

金融機能強化審査会議事録（第28回）

1. 開催日時 令和4年3月4日（金）10時30分～12時00分

2. 開催方法 オンライン会議

（注）本審査会は、新型コロナウイルス感染症の国内感染拡大防止の観点から、金融機能強化審査会運営規定第10条の規定に則り、会長の定めるところにより、オンライン会議によって開催することとした。

3. 出席者

委員	山本 和彦（会長）
同	前田 博（会長代理）
同	左三川 郁子
同	長谷川 勉
同	河合 祐子

以上のほか、栗田監督局長、石田審議官、野崎総務課長、新発田銀行第二課長、細田地域金融監理官が出席した。

4. 議題

- (1) 変更後の経営強化計画（みちのく銀行）の審議
- (2) 実施計画（青森銀行・みちのく銀行）の審議

5. 議事内容 別紙のとおり

金融機能強化審査会（第28回）

2022年3月4日

【山本会長】 皆さん、おはようございます。定刻よりまだ少し前ではありますが、皆様おそろいということでもありますので、ただいまから第28回金融機能強化審査会を開催いたします。

本日の審査会も、新型コロナウイルス感染症対策の観点から、オンライン会議による開催とさせていただきます。

なお、議事録については、いつもどおりですが、3年後に公表させていただく予定でありますので、よろしくお願いをいたします。

本日の出席委員ですが、6名の審査会委員のうち、加藤委員が、所属会社の子会社が青森銀行、みちのく銀行の経営統合に関する支援を実施されているということで、所属会社の内規によって審議への参加を御辞退されております。

したがいまして、5名の委員で本日審議をしたいと思います。

本日の議題につきましては、みちのく銀行から青森銀行との経営統合によるビジネスプランの変更を踏まえた変更後の経営強化計画が提出されているほか、資金交付制度の活用に向けて、青森銀行、みちのく銀行から連名により実施計画が提出されております。2つの議題ということになりますが、相互に密接に関連しているものと思います。両行からの御説明、質疑応答を踏まえて、それぞれ御審議をいただきたいと考えております。

それでは、まず、新発田銀行第二課長から本日の議題の概要及び経緯について簡単に御説明をお願いいたします。

【新発田銀行第二課長】 すみません、銀行第二課長でございます。大変お世話になっております。

昨年の5月に両行が基本合意を発表してございますけれども、当時、まだ基本合意ということでございましたので、9月の審査会は、統合前の数字ということで、皆様に御審議をいただいております。

そうしたことから、今回、11月にございました最終合意を踏まえた変更後の経営強化計画を御審議いただきたいということでございます。

あわせまして、経営統合に伴いまして、資金交付制度の申請がございますので、こちら

についても御審議を賜ればということでございます。

早速でございますけれども、私からは以上でございます。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、まず、みちのく銀行から変更後の経営強化計画について御説明をいただきまして、続いて、青森銀行、みちのく銀行双方から資金交付制度の活用申請に向けた実施計画についての御説明をいただき、その後に質疑応答の時間を設けさせていただきますので、よろしくお願いいたします。

それでは、青森銀行の成田晋頭取とみちのく銀行の藤澤貴之頭取に、オンライン会議に御入室をいただきますので、しばらくお待ちください。

（青森銀行成田頭取、みちのく銀行藤澤頭取 入室）

【山本会長】 よろしいでしょうか。

それでは、まず、藤澤頭取から変更後の経営強化計画につきまして8分程度で御説明をお願いできればと思います。よろしくお願いいたします。

【藤澤頭取】 みちのく銀行の藤澤でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、まず、経営統合により変更となります第五次経営強化計画につきまして、お手元のダイジェスト版で説明をさせていただきます。後ほど青森銀行の成田頭取から実施計画について説明がありますが、今回の第五次経営強化計画は実施計画における最初の2年分を反映させたものとなっております。説明が極力重ならないよう、計画の主な変更点を中心にポイントを絞って説明をさせていただきます。

それでは、2ページを御覧ください。まず2021年9月期における経営強化計画の達成状況になります。大半の項目におきまして計画を上回る成果を上げることができましたが、中小規模事業者向け貸出の項目におきましては未達という結果になりました。現時点で考えられます要因を2つお話しさせていただきたいと思います。

1つ目は、この2年近くにわたりまして、コロナ関連融資をはじめとした事業者支援を徹底してまいりましたことから、事業者の皆さんの手元のほうに一定程度の資金が確保され、全体的に見れば資金需要が高まってきていないということが挙げられます。

そして2つ目は、このたびの経営統合公表によりまして、一部事業者の間で、資金調達における他行取引拡大の動きが見られることも影響しているものと考えております。

なお、こちらのページには記載しておりませんが、2021年度の間接決算につきましては、経営強化計画に掲げたKPIでありますお客様との接点強化を意識しながら、お客様のニーズに沿った本業支援の取組を強化してまいりました。

その結果、中小事業者向けの事業承継支援などの実績が増加したほか、法人オーナーをはじめとした個人のお客様向けの預かり資産の販売も好調に推移いたしました。

くわえて、生産性向上や与信管理の取組も一層強化したことで、当初の計画を上回る最終利益を計上し、利益剰余金についても着実な積上げを図っているところであります。

3 ページを御覧ください。ここからは青森銀行との経営統合の概要を記載しておりますが、私からはプロクレアホールディングスの経営理念について少し説明させていただきます。

5 ページを御覧いただければと思います。持株会社の名前は「プロクレアホールディングス」と名づけました。プロクレアという言葉は、「挑戦と創造」を表す造語ということになりますが、地域の可能性に挑戦し、ふるさとの豊かな未来を創っていく、そういう強い使命感を表しております。

プロクレアのプロという部分には、英語のプロフェッショナルや前進を表すプロGRESSという意味合いも込めています。金融のプロとして、地域やお客様とともに成長、発展していく、そういう姿勢を表す名前としております。

このプロクレアという名前に込めた挑戦、創造といった思いは、私たちが掲げる経営理念そのものになります。金融の枠組みにとらわれず、地域やお客様の成長、発展に貢献できる、今まで以上に地域に寄り添った新しい金融グループを両行ともにつくってまいります。

8 ページを御覧ください。前回の審査会で説明しました法人向け並びに個人向けの営業戦略につきましては基本的に変更しておりませんが、これらに加え、経営統合によるトップラインシナジーの創出につながる戦略にも取り組んでまいります。トップラインシナジーに関する施策につきましては、独占禁止法の制約もありますことから、詳細な検討は4月以降となりますが、現時点での考えを少しお話しさせていただきます。

例えば、創業意欲を持ちながらも、コロナ禍で新たな第一歩を踏み出すことができずにいるお客様や、後継者や人材の不足もあり、事業の継続そのものを悩んでいるお客様がまだまだたくさんいらっしゃいます。そうしたお客様に対して、両行が保有している情報やノウハウ、ネットワークを相互に提供し合うことで、起業・創業支援や第三者承継を含めた事業承継支援を今まで以上に強力に推進し、地域課題の解決を図りながら、法人分野のコンサルティング収益向上にもつなげてまいりたいと考えております。

また、9 ページにありますように、個人のお客様に対しましては、預かり資産分野にお

いて、両行それぞれの販売スキルやノウハウを融合させ、商品やサービスを相互に取り扱うことによる金融サービスの強化、そして、双方のお客様に対するクロスセルなどの効果が期待されます。

個人の分野においては、両行の休日営業拠点を相互に活用した営業展開、あるいはデータ分析のノウハウを共有し、マーケティング活動の強化を図ることで、お客様に対しよりよい提案が可能になるものと考えております。

10ページを御覧ください。前回の審査会の際、Jカーブについて議論させていただきました。2024年度の合併までの期間におきましては、システム統合などのコストが先行することから、資料の下のほうにありますように、変更前に比べて経費が増加しております。

