

金融機能強化審査会議事録（第30回）

1. 開催日時 令和5年5月11日（木）10時00分～11時40分
2. 開催場所 中央合同庁舎第7号館 12階 共用第2特別会議室

3. 出席者

委員	松下 淳一（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、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、松田協同組織金融室長が出席した。

4. 議題
 - (1) 実施計画（八十二銀行・長野銀行）の審議
 - (2) 実施計画（はばたき信用組合・三條信用組合・新潟鉄道信用組合）の審議
5. 議事内容 別紙のとおり

【田部銀行第二課長】 それでは、定刻となりましたので、ただいまから第30回金融機能強化審査会を開催いたします。本日は、皆様、御多用のところ御参集をいただきまして、誠にありがとうございます。

これまで、当審査会の会長を務めておられました山本和彦委員が御退任をされ、新たに松下淳一委員に金融機能強化審査会委員をお引き受けいただきました。松下委員におかれましては、委員の就任をお引き受けいただきまして、御礼申し上げます。

新たに会長をお決めいただくまでの間、私、銀行第二課長の田部が進行役を務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

最初に、委員の異動がありましたので、私から、本日御出席いただいております委員の皆様を五十音順に御紹介申し上げます。

まず、加藤真美委員でいらっしゃいます。

【加藤委員】 よろしく願いいたします。

【田部銀行第二課長】 続きまして、河合祐子委員でいらっしゃいます。

【河合委員】 よろしく願いいたします。

【田部銀行第二課長】 続きまして、左三川郁子委員でいらっしゃいます。

【左三川委員】 よろしく願いいたします。

【田部銀行第二課長】 続きまして、長谷川勉委員でいらっしゃいます。

【長谷川委員】 よろしく願いいたします。

【田部銀行第二課長】 続きまして、前田博委員でいらっしゃいます。

【前田委員】 前田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

【田部銀行第二課長】 続きまして、松下淳一委員でいらっしゃいます。

【松下委員】 松下です。よろしく願いいたします。

【田部銀行第二課長】 よろしく願いいたします。

続きまして、金融庁側の出席者を御紹介いたします。

監督局長の伊藤が急遽所用で出席できなくなりましたので、その向こう、新発田龍史監督局参事官です。

【新発田監督局参事官】 新発田でございます。よろしくお願いいたします。

【田部銀行第二課長】 さらにその向こうでございますが、細田均地域金融監理官です。

【細田地域金融監理官】 細田でございます。よろしくお願いいたします。

【田部銀行第二課長】 私の右側、松田泰幸協同組織金融室長です。

【松田協同組織金融室長】 松田でございます。よろしくお願いいたします。

【田部銀行第二課長】 それでは続きまして、本日最初の議題といたしますか、当審査会の会長の選任をお願いしたいと思います。

会長につきましては、金融機能強化法第50条第1項の規定により、委員の互選により選任することとされております。どなたか、会長の御推薦をお願いしたいと思います。

前田委員、お願いします。

【前田委員】 松下先生におかれましては、日銀金融研究所の研究事務等を御担当になつておられ、金融行政に関してもお詳しい方だと承知しております。松下先生が適任だと思いますが、いかがでしょうか。

【田部銀行第二課長】 前田委員、ありがとうございます。

前田委員から御提案がございましたが、ただいまの御提案につきまして、ほかの委員の皆様いかがでございましょうか。御異論などございますでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

【田部銀行第二課長】 それでは、皆様御異議ないようですので、松下委員に会長の御就任をお願いしたいと存じますが、松下委員、よろしゅうございますか。

【松下委員】 はい。力不足でありますがお引き受けいたします。

【田部銀行第二課長】 どうもありがとうございます。

それでは、松下会長、これから先、会長席がこちらにございますので、こちらに御移動をお願いいたします。

(松下委員 会長席に移動)

【田部銀行第二課長】 それでは、ここから先は松下会長に議事進行をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【松下会長】 改めまして、会長に選任いただきました松下でございます。どうかよろしくをお願いいたします。

早速ですけれども、議事次第にあるとおり、金融機能強化法第50条第3項において、審査会は、あらかじめ、委員のうちから、会長に事故がある場合にその職務を代理する者を定めておかなければならないとされております。私としては、従前からお務めになっている前田委員に引き続き、代理をお願いしてはどうかと考えておりますが、いかがでございましょうか。よろしゅうございますか。

(「異議なし」の声あり)

【松下会長】 それでは、皆様御異議ないようでございますので、前田委員に会長代理をお願いしたいと存じます。

【前田委員】 承知いたしました。

【松下会長】 よろしく願いいたします。事故のないように気をつけたいと思います。

【前田委員】 どうぞよろしく願いします。

【松下会長】 それでは、本日の議題につきましては、議事次第の3、資金交付制度の活用に向けて、八十二銀行と長野銀行、及びはばたき信用組合、三條信用組合、新潟鉄道信用組合から、それぞれ連名により実施計画が提出されておりますので、各銀行・信用組合からの御説明や質疑応答を踏まえて、御審議をいただきます。

なお、河合委員におかれましては、八十二銀行・長野銀行との関係上、当該銀行の質疑及び意見の取りまとめ等には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、よろしく願いいたします。

まず、八十二銀行・長野銀行から、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、よろしく願いいたします。

それでは、八十二銀行の松下正樹頭取と長野銀行の西澤仁志頭取に御入室いただきます。よろしく願いします。

(八十二銀行松下頭取、長野銀行西澤頭取 入室)

【松下会長】 おはようございます。よろしゅうございますか。

【松下頭取】 はい、結構です。

【松下会長】 それでは、実施計画について、10分程度で御説明をお願いいたします。

【松下頭取】 こんにちは、八十二銀行頭取の松下でございます。それでは、私のほうから、実施計画の概要について御説明をさせていただきたいと存じます。

まず、ダイジェスト版をお開きいただきまして、2ページを御覧いただきたいと思えます。こちらが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でございます。左の営業拠点を見ていただくとおり、私ども八十二銀行においては、全129拠点中109店舗、長野銀行におかれましては47店舗中46店舗ということで、ほとんどが長野県という地域に店舗を構えて営業しているというところでございます。

その中でシェアにつきましては約65%前後、預貸金共に持っているということですが、

この表だけでは見にくいと思いますので、7ページの地図を御覧いただきたいと存じます。左側に長野県内の店舗網ということで記載させていただいてございます。オレンジ色が八十二銀行、紺色が長野銀行の店舗でございます。こちらに書いた10地域は長野県のほうで区分けしている地域でございますけれども、御覧いただいて分かるとおりに、長野県は山岳地域でございますので、川沿いの平野部とか盆地に多くの店舗が所在しているということでございます。

すみません、また2ページにお戻りいただきまして、そのうち、右側の貸出金のシェアを御覧いただきたいと思います。こちらは総じて5割を超えたシェアということになっておるわけですが、このうち長野地域、松本地域、こちらに私ども、それから、長野銀行が本店を構えているところがございますが、こちらの両地域に大体71店舗を両行で構えておりまして、全体の5割がこの地域に集中して店舗展開しております。それで、シェアは60から70%弱というような状況でございます。そんな中で、真ん中辺りにあります南信州地域が両行合わせても37%ということで、こちらは信金さんが大きなシェアを取っているという地域でございます。そんな中で私どもは一貫して長野県地域経済の発展のために尽力してきたということでございます。

続きまして、3ページを御覧いただきたいと思います。こちらは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がある事項ということで、左側に長野県の人口推移と将来推計について記載させていただきました。右側が民間事業所数・企業等の状況でございます。御覧いただきますとおりに、2022年度の長野県の人口は202万2,000人、生産年齢人口が109万8,000人ということで、直近の10年を見ますと、人口では11万1,000人の減少、労働者人口では15万7,000人の減少ということで、これは主に高齢化の進展と、若者がほかへ流出しているという実態を表しているものでございます。事業所数につきましては、右側の表でございますけれども、直近、企業数では7万2,948社ということで、ほぼ10年近い中では約1万1,000社、企業が減ってきているという実態でございます。

続きまして、4ページを御覧いただきたいと思います。こちらは計数面というか財務面のお話でございます。基盤的金融サービスに係る収支ということでございますけれども、内容的には、銀行の本業と言われております貸出金の収益、手数料、それが経費で賄えるかどうかというような表でございます。御覧いただきますとおりに、過去5年間におきましては赤字の状況になっております。私ども、去年はちょっとプラスにはなっておりますが、これは下にアスタリスクで記載させていただいたとおりでございます。本件がマイナスにな

