

金融機能強化審査会議事録（第27回）

1. 開催日時 令和3年9月9日（木）10時00分～15時15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27回）

2021年9月9日

【山本会長】 それでは、皆様おそろいということですので、ただいまから第27回金融機能強化審査会を開催させていただきます。

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、前回同様、オンライン会議による開催とさせていただきますので、よろしく願いをいたします。

また、議事録については、3年後に公表をさせていただく予定ですので、よろしく願いをいたします。

会議を始める前に、留意事項でございますが、御発言を希望される際には、会議システム上で挙手をしていただき、私のほうでそれを確認して御案内をいたしますので、御自身の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。

本日の議事ですが、9月2日に各行から説明を受けた経営強化計画、実施計画につきまして、質疑及び御審議をいただきます。

なお、河合委員におかれましては、高知銀行と顧問契約を締結されておられるということですので、会議より御退出をいただく必要はございませんけれども、同行の質疑及び審議意見の取りまとめに際しての御発言については御遠慮いただきますよう、よろしく願いをいたします。

それでは、質疑応答に入らせていただきます。質疑応答の場では、まずは事前に頂戴しております御質問につきまして各銀行から一括して御回答をいただいた上で、その後、前回の銀行からの説明や事前質問への回答内容等を踏まえて頭取等に直接御確認されたい点等を中心に御意見、御質問等をお願いできればと思います。本日も対象行が多数にわたりますので、おおむね1行当たり25分程度の質疑応答の時間を想定しておりますので、御配慮をいただければ幸いに存じます。

そのような質疑応答を終えた上で、後ほど本日の議題全体につきまして別途委員の間での討議の時間を設けさせていただいております。

以上の点につきまして、何か御不明の点等ございますでしょうか。よろしゅうございますか。

それでは、質疑応答に入りたいと思います。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ので、若干お待ちいただければと思います。

(みちのく銀行藤澤頭取入室)

【山本会長】 藤澤頭取、入っていますか。

【藤澤頭取】 はい、藤澤でございます。

【山本会長】 それでは、これより質疑応答を行いたいと思いますので、まず藤澤頭取から事前の質問への御回答をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【藤澤頭取】 かしこまりました。改めまして、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、事前に頂戴いたしました委員の皆様からの御質問に対しまして、回答させていただきます。

まずは、現在進めております青森銀行との経営統合に関連した御質問です。「経営統合によるシナジー効果の規模感はどの程度か。また、経営統合に伴うコストシナジーやトップラインシナジーはどの程度か。」といった御質問がございました。

こちらにつきましては、併せて御説明いたします。経営統合のシナジー効果につきましては、今後青森銀行と協議の上策定することになりますが、現時点におきまして、私どもの責任で算定したシナジー効果の概要について、説明をさせていただきます。

まず、コストシナジーについてですが、増益となる効果とすれば、システム共通化によるランニングコストの減少。60店舗ほどある近接する支店を中心とした店舗の統合や、本部機能の統合を含めた人員適正化、固定費の削減などにより、5年累計で80億円程度の増益効果を見込んでおります。一方で減益となる効果ですが、システム共通化に伴う開発移行費用のほか、店舗の統合に伴う減損損失といった一時的な費用が5年累計で130億円程度発生するものと想定しております。結果といたしまして、5年累計のコストシナジーは50億円程度のコスト先行になるものと考えております。

次に、トップラインシナジーですが、両行の強みを生かしたコンサルティングの強化によるプラスシナジーと、他行攻勢などによるマイナスシナジーを想定しておりますが、当初5年間の累計では10億円程度のシナジーとして見込んでいるものであります。

先般、河合委員からJカーブのお話がありまして、経営統合から合併初年度までの3年間は一時費用が先行することになりますので、シナジー合計ではマイナスが続いておりますが、4年目以降につきましては、コストシナジー、トップラインシナジー共にプラスに転じ、10年間累計では160億円程度のシナジー効果が見込まれるものと考えております。

続いての御質問ですが、こちらも経営統合に関連したものとなっております。「金融機関同士の競争激化による貸出金利回りの低下は、青森銀行との経営統合によりどの程度改善されるものと考えているか。」といった内容の御質問です。

まず青森銀行との経営統合、すなわち、青森銀行との競争関係がなくなること自体では、貸出金利回りが改善するとは想定しておりません。収益力強化に対する私どもの基本的な考え方は、お客様に対して付加価値の高いサービスを提供し、サービスに見合った対価を貸出金利息だけではなく役務収益も含めたトータルで高めていこうというものであります。これまでは必ずしも十分にできているわけではありませんでした。第5次経営強化計画に掲げた、地域に寄り添ったコンサルティング営業を着実に実践することで収益力の強化を図ってまいります。くわえて、今回の経営統合により、両行が持つノウハウや知見、情報、ネットワーク、こういったものをフル活用することで、提案の質を高め、より付加価値の高いサービスをお客様へ提供し、さらなる収益力強化に繋げてまいりたいと考えております。

続いて、法人向けの営業活動に関する御質問です。「コンサルティングに力を入れているが、収益向上に具体的に結びつけるためにどのようなK P Iを設定しているか。また、外部の知見を活用したこれまでの施策の成果、これをどのように見ているか。」といった内容の御質問です。

今回の経営強化計画の策定に当たり、手前どもも取締役会の議論の中で社外取締役から、様々な施策に取り組んではいるものの、収益の向上には繋がっていないというような意見をいただいております。そうした意見を踏まえまして、今回の計画におきましては、特に収益とのつながりを意識したK P Iを設定し、取締役会においても、このK P Iを中心として定期的な進捗状況の把握や改善策の検討行う態勢としております。

法人営業に関するK P Iにつきましては、施策の実効性をより一層高めるため、お客様へのコンタクト数とか、あるいは提案件数といった、プロセスに着目した項目を設定しております。また、特にここ最近ニーズが高まっている事業承継、M&Aについては、コンサルティングの契約件数そのものをK P Iとして設定し、さらなる収益向上に取り組んでいるところでございます。

また、外部知見を活用した施策の成果といたしましては、例えば地域クラウド交流会では、地域における創業機運の高まりといった地域の課題解決にも繋がっているものと考えておりますし、同時に、職員の人材育成や、あるいは当行の収益にも寄与しているものと

認識しております。

最後に、個人向け営業活動に関する御質問です。「証券会社などとの協働により、提供する運用商品の幅を広げている。そのような中でお客様のリスクアペタイトをどのように計測しているか。また、これまでの協働の効果をどのように認識しているか。」といった内容の御質問です。

提携先への紹介に当たりましては、お客様のリスク許容度や投資方針といったものの確認をより厳格に行うため、通常、営業店で行われております適合性チェック、これに加えて、本部目線での検証も実施しております。具体的には、例えばSBIとの共同店舗ということで申し上げますと、金融資産の総額が当行に1,000万円以上あるお客様もしくは他行も含めて3,000万円以上あるお客様、こうした基準を目安に紹介の可否を判断することにしております。なお、販売後における提携先によるアフターフォローは当然のことですが、当行におきましても、お客様に対する紹介後の継続的なケアを行う体制としております。

また、これまでの協働の成果といたしましては、お客様の多様なニーズに即した豊富なラインナップの提供によりまして、お客様の満足度の向上にしっかりと繋がっているものと考えております。引き続き、お客様のため、地域のためになるようなアライアンスにつきましても、積極的に取り組んでまいりたいと考えているところでございます。

以上、事前に頂戴いたしました御質問に対する回答とさせていただきます。ありがとうございます。

【山本会長】 藤澤頭取、ありがとうございます。それでは引き続き、委員の皆様から追加での御質問のほうをよろしく願いいたします。どなたからでも結構ですので、挙手をいただければと思います。

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。頭取、御説明いただきまして、誠にありがとうございました。

【藤澤頭取】 とんでもございません。

【河合委員】 追加で質問させていただきます。まずコンサルティング、法人向けと個人向けとお客様対応についてそれぞれ質問させていただきたいのですが、まず1つ目、法人向けでありますけれども、非常に地域に寄り添った丁寧なコンサルティング活動を経営統合を見据えてやっていかれるということ、新しい知見も生かしてやっていかれるという

ことで、ぜひともその方向でうまく伸びていくことを祈念しておりますが、主としてお客様はやはり地元のお客様あるいは青森県及びその近隣ということになるかと思えますけれども、やはり青森県経済が置かれている立場あるいはその人口構成からいうと、必ずしも見通しは非常に明るいわけではないといえますか、比較的経済成長からいうと厳しい地域であるというふうに私自身は理解しているのですが、頭取の目から御覧になられまして、具体的に御行のお客様に引き寄せて、全体として事業環境をどのように見ておられるのか。

特に、御行のお客様のプロファイルということで結構ですが、集中している業種、銀行からのサポートが必要な業種というのが幾つかあるかと思えますけれども、具体的に例を挙げていただきまして、そのような特に当行経営にとって大きな意味を持つ業種について、先行きの見通しと、それから、具体的なコンサルティング、サポートの施策を例としてお聞かせいただければ、取組の状況が分かってありがたく存じます。それがまず1点です。

もう1つ、個人向けでございまして、適合性のチェックにつきまして丁寧な御説明をいただきまして、ありがとうございました。本件、色々な知見を借り、かつ色々な商品をラインナップされて、お客様に紹介していかれるということで例として預金残高を適合性チェックの例として挙げていただきましたけれども、1つ、こういう言い方をしてしまうのがいいかどうか分からないのですが、全国組織から商品を地域に引き込んでいく場合に、地域の個人のお客様というのは、ざっくりと言いますと、高齢の方が多という年齢層の違いがあるかと思えます。そうすると、必ずしも資産残高だけでちゃんと向いている商品が提供されているのかどうかという点がちょっと心配される場所ですが、地域のお客様の年齢なども含めたプロファイル、リスクアペタイト、本当にこの年齢の方々が持つべきリスクアペタイトに即した紹介になっているかどうか、この点について頭取がどのようにお考えでいらっしゃるかというのをお聞かせいただければ幸いです。

最後は1点、質問ではなくて確認ですが、お示しいただきました統合のシナジー効果ということを見ますと、私どもが手前で見させていただいている3年までの計画の間はマイナス効果ということになりますので、もともと御提出をいただいております計画に比べると大体この見積り分だけ下振れるというふうにざっくりと考えておけばよろしいということでしょうか。これは後の審議のために確認をさせていただくものでございます。

以上3点よろしくお願いたします。

【山本会長】 それでは、藤澤頭取、よろしくお願いたします。

【藤澤頭取】 ありがとうございます。まず1点目、法人の部分をお答えしたいと思

いますが、今お話にありましたとおり、青森県の経済環境、先行きとすると、それほど実は明るい見通しがないというところがないわけではございません。例えば地域はどこもそうかもしれませんけれども、人口減少、少子高齢化、そういった構造的な課題というのはかなり大きいですし、そういうことに相まって、同じぐらいの比率で事業所もやはり減少しているところがございます。あわせて、昨今のこのコロナといった環境を踏まえますと、地域経済、すなわち、地域の力そのものが何となく弱まっていくようなそういう可能性も一部では感じているところでございます。

ただ一方では、青森県は三方を海に囲まれておりまして、もう一方は八甲田山ということで、非常に自然に恵まれております。そういう意味では一次産品、これは東北でも16年連続でかなり高い水準を維持している、第1位ということになっておりますが、そういったものとか、あるいは観光資源、最近では洋上風力、そういったこともはじめとして色々な新たな取組というのも結構好材料になってくるかなとは思っております。くわえて、陸海空の交通アクセスもかなり豊富なものがございますので、そういう意味でいくと、成長ドライバーとなり得るようなポテンシャルというのはそれ相応にある地域なのではないかと。そこをやっぱりオール青森で盛り上げていくのが我々のこれからの役割なのではないかというふうに感じているところがございます。

事業環境そのものでいきますと、まさに今のコロナの影響を受ける中でいきますと、ここ数年、青森県はやはりインバウンドあるいは観光、そういったことを中心にしてかなり経済が回ってきたところがありますけれども、このコロナ禍によりまして、そういったところが大きく悪化している部分がございます。そういう意味では観光関連あるいはサービス業、そういったところを中心にしっかりと支援が必要だと思っております。また、足元では医療業界、こういったところもコロナ対応などをやりながら何とか足元ではもっておりますけれども、ちょっと先々を見据えた中では意外と不安要素もあるかなと感じておりますので、こういったところに対しては丁寧なコンサルティングというものをやっていかなければならないなと感じております。

ざっくり全体を通して見ますと、今このコロナ禍において我々が果たすべき役割ということで申し上げますと、やはりコロナを踏まえて、かなり社会・生活様式が大きく変化したと思っております。そういう中においては新たな生活様式に合わせた事業者の皆さんの事業構造改革というか、そういったお手伝いがまず一義的にあると思っておりますし、くわえて、継続した金融仲介機能のより一層の発揮も必要だと思っておりますし、こういっ

たことを持続的にやるためには、我々金融機関自身の経営基盤の強化、これも欠かせないと感じております。まさに今回第5次経営強化計画に掲げたものだと思っておりますので、そういったところを中心にしっかりと地元の事業者の皆さんに寄り添ってまいりたい、そのように考えているところでございます。

あと、2点目の個人営業ということでございました。先ほど私、金融資産の例を申し上げましたけれども、具体的に今手元にはないですが、例えば年齢層別の分析だとか、あるいは資金の性格別の分析、それに加えて、年収だとか、あるいは投資経験、当然にそういったものもしっかりと適合性という観点の中でチェックしておりますし、本部においてはかなり厳しい目線で、そういったもののさらなるチェックを上乗せでやっている状況がございます。

そういった意味では、確かに高齢の方が多い地域ではございますけれども、しっかりとその方々の特性に応じたような商品の提供がなされているものと私は考えておりますし、先ほど実際に紹介後の我々としての丁寧なケアもやっているというお話を申し上げました。紹介して終わりではなくて、紹介した後にしっかりとその場でお客様が抱えている不安や不満がないかだとか、そういったことを直接訪問したり、DMで行うだとかそういったケアも行っておりますので、心配は意外と薄いのではないかと考えているところでございます。

あと、最後、3点目でシナジー効果の関係でございました。これは確かに計画3年目までのところがマイナスが続いているということで、計画に比べると両行で大体規模感は同じですので、半々にするとその半分ぐらいの影響が下振れの要因にはなり得ると思っております。ただ、1点、我々とすると、今回こちらに対して例えば資金交付制度だとかそういったものも活用させていただきたいとは考えておりますけれども、そういった効果は一切こちらには織り込んでおりませんし、冒頭申し上げましたとおり、まだまだちょっと粗い算定になっております。そういった中で、特に両行の営業部門が、まだクリアランス前でもありますし、ガンジャンピング規制の問題もあってまだ協議ができていない状況ですので、今後そういった協議によって、特にトップラインシナジーの部分の積上げだとかそういったものも想定されるのではないかと私なりにちょっと考えておりますけれども、しっかりと確定した段階でまた皆様にお示しさせていただければと思っておりますのでございます。

以上でございます。

【河合委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、ほかの委員の方々からお願いできますでしょうか。いかがでしょうか。

では、加藤委員。

【加藤委員】 ありがとうございます。加藤です。頭取、御説明どうもありがとうございました。

今回、来年統合されて、そして、2024年に合併されるという中で、みちのく銀行として今まで作成されていた経営強化計画があつて、さらにその上に上乘せされるような形で今後合併ということが1つの大きなイベントとして、あるいは課題として乗っかってくるということだと思いますし、今回そのシナジー効果のほうの数字も出していただいております。

こういう中で、頭取として、今コミットしていただいているような数字を達成するに当たり一番困難な部分、例えばコストシナジーのほうを拝見いたしますと、固定費を削減、要は、お店を閉じて、あるいは人員を適正化するというようなことなども書いてありますし、あるいはシステムの導入をして共通化していくということもあると思うのですけれども、頭取がこの中で一番チャレンジングだと、要は、達成が困難だと思われる事項というのはどのような点になるのでしょうか。

【藤澤頭取】 ありがとうございます。やはりコスト削減効果をかなり大きく見込んでいるところがございます。この前提には、やはり店舗の統合による効果というところはかなり大きくなってまいります。店舗の統合によりまして、人員の適正化も進みますし、かつ固定費の削減にも繋がっていくということにはなりますけれども、この店舗の統合そのものがやはり大きな課題になってくるのではないかなと私は捉えております。

なぜかと申しますと、店舗の統合はかなり早めに進めていきたいとは考えておりますが、近隣の地域と言っても、500メートルなり1キロなりの地域差、距離差というのはやっぱり実際にあります。そういう中でいきますと、お客様の理解をいかに得ながらこれを進めていけるかという、ここが最大の肝になってくるのではないかとまず1点考えております。これをスピード感を持ってやるためには、お客様に対してより丁寧な説明をして、早いタイミングで理解を得ていくという、これが必要だと思っております。

あとは、これによりまして、人員の適正化ということも我々想定しております。ただ、今回の統合におきましては、何か職員の痛みを伴うような雇用調整だとかそういったこと

は一切やるつもりはございません。そういう意味でいきますと、採用の調整によって、自然減のスピード、あるいは新たな分野への再配置も併せてですが、そういったことをやっていかなければならないですけれども、この辺の職員の人員の変化と、我々が事業で行っていくことのスピード感の調整ということも、これもまた1つ大きな課題になるのではないかと考えているところでございます。

ただ、いずれにしても、これについてはしっかりとお客様含めた関係者にしっかりと説明を尽くすことによって十分に解決できることだと思っておりますので、そういう対応で臨んでまいりたいと考えております。

以上でございます。

【加藤委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございます。

左三川委員、どうぞお願いします。

【左三川委員】 御丁寧な御説明ありがとうございました。左三川と申します。3点目についてお尋ねしたいのですけれども、金融機関同士の競争激化等による貸出利回りの低下という記述をなさっていますけれども、もともと何がボトルネックだったのかを教えてくださいいただければと思います。例えば先ほど、青森銀行との競争がなくなること自体で状況がそれほど大きく変わるわけではないという御説明をいただきましたけれども、そうだとしたら、合併時の状況として、例えば信用金庫、信用組合との競争が激しかったのか、あるいは他県から青森県の貸出市場に入ってこられる地域金融機関の影響だったのかということをお聞きしたいと思います。恐らくリスクなどから算定される適正水準に比べて貸出金利回りに低下圧力がかかっていたという御判断でいらっしゃるかと思いますが、詳しくお尋ねできればと思います。

【山本会長】 よろしくお願いします。

【藤澤頭取】 ありがとうございます。先ほどの説明で、青森銀行との競争がなくなること自体では金利の上昇は想定していないというお話を申し上げました。その中で、なぜ以前においてそういう金利の低下圧力があつたのかという、そういう御質問というふうに理解してよろしいでしょうか。

【左三川委員】 はい。

【藤澤頭取】 ありがとうございます。我々の競争環境といたしますと、やはり青森銀行との直接的な競争環境というのは非常に大きな、色々なところでやっぱりせめぎ合いも

ございましたので、かなりあると思っております。ただ一方で、それ以外の金融機関、これは政府系の金融機関もそうですし、あるいはメガバンク、あるいは地域にない金融機関も結構青森には入ってきております。実際にお客様のところ結構足しげく歩いているというところがございます。ましてや資金調達という観点で申し上げますと、銀行だけではなくて、例えば証券会社とか信託銀行とかそういったところもやはり競合というのも相応にございまして、そういった中では金利の下げ圧力というのは相応に感じていました。特に県外から入ってくる金融機関というのはやはりかなり低い金利で入ってきますので、そういった中でやっぱり全体の水準が下がり気味になっているというところがあったかと思っております。

そういった環境も実際続くというところもございまして、かといって、青森銀行と一緒にになったからという、何か我々として競争がなくなったので金利水準を高める、そういう思いもないのだというつもりで、先ほど競争がなくなったこと自体では上がることは想定していませんというお答えさせていただいたものでありますので、何か誤解があるようであれば申し訳ないと思っております。

以上です。

【山本会長】 よろしいでしょうか。ありがとうございました。

前田委員、お願いします。

【前田委員】 頭取、どうぞよろしくお願いします。

【藤澤頭取】 ありがとうございます。

【前田委員】 先ほどの回答の中で、青森県の将来を見たときに、洋上発電という大きな事業がありますと、こういうお答えだったわけですが、規模が600メガワット、これは直近のもので原発1基よりも大きいわけですね。そうすると、大体そこから推測するに、事業費が6,000億円～7,000億円、地域波及効果、30年で1,300億円から恐らく1,500億円ぐらい、雇用で大体7,000人ぐらい出てくると、非常に大きいわけですね。失礼な申し上げ方をしますが、大きな部分を青森銀行と統合されたとしても、みちのく銀行としてもなかなか大きなポジションを確保して、融資で収益確保することは困難だと思っております。

私がお伺いしたいのは、今、隣県の能代のところで、これはいわゆる港湾地域外ではなく内のところで、ちょうど工事が始まったところです。私、非常に興味があって、7月の半ばに能代まで視察に行きました。ちょうどモノパイルを打っているところでしたが、去年の11月にも行きました。気候が違うということもありますが、去年の11月は工事が始ま

っていなかったので、能代は本当に寒々としていました。ところが、7月に行くと、安価なホテルが満室で、工事の方々が宿泊している。それから、飲食店に置いてあるものが違う。非常に美味しい刺身と、ほかでは手に入らないような高価な日本酒が並んでいました。要するに、人が働くことによって所得が増えて、それで皆が消費をするわけです。そこをどうやってサポートしていくのかが一番大きな問題だと思います。これは工事が恐らく2022年に選定があったとして、冬場の洋上工事は無理ですから、2028年の春、3月、4月ぐらいからでしょうか。その前ぐらいから、態勢を整えていただかないと、工事の方々の支援はできません。

そうすると、失礼な言い方で、頭取の任期が終わっておられるかも分かりませんが、銀行としては、基地港をどこに置くのか、青森の西北沖と書いてあったので、青森港なのか、西のほうの港を使うのか分からないですが、その辺りに対して、中期、3年ぐらいを目途に計画を立てていかないと、絶対回らないはずです。そういう取組をしないと、お客さんのキャッシュフローを増やすということは困難です。その辺り、銀行としてどういうふうな取組をなさっているのでしょうか。

