

## 金融機能強化審査会議事録（第9回）

1. 開催日時 平成23年8月3日（水）9時30分～12時00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  
（東京都千代田区霞が関）
3. 出席者 委員 松嶋 英機（会長）  
同 多胡 秀人（会長代理）  
同 大澤 真  
同 家森 信善

以上のほか、畑中金融庁長官、細溝監督局長、三井参事官、長谷川監督局総務課長、西田銀行第二課長が出席した。

4. 議題 (1) 会長、会長代理の選任  
(2) 経営強化計画（株式会社北洋銀行、株式会社福邦銀行及び株式会社南日本銀行）の審議
5. 議事内容 別紙のとおり

(別紙)

【長谷川総務課長】 定刻となりましたので、ただいまから第9回金融機能強化審査会を開催したいと思います。

本日は、皆様ご多用のところ、ご参集いただきまして、誠にありがとうございます。また、新たに金融機能強化審査会委員にご就任をお引き受けくださいました方々につきましては、改めて御礼を申し上げます。

この後、新たに会長と会長代理をお決めいただくこととなりますけれども、それまでの間、金融機能強化審査会令第2条におきまして、審査会の庶務を金融庁監督局総務課で担当することとなっておりますので、私、監督局総務課長の長谷川が進行役を務めさせていただきますと思います。どうぞよろしく願いいたします。

それでは、お手元の議事次第に従って議事を進めさせていただきます。

最初に、私の方から本日ご出席いただいております委員の皆様方を五十音順でご紹介申し上げます。なお、名簿につきましては、お手元にお配りをしておりますので、ご参照いただければと思います。

まず、大澤真委員でいらっしゃいます。

【大澤委員】 大澤でございます。よろしく願いいたします。

【長谷川総務課長】 多胡秀人委員でいらっしゃいます。

【多胡委員】 多胡でございます。どうぞよろしく願います。

【長谷川総務課長】 松嶋英機委員でいらっしゃいます。

【松嶋委員】 松嶋でございます。よろしく願います。

【長谷川総務課長】 家森信善委員でいらっしゃいます。

【家森委員】 家森です。どうぞよろしく。

【長谷川総務課長】 なお、関根愛子委員は、本日所用によりご欠席ということでございます。

続きまして、金融庁の方にも人事異動がございましたので、ご紹介申し上げます。

畑中龍太郎金融庁長官でございます。

【畑中長官】 どうぞよろしく願いいたします。

【長谷川総務課長】 細溝清史監督局長です。

【細溝監督局長】 よろしく願います。

【長谷川総務課長】 三井秀範監督局参事官です。

【三井参事官】 よろしく願いいたします。

【長谷川総務課長】 西田直樹監督局銀行第二課長は留任でございます。

それでは、続きまして、当審査会の会長の選任をお願いしたいと思います。会長は金融機能強化法第50条第1項の規定によりまして委員の互選によるとされておりますので、どなたか会長のご推薦をいただければと思います。どなたか、いかがでしょうか。

【大澤委員】 僭越ではございますけれども、これまでの事業再生、それから金融におけるご経験を踏まえまして、松嶋先生に会長をお願いしてはいかがかと思っておりますけど、いかがでしょうか。

【長谷川総務課長】 ただいま大澤委員からご提案ございましたが、いかがでございますでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

【長谷川総務課長】 皆様、ご異議がないようでございますので、松嶋委員に会長の就任をお願いしたいと存じます。

【松嶋委員】 ありがとうございます。お引き受けさせていただきます。

【長谷川総務課長】 それでは、松嶋会長、恐縮でございますが、会長席のほうへお移りいただければと思います。

ありがとうございます。それでは、松嶋会長、これからは会長に議事進行をお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

【松嶋会長】 ただいま会長に選任されました松嶋でございます。よろしく願いします。

早速ですけれども、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ので、私としては多胡委員にぜひ代理をお願いしてはどうかと考えているのですけれども、いかがでしょうか。よろしいですか。

(「異議なし」の声あり)

【松嶋会長】 それでは、多胡委員、よろしく願いいたします。

【多胡委員】 お引き受けさせていただきます。どうぞよろしく願いいたします。

【松嶋会長】 それでは、続きまして、新しく金融庁長官に就任されました畑中金融庁長官よりご挨拶をいただきたいと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

【畑中長官】 金融庁の畑中でございます。昨日付でこちらの長官を拝命いたしました。先生方には今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。

本日は、金融機能強化法の審査ということで、ご参集を賜りました。お忙しい中、本当にありがとうございます。せっかくの機会でございますので、一言ご挨拶を申し上げたいと存じますが、先般、国会におきまして、この金融機能強化法が改正をされました。これは東日本大震災を契機にということでございますが、目的は2つございまして、1つは、被災地域において面的な金融機能を維持・強化をする。もう一点は、預金者に安心していただける万全の枠組みを設けるということで法改正をいたしました。ただ、その前提といたしまして、一般法部分について5年間適用を延長するという措置を講じております。実は、この点はあまり注目されておきませんが、このままであればこの法律は来年の3月で期限切れになったところ、今回の災害を契機に本体部分も5年間延長したということでございます。金融システム維持のためのセーフティーネットが5年間確保されたということでございますし、利用者側の銀行、金融機関にいたしますと、経営判断のもとで、資本政策としてこの枠組みを今後5年間使い得るということで、これも選択肢が広がったということでございます。それをベースに震災特例というのが講じられているわけでございます。

本日のご審査に当たりまして、計数的な問題、いろいろ目標数値を掲げておりますけれども、それはでき上りの結果でございます。むしろ今回の監督指針で書いておりますような、いろいろな局面における金融機関の取組み姿勢、具体策ということを掘り下げて、ご審査を賜るようお願いを申し上げます。

全般的には、この3行ともよく頑張っていると思っておりますけれども、なお、ご努力いただく余地もあろうかと思っておりますので、その辺もぜひ有益なアドバイスを先生方からしていただければ大変参考になると思っております。

今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。ありがとうございました。

【松嶋会長】 ありがとうございます。

それでは、続きまして西田銀行第二課長から、今回、平成20年改正の金融機能強化法に基づいて、北洋銀行、福邦銀行及び南日本銀行より提出されました新たな経営強化計画について、ご説明をお願いいたします。

【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、私の方から、A3の大きな紙に沿いまして、ご説明をさせていただきたいと思っております。本日は、この後、3行の頭取からプレゼンテーションがあるわけですが、その前に

私の方で3行を並べる形で、簡単に3行の概要と計画の概要について、お手元の資料を使いましてポイントを絞って、ご説明をさせていただきたいと思っておりますので、よろしくお願ひします。

早速ですが、1ページ目をご覧いただきたいと思っております。ここには3行の概要を簡単に紹介させていただいております。北海道の北洋銀行、福井県の福邦銀行、鹿児島県の南日本銀行です。これらの銀行につきましては、平成21年3月に北洋銀行に1,000億円、福邦銀行に60億円、南日本銀行に150億円の資本の参加をさせていただいております。下のほうに平成21年3月末と平成23年3月末の計数を並べておりますが、預金量で見ますと、北洋銀行が約6兆7,000億円、福邦銀行が約4,000億円、南日本銀行が約6,000億円でございます。

それと、自己資本比率のところをご覧いただきたいのですが、平成21年3月末のところ、括弧内は資本参加前の3月末の数字ですが、北洋銀行についてはリーマン・ショック後の有価証券の減損処理等を踏まえて■■■■まで低下した自己資本比率が、資本増強いたしまして足元10%台に回復しています。福邦銀行も同じように■■■■まで低下したものが資本参加することによって8.50%まで回復しています。南日本銀行も同じように、ここは■■■■まで一旦低下したわけですが、資本を増強して8.51%まで回復しています。そういう意味では、将来の価格変動リスク等をできるだけ排除する形で資本を入れておりますので、資本基盤という意味では盤石になったのではないかと考えております。

下には、損益の数字が並んでおりますが、一言で申しますと、3つの銀行ともリーマン・ショック後の平成21年3月期決算では、多額の有価証券の減損処理等を行った関係上、大幅な赤字決算を計上しています。ただ、足元の平成23年3月期におきましては、与信関係費用の減少等もあって黒字を確保しています。また、有価証券の評価差額金も、各行とも足元では評価益を計上する姿になっておりますので、そういう意味ではリスクを大きく排除できたのではないかと考えております。ただ、3つの銀行とも今後は収益力の強化、これは短期的な収益力ではなくて、中長期的な視点に立った収益力の強化策というものが必要で、そのためにも金融仲介機能の発揮をいかに工夫していくかということが大きな課題になっていると認識しているところであります。

それで、2ページ目以降が新経営強化計画の概要でございます。ご案内のとおり、計画では経営改善の数値目標と中小企業に対する信用供与の円滑化の数値目標、両方を定めることになっております。この2ページ目は、そのうちの経営改善の目標ということで、収益性の目標では各銀行がコア業務純益かコア業務純益ROA、どちらかを選択して目標値を定める。

②の方の効率性の目標では、業務粗利益経費率について、その数値目標を定めるということであり、それぞれ計画の策定の基準としては、計画の終期で達成すべき目標というものが計画のスタートの水準を上回っている、あるいは業務粗利益経費率であれば下がっていることが必要であるということになっておりまして、この数字の右端のシャドーの部分を見ていただきますと、平成26年3月期、いずれの銀行もコア業務純益、あるいはコア業務純益ROAをここに始期比と書いてある水準に上昇させる、それを目指すということにしております。下の業務粗利益経費率についても、右端の始期比のところをご覧くださいとわかりますように、1.36ポイントとか、あるいは3.74ポイント、0.39ポイント、さらに下げていると、そういった計画を立てているところでございます。

それと、3ページ目が中小規模事業者に対する信用供与の円滑化の目標でございます。これは、1つは中小企業向けの貸出残高と比率、もう一つは経営改善支援先の取組割合というものを目標値として定めることになっております。いずれも毎年9月末、3月末の貸出比率、あるいは経営改善支援先割合というものが、その計画のスタートの水準と同等、またはそれを上回るものであることという決まりになっておりまして、これも右端のほう、それぞれご覧くださいますと、例えば北洋銀行ですと、貸出残高で400億円、比率で0.04ポイント。福邦銀行では、残高で54億円、比率で0.22ポイント。南日本銀行については、50億円で0.05ポイント。これだけの上昇を目指すということになっております。残高に比べて比率の伸びがちょっと小さいように見えますが、どうしても総資産、預金の吸収で総資産が増えるものですから、率を上げるというのはかなり難しい中で、わずかながらでも上昇を目指すという計画を策定しているところであります。

それと、下の経営改善支援先割合についても、これも右端をご覧くださいますように、北洋銀行で0.29ポイント、福邦銀行で1.01ポイント、南日本銀行で0.16ポイントの上昇を目指すということで、每期、半期ごとにコンスタントに経営改善支援に取り組んでいくという計画を策定しているところであります。

以上が計数でございますが、先ほどの長官の挨拶にもありましたように、この計数目標はあくまでも達成目標でありますので、そのためにどういった施策をそれぞれの銀行が実行に移していくか。この3年間の計画の中の取り組みということではなくて、それが今後作っていく3次、4次の計画にちゃんとつながっていく施策であるかと、そういったところが大事ではないかと思っております。

4ページ目以下で、そういった具体的な施策について、少しポイントを絞ってお話をさせ

ていただきたいと思います。各銀行の経営強化計画に盛り込まれております施策の取り組み方針でありますとか、具体的な内容につきましては、計画自体の審査と各銀行の頭取とも何度か意見交換をさせていただきまして、その上で整理をしてみたものが4ページ目以下の表です。計画自体はそれぞれ50ページ程度あるものですが、それを1枚に凝縮してあるので、後ほど各頭取が詳細な自行の今後の取り組みをアピールされると思いますが、私のほうは、その中で特にポイントと思われるところを整理したものでございます。

