

金融機能強化審査会議事録（第25回）

1. 開催期間 令和2年8月26日（木）～令和2年9月15日（火）

2. 開催方法 持ち回り審議

（注）本審査会は、新型コロナウイルス感染症の国内感染拡大防止の観点から、金融機能強化審査会運営規定第10条の規定に則り、会長の定めるところにより、持ち回り審議によって開催することとした。

3. 持ち回り開催の出席者

委員	山本 和彦（会長）
同	前田 博（会長代理）
同	加藤 真美
同	長谷川 勉
同	左三川 郁子

以上のほか、栗田監督局長、石田参事官、尾崎総務課長、新発田銀行第二課長、加藤地域金融監理官、細田監督管理官が出席した。

4. 議題 (1) 会長及び会長代理の選任

(2) 経営強化計画（株式会社福邦銀行、株式会社南日本銀行）の審議

5. 議事内容 別紙のとおり

金融機能強化審査会（第25回）

（2020年8月26日～2020年9月15日（持ち回り審議））

議題(1) 会長及び会長代理の選任

会長等の選任手続きを行った結果、委員による互選により、山本和彦委員が会長に、前田博委員が会長代理に選任された。

議題(2) 経営強化計画（株式会社福邦銀行、株式会社南日本銀行）の審議

株式会社福邦銀行及び株式会社南日本銀行より、委員に対して「経営強化計画の説明のポイント」が以下のとおり提出された。

また、事務局より、株式会社福邦銀行及び株式会社南日本銀行から提出された新たな経営強化計画について、委員に対して「金融機能強化審査会説明資料」等により説明を行った。

《経営強化計画の説明のポイント》

<株式会社福邦銀行>

I. 前計画の総括

（ダイジェスト版 P1）

前計画（第4次計画・2017～19年度）の総括についてはP1に記載の通りです。

①の「経営改善の目標と実績」（収益・効率性の指標）は、取引先数や貸出金は増加したものの、他行競合や市場金利低下による貸出利回り低下からコア業務純益は計画未達、業務粗利益経費率については、経費は削減したものの、資金利益減少から未達となりました。

②の「信用供与の円滑化及び経営改善支援取組みの目標と実績」については、中小事業者向け貸出残高は、「未残から平残」「より顧客本位へ」と方針を変更したこと、各種コンサルや債務者区分下位先（いわゆるミドルリスク層）への取組み強化等により目標

を達成、経営改善支援取組率も補助金策定支援や事業承継の取組み等から目標達成となりました。

(ダイジェスト版 P 2)

前計画をやや長めのトレンドの中で振り返ったものがP 2です。グラフ I の中小企業向け貸出残高は期末残高、平均残高ともに堅調に増加しました。グラフには出ておりませんが、以前は末残と平残の乖離が大きく、法定K P I の末残は伸びるが平残がついてこない状況でした。このため、これまで期末残高を目標としてきたものを2017年8月に「末残から平残へ」「より顧客本位へ」と方針を変更し、各種コンサルやミドルリスク層への取組みを強化した結果、貸出残高は堅調に推移したほか、グラフ II の取引先数も反転増加しました。一方、貸出利回り（グラフ III）は、P 1 記載の理由から大きく低下してきましたが、中小規模向けは反転、全体としても下げ止まり感がみられます。債務者区分下位先（ミドルリスク層）への融資増強（グラフ IV）や「本業支援」各種提案メニューの拡充などの施策が奏功したものと認識しております。

なお、「本業支援」とは、「単に資金の供給だけでなく、お客さまの課題解決やコンサルを通じ売上や収益の拡大、お客さまの成長や企業価値の向上に資するような支援を行い、それらを地域活性化につなげていく取組み」と定義しております。

(ダイジェスト版 P 3)

前計画においては、①営業基盤の強化、②効率的な業務運営、③活力ある職場の3つを経営の基本戦略としてきました。そのうち、①については、先ほど見てきたような成果もでてきましたが、一方で「見えてきた課題」として、経営改善支援人員の不足への対応やコンサル営業の組織的浸透が挙げられます。

②については、2019年1月の基幹系システムの更改により可能となったブランチ・イン・ブランチ（店舗内店舗）方式による拠点集約を実施するなど、業務効率化を図ってきました。「見えてきた課題」としては、基幹系システム以外のサブシステム（情報系システム）の効率化や拠点集約後の地域との接点の維持にいかに対応していくかです。

トップラインである貸出利息に反転の兆しが見えてきたとはいえ、前計画のコア業務純益は未達であり、人口減少・超低金利の長期化・異業種からの参入など今後の厳しい経営環境を踏まえるとより踏み込んだ施策が必要となります。他方で新幹線延伸など福

井県には地域活性化の機会が目前に迫っていることを考えると、福井県の活性化をその使命・役割とする地元の金融機関同士が連携して地域の持続的発展に貢献することが福邦銀行にとって最適と判断し、地元のリーディングバンクである福井銀行と包括連携を行うこととしました。

(ダイジェスト版 P 4) Fプロジェクト

この包括連携は、「両行相互の強みを活かし、お客さまの成長、発展のためこれまで以上に質の高いサービスを提供していくこと、目前に迫る地域活性化の機会を最大限に活かし、地域の持続的発展のため、両行が連携、協働していくこと」を目的とするものです。

両行相互の強みとは何かといえば、福井銀行は、大企業、中堅・中小、個人まで幅広い層をお客さまとし、地域のプロジェクトや面的再生を牽引、海外ビジネスもカバーしている当地のリーディングバンクです。他方、福邦銀行は、元々相互銀行という業態であり、「庶民金融」の歴史を持ち、地元の中小・小規模企業、個人事業主、個人のお客さまを支えてきました。こうした特色や個性を生かしながらも、バック事務等の共同化・協業化できるところは徹底的に行ってコストダウンにつなげ、地域やお客さまから期待されている役割・使命を果たし、切磋琢磨と連携・協調を図りながら、地域の持続的発展に取り組む考えです。

「Fプロジェクト」は、昨年9月に「包括連携に向けた検討開始」を公表、10月に両行より実務者である40代の行員からなる検討チームを組成し、あらゆる角度での議論を行い、ボトムアップでの検討・施策づくりを進めております。プロジェクトは、業務提携と資本提携から成り、前者は「サービス向上」「地域経済活性化」「組織・業務改革」「ふくい未来創造」など4つのプロジェクトが、これらの業務提携を強力に推進し確実に効果を上げるため「資本提携プロジェクト」があります。資本提携については、最後にご説明します。

(ダイジェスト版 P 5) 新型コロナ対応

今年に入り、新型コロナ感染症拡大が人々の生活や産業にかつてない影響を与えています。ページ左に主な出来事とその影響、右に当行の取組みを記載しております。当行の取組みについては、まずはお取引先に対する「相談」として、営業職員全員にスマホを支給し訪問のみならず非対面での相談、市内旗艦店における夜間・土日営業などを開

始し、顧客接点の強化を行いました。「資金」については当初はプロパー融資中心に、その後は県や国の無利子融資に「ワンストップ」で取組み、7月末で1,070件、193億円の融資を実行いたしました。条件変更にも積極的に対応し、前年比2～3割増となっております。

「Fプロジェクト」においても、GW中の特別相談窓口の開設や事業承継相談会の共同開催など連携協力して対応して参りました。資金繰り支援は当然のことではありますが、売上支援や補助金サポートなど多面的な相談・コンサルにも取り組んでおります。これらの内容については後程ご説明しますが、資金実行後のフォローアップ、ウィズコロナ・アフターコロナの事業展開を本業支援やコンサルによりいかに支援していくか、コロナ禍で苦境にあるお客さまをいかに支えていくか、継続的な課題と認識しております。

II. 新計画について

(ダイジェスト版 P 6) 経営戦略（経営理念と基本戦略）

新計画の経営戦略であります。まず根底にあるのが当行の経営理念です。①地域社会への貢献、②健全なる経営、③活力ある職場の3つがあり、これは平成元年、当行が相互銀行から普通銀行に転換する際に定めたものです。

目指すべき銀行像は、「地域のお客さまとともに成長する銀行」「相談しやすく親しみやすい銀行」であり、これは前計画から変わっておりません。職員の間にもかなり浸透していると認識しております。基本戦略としての「地域密着の徹底」も前計画と変わらず、リレバンを愚直に、粘り強く継続することを基本としております。

ページ下段に計画の対比がありますが、前計画と新計画との違いは、「銀行目線」から「よりお客さま目線」を前面に出したところ。前計画では、第一の柱は、「(銀行の)営業基盤の強化」でしたが、重要なことは「お客さまの成長・再生」であり、それを支援し、お客さまを「育て、支え、守る」ことを前面に出しております。行職員にもそれを理解し、かつ浸透しやすい平易なフレーズとして「(お客さまを)育てる・支える・守る」を加えました。3つの柱の詳細については、P 8以降で説明させていただきます。

