

6 地域金融の機能を活かした地域再生

福島県の地方銀行である東邦銀行は、これまで熱心に企業の事業再生に取り組んできている。同行の北村清士頭取から、同行の事業再生の実績、課題などを具体的事例を通じて伺うとともに、東日本大震災により大きな被害に遭った経験を通じて浮かび上がってきた地方銀行の経営上の課題、トップのあり方などについても語っていただいた。

1. 震災の体験と、発生した課題への対処

- 震災前の福島県は、ものづくり県として東北での立ち位置はそれなりのものを持っていた。製造品出荷額は東北一、東北全体の三分の一ぐらいを福島県が占めている。都市別では、いわき市、郡山市が1、2位を占めている。福島市が4位で、仙台市は6位。こういった福島が震災でダメージを受けることとなった。
- 福島県は地震・津波のダメージよりも、やはり原発事故のダメージが相当強く、今でも県外に5万8千人くらいの方が避難されている。この方々がお戻りになることがまさに正常化に繋がっていくのだろうと思う。銀行とローンの取引があるお客さまが全国に避難されており、表に出ない苦労も中々大変なものがある。

(1) 初期対応と課題(3月11日から15日)

- 3月11日の事故発生当日からどういう事象が起きて、当行がどんな対応をして、そこからどんな課題が残ったかということをもとに、最終的に事業継続計画、BCPプランに落とし込みをした。発生直後は、専用回線のテレビ会議システムが相当の威力を発揮した。他の通信手段は全く使えず、このテレビ会議システムを用いながら、ずっと現場とのやりとりをしてきた。これがなかったら大混乱が起きたと思う。
- まさに3時の勘定を締める直前に震災が発災したということで、当日の勘定をどうやって締めるかという問題がでてきた。そういう中、先ずやらなければならなかったのは、役職員の安否確認、店舗の状況の確認、こういったものを先程のテレビ会議システムを通じて行った。
震災発生当日、翌日から生活資金も含めての臨時の支払いを行うよう当局から要請があり、この備えをするとともに、夜になると原発がおかしいという情報も入ったので、状況把握を行った。
- 2日目(3月12日(土))になると、原発事故が相当厳しいということで相次いで

避難指示が出たため、原発地域にいた役職員も全員避難した。その地域の6店舗は、まだ再開できないままで現在に至っている。一方でコンピューターセンターでは自家発電用重油が不足する事態となり、最終的に石川県の北國銀行の支援を受けて何とかタンクローリー1台分だけ重油を確保できた。

- 3日目(3月13日(日))になると、原発付近から避難してきた役職員やその家族への対応が大きな問題となり、銀行の研修センターや、民間の宿泊施設、学校などを使用して対応した。

また、1人10万円までの臨時払いを要請され、原発地域に一番近い相馬支店などは、オンラインが全く不通になった中での支払いになった。残高不足の支払いも多くあったが、1ヶ月後には全て返済いただき、地域金融機関としての日頃からの信頼関係というのはこういったところで生きていたと感じた。

営業店は最大で29ヶ店まで閉めざるを得なかった。再開についても色々苦労した。

- 4日目(3月14日(月))であるが、何が起きるか分からないということで、常時TV会議システムを立ち上げながら1日に3回、全店との打合せを行った。頭取が陣頭指揮をとった。

伝票とか手形小切手類を全部支店に置いたままで避難していたため、勘定突合というのが非常に難しい部分があり、色々知恵を出しながら何とか対処した。

- 4日目は震災後の最初の営業日となり、臨時休業店舗が原発事故の問題でどんどん拡大しており、我が銀行はどうなるのだろうかと不安感を相当もった局面がこの辺だった。

お客さまそのものも何も持ち出しできないままで避難されており、本人確認だけで融資取引も行った。全く事故もなくやれたのも日頃からのリレーションシップがしっかり働いていた賜かなと思っている。

手形交換所の休業に伴い、他行に提示できない手形等が大量に発生したが、他の金融機関に全面的に決済に御支援・御協力をいただいた。ここでも事故が全くなかった。

- 29ヶ店が臨時休業し、その事務代行を事務センターで行った。今も休業店

初期対応時のポイント

- 1

お客さま・役職員の安全確保に向けた行動基準の明確化、その徹底

 - ◆お客さま・役職員の安全確保に向けた行動基準の策定、定期的な訓練を通じた徹底
- 2

早期の安否確認の実施、連絡手段の複線化

 - ◆安否確認システム等による早期の安否確認の実施、緊急時に備えた連絡手段の複線化
- 3

本部への情報一元化と全店での情報共有、現場への適切な権限委譲

 - ◆全拠点での連絡体制の早期確立、本部への情報一元化と全店での情報共有の徹底
 - ◆人員体制を含めた各種緊急時対応については現場への適切な権限委譲を実施
- 4

お客さまへの金融サービス提供継続に向けた体制整備

 - ◆金融サービスを継続するための設備復旧、繁忙部署への適切な人員配置
- 5

お客さまへの適時適切な情報発信

 - ◆ATMを含めた営業情報のタイムリーかつ十分な情報発信
 - ◆お客さまからの金融相談、照会にお応えする態勢整備
- 6

備蓄品の見直し、緊急時の物資調達・支援物資の適切なコントロール

 - ◆緊急時に備えた備蓄体制(水、食料、宿泊用品等)の見直し
 - ◆緊急時物資調達手段の準備、各地域への適切な物資配分コントロール
 - ◆重油など業務継続に必要な物資の調達

