

金融機能強化審査会議事録（第11回）

1. 開催日時 平成23年12月6日（火）15時00分～16時30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、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 経営強化計画（株式会社七十七銀行）の審議
5. 議事内容 別紙のとおり

(別紙)

【松嶋会長】 定刻となりましたので、ただいまから第11回金融機能強化審査会を開催いたします。

本日は、関根委員が所用のためご欠席、あるいはご都合がつけば遅れて出席されるというご連絡をいただいております。

開催に当たりまして、細溝監督局長よりご挨拶をいただきます。どうぞよろしく願いいたします。

【細溝監督局長】 監督局長の細溝でございます。皆様、お忙しいところ、お集まりいただきましてありがとうございます。

本日は七十七銀行の経営強化計画について、ご審議いただきたいと存じます。七十七銀行自体、震災で多くの行員が亡くなられ、また複数の店舗が未だ元の位置で営業を再開できないといった自らも被災をしている銀行でございます。ただ、当行は同時に宮城県のリーディングバンクでございますので、被災された顧客に対する十分な資金供給を図るとともに、金融仲介機能の発揮を通じて地域の復興支援に積極的に取り組んでいくということが最優先の課題だということで、今年の4月18日に「金融機能強化法に基づく国の資本参加の検討を開始する」旨を公表しておりました。

もう12月に入っております。これから年末・年始を迎えますが、多くの方がまだ仮設住宅での生活を余儀なくされている。また、事業や生活の再建に苦しんでおられるなど、被災地の復興・復旧には依然としてまだ多くの課題が残されております。

こうした中、当行をはじめ被災地の金融機関は、借入金の条件変更やつなぎ資金の供与など、被災者の便宜を考慮した適切な対応に努めておるところでございますし、今後とも積極的な金融仲介機能の発揮に努めたいとしております。震災以降、企業向けの運転資金を中心に貸出残高の伸びも全国を上回る水準で推移しているところでございます。

昨日提出されました経営強化計画におきましては、当行は、地域とともにある金融機関として国と一体となって地域の復興を目指すため公的資金の導入を図り、これまで以上に力強い金融仲介機能を発揮し、地域経済の震災からの復旧・復興に向けて全力で取り組んでいくとしております。

今回、当行は劣後ローンによる資本参加を申請しております。この資本参加は、震災で

傷んだ自らの財務基盤の立て直しのためというよりは、今後、震災からの復旧・復興に向けた金融仲介機能を積極的かつ十分に発揮していくに当たり、Tier2も含む自己資本の早期復元を図って、将来のリスクアセットの増加や信用コストの高まりに万全を期すためという前向きな取組みであると承知しております。

本日は、当行の経営強化計画に掲げられました東日本大震災からの復興に資するための方策等が、具体的かつ被災者の期待に十分応えられるものとなっているかといった観点から、ぜひ忌憚のないご意見をお聞かせいただければありがたいと存じております。何とぞ、よろしくご審議のほど、お願い申し上げます。

【松嶋会長】 ありがとうございました。

それでは、続きまして、西田銀行第二課長から、今回、金融機能強化法に基づき七十七銀行より提出されました経営強化計画の概要について、ご説明をお願いいたします。

【西田銀行第二課長】 ご説明いたします。お手元にA4縦の資料をお配りしております。金融機能強化審査会説明資料と題する資料でございます。これに沿いまして七十七銀行の概要と資本参加を含めました経営強化計画の概要についてポイントを絞ってご説明をさせていただきますと思います。

まず1ページ目でございます。「七十七銀行の概要」というものを1枚付けさせていただきます。ご案内のとおり、宮城県仙台市に本店を置く銀行で、頭取が氏家頭取でございます。

下にまずバランスシートの数字を並べてあります。23年9月のところを中心にご覧いただきたいと思いますが、預金残高6兆1,749億円ということで、3月と比べますと8,100億円強の増加となっております。保険金や義援金等の流入があって、急激に預金が増加しているところでございます。

一方、貸出金の方も、なかなか設備資金の需要はまだですが、運転資金を中心に融資が伸びておりまして、足元3兆5,829億円ということで、3月に比べまして770億円強の増加となっているところでございます。

自己資本比率、Tier1比率でございますが、それぞれ9月末で11.36%、10.77%ということでございます。少し下に不良債権額というところがございますが、足元9月末で1,653億円ということで、この半年の間に約500億円、震災等の影響がありまして、実態解明が徐々に進んだ関係で、525億円の不良債権の増加となっているところでございます。

次に、損益の状況、いわゆるP/Lでございます。両方の期、3月期と9月期をそれぞれご覧

いただきながらと思いますが、まず基礎的な収益力でありますコア業務純益、23年3月期が通期で260億円、23年9月期が半期で130億円ということで、基礎的な収益力は前年並みを確保しているという状況でございます。

一方、与信関連費用ですが、3月期に569億円、9月期に56億円計上するというところでございます。このうち、震災関連は550億円でございます。24年3月期の通期では、この56億円は150億円ぐらいの引当てをする予定でございまして、2期合わせて約700億円の与信関連費用を計上する予定となっているところでございます。

したがいまして、当期純利益は3月期では約300億円の赤字、9月期は20億円の黒字となっているところでございます。

次に、2ページ目でございます。「資本参加額と自己資本比率」ということで整理させていただきます。

まず当行における資本増加額の考え方でございますが、23年9月期の自己資本比率というのは、震災以前の過去5年間の自己資本比率の平均に比べ低下しているわけですが、Tier1比率は引き続き10%台後半ということで、十分な水準を確保している。ただ一方で、震災による地域経済の直接あるいは間接的な影響が不透明な状況にあるということも踏まえまして、震災復興に向けた金融仲介機能を積極的かつ十分に発揮していくに当たりまして、Tier2も含む自己資本の早期復元を図って、今後のリスクアセットの増加、あるいは信用コストの高まりに対して万全を期していきたいということ、そしてもう一つは、宮城県を中心とする地域の利用者に対して国と一体となって地域復興に最大限の支援を行うという強力なメッセージを発信したいということ、そういった目的で今回の資本参加の申請に及んだわけでございます。

それでは、資本参加の内容でございます。金額的には200億円ということになっております。ご案内のとおり、金融機能強化法は改正されまして、震災特例が設けられました。この震災特例においては、金融機関の資本政策に当たって、できるだけ幅広い選択肢からの決定が可能となるよう、今までの優先株式に加えまして、劣後ローン、劣後債といった多様な選択肢がある枠組みとなっております。

今回、先ほどの七十七銀行の考え方の下に、劣後特約付金銭消費貸借、いわゆる劣後ローンを選択するという判断をしているところでございます。返済期日としては平成34年3月31日ということで、約10年後に返済期日を設定しております。ただ、※にございますように、震災前の水準以上の自己資本を確保し、さらに、今後のリスクにも十分対応可能な

健全性を確保することができる利益剰余金が積み上がった場合には、早期の返済を目指すということも併せて経営強化計画の中で書いているところでございます。

利率につきましては、9月に資本参加を行いました仙台銀行、筑波銀行と同様に、前年度の預金保険機構の金融機能強化勘定における資本調達コスト、又はTIBORのいずれか低い方としております。ちなみに、足元の23年度の利率は、0.25%ということになります。

以上の結果、自己資本比率の見込みでございますが、24年3月期の資本参加後の自己資本比率が12.23%、Tier1比率が10.88%、そして、経営強化計画の終期になっております27年3月期の自己資本比率が12.86%、Tier1比率が11.52%の水準に達する見込みとなっております。

次に3ページ目でございますが、震災特例を使う場合は、「被災者への信用供与の状況」を記載していただくことになっておりまして、経営強化計画にはかなりの分量で書かれておりますが、ここではポイントを整理させていただいております。

まず被災者への与信残高ということで、3,551億円。これは事業性資金、住宅ローンの総与信残高が約2兆9,000億円ありますので、その約12%が大きな被害を受けている被災者への与信ということになります。

これを少しブレイクダウンしていきますと、まず(1)の「事業性資金」でございますが、これは宮城県と福島県と岩手県、この3つの県の貸出残高1,000万円以上の先を悉皆調査した結果でございます。被害が甚大から大、あるいは中規模のものを合わせたものがこの小計という欄でございますが、先数で1,471先、残高で3,306億円となっております。