っている状況というのは、ここ10年間マイナス金利政策が続いておりまして、低金利の中で貸出金の利回りが低下しているということで、貸出金を増強しても利回りの低下に追いつかないということで、収支状況が赤字になってきているという実態でございます。

では、今後どうかということございまして、それについては5ページを御覧いただきたいと思っております。こちらにつきましては、今後の見込みにつきまして一定条件の下に推定したものでございますけれども、やはり今後も正直言って厳しい状況が続くだろうということでございます。ここには特に盛り込んでおりませんが、コロナがアフターコロナにという中で、引当金の増加とか貸金のベースアップということも避けて通れない課題であり、引き続き厳しい状況に変わりがないという中で、このまま続けていても営業的にはどうだろうかということで、抜本的な経営改善策の実施が必要と判断したということでございます。

それにつきましては、6ページを御覧いただきたいと思っております。これにつきましては、記載のとおり、私ども八十二銀行と長野銀行が合併を前提に経営統合を図るというものでございます。株式交換によりまして、一旦は八十二銀行の子会社という形に長野銀行さんになりますけれども、双方、基幹システムが違いますので、基幹システムについては統合できる段階で合併しようということで、最終的には1つの銀行という形を取らせていただきたいと思っています。これによりまして、基盤的金融サービスの提供に加え、より外縁部への進展を図りながら、多面的な業務展開をして地域の活性化に資するとともに、銀行としても生き残っていくということを描いたわけでございます。

次、7ページを御覧いただきたいと思っております。先ほど御覧いただきましたとおり、店舗の配置につきましては、割と直線というか固まりの中で存在しておりますので、現在、長野県内に155店舗、両行合わせてございますけれども、一定の試算の下にやりますと、このうちの40%、70店舗ぐらひは統合が可能ではないかという判断をしております。それとともに、別途、相談機能の店舗をつくっていくことも可能だろうというところでございます。さらに、人材につきましては、現在4,900名、双方の従業員がおりますけれども、どうしても今後1,000人程度は自然減という形になってしまうんですけれども、先ほどの店舗の効率化と業務の効率化によって人員を捻出しまして、この捻出した人員をコンサル業務のほうへ振り向けていくというような体制を取っていきたいと考えている次第でございます。

その結果、8ページになりますけれども、基盤的金融サービスの収支の見込みにつま

してですけれども、一応2026年3月期に合併をすることを想定してつくったものでございます。それまでは、システム関連等を含め統合経費が先行していきますけれども、合併によりまして、本社機能、システム、事務が一本化され、店舗等も統合されていくということで、合併後2年後には基礎的収支がプラスになり、3年後には17億円程度の基礎的収支のプラスが、改善が見込まれるということでございます。右側はシナジー効果のみを取り上げたものでございますけれども、合併以降に急激に収支のほうは改善するという見込みをしております。

続きまして、9ページでございます。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いうことでございます。これまでも説明したとおり、両行が一緒になることによりまして、双方が持っているノウハウを活用できる。それから、先ほど言った人的な資本を、余剰人員が出てくるということで、こちらの資本がコンサル営業のほうに回せるということ。それから、双方が持っているネットワークを共同で利用できるということで、地域の活性化にこれをもって資するということでございます。特にソリューションの提供の取組、経営改善支援の取組に関しましては、喫緊のアフターコロナにおいては特に重要な取組と考えている次第でございます。

では、このような形のをどういう形で監視していくかということでございますが、10ページを御覧いただきたいと思っております。それぞれ最終的な監視は取締役会が行うということでございまして、実質的なワークはそれぞれの企画部、総合企画部が担うという形でございます。もし御認可をいただけて、交付いただいた資金があるとなれば、それについては主計課のほうでしっかりと管理をさせていただくというような話でございます。なお、今回双方の取締役会のほうへ相互に役員を派遣して相互でもチェック・監視できる体制を取るということで準備しております。

最後、11ページでございますけれども、今回交付を求める資金の概要でございます。今回、全体といたしまして144億8,100万円の経費がかかるということで見込んでおります。これに対して交付対象となる経費が131億6,500万円ほどという形になりまして、これに関しまして30億円の交付をお願いするものでございます。内訳としましては、システムの改修に関しまして19億円、機器・装置に関しては1億円、店舗統廃合が4億円、合併・経営関連ということで6億円ということでございます。

以上、簡単ではございますが、御説明をさせていただきました。よろしく御願い申し上げます。

【松下会長】 どうも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、御意見のある方は御発言をお願いいたします。

【前田委員】 では、どうぞよろしく申し上げます。頭取、分かりやすい説明どうもありがとうございました。実は今回の実施計画の対象の範囲外のような気がしてならないのですが、ほかの人からの質問がないので、私のほうでちょっと外れた質問をさせていただきます。

店舗業務の効率化でコスト削減を図ると、ここまではとてもよく分かります。非常に丁寧に書かれてあって全く問題はありません。私の問題意識は、そうやったところで、頭取も話されたように、要は、低金利の中で長短の金利の差で稼ぐという銀行さんのビジネスモデルがもう成り立たないのではないかとこのところにあります。これはいろいろなところ書かれており、一般の承知しているところと存じております。そうした中で、9ページですけれども、事業成長の支援及び経営改善支援等の取組として、こう書かれております。これを一步踏み込んで、具体的に今までどの辺りが弱かったけれども、今後どの辺りに注目しており、力を入れていきたいというお考えなのか、その辺りの御説明をお願いいたします。

【松下頭取】 コンサル業務につきましては、これまでもいろいろな形で強化をしてまいりました。その中で一つ問題点は、絶対的な人員が足りない、コンサルに回す人がいないということなんです。やはり店舗運営をしていく関係で、どうしても限られた人員をコンサルに回すとすると、営業店なり本部の人員を削って研修に出したりしていかなきゃいけないという中で、コンサルを続けていくのは非常に厳しいなというところがございます。やはり私どもも大きなシェアをいただきながらお客様を回っているんですけれども、全部のお客様の要望にお応えできていないというのと、もう一つは、先ほども言ったとおり、貸出金にほとんどのウェートを置いていた。これの営業が強かったものですから、やはりここを変えていかないと銀行業務が成り立たないというのが一つ大きな点でございます。

その中では、やはり長野県の場合には、事業承継の問題、ここはさらに力をかけていきたいのと、あとはM&Aによる事業承継もそうなんですけれども、事業を大きくしていくということです。少子高齢化により産業が少なくなってくる中で、外から誘致してくること自体が非常に厳しい今の段階でございますので、できれば内部の会社を大きくしながら、そこへ人も寄ってくるような形のコンサルができればよろしいのではないかとこの形でお考えでございます。

【西澤頭取】 長野銀行、西澤でございます。どうぞよろしく申し上げます。

付け加えて申し上げますと、本当にやっている内容が資金繰りから本業支援へと変わって、それはそれでいいんですけれども、今までは個々の取引先を中心にやっていけば何とかあったというのが拡大する時代の状況だったと思うんですけれども、今は逆で、縮小していく中で、個々だけでは駄目で、もうちょっとネットワークとか、川上から川下、サプライチェーンでもいいんですけれども、そういうことを中でつなげていくという作業がすごく大変になると思っています。

そのときに、先ほどもあったように、例えばシェアでいっても、例えば手前どものお客様率が10%で、八十二銀行が50%としますけれども、その広いお客様をもっと紹介しながら中で資金を循環させていくような、そういうふうにつくっていかないと、県の経済自身がやっぱり弱くなると思っています。そういう意味で、今回それぞれがやるんじゃないくて、ネットワークを大きくして、その中で最適な提案を進めていけるというのが今回のメリットの一番大きなところとこちらサイドとしては考えているところがあります。

【前田委員】 どうもありがとうございました。更問になりますが、人員が不足していた分野に、余剰の人員を活用し、その部分のコンサル業務に回しますとのご趣旨と承りました。私もそれ自体は反対ではなくて、それしかやりようがないなとよく承知しております。私が弁護士としてほかで仕事をしている中でも、こういう問題は常に起こってきます。横文字で言うと、キャパシティービルディングというんです。優秀な金融庁の方々を前にして申し上げるのは申し訳ないのですが、世の中では何かというと公務員の能力不足だと批判されます。私から見ると、これは理解不足なのですが、まあ仕方ないことなのですね。今までやったことのないことを明日からやれと行って、それが簡単にやれるものではない。銀行員の方々も同じだと思います。これは、発展途上国のインフラPPPに関して世銀と話をしてもそういう話が出てきます。その際、キャパシティービルディングの一番のポイントというのは外部の専門家の登用だと言われているのです。その辺りについて今後御検討いただければありがたいなと思っております。 以上です。

