング」というのをこれから強力にお進めになると聞いておりますので、そういった活動が実を結ぶことによって内部留保が高まっていくかどうかということについて見ていきたいと考えております。

今日プレゼンいただく内容は、必ずしも強化計画の中に書き切れているものばかりではないと思いますけれども、口頭でディスカッションさせていただきながら審査を進めていきたいと。繰り返しになりますけど、本日はとりあえず聞いていただいて、疑問点がありましたら当然ご質問いただきたいんですけれども、本質的な質問につきましては次回取りまとめて、次回のディスカッションで行っていければと思っておりますので、よろしくお願ひしたいと思っております。

それでは、時間がたちましたので、これで説明を終わらせていただきます。

【山本会長】 ありがとうございました。

それでは、各行からの説明に入りたいと思います。先ほど審議官、それから室長からもお話がありましたように、本日は基本的には説明を伺う日ということですので、質問等お気づきの点はぜひテイクノートしていただいて、来週に備えていただくということが基本ではありますが、どうしても今日この時点で聞いておきたいということがございましたら、二言、三言やりとりをするぐらいの時間的な余裕はとっているということでございますので、そのような形でお願いしたいと思います。

それでは、まず、じもとホールディングス会長兼仙台銀行頭取の鈴木隆頭取、同ホールディングス社長兼きらやか銀行頭取の栗野学頭取にご入室いただきます。

(仙台銀行鈴木頭取・きらやか銀行栗野頭取入室)

【山本会長】 それでは、鈴木頭取、栗野頭取、よろしくお願ひいたします。

【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。日ごころは、じもとホールディングス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、厚く御礼を申し上げます。

本日の説明に当たりましては、次ページの目次にあります前段の前計画の総括につきまして私のほうから、後段の中期経営方針と新計画の概要については社長の栗野よりご説明を申し上げたいと思います。どうぞよろしくお願ひします。それでは、座って説明させていただきます。

初めに、1ページをお開きいただきたいと思います。前計画におきましては、じもとグループ独自のビジネスモデルを強化するとともに、統合効果を最大限に発揮するため、「本気の本業支援」と「本気の統合効果発揮」、この2つの柱を中心に据えて諸活動に取り組んでまいりました。第1の柱であります「本気の本業支援」では、本業支援の進化・発展に向けてグループの特徴を発揮するため、以下に記載の4項目に主として取り組んでまいりました。1点目の体制整備につきましては、ホールディングスの本業支援戦略部と子銀行との連携強化に注力をし、グループの統一顧客管理システム、Fキューブというシステムを昨年の4月より統一的に同時に導入しております。2点目の情報収集・発信力の強化でございますが、両行共通の事業性評価シートを活用し、深度あるモニタリングを行うなど、事業性を重視した融資に注力してまいりました。3点目、外部機関との連携強化につきましては、日本政策投資銀行との連携により、じもと創生本業支援ファンドを組成し、成長分野の支援に取り組んでまいりました。4点目の人材の育成につきましては、若手職員融資道場、目利き力研修実施等、組織的な人材育成に取り組んでまいりました。

次に、具体的な本業支援の取組み実績についてご説明をいたします。2ページをお開きください。当グループは、平成25年の4月から「本業支援」をグループの長期的戦略として展開しております。主な取組みの一つであります宮城と山形をつなぐ両行間のビジネスマッチングの件数は、前計画期間合計で紹介実績1,640件、成約件数339件となっています。また、平成28年11月に本業支援の連携協定を締結しました東京きらぼしフィナンシャルグループとの間における実績は、紹介件数が76件、成約件数12件となっています。商談会については、さまざまに行っておりますが、平成29年度の開催回数は35回、面談件数は380件、うち成約は64件、成約率は16.8%となっています。一般的にこのような商談会の成約率というものは5%前後と言われておりますので、私どもでは高い成約実績を上げることができております。また、両行お取引先のビジネスマッチング依頼情報をピックアップいたしました情報紙「じもとホールディングスビジネスマッチング情報」を月1回継続的に発行しております、この3月までで累計42回、現在も続けて毎月発行しております。

続いて、3ページをお開きください。3ページでは、復興支援の取組みについて記載しております。記載のとおり、被災者向け融資の実績は、2行合計で前計画期間合計4,352件、967億円に上っております。それから、2行合計の復興ファンドの活用実績につきましては、66件の43億円でございました。以上のとおり一定の成果があったわけですが、震災から8年目を迎える中でお客様の課題も多様化しており、グループ全体で本業支援というものをさらに深化させ、経営課題に応じた多面的かつ深度ある本業支援を通じて復興支援を継続していくことが、これからの重要な課題であると考えております。

次に、じもとグループの本業支援の具体的な事例紹介を4ページでさせていただきたいと思っております。4ページの事例は、じもとグループの特徴が復興支援と本業支援の両面から端的に発揮された事例だと思っております。こちらの対象となっているお客様は、気仙沼市の水産加工食品製造業者でありますけれども、津波で甚大な被害を受けまして、工場・商品・原材料の流出により、十数億円の被害を受けた先でございます。こちらに対しまして復興支援として、仙台銀行では震災直後から、財務を含む経営課題の解決に向けた支援を外部の専門家と連携してやってまいりました。財務改善に向けた支援としては、平成26年の4月までにDDSを7億円実施したほか、昨年4月には他の金融機関も巻き込んで東日本支援機構を活用した金融支援、総額16億円強の債務買取りを実施しておりま

す。また、同時並行的に、県境を越えた商談、販路拡大に注力をいたしまして、きらやか銀行取引先であるスーパーマーケットや小売業者の斡旋、あるいは商談会の開催、あるいは他金融機関との連携によります商談会の斡旋を積極的にやってまいりました。結果といたしまして、こちらは、震災前は売り上げ40億円以上あった先ですが、震災後10億円以下に落ち込んでおりましたが、現在は売上20億円程度まで回復を見ております。

続いて、5ページをお開きください。前計画の2つ目の柱であります「本気の統合効果発揮」では、経営効率化・合理化を図り、本部機能の集約化やシステムの統一化に取り組んでまいりました。本部機能の集約による効率化では、銀行の事務集中業務を山形の新事務センターに集約したほか、両行市場金融部のオフィスを仙台銀行本店に統一するなどを行っております。システム統一による効率化につきましては、両行にありましたサブシステム81のうち56のサブシステムの統一を完了しております。効率化によって生まれました経営資源は、本業支援、そして復興支援へ再配分をしております。また、事務センターへの業務集約による統合効果は5年間でシステム費用と人件費を合わせて約3億2000万円程度のコスト削減を見積もっております。当グループは、「本気の本業支援」、「本気の統合効果発揮」に取り組むことで、グループの経営基盤を強化するとともに、お客様の事業の発展、復興、そして地方創生に貢献したと考えております。

次に、子銀行の取組みのポイントを6ページでご説明したいと思っております。前計画におきまして両子銀行は、地元グループの経営方針に基づきまして相互に連携し、本業支援、復興支援に取り組んでまいりました。きらやか銀行では、中小企業成長戦略として、財務と成長のための2つの本業支援に取り組むとともに、企業で働く従業員の福利厚生に資する取組みを開始しており、このうち本業支援については、平成29年度成約件数が平成27年度比で4,460件と大幅に増加しています。仙台銀行では、お客様のニーズに対応したスピードのある融資や情報提供、提案等の本業支援に取り組んで、平成30年3月末の被災企業を含む中小企業向け貸出が3年間で772億円増加するとともに、事業債務者数も1,848先増加をいたしました。宮城県の被災地では、現在も復興事業の一部に遅れが見られ、事業を再開した被災先でも販路や人材不足などの経営課題を抱えており、今後も多面的な支援が必要であると認識しております。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、必要に応じて計画の見直しや追加の金融支援を実施するなど、実態に即した対策を講じ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。後段は社長の栗野のほうからご説明申し上げます。

【栗野頭取】 それでは、じもとホールディングスの社長、きらやか銀行頭取の栗野でございます。日ごろより私どものグループ、大変ご指導いただきまして、大変ありがとうございます。

それでは、座らせていただきまして説明をいたします。

それでは、私より、中期経営方針、そして新計画における具体的な方策についてご説明いたします。

7ページ目をご覧くださいと思います。じもとホールディングスでは、今年4月から3年間の中期経営計画を策定し、スタートいたしました。この新中期経営計画のキーワードは2つございます。左側に書いております。1つは「顧客本位の本業支援」です。従前からやっております本業支援を継続していく考えでございますけれども、さらに私どもが本業支援を徹底しようとしている対象先は、本業支援を真に必要としているお客様、相談相手のいない中小企業の経営者であります。お客様のもとに足を運んで寄り添うこと、これをさらに推進してまいりたいと考えております。2つ目のキーワードは「統合効果発揮」でございます。グループ全体で組織や業務を見直し、さらなる効率化を図り、相乗効果を発揮しようとするものでございます。

この2つのキーワードを受け、中期経営計画の柱というものを記載いたしました。今般は、特に重要であります2つの項目に絞って記載をしております。右側上段でございますけれども、1つ目は本業支援を核とする持続可能なビジネスモデルの確立であります。3つの戦略から成り立っております。中小企業成長戦略、非金利収入増加戦略、仙台地区営業戦略の強化でございます。2つ目の柱でございます。下段に、効率化・合理化について記載をしております。本部組織の抜本的見直し、店舗網見直し等、そして2つ目として事務集中業務の集約化、これらのことをやってまいりたいと考えております。なお、この部分の詳細につきましては後ほどご説明をいたしたいと考えております。

続きまして、8ページ目でございます。子銀行の中期経営計画についてお話を申し上げたいと思います。左側、きらやか銀行でございます。「私たちの想い」というものを記載しております。「本業支援を通して、地元の『中小企業』と『そこに働いている従業員の皆様』から喜んでいただき、地域と共に生きること。」、このことを全行員が胸に抱きながら、今、活動をしているところでございます。これを実現するための具体的方法ですが、先ほどお話がありました、中段に記載をしております財務の本業支援と成長のための本業支援、これを繰り返し行ってまいりたいと考えております。さらに、中小企業に働く従業員の皆様

の資産形成のお手伝いということで、福利厚生に関する支援を行い、お取引先との共通価値の創造に取り組んでまいりたいと思っております。きらやか銀行では、銀行業から本業支援業への転換をこの3年間で図り、さらなる進化を遂げてまいりたい、そんな考えでございます。

