

金融機能強化審査会議事録（第26回）

1. 開催日時 令和3年9月2日（木）9時30分～12時00分

2. 開催方法 オンライン会議

（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、オンライン会議によって開催することとした。

3. 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	左三川 郁子
同	長谷川 勉
同	河合 祐子

以上のほか、栗田監督局長、石田審議官、野崎総務課長、新発田銀行第二課長、細田地域金融監理官が出席した。

4. 議題 (1) 経営強化計画（みちのく銀行、東和銀行、高知銀行、宮崎太陽銀行、三十三フィナンシャルグループ（三十三銀行）、フィデアホールディングス（北都銀行）及びじもとホールディングス（仙台銀行・きらやか銀行））の審議

(2) 実施計画（福邦銀行）の審議

5. 議事内容 別紙のとおり

金融機能強化審査会（第26回）

2021年9月2日

【山本会長】 それでは、定刻となりましたので、ただいまから第26回金融機能強化審査会を開催いたします。委員の皆様におかれましては、お忙しい中御出席をいただきまして、誠にありがとうございます。

本日の審査会は、新型コロナウイルス感染症対策の観点から、オンライン会議による開催とさせていただきます。

また、議事録は3年後に公表させていただく予定でありますので、よろしく願いいたします。

会議を始める前に、留意事項がございます。御発言を希望される際には、会議システム上で挙手をいただければと思います。私のほうでそちらを確認しまして御案内をいたしますので、まず御自分のお名前をおっしゃっていただいた上で御発言をいただければと思います。

本日の議事内容でありますけれども、国が資本参加を行っている8行から新たな経営強化計画が提出されているほか、先般の法改正で整備がされた資金交付制度を活用される福邦銀行から実施計画が提出されておりますので、各行から御説明をいただき、来週9月9日に予定されております第27回審査会において質疑応答を含めて御審議を頂戴したいと考えております。

まず初めに、このたび審査会の委員が6名に増員され、新たに河合祐子委員が御就任されましたので、御紹介をさせていただきます。河合委員より一言御挨拶をお願いできますでしょうか。

【河合委員】 山本先生、ありがとうございます。そして、皆様、おはようございます。このたび拝命いたしまして、本日より参加させていただきます。Japan Digital Design株式会社の河合と申します。私の属しております会社は、三菱UFJフィナンシャル・グループの所属会社でございます。生業といたしましては、デジタル化に関わるどころのR&Dを担当していると、このような格好でございます。

私は、昨年11月まで前職日本銀行におりまして、その中で金融庁をはじめとしていろいろな方々にお世話になりつつ、金融システムのあり方について考えてきたという経緯を

持っております、このたびの参加は大変光栄に思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

【山本会長】 どうぞよろしくお願いいたします。

それでは続きまして、栗田監督局長より、開催に当たりまして御挨拶を頂戴いたします。よろしく願いいたします。

【栗田監督局長】 ただいま御紹介にあずかりました、監督局長の栗田でございます。委員の皆様におかれましては、御多忙のところ、金融機能強化審査会に御出席賜りまして、誠にありがとうございます。今回の審査会は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴いまして、山本会長とも御相談をさせていただいて、オンライン会議とさせていただいております。

また、ただいま山本会長からも御紹介がありましたけれども、令和3年7月に施行されました改正金融機能強化法による資金交付制度の創設に伴いまして、審査会委員を1名増員することとさせていただきました。Japan Digital Design株式会社の代表取締役CEOの河合様に新委員として御就任いただきましたので、よろしくお願いいたします。

今回は、資本参加をしております8行と資金交付制度を活用する福邦銀行、合わせて9行から提出されております経営強化計画、実施計画を御議論いただくということで、御多忙の中、大変長時間にわたって御審議をいただくこととなりますけれども、何卒よろしくお願い申し上げます。

金融機能強化法は、我が国が金融機関に対して資本参加を行うことによりまして、金融機能の強化を図り、金融機関の業務の健全かつ効率的な運営、それから、地域経済の活性化に資することを目的としておりますけれども、地域金融機関を取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症が拡大する以前から、人口減少、高齢化の進展、さらに低金利環境の継続など厳しい状況が続いております。実際に今回御審議いただく資本参加行8行につきましては、そのうち4行の本業利益が赤字となっているなど、総じて厳しい経営状況が続いていると認識しております。

今回御審議いただく資本参加行のうち6行は、当該経営強化計画が実質的に最後のローリングになりますことから、地元企業への貸出しなどを通じて、地域経済の活性化に貢献し、金融機関としてもこうした取組を通じて収益性を確保するといった持続可能なビジネスモデルの構築がより重要になっております。このため、金融庁といたしましては、公的資金の返済までの時間軸も踏まえまして、資本参加各行の経営状況を含む業務の運営状況

などを定量・定性の両面から深く掘り下げて分析し、課題を明確化した上で資本政策のあり方を含めて深度ある対話を実施してまいりました。

また、今回、福邦銀行から資金交付制度の活用申請がなされておりますが、この制度は、経営環境が厳しさを増す中で、地域銀行などがポストコロナの地域経済の回復・再生を支える要としての役割を持続的に果たせるよう、合併、経営統合等の事業の抜本的な見直しを行う際の初期コストの一部を支援する時限的な措置となっております。金融庁といたしましては、地域経済活性化に向けまして、この制度の活用を含めまして各行の経営基盤強化の取組を加速化していただきたいと考えております。

本日は、各行の新たな経営強化計画、それから、実施計画について各頭取から御説明いただくとともに、ホールディングカンパニーの社長にも御出席いただきまして、併せて各社の考えも御披露いただくこととしております。その上で、来週9日に本日の各行各社からの説明を踏まえまして御質疑等をお願いいたしまして、その結果を踏まえて専門的な見地からの忌憚のない御意見を頂戴したいと考えております。それでは、何卒よろしく御願ひ申し上げます。

【山本会長】 栗田局長、ありがとうございました。

それではまず、事務局からの説明といたしまして、細田地域金融監理官から、各行の新たな経営強化計画の概要等につきまして簡単に御説明をいただきます。よろしく御願ひいたします。

【細田地域金融監理官】 地域金融監理官の細田でございます。どうぞよろしく御願ひします。私のほうからは、今回新たに経営強化計画を提出いただきましたローリング行8行について御説明させていただきます。

まず8行の概括でございますけれども、じもとホールディングスのきらやか銀行、仙台銀行、こちらにつきましては震災特例ということでございまして、法令上、数値目標の設定はございません。また、ホールディングスを形成しております銀行につきましては、先ほども話がありましたように、ホールディングスとしてもしっかりと対応していただく必要がございます。この後の各行からの説明に当たりましてはホールディングスからも説明をしていただく予定となっております。

続いて、三十三銀行でございます。もともと第三銀行に資本参加をさせていただいたわけでございますけれども、この5月に三重銀行と合併しておりまして三十三銀行が発足しておるところでございます。従いまして、三十三銀行によって対応していただくというこ

とでございます。

資本参加額でございますが、それぞれに記載しているとおりでございます。金額はまちまちではございますけれども、いずれの銀行も金融仲介機能を強化していただきまして、地域経済の活性化に貢献していただくとともに、収益性を高めていってそれぞれが内部留保を確保していただくという形となります。

今回ローリングします銀行は、令和6年あるいは令和7年に返済期限が迫っているところが多くございます。こちらの銀行につきましては、先ほども話がありましたように、実質的に今回が最後のローリングということでございますので、公的資金の返済までの時間軸も踏まえて確認していく必要がございます。

なお、法令上の要件でございます収益性の目標、あるいは効率性の目標、中小企業向けの信用供与の円滑化の目標、こういったところにつきましては、それぞれの銀行におかれまして、その要件を満たした形で提出していただいているところでございます。

それでは、各行の説明に入ります。この後、各行からの説明がございますし、また、時間の制約もございますところ、私のほうからは簡単に御説明させていただきます。

まず、じもとホールディングスのきらやか銀行でございますが、こちらにつきましては本業支援をしっかりと取り組んでいくといった姿勢でございます。一方で、取引先の営業のキャッシュフロー改善あるいは付加価値向上、こういったところに必ずしも繋がっていないといった課題がございます。新計画におきましては、年商5,000万円～10億円の中小・ミドル層をターゲットとする戦略を実効性あるものにしていくといった取組を行っていくということでございます。一方で、こちらの銀行は令和6年に200億円の返済期限が迫っているところでございまして、これに係ります資本政策が課題になっているところでございます。

続いて、仙台銀行でございます。仙台市の旺盛なマーケットに支えられておりまして、顧客の新規開拓を図ってきているところでございますが、本業支援メニューが十分ではないといった課題がございます。こちらにつきましても、コア戦略、こういったところを新しい計画では実効性を向上していく、あるいは課題解決の本業支援をしっかりと行っていくといった計画となっているところでございます。

きらやか銀行、仙台銀行共に、本年SBIグループとの資本業務提携を行っているところでございます。その効果などについて今後見ていく必要がございます。一方で、ホールディングスの牽制機能、例えば信用リスク管理とか有価証券の運用体制、こういったとこ

ろについてはその機能を発揮していただくことが求められていると考えております。

続いて、フィデアホールディングスの北都銀行でございます。こちらの銀行につきましては、これまでの計画におきまして、1万先訪問活動といった活動を展開してきたところでございますが、非常に悉皆的な取組の度合いが強かったということで、途中でエリア・セグメント戦略という形で方針を切り替えてきているところでございます。ただ、組織的に戦略が立てられていないといった状況もございまして、実効性が不十分という課題がございます。

こうした中、新しい計画におきましては、エリア・セグメント戦略でございますが、例えば担い手を明確化していくとか、そういったところで実効性を向上させていく、あるいは引き続き洋上風力発電などの地域の特性を生かした事業分野へ力を入れていくと、こういった取組を行っていくとのことでございます。また、法個一体のコンサルティング営業を深化させる、あるいはホールディングスが中心となりまして経費削減に取り組んでいくと、こういったところが計画としては出てきているところでございます。

なお、フィデアホールディングスとしましては、東北銀行との経営統合を予定している旨の公表がなされているところでございます。こういったところにつきましても、その道行きは確認していきたいと思っております。

続いて、三十三銀行でございます。先ほど申し上げましたように、そもそもは第三銀行に資本参加させていただいたものでございます。比較的規模の大きい企業に営業力があります三重銀行と、零細・中小に強い第三銀行が統合いたしまして、地域の活性化に取り組んでいくということでございますけれども、両行の知見・ノウハウ共有・相互活用、業務の一元化がまだまだ限定的であるということで、この先の計画におきましては、そのシナジー効果の最大化を図っていくことが求められているところでございます。

続いて、みちのく銀行でございます。御案内のとおり、青森銀行との間で経営統合を行う旨の公表があったところでございます。こちらの銀行につきましては、利回り改善策が成果に繋がっていないといった指摘、あるいは業況の厳しい大口先の実態把握、経営改善、事業再生支援への取組が不足しているといった課題があるところでございます。新計画におきましては、中小ミドルリスク層への資金繰り、経営改善支援などを図っていくということでございますので、その取組状況を見ていく必要がございます。

