

## 金融機能強化審査会議事録（第5回）

1. 開催日時 平成 21 年 7 月 31 日（金）15 時 15 分～17 時 30 分
2. 開催場所 中央合同庁舎第 7 号館 1 3 階 共用第 1 特別会議室  
（東京都千代田区霞が関）
3. 出席者  
委員 村本 孜（会長）  
同 友永 道子（会長代理）  
同 田作 朋雄  
同 野村 修也  
同 松嶋 英機

以上の他、三國谷金融庁長官、畑中監督局長、氷見野監督局総務課長、西田銀行第二課長が出席した。

4. 議題 (1) 経営強化計画（株式会社紀陽ホールディングス、株式会社紀陽銀行及び株式会社豊和銀行）の審議
5. 議事内容 別紙のとおり

(別紙)

○村本会長 それでは、定刻になりましたので、ただいまから第5回金融機能強化審査会を開催いたします。

なお、本日の議題のうち、松嶋委員は紀陽ホールディングス・紀陽銀行の件について、また野村委員は豊和銀行の件について、それぞれ各金融機関に関わりのある法律事務所に所属されていることから、各議題についての意見の取りまとめには参加されない取り扱いとさせていただきます。座っていただいて構いませんので、ただ、そのときに意見を言わないという、そういうことでございますので、よろしくお願いいたします。

○村本会長 それでは、三國谷金融庁長官からご挨拶をどうぞよろしくお願いいたします。

○三國谷長官 今月の14日に長官を命じられました三國谷でございます。非力ではございますが、精いっぱい頑張りたいと思いますので、今後ともよろしくお願いいたします。

本日はご多忙のところ、審査会の皆様には金融機能強化審査会の第5回会合にお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

国内の景気には、このところ持ち直しの動きも見られますが、中小企業をはじめとする借り手企業を取り巻く環境は引き続き厳しい状況にあり、金融機関による適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮が極めて重要であると考えております。こうした中、金融機関は自らの責任と判断により、適切かつ積極的にリスクテイクを行うとともに、それにふさわしい適切なリスク管理を行い、借り手企業に対する円滑な資金供給の確保と自らの財務の健全性の維持向上を両立させていくことが求められております。

金融庁におきましても、昨年の秋以降、改正金融機能強化法の施行をはじめとするさまざまな施策を講じてまいりましたが、引き続き、金融システムの安定性確保や企業金融の円滑化に向けて最大限の努力を行ってまいりたいと考えております。

本日は、改正前の金融機能強化法に基づきまして、平成18年に資本参加を行いました紀陽ホールディングス・紀陽銀行及び豊和銀行の新経営強化計画につきましてご審議をいただきたいと存じます。

後ほど事務局から説明させていただきますが、紀陽ホールディングス・紀陽銀行及び豊和銀行は、自ら策定した経営強化計画に基づきまして、今日まで営業体制の再構築等を通じた収益力の強化や経営の効率化、あるいは信用供与の円滑化といった重要な経営課題に取り組んでまいりました。内外の金融市場の混乱や、それに伴う地域経済の落ち込みもあって、残念ながら旧計画で掲げました目標のすべてを達成するには至りませんでした。この点につきましては、

各金融機関で原因分析などを行いますとともに、当局としてもフォローアップに努めてきたところであり、今般、各行から提出されました新経営強化計画もその結果を踏まえた上で策定されているものであります。

本日は、委員の皆様方から、各銀行の新経営強化計画に盛り込まれた経営改善のための方策や中小企業等に対する資金供与の円滑化のための方策などにつきまして、専門的な見地から忌憚のないご意見等をいただければと考えております。何とぞご審議のほどよろしくお願い申し上げます。

○村本会長 それでは、早速議事に入りますが、このたび金融庁におきまして、定例の人事異動がございまして、代わった方がいらっしゃいます。

委員の皆様から向かって、私の左が畑中監督局長でいらっしゃいます。

○畑中監督局長 畑中でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

○村本会長 それから、右側のほうですけれども、氷見野監督局総務課長でいらっしゃいます。

○氷見野総務課長 よろしく申し上げます。

○村本会長 今日の進め方ですが、2つの金融機関がございまして、最初に紀陽ホールディングス・紀陽銀行のご説明をしていただいて、その後、片山頭取の質疑ということになります。その後、豊和銀行のご説明、そして安藤頭取の質疑ということで、その後に全体協議というのを予定しています。

そういうスケジュールでございまして、よろしくお願いいたします。

それでは、西田銀行第二課長から、今回、改正前の金融機能強化法に基づいて、紀陽ホールディングス・紀陽銀行及び豊和銀行から提出された経営強化計画について説明をお願いしたいと思います。

○西田銀行第二課長 銀行第二課長の西田です。引き続きよろしくお願いいたします。

それでは、私のほうからお手元に大きなA3判の資料で用意させていただいております。

ちょっと字が小さかったものですから大きくさせていただいております。

これをもとに、紀陽ホールディングス・紀陽銀行と豊和銀行の計画の内容について、簡単に冒頭ご説明をさせていただきたいと思っております。

本日は、私がお説明した後に、紀陽ホールディングスの片山社長と豊和銀行の安藤頭取のほうから、新経営強化計画に盛り込まれました経営改善であるとか、信用供与の円滑化に向けた取組みの方針、あるいは具体的な内容についてご説明があると思っておりますので、私のほうからは、資料に沿って2つの金融機関をまとめて計数面を中心にご説明をさせていただきたいと思いま

す。

それでは、まず1ページ目でございます。

入口で紀陽ホールディングス・紀陽銀行と豊和銀行の概要というものを整理させていただいております。

紀陽ホールディングス・紀陽銀行でございますが、平成18年10月に和歌山銀行と合併をいたしました。その合併を機に資本参加ということで、平成18年11月に315億円の資本増強を行っております。豊和銀行のほうは、平成18年12月に、これは単独行としての申請ということで90億円の資本増強を行っております。

紀陽ホールディングス・紀陽銀行は、ご案内のとおり、和歌山県にございます預金量で3兆1,000億円、貸出金で2兆3,000億円規模の銀行でございます。一方、豊和銀行のほうは大分県に所在します規模としては預金量が4,000億円強、貸出金としては3,000億円強の銀行でございます。

その下のほうに足元の決算の状況を簡単につけさせていただきました。

旧経営強化計画の終期である21年3月期決算につきましては、他の多くの地域銀行と同様に、金融市場の混乱でありますとか実体経済の悪化の影響を大きく受けた決算となっております。下の表を見ていただきますと、ポイントを申しますが、まずは金融市場の混乱ということで債券償却、紀陽銀行で言いますと、債券償却として115億円、下のほうに株式等償却として91億円、有価証券の減損処理で207億円の損失を計上しております。さらに、与信関連費用として43億円を計上し、最終的な利益であります当期純利益29億円ということで、前期に比べ大幅な減益という決算となっております。

一方、豊和銀行のほうも同様でございますが、下のほうに株式等関係損益のところの株式等償却、これで12億円、それと与信関連コストで28億円ということで、こちらも何とか黒字は維持しているのですが、大幅減益という状況になっているところでございます。

それでは、2ページ目以降で、紀陽ホールディングス・紀陽銀行の新経営強化計画についてご説明をしたいと思います。

新経営強化計画のほうでは、冒頭でまず旧経営強化計画の実績総括をしてございます。

まず、旧経営強化計画の総括でございます。

一番下の参考というところを見ていただきたいと思います。主要勘定の平均残高がございませぬ。紀陽ホールディングス・紀陽銀行のほうは、営業人員の増強でありますとか、機能別の営業拠点を増設することによって、営業体制を強化し、それが功を奏して、預金、貸出金ともに

順調に増加し、収益基盤が着実に拡大してきております。貸出金のところ、上が計画、下が実績ということで、以下そういう資料になっておりますが、貸出金については右端のほうを見ていただきますと、2年半の実績として2,766億円の増加、下のほうの預金を見ていただきますと2,033億円の増加ということで、着実に収益基盤を拡大してきたということでございます。

その結果として、上のほうの経営改善の目標でございますが、コア業務純益ROA、業務粗利益経費率、これらは20年3月期までは資金利益が順調に推移したということで計画を上回る改善が図られているところでございます。

ただ、先ほどもご説明したように、21年3月期、足元につきましては計画未達となった状況になっております。その理由としては、右のほうに文章で書いてございますが、まずコア業務純益ROAのほうは、分母である総資産は着実に増加している中で、コア業務純益が投資信託の販売手数料の落ち込みというものを主因に計画比で11億円下振れしたということでございます。業務粗利益経費率のほうは、分子の経費は着実に削減できていたのですが、分母の業務粗利益のほうに、リーマンブラザーズ債券等に係る多額の減損処理ということと投資信託の販売手数料の落ち込みというものがあまして、計画比で122億円の下の振れがありました。結果として、それぞれコア業務純益ROAについては、0.68%の計画に対して0.65%、業務粗利益経費率については53.32%に対して64.13%という状況になっているところでございます。

次に、3ページ目でございます。

ここには、不良債権比率、中小企業向け貸出比率、経営改善支援先割合が掲載されています。いずれも計画を上回る実績を上げております。不良債権比率のほうは、金融再生法開示債権、いわゆる不良債権の残高が21年3月期のところで1,000億円を切る規模まで縮小してきているということでございます。

一方、総資産が着実にふえて、始期との関係では3,655億円の増加、こういったこともありまして、不良債権比率は始期に比べて3.53ポイントの低下というふうになっております。中小企業向け貸出比率でございますが、これも分子になります貸出残高、これが着実に増加して終期において1,253億円の増加ということもありまして、貸出比率としては2.22ポイントの上昇ということになっております。経営改善支援先割合のほうも、支援先企業数の増加等もありまして、割合としては0.77ポイントの上昇ということで、いずれも計画を達成しているという状況でございます。そういう足元を踏まえまして、4ページ目以下の新経営強化計画でございます。

まず、コア業務純益ROAでございます。

この計数の下にちょっと文章で書いた四角の中に文章がございます。これの2つ目の丸でございますが、22年3月期、23年3月期につきましては、例えば貸出金利息のほうが、昨年の政策金利の引き下げを受けて、貸出金利回りの低下によって変動金利型の住宅ローン利息が減少するとか、あるいは有価証券のポートフォリオの見直しの過程で有価証券の利息配当収入が減少する。あるいは、役務取引等利益につきましては、投資信託の販売が伸び悩む中で、21年3月に積極的に推進した個人年金保険が今後それほどの実績が見込めないだろう。それと一方、経費のほうにつきましても、新勘定系システムがこの計画期間中に稼働してきますので、そうした経費の増加があるということございまして、この22年3月期と23年3月期につきましては、以下のような要因が重なりまして、計画を一旦下回る状況になります。

ただ、上のほうの丸でございますが、旧経営強化計画期間中に営業人員の増強でありますとか機能別の営業拠点の増設というものによりまして構築しました営業体制をさらに強化しながら、引き続き貸出金残高の着実な増加を図ることに加えまして、計画期間の後半からは投資信託販売の回復を見込むことによって、終期において始期の水準を上回る水準を達成するという計画になっております。具体的な計数としては0.66%で、0.01ポイントの上昇という形になっております。

次に、業務粗利益経費率でございます。

こちらのほうは、業務粗利益が資金利益を中心に着実に増加をしていくということで、業務粗利益経費率としては、スタート時点に比べて12.20ポイント低下するという計画となっております。

