

金融機能強化審査会説明資料

平成24年8月8日（水）

金融庁

1. 地域銀行3行の概要

	みちのく銀行（Ⅰ）	きらやか銀行（Ⅱ）	第三銀行（Ⅱ）
本店所在地	青森県 青森市	山形県 山形市	三重県 松阪市
代表者	杉本 康雄	栗野 学	岩間 弘
資本参加額（資本参加時期）	200億円（21年9月）	200億円（21年9月）	300億円（21年9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	102店／ 1,289名	102店／ 1,302名	117店／ 918名	117店／ 932名	98店／ 1,520名	98店／ 1,528名
預金（末残） <地域銀行107行中順位>	17,452 <63位>	18,554 <63位>	10,881 <78位>	11,662 <76位>	16,449 <65位>	17,009 <67位>
貸出金（末残） <同上>	12,421 <62位>	12,369 <65位>	8,772 <75位>	9,265 <74位>	11,428 <70位>	11,587 <71位>
自己資本比率（うちTier1比率）	11.99（9.20）	10.94（8.21）	10.35（7.52）	9.10（7.39）	9.72（7.57）	9.64（8.03）
純資産額（うち資本金）	665（341）	662（341）	516（177）	520（177）	830（374）	878（374）
その他有価証券評価差額金	10	▲ 16	10	▲ 1	78	88
不良債権比率	3.87	3.08	6.05	5.38	1.97	2.35

（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	305	267	214	202	294	290
資金利益	289	279	201	197	262	252
役務取引等利益	8	14	13	13	19	24
債券関係損益	10	▲ 33	▲ 0	▲ 8	8	12
経費	▲ 240	▲ 235	▲ 161	▲ 156	▲ 216	▲ 210
コア業務純益	54	64	53	54	69	67
与信関連費用	▲ 29	▲ 6	▲ 9	▲ 11	26	27
株式等関係損益	4	▲ 6	▲ 3	▲ 4	▲ 2	▲ 4
当期純利益	20	14	21	15	22	23

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、％）

	旧計画の始期	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	
みちのく	コア業務純益（注1）	54	71	64	27	54	27	54	33	65	1
	総資産	18,522	18,475	19,522	19,421	19,481	19,712	19,774	20,003	20,067	42
	コア業務純益ROA（注1）	0.29	0.38	0.33	0.14	0.27	0.14	0.27	0.16	0.32	▲ 0.01
きらやか	コア業務純益	53	55	54	28	57	31	60	31	61	7
	総資産	11,396	11,744	12,695	13,036	13,431	13,395	13,431	13,766	13,803	1,108
	コア業務純益ROA	0.45	0.46	0.43	0.45	0.46	0.49	0.48	0.50	0.49	0.06
第 三	コア業務純益	64	78	67	30	58	30	60	38	76	8
	総資産	17,249	17,761	18,097	18,247	18,305	18,394	18,448	18,524	18,573	476
	コア業務純益ROA	0.37	0.44	0.37	0.32	0.31	0.33	0.33	0.41	0.41	0.04

※コア業務純益ROA＝コア業務純益÷総資産（平残）

（注1）みちのく銀行のコア業務純益は、24年度から業務改革のためのシステム投資コストが発生するため期中は始期を下回るが、システム投資効果の発現等により終期は始期を上回る見込み。

また、コア業務純益ROAは、上述した要因に加えて、預金の増加等に伴い総資産が増加することから、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、％）

	旧計画の始期	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	
みちのく	経費	203	198	190	96	191	98	191	92	184	▲ 6
	業務粗利益	213	319	267	141	282	145	290	148	295	28
	業務粗利益経費率	95.29	62.02	71.28	68.05	67.74	67.42	65.81	62.31	62.57	▲ 8.71
きらやか	経費	131	133	126	62	127	64	128	65	130	▲ 3
	業務粗利益	201	220	202	100	204	105	208	106	211	8
	業務粗利益経費率	65.20	60.62	62.39	62.38	62.29	61.30	61.90	61.22	61.76	▲ 0.63
第 三	経費	191	192	177	90	175	89	174	88	173	▲ 4
	業務粗利益（注2）	181	310	290	146	284	146	288	146	288	▲ 1
	業務粗利益経費率	105.21	62.03	61.15	61.90	61.72	61.29	60.35	60.25	60.01	▲ 1.14