なお、こちらの銀行につきましては、青森銀行との関係でいきますと、これまでも包括提携を結んでおりまして、それに伴う経費削減につきましては、本計画に載っているとい

うことですが、一方で先ほど申し上げました経営統合はまだ最終合意まで至っておりませんので、この計画には盛り込まれていないという状況でございます。

続いて、東和銀行でございます。こちらにはもともと350億円の資本参加をさせていただいていたところでございますが、平成30年にそのうち200億円を返済していただきまして、現在残高は150億円という形となっております。その後も順調に利益剰余金が積み上がっているという状況でございますが、こちらにつきましては、昨年の10月にSBIと戦略的業務提携を強化して収益源の多様化を図っていると、こういった異業種、近隣銀行とのアライアンスを進めているところでございます。引き続き、リレバンの取組を実践していくということございまして、取引先の企業の価値の向上あるいは収益の向上を図っていくという計画となっております。

最後でございます。高知銀行と宮崎太陽銀行でございます。両行とも地方が非常に疲弊しておりまして、人口減少なども顕著なエリアに位置しているということですが、共に中小・零細企業を中心としました地域密着を進めてきているところでございます。

高知銀行でございますけれども、顧客セグメンテーションが精緻なものとなっていない、あるいは営業人員のレベルアップが必要ではないか、また、経費率が高いと、こういった課題が見受けられるところでございます。新計画におきましては、マーケット分析の高度化、伴走型の融資、本業支援の強化、あるいは営業職のスキルを向上していくといった取組内容となっているところでございます。なお、当行につきましては、前審査会、3年前の審査会でございますけれども、当行から返済期限を見据えて資本政策の検討を開始したいといった説明があったところでございまして、現在もその検討が進行中ということと聞いております。

宮崎太陽銀行でございます。こちらは九州の同じく資本参加行でございます豊和銀行あるいは南日本銀行と同じように、とにかく企業の話聞いて企業のために頑張っていくということで、こちらでいきますと、本業サポートWithという販路開拓支援などを強力に進めているというところでございます。一方で、行員への浸透が道半ばでありますとか、そのために必要な商流情報のデータベースが質量共に不十分であると、こういった課題があるところでございます。引き続きこの取組状況を確認していく必要がございます。なお、一番下に書いておりますが、返済後を見据えた資本調達を検討中ということございまして、その前提となります優先株の発行の定款変更につきましては既に実施済みでございます。

簡単ではございますが、私からの説明は以上でございます。どうぞよろしくお願い致します。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは引き続きまして、新発田銀行第二課長から、福邦銀行の実施計画の概要等につきまして簡単に御説明をいただきます。よろしくをお願いいたします。

【新発田銀行第二課長】 銀行第二課長でございます。よろしくお願い致します。

実施計画の概要を説明させていただきます。資金交付制度は、今年の金融機能強化法の改正で導入された仕組みでございます。地域金融機関が経営統合等の抜本的な経営強化を行うに当たりまして、一時的に必要となります初期コストの一部を負担するものでございます。具体的には、必要経費額の3分の1、上限30億円ということでキャップがかかっております。こちら、2026年3月までの時限措置として講じられているものでございます。

今回申請がございました福邦銀行につきましては、来月の10月1日に同じ県にございます福井銀行に普通株式の割当増資を行うということで、福井銀行の子会社となるという経営統合を行うことになってございます。それに伴いまして間接部門の共通化・共同化といった経営強化を行いますので、資金交付制度の活用申請があったということでございます。

なお、福邦銀行につきましては、昨年ローリング審査をしていただきましたけれども、平成21年3月に資本参加を受けておりました60億円の公的資金につきましては、来る10月1日に全額返済予定というふう聞いております。

私からは以上でございます。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、これから各行からの説明に入らせていただきます。先ほどもありましたとおり、本日は各行からの御説明を中心とし、質疑応答は、次回9日の審査会で時間を設けております。従いまして、本日は、次回質疑応答をしていただく上で必要となるような御質問に限定した形でお願いしたいと考えておりますので、御協力のほどよろしくお願い致します。

それではまず、みちのく銀行の藤澤貴之頭取にオンライン会議に御入室をいただきます。しばらくお待ちください。

(みちのく銀行藤澤頭取入室)

【山本会長】 藤澤頭取、よろしくお願い致します。

【藤澤頭取】 かしこまりました。

【山本会長】 それでは、10分程度で御説明をお願いいただければと思います。よろし

くお願いいたします。

【藤澤頭取】 かしこまりました。みちのく銀行の藤澤でございます。どうぞよろしく
お願いいたします。それでは、金融機能強化法に基づく第5次経営強化計画につきまして、
お手元でございますダイジェスト版にて御説明をさせていただきたいと思っております。本日は
時間のほうが限られておりますので、ポイントを絞ってお話をさせていただきます。

なお、当行では現在、青森銀行との経営統合に向けた協議を進めておりますが、本日説
明させていただきます第5次経営強化計画は、経営統合による影響を一切考慮せず、当行
単独での経営を前提としたものになっております。

2ページを御覧ください。まず前計画の実績の状況についてですが、大半の項目につ
きましては始期を上回る成果を上げることができましたが、計画比という点においては、経
比率並びに中小規模事業者向け貸出の項目において未達という結果になりました。少し総
括をさせていただきますと、前計画においても公的資金をしっかりと有効活用させていた
だき、新型コロナウイルスの感染拡大により大きな影響を受けております地元の中小企業
に対する円滑な資金供給や本業支援を徹底してまいりました。また、地域経済の活性化に
向け、創業・事業承継支援や経営改善、事業再生支援などにも強力に取り組んでまいりま
した。くわえて、大きな柱として取り組んできました生産性向上に向けた改革により、経
営基盤の強化も進めているところであります。

ただ、一方では、資料のほうには記載はしておりませんが、大口の与信費用の発生や有
価証券ポートフォリオの入替えに伴う損失計上などにより、計画2期目におきまして赤字
決算としたことから、利益剰余金を当初の計画どおりに積み上げることができずでした。
こうした状況をしっかりと認識した上で、金融仲介機能のさらなる発揮と収益力強化
の両立を実現しなければならないと、頭取として改めて強く感じているところでございま
す。

5ページを御覧ください。第5次経営強化計画の詳細につきましては6ページ以降で記
載しておりますが、本日は、こちらの5ページにあります「経営強化計画の策定に係る現
状認識」という資料を用いまして、前計画の振り返りと、新しい計画の戦略の概要につ
いて説明をさせていただきます。

まずは、左上のコンサルティングクオリティの追求でございます。お客様に対する本
業支援に加え、創業・新事業支援においては、創業計画の策定や金融面の支援といった言
わば従来型の支援にとどまらず、地域全体の創業に対する機運を高めるような活動を展開

してまいりました。また、事業承継に関する支援については、専門スキルを持った人材の育成を進めたことなどにより、特にM&Aの支援実績が大きく増加しております。経営改善、事業再生支援においては、営業拠点として特に重要な4つの地区に地区本部を設置し、スキルの高い人材を配置することで、よりお客様に近い場所から地区全体の経営改善支援活動を強化しております。また、みちのく債権回収による債権買取の拡大や、地元金融機関からのコンサルティング業務の受託を通じ、地域全体の事業再生にも取り組んでいるところであります。このように、お客様の多様なニーズに応じたコンサルティング営業の体制強化を図ってまいりましたが、一部においては提案がお客様のニーズに十分に即していない、応え切れていない、そういう問題も生じておりました。

こうした課題認識を踏まえまして、右側に記載してあります第5次経営強化計画の営業戦略といたしましては、法人のお客様に対する本業支援や、今後ますます重要となってくる経営改善支援の深掘り、すなわち、お客様の事業性をもっと深く知るための取組、お客様の課題に即した提案をもっと深く提案し、実践するための仕組みづくりを強化してまいります。そうした支援の深掘りを通じてお客様との信頼関係を強固なものとし、法人のオーナー、そして、全ての従業員の方に対する提案を徹底し、トップラインのさらなる増強に繋げてまいります。

また、地域戦略といたしましては、地域の強みである産業をさらに強化するための取組、並びに地域の事業者の課題でもある生産性向上に向けた支援など、規制緩和の流れも活用しながら新たな事業領域への参入を検討してまいります。

続いて、資料中段左側でございます、不断の改革推進による生産性向上の追求についてです。ただいま説明をさせていただきました営業戦略、地域戦略といった取組の実効性を持続的なものにするためには、より強固な経営基盤の構築が欠かせません。業務のデジタル化、効率化を進め、店舗網やATM網の見直しを抜本的に実施する。そして、そこから生まれた人的資源を中心に、直接お客様に提案を行う部門などへの再配置を進める。こうした改革を強力に進めたことから、昨年度の決算においては、5年前のマイナス金利導入以降最高水準の利益を計上することができました。第5次経営強化計画の基盤戦略におきましても、生産性向上に向けた取組を引き続き強力に進めてまいります。

資料下段に左側、職員の幸福と活力向上の追求という点でございます。私が特に思いを持って取り組んできたことは、職員全員が当事者意識を強く持って主体的に考え、責任を持って行動する、そういう組織集団をつくり上げることです。そうした組織集団を実現す

るためのダイバーシティの推進や職員の挑戦意欲を高めるための取組が従業員満足度の向上にも繋がっており、職員一人一人の意識改革が着実に進んでいることを実感しております。第5次経営強化計画においても、自ら考え行動する、自ら学んで成長する、結果として職員と組織が地域と共に成長していけるような、より自律性の高い組織づくりを目指してまいります。以上が前計画の総括と第5次経営強化計画の戦略の対応ということになります。

15ページを御覧ください。今回の第5次経営強化計画を着実に実行し、生産性向上への取組を進め、金融仲介機能のさらなる発揮と収益力強化の両立を図ることで、2024年3月期までには、公的資金の返済財源の確保に向け、利益剰余金を212億円まで積み上げてまいります。引き続き公的資金を有効活用させていただき、地域に寄り添い、地域のために挑戦し、地域と共に成長し続ける、そういう銀行を目指して役職員一丸となって取り組んでまいります。

以上が第5次経営強化計画の説明となります。なお、資料にはございませんが、現在検討を進めております青森銀行との経営統合について、少しだけ説明をさせていただきたいと思っております。今回の経営統合につきましては、10年後、20年後といった長い将来を見据えたものでありまして、地域のことを最もよく知っている私どもみちのく銀行と青森銀行が、両行の強みを生かした本業支援やコンサルティングを実践し、地域におけるより一層の金融仲介機能の発揮を目指したものであります。

3年後に返済期限を迎える公的資金については、第5次経営強化計画を着実に実践することで剰余金の積み上げが十分に可能であると考えております。さらに、経営統合により実現するシステム統合をはじめとしたコストシナジー、両行の強みを生かしたトップラインシナジーを加味すれば、公的資金返済後においてもより一層の健全性を確保した上で、金融仲介機能を持続的に発揮することができるものと考えております。経営統合後におきましても、私どものやるべきことは何ら変わるものではございません。引き続き、地域金融機関としての使命をしっかりと責任を持って果たしてまいります。

以上で私からの説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。

【山本会長】 藤澤頭取、ありがとうございました。それでは、ただいまの御説明につきまして、もしこの場で御質問、御確認いただくことがございましたら、委員の皆様からお願いしたいと思っておりますが、いかがでしょうか。河合委員、お願いいたします。

【河合委員】 1点伺わせていただきます。まさに今おっしゃいましたとおり、経営統

合後につきましてはこれからということだと思っておりますが、次回、御質問させていただき
ます際に、当然経営統合ですと、手前には多少のコストが発生する。当然システムの統合
なり何なりということでコストが発生し、その後シナジー効果が出てくるという、言わば
Jカーブ効果のようなものがあるのだと思っておりますけれども、その度合いについて、どの
程度の金額感を持てばよいのかということについて、お答えいただくことは可能でござい
ますでしょうか。