次に、5ページ目でございます。

先ほどのコア業務純益ROA、業務粗利益経費率を改善させるための具体的な方策について書かれております。ポイントは、地元エリア、すなわち和歌山県と大阪府南部、この地域で個人取引の増強を図る。さらには、大阪府南部に重点を置いて、中小企業取引の増強を進めるということ。あるいは、さらに効率的な経営体制を構築するというところで、渉外機能の見直し、あるいは本部渉外機能の強化、住宅の推進体制の強化、効率化を図ることにしております。

一方で、安定した成長を支えるための組織体制の整備と強化ということで、まずは信用リスク管理の強化を通じた貸出金ポートフォリオの健全性の確保、市場リスク管理の強化を通じた安定した有価証券運用収益の確保といった取組みを推進することにしております。

次に、不良債権比率でございます。

資料の数字の下のほうに示しているような取組みを推進することによりまして、不良債権残

高につきましては、引き続き1,000億円を切る水準を維持しながら、貸出金、分母を着実に増加させることによりまして、比率を低下させていくという計画となっております。具体的な数字で言いますと、不良債権比率を24年3月期において3.57%とし、始期と比べて0.39ポイント低下させることにしているところでございます。

次に、6ページ目でございます。

信用供与の円滑化の目標でございます。まずは中小企業向け貸出比率のところでございますが、ここは旧経営強化計画期間中に構築しました営業体制のさらなる強化を進めながら、資料の下のほうに書いてあります具体的な幾つかの取組みを推進することによりまして、貸出残高を着実に増加させることによって貸出比率を高めるという計画になっております。

具体的な数字を見ていただきますと、中小企業向け貸出残高、計画の終期において、スタート時点から657億円を増加させるということでありまして、一方で総資産も着実に増加して、2,000億円増えるものですから、比率的には0.11ポイントの上昇にとどまるわけですが、ボリュームとしては657億円の増加を見込んでいるところでございます。

次に、②としまして経営改善支援先割合でございます。

ここにつきましては、下のほうに書いてあるような具体的な取組みを推進することによりまして、まずは支援先企業数を着実に増加させる。それによってこの比率を高めていくということとございまして、計画終期のところで1.57%、スタート時点に比べて0.23ポイントの上昇というものを見込んでいるところでございます。

次に、7ページ目でございます。

以上のような取組みをすることによって、利益剰余金をどのように積み上げていくかということとでございます。利益剰余金の合計の欄を見ていただきたいと思います。まずは、足元の21年3月期で298億円の剰余金が蓄積されております。今後、先ほど申しましたような施策に取り組むことによって、24年3月期、終期において520億円まで積み上げるという計画になっているということです。先ほど申しましたように、この銀行には315億円の資本参加が行われているところでございます。

次に、8ページ目でございます。

8ページ目には、こういった施策を展開するための責任ある経営体制の確立に関する事項というものを記載してございます。

①の業務執行に対する監査または監督の体制の強化につきましては、紀陽ホールディングス・紀陽銀行の場合、旧経営強化計画期間中にいろんな整備をしてきております。そうした整

備した体制を維持、継続していくという計画となっております。一方、リスク管理体制の強化のほうでございますが、旧計画期間中にいろいろな下においてあるような取組みをやりながら、体制の整備あるいは取組みをやってきたわけですが、これをさらに強化させるということにしております。その中でも、特に市場リスク管理のところでございますが、昨年秋以降の金融市場の混乱の中で、有価証券ポートフォリオのほうでいろいろな課題を抱えました。それを踏まえて、昨年10月に市場リスク管理におけるルールの改定を行っております。一投資家当たりの投資極度額の引き下げでありますとか、投資信託等のロスカットルールの厳格化、あるいは有価証券発行体のモニタリング体制の強化、こういったものをさらに組み込むことによって、体制の強化を図っているところでございます。

以上が紀陽ホールディングス・紀陽銀行でございます。

次に、9ページ目から豊和銀行でございます。

豊和銀行でございますが、経営改善の目標のところでございます。

簡単に総括いたしますと、人員の減少でありますとか不良債権の処理に追われたことがありまして、営業力が低下して、業容を計画どおり維持することができずに、コア業務純益ROA、業務粗利経費率ともに計画を達成できなかったという結果となっております。

まず、下のほうの参考というところをご覧くださいと思います。

主要勘定の平均残高の推移を見ていただければと思います。

各期において前期比というのがずっと並んでおりますが、貸出金につきましては21年3月期のところの始期比、スタートと比べて591億円の減少、預金については722億円の減少ということで、計画そのものも始期に比べ若干減少するという計画でしたが、その水準を維持することができず、さらなる減額となっているところでございます。そうしたこともありまして、右のほうの文章のところをご覧くださいなのですが、コア業務純益ROA、業務粗利益経費率の21年3月期の実績が計画未達となった理由が書いてございます。この2つが大きな理由でございます。1つは当行自身の営業力の低下と中小企業の資金需要の低迷というものが相まって貸出金が減少したこと、さらに他行との金利競合であるとか低レートでの貸出金の増加というものに伴いまして貸出金利回りが低下したこと、こういったことで貸出金利息収入が大幅に減少したのが一番大きな原因でございます。それに加えまして、昨年の秋以降の金融市場の混乱の影響を受けまして、有価証券利息配当収入あるいは投資信託販売等の役員取引収益の減少が重なりました。先ほど申しましたような計画が達成できなかったという結果となっているところでございます。

次に、10ページ目でございます。

10ページ目には、不良債権比率、地元事業者向け貸出比率、経営改善支援先割合でございますが、これらについては計画数値を達成しているという結果が出ております。不良債権比率のほうは、不良債権の残高につきましては、計画のスタートに比べて300億円の減少、これは入口のところであった大口与信先の処理、オフバランス処理等が進んだこと、あるいは経営改善支援によるランクアップがあったこと、さらには直接償却を実施したことによってスタートから300億円の減少となっております。この結果、不良債権比率としては5.0%、スタート時点から7.7ポイントの低下という結果となっております。

次に、地元事業者向け貸出比率でございます。

こちらの方は、比率を見ていただきますと68.0%ということで、スタートから5.4ポイントの改善となっております。ちなみに、地元事業者向け貸出残高の21年3月期の始期比のところを見ていただきますと、193億円の減少となっておりますが、このうち179億円につきましては、部分直接償却というものを実施しているものですから、これを勘案するとスタートから12億円の減少という形になります。

次に、経営改善支援先割合でございますが、こちらについても比率のほうは21年3月期の終期で2.21%ということで、スタートに比べて1.55ポイント上昇しております。ただ、今後の課題ではありますが、この取引先企業総数を見ていただきますと1,031の三角（マイナス）ということになっております。これはやはり営業力の低下とか中小企業の資金需要の低迷というものが相まって減少したということでございます。今後は、収益基盤の回復に向けて、営業力の強化によって取引先数の増加に注力していくということが重要でありますし、新経営陣もそうした認識に立っているところでございます。

ちなみに、この豊和銀行につきましては、単体で申請した銀行でございますので、計画の終期において、経営改善の目標が達成できなかったということを踏まえまして、旧金融機能強化法の規定に基づきまして、今年（平成21年）6月の定時株主総会をもって、代表取締役でありました頭取、専務は退任いたしておりまして、新たに安藤頭取と権藤専務が就任いたしているところでございます。この2人は、この新経営強化計画を策定するに当たって、積極的な関与をしていただけてきたという経緯がございます。

次に、11ページ目でございます。

新たな経営強化計画でございます。この数字をご説明する前に12ページ目を先にちょっとご説明をさせていただきますと思います。

ここに収益力を上げるための具体的な取組み方策というものを書かせていただいております。後ほど安藤頭取からも具体的なお話があると思いますが、新経営陣は旧経営強化計画の実施期間中の実績あるいは取組みの検証、総括を行いました上で、ここに記載したような施策に積極的に取り組んでいくということにしております。大きな柱として、営業体制の再構築ということで、営業推進会議体による全行的な推進、計画の週次での進捗管理を徹底する。あるいは、営業店渉外戦力を増強する、渉外担当の専門性を向上する、本部、営業店のP D C Aの徹底推進、あるいは本店指導役制度を導入して支店への指導を強化する。こういったところに西日本シティ銀行からの支援をいただいているところでございます。

2つ目の柱が収益力の強化ということで、西日本シティ銀行との業務連携強化あるいは同行の業務ノウハウの活用、落ちてしまった預金を回復するということで、預金調達力の強化というものを図る。あるいは、円滑な資金供給ということで、中小企業向け貸出の推進に特に軸足を置いて取り組む。あるいは、ローコスト体制を維持するといった取組みを行うことにしております。こうした取組みを行うことによって、先ほどの11ページ目に戻っていただいておりますが、②の下に文章で書いた四角の中にございますが、業務粗利益の大宗を占めます資金利益、これにつきまして、営業体制の再構築による営業力の強化によりまして、計画期間を通じて着実な増加を図るということ、さらに経費の圧縮に努める。以上によりまして、計画の終期において、両指標ともに計画始期からの改善を目指すことにしております。

なお、計画期間中は、実は21年3月期に多額の債券売却益を計上しておりますが、今後はそういう特殊な収益を見込まず、基本的には預貸金業務に特化するということで、その関係で業務粗利益経費率は、23年9月期までは計画始期を上回る見通しとなっております。具体的には、上の表を見ていただきますように、コア業務純益R O A、これについては、計画の終期のところで0.73%ということで、スタート時点よりも0.04ポイントの上昇を目指す。業務粗利益経費率につきましては49.19%ということで、わずかですが、0.01ポイントの低下を見込む、そういった計画となっております。

次に、13ページ目に入らせていただきたいと思います。

不良債権比率でございます。経営改善支援でありますとか事業再生支援、あるいは不良債権化の未然防止のための審査体制の強化、あるいは与信後の期中管理の強化といった取組みをすることによりまして、比率の低下を目指していくという計画となっております。不良債権残高も、わずかですが、29億円の減少を見込み、不良債権比率としては4.20%ということで、スタート時点に比べて0.86ポイントの低下を目指すということとしております。

次に、14ページ目でございます。

信用供与の円滑化の目標でございます。まず、中小企業向け貸出でございますが、この資料の数字の下に書いてある四角の中の具体的な取組みとありますが、こういった取組みを積極的に推進することによりまして、まずは貸出残高を着実に増加させ、その比率の上昇を目指すということとしております。中小企業向け貸出の残高を見ていただきますと、計画の終期で、スタート時点に比べ120億円の増加を目指すということにしております。それによって比率のほうは37.50%ということで、スタート時点に比べて0.09ポイントの上昇を見込んでいるところでございます。

次に、経営改善支援先割合でございますが、これにつきましても、下に書いてあるような例えば担保・保証に過度に依存しない融資、あるいは外部専門機関や専門家を活用した経営改善支援等、こういったものに取り組むことによって、支援先企業数の増加を図り、それによって比率の上昇を目指すということにしております。割合としては、終期で3.26%ということで、スタートに比べて1.05ポイントの上昇を見込んでいるところでございます。

次に、15ページ目でございます。

その結果として、以上のような取組みを行うことによって、剰余金をどのように積み上げるかということでございますが、足元の剰余金は2期連続で大きな不良債権の処理をやってきた関係で剰余金の積上げが13億円にとどまっております。今後、今申し上げたような計画を履行することによって、計画の終期で48億円まで蓄積をするということを目指しているところでございます。