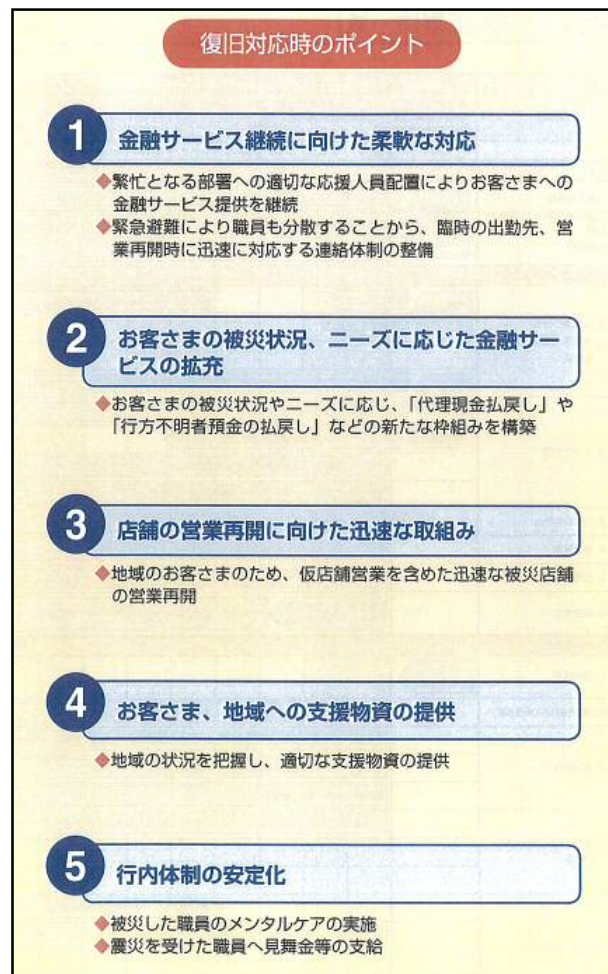
資料1 初期対応時のポイント(北村氏資料)

舗の6ヶ店については事務センターで代行処理している。そういった経験から、こういった危機に対してどんなことを日頃から確認したり考えておかなければならないかということ六つのポイントとして挙げている。(資料1参照)

一つはなんといっても生命が大事だということ。安全確保が最優先。そのための安否確認、連絡手段というの大きな反省事項になった。三つ目はなんといっても情報の一元化。全て本部で引き受けて、そこを通して必ず関連セクションに流すということを徹底した。一方で権限移譲。一番現場の分かっている支店長等に思いきった権限移譲をした。その他、お客様への発信。日頃の物資の確保ということも大事だったと思う。

(2) 復旧対応と課題(3月16日から31日)

- 3月16日以降になるとお客さまも落ち着かれ、いろんな照会事項があった。特に通帳をなくした。印鑑がない。あるいは融資取引をどうしたらいいかという部分について、毎日相当数の照会があり、多忙を極めた。
- 全国に避難された方々の生活資金、事業資金への対応は、主に全国の地銀の協力を得て、本人確認だけを行っていただき、資金は我々から付け替えで送るというような形で行った。払戻請求書についても宛先の銀行の払戻請求書でいいというような思い切った施策を打った。本当に感謝され、当局からも高く評価された。(資料2参照)
- もう一つ、残念ながら行方不明になられた方の親族に対する預金の払い戻しというの大きなテーマであった。法務省の死亡認定というのは、最低でも半年くらいかかり、それを待つわけにもいかないことから、思い切って推定される預金者の御親族には、一人30万円ずつお支払いすることとし、これは最終的に60万円まで増額した。これも金融庁から評価された。
- また、取引先は、地方公共団体も含めてデータが全くないままで、3月分の給料の支払いをどうするかという問題を抱えていた。これについては、取引先に対して前月のデータを提供し、



資料2 復旧対応時のポイント(北村氏資料)

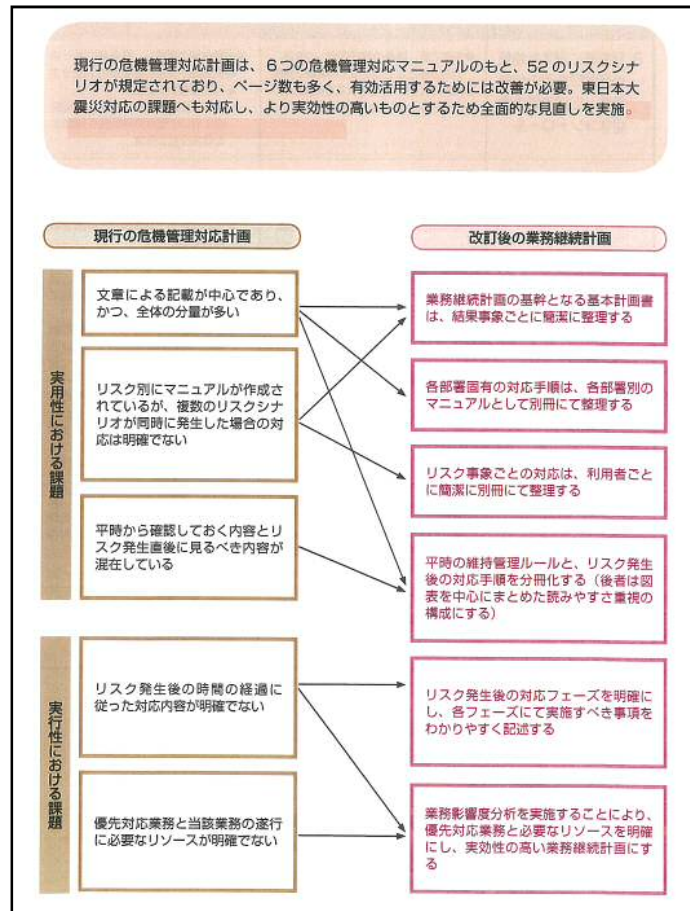
ほとんどの地方公共団体の職員に対する給料について、2月の額で3月分を払うということでサポートできた。こんなところも大変感謝された。

