

第 22 回金融機能強化審査会説明資料

平成 30 年 8 月 30 日 (木)

金 融 庁

1. 地域銀行(震災特例:2行)の概要

「震災特例」適用	じもとHD:きらやか銀行		じもとHD:仙台銀行	
本店所在地	山形県山形市		宮城県仙台市	
代表者	栗野 学		鈴木 隆	
資本参加額(資本参加時期)	300億円(24年12月28日)※同日に本則(200億円、H21年9月資本参加)分を処分		300億円(23年9月30日)	
計画実施期間	(本則)1次:H21.4月~H24.3月、2次:H24.4月~H27.3月※変更:H24.9月まで (震災)2.5次:H24.10月~H27.3月、3次:H27.4月~H30.3月、 4次:H30.4~H33.3(新経営強化計画)		1次:H23.4月~H27.3月 2次:H27.4月~H30.3月 3次:H30.4月~H33.3月(新経営強化計画)	
(金額単位:億円)				
店舗数/職員数	27年3月末 117店/971名	30年3月末 117店/981名	27年3月末 72店/704名	30年3月末 72店/698名
預金(末残) <地銀106行中順位>	12,601 / <78位>	12,529 / <79位>	8,709 / <87位>	9,085 / <89位>
貸出金(末残) <同上>	9,806 / <75位>	10,209 / <79位>	6,188 / <88位>	7,025 / <87位>
自己資本比率	10.21%	8.56%	10.23%	9.05%
純資産額(うち資本金)	704 (227)	672 (227)	487 (224)	500 (224)
その他有価証券評価差額金	52	▲ 13	67	25
不良債権比率	2.50%	1.59%	3.93%	3.01%
(金額単位:億円)				
業務粗利益	210	175	137	120
資金利益	188	168	118	118
役務取引等利益	16	13	15	5
債券関係損益	5	▲ 6	4	▲ 1
経費	▲ 149	▲ 152	▲ 103	▲ 107
コア業務純益	55	29	29	15
与信関連費用	15	▲ 0	2	4
株式等関係損益	1	5	2	8
当期純利益	23	19	33	15
利益剰余金	98	132	69	123

2. 被災者への信用供与の状況

		きらやか銀行	仙台銀行
被災者向け 新規融資	事業性	1,401先 / 397億円	6,267先 / 2,098億円
	消費性	150先 / 19億円	3,557先 / 223億円
被災者向け 条件変更	事業性	643先 / 200億円	248先 / 152億円
	消費性	104先 / 18億円	325先 / 39億円
【参考】 30/3期の貸出金残高		1兆209億円	7,025億円
東日本大震災事業者 再生支援機構の活用		決定7先	決定67先
個人版私的整理 ガイドラインの活用		成立4件	成立42件