以上です。どうぞよろしくお願いいたします。

【藤澤頭取】 ありがとうございます。まず、最初に青森県の西北地区、海岸沿いと、実は能代沖からずっと北に北上した、津軽半島の先のほう、竜飛岬というのがありますが、その下の左側、ずっとその辺が西北地区になっておりまして、今その辺がまず第1候補になっております。あともう1つの候補地は、陸奥湾、青森県に、囲まれている湾がありますが、その陸奥湾そのものも今、候補に挙がっているところでございます。

秋田についても、やはりこういった事業というのはかなり先行して取り組んできておりましたので、能代のほうではやっぱりそういった動きがもう出ているということは我々も承知しておりますけれども、県内においても、例えば港の、かなり大きな船とかそういったものがいっぱい必要になりますので、港の整備だとかそういったものも実はスタートしているというところがございます。

そんな中で、先ほどお話がございましたとおり、工費というのはかなり大きな規模のものになります。6,000億円、7,000億円というお話がございましたけれども、我々とするのもっとするのではないかというような、そういう大規模なものになってくると思っておりますが、ほとんどは恐らく中央資本が当然中心になってやるべきものだとは思っております。

ただ、地元事業者がそれを黙って見ているわけにはいかないのです。そういった中では、工事にいかにしてそういった形で自分たちも参加できるか。あるいは、事後のメンテナンスについては、やはり地元が主導でやるのが一番効率がいいものだと私も思っておりまして、そういったところの支援というのが、我々としてはやっぱり一番重要になってくると思っております。

この洋上風力のプロジェクト全体を我々が支えるということは決して不可能です。そうではなくて、そこに対して地域の事業者の皆さんがどれだけしっかりと参画でき、地元いくら貢献できるかという、そういったところのお手伝いを、本当に裾野の部分になるのですけれども、そういったところをしっかりとやっていきたいというふうに考えております。

また、くわえて、先ほどお話ございました、能代ではかなり街そのものが潤っているというお話がございます。まさにこれだけ大規模の工事・大規模プロジェクトが行われるということになりますと、青森に滞在する人間、これは工事期間は当然ですけれども、その後の運営に当たってもかなりそういったところは見込まれることになっております。そういうことになると、地域一帯の再開発だとかそういったところが非常に重要になってくると考えておりまして、そういった部分はまさに我々地元の金融機関が地元の事業者と一緒にやっていくべきところなのではないかと。

そういったところを今実は我々としても研究に入ったばかりのところですが、色々なことを想定して、事業者あるいは地方公共団体と、この先我々が考えられるようなことを意見交換をする中で、私たちのやるべきこと、できる役割をしっかりと果たしてまいりたい、そのように考えているところでございます。回答になっているかどうか分かりませんが、以上でございます。

【前田委員】 ありがとうございます。青森の飲食店が復活するように、ぜひとも頑張ってください。浅虫温泉がもっと繁栄するように、ぜひとも頑張ってください。

【藤澤頭取】 ありがとうございます。とても嬉しいです。ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございます。

長谷川委員、お願いします。

【長谷川委員】 すみません、貴重なお話ありがとうございました。お時間もあまりないので、御質問というよりも、ダイジェスト版の6ページか、あるいは経営計画全般で結構ですが、第5次経営強化計画の概要のところ、営業戦略と地域戦略を挙げていらっし

やいますが、営業戦略のほうでは地域への価値提供、地域戦略では地域への価値創造という事で、かなり深読みしないとあまり違いがよく分からずとちょっと思っています。それが1点。

これはいつかのまた別の機会に御回答でも結構ですので、2点目は、これは質問というよりも、SDGsを経営計画のメインに掲げられているのですが、その中で、5番目の女性管理職と、先ほど出てきました風力発電とかの13番目についてはよく分かるのですが、4番目と8番目と12番目のSDGの目標、特に例えば12番目というのは持続可能な生産消費形態を確保するという目標ですけれども、これが金融のデジタル化促進とどう関係しているのかということ、それから、4番目も、全ての人に質のよい教育をとるところが、金融リテラシーとどう関係しているのかということ。8番目もそうですけれども、ディセント・ワーク、人間らしい雇用を創出しましょうということが事業性評価とどう、ちょっとなかなか結びつきが難しく感じているのですが、一度決めた経営強化計画ですけれども、また細部にわたって練り直すことも可能ですので、もう一度御勘案いただきたいなというふうに思っております。

以上でございます。

【藤澤頭取】 ありがとうございます。まず1点目にちょっとお話がございました、営業戦略では価値の提供ということで、地域戦略のほうは価値の創造、この辺の違いをどう整理しているかというお話かと思いました。地域への価値提供、これはまさに我々が金融仲介機能を果たしていく中で、しっかりとお客様に寄り添った提案あるいはプロダクト、そういったものをしっかりと提案できるようになっていこうという位置づけの中で、地域の皆さんに対するそういう価値を提供していこうという、そういう思いで作っております。

もう1つ、地域戦略ということで申しますと、これは今まで地域になかった新たな価値を生み出す活動をしていきたいという、そういう思いをここに込めているものでございます。例えば青森県、地元では、どちらかという、我々のお取引先もかなり中小企業あるいは小規模事業者の方がかなり多いですけれども、そういった方々がITだとかデジタルを活用しているかという、実はそうではありません。そういった意味では、何か我々としてそういうお客様に対する生産性を高めるための新たな価値を創り出すようなそういう動きをしていきたいと考えております。

あるいは、青森県は、農業が非常に強い地域というお話を先ほどしました。とはいえ、課題はかなりあります。やっぱり就業される方の人数はどんどん減っていますし、高齢化

も進んでいる。そういった中で、例えば私たちが今の関連会社としてつくってやっているのは、IT、例えばAIだとかIoTあるいはドローンだとかそういったものを活用した新たな農業のあり方、そういったものをしっかりと価値として創り出していきたいという、そういう活動を捉えて地域戦略で価値創造という言葉を使わせていただいております。ちょっと分かりづらいかもしれませんが、思いとすればそういったところでございます。

あと、先ほどSDGs、いろいろと大きな目標に対して少し関連性が色々と、もしくはともすると薄いのではないかというような、若干そういうお話をいただいたところであります。全て申し上げるわけにはいかないですが、例えば4番ですと、全ての人に質のよい教育をとってお話の中で、青森県は実は金融知識度調査みたいなことをやっている団体がありまして、そういう中でいくと、全国で一番金融リテラシーが低い地域と言われております。ただ一方では、金融に対する知識を自分は持っていると思いますかという、これはかなり上位で「持っている」と自分が答える、そういう非常にギャップのある地域でございます。

そういう意味では、しっかりと我々金融機関が責任を持って、お客様に対して、真の金融とはこういうことですよという、そういったある意味、教育というところをおこがましい言い方にはなりますけれども、そういう知見を広げていく役割を持っているのではないかと、そういう意味合いを込め、それぞれ色々意味合いをつけながら載せさせていただいているところがございます。もし必要とあれば、どういう考えかというのは後ほど提供させていただきたいと考えております。

以上、回答になります。

【長谷川委員】 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、既に予定されている時間になっておりますので、藤澤頭取にはここで御退室をいただきます。本日はどうも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した。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御入室をいただきたいと思います。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、おはようございます。

【江原頭取】 おはようございます。

【山本会長】 よろしく願いいたします。それではまず、江原頭取から事前の質問への御回答をお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

【江原頭取】 東和銀行の江原でございます。本日もよろしく願いいたします。早速ですが、いただいた御質問に対して御回答を申し上げます。

まず、1つ目の御質問、「東和SBIお客様応援ファンドや新型コロナ対策資本性劣後ローンを活用した協調融資スキームの創設など、資本性資金の活用を考慮されるが、どの程度の収益性を見込んでいるか。」についてお答えをいたします。資本性資金の活用については、基本的には、コロナの影響で財務基盤が悪化して厳しい状況にあるお客様に対して、事業継続、地域の商流、雇用の観点から取り組んでいるものでございます。財務が改善することでプロパー融資が増えることや公庫との協調融資が増えることなど期待されるほか、業績が回復してランクアップすることによって引当てが戻ること、こういうことも収益にプラスになることを期待しております。しかしながら、収益的な目標数値、これは定めておりません。あくまでもコロナ禍の事業者支援のツールの1つとして取り組んでおります。

それでは次に、2つ目の御質問、「個々の融資先の貸出シェアを増加させるとしている中、競合行の行動変容をどのように予測し、どのように差別化しているか。」についてお答えをいたします。当行の主要な営業エリアである群馬県、埼玉県では、競合行として規模の大きな銀行がございませけれども、その規模の大きな地域銀行は大企業から中堅もしくは中小企業の大きなところが一応顧客層の中心になっていまして、当行の顧客層の中心は、それから下の中小・零細企業となっておりますので、直接の競合度合いというのはそれほど強くないというふうに当行では認識をしております。また、こうした中小・零細企業との信頼関係、これを強固にすることが差別化に繋がっていくものと考えております。

また、施策面での差別化については、本業支援を手間暇かけて行っていくこと、真の資金繰り支援を全行的に実施していくことで、よりきめの細かい質の高い支援を行うことが差別化に繋がるものと考えております。また、他行においては、確かに本部の専門部隊が中心となってソリューション営業を強化していたり、コンサルティング子会社などを設立する動きも出ておりますけれども、当行は一部の部署とか行員が本業支援を行うのではなく、支店長、渉外行員をはじめ全行員がお客様応援活動を日常的に実践しておりまして、

きめの細かな情報収集、経営者の悩みの相談などリレーションを強化している点も差別化に繋がるものと考えております。

次に、3つ目の質問、「業界平均に比べ金利低下を小さく抑える一方でコンサルの有償化を模索するなど、顧客に対する真の資金繰り支援を収益効果に結び付ける努力が窺える。今後、効果を上げていくためには効果検証が必要と考えるが、K P Iは継続性も重要と考えられる中、前計画で設定していた8つのK P Iを今計画で設定していない理由について。その上で、今計画における効果検証の方法や貴行の取組を収益に結び付けるための行員へのインセンティブ付けをどのようにしていくのか。」についてお答えをいたします。前計画で設定した8つのK P I、こちらは本業支援を強化するため設定したものですけれども、その目的はおおむね達成できたものと考えております。本計画では、計画の柱となる真の資金繰り支援によって、きめの細かい質の高い本業支援により、お客様の経営課題やニーズを本業面と財務面から解決することが重要であるということから、真の資金繰り支援の取組についてはP D C Aを回していくことが必要だと考えております。

ただ、本計画では公表しておりませんが、当行内部のK P Iとして半期ごとに目安を設定しておりまして、最終的には真の資金繰り支援を6,000先まで広げていく計画でございます。インセンティブ、こちらについては業績表彰基準の最重要項目として設定しているほか、本業支援の好事例があれば、行内ニュースで披露して共有することで、競争意識と意識づけを図っております。

次に、4つ目の御質問、「和キャピタルやS B Iとの連携、外部人材の保険コンサル登用など、外部の知見を活かす方策を多く講じているが、複数の外部知見をどのように活かすかの整理ができているか。また、それぞれについて、思ったような効果が上がっているか。」についてお答えします。外部の知見を生かすための判断の目安、こちらはお客様の役に立つかどうか、当行のお客様応援活動を強化することができるかどうかであると考えております。例えば預かり資產業務については、これまでややもすると、販売量を増やすことに目が行きがちでありましたけれども、和キャピタルの知見を生かして営業推進のやり方を、長期的取引を重視した残高に対する手数料収入を中心とした販売に転換をしております。また、外部人材の投信アドバイザーや保険コンサルタントが若手行員と同行訪問することで外部知見の行内蓄積に努めておりまして、効果を上げております。お客様へのデジタルイゼーション支援については、S B Iグループの知見を活用するなど、当行の足りないノウハウを外部知見の活用で補って取り組んでおります。

次に、5つ目の質問、「東和銀行SBIマネープラザにおいて、当行で取り扱いのない商品を提案されているが、例えば、銀行内に運用ノウハウ等は蓄積されているか。」についてお答えいたします。マネープラザについては、平成31年4月から前橋市の本店営業部内に設置をして、当行の行員2名、それとSBI側で2名、合計4名で業務に当たっております。また、令和3年4月からは、埼玉県に2店舗目を開設し、こちらも当行行員2名、SBI2名の合計4名を配置しております。当行行員4名がSBIの社員と同行訪問することでノウハウ、スキルが獲得できております。今後は人事ローテーションで経験者を増やしていきたいというふうに考えております。なお、本年度からSBIに依頼して行内向けの研修を行ってもらうことで、ノウハウ等の蓄積・獲得を図ってまいります。

最後に、6つ目の御質問、「SBIとの連携により、貴行及び顧客のデジタル化を推進するとされているが、具体的にどのような目的を持って進めようとしているか。」についてお答えをいたします。まずお客様向けについては、SBIグループの持つソリューションを提供することで、売上機会の増加や経費削減、効率化など提案を行ってまいります。例えば現在進めているのが、コロナ禍でニーズの高まっているオンライン診療や、卸売業者向けのスマホによる受発注システムなどがあります。地域の中小・零細企業はまだまだ伝票、帳簿、労務管理などデジタル化されていないお客様が多いことから、まずはデジタル化やICTの活用などを提案・支援をしていきたいというふうに考えております。そのための人材育成として、来月から行員3名を選抜して、外部のICT研修に参加をして、1年間の研修でありますけれども、ノウハウの獲得に取り組んでまいります。

また、総務系については、ペーパーレス、押印レスを前提として、業務の効率化や経費の削減、意思決定のスピードアップなどをまずは目指して取り組んでいきます。こうした取組を通じて、これから業務の進め方、働き方の改革とか組織体制の改革に繋げてまいりたいというふうに考えております。

説明のほうは以上でございます。

【山本会長】 江原頭取、ありがとうございました。それでは、委員の皆様より追加の御質問があれば、挙手をお願いしたいと思います。

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。頭取、御説明いただきましてありがとうございました。

1点お伺いいたします。SBIあるいは和キャピタルなど、それ以外にも外部の知見を

いろいろとお取り込みになられて、一人一人がレベルを上げてお客様に寄り添っていかれるという姿勢は大変明確に受け取らせていただきました。こうした施策を講じていかれるということは、取りも直さず役務収益の向上を金銭面でいえば期待できるということだと思いますが、当面3年間ぐらいで結構でございますので、各種施策により役務収益がどの程度向上すると見込んでおられるのか、また、コスト対比でいうとその収益の向上についてはどのように評価をされるのかということ、具体的な数字の規模をもって御説明いただけますでしょうか。

【江原頭取】 分かりました。それでは、お答えをいたします。令和3年度、今期でございますけれども、今期の役務取引等利益の目標が21億5,900万円。令和4年度、来期が23億1,200万円、最終年度の5年度、こちらが25億300万円という形で、役務取引については急激な伸びは当行の場合は考えておりません。一部他行ではかなりこのところをノルマのような形でやっていますけれども、当行はもう本当に資産形成支援については、お客様の資産を守って、少しでも今後資産が増えるような形で、長期・積立・分散を中心とした投資信託、生保についても外債等あまりリスクのあるものは売らないということで、低リスク低リターンの商品を中心に販売をしていくというその方針で今後もやっていきますので、そういう形でやっていきたいと。

そして、1つ、運用損益別の顧客比率という地域銀行の、もう御存じだと思いますけれども、その直近の7月になると思いますけれども、これも他行の損益状況の順位も上位ベストテンに入っておりますので、かなりお客さんがこれを見てもうかっているという形になると思いますので、一応これを注視しながら、お客様に少しでもメリットのある商品の販売をしていきたい。そして、当行の役務取引等利益も少しずつ増加していけばなというふうに思っております。

以上でございます。

【河合委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、ほかにいかがでしょうか。

加藤委員、お願いいたします。

【加藤委員】 すみません、頭取、御説明ありがとうございました。加藤です。

今のようにSBI等との連携というのも強化されて、あるいはデジタル化を加速されていくというお考えでいらっしゃるということですが、こと、デジタル化等に関して、先ほど行員の一部の方にそのトレーニングをされるということでしたが、例えば頭取をは

じめとされるマネジメントの方々がどのような形でそういうデジタル化に対して対応していき、自分たちがそのスキルをアップされていくか、あるいはそういうSBI等の方々の協業という意味において、皆様もそういった意味での知識のアップデート等をもってその方々の連携をされるということかと思いますが、マネジメントの方々御自身のその意味でのスキル等のアップデートということに関してはどのようにお考えでいらっしゃいますでしょうか。

【江原頭取】 デジタル化については、これはもう避けて通れないというか、もう本当に経営層がまずデジタル化の意味ですよね。よく言われるのは、DXとデジタル化は違うとか、DXの説明がきちんとできないとかそういうことをよく言われますけれども、当行の役員層については、個々で自分で勉強するというのも1つありますし、それと、役員会議や経営戦略会議とか、いろいろ本部の部長も交えた会議等を行っておりまして、そのときに事務の関係の役員を中心にデジタルについての研修を行ったり、あとは、外部の知見を持った方の研修、それも積極的に役員全員が、今はウェブですけれども、そちらで研修に参加して、知見をとということを中心にやっております。

ただ、まだデジタルのところは始めたばかりで、役員の年齢層も高いものですから、そちらの知見がどこまで各役員にあるかということは、デジタル化の施策とかいろいろなものを、やっぱりここ1年、半年ぐらいのところからかなり強化をして、この3か年でデジタル化投資も積極的に、今までやはりほかの第二地銀もそうかもしれませんけれども、なかなかそこへ踏み込んでできなかったこともありましたけれども、この3か年でかなり積極的に当行はやっていきたいというふうに思っています。これから、今お話しした外部の講師を呼んだり、そういった形で少しでも経営層のレベルを上げて、経営が中心になってデジタル化を進めていくという形をこれから早急に構築していきたいと思っております。

以上でございます。

【加藤委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。

長谷川委員、お願いします。

【長谷川委員】 本日は頭取、どうもありがとうございました。

1点お伺いしたいのが、利益剰余金の積増しが大分進んでいると思います。この金額からいたしますと、150億円というのはもう十分返済できるのではないかというふうに考えておりますが、あえてそれを先延ばしにして、次回に回そうというところには何かやっぱ

り懸念材料があるのでしょうか。あるいは、単純にいわゆる資本コストとして無コスト資金ですから、もっと何かいい活用方法を考えていらっしゃるのか、その辺りのところお伺いできればと思います。

【江原頭取】 ありがとうございます。公的資金150億円については、御指摘のとおり、私どももいつでも御返済できるというふうに考えておりますけれども、ここ1年ぐらい前から、コロナで先が少し見通せないような今状況がありまして、今後はやっぱりコロナでかなり、よく言われる飲食や観光とか、そういった関係の業種、これが当初は多分もうワクチンが普及すれば収まるだろうというふうにある程度考えたのが、ここに来てまた、新しいデルタ株と、もう1つ、ミュー株といったものも出てきて、少しやっぱり先が見えなくなって、企業の支援に資本を使う場合が出るかもしれないという、まだ分かりませんが、なるべくそういった形で資本を毀損することがないように、これは、当行はお客様の支援については伴走型で、なるべく早く企業の異変をキャッチすることで不良債権を出さないようにということを1つの大きな重要課題として取り組みはしておりますけれども、ちょっと先の見えないところがありまして、この辺のところが見えまして、公的資金の返済についても考えていきたいと思っています。

懸念と言えば、あと、令和6年12月ですかね、一応期日が来ますけれども、その前に返せば返したいですけれども、150億円にプラスアルファというものが返済するときにつくようございまして、その辺も150億円の返済のほうが資本の毀損もないので、その辺もちょっと考えながら、金融庁とも御相談をしながらその辺は考えてまいりたいというふうに思っております。

以上でございます。

【山本会長】 よろしいですか。

【長谷川委員】 では、そういう意味では、自己資本をある程度使っても、地域貢献というか地域のために役立ちたいという覚悟のようなものですかね。

【江原頭取】 はい、そうです。コロナでなければ、またちょっと違ったとは思いますが、ちょっと見えないところもまだありますので。

【長谷川委員】 分かりました。ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございます。

それでは、左三川委員、お願いいたします。

【左三川委員】 今の御質問にも関係するかもしれませんが、左三川でござい

す。ありがとうございました。

1点目ですけれども、資本性資金の活用というところで出資等を通じた資金繰り支援という言葉があったのですけれども、どういうところに出されるのかというと、財務基盤が悪化している企業という御説明がございました。この中でちょっと気になりましたのは、今現在コロナ禍で財務基盤が悪化しているところに融資だけでなく出資等を通じた資金繰り支援をされていくというのはかなりリスクをお取りになるのかなというふうにも受け止めたのですけれども、新経営強化計画において、その間にこの資本性資金を活用することのコストベネフィットを考えたとき、ひょっとしたら目先3年間はコストのほうが大きいのではないかというふうにも感じるのですが、そのところはどのようにお考えでいらっしゃいますでしょうか。

【江原頭取】 この資本性資金でございますけれども、当行には、資本性ローンの場合は、プロパーの資本性劣後ローンの商品というのは今のところ、ございません。資本性のローンについては、日本政策金融公庫とか商工中金とかそういったところとの連携で今までやっております。

ただ、当行独自で今、DDSとかDES、これは当行の今融資をしているローンを資本に変えるとか、そういうのは必要に応じてやる場合もございますが、悪くなったからといって劣後ローンを当行がプロパーでやるという商品は今のところございませんので、やるときは、日本政策金融公庫とか商工中金とかと連携をして、資本性ローンのほうは日本政策公庫に出してもらって、そこで少しキャッシュフローが出てくる場合はうちのローンも一緒にやる場合もございます。ですから、資本性ローンで今後、財務が毀損するとかいうところは、あんまりそういうおそれはないというふうに私は考えております。

1件、こうした枠組みで連携して支援したものがあります。これは地域にどうしてもなくてはならない老舗の弁当屋さんがありますけれども、そこはやはり日本政策金融公庫が資本性ローンを4億5,000万円出しております。当行は運転資金ということで1億円ほど出しておりますけれども、そこについてはもう今キャッシュフローが2億ぐらいありますので、コロナで今、大変なところですが、コロナが終わればまた元に戻るというふうに考えておりますので、その辺は是々非々で企業の今後の状況を見ながらですね。ただ、どうしても当行がメインで、ずっとうちと一緒にやってきた企業については、やはり最後まで支援をするというところは、そこはやっていきたいというふうに考えております。

