

金融機能強化審査会議事録（第29回）

1. 開催日時 令和4年9月1日（木）9時20分～12時30分

2. 開催場所 中央合同庁舎第7号館 11階 監督局長会議室

（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、対面・オンライン併用形式により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、伊藤監督局長、新発田監督局参事官、田部銀行第二課長、細田地域金融監理官が出席した。

4. 議題 (1) 実施計画（愛知銀行・中京銀行）の審議

(2) 新たな経営強化計画（東北銀行）の審議

(2) 新たな経営強化計画（筑波銀行）の審議

(2) 新たな経営強化計画（豊和銀行）の審議

5. 議事内容 別紙のとおり

金融機能強化審査会（第29回）

2022年9月1日

【山本会長】 皆さん、おはようございます。定刻となりましたので、ただいまから第29回金融機能強化審査会を開催いたします。

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、オンライン会議を併用した開催とさせていただきます。

本日の議題につきましては、資金交付制度の活用に向けて、愛知銀行及び中京銀行から連名により実施計画が提出されているほか、東北銀行、筑波銀行及び豊和銀行の3行から新たな経営強化計画が提出されており、各行からの御説明や質疑応答を踏まえて、御審議をいただきたいと考えております。

なお、加藤委員におかれましては、愛知銀行・中京銀行との関係上、当行の質疑及び意見の取りまとめ等には御参加を控えていただく旨、御了解いただいていることと存じますので、よろしく願いをいたします。

それでは、まず初めに、伊藤監督局長より、開催に当たり御挨拶をいただきます。伊藤局長、よろしく願いいたします。

【伊藤監督局長】 山本会長、ありがとうございます。監督局長の伊藤でございます。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を賜り、誠にありがとうございます。

本日は、今御紹介ありましたように、愛知銀行・中京銀行から提出される実施計画、それから、資本参加している3行から提出される新たな経営強化計画を御議論いただくということで、長時間にわたって御審議をいただくこととなりますが、何とぞよろしくお願いを申し上げます。

金融機能強化法は、国が金融機関に対して資本参加を行うことなどにより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及び地域経済の活性化に資することを目的としております。

昨日、金融庁では令和4事務年度の金融行政方針を公表させていただきました。地域経済の活性化につきましては、地域経済の成長を支える存在である地域金融機関が、地域におけるネットワーク等を生かし、その役割を十分に果たしていくことが重要であり、当局としても地域金融機関の事業者支援能力の向上を後押ししていくということが必要であるということを申し上げておるところでございます。

事業者の皆様への適切かつ迅速な資金繰り支援を含め、金融機関による事業者支援に万全を期すとともに、地域を含めた我が国経済の力強い回復と、その後の持続的な成長を支える金融機関の取組を後押ししてまいりたいと考えております。金融機能強化法に基づき資本参加をしている銀行及び資金交付制度を活用する銀行におきましては、本日御議論いただく計画の着実な実行を通じて、金融仲介機能を発揮するとともに、地域経済の活性化に貢献していくことが重要であると考えております。委員の皆様におかれましては、専門的な御見地からの忌憚のない御意見を頂戴できますと幸いです。

以上、簡単ではございますけれども、冒頭御挨拶とさせていただきます。本日はよろしくお願いいたします。

【山本会長】 伊藤局長、ありがとうございました。

それでは次に、本日の審議に関しまして、事務局より簡単に御説明をいただきます。よろしくお願いいたします。

【田部銀行第二課長】 山本会長、ありがとうございます。銀行二課長の田部でございます。よろしくお願いいたします。

本日の御審議に先立ちまして、金融機能強化法に基づき、資金交付制度に係る実施計画及び経営強化計画のローリングにつきまして、順次、簡単に御説明をさせていただきます。

まず、資金交付制度でございますが、人口減少地域等においてポストコロナの地域経済の回復・再生を支える金融機能を維持するため、合併や経営統合などを行う地域銀行等が、経営基盤の強化に係る実施計画を作成し、主務大臣の認定を受けることで、国から経営基盤強化に係る必要な追加的な初期コストの一部の交付を受けることができる制度として令和3年に創設をされました。委員の皆様にはこれまで2件の御審議をいただいたところです。

実施計画には、経営基盤強化の内容や実施時期、基盤的金融サービスの提供の維持に関する事項、地域経済の活性化に資する方策等を記載することとされております。その審査に当たっては、提供する基盤的金融サービスが地域経済にとって不可欠であるか、人口減少等により基盤的金融サービスの持続的提供が困難となるおそれがあるか、計画実施により基盤的金融サービスの提供の維持が図られると見込まれるかといった観点から審査を行うこととされております。

本日御審議いただく実施計画の詳細につきましては、後ほど愛知銀行・中京銀行から説明がありますところ、委員の皆様におかれましては、専門的な見地から忌憚のない御意見を頂戴できればと考えております。

【細田地域金融監理官】　　続きまして、地域金融監理官の細田でございます。新たな経営強化計画について、御説明させていただきます。

国による資本参加が行われている金融機関につきましては、国による資本参加を求めるに当たりまして、収益性・効率性の目標や責任ある経営体制の確立、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑等の方策などを記載しました経営強化計画を提出していただき、主務大臣の承認を受けることとしております。

この経営強化計画につきましては、その実施期間でございます3年ごとに新たな経営強化計画の提出、すなわち計画のローリングを行うこととされておりました、その主務大臣の承認に当たりまして、当審査会の意見を聴くこととされております。

審査に当たりましては、収益性・効率性等の向上が見込まれるか、中小規模の事業者に対する金融の円滑化が図られるか、計画が円滑かつ確実に実施されると見込まれるかといった観点から審査を行うこととされております。なお、東日本大震災の被災地域におけます金融機能の維持・強化等に係る特例規定におきましては、収益性・効率性等の目標は求めないなど、要件が緩和されているところでございます。

本日御審議をいただく3行の新たな経営強化計画につきましては、この後各行から説明がありますところ、委員の皆様から忌憚のない御意見を頂戴してできればと考えております。

なお、昨年御審議いただきました三十三フィナンシャルグループにつきましては、先般、旧第三銀行に資本参加いたしました300億円につきまして、全額の返済がなされましたことを申し添えさせていただきます。

以上、本日の御審議に関しまして、金融機能強化法に基づく制度について御説明させていただきました。御審議のほど、よろしく願いいたします。

【山本会長】　　ありがとうございました。それでは早速、審議のほうに入りたいと思います。まず、愛知銀行・中京銀行から、資金交付制度の活用申請に向けた実施計画について御説明をいただき、その後、質疑応答の時間とさせていただきますので、よろしく願いをいたします。

それでは、愛知銀行の伊藤行記頭取と中京銀行の小林秀夫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。

(愛知銀行伊藤頭取、中京銀行小林頭取 入室)

【山本会長】 御入室いただけたということでよろしいでしょうか。

それでは、伊藤頭取、小林頭取から、実施計画について、恐縮ですが、10分程度で御説明をお願いできればと思います。よろしくお願いたします。

【伊藤頭取】 愛知銀行の伊藤です。おはようございます。どうもよろしくお願いたします。本日は、金融機能強化審査会のお時間を賜りまして、誠にありがとうございます。早速ですけれども、お手元の資料、実施計画ダイジェスト版の内容に沿って御説明をさせていただきますので、よろしくお願いたします。

まず、資料の2ページを御覧ください。主として業務を行っている地域における基盤的金融サービスの提供の状況について御説明いたします。この表ではいずれも、愛知銀行・中京銀行両行合算での貸出金・預金シェアとしておりますことを御承知ください。両行とも、愛知県を主要な営業基盤としており、左側の表ですけれども、愛知県における貸出金シェア推移のとおり、貸出金残高では順調にシェアを伸ばしており、地域金融機関としては愛知県内で最も大きな割合を占めております。右側の表では、愛知県内の地域金融機関における地区別の貸出金・預金のシェアを掲載しており、20%前後のシェアを有している地区もございます。

続いて、3ページを御覧ください。当地区において、基盤的金融サービスを持続的に提供することが困難となるおそれを示す事項について、左側の表のとおり、愛知県の総人口は比較的緩やかな減少推移が見込まれていますが、生産年齢人口についてはそれよりも速いペースでの減少が見込まれます。これに伴いまして、右側の表のとおり、従業員10名未満の小規模な事業所数は減少推移が特に顕著であり、今後両行の主要な取引先である中小企業数が減少していくことが懸念されております。また、下段の表にて、当地区の地域金融機関の貸出約定平均金利の推移を示しております。他県の金融機関との厳しい競争環境を受け、いわゆる名古屋金利と呼ばれる、全国的に見ても低い金利環境が続いており、今後も継続的かつ大きな影響を及ぼすことが想定されております。

続いて、4ページを御覧ください。両行のこれまでの基盤的金融サービス利益の実績を掲載しております。御覧のとおり、両行は中小企業等への積極的な資金繰り支援により貸出金残高を増加させてまいりましたが、厳しい競争環境や長期金利低下の影響などにより資金利益が減少傾向となっており、両行共に基盤的金融サービス利益がおおむね赤字の状態となっております。

次に、5ページを御覧ください。こちらでは、2028年3月までの基盤的金融サービス利益の推移見込みについて、先ほど申しあげました人口減少とか低金利環境が続いた場合の利益状況を記載しております。従来のように両行が単独で経営を続けた場合には、取引先の減少や金利低下による資金利益の減少が見込まれる一方で、役務利益の増加や経費の削減といった抜本的な改善が困難な状態が続くものと想定されます。これにより基盤的金融サービス利益は徐々に低下していくことが予想され、このままの状態では当地区において持続的な基盤的金融サービスの提供が困難になる可能性があります。

続いて、6ページを御覧ください。これまでに説明してまいりました状況を踏まえまして、事業の抜本的な見直しとして実施する経営基盤の強化のための措置として、愛知銀行と中京銀行は今回経営統合を決定いたしました。資料右側にございます経営統合のスケジュールに記載のとおり、10月3日に持株会社である株式会社あいちフィナンシャルグループを設立し、その2年後をめどとして両行の合併、そして、システム統合を進めていく計画としております。今回の経営統合、銀行合併により、マーケットシェアの拡大やリソースの追加投入が可能となることを生かし、安定した営業基盤の拡充や収益力の向上により経営環境の変化に対応するとともに、将来にわたり持続可能なビジネスモデルの構築を目指します。

次に、資料7ページです。こちらでは、中段の表に今回の統合・合併による経営基盤強化のための措置の内容について記載しております。主に、①のシステム統合、②機器・装置の導入、③店舗統合及び業務効率化、④経営統合・合併関連対応と、4つの措置について計画的に進めてまいります。これらの措置によりまして、下の段の表にありますように、店舗ネットワークの合理化、最適化、基幹系システムやサブシステムの統一、非対面チャネルの増強と営業店業務の本部集中化を実現し、これにより創出した人員をはじめとする経営資源をお客様のニーズが見込まれる分野へ集中してまいります。

次の8ページでは、両行の店舗網とそれぞれの強みについて、一部抜粋して記載しております。人的リソースなど最適配置を進め、両行の強みを融合することにより、愛知県を中心とした営業エリアにおける金融サービスの強化を進めてまいります。

続いて、9ページを御覧ください。このページでは、経営統合後のシナジー発現による基盤的金融サービス利益の改善見込みについてお示ししております。5ページで説明させていただいたとおり、2022年3月期には両行合算で18億円の赤字であった基盤的金融サービス利益について、このまま両行が単独で経営を続けた場合には2028年3月期には24億円の

赤字となることも想定されます。それに対して折れ線グラフの下側の数値では、経営統合によるシナジーを織り込んだ基盤的金融サービス利益の推移を表示しております。2025年3月期に予定している銀行合併により、システム統合や店舗統合費用などのディスシナジーが増加するため一時的に赤字額は拡大しますが、その後、2026年3月期からは、トップラインシナジーやコストシナジーが徐々に拡大するため改善基調に転じ、結果的に2028年3月期の基盤的金融サービス利益は69億円程度の黒字で改善していく見込みです。

次に、10ページを御覧ください。ここでは、中小規模の事業者に対する金融円滑化、経済の活性化に資する方策として、現時点における両行の代表的な取組内容について記載しております。経営統合後は、両行のノウハウの共有や融合、多様な人材の育成、IT化を進めたDXの実現などにより、より進化したサービスを実現してまいります。

次の11ページでは、今後想定しているシナジーを踏まえ、金融円滑化や経済活性化に資する方策をさらに充実させていくための具体的な取組について記載しております。企業のライフステージに応じた高度なソリューションメニューの提供、両行の関連会社ネットワークの活用、新たな商品やサービスの共同開発など、愛知県で存在感のある金融グループとして最高水準の金融サービスの提供を通じて、持続可能な地域社会の実現に積極的かつ持続的に貢献してまいります。

続いて、12ページを御覧ください。ここでは、実施計画の適切な実施を図るための経営体制について記載しており、あいちフィナンシャルグループの経営体制として組織図を掲載しております。実施計画の進捗管理は、持株会社の取締役会、経営会議への定例報告を通じて実施し、実務的な担当部署はあいちフィナンシャルグループに設置する経営企画部が行います。併せまして、交付を受けた資金の管理は、愛知銀行では総合企画部主計グループ、中京銀行では総合企画部経理グループが行います。

最後に13ページを御覧ください。経営基盤の強化のための措置に要する費用の総額として、表下段の合計欄の一番左側にあります178億2,400万円、このうち消費税を除いた交付対象経費として、真ん中の162億400万円を見込んでおります。交付対象経費の内訳としては、①のシステム統合費用で113億2,200万円、②機器・装置の導入費用で14億5,000万円、③店舗統合及び業務効率化費用として13億7,600万円、④経営統合・合併関連対応として20億5,600万円を見込んでおります。このうち、①のシステム統合費用の113億2,200万円に対しまして30億円の資金交付をお願いしたいと考えております。

以上をもちまして、簡単ではございますが、実施計画の概要説明を終わらせていただき

ます。どうぞよろしく願いいたします。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、質疑応答に入らせていただきます。今の御説明につきまして、御質問、御意見のおる方は、どなたからでも結構ですので、御発言をいただければと思います。挙手をいただければと思います。

河合委員、お願いします。

【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。委員の河合でございます。

今回システム統合についての申請ということで、ぜひここについて頭取のお考えをお聞かせいただければと思います。現在、両行それぞれにシステムがあり、改善をしたい点というのはそれぞれにあるかと思うんですけども、主な点としてどういうことがあり得るのか、また、統合を通じてその点をどのように改善しようと考えておられるのかということとをぜひ頭取の言葉でお聞かせいただければありがたいと思います。それが1点目です。

2点目は、競争が非常に厳しく、また、これから非常に恵まれた愛知県とはいえ人口減少に面していく中で、いろいろな施策をやっていかれる、しかも両行の強みというのがそれぞれにあるので、それを生かしていくということだと思っております。その中で、当然のことながら、こういうことをやっていくためには、まず人材の育成というのは非常に大事なポイントなのかなと思っております。行員の、今はやりの言葉で言えばリスキリングということなのかもしれませんが、この点についてのお考えがあればぜひお教えいただきたいということ、そしてさらに、いろいろ総花的にやっていくということだけではなくて、特に頭取がここは集中してやっていき、トップラインにすぐに効いてくるポイントはこれなんだという思いがあればぜひお聞かせいただきたいということ、この2点をお願いいたします。