まず北洋銀行ですが、上の四角を見ていただきますと、旧計画では計画の数値目標に向けて融資の増強であるとか、当行が提供できるソリューションというものを顧客に当てはめていく。そういった取り組みが短期的な成果を上げることに重点が置かれてしまった面もあるのではないかとといった反省に立たれております。その上で新計画においては取り組み姿勢や発想というものを顧客目線、あるいは顧客との接点を持つ営業店に重視を置くということで、顧客を知ること徹底して、コンサルティング機能を発揮しながら、顧客の経営課題への対応、あるいは販路拡大の事業支援を実践することによって過度な金利競争に陥らないような形で、円滑な信用供与に取り組んで、自らの収益力につなげていくといった大きな方針のもとでつくられているわけです。

そういった方針の中で、新計画では5つの柱を立てております。1つが、多様化する顧客ニーズに応えるための金融仲介機能の強化。2つ目が、企業ライフステージに応じたコンサルティング機能の強化。3つ目は、そのための業務プロセス見直しによる効率化の徹底。そして、4つ目はそれを支えるための人材の活性化。さらに、5つ目はそのコンサルティング機能をしっかりと発揮するための態勢固めということで、内部管理態勢とCSRの取り組みの強化、こういった5本柱を立てております。

今日は、私の説明としては1つ目、2つ目、4つ目の柱について少し触れさせていただきますが、まず1つ目の柱について、①のところでは、医療とか農業、食品、観光等々を成長分野と位置づけまして、それに積極的に取り組んでいく。②は、大・中堅企業取引で培ったいろいろなファイナンス手法を中小企業にも提案できるようにしていく。③は、中国を中心とした海外進出の支援であるとか、海外商談会を通じた海外ビジネス支援というものを強化していくということに取り組もうとしております。それぞれ括弧書きで具体的なメニューを少し書かせていただいております。

2つ目の柱が、企業のライフステージに応じたコンサルティング機能の強化ということで、ここは顧客の経営課題解決のためのPDCAを強化しようという取り組みであります。まず、

顧客との日常的・継続的な接点を充実し、自分の銀行に蓄積されている企業情報の分析力とか、個社別の経営課題の把握力を強化する。あるいは企業のライフステージ、創業期であるとか、成長期であるとか、成熟期、事業承継期等々に応じたソリューションを提供していく。それと、取引先企業の経営課題やニーズの一元的管理のための本部組織の見直しと管理ツールの導入。それぞれバラバラにニーズを把握するのではなくて、組織として把握する体制をつくるといったものがこの計画の中に盛り込まれています。

もう一つは、4番目の人材の活性化です。これの②、③をご覧いただきたいのですが、取引先の経営課題の解決に向けた長期的な取組みを評価する業績評価、あるいは人事評価体系の導入を目指して検討を進めようということが計画の中で謳われていること。各業界の特性に応じた研修の充実で専門性を強化するとか、本部による実践的な研修、帯同研修等を強化する。こういったもので人材の活性化を図っていこうという計画になっているところであります。

以上が北洋銀行の整理したポイントでございます。

次が、5ページ目でございます。福邦銀行でございます。これも上のほうの四角の中をご覧いただきたいのですが、旧計画では貸出金をしっかり増やそうということで6,000先訪問運動というものを展開してきたわけですが、これについて顧客との信頼関係の構築という点では一定の成果は見られたんですが、その先の成果という点では、訪問自体が目的化してしまって、取引の深耕とか新規開拓が十分にできなかったということ。あるいは、専門性を重視して渉外行員の役割を本部で詳細に制度化してしまったがゆえに、営業現場では渉外活動がかえって非効率になってしまったという反省。さらには、この銀行は資本を入れる手前の状態は少人数・多店舗展開をしまして、それぞれの営業店の力が弱かったということで、この資本参加を機に、最初の計画で営業力を強化するために店舗の統廃合を組み込みましたが、貸出金が統廃合によって予想以上に剥落してしまったこと。こういった大きな反省に立ちまして、今回の計画では課題解決型の提案の営業を徹底するということと、業務運営体制を最初の計画の反省を踏まえて再整備をしまして、できるだけ営業現場の実情に目を向けて、組織体制を柔軟に運用することによって営業現場の行員のモチベーションを維持しつつ、縮小均衡の兆候というものを払拭して業容拡大、収益の向上を目指すといった大きな方針のもとで取り組もうとしております。

具体的には、新計画は、金融仲介機能の強化による財務基盤の安定化ということで3つの柱を立てております。1つは業務運営体制の整備、2つは収益力の強化、3つ目は業務の効率

化ということで、特に重要なのは、この1つ目、2つ目のところであります。

1つ目では、例えば店舗の役割・体制をもう一度見直して再編を加えるとか、あるいは営業店を統廃合した関係で、それぞれの個々の店舗にいろいろなすき間ができるのでブロック体制を導入したのですが、それが制度化されてなかった弊害がありましたので、今回しっかりと制度化をして、営業店の主体的活動中心の営業体制に切りかえようとしております。さらには渉外の業務専担制を大きく見直して、もう一回、細分化されたものをもう少し統廃合して再編をし、営業現場の実情に合わせた柔軟な運用を図っていこうと切りかえています。

さらには、営業店別の中期経営計画をつくり、その進捗状況を管理するという一方で、営業店そのもののマネジメント力の向上を図る、あるいは経営強化計画の実効性を高めるということと、営業店によっても中長期的な視点に立った主体的な取り組みというものを促進したいということを計画しているところであります。

さらには、そのための人材育成ということで、特に若手行員の計画的な育成に力を入れることと、新人事考課制度を昨年10月に導入したばかりですが、それをしっかりと実践をしていくということが、この計画の中に謳われているわけです。

さらに、2番目の収益力の強化では、「新增現守」運動の展開ということで、外部企業情報機関の情報を活用して新規開拓をしっかりと進めることと、やっぱり今大事なのは既存取引先への対応ということで、そこについては、いろいろなサービスを提供することによって融資シェアの引き上げとか、当行の営業基盤のある中核的な取引先をしっかりと増やしていくと、そういった取り組みをしようとしております。

さらには、営業店ごとに策定した貸出構成見直し計画をやることによって、訪問活動の実効性を高めていこうとしております。

さらには、課題解決型提案営業の実践とか、今まではなかなか渉外が訪問しても、その訪問の内容が本部には見えないという状況がありましたので、渉外支援システムを使って営業現場での営業活動内容の見える化の推進によって、より訪問運動の質の向上を図ろうとしています。かなり地道な取り組みですが、こういった取り組みを新頭取のもとで実行していこうとしているのが今回の計画であります。

そして、3つ目が南日本銀行でございます。南日本銀行は、旧計画では、農林水産業とか、製造業とか、いろいろな幅広い業種を対象にしまして産業別にアプローチをするという融資戦略をとっておりました。これによってボリューム的には計画を上回る成果も上げられ

たわけですが、翻ってみると、コンサルティング機能を発揮して経営を支援するという観点からは、なかなかその支援対象の焦点が定まらず、不十分な成果となったという反省を踏まえております。

新計画においては、この銀行の与信ポートフォリオの中で残高とか取引先数の割合が大きくて、要注意先以下、残高も大きい4業種を対象にしまして、新たな販路開拓等を支援するコンサルティング業務というものを導入する予定です。組織的・継続的な本業支援を実践することによって金利競争というものを回避しつつ、自らの収益力、長期的な目線に立った収益力の強化につなげていこうとする、こういった大きな考え方のもとで今回の計画がつくられています。

特に、この新計画のところで3つの柱が立っております。収益力の強化、経営の効率化、資産の健全化。この中でも特に1番のところでございます。新たな販路開拓を支援するコンサルティング業務というものを導入するという点で、ポイントといたしましては、当行が取引先の販路開拓、あるいは事業運営方法の改善を支援することによって、顧客の売上高であるとか、営業キャッシュフローの改善を図っていく。顧客との間で事前に合意した改善目標に達した場合に限って、当行がその成果報酬として業務委託手数料を受領するという取り組みであります。

下のほうに幾つかポイントが書いてありますが、支援先の経営に責任を持って組織的・継続的に実践していくということ、あわせて、ここでやっぱり副次的な効果というものを期待しております、企業実態把握力を向上させるとか、信用コストを抑制するとか、あるいは当行のイメージの変革です。大きな銀行、地元の銀行があるのですが、それと対峙して自分の特色をしっかりと出していくということ。それと、新取引先の増加等の波及効果ということを目指していきたいということです。

ただ一方で、この業務は初めての業務ですので、最初の円滑な運営、あるいは適正な実施というのが重要ですので、行動規範なりコンプライアンス規範というものをつくりまして、それを策定・公表していくという取り組みをしようとしております。

さらに、この業務というのは営業店任せにすると円滑な業務運営にも支障を来しますので、まず入り口では本部の営業統括部を中心とした営業店に対する指導態勢、支援態勢を構築しようとしております。

それと、それぞれかなり難易度の高い業務でございますので、各行員のレベルアップということで、業務マニュアルをしっかりと整備するとか、商流情報データベースを整理して

いく。あるいは外部専門家を積極的に活用する。こういった態勢整備面も組み込もうとしております。この業務については、本年度の上期にこの態勢をしっかりと進めた上で下期から実施できるように、現在、作業を進めているところと聞いているところでもあります。これが南日本銀行の大きな今回のポイントであろうと思います。小さく産んで大きく育てたいと頭取もおっしゃっております。これがまさしくコンサルティング機能をしっかりと組織として強化していけるかというのが大きな課題になっているところなので、大きなチャレンジではないかと思っております。

7ページ目以下は、責任ある経営体制の確立に関する事項でございますが、各銀行とも平成21年3月に資本を入れる際に、旧計画でしっかりとガバナンス体制を整えるということをつくりまして、それを着実に実施しているところです。そういった整備を強化している体制をベースにしまして、さらに強化していくという観点から、その間、当局の検査の指摘も踏まえまして、幾つか追加的な取り組みを実施することとしております。今日の説明は割愛させていただいて、この後の頭取のご説明に委ねたいと思いますが、右側のほうに新計画で追加される項目を幾つか書かせていただいておりますので、ご覧いただければと思います。

以上で私の説明を終わらせていただきます。ありがとうございました。

【松嶋会長】 ありがとうございました。

(北洋銀行横内頭取 入室)

【松嶋会長】 それでは、続きまして、北洋銀行の横内龍三頭取から経営強化計画の概要についてご説明をいただき、その後、質疑応答の時間を設けさせていただきたいと思いません。

それでは、横内頭取、よろしく願いいたします。

【横内頭取】 北洋銀行頭取の横内でございます。私ども北洋銀行は平成21年3月に1,000億円の国の資本参加を得まして、この間、3カ年の経営強化計画の下に中小企業金融の円滑化に注力してまいりました。

以下、前経営強化計画の達成状況と、それから新経営強化計画の考え方と具体的な方策、それから最後に国による資本注入の返済に対する考え方を申し上げたいと思います。お手元の経営強化計画ダイジェスト版に沿ってご説明してまいりたいと思いますが、説明に入る前に、北洋銀行の現況と、それから私どもの営業基盤であります北海道の経済情勢について、ごく簡単に触れておきたいと思えます。

北洋銀行は、札幌北洋ホールディングス傘下のグループ中核銀行でございまして、平成10年に破綻いたしました北海道拓殖銀行の道内営業資産を承継いたしました。また、平成20年10月、すなわちリーマン・ショックの最中でございましたが、グループ内で北洋銀行と札幌銀行が合併をいたしまして、業歴としては6年後の平成29年、すなわち2017年に創業100周年を迎えます。

店舗数が現在190ございまして、2行合併の後、43か店を統廃合しております。道内の貸出シェアが約30%弱。また、帝国データバンク社の調査によりますと、アンケート調査ですが、メイン先数が2万3,112社カウントされておまして、これは全国の銀行の中で数の上で第5位、地銀では第1位となっております。地域金融機関として北海道の中ではトップの規模を有しております。

北海道経済の現況でございまして、北海道は人口が約550万人、全国比の面積が22%ございます中の人口比率は4%でございまして。製造業のウエイトが低い産業構造でございまして、長年、公共事業への依存度が高い経済体質となっております。輸出主導の成長になかなか乗り切れない地域でございまして、昨今の公共事業の抑制もございまして、経済は長期に亘り低迷を続けております。中央との地域間格差は拡大しつつございまして。