ページの上のほうには人員シフトと店舗網の見直しについて記載しております。両行にとって最適な店舗網構築の観点から、合併までの店舗網統廃合を緩やかなものに見直ししております。また、人員計画につきましても、店舗網の見直しに伴う変更に加え、ここからの2年間がお客様対応における非常に重要な時期であることから、一定の人員を維持する計画へと見直ししております。こうした人員シフトや店舗網の見直しも、システム統合以外の経費の増加要因として計画に反映させております。

12ページを御覧ください。ただいまお話ししました経費の状況や先ほど説明しましたトプラインシナジーを反映させました結果、実質的な収益力を示す投信解約差益除きのコア業務純益は、2024年3月期で変更前を上回る37億円を見込んでおります。

13ページを御覧ください。中小規模事業者向け貸出につきましても、先ほど説明いたしました事業者の動向なども踏まえ、増加幅を緩やかとする見直しを行っておりますが、両行がこれまでに培ってきた様々なノウハウを結集することで、これまで以上にお客様のニーズを適切に把握し、コンサルティング機能の強化による本業支援にしっかりと取り組んでまいります。

16ページを御覧ください。ただいま説明させていただきました第五次経営強化計画を着実に実践し、金融仲介機能のさらなる発揮と収益力強化の両立を図ることで、変更前を若干下回ることにはなりますが、2024年3月期までには、返済財源の確保に向け、利益剰余金を206億円まで積み上げてまいります。

引き続き、公的資金を有効活用させていただき、地域に寄り添い、地域のために挑戦し、地域とともに成長し続ける、そういう思いでグループ役職員一丸となって取り組んでまいります。

以上で私から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。

【山本会長】 ありがとうございました。それでは、続きまして、実施計画について、両行合わせて12分程度で御説明をお願いいたします。成田頭取、藤澤頭取、よろしくお願いいたします。

【成田頭取】 では、青森銀行の成田でございます。よろしくお願い申し上げます。

私のほうから実施計画の概要について御説明させていただきたいと存じます。それでは、実施計画のダイジェスト版を御覧いただきまして、3ページからお願いいたします。

基盤的金融サービスの提供の状況についてでございます。営業拠点につきましては、両行合わせて全156か店、うち県内に135か店を配置し、青森県を主要な地盤として、長きにわたり青森県の発展に尽力してまいりました。

また、預貸金シェアにつきましては、両行合算で、いずれの地域におきましても6割超のシェアとなっており、地域経済の発展に貢献していくため、基盤的金融サービスの提供を中心に各種取組を積極的に展開しております。

4ページ、人口と事業所数についてでございます。青森県の人口推移を御覧いただきますと、1983年の155万人をピークに、2021年現在では125万人、2045年には82万人へと、その中でも特に15歳から64歳の生産年齢層を中心にして今後も人口の減少が続く見通しでございます。

また、青森県の民間事業所数も人口と同様、減少が続いている状況です。

続きまして、5ページ、基盤的金融サービスに関わる収支についてです。人口や事業所数が減少し、需要が減少する中ではございましたが、両行ともに金融仲介機能を発揮し、貸出金残高を増加させてまいりました。しかし、こうした需要の減少は、同時に金融機関の競争を激化させ、貸出金利回りは低下しております。結果、資金利益としては減少傾向にあり、基盤的金融サービスに係る収支は赤字基調で推移してまいりました。

6ページ、収支の見込みでございます。両行ともに役務取引の強化や経費削減に取り組むものの、基盤的金融サービスに関わる収支としては、赤字が継続していく見通しで、基盤的金融サービスを将来にわたって継続的に提供することが困難となる見込みでございます。

7ページ、組織再編及び実施予定時期についてでございます。これまで申し上げた地域経済の状況を踏まえ、我々青森銀行とみちのく銀行は、基盤的金融サービスを安定的に提供し、地域経済の活性化を実現するためには、健全な経営基盤を有する銀行が必要である

という認識の下、2021年5月に経営統合に関する基本合意、同年11月に最終合意を行い、今年1月に両行株主の皆様にご承認いただきまして、4月には持株会社を設立し、2024年度内には両行の合併を目指して現在取り組ませていただいております。

続いて8ページ、基盤的金融サービス提供の維持に関わる方策でございます。経営統合により、両行のノウハウ、情報やネットワークを融合し、経営の合理化・効率化を図ることと、多様な人材、投資・リスクテイクの余力を創出いたします。

また、統合シナジーの発揮により、金融仲介機能の強化、事業領域の拡大を進め、健全な経営基盤を構築することで、将来にわたって基盤的金融サービスの提供を維持し、地域経済の活性化、地域住民の生活の向上への貢献を通じて地域金融機関の使命を果たしてまいります。

続きまして、9ページ、両行の強みの融合についてでございます。経営統合により、青森銀行の強みである大企業・中堅企業のお客様とのお取引、地方公共団体とのリレーション、コンサルティング子会社のシンクタンク、地域デザインの機能、また、みちのく銀行の強みである中堅・中小企業、個人のお客様とのお取引、スマート農業やサービサー子会社の機能、こうした両行の強みを結びつけることで、お客様の成長を加速させ、地域のさらなる発展に貢献してまいります。

続いて10ページ、経営基盤の強化のための措置についてでございます。措置の内容といたしますと、システムの改修として、基幹系システムの統一化等を図ります。

機器・装置の導入として、お客様の利便性向上、業務効率化を目的として営業店端末等を導入いたします。

店舗統廃合につきましては、お客様の利便性に配慮した上で実施してまいります。

こうした取組により、多様な人材を創出し、金融機能の強化、事業領域の拡大等の分野へ投入することで、お客様に質の高い金融サービスを提供してまいります。

続きまして、11ページ、収支の改善でございます。これまで御説明申し上げた両行の強みを融合することで、資金利益、役務利益の増加を主因に、基盤的金融サービスに関わる収支は2023年度に黒字になるものと見込んでおります。

しかし、両行の合併を予定している2024年度にはシステム改修などに伴う経費支出により再び赤字となる見込みです。

以降は、経営基盤の強化のための措置によりプラスのシナジー効果が本格的に発揮されることから、2026年度には再び黒字になるものと見込んでおります。

続きまして、12ページ、金融の円滑化、経済の活性化に資する方策についてでございます。現在の両行の法人営業は、地域特性に応じた営業体制、質の高い提案活動の展開、営業店と本部の連携体制など、記載の体制で取り組んでおりますが、両行の強みやノウハウ、ネットワークの融合により、環境変化に対して高い対応力を持った地域を支える強い産業の育成に取り組んでまいります。

具体的には13ページでございます。方策の1つ、伴走型コンサルティングの強化ですが、両行が持つ情報の融合を通じて、顧客理解の深化や、事業性評価を発展させ、お客様の事業に対する真のニーズ、課題を共に考え解決する伴走型のコンサルティングを展開してまいります。

また、専門性の多角化と深化ですが、両行グループ会社の機能を一体で活用し、お客様のあらゆるライフステージに応じた一貫した支援体制を構築するとともに、両行の強みの融合によって、さらなる専門性の強化を図り、業種固有の経営課題に対して質の高い解決策を提供してまいります。

続きまして、14ページ、事業領域の拡大についてでございます。「地域共創・総合商社モデル」と名づけておりますが、両行の持つノウハウ、ネットワーク、情報を融合するといった統合によるシナジーを地域の技術、ノウハウ、利益と結びつけ、地域資源の付加価値向上、地域における経済循環の確立を目指すことで、地域と共に持続可能なビジネスモデルを実現してまいります。

青森県は一次産業に大きな強みを有しております。この地域が持つポテンシャルを最大化していくため、一次産業の生産部分のみならず、加工や販売といったサプライチェーン全体をオーガナイズしていくことで、地域に対して面的かつ立体的に支援する取組を行っていきたいと考えております。