【山本会長】 それでは、2点御質問でしたが、お答えをお願いいたします。

【伊藤頭取】 ありがとうございます。1番目がシステム統合についてということですよ。ね。

【河合委員】 はい、そうです。

【伊藤頭取】 2番目が、これから合併していろいろやっていく中で特に、いろいろやろうとすると人材が重要だから、人材育成について、そういうことでよろしいですか。

【河合委員】 はい、そうです。人材育成と、それと、やっていかれる施策の中の重点項目についてお伺いできれば。

【伊藤頭取】 まず、システム統合についてですけれども、現在それぞれの基幹系システムは、愛知銀行はN T Tデータのシステムの共同センター、それから、中京銀行は日立製作所のシステムの共同センターに入っております。今回やはりシステム統合というのは銀行合併の中で一番大きな事業でして、コストもかかりますけれども、また、リスクも非常に大きい。何かあるとお客様に多大な迷惑をおかけするということもあります。

今回基本的に、基幹系の勘定系システム、それから、サブシステムもたくさん、100以上あるんですけれども、こちらについては原則として愛知銀行のシステムに統合するという基本方針を立てました。それによりまして、移行リスク、移行コストというのは最小限にできますし、それから、統合後も既存のシステムを使うということで、さらにすぐに活用ができる。そこで抑えたシステム統合のコストを活用して、さらに次なるステップの例えばI T化、それから、デジタルトランスフォーメーションへの対応、特に非対面チャンネル等の強化とか、そういったほうに資金を振り向けていこうと考えております。

それから、統合後の人材育成ですが、ここが一番大事なところで、今回統合により、いろいろな店舗統廃合、それから、先ほど申し上げたシステム統合、こういったところで生み出された経営資源、特に人のところ、ここについてはそれぞれ、今回の新たなあいちフィナンシャルグループでは、コンサルティングソリューション型ビジネスモデルをやっついこうというのを一番大きな目的にしています。そのためにはやはりコンサルティングやソリューション活用ができる人材が重要なので、そういった生み出された人材について教育を行い、それぞれのスキルを高度化させ、向上させることで対応していくということで、実はちょうどあいちフィナンシャルの第1次中期経営計画を策定している最中ですが、その中でも人材育成というのが一番大きなテーマになっています。

それぞれの分野で生み出された人材について、ソリューションの分野、コンサルティング、ソリューションに充てる人材、それから、内部の効率化等に充てる人材、それから、今、リスキリング、そういったことも含めて、まだ人数は分かりませんが、かなりの人数についてそういった教育を行って新たな人材を生み出して、お客様に対する高度な金融サービスの提供につなげることで地域の発展に貢献するとともに、ひいては新銀行の収益力の向上にもつなげていきたいと考えています。

【河合委員】 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。

それでは、長谷川委員、お願いいたします。

【長谷川委員】 本日はありがとうございます。2点ほどございます。ダイジェスト版の8ページですけれども、愛知銀行が法人向け、中京銀行は個人向けという形でそれぞれの強みがあるというお話でしたが、8ページ以降になりますと、中京銀行の強みに関するその後の展開があまり見られず、個人向けソリューションというものがどうなっているのかなということが1点でございます。あるいは、全くいわゆる預かり資産とかウェルズビジネスとかそういうものは行っていかないんだということであればそれはそれで結構なんですけれども、それについて1点お伺いしたいということです。

2点目は12ページになります。12ページの経営体制の図式におきまして、取締役会の下にあります監査等委員会が、これは取締役会に属する監査等委員会なのかが気になりました。割とそれなりの組織になりますと、監査等委員会、委員会と銘打ちましたら、取締役会の外づけで、どちらかという取締役会をガバナンスするという立てつけになるものも多いと思いますので、この監査等委員会の立ち位置について、いま一度お教えいただければ、あるいはこれからもし変える予定があるのであれば併せてお聞かせ願えればと思います。

以上2点よろしくお願いたします。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、お答えをお願いします。

【伊藤頭取】 合併後のソリューションのメニューについてですけれども、法人向けについては、もちろん今、愛知銀行でいろいろやっていることをさらに発展させていくということですが、個人向けについては、今、中京銀行が非常にウェルスマネジメントとか強みを持ってやっているというところを繰り入れるとともに、愛知銀行でも今、特に住宅ローンを起点として個人向けのいろいろなサービスの拡大をやっています。ですから、その2つの両行のノウハウを融合することによって、個人についても、例えば相続対策だとか不動産の有効活用とか、今、中京銀行がやっているウェルスマネジメント、あるいは愛知銀行でも今、プライベートバンキングチームというのでプライベートバンキングの業務をやっていますので、そういった形で個人向けは当然強化していきます。

それから、個人向けについては、例えばマスセールス、これについても力を入れようということで、例えば銀行アプリを入れた非対面チャネルの強化とかそういったことももう既に始めていまして、これはさらに強化していこうと思っています。それから、今お互いにできていない信託業務とかそういったものにも新たに参入してサービスとしてやっていこうということで、個人向けは決してやらないということではなくて、むしろ個人向けを積極的に強化していきたいと思っています。

それから、2点目の監査等委員会の位置づけなんですけれども、おっしゃるとおり、これは図があまりよくなかったんですけれども、監査等委員会は取締役会に属しているのではなくて、外づけというか、取締役会から全く独立した監督機関になっています。ですから、監査等委員会のメンバーについても6名で、そのうち5名は社外取締役という構成で経営のチェック機能が働くような組織にしております。

以上です。

【山本会長】 長谷川委員、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。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、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。

資料3ページなんですけれども、愛知県内の事業所数が激減すると、10名未満の事業所が激減して、その影響が大きいというふうにお聞きしたんですが、こういう理解でよろしいでしょうか。

【伊藤頭取】 はい、そうです。その表にもありますように、10名未満の事業所数が、2009年が26万件、それから24万件となって、2016年ですと23万件、その後、直近、昨年度で20万件ということで減ってきています。これについては、こういった中小企業・零細企業というのは非常に事業規模が小さいものですから、やはり財務内容が脆弱な先が多くて、倒産・廃業となる可能性も高いということです。

それから、特にこういった中小・零細企業というのは当然個人経営ですので、後継者がいないという理由から廃業するケースも多い。最近ではM&Aで会社を売ったりだとかそういうのも増加していますけれども、なかなかそこまで行かない企業も多いものですから、例えば私ども愛知銀行が今年4月に取引先についてについて実施したアンケート、これは融資先7,500社に実施したんですけれども、金融機関から受けたい提案サービスとして事業承継対策、これを受けたいという企業の割合が、年商50億以上では18%だったんですけれども、年商5億円未満の先では約3割ということで10%以上高いということです。やはり多分年商5億円未満というところはかなり小さいところで、従業員の人数までは分かりませんが、そういったことで年商規模が小さくて従業員が少ないところというのは後継者問題という課題も抱えているということで、今この辺り一番ピークに来ているものですから、これからまだまだ減少していく可能性は高いと見ています。

【前田委員】 なるほど。今、頭取がおっしゃった年商と従業員の数って、やっぱり頭

取であられても、なかなかこんなもんというのは言えないものですかね。この事業プログラムって、年商どれぐらいと思ったらいいんですかね。要は、ほかの銀行のものを見てみると、年商5,000万から5億円とかいろいろな切り方をしてあるんですけれども、企業規模といったときに、従業員の数と、それから、やっぱり年商を弁護士さんが見るわけなんですけれども、どんなものなんですかね。

【伊藤頭取】 そうですね、一概に何人とは言えないので、やはり年商と従業員数というのはある程度は比例していると思いますけれども、業種によって違いはあるかと思えますけれども、この程度の規模の業者さんですと、1人当たりの売上げというのは1,000万円からせいぜい5,000万円というところがございますので、ほぼほぼ年商5億円未満の企業が多いかというふうに感じております。

【前田委員】 なるほど。ありがとうございます。企業規模がつかめないものだから、両行さんの御努力がどの辺に向かうのかなというのが、要は、はっきりつかめなかったんです。

これから質問に入るわけなんですけれども、ちょっと僕、失礼なことを伺いますが、『FACTA』という雑誌の中で、8月の末のほうに出た記事で、ゼロゼロ融資でお近くの信金が融資を増やしたと書いていますけれども、両行におかれましては、あんまりゼロゼロ融資には資金は貸し付けておられなかったということなんですか。

【伊藤頭取】 いや、私どももゼロゼロ融資というのはやっぱりかなり実行しています。2022年7月末時点で約1万2,000件、2,300億円程度の残高がありますので、貸出金に占める比率でいくと10%はないですけれども、かなりあります。ただ、今言われた不正、これについてはやはり制度開始時、去年、一昨年から、かなり私ども現場営業店に対して何度か、コンプライアンスに違反するようなことはやってはいけないということで注意喚起をしています。それから、今おっしゃられた信金さんで不正があったという報道を受けて、一応独自で社内で全件調査を実施しまして、そういった不正はないということは一応確認しております。

【前田委員】 ありがとうございます。急に貸付金が増えると、ゾンビ企業のようなところがばたばた倒れていくので、両行の御負担が増えるんじゃないかと思ってちょっと心配してお伺いしたんです。手を打っておられると、こういうことですね。

【伊藤頭取】 はい。

【前田委員】 分かりました。それであと、数字を見ていったときに、役務取引等利益、

4ページなんですけれども、これが22年3月期で60億円と上がっているんですが、内訳はどんなものですか。

【伊藤頭取】 役務取引等利益の内訳ですね。主に多いのは、預かり資産手数料です。投資信託とか生命保険を販売した手数料、それからあと、ソリューション関連手数料、それから、住宅ローンの関連の手数料、こういったところが多いものです。

【前田委員】 それで、今、信託の手数料とおっしゃいましたが、これは日経新聞に出ておりました、オプションだとかああいうデリバを組み込んだ信託商品、生命保険商品を個人富裕層だとかそういうところに売りつけるということは、おられないでしょうね。

【伊藤頭取】 今話題になっていますデリバティブとか、例えば外債、そういった商品は愛知銀行は取り扱っておりません。

【前田委員】

ソリューションとおっしゃいましたが、具体的にどういう中身ですか。

【伊藤頭取】 今、ソリューションと申し上げたのは主に法人ソリューションですけれども、多いのが例えばM&Aとか、あと、いろいろなファイナンス関係、私募債とか融資関連、あとそれから、お客様の販路開拓等に関係するようなビジネスマッチング、そういった関係が多いです。

【前田委員】 私、ファイナンスの手数料はそうだろうなと。マーケットもありますし、そうだと思うんですけれども、年商が5,000万円から5億円ぐらいの小さな企業が、ビジネスマッチングはいいとして、ソリューションですかね、販路開拓でそう手数料が払えればちよっと思えないんですけれども、具体的にどういうケースで幾らぐらいの手数料を徴収されておられますか。

【伊藤頭取】 ビジネスマッチングは、お客様に例えば取引先、販売先を紹介したり、仕入先を紹介したりしますと、その紹介した私どもの取引先から手数料を頂くのではなくて、そういった取引先の紹介を仲介しているような業者から頂くなど、そういった形が多いです。

【前田委員】 なるほど、分かりました。

【伊藤頭取】 ファイナンスの手数料はお客様から頂きますけれども。

【前田委員】 M&Aもマーケットがあるからいいかなと。こんなことを聞いたのは、「政府の補助金の申請を手伝うから100万円よこせ」とか言っている銀行もあるんですよ、一方だね。そんなことをやると、要は、銀行の足元を切り崩すことになるので、どうかなと思ってちょっとお伺いしました。

こんな嫌味な質問ばかりやりましたけれども、どこかぜひとも頑張ってください。もう一つ最後に嫌味なことを申し上げるとすると、分析とかそこは全然問題なくよく出来ているんです。10ページのところで取組内容ってあるじゃないですか。これを地道にやるというのはすごく大変で、そんなに簡単にこれでもって収益に結びつくとは素人の私には思えないんですが、頭取どうですかね、これをやるとがばがばもうかるものですかね。

【伊藤頭取】 いや、がばがばはもうからないんですけれども、やっぱりおっしゃるとおり、こういったメニューをやろうとすると、専門知識が要る。先ほどの人材行員が要ります。なかなか全員がこういったことができるということはないものですから、各営業店はそれぞれお客様のニーズを把握して、本部にそういったソリューションの専門部隊を置いています。その専門部隊にトスアップして、専門部隊のそれぞれのソリューションの専門家がお客様のところに直接伺っていろいろ話を聞いたりしてやっていくと。そういった形でやっていますので、実際は銀行というよりはコンサルティング会社みたいなことをやっていると、そういうふうに御理解いただければいいかと思います。

【前田委員】 すみません、あれですけれども、要は、銀行の中の専担部隊がいて、彼らが一生懸命やっていると。

【伊藤頭取】 そうです。

【前田委員】 そういうことですね。ぜひともお願いします。

これもついでに、頭取がそうおっしゃったので言っちゃいますと、頭取が行員に収益を上げよと締めつけをなされると、こういうところをやっている専担部門は、割が合わないという大体辞めていくものなんです、僕が知っている限り。だから、この人材育成、先

ほども重要だとおっしゃっておられました。人材の確保・育成、どうか頑張ってください。

以上です。失礼な言い方を申し上げてすみませんでした。

【伊藤頭取】 いや、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】 本日は貴重なお話を賜りましてありがとうございます。

ダイジェスト版の8ページにあります店舗ネットワークについてお尋ねしたいと存じます。今ある193の店舗のうち、実店舗が156と実施計画にございます。既に2割ぐらいの店舗の統廃合を進めていらっしゃるということだと思います。ここからさらに銀行の合併後2年程度をめどに重複店舗の統廃合を進めるというお話ですが、大体どのぐらいの規模で統廃合を進められる御予定でいらっしゃるのでしょうかというのがご質問の1点目です。

2点目は、先ほど名古屋金利のお話があったけれども、2行が一緒になることでこの名古屋金利が多少なりとも解消の方向に向かうというふうにお考えでいらっしゃいますか。

【伊藤頭取】 すみません、ちょっと聞き取りにくかったので。1つ目が、店舗統廃合は大体どの程度の規模を予定しているかという御質問でよろしいですね。

【左三川委員】 はい。

【伊藤頭取】 2点目は、名古屋金利について、何とおっしゃったでしょうか。

【左三川委員】 両行が一緒になられることで名古屋金利が解消の方向に向かうとお考えでいらっしゃいますか。

【伊藤頭取】 分かりました。まず1点目の店舗統廃合の計画ですけれども、実際はまだ具体的に両行で検討はしておりませんが、いろいろな情報交換はしています。その中でやはり、先ほどの8ページの地図を見ていただくと分かるんですけれども、名古屋市内を中心にかなり重複している、近隣にある店舗が多いものですから、最大で50店舗程度の統廃合が可能ではないかというふうに考えております。

それから、2点目の名古屋金利ですけれども、これについてはなかなか私どもと中京銀行の2行が統合したからといって解消するとは思われません。名古屋金利というのはやっぱり愛知県の経済がいいので、近隣の例えば三重県だとか岐阜県の地方銀行がどんどん名古屋のほうに出てきてそういった金利で御商売されているというのが一番大きな原因だと思いますので、それについては、私どもが統合するとかえって激化する可能性もないではないかなというふうにちょっと懸念はしております。ですから、2行が統合して解消というの

は多分あり得ないと思っています。

【左三川委員】 ありがとうございます。1点目の店舗についてですけれども、最大50店舗ということだと、今ある実店舗156が100近くまで減ることかと思いますが。他方で、実施計画にもございましたけれども、顧客利便性の維持に配慮しながらということですので、恐らくは店舗を統廃合される際に、預金者の口座番号などは、店番号だとかが変わらないよう御配慮されるんだろうなと思います。この50店舗のうち例えばATMだけ残すといった出張所という形で残されるのか、あるいは完全にクローズされる方向でお考えなのかという具体的なイメージはございますか。