次に右側、仙台銀行の中期経営計画でございます。仙台銀行では、「人で勝負する銀行」を発展させ、本業支援を通して、地元の復興並びに地域経済の発展と活性化に貢献することを目指しております。具体的には、本業支援・最適提案を真に必要としているお客様に対し、伴走型支援とコンサルティングを行います。また、渉外行員のスピード提案と専門家連携により高度な本業支援を実施し、お客様のニーズに着実に対応していく方針でございます。なお、新たな産業と雇用を生み出す創業期企業への支援につきましては、多様な経営課題を解決すべく、公的機関との連携に加え、創業ファンドの創設などを検討し、資金供給と本業支援の両面から幅広い支援を行っていく方針でございます。

以上が両子銀行の新中期経営計画の概要でございます。

次に、9ページ目でございます。ホールディングスの具体的方策について説明をいたします。1つ目の柱でございます持続可能なビジネスモデルの確立でございますけれども、3つの戦略について内容を説明します。

1つ目は、中小企業成長戦略でございます。金融サービスを必要としている中小企業等に対し、積極的なリスクテイクを行い、財務と事業の両面から付加価値の高いサービスの提供をするじもとグループ独自のビジネスモデルをつくり上げる方針でございます。具体的には、創業期企業への支援、事業計画策定と進捗サポート、事業再生に向けた支援など、中小企業の経営管理に一步踏み込んだ本業支援を実践してまいります。その結果、じもとグループとして取引先数の増加やシェアアップ等の顧客基盤の強化が図れるものと考えております。

2つ目は、非金利収入増加戦略でございます。持続可能なビジネスモデルを構築するには、安定的な手数料収入が必要と考えております。そのため、新たな取組みといたしまして、事業計画策定と月次計画の進捗管理をアドバイスする経営管理サポートや、今現在実施しておりますけれども、銀行本体でのリースの提案、取引先の日報を毎日添削する日報コンサルなど、引き続き推進をしてまいりたいと考えております。また、中小企業の従業員向けに福利厚生支援の新たなサービスを提供するなど、今までの銀行の枠にとらわれないサポートを実践してまいります。さらに、業務提携先の拡大により、法人のお取引先

だけではなく、オーナーや個人のお客様の分野においても手数料の拡大を図ってまいりたいと考えております。

3つ目は、仙台地区営業戦略の強化でございます。東北最大のマーケットであります仙台地区においては、さらに営業基盤を拡大することが可能と考えております。そのため、営業戦略の統一化、さらに同一地区の支店・本部が一堂に会して行う「仙台地区営業エリア戦略会議」の開催、また、本部の新規開拓部門の連携強化により、両行ノウハウと情報を十分活用してまいります。また、両行共通の目標設定と実績管理も検討しており、仙台地区におけるグループ顧客基盤の確立に努めてまいりたいと考えております。

以上が、持続可能なビジネスモデルの確立の柱でございました。

続きまして、10ページ目でございます。効率化・合理化につきましては、2つのことを実行してまいります。1つ目は組織と業務の見直しでございます。両行の本部組織の抜本的見直しを行い、組織統一、人事交流を推進いたします。あわせて、店舗網の見直しと効率的な運営を実践してまいります。これまで以上に効率化・合理化を追求し、経営資源の最適化を図り、期間内で結果を出す覚悟でございます。2つ目は、グループ内コスト削減の一つといたしまして、事務集中業務のさらなる集約化を図ります。これまでも両行でそれぞれ実施をしてまいりましたけれども、事務集中業務につきまして、仙台銀行の業務の一部をきらやか銀行で受託することで業務の一本化をさらに進めてまいりたい、そんな考えでいるところでございます。

最後に11ページ目でございますけれども、新旧計画対比を記載いたしました。後ほどご覧いただければと考えております。新計画では、前計画での課題、市場環境を踏まえて、じもとホールディングス全体で本業支援をさらに深化・発展させてまいりたいと思います。地元中小企業発展のために、適切なリスクをとりながら、地方創生、復興支援に全力で取り組んでまいる覚悟でございます。

私からの説明は以上でございます。ありがとうございました。

【山本会長】 鈴木頭取、栗野頭取、ありがとうございました。

それでは、先ほど申し上げたとおり、質疑応答につきましては来週の審査会で十分に時間を設けておりますが、もしこの場でぜひご確認したいということがございましたら、お出しただければと思いますが、よろしいでしょうか。

それでは、また来週ということでお願いいたします。鈴木頭取、栗野頭取にはここでご退室をいただきます。ご説明ありがとうございました。

【鈴木頭取】 どうもありがとうございました。よろしく願いいたします。

【栗野頭取】 どうもありがとうございました。どうぞよろしく願いいたします。

(仙台銀行鈴木頭取・きらやか銀行栗野頭取退室)

【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、田尾裕一社長及び北都銀行、斉藤永吉頭取にご入室いただきます。

(フィデアホールディングス田尾社長・北都銀行斉藤頭取入室)

【山本会長】 それでは、田尾社長、斉藤頭取、ご説明をお願いいたします。

【田尾社長】 はい。フィデアホールディングス社長の田尾でございます。どうぞよろしく願いいたします。

【斉藤頭取】 北都銀行の斉藤でございます。どうぞよろしく願いいたします。

【田尾社長】 最初に私から、「第3次中期経営計画と最近の改革の取り組みについて」という資料に沿って、昨年スタートしたビジネスモデルの改革に向けた取り組みについて説明させていただきます。

資料3ページ及び4ページをご覧ください。北都銀行が1万先訪問活動を展開する中でアンケートを行い、その結果、銀行へのニーズとして、左側の3つの項目、「業績不振時の相談」、「事業内容の理解」、「役立つ情報提供」など、コンサルティングに対するニーズが非常に高いということがわかりました。同じアンケート項目にあります「融資金利の低さ」の2倍、「店舗の近さ」の3倍も、事業の相談や情報などコンサルティング機能を求める声が多かったということです。第3次中期経営計画は「Consulting&Innovation」をスローガンにしていますが、これは、お客様への提案力や対応力を強化し、お客様と向き合う時間をさらに増やし、サービス力を強化する、まさにニーズ・ファーストを確立するための戦略としています。その実現に向けて、「コンサルティング・金融仲介機能の発揮」、「筋肉質な経営基盤の確立」を2本柱に、人材育成や提案、サービスの質の向上、店舗の見直しや事務改革、本部機能の一本化などを強力に進めていく考えです。

8ページをご覧ください。ここからは、最近の改革への取り組みをご紹介します。最初に、グループシナジー効果を一層発揮するための組織体制の一本化です。本年4月1日付で両行の組織体制をミラー化するとともに、本部の企画機能を持株会社に一本化しました。新しい組織は、企画業務及びリスク管理などのミドル業務、事務集中センターなどのバック業務をフィデアホールディングスに統合し、北都銀行、荘内銀行がお客様に向き合う体力や時間をこれまで以上に引き出せる体制にいたしました。フィデアグループは、北

都銀行と荘内銀行というお客様に向いている顔を2つ持っているわけですが、それを支える体の部分は完全に1つにして、合併と同じレベルの生産性や効率性を追求していきます。

9ページをご覧ください。コンサルティング機能の充実強化に向けて営業体制の改革に取り組んでいます。これまでは、法人営業と個人営業に担当分けして対応してきましたが、本中計より3つに分け、中小企業オーナー層の幅広いニーズにお応えする手作り提案を行うコンサルティング営業、ある程度パターン化し効率的な営業を行うターゲット先営業、非対面チャネルを活用するリテール営業と、それぞれお客様層のニーズに合わせて法個一体の営業体制に再編いたしました。これに合わせて、営業戦略や人材教育、両行本部の支援体制も見直しております。

13ページをご覧ください。筋肉質な経営体質の確立を目指す経費構造の改革です。次の中計までの6年間で40億円、両行それぞれ20億円の経費削減を目指します。人員については、営業店事務の削減や本部のスリム化により営業人員へのシフトを行い、人員配置の最適化を図ります。物件費については、個人特化型店舗をフルバンキング店に変更することも含め、地域戦略や店舗配置の見直しを行ってまいります。

14ページは、目標とする利益水準でございます。第3次中期経営計画のスタート前、平成28年度に行ったシミュレーションでは、このままでは両行合わせて将来30億円程度の赤字になるという結果でした。先ほど申し上げた経費構造改革40億円のほか、コンサルティング営業による手数料収益の積み上げなどにより経営体質の改善を進め、市場部門に頼らずに両行それぞれ純利益10億円以上、連結ベースの純利益では30億円以上を第3次中期経営計画の目標水準としております。

28ページをご覧ください。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います。取締役10名のうち、社外取締役6名を起用し、経営監督機能の強化と透明性の高いガバナンス体制の確立を目指しています。

最後に、北都銀行は、前年度までの経営強化計画において、再生可能エネルギー事業の支援など、自らが主体的に地方創生施策に取り組み、資金ニーズの取り込みを図ってまいりましたが、本計画においては、地域金融機関の基本に立ち返り、中小企業との議論を積み重ね、そのニーズに応える活動を徹底することにより金融仲介機能の充実強化に努めてまいります。また、北都銀行では、現在、1万先訪問活動を展開していますが、これにより、法人営業人材の育成とともに現場の支店長のスキルアップや意識改革を図ってまいります。

私からの説明は以上でございます。

【斉藤頭取】 それでは、私のほうから、北都銀行の強化計画の全体像について説明をさせていただきます。

資料は、ダイジェスト版という資料の3ページをご覧ください。前計画の中小規模事業者向け貸出残高（県内分）については、再生可能エネルギー分野を中心に、地域の特性を生かした事業分野に注力した結果、65億円増加しております。県外の残高は121億円増加しておりますが、その大半を占めるのが当行が注力している再生可能エネルギー分野の増加であります。このうちの約44億円は、事業地が秋田または事業者が秋田の企業であります。そういうことから、実質、秋田県内融資は100億円以上増加したものと捉えております。このように、前計画では、中小規模事業者向け貸出金の増加など一定の成果がありましたが、一方で、市場金利の低下や他金融機関との競合などから貸出利回りは計画を大幅に下回りました。この影響から、貸出利息収入は減少が続いております。新計画においては、積極的かつ適切なリスクテイクにより、中小規模事業者等の資金ニーズを掘り起こしていくことと、貸出利回りの低下に歯止めをかけることが課題と認識をしております。一方、収益の源泉を貸出金収益のみに頼らず、コンサルティング機能を強化し、役務取引等利益を増加させ、経費削減とあわせて安定したコア業務純益を確保できる、筋肉質な経営基盤を構築することが必要と認識しております。