また、青森県は一次産業以外にも多くの可能性を秘めている地域でございます。つなげる、投資する、経営するといった観点から地域をデザインし、主体的に動き、地域の未来を形にするグループを目指してまいります。

続きまして、15ページ、経営体制についてでございます。実施計画の進捗状況は、定期的に経営会議及び取締役会へ報告し、計画との乖離が生じた場合には、対応策を実行するほか、経営基盤の強化のための措置の担当部署は、プロクレアホールディングスの経営企画部、資金の経理担当部署は両行における主計部門として、適切な実施、管理を行ってまいります。

最後に16ページ、交付を求める資金の額についてでございます。表に記載のとおり、措置の交付対象となる経費248億円のうち、勘定系システムなどのシステム改修について23億円、営業店端末などの機器・装置の導入について7億円、合わせて30億円の交付を申請させていただきたいと存じます。

以上、簡単ではございますが、実施計画の説明でございます。

繰り返しになりますが、交付をお願いする資金を活用させていただいて、しっかりと経営基盤を強化し、基盤的金融サービスの提供の維持を図るとともに、金融の円滑化、経済の活性化に資する方策に全力を挙げて取り組んでまいり所存でございますので、よろしくお願い申し上げます。

【山本会長】 成田頭取、藤澤頭取、ありがとうございました。

それでは、続きまして、質疑応答に入らせていただきます。御質問、御意見のある方は御自由に御発言をいただければと思いますので、画面下の挙手マークを選んでいただき、挙手をして発言希望をお知らせいただきますよう、よろしくお願いをいたします。

河合委員、よろしくお願いいたします。

【河合委員】 河合でございます。御説明をいただきありがとうございました。

私からは3点質問させていただきたいと思います。2つは、今般御説明をいただきました資料の中に書いてあること、そして、最後の3点目は、書いてないことについての御質問でございます。

まず1点目でございます。これは非常に単純な質問ではあるものの、ふと疑問に思ったものですから、ぜひ御回答いただければと思っている点ですけれども、プロクレアという名前です。今日御説明をいただきましたとおり、非常に思いの込められた名前であると理解をいたしましたし、また、本日の御説明を通じましても、あるいは資料を拝読させていただきましたことを通じましても、新しい経営体制で地域のために貢献をしていかれる、地域と共に生きていかれるということをお考えであるということがよく分かった一方で、プロクレアという名前はなかなか耳馴染みがないなど。特に地域のお客様を起点に考えられて、お客様にこれから寄り添っていかれるときに、なぜプロクレアという耳馴染みのない片仮名の造語を用いる方向性になったのかということとはぜひとも伺ってみたいです。要するに、お客様起点と言う場合に、お客様から分かりやすいことは非常に大事だと思いますので、これについてぜひ思いをお聞かせいただければありがたいなと思うのが1点目でございます。

それから、2点目、御説明にありましたとおり、両方の銀行様がお持ちの強みを生かしていかれるということで、具体的には、シンジケートローンのアレンジであるとか、ABLであるとか、クラウドファクタリング、いろいろな双方の強みがあり、その強みをお互いのお客様に展開していくことで新しい事業領域が生まれていく、あるいはトップラインも伸びていくという姿を想定されていると思うのですけれども、ソリューションメニューとして特徴的な取組で挙げていただいておりますものは、ある意味いずれも割と先駆的なものが多くございまして、その観点からいうと、ごく足元の収益という意味ではそんなに大きな貢献度合いは見込めないのかなという気がしております。

具体的な収益貢献のシミュレーション的なものを多分走らせておられると思いますので、実際に両行が協働していくことによって、具体的にトップラインがどう伸びていくイメージを持てばいいのか。その要素を、ぜひシミュレーションの内訳などをお示しいただきながら、あるいは、この段階で、定性的でも結構でございますので、新しい特徴的な取組に取り組んでいかれることは分かりましたが、恐らくここではそんなにすぐにはお金にはならず、何をお金にしようと思っておられるのかという点をお聞かせいただければありがたいと思います。それが2点目でございます。

3点目、これは今回の資料の中にはまとまった形では示されていなかったものではありますが、今回、資金交付制度を御利用になられるのがシステム統合ということでございますので、関連してこの質問をさせていただきます。

システム統合という話になりますと、私も金融機関グループに所属しておりますので、まさにこれをやっていますけれども、よくいろいろな金融機関グループでございまして、そもそもシステムを集約すること自体には当然コストがかかるので、ここについての見積りというのは当然出していく一方で、システム統合をするに当たり、これは一部資料の中には入ってございましたけれども、お客様に対しどのようにデジタルソリューションを提供していくのか。お客様へのソリューション提供、あるいはお客様とのコンタクトポイントについて、どんな形でデジタル化を進め、お客様にとってより便利にしていくのかという戦略が必ず必要になると思います。

システム統合というのは内向きだけではございまして、今や外向きの顔を持っている重要な事柄でございますので、ぜひとも、内向き、多分BPR的なことであるとか、オートメーション的なことというのは当然十分に考えておられると思いますが、これはまたこれでお伺いしたいものであるものの、本日の主題としては、ぜひともお客様向けにデジタ

ル戦略をどのように考えておられるのかということ、システム統合のシミュレーションを踏まえまして、ぜひとも御説明いただければありがたいです。

この3点でございます。よろしくお願いいたします。

【山本会長】 ありがとうございました。それでは、今3点の御質問ですけれども、お答えいただければと思います。

【成田頭取】 私からお話しさせていただいてよろしゅうございますか。では、青森銀行の成田でございます。

最初のプロクレアという名前についての御感想ということになるのでしょうか、確かに委員のおっしゃる意味合いというのは我々も分からないわけではございません。ただ、この名前に込めた意味合いというのは先ほど説明しておりますからあえて繰り返しませんけれども、やはり込めた意味を一番高く評価したのは、実は我々の事務局の若い人たちでございます。実を言うと、我々の統合準備委員会のメンバーというのは、まさしく委員と同じで、ちょっとどうなのだろうなというイメージを実は持つておったのは事実でございます。でも、やはり若い方々が、統合の意義、これからの新しいホールディングス、合併してできる新しい銀行の目標としては、この名前を説明することによって、我々の存在意義、目指すところを説明できるのだという強い思いが実は我々に届きまして、その意味では、確かに若い人たちがそういうふうに関心するのであればというのが、私個人としては名前を決める際に同意した一番の要因でございます。

やはり委員と同じように、お客様を含めたステークホルダーの皆さんから同じような感想をいただきました。ですから、そこで、これはみちのく銀行さんも一緒でしょうけども、皆さんに説明するのは、今言ったように、若い人達の意見であるということと、プロクレアという名前を説明しながら、我々のこれから目指すところを一生懸命御理解いただく。そういうこともあって、時間はやっぱりかかるのでしょうか、地域の皆さんにも御理解、ないしは親しんでいただける名前に育てていきたいという具合に思っております。

これが本当に答えになるのかどうかは分かりません。でも、やはり名前というのはいろいろ感じ方もございますし、馴染んでくるとシンパシーを感じるということもございませので、そのところは、やはり若い人達の意気込みもありますし、そういう考え方からすれば、地域の皆さんにも馴染んで、親しみを持っていただける名前に育つのではないのかと、そういう具合に私は思っております。

あと、続きまして、強みを生かすということと、どう足元の収益効果を上げていくかと

ということになるかと思います。確かに委員のおっしゃるとおり、今現在出ているものとしては、ちょっと具体性に欠けるイメージをお持ちになられるかとは思いますが。これもうしても営業その他について、いろんな制限の中で、突っ込んだ議論がなかなかできない中で今日を迎えているということもございますので、こういう格好にならざるを得ないのかと思いますけども、実際その中でも今現在我々が勧めているもの、法人向けのいろんなソリューション、これは個人も同じ、金融商品の販売とかということになりすけども、青森銀行で勧めているもの、みちのく銀行さんで勧めているもの、同じような商品であっても、いろんな勧め方の違いもございますし、商品の内容、それから、同じ分野にしてもやっぱり幅広くございますので、最終ユーザーが結構違ってくるというところもございます。