【山本会長】 よろしいでしょうか。ありがとうございました。ほかにいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

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

【江原頭取】 どうも2日間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】 それでは引き続きまして、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。

なお、河合委員におかれましては、冒頭お伝えさせていただいたとおり、質疑応答には参加されない取扱いとさせていただきますので、どうか御容赦ください。よろしく願います。それでは、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、おはようございます。

【海治頭取】 おはようございます。

【山本会長】 大変お待たせいたしました。それではまず、頭取から事前質問への御回答をお願いしたいと思います。よろしく願います。

【海治頭取】 よろしく願います。それでは、まず1つ目、2つ目についての御質問についてお答えいたします。

まず1つ目の、「資金収益の下振れが継続しているが、低金利環境が続く中で、重視するコンサルティングの強化を収益向上に結び付けるためにどのようなKPIを設定しているか。顧客にface to faceの効果を実感してもらうために、外部連携や県内競合銀行との差別化など、具体的に考えている施策があるか。」についてでございますけれども、KPIといたしましては、事業性評価に関する顧客対話から課題解決策への提案、こちらに至るまでのアクションの各プロセス、これを設定しております。また、本業支援管理システムというのを使っておりますけれども、こちらのほうも活用をしております。

それから、face to faceについてでございますけれども、高知県内の各エリア・ブロックにビジネスアドバイザーあるいはパーソナルアドバイザー、これをそれぞれ配置いたしまして、お客様とより近い距離で対話をしていくということとか、Kochi Big Advance、これの活用による対話の促進、それから、今設立を検討しておりますけれども、地域商社、こういったものを活用してよりface to fa

c e の効果を上げていきたいというふうに思っております。

続きまして、2つ目の質問、「個々の融資先の貸出シェアを増加させるとしている中、競合行の行動変容をどのように予測し、どのように差別化しているか。」でございますけれども、競合行は四国銀行ということになるかと思えますけれども、四国銀行は、特に店舗につきまして、拠点減の統合ということを進めておりますけれども、私どもといたしましては、個人特化型へ機能の集約、これを図りつつ、やっぱり face to face の営業拠点として地域に寄り添った小回りの利く活動をしていきたいというふうに思っております。

続きまして、3つ目の御質問「経費削減が急務であり、デジタル化や店舗網再構築などの施策に取り組んでいるが、これまでの削減効果を具体的な数値と、今後、どのような施策を考えているか。例えば、県内他行とのATM連携などは視野に入っているか。」についてお答えをいたします。まず物件費の推移でございますけれども、2018年3月期の47億1,300万円から、計画最終年度2021年3月期、こちらのほうは43億9,300万円ということで、この計画期間中に3億2,000万円の削減となっております。また、資本参加をいただく前の平成21年3月期対比では、約13億8,900万円の物件費の削減をいたしております。

それと、BPRを行っておりますけれども、こちらは経費に直接繋がるものではございませんが、事務時間の削減といたしまして、目標の30%に対しまして、実績32%の削減ができておまして、対象事務当たり1日当たり全店で930時間、1人当たり1日当たり1時間半程度の削減というふうになっております。

今後につきましては、モバイルパソコンの全店導入とかグループウェアの公開、こういったことを通じまして、ペーパーレス等々を促進しながら経費の削減に繋げていきたいと思っておりますし、一方、なかなか自前でできない部分については、他社様との連携も当然考えていかななくてはならないということでございます。具体的に言いますと、四国銀行と今検討しているのは、店外ATM、こちらのほうの共同化、あるいは一歩進んでメール便の共通化、こういったことも検討をしていきたいというふうに思っております。

続きまして、4つ目の御質問、「経費について、令和3年3月期から令和6年3月期の間の人件費の推移見込み、機械化関連費用を除く物件費の主な増加要因を示した上で、経費率が高いと考えられるが、今後の経費削減に向けた具体的な取組を教えてください。」についてお答えをさせていただきます。まず、人件費の推移でございますけれども、令和3年3月期が59億8,600万円、以降、令和4年が60億700万円、令和5年が59億5,400万円、令和6年

が59億円を見込んでおります。それから、物件費の増加要因でございますけれども、こちらのほうは初年度が若干増えるようになっておりますけれども、マネロン関係の対応費用として約4,500万円程度、それから、預金も増加しておりますので、預金保険料が3,000万円程度増加すると、こういったものを見越しておるところが主な要因でございます。

今後の取組につきましてですけれども、これまで継続しております物件費削減運動、こちらは引き続きより強力で推し進めていくということと、先ほど少し申しましたモバイルパソコン等々の導入、こういったデジタル化を進めることによりまして、物件費全般の削減に取り組んでいきたいというふうに思っております。

それから、5つ目の質問、「2021年3月期について、計画比で人件費を5億円、物件費を3億円減少させたことがコア業務純益の計画達成の要因。特に、物件費は設備投資時期の変更が1つの要因とされている。今後の持続的な成長に向けて本来支出すべき費用を無理に抑制することにより目先の利益を確保する体制になっていないか。」でございますけれども、これまでも必要な投資はずっと取り組んできておりまして、今後も集中業務への投資、あるいは必要なシステム対応、こういったものには必要な時期に実施していきたいと思っておりますので、この投資時期をずらすことによって利益を調整、確保するといったことはこれまでもやってきたつもりはございませんし、これからもやっていくつもりはございませんので、必要な時期に必要な投資を行っていくということで臨んでいきたいと思っております。

続きまして、6つ目の御質問、「市場運用が収益に相応の貢献をしているが、現状のポートフォリオのリスク評価をご教示ください。また、ポートフォリオの構成、主なセンシティブリティ評価（BPV、株価感応度等）、ストレステストのシナリオと結果、リバースストレステストの結果、市場運用担当の人材育成を具体的にどのように実施しているか。」についてお答えいたします。まず有価証券全体のポートフォリオでございますけれども、約3,000億円のうち、国内債券が2,200億円程度、株式が100億円程度、その他証券が430億円程度、外債が150億円程度ということでございまして、事業債等のウエートが高く、金利リスクが高いというところで、やっぱり一番金利リスクについては慎重に対応していく必要があると思っております。また、全体の含み益はこの3月末で88億円でしたけれども、足元では110億円まで増加をしておるといような状況でございます。

それから、リスク指標の中で、100ベースポイントバリューでございますけれども、こちらは大体110億円内外で推移をしております。まだ、ストレステストですけれども、ここ

は市場金融部で毎月実施をしております。

シナリオは金利1%、2%の上昇、株式・REITが20%、30%下落、円相場が10%、20%の円高というようなシナリオでそれぞれ毎月行っております。ちなみに、足元の状況で、金利1%上昇、株・REIT20%下落、10%の円高の場合、自己資本比率は7.9%程度、同じく2%上昇、30%下落、20%円高では、自己資本比率は5.6%というふうに試算をしておりますけれども、これはいずれも評価損を資本控除した場合ということでの試算でございます。

それから、リバースストレステストでございますけれども、これは自己資本が4%を切る金利上昇の水準というところで、これも継続しております。足元の状況では、円金利が3.5%強上昇すると、自己資本比率が4%を切ってしまうというようなリバースストレステスト実施をしております。

それから、人材育成のところでございますけれども、現状は自行内で、まず新しく配属した人間につきましては、短期売買からスタートをしながら、職場でのOJTとかあるいは外部の研修、そういったものに参加をさせておりますけれども、なかなかここが一番の課題だと認識をしております。今後は外部への出向、こういったことも検討していく必要があるのではないかというふうに考えております。

続きまして、7つ目の御質問、「コロナ禍等で不確実性が高まる中、自己資本の充実は益々避けられないと考える。公的資金の返済やその後を含め、長期的な資本政策（コーポレートファイナンス）と資本コストに関する見通しについて。また、資本調達の間からはIRも極めて重要であり、ディスクロージャー誌以外で特徴的な取組があれば。」についてお答えさせていただきます。まず足元の自己資本比率でございますけれども、現在直近で9.43%でございます。ただ、これは公的資金150億円を控除すると、7.1%程度になるということございまして、これから当然バーゼルⅢも進んでおりますので、この計画、現在の計画の終期ですと約6.7%程度が見込まれるというようなところでございます。

そういったことを踏まえまして、資本施策でございますけれども、やっぱり自己資本比率8%、ここは一定の目線だと考えておりますので、こういったことを踏まえ、その辺を踏まえながら、資本政策ということは当然自己資本の調達ということになりますけれども、これから具体的に検討を進めていかなくはなりません。優先株式の私募形式による第三者割当、こういったところを想定しながらやっていきたいと思っております。

また、それにかかるコストでございますけれども、現在資本参加していただいている150

億円の優先株式の配当、これが大体年間1億8,000万円から9,000万円内外でございますけれども、仮にこの第三者割当で70億円程度を2%程度で調達できたとしたら、配当が1億4,000万円程度となって、4,000万円程度は資本コストとしては削減できるのではないかとということでございますけれども、ここはあくまでも試算というところでございます。

それから、IRについてでございますけれども、東京とか大阪、都市圏での機関投資家向けのIRというのは残念ながら実施はできておりませんし、今後もやる予定ではございませんけれども、私どもが東証二部に上場して以来、地元の高知県内ですけれども、地元の取引先とか株主様、これらを主体とした会社説明会を開始しております。当初は県内3か所でやっておりましたけれども、直近ではもう県内9か所でやっております。残念ながら去年、今年はコロナの関係でできておりませんが、9か所で大体800人程度の方に御参加をいただいて、私どもの決算内容とかいろいろな取組をPRさせていただいているというところでございます。

それから、最後の8つ目の質問、「監査部の独立性について、取締役会と監査役会との関係を踏まえて、経営陣から十分に独立した監査態勢が担保されているか。」についてお答えさせていただきます。当行は監査役会設置会社でございます。現在4名の監査役のうち独立社外監査役が3名で構成をしております。この監査役会は、取締役会から独立した立場で監査・監督を担っていただいております。また、監査部のほうは現在9名体制でございます。各店舗に実地監査に行ったときの監査評定会を毎月行っておるのですけれども、こちらのほうには毎回監査役も参加して意見交換とかを担っていただいているというところでございますし、事業年度ごとの監査部の監査方針、監査計画、これにつきましては毎回取締役会で決議をしているというところでございまして、監査部の独立性についても十分確保されているというふうに考えております。

以上で私から説明を終わらせていただきます。よろしくお願いいたします。

【山本会長】 海治頭取、ありがとうございました。それでは、委員の皆様から追加の御質問等いただければと思います。

それでは、左三川委員、お願いします。

【左三川委員】 頭取、御丁寧な御説明ありがとうございました。本日実はお話を伺います銀行様の経費率を横比較させていただきましたが、その中で御行の、特に最終期、令和6年3月期の経費率が一番高いという点が気になりました。ほかの銀行の計画ですと大体7割切っているぐらいですけれども、御行は7割を超えているということと、それから、

最終期の令和6年3月期の下がり方が緩やかかなという印象を受けました。

OHRを業務粗利益と、それから、経費に分けて拝見していますが、経費率の落とし方が緩やかなところは業務粗利益が伸びているというような印象がございます。業務粗利益が伸びていれば経費が横ばいでも経費率を下げることはできますが、御行の場合には業務粗利益がおおむね横ばいで、経費も横ばいで、結果として経費率の下がり方が緩やかであるという印象を受けます。そうだとするならば、経費率を下げるためには経費そのものの削減がもう少し必要になるのかもしれないというふうにも思いますが、どのようにお考えでいらっしゃいますでしょうか。

【海治頭取】 ありがとうございます。先ほど申し上げましたとおり、経費についてはずっとこれまでも削減をしてきたつもりでございます。まだまだ他行とか今回の数値から言ってもOHRが高いということは十分認識はしております。

ただその一方で、言い訳みたいになるかもしれないですけども、高知県の場合、特性と申しますか、県域が東西に非常に広い県域というところがございます。その中で私どもは高知市内に31店舗、合わせて県内に58店舗を置いておりますが、ここがなかなか高知市内に店舗がやっぱり集中している部分がありますので、あるいは今やっているプラットフォームとかランチ・イン・ブランチ、こういったことで店舗の削減等々もこれからも検討はできるかなと思っておりますけれども、一方で郡部は、やはり私どもの本当に地盤となるところでございますので、こちらがどうしてもコストが高くなっているというところが今までの推移でございます。

当然ここもそんなことは言ってもらえないと申しますか、当然そこは削減に努めていかなければならないということは重々承知をしておりますけれども、やはり郡部の店舗はface to faceの拠点というところで残しつつ、それ以外の部分でこれまで以上にいろいろなデジタル化の活用とかそういったところで経費の削減をより推し進めていきたいというふうに思っております。

先ほど説明させていただいたとおり、公的資金の受入れ前から13億円程度一気に削減をすることができまして、若干そこで足踏みしているきらいもございますので、そこはまたこれから新たに聖域なき削減というところに取り組んでいきたいというふうに考えております。

以上でございます。

【山本会長】 よろしいでしょうか。ありがとうございました。

それでは、前田委員、お願いします。

【前田委員】 ありがとうございます。頭取、御説明ありがとうございます。私は個人的には、高知に20年間で100回を超えるくらいは行っています。それで、毎年少なくとも今でも、春の花見と夏のよさこいに行っていますが、今年2年ぶりに高知に行ってみて、非常にショックを受けました。

それはなぜかという、帯屋町の商店街に活気がなくなっている。ひろめ市場のお店が画一化している。ひろめ市場の周辺の魚屋にいいカツオが入っていない。日曜市に活気がなくなって、芋けんぴを買って帰ることぐらいでした。他方で、「とさのさと」に行くと、お土産品から、おいしいカツオ、それに、今、ひろめ市場で売っていなかったような「美丈夫」が置いてありました。明らかにこれは、商店街の中心が移ったのではという感じがしました。これに対してどういうふうに対応を取られていますでしょうか。

気になっているのは、この「とさのさと」は、農協が直営でしょう。だから、手をこまねいておられたのではというのが私の心配事です。これと同じことが、支店がないので難しいかもしれませんが、馬路村のゆずポン酢です。20年前に高知に来たときには、高知空港にしか置いていませんでした。今これは、東京のどこのスーパーに行っても、売れ筋商品として置いてあります。これを農協の販路でやったとしたら、一体銀行の対応はどうしていたのかということになるわけです。

同じ言い方をすれば、梶原町です。今年の花火のときに雲の上のホテルにも泊まってきました。9月に工事で閉じるというので、慌てて泊まってきました。あそこはギャラリー、総合庁舎だとか、隈研吾さんの設計によるものが沢山揃っていて、町自体が非常に立派でした。梶原には御行の支店がありましたよね。あそこはコーヒー屋のコーヒーが美味しかったです。そうしたところに目が向いたかどうか心配です。

同じように言うならば、佐川です。花見で過去20年、4、5回行きました。あそこの大正軒のウナギだとか、西村製パンの桜餅とか、「司牡丹」の酒蔵にも何度も行きました。佐川も御行は支店がありましたよね。そうしたところまで見ておられるのはいかがでしょうかになりました。

支店が小さくて人が配置できないという話はあると思います。それで冒頭に戻って、頭取がおっしゃった中で、地域商社ですか。

【海治頭取】 はい。

【前田委員】 要は、融資の観点だけでそこを見るのではなく、商店の売上を上げさせ

ようとしたら、どこでどういう物を売っているのかがポイントになりますよね。それをぜひとも支えてほしいです。同じ言い方をすると、白木果樹園、あそこの文旦も小夏もすごくおいしい。あれをどうやって売っていくのか、これがポイントのはずです。

そういうふうな御行がおっしゃっている中小・零細、しかも前回もおっしゃっておられましたけれども、高知の場合には農林水産業、これがポイントになるとおっしゃいましたが、そこは頭取から熱い言葉でもって御説明を頂戴できれば幸いです。どうぞよろしく願いいたします。

【海治頭取】 貴重な御意見をありがとうございました。

まず、「とさのさと」の件で、実は、先生がおっしゃるとおり、JAがやられている分でございます。もともとあそこはJAが持っている土地というところがあったので、残念ながら私どもが直接関与できていないということは紛れもない事実でございます。そういったことも踏まえながら、佐川とか梶原とかいろいろ本当に私ども以上にもしかしたら高知県内に足をのばしていただいているみたいでございますけれども。

地域商社でございますけれども、まだ今設立に向けて専担者5人でいろいろ検討しております。その取組というのは、通常地域商社みたいなところもでございますけれども、ちょっと私どもが考えているのは、いわゆる農業と観光と学校、ここをうまく連携させたいというふうに思っております。

具体的にはまだこれから今いろいろコンセプトを練っていく部分がありますが、農業をやっている方に県外から観光客、ツーリズムを呼び込んで、そこで体験をしてもらうとか、あるいは地域の農産物と学校の連携とか、就業体験とか、そういったところに商社の中で深く関わっていきたいと思っております。いきなり県内全域でやるのは非常に難しいと思っているので、まずは仁淀川流域というのがあるのですけれども、私どもも仁淀川のほうと流域の観光さんと連携協定を結ばせていただいておりますけれども、まさにその地区で1つそういった取組を行っていきたいというふうに思っております。

こういったことをやることによって、やはり私どもが本当にその地域に足を運んでいって、当然支店の行員もそうですし、本部の行員、我々まで含めて、しっかりと足を踏み込んでいって、地域を支えていきたいと思っております。商社についてはこれから設立準備に向けて、なるべく今年度中には立ち上げて来年度からもう早々に動きたいと思っておりますけれども、より力を入れていきたいというふうに思っております。

あと、帯屋町の商店街も確かに、特に今年はコロナの関係もあって非常に人通りも少な

くなっておりますけれども、一頃からいったら一部元気のある部分はでき始めているのではないかなど。我々逆に10年20年前、特に10年前の本当に衰退した帯屋町からいうと、大分またにぎわいが戻ってきていると思っておりますので、当然私どもも、商店街の組合さんも当然ですし、それぞれのお店にもお取引がございますので、そちらのほうもしっかりと本業のほうのサポートをしていきたいというふうに思っております。

すみません、ちょっと答えになっているかどうか分かりませんが、よろしいでしょうか。

【山本会長】 ありがとうございます。

それでは、加藤委員、お願いいたします。

【加藤委員】 すみません、頭取、御説明いろいろありがとうございます。加藤です。

資本政策についてお伺いしたいのですけれども、令和6年の末にご返済の予定の中で、お伺いしたい点が2点あって、今の時点でなぜまだ具体的な資本政策ができていないのかということに関してのご自身のお考えと、それから、今後年度ごとに、優先株を私募債で発行してというようなことで先ほどお話がありましたけれども、年度ごとにどのようなプランでそれを達成されていくのか、その2点をお聞かせいただけますでしょうか。

【海治頭取】 分かりました。まず、今まで全く資本政策を検討してこなかったわけではなくて、いろいろ証券会社さんと勉強をしてきておりました。ただ、なかなか私ども自体の営業力の強化とかやっぱりそういった部分をしっかりとやって、まだまだ顧客向けサービス利益が赤字の状態が続いておりますけれども、こういったところの力をよりつけた上で、やはり返済ということも考えていく必要があるのではないかなというところで、なかなか正直、本当に具体的な検討までには進んでなかったというようところが1点でございます。

それから、今後、どうするのかということでございますけれども、優先株の第三者割当、私募ということしかないかなと思っておりますけれども、ここは返済までまだ3年ございますけれども、やっぱりなるべく早く行きたいというふうに思っております。ここは年度ごとに分けるということではなくて、当然定款の変更とかということも必要でございますので、そこを踏まえて一気にというか、当然資本でございますので、割当先にも交渉とかを行わなくてはならないですけれども、基本的に私どもの支店のあるお客様を主体として、一定、金融機関というところも目線には入れながら、その辺を固めていながら、なるべく早いときにまず資本政策、資本の調達というところで考えておる次第でございます。

すみません、以上ですけれども、よろしいでしょうか。

【加藤委員】 分かりました。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。

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

【海治頭取】 ありがとうございます。

(高知銀行海治頭取退室)

【山本会長】 それでは、引き続きまして、宮崎太陽銀行の林田洋二頭取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、お待たせいたしました。それでは、頭取からまず事前質問への御回答をお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

【林田頭取】 林田でございます。よろしく願いいたします。

1つ目の御質問、「たいようK P Iを銀行全体の収益にどのように結び付けているか。また、コア業務純益の見通しで、2021年3月期から2023年3月期まではほぼ横ばいとなる中、2024年3月期では3億円の上昇を見込んでいる。たいようK P Iを見ると、中小企業向け貸出金利息の上昇を見込んでいる背景。」についてお答えいたします。本計画のたいようK P Iは、地元中小向け貸出利息のことでございます。利息の元となる前計画の中小貸出残高の実績は686億円増加、一方、地元以外はピークから253億円減少、その結果、銀行全体の収益の核である地元向け利息は、始期比で5億700万円増加しており、本計画でも銀行全体の収益に結びつけていくものです。終期の中小向け貸出利息上昇の背景につきましては、低利のコロナ関連貸出しの償還も始まること、この4月から7月の新規の貸出しの平均金利は1.7%以上を確保していること、足元では本下期の融資相談案件も437件210億円程度お受けしていること、このことから、さらなるビジネスモデルの浸透により3年後には利息が増加する計画といたしております。

2つ目の御質問、「ビジネスコンサルを強化していく中で、サプライヤーや販路の紹介に力を入れていくことが示唆されているが、県外や国外の紹介先を見出す上での具体的な施策。」についてお答えいたします。基本的にはW i t hを活用した地元の取引先同士のマッチングですが、地元外では、日本公庫、第一勧信、あおぞら銀行、豊和銀行、南日本銀行

等の広域マッチングを既に行っております。事例として、日本公庫とのローストビーフを扱う食品加工業者と埼玉県のレストランのマッチングが成立、また、ゆずこしょうの加工業者と東京のイタリアンレストランのマッチングも商談が進行中。25年の実績ある宮崎太陽キャピタルは、県外の大学や農業団体等とのネットワークも活用しております。商流情報には、県外の仕入れ・販売の情報も含まれており、その中でマッチングを具体化させていくことも可能となっております。ジェトロが宮崎事務所を開設した当初2年間当行から出向者を出した際に築いた人脈やノウハウを活用し、取引先の課題解決のお手伝いに取り組んでおります。