○ その他、風評被害があったり、銀行そのものもどうしても少し沈みがちだったため、全役職員に向けて頭取からのメッセージの発信を行った。

○ また、福島県の産品が相当ダメージを受けたため、全国各方面の協力を得ながら各地域でのビジネスマッチング、商談会を行った。通販事業を銀行独自に立ち上げ、最終的に6万個、2億円くらいの福島県産品の支援ができた。そのほか、観光の支援も行った。

○ こういった一連の我々の行動はそれなりの評価を頂戴し、日本金融通信社から「ニッキン賞」を受賞した。また、日本財団の「CSR大賞」へも金融機関として唯一ノミネートされた。

○ 今までBCPプラン(事業継続計画)をもっていたが、全く役に立たなかったといってもいいかと思う。体験を踏まえて、BCPプランを昨年の秋、策定し直した。(資料3参照)



資料3 業務継続計画の見直し(北村氏資料)

2. 事業再生支援

(1) 取組状況・実績

○ 我々も事業再生支援については、誠実に取り組んできており、かなりの件数を手がけてきている。バブル崩壊以降、取引先はかなりのダメージを受けており、そういった取引先への積極的な経営支援、事業再生のサポートを優先課題として行ってきた。

とりわけ、金融円滑化について出口がはっきりと切られた今年度は、毎月、役員、経営陣も参加して出口戦略報告会を開催し、全体的な総括、その中でも特に個別企

業について聞いておくべきこと、認識しておくべきことについて、事務方と認識を共有してきている。真摯に取り組んできている結果、震災の影響があり、取引先が全国に避難されている中で悩ましい局面でもあるが、資産の劣化もなく今日に至っている。

- 地域金融機関は、地域、地域経済、地域企業と運命共同体みたいな部分があるので、企業再生はコアの部分だと思っている。再生の可能性のある企業は支えていくことを大きな経営の中核に据えている。
- 行内で中核となるのは融資管理部で、二十数名の体制で取り組んできている。再生の中でもいろんなスキームとか手法があるので、本部の関連部については全部横串を入れるということで、兼務体制の推進室を設置しており、この推進室のメンバーと我々が毎月一回は必ず意見交換をしている。

- これまで手掛けてきた企業再生は合計で約 40。今年のを加えて 42 となる。枠組みとしては、産業再生機構や企業再生支援機構も使い、あるいは私的再生として、各県にある支援協議会などの関与の中で行っている。（資料 4 参照）

可能性のあるところは支えるという認識でやっている。結果として地域経済、雇用などに大きな影響を与えるという認識であり、規模・業種に関わらず対応してきている。

3. 事業再生への取組実績 東邦銀行			
◆ 事業再生の実績(平成15年度～23年度) (単位: 先・百万円)			
	企業数	従業員数	与信額
支援協議会	11	931	11,560
産業再生機構・企業再生支援機構	3	1,411	11,401
その他私的再生	22	2,227	27,058
法的再生	4	1,573	20,088
合計	40	6,142	70,107

(1) 22年度は、株企業再生支援機構による支援2社を含めて、大手企業グループ5社を私的再生支援対応。23年度は震災の影響もあり、再生対応は2社。24年度については、二重ローン対応を主体とした取組み。
 (2) 有用な経営資源を有し、雇用・取引先等地域経済に与える影響の大きい企業グループ等を主体として、小規模企業に対しても積極的に再生支援を行なっている。
 (3) これまでの再生支援により、6,000名以上の雇用が確保されている。

資料 4 事業再生への取組実績(北村氏資料)

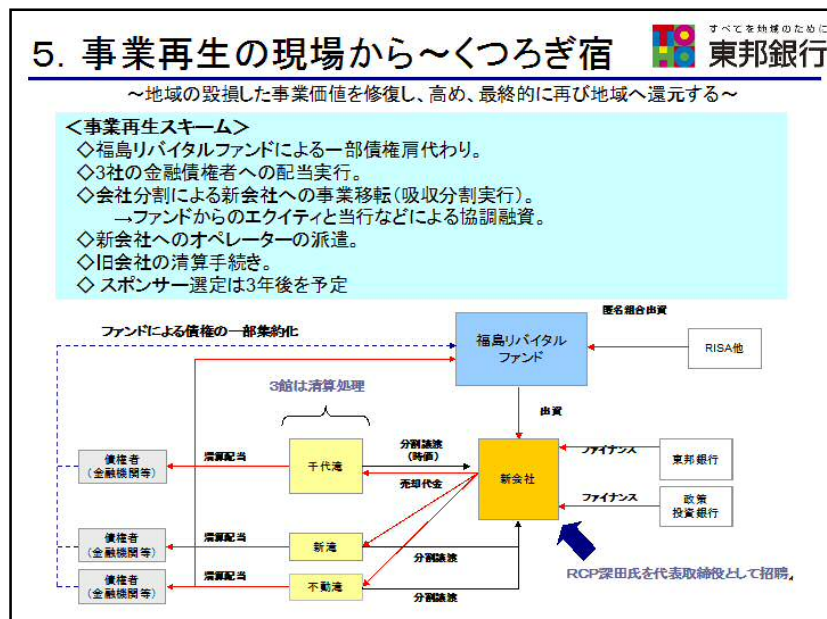
(2) 担当者の事業再生への想い

- この分野は知識も経験もある程度持っていないと関われないため、長い期間関わっている行員もいる。これまではややもすると日陰の部門とされがちだったが、当行の場合は非常に思い切ったことをやっているため、若い職員も含めてここにぜひ関わって勉強したいということで手を上げてくれる職員が多く、非常に心強く思っている。仕事を通じて、心揺さぶられる経験をする事なども大事であり、経営者の方々の熱い思い、雇用・事業を守りたいという部分なんかをしっかりと受け止める中で、経営支援、事業再生をやっていくということがずっと培われてきていると思う。
- ここには必ず光と影がある。雇用の維持とか新たな未来が見えてくることもあるが、一方で経営者の経営責任が必ず問われる。ある意味では、ここが一番大きなポイントになってきており、その局面でその先に進まないケースも何回か見てきてい