【藤澤頭取】 よろしいでしょうか。ありがとうございます。現在、私どもは経営統
合に向けて様々な協議を実施しているところでございます。ただいま御質問のありました、
例えばコストシナジーとか、トップラインシナジー、そういった効果については、今後両
行でかなり協議をした上で策定していく必要があるものと私は考えております。ただ、現
段階におきまして、私どもの責任でまだまだこれから、精緻なものではございませんけれ
ども、ある程度推計したものがございますので、次回の説明の際には、ただいまお話のあ
ったコストシナジーだとかトップラインシナジー、今後見込まれる収益効果を説明するこ
とは可能だと考えております。

【河合委員】 分かりました。ありがとうございます。

【山本会長】 河合委員、よろしいでしょうか。

【河合委員】 はい、ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、藤澤頭取にはここで御退室をいただきます。本日は御説明をいただきまして、
誠にありがとうございました。

【藤澤頭取】 どうもありがとうございます。失礼いたします。

(みちのく銀行藤澤頭取退室)

【山本会長】 それでは続きまして、東和銀行の江原洋頭取にオンライン会議に御入室
をいただきます。しばらくお待ちください。

(東和銀行江原頭取入室)

【山本会長】 江原頭取、よろしくお願ひいたします。

【江原頭取】 お願いいたします。

【山本会長】 それでは、10分程度で御説明をお願いいたします。

【江原頭取】 東和銀行の江原でございます。本日はよろしくお願ひいたします。

当行は、平成21年12月に公的資金350億円を借り入れいたしまして、過去4回の強化計画の下で当行のビジネスモデルであるTOWAお客様応援活動に取り組んでまいりました。そして、平成30年5月に公的資金350億円のうち200億円を返済いたしました。新計画においては、TOWAお客様応援活動をさらに強化いたしまして、金融仲介機能の発揮と事業者支援に全力で取り組んで、安定収益の確保、経営基盤の強化をさらに進めてまいります。

それでは、ダイジェスト版を使って御説明を申し上げます。まず初めに、前経営強化計画の総括でございます。1ページを御覧ください。ここにお示しのとおり、全店でお客様応援活動に徹底して取り組んできた結果、数多くの本業支援の成果に繋げることができました。

次の2ページと3ページでございますが、こちらは具体的な地域活性化の事例をお示ししております。

次の4ページを御覧ください。貸出条件変更先への経営改善支援の実績についてです。左のグラフのとおり、平成28年3月末に比べて、条件変更先、計画策定先共に大幅に減少させることができました。

5ページは、公的資金の活用状況、6ページは、新型コロナ関連の融資実行状況について、7ページは、貸出金利の低下抑制の実績でございます。

その結果、次の8ページ、こちらにあるとおり、利益剰余金の積上げにより、平成30年5月に公的資金200億円を返済いたしております。

前経営強化計画の数値目標については、9ページのとおり、コア業純、OHRが未達となりましたが、この結果については重く受け止めております。今期から新経営強化計画の達成に向け、全力で取り組んでまいります。

次に、新経営強化計画の概要を説明させていただきます。10ページを御覧ください。当行のビジネスモデルの概要です。図にあるとおり、当行は、靴底を減らす活動など3つをモットーに、真の資金繰り支援とお客様の本業支援、経営改善、資産形成支援に全力で取り組み、地域経済の活性化に貢献することで当行の収益力の向上を図ることをビジネスモデルとしております。

次の11ページを御覧ください。計画の主要施策である、真の資金繰り支援は、お客様が資金繰りを気にせずに事業に専念できる環境づくりをすることで、メイン・準メイン先から廃業を出さないための取組です。中小・零細企業は通常、3か月程度の資金繰り表しか作成していないところが多いため、東和銀行がお客様と一緒に1年間の資金繰り表

作成のお手伝いをして、年間のキャッシュフローを把握します。資金ショートが起きる心配はないか、あるとしたらいつ頃か、そもそも同業他社と比べて財務運営やキャッシュフローなど違いは何なのか、優位性はどこにあるのかなど、年間資金繰り表を基にして経営者と一緒になって事業性評価を行います。そうしますと、お客様の仕入れから製造、販売に至る物、サービス、お金の動きなど事業内容をより詳細に把握することができます。そして、お客様の経営や事業のどこに課題があるのか、ニーズは何なのかをお客様と共有します。もし財務面に課題がある場合は、融資やリファイナンス、条件変更といった提案を行います。また、本業面に課題がある場合は、P/L改善などに繋がる提案を行います。今まで以上に、よりきめの細かい質の高い支援を行うことが可能となります。

12ページを御覧ください。この真の資金繰り支援で抽出した本業面の課題に対しては、これまでに当行が培ってきた本業支援をお客様に寄り添って行っていきます。この真の資金繰り支援は令和2年度下期から実施しておりますけれども、令和3年3月末までの実績についてはこの下段にあるとおりでございます。なお、令和3年度上期からは、新たに1,430先を追加対象として、最終的には6,000先を対象といたします。なお、今まで同様、お客様に伴走して支援をすることで、お客様の実態把握が進むとともに、異変に早く気づくことで信用コストの抑制にも繋がるものと考えております。

次に13ページを御覧ください。コンサルティング部については、より専門的で難易度の高い本業支援業務を推進・強化するため、リレバン推進部から分離・新設いたしました。支店長経験者や外部専門機関へ出向してきた行員を配置して、本業支援の強化等に取り組んでまいります。本業支援の有償化については、順次対象を広げてまいります。デジタルライゼーション支援については、SBIとの戦略的業務提携を活用し、お客様のDXに繋がる支援に取り組んでまいります。また、新たにDX推進委員会を設置して、お客様のデジタル化支援、ICT活用支援等を推進してまいります。なお、DX推進委員会は、行内のデジタルライゼーションも推進してまいります。

次に14ページを御覧ください。コロナ禍において今後、経営改善・事業再生支援を必要とするお客様の増加が見込まれることから、企業支援室を拡充して、営業店配置者を増員し、お客様を直接訪問して支援するとともに、若手行員との同行訪問を通じて、経営改善計画の策定や条件変更、リファイナンスなど幅広いノウハウの継承を目指してまいります。また、資本金の活用や外部機関との連携を強化いたします。資産形成支援については、分業化を進め、ローリスク・ローリターンの商品を中心に、長期、分散、積立を基本とし

た長期的なお取引を重視し、残高に対する手数料収入を中心とした営業推進といたします。一方で、多様な資産形成ニーズや運用経験のあるお客様に対しては、SBIマネープラザを活用したより専門的なアドバイスと商品ラインナップによる証券仲介業務に取り組んでまいります。

次に15ページを御覧ください。当行は、お客様応援活動の実践によりお客様の企業価値向上と地域経済の活性化に貢献することで当行の収益力の強化を図るといふ、言わば共通価値の創造をビジネスモデルとしております。これはお客様、地域経済、当行の持続可能な発展を目指すもので、SDGsそのものであると考えております。地域経済、社会が持続的に発展するために、SDGs、ESGについての動向をお客様に周知して関心を高めってもらうことや、お客様の事業や取組についてSDGs、ESGに着眼したサポートをしてまいります。

次に16ページを御覧ください。SBIとの戦略的業務提携に基づき、共同でファンドを設立し、資本性資金供給に取り組んでまいります。また、先ほどのデジタルライゼーション支援についても、SBIグループの持つテクノロジーを活用してまいります。また、来年1月のホストシステム更新に合わせてSBIが提供するAPI連携基盤の導入など戦略的業務提携を最大限に生かすことでお客様のお役に立つ取組と当行自身の収益力の向上に取り組んでまいります。

次に17ページを御覧ください。ビジネスモデルを支える態勢の強化に向けて、特に本年4月からマネジメント監査を導入いたしました。ビジネスモデル、営業施策が営業店に浸透し実践されているかなどを検証いたします。DXについては、これまで抑制してきたデジタル化投資、システム投資について、費用対効果を見ながら積極的に実施してまいります。業務のデジタル化、ICT活用を進めて、中長期的なコスト削減と提案力の強化に繋がってまいります。デジタル化だけではDXと言えませんが、こうした取組を加速することで、当行のみならず、お客様に対しても事業の変革に繋がる支援を提供できるよう取り組んでまいります。

次に18ページを御覧ください。当行は、収益力の強化と強固な財務体質を確立する観点から、ローコスト・オペレーションの確立に取り組んでまいります。上段の店舗チャネルの見直しとしては、基幹となる店舗を強化する一方で、小型店舗はランチ・イン・ブランチを進め、経費削減を進めてまいります。アライアンスの強化については、SBIのほかにも、栃木銀行・筑波銀行との連携、その他異業種などとの連携も積極的に行ってまい

ります。こうした取組により、19ページ、20ページに掲げる計画を達成したいと考えております。

最後に21ページを御覧ください。ガバナンスについては、社外取締役3名と社外監査役2名による牽制機能の発揮が十分に生かされるよう取り組んでまいります。右側中段の取締役の選解任については、指名報酬委員会及び外部評価委員会により、公正性・客観性を確保してまいります。また、マネロンについては、継続的な顧客管理や3線防御態勢の確立を含む諸施策に取り組むことにより、マネロン等の対策の徹底に努めてまいります。

以上が計画の概要でございます。よろしくお願いたします。

【山本会長】 江原頭取、ありがとうございました。それでは、委員の皆様よりこの場で御確認いただくことを御質問等ございましたら、お出しいただければと思います。

いかがでしょうか。よろしゅうございましょうか。

それでは、江原頭取には、ここで御退室をいただきます。本日は御説明をいただきまして、誠にありがとうございました。

【江原頭取】 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。

(東和銀行江原頭取退室)

【山本会長】 それでは続きまして、高知銀行の海治勝彦頭取にオンライン会議に御入室をいただきます。しばらくお待ちください。

(高知銀行海治頭取入室)

【山本会長】 海治頭取、よろしくお願いたします。

【海治頭取】 よろしくお願いたします。高知銀行の海治でございます。

【山本会長】 よろしくお願いたします。それでは、10分程度で御説明をお願いいたします。

【海治頭取】 高知銀行の海治でございます。よろしくお願いたします。

まず前計画の実績について御説明いたしますので、ダイジェスト版の1ページをお願いいたします。前計画においては、中小規模事業者等向けの融資を主軸に、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者への資金繰り支援などに積極的に取り組んだ結果、貸出金は大幅に増加し、中小規模事業者等向け貸出残高と総資産に対する比率、経営改善支援の取組は、計画を達成いたしました。低金利環境が続く中、コロナ禍による消費マインドの低下により、消費者ローンの残高が減少したことなどから貸出金利回りが低下し、資金

利益は計画を下回ったものの、BPRによる業務効率化や経営削減を進めてきた効果等により経費を大幅に削減できたことから、コア業務純益については計画を達成することができました。

一方で、投資有価証券のうち一部の銘柄、ユニゾホールディングスの社債でございますけれども、これの時価が大幅に下落したことから、国債等債権償却が約10億円発生したことから、業務粗利益は計画を大幅に下回り、業務粗利益経費率については計画未達成となりました。