※計数については、平成23年3月(東日本大震災以降)から平成30年3月末までの累計。

3. 東日本大震災からの復興・地域の経済の活性化に資する方策【きらやか銀行】

旧 計 画	旧計画の総括／今後の改善点	新 計 画
<p>【具体的な方策（主なもの）】</p> <p>1. 実施体制の整備</p> <p>①じもと HD に「本業支援戦略部」を設置(26年10月)</p> <p>②震災復興ニーズに積極的に対応するため、仙台法人営業部から2名を福島地区の専担として配置</p> <p>③全支店長を構成メンバーとした「地方創生推進グループ」を設置</p> <p>2. 経営統合に係る「経営戦略」の明確化</p> <p>①当行「仙台法人営業部」と仙台銀行「地元企業応援部」において、定期的に情報交換会を実施し、協調融資やビジネスマッチングを促進</p> <p>②被災地復興支援のための情報共有化、人事交流を通じて両行の営業ノウハウをグループで共有</p> <p>③山形・宮城両県の交流を図るため、復興イベントを仙台銀行との共催で開催</p> <p>④外部機関との連携強化し顧客の再生支援を積極的に実施、個人版私的整理ガイドラインの継続的な活用促進</p> <p>3. 当行独自の取組み</p> <p>①営業エリア毎に本部3部署(本業支援推進部、融資部、営業推進部)がチームを編成し、エリア毎に営業店をサポート</p> <p>②営業店で収集した取引先の事業ニーズを、本業支援推進部の情報トレーダーが情報集約・仕分けを行い、事業性評価について営業店に助言</p> <p>③専門的な分野での本業支援を実践するため、経営コンサルタントや製造業担当(工学博士等)を専門部門担当の事業コーディネーターとして配置</p> <p>④高度な専門性を有する人材を育成するための「本業支援スペシャリスト養成研修」等、目的をより明確にした研修を実施</p> <p>⑤きらやかお客様サービスステーションと連携し、営業時間に来店できない顧客等に対してアプローチし、資金需要に対応</p> <p>4. じもとグループによる地方創生への貢献</p> <p>「地方創生推進グループ」で得た情報を、行内各部署及びグループで共有することにより「仙山圏における地方創生」の観点での地方創生への貢献のための取組みを実施</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>「本業支援」実施にむけての行内体制整備に加え、経営コンサルタント等を専門部門担当の事業コーディネーターとして配置する等、各種専門的な事業ニーズへの対応に取り組んだことにより、顧客との取引拡大につながるビジネスモデルが構築でき、中小規模事業者向け貸出金残高の増加等、一定の成果があった</p> <p>②課題</p> <p>一方で、被災地企業の業績回復には、「人材確保」、「販路確保」等の経営課題を抱えているため、各事業者の経営課題に応じて深度ある「本業支援」を通じて多面的に支援していくことが課題</p> <p>2. 今後の改善点</p> <p>経営統合メリットを最大限発揮して、じもとグループ一体となった「本業支援」による被災地企業支援や、被災者の状況に応じた事業再生支援を実施していくことにより、復興支援に取り組む</p>	<p>【具体的な方策（主なもの）】</p> <p>1. 本業支援の取組強化策</p> <p>①地域経済の中心を担いながらも、「本当に本業支援を必要としている先」へ経営資源を集中する、『中小企業成長戦略』を推進し、取引先の資金繰り安定を図る「財務の本業支援」と、取引先の課題解決・成長を図るための「成長の為の本業支援」を実施</p> <p>②取引先従業員の資産形成など、福利厚生の充実に資する取組みを実施</p> <p>2. 実施体制の整備</p> <p>①引き続きじもと HD に設置した「本業支援戦略部」を中心に事業コーディネーターによる支援充実を図る</p> <p>②コンサルティング機能を有する「きらやかコンサルティング&パートナーズ(株)」を設立し、銀行の枠にとらわれない最適なソリューションを提供</p> <p>③「本業支援本部」を新設し営業戦略の企画立案を一本化するとともに、事業再生支援部門を統合したことにより経営改善ノウハウを取込みライフサイクルに合わせた支援体制を強化</p> <p>3. 復興に資する方策</p> <p>①仙台銀行と定期的に情報交換会を実施し、宮城県内の情報を一元管理したうえで、協調融資やビジネスマッチングを実施</p> <p>②法人営業グループが中心となって、仙台地区店舗における法人営業担当者との帯同訪問や新規開拓トレーニーの実施等により、新規創業を積極的に支援</p> <p>4. 経済活性化に資する方策</p> <p>①小規模企業や創業間もない企業の売上増強をサポートする本業支援として「日報型コンサルティング」に取り組み、専担者による日次アドバイスを実施し、定期面談により目標達成を支援</p> <p>②特に経営改善支援を要すると判断した先には、税理士及び会計士等とも協同し、本支店一体となった改善支援及び管理を実施</p> <p>③企業向け人材育成のための体系的なカリキュラムに基づく「きらやか人材育成プログラム」を制定し、取引先企業の人材育成に資するセミナー等を提供</p>