北海道経済の低迷、加えまして、先の東日本大震災の影響と先行き不透明感が強まる中で、資金需要はこのところ縮小の一途をたどってきておまして、金融機関の貸出競争が一段と激化しております。

それでは、計画の具体的説明に入らせていただきます。

まず、前経営計画の総括でございまして、1ページに新旧の経営計画の考え方が示されておりますが、前計画は、リーマン・ショックに伴い毀損した財務基盤の再構築を図る中で、地域金融機関の使命でございまして中小企業金融の円滑化を主眼として策定いたしました。そのための具体的取組みとしては、従来から取り組んでおります地域密着型金融を積極的に推進するという軸足を掲げてございまして。前計画の下で財務基盤の再構築につきましては、概ね目的を達成しつつあると自己評価しております。すなわち、与信コストの面では、保守的な引当と与信リスク管理の強化によりまして、私どもの経験的な巡航速度、年間与信コスト額で100～120億円の範囲内に収束しつつあります。

また、有価証券運用面では、国債等の安定的な資産と、それから株式を含みます資産、すなわちリスク資産との比率がスタート時点では70対30くらいでございました。これを90対10という目標を掲げてポートフォリオの変更をしましてまいりましたが、現在は87対13とい

う形で、かなり目標に近づきつつあります。

前計画で掲げました数値計画ですが、これは2ページに表にいたしてございますが、(1)左上の収益指標のコア業務純益が若干未達となりましたものの、その他、全項目で計画の始期対比で改善してございます。

続きまして、新経営計画の考え方と具体的な方策についてご説明します。また1ページに戻りますが、右半分でございますが、新計画は、財務基盤再構築の成果を踏まえまして、主眼をお客様目線、お客様との接点を持つ営業店重視の徹底に向けた変革を加速していく。更に言いますと、お客様と地域の発展とともに、当行の成長を図ることを狙いとしております。すなわち、第1点は本業トップラインの推進を通じた収益力の強化と経営の改善、2点目といたしまして信用供与の円滑化を通じた北海道経済の活性化への寄与、これを柱と認識しております。

そのための手段といたしましては、お客様との信頼関係の一層の強化を目指しまして、地域密着型金融を当行のビジネスモデルとして推進から確立するということを掲げてございます。前述のとおり、北海道におきましては金融機関の貸出競争が一段と激化してきておりますが、何とか私どもとしては過度な金利競争を回避したいと考えておりまして、そのためには北洋銀行が提供する総合サービスの質を高め、差別化を図り、最終的にお客様に選んでいただける銀行を目指すこと、すなわち地域密着型金融を愚直に推進することが重要との基本的な考え方をバックとしております。

そこで、以下、1点目の経営改善の目標と2点目の信用供与の円滑化と北海道経済活性化という2つの部分に分けて計画の具体的内容をご説明申し上げます。

3ページになりますが、まず経営改善の目標としては、前計画と同様に2つの数値目標を掲げました。この左半分のところをご覧いただきたいと思いますが、第1点はコア業務純益でございます。始期対比14億円の改善を目指すこととしております。第2点は業務粗利益経費率、始期対比で1.36%の低下を目標としております。

目標達成の具体的な方法としては、以下の5つの具体策に分けて計画を立てております。4ページをご覧いただきますと、方策の第1点目は、多様化するお客様のニーズに応えるための金融仲介機能の強化ということでございます。医療や農業、食品、環境、観光等、北海道における成長分野への支援、あるいは多様な提案、ソリューションをしっかりと提供していくこと、中国を中心とする中小企業の海外進出を積極的に支援していくことなどを掲げてございます。

5ページに参りますと、方策の第2点目でございますが、企業ライフステージに応じた「コンサルティング機能の強化」という点でございます。企業が、そのライフステージに対応して、どのようなニーズを有しているか、これをしっかり現場で把握し、ニーズに対応した最適なソリューションの提供を心掛けたいということでございます。コンサルティング機能の強化、これは今後の業務推進面での最重要テーマと認識いたしております。

方策の第3点目は、業務プロセスを見直すことによる「効率化の徹底」でございます。この経営の効率化につきましては、経費削減の段階から、更に業務プロセス見直し、すなわちBPRの一層の徹底、本格化への段階へ入ってきております。人員をコンサルティング機能強化や経営基盤へ再配置していくための見直しを積極的に進めてまいります。

方策の第4点目は、「人材の活性化」ということを7ページに掲げてございます。新計画、地域密着型金融の推進は人材にかかっており、人材育成が鍵でございます。専門的能力を備えた人材によるコンサルティングと、そのニーズに合致した提案がサービスの差別化を実現させるということでございますので、ある意味では経営強化計画の人材育成は柱中の柱であり、かつ成否を握っていると認識しております。

方策の第5点目としては、内部管理態勢の強化とCSRの取り組み強化を掲げました。信用は金融機関の根幹とも言うべきものでございますけれども、内部管理態勢を確立し、リスク管理を強化すること、一方でCSRを積極的に推進し、顧客満足度の向上を図ることがお客様からの最終的な信頼・信用を獲得する基本であるという考え方から、サービスの質と信用の基盤の高さが最終的にお客様に選んでもらえる銀行となるための大前提という意味で、そこに施策を掲げてございます。

それでは、次に第2のテーマでございます信用供与の円滑化と北海道経済の活性化についての施策でございますが、これも前計画と同様に3つの数値目標を掲げてございます。9ページ、左上の表のところでございますが、まず第1に、信用供与、これは中小企業向け貸出の末残ですが、始期対比400億円の増加、それから当該貸出の総資産に占める割合を始期対比で0.04ポイント増加することを計画といたしております。

それから、もう一点の数値目標は、1枚飛びますが、11ページの左上に経営改善支援等取引先企業数の取引先企業総数に対する割合という形で、始期対比の割合が2.41%から2.70%へ0.29ポイントの改善を目指すこととしております。このうち、中小企業向け貸出の増加の400億円という額でございますが、資金需要が前年対比でマイナスの経済情勢の下にありましては、かなり意欲的な目標と認識しております。これらの計画を実現するため

の具体的な施策は9ページから11ページに記載のとおりでございますが、この分野でも基本はあくまでも地域密着型金融を愚直に推進することであり、なかんずく最大の経営課題はコンサルティング機能の強化にあるというふうに考えております。

また、北海道経済の活性化のためには、11ページに掲げてある具体策の中の創業・新事業開拓支援、ここに特に意を用いてまいりたいと思っております。北海道におきます事業所数は、ここ数年、減少の一途をたどっております。何とかこうした縮小経済を拡大の方向、活性化に向けて取り組んでまいりたいと思っております。

なお、最後の12ページには経営強化計画の推進がこれまで述べてきましたような業務推進一本にならないよう、経営面では内部管理態勢とリスク管理態勢に十分配慮していくこと、そのための留意点を記載してございます。

最後に、計画の本体には書き込んであるのですが、ダイジェスト版には記載を省略させていただきますました公的資金に対する私どもの現時点での認識という点でございます。1,000億円の国の資本参加を得まして、私どもは北海道におきましてリーマン・ショック後の経済低迷の中で中小企業金融の円滑化に、この支えによりまして邁進してまいることができました。もっとも一方で、公的資金につきましては国民の負担による支援でございまして、できるだけ早く返済すべきものという基本的な考え方でおります。前経営計画の下で、私どもは400億円の内部留保を積み上げることができました。仮に少し内輪に見積もりまして、当期純利益が200億円、毎年150億円の内部留保積み上げを図ることができれば、あと4年で1,000億円の内部留保積み上げが可能という計算になります。したがって、私どもは遅くとも6年後の100周年までには、この公的資金、すなわち国民の皆様の負担を返済していきたいと考えております。

新経営強化計画は、こうした展望の下に計画されたものでございまして、いわば私どもの決意と覚悟を記載したものでございます。新経営強化計画をどうかぜひご承認賜るよう、お願い申し上げます。

私の説明は以上でございます。

**【松嶋会長】** ありがとうございます。

引き続き、質疑応答に入らせていただきます。後で、これが全部終わりました、事務局の説明も含めまして、本日の議題全体につきまして討議の時間を設けさせていただいております。したがって、この場では特に横内頭取からご確認したい点、そういったものを中心にご意見をいただければと思います。どなたからでも結構でございますから、いか

がございましょうか。

**【家森委員】** 名古屋大学の家森と申します。大変意欲的な計画を拝聴いたしました。2、3教えていただきたいのですが、1つが、成長分野への支援ということで、「北洋成長基盤強化ファンド飛翔（はばたき）」ということを挙げられております。これはファンドという名称からしますと何か投資をするのかなと思うのですが、他方、日銀の資金を利用してということですので、具体的にどのような形の支援方法があるのかというのを教えていただきたい。

第2は、北海道は製造業が少ないということですので、どうしても外需を取り込むのが難しいとは思いますが、逆に観光のように呼び込んでくるというような形は非常に期待できるのではないかと思います。日本全体が縮む中でいうと、観光などは非常に期待できて、頭取もここに挙げられておりますが、具体的に、自治体、関係団体との連携した取組みという肉付けをもう少し教えていただければと思います。

それから、3つ目、人材の活性化のところで長期的な取組みを評価することについて、私もおかねがね重要であると思っけると同時に非常に難しいと思っけるのですけれども、具体案がございましたら教えていただければと思います。

以上3点です。

**【松嶋会長】** ありがとうございます。

**【横内頭取】** それでは、今の3点、順を追ってお答えさせていただきます。

まず、「飛翔（はばたき）」でございます。これはファンドという名称をつけてございますが、資本参加ではなくて貸出という形態で、ファンドというのは、ある程度、我々がそうした仕組みで目標としておりますボリュームを予定しておりますもので、そういった名称となっております。環境などの分野の資金需要、こうした分野の通常貸出に対して、レートをおある程度ディスカウントして積極的に需資を喚起する、あるいは資金需要に応じていくという考え方に立っております。ある程度、成長分野での、先ほど申しました新事業に対する中小企業の意欲的な取組みを積極的に支援する1つの施策となります。

このほかに、私ども、今、委員のご質問にありました出資型のファンドも、成長ファンドというような形のものを2つほど作って取り組んでおります。しかしながら、この分野は実績が非常に悪くて、取り組んだ中の3割、4割は既にもう事業が成功しない結果を迎えているというようなことで、新規事業を本当に育てていくというのはなかなか難しい点がございませう。ただ、先ほど申しましたように、これをやらなければ北海道は活性化しないと、

このように考えております。

それから、観光についての考え方は、委員がご指摘のとおり、これは製造業のウエイトの乏しい北海道におきまして一番手っ取り早く外貨を稼げる道で、特に海外からのインバウンドに取り組んでいく。これは道庁をはじめ、観光関係者の一番の願いでありまして、私どももこれに積極的に参加していく。海外からのインバウンドを推進していくためには、まず受入れ体制、これが非常に重要でございます。これは観光・旅行会社がその接点になるわけですが、それ以上に、受け入れるホテルや、北海道へ観光客を迎えて、どういう過ごし方をしてもらうか。あるいは、基盤整備が非常に重要ございまして、ホテル業界や、道内交通関係者等の観光へ向けての新しい資金需要に積極的に加わっていくというふうに考えております。

それから、人材活性化の面は、既に取り組んでおりますのは、例えば融資ないし渉外に関する外部講師による行内研修の機会を増やし、かつ、研修対象者を拡大してやっておりますが、こうした集合研修的なものだけでは、なかなか成果が上がりませんので、1つのOJTということがございますけれども、1つ1つの案件で、若い世代、あるいは中堅世代の専門性を育成していくということがございます。

今、1つ手がけておりますのは、支店で行われました好事例、取組みの事例で良かった事例を積極的に全店共有のノウハウ化していくということに力を入れて推進中でございます。もちろん失敗から学ぶというのは一番の前提ですが、むしろ前向きに行くときに、良い事例が全店にノウハウとして集積されていくと、このようなことを今、一生懸命取り組んでおります。

**【松嶋会長】** ほかの委員、いかがですか。大澤委員、お願いします。

**【大澤委員】** プライスウォーターハウスコーパースの大澤と申します。経営強化計画については非常によく練られたといたしますか、まさに地域密着でこういうことをやられていかれるという方向性については全く違和感がないですけれども、その上で2つご質問させていただきたいと思います。