続いて、当行の経営戦略について説明をいたします。2ページを御覧ください。当行の主要事業基盤のある高知県は、全国に先駆けて人口減少が進んでおり、経済規模の縮小を防ぐことや生産性を向上させることなどの課題を抱えております。当行は、地域金融機関として地域の課題解決に向けた支援や金融サービスの提供に取り組むとともに、その付加価値をより一層高めていく必要があると認識をしております。本年5月に決算を公表した際に、こうぎんSDGs宣言の制定を公表いたしました。本計画の施策を推進するに当たっては、サステナビリティ社会の実現を目指すSDGsの考え方と当行の経営理念を重ね合わせて、地域との協働をより活性化させ、課題解決に貢献してまいりたいと考えております。

3ページを御覧ください。左の図に記載したとおり、前計画を策定した際に、10年後の目指す姿を地域の価値向上に貢献する金融インフラと位置付けて、以降の計画期間を、変革、進化、飛躍をテーマといたしました。本計画はその2期目、進化に当たります。本計画では、前計画の変革で構築した経営基盤を土台として、地域の皆様を基点とした協働により一層注力して地域の発展に貢献していきたいと考えております。そのために、デジタル技術等を活用し、抜本的な業務の効率化を推し進めるとともに、グループの連携を強化して事業領域の拡大を図り、ビジネスモデルを進化させたいと考えております。

4ページをお願いいたします。経営の改善の目標とその達成のための方策でございます。本計画における経営改善の目標であるコア業務純益の増加と業務粗利益経費率の改善幅の目標を達成するために、ページ右側にお示ししております2つの営業戦略と3つの経営基盤戦略の各施策を着実に遂行してまいります。

それでは、施策について説明いたしますので、5ページをお願いいたします。1つ目の営業戦略、本業サポートの強化は、事業取引先に対するサポート施策等で構成する戦略です。現場力を高めて、地域の事業者の抱える課題やニーズを掘り起こし、解決に向けた協

働を活性化するため、新たに本部の高スキル人材を高知市以外の県内の6つのエリアにビジネスアドバイザーとして配置し、営業店と本部の連携を一層強化して、事業性評価に基づく課題解決型ソリューション活動の実効性を向上させてまいります。また、営業現場の活動をより効果的なものとするため、本部の総合分析力や企画力などの向上を図り、後方支援体制の強化にも取り組んでまいります。

続いて、6ページを御覧ください。2つ目の営業戦略、暮らしサポートの強化は、個人のお客様に対するサポート施策等で構成する戦略でございます。当行が最も得意としている対面チャネル、face to faceの営業を強化するため、本部の高スキル人材を金融商品専担のシニアマネーアドバイザーとして高知市内の7つのブロックに配置して、ファイナンシャル・プランニングやコンサルティングを強化していきます。また、対面を重視しないデジタルネイティブ世代等の幅広いニーズにお応えできるよう、ウェブページの機能の利便性向上を図るなど、非対面チャネルの拡充にも努めてまいります。さらに、情報技術の活用によるプロモーションやSNSによる情報発信で、各チャネルへの動線を整理して、効果を高めて、顧客基盤の強化に繋げてまいります。

続いて、7ページをお願いいたします。これからは営業戦略との相乗効果などを考えて策定した3つの経営基盤戦略について御説明いたします。まず1つ目の経営基盤戦略、デジタル化等を活用した業務の改革及び組織最適化は、抜本的な業務効率化を進めるとともに、店舗網を機能面で再配置し、営業担当の人材リソースを厚くする施策です。前計画で開始したBPRでは、新たな施策を企画することに加えて、タブレット端末導入による営業活動のペーパーレス化や営業店事務を本部集中化するなど抜本的な業務効率化を推し進めてまいります。さらに、店舗の営業エリアの特性を勘案して、近隣店舗との連携体制を見直して、個人特化型などに店舗機能を軽量化するなど店舗網を再構築して、人員数が全体として減少推移する中においても、営業に関わる人員を増員する取組を進めてまいります。

続いて、8ページをお願いいたします。2つ目の経営基盤戦略、人財力の最大発揮は、質の高いコンサルティング営業を行う人財を育成することや、多能化により営業店を少人数でオペレーションするといった生産性の向上を図る戦略です。人財は重要な経営資源であり、育成していくべき財産であるとの考え方にに基づき、スキルアップを図るとともに、労働環境をよりよいものにしていく取組も継続してまいります。

3つ目の経営基盤戦略、経営基盤の強化は、地域への貢献を念頭に置いた活動で、本計

画を完遂するため、経営理念を全職員が十分に理解して共有することに取り組んでまいります。また、グループ連結会社とのシナジー効果を発揮するためのグループガバナンスの強化も図ってまいります。また、2024年12月の公的資金の返済期限を見据えた具体的な資本政策の検討を進めることや、そのためにも、さらに収益力を向上し、資産を良質化することを目指してまいります。

9ページを御覧ください。中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化でございます。大企業が少ない高知県において経済を支える重要な存在である中小・零細企業等が健全に発展し、サステナブル社会の実現に繋がるよう、お取引先に対する伴走型サポートなどを重点課題として、信用供与の円滑化に取り組んでまいります。

10ページを御覧ください。前ページからの続きで、経営改善支援の取組でございます。長引くコロナ禍における事業継続やポストコロナを踏まえた新たな事業展開、さらに、雇用の維持への貢献を勘案しますと、経営改善支援の重要度はさらに高まってくると考えており、前計画の実績を上回る目標を設定して、取組を一層強化してまいります。

続いて、11ページから12ページを御覧ください。責任ある経営体制の確立についてでございます。本年6月の株主総会以降、社内取締役が1名減少しておりますが、社外取締役3名、社外監査役3名の社外役員合計6名の体制は維持をしております。また、リスク管理態勢、法令遵守態勢を強化するなど、責任ある経営体制を維持・向上してまいります。

続いて、13ページをお願いいたします。最後に剰余金の処分の方針でございます。公的資金の返済後においても健全な経営を維持するよう、経営強化計画を着実に履行し、地域になくてはならない金融インフラとなることを目指してまいります。

以上、計画のポイントについて説明をさせていただきました。どうもありがとうございました。

【山本会長】 海治頭取、ありがとうございました。それでは、ただいまの御説明に關しまして、この場で御確認、御質問等いただくことがありましたら、委員の皆様からお願いいたします。

いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、海治頭取にはここで御退室をいただきます。本日は御説明をいただきまして、誠にありがとうございました。

【海治頭取】 ありがとうございました。

(高知銀行海治頭取退室)

【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にオンライン会議に御入室をいただきます。しばらくお待ちください。

(宮崎太陽銀行林田頭取入室)

【山本会長】 林田頭取でいらっしゃいますでしょうか。

【林田頭取】 はい、林田でございます。

【山本会長】 それでは、恐縮ですが、10分程度で御説明をお願いいたします。よろしくをお願いいたします。

【林田頭取】 頭取の林田でございます。ただいまから御説明をさせていただきます。よろしくをお願いいたします。

当行は、金融機能強化法の趣旨である地域経済活性化への貢献に対する第3次計画期間までの理解不足を反省し、第4次計画では、ビジネスモデルの改革を進め、経営の軌道修正に地道に取り組んでまいりました。その結果につきましては、ダイジェスト版3ページ中段、前計画の総括に記載しておりますが、総じてこの3年間の取組が中長期的な収益や業務の改善に寄与すると判断できたことから、第5次計画では、前計画の趣旨を踏襲しつつ、7ページに記載のとおり、主要な3つのツールであります、本業サポートWith、有用情報、商流情報について、仕組みの改善と行員の対応能力を強化し、引き続き取り組んでいくことといたしました。

それでは、前計画の状況を基に、本計画について御説明させていただきます。まず第1弾となった本業サポートWithを説明いたします。商品性は問題ないが、知名度が低い、営業できる社員がいない等の理由で、お客様が自力で売れない取扱商品を徹底分析し、お客様と一緒に買って買手企業を紹介する活動を丹念に繰り返してまいりました。その結果、令和2年度だけでも599件の商談が成立し、売上付与金額は3億2,000万円となりました。

成約事例を2件御紹介いたします。1件目は、老舗飲食店A社と製麺会社B社の事例でございます。A社は自社飲食店で主に麺類を提供するほか、スーパーなどの量販店へ麺とスープの卸販売を行っておりました。経営者様と対話すると、卸先の受注が増え、新規先からの注文も増加しているものの、生産機械の増設や従業員の追加雇用で対応すると投資額が過大となって経営が成り立たなくなる、このままでは売上拡大の機会を逃してしまうと悩んでいらっしゃる事が判明いたします。ちょうど販路開拓相談を受けていた製麺業者B社を引き合わせたところ、Aブランド商品をB社が製造する取引が成立し、売上拡大の機会を両者に提供できました。

2件目は、新型コロナ関連の事例でございます。デイサービス併用型有料老人ホームのC社は、昨年8月にクラスターが発生し、マスコミの報道にさらされ、大混乱となりました。調理ができず、入所者の食事提供がストップしていることが確認できましたことから、販路開拓の相談を受けていた介護食専門のD社を引き合わせたことで、D社からの即日配食が決定し、緊急事態への対応ができました。

今計画の説明でございます。有用情報についても、7ページに記載しております。売れない商品に懸命に取り組んでおりますと、そこまで宮崎太陽銀行は面倒を見てくれるのかという声も信頼度も徐々に高まってまいります。商談の成否にかかわらず、こんな事業展開を考えているとか、実はこんなことで困っているといたここだけの話を経営者様が率直に語ってくださることも増えてまいりました。それらの声に対応した結果は3ページ中段の前計画の総括に示しております。中小規模事業者様向け貸出金利回りは、前々計画期間中に0.4ポイント程度低下しましたが、前計画期間中は0.14ポイントの低下にとどまりました。これはファイナンスの提案だけしても絶対に得られなかった結果であると判断をいたしております。

有用情報についても、1件の事例を御紹介いたします。民宿業者E社は、大手建設業者1社の利用が年間の売上の50～60%を占めており、安定的な売上維持に強い不安があることを経営者様との対話で把握いたしました。その矢先、E社が当該建設業者から今年は宿泊する予定がないとの連絡を受けたことを知り、当行取引店は、過去の宿泊客でこの1年間に利用のなかった先を宿泊代金振込み口座からリストし、電話やダイレクトメール、訪問営業を行うことを提案し、支店長がその進捗をチェックさせていただく形で経営者様のモチベーションを支えました。その結果、宿泊客の復活に繋がったほか、お客様同士のつながりで新規の顧客と年間契約も成立し、経営安定の一助となりました。

前計画後半にスタートしました3つ目のツール、商流情報は、後ほど触れたいと思いません。

4ページを御覧ください。本計画では、3つのツールを通じて、ビジネスコンサルタントレベルへのサービス品質の向上を目指します。それがお客様の収益性や生産性の向上と地域経済の活性化、さらには当行の安定的な収益確保に繋がることになるものです。また、お客様の事業の徹底した理解は、地元での適切なリスクテイクによる信用供与を実現する持続可能なビジネスモデルの確立をもたらすものであります。4ページ下段にその一連のスローガンを含めた俯瞰図を示しております。

次に6ページを御覧いただきたいと思います。ビジネスコンサルタントレベルのサービス品質をどう作り上げていくのかをここに示しております。ポイントを申し上げますと、上の矢印のところにありますとおり、前計画では質量共に充実した商流情報のデータベース構築を目指しました。今計画では、下の黒い矢印のところにありますとおり、データベース構築を継続しつつ、お客様自身も気づかなかった事業運営改善に繋がるヒントの行員の発見に挑戦するものであります。