3. 東日本大震災からの復興・地域の経済の活性化に資する方策【仙台銀行】

旧 計 画	旧計画の総括／今後の改善点	新 計 画
<p>【具体的な方策（主なもの）】</p> <p>1. 実施体制の整備</p> <p>①じもと HD に「本業支援戦略部」を設置(26年10月)</p> <p>②地元企業応援部「苦竹分室」及び「地方創生推進グループ」を設置</p> <p>2. 「本業支援」の強化</p> <p>本業支援室において、「宮城と山形をつなぐ組織的・継続的な行動」、「コンサルタント機能発揮に向けた外部機関等との連携」、「本業支援の定着化・高度化に向けた人材育成」に取組み、本業支援の更なる高度化を図る</p> <p>3. 復興支援企画力・専門コンサルティング機能等の強化</p> <p>①専門スタッフが外部機関と連携してコンサルティング機能を発揮</p> <p>②第1次産業の事業再生や6次産業化の支援、医療介護等の成長分野への支援</p> <p>③よろず支援拠点等と連携し、事業承継やM&A等の取引先のコンサルティングニーズに対応</p> <p>3. 被災地での円滑な資金供給</p> <p>①中小規模事業者のニーズに即した事業資金の供給、ビジネスマッチング、経営改善支援</p> <p>②復興の進展に合わせた被災地への再出店による資金共有体制の強化</p> <p>③きらやか銀行との協調融資や人事交流による営業ノウハウ共有</p> <p>④推進室への若手行員の計画的な配置による渉外能力アップ</p> <p>4. 被災者の状況に応じた事業再建支援</p> <p>①じもとグループ統一ツールを活用した広域ビジネスマッチング等を通じた取引先企業紹介</p> <p>②中小企業再生支援協議会等と連携した事業再生計画の策定支援、外部機関との連携によるDDSの実施、再生ファンドや「個人版私的整理ガイドライン」の活用促進</p> <p>③住宅ローンブラザを中心に住宅再取得資金等の相談、二重ローン、防災集団移転促進事業等に迅速に取組む</p>	<p>1. 旧計画の総括</p> <p>①成果</p> <p>被災企業の多様化する経営課題や地域の復興状況が変化するなか、復興支援や本業支援を行うための体制整備に加え、創業・新規事業支援を通じて被災地の雇用創出に一定の成果があった</p> <p>②課題</p> <p>一方で、被災地企業の業績回復には、「人材確保」、「販路確保」等の経営課題を抱えているため、各事業者の経営課題に応じて深度ある「本業支援」を通じて多面的に支援していくことが課題</p> <p>2. 今後の改善点</p> <p>経営統合メリットを最大限発揮して、じもとグループ一体となった「本業支援」による被災地企業支援や、被災者の状況に応じた事業再生支援を実施していくことにより、復興支援に取り組む</p>	<p>【具体的な方策（主なもの）】</p> <p>1. 本業支援の取組強化策</p> <p>①業務提携先の活用研修や商談会参加型研修等を通じて、企画提案力を向上させ、多様化する経営課題に対応できる人材を育成</p> <p>②ビジネスマッチングやM&A等の好事例を行内提供し本業支援のノウハウの共有と高度化を図る</p> <p>③ビジネスマッチング情報をリニューアルし、取引先へ継続的に情報提供を行うことでビジネスマッチングの裾野を更に拡大</p> <p>④事業ニーズに応じて業務提携先等の県内各種相談機関と外部連携</p> <p>2. 実施体制の整備</p> <p>①引き続きじもと HD に設置した「本業支援戦略部」を中心に事業コーディネーターによる支援充実を図る</p> <p>②本業支援室に被災企業へのコンサルティング活動を行う企画室を統合し、被災企業の多様な相談等にさらにきめ細やかに対応する体制を構築</p> <p>3. 復興に資する方策</p> <p>①きらやか銀行と定期的に情報交換会を実施し、宮城県内の情報を一元管理したうえで、協調融資やビジネスマッチングを実施</p> <p>②現場訪問を通じて支援先の事業計画の進捗状況や計画課題の把握に継続的に努め、資金繰りや計画改善なども含めた様々な相談に対応</p> <p>4. 経済活性化に資する方策</p> <p>①外部専門家等と連携し、取引先への帯同訪問などにより経営課題を把握し解決に向けて専門的な伴走型の支援を実施</p> <p>②引き続き中小企業再生支援協議会等と連携した事業再生計画の策定支援、外部機関との連携によるDDSの実施、再生ファンドや「個人版私的整理ガイドライン」の活用促進</p> <p>③創業期企業への本業支援を通じて、新たな産業の育成などに取組み地域経済の活性化を図る</p>