(ダイジェスト版 P 7) 経営の改善目標とそのための方策

P 7には新計画の経営改善の目標（法定KPI）として、収益性を示す「コア業務純

益」、効率性を示す「業務粗利益経費率」の2つを示しております。上の表の「コア業務純益」は、新型コロナ感染症の影響から21年3月期は132百万円と計画始期（20年3月期）を下回りますが、その後はシステム償却の負担減少、新卒採用の減少による自然減、店舗戦略・業務効率化により23年3月期は540百万円と、始期比323百万円の改善を見込んでおります。また、「業務粗利益経費率」については下の表にあるように、「業務粗利益」は超低金利環境等を踏まえ微減（▲133百万円）を見込む一方、「経費（機械化関連費用を除く）」は上述の通り、計画終期の23年3月期は3,772百万円（計画始期比387百万円の改善）と、結果、「業務粗利益経費率」は計画始期に比べ5.12ポイントの改善を見込んでおります。

端的に言えば、業務効率化（経費節減）によるコア業務純益の改善ということです。福井銀行との包括連携により、当行単独ではできなかった店舗戦略や業務効率化を円滑に進めることが課題と考えております。

（ダイジェスト版 P8）お客さまの成長・再生支援

計画の3本柱のうちの第一は、「お客さまの成長・再生支援」であり、本業支援を組織的継続的に実践していくことを目指しております。

真ん中の円にあるように、取引先4,724社のうち当行メイン先は1,357社あり（3年前に比し100社ほど増加）、一番下に記載の通りそのうち95%が売上10億円以下（単純平均では売上2億円程度）、従業員数も概ね20名以下であります。換言すれば、年商数百万円、数千万円から数億円クラスの地元の中小・小規模、個人事業主が当行のコアとなるお客さま層です。特に福井県は、人口千人当たりの事業所数は53.5事業所と全国1位であり、従業員数10人未満が全事業所の8割であるなど、中小・小規模の企業が多いことが特徴です。

左上に記載の通り、お客さまからも「苦しいときに助けてもらった」、「親しみやすい」などの声を頂いており、足元の財務内容は芳しくなくとも地域の生活や産業を支えている企業、商流や生活インフラの面で地域にとってなくてはならない企業を粘り強く「支え」、「守る」こと、企業価値向上や地域活性化につながる支援を継続的に行うことが当行の役割であると認識しております。

右に「育てる、支える、守る」の具体的な施策・ツールとして、売上支援、業務効率化、補助金申請支援などのコンサルサービス、無担保・店長専決のプロパー商品を記載

しております。前計画のPDCA（ダイジェスト版 P 3）において「見えてきた課題」として経営改善支援人材とコンサルの組織的浸透ということを申し上げましたが、その対応策が「企業経営支援室」や「事業承継・M&Aチーム」の拡充です。お取引先の経営改善や事業承継は、地域における最も重要な課題と認識しており、こうした専門チームを核として組織全体のコンサル力の底上げに取り組んで参ります。

ページ左下に、「次世代経営塾」とありますが、これは当行のお客さまの会である「福邦クラブ（1, 649社）」の会員企業から、次世代を担う経営者またはその予定者を募集し、当行行員が張り付いて継続的な研修会参加や経営計画の策定支援などを行う、伴走型支援の取組みです。この7月に第一回目の準備セミナーを開催したところです。

（ダイジェスト版 P 9）ふくほうのコンサルティングサービス

当行のコンサルティングサービスはダイジェストP 9のとおりです。先程、当行のお客さまは従業員数20名以下が太宗を占めると申し上げました。家族で事業を行う個人事業主や、法人とはいえ営業から経理、総務とあらゆる業務を抱える経営者も少なくありません。経営者が本来注力すべき本業に集中できるよう、ニーズに応じたコンサルティングサービスを提供し、お客さまを支援するものです。

毎年お客さまの声を定期的に確認しておりますが、お客さまからは売上に関するニーズが最も高く、これまでも行内ネットワークでのビジネスマッチングや大都市圏での販売網を持つ第一勧業信用組合等と業務提携を行うことで域外とのマッチングも行って参りました。そのような中、売上に課題のあるお客さまと契約し行員が一緒になって販路開拓を行う「トップラインサポート」を昨年からは開始しました。1年経過し実績も出てきております。事例を1つだけご紹介しますと、新型コロナ感染拡大でマスク不足であったのは記憶に新しいところですが、福井県を代表する産業「繊維」と「越前和紙」の技術を融合させ消臭効果を取り入れた「洗えるマスク」を開発・製造したお取引先（年商2億円、従業員数19名）があります。販路拡大したいとの意向を受けてトップラインサポート契約し、当行が取引先等に広く情報発信し、県内外のお客さまとのマッチング成約による売上増加とコロナ禍の国内マスク不足に貢献しております。

「トップラインサポート」は2019年度実績で、契約先は71先、売上寄与額は39百万円とまだわずかではありますが、お客さまの評判はよく、地道に粘り強く取り組んで参りたいと考えています。

お客さまの声で「売上」に次ぐニーズは「人材」です。福井県は全国トップクラスの有効求人倍率であり、小規模企業であればあるほど、人材へのニーズは高いものがあります。こうしたニーズに応えるべく、これまでも専門業者と提携して、プロ人材等を紹介してきました。本年度に入り、当行単独で行うことに加え、「Fプロジェクト」による県の「ふくいプロ人材戦略拠点」や内閣府の「先導的人材マッチング事業」に参入するなど、地域の課題解決に向け新たな展開にトライしております。

「バックオフィスサポート」、「補助金サポート」もお客さまが着実に本業に集中できるよう開始したサービスです。「バックオフィスサポート」はお客さまへのICT支援を強化し、お客さまの経営効率化に寄与したく、開始後4ヶ月で約100社とのヒアリングを行っております。また「補助金サポート」は中小零細企業では補助金に対するニーズは高いものの、申請事務等を行う人員が不足しています。「補助金を利用したいが人材がない」、「申請をサポートしてほしい」という声に対し、これまで営業店ごとに個別にサポートしていましたが、本年4月より組織的継続的に対応することとしました。開始後4ヶ月で200件超の契約となるなど、ニーズは高いものとなっております。

以上のような定型化されたメニュー以外に、これまでも取引先の多種多様なニーズに対し、行内で解決できないものは外部の専門業者と業務提携を行い、お客さまニーズに応じて参りました。この顧客紹介業務における2020年7月末時点での提携先数は106先となり、2019年度の年間成約件数は654件（2年前の4.5倍）、手数料収入は56百万円（2年前の4.3倍）と成果が出てきております。

顧客紹介業務を活用し、再生支援や事業承継につながった事例を2つほど紹介します。1件目は50年以上のメイン取引先（年商2億円、従業員数18名）で地区の物流の担い手です。経営者の健康問題等から業績が悪化、トラックの減価償却費負担が大きく収益改善も厳しい中、経営改善計画等の策定を支援し、業務提携先（トラックのリースバック業）を紹介、リースバックの導入でB/S、P/Lが改善し、業況も安定しつつあります。

2件目は取引歴30年の電気工事業者（年商3.5億円、従業員29名）で、原発工事関連のノウハウはあるものの、後継者と会社の存続に悩んでいた先ですが、当行が外部の専門業者と連携して全国展開する大手電気設備業者とのマッチングを行い、M&Aに至り、当行のお取引先の技術と雇用を守ることができた事例です。

(ダイジェスト版 P 1 0) 業務効率化とお客さまサービスの向上

計画の第2の柱は「業務効率化とお客さまサービスの向上」です。前計画において基幹系システムの更改後、ランチ・イン・ランチによる店舗網の効率化を図って参りましたが、新計画ではさらに加速し、当行単体ではなしえなかった店舗戦略や業務効率化を包括連携先の福井銀行と連携して取り組んで参ります。

店舗戦略については、新計画では本年6～8月に同方式での拠点集約(3店)を行い、これにより実店舗数は32店となり、公的資金導入時(2009年3月)と比較すると、店舗数は27%の減少(12店舗減少)となりました。拠点集約後の地域との接点維持という課題につきましては、福井銀行支店駐車場での当行移動ATM車の営業や福井銀行敷地内での当行ATM新設など、店舗網や店舗機能を相互に活用し対応しており、今後もお客さまの利便や地域の活性化の観点から検討を進めて参ります。また、今年5月に実施した福井銀行小松支店内のBank in Bank(共同店舗)も今後の店舗戦略に活かしていきたいと考えています。なお、遊休資産となった店舗については、公共団体等への賃貸や当該エリアのお客さまへの売却など地域に役立つ利活用などを考えており、例えば旧越前支店は、県に賃貸(県は漁港事務所として活用)、当行は移動ATM車の営業場所とするなど共同利用しております。

業務効率化については、前計画期間中に更改を完了した基幹系システム以外の、サブシステム(情報系システム)を、福井銀行が利用しているIBMクラウドへの移行を段階的に実施し、2023年度中を目途に完了いたします。また、Bank Neoの共同利用により預り管理業務のペーパーレス化やバックヤード事務の共同化を進めるなど、当行単独ではできなかった事務・システムの効率化とコスト削減を図り、顧客接点強化のための時間創出、営業力強化につなげて参ります。

(ダイジェスト版 P 1 1) 活力ある職場

第3の柱は、行職員がやりがいを感じず、生産性の高い活力ある職場づくりです。お客さまから評価・感謝され、世の中のためになっていると感じることが行職員のやりがいにつながります。そのためにも、何のために仕事をし、いかに行動するか、理念(SDGsや経営理念)や行動規範について一人一人が理解し共通認識を持つことが重要と考えており、会議や研修等の場を通じメッセージを發し、率直な意見交換に努めて参ります。