それで、最後のページになりますが、責任ある経営体制の確立ということでございます。

まずは、業務執行に対する監査、監督の体制の強化でございますが、旧計画期間中に整備した体制を維持・継続するということがあるわけですが、それに加えまして2つ目の丸でございますが、業務執行体制を強化して経営改善に向けた取組みを加速するというところで、この7月に執行役員制度を導入しているところでございます。現在、執行役員3名が配置されております。この方々を中心に経営方針の現場への周知徹底、執行部門内におけるPDCAサイクルの管理の徹底、経営トップへの進捗状況報告の精度の向上、こういったものに尽くしていくという計画となっております。さらには、リスク管理体制の強化でございますが、特に引き続き信用リスク管理に重きを置いて取り組むということになっております。2つ目のポツのところにあります。信用格付、自己査定の適切な実施によって、個別与信先のリスクを客観的、計量的に把握していく。あるいは、特定の業種、債務者への与信が偏ることのないよう、管理基

準とか個社別の与信限度額を定めて定期的にモニタリングを実施していく。あるいは、面談の実施等によって債務者の実態把握に努めることによって、与信審査あるいは与信後の期中管理というものに適切に対応していく。こういったことで、できるだけ不良債権化の未然防止につなげていきたいということを考えているところでございます。

私のほうからは以上でございます。

○村本会長 ありがとうございます。

ただいまのご説明については後で議論をするということにして、お二人の頭取にここに入っ  
ていただいて質疑をするというふうにいたしたいと思っておりますので、最初に紀陽ホールディング  
スの片山社長に入ってくださいまして、新経営強化計画の概要の説明をいただくということに  
なります。

(紀陽ホールディングス片山社長 入室)

○村本会長 それでは、紀陽ホールディングスの片山社長から新経営強化計画の概要について  
ご説明いただきまして、その後、質疑の時間を設けさせていただきたいと思っておりますので、よろ  
しくお願いいたします。

それでは、片山社長、よろしくお願いいたします。

○片山社長 紀陽ホールディングスの社長の片山でございます。よろしくお願いいたします。

それでは、本日はあまり時間もございませんので、お手元の経営強化計画のダイジェストと  
いう冊子を用いてご説明をさせていただきます。

まず、1ページでありますけれども、前回の第1次の経営強化計画を踏まえまして、新たな  
計画を立てるにあたり目指すべき方向性といったものを記載しております。

紀陽銀行は、平成18年10月ですけれども、和歌山銀行と合併をいたしまして、公的資金によ  
る自己資本充実、これを果たしましたことから、相応のリスクテイクを行いながら、中小企業  
向け貸出、これの増加を図る。要は、攻めの経営に徹するというところで、その方針に沿って収  
益力の強化に取り組んできたというところでございます。この合併効果をできるだけたくさん  
とりたい、一度に最大限とりたいということで、合併と同時に私どもはシステム統合と和歌山  
銀行の店舗の統廃合25カ店一度にやっ  
てしましまして、おかげでかなりの経費削減効果も出ま  
したし、その分を新規の出店あるいは事務のBPR等々の投資に充ててきたところであります。  
役職員も一丸となって目標達成に取り組みまして、結果として預金、貸出金ともに計画の始期  
に比べまして大幅な増加を果たすことができまして、一応、業容拡大による収益力の強化とい  
う点につきましては、一定の成果を上げることができたというふうに総括をしております。た

だ、平成20年9月以降、金融マーケットが非常に混乱いたしまして、急速に景気後退がありまして、やはり私どもも有価証券関連の損失がかなりございました。また、取引先の企業の突発的な破たんというのも幾つかございましたし、そういう意味では、この新経営強化計画を策定するにあたりまして、課題が残ったというふうにも認識をしているところであります。新しい計画につきましては、経済環境が非常に悪い状況ということもございまして、業容の拡大ということにつきましては、前回の計画よりも緩やかなペースというふうに想定をしております、和歌山県及び大阪府の南部、この辺を主要なエリアとする地元銀行ということで、地域のお客様との接点をさらに強化する。それから、お取引先の数を着実に増やすということで安定した量的拡大、これの着実な成長を果たしていきたいというふうに思っております。

それから、さらに適切なリスクコントロール、これが非常に大事なことだと思っております、それを行うことによりまして、資産の質をできるだけ高めていきたい、それとともに営業基盤をさらに強化するということで、質的な成長を図っていきたいというふうに思っております。本計画の達成を通じまして、地域のためのリスクテイク、これを積極的に行いながら、同時に、安定的に内部留保を増加させる体制といったものを整備して、公的資金の返済に向けた道筋をつけたいというふうに考えております。

続いて2ページでございますが、収益計画等々について記載をしているところであります。計画の期間の前半といいますのは、やはりまだ株式市況の低迷もございまして、その点におきまして、預かり資産販売の手数料等の役務利益、この辺が前回の計画の期間中に比べて、かなり大幅に減少するというふうに予想しております。それから、平成21年3月期中に2度政策金利引下げがございましたので、貸出金の利回りというのは低下しております、利ざやの縮小が見込まれるということから、資金利益も恐らく伸び悩みを想定せざるを得ない状況であるというふうに考えております。

一方で、私どもも今後営業体制の強化でありますとか、店舗あるいはシステムへの投資等々、それから、顧客サービスの維持向上に向けた施策、これを実施していきますので、経費の負担については、少しずつ増加をしていくというふうに見込んでおるところであります。

計画期間の平成23年3月期までの2年間につきましては、コア業務純益ROAが計画の始期を下回るということになるわけでありまして、このコア業務純益ROAにつきましても、最終期につきましては計画を達成するということで、始期を上回るという見通しで作成しております。こういったところで、時々計画の始期を下回る時期がありますけれども、やはりこの点につきましては、経済環境を踏まえた上での計画ということで、ご理解をお願いしたいと

いうふうに思っておる次第であります。一旦水準は低下するということでありますけれども、やはり預金、貸出金の増加ということとそれに伴う資金利益の増加、それから、計画の後半に入りますと、投資信託販売等の役務収益も回復をするであろうということで、終期につきましては、コア業務純益、当期純利益ともに大幅な増加を目指していきたいというふうに考えております。この経営改善の目標であります3つの指標がございますが、これにつきましても、着実な業容の拡大とそれから利益水準の向上ということで改善を果たす計画ということでございまして、これらを達成しますと、最終期には相当強固な収益体質を実現できるというふうに考えておるところであります。

続いて、3ページでございますけれども、収益性改善のための方策ということで、計画の柱となる戦略の3点を記載しております。

まず1点目ですけれども、今回の計画におきます営業戦略ということでは、やはり1番目に地元のエリアにおける競争優位を發揮していくということを掲げております。紀陽銀行の店舗は和歌山県にたくさんありまして、大阪の堺市、それから、少し南の岸和田市、この辺の泉州地域にかけて、大阪府の南部でございますけれども、ここも私どもの地元というふうに考えております。現在大変厳しい環境でありますけれども、こういったときこそ地元エリアのお客様との接点をさらに強化して地域経済に貢献しながら適正な金利をいただいていくという地銀本来の姿勢を貫いていくということが非常に大事なことではないかなというふうに思っております。

個人の分野におきましては、預金と預かり資産の販売、これも大事なことでありますけれども、両方含めた金融資産全体での増加ということを意識しまして、世帯取引のメイン化ということを推進して、要はメイン口座としてご利用していただけるような口座をたくさんつくっていく。したがって、それに伴って預金の基盤も強化を図っていきたいということで考えておるところであります。

それから、地方銀行のお客様の大多数といいますのは、こうした株式市況が混乱している中では、有価証券の投資ということに対しては不安のほうが先行しがちでありまして、なかなか販売の回復というのには時間がかかると思いますが、市況がある程度安定して推移するようになれば、以前のように投資の意欲というのも見込まれますので、それまでに行員の提案力の向上とか商品の品揃え、これを充実させて回復期のビジネスチャンスを見逃さないように体制を整備していきたいというふうに思っております。

それから、和歌山県は他の府県と比べまして、随分と高齢化のほうが早く進んでいく地域というふうに予想されておりました、従いまして、相続対策等のサービスでありますとか、ある

いは年金相談とか、こういったサービスが非常にお客様のニーズに合致をしておるということが言えるわけでありまして、これを一つのビジネスチャンスを生む取組みというふうに考えております。特に年金の受給者層でありますとかプレ年金層に対するセミナー、相談会、そういったことを開催しながら、お客様への情報提供を通じていろんな提案をしていきたい。そういった活動を継続していくつもりであります。

それから、法人の分野でございますけれども、これにつきましては、従来以上に地域密着型金融、これの徹底を図ってまいりたいというふうに思っております。和歌山県内におきましては、紀陽銀行のシェアというのは45%程度ありまして、非常に高いものでございます。

それから、和歌山県の経済力といったものは、順次ずっと年内縮小基調にございますので、こういった点を考えますと、やはり貸出残高の維持ということは、和歌山県内では非常に難しい状況かなというふうに思っております。このために、和歌山県内におきましては、お取引先に対する経営支援という取組みをもっともっと強化していきたいというふうに思っております。それによって貸出残高の減少を抑えていくという、この努力が必要かなというふうに思っております。

それから、大阪府内では、やはりまだまだ拡大の余地というのはたくさんあるわけでありまして、事業性の貸出残高の増加をさらに図っていくことと営業基盤の強化をしていく必要があるというふうに思っております。紀陽銀行につきましては、随分と以前、古くから、もう50年ぐらいになりますかね、大阪の南部には店舗展開を図ってきておりまして、エリア内の事業性の貸出、これにつきましては、メガバンクさんを除けば地域金融機関の中で恐らく今のところ私どもがトップシェアを占めておるというふうに推計しております。メガバンクのデータというのは全くオープンにされていませんし、詳細なデータ交換というのでできていない中での推計ですけれども、恐らく堺市以南のエリアでは、一応地域金融機関の中で私どもがトップシェアを占めているのではないかというふうに、今のところ推計しております。そういった中で、大阪府南部において、一つの地元の本当の地銀、地域の銀行というふうに、和歌山県内の地銀と同様に認識されるということを今後目指していきたいというふうに考えております。具体的な活動の目標としましては貸出残高が500万円以上の法人の取引先、これを1,000先程度増やすということを掲げておりまして、1社に集中した残高増加ということではなくて、取引先数の増加ということで分散化を図りながら、すそ野を広げながら貸出残高の増加を目指していきたいというふうに考えております。

それで、先数としては、大阪南部で380先、それから大阪市、それからその周辺で620先とい

う増加計画ということで現在やっているところでございます。大阪南部よりも北部のほうが目標としては多いというふうに思われるかと思いますが、大阪南部は昔から私どもの取引が長く続いておりまして、もちろんその自然減みたいなのでも減少するというのも当然ありますし、対象の事業先数というのは大阪市内というのが圧倒的に多いわけでありまして、増加目標しての配分ということになりますと、380先と620先、これぐらいかなというふうに考えております。それから、現在こういう景気の中で中小企業の体力というのが非常に弱まっておりというふうに今考えておりまして、貸出先の融資をするについても、その小口分散ということが非常に今大事なことであるというふうに思っておりますし、それに加えて、個社別のモニタリングというあたりが非常に大事なことであるというふうに思っております。したがって、営業担当者、それから融資の担当者、それから本部、この連携によりまして、モニタリングというものを非常に強化しながら、できるだけ多くの取引先との間で和歌山県内同様のリレーション、これを構築いたしまして経営状況の把握に努める。それによって、融資取引の安全性も含めながら、さらにそこから総合取引というところまで発展させたような取引の振興を図っていききたいというふうに思っております。