1つは、今回、相当いろいろな施策を盛り込まれているかと思うのですけれども、その施策が本当に実効性が上がるといえますか、最終的な目標を達成する上で本当に有効な施策なのかどうかということをやったり検証しながらやられていかれるということが必要なんだと思います。そういう意味で、よく経営管理でやりますのは、例えば施策についての、細かいKPIとか、バランスト・スコアカードみたいな定量的ないろいろな中間目標みたいなもの

を立てて、それが達成できたか、あるいは、それで今度は最終目標にどう連結したかというところを見るということがよくなされるかと思うんですけれども、その辺の行内での取組みについて、もし教えていただければということ。

それからもう一つは、先ほどの先生の質問とも関連するのですけれども、観光がやはり非常に重要な一方で、今、震災ですとか、あるいは放射能の問題で、特に北海道の場合は海外の観光客が非常に重要かと思うのですけれども、そこがかなり減っている。これがどのくらい続くかというのは政府の方でも非常に心配しているところではあると思うのですけれども、まさにそういう危機的な状況に直面をされている中で、北海道全体の観光業の状況を打開する上で北洋銀行として具体的に何か取組みをされていることがあれば、ぜひお聞かせいただければと思います。

**【横内頭取】** まず第1のこの計画を今後進めていく過程の中での検証と、それから達成に向けての取組みですが、ご案内のとおり、まさにいろいろ物事を具体的に実施させていく場合のPDCAというのは、何事につけ非常に大事なポイントと自覚いたしております。この施策の達成状況につきましては、行内では基本的には年度ごとの計画という段階的なものを内訳ごとに見ておりまして、年度の達成については最低、上期と下期で分けて、その点をチェックしていくことは、前計画の下でもそうでしたが、行内ではそういう態勢を整えております。途中で計画について大きく外部環境が変わりそうな時点がございました場合には、そういった状況を踏まえて、この計画をできるだけ達成する方向へ向けての施策の練り直しが必要だと考えております。

それから、第2点の観光ですが、ご案内のとおり、東日本大震災の後、北海道も全国の状況と同じようにインバウンドが激減というか、4月、5月の時点ではほぼインバウンドがなくなってしまうというようなことでした。現時点では台湾からの観光客が少しずつ戻って、ここが一番早く戻っていますが、中国の本土、それから韓国はなかなか戻りが悪いという状況でございます。したがって、北海道庁、北海道におきます観光関係者の協会等が率先して、今、中国と韓国に北海道の観光の現況、特に放射能問題が大変騒がれているところでございますので、北海道におきます放射能の状況等のPRを行っています。

それで、北洋銀行は、こうした活動の中に一緒に入って具体的に取り組む一方で、先ほどちょっとご説明申しましたように、迎える体制作りという面で、インバウンドの皆さんに北海道の中で新しい観光のスタイルを提供しています。1つご紹介申し上げますと、我々、北海道の中のスイーツロードと今言っていますけれども、北海道スイーツというのがブラ

ンド化しつつあります。札幌から入って最終的に富良野から十勝に抜ける観光ルートの中で、そういうところに有名スイーツの生産工場があります。こうした工場の見学を組み入れて、もちろん試食もできるわけです。これを1つの観光のルートとして、北洋銀行の地域産業支援部が主体になって立案して、観光協会の方のバックアップを得て、売り出していく。これはなかなかすぐに経営強化計画の推進に結び付きませんが、できるだけそういうものの中から1つでも2つでも花が咲くようになれば良いかなと思って取り組んでおります。

【松嶋会長】 多胡委員、いかがでしょうか。

【多胡委員】 どうも多胡でございます。ご説明ありがとうございます。実は計画書をじっくり読ませていただいて、今日の頭取のご説明を伺いまして一番印象に残ったこととございますか、質問というよりは、むしろ感想みたいなところですが、計画書の17ページに当行の姿勢、発想そのものを「変革」とおっしゃっている。これは私、非常に重要な点だと思いました。それで、地域のトップバンク、先ほどメインが2万3,000社とおっしゃられましたか。

【横内頭取】 ええ。

【多胡委員】 それで、地銀では全国一と、オール銀行で5位と伺いました。確か総事業者数は3万2,000ぐらいですね。

【横内頭取】 そうです。

【多胡委員】 8年間、もう9年目に入っているリレバンを深耕していくという中で、各金融機関ともそれがなかなかうまくいっていないのですが、とりわけ変革というのは、地域のトップバンクが苦手だと私は思っています。そこを変革すると明快におっしゃっているところが、この計画書のポイントだと思っております。

それをどうやって実行するかというところが、まさにこれからだと思っておりますけれども、老婆心ながら、ちょっと失礼な言い方をするかもしれませんが、19ページ以降で実際、基本戦略ということで、いろいろ書いていらっしゃる場合があります。これはまさにそのとおりだと思うのです。が、往々にして、いろいろな銀行と私もお付き合いしていると思うのは、こういうものを列挙していくと、銀行全体の中で、例えば2万3,000社のメインのうち、上位1割とか2割の先がおのずと対象となってしまいます。何でこんなことを言うかということ、やはりこれも金融庁の方で去年からずっとリレバンの再構築の話が出てますし、さらには今度の円滑化法の絡みで監督指針にも出ていたのですけど、組織的・継続的という形

になると、ある意味、2万3,000社のかなりの部分を対象にして運動を広げていかなければいけない。場合によっては3万2,000社のゾーンまで踏み込むと考えると、当該箇所におけるAの多様化するお客様のニーズ、Bの企業ライフステージ、ここが前面に出過ぎると、もちろん本部ががっちりやられるのは当然ですけど、ごく一部の人、ごく一部の支店だけの活動になるリスクがあります。それをどうやって組織的な活動として浸透させるかというところがおそらく大変なんだろうかなと思いました。

それで、ソリューションがいろいろ列举されるのですが、その前提としてまずは顧客企業との日常的・継続的な接触により、経営の悩み等を率直に相談できる信頼関係をつくるという点から再構築しないといけないと思うのです。これこそが原点で、金融庁の監督方針でも書いておられる部分ですが、今、地域銀行が弱くなっているところです。まずはここにメスを入れることが「変革」をすることなのではないでしょうか。格好が良い、いろいろなソリューションのところだけがひとり歩きしないようにということ、ちょっと失礼な言い方ですけど、その点をすごく思いました。すばらしい計画なので、そういう形でぜひ変革をしていただきたいという思いです。

あと、15ページに、この絡みで「短期的には収益はなかなか結ばない場合もありますが」と、遠慮気味にお書きになっていらっしゃるのですが、組織的・継続的に、まさに2万3,000社であり、3万2,000社をターゲットとした目線で、もっと泥臭い日々の顧客コンタクトを徹底する。多くの中小企業経営者の方が悩みを持っていらっしゃる人材育成とか、後継者の問題とか、経営に関わるいろいろなことを気楽に相談できる関係というのが北洋銀行全体でできるということであれば、恐らく、これは短期的な収益にも間違いなくつながってくると私は思っております。だから、短期的に結び付かない場合というのは、逆に言うと、経営の意思統一とか、現場への浸透とか、ここが遅れているということだと思います。そのあたりの点についてはいかがでございますか。

**【横内頭取】** 今ご指摘の点は、私どもが一番悩んでいる部分でもございます。本当に現場でそのようにできるのか、その効果がどのような形でちゃんと成果として出てきているか。そこで、例えば組織的・継続的というようなことを旗印として掲げるのですが、1つ、少しずつ進んでいるというのは、例えば経営が思わしくなくなってくるような状態の先に対して私どもが積極的に再建計画に入って取り組んでいくという部分が年を追って数が増えて、しかも、小口の先にまで少しずつ手が入るようになってきています。これは現場がある程度、この方針を認識しつつある1つの表れだと思っております。ただ、これはま

だ十分できているというふうに私どもは全然思っておりませんので、先ほど人材育成が柱中の柱と申しましたのは、そういう反省も1つございます。

要は、接点となるところで、いかに本部の指示がなくても、しっかりこの方針に対して的確な行動がとれるかという先生ご指摘のところが最大の問題だと私どもも自覚しておりますので、新しい計画の下でしっかり取り組んでまいりたいと思います。

【松嶋会長】 本日はご説明ありがとうございました。それでは、横内頭取にご退会いただきます。どうもありがとうございました。

【横内頭取】 どうもありがとうございました。よろしく願い申し上げます。

(北洋銀行横内頭取 退室)

(福邦銀行東條頭取 入室)

【松嶋会長】 それでは、引き続きまして、福邦銀行の東條敬頭取から経営強化計画の内容をご説明いただき、その後、質疑応答の時間を設けさせていただきますので、お願いいたします。

【東條頭取】 福邦銀行頭取の東條でございます。本日はご審議いただきまして、ありがとうございます。同席しておりますのは取締役企画部長の清水でございます。

【清水企画部長】 企画部長の清水でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

【東條頭取】 それから、企画部に5年在籍しております長谷川副部長でございますけれども、前回の経緯を承知しているということで同行させました。皆さん、よろしくお願いいたします。

では、座ってご説明させていただきます。

【松嶋会長】 どうぞよろしくお願い致します。

【東條頭取】 当行は、1943年、第二次世界大戦が始まる少し前に、福井県内の無尽会社が戦時下の金融統制の下での大同団結を目指して合併して発足したという経緯がございます。それから68年が経過しておりますけれども、当初の3年間を除いては三田村家が代々トップを出すという慣習になっておりまして、先々代の三田村から先代、合わせて34年間、それから現会長になりました前頭取の三田村が31年間、社長ないし頭取を務めております。したがって、65年間に亘って三田村家がトップを占めてきたという経緯がございます。地元では大変な名士でございますけれども、「三田村銀行」と言ってもいいような状況がございました。

これが、いろいろな面で当行のメリットにもなっているのですけれども、一方で課題に

もなっているということでもございました。今回、三田村会長の強い意向で私が頭取に就任したということでもございます。金融環境の大きな変化、特に当行の場合には公的資金を入れるといったような事情がございましたので、この際人心を一新して臨んでいこうということでもございます。このことは経営強化計画上の言葉には出てまいりませんが、地元の中では1つ大きなインパクトをもって迎えられているところでございます。地元では圧倒的なシェアを誇る福井新聞というのがございますけれども、福井新聞では1面の真ん中に「三田村頭取退任」というのが大きな顔写真入りで出るというような状況でもございました。いろいろな意味で当行が変わっていくということを地元では受け止めていただいているところでございます。ちょっとご参考までに、ご承知おきいただければということでもございます。

それでは、本日は経営強化計画の横長のダイジェスト版に基づきまして、ご説明させていただきます。

2ページ目でもございますけれども、前計画の総括ということでもございます。前計画では収益力の強化や組織力の発揮等を基本方針としまして臨んでまいったわけですが、経営改善の目標と実績、それから中小規模事業者に対する信用供与の円滑化等の目標、実績に係る表をご覧くださいましたとおりの結果となっております。経営強化計画上の目標達成という観点からは、やや不本意な結果となっております、この点はあらかじめ深くお詫び申し上げます。

項目別に見ますと、収益力の強化ということで、コア業務純益ROAにつきましては、平成23年3月期計画0.40%に対して0.35%ということで、計画始期よりはかなり改善しておりますけれども、計画目標そのものには届かなかったということでもございます。

それから、業務粗利益経費率につきましては、平成23年3月期でもございますけれども、64.39%ということでもございました。これは計画値を上回ることができました。計画始期を大幅に上回っているということで、経費節減の効果は十分に出てきたということでもございます。

一方、下の段の中小規模事業者向けの信用供与でもございますけれども、貸出残高につきましては平成23年3月期の実績が1,585億円ということで、計画を100億円下回るという非常に不本意な結果となっております。この点につきましては、本文のところにもございますけれども、当行としましては「6,000先訪問運動」等を積極的に展開しまして、お客様との接点強化を図るという方策を柱に取り組んでまいりました。接点強化という点では非常に

大きな成果があったと考えておりますが、福井県自体の資金需要、これは全国に比べましてかなり落ち込んでおりまして、当然、地域金融機関としては地域の活性化を図り、地域全体が伸びていくように持っていけないわけでございますけれども、そこまでの力は到底及ばず、貸出残高としては落ち込む結果となりました。

