

金融機能強化審査会説明資料

平成24年8月2日（木）

金融庁

1. 地域銀行3行の概要

	紀陽銀行（Ⅰ）	豊和銀行（Ⅱ）	東和銀行（Ⅱ）
本店所在地	和歌山県 和歌山市	大分県 大分市	群馬県 前橋市
代表者	片山 博臣	権藤 淳	吉永 國光
資本参加額（資本参加時期）	315億円（18年11月）	90億円（18年12月）	350億円（21年12月）

（単位：億円、％）

	22年3月末	24年3月末	22年3月末	24年3月末	22年3月末	24年3月末
店舗数／職員数	109店／ 2,144名	107店／ 2,265名	42店／ 505名	42店／ 518名	92店／ 1,431名	94店／ 1,440名
預金（末残） <地域銀行107行中順位>	32,774 <31位>	34,470 <33位>	4,420 <99位>	4,808 <99位>	15,989 <68位>	16,740 <68位>
貸出金（末残） <同上>	24,515 <28位>	25,462 <29位>	3,526 <99位>	3,785 <99位>	11,997 <66位>	12,499 <64位>
自己資本比率（うちTier1比率）	10.42（7.72）	10.90（8.36）	7.81（4.51）	8.08（5.02）	9.20（7.85）	9.84（8.55）
純資産額（うち資本金）	1,396（800）	1,650（800）	161（124）	183（124）	747（386）	945（386）
その他有価証券評価差額金	▲ 24	125	▲ 9	▲ 5	▲ 11	65
不良債権比率	3.79	3.58	3.76	3.01	7.91	5.55

（単位：億円）

	22年3月期	24年3月期	22年3月期	24年3月期	22年3月期	24年3月期
業務粗利益	589	579	94	99	271	302
資金利益	508	521	84	85	259	303
役務取引等利益	40	44	1	5	13	13
債券関係損益	37	9	5	2	▲ 2	▲ 14
経費	▲ 364	▲ 379	▲ 59	▲ 58	▲ 214	▲ 211
コア業務純益	186	190	30	38	59	106
与信関連費用	▲ 55	▲ 31	▲ 23	▲ 22	▲ 6	▲ 25
株式等関係損益	▲ 72	▲ 29	▲ 12	0	▲ 15	▲ 2
当期純利益	75	86	3	15	38	73

2. 新経営強化計画（24年4月～27年3月）の概要

(1) 経営改善の目標

① 収益性の目標（コア業務純益 又は コア業務純益ROA）

（単位：億円、％）

	前計画の始期	24年3月期		25年3月期（計画）		26年3月期（計画）		27年3月期（計画）			
		計画値	実績 ⇒ 始期	上期	通期	上期	通期	上期	通期 ⇒ 終期	始期比	
紀陽	コア業務純益	224	242	190	88	185	96	197	99	201	11
	総資産	34,132	36,600	37,750	38,200	38,200	38,750	38,750	39,350	39,350	1,600
	コア業務純益ROA	0.65	0.66	0.50	0.45	0.48	0.49	0.50	0.50	0.51	0.01
豊和	コア業務純益（注1）	33	36	38	14	29	15	31	18	39	0.7
	総資産	4,782	4,878	5,082	5,129	5,181	5,356	5,414	5,564	5,604	552
	コア業務純益ROA（注1）	0.69	0.73	0.75	0.55	0.57	0.57	0.59	0.67	0.70	▲ 0.05
東和	コア業務純益	28	101	106	45	95	50	100	53	107	0.7
	総資産	17,034	17,699	17,873	18,172	18,264	18,477	18,535	18,750	18,809	936
	コア業務純益ROA（注2）	0.32	0.57	0.59	0.50	0.52	0.54	0.53	0.57	0.56	▲ 0.03

※コア業務純益ROA＝コア業務純益÷総資産（平残）

（注1）豊和銀行のコア業務純益ROAは、計画期間前半における経営資源の集中的な投入や顧客基盤の拡大に伴う総資産の増加により計画始期を下回るが、コア業務純益は始期を上回る見込み。

