

金融機能強化審査会説明資料

平成27年7月31日（金）

金融庁

1. 地域銀行(本則:3行)の概要

| 「本則」適用 | みちのく銀行 | 第三銀行 | 宮崎太陽銀行 |
|---------------|--|--|---|
| 本店所在地 | 青森県青森市 | 三重県松阪市 | 宮崎県宮崎市 |
| 代表者 | 高田 邦洋 | 岩間 弘 | 川崎 新一 |
| 資本参加額(資本参加時期) | 200億円(21年9月30日) | 300億円(21年9月30日) | 130億円(22年3月31日) |
| 計画実施期間 | 1次:H21.4月~H24.3月、2次:H24.4月~H27.3月 3次:H27.4月~H30.3月(新経営強化計画) | 1次:H21.4月~H24.3月、2次:H24.4月~H27.3月 3次:H27.4月~H30.3月(新経営強化計画) | 1次:H21.10月~H24.3月、2次:H24.4月~H27.3月 3次:H27.4月~H30.3月(新経営強化計画) |

| (金額単位:億円) | 24年3月末 | 27年3月末 | 24年3月末 | 27年3月末 | 24年3月末 | 27年3月末 |
|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 店舗数/職員数 | 102店/1,302名 | 98店/1,268名 | 98店/1,528名 | 98店/1,413名 | 53店/652名 | 52店/619名 |
| 預金(末残) <地銀106行中順位> | 18,554 <63位> | 18,942 <64位> | 17,009 <67位> | 17,819 <69位> | 5,523 <97位> | 5,917 <96位> |
| 貸出金(末残) <同上> | 12,369 <65位> | 13,296 <67位> | 11,587 <71位> | 12,235 <71位> | 4,249 <96位> | 4,530 <95位> |
| 自己資本比率 | (ハ-セルⅡ) 10.94 % | (ハ-セルⅢ) 9.93 % | (ハ-セルⅡ) 9.64 % | (ハ-セルⅢ) 9.69 % | (ハ-セルⅡ) 9.29 % | (ハ-セルⅢ) 9.26 % |
| 純資産額(うち資本金) | 662 (341) | 792 (341) | 878 (374) | 1,106 (374) | 267 (122) | 421 (122) |
| その他有価証券評価差額金 | ▲ 16 | 44 | 88 | 253 | ▲ 11 | 99 |
| 不良債権比率 | 3.08 % | 1.78 % | 2.35 % | 1.98 % | 3.47 % | 3.19 % |

| (金額単位:億円) | 24年3月期 | 27年3月期 | 24年3月期 | 27年3月期 | 24年3月期 | 27年3月期 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 業務粗利益 | 267 | 285 | 290 | 286 | 109 | 105 |
| 資金利益 | 279 | 273 | 252 | 238 | 99 | 102 |
| 役務取引等利益 | 14 | 29 | 24 | 34 | 6 | 3 |
| 債券関係損益 | ▲ 33 | ▲ 18 | 12 | 12 | 3 | 0 |
| 経費 | ▲ 235 | ▲ 232 | ▲ 210 | ▲ 211 | ▲ 82 | ▲ 78 |
| コア業務純益 | 64 | 71 | 67 | 62 | 23 | 27 |
| 与信関連費用 | ▲ 6 | ▲ 1 | 27 | 29 | 4 | ▲ 6 |
| 株式等関係損益 | ▲ 6 | 2 | ▲ 4 | 7 | ▲ 4 | 7 |
| 当期純利益 | 14 | 37 | 23 | 41 | 16 | 19 |
| 利益剰余金 | 62 | 131 | 62 | 124 | 31 | 74 |

2. 新経営強化計画（27年4月～30年3月）の概要〔本則：3行〕

(1) 経営改善の目標

① 収益性の目標（コア業務純益）

※策定基準：計画の終期において達成すべき目標が、計画の始期の水準を上回る水準であること。

（単位：億円、％）

| | 旧計画の始期 | 27年3月期 | | 28年3月期（計画） | | 29年3月期（計画） | | 30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 | 64 | 65 | 71 | 35 | 72 | 38 | 76 | 39 | 80 | 9 |
| 第三 | 67 | 76 | 62 | 31 | 63 | 31 | 63 | 33 | 67 | 4 |
| 宮崎太陽 | 23 | 26 | 27 | 12 | 22 | 10 | 23 | 14 | 29 | 2 |