そして、少し下に(2)で「住宅ローン」というところがございまして、津波による浸水地域に住所がある先であるとか、あるいは約定弁済がされていない先、こういったところを悉皆調査した結果でございます。住宅に大きな被害を受けている、あるいは収入に大きな変動が出てしまった先が合計で2,055先、残高で245億円となっております。

上の3,551億円は、この2つの残高を合計したものでございます。

次に、「被災者への対応」でございます。まず貸出条件の変更の取組みでございます。津波ですぐには返済ができないというご連絡をいただいたところなどに対して、応急手当てとして、約定弁済の一時停止という措置を講じております。これが4月をピークに、先数で2,355先ありましたのが、9月には707先となっております。この間、正常に返済できるようになった先もあれば、大半は正式な条件変更手続に移っていったということで、先数が減っているわけでございます。ちなみに、矢印の右側の「貸出条件変更契約の締結」という

ところをご覧くださいますと、9月末の先数で1,520先となっております。

そして、(2)の「新規融資」、これは震災関連貸出を実行ベースで並べたものでございますが、事業性の運転資金、あるいは設備資金、その他消費性、住宅ローン、全て合わせて件数で4,409先、金額で925億円という実績がこの10月末で積み上がっているわけでございます。

最後に4ページ目以降でございますが、「被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策」の主なものを整理させていただいております。

まず「復興に資する方策の実施体制の整備」でございます。5項目に整理をさせていただいております。1つ目は、沿岸部の審査体制を強化するという観点から、審査部の出張審査について専担者を増員する、あるいは被災地の営業店に短期間常駐して経営改善指導を行うということで、駐在型審査を開始する、さらには、今後資金需要の動向も踏まえて増員も検討していきたいというものでございます。

2つ目は、事業再生、あるいは経営改善支援を担う企業支援室の人員を順次増員してきているということ、津波被害の大きかった沿岸部の取引先を中心に支援先を拡大して企業支援室が直接関与していくという体制を作ったということ、さらには、取引先の支援ニーズの動向に応じまして、増員を含めた更なる体制整備を検討したいというものでございます。

3つ目は、実働部隊ということになりますが、本部に営業支援部隊として20名の組織を作りまして、営業店と連携して復興支援ニーズの把握、あるいはそれを踏まえたいろいろなソリューションの提供という活動を行っていくというものでございます。

4つ目は、進捗管理等でございますが、震災復興委員会というものを作りまして、ここで各種施策の検討、あるいは施策の実施状況のモニタリング、さらには、それを踏まえた施策の見直しということをやっていくというものでございます。

最後に、震災対応というのはかなり長期間に亘る継続的な取り組みが必要になってくるということで、その間の行員のモチベーションを維持・向上させる観点から、行員の金融円滑化推進、あるいはコンサルティング機能の発揮に向けた取り組みを評価する制度の導入も検討したいというものでございます。

次に、「復興に資する具体的な方策」、アクションの部分でございます。幾つか柱が立っております。1番目は「復興ニーズの把握」という入口の段階でございます。震災による直接・間接的な被害の状況等を把握するために、営業店行員による取引先訪問活動を展開する、そして、営業店だけではなかなか解決が難しく、専門性が高い、踏み込んだ顧客

ニーズの把握をする必要がある部分については、審査部による出張審査、あるいは営業支援部隊による顧客訪問を実施していこうとしております。

そして、上記によって把握した情報というものを、属人的で終わることなく、組織で一体管理ができるように渉外支援・顧客管理システムの中で体系的・一元的に管理をしていくと、そういったことを経営強化計画で謳っているところでございます。

2番目でございますが、「復興のステージに合った金融仲介機能の発揮」ということでございます。まず(1)「金融円滑化の推進」ということでございまして、条件変更を引き続き迅速に対応していく、あるいは営業支援部隊による被災者の実態を踏まえた資金の提案、事業や生活の再建に必要なソリューションの提供、例えば販路開拓支援であるとか、代替事業施設や遊休地の情報提供といった取組みを実施していきたいとしております。

そして(2)、これは恐らく今後復興の過程で一番大きな柱になってくると思われませんが、「二重債務問題の解決に向けた適切な対応と事業再生支援の強化」ということでございます。

6つ項目がございまして、1つ目は、再生支援協議会、外部専門家と連携した事業再生計画の策定支援。

2つ目は、信用保証協会や他の金融機関と連携した事業再生支援。

3つ目は、DDS・DESを活用した事業者のバランスシートの改善、あるいはDIPファイナンスによる資金繰り支援、さらには、顧客企業の再生可能性を高めるため、債権放棄も検討していくということが経営強化計画の中で謳われているところでございます。

そして4つ目には、宮城県産業復興機構、さらには、これから設立されます東日本大震災事業者再生支援機構の活用。

5つ目は、独自で作っているファンドでございまして、日本政策投資銀行との共同でのファンド、あるいは現在検討中の新ファンド、こういったものを活用していくこと。

そして最後に、個人向けとしては、私的整理ガイドラインの活用と、こういった項目をこの経営強化計画の中で挙げているところでございます。

次に、5ページ目に移りまして、(3)「資金供給手段の多様化」ということでございます。国と宮城県の補助事業として中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業というものがございまして、これを金融面からサポートするというのをこの経営強化計画の中で謳っているところでございます。

また、ABL、復興私募債を活用した信用供与の推進、あるいは農林水産業に対する取組み

の強化というものをここで謳っているところでございます。

そして、3番目の柱として「地域の復興に向けた取組み」、いわゆるソリューション営業の強化ということで、ビジネスマッチングによる販路開拓支援、あるいは地方公共団体との連携の強化、アジアビジネスの支援の強化、今後恐らく多くなってくるであろう事業承継・相続に対する支援、あるいは顧客の復興支援や利用者利便性の向上に向けた店舗網の整備、さらに、いろいろな復興支援に取り組む人材の質的向上に向けた取組みと、こういったものがこの3番目の柱で謳われているところでございます。

私からは以上でございます。

【松嶋会長】 どうもありがとうございました。

(七十七銀行氏家頭取 入室)

【松嶋会長】 それでは、引き続きまして、七十七銀行の氏家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えます。それでは、氏家頭取、よろしくお願い申し上げます。

【氏家頭取】 七十七銀行の頭取の氏家でございます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

ここにおりますのは、私どもの取締役総合企画部長の小林でございます。

【小林部長】 よろしくお願いたします。

【氏家頭取】 今日はこうしたご説明をさせていただく機会を頂戴いたしまして、誠にありがとうございます。着座をして説明させていただきます。

【松嶋会長】 どうぞ。

【氏家頭取】 それでは、経営強化計画でございますけれども、お手元に配付されておりますダイジェスト版をご覧いただきながら、ダイジェスト版でご説明をさせていただきます。1枚めくっていただきますと、目次がございますが、6つの項目からなっております。1つ目が計画の策定にあたって。これは復興に向けての決意を表明したものでございます。それから、2つ目が震災の影響。宮城県、あるいは当行、それからお取引先の被害状況をある角度から整理したもの。3つ目が、私どもが被災後、信用供与した状況について。4つ目が、復興に関する具体的な方策を列記してございます。5つ目が、公的資金の活用を判断した考え方とか、条件、金額等でございます。最後に剰余金の処分の方針というふうにさせていただいております。

それでは、次のページからでございますが、1ページ目、経営強化計画の策定に当たって

ということで、七十七銀行、当行は明治11年創業でございます、間もなく133周年を迎える銀行でございます。昭和36年でございますが、右にございます行是を定めまして、その最初の項目に奉仕の精神の高揚、これを第一に掲げてございます。左側のアンダーラインがございますが、地域とともにある金融機関として、国と一体となって地域の復興を目指すために公的資金の導入を図りまして、金融仲介機能を発揮し、震災からの復旧・復興に向け全力で取り組んでまいりたいという決意を表明してございます。

経営強化計画の実施期間であります、27年3月末までの3年半とさせていただいております。たまたま来年の4月から私ども自身の次の中期経営計画がスタート、これから準備をしていく予定でございますが、この計画期間を3年間と想定していることもございまして、経営強化計画の期間を合わせているということでございます。

次のページが2つ目の項目になりますが、震災の影響でございます。宮城県の様子を若干申し上げますと、そこに表がございますとおり、人的被害、亡くなった方、行方不明になった方、足し合わせますと、1万1,400人を超えるということで、これは全体の人的被害の6割近くということでございます。建物の被害、全壊が約7万8,000棟、半壊が約10万棟という大きな被害でございました。

