

## 金融機能強化審査会議事録（第23回）

1. 開催日時 平成30年9月6日（木）9時30分～15時00分
2. 開催場所 中央合同庁舎第7号館13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 家森 信善  
同 前田 博

以上のほか、栗田監督局長、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23回）

2018年9月6日

【山本会長】 おはようございます。定刻となりましたので、第23回金融機能強化審査会を開催いたします。

本日は、前回、各行から説明を受けました経営強化計画について質疑及び審議をいただきたいと思っております。

なお、本日は、みちのく銀行についても質疑を行う予定でございましたけれども、今朝方発生いたしました地震への対応のため、本日の出席は取りやめるとのご連絡がありました。したがって、当初予定していた議事の順序を若干変更させていただきますので、ご了承をお願いしたいと思います。

後ほど事務局より、みちのく銀行から聞き取りました、あらかじめいただいた質問事項についての回答についてはご披露をしていただくことになっております。

また、加藤委員におかれましては、本日、所用によりご欠席でございます。あらかじめご質問等頂戴しておりますので、適宜事務局よりご披露いただきたいと思っております。

また、多胡委員におかれましては、みちのく銀行と特別顧問契約をご締結されておられるということから、当行の質疑及び意見の取りまとめ等には参加されない取り扱いとさせていただきますので、あらかじめご承知おきを願います。

それから、本日の質疑応答の進め方でございますが、一旦、事務局のほうに仕切りを委ねたく存じますので、事務局より各委員からいただきましたご質問につきまして、該当行ごとにご披露いただき、それに応じ、各行が回答すると。その回答について、さらに追加質問等があれば、各委員が必要に応じて追加質問を行っていただくといった形式をとりたいと存じます。特にそれでよろしゅうございますか。

それでは、そのような進め方でさせていただきますと思います。

事務局のほうから補足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。お手元にお配りしております、皆様方からいただいた質問事項を項目ごとに取りまとめました。そして、銀行ごとにその要点を書いております。ただ、全体の時間を調整いたしまして、多少質問の内容については加除しております大体30分以内で説明ができるような分量としておりますので、

不足がございましたら、この場でお尋ねいただき、各追加の質問があれば銀行からお答えいただければと思っております。

それでは、ご入場いただきますので、よろしくお願いいたします。

【山本会長】 それでは、質疑応答に入らせていただきます。

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及び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。よろしくお願いいたします。

(仙台銀行鈴木頭取・きらやか銀行栗野頭取入室)

【山本会長】 それでは、事務局からよろしくお願いいたします。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 今回はあらかじめ委員の皆様方からいただいた質問事項についてお渡しさせていただいております。順番はお任せしますので、お渡しした質問につきまして順次お答えいただき、終わられましたら、追加でこの場でご質問いただくということにしておりますので、よろしくお願いいたします。

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

それでは、いただきましたご質問でございますけれども、まず私のほうから1つ目のご質問であります、公的資金活用の基本的な考え方についてと、計数につきましてご説明を申し上げました後、会長の鈴木より、特に震災復興の立場から、仙台銀行として第1番目の質問、それから、計数の説明をいたしたいと思っております。

その後、3番目の質問でございます、資本参加行の中での認識と収益向上につきまして、私のほうから、そして、その後のご質問は個別行へのご質問でございますので、各々説明をさせていただくという、このような順序で説明を進めさせていただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

まず最初に、「公的資金活用の基本的な考え方はどうか」というご質問でございました。私ども、じもとホールディングスグループといたしましては、経営方針を本業支援と定めて、平成25年から、役員、そして、営業店、行員までが共通認識を持って中小企業の支援に努めているというところでございます。特に今般の新中期経営計画策定に当たりましては、我々はなぜ本業支援をやるのかという、この命題を解決するために、半年間にわたり取締役会等で議論をしてきたところがございます。その結果、公的資金活用との観点から、中小企業成長戦略として、中小企業の信用リスクをとる方針を掲げているところで

ざいます。

また、個別行のきらやか銀行におきましては、平成21年から本業支援を経営戦略の柱と位置づけてきているところでございます。ただ、平成28年に本当に本業支援を必要としている先へ取り組んでいるのかという自己評価を踏まえまして、改めてミドルリスク層、私どもでいいますと、正常先の下位先、そして、要注意先、このセグメントをターゲット先として、財務と成長の2つの本業支援、これをセットで取り組む活動を開始したところでございます。組織的、継続的に取り組んでおります。

また、本業支援につきましては、山形県内におきまして、テレビコマーシャルやポスターを作製したり、また、地域におけるIR、会社説明会におきましても、具体的にご説明をしたりいたしまして、私どもは中小企業の信用リスクを逃げないでとるという、そのような観点のもと、本業支援を単なる一つの営業ツールとしてではなくて、コーポレートアイデンティティとして確立してまいりたい、そんな考えで、今進めているところでございます。取締役はじめ、全行員共通認識で進んでいるものと考えております。

以上が1つ目のご質問への回答でございました。

続きまして、2つ目、計数のところに入ってまいります。まず1つ目のご質問でございます。「本業支援先の貸出金利の推移」というものでございます。金利を具体的に申し上げますと、中小企業全体では、今現在、貸出金利は1.56%でございます。一方、本業支援先は、1.80%ということで、本業支援先の金利の利回りが高くなっているといった状況でございます。

また、これは1年間の貸出金利の推移を見ますと、中小企業全体では、0.078%減少いたしました。一方、本業支援先の貸出金の利回り低下は0.046%ということで、本業支援先につきましては、貸出金利も高く、この1年間の低下幅も、中小企業全体と比べれば小さいという、そのような結果が出ているところでございます。

続きまして、DESやDDS等抜本的事業再生支援実績と公的資金に占める割合ということでございますけれども、資本をお借りいたしましてから現在まで、債権放棄、DES、DDS含めまして、合計90億円の支援実績額となります。私ども300億円をきらやか銀行としてお借りしておりますので、全体に占める割合は30%という数値でございます。

続きまして、「経営者保証ガイドラインの活用実績」でございますけれども、平成30年3月末で11.62%でございます。積極的な活用を進めておりまして、年々この比率は上がってきているところでございます。

なお、昨年1年間の新規融資全体に占める無保証融資の割合は、27.5%でございます。これは第二地銀平均17.6%という数字を把握しておりますので、第二地銀平均よりは高い割合で、経営者保証ガイドラインを活用できていると考えております。

続きまして、「メイン先数の推移」でございます。メイン先数は、今年の3月末現在で5,627先ということで、前年に比べまして、319先増加をいたしました。先ほど平成28年からミドルリスク層にという、ある程度ターゲットを絞って営業を開始した部分をもって、逆にメイン先数が今現在伸びている、そんな状況下でございます。

私のほうからの説明は以上でございます。続きまして、仙台銀行の頭取の鈴木のほうからご説明申し上げたいと思います。

【鈴木頭取】 鈴木でございます。同様の部分について、私のほうからご説明を申し上げます。

まず公的資金活用の基本的な考え方について、でございますけれども、これはグループ戦略といたしまして、本業支援で被災企業の復旧復興を支援するに当たって必要な事業再生支援やDDSなど、リスクをとりながら対応するとともに、販路拡大や経営改善支援に取り組んできたところでございます。じもとグループは、株主やお取引先に対しまして、公的資金を活用して被災地の復興復旧に貢献することを繰り返し説明してきております。

また、当行では、被災地の金融機関として、行内全体で常にその意識を共有しながら取り組んできております。今回、ご説明をさせていただきました気仙沼の水産加工業者に対する復興支援の事例でございますけれども、これはそうした当グループの意識が具現化した典型的な事例ではないかと考えております。宮城県の被災企業における経営課題に対しまして、単独行ではなくて、グループ力でもって対応した事例ではないかと思っております。これからも公的資金を活用いたしまして、復興支援、これを重要な使命であると捉えて、お取引先への支援、ひいては地域の復興、活性化の実現に向けてしっかりと取り組んでまいりたいと思っております。

続きまして、計数の説明に移ります。まず「本業支援先の貸出金利の推移」についてというご質問でございますけれども、現状は、申し訳ないんですけれども、本業支援先というくくりでは捉えておりません。債務者区分が低くて、条件変更を行った先など、経営改善に向けて支援を行うことが必要とした先。これを私どもでは企業支援先としておりますけれども、こちらで捉えましたこの企業支援先の平成30年3月期の平均金利は、1.97%でございます。一方、中小企業全体での平均金利は、1.403%ということに

なっております、企業支援先のほうが高いわけでありませけれども、1年間の低下の幅を見ましたときは、企業支援先の低下の幅がマイナス0.104%、それから、中小企業全体ではマイナスの0.136%ということございまして、企業支援先のほうが抑制されていると、このような結果になってございます。

次に、「DESやDDS等抜本的事業再生支援実績と公的資金に占める比率」でございませけれども、私どもでは宮城復興機構や東日本事業者再生支援機構などの活用を視野に入れまして、積極的に持ち込みを行ってきたところでございます。

東日本事業者再生支援機構の支援合意件数は、累計で67件、31億4,000万円に上っております。それから、宮城復興機構、こちらの累計件数は27件の12億1,600万円となっております。

それから、DDSの実行累計は7件の9億9,300万円となっております。以上を合計いたしました平成30年3月末現在の事業再生目的での債権処理額は54億9,200万円、公的資金に占める比率は18.3%となっております。

次に、「経営者保証ガイドラインの活用実績」でございませけれども、これは計画期間中、3年間の実績で申し上げますと、平成28年3月期の全与信先に占めますガイドライン活用先数の割合は、平成28年3月期が17.0%、平成29年3月期が17.8%、それから、平成30年3月期が18.9%と、少しずつ増加しております。

そのほか、参考事項でございませが、この経過期間におけます全新規融資件数に占めます無保証融資の割合でございませけれども、これは新規融資件数1万6,732件のうち、新規に無保証で融資をさせていただいた件数は7,232件でございまして、割合でいうと、43.2%となっております。

次に、「メイン先数の推移」でございませけれども、これは本業支援などの進展によりまして、平成28年からの2年間で、メイン先数は861先増加。2,640先から3,501先と増えております。メイン先の融資残高も、1,515億円から2,067億円と、552億円増加をしております。

計数の報告は以上でございませ。私からの最初の報告を終わらせていただきます。

**【栗野頭取】** それでは、引き続きまして、私のほうから、3番目のご質問でございませ、資本参加行の中でも非常に厳しいという認識はあるのかというご質問でございませ。大変厳しいご指摘を受けたものと考えているところでございませ。私どものグループといたしまして、経営強化計画に基づく利益剰余金の積み上げにつきましては、グループとし

て、おおむね計画どおりに進捗はしていると考えておりますが、これからの収益力の向上につきましては、まだまだ尽力しなければならない部分、予断を許さない部分が続いているものと厳しく認識しているところでございます。

ホールディングスといたしましても、本年4月にスタートいたしました新中期経営計画の中で、やはり本業支援を中小企業成長戦略ということで、ミドルリスク層に集中させる、このことを議論いたしまして、基本方針といたしているところでございます。

個別行におきましても、きらやか銀行につきましては、ミドルリスク層から一定の企業をセグメント化しまして、ターゲット先として2,800先を抽出いたしました。そこに店舗統廃合による営業活動を1.6倍にするなど、人的資源も集中いたしまして、本業支援を今、取り組んでいるところでございます。

その結果、ターゲット先の残高は増加傾向にあります。また、中小企業向け融資全体の残高、そして、利息額も前年を上回るトレンドに最近入ってきているといった状況でございます。

仙台銀行におきましても、被災企業の復興を支援するため、被災者向け融資や復興ファンドの活用、また、復興支援に必要なDDSなど、被災地に本拠地を置く金融機関としてリスクをとりながら対応を進めてまいりました。

宮城県は、新規創業が多いことから、創業支援に注力することで、地元の活性化に努めるとともに、地元の金融機関がまだ十分な対応を行えていない金融支援を必要としているミドルリスク層をセグメント化した新規開拓も行っている状況でございます。

両銀行の取組みにつきましては、いまだ手法は異なるところもございますけれども、中小企業に対し、支援を行うことで、地域創生のために尽力をしているという考え方、方針は同一でございます。ただし、ご指摘のように、これから両行で解決しなければならない課題も有しているものと考えております。例えば仙台地区において、仙台銀行が保有する情報を両行で活用し、積極的な新規開拓につなげること。また、新規創業先においては、きらやか銀行が今、保有しております本業支援のノウハウを共有するなど、これらの課題を解決することにより、業務集中を行いながら収益向上に努めてまいりたいと考えているところでございます。どうぞよろしくお願いを申し上げます。

それでは、続きまして、個別行の質問について説明をさせていただきます。

まず、きらやか銀行のご質問でございます。本業支援についてというご質問をいただきました。その取組み内容でございますけれども、主に取り組んでいるメニューの中で、パ

ーセントの多いものからお話を申し上げたいと思います。

今一番多いのは財務の本業支援でございます。これは何をするかというと、決算書を分析して、キャッシュフローの改善をするというのが基本的な考え方でございますけれども、決算書の中にある仮払金とか、社長借入とか、あと、不良在庫とかというものをきちんと分析した上で、我々の短期貸付金でつなぐという、そういう活動を今やっております、全体の41%を占めております。

続きまして、販路拡大が16%、専門家の紹介が12%、そして、経費削減の支援が11%ということで、この4つを足しあわせると、全体の8割方を占める状況にあるということでございます。

全体で6,000件ほどでございますので、先ほど申し上げました財務の本業支援で約2,500件程度という状況でございます。1年間の活動内容でございます。

それからあと、本業支援に当たるのかどうかという、お話はあるのかもしれませんが、今現在、お取引先にワンストップで対応しようということで、銀行本体でリース業務も対応しているところでございます。昨年の5月からスタートいたしましたけれども、今年の3月末で、約20億円のリースをやっているところでございます。719先からご利用いただいております。

それとあと、昨年の1月にコンサル会社を設立いたしました。これも本業支援の一環ということで、積極的に進めておりますけれども、事業承継とM&Aで、今、相談にあるのは123件ございます。そのほかにその中小企業の従業員の人材育成をお手伝いする人材育成セミナーというものも開催しております、1,147名の方々から1年間で受講していただいております。

また、私どもの特徴あるコンサルの1つかと思いますけれども、日報コンサルというのをやっております、これは取引先の社長さん方から毎日、日報を書いていただき、私どもに送っていただいて、添削してお返りする。そして、月1回の面談をするということですが、これが1年間で43件ほどお客様から成約になっております。このような状況で本業支援を今行っているところでございます。

本業支援につきましての2つ目のご質問でございます。お客様への付加価値ということですが、どの数字で表現するかというのは非常に迷ったところでございますけれども、私どもでとっている統計からご説明をいたしたいと思います。実は半年間、販路拡大をしてきた企業がその紹介した先と売上高がどれだけ伸びたかという統計をとっております。

す。直近では、販路拡大を契約して、その後の1年間で6億7,200万円、その企業の売上が伸びたという結果が出ております。非常に多いときは20億円ぐらいのこの結果が出る時もあるわけですが、大口の建設工事のマッチングがあるかどうかというようなところで、この数字は左右される部分があるのかなという、そんな考えでいるところでございます。

それから、もう一つの指標といたしまして、今、ターゲット先ということで2,800社を特に集中して支援をしているわけでございますけれども、その2,800社の1年間の売上、それから、利益がどのように変わったかということの分析も進めているところでございます。

2,800社の中で、決算書で分析できる範囲の2,400社ほどなんですけれども、売上高3.6%、営業利益15%、経常利益15%、当期利益58%増加しているという結果が出ております。この2,800社の数字でございますので、私どもの本業支援との因果関係というのは、甚だ不明な部分もありますけれども、このような計数をとりながらお客様の状況も判断しているということでございますので、どうぞよろしくお願いいたします。

本業支援の最後のご質問でございます。成果でございますけれども、ターゲット戦略ということで、ミドルリスク層に集中して資源を投下し、貸出残高は増加しておりますが、利回りは低下傾向にあります。ただ、先ほどお話ししましたように、中小企業全体よりは利回りの低下幅は小さいため、前年と比べまして、貸出金利息は、この2,800先に関しては、プラスに転じてきております。

これを受けまして、中小企業全体の利息額も前年を上回る水準まで回復をしてきているといった現状でございます。ただし、全体の貸出金の利息をプラスに持っていくまでの勢いまでにはまだなっていないという課題に今後対応してまいりたいと考えているところでございます。

これが私どもの収益でございます。

それから、もう一つ、法人手数料につきましても、昨年度は1億1,900万円ほど本業支援による手数料の収益がございます。前年比約6,000万円プラスになりました。今年度もその部分につきましても力を入れながら実施してまいりたいと考えていますので、よろしくお願いいたします。

それでは、続きまして、仙台銀行の個別の質問につきまして、鈴木頭取から話をいたします。よろしくお願いいたします。

【鈴木頭取】 私どもは3点いただいております、まず1点目、「財務改善に向けた支援」についてというご質問でございます。これは先ほども申し上げましたとおり、債務者区分が低い先や、条件変更を行った先など、経営改善に向けた支援を必要とする先を企業支援先として選定しておりますけれども、こちらに対する状況をお話させていただきますと、平成29年度に企業支援先として選定した601社に対する経営改善に向けた融資の実行は、69億6,200万円となっております。平均利率は1.8%でございました。

融資実行額の69億6,200万円は、当行におけます被災者向け事業資金の融資額、293億5,000万円のうちの23.7%を占めております。被災した取引先のうち、一定割合の先に対して財務改善に向けた支援ができたものと捉えております。

利率につきましては、中小企業向け貸出の平均1.4%と比較して、やや高めではありますけれども、必要に応じて資金繰り支援を必要とする先については、利率についても柔軟な対応をとっております。

また、これら企業支援先に対します融資のうち、未保全の割合は49.6%。リスク量、ULは、6億7,800万円でございます。

続きまして、「中小企業向け貸出の増加についての自己評価」というご質問でございます。この計画期間中に中小企業向け貸出は、2,688億円から3,460億円と、771億円、28.7%増加しましたがけれども、平均約定利回りは1.856%から1.403%と、0.453%減少しております。利息収入で見ますと、44億9,800万円から43億5,900万円と、1億3,900万円減少いたしました。

金利面につきましては、特に仙台圏における金利競争激化の影響が否めないということで、中小企業向け貸出金利息が微減になっておりますけれども、先数と残高の増加によりまして、利回り低下を相当程度抑制しているものではないかと考えております。

また、直近、この平成30年4月以降につきましては、中小企業向け貸出利息は前年同月比で微増に転じております。今後はいかに金利競争によらずに貸出増加を図っていくかが重要と考えておりまして、グループ戦略であります本業支援のレベルアップ、深度を深めることで、お客様のさまざまな経営ニーズに的確に対応してまいりたいと、このように考えております。

3点目のご質問といたしまして、「業績評価の変更に対する行員の意識や受け止めの状況」というご質問でございますが、私どもはホールディングスの方針を踏まえまして、本計画期間におきまして、営業店業績評価に経営改善、事業再生支援への取組みや本業支援

実績を設定しております。特に本業支援実績はこれまでの紹介実績や成約実績を重視した表彰制度に加えまして、職員個人の個別表彰制度を新たに設けるなど、より成果のプロセスに重点を置いた制度といたしました。あわせまして、短期的な成果は少ないものの、中長期的な目線で行う支援の取組みに対しても評価するような仕組みを構築しております。

また、人事考課制度におきましても、引き続きコンサルティング機能の発揮を人事評価に反映させまして、職員個人の業績評価に加点する仕組みとしております。

このように営業店の評価だけでなく、職員個人に対しても目標を設定することで、モチベーションの向上につなげていく。このような考えで取り組んでいるところでございます。

仙台銀行の分は以上でございます。

**【栗野頭取】** 以上をもちまして、私どもからの質問事項に対するご説明を終了させていただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

**【日下地域金融生産性向上支援室長】** それでは、今お答えいただいたものに対するご質問や、それ以外のご質問でも結構でございますので、委員の皆様方からお願いできたらと思っております。

**【多胡委員】** 多胡です。ご説明いただきまして、どうもありがとうございました。今ご説明いただいた中で、一番ポイントとして私が見てますのは、特に両行が公的資金を入れたとき、私も審査会で実際に議論に関わったんですが、率直に申しまして、本当に大丈夫なのかなという意見が出た点です。公的資本の額に比して当期利益が少ないことです。この数値ですが、思い切った集中戦略、かつ、資本を有効活用しないと、本当に先が見えてこないんじゃないかという議論を当時したことを、今思い出しているんです。前任の審査会会長も相当厳しい意見を出されたということが記憶にあるんですね。ですからはっきり言って、網羅的な計画じゃだめだと思っているんです。

それで、いくつか見た中で、例えばダイジェストの8ページを拝見していると、仙台銀行の中で資産形成運用ニーズ先とありますが、果たしてこういう業務をやる必要があるのかと私は思っているんです。つまり、これは資本をほとんど使わない業務なんですね。金融機能強化法の趣旨として、資本を使って、お客様のお役に立って、かつ、それがリターンにつながるかどうか。そもそも、預かり資產業務はそこに費やすコストを計算したら、はっきり言って儲かってないんですよ。果たしてこういう業務をやる必要があるのかどうかというのは感じます。

それから、いわゆる外部連携でレバンというのも突っ込みが足りないと思ってい

ます。そのあたり、もう少し踏み込んだ選択と集中が要るんじゃないかというのがまず1番。それから、2番目、両行の本業支援を見て、はっきり言って、もうちょっと統一性があるといいんじゃないか。もちろん宮城県のほうが事業者数が多いといった地域性というのはわかるんです。ただ、本業支援の本質は一緒だと思うので、もう少しグループとして統一性があるいいのではないかと思うんですね。

では、どこに統一するかと、これはもう間違いなく資本を使うわけですから、ミドル層なんです。それで、明らかにミドル層は金利が高いというのは、今ご説明いただきました。それで、例えば、これは比率を伺ってなかったですけど、仙台銀行の復興支援の業務改善に向けた支援。これが企業支援先であり、今まで1.97%の金利があったと伺ったんですが、企業支援先の取引先数と貸出残高は全体取引先に対してどのぐらいの比率ですか。

【鈴木頭取】 取引先数は今、600先ぐらい。

【多胡委員】 全体の中の何割ぐらい。

【鈴木頭取】 全体が約1万先でございまして。

【多胡委員】 ですよ。少なくありませんか。

【鈴木頭取】 はい。

【多胡委員】 ここも思い切って増やさないとだめだと思うんですね。まあ、額もそう、新規のところでは実行融資額の見込みは69億と、未保全が5割切っている。これ、資本、ほとんど使ってないですね。UL6億とおっしゃいましたが、300億円、資本があるわけですよ。これ、もっと使って、フルにコミットすればリターンは上がるんです。これはもう皆さんがご説明されたとおりなので。やっぱりここにもっとかじを切らなきゃだめでしょう。はっきり言って、個人なんかやっている場合じゃないと私は思っているんです。

