

金融機能強化審査会説明資料

平成24年8月1日（水）

金融庁

1. 地域銀行3行の概要

	北都銀行（Ⅰ）	高知銀行（Ⅱ）	宮崎太陽銀行（Ⅱ）
本店所在地	秋田県 秋田市	高知県 高知市	宮崎県 宮崎市
代表者	斉藤 永吉	森下 勝彦	川崎 新一
資本参加額（資本参加時期）	100億円（22年3月）	150億円（21年12月）	130億円（22年3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	81店／876名	82店／855名	71店／906名	71店／912名	53店／692名	53店／652名
預金（末残）〈地域銀行107行中順位〉	10,371 <80位〉	10,814 <79位〉	8,603 <83位〉	8,730 <85位〉	5,372 <97位〉	5,523 <97位〉
貸出金（末残）〈同上〉	6,738 <82位〉	7,202 <82位〉	6,551 <83位〉	6,438 <84位〉	3,965 <98位〉	4,249 <96位〉
自己資本比率（うちTier1比率）	11.31（7.28）	8.42（7.38）	10.50（8.45）	11.03（9.07）	8.93（7.32）	9.29（7.69）
純資産額（うち資本金）	360（110）	368（110）	459（195）	523（195）	253（122）	267（122）
その他有価証券評価差額金	32	21	9	25	▲ 4	▲ 11
不良債権比率	5.20	2.90	6.96	7.84	4.71	3.47

（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	198	194	174	163	99	109
資金利益	157	159	153	154	102	99
役務取引等利益	26	27	0	3	6	6
債券関係損益	3	13	14	5	▲ 9	3
経費	▲ 153	▲ 144	▲ 127	▲ 123	▲ 84	▲ 82
コア業務純益	40	36	32	34	24	23
与信関連費用	▲ 30	▲ 10	▲ 11	4	▲ 56	4
株式等関係損益	0	2	▲ 4	▲ 5	▲ 26	▲ 4
当期純利益	10	15	13	30	▲ 83	16

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	
北 都	コア業務純益（注1）	28	46	36	17	30	14	25	18	36	0.1
	総資産	11,489	11,665	12,160	12,160	12,160	12,160	12,160	12,160	12,160	0
	コア業務純益ROA	0.24	0.39	0.30	0.30	0.25	0.25	0.21	0.30	0.30	0.00
高 知	コア業務純益（注2）	22	39	34	15	35	16	35	16	36	1
	総資産	9,115	8,996	9,425	9,384	9,379	9,365	9,369	9,372	9,376	▲ 49
	コア業務純益ROA	0.24	0.43	0.36	0.34	0.37	0.35	0.38	0.35	0.38	0.02
宮崎太陽	コア業務純益	22	27	23	11	23	12	24	13	26	2
	総資産	5,619	5,688	5,858	5,893	5,879	5,893	5,935	5,944	5,982	124
	コア業務純益ROA	0.40	0.48	0.40	0.37	0.40	0.40	0.41	0.43	0.44	0.04