7ページを御覧ください。ここにはこれから改善していくそのポイントを示しております。本業サポートWithでは、お客様単位ではなく、取扱商品、サービス単位でのデータ整備を行います。売手側のトップライン向上だけではなく、買手側の安定的な仕入れや利益率確保に繋がる機能、つまり、この種の商品の仕入れは、地元のこちらの企業との商流を構築すると収益性向上に繋がるといった提案が可能な仕組みづくりを進めます。有用情報につきましては、経営者様からの「ここだけの話」に対して最適な提案ができるようになり、前計画で築いた外部専門機関や他の金融機関等との連携体制をフルに活用し、レスポンス力を強化いたします。商流情報では、お客様の要望を基にアイデアを組み立てるスタイルから商流情報の分析結果と行員の気づきを基にお客様自身も気づかず、予想していなかった水準へ提案の質を上げることに挑戦してまいります。

これまでの取組から2つの事例を挙げたいと思います。1つ目は、売上の99%が公共水道事業の設計である会社の例です。2018年の水道法改正で自治体から民間への業務委託が可能となっているものの、県内にはまだ委託事例がなく、当社の関心は低い状態でした。他県のように業務委託が開始された場合の売上減少を回避できるよう、当行がアパート建設業者を紹介するなど民間の取引拡充に着手いたしました。

2つ目は、直近で発生した食肉加工業F社の例でございます。これは現在取り組み中の案件でございます。当行が収集をした鶏の加工会社F社の商流情報を分析しましたところ、当社の主要な鶏肉の仕入・販売先が鳥串の地元大手販売業者G社であることに気づきました。さらに調査しましたところ、G社は完成した鳥の串が安定に調達できれば、従来どおり円滑な流通ルートが維持できることが確認できました。一方、F社は、G社以外の別ルートでより安価で仕入れることが可能であれば、収益性の向上に繋がることも分かりました。当行は現在、F社が安価で仕入れることができる新たな食肉業者を紹介することを企画いたしております。この話がまとまると、F社は収益改善、G社はオペレーションの改善に繋がり、かつ紹介する食肉仕入先にとっては販路開拓に繋がることとなります。

以上の例から分かりますとおり、当行ではこういった商流に関する気づきがまだまだ弱い点があると感じております。引き続き丹念に分析を行い、お客様の事業運営改善に資する提案を組み立てて、解決策を提供していくことができる行員の育成に努めることも、ダイジェスト版3ページ下段に示した課題認識の1つであります。当行はこれからもファイナンス以外の業務にも丁寧に取り組んで、当行の経営基盤の確立に努めてまいります。

また、前計画の課題でありました適切なリスクテイクによる信用供与につきましては、地元貢献しない金融機関向け貸出を2015年12月の283億円から2021年3月までには253億円減少させて30億円とした一方、公的資金によって充実した資本を生かしながら、同期間での中小規模事業者向けの貸出は2,365億円から3,051億円の686億円増加としてきております。今後とも中小規模事業者最重視の姿勢を堅持してまいります。

最後に、本計画の進捗を測るために独自の指標であります「たいようKPI」といたしまして、地元中小規模事業者向け貸出金利を設定いたします。詳しくは5ページに記載しておりますので、御覧いただきたいと思っております。

以上で、第5次経営強化計画のポイントに関する説明を終了させていただきます。ありがとうございました。

【山本会長】 林田頭取、ありがとうございました。

【林田頭取】 ありがとうございました。

【山本会長】 それでは、委員の皆様からこの場で確認いただくこと等ございましたら、御発言お願いいたします。

いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、林田頭取にはここで御退室をいただきます。本日は御説明を頂きまして、誠に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。

(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、三十三フィナンシャルグループ社長兼三十三銀行頭取の渡辺三憲頭取にオンライン会議に御入室をいただきます。しばらくお待ちください。

(三十三銀行渡辺頭取入室)

【山本会長】 渡辺頭取、いらっしゃいますでしょうか。

【渡辺頭取】 はい、渡辺です。よろしく申し上げます。

【山本会長】 それでは、10分程度で御説明をお願いいたします。よろしくお願

します。

【渡辺頭取】 それでは、お手元のダイジェスト版を基に、経営強化計画の概要を説明いたします。

1 ページを御覧ください。2021年5月1日、三重銀行と第三銀行は合併をしまして、三十三銀行として新たにスタートいたしました。まず、システム稼働を含め順調なスタートを切れましたことを御報告いたします。三十三フィナンシャルグループのビジネスモデルは、ここに掲載のとおり、圧倒的なリレーションの構築、多様なソリューションの提供を追求することで、地域と共に持続的に成長する好循環の実現であります。

2 ページを御覧ください。2 ページでは、旧第三銀行の前計画の総括を行っております。まず経営の改善の目標ですが、コア業務純益は、貸出金利回りの低下を主因に資金利益が計画を下回ったことなどから、計画を13億5,000万円下回りました。一方で、業務粗利益経費率、中小規模事業者向け信用供与の残高・比率及び経営改善支援等取組率は計画を達成いたしました。

3 ページを御覧ください。前計画では、資料中段に示しているとおり、地元である三重県、愛知県を中心とした事業性取引基盤の拡充、ミドルリスク先への支援や三重県中南部地域活性化推進プロジェクトの推進などに関しまして一定の成果が出たものと評価しております。一方で、合併によりワンバンクとなった今、コロナ感染症の影響が残る中でさらなる地域経済の活性化への貢献と持続可能な収益を確保するためには、資料下段に記載をしました両行の強みの完全融合による本格的な成果の実現、それから、環境変化に対応した高度な金融仲介機能を発揮していくことなどが次期経営強化計画に向けた課題であると認識をしております。

4 ページを御覧ください。先ほど申し上げた課題認識を踏まえ、本計画では、リレーション&ソリューションの深化、それから、2つ目に、経営の効率化・最適化、それから、3つ目に、強固な経営基盤の確立の3つの基本方針の下、合併シナジーを最大限発揮し、中小規模事業者等に対する金融仲介機能を一層強化することで、持続可能な地域社会の実現に積極的に取り組んでまいります。

例えば一番上のリレーション&ソリューションの深化におきましては、ニューノーマルを見据えた対応、すなわち、ウィズコロナ、アフターコロナへの対応であります。それから、2つ目、経営の効率化・最適化の店舗ネットワークの最適化につきましては、後ほど申し上げますが、来年7月までに30拠点の統合をやり切り、それ以降についても追加の候

補先を選定する予定であります。また、デジタル化につきましては、DXプロジェクトチームを組成して対応してまいります。それから、最後にある強固な経営基盤の確立につきましては、環境問題への対応を含めたコーポレートガバナンスへの対応、これがますます必要になっていると考えております。

5 ページを御覧ください。次に、経営の改善の目標です。計画初年度である2022年3月期には、合併・システム統合費用が大きく発生することなどから、コア業務純益は一時的に大きく減少をし、併せて業務粗利益経費率も上昇いたしますが、シナジー効果を最大化させることで、計画終期である2024年3月期には、コア業務純益で100億円、業務粗利益経費率で59.48%を計画してございます。なお、資料グラフのとおり、合併費用は2022年3月期にピークを迎えますが、計画2年目となります2023年3月期には、コストシナジーの発現を中心に、ネットシナジーを単年度で黒字化させる計画であります。さらに、合併後5年後の2026年3月期には累積で合併費用を回収して、6年後の2027年3月期には単年度で65億円以上のネットシナジー効果を見込んでございます。

次に、これらを目指達成するための具体的施策について御説明をいたします。6 ページを御覧ください。この計画では、基本方針の1つにリレーション&ソリューションの深化を掲げました。合併による両行の強みを完全融合し、グループのビジネスモデルである圧倒的なリレーションの構築と多様なソリューションの提供を通じて、地域経済の活性化への貢献とともに、収益力の強化を図ってまいります。

ここで、当行の営業基盤の特徴を申し上げます。旧三重銀行の三重県北勢地域中心の店舗網と旧第三銀行の中南勢地域中心の広域にまたがる店舗網を融合させることで、営業基盤が強化・拡充され、面的な営業が展開できる体制となりました。さらに、旧三重銀行の大企業・中堅企業を中心とした法人向けソリューション営業に強い面と、第三銀行の中小企業や個人事業主を中心に強固なリレーション営業に強い面、これを融合することにより、それぞれが手薄となっていた顧客セグメントに対するリレーションの強化と多様なソリューションの提案が可能となり、金融仲介機能をより発揮できる体制になったものと考えております。

7 ページを御覧ください。そして、三重県、愛知県の中小企業に対するソリューションビジネスの展開を通じた高度な金融仲介機能を発揮するため、店舗形態はフルバンク体制を原則としまして、6地区の地区本部を設置しつつ、本部には、事業承継、M&A等の専担者を配置することで、本部と営業店が連携した質の高いソリューションの提供を図って

まいります。加えまして、事業性評価に基づく経営改善・本業支援を通じた事業性融資の増強を図り、再生可能エネルギー案件や事業承継、事業譲渡に関わるファイナンス支援などに取り組んでまいります。

次に、8ページを御覧ください。お客様のライフステージや経営課題に対応した質の高いソリューションを提供するため、店舗統合や本部統合を通じて創出される人的リソースを事業承継、M&A、人材紹介業務、デジタル化などの本部の戦略部門に専担者として配置するほか、ファイナンスに関わるアレンジメント力の強化などに取り組むことで、多様な資金調達手段を提供してまいります。さらに、事業承継、人材紹介などのソリューションメニューの拡充を進めてまいります。

9ページを御覧ください。9ページには、個人向けの施策を記載してございます。営業店のほか、SBIマナープラザとの共同店舗など様々なチャネルや、保険会社からの出向者のノウハウなどを活用して、個人向けのソリューション・コンサルティング機能の強化も図ってまいります。

10ページを御覧ください。10ページには、昨今の新型コロナウイルス感染症の影響などを契機とした社会環境や行動様式の変化などニューノーマルを見据えた地域経済への持続的貢献への取組や、地域事業者の価値を向上させる実効的な事業者支援などについて記載してございます。左の下、当行の営業基盤で人口・事業者数の減少が加速し経済環境の厳しい三重県中南部に関しましては、地域活性化推進プロジェクトとして専担者を6名配置し、事業性融資やポストコロナ支援、事業承継やM&A、地方創生支援を一層強化してまいります。また、右下にある規制緩和にしっかり対応して、事業展開をしてまいります。

11ページを御覧ください。11ページは計画の基本方針の2つ目であり、経営の効率化・最適化に関する具体的施策を記載してございます。店舗ネットワークの最適化やデジタル化の推進、本部のスリム化による銀行業務全体の合理化・効率化を行い、経営計画期間中には、左下にございますが、営業店で190人、本部で300人の人員を創出して、自然減410名を差し引いた残り80名を営業支援部門やデジタル部門等への再配置をしていく予定であります。また、合併シナジーを訴求した業務効率化を迅速に進め、経費削減を徹底してまいります。なお、店舗統合、デジタル化の推進につきましては、本年度より組織横断的なPTを組成して対応してまいります。

12ページを御覧ください。12ページには、基本方針の3つ目、強固な経営基盤を構築するための施策を記載してございます。実効的なガバナンスの実践、高度なビジネススキル