その辺の集中のところが果たしてどうなのかというところだし、それから、アパートローンとかシェアハウスだとか住宅ローン、これは一応、箱ものはそんなに資本を使わないんですよ。だから、これをやるんだったら資本を返してくださいという話になっちゃうんです。資本返したらもたないでしょう。だから、その辺のところをもうちょっと選択と集中をはっきりやってもらわないと、平成48年までであるといったって、金融機能強化法の資金はパーペチュアルじゃないんですから。特にリレバン型でミドル層でやるというのは時間がかかるので、早いうちからどんどん手を打っていかないといけないので、選択と集中と統一性、この2つについてももう少しお考えいただいたほうがいいと思うんですね。

実は過去の計画書も見たんですけど、いつ個人業務がなくなるかなと思っていました。相変わらず今回もあるし、資産形成とかこういう話が出ている。これはほとんどがもう、まあ、両行一体の中で個人があるというのはわかるけど、個人なんかやっている場合じゃないと思うんですね。その辺も含めていかがでしょうか。

**【鈴木頭取】** 貴重なご指摘ありがとうございます。統一性がまた不十分である。それから、本業支援をミドル層へ傾注する。しっかりと受け取って改善に向けていきたいと思っています。

本業支援につきましては、私どもは始めたのが平成25年の4月でございまして、きらやか銀行より3年6カ月遅れて始めている中で、今、後追いをしているところでございます。後追いをしながら、しっかりといいところをとって、よりよいグループとしてミドル層に集中した支援をやっていきたいと、そういうふうに思います。

それから、支援先に対する割合、件数は少ないというのも先生のご指摘のとおりだと思いますので、ここはもっともっと注力したいと思います。

**【栗野頭取】** 今いろいろご指摘をいただきましたけれども、やはり本業支援の統一性につきましては、私、きらやか銀行の頭取とともにホールディングスの社長もしておりますので、その辺は責任を感じているところでございます。今後とも宮城と山形の市場性が違うといいましても、ミドル層をきちんと対応することになれば、やり方はほぼ同じではないかという、そんな思いもございますので、今日いただきましたご指摘、しっかりと対応してまいりたいと思いますので、よろしく願いいたしたいと思います。

**【日下地域金融生産性向上支援室長】** よろしいですか。そのほかございますでしょうか。家森先生、お願いします。

**【家森委員】** いくつかあるんですけども、同じ絞り込みという観点かと思うんですが、9ページのところで、非金利収入増加戦略というのを挙げられている中に、シンジゲートローンの活用というのが項目としてあるということは、これからシンジゲートの幹事となって、フィーをとっていく戦略もお持ちなのか。それが現実的なのかなという質問が1つ目です。

それから、2つ目は、本業支援成約件数が約1,500件から約6,000件まで拡大をした。すごく頑張っていらっしゃるということはわかったんですけども、近年、急激にこれだけ増えるというのが本当に質も伴っているのかという心配を少し思っていて、社員の教育とか体制上、問題ないというところを少しご説明いただきたいなということが

2つ目。

それから、仙台銀行のほうも中小企業向け貸出が772億円、仙台銀行の規模でいうと急激に増やしてらっしゃって、それは中小企業の円滑化という意味では好ましいことですが、同時に他の銀行からすると、この公的資金を入れてないところからすると、安い資本コストでダンピングしているのではないかと常に思われると思うんですね。ですから、金利競争が仙台では厳しく下がっているというのは、一見もったもんですが、やっぱりそういうことと別の世界で競争していただかないと、これはやっぱり競争環境上、この資金がゆがめてしまっているという批判を受けることになると思うんです。

その観点で言うと、例えば中小企業向け貸出が772億円増えて、さらにメイン先も増えたというんですが、乗りかえさせているということが当然主でしょう。創業ばかりでしたらいいんですが、そういうことは考えられないので、乗りかえしている先について、どうやって乗りかえさせたか。金利競争でなくて、こういう本業支援のこんな提案でという、そういった比率なんかをご説明いただければと思います。

**【栗野頭取】** それでは、私のほうからシンジゲートローンですけれども、ここはもう実際やっております。日本政策投資銀行のほうからいろいろご指導をいただきまして、今回も20億円ほどの、私どもはアレンジャーになりまして、シンジゲートローンを実施しておりますので、これはもう現実性があるというか、もう現実的に進行している状況であるということでございます。

それから、本業支援の数が増えている中で、行員のレベルがどうかという話でございますけれども、行員につきましては、独自の「本業支援行内認定資格」により、本業支援9級から本業支援1級まで、一人一人割り振っています。だから、新入行員は本業支援9級に配属になるんですけれども、その級に応じて研修をリンクさせておりまして、支店長と面接をして、半年後に自分はどこに行くんだということで、これは一人一人全部見ており、行員の能力向上あわせてやらないとだめだと思っていますので、その点については、このような形で今推進しているということでご理解いただければと思います。よろしく願いいたします。

**【鈴木頭取】** 中小企業貸出のところでございますけれども、ダンピングでとっているということではないと思っております。私ども1.403%の平均利回りですけれども、地元の地銀、他県から来ている地銀も含めまして、地銀の平均約定金利は0.8%から1.0%くらいでございます。

そういう中で、何でとれているかという、これはもうお客様本位の、お客様に寄り添ったスピーディーな意思決定による貸出、これでとれているわけございまして、先ほど経営者保証ガイドラインの数値なども申し上げましたけれども、ああいうところでも、相当、担保、保証に依存しない貸出にも注力をして、とっているということではないかなと思っております、業種的には建設、それから、介護、福祉、不動産、こういったところが中心になっておりますけれども、あまり他行のことは悪く言いたくないんですけれども、地元の地銀が手が回ってないところをうまくニッチで食い込んで、これも本当に申しわけないんですけど、嫌だと言う人はいっぱい要るので、そこのお客様が私どものほうに来てくださっていると。まだ、それでもシェア10%ぐらいでございますので、まだまだここは行けると思いますが、そういう形で地域の中小企業に本当に寄り添った形の中小企業融資を伸ばしてまいりたいと、このように考えております。そのようにご理解いただきたいと思っております。ありがとうございました。

【家森委員】 もう一つ。せっかくだから。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 はい。もう一つお願いします。

【家森委員】 きらやか銀行のほうで本業支援の級別の研修システムを骨格にされているんですが、それは仙台銀行にも同じシステムがあるんですか。

【鈴木頭取】 私どもはこれからでございます。そこはまだ追いついておりません。前向きに考えていきたいと思っております。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 よろしゅうございますか。では、時間もございまして、では、一旦ここで終わりたいと思っております。

【山本会長】 ありがとうございました。それでは、鈴木頭取、栗野頭取にはここで退室をいただきます。ありがとうございました。

【栗野頭取】 どうもありがとうございました。よろしく願いいたします。

【鈴木頭取】 ありがとうございました。

(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、続きまして、フィデアホールディングスの田尾祐一社長及び北都銀行の斉藤永吉頭取にご入室をいただきます。

(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、事務局のほうからよろしく願いいたします。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 あらかじめご質問させていただいているものに

つきまして、まず順次お答えいただいた後に、本日のご回答内容ほかについて、さらに質問いただくことになっておりますので、よろしくお願いいたします。

【斉藤頭取】 北都銀行の斉藤でございます。よろしくお願いいたします。それでは、質問に順次お答えしていきたいと思っております。

まず1番目の公的資金の活用の基本的な考え方ということでもあります。秋田県の経済規模縮小が懸念される中で、地方創生を支える中小企業、零細企業が秋田県でも強くなるように支援していくことだと考えております。これまではどちらかといえば、みずからリスクをとる地方創生に経営の重点が置かれ、お客様に寄り添った地方創生の視点が欠けていたんじゃないかというふうに感じております。

また、公的資金の返済原資を早期に積み上げるために、市場部門を強化してきた経緯がございます。将来の秋田県を担う企業のニーズへの、前向きな対応に向けた整備に遅れをとったと感じております。

昨年度スタートさせた中期経営計画では経営の重点をお客様に寄り添った地方創生に転換しております。今後は地元秋田県の地方創生を支える中堅、中小企業、零細企業に対して、しっかりと金融仲介機能を果たしていきたいというふうに考えております。

【田尾社長】 私からも申し上げます。グループ全体としても、地域金融機関の基本に立ち返りまして、金融仲介機能をしっかり発揮していくことを考えております。さらに、そのために現場の支店長のスキルアップや意識改革、個々の行員の育成にもグループを挙げて取り組む所存です。

【斉藤頭取】 それでは、2つ目ではありますが、運用支援先の貸出金利の推移であります。手前どものほうでは、個社別の採算管理ができておりません。大きな課題と捉えております。ですから、本業支援先を事業性貸出全体として見てみますと、利回りの低下は下げ止まり傾向にあります。それについては、収益性の低い、特に県外企業向けの首都圏のシ・ローン等ではありますが、大口の低利貸出を抑制し、県内中小企業向け融資に注力することで、事業性貸出利回り低下の抑制を図っております。

利回りの低下の幅ですけれども、この前の計画がスタートした時点は、前期に比べて、約11ベーシスポイント下がっております。それが足元では6ベーシスポイントに縮まってきております。そして、この新しい計画では、最終年度には前期と比べて、3ベーシスポイントの低下というところを計画しております。

それで、業種を見てみますと、我々が力を入れてきました再生可能エネルギーを含む電

気、ガスの部分をストックとフローに分けてみますと、これがストックよりもフローのほうが高いというのは、この業種だけでありますので、我々が力を入れてきた再生可能エネルギーの分野が利回りでも貢献しているというところが読み取れるかと思っております。

それから、3つ目が、DESやDDSの公的資金に占める比率という問いでありますけれども、抜本的事業再生支援実績は、公的資金導入以降、24先の101億円となっております。内訳は、債権放棄で80億円、DDS等で21億円であります。しかも、そのほとんどである99億円が地元向けの融資活用であります。

なお、事業再生支援対象先の総売上高を見てみますと、直近の決算ベースですが、183億円、そして、総従業員数は750名と、地域貢献できたかと思っております。

次が4番目の質問であります。経営者保証ガイドラインの活用であります。2018年3月期の地元の中小企業に対する経営保証ガイドライン活用先は959先であります。地元の与信先数に占める割合は約14%。3年前に比べて3.3%ポイント上昇をしております。徐々に活用が増えてきております。取引先の事業内容や経営者能力等を見極め、保証契約の必要性や妥当性を適切に判断していくことが必要であると考えております。当ガイドラインに対する行員の意識と、行員個々のレベルを高めることも必要だと感じております。

それでは、5番目のメイン先数の推移であります。メイン取引先数の割合は、直近では47.8%という推移であります。与信残高の増減や、取引開始あるいは解消のある中でほぼ横ばいの状況であります。ただ、減少傾向にあった取引先数でありますけれども、これは一万先訪問活動の効果もあって、昨年度、増加に転じてきております。

一万先訪問活動を通じたお取引先のニーズへの対応の中で、より一層の金融仲介機能の発揮が必要と認識をしております。資金ニーズに迅速かつ適切に対応するよう、お取引先企業の視点で、案件組成や有効なアドバイスの提供、それができる行員の育成に取り組んでまいりたいと思います。

6番目の前計画において、「収益目標が未達であったことについて取締役会でどのような総括が行われたのか」という質問であります。

まずは、マクロ経済だけなのかという問題でありますけれども、我々としては、形式的にはマクロ環境の変化で未達要因を説明できますけれども、実質的にはみずからリスクをとる地方創生に重点が置かれ過ぎたため、お客様ニーズに向き合う視点が不足していったのではないかと。貸出増強等で不十分な点があったのではないかとというふうを考えており

ます。

また、経営統合以降、リテール分野にかじを切ったことで、地方創生を担う事業のニーズに対応できる人材育成や体制の整備が遅れ、安易に金利競争に陥ってしまった面があったのではないかとこのふうにも感じております。

これらの反省点を踏まえまして、昨年度からの中期経営計画におきまして、中小企業との議論の中で、そのニーズを捉えて、それに手づくりの提案で対応するコンサルティング営業の強化に大きくかじを切ったところであります。これを我々の経営の重点として、人材の育成を含めて取り組んでいきたいと考えております。

**【田尾社長】** 昨年度スタートしたグループ中期経営計画におきまして、コンサルティング&イノベーションということのスローガンに掲げまして、お客様と向き合う時間を増やし、お客様への提案力や対応力を強化するコンサルティング営業の徹底を柱に据えたわけであります。今後、地方創生を支える中堅中小企業をしっかりサポートしていきたいということでございます。

北都銀行では、現在、一万先訪問活動を展開しておりますが、これによる法人営業人材の育成、さらに現場の営業店長のスキルアップや意識の改革、いわゆる人材育成にも並行して取り組む所存でございますし、この一万先訪問活動というのは、人材育成にも効く施策だというふうに考えております。

**【斉藤頭取】** 次の質問であります、金融機能強化法の趣旨に沿った経営はできたと取締役会は考えているのかということですが、公的資金の返済原資の積み上げについては一定の成果があったと認識しておりますが、返済原資の早期の積み上げに重点を置き過ぎて、地域企業の事業の内容をよく理解し、企業価値の向上につながるアドバイスやファイナンスを提供するといった、じっくり腰を据えた地方創生の活動を徹底する視点に不足があったのではないかとこのふう感じております。

これについては、現在の中期経営計画スタート時より軌道修正して進めておるところでございます。

**【田尾社長】** 重ねてのご説明になりますけれども、この点については、持株会社の取締役会においても十分議論しておりまして、軌道修正を織り込んだ第3次中期経営計画を昨年スタートさせています。また、この軌道修正がグループ全体で徹底されているか、持株会社の取締役会としてもしっかりモニタリングをしております。

収益確保の観点からは、お客様のアンケートにおいてコンサルティングニーズが融資金

利ニーズよりも高いことがわかっております。コンサル型の営業を徹底し、融資金利に対してご理解をいただけるお客様を増やしていくことで、貸出金利回りの低下幅をより緩やかにし、収益を確保していく所存であります。

では、次の質問は、私から直接お答えします。これらについて、社外役員からは経営陣に対してどのような意見、改善提案が表明されているかということでございます。現在のグループの中期経営計画におきましては、これまでの経営の重点を軌道修正することについては、社外役員の後押しが相当ありました。社外役員とも十分に議論し、あるいは社外役員のお力を借りて、コンサルティング金融仲介機能の発揮という一つの柱と、もう一つ、筋肉質な経営基盤の確立という経営の2本柱を立てたわけでありまして、金融仲介機能を強化する一方、この計画の中では店舗の見直しや事務の改革、本部機能の統合といった合理化をグループレベルで推し進め、経営体質を抜本的に改革する所存であります。

**【斉藤頭取】** それでは、質問の7番目ではありますが、一万先訪問活動において、融資の実行額、金利の見込みというところであります。

まず、融資実行見込額は、短期資金のロール対応も含めた全体で、3年間8,000億円を計画しております。一万先訪問活動による融資実行額は、3年間で約1,900億円の見込みであります。これは単純に月ベースに直しますと52億円であります。そして、その月ベースを1カ店当たり直しますと7,000万円ということになります。そういう目標を掲げて、一万先訪問活動に注力して、新計画の中小規模事業者貸出は、3年間で、県内だけで84億円増加させる目標であります。これは前の計画では秋田県内だけでは69億円でした。これを増加させるという計画になっておりますので、一万先訪問活動が大変重要な戦略になるというふうに捉えております。

それから、新規実行金利は、収益性の低い県外の大企業向けの貸出の抑制と、地元の中小企業向けの貸出に注力することで、現状1.1%台後半の水準でありますけれども、おおむね1.2%台で新規の実行金利は推移する見込みであります。

事業性全体での貸出では、緩やかにまだ低下する見込みでありますけれども、新計画と前計画の比較では、低下幅はだんだんと縮小し、改善する見込みとなっております。

また、次の質問の未保全額と全体のリスク量という質問でございます。この1万先に限った未保全額リスク量というのは、計画は持っていませんが、全体の保全率は、公的資金注入時には47.9%でした。これから今は低下傾向にありまして、直近の決算では34%までになっております。一万先訪問活動を徹底する中で、お客様のニーズを把握し、対応

し、無担保無保証割合の増加を図っていきたいというふうに考えております。

一万先訪問活動は、融資人材の育成、意識改革を通じまして、コンサルティング営業及びターゲット先、我々はいわゆる個別先のところのターゲット先と呼んでいますが、ここへの事業性評価を強化するのが目的であります。信用リスク量は、資産の質やパラメータの良化等により減少傾向にあります。直近の決算時では49億円でありますけれども、金融仲介機能を発揮していくためには、資本配賦は引き続き80億円から100億円を維持する方針としております。

次の質問であります。その他要注意先に対する経営支援で、「再生支援ファンドの組成も検討」する理由ということですが、我々が今進めようとしているその他要注意先でも、抜本的な経営支援が必要である先がかなりあります。例えばそういう先では、資本の不足している地元企業も多くあります。そういう先に対して、いろいろなメニューを用意しなければいけないというふうに考えておまして、その新しいファンドも検討したいというふうに考えております。

それだけではなくて、グループの中にもフィデアキャピタルというものがありますので、こういうものも最大限活用して、地域の中小零細企業の多様なニーズに応えていきたいというのが狙いであります。

それでは、最後の質問でありますけれども、ニューフロンティアビジネスの取組みでどれだけの資本を前の計画で使用したか。そして、どれだけの利回りが実現したかという質問であります。

前の計画では、再生可能エネルギーの与信額は369億円増加しております。信用リスク量は0.6億円の増加となっております。与信額は増加しましたが、資産の質の良化、具体的には正常先の比率の上昇、それから、デフォルト率の低下によりまして、事業性のリスク量は低下傾向にあります。そういうことで信用リスク量も減ってきているという状況にあります。

それから、事業性全体の利回りは、前年度は1.489%でありました。再生エネルギー関連の貸出利回りは、1.515%で、若干高くなっております。ただし、特に当行がアレンジしたプロジェクトファイナンスにおいては、2%を超える高い利回りを確保しております。そういうことで一定の利回りの確保はできたというふうに捉えております。

以上が説明でございます。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 どうもありがとうございました。それでは、追

加のご質問ございましたらよろしくお願ひいたします。

**【多胡委員】** どうもご説明ありがとうございました。私の事前質問が、十分伝わり切っていないのかなと思ったものですから、その部分を補足して追加で質問させていただきます。同じご回答になったら申しわけありません。

まず一つは、再生ファンドの件ですね。これは先週ご説明いただいたダイジェスト版の12ページのところを見ておまして、その他要注意先632億円、このあたりのところだという話なんです。前計画まではマス個人との併用だったんだけど、今計画で法人中心、それも中小零細に絞り込まれたということは非常に評価します。まさにこれが一番重要だと思って、それを一万社訪問の中で、人材育成も絡めるという大方針については共感を持ちました。

それで、その中でちょっと個別論になるんですが、この要注意先のところを中心にということなんです。私自身、これは迅速性のある、たとえば期日一括返済の資本性融資で対応できるんじゃないかという思いがあって、もうちょっとランクが下がると、ファンドを使ってグッドバッドとかやらなきゃいけないとか、このゾーンだと資本性融資でかなり迅速に対応していったほうがいいんじゃないかという思いがあるんですが、そのあたりはいかがでしょうか。あえてファンドというふうにおっしゃられるところというのは何かあるんでしょうか。

**【斎藤頭取】** 我々の説明もちょっと不足した部分があったんですけども、ファンドを新しくつくりませんが、ファンドだけに頼らず、その他要注意先のニーズに対して支援していきたいという気持ちが一番強いので、先生がおっしゃったそういう対応もぜひ行っていきたい。その場合にはやっぱり金利との比較もありますので、いわゆる収益性とのその辺を見ながらやっていきたいと思っています。

**【多胡委員】** たしか前回の計画に関わる審査会のときに頭取とお話しさせていただいたことをちょっと思い起こしますと、あのときはニューフロンティアのノンリコースローン、ここに非常に力を入れられるということで、実際利回りも2%というご説明を受けたんですが、こういうノンリコースを、例えばほかの業態、例えば業況の悪い建設会社が農業で再チャレンジするときなんかにはノンリコースを活用するのはどうですかという質問をたしかしたと思うんですね。

それで、その後、私もいろんな方の話を聞くと、やっぱり保証文化の中ではノンリコース、難しいよねというご意見もすごく多くて、そうなってくるとやはり会社を分割すると

か、あるいはグッドバッドとかそういうことを考えていかなきゃいけないので、そういう中でまたファンドとか統廃合が出てくると思うんですけど、前回、非常に他行に先駆けてというか、地銀で一番ノンリコースに対して前向きに捉えている銀行だと思っていたんですが、そのノンリコースの考え方を、いわゆる再チャレンジする企業に対して使っていく。そのあたりは今後どうですかね。

**【斉藤頭取】** 我々が今、いわゆるプロジェクトファイナンスで行ってきた事業で、ライバル行もそういうのを、例えば風力発電に対する提案を一緒にやっているわけですけども、いわゆるノンリコースローンで提案できるのは我々だけだったんです。ですから、そういう意味では、大変差別化が図れて、いい取引先も新しくできたという事例がありますので、今の分をもう少し深掘りして、いわゆる再生可能エネルギーだけではなく、他の分野でも何かできないか。あるいは他のやり方でできないかというのを参考、検討して、何とかやってみるというふうに取り組んでみたいと思います。可能であると思いますので。

**【多胡委員】** よろしくお願ひします。

**【日下地域金融生産性向上支援室長】** そのほかございますか。

**【家森委員】** ご説明ありがとうございました。一万先訪問の内容にかかわることなんですけども、この19ページに、経営改善支援等の取組先割合が、今後どうやっていくかということを書かれていて、御行の場合、この取組みのほとんどが経営相談で、実際にはほかの、例えば事業承継なんかもかなりの課題だと思うんですけど、計画レベルで5件というふうにされているんです。そうすると、この経営相談がどれだけお客様のためになっているかということが御行の事業性評価、この取組みの鍵になるんですが、下を見ると、その経営相談の内容としては、訪問によるリレーションの充実、それから、会員制組織の機能強化、エクイティファイナンスの強化。3番目はかなり実態的なんですけど、上の2つは、こういうものを経営改善の取組みと呼んでいいのかということをお思いますので、念のためにこの経営相談を受けられているお客様の経営改善の状況とか、支援の成果について少しお話しいただけますか。

**【斉藤頭取】** 一万先運動を行ったこと結果、経営相談の中で一番件数が多いのは、販路開拓ですね。経営相談の内容の9割ぐらいは販路開拓であります。ですから、この辺を我々はもう少しシャープに分析して、もっと、いわゆるお客様の本当の経営課題を解決するような売上の増加になるような仕組みをもう少しつくっていかねばいけないというふうに関り組んでいるところでございます。