当行の主要な営業基盤である秋田県は、人口減少、少子高齢化の流れが特に顕著で、地域の活力や地域経済に及ぼす影響が懸念されております。この課題を克服すべく、当行では8つのイノベーション戦略を策定し、推進してまいりました。その一例をご紹介します。

資料4ページの左側をご覧ください。秋田県は、森林面積が県土のおおよそ70%を占めるなど豊富な森林資源を有しております。一方で、間伐材が未利用のまま山に放置されるなど、大きな環境問題もはらんでおりました。これを踏まえ、本プロジェクトでは、県内林業者との連携により未利用材をバイオマス発電の燃料として活用し、地元の森林業や関連産業の活性化にも貢献するスキームを構築したものです。

続きまして、4ページの右側をご覧ください。秋田版CCRC事業であります。本事業は、中心市街地である秋田駅前のにぎわいを取り戻そうと、秋田県や秋田市と連携して支援している事業であります。秋田駅前にランドマークとなるような17階建ての高層階ビルを建設中であります。4階までが商業エリアで、5階から上が分譲マンションでありま

す。商業エリアには金融機関や医院などが入り、高齢者サービス機能もつきます。分譲マンションには首都圏からのアクティブシニアの方々の移住も計画をしております。

資料5ページをご覧ください。当行では、2020年開催の東京オリンピック・パラリンピックを地方創生における大きなチャンスと捉え、これまで地域のホストタウン登録や事前合宿地の誘致活動を支援してまいりました。この活動が実を結び、秋田県美郷町が2020年東京オリンピック・パラリンピックのタイ王国バドミントンナショナルチームの事前合宿地に決定いたしました。

資料8ページをごらんください。新計画の経営戦略の基本方針は、お客様の課題、地域の課題に真正面から取り組み、お客様の成長と地域の成長を我々の成長につなげていくこととあります。そのために、お客様の事業に対する評価能力を高めて、お客様に寄り添ったコンサルティングを実践していくこと、そして経営資源を地方創生に資する活動に集中し、地域貢献力を高めていくことに取り組んでまいります。具体的戦略は下表のとおりですが、第1の柱がお客様本位の徹底、第2の柱が地域貢献力の向上、そして第3の柱が経営基盤の強化であります。

続いて、資料の11ページをご覧ください。融資取引のあるお取引先を中心に訪問する1万先訪問活動を平成28年12月から開始いたしました。当行は経営統合以降、荘内銀行を参考に、リテール部門にかじを切りました。その結果、法人部門を担う人材育成が後手に回ったこと、そして事業先への訪問頻度が減少し、金融仲介機能を十分に発揮し切れなかった面があったと考えております。これを受け、融資人材の育成、意識改革を図り、重点先であるコンサルティング営業先、ターゲット先への事業性評価を強化することで、法人部門営業の再構築を図っております。その土台となるのが1万先訪問活動であります。この活動では、まだ数字にはあらわれるところまでいっておりませんが、今後につながるような好事例も出てきております。例えば、これまで疎遠であった先との取引が復活したり、本部や僚店との情報共有化によって新しい融資取引に結びついたり、そして、これまで減少が続いていた貸出先数に歯止めがかかるようになりました。また、女性が自ら融資業務の必要性を自覚するなど、女性の意識改革にもつながっております。第1次訪問のアンケート結果で、経営課題として最も多かったのが販路の拡大であります。この要望に応えるべく、国内だけではなく、海外にも目を向けた販路開拓支援を進めていきたいと考えております。例えば、秋田の名産であります日本酒、稲庭うどん、いぶりがっこ、そして大館曲げわっぱなどの伝統工芸品を当行がネットワークを有するタイ王国や台湾、フラン

スへ売り込んでいくことなどであります。また、事業承継についても地域の深刻な課題であります。今年度から専門部署を強化し、6名体制で臨んでおります。アンケート結果から早急に対応が必要な約200先をリストアップし、個別メニューを策定の上、提案活動を行っております。しかし、1万先訪問活動の目指すところがまだまだ営業店末端まで浸透していないと感じております。この活動に対する私の思いを営業現場に自ら直接伝えるなど、意識改革に取り組んでまいりたいと考えております。

続いて、資料の12ページをご覧ください。当行は、公的資金注入以降、企業再生会社として設立した北都ソリューションズのノウハウを活用し、開示債権額を大幅に減少させることができました。開示債権額の減少については、不良債権比率が1.1%台と相当程度まで進んできており、今後は、その経営支援ノウハウをその他要注意先へ振り向け、秋田県内の強い中小企業の育成に取り組んでまいります。第一弾として、その他要注意先のうち与信残高5,000万円以上の先、218先を選定しました。債権額ではそのおおよそ70%に該当いたします。具体的な支援活動としては、事業性評価シートによって、その他要注意先となっている要因を分析し、個別の簡易経営改善計画書を作成します。そして、事業性評価ミーティングでの議論を踏まえ、その課題を解決していきます。事業性評価ミーティングでは、特に当行経営陣の関与を深めることが重要と考えております。強い中小企業を育成していくことは、突然破綻などの回避につながるだけでなく、地域雇用の維持、経済の発展へも寄与するものと考えており、再生支援ファンドの組成を検討するなど積極的に進めていきたいと考えております。

18ページをご覧ください。コア業務純益の改善に全力で取り組んでまいりたいと思っております。貸出利回りの低下は鈍化してきているものの、金利収入の減少はまだ続くものと捉えております。そういう不透明な経営環境にあって、新しい収益源であるコンサルティング営業の推進を強化していくこととしております。また、業務の効率化による経費の削減も進め、収益力の強化に努めていきます。そして、これまで対応が不十分であった収益管理体制の高度化に向けて、新しい収益管理システムの導入を準備中で、この下期より稼働予定であります。

説明は以上でございます。

【山本会長】 ありがとうございました。

それでは、質疑応答については来週の審査会で行うということが基本ですが、この場でご確認いただくことがございましたら、お願いいたします。よろしいでしょうか。

それでは、田尾社長、斉藤頭取にはここでご退室いただきます。ご説明ありがとうございます
いました。

【斉藤頭取】 どうもありがとうございました。

【田尾社長】 ありがとうございます。

(フィデアホールディングス田尾社長・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、三十三フィナンシャルグループ会長兼第三
銀行頭取の岩間弘頭取及び同グループ社長の渡辺三憲社長にご入室いただきます。

(第三銀行岩間頭取・三十三フィナンシャルグループ渡辺社長入室)

【山本会長】 それでは、岩間頭取、渡辺社長からご説明をお願いします。

【岩間頭取】 それでは、よろしく願いいたします。

まず、1 ページ目でございますが、当行と三重銀行は本年4月2日に経営統合いたしま
して、三十三フィナンシャルグループを設立いたしました。三十三フィナンシャルグルー
プは、そちらにございますように、「地域のお客様から愛され信頼される金融グループとし
て、地域とともに成長し、活力あふれる未来の創造に貢献します。」という経営理念を掲げ
ておりまして、地域のお客様と圧倒的なリレーションを構築し、お客様の経営課題やニー
ズに対して多様なソリューションを提供することで、地域に貢献する信頼度ナンバーワン
の金融グループを目指しております。当行は、グループの総合力を生かし、これまで以上
に地域経済活性化に積極的に貢献するとともに、地域社会、地域経済、新金融グループが
ともに成長する好循環を実現してまいりたいと考えております。

次に2 ページ目でございますが、前経営強化計画の実績をまとめてございます。コア業
務純益につきましては、資金利益が計画を大幅に下回ったことを主因としまして目標未達
となりました。業務粗利益経費率につきましても、経費は計画以上に削減いたしましたが、
業務粗利益が計画を大きく下回ったことから未達となりました。一方、中小規模事業者等
向け信用供与の残高・比率、それから経営改善支援等取組率は、計画を達成いたしました。

こうした結果も踏まえまして、次の3 ページに課題をまとめてございます。中小規模事
業者等向け貸出につきましては、これまで減少傾向が続いておりました、私どもで活性化
推進地域と言っております地域におきましても122億円の増加となるなど、地域の事業
先に対して円滑な資金供給ができたものと評価をしております。ただ、その一方で、事業
取引先数が487先減少しております。その要因の一つとして、主に小規模零細企業を担
当する地区渉外担当者において、融資経験の浅さから融資やソリューションの提案が不足

していたことがあったのではないかと考えておるところでございます。今後は、事業先に対するリレーションとソリューションを一層強化するとともに、積極的なリスクテイクのもと、地域に根差した支援を強化し、地域経済の活性化に向けた踏み込んだ取組みを行うことで、より一層、存在感を発揮していかなければならないと考えております。経営の合理化・効率化につきましては、BPRや経費削減プロジェクトの取組みにより、営業人員を増加させ、経費削減の効果もあらわれたということで、引き続き取組みを強化していきたいと考えております。

こういった課題認識を踏まえまして、4ページに今回の経営強化計画の基本的な考え方をまとめさせていただきました。今回の経営強化計画におきましては、4つの基本方針、つまり、「リレーションの構築とソリューションの提供」、「経営の効率化・最適化」、「人材力の強化」、そして「内部管理態勢の強化と地域社会への貢献」を掲げております。そして、最重要項目であります「リレーションの構築とソリューションの提供」を実現するため、3つの重要施策を掲げております。すなわち、「事業性評価に基づく融資や本業支援の強化」、「経営改善計画策定先等のミドルリスク先への経営改善支援」、それから「三重県中南部地域活性化推進プロジェクト」の3つでございます。これらの重要施策に経営資源を投下し、地域に寄り添う「かかりつけ医」として、お客様一人一人の本業支援に尽力し、地域経済の活性化に貢献するとともに、収益力の強化を図ってまいりたいと考えております。これら重要施策の詳細については後ほどご説明をさせていただきます。