4. 地域銀行(本則:6行)の概要

「本則」適用	フィデアHD:北都銀行	三十三FG:第三銀行
本店所在地	秋田県秋田市	三重県松坂市
代表者	斉藤 永吉	岩間 弘
資本参加額(資本参加時期)	100億円(22年3月31日)	300億円(21年9月30日)
計画実施期間	1次:H21.10月~H24.3月 2次:H24.4月~H27.3月 3次:H27.4月~H30.3月 4次:H30.4月~H33.3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 4次:H30.4月~H33.3月(新経営強化計画)

(金額単位:億円)	27年3月末	30年3月末	27年3月末	30年3月末
店舗数/職員数	83店/839名	83店/832名	98店/1,388名	98店/1,352名
預金(末残) <地銀106行中順位>	11,490/〈80位〉	12,094/〈81位〉	17,819/〈69位〉	18,120/〈68位〉
貸出金(末残) <同上>	8,010/〈84位〉	8,119/〈84位〉	12,235/〈71位〉	12,765/〈72位〉
自己資本比率	10.76%	10.98%	9.69%	8.16%
純資産額(うち資本金)	557(110)	581(125)	1,106(374)	1,131(374)
その他有価証券評価差額金	134	57	253	203
不良債権比率	1.92%	1.17%	1.98%	2.25%

(金額単位:億円)	27年3月末	30年3月末	27年3月末	30年3月末
業務粗利益	195	157	286	256
資金利益	155	147	238	221
役務取引等利益	30	21	34	33
債券関係損益	9	▲ 5	12	0
経費	▲ 148	▲ 139	▲ 211	▲ 205
コア業務純益	37	24	62	50
与信関連費用	9	0	13	15
株式等関係損益	7	8	7	16
当期純利益	40	18	41	43
利益剰余金	103	176	124	199

4. 地域銀行(本則:6行)の概要

「本則」適用	みちのく銀行	東和銀行
本店所在地	青森県青森市	群馬県前橋市
代表者	藤澤 貴之	吉永 國光
資本参加額(資本参加時期)	200億円(21年9月30日)	150億円(21年12月28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 4次:H30.4月~H33.3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 4次:H30.4月~H33.3月(新経営強化計画)

(金額単位:億円)	27年3月末	30年3月末	27年3月末	30年3月末
店舗数/職員数	96店/1,224名	92店/1,282名	94店/1,425名	94店/1,528名
預金(末残) <地銀106行中順位>	18,942/〈64位〉	19,531/〈64位〉	18,258/〈67位〉	19,528/〈65位〉
貸出金(末残) <同上>	13,296/〈67位〉	15,269/〈66位〉	13,306/〈66位〉	14,107/〈68位〉
自己資本比率	9.93%	8.12%	10.76%	11.58%
純資産額(うち資本金)	792(341)	894(369)	1,362(386)	1,535(386)
その他有価証券評価差額金	44	12	188	123
不良債権比率	1.78%	1.28%	3.90%	2.82%