それから、もう一点の事業承継については、件数は少ないんですけども、今、我々がリストとして持っているのは200先であります。200先のリストの中で、具体的に提案書を持って先方と交渉している先が100先であります。100先の中でこれを年間で5先から6先、あるいは多くて10先ぐらい、これを成果に結びつけようということで、今、6名の体制で取り組んでおるところでございます。

**【田尾社長】** 私からも多少つけ加えさせていただきますと、今ご指摘いただきましたとおり、経営相談という漠然としたコンサルをやってきてしまったという反省が多少あります。そういう意味で、先ほど頭取のほうからも、統合後、少しリテールシフトした中で法人向け、あるいはコンサルという、そういうところのソリューションの磨きをかけるというのが多少遅れてきたのではないかと。今のご指摘のとおり、やや漠然とした経営相談って何をやっているんですかというご質問になったかと思います。

そのとおりでございます。この中計に入りましてからは、コンサルティング側のイノベーションという、はっきりソリューションをもっとしっかり打っていこうということで、例えば事業承継であるとか、人材紹介であるとか、あるいは販路のところをもう一度締め直すとか、力を入れ直すとかそういうことで、自治体的にはそういう漠然とした、やや曖昧な経営相談という形から、具体的に、例えば専門家を何人かにとって事業承継部隊をつくるとか、人材紹介についても、婚活も含めてコンサルティング会社と実際に提携するとか、具体的にそのソリューションの中身をもう少し高めてというのは、この中計に入ってから動きに、強化の中に含まれてきていると思います。

**【家森委員】** ありがとうございます。計画本文のほうを見ると、事業性評価先というのが、ここでは605先という数字が例えば出ているんです。事業性評価が605先しかないのに、この経営相談が990件もできるのかということからして、このまま職員の方へおろすと、経営相談として、一応継続的に行っていればいいということになって、これでは多分、お客様は、迷惑なだけだと思いますので、ぜひ頭取が今おっしゃった販路開拓であるとかそういうところまでしっかり落として、お客様の価値を上げるというところまで行って、この相談、ここで言う取組みになるんだということをお願いをしたいというふうに思います。

それからもう一つだけ。北都イノベーションということで、8個挙げられていて、私自身はこうやって、特に全部、第一地銀ではない銀行といいますか、地域に特化をして、ポイントを絞るといのはいいことだと思っているんですが、同時に、ただ、これは営業店

におりるときに、こういうことを銀行でやりますよと、イノベーションですよと言っても、営業店は従来の行動をとっているとうまくいかないと思うんですね。めりはりつけていられるんだということだと、例えばこの1から8について、営業店のレベルではどんなふうにやってもらおうという仕組みをつくられているかを少しお話しいただけたらと思います。

**【斉藤頭取】** 銀行の中に地方創生委員会というものをつくっております。そして、その委員長が私やっております。それと、各支店長が委員になっております。その会議を2カ月に1回ぐらい、全体会議をやっております。私のほうから具体的な案件と成果と、あるいは課題をお話しして、まずみんなが共有して、そして、支店長は特に行政のほうに動いて、いろんな情報を持って、それを我々は報告を受けて、それを共有して、そして、本部の持っている情報と営業店との情報やニーズをマッチングさせながら、その対応を図っていると、そういう例ではいろいろ成功事例も出てきております。

一つとしては、この中にも入っておりましたが、美里町のインバウンドの促進だとか、農業の六次化だとかいろんな案件が、これは営業店が動いた成果と一緒につながっているということでございます。

**【田尾社長】** 今お話いただきました、この地方創生に限らず、やはり中計もいろんな施策を打っているんですけども、その施策の浸透度が現場までしっかり伝わっているかどうかということにつきましては、やはり我々しっかりモニタリングして、これまでとは違ったレベルのPDCAであるとか、役員の動きであるとか、営業店担当の役員にこういうことをしてほしい。ちゃんとそれが営業店まで伝わっているのかと。今回の中計で大きな改革モデルを立てたからには、そこの浸透度合いをしっかり持株会社としてもモニタリングしていく、強めていく施策を同時に打っていくということが必要だと思っていますので、今のご意見、ご指摘は真摯に受けとめたいと思います。

**【日下地域金融生産性向上支援室長】** はい。前田先生。

**【前田委員】** 本日はいろいろとご説明下さり、ありがとうございました。質問とか指摘がというよりも、応援みたいになってしまうのですが、資料のなかで、地方創生については、地方自治体だとか商工会議所と組んで努力なさっているという記述を拝見し、うれしく思いました。私自身が、県だとか市町村の側に立って、地方創生を扱っておりますが、経験的に言えば何が一番不足かという銀行のご協力です。地方公共団体も商工会議所も、やっぱり銀行のお力添えがないと実際のところ動けません。地銀だけでは、なかなか全部

カバーするというのは難しいので、ぜひともそのところ、知事であられたり、市長であられたりの相談に、ぜひとも乗ってあげてください。

僕は、東北地方の案件手がけたことはほとんどないのですが、えてして首長や、あるいは商工会議所の会頭の動きが悪いということで、地域再生が難しいと伺っております。特に秋田県の場合には、直近の数字は持ってないですけども、県内総生産がフラットか、場合によってはやや落ちていると聞かされております。そういう中で、案件の深掘りをしたとしても、マクロの観点からは、融資がそうそう増えるとは思えない。そこを何かしようとするなら、地域の中堅中小企業のでこ入れをする必要がある。しかし、行政の力だけではそれはできないし、商工会議所といっても大きな企業しか見ていないという、こんな状況の中で、地域金融機関のお力が、非常に重要だと考えており、今回の説明の中では、私は、その部分を特に評価させていただきたいと思います。前回の資料の6ページのところに書いてあったのですが、こういうことを地域金融機関がなさってくださいと非常にありがたいと思っているところです。

以上です。

【斉藤頭取】 ありがとうございます。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 では、以上で質問は終わらせていただきます。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、田尾社長、斉藤頭取にはここでご退室いただきます。

【田尾社長】 ありがとうございます。

【斉藤頭取】 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】 では、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)

【日下地域金融生産性向上支援室長】 それでは、事前にお渡ししている質問につきまして、時間の範囲内でお願いできたらと思います。よろしくお願いいいたします。

【岩間頭取】 それでは、よろしくお願いいいたします。

まず、「公的資金活用の基本的な考え方はどうか」というご質問をいただいております。私ども公的資金で資本を增強いただいているという責任というものを大きく2つ、常に認識しております。

1つは、地域の金融の円滑化。特に中小規模事業者の皆様に円滑に資金を供給することで、金融仲介機能をしっかりと発揮して、地域を支えていく。そういう責任をしっかりと果たしていくということだと思っていますし、もう1つは、地域経済の活性化により主体的に貢献をしていく責任があると考えております。こういった基本的な考え方をもとに経営をしてきております。

それから、「本業支援先の貸出金利の推移」というご質問でございます。こちらにつきましては、本業支援先の定義というものを狭く設定しているということもありまして、母数が非常に小さくなっております。例えば平成28年の3月は580先、平成29年の3月は466先、平成30年の3月は1,091先ということで、母数が小さく、しかも、変動しておりますので、推移についてあまりしっかりとした関連性が出せないと思います。

ただ、一般の全融資先の金利との比較で申し上げますと、平成28年3月期につきましては、一般の全融資先が1.363%に対して、事業性評価先が1.436%ということで、0.07%ポイント程度上回っております。平成29年3月期につきましては、一般の全融資先が1.245%に対して、事業性評価先が1.786%と、0.541%ポイント上回っております。それから、平成30年の3月期につきましては、全融資先が1.142%に対して、事業性評価先が1.462%と、0.32%ポイント上回っております。いずれにしましても、事業性評価に基づく取組みにつきましては、そうでない取組みよりも高い金利をずっと得られているという認識をしております。

それから、次に、「DESやDDS等抜本的事業再生支援実績と公的資金に占める比率」というご質問をいただいております。抜本的事業再生支援の実績としましては、28億7,700万円でございます。公的資金に対する比率につきましては、9.59%という実績になっております。

それから、「経営者保証ガイドラインの活用実績」についてでございます。こちらにつきましては、平成28年の3月からの3年間で申しますと、平成28年の3月で844先、5.7%ございました。平成29年の3月は、1,629先、10.9%。平成30年の3月につきましては、2,818先、19.3%ということで、順調に伸びてきております。引き続き積極的に活用していくべく努力をしております。

それから、「メイン先数の推移」についてのご質問でございますが、平成28年の3月までの3年間の比較でいいますと、平成28年3月が6,120先。全取引先数に占める割合が41.0%ございました。平成30年の3月が6,056先。全取引先に占める割合が

41.6%となっております。メイン先数については、このように減っているというのが直近の現状でございます。

主に小規模零細企業に対するきめ細やかなフォローという点で不十分な面があったのではないかと考えております。そのため今回の計画におきましては、事業性評価に基づく融資や本業支援を強力に推進する計画を策定し、実行に移していくということで考えております。特に当行が主体的に関与できるミドルリスク先に対する支援を強化することで、メイン先との取引をより強固なものにしていきたいと考えております。

それから、次のご質問ですが、「前計画において、収益目標が未達であったことについて取締役会でどのような総括が行われたのか」ということございまして、1つ目に、マクロ経済環境の影響で全て説明できると認識しているか。それとも、そのほかに未達の要因はなかったのかというご質問でございます。基本的には、収益目標の未達の主な原因については、マイナス金利施策等の影響が非常に大きいと認識しております。ただ、貸出金平残計画が未達となりました。これは大企業向け低金利貸出を抑制したことが大きく影響しているわけですが、その抑制した分の穴埋めができなかったということが一つ課題と考えております。

これは先ほどの事業取引先数の減少ということもございまして、これは地域の事業者の資金需要の掘り起こしが十分でなかったということで、事業取引先とのリレーションに弱さがあったのではないかと反省をしておるところございまして、この点が計画と実績の乖離を拡大させた可能性があると考えております。

それから、「収益目標は未達であったが、金融機能強化法の趣旨に沿った経営はできた」と取締役会は考えているのか」というご質問でございます。前回の経営強化計画におきましては、取引基盤拡充地域を設定いたしまして、貸出金の増強あるいは相互的な取引を推進するとともに、活性化推進地域、いわゆる三重県の南部につきましては、地域経済の活性化につながる販路拡大支援。あるいは経営改善支援などの本業支援に加えまして、地域の特性を生かした農業、環境、エネルギー分野での融資などに取り組んでまいりました。その結果、減少が続いていた、この活性化推進地域についても融資残高が増加に転じまして、計画の始期と比べますと、122億円の増加という実績になっております。

また、このほか、広域ネットワークを生かしたビジネスマッチングの成約件数も計画を上回るなど、それなりの成果が出たものと評価をしております。ですから、金融機能強化法の趣旨に沿った経営はしていると認識しておりますが、先ほどの事業取引先数の減少、

それから、地域の零細企業の資金需要へのしっかりとしたフォローということを考えますと、まださらなる取組みの強化が必要であると認識しております。

それから、「これらについて、社外役員からは経営陣に対してどのような意見・改善提案が表明されているか」というご質問でございます。

今回の経営強化計画の策定に当たりましては、社外取締役を含めまして、取締役会で複数回にわたって幅広い議論を行ってきております。その中で、社外取締役からもいろいろご意見をいただきましたが、一つ具体的にご意見をいただきましたのが、地域での存在意義を高めていくような活動が不足している。もっと積極的にやっていくべきではないかというご意見がありまして、具体策として、地域振興を所管しておりますソリューション営業部の地域振興課という部門があるんですが、それを部に昇格させて、もっと地域貢献活動を強化させていってはどうかという提案をいただきました。この提案を受けまして、今回の経営強化計画におきましては、三重県中南部地域活性化推進プロジェクト、それから、地方創生推進プロジェクトという2つのプロジェクトを立ち上げまして、地域経済の活性化の取組みを強化するための組織的な手当をしております。

それから、三重県中南部地域活性化推進プロジェクトを重要施策とし、同地域のミドルリスク先への融資や経営改善支援等に取り組むとあるが、まず、融資実行額・金利見込みについてはどうかというご質問でございます。

まずその融資の実行額につきましては、目安として240億円を想定しております。金利につきましては、現在の中南部地域のミドルリスク先の平均約定レートが1.759%ということでございますので、この水準に近いところを確保していきたいと考えております。

参考といたしまして、この7月までに中南部地域活性化推進チームが関与した取組みにつきましては、1.94%の実績となっております。

それから、そのうち未保全額と全体のリスク量についてはどうかというご質問でございます。中南部地域の事業性融資の未保全額につきましては、1,256億円で、全体の21%でございます。この地域の事業性融資全体に占める割合が24%でございますので、ほぼ残高に比例した未保全額ということが言えると思います。

一方、その信用リスク量につきましては、38億1,200万円ということで、全体の32%。残高に比べると高い信用リスク量となっております。

今後の新規の取組みにつきましては、こういった未保全額、あるいは信用リスク量とも、現在の水準よりは大きくなるかと考えております。

それから、次の3つの重要施策（事業性評価、経営改善、三重県中南部地域活性化）の経営資源の内容と投下についてというご質問でございます。

まず経営資源につきましては、事業性評価の担当者、これはリレーションシートという営業店の取引先とのコミュニケーションツールですが、それをサポートする人員として2名。それから、本業支援に資するソリューション営業人員ということで、まずコンサルティング営業チームに4名配置いたしました。それから、デリバティブチームに2名、法人FAチームに7名という陣容で取り組むことしております。それから、中南部地域の活性化推進チームにつきましては5名で組織をいたしました。この成果のKPIということでいくつか設定をしておりますが、主なものを申し上げますと、まず事業性評価の活用先数について、3年間で1,800先という目標を立てております。

それから、ビジネスマッチングの対応件数、それから、成約件数については、3年間で、対応件数で1,800件、成約先数で680先という計画をしております。

それから、経営改善支援提案先数という指標ですが、こちらについては3年間で300先。それから、経営指標の改善先数については各年300先を目指しております。

それから、ミドルリスク先に対する融資実行金額ということで、各年1,100億円という目標を設定しております。

それから、次に、経営統合によるメリットということのご質問でございます。私ども三重銀行と経営統合を進めるに当たりまして、一つは、三重銀行と第三銀行の店舗網につきましては、重複が少ないということで、三重県、それから、愛知県における店舗ネットワークの強化につながるということが一つ大きな理由でございます。

それから、もう一つ、お取引先、特に事業融資先の重複も少ないということで、お客様のネットワークも広げていくことができる。それぞれの銀行が得意とするノウハウもそれぞれやはり違っておりますので、それを相互活用することで、幅広いお客様に幅広いサービスを提供することができると考えております。

もちろん合理化効果、コスト削減効果というものも当然メリットの一つ、大きな部分を占めると考えております。

それから、ソリューション手数料の収入が目的にならないように、現場を牽制する仕組みについてのご質問でございます。まずそのソリューション手数料、マッチングあるいはM&A等の業績評価につきましては、各担当部がチェックをする体制にしております。各担当部が営業店を牽制する。それから、融資に関連するソリューション手数料につきまし

では、審査部が稟議においてチェックを受けている。そういう牽制体制にしております。ただ、手数料の水準につきましても、そういったチェック体制をしているんですが、現状では、その営業部門のみが手数料の決裁権限を持つものがございます。これを、外の目をきかせて牽制を図ろうということで、コンプライアンス統括部に一部そういった手数料については、手数料水準の検証を行わせるという体制にしております。そういった形で、検証を行い、手数料収入の取組みを牽制してまいりたいと考えております。

事前にいただきましたご質問につきましては、以上でございます。

【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。では、追加の質問等ございましたら、よろしくお願いいたします。

【多胡委員】      どうもご説明ありがとうございました。いろいろ細かいことを伺いましたすみません。まず、300億という資本の金額をいかに有効に活用して、リスクをとるということはきちんとモニタリングをしっかりとやるというのは大前提なんですけど、それによって、しっかりリターンにつないでいただいて、最終的にそれが返済に回っていくというプロセスを見えています。率直に言って、私も、たしか第三銀行は3回目になるんですけど、やはりこの使い方がまだ足りないんじゃないかという思いがあって、今回も本業支援先は母数が少ないとおっしゃったんだけど、その少ないところはちゃんと金利がとれているわけですね。

それで、かつそこに対して、全体の9%ぐらいだと、非常に少ないとおっしゃったんですけど、やっぱりここを増やさないと本来の資本が有効に使われているとは言えない。使われていないんだったら、本来、資本は返してもらわなきゃいけないんですね。その辺のところの認識、いかがでしょうかというのが一番伺いたいところです。それで、かつ、そのソリューション営業ということで、ダイジェスト版の11ページにいろいろ書いてあるんですが、デリバティブだとかABL、コベナント融資、これは金融商品なんですよ。確かにお客さんの役に立っていると言うけども、こういうのがリレバンとして出てくるケースというのは大体銀行サイドの意図が非常に強く出ている。私はリレバンとは思いません。

こういうことをやって果たして企業価値がどれだけ上がるんですか。要するに、企業価値が上がらなければ、結局それは銀行の収益につながらないわけですよ。企業価値が上がることにより、資金需要が出て、増加運転資金が出たり、設備の方針が出て、それが銀行の融資にはね返ってという、そういう流れが出てこない、本来のリレーションシップバンキングではないんですね。ですから、こういう金融商品を羅列するとか、外との連携

をするというのは、私は、これはなんちゃってリレバンだと思っているんです。本当の意味のリレバンというのはもっと踏み込まなきゃいけない。その辺がどうなのかなというのが2番目。

それから、3番目なんですけど、これは経営統合によるメリットと書いてあるんですが、将来的には効果が出るということでしょうか。はっきり言ってわからないんですけど、新聞報道等によると、三十三ホールディングスがどこかのメディアで発信されているのを読んでもし間違っていたらすみません。割と早い時点で合併というようにお話を、読んだ覚えがあるんですが、合併する場合には、合併だけでコストがかかるんですね。今、新潟、それから、東京では地域銀行が合併しようとしているらしいんですけども、合併だけで、おそらく百億円単位のコストがかかるわけですよ。合併するだけですよ。合併だけでコストがかかる。それをこの計画の中に今後どう織り込んでいくのか。これは結構、非常に大きな問題だと思っています。

以上、この3点なんですけど、ご説明をよろしく願いいたします。

**【岩間頭取】** まず最初の本業支援のところでございます。これは今は母数が少ないということなんですけども、新しい経営強化計画で示しておりますように、お客様とのリレーションシートと言いますが、そういった本業に対する取組みの強化をして、どんどんこれを増やしていこうということで取組みを具体的に進めております。

**【多胡委員】** 具体的にどのぐらいの数字まで持っていくかというのは出していただけませんかでしょうか。先数も含めて。実は、毎回やりますというお話なんですけども、その辺の数字の目標がないと、その資本の300億円というのが正当化されないんですよ。

**【岩間頭取】** まずその事業性評価シートの活用というところなんですけど、今、活用して、取引先に提案をしていくという先については、3年間で1,800先、計画として挙げしております。それについて、今、具体的にリレーションシートを作成までできた先というのがこの8月の間で600先を超えておりますので、これは必ずできると考えております。

**【多胡委員】** シートをつくるのはわかるんですけど、そもそものそういう先の借入は、長期づけになってませんか。そんなことはないですか。本来の運転資金とか設備とか資本性みたいな形で、本来の財務のリバランスができた上じゃないと、こういうことってできないんですよ。だから、例えば短期継続融資とか、専用当座貸越とか、それから、設備は、本来の約定弁済と減価償却に合わせるとか、それでも足りなかったら資本性を出すとか、こういうところからやっていくのが事業性評価だと思っているんですね。

御行がどうかは知りませんが、事業性評価シートをつくるのがやることだみたいな風潮に対しては、私は非常に問題ありだと思っているんですが、本来の意味の、私が申し上げたようなところはいかがでしょうか。今、1,800先についてですけども。

【岩間頭取】　　ですから、そういう分析をするための要因として、先ほどご説明いたしました2名を配置して、支店とのやりとりの中で、今、先生がおっしゃったような観点から、どうだということを協議しながらつくっております。

それで、もう一つ申し上げたいのは、それは一般のお取引先でございますけれども、いわゆる合実計画の作成先というのがあります。これが600先ぐらいあるんですが、こちらについては、それとは別に個別に企業支援部という部署なんですけど、そこと営業店が一体となって、さらなる改善に向けての取組みをするために、お客様のところに足を運んで、今、実際に動いております。

【多胡委員】　　それをトータルしますと、本業支援先とか、いわゆる事業再生先、トータルすると大体資本というのはどのぐらい使っているイメージですか。300億円の公的資金を使っているうちのどのぐらいがその資本として生きているのかどうか。その辺はいかがでしょう。

これがおそらく金融機能強化法の基本中の基本だと思っているんです。そこはどういうふうに捉えておられますでしょうか。

【岩間頭取】　　私どもは、例えば信用リスクの量についての配分をしているわけですけども、そこで300億円については十分、まあ、それを踏まえた上で配分をして、取組みをしております。ただ、じゃあ、どれぐらいの割合かとおっしゃると、まだリスクをとる余地はあると考えています。

【多胡委員】　　とるというよりは、とってないんですね。それで、統合リスク管理というのをやっているわけですね。資本配賦とか。そのあたりで数字というのはある程度読めるんじゃないんですか。

【岩間頭取】　　そうですね。ですから、その統合リスク管理においては、要するに、ストレスをかけて、そのストレス状況においてもきちんと支えていける。そういう水準というのを管理しております。

【多胡委員】　　それが300億円のうち、どのぐらいというのを今回の計画で見てらっしゃるんでしょうか。要するに、こういう数字とか収益の部分の数字がない中で議論するというのは、やはり私はおかしいと思うんですね。今までの計画書でもずっとそうだった

んだけど、その辺の数字はきちんと押さえてらっしゃるんでしょうか。逆に言うと、そういうリスクをとるからこそ、リターンがこれだけ上がる。だからこそ、その将来の返済計画が読める。こここのところというのはやはり数字で見るべきだと思うんですが、いかがでしょうか。

今の頭取のご説明だと、私はわからないんですけど。

【岩間頭取】 そうですね。例えば、今のストレステストでいきますと、全体の資本についてですね。

【多胡委員】 これは信用のところですね。有価証券じゃないですよ。それは外して。

【岩間頭取】 ええ。そこについてリスクが発生しても、ストレスが発生しても支えていける水準というところですから、決して余分にとっているということ、要するに、非常に余裕が大きいということではありませんので、300億円についてはそのリスクをとることに当たって使わせていただいていると考えて。

【多胡委員】 それ、大体の数字、出していただけませんか。こういうストレスかけたら、このぐらいになるというのが。それがないと議論にならないと思うんですよ。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 では、それ、今ございませんようでしたら、後日いただいて、またフィードバックさせていただきます。

【多胡委員】 お願いします。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 では、2番目の質問に行っていただけますか。