（注1）宮崎太陽銀行のコア業務純益は、中小規模事業者等の成長支援を着実に実施するために必要な態勢の再構築等の収益力強化に向けた取組みを行うこととしているが、その効果の発現には相応の時間を要することなどから、一時的に計画始期を下回るが、29年3月期以降は始期を上回る見込み。

② 効率性の目標（業務粗利益経費率）

※策定基準：計画の終期において達成すべき目標が、計画の始期の水準を下回る水準であること。

（単位：億円、％）

| | 旧計画の始期 | 27年3月期 | | 28年3月期（計画） | | 29年3月期（計画） | | 30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 | 190 | 184 | 183 | 91 | 182 | 90 | 181 | 91 | 182 | ▲ 1 |
| | 業務粗利益 | 267 | 295 | 285 | 142 | 284 | 143 | 287 | 146 | 292 | 7 |
| | 業務粗利益経費率 | 71.28 | 62.57 | 64.33 | 64.26 | 64.08 | 63.08 | 63.20 | 62.44 | 62.47 | ▲ 1.86 |
| 第三 | 経費 | 177 | 173 | 173 | 87 | 172 | 88 | 173 | 88 | 174 | 1 |
| | 業務粗利益 | 290 | 288 | 286 | 143 | 283 | 145 | 285 | 146 | 289 | 3 |
| | 業務粗利益経費率 （注1） | 61.15 | 60.01 | 60.55 | 61.03 | 60.71 | 60.70 | 60.70 | 60.50 | 60.40 | ▲ 0.15 |
| 宮崎太陽 | 経費 | 69 | 67 | 65 | 33 | 65 | 32 | 64 | 32 | 63 | ▲ 1 |
| | 業務粗利益 | 109 | 105 | 105 | 51 | 99 | 49 | 99 | 52 | 105 | 0 |
| | 業務粗利益経費率 （注2） | 63.43 | 63.37 | 62.06 | 64.90 | 65.66 | 66.34 | 65.02 | 61.52 | 60.72 | ▲ 1.34 |

※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1）第三銀行の業務粗利益経費率は、収益力強化に向けた取組みによる業務粗利益の改善までには相応の時間を要することから、一時的に計画始期を上回るが、29年3月期以降は始期を下回る見込み。

（注2）宮崎太陽銀行の業務粗利益経費率は、収益力強化に向けた取組みによる業務粗利益の改善までには相応の時間を要することから、一時的に計画始期を上回るが、29年3月期以降は始期を下回る見込み。

(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

※策定基準：毎年9月末、3月末における中小規模事業者等向け貸出比率の水準が、計画始期の水準と同等、または、それを上回ること。

(単位：億円、%)

| | 旧計画の始期 | 27年3月末 | | 27年9月末 | 28年3月末 | 28年9月末 | 29年3月末 | 29年9月末 | 30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) | 4,201 | 4,229 | 4,371 ⇒ 4,311 | 4,333 | 4,355 | 4,390 | 4,408 | 4,468 | 4,471 | 160 |
| | 総資産(末残) | 20,273 | 20,315 | 21,187 | 21,244 | 21,133 | 21,473 | 21,321 | 21,664 | 21,620 | 433 |
| | 貸出比率 (注1) | 20.72 | 20.82 | 20.63 ⇒ 20.34 | 20.39 | 20.61 | 20.44 | 20.67 | 20.62 | 20.68 | 0.34 |
| 第三 | 貸出残高 | 5,750 | 5,840 | 5,991 | 6,006 | 6,021 | 6,041 | 6,061 | 6,076 | 6,091 | 100 |
| | 総資産(末残) | 18,394 | 18,674 | 19,516 | 19,516 | 19,607 | 19,610 | 19,684 | 19,746 | 19,835 | 319 |
| | 貸出比率 | 31.26 | 31.27 | 30.70 | 30.77 | 30.71 | 30.80 | 30.79 | 30.77 | 30.71 | 0.01 |
| 宮崎太陽 | 貸出残高 | 2,164 | 2,219 | 2,243 | 2,260 | 2,340 | 2,360 | 2,440 | 2,460 | 2,520 | 277 |
| | 総資産(末残) | 5,890 | 6,030 | 6,419 | 6,425 | 6,478 | 6,534 | 6,590 | 6,659 | 6,728 | 309 |
| | 貸出比率 | 36.74 | 36.79 | 34.94 | 35.17 | 36.12 | 36.11 | 37.02 | 36.94 | 37.45 | 2.51 |