（注2）東和銀行のコア業務純益ROAは、コア業務純益の増加に比べて、預金の増加等に伴い総資産が大幅に増加するため、始期を下回る水準で推移する見込み。

② 効率性の目標（業務粗利益経費率）

（単位：億円、％）

	前計画の始期	24年3月期		25年3月期（計画）		26年3月期（計画）		27年3月期（計画）			
		計画値	実績 ⇒ 始期	上期	通期	上期	通期	上期	通期 ⇒ 終期	始期比	
紀陽	経費	310	322	316	161	317	160	318	161	319	3
	業務粗利益	483	620	579	286	571	290	579	295	588	9
	業務粗利益経費率	64.13	51.93	54.55	56.29	55.51	55.51	54.92	54.91	54.25	▲ 0.30
豊和	経費	49	48	48	24	49	25	50	25	49	0.9
	業務粗利益	100	98	99	46	91	46	94	49	98	▲ 0.6
	業務粗利益経費率（注3）	49.20	49.19	49.08	53.99	53.46	54.04	53.09	51.26	50.41	1.33
東和	経費	194	187	191	100	196	99	195	99	195	4
	業務粗利益	272	312	302	156	312	159	318	163	325	23
	業務粗利益経費率	71.23	60.01	63.17	64.37	63.03	61.88	61.51	60.45	60.03	▲ 3.14

※業務粗利益経費率＝経費（機械化関連費用を除く）÷業務粗利益

（注3）豊和銀行の業務粗利益経費率は、計画期間前半における経営資源の集中的な投入により始期を上回って推移するが、徐々に効果が発現することで終期に向けて低下していく見込み。

③ 不良債権比率（旧法）

（単位：億円、％）

	前計画の始期	24年3月期		25年3月期（計画）		26年3月期（計画）		27年3月期（計画）			
		計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績		
紀陽	金融再生法開示債権	計画		940		915		905		895	▲ 28
		実績	961		923						
	総与信	計画		26,300		26,010		26,230		26,450	661
		実績	24,248		25,789						
	不良債権比率	計画		3.57		3.51		3.45		3.38	▲ 0.20
		実績	3.96		3.58						
豊和	金融再生法開示債権（注4）	計画		147		119		124		128	11
		実績	177		116						
	総与信	計画		3,506		4,030		4,220		4,426	545
		実績	3,498		3,880						
	不良債権比率（注4）	計画		4.20		2.96		2.93		2.90	▲ 0.11
		実績	5.06		3.01						

（注4）豊和銀行は、総資産が大幅に上回ることに伴い、金融再生法開示債権も増加するが、不良債権比率は始期よりも下回る見込み。

(2) 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化の目標

① 中小規模事業者等向け貸出の残高及び比率

(単位：億円、%)

	前計画の始期	24年3月末		24年9月末	25年3月末	25年9月末	26年3月末	26年9月末	27年3月末		
		計画値	実績 ⇒ 始期						終期	始期比	
紀陽	貸出残高(注1)	10,658	11,315	11,330	11,380	11,430	11,480	11,530	11,580	11,630	300
	総資産	34,796	36,800	38,469	38,800	39,050	39,250	39,550	39,800	40,100	1,631
	貸出比率(注1)	30.63	30.74	29.45	29.32	29.27	29.24	29.15	29.09	29.00	▲ 0.45
豊和	貸出残高	1,738	1,858	2,142	2,149	2,199	2,253	2,308	2,356	2,401	258
	総資産	4,645	4,954	5,154	5,167	5,276	5,397	5,518	5,611	5,702	548
	貸出比率	37.41	37.50	41.56	41.59	41.67	41.74	41.82	41.98	42.10	0.54
東和	貸出残高	5,292	5,601	5,768	5,805	5,855	5,905	5,955	6,005	6,055	286
	総資産	17,169	17,749	18,291	18,228	18,424	18,591	18,627	18,865	18,903	612
	貸出比率	30.82	31.56	31.53	31.84	31.77	31.76	31.97	31.83	32.03	0.50