以下、①業績評価、②人事評価、③人材育成、の3つについて申し述べます。

業績評価については、結果の数字ではなく、取組みの中味を評価する特別表彰を取り入れています。これは、個々の行職員がお客さま支援や地域活性化に向けどのように取り組んだか、個別具体的な事例を評価し、模範例を行内で共有するというものです。

人事評価では、各部店のトップがセクションごとの目標・方針を策定し、部下とともにどう取り組むかを考える、コミュニケーションシートの運用を開始しました。上司と部下が議論しながら考える、そのプロセスが重要と考えております。

人材育成では、OJT研修強化、WEBの活用のほか、法人営業人材の組織的な底上げを課題として取り組んでおります。現在、法人営業マイスター（一定の資格・営業実績をクリアした、本業支援・課題解決型提案営業の核となる人員。現在21名）がありますが、いままでは本行のみ対象としていたものを、本年度より営業店職員にも開放しました。本業支援の核となる人材のすそ野を広げることを目的としており、現在30名ほどがトライしております。

活力ある職場づくりに重要なことは、役職員のコミュニケーションであり、このため会議・研修や臨店時等に、経営陣と行職員、行職員同士の率直な意見交換・懇談に努め現場の声を経営や施策に反映できるよう取り組んで参りたいと考えております。

（ダイジェスト版 P12） 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

法定KPIである、①地域経済活性化への貢献（経営改善支援等取組率）と②中小規模事業者等向け貸出の推進（中小規模事業者等向け貸出残高、同貸出比率）について、①については、これまで述べてきた本業支援を組織的継続的に実践することで改善を図るとともに、②の残高・比率も更なる改善を見込みます。

（ダイジェスト版 P13） 責任ある経営体制

前計画と大きな変更はありませんが、3点ほど申し上げます。

第一に社外取締役や社外監査役と頭取との意見交換です。月一回の取締役会だけでなく、頭取と各社外役員との間で1対1の個別の意見交換を行っております。1対1で行うことでより率直な意見交換をじっくり行うことができ、引き続き継続する予定です。

第二に、女性取締役の登用です。これまで三年間当行顧問として、預かり資産営業や有価証券運用についてその知見や経験を活かして担当部に対するアドバイスや職員教育に携わってきた者であり、本年6月に取締役（非常勤）として登用しました。

第三に、信用リスク管理について、一定の大口先や経営改善支援先については個別具体的な動きを定期的に経営陣に報告することとしておりますが、コロナ禍で先行き不透明な中、こうした先以外（小口の営業店長専決や延滞先）に対するフォローアップを強化しております。

Ⅲ. おわりに（公的資金返済について）

（経営強化計画P 3 4、ダイジェスト版P 1 4）

経営強化計画P 3 4の長期予想では、公的資金返済期限の2 4年3期の利益剰余金は6 7億円であり、公的資金6 0億円返済した場合、自己資本比率は5 %台半ばに低下します。健全性の基準4 %は上回っていますが、引き続き地域に円滑な資金供給を行い、金融仲介機能を発揮していくためには資本増強が必要と認識しております。

この点については、包括連携先の福井銀行との資本提携を踏まえ検討を進めて参ります。資本提携については、ダイジェスト版P 1 4の通り、「両行のグループ化を視野」、「福井銀行、福邦銀行の2ブランドは維持」として、最適な在り方を引き続き検討することとしております。

検討の方向性ですが、具体的には、「公的資金返済を前提に福井銀行を引受先とする第三者割当増資を行うこととし、その総額については当行が地域における金融仲介機能を発揮していくための適切な水準とすること等を前提に、2 0 2 0年度中に基本合意を目指し、合意後対外公表する」というものです。

当行はその特色・個性を活かしながら公的資金を活用して地域に対する円滑な資金供給に努め、金融仲介機能の発揮に取り組んで参りました。福井県を主たる営業基盤としながら顧客層が異なる福井銀行と手を取り合うことで地域の持続的な発展に一層の貢献ができると認識しております。

Fプロジェクトの一つに「ふくい未来創造プロジェクト」があります。これは、相互の若手行員からなるチーム（当行はチーム「THINK NEXT」。3 0代までの行員約5 0名参加）を中心に地域の課題や未来について意見交換や共同企画を行い、地域価値の向上と行員相互の成長を目指すというものです。これから地域を支える次世代人材を両行が連携して育成し、今後もしっかりと地域を支えていきたいと考えております。

<株式会社南日本銀行>

1. 前経営強化計画の実績についての総括

(ダイジェスト版 P 1～P 2)

第三次経営強化計画（以下、三次計画）末に財務局との対話において、不動産担保融資（アパートローン）残高への依存が大きいとの認識に至り、抑制が必要と判断したことから、不動産賃貸専門や太陽光売電専門の事業者（便宜的に重点ではない“一般先”と定義）への新規与信の縮小方針を決断し、それら以外の事業者を“重点先”と定義し、重点先事業者向け貸出推進に専念することにしました。

第四次経営強化計画（以下、四次計画）では、顧客本位の業務運営にかかる方針が打ち出され、それまで過度に依存してきた預り資産（外貨建保険販売）などから得られる役務収益が減少することを三次計画最終年度には認識できていたことから、一般先での新規与信縮小方針による利息収入の減少もあいまって、金融機能強化法のK P Iであるコア業務純益の計画始期を上回っての計画目標達成が四次計画策定時点から不安視されることとなりました。

四次計画終期にコア業務純益目標必達のプレッシャーから、一度は縮小方針とした一般先向け新規融資実行に再度注力するようなことがないように、6年近く取り組んできたW I N－W I Nネット業務を活用して重点先向け貸出に関する貸出金利息収入を増やすための「なんぎんK P I」を別途設定した四次計画としました。

「なんぎんK P I」の結果はダイジェスト版（P 1～P 2）の通り、重点先貸出残高は達成したものの、重点先貸出金利息は減少傾向を脱することができず、2020年3月期に前年度比減少幅を鈍化させることで精一杯でありました。外貨建保険販売手数料収入もなくなり、一般先事業者向け貸出実行に期待通り注力することなく、繰上弁済や約定弁済で貸出金利息収入も減少しました。

その結果、W I N－W I Nネット業務開始当初に確認された、契約先事業者の貸出残高の増加とスプレッドの維持の両立効果が、時間を経て劣化していることに四次計画期間になって気づくに至りました。当行も貸出残高を増やすためにはスプレッドを犠牲にしなければならない普通の地銀水準の実力でしかないことを認識しました。

「なんぎんK P I」でさえ未達に終わったため、当然法定K P Iや利益剰余金計画も未達となることから、2020年3月期には縮小方針としている一般先貸出の証券化に

よる益出しを検討したものの、債券相場が悪化したため、その実現を断念せざるを得ませんでした。これらの状況を踏まえ、最終損益の実力にふさわしい水準まで普通株減配（50%）を決断するに至りました。

2. 経営課題に向けた対応と今回計画のポイント

（ダイジェスト版P3）

今や当行の看板業務ともなり、過去の審査会でもご評価いただきましたWIN-WINネット業務の取組みではありますが、その効果は全く無駄であったわけではありません。具体的には、要注意下位以下の契約先で展開される事業再生型WIN-WINネット業務（契約先への売上付与→契約先CFの改善によるランクダウン抑止→引当追加積み増し不要）により、高止まってきた信用コストを公的資金注入以降3分の1までに削減することができました。

しかしながら、「契約先への売上付与→増加運転資金需要喚起+当行所望のスプレッドを許容するほどの顧客価値提供→貸出金利息増加」を期待した要注意先上位以上向けの（一般型という）WIN-WINネット業務では結果を出せませんでした。

事業再生型WIN-WINネット業務と一般型WIN-WINネット業務で結果に差が出た原因は、当行の望むスプレッドを許容するほどの顧客価値提供が、要注意先上位以上のWIN-WINネット契約先事業者にできていなかった点にあります。

要注意先上位以上の事業者が取り扱う商品サービスの中には、その事業者の好調な業況を支えるに足る、“もともと売れる商品サービス”が少なからず存在していることから、当行に依頼しなくてもある程度は売れるため、心底喜んでもらえる（＝提供する顧客価値が大きい）わけではありませんでした。

現場の行員は売上改善実績を上げれば評価されるため、“もともと売れる商品サービス”を選別しての販路開拓をした結果、顧客価値提供レベルは著名な県産品の首都圏バイヤー向けビジネスマッチングと同程度レベルの販路開拓レベルにとどまった例もあったものと分析しています。

要注意先上位以上のWIN-WINネット契約先事業者において、販路開拓対象となる商品サービスの選択制限などを行うことで、本計画期間でも上述の課題を解決できるとも考えましたが、当行のこれまでの歴史とそこで培われた企業風土上の根深い問題の

影響を前計画期間中に認識しており、簡単には解決しないと判断するに至りました。

それは「ミドルリスク層以下以外に融資先の選択肢がない」という、無尽会社としての創業以来当行がおかれた立場が強く因果している問題と考えています。要注意先以下が事業者の半分を占め、県内貸出シェアが10%程度でありながら、県内不良債権シェアが25%程度を占めるポートフォリオとなっていることは、大正時代の同仁貯金設立以来、一貫して金融包摂の役割を担ってきたからであると認識しています。地域からもそういった役割が一貫して期待されてきたと考えています。