※コア業務純益ROA＝コア業務純益÷総資産（平残）

（注1）北都銀行は、21年10月の荘内銀行との経営統合に伴い、26年度中にグループ内の基幹系システムの統合を予定。

本システム統合により発生する減価償却費は、経営統合により発生する特殊要因によるものであるため、コア業務純益から除外して計算。

なお、期中は、上述したシステム統合以外にも他のシステムの更改等一時的な費用が発生することにより始期を下回って推移するが、

終期では本計画の施策の効果が発現すること等により始期を上回る見込み。

（注2）高知銀行の総資産は、24年9月に劣後債の償還を予定しているため、始期を下回る見込み。

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	
北 都	経費	68	125	130	62	125	61	122	62	122	▲ 8
	業務粗利益（注3）	91	191	194	91	175	88	171	92	182	▲ 11
	業務粗利益経費率（注3）	74.63	65.27	67.13	68.67	71.50	69.37	71.44	67.90	67.04	▲ 0.09
高 知	経費	112	107	109	54	105	54	105	54	105	▲ 3
	業務粗利益（注3）	172	165	163	78	156	79	157	79	157	▲ 5
	業務粗利益経費率（注3）	65.40	65.38	66.79	69.36	67.24	68.69	67.03	68.55	66.70	▲ 0.09
宮崎太陽	経費	73	70	69	34	69	34	68	33	67	▲ 2
	業務粗利益（注3）	109	111	109	52	105	52	105	52	105	▲ 3
	業務粗利益経費率（注3）	66.83	62.99	63.43	65.49	65.49	64.88	64.74	63.63	63.37	▲ 0.06

※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）北都銀行、高知銀行、宮崎太陽銀行の業務粗利益は、各行とも国債等関係損益を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。また、業務粗利益経費率についても、業務粗利益（分母）が始期を下回る水準で推移するため、期中は始期を上回る水準で推移。

(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	
北 都	貸出残高(注1)	2,730	2,790	2,858	2,858	2,858	2,858	2,860	2,870	12	
	総資産	11,489	11,665	12,160	12,160	12,160	12,160	12,165	12,200	40	
	貸出比率	23.76	23.91	23.50	23.50	23.50	23.50	23.51	23.52	0.02	
高 知	貸出残高(注2)	3,437	3,557	3,511 ⇒ 3,421	3,423	3,430	3,433	3,440	3,443	3,450	29
	総資産	9,337	9,410	9,506	9,500	9,505	9,505	9,510	9,515	9	
	貸出比率(注2)	36.81	37.80	36.93 ⇒ 35.98	36.03	36.09	36.12	36.18	36.21	36.26	0.28
宮崎太陽	貸出残高	2,074	2,146	2,164	2,165	2,179	2,186	2,199	2,219	55	
	総資産	5,564	5,672	5,890	5,874	5,922	5,945	5,965	5,997	6,030	140
	貸出比率	37.28	37.83	36.74	36.85	36.79	36.77	36.86	36.78	36.79	0.05

※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) 北都銀行は、前計画期間において、震災復旧支援資金等に積極的に対応したこともあり、24年3月末の残高が計画に対して大幅に増加。

当計画期間においても、引き続き、安定的に残高を確保。

(注2) 高知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「子会社が大企業に該当する持株会社向け貸出」を24年3月末の実績から除外。

また、24年度以降は部分直接償却を実施するため、24年3月末の実績から対象となる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	
北 都	経営改善支援先数	446	520	525	527	529	536	536	542	550	25
	取引先総数	10,388	10,640	10,457	10,470	10,485	10,495	10,510	10,515	10,530	73
	経営改善支援先割合	4.29	4.88	5.02	5.03	5.04	5.10	5.09	5.15	5.22	0.20
高 知	経営改善支援先数	59	92	157	159	160	160	161	162	163	6
	取引先総数	8,139	8,400	7,741	7,750	7,760	7,770	7,780	7,790	7,800	59
	経営改善支援先割合	0.72	1.09	2.02	2.05	2.06	2.05	2.06	2.07	2.08	0.06
宮崎太陽	経営改善支援先数	40	183	983	1,000	1,025	1,045	1,067	1,089	1,110	127
	取引先総数	5,483	5,733	6,801	6,905	7,005	7,105	7,205	7,305	7,401	600
	経営改善支援先割合	0.72	3.19	14.45	14.48	14.63	14.70	14.80	14.90	14.99	0.54

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

【北都銀行】

※ 旧計画では、店舗機能を含む組織の見直し、BPR 推進による営業推進体制の整備に注力したが、営業力の強化や顧客の経営課題への対応、販路拡大等の本業支援に不十分な点があった。

⇒ 地域密着型金融をビジネスモデルとして定着させるため、顧客を「深く知る」ことを推進し、顧客との接点を増やす。その上で、営業推進・企画体制の再構築や、顧客の情報を有効に活用したソリューションを提供することで、顧客の様々なニーズへの迅速な対応が可能となり、顧客基盤の増大を通じて業容の安定的な拡大・収益力の強化を図る。