※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（末残）

(注1) みちのく銀行の本計画の始期の残高は、27年4月より当行の連結子会社とした先への貸出金を除外して計算。

② 経営改善支援先割合

※策定基準：毎年9月末、3月末における経営改善支援先割合の水準が、計画始期の水準と同等、または、それを上回ること。

(単位：先、%)

| | 旧計画の始期 | 27年3月末 | | 27年9月末 | 28年3月末 | 28年9月末 | 29年3月末 | 29年9月末 | 30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 | 680 | 695 | 848 | 859 | 885 | 897 | 925 | 946 | 951 | 103 |
| | 取引先総数 | 8,316 | 8,200 | 8,187 | 8,150 | 8,150 | 8,150 | 8,150 | 8,150 | 8,150 | ▲ 37 |
| | 経営改善支援先割合 | 8.17 | 8.47 | 10.35 | 10.53 | 10.85 | 11.00 | 11.34 | 11.60 | 11.66 | 1.31 |
| 第三 | 経営改善支援先数 | 207 | 218 | 295 | 298 | 299 | 302 | 304 | 306 | 308 | 13 |
| | 取引先総数 | 13,316 | 13,480 | 13,957 | 14,000 | 14,030 | 14,070 | 14,110 | 14,140 | 14,170 | 213 |
| | 経営改善支援先割合 | 1.55 | 1.61 | 2.11 | 2.12 | 2.13 | 2.14 | 2.15 | 2.16 | 2.17 | 0.06 |
| 宮崎太陽 | 経営改善支援先数(注1) | 983 | 1,110 | 1,307 ⇒ 880 | 938 | 980 | 1,162 | 1,207 | 1,422 | 1,482 | 602 |
| | 取引先総数 | 6,801 | 7,401 | 8,679 | 8,794 | 8,915 | 9,036 | 9,157 | 9,278 | 9,399 | 720 |
| | 経営改善支援先割合(注1) | 14.45 | 14.99 | 15.05 ⇒ 10.13 | 10.66 | 10.99 | 12.85 | 13.18 | 15.32 | 15.76 | 5.63 |

※経営改善支援先割合＝経営改善支援先数÷取引先総数

(注1) 宮崎太陽銀行の本計画の始期の水準は、経営改善支援先割合のうち「担保・保証に過度に依存しない融資を行った取引先」について、従来、事業性カードローンの契約先を含めて計上していたが、顧客と極度額を設定しているものの稼働していない案件も含まれることから、事業性カードローンの新規契約先を除外して計算(自主的な経営判断)。