※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2）第三銀行の業務粗利益は、国債等関係損益を24年3月期の実績と比較して保守的に見積もっていることから、始期を下回る水準で推移。

(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、%)

	旧計画の始期	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
みちのく	貸出残高(注1)	4,168	4,323 4,176 ⇒ 4,201	4,204	4,203	4,203	4,202	4,217	4,229	28
	総資産	18,289	18,806 20,273	19,697	19,705	19,989	20,001	20,288	20,315	42
	貸出比率(注1)	22.78	22.99 20.60 ⇒ 20.72	21.34	21.33	21.02	21.00	20.78	20.82	0.10
きらやか	貸出残高(注2)	4,588	4,773 4,820 ⇒ 4,695	4,705	4,715	4,730	4,745	4,770	4,795	100
	総資産(注2)	11,396	11,744 12,695	12,721	12,738	12,756	12,773	12,791	12,808	113
	貸出比率(注2)	40.26	40.64 37.96 ⇒ 36.98	36.98	37.01	37.08	37.14	37.29	37.43	0.45
第三	貸出残高(注3)	5,595	5,825 5,828 ⇒ 5,750	5,765	5,780	5,795	5,810	5,825	5,840	90
	総資産	17,227	17,897 18,394	18,494	18,524	18,569	18,614	18,654	18,674	280
	貸出比率(注3)	32.48	32.55 31.68 ⇒ 31.26	31.17	31.20	31.20	31.21	31.22	31.27	0.01

※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) みちのく銀行の本計画の始期の残高は、旧計画始期に含まれていた「子会社が大企業の持株会社向け貸出」を除外し、資金供給手段の一環として積極的に取り組んでいる私募債を含めて計算。

(注2) きらやか銀行の本計画の始期の残高は、24年5月に事業再生支援のための子会社を設立し一部債権を移管したため、当該移管した債権金額を除外して計算。

なお、総資産については、移管した債権金額に相当する子会社株式を計上しているため、旧計画の終期と本計画の始期は一致。

(注3) 第三銀行の本計画の始期の残高は、旧計画始期に含まれていた「子会社が大企業の持株会社向け貸出」を除外して計算。

② 経営改善支援先割合

(単位：先、%)

	旧計画の始期	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
みちのく	経営改善支援先数(注4)	384	429 565 ⇒ 680	677	683	686	690	690	695	15
	取引先総数(注4)	8,884	9,004 8,316	8,250	8,200	8,150	8,100	8,150	8,200	▲ 116
	経営改善支援先割合(注4)	4.32	4.76 6.79 ⇒ 8.17	8.20	8.32	8.41	8.51	8.46	8.47	0.30
きらやか	経営改善支援先数	338	394 547	655	790	715	835	730	850	303
	取引先総数	9,899	9,981 8,322	8,342	8,372	8,402	8,432	8,462	8,502	180
	経営改善支援先割合	3.41	3.94 6.57	7.85	9.43	8.50	9.90	8.62	9.99	3.42
第三	経営改善支援先数	126	141 207	209	211	212	214	216	218	11
	取引先総数	13,156	13,300 13,316	13,340	13,370	13,390	13,420	13,450	13,480	164
	経営改善支援先割合	0.95	1.06 1.55	1.56	1.57	1.58	1.59	1.60	1.61	0.06

(注4) みちのく銀行の本計画の始期の残高は、経営改善支援先割合の内訳である「担保・保証に過度に依存しない融資促進」について、私募債の取り組み件数等を含めて計算。

なお、取引先総数は、近年の傾向を踏まえて26年3月末まで減少するが、それ以降は各種施策の効果が発現すること等により増加する見込み。

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

【みちのく銀行】

※ 旧計画では、営業体制の再構築や成長業種への貸出等により営業力・収益力の強化につながる施策を実施したものの、当該施策の実効性の向上や全行レベルでの定着に加え、営業担当者の集約化による推進体制の整備等に課題を残す結果となった。

⇒ 営業体制を再度見直し、マーケット特性に応じた人材の集約及び有効的な配置すること等による全員営業態勢の構築や、顧客への訪問活動強化を通じたコンサルティング機能の発揮による地域密着型金融を強力に推進することで、「リテール分野での地域トップバンク」を目指す。