【多胡委員】 はい。お願いします。

【岩間頭取】 商品について、サービスと申しますか、そのところについてのご質問だったと思います。もちろんいろんなお客様に対するソリューションのご提案というのは、そのお客様の状況に応じてしていかないといけないと考えておりますし、それぞれメリットがある中では、お客様に納得のいただける、あるいは喜んでいただけるサービスを提供していくということだと思いますので、まず手数料ありきではないと思っておりますし、お客様のニーズをきちんと捉えていくというのがまず第一で考えております。

ただ、私どもが今まで提供できていなかったサービスを提供できる体制にしておこうということが、今回ひとつ取り上げた理由でございまして、より高度な金融サービスを提供していただける体制を整えようというのが趣旨でございます。

合併についてでございますが、おっしゃるとおり、やり方によっては、200億円という大きな金額も当然かかってくるケースがあると思いますけれども、できるだけ合併コス

トを抑えて、しかも、効果を早く出せる体制で進めていこうということで、今検討しております。

やはり統合効果というのは、合併をすることで一番大きくはつきりされてくるということになりますので、そこに向けてなるべく円滑に着陸できるように準備をしていきたいと思えます。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 そのご質問で、この計画の中でどれぐらい振り込まれているかというのはございますか。

【岩間頭取】 これは3年を目途ということで、この3年間の中では、入ってきてもわずかだろうということで、基本的には組み入れておりません。次の3年間が多分、合併に向けての具体的なコストが発生してくるということになると思えます。

【多胡委員】 ちょっと本題とは違うんですけど、合併のコストというのは、私もいろんな銀行の事例、実は全部見ているんですけど、やはりお互いが対等で、お互いの良いところを取るという調整をやっていけばやるほど時間がかかるし、コストがかかるわけですね。それに対して、片方に全部寄せるケースというのは合併に要する時間が短くて、コストも少なく済む。こういう事例もあるわけですね。だから、合併の話は本題じゃないんですけど、基本方針として、お互いのいいところをとるとというのが、実は一番コストと時間がかかるんですよ。その辺のところはある程度ご議論される中でどんな感じなんでしょうか。

【岩間頭取】 私どもの議論の基本は、早く安全に安くということを基本に、その統合に向けての協議をしております。ですから、先生がおっしゃるようなコストのかからない形での統合をできるだけ進めていきたいと思っていますし、そこにはお互いの銀行の信頼関係がないとできないと思えますので、その構築を今一生懸命やっているというところがございます。

【多胡委員】 よろしくお願ひします。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 家森先生。

【家森委員】 ご説明ありがとうございます。初めて公的資金の委員としてご説明いただいたときのことを、私はすごく覚えているんですけど、メインのシナリオが大阪と愛知で儲けるんだというのが来て、実はあの後、ここの委員会ではかなり争点になったんです。前回のときはかなり地元集中されて、今回、より一層進んでいるので、私自身としては、この法の精神により近づいてこられているというふうに評価しておりますし、地元の報道

を見ても、三重銀行と第三銀行でいろいろ取り組まれているのも、かつては、正直言ってほとんどなかったのが、報道でもよく出てくるようになってきているなという印象も私は持っています。

その上でご質問させていただきたいんですが、特にやっぱり第三銀行の場合で言うと、三重県の南部のほうの、唯一ではないにしても、かなり重要な金融インフラを担ってらっしゃる。そこがこの公的資金の資本注入のときの観点で賛成という形になったんだというふうに理解しているんですけど、その意味で今後も、この三重県の真ん中から南のほうを強化される。前回は実はそれを強化するとおっしゃっていたんですけども、前回の計画と今回の計画では、この南部の部分の質的な変化というのがあるのか。これはやっぱりもっと地域に打ち出していきたいと思うんですけども、この地域への打ち出しですね。南部で頑張るんだというところをどんなふうに広報されているのかというところをぜひ教えていただきたいというのが1つ目です。では、それをお願いします。

**【岩間頭取】** まず、私ども三重県の南部といいましても、伊勢志摩というのがあって、それから、熊野尾鷲の東紀州というところがございます。今回は中南部ですので、そこに松阪と津が入ってきております。ですから、三重県の北を除いた南について、真剣に地元の銀行として頑張っていこうというのが今回の趣旨でございまして、だから、北は放っておくとは言わないですけど、より力をかけなければならない三重県の中南部について真剣に取り組んでいくというのが今回の経営強化計画の一番のポイントとなっております。

その意気込みをいろんな形で発信しようということでやっておりますけれども、1つ目は特に本店所在地である松阪からスタートさせようということで、松阪の地域活性化に対するいろんな取組みに積極的にかかわっております。そういった形で情報発信も積極的にしていきたいと考えております。

**【家森委員】** 津とかも含まれるわけなんですね。津は、第一地銀もいらっしゃるし、大きな地銀がいらっしゃる。より南部のほうが、より社会的に銀行を必要とされていると思うんですが、これは一体として見るよりもやっぱり、それならそれで、南というのをもっと重視されるような計画の立て方というのものではないかと思うんですが、いかがですか。

**【岩間頭取】** そういう点も踏まえて、今回5人、プロジェクトチームに任命しているんですが、そのうちの4名をそれぞれの地域に配置しております。もちろんその地域ごとに取り組むべき課題というのは少しずつ違ってまいりますので、その地域ごとのしっかり

としたサポートをしていく担当責任者として置いて、進めてまいりたいと考えております。

【家森委員】 ぜひ南部のほうでご活躍いただきたいと思うんですが、あともう一点、56ページのところに事業承継について、56・57ページに今後の件数ベースの目標を掲げられていて、平成30年3月までで事業承継が33件。従来は、ちょっと前までは2件というのが急激に増えているんですけども、これは成約まで行ったのが33件なのか、相談を受けているレベルのものなのかということと、それがさらに今回の計画では、100件やるということなので、数年前の50倍ということになるんですが、この体制はどのようにして実現しようと考えられているのか教えてください。

【岩間頭取】 まずこれは33件というのは実績でございまして、その前と何が変わったかといいますと、ソリューション営業部という部署がございまして、そこに事業承継を進める担当者を置いてあります。それから、外部機関と複数提携をいたしまして、より多くの情報が選べるようになったということで、その事業をマッチングする件数が増えてきたというのが今の状況でございまして。

今、事業承継を考えてみえるお客様はたくさんいらっしゃいますので、これから先、そういった今の情報量をもって、お客様に提供していけることができれば、100件ぐらいできるだろうというのが今の状況でございまして。

【家森委員】 100件というのは、今回のホールディング化したということの効果がなくともできる。あるいは効果があればもっと期待してもよろしいのでしょうか。

【岩間頭取】 その統合の効果も含めての件数でございまして、やはり先ほど申しましたように、第三銀行と三重銀行ではお客様の重複が非常に少ないものですから、そういった意味で、より多くの情報量が流通させることができるということでもあります。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 よろしゅうございますか。前田委員、お願いします。

【前田委員】 ご説明ありがとうございました。私は、20年ぐらい前に、当時の北川知事が民間活力を利用して東紀州の開発をなさろうとしたのですが、結果的には民間からの応募がなくて進まなかった案件で、県の法律顧問にして頂いておりました。その記憶があるので、南部地域と伺っただけで、相当難しいんじゃないかと考えてしまいます。県内総生産は当時よりは、増えているのですが、成長を牽引しているのが北部。今回対象とされているのが中南部と東紀州なので、実際のところ、マクロでその地域を見た場合、その域内の総生産がそう向上しているとは思えないのです。

そうした中で、取引振興でご尽力くださっているのは評価に値することとよく承知しているつもりですが、他方で、銀行のご努力だけで解決できるのかどうか。この今回のご説明の中であまり明確に出てこなかったのですが、県市との関係で、県市にもう少し地方創生の努力をさせたらどうかというふうに思いますが、その点について銀行としてどういう取組みをされておるのでしょうか。

**【岩間頭取】** 例えば今おっしゃった東紀州につきましては、例えば熊野、あるいは尾鷲の市長さんが大変熱心にあの地域、振興、創生に努力をされているとっております。ただ、民間の方がそれにきちんとついていけるかどうかという問題が一方であって、それについては、銀行がサポートしていけるのではないかと考えていますし、銀行として今、基本的に考えていますのは、やはり他業禁止で、その地域で銀行業以外はできませんから、そのできない部分というのをやはり地域のお客様が動けるようにサポートをしてやっていただく。そういう努力が必要だと思っております。

そのために、例えば資本で参加するとかいうようなリスクをとりながら、その地域の活性化のために汗をかいていきたいということで考えております。

**【前田委員】** 残念ながら、率直に申し上げて、銀行のサポートで東紀州の状況が改善するという実感が湧きません。というのは、伊勢志摩を除くと、観光客がそう増えているとは思えないのです。伊勢志摩だけを見ますと、零細企業が非常に多くて、そうした企業をどのように支えていくのかが大きい問題だと承知しております。今おっしゃって頂いたように、銀行はビジネスそれ自体はできない。しかし、それら零細企業の後ろにびったりとついて、彼らを物心ともに支援していただかないと、地方の中小零細は動けないと思っております。そのところをぜひともよろしく願います。

**【岩間頭取】** はい。ありがとうございます。承知いたしました。

**【日下地域金融生産性向上支援室長】** では、以上で質疑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す。それでは、岩間頭取、渡辺社長にはここでご退室をいただきます。

**【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】** では、続きまして、高知銀行の和田廣男専務にご入室をいただきます。

(高知銀行和田専務入室)

【日下地域金融生産性向上支援室長】 時間を変更していただきまして、ありがとうございました。事前にお渡ししておりました質問事項につきまして、ポイントを絞ってご説明いただければと思います。よろしくお願いいたします。

【和田専務】 高知銀行の和田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、いただきましたご質問事項につきまして順番に、こちらのほうからご説明をさせていただきます。

まず、「公的資金活用の基本的な考え方はどうか（取締役の共通認識はどうか）」という点でございますけれども、私どもが国の資本参加をいただいたのが、平成21年の12月でございますけれども、その前の直近の2期が平成20年3月期、平成21年3月期と、連続赤字を計上いたしまして、自己資本がかなり減少したという中で、このままでいけば、経営自体が縮小均衡に陥ってしまうんじゃないかというところもございまして、それと同時に、高知県のほうで平成21年より産業振興計画というものを策定して、これから地産外商を中心に打って出ようという計画がちょうど動き出した時期でございました。そうした中で、やはり我々自己資本をまず十分に増やして、その十分な資本のもとで、この地域への資金供給を積極的に行って、地域の活性化に寄与したいということで、国の資本参加を申し込んだわけでございます。

その中で2つ、最初に方針がございまして、まずこの産業振興計画を念頭に置いた成長分野、こちらを具体的に言いますと、農林水産業・食品加工、医療・福祉、それと、防災・エネルギー、これらがこれから高知県にとっての成長分野であろうということで、まずこちらへの融資を積極的にやろうということで、こうぎん・ビビッド・ファンドというものをつくって、まず打ち出したわけです。

それともう1つは、お取引先の経営改善支援活動をもっと強化していこうと。それによって、お取引先のご事業、雇用を守っていこうという、この2つを中心にまず取り組んだわけございまして、この基本的な考え方は今もずっと変わっていないというところでございます。

そうした中で、ここまで取り組んできたところで、この成長分野の融資というのが平成30年3月期には1,318億円まで積み上がっております。そして、中小規模事業者等向けの融資は、平成21年9月と比較いたしまして、先数で745先の増加。そして、残高で519億円の増加ということになっております。

なお、このビビッド・ファンドは、その調達のほうは日本銀行の成長基盤融資制度、こ

れを活用することによって、調達コストを低く抑えることによって、利ざやも一緒に確保していこうということでやっております。ここがまず1つ目のところでございます。

そうした中で、経営改善支援のほうですけれども、こちらにつきましても平成21年9月に比べますと、取引総数で363先の増加。比率といたしまして、4.01%の上昇ということになってございます。

あと、その下に計数で4項目ありますけれども、これから我々はより、この基本的な考え方のもとで運営していく中で、この4つの指標、これを重要視というか、しっかり念頭に置きながら取り組んでいきたいと思っております。

この「本業支援先の貸出金利の推移」といいますけれども、この本業支援先、特にソリューションを提供した先というのは、全取引先の貸出金利回りよりもやっぱり若干高いというところもありますので、ぜひここを中心に行っていきたいと思っておりますし、その下のDESとDDS等の抜本的再生支援、こちらのほうは現在のところ、累計で27億1,500万円でございます。

その下の経営者保証ガイドライン、こちらにつきましても、平成28年に比べまして、活用先数が580先増加しております、活用割合も5.5%上昇しているというところでございます。

あと、メイン先数につきましても、2年前に比べますと、265先の増加。融資額も154億円の増加という形になってございます。

次に、その次の質問でございますけれども、「前計画において、収益目標が未達であったことについて取締役会でどのような総括が行われたのか」というところで、大きなところで言うと、マクロ経済環境の影響ということもございまして、ただ、当然このマイナス金利の乖離。これだけではなくて、金利環境プラス、まず大きいところと言うと、構造的要因があるというふうに思っております、高知県の場合、日本の中でも特に事業先の減少や高齢化が非常に顕著な地域でございまして、そうした中で、他県の金融機関との優良先に対する競争激化というのでも一定進んでいる中で、このままでいけば、当然、金利の下方圧力というのは大きなものがあるというふうに思っております、これについていかに対応していくかというところが今一番の課題であると思っておりますが、まずこれをはね返すのに、ウルトラCのような方策はないというふうに考えておまして、我々が今までずっとやってきたことを地道にやっていると、より強化していくというところが一番というふうに思っております。

そのためにもやはりこれまで以上に、地域に対するコミットを強めて、高知銀行の存在感を高めていかなければいけないということで、資金供給手法についてもこれまでの成長分野、これもより強化していきたいと思っていますし、あと、今やっているのは、短期継続融資を積極的に今やっております。

それと、私募債、こちらのほうもやっています、お客様にとってより喜んでいただけるような供給手法というのも取り組んでいます。それとあわせて、当方だけで足りないところはやはり産官学、これの連携の強化によってそこをサポートしていきたいし、そういった取組みをしっかりと地域に情報発信していくことで、しっかりと地域に対して存在感を高めていきたいと考えております。

次の「収益目標は未達であったが、金融機能強化法の趣旨に沿った経営はできたと取締役会は考えているのか」というところでございますけれども、我々、先ほど申し上げた基本的な考え方のもとで、中小規模事業者等向けの貸出、こちらについては、先数、ボリュームともに増加が今のところ継続しているというところでございますし、多様な手法の資金提供、こちらについても通常の貸出以外でも、REVICキャピタル様とも連携して、ファンドもつくって、よりリスクマネーの供給、これもやっております。そのほか、ブロック・エリア制というのをつくっています。これは高知県の人口が70万人強いるんですけども、そのうちの約半数が高知市内に集中しています。この中をいかに深掘りしていくかということ考えた中で、まず高知市内を大きく7ブロックに分けて、その中でそれぞれの立地している店舗が連携して、お客さんに、これはもう本当にどぶ板的になってきますけれども、まずは当たっていきこうということの一つ始めました。

それともう一つ、それ以外の高知市以外の地域は、高知県の産業振興計画でそれぞれ地域アクションプランというのをエリアごとにつくっていますので、そのエリアと全くあわせて、そのエリア内にある店舗がその地域、高知県で言えば、産業振興課と連携しながら、そのアクションプランをしっかりと支えていきこうという取組みをやっております。そのアクションプランには、中核企業をつくって、それを中心にして、地域を盛り上げていきこうというのが一つ主眼でありますので、我々はそのアクションプランの中核企業に対して、いくつかは出向に送って、その出向を送る者も割と中堅の農業アドバイザーとか、そういった資格を持っている者を送り込んで、より主体的にかかわっていきこうということでやっているところでございます。

そういったところと、あともう一つ、その成長分野融資をやるに当たっては、本部のほ

うに担当者を養成しようということで、その成長分野の業種、事業会社に対して2年の期間限定で中堅行員をまず出向で送って、そこでノウハウを得て、銀行へ帰ってきてもらって、それをサポート部隊にすると、そういう仕組みをつくっていきまして、それを平成25年に部を立ち上げて、そこが今、中心になって営業店をサポートしているということでございます。

そういうことで、ある程度我々がやっていきたいということを中心にやっていっているというふうには考えておりますけれども、ただし、課題といたしまして、やはりこのブロック・エリア制をやるに当たっては、エリアのほうは明確なんですけれども、高知市内のブロックを攻めていくに当たって、今まではどぶ板でやってきているんですけれども、やはりより各ブロックの特徴であるとか、それを踏まえた戦略であるとか、それによる人的配置であるとか、そういうことをもっとやっていかないと、より効果が上がらないんじゃないかということで、今回、そこを課題に持って、計画に取り組んでいきたいというふうに考えているところでございます。

それともう一つは、ソリューションメニューの中でも、やはり弱い部分がありまして、特に事業承継のところは、これからより深刻化していくという中で、ここは弱いと認識したものですから、それについては、我々だけではなくて、やっぱり外部の力が必要だということで、しかも、我々のメインのお客さんは、中小零細なものですから、どちらかというと、大手のM&A業者とかそういうのじゃなくて、もっと小回りのきく地元の先生の方を借りたいということで、いろいろ社内で勉強会をしていまして、その中で先生からも提案があつて、それだったら一つ組織をつくらうということで、我々と、あと、税理士、弁護士、それぞれが集まって、一般社団法人ビジネスサポートこうちを立ち上げて、この4月から、より小回りのきく展開をすることによって、サポートしていきたいと、このピースを埋めたいと、そう思っているところでございます。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 すみません。施策の説明は前回いただきましたので、この質問の趣旨に沿ったご回答をお願いしたいと思います。

【和田専務】 はい。次は、「これらについて、社外役員からは経営陣に対してどのような意見・改善提案が表明されているか」ということですが、まさにその部分なんですけど、ブロック・エリア制で言われていた各ブロックの特徴、それらを踏まえた戦略がまだ不十分というご意見をいただいておりますので、そこをより進めていきたいというふうに思っています。ただし、地道にやっっていこうというところの認識は全く社外役員も一緒

に共有しているというところがございます。

続きまして、「事業性評価に基づく融資の増強」の件でございますけれども、こちらにつきましては、まず目的としては、お客さんの事業内容をしっかり知った上で、支援メニューを充実させていきたいというところがあるということで、ツールといたしましては、事業性評価シート、あるいは経営課題共有シートといったようなものをつくって、これがまず最初の担当者がつくり、担当者がどんどん変わっていても、刷新していくことによって、よりお客さんの事業内容を深く知っていくという仕組みをつくることによって、特に若手行員に対して、お取引先を知ってもらい、認識してもらいということをやっているというふうにはまず考えてやっているところがございます。

そうした中で、融資実行額・金利見込み、うち未保全額と全体のリスク量というところですが、中小規模の事業者の増加目標というのは、この3年間で47億円やろうということですが、基本はこういったものを中心に増やしていきたいというふうに考えておりますし、あと、未保全額についても従来から増えてきているというのも事実ですし、あと、リスク量についても抑制されているというところもありますので、十分コントロール可能じゃないかということで考えているところがございます。

次の「個人取引の強化」でどれだけ資本を使うのかというところがございますけれども、まずさきに申し上げた2期赤字の中で非常に痛感したのは、預金の重要性です。やはり赤字になることによって、預金がかかり減ったというところがありまして、そこはやはり守らなくちゃいけないというところがございます。計画当初は、事業融資を伸ばそうということの施策が先行したんですけれども、このままの構造的な要因から言うと、放っておくと、分母の預金がどんどん減っていくというところもあります。ですから、そういうことで、やはり地域を深掘りする中で、地方の預金をいかに守っていくかということが非常に念頭にありまして、我々、高知県下に56店舗、ネットワークを持っていますので、それを、高齢化が進展していく中では金融インフラは一定必要でございますので、いかに効率よく運営しながら守っていくかというところを考えて、個人取引の強化ということで考えております。

あと、提携ローンにつきましては、これは基本は目的型ローンが中心です。特にマイカー、教育、こういったところが中心で挙げていますけれども、随時キャンペーン等を行っていきまして、お客様からもかなり支持を得ているということで、順次増加しているというところがございます。

次のBPRによる経費、事務時間の削減ということが新計画の柱になっていますけれども、我々、東西に長い立地にあるという高知県の中で、やはり経費率というのは他行に比べてもかなり高いということを認識しております。その分、まだまだ改善余地が大きいということも思っておりまして、トップラインがなかなか大きく増える環境にない中で、やはりこういったBPRによって収益性を高めていくというのも非常に重要じゃないかというふうに考えていますし、まだまだその改善余地が他行に比べてもあるんじゃないかということで、今回、柱にしているわけでございます。

その中で、事務量30%削減の算出根拠としては、全営業店の全事務担当者を対象としたアンケートによりまして、個別業務の平均事務時間を分単位で算出して、それを業務フローをもとに、BPRをやることによって、削減が見込める事務時間を算出した結果でございます。

その測定方法は、対象業務ごとに事務時間の削減率を事前に設定いたしまして、BPRを実施した削減施策の削減率をカウントした結果でございます。

次の「国内株式リスク」や「価格変動リスク」の考え方については、取締役会でも議論をしてもらっているんですけども、基本は、地道にこれも収益を積み上げるという中で、一つの商品に集中させず、分散してやろうということが基本になっております。

次の事業承継サポートの成否の計測方法は、先ほどご説明しました、今までが非常に弱いところだったところを今回、小回りのきくビジネスサポートこうちというのを立ち上げたわけですから、ここのアフターフォローによって、しっかり成約がどうなっているかというのをこれから見ていくと。より見やすい体制になったというふうに考えております。

最後に、南海トラフ地震における企業支援の考え方ですけども、こちらはまず有事の際にも企業をしっかりサポートを我々がしなければならないという中で、やはり我々自身の体制をしっかりやろうということでも、BCPはもちろんですけども、支店の耐震化を3年間で集中的に進めまして、もう全て完了いたしました。そのほか、それでも無理なところは高台にも移転もしていますし、あともう一つは、緊急手段として、移動金融車を昨年の7月から導入しています。ATMあるいは相談コーナーを持ったトラックの移動金融車ですけど、それを持ってまして、ちょうどこの一昨日に大きな台風が来たときに、東部地区が停電になりましたので、もう出勤準備間近になって復旧しましたがけれども、そこで出勤しようかというような体制を今つくっていたので、そういうことでしっかり金融仲介機能を果たしていきたいと思います。

あと、融資案件につきましても、今、お取引先、かなりそういった課題のもとで動きが徐々に出てきています。その中で、高知県、高知市も高台のほうに工業団地等をつくっていますので、そちらのほうの移転もこれから進めていくという予定もありますので、我々しっかりそれをサポートしながら、しっかりそこは地域でやっていきたいというふうに思っています。

すみません。簡単ですけど、以上でございます。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 では、追加の質問、お願いいたします。