3-1. 「① 経営改善」及び「② 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 | 旧計画の総括／今後の改善点 | 新 計 画 |
|--|---|---|
| <p>1. 全員営業態勢の確立</p> <p>(1) 3部門の業務革新</p> <p>① 融資業務革新</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「KeyMan(融資業務全般をカバーするサブシステム)」を導入による組織的かつ継続的な本業支援活動 ・法人ビジネスセンター設置による小口事業性融資の案件集約 ・個人ローン業務の再構築による業務効率化(個人ローン契約書作成システム導入や決裁事務等の本部集約化等を実施) <p>② 窓口業務革新</p> <ul style="list-style-type: none"> ・窓口事務の機械化や最新端末の更新と事務再構築による業務の効率化(最新端末の導入等により徹底した効率化を図り、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) <p>③ 個人営業業務革新</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人営業支援システム導入により、顧客情報管理の高度化、営業活動の効率化・可視化を図るとともに、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い、個人営業業務の効率化及び行動管理の強化を実施 <p>(2) エリア営業体制の構築</p> <p>① 店舗カテゴリー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>② 部門体制等</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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)体制に移行 ・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 <p>2. 人材育成の強化</p> <p>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</p> <p>3. 収益力の強化</p> <p>① 「成長支援活動」のデータを組織的に情報共有、解決策提案を迅速化を図ることにより、事業性貸出の貸出機会創出を強化</p> <p>② 預り資産については、商品ラインナップの充実、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</p> <p>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</p> | <p>1. 旧計画の総括</p> <p>① 成果</p> <p>「3部門の業務革新」、「エリア営業体制の構築」を重点戦略に掲げて取り組んできた結果、地元中小企業等向け貸出の増加等、一定の成果があった。</p> <p>② 課題</p> <p>他行との競合の影響もあり、貸出金利回りが計画より下回ったことから収益力が低下したが、今後は、顧客とのリレーションを更に強化する等により、貸出金利回りの低下に歯止めをかけつつ、収益力の向上を図っていくことが課題。</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>2. 今後の改善点</p> <p>新計画では、<u>全員営業の実践による「地域との協調・リレーション強化」</u>、<u>「顧客とのパートナーシップ強化」</u>等を図り、収益力の向上を目指す。</p> | <p>1. 全員営業の実践</p> <p>(1) 地域との協調・リレーション強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・27年4月に「地域創生部」を新設し、アグリビジネス、観光、医療・介護、再生可能エネルギー分野の支援、ビジネスマッチング、海外展開支援、移住定住促進、事業再生・経営改善、事業承継、創業支援に取り組み、地域との協調・リレーション強化を図る <p>(2) お客さまとのパートナーシップ強化</p> <p>① 「KeyMan(融資業務全般をカバーするサブシステム)活用による顧客の営業利益改善支援活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・3つのセグメント別(財務改善層、経営サポート層、マスマ営業層)に対応方針を定め、経営改善支援・成長支援を強化 ・27年4月に「KeyMan推進部」を新設し、営業店への臨店指導、お客様への帯同訪問、情報提供等を行うことで、「KeyMan」の活用を推進し、法人営業態勢のモデルパターン(「週間業務計画の策定⇒訪問活動⇒戦略ミーティング⇒週間業務計画の策定」のサイクル)を展開させる <p>② ライフサイクルに応じた質の高い金融サービス(年金・預り資産、個人ローン等)の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人営業支援システム(タブレット)活用による提案型営業の実践を行い、ライフサイクルに応じた商品提案及びクロスセルの推進(「マイカスタマー(管理顧客)制の導入」等) <p>2. 人財力の向上</p> <p>地域との協調・リレーション及び当行の収益力の強化のために、以下の3つの基本方針を掲げ、行員の育成を図る</p> <p>① 強力なリーダーシップを発揮できる人財・課題解決型人財の育成(階層別研修)</p> <p>② 高いパフォーマンスを発揮できる人財の育成(業務別研修)</p> <p>③ 若手職員の早期戦力化(人材育成プログラム研修)</p> <p>3. 収益力の強化</p> <p>旧計画の実施期間中に構築した全員営業態勢を可能とする「仕組み=行内インフラ」を徹底的に活用し、全員営業を実践し、付加価値の高い金融サービスを提供することを通じて、当行の収益力の向上を図る</p> |