【伊藤頭取】 50店舗統廃合といいますが、地図以上に現地を見ていただくと分かるけれども、本当に近いところだと隣同士とか、本当に歩いて数分のところに両方の店があるという箇所がたくさんあります。そういったところについては、原則店舗内店舗ということで、片方の銀行も支店としては残しながら、要は、同じ店の建物の中に入れるという形の店舗内店舗方式で統合することで、お客様の利便性は極力損なわないようにしたいと考えています。ですから、まだ具体的には決めていませんけれども、ある程度距離がある場合には、例えばおっしゃられたような、ATMだけ残すということも選択肢としてはあるかと思いますが、まだそこまでは具体的に検討していません。

【左三川委員】 分かりました。ありがとうございました。

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

それでは、愛知銀行及び中京銀行への質疑については、この程度にさせていただきます。伊藤頭取、小林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。

【伊藤頭取】 どうもありがとうございました。

(愛知銀行伊藤頭取、中京銀行小林頭取 退室)

【山本会長】 それでは、続きまして、東北銀行から新たな経営強化計画について御説明をいただき、その後、質疑応答の時間とさせていただきます。

それでは、東北銀行の佐藤健志頭取に御入室をいただきます。

(東北銀行佐藤頭取 入室)

【山本会長】 それではこれから、新たな経営強化計画につきまして、佐藤頭取のほうから、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。

【佐藤頭取】 頭取の佐藤でございます。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

私は、本年6月22日に頭取に就任いたしました。計画の説明に入ります前に、経営をするに当たり、私が心がけていること、こういう経営をしていこうという思いについてお話をさせていただきたいと思っております。

まず初めに、いたずらに規模の拡大を目指したり、短期的な収益を追い求めるあまり、体力以上のリスクテイクとならないよう留意をし、銀行本位の営業マインドにならないよう、こちらにも注意を払いながら、じっくりと地域、お客様と向き合って経営をしていきたいと考えております。

当行は、戦後間もない復興期に、地元中小事業者に資金が回らないという1県1行主義の弊害を打破するために、地元商工団体の方々が声を上げ設立された戦後第1号の地方銀行という生い立ちがあり、当行役職員は地元の中小零細企業を支えているという誇りを持って仕事をしております。

人口や事業所数が減少する将来見通しにおいて、単純に現在のビジネスモデルを継続していくだけでは事業継続に必要な収益が先細ることは確実であり、もう一つの収益の柱として新しいビジネスモデルを確立させる必要があると考えております。これまでの中小事業者支援という一本足打法の経営から、新たなビジネスモデルを構築し、両足の経営、そしてその先はさらに、収益の複線化を目指してまいります。変えるべきものは何か。一本足打法の経営から両足の経営に変えていくことであります。変えてはいけないものは何か。地域との共存共栄の精神であります。これらを明確にし、後述いたしますとうぎんVisionを組織内に浸透、根づかせながら、第1次中期経営計画を着実に実行していく所存であります。

それでは、お手元のダイジェスト版の1ページでございます。前計画の振り返りでございますが、1年目は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けることなく、計画に沿った取り組みができました。2年目以降については、コロナの影響を大きく受ける結果となりました。自己資本比率については、8%以上の目標に対して9.4%、本業利益については、5億円以上の目標に対して7億2,000万円となり、計画始期であります2019年3月期と比べますと倍増いたしました。

2ページになります。成長予備軍を中心にリスクテイクを行い、金融支援、本業支援に取り組んだことに加え、新型コロナウイルス関連の資金繰り支援に取り組んだ結果、中小企業向けの貸出金が、計画始期と比べますと381億9,800万円増加し、3,597億8,900万円となりました。なお、当行では、融資格付における正常先下位から要注意に分類される格付の層

を成長予備軍と呼んでおります。

3ページになります。前計画における基本戦略の振返りをしております。1と3のみ説明をさせていただきます。基本戦略1でございます。成長予備軍の取組では、先数で266先、貸出金平残で469億円の増加、期間中に約1割が正常上位先にランクアップするなど、顧客基盤の拡大、収益性の観点から一定の成果を確認しております。一方で、本業支援の深化を目指し取り組んだ重点支援策の取組は、感染症拡大の影響により企業収支が大きく悪化したことから、成果を確認することはできませんでした。

基本戦略3でございます。当行はこれまでに35億1,100万円の債権売却を行い、被災企業への資金供給を継続してまいりました。震災以降の復興資金の対応は、延べ4,496件、1,059億円に上るほか、これまでに買取機構からのエグジットに伴うリファイナンス支援を34先、20億円実施しております。

7ページをお開きください。改めて、とうぎんVisionについてお話をさせていただきます。このビジョンは、役職員全員が同じ方向に向かって進むための道しるべとして我々が進むべき方向を明文化したものであり、地域に対しての宣誓書でもあります。ビジョンを構成する3つの要素のうち、コアバリューは当行の経営理念である地域との共存共栄の精神、パーパスは地域金融機関として果たすべき役割を記しており、普遍の目標であります。長期経営計画については、コアバリューとパーパスを追求しながら必要な経営基盤を築いていくための長期的な計画という位置づけでございます。

11ページになります。長期経営計画の第1期として中期経営計画を策定しております。テーマを中小事業者支援の深化と未来への挑戦とし、これらを実現するための基本戦略として4つのチャレンジを掲げております。

チャレンジIから順次説明をさせていただきます。12ページでございます。成長予備軍先のランクアップ支援は、中小事業者支援の深化につながる取組でございます。ここはリレーションを重視しながら行う取組ではありますが、前計画での課題も踏まえ、一步踏み込んだ取組に変えております。顧客に対して、これまでの単なる同情・共感の行動から、資金繰りのその先にある本質的課題に対して解決策を事業者の方々と一緒になって考えていくパートナーシップを発揮する方向にシフトさせます。意識改革を行い、行動変革を促しながら、トップライン向上支援、生産性向上支援、ポストコロナ支援に取り組んでまいります。

13ページでございます。一般貸出金、個人ローン残高、役務収益目標を設定し、トップ

ラインの増加を目指すとともに、店舗政策においては、本計画期間中に3ブロックの再構築を行い、年間経費8,000万円の削減に取り組み、収益力の強化を図ってまいります。

14ページでございます。地域の発展を支える意欲と能力のある人材を育てます。とうぎんVisionを浸透させることにより、仕事を通して自己実現できるようにすることで、明るく働きがいのある職場環境をつくっていきます。ビジョンに従い一生懸命に仕事をした人が正しく評価されるよう、新たな人事制度の構築をしてまいります。

15ページでございます。一本足打法の経営から両足の経営に変えるべく、新しいビジネスモデルの構築に取り組むものであります。4月のスタート時点では、6項目をラインナップしておりますが、今現在は、再生可能エネルギー、アグリを最有力候補として具体的な取組を開始しております。

再生可能エネルギーにつきましては、本年1月、再生可能エネルギー事業を営む会社と業務提携をし、外部の知見を活用できる体制を整えました。今年3月まで県の副知事を務めた方を取締役執行役員として招聘し、その人脈を生かして、自治体との連携強化を図っております。現在は、環境省が主導する脱炭素先行地域づくり事業の活用を目指している3つの自治体に対して公募申請支援を行い、採択を目指しているところであります。また、これらを推し進めるために、地域発電事業会社の立ち上げを検討しております。

アグリにつきましては、21か店40先に対して本部渉外を展開。とうぎん・もりしんアグリファンドの活用や、県の第三セクターと商品開発に取り組むなどし、アグリビジネスに積極的に取り組む銀行という認知度を高めながら、残高増加に取り組むものであります。ILCや半導体関連産業などその他の項目についても、継続的に情報収集を進める中でビジネスチャンスの可能性を検討していくこととしております。

最後になりますが、東日本大震災被災地の状況ですが、手厚い補助金などの効果もあり、被災した事業用資産の回復というフェーズはほぼ完了しております。一方で、個別企業の収支の回復を目指している現在の第2フェーズでは、水揚げの不漁を要因とした水産加工業の不振、公共事業の減少による建設業の受注減、自然災害、新型コロナウイルス感染症拡大の影響などにより経営者の事業意欲が減退するなど多くの課題を残しているのが現状であります。こうした状況下において当行は、本計画を着実に実行することで、引き続き、被災地の震災復興、地域の発展に努めてまいります。何とぞ本計画の御承認をいただけますよう、よろしくお願いを申し上げます。

【山本会長】 佐藤頭取、ありがとうございました。

それでは、質疑応答に入らせていただきます。御質問、御意見のある方は挙手でお知らせをいただければと思います。

加藤委員、お願いいたします。

【加藤委員】 頭取、どうも御説明ありがとうございました。委員の加藤です。

冒頭に、今までの一本足打法から両足打法にされるというような話で、両足というのが、最後お話されました15ページのみらい創生部の創設をされて新ビジネスモデルをされるということだと思います。1期の計画とその後の実績なども拝見させていただいて、今までの、今おっしゃった一本足打法というんでしょうか、3ページにあるような成長予備軍に対するお取組というのはそれなりの評価が出ていて、そして、きちっとその数字もついてきているような印象を受けるんですけども、なぜに今までの一本足打法ではなくて、そういった新たなビジネスモデルを構築されていく必要性を感じておられるのか。そして、それをやることで、本当に、無駄な経費が増えずに収益の拡大にさらにつながることかといったところについて御質問させてください。

【佐藤頭取】 お答えしてよろしいですか。

【山本会長】 よろしく申し上げます。

【佐藤頭取】 まず成長予備軍の取組に加えて新たなビジネスモデルの構築をする必要性というところでございます。岩手県の人口、それから、事業所数の将来見通しを考えますと、どんどんパイが小さくなってまいります。したがって、成長予備軍のパイが小さくなりますので、当然この部分はこれから大きく伸びることはないだろうというふうな考えで進めております。

そうした場合に、では、成長予備軍の取組を辞めるのかということになると、これは当行のビジョンでうたっている地域の共存共栄、それから、存在意義、そういったものを考えると、どうしても続けなければならないものであります。ですから、これらを支えるためには、一本足打法から新しいビジネスモデルで収益力を補完して、両立させていくというのが考え方でございます。

それから、当然、新しい取組をしますので、経費がかかるということについては、相応に覚悟を持ってやっていきたいと思っています。ただ、やみくもに経費をどんどん支出するというのではなくて、状況をしっかり確認しながら、経営としてもこれでいけるねという確認をした上でさらに前に進めていこうということございまして、6項目ラインナップいたしました。今の時点では、再生可能エネルギー、それから、アグリというところ

ろが最有力ということで具体的な活動を始めていると、こういった状況でございます。

【山本会長】 加藤委員、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。

河合委員、お願いいたします。

【河合委員】 頭取、御説明ありがとうございました。委員の河合でございます。非常にビジョンのある御説明で、大変にいろいろなところで感銘を受けました。ありがとうございました。

幾つか御質問させていただきたいのですが、まず1つ目でございます。資料の中の13ページ、収益力の強化のところ、個人ローン分野の積極的な取組とか、あるいはフィービジネスの増加とか、こうした割とリテール向けのことも打ち出しておられるということで、本日は法人向けとかの事業エリアが中心だったかと思うんですけども、個人向けのところ、あるいはDXの推進、店舗政策というようなところ、説明をスキップされたところで何か追加で思いがあればお聞かせいただきたいということがまず1点でございます。

もう1点は、まさにこういう新しいことを取り組んでいかれる中で、どのように情報を収集していくかとか、あるいはそれに対して行員様はどういうふうにスキルアップされていくのかというのは非常に大きいということで、とうぎん型人材の育成ということを掲げておられるんだと思うんですが、具体的にどういうことをやっておられるのか、もし例があれば教えていただければ誠に幸いです。

それから、最後のみらい創生部のところ、これも非常に大きなビジョンであって、しかも取り上げておられるテーマが、グローバルにも非常に注目をされているテーマというところはすごいなというふうに思いました。例えば再エネを例に挙げて、これは今、業務提携された先のプレスリリースをさっと拝見すると、太陽光発電が中心であるというふうに見受けられますが、太陽光発電っていろいろ、補助金の問題とか、将来性どうするのかとか、あるいはそもそもパネルの廃棄をどうするのかみたいな、そういうような課題もだんだん見えてきているエリアではないかと思うんです。そういうところも含めてリスクがもしあると考えるのであれば、頭取はどのようにお考えであるのかというのを教えていただければ幸いです。

以上3点です。お願いいたします。

【佐藤頭取】 それではまず1点目でございます。ダイジェスト版の13ページのところの

個人ローンなりフィービジネスのところについては、個人ローンの残高というのは、足元868億円ということで、他行と比べるというのもどうかと思っておりますけれども、あまりにも小さいというのが現状でございます。これまでは積極的に取組をしておらず、自然体で職域でローンを取り込むというような取組でしたが、さすがにこの残高はちょっと厳しいなということがありますので、ローンの改定をしたり、それから、ウェブで申し込みできるような取組をして、200億円弱上げていきたいということで施策を展開しております。

それから、フィービジネスのところは、預かり資産の部分と法人のビジネスマッチング手数料というところでやっております、ここは飛躍的に改善はしていませんが、着実に営業店の力は上がっております。ただ、ここをあまり前面に出すと何かもうノルマみたいな形になりますので、そうならないように、しっかりとお客様本位の、冒頭申し上げたとおり、短期的な収益ということではなくて、長期的な展望に立ってやってほしいということで進めております。特に預かり資産につきましては、スポットの販売というよりは、むしろ積立投信という積立て型で長期分散型の運用を勧めるというようなことを積極的にやっております。

それから、DXのほうはなかなか先行して進めるというような体力はございませんが、遅れることなく、それから、お客様の利便性確保という観点からしっかり取り組んでいきたいと、このように考えております。

それから、2点目の人材のところでございますが、情報収集につきましては、県の副知事の御要職を務めた方を取締役招聘して、今いろいろ歩いてもらってまして、自治体との連携、それから、地元企業のグリップというの、我々がなかったような人的ネットワークをお持ちですので、そういったところでしっかり取れるだろうというふうに期待しております。また、人材育成については、一つは、中小企業診断士の育成であったり、あとは、農業経営アドバイザーという資格がございますので、これを積極的に取ってほしいということで推奨しております。

それから、最後、ビジネスモデルのところ再エネのところなんですけれども、これは一つは時間がかかりかかるということ、それから、岩手県について今は太陽光が主流でございますが、洋上風力の動きがあったり、それから、市町村単位で動いていたり、県単位で動いていたりというところがあるので、その辺の交通整理をしながらどう関わっていくかということが、今、頭が痛いという課題でございます。

それから、あともう一つは、事業化する時点においてやはり投資金額が多額であるとい

うことも実は懸念しておりまして、当行の体力からすると、多額の投資を一行でできるかということとか、例えばシンジケートローンの組成をするにしても、当行が主体的にできるかということについては、これは正直申し上げて難しいというふうな考え方をしていますので、それをどう補完するかということについて、今、明確な答えはまだ準備できていないというのが率直な回答でございます。

【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した。前田委員、お願いいたします。

【前田委員】 頭取、どうも御説明ありがとうございました。非常に分かりやすい御説明で、非常に地に足の着いたお話を伺って、私は非常に感激いたしました。

この中で、どういう関連で言えばいいのかよく分かりませんが、成長予備軍のところはがっちり守っていくよという話で、これはぜひともお願いしたいというか、それをやらないと地域金融機関になりませんから、ぜひとも頑張ってください。当然、おっしゃったように、これが難しいだろうということはよく承知しております。私自身、北陸3県のそういうところに関わって、難しいなと思っているんです。思っています。