旧 計 画

1. 営業力の強化－営業体制の再構築

- ① 店舗の役割（中核店・一般店・個人店）を明確化し、事業性貸出の約8割をカバーする中核店に「法人営業課」を順次配置
- ② 法人融資の集約化と戦略的な店舗の統廃合を継続的に実施（106店→100店前後）
- ③ 戦略的な店舗統廃合等により捻出される人材を法人営業担当者として配置し、「お客さまをよく知る活動」を継続展開
- ④ 顧客セグメントに応じた営業戦略（FP2級以上の資格を有した職員を戦略的に配置）
- ⑤ 営業店の融資業務・窓口業務の一部を本部に集約し、営業活動時間の創出、顧客の待ち時間の短縮を図る
- ⑥ 各営業店の地域ごとにブロック担当役員を配置し、営業店の支援・指導のための役割を明確化

2. 収益力の強化

- ① 「お客さまをよく知る活動」を通じた資金調達ニーズの把握・新規貸出先の裾野拡大を図るとともに、成長3業種（エネルギー、観光、農林水産）を主体とした貸出機会の創出等により、事業性貸出の増強を図る
- ② 農林水産業については、「アグリビジネス推進チーム」を本店に設置し、農業関連融資を推進
- ③ 住宅ローンセンター、非対面チャネルの活用、新商品開発等により、住宅ローン・消費者ローンの増強を図る
- ④ 預かり資産に係る取扱商品の充実、給与・年金振込等の取組みの強化及び振込元受先獲得により振込手数料の増強を図る
- ⑤ 基幹システムの共同化により、他行（山陰合同、肥後）との間で業務面等の共同化を推進し、OHRの低減を目指す

3. 人材・組織の活性化と専門性の強化

人材育成プログラムを導入し、職員毎の人事育成PDCAを徹底

新 計 画

1. 全員営業態勢の構築

- ① エリア営業体制（全27エリア）を導入し、店舗形態の再編（旗艦店・エリア統括店・ビジネス店・リテール店）を実施
- ② 店舗の部門体制について、リテール店においては、従来の3課（個人営業課・融資課・窓口サービス課）体制から2課（個人営業課・窓口サービス課）又は1課（窓口サービス課）体制にするとともに、エリア内での店舗配置を柔軟に行うことにより、営業担当職員をエリア統括店に集約
- ③ 個人営業力強化のため、タブレット端末を活用し、タイムリーな情報提供や商品提案を行うとともに、個人営業業務の効率化及び行動管理の強化を実施
- ④ 法人営業力強化のため、「共同利用型 KeyMan（融資業務全般をカバーするサブシステム）」を導入（25/11）するとともに、小口事業性融資の審査や管理については、「法人ビジネスセンター」に集約する等、融資業務の効率化を図り、事務中心から営業中心の融資業務に転換
- ⑤ 窓口業務について、最新端末の導入等により徹底した効率化（後方事務の50%を削減）を図り、捻出される時間や人材を個人預金・個人ローン販売等に充当

2. 収益力の強化

- ① 「お客さまをよく知る活動」を発展させた「成長支援活動」を展開（対象先を拡大（155先）するとともに、訪問時のデータを本部、役員も含め組織として情報共有することとし、解決に向けた提案を迅速に行うことにより、事業性貸出の貸出機会創出を強化
- ② 預かり資産については、商品ラインナップの充実を図るとともに、マネーコンサルタントの機動的配置や全員営業の実践により増強
- ③ 非対面チャネルを活用した取組みとして、カードローンの契約が可能な店舗内ATMを順次拡大し、窓口への来店が少ない顧客層に対する取引を拡大

3. 人材育成の強化

全員営業態勢の確立のため、法人営業担当者及び個人営業担当者の育成を積極的に推進

4. 事業再生支援

事業再生支援については、融資部企業支援室が専担となり積極的に関与、また、中小再生支援協議会等の外部機関等との連携及び活用（24年度は、15先程度の活用見込）に向け、融資部企業支援室と審査部で「専門チーム」を組成し体制を強化

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

【きらやか銀行】

※ 旧計画では、コンサルティング機能の発揮を通じた融資推進のための施策を実施したことで貸出残高の増加等一定の成果は見られたが、融資先数減少への対応等顧客基盤の拡大に課題が残った。