宮城県発表の、これは資本ストックの毀損と言えましょうか、被害総額は7兆3,781億ということで、内容的にはここに書いてあるとおりの様相でございます。

当行の被害状況を申し上げますと、誠に残念至極、痛恨の極みでございますけれども、女川支店、ここの行員が4名死亡確認、なおまだ8名が行方不明ということで、現在でも当行自身も捜索活動を続けているというところでございます。

店舗の被害でございます。私どもは142カ店でございますが、震災直後は一時100カ店以下に営業できる店舗が減少いたしました。その後営業そのものは全ての店舗で復活してございます。ただ、元の位置に戻れない営業店がございまして、それが11カ店ございます。こうした営業店は、いずれ地域の復興計画の中で都市計画等々を睨みながら、鋭意復旧させていきたいと考えているところでございます。

次のページにまいります。お取引先の被災状況でございますが、ちなみにということで、私どもが与信残高1,000万円以上のお取引先を調査いたしましたところでございます。与信先数にして8,476先、金額にして1兆1,583億円と、こういうことでございますけれども、その中で、直接・間接の被害を認識している先が先数にして56%、与信残高で言えば76%でございます。さらに、それを被害の程度で下の表に記載してございます。被害甚大、被害大、

被害中あたりまでを睨みますと、与信先数で2割弱、与信残高においては3割弱の被災状況であるということでございます。

右側の住宅ローン利用者の被災状況にまいります、先数の一番下の欄に調査先数というのがございます。ほとんどがそうでございますが、欄外に書いてございまして、津波による大きな被害を受けた地域にお住まいの方が中心でございますが、5,500先近くになってございます。私どもは全体で5万5,000先ほどの住宅ローン先数を抱えてございまして、大体その1割ということでございます。この調査先数の中身でございますが、住宅に大きな被害を受けた先が1,437先、収入に大きな変動があった先が618先ということで、合わせますと2,000先をちょっと超える数字になるということでございます。

さらに、その内容で、返済継続に懸念がある先、これはなかなか大変な先だなという感じがいたしますが、その下の貸出条件変更の必要性がある先、これは貸出条件や返済計画に少し手を入れていけば、ご支援申し上げれば、返済そのものについては最終的に問題なかろうという先でもございます。返済継続に懸念がある先について言えば、金額的には32億円ぐらいと、とりあえず計算しているところでございます。

このページは以上でございまして、その次のページにまいりたいと思います。4ページでございますが、被災者への信用供与、私どもの信用供与の状況でございます。このページは下の表から説明をさせていただきます。震災関連貸出の実行状況ということで、累計のところがございますが、合計で925億円、4,409件でございます。925億円のうち、事業性資金は807億円、消費性資金は住宅ローンを中心にいたしまして118億円ということでございますが、事業性資金について少しコメントいたしますと、ご覧のとおり、運転資金が大半を占めてございまして、設備資金は将来を見据えた長期的な展望の下に資金を使っただけというのですが、件数、金額はまだこの程度に止まっているということでございます。徐々には増えてきているようでございますが、これは今後の様相をきちんと把握していきたいと考えているところでございます。

上の表の右でございまして、貸出条件変更契約の締結状況でございます。私ども、積極的に、お客様がお申し出いただければ、貸出条件を変更してまいりました。累計でございまして、合計で1,520先、残高で言いますと1,000億円をちょっと超える数字になってございます。

こうした手を打ったこともありまして、左側にまいりまして、約定弁済の一時停止の状況という表がございます。震災の影響や取引先の状況を判断いたしまして、取引先からご

要望があれば、約定弁済の一時停止を積極的に実施してまいりました。4月がそのピークでございまして、2,355先、残高1,203億円ということでもございましたが、現在では、9月でございまして、707先、残高225億円まで減少してきてございます。貸出条件変更契約等も相当その中に含まれており、こうした数字の変化になっているということでもございます。

次のページにまいります。ここからは震災からの復興に資する方策でございまして、5枚ほどページ数がございまして、最初のページは、復興支援方針でありまして、私ども、復興を支援するに当たりまして、当行の決意、覚悟を示す、役職員がこれを共有いたしまして、地域へもお約束をしていくという趣旨でございまして。

3つございまして、まず、金融仲介機能の発揮。貸出条件の変更、二重債務の解消等、被災されたお客様が抱える問題の解決に真摯に対応していこうではないかということでもございます。2つ目が、地域の復興と更なる発展への貢献ということで、復興ニーズに対して迅速かつ最適なソリューションを鋭意提供していこうということでもございます。そして3つ目が、防災・安全、環境配慮型社会への対応というふうにも述べてございまして。

下のグラフがございまして、お陰様で私ども、宮城県内のシェアが貸出金で約45%、預金で55%、大変信頼してお使いいただいている金融機関でございまして、こうした復興方針、支援方針の下でしっかりやっていきたいと考えている次第でございまして。

6ページにまいります。復興に資する方策を列記してございまして。全てというわけにもまいりませんので、ポイントを絞って少しコメントを付けさせていただきたいと思っております。まず、震災復興委員会、私が委員長で設置してございまして、これは全体の信用供与の状況等々、復興に向けての我々の努力を俯瞰し、鳥瞰してコントロールをしていく委員会という位置付けでございまして。

2つ目の審査部による出張審査の実施でございまして、審査部の専担者が営業店に出向きまして、スピードを上げて、案件の処理、あるいは案件の方向感を打ち出していくという努力を重ねて、復興のスピードを上げようということでもございまして。案件の処理を進めていこうということでもございまして。

それから3つ目の企業支援室でございまして、これは事業再生支援、あるいは経営改善支援を行う企業をある程度絞って、具体的に直接関与して支援を申し上げている組織でございまして。震災により以前に増してその件数も増えてございまして、人員を約倍増し、対応していきたいというふうにも今努力を重ねているところでございまして。

2つほど飛びまして、最後でございまして、本部渉外人員の増員によるコンサルティング

機能の強化でございます。営業支援部というところがございますが、そこに20名ほどの営業支援部隊を設置いたしました。たまたまこの3月にそういう方針でソリューションを提供できるように本部組織を強化しようとしていたところ、震災が起きたということもございましたので、その人員をそのまま、復興支援ニーズを営業店から積極的に汲み上げて、どういうソリューションがあるか、いろいろな知恵を絞りながら考えていこうという部隊でございます。資金調達の手段、あるいはビジネスマッチング、事業承継、不動産の活用、デリバティブの活用であったりと、そのようなこともいろいろと前向きな営業も含めまして復興支援にも携わっていこうというチームでございます。知恵を絞るチームでございます。

7ページにまいります。このページの一番上に取引先訪問運動の実施とございます。非常に地道な活動ではございますが、実はこれは今回始めたわけではなくて、4年ほど前から少しキャンペーンを張って、営業店長自らがもっと企業に足を運んで、企業のニーズを把握していこうという、そういう運動を重ねてきたわけでありまして。したがって、お取引先とのリレーションもそれなりに深まってきたと認識してございますが、今般の震災で、企業の状況はどうなっているかということ把握する上でも、そうした土台があったことがプラスになっているのではないかと思います。それを更に続けていくということでございます。

そして中ほどから、ステージに合った金融仲介機能の発揮としてございますが、その下の方の二重丸、二重債務問題の解決に向けた適切な対応、あるいは事業再生支援の強化でございます。これについてはその次のページをご覧いただきたいと思いますが、ご承知のとおり、被災者、債務者の状況というのは実に千差万別でございますので、そうした企業に対してどういう手を差し伸べればいいのかというのは、それぞれに相応しい手が異なってくると思うわけでございます。最近立ち上がりました、宮城産業復興機構、あるいはこれから3月までに立ち上がるであろう東日本大震災事業者再生支援機構、こういった所も、もちろん十分活用させていただいてまいりますけれども、場合によっては、返済計画の組直しを我々とだけ行えば相当程度立ち上がる企業もあれば、あるいはDDSのような、今回相当使い方の自由度が増すようでございますけれども、こういったものを活用していく必要がある先もあれば、エクイティの注入といいたし、そういうことが有効である先もあれば、日本政策投資銀行と共同で立ち上げましたファンドであるとか、大和企業投資と今具体的な案件に即して検討中でございますけれども、こういったものを使ってエクイティ