を有する人材の育成と働きがいのある組織の構築、リスクマネジメントの高度化を図ること
とで強固な経営基盤を確立してまいります。

13ページを御覧ください。また、中小規模事業者等向け貸出残高については150億円増加
させ、経営改善支援等取組率は、計画始期対比0.10ポイント上回る計画としてございます。

14ページを御覧ください。責任ある経営体制の確立につきまして、三十三FG及び当行
共、監査等委員会設置会社として、FGでは3分の1以上の独立社外取締役を選任し、実
効的なガバナンス体制の構築に努めております。また、FGでは、子会社の重要な意思決
定、業務執行に関して協議、報告を求める体制を構築し、子銀行に対する適切な管理・監
督を行っております。

最後になりますが、2021年5月、三十三銀行を設立し、地元を中心に取引基盤は大きく
拡充され、中小規模事業者等への円滑な資金供給、ニューノーマルを見据えた地域経済の
活性化など、地域金融機関に求められる責務も一層増しております。こうした中、当社グ
ループでは、今般策定した計画を確実に実行し、合併効果を地域により多く還元するとと
もに、利益を着実に積み上げていくことで、期限内に公的資金の返済を履行したいと考
えております。

説明は以上でございます。

【山本会長】 渡辺頭取、ありがとうございました。それでは、委員の皆様からこの場
で御確認、御質問していただくことがございましたら、挙手をお願いいたします。

いかがでしょうか。よろしゅうございましょうか。

それでは、渡辺頭取にはここで御退室をいただきます。御説明ありがとうございました。

【渡辺頭取】 ありがとうございました。

(三十三銀行渡辺頭取退室)

【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
都銀行の伊藤新頭取にオンライン会議に御入室をいただきます。しばらくお待ちください。

(フィデアHD田尾社長・北都銀行伊藤頭取入室)

【山本会長】 田尾社長と伊藤頭取、御入室いただけましたでしょうか。

【田尾社長】 田尾ですが、大丈夫です。

【伊藤頭取】 伊藤です。音声聞こえております。よろしくお願ひいたします。

【山本会長】 よろしくお願ひします。それでは、10分程度で御説明をお願いいたしま
す。よろしくお願ひします。

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

資料に入る前に、私から1点御説明させていただきます。このたび9月末をめどに公的資金100億円のうち半額である50億円の返済を検討しております。これまでも早期返済について検討を続けてまいりましたが、利益剰余金が相応に積み上がり、2021年3月期の自己資本比率は告示完全適用ベースで連結9.59%、北都単体10.53%となりました。50億円返済後も、連結、北都単体共に9%以上の水準を維持することができ、コロナ禍においても、これまで同様に金融仲介機能を発揮していきたいと考えております。

それでは、お手元の資料「経営強化計画（ダイジェスト版）」により御説明します。最初に私から、グループ経営理念及びグループ中期経営計画について、伊藤頭取から経営強化計画のポイントについて御説明します。

資料の8ページです。今年4月にグループ共通の新しい経営理念「一人ひとりの情熱と知恵と挑戦で、東北を幸せと希望の産地にします。」を制定しました。我々を取り巻く環境は、人口減少や高齢化、コロナ禍のニューノーマル、低金利環境の長期化や異業種の参入など大きく変化しています。この経営理念には、様々な課題を抱える東北を輝かせたい、持ち得る最高の知恵を出し合い、情熱と知恵を共有し、目の前のお客様の未来をよりよいものにするために考え、行動しようという私たちの決意を込めております。

当社は東北銀行と来年10月の経営統合を目指す基本合意を締結しました。東北銀行の経営理念との親和性は高く、地域に対する思いや熱量が同じであり、お互いに目指す姿は一致しています。当グループは従前より、顔が2つでお客様は2倍、体は1つに絞り、生産性は2倍というモデルを掲げ、企画はフィデア、営業は銀行という役割の分担を明確にし、昨年4月に本部の一本化を完遂しました。東北銀行の合流は、フィデアの3つの強みである広域性、専門性、成長性をさらに強化し、生産性は3倍ないしそれ以上に引き上げるといふ狙いもあります。

資料の12ページです。第4次中計のスローガンは、お客様の知恵袋、信頼され、相談される銀行であり、コンサルティング力の発揮と効率化の推進を両立させ、筋肉質な経営基盤を構築する方針です。私どもは、顧客部門損益を重要な指標と位置づけており、第4次中計で与信関係費用を除いたベースで黒字化、第5次中計では与信関係費用含みで黒字化する計画としています。左下のグラフのとおり、北都銀行単体の直近期における与信関係費用を除く顧客部門損益は、この3年間で約10億円改善し、マイナス2億1,400万円となり

ました。また、グラフにはありませんが、グループ全体でも同様の傾向であり、今後の黒字化に向けて相応の手応えを感じています。

私からの説明は以上です。

【伊藤頭取】 北都銀行の伊藤でございます。よろしくお願いいいたします。時間が限られていますので、私からはポイントを絞って御説明いたします。

最初に2ページでございます。前計画の総括でございますが、左に掲げた3つの主要施策、最初のお客様本位の徹底についてです。今回、リテール戦略から法人戦略へ軸足を戻しました。エリア戦略、セグメント戦略をベースに、法人・個人一体の営業を推進し、取引基盤の増強と非金利収益の強化を図りました。その中で店舗ネットワークの再構築を実施しながらも、取引先数や中小規模事業者等向け貸出残高を大きく伸ばすことができました。

次の経営基盤の強化は、一本化などの業務効率化や事務量削減の取組が進み、経費削減には一定の手応えを感じました。市場部門はコロナショックの影響で2020年3月期は評価損益が減少しましたが、経常損益と評価損益の変動額の合計であります総合損益は、3年間でプラス106億円と安定した収益を確保できました。

3番目の地域貢献力の向上は、再生可能エネルギーに注力した結果、一昨年、秋田県が風力発電の出力量で全国一になったほか、民間では初のCCRC事業を昨年スタートさせるなど主導的に活動してまいりました。課題としては、営業戦略を支える法個一体のコンサル人材の充実が質量共に道半ばであることであります。

3ページでございます。目標数値の達成状況です。③番の業務粗利益経費率は未達となってしまうましたが、経費削減は計画を上回る実績であり、実質的には改善傾向にあると捉えています。そのほかの3指標は目標をクリアできています。

ページは11ページに飛びます。新しい計画の主要戦略を3点挙げておりますが、こちらは前計画と同様でございます。ここはこだわりを持って継続してまいります。

次に13ページです。お客様本位の徹底は、お客様対応力を上げること、そのために、エリア、セグメントの両戦略を行内で浸透させ、コンサル機能を最大限に発揮することが眼目であります。

次に、14ページ、エリア戦略であります。これまでの県内一円全方位の戦略を脱し、エリアごとに役割分担を明確化し、適正な人員配置を行い、戦略の実効性を高める考えです。秋田県内は8ブロックありますが、図にお示しした横手、湯沢、由利本荘の3ブロックは

県内トップシェアであり、ここはしっかり守りながら貢献度を高めていく考えです。一方、今計画においては、県内最大のマーケットで貸出金の6割が集中する秋田市に特に注力してまいります。なお、秋田市でのトップバンクとの貸出金シェアは、ここ数年微増を続けてまいりまして、現在37～38%であります。今計画期間で40%まで引上げを目指します。

続いて、15ページです。お客様のセグメントに応じた多様なニーズに効率的かつ質の高いコンサルを行ってまいります。左の図の最上列先、こちらを重点セグメントとしており、ここへのオーダーメイドによる提案が戦略の肝であります。資料には記載していませんが、個別先の顧客単位の収益は、マスリテール先の約200倍、ターゲット先の約7倍でありまして、このゾーンへの活動強化が全体の収益力向上に繋がると考えています。

19ページです。人材育成、人材管理は、左側に課題を記載していますが、従前の知識重視から実践力ベースに移行して、グループ共通でスキル別の研修を実施してまいります。スキルの習得状況は統一したスキルバロメーターシステムを用いてPDCAを回してきました。結果、法人スキルB以上の人材が増加基調にあります。資料にはありませんが、当行独自の取組として3点。1つは格付スキル向上の実践指導、1つは法人スキルが高いメンバーとの同行訪問、1つは支店長が講師を務める支店長塾の開催、これらを加えまして人材育成を加速させています。また、荘内銀行と好事例を共有しながら切磋琢磨に努めてまいります。

最後に、24ページ、地域貢献力の向上であります。この10年間、当行は地域の産業構造を目指し再エネに注力してきました。昨今の脱炭素社会に向けたグローバルな動きは、全ての再エネが揃う我々秋田県にとって、約100年前の活気ある状況を取り戻すことのできる、まさに千載一遇のチャンスであります。約2兆円もの洋上風力プロジェクトが目前にあります。左に記載のとおり、地域に根差したESG金融と風力発電の産業集積を進めること、さらには、脱炭素に向けた行動の連鎖を喚起することが我々地域金融機関の役割であり、新たなビジネスモデルの構築の鍵になると確信しています。我々の具体的な行動イメージを時系列でかつカテゴリーに沿って示したのが、右の北都グリーンアクションです。今年1月、地銀初となるRE100宣言を皮切りに、脱炭素社会に向けた資金需要の創造に邁進してまいります。

最後に、下半分に記載のとおり、DX支援による企業の経営革新やCCRC事業の横展開等により、地域課題の解決に幅広に進めてまいります。

説明は以上でございます。

【山本会長】 田尾社長、伊藤頭取、ありがとうございました。それでは、委員の皆様からこの場で御確認等をいただくことがございましたら、挙手をお願いいたします。

いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、田尾社長、伊藤頭取には、これにて御退室をいただきます。御説明ありがとうございました。

【田尾社長】 ありがとうございました。

【伊藤頭取】 ありがとうございました。

(フィデアHD田尾社長・北都銀行伊藤頭取退室)

【山本会長】 それでは続きまして、じもとホールディングス会長兼きらやか銀行頭取の川越浩司頭取、同ホールディングス社長兼仙台銀行頭取の鈴木隆頭取にオンライン会議に御入室をいただきます。しばらくお待ちください。

(きらやか銀行川越頭取・仙台銀行鈴木頭取入室)

【山本会長】 川越頭取、鈴木頭取、聞こえますでしょうか。

【川越頭取】 はい。おはようございます。よろしく願いいたします。

【鈴木頭取】 よろしく願いします。

【山本会長】 それでは、合わせて15分程度で御説明をお願いいたします。よろしく願いいたします。

【川越頭取】 それでは、じもとホールディングス会長、きらやか銀行頭取の川越でございます。日頃よりじもとホールディングスに対して御指導、御支援いただいておりますこと、改めまして御礼申し上げます。本日の説明は、私のほうから前計画の総括を説明しまして、新計画につきましては、社長の鈴木より説明させていただきます。それでは、早速始めさせていただきます。

1 ページを御覧ください。前計画期間において当社は、信頼される顧客本位の本業支援の確立を目標として、お客様の事業、本業の発展、そして、地方創生に貢献するとともに、グループの経営基盤強化による共通価値の創造に努めてまいりました。損益の状況について、まずはきらやか銀行から説明いたします。2021年3月期について、政策的貸出の減少による貸出金利息の減少や、ポートフォリオの入替え等に伴う有価証券利息の減少により業務粗利益が始期比で減少したものの、福利厚生サービス等の本業支援に伴う役務収益の増加や人件費の抑制、システム投資の減価償却の減少等により経費を大幅削減したことで、コア業務純益は65億円、計画始期比においてプラス36億円となりました。一方で当期純利