5ページに経営の改善の目標を掲げてございます。経営の改善目標につきましては、コア業務純益の改善額を13億2,700万円、業務粗利益経費率の改善幅を2.05%ポイントと計画いたしました。

次に、これらの目標を達成するための具体的施策についてご説明をさせていただきます。まず、6ページでございますが、事業先に対する施策につきましては次ページ以降でご説明しますので、ここでは、個人先に対する施策についてまず先にご説明をさせていただきます。個人先に対するリレーションとソリューションの強化策としましては、「暮らしのコンサル」広場の拠点拡充等を検討するとともに、ローンプラザに保障性保険等を提案するライフプランナーを新たに配置し、お客様のライフステージに応じたライフプラン設計の総合相談窓口化を推進してまいります。また、対面チャネルと非対面チャネルとの連携を強化し、ウェブやモバイルを活用したサービスやF i n T e c h企業との連携による新サービスを提供するとともに、資産形成や資産承継などライフスタイルに応じたサービスや

商品の充実を図ってまいります。

それでは、7ページですが、事業先に対する重要施策でございます。まず、事業性評価に基づく融資や本業支援の強化について、でございますが、リレーションシートや事業性評価サービスを活用した融資や本業支援の推進体制を整備の上、本部・営業店が一体となって強力に推進してまいります。具体的には、お客様情報のデータ化、経営分析レポートの提供等を行うとともに、対応状況の管理等のための体制整備や業績評価制度の改革を行います。リレーションシートを活用したソリューションの提供に当たっては、営業店・本部の事業性評価担当者及び関連各部の緊密な連携を通じて、取組みに対する実効性の向上を図ってまいります。こうしたリレーションシートの活用は、お客様の本質的な経営課題の把握やソリューションの提供に役立つと同時に、先ほど反省点で挙げました渉外担当者の目利き力の強化、あるいはコンサルティング能力の向上にもつながると考えております。

次に8ページ目でございます。経営改善計画策定先等のミドルリスク先への経営改善支援の強化について、でございますが、真に支援を必要としている先、すなわちミドルリスク先に対する真正面の本業支援を最優先事項として取り組んでまいります。そして、それらのお客様の経営改善が当行の営業基盤の強化につながるというサイクルを回すことで、地域と当行がともに持続的な発展を遂げるというビジネスモデルの確立を図ってまいります。取組みに当たりましては、ステップ1として、取引のあるミドルリスク先のお客様に対する重点的なサポートを行い、お客様本位の経営改善支援に取り組んでまいります。次にステップ2として、ステップ1を通じて蓄積された知見・ノウハウを活用して、新規のミドルリスク先への支援に取り組んでまいります。特に当行の主たる営業基盤であり、ミドルリスク先も多い三重県中南部地域については、経営資源を投入して積極的に展開してまいります。

この点につきましては次の9ページでございます。三重県中南部地域活性化推進プロジェクトを組成いたします。三重県中南部地域において、本部と営業店が一体となってミドルリスク先を中心に融資や経営改善支援等の本業支援に取り組むプロジェクトとしてスタートさせました。このプロジェクトでは、専担者5名で中南部地域活性化推進チームを組成し、そのうち4名を中南部地域に配置して、地域の面的再生に集中的に取り組んでまいります。また、営業本部副本部長をプロジェクトリーダーとするワーキンググループを組成し、プロジェクトの進捗管理や課題に対する解決策の検討等を実施するなど、PDCAサイクルの確立によりプロジェクトの実効性の向上を図ってまいります。

次に、地方創生に関する取組みでございますが、10ページでございます。地方創生に関する取組みに関しましては、従来の「まち・ひと・しごと創生推進プロジェクト」という組織を発展的に再編いたしまして、本年6月から「地方創生推進プロジェクト」を開始いたしました。本プロジェクトは、三重銀行グループとの協働により、三十三フィナンシャルグループが一体となって地方創生全般に係る施策に取り組んでいくものですが、具体的な取組みなどにつきましては、後ほど別紙の補足資料でご説明をさせていただきます。

11ページは、営業推進体制について、でございます。本部に各種の専門チーム等を立ち上げ、本部の営業推進体制を強化するとともに、三重銀行が有するデリバティブ業務などのノウハウの共有・相互活用などを通じたソリューション手法の多様化・高度化を図るほか、三十三フィナンシャルグループのネットワークを活用したビジネスマッチングの支援など、統合効果を最大限発揮し、ソリューション営業力の強化を図ってまいります。

次に12ページ目でございますが、経営の効率化・最適化につきましては、店舗の軽量化やATMの統廃合の検討・実施による店舗ネットワークの効率化を推進するほか、三重銀行との商品・サービスの統一化、共同開発や両行のノウハウ・リソースの共有・相互活用による本部業務の共同化・一元化に取り組んでまいります。人材力の強化につきましては、高いコンサルティング力を有する人材の育成を強化するほか、組織の活性化を図るため、働き方改革や女性の活躍機会の拡充に取り組んでまいります。内部管理態勢の強化と地域社会への貢献につきましては、三十三フィナンシャルグループの連携を図りつつ諸施策を着実に実施してまいります。

次に13ページでございますが、本計画におきましては、これまでご説明してきました重点施策に経営資源を重点配分し、リレーションの強化とソリューションの提供を通じて、中小規模事業者等向け貸出の増強を図り、計画期間中に中小規模事業者向け貸出を150億円増加させる計画としております。

次に14ページは、経営改善支援等の取組みでございます。事業性評価に基づく融資や本業支援の強化などの諸施策の実績の見える化を図るため、定義やカウント方法を一部見直しいたしました。施策の実効性の向上を図って推進をしてまいります。本計画では、計画始期対比1.04%ポイント上回る計画としております。これまで以上に信用供与の円滑化に積極的に取り組んでまいります。

最後に15ページ目でございます。責任ある経営体制の確立につきましては、三十三フ

ィナンシャルグループ及び当行とも監査等委員会設置会社とし、監査・監督機能の強化を図るとともに、業務執行の意思決定の迅速性・機動性を確保しております。経営強化計画の進捗管理につきましては、第三銀行においてワーキンググループ、リスク管理委員会などにおいて定期的な進捗管理を行うとともに、三十三フィナンシャルグループの取締役会及びグループ経営会議において、経営強化計画の策定及び履行状況について決議・報告を受ける体制としております。

経営強化計画の概要についてのご説明は以上でございますが、最後に、地方創生に向けた取組みにつきまして、補足してご説明をさせていただきます。

まず、別紙の1ページ目をご覧くださいと思います。当行では、今後、地方創生推進プロジェクトが中心となりまして、三十三フィナンシャルグループの連携を図りつつ、地方創生に向けて主体的・直接的な取組みを実施してまいります。まず、9月中に松阪市の地元事業者や個人が中心となりまして民間資本100%の地域商社を設立する予定となっておりますが、当行はこの地域商社に出資するとともに役職員2名を派遣いたします。今後、自治体や商工会議所、民間企業等と連携し、地域資源に磨きをかけ、高付加価値化して販売することなどによりまして松阪市の活性化に貢献すべく、積極的に取り組んでまいります。

次に2ページ目でございますが、統合効果を生かした地方創生に向けた取組みの強化策として、三十三フィナンシャルグループが連携して創業・新事業を支援するビジネスプランコンテストを行い、地元の起業家のサポートを行ってまいります。また、ONSEN・ガストロノミーツーリズムに関する連携協定に基づき、温泉等地域資源を活用した観光振興、地域活性化に取り組むなど、地方創生に向け積極的な取組みを行ってまいります。

最後に3ページ目でございますが、当行では、農業法人ファンド、成長事業応援ファンドを組成いたしまして、地域経済の成長・発展を担う事業者に出資し、支援しております。これまで2つのファンドで9先、2億1,000万円を出資いたしました。既に2社が配当を実施するなど、事業者の成長と地域経済の活性化につながっているものと評価しております。今後も、こうした取組みなどを通じて、地方創生、地域経済の活性化に貢献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。ありがとうございました。

【山本会長】 岩間頭取、ありがとうございました。

質疑応答につきましては来週の審査会で主として行いたいと思いますが、この場でご確

認いただくことがございましたら、お出しただければと思います。家森委員、どうぞ。

【家森委員】 すみません、1つだけ。今度統合されたということですが、経費についても、統合のメリットを織り込んだ計画になっていると理解してよろしいですか。

【岩間頭取】 はい、統合効果を織り込んだものになっておりますが、まず、スタート期は統合のためのコストが先行しますので、統合効果としては初年度はどちらかというところマイナスになります。2年度、3年度で統合効果が出てくるということになります。

【山本会長】 よろしいでしょうか。ほかにございましたら。よろしいですか。

それでは、岩間頭取、渡辺社長にはここでご退室いただきます。ありがとうございました。

【岩間頭取】 ありがとうございます。

【渡辺社長】 ありがとうございます。

(第三銀行岩間頭取・三十三フィナンシャルグループ渡辺社長退室)

【山本会長】 それでは、続きまして、みちのく銀行の藤澤貴之頭取にご入室いただきます。

(みちのく銀行藤澤頭取入室)

【山本会長】 それでは、藤澤頭取からご説明をお願いいたします。

【藤澤頭取】 みちのく銀行頭取の藤澤でございます。それでは、金融機能強化法に基づく当行の第四次経営強化計画につきまして、お手元のダイジェスト版にて説明をさせていただきます。

初めに、2ページをご覧ください。前計画の総括ですが、計画時に比べ市場金利が大幅に低下した影響もあり、コア業務純益、業務粗利益経費率は、始期、計画比ともに未達となりました。一方、中小規模事業者向けの貸出並びに経営改善支援等取組み先の割合は、我々の営業スタイルである、お客様を第一に考え、お客様の事業をしっかりと理解し、お客様のために何ができるかを全員で検討して、提案活動を繰り返す、そういった活動の成果として、始期、計画比ともに上回っております。

続いて、3ページをご覧ください。今回の策定に当たり、まず、当行を取り巻く環境についてSWOT分析を行い、資料の上のほうに記載してある3点について、特に重要なテーマとして計画に織り込んでおります。1点目は、人口減少局面において地域金融機関として最も重要な役割は何か。それは、コンサルティング力をもっと高め、創業から事業承継、事業再生までを一貫して推進・支援することで、地域産業の発展、雇用の拡大