る。そういう意味では、経営者の覚悟・姿勢が見えてくるのがこういった分野かなと体験的に思っている。このことを乗り越えると、地方再生そのもの、雇用などにも繋がってくる。経営陣・従業員の方々から感謝されるということがあるとやってよかったというような部分に繋がってくる。

(3) 事業再生の現場から～「くつろぎ宿」STORY

- 事業再生の象徴的なものが会津の東山温泉のケースである。会津若松市の郊外にある。バブル期に相当な過大投資を行ったものが、バブル崩壊後に大変な過剰債務になり、経営が立ち行かなくなってきた。このような温泉宿が何軒か出てきたということで、我々が中心になって再生に取り組むこととした。
- この3軒の経営者の方々が戸惑い、逡巡する部分を説得しつつ、最終的に覚悟を決めてもらい経営責任というものを充分認識されながら進めることが入口段階であった。我々も実際に経営に参画しながら、債権者交渉、従業員とのやりとりも行き、今は本当にピカピカの企業に生まれ変わっており、前向きな投資もできるようになってきている。人的な支援も全部終わっている。
- 枠組みであるが、三つの旅館を全部清算する中で新会社を立ち上げた。そこに福島リバイタルファンドによる一部債権肩代わり、出資もあり、我々も当然のことながら債権カットもした。
 ポイントは、RCP((株)リゾートコンベンション企画)の深田氏を代表取締役として招聘したことで、こういった人材にも恵まれ、しっかりした会社になった。3年ぐらいでほとんど出口を出た。そうした新社長、それを支えるために我々も社員を出向させた。(資料5参照)



資料5 事業再生スキーム(北村氏資料)

- 旅館はいろんなコンセプト・知恵を出しながら、お客さまを呼び込んできている。震災の後、修学旅行生が少なくなってしまい、だいぶ悩ましい局面ではあったが、次から次へと知恵を出し、その後も黒字経営を維持しながら今日に至っている。コンセプトが地元へのこだわりであることや、地元食材を徹底して使っていることなども評価され、リピーターに繋がってきているのではないかと考えている。(資料6参照)

すべてを精進のために 東邦銀行

5. 事業再生の現場から〜くつろぎ宿



- ◇地元へのこだわり〜地元食材・地場産業との関わり〜
- ◇地元のPR〜情報発信のプラットフォームとしての役割〜
- ◇価格体系を見直し、それぞれの館の特徴を活かし幅広い集客
- ◇地元・温泉街の活性化に寄与→景観の維持・整備などへの参画

資料6 旅館のコンセプト(北村氏資料)

- 特に地域金融機関は温泉旅館とのお付き合いが深いので、相当数の銀行がここに見学に来ている。特に、三つの旅館、面的な再生というのはあまりないケースだということに関心を持たれている。

(4) 事業再生の課題 (資料7参照)

- ① 事業再生は、正確な現状認識と、ある程度グランドデザインが描けるかどうか、シナリオが描けるかどうかが大変である。それができる人材を抱えているかどうかということもポイントになってくると思う。

現状把握にはやっぱりフルDD(Due diligence:投資等を行う検討段階で、事前に投資対象の財政状況や法務のリスクマネジメント状況などを精査する作業のこと)である。相当の時間とコストを覚悟しなければならない。ここをしっかりとやっておくことで最終的な事業再生が成功していくのではないかと感じている。

- ②③ 2番目は行内の人材育成、3番目は再生専門家の偏在である。事業再生は知識だけでは無理で、体験させる中で人材を育てていく。専門家と対等にやれるぐらいの人材が行内

すべてを精進のために 東邦銀行

6. 事業再生の課題

- (1) 正確な現状認識と抜本的事業再生計画立案
正確な現状把握、フルDDの実施及び抜本的事業再生スキーム・ストラクチャー策定には多くの時間と多額の費用負担を要し、相当程度のマンパワー投入が必要。
- (2) 行内の人材育成
再生ノウハウの構築・維持・継承には、恒常的な人材育成が必要不可欠。
- (3) 再生専門家の偏在
弁護士・会計士・税理士等の事業再生に係る専門家はほぼ東京圏に存在しており、地方の専門家人材の育成・確保が必要。
- (4) 再生企業のスポンサー探索
オーナー企業が多く、ガバナンス刷新も含め、事業スポンサー確保が大きな課題。特に地方においては、スポンサー探索は極めて難しい問題との認識。
- (5) ハンズオン人材の確保
中小企業が真に事業再生を果たすためには、経営人材(ハンズオン人材)の確保が必須。経営人材を外部から招聘するネットワーク機能を如何に構築するかが重要なポイント。
- (6) 事業再生支援事例の典型化・標準化
事業再生の経験が浅い担当者等の場合、前例等を踏まえた対応は必要であり、再生支援事例を典型化し、併せてモデルケースを紹介する等の対応が有効。
- (7) 廃業支援
これまでの取引経緯及び地域に与える影響等を考えると取引金融機関が単独で廃業等の提案を行なうことは躊躇される面も認められる。公的機関が、一定程度関与することで、公平性・透明性の高い配当計画立案・債権者調整機能を発揮することは十分可能と考えられる。