⇒ 融資推進のための施策を継続して実施し、融資量に加え、顧客基盤の拡大を図る。また、コンサルティング機能の更なる充実を図り、顧客の本業支援に積極的に取り組むことで、地域経済、中小企業等の活性化に貢献する。

旧 計 画

1. ビジネスモデルの再構築と強化

① 19/5の合併以降、店舗の統廃合や人員の効率化に注力。合併時の117店を81店に集約、併せて店舗の役割（中核店、個人店、独立店）を明確化し、経営の土台となる預金量・融資量の増強に向け、以下の営業戦略を展開

－法人戦略：担当者の明確化、中小企業融資推進室の新設（21/8）、法人専任行員の増員、コールセンターの活用等により、既存取引先の取引深耕、新規開拓の強化を図る。地域別市場特性に合った営業を推進

－個人戦略：取扱商品の充実、ライフプランアドバイザー（LA）の営業店への配置転換等により、預金・預り資産の増強を図る。休日ローン相談会の開催、職域訪問の強化等により、住宅ローンの増強を図る

2. 収益力の強化－経営の効率化、不良債権の削減

① 「中小企業融資推進室」（21/8新設）に4グループを設置。「法人融資企画グループ」は、推進計画の策定・進捗状況の管理。「サポートグループ」「新規開拓グループ」は、営業店と一体となって既存取引先との取引深耕と新規開拓の強化を図る。「企業価値創造グループ」は、財務診断・M&A・ビジネスマッチング等のソリューション機能を積極的に活用

② 取締役の担当地域・管理監督責任の明確化（21/8）、営業担当役員を議長とする「融資進捗会議」の設置（21/8）、中小企業向け融資に関する業績評価項目の追加（21/10）等により、融資推進に係る取組み姿勢の明確化と体制の徹底

－積極的な支援と重点的サポートを行う取引先を「支援企業」と位置づけ、企業支援部を中心に事業再生支援（経営改善計画の策定・進捗管理、DDS・DESの活用、中小企業再生支援協議会・外部コンサルティングとの連携等）に取り組む

新 計 画

1. ビジネスモデルの更なる徹底と進化

① 顧客の本業支援を徹底するため、「アクティブリスニング」（顧客との会話による、企業の問題点・課題などを把握し、共有するための活動）を継続して実施

② 「アクティブリスニング」等により得た顧客のニーズを、本部内の「本業支援グループ」が蓄積。その上で、顧客ごとのソリューションを策定することで、営業店の本業支援機能を強化

③ 全既存取引先に担当者を配置し、網羅的に融資推進施策を実施。小口事業者に対しては、コールセンター等を活用し、情報提供を含めたアプローチを強化

④ 個人顧客ごとに最適な資産（商品・サービス・ノウハウ等）を提供するため、「最適提案イベント方法配信システム」を稼働。年金受給予定日等の情報を全店に発信し、顧客のライフサイクルに合わせた提案を進化させ、顧客満足度の向上を図る

⑤ コンサルティング機能の維持、向上のため、人材育成研修と啓蒙活動を継続して実施

⑥ 多くの中小企業者の共通の課題である後継者不在等による「事業承継」問題について、行内での専門チームの設置などを通して、取り組み体制を強化

⑦ 従来実施していたビジネスマッチングに加えて、経営統合を予定している仙台銀行の情報を結合・共有して広域で商談会等を行うなど、県境を超えた経済交流を促進

2. 収益力の強化と経営基盤の強化等

① 営業推進に当たり、地域別（山形県内、仙台市等）の市場特性を考慮した営業戦略を展開

② 仙台銀行との基幹系システムの統合や事務機能の共通化等により、更なる経費の削減を通じた経営資源の効率的な配分を実現

③ 企業再生支援のための専門子会社を、日本政策投資銀行の支援を受けて設立（24/5）し、共同で運営することで、ノウハウを共有するとともに、多様な企業再生を実施。また、企業再生支援機構および中小企業再生支援協議会との連携を強化（本計画期間中に36先程度の活用見込）し、事業再生計画の策定を支援