そのほかに過去の大口先が破綻した経緯等を踏まえて、大口先の信用供与を絞るなどの対策も取りました。これが残高の縮小に響いてしまいました。それから、経費節減のために店舗・人員を縮減したという部分が予想以上に効いてきて残高の縮減につながったということでございます。この点をご覧のとおり非常に申し訳ないところでございます。一方で、中小企業向けの貸出比率につきましては36.70%ということございまして、計画にかなり近い数値を上げることができたと思っています。あと、経営改善支援等取組率につきましては3.98%で、これは計画を上回る数値となっているところでございます。

こうした前計画の状況を踏まえまして新たな計画ということでございますが、理念的なものと、それから概括的に全体図を見るという意味では3ページをご覧いただければと思っています。3ページにつきましては、経営理念以下ご覧のとおりでございますけれども、当然のことながら、私どもは地域金融機関でございますので、地域のため、お取引先のため、そして行員自身が元気で活力のある活動ができるようにということを目指して経営をしております。具体的な施策は、ご覧のようになっているということでございます。

これを前計画と対比しながら見ていただく表が4ページでございます。一番左の欄、7つの項目に分けて記述いたしました。左から2番目の欄がこの項目について基本的な方向性を示しております。これは当然、前計画から本計画共通のものということでございます。そして右側にまいりまして、前計画の総括、一番右の欄がそれを踏まえまして本計画の戦略・方策ということで並べさせていただきました。

まず、一番上の経営改善の項目でございますけれども、基本的な方向性につきましては、店舗統廃合を進めて非生産性・非効率性を改善して採算性を向上させた。これは当然の理念として進めているところでございます。その右側にまいりまして前計画の総括でございますが、既に7か店を統合して経費を大幅に削減しております。しかしながら、先ほどちょっと申しましたとおり、店舗統廃合による負の効果が当初の想定以上に出ている面がございます。特に貸出につきましては、店舗がなくても渉外担当者が他の地区から出向っていくことによって従来のお客様はしっかりカバーできる、新規開拓もできると考えていたわけでございますが、実際、それはある程度の効果は持っておりますが、やはり店舗がない

ということで地元のお客様との関係がちょっと疎遠になってしまうという部分、また、渉外の力が足りないという面もあろうかと思えます。現状では、想定以上に貸出が減るという形で出てしまいました。結果としまして業務粗利益も減少ということになってございます。

これに対しまして、一番右の本計画の戦略と方向性につきましては、大幅に削減した今の人員・店舗態勢を維持しつつ、営業態勢の見直し、営業力の強化を図ることによって預金と貸出の増加を図っていく。その結果として業務粗利益の拡大を図るというふうに考えたものでございます。

それから、2番目にまいりまして組織体制でございますが、基本的な方向性は、当然、各人の役割を明確にして、それぞれの持つ技能・能力をフルに発揮するということによりまして経営資源を効果的に活用し、収益力の強化を目指すというものでございます。この理念は変わっていないですが、前計画の総括としましては、役割・人員数を詳細に制度化・計画化したわけですが、必ずしも中身がついていかないというか、それに応じた能力を持つ人材を各現場に十分に配置できないといったような事情もございまして、そういった場合に現場で柔軟な対応ができない、十分な成果が上がらないという結果になっておりました。

そこで、本計画におきましては、営業現場の実情に合わせまして、現場での人繰りの柔軟な運用等を認めまして実効性の上がる体制にしようということが1点目です。

それから、店舗のブロック化です。従来の店舗、数箇店の単位でブロック編成しまして、ブロック長となる支店長が全体に目配せをしながら、横の情報連絡を密にしながら営業を進めていこうというブロック体制を作りました。そして、それぞれの営業店の主体的な運営の実現、面的な営業力、情報交換をすること、あるいはブロック長が統制をとっていくことが面的な営業につながるということで、その辺を強化しましたということでございます。

3番目、人材の育成でございます。これは従業員満足度を向上させて、営業活動や能力向上面で個々の力を最大限発揮できるように環境や仕組みを作っていきますというものでございます。前計画におきまして人事制度の改定等を行う、新たな人事考課制度を取り入れるといったようなことによりまして、行員の育成と意欲の向上を図ろうとしておりました。これは実際にその制度が発足しましたのが、人事制度の改定であれば去年の4月からでございまして、新人事考課制度につきましては去年の秋からスタートしておりました。したが

いまして、現在、まだそういう枠組みを作って徹底している段階でございまして、まだそれが人事に反映するとかいう形にはなっておりませんので、この辺の効果は今後出てくるものと考えております。

それを踏まえまして、本計画では更に各層の人材育成活用を図っていこうということで、営業店長はもとより若手行員、女性行員、あるいは中高年の行員、それぞれについて活性化策、あるいは能力向上策といった枠組みを作りまして、より人材がフルに動けるように、使えるようにしましょうということにしております。

4番目、目的・目標の設定でございますけれども、理念はご覧のとおりでございます。前計画におきましては全店の計画目標はご覧のとおりあるわけですが、これが現場単位になりますと必ずしも意識されていないといいたいまいしょうか、大変立派な計画ではあるんですけども、現場に行くと自分のところの目先の数字で、中小企業貸出を増やさなきゃならない、預金をこれだけ増やしましょうとか、そういった個々の目先の目標に走りがちでございます。そこが、計画が徹底しなかった反省点ということで、今回は、一番右にございませうように店別の中期目標策定を行いました。これは各店に課題を課して中期目標を作って、具体的にどうしていくのか、自分たちは何をやっていくのか、全体計画との関係でどの部分をどういうふうにやっていかなければいけないのかということをしつかり意識してもらって、進めましょうということにいたしました。要するに、この計画は自分たちの計画であって、自分たちが中長期的な観点から全体を実行していかなければならないという自覚をしつかり持ってもらって意欲的に取り組んでもらう形にいたしました。ここが今回の計画の1つのポイントと考えております。これがうまくいきますと、職員も意欲を持って全体がうまく回っていくのではないかとございませう。

それから、中小規模事業者等貸出増加、顧客接点強化という点につきましては、「6,000先運動」が非常に画期的なもので、顧客との関係を密にするという意味では非常に成果があったと思っておりますが、どうしても現場単位では、それ自体が実行目的化してしまうという欠点がございませう。そこで、今回は質的な向上を図りましょうということで、単に6,000先行けばいいということではなくて、その中身をしっかりと、何をやってくるのか、お客様との関係をどういうふうに進めていくのか、お客様の抱える問題点をよく聞き出して、それを解決する提案をしていける形の営業に変えていきたいと思いますということで、いろいろな施策を打っております。

次に、地域密着型金融の推進につきましては、これは渉外担当者のコンサルティング能

力が上がらなければ実効性は上がりませんので、そこにいろいろな工夫を今回しております。その要となるのが法人営業マイスター制度ということで、渉外のプロを育てていきましょう、そのプロが後進の指導、いろいろな各店の指導に当たれるような仕組みを作っていくまいしょうというものでございます。

最後の業務の効率化につきましては、ご覧のとおりで、実効はかなり上がっているとは思っておりますが、より人的な面、時間的な面というところで、はっきりと人・時間の余力を出していく。それを、例えば渉外の強化であるとか、いろいろな分野に更に振り向けていまいしょうということで取り組んでいるところでございます。

以上、雑ばくな説明でございますが、こうした形で前計画の総括を踏まえまして本計画の策定をさせていただいたところでございます。大変厳しい環境ではありますけれども、全行員、役職員一丸となって何とか乗り切っていきたいと考えております。よろしくお願いいたします。

**【松嶋会長】** ありがとうございます。

それでは、委員の方、何かお尋ねしたいこと。どなたからでも結構ですが、特に新頭取に確認したいという点を中心にご意見いただきたいのですけれども、全体的なことは後で我々で討議いたしますので、よろしくお願いいたします。

**【多胡委員】** ご説明ありがとうございます。まさに基礎固めから次なる発展という趣旨の計画、ありがとうございます。

1点だけ思ったことですが、19ページに書いておられるところ、ご説明の中でも、おっしゃっておられた営業店が計画をきちんと立てていくという点がポイントだと思うのですが、お客様の究極のニーズというのは、お金を借りたり預金をすることではないわけです。本質的には個人の方であれば自分の生活であり、事業者の方であれば事業そのものということですから、計画を立てられるときに、お客様と支店長さんたちが話されるときに、まさにコンサルティングであれば本業の部分とかですね、恐らく自己査定のとときとか、じっくりお客さんとお話しできる機会があると思うのですが、その時点での活動等を少し強調されたらいかがかなと思いました。計画書の中身を見ますと、まだまだ資金仲介的なお話が多いのですが、地域密着型金融というのは、まさに本業支援を継続的・組織的にやるというところ。この点の現場への徹底というのはいかがでしょうか。

**【東條頭取】** まさにおっしゃるとおりでございます、そこは1つの反省点でもあったわけでございます。お話ししましたとおり、当行の場合には、やや「三田村銀行」的な色

彩がありまして、そういう人的なつながりである程度、商売ができるという部分が従来はございました。それは本当に地域のため、お客様のためなのだろうか。知っているから、預金しましょう、知っているから貸出もある程度回しましょうというようなところがかなりありまして、そこにどうしても依存しがちでした。そうなると、営業としては楽ですけども、自分の知り合いとか、あるいは三田村家の縁でということを進めていける。地域社会ではそういうコネも大事だとは思っているのですが、それはそれで残しておきながら、しかし、やはり大事なことは地域を活性化させるということが地域金融機関の一番の役割だと思っております。

地域を活性化させるということは、お客様を活性化させる、新たなニーズを掘り起こしていくということでもございまして、他行と金利競争することではない。福井金利はご案内のとおり、名古屋金利と同じでございまして、理系が強くて製造業が強い土地柄です。そのために金利には非常にシビアで、皆さんで金利競争をするために福井金利と言われるような水準の低い金利競争を広げております。ですから、つついお客様とのお話でも、結局は、「じゃ、金利を何ぼにしましょう」というところで落ちついてしまうというところがございます。

それでは地域の活性化にはつながりませんし、当行の活性化にもつながらないだろう。やっぱりきちんとお客様と話をして、お客様が本当に何を望んでいるのか、この商売はどのような方向に行くのが良いのかというのを、事業者ではありませんから指示はできませんし、あまり強くは言えませんけれども、少しでもサポートしていくことによって、良い方向を導き出していく。それはしっかりとやっていきましょう。今までとは違って、お客様のためになるところを掘り下げていって、そこで初めて融資の提案ができるという形に持っていきたいと思います。明後日、全店の営業店長を集めて話をする機会がございます。その場でも、この点は先生の意向ということも踏まえまして、しっかりと話していきたいと思っております。

【松嶋会長】       ありがとうございます。家森委員、どうぞ。

【家森委員】       2点ありまして、1つは、福井県における福邦銀行さんの強みです。ほかの大きな銀行、それから信用金庫があると思うのですが、それらに比べて、どういう点で強みがあると認識されているか。業種なのか、企業体、顧客の規模なのか、いろいろあると思うので、それを教えていただきたい。

それからもう1点、今回のプランでは営業店を重視されるということですが、前計

画でも営業店に人員が十分配置できなかったということが書かれているのですが、今回の計画だと、本店をかなりスリム化されて営業店に持っていかれるのかについて教えていただきたいと思います。

【東條頭取】 まず強みの点でございますけれども、1つは、問題点にもつながってしまうのですが、当初申しました「三田村銀行」というところは1つの強みでもあります。やはり地元の中での縁というのは、大きなものがございます。その縁は、それはそれで活用していく、1つの強みであると考えております。

それからもう一つは、当行の職員は非常に真面目です。やや真面目さが不器用さにつながってはいるのですけれども、ずっと私は当行を見ていまして、本当に真面目な、一生懸命やる行員であるというのは強く思っております。この1年間、当行に入りましてまだ1年でございますけれども、外から見ていたのと違いはない。非常に意欲的な、真面目な行員が多いことは当行の強みです。ですから、職員の気持ちが1つになって進んでいければ、顧客との関係というのは、もっともっと密着度を高めることができ、そして問題点を引き出すことができるはずだと思っています。ただ、いかんせん、どうしても狭い地域の中にいるということで情報が十分ではないということや、お客様に対して強くいくということがございませんでして、そういう性格的な弱さもございます。そういうところはしっかりと違う形でカバーしていく必要があると思っています。