ですから、そういうところは、相乗効果を生かしてやれば、目先すぐそれが収益につながるかといったら、ソリューション自体がやはりじっくり育てて、行わなければいけない営業でございますので、委員のお答えにつながるかどうかちょっとあれですけども、今すぐ現実に取り組めるものとしては、やはりそういうものが実は結構あると私は思っております、それを着実に進めていきたいと、そういう具合に思っています。

それで、最後でございます。確かにデジタルにつきましては、これは手前どももみちのく銀行さんも、いろんなダイレクトバンキングやら、部分部分ではいろんな分野でリモートを使ったサービスを提供しております。

しかし、それが完成形に近いかといったら、実はまだまだだと私は思っています。実際問題、お使いになる方々も、皆さんの得意分野という言い方は変でしょうけども、ふだんお使いになっているのがスマホが主なのか、ないしは意外と高齢者の方々というのも、パソコンを一生懸命覚えて、スマホよりもパソコンのほうが使い勝手がいいとおっしゃる方もいらっしゃいますし、いろんなメディアで違ってくるのだろーかと思います。

ですから、そういうものを統一して、皆さんが気軽にお使いになれるようなデジタル化というものを考えていかなければいけない。これから我々、統合して進めていく中では、当然店舗の効率化という大きい問題もございます。その中でお客様に御不便をおかけしない。そのためにもやっぱりデジタル化というのは一番大きな柱だと思っていますので、本当に具体的なところは、今あるものをベースにどのように発展させていけるのかということと、今まで以上に突っ込んだ話し合いをしながら具現化していきたいと、そういう具合に私は思っているところでございます。

お答えになるかどうか、甚だちょっと現時点では、どうしてもいろんな制約の中で本当

の突っ込んだ核心部分の話合いができない状況でここまで来たものですので、このような答えにならざるを得ないところは御了解いただければと思います。

【河合委員】 ありがとうございます。

【山本会長】 藤澤頭取からもお願いします。

【藤澤頭取】 私から一言だけ。ただいま成田頭取から大方説明いただきまして、まさにそのとおりだと思っております。私からは1点だけ、トップラインの部分について少しだけお話をさせてもらえと思いますが、実は独禁法の関係もございまして、営業面に関する具体的な詳細な検討、議論はまだまだできてないところがあります。

ただ、我々が置かれている環境等々を踏まえて、いかにして収益に結びつけていくかというところをちょっとだけお話しさせていただければと思いますが、これは某調査会社のデータになりますけれども、実は青森銀行さんと我々みちのく銀行と取引をしている企業が県内に1万5,000社あるようです。その中で、両行共に取引している企業というのは実は3割程度しかなくて、実は残りの1万社というのは、我々みちのく銀行か青森銀行さん、どちらかとは実は取引をしていないという、そういうデータが実はございます。

そういう意味では、同じ青森県を基盤とした銀行であるにもかかわらず、実は取引先というのは結構棲み分けされておまして、そういう意味でいくとクロスセルの拡大余地というのは相応にあるのではないかなと考えております。

例えば、統合によって取引先の情報を共有してやっていくことによって、取引先の商流であるとか、技術であるとか、雇用だとか、そういった様々な面において相乗効果が生まれる余地は非常に大きいのではないのかなと感じているところであります。

あと1点、個人の分野ということですがけれども、これも恐らく商品だとかサービス、これはさほど大きな違いはないとは思っております。ただ、私の個人的に見る目でいきますと、青森銀行さん、実は金融商品販売、かなり強いなと私は思っております。商品の品揃えもそうでしょうし、恐らく販売スキル、そういったことも含めてかなり強いのだろうなと。

ただ一方では、私どもみちのく銀行も個人ローンというところにはかなり強みを持っているように考えておまして、こういったそれぞれの強みの裏づけになっているような今まで培ってきたノウハウだとか、そういったよいところを相互に導入し合うことで、お客様にとってよりよいサービスの提供が可能となり、それがひいては収益の増強につながるのではないかなと考えているところでございます。

ちょっとだけ付け加えてお話しさせていただきました。

【山本会長】 ありがとうございます。河合委員、よろしゅうございましょうか。

【河合委員】 ありがとうございます。現時点ではこのお答えで十分でございまして、もう一言だけ申し上げさせていただきますと、先ほど申し上げましたとおりではございますが、システム統合に際しまして、ぜひとも前向きなデジタル計画というのを、まさに頭取のお言葉にありましたとおりで、ぜひ併せて今後お示しいただけると大変にありがたいかなと思いますので、どうぞよろしく願いいたします。ありがとうございます。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、他に御発言ございますでしょうか。お願いいたします。

長谷川委員、お願いいたします。

【長谷川委員】 長谷川でございます。本日は貴重なお話ありがとうございます。河合委員と重複するところがありますけれども、まずその点からお話しさせていただきたいのが、D Xと店舗の関係について、合併した後に店舗統廃合を検討なさるということですが、そうしますと、合併前の状態の全ての店舗に、いわゆる機器の改修とか行っていくわけですね。その後に統廃合していくことになると、これはいわゆる重複投資になってしまうのではないかと。つまり、どうせ統廃合してしまうのに、いわゆる番号寄せだったりとか、現金預け機械とか、全ての店舗にわたって、それぞれいろいろシステム投資していくわけですね。でも、最終的には統廃合していくというわけで、恐らく河合委員がおっしゃっていたように、大きなD Xに関する根本がない限り、どんどん増改築していくような状態になってしまっているのではないかと。その点、ちょっとお伺いしたいということがまず1つです。

2つ目は、合併に関して、どこもそうですけれども、異なった組織文化であるにもかかわらず、組織文化融合に関する手だてとか計画がちょっと見られないので、その点についてどうお考えかということです。

3点目が、頂いたP／L、B／Sのデータで、いわゆるトップラインシナジーが働くということで計画を立てられていると思いますけれども、例えば、2025年3月末と2026年3月末を比べて、貸出金が[]となっております。[]計画を立てておられて、これを貸出金の利回りが[]と書いてありますので、単純に掛け算しても[]の収支への貢献だと。トップラインシナジー効果が[]になってしまうのかどうかということとその[]のために配置転換で120人投入すると。

120人投入して■■■■■になるということは、どちらかというシナジー効果は資金運用で起きていると。いわゆるコア業務純益で見えますと、52億円とか64億円が2025年度、2026年度で達成されるのですが、どちらかというトプラインシナジー効果ではなくて、運用利回りのほうが大きいのではないかと。運用利回りのトプラインシナジー効果というのがちょっとここに載っていないので分からない。もちろん運用部隊がとても優れていて、それがシナジー効果を発揮するということであれば別ですけども、どちらかという、いわゆるコア業務にそれほど貢献していないように計画では見えてしまうのですね。

他方、もし仮に役務で取っていくということであれば、見てみたのですが、どちらかという2025年3月末と2026年3月末を比べると、役務収益が減っております。ですので、ちょっとこの数字の整合性といいますか、そこをお聞かせ願えればと思います。

以上でございます。

【山本会長】 ありがとうございました。それでは、3点御質問だったかと思いますが、よろしくお答えをお願いいたします。

【成田頭取】 よろしいですか。

【山本会長】 お願いします。

【成田頭取】 それでは、成田でございますが、最初のシステム統合でございます。最終的には、我々、銀行の合併を目指しております。そこで最終的に使う基幹システムというの、今現在決めて、それに向かって走っていています。結局その間の問題ということになるわけですが、やはりものによってはその間に保守期限が到来するというものも実はあるわけでございます。