3つ目の御質問、「コロナ禍の長期化により地元企業の経営体力が低下しているが、本業サポートWithは計画どおりに進んでいるか。コロナ禍での本業支援について、難しい点はあるか。」についてお答えします。コロナ禍においても積極的に提案型のセールスを行ってきた結果、売上付与額は前計画の終期まで右肩上がりでも推移しており、売手のトップライン改善に加え、買手側の取引にも大変喜んでいただくような事例も出ております。コロナ禍での本業支援の難しい点につきましては、Withは提案型のセールスを行う形になるので、訪問による面談機会が減少したことにより、足元では、5月の第4波、8月の第5波の時期に商談ができない状況が発生しております。都心部に比べ県内企業では進んでいないリモート活用の面談等をお取引先に推奨しながら面談に努めていくことが求められます。

4つ目の御質問、「経費率の具体的な改善方法」5つ目の御質問、「経費削減策の1つとして挙げているATMの共同運営化の具体的内容」について併せてお答えいたします。分子である経費の削減につきましては、外注しているメール便を、ただいま宮崎市内を1日3回運行していたものを1回にいたしました。帳票の発注方法の見直しにより、不要な在庫を排除しました。また昨今、当行に地元取引先から人材要請が増加しておりますが、積極的に応えていくことによりまして、人件費の減少にも繋がっていくということも考えております。店舗統廃合に伴います運営経費の削減として、既に5か店が2か店に集約済み、今後も集約を検討中でございます。ペーパーレス化推進による消耗品費の削減、ポイント制度の周期見直しによるシステム経費の削減もでございます。

次に、分母である業務粗利益につきましては、最初に説明したとおり、計画に基づく貸出金利息の増加、役務取引等利益の具体策といたしまして、大手コンビニATM関連の契約見直し、各種窓口手数料の見直し、預かり資産販売の本部専担担当者の増強、5つ目の

御質問につきましては、主にスーパー等に設置してあります当行の店舗外のATMの一部について、地元の他業態と連携することにより、当行のATMを共同運営化することで現在協議を行っている最中でございます。他業態はお客様の利便性の向上、当行及び他業態はコスト削減に繋がります。

6つ目の御質問、「監査部の独立性について、取締役会と監査役会との関係を踏まえて経営陣から十分に独立した監査態勢が担保されているか。」についてお答えいたします。監査部は、被監査部門と異なり、取締役会直轄の組織となっており、業務執行取締役には兼務させておらず、レポーティングラインも頭取に直結させております。また、監査部員は、被監査部門が行うべき業務に従事することなく、かつ不当な制約を受けず、監査を実施する体制が確保されていることにより、独立性を担保しております。頭取は、原則毎月開催される取締役会に監査結果の報告を行っております。

なお、2019年に監査役設置会社から監査等委員会設置会社へ移行し、社外取締役による取締役会に対する監督機能を強化いたしました。監査等委員会と監査部は、それぞれ独立した組織として十分な連携を図りながら、内部管理態勢の強化に努めております。

7つ目の御質問、「RAF的な管理手法を導入しているが、今計画について、同手法を活用してどのように策定したか。また、これまでの管理手法と比べてどのような点が高度化したか、導入効果の見込みと併せて教えて欲しい。」についてお答えいたします。これまで統合リスク管理態勢の下に、信用リスク、市場リスク等に対して配賦する資本額を決定し、ALM委員会にて検証してきました。本計画の策定では、RAFは活用しておらず、検討を始めた段階でございます。本計画案の策定が完了した時点で、これから当行のビジネスモデルを確実に実践していくため、現状では別となっている資本配賦を中心とするリスク管理と収益管理を一体的に管理していく経営管理手法を導入し、高度化していく必要があると判断いたしました。

今後は、営業施策のリスクテイクと経営資源投入が適切に行われているかどうか、及び実行した施策から適切な収益が得られているかどうかを検証し、その後の改善に繋げていくPDCAサイクルの構築を行ってまいります。なお、公的資金返済と安定経営の維持を確実なものにするためにも、本経営管理の高度化が不可欠であるというふうと考えております。

以上でございます。

【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す。

【山本会長】 それでは、委員の皆様から追加的な御質問があればお願いしたいと思えます。どなたからでも結構ですので、お願いいたします。いかがでしょうか。

河合委員、お願いいたします。

【河合委員】 頭取、御説明いただきまして、ありがとうございます。まず収益の見直しにつきまして、中小企業向けの貸出、貸出金利息についての御説明がありました。コロナ禍で苦勞しておられるお客様方に向けて低利で融資している部分の低利分が剥落をし、その後は適正金利に戻るといふ、ある意味そういうイメージを持って、3年後には資金収益が回復すると。このように御説明の趣旨を受け取りましたが、まずその理解でよろしいでしょうか。

それから、私ども本日他行様のヒアリングもずっとさせていただいているのですが、このような形で3年後をめどにこれまでの形で資金収益が戻ってくるという見通しというのは、なかなかこの地域も実は出せていない状況にあります。それは当然といえども当然でありまして、現下、コロナ禍がどのように展開していくのか正直分らないですし、またコロナ禍の下、かなり厳しい環境にむしろ追い込まれているお取引先が多いという、そんな形の御認識があるからこそ、多分他行の計画はちょっと違うのかなというふうには個人的には考えた次第でございます。

その観点からもし従前のコロナ禍前の資金収益レベルにほぼほぼ戻せるというようなこととお見通しを立てておられる場合には、実際に地元の企業様が3年後には、そうした資金支出に耐えられるようなそういう形になっていくというお見通しについて具体的な例をお聞かせいただくと、私どもも納得がいくのかなというふうに思います。その点よろしくお願いいたします。

【林田頭取】 まず宮崎県内のコロナの状況を申し上げますと、6月時点でございますが、ワクチンの接種状況は全国で2位となっております、重症化率といえますか、常時、東京を下回る水準で推移をしております。県の経済の特徴ですが、農業供給県、いわゆる農業県でありまして、人口密集度合いも低く、都市型と大きく異なりまして、人の流れも緩いため、爆発的な感染に繋がりにくいという点。それから、観光が主要産業の1つともなっておりますが、野球、ゴルフ、サーフィンなどのスポーツ関連も主体となっております、外国人の観光客に依存した地域と比較すると経済的なダメージは限定的であるというふうにも考えております。もちろんコロナで大変苦勞されているということはもう重々

承知しております。

実は私ども、昨年の2月、当然この新しいビジネスモデルを構築するため、並行しながらですけれども、2月の初めにコロナが発生したときに、いわゆる融資部門に人的資源を強化いたしまして、今まで2つあった組織を3つにしまして、常時、お客様のところへ本部が直接行き、営業店とも連携し、吸い上げてきたものを私たち役員も含めて今後どうしていくかということを経額の大小にかかわらず、ほとんどと言っていいぐらい把握しながら、ここはどうやって対応していくかというような体制を、融資のほうは常務取締役を筆頭に組織化しながら、全力を挙げて取り組んでおります。

そして、実は私のところ、いわゆるセーフティーネット、これにつきましても、ともかく1件当たりが1,200万円程度になっておりまして、約300億円ぐらいですけれども、お客様と十分対話しながら、当然保証協会ともスムーズな融資ができるように仕組み作りもしながらやってきましたけれども、条件変更もしながら、この間は条件変更をストップしましょうかとか、必要な分の貸出しをしましょうかということでやっております。常時、いくらぐらいから返済が始められるというような把握も本部と営業店を含めてやっておりますので、私どもの資金繰りやお客様の足元の状況を考えますと、平均1.25%と、全国で一番安い金利ですけれども、これが徐々に始まっていくというようなふうに私どもは考えているところでございます。

【山本会長】 よろしいでしょうか。ありがとうございました。

それでは、左三川委員、お願いいたします。

【左三川委員】 左三川と申します。本日はありがとうございました。経費の削減策についてお尋ねいたします。先ほど、経費削減策の1つとしまして、スーパーなどに設置している店舗外のATMを地元にある他の金融機関のATMと共同運営するというお話がございました。これ自体はシステム更改などが必要になりますので、恐らく短期的には経費を押し上げる要因ではないかと思いますが、削減の方向でおっしゃられたということは、既にこうした動きが進んでいて、今後はプラスの効果が出てくるというふうに理解すればよろしいでしょうか、というのが1点目です。

それからもう1つ、経費の削減策のところで、コンビニ店との契約の見直しということもおっしゃられたかと思いますが、もう少し具体的に教えていただけませんかでしょうか。

以上2点よろしくお願いたします。

【林田頭取】 分かりました。実際、他業態、これは具体的な、まだ今いろいろ協議し

ている段階ですので、ちょっとここでは控えさせていただきたいと思いますが、実は私も、店外のATMを設置しておりますけれども、そこに相乗りさせてほしいと。そして、私どもと並んでいるATMがありますけれども、それを一緒にやらせてほしいというようなことです。

システムの更改と今おっしゃいましたが、そうですけれども、実は通帳は使えないのですが、入金も出金も既にその業態とはできるようになっておりますので、あとは、どこどこをどんな形で一緒にやるのかどうかと、そういう具体的な話まで来ております。ですから、以前はATMで出金はできるけれども、入金はできなかったのです。ところが、この他業態というところは、システムは全部もう、入金も出金もキャッシュカードでできるような接続は出来ておりますので、これは問題ありません。

それから、コンビニのATM関連の契約見直しが2番目にありましたけれども、これにつきましては、大手コンビニですけれども、実は個社名はこれも申し上げられませんが、私どもの支払いが非常に年間多いコンビニだったのですけれども、従前はそれをシステム、私どもが契約するといったら、相当な億単位の金額がかかったのですけれども、向こうからの提案で、それが非常に安く契約できるようになりますものですから、持ち出しが非常に少なくなってくるというような状況になっております。これはもうこの7月、6月から実際もう始まっておりまして、もう1社の大手コンビニさんにつきましては、契約がもう出来ていますけれども、これは手数料を引き下げてくれというようなことで、着々とコンビニ大手のところとは話合いがもう既に3月、4月から進んでおります。

【左三川委員】 ありがとうございます。そのスーパーの店舗外ATMですけれども、他行が御行のATMを使わせてほしいというお話が来ているということですね。

【林田頭取】 そうです。

【左三川委員】 そうすると、コスト削減というよりは、手数料収入が入りますというふうに見ればよろしいでしょうか。

【林田頭取】 これはスーパーとか店外なものですから、やはり家賃が要ります、それをお借りする。そして、システムの運営費がかかります。それが、機械の減価償却等もありますので、一概に幾らと言えませんが、600万ぐらいの経費がかかっているのではないのかなというふうに思います。それを、運営経費というのを按分しながら双方の負担を減らすということで、当行のほうも、その分、例えば年間今まで600万円ぐらい払っていたのが400万円ぐらいに落ちるとか、それは計算方法それぞれありますけれども、そういう

ところを今詰めております。私どもが考えていた以上に入らせてほしいという店舗が多いものですから、お互いの利便性向上、そして、コスト削減にお互いになれば、共によろしいことでもありますので、ずっとその辺のところを、専務が最初からお話に行って、あとは事務部等の専門家の部隊をつくりまして、お互いに協議を行っているという段階でございます。よろしいでしょうか。

【左三川委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、ほかにいかがでしょうか。

長谷川委員、どうぞ。

【長谷川委員】 長谷川です。頭取、今日は本当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す。

【長谷川委員】 経営強化計画をちょっと鳥瞰させていただいてぱっと見て思った印象が、どちらかという、経費に関するお話よりも、攻めて攻めてというような計画が並んでいるので、頭取はアクセル型なのかなというふうに思いました。

そこでお伺いしたいのは、そういう攻めの経営をされている場合に注意したいのが、まず監査役委員会が、先ほど御質問があったように、機能しているかどうかということで、当然こういう質問で機能してないとお答えになる方は1人もいらっしゃらないと思うのですが、頭取から見て、監査役会は、会計監査ではなくて経営監査をきちんとしてくれる人材がそろっているかなという、印象で結構です。耳の痛いことをきちんと言ってくれているかどうかということ。

それから、もう1つ、監査部が取締役にレポートするということですが、実はまず監査等委員会のほうに行く仕組みを作ったほうが、独立と言っても、現実にはやっぱり取締役と監査部というのはどうしても上下関係が出来てしまいがちになってしまいますから、ですので、少しルートを変えられたらどうかということですね。

3つ目は、アクセル型というふうに勝手に言っていますけれども、もしアクセル型であるならば、十分な自己資本があるほうが、バッファがあるほうが安定しておりますので、返済後の自己資本を計算しても6%ですけれども、もし増資されても8%ぐらいをお考えだ思うのですけれども、こういった計画を立てていくと、宮崎の経済も考えますと、ちょっと8%では心もとないので、やっぱり常に資本政策を多く多くということと資本コストを考えていただきたいと思いますので、まずその辺、雑感でも結構ですけれども、参考になるお話がありましたらお聞かせ願えますでしょうか。

【林田頭取】 私、アクセル型、ブレーキ型という話でしたので、ざっくばらんに申し上げますと、私、頭取になる前、監査部長を4年、監査役合わせて7年、内部監査部門の構築を図ってきていまして、だから、アクセル型であるというわけではないですけども、そのあたりは十分勉強はしているつもりでございます。ですから、監査部につきましては、監査態勢がしっかりいくように、自分の経験を生かしながら、独立性を持っているというふうに考えております。

例えばお話ありましたように、監査等委員との連携についていろいろ研究しております。取締役会の直轄の部門と、それから、監査等委員会ということがありますので、ここにつきましては、私ども実は議論も今やっている最中でありまして、十分いろいろな意見を聞きながら、勉強しながら、どちらのほうよろしいのか、そういうことは研究を今後やっていきたいというふうに考えております。

それから、自己資本のところでございますが、これはおっしゃいましたように、昨年末ですけども、自己資本比率等の計算もシミュレーションしておりまして、2025年3月の期日のときに、自己資本比率が大体、返済後7.7%ぐらいになるのかなど。今、アセットが膨らんでおりますので少し落ちてはおりますけれども、今年の6月の株主総会におきまして、金融庁、それから、預金保険機構とも御相談しながら進めまして、優先株の発行の枠を承認いただいて、将来に向けまして資本政策ができるような態勢も整えております。

以上、よろしいでしょうか。

【長谷川委員】 はい、ありがとうございます。

【林田頭取】 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、林田頭取にはここで御退室をいただきます。本日は御説明どうもありがとうございました。

【林田頭取】 ありがとうございます。

(宮崎太陽銀行林田頭取退室)

【山本会長】 それでは、午前中最後になりますけれども、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、お待たせいたしました。それでは、まず頭取から事前質問への御回答をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【渡辺頭取】 よろしく申し上げます。

ではまず、1つ目の御質問、「金融機能強化法の趣旨と地域経済の活性化を掲げる貴行の経営理念の下、東京都と大阪府における3割の貸出シェアは今後どのように推移していくか。」についてお答えをします。旧三重銀行、旧第三銀行では、低レートの東京・大阪中心の大企業向け貸出金の資産の入替えというのを行ってきております。旧三重銀行では、東京・大阪の貸出しシェアは低下傾向にございます。また、旧第三銀行では、東京の貸出しシェアは低下をしておりますが、大阪地区におきましては、昭和20、30年ぐらいから出店をしております東大阪、八尾、堺といったところに店舗網がございまして、古い中小・零細企業がございます。そのため、大阪のシェアは減っておりません。東京は減っているということです。まとめて言いますと、三十三銀行では引き続き低レートの大企業向け貸出金の、これは資産の入替えということで、地元へ振り向けるという意味ですね。東京・大阪はシェアを低下させていく計画であります。以上、お答えを申し上げます。

2つ目の御質問、「地域創生の取組（インバウンド、アウトバウンド、ECモール）につき、これまでの成果（顧客業況への効果、当行収益への結付き）と今後の方向性について。」のお答えをいたします。地方創生は合併前から、地元企業との例えば農業の六次化のプロジェクトとか、それから、ガストロノミーツーリズムといった地元の観光企業を応援するプロジェクトというのをやっております。これは内閣府から2例の表彰を受けてございます。三十三銀行におきましても、営業本部と、それから、シンクタンクであります三十三総研を中心に、グループ横断的な推進体制を整備してございまして、地方創生の取組を推進してまいります。特に人口、事業者数の減少が著しい三重県の中南勢、それから、東紀州地域におきましては、三重県中南部地域活性化推進チームと連携を図っております。

また、最近の動きでいいますと、三重県への誘客や特産品販売を行ってきたポータルサイト「リージョネット三重」というものがございまして、これは本年の5月に銀行業高度化等会社ということで認可を頂戴いたしまして、ECモールとして販売拡大支援などを行っております。これらの取組によりまして、お客様の本業支援によって事業が大きくなって、そこに資金ニーズが発生をしたり、あるいはソリューション案件などに繋がるものと考えてございます。

また、ビジネスマッチングについても積極的にやってございまして、昨年の11月にスタートしたのですが、SMB Cのお客様とのオンライン上でのビジネスマッチング、「Biz-Create」といいますが、これをスタートいたしました。登録も244社、それから、商談件数も162件に上ってございます。

それから、地元の新規事業創出の支援という観点で、ビジネスプランコンテストというのを、これは9年前からやってございます。これはグランプリとか準表彰という表彰をするわけですが、表彰した先については、1年間のコンサルをやりながら、資金の支援もするというところであります。

それから、地元の企業の次世代の経営者の育成というのも地銀の役割と判断いたしまして、これは2015年からスタートしておりますが、塾を開講してございます。これは半年から8か月ぐらいのタームで20人前後集めてやるのですが、卒業生は140名以上になりました。地方創生というのは、地銀の役割そのものと理解してございますので、引き続き注力をしてまいります。

それから、3つ目の御質問、「ソリューション営業により、2018年3月期から2021年3月期にかけて、収益が10億円増加しており、要因を「デリバティブなど」と説明されているが、具体的に教えて欲しい。」についてお答えをいたします。収益の増加要因、10億円増えているという内容でございますが、1つにはデリバティブというのがございます。これは旧三重銀行が平成10年ぐらいから自行でもってカバー取引をやっておりまして、それを旧第三銀行のお客様にもノウハウを提供してスタートいたしました。金利スワップが今のところ中心ですが、一部、為替のヘッジ、クーポンスワップ、こういった取引も出るようになりまして、これが10億円のうち4億円の貢献をしてございます。

それから、デリバティブ以外の主な増加要因でいいますと、融資のアレンジ。具体的に言いますと、コベナンツつきのアレンジとか、それからシローン、それから、仕組みのローンといったところで、約5億円をしてございます。それから、そのほかと申しますと、ビジネスマッチングとか、それから、SDGs 私募債といった商品でもって収益を上げてございまして、これで約7,000万円ということで、合計10億円増加をしたということになります。

それから、4つ目の御質問、「個々の融資先の貸出シェアを増加させるとしている中、競合行の行動変容をどのように予測し、どのように差別化しているか。」についてお答えをいたします。他行動向につきましては、当行は2017年に統合することを公表しました。2018

年に持株会社を作って、今年の5月に合併をしたという経緯ですが、2017年当時から他行からの低金利攻勢というのは激化してございます。いわゆるシェア調整とかシェアアップをしたいとかいったことで低金利攻勢を仕掛けてきているということです。ただし、当行としては、いたずらに低金利競争をする予定はございません。ただし、ソリューションビジネスを提供していくためには、一定のシェアは必要でございますので、これはケース・バイ・ケースで対応しているということであります。重要なのは、個々のお客様のニーズをしっかりと把握して、適切なソリューションを提供していくことをごさいますて、それが結果として差別化に繋がっていくものと思います。

それから、5つ目の御質問、「今計画内の貸倒引当金の積み増しについて、慎重なリスク管理姿勢を表すものと評価しているが、今後の見通しとして、更なるリスクがあると考えているか。」についてお答えをいたします。足元では大きな信用コスト増加に繋がるランクダウンは発生してございませんが、今後コロナの影響の長期化によりまして、特に飲食業、宿泊業、これはこの地域にはたくさんございますので、この取引先の中には、持ちこたえることができない企業も出てくると予想されますので、取引先の倒産あるいはさらなるランクダウンをリスクとして考えてございます。

三重県でいいますと、実はこの9月に国体をやる予定が中止になりました。これのインパクトが非常に大きくございまして、これも特に宿泊・飲食業には大きな影響をもたらします。ちなみに、飲食業と宿泊について申し上げますと、たまたま昨年からはコロナの影響でたくさんの融資の申込みをいただきましたが、飲食業につきましては、お客様の中で約8割のお客様からの申出がございました。それから、宿泊業については86%。ですから、この2業種についてはもともとコロナ禍の影響があったと。それに加えて国体の影響も含めると、今後心配されるということであります。

三十三銀行としましても、引き続き資金繰りの支援というのは積極的かつ柔軟に対応いたしますが、プラス、債務超過の懸念というのも出てきている先もございます。ですので、資本性ローンとか再生支援ファンドの活用といったことで資本増強に支援をしていくということであります。それから、最近、事業再構築補助金の申請、このお手伝いも随分やっております。4月から7月で68件のお手伝いをしております。

それから続いて、6つ目の御質問、「コア業務純益について、計画1年目は43億円、2年目は58億円、3年目に100億円に戻る計画。計画2年目までは多額の合併コストとシステム統合費用が要因とされているが、年度毎のこれらの臨時費用の項目・金額を教えて欲しい。」

についてお答えいたします。まず、合併費用全体の数字を申し上げますと、合併費用全体では205億円でございます。2017年から費用は発生してございまして、2017年から2020年で43億円、これは既に発生をしております。それで、2021年、足元からこの3年間では107億円の発生をする見込みであります。

その中で、1年目の今の足元の年度については、55億円の費用の発生を見込んでおります。その中身は多岐にわたるのですが、大きいのはシステム統合に絡む部分で32億円、それから、人件費、これは激変緩和措置、時間外費用等もございまして、これで11億円、そのほかで合計で55億円ということですが、この2つ、システム統合と人件費で約8割ですね。そのほかの項目というのは、例えば設備ということであると、看板を全部替えたとか、それから、顧客対応で、お客様相手の通知書の発送。それから、行内でいいますと、制服も変えました。ネームプレートも作りました等々、こういうことを含めて55億円であります。ちなみに、システム統合の32億円のうち19億円は償却費用であります。