を図ることで。2点目は、私たちの地元であります青森、函館にとどまらず、札幌までを視野に入れた営業を展開し、青函、そして札幌地区の発展に貢献するとともに、当行の持続的な成長につなげることで。そして3点目は、顧客接点の見直しをベースとしたチャネル戦略の再構築及び生産性の向上です。来店客数の減少、新たな金融インフラの進展を踏まえ、顧客接点の維持・強化に対応した店舗網の見直しが必要であり、あわせて生産性の向上も追求してまいります。

次に4ページをご覧ください。こちらは、第四次経営強化計画の概念図になります。一番上に、目指すべき姿として「地域の豊かさを引き出すベストパートナー」と掲げております。ここで言う豊かさとは、地域がもっともって元気になって、今よりもずっと活性化している、この地域にいるのが本当に楽しい、そういう状況をイメージしております。私たちの住むふるさとが豊かな地域になっていくお手伝いをしっかりとやれる銀行になろう、そういう思いを込めたものになっております。この目指すべき姿を実現するために掲げた3つの主要戦略、地域に必要とされるコンサルティング体制の構築、職員の幸福と活力向上を通じたチャレンジ精神あふれる組織づくり、そして経営資源を大胆にシフトするための生産性向上に向けたスピード感ある対応、こうした施策をしっかりと実践してまいります。

それでは、戦略の具体的な内容について説明いたします。5ページをご覧ください。こちらでは、法人営業におけるコンサルティング体制について記載しております。法人営業活動のベースとなるのが、一番下に緑で記載しておりますけれども、お客様の営業利益を改善するための活動です。まさに当行のビジネスモデルということになります。お客様を訪問し、お客様の事業をしっかりと理解する、そしてお客様のために何ができるかを全員で検討して、提案活動を繰り返す。こうしたお客様への本業支援活動をベースに、上のほうに記載してあります創業から事業承継、事業再生支援までの一貫した支援を展開してまいります。中でも創業支援については、この4月に創業支援室を新設し、体制を強化いたしました。創業のお手伝いだけではなく、創業に対する地域全体の機運が高まるような活動にもチャレンジしてまいります。創業した人、創業したいと考えている人、加えて創業を応援する銀行や自治体、税理士、そういったコミュニティをつくり上げ、創業の裾野を広げる活動に取り組んでまいります。また、特徴的なのは、右下のほうにございます「みちのくサービサー」の設立です。我々の営業基盤である東北から北海道には、業況が悪化したために、埋もれている技術や経営資源を活用できず、悩んでいる事業者がまだまだ

たくさんいるものと考えています。私たちの持っている事業再生のスキルを生かし、債権の買取りを通じて地域を活性化させる、そういうサービサーを目指してまいります。なお、このページには、活動の効果を評価するための数多くのK P Iを記載しておりますが、これら一つ一つの項目を丁寧に積み上げていくことで、地域金融機関としての責任をしっかりと果たしてまいります。

次に、1 ページ飛ばして7 ページをご覧ください。ただいま説明いたしました法人営業の取組みは、この右側に記載してありますとおり、青森県のみならず、我々が地元として営業活動を行っている函館はもちろんのこと、今後の戦略上の拠点である札幌においても強力に展開してまいります。函館は古くから青森との経済のつながりが非常に強く、当行も函館地区に7店舗を配置し、貸出金シェアも含め、北海道に本店がある銀行と肩を並べる水準にまでなっております。そういう意味では、青函のトップバンクとして青函双方のお客様をよく知る当行が積極的にお客様の事業をサポートすることで、商流・雇用の拡大につなげてまいりたいと考えております。続いて、札幌についてですが、過去50年以上、営業を展開してきておりますが、今後の新幹線延伸などを見据えた場合、我々の地元である青函との結びつきがこれまで以上に強くなることが想定されます。ありがたいことに、最近では、札幌地区でも我々の法人営業活動が認められ、お客様や税理士などからの紹介を中心にして取引先数も大幅に増え、取引の厚みも出てまいりました。当行の営業スタイルを継続し、札幌での営業基盤を強化する、そうすることで札幌地区の経済発展に貢献できる、そして必ずや青森県内や函館地区への波及効果も期待できるものと考えております。

8 ページをご覧ください。これまで説明してきましたコンサルティング体制の強化や北海道での戦略の実効性を高めるために、生産性の向上にもしっかりと取り組んで人員の再配置を進めてまいります。柱は2つです。まずはデジタル化の推進。個人ローンや預かり資産などの業務フローの電子化を中心にITを活用した業務の効率化を進め、業務量の削減、総労働時間の削減に取り組んでまいります。2つ目は店舗の統廃合です。スマートフォンが急速に普及すると同時に、新たな金融インフラが進展してきております。当然に戦略的な新規出店も進めてまいります。顧客接点のあり方の見直しは必須であり、店舗の統廃合を通じてコンサルティング部門への人員再配置へつなげてまいります。

最後に、1 ページ飛ばしまして10 ページをご覧ください。私たちが地域とともに発展していくためにはESGへの取組みが欠かせない、そのように考えております。我々のミ

ッションは、目指すべき姿に掲げましたとおり、地域の豊かさを引き出すということです。そのために、こちらのページのSocialの欄に記載しておりますが、本業支援の強化、すなわち、お客様の本業を徹底して支援することで、地域がもっともっと豊かになり、その結果、当行の企業価値向上につながっていくものと考えております。また、Governanceの欄にありますコンプライアンスですが、組織のあり方の見直しや職員との直接の対話などを通じてコンプライアンスマインドをしっかりと高めてまいります。コンプライアンスについては経営の最重要課題として認識し、その定着に向けて一層努力してまいります。

最後になりますが、地域の豊かさを引き出すベストパートナーとして、これからも地域を支え続け、地域の皆様とともに成長していく、そういう銀行を目指して取り組んでまいります。

以上で私からの説明を終わらせていただきます。

【山本会長】 藤澤頭取、ありがとうございました。

それでは、質疑応答につきましては来週の審査会で主としてお願いしたいと思いますが、この場でご確認をいただくことがございましたら、お出しただければと思います。どうぞ、家森委員。

【家森委員】 過去3年の計画の間に公募増資をされたと聞いておるんですけども、この増資の状況といいますか、新たに資本基盤を構築されていると思いますが、株主からどのようなことを言われながら経営されているか、少しだけ教えてください。

【藤澤頭取】 今回の公募増資に当たりましては、県内の貸出金が大幅に伸びており、加えて、地元として捉えている函館地区での貸出金もかなり順調に伸長したところがありまして、どうしてもここからさらに皆さんと一緒にやっていくためには資本が必要なんです。資本と収益のバランスをしっかりとっていくためにもどうしても必要なんですということを、しっかりと訴えさせていただきました。基本的には、地域の皆さんも、今回の公募増資については、これだったら応援するというので応募してくださったものと私は思っております。結果的に公募増資に対します応募数は我々が想定した以上に来ておりましたので、そういったところにもそういう結果があらわれたのではないかと思っております。

【山本会長】 よろしいでしょうか。ほかにございましたら。よろしいでしょうか。 それでは、藤澤頭取にはここでご退室いただきます。ご説明ありがとうございました。

【藤澤頭取】 ありがとうございます。

(みちのく銀行藤澤頭取退室)

【山本会長】 それでは、続きまして、東和銀行の吉永國光頭取にご入室いただきます。

(東和銀行吉永頭取入室)

【山本会長】 それでは、吉永頭取からご説明をお願いいたします。

【吉永頭取】 東和銀行の吉永でございます。どうぞよろしくをお願いいたします。

当行は、平成21年12月に350億円の国の資本参加をいただきまして、3期にわたる経営強化計画のもとで、リレバンの徹底で収益力を強化するビジネスモデルをつくり上げることができました。ダイジェスト版の1ページをご覧ください。国の資本参加前の平成21年3月期に119億円のマイナスであった利益剰余金は、平成30年の3月期で683億円まで積み上げることができまして、平成30年5月に公的資金350億円のうち200億円を返済させていただきました。東和銀行が今日あるのは、国の資本参加及び経営強化計画に基づくご指導により、ビジネスモデルを確立することができたからと考えております。

2ページでございます。私どものビジネスモデルは、お客様のところを回り、靴底を減らす活動で把握したお客様のニーズに対し、本業支援、経営改善支援のお客様応援活動を実施することで、お客様の収益増加を図ると同時に、他行より高い貸出金利を維持し、当行の収益力を確保するというものでございます。

3ページをご覧ください。貸出金利の推移でございます。左のほうの真ん中の青いところが当行でございますが、第1期の経営強化計画以降、当行の貸出金利の低下幅は他行より緩やかなものとなっております。平成27年12月の貸出金利低下幅を平成21年9月と比較いたしますと、当行は0.368%の低下で、第二地銀平均の半分となっております。当行はリレバンの徹底で他行より高い金利をいただけるビジネスモデルを確立していったと言えます。それが一変しますのは、平成28年1月の日銀のマイナス金利の導入です。右の図をご覧ください。平成30年3月を平成28年1月と比較しますと、当行は0.228%の低下と、第二地銀平均とほぼ同じで低下するようになりました。

4ページをご覧ください。左の図の国内銀行全体では、マイナス金利以降、0.25%未満の異常に低い金利の貸出金残高が急増していることがわかります。これに対しまして当行は、右の一番上の薄い青でございますが、1.5%以上1.75%未満の高い金利の貸出が急速に減少していることがわかります。実現できていた高い金利の貸出が他行から狙い

撃ちされ、減少していったことをあらわしていると言えます。

5ページをご覧ください。3年間で約1万4,000件面談を行い、約1,300件の成立があったビジネスマッチングをはじめ、多くのリレバンについての活動については、当行は一切手数料をいただいていません。その分が貸出金利に反映されていたと考えております。

コストのかからない外部の政府系機関を活用したリレバンの例をいくつか申し上げます。6ページをご覧ください。ビニールハウスの上に太陽光パネルを設置し野菜を栽培しているお客様から、モンゴルで事業をしたいという相談があり、JICAのフィジビリティ・スタディを無料で行うサービスを紹介し、結果をJBICに持ち込み、モンゴル現地子会社に外貨建て貸付を、当行は親会社に円貨貸付を行うスキームを実行いたしました。