資料7 事業再生の課題(北村氏資料)

に必要不可欠である。

また、弁護士、会計士、税理士などの事業再生に係る専門家はほぼ東京圏に集まっている。そういった方々とのパイプがないとやっていけないのが現状である。地方の専門家人材の育成・確保が必要である。

- ④ もう一つ大事なポイントは、スポンサーを予め描けるかどうかということである。最初の段階からスポンサーをある程度想定しながら進めていくことが大事である。
- ⑤ 5番目は、ハンズオン(体験型学習方法)人材の確保。実際に入り込んで経営者としてやっていける人材を確保することも企業再生の中で大事なポイントになってくる。
- ⑥ 6番目は、担当者に経験を積ませないと駄目である。前例を学びながら自分に取り入れていくというようなやり方などが有効である。
- ⑦ もう一つは、我々が思い切ってサジェッションすることも大事なことと思っている。あるいは我々だけでは中々言えない部分については第三者の力をお借りしながらやっていくことも大事なことかなと考えている。

(5) 再生・経営支援ファンド活用例

○ 再生の枠組みの中で必ずファンドがある。いろんなファンドがあり、機能も異なるので、うまく使い分けながら取り組んできている。(資料8参照)

○ これは、企業再生支援機構と地域再生ファンドを活用し、地方バス会社を再生した事例である。

(資料9参照) 会津乗合自動車という会社であり、企業再生支援機構からの融資、あるいは出資金の支援なんかもいただき、ファンドから社債での支援なんかもある。我々も融資あるいは融資枠を設け、経営者にはJALの出身者をはじめ経験のある方々を整えた。バス会社、地域公共交通機関は、人口減少、あるいはモータリゼーションが進む中で大変厳しい経営となる中であるが、震災後も黒字経営を続けていた。今年末にはイグジットを迎えなければならないので、今、水面下でスポンサーの部分などに関わって取り組みを進めている。

○ また、企業再生支援機構を活用し地域中核病院を再生した事例であるが、福島県は公的病院というのはあまりなく、地域医療を民間病院が担っている。民間病院も医療制度の中で相当厳しい時期があり、特に対象となったこの病院なども過剰投資、過剰設備で過剰債務に陥り、非常に厳しい局面となった。最終的に企業再生支援機

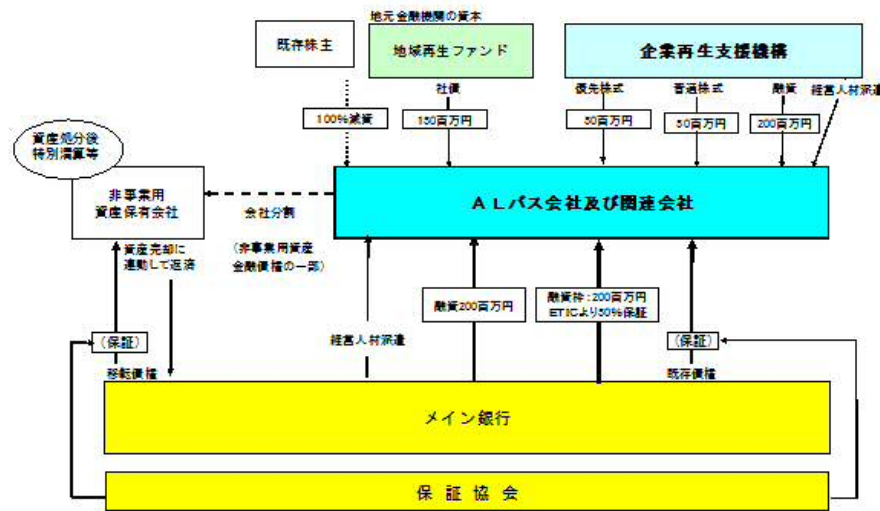
1. 再生・経営支援ファンド
2. うつくしま未来ファンド(官民ファンド)
3. 福島産業復興機構
4. 福島県産地振興ファンド
5. 東日本大震災中小企業復興支援ファンド
6. 具体的事業再生事例
事例① 企業再生支援機構の活用例 地方バス会社
事例② 企業再生支援機構の活用例 地域中核病院
事例③ 産業復興機構の活用例
事例④ 資本金借入金の活用例

資料8 東邦銀行における事業再生支援(北村氏資料)

6. 具体的事業再生事例

【事例①】 企業再生支援機構及び地域再生ファンドを活用し地方バス会社を再生した事例

- 当グループは路線バス事業、高速バス事業、貸切バス事業、タクシー事業等を行っており、地域の交通インフラであるとともに、地域の主要産業である観光業の一翼を担っている。
- 景気減退の影響等により業績が悪化したことから、企業再生支援機構、地域再生ファンド、メイン銀行の協働により、地方バス事業者の事業再生に取り組んだ事例。
- 本事業を通じ、地域住民の交通インフラの維持及び地域主要産業（観光業）の維持・発展にも貢献。



資料9 東邦銀行の具体的事業再生事例（北村氏資料）

構の支援を受け、我々も60億円の債権放棄を行ったりもした。債務負担がなくなり、ある程度身軽になったことで順調な足取りとなり、病院の老朽化の問題などもあるので、新しい病院に生まれ変わるためのお手伝いをしている。ここは理事長とか専務については、私どもが関わっており、再生機構からも常駐の人が来ている。多分、地域の再生事例としては中々いい形になるのではないかと期待している。