それから、2年目は29億円発生するということではあります、これもシステム統合絡みで20億円、それから、人件費で7億円、この2つで90%以上を占めます。同じくシステム統合の20億円のうちの19億円、これは償却費用でございます。

それから、7つ目の御質問、「ブランチ・イン・ブランチ形式で店舗を統廃合する場合、いつまで過去の支店番号を維持するのか。来店者が大幅に減少しており、今後、店舗の統廃合が加速することが考えられる中、支店番号や口座番号を統廃合することも選択肢のひとつであり、預金者の利便性も高まる可能性がある。合併行としてどのように考えているか。」についてお答えいたします。ブランチ・イン・ブランチでやるということで公表してございますが、支店等でいわゆる支店番号や口座番号が変わることによってお客様自身による各種手続が必要で、これは必要になります。これはお客様負担が大きく、迷惑をかけることになるという判断をいたしました。このお客様の手続というのは色々あります。通帳を切り替えなければいけない。キャッシュカードもそう。それから、各種振込みについては、振込先へお客様自身で御連絡の必要がある等々ということになります。したがって、原則、顧客手続が不要で、お客様に負担が小さいブランチ・イン・ブランチでの統廃合を進めていくという予定であります。

ブランチ・イン・ブランチについてお客様の御反応があるのは、近くにあった店がなくなるということがあるわけです。ですから、ATMが遠くなるという御不便を感じているお客様がいらっしゃいましたので、丁寧に御説明をすることで御了解をいただいております。

ます。将来的にお客様の利便性が高まるようなものが出来た場合には、お客様の各種手続等の負担も考慮して検討していきたいと思えます。

それから、最後の御質問、「今後、リスクアペタイトフレームワークを導入する予定はあるか。」ですが、リスクアペタイトフレームワークにつきましては、まず今、足元、当行ではどういうことをやっているかといいますと、当行では予算策定時にリスク管理上の検証とか、それから、部門別にリスク資本を配賦、これを実施いたしまして、リスクと収益を一体的に検討する枠組みとしてございます。また、期中においても各部門は配賦資本に沿ってリスク管理を行って、配賦資本が超過する場合、こういった場合には必要に応じて予算を見直す枠組みという形でやっております。

今後、リスク・リターンの最適化というリスクアペタイトフレームワーク、この最終目的の実現に向けまして、今、足元では経営企画部と、それから、リスク統括部、これが連携をいたしまして、現行管理の枠組みを改善・高度化していくという流れを今つくろうとさせていただきます。ちなみに、約半年前にSMBCと本件についても勉強会をやらせていただきました。これは当行では経営会議役員が出席をして、SMBCからは担当役員と担当部ということで勉強を始めて、この方向感についてはじっくりやっという方針であります。

以上、御質問についてお答えを申し上げます。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、委員の皆様から追加的な御質問があれば、よろしく願いいたします。いかがでしょうか。

河合委員、お願いいたします。

【河合委員】 頭取、御説明いただきましてありがとうございます。

1点、ちょっと細かい点の確認で恐縮でございますが、3つ目の質問、デリバティブなどの収益のところでは状況の内訳を御説明いただきました。その中で、自行でカバー取引をされた上で、金利スワップ、クーポンスワップなどをお客様に提供しておられるというお話があったのですけれども、このお客様取引というのは、お客様にとっては投資あるいはリスクヘッジ、どんな感じのお取引なのでしょうかというのがまず。つまり、今後お客様のところで損失が発生すれば、クーポンスワップというとなんかトラブルになりがち取引であるというふうに理解しておりますので、そういう意味でお客様のところでどのようなリスクプロファイルでこれを取っておられるのか。

また、当行ではカバー取引をしておられるということですので、これについては市場リ

スク量はほぼゼロであるというふうを考えてよいのかと、この2点ちょっと細かくて恐縮ですが、お教えてください。

【渡辺頭取】 お客様のニーズというのも、全てリスクヘッジニーズだとお考えいただいていると思います。ですから、投機的な部分でのこの取引というのは一切ございません。

それから、カバー取引をきっちりやっておりますので、ここはもうパラレルということでお考えいただければいいと思います。

【河合委員】 ありがとうございます。結構です。

【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。

加藤委員、お願いします。

【加藤委員】 頭取、ありがとうございます。加藤です。

先ほどの6つ目の質問のところで、1年目、2年目、3年目という中で、1年目、2年目は費用が多額に出るということで内訳も御説明いただきましたけれども、この中の人件費ですけれども、人件費を合併コストとされたという意味は、要は、自然減で減少していくのだけれども、それまでの間にかかる人件費を合併コストとされたということなのでしょうか。それとも、人件費として例えば今期11億円、来期7億円ということは、それは何か追加的な人件費のコストがここにかかると思込まれていることなのか、もう一度御説明いただけますと助かります。

【渡辺頭取】 この人件費につきましては、両行の人事制度が違っていただけです。それで、三十三銀行として新しい人件費のテーブルを作りました。そうしますと、中には、例えば課長であった方が、課長補佐ということでランクダウンする方がいらっしゃるわけです。そうした場合には、激変緩和措置、いわゆる旧行で課長のときに受け取っていた給料と三十三銀行の課長補佐の給料に差が出るわけです。この激変緩和をするために、これは3年、4年ぐらいかけてやっていくのですが、1年目、2年目には激変緩和措置に伴う人件費の発生があるということでもあります。

逆に、今おっしゃったように、要するに、人数というのはこの3年間で減らしていきますので、それに伴うコストシナジーというのは人件費のコストシナジー、プラスのほうでも計上があるわけです。これは費用だけをここは計上してございますので、そう御理解いただければありがたいです。

【加藤委員】 分かりました。人件費として目指すところまでの差額分をここにコストで入れておられるということでした。ありがとうございました。

【山本会長】 ありがとうございます。それで、ほかにいかがでしょうか。

左三川委員ですかね、お願いいたします。

【左三川委員】 頭取、ありがとうございます。左三川と申します。

先ほど他行からの低金利攻勢というご発言がございましたけれども、金融仲介機能の維持・強化の観点からは、過度な低金利競争というのは非常に心配されるところです。経営統合とか合併といったものがそれに対して1つの改善策になるというふうに御覧になっていらっしゃいますか。

【渡辺頭取】 いわゆる今回合併をさせていただいて、大きな顧客基盤をいただきました。それで、低金利の環境下というのは、向こう1、2年続くかどうか、ある程度一定期間は続くでしょうという前提の下にこの予算をつくっているわけですが、いわゆる低金利の環境下においても、金利競争することなく、ソリューションビジネスでもってこちらとしては商売をさせていただきたい。

ということで、このソリューションビジネスというのは、例えば今足元でいうと、事業承継のニーズはたくさんございます。これに対してファンドをつくらせていただいて対応しているとか、それから、事業承継に関わってM&Aのニーズもたくさん出てまいりました。これも自前でM&Aをやると。いわゆる過去はM&Aハウス等に話を投げて、その分け前を頂いていたということですが、これは人材育成をしまして、そういうソリューション部門を拡充した結果、自前でM&Aの仲介ができるようになってきたということです。そういうことで収益を増強していくということですので、低金利競争の中でいたずらにその競争にすることなく、やっていきたいと思っています。

以上でございます。

【左三川委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 よろしいでしょうか。ほかにいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

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

【渡辺頭取】 ありがとうございます。

(三十三銀行渡辺頭取退室)

【山本会長】 それでは、午前中の質疑については以上となります。ここで一旦、休憩の時間とさせていただきます。よろしくお願いいたします。

(休 憩)

【山本会長】 それでは、時間になりましたので、質疑応答を再開させていただきます。

それでは、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御入室をいただきます。

(フィデアHD田尾社長・北都銀行伊藤頭取入室)

【山本会長】 それではまず、田尾社長、伊藤頭取から、事前の質問に対する御回答をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【田尾社長】 フィデアホールディングスの田尾でございます。

【伊藤頭取】 北都銀行の伊藤です。よろしくお願いいたします。

【田尾社長】 1つ目の質問、「フィデアHDと銀行間で企画機能の一本化や事務省力化を図ることにより効率性を高めているものと理解。東北銀行との経営統合により、さらにもどのような効率化のプランを描いているか。」についてお答えします。企画部門に加え、管理部門等本部機能は全て基本的にはフィデアに一本化することを想定しており、事務フローもフィデアに片寄せする形で統一します。また、くわえて、基幹系システム、サブシステム、関連会社、一部店舗の統合等により効率化を進めます。共同購入等も検討したいと考えております。

次に、2つ目の質問、「東北銀行との経営統合において、新たなシステム投資をどのように見込んでいるか。どのようなシナジー効果を見込んでいるか。営業エリアが異なる銀行が経営統合する場合、どのように店舗の統廃合を進めていくのか。」について御回答申し上げます。まず新たなシステム投資に関してですが、勘定系システムについては、同じNTTデータ系列ではありますが、フィデアグループのBeSTAc1oudが2026年、東北銀行のSTELLA CUBEが2029年と、それぞれ契約期限が異なっておりまして、基本的には業界の動向を注視しながら、BeSTAc1oudの期限を延長して、2029年の統合を目指したいと考えております。一方で、分散系システムの統合については、東北銀行がフィデアグループのシステムに片寄せすることを基本方針としておりまして、システムの投資は主に東北銀行で発生する想定です。システム統合の候補として47システム、2022年から2026年度にかけて23億円を投資額として見込んでおります。

次に、シナジー効果についてですけれども、経営統合による主な相乗効果としては、お客様、地域に対する金融仲介機能及び金融情報サービスを強化できること、ガバナンス体制及び基盤の強化に繋がること、それから、収益力の増強の3点を見込んでおります。今

後、統合準備委員会の中で具体的な諸施策を議論していく予定です。

最後に、店舗統廃合についてですけれども、基本的には現状の北都、荘内同様、フィデアのエリア戦略の考え方に沿って、マーケットやシェアをよく分析して必要に応じて店舗統廃合をメリハリをつけて実施するという考えです。なお、重複する店舗は多くありませんが、東京支店、あるいは、これから、仙台支店の共同化などを検証し、あるいは実施してまいりたいと思っております。

以上です。

【伊藤頭取】 3つ目の質問、「個々の融資先の貸出シェアを増加させるとしている中、競合行の行動変容をどのように予測し、どのように差別化しているか。」についてお答えします。他行の動向は、月の地区別会議等にて情報を吸い上げ共有しております。足元で他行融資が伸び悩んでおり、最近の兆候としては、ここ数年止まっていた金利のディスカウントによるボリューム確保などが想定されております。それに対して我々は、目先の取引拡充ではなく、経営者の夢の実現や課題の解決、いわゆる本質的なコンサルティングにこだわるのが強みとなると考えております。

その中で、グループ戦略であるフィデアセグメント戦略の徹底によるマーケットの絞り込みと、メリハリの利いた人材配置を実施することにより、コンサルティング力が高められ、必要な先へ必要なサービスを高い水準で提供できると考えております。さらに、グループとして外部から豊富な人材を受け入れており、専門性の面でも他行に対する優位性があると認識しています。また、当行独自で申し上げますと、再エネで培った専門性をESG目線の提案に活用できると考えております。

4つ目の質問、「コンサルティングを収益向上に結び付けていくための具体的な施策やKPIの設定状況について。」でございます。既存の施策では、特に事業承継、M&A、これは企業のゴーイングコンサーン、さらには地域経済の存続に直結する取組であり、現在200先以上のお客様から相談をいただいております。また、我々の強みである再エネのプロジェクトファイナンスの組成、最近のほかの地銀から相談が増えております。ノウハウの提供を含め案件の取込みを図っていきたいと考えています。

新しい施策では、デジタルの支援。こちらはスタートしてまだ半年弱ではありますが、50件を超える相談があります。これ以外でも、ESG目線での提案や証券のフル営業の展開に注力していきたいと考えています。

時間のかかる案件が多い中、KPIの設定は難しい面もありますが、セグメント収益、

これは個別先、ターゲット先でどの程度収益を上げられるかということでありますが、この視点、あるいはソリューションの関与件数等に注目していきます。

続きまして、5つ目の質問、「再生可能エネルギーの中でも、特に風力発電に注目されているが、国のエネルギー戦略の中での風力発電の位置付けをどのように評価しているか。とりわけ洋上風力発電は、コストが大きいことが課題とされているが、当該事業をどのように評価しているか。」についてお答えします。新しいエネルギー基本計画における再エネ比率、こちらは36～38%を達成するためには、太陽光とともに風力がポイントになると考えています。風力は現行の1.6倍の導入が必要であります。また、国の洋上風力産業ビジョンにおいては、2040年までに国内調達比率を60%にする目標を設定しており、国内で新たな産業となることを期待し、特に秋田での産業化、こちらに大いに期待しております。洋上風力のコストについては確かに大きくはなりますが、事業者は先行する欧州の知見等を入れ、コスト削減を行って、FIT制度により事業化を行うものであり、もろもろのリスクはあるものの、安定した事業になるものと見込んでおります。

続きまして、6つ目の質問、「コロナ禍で厳しい状況が続いている中、信用リスクの見込み。」についてお答えします。与信関係費用の計画の値は過去5年の平均実績を踏まえて算出していますが、足元では、コンサルティングやモニタリング活動等が奏功しまして、近年の平均コストは減少傾向にあります。なお、2021年3月期は大口先のランクダウンが発生したこともあり、6億5,000万円の与信関係費用を計上しております。直近5年間平均の与信関係費用は約3億7,000万円となっておりますが、2021年3月期の実績及びコロナでの突発的なコスト発生を想定しまして、今計画の3年間は毎年6億5,000万円の与信関係費用を計上しております。また、コロナの影響度合いが見通せない中で、今後コロナ資金の返済が進んでいくフェーズに移行することなども踏まえまして、追加の引当ても検討しております。

【田尾社長】 7つ目の質問、「監査部の独立性について、取締役会と監査役会との関係を踏まえて、経営陣から十分に独立した監査態勢が担保されているか。」についてお答えします。当社は指名委員会等設置会社としておりまして、監督と業務執行が分離されていることに加え、監督機能を担う取締役会により賛成された過半数の社外取締役による監査委員会を組織し、その直轄として監査委員会事務局を設置しております。この監査委員会事務局がグループにおける監査権限を全面的に有しており、また、営業店の監査権限を有する銀行の業務監査室をコントロールしております。したがって、経営からの独立性は確保

されています。なお、監査結果について、ホールディングス・銀行共に四半期ごとに取締役会で報告しております。

【伊藤頭取】 8つ目の質問、「インバース型ファンドの残高圧縮により損失を計上しているが、その具体的な取引内容。現在のポートフォリオのリスク基礎計数（B P V、株価・為替感応度）及び主なストレステストのシナリオと結果。また、市場運用の人材について、どのように育成しているか。」についてお答えします。2019年度のコロナショックによる市場混乱時にリスクヘッジ目的で保有したインバース型ファンドを、市場の状況を踏まえて、ポートフォリオを再構築するべく2020年度に損切りを実施しております。国内株式インバース型41億円売却、売却損が約15億円です。R E I Tインバース型は約23億円売却、売却損は3億円。合計で18億円の売却損を計上しました。一方でヘッジ対象の主に内外株式投資の解約益にて相殺しております。

次に、現ポートフォリオのリスク係数とストレスについてであります。6月末現在の係数でございますが、10ベースポイントバリュースは、国内金利でマイナス19億円、海外金利はマイナス3億円、それから、株価10%下落時の影響は、国内株で約12億円、海外株で約8億円、国内R E I T 10%下落時の影響は約12億円、また、円高が10%進んだときの影響も同じく約11億円となっております。全て現状のリスク枠の範囲内に収まっております。

リスク局面での相場水準の議論のポイントでありますチェックポイント到達をシナリオとしたストレステストを実施しております。リスク別には、国内金利上昇の影響が大きく、この場合、約27億円の評価損益悪化が見込まれますが、60億円程度の評価益が確保できる見通しです。また、全てのチェックポイントへの同時到達という強いストレスを想定した場合は、全体で11億円の評価損に転落しますけれども、減損は発生しない見通しであります。

最後に、市場部門における人材育成については、行内トレーニー制度を設け、継続的に資金証券部に配属しております。部内でのO J Tに加え、フィデアのフロントやミドルが開催する勉強会を通して、実践と理論両面での育成を図っております。

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、委員の皆様から追加の御質問があればお願いしたいと思います。

前田委員、お願いいたします。

【前田委員】 どうもありがとうございます。田尾社長、伊藤頭取、どうも御説明あり

がとうございました。

私が個人として非常に興味を持っているのは、5つ目の質問で洋上風力の御説明を頂戴しておりますけれども、資料を拝見していると、これは相当規模の大きな洋上風力で、恐らく今まで日本でやっている風力発電全体の中で最も大きくて、ざっくり言うと、原発の1.数倍ぐらいの規模になるのではと想定しています。ということは事業費で大体9,000億円ぐらいかかるのではないかなというのが私の感想です。それから、産業連関表等々を使って逆算していくと、地域に対する経済波及効果が大体1,700億円内外、ざっくり推測すると、雇用創出効果が9,000人そこそこ。

案件の詳細は承知していませんが、2021年に事業者が選ばれたとして、工事開始は2026年3月でしょうか。基地港を恐らく本荘港に置くのではと思いますけれども、直営で岸壁の工事等々をする必要があると。そういうふうに考えてくると、ここから2、3年での辺りは物すごく景気がよくなるはずです。

要は、事業費の9,000億円の事業があったとしても、残念ながら御行が全部融資できるわけではなく、第一地銀としてのシェアは低くなると思いますので、それよりも地方の下請に対する融資、もっと言うと、基地港の本荘港に集う人たちの宿泊場所を提供し、さらに飲食を提供してということになってくるわけです。

資料を拝見していると、由利本荘の辺り、御行が強いエリアかどうかよく分かりませんが、ここで収益確保すべきではという感じがします。それぐらい強烈なインパクトがあると。北のほうには能代もあれば、洋上風力もあれば、能代港の湾内の風力発電所もあり、その他、洋上風力というか海岸線の計画もあるので、あちらの北のほうの銀行が由利本荘まで攻めてくるとは思えない。その中で御行とされては、由利本荘でどうやって収益確保していくのかというのが質問です。どうぞよろしくお願いします。

【伊藤頭取】 いろいろ御指摘いただきまして、御意見いただきまして、大変ありがとうございます。私なりに整理して御説明をさせていただきますと、今お話をいただきましたとおり、全国で4地区の促進区域が指定されておりますが、そのうち秋田県で2か所、今御指摘いただいた由利本荘沖と能代沖、北側と南側の海域で2つのプロジェクトが、事業者がこの11月、12月にも決定する見込みであります。規模は9,000億円とお話でしたが、1プロジェクト3,000億円～5,000億円ぐらいになるのではないかと見込んでおります。それから、この2つのプロジェクトを中心に、今開発段階のプロジェクトも含めると4つから5つのプロジェクト動いておりまして、これが全部動きますと、200万キロワッ

ト、原発で2基分という状況でございます。

また話は戻りますが、県北の能代沖と県南の由利本荘沖の2つのプロジェクトが進んでおりますが、我々がこれで収益確保するというのは、3,000億円、5,000億円でございますので、もちろんプロジェクトファイナンスとしてせいぜい10億円とか数十億円のお金を御提供するというレベルでございまして、これは完全な国家プロジェクトとして認識しております。

ただ、我々の親密会社、10年前にスタートしましたウェンティ・ジャパンという、フィデアグループで一部出資しておりますが、この会社が北のほうは住友商事と組んで、それから、南のほうは三菱商事及び中部電力と組んで、今、事業者として手を挙げております。

もちろんプロジェクトファイナンスの資金は数十億の対応でございますが、それから波及する県内の経済への効果、先ほどおっしゃったように、宿泊する方が増えるとか、飲食の会社が非常に栄えるとか、いろいろな相乗効果があると思っております。それから、7年後、8年後に稼働した後、エネルギーが潤沢になるわけでございますので、できればこのクリーンエネルギーを地産地消していただくデマンド型の企業をこの秋田に呼び寄せて1つの産業集積ができないか、そういった形で我々は秋田県の経済の発展にいろいろな面でお手伝いできるのではないかと考えております。

十分な回答になっておりませんが、以上でございます。

【山本会長】 前田委員、いかがですか。

【前田委員】 ありがとうございます。よく分かりました。ぜひとも頑張ってください。私、モノパイルを打ち出した能代に今年の7月に行きましたが、去年の11月に行ったときより、飲食店も繁盛していました。それを見ると、ぜひとも頑張って地域経済のためにそういうところに貸出をしていただきたいと思いますと思っております。どうぞよろしく願います。

【伊藤頭取】 前田先生、大変ありがとうございます。ぜひとも機会を見て秋田にお越しいただければ御案内させていただけると思っております。よろしく願います。

【山本会長】 ありがとうございます。

それでは、河合委員、お願いいたします。

【河合委員】 御説明をいただきまして、ありがとうございます。今の前田先生の質問に続けて1つと、それともう1件別件をお伺いしたいと思います。

まず1つ目、洋上風力といいますか、代替エネルギー関係でございますけれども、こちらは恐らく今まさに御議論の中にありましたとおりで、建設期間にどのような、周辺の産

業も含めまして貸出をするかということと、それから、建設資金に関わるものそのものということで、恐らくリスクの性質も大分違い、また、資金を出す期間も違うというすごくいろいろなグラデーションがあると思いますけれども、その辺りのリスクプロファイルといますか、どのぐらいの期間、どのぐらいの金額、要するに、融資ポートフォリオに占めるリスクの割合をどんなふうにご考えておられるかというのを教えていただければ大変に幸いです。

こういうプロジェクトは、国家プロジェクトでございますので、何かすぐに破綻するかそういうことを全くもちろん思っているわけではないのですが、私は直前、ヨーロッパにおりまして、洋上風力が非常にコストパフォーマンス、大変なものであるということも逆に身にしみて分かっておりますので、ぜひそこら辺のリスク感覚をお聞きしたいというところが1点でございます。