【多胡委員】 多胡です。どうもご説明ありがとうございました。

前回、前々回に森下頭取のご説明も聞いておりまして、今回の説明も伺っていて、毎回、資本をどれだけ使ったかという説明が全くないんですね。150億円の公的資金による資本があるわけですけども、それをどう使ったか。つまり、例えばそれによってどれだけ貸出利回りに変化が出たか。例えば本業支援先でどれだけの利回りがとれたか。そもそも本業支援先、先ほどちょっと冒頭お話ありましたけど、先数、金額、どのぐらいの比率かというご説明はいただいてなくて、かつ利回りが高いというのもそれなりに高いという数字も出てこなかった。一般の取引先と比べてどれだけ高いのか。

それから、例えば「事業性評価に基づく融資の増強」を挙げているが、融資実行額・金利見込み、未保全額と全体のリスク、これは私の事前質問なんですけど、これも数字では一切お答えいただいておりません。要は、どれだけ資本を使っているかというところの数字が全くわからないんですよ。だから、この金融機能強化法が果たして有効なのかどうかと、判断できないんですよ。だから、その辺のところをまずきちんとご説明いただかないと、話にならないというのが1番。

それから、2番目、事業性評価というところなんですけど、シートづくりのお話をされたんですけど、その一方で、短期継続融資もやっているとおっしゃっているわけですが、この辺の因果関係はどういうふうになっているのでしょうか。

以上、2点です。

【和田専務】 ありがとうございます。まず、本業支援先の貸出金利のところなんですけれども、すみません。そこを具体的に申し上げなかったんですけども。

【多胡委員】 では、ご説明ください。

【和田専務】 トータルで、平成30年3月期で、全取引先数の貸出金が5,853億円ありまして、利回りが1.183%です。それに対して、ソリューション提供先が643先

の838億円で、貸出金利が1.321%です。その分、通常よりも高い利回りになっているというところがございます。

【多胡委員】 事業性評価のところの数字。その前に、「事業性評価に基づく融資の増強」を挙げているが、融資実行額・金利見込み、未保全額、リスクの量。すなわち資本をどれだけ使っているか。ここについても、数字のご説明がありませんでした。

【和田専務】 まずトータルでいいですか。

【多胡委員】 どうぞ。

【和田専務】 平成30年3月期のトータルの与信額。これが7,084億円ありまして、そのうち、期待損失額がELが26億8,400万円、ULが63億8,600万円という状況でございます。

そういう中で今回、中小規模事業融資は47億円ですかね。47億円増やすということですので、こういう割合から言うと、あまり十分コントロールできるリスク量じゃないかというふうに考えているところではございますけれども。

【多胡委員】 150億円に対して適切というイメージですか。今、コントロールablとおっしゃったのは。

【和田専務】 はい。まず150億を入れていただいたおかげで、このEL、ULとは別ですけど、自己資本比率がまず十分あるというところがありまして、できた。

【多胡委員】 それはわかりますけど、その比率というよりは、どうこれが活用されたかという、そっちの統合リスク管理のリスク、資本の配賦とか、そっちのほうの視点が非常に金融機能強化法の場合は重要だと思っています。

【和田専務】 はい。これまで入れていただいたのは平成21年3月期、平成21年の12月にも入れてもらって、そこから平成22年3月期からずっと振り返ってみますと、ELが54億円減少しています。これでULが39億円減少しておりまして、これは景気というか、倒産も少なくなっているんで、やっぱりそういうところがあるかとは思いますが、これをやって積極的にできたおかげで、こういう形にもなっているのも事実ではございますけれども。正常先等も増えておりますので。

【多胡委員】 逆に事業再生とかそういうところにやはりこの資本を使っていくというところで、UL、ELが一般的に下がってというのは、これはもう一般的にどこの銀行もそうなんですけど、やはりその中でこの150億円をさらに、特に高知の場合は非常に事業者数も減っているし、人口減少も激しい中でどういう形で企業を育成するとか、苦しん

でいる企業であれば、事業再生のために資本を使っていくというところにうまく転用すべきだと思うんですが、そのあたりはいかがでしょうか。

【和田専務】 現在のところは、27億1,500万円を累計で債権放棄、DD S等に活用してまして、この割合というのは今で言うと、約18%は使わせていただいています。

【多胡委員】 それは今後どうですか。こういう事業再生ですが、規模の大きい融資先についてはほとんど終わったと考えていいのでしょうか。

【和田専務】 今のところはそういうところですし、一方で雇用を守りたいというところもありますので、あまりドラスチックなこともなかなか我々やりにくいという中で。

【多胡委員】 もちろんです。わかりました。もう一つは先ほどの最後の事業性評価の考え方。私の言いたいのは、シートをつくったって事業性評価にならないということなんですよ。

【和田専務】 はい。もちろん短期継続融資をやるに当たっては、これがセットになっておりますのでね。一定やるのは、とにかくこれが最初のスタートですから、これから始まるんですよというところは行内には言っております。

【多胡委員】 よく銀行によっては、短コロ件数だけ上げて、何かそれで事業性評価をやっているみたいな銀行があるんですけど、それは間違っていると思うんですよ。そこは大丈夫ですね。

【和田専務】 大丈夫です。

【多胡委員】 失礼しました。申しわけありません。

【和田専務】 言っているのは、その短コロをやることによって、お客さんの資金繰りとかがより把握しやすくなるからという話をしていますけども。

【多胡委員】 わかりました。ごめんなさい。失礼な質問でした。

以上です。ありがとうございます。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 では、家森先生。

【家森委員】 こちらの計画で見ると、貸出のところで、貸出金は地域に密着した営業活動を展開してということなんですけど、実際、今、高知銀行の貸出というのは全部県内とは思えないんですけど、どのぐらい県外があつて、この最近一生懸命努力されている取り組みではどの程度県内重視というようなことが数字上わかるか。これは事前に質問してなかったんですけども、ほとんどの他行の計画は必ず地元の比率とか、さらに地元の、さつ

き高知県のいくつかの地域に分けられているような感じのことで、各地域でどんなどいうようなことが出されているんですが、高知銀行の場合は地元を分けるどころか、県内の比率も全然書かれてないので、その意味では、かなり異色なんです。

その地元の比率を教えてくださいませんか。

【和田専務】 今持っているところでいいますと、一つ、先にアピールさせていただくと、全国の第二地銀の県内貸出シェアというのがあるんですけど、それで言うと、全国で貸出シェアが2位なんです。

【家森委員】 ごめんなさい。それは高知県内におけるどういう比率ですか。

【和田専務】 高知県内の貸出金の中の高知銀行の占める比率というのがあるんですけど。

【家森委員】 はい。

【和田専務】 それが全国第二地銀の中で。

【海治常務取締役】 すみません。補足させていただきますと、地元の中の、当然第一地銀とかあるんですけども、それに占めるシェアというのが私ども26%ぐらいでございいます。それがトップが北洋銀行なんですけれども、それに続いて、我々は対、他行とのシェアという意味で第2位というところでございます。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 地域シェアだとですね。県内シェアが地方銀行の二番手で二十数%。それが第二地銀の中では、ほかの第二地銀は大体10%ぐらいしかないのが、高知銀行は20%あると。

【和田専務】 20%で、もともと高いという。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 ですから、平成30年3月期のトータルの与信残が7,084億円というご説明があったと思うんですけど。

【和田専務】 そうです。はい。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 だから、このうち高知県が幾らかというふうにお答えいただくと簡単だと思うんですけど。

【和田専務】 これで見ますと、事業性の貸出比率で切り出しているところがありまして、当然、個人とかいうのは多くあるんですけど、事業性だけ捉えますと、約5,000億円近くあるんですけども、その中で、地元の地公体を除いていますね。地公体を除いた本当の一般事業会社の事業性、それのところが4,950億円ありまして、その中で地元が2,766億円です。額としては。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 おそらく7,084億円というのがあって、県内貸出シェアは別途出されているわけですね。

【和田専務】 そうです。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 その県内貸出シェアを出している県内の分子分母の分子の額を、御行分を答えていただければ、7,084億円にぶつければ一発で出るような気がするんですけどね。県内シェアを出す分子分母はどうなっていますか。

【家森委員】 意外に難しいならいいですけど。普通考えると、地元でどれだけやっているかというのは、この仕組みの中でもものすごく重要なので、高知県でどれぐらいやっているかというのは、すぐ出るかなと思ったんです。

【海治常務取締役】 ちょっと補足で私が説明差し上げます。与信残高というのは、貸出金残高全体の話になるんですけども、今ちょっと古いデータなので、1年前なんですけれども、2017年の3月末で、当行の貸出金全体が6,887億円。その中で、高知県の貸出金が4,577億円。これは事業貸とか個人ローンも含めて、全部含めてという数字ではございますけれども。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 約7割ということですね。

【海治常務取締役】 7割です。

【和田専務】 そこは7割です。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 約7割。はい。ありがとうございました。

【家森委員】 わかりました。それが傾向的には、この公的資金が来れば、当然地元ということになるのは期待されているので、ずっと上がってきている方向なんですね。感覚的に言うと、もうどんどん地元の貸出が増えているのか。利益をある意味とらないといけないために、県外とか東京とかに出ていってしまっているのかなという、そういう心配を少ししたので、質問したわけです。

【和田専務】 すみません。従来から、とにかくシェアが高かったのも事実でして、そこで大きく増えているということはないんですけども、ずっとキープしているようなイメージなんですけどね。なだらかな形にはなっているかと思えますけれども。ずっとシェアは大体二十五、六%で、ずっと変わってませんものですから。すみません。そのところを打ち合わせてなくて。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 そこは改めてこの数字をお願いできますか。

【和田専務】 はい。かしこまりました。すみません。

【家森委員】 すみません。それから、もう一つ、こっちの本文のほうの5ページなんですけど、この5ページのところで、今後、個人取引を強化されていくような説明があったんですけども、そういう中で、他行とかインターネット取引に対抗して、個人を引きつけるということが今後可能なのかという観点です。個人取引でも単純な、例えば住宅ローンもやられているということなんですけど、公的資金を入れてない銀行と、皆さんとが競争したら、これはある意味、不公平な感じがするわけです。公的資金銀行だからこそ求められるところに注力していただくのが、この計画になると思うんですけども、その意味で、例えば金融過疎地区とか金融弱者への対応策として、これは位置づけられているなら、わかるんですけども、収益として位置づけられているのにかなり違和感があるんですけども、この個人向けビジネスについて少しご説明ください。

【和田専務】 さっきもちよっと申しましたけど、預金が赤字のときにかなり減ったというところがございます、やはり銀行にとると、預金というのは非常に生命線でもあるんですよ。それで、その中でやはり分母の方はほぼ預金者が多いものですから、その方々の預金をいかに守るかというのが一つ、我々の大きなテーマですし、これから少子高齢化が進んで、都市部へ抜けていくという懸念も非常にあるものですから、何かその中でつなぎとめるツールとしては、やはりインターネットとか、これからやらざるを得ないというところがございます。その上で、しっかり地域に、十分な預金を持ちながら資金を供給したいということで、やはり個人取引というのは、我々にとったら避けて通れないというところなんですけど。

【家森委員】 最後に一つ。この計画の21ページの有価証券運用の強化というところなんですけども、ここで、御行として、とるべきリスクととらざるリスクというのがあって、とるリスクとして、国内株式リスク及び為替変動等の変動リスクをとということですが、ポートフォリオの観点として公的資金が入ってない銀行なら、これでもっともなんですけど、公的資金行で、さっきの多胡先生のご質問でいえば、このビジネスでリスクをとるのにこちらの資金が使われているとすると、かなり違和感があると思うんですね。これについて、特に社内、社外の取締役の方は、取締役会で公的資金行として置かれている状況での有価証券運用についての考え方はどんなふうに議論されているか教えてください。

【和田専務】 この公的資金を入れる前からずっと経営行として、ほとんど債券一辺倒だったんですよ。国債を中心とした債券一辺倒の中で、ここまで金利が下がると、逆にリスクが高まってくるんじゃないかということが念頭にありまして、それで、これからはや

はり金利リスクは消極的にいこうと。逆にいいますと。そのかわりに分散する意味で、今まであんまりほとんど投資してこなかった株式とかそういうところでトータルでコントロールしていこうという形もとらないと、なかなかここから先、金利リスクにさらされて、じゃあ、逆に危ないじゃないかというところもありまして、バランスを持ってやろうということなんです。ただ、少なくとも一つの分野に投資をするというのはやめようという中で、今一番少なかったのが株式と、そういったものでしたので、そこを変えているというところなんですけど。

【多胡委員】 統合リスク管理されていると思うんですけど、資本配賦と実行額で、有価証券と県内の信用リスク等のその辺のバランスはどうなのでしょう。今の家森先生の質問はすごい大事なご質問だと僕は思って、やはり有価証券のところに資本配賦とか実際の実行額が多いようだ、これはもう法律の趣旨と違うわけですね。だから、そのあたりはいかがでしょう。

【海治常務取締役】 まず資本配賦額から申し上げますと、今期の資本配賦額が全体で360億円。

【多胡委員】 そもそも全部は、リスク資本全体で幾らですか。

【海治常務取締役】 リスク資本ですか。

【多胡委員】 はい。そもそも配賦の、もともとの。

【海治常務取締役】 原資は当然、コア資本になりますので、610億円程度になりますけれども、その中から留保資本として最低自己資本の4%、そこにおきまして、今、360億円を全ての配賦資本としております。その360億円のうち、貸出金に対して180億円、有価証券に対して120億円。それから、有価証券はもともと有価証券だけでございます、あと、預貸金の金利リスク。これが30億円で、預金リスクが30億円というふうに配賦をしております。足元で、有価証券のリスク量が大体50%程度。貸出金も大体50%程度の配布資本の使用率というところでございますので。

【多胡委員】 配賦額に対する対価と。

【海治常務取締役】 はい。そうです。ですから、その有価証券一辺倒にリスクを使っているというのも、やっぱり当然配賦全体の趣旨を踏まえて、貸出金を配賦しているというところでございます。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 ほかにございますでしょうか。

【前田委員】 ご説明、どうもありがとうございました。今日のご説明の中で、融資、

成長分野と言うことで、農林水産業のことをおっしゃっておられました、この点について、お伺いします。農産品等について、ここ十数年間で見てみると、高知から県外に販売された金額は相当増えているということは感覚的にわかるんですけども、どの程度の規模の企業に貸付をなさっているのか、伺ったみたいと思っておりました。これが1点目。

2点目は、産官学の連携でという話をなさっておられました、高知工科大、との連携についてどのように考えておられるのでしょうか。高知工科大学は素晴らしい大学だと思っておりますが、必ずしも産官学が成功しているようには、私には思えないのです。というのは、企業の高知進出がほとんどないから。そういうことを念頭に置きつつ、これは県だとか市だとかの問題でもあるのですが、御行として、どういうふうに取り組んでおられるのかお聞かせください。

3番目は、帯屋町の商店街、御行が融資しておられるのでしょうか。

【和田専務】 はい。

【前田委員】 最近元気ありますか。

【和田専務】 あります。

【前田委員】 元気がなければ困るのですが、閉店している店が随分増えているように見えます。どういうところで元気があるのでしょうか。リーマンショックの後ですか、一時、あの立派な商店街が結構ボロボロになったように記憶しております。そうしたところに対して、地銀もおそらく手を打ててないのではないかと、高知銀行は、どういうふうになさっているのか。それを知りたかったのです。

【和田専務】 かしこまりました。農林水産業のところではいいますと、今、高知県の産業振興計画の中で、特に分母のところの基幹産業がそういったものがありますので、そこに高知県もアクションプランを入れながら、地域振興につなげていこうという取組みがございます。その中で我々は、例えば林業でいいますと、CLTをこれから手がけようという木材会社がありますけれども、そこがそういった工場の新設に当たって、我々、人も出向で行かせて、かつ、融資も日本政策金融公庫等と共同でやったという案件がございます。大体20億円ぐらいの案件です。

あと、もう一つは、水産業で、土佐清水市というところはソウダガツオが盛んなところとして、そこを中心に盛り上げていこうという取組みで、第三セクターが中心になって、工場の新設であるとか、そういうことを今、計画しております、我々はそのに対して、これは融資だけではなくて、ファンドから、よりリスク性のマネーを1億円出しています。

その上で、人も9月から送り込んで、これから一緒にやっ払いこうと、サポートしていこうという取組みをやっています。

あとは、そういったところが農林水産業で、今それぞれ各地で、県がかなりてこ入れしながらやっているのに我々が一緒になってやっ払いっているというところでは。

それで、産官学もその一環で、県と一緒にやっ払いいくというところが一つございまして、その学校のところでいうと、そんなに大きくはないんですけども、その研究成果をお客さんに発表してもらおうと。シーズ発表会といいますか、そういうものを高知高専と連携してやっ払いしていますし、あとは事業相談かな。事業相談でお客さんからこういったものはどうしたらいいですかというような相談を学校に受け付けたりとか、そういう取組みをしているところではございまして。

帯屋町の商店街につきましては、一時、ダイエーが撤退して、非常に1地域がシャッター一街になっていたところがあったんですけども、ここへ来て、県もかなりてこ入れしてやっ払いしているんですけども、高知城からひろめ市場という屋台村というか、そこを中心にずっと整備してきて、ダイエー撤退跡も今、大きな施設ができてきて、今度、オーテピアという大きな図書館ができます。そういうことで、通行量調査を毎年やっ払いしているんですけども、人の流れも非常に増えています。特に西部のほうが。その上で、インバウンドが、客船が今、高知新港のほうに昨年四十数隻入っ払いまして、今年もまだ増やそうということを考えています。

それによって、インバウンドの方々もまず行くのはひろめ市場界限へ行きますので、非常ににぎわいが上がっている。その上で、LCCが今度できるようになっていますので、そういったところの観光関連については、ホテルも含めて非常に調子がいいというか。以前、NHKの『龍馬伝』という大河ドラマがあったんですけども、そのときに一時はね上がったんですが、その後の反動があるんじゃないかとちょっと懸念されていたところが、逆にそれを上回っているような状況になっていますので、入り込み客等もですね。非常に今いい感じになっているというところでは、そこへ我々も昨年12月に支店も出っ払いしていますので、それでサポートしていきたいというふうには思っ払いています。

【前田委員】 追加で1点、申し上げたいのですが、クルーズが来航したときに、一番大きな問題は、よくご承知の通り、クルーズターミナルから大型バスで、直接大規模店に吸い込まれてしまうこと。その結果、地元にはお金がおちない。クルーズ客が高知新港からバスでそのまま、ひろめ市場に移動し、クルーズ船に戻っ払いしまうのではなく、何とか

して帯屋町の商店街、特に中国人相手だったらはりまや橋の近くにあるサンゴのお土産屋さんにも足を向けさせてもらいたいです。これは信金の仕事なのかもしれませんが、ぜひとも高知銀行にサポートして頂き、町にお金が落ちるように、また町の人が、また地元でお金を使うように、そういう循環がつくれるように頑張ってもらえれば幸いです。

【和田専務】 ありがとうございます。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 では、以上をもちまして、質疑は終わりますので、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。

【山本会長】 では、和田専務にはここでご退室いただきます。本日はありがとうございました。

(高知銀行和田専務退室)

【日下地域金融生産性向上支援室長】 それでは、時間が押してしまった関係で、これから昼食をこの場でおとりいただこうと思っています。昼食をおとりいただきまして、再開を1時とさせていただきますと思っておりますので、1時に次の東和銀行から再開させていただきますと思います。

それで、最後は、みちのく銀行、今日ご出席ございませんので、その時間は私のほうから一括してお答えしますので、そこで時間が取り戻せると思いますので、午後はそのようにお問い合わせいたします。

( 休 憩 )

【山本会長】 それでは、午後の部を開催したいと思います。進め方は午前と同様の形でお願ひしたいと思います。

まずは東和銀行の吉永國光頭取にご入室をいただきます。

(東和銀行吉永頭取入室)

【日下地域金融生産性向上支援室長】 それでは、事前にお渡しさせていただきました質問につきまして、要点を絞ってお願いできたらというふうに思います。

【吉永頭取】 東和銀行の吉永でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。

質問事項に沿いまして、ご説明を申し上げたいと思います。

まず1番目の質問は、「公的資金活用の基本的な考え方」ということでございます。公的資金が入りました銀行は、まず積極的な資本リスクテイクを図れるということがポイントかと思ひます。まず私どもの場合というか、この公的資金が入った銀行は、地元中小企業

への積極的な資金供給。あるいは抜本的な事業再生を含む経営改善支援。そういったことができるようになると思います。

私どもの場合は、この地元中小企業への積極的な資金供給を行うに当たって、地元の中企業の課題に対しまして、私どもの言葉で言うお客様応援活動、本業支援を行ってまいりました。

こういうお客様応援活動を行うことによりまして、お客様自身への資金供給が、貸出が増えるということと同時に、収益維持が図れるようになります。これが銀行のほうも貸出金利低下が抑制されたということを通じて、銀行の収益維持向上ができるということで、お客様も私どもも同じような目的が達成できると、こういうビジネスモデルが達成できるということが、公的資金活用の基本的な考え方だと思っております。このことは取締役の共通認識というだけでなく、私どもの全行員の共通認識となったと考えております。

私どもの銀行は、4年前に金融庁の検査がございましたのですが、そのとき、時の遠藤検査局長に私は呼ばれまして、東和銀行がそうしてつくったビジネスモデルというのは、地域銀行の一つの成功例だというふうに言っていただきました。大変に私どもうれしいことございまして、このことは銀行の全行員に至るまで徹底しまして、こうしたビジネスモデルでやっていこうということを、それ以降ずっとやってきたところでございます。

次は、「本業支援先の貸出金利の推移」でございしますが、これは平成28年3月から平成30年3月にかけて、全て全融資先の金利よりも高いものになっております。例えば平成30年3月期は、本業支援先の貸出金利は、1.387%でございますけれども、全融資先は1.346%でございますので、0.041%、高いものになっております。これは前計画の3年間、同じでございます。

次が「DESやDDS等抜本的な事業再生支援実績と公的資金に占める比率」でございしますが、DDSや債権放棄といった抜本的な再生手法を活用した額は、国の資本参加をいただいてから、40件で82億円の実績となっております。公的資金350億に対する比率は23.4%。同様に、地元企業に対する信用リスク量、これを計算しますと、175億円ございまして、この合計額は257億円に達しております。公的資金350億円に対する比率は、この場合は73.3%になります。

次が「経営者保証ガイドラインの活用実績」でございしますが、これは平成30年3月末現在では、15.1%となっております。これを今度の新計画では、これを50%まで持っていきたいと考えている次第でございます。

次は「メイン先数の推移」でございますが、平成30年3月期のメイン先数は、5,579先でございますが、昨年、5,008先から増加をしております。

次が前計画において収益目標が未達であったことについての取締役会での総括ということでございます。最初はマクロ経済環境というか、マイナス金利等で全て説明できるとの認識なのかということでございますが、これにつきましては、例えばこの前計画のコア業務純益の終期の数字は、111億円の計画に対して、実績が106億円でございます、その差が5億円でございます。