例えば海外支援のようなものも、政府の意向ということもありまして、当行としても取り組んでいかなければならない。また、福井県は製造業主体ですから、中国等への進出意欲も非常に強い県でございます。しかし、当行で海外進出支援ができるのかと言われると、残念ながら、例えば上海とか深圳とかに営業店を設けるとかいうこともできませんし、あるいは人を出して情報を取ってきてというレベルまでは到底いかない。将来的にはそういうことも考えていかなければいけないかもしれませんが、とりあえずは、そういう即効性のある対策は打てません。外部から人材を持ってきたりすれば、それは多分、費用倒れになってしまう。そこで従来から関係の深いみずほコーポレート銀行との連携強化をここに書かせていただいております。みずほコーポレート銀行は、かなり海外展開に力を入れていらっしゃるのです、今度のみずほの改革で、またどうなるか分かりませんが、引き続きみずほコーポレート銀行には、当行の取引先、お客様の中で海外進出に興味のあるところについてはご紹介して、みずほコーポレート銀行の方でサポートしていただくというような形にしています。現実にはそれは何件かケースが出ております。

具体的な話になっていない部分については、既存の福井県がやっております海外進出支援策、これは上海等に事務所を構えておりますが、こちらを活用します。あるいは国の中小企業基盤整備機構にはいろいろな講演とか、資料の提供とか、基礎的なサポートをしていただけますので、まだ具体化してない段階では、そういうところをご紹介して勉強していただく、情報を取っていただく。あるいは、こちらと一緒に情報を取る。そういう形でお客様のサポートをしていこうと考えております。ですから、弱みの部分は連携でしっかりカバーしていくということを考えております。

それから、弱みではないですけれども、成長分野で、例えば農業というのも、よく言われますけれども、当行の実力で農業進出の支援体制を組むことはかなり難しゅうございますので、福井県信用農業協同組合連合会との提携、あるいは日本政策金融公庫との提携等で乗り切っていこうと考えております。特に福井県の場合には兼業農家が圧倒的に多くて、それが豊さの源泉にもなっているのですけれども、一方で、今のTPPが進むことになれば、恐らく壊滅的な打撃を受ける県だろうと思います。そういうところは、1つの発展のチャンスでもありますので、しっかりとフォローして、それをむしろビジネスチャンスと考えて取り組んでいきたいと思っています。そのためには、農業に詳しい先と連携するというのが一番ではないか。農業サイドでも農業の6次化という話がありまして、第1次産業ではあるけれども、第2次産業、第3次産業とつなげて第6次産業という構想を持っておられるようです。第2次産業、第3次産業とのつながりということになれば、農業関係の団体よりも銀行の方がノウハウもあるし、十分なサポートもできますので、早い段階からしっかり連携をとって取り組んでいきたいと考えております。

もう一つの人員の方でございます。人員につきましては、本部の方でいろいろな形で人を動かせる。それが1つ。業務の効率化のところでも触れましたけれども、時間を捻出する、人を捻出するという策を本部でもとります。営業店の方でも、それぞれ取り組んでいただいて、その分が先ほどおっしゃったような形で回っていくというふうにご理解いただければと思います。

【松嶋会長】 大澤委員、どうぞ。

【大澤委員】 今回、この経営強化計画というのを拝見すると大きく2つの柱があって、1つは、まさに体制面といいますか、営業体制の強化ということで、少ない人数をなるべく効果的に利用していくためにはどうしたらいいかという、そこが1つのポイント。もう一つは、先ほどからお話が出ている課題解決型提案営業への特化というところだと思うのです。

前半の方は非常によく分かったのですけれども、前回の計画で「6,000先訪問運動」という数だけをやればいいということで失敗をされたという反省のもとだと思わなければならないけれども、実際に、先ほどから話が出ているように、回るだけではなくて、いろいろなニーズをくみ取って、それに対してきちっと解決をしていくということだと思わなければならないのです。例えば、どういうニーズが各企業から、あるいは個人の方から出ていて、それに対して実際にどう応えたのか、きちっと実効性を担保するには検証していかなければいけないと思わなければならないのです。それが埋没してしまうと、もう何も分からないということになってしまうと思わなければならないのです。それを担保する仕掛けと申しますか、どういうニーズがあって、そういうものに対して、的確に、タイムリーに解決策が提供されているのかどうかというところをモニターする仕組みは何か考えられていますでしょうか。

【東條頭取】 全くご指摘のとおりでございます。そこはいろいろ考えてきたわけでございます。1つは、既に実行しておりますけれども、各担当が回ってきた、取ってきた情報は、ちゃんとお客様別に毎回書き込んでいって、それが蓄積されてきます。それを行内LAN上で見られるようにしております。これが引き継ぎにもなりますし、あるいは上司のチェックにもなりますし、あるいは場合によっては他店との連携の際の情報にもなります。だから、きちっとお客様のニーズは何であるか、お客様との進捗状況、どこまでどういう話をしたかということも全部書き込む。ちょっと負担になるのですけれども、今、工夫しながらやっております。これは大きな成果になるのではないかと。

今までは、行ったその人だけが情報を持っていて、異動してしまうと実は消えていた。本当にお恥ずかしい話ですけれども、もちろん紙ベースでは若干書き込まれたものはありますけれども、本当に毎回毎回きちっと順を追って書いたものではなかった。それをやりましょう。それを見て上司もチェックしやすい、アドバイスしやすい。本部も見られますので、ここまで来ているんだしたら、ここはちょっと役員を投入しようかといったようなこともタイムリーにできるようになります。それが1つでございます。

それから、研修等で底上げを図るということもあるのですけれども、本部の方でいろいろな材料を提供していくという活動に力を入れております。通信メモのようなものを本部で作りまして、いろいろな産業情報であるとか、新聞上の情報であるとか、あるいは自分たちで気がついたような事柄をペーパーにまとめます。一種の新聞みたいなものです。そういうものを各店に配布して、情報としてお客様に話をするときの材料にしています。それでお客様の関心を引いて、あちらのニーズを引き出していくことをやっています。

本部の作る側の勉強にもなりますし、各店の担当者がそれを見て勉強にもなりますし、お客様の情報提供にもつながっていく。お客様の情報を引き出しやすくなるということにもつながると考えて、これも既に実行しております。そういった類の幾つかの仕掛けを用意して、臨んでいくところでございます。

ビジネスマッチングも、大がかりなものは当行はできませんので、お客様のニーズがあったときに取引先を紹介してほしいなどの話をまず行内LANを使って各店に情報を流して、各店から情報を取るという仕組みはとっております。実現した販売先の紹介、あるいは取引先の紹介というのは大変喜ばれております。

それから、今度の震災に際しましては、XXXXXXXXXXから雪国用の瓦が足りないということで、第二地銀協のルートを通じて紹介がございました。当行で石川県にも小松支店がございますので、そちらにある大きな瓦業者を紹介しました。実際、その瓦業者が販売に結びついたということで感謝されまして、融資の方もさせていただいたということがございます。そういった例は幾つかございまして、お金をあまりかけず、負担をかけず、既存の仕組みを使って、情報をうまく流して、効果を上げるという取組みの成果は上がってきております。こういうものも常に考えていくことが大事です。

【松嶋会長】 ありがとうございます。いずれにしましても、新しい計画に盛り込まれている金融仲介機能、諸施策を着実に実行するということが結局は営業基盤、顧客基盤を強化することになると思うのですけれども、その点をぜひとも着実にやっていただきたいと、お願い申し上げます。

【東條頭取】 承知いたしました。非常に雑ぱくな説明で申し訳ございませんでした。よろしく願いいたします。

(福邦銀行東條頭取 退室)

(南日本銀行森頭取 入室)

【松嶋会長】 それでは、引き続きまして、南日本銀行の森俊英頭取から経営強化計画の概要を説明いただきます。どうぞよろしく願いいたします。

【森頭取】 森でございます。よろしく願いいたします。

それでは、ダイジェスト版に沿って、ご説明を申し上げます。

【松嶋会長】 はい、どうぞ。

【森頭取】 2ページからご説明したいと思います。前計画の総括でございますが、前計画では、鹿児島の中核産業を中心とした産業別アプローチによる資金還流ということで地

域の活性化を目指そうとやってまいりました。中核産業といいますと、農林水産業、製造業、医療・介護が主でございます。その結果、ボリューム的には所期の成果を上げましたけれども、この中核産業というのは非常に競争が激しい業種になっております。金利のダンプ競争がものすごく激しく、残念ながら私どもも貸出利回りの低下に歯止めがかからずに、ボリュームでは達成いたしましたけれども、収益力の強化という面ではちょっと届かなかったということでございます。

また、そのような状況の中で、当地の鹿児島県の景気につきまして、ちょっと触れさせていただきます。リーマン・ショック以来の水準から若干の回復を一時見たのでございますけれども、ご高承のとおりで、製造業は非常に少ない、かつ輸出依存型も少ないということもありまして回復力が非常に弱かったということでございます。北部九州に比べると非常に遅れていたのですが、それに加えて、その後の口蹄疫の問題、鳥インフルエンザの問題、新燃岳の大爆発、いろいろなことが続きまして回復の腰は次々と折られて、ここに来ておるということでございます。

九州新幹線が3月に全線開通いたしました。これは非常に明るい材料でございまして、中国地方のお客様が、非常に増えております。ただ残念ながら、東日本大震災、福島原発の影響というのは、やはり当地にもかなり影響が出てきてございまして、その影響が広範に広がってきつつある状況でございます。そういう意味では、当地の景気先行きは、若干強い業種もございましてけれども、総じて、まだら模様で厳しくなっていくのではないかと見ざるを得ないと考えております。

次のページで、その中で私どもがどのように第2次強化計画を策定したかということをご説明したいと思います。新しい計画につきましては、経営計画推進室を中心にいたしまして、支店の若手を加えまして、いろいろな議論を重ねてまいりました。当行が他行と差別化して、いわゆる金利競争という泥沼から脱却して、地域に存在感を示すためには何が大事なのかという議論を続けました結果、今までとは逆の発想で、経営の厳しい取引先に対して本気でコンサルを行うことが重要ではないかという結論が出ました。

今までは業態の悪い先は避けて通るといふか、そのまま一層悪化することを見過ごしていたというのが、大変申し訳ないですが、実情だと思っております。また、従来のリレバンでも、本当の意味での力のかけ方は、ちょっと足りなかったのではないかと反省しております。それから、良くなりそうなところをあえて拾うというようなこともちょっとあったのではないかと反省しております。悪くなった先を何とか持ち上げるということが、こ

れからの我々の使命ではないか。コンサルを当行の本来の業務と位置付けて、もっと組織力と、体力をかけるべきだと考えております。端的に言いますと、XXXXXXXXXXが父親であれば、私どもが母親になるようなことができれば一番良いなということでもあります。鹿児島島の経済も面という意味での底上げができると思いますし、また、私どもにとっても収益力の強化につながると考えております。このコンサル業務を「WIN-WINネット業務」と名付けまして、本計画の柱に据えたということでございます。

次に、4ページに移りたいと思います。これは新経営戦略でございますが、収益力の強化の第1の柱は、今申し上げましたとおり、中小企業者向けの戦略としての「WIN-WINネット業務」を展開して、真の意味の企業支援に取り組む。次に、第2の柱として、貸金業法改正以降、健全な消費者金融の受け皿として当行のニーズも非常に高まってきておりますので、この機を捉えまして個人金融部門の強化を図っていこうということでございます。また、計数の目標につきましては、ここに書いておりますとおり、コア業務純益を3年間で12億円増加させ、さらに、業務粗利益経費率も0.39ポイント改善させようと計画しております。

ただ、この施策の中心になります「WIN-WINネット業務」は、これからの態勢の整備や人材の育成・教育、成果が生まれるまでに時間がかかるということで、あまり最初からこの経営強化計画の収益の中に組み込むのはちょっと無理だと思っております、保守的な成果報酬の収益を掲載しておるところでございます。「WIN-WINネット業務」は、ぜひとも当方の本業として定着させていきたいと願っており、小さく産んで大きく育てたいと考えております。