それからまた、大阪の北部のほうのエリア、事業先の数としては圧倒的に大阪市内というのはい多いですけれども、この辺のエリアについての考え方ということでもありますけれども、今回経済情勢がこういった情勢の中で計画を考えましたので、基本的には堺市、岸和田市以南のこうした大阪南部のほうを中心として、この辺も和歌山同様の我々の主要な地域地盤にするというのが一つの基本的な方向性ではありますけれども、今後、紀陽銀行がさらに規模が拡大、発展ということを考えていきますと、一番事業先数の数も多い、圧倒的に融資のマーケットであります大阪市の周辺ということについても、やはり新しいお客様を獲得していく活動というのは引き続き続けていく必要があるというふうに考えておりまして、大阪市の周辺のエリアにおきましても、優良な中小企業との新規開拓等の活動というのは基本的に続けていくつもりでございます。

それから、戦略の2点目ということでもありますけれども、こうした目標を確実に達成していくためにも、第1回目の計画と同様に営業体制の強化ということを図りたいと思っております。第2回目の計画の終期までに、営業店の営業人員、これをさらに60名増員いたしまして、人員の配分、どこに幾らというのはまだしばらく経済環境を見定めた上で決めますけれども、現行の体制に比べて1割以上の増員計画ということで、並行して人材の育成ということにも注力したいということでもありますので、営業力のさらなる強化ということを図っていききたいというふ

うに考えております。

それから、営業店だけではなくて、本部のより専門知識を有しておる渉外部隊、これにつきましても増員を行いまして、お取引先、それから、営業店のサポートをする機能というものをさらに強化したいというふうに思っております。特に法人の分野で必要なんですけども、大阪府下の担当者、これの増員を行うということで、取引先数が随分増加してきておりますけれども、その増加に対応するという事とともに、南部を中心とした大阪府内での活動の充実ということに資したいというふうに思っております。

一方で、そういった営業の人員の増加というのも限度というものがございますので、ダイレクトチャンネル等々の機能も強化いたしまして、店舗、それから営業人員、こうしたチャンネルを補完する意味で、ダイレクトチャンネルの機能を強化して、顧客の利便性の維持向上ということを考えながら、営業人員の効率的な配置ということと同時に今考えていきたいということでございます。

それから、3点目ということで、業容拡大を図るということだけではなくて、やはり堅実な経営ということを維持しながら成長を持続する、これが必要でございますので、安定成長を支えるための組織体制を強化していきたいということでございます。やはり現在のように金利が低下して景気が悪化をしている中では、やはり貸出金、有価証券による資産の運用効率というのが非常に低下をしてくるわけでありますので、できるだけ収益管理体制といったあたりを強化していきまして、貸出資産が生み出す金利収入が信用リスクに見合う水準であるのかどうか、そういった点もよく考えながら、貸出金のポートフォリオの健全性といったあたりの維持向上を図ることが今後必要であるというふうに思っております。

それから、信用リスク、それから市場リスク、もろもろのリスクを初め、いろいろなリスクがございまして、このリスク管理体制というのが非常に大事なことだというふうに思っておりますので、ここを強化することによって突発的なリスク要因というのを排除して、できるだけマイルドな形で推移できるような適切なリスクコントロールを行っていきたい。そのために、地域経済のためには、ぜひとも本当に今必要なリスクテイクというのが必要でございますので、本当に地域のために必要なリスクをとっていくという体制を強化していきたいというふうに思っております。

計数面の目標は記載のとおりでありまして、預金残高としては2,300億円以上の増加、貸出金の残高は2,100億円以上の増加ということでありまして、前計画と比較しまして少しマイルドではありますが、やはりこういう経済情勢の中ではそれなりの高い目標であり

ますので、これまでの営業力、強化してきました営業力を生かしまして、本計画におきましても、ぜひとも目標達成をしまいたいというふうに思っております。

基本的には、今申し上げましたような3つの戦略をベースといたしまして、収益性、効率性、健全性、この3つの改善指標の改善につながる形で計画をつくったということでございます。

それから、効率性の改善、それから、健全性の改善ということで4ページに記載をさせていただいております。まず、効率性の改善ということでありまして。前回の計画ではまず順調に経費削減を果たしてきたわけでありまして、計画の終期におきまして、多額の有価証券の関連損失を計上いたしまして、結果として、業務粗利益が大きく減少したということで、計画値の未達という結果になりました。これを非常に大きな反省材料というふうに考えておきまして、やはり業務粗利益について、大きな下振れリスクを排除していきたいということの中で、既に平成20年10月以降でありますけれども、有価証券運用におけるリスク管理強化策ということで、これまで以上にきめ細かいリスク管理体制をつくったということでございます。これまで社債運用につきましては、格付機関の格付というのをまず第1番の、それを信用するというような形でございますけれども、それに過度に依存することではなくて、やはり社債を購入すれば、常に発行体の信用リスク、これをモニタリングして、株価でありますとか、あるいはCDSのスプレッド等々を毎日毎日定期的にモニタリングして、少し異常な動きがあれば定期的に経営陣に報告する。その中で、想定を超えるようなリスク要因が発生したと認識するようなときには、すぐにリスク管理委員会を開いて適切な判断を下す。大きな損失の発生は未然に防ぐといったような体制をつくってきているところであります。

それから、健全性を改善する方策ということで4ページの下段に書いておりますけれども、基本的なスタンスは、やはり不良債権の最終処理、それと取引先の支援ということに積極的に取り組むことで不良債権を削減していきたいというふうに思っております。貸出金の増強に取り組んでおきまして、総与信の増加を図るということも含めて、不良債権比率の低下を進めていきたいというふうに考えております。今回のバブルの以前のバブルでありますけれども、そのバブル期以後、絶対に大口の不良債権の発生はさせないということで、そのためにできる限り小口の分散を図るというふうな形で融資推進を行ってきておりますので、今後も同じような形での融資推進を図っていきたいというふうに考えているところであります。ただ、今回の計画の前提として想定しております経済環境の中では、地域金融の枠組みの中で、地域金融機関というのは大きな役割を担っているわけでありまして、その意味では、不良債権の新規発生、これはある程度覚悟せざるを得ないということも事実であるというふうに思っております。た

だ、不良債権の処理ということにつきましては、これまで大口先の処理をほぼ終えてきたということもございまして、前回の計画のように7%台半ばから3%台まで急速に下げる、こういった減少は見込めないということで、本計画の中では不良債権は小幅な減少にとどまるのではないかとこのように考えて計画を立案したところであります。

それから、不良債権の新規発生抑制ということが非常に大事なことでありますけれども、一番大事なのは、やはり営業店の担当者と本部との連携によって取引先の業況変化を早期に対応できるようにする。そのための途上与信の管理ということが非常に大事だということに思っております。そういう意味で、人材面、それからシステム面からもそういったところを強化するつもりでありまして、営業店の融資の担当者、これも60名程度増員をさせていきたいというふうに思っております。これまで随分と不良債権を処理してきましたけれども、本部に蓄積したそういった経営改善の支援スキルといったものを営業店の担当者と共有できるような人材教育をさらに強化していきたいというつもりでございます。

次に、5ページに中小企業向け貸出の増強という点について記載をしております。中小企業貸出残高というのを、今回の第2次の経営強化計画の中で、期間中累計で約650億円の増加というふうに計画をしております。1回目の計画の増加幅、約1,100億円から1,200億円あったのですが、かなり緩やかな増加となるわけでありまして、平成21年3月期に、ご存じのとおり信用保証協会の緊急保証制度というのもございまして、それで幾分かさ上げされたということもございまして、現在のように製造業中心に非常に設備投資の意欲が低下している中では、かなり実質的には高い目標値ではないかなというふうに考えておまして、これを達成するためには相当な努力が必要というふうに考えております。中小企業向け貸出の増加を図る上で、やはり大阪府下での残高増加ということが柱となるわけでありまして、大阪府の南部におきまして、目標の約半分、320億円を増加させる計画としております。中小企業向け貸出推進の上で、お取引先とのリレーションシップの強化ということが一番大事でありまして、やはり企業実態を把握した上での適切な与信判断と与信管理、これにきちっとした基盤を置くことで積極的な推進が可能というふうになるのかなというふうに思います。したがって、厳しい経済環境下においてこそ、これまで進めてきたリレーションシップバンキングといったものの取組みの真価と言われるものが問われるものというふうに認識をしておまして、着実に目標を達成してまいりたいというふうに考えているところであります。

それから、6ページに経営改善支援等の取組みについて記載をしております。

和歌山県内、大阪府下ともに事業所数の減少というのがずっと続いているわけでありまして、

こうした経済環境の中では、個人事業主でありますとか零細事業者等々の廃業等々によります融資取引先の自然減というのは十分に予想されているところでありますけれども、今回の計画におきましても、新たな取引先の開拓ということに注力いたしまして、なるべくできる限り融資取引先は減らさないという努力をしていきたいというふうに思っております、そのためにも取引先を消滅させないといういわゆる支援活動をさらに強化していくということを目指した目標設定ということであります。個別の取組みといったものは記載のとおりでございますけれども、特に本計画の中で意識している点は、中小企業の支援ということでは、これまで随分と本部指導型でいろいろやってきたわけでありまして、今後は各営業店の担当者が主体的にそういったことに取り組んで必要に応じて本部の機能を活用する。それによってお取引先をサポートすることが一番理想的であろうというふうに思っております、紀陽銀行の営業担当者というのも若手行員が非常に多いわけでありまして、そういう意味では、経験不足というふうな課題は有しておりますけれども、逆に教育によって、より若い力を前向きに利用していくというふうなこともできるということで、これからの余地はかなりあるというふうに思っております、こういった人材教育ということにも力を非常に入れながら、お取引先のサポートの質を高めていきたいというふうに考えているところであります。

次に、公的資金の返済の見通しということでございますけれども、8ページに記載をさせていただきます。公的資金の優先株、これは本計画の期間中、平成23年10月に普通株式への転換が可能となるということでございますので、第1回目の計画の策定時に、5年程度で返済をしたいということでスケジュールを描いておりましたけれども、最終期にいろんな理由があって収益が落ち込んだということもございまして、公的資金の返済が当初の計画よりも少し遅れるというふうに今現在のところ考えております。

今回の計画期間中に、紀陽ホールディングス・紀陽銀行合算でありますけれども、利益処分後の利益剰余金、これをそこに記載のとおり222億円を蓄積いたしまして、前計画始期からの蓄積額の合計が349億円ということになります。これで公的資金の315億を上回る見込みであります。それから、紀陽ホールディングスのほうで、これは平成20年3月期に旧和歌山銀行の優先株、これを紀陽銀行から買い入れて消却をしておりますけれども、これは和歌山銀行に注入されておりました優先株を紀陽銀行が買い取ったものであります、これを消却したときに、発行額と買い入れ額との差額、これが50億円ございまして、これが紀陽ホールディングスのほうで内部留保されておりますので、これを加えますと24年3月期末には前計画の始期から蓄積額は約400億円ということになります。貸出金が増加するというので、自己資本比率の計算

上のリスクアセットは増加をしますし、現在のところ保有有価証券に含み損を生じておるとい  
う状況もございますので、こういった点を考慮する必要がありますけれども、内部留保を原資  
とした返済スケジュールの策定は、ここまで来たときには十分可能であるというふうに考えて  
おります。