ですから、そういうものについては、これは新しい銀行ができて、新しいシステムでスタートするというのいいのしょうけども、まだ子銀行が別々に走っている中で、保守期限を迎えてしまうと、新しいものを入れてそこだけというわけにもいかない。従来のまま、そこでシステムを更改しなければいけないという問題もございますので、一部そうしたようなちょっと無駄に見える部分というのやはり出てこざるを得ないのだと、そういう具合に判断いたします。

2番目も、確かに違う銀行同士の合併になるわけですので、その意味ではいろいろ難しい面もあろうかと思います。実際問題、私が個人的にいろんなケースのお話を拝聴していてもそういうことはやはり聞こえてきます。

ただ、だから、何もしないということではなくて、そういう文化の違いというのは十分承知の上でございますけども、前に向かっていこうという、それに挑戦していこうという一番のベースになったものは、やはり我々であれ、みちのく銀行さんであれ、この地域のために役に立つ銀行であり続けたい、地域のために頑張りたい。そういう思いがございまして、これは我々経営陣だけではなくて、職員含めた志が一緒であるという、やはり向かいたい先が一緒であるということが一番の要因でございます。

その意味では、本当にこれから、確かに今までのやり方なり文化なり違うというのは間違いないわけですので、その辺りをどのように融合させていくかというのは、いろんなやり方がございますでしょう。実際問題、人事交流というのもこれから考えていきますし、1つには、システムについては、NTTデータを使うことになりますので、そこで新しい事務をみちのく銀行の皆さんには覚えていただかないといけない。

ですから、そういう実務を通じてしっかりコミュニケーションを図る、交流を図るということもあるわけですので、そういったことをいろいろやりながら全体の融和を図っていききたいと、そういう具合に思っています。

それで3番目の質問でございますけども、これについては、貸出の中で、事業性貸出よりもやはり個人ローンのほうが、残高、利息共に多いわけございまして、それが増加するという事で収益が増える。そういう形で今計画を組んでいるところでございますけども、これはむしろ藤澤頭取、個人ローンが増えるということは、経営強化計画の中での要因でしたっけ。

【藤澤頭取】 私たち、いろいろ個人ローンをやっておりますけど、先ほどお話ししたものと重複してくるなとは思っているのですが、それぞれお互いに強みがございまして、そういったところを生かしながら、ある程度の見込みでボリュームを載せているというところがございます。

先ほどの御質問の中で、細かい数字のところがございました。私もちょっと今、先ほどの数字を追えておりませんで、先ほどの細かい数字の部分については、改めてこちらから後ほど御回答させていただければと思っているところでございます。

あと、前段でございました御質問、成田頭取がお話ししたとおりでございまして、私も少しだけコメントさせていただきますと、組織の融和の部分、まさにこれが今回の統合における成功の鍵を握っていると私は本当に思っているところでございまして、組織を融合させるためにはあらゆる施策を総動員していく必要があるなど。先ほど成田頭取から一部

こういったことも考えられるというお話もありましたし、実は職員のほうからも既に例えば地区やエリアごとで合同で奉仕活動だとか、スポーツ大会だとか、そういうイベントもやれたらいいな、そういう声も出てきております。いろいろそういうことは考えていきたいなと思っておりました。

ただ、一方で、やっぱりこれまでライバル同士としてやってきた両行ですので、組織風土というか、企業文化、そういったものにはやっぱり相応の違いはあります。物事の考え方であったり、進め方、本当にいろんなところに違いが出てきていると思っております。

ただ、そういった違いも実はマイナスではなくて、本当にチャンスとして捉えて、よりこれから多様性に富んだ新しい銀行づくり、そういったものにつなげていけたらいいなと考えておるところです。

そういったバランスを見ながら、ぜひ両行の職員が存分に力を発揮できるような組織づくりに取り組んでまいりたいなと思っているところでありました。

あと先ほど1点、委員から、店舗統廃合が合併以降に主流になってくるというコメントがございましたので、少し誤解のないようにちょっとだけお話をさせていただきたいと思っておりますけれども、従来私ども経営強化計画におきましては、2年間で17店舗統廃合をするということにしておりました。それを今回の経営強化計画では2年間で5店舗ぐらいということで、かなり圧縮した形にしております。

その理由だけちょっとお話をさせていただきたいなと思いますけれども、ここから合併までの期間には、先ほど出ていたシステム統合を中心にしまして、かなりパワーのかかる時期になります。そういう意味では、経営資源、これはベンダーの力という意味も含めての経営資源になりますが、そういったものをシステム統合に極力振り向けたいというのが1点でございます。もう1点は、我々単独で統廃合する場合には、どうしても手前どもの違う店に、お客様に取引を移していただくことになります。そうすると、ある程度の距離感というのがどうしても出てきてしまいます。ところが、そこに青森銀行さんの店舗を考えると、実は両行、ほぼ同じところに拠点がありますから、隣に拠点があるということもかなりございます。そうすると、合併前には口座を移すことはできませんので、合併した以降に、例えば我々の店をなくして青森銀行さんの支店のほうに口座を移す。そうすると、お客様の利便性を損なうことなく、そういう統廃合ができるのではないかと、そういう思いでこの統廃合はちょっと見直ししておりますので、そちらだけ御理解いただければと思います。

以上です。

【山本会長】 ありがとうございました。長谷川委員、よろしいですか。

【長谷川委員】 ありがとうございます。システムの問題に関して、合併の瞬間か、あるいは前後でブランチインブランチとか、あるいは必ずしも全部をフルラインバンキングにする必要もないのかもしれないなという、ただ、その1点です。

数字のことにつきましては、特段に、後でも結構ですし、ちょっとお考えいただければと思います。ありがとうございます。

【藤澤頭取】 ありがとうございました。

【山本会長】 ありがとうございました。それでは、ほかに御質問、御意見。左三川委員、お願いいたします。

【左三川委員】 本日は詳細な御説明を賜りまして、ありがとうございました。私から3点ほど御質問をさせていただきたいと思います。

1点目は、中小企業向けの貸出でございます。先ほどコロナ融資資金で預金が滞留してなかなか中小企業向けの貸出の伸びにつながないという御説明がございました。確かにコロナ禍でいろいろな施策も出まして、プロパー融資、それから制度融資ともに大きく伸びているという状況がデータなどからも確認できております。

そうした中で、ほかの地銀さんなどにもお尋ねしているのですけれども、現場では10年ぐらいのかなり長い期間で貸していらっしゃるというお話を聞いております。そうだとしますと、ここから先、コロナ対応の関連の措置が終わったとしても、なかなか資金需要が急激に回復してくるということにひょっとしたらつながらないのではないかと思いますのですが、いかがでしょうか。

それから、これに関連して先ほど他行との取引がどうも中小企業の間で増えているという御説明もございましたけれども、これは外側から拝見しますと、恐らく青森銀行とみちのく銀行が御一緒になられるので、第3の銀行、あるいは別の金融機関とのお取引を開始されるということなのかなとも思いました。

その2点を鑑みますと、中小企業向けの貸出が今後急激に回復、拡大していくかどうかというのは非常に見通しとしては難しいものがあるのではないかなという印象を持っております。

それから2点目の御質問ですが、ほかの委員の皆さんもお尋ねになられていた店舗の統廃合でございます。なぜ緩やかな統廃合にされたのかなと思っております、先ほど、具

体的に統合のスケジュールが見えてきてからということもお話しいただいたのですが、両行で重複している店舗のほかに、例えばコンビニエンスストアに入っているＡＴＭを使って、店舗外にあるＡＴＭを撤去するというようなことも可能かと思います。また、店舗統廃合の速度ですけれども、人口の見通しとか企業の減少の見通しなどを拝見しますと、それに対しては少し緩やかなのかなという気もしたのですけれども、店舗統廃合の進め方についてもう少し教えていただければと思います。