それで、質問なんですけれども、足元の状況は違うのでやっぱり言えないんですけれども、北陸3県の場合には伝統工芸がありますので、伝統工芸を軸にした企業の成長が望めないのかというのが結構大きな題材と。基本、国立大学から大学発ベンチャーの案件を拾ってきて、そういう2つのシーズをソーシングのもとにして頑張ってみようじゃないかというのがあるんですが、やっぱり岩手県の場合にはなかなかそういうものは難しいんですかね。どうなんですかね。

【佐藤頭取】 お答えさせていただきます。まず一つは、当たり前のことですが、岩手県というのは北海道に次ぐ県土でございまして、物すごく地域に格差がございます。特に県北、それから、沿岸、それから、県央ということであると、なかなか岩手県を一つで語るというのは難しいなと思っています。そういった意味で、店別に営業を展開しようということでアクションプランをつくっているわけです。例えば北上ですと、今、ビジネスモデルのところにもありますが、キオクシアの半導体工場が出来て、1兆円規模の投資、1,000人単位の雇用というのはどんどん生まれていますので、そこに着目するのか。それから、県北はなかなか厳しい状況でございますので、何があるかなといったら、やはり再エネとアグリ、こういったところに力を入れるしかないだろうなど。観光資源もあるんですけれども、経済効果という意味でいうと、そこに頼って何か地域の活性化というのは正直難し

と思っていますので、いずれ北陸のように目玉があって何かということよりは、地域、エリアごとの特性をしっかりとつかみながら、我々ができる範囲のことをしっかりと地域と一緒にやりたいというのが率直なところございます。

明確な答えでなくて申し訳ございません。

【前田委員】 いえいえ、どうもありがとうございます。

それで、次の質問なんですけれども、15ページのところのアグリと書いておられるのは今、頭取が御説明くださいました、その農業というところに結びついているわけですかね。

【佐藤頭取】 そうです。

【前田委員】 僕はアグリって何を考えているのかちょっと分からないので、どういうところに力を入れようとされているのかちょっと教えてください。

【佐藤頭取】 まず一つは、農業の問題で申しますと、岩手県の農業は生産するだけなんです。ですから、原料を作っている。そこに付加価値をつけて売ることができてないというのが大きな課題で、結果として農業従事者の農業所得が低いという課題があります。ですから、まずは農産物を作れる環境にございますので、それを作って、いかに付加価値をつけて、都会というか中央から付加価値を取ってくるかというのが多分課題になってくると思います。

これを目指して、まず一つは、県の第三セクターと一緒に商品開発をする。それから、農業従事者の、いわゆるローンではなくて、ファンドという形ですね。盛岡信用金庫さんと組んでファンドの活用をしてもらって、資金繰りというか設備資金の手伝いをするとか、そういった取組が今のところメインです。もう一つは、農業の大規模化ということもぜひ取り組んでみたいなというふうな思いでございます。やはり北海道のようなイメージで農業ができるといいなというふうに私個人としては思っております。

【前田委員】 なるほど、ありがとうございます。農作物とおっしゃったので、ちょっと質問になるんですけれども、私は滋賀県の田舎の出身なもので、いつも自分の出身地にふるさと納税で寄付するのは、その農作物、野菜を送ってくれという項目にチェックするんです。それはもう50年も前に出身地を離れていても、地元の野菜を食べると、地元の地面のにおいがするんです。それぐらい強いものなんです、自分の実感で言うと。

それでいったときに、私は岩手県のことを見ていないこともあるんですが、岩手県って、これが岩手の野菜だよという売り方とかをあまりされてないんですよね。

【佐藤頭取】 そうですね。ローカルには結構キャベツとか、今、急には名前が出てこ

ないんですけれども、ローカルには有名な野菜があるんですけれども、なかなか全国区にはなっていないですね。

【前田委員】　　そうでしょう。僕は近江八幡というまちの出身なんだけれども、そこはキャベツとかニンジンとかそういう昔からの野菜ですよ。それで、ふだん食べられない野菜が注文し出てくるのは高知県。あれは南国だから、産地がみんな小さい。普通はもう県内消費あるいはそこで近在で消費されていたものを送ってきてくれるんです。だから、今まで食べたことのないような野菜があるんです。

だから、僕は思うけれども、アグリについては、なかなか頭取に知恵を出せといっても無理な話で、コンサルをお使いになったほうがいいのかも分かりません。あるいは、農協。四国の銀行は大体、農業に対して取組が弱いものだから、全部農協に食われているんです。御行も農協に食べられてしまいますので、頑張って、協力するなり何なりして、農産品をちょっと力を入れてやってください。物としてはおいしいはずですよ。

僕は北海道とかで何を注文するかというと、お肉とかそんなものじゃなくて、豆とかそういうものなんです。地面の香りがするから。だから、それは目のつけよう、どこに目をつけるかによって大分違ってくると思います。頑張ってください。以上です。

【佐藤頭取】　　貴重な御意見、新しい気づきをいただきまして、ありがとうございます。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】　　今日は貴重なお話ありがとうございます。ちょっと揚げ足論になってしまう点を最初にお話しして。ダイジェストの11ページになりますけれども、とうぎんチャレンジⅡで、フィービジネス・役務収益ということになっておりますが、あえて2つの単語を並べているのは、何か役務収益に違う項目があるのかどうかということなんです、別になければ、これはスルーしていただいて結構です。

同じように、その下のDX推進・店舗政策で、これも何か異なる戦略があるのかどうかというか、あるいは片方に包摂されて、何かのミスでたまたま言葉が併設されているのかどうかということです。これもそういうことであればスルーしていただいて結構です。

その下の「とうぎん型」ということなんです、他の近隣の地銀と違うとうぎん独特の人材の目標があるのかどうかということが3点目の話になります。

もう一つは、15ページ、今までずっと皆様がお話ししていただいたところなんです、

みらい創生部に関しまして、恐らく半導体、自動車関連産業という、北上市の工業団地とか、北上市はとて北上市長が一世を風靡して有名だったと思いますけれども、いわゆる工業団地で誘致するので、南部鉄瓶とかそういったものを作る、いわゆるそういった土壌を持った人たちがこういった業種に向いているということは理解できるんですけども、それを見ても、洋上の再生エネルギー、知的財産、アグリ、半導体、ちょっと失礼ながら、みらい創生部にしてはやることが多過ぎてしまって、人的資源が分散してしまうんじゃないかと。どちらかという、何かのところに特化して絞っていったほうが、かえって専門性の利益を発揮できて、東北銀行に行ったらこれが解決できるという目玉になるのではないかと。全部列挙するほうが計画上通りがいいのは分かるんですけども、戦略としては絞っていったほうが受けがいいんじゃないかなと思っています。

アグリに狙いをつけたのは、多分一連の話から想像するに、いわゆる東北の農産物というのは付加価値がついてないので6次化を図りたいといいますか、より付加価値をつけたいと。北海道に憧れているという話は多分、付加価値もつけた北海道の農産物だと思うんですね。小豆とかトウモロコシをそのまま輸出すると、京都とかで加工されて高い値段で売れてしまうところを、北海道はここ数十年かけて付加価値をつけて、自分たちでお菓子を作ったりとか加工したりとかしていわゆる1.5次化を図ったわけですけども、東北には全くそれが欠けているので、これは多分いわゆる東北のJAの力が弱いというか、さっきコンセプトチャルスキルがないと言いましたけれども、課題解決能力が欠如しているために東北独特の付加価値がつけられない農産物が出てきていると思うので、実はここはすごく狙い目かなと思っています。

それに対して再生、洋上というのは、もう海のものとも山のものとも分からず、果たして、計画は立つけれども、風がそもそも太平洋側で一定になっているのかどうか。反対側の日本海側ですら難しく、洋上発電で一番安定しているのはもう稚内しかないわけですね。ですので、どちらかという、そういう博打的なリスクに賭けるよりも、どこか1点に絞ったほうがよろしいのではないかというお話でございます。お答えできる範囲で結構ですので、お話しいただければ幸いです。

【佐藤頭取】 それでは、13ページのところのフィービジネス・役務、それから、DX、列挙ということですが、フィービジネスと役務収益というのは基本的に同じでございまして、特に色分けしていることはないというのが率直なところなんです。一方でお隣のDXと店舗政策は、明確に分けております。一つは、DXについては、為替の自動化とか、先ほど申し

上げたウェブでのローンの申込みとかということに記載したつもりです。一方で店舗政策については、今、地域内にある3つのエリアについて店舗の再編をしたいということで掲げたものでございます。いずれもこうした取組によって、経費の削減ができて、収益力の強化につながるという意味で、こちらのほうはそのまま併記させていただきたいというふうなところでございます。

それから、最後のみらい創生部の扱いでございますが、実は従来は地域応援部という部署で同じような業務をやってまいりました。新しいビジネスモデルの構築ということは常に思っておったんですけれども、なかなか前に進まないの、取りあえず経営としてこの6項目からビジネスモデルを立ち上げてほしいということで新しい部を新設しております。新しい部については、既存の業務は全部外していますので、もうこれを専担でやるという意味ではスピード感を持って取り組むというふうな思いでございます。

冒頭御指摘いただいたとおり、6項目の列挙ということについては、4月時点では間違いなく列挙しています。この中からやっといこうというふうに経営のほうで指示をしました。ただ、今の時点では、いろいろな議論とか調査、検討を加えた結果、6項目の中でアグリと再エネについてより具体的に取り組んでいこうという方向性が出来てもう既に動いているので、先ほどのような説明をさせていただいたところでございます。

それから、アグリについては本当に御指摘のとおりでございます、我々はアグリビジネスというのはかなり以前から取り組んでおります。ただ、なかなか取り組んでは砕けるというか、なかなか前に進まなくて、そういう状況の中で現在があるわけでございますが、新しい部を立ち上げて、中計にきちんと掲げてやるという不退転の決意を持って、何とかいろいろいただいた御意見を参考にしながら、農業所得の向上であったり、新しい基幹産業の育成ということで取り組んでまいりたいと、このように考えております。

【長谷川委員】 ありがとうございます。すごく楽しみにしております。

【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】 頭取、本日は貴重なお話をありがとうございました。

私からは手短かに御質問させていただきますけれども、震災からの復興を進めていらっしゃる中で新型コロナウイルスの感染拡大と、外部環境としては厳しい状況が続いていると思います。ここに来て、ロシア・ウクライナの情勢が緊迫化していますが、岩手県はロシアにも比較的近いわけですが、何か外部環境に下方リスクがございましたら教えていただければと思います。

もう一つ、コロナに関係しますけれども、ゼロゼロ融資を拡大された銀行では、返済が既に始まっていると思いますが、ここも恐らくは下方リスクになり得るのかも知れません。13、14億円という当期純利益の見通しは、下方リスクとの関係で大きくないかという点について教えていただければと思います。

2点目は、物件費です。やや細かい点で恐縮でございます。これまでずっと削減されていたかと思いますが、見通し期間中はむしろ増やされているので、機械化関連なのかなと想像して数字を拝見しますと、機械化関連の費用はむしろ少なめにされていらっしゃる。この物件費が上がっていく要因は何であるのか、お尋ねしたいと思います。

3点目は、個人ローンに積極的に取り組まれるというお話でしたけれども、全国的に、人口減少、長寿化が進んでいく中で、住宅ローンなのか、消費性ローンなのか。現役世代が減少していく中で、どういった点に重きを置いていらっしゃるのかをお尋ねできればと思います。よろしく願いいたします。

【佐藤頭取】 まず下方リスクでございますが、これは相応にあるという理解でございます。特に資源高、原材料高というのは、今の時点でいうと、何かそれで大変だということを感じている状況ではないんですが、やはりいろいろ聞くと、年間の年間の電力費がかなり上がっていますとかこういった話があるので、そこはやっぱり下方リスクとして認識しなければいけないなというふうに思っております。

それから、ゼロゼロ融資についても、資金繰り支援をした先については、今、4類型に分けてモニタリングをしています。具体的に言うと、預金として滞留している先と、そうでない先と分けて、滞留している先は多分資金繰りは余裕があるわけですが、ない先については、営業収支上赤なのか、経常収支で赤なのかということを確認して、その回復の見通しがあるかということをお全先やるようにということで指示しているので、ある程度、先数が多くなっていますが、どこにフォーカスをしてやるかということについては、しっかりやれているというふうに私自身は認識しております。

そうした中で、当期利益の13億円というところでございますが、これは現状でいうと、できるというふうに自信を持って言える部分ですが、そこで下方リスクが大きく顕在化した場合には、やはりこの数字というのは疑問が出てくるという認識でありますので、下方リスクが突発的に出ないように、引当てなりということも検討せざるを得ないというふうな認識でございます。

それから、物件費の減少については、恐らく最終年度のところが大きいと思うんですけ

れども、最終年度に全店の端末更改があるので、多額の投資をして減価償却が大きく膨らむということで、最終年度については大体1億円ちょっと前年比で下がるというふうな見立てをしております。

それから、ローンについては、飛躍的に伸ばそうというつもりはないんですが、ほとんど何も手を打ってないので、せっかくメイン先で付き合っているお取引先の従業員さんもほぼスルーしてきておりました。ですから、そういうものをできるだけウェブで御案内をさせていただいたりということで考えております。住宅ローンでやるか、一般の無担保ローンでやるかということですが、住宅ローンのほうは非常に金利環境が厳しいので、極力というか、バランスを取りながら、大体190億円ぐらいしか伸ばす見立てをしていない、シミュレーションしていないので、大きく銀行のポートフォリオなり収益に影響が出てくるかということ、そうではないというふうな認識でございますので、ここは走りながら最終の割合については検討していきたいというのが今の時点での状況であります。

【左三川委員】　そうすると、今のところは、資源価格の高騰が企業の収益にどういふふうに跳ねてくるかということが下方リスクとしては一番の懸念事項ですか。

【佐藤頭取】　いや、むしろ個人的には沿岸の被災地の方々を心配しています。事業意欲の減退というお話をさせていただいたと思うんですが、被災地の方は2011年に被災をして多額の負債を抱えて、何とか復旧しました。その後に、台風10号で自然災害でまた多額の借入れをしました。コロナでまた借入れをしますかということ、もうそろそろできないかなと思う方が多いというのが、ちょっと肌感覚で恐縮ですが、そういうことに触れる機会が多いので、そういう方々にどう向き合うかということが非常に重要で、無理に頑張りなさいなのか、そうですよねと言って、じゃあ、どう事業を整理しますかとか、事業をどなたかに譲りますかということをやっぱり、パッケージではなくて、一対一で向き合いながらお話をして、そういう本業支援をしていきたいと思ってございます。むしろそちらのほうが、今の私のところでいうと切実な悩みでございます。

【左三川委員】　大変よく分かりました。ありがとうございます。応援させていただきます。

【佐藤頭取】　ありがとうございます。

【山本会長】　ありがとうございました。ほかにいかがでしょうか。よろしいでしょうか。最後に頭取がお話しされた点、大変重要なことだと思いますので、ぜひ引き続き、被災者支援をよろしくお願ひしたいと思ひます。

それでは、佐藤頭取にはここで御退室をいただきます。長時間どうもありがとうございました。

【佐藤頭取】 どうもありがとうございました。

(東北銀行佐藤頭取 退室)

【山本会長】 それでは、よろしければ、続きまして、筑波銀行から新たな経営強化計画について御説明をいただき、その後、質疑応答の時間とさせていただきたいと思います。それでは、筑波銀行の生田雅彦頭取にオンライン会議に御入室いただきますので、少々お待ちください。

(筑波銀行生田頭取 入室)