- 次に、産業復興機構の買取機構を使ったスキームである。福島県は非常に買取案件が少ない。結局、再建後の事業計画を立てる際、必ず原発の賠償金の問題が組み込まれることになるので、これが確定しないと絵を描けないということで、買取機構への申込みが少ない。財物賠償(土地・建物・家財の賠償)を中心にした賠償金の問題がある程度目処が立ってくれば、買取機構への持ち込みなんかも大きく増えてくるのではないかと認識している。
- また、既存借入金を資本制借入金に変えるといったDDS(Debt Debt Swap:既存の債権を別の条件の債権に変更すること)を活用した事例も数件手がけている。これでバランスシートをよくすることによって、新たな資金調達手段を見出していくといったケースである。小名浜の漁業関係者のケースなどがあり、取引先からも非常に感謝されている。

3. 当面の課題・将来に向けての中長期的課題 10 のポイント

- 震災を契機に、これからの課題が浮き彫りになった。これを機会に、地域金融機関がこれからどんなことを考えながらやっていかなければならないかということについてまとめた。皆様方からの御意見を頂戴できればと思っている。
- マーケットそのものがこれから変わる可能性が大きくある。そこをチャンスと考え、希望が持てるようなメッセージを出してきている。そこで頭に入れなければならないことを 10 のポイントにしている。(資料 10、11 参照)
- ① 中長期的な観点からすると、調達は十分に考えて経営の舵取りをしていかなければならない。特に、高齢化社会が進展する中、相続により、今までお預かりしていた資産の多くが首都圏に移る可能性も十分認識しておかなければならない。
- ② 福島県は進出企業が相当多い県である。東京本社だからということで諦めず、企業側も調達手段の多様化という観点で、進出拠点のある地銀というのは十分意識してくれているはずだから、東京まで追っかけながらやっていこうと考えている。
- ③ 営業の原点に戻り、足で稼ぐ、現場に行く、経営者に会う、そして新たな先で接点を見つけてくるということである。これから大事になってくると思う。
- ④ 事業承継であったり、ビジネスマッチングであったり、M&A であったり、海外進出であったり、人材育成する中で他行ではできない部分、お客さまが抱えている経営課題を我々が問題提起していく。
- ⑤ コスト圧縮は聖域なく、大胆に、鳥の目、虫の目両面から行っていくのが大事だと思う。

◆福島県のマーケットは震災以降確実に変化。ここ数年で大きく変動・変化する可能性が高い
◆大局的な視点で、変化するマーケットの動きを早く読み取り、次の一手を考え、実行する
◆変化を先読みしつつ、しっかりと手をうてば大きなチャンスは必ず到来する

10 のポイント

1. 人口減少、高齢化社会を見据えて(調達力のさらなる強化)

◆福島県は、地域間の格差問題に加え、東日本大震災・原発事故の影響が依然として色濃く、今後、**人口減少、高齢化社会到来の象徴的な県**となる可能性が高い。
◆そのような環境下、**預金は非常に重要**であり、引き続き預金増強に注力していくとともに、**当行は地域・お客さまのために何をすべきなのか、どのような貢献をすべきなのか、全役職員で考え、実行していかなければならない。**

2. 地元での運用力強化

◆運用力の強化については、**営業基盤強化運動**を通して浮き彫りになってきた**成長分野・成長業種**に目を向け、**ビジネスチャンスに結びつけていかなければならない。**
◆事業性融資においては、例えば、**進出企業**について、本社が遠方であっても臆することなく足を運び接点を持つことにより、たとえ直ちに取引につながらなくても、**中長期的な視点で総合的な取引拡大**に向けて取組む必要がある。
◆**個人ローン**においては、**新築住宅市場のみならず中古・リフォーム市場の動きが活発化**している。住宅市場の中長期的な見通しを読み取り、スピード感を持って次の手を打っていくことが必要である。

3. 営業の原点の大切さ

◆**「足で稼ぐ」「現場に行く」「経営者に会う」「新たな先、新たな接点を見つける」**。これら営業活動の原点についてあらためて認識することが大切。
◆取引先を机上の決算書だけで判断していないか。また、既存取引先と深耕を図ることのみに終始し、新規開拓を疎かにしていないか。

4. 差別化

◆当行にとって**「絞り込み」**は難しいテーマだが、**「差別化」**は可能である。それは、**経営課題提案型営業の徹底した実践**に尽きる。
◆**お客さまに何を問題提起し提案するか、またどうアドバイスするか、まさに支店長をはじめとした営業の現場のセンス**にかかっている。

5. 新たな収益の柱

◆新たな収益の柱の一つが**銀行本体によるカード事業**である。カード事業については、これからは**大胆な施策**を打ち出していく。
◆当面の目標を会員数30万件とし、さらに拡大を図って**確固たる収益の柱**としていく。
◆金融機関の**いちばん大きな武器は、決済機能を有しているところ**にある。よって、決済機能を活かした分野でさらなる収益の柱を育てていくことなどを、今後は考えていかなければならない。

資料 10 当面の課題・将来に向けての中長期的課題 10 のポイント①(北村氏資料)