(金額単位:億円)	27年3月末	30年3月末	27年3月末	30年3月末
業務粗利益	285	253	323	354
資金利益	273	263	304	268
役務取引等利益	29	22	17	18
債券関係損益	20	▲ 21	0	35
経費	▲ 232	▲ 227	▲ 213	▲ 213
コア業務純益	32	48	109	105
与信関連費用	2	4	▲ 0	30
株式等関係損益	2	10	▲ 0	33
当期純利益	37	26	124	110
利益剰余金	131	209	447	683

4. 地域銀行(本則:6行)の概要

「本則」適用	高知銀行	宮崎太陽銀行
本店所在地	高知県高知市	宮崎県宮崎市
代表者	森下 勝彦	林田 洋二
資本参加額(資本参加時期)	150億円(21年12月28日)	130億円(22年3月31日)
計画実施期間	1次:H21.10月~H24.3月 2次:H24.4月~H27.3月 3次:H27.4月~H30.3月 4次:H30.4月~H33.3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 4次:H30.4月~H33.3月(新経営強化計画)

(金額単位:億円)	27年3月末	30年3月末	27年3月末	30年3月末
店舗数/職員数	71店/875名	72店/847名	52店/619名	52店/628名
預金(末残) <地銀106行中順位>	9,062/〈85位〉	9,207/〈88位〉	5,917/〈96位〉	6,341/〈96位〉
貸出金(末残) <同上>	6,752/〈87位〉	6,951/〈88位〉	4,530/〈95位〉	4,755/〈97位〉
自己資本比率	10.21%	9.65%	9.26%	10.22%
純資産額(うち資本金)	645(195)	691(195)	421(122)	462(122)
その他有価証券評価差額金	74	66	99	64
不良債権比率	5.30%	4.11%	3.19%	3.23%

(金額単位:億円)	27年3月末	30年3月末	27年3月末	30年3月末
業務粗利益	152	141	105	95
資金利益	142	143	102	96
役務取引等利益	6	3	3	▲0
債券関係損益	3	▲2	0	▲0
経費	▲118	▲120	▲78	▲77
コア業務純益	31	24	27	18
与信関連費用	▲3	▲1	6	14
株式等関係損益	1	1	7	13
当期純利益	38	16	19	12
利益剰余金	173	227	74	153

5. 新経営強化計画（30年4月～33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）

※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	30年3月期		31年3月期(計画)		32年3月期(計画)		33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	37	46	24	8	17	12	24	12	24	+0.5
第三	コア業務純益	62	67	50	30	59	31	61	32	64	+13
みちのく	コア業務純益	71	80	59	25	48	27	55	31	63	+3
東和	コア業務純益	109	111	105	29	60	28	59	51	106	+0.4
高知	コア業務純益	31	33	24	9	19	9	19	12	24	+0.05
宮崎太陽	コア業務純益	27	29	18	4	8	3	7	9	18	+0.1

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	30年3月期		31年3月期(計画)		32年3月期(計画)		33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 (機械化関連費用除く)	124	128	118	59	116	58	116	58	116	▲1
	業務粗利益	195	202	157	77	156	79	158	80	159	+1
	業務粗利益経費率	63.58	63.56	74.82	76.37	74.58	73.25	73.37	72.89	73.21	▲1.61
第三	経費 (機械化関連費用除く)	173	174	167	86	168	85	166	84	165	▲1
	業務粗利益	286	289	256	134	261	132	260	133	262	+5
	業務粗利益経費率	60.55	60.40	65.13	64.24	64.36	64.22	63.96	63.44	63.08	▲2.05
みちのく	経費 (機械化関連費用除く)	183	182	182	90	181	91	182	90	181	▲1
	業務粗利益	285	292	253	122	243	125	251	129	259	+6
	業務粗利益経費率	64.33	62.47	71.96	73.85	74.40	72.84	72.55	70.05	70.02	▲1.94
東和	経費 (機械化関連費用除く)	193	195	189	96	187	96	186	94	183	▲6
	業務粗利益	323	334	354	137	270	136	270	172	343	▲11
	業務粗利益経費率	59.78	58.27	53.49	70.46	69.12	70.46	68.96	54.68	53.48	▲0.01
高知	経費 (機械化関連費用除く)	103	104	103	53	105	53	105	53	105	▲1
	業務粗利益	152	154	141	74	147	74	147	75	150	+8
	業務粗利益経費率	67.96	67.79	73.00	71.83	71.19	71.74	71.37	70.38	70.03	▲2.97
宮崎太陽	経費 (機械化関連費用除く)	65	63	63	31	63	32	65	32	65	+2
	業務粗利益	105	105	95	43	87	44	88	50	100	+4
	業務粗利益経費率	62.06	60.72	66.26	73.03	73.03	73.15	73.15	65.57	65.57	▲0.69