【松下会長】 ありがとうございました。

ほかの委員の方、いかがでしょうか。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。大変貴重なお話ありがとうございました。私からは店舗ネットワークについてお尋ねしたいと思います。

先ほど、今後の店舗戦略として、155店舗のうち4割近く、70店舗ほど削減されるという

御説明がございました。その関連でお尋ねをしたいんですけども、御行は同じ県内で営業されていらっしゃると思いますので、重複している店舗がかなり多くあると思うんですが、70店舗となりますと、重複していない部分についても店舗統廃合の対象になってくるかと思うんですが、そのときの統廃合の店舗を選択する決め手をお尋ねできればと思います。

例えば預金者の目線で申し上げますと、キャッシュポイントだけを考えれば、近隣のコンビニエンスストアに置かれているATMを使うということも可能かと思えます一方で、いやいや、やはり通帳に残高が記帳されないと困りますという点では、店舗に行きたいという方も、特に御高齢の方は多いかと思えます。

また、企業目線で申しますと、先ほど事業承継の問題がございましたけれども、企業数が減ってきて、例えば経営者が高齢化されて廃業したりすると、実際に店舗を利用する頻度が減ってしまう、低くなるというようなことが考えられますし、また、廃業しなくても、若い経営者に代わられますと、リアル店舗よりはもうネットで十分ですというようなお考えもおありかと思えます。

もう一つは、高齢化に伴いまして相続が発生してきますと、地元から例えば都心のメガバンクさんに預金に移ったりとか、それから、4月から解禁されているデジタル給与の問題でやはり預金が出ていくというようなこともあるかと思うんですが、この辺りのネット、DX化の進展と、それから、リアル店舗ネットワークのバランスをどのように取ろうというふうにお考えでいらっしゃるのか、頭取の御戦略をお尋ねできればと思います。

また、もう1点なんですけれども、先ほど店舗統廃合におきまして意図的な解雇は行わないという御説明が資料のほうにあったかと思うんですけども、人件費の削減ということでないとするならば、店舗統廃合のマイナスシナジーを上回るプラスシナジーの中身はどのようなものなんでしょうかというのをお尋ねできればと思います。恐らく試算の段階で積み上げていらっしゃると思うんですが、店舗統廃合で経費が削減できますというときに、私のほうがなかなかイメージしにくいものですから、こういったものなんですというのをお尋ねできればと思います。よろしく願いいたします。

【松下頭取】 それでは最初に、店舗の関係で、統合店舗以上の削減が計画されているということですが、実は統合するしないにかかわらず、先ほど申したとおり、やっぱり長野市、松本市辺りはかなり密な店舗配置になってきております。当然これも今回進めていく中で、一緒になった店舗プラスアルファがあるというのは、私どもの店舗もさらに効率化をかけていくということで削減店舗数が増えているということでございます。

それと、確かに通帳御記帳だとかいろいろなものがありますし、店舗を削減するというのも、顧客サービスの低下、これは間違いのないことだとは思っておりますけれども、実際、今、私どものほうでは無通帳をどんどん推進していて、来店客もかなり今、ここ5年間で半分ぐらいに来店客が減ってしまいました。コロナという影響もあるんですけども、やはり高齢者の方もなかなか来ていただけないという中で、どちらかという、私どもからお客様のほうへ出ていくというほうが今は多いという実態がございます。

店舗を減らすと何で経費が浮くかという、当然、店舗維持コスト、2つの店があれば2つに同じ機械から人からみんな配置しなければいけないんですが、1つにすれば、配置する機械も含めて必要がないということで削減効果は大きくなるということです。人件費は減りませんので、人件費が店舗削減で効率化することはないんです。今まで店舗でやってきたのは、削減された事業を、さっき言ったほかの部署へ回したいということで店舗を効率化してきたというのものもあるんですけども、そういった中でいくと、店舗の削減というのは物件費という面での削減ということになってくるということでございます。

それから、今ちょっと人件費の削減を申しましたけれども、キャッシュポイントというか、確かにコンビニもあるんですが、実は私ども、それ以外に、ぐるっと信州ネットということで、私どもと信金さんのATMを全部相互開放してあるんです。ですから、そういう面では信金さんの店舗も実は全部使えるという形になっています。記帳はできないんですけども。記帳に関しましては、郵送なりのサービスも可能にはなってくると思いますので、そういった形で補完できるような形、デジタルを使った形で補完できてくればいいのではないかなと、そんなような感じでおります。いかんせん、やはり店舗を削減したりするというのは、おっしゃるとおり顧客サービスの低下につながるということは重々承知しておりますので、極力不足がないような形の補完的なものは対応していきたいと考えております。

【西澤頭取】 ほぼ同じで、手前どものほうが店舗が少なく、ほぼ八十二銀行さんと同じようなところにありますので、これは近いところですから、2つは1つにというのも、お客様の利便性を考えながらということはやっぱり考えていきたいと思っております。いずれにしても、そうはいつでも、やっぱりお客様は来店客が減っていらっやっや、今までのシステム化のあれもありますし、キャッシュレスなんかが進んでいるのもあってやっぱりどんどん減ってくる中で、じゃあ、お客様との接点をどうしていこうかというのは確かに一番の悩みではあります。その中で、そうはいつでも、地域銀行が強いのはやっぱり対面で

お客様と話せるところというところは大変ありますので、店舗という形もありますし、逆にお客様に出ていっていろいろなことをちゃんとお伺いするとか、こちらのほうを今中心にはやっていますけれども、それを併せながら、店舗の数をどうしていこうかなということを考えていくのかなとは思っています。

【松下頭取】 すみません、それと、先ほど言い忘れましたけれども、店舗を削るのはフルバンキング店舗なんです。実は今、私どものほうは相続コンサルプラザとか個人用のプラザだとかというのを今、実験的にどんどん増やしておりますので、いわゆるそういった形での新しい店舗は別途違う形でやっておりますので、高齢者の方だとかそこら辺の方々の対応もそちらのほうでできるのではないかということで今、実験というか実証をしながらやっている最中でございます。

【左三川委員】 すみません、1点だけ。私どもが全国の地銀さん、第二地銀さんの財務データからだけで試算をしたところ、重複店舗を1店舗減らすと、地銀さんで大体2億円ぐらいの経費削減効果、第二地銀さんですと1.2億円ぐらいの削減効果があるということがわかりました。これは必ずしも1年でそのぐらい経費を削れるというわけではなくて、トータルで大体2億円ぐらい削減できるであろうという試算の結果がなんですが、規模感としては違和感ございませんでしょうか。

【松下頭取】 すみません、そこまで具体的な試算をしてなかったのであれなんですが、そのぐらいの目標を持って削減できればいいことだなと思いますけれども、それぐらいで……。

【西澤頭取】 では、御参考までに、手前どもの今、大体物件費というものが40億円ぐらいあります。うち、半分がシステムで、その半分のうちの半分が店舗関係の費用です。ですから、どちらがどう寄せるかは置いておいて、全く重複しているところをなくすとすると、そのところがなくなる、そんなイメージで考えていただければと。

【左三川委員】 ありがとうございます。とてもよく分かりました。

【松下会長】 左三川委員、よろしいですか。

【左三川委員】 はい。ありがとうございました。

【松下会長】 ほかの委員の方。では、加藤委員、お願いいたします。

【加藤委員】 すみません、加藤です。両頭取、ありがとうございます。今までのお話での統廃合で、155店舗中70店舗の統廃合を3年間でされるという記載になっていたかと思うんですけども、7ページの人員減が1,000人自然減で、そこに、店舗の最適化と業務

効率化で1,200人減で、新たにプラスで200人を戦略分野にということです。ということは、新しい方は採用せず、既存にいらっしゃる方をこの戦略分野に再配置ということかなと。その場合に、確かにリスキリングとかそういったことは今もいろいろな組織でされているとは思いますが、例えばコンサルティングとかデジタルとか、今まで貸出中心の御経験のある方がそういった形のところにすぐ戦力として、あるいは収益を生み出すという意味でのワークフォースとしてやれるのかというところは、素人的には大変難しいんじゃないかなとも思えたりもして、その辺の課題とかそういったことと、それに対して、では、どういう形でプラスのシナジーになっていくんだというところの御方針を確認させていただけますでしょうか。