⑥人材育成では、メガバンク、大学院への人材派遣を絶え間なくやっているので、この差がいずれ出てくると思っている。女性にもどんどんチャンスを与えて派遣している。

⑦我々の業界というのは、完璧主義に偏りがちだが、先ずスピードである。

<p>6. 全行的なコスト圧縮</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆信用コストの圧縮について、当面の最大の課題は、中小企業金融円滑化法の出口戦略への対応である。本部、支店とも先送りすることなく真正面から対処していくことが重要である。 ◆経費の圧縮については、これまでもしっかり取組んできており、着実に成果も挙げているがより一層の圧縮を目指すためには、銀行全体の仕組みやサービスといったレベルにまで踏み込んで、大胆な見直しによる圧縮策を真剣に考えていかなければならない。
<p>7. 人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆企業間の差は人材の差に尽きる。人材の育成は、経営の最優先課題として、東日本大震災の渦中にあっても従来の方針を貫いてきた。特に、女性や中堅・若手行員には活躍の場をしっかりと提供して、ていねいに育てていかなければならない。 ◆慶應大学名誉教授でロレアル・ユネスコ女性科学賞を受賞した米沢富美子氏は「女性は能力がないのではなく、能力を開発される機会がなかっただけなのだ」と述べている。
<p>8. スピード</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆「100点でなくとも、50点でいから早く行動する」。50点でよいから早く行動し、残りの部分は走りながら考えるくらいの姿勢が必要。 ◆経営にとって重要なのは早い段階で大きな流れを把握し次の手を打つことであり、まずは、早くやる、第一報をすぐにあげるということを励行し、スピードを重視した行動を心掛けることが重要。
<p>9. 組織のまとめ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆多様な人材が集まってこそ組織は活性化する。その人材をまとめていくのが支店長の大きな役割である。 ◆営業店は支店長の全人格そのものが集約された現場、組織であり、改めて営業店の在り方を問い直し、支店経営を行っていくことが重要である。
<p>10. 体調・健康管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆以上の様々な課題に対処していくために、いちばん大事なことは何と言っても役職員の体調、健康である。 ◆自分自身や家族などが体調を崩したときは遠慮なく申し出、体調・健康回復を最優先することが肝要だ。そうしたことに応え得る風土を東邦銀行は有している。 <p>◆現状に満足せず、過去の成功体験に固執せず、バッテリーボックスに立ち三振を恐れずフルスイングする</p> <p>◆攻めることを忘れた組織は停滞から衰退に至る</p> <p>◆鉄壁の守りを固めつつ、果敢に進む</p>

資料 11 当面の課題・将来に向けての中長期的課題
10のポイント②(北村氏資料)

4. 危機にあつて改めて考えた Top のあり方(失敗と反省を体験して)

○ トップのあり方というのを改めて考えさせられたのが震災以降の約2年間だったような気がする。本当に反省と失敗の連続であったが、次の世代に活かすためにも10のキーワードにまとめた。(資料12参照)

1. 陣頭指揮・泰然自若	(常に前面に出る・皆が見ている)
2. 即断即決・超法規	(スピード重視・ルールに固執しない)
3. 横ぐしを入れる・適材適所	(障壁をはずす・適材をうまく使う)
4. 権限委譲・謙虚に学ぶ	(現場に任せる・持論にこだわらない)
5. Shuffle	(あつという間によどむ)
6. お金のことを考えない	(何も進まなくなる)
7. 甘やかさない・突き放す	(言い訳がはびこる・自分の店は自分で守らせる)
8. 覚悟・自己責任	(全てに対する最終責任・最後はTop)
9. OPEN・当局とのパイプ	(全て開示する・包み隠さず報告する)
10. 組織の結束・ Warm heart, Cool head.	(社員を守る・懐深く組織を包み込む)

資料 12 危機にあつて改めて考えた Top のあり方
(失敗と反省を体験して)10のKeyword
(北村氏資料)

以上の話を伺った後、質疑応答、意見交換が行われたので、以下に主なものを掲載する。

〈質問〉地域の金融機関については、必ずしも地域のお金がその地域にきちんと流れて循環することにはなっていないということも課題だと思われる。事業者側にも課題があるが、融資機関の方で何らかの問題があるのかどうか。

〈回答〉地域金融機関はおしなべて、調達は順調な一方で運用は大きな課題だろうと思っている。いろんな要因があると思う。三大経済圏に資金需要のニーズが集中し、その反面で地域は中々厳しいということもあろうかと思う。

あともう一つ、バブルの崩壊後に我々の不良債権比率は10%ぐらいまでいった記憶がある。資産が劣化する中で、リスクテイク、思い切ったことができなかったというようなこともあるかと思う。次第に課題が解決してきているので、むしろ我々はニーズを掘り起こす努力をしている。我々の取引先が抱えている経営課題を問題提起する中で、結果として預かり資産を増やしたり、あるいは融資のニーズを掘り起こすことなどを行う局面にきているということで我々も一生懸命やっている。

例えば、事業承継なんか間違いなく出てくる。中小企業でも親から子の代に移る際、優良な企業ほど相当の金額でのやりとりが出てくる。こういうのを我々が始めから問題提起する中で、何年か掛けながらやっていくと。そうすると結果として、親父さんには株を息子さんに譲ることによる譲渡代金が入る。それが結果として我々の預かり資産になってくる。息子さんには買取資金が必ず必要となる。例えばそうした資金ニーズを掘り起こすことで努力していくしかないと思っている。海外進出なんかでも当然、資金ニーズが出てくる。今こういうニーズがあるんじゃないか、こういう課題を持っておられるのではないか、という能動的な我々の働きかけというのが、これから大きな仕事の一つになってくると思う。

もう一つ、大手企業といえども、資金調達というのは相当考える。手元流動性ということで、どこでそれを調達するかということになると自分達の製造拠点、工場のある地銀には必ず関心を示す。そこを我々がすかさずお邪魔するようにして、チャンスに結び付ける。これからそういったことをしっかりやっていくということだと思う。

後はやはり政権交代して、ある程度企業サイドに合ったような経済政策、金融政策になっていくことなども期待はしている。企業が前向きの投資を今まであまりしていなかった。両面からのアプローチをしていかなければならないと思っている。