7ページをご覧ください。関東経済産業局は、定年退職者で再び現役として働きたい人を新現役として登録しています。専門人材の力を借りたい当行のお客様と新現役の方とのお見合いの場を銀行で提供することを平成26年から毎年行い、276人の新現役を紹介しました。当行が最も得意としますものづくり補助金の申請支援では、群馬、埼玉の両県の地銀全体の中で、当行は今回の計画3年間で連続して1位の採択数を維持いたしました。

10ページをご覧ください。条件変更先については、全先を直接訪問し、何らかの支援を行ってまいりましたが、それにより条件変更先そのものの減少に加え、経営改善計画未設定先も大幅に減少となりました。

11ページをご覧ください。金融機関から融資を断られる状況にあった窮境に陥った企業というのは、最終的に信用保証協会の窓口相談するということが多いようでございます。当行は、群馬、埼玉両県の信用保証協会と提携の契約を結び、そうした状況にある企業を紹介してもらい、信用保証協会と協力して支援をしております。

12ページをご覧ください。国の資本参加以降、DESやDDS、債権放棄などの抜本的な事業再生支援は82億円、事業性融資の信用リスク量は175億円、合計257億円となっており、公的資金350億円に対する活用比率は73.3%となっております。

次に13ページをご覧ください。コア業務純益は計画を6億円下回る100億円となりましたが、中小企業向け貸出は、計画を298億円、始期を688億円上回ったほか、OHR、経営改善支援等の取組みの実績については計画を達成することができました。

ここから新計画の概要についてご説明いたします。14ページをご覧ください。先ほど説明いたしました基本的なビジネスモデルは変わりません。本業支援、経営改善支援には

工夫を加えるとともに、資産形成支援を新しく加えて、この新しいお客様応援活動に取り組みます。

いくつかの新しい施策を説明させていただきます。15ページをご覧ください。ゆうちょ銀行との共同出資により、地域経済活性化ファンドを組成します。秋に契約締結の予定で、来年の春にはスタートさせたいと考えております。これにより、地場産業へのエクイティ性資金の供給をしたいと考えております。大規模な修繕、設備投資の必要にありますが草津のホテルあるいはベンチャー企業等を考えております。エクイティ性資金は、経営改善支援の手法としても有力で、同様に活用していきたいと考えております。

16ページをご覧ください。ビジネス交流会、これほどこの銀行もやっておりますが、私どもは、具体的な成約が増加するような工夫をしたいと考えております。商談会でバイヤーと名刺交換をした行員は、その後、必ずバイヤーを訪問し、仲よくなったバイヤーを当行の取引先との1対1の個別商談に招待いたします。また、大手企業の本社や工場で当行のお客様の展示商談会を行う川上・川下マッチングをもっと強化いたします。

次、19ページでございます。投信販売を抜本的に改革します。販売商品は低リスク・低リターンの商品を中心とし、販売手数料でなく、お客様の金融資産残高の増大による収益増加を目指すビジネスモデルに変えたいと考えております。具体的には、今年7月に投信販売最優秀の女性行員数名を選びまして、まず、今までの投信の売り方を忘れてもらった後、東京の和キャピタルというアドバイザーに送りまして6カ月間研修、その途中においても顧客への試行的なマーケティングを行い、この過程を繰り返した後、成果の検証を行い、こういうやり方を全店に広げていきたいと考えております。

次に20ページをご覧ください。KPIは野心的な数字としてあります。経営者保証に依存しない融資の割合は現在15%程度しかありませんが、目標を50%とします。これは実現するようにいたします。

22ページをご覧ください。同一エリアの母店に涉外・融資業務を集約する特化店を3年間で21店舗に拡大します。事務の合理化には他行との業務提携も辞さずにやっていきたいと考えております。計画終期までには13億円の経費削減を行います。

続いて24ページでございますが、中小企業に対する貸出額は、前期間の計画値年間130億円を上回る180億円としております。

23ページに戻っていただきまして、この期間中のコア業務純益は、始期をわずかでも上回るものとしております。

最後に25ページをご覧ください。当行は既に、社外取締役2名、社外監査役2名の社外役員を置いております。また、弁護士による外部評価委員会が役員を選解任の個別の評価を行ってきました。これは10年ぐらい続いております。今後は、社外取締役等で構成する独立した諮問委員会が取締役選解任案を発議し、外部評価委員会の評価を経て取締役会で決定する仕組みとしてまいります。

以上が本計画の概要でございます。

前3期の経営強化計画で確立してまいりましたお客様応援活動を中核とするビジネスモデルは、マイナス金利のもとで収益低下がありましても決して揺らぐことなく、地域への役割をきちんと果たしていきたいと考えております。

どうもありがとうございました。

【山本会長】 吉永頭取、ありがとうございました。

それでは、質疑応答につきましては来週の審査会で行っていただきたいと思いますが、この場でご確認いただくことがございましたら、お出しただければと思います。よろしいでしょうか。それでは、吉永頭取にはここでご退室いただきます。本日はご説明ありがとうございました。

【吉永頭取】 どうもありがとうございました。

(東和銀行吉永頭取退室)

【山本会長】 それでは、続きまして、高知銀行の和田廣男専務にご入室いただきます。

(高知銀行和田専務入室)

【山本会長】 本日は、森下頭取はご都合とのことで、かわりに和田専務にご説明をお願いいただくということでよろしいでしょうか。

【和田専務】 はい。

【山本会長】 それでは、和田専務、よろしく願いいたします。

【和田専務】 高知銀行専務取締役の和田でございます。

よろしく願いします。

それでは、1ページをお開きください。前経営強化計画の数値目標の達成状況でございます。前計画におきましては、主に中小規模事業者等向けの事業融資に積極的に取り組んだ結果、貸出金は増加し、中小規模事業者等向け貸出残高と総資産に対する比率、そして経営改善支援等の取組みは、計画を上回りました。しかしながら、前計画策定時に想定していなかった低金利環境が継続したことなどから、貸出金や有価証券の利回りが低下し、

コア業務純益、業務粗利益経費率が計画未達に終わっております。

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をいたします。本計画の策定に当たり、長期的な目線で地元高知県が抱える人口減少などの構造的な課題やITの目覚ましい進歩など、金融機関を取り巻く環境変化等を踏まえた上で、地域金融機関として10年後の目指す姿を「地域の価値向上に貢献する金融インフラ」と掲げました。あるべき姿の実現に向けた基本方針を、「地域密着型金融の深化」、「高付加価値サービスの提供」、「生産性の向上」と定め、その方針に基づく営業戦略を4項目、営業戦略の効果を最大限に引き出すための経営基盤戦略を2項目策定しております。地域密着型金融を深化させ、付加価値の高い金融サービスを提供して、地域全体の価値向上に貢献する、地域になくはない金融機関となること、あり続けることを目指してまいります。

3ページをご覧ください。経営の改善の目標とその達成のための方策でございます。本計画における経営改善の目標でありますコア業務純益の増加、業務粗利益経費率の低下を達成するために、各種施策を着実かつスピード感を持って遂行してまいります。

それでは、施策を説明いたします。4ページをご覧ください。1つ目の営業戦略といたしまして、BPR効果の最大化と営業基盤の強化に取り組みます。BPR効果の最大化を図るため、選定いたしました58項目の事務量を30%削減することを目標に掲げて業務改革を推進し、効率化によって捻出した時間と力をface to faceの営業活動の量と質の向上に充当することで、収益力を向上させたいと考えております。

2つ目の営業戦略といたしまして、事業性評価に基づく融資の増強をやっていききたいと思っております。当行の地元高知県は、全国に先駆けて総人口の減少と高齢化が進行し、生産年齢人口が減少推移することが予想されておりました。地域が抱える重要課題の一つとして生産性の向上が挙げられております。当行は地域金融機関といたしまして、地域の生産性向上に資するため、お取引先の事業性の理解を深めて、それに基づく融資や課題解決に向けたソリューション提供に取り組み、この活動によって創造される経済循環を当行の収益機会につなげたいと考えております。また、ソリューション提供活動の効果を測定するため、独自のKPIを設定するとともに、営業店の業績評価における活動プロセスの評価をより重視していくことなどによって、行員の意識強化にも取り組んでまいります。

5ページをご覧ください。3つ目の営業戦略、個人取引の強化です。個人取引を強化するために、お客様のニーズに関する情報収集と分析をより一層強化し、ライフステージに応じた商品やサービスの提供をタイムリーに行うなど、お客様本位で中長期的な資産形成

や資金ニーズに的確に対応していきたいと考えております。こうしたお客様の利益を最大化するための活動を活発化させ、当行の収益機会の拡大も図ってまいります。

4つ目の営業戦略です。顧客接点の拡大と店舗間連携の強化に取り組みます。高知県が抱える構造的問題は、さきにお話をさせていただきましたとおりであり、高知市と郡部における地域間格差も拡大するなど厳しい環境ではございますけれども、前計画において導入したブロック・エリア制は、高知県が策定いたしました高知県産業振興計画に基づく地域アクションプランと協働する活動の活発化につながるなど、一定の効果が見られております。当行といたしましては、各地域で経済の活性化に向けた活動を一層活発化させ、それによる好循環を収益機会につなげてまいりたいと考えております。また、地域の特性やお客様のニーズ等を勘案いたしまして、店舗間の連携をベースに、特化すべき店舗機能を選択するとともに、今般の法令改正を踏まえ、営業店の平日休業等を活用することなどによりまして、高知県内の店舗網は維持していきたいと考えております。

6ページをご覧ください。経営の改善の目標とその達成のための方策でございます。1つ目の経営基盤戦略といたしまして、人材力の最大発揮に取り組みます。本計画では、若手行員の成長を支援するために、研修プログラムを一層充実させるとともに、中堅行員を各種企業や各種機関へ出向・派遣して、習得した専門的なノウハウを行内にフィードバックするなど、組織全体のレベルアップを図ってまいります。

2つ目は、経営基盤の強化でございます。本計画で掲げる変革をなし遂げるためには、職員一人一人が経営理念に基づく志をより一層高く持つことが不可欠であると考えておりまして、当行のブランドを行員に一層浸透させるべく取り組んでまいります。また、グループのガバナンスを強化するとともに、グループ各社との営業推進面の連携を強化するなど、金融関連サービスの向上にもつなげてまいります。なお、公的資金につきましては、2024年の返済期限を見据えて、本計画期間中に資本政策の検討を開始したいと考えております。