旧 計 画

1. トップライン収益の増強等

- ① 24 年度までにフルバンキング店の集約と併せて法人取引を集約化。22/4 に営業重点地区の母店 9 か店に法人推進室を設置し、法人推進エリアサポートチーム (AST) を重点的に配置
- ② BPR 推進室の下、融資事務センターの開設、事務集中センターの機能拡充等を実施し、営業店事務を軽量化
- ③ 店舗機能の見直しと BPR 推進により営業人員を捻出し、法人推進 AST を含む専担者を拡充
- ④ 本部に法人サポート部 (法人戦略室、「秋田力」開発推進室) を設置 (22/2) し、営業店の課題解決型営業の推進をサポート

2. 中小規模事業者に対する経営改善支援等

- ① 「ほくと・荘銀地域力連携拠点」の活用、両行の支援ツールの共有化等により、中小企業の課題解決を支援
- ② コンサルティング機能強化のため、融資部に経営改善グループを設置。同グループを中心に、本支店一体となって取引先 (専担先を選定) に対する経営改善計画の策定支援・モニタリング、必要に応じ外部専門家を活用した改善策の策定等を実施
- ③ 再生子会社 (日本政策投資銀行からの出資・人材派遣・ノウハウ提供、荘内銀行からの人材派遣)、中小企業再生支援協議会等を活用した企業再生支援

3. 経費削減の徹底

フィデア HD の物件費削減プロジェクトチームが荘内銀行との共同購入やシステム共同利用を検討・実施

新 計 画

1. 収益力の強化等

- ① 取引のない新規先等について「全先担当制」を導入し、担当先へ定期的な訪問を実施することで、顧客基盤を拡大
- ② 営業関連部の再編 (営業推進部門と営業企画・統括部門の区分けを明確化) 等により、サポート態勢の充実、商品・サービスの企画・推進力を更に強化
- ③ 3つの委員会 (地域戦略、法人推進、BPR 推進) を新設し、地域ごとの役割課題の明確化や地域別戦略の確立による収益力の強化と取引基盤の拡充
- ④ 地域経済の活性化に資する成長分野 (農業、新エネルギー、医療・福祉・介護等) への取組み強化
- ⑤ 「金融情報サービス業」として顧客属性や訪問情報等を入力するシステムを導入し、顧客ごとのニーズを的確に把握することで、迅速かつ的確な商品・サービスの提供能力を向上
- ⑥ 預り資産推進態勢、資産承継・法人保険等コンサルティング業務、バンカシェアランスの強化等による顧客基盤の更なる強化

2. 経営改善・事業再生支援等へのコンサルティング機能の発揮

- ① 「金融円滑化推進室」を設置 (24/4) し、融資関連部門と協働して、特に条件変更先の実態やニーズを把握し、適切なソリューションの提案を実施
- ② 「融資特訓研修会」「企業実態分析セミナー」等の研修、事業再生を行う関連会社出身者の経営改善支援部門への配置等を通じて、コンサルティング機能を発揮できる人材を育成
- ③ 早期事業再生支援のため、中小企業再生支援協議会 (24 年度は 12 先程度の活用見込) 等外部機関の積極的な活用
- ④ 定期的開催しているビジネス商談会の内容の見直し等により、ビジネスマッチングでのニーズの開拓、顧客企業の長期的な取引拡大の支援強化

3. 経営の効率化

- ① 役職定年を迎えたシニア層の処遇の見直し、女性行員、契約行員の業務範囲拡大等を含む新人事制度を通じて、人材の効率的な配置及び人件費の適正化を図る
- ② インターネットバンキングの利用促進、営業店事務の集中化等による事務態勢の再構築等による物件費の適正化を図る