〈質問〉銀行における事業再生なり経営支援の判断で、震災が起きたことによって比較的支援が受けやすくなっている状況があるのかどうか。

〈回答〉銀行サイドからすると震災前も震災後もほぼ同じスタンスできている。モデルハザードということについては、顕在化している部分は今のところないという感じがしている。北海道から沖縄まで取引先が避難されている中、例えば住宅ローンをお持ちの方についてもありとあらゆる手段を持って接点を持つことをずっと継続してきた。これがいろんな意味で功を奏し、我々もびっくりしたのはいわゆる延滞リストを見ると、資産の質は震災前よりも震災後の方がかえってよくなっていることがわかった。まさに金融機関としての原点を思い知らされたような感じを持った。

〈質問〉仲介機能として地域金融機関が地域の発展に貢献するという点では現状はどうか。過度に細かい基準で査定されると地域経済にマイナスの影響を与えるおそれもあるがどうか。福島の場合、震災を受けているという大変な問題があるので、特にこの点では深刻ではないかと思うがどうか。

〈回答〉担保の問題は、うちの銀行だけかどうかはわからないが、今はウェイトはそう大きなものではなくなってきている。事業価値とか経営者の質とかそういったことに相当ウェイトを置いた審査判断をしているということは間違いない。担保以外の部分の見方、目利きとかはそれなりに育ってきたかなという感じは持っている。

金融検査マニュアルができて、我々も当然意識しながら業務を行っている。これはある日でパッと切った時の査定であるから、いい時も悪い時もある。企業は生き物なので。ある程度幅を持たせた中での査定とか見方というのが許容されるということはもう少しあってもよいような感じはある。

〈質問〉地方銀行の将来展望としては、この先ずっと預金は伸びて行って、あるところからぐっと落ちてくるという予想もあるが、どのような見方をされているか。

〈回答〉私達も長期的なスパンだとマーケット縮小と考えているが、例えば地域金融機関の再編の問題とか何かがある中で、チャンスはある、我々の生きる道はまだまだあると思っている。特にバブル崩壊過程の中で、メガバンクはある程度地域に距離を置いた。そこは地域の方々をよく見ている。そういう意味で、地域の企業経営者も地元の金融機関と付き合いがないと長いスパンで考えた時に事業継続維持は難しいという認識は持っていらっしゃるのではないかと思う。そこに我々の生きる道はあると思っている。

〈質問〉東邦銀行として、いい人材をどう確保していくのか、中長期的な戦略を持っておられるか。

〈回答〉ありとあらゆる機会を持ちながら、我々も新卒だけでなく中途採用とかも含めて人材確保に取り組んでいる。学生向けの会社説明会は、東京都と地元で10回ぐらい行い、自らトップの考え方を説明している。業務内容を見ていろんなチャンスがあるということが分かり、活躍の場がいろいろとあるとわかると学生の目の色が変わる。そこにつける。メガバンクよりもチャンスが多いとよく言っている。こういった中で地道にやっていくしかないと思う。

また、経営者の方々は目が肥えているので、銀行側が品定めをされる。そこで淘汰されないためにも、それだけの人材を持っていないといけない。だから人材確保には徹底して取り組んでいくことが大事だと思っている。三メガバンク全部に常時社員を出している。メガバンクの上海支店にも出している。JETROにもいる。今年からグロービス経営大学院大学にも一人2年間出すことにした。先行投資は大事である。

〈質問〉例えば産業復興機構を通じた買取りについて相談件数はかなり増えているが、実際の買取りに至っていないことをどう見ておられるか。

〈回答〉福島の場合、一番影響を与えているのが原発の問題である。だから、買取りの対象者もその被害を受けている地域の事業者、住民ということになる。そして、次の事業計画、次の人生設計、生活設計を描いた上でローンを買取ってもらおうということになるが、その描きようがまだできていない。必ず賠償金の問題が入ってくるからである。賠償金をもらった中でこういった事業計画になる、生活設計をするということになるので、そこで止まってしまう。それが現実である。ただ、もう一方でその間に補償だけは出ているので、なんとか繋がるということとは言える。

〈質問〉事業再生支援を地域金融機関が行うに当たって県の役割をどう見ておられるか。震災後で何か県がサポートしてこれが助かったとか、もっとこういうことをして欲しいとかはどうか。

〈回答〉福島県の場合、ある意味でエネルギー大県だったのを、自然エネルギー中心とか別のエネルギー大県に変えていくということで、様々な助成金が出ている。我々とタイアップしながらやっていこうということで、いい形になっているという感じがしている。一方、原発の被害を受けた県特有の問題、除染にしてもその先の間貯蔵施設が決まらない。前提条件となる広い意味の環境整備が中々進まないという意味でのもどかしさは感じている。

70年の当行の歴史の中で、今ほど県との関係がいい時期はないと言っていいほどである。企業立地課とか上海事務所とかに職員を派遣しているが、今度、4月からはエネルギー課にも出すこととしている。県サイドは地域の金融との共調がなければ新たな県土づくりはできないという認識をお持ちであり、良好な関係のもと、貢献していきたいと思っている。

〈質問〉福島県側には災害によって人口が流出したまま戻ってこないのではないかと、強い懸念を持たれているような印象もある。本当に安全だということはどうやって理解してもらって戻ってもらうかということ、戻ってもらう時期についてもっと明確なプログラムをきちんと出していかないといけないと思うがどうか。

〈回答〉ご指摘のとおりだと思う。ただ、最終的には除染と中間貯蔵の部分をクリアしない限りは、ご指摘のようなプログラムとかは描きにくいのではないかと思う。この部分をもう少し進めてき、ご指摘のような将来を描けるプログラムを作っていくしかないと思う。