それから、もう1点は、インバースファンドの話ですけれども、こちらはもともとのお手持ちの株式あるいはREITの投資に対するヘッジ商品であったということで、このヘッジ商品の相場が変動したので、ヘッジ商品を解消して一部損失を出し、かつそれに対して益出しもして組み合わせて処理をされたという、そういう御説明だったと思うのですが、そもそもなぜこのヘッジ商品に取り組んだのか。ヘッジ商品というのは基本的には持っているものと基本的に相殺すれば損益通算なのかなというふうに思っていたのですが、なぜこれを解消するという決断をされたのか。このヘッジ取引を解消された後、現在は、先ほど御説明いただいたとおりでございますと、金利も大きいことながら、それなりに株とかREITとかをまだお持ちでいらっしゃると思いますけれども、この投資方針について今後どのように維持されていくおつもりなのか、その辺りをまとめてお聞かせいただければ幸いです。よろしく願いいたします。

【田尾社長】 1つ目の質問については、田尾から簡潔にお答えさせていただきます。ファイナンスのイメージ、どう入っていくのかということと、それに対するリスクということだと思います。ファイナンスについては、相当大きな金額になりますけれども、イメージ、必要な金額の40%ぐらいがエクイティで必要としている。それから、40%ぐらいはメガバンクが出してくると。残りの20%を、地銀も含めたいろいろなレンダーが参入を検討するということだと思っています。したがって、その20%のところについて、どれだけ我々としては入るか。エクイティについて入るのはリスク上難しいと思っています。

この20%のところについて、我々はなるべく大きく入って地域に貢献したいと同時に、

なるべく大きなシェアを取ることによって、我々がこのファイナンス全体について意見を言える立場になることによって、色々な機器の納入とか購入、そういうものについて我々が地域の会社を紹介して地域の会社の事業としてプラスアルファになるように、両方の関係を結びつけられるような、地域の業者が参加できるような立場になることを我々が後ろから後押しできるような金額でしっかりリスクを見ながら支援したいというふうに考えております。

1 番目については以上でございます。

【伊藤頭取】 今御指摘いただきましたインバース型ファンドの件でございますが、今から1年半前の2020年3月期、暴落がありまして、たしか3月19日まで約2週間にわたり暴落を続けたわけでございます。この状況下におきまして、いわゆるインバース型ファンド、ベア型ファンドでございますが、こちらを、リスクを相殺すべく購入したという状況でございます。金額がピークの段階で約93億円のインバース型ファンドを保有したわけでございますが、期が明けて2021年度になってから、かなり相場の回復が早かったということで、そのポジションを順次落としてきております。昨年1年間で、この内容の93億円のうち、約3分の2はポジションを落としまして、今現在で7億4,000万円まで圧縮している状況でございます。

一方でリスク性資産は、相当含み損を抱えましたが、ピークでは250億円ぐらい持ったわけでございますが、この1か月間の大暴落の段階で約4分の3を圧縮したわけでございますが、先ほど申し上げたとおり、期が明けてから相場の回復が非常に順調でございましたので、約7割程度を今復元しているというふうな状況でございます。

我々の運営の方針としましては、相場の見通しに基づきまして、機動的なポジションの伸縮による相応損益の確保、それから、インカムの収益力が低下しておりますので、これをカバーすべく、キャピタル収益力の復元を基本に掲げておりまして、ピーク時のリスク性資産の残高までは行かないと思いますが、その範囲内で今復元をしているという考え方でございます。

以上でございます。

【河合委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。

加藤委員、お願いします。

【加藤委員】 加藤です。御説明いろいろとありがとうございます。

先ほどの取締役会等の話ですけれども、御社は監査等委員会設置会社にされているという事で、取締役会全員の中での社外の実務取締役の方の人数が8名おられて、社内の方が3名で合計11名になっていらっしゃるようです。必ずしも社外の方の割合が非常に高いということは別にいいわけでも悪いわけではないと思いますが、ただ、御社の社外取締役の割合は他行と比べて高いと思います。その中で、御社として、まず執行と監督の機関の関係と、こののをどのようにお考えの上で、このような設計をされたのか、その辺りのお考えと実効性についてお伺いできればと思います。

【田尾社長】 御質問ありがとうございます。私ども、指名委員会等設置会社としている大きな理由は、監督と業務執行をしっかりと分離することによってお互いが牽制し合うという、透明性が高く、かつ執行側が監督側からいろいろな権限を与えてもらう。その権限の中では自由に執行を行うという、ある意味、管理監督とそれを実行する側が役割を分けて、監視するし、任せるところはしっかりと任せると。そういうことによって、効率性と、監督側の厳格な監督というものの両立を果たす、狙う形を取っているということです。客観的な監督する側は取締役会でありまして、そこには外部の人の目をしっかりと入れるということで、11人中8人、それぞれ専門分野を持った取締役を社外から招聘させていただいているという形を取っているということでございます。

以上です。

【加藤委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 よろしいでしょうか。ほかにいかがでしょうか。よろしいでしょうか。

それでは、ありがとうございます。田尾社長、伊藤頭取にはここで御退室をいただきます。本日は御説明ありがとうございます。

【田尾社長】 ありがとうございます。

【伊藤頭取】 ありがとうございます。

(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、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御入室をいただきます。

(きらやか銀行川越頭取・仙台銀行鈴木頭取入室)

【山本会長】 それでは、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、よろしくお願いたします。

【川越頭取】 よろしくお願いたします。

【鈴木頭取】 よろしくお願ひいたします。

【山本会長】 それではまず、事前の質問への御回答についてお願ひしたいと思ひます。よろしくお願ひいたします。

【鈴木頭取】 それではまず私のほうから、1番と11番の御質問について、1番の御質問、「SBIグループとの連携により、フィンテック新規技術を導入するとされているが、導入コストが一時的に増えてコスト削減に繋がっていくものとする。導入メリットと経費削減の規模感について。」へお答えを申し上げます。SBIグループとのDX、フィンテック連携のポイント、メリットは、次の4点と考えております。1点目がメインシステムのクラウド化、2点目がマネータップなどの新しい決済サービス、3点目がコスト削減、4点目が人材の育成支援でございます。

1例といたしまして、来年上期に向けてSBIのバンキングアプリの導入を進めております。きらやか銀行では新規の導入、仙台銀行では既存アプリからの更改となります。バンキングアプリは、デジタル化に必須のインフラ基盤として、お客様利便性の向上、来店不要な取引の入口となることを目的として導入するものでございます。仙台銀行でのアプリ更改では、既存アプリからSBIアプリに乗り換えることによりランニングコストが安価となりますので、インシャルコストを勘案いたしましても、5年累計で8,300万円のコスト削減が可能になると見ております。

次に、11番の御質問、「SBIマネープラザとの共同店舗化は経費削減効果があるものと考えられる一方で、SBIグループが開発している次世代システムを導入すれば償却負担が高まる。物件費の見通しについて。」でございますが、勘定系システムの更改については、仙台銀行、きらやか銀行共に、現行システムの更改期限である2029年を目途に検討を進めておりますので、本計画期間中に当該コストを計上しておりません。一方で仙台銀行では、本計画期間中に物件費がやや増加する見通しではありますが、勘定系端末などの償却済のシステムを更改したことによる償却負担の増加や、非対面取引の拡充などDXの推進に伴うシステム投資が増加の要因でございます。

以上、1番と11番のお答えでございます。

【川越頭取】 続きまして、2番の御質問、「SBIとの連携により、具体的にどのような顧客・貴行の需要を満たす展開を考えているか。」について川越から御回答申し上げます。SBIと連携につきましては、当行が注力する本業支援を中心とした事業者のお客様向けの連携を第一義に進めており、行内タスクフォースにてSBIも出席し、定期的に協議を

行っております。これまでお客様に対し財務の本業支援などを実施してきましたが、課題としてキャッシュフローが改善しない先や、成長のための本業支援に繋がらない先がありました。また、お客様の大部分が従業員20名以下の中小・零細企業でありまして、新たな販路開拓やDX、福利厚生などへの対応が難しい先も多く存在しております。SBIと連携することで、お客様の成長に繋がる支援や、当行単独では難しいDX、行内向け、お客様向けについて、同社の知見・サービス・商品を積極的に活用させてもらう考えであります。

続きまして、3番の御質問、「証券化した住宅ローン債権について、住宅ローン全体の何割で、証券化の理由は何か。将来収益の先食いに繋がる中で、HD・銀行においてどのような議論をしたか。」にお答えいたします。証券化前の住宅ローンの残高でございますが、約2,500億円で、そのうち500億円、20%を債券流動化いたしました。証券化を実施した目的につきましては、新型コロナウイルス感染症拡大の中で信用リスクが不透明であり、新型コロナウイルスの影響による資金需要に向けた原資を確保する必要があると判断したことや、効率化戦略をする中で、利益の積上げのバランスを考慮し、総合的に判断したものでございます。証券化に当たっての収益の影響については、証券化500億円により年間4億円程度の貸出金利息減収に繋がると試算いたしました。これに対し、コロナ融資対応による中小企業融資や店舗削減等の効率化により、証券化による逸失利益を十分カバーできると協議の上、判断したものでございます。

続きまして、4番の御質問、「2021年3月期について、有価証券ポートフォリオの見直しや22億円の投信解約益を計上した一方、国債等債券の評価損72億円を計上したことにより大幅な経常損失となっている。国債等債券の多額の評価損の計上を踏まえ、運用方針や内部管理態勢など、どのような点に課題があったか。今後、どのように有価証券運用管理態勢や市場リスク管理態勢を構築していくのか。」にお答えいたします。当時としましては、収益確保のために、株式やREITなどリスク性資産を選好しまして、本業利益の赤字を投信解約益で補うような運用となっております。また、公的資金返済に向けた利益剰余金積上げを優先し、損失処理を先送りするなど、管理の枠組みが適切に機能していなかったことを課題として認識しております。以上の課題認識から、リスクが相対的に小さく、安定インカムを確保できる国内外の債券を運用対象の中心といたしました。

リスク管理面では、アクションプランの協議にSBIが参加して、客観的な実効性を担保する枠組みにしたことに加えまして、決議機関を子銀行からホールディングスに変更し、

ホールディングスがガバナンスを発揮できる体制とした次第です。

続きまして、5番の御質問、「過去に有価証券運用で失敗しており、今後、SBIの知見を得て立て直すとしている。現在のポートフォリオのリスク構成（金利BPV、通貨、株価感応度などの基礎計数）、主なストレステストの結果、今後どのように再構成していく方針か。また、市場運用の人材育成についてはどのように考えているか。」についてお答えいたします。現状のポートフォリオは、通貨株価感応度は0近辺である一方、金利BPVは国内3,600万円、海外6,000万円となっております。ストレステストでは、一定のストレスをかけた場合、自己資本比率への影響度はマイナス1.724%で、比較対象としました2018年3月と比較しまして0.4%ほど影響が小さくなっており、リスクテイクが小さいことが確認されます。金利上昇時に評価損が拡大しやすいポートフォリオであることから、今後は地域分散や資産分散により価格変動、評価損拡大の抑制を図っていく方針であります。

人材育成については、2021年4月以降、SBIへの研修生として2名を派遣しており、投資信託の組成や相場判断など現場で体験させて、これを行内で還元することで人員の質を底上げしていく考えでございます。

続きまして、6番の御質問、「有価証券含み損72億円の一括処理後、SBIが提供する投資信託にポートフォリオを再構築したが、米長期金利の上昇により有価証券の評価損を抱えている。SBIグループのアセットマネジメント事業への運用資産の委託は、資産運用の高度化に繋がるのか、行内の議論も含めて具体的に教えて欲しい。また、委託した場合、行内にノウハウが蓄積されない恐れがあるのではないか。」へお答えいたします。SBIへの委託により、マーケットのプロから助言を受け、持続的な収益を確保するポートフォリオ構築の知見を享受する効果があると考えております。また、運用部門では週次でSBIとミーティングを行っており、市況の見通しやポートフォリオの方針を共有することで、市場動向やポートフォリオ運営を判断するノウハウを蓄積しております。現在のところ、内外の金利の見通しについては、SBIの見解と一致した動きになっている状況でございます。個別銘柄の選定などのノウハウにつきましても、SBI地方アセットマネジメントへの研修生が現場での体験を行内還元することで集積が図られております。

続きまして、7番の御質問、「2021年3月期に不良債権処理額が大きく増加しているが、この主因は何か。コロナ禍における融資先の信用リスクをどのように評価しているか。」にお答えいたします。不良債権額について、2021年3月期は32億円となり、前年同期比で21億円増加となりました。主な要因は2つあります。まず1つ目に、ユニゾホールディング

ス向け債権の予防的な引当金8.7億、2つ目に、地元大口先の再生支援を目的とした引当金11.4億円、この2点が前年同月比21億円の増加の要因となっております。

コロナ禍による信用リスクについては、当行取引先の中では、特に温泉旅館業に対する影響が大きく出ており、注視しております。これらに対しては、融資部の専任担当者を配置することに加え、人員派遣等を実施することで、企業支援を実施しつつ、信用リスクの把握に努めております。なお、コロナの影響による業況の悪化が想定される先については、監査法人と共に協議の上、予防的な引当金を決算に計上しておるところでございます。

最後になります。8番の御質問、「コロナ禍等で不確実性が高まる中、自己資本の充実は益々避けられないと考える。公的資金の返済やその後を含め、長期的な資本政策と資本コストに関する見通しについて。また、資本調達の間からはIRも極めて重要であり、ディスクロージャー誌以外で特徴的な取組があれば教えてほしい。」についてお答えいたします。資本政策については、当行で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として8%程度を想定しており、150億円～200億円程度を、機関投資家や地元の取引先から優先株式にして調達すべく検討を実施しております。なお、本件規模の調達を行った場合、他行の発行事例を踏まえれば、年間の資本コストは現行の水準から最大で1億5,000万円程度増加すると想定しております。中期経営計画の履行によりまして、資本コストの増加分は吸収可能というふうに判断しているところでございます。

また、IRの特徴的な取組として、2009年からブランドイメージ定着のため、CM及びポスターを作成し、実際にお客様から出演いただき実施した本業支援のストーリー化を当行の取組として周知しております。また、山形、宮城、東京においては、地元のお客様からの資本調達を見据え、地区別に機関投資家及びお客様に対し、業績のみならず、当行の本業支援の取組についても説明してまいります。

説明のほうは以上となります。ありがとうございました。

【鈴木頭取】 続きます。9番の御質問、「過去と比較して既に高い水準にある中小企業向け貸出を2024年3月期までに約15%、貸出先を9%近く増加させる計画であるが、マクロ的には企業の預金が高止まっている中、計画どおりに中小企業を新規開拓し、残高を伸ばすには営業人員の増強も必要と考えられる。人件費について、どのように計画しているか、具体的な取組と併せて教えてほしい。」についてお答えいたします。事務からコンサルティングへ転換を図りながら、適正な人員配置、店舗戦略、業務効率化を三位一体で進めてまいります。店舗戦略については、当行では震災時点において72か店ありましたが、

現在は49か店と、10年間で3分の1に当たる店舗統廃合を行っておりまして、引き続き集約を進めてまいります。

業務効率化に向けた主な取組としては、DX推進室によるBPR、業務改革プロジェクトチームによる施策の実施を進めていきます。人員については、総体の人員数を3年間で約100名減少させることで、人件費を計画終期には年間で3億円程度減少させる一方で、店舗戦略や業務効率化によって、営業店窓口や本部業務から融資渉外へ配置転換することで、前計画期間中に180名から240名まで増やしてきた融資渉外人員をさらにこれからの3年間で300名体制に増強していく計画でございます。

続きまして、最後に10番の御質問、「SBIとの連携によりポートフォリオリバランスをしていくとのことであるが、具体的にはどのように変えていくのか。現在及び変更後のリスクプロファイル、主なストレステストの結果について」へお答えをいたします。リバランス前は、国内債券や国内株式、投資信託がメインのポートフォリオでございましたが、リバランス後は海外債券を投資対象として、SBIが設定した投資信託が約7割を占めるポートフォリオとなっています。その結果、リバランス前は低金利によって債券利息収入が減少していく中、株価に大きく左右されやすいポートフォリオでしたが、リバランス後は、海外金利動向のリスクを通貨分散や金利スワップの活用などによってカバーしつつ、安定的なインカムが得られるポートフォリオとなっています。

ストレステストにおきましては、一定のシナリオ下におきまして、自己資本比率への影響度はリバランス前の2019年12月末ではマイナス0.781%、直近の2021年6月末ではマイナス1.028%と、海外金利の上昇により影響度がやや拡大はしていますけれども、株価変動の影響が大きく軽減されておりますので、過度なリスクテイクにはなっていないものと評価しております。

私からの御回答は以上でございます。どうぞよろしく申し上げます。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、委員の皆様からの追加の御質問をいただきたいと思っておりますけれども、じもとホールディングスについては、対象となる銀行が2つあるということもあって、少し時間は多めに取っておりますので、ぜひ積極的に質疑をしていただければと思います。

長谷川委員、どうぞ。

【長谷川委員】 貴重なお話どうもありがとうございました。経営計画の書類を拝見させていただきますまして、合併から10年間経って削減効果が10年で19億円という数字が出てき

ております。いろいろな計上の仕方があると思うので、これがどういう数字なのか分かりかねますが、そのまま19億円ということになると、年間2億円ぐらいつの削減効果だったというのが、シナジー効果を出すのがなかなか難しいのかなと思ってしまいますが、その辺どのお考えになっているのかということと、逆に難しかったからこそ、SBIが参入することによって、合併効果よりもこれからはアライアンス効果のほうが大きくなってしまって、合併効果のところをもっと見えにくくなってしまおうのかということ少し懸念しております。

2つ目はガバナンス体制ですけれども、拝見しますと、若干複雑で重複している部分が多いように感じられていて、逆に責任体制が少し不明確になってしまっているのではないかと。お互いにももちろん委員会とかいろいろなところの会議に出ていくのは良いですけれども、例えば代表取締役が兼任していて両方の取締役会に出ていたりして、そこにグループの取締役が銀行のほうの取締役のほうに参加して監視していますと言っても、元のホールディングスにおける人間関係を考えると逆転しているわけですし、なかなか相互牽制機能が働きづらくなっているのではないかと、ということが少し気になっておりますので、お分かりになる範囲で結構ですので、お答えいただければと思います。

【鈴木頭取】 それでは、私のほうからお答えさせていただきたいと思います。すみません、合併とおっしゃいましたけれども、合併ではなくて経営統合でございますので、いわゆる金融グループは1つで形成してはいますけれども、それぞれの業務運営は子銀行が別々に行っているという形態でございます。そういう中で、メインシステムの統一を図ったり、それから、サブシステムの統一を図ったり、あるいは事務センターの共通化を図ったりして、やれるところをやってきたわけですが、合併に比べればそこまで大きな経費削減効果は得られていないのではないかなということでございます。そういうことで御理解をいただければと思います。

それから、ガバナンスにつきましては全く御指摘のとおりというふうに思っています。例えば有価証券にしても、貸出の信用リスクにしても、今まではそれぞれ子銀行で決めたものを、ホールディングスのリスク管理委員会あるいは経営会議あるいは取締役会などで報告をもらうような形が主でございました。ですから、そこを今回の反省を生かしまして大きく改めて、ホールディングスとして非常に大きなリスクがある子銀行の問題については、ホールディングスで決定をしていく、決議をしていく。その決議に子銀行の代表取締役、頭取は入らないという形で、ホールディングスのガバナンス権限を強化して、この反

省を生かしてまいりたいと、このように改定をしております。こういうことで御理解をいただければと存じます。

【長谷川委員】 合併ではなくて、経営統合ということで、すみませんでした。その上で、もう少しホールディングスが主導的に削減の手段を取る方法があったのかなということをお話し申し上げたということで、回答はよく分かりました。ありがとうございました。

【鈴木頭取】 店舗重複がほとんどありませんので、なかなかそういうところで削減効果が得られていないというところはあるのかなというふうに思います。そこを補足させていただきたいと思います。

【長谷川委員】 そうですね。なかなか持続的に店舗削減や人の削減が難しいと、ある意味、あまり重複してない地域同士ということになっているわけですね。

【鈴木頭取】 おっしゃるとおりでございます。そこに難しさがあるということはあると思います。ありがとうございました。

【長谷川委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございました。それでは、ほかに質疑いかがでしょうか。

前田委員、お願いいたします。

【前田委員】 どうも今日は御説明頂戴してありがとうございました。3つ質問があります。

1点目は、飽海郡遊佐町沖の洋上風力のプロジェクト、これはまだ、事業者選定のスケジュール等公示されてないですけれども、一旦これが動き出すと、相当大きなパワーを持つてくる案件だと見ております。それで、これに対して、先の実際収益確保に繋がるのは6年～8年先ぐらいになろうと思いますが、どういうふうにお考えかと。

2点目は、私、今年の3月の春分の日頃に山形県をずっと、仙台から山寺に入って、山形に行って、天童に行って、銀山温泉を回ったのですけれども、決して景気はよくない。一番心配したのが天童です。広重の美術館も閉鎖されていました。天童のまち自体に、人通りが見えない。その後、銀山温泉に行ってみて、あれほど強い温泉であっても、温泉の中央部に閉鎖した大きな温泉宿がある。

そうしたときに一番初めに考えられるのは、きらやか銀行さんは再生ファンド等々に積極的に取り組んでおられるのかということです。ネットで見たところ、2019年6月にDBJ、みちのく銀行と組まれて20億円ほどの再生ファンドを作っておられると。これで足りるのかなというのが若干心配だったので、そういうことに対してどう考えておられるでし

ようか。

3点目は、今申し上げた旅程の中で私が驚いたのは、尾花沢です。スイカ畑がずらっと並んでいました。一流と言われるゴルフ場では、山形のスイカを多く出していますが、そうした農業に対する支援をどういうふうに考えておられるのか、その点についてお話を聞かせただけであれば幸いです。どうぞよろしく申し上げます。

【川越頭取】 今いただいた3つの質問、まず1点目、洋上風力の事業者選定というところでございますが、こちらのほうは私どもに入っている情報としましては、秋田県のほうがメインと聞いております。手前どもは秋田県の中では本荘支店というところがございまして、本荘支店の取引先の建設業者がそこに対して今アプローチをしております、面として一番大きい本荘沖のプロジェクトに対しては積極的に取り組みたいというようなお話を頂戴しているような段階でございます。今現在におきましてどのような形であるかという詳細のほうは、私ども残念ながらまだ頂いておりませんが、今のようなSDGs的な取組を積極的にやっっていこうという中では、ここはしっかりと支援してまいりたいというふうに考えております。