3-2. 「① 経営改善」及び「② 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】

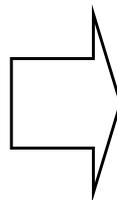
| 旧 計 画 | 旧計画の総括／今後の改善点 | 新 計 画 |
|--|---|--|
| <p>1. コンサルティング機能の一層の発揮と営業力の強化</p> <p>(1) 事業先向けコンサルティング機能の一層の発揮</p> <p>① 取引先の経営課題等の把握・分析を強化し、本部・営業店が一体となって取引先への経営改善支援等を実施</p> <p>② 中小企業再生支援協議会との連携強化や DDS 等の積極的な活用により、抜本的な事業再生支援を実施 等</p> <p>(2) 事業先向けソリューション営業力の強化</p> <p>① 成長分野(医療・介護、農林水産業、環境・エネルギー分野等)への積極的な資金供給</p> <p>② 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</p> <p>③ 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</p> <p>④ 「融資重点推進地域(三重県北勢地域、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渉外担当者の再配置などにより事業先向け貸出の営業力を強化 等</p> <p>(3) 個人先向け営業力の強化</p> <p>① 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</p> <p>② 預り資産販売推進者(SA)等の増員と活動地区の拡充 等</p> <p>(4) 本部による営業店支援体制の強化</p> <p>① 本部(法人ソリューションチーム)による創業・新事業支援、ビジネスマッチング支援等の営業店支援</p> <p>② 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</p> <p>2. 経営の効率化</p> <p>(1) 審査体制・事務体制の高度化・効率化</p> <p>① 事前稟議による審査スピードアップや WEB 評価システムの導入による不動産担保評価事務の効率化</p> <p>② 営業店事務の本部集中化と事務品質の向上 等</p> <p>(2) コスト削減・合理化の徹底</p> <p>① 管理センターの建設に合わせた営業店事務の本部集中化</p> <p>② 経営の効率化に資する基幹システムの全面更改の実施</p> <p>3. 人材力の強化</p> <p>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</p> <p>4. 内部管理態勢の強化と CS 経営の実践</p> <p>コンプライアンス態勢及びリスク管理態勢の強化を図るとともに、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 向上を行う</p> | <p>旧計画の総括</p> <p>①成果</p> <p>財務基盤の安定を維持しつつ、収益力の強化を図るため、コンサルティング機能の一層の発揮と営業力の強化等の取組んだ結果、融資重点推進地域を中心に貸出金が増加する等、一定の成果があった。</p> <p>②課題</p> <p>融資重点推進地域での総合的な取引への取組不足や三重県中南部地域での貸出金の減少する等の課題。</p> <p>2. 今後の改善点</p> <p>新計画では、<u>融資重点推進地域(新計画では「取引基盤拡充地域」)</u>において、総合的な取引を推進するとともに、三重県中南部地域等の取引先の本業支援等による地域経済活性化に資する取組みの一層の強化により、中小規模事業者等向け貸出の増強を図るとともに、収益力の向上を目指す。</p> | <p>1. 営業力と地域サポート力の強化</p> <p>(1) 事業先向け営業力の強化</p> <p>① 取引基盤拡充地域(三重県北勢地域、愛知県、大阪府)における融資取引をはじめとした総合的な取引の推進</p> <p>② 活性化推進地域(三重県中南部地域及び和歌山県の一部)における当行の有するネットワークを活用したビジネスマッチング等の本業支援 等</p> <p>(2) 事業先向けコンサルティング機能の一層の発揮</p> <p>① 本部・営業店が一体となった経営実態や課題の把握・分析を通じた経営改善支援の強化</p> <p>② 外部コンサルタント等の活用と本部・営業店の連携強化による事業再生支援の強化 等</p> <p>(3) 個人先向け営業力の強化</p> <p>① 女性渉外体制の拡充を通じた預り資産販売を中心とした個人向け営業体制を強化</p> <p>② 投資信託や保険の商品ラインアップの拡充、資産運用セミナーの開催等を通じた投信販売等のフィービジネスの増強 等</p> <p>③ ローンプラザでの休日営業など住宅ローンの推進 等</p> <p>(4) 本部による営業店支援体制の強化</p> <p>① 8つの地区営業部体制の下、地区特性に応じた営業戦略に立案と地区営業部間の連携強化による営業力の向上</p> <p>② ソリューション営業部に配置した成長分野(医療・介護、農林水産業、環境・エネルギー分野等)の専担者による営業店サポートの強化 等</p> <p>2. 経営の合理化・効率化(業務プロセス改革(BPR)の推進による営業力の強化)</p> <p>渉外担当者の事務負担軽減(第1フェーズ:28年3月まで)、渉外係と融資係の一体運用(第2フェーズ:29年3月まで)及びシニアスタッフ等の登用等による人員効率化(BPRの推進により、渉外担当者を70名増員、渉外担当者の営業活動20%増加を目指す。)</p> <p>3. 人材力の強化</p> <p>「目利き入門塾」・「目利き師範塾」等の研修や女性職員対象の渉外研修制度の充実等により、若手の早期戦力化、経営職のマネジメントスキルの向上、女性職員の活躍機会拡充を図る</p> <p>4. 内部管理態勢の強化と CSR の取組強化</p> <p>営業店舗のバリアフリー改装等、高齢者に配慮した店舗づくりを拡充していくほか、認知症サポーターや介助専門士等を養成し、高齢者等が安心して金融サービスを受けられる態勢の充実を図る</p> |