このような中で、当行が地域の金融包摂の役割を担わなければ、鹿児島県の地域経済を下支えすることはできなくなると考えており、政府が積極的な金融包摂に動くことになったコロナ禍においてでもこの役割を免れることはありません。

しかしながら、融資、事業性評価、本業支援など、ミドルリスク層以下向けの支援は総じて難易度が高く、コスト効率性も高くはありません。ミドルリスク層以下の取引自体が多くない他行のように支援実績をあげることが当行では容易でないため、極力取り組みやすいもので支援実績を上げようとする傾向を払拭できませんでした。これにより、事業性評価を必要としない一般先向け貸出や高スプレッドの消費者ローンによる貸出金利増強を、WIN-WINネット業務を活用したスプレッド改善以上に志向してしまったと認識しています。

しかし、ミドルリスク層以下の金融包摂による慢性的な信用コスト増加を抑制するために、こうした能力を有するに至った数少ない行員を、事業再生型WIN-WINネット業務などの事業再生支援に、当面は優先的に投入していかなければなりません。

一方で「効果がすぐにあらわれにくい業務に執着しうる」能力の向上を全行員に面的に実現していくには、実質的に最終計画となる本計画期間程度の時間軸では短すぎるため、長期間試行錯誤しながら取り組むことしかないと考えています。

このことから、その能力開発を通じた顧客価値提供でスプレッドを確保することは公的資金弁済後に再挑戦することとし、本計画期間では金融包摂によるリスクテイクでスプレッドを確保していく方針としています。

このため、新型コロナウイルス感染拡大により、当行に求められるリスクテイクのレベルも一段上のものとなることから、約定弁済を止めたり、既存融資の疑似エクイティ化などこれまでやってこなかったリスクテイクを行いながら地域の期待に応え、相応のスプレッドを確保し、消費者ローンの支払保証料削減などのコスト削減とあわせて法定

K P I を達成していく計画としています。

併せて、後述する新たな資本増強策も検討しながら、公的資金の本計画期間内での早期完済を確保するとともに、同計画終了後の期間もカバーする長期経営計画のもと、与えられたマーケットと地域から期待される役割にしっかり向き合い、収益性・健全性だけでなく、公的資金完済後も持続可能なビジネスモデルの確立を図り、地域経済の回復・活性化に寄与してまいります。

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

(ダイジェスト版P 4～P 8)

本計画での法定K P Iに関する計画は、別途策定したコア業務純益や貸出金利息が安定的に増加することを目指した2020年度から再スタートする10年の長期経営計画をもとに策定したものです。

この長期経営計画は、事業性貸出の提供顧客価値ベースでの適正プライシング化（Q Tシート）とあわせて、消費者ローン残高の多さが元で役務取引等費用として高止まっている消費者ローン関連の（デフォルト時の回収委託費用によって正味の信用コストより嵩上げされている）支払保証料を、リスクによって残高を変えないまま保証無し（プロパー化）として削減してまいります。そして公的資金完済後は、「取引先では売れない商品サービスとなっていること＝契約先への顧客価値提供が高いこと」を販路開拓前に確認できることに加え、そうした商品サービスに売上改善するノウハウまで行員が修得することに成功している豊和銀行のVサポートの考え方やフロー等の導入を検討してまいります。

コロナ禍対応として、地域の金融包摂として尽力いただいている政府の資金繰り支援とは別途、条件変更にとどまらない約定弁済負担軽減を、事業者と消費者の双方に対して実施する方針としています。

特に事業者に対しては、金融検査マニュアルで消費者ローン同様に月次での約定弁済をつけてきた融資慣行を、昨年末の同マニュアル廃止によって改めるというリスクテイクへの踏み込み（疑似エクイティ融資化）という意味合いも含んでいます。事業者にとっては政府の資金繰り支援策で重んじられた長い元本据え置き期間での融資と同様の効果が得られる上、当行としてはミドルリスク層での事業性貸出平残の安定化と貸出金

利息の維持・改善が期待できると考えています。

消費者ローンの約定弁済負担軽減は、限られた収入に比して約定弁済額が大きくなるときに自己破産や民事再生手続が発生しやすくなる消費者の特性を踏まえて、資金繰り支援ばかりでなくプロパー化による信用コスト低減をも期待しています。

また、コロナ禍で資金繰り支援がなされても十分でない大口要注意先以下の与信先を特定して、事業性評価の深掘りを前提としたWIN-WINネット業務による売上付与を増強しながら、メインバンクとの事業再生連携を進め、計画期間中の信用コスト急増による利益剰余金毀損を回避してまいります。

4. 責任ある経営体制の構築

(ダイジェスト版P9)

社外取締役からの株主側に立った真摯な意見が2020年3月期の減配決議の際に寄せられました。今後の優先株発行決議に関わる場面（後述）においても、社外取締役の真摯な意見を期待しています。

法令遵守に関しては、法令ではない「RM行動指針」、「当行と地域との関わり方に関する指針（8カ条）」など当行の企業風土上のハンディを踏まえた各種改善策へのコンプライアンスを求めている方針です。

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

(ダイジェスト版P10)

経営改善の取組みについては、四次計画から引き続き、経営改善支援の実施とあわせてその後1年間貸出スプレッドが下がらないほどの顧客価値提供ができたか（経営改善支援が喜ばれたか）を確認した上で翌年度に実績計上していくルールで対応してまいります。

6. 新たな資本増強策

2020年1月から資本政策にかかる証券会社との協議を本格的に開始しました。2020年6月の定時株主総会での定款変更の付議を目指していたものの、コロナ禍で影響を受けているお取引先の支援を優先すべき時期と判断し、定款変更のタイミングを

延期するに至りました。

但し、協議は継続しており、本計画の利益剰余金計画において最低でも50億円程度の優先株発行が必要であるとのコンセンサスが形成されつつあります。一方で、普通株主の希薄化も懸念され、無計画な発行も困難であると認識しています。

優先株投資家については、特定少数のファンド・金融機関に依存することで金融包摂に支障が生じることを懸念するため、優先株による親密取引先への割当を考えています。

この親密取引先については、鹿児島市内に限らず、鹿児島市外においてもかつての厳しい時代に当行が金融包摂し、その後著しく成長した純預金の中堅規模クラスの当行ファンの事業者も相応に存在しており、融資取引ではあまり目立たない事業者などを優先株投資家として想定しています。

《質疑応答》

委員から、事務局宛に、銀行に対する質問・意見や金融庁に対する意見が寄せられ、株式会社福邦銀行及び株式会社南日本銀行並びに金融庁において回答書を作成し、事務局より委員に送付した。質疑応答内容は以下のとおり。

<株式会社福邦銀行に対する質問・意見>

【前田会長代理】 「Fプロジェクト」は、経費面を中心に福邦銀行の経営に与える影響が大きいと理解。今後、「Fプロジェクト」で合意されていく内容次第と考えるが、福邦銀行と福井銀行の重複業務を整理して管理コストを削減するという観点から、例えば、

①：来年度中に、福邦銀行の業務範囲を「ミドルリスク層」に限定した上で、福井銀行の「ミドルリスク層」も福邦銀行が補完し、福井銀行においては福邦銀行のバック業務も含めて管理部門を整理・管理するといった極端な例、

②：①のような取組みを数年かけて円滑に進めていくといった例、

③：①と②の中間的な時間軸でそうした取組みを進めていくといった3つの例をプロ・フォルマで比較するとどのようになるか。

また、それぞれのケースにおいて、事業計画を実施する上での責任やガバナンスをどのように図るのか。

【福邦銀行】 ご指摘のとおり、経費削減を中心としたプロジェクトであり、本年3月

に公表した施策内容は、双方の経営資源を俯瞰した上で、当行が不足する経営資源を、福井銀行が保有する資産を活用して解決を図っている。

「ミドルリスク層」については、どちらかの銀行に寄せるという考え方ではなく、両行が緊密に連携することにより、双方の「ミドルリスク層」の顧客に対して、両行が保有するノウハウを最大限に活用して各種支援を行うことができ、顧客の成長や再生可能性を高められるものと考えている。

経費削減については、小松支店の福井銀行小松支店への移転（Bank in Bank）では、当行の営業店舗は築60年弱のため、新築建替え等の課題があり、単体で見れば新築コスト2億円弱のキャッシュアウトとなるが、このBank in Bankの取組みにより、福井銀行からの賃借料（5年1千万円程度）のキャッシュアウトに削減できたほか、両行で見ると外部への支払ではないことも大きな効果と考えている。また、当行の情報システムの福井銀行IBMクラウド基盤への移行についても、当面は移行のための費用が発生するものの、移行が完了する令和5年度以降は当行でのサーバー更改が不要になることから、8年間で5億円の投資削減効果が試算できている。

こうした事業計画を実施する上での責任やガバナンスについては、当行は営業戦略室を頭取直下で設置し、福井銀行も同様に行内で組織横断的なチームを組成し、双方チームの協議の下、適切な時間軸により、各プロジェクトの施策を実施していきたいと考えている。