2点目の3月の温泉街のところでございますが、非常に私どもも懸念しているところでございます。毎月私どもも取引先に対しまして、コロナが発生してからの状況のモニタリングなどを実施していますが、その中でやはり温泉旅館というのは、我々の中では非常に大きなポジションを占めておりますので、懸念しているところでございます。どうしても対応のほうは緊急事態宣言等に合わせざるを得なくて、一時は昨年辺り、5月から11月ぐらいいまでかけまして、国と県の補助金制度などいろいろな施策をもってして一気に盛り上がったのでございますが、それ以外のところはキャンセルで非常に寂しい状況になっておりまして、その部分につきましては非常に厳しい状況だと見ております。

ただ、資金繰りの状況を見てまいりますと、昨年からのコロナ対応資金を活用するなどして、1年先ほど先までほぼ大体資金繰りにつきましては目途を立てているような状況でございますし、あとは、いろいろな事業再生の手段を検討しながら本業支援を実施しておりますので、手前どもの取引先につきましては一先一先しっかりと押さえているような状況でございます。

あと3点目、尾花沢のスイカをベースにしました農業でございますが、手前どもの取引先の中では残念ながら農業法人というのは、多少ございますが、メインとしての農家というのは非常に少ないところがございます。ただ、農業を扱う商社とかそういったお客様は

おりますので、それからしますと、今年度は一番影響が出ましたのはサクランボでございました。これから出てきますリンゴ、夏場に出ました桃やラ・フランス、こういったものは、春先の5月の連休前の霜と、あとは、雹が落ちてきた異常気象により傷んでおりまして、今年がとにかく一番大きかったのは山形県ではサクランボ、これは過去にないぐらいの被害に遭っているような状況でございますが、私どものお取引先は直接の農家さんはほぼいらっしゃらないということで、やはりそういったところは農協さん、JAさんが一番大きく抱えているところかなというふうに見ております。

すみません、簡単でございますが、このような状況でございます。

【前田委員】 ありがとうございます。私が農業で申し上げたかったのは、農業それ自体に手を出すことは、農協のこともありますから、それは難しいだろうと。ところが、販売先だとか販路開拓だとか、周りのところで関係してくる企業があつて、そうしたところへの融資をどうかよろしく願います、という点です。

【川越頭取】 そういった点に関しましては、もう全く問題ないというような形で我々も支援してまいるつもりでおりますので、承知いたしました。ありがとうございます。

【前田委員】 ありがとうございます。洋上風力に関して、由利本荘に出られる、これは早いですから、そちらの方がいいと思います。由利本荘にも御行のお取引先がたくさんあるかと思えますけれども、やっぱり彼らに体力をつけていかないと、彼らに成長資金を融資していかないと、と思えます。

洋上風力についてはどうなるか分かりませんが、私はPFIですとそれと同じ構造を見えています。そうしたときに、やっぱり弱い地域、銀行の成長資金に対する貸付支援が弱いところだと、地元の企業が育ってこない。したがって、他の地域から取られてしまいます。だから支援してください。どうぞよろしく願います。

【川越頭取】 承知しました。ありがとうございます。頑張ります。

【山本会長】 ありがとうございます。

それでは、左三川委員、お願いいたします。

【左三川委員】 本日はどうもありがとうございます。住宅ローンの証券化についてお尋ねしたいと思います。先ほど住宅ローン1,500億円のうち500億円を証券化されるというお話でいらっしゃったかと思えます。貸出総額が1兆円ぐらいということですので、そのうち500円億円を証券化されたということで、大きな経営の御判断でいらっしゃったかと思えますが、これは2021年3月期に、業務収益はマイナスでいらっしゃいますけれども、

決して小さくない含み損を処理するためにこのような手段に出られたのか、あるいはまた同じようなことがもし起きた場合に、証券化第2弾ということがあり得るのかという点をお尋ねできればと思います。

次に、御行の個人ローンの計画を拝見しますと、足元比べて残高は減少する方向です。個人ローンをこれ以上はもう増やさないということで、むしろ中小企業向けの貸出しに特化されていくのか、場合によっては証券化第2弾ということがあり得るのかという点について、お考えを教えてくださいませんか。よろしく願いいたします。

【川越頭取】 承知しました。まず証券化につきましては、今後第2弾というのがあるのかといいますと、そこは全く考えておりません。前期におきましては、コロナ対策融資におきましてその原資を確保したいというのもありましたし、あとは店舗も減損等の計画もありました。そういった中でトータルの中でやはり貸出金の利息が減少している中で、やはりトータル、総合的にこれをカバーできるのではないかと。正直、ここは先ほど申しましたように、公的資金の返済に向けて剰余金を積み上げるにはどんな方法があるのかというような形の中で、選択肢としてはこういうことができないかというのを考えて、今回は協議させていただいた形になります。

計画の中では、個人ローンはほぼ横ばいというような形で見ておりますが、メインターゲットとしましては、手前ども、やはり地元中小企業という形で絞り込んでおります。個人につきましては、マスリテールというよりも、その中小企業に働いている従業員の皆様、この方を個人のターゲットとして見ておりまして、この方々からの個人ローンをメインとして考えているような状況で計画をつくり込んでいる状況でございます。

以上でございます。

【左三川委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 よろしいでしょうか。ありがとうございました。それでは、ほかにも願いいいたします。

加藤委員、お願いいたします。

【加藤委員】 恐れ入ります。いろいろ御説明ありがとうございます。加藤です。

御行でSBIとの連携というのは非常に深めておられていて、例えば資産運用などについてもSBIのグループの方に委託をされたり、今後システムなどについても連携をしていくということですが、SBIできちんとそういった仕組みが動いているか、例えば内部統制やリスク管理態勢がきちんと整備されて運用されているかということについて、

御行、御グループのほうではどのような形でモニターをされているのでしょうか、あるいはされる御予定なのでしょうか。

【鈴木頭取】 常時、有価証券部門については1名から2名派遣させていただいておりますので、その者からの報告、レポートによって管理をしている、あるいは私どもの本部の担当部署、担当役員がSBIの担当部署、担当役員の方々と定期的なミーティングをしております。そういう中で、内部統制、あるいはリスク管理の状況などについて、私どもも見させていただいていると、こういう状況でございます。

【山本会長】 いかがでしょうか。よろしいですか。

【加藤委員】 はい、了解しました。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。

それでは、私からも2点御質問です。1つは、本業支援ということで、最終的な目的としては、取引先の営業キャッシュフローの改善ということであるということかと思いますが、前の計画において、ここまでにはなかなか繋がっていったいなかったということかと思いますが、その辺りについて今後何らかのKPIのようなものを設けられて管理していくとか、目標としていくということは考えておられるのかどうかということが1つです。

それからもう1つは、やはりコロナ禍というところで、事業再生に向けた企業支援の重要性ということも指摘されていると思いますけれども、やはり事業再生の支援ということについては、かなり人材の専門性ということが必要になってくるだろうと思うのですが、その辺り、人事とか処遇とかそういったようなところで何かお考えがあるかどうか、その辺りをお伺いさせて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】 それでは、これは私のほうから答えさせていただきたいと思います。本業支援につきましては、仙台銀行もきらやか銀行も全店の全渉外担当者がその役割を担っております。一般的には他行などでは、本部の担当部署が専門におやりになっているのが多いと思いますけれども、私どもでは全店の全渉外担当がそういう意識を持ってお客様のところにお邪魔して、アクティブリスニングを行っております。そして、それを支店に持ち帰って支店でパソコンに打ったものが、ホールディングスのほうの本業支援戦略部に集められまして、そこで日々、内容を見て、コーディネートをして、実際に動くと、このような活動をやっているところが私どもの本業支援の特徴でございます。

これをまず申し上げました上で、営業キャッシュフローの改善、あるいは販路の開拓、

あるいは人材の支援、こうしたお客様ごとにいろいろな本業支援ニーズがあるわけですので、その本業支援ニーズに合致するようなお客様本位の対応を取っていきたくたい。その中でK P I というような計数を用いて管理をしていくということも当然に検討していくべきではないかなというふうに思っております。

それから、もう1点御質問いただいた、コロナ禍における事業再生の支援ということでございますけれども、これについては、私どもが単独で銀行内でやっていくということはもちろんでありますけれども、それ以外に、政府系機関との連携、例えば資本性の貸出であったり、あるいはよろず支援拠点との連携であったり、C R C との連携であったり、そういう政府系の皆さんとの連携も力を入れながらやっていくということでございます。

それ以外にもう1つ注力しているのが、専門人材といえますか、そういう専門的な知識を持った職員を育てていくということにも注力しております。仙台銀行の場合であれば、農業経営アドバイザーという資格を持った職員が20数名おります。そのほかにも、水産業経営アドバイザーという資格を持った人間も2人ぐらいおりますし、それ以外にも、医療経営アドバイザー、こういう資格を持った職員も5人ぐらいおりますので、そういう専門性を持った職員を育てながら、このような形でお客様の事業再生支援に外部機関などとも連携しながら当たっています。これがまさに求められていて、今コロナ支援の第2ステージに入ってきている状況においてこれが非常に重要になっていると、このような認識を持って日々取り組んでおります。どうぞよろしくお願いいたします。

【山本会長】 ありがとうございます。第2点についてはよく分かりました。第1点は、現段階においては関連するK P I 的なものはないということでしょうか。

【川越頭取】 きらやかの方は独自ベンチマーク的なものを設定しております。そこで出しておりますのが、本業支援の浸透率、これを70%以上にしようという目標であるとか、メイン化率50%、あとはターゲット先、守る先というのを設定しております。その企業の個社別採算収益管理をして、1先当たり5%増加させようというような目標を立てております。あと、行員1人当たりの本業利益、これを計画開始よりも100%増加させようという目標を立てています。

その他、内部で管理していく、ベンチマークよりも少し広い感じのところですが、営業キャッシュフローの改善先、これを前年対比で見てどれだけ事業者数が改善したかというのを見ていこうと。あとは格付のランクアップ先、あとは、融資残高のメイン先として当行が融資残高メインとして1位を確保しているところの先数、これが一体どのようになっ

ているかというようなところ、そういったところで内部で独自に管理していこうというような指標は立てております。

以上でございます。

【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。よろしいですか。

それでは、ありがとうございます。川越頭取、鈴木頭取にはここで御退室をいただきます。本日は御説明どうもありがとうございました。

【鈴木頭取】 ありがとうございます。

【川越頭取】 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、続きまして、福邦銀行の渡邊健雄頭取に御入室をいただきたいと思えます。こちらは資金交付制度に係る活用申請の質疑ということになりますので、よろしく願いいたします。

(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か。

【渡邊頭取】 はい、渡邊でございます。

【山本会長】 よろしく願いいたします。それではまず、頭取から事前の質問への御回答をお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

【渡邊頭取】 福邦銀行の渡邊でございます。よろしく願いします。それでは、いただきました御質問に対しまして御回答申し上げます。

まず1つ目、「経営面や営業面等について、Fプロジェクトの中で福井銀行とどのように棲み分けしていくのか。また、そうした棲み分けの中で、行員等のインセンティブをどのように維持していくのか。」ということでございますが、福井銀行との棲み分けについては、先日申し上げたとおり、経営・営業はワングループ・ツーブランドということでございます。特に経営につきましては双方の意思決定機関は別、ツーブランドでございます。

それから、営業について中心に説明します。福井銀行、福邦銀行両行は、それぞれの成り立ちから、お客様の企業規模によりまして、大まかな棲み分けができていたという認識でございます。ただ一方で、重複しているお客様がないわけではなくて、そういったお客様をどちらかに寄せるとか、あるいは機械的・画一的に何か基準で線引きをするとかそうしたことは、一方のコアのお客様の期待を裏切りかねない。大切なことは、両行共、これまで築き上げてきたお客さんとの信頼関係、リレーションがございますので、そうしたこ

とが何よりも重要であると考えてございます。

そうしたことを前提にしまして、どのように棲み分けていくかということでございますが、連結子会社化は10月になるわけですが、来月10月に営業店長を集めましたグループ経営説明会、これは先方から林頭取とか役員に来ていただいて、当行の営業店長への説明会、あるいはその後1か月ぐらいかけまして、合同エリアミーティング。福井県の地域を12のエリアに分けまして、両行の営業店長や役席クラスが一堂に会して、ミーティングを行うということをご予定しております。

そこでは、ツーブランド、グループ化の営業の考え方とか、方針、行動指針、そういったことを、この間経営同士で先方と議論してきたのですが、そういったことを説明して、ディスカッションをしていく。例えばなぜツーブランドかということにつきましても、やっぱりお客様とのこれまでの信頼関係があって、それに対して両行の職員もお客様に対して、そういったことを基に支援してきたと。そこに誇りと責任があるわけございまして、そういったことを生かしていくためのツーブランドですということを明確に説明する。

それから、行動指針もつくりまして、やっぱりお客様第一主義でしょうと。最優先は、地域やお客様の成長や経営改善であると。その後でグループの収益がありますという優先順位。さらにその場では、エリアごとの営業方針もちょっと議論しましょうと。例えば重複先への相互の理解とか、あるいは新規開拓のあり方。これはエリアや支店によっても大分違いますので、コミュニケーションをよく図りましょうということをご予定しております。そういったところでいわゆる棲み分けということを考えていきたいと思っています。

その上で、行員のインセンティブにつきましても、これまでやっぱりこのFプロジェクトの理念とか考え方を当行の職員に小まめに説明・意見交換をしましてまいりました。もう2年ほどやっているわけでございます。両行の職員間の交流の機会も作ってまいりました。また、単体ではできなかったいろいろな取組とか経験の機会も増えるということもございまして、そこは行員の新たなキャリアデザインの形成にも繋がると考えておりますし、若手行員などは非常に期待をしているというふうにご考えております。

続きまして、2つ目、「実施計画で予定している投下資金（システム改修など）について、今後、どの程度の期間で効果発露（投下資金回収）ができると見込んでいるか。」でございます。計画期間5年半で投下資金は42億円でございますが、これをどの程度の期間で回収できるかということでございます。基準となる利益につきまして、どの利益を取るかということでございますが、一般的にはやっぱり過去の実績値ということで経常利益を使わせて

いただきまして、過去10年の経常利益は当行、平均で約9億円なのでございますが、ただこの間、金融機関を取り巻く環境は激変しておりますので、直近5年ということでマイナス金利導入後の2016年からの5年平均しますと約6億円になります。そうしますと、まさにシンプルに割り算しまして約7年ということになります。いろいろな時間の概念とか割引率とかそういったことも考えてございます。

また、この資金交付制度では、経費の3分の1について交付資金が出るということでございますので、実質の投下資本は42億円の3分の2の28億円でございます。同様に計算しますと、これは5年弱、4.7年ということございまして、これが計算上の回収期間ということになります。

あと、個別具体的に効果の発露ということにつきましては、システムの改修、例えばクラウド化とか、あるいはいろいろな機器の導入とか、共同ATMとかいろいろなものがございまして、これはスケジュールがございまして、その都度色々な効果が現場では出てくるというように考えております。

続きまして、3つ目、「2027年3月期について、2021年3月期対比でコア業務純益が5億円、基盤的金融サービス利益が10億円の増加を見込む中、経費削減が1つの要因（53億円から50億円）。他方、交付資金の使途としてシステム投資・機器装置導入・店舗統廃合があり、減価償却費・消耗品費・除却損失といった経費が発生すると考えられる。これらの経費増加を踏まえ、どのような経費削減を予定しているか。具体的な費目・概算額を教えてください。」でございます。

まず3億円の経費削減の内訳は、人件費と物件費におきまして人件費が5億円の減少でございます。それから、物件費は逆に2億円の増加となっております。

まず、人件費について申し上げますと、人員の自然減でございます。定年退職等々と新入行員との差し引きでございます。報告書に記載のとおり、約100名の減少ということでございますので、それによる人件費の節減。これは店舗統廃合とか本部機能の統合によりまして、あと、業務効率化によって、営業部門に人を振り向け、営業部門は維持・強化するというようなことであります。いずれにしても人件費で5億ということで、ほとんどが人件費ということでございます。

一方、物件費は2億の増加ということになるわけでございますが、御指摘の基盤強化措置に伴う経費負担、システム投資等の諸々により、大体年間4億円～5億円の増加要因になりますので、全体として増加します。ただ一方で、既存の投資に係る減価償却費はずっ

と低減していくということと、店舗統合によりまして維持コストが減少します。そういったことを差し引きしまして、本来もっと増える物件費が2億の増加に抑制されているということでございます。

続きまして、4つ目、「ブランチ・イン・ブランチ形式とバンク・イン・バンク形式の両方で店舗を集約するとされているが、特に高齢の預金者は混乱する可能性があるが、どのように対応する予定か。」でございます。まず当行は、お客様が来店するというよりも、営業担当者による訪問型で、これは従来から訪問型の営業スタイルが主体であるということでございます。営業担当者の数につきましては、先ほど申し上げたとおり、特に対象となるブランチ・イン・ブランチとか、バンク・イン・バンク、そういったところは営業人員を減らさないという基本的な考え方を持っております。

その上で、まずバンク・イン・バンク、いわゆる共同店舗ということでございますが、昨年5月に石川県の小松支店におきまして共同店舗化いたしました。福井銀行と福邦銀行が同じ路面店で同居していると。その際にやったことは、目に見える両行の区分、シンボルカラーは当行が緑で、先方は青でございますが、正面玄関を明確に分けて区分をしっかりとしたりとか、あるいは当然のことながら、事前の周知・説明をしっかりとやったということでありました。したがって、現場では、御懸念のような高齢預金者が混乱してどっちに行くか分からないといったようなことはないということでございます。

それから、もう1つのブランチ・イン・ブランチ、店舗内店舗というやり方で、これは御承知のとおり、お客様の店番とか口座番号が変わらないということでメリットがあるわけでございますが、当行は、過去に6店舗ほどやってまいりました。これはやっぱり拠点がなくなるということでございますので、当行としてもお客様への前広の丁寧な説明とか周知とか、あるいは個別訪問、そういったことはかなり神経をとがらせながら、やっぱり地域との接点でございますので、地域の反響も大きくございます。

大規模店では、移動ATM車を週1回とか週2回とか派遣してリカバリーショットを打つとか、そういった対応も取ってまいりました。混乱とか利便性の低下ということは、極力ないようにやってきたつもりでございます。このように過去に経験がございますので、今後もこれまでの経験を生かしながら、お客様への前広で丁寧な説明及び周知と、それから個別訪問、そういったことを粘り強くやる必要があるというふうに考えております。

続きまして、5つ目、「勘定系システムの刷新等には障害リスクがあるが、システム障害が発生した場合の対策について、現時点でどのようなことを考えているか。」ですが、シス

システム障害につきましては、当行は、コンピューターシステム障害管理規程というものがございまして、障害発生時には報告ルートを明確にすることで、報告体制を確保しております。重大事象になった場合には、危機管理規程に基づいて、私に対策本部長となる災害対策本部を招集する。そういったルールは作っております。なお、10月以降、福井銀行が親会社になり、連携体制を検討するというところもあろうかと思いますが、一義的にはやっぱり自分で対応できる体制をしっかりと作ることが必要だと認識しております。

いずれにしましても、システム障害というのは発生する可能性が常にあるということ認識し、やっぱり初動対応が一番重要だと認識しております。発生後の経営への速やかな報告や、関係者間の共有、お客様への丁寧・適切な説明ということでございますが、当行の場合には比較的規模の小さい銀行でございまして、情報の伝達は早いのかなというふうに自負しております。

これはシステム障害に限らず、例えばパンデミック。今、行職員の中でコロナ感染の可能性があると情報が入ったら、ぱっと集まって、翌日の対応、消毒するとか、お店をどうするとか、プレスリリースをどうしようとか、お客様へのお知らせをどうしようとか、そういったことをこれまで何回かやってまいりましたし、災害につきましても、豪雨とか台風とかあるわけですけれども、福井の場合、豪雪が最近何年かで2回ぐらいございまして、そういった場合もぱっと連絡して、要するに、危機対応時における、特に携帯とかメールとかグループウェア、こういったツールを使いながら、ただ、やはり我々よく話しているのですが、肉声による情報交換が一番いいよねと。やっぱり携帯でぱっとやって、そういう意味では小規模組織の強みなのかなと思っておりますが、あまり慢心せずに、そこはしっかりとコミュニケーションを取りながら、対応を考えてまいりたいと思ひますし、緊張感を持ってやりたいと思ひしております。

最後になります。6つ目ですが、「コロナ禍の影響により、取引先には相応の経営ダメージがあると考えられるが、信用コストの見通しについて。」でございますけれども、コロナ禍の影響につきましては、昨年2020年度におきまして、当行は、債務者をしっかり中間レビューしていこうということをやりました、お取引先の状況と見通しをヒアリングしました。大体300先ぐらいやったと思ひますが、それで債務者区分の必要があればランクダウン、実態に見合った引当の計上が5億円程度増加しましたけれども、それを行いました。

計画期間中、今後のことですが、恐らく1つは、ワクチンの普及等によりまして経済活動の回復期待と、それからFプロジェクトによります取引先支援、経営改善支援を通じた

お客様の状況改善、そういったことを踏まえまして、大体2億円強の引当を見通しとしております。

以上、簡単でございますが、説明を終わらせていただきます。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、委員の皆様から追加の御質問等があれば、よろしく願いいたします。

前田委員、お願いいたします。

【前田委員】 ありがとうございます。頭取、どうも御説明ありがとうございました。地域経済の活性化等という点でお話をお聞かせください。

詳細はよく存じ上げないのですが、2024年の春には北陸新幹線が敦賀まで延伸すると。それに対してどういう対策を取っておられるのだろうかというのが1点目です。簡単に言い方を変えると、駅前のホテル、レストランとか、観光地が結構寂しくて、せっかく現存12天守閣の1つである丸岡城に行っても、周りにあまり何もありません。東尋坊然り、やっぱり観光政策に対してどういう手を打たれるのかと、これが1点目。

2点目は、福井の越前漆器等の販路開拓等、伝統工芸品に対する支援について聞きたいところです。この漆器と、少なくとも越前打刃物については、東京でも結構有名で、東京で伝統工芸品を見に行こうとすると、青山スクエア、それから東京各地にある、中川政七商店にあります。共に打刃物と漆器についてはわざわざ、中川政七商店のほうだと思えますけれども、冊子まで出して宣伝しています。福邦銀行にぜひとも御支援をお願いしたいと思っています。