これに対しまして、貸出金利回りの計画値と実績値の差が0.2%でございますので、この0.2%を貸出平残に掛けました数字が26億円でございます。そうすると、形式的には26億円は、5億円は26億円より小さいですので、今回のこのコア業務純益の未達は、ほぼマイナス金利で説明できるのではないかと考えております。

取締役会においては、このコア業純の数字が未達であったということは報告いたしましたけれども、そのこと自体についての取締役、社外取締役からの意見は特段ございませんでした。

次は、「収益目標は未達であったが、金融機能強化法の趣旨に沿った経営はできたと取締役会は考えているのか」ということでございますが、取締役会は、金融機能強化法の趣旨に沿った経営はできたと考えております。

まず積極的な信用リスクテイクが行われまして、例えば資金供給という点からいいますと、中小企業貸出が増加目標390億円に対しまして、実績688億円と、計画を298億円上回りました。

それから、経営改善支援の取組みも計画どおりできました。条件変更先の全先を担当職員が回るということをやしまして、条件変更先、経営改善先、経営改善計画未策定先も大幅に減少いたしました。

それから、私どもお客様応援活動と呼んでおりますリレバンの活動も十分に行われたということ。これは取締役会等で十分に説明しておりますので、取締役会としては、収益目標は未達でありましたが、金融機能強化法の趣旨に沿った経営はできたというふうに考えております。

次が、社外役員から経営陣に対してどのような意見・改善提案がなされたかでございます。取締役会の議論につきまして、議事録からいくつか紹介いたしますと、平成29年11月の時点では、ビジネスモデルの柱であるTOWAお客様応援活動をさらに徹底する

ことで、収益の向上を図っていかなければならないといったような議論が外部取締役からございました。

また、競合他行との関係を外部取締役がしてきたことがございます。お客様の本業支援については、当行の取組み内容と同様のことを競合他行が始めており、貸出も増加しているというようなことがあるので、当行は、当行にしかできない小回りのきいた本業支援活動を一層強化することで、競合他行に負けない営業推進を行っていく必要があるといったような議論がなされました。

続きまして、同じような議論ですけれども、リスクをとった融資等の推進によって、収益を確保することが必要であり、他方、個別の案件審査は、妥当性等について十分な審査は依然としてきちっとやれといったような議論がなされました。

それから、平成30年2月の取締役会におきましては、厳しい収益環境の中で、他行においては資金利益のマイナスを役務利益の増強や経費の削減で補っているが、当行においてはその点の取組みが遅れており、お客様の資産形成支援を加えた新たなお客様応援活動をさらに徹底するべきであるといったような議論ございまして、今度の計画において、お客様の資産形成を一つの柱に加えたのはこういったこともございます。

次がK P Iの中の要注意先への事業性評価に基づく融資のところでございます。要注意先への事業性評価に基づく融資を、目標300件というのを先ほどの経営強化計画で書いているわけでございますけれども、これは現在、当行が行っていることは、渉外行員の業績表彰基準の中に次のような基準で事業性評価を入れております。要注意先の企業で、金利が1.2%以上、審査部が事業性評価に基づき融資であるということを認定した。この3件に該当する融資を表彰基準にしていまして、これが現在23件でございます。この23件のものを今度300件まで増加させようというものでございます。

この23件について、融資実行額・金利見込み、未保全額、全体のリスク量と、これは私どもはまだ件数しか決めておりませんので、今これはちょっと私どもにはお示しすることはできません。

ただ、そういったこの23件につきましては、現在、金利が1.662%でございまして、やはりこういう事業性評価をやったところの金利は高くとれるということがわかるかなと思っております。

次が短期継続融資について、同じようなことを述べさせていただきます。短期継続融資、リファイナンス等によりキャッシュフロー改善が100件ということを目標としておるの

でございますけれども、これも融資実行額・見込みなんかは今立てられておりませんが、件数しか目標がないんですけれども、これは今年の4月からミドルリスク層、正常先の下位から要注先に対しまして、審査部が認定する事業性評価に基づく短期継続融資。これはキャッシュフローギャップの解消に取り組んだ案件であるということ審査部が認定したものでございます。こういったものの数がまだ4月から現在まで、そんなにございませんで、6件ぐらいしかないんですけれども、これを今度、大幅に増やすということでございます。

現在のこの短期継続融資の案件は、これも平均金利が1.548%ぐらいでございますので、普通よりは高い金利がとれるかなというふうに考えております。

それから、次は経営改善計画未策定先が大幅に減少していると。642件が157件に減少していますので、これの工夫ということでございますが、これは前回ご説明いたしました新経営強化計画のダイジェスト版をお持ちであれば、その10ページに載っている表が一番わかりやすいのでございますが、まずポイントは、私どもこの企業支援室という、経営改善支援をやる担当者というのが全体で16名おまして、その中の10名は母店に配置して、そこのグループの支店を回るということをしています。この企業支援室の専担者が貸出条件変更先、条件変更先の全先を毎年訪問して、経営改善計画の策定を支援しております。

10ページ、お持ちでございましたら、右の表をご覧くださいますと、条件変更先全体を回って、その8割に対して計画を策定いたします。策定できないところもでございます。

計画策定先については、この中が不調先になったもの、これにつきましては、これと計画未策定先をもう一回回って、貸出条件変更先と一緒に計画の策定を支援すると。このクルクル回る図でやっておりますので、経営計画改善未策定先あるいは貸出条件変更先そのものも大幅に減少したと、そういうふうに考えております。

それから、ゆうちょ銀行との地域活性化ファンドの組成後の連携ということでございますが、ゆうちょ銀行は、平成29年6月に地域金融機関と連携して、地域ファンドへの出資を通じて、エクイティ性資金を地域に供給するという方針を立てております。

このエクイティ資金を地域に供給して、地域経済の活性化に貢献するという事は、私どもの考えと全く同じでございますので、このゆうちょ銀行と共同出資による地域活性化ファンドの設立を考えたものでございます。そういうことでございますので、これ以外の分野につきましては、ゆうちょ銀行と連携といったようなことは全く考えておりません。

以上でございます。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 ご説明ありがとうございました。数字がないというご回答につきましては、今回はやむを得ないと思っておりますので、次回フォローさせていただきますのですけれども、それ以外のところでご質問いただけましたらと思います。

【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。今、350億円のうち150億円しか残っていないという状況ですか。

【吉永頭取】 はい。150億円でございます。

【多胡委員】 そういことですね。わかりました。それで、残りの150億円をベースにいろいろ考えてみたんですが、一番最初の冒頭のところで、本業支援先、お客様応援活動の先というふうに伺いましたが、そちらの全体の中小企業融資における比率、金額など、あと、件数、これはどんなイメージでしょうか。というのは、本業支援先が1.387%で、全体が1.346%とおっしゃったんですけど、差が意外に少ない。

【吉永頭取】 金利でございますね。

【多胡委員】 はい。正直、意外に金利のギャップが少ないなというふうに。ちょっといろんな銀行の説明をずっと今日聞いてて、かなりその差が大きいんだけど、ここが結構小さいというのが率直なところでして、それで、定義の仕方があるのかなと思って、お客様応援活動の先と、全体との比率、金額。ほかの銀行の場合は割と本業支援先はすごく小さいものですから、それで割と金利が高いというイメージがあったんですけど、このギャップがすごい少ないので、その辺のバランスというか、本業支援先と、その他一般事業性融資というか、その辺の違いを教えてください。

【吉永頭取】 本業支援先といいますか、お客様応援活動をしている先は、私どものお客様の全体で4分の3を超えております。ですから、かなりの部分についてそれをやっているということがございますので、その金利を出したらそういう差が出ないということではないかと思っております。

【多胡委員】 そうなんですか。わかりました。件数も額もそのぐらいのイメージでございますか。

【吉永頭取】 まずお客様の数、件数はそうでございます。

【多胡委員】 わかりました。

【吉永頭取】 額はもっと、75%とかそういうものももっと多くなっているかと思っております。

【多胡委員】 そうすると、次の質問ですみません。ここに入っていない質問、事前の質問じゃないんですけど、つまり、事業先の4分の3をこういう活動にしているというのは、まあ、組織的な運動であるということで、一番リレバンというか、こういう取組みの中で一番重要なものというのは、組織全体でやらなければなりません。属人的だとあんまり効果がないと思っているんですが、その全体の運動となっているというふうに認定していいのかどうかということと、そうであるとすれば、どういう形でここまで組織的な活動にできたかどうか。これは業績評価とかいろんなものが絡むと思うんですけど、人事制度とか。あと、教育とかその辺ちょっと教えてください。今、4分の3と聞いてびっくりしたんですけど。

【吉永頭取】 組織全体にしていくものに当たりましては、9年前からお客様のところを回りまして、そのお客様の課題を見つけることが大事であると考えて始めたわけでございまして、それに対して、一番簡単なビジネスマッチング的なもの、渉外行員でもすぐできるもの。それと、何らかの提案を行うものというふうに分けてやってまいりました。

その数字といたしますか、前の資料の5ページのところにございますけど、例えばビジネスマッチングは、この3年間で1万4,000件やりました。これは1万4,000件をやるというのは、もう渉外行員が全員がかなりのところをやっていかないとできませんので、行員のその一番先端の人に至るまで、何らかの形でビジネスマッチングをやっております。

それからもう一つは、例えば提案のところはなるべく、なるべくといたしますか、私ども小さな銀行ですから、コンサルをいっぱい雇ってやるというようなことはできませんので、なるべく外の機関の力をかりるということで、補助金申請なんかは関東経済産業局、それから、専門人材の派遣も、これは関東経済産業局。それから、私ども群馬大学と非常に近い関係にありますので、そこに群馬大学に話を持っていく。それから、海外進出支援等もなるべくJICAとかJETRO、あるいはJBICといったようなところに、先に話をしておいて、そこに持っていくということでお役に立てるようなこと。これが提案活動は、この渉外行員が3年間やったものが全体で5,000件近くございますので、ほとんどの渉外行員がやれたと。ですから、その一番最先端の行員も、これをやるんだということの意識が十分根づいて、こういう数字になったのではないかと考えております。

現在、例えば案件審査におきましては、案件審査で上階に上がる案件、そういう案件の資料につきましては、その企業に対してどういうお客様応援をやってきたかを必ず書くようにいたしておりますので、それが無いものはもう上げにくいというような感じにもなっ

ているかと思います。

もちろん、先生おっしゃったいろんな業績評価といったようなものでもやりますけれども、一番最先端の行員に至るまで、お客様応援がうちのビジネスモデルの一番中核であるということの認識は十分にございますように、そういうふうにやれたということでございます。

【多胡委員】 ありがとうございます。それで、たしか御行の場合は、地元が群馬と埼玉というふうに前回も前々回もご説明を受けたんですが、今、大体どのぐらいの比率なんですか。どういう数字で見るとはもちろんあるんですが。

【吉永頭取】 銀行の渉外行員の数でいいますと、渉外行員の数の全体の半分が埼玉でございまして、40%が群馬。あとの10%が東京、それから、栃木という感じでございまして、埼玉が一番重点を置いていると。支店の数も埼玉のほうが多うございます。

【多胡委員】 東京は元信用組合か何かの合併したあれがあるからですよ。

【吉永頭取】 ええ。東京は、例えばここ30年ぐらい、当行は新しく支店を出すということはしていないんですけど、東京に8拠点ありますのは、深川信用組合、それから、赤羽信用組合、それぞれの支店で、そこも信用組合時代からのお客様を相手にしているというものでございます。

【多胡委員】 わかりました。最初こんな質問をした理由は、埼玉も群馬もリレバン不毛の地だと思うんです。というのは、金融機関が組織的、継続的なリレバンをやっているところがほとんどないという地域なので、東和銀行のモデルというのがそれなりに金利が高いという形で来たと思います。最近、群馬銀行が変わり始めたという話が聞こえてくるんですけど、そういうことを含めて、よりレベルを上げる必要があるのではないのでしょうか。埼玉はプロダクトアウトや量だけ追っかけるような金融機関がしのぎを削っているような地域なんですけど、その中で東和銀行はどうやって特色を出していくのか。先ほどおっしゃられたかもしれませんが、そこを教えてください。

【吉永頭取】 私どもにとりましては、お客様のところをまず回って、そこで何をお客様が望んでいるかと。それを何とか目指せるようにするという、それを徹底してやるということが基本でございまして、あと、申し上げました自分の銀行の力にないところは、ほかのところにも力を借りていくと。これは埼玉でも同じでございまして、埼玉の信用保証協会と私どもは提携の契約を結んでいまして、非常に窮境な状況になった企業が最終的には、信用保証協会の窓口に来て、信用保証協会自体は融資できるわけじゃないんですが、話を

聞いてやるということをやっているとありますが、そういうのをむしろ教えていただいて、事業性評価とかを共同でやって、何か救うことはできないかといったようなこともやっています。これはほかの金融機関が埼玉においてはやっていないことでございます。

ですから、ほかの金融機関がやっていないことをなるべく多くやっていくと。その一つが前回もご説明いたしましたのですけれども、ゆうちょ銀行とファンドをつくって、エクイティ性の資金を出せるようにするという、これなんかは事業再生なんかにも非常に役に立つものでございますし、何かこの現在の中で金をかけずに他の銀行のやっていないことを見つけてやっていくことかと思っております。

【家森委員】 ありがとうございます。この計画本編のほうの9ページのところに、経営改善の取組みの過去の実績がありまして、前期を見ると、この経営相談というのがもともとは年間1,000件ぐらいのところから途中から3,000件もやれているという、この上振れした理由ですね。それが薄まったものが出たのではなくて、濃いまうまくいっているのかという部分をお願いします。

【吉永頭取】 経営相談は、これは9年前から経営強化計画を立てさせていただいてから、ずっとやっていることで、常にほかよりも大きな数字で来ております。

【家森委員】 こちらの本編の9ページを私、見えています。

【吉永頭取】 本編の9ページ。経営相談は、この9年の最初のころは、この経営相談とかそういうところの数字だけはずっと上を行きまして、これは経営相談の中には、もちろんビジネスマッチングとありますけれども、先ほど申し上げました専門人材の派遣とかそういったことも経営相談の中で活用してまいりまして、例えば補助金申請もここで話を入れていきますので、経営相談という数字でこれが計画、1,000件に対しまして、先生おっしゃったとおり、2,500件になっていますけれども、この中身はさっき私どもがやっていると言っておりますビジネスマッチングだけじゃなくて、経済産業局の新現役、あるいは補助金の申請支援といったものを入れてやっていますので、こういう数字になったかと考えるものでございます。

【家森委員】 すごくよくなったということで、計画を上回ってこれができたのは、途中で何か方針が変わったのか、職員のレベルが変わったのか。どうして急に。1,000件が3,000件というのはかなりすごい計画の上ですよ。

【吉永頭取】 ええ。それは特に何かを変えたということはありませんで、変わった

とすると、6年前ぐらい前から始めた、新現役やものづくり補助金、そういったものが入ったということをございますけど、経営相談は私ども経営強化計画の最初からかなりいい数字で来てはおります。特にそのとき、職員がよくなったとかいったようなことはございませんけれども、やるべきことを自覚してやってくれたということだと思います。

**【家森委員】** 一番大事なのは、それはお客様の経営改善につながったかということになると思うんですけども、それがこの数字でいうと、計画の3倍にもなったように、お客様の効果もボリュームが出て3倍になったような状況になっているのでしょうか。どうでしょう。

**【吉永頭取】** そこをはかるのはなかなか難しいのでございますけれども、お客様の経済状況がどうなったかということ。これはこのダイジェスト版の中にございますけれども、例えばこの8ページで、景況感のD. I.、日銀が短観で出しています景況感のD. I.。これはいいと答えた人から悪いと答えた人を引いて、それをパーセントにあらわしたものです。これと同じ手法で、当行のお客様に同じ質問をしたのが8ページの左の表でございますけど、これで見ますと、当行のお客様のほうが概して景況感がいいということになっております。

ですから、お客様応援活動、そして、そのいいと答えた人は、この右のほうで大体75%は何らかの形でお客様活動を実施しているということでございますので、お客様活動を実施すると、お客様の景況感もよくなっていると。経営相談に限りませんが、いろんな相談に応じて課題解決を地道にやっていけば景況感もよくなると、そういうふうには言えるかと思えます。

**【家森委員】** もう一点だけ。東和銀行の県、群馬県、埼玉県でのシェアというのが、この資金が入ってからもそんなに変化はしてないように思うんですけども、これだけいい取組みをされていると当然思われていると思うんですが、お客様へのこの浸透度が十分行かないのは、やっぱりまだお客様の評価が低い部分があるのか、それとも既存の取引金融機関とお客様の取引関係がやっぱり強くいけないのか、どういうところに原因があると思われておりますか。

**【吉永頭取】** それはやはり私どもの至らぬところだと考えております。群馬県内のシェアでいいにしても、例えば融資のシェアでいくと、群馬県内は圧倒的に群馬銀行で、2番が足利銀行なんですね。シェアの数字でいきますと。3番目が当行と。あと、帝国データバンクが出していますお客様のがどの銀行をメインにしていますかという、これで見まし

でも、群馬県内は1位が圧倒的に群馬銀行で、2位がしののめ信金で、3位がうちと。ですから、どの指標を見ても県内では第3ではないかといったようなことがあるんですけど、これはこれで、ある意味じゃ致し方なくて、一生懸命やっているお客様そのものは私どもを高く評価していただいております、お客様の景況感とかいろんなものの役には立っているということは間違いないのでございますけど、それがさっき言ったようなことになるというのはやはりもっとも私ども考えていかなければいけないことかと考えております。問題点はもうご指摘のとおり、十分に認識はしております。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 よろしゅうございますか。

では、以上でもって質疑を終わらせていただきます。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。

【山本会長】 ありがとうございました。吉永頭取、ここでご退室をお願いいたします。

(東和銀行吉永頭取退室)

【山本会長】 それでは、続きまして、宮崎太陽銀行の林田洋二頭取からよろしく願います。

(宮崎太陽銀行林田頭取入室)

【日下地域金融生産性向上支援室長】 宮崎太陽銀行につきましては、前回プレゼンされたときに質問が出て、今回重ねて質問が出ているところがございまして、経営改善支援先数が、平成30年3月期は約1,600件という数字になっておったんですけど、中身を見直された結果、新計画では70件に減っているということです、おりますので、まずはこの経営改善支援先を見直された具体的な内容と、それに伴う前計画の総括というのを先にご説明いただきたいと思います。

【林田頭取】 それでは、よろしく願います。経営改善支援取組先について、新計画で100先にも満たないのは、「積極的に取り組む」と言えるのかと。従来の支援方法は、効果がなかったのかということですが、積極的か、そうではないかというのは、いわゆる形式的な改善支援を何件取り組んだのかで評価されるべきではなくて、経営改善の質、つまり、顧客価値の大きさではかるという考え方に変わっていったということでございます。

ですから、形式的な取組み件数の積み上げに執着した従来の支援方法は、いわゆる効果がなかったのかという考えに至ったものでありまして、実は今年初めの履行状況報告におきまして、当行の本業支援の実効性に課題があるということも指摘されたことを承知した

上で対応を図ったものでございます。

それで、もう少し詳細をお話ししてもよろしいですか。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 どうぞ。

【林田頭取】 本文の6ページが前計画で、それから、本文の27ページが今回の計画になるわけなんですけれども、それで、まとめてみますと、経営改善項目の見直しを大幅に行っております。その理由としましては、前計画では、特に件数に重きを置いた計画であったというふうに考えております。

今回は、冒頭お話ししましたように、取組みの深度と言うんでしょうか。結果としてお客様にお役に立てたかどうかを判定基準としたわけでございます。具体的な事例を申し上げますと、従前は項目が20項目ありました。これを14項目に絞っております。

それで、例えば従来は、私どもは情報提供会社等とも以前から連携しておりまして、お客様がこのようなことについて知りたいんだけどとか、そういう質問があった場合に、例えば情報提供レポートをお届けして、ご説明をすとか、そういうことで、実績カウントを行って行っていました。それはもう全然役に立たないというわけではなくて、やっぱりお客様の要望があって、取り寄せて、お持ちして説明するということがカウントをしていたんですが、例えば今回は創業・新事業というのを例に挙げますと、実際に銀行がやはり時間をかけながら、支援して、結果が出て、そして、貸出につながったというような先をカウントするようにしたわけでございます。ですから、その新旧の表がないからわかりにくいんですけど、前計画の平成29年度上期が1,529件で、下期が1,364件の合計で3,178件の実績になっているわけでございます。

今期は、上期下期各95件の合計190件ということで、例えば廃止をしました項目の中で、例を挙げますと、創業事業のための公的資金助成金の活用というのがあるんですけども、これのお手伝いをした場合には、今まではカウント1としていたんですけども、今度は補助金の完了まで行って、申請書の写しまで全部もらったものを1件というような形で、結果が出たものをやっていくということなものですから、非常に手間暇や時間がかかっていくというようなことで、件数をぐっと減らして、中身を一つずつこの深掘りしていくと、結果を出していくと。そういうことで、件数を前期に比べて少なくしたというようなことでございます。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 わかりました。それでは、それらを含めまして、前の質問に戻るんですけど、金融機能強化法の趣旨に沿った経営ができていたかというふ

うに取締役会は考えておられるのかということと、それらについて、社外の取締役からはどのような意見が出たかということについてお答えください。

【林田頭取】 最初からでよろしいですか。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 いや、違います。今申し上げましたように、質問でいきますと、6番目の質問ですね。6番目の質問の中に、前計画についての総括という質問があると思うんですけども。

【林田頭取】 わかりました。1番ですね。これらについて、いわゆる社外の役員からは、経営陣に対してどのような意見・改善提案が表明されているかということでございますが、第四次計画は、当行が進むべき方向が大きな転換期を迎えることが理解できるものであると。行員の理解や育成等は時間もかかり、収益は、一時的に我慢の時期も続くだろうが、地域の将来を見据え、腰を据えて、しっかりと取り組んでいかなければならないという意見とか、地域金融機関には、地域の将来をどう考え、どう取り組んでいくのかが問われている。自分の今までの経験に照らせば、そのためには部店のリーダーとなる人材の意識改革が必要である。

それと、第四次計画では、商品、サービスに関する事業性評価に着手することとしているが、これは融資のセールスを前提とするのではなく、本業支援を前提とした事業性評価はまさに事業のあるべき姿ではないかと、そのような意見が出されております。

【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。では、その一つ前の質問もあわせお願いします。

【林田頭取】 「前計画において、収益目標が未達であったことについて取締役会でどのような総括が行われたのか」、これでよろしいですね。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 はい。金融機能強化法の趣旨に沿った経営ができていたかどうかということですね。そこです。

【林田頭取】 前計画の最終年度に第三次計画を総括するに当たり、私どもは外部のコンサルタントの先生の意見も聞きながら、何度も何度も検討を重ねてまいりました。これまで金融機能強化法の趣旨に沿った経営ができていないということも十分理解し、反省いたしたところでございます。