※中小規模事業者等向け貸出比率＝中小規模事業者等向け貸出残高÷総資産

(注1) 紀陽銀行の中小企業向け貸出比率は、預金の増加等に伴い総資産が増加するため、始期に比べ低下するが、中小企業向け貸出残高については増加する見込み。

② 経営改善支援先割合

(単位：先、%)

	前計画の始期	24年3月末		24年9月末	25年3月末	25年9月末	26年3月末	26年9月末	27年3月末		
		計画値	実績 ⇒ 始期						終期	始期比	
紀陽	経営改善支援先数	272	320	550	555	560	565	570	575	580	30
	取引先総数	20,265	20,265	19,116	19,116	19,116	19,116	19,116	19,116	19,116	0
	経営改善支援先割合	1.34	1.57	2.87	2.90	2.92	2.95	2.98	3.00	3.03	0.16
豊和	経営改善支援先数	111	168	170	171	172	173	174	175	176	6
	取引先総数	5,009	5,145	5,176	5,180	5,185	5,210	5,215	5,230	5,240	64
	経営改善支援先割合	2.21	3.26	3.28	3.30	3.31	3.32	3.33	3.34	3.35	0.07
東和	経営改善支援先数	374	546	808	815	820	830	840	840	850	42
	取引先総数	11,298	11,480	12,034	12,100	12,200	12,300	12,400	12,500	12,600	566
	経営改善支援先割合	3.07	4.75	6.71	6.73	6.72	6.74	6.77	6.72	6.74	0.03

3. 経営改善及び中小規模事業者に対する信用供与の円滑化等のための方策

【紀陽銀行】

※ 旧計画では、専門性を有する本部渉外担当や営業店の融資担当の増員等により営業体制を構築し、地域への円滑な資金供給を推進してきたが、地域密着型金融の推進による地域経済の活性化という観点においては、地域における情報収集、取引先への課題解決提案などの取組み強化が課題。

⇒ 和歌山銀行との合併以降、強化してきた営業体制、人材育成を基礎として、「リレバン全行運動」の推進による個人・法人部門の営業基盤の強化、営業店の「相談・セールスの拠点」への変革による生産性の向上を図り、安定的な業容拡大により収益力を一層強化し、公的資金の完済を目指す。

旧 計 画
1. 地元エリア（和歌山県及び大阪府南部）における競争優位の発揮
① 地元エリアでの個人取引（住宅ローン、個人預金）の増強
② 大阪府南部に重点を置いた中小企業取引（先数、金額）の増強（大阪府内の法人取引先を1,000先程度増加）
③ 営業店担当者の経営改善支援スキルを強化し、経営改善・再生支援対象先の拡大を目指す
④ 中小企業の特性を踏まえた経営改善計画の策定とそのフォローアップをよりきめ細かく行う態勢を強化
⑤ 農業関連分野への対応強化（農商工連携の掘り起こし、商品開発を含めた事業化支援等）
⑥ 地元エリア内企業の円滑な事業承継支援として、セミナーによる啓蒙活動や事業承継策の提案を積極的に実施
⑦ 取引先のモニタリングの精度を上げ、業績や資金繰りの悪化が見られる場合は本部・営業店一体となって早期改善支援に着手
2. 多様な顧客接点を生み出す効率的な営業体制の構築
① 渉外機能の見直しと再編による営業体制の再構築（高度な専門性を有する本部渉外担当者を増員、営業店の融資人員を計画期間で60名増員し、融資推進体制を強化）
② コールセンターのシステム及び人員の増強
③ 住宅ローン推進体制の効率化（住宅ローンセンターの拠点網を見直し、効率的な拠点・人員配置を検討）
3. 安定成長を支える組織態勢の強化
① 管理会計の高度化と営業活動への反映（22/3期中に新収益管理システムを導入、信用コスト控除後収益率を意識した融資推進）
② 大阪府営業店をサポートする本部機能の充実、専門性を意識した人材育成とポスト配置、女性行員の育成と活用