また、記載にもございますとおり、利益計画を順調に達成していくということの中で、当社  
の株主の大多数というのは地域のお取引先でございますので、こういったお取引先に対しても、  
一定水準の利益還元ということも必要というふうに認識しておりまして、最終期には配当の増  
額といったあたりも計画をしてみたいというふうに考えております。

それから、9ページに最後にリスク管理体制ということで記載をしておりますが、紀陽ホー  
ルディングスはリスク管理委員会というのを設置しておりまして、グループ全体として各種の  
リスクを総合的に把握して適切な対応策について協議、検討する場を持っております。リスク  
管理委員会というのは、定期的には開催されるほか、緊急時には随時機動的に開催をしておりま  
して、協議の結果はすべて取締役会へ答申、報告されるといった形でありまして、取締役会を  
補完する役割を果たしておりまして、取締役の監督機能の充実に資しておるといふふうに考  
えております。

それから、紀陽ホールディングスにつきましては、グループ企画部、それからグループ管理  
部という2つのセクションを通じて紀陽銀行の経営管理を行っておりまして、リスク管理に関  
しては、このグループ管理部というところが統括部署として紀陽銀行の管理を行っております。  
本計画におきましても、紀陽銀行のほうで預金、貸出金の増強によって、業容の拡大を図ると  
いうことを柱にして収益力を強化してまいりますので、適切なリスクコントロールということ  
によって健全性を確保して安定した利益を確保する。そのためには、やはりリスク管理体制を  
さらに強化していくということが必要であるというふうに認識をしております。したがいまし  
て、リスク量の計測の手法の高度化、精緻化ということで経営陣がより適切な判断を行えるよ  
うな体制を今後も整えていきたいというふうに考えておるところでございます。

以上が計画の概要というところでございますけれども、今回の計画について考えるところは、  
当然、法令の定めるところに従って計画を達成していくというのは当然のことですけれども、  
現在の経営の環境下というものをよく見ますと、やはりかなり厳しい目標を掲げておる  
というふうに思っておりまして、この達成に向けた努力というものをそれぞれ役職員に課して  
いるつもりでございます。公的資金というものを活用させていただいて、和歌山銀行の合併を  
経まして、経営強化の途上にあるという認識でありますので、こうした時期であるからこそ高

い目標を設定して、その目標を達成するというので、初めて今後の厳しい競争にも打ち勝つことができるでしょうし、かつ地元のお取引先に対して、その大きな期待にこたえていける銀行になるのではないかなというふうに思っております、このことを役職員にも十分理解させて経営の達成に向けて邁進していきたいというふうに思っております。

以上で説明を終わらせていただきますけれども、当社の目指すところといったあたりをご理解いただきますようよろしくお願い申し上げます。

以上で説明を終わらせていただきます。どうもありがとうございました。

○村本会長 どうもありがとうございました。

それでは、片山社長からご確認したい点を中心に、ご質問、ご議論等していただければありがたいと思いますので、どなたからでもどうぞお願いいたします。

○片山社長 何でも結構でございますので、どんなことでもございましたらひとつよろしく。

○村本会長 どうぞ、田作さん。

○田作委員 これまでのところ大変攻めの経営、いい形で出ておられてご同慶の至りでございます。ちょっと質問なんです、そういうふうに攻められる場合に、先ほどご指摘あったように、地域によっては人口減少あるいは廃業等も続いている。競争も厳しいという中で、それなりに差別化を図られて顧客層を増やされたり残高を維持されたりされていると思うのです。一言で言うと、その強みというのはどういうところにあるのでしょうか。つまり、誰もいない真空地帯で顧客を開拓できるのであればいいですけれども、恐らくよそのシェアをひっくり返してとったりしなきゃいけないことも多いと思うのです。その場合に、御行の一言で言うと強みはどういうところにあるのか。

○片山社長 これは、非常に銀行経営、地方銀行の経営そのものの物の考え方ということになってくると思うんですけれども、結局いろんな金融機関が入りまじって競争している中で、なぜ紀陽銀行と取引をしていただけるのか、それよりも、むしろ例えば三菱とか住友とかいうビッグネームと取引をせずに、地方銀行と取引をするのかというところをよく考えてみますと、結局は地方銀行というのは、そのエリアからは出ない、自分の主たる営業エリアを必ず守る、そういう姿勢があれば評価をしていただけるというふうに私は考えております。一つは今回も大阪南部に力を入れるということでございますけれども、ここを私どもの本当のエリアにしたということと、それともう一つは、やはり取引先と銀行経営陣や支店長との距離感が非常に近いということが地方銀行の一つの良さであろうというふうに思っております。オーナー社長が本当に最後に銀行を頼りするというのは、やはり支店長や役員をよく知っているとか、その

エリアからは決してどこかに行ってしまうことはないとか、そういったあたりのところが一番地方銀行とお取引をする企業としてのメリットということになるのだろうと思うのです。ですから、その辺を一番重点に置いた営業活動というのを展開することによって、お客様が紀陽銀行と取引をしていただけたということがあるのではないかなと。だから、私は営業店のみんなに言っているのですけれども、とにかくそのエリアで一番人気のある銀行になりなさい、とにかく一番人気を、あの銀行が一番大事なときには助けてくれるよとか、そういった評判をその地域で立てるといことが地方銀行のその地域の本当の役割を果たすための大事なことであるということによっております。本当に人気が出てきたかどうかというのは、それはなかなか判断がしづらいところはありますけれども、いろんな話を私もしょっちゅうお客様のところでお伺いしますけれども、その反応は、大阪のほうでも非常に喜んでいただいているという話がたくさん出てきているというのは、そういう面があるんじゃないかなというふうに思っております。

ただ、どういうふうなことをすれば必ず業績が伸びるとかいうのはなかなか難しいところがありますので、決して私どもは客を選別しているとか、もちろんとても融資できないところは除きますけれども、特に選別をしているわけではなくて、そのエリアをどうしていくかということを中心に考えているつもりではあります。

○村本会長 私、1点だけ。現在の計画のところでは1点だけ、OHRが昨年のリーマンショックで債券の処理をしたというので、かなり欠損処理が高くなった。これは、また下げていって、最終的には51.93%ぐらいまで下げましょうということですが、そう急には下がらないわけなんです、この辺は何か事情がございますか。

○片山社長 OHRはすぐ下がると思います。債券部門で100億円損しましたので、今回もうありませんので、ありませんと私が言うのはおかしいですけれども、ないと思っておりますので、まず間違いなく今期でOHRは改善をするはずであるというふうには思っております。難しいのはやはりROAです。先ほども少し言いましたけれども、地銀のお客様の主たるところというのは、やはりリーマンショックで投資信託等に評価損を抱えた方もおいでになりますので、今回の株の下落で投資信託の価格の変動に対して、ちょっとアレルギーを持っておりますし、これまで非常に順調にその部分は伸ばしましたけれども、投資信託等による収益はちょっと伸びが少ないというのと、やはり金利が低下傾向でございますので、もうこれ以上日銀さんも政策金利を下げることはないとは思いますが、少なくとも利ざやというのは、ここ一、二年ずっと縮小傾向でございますので、ROAという方面、何とか頑張ってやりますけれども、

これが厳しいのかなというふうには考えております。

○村本会長 わかりました。それともう一点だけ、和歌山銀行さんと合併をされて今日に至って、それを克服されようとされている。まだ問題点が残っているとか、課題があるとかというのはございますか。

○片山社長 私が言うのも変なんですけれども、実にうまくいった合併だなというふうに出るところ思っております。先ほども言いましたとおり、合併と同時にシステムを統合しまして、統廃合も一遍にやってしまいましたので、すぐに営業の人間というものを増やせましたし、全員雇用は確保しましたから、和歌山銀行さんのモチベーションというのがどうかなという心配が当初はありましたけれども、非常に頑張ってくださいしております。我々、表彰制度というのは持っていますけれども、個人の表彰というのもあるのです。個人の表彰は、全体で50人ぐらい表彰するんですけれども、3分の1ぐらいは和歌山銀行さんの営業マンが入ってくるのです。私はそれを見て本当に喜んでおまして、高年齢の方はどう思っているかというのは私もちょっとわからないですけれども、少なくとも現役に近いところの人たちあたりの意欲というのは非常に強く持ってくれているというのが非常にありがたいことです。そういう意味では、うちの営業マンの刺激にも十分になってくれたかなというふうに思っております。

○野村委員 野村でございます。一つご質問させていただきたいのですが、経営の管理体制について最後のほうでご説明いただいているのですけれども、外部の方がお入りになっておられる委員会としまして、コンプライアンス委員会とか、あるいはアドバイザリーボードの設置をされておられるということなんです、これらの委員会において直近どのようなことがテーマとして上がっていて、どのようなことが経営にとっての課題だというふうに現下把握されておられるのかということのご紹介をいただければと思います。

○片山社長 率直に何でも言ってくれますので、いろんな意見がございます。もちろん対応することもございますし、やはり基本的には地域をどういうふうに活性化していくかというのが一番大事なことで、地方銀行の役割というのは非常に大きいものがあるので、それを何かやる方法というのを真剣に考えて頑張ってくださいというのが一番大きなテーマではあるのです。そういう意味では、地域の企業の再生であるとか、例えば新たな企業をどうつくっていくとか、そういったことが一番の問題であろうというふうには思っております。ただ、ほかにも例えば地域の発展のためには、安全とか安心とかいう非常にベースになる場所も大事だよという意見もございましたし、そういう意味では、我々はATMコーナーに110番の通報ができるようなシステムをつくったりとか、AEDを全店に設置したりとか、いろんなそんなこともや

っているのですけども、非常に基本的なテーマについて言われることが多いです。それに対して全部対応はしていて、ホームページに全部載せて公開をしていますけれども、これがアドバイザリーボードのほうです。コンプライアンス委員会というのは、もう少し専門的に、いろんなその時々法律が改正になったりとか、不祥事件が起こったりとか、そういったことについてテーマを選んでやっているわけです。例えば情報漏えいの問題が出たりしたときには、当行の情報漏えいを防ぐための体制はこうですといったあたりについてテーマを出させてもらって、先生方からそこはおかしいとか、これはこうだとか、そういったことを言っているようなのが状況です。最近、私どもの裁判事例、裁判も幾つか受けているわけですが、特に相続とか、そんなあたりの裁判というのが非常に多いのですけれども、そういったことについてご意見をいただいて、うちの手続を直すとか、そういった活動を現在しているところがあります。細かい資料は、もし必要でしたら、全部提出させていただきます。

○野村委員 ありがとうございます。

○村本会長 友永委員、いかがですか。よろしいですか。松嶋先生、いかがですか。

時間が大体参りましたので、もしよろしければ片山さんに対する質疑はこれで終わります。どうもありがとうございました。

○片山社長 すみません。不足なところがあったかと思えますけれども、またありましたら、いろいろといただければ、また答えを返させていただきます。

どうもありがとうございました。

(紀陽ホールディングス片山社長 退室)

(豊和銀行安藤頭取 入室)

○村本会長 それでは、引き続きまして、豊和銀行の安藤英徳頭取から経営強化計画の概要をご説明いただき、その後、質疑応答の時間を設けさせていただきたいと思えます。

それでは、安藤さん、よろしくお願いいたします。

○安藤頭取 豊和銀行の安藤でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

お手元に、経営強化計画の本文及びダイジェスト版を置かせていただいていると思えます。本日の説明でございますけれども、時間の関係もございまして、ダイジェスト版のほうで計画の概要につきましてご説明をさせていただきたいと思えます。