7ページをご覧ください。中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化でございます。地元の高知県は大企業が少なく、中小・零細事業者が地域の雇用を支える重要な存在となっております。こうした事業者を育成支援することが当行の重要な役割であると認識しておりまして、事業性評価を重視した融資に積極的に取り組むなど、信用供与の円滑化に一層努めてまいります。

8ページをご覧ください。これまでの計画期間におきまして、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み、地元の雇用の維持・拡大や取引先の売上高の増加につながっているものと認識しております。本計画におきましては、経営改善支援等の比率を計画始期の4.73%から計画の終期には5%まで上昇させる目標として取り組んでまいります。

9ページから10ページをご覧ください。こちらは、最後に、責任ある経営体制の確立でございますけれども、平成30年6月に新たに社外取締役を1名増員いたしまして、現在、取締役9名のうち社外取締役は3名体制となっております。また、全役員13名のうち、独立役員が6名、割合は46%となり、経営監視機能の一層の強化を図っております。

以上、新たな経営強化計画についてご説明いたしましたとおり、前計画より掲げております「ベスト・リージョナル・コラボレーション・バンク」といたしまして、地域の発展のために、地域とともに最も汗を流し、地域になくてはならない金融インフラとなることを目指してまいります。

ご清聴ありがとうございました。

【山本会長】 和田専務、ありがとうございました。

それでは、質疑応答は主として来週の審査会でお願いしたいと思いますが、もしこの場でご確認をいただくことがございましたら、お出しただければと思います。どうぞ、家森委員。

【家森委員】 いただいている資料の3ページのところにコア業務純益の改善額がありますが、法令でこの収益が改善しているということが要件の一つになっています。ここでは500万円だけ増加するとなっている計画でして、さらに見ると、一旦落ち込んだ後、最後の年にジャンプして上がっていくということになっているんですが、一旦落ち込んで何で最後に上がっていくというロジックのところですね。新計画の3年間ずっとやられていくことはわかったんですが、3年目になると上がっていくロジックを合理的に説明できるのかなという質問です。

【和田専務】 今から例えばBPRをやるに当たって、店舗の中身を、今まででしたら、預金、貸付、渉外係という、この3つにしていたのを、渉外係と貸付係を一緒にして、それで2課制にする中でお客様に対する設備もミドルオフィスのなものをつくりたくて、そういった店舗の投資等を先行してやりたいというところがございます。もちろん、前年度を上回って当然のことながらやっていきたいというのは目標として掲げておりますけれども、そうしたBPRのための投資をちょっと前倒しでやりたいということはこの係数にも

あらわしていったというところでございます。

【多胡委員】 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。途中でご説明あった6ページ絡みのところなんですけれども、公的資金の期限がある程度近いということで、資本政策ということをおっしゃっていたんですが、そのあたりについてもうちょっと詳しくお願いします。

【和田専務】 はい。まだ具体的にこれはというところではございませんけれども、何とかここまでの取組みの中で利益剰余金というのは計画をかなり上回って推移しているところがございます。もう既に200億円以上の利益剰余金が積み上がっております。ただし、これをお返しすると、どうしても自己資本比率のところは8%を切ってしまうというところがありまして、かつ、やはりまだ当面は、新しい基準を念頭に置いたところ、毎年15億円から16億円の利益を積み上げていってもなかなか8%というバーに達さないというところがあるものですから、その一部を何とか充実させたいというところを今ちょっと考えているところではございます。

【多胡委員】 やはり公募ですか。

【和田専務】 XXXXXXXXXX やっぱり株主に対する負担がありますので、そこをこれから幹事証券会社等を通じていろんな提案をいただいた上で考えていきたいと考えております。

【多胡委員】 わかりました。

【山本会長】 よろしいでしょうか。ほかにいかがでしょうか。よろしいですか。

それでは、和田専務にはここでご退室いただきます。ご説明ありがとうございました。

【和田専務】 ありがとうございました。

(高知銀行和田専務退室)

【山本会長】 それでは、最後になりますが、宮崎太陽銀行の林田洋二頭取にご入室いただきます。

(宮崎太陽銀行林田頭取入室)

【山本会長】 では、林田頭取からご説明をいただきます。よろしいでしょうか。

【林田頭取】 宮崎太陽銀行の林田でございます。平素は大変お世話になっております。

それでは、当行の第四次経営強化計画の中核となります経営課題に向けた今回の計画の

ポイントについて3点説明させていただきます。

お手元のダイジェスト版2ページをご覧ください。まず、第1のポイントは、早期健全化法の考え方との決別でございます。本計画の策定に当たり、第三次計画の取組みを改めて振り返りましたところ、当行は、旧法である早期健全化法の考え方に支配し続けられ、金融機能強化法が目指す地域経済活性化へ貢献することの認識が著しく不足していたと思っております。そして、その結果、本業支援などの取組みが極めて形式的なものに留まっていたことに、遅ればせながら気づくに至ったものであります。当行は、この気づきに基づきまして、第四次計画は、金融機能強化法の趣旨から大きく乖離してしまった経営の軌道修正を行うための計画であると位置づけることといたしました。そのため、右下の箱にお示ししましたとおり、営業推進の大方針として、短期的収益や短期的業容の向上への執着を改め、地元のお客様とのリレーションを無形資産として捉え、着実な顧客価値提供の裏づけをもって、この無形資産の含み益の最大化に注力するという命題を掲げつつ、重要なステークホルダーである当行のお客様と当行の業務執行にかかわる行員に対して、私ども経営陣が先頭に立って、継続的な対話を通じ、この精神について十分に理解を深めてもらうための努力を全力で行っていくこととしております。

続いて、5ページをご覧ください。第2のポイントは、当行が有用情報と名づけた本場に役に立つお客様の情報の活用による本格的な課題解決型営業への取組みであります。当行はこれまで、お客様との対話の際に、ややもすると貸出に関する話題にばかり集中する傾向がございました。そういった反省に立って、本計画においては、お客様ご自身が掲げておられる事業上の課題に関するお話をじっくりと伺い、他の金融機関とは一味も二味も違う、本物の課題解決型営業による着実な顧客価値の提供に努めてまいります。そのため、お客様に心の底から喜んでいただける、つまり、本当のお役に立つサービスとして、ページ中央の箱に示しておりますAからDまでの融資関連情報以外の4つのサービスの提供に努めてまいることとしております。第二地銀である当行の場合、全ての行員が、お客様が抱えておられる課題をスムーズに解決できるわけではございません。その解決策を提供するため、必要な有用情報を集め、高い顧客価値提供に取り組んでいく必要があることから、それらの解決策を確実に実行していくため、ここに掲げた4つのサービスに的を絞って取組みを進めていくことといたしました。

これらのサービスを提供するための手法として、6ページに掲げておりますように、通常のビジネスマッチングサービスである「たいようビジネスマッチングサービス」や、お

お客様が販売に苦勞しておられる商品やサービスの販路開拓支援サービスである「本業サポートWith」に積極的に取り組んでまいります。また、このサービスを通じて発生する資金需要に対しましては、1年更新の当座貸越枠の設定も予定いたしております。

次に、お戻りいただきまして3ページをご覧ください。第3のポイントは、地元ミドルリスク層への取組みであります。当行は、第三次計画期間中、公的資金注人行として地元ミドルリスク層に対するコミットが不足していることに改めて気づいたところであります。したがって、第四次計画では、地元経済活性化に貢献するため、資本の適切な使用に取り組むこととしております。その具体的な施策の一つとして、既に本年4月からミドルリスク層支援の経営合理化資金による取組みを開始しております。これは、資金繰りの悪さが放置されてきたミドルリスク層のお客様に対して資金繰り改善の提案を行い、極力、無担保による貸出を行うことによって、債務の組み替え等を行っていかうというものであります。当行は、財務改善の提案を行うことによって、今年度の第1四半期において94件、17億円を、金利競争に巻き込まれることなく実行を完了いたしました。本部主導でスタートしたこの取組みの趣旨が行員へ十分に浸透し切っているとは申せませんが、半期ベースではここ数年を上回る実行金額を計上できていることがほぼ確実な状況となっており、引き続き浸透を図り、積極的に取り組んでいく方針でございます。また、新規実行レートにつきましても、平成29年度下期と比較して平成30年度第1四半期は40ベースポイント上昇するなど、ミドルリスク層での資金繰り支援の顧客価値の大きさを裏づける結果となっております。この取組みは、定量評価の範疇での資金繰り支援であります。今後は、「本業サポートWith」をミドルリスク層向けの新たな販路開拓支援として全社的に展開し、商品・サービスに特化した虫の目の事業性評価による商流分析も深掘りを実施していくことで、1年更新の当座貸越枠設定による無担保増加運転資金提供にまでさらに発展させていく所存でございます。

7ページをご覧ください。ここまで説明いたしましたこれらの計画を着実に実行するための方策についてこちらに記載いたしております。各支店の行員がこれらの業務推進に集中できるよう、複数の店舗の預かり資産推進や個人ローン推進を本部に集中化するという新たな方策に取り組んでまいります。なお、本計画の趣旨を、対話を繰り返すことで当行行員全員の腹に落とし、それぞれの施策の準備を進めていくためには、相当の時間を要しますことから、本年度下期はそのための準備期間と位置づけることとし、平成31年度以降に着実に成果を上げられる体制を実現できるよう、しっかりと取り組んでまいります。

また、本計画の進捗をはかるための独自の指標として、2種類の「たいようKPI」を設定いたしました。詳しくは、4ページと9ページに記載いたしておりますので、どうぞご覧いただきたいと存じます。

以上で第四次経営強化計画のポイントに関する説明を終了させていただきます。ありがとうございました。

【山本会長】 林田頭取、ありがとうございました。

それでは、質疑応答につきましては主として来週の審査会でお願いしたいと思いますが、この場で特にご確認をいただくことがございましたら、お出しただければと思います。家森委員、どうぞ。

【家森委員】 ありがとうございました。6ページのところで「本業サポートWith」とかTBMSというのにこれから非常に取り組んでいかれるという、フラッグシップ的な取組みだということだと思んですが、これと9ページの「たいようKPI」というものとの関連性、今後この取組みは、どのKPIを見て評価できるのかというのが1点。それから、今回経営改善支援取組率の定義を変えられたということではあるんですが、通常の銀行に比べてこの取組率が0.84%と非常に低い数字になっておるんですが、これは十分なものなのかという素朴な質問をさせていただきたいと思います。