次に、5ページに移らせていただきます。真のリレバンともいうべき「WIN-WINネット業務」について説明をさせていただきます。まず、本業務は従来型の預金貸出業務と同じ位置付けと考えております。また、この業務につきましては専門性が高いということ、それから継続性を要するというので、常に本部が支店を支援するという態勢をとっていきたいと考えております。また、この中段に書いておりますとおり、行動規範を定めまして、本業務の理念を行内外に広く示して内外の認識・認知を高めていきたいとも考えております。

また、専門性が高い業務でありますので、業務マニュアル、内部ルールを詳細に整備しまして、行員のノウハウの向上にも注力したいと考えております。特にスキル研修のほかにも「なんぎん維新塾」というのを設けまして、これは若手行員の自主的運営に委ねた意識の高揚を図る塾でございます。いふならば、薩摩藩の若年武士が教育を受けました郷中

教育というのがございますが、こういうものに倣ってやっていきたい。上から下から、みんなの力で進めていこうという意味合いでございます。

また、この業務は顧客の内情に深く立ち入ること、また、弱い立場のお客様にいろいろなことを一緒になってやっていくということでございますので、コンプライアンス面の一層の配慮も必要であると認識しております。度々申し上げているとおりでございますが、本業として人もコストもかける、そして持続的に大事にこれを運営していこうと考えております。

この対象業種として4業種を選んでおります。この業種について私どもの認識は、まずサービス業でございますが、医療・介護を除きますと大半が小規模の企業でございます。また観光に非常に依存しているところが多く、業績そのものが不安定な業種が多いということでございます。

それから、卸・小売業につきましては、端的に言いますと、OEM生産でございます。例えばお茶の間屋が静岡にそのまま卸す、自分の販路をあまり持っていない。あるいは焼酎も麦の焼酎は夏場に仕込みまして、中央の大手メーカーとか、有名ブランドにそのまま売るといふことである面では楽な商売をずっとやってきておりましたが、それが段々通用しなくなっているというのが現状でございます。

それから、不動産につきましては、親の土地にマンションを建てるとか、小規模の不動産賃貸業が多くございまして、管理手法とか、店子をどうやって集めるかもあまり知らないでおやりになっている。そして入居率が悪い先が結構ありますので、こういうところにはかなり有効な手立てが打てるのではないかと考えております。

それから、建設業でございます。これは全国の例に漏れず、公共土木依存の分野が多くございまして、前回の経営強化計画のときにお話がありましたが、転業とか、多角化について銀行も手を貸してやってくれという話があったのですが、残念ながらあまり成功しておりません。同じ土地を扱うにしても、ブルドーザーで扱うのと小まめにやるのでは違うということだと思います。一部、焼酎業界に出たということもありますが、そこも最終的には、またそれを売ったという状況でございまして、今の段階では残念ながら、転業についてはうまくいっていないのが実情だと思います。こういう業種を、個別にいろいろな事情がありますので、一つひとつ改善することが非常に大事なことだと思っております。また、そういう面では成算もあると思っております。

次に、6ページを説明させていただきます。これは先ほどから申し上げましたように

「WIN-WINネット業務」の概要を簡単に示しております。まず、契約先のニーズを一緒になっている発掘する、そして商流情報をデータベース化して行内で保有する、それを1つの契約先のために全行ベースで販路開拓を支援するというのが1つの流れでございます、併せまして、このデータベースは販売見込み先の抽出のみならず、進捗管理や業績管理、さらにコンプライアンス管理も併せて行うシステムを今構築しております。

非常に難しいようなイメージがございますけれども、例えば私どもの[ ]支店というのがございまして、そこに[ ]のお客様がいらっしゃるのですけれども、この方が[ ]を開発されました。ただ、小規模でございますので販路があまり広がらない。その情報を私どもがいただきまして、私どもの支店の取引先には[ ]が結構あります。そういうところというのは、[ ]

[ ]にとって良いということでもあります。これで非常に引き合いが出てくるということでございます。1つの情報を銀行の中で共有すると、私どもの小さな銀行の中だけでも、いろいろな話がつながっていくということもございますので、これをもっと広げれば、そういうことがもっと底上げでやっていけるんじゃないかなと考えております。

こういう業務を真面目に、着実に、継続的に推進していけば、その成果報酬だけでなく、お客様との結び付きが今以上に深まるのは事実でございますし、企業実態把握力も間違いなく向上すると思っております。それから、新たな資金ニーズの捕捉が間違いなく可能になってくると思っております。

それと何よりもまして、信用コストの抑制につながるということを私どもは考えております。こういう副次的な効果が大きいと考えております。更に重要なのは、1つには、「苦しい地域を本気で支える“なんぎん”」という当行のイメージの定着があれば、新しい取引先も広がると思っておりますし、もう一つは、それに携わる私どもの行員の誇りと達成感が必ず出てくると思っております。そういう面で、本計画最終年度がたまたま私どもの創業100周年に当たりますので、そのためにもぜひともこの事業を成功させたいと願っております。

リテールについて7ページでちょっと触れておりますが、4月にバーチャル支店、ミナミネット支店というのを開設いたしました。携帯、パソコン、ファックスから、いつでも、どこからでも申し込みができるということで、いわゆる時間と空間を拡大した個人金融推進の核となるのではないかと期待しております。ちなみに、開店後の申込みは当行全体で以前の2倍になっております。それから、実行率も3倍になっております。そういう

面では非常に有効な手立てができたと思っております。

8ページ、9ページには、「WIN-WINネット業務」と経営の効率化。この「WIN-WINネット業務」をやるためには100人程度の法人専担者をあてがいますので、その分を、従来の業務を誰が担うかということになります。全員営業体制ということをやっておりますが、業務の効率化、あるいは営業店事務の本部集中をもっと進めまして、女子行員の活用も含めて、全員の営業で対処していきたいと思っております。ちなみに、一昨年8月から女子行員の渉外を発令いたしました。これは高年齢者層のお客様に非常に好評でございまして、これももっと広げていきたいと思っております。

以上がご説明でございます。

最後に、「WIN-WINネット業務」の導入が当行のものの考え方や、組織風土を大きく変えてくるのではないかと、変革していくものと期待しております。

以上でございます。

**【松嶋会長】** どうもありがとうございました。

それでは、どなたか。

**【家森委員】** 私が行ったアンケート調査などでは、銀行に対して困ったときに聞きにくいとおっしゃる方が多いのです。それは、そうしたことを聞いたら、その後、手のひらを返して資金回収するということがあるかもしれないと、企業は心配するのです。今回のWIN-WINも、成功するためには、まずお客さんが、銀行が手のひらを返さないという覚悟を持っているということを確認しないと相談しないと思うのですけれども、そのあたりの覚悟を地元のお客様にどう伝えられているか教えていただけますか。

**【森頭取】** 私どもの銀行は、無尽の頃からずっと鹿児島で根を張っておりまして、本当に面倒見が良い銀行というのは前からあったのです。ただ、お客様がどんどん成長されますと、よその銀行に行ってしまうというのが実情です。そういう面では、その素地はあると思います。だから、先ほど父親と母親という話をしましたが、我々は自分の不良資産を改善するために、こっちがものすごく大事と思っておりますので、その点で精一杯やっていきたいと思っておりますし、お客様にも当然、こういう理念をいろいろな面でお話して、お客様の集まりも支店ごとにありますので、そういうところへ私も行って、いろいろな話をしたいと思っております。

**【松嶋会長】** 多胡委員、どうですか。

**【多胡委員】** どうもご説明ありがとうございます。計画書を読ませていただきまして、

まさに地域密着型金融の本質を突いた立派な計画だと思います。お客様が喜ばれる売上げを増やすとか、販路を拡大する、営業利益を改善していく。特に厳しい業種に対して本業支援を継続的・組織的にやるということで、こういう言い方をしたら失礼かもしれませんが、けれども、先行する銀行を追っかける立場の銀行、父と母とおっしゃいましたけど、母親の立場の銀行が父親と同じことをやるのではしょうがないわけで、そこに対して全く違う側面から地域を支えるということで、追っかける銀行のモデルというか、模範というか、そういう形で本当に絶対成功していただきたいと思いますし、小さく産んで大きくとおっしゃられたとおり、このビジネスモデルを育てていただきたいと思います。特に現場の方、若い方からこのお話が出てきたというのがすごいことで、もちろん頭取もそういうご意識を持ってらっしゃると思うのですが、これは本当にすごいことだなと思っています。

それで、これを成功させるために、恐らく2つポイントがあると計画書を読んだときに思ったのです。1つはやっぱりコンプライアンスの問題でしょうか。それからもう一つは本部と現場の連携。恐らくこの2つだろうと思うのです。コンプラの問題については、ビジネスマッチング導入というのは、たしか平成15年のリレバンのときに俎上に上がりました。私はその委員会に出ていたのですが、優越的地位濫用には留意するよとの議論があり、その後の議論もそこから始まっているのです。ただ、私の意見ですけれども、地域金融機関が行うビジネスマッチングにおけるコンプライアンスはデリバティブとか預り資産業務のコンプライアンスとは分けて考えるべきだと思っています。なぜ違うかというと、デリバティブとか預り資産というのは、お客様に相場の変動リスクを取らせて、こちらは定額の手数料だけ取るという、これは極めて問題があると思うのです。一応確認なんですけど、御行のWIN-WINネット業務はお客様の数字が出たときに報酬を得るという成功報酬の契約ですよ。

**【森頭取】** その契約に行かないことには、我々としては、請求はいたしません。

**【多胡委員】** そうですよ。だから、同じコンプライアンスでも、デリバティブとか預り資産みたいな形でガチガチにやると、むしろ動きがとれなくなるのが逆に心配というのが私の意見です。

**【森頭取】** 今、試行的に10社ぐらいのお客様にいろいろな意見を聞いておりますが、お客様にとって非常にありがたいという話は出ております。お客様と我々は真剣にいろいろな話をきちっとして、そして進めていきます。それから、これは継続性がありますので、その都度、状況を報告しながら、あるいは打ち合わせしながらやっていきますので、そん

なに信頼感がなくなるとは思っておりませんし、信頼感がダメであれば、我々のリレーションはダメだということになると思います。

**【多胡委員】** あともう一点は本部と現場の連携で、まさに現場がどれだけ組織的に動くか、かつ継続的にといみじくもおっしゃったところです。これは先ほど頭取が、前の計画のときはリレバンのところは足りなかったと反省されておられたのですが、そういう点から言えば、現場にこれをどうやって浸透するかということで、本部と現場とのコミュニケーションをものすごく高めて、現場がひとり歩きしてはいけませんし、逆に本部だけでやってもダメだし、そのこのところの部分はどういう形で進められますでしょうか。

**【森頭取】** 本部の営業統括部の支店支援室というのを増強しまして、今、支店長経験者を6人置いております。それから、審査部には経営支援室がございます。これも補強しまして支店長経験者を6人置きます。この2つが常に支店担当制を敷きまして、支店と一緒に回るということにします。データベースと同時にお客様とリレバンの進捗の管理、これについては常に支店支援室がモニタリングできるようになっておりまして、それによって状況も常に把握して、そして逐一、支店とやりとりをしながら、お客様のところへ行くということをやっております。支店任せには決してするつもりはありません。支店任せではうまくいかない。

**【多胡委員】** また、本部だけでやってもまずいという、その加減です。

**【森頭取】** そうです。支店が動くのは事実でございますが、それを常にサポートしていくと考えております。これがないと、恐らく成功はおぼつかないと認識しております。

**【松嶋会長】** 大澤委員、どうぞ。

**【大澤委員】** 私も、このWIN-WINの話について、ちょっと質問をさせていただきたいと思うのですが、コンサルタントをやっております、私どもの会社は世界150カ国ぐらいでそういう業務をやっているのですが、海外ですと、割と成功報酬というのは合意が取れやすいんですが、日本でこれまでそういうことをやろうと思うと、なかなか難しいという面がございます。海外でそういうことをやる場合には、そういう支援がなかった場合に、成り行きベースといたしますか、ベースラインといたしますか、それがこうですよということにまず合意をしておいて、そこから上振れした分の何%をいただきますということ合意する場合があります。そのベースラインのところ、どうなんだという話で、会社の方は、「普通にしているもこうですよ」とおっしゃる方が多いということがまず問題として出てくる。それから分け前を、どっちにどれぐらい渡すかということも意外と出てく