まず、1ページのところでございますが、新経営強化計画の中身の説明に入ります前に、前の経営強化計画の実績についての総括を行っておりますので、これにつきまして簡単に触れておきたいと思えます。まず①の経営の効率化に関してのところでございますけれども、前の計画

では、経費削減につきましては、計画を上回る削減ができましたが、一方で、後ほど申し上げますけれども、預金残高、貸出金残高ともに計画を下回ったことによりまして、業務粗利益、コア業務純益を初めとする収益は計画を下回る結果となりました。これを踏まえますと、新計画におきましては、預金増強による調達面の安定化と貸出金増強による運用力の強化が課題と考えているところでございます。

次に、②の新たな営業体制の構築に関しましてのところでございますが、前の計画では、人員減少等に伴いまして渉外体制の縮減をせざるを得なかったということがございまして、結果として顧客密着度が低下いたしまして、先ほど申し上げましたように、預金、貸出業務とも伸び悩む結果となりました。これを踏まえますと、新計画におきましては、渉外担当者の増強並びにP D C Aの強化、スキルアップ等の質的強化によるお客様とのいわゆるフェイス・トゥ・フェイスの接点拡大が最重要の課題と考えているところでございます。

また、③の資産の健全化に関しましては、前の計画では不良債権処理につきましては、抜本的に推し進めましたことから、計画以上の圧縮ができましたのですが、企業再生に関しましては、取組み開始が遅れたこと等もありまして、残念ながら計画を下回る結果となりました。これを踏まえますと、新計画におきましては、審査能力の強化等による不良債権発生未然防止及び中小企業再生支援協議会や中小企業基盤整備機構等の専門機関との積極的な連携による企業再生への取組みの強化等を通じた信用コストの削減が課題と考えているところでございます。

これらの前の経営強化計画の総括を踏まえまして、次ページ以降で、本経営強化計画の概要につきまして、ペーパーに沿いながらご説明をさせていただきたいと思っております。

まず、次の2ページのところでございます。

今次の経営強化計画におきまして、いわゆる経営の改善の目標につきまして簡単に最初に触れておきますと、まず、コア業務純益ROAの改善につきましては、そこにございますとおり、21年3月期実績の0.69%から計画終期の24年3月期では0.73%へと0.04ポイントの改善をすることを目標にしております。

次に、業務粗利益経費率の改善につきましては、21年3月期の実績の49.20%から24年3月期計画の49.19%へと0.01ポイント改善するということを目標にしております。

それから、不良債権比率の改善でございますけれども、これにつきましては21年3月期実績の5.06%から24年3月期の終期におきましては4.20%へ0.86ポイント改善することを目標にしております。

次のページでございます。3ページにおきましては、前のページに記載いたしました経営改

善を推し進めるための経営戦略でございます。これにつきましては、そこに記載しておりますけれども、本計画におきましては、3つの経営戦略を掲げまして、経営改善を加速度的に推し進めたいと考えております。

3つの経営戦略とは、すなわち、そこに記載しておりますけど、第1に営業体制の再構築、第2に収益力の強化、第3に資産の健全化ということでございます。

以下、それぞれの経営戦略ごとにポイントを説明させていただきたいと存じます。

まず、第1の経営体制の再構築についてということでございますが、これにつきましては、本ページに載せております図柄を一応最初に見ていただきまして、これを念頭に置きまして、次ページのところで説明させていただくことにします。

それで、次ページに入っていただきますと、ここでまず営業体制の再構築ということを書いております。営業体制の再構築の目指しているところは、このページに記載しておりますけれども、当行が地域に密着したフットワーク力、ネットワーク力のある銀行たるべく、まずお客様との接点強化を徹底的に図っていくということ、それで地域のお客様との信頼関係を再構築しまして、なお一層深度を深めるということを営業体制の再構築で目指していきたいというふうに考えています。本計画におきましては、そのために以下申し上げます5つの具体策を強力に推進していきたいと考えております。

まず、施策その1でございますが、アのところに記載しておりますけれども、頭取自らを本部長といたします営業推進会議体を設置しまして、全行的な営業推進体制の構築をするということを考えております。このねらいでございますが、そこに書いてございますけれども、経営トップがコミットすることで強力な業務監督執行体制の構築を図るということでございます。そして、この会議体におきまして、いわゆる週次単位での進捗管理の徹底を図るということも行ってまいります。それから、もう一つは西日本シティ銀行からの出向者3名を中核としまして、支店指導役という形で5名を配置しまして、直接彼らが営業店に出向きまして、営業店のOJT強化、PDCA管理の徹底を図っていきたいというふうに考えているわけでございます。

次に、施策その2でございますけれども、イのところに書いてございますけれども、営業店の渉外戦力の増強を図るということでございます。具体的には、1つは渉外戦力の増強ということでございまして、そこに書いてございます現在の渉外担当は110名体制ということでございますが、これを内勤、事務担当及び本部の要員から60名捻出しまして、170名体制へ22年3月までに持っていききたいというふうに考えているところでございます。また、あわせまして、店頭営業力の強化ということで、テラー、内勤行員におきましては、従来以上に電話セールス等

によるきめ細かい預かり資産営業の強化を図ってまいりたいというふうに考えてございます。

以下、渉外担当の専門性向上、本部営業店のP D C Aの徹底推進、業務の効率化ということに記載していますが、これにつきましては、時間の関係がございましたので、説明は省略させていただきます。

それで、次のページでございます。

5ページ、次のページのところで2つ目の経営戦略であるところの収益力の強化について説明をさせていただきますと、これにつきましては、冒頭に記載しておりますとおり、当行といたしましては、B i g < G o o dという経営理念を引き続き掲げまして、地元の中小企業、個人事業主及び個人のお客様に特化したリテール業務を経営の柱とした業務展開を図ることによりまして、収益力の強化に努めてまいりたいと考えているところでございます。

具体的な施策としては、まず第1にアのところでございますが、西日本シティ銀行との業務連携をさらに強化し、同行が保有する業務ノウハウ、営業体制の再構築にかかわるノウハウ以下に書いてございますけれども、それらの業務ノウハウを活用することによりまして、積極的な業務推進を図るということを考えてございます。

また、イの預金調達力の強化につきましては、そこに記載しておりますとおり、1つは営業性資金の受取口座、決済口座の獲得推進を図るということ、それから、特に個人のお客様につきましては、年金振込口座、給与振込口座の増強並びに年金定期預金及び退職専用定期預金による増強を図っていききたいというふうに考えているわけでございます。

それから、ウの円滑な資金供給につきましては、まず中小企業向けの貸出についてということでございますが、これにつきましては、県の経済活性化のために以下のような医療・福祉関連産業でございますとか、あるいは観光関連産業、あるいは食料品製造加工業といった県内の主要産業に対しての取組みを積極的に行っていききたいというふうに考えているわけでございます。

続きまして、6ページでございます。

中小企業向け貸出の推進については以上でございますが、もう一つの注力分野でございますbのところに書いてございますけれども、個人向け貸出の分野につきましては、住宅ローン、あるいは消費者ローン、あるいはカードローンを中心に、これにつきましても積極的に推進していききたいということを考えているわけでございます。

以下、エのローコストの体制の維持、その他金利収入の増加等記載しておりますが、これにつきましては説明を割愛させていただきます。

次に、7ページでございます。

7ページのところで、冒頭申し上げました3つの経営戦略の3つ目のところの資産の健全化について説明させていただきますと、これにつきましては、冒頭に記載しておりますとおり、地域金融機能の強化の観点から、資本参加を受けた当行の責務として、まずは再生可能先の再生に向けた支援の一層の強化を図ってまいりますとともに、他方、不良債権発生の未然防止と早期処理に向けて努めてまいりたいと考えているわけでございます。

このうちアの企業再生につきましては、前の計画の反省も踏まえまして、まずaの再生支援の基本的な考え方のところで述べておりますけれども、1つは整理回収機構からの出向者2名を専担者として配置をするということ、それから、もう一つは審査部の企業支援グループの専担者主導による取組みを行うことによりまして再生支援を強化していきたいと考えているわけでございます。それから、bのところ、再生計画の策定支援のところでも述べておりますけれども、中小零細企業の経営改善計画の策定について当行の審査部がみずから企業支援グループとして協力を強化することはもちろんのことでございますが、もう一つは、中小企業再生支援協議会や中小企業基盤整備機構等の専門機関との積極的な連携を図ることによりまして、支援の実を上げていきたいというふうに考えているところでございます。

一方、イの不良債権発生の未然防止と早期処理につきましては、まずaのところ、これにつきましては西日本シティ銀行に対しまして、さらなる人材支援等を要請しまして、審査体制の強化、それから期中管理能力の一層の向上を図ってまいりたいと考えております。

また、企業再生、経営支援によるランクアップの推進等の施策を講じまして、引き続き不良債権の早期処理、未然防止に努めていきたいというふうに考えているところでございます。

次に、8ページでございます。

8ページのところでは、信用供与の円滑化及び地域における経済の活性化に資する方策につきまして、当行としての取組み姿勢及び実施のための施策について記載しております。すなわち、前者の当行の取組み姿勢につきましては、その冒頭に記載しておりますとおり、県の経済の活性化のため、円滑かつ適正な資金供給に努めていくことが地域金融機能強化のための資本参加を受けた当行の責務であるということを認識しておりまして、今後とも中小企業、個人事業主への適切な資金供給に積極的に努めてまいりたいと考えているところでございます。

具体的には、そこに記載しておりますような施策、例えば営業体制の再構築による営業力の強化、あるいは事業所が多い地区等への営業担当者の重点配置、あるいは西日本シティ銀行のノウハウを利用しましたソリューション営業の強化等の施策を展開することによりまして、本

計画期間において、中小企業に対する信用供与を120億円増加することを目標に推進してまいりたいというふうに考えております。

それから、もう一つの課題でございます。9ページでございます。

9ページのところで、取引先の経営改善支援の取組みについて記載しております。

すなわち、以下の県の制度融資の活用、あるいは地域力連携拠点、県の産業創造機構、経営支援アドバイザー、TKC等の外部専門機関との業務連携強化、あるいは中小企業再生支援協議会や中小企業基盤整備機構等の専門機関との積極的な連携等によりまして、本計画におきましては900件を目標に地域の中小企業の経営改善に積極的に取り組んでまいりたいと考えているところでございます。

それから、最後になりましたが10ページでございます。

10ページのところで、責任ある経営体制の確立についてということで、これにつきまして当行の基本的な考え方及び方策について述べさせていただきますと、まず基本的な考え方につきましては、冒頭記載しておりますとおりでございますが、当行におきましては、社会的使命を有する金融機関として、法令等遵守体制の強化は極めて重要であるという認識をしておりますとともに、今後とも経営の透明性を確保し、的確なリスク管理を実施していくため、第三者機関である法令監査委員会及び経営評価委員会を引き続き四半期ごとに開催するなど、経営強化計画の確実な履行体制及び責任ある経営体制を確保してまいり所存でございます。

そして、その考え方を担保するための方策として、まず(1)の業務執行体制の強化のための方策のところでございますけれども、ご案内のとおり、本年7月に当行におきましては執行役員制度を導入いたしまして、執行役員として3名を選任し、既に配置しているところでございますが、これによりまして経営改善の取組みをさらに加速する観点から経営方針の現場への周知徹底、あるいはPDCA管理の徹底、経営の進捗状況報告の精度向上等、営業体制の再構築、収益力の強化にかかわる諸施策を強力に推進していくこととしております。