を中心とした再建支援を行う。それぞれの企業の有り様に応じてこうした手段を駆使して対応してまいりたいと考えているところでございます。

こういったことは、事業性でございますけれども、個人債務者の私的整理に関するガイドラインも当然のことながら活用していくこととなります。現在専担者5名を置きまして、対応させていただいております。営業店に行つて説明を重ねているというような活動中でございます。

資金供給手段の多様化という意味合いでは、最近中小企業等々の補助事業が、宮城県におきましては、第3次公募で1,000億円を超える資金が供給されることになりました。大変地元でも喜んでいる件でございます。この件の申請に当たりましては、私どもも随分とご協力をさせていただきましたが、実際に補助金が交付されるまでの間に前倒して資金需要が出てくる可能性が非常に高いものですから、この辺についてもお客様を1軒1軒今回回つているところでございます。どのような事業計画になるか、復旧計画になるか、今整理をしているところでございます。ABLとありますが、今まではそれほど件数は多くなかったのですが、最近これを使って、動産担保融資でもって復興資金の必要な先に提供している件も上がってきております。

次にまいらせていただきますが、9ページでございます。地域の復興に向けた取組みということで、ここは今回の震災に限らず、銀行の営業活動として、その基本になるものでもありますけれども、そういったことを整理してございます。お客様とのリレーションを強化すること、それから、お客様にソリューションを提供する営業を強化すること、これが2つの柱でございます。ビジネスマッチング、地方公共団体との連携、アジアビジネスの支援強化、事業承継・相続の相談あたりは、今回の震災でこういったニーズも大分高まっているようでございます。こういったことを基本的に行っていくということになります。

その下に人材の資質向上に向けた方策とございます。OJTを基本としながらも、やはり人事的に、あるいは業績の表彰の面で、評価の面で、そういった金融円滑化、あるいはコンサルティング機能の発揮をしたような人たちに対する評価をきちんと上げていかないといけないということで、これはまだ現実にはその制度を設けているわけではございませんけれども、これからそういうことが大変大切だという認識で考えてまいりたいと思つているところでございます。

以上、復興に資する方策をかい摘んで申し上げた次第でございます。その次のページが、協定銀行による株式等の引受け等に係る事項ということで、公的資金をお願い申し上げます。

理由等を整理したものでございます。

点線の箱の中にございますように、前期単体で306億円という大きな赤字を、私どもは戦後初めての赤字でございましたけれども、純損失を計上いたしました。それまでは大体自己資本比率が12%台の後半でございましたが、この結果、11%の半ばぐらいに数値は落ちてございます。この数値そのものはそれほど問題の数字というよりも、ごく当たり前の数字ではないかと思いますが、特にその中のTier1比率は10%台の後半でございますので、地銀の中でも依然として上位の数字であることは間違いないと考えてございます。

ただ、この矢印の下に申し上げますような理由で申請に至ったということでございまして、地域とともに歩んできた金融機関の使命といたしまして、金融仲介機能を十分に発揮していくに当たって、震災で毀損した自己資本額、決して小さな金額ではございませんので、その額は元に戻させていただけないかと。率は確かにそれなりの水準ではあるが、だからと言って、その率に合わせて身を縮めるのではなくて、額として以前の状態に復させていただいて、今後のリスクアセットの増加、信用コストの高まりにも万全を期してまいりたいという、そういう趣旨でございまして、公的資金を申請させていただいております。

金融機能強化法も、ご努力いただきまして、法律が改正されました。我々にとっても使い易いと言いましょうか、そういうことになったこともございます。公的資金の申請を通しまして、地域のお客様に国と一体となって地域復興に最大限の支援を行うのだというメッセージにもなるのではないかと考えてございます。

今後の震災復興に向けて金融仲介機能を持続的に発揮していく観点でございしますが、Tier1比率がお陰様でこういう水準を維持してございますので、これも金融機能強化法の改正の中で、劣後ローンの道を開いてくださっておりますので、私どもとしては、劣後ローン200億円を申請させていただきたい。

この200億円の考え方でございますが、先期300億円の赤字と、今期が大体100億円の黒字ということで、この2年間の数字を睨みながら、元に復するためには200億円お借りできないだろうか、という趣旨でございます。

さすれば、来年の3月末には再び12%台の自己資本比率にはなる。その下の表にございませうように、最終年度末、一番右側でございしますが、27年3月期には12.8%ぐらいを展望できるという風なことでございます。

したがいまして、11ページでございしますが、借入金額、条件として整理いたしますと、

種類としては劣後ローンをお願いしたいと。契約の締結日、貸付の実行日は今月の28日、返済期日は10年3カ月間の後、34年3月31日、借入金額は200億円というふうに整理をさせていただきます。

最後に剰余金の処分の方針ということで考え方を整理いたしてございます。銀行業としての公的性格、あるいは経営の健全性維持等を考慮いたしまして、まずは内部留保の充実を図る。その上で、安定的な配当を継続していくこと、これを原則といたしたいというふうに、これは従来からの方針どおりでございます。

第2フレーズの最後の方にもございますが、金融仲介機能を存分に発揮できますよう、内部留保の蓄積による経営基盤の一層の強化を図ってまいりたいということでございます。

最後の2行でございます。なお書きになってございますが、東日本大震災前の水準以上の自己資本を確保し、さらに、想定される今後のリスクにも十分対応可能な健全性を確保することができる利益剰余金が積み上がった場合には、公的資金の早期返済も同時に目指してまいりたいというふうに考えてございます。

以上、多少駆け足になって分かりにくい点もございましたでしょうが、経営強化計画についてご説明を申し上げました。どうぞよろしくお願い申し上げます。

【松嶋会長】 大変ありがとうございました。それでは、引き続き質疑応答に入らせていただきます。その前に、関根委員ですが、所用が長引きまして、今日はご欠席ということになりましたので、よろしくお願いいたします。

質疑応答が終わりまして、事務局の説明も含めまして、本日の議題全体について討議をいただくという時間を設けてございます。したがって、特に氏家頭取に、この場で確認されたいという点などを中心に、ご意見、ご質問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。どうぞ。

【家森委員】 名古屋大学の家森と申します。幾つか教えていただきたいのですけれども、第1にまず、公的資金の資本注入に手を挙げていただいたわけですが、七十七銀行というよりも、地域全体にとってのインパクトの方が大きい状況だと思っており、よく手を挙げていただいたという気がいたしております。実は金融学会で一部の先生方は、公的資金の資本注入を強制注入のスキームにすべきだと提言されていて、私は「それには反対だ」と言っています。やはり会社の自発的なことでやっていただくのがいいと思うのですけれども、七十七銀行が申請されるのに当たって、地元の評価について少し教えていただければというのが1点目でございます。

第2点目は、事業再生、経営改善支援の強化ということでございますけれども、具体的には何先ぐらいをこれから特に強化対象としてやっていこうとされているのかというのを教えていただけるとありがたいと思います。

3点目は、この半年ほどで預金が急増しておりますけれども、貸出の方は伸びていない。ということは、それを何らかの形で今運用されていると思うのですが、リスク管理上の問題についてです。

最後に、金融の円滑化の重要な点は、中小企業に資金を出すということとともにお客様の大事なお金を預かるということもあろうかと思うわけですが、預金について、例えば震災孤児の方がいらっしゃるとか、たくさんの保険金が集まっているのでしょうか、そういうものの管理と申しますか、受信業務でのサービスについて何か取組みがあれば、それも併せて教えていただければと思います。以上でございます。

【氏家頭取】 私どもが公的資金を申請しよう判断したのは、震災直後に大変な事態が起きた、しかし、どのぐらいその被害が広がるか、全く想像がつかないような状態も数日間ございました。ですから、あらゆる可能性を考えて手当てをしておかなければいけないという意味合いにおいて、公的資金の利用も当然考えられるであろうということで、早めに金融庁、財務局にご相談申し上げたという経緯から始まってございます。

私どもが公的資金を活用するということを表明した後の地元の評価は概ね好意的でございまして、七十七銀行のイメージと存外マッチしているのかどうか知りませんが、「よく判断をしてくださった」というふうに言ってくださる方が大半であるというふうに私ども大変ありがたく思っているところでございます。

それから、こうした支援先が何先ぐらいになるかというのは、なかなか掴みにくいのですね。これからでございます。被災されたと言いながらも、自力できちんと蓄えもあり、きちんとした会社であったりする場合がありますし、個人の方もきちんと財力を持っておられる方もたくさんいらっしゃる。ですから、申し訳ございませんが、これからスタートして、段々睨んでいくというようなことでございますので、今、とりあえずこのぐらいになるであろうという答えは持ち合わせていないということでご理解いただけませんでしょうか。