【山本会長】 それでは、新たな経営強化計画につきまして、生田頭取から10分程度で御説明をお願いしたいと思います。頭取、どうかよろしく願いいたします。

【生田頭取】 筑波銀行の生田でございます。どうぞよろしく願いいたします。それから、総合企画部担当の岡野でございます。

それでは、私のほうから、ダイジェスト版に沿って御説明をさせていただきますが、時間の制限もございますので、2点に絞って説明を進めさせていただきたいと思います。まず1点目は、前経営強化計画の振り返り、その結果、今後取り組んでいくべき課題は何かということについてお話ししたいと思います。2点目は、今回リニューアルいたしました新しい経営強化計画の概要について、現在の当行が置かれている経営環境下において、どういった観点でどのような取組を重視していくかという点についてお話ししたいと思います。

右下1ページを御覧ください。まず1点目は、前経営強化計画を振り返り、その結果、今後取り組むべき課題は何かということについてでございます。前経営強化計画期間において当行は、これまでに築き上げたコンサルティング営業基盤を生かして、お客様との信頼関係を深めるための事業性評価に基づいた活動を強化し、当行が掲げている4つの基本方針の取組を今以上に充実させることで、コンサルティング営業の実践強化を実現させてまいりました。

右下2ページを御覧ください。この3年間の活動の成果を測るための指標として設定いたしました当行独自の14のKPIについては記載のとおりですが、これらを全て達成することができました。その結果は、当行が地域金融機関として地元中小規模の事業者に対する安定的な資金供給並びに地域経済の活性化に資する活動を徹底して行った成果であると考え

ております。

右下4ページを御覧ください。前経営強化計画の具体的な取組の結果は4ページから9ページに記載しております。特に金融仲介機能の発揮に向けた取組については、徹底して地元中小企業者の皆様へ御支援を行うことを宣言し、当行の強みである小回りと質を生かしたきめ細やかな支援活動により、事業性評価に基づく効果的な提案を実践してまいりました。その結果といたしまして、資料左側の事業性貸出金利息額における本業支援に基づく利息額の割合が18年度の36.73%から49.95%に上昇しており、また、右側の本業支援手数料収益も6億8,100万円から15億1,800万円と大幅な増収となっております。

続きまして、右下5ページを御覧ください。次に、基本方針への取組結果についてです。当行は、全行的かつ組織的な運用支援体制を構築するためのプラットフォームとして、コンサルティングサポート協議会を設立いたしました。コンサルティングサポート協議会は、営業店と本支店のコンサルティングサポート協議会の2つから成り立っており、推進部門、審査部門、ソリューション部門、そして、私も含め経営陣が一堂に会し、営業店と一緒に個社別の課題を掘り起こし、提案内容を検討、そして、銀行としての対応方針をスピーディーに決定することを可能としております。

このコンサルティングサポート協議会を通じ、事業性評価に基づくミドルリスク先への資金ニーズへの対応など、金融仲介機能の発揮に向けた活動を実践してまいりました。また、この経験が功を奏し、20年初頭からのコロナ禍において、20年度における茨城県信用保証協会のコロナ関連保証債務残高、また、保証債務残高増加額についても県内金融機関としてトップとなるなど地域金融機関として大きな存在感を出すことができました。

右下7ページを御覧ください。また、企業価値の向上並びに経営体質の強化を目指した事業再生支援についても、外部機関との連携を強化することで、きめ細やかな対応により地域経済の活性化に向けて取り組んでまいりました。

右下8ページを御覧ください。加えて、担保や保証に過度に依存しないリスクテイクを伴う資金供給については、経営者保証ガイドラインに基づく取組や、私募債・ABLの活用により積極的に対応してまいりました。

右下10ページを御覧ください。東日本大震災から11年が経過し、復興・振興といった面では一定のめどが立ったものと思います。しかしながら、現在の地域金融機関を取り巻く環境は厳しさを増すばかりとなっております。当行は前経営強化計画において、コンサルティング営業の実践強化を実現させ、地元のお客様への「とことん支援」を実施してまい

りました。その結果、取引先とのリレーション強化が図られ、中小企業貸出先数が増加し、経営基盤が強化され、さらには、貸出金利息額が増加に転じ、法人関連手数料も順調に増加するなど、収益のベースも構築することができております。このことを踏まえ、本経営強化計画においての課題は、これまでに築き上げた経営基盤やコンサルティング能力のさらなる深化により、サステナブル経営への転換を図ることであり、これまで以上に地域社会・お客様の持続的な発展につなげていくものであると考えております。

右下13ページを御覧ください。続いて、2点目の前経営強化計画の総括を踏まえた新しい経営強化計画の内容についてです。新しい経営強化計画のテーマは、「前経営強化計画において築き上げた営業基盤やコンサルティング能力の深化により、これまで以上に個々のお客様に寄り添う伴走型支援を実施することで、直面する課題解決を通じて、地域社会・お客様の持続的な発展に貢献してまいります」といたしました。

右下14ページを御覧ください。依然としてコロナ禍の収束については不透明であり、地元中小規模の事業者の経営は厳しい状況となっております。このような経済環境下において当行は、コンセプトとして、事業性評価に基づく伴走型支援の拡大、裾野の拡大を実践し、ページ右側に記載の4つのメイン施策に基づき、お客様・地域社会の共通価値の創造に努めてまいります。

右下15ページを御覧ください。続いて、基本方針に基づく代表的な取組ですが、1つ目として、リファイナンスへの取組、2つ目として、本業支援への取組、3つ目として、筑波の結び目への取組を中心に説明させていただきます。

1つ目の取組として掲げたリファイナンスについてですが、コロナ禍の影響を受けた地元中小規模の事業者は、先行きの計画を描けない、または計画を策定する意欲すら失われている先も多いことから、大手行ではできない対応を展開することが県内2番手行としての当行の使命だと考え、すぐには計画ができなくても、アクションプランでのリファイナンス対応を可能とする、当行独自のリファイナンスプランであるリファイナンスZEROの取扱いを開始するなど積極的な支援を図ってまいります。また、難易度の高い経営改善計画書策定支援においては、外部知見等の活用により対応してまいります。

右下16ページを御覧ください。次に、2つ目の取組である本業支援の実施に向けては、連携提携先を中心に、外部知見の積極的な活用により、販路開拓支援、SDGs支援、ビジネスマッチング、人材紹介、DX支援、福利厚生パッケージの展開など、コンサルティング能力の高度化を図ることで対応してまいります。例えばDX支援などは、業務提携先であるSBI

グループのDXパッケージを活用し、お客様のDXによるビジネスモデルの変革をサポートしてまいります。

右下17ページを御覧ください。また、3つ目の取組として掲げた筑波の結び目については、地元中小零細規模の大きな課題となっている事業承継問題への積極的な取組を行うためのプラットフォームとして創設いたしました。これは当行が一元的な相談窓口となり、民間事業者、保証協会や公庫、税理士や会計士と情報を共有することで、大手M&A事業者では対応が難しい地元中小零細企業向けの事業承継支援をワンストップで行い、地元事業者の持続的な発展に貢献していくものです。

右下20ページを御覧ください。以上のように体制を整備し、各種施策の展開を計画しておりますが、金融仲介機能の発展に向けては、地域社会・お客様に貢献できる人材の育成が重要です。そのために当行では、従業員の満足度向上を図ることでお客様の満足度向上につなげるといった笑顔の好循環を生むために、働き方改革を進めることでグループ一体でエンゲージメントの向上に取り組んでまいります。

右下21ページを御覧ください。最後になりますが、今回の経営強化計画においても、記載のとおり、新たに15の独自KPIを設定いたしました。本経営強化計画の3年間についても、徹底して地元中小企業への支援を行い、金融仲介機能の発揮をすることで、これまで以上に地域社会・お客様の持続的な発展に貢献してまいります。

なお、11ページ、12ページに、当行の3年間の経営戦略として4月にスタートしました第5次中期経営計画の概要について記載しておりますので、後ほど御覧いただければ幸いです。

以上で私の説明を終了させていただきます。どうぞよろしく願いいたします。

【山本会長】 生田頭取、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、質疑応答に入らせていただきます。御質問、御意見のおありの方は挙手をお願いいたします。

河合委員、お願いいたします。

【河合委員】 頭取、御説明をいただきまして、誠にありがとうございました。非常に明確にKPIを設定されているところなど大変に印象的であったと思います。

私からは2点でございまして、まず1点目、そのKPIでございまして、最終21ページに独自のKPIを設定されているということで、非常にきめ細かい対応されているなど思うんですが、このKPIの設定、それからまた、これまでに設定されてきたKPIのクリアの状況なんか

を頭取自身の目で御覧になられて、こうしたKPIというのがどのぐらい収益性にきちんと反映していく、結びついていくものなのかということに対するお考えをお聞かせいただければ幸いです。それがまず1点目です。

2点目は、SBIさんの例なんかも入っていましたが、外部知見を活用してお客様の課題に向き合っていかれる、ソリューションを提供していかれると、こうしたお考え、これもまた非常に明確であったかと思うんですけれども、外部知見を導入していくときというのは、なかなか外部知見とお客様の間のナレッジギャップというんですかね、そもそも理解度の違い、それをつなぐための行員さんのリスクリングといたしますか、そこをどういうふうに手当てしていくかということは必ずDXでは話題になるわけなんです、この点はどのようにお考えでいらっしゃるのか。行内で行員さんのスキルの育成みたいなことをやっておられるんだと思いますが、その辺りどういう取組なのか、具体例なども交えてお聞かせいただけると幸いです。よろしくお願いたします。

【生田頭取】 ありがとうございます。まずKPIに関する御質問であったと思うのですが、ダイジェスト版の3ページに前経営強化計画の総括ということで、我々が設定させていただきましたKPI14項目と、それに対してどういう収益効果が上がったかということを整理させていただいております。3ページを見ていただくと分かると思うのですが、今回のKPIで設定した、例えば一番上の項目ですと、事業性貸出金利息額は目標対比101.8%を達成したのですが、何故これが達成できたかというのは、まさにこの14のKPIがあったからこそということになります。まず、中小企業貸出先数とか、ミドルリスク先の実行額とかミドルリスク先数を増加させ、KPIを達成することによって最終的に利息額の増加につながっております。

下の法人フィー獲得額についても、事業性評価の対話、これはプロセスになりますけれども、対話先を増やして、事業承継の支援先を増やす、販路開拓支援先を増やすという形で、いろいろなソリューション営業をしながら、その結果として法人フィーの獲得につながり、最終的に、法人フィーの獲得額も目標を達成できております。

最後の事業再生先に関する引当取崩額についても、事業再生支援目線で書いてありますけれども、事業再生支援先数とか、事業再生支援先への融資残高、あるいはランクアップ先といったものを含めて事業再生に取り組むことによって、最終的に収益効果が取崩額に反映するということを表現しています。新しく設定するKPIについても、大きな変更はないのですが、前経営強化計画を踏襲しながら、若干新たな施策を織り込んで管理していき

いと思います。

それから、SBIさんの外部知見の活用についてでございますけれども、こちらについては、まずSBIさんの話からしますけれども、SBIさんと業務提携をさせていただいて、いろいろなところで協力をしていただいています。では、収益効果はどうかといいますと、特にSBIさんとの業務提携をして直接、業務利益が上がったとかということはないです。

外部知見の活用というのは、SBIさんで話しますと、いろいろな商品提案を増やすことが目的で、お客様に対するサービスの向上のためにやっております。例えばSBIさんのマネープラザの開設とか、様々なDX支援とか、損害保険の新商品とか、いろいろなことをSBIさんでやっています。商品ラインナップを増やすことによって、お客様に提案できる幅が広がったということが我々の収穫であり、長期的に見て最終的には収益効果はあるのかもしれないのですが、爆発的に急に上がるというものではないということです。ただ、お客様からは非常に評判がよく、最近いろいろな商品提案をしてくれるということで評価をいただいているというふうに思っております。

それから、外部知見との連携の中での行員の関わり方なのですけれども、DX支援については、今、SBIさんのほうでパッケージ商品として、7業種に絞ってDX支援の商品を作ってくれています。それをお客様のところに提供するのですが、行員がどのように関わるかという問題なのですけれども、ある程度行員が関わっていかないと最終的に内製化が図れません。そのため、今はSBIさんにお手伝いをさせていただいていますが、その間、行員は、SBIさんのほうへ出向させていただいてDX支援の勉強もしながら行員のスキルアップも同時並行でやっていかないと、外部に丸投げになってしまうので、そういうことは避けたいと考えております。

また、ITパスポートというIT系の資格試験があるので、これをほぼ全員受験することでスキルアップを図ると同時に、DXについては出向者を出して、出向終了後、行内に情報をフィードバックして、最終的には丸投げにならないように、行員がある程度説明ができるような仕組みづくりを今考えてやっています。ただ、入り口はなかなか自前だけではできないサービスがいっぱいあるので、この辺についてはやはり外部知見というのは本当にありがたく、いろいろな御指導をさせていただいて、今展開しているところでございます。

すみません、こんなことでよろしいでしょうか。

【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、長谷川委員、お願いいたします。

【長谷川委員】 今日、貴重なお話ありがとうございます。全般的なKPI等々の数字については、根拠もあり、すごく納得いけるというようなところ、若干個人系のところの数字を高さがちょっと気になって、その根拠をお伺いしたいところなんですけど、もっと大枠でお伺いしたいことがあります。

ダイジェスト版の11ページから12ページにかけてなんですけれども、「共通価値の創造」へつなげ、「サステナブル経営」への転換を図る3年間、このサステナブル経営ということは12ページのこのサステナビリティを指しているのかなというふうに思ったのですが、サステナブルな経営って貧困とかジェンダーとか飢餓とかいろいろ入ってくるんですけれども、どういった形で銀行経営に生かして3年間の経営計画を立てるのかなということが1点お伺いしたいと。サステナブル経営ってどういったものなのかなということなんです。

2つ目は、Rising Innovationという言葉なんですけれども、イノベーション、つまり、革新ですが、どういったことが御行における、今まで全くない革新を呼び寄せるような計画なのかなということ、2点お伺いしたいと思います。

【生田頭取】 ありがとうございます。ただいま御質問がありました11ページ、12ページは、経営強化計画ではなくて第5次中期経営計画の概要になります。まず、第5次中期経営計画「Rising Innovation 2025」がこの4月からスタートしてございまして、そのコンセプトとして、「共通価値の創造」へつなげ、「サステナブル経営」への転換を図る3年間と位置付けています。ここで言う「サステナブル経営」というのは、お客様本位の良質なサービスを提供することによって、お客様の生産性向上あるいはお客様の資産形成を支援して、結果として当行も安定した経営基盤とか顧客基盤を確保していくということを経営モデルとして確立していくという意味で使わせていただきました。

やはり当行自体が元気でないと、お客様の支援というのなかなかままならないということもあるので、この辺については、経営強化計画にも書いてありますように、「とことん支援」という言葉でいろいろ説明しているんですけれども、中小零細企業まで踏み込んで企業の生産性向上、あるいは個人でいえば資産形成を支援して、結果として当行とWIN-WINの関係になって、さらなる発展をしていこうということで「サステナブル経営」という言葉を使わせていただきました。

それから、イノベーション、これも第5次中計の話になるんですけれども、どういうふうな我々が進化してきたという話、公的資金を導入させていただいて11年ですね。やはり我々

が県内2番手行としてやるべきところというのが、そもそも絞れていなかったのではないかとこのところからスタートして、筑波銀行だからこそできることを追求しました。それが小回りと質ということになるのですけれども、これは大手行ではできない小回り、それから、下位行ではできない質を高めることによって、震災あるいはコロナ禍で一番疲弊している中小零細規模の事業者にどれだけ寄り添って支援ができるのかというところがやはり筑波銀行の特色であり、それが改革となりました。

結局、以前は上も下も全部見て、お客様の層を絞れていなかった部分が当然あったので、そうではなくて、やはり我々が支援するべきところというのは、ある程度こういうミドルリスク層であるとか、このターゲット層であるという年商規模や債務者区分を見ながら、一番困っている層に厚い手当てを質と小回りで供給しようというところからスタートしています。