新 計 画
1. 大阪府南部を中心とした営業基盤の強化
① 個人・法人分野のメイン取引の獲得、総合取引の拡充を推進し、流動性預金の増強を図る
② <u>大阪府内における中小企業取引の増強（取引先のニーズを掴んだ質の高いリレバン活動を行う対象先増加のための情報の蓄積、堺市への本部機能（営業推進部門）移転による営業体制の強化）</u>
③ <u>中小企業に対するコンサルティング機能の発揮と融資推進強化の観点から、「リレバン全行運動」を推進し、営業店において、取引先への「情報提供・提案」を年間2,000件以上実施</u>
④ 本部内に設置した「グローバルサポートデスク」を中心に、海外進出や海外販路開拓等、取引先の海外ビジネス活動のサポートを強化
⑤ <u>和歌山県内の豊富な自然森林資源を活用し、連携先の大学が有する研究成果や高度な知識と、取引先企業の技術を結びつけるなど、新たな事業分野への進出支援</u>
⑥ <u>事業再生における資金供給について、資本金借入金等（DES、DDS）の活用、動産担保融資（ABL）等の開発・普及を通じた積極的な対応、中小企業再生支援協議会（24年度は12先の活用見込）や企業再生支援機構の積極的な活用</u>
2. 顧客満足度向上に向けた営業体制の変革
① <u>「リレバン全行運動」の推進（取引先に対し本部専門部署と営業店が連携し提案活動。特に、取引先の「本業支援」に焦点をあて、売上増加や事業内容改善等に貢献）</u>
② <u>「営業店を事務処理の場から相談・セールスの拠点へと変革する」ことを目的とした「業務プロセス改革プロジェクト」（24年4月スタート）の推進による生産性や業務効率の向上</u>
③ 法人分野における人材育成の更なる強化（キャリア豊富な役員陣が、法人新規開拓活動の指導を通して若手行員を「リレバンのできる法人営業担当者」として育成）
3. 経営管理態勢の強化
① 取引先のモニタリングの徹底と経営改善に向けたコンサルティング機能の発揮
② 「地震・津波」や「電力不足」への対応マニュアルに基づき、継続的な訓練等により対応力を強化
③ <u>経営課題解決スキルの向上と部下への指導力の向上を目的とした、支店長や管理職向けの「リレバン研修」を新たに実施。海外研修の対象者層を拡大することにより海外事情に精通した人材の育成</u>
4. CSR活動推進等による存在感の向上

3. 経営改善及び中小規模事業者に対する信用供与の円滑化等のための方策

【豊和銀行】

※ 旧計画では、渉外担当の増員など営業体制の再構築による営業力の強化により、貸出金・預金ともに増勢基調に転じ、収益も確保したが、顧客との深度あるリレーションの構築や更なるコンサルティング機能の発揮による経営支援が課題。

⇒ 地域密着型金融を強力に推進することで、顧客基盤の拡充・強化を図るとともに、営業体制の高度化により、中小企業向け貸出を中心とした貸出金の着実な積み上げ、個人向けローンの増強を実現し、外部機関等との連携強化による取引先の事業再生にも取り組むことで、収益力の向上を目指す。

旧 計 画

1. 営業体制の再構築—渉外戦力の量と質の向上

- ① 頭取を本部長とする営業推進会議体を設置し、本計画の週次での進捗管理を徹底
- ② 渉外担当の増員、テラーや内勤行員による店頭営業力の強化、店舗統廃合等により、営業店の渉外戦力を増強（渉外担当者を60名増員し170名体制）
- ③ 「新規貸出先開拓運動」による提案セールスや相談を通じたアプローチを行い、新たな資金需要を発掘
- ④ 計画に沿った業務の進捗状況の管理、計画・実績の管理等を徹底するため、本部・営業店におけるPDCAフォーマットを制定
- ⑤ 全部店を対象に実施する内部統制の有効性評価を通じて、事務の効率化、事務リスクの軽減を図る