【前田会長代理】 「ミドルリスク層」を拡大する中で、「ふくほうのコンサルティングサービス」は重要と認識しているが、同サービスの担当行員数は何名か。また、そのサービスを担う人材の育成や、コンサル業務体制の強化策等について、説明いただきたい。

【福邦銀行】 「ふくほうのコンサルティングサービス」は、全店の営業人員と本部法人営業Gの行員が担っており、担当行員数は約160名となる。前計画期間中に開始した「ふくほうトップラインサポート」や「人材紹介業務」などの新サービスは、本部法人営業Gの行員を専担として開始し、全店に広げていく活動を行っている。

法人営業Gの行員は複数店舗を担当地域とし、かつ専門分野別のチーム組成（事業承継・M&A・企業再生・コンサル等）し、支店行員に帯同訪問等することにより、実践的な育成を行っている。今計画では、一定のコンサル業務実績等で付与する行内資格「法人営業マイスター（現在：21名）」を、本部行員から全店の行員に範囲を拡大した上で、資格取得を人事評価上参考とするなど、行員のコンサル業務の習得を促進している。

【加藤委員】 令和2年3月期におけるコア業務純益の計画値と実績値との差額について

て、①細目別の定量的な分析と、②その要因を説明いただきたい。

【福邦銀行】 ①収益プラス項目としては、経費削減（計画比▲4.1億円）、預金利息低下（計画比▲0.9億円）、マイナス項目としては、資金利益では貸出金利息収入の減少（計画比▲4.1億円）、有価証券関連収益（外国為替・派生商品損益含む）の減少（計画比▲3.6億円）、役務取引等利益の減少（計画比▲0.4億円）となり、コア業務純益は計画比▲3.0億円の未達となった。

②マイナス要因を説明すると、貸出金利息収入では、計画始期比での市場金利低下（10年国債利回り：計画比▲0.06%）と、金融機関競合（計画期間中の当行低下幅▲0.13%、福井銀▲0.13%、北陸銀▲0.21%、福井信金▲0.27%）により、貸出金利回り低下（計画比▲0.12%）となった。有価証券運用については、市場金利低下により国債償還分の代替商品が限定されており、有価証券運用平残が減少（計画比▲383億円）したほか、計画策定時には織り込んでいなかったヘッジコスト等の計上など、有価証券運用のリスクコントロールを図ったことによる費用増加によるもの。

【加藤委員】 前計画は未達成となっているが、各結果と担当毎の責任をどのように紐づけていたか。

また、今計画のそれぞれの施策や法令上の数値基準の目標値について、組織としての目標値と担当責任者の目標値との関係はどのようになっているか。担当者毎に提示していただきたい。

【福邦銀行】 コア業務純益については、総括としては企画部が、部門別では、預貸収益・役務収益は営業統括部が、有価証券関連収益は証券国際部が、経費は総務部・業務支援部が担当部署になる。同収益については、経営会議・取締役会に付議し、予算として遂行していくものであり、結果の責任については、各部ではなく、経営陣となる。

今計画において、上記体制は変わらないものの、より収益性の認識・責任を高めるために、担当責任者である部長を今年6月の異動で一部交代。総括する企画部長は「Fプロジェクト」の責任者である営業戦略室室長に交代、営業統括部部長は基幹店の営業店長を執行役員部長として起用、証券国際部部長は執行役員部長として起用、より目標に対する責任度合いを高めている。

目標については、コア業務純益は計画記載の通り、貸出金利息収入は計画終期において41.8億円（始期比+0.5億円）、有価証券関連収益は計画終期において12.2億円（始期比▲1.4億円）、経費は計画終期において51.5億円（始期比▲4.0億円）と

しており、担当部署及び経営陣がそれぞれの役割・責任を果たし、達成していきたいと考えている。

【長谷川委員】 福邦銀行の域内ポジションを考慮すれば、ミドルリスクゾーンに引き続き特化することは適しており、またそれにより発生するであろう信用リスク管理に関して、コンサルティング支援を用いてランクダウンを防止する方策は評価できる。法律の趣旨にも合致。また、他行との連携を通じて、オペレーションの効率化を図ろうとする経営姿勢も高く評価できる。単独ながら規模の経済性を享受できる方法であり、一つの地銀のあり方を示していると考えている。

【福邦銀行】 福井県は従業員10名未満の事業者が多く、金融機能強化法の趣旨も踏まえ、しっかりと支えていく。またミドルリスクゾーンを支えていくためにも利益を着実に上げていく必要があり、「Fプロジェクト」を通じて効率化による収益改善を図っていく。

【長谷川委員】 コンサルティング支援でカバーできる（影響を及ぼす）顧客割合はどの程度を想定しているか。また、この戦略がコストに与えるマイナスのインパクトをどの程度考慮し、どのような費用対効果を考えているか。

加えて、コンサルティング支援の前後における対象企業のパフォーマンスの変化について、今後、サンプル調査等を行う予定か。

【福邦銀行】 この5か月で約400先のコンサルティング支援を実施しており、まずは当行メイン先割合である3割程度（約1,300先程度）の支援を目指している。この戦略における影響額等の試算については、コロナ禍のため困難であるが、コンサルティング支援による期待効果として、顧客に付加価値を提供し、信頼関係を構築することにより、資金需要の相談が当行に優先的になされるようになることや貸出金利の競争を避けることと考える。

収益面としては、中小規模事業者向け貸出残高の増加や利回り向上による貸出金利息の増加額とコンサルティングフィーになる。なお、経費面としては、コンサルティング支援に費やす人件費が考えられるが、これまでも顧客訪問は実施しており、このコンサルティング支援を行うための追加的なコスト（時間）はかかっていない。なお、営業人員を育成することで、提案スキルを向上させていくことが必要となる。

またコンサルティング支援前後の顧客のパフォーマンスの変化については、「金融仲介機能のベンチマーク」の経営指標（売上高・営業利益率・従業員数）等を活用して、2～3年後にどのような変化が出ているかを分析した上で、次年度以降のコンサルティングの

質の向上に活かしていきたいと考えている。

【長谷川委員】 店舗削減を様々な方策により補うこととしているが、本来の意味での金融排除や金融弱者へのしわ寄せは発生しないと考えているか。

【福邦銀行】 金融機能強化法の趣旨も踏まえ、地元福井県において金融包摂を行うことが当行の使命と考えている。

そのため、店舗削減についても、当該店舗の営業人員は移転先の店舗に異動するなど、営業人員数を削減しない方針としており、店舗削減による金融排除等は起こらないと考えている。また、預金等の取引で交通アクセスが悪くなる顧客に対しては、「Fプロジェクト」として、福井銀行ATMの相互利用や移動ATM車の配置など、極力、顧客の利便性は損なわれることがないように、両行で工夫しながら取り組んでいく。加えて、スマホを活用したITサービスによる接点強化策も併せて進めていくことを考えている。

【長谷川委員】 より一層、ミドルリスク層へと深耕していくに当たり、行員の能力開発において留意していることはあるか。

【福邦銀行】 銀行員の基礎は、顧客・現場の観察力、決算書を読み解く財務知識、商流把握と考える。前計画においても観察力や商流把握力を高めるために、顧客ごとの「ビジネスモデル俯瞰図」を作成するなど、行員の育成を兼ねてより深く顧客の実態を把握するための施策を講じている。また融資（審査）専門部署への短期トレーニーなどを通じて、基礎実務を高める本部研修も実施している。

【長谷川委員】 人件費比率・OHR等の推移から鑑み、今後、益々トップとの対話だけでなく、行員同士の関係性が経営全般に影響を及ぼすことが想定される。双方向性と公平さ、透明性を確保するようなオンライン上のネットワークを用いた取組みは行っているか。

【福邦銀行】 前計画において行内グループウェアの全面的な見直しを行い、経営者のスケジュール等も行員全員が見えるなど、経営会議などの行内行事や経営陣の動き・取組みを全ての行員にオンラインで共有している。

また、SFA/CRMシステムの構築に取り組んでおり、営業活動の可視化を通じて、役員と行員、行員同士のネットワーク強化が図られ、資金繰り支援や本業支援の取組み強化や質の向上が進展するものと考えている。

【長谷川委員】 プロセス管理による人事評価は数値化している部分はあるか。

【福邦銀行】 今年4月に人事制度を改訂。プロセス評価においては、営業店長が定め

る自店の目標を踏まえて、その支店行員が営業成果の達成や能力開発に向けた可能な限り定量的なプロセス目標を設定し、その達成度合いに応じて評価している。

【長谷川委員】 コロナ禍を想定した上で、引当金の積増しについて、検討する予定はあるか。

【福邦銀行】 ミドルリスク層への貸出は信用コスト増となるが、コロナ禍も見据え、信用コストは過年度と比較し5億円積み増している。

これに加え、今計画では本部企業経営支援室を4名に増員（プラス2名で既に増員済）しており、支援強化によるランクアップ・ランクダウンの抑制を図ることとしている。

以上のとおり、引当金は保守的に積んでおり、現時点においては、追加で積み増すことは考えていない。

【長谷川委員】 単なる資金繰り支援ではなく、長期的な資金繰り表を含む資本ないしは投資の効率性を含んだ財務コンサルティングは行っているか。

【福邦銀行】 財務コンサルティングも実施している。特にこのコロナ禍ではバランスシートの改善も必要であり、本部企業経営支援室においても外部支援機関と連携して、支援先に対する財務コンサルティングを実施している。また営業店でも実施しており、事例を紹介する。