3-3. 「① 経営改善」及び「② 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 | 旧計画の総括／今後の改善点 | 新 計 画 |
|--|--|--|
| <p>1. 営業推進戦略（収益力の強化等）</p> <p>(1) 中小企業・事業性融資基盤の安定的拡大</p> <p>① 顧客の資金ニーズへの早期対応を目的とした支店長決裁融資案件（融資実行額等が支店長の決裁範囲内である小口融資）、個人事業者向けローン等の取組み強化</p> <p>② 営業店による取引先とのリレーション強化を通じた経済環境の変化に伴う影響把握や資金需要等のニーズ発掘</p> <p>(2) 地域密着型金融推進の本格展開</p> <p>① ノウハウの集約のため「地域産業活性化推進委員会」を設置</p> <p>② 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ビジネスマッチングへの取組みの強化</p> <p>③ 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</p> <p>④ 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</p> <p>(3) 個人金融部門の強化</p> <p>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</p> <p>(4) 非対面チャネル営業の再構築</p> <p>① 電話・ダイレクトメール・Eメール等の取組み強化</p> <p>② インターネットバンキングの機能強化 等</p> <p>(5) 営業推進体制の強化</p> <p>① ブロック長主導によるブロック営業推進の継続強化</p> <p>② 営業支援システム稼動に伴う提案営業の高度化 等</p> <p>2. 業務効率化戦略（ローコスト態勢の強化）</p> <ul style="list-style-type: none"> 各営業店の運営戦略に基づく業務見直しや人材配置 各ローンプラザの営業日・営業時間の見直し コンビニ ATM 提携を踏まえた当行 ATM 運営方針の見直し 業務効率化運動の展開 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経営資源の効率的配置や、SBK（システムバンキング九州共同センター）加盟行の一部で稼動しているシステムの共同利用による業務効率化を図る。 <p>3. 人事戦略（人材力の強化）</p> <p>渉外担当・融資担当の業務範囲の変化を踏まえた渉外・融資担当制の見直しや年代・職位等に応じた行員意識の活性化、育成モデルによる若手行員等の能力開発強化を図る</p> | <p>旧計画の総括／今後の改善点</p> <p>1. 旧計画の総括</p> <p>①成果</p> <p>金融仲介機能・コンサルティング機能の発揮による地元中小規模事業者等へのサポートに取組んだ結果、中小規模事業者等向け貸出の増加等、一定の成果があった。</p> <p>②課題</p> <p>他行との競合の影響もあり、貸出金利回りが想定よりも低下しコア収益（実質的な業務収益）は計画を下回ったことから、ボリューム獲得のみの競合から脱却し、顧客とのリレーション強化により、貸出金利回りの低下に歯止めをかけつつ、安定的収益力確保を図ることが課題。</p> <p>2. 今後の改善点</p> <p>新計画では、顧客との更なるリレーション強化を図るために、ビジネスマッチングの情報一元化管理・成功報酬制の導入による「地域産業活性化への貢献」、「リテール営業の強化」、「持続的成長に向けた態勢強化」等に取組み、当行の「成長のコア（＝収益の多様化）」の再構築を図り、収益力の向上を目指す。</p> | <p>新 計 画</p> <p>1. 地域産業活性化への貢献</p> <p>(1) 創業・成長産業の後押しによる地域活性化</p> <p>みやざきたいよう地方創生ファンド(融資枠 200 億円/年)・みやざき未来応援ファンド(投資枠 6 億円/ 10 年)の積極活用</p> <p>(2) 売上改善ビジネスモデルの構築・浸透</p> <p>① 3 行(当行・豊和銀行・南日本銀行)合同地域再生支援委員会等を通じた販路拡大支援</p> <p>② 27 年 4 月に融資・営業支援システムを利用したビジネスマッチングシステムを稼動し、ビジネスマッチング情報の一元管理</p> <p>③ 販路拡大等の売上改善を行った成果の報酬をもらう新しいビジネスモデルを構築</p> <p>(3) 地方創生マネーの供給等による事業性融資拡大</p> <p>① 27 年 4 月に営業統括部「地域産業支援室」を設置し、「事業支援・お悩み解決グループ」(専担者 3 名)、「地方創生推進グループ」(専担者 16 名)を新設。</p> <p>② ライフステージ(創業期・成長期・成熟期・事業承継期)に応じた適切なソリューション提供</p> <p>(4) 事業性評価に基づく融資推進</p> <p>① 事業性評価に関するチェックシートに基づく融資判断の実践</p> <p>② 成長産業を中心に業種別審査担当者を配置</p> <p>(5) 事業再生・事業承継支援への積極的な取組み</p> <p>① 地域経済活性化支援機構等との連携強化</p> <p>② 本部・営業店による個別協議会の開催</p> <p>2. リテール営業の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 商品知識向上、セールス手法に関する行員向け勉強会の実施やローンプラザ推進専担者による住宅関連事業者への訪問活動による個人向け融資の拡大に向けた取組みを実施 預り資産商品のラインアップの拡充や預り資産販売に係る人材育成による資産運用サポートの一層の強化 年金アドバイザーの配置や相続定期預金「ツナグ」の提案等による高齢者向けサービスの充実 CS(お客様満足度)向上運動と CS 意識浸透の取組みを実施 <p>3. 持続的成長に向けた態勢強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 本部による収益獲得体制の構築(新規開拓専担者・預り資産提案担当者等の増員)や市場性等に応じた営業行員の傾斜配分 営業店事務を中心とした業務プロセス改革(BPR)の実施 コンサルティング機能発揮へ向けた研修等による人材育成 貸出債権個別の収益を計測できる収益管理システムの本格稼動 SBK ローコスト運営拡大プロジェクトの推進 等 |