2. 収益力の強化

- ① 西日本シティ銀行との業務連携を強化し、同行の業務ノウハウ（営業体制の再構築、法人ソリューション部門の強化等）を活用
- ② 大分県内の主要産業に対する貸出の取組み強化、個人向け貸出（住宅ローン、カードローン等）の推進強化
- ③ 大学との連携による新事業・新技術に取り組む事業者を支援
- ④ 引き続き営業経費の適切な運用を図り、ローコスト体制を維持

3. 資産の健全化—企業再生支援、不良債権発生の未然防止と早期処理

- ① RCCからの招聘者2名を専担者として配置し、再生支援案件への取組みを強化
- ② 西日本シティ銀行のノウハウ吸収による審査体制の強化、企業再生・経営支援によるランクアップ、バルクセールの活用

新 計 画

1. 地域密着型金融の推進・強化—地域金融機関力の発揮

- ① 医療・介護、健康関連産業、環境・エネルギー関連産業、観光関連産業、食料品製造・加工関連産業など、大分県の資源、成長産業への取組み強化
- ② 技術開発支援、ビジネスマッチング、海外進出支援、事業承継等について、外部機関等も活用したコンサルティング機能の発揮による顧客の最適なソリューションの提案に向けた取組みの展開
- ③ インターネットによる取扱拡充など顧客の利便性向上による取引基盤拡大、法人取引のメイン化推進
- ④ 支店長・役員等の管理職層のレベルアップ、現場力の向上を図り、地域に貢献できる人材の育成

2. 営業体制の高度化—顧客とのリレーション強化&レスポンスに優れたビジネス体制、PDCAによる生産性向上

- ① 質の高い最適なサービスを提供するため、法人専担渉外、資産運用渉外、年金アドバイザー等の法人・個人担当の専門職を新設
- ② 業務の進捗状況の管理、計画・実績の管理、日次・週次・月次での行動管理を徹底するため、本部・営業店におけるPDCA管理の徹底
- ③ 営業店業務の本部集中化による営業店業務の削減を図り、営業店行員の営業活動へ従事する時間を創出し、顧客との接点・リレーションを強化

3. 収益力の強化—個人部門強化、法・個人総合取引推進強化

- ① 西日本シティ銀行との業務連携の強化による同行の業務ノウハウ（新商品開発、法人ソリューション部門の強化等）の活用
- ② 個人向け貸出（住宅ローン、カードローン等）の推進強化
- ③ システムバンキング九州共同センター加盟行との連携強化による新商品・新サービス導入等の共同運営の検討

4. 資産の健全化—審査・中間管理の強化、企業再生支援、不良債権発生の未然防止と早期処理

- ① 西日本シティ銀行のノウハウ吸収による審査体制の強化
- ② 審査部企業支援室2名増員、中小企業再生支援協議会（24年度は10先程度の活用見込）等の外部機関の積極的な活用、近隣第二地銀との事業再生専門会社の共同設立検討などにより、事業再生支援案件への取組みを一層強化
- ③ 企業再生・経営支援によるランクアップ、バルクセールの活用

3. 経営改善及び中小規模事業者に対する信用供与の円滑化等のための方策

【東和銀行】

※ 旧計画では、業務運営体制の整備や中小企業向け貸出の推進、業務の効率化に取り組んだ結果、貸出残高の増加等一定の成果があったが、顧客ごとのニーズ・課題の把握を通じた本業支援への取組みに課題が残った。

⇒ 地域密着型金融をビジネスモデルとして積極的に推進し、コンサルティング能力を高めることで、本業支援の取組みを強化する。さらに、営業推進体制を再構築し、顧客のニーズへのきめ細かな対応を徹底することで、更なる地域の活性化と地元中小企業の発展に積極的に貢献する。