預金は確かに急増してございます。足元、年間で言いますと1兆円ぐらい増えている。私ども、大体5兆数千億円の銀行でございましたが、それが1兆円増えているということですから、2割近く増えているということでございますね。その原資は、ご承知のとおり、義援

金であったり、保険金であったり、あるいは地方公共団体でも支出がまだちょっと遅れている、国からの交付の方が先に出ているということなのでしょうが、地方公共団体の預金もかなり高まっておりますね。ただ、これも少しピークを迎えてきたなという感じはございまして、保険金であり、義援金でありますから、それなりの資金使途がいずれは出てくるわけございまして、それが少し動き始めたのかなと思っている。急激に減るようなことではまだないのでありますけれども、少し天井感はあるなということございまして。

そうした資金、どういうふうに運用しているか。なかなか運用先が、我々も苦労してございまして、結局は債券の方で、国債等々で運用せざるを得ない。しかし、あまり長いものに、いずれ流出していく可能性もあるわけございまして、いかにということ、全体のデュレーションを睨みながら、リスクをあまり負わないような安全な運用に努めているという。あまりここで収益を上げるどうのこうのということではなかりと判断してございまして。

ですから、最後のご質問でもございましてけれども、大変大切なご預金でございまして、あまりリスクに晒せるようなことではなくて、少し数字の動向を睨みながら、運用を限られた範囲内でやっているということをご理解いただきたいと思っております。

【松嶋会長】 大澤委員、いかがでしょう。

【大澤委員】 ご説明ありがとうございました。自ら金融機関としても被災をされたという大変な状況の中で、地域のニーズにどういうふうに応えるかという総合的な判断をされて、今回この経営強化計画というものを作られたということに対して、心から敬意を表したいと思います。

その上で幾つかご質問させていただければと思うのですが、まず災害が起こった後というのは、例えば阪神・淡路大震災の例を見ても、2、3年ぐらいいわゆる災害ユートピアというような状況がやってくると。ですから、地域のいわゆるGRPというのですか、グロス・リージョナル・プロダクトの動きを見ても、大体震災後2、3年は復興需要等があって、成長が非常に上回ってくると。でも、その後、そのユートピアが終わった後に、やはり経済が非常に落ち込むというようなパターンがこれまで見られているかと思っております。その意味で、今回概ね3年間の経営強化計画の中で、3年後といえますか、以降にどういうふうにつなげていくかということが1つの大きなポイントなのではないかなと個人的には見ております。その意味で、地元の産業を元に戻すというか、復旧はもちろん大事だと思うのですが、原状回復ではなくて、さらに3年後、東北の経済がこういうふうに変わ

ったというふうになるような形でのご支援というのが非常に重要になってくるのではないかと思います。その意味で、どのような取組みを考えていらっしゃるか、ぜひ教えてくださいたいと思います。

その中で、私は2つぐらい側面があるのではないかと思いますのですけれども、1つは、やはりリスクを取って新しい事業をやっていかれる方々をどう支援していくのか。そういう意味で、先ほどもご説明がありましたけれども、ファンド等の機能を活用しながら、いろいろやっていかれるということだったと思うのですけれども、こういう震災が起こったときに、むしろそういう新しいビジネスマインドが出てくるのか、あるいは、今どういうふうに感じていらっしゃるのか。こういう機会だから、何か新しいことやらなきゃダメだということが出てきていて、それを従来よりも違う手法で支援されていくというふうなことになるのか。その辺、どういうふうに見ていらっしゃるかというのをひとつ教えていただきたいというのが1点目でございます。

それから、もう一つは、どうも東北3県、どこもそうかとは思いますが、直接被害に遭われた地域と、逆に被害には遭わなかった、地震とか津波の被害には遭わなかったけれども、風評被害みたいなものを受けていらっしゃる地域というのは非常に苦しんでいらっしゃるというのも現状としてあるのかなと思っております。そういうところにはむしろ公的な支援とか、そういうものが全くないというような状況の中で、県全体ということ考えると、そういう風評被害といいますか、直接影響を受けてない地域をどうやって支援していくかということも非常に重要なテーマになるのかなと思っております。その辺について何か具体的に考えていらっしゃるがあれば、教えていただければと思います。

【氏家頭取】 最初のお話で、阪神・淡路大震災との比較において、3年ぐらいたった後の様子がどういうふうになるのだろうかということに関連して言いますと、阪神・淡路大震災と我々が今回被災した様子というのは必ずしも同じではないのではないかと思います。今回は津波ということで、一切切を全部持っていかれたような地域もあるわけです。したがって、どういう絵を描かないといけないかは、なかなか難しいところがございますけれども、今、大体10年間で23兆円、その中で宮城県が13兆円ぐらいの事業費で復興していくということでございますので、これが3年間で終わってしまうということはまずなかろうと思うのです。もっと時間のかかる話ではないかと。ですから、被災地はそれだけ我慢をしなければいけない時間が長いということでもありますけれども、復興需要ということで言いますと、その長さも3年という程度ではないのではないかと個人的に

は思っています。

13兆円というのはかなり大きな金額でございます、宮城県の予算が通常ですと8,000億円でございますので、10で割った1兆3,000億円でも相当な金額であるし、それが比較的前倒しで執行されていくのでありましようから、周辺のいろいろな需要の盛り上がりなども考えますと、2年、3年で物事が終わってしまって、その後しゅんとしてしまうという、今回はそういうことではなかろうという、そんな感覚で見ているところでございます。

それから2つ目が、ちょっと恐縮ですが、最後の風評被害の方は、これは福島県が大変深刻な話になってございます。ただ、宮城県も、やはり農産物が放射能の関係でちょっと数量が高かったりして困ったという話もありますし、それから、あえて東北地方の産物を積極的に買う理由も、地域によっては需要者から見るとないかもしれないということもあるのでございましょうが、少し遠慮をされるという向きもございまして。ただ、それは風評被害として手を打っていないわけではなくて、同じように、手を差し伸べられ始められているのではないかと思いますので、おっしゃるような風評被害で具体的に困っている事例というのはもちろんありますけれども、手を差し伸べられていないわけではないだろうなどは思います。

【大澤委員】　ちょっと繰り返させていただきます。2、3年というのは別に、今回どのくらいの長さになるかというのは分からないと思うのですが、いずれ公的な需要といいますか、公共セクターからの需要というのはどこかでピークアウト、復興需要というのはどこかでなくなるだろうという意味でいうと、まあ、3年ではなくて、もうちょっと、4、5年ぐらいずっと上昇軌道をたどって、その後減るのか、あるいは、1、2年で減るのかというのは、そこはどのような予算の付け方がされるのかというのはちょっとよく分からないんですけれども、ただ、それが終わったときには、むしろその部分は民間といいますか、民間の活力で経済を支えていかなければいけない。その中で、例えば、先ほどのエクイティの活用方法ですとか、そういう企業家の新しい創造的なイノベーションといいますか、そういうものを喚起していくための施策といいますか、環境が今こういう状況なので、むしろそういうふうなことが出やすい状況で、それを軽く後押ししてあげれば、そういうものが出てくるのか、いやいや、そうではなくて、現状維持みたいなことがどうしても地域として抜けられなくて、それを脱却して新たなものを作っていくということはかなり努力を要す作業なのか、その辺についてどうのお考えか、教えてください。

【氏家頭取】　被災地を見ますと、幾つかの様子の違いがあるのです。例えば南三陸町

とか、女川町あたりは、全くの漁業の町でありまして、あるいは水産加工の町でありまして、それがほとんど全部やられてしまっているような地域です。それに対して石巻のような、16万人ぐらいの都市であります、もちろん水産加工も非常に大きな産業であります、他に製紙業があったり、合板があったり、様々な産業都市なのです。その浜辺が大きく被害を受けたというようなことでありますので、そういう町は、一部で全体を支えながら、産業は残っているような町でもある。

それから、仙台市で被災したのはどういうところかと言いますと、高速道路が南北に走ってございますが、そこから2、3キロのところは全部やられたんですが、そこはどちらかというと平地でありまして、産業という意味では農業ですね、そういったものが全部水を被ったという、それが県南の方に広がっているということでもありますので、その地域その地域で被害の状況、産業の有り様が違うのでございます。