【松下頭取】 この間、実は800人以上の採用を計画しております。それでも1,000人自然減になってしまうという実態でございます。これはちょうど40年ぐらい前というのはバブル時代の採用者が大体300人近くおまして、今、採用が大体100人ちょっとぐらい、この差が大体自然減の数値ということなので。

リスキリングということでも当然やっていくわけですが、おっしゃるとおり、突然替わってもそんなに簡単にコンサル営業なんかできないと私どもも思っております。基本的には、若い方が勉強とともに専門機関へ行ってやっぱり2年くらい勉強してこない、実質的にはコンサルと言われているものは難しいんですけれども、ただ、例えば今事務を担当している者が、事務の例えばデジタル化に向けてEBチームをつくってお客様のEBの相談に乗ったりする、そこら辺の形のものでできたり、それから、例えば個人の分野でいけば、高齢者の方に向けて、信託業務とか相続ビジネスみたいな形への転換というのは割と銀行業務の中でやってきていることですので、そういった形での転換というのは非常に図りやすいと私どもは考えております。やはり全く違う分野というのはそれは無理があり過ぎますので、それぞれの経験した分野の中で、新しいところへシフトしていただくということで考えているわけでございますので、おっしゃるとおり、人の問題というのは簡単ではないというのは重々承知しております。そのために、研修体制も両行一緒にやったりとか、そういったところの中でより高度な人材が出来るような形を考えていきたいと思っている次第でございます。

【松下会長】 加藤委員、よろしゅうございますか。

【加藤委員】 分かりました。

【松下会長】 どうもありがとうございました。ほかの委員の方いかがでしょうか。で

は、長谷川委員、お願いいたします。

【長谷川委員】 貴重なお話ありがとうございました。関連する話でお伺いしたいのが、本体の計画も併せてお伺いしたいんですけども、経営改善支援の取組件数が令和5年度で319件で、令和11年度になると641件というふうな形で取組件数が2倍増えるわけですけども、コンサルタント関連人材が73名から175名に増えることによって可能になると多分お考えで、こういう表があるんだと思うんですね。

先ほど御質問ありましたように、コンサルタント人材が2倍以上増えていくということはなかなか大変だなと思ったんですが、それ以上に経営改善の案件が2倍以上増えるということは、大変な企業が2倍増えちゃうという想定なんですけど、これは想定として、そんなに長野県が落ち込むのか、日本経済全体が落ち込むのか。細かく見てきますと、モニタリング件数も2倍以上増えるというふうになっていますので、もしこのままの想定値ですと、与信費用を2倍にしないと駄目になってきちゃうので。でも、与信費用はここにあるとおり、細かい数字は見られないんですけども、ほぼ平行線ですので、その関係性はとまっているのが1点です。

もう一つは、コンサルタント強化をしているけれども役務収益は減少するという関係がよく分からず、これは無償でやっていくのかということですね。もし無償でやっていくと、貸出金のボリュームが減少して資金利益が低下し、役務も低下すると、シナジー効果が終わった後に収益源は何かというところが。収益源が全部低下しちゃっているわけですね。シナジーだけが浮き上がってしまっているんですけども、シナジー効果が終わってしまった後に、どこが収益の柱なのかなというのが気になっています。コンサルタントということは分かるんですけども、でも、役務が上がってくるわけではないので、その辺の、かなり幾つもの質問が複合的に絡み合っているんで、お分かりになる範囲で結構です。

【松下頭取】 すみません、実は公正取引委員会との関係で具体的な打合せをやっちゃいけないことになっておりまして、それぞれが実は概算値でこの計画をつくっております。先ほどの経営改善支援に向くのはコンサル人材ではないです。コンサル人材ではなくて、経営改善計画はどちらかというと融資担当の者のほうが主に対応していくと。その過程の中で、例えば劣後を入れたりとか、M&Aをしたいということになると、こちらはコンサル人材の対応というような流れになろうかと思っております。

作成件数が増えるということですが、これはやはりこれまで目が行き届かなか

った先に対してもより深掘りをしていくということでございますし、当然それをやること
によって経営が改善するという前提に立っておりますので、そのまま与信費用が増え続け
たのであれば、経営改善支援なんかはなかなかやった意味が出てこないんじゃないかとい
うような中でいくと、与信費用を増やさないための経営改善支援もついていくというよう
なスタンスの中で考えているとお考えいただければありがたいと思っております。

ですから、収益も、実はそのコンサルを強化したとしても、どの程度上がってくるかと
いうのは、すみません、正直言って今の段階で分からないので、横ばいでつくらせていた
だきました。申し訳ございません。

【長谷川委員】 ありがとうございます。

【松下会長】 私の手元で何となく想定した時間ではあるのですが、なお御質問等があ
れば。よろしゅうございますか。すみません、時間のことを言って質問を抑えるつもりで
は全くなかったのですが、よろしゅうございますか。

それでは、どうもありがとうございます。松下頭取、西澤頭取にはここで御退出をい
ただきます。本日はどうもありがとうございます。

【松下頭取】 ありがとうございます。

(八十二銀行松下頭取、長野銀行西澤頭取 退室)

【松下会長】 次に、議事次第3の(2)、はばたき信用組合、三條信用組合から実施計
画について御説明いただき、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
くお願いいたします。

それでは、はばたき信用組合の宇野勝雄理事長と三條信用組合の佐藤一正理事長に御入
室いただきます。よろしく申し上げます。

(はばたき信用組合宇野理事長、三條信用組合佐藤理事長 入室)

【松下会長】 よろしゅうございますか。宇野理事長と佐藤理事長、本日はどうもあり
がとうございます。よろしく申し上げます。それでは、実施計画について10分程度で
御説明をお願いいたします。

【宇野理事長】 では、失礼します。今日はいろいろお世話になります。では、早速で
ございますけれども、実施計画をダイジェスト版に基づいて御説明したいと思います。

めくっていただきますと、目次がございまして、I、II、III、IV、V、VI、VIIというこ
とで表題がついております。

では、中身について御説明をします。2ページ、3ページを御高覧いただきたいと思い

ます。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ということでございます。はばたき信用組合、三條信用組合、新潟鉄道信用組合は、令和5年4月14日に合併基本協定書を締結・公表し、令和5年11月20日をめどに合併を予定しております。実施計画における経営基盤強化実施金融機関等は、はばたき信用組合及び三條信用組合の両組合でございます。両組合は、新潟県下越地区南部、中越地域北部を主要営業基盤として地域と共に発展してまいりました。営業地域の全事業者数3万4,403事業者に占める両組合の取引事業者の割合は6.83%でございますが、小規模事業者2万703事業者に占める両組合の割合は10.65%になっております。これまで小規模事業者を中心に金融サービスの提供を行ってきており、両組合の営業地域における小規模事業者に対する金融仲介機能を発揮し、地元の地域経済に貢献してまいりました。

両組合合算による営業地区の預金・貸出金シェアについて、2022年3月期は8.79%になっております。なお、はばたき信用組合が本店を有する新潟市江南区（亀田地区）の貸出金シェアは18.13%（2022年3月末現在）、三條信用組合の見附市（今町地区）の貸出金シェアは13.54%（同）であり、それぞれの地域において必要とされる信用組合と認識しております。

2番目にまいります。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があることを示す事項、ページ数にしては4ページから7ページに記載しております。御説明申し上げます。しかしながら、両組合の営業地区の地区別の人口推移を見ても、各地区の人口は減少傾向にあります。新潟県の事業所数は2016年では11万2,948先、2021年には10万2,811先と8.9%減少しており、両組合の主要な取引先である中小規模事業者数が減少していくことが懸念されます。

基盤的金融サービスの利益のこれまでの実績から見て、両組合の顧客は従業員規模が比較的小規模な取引先が中心であり、人口減少・高齢化に起因する顧客の減少リスクを内包しております。2020年度以降は新型コロナウイルス感染症拡大により窮境にある取引先に対して、融資支援（ゼロゼロ融資）を積極的に実施してまいりましたが、全体として修正資金利益は減少傾向となっていることに加え、人件費・物件費の高止まりから、基礎的金融サービス利益は低下、赤字基調となっております。

人口減少・低金利環境を踏まえた6年後の利益状況を予想すると、両組合の営業地区の取引事業者のうち従業員5名以内の小規模事業者が8割近くを占めており、従業員の高齢化が見受けられ、今後、少子高齢化による生産年齢人口の減少が見込まれる中で、さらに