※ 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

(2) 中小規模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	30年3月末		30年9月末	31年3月末	31年9月末	32年3月末	32年9月末	33年3月末(計画)	
			計画値	実績(始期)						終期	始期比
北都	貸出残高	2,715	2,814	2,902	2,914	2,924	2,939	2,952	2,970	2,986	+84
	総資産(末残)	13,464	13,880	13,409	13,459	13,495	13,555	13,595	13,652	13,699	+290
	貸出比率	20.17	20.27	21.64	21.65	21.66	21.68	21.71	21.75	21.79	+0.15
第三	貸出残高	5,991	6,091	6,374	6,384	6,394	6,424	6,459	6,489	6,524	+150
	総資産(末残)	19,516	19,835	20,286	20,298	20,322	20,327	20,420	20,491	20,585	+299
	貸出比率	30.70	30.71	31.42	31.45	31.46	31.60	31.63	31.66	31.69	+0.27
みちのく	貸出残高	4,311	4,471	5,106	5,145	5,184	5,223	5,262	5,301	5,356	+250
	総資産(末残)	21,187	21,620	21,187	21,813	21,508	21,942	21,791	22,225	22,107	+920
	貸出比率	20.34	20.68	24.10	23.59	24.10	23.80	24.15	23.85	24.23	+0.13
東和	貸出残高	6,432	6,822	7,120	7,210	7,300	7,390	7,480	7,570	7,660	+540
	総資産(末残)	20,580	21,512	23,273	23,268	23,388	23,613	23,731	23,954	24,072	+799
	貸出比率	31.25	31.71	30.59	30.98	31.21	31.29	31.52	31.60	31.82	+1.23
高知	貸出残高	3,586	3,620	3,956	3,958	3,968	3,975	3,985	3,993	4,003	+47
	総資産(末残)	10,414	10,453	11,038	10,933	10,952	10,962	10,980	10,993	11,012	▲26
	貸出比率	34.44	34.63	35.84	36.20	36.23	36.26	36.29	36.32	36.35	+0.51
宮崎太陽	貸出残高	2,243	2,520	2,529	2,532	2,535	2,634	2,734	2,834	2,934	+405
	総資産(末残)	6,419	6,728	6,851	6,937	7,022	7,109	7,196	7,288	7,381	+530
	貸出比率	34.94	37.45	36.91	36.49	36.10	37.05	37.99	38.88	39.75	+2.84

※ 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)