今般、特区の制度が今考えられていて、どういう特区ができるかというのは非常に注目されるところでございますが、しかし、南三陸町とか女川町といったところは、そもそも人口が高齢化していて、人口が減少しているような地域では、元に復ただけでも、死者とか行方不明者を考えますと、人口も、全員が戻ってきたといっても多分8割ぐらいにしかならないだろうと。そういうところに特区でもって、きちんとした企業が進出してきて、魅力的な地域になって、人がまた増えていくということでもあれば、それはそれで大変結構なのであります、冷静に考えますと、そこまでたどりつくかどうかは簡単ではないという感じがいたします。

地域によって、その復興の有り様、それから手の差し伸べようも大分違って来るのだろうと先ほど申し上げたのはそういう意味でございます。

ただ、宮城県全体の経済の動きを見ますと、そういう沿岸部、被災をした地域のそういう大変な状況が1つ。それから、委員もちょっとおっしゃいましたけれども、復旧特需みたいなものが、一部のセクターではあります。建設はもちろんでありますし、個人消費も結構都市部では伸びているというようなこともございます。住宅需要、それから、自動車を買戻すというようなこともございます。そういった分野は数字がものすごく伸びているわけです。それが2つ目の経済の動きとして特徴的であると。

それから3つ目が、実は企業進出が比較的宮城県は恵まれておりまして、 が出てくる。 が国内の拠点として、第3の拠点として育てるのだということを明示しておりますので、それに対する期待が非常に高まっている。そういう企業進出によって産業

構造が少し変化するのではないかというふうな期待、そうした流れ、それに加えて、さっき申し上げた13兆円の、10年間ぐらいありますけれども、復興需要が何がしかの関係で動いて、お金が動き始めるという、この4つの流れが地域の経済を動かしていくのだろうなという感じがいたします。

答えになっているかどうか分かりませんが、そんなような様子であるということでございます。そういう中で、我々がどういうことをできるか。まあ、金融だけで物事が全て動くというのはなかなか難しい話でございますが、いろんな政策が打たれる中で、我々として相応しいお手伝いをさせていただくということになる。そんなふうに考えております。

【松嶋会長】 多胡委員、いかがですか。

【多胡委員】 多胡でございます。ご説明ありがとうございます。最初に人的被害ということで、心よりお悔やみ申し上げます。

経営強化計画を読ませていただきまして、一番やはりインパクトがあったのは、国と一体になって復興のリーダーシップをとっていくという、そのために公的資金を入れるという、まさに力強いお話で、本当にこれを実行して、素晴らしい東北の復興ということをやっていたのではないかと考えております。

若干コメント的なことを申し上げます。復興のリーダーシップという視点に立つと、地域密着型金融、平成15年から金融庁ですずっとやっていて、私も実はそこをちょっとお手伝いしているのですが、リレーションシップバンキング、すなわち、事業性のお客様の本業、もしくは個人のお客様であれば生活設計、これをきちんと支援すること。これは御行の「行是」の「奉仕の精神の高揚」とぴったりだろうと思うのですが、それをいかに組織的、継続的にやるかが重要です。これは確か去年あたりから金融庁でもそのようにいっていると思うのですが、そういう因果関係があれば、金融取引というのはある意味おのずとついてくるのだと思っています。昭和36年に御行の「行是」を掲げられたときも恐らくそういうお考えがあったのかなと勝手に推察しているのですが、それで実際いかにこれを組織的、継続的に行動につなげていくかというところが恐らく大きなポイントになると思うのです。そういったときに、やはり経営の内部、それから本部、現場によって、特に御行は大きな組織でいらっしゃるのですが、恐らく地域密着型金融という言葉、リレバンという考え方に役職員の中はかなり温度差があるんじゃないかと思うのです。

そうすると、ベクトルを合わせるというのが大変なのだろうと。つまり、組織的、継続的にやるということは、まさにそういうことでありまして、特定の部署、例えば営業支援

部、それから、審査部の出張審査、駐在審査、素晴らしいと思うのですけれども、こういうものだけが突出してやっているというイメージにならないようにしなきゃいけないのかなと思うのです。いかに現場も含めて組織的な形にするかというところなのです。

地域金融というのは因果関係があると私は思っています、日々のコンタクトの中で信頼関係があって、その中で、次にお客様と同じ目線でご相談に乗れるような形になって、そこで当然提案とか出てくるのですが、その結果として金融取引ができてくるという、こういう流れこそが地域金融であって、ここは実はメガバンクとかの金融とは全く違うのだらうと思うのです。ですから、こういう因果関係があるからこそ金融取引ができる。金融取引だけが単独でできるというのは間違いだと思います。まあ、メガバンクは割とそういうケースが多いのですけれども、地域金融機関であってもシェアが高くて、お客様からのご支持も非常に高いと、この因果関係を忘れがちなのです。もちろん全てとは言いませんけれども、そういう傾向がどうしても出るので、このようにならぬよう、業績評価などできちんと防ぐことを考えねばなりません。

つまり、業績評価のお話、まさにこれから作るとおっしゃっていましたが、それを浸透させるためには因果関係を明快に業績評価に反映させることが恐らくポイントなのかなと思います。これは私の意見で、これらの点に関する頭取のご意見も頂戴したいと思っています。

確か37ページを読んでいたときに出てきたのですけれども、地域復興への取組み、リレーション強化ということで、支店長や担当者の方がお客様、貸出先に訪問されるようになった。まさにこれ、日々のコンタクトの中で信頼関係を作ること。もちろん信頼関係は基本的にはあると思いますけれども、やはり日々のコンタクトの中でそういうものを深めていく。そこでご相談に乗ったりという活動が当たり前になっていく。つまり、そういう土台がないと、いくらソリューション活動といっても、土台がガタガタのところではソリューションだけが一人歩きしてしまう、飛び道具と言っては失礼ですけれども、そういうようなところがございます。

ですから、ベクトルを合わせるというところ、経営本部、現場がベクトルを合わせるころ、このために、恐らく業績評価というのが回答かと思うのですけれども、その辺についてぜひご意見を、恐らく課題としてお考えかなと思うのですけれども、その点を教えていただきたいのです。

あと、大澤委員がおっしゃったお話に敷衍しますが、やはりこれからの東北、もしくは

宮城県を考えていく場合には、新しい事業、車のお話も出ましたし、これからの東北の設計は恐らく御行が中心になってされると思うのですけれども、実はファミリー企業、いわゆる古い企業ですね、古い企業で伝統のある企業を大事にしていくことが、これまでも増して重要なところでございます。そもそも地銀自身も元々地域の旦那衆から生まれた、いわゆるファミリー企業みたいなところがありますよね。

何でこんな話をしたかという、先日たまたま仙台商工会議所創立100周年の記念刊行物というものを読みました。創業100年以上、「仙台のしにせ」という、平成4年発行ですが、実は刊行挨拶を当時の氏家会長がされている。これを読もうと思ったのは、新しい動き、自動車産業だとか、そういうものはもちろんあるのですけれども、やはり仙台というのは非常に歴史のある町だし、ある意味消費者立地の町だし、そういう中で、地場の産業というのがどうなのかというのをちょっと調べてみました。その後20年経って、こういう企業がどういうふうになったか、追跡してみたのです。個社の事情がありますから一概には言えないのですが、もはや存在していない老舗企業が結構あって驚きました。地域の雇用とか、地域の仕入先、販売先、商流ということを考えた場合、こういう老舗の企業というのは極めて重要です。当然ながら、経営者ご自身が頑張っているところとそうじゃないところが出てはいるわけですが、きちんとやっているところに対しては地域のリーディングバンクというのはきちんとコミットして、非常に厳しいお客さんが多いのでしようけれども、支えていかねばならないと思うのです。

そういうことも含めて、地域全体といいますか、東北、宮城県、さらには仙台でリーダーシップをとっていただくということで、この公的資金をご活用いただけるというのは大変ありがたいことだと思っております。後半は私の勝手な感想みたいになりましたけれども、やはりベクトルを合わせて動くというところでの課題というか、そのあたりをお教えいただければと。よろしく申し上げます。