<事例>

従業員数18名、売上2億円、創業50年以上のメイン取引先で、長年当該地区の物流の担い手であるが、経営者の健康問題による事業規模の縮小から、車両等の設備負担が大きく業績悪化。経営改善計画等の策定支援を実施する中で、財務面で大きな課題となっているトラックの減価償却費負担の問題を解決すべく、当行の業務提携先を紹介した上で、トラックのリースバックを導入することを提案し、B/S、P/Lが改善し、業況も安定。

【左三川委員】 本業利益（貸出金平残×預貸利回り差+役員取引等利益－営業経費）は7年連続の赤字、かつ赤字幅も拡大しているが、その理由をご説明いただきたい。

【福邦銀行】 7年連続の赤字の要因は貸出金利回りの低下に対し、役員取引等収益増加や経費の削減による収益のカバーが十分でなかったことが主因。

赤字幅の増加については、平成29年度まで貸出金の量を確保するための金利引下げなどにより、貸出金利回りが毎年0.11～0.15%低下したことが主因。加えて前計画において「基幹系システムの更改」を施策として掲げ、長年自営で行ってきた同システムの共同化を実現。システムの更改に伴いその構築費用の償却や運営費用、営業店端末の更

改、行員のシステム習得のための超勤手当等、直近2年間は営業経費の増加が拡大の要因。

一方で平成30年度以降、貸出金利回りについては大企業の残高を減らし地元中小企業の融資に充てるなどの貸出金ポートフォリオの変更が奏功し過年度と比較して減少幅は抑制したこと、役務取引等収益においても、手数料収入の多様化にて、この5年間で倍増した。

今計画においては、上記認識のもと、貸出金利息・役務取引等収益が安定し、営業経費において償却費用の減少、行員数減少による人件費減少から、計画終期において赤字幅は現在の半分程度となる。

【左三川委員】 令和2年3月期のコア業務純益は投信解約益を除くと2.3億円の赤字となっており、投信解約益に依存することには限界もある。そうした中で、今期の目標をどのように達成していこうと考えているか。

【福邦銀行】 ご指摘のとおり、投信解約益を除くコア業務純益の赤字脱却は、過去からの課題と認識しており、黒字転換のためには利益の大宗を占める貸出金利息収入の減少を抑制・反転とすること、役務取引等収益においても、手数料収入の多様化を図ることにより、一部の手数料収入に左右されないようにしていくことが必要と認識している。

貸出金利息収入については、当期第1四半期実績において公的資金導入以降初めて前年同期比で増加となっているほか、役務取引等収益についても、当期はコロナ禍の影響で減少が避けられないものの、オンラインセミナーの開催等による非対面でのコンサルティングや、コロナ禍をビジネスチャンスとした顧客への各種提案も行うことなどで、令和4年3月期の黒字転換を目指している。

【左三川委員】 中小企業貸出残高目標を保守的に見積もる中で、貸出金利息の利息を増やすことは可能か。ミドルリスク層への貸出は信用コスト増加にもつながりかねないのではないか。

【福邦銀行】 中小企業向けの貸出利回りは、計画書記載のとおり、令和元年度において反転、今計画においても採算の取れない地公体や大企業向けの折返し融資対応を控え、中小企業向けに充てる方針としており、貸出金利息は増加するものと考えている。

また、ご指摘のとおり、ミドルリスク層への貸出は信用コストが増加することとなるが、コロナ禍も見据え、信用コストは過年度と比較して5億円積み増しており、保守的に計上している。これに加え、今計画で本部企業経営支援室を4名に増員（プラス2名で既に増

員済) しており、支援強化によるランクアップ・ランクダウンの抑制を図ることとしている。

【左三川委員】 令和2年度中の資本提携は予定どおり進むと考えているか。万が一、その計画が遅延した場合の影響や対応について、どのように考えているか。

【福邦銀行】 本年3月の「Fプロジェクト」の記者会見において、資本提携については令和2年度中の合意を行う旨公表している。現在、遅延するような事象は発生していないことから、予定どおり進むものと考えている。万が一、遅延することがあったとしても、公的資金の返済期限は令和5年度であり、実施計画を見直すだけの十分な期間があるため、問題が生じるとは考えていない。

<株式会社南日本銀行に対する質問・意見>

【加藤委員】 前計画における法令上の数値基準毎の計画値と実績値との増減状況について、より詳細で、定量的な説明をお願いしたい。また、2020年3月期におけるコア業務純益の計画値と実績値との差額について、①細目別の定量的な分析と、②その要因を説明いただきたい。

【南日本銀行】

①コア業務純益（計画比▲1,605百万円）

- ・預貸収支：計画比▲710百万円（うち貸出金利息▲891百万円【ボリューム要因▲266百万円、利回り要因▲625百万円】）

[貸出金利回り（中小企業）] 平成29.3:1.98%→ 令和2.3:1.83%

- ・役務収支：計画比▲467百万円（うち金融商品販売手数料▲538百万円）

[金融商品販売手数料] 三次計画（3年間）：22億円、四次計画（3年間）：8億円

- ・有価証券利息配当金：計画比▲367百万円（投信解約益▲503百万円）

- ・経費：計画比+69百万円（うち物件費+133百万円：システム経費）

業務粗利益経費率（計画比+6.6%）

- ・業務粗利益：計画比▲2,051百万円（資金粗利益▲1,072百万円、役務収支▲467百万円、債券5勘定戻▲516百万円）

- ・機械化関連費用除く経費：計画比▲354百万円

中小規模事業者等向け貸出残高（計画比＋141億円）

中小規模事業者等向け貸出比率（計画比＋2.49％）

経営改善支援先割合（計画比▲0.31％）

- ・前年度に計上した先について、スプレッドが下がらなかった先を計上。
- ・経営支援等取組先数：計画比▲17件（創業・新事業▲11、経営相談＋14、事業再生▲10、事業承継＋2、担保・保証▲12）
- ・取引先総数：計画比＋663先

②前計画では、預かり資産（特に外貨建保険販売）からの役務収益が減少する中、第二次経営強化計画においてスプレッド改善に効果があることが確認されていた事業者の販路開拓支援（WIN-WINネット業務）を活用することにより、重点先事業者からの貸出金利息収入の改善によってコア業務純益を補完することを目指してきた。

しかしながら、WIN-WINネット業務は下位要注意先以下の事業者のランクダウン防止で手一杯の運営となり、上位要注意先以上の重点先事業者貸出金残高を維持することに手一杯であり、これによってその他の貸出金同様スプレッドは悪化したためコア業務純益は悪化した。

加えて、非対面チャネルも駆使して非正規労働者や年金生活者など、他行から排除されがちな債務者の金融包摂を意図して取り組んできた消費者ローン残高については、公的資金注入前比6割前後増加し、全てが保証付であったことから並行して増加した支払保証料負担は高止まることとなり、「削減しにくい役務取引等費用」として、「減少傾向が続くコア業務純益」を恒常的に押し下げる要因となった。更に、計画最終年度、減少したコア業務純益を埋めるために十分な投信解約益も捻出できなかったことから、前計画末には、アパートローンの証券化による益出しも検討したが、債券相場の悪化により、その実現を断念せざるを得なかった。こうした要因から、コア業務純益は、計画比▲1,605百万円となった。

【加藤委員】 消費性ローンの支払保証料を削減するため、プロパー化を実施するとしているが、デフォルトを見極める担当者の育成は、具体的にどのように進めていく予定か。

【南日本銀行】 令和2年6月にコロナの影響を受けている個人顧客へのローンを中心とした支援機能を更に強化するとともに、ローン業務全体の管理態勢の高度化を図るため、「リテール戦略部」を営業推進部門から独立した専担部署として「ローン事業部」を設置。同部において、「ローンの受付、審査、管理」までを一元的に行う体制としており、以下の

業務やシステムの運用・管理を行う中で、デフォルトを見極める担当者やローン業務に精通した担当者の育成を計画的に図っていく予定である。

- ・デフォルトの端緒となる延滞状況や延滞原因分析を実施
- ・バルクなどの処理を担当する融資部債権管理室との連携
- ・「個人自行審査格付モデル（システム）」の運用・管理

なお、「個人自行審査格付モデル（システム）」とは、過去にローン申込みがあった10万件を超えるデータをベースに、当行を利用する顧客に対し「返済状況、口座履歴、取引履歴」等の審査項目に基づきセグメントを分類し、セグメントプール毎の延滞率、デフォルト率を分析・管理を行うシステムである。

【加藤委員】 公的資金の返済期限である令和6年3月期以降の計画についても、ご説明いただきたい（資本提携等含む）。

【南日本銀行】 重点先事業者の貸出残高と事業再生型WIN-WINネット業務の伸長を企図し、3年前に策定した平成29年度から令和8年度までの10年間の長期経営計画について、修正長期経営計画（以下、「修正長計」）は、重点先向け貸出残高計画はそのまま引き継ぎ、令和11年度までの10年間の長期計画としています。