それがいわゆる筑波銀行としての改革であり、存在価値を確立していくということでスタートしているのが中期経営計画でありますので、そのときにこのイノベーションという表現を用いて、銀行としての存在価値を変えていくというところからスタートして、今ちょうどその途中経過と申しますか、というところまで来ているというようなことで使わせていただいた次第でございます。

【長谷川委員】 では、確認ですけれども、サステナブル経営というのは、経営上の持続可能という意味で、次のページのサステナビリティというSDGs宣言とは関係なくあるということと、もう一つは、イノベーションという意味は、改善、改良というようなニュアンスで使われているということで確認いたしましたので、ありがとうございました。

【生田頭取】 ありがとうございました。

【山本会長】 ありがとうございました。それでは、加藤委員、お願いいたします。

【加藤委員】 加藤です。よろしく申し上げます。今までの御説明の中で、KPIについて、過去の3年間についてきちっとKPIを達成されている数値というのが示されています。私の質問は、このKPIと、それから、実際の損益、そして、それが積み上がった利益剰余金の金額が、実際にKPIがこうやって達成されているならば、実際にそれが計画どおりであったかどうかというところ、過去3年間、そこをまずお伺いしたいのと、もし損益が計画よりも低い場合には、なぜにKPIが達成できているのに損益がそれなりについてこなかったのかというところの頭取の御意見をいただきたい。

そして、今後向こう3年間についても同様に、このKPIをきちっと達成できたときに損益

がきちっとついてくるのか、そして、ついてこないリスクとしてどのようなところがあるのかというところについてお伺いさせていただきます。

【生田頭取】 ありがとうございます。KPIと収益目標の達成のバランスということだと思えるのですが、前経営強化計画の中では、当期純利益については計画を達成しております。2020年3月期、1年目は計画どおりですかね。2021年3月期が10億円の計画に対して49億円、2022年3月期が26億円の計画に対して41億円ということで、計画はどちらも達成しております。一方、先ほど説明をしました3ページの前経営強化計画の総括のところ、事業性貸出金利息額とか法人フィー獲得額が記載されているのですが、これを見ていただくと、3年後の目標に対して、利息額101.8%、法人フィーで127%ということで、まず計画どおり達成しています。ちょっと重複しますが、これをなぜ達成できたかというのが、KPIの項目を1つずつ達成することによって、利息額であったり、法人フィーが達成できたという項目が、例えば事業性貸出金利息だと①から④番、法人フィー獲得額だと⑤番から⑨番という形で書いてございます。

最終利益の達成は計画どおりできていますが、お客様一人ひとりに対してどの程度の利息額の収入とか法人フィーを獲得したかというのはなかなか算定ができないので、こういうふうなKPIに基づいて、お客様からの効果があったのかを示すのがこの3ページの総括表でございます。

また、4ページにも同じような形で示させていただいているのですが、これは事業性貸出利息額と、本業支援の手数料収益の推移が棒グラフで示されています。ここに示してあるのは、下のほうに「本業支援に基づく貸出金利息額とは」という記載があるのですが、本業支援というのは、先ほど言った経営強化計画のKPI⑤から⑨の提案なのですが、ミドルリスク先を中心に事業性評価に関する対話をしたり、事業承継の支援をしたり、あるいは販路拡大をしたような先、このような取引先からどれだけ利息収入を頂いているか、あるいはその先からどれだけ手数料を頂いているかというのがこの4ページの棒グラフになります。

これを見ていただくと、例えば左側の事業性貸出金利息については、先ほども説明しましたが、本業支援に基づく、KPIに基づく先に対しての事業性貸出金利息の比率は右肩上がりで上がっているということです。KPIを達成することによって、本業支援をすることによって、そこから得られる利息収入が増えているというのがこの棒グラフになります。

右側も同じように、本業支援手数料、これは本業支援をした取引先からどれだけフィー

を頂いているかといったものがこの棒グラフになります。これも毎年コベナンツフィー、私募債、M&A、ビジネスマッチングといろいろな手数料がこの棒グラフに入っていますけれども、本業支援をすることによって手数料がこれだけ伸びているということがこれで分かると思います。

それから、今後の3年間の計画の話なのですが、新経営強化計画については、一番後ろの21ページにおいて新しいKPIを設定しております。これについては、前3年の前経営強化計画において事業性貸出金利息だったり、法人フィーが順調でしたので、ほぼ同じように踏襲しています。そこに新たな重点施策として、5番のリファイナンス実行額、6番のベースコアターゲット先貸出実行額、7番のサステナブルファイナンス実行額という、新たな項目を独自KPIの中に追加させていただきただけで、ほとんどほかについては前と同じであり、大事な項目はKPIに残していますので、新しい3年の新経営強化計画の中でも、これを管理してKPIを達成することによって、最終的には収益も確保できるというふうに思っております。

説明は以上でございます。

【加藤委員】 分かりました。分かりやすい説明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。ほかはいかがでしょう。

左三川委員、お願いいたします。

【左三川委員】 頭取、本日は分かりやすい御説明どうもありがとうございました。左三川と申します。伴走型支援というキーワードが響いてまいりました。ありがとうございます。

私からは、KPIはほかの先生方が御質問をたくさんされていらっしゃるようで、ちょっと違うところでお尋ねしたいと思います。事業性ローンと、それから、個人向けの住宅ローン、消費性ローンの増やし方の計画なんですけれども、住宅ローン、個人向けにも力を入れていらっしゃるようにお見受けするんですが、筑波という土地の特徴もおありかと思えますけれども、現役世代に向けた個人向けのローンを積極的に拡大されていくということでもよろしいでしょうか。

【生田頭取】 すみません、ちょっと聞き取れないところがあって申し訳ないのですが、若い世代に対してのローンについてですか。

【左三川委員】 住宅ローンの残高を大きめに増やされているような御計画でいらっしゃるようにお見受けしましたが、詳しく少し教えていただけませんか。

【生田頭取】 住宅ローンと消費者ローン、個人ローンに関しての質問だと思いますので、お答えしたいと思います。茨城県という地盤の話をしますと、首都圏にも隣接していますし、TXという鉄道が通って45分で東京・秋葉原まで行くということですのでごく地の利がいいので、人の流入・流出については、県北地域は流出していますけれども、県南地域についてはつくば周辺を中心に人が流入しています。人口が県南のつくば市や守谷市で増えていますので、住宅ローンの環境的には悪くはない環境です。

住宅ローンの推進なのですけれども、正直言って、今までそんなに伸びていなかったですが、こここのところ伸び出しました。その説明をさせていただきます。これからの施策も含めて説明させていただきますと、住宅ローンについては、まず去年の4月に保証会社を一本化しました。保証会社は自社保証と外部保証がありまして、外部保証というのは全国保証さんなのですけれども、自社保証を辞め、全国保証という外部保証1本にしました。

保証会社を1本にしたことで、今までは二本立てで走っていた審査が簡素化され、事務処理の効率化や審査のスピード化につながりました。今まで、自社保証ではどうしてもいろいろな貸出条件がついたり、審査スピードが遅かったり、あまりいいことがなかったのですが、当行OBがやっていた会社という事情もありました。保証会社を一本化したことによって、スピード化されて、ハウスメーカーとの信頼関係も、条件がそれほど厳しくなくなったということもあり、受付案件がかなり増加しました。保証会社を一本化することによってこういうふうに変わりますということで、住宅ローンの統括責任者も配置したうえで、徹底的に業者回りをやりました。

あとは、すまいるプラザという住宅ローンの専門部隊を各拠点に配置しているのですが、すまいるプラザの人員を増強しました。今までは減少一方だったものを逆に反転させて増強しました。

それから、商品ラインナップを全部改正しました。50年住宅ローンとか、分割保証住宅ローン、あるいはおまとめローン付き住宅ローンとか、ZEHローンとか、いろいろなものを発売しましたが、それは保証会社の一本化によって可能になったものがかなり多くあります。

もともと地盤がよかったのですが、あまり改革してこなかったところを全て変えました。2年前ぐらいですけれども、住宅ローンの1か月の実行額は28億円ぐらいで30億円を切っていましたが、今、実行額は足元で47億円ぐらいまで増えています。それは今、私が言ったような、保証会社の一本化、統括責任者の配置、すまいるプラザの人員増強、商品ライン

ナップの充実というものがある程度浸透されたことによるものです。

一番大きいのは、業者さんから信頼をもらうようになったことです。業者さんの「筑波銀行はそもそも住宅ローンにそんなに力を入れてないよね」という発想を全部変えてもらいました。そんなことないですよということで。その代わりに、住宅ローンをやった先に対しては、先ほど言ったおまとめローン付きいう新しい商品も出したので、金利が住宅ローンはもともと安いですが、それに対しておまとめのフリーローンみたいな商品を提案するなど、少し利回り改善を図ったり、いろいろなことを改善しながらやっていきます。

先程、若手のお話がありましたけれども、茨城県の県南地域で人口が増えているのは、つくばから南のほうは若い人たちの流入が多いため、守谷も含めてマンション需要もすごく旺盛ですし、銀行の周りもマンションの建設ラッシュになっております。そういう状況なので、住宅ローンについては今後もある程度持続的に残高は伸びていくだろうと考えています。また、住宅ローンについては体制の変化もかなり影響がありますので、私自身、会議に都度参加して、今改善を図っている最中ですので、今までの実績を見ると、本当にこんなに大丈夫なのかなと思われてしまう部分もあるのですが、足元はすごくよくなっていますので、今後については計画どおりに、あるいは計画以上に推移するというふうに考えております。

お答えになっておりますでしょうか。よろしくお願ひいたします。

【左三川委員】 ありがとうございます。もともと子育てなどに適した文教エリアというふう想像してございまして、ここに来て恐らくはテレワークで移住される方も増えていらっしゃるのかなど。だから、流入される人の数が増えているのかなとも想像いたしました。どうもありがとうございます。

【生田頭取】 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、ありがとうございました。生田頭取にはここで御退室をいただきます。頭取には長時間の対応をいただきまして、誠にありがとうございました。

【生田頭取】 ありがとうございます。

(筑波銀行生田頭取 退室)

【山本会長】 それでは、次に行く前に、かなり長時間に既にわたっておりますので、ここで若干で休憩を取らせていただければと思います。ただ、ちょっと時間が押しており

ますので、時間が短くて恐縮なんです、11時40分から再開したいと思いますので、40分に御参集をいただければと思います。ひとまずお休みください。

(休 憩)

【山本会長】 それでは、審議を再開したいと思います。

続きまして、豊和銀行から新たな経営強化計画について御説明をいただき、その後、質疑応答をさせていただきます。

それでは、豊和銀行の権藤淳頭取は既に御在席でしょうか。

【権藤頭取】 おります。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、権藤頭取から新たな経営強化計画について、恐縮ですが、10分程度で御説明をいたします。よろしくをお願いします。

【権藤頭取】 かしこまりました。皆様、改めまして、おはようございます。豊和銀行の権藤でございます。隣におりますのは、専務の牧野でございます。

これより当行の経営強化計画について御説明いたしたいと思っております。よろしくお願いたします。資料は、経営強化計画の本文、それから、ダイジェスト版、そして、別途お配りしてはいますが、御参考資料の3点でございます。

早速でございますが、前計画における達成されるべき経営の改善目標について申し上げます。ダイジェスト版1ページにありますとおり、コア業務純益、業務粗利益経費率共に計画を達成いたしました。

次に、当行が前計画で最も注力して取り組んでまいりましたVサポートの成果について申し上げますが、その前に、Vサポートとは何かについて簡潔に御説明申し上げます。当行がVサポートを新たに導入いたしましたのは2016年11月、約5年半前に遡ります。Vサポートは、一言で申し上げますと、業況の厳しい売手のお客様に対する販路開拓支援。販路開拓を通じて売手の売上げ増強を図り、業績を改善させることにあります。営業人材が不足しているなどの理由で販売に苦労している売手の商品・サービスを当行の全支店の支店長、渉外担当者が自店のお客様に対して御紹介し、商談に立会い、ビジネスがまとまれば代金の回収まで一気通貫で責任を持つという仕組みであります。

Vサポートの売手は主に業況の厳しい先が多く、したがって、Vサポートによる販路開拓で売手の業績が改善すれば、当行の貸出債権の質は改善し、信用コストの軽減につながる。設備資金や運転資金の資金需要も期待できる。さらに、Vサポートによる売上げが

双方であらかじめ約束した目標金額に達した場合には、成功報酬手数料を頂くという仕組みであります。Vサポートは、組織的かつ継続的な取組でありまして、一過性のキャンペーンではありません。当行ではVサポートを新本業と定義し、カルチャーの変革につながる位置づけの取組として銀行全体で推進しております。以上がVサポートの概略であります。

ところで、3年前のこの審査会の場で私は次のように申し上げました。2022年3月期までの計画期間で当行は最優先の経営課題としてVサポートに注力し、Vサポートを当行のビジネスモデルの中核業務として確立してまいります、と。では、その成果はどうだったのか。その答えであります。私はこの3年間でVサポートは当行のビジネスモデルの中核と言えるレベルにまで成長することができたと申し上げたいと思います。Vサポートの実績は、ダイジェスト版の3ページの上の表のとおりでございます。売手98先に対して、買手は1,000先を超え、売手の売上額は累計で約22億円に達しました。

ここで強調させていただきたいのは、Vサポートがもたらした貸出面への効果であります。3ページ目の一番下の表を御覧ください。計画書本文では13ページになります。ここでお分かりになりますとおり、Vサポート関連先の融資額は毎期着実に増加し、2021年度は、事業性貸出先全体の2,777億円のうち、Vサポート関連先は722億円を占めており、ダイジェスト版には書いておりませんが、その比率は28.5%と、あと少しで30%に届く水準にまで成長しました。貸出金利回りも、事業性貸出先全体では0.02ポイント下がったのに対して、Vサポート関連先では0.035ポイント改善いたしました。このようにVサポートは、融資平残、貸出金利回りの改善に大きく寄与したわけでございます。これは売手、買手のお客様がVサポートによってもたらされた顧客価値を御評価していただいたことの証左だと当行では評価しています。

ここで特筆すべき点について2点申し上げます。まず1点目ですが、ダイジェスト版3ページの真ん中辺りに「Vサポート業務の進化」と表記されております。先ほど申し上げましたとおり、当行はVサポートを5年半ほど前にスタートさせましたが、その目的は、売手支援、すなわち、販売に苦勞している厳しい業況にある売手の販路開拓を御支援して、売手の売上げを増強し、業績を改善させることにありました。つまり、焦点は、売手の商品・サービスをどうやって買手に販売するかにあったわけであります。

しかし、Vサポートを進めているうちに、買手はその商品・サービスに価値を見だし、買おうという気にならない限り、売手と買手との間でのビジネスは成立しないという、当

たり前の事実気づきました。売手支援の目的の下、売手の売上げの増強を図るには、むしろその鍵は買手サイドが握っており、買手のニーズにマッチしたもの、すなわち買手の経営の課題解決や業務改善に役立つ商品・サービスを御提供することこそが肝だということに気づかされたわけでありました。そこで、それまでの、どうやって販売するかから、買手の立場になって、どういう商品・サービスだったら買手の課題解決に役立つのかというアプローチに変えました。発想の転換であり、この発想の転換こそがその後のVサポートの成長に大きくつながったと考えています。買手目線からのアプローチであります。