以下、法令遵守の体制の強化のための方策、(3)の経営に対する評価の客観性の確保のための方策、(4)の情報開示の充実のための方策につきましては、それぞれそこに記載しておりますとおりでございますので、説明は割愛させていただきますが、なお最後に1点だけ付言させていただきますと、本ページの末尾に記載しておりますところでございますが、当行におきましては、本年12月に創業60周年ということになります。この60周年を迎えることができますのも、地域及びお客様、それから株主各位のお力添えの賜物であるということを行員一同肝に銘じまして、その感謝の念を込めまして、現在当行ではサンクス60ということを銘打ちまして地

域貢献活動を展開しておりまして、そのことを申し添えまして、本経営強化計画の概要につきましての説明を終わらせていただきたいと思います。ありがとうございました。

○村本会長 どうもありがとうございました。

それでは、安藤頭取のご説明につきまして、何かご質問等ございましたらお願いいたします。どうぞお願いします。

○友永委員 5ページ目のところで、西日本シティ銀行との業務連携強化ということが大きな一つの収益力強化の柱になっているんですが、3年前の事業計画をおつくりになったときも、西日本シティ銀行との企業連携ということが入っていたと思うのですが、具体的な3年間の総括と申しますか、そこはどうだったのか、それに基づいて、それを今後どのような発展をさせていくというところの目玉といいますか、そういったものが何なのかということをお教えいただきたいと思います。

それともう一つ、3ページ目の60名を本部あるいは内部事務から渉外担当に持っていく、確かに営業体制の再構築というのは最重要課題だとは思いますが、かなりの比率の人間を抜くというようなことになるかと思うんですが、そこで残る業務のほうの支障が出ないかどうかということと、渉外担当をするということは、それなりのスキルを積まないといけないので、そこがどうなっていくのかということのご方策をお教えいただきたい。

○安藤頭取 まず、西日本シティ銀行との業務提携のお話でございます。

これにつきましては、前の計画におきまして、具体的な業務提携を結びまして推進してきたところでございます。具体的には新商品の開発のノウハウのところを導入しまして、ビジネスローン等の新商品を出して推進したということもございまして、あるいは、いわゆるビジネスマッチングで、従来は大分県内だけでやっておりましたのですが、西日本シティ銀行との連携の中で長崎銀行を加えまして3行でビジネスマッチングを展開しておりまして、より広範囲な形で有効なビジネスマッチングになるようにやっているというところでございます。

それから、本計画におきましてのポイントでございますが、一番は営業体制の再構築というところで、先ほどすこし説明が不足したわけでございますが、当行の営業体制につきましては、前の計画におきまして、中堅のところの方々が万やむなく退職したということございまして、営業体制が相当劣化している事実がございます。そういうときに、改めて再構築するときのノウハウということで、実は支店指導役ということをさきに申し上げましたけれども、このところに本計画の冒頭の期初のところの方々に3名新たに支店長経験者を中心に要員を支援いただきまして、その3名で先ほど申しましたように、支店に行きまして、3名の方は西日本シティ銀行における

支店長経験者でございますので、その支店長経験のノウハウ等も入れまして、支店長以下マネジメントのところを指導いただいているということで、具体的、実践的な業務指導ということを行っていただいているということで、これを一つの目玉にしたいなというふうに考えているところでございます。

それから、60名の営業体制再構築、営業体制を強化するための60名の渉外体制の捻出の部分でございます。

ご指摘のとおり、60名を一挙に事務部門あるいは本部部門から抜きますと、その業務のところの円滑化が阻害されるのではないかとということもありますし、あるいは、捻出したスタッフが十分なノウハウを持っているかということももちろんございます。候補者につきましては、3ページの横のところに研修計画というのを入れてあります。一応、新たに渉外担当者に投入する要員につきましては、初めて渉外担当になる、いわゆる融資経験も初めてだという者も多数おりますので、ここに書いてありますような研修計画、あるいは、OJTの実施をすることによりまして、早期の戦力になるように努めていきたいというふうに考えております。また、捻出した後の事務部門あるいは本部部門の効率化につきましては、これが最重要の課題であるという認識のもとに、それぞれの事務スタッフ部門、あるいはバックオフィス、あるいは本部部門におきまして、従来以上に業務の工夫、効率化を図っていきまして、この最重要課題に協力するというので、全行的な課題ということで、何とか繰り返ししていきたいというふうに考えているところでございます。

以上でございます。

○村本会長 どうぞ。

○松嶋委員 松嶋ですけれども、少し関係ないようなご質問で申し訳ないのですけれども、シンジケートローンというのはおやりですか。

○安藤頭取 ええ。一部前の計画でもやっております。

○松嶋委員 差し支えなければ、例えばその金額とか。

○安藤頭取 金額わかりますかね。

○松嶋委員 大体でいいのですが、何億円とか何十億円とか。

○安藤頭取 前期末で50億円ぐらいでございます。

○松嶋委員 50億円ぐらい。それと、エージェントというのはどういうところですか。例えばメガバンクとか信託銀行とか。

○安藤頭取 メガバンクが主として持ち込んでくるところでございます。

○松嶋委員 なぜお聞きするかといいますと、私、企業再生とか、そういう仕事をしているんですが、非常にシンジケートローンがありますと再生に障害になります。

一つは、例えばメガバンクがエージェントであって、信用金庫、あるいは県信連もシ団に参加しているときに、体力、考え方あるいは金融機関の制度の問題がありまして、なかなかシンジケートローンの参加行が一致できない、そういう問題が現実にはいっぱい起きてきております。それと、シンジケートローンというのは、融資をするときには非常に効率性がいいのでしょうけれども、一旦融資先がおかしくなったときのことは余り考えていないのです。それで、それは法的手続きをとっている債務者の場合もそうですし、私的再建手続きをとっている場合も同じで、なかなか多数決とか、あるいは、一致して結論を出さなくちゃいけないというときに、大変に障害になって、それがために再生ができないという例が大分出てきていまして、シンジケートローンというのも、メガバンクあり、県信連ありというようなものについては、そうしたこともやっぱりお考えになったほうがいいかもしれないというふうにも実務の中で考えているからお尋ねしたわけです。

○安藤頭取 直接的なお答えになるのかわかりませんが、当行の収益力を強化する観点からいいますと、シンジケートローンというのは、採算的に妙味があるかという点、それは非常に疑問ということでございまして、今後につきましては、シンジケートローンにつきましては、消極的な対応ということで、冒頭私どもの使命は、やっぱり地元の中小企業に対する、あるいは零細事業者に対する信用供与といえますか貸出ということでございますので、そちらのほうに傾注して進めていきたいというふうにも考えております。

○松嶋委員 わかりました。

○田作委員 5ページにあるように、大きさよりもがっちりもうかるビジネスモデルを追求されたいというのは大変な見識だと思います。その場合に、例えば一番下にあるような諸々のご当地の業種ですね、これをどう狙うか。こちらの詳しい計画書のほうには20ページ以降大変詳細な解説があるわけですが、この分野というのはどうなのですか。ただ、よその金融機関も当然狙われているし、あるいは、本当に細かいところだと今度信用金庫とかも入り込んでこられる可能性があるわけですが、その中で御行として、どういうビジョンでここを狙っていくのか。例えば一つの考え方は、西日本シティ、それから、長崎といったところと一種すみ分けて、各行とも無理してまで大きいリスクをとろうとは思わないと思うので、その中で、おのずからすみ分けてやっていくような感じなのか、あるいは、逆にこのあたりの銀行が入り込めないけれども、御行として狙えるようなところがあるのか、何かそんなような非常に

大ざっぱな今後のビジネスモデルみたいなものをお聞かせいただけますか。

○安藤頭取 今回、中小企業向け貸出推進の対象となる重点業種ということで、この3業種について従来以上に力を入れていきたいというふうに考えているところでございます。

従来、当地におきましては、この業種というのは比較的資金需要、もしくは食品加工業、製造加工業につきましても付加価値の拡大を目指していろんな投資計画を考えているというようなことがございまして、それに対して、手前どもが十分キャッチアップできていなかった嫌いがあるのではないかとというまずその認識がございまして、やっぱり当地で中小企業向け貸出を増やすには、ここのところを外しては、なかなか拡大といたしても難しだろうというので、まずこちらを攻めようということを考えてわけでございます。

具体的には、既存の、例えば医療福祉関連産業でございまして、私どもも一部、シェア的には数%でございまして、既に取り組みをしているところがございまして、先ほど言いましたように、その人的ネットワーク、あるいは、紹介等によりまして横に広げる。私どもが広げていく中で、ご紹介等々をお願いできないかとか、あるいは、西日本シティ銀行のほうで医療産業については非常に注力されているというふうに聞いていますので、その中で手前どもも一部関与していけないかとか、今まで十分こちらの業種についてフォーカスしてやっていったとは必ずしも言えない状況でございまして、ここはこの業種に絞って、もう一度この業種に関連する中小企業等の掘り起こしを西日本シティ銀行の紹介等も含めまして進めていきたいというふうに考えているわけでございます。

○村本会長 前期の総括というところの一つが、渉外体制、人員減少に伴う渉外体制の縮減等の問題があつてということから始まって、人の手当てをうまくしなければいけないというのが60人の増員という、そういうコンテクストだろうと思うのですが、さはさりながら、急にそういう人たちが戦力になるわけでもなからうというご心配がさっきございました。そういうことを考えますと、プレゼンの中でもおっしゃいましたが、既にさまざまな専門機関がございまして、企業再生であれば中小企業再生支援協議会とか、あるいは、地域のさまざまな企業の創造であるとか、あるいは、経営支援であれば中小企業基盤整備機構であるとか、あるいは、国の政策としての地域力連携拠点の試みであるとか、あるいは、それ以外の専門家集団がたくさんございますので、そういうようなところの支援を受けつつ、人員の渉外体制が整うのをあわせて待つというような、そういうような相乗効果をねらった方向性も必要ではないかというようなことも感じたものですから、ぜひその辺をお考えいただきまして、渉外力を高度化させる必要があるかなと。特に大分は地元には有力な信金もございまして、なかなか競争も大変ではな

いかと思いますので、ぜひその辺に取り組みれることが重要なことかなと思って伺っておりますので、もし追加的にご発言あればお願いしたいと思います。

○安藤頭取 前の計画の反省といいますか、特に企業再生のところにつきましては、前の期におきましては、立ち上がりのところで不良債権の処理ということで想定外の事象が発生しましたものですから、ほとんどそちらの対策に追われたということがございまして、必ずしも企業再生の取組みが着手も含めまして十分ではなかったというふうに反省しています。

今後につきましては、一応、不良債権の処理につきましては、おおむね処理が大体できているということがございますので、今後につきましては、むしろ企業再生の観点から取組みを強めたいというふうに考えていまして、その施策としては、整理回収機構の出向者の活用も含めまして、それだけでは必ずしも十分ではございませんので、従来以上に中小企業再生支援協会でございますとか、あるいは、当行も1名出向者を出しておりますけれども、県の産業創造機構との連携を深めまして、むしろ当行内部よりも、外部の知恵とかノウハウを借りる形で、より実効性を上げて取り組んでいきたいというふうに考えておりますので、よろしくお願いたしたいと思います。

○村本会長 ほかにいかがでしょうか。

いずれにしましても、前計画の経緯もございまして、安藤頭取も大変ご苦労が多いかと思いますが、ぜひ計画を着実に実行していただきまして、できれば終期における経営強化計画がうまくいくように、我々としてもぜひ支援をしたいと思っておりますので、よろしくお願いたしたいと思います。