特に、これはラジオかなにかで聞きましたが、越前打刃物については、ゾーリングンとも仲が良く、ゾーリングンは刃物の柄だけを作って、刃物は全部福井の越前刃物を使っていると。それをゾーリングン製として売っていると。これはちょっと遺憾に思います。ほとんどの付加価値をゾーリングンに寄附しているようなものですから、ここをぜひとも福邦銀行に頑張ってもらって、彼らの利益が上がるようにしていただきたいです。どうぞよろしくお願いいたします。

【渡邊頭取】 どうも御質問ありがとうございます。まず、観光地域の関係の活性化ということでございますけれども、確かにおっしゃるように、私は丸岡城も行きまして、東尋坊も本当に福井の財産ですが、あそこについては、観光協会の会長が坂井市といろいろ連携しながら、新たな観光開発のプランを今練っております、もう少し頑張ればよくなるかなと。

うちの融資は、面的な再生の巨額な融資という場合にはどこかと連携して行いますから、今度、福井銀行とこういった関係になりますので、やっぱりロットの大きい融資につきましては、福井銀行と連携しながらやる。それから、先日お話ししました観光地域商社というものを福井銀行が秋以降に100%出資で作るわけですが、そこにしっかり噛み込んで。今まで私どものように小さいところは、面的な再生というのはやっぱり巨額な資金が要りますし、やっぱり協調せざるを得ないということで、それを今度のFプロジェクトの中で展開することによって、やっぱり当行の職員もそのほうが非常にわくわくするような、地元のためにやっている。それは私も期待というか、そういうところをやっていききたいなと思っております。

丸岡城は確かに私も好きですが、確かにおっしゃるような状況。ですから、福井は結構観光地が点在していて、面的なつながりがないということは前から言われておまして、そこは林頭取も、「やっぱり福井は観光が弱いよな。いい資源を持っているのに」という話はしておまして、御指摘を踏まえて、もっと林頭取とよく話して頑張っていければというふうに思っております。

それから、駅前の再開発につきましては、今、大分三角地帯というのが壊れて、大きいサービス付き高齢者向け住宅とか、マリオットが来て大きなホテルを造るというプランがあって、今着々と進行しております。ただ、当行はその前に別の区画に、福井銀行と当行と福井信金の3行協調で駅前の再開発なんかもやっておりますので、やっぱり地域の面的再生には、当行の規模ですとやっぱり協調しながらやっていきたいと考えております。

それから、伝統工芸等に対する支援について、恐らく小規模企業が多いということでの福邦銀行頑張れという御指摘だと思いますけれども、当行は、資金供給するとともに、やっぱり販路開拓。御指摘のとおり、やっぱり福井県は非常に製造業の伝統があって、職人が非常に強いですが、販路開拓やPRといったマーケット戦略が今一つというふうに私も感じております。

そこで、外部事業者といろいろ連携しながら、例えばECマーケットでネットを使った販売をお客様に紹介して、こうすると売れますよということで、小さい企業ですが、何先か支援したり、販路開拓に結構力入れています。あと、RCGのバンカーズチョイスが最近ありますけれども、そこも各銀行のお取引先の各地の特産・名産をそこに載せて販売するというようなことで、そこは販路開拓については、本業支援ということで、こつこつとやっております。

あと、刃物なんかは、お取引先も確かにありますけれども、さすがにおっしゃるように、いいところばかりほかに取られて、というのはちょっと感じておりました、そこはこつこつ頑張っていきたいと思っております。

【前田委員】 どうもありがとうございました。関だとか三条に負けないように頑張つて、打刃物も売ってください。

最後に1点だけですけれども、これは可能なのかどうかよく分からないですが、北前船が止まっていたのは三国と敦賀でしたか。三国は大正ぐらいの立派な建物が残っていましたよね。北前船の富を象徴するような立派な建物というのは、もう福井には残っていないのですか。

【渡邊頭取】 三国の海岸に昔の古い旧家の立派な建物はあります。ちょっと名前は分かりませんが、私も何回か行きました。そこで、近くにもハンバーガーショップを造ったり、観光客も結構そこを歩いていい感じです。いい散策路があつて。そういう古い建物は残っておりますし、そこでもいろいろ活性化策を自治体のほうでやっていたかと思えます。

【前田委員】 富山でいうところの岩瀬、富岩運河の外洋に出るような立派なものももう残ってないのですね。

【渡邊頭取】 すみません、富山のほうは分かりかねますが、私が行ったのは、割と旧家で、なかなか瀟洒な建物とか、あと、あそこにどこかの銀行がそのまま残っていて、そこに福井銀行の支店があつたり、当行も近くに支店はありますけれども、古い建物が残っていて、そこをうまく使いながらいい散策路を造りながら、観光には力を入れているということでもあります。

【前田委員】 そうですよ。新幹線は雪にも強い。ですから頭取、やっぱり東京の観光客を呼んで、どうか頑張ってください。どうぞよろしく申し上げます。

【渡邊頭取】 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。

それでは、左三川委員、お願いいたします。

【左三川委員】 本日はありがとうございました。左三川と申します。

店舗について教えてください。共同ATMの開発導入ということで60台と書いていらっしやいますけれども、今年の3月期で両行の店舗数が137とありますので、ATMもそれに近い台数か、もう少しあるのかなと思えますが、この60台というのは、規模として大体何

割ぐらいと考えればよろしいでしょうか。

【渡邊頭取】 共同ATMの全ATMに占める比率でございますか。

【左三川委員】 はい。

【渡邊頭取】 ATM全体で、店舗内・店舗外含めて両行合わせて370台あります。

【左三川委員】 370台ですか。そうすると、60台は割合として高くないと思いますが、もう少し共同ATMというのは増やされる御予定でしょうか。

【渡邊頭取】 本件、始めたばかりでございまして、あと、この共同ATMというのは、両行で記帳ができるATM。つまり、今、入出金はできます。でも、やっぱり記帳するお客さんが、地方で高齢のお客さんはどうしても記帳が必要ですので、両行で記帳ができるATMをこれから開発しようというところで、システムベンダーと今協議してございまして、そこで取りあえず60台という数字をつくって、まずそこからやってみましょうというところでございます。

【左三川委員】 そうしますと、若い方たちを中心に、インターネットバンキングだけで大丈夫ですという方たちは、むしろATMを必要としない場合があり得るということですね。

【渡邊頭取】 そうですね。ですから、ここはやっぱり客層によって。地方で田舎の高齢者はなかなか確かに預金もお持ちですし、やっぱり記帳したいというそういったニーズありますので、そこはそうやりますけれども、これから若い人はネットでやりますので、そういった人が大体、都会のネット銀行とかに行ってしまうので、そこは顧客基盤拡大ということで、そちらのほうも福井銀行と協力しながら、特に福井県出身の方とか福井県に血縁・地縁のある方なんかをしっかりと取り込んで、人口増加に繋げていきたいなと思っております。

【左三川委員】 先ほどの移動ATM車に搭載するようなATMを中心にというふうに考えればよろしいのでしょうか。

【渡邊頭取】 必ずしも移動ATMだけではなくて、店舗内・店舗外にあるATMをまず考えております。移動ATMについては、今のところ共同ATMということは考えていません。当行は1台持っていて、それを走らせていますので、それはまた別でございまして。

【左三川委員】 1台ずつということですね。

【渡邊頭取】 福井銀行は1台、うちも1台です。

【左三川委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございました。ほかにいかがでしょうか。よろしいですか。

ありがとうございました。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、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。よろしく願いいたします。

(福邦銀行渡邊頭取退室)

【山本会長】 以上で、質疑応答は終了いたしました。それでは、これまでの質疑などを踏まえまして、各行の経営強化計画、実施計画についての討議、意見交換に移りたいと思います。各委員から御自由に忌憚のない御意見等をいただければと思います。

まずは、8行の新たな経営強化計画のローリング審査の部分について、御発言いただける方はよろしく願いいたします。いかがでしょうか。それでは、前田委員、お願いします。

【前田委員】

今回の審査の目的に照らして十分に検討されていて、これで私はいいと思います。これ以上きつくと、銀行が萎縮して動きが取れないわけです。だから、今残された問題というのは、財務的にもしっかり行くように、ガバナンスもちゃんと機能するようにしっかりしましょうと。これからの問題は、私がずっと再三質問していたように、成長支援、成長資金の提供について恐らく動かしてくると。だからそういう意味では、これ以上の何かを求めて経営の手直しを、というのはちょっと酷かなど。以上でございます。

【山本会長】 ありがとうございました。前田委員の御質問は大変貴重な情報に富んだものであったと私自身も勉強になりました。

ほかにいかがでしょうか。

ありがとうございます。河合委員、お願いいたします。

【河合委員】 今回は初参加で、質問の機会なども与えていただきまして、本当にありがとうございました。私自身大変理解が深まったと思いますし、勉強にもなったと思います。

まとめてということで、幾つか気になったことがありますので、それはそれぞれいずれも計画について修正をお願いするというようなことでは恐らくはないのかなという気はするのですが、特に今後のモニタリングにおいて、ポイントとして幾つかあるかなというふうに思いました。

まず1つ目ですけれども、貸倒引当金です。今後、割と慎重に見積もって計上しているところと、そうではないところというのがあったように思います。当然のことながら、地域で大分様相が違うので、一律に貸倒引当金を増やすべきだということを言いたいわけでは全然ないですが、ただ、余裕がなければ貸倒引当金は出さないものになってしまうので、今後コロナの不透明感が高まっている中で、本当にモニタリングを大口先管理も含めてできるかどうかという点については、これはむしろ金融庁にモニタリングをお願いするということになるのかもしれないですけれども、1つ気になったということでございます。

同じような感覚で気になったこととしては、市場リスクになります。市場リスクでは少なからぬ先がSBIの、ある意味指導を仰ぐ、という言い方がいいかどうか分かりませんが、知恵を借りていくと、こういうようなこともおっしゃっておられ、中にはSBIと資本関係も含めてある程度の提携を深められるという。これはお客様向けの商品販売についてもそうだということだと思うのですが、より多分深刻には市場リスクのところじゃないかと思っていますのは、実際に本当にSBIが推奨されるものが銀行のリスクアペタイトに合っているのかどうか、また銀行がきちんとリスク管理ができるものなのかどうか。この点についても、現時点では聞けば、やれるというふうな答えしか返ってこず、本日もそうだったと思いますけれども、これについてはモニタリングが必要かなど。特に気になりましたのは、株は減らしたけれども、外債を増やしているところがあって、海外金利はこれから上がる可能性が高いというシナリオを考えると、非常に気になったところであるということです。

3つ目につきましては、実際に経費の削減については、どこの銀行も非常に熱心に取り組んでいかれることでありますし、これはまさに前田先生がおっしゃいましたとおりで、ここはまたぎりぎり詰めてやる気をそぐというようなことは、当然したくないことである一方で、ちゃんと具体化できているところとそうでないところがあったなという印象がありました。これについては、各行が出している経費削減目標というのが本当に達成されているかということ半期あるいは1年ごとにきちんと見ていく必要があります、もしきちんと抑制をされていないということであれば、何らかの形で問いを発しなければいけないなと思ったというのが、具体化の粒度にばらつきがあったなという印象があったということです。

以上3点でございます。

【山本会長】 ありがとうございます。貴重な御意見いただいたかと思えます。

ほかにいかがでしょうか。

長谷川委員、お願いいたします。

【長谷川委員】 全般的に、前田先生がおっしゃったとおり、そして、金融庁も金融育成庁というふうに見方を変えたそうなので、やっぱり詰めすぎるのはよくないと思いますし、地域環境はどれも悪いですので、しかも細々なところまでモニターしていくということも最近の趣旨に反しておりますので、となると、大ざっぱに言って最終的には、どこもそうですけれども、やっぱり資本政策、きちんと資本を厚めに積んでいくことで、あらゆるリスクをカバーしていくしかないのかなというところで、もっと資本政策について色々考えてほしいなというふうに思いました。

検討中ばかりで、何か追われると、結果的に後からやろうという感じなので、どこもぎりぎり通過すれば良いというのではなくて、こういう御時世ですから、厚めに積んでおけば、たとえ引当金が不十分でもやれますし、引当金の積み方もどこか1行だけがたしかフォワードルッキングで、あとは少し不十分な気がしておりますので、先進的な引当手法を使っているわけでもないですから、こうなると、一括してそのリスクを抑えてくれるのはもうバッファーたる資本しかないのかと。あとは自由にやってくださいというふうに。

そういう意味では、福邦銀行のいわゆる経常収支の赤字続きを見ていると、返していいものかどうかを逆に心配してしまっているというような感じですが。でも、計画は概ねうまく策定が出来ていたと。

あと、おっしゃっていたとおり、SBIという要素が全く外からしか分かっていないので、どういう方向性なのかが新聞とか仄聞する範囲でしか分からないので、資本提携したり、アライアンスした後にどういう方向性に持っていくのが、金融庁の元幹部を入れたりとかして色々考えているのでしょうかけれども、いま一步分からないので、それがちょっと不安定要素かなと。特にじもとHDはたしか筆頭株主になってしまうのですよね。筆頭株主の人が商品を売っていくというのは利害関係が生じてしまうので、今回の計画には関係ないにせよ、ちょっとクエスチョン事項かなというふうに思っております。

以上です。

【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。

左三川委員、お願いいたします。

【左三川委員】 本日はご質問の機会を頂戴いたしまして、ありがとうございます。

私は本日お話を伺う中で3つほど不安要因があるかなというふうに思いました。1点目

は、コロナの影響がいつまで続くかということと、どこまでその悪影響が深くなっていくかということかと思えます。貸倒引当金の見通しもなかなか難しい面があるでしょうし、また、どこまで資本、それから、融資の面で支援できるか、していけばいいかという点も非常に判断が難しいところかと思えます。

2点目の不安要因は、皆様おっしゃっていますがSBIとの連携の影響です。効果と言った方がよろしいでしょうか。SBIに有価証券投資とか運用を外注、外部委託してしまっているように聞こえるところと、もう少し密に連携してノウハウまで学んでいますというような先と、少し温度差があるのかなというふうに思いました。最終的に各行の利益に繋がっていくのかどうかという点は、やはり他行と横比較などもしながら注視していく必要があるのかなというふうに感じました。

3点目でございますけれども、システム統合とかATMの共同化を進めていかれる中で気になるのは、昨今ニュースにもなっているシステム障害の問題ですね。それが地域で起きてしまうと、大きな影響が出かねないということもありますので、そういうことがあった場合のセーフティーネットのあり方についても議論しておくなど、備えが要るのかなというふうに思いました。

また、論点が逸れますが、経費の削減のところで人件費抑制、採用を絞りますとおっしゃっていたところが結構おありだったかと思うのですが、地方で若い方の採用を絞ってしまうと、地域経済の将来がどうなってしまうのかなという点も気になりました。個人的な感想ではございますけれども、挙げさせていただければと思います。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、ほかに、加藤委員、よろしければお願いします。

【加藤委員】 では、すみません、加藤のほうからも一言申し上げさせていただきます。

全体を拝見してしまして、たしか私は2016年からこの委員を担当させていただいていますが、そのときと比べて非常にそれぞれの地域の銀行が、資本提携であったり、統合であったり、合併であったり、あるいは第三者からの優先株の受入れであったりといったようなところを積極的に動き始めておられていて、であるがゆえに、資本政策という意味で、返済後の姿というのもある程度見通しが見えている、そういった銀行が増えてきたなという感じがします。それは恐らく金融庁のほうの御方針もあって、そういったことを背中を後押しされておられたのかもしれない。なので、その意味で、今回お伺いしたそ

それぞれの金融機関も、そういった試みをされておられる銀行がすごく多かったと思います。

1点、高知銀行はまだ今後考えられるというようなところでありましたので、どうされるのかなというのは個人的には少し気になったところでもあります。恐らく内部では非常に御検討されておられるのかなとは思いつつですね。

それからもう1点は、今皆様がお話しされておられました、SBIという会社の名前が非常に多く出てきていたというところでもあります。SBI自体も当然ながら利益を獲得するための企業でおられて、何らかの自分たちの価値を最大化するがために、こういった金融機関との提携なり、委託を受けておられるという中で、関係ですね。どのような形で金融機関が自主性を持って、自分たちが提携をされたSBIの業務に関してモニターをできる立場にあって、そして、それを判断できる立場にあるのかといったところが、私には非常に受け身でおられるような印象を受けました。

確かに資本を受けておられる金融機関もある中で、ある意味大株主であったり、あるいは親会社会的な立ち位置にまでなれつつあるような関係性というのものもあるのかもしれない、そういう中で、どこまでそういった独立した立場を維持できるのかということもあるかと思いますが、ただ、その意味でもこの関係がどうあるべきなのか。要は、銀行のほうから見たときに、自分たちが、SBIのやっている内部管理の態勢であったり、リスク管理の態勢であったりをどこまで見られて、そして、それに対して意見を言ったり変えていくことができるのかといった辺りは、やはりもう1つ突っ込んで良いのではないかなというように感じております。

以上です。

【山本会長】 ありがとうございます。他に追加的御意見がある委員がおられればと思いますが、よろしいでしょうか。

私自身も若干感想を申し上げますと、基本的には皆様と共通のところ、そろそろ時期的には、この公的資金との関係では、出口戦略といいますか、そういう時期を迎えているところが今日のローリング審査の銀行には多かったと思います。その結果として、今加藤委員が御指摘のとおり、経営統合とか様々な資本政策が具体化してきているということなのかなというふうに思います。そういう意味では、基本的には順調、全体的に見れば順調な形にきているのかなというふうに思いました。

ただ、そこに2つの不透明要因があって、1つがコロナの影響ということかだと思います。まさにこのコロナの状況の中で、この間ずっと何年も言ってきた本業支援というものが非

常に重要な意味をまさに今持っている。ある意味ではその正念場と言えるような時期にあるのかなというふうに思いました。私の印象でも、それぞれの銀行でややその具体性といえますか、あるいは熱意といえますか、その辺りに差があるといえますか、そういう部分もあったように思いますけれども、経営強化計画のレベルにおいてはそれぞれ真剣に取り組んでいくということでありましたので、この辺りはぜひ金融庁もしっかりと見ていただければというふうに思います。

もう1つは、不透明というべきかどうか分からないですが、SBIという言葉が皆様の御意見、お話の中にも出てきたところかと思えます。外部的な要因というものが、今後それぞれの銀行のあり方にどういう影響を及ぼしていくのかというのはなかなか我々からも見えないところがございますので、この部分についてもやはり金融庁の皆さんの果たす役割というのは大きなものなのかなということで、最初に前田委員が言われたように、あまりぎりぎり詰めていくということはあまり望ましくないということかと思えますけれども、後ろからしっかりと見ていただくということは引き続き重要なことかと思えました。

よろしければ、もう1つ、福邦銀行の資金交付制度に関する実施計画について、この点についても御討議をいただきたいところでもあります。この点について、先ほど既に長谷川委員から若干言及があったようにも思いましたが、御意見をお出しいただければと思います。

長谷川委員、どうぞお願いします。

【長谷川委員】 昨年見させていただいたので、それで昨年通っていたわけですので、大幅な変更がない限りは、今度逆に通さない理由があまりないというような気はしております。それが1つと、もう1つは、子会社化ということで、かなり共通化を図ってコスト削減していこうという姿勢ですので、十分評価できるのではないかなというふうに思っております。

以上でございます。

【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。

この点は、今お話がありましたとおり、昨年既に審査の対象になっており、今回はやや趣旨が違う制度に基づくものでありますけれども、基本的には同じ銀行の話ということでありますので、特段の御意見はないというふうに承ってよろしゅうございましょうか。

ありがとうございました。それでは、本日種々御意見をいただきました。質疑応答の中でも、御意見の部分というのはあったかと思えますけれども、その内容につきましては、

金融庁におかれましても今後のフォローアップ等で御考慮、御配慮をいただきたいと思
います。

それでは、審議の取りまとめに入りたいと思いますが、まずは、資本参加行8行より提
出された新たな経営強化計画についてということでもありますけれども、基本的には皆さん、
御意見というか、変更等を求める御意見というのはなかったように思いますので、当審査
会としてはこれを了承するというところでよろしゅうございましょうか。

(「異議なし」の声あり)

【山本会長】 ありがとうございます。御異論がないようでございますので、当審査会
として8行の新たな経営強化計画を了承するというにしたいと存じます。

それでは続きまして、福邦銀行より提出された実施計画についての審議の取りまとめで
ありますけれども、これについても、今、長谷川委員から御意見があり、特段の御異論が
なかったように承りましたが、当審査会としてこれを了承するというところでよろしゅうご
ざいましょうか。

(「異議なし」の声あり)

【山本会長】 ありがとうございます。御異論がないということでございますので、
当審査会としては、福邦銀行の実施計画についても了承するというにさせていただき
たいと存じます。

皆様、ありがとうございます。なお、御案内のとおり、本日御審議をいただいた経営
強化計画及び実施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、当該承認の日付や計画の内容等を公表するということ
とされております。今般御議論いただいた経営強化計画、実施計画の承認及び公表につ
いては近日中に行う予定というふうに向っておりますけれども、審査会の開催の事実及び議
事内容につきましては、非公表の扱いとさせていただきます。

また、本日の配付資料につきましても、全ての資料が非公表となっており、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
がある事項、取引者の秘密を害するおそれのある事項、また、事業の遂行に不当な不利益
を与えるおそれのある事項は公表の例外ということとされておりますので、どうかお取扱
いに御留意をいただきますようよろしくお願いたします。

なお、今般の審査会における一連の議事要旨につきましては、審査会運営規程に基づき
速やかに公表する予定でありますけれども、議事録につきましては、こちらも審査会運営

規程に基づき、会議から3年を経過した後に公表するということになっております。公表する議事要旨については、後日事務局から確認の連絡があると思いますので、その際にはどうかよろしくお願いをいたします。

それでは、以上をもちまして本日の審査会は終了とさせていただきます。先週に引き続きまして非常に長丁場の審査会となりましたが、円滑な議事運営に御協力を賜りまして、ありがとうございました。

これにて審査会を閉じたいと思います。お疲れさまでした。

— 了 —