私も日本経済研究センターで、地域金融機関の28万件の店舗のデータを使って分析をした結果ですけれども、大体1店舗を閉鎖されると2億円ぐらいの経費の削減効果につながるというような試算結果も出ておりますので、その辺りの規模感との対比も含めて教えていただければと思います。

長くなりますが、3点目です。3点目は、ＤＸのお話はあったのですが、あまり出てこなかったかなと感じましたのが気候変動対応でございます。これから、ＤＸもそうなのですが、同時に企業からトランジション、グリーン関連の融資のお申込みというのものもあるかと思うのですが、気候変動の分野でこういった収益性を考えていらっしゃるのかという点もお尋ねしたいと思います。よろしくお願い申し上げます。

【山本会長】 ありがとうございました。3点御質問ですけれども、お答えをお願いいたします。

【成田頭取】 それでは、成田からお話しさせていただきます。最初の中小企業向け貸出についてでございますけれども、委員御指摘のとおり、今現在というのは確かにコロナ絡みで増えて、その反動でどうしてもマイナス基調になっているという、この傾向はやはり大きくは変わらないのではないかと実は思っております。コロナの資金自体が、ある意味正常な形の資金需要ではなくて、まさしく特殊な資金需要だったわけでございますので、これがある意味減っていくというのは全体として見れば決して悪いことではないわけですので、そうなってくれたほうがいいのしょうけれども、我々の収益ベースで考えると、そんなことでいいのかという、委員の御心配につながっていかうかとは思いますが、ただ、大きい流れとしては、それはやはり止められないと思っていました。

しかし、やっぱり先ほど来お話ししていますけれども、県内で圧倒的なシェアを持つとはいえ、実はお互い単独での取引先を実は相当持っております。でも、合併銀行だから一緒だろうということになってしまうと、それはそれで元も子もないのでございますけれども、やはり今までいろんな提案、セールスをしてきた、そのやり方も違いますし、そういう面

では必ずしも1 + 1 が大きい1 になって終わりだということは多分ないのではないかと実は思っていてまして、そういうところからもしっかりと資金ニーズを拾っていこうと、そういう具合に思っていますし、それ以外、一体どこまで広げるのだという逆の御意見をいただくことになるのかもしれませんが、いくら大きいシェアを持っているとはいえ、やはり今まで取りこぼしてきた部分というのも間違いなくあるわけですので、やはりそういうところでしっかりベースを押さえていくという営業をしていかなければならないと、そういう具合に思っているところでございます。

続いて店舗でございますけども、これも先ほど来のガンジャンピング規制によりなかなか突っ込んだ店舗の統廃合が協議できないというところも実は大きな要因でございまして、銀行合併までに統廃合する店舗が非常に少ないというイメージを持たれてもある意味しょうがない部分はあるのかとは思いますが、やっぱり我々の店舗については、青森県中心に、店舗体制がどうあるべきかというところから議論をしながら、お互いに、この店舗は統合ないしは廃止だということを決めていくわけでもございまして、各々単独では、単独ベースで将来の店舗のあり方というのは持っていたわけですが、一緒になるということからすると、やはりそれでは済まないわけで、改めて一から、店舗網をどうするのかという観点で見直ししないといけないわけですので、やはり削減のスピードを抑えざるを得ないと、そういうことになっております。

ただ、一応、計画の中では40拠点ということはおっしゃってございまして、これが多いのか少ないのかというのはどういう具合に見ればいいのか。単に銀行の収支だけを考えると、もっともっとスピードを速めたほうがいいということにはなるわけですが、これもまた地域のユーザーの利便性なりということからすると、拙速はまたできないという、相反する課題もございまして、その辺りについては、先ほど来言っている店舗網についての協議を詳細に詰めた上で、当然スピードアップできるものについてはスピードアップしていきたいと思っているところでございます。

それで、最後の気候変動でございます。確かに今の時代、委員のおっしゃるとおり、非常に大きい問題でございまして、我々金融機関としても真正面から取り組んでいかなければならない問題と考えております。ただ、残念ながら、メガバンクのように具体的にどうこうだということまでは、我々まだそこに至っておりません。

ただ、ホールディングスとしても、これからサステナビリティ方針をしっかりと決めた上で、どういう具合に進めていくか。各々、単独でもSDGsなり、そういうことを意識し

て、将来の課題ということでいろいろ議論はしてきておりますので、やはりホールディングスができた段階で改めてその辺りは詰めていきたいと思っております。

本当に残念ながら、気候変動対策で収益を取るというところまでは、本当はいかなければいけないのしょうけれども、現時点ではちょっとまだそこまでいってない。気候変動対応をどう前向きに捉えていくかというところでとどまっているのが正直なところでございますので、むしろ委員の皆さんからいろんな御指導、御意見をいただいたほうが我々も進めやすくなるのかなと勝手に、実は先ほど聞きながら思っていたところでございます。

以上でございます。

【藤澤頭取】 すみません。

【山本会長】 藤澤頭取、お願いします。

【藤澤頭取】 私から一言、少しだけ。店舗統廃合等々、今成田頭取がお話ししたとおりでございます、現在40か店程度、今、計画には織り込んでいるところでございます。

実はこの40か店程度というのは、我々それぞれ近隣店舗の距離とか、そういうのをいろいろやっているのですけれども、青森県を地盤とした銀行なものですから、1キロ以内に両行の店舗があるところが実は50か所ぐらいございまして、中でも500メートル以内というのがかなりの部分を占めるような、そういう状況になっております。

そういう意味では、お客様への負担を最小限に抑えながら統合ができるのではないかと、いう程度、今織り込んでいるというものになっております。

ただ、この先それで全てかというのと、そうではなくて、いろんな利便性等々も加味しながらいろんなことを考えていかなければならないと思っておりますけれども、その際には、もう既に青森銀行さんが導入しているのですが、移動店舗車がございまして。バスのようなもので移動しながら店舗をやるもの、そういったものの活用であるとか、あるいはコンパクトな次世代型の店舗の活用、さらには、先ほどもありましたが、モバイルバンキングの利便性向上だとか、そういったほかのチャネルも考えながら、こういったところはもっと広げていく必要があろうかなとは思っております。

また、最後の気候変動リスク、これ、実は青森県でもかなり気候変動リスクに対する意識というのは高まっておりまして、最近百年に一度と言われるような災害が各地で起こっておりますけど、去年青森県下北のほうでも実は大きな災害がございました。

また、そのほかにも世界的に有名な大企業のサプライチェーンの中で活動している企業というのも青森県にはございますので、そういう意味でいくと、今まで以上に気候変動リ

スクという言葉が実際に地元でも聞かれるようになってきたなというのは感じているところですが、ただ、一方では、先ほど成田頭取からもありましたけれども、我々の主たる取引先というのは中小企業がかなり多いです。そういう意味でいきますと、気候変動が及ぼすリスクだとか、チャンス、そういったものをお客様そのものが事業に生かしていくまでにはやはりもう少し時間、労力、そういったものがかかっているのかなと思っております。

そんな中で、我々の果たす役割は、こういう気候変動リスク、それに対する対応というものを地域全体に広げていくところなのではないかなということで、足元はそういったことにしっかり取り組んでいければなと考えているところでございます。

以上です。

【山本会長】 ありがとうございます。左三川委員、よろしいでしょうか。

【左三川委員】 どうもありがとうございます。大変よく分かりました。

【山本会長】 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。前田委員、お願いいたします。

【前田委員】 成田頭取、藤澤頭取、どうもありがとうございます。実は今回のこの審査をするに当たって、画面を通して拝見していると、成田頭取は厳しそうな人だから、これはきっと行員が震え上がっているのではないかと、すごく心配しておりました。

というのは、計画を拝見していて、すごくよくできているのです。けちのつけようもないし、今日の御説明も非常に分かりやすい。納得しましたが、では何が欠けているか。仮に何が欠けているかということ、人の部分、気持ちの部分のはずなのです。その御回答が、御説明が、やっぱり相当苦しい部分があったわけです。