2点目は、買手に焦点を当てた課題解決提案シートの導入であります。前計画は、最初の1年間を除きコロナに明け暮れた期間でありましたが、大分県の中小企業・小規模事業者のお客様も御多分に漏れずコロナで甚大な被害をこうむりました。当行も当然のことながら、ゼロゼロ融資等による資金繰り支援に全行を挙げて取り組みましたが、その一方でウィズコロナ、ポストコロナを展望すれば、資金繰り支援だけでは不十分であり、特にコロナで大変な被害を受けた宿泊業や飲食業等のお客様の本業支援は待ったなし、感染拡大の早い段階で対応策に手をつけるべきだと考え、Vサポートを通じた集客や業務プロセス改善等の御提案に精力的に取り組みました。

そのツールとして考案したのが、御参考資料4ページ目から6ページにある「課題解決提案シート」であります。具体例は宿泊業様宛てのものを掲示しております。このシートをたたき台として活用することで、営業店の支店長や渉外担当者がより具体的にかつ速やかに宿泊業のお客様に課題解決の御提案ができるようになりました。今では宿泊業、飲食業、介護施設など合わせて9業種の「課題解決提案シート」を作成し、通常の提案活動で活用しております。このように、コロナという危機に直面し、その中であってVサポートを最大限活用し、特に深刻な状況に追い込まれたお客様の本業支援に奔走することで、Vサポートは大きく進化を遂げることができました。コロナ禍でVサポートはその真価を十分に発揮し、お客様からも高い評価をいただいたものと考えております。

ダイジェスト版4ページのポンチ絵を御覧ください。当行は、共通価値の創造を経営の根幹に据えております。Vサポート、経営改善応援ファンド、資金繰り安定化ファンドを経営改善支援の3本柱として位置づけ、まずはお客様の課題解決のための顧客価値を御提供することに注力する。そして、そのお客様から「豊和さん、ありがとう」との御評価をいただき、その結果として当行の収益性や健全性の向上に寄与するという好循環のループ、正の循環を考えております。

なお、経営改善応援ファンドは、通常であればなかなか融資対応が難しい業況の厳しいお客様に対してニューマネーを御融資する。ただし、その際には、お客様と当行とで一緒になってトップラインの改善や経費削減等の施策等を盛り込んだ経営改善計画を策定し、御融資後は定期的にPDCAを回して、一緒になって経営改善計画の実効性を高めるという取り組みであります。

また、資金繰り安定化ファンドは、最長5年間元本返済が不要な御融資でありまして、お客様はその間、元本返済に関する資金繰りから解放され、利息支払いのみの資金繰りの手当てで済み、その分、本業に専念することができる。当行は最長5年間、期限の利益をお客様に享受していただくことで、その間は債権者というよりも、むしろ共同事業者としてお客様と一緒に経営改善に取り組むことが可能となります。

経営改善応援ファンドも資金繰り安定化ファンドも、Vサポートと同様に、顧客価値をお客様に御提供し、「豊和さん、ありがとう」という御評価の対価として少しだけ金利を上乗せさせていただいております。

次に、新計画について申し上げます。前計画では経営改善目標をクリアすることができ、新計画においても、前計画の方針に大きな変更を加える必要はないと考えております。ただ一点留意すべきことは、Vサポートは、売手が当初計画のほぼ100先に到達し、今後現状程度の先数にとどめる方針であることから、前計画までのように売手が増加することで実現できた急成長は期待できず、新計画では安定的成長に移行することになることとなります。したがって、これまで以上に買手の裾野の拡大に注力するとともに、買手の経営改善支援の取組を高度化していかなければなりません。そのためには、行員の人材育成と買手との接点強化が肝であり、全店で取り組んでまいります。

最後になりますが、計画書本文の30ページを御覧ください。当行の160億円の公的資金につきましては、2029年3月の償還期限までに全額償還すること、これは当行の当然の責務と考えております。そのために、当行はVサポートをビジネスモデルの中核に据え、経営改善応援ファンド、資金繰り安定化ファンドの3つを経営改善支援の3本柱として位置づけ、共通価値の創造に向けた取組をさらに強く推し進めてまいります。併せて、可能な限りの施策を動員してさらなる内部留保の確保に努める一方、将来的には、優先株等の資本政策についても前広に検討していきたいと考えております。

新計画の3年間は、7年後に迫った公的資金の償還に向け内部留保を積み上げる上で大変重要な3年間となります。本日御説明いたしました方針に基づき、愚直に新計画の施策を推

し進めて目標をクリアしたいと考えております。どうぞ引き続き御指導、御鞭撻のほど賜りますようお願い申し上げます。

私の御説明は以上とさせていただきます。御清聴ありがとうございます。

【山本会長】 権藤頭取、ありがとうございました。

それでは、質疑応答に入らせていただきます。御質問、御意見のおありの方は挙手をお願いいたします。

河合委員、お願いいたします。

【河合委員】 頭取、ありがとうございました。非常に分かりやすい、かつフォーカスされた御説明で、大変に感銘を受けました。Vサポート、このマッチングというのは必ず出てくる課題として、県内を中心とするお客様の中だけでマッチングをするのか、それとも、需要によっては域外にも広げていくのかということが出てくるかと思うのですが、その点はいかがお考えでいらっしゃいますでしょうか。

【権藤頭取】 域外まで展開するのということですが、私どもの考え方の基本は、売手のお客様も買手のお客様も私どものお客様だということです。つまり、今、申し上げたとおり、買手目線でアプローチをしますということは、買手の経営課題が分からないと、このビジネスは成り立たないということでありますので、買手のお客様に接することができるのか。つまり、財務データであったり、どういう仕事をしているか、どういう経営課題があるかということ、渉外が行って、支店長が行って、そこで議論して初めて経営課題が分かる。それにふさわしい商品を御提供するということですから、域外といっても取引先であれば問題はないのですが、全く第三者のお客様というか、第三者の方にVサポートを展開する考えは今のところないです。

【河合委員】 これは売手についても同じということになる？

【権藤頭取】 売手もそうですね。売手もあくまでも私どものお客様であることが前提です。というのは、当行がご融資している先であれば、貸倒引当金を積んでいます。Vサポートでお客様の業績が改善すれば、それ自体当然お客様もうれしいことですが、私どもも貸倒引当金が戻って来るということでメリットを得られる。言わばウィンウィンの関係を作れることとなります。したがって、お取引のない第三者でいい商品があるからということで他のお客様に御紹介することはあったとしても、それがVサポートとしてのビジネスにつながるかというところではないと思います。アドホックにご紹介することは当然ありますが。

【河合委員】 なるほど。非常にお考えがはっきりしておられるということですね。

そうすると、2つありまして、一つは、この形で広げていかれると、当然県内というか、お客様基盤の中でまだまだやるべきことはあるかと思う一方で、いつかは上限に達していくということがあるかと思うのですね。そうすると、その上限に達したところで、当行としてはある意味辞めるのか、あるいは次の展開を考えていくのか。あるいは、上限に達した最大のお客様の見込める数で当行の財務状況としては十分だとお考えになっておられるのかというのがまず一つです。

もう一つは、まさにこのVサポートからスタートして、総合的な課題解決というふうにはほかにも展開が出てくるものだというので、ほかにもお取組があるというような御説明を本日はいただいているのですが、このVサポートから発展していく先に、Vサポートだけではなくて、次の金融取引というのは例えばどういうものがあり、それは当行財務にどの程度の影響のあるものなのか、その点をお聞かせいただけますでしょうか。

【権藤頭取】 前半のお話ですが、資料にもあるのですが、先ほど御説明しましたとおり、Vサポートの売手は約100社です。今後大きく増やしていくつもりはありません。買手は1,000社ぐらいになっています。これには融資先だけではない、いわゆる純預金先も当然入っています。当行のお客様の数は、法人で5,000社あまり。さらに純預金先、あるいは個人事業者とかを含めると5000社プラスアルファある。そうすると、Vサポートの買手は現在まだ1000社程度ですから、5000社のせいぜい2割のお客様にしかリーチしていないということですので、その心配はまだないと考えています。

この3年間で、Vサポートの事業性貸出先全体に占める割合は、先ほど申し上げましたように約28.5%、3割近くになりました。一方、貸出金利回りについてですが、この何年か、事業性貸出先全体の貸出金利回りは若干下がる傾向にあるのですけれども、Vサポート関連先の貸出金利回りは逆に若干上がっているのですね。そこで、Vサポートで上がる分で事業性貸出先全体の下がる分をカバーできる水準はどのレベルかと試算すると、事業性貸出先全体の32%ぐらいまでVサポート関連先の貸出でカバーすることができれば、ツーペイになりうる。つまり、Vサポートにより、当行の事業性貸出先でどうしても他行との競争などで下がっていかざるを得ない分をカバーしてイーブンにできる。したがって、Vサポート関連先の貸出が32%まで増加できればブレイクイーブンであり、さらにそのシェアがアップしていけば、そのあとは貯金状態になる。したがって、最低、その水準まではVサポートを持っていこうと考えています。

他方、Vサポートの今後の展開ですが、Vサポートというのは、売手のお客様の販路開拓に努め、売上を向上させる取り組みですが、根本の考え方は、冒頭に申し上げたとおり、カルチャーの変革にあります。カルチャーの変革とは、まずはお客様のために徹底的に汗を流そうということ。先ずはお客様のために汗を流すことで、そうすれば、私たちにも結果的にメリットがもたらされるという考え方です。Vサポートはそのための一つのカルチャー変革運動であり、Vサポートをやめるという選択肢はないと思います。

後半の「次の金融取引とは何か」というご質問に対してお答えします。先ほど、経営改善支援の3本柱と申し上げました。3本柱は、これまでご説明してきたVサポート、加えて経営改善応援ファンドおよび資金繰り応援ファンドです。そのうちの一つ、経営改善応援ファンドは、業績の厳しいお客様にニューマネーを供給しようというものです。ただし、そのようなお客様にやみくもにご融資するのではなく、きちっと経営改善計画を私どもと一緒に作って、経費削減あるいはトップラインの改善に努めていく。トップラインの改善に向けての取組は、多分にVサポートによるトップライン増強になると思うのですが、そういう形でお客様の業績改善を推し進めていく。私どももお客様の業務改善に向けて一緒にコミットしていくので、その代わり、きちんと半年ごとにモニタリングするよと。そういう取組です。この経営改善応援ファンドも共通価値の創造に根差した取組であります。

もう一つの柱が、2年半前にスタートさせた、資金繰り安定化ファンドです。これも、対象先は、基本的には業績が厳しいお客様です。業績の厳しいお客様は、資金繰りで日々苦しい思いをされています。でも、当行がメイン銀行であれば、あるいは何らかの理由でとことん御面倒を見ないといけないお客様であれば、私どもは最後まで御面倒を見ることを覚悟して、最長5年間は金利さえいただければ元金返済は5年後で良いというスキームとしました。一種の劣後ローンであり、あるいは資本性ローンと同じような考え方をご理解ください。日々の資金繰りを気にしないで、本業に専念していただける時間をご提供することで、私どもと一緒に再建をご支援していこうという考え方です。これも共通価値の創造に根差した取組だと考えています。

したがって、これらの経営支援の3つの柱を中心にして、施策を展開しています。このような活動を通じて、行員全体、銀行全体のカルチャーを、お客様志向、即ち、お客様があって私どもは成り立っているのだ、お客様をとことんサポートするのが私どもの仕事だという企業カルチャーを作っていくのだらうと思っています。したがって、Vサポートというのは、私は前回の審査会でも申し上げたのですけれども、いずれVサポートという名前

がなくても良いと考えています。あるいは豊和銀行のVサポートというふうに今言われているかもしれませんが、そうじゃなくていいし、もうそれが企業カルチャーとして当たり前になるということのほうがむしろ重要だと考えています。ただ、本部でVサポートに関わっているスタッフがきっちりと内部でVサポートの情報を収集して、営業店をバックアップするという機能が果たされていればそれで良い。むしろ、Vサポートに焦点が当たらなくなったときに、初めて豊和銀行はより強い銀行になっているのではないかと考えています。

【河合委員】 なるほど。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、加藤委員、お願いいたします。

【加藤委員】 頭取、御説明ありがとうございます。今のお話なども含めてなんですけれども、Vサポートというお話は非常に明確で、ウィンウィンの戦略を取られてこられたというところで、ちょっと損益のところを見ていると、役務取引等利益がマイナスで来ていて、ただ、それも計画よりも上回っているということだったので、そういうような御方針でやられているのかなと思いました。

今後なんですけれども、いわゆる売手、買手等からの利息等に加えて、御行としての収益のいろいろなソースという意味で、そういった利息部分ではない部分からの収益の模索もされていらっしゃるのか、その辺りのお考えというのはどのようにお考えでいらっしゃるのでしょうか。

【権藤頭取】 私どもは、こういう席で御説明を差し上げているとおおり、公的資金を入れていただいています。したがって、公的資金注人行としてのまず第1の責務は、地域の中小企業・小規模事業者、あるいは地域の経済をサポートすることが最大のミッションだと思っていますので、お客様の業務改善につながることで、あるいは資金繰り支援を含めた金融支援をすることが不可欠のミッションだと考えています。役務取引は当然、窓販業務とか他のソリューション業務とかも含めてやる必要はあるのですけれども、力の入れ具合については、どちらかという現状維持すればいいかなと考えています。むしろお客様の資金繰りをより安定させる、お客様の財務基盤をより強くすることの方が私どものやるべき仕事だというふうに優先づけております。

そうはいつでも、個人のお客様については別で、資産形成をサポートしていくということは重要でありますし、Vサポートも成功報酬の形でソリューション手数料を頂いていますから、役務取引を決して蔑ろにするつもりは全くないのではありますけれども、では、

こちらに軸足を置きますかという、そうはしたくない。むしろやはり融資を中心として本業のところに結びつけられる、それだけの付加価値をお客様に提供していくことにこそ私たちに課せられた責務だろうし、それは公的資金が入っているか、入っていないかではなくて、地域の中小金融機関であれば、そこにこそ本来のミッションがあるだろうというふうに考えておりますので、表現は悪いですが、役務取引は「そこそこに」と思っています。

役務取引等収益は収入と費用の差引、つまりネットでいくと当行の場合は足元マイナスです。これはなぜかという、消費者ローンとか住宅ローンの保証料が役務取引等収益の費用として計上されるからです。他方で、消費者ローン等の収入は、貸出金利息収入として計上されますので、消費者ローンが増えれば貸出金利息収入は増えるが、役務取引等費用も増えていくという相矛盾したところがあります。そういう意味では、消費者ローンの保証料は実質は貸出金収益を生むための費用だと考えれば問題はないですが、表面上の役務取引等収益のみを見れば、残念ながら私どもはマイナス。年によっては、若干プラスになったり、マイナスになったりと。役務取引等収益はボリューム的には貸出金収益に比べたら、10分の1とまでは行きませんが、小さなものですから、そこに経営のリソースを積極的に配分するかという、あまりそうしたくないというのがお答えです。

【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。それでは、長谷川委員、お願いいたします。

【長谷川委員】 興味深いお話ありがとうございました。若干貸出しのほうでリスクを取られて、それをVサポートでカバーしていくという形で、すごく面白いやり方をやっているなというふうに、私の解釈ですけれども、思った次第です。

ですので、恐らく信用コストというのは多分ますます積み上がっていくと考えているんですけれども、信用コストが積み上がっていく中でも自己資本を上げていくということなので、恐らく貸出し面においてはうまく吸収できるのかなと思っている一方で、ちょっと気になるのは、そうした良い貸出し、Vサポートを中心とした貸出しに関する積極的な戦略、Vサポート含めた全部の戦略に対して、運用面が時々、株式等で損益処理が数年出たり出なかったり、大きかったりというところを見ながら、本文で24ページでは、バリュー・アット・リスクから多分統合リスク管理、そして最後に、RAFというリスクアペタイトのほうに移行していくというような書きっぷりになっているんですけれども、いわゆる運用のリスク管理体制と臨時損益における株式等損益との関係についてお話をお伺いし、今後