その修正長計の骨子は、『今計画で取り組む重点先向け貸出の新規実行分・ストック分双方に対するプライシング管理強化の継続、ならびに消費者ローンのプロパー化による消費者ローン事業運営コスト削減を継続するとともに、貸出金利回りの改善に確たる成果をあげている豊和銀行の「Vサポート」の考え方や業務フローの導入を検討し、重点先向け貸出残高増加とスプレッドの改善を両立できるようにする』というもので、現時点においては、資本提携等は考えていない。

【加藤委員】 前計画は未達成となっているが、各結果と担当毎の責任をどのように紐づけていたか。

また、今計画のそれぞれの施策や法令上の数値基準の目標値について、組織としての目標値と担当責任者の目標値との関係はどのようになっているか。担当者毎に提示していただきたい。

【南日本銀行】 一般の地銀のように多くの取締役がいて、金融機能強化法の計画上の管理指標をそれぞれの取締役が分担して担当できる規模にはないながら、前計画では、各KPIを以下の執行部門毎の担当取締役の責任のもとに各執行部門が担当する体制とし、

取締役・部長・室長で構成する「経営計画推進委員会」や「ALM委員会」にて、進捗管理を図ってきた。

- ・コア業務純益：担当取締役（総合企画部、営業統括部、市場営業部）
- ・業務粗利益経費率：担当取締役（人事総務部）
- ・中小規模事業者等向け貸出残高、比率：担当取締役（営業統括部）
- ・経営改善支援等取組の割合：担当取締役（営業統括部）

令和元年6月には平成30年度（四次計画2年目）のKPIの未達等を踏まえ、頭取の交代や営業本部の担当常務設置による責任の明確化や執行体制の強化を図った。また、令和2年6月には四次計画最終年度である令和元年度のKPIの未達等を踏まえ、取締役の担当交代や営業本部の見直しによる機構改革を行うなど、各結果と担当毎の責任の紐づけとしての対応をできる限りで実施したところ。

計画残存期間も1年となったところで、交代後の担当役員の熟練や新機構の定着が間に合わなかったからか、2019年度になっても振るわないKPI進捗を踏まえ、前計画年度末においてアパートローンの証券化による益出しも検討したが、債券相場の悪化により、その実現を断念せざるを得なかった。これらの状況を踏まえ、最終損益の実力にふさわしい水準まで普通株減配（50%減）を決断するに至った。

今計画においては、令和2年6月に施策とKPI毎に担当取締役を下記のように割り当てている。

- ・事業者向け資金繰り支援：担当取締役（営業統括部、融資部）
- ・消費者向け資金繰り支援：担当取締役（営業統括部、ローン事業部）
- ・信用コスト急増抑制：担当取締役（営業統括部、融資部、ローン事業部）
- ・コア業務純益：担当取締役（総合企画部、営業統括部、市場営業部）
- ・業務粗利益経費率：担当取締役（人事総務部）
- ・中小規模事業者等向け貸出残高、比率：担当取締役（営業統括部）
- ・経営改善支援等取組の割合：担当取締役（営業統括部）

【長谷川委員】 WIN-WINネットという地域商社ならぬ商店的試みは、以前の審査会でも指摘があったように、高く評価できます。

【南日本銀行】 ありがとうございます。要注意先下位以下が対象先となっている事業再生型WIN-WINネット業務については、商品の魅力の発信が乏しい、商品を販売す

る能力が低い、営業人員が限られているなどの状況にある中で、当行のネットワークで売上を付与するという事は、顧客価値提供度合いが非常に高いと顧客からも感じてもらえると考え、当行としても与信コストの抑制にもつながることから、優先して取組みを行っていく方針としている。

【長谷川委員】 WIN-WINネットの高度化に向けて、特別な研修などの取組みを考えているか。

【南日本銀行】 WIN-WINネット業務の特別な研修などは現在、検討していない。研修対応でランクダウン防止に資する販路開拓支援（事業再生型WIN-WINネット業務）を実現できる行員を面で育て上げることは、当行では困難であることを認識するに至った。公的資金の返済期限が目前に迫っていることから、まずは縦軸を優先して対応し、一方で、事業再生型WIN-WINネット業務を中心に進めていくことには変わらないものの、能力開発については公的資金完済後に本格的に対応していく方針としている。本格的な対応としては、五次計画終了以降もカバーする長期経営計画の中で公的資金完済以降に「仕入先紹介以外の買い手への顧客価値提供」を目指すため、豊和銀行の「Vサポート」の考え方やフロー等を導入することも検討している。

WIN-WINネット業務の開始以降9年間においても、WIN-WINネット業務の対応能力の開発は結果的にできなかったことから、能力開発は複数年をかけてじっくり取り組むことが重要であることを認識するに至ったためであり、単純に先送りしているわけではない。

但し、従来の行内研修やOJTでの能力育成などは、営業統括部WIN-WINネット業務Gを中心に継続していく。

【長谷川委員】 デジタイゼーションに関して、今後、何か取組みを考えているか。

【南日本銀行】 コロナ禍での新しい生活様式への対応などにより、非接触や非対面での金融取引への関心が高まりつつあり、フィンテックの進展が加速化していく流れであると感じている。

当行は、小規模な地域銀行であり、できることには限りはあるものの、従来から非対面デジタルチャネルの充実を図っており、スマホで銀行窓口と同様のサービスを提供すべく、平成29年5月に「なんぎんスマホアプリ」、平成30年3月には、スマホで住宅ローンの申込みを勤労層で来店が難しいお客さまが「いつでも」「どこでも」アクセスできるチャネルを開発。また、現在、電子決済等代行業者9社と連携し、「家計簿機能アプリ」「財務会

計アプリ」のほか、「メルペイ」、「J-Coin」などのキャッシュレス決済機能等の新しい金融サービスをご利用いただける環境を整えている。今後、益々進むと見られるキャッシュレス社会に向けた対応や更なる利便性の向上を進めていく予定。

【長谷川委員】 短期継続融資等に代表される長短借入の適正化に向けた取組みを行っているか。

【南日本銀行】 従前から資金繰り支援の一環として、短コロを中心とした長短借入の適正化を図っている。

具体的には、融資案件審査時の見直しに加えて、融資部と営業店で経営支援等の可否やフォローアップ等を協議する経営改善取組方針検討会の中で、短コロなどの可否を検討するなどして、長短借入の適正化を図っている。

今後、コロナ禍において、地域金融機関として、事業者へのファイナンスとオペレーション（本業）両面での支援を行うことが責務と考えており、コロナの影響を受けた事業者への資金繰り支援においても、事業特性を理解した上での返済見直し（短コロ、返済額軽減）などの対応を積極的に行っていく。

【長谷川委員】 コロナ禍を想定した上で、引当金の積増しについて、検討する予定はあるか。

【南日本銀行】 コロナ禍を想定した信用コストとしては、コロナ影響のストレスシナリオとして下記の前提で試算した結果、与信費用18億円を3年間で追加計上し、計画期間中に年間6億円程度の信用コストを保守的に計画に加算している。

①既存条件変更先の把握している状況に応じて、信用格付1ノッチランクダウン

②今回のコロナ関連の条件変更先 全先1ノッチランクダウン

現在、影響を受けている取引先の実態把握を継続して実施しており、刻一刻と変わる状況を見極め、随時、個社毎に適切な対応を図っていく予定。

【長谷川委員】 単なる資金繰り支援ではなく、長期的な資金繰り表を含む資本ないしは投資の効率性を含んだ財務コンサルティングは行っているか。

【南日本銀行】 従来から事業再生可能性の多寡を見極めた上で、既存債権の劣後化（DDS）や返済CF劣後化（擬似DDS：債務超過見合いの借入の期限一括返済への条件変更（ブレット化）による返済緩和等）により、財務構成の是正を図る取組みを行っている。

また、設備投資資金のニーズに対しては、日本公庫の資本性ローンならびに当行シニアローンを組み合わせることにより、長期安定的な資金供与を行っている。

コロナ禍並びに風水害の影響を強く受けている現況では、赤字資金を含む顧客の足許の資金繰り支援を優先している状況にある。

今後、顧客の事業展開可能性や事業形態の変更可能性等を見極めつつ、従来同様の顧客の状況に応じた財務コンサルを実施する。

また、必要に応じ、政府系金融機関の新型コロナ対策資本金ローン及び外部ファンド（REVIC、再生ファンド等）を活用した資本供与も併せて検討していく方針。

【左三川委員】 役務取引等利益が4年連続で赤字であるが、消費者ローン支払保証料が占める割合はどのくらいか。コロナ禍でのプロパー化は、支払保証料は削減できても信用コストの増加につながるリスクがあるが、どのように考えているか。

【南日本銀行】 令和2年3月期の役務費用23億円に対し、支払保証料は14億円あり、6割程度を占めている。

また、コロナ禍でのプロパー化については、円滑化対応以降約定弁済負担を減らす目的での条件変更を実施することで、絶望の淵に立たされても法的破綻を債務者自身が回避する動機を持つようになることが消費者ローンでも分かってきた。即ち、返済負担が大きいと法的破綻に陥りやすい。