【氏家頭取】 おっしゃっていただいたことは絶えず考え続けているテーマでして、やっぱり我々地域金融機関でありますので、単に信用を重んずる銀行だけではなくて、地域に根差す銀行なのだという意識を絶えず持ち続けなければいけない。しかし、ご指摘のとおり、私ども、大変大きなシェアも頂戴しているものですから、とかくあぐらをかくつもりはございませんが、どうしても平時においてはそういう傾向が、あるいはお客様から見てもそういう感じをお持ちになるようなことがあっては我々としては本意でもない。ただ、実際に地域のために尽くすというのは、よほどモチベーションをそういう意味で上げない

と難しい話であることも事実でございます、営業現場で全てお取引先のソリューションに対応できるような人材が育っていれば大変結構なのでありますけれども、そもなかなかいかない、その機能を少し集中して、本部ではありますけれども、そこにチームを作って、その人たちが営業の現場の人たちと一緒に会社に行って、こういう方向感で会社を少し変えてみませんかとか、こういうビジネスマッチングがありますよとか、こういう経営資源の活用がありますよというソリューションを提供していく、そういう習慣付けを、今仕組みを作っているというところであるというふうに私自身は認識してございまして、そのチームに属した人がいずれまた営業店に出て行って、そのノウハウを持って営業店に植え付けていく、それがもっと本部を使うノウハウにもなっていく、こういう好循環を作っていかなければいけないなと思っているところなのです。

そして、そういうことについて、評価をしなければいけない。ベクトルを合わせるというのはそういうことだと思っております。七十七銀行という銀行は、ある神経系統がありまして、業績表彰制度というのは非常に敏感に反応する銀行なのでございます。それがあまり激し過ぎても良くないのでありましてね。

銀行の仕事を大きく2つに分けますと、債務者の立場に立つ仕事と債権者の立場に立つ仕事と大きく分かれるわけなのです。債務者の立場に立つ仕事は比較的業績表彰でかなりはつきりとした基準を設けてやると、良い結果を生むと思うのですが、債権者の立場に立つ仕事を、そういう数字でもって競争させると、良し悪しがあるのです。その辺を十分よく見ていかないと、間違った方向に動くということもありますので、それは注意しなければいけません、しかし、今我々に与えられた使命は、復興・復旧、そして再構築でありますので、そこにいろんな知恵を絞った人たちをきちんと評価してあげたい。金融円滑化で既にそういう人事上の措置をとりなさいという指示は、本部が人事評価をする人たち全員に流してありますので、その延長線上に今回の答えも多分あるのだと思っておりますけれども、そういう意味でベクトルを合わせる、モチベーションを上げていく仕掛けは、これから少し知恵を絞らなければいけないなと思っております。

それから、後段の方は、私よりも研究をなさっておられるので、あまり……。

【多胡委員】 いくつかの資料を読んだだけですけど。

【氏家頭取】 実は仙台という町は、1889年に市になったのであります。そのときの人口が確か8万人ぐらいだったかと。今は100万人を超えている。つまり、何を申し上げたいかということ、仙台以外の人たちが仙台を育ててきた都市なのです。意外と歴史のある町、

伊達の歴史がありますから、そういう印象が強いのでありますけれども、いろんな人が流れ込んできている町でもあるのです。

これは多少残念なことなのですが、大きな企業がないのです。██████はありますが、それ以外にはあんまり。██████でありますし、地元で言えば、商業で言えば██████、それから最近では、██████とか、そういう企業が出てきましたが、伝統的に仙台を支えてきた企業というのは意外と見当たらないのも事実なのです。我々の務めとして、そういう企業が育ってほしいということもございすけれども、どちらから評価するかなのですが、そういう意味で、いろんな人が事業を展開してきた町という意味で、開放的な町でもあるというふうにも特徴付けられるかと思えます。そんな時に██████がこちらを非常に重視してくださっていることは大変ありがたいことでもありますので、それを我々としてもお手伝いしていきたいと考えているところでございます。

【松嶋会長】 ちょっと頭取、私の方から一言、途中であれなのですけれども。大澤委員から出た質問の中で、地元の産業の原状回復をするだけではなくて、もっと前向きに、リスクを取って新しい事業を行う者に対して積極的に支援してもらえないかと。その点について具体的な取組み、それについて教えていただきたいと、こういうご趣旨の発言もあったのですが、その点はいかがでしょう。

【氏家頭取】 そうですね。それは震災ということとも少し離れて考えますと、私ども、1つの例でございすが、七十七ビジネス振興財団というのもやっております、地域を代表して引っ張っていってくれるような企業を毎年表彰し、それから、ベンチャービジネスからちょっと抜け出した、新しい、何と言うんでしょうかね、ご商売を始めているような会社に少し支援をしてあげたいと。これを毎年、両方それぞれ2社ないし3社ずつ表彰してまいりました。それをきっかけに成長してもらえないかなと。これは今から11年ほど前にできたビジネス財団でございすけれども、そういったことでご支援を申し上げているというのが1つ、毎年やっている行事としてございす。

あとは、創業期を支援するいろいろ仕組みがございすので、私ども自身もそういう融資をする側面がございすけれども、いろいろな制度融資を作って、こういうやり方があって、資金を調達して、事業を展開してみたらいかがですかというようなことは日常的にはやっております。

【松嶋会長】 ありがとうございます。ちょっと私から1つお願いしてよろしいですか。

私、事業再生を中心に仕事をしておりまして、個人版私的整理ガイドライン、それから各県の産業復興機構、それから法律が成立をいたしました東日本大震災事業者再生支援機構、3つの事業再生の制度というのを今やっているのですけれども、非常に遅いわけです。結局来年の春ぐらいにならないとどうにもならないと。個人の方はやっているのですけれども。昨日もそういう議論をしたのですが、重箱の隅を突つくようなことばかり言っていて先に進まない、こう言う人もいるんですが、そうしますと、来年の春と言いますと、企業とするとビジネスがなくなっているとか、どうにもならないという状況になっているので、銀行の方で、今おやりになっていると思いますけれども、もう少しスピードを上げて、たくさんの方の企業に対してこの200億円をどのように使うかということについてちょっとお考えを聞かせていただきたいのです。

【氏家頭取】 個人版私的整理ガイドラインの話、産業復興機構あるいは東日本大震災事業者再生支援機構のお話をなさいましたけれども、先ほどもちょっと触れたのですけれども、中小企業がグループ化いたしましたして、中小企業庁の系統で補助金が大変たくさん用意されるという話がありました。これは私が最初に話を聞いたとき、6月頃だったのでございますけれども、百何億円だとかと聞きまして、「それはゼロが1個足りない話じゃないでしょうか」と申し上げて、少し意見を申し上げたこともあったのでございますけれども、結局今回の3次公募では、結論から言いますと、1,095億円の資金が宮城県については補助金として提供と。ただ、これは、一体いつ補助金が出てくるのだろうかと言いますと、何か設備投資をして、発注した段階なのか、あるいは、その設備ができた段階なのか、相当後なのですね。その前に企業というのは資金が必要でございますので、これはもう早速今回の3次公募でもって該当した企業のところ、全て回って、手前で必要な資金があれば、前向きに応需いたしますからというふうなメッセージを今伝えているところでございます。おっしゃるとおり、スピードを上げないとマーケットの方が逃げていくというようなこともございますので、我々で協力できるようなところがあれば、その事情をよく理解した上で、前倒しでご協力をすると、こういう姿勢で臨んで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。どなたかご意見、ございますでしょうか。

【大澤委員】 1つだけちょっと。先ほど事業承継の話が出たかと思うのですけれども、地元の企業で、家族でやっていらっしゃるところがなかなか厳しい状況になっているとか、あるいは、こういう状況もあって、もしかすると地震のある地域から外へ出てしまうという中で、後継者がいなくなるというような方々が出てくると。その場合に、さっきの資料

ではM&Aというようなお話もあったのですけれども、M&A以外に何かとり得る策といいますか、そういうものがあるのかどうか。あるいは、これまで取り組んでこられた事例で、これは非常にうまくいったというか、例えば事業も継続できているし、経営としてもきちっとした形をとれていると。オーナーとしても例えばとどまっているとか、何かそういう具体的に宮城県の方でうまくいっている事例等があれば。それと、そこにおける金融機関としての関わり方みたいなもので、何か参考になるようなお話があればちょっと承りたいなと思ったのですけれども。