るのです。実際に交渉してみると結構難しいという面があるということで、多分いろいろ工夫の余地があるのではないかと考えております。

もう一つは、今回の場合は、どちらかと言うと成長戦略といいますか、営業キャッシュフローの改善というところは、もちろんコスト削減みたいなこともあるのかもしれませんが、収入が拡大していくというようなことが想定されていると思うのです。一方で、事業再生に取り組んでいるような先の中でも、事業再生を終えたら成長戦略へと、あるいは事業再生の中で成長戦略をある意味基軸に据えた、そういうことをやっていきたいという企業の方々もいらっしゃると思うのですけれども、今、これをちょっと拝見していると、何となく事業再生とやや分かれているというか、どうなっているのかなというのがやや不明確な感じがするのですが、どのようにお考えでしょうか。

【森頭取】 先ほどの分け前という話は後になって話が違うじゃないかという、これは基本的には逐一いろいろ状況をお互いに認識し合いながら進めていきますので、本来はそういうことは起きないと思いますが、そういうことが起きることも当然考えなければいけないと思います。そのときは我々としては最後まで追求するということはなくて、その過程が非常に大事な部分もありますので、それによってお話を進める。あるいは、もう一回そこで、あと、どのレベルを乗せますかという話をそこでやるということになると思います。そのぐらいしか、あまり厳しいやり方は欧米とは違いましてできないのではないかと考えております。

もう一点の事業再生については、先ほど、支店支援室と審査部に経営支援グループを置いていると言いました。ここがまさに中小企業金融円滑化法に則って事業再生を一生懸命やっているセクションです。この部分は、やっぱり相通ずるところがあるのです。この部分を有機的に結び付けながらやっていきたいと考えております。一応メルクマールとしては売上げということになっておりますが、それだけでは我々の不良債権の改善にもなりませんので、当然それを有機的に結び付けながら、いろいろな情報をお互いに、このお客様の再生先の売上げに寄与するようなことがないかという話も出しますし、例えば資産の売却とか、遊休不動産をこうしたらもっと良くなるよというのは当然ありますので、両方で有機的にやっていきたいと考えております。

【松嶋会長】 私から1点だけお聞きしてよろしいですか。先ほど10社ばかりと試行的にやっておられるというお話があったと思うのですが、それはもう契約をされているんですか。

【森頭取】 いえ、アンケートです。いろいろ聞いたということでございます。

【松嶋会長】 アンケートをとっていると。

【森頭取】 はい。こういう事業を当行がやることについてどうでしょうかといろいろ聞いてみたところ、それは非常に良いということでした。まだ、契約を結んだとか、そういう話ではございません。まだまだ私どももリーガルについては今検討を進めております。

【松嶋会長】 分かりました。あと一つですが、いつから本格的にスタートするということでしょうか。

【森頭取】 精神を行内的に、あるいは教育を進めていくというのは早く進めていきたいと思いますが、リーガルの部分がもうちょっと残っております。例えば優越的地位の濫用ということになりますと、全体のスキームは顧問弁護士にもチェックしていただいておりますし、契約書も大体OKとなっておりますが、例えば業務マニュアルにつきまして、我々が想定している優越的地位の濫用以外にもいろいろなことがあるかもしれない。これはもうちょっと詰めてみようということで今進めておりまして、どれぐらいかかるかちょっと分かりません。

【松嶋会長】 しかし、いつ頃を目途にスタートするかというのはあるわけでしょう。

【森頭取】 具体的には、そういう面を詰めて体制を整えて、下期からとは思っております。

【松嶋会長】 そうですか。分かりました。

私も委員の方々のご意見と同じく、コンサルタント業務に本格的に進出するという事は全国の地域金融機関の業務としては初めて聞いたのですが、大変に新しい問題で、取組みは非常に評価したいと思っております。ぜひともリーダーシップをとって成功させていただきたいです。私からもお願い申し上げます。

【森頭取】 ありがとうございます。私どもにとっても、これはやっぱり生き残るための手立てでございまして、これを成功させなければ明日はないというぐらいの気持ちでおります。

【松嶋会長】 ありがとうございます。

(南日本銀行森頭取 退室)

【松嶋会長】 全体の討議について皆さんのご意見をお願いします。

はい、どうぞ。

【多胡委員】 今日はありがとうございます。3行を拝見していて、やはりコンサルティ

ングといたしますか、リレバンというか、そこに本格的に舵を向けるということで、前回いろいろやってみたけれど、結局やっぱりここにたどり着いたというのは、すごくうれしいことだと思うのです。それで、ちょっと思うのは、例の監督指針の改正が出たときに、いろいろな金融機関と話していると、金融機関が必ず言うのは、リレバンは理想であるとか、長期目的で結果が出るまで時間がかかるとか、これはコストであるとか言う人なんかもあるわけです。こういうのが金融機関の90%ぐらいの人たちの言うことなのです。

それから、短期の収益との間でバランスがとれない、両立できないという話があって、確か北洋銀行でもそういう話があったのですが、恐らくそういうことばかり金融機関が言うので、金融庁の現場、財務局、財務事務所の方たちにも、やっぱりそういう意思が伝播しているのではないか。財務局や財務事務所と金融機関との間で、暗黙に意思の合意がなされているようなところがまだ強いのです。

私はずっとリレバンをやっていた人間だから余計思うのですが、これは正しくないわけで、まさにそれを組織的・継続的にやり、かつ本業支援という視点でお客さんとの信頼関係を作っていけば、結果が出る。これは結局何かと云ったら、組織全体でリレバンをきちんと愚直にやれば結果が出てくると私は思うのです。ただ、地銀だと何千人の所帯で、なかなか意思統一ができないし、現場が本部となかなかつながらない、徹底してないがために、安直に収益にはつながらないとか、理想であるとか、長期目的だとか、コストだと言っている。

この部分をやっぱりブレイクスルーしないとだめかなと思っております。財務局の現場も、金融機関とだけ向かい合っていると金融機関の意思は伝染するのです。まさに今回の3つの計画というのは、そこにチャレンジするものです。特に南日本銀行の場合は、明らかにそういうことを徹底的にやるんだとおっしゃっていて、本当に結果を出してほしいです。ですから、ぜひ財務局と財務事務所の現場の方にもこの点徹底していただきたいと思えます。いかがでしょうか。

【西田銀行第二課長】 平成19年に画一性を解消しないといけないということで、監督指針を改正したのですが、この精神というのは今も同じですが、例えば、金融機関には自主性を尊重して、経営資源を配分して、いろいろな取組みを、それぞれの金融機関に向き合っているお客さんの質が違うのだから、それに応じたソリューションを提供すべきと言いながら、1年経ったら全体の取組みはどうですかと云って報告を求める。そうすると、金融機関も、自分たちはここまではこなせないけれど、どうしても当局への報告で、動産担

保融資を1件でもやらないといけないとか、そういった取組みに陥りがちになったのは事実です。したがって、我々も今回の監督指針を作るときには、営業の現場からもかなりの声を聞きましたし、財務局とも議論してきました。

ただ、同じ目線で監督ができる状況が完全に出来上がっているかといったらまだまだだと思っております。我々、5月に全面改正をして、この趣旨をまず財務局と認識を共有する。金融機関に中長期的な視点に立ってしっかり取り組むようにと言っている以上は、我々も短期の収益に結び付くとか、そういったものをあまり意識せず、経営陣とトップヒアリングをするという機会が財務局長はあるわけですけれども、相手に資料を作らせるのではなくて、自らの経営計画をテーブルに持ってきていただいて、それを交え議論して、我々の考え方をよく伝えていくということから始めていかないとはいえないと思っております。

実は監督指針の改正後の7月に利用者のアンケートをしたのですが、同じような課題を利用者が示しているわけです。やっぱり利用者もそういう目線で見ているので、我々監督当局と金融機関も同じような目線をもう一回作り直してリレバンに向かっていかないとはいえないのだらうと思えますし、この3つの銀行も去年の秋からこういう方向で議論をしてきました。ただ、これに魂が込もっていないといけないので、まさしくこの3年間の実行を我々もしっかり辛抱強く、あんまり短期の成果を求めずにフォローしていく必要があるのだらうと思っております。

【松嶋会長】      ありがとうございました。

大澤委員、いかがですか。

【大澤委員】      私も多胡委員と同じような感想を持っておりまして、作文で終わる可能性というのはある。特に、北海道もそうだと思いますし、地方はみんなそうだと思うのですが、経済情勢が非常に厳しい中で、例えばコア業務純益の目標を達成しなければいけないという目先の問題が出てくると、金融庁に何とか報告できるような数字を作ろうということにやっぱりなりがちだと思うのです。まだまだそういう体質というのはあると思うので、そこをどう、そうならないようにするかということが浸透していけば地域金融機関というのは変わっていくんだとは思っているのですが、そこをどう実効性を担保するかということがポイントだと思います。

その実効性の担保という意味では、先ほど福邦銀行の頭取が、なるべくお金をかけないでやりますとおっしゃっていたのですが、私は南日本銀行のように100人そこに投入しますと言った方が、リソース・アロケーションを変えてまでやっているというのが、あ

る意味、本気度みたいなものをやっぱり表しているんだと思うのです。ですから、本当にやるのならば中途半端にはなかなかできない分野だと思うので、その規模によってどこまでやるかというのは、それは金融機関によって違うと思います。一方で、南日本銀行と福邦銀行は規模自体はあまり変わらない銀行で、そういう意味ではかなり差があるのかなとこの感じました。リソース・アロケーションについても、やっぱり相当配慮してもう後戻りできないというぐらいにやっていくというのが大事なのかなと感じました。

【西田銀行第二課長】 先生がおっしゃることは、まさしくそうでありまして、この計画というのは、法律上、数値目標を定めて半期ごとにフォローアップをするのですが、我々が、半期ごとにフォローするのは数字ではなくて、そこに盛り込んだ施策がどう展開して、どういう不十分性が出ているかを議論するようになるべく心掛けております。金融庁直轄でやっているのですが、財務局にも参加してもらい同じ目線でヒアリングをやるようにしております。

もう一つは、計画はあくまでも最低のベースでありますので、これに3年間、どう付加価値を付けていくかという議論を次の計画につなげていかないといけないと思っております。我々も継続的・組織的な取組みというのは必要だと思っております。

【家森委員】 手短かに申し上げたいと思うのですが、全体的に言うと、福邦銀行は具体策にやや欠けるかなと私は思いましたけれども、全部の計画いずれもそれなりに練られていて妥当なものだと思いました、ということだけ申し上げておきます。

【松嶋会長】 どうもありがとうございました。

それでは、本日の議事をまとめさせていただきます。今回、3行より提出されました経営強化計画、これにつきましては当審査会としては、皆さんの今の議論を聞くと、了承し得るというように結論付けてよろしいですか。

(「異議なし」の声あり)

【松嶋会長】 どうもありがとうございます。それでは、3行の経営強化計画を了承することといたします。

本日は皆様、大変ありがとうございました。

ただし、今ちょっとお話しさせていただきますと、今日審議いただきました3行の経営強化計画につきましては、金融機能強化法及び内閣府令の規定に基づいて、主務大臣が承認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を公表するという事となっております。本日ご議論いただいた3つの銀行の経営強化計画の承認及び公表は、明日以降、

速やかに行うという予定となっております。それまでの間は非公表とさせていただきます。

今回の議事要旨につきましては、審査会運営規程に基づいて速やかに公表する予定でございます。議事録につきましては、これも審査会の運営規程によって、会議から3年を経過した後に公表するということになっております。本日の資料については、ご自由にお持ち帰りいただいて結構でございますけれども、全ての資料は非公表ということになっておりますから、十分にその点、ご注意くださいと思っております。

また、経営強化計画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、それから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、くれぐれもご注意をお願いしたいと思います。

本日は本当にありがとうございました。

以上