3. 仙台銀行との経営統合と震災復興支援と地域経済活性化の強化

仙台銀行とは、引き続き被災者支援で連携。24年10月の経営統合を機に、さらに連携を強化し復興支援に強力に取り組むとともに、仙台銀行との協調融資も強力に推進

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

【第三銀行】

※旧計画では、融資重点推進地域を中心とした貸出増強に重点が置かれ、顧客ニーズを踏まえた経営改善支援等への取組みや商品提案等に不十分な面があった。

⇒ 引続き融資重点推進地域における営業体制を強化し融資を推進していくとともに、本部による営業店支援や外部専門家・外部機関との連携を強化しコンサルティング機能を発揮することで顧客の経営課題の解決等を支援し、中小企業の円滑な資金供給に取組むことで業容拡大・収益力の強化を目指す。

旧 計 画

1. トップライン収益の強化

- ① 事業融資専担者の大幅増員、融資重点推進地域への重点配置
- ② 融資重点推進地域における住宅ローン拠点の新設や増員などによる個人向けローンの強化
- ③ 財務改善や事業承継等の提案による手数料、取引先メイン化推進による決済口座の為替手数料などの増強
- ④ 顧客の運用ニーズに対応した商品提供や運用相談体制の充実による預かり資産の増加による受入手数料の増強
- ⑤ 事業先への目利き能力の向上や個人の資産運用ニーズへの適切な提案に対応するための行内研修の実施
- ⑥ 新設した「法人ソリューションチーム」による中小企業事業者等のニーズへの的確な対応
- ⑦ 営業活動を支援するシステム等を活用した顧客ニーズを的確に捉えた提案型の営業の強化

2. 経営資源の再配置

事業先担当者の増員、店舗の新設・統廃合、融資重点推進地域への再配置（再掲）

3. コスト削減・合理化の徹底

- ① 高年齢層の退職及び計画的採用により人件費を抑制
- ② 店外 ATM 見直し、通常経費削減 等

4. リスク管理の強化

実抜計画の進捗状況管理による信用リスク管理の強化、市場リスクを抑制した運用

新 計 画

1. コンサルティング機能の一層の発揮と営業力の強化

- ① 取引先の経営課題等の把握・分析を強化し、本部（企業支援部や法人ソリューションチーム）・営業店が一体となって取引先への経営改善支援等を実施
- ② 中小企業再生支援協議会との連携強化（24年度は16先程度の活用見込）や DDS 等の積極的な活用により、抜本的な事業再生支援を実施
- ③ ファンドの新設や顧客ニーズにあった事業性ローンの提供などにより、成長分野（医療・介護、農林水産業、環境・エネルギー事業等）への積極的な資金供給を実施
- ④ コベナント活用型融資や ABL 等の多様な資金供給手段の積極的な活用による貸出等の増強
- ⑤ 東海・近畿経済圏の広域な店舗網を活かしたビジネスマッチングや M&A を推進し取引先の事業拡大を支援
- ⑥ 融資重点推進地域（三重県北部、愛知県、大阪府）への事業先担当者の増員や事業融資に特化した店舗の拡充、個人先担当から事業先担当への涉外担当の再配置などにより事業先向け貸出の営業力を強化
- ⑦ 融資重点推進地域を中心とした住宅ローンの更なる推進やローンプラザの拠点増強と休日営業の拡充などによる個人先向け貸出金の増強、預かり資産販売のエリアセール専担者の活動地域の拡大や営業店の販売推進者の拡充による預かり資産の増強
- ⑧ 本部による営業店支援や取引先の海外進出を支援するため外部機関との連携を強化

2. 経営の効率化

- ① 事前稟議による審査スピードアップのほか、営業店の後方事務の本部集中化や外注化による事務体制の更なる高度化・効率化を図り、預かり資産販売等に再配置
- ② 老朽化した基幹系システムの更改（共同化）による今後のシステム開発等のコストを削減（平成 25 年度下期稼働予定）

3. 人材力の強化

行内研修の更なる充実を図り、事業先への最適なソリューションの提案や個人顧客のニーズにあった個人向けの貸出、運用商品などの提案ができる人材を育成

4. 内部管理態勢の強化と CS 経営の実践

- ① PDCA サイクルを確立し、コンプライアンス態勢の強化、リスク管理態勢の強化を図る
- ② 外部委託による CS 覆面調査等を実施し、顧客の視点に立った CS 向上を図る