小規模事業所数の減少が懸念される状況でございます。人口減少・事業者数の減少の影響による資金利益（貸出金）の減少や、他行競合による貸出金利回りの低下、また、2020年度からのゼロゼロ融資の返済を要因とする資金利益の悪化に伴い、将来的に基礎的金融サービスの提供維持が困難となる可能性があります。

以上のことにより今後についてでございますけれども、3番目に、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の内容、計画実施地域における基礎的金融サービス維持に関する事項、8ページ、9ページに記載されています。2023年11月3日の組合の合併により、システム導入、店舗統廃合等による業務の効率化・合理化を図り、経営基盤強化に向けた措置を実施することで、抜本的業務効率化と人員の効率配置を進めてまいります。人員の選択と集中による融資推進体制の構築のため、経営資源（渉外担当者）の再配分を行い、融資に集中した営業活動を行ってまいります。営業推進エリア店舗における事業性融資専担者を配属し、融資に特化した店舗政策を推し進めるとともに、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた事業先の支援も併せて成果を上げてまいります。なお、事業性融資専担者を8店舗に配属いたします。

両組合の合併に伴い、各種支援システムの導入及び店舗政策の効率化等により人員の再配置を行い、事業性融資専担者を総合店舗・融資推進店舗に8名配置し、融資推進及び事業者支援に特化することにより、2025年3月以降、基礎的金融サービス利益の黒字への転換を見込んでおります。なお、2029年3月末において、修正資金利益の増加により、トップラインシナジー効果として1億3,000万円、経費の節減によるコストシナジー効果として4,700万円、全体のシナジー効果としては1億7,700万円を見込んでおります。

それから、4番目、10、11ページを御高覧いただきたいと。中小規模の事業者に対する金融円滑化、地域の活性化に資する方策。合併により両組合のノウハウを融合し、店舗統廃合で創出した人員を効率的に配置し、営業・事業者支援体制の強化を図り、顧客のニーズに沿った質の高いサービスを提供してまいります。また、研修会等を実施し、職員のレベルアップを図り、外部支援機関（中小企業活性化協議会、よろず支援拠点等）との連携も進めながら、担保または保証に過度に依存しない融資、創業または新事業に対する支援を促進し、事業先の本業支援・再生支援に対するコンサルティング機能を強化してまいります。

5番目として地場産業の発展に資する方策、12ページを御参照願いたいと思います。両組合の営業地域において五泉市の繊維業（ニット産業）や三条市の金属加工業など、歴史

が長く、また技術力も世界的に高く評価されている地場産業が数多くあります。ものづくりのまちとして発展してまいりました。これまで両組合の蓄積した事業性評価やコンサルティングに関するノウハウを融合し、地域全体として一層の活性化を図るべく、両組合で地域経済の将来を見据えた、地元企業の若手経営者の育成を図るために発足・運営している若手経営者の会等を通じ、外部専門家を交えた情報交換を行うことで経営者に有益な情報提供をするとともに、会員同士のビジネスマッチングを図るなど、取引先（地場産業）のさらなる成長につなげてまいりたいと思っております。

6番目として、実施計画の適切な実施を図るために必要な経営体制、13ページを御高覧いただきたいと思っております。合併後については、はばたき信用組合役員構成としては、理事14名（常勤理事7名、非常勤理事7名）、監事3名（常勤監事1名、非常勤監事2名（うち員外監事1名））と、総勢17名の経営体制を予定しております。

最後になります。経営基盤の強化のための措置の実施に要する費用、交付を求める当該資金の額ということです。ダイジェスト版の14ページのとおり、そこに措置の名称、経営基盤強化のための措置の実施に要する費用、交付対象経費、それから、機構に交付を求める予定の資金の額ということで一覧表にしております。

以上でございます。よろしく願い申し上げます。

【松下会長】 御説明どうも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、御意見のある委員は御発言をお願いいたします。いかがでしょうか。では、河合委員、お願いします。

【河合委員】 御説明いただきまして、ありがとうございました。質問を幾つかさせていただきます。まず、もともと2つ、3つの金融機関さんがそもそも営業しておられる地域がそんなに重なっているわけではないというふうに理解をしておりますが、統合されることによって、シナジーの中にコスト削減、店舗統廃合ということが少しで言葉として出てきていると思うんですけれども、これはどのように？ なかなか地域が重なっていないと、ここでコストシナジーを出すのは難しいかなという気もするんですけれども、実際にコストシナジーで具体的にどういったことを見込んでおられるのかということをもっとお伺いしたいと思っております。

それから、これはもう地域どこでも、新潟に限らずどこでも、本当に皆さん、人口減少とか、あるいは事業者数の減少にすごく悩んでおられるわけなんですけれども、その中で、域内で元気な人たちをもっと元気にしていくとか、あるいはビジネスマッチングをやる

いう話は必ず出てくるんですね。ただ、例えば新潟の場合ですと、特に営業されている地域ですと非常に顕著だと思えるんですけども、御説明にありましたとおり、ものづくりが大変有名であるという中で、実際に域内でビジネスマッチングをやってもあまりシナジーはないのかなと。どこからか原材料を運んできてどこかに販売していくと、そういう意味ではむしろ営業されている域外とのビジネスマッチングのほうが必要なのかなとも思うのですが、そういう意味で、ビジネスマッチングとおっしゃった場合に、どの程度の範囲を考えておられるのか。もしそれが営業域外ということを目指されるのであれば、どのような形で外と組んでいく、打って出るということなのかということをお教えいただければありがたいということです。

同じように、実際にビジネスマッチングをどのような範囲で考えておられるのかというのはまさにそういうことでして、人口減少とか事務所の減少みたいなこういうトレンドをはね返すためには生半可なことはできないなということだと思いますので、ぜひ少し、具体的な数字になってないものも含めて、これをはね返す強い思いというのをお聞かせいただければありがたいなと思うということでございます。

質問が幾つか続いて恐縮でありますけれども、ぜひよろしく願いいたします。

【宇野理事長】 承知しました。今回の合併は、私どもは新潟市の中心に近いところなんですけれども、三条と結構距離がありますものですから、営業が重複しているところがなくて、重複していると効果的なんでしょうけれども、離れているということで、それで御質問があったと思います。重複していないんだけど、合併をやることによって、例えば本部機能なんかは、小さい信用組合ですから、本部が2つあってもほとんど同じようなお仕事をしているわけなので、そもそも本部機能が一つに統合できることによって、各部署もパワーアップできますし、それから、人員の問題もある程度、削減というか、効率化できるという点ですね。

それから、特に今回の場合は三条地区のほうが、はばたきのほうは3年半前にも合併を一つやっているものですから、当初に予定していた店舗統廃合とかそれが一応完了しまして、今度、三條さんのほうの話になってくるわけですけども、そんなことで本部の統合による効率化の問題とか、それからもう一つは、人員の再配置をすることによって、融資の推進体制を再構築して、例えば2店舗ぐらい考えておるのでございますけれども、その人員を一応ウエートの高いところへ再配置、涉外ですね、外を回っている人を再配置しまして、そこに融資に特化した、私どもは融資専担と言っているんですけども、そういう

ものに特化したチームをつくりまして、それで、そのメンバーと本部の業務推進のほうで手を組みまして集中的に融資の獲得を仕上げていくと。そのような考え方で、本部の統合による本部の充実と、営業店へ渉外担当を配置して、再投入して、そのメンバーの力を借りて融資に特化した推進体制を確立するという形で融資を維持・増強していくという考え方で効率化を図っていきたいというのが1点でございます。

それから、ビジネスマッチングについては三條さんからお話しいただいて、最後にまた私が。

【佐藤理事長】 三條信用組合の佐藤です。よろしくお願ひいたします。マッチングについてなんですが、先生おっしゃったとおり、なかなか難しい面もございます。けども、やはりこれは小さなところから少しずつやっっていこうと考えております。例えば遊休不動産がある、また、それが欲しい人というような、そんな小さなところから今、それから、うちはこういった技術を持った人員が欲しいといったものや、大きな販路の拡大とかそういったものじゃなくて、そういう身近な課題を抱えていることに対してのマッチングができればいいなと思っております。また今、それなりのマッチングが少しずつ積み上がってきている状況なので、大きな対外的な、販路の大きな拡大みたいなものについてはなかなかうまくはいかないと思っておりますけれども、そういったところをしっかりと引き続きやっていきたいと考えております。よろしくお願ひいたします。