(2) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の目標

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	30年3月末		30年9月末	31年3月末	31年9月末	32年3月末	32年9月末	33年3月末(計画)		
		計画値	実績(始期)						終期	始期比	
北都	経営改善支援先数	728	757	1,060	1,061	1,063	1,065	1,066	1,068	1,070	+10
	取引先総数	7,567	7,582	7,152	7,155	7,160	7,165	7,170	7,175	7,180	+28
	経営改善支援先割合	9.62	9.98	14.82	14.83	14.85	14.86	14.87	14.89	14.90	+0.08
第三	経営改善支援先数 (注2)	295	308	511 ⇒672	803	808	811	816	819	824	+152
	取引先総数	13,957	14,170	13,470	13,500	13,535	13,570	13,603	13,635	13,670	+200
	経営改善支援先割合 (注2)	2.11	2.17	3.79 ⇒4.98	5.94	5.96	5.97	5.99	6.00	6.02	+1.04
みちのく	経営改善支援先数 (注1)	848	951	1,078 ⇒595	608	659	732	724	854	845	+250
	取引先総数	8,187	8,150	8,445	8,483	8,550	8,609	8,665	8,735	8,801	+356
	経営改善支援先割合 (注1)	10.35	11.66	12.76 ⇒7.05	7.17	7.71	8.50	8.36	9.78	9.60	+2.55
東和	経営改善支援先数	1,653	1,755	4,447	4,410	4,410	4,575	4,575	4,740	4,740	+293
	取引先総数	14,105	14,700	15,931	16,031	16,131	16,231	16,331	16,431	16,531	+600
	経営改善支援先割合	11.72	11.93	27.91	27.51	27.34	28.19	28.01	28.85	28.67	+0.76
高知	経営改善支援先数	226	240	422	427	433	436	443	446	452	+30
	取引先総数	7,473	7,673	8,916	8,936	8,956	8,976	8,996	9,016	9,036	+120
	経営改善支援先割合	3.02	3.12	4.73	4.78	4.83	4.86	4.92	4.95	5.00	+0.27
宮崎太陽	経営改善支援先数 (注1)	880	1,482	1,634 ⇒70	83	83	89	89	95	95	+25
	取引先総数	8,679	9,399	9,826	9,850	9,875	9,900	9,925	9,950	9,975	+149
	経営改善支援先割合 (注1)	10.13	15.76	16.62 ⇒0.71	0.84	0.84	0.89	0.89	0.95	0.95	+0.24

※ 経営改善支援先割合 = 経営改善支援先数 ÷ 取引先総数

(注1) 第三銀行では、本計画での戦略を踏まえ、創業・新事業開拓支援について、創業時の支援のみならず、創業・第2創業後5年までの融資支援先も含めるなどの基準の変更を行い経営改善支援先を計上。

(注2) みちのく銀行では、本計画での戦略を踏まえ、具体的支援に至るまでのプロセスをカウントから除外するといった基準の変更を行い経営改善支援先を計上。

(注3) 宮崎太陽銀行では、本計画での戦略を踏まえ、各支援に対する計上基準を厳格化し、顧客価値の提供にかかる実効性の測定が難しいもの、プロセスにしか過ぎないもの等を廃止といった基準の変更を行い経営改善支援先を計上。

6. 「(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【北都銀行】

旧 計 画 (H27/4~H30/3)			
1. 数値目標について			
・ 経営改善の目標			
	27/3 月期 (始期)	30/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
コア業務純益 (百万円)	3,764	4,610	+846
業務粗利益経費率 (%)	63.58	63.56	▲0.02
・ 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の目標			
	27/3 月期 (始期)	30/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高(億円)	2,715	2,814	+98
中小規模事業者等向け貸出比率(%)	20.17	20.27	+0.10
経営改善支援先割合 (%)	9.62	9.98	+0.36
2. 上記計画を達成するための方策(主なもの)			
①地域活力の創造			
(1) 27年7月に有識者を集めた「あきた創生アドバイザーボード」を設置し(原則3ヵ月に1回開催)、秋田創生のための具体的な提案を「地方創生北都プラン」に反映し、実施			
(2) ニューフロンティアビジネス推進室を中心に同分野におけるコンサルティング機能の発揮と積極的な資金供給			
(3) 海外・県外への企業進出支援の推進			
(4) 経営改善・事業再生に係るコンサルティング機能発揮			
②営業力の強化			
(1) 27年4月より「営業本部」を新設(「営業統括部」、「個人営業部」、「ライフプランアドバイザー部」を統括)			
(2) チャネル及び商品の拡充等による個人取引基盤の強化			
③経営基盤の強化			
フルバンキング店舗、リテール店舗、インスタブランチの3種類の店舗機能を編成し、各店舗の役割・課題を明確化し、店舗ネットワークを再構築			