4-1. 責任ある経営体制の確立に関する事項【みちのく銀行】

| 旧 計 画 |
|---|
| <p>1. 経営管理態勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 取締役8名(社外2名)、監査役6名(社外5名)体制 ○ 経営に対する評価の客観性を確保するため、20年8月に外部有識者4名を含む「内部統制委員会」を設置。コンプライアンス態勢やリスク管理態勢について客観的な立場で評価・助言を受ける。 ○ 「収益管理委員会」及び「営業戦略部会」において、経営強化計画の進捗管理を月次で実施し、計画の適切な実行を確保 <p>2. リスク管理態勢</p> <p>【信用リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 従来からの取組みに加え、融資統合支援システムを活用した与信企画部によるオフサイトモニタリングを開始し、その結果を踏まえた審査部による臨店指導の実施(年2回)により、営業店における信用リスク管理態勢を強化 ○ 東京支店を中心に大企業向け融資が相応にあることを踏まえ、大企業向け信用格付モデル「RADAR」を導入し、信用格付付与の精度を向上 <p>【市場リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 市場リスク量に対する限度枠及びこれに対するアラームポイントを設定し、過大な市場リスクとならないよう管理。限度枠の遵守状況は、ミドル部署が日次でモニタリングし、定例的に取締役会等に報告する態勢を整備 |



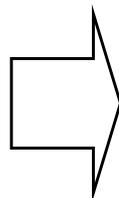
| 新 計 画 |
|---|
| <p>1. 経営管理態勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>取締役会(任期1年、取締役8名(うち社外取締役2名))</u>、監査役会(監査役6名(うち社外監査役5名))体制を継続 ○ 内部統制委員会(27年8月よりアドバイザリーボードに改称。外部有識者6名を含む10名体制)において、コンプライアンス態勢やリスク管理態勢について客観的な立場で評価・助言を受ける。 ○ 「収益・ALM委員会」(委員長:頭取)及び「営業戦略部会」(担当役員・部長で構成)において、月次で経営強化計画の進捗状況管理を実施 <p>2. リスク管理態勢</p> <p>【信用リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 「KeyMan」(融資業務全般をカバーするサブシステム)を利用したオフサイトモニタリングを実施し、その結果を踏まえた与信企画部による管理業務指導及び審査部による企業審査業務の臨店指導を26年8月より実施 ○ 信用コストを加味した個別採算管理を強化し、「部店別信用リスク展開表」を作成・共有することでリスクコントロールを強化 <p>【市場リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ VaR・評価損益増減・実現損益等の指標を用いた管理や、年度毎に「市場リスク管理方針」等を策定 ○ 半期毎にリスクリミット、損失限度枠、及びこれらに対するアラームポイントを設定(日次でモニタリングの上、定期的に取り締り買い等に報告) |