益は、有価証券の損失処理や大口案件への引当金増加により、最終期48億円の赤字となり、計画始期比マイナス68億円となりました。

次に、仙台銀行について説明いたします。2021年3月期について、中小企業融資や住宅ローンの増加による貸出金利息の増加、リバランスによる有価証券利息の増加、物件費を中心とする経費の削減などにより、コア業務純益は31億円、計画始期比プラス16億円となりました。また、当期純利益も最終期17億円となり、計画始期比プラス1億円と順調に推移しました。その結果、2021年3月期において、じもとグループとしては連結ベースで31億円の赤字決算となりました。

次に、本業支援の取組について説明いたします。2ページを御覧ください。両行は、グループ戦略である本業支援の下、被災者を含む中小企業向けの支援、地域経済の活性化に積極的に取り組んでまいりました。きらやか銀行では、財務の本業支援や成長のための本業支援を行い、中小企業に特化したターゲット戦略に取り組んでまいりました。その結果、中小企業向け融資残高は3年間で791億円増加しました。本業支援を通じ、取引先とのリレーション構築が図られたために、今後は財務面からの支援をさらに踏み込んだお客様の営業キャッシュフローの改善支援まで推し進めてまいります。

仙台銀行では、取引先のメイン化推進戦略であるコア戦略を開始し、本業支援による課題解決・複合取引の拡大、新規取引先の増加に注力しました。その結果、3年間で事業債務者数が1,049先、中小企業向け融資残高が1,182億円増加いたしました。以上のとおり、両行の中小企業向けの取組により地域創生に大きく貢献できたものと評価しております。

次に、被災者向けの支援・地域経済の活性化について説明いたします。3ページを御覧ください。被災者向け融資は、計画期間累計で1,024億円の対応を行いました。両行連携でのビジネスマッチングは、計画期間累計で紹介1,036件、成約249件と、取引先の販路拡大などを支援してきました。また、協調融資・紹介融資は、合計24件93億円となりました。被災者の支援を通して地域経済の活性化に貢献できたものと考えております。

次に、震災10年の振り返りについて説明いたします。4ページを御覧ください。今回の計画策定に当たっては、震災10年を迎えた節目に当たり、10年間の振り返りを行いました。まずは宮城県の復興状況については、道路、河川、鉄道などのインフラ整備は復旧し、住宅の整備も進みました。その一方で産業については、水産加工業などにおいて復興がまだ道半ばであると考えられます。被災者支援等のソフト面の取組は中長期的な対応が必要になると考えております。

次に、被災者支援の状況を説明いたします。5ページを御覧ください。震災から10年間にわたり、被災者向けの新規融資は、きらやか銀行において444億円、仙台銀行において3,319億円取り組みました。被災者向けの約定弁済一次停止・条件変更についても、迅速かつ適切に対応し、現時点において対応中の先はございません。

また、本業支援も積極的に取り組んでまいりました。きらやか銀行では、財務と成長のための本業支援に加え、新たに福利厚生と経営管理の本業支援にも積極的に取り組んでおります。仙台銀行では、沿岸部の営業エリアを多く抱えていることもあり、特に抜本的な再生と言える債権売却などについて数多く携わってまいりました。このような取組などもあり、中小企業向け融資残高は、この10年間で両行合計3,000億円を超える増加となりました。公的資金を活用し、被災者を含む幅広い金融仲介機能を発揮したことで、地方創生に大きく貢献したものと評価しております。今後も債権売却した先に対する出口戦略の支援や、課題を抱えている被災者に対する本業支援に取り組んでまいります。また一方で、新型コロナウイルスにより新たな局面を迎えております。経営改善支援の必要性がある中、被災者はもちろんのこと、コロナ禍による影響先に対し、資金繰り支援、アフターコロナを見据えた本業支援に覚悟を持って注力してまいります。

次に、これらを踏まえて策定しました今回の新計画について説明いたします。ここからは、社長の鈴木に交代いたします。

【鈴木頭取】 じもとホールディングス社長、仙台銀行頭取の鈴木といたします。本日はどうぞよろしくお願いいたします。続けて私から、新計画について説明をいたします。

6ページを御覧ください。まずは経営強化計画のベースとしています中期経営計画について説明いたします。中期経営計画は、経営強化計画と同じ計画期間で策定しました。グループの経営理念である「宮城と山形を繋ぎ、本業支援を通じて、地元中小企業や地域に貢献する」という考え方の下、本業支援の深化、DXを中心とした業務変革、経営管理、これらを計画の3本柱として取り組むことで、取引先業況の改善、グループ収益改善へ繋げる共通価値の創造の実現を目指してまいります。

また、7ページのとおり、計画の3本柱ごとに共同施策と共通施策を定めることで、グループとしての統一した考え方の下、施策を実施してまいります。

次に、子銀行の中期経営計画について説明をいたします。8ページを御覧ください。きらやか銀行では、コロナ時代を勝ち抜くためのファイブポリシーとして、本業支援、DX、経営管理、効率化、アライアンスを計画の重点施策とし、共通価値の創造を目指していき

ます。また、仙台銀行では、「人で勝負する銀行の深化～Speed&Challenge～」をスローガンに掲げ、トライアングル戦略として中小企業融資を中心としたコア戦略の推進、IT・フィンテックの活用、効率化、選択と集中を計画の重点施策としていきます。

次に、これらを踏まえた新しい経営強化計画について説明いたします。9ページを御覧ください。じもとグループの本業支援として、子銀行の中小企業成長戦略を深化させ、取引先の経営改善、信頼関係構築、取引拡大に繋げていきます。特にコロナ禍におきましては、経営改善と事業支援が重要課題であり、外部連携やグループ統合効果をさらに発揮して対応してまいります。そして、戦略を踏まえた子銀行の本業支援については、両行の地域性に応じた戦略を策定し、実施していきます。

10ページを御覧ください。宮城県と山形県の市場環境ですが、国内銀行の貸出金の規模としては、山形県が2兆円半ばであるのに対して、宮城県は7兆円近くと市場性に大きな開きがあります。その中できらやか銀行は、山形県内において山形銀行、荘内銀行とシェアを分け合っており、取引先に占めるメイン先の割合も高くなっています。一方で仙台銀行は、宮城県においてリーディングカンパニーである七十七銀行とはシェアに大きな開きがあり、取引先に占めるメイン先の割合は、増加基調にはありますが、一定程度にとどまっております。このような環境下ですので、じもとグループとして本業支援に関する考え方は統一していますが、各々の市場環境やニーズを踏まえて戦略を策定しております。成熟した環境下にあるきらやか銀行においては、本業支援による法人役務の拡大を、仙台を主たる営業地域としている仙台銀行においては、新規先の拡大、シェアアップによる中小企業融資残高の増加を計画の柱としております。

次に、各行の計画の具体的な内容について説明をいたします。11ページをお開きください。きらやか銀行では、中小企業の営業キャッシュフローの改善、稼ぐ力の強化に向けた組織的・継続的な取組が基点となり、地域経済エコシステムをつくり上げることで地域にとって必要不可欠な存在となる取組を実践してまいります。財務の本業支援として取引先の資金繰り安定化を図ることにより、中小企業が本業に専念できる環境を作り、企業の稼ぐ力である営業キャッシュフローの向上を図っていきます。成長のための本業支援として、ローカルベンチマークや経営デザインシートを活用していきます。また、共に生きるクラブやふっくりパッケージを提供するほか、コンサル業務を強化し、本業支援の取組に当たっては、金融機関、大学、地方公共団体との連携も強化してまいります。

次に、12ページを御覧ください。仙台銀行では、コア戦略として、本業支援による課題解決・複合取引の拡大により取引の深化を図るとともに、新規・創業先を含む取引先のシェアアップ、ランクアップを図ることで顧客基盤の強化を目指してまいります。本業支援のメニューとしましては、各種コンサル、Sendai Big Advanceの展開、政府系金融機関との連携、創業者向け支援などに注力し、また、中小企業融資渉外300名体制への拡充によって営業体制の強化を図って、事業債務者数、中小企業向け融資残高の増加を目指してまいります。

次に、コロナ支援について説明いたします。13ページを御覧ください。コロナ支援としては、昨年度は資金繰り支援を最優先に活動し、多数のお客様へコロナ関連融資を行ってきました。今年度に入ってから、資金繰り支援は引き続き予断の許さない状況にあると考えています。また、新しい生活様式が定着しつつある中で、本業支援の取組が一層重要になっています。コロナ禍におけます事業者支援として、経営改善計画の策定支援やモニタリング、重点的な管理などを強力に実施してまいります。また、政府系金融機関との連携による資本金劣後ローンの導入支援を行うほか、事業再構築補助金に係る計画策定支援を実施しております。このように、今後は、資金供給による支援が一巡した中、事業者への本業支援や経営改善支援に注力していくことで、金融仲介機能の発揮、地域経済の活性化に努めてまいります。

次に、じもとグループの業務変革について説明いたします。14ページを御覧ください。当社は、コロナ禍による社会経済の変化、急速なDXの進展などの環境変化に応じた、スピード感ある業務変革を重要課題と位置づけ、店舗戦略、業務効率化・DX、人員戦略を一体で進め、経営の効率化に繋げていきます。

次に、経営管理について説明いたします。15ページを御覧ください。当社は、経営管理として、ガバナンスの実効性向上に取り組んでまいります。子銀行の有価証券運用は、SBIグループのノウハウを積極活用し、運用管理体制の高度化や人材育成を進めるほか、信用リスク管理は、コロナ禍の中長期化に備えて、与信管理の強化などに取り組んでまいります。また、グループの資本政策については、中長期的な視点も含めながら継続的に検討を進めていきます。

きらやか銀行の公的資金200億円の返済期限は2024年9月ですが、これを踏まえた資本政策の現状の検討状況といたしましては、優先株式による調達を念頭に置いています。調達金額は、金融仲介機能を十分に発揮できる自己資本比率の水準を8%程度と想定した場

合、150億円～200億円程度の調達が必要と見ています。本件については、現状の利益剰余金の蓄積状況を踏まえ、前倒しでの調達も想定しております。調達先は、機関投資家を中心に考えていますが、併せて、一部を地元の取引先から調達することも検討していきます。実績といたしまして、きらやか銀行は2011年に劣後債及び劣後ローンにより61億円の調達を行っており、地元のステークホルダーの御理解は得られるものと考えております。

最後に、SBIグループとの連携について説明いたします。16ページを御覧ください。当社は、昨年11月にSBIホールディングスと資本業務提携を実施しました。これにより、本業支援、DX対応などの高度化が可能になると考えています。SBIグループとの連携をさらに強化・活用し、基本業務提携によるシナジー効果を最大限に発揮することで、収益の増強、利益剰余金の積上げに努め、公的資金の返済に備えてまいりたいと考えております。

説明は以上となります。どうぞよろしく申し上げます。

【山本会長】 川越頭取、鈴木頭取、ありがとうございました。それでは、委員の皆様、この場で御確認、御質問等がございましたら、お願いいたします。

いかがでしょうか。よろしいですか。

河合委員、お願いいたします。

【河合委員】 ありがとうございます。御説明いただきまして、ありがとうございます。1点、次のためにお伺いしたいのですが、SBIとの連携によって業務改革的なフィナンテックの導入を進めていかれるというような御説明がありましたけれども、察しますに、当然のことながら、次世代システムの導入は、最初はコストがかかるものでございまして、その後だんだんその効果を発揮していくということなのだろうと思いますが、システム導入コストとその後の削減のメリットにつきまして、金額的な規模感を次回Q&Aセッションで御質問させていただいてもよろしゅうございますでしょうか。