【山本会長】 よろしくお祈いします。

【林田頭取】 「たいようKPI」のところの4ページのところでよろしいですかね。

【家森委員】 9ページか4ページかどちらかの、着実な顧客価値の提供というのはどのKPIを見て今後判断していくのでしょうか。

【林田頭取】 これまで私たちは、やはり短期的な収益を上げるために、お預かり資産や消費者ローンなどに非常に短期的に力を入れていったということで、ここの「たいようKPI（1人当たりの生産性）」というのは、地元事業所向けの貸出利息、これにしっかりと取り組んでいくために、また安易に流れないように、「たいようKPI」という1人当たりの生産性を設定していくということでございます。

9ページの経営改善取組比率が低くなっているというご質問でございますけど、前回までは非常に大きく数字を書いていたんですが、実はこれは、今までは、大変反省なんですけど、非常に取組みやすいというんでしょうか、そういうものを目標に設定しておった点もありましたものですから、例えばお客様にセミナーの案内をして、そして参加していただいたりとか、ちょっとした事例なんですけど、そういうものを今まで挙げていたもので

すから、深掘りができてなかったということで、それがどのようにお客様の事業に貢献していくのかと、そこまで深掘りしていくということで、今度このような数字を置いたわけでございます。

【山本会長】 よろしいでしょうか。

どうぞ、多胡委員。

【多胡委員】 すみません、多胡です。どうもご説明ありがとうございました。前回と前々回の計画も、私、見ているんですけど、今回がらっと変わって、2ページに前回までは早期健全化法的な意識でやっていたけれども、考え方を改めてという、まさにこういう方向性だと思うんですが、現場の行員さんの意識というのがどうなのかということで、実際、平成30年度の第1クォーター、40ベースポイント、金利が改善したというお話が頭取のお話の中にあっただんですが、言ってみればかなりがらっと変わっているわけですよ。そのあたり、現場はどんな感じで受けとめていらっしゃるか、ちょっと教えてください。

【林田頭取】 実は、この計画は、営業店の意見も取り入れながら本部を中心に約1年かけて組み上げてきました。本部の中ではやはり目線合わせというんでしょうか、なかなかやはり時間がかかったというのが事実でございます。ですから、各営業店の行員全員に浸透させるというのはやっぱり時間が相応にかかると私は考えております。それで、今まで事業性評価というんでしょうか、ともかく残高をとってくる、若干金利を下げてでもとってくるというようにやっていたのが、ここに来ましているいろんな話をする中で、やはりこういうものに着眼点を置いて取り組まないといけないんですねという行員も徐々に出てきているというようなことで、実は取締役会の中で社外の方の意見にもそうした意見を非常にたくさんいただいております。二、三例を挙げますと、ある社外取締役の方ですけど、「私自身の経験に照らせば、例えば組織改正も当然必要であるが、部店のリーダーとなる人材の意識改革が必要である。これをどうやっておろしていくのか。」とか、それから、「営業店固有の営業活動を意識レベルから実際の提案スキルまで包括的に見直す必要がある。」とか、そのような社外取締役のからのご意見もいただいております。この部分についても、社外取締役へも、どうやって浸透させていくか、ここが一番の大きな私どもの役割であると私は考えております。

【多胡委員】 ありがとうございました。

【山本会長】 よろしいでしょうか。ほかにいかがでしょうか。よろしいですか。

それでは、林田頭取にはここでご退室いただきます。本日はご説明ありがとうございました。

【林田頭取】 ありがとうございます。

(宮崎太陽銀行林田頭取退室)

【山本会長】 それでは、本日はこれまでで、各行からのご説明を伺ったということになります。来週9月6日の審査会におきまして、本日の各行からの説明も踏まえまして質疑応答、ご議論をお願いしたいと思っております。

なお、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。また、本日の配付資料につきましては全ての資料が非公表となっております。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、取引者の秘密を害するおそれのある事項、業務遂行に不当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、よろしく願いいたします。

最後に、事務局から連絡をお願いいたします。

【多胡委員】 ごめんなさい。

【山本会長】 あ、どうぞ、多胡委員。

【多胡委員】 ちょっと今日の話聞いていて、これだけ並べたわけですけど、私、この審査会に出るときにどこを見ているかというところ、公的資金がどう活用されたか、ここがポイントなんですね。それが明快に出ているところもあれば、例えば仙台銀行は、もう公的資金を外したら自己資本比率は3%しかないわけですよ。それで相変わらず個人向けをしっかりとやりたいなんて言っているわけです。こんなのもう論外なんですよ、はっきり言って。だから、金融機能強化法の本来の趣旨に則って資本をどう使うか。もちろん、返済原資がどう積み上がるか、収益をどう上げるかというのは縦軸としてあるんだけど、それ以上に大事なものは、やはりこれをどう活用して地元事業者や地元経済のために役に立ったかが重要なんです。そういう点のはっきり説明されていない銀行もあるわけですよ。こういうのは本当にちょっとえらいことになると思うんです。その部分は補強してもらいたい必要のある銀行がいくつかあると思っております。例えば今の宮崎太陽銀行や東和銀行も公的資金の活用比率が出ていますが、こういうものがないと、そもそも金融機能強化法が果たして役に立っているのかどうかというのがわからない。私自身、話を聞いてよくわからなかったケースもあって、そのあたり、ちょっと補強していただかないと思うん

ですけど、これって後出しジャンケンになりますかね。

【山本会長】 いや、今の点は、私の理解では多胡委員は前からずっとご指摘いただいているポイントで、その点は重要な点であるということで、当審査会でもおそらくコンセンサスがあるところだろうと思っています。後で室長のほうからご説明あると思いますけれども、事前に事務局宛てに次回質問したい事項というのをお寄せいただいて、あらかじめ向こうに準備をいただくということになっておりますので、今の点も含めて、特に説明が必ずしも十分でなかったところにつきましては、その公的資金を一体どのような形で活用しているのかということについての十分な資料、数値を伴う説明をご用意いただきたいということをあらかじめお伝えいただいて、当日ご説明をいただくということにしたいと思います。決して後出しジャンケンではないと思います。

【多胡委員】 ごめんなさい。失礼しました。

【山本会長】 ありがとうございます。

ほかに何か、次回に注意事項等ございましたら。よろしいでしょうか。家森委員、何かもしあれば。

【家森委員】 結局、前計画は、ほとんどが未達ですよ。この金融環境では、やむを得ないという部分もあるんですけども、次の計画も、さきほどちょっとお尋ねしましたが、率直に言って何かものすごく苦しいですよ。例えば高知銀行のコア業務純益の計画は、始期と比べて500万円だけ多いという計画です。これは法令上のものなので、どういうふうに理解してこの審査会として、さっきの言うと、正直言って、収益性にかなり無理があつて、多分、金融機関はもしあんな事業計画を持ってきたらその事業者へ押し返すと思うんですけども、どう考えるべきなのかというのをちょっと私自身も委員として迷っているということを申し上げたかった。

【山本会長】 ありがとうございます。それは審査会の宿題として、来週に向けて各委員お考えおきいただければ。それから、金融庁のほうも基本的な部分ですので、お考えとどうか、まとめておいていただければと思います。

ほかはよろしいですか。それでは、日下室長のほうからご連絡をお願いいたします。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 ありがとうございます。今、家森さんからお尋ねいただいた点は、我々も経営強化計画を受け取ったときに当然同じようなことを思いまして、従来でしたら、それに対して、じゃあどうするんだという話をすればするほど、長期的なじっくりとした取組み以外に上がる収益というのは極めて限られているという中

で、過度に収益を重視するがゆえにやや金融機能強化法の趣旨から外れるということのほうで、多胡先生が言われたように問題だろうと思っております。現段階ではコア業純の3年先の計画については、相当頑張ってください必要がある先もあると思います。繰り返しますけれども、金融機能強化法の趣旨に従った行動をとっていただくということに関して言うと、これは従来よりも力を入れて見ていきたいというふうにはくれぐれも思っています。したがって、3年間金融仲介の取組みや収益の状況をしっかり確認していきたいと考えておりますので、一旦走りながらということもあるんでしょうけれども、我々のモニタリングにも期待していただきたいなと思います。

2点ほどご連絡事項なんですけれども、まずは、先ほど申し上げましたように、この銀行には絶対これを聞きたいというのをぜひともご質問を下さい。これ、ぜひとも先方に次回の日までにきちんとぶつきたいと思っています。もちろん、皆様からいただいた意見を集約いたしまして、銀行ごとに必要な質問を渡したいと思っていますので、それはくれぐれも我々事務局にご質問をいただければと思います。

資料は、今日、紙を持って帰っていただくと大変なので、PDFで改めて送りますので、今日、紙の資料は置いて帰っていただいて結構です。PDFの資料をもう一回見返していただいて、必ずこの銀行にはこれを言っておきたいということはお連絡いただければと思います。

【多胡委員】 紙の資料をいただいてもいいですか。

【油布審議官】 お持ちいただくのも結構大変ですが、重くても持って帰るということであれば、もちろんお持ち帰りいただいても結構です。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 ええ、それは結構でございます。

【油布審議官】 どちらでも結構です。

【多胡委員】 質問はいつぐらいまでですか。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 9月3日までです。

【多胡委員】 はい、わかりました。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 ええ、9月3日ぐらい。

【多胡委員】 はい。

【加藤委員】 すみません、どなた宛てに送ればいいですか。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 これからメールで事務局からPDFでお送りしますので、そこに返信いただければ結構でございます。

それから、次回は、実り多いものにするために、質問のある銀行については質問の回答、ないところについてはいきなりディスカッションという形にしたいと思っておりますので、次回、銀行に対してどういう質問をぶつきたい、あるいはどういうディスカッションがしたいかというのはまとめてきていただきたいと思えますし、もしご欠席の場合は書面でも受け付けておりますので、それもあわせてお願いしたいと思っております。

以上、次回もまたよろしくお願ひいたします。ありがとうございました。

【山本会長】 それでは、以上をもちまして本日の会合を終了させていただきます。長時間にわたりましてありがとうございました。

— 了 —