【河合委員】 分かりました。ありがとうございます。

【宇野理事長】 では、3つ目の質問でございますけれども、皆同じようなお話をしているんですけども、気合の入れ具合はどうかという御指摘でございます。先ほどもちょっと触れたんですけども、合併による店舗の効率的な店舗政策を推進しているわけですが、既に私どものはばたき信用組合では、融資専担を母店と言われるところにはもう配置してありまして、そこそこの数字を維持させていただいております。

それで今、新潟県の信用組合の中では、我がはばたき信用組合が預貸率が一番高くて、資金利益も少しは確保できるようになってきたというのが実情でございます。預貸率については、県内の信用組合の平均がおおむね40%を切っておる状況でございます、40%前後だと思いますけれども、私どもは55から58ぐらいで今、推移させていただいて、三條さんの40%ぐらいでしょうかね、ということで、できれば、うちが持っている融資専担のノウハウといいますか、推進体制といいますか、そういうものを取り入れることによって集中的に、もちろん担当役員とか私も現場に参りますけれども、そういう形で一体となっ

て融資推進に取り組んでいくという気持ちで今考えております。

それから、私どものはばたき信用組合の事業専担は今5名いるんですけれども、3か年に1人当たり平均値で31件の約6億円弱を年間獲得しております。それを今度は8名にしてやっていくわけですけれども、合計しますとおおむね47、48億ぐらいの獲得ベースが出来るので、現在の融資の残高を維持して、さらに上積みしていけるようなパワーも保有していけるんじゃないかと、そのように考えております。

それからもう一つ、これはもうどちらの組合さんもやっていることなんでしょうけれども、今、はばたきとしては、毎月、店舗別の月次決算と申しますか、本部だけじゃなくて、店舗別に営業店の業務収益を把握して、それから、本業コアの純益、これも把握して、それをそのまま月次でみんな一覧表にしています。店舗長会議を開きまして、それで毎月トレースして、それがなぜそうなんだとか、こうすればこういう行動を起こすことによって改善できるんじゃないとか、そういうのを私どもでは、当然私を含めて全役員と業務推進担当部長を中心にして、全役員も同席して毎月トレース会議とかチェック会議をやって、それでその翌月のアクションをいかに取っていくかということを繰り返して、今、毎月やっております。それも当然、この秋からは三條さんのほうにも取り入れてもらって、もちろん私も三条地区へ参りまして実際に目で見させてもらって、一緒に獲得に行動を移そうということで今考えています。

それから、私どもは、その中で金利の量もちろん当然チェックは入れますけれども、利回り関係も全て把握されるようになっていきます。収益の場合は当然のことながら、量掛ける率の問題ですから、量を上げるか率を上げれば答えが大きくなるわけですので、量は最低維持する、以上に維持すること、利回りは0.2%運動というのをやっています。少しでもアップできるように今、交渉時点でそういう意識、金利感応度を高める意味でそういう合い言葉を評定なんかいうたっておきまして、じゃあ、アップしているからよかったねとか、それから、ダウンしているから頑張らねば駄目だねとか、そういうのを具体的に各店別にトレースをやっているということでございます。

それから、人材育成面において、それをまた推進して維持していくために人材育成に特に力を入れてきたんですけれども、外部講師を招聘いたしまして、事業性評価の実践研修とか、それから、現場の担当者の事業承継講座とか、それから、実践の相続・贈与の講座とか、それから、財務分析とか、これらは私どもはばたきとしては10年ぐらいもう継続しています。今年もなかなかコロナ禍で大変だったんですけれども、これもテレビ会議なん

かも使いましてずっと継続してまいったので、そういう意味では職員の教育を徹底してま
いって、その推進体制を敷いても耐えられるというか、対応できる職員を育成してきたと
自負しているところでございます。三條さんのほうもこの春からそちらの一部の研修に参
画してもらって、一応今教育訓練をやっているという、そんな段階でございます。よろし
くどうぞお願いします。

【河合委員】 ありがとうございます。丁寧に御説明いただきまして、ありがとうございます
いました。おっしゃるとおりで金利がそもそもマクロ的に上がっていく環境の中でいろい
ろと御苦勞はありかと思いますが、ぜひ引き続き御尽力をいただきたいということと、あ
と、両信組とも、役務取引等収益はマイナス計上になっていて、三條さんのほうの御説明
の中で、マイナス値を半減させるべくいろいろな取組をされている、つまり、自分で自前
でお貸しになられるというふうに書いてあったように記憶しております。まさに今おっし
ゃったようなことで、この間接費用みたいなものも減っていくような方向であるといいな
と願っておりますので、ぜひとも今後とも頑張ってくださいと思います。ありがとう
ございます。

【宇野理事長】 ありがとうございます。

【松下会長】 ほかの委員、いかがでしょうか。それでは、長谷川委員、お願いいたし
ます。

【長谷川委員】 貴重なお話ありがとうございます。細かいお話で、両信組、3つの
信組の規模に比べて、ガバナンス上、理事の数が多いんじゃないかなという気がするん
ですけれども、最終的にもずっとこのまま17名体制で行くのか。よく他業態でも、7つぐら
い合併するとそのまま単純に理事数が増加してくるところがありますけれども、ポリティ
カルにはしようがないにせよ、最終的な落としどころがもっと違う数字になるのかどうか
ということが1点です。

それと、全体を見て、中小企業向けにかなり努力されるという基調だと思うんですけれ
ども、計画では、合併後、最終的に中小企業向け貸出は10億円増加という形になっている
んですけれども、総貸出の中で全体が30億円増加するという数値を挙げられています。そ
う考えますと、努力した割には個人のほうが伸びてしまっているという数字になってしま
っているので、その辺、維持するだけでも相当大変だとは思っています。この御尽力はす
ごく結構だと思うんですけれども、それで出てきた数字は全体としてボリュームは貸出量
が増えているんですけれども、どちらかというと個人のほうが増えているという形になっ

ているので、お分かりになる範囲で結構でございますので、2点お聞かせ願えればと思います。

【宇野理事長】 役員の、現在そうなるだろうという予定数値でダイジェスト版に入れておいたんですけれども、これは私どもから考えた場合の話で申し訳ないんですけれども、各組合さんの融和といいますか、スタート時点ではやはり融和というか、和といいますか、そういうものをある程度構築していかないと、うまくスタートが切れないんじゃないかという配慮が、はっきり申し上げて加えてあります。

現実的には私は、常勤は最終着陸は5名ぐらいでやっていったらどうかなという私案はございます。ただ、それも一、二年、時間をかけまして、そういうふうな着陸をさせていきたいと。スタート当時は皆さんの慰労を図る意味でそういう。私自身も多めだと思っていますので、次回の2年後には、例えば2年後の役員改選のときには協力いただいて、常勤5名体制ぐらいの感じ、非常勤も2、3名減らすような方向で考えております。そんな方向で考えております。

それから、30億のうち、個人のほうがウエートが高い計画になっているんじゃないかという御質問のケースでございますけれども、私どもの地区では…、三條さんの場合はほとんど事業所が高いんですよ。

【佐藤理事長】 個人が高い。

【宇野理事長】 個人のウエートが高いんですか。

私どもの話をさせてもらおうと、はばたきというか新潟地区と下越地区で話しますと、事業所数はやはり先ほど説明したとおり減少傾向にありまして、先ほど事業承継の話を申しましたけれども、個人の小さな会社が多いんです。事業所が小さいものが多くて、やっぱり倒産ではないんですけれども、廃業等が結構目立つんです。それで、事業承継とかを今、一生懸命勉強させて一生懸命やっているんですけれども、どうしても事業所のほうの融資のウエートが減少、三條さんも減少気味と言っていましたけれども、はばたき、私どものほうも減少気味でございます。

そして、比較的元気がいいとかどうだとか、ちょうど私ども、中央区の周りとか、ちょっと離れた場所に店舗が展開されていて、住宅地が結構多いんです。地域からいって新潟中央区のベッドタウン的な位置づけとして発展してきたまちなものから、そこに本店の拠点があるわけでございます。そこは結構、農家の方の土地のウエートが重く、広く空き地がございまして、住宅需要が非常に強い地域でございまして、相続