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

【高知銀行】

※ 旧計画では、連合店形式による貸出業務の集中化や業種別推進など貸出増強に注力したが、市場分析に基づく推進や経営改善等の顧客支援の取組みに不十分な面があった。
⇒ 営業人員の増強など融資推進態勢を更に強化するとともに、顧客ニーズを的確に把握し、本部・営業店が一体となった経営改善支援等に取り組むなどコンサルティング機能を一層発揮することで貸出金の増強を図り、収益の向上を目指す。

旧 計 画

1. 収益力の強化

- ① 本部組織の再編により営業部門・企業支援部門の人員を増強し営業・企業支援態勢を強化
- ② 母店・子店による「連合店形式」を推進し、母店による事業性貸出の推進態勢の明確化することで業務の効率化等を図る
- ③ 既存取引先のシェアアップ活動と新規先開拓の推進
- ④ 顧客管理システム等の活用の定着化を進め、事務処理の効率化や本部・営業店の情報共有化を図り取引先とのリレーションを強化
- ⑤ 「第一次 高知県産業振興計画」を踏まえた業種別貸出金実行計画を策定し、成長性が見込める業種に重点を置いた融資を推進（食料品製造業、卸・小売業、運輸業、医療・福祉）
- ⑥ 個人取引メイン化として住宅ローンの推進

2. 経費削減の徹底

早期退職制度や役員報酬カットによる人件費削減や、全店を対象とした物件費5%削減運動などによる徹底した経費の削減

3. 資産の健全化

- ① 企業支援部門への専門知識を有する職員（中小企業診断士）の増員、財務分析や経営改善計画策定等の支援を強化
- ② リスク管理委員会による経営改善先の管理。中小企業再生支援協議会等や中小企業診断士等の外部機関・外部専門家との連携、DDS等の活用などによる経営改善支援に積極的に関与

新 計 画

1. 収益力の強化

- ① 営業体制を再編・強化（営業統括部内のグループ制から営業本部制として、本部組織に格上げ）することで役割を明確化し目標管理態勢等を強化するほか、派遣職員を直接雇用し窓口等の第一線業務へ配置することで、テラー担当者等を営業部門へ再配置し営業体制を強化
- ② 取引先のビジネス拡大に有用な情報を提供する「ビジネス情報ネットワーク」を構築し、外部機関と連携して顧客ニーズに対する提案力を高める（平成24年度中に運用開始予定）
- ③ 地域特性を踏まえ効果的な営業展開を図るため、市町村単位・店舗エリア単位などの精緻なマーケット分析を実施
- ④ 「連合店形式」の更なる推進（母店の増員・営業エリアの広域化による事業性貸出に特化した推進）や、軒先顧客管理システムの活用による的確な顧客ニーズの把握、本部の営業店支援による効率的な営業活動の実施、既存取引先のシェアアップ活動の更なる強化
- ⑤ これまでの業種別融資推進や残高推移、「第二次 高知県産業振興計画」等を踏まえ、今後も成長が見込める分野への貸出を推進（医療・福祉、農業・食品加工、防災・環境関連ビジネス）
- ⑥ ローンセンターのリニューアル、相談体制の強化による顧客利便の向上

2. 経費削減と業務効率化の徹底

役員報酬カットの継続実施、定年・中途退職者の新規採用・再雇用により補い給与の低額化を図るほか、物件費5%削減運動、外部委託経費などの徹底した経費削減を実施

3. 資産の健全化

- ① 経営改善支援先への活動を助言・指導する本部による営業店支援、重点的支援が必要な先への本支店一体となった積極的な経営改善・事業再生への継続した取組みの実施
- ② 「中小企業の経営支援のための政策パッケージ」を踏まえ、中小企業再生支援協議会（24年度は19先の活用見込）等の外部機関の積極的活用や事業再生等の外部専門家との連携による事業再生支援を一層強化

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

【宮崎太陽銀行】

※ 旧計画では、事業先専担者の増員や新規事業先開拓能力の強化等により、顧客基盤の拡大については一定の成果が見られたが、顧客のニーズにきめ細かく対応した課題解決型営業に不十分な点があった。