これは、条件変更後の貸出ポートフォリオは倒産確率が低下しやすいという事実にはおかならず、条件変更前提でプロパー化した消費者ローンの信用コスト率は条件変更をしないまま保証会社保証付のままで負担する支払保証料率を下回るものと考えている。

加えて、将来的に見込まれる信用コストの上限を定めて、この上限を超過して増えることのないよう、月次での消費者ローン専用の信用リスク報告を開始する。

【左三川委員】 新たな資本増強策は計画どおりに進むと考えているか。万が一、その計画が遅延した場合の影響や対応について、どのように考えているか。

【南日本銀行】 優先株による親密取引先への割当を考えているが、鹿児島市内に限らず、鹿児島市外においても、過去の厳しい時代に当行が金融包摂し、その後著しく成長した純預金の中堅規模クラスの当行ファンの事業者も相応にあり、融資取引ではあまり目立たないこのような事業者を優先株投資家として想定している。

コロナ感染拡大や自然災害でこのような投資家においても不安を抱えるようになってはいるが、政府のコロナ関連資金繰り支援が奏功するとともに、都市圏と比較して賃料などの固定費が高くないことから鹿児島県でのコロナ禍による痛みとしてはやや弱く、完済後の自己資本比率が最低でも6%となる額程度は引き受けていただける資金余力は有してい

るものと想定しており、利益剰余金計画から不足分を逆算。計画通りに完済するための最低発行額50億円程度の資本増強策は進められるものと考えている。

<金融庁に対する主な質問・意見>

【前田会長代理】 南日本銀行の第三者割当増資が成功し、公的資金を返済すれば、金融庁においてこうした厳しい監督を行わないことになるのか。

【金融庁】 公的資金が返済された場合、金融機能強化法に基づくモニタリングの枠組みからは外れることになる。

他方で、低金利環境継続や人口減少等の厳しい経営環境下において、将来にわたる収益性・健全性を確保し、持続可能なビジネスモデルを確立して地域経済の発展に貢献していくことの重要性は不変であり、これらの点に課題がある場合には、必要に応じて、オンオフ一体で深度のあるモニタリングを実施すること等により、改善を促してまいりたい。

【前田会長代理】 改正金融機能強化法の「コロナ特例」について、金融機関が資本参加の申請時に「収益性や効率性の目標」や「経営責任」について明記することがなくなっているが、少々違和感がある。目標値を確約させるものでなくてもよいが、金融庁として、経営強化計画の実施状況を管理できる程度の具体的な計画を記載させる必要があるのではないか。

【金融庁】 改正金融機能強化法については、将来にわたって金融システムの安定に万全を期すことにより、金融機関が、新型コロナウイルス感染症等の影響を受けた中小企業等に対し、積極的に資金繰り支援等を行うことを目的としていることから、金融機関が達成すべき「収益性等の向上についての具体的な目標」や「経営責任」を求めないなど、金融機関が資本参加の申請をし易くする特例を設けたもの。

他方で、資本参加決定後に定期的実施する「経営強化計画」の履行状況報告において、計画策定時に記載した「収益の見通し」等を含めて、金融庁において計画の進捗状況等について適切にフォローアップするとともに、問題があると認められる場合には、必要に応じて監督上の措置をとることも含めて検討するなど、しっかりと対応してまいりたい。

【前田会長代理】 第三者からの出資は、株主からのガバナンスが機能するという点で意味がある。他方、いわゆる「ハゲタカ・ファンド」に地域銀行が蚕食されるのは容認し

がたい。経営状況に問題を抱えた地域銀行に対する民間からの出資について、金融庁はどのように考えているか。

【金融庁】 長期的な低金利環境の継続や人口減少・高齢化の進展といった厳しい経営環境が続いており、銀行自らが将来を見据えた経営改革に取り組む中で、各金融機関の経営判断であるが、第三者からの出資を受け入れることも、一つの選択肢になるものと考えている。

なお、銀行の総議決権の20%以上の保有者になろうとする場合は、銀行法に基づき、予め金融庁長官から「銀行主要株主に係る認可」を受けなければならないとされており、株式の保有目的などが銀行の業務の健全かつ適切な運営を損なうおそれがないかどうか、例えば短期売買目的の議決権保有となっていないかや、出資者等が銀行の公共性について理解を有し、かつ、十分な社会的信用を有する者であるかどうかなどの観点から審査を行うこととしている。

【長谷川委員】 二つの銀行の戦略がいずれも労働集約的かつ知識集約的であり、従来の研修ではスキルアップが難しいと考えられ、計画に支障をきたす恐れもある。何らかのフォローが必要と思われる。これについては短期間で回答を得ることは難しく、長期的にモニタリングしていただきたい。

【金融庁】 ご指摘のとおり、両行の経営強化計画のフィージビリティを高めるためには、「ふくほうのコンサルティング」「WIN-WINネット業務」を中心とする顧客への本業支援を実施していく必要があるが、顧客に付加価値を提供できるような質の高い本業支援を行うためには、行員は、一定の時間をかけて知識・経験等を習得していくといった人材育成の取組みが重要である。

このため、こうした人材育成の進捗状況を図る指標を設定するほか、履行状況のヒアリング等の機会を活用して、人材育成がどの程度進んでいるかなどについて、継続的に深度ある対話を実施していくこととしたい。

【長谷川委員】 両行ともに、厳しい外部環境にも関わらず、様々な戦略を駆使し、パフォーマンスをキープしていることは高く評価できる。

従って、新しい経営計画を高く評価する。

【左三川委員】 コロナ禍により、各行の資本増強策が計画どおりに進まなかった場合、金融庁としてはどのような対応を行うのか。

【金融庁】 金融庁としては、「経営強化計画」の履行状況報告の際に、資本政策の検討・

実施状況や取引先の本業支援や事業性評価貸出などの金融仲介機能の発揮を通じた収益化の実現状況についてしっかりと確認を行うこと等により両行が「経営強化計画」を着実に達成し、公的資金の返済財源を確保できるよう取り組んでまいりたい。

<株式会社福邦銀行及び株式会社南日本銀行の新たな経営強化計画の承認について>

審査会委員から両行や金融庁からの説明を踏まえた書面審査を行った結果、以下のとおり、意見が提出された。

【前田会長代理】 両行の提出した経営強化計画及び審査委員会からの質問・意見に対する銀行からの回答から、経営強化に向けての両行の真摯な取組みを窺い知ることが出来る。今後、両行において、それぞれの経営強化計画実現に向けて、ご尽力下さることを期待し、また、金融庁において、経営強化計画の実現に向けたフォローを行うことを前提に、承認することとしたい。

尚、福邦銀行については福井銀行との連携成就が、また南日本銀行においては第三者割当てによる資本増強が、それぞれその経営強化計画実現の前提であることから、今後その進捗について、金融庁において責任をもってフォローしていただきたい。

【加藤委員】 福邦銀行及び南日本銀行の新たな経営強化計画の承認いたします。

尚、組織のK P Iと頭取及び各担当取締役のK P Iを紐づけ、責任を明確化し、結果に対応した評価を実施されますよう金融庁の方で厳しくモニターいただけますと幸いです。

【長谷川委員】 両行について、それぞれ他行とは差別化できる戦略を掲げてきたし、今後もその予定としている。また、その戦略を価格競争に陥らないセグメントされたマーケットにおいて実行してきた。これまでの方策とこれからの方向性は間違いないが、推察するに、人的資源が戦略全体に対応しきれていなかったため、計画未達の数字が表れたのであろう。組織開発・能力開発には時間を要する。今後は、そのことに留意しつつ計画を遂行するものと予想される。従って、計画およびそれらの実効性の確度から総合的に鑑みると、両行の計画について評価でき、承認できるものと判断する。ただし、計画に詳細に示されなかった有価証券等の運用については引き続きモニターする必要があることは付言しておく。

【左三川委員】 福邦銀行と南日本銀行より提出された経営強化計画を承認いたします。

今後は新型コロナウイルスの感染拡大に伴う地域経済ならびに銀行経営への影響、とりわけ信用コスト面や資本増強計画への影響について、一層ご留意いただきたくお願いいたします。

【山本会長】 福邦銀行及び南日本銀行の新たな経営強化計画について、審査会として承認する。

福邦銀行の「ふくほうのコンサルティングサービス」や南日本銀行の「WIN-WIN ネット業務」など、両行の経営強化計画は地域経済の下支えや顧客満足度の向上に資するものと考えられるところ、引き続きその実現に向けて取り組み、それが利回りの改善等の実績に表れてくることが期待される。そのために上記取組の実効性を担保し、持続的なビジネスモデルの構築に資するKPIを設定していくことが望まれる。

他方、公的資金の返済原資の確保に当たっては、福邦銀行については福井銀行との包括連携「Fプロジェクト」が、また南日本銀行においては地元企業等を引受先とする第三者割当増資等による資本増強が前提となるので、その実現に向けて引き続きモニターが必要となる。

特に今後は新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う地域経済及び銀行経営への影響が徐々に大きくなってくるとみられるところ、それが両行の経営強化計画の実現にどのような影響を与えるかについては、慎重に注視していく必要がある。

以上のとおり、今回提出を受けた株式会社福邦銀行及び株式会社南日本銀行の新たな経営強化計画については、審査会として了承することとされた。