4-2. 責任ある経営体制の確立に関する事項【第三銀行】

| 旧 計 画 | 新 計 画 |
|--|---|
| <p>1. 経営管理態勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 経営評価委員会を継続実施（22年6月設置以降、8回開催） ○ 取締役会の一層の機能強化を図るため社外取締役を選任 <p>2. リスク管理態勢</p> <p>【統合的リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ リスクに対する資本配賦額の算定方法の変更によるリスク管理の強化 ○ 各リスクカテゴリーを横断的に捉えたストレスシナリオの策定及びストレステストの実施 ○ 当行関連子会社の保有リスクを含む一体的なリスク管理の強化 <p>【信用リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 融資本部と融資企画部を新設し信用リスク管理態勢を強化 ○ 引続き大口与信先の常務会での取組み方針等の検討していくほか、業種別、格付別、地域別等の動向を分析した最適なポートフォリオの管理、ストレステストの実施などを実施 <p>【市場リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 有価証券等の保有期間の実態に沿った市場リスク量の計測の実施 ○ 統計的手法のみならず、フォワードルッキングなシナリオに基づくストレステストを実施しミドル部門の牽制機能を強化 | <p>1. 経営管理態勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>監査等委員会設置会社へ移行（27年6月）</u> ○ <u>常務会に権限委任することで、業務執行の迅速化を図り、取締役会の業務執行に対する監査・監督機能を強化</u> ○ <u>内部監査部門の独立性確保（取締役会直轄の組織化）</u> <p>2. リスク管理態勢</p> <p>【統合的リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 融資企画部にあった資産査定室をリスク統括部（旧リスク管理部）に統合 ○ 統合リスク管理部門を中心に、当行の特性・リスクプロファイリングに応じた実効性のある統合的リスク管理態勢の強化 ○ ストレステストは、リスク管理委員会で協議を行い、組織横断的なリスクコミュニケーションの充実を図る <p>【信用リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 引き続き、「リスク・マネージメント・トータル・プラン」に基づき、信用リスク管理体制を強化 ○ 引き続き、大口与信先の常務会でのレビューを実施 ○ 短期倒産事例の検証を実施 <p>【市場リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 保有有価証券に対するロストカットルールの実効性の確保を図る ○ 統計的手法のみならず、フォワードルッキングなシナリオに基づくストレステストを実施しミドル部門の牽制機能を強化 |

4-3. 責任ある経営体制の確立に関する事項【宮崎太陽銀行】

| 旧 計 画 |
|--|
| <p>1. 経営管理態勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 取締役を9名から8名とし、取締役の役割と責任を明確にするとともに、経営意思決定の迅速性を確保 ○ 経営会議には必ず常勤監査役が出席し、経営執行に対する監督強化と経営に対する評価の客観性を図る <p>2. リスク管理態勢</p> <p>【統合的リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 統合リスク管理手法の実効性の向上のため、ALM委員会、リスク管理委員会における定期的な検証を継続して実施 ○ ストレステストの有効性向上、経営陣によるリスク顕在化の場合における必要施策の検討態勢を構築 <p>【信用リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 「大口与信先の管理基準（仮称）」を新設し、大口与信リスク抑制に向けて具体的な戦略策定・目標設定と、結果検証を通じたPDCA管理を強化 ○ 審査部企業支援グループの増員、個社別担当者の任命により、営業店と本部が一体となった経営改善指導を行う体制を整備 <p>【市場リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 株式保有リスクの削減を継続し、3年後に有価証券全体に占める保有株式の割合を10%以下に削減 ○ 経営企画部リスク管理グループによる各種分析、評価により、経営陣が市場リスクを的確に認識し、適切な判断が行える態勢を維持 |



| 新 計 画 |
|--|
| <p>1. 経営管理態勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 27年6月に新たに社外取締役1名を追加(取締役9名(うち社外取締役2名)) ○ 経営会議には必ず常勤監査役が出席し、経営執行に対する監視強化と経営に対する評価の客観性を図る ○ 26年6月に公布された改正会社法を受けて、「グループ会社運営規定」等を新設し、適切なグループ内部統制システムを構築 <p>2. リスク管理態勢</p> <p>【統合的リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ALM委員会、リスク管理委員会、取締役会等を通じた統合的リスク管理の実践 ○ ストレステストの有効性向上、経営陣によるリスク顕在化の場合における必要施策の検討態勢の充実を図る <p>【信用リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 引き続き、信用リスク管理システムのデータ蓄積・精緻化を図り、信用リスク管理の改善・充実を図る ○ 今後も大口与信リスク抑制に対する検証結果を通じたPDCA管理強化を図る <p>【市場リスク】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 有価証券全体に占める株式保有比率を今後も10%以内とする ○ 経営企画部リスク管理グループによる各種分析、評価により、経営陣が市場リスクを的確に認識し、適切な判断が行える態勢を維持 |