実を言いますと、これに気づく前の最終年度以前の2カ年度は通算で収益目標を達成しておりまして、この時点で公的資金全額の内部留保はひとまず蓄積はできておりました。そういった状況にあつて、金融機能強化法の趣旨に外れた経営をやっていることに気づき

ながら、これまで同様の経営を続けて、さらに内部留保を増やし続けることは見直すべきではないかとの考えに至ったのも事実でございます。

【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。では、一番最初の質問に戻っていただいて、では、今後新しい計画において、公的資金活用の基本的な考え方というのをご議論されたというふうに理解したんですけれども、どのような基本的な考え方に基づいて、今後経営されるかということにお答えいただけますでしょうか。

【林田頭取】 私どもは、これまでミドルリスク先へのコミットが不足していたと。そこで、そこにコミットした上での地域経済活性化につながる本業支援の形式的な運用など、誤った公的資金活用を行ってきました。一方で、弁済原資だけは早期健全化法のような趣旨、理解に基づいて経営を行ってきた結果、確保できずに至ったわけでございます。

今後は、例えば経営改善が必要であると考えておられるお客様には、そのお客様が自力で売れずに悩んでおられる商品・サービスの販路開拓支援、前回は説明しました「With」ですけど、サポートさせていただくことによって発生した資金需要にお応えすることによって、公的資金をフルに活用していく方針でございます。

これにつきましては、既に当行の取締役全員が一丸となって、当行のお客様、それから、当行の行員に対していろんな場面での対応を通じて、理解をいただきながら努力をしてくという覚悟でございます。

【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。では、一番最後の質問に飛ぶんですけど、そういった計画を実現するという新しい取組みに対して、経営陣の体制見直しが行われたのかという、一番最後の質問をお願いいたします。

【林田頭取】 わかりました。今回の計画を実現するための経営陣の体制見直しが行われているのかどうかということでございますが、過去の取組みの反省に基づきまして、再出発となるような計画遂行が必要なため、以下のようなガバナンスの強化を実施してまいりました。

まず本計画は、昨年9月に策定作業を開始したものでありますが、この計画を着実に実行していくため、順次、経営陣の体制見直しを行ってきたところでございます。まず本年1月、専務取締役や委嘱していた営業統括本部長に専任の取締役を任命し、さらに6月には、同人を常務取締役に昇格させました。また、本年2月、取締役総合企画部長の委嘱を解き、専任の職員部長を任命し、体制強化を図った上で、当該取締役を6月に常務取締役に昇格させております。さらに6月には、職員部長である本業支援部長及び融資統括本部

長を新たに取締役役に任命いたしております。

以上のメンバーというのは、いずれも昨年9月から、第4次計画策定の中心を担ってきた人たちでありますので、今後、第四次計画を着実に実行していく上でも大変重要な役割を担うことを期待しているところでございます。

なお、今年6月、社外取締役も1名増員しまして、3名として、さらに客観的な立場から意見を求められる体制といたしております。

【日下地域金融生産性向上支援室長】      ありがとうございました。では、その一つ前、もう一つ前の質問に戻りまして、今度は「本業サポートWith」の話になりますけれども、計画の17ページですね。そこに南日本銀行や豊和銀行のことに触れております。ですから、このモデルというのは、そういった先行銀行があるといったモデルだと思いますけれども、他行の場合、人事システムなどを大幅に見直すなどのそういったこともされながら、こういったものに取り組みされているということなんですけれども、御行のほうではこの「本業サポートWith」の導入に当たって、どのような取組みをされるのかということについてお願いいたします。

【林田頭取】      この3行の共同化データベースにつきましては、実は私どものほうがコストを他の2行よりも多く負担させていただくということで、両行からサポートを受ける体制になっております。実は、豊和銀行のほうには、私どもの本業支援部という本部があるんですけど、そこから1人、勉強にも行かせておりました、4カ月間のトレーニー、専任のセンターの方も一緒になってお客さんのところを回ったりとか、それから、そのデータベースに打ち込んで、その対応をどうするとか、そういうことを一緒に勉強させてもらいながら、今、それを週単位で本部のほうにフィードバックしながら、豊和銀行のVサポート業務に関する業務フロー、それから、ノウハウを勉強させていただいております。そして、提携の南日本銀行も含めまして、定例的にいろいろと打ち合わせ、勉強会というんでしょうか、そういうのもやらせていただいております。

【日下地域金融生産性向上支援室長】      それに伴って、評価のシステムだとか、人事制度とか、そういう会社の仕組みそのものも変えられる予定はあるんでしょうか。

【林田頭取】      それらにつきまして、今いろいろと協議、検討しておりますので、有用であるというシステム等含めてあれば、検討も必要であろうというふうに思っております。

【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。では、その3つ戻っていただいて、そういった「本業サポートWith」をやっていかれる先、そういった先に

対する融資実行額とか金利の見込みとか未保全額とか全体のリスク量というふうな、今現在、何らかの見込みがあったら教えてください。

【林田頭取】 「本業サポートWithと、それに伴う経営改善のための融資等に資本を有効活用する」ということでございますでしょうか。融資実行額・金利見込み、うち未保全額と全体のリスク量、これらについてご説明いたしたいと思います。

まず地元中小規模事業者の要注意先に対する融資を極度額を含めて、未保全で50億円程度実行する計画としております。

地元中小規模事業者の要注意先向け貸出は、始期である平成30年3月期の2.10%の利回りが終期には2.40%まで上昇する計画であります。平均残高は、始期で65億円増加して、その結果、利息は3億300万円増加を見込んでおります。この計画によりまして、資本の配賦を5億円増やすということに考えております。

資本の有効活用というテーマに関しまして、1点だけつけ加えておきたいと思いますが、私どもが今回のような思い切ったビジネスモデル改革に動けるのは、金融機能強化法の公的資金を活用できることに加えまして、公的資金注入額満額の内部留保を蓄積できておりまして、お客様、行員の不安を招く懸念はないということがございます。私、前回ご説明をいたしましたように、実際に平成30年度上期で要注意先への経営合理化スキームというのが全体的な貸出利回りの上昇につながる形で貸し出しております。

参考まででございますが、業界紙の発表では、本年6月末の新規の貸出約定平均金利というのが私どもの近隣地銀2行が0.857%、0.909%であったのに対しまして、当行は1.971%、3月末から0.195%の上昇になっております。また、ミドルリスク層への新規貸出実効金利というのは、2.67%になっておりまして、事業性貸出全体の2.22%を引っ張る形となっております。今般の魂を込めたビジネスモデル改革に着手するだけで、明らかに組織が変わり始めたことを実感しております。引き続きしっかりと対応を図っていききたいというふうな考えでございます。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 はい。では、最後に計数なんですけれども、DES、DDS等抜本的事業再生支援実績の累計、それと、公的資金に占める割合、これをお願いします。

【林田頭取】 計数のところなんですけれども、委員の皆様へ計数後日の提出させていただくおわびとお願いをさせていただきたいというふうに考えております。委員の皆様から計数に関するご質問ということで、一昨日の夕刻に数項目を、本日求められたと承知してお

りますのですが、すぐに担当部署を集めまして、対応のための協議を行い、深夜まで準備作業を進めたところでございます。しかしながら、管理会計の対応が不十分であることに加えて、当行内部でも定義が不明確である点もあったものですから、計測することができない部分もございました。

昨日は、大変申しわけないです。宮崎からの移動に充てていたこともありまして、その後十分な内部協議が整わなかったものですから、後日ご迷惑かけるようなことになっては、報告をしなきゃいけないという判断に至っております、委員の皆さんに大変申しわけないんですけど、当行関係部から計測の定義について改めてご確認をさせていただいた上で、後日提出させていただきたいと思っておりますけれども、できましたらご理解をいただきたいと思っております。よろしく申し上げます。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 承知しました。それでは、質問に移りたいと思っておりますので、委員の皆様方からの質問をお受けしたいと思っております。

【多胡委員】 多胡です。1週間前にある程度質問しましたものですから、それと、今、数字も教えていただきまして、質問というよりは感想めいた話になります。実は、前期、前々期と、過去に遡って宮崎太陽銀行の経営計画を見させてもらったんですけど、正直あのときはこれが早期健全化法の計画書か、といつも思っていました。そういう意味では、今回、頭取がそこを変えたということをおっしゃられました。それで、金融機能強化法の趣旨から乖離してしまった経営の軌道修正を行うと、先般もおっしゃったことについては評価します。

まさに、ここからということで。それで、実際数字を出してみると、先ほどちょっとびっくりしたんですけど、隣県から来ている低利だけの銀行の2倍の金利をとってらっしゃいます。ちそれで、まさにそういうことをやっていただきたいなと思っていたので、引き続きよろしく申し上げますということです。

それで、前回にもうちょっと伺いたかったのは、いわゆる財務のリストラ、短期継続融資みたいなのを入れられたのは今期からですか。

【林田頭取】 今期から。はい。

【多胡委員】 それで、第一四半期だけで0.4%アップしたというような話が、いい意味で衝撃的だったんですけど、その辺前回もうちょっと、伺いたかったもので、そこをちょっと教えてください。まさに短コロが目的化するところでもないんですけど、その辺の話を教えてください。

**【林田頭取】** これは実は昨年の9月から私ども今年度の計画に取組みながら、昨年も、先週も言いましたけど、なかなか考え方というのが、言いましたように、ミドルリスクに対するものというのが避けて通るといのは表現が悪いんですけど、上のところだけで浸透していたというのがあったものですから、その中で、実は本部主導で、本部のそういう改善支援するところのヘッドが改善方針を出しまして、こういう仕組みで今までお客さんが苦しんでらっしゃるとあった場合にはこういう形でやればいんじゃないかとか、こういう組み合わせをすればいんじゃないかということ部内で一生懸命協議しまして、そして、ある程度のスキームをつかって、そして、部員にもスキームのつくり方を指導しながら、そして、営業店に行って、直接こういうやり方でこうしたら、これはこういうふうにお客さんはなるんじゃないかと、結構時間をかけながら取り組んだわけなんですね。

それで、実は行員のほうも今までそういうことに目が向いてなかったものですから、えっ、そんなことするんですかというようなことだったんですけど、やっぱりこういうことをしていただくと、お客さんもそういうところまでやっていただけるんですかというような反応もありまして、じゃあ、新規で、アンダーで乗りかえますと、そういう簡単なものじゃないものですから、手間暇かかるんですけど、それが浸透を徐々にしてきつつあるというふうに考えております。

実は8月1日が創立記念日なんですけど、そこでも前回の早期健全化と今の法の趣旨というのも本部と営業部の全行員にも説明して、どういうことをやっていかないといけないというのは話もしまして、お客さんへの提示、こうやるんだとか、たまには主要なメンバーや支店のメンバーにメールを送ったりしながら、こういう事例も出ているから、こんなのをもうちょっと勉強しなさいとかそういうことで浸透させておるところでございます。ですから、お客さんのほうからも非常に喜んでいただいているということで、取引先も、あと、お客さんの検証も必要かなと思っておりますですね。

**【多胡委員】** お客さまの資金繰り状況、相当変わりましたですか。

**【林田頭取】** ええ。変わられましたですね。ですから、一つ一つ仕上げていくのに、結構やっぱり時間がかかるものですから、支店の行員がまたそのレベルに追いついていく。そういうことをしっかりとやっていくということを毎日のように持論を集めてやらせておりました、ぜひこのところをしっかりと取り組んでいきたいというふうに思っているところでございます。すみません。どうも視点がちょっとぶれましたけれども。

**【日下地域金融生産性向上支援室長】** ほかに。家森先生、お願いします。

【家森委員】 前計画のときは、収益を重視されて、今回の計画は、営業推進の大方針というところかというと事業性評価に力を入れられる。そういうことかと思うんですけど。今日お聞きして、すごく貸出金利が高いんですけれども、今後は付加価値をつける営業で金利が上がっていくということを期待したいんですが、今まですごい金利が高かったのはどこに秘密があるんでしょうかというのが1つ目、教えていただけますか。

【林田頭取】 今まで金利が高い。

【家森委員】 今、貸出金利が高いですよ。多胡先生もおっしゃってましたが。

【林田頭取】 今でしょう。

【家森委員】 今、高いですね。

【林田頭取】 ええ。今のはですね。

【家森委員】 新計画の付加価値をつける営業というのは、始められたばかりで、それで金利が上がってきているとは到底思えないですから、前計画のやり方で高い金利をやられていたんだと思うんですが、一体どうして高いのでしょうか。

【林田頭取】 今言ったのは、今回は新しい支援のものがそんなふうになってきているとご理解いただければよろしいんじゃないかと思うんですけど。当行の金利はやっぱり総体的にどんどん下がってきております。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 もともとの金利の高い理由を、例えばリスクが高い層に貸しているから高いとかですね。あるいは非常にスモールだから高いというのか。そういったところをご説明いただきたいんですけれども。

【林田頭取】 例えば過去の事例を言ったらなんですけど、やっぱり全体の貸出金利は非常に大きく落ちております。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 絶対値の2. 幾らというのは既に、ほかの銀行に比べるとかなり高いんですね。例えば、じゃあ、Aという債務者に例えば2. 5%という金利を今、適用できるのは何でなのかと。要するに、リスクが高い層なのか、それとも、言葉は悪いんですけど、ほかに競合先がないから、もう言い値で貸しているのか。そのあたりの感覚をちょっと教えていただきたいんですけど。

【林田頭取】 いや、それは、だから、ミドルリスクのところ。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 やっぱりリスクですか。

【林田頭取】 そうです。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 わかりました。

【林田頭取】 従前のところは、先生おっしゃいましたのですが、もう何年もやっていないですけど、ともかく金利の高いという表現はあんまり好きじゃないんですけど、私もやっぱりお取引先はなくしたくないものですから、金利幾らですか。じゃあ、その下の金利で支援しますとかそういうのでやっぱりこの数年ずっと金利が落ちてきているわけなんですよ。ですから、そういう大きなものを取りに行くというよりも、しっかりとした地域で資金繰り等困ってらっしゃるところ、売上の改善が必要なところを一つずつご相談に応じながらやっていこうというのが今回の「本業サポートWith」でございます。

【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。

【家森委員】 ちょっと私、多分聞き間違えた。例えば去年の段階、この計画を始められる、去年の9月からつくられているわけですね。

【林田頭取】 ええ。

【家森委員】 だから、その去年の9月とか8月の段階の金利でいうと、他行とあんまり変わらないような金利水準だったんだけど、それ以降、最近の金利が他行に比べて高くとれるようになってきたということをおっしゃったんですか。

【林田頭取】 はい。

【家森委員】 それならもうこのわずかの間に即効性が出てきたという感じなんですか。

【林田頭取】 まあ、そうですね。スタートの段階でしたから、相当リスクがいっぱいありましたものですからね。

【家森委員】 じゃあ、もう一点。先ほど金融庁のほうからご質問していただいたんですけど、この経営改善の取組みというのは、従来、1,600件が今回ものすごく数が減るわけですけど、このお取引先が1万先ぐらいあって、そのうちこういう経営改善を必要とされている先というのは、御行の場合、どれぐらいあると思われていて、そのうち、今回この3年間ではマンパワーとかの関係で100件しかできないということになるんだと思うんですけど、どのぐらいのお客様がこの経営改善を、ここで言う支援を求められているというふうに認識をされておられるんでしょうか。

【安藤常務取締役】 ただいまのご質問につきましては、まず繰り返しになりますが、目標数値を少なくしていると、計画数値を少なくしているという理由は、先ほど頭取が申し上げたように基準を変えましたということが一つございます。

それと、この目標数値につきましては、そういう基準を変えましたが、では、今までの多数やっていたものをやめるかという、それはやめるわけではないですね。結局、営

業のツールとしては、あるいは取引を進行する上でのツールとしてはやっぱり要るんですけども、それはもう我々にとっては当たり前のことの……。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 ちょっとすみません。質問の趣旨が、どれぐらい経営改善が必要とする先があるかということなので、そちらをお願いします。

【安藤常務取締役】 はい。これについてはまだ計測はしておりません。実際、今まで上がっている数字が、本当に必要としていたところもあったんでしょうけれども、我々は持っていきやすい。数字が数字として結果が出やすいところに持っているという、これはもう説明の繰り返しになりますけれども、そういったものがあったんですね。計数はこれはちょっとまだ計測してみないとはっきりはわかりません。

【林田頭取】 後日提出させていただくということによろしいでしょうか。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 ほかにございますでしょうか。

では、以上をもって質疑は終わらせていただきます。ありがとうございました。

【林田頭取】 ありがとうございました。

【山本会長】 ありがとうございました。それでは、林田頭取、ご退室いただければと思います。

(宮崎太陽銀行林田頭取退室)

【山本会長】 それでは、続きまして、みちのく銀行についての聞き取り結果を。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 そうですね。時間が押してまいりましたので、極力短くして最終的な議論に移りたいと思っております。みちのく銀行については、今からご回答を説明いたしますけれども、先方は既に紙をつくってきていただいています。実際の紙もお配りしましたので、適宜それを見ながら説明いたします。

一つ重要な点がございまして、今日は資本の活用の状況について説明いただいておりますので、みちのく銀行の場合はこの本計画の23ページをご覧いただきたいと思います。

彼らには、いわゆるこの計画の趣旨を十分理解していただいているというふうにご考えておまして、彼らがこの計画の中にさまざま数字を出してきておられまして、ここに例えば地元企業への与信コストに対する公的資金の割合という形で書いておられて、それが前計画の平成22年3月期、101億1,700万円から120億6,700万円に今増加したという、その資本をULベースで資本を使ったというふうにご記載いただいています。これは我々、もともと事前にモニタリングさせていただいたときに、これは確認しているんですけども、結果的に言うと、このULが増えるという一つの要因として、彼らは函

館地区で不動産といわゆる医療、そういった特定の業種に対して、割とまとまったロットで融資をするということをされております。その結果として、ULが増えると。ですから、当然リスク量が増えると。ですから、これは確かにULが増えているということは、そのお金をしっかり使っているということなんですけれども、繰り返しになりますが、そういったポートフォリオの持ち方によって、ULというのは非常に大きな影響が出て、彼らはそれらにある意味、しっかりとやってきているということになります。債権放棄額はその下の行で、累計で115億円にも達しているということなので、公的資金の活用については非常に積極的にこの資本をお使いいただいているということになります。したがって、頭取の自己評価につきましても、自分たちはPLは達成できなかったけれども、金融強化法の趣旨というのは十分守った経営をやってきたんだというご回答をいただいています。

彼らは、メイン先はちょっと減っているんですけれども、それは前回でも説明いたしましたけれども、マイカスタマー先というところを彼らが重点的にやった結果、中小零細のところでは手が回らなかった部分が残高が落ちているということで、自己評価をしておられます。したがって、今度の計画におきましては、そのマイカスタマー先について、事業性評価に基づく融資など、さまざまな本業支援の取組みをさらに進化して行って、その挽回も図っていききたいというふうに述べておられます。

彼らへの固有の質問といたしまして、創業支援も積極的に行っていくということに関する質問をしたんですけれども、これは今お配りしました質問事項に対するご回答という、そういったところに既に計数的にもお答えいただいています。

8ページになります。創業融資500件以上とミドルリスク層支援についてということで、彼らは、まず創業融資の実行見込額が20億円。ミドルリスク先につきましては、300億円を積み重ねていくということになっていまして、貸出の未残も978億円ということで、約1,000億円に近いところまで持って行って、その結果として、リスク量も74億円というふうに上がってくるということになってくるとお聞きしております。彼らがそここのところを力を入れていくということで、ご回答いただいております。

あとは、公募増資についてご説明をいただいておりますけれども、これは基本的には地元の個人でありますとか、北海道の個人に評価をされて、地元のいわゆるみちのく銀行のファンと思われるような個人取引先が増えていると。個人株主が増えているという状況でございますし、ある意味、証券会社の持ち分も増えているようですので、市場からの一

定の評価も得られているというふうにお聞きしております。

したがいまして、これから全体のディスカッションに入らせていただくんですけども、こういった彼らの相対感も踏まえて、さまざまご意見いただければというふうに思っております。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。何か今の点、ご質問ありますか。よろしいですか。

それでは、これまでの各行についての質疑なども踏まえて、討議に入りたいと思います。既に各行に対するご質問の際に、若干の感想等も述べていただいた部分があるかと思えますけれども、各行の強化計画につきまして、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。多胡委員、どうぞ。

**【多胡委員】** 多胡です。ありがとうございます。みちのく銀行は、すみません。僕、当事者なので、コメントもできませんですけども、まず全体を見て言えるのは、これはある意味すごくうれしい話なんですけど、ミドル層を本気で事業性評価をやって、しっかり取り組めば必ずリターンが上がるということがわかったというのはすごく大きいと思うんです。今までの審査会ではあまりそこにフォーカスされてなかったんですけど、なかなか金利が厳しいとよく言われる中でも、しっかりミドル層をやればリターンがとれるし、お客さんも評価してくれるというのは、この7つの例で十分証明されたということだと思っています。

それから、もう一点、全体について言うと、結局、考え方として2つ軸があって、横軸は顧客本位のビジネスモデルができていないか、できていないか。評価基準はおそらく金融庁の皆さんの対話プラスお客様の評価、お客アンケート等になると思います。縦軸は収益力や公的資金の返済の実現ということでしょうか。できれば個別の銀行に対し、座標軸のどこにあるかというのはお伝えいただければと思っています。それで、監督・検査される、モニタリングをされるバックベンチにいらっしゃる方々にお伝えしたいんですけど、縦軸を強く出し過ぎないでほしいですね。これが、今まで弱かったという部分もあるんですけど、これが強く出過ぎると、返すことだけ考えて、肝心の横軸のビジネスモデルが弱くなる。これは本末転倒なんです。だから、やはり横軸をしっかりやれば、縦軸がついてくる。これは具体的に何をやったらいいかというのは、もう今日、答えが出ているわけですね。ミドルリスク層に対して、顧客本位の持続的、継続的なビジネスモデル、すなわちリ

レーションシップバンキングをしっかりとやれば答えは出るんだ。事業再生も真面目にやればちゃんと答えが出るんだというところをしっかりとやれば、縦軸がついてくる。そういう意味での縦横だというところをモニタリングなさる側も、改めてご認識していただいて、かつ履行計画のときに各銀行と対話をされるときはそういう説明をしてほしいんですね。

なぜこういうことを言うかという、実は今回の履行計画のロールオーバーで、幾つかの公的資金注人行の人から実は照会があったんですね。金融庁は早期健全化法に方針転換したのかと言われてたんです。電話がいくつからかかってきて。いや、そんなことはありませんよと答えました。何でそのようなことを言うのかと聞いたならば、金融庁から縦軸のことを強く言われたと。もちろん縦軸は大事なんだけど、横軸あつての縦軸だということをはっきり説明する必要があると思うし、それで、はっきり言って、今日の審査会には出ない銀行かもしれないけれども、完全に横軸を無視しているかと思われる銀行があるわけですよ。こういうところはもう徹底的に横軸をやってもらわないとだめで、そういうところに限って、縦軸はそこそこできていたりするんですけど、そのところの横軸、縦軸の因果関係というのをしっかりと共通認識で持っていただいて、履行報告とかフォローアップをしていただきたいなと思います。