税対策といえますか、そこにアパートみたいなものを、マンションじゃなくて、個人が入居するアパート関係の建設が非常に多くなってきています。

それで、そこへ20軒とか30軒とかそういう建物が、3階建てとかそういう建物、イメージできるかどうか分からないですけれども、そういう建物が結構建ってきています。そこにローン、私どもではアパートローンなんて言っているんですけれども、相続税対策の個人の農家の方が建設する資金、そこに対応している資金のウエートが大分最近多くなってきまして、それは個人がやるものですから、それで個人のウエートが高くなっている傾向にあるというのが実情でございます。

だから、事業性もそういうものを開拓させているんですけれども、小さな事業所の彼らは必要な額が小さいものですから、アパートの建設費が結構高額になる、1億とか2億とか額の単価が高いものですから、どうしても個人のウエートが高くなる傾向にあるというのが数字上出てきているんじゃないかなと、そんなふうに捉えております。うまく答えになったかどうかあれでございますけれども、そういう状況でございます。

多分、三條さんのほうも、何とかローンというのを結構今、積極的にやっているみたいなので、その辺ちょっとお話ししていただいて。

【佐藤理事長】 先生のおっしゃるとおり、確かに今、本当に事業所関係の融資は苦戦しております。周りの事業所がどんどんと減っていくという中で、他行との金利競争等もありまして、非常に厳しい状況であるとは認識しております。その中でも、やはり課題解決に向けた取組みを一緒になって行っていきながら、事業性のほうは何とか維持していきたい。

そうした中で、個人のほうのローンといえますか、手前どもは、おまとめローンというような、個人の最後の駆け込み寺的な部分のところのローンなんかもやっております。そんなふうな形の中で両方やっていきますと、どうしても個人のほうに融資が多く出ていっているというような状況が続いております。そんなことで、数値的にはそのような数値が出てきているものと認識しております。よろしく願いいたします。

【松下会長】 長谷川委員、よろしいですか。

【長谷川委員】 はい。ありがとうございました。

【松下会長】 どうもありがとうございました。ほか、もし何か御質問があれば、もう一方ぐらいですが、いかがでしょう。では、前田委員、お願いいたします。

【前田委員】 御説明ありがとうございました。非常に興味津々、面白く伺っております。

した。何が面白かったかと申し上げると、非常に失礼な物言いになりますが、先ほど理事長おっしゃっておられたように、やっぱり貸付金を維持することと、金利を取ることとの2つですね。それでもって収益が決まってきますと。

質問の一つは、今回いろいろ、効率化とでも言えばいいんですか、営業の強化のためにどのようなことをなさるのかという点です。まずは、業務がダブっている部門を整理統合して、従来よりの多くの人数を営業に回すことをなさいます。そこで、より多くの担当者を営業に回すことによって、どれぐらい収益が上がりますかというのが最初の質問です。

2つ目が、あまり難しく、格好いいこと言うんじゃないくて、要は、小さな企業さんを相手にしたときに、どのようなサービスが効果的かということ。例えば、5名以下の企業さんなどでは、企業も個人もあんまり峻別されているわけではない。その中で、ここで書いておられるサービスの中で、どのサービスが一番効きますか。言い換えると、貸金を増やして金利を上げるという意味でいうと、どのサービスが一番効きますかね。11ページに一覧表がありますが、これからの具体的な取組みについて、この中のどれが一番効いてくるかということ。要は、人一人、営業担当を1人増やすと、どれぐらいの収益が上がると、理事長が考えておられることを教えてください。

【宇野理事長】 渉外担当といっても、表現がまずいかもしれませんが、同じかばんを持って歩く、外を回る、お客さんの御用聞きみたいな仕事をしていても、仕事の本身・質が全然違ってしまっていて、本当に収益につながっている仕事をしているというのと。私から言わせると、融資専担の得意先は確かに収益には貢献していると思うんです。自分の給料のほかに、年間で例えば200とか300万ぐらいのレベルは稼いでいると思うんです。そのぐらいのイメージを持っています。ところが、新人さんとか、まだこれから勉強して学ばなければ駄目なようなメンバーは、集金するのが精いっぱいぐらいの外回りさんもいるわけなんです。今、集金して、朝から晩まで集金してお金を持ってきて、預金の集金をして入金して、収益を上げているかというほとんど利益はありません。かえって付け足しているぐらい。

だから、私どもの戦略としては、質の高い融資ができて、ある程度お利息が頂ける先を回れるメンバーを何人持てるかということによってその店の営業店利益が決まってくると、そういうふうに解釈しております。だから、具体的に幾らとは計算はしませんけれども、ゼロの人とマイナスの人とプラスの人とは、これは決定的な差がある。だから、融資専担ができる能力を保有する職員をいかに育てるか、何人育てるか、それによって全てが決定

するというふうに解釈しています。それでよろしいでしょうか。

【前田委員】 非常によく分かりました。だから、そのところがうまくいけば、今回の合併も成功だということですね。

【宇野理事長】 そういう意味です、はい。距離が離れていても十分機能すると解釈しています。

【前田委員】 営業専担におられるような、そういう方々の顧客というのは、中小企業、零細企業のオーナーさんですね。

【宇野理事長】 そうです。

【前田委員】 その懐に入り込んで話ができる。それで、さっき申しあげました11ページに書いてある、これからの具体的な取組みの中でこれが一番効くぞというやつは何かありますか。

【宇野理事長】 2番目（専門支援機関等の積極的な活用・連携強化）でしょうね。2番目辺りが一番の、現実的に今盛んに対応している項目ですので、これをしっかりやっていかなきゃ駄目かなと考えております。

【前田委員】 ありがとうございます。これは相当エネルギーをかけてオーナーの懐に飛び込まないと駄目だとよくわかりました。

【宇野理事長】 そうですね。実際に机に座っていても誰も動いてくれないので、姿勢を見せるというか、格好を見せるというか、そういうものはどうしても必要。私どもは小さい金融機関ですから、そういうものがやはり一番必要なんじゃないかと、そのように思っております。

【前田委員】 どうもありがとうございました。

【松下会長】 どうもありがとうございました。なお、まだ御質問等おありかもしれませんが、予定の時間になっておりますので、次に進めさせていただきたいと思いますが、よろしゅうございますか。なお、御意見のある方は、最後の全体自由討議の際に御発言をいただければと思います。

どうもありがとうございました。それでは、宇野理事長、佐藤理事長にはここで御退出をいただきます。本日はどうもありがとうございました。

【宇野理事長】 どうもいろいろありがとうございました。よろしく申し上げます。

【佐藤理事長】 ありがとうございました。お願いいたします。

(はばたき信用組合宇野理事長、三條信用組合佐藤理事長 退室)

【松下会長】 どうもありがとうございました。それでは、これまでの各銀行・信用組合の御説明や質疑応答などを踏まえ、実施計画について審議を行いたいと思います。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。御発言のある方はよろしくお願いいたします。

私は今回が初めてなのですが、これまでの例ですと、今日2件ありましたけれども、一件一件ではなくて、どちらからでも御発言いただいていたという、これまでそういうふうに来てきたということですので、本日も同じように、2件についてどちらからでも、どの点からでも御意見等をいただければと思います。

それでは、御発言のある委員の方、よろしくお願いいたします。加藤委員、お願いいたします。

【加藤委員】 どうもありがとうございます。私の感想めいた話になりますけれども、最初の銀行のほうにつきましては、やはり統廃合を大きくされて、そして、それで浮いた人員について再配置をされて、そして、システム統合を入れて、そしてやるんだというところの姿が見えた。

2番目のほうの信用組合さんのほうですけども、やはり非常に人口全体あるいは事業者の数が大きく減っていかれると。向こう10年間でも10%ぐらい減るのかなというような中で、貸出金の残高をあまり変更せず、頑張っって利益も維持していくんだと。そして、ささやかながら経費の削減も生み出していくというような、そんな感じでお伺いしました。なので、私の本当に印象なんですけれども、2番目の信用組合さんに関しましては、そうおっしゃられても大変なんだろうなというところは正直感じた次第でございます。ただ、やはり地域の活性化等もありますので、こちらに関して今回の御提案に対して異議を申し上げるというようなものではないんですけれども、そのような所感を抱きましたので、申し上げさせていただきました。

【松下会長】 ありがとうございます。ほかはいかがでしょう。では、河合委員、お願いいたします。

【河合委員】 私は2件目についてのみということで、今、加藤委員からもお話があったとおりでありまして、私もこれについては異議はなしということでもありますし、その内容もおおむね加藤委員の御意見に沿ったものであります。コストカットの見込みは多分ほとんどないんだろうなと思う一方で、はばたきさんがやってこられたのである程度成功に自信を持っておられる融資モデルを三條さんにも展開するというで何とか融資残高を