というのは、一番簡単なほうから言うと、店舗統廃合はそう簡単にいかないよと。これは当然だと思います。青森銀行のお客さんがみちのく銀行に行くわけもないし、みちのく銀行のお客さんからしたら、どうも青森銀行の頭取はけしからんやつだと言って、行くとは思えないのですよ。だから、これは時間がかかる。

そうすると、クロスセルを進めるだとか、システムを入れてコストを削減すると。それはそれで理屈はよく分かりました。なかなか進まないだろうなということはよく分かりました。

でも、先ほどからおっしゃっておられますように、これはいずれにせよ、店舗の統廃合を何年か後にする必要があると。

次に、本題の問題というのはどこに来るかということ、行員がどういう気持ちでこれを受

け取っているのだろうか。私の心配は、先ほど委員から御指摘のあったプロクレア、こういう名前をつけたと聞き、これは頭取が一言わっと叫ばれたら、全員、へへえーと聞いたのではないかと。それはすごく心配だったのですよ。そのところ、若い人の意見だと、うまく身を翻して逃げておられたので、なかなか知恵者だなと、こう思ったわけです。

でも、冷静に考えてみましょうよ。青森県、恐らく今年は雪が多かったから、青森県は基金もなくなっているのではないのでしょうか。雪を除雪するための金もなく、要は青森市の市内に雪が3メートルぐらい積もっているのではないかと私は思うのですけれども。恐らくですけど、十中八九、現状の青森県の人口減少、高齢化、それから、国内総生産と言ったらいいのですか、あれは当然、物すごい勢いで減っているはずだし、事業者数も当然減ると。

こういう中で、普通の行員は、統合か、合併かという、非常に不安になりますよね。非常に不安になると思って、それは当然です。そのときに、私が申し上げるのも変な話ですけども、聞きたいのは、今回の計画の中では当然述べられない成田頭取の夢だとか、藤澤頭取の夢。要は、昨日よりも今日のほうがよくなっている。今日よりも明日のほうが、明日よりも1年後のほうが、1年後よりも10年後のほうが絶対よくなるのだという輝ける未来を語りかけないと、名前をどうつけようと人は動かないはず。成田頭取は不幸にして私と同年なはず。高度成長の最後のほうに乗っかっているわけですよね。

今私が申し上げた高度成長期というのは、あの時代、苦しかった戦後の時代をどうやってみんなが耐えてきたか。それを正確に行員に意識させて、その中で俺はこう思うのだというメッセージをぜひとも述べていただきたいです。

そういうことがあって、今日、委員の先生方の前で、成田頭取と藤澤頭取から、計画という難しいやつはちょっと横に置いておいて、俺は統合後のこの銀行をどうするのだ、プロクレアをどうするのだということを行員なり地域の人たちに対して語っていただきたいと思っております。どうぞよろしくお願いします。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、両頭取、お願いできますでしょうか。

【成田頭取】 では、同じ世代として、私からちょっと、夢といいますか、確かに、今、我々金融機関の置かれている環境、それで厳しさというのは、これはもう言わずもがなでございましょうから、そういう環境と併せて、今、前田委員からもお話が出たのですけども、青森県という地域の大変さ、これはお話のとおりでございます。

実は手前どもの前身が五十九国立銀行でございます。設立に際しまして、渋沢栄一からいろんなことを御教示いただいてスタートしたという歴史が実はございます。ですから、渋沢財団にしても、五十九銀行、青森銀行というのは渋沢の関与したところなのだという御理解をいただいています、手前どももいろんなお教えなりをいただいたことがございます。

それはどうでもいいといえど、実は五十九銀行の設立の目的というのは、要は旧弘前藩の武士の皆さんが、明治維新になってみんな首になって、当時は藩なのか、新しい国になってからなのか、その辺り、私もちょっと疎いのでございますけれども、公債を頂いて、要は退職金を頂いて、もう勝手にせいと、そういうことになったわけでございます。

要は、職を失った藩士のため、もらった公債を集めて、それを運用して藩士の救済に充てようというのが当時の弘前藩の家老のお考え、それで銀行をつくろうというのが一番のきっかけだったと聞いております。

ただ、それで簡単に銀行ができるわけではなくて、そこで渋沢栄一にいろいろ御相談をしたみたいで、その際、それはお金があるから金融というのは誰でも考えることなのだろうと。でも、ただ、お金を転がすだけでは絶対うまくいかない。やっぱり地域に産業を興して、そこで得たものを動かして、そういうお金の動き方、それをしっかり事業として銀行が取り扱うようにならないと、これはちゃんとしたものにならないよという御教示をどうも受けたみたいでございます。

ですから、その意味では、やはり金融機関、これは当時の五十九だけではないでしょうけれども、やはり地域の産業を育てるという大きな役割も持っていたはずでございますし、また持っていなければいけないことだと私は思っています。

ちょっと話が飛躍し過ぎなのかもしれませんが、青森は産業もないし、貧しい県だし、本当にそんな中でどうするのだという御意見もよく耳にすることがございます。これは地域にいい素材がないだけではなくて、これはやはり我々金融機関の責任でもあったのかなと。さっきの渋沢栄一の話ではないですけども、やはり我々を含めた青森県の金融機関が産業を育てる努力を怠ったのが今のような評価につながっている部分もあったのかと。

とすれば、今、我々、一頃と違って、この厳しい環境の中で、以前ほどの収益も生み出せなくなっております。ですから、こういう具合にお願いしているわけですけども、やはり無駄と言えるのかどうかはちょっとあれなのですけども、やはり生産性のない競合をし

ているより、地域にしっかりコミットして、地域の産業育成、イコール地域経済の底上げ、それに協力しない金融機関というのはやはり存在意義がないのだろうなど。

そういう具合に私は思っています、今回のみちのく銀行さんとの最終的な合併を目指すわけですが、やはりそういう具合に地域に貢献する金融機関をつくりたい。そういう思いでございます。

これをやはり行員、これからはみちのく銀行の皆さんにもこういうお話をさせていただきたいと思っているわけですが、ただ単に今までの金融仲介だけではなくて、やはり地域のプロデュースをしっかりとできるような金融機関、それを目指していかなければいけない。そのために一緒に汗を流そうというのが私の思いでございますので、こういうものを実現していきたい。そのためにはやはりみちのく銀行さんと一緒にやるのがベストだと判断して、こういうことを進めてきたわけでございます。

ちょっと大上段な話ばかりで恐縮なのでございますけれども、ベースの思いというのはまさにこういうところでございますので、よろしく御理解のほどお願いいたします。

【山本会長】 ありがとうございました。

【藤澤頭取】 そうしますと、私からもですかね。夢と言うとちょっと大げさな話になってしまうかもしれませんが、常に職員と話をしているのは、青森県を魅力ある町にするためには何が必要かという、そういう視点が私は非常に重要だと思っておりまして、そういう意味でいくと、やはり今、人が減って高齢化が進んでいる、生産年齢人口がどんどん減っているという、そういう状況を打破していくためにも、やっぱり若い人たちに魅力を感じてもらい、そういうまちづくりというのはどうしても欠かせない。これが一番のベースになってくると思っています。

例えばこれまでも私ども、創業だとか起業したいという若い人のいろんな相談を受けることがあるのです。ただ、いつしかそういう方々が青森ではなくて違うところで起業しているだとか、そういうケースは多々ございました。

そういうことを踏まえた中においても、創業を目指す人、それを支える人、そういうネットワークというか、コミュニティーみたいな、そういったことはやっぱり一番大切なものだと思っておりまして、経営統合を機にそうした裾野をさらに拡大することで、地元で活躍できるような、そういう若い人を生み出す、つくり出す、そういう気概がある町にしていきたいなと考えております。