旧 計 画

1. 法人渉外業務の強化、支店サポート体制の強化等

- ① 支店の役割（母店、セレクト支店、フルライン支店）の明確化と支店のグループ化（計画期間中に 10 グループ程度）により融資事務及び経営改善支援業務を母店に集約。支店業務の効率化を図り、渉外行員と渉外活動時間を中小規模事業者向け貸出業務に配置
- ② 営業サポート人員を 33 名程度増強（支店グループ化による捻出、役席経験者等の再配置）
- ③ 21/下期を目的に副頭取直轄の「中小企業貸出推進委員会」を創設し、市場調査、貸出推進施策の立案、商品設計等により法人渉外担当者をサポート。貸付条件の変更等に向けた基本方針を融資の現場で徹底させるための体制を整備

2. 地域のマーケット特性に応じた預金・貸出金戦略、有価証券の運用戦略、預かり資産戦略

- ① 地域特性を考慮した預金戦略による法人・個人預金の増強。投資信託・保険商品のラインナップの充実と販売体制の拡充
- ② 中小規模事業者向け貸出の増強 — 埼玉地区（埼玉県）、群馬地区（群馬県）における融資先開拓を強化
- ③ 担保・保証に過度に依存しない融資の推進
— 緊急保証制度、農業信用基金協会保証、無担保・無保証提携ローンの活用。私募債引受け業務、動産・債権担保融資の推進
— 経験豊富な人材の審査部門への配置等による審査スキルの向上
- ④ 保有有価証券ポートフォリオの改善（運用ポリシーの策定、変動利付国債の残高圧縮等）に取り組む、有価証券運用利回りを改善

3. 効率化戦略 — 人的資源の効率的活用、経費の削減

- ① 若手行員の本部業務への登用、役席経験者等の営業店への再配置により、若手行員の育成、目利き能力の向上を図る
- ② 新人採用や専門職の中途採用の活発化により、行員の年齢構成を改善

新 計 画

1. 業務運営体制の強化等

- ① 訪問活動の強化を通じて把握した顧客のニーズ・課題等の情報を、本部の企画部門が集約した上で顧客ごとのソリューションを提案することで、顧客満足度の高い本業支援を実施
- ② 今後成長が見込まれる医療・介護・福祉分野に対して、本部内に専門のチームを設置し、外部のコンサルタントとの連携を含め、新規開業支援や本業支援、事業再生を積極的に実施
- ③ 顧客同士のつながりを発見し、顧客が有する技術や商圏を相互に紹介し合うことで、地域の面的な活性化に貢献するとともに、地域密着型金融を推進するためのシステムを導入（24/4）
- ④ 事業再生を積極的に支援するため、専門子会社の活用に加えて、中小企業再生支援協議会（24 年度は 15 先程度の活用見込）や企業再生支援機構、外部専門家等との連携を強化
- ⑤ 地域密着型金融の推進支援、顧客の本業を営業店と一緒に支援するための専門部署を、本部内に設置（24/4）
- ⑥ 顧客のライフスタイルに応じた商品の開発を強化することや、インターネット取引の充実等により、顧客利便性の向上を図る
- ⑦ 豊富な知識や経験を有するベテランを積極的に営業店に配置することで、渉外経験の浅い若手の行員の能力向上を図る
- ⑧ 女性行員をこれまで以上に渉外業務への配置し、渉外力の向上を図る（24～25 年度にかけて 20 名程度増員予定）

2. 預金、貸出、有価証券運用戦略

- ① 預金増強戦略として、法人の売上入金口座等の獲得、個人のニーズに即した預金商品の販売を増強
- ② 貸出増強戦略として、資金需要の見込まれる地域の営業店（10 店舗）に法人渉外担当を増員
- ③ 有価証券の運用は、投資環境に適合した戦略の立案と実践による運用成果の確保を図り、安定的な収益を確保

3. 効率化戦略 — 人的資源の効率的活用、経費の削減

- ① 人事考課制度を見直し、成果・能力に応じた人件費の効率的な配分を図る
- ② 管理会計の強化・高度化により本支店の予算執行状況の厳格な管理を実施