【鈴木頭取】 はい、承知しました。次回でよろしゅうございますか。

【河合委員】 結構でございます。

【鈴木頭取】 はい、承知しました。

【山本会長】 ありがとうございます。ほかに何か、今日の時点でございますでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、川越頭取、鈴木頭取におかれましては、これで御退室をお願いいたします。本日は誠にありがとうございました。

【川越頭取】 ありがとうございます。

【鈴木頭取】 ありがとうございます。

(きらやか銀行川越頭取・仙台銀行鈴木頭取退室)

【山本会長】 それでは引き続きまして、福邦銀行の渡邊健雄頭取にオンライン会議に御入室をいただきます。こちらは資金交付制度の活用申請ということになります。それでは、しばらくお待ちください。

(福邦銀行渡邊頭取入室)

【山本会長】 渡邊頭取でいらっしゃいますでしょうか。

【渡邊頭取】 福邦銀行の渡邊です。

【山本会長】 それでは、10分程度で御説明をお願いいたします。よろしく願いいたします。

【渡邊頭取】 福邦銀行頭取の渡邊でございます。どうぞよろしくお願いいたします。時間も限られておりますので、資料の「実施計画（ダイジェスト版）」に即しまして、ポイントを絞って説明させていただきます。

まず実施計画を今回提出したこの背景について申し上げます。これは資料をめくっていただいて、1ページでございます。福井県は人口76万の県でございます、その福井県におきまして、当行のシェアは、この記載のとおり、シェア10%弱の第二地方銀行、旧相互銀行でございます。規模の小さいお客様が多い、従業員10名未満が約7割と記載がございますが、これは年商にしますと数千万円とか数億円、年商にして10億円未満のお客様がほとんどでございます。

外的な環境について申し上げますと、1枚まためくっていただきまして、資料の3ページでございます。資料の3ページに福井県の現状等が書いてございますが、上から3つほど、人口の減少、2つ目に事業所数の減少、特に規模の小さい事業所数が減っているといったことがございます。3番目に、超低金利の長期化。言わば半ば構造的な問題を記載してございますが、くわえて、昨年春からの新型コロナウイルス感染症の拡大という新たな問題が生じまして、当行の取引先も業況の悪化あるいはバランスシートの悪化ということが懸念されております。当行の営業基盤であります地域の規模の小さなお客様をしっかりと支えていくためにも、当行自身の経営基盤の強化が必要であると認識しております。

今、外部環境の厳しさ、いわゆる脅威ということを申し上げましたが、一方で、記載ございませんが、福井県には北陸新幹線の延伸がございます。今、金沢まで来ておりますが、

2024年春に福井を通して敦賀まで延伸という、こういったプロジェクトが進行しております。これは大きな機会、チャンスでございます。

こうした環境の下で、資料をまためくっていただきまして、4ページの下の段でございます。青い矢印が下からずっと伸びておりますが、これは福井銀行との包括連携、Fプロジェクトでございます。一番左下に、2019年9月に検討を開始して、それから、順次、両行間で協議して、各種施策を展開してきたところでございますが、赤い字でございます、この2021年5月、最終契約を締結していただきまして、さらに、今度の10月、払込み完了とありますが、福井銀行から50億円の出資を受けまして、連結子会社化の予定でございます。これは、つまり、同一県内の第一地銀の福井銀行と当行、第二地銀の福邦銀行が業務面・資本面におきまして関係を強化して、強固にして、ツーブランド・ワングループと、いわゆる連結子会社化という形を取りまして、経営基盤の強化、シナジー効果を上げて、地域経済の回復と持続的な発展、顧客サービスの維持向上を図っていかうというものでございます。そのためにも、この実施計画におきまして、将来の絵姿を固めていかうと。つまり、当行は、公的資金を返済した後も、将来にわたる健全性を維持して、持続的に地域貢献をしていくと、そういった将来の絵姿を固めて、推進していかうと考えた次第でございます。

それでは、経営基盤強化のための実施する措置としまして主なものを御説明いたします。資料の5ページになります。資料の5ページに、箱が3つほどございます。左から店舗・ATMの戦略、それから、本部機能の統合、左下に行きまして、営業店窓口端末の共通化を掲げております。

まず左上の店舗・ATM関係でございますが、ここにつきましては、店舗ネットワークを最適化しまして、グラフにございます、4年で2割の拠点を集約いたします。これは両行とも大体2割ぐらいです。人員再配置によりまして、営業・コンサル部門に担当者を拡充する。また、ATMにつきましては、両行のお客様が取引できる共同ATMを開発して、同一拠点での台数を見直します。そういったことを通じまして、お客様の利便性を維持しながら、グループとしてのATMの配置最適化を図ってまいりたいと考えております。

それから、右上の本部機能の統合とございますが、青紫が福井銀行でございます。それから、緑が福邦銀行で、真ん中に水色の部分がございます。青紫と緑の、例えば企画とか人事とか経営の中核部門、あるいは営業、融資といった顧客向けの営業部門、これはそれぞれ別、ツーブランドでございまして、水色の部分、これは本部の間接、バック部門でございます。総務とか管理、事務、システム、そういった関係は、同一拠点に集約しまして、

事務フロー、システムの共同化、共通化を図りまして事務の効率化を図って、そこで創出された人員を顧客接点部門など重点分野に再配置するということを考えてございます。

それから、3番目に、営業店窓口の共通化（タブレット化）とございます。弊行は、2019年に基幹システムである勘定系システムを、これまでの自営だったものを共同化にしました。その際、システムベンダーは、福井銀行と同じNTTデータとなりました。今、システムが異なります。先方、福井銀行が地銀共同センターで、当行はSTELLA CUBEというものでございますが、ベンダーが同じでありますので、営業店におけるお客様の事務手続を共通化しまして、同時に営業店窓口を設置しているいわゆる専用端末をタブレット化して、いわゆる共通タブレット化に移行する。これによりまして、相談時間の創出と端末コストの削減を見込んでございます。

各種施策の中でいろいろ申し上げましたけれども、肝となるのは、やはりシステムの改修・構築でございます。ちょっと飛びますけれども、資料の8ページを御覧ください。これは実施する措置と実施に要する費用を表で記載してございますが、表の①にシステムの改修とございます。これは実施に要する費用として、一番左、28億5,000万円、約30億円弱となっておりますが、その多くが勘定系システム関連でございます。実施計画の期間は5年半となるわけでございますが、その中で両行の勘定系システムの更改に向けた検討準備も必要となります。中期的には、勘定系システムの共同化、あるいは今後のIT技術の進歩を見据えました次世代勘定系システムを視野に入れました対応が必要となります。こうしたことを踏まえた施策を今計画においても着実に実施して、ツーブランド・ワングループのこのモデルを成功させたいと考えております。

先程来、営業・コンサルの拡充、顧客接点網の強化ということを申し上げましたが、これはまた資料の6ページをお開きください。資料の6ページ左には、当行のコンサルサービス、これは第5次経営強化計画でお示したものでございますが、これまでも当行はこの本業支援あるいはコンサル、お客様の売上支援とか、業務効率化支援とか、人材紹介とか、こういったことをやってまいりましたが、今回の福井銀行とのグループ化によりまして、右の絵でございます、福井銀行が持っている様々なツール、ネットワークを活用しまして、引き続き、本業支援、コンサルティングをより強力に展開してまいりたいと考えてございます。

この図に地域商社と人材派遣と、まだ点線となっている部分がございます。この地域商社と申しますのは、先ほど申し上げました北陸新幹線延伸を見据えた観光地域商社でござ

います。福井県の物産のいわゆる販売とか観光客の誘致でございます。それから、人材派遣・紹介会社と申しますのは、人手不足あるいは人材不足に悩む地元企業に対しまして、両行のOB・OGを登録してストックして、そこを派遣すると。あるいは、外部の専門人材を御紹介すると、そういった会社でございます。それによって地元企業を支援すると。いずれの会社も今年度中に設立して、福井銀行と共同運営するという予定でございます。

以上のような取組の結果としましてパフォーマンスはどうかとなりますと、例えば戻っていただきまして、資料5ページの先ほどの実施措置の右下のグラフが、基盤的金融サービスの、この青い線でございますけれども、2020年度でマイナス16億円ぐらいがあったものが10億円以上の改善を見込むというのが1点。それから、いわゆるコアコア、投資信託解約益除きのコア業務純益も、ここは赤線でございますけれども、これも順次増加を見込むということでございます。

最後になります。実施計画を適切に実施するための体制について御説明いたします。資料の7ページをお開きください。当行の行内の体制につきましては、ここに記載のとおり、役員部長会とか、月次の会議とか、週次の経営会議などとおりでございますけれども、福井銀行、当行両行の協議の場としまして、この絵にございますように、Fプロジェクト推進委員会と。これは今年の1月に設置したものでございますが、ここにおきまして協議をしてきました。両行の頭取、委員長が福井銀行の林さん、副委員長が私でございます、両行横断型の組織でございます。定期的に、月1、2回ぐらいずっとFプロジェクトに関する協議進捗状況の共有を図ってまいりました。下にぶら下がっているのは、若手・中堅から成るワーキンググループもございます。こういった場で実施計画における施策の進捗管理もここで行ってまいりたいと考えてございます。

以上、実施計画のこういった諸施策を行うことによりまして、当行の経営基盤の強化、金融機能の維持強化を果たしてまいりまして、地域経済の再生・回復、持続的な発展に繋げてまいりたいと考えてございます。よろしく御審議お願いいたします。

以上でございます。

【山本会長】 渡邊頭取、ありがとうございました。それでは、委員の皆様から本日の段階で御確認していただくべき事項等ございましたら、御発言をお願いいたします。

いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、渡邊頭取にはここで御退室をいただきます。本日は御説明をいただきまして、誠にありがとうございました。

【渡邊頭取】 どうもありがとうございました。

(福邦銀行渡邊頭取退室)

【山本会長】 それでは、本日予定されておりました説明については、これで全て終わったということになります。

本日は、冒頭申し上げたとおり、各行からの説明をいただくということで、来週9日の審査会において、本日の各行からの説明も踏まえまして質疑応答、意見交換の機会を持ちたいというふうに思います。

また、本日の審査会については、この開催の事実及び議事内容につきましては非公表という扱いとさせていただきます。それから、本日の配付資料につきましても、全ての資料が非公表ということになっておりまして、新計画の承認後におきましても、当該金融機関の業務を行っている地域の信用・秩序を損なうおそれのある事項、取引者の秘密を害するおそれのある事項、業務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、資料につきましてはくれぐれもお取扱いに御留意をいただきますよう、よろしく願いいたします。

以上で本日予定されておりました議事は全て終了ということになりますが、委員の皆様から何か来週に向けて御質問とか御意見等ございましたら、御自由に御発言いただきたいと思いますが、いかがでしょうか。よろしゅうございますか。

それでは、以上をもちまして、本日の審査会は終了させていただきます。またすぐ直近、来週ということになりますけれども、どうか引き続きよろしく願いいたします。

本日は、長時間にわたりまして、誠にありがとうございました。

— 了 —