維持していくという、この戦略自体は間違っていないだろうと思いますし、かつあんまりふわふわといろいろなことを考えずに融資にフォーカスするというこの思い切りも実務的だとも感じましたので、加藤委員がおっしゃるとおりで、もう本当にこれはそのとおりであります。大変だと思いますけれども、正しいフォーカスにはなっているんじゃないかなと思いました。

【松下会長】 ありがとうございます。ほかの委員はいかがでしょうか。では、すみません、ちょっとだけ左三川委員のほうがお手が早かったようですので、左三川委員、お願いいたします。

【左三川委員】 恐れ入ります。ありがとうございます。お先に失礼いたします。

1件目の八十二銀行さんと長野銀行さんの件につきましては、店舗戦略、これから4割削減していくという大胆な戦略をお示しいただきましたし、また、基幹システムが異なる中で八十二銀行さんのほうのシステムに合わせていくというシステム面での戦略もクリアに御説明いただきました。それから、ATMの戦略に関しましては、地場の信用金庫さんと相互利用を進めていらっしゃるということでもありましたので、非常に分かりやすい御説明であり、規模的にも違和感のない水準かなと思いました。

2件目の信用組合さんでございますけれども、私がちょっと気になりましたのが、最後のほうにおっしゃられていた、企業の資金需要がそれほどないがゆえに、相続税対策としてのアパート経営のためのローンを増やしているというようなところの御説明です。その前段のところでは地元の人口が減っているというようなことをお話しされていまして、そこのバランスが大丈夫かなという点が気になりました。

店舗戦略においては、統廃合とともに、1点、サテライト店舗にしますというような記述がございまして、このサテライト店舗というのをどういうふうにイメージすればよいのかなというのが私の中で少し疑問として残った点でございます。

申請の規模におきましては、システムの新規の導入というふうにある中で、その金額とそれから、店舗統廃合の関連の経費・費用だけ見ますと、店舗の統廃合に倍ぐらいかかっているということですので、ここの店舗統廃合にこんなにかかるものなのかというのが、システム新規導入の経費との対比でもう少しお伺いしてみてもよかったですかなと思います。でも、おおむね賛成です。ありがとうございます。

【松下会長】 どうもありがとうございました。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。八十二・長野銀行のモデルと、信用組合のモデルと全く違うので、それぞれに面白いなと思って伺っていたんです。

八十二銀行さんのほうは、伝統的なバンクビジネスモデルが壊れた中で、どうしようかということで動いてておられる。彼らが言っているようなコンサルティング等の強化で本当に収益が上がるのだろうか、というのはまだどこも結論が出ていないので、そのところをモニタリングしていただければありがたいなと思いました。八十二銀行自体が非常に強い銀行だし、松本には信州大学がありますから、大学発ベンチャーはあそこが一番強いと個人的には思っているところです。従って、如何様にもやりようがあるはずなので、もっと一生懸命やってくれば良いなと思っています。

信用組合のモデルというのは今まで考えたことがなかったんですけども、この資料を読みまして愕然としたわけです。今後、どうやって生き延びていくのだろうと、すごくかわいそうになって、同情の目で質問しておりました。理事長の仰っておられるようなやり方しかないだろうと思っています。前回の審査会の際に、先生おいでにならないときの話で申し訳ないんですけども、大分の豊和銀行が結構地元密着型でやっていたんですけども、数字が出ていなかったんです。だから、先ほど河合委員もおっしゃっていただきましたが、はばたき信組の融資専担のモデル。やっていったとしてもそんなにすぐに数字が出るのかどうか分からないだろうと思っています。私が質問したのは、人一人増やしたらどれぐらいもうかるんですかとという点だったのですが、それはどうなるのかなと。どれぐらいの時間をかければ、融資専担に置けるような人が増やせて、どの程度収益が改善するのか、そのところを見ていただきたいのです。これで信組さんが成功するのならば、営業の場所としては新潟、三条はすごくいいところだと思います。ここでそれが成功するんだったら、ほかの信組さんも恐らくは同じことができるだろうと思ってお話を伺いました。だから、楽しみにしております。

両案件ともぜひとも進めていただきたいと考えています。以上です。

【松下会長】 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】 2つの件について、全く異論がなく、進めていただければと思います。

前者は、合併しなくても八十二銀行は多分同じ政策を取ったということで、助かっているのは長野銀行という構図だと思いますので、八十二銀行の経営方針を聞いたというところが落ちかなと思っています。大分ドラスティックに店舗統廃合をするので、その意味の効果はすごく大きいので、多分長野県内でのかなり地殻変動が起きるのではないかと。

ば八十二銀行から顧客が流出して周辺の信用金庫に行くという、第四のときに起きたような現象とか、そういうふうな形で長野県内はかなり流動的になるんじゃないかと考えています。でも、いずれにいたしましても、パワフルな八十二銀行ですけれども、そういった意味でそんな大きなプレゼンスになるとはまだ考えてないので、独禁法上も問題ないんじゃないかなと思っています。

2つ目は全く違う観点で、委員の方がおっしゃったように、合併してもほとんどプラスがない、だけど、合併しないとマイナスじゃないかという感じでして、だから、するしかないという形だと思うんですが、重要なのは、連合会と込みで考えなきゃいけないというところが地銀と全く違うところです。連合会のサポートがあるからこそこの合併が成立するというふうに考えたほうがよくて、もしいわゆる全信組連がなかったら、この計画書も出てこないでしょうし、そもそもそんなレベルに達していないと思うので、連合会の引き続きのサポートが前提で合併がいいのではないかということです。

質問したように、ガバナンスコストがすごくかかってしまっていて、17人ということですから、これはやっぱりダウンしていくようにウォッチングしていただきたいんですけども、なかなかそういうところを監視するというのも、いつぞやの話じゃないですけども行政介入と思われてしまいかねないので。ただ、かなり膨らみ過ぎちゃっているかなという気はしていますので、その辺は注意していただきたいと思っています。

でも、するしかない2件だと思います。以上でございます。

【松下会長】 ありがとうございます。会長があまり発言するのもどうかと思いますが、2件とも構図は違えど、日本中でどこでも起きていることであり、明るい未来があるかどうかはともかく、手をこまねいているわけにはいかない、何かしなきゃいけないということでこういうことになったのかなという雑駁な感想を持ちました。そういう意味では、この後結論を出しますけれども、もし了承されたら、当局におかれてはしっかり引き続きウォッチをしていただきたいなと思っていますところでは。

それでは、委員全員から御意見もいただいたところですので、審議のまとめを行いたいと思いますが、よろしゅうございますか。一応審議が尽きたということでよろしいですか。

それでは、審議については、一件一件順番にいきたいと思います。それでは、第一に、八十二銀行・長野銀行より提出された実施計画についての審議をまとめたく存じます。当審査会として了承ということでもよろしゅうございますでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

【松下会長】 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、八十二銀行・長野銀行の実施計画を了承したいと存じます。以上が1件目です。

2件目、続きまして、はばたき信用組合・三條信用組合・新潟鉄道信用組合より提出された実施計画についての審議をまとめたく存じます。当審査会として了承ということでもよろしいでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

【松下会長】 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、はばたき信用組合・三條信用組合・新潟鉄道信用組合の実施計画を了承したいと存じます。

なお本日、委員の皆様にご議論いただきました内容につきましては、当局において今後のフォローアップなどに考慮いただきたいと思います。

皆様、本日はどうもありがとうございました。御案内のとおりでございますが、本日御審議いただきました実施計画の認定につきましては、金融機能強化法及び同内閣府令の規定により、主務大臣がその認定をしたときに公表することとされております。公表は近日中に行う予定となっておりますが、それまで審査会の開催事実及び議事内容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、計画の認定後におきましても、各銀行・信用組合の業務を行っている地域の信用秩序を損なうおそれのある事項、取引者の秘密を害するおそれのある事項、業務の遂行に不当な不利益を与えるおそれのある事項はそれぞれ公表の例外とされておりますので、取扱いに御留意いただきますよう、よろしく願いいたします。

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、審査会運営規程により速やかに公表する予定ですが、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こととなっております。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りますので、よろしく御対応のほどお願い申し上げます。

それでは、特に何もなければ、以上をもちまして第30回金融機能強化審査会を終了いたしますが、よろしいでしょうか。それでは、終了させていただきます。

— 了 —