【氏家頭取】 なかなか難しいお話ですね。正直申し上げまして。特に今回津波の被害を被ったところは、高齢化もしている所でありまして、人口も減っている所でもあります。今回津波の被害を被った方々の中でも、もう1回やってみようという方も、もちろんたくさんおられますけれども、自分の年を考えますと、もう1回ここで一旗上げるというのはなかなか大変だというふうな判断をなさる方もたくさん実はおられると思うのです。まだそこまで大きなうねりとして出てきているかという、そこまでは我々はまだ感じておりませんが、そういう人も恐らくおられるだろうと思います。ですから、そういう方々のやっている仕事をM&Aなどでどこかのしっかりとした経営体が承継していくことができれば大変結構でありますから、我々もそういう努力はいたしますけれども、正直なところ、こういう良い例があるというようなことほどに、そう簡単なことではないなという印象がございます。

【松嶋会長】 ありがとうございます。委員の皆さんにはまだまだご質問、ご意見があると思いますが、この後、全体討議をいたしますので、そのときに十分また言っていただきたいと思います。そして、西田銀行第二課長を通じまして頭取にもお伝えいただくと、こういうふうにして、一応ここで頭取のご説明を終わりにしたいと思います。どうもありがとうございました。

【氏家頭取】 どうもありがとうございました。
失礼いたします。

(七十七銀行氏家頭取 退室)

【松嶋会長】 それでは、早速、頭取からご説明、ご回答いろいろありましたので、経営強化計画について全体的な討議を行いたいと思います。この場につきましては、とにかく忌憚のない意見を言っていただいて、それで今回の200億円の公的資金の投入をどうするかというふうな結論的な意見を出すと、こういうことですから。

【多胡委員】　今回は、金額的にも、それから、この銀行の財務内容からしても、むしろ地域復興のリーダーシップをとってもらおうということがポイントだろうと認識しております。それで、私はあのような質問したのです。例えば営業支援部隊は平成23年3月にできた。要するに、地元の企業に対して本業支援するということですが、これは、平成15年のリレバンが始まったときからの議論だったのですけれども、そういう部署が今年、震災の直前にできたとおっしゃったのです。個人的に見ると、いろいろ銀行を見ていて、非常に対応が遅い銀行だったというのが正直なところなのです。

ただ、今回の経営強化計画を拝見して、そのキャッチアップの速さというのは、これは大したものだと思います。しかし、質問で申し上げたとおり、体質を変えるというのは実はものすごく大変で、経営、もしくは本部、さらには現場、これらのベクトルを本当に揃えるというのがものすごく大変だと思うのです。業績評価もこれから作るとおっしゃっていたので、そういう意味では、本当にここからですね。もちろん公的資金を入れることについては、何の異存ありませんし、むしろ、失礼な言い方をすれば、体質を変えるためのすごく良い機会というぐらいの意識を持っています。

ですから、銀行第二課をはじめとして、この点を今後きちんとモニタリングをしていたきたいというのがお願いです。まさにリレバンの取組みが良いとは言えなかった銀行が公的資金をきっかけにきちんと動き出して、それが加速することに意味があるわけです。地域のリーダーであるこの銀行がそういう動き方をすれば東北が変わると私は思っていますので、そこを本当に、これは祈る気持ちなのですけれども、そういうふうに使っていただいて、国と一体化して地域の復興に推進していただきたいと思っています。

当然入れること云々については全く異存ありませんけれども、ただ、あえて言えば、急速にこういう形にシフトした銀行というのは、結構現場では混乱があるのだろうという思いがあります。シェアの大きいところというのは、日々のコンタクトによる信頼関係、それから相談に乗るといって地域金融にとっての基本的なところが弱くなりがち、それがなくても、最後の金融取引だけを顧客に言えば、それだけで取引成立するようなところがあります。これだと本来の意味とは違うので、そこをぜひともよろしくというのが、お願いといたしますか、意見でございます。

【松嶋会長】　まさしく忌憚のないご意見でありありがとうございました。

家森委員、いかがですか。

【家森委員】　最初に、注入することについては、そのとおり賛成をしたいと思ってお

ります。公的資金について、10年前の金融学者ですと、公的資金なんて入れるのは基本的にはダメですということでしたけれども、最近になって公的資金の活用方法はあるなどというふうな認識を私はもっています。まだ公的資金についての風評というのが残っている状況の下で、資本を必要とする他の金融機関の背中を押すまではいかないにしても、前へ進んでもいいのだと思えるような雰囲気を与える意味でも、今回は注入するべきだろうと思います。

2つ目は、多胡委員と同じような話になるのですがけれども、今日のお話を聞いていると、「やろう」という感じがもう一つしませんで、非常に淡々とお話になっていると感じました。それが大銀行の大頭取ゆえかもしれませんけれども、今、ああいう大損害があつて、大被害があつたので、ヘルメットをかぶって頑張るぞ、という感じがもっと伝わる経営強化計画の方がより良かったのかなと正直思います。

例えば私がご質問した事業再生や経営改善支援について、ここには4名増員と書いています。既に累積で言うと震災絡みの契約条件の変更というのは944億円あるわけで、当然この944億円について実現可能な抜本的な経営改善計画を作られるのだらうと思います。今既に作っておられるのか、作られるのだらうとすると、これだけ新たにやろうと思えば、4人の増員で大丈夫かなと普通は思うのです。これから徐々に増やしていくというので大丈夫なのかなというのを率直には思ったというところです。おざなりな経営改善計画でなく、本気で再建していただけるような経営改善計画を作るようにご指導いただければと思います。

【松嶋会長】 大澤委員、いかがでしょう。

【大澤委員】 私も両委員と同じような感覚をちょっと持っていて、復興予算みたいなものが出てくるけれども、それはいずれどこかでピークアウトするわけで、それに備えてどういう手を打つかということが求められているというお話をしたら、いや、13兆円もあるのですよと、10年続くのですよという。何となく、やや危機感がそれほど感じられなかったというところがまず第1点あります。それから、じゃあ、民間部門をどうやって支えていくのかということについて、なるべく具体的なお話を聞こうと思って質問したつもりだったのですけれども、例えば特区についてもやや懐疑的な、特区を導入してもうまくいくんですかね、みたいなお話があつて、事業の承継の話についても、これは本当に切実といいますか、待たなしの話だと思ふのですけれども、それについてもやや評論家的と言つては何ですけれども、自分で取り組むというよりは客観的に事実を淡々にご説明されているというような感じがちょっとあつたのかなということで、全体的にはそういう印象

を持ちました。

だからこそ、今回公的資金が入って、金融庁、お取引先、あるいはマーケットからもそういうふうな目で見られる。その中で本当にきちっと、国と一緒に一体でやっていくという役割を果たさないと、それこそマーケットから厳しい、あるいはいろいろステークホルダーから厳しい目で見られるということになるので、今回公的資金を入れることについて私は賛成です。

ただ、その後、この公的資金を入れたという事実を本当に重く受けとめて、具体的にどういう取組みをされるのかというのは、ちょっとまだ分からないので、ぜひその辺のモニタリングといたしますか、やっていく必要がある銀行なのかなという、今日、非常に短い時間でしたが、そういうふうな感じを持ったということでございます。

【松嶋会長】 経営強化計画の履行状況については中間でご報告をいただくということになりますから、そのとき十分チェックしていただくということにして、議事をまとめさせていただきたいと思います。

今回、七十七銀行から提出されました経営強化計画について、当審査会の意見としては、今、皆さんの意見では、当行の経営強化計画を了承すると、こういうご意見だというふうにとってよろしいですね。

(「はい」の声あり)

【松嶋会長】 分かりました。ありがとうございます。

それでは、皆さん、異論がないようでございますので、当審査会としましては、七十七銀行の経営強化計画を了承したいというふう存じます。

本日は皆さん大変ありがとうございました。

ご案内のとおり、本日もご審議いただきました七十七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、主務大臣が国の資本参加の決定をしたときに、当該決定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。本日もご議論いただきました七十七銀行に対する国の資本参加については、近日中に決定及び公表を行う予定となっておりますが、正式に公表されるまでは本日の当審査会の開催の事実及び議事の内容につきましては、非公表の扱いというふうさせていただきます。本日の当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、速やかに公表する予定であります。また、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まして、会議から3年を経過した後に公表することとしたいと考えております。

なお、本日の配付資料につきましては、持ち帰っていただいて結構でございます。しかし、全ての資料が非公表となっております。資本参加の決定後におきましても、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、取扱いにご留意いただきたいようお願い申し上げます。

それでは、以上をもちまして、第11回の会合を終了させていただきます。本当にありがとうございました。

以上