それで、個別行の話に入りますと、こういう感じでいいですか。

**【山本会長】**      どうぞ。

**【多胡委員】**      いいですか。まず、きらやか銀行と仙台銀行なんですけど、なぜ統一性がないのかというのは、もうこれはずっと以前からの問題です。今日も厳しいことを言いましたけど、ここはもう統一してほしいんですね。きらやか銀行はミドル層に徹底的にコミットしている銀行です。マス個人取引はやめています。預かり業務だって受け身でしかやってない。ところが、相変わらず仙台銀行は個人とか言って、計画書にもしっかりと書いているわけですよ。資本も使わないで。それで、きらやか銀行と仙台銀行をきちんと合わせるというところをしっかりと見ていただきたいと思います。仙台銀行のほうは、過去の審査会での議論のバックナンバー見ていただくとわかると思うんですけど、公的資金を入れるとき、実はすごくもめたんですね。300億円も入れて大丈夫なのか。であるからこそ法律の趣旨に則り、ミドル層をしっかりとやるということで、選択と集中をして、全エネルギーを投入してやらなきゃいけない状況であるにもかかわらず、住宅ローンの借り替えとかを相変わらずやっているわけですよ。そういうことはもう即やめてもらわなきゃだめだと思う。だからこそ、選択と集中をきちんとやっていただく。

それから、結局、今回説明いただいた銀行の中で、一番大きい都市は、仙台なんですね。事業者数が多くて、人口の多いところは、プロダクトアウトでそこそこの数字をつくれちゃうんです。だから、おそらく仙台銀行はそっちに行っているんですね。ところが、そこで数字が作れるプロダクトアウト型の業務というのは、いずれはA I、F i n T e c hの餌食になる業務なんです。いずれ大幅縮小を余儀なくされる業務なんです。だからいまそこで数字をつくられたって、仙台銀行というのは返済まで平成48年まであるわけで、途中で息切れしたとき、そのとき気づいたって、もうアウトです。そうしたら従業員大量解雇するとか、そういう施策しか残らないんですね。そこを経営者があんまり理解してない。だから、そこをしっかりと認識してもらわなきゃいけないなという思いがあります。だから、仙台銀行については、この計画書は条件付きかなという気が正直しています。やはり選択と集中をしっかりとやる。それから、きらやか銀行に合わせる。ここを今後しっかりとやるということをフォローしていかなきゃいけないし、かつ、皆様にはきちんとモニタリングしていただかないと、ちょっと心配です。これがきらやか銀行、仙台銀行。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 すみません。具体的なことについては、一問一答で行きたいと思うんですけど。

【多胡委員】 分かりました。一旦切ります。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 今ご指摘いただきましたので、このきらやか銀行、仙台銀行につきましては、以前ご説明しておりましたような我々としての見立てと大体似ておまして、モニタリングを強化していきたいというふうに思っています。しかも、今日お答えいただいた中で、彼らのやっている震災対応の支援先に対するU Lが6億7,800万円という回答があったんですけど、何かの間違いじゃないかと思うんです。数字そのものが間違っているんじゃないかと思うぐらいのお答えだったので、そこら辺も含めてもう一回再度ちゃんと確認をいたします。

その上で、彼らについては、モニタリングの頻度を高めて、場合によっては四半期ごとのモニタリング頻度で対話をさせていただいて、また適宜必要に応じて報告させていただきたいと思っていますので、そこは少し、まだまだ我々が理解していないところもあるものですから、その数字の詰めも含めてやらせていただければと思います。すみません。お願いいたします。

【山本会長】 どうぞ。

【多胡委員】 よくわかりました。よろしく願います。確かに300億円入れて、

6億円のULというのはひどい数字だったんです。この数字の確認、よろしく願います。

次に北都銀行については、私自身、一番評価したのは次の点です。今までの計画ではマス個人のことが多かったんですね。バンカシュアランスみたいな話が出てきたりしていて、金融機能強化法と関係ないだろうと思ったんですけど、そこについてはもうやっぱり間違っていたので、リスクをとる姿勢が欠けていたので、地方創生、中小零細に対してしっかりやりますと。これはもうまさにそのとおりでお願いしたいと思っています。

それで、ただ、部門別採算が把握できないというのは非常にまずいので、ほかの銀行もそうかもしれませんけれども、まずこれがわからないと施策もへったくれもないなというふうに思いました。ですから、その辺なんかも引き続きモニタリングをお願いしたいと思っています。

それで、ノンリコースとかファンド、このあたりは結構です。ですから、北都銀行については、基本的にはもうこれで頑張ってくださいよ、ただ、収益に対してもうちょっと執念燃やしてもいいのかなという気がしました。

あと、三十三HDと第三銀行なんですけど、ここはもう毎回私がフラストレートして、岩間頭取と毎回厳しい議論になるんですけど、数字で説明してくれないんです。いつも文章だけ。何かきれいな文章は出るんですけど、数字が出ない。今日も、聞いても出てこない。やはり数字を出してもらわないと。300億円入れていながら数字が出ないというのは何考えているんだという話なんです。ここをしっかり見ていただきたいなと思っています。

それから、もう一つ、合併コスト、合併のために百億円単位のコストがかかります。合併だけです。だから、効果が出るという話になるまでに合併だけでこれだけの費用がかかる。今日出席の三重銀行の渡辺頭取は、どこかの雑誌ですぐ合併するみたいなことを言っておられます。だから、すぐ合併して合併費用をどうするんだという話です。それについては、次の計画のところで計上するみたいな、先送りみたいな発言があったので、いかなものかと思います。結局、合併コストは早く、安全、安くなると、岩間頭取はおっしゃっていましたが、私はそのような話はありません。

合併により新たに大きなコストがかかる点を組み込んだ上で経営強化計画を見ていかなきゃいけないという、そこをどう考えるかというのはちょっと大きな宿題もらったなというか、何か石が飛んできたなという感じがしました。

それから次が高知銀行なんですけど、高知については、やはりなかなか数字が出てこな

かったですけど、収益管理とかできているんですか。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 高知銀行は、実は、お客様の顧客情報というのは比較的あるほうでした。したがって、お客様単位で情報を持ってらっしゃったので、我々がモニタリングするに当たって、事業性評価の先がどれだけあって、そのうちソリューションをどの程度提案して、さらに経営改善がどうなったかというのが、これは追えません。なので、追っていきながら話をしていきたいんですけど、今までやってなかった理由は、彼らは信金型営業と称して、これまた、行くことに目的があって、行って、とにかく融資して帰るところが今までのやり方だったので、残念ながら、それではいけませんので、実際に行った後に事業性評価に基づく対話、事業性の対話をしているかと。さらにソリューションを提案しているかと。さらにお客様に経営改善があったかというのをモニタリングしていきます。

加えて、県内シェアの話が何度も出たんですけども、実は彼らは自分の取引先で、四国銀行と幾らバッティングしているかという数字を持っていますので、その中身をよくよく見て、どういう先に伸ばしているのかと。例えば四国銀行の優良先にただ単にぶら下がっているだけではないかとか、そういうのも全部わかるので、それもモニタリングしていきたいと思っています。

今日の彼らが一生懸命言っていたことは、既に県内シェアが十分高いんだから、もうこれ以上県内でもう伸ばしようがないから、3割ぐらいは県外に出ていっているんだみたいな、多分言いわけのように聞こえたんですね。だけど、本当にそうなのかというのは、ちょっとそこは見えていかないといけないので、そこはモニタリングしていきたいというふうに思います。

【多胡委員】 わかりました。それともう一点、高知銀行の場合は、これは家森先生のご質問がぴったりだった。それで私も、あつと思ったんですけど、結構有価証券のところこだわっていたので、統合リスク管理でリスク資本の配賦のところを聞いたら、まあ、610億円のうちの留保資本の4%を引いたあと、360億円のうちの120億円ということだったので、あんまり高なくて、ちょっとホッとしました。ただ、株式やりますと言われましたので、その有価証券云々というのは要注意かなという気がいたしました。

それから、東和銀行なんですけども、まあ、残りがもう150億円しか残ってないということ。それから、お客様応援活動の先と全体の金利差がほとんどないので、ちょっとびっくりしたんですが、4分の3がこういう先であるということをおられたので、納

得はしたんですけども、もともここは金利も高いし、これはこれでよろしいんじゃないかと思いました。

最後の宮崎太陽銀行なんですけども、やはり宮崎太陽銀行の場合は本当に考え方をガラッと変えて、リレバンをしたらちゃんと効果が出始めているということの評価します。昔はそうじゃなかったんですね。この銀行は。プロダクトアウトで収益を上げていくというビジネスモデルでした。現場がこの大きな変化にどれだけの勢いでついていけるかというところが課題なんですけども、頑張ってやっていただきたいなという、そういう感じを持ちました。

以上が7行で、みちのく銀行は、すみません。私の関与先なので、ノーコメントで。

【山本会長】 ありがとうございます。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 宮崎太陽銀行、ちょっと補足しますと。

【多胡委員】 お願いします。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 彼ら自身が「たいようKPI」というのを出しきておられて、これが従業員1人当たりの地元中小規模事業者向けの貸出利息というふうになっていまして、要は、利息額にこだわるというのが、今のご回答にもあらわれていて、それなりの高い金利をとるんだということを組織全体に浸透されようとされています。これは非常に、何ていうんですかね。利息額を目標にするというのは、ある意味、諸刃でして、ミドルリスクに行くということにはなるのかもしれませんが、やや、優越的地位の濫用じゃないですけども、もう言い値で高い金利をとるということにもなりかねないというところもございますので、「たいようKPI」については、きちんと中身を見ていきたいというふうに思います。

【山本会長】 ありがとうございます。

家森委員、どうぞ。

【家森委員】 ありがとうございます。もう多胡先生が大体言っていたので、それにさらにちょっとだけ足したいと思います。仙台銀行のほうがやはり、このじもとホールディングスについて言うと、この事業性評価の取組みについて、かなり遅れているので、ぜひこのきらやか銀行の、例えば私が質問した事業性支援の人材育成の仕組みというのもないような状態でしたから、これは同じグループなので、ぜひ入れていただきたらなというふうに思っていました。

それから、北都銀行のほうは、一万訪問先というのがまさに、日下さんおっしゃったよ

うに、行っているだけみたいな感じがするところがあって、そこだけ読むと、コアなところでも、顧客との関係をつくるとか書いていて、逆に言うと、それがいいのかという心配をちょっと思うぐらいであったというところです。

それから、第三銀行は、以前は名古屋と大阪も地元と言っていたのからすると、ちょっと地元になったかな。でも、津を入れて、数字が大きくなるようにして、南部を重視したというのをもっと素直に出せるように何でならないのかと書いていたんです。だから、ぜひ、計数については、中南部の南部でどうなるか今後注意していただいたらなど。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 はい。グループシナジーも含めて、もっと細かくセグメントして、見ていきたいと思っています。

【家森委員】 ありがとうございます。それから、高知銀行については、やっぱり私、質問したように、これは地元の経済にどれだけ貢献したかというのがこの計画書にも出てこない。この計画そもそもは、別に東京でお金を貸されるのは、この目的ではないので、やはりそこはしっかりと数字として示していただくような計画にして、書いていただくほうがいいのかなと思いました。

あと、宮崎太陽銀行なんですけど、もう一つ僕はやっぱりよくわからなかったのは、金利のところでも、多胡先生が高くなったと評価をされているんですけど、そんなすぐに上がるものなのかと率直に思いまして、何が起きているんだろうというふうに思ってしまった。ぜひ今後、1期だけでなく、しっかり見ていただきたいというふうに思いました。

それから、やっぱり経営改善の支援先と、ここは、じゃあ、100件というのはどういう根拠から出てくるのかで、銀行のできるキャパですかと聞いたんですけど、それは何もお答えならずに、結局終わったんです。世の中のニーズがそのぐらいで、宮崎太陽銀行として、宮崎県で適当な水準と認識してやられているのか、本当は500件やりたいけど、今は100件なんだとか、何かがないと、これがさらに3年間毎年100件、という、いかにも数字を投げただけという感じです。でも、これを今度はやると書いているんですよ。看板政策なはずなので、ちょっとその辺のいい加減さが、私には気になってしまいました。

以上です。

【山本会長】 ありがとうございます。みちのく銀行は特にコメントは。

【家森委員】 すみません。みちのく銀行については、質問もあんまりなかったんですけども、今日見たら、札幌とか函館で高い金利をしっかりとられているので、むしろ驚いておったというところです。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 これは補足しますと、実は不動産、医療ですの  
で、そもそも業種的に少し信用リスクが高いということと、長期なので、スプレッドが乗  
って、表面金利が非常に高いという特徴がございまして、そこは逆に言うと、我々はむし  
ろ気にしてまして、ULは上がるんですけど、それって本当にいい資本の使い方かどうか  
というのはこれから見ていかなきゃいけないので、もっと地元らしく、もっといろんな業  
種に分散して、函館だったら水産業とかあるわけなので、そういったところにもしっかり  
やってくださいというのを今回のモニタリングポイントにしておりますので、その業種  
を見ていきたいと思っています。

【山本会長】 ありがとうございます。

それでは、前田委員、よろしく申し上げます。

【前田委員】 ありがとうございます。今回が審査会に参加させて頂いた最初だったも  
ので、残念ながら細かいところまではよくわからなかったのですが、私はやっぱり説明を  
拝聴しても、今日ご説明をして頂いた銀行がどういうビジネスモデルを志向しておられる  
のか必ずしもよくわかりませんでした。ミドル層への取組みを評価して、お客様本位の営  
業を行い、収益を上げるという抽象的なレベルでは理解できるのですが、具体的にそれを  
どのように実践しているのか、どういうふうの実現させているのか、ということまでは、  
今回の報告では出てきておりません。そこで、一旦計画通りの成果が上がらなくなったと  
きに、どのように改善するのかと問われてもきっとつらいはずで、今日はそういう観点で  
質問させていただいておりました。

きらやか銀行、北都銀行、第三銀行、高知銀行、宮崎太陽銀行のように都市部を営業の  
基盤としていない銀行は、先ほど東和銀行についておっしゃったような「準メイン戦略」  
をとったところで、簡単に行くとは思えない。逆に、自分が中心になって中小企業に貸し  
こんでいかざるを得ないわけですから、担保とかそういうことよりも事業性評価のほうが  
重要になるということもよく分かります。そのときに、では、そのエリアでどうやって金  
を稼ぐんだということが問題になります。

今日の質問の中でも申し上げていたのですが、自分の仕事の関係で、地方創生という課  
題に直面することがあって、そのときに固く思っているのは、銀行は資金需要をつくり出  
すことはできない。どこに、どのようにすれば資金需要が生まれてくるのかというところ  
に知恵を回してもらいたい。そこが一番大きなポイントなんです。

今日、そういう観点で見たときに、一番おもしろかったのは高知銀行。高知銀行の頭取

は細かいところまで、個社までよくご存じなのに感心しました。高知医療センターの整備で、高知県市の顧問弁護士として、高知で平成13年ぐらいから10年間ぐらい仕事をし、その後も毎年少なくとも1回は高知に行って、街がどうなっているか見てきました。その中で、高知銀行の存在はほとんど感じたことがない。その姿が見えない高知銀行が今どのように業務を推進しようとしているのか。本当のところはそうした話しをもう少し聞かせてほしかった。地銀は殿様ですから、全く地域を見ているとは思えないところ、その下の地域金融機関がどうするかで、地域の活性化の成否が決まると思っております。

日本の中で経済状況が最も悪いところのエリアの一つが高知だと見てますので、例えば、今日、もしもっと意地悪なことするなら、頭取に対し、今後室戸をどのように支えていくおつもりですかとでも伺ってみてあげたかったです。高知といっても、地域によっては全く違う。従って、攻める地域ごとに違う戦略を立てているはずなのです。そういうところまで考えると、ビジネスモデルといったときに、その1枚で絵が描けるほど単純な営業を銀行がやっているとは思えない。今回の説明の中ではそうした深みのある説明がどこからも出ていなかったのが、私としては不満というのもなんですが、残念だったというのが私の感想でした。

以上です。

【山本会長】 ありがとうございます。

ほかにはよろしいでしょうか。

それでは、私、若干金融庁にお伺いしたいところが。基本的には、やはりこの制度の趣旨からすれば、金融仲介の取組みを重視していると。それが収益に反映していく。それは短期的にはなかなか難しいのかもしれませんが、長期的にはこの収益に反映して、というのがおそらく制度の趣旨なのかなというふうに思うんですが、それで、公的資金を返済してもらおうと。ちょっと気になったのは、多胡委員のほうから、やや収益を強く出しているのではないかというような印象が一部で語られているというお話がございましたね。そのあたりは、金融庁としてのお考えというのは明確だというふうに理解してよいのかどうかというところをもうちょっとお伺いできればと。

【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。お客様本位で行けば行くほど、リスクアセット、要するに、ミドルリスクアセットが増えていくので、自己資本比率は下がっていくという、そういうことになります。

例えば、みちのく銀行は増資をされていますが、自分たちがやってきた金融仲介の取組

みに自信があるので、市場で勝負を打って出たと。そういう意味からすると、金融仲介の取組みを頑張りつつ、チャンスがあったら外へ打って出て、お客様というよりは、株式市場から資本をとって、それで資本を充実させるというやり方もあるんだと思います。

金融機関へのモニタリングについて、金融庁は、例えば、本業は赤字行が増えているということに対して危機感を持っていて、ですから、それはこの公的資金注入行だからということでは決してなくて、やっぱり金融レポートにも書いておりますように、本業赤字行が54行もあって、それはやや持続可能なビジネスモデルではないんじゃないかというふうに考えておりますので、そここのところのバランスを見ながら、確かに公的資金注入行と対話するときには、金融仲介の取組みの状況を十分理解しながら、今後対話していきたいと思っていますので、決して何かの見方が変わったというよりも、ちょっと全体的な本業赤字行の増加に対して、危機感を感じていると、そういったふうにご理解いただければと思います。

【多胡委員】 すみません。いいですか。

【山本会長】 どうぞ。

【多胡委員】 すみません。みちのく銀行の増資について話をさせてください。公的資金を入れている銀行というのは軒並み苦しいときに、地元が無理して株主になってもらったという負い目があるんです。それで、新たに増資をするときに苦しみます。ところが、本年初にみちのく銀行が増資した際に、一部の機関投資家を除くと地元のお客さまからの多くの応募がありました。増資においてお客さんが応援してくれた背景には経営改善支援なども含めた日頃の地道な金融仲介の取組みがあったからだと思います。金融仲介の取組みが疎かになるとお客さまからそっぽを向かれて増資できないんですね。

【山本会長】 ありがとうございます。そういう意味では、金融仲介の取組みをしっかりすれば、将来的にはこの収益や資本基盤の強化にその辺もつながっていくということですね。

あともう一点、私からの質問です。この経営改善支援の指標ですけれども、この経営相談とか、事業承継支援というのが並んでいる。これというのは完全にそれぞれの各行が自由に決められるのかという質問です。つまり、先ほどの一番最後の宮崎太陽銀行が、前の計画では千何百と言っていたのが、新しい計画では数十になるという。それは対象を絞り込んだという説明は理解できたんですけど、そうすると、一体この数字の絶対数に一体何の意味があるのかという気がちょっとしてくるんですけど、このあたりはどうな

んでしょう。

【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。法令上の3要件がございます。そのうち、中小事業者に対する信用供与の円滑化の指標として経営改善支援先数割合というのを見ていただくと、14.8%という銀行もあれば、第三銀行は4.9%しかないし、宮崎太陽を見ると0.7%しかないということで、これはかなりばらつきがあって、これも計画始期と終期を比べて、要するに、基準は統一してないんだけども、彼らの基準で増やしてもらおうというふうな立てつけになっています。

一方で、中小事業者向けの貸出。これはしっかりとした定義がございますので、こちらのほうと合わせ技で見ていくというしかないのかなと思っていまして。ただ、今日はいみじくもご質問いただいたので、大事な視点は、そもそも必要としている先がどれだけあるんだというのを押さえてないと、経営改善支援先というのは本来あるべきだと思うので、そこは今日いただいた視点を各行に投げてみまして、じゃあ、そもそも全取引先の中で、あなたたちの取引先だけで支援を必要としているのはどれだけあるんですかと。うち、どれだけ支援するんですかというふうなですね。これは法律の要件とは少し外れるんですけど、そういう質問を全体に投げたいというふうに思っています。

【山本会長】      ありがとうございました。それでは、おおむね議論はよろしいでしょうか。それでは、本日いただいたご議論においては、いくつかのところ、仙台銀行とか北都銀行、あるいは高知銀行等々において、さらにモニタリングと申しますか、しっかりとフォローアップをしていただくべきところというのがあると。それも比較的頻度多くモニタリングをしていただくという必要があるというご指摘があったかと思えます。

それについてはぜひ今後のフォローアップにおいてご考慮をいただきたいと思うところですが、その経営強化計画それ自体、ご議論をいただく審議の対象になるところの経営強化計画、それ自体についてはいかがでしょうか。その対象になっている全てのところ。じもとホールディングス、きらやか銀行、仙台銀行、それから、フィデアホールディングス、北都銀行、三十三フィナンシャルグループ、第三銀行、そして、みちのく銀行、東和銀行、高知銀行及び宮崎太陽銀行ということになります。それらの経営強化計画について、当審査会としては、結論としては了承するというところでよろしゅうございましょうか。よろしいでしょうか。はい。ありがとうございます。

【多胡委員】      すみません。

【山本会長】      どうぞ、多胡委員。

【多胡委員】 第三銀行、三重銀行は、合併という話が出たときは、当然見直しという  
か、議論が必要かなと思っています。

【山本会長】 いかがでしょうか。それはそういうことでしょうかね。前提が変わるとい  
うことですから。

【日下地域金融生産性向上支援室長】 はい。そのとおりです。今されてないものが、  
事象が発生したときは、それは検討いただくように。

【山本会長】 はい。じゃあ、そういう前提も含めて了承ということにさせていただき  
たいと思います。ありがとうございました。

ご案内のとおり、本日ご審議をいただきました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こととされております。

なお、今般、ご議論いただいた経営強化計画の承認及び公表は、近日中に行う予定とな  
っておりますが、正式に公表されるまでは、先週と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、非公表の扱いとなっております。

また、一連の議事要旨につきましては、審査会運営規程に基づいて、速やかに公表する  
予定であります。

一方、議事録につきましては、こちらも審査会運営規程に基づいて、今般の会議から3年  
を経過した後に公表することとなっております。

最後に、本日の配付資料ですが、お持ち帰りいただいて結構ですけれども、全ての資料  
が非公表になっております。新計画の承認・公表後におきましても、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、取引先の秘密を害するおそれの  
ある事項、業務の遂行に不当な不利益を与えるおそれのある事項については、公表の例外  
とされておりますので、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。

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

— 了 —