どうされるかについてお伺いしたいと思います。

【権藤頭取】 最初のほうのお話ですけれども、私どもはVサポートの大きな成果として、お客様の実態をB/SとかP/Lだけではなくて、企業実態に即したところで判断することができるようになったことだと思っております。つまり、事業性評価という言葉を使うならば、定量的な事業性評価のみではなくて、定性的な事業性評価につながってきているのではないかというふうに理解しております。したがって、信用リスクを大きく取っているというふうには必ずしも私たちは思っておりません。むしろ足元からすると、信用コストは減ってきているし、率も下がってきています。

したがって、むしろVサポートや他の経営改善支援スキームを通じてお客様の実態把握がより進んできているのではないかと、それに見合った融資等が発生してきているのではないかと。残高的にも、信用リスクをとって事業性貸出を増やそうとはしていません。融資は、あくまでもお客様と接点を持つことによって、そこからニーズが出てくるもの。お客様にVサポートなどを提案することで、結果として、貸出に跳ね返ってくることだと思っておりますので、積極的に信用コストを取りに行くことではないと私どもは考えております。

それから、市場リスクについても、基本的には私どもは、残念ながら体力のない銀行でございますから、この部門に人をどれだけ充てられるかという点極めて厳しいので、必要最小限の市場リスクしか取らない運営にしています。したがって、資金証券部においても、市場リスクについては慎重に対応する、保守的に対応していくというのがベースであり、ここで収益を上げるとかいうようなことはなくて、例えば国債運用につきましても、日銀に出す担保分を確保する、その中でどう収益を上げていくかというスタンスで臨んでいるというところであります。

ちょっとお答えになったかどうか分かりませんが。

【長谷川委員】 それですと、本文の2ページにあるような形の3期間の累計は、今後はこういう信用コストも、2020年から2022年は増加しましたがけれども、これも減少傾向になっていくだろうということと、それから、臨時損益のところにもありますけれども、こういったものも抑え込んでいくことが可能だというお考えでよろしいでしょうか。

【権藤頭取】 何が起こるか将来分かりませんので、貸倒引当金については保守的に引き当てておくべきと考え、例えば2022年3月期には一般貸倒引当金の計上方法を変えました。その前と同じ計上方法であれば4億円ぐらい少なくて済んだので、貸倒引当金は戻りになっていたはずですが。貸倒引当金をよりコンサーバティブに見直すために、要注意先の下

位層のお客様に対する貸倒引当金を多く積むという引当方法に変更しました。その結果、397百万円の信用コストを計上するに至ったということでもあります。以上でございます。

【山本会長】 よろしいでしょうか、長谷川委員。

【長谷川委員】 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。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。権藤頭取、本日は御丁寧な御説明ありがとうございました。

私からは、昨年度始まった日銀の特別当座預金制度についてお伺いしてみたいと思います。地域金融機関を対象に日銀の当座預金に対して特別付利をつけるということで、先日日銀からは、どの銀行が付利を受けたかというリストが公表されています。御行もそこに含まれていました。お差し支えない範囲で結構なんですけれど、それがどのぐらいの規模感だったのかというのはお教えいただけないでしょうか。

【権藤頭取】 約6,000万円ですね。

【左三川委員】 2022年3月期で計画比大体2億円上回っていらっしゃるということですが、ほかの条件を一定とするならば、その2億円のうちの6,000万円ぐらいがその特別当座預金の部分だったということですね。あの制度自体はほとんどの地域金融機関が受けていらっしゃるというイメージですけれど、少なくない割合で利益に資する制度だったのかなと受け止めました。

足元は非常に厳しい外部環境だと思うんですけれども、この先の計画として、Vサポートについてたくさんの説明を賜りました。その中で私が気になりましたのが、Vサポートの商品の特徴として、資本性ローンのようなものなんですよというお話です。

【権藤頭取】 それはVサポートではなく。資金繰り安定化ファンドですね。

【左三川委員】 安定化ファンドですか。分かりました。その安定化ファンドに関し、政府系金融機関との関係についてお尋ねしたいんですけれども、今後コロナの影響が一段落してきて、地元企業との関係が新しいフェーズに入ってくると思うんですが、その中で、政府系金融機関がコロナ禍ではかなり融資を積極的になさったと思うんですけれども、それを引き続き協調融資のような形で地元企業にお貸しするのか、あるいは官と民は別ですよという形で、政府系金融機関のお取引先ともう一度御行で新しく関係をつくられるのか、どのように見ていらっしゃいますか。

【権藤頭取】 当行の場合、政府系金融機関と言う意味では日本公庫さんとの協業が中

心ですね。日本公庫さんとは数年前から、定期的な会議の場を作って緊密に連携をとっており、PDCAを毎年実施して協調融資案件数とかセミナーの開催数とかの施策の進捗を管理しています。また、日本公庫さんの得意とする分野に関して、当行がノウハウを得るための勉強会も開催しておりますし、毎年7月には日本公庫さんと当行の幹部が参加する会議も開催しております。

日本公庫さんの資本性ローン案件には積極的に対応しています。私どもの基本的な考え方は、私どもにノウハウがないところはお任せする、他方で私どもが得意なところ、具体的にはお客様との接点ですね、そこは当行が積極的にご提供する。両者がお互いに補完しあえば良いという発想です。日本公庫さんの手薄なお客様との接点は当行の顧客基盤で補えば良い。地域の中小企業・小規模事業者をご支援する際には、餅は餅屋の部分があるので、それは両者で一緒に補完し合いながらやっていけば良いよねということになります。恐らく大分県の中では当行は日本公庫さんと一番緊密にやっている金融機関の一つではないかと思えます。

私どものお客様で資本性ローンを必要とするようなお客様については、当然こちらの方からお客様に案件を持ちかけ、日本公庫さんが資本性ローンを出す。私どもは資金繰り安定化ファンド、あるいは他のローンを出すということで協調融資の形をとっています。コロナ特例の資本性ローンを日本公庫さんはお持ちですが、当行からの働きかけでこの2年半で10件ぐらいの実績があります。

これからも、日本公庫さんとは連携を深めていきたい。例えば農林水産業などの分野は、私どもにはなかなかノウハウがありません。そういった分野については、日本公庫さんのノウハウをどんどん吸収していきたい。そういう意味では協調融資の機会をつくってくださいよと日本公庫さんに伝えておりますし、日本公庫さんも是非案件を持ってきてくださいと言って下さっている。私どもは今までどちらかという、私どもから案件をお持ちして、日本公庫さんに協調融資に加わってもらうという形での取り組み方をしていましたが、これからは農林水産業であれば、私どものお客様ではなくても、新規のお客様として私どもにお持ち込みいただきたいということを日本公庫さんに伝えていきます。基本的には、お互いの強みを生かして地域を支えていくという考え方。私どもには営業網あるいはお客様の数があり、日本公庫さんにはノウハウがあると。そこをうまくつなぎ合わせるのが大事だろうと考えています。

それから、先ほどちょっと申し上げた資金繰り安定化ファンド、一種の小型の私募債の

ようなものなのですね。5年間は金利支払いのみで元本返済が必要ない融資です。私どものお客様って、簡単に申し上げると、売上げ規模でいくと、年商1億円のお客さんが53%と過半を占め、年商3億円まで広げると、もう77%くらいになってしまいますので、そういった小さな規模のお客様には資本性ローンは身の丈に合わないと考えています。実務的にも現実的ではないと思います。そもそも資本性ローンのメリットであるバランスシートの改善というようなニーズはそのような小さな規模の会社にはあまりない。バランスシートをよくする理由などなくて、バランスシートが本当にあるのかどうか分からないような先、そんな言い方は失礼かもしれませんが、そういう規模のお客様なので、そういったところはそもそも資本性ローンは間尺に合わない。むしろ5年間に亘って元本返済をしないで済む、その間は資金繰りに追われることなく、本業のビジネスに専念できるというメリットをご提供することのほうが私どもは大事だと考えています。

ちょっと中堅ぐらいになってくると、日本公庫さんの中小企業事業部門とのタイアップが重要であると考えています。中小企業事業部門の取引企業であればバランスシートを良くする必要性などのメリットも享受できると私どもは考えています。

【左三川委員】 ありがとうございます。よく分かりました。

【山本会長】 よろしいでしょうか、左三川委員。

それでは、よろしいでしょうか。

ありがとうございます。それでは、権藤頭取にはここで御退室をいただきます。長時間にわたりまして御対応いただきまして、誠にありがとうございました。

【権藤頭取】 どうもありがとうございました。

(豊和銀行権藤頭取 退室)

【山本会長】 それでは、これより、これまでの各銀行の御説明あるいは質疑応答等を踏まえて、実施計画及び新たな経営強化計画についての審議を行いたいと思います。ちょっと時間が押しておりまして、恐縮ですが、若干時間の延長をお願いすることになるかもしれませんが、あらかじめ御了承いただければと思います。

それでは、各委員から、御自由に忌憚のない御意見をいただければと思います。特段区切りませんので、どの銀行に関してでも結構ですので、御発言のある方につきましては、どうかよろしくまた挙手をお願いできればと思います。いかがでしょうか。

いつも恐縮ですけれども、それでは、前田委員から口火を切っていただければ大変助か

知銀行・中京銀行については、余裕が多少あるからなのかということもあるのかもしれませんが、やっぱりいろいろなことが全然詰まってないなという感じがするので、そういう意味でいうと、どこまで具体化をしていただけるのかという点については恐らくこれから考えなきゃいけないなということと、それから、システムの統合で片寄せをすることで、それ自体の判断はとてもいいと思うんですが、片寄せをすることで以上のものというのがなかなか見えてないなという感じもいたしますので、具体的なところを十分にモニタリングしていただく必要があろうかと。ここはお金を使う話になりますので、そこはしていただく必要があろうかということがあると思います。また、統合した後に何を重点項目にしてトップラインを伸ばしていくのかということについても非常に抽象的なので、ここも御覧いただければ大変によいかなと思いました。

筑波銀行は、私も全く同じでございます。KPIがきちんと収益に結びついているので、このぐらい成熟していれば大丈夫だろうというふうに私も同意見でございます。

東北銀行については、新しく就任された頭取が非常に立派な方だと思いました。大変に具体的にいろいろなことを理解しておられて、自分がハンズオンであられる、マネジメントのガバナンスがこれから利いていくだろうなというふうに思った一方で、やはりみらい創生部というのが非常に意欲的な、多分この銀行のサイズとしては非常に意欲的な取組であるだけに、何か一つの方向で突っ込んでしまうことがないだろうかということ自体はやや懸念があるかなという気がいたします。再エネは御案内のとおりで、まさに頭取がおっしゃっておられたとおりで、短期的にマネタイズするのは非常に難しい一方で、突っ込むと金額がでかいので、ここはかなり慎重にしたほうがいいんじゃないかなというエリアでもあるということもあり、そういう意味で新しい取組についてどの程度張っていくのか、どの程度PDCAを回していくのかということは見えていく必要があるだろうなと思いました。

豊和銀行については、何をやっておられるかというのは十分に理解をしておられ、もう既に3年間実績を出しておられるという意味ではいいんですけれども、これを突き詰めただけで財務が本当に健全化するのかというところが最後の恐らくポイントになるんじゃないかなと思います。非常に地に足がついている分だけ、これで本当に十分なのかという点の検証が財務側から必要かなという印象を受けましたが、何にしてもこの方向は別に悪くはないと思いました。

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。

【加藤委員】 では、加藤からも申し上げます。すみません。

【山本会長】 よろしくお願ひします。

【加藤委員】 今のお二方の意見にほぼ同意です。愛知・中京はちょっと除きまして、3行の頭取の方々の御対応を見ている限り、非常に誠実に、そして、御理解をされて、熱意を持って取り組まれているということは十分に伝わりました。

最後の豊和ですけれども、豊和もそのとおりになんですけれども、ただそれでも、こちらの予定表を見ると、資金を返せるか返せないかといったような数字になるんだと思います、返済期限のときにですね。ただ、そこはもうこの銀行でできる部分を超えているようなところになってくるのかなという気もいたします。なので、やはりそこをどうするかということに関しては、この銀行内を超えたところでやはり一つ一つの大きな取組であったり、サポートというのが必要になってくるんだろうと思います。でも、それも含めて今回のことに関しては承認をさせていただきたいと思います。

【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。もしよろしければ左三川委員、御発言いただけますでしょうか。

【左三川委員】 ありがとうございます。私もほかの先生方と意見は同じでございます。

最初の愛知・中京銀行は、まだこれからということで具体的なイメージがなかなか描きにくい部分もあったんですけれども、恐らく営業地域がかなり重複しているので、コストカットという面では急速に進んでいくのかなという印象を受けました。

それから、東北銀行ですけれども、今日御説明をいただいた銀行の中では下方リスクが一番大きいのかなという気がいたしました。最後に頭取が沿岸部のことを御心配されていましたが、震災からの復興と台風やコロナの影響と、それからロシア・ウクライナ情勢と、いろいろな外部環境の影響をまともに受けていらっしゃる地域ではあるんですけれども、無理なく計画を立てていらっしゃるのかなというふうに思いましたので、下方リスクのところを乗り越えられればという印象でございます。

それから、筑波銀行は、頭取のエネルギー溢れるご説明が印象的でした。つくばに人口が流入しているというお話は伺っておりましたので、企業のほうはちょっとよく分かりませんが、経済としては元気がある地域なのかなというふうにお見受けし、そこは問題ないかと思っております。

最後の豊和銀行でございますけれども、震災特例でないということで、私自身は、他の民間金融機関、それから、政府系金融機関との競合関係を一番心配していたんですけれど

いずれにしても、質疑の中でありましたけれども、コロナ禍の後、再びまたウクライナという問題が生じてきて、コスト高という問題も生じてきている中で、引き続き金融庁においては、この計画の達成に関してしっかりとモニタリングをしていただく必要があるということだろうとは思いますが。

それでは、最終的な取りまとめに入りたいと思います。まずは、愛知銀行・中京銀行より提出された実施計画についてということでもありますけれども、これにつきまして、当審査会として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】 御異論はないということで、ありがとうございました。

それから続きまして、東北銀行、筑波銀行及び豊和銀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。これにつきましても、3銀行全てについて、当審査会として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した。それでは、御異論がないようでございますので、当審査会として、愛知銀行・中京銀行の実施計画及び東北銀行、筑波銀行、豊和銀行の新たな経営強化計画について了承をさせていただきたいと思っております。

なお、本日、委員の皆様から様々な御意見を頂戴いたしましたけれども、金融庁におかれてはぜひ今後のフォローアップ等において御考慮をいただければ、思います。

それでは、あと、いつも申し上げている事務的なことでもありますけれども、御案内のとおり、本日御審議をいただきました実施計画の認定及び新たな経営強化計画の承認につきましては、金融機能強化法及び同内閣府令の規定に基づきまして、主務大臣が認定・承認をしたときに公表するということとなっております。公表は近日中に行う予定となっておりますが、それまでは審査会の開催の事実及び議事内容につい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、計画の認定・承認後におきましても、各銀行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がある事項、業務の遂行に不当な不利益を与えるおそれのある事項については公表の例外とされておりますので、お取扱いについては御留意をいただきますよう、よろしくお願いを申し上げます。

なお、本日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。議事録につきましては、こちらも審査会運営規程に基づいて、会議から3年を経過した後に公表することとなっております。公表する議事要旨につきましては、後日事務局から確認の御連絡があると思いますので、よろしくお願いをいたします。

それでは、以上をもちまして第29回金融機能強化審査会を終了いたします。長時間にわたりました、私の不手際でまた時間も超過いたしました。どうもありがとうございました。

— 了 —