あと、先ほどちょっと事業者の話をしました。事業者が結構実は重複してないのですよ。

同じ青森で営業しているのですが、実は重複していないという話をさせてもらいました。

それ以外にも、青森銀行さんは、やっぱり県内の大企業、中堅企業、かなりの老舗、そういったところの取引だとか地公体の取引が非常にやっぱり多い、強いです。我々はどちらかというと、小さめの企業、中小企業の皆さんだとか、あるいは小規模事業者の方々、あとは加えて個人のお客様との取引がかなり厚くなっているところがございます。

そういう意味でいくと、両行のこういうポートフォリオ、これを重ねて初めて見える青森県の真の姿みたいなのが浮かび上がってくるのではないのかなと感じているところがございます。

ぜひそういう見えてきた真の姿、これは当然中央のほうの力も借りながらということにはなってくるのだと思いますけれども、我々が後ろ楯となって、見えてきた真の姿から拾い出される課題、これをしっかりと解決していけるような、そういう企業にしていきたいと考えているところです。

先ほど成田頭取からもございました。青森を思う気持ち、そういうベクトルというのは、我々、本当誰にも負けないぐらいだと、そういう強い自負を持っております。両行一緒になることで、この地域を豊かにしていけるようこれからも取り組んでまいりますので、よろしく願いいたします。

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、よろしいでしょうか。

成田頭取、藤澤頭取には、今日は長時間にわたり御説明をいただき、ありがとうございます。両頭取にはここで御退室をいただきます。ありがとうございます。

（青森銀行成田頭取、みちのく銀行藤澤頭取 退室）

【山本会長】 それでは、これまでの両行の御説明、それからその後の質疑応答などを踏まえて、変更後の経営強化計画及び実施計画についての審議を行いたいと思います。特に分けず、どちらの計画についても結構ですので、各委員から御自由に忌憚のない御意見を賜れればと思います。御発言を希望される方は挙手をお願いできればと思いますが、いかがでしょうか。

もしよろしければ、恐縮ですけど、前田委員から口火を切っていただければ。ありがとうございます。お願いします。

【前田委員】 先ほど、両頭取に対して、失礼を省みず、言いたい放題言いまして、本音のところで、やっぱり今回の主役は、どう見たって成田頭取で、成田頭取の思いがあって、あれで行員が説得されるのであれば、これ以上のことはない。これ以上計画を細か

いところまで見てどうのこうのということはないはずです。

要は、一番心配するのは、行員のやる気を持たせることができるかどうか。君らは青森で生まれ育って、ここの町を、ここの地域をどうするのだと。その強烈なメッセージを行員に対して発してくださって、細かいところ、いろいろ違いがあるのだけれども、両行で力を合わせて、青森県全体に資金が行き渡るようにという藤澤頭取のお言葉、このメッセージを強く発していただければ、非常に私としてはありがたいし、そうであれば、今回の両行のプランを承認すべきだろうと思っております。

以上です。

【山本会長】 ありがとうございました。他の委員、お願いできますでしょうか。

恐縮ですが、河合委員、お願いします。

【河合委員】 ありがとうございます。長谷川委員からの御質問がありました例えば数字のところであるとか、あるいは私から質問させていただきましたデジタル、左三川委員から御質問のありましたグリーンとか、正直なところ、カバーされるべきところが十分にカバーされていないと感じた計画だったと思います。

ただ、まさに前田委員がおっしゃってくださったみたいに、思いというのが多分一番大事だろうと考えますと、今回はとにかくこれを承認するのであるが、きちんとその思いを形にしていく、具体化していく、そういうことを進めていただきたいと。こういうことを申し上げた上で賛成とさせていただきたいと思います。

【山本会長】 ありがとうございました。ほかにいかがでしょうか。

それでは、長谷川委員、恐縮ですけれども、御発言いただけますでしょうか。

【長谷川委員】 私も同様でして、いろいろなところは、多分申請ありきから逆算して組み立てていったところに、多分幾つかのコンサルタントが入ったりして、普通の地銀のような案が出てきたような感じもするのですね。

でも、合併のいわゆるコストシナジーが働くというところでは、これは確かだと思うので、どちらかというトップラインシナジーが不明だったというところをここ数年でどうにかしていただければ、追いつくのではないかと。

重要なことは、一応273億円かけてやろうということなのですよ。30億円を補助ということなので、自分たちがリスクを取っていないわけでは全くないわけですから、これはやっぱり地銀にとっては大きな賭けであることには間違いないので、自分たちがリスクを取りながらやろうということは、まず一番大切な、起業家精神にとって重要なところなので、

そこだけでも高く評価できるのではないかと思いますので、今後、金融庁に大きく見ていただくということで私も了承したいと思います。

以上でございます。

【山本会長】 ありがとうございました。それでは、左三川委員、御発言よろしいですか。

【左三川委員】 私も本日の御説明で非常に詳細な部分までよく分かりましたし、また、特に店舗の統廃合を中心としたコスト削減のところが気になっていたのですが、そこもなかなか一足飛びには進めにくいという御事情もよく分かりました。

くわえて、両頭取の御発言、御説明で、青森県経済をよくしていこうという強い思いも伝わってまいりましたので、本件に関しては特に異存ございません。よろしく願いいたします。

【山本会長】 ありがとうございました。これで本日御出席の委員の皆様には御発言、全ていただけたかと思えます。

私自身も、青森県の経済という、恐らくかなり苦しい経済圏において、そこでの十分な資金需要を何とか確保するために、今回リスクを取った御決断をされたということかと思えますので、その思いが、今、各委員のお話がありましたように、それが今後どのような形で具体化していくかということはきっちりと見ていただく必要はあろうかと思えますけれども、今回の計画については、私は認めるということによろしいのかなとは思っております。

本日、委員の皆様には御議論いただいた内容につきましては、金融庁におかれても今後のフォローアップ等に御協力いただきたいと思いますけれども、この議題との関係では、一応2つの計画それぞれに分けて審議をまとめたいと思います。まずみちのく銀行から提出された変更後の経営強化計画について、当審査会として了承するという結論でよろしゅうございましょうか。

（「異義なし」の声あり）

【山本会長】 ありがとうございます。御異存ないということでございますので、当審査会といたしましては、みちのく銀行の変更後の経営強化計画を了承したいと存じます。

続きまして、青森銀行、みちのく銀行による実施計画についてでございますが、これについても当審査会として了承するということがよろしゅうございましょうか。

（「異義なし」の声あり）

【山本会長】 ありがとうございます。それでは、御異論ございませんようですので、当審査会として、青森銀行、みちのく銀行による実施計画を了承したいと存じます。

皆様におかれては、本日、ありがとうございました。

なお御案内のとおり、本日御審議をいただきました変更後の経営強化計画及び実施計画につきましても、金融機能強化法及び同内閣府令の規定に基づきまして、主務大臣がその承認をしたときに、当該承認の日付や計画内容等を公表することとされております。

今般御議論いただきました変更後の経営強化計画、実施計画の承認及び公表については近日中に行う予定ということでございますけれども、審査会の開催の事実そのもの、及び議事内容につきましても非公表の扱いとさせていただきます。

また、本日の配付資料につきましても全ての資料が非公表となっており、計画の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恐れのある事項については公表の例外とされておりますので、お取扱いには御留意をいただきますよう、よろしくお願いを申し上げます。

なお、今般の審査会における一連の議事要旨につきましても、審査会運営規程に基づいて速やかに公表する予定でありますけれども、議事録につきましても、最初にも申し上げましたが、審査会運営規程に基づいて会議から3年経過後に公表するという事になっております。

公表する議事要旨につきましても、後日、事務局から委員の皆様方に確認の連絡があると思っておりますので、よろしくお願いをいたします。

それでは、以上をもちまして本日の審査会は終了させていただきます。

長時間にわたりまして御熱心な御審議をいただきまして、誠にありがとうございました。

— 了 —