⇒ 小口融資を中心に商品やサービスの更なる充実を図る。また、地域密着型金融を本格的に推進することにより、コンサルティング機能の発揮等を通じて経営改善支援にも積極的に取り組むことで、地域経済の発展に貢献し、収益力の一層の強化、安定的な業容拡大を目指す。

旧 計 画

1. 収益力の強化等—営業推進戦略

- ① 現行の営業店ブロック推進体制（53 か店9 ブロック）をベースに、ブロック毎の推進目標の設定・業績評価、本部・母店長一体となった営業推進項目の進捗管理・対応策協議（22/下期～）、本部主導による店舗の営業効率改善等を実施し、営業推進を強化
- ② 既存事業先に対する訪問活動の強化等による取引解消の防止、リレーションの強化
- ③ 新規事業先開拓能力の強化による貸出残高・先数の増強
- ④ 住宅関連事業者への継続的アプローチによる情報収集（22/4～専担者配置）等により、住宅ローン営業力を強化。顧客利便性に重点を置いた無担保個人ローン商品の開発（22/5 予定）、預かり資産商品の販売強化（商品ラインアップの充実等）

2. 組織力の強化—業務構築戦略

- ① 審査部・個人融資部の統合、営業支援部の新設等により、本部担当部署の役割を明確化（21/9）
- ② 勘定系新端末への更改（22/3）等による営業活動時間の創出、手形管理システムの更新（22/3）等による人員の効率的な配置
- ③ 計画的な採用、経営改善支援のための出向等による人件費の削減。事務費年率5%削減計画による物件費の削減

3. 人財力の強化—人事戦略

OJT 等による業務能力の向上、営業店業績評価へのプロセス評価制度の導入（21 年度）等

新 計 画

1. 収益力の強化等—営業推進戦略

- ① 顧客の資金ニーズに対して早期に対応するとともに、営業店の提案意識を活性化するため、融資実行額等が支店長の決裁範囲内である小口融資の積極的な実施
- ② 地域の農業や医療・介護・福祉等地元経済の活性化のため、外部機関等の専門的な知見の積極的な活用や研修等による専門能力の向上を通して、取引先への高度な提案活動を実施
- ③ 電話、ダイレクトメール、Eメール等の取組み強化、インターネットバンキングの機能強化による非対面チャネル営業の再構築
- ④ コンサルティング業務を行う関連会社等を活用した経営改善支援への取組みや、マッチング情報の積極的な発信や近隣金融機関との共同商談会を開催する等ビジネスマッチングへの取組みを強化
- ⑤ 経営改善支援対象先への定期的な業況把握や、中小企業再生支援協議会（24 年度以降は 15 先程度の活用見込）等の外部機関との連携や近隣の金融機関と共同で設立を検討している事業再生専門会社による事業再生支援の取組みを強化
- ⑥ ローンプラザの業務運営体制を市場環境の実態に応じて見直すほか、顧客のライフステージを踏まえた顧客のニーズを反映した商品の開発等、顧客利便性の向上を図る

2. ローコスト態勢の強化—業務効率化戦略

- ① 店舗運営ワーキンググループの設置やローンプラザの営業体制の見直し等による店舗・ATM 戦略の再構築
- ② 業務効率化運動の展開や既存事務の更なる本部集中化、本部組織体制の見直し等による業務効率化への取組み、経営資源の効率的配置
- ③ システムバンキング九州共同センター（SBK）加盟行の一部で稼働しているシステムの共同利用や「SBK 機能強化推進プロジェクト」の設置（24/4）等を通じて、業務効率化・高度化を実現

3. 人財力の強化—人事戦略

- ① 早期退社日の設定や職場内交流等によるワークライフバランスの改善
- ② 研修や勉強会の運営方法の見直しやインターネットを活用した研修の導入等による人材育成力を一層強化