ほかに特にご発言なければ、質疑は以上にしたしたいと思います。

どうも安藤さんありがとうございました。

○安藤頭取 どうもありがとうございました。よろしく今後ともお願いいたします。

(豊和銀行安藤頭取 退室)

○村本会長 それでは、冒頭の事務局の説明、そして両金融機関の社長・頭取のご説明等を踏まえまして全体討議ということにいたしたいと思います。両金融機関の新しい経営強化計画について何かご議論いただくことがあれば、率直にご議論いただければありがたいと思いますので、よろしくお願いたします。

田作さん、口火を切っていただけるとありがたいです。

○田作委員 紀陽ホールディングス・紀陽銀行については、割と、先ほどご説明いただいたように、合併も思ったよりはスムーズにいつているでしょうし、このぐらいの計画は達成できる

かなという印象を持ちました。

豊和銀行のほうは、なかなか厳しいものがありまして、営業力の強化というのも、さっき友永先生もお聞きしたように、なかなか難しいものがあると思うのです。相当現場へ行って尻をたたいて、やり方を見せながら体で覚えさせないと営業ってできないものだと思うのです。これをやるだけの時間的余裕とかがあるのかなというところで、かなりやっぱり今後とも厳しいものがあるだろうと思います。

ただ、私ちょっと申しましたように、若干のすみ分けというのはできるんじゃないかなという印象は持っているのです。昔であればシェア競争で、とにかくがらがん貸し込めという古きよき時代はあったわけですが、最近はやっぱり特定のところに貸し込んで、この貸出がある特定業種や特定の先に集中するのは好ましくないということのほうが一般的に考えられるようになってきていますので、その辺は多少自制せざるを得ない面があると思うのです。その空白を信金にとらせるかという、知らない信金よりは知っている豊和銀行にお願いしようとか、そんなような緩やかな連携に持っていかたいかなということ私は個人的には思っているのですが、ちょっとその辺で先ほどそういうご質問申し上げたわけですが、ちょっと印象論めいたコメントにすぎませんけれども、そんなようなところを感じました。

○村本会長 私もほとんど同感しますけれども、やはり紀陽ホールディングス・紀陽銀行のほうは、データを見ただけでもかなり順調だろうと思いますけれども、豊和銀行のほうは、おっしゃったようなところが一番問題で、それをどうやって補うかという時間との戦いみたいなところがあるものですから、非常に皆さん気になっていらっしゃるんじゃないかと思うんですけども、ほかにいかがですか。

○松嶋委員 これも私の感想みたいなものですが、豊和銀行について、私は九州の出身なので、九州の銀行をよく知っているのですが、地域銀行どうしの競争が非常に激烈ですね。それだけ第一線の営業が厳しいのだと思いますけど、そういう感じを持ちました。

○村本会長 友永委員。

○友永委員 紀陽ホールディングス・紀陽銀行については、皆さんおっしゃったように、従前の計画についても、かなり順調に来ておりますし、これからの計画についても、かなり現在の経済情勢を踏まえた非常に穏当な形で作っていらっしゃいますので問題ないだろうと思います。豊和銀行のほうは、やはり人が相当やめたということで、前回の計画を出した段階よりもレベル的には落ちたところから出発するという、かなり大変かな。ただ、何とかしなくてはいけないということは当然ございますので、やはりトップが現場に立って、それなりの中

核になる人間を中心に営業力をつけていくという、基本的なところから着実にやっていっていただいて、できるだけ効果を早く、その時間との勝負の中で出していただくしかないのかなど。いろいろ心配はございますけれども、やはりこれをきちっとフォローしていく必要があるんじゃないかというふうに考えました。

○村本会長 野村委員。

○野村委員 紀陽ホールディングス・紀陽銀行につきましては、確かに諸先生方おっしゃるとおりで、安定感があるかなというふうに思いますが、ただ、いかんせん営業のエリアをどういうふうにとらえていくのかという点について、私だけなのかもしれませんが、大阪の南部、北部のご説明がありましたけれども、そのあたりの営業が、既にいろいろ強い銀行のある中で、どのようなビジネスを展開していくご予定なのかということは、必ずしも具体的な形ではご提示がなかったような気がしますので、そこに少し関心を寄せて今後の展開を見ていきたいなというふうに思ったというのが感想でございます。

○村本会長 ありがとうございます。

私も特別言うことはないんですけども、紀陽銀行の、特に野村さんが言われた大阪の北部まで出て行って1,000件のうちの6百何件をやるというお話がありました。確かに競争の激しいところでなおかつやるわけですから、相当な無理もあるかもしれない。その辺はきちっと当局にもウォッチをしていただきたいと思います。

それから、聞きそびれてしまったんですけども、紀陽銀行の中に再生関係で、前回の議論のときに再生ファンドの「くろしおファンド」というのがあったのですけれども、その後でフォローしてみると、あれは1件とか2件ぐらしか実績がないということであったかと思しますので、再生活動にも取り組んでほしいというのもございます。

それから、豊和銀行については、先生方が言われたとおりでございます、九州北部というのは福岡銀行グループと西日本銀行グループと大きな2つの流れがあって、研究者としては大変おもしろい興味深いエリアでもあるわけですが、その中にまさに巻き込まれているところもでございます。ですから、そういうようなところで見ると、どういう形で地域金融機関としてきちとした生業を立てていくのかというところは大変気になるところでございますので、この辺も大いにご注意をしていただきたいと思いますというのが願望でございます。

この会では、いつも当局にきちとしたフォローアップをしてくださいというのを申し上げてしまうわけですが、我々も乗り出した船でありますので、大いにアイデアを出していただくようなことが必要になってくるのではないかと思いますので、引き続きよろしくお願

をしたいと思います。

西田さん、何かございますか。

○西田銀行第二課長 簡単に一言。いろいろとご意見ありがとうございました。

まず、紀陽ホールディングス・紀陽銀行につきましては、今、先生方からお話があった営業エリアの問題をどう考えていくかというご指摘がありました。私としては、紀陽銀行が与信の小口分散化とリスク管理を徹底するとかといった取組みを進め、与信ポートフォリオの健全性の向上を促していく。その中で地域密着型金融をさらに進化させるというお話だと思いますが、やはり取引先企業の付加価値を高めるような金融仲介機能を発揮していただきたいし、紀陽銀行もバブルの頃に大阪南部でいろいろな経験をしていますので、そういったことも我々監督当局として頭に置きながらフォローアップをしっかり行っていきたいと思っております。

一方、豊和銀行については、厳しいご意見いろいろとございました。

まずは、やはり金融仲介機能を安定的に発揮するためにも、今の経営陣のもとで、経営強化計画に沿って営業体制の再構築による営業力の強化というものに全力を挙げていただきたいと思っていますし、それが恐らく金融仲介機能を発揮するための大前提であるし、今後の将来を見据えるための大前提でもあるかなと思っています。私自身としても、銀行二課の責任者として、やはり豊和銀行の取組みについては、きめ細かくフォローしていきたいと思っていますし、それと並行して、経営陣との継続的な対話ということも行っていないといけないと思っています。その際には、やはり銀行の経営改善を促す、あるいは、新経営陣がその先を見据えた適切な経営判断ができるような、そういった具体性のある対話というものを心がけていきたいと思っています。いずれにしろ、しっかりと監督をしていきたいと思っております。

○村本会長 ありがとうございました。ほかに何かご発言ございますか。

それでは、以上のご意見を踏まえて、きょうの議事の取りまとめということでございますので、ここで先ほどのことが生きてくるわけですが、今回、紀陽ホールディングス・紀陽銀行と豊和銀行より提出された経営強化計画につきまして、紀陽ホールディングス・紀陽銀行については松嶋委員が、豊和銀行については野村委員が、それぞれ意見の取りまとめには参加されないという取り扱いにさせていただきました上で、当審査会の意見として、両社の経営強化計画を了承するという結論にいたしたいと思いますが、いかがでございましょうか。

ご異論ないようでございますので、当審査会としては、紀陽ホールディングス・紀陽銀行及び豊和銀行の経営強化計画を了承いたしたいと存じます。

これできょうの審議は終わりでございますけれども、ご案内のとおり、本日審議いただきま

した紀陽ホールディングス・紀陽銀行及び豊和銀行の経営強化計画につきましては、金融機能強化法及び同内閣府令の規定に基づきまして内閣総理大臣がその承認をしたときに、当該承認の日付等の事実及び経営強化計画の内容等を公表することとされております。本日ご議論いただきました両社の経営強化計画の承認及び公表は来週以降速やかに行う予定となっておりますので、それまでの間は本日の当審査会の開催は非公表の扱いとさせていただきたいと存じます。

また、今回の審査会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予定でございます。また、議事録のほうですが、こちらも当審査会運営規程に基づき会議から3年を経過した後に公表するというにしたいと思っておりますので、よろしく願いをいたします。本日の資料ですけれども、お持ち帰りいただいて結構でございますけれども、すべてが非公表ということになっております。経営強化計画の承認後におきましても、当該金融機関の業務を行っている地域の信用秩序を損なうおそれのある事項、取引者の秘密を害するおそれのある事項、業務の遂行に不当な不利益を与えるおそれのある事項は公表の例外とされておりますので、取り扱いにはご留意いただきますよう、よろしく願いをいたします。

それでは、以上をもちまして終わりですが、局長、何かございますか。

○畑中監督局長 長時間どうもありがとうございました。5年前に近畿財務局長を務めておりましたときに、紀陽銀行と和歌山銀行の経営統合に携わりました。先ほども出ておりましたように、カルチャーの違う銀行が本当に馴染んで、あの地域の再生に役に立つような金融機関になるのだろうかということを毎日自問自答しておりましたが、これは先ほど来られた片山頭取が強いリーダーシップを発揮して、融合と地域の再生に向けて頑張っているなというふうに評価をいたしております。ただ、大阪の泉南地域というのはまさに競争の大変激しいところで、奈良県あるいは兵庫県からも競争相手が来るところです。和歌山県経済が弱い中で、一部の大会社にだけ頼って生きていくわけにいかない。ですから、やはり小粒といえども、地域の企業を例えば上場させるような地道な活動を金融機関が行っていきませんか、なかなかすぐバラ色の絵が描けないような、そういう地域でございます。日本全国に多分同じような地域がたくさんあると思いますので、そこはやはり地域金融機関は、単に金融仲介でお金を右から左に貸すというだけではなくて、相手先企業の付加価値を生み出す、あるいは向上させるような、そういう仲介サービスをこれからさらに期待をしていかなければならないのではないかと実は今思っております。これはきちっとそういう形でフォローしていきたいと思っております。

それから、豊和銀行につきましては、先生方がおっしゃいましたような問題もございまして、時間の制約等々もございまして、フォワードルッキングに取り組んでいきたいと思っております。

が、まず足元は少しでもひとり立ちできるような営業面での足腰の強さ、あるいはリスク管理の強さ、そういうものを短期間にどこまで構築できるかということを銀行側と二人三脚で考えながら、将来的な課題の解決につきましても、当事者意識を持って取り組んでいきたいと思えますので、ご指導のほどどうぞよろしくお願い申し上げます。

どうもありがとうございました。

○村本会長 それでは、今日の会議は以上でございます。どうもありがとうございました。

以上

資料 金融機能強化審査会説明資料

### お問い合わせ先

金融庁 Tel 03-3506-6000(代表)

監督局銀行第二課

(内線 3392、3228)

---