旧計画の総括/今後の改善点	
1. 旧計画の総括	
①数値目標について	
コア業務純益及び業務粗利益経費率については、貸出金利回りの低下により、資金利益が計画を下回ったこと等から計画未達	
他方、中小規模事業者等向け貸出残高・比率及び経営改善支援先割合については、「一万先訪問活動」により資金需要やニーズの掘り起こしに取り組んだこと等から計画を達成	
②成果	
地方創生活動による土台づくりや「一万先訪問活動」を中心とした営業展開及び個人預金・個人ローンと取引基盤の強化には一定の成果	
③課題	
貸出金収益が減少傾向である中、役務収益を含めた対顧客収益の挽回が必要であり、顧客に寄り添ったコンサルティング営業の強化が課題	
また、業務効率化と適正な経営資源配分により、効率的な業務運営を行う体制整備が必要	
2. 今後の改善点	
顧客の課題解決や事業に対する評価能力を高め、コンサルティング営業を実践	
経営資源を地方創生に資する活動に集中し、地域経済の持続的成長の実現に貢献していく	

新 計 画 (H30/4~H33/3)			
1. 数値目標について			
・ 経営改善の目標			
	30/3 月期 (始期)	33/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
コア業務純益 (百万円)	2,402	2,460	+58
業務粗利益経費率 (%)	74.82	73.21	▲1.61
・ 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の目標			
	30/3 月期 (始期)	33/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高(億円)	2,902	2,986	+84
中小規模事業者等向け貸出比率(%)	21.64	21.79	+0.15
経営改善支援先割合 (%)	14.82	14.90	+0.08
2. 上記計画を達成するための方策(主なもの)			
①お客さま本位の徹底			
(1) 「一万先訪問活動」の徹底と浸透			
(2) 事業性評価活動を通じたコンサルティング営業の強化			
(3) 中小企業の経営力向上へ向けた支援			
②地域貢献力の向上			
(1) 地方創生への取組強化			
(2) 再生可能エネルギー分野の取組強化			
(3) 真の経営改善、事業再生支援に向けた適切なソリューションの提供			
③経営基盤の強化			
(1) 強固な有価証券ポートフォリオの構築			
(2) 働き方改革の推進			
(3) 営業店事務の省力化を中心とした業務効率化			
(4) 収益管理態勢の高度化により、営業店の収益に関する意識向上			

6. 「(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 (H27/4～H30/3)			
1. 数値目標について			
・ 経営改善の目標			
	27/3 月期 (始期)	30/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
コア業務純益 (百万円)	6,283	6,760	+477
業務粗利益経費率 (%)	60.55	60.40	▲0.15
・ 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の目標			
	27/3 月期 (始期)	30/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高(億円)	5,991	6,091	+100
中小規模事業者等向け貸出比率(%)	30.70	30.71	+0.01
経営改善支援先割合 (%)	2.11	2.17	+0.06
2. 上記計画を達成するための方策(主なもの)			
①営業力と地域サポート力の強化			
(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			
(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			
②経営の合理化・効率化			
渉外担当者の事務負担軽減、渉外係と融資係の一体運用及びシニアスタッフ等の登用等による人員効率化			
③人材力の強化			
「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			
④内部管理態勢の強化とCSRの取組強化			
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			

旧計画の総括／今後の改善点	
1. 旧計画の総括	
①数値目標について	
コア業務純益及び業務粗利益経費率については、貸出金利回りの低下により、資金利益が計画を下回ったこと等から計画未達	
他方、中小規模事業者等向け貸出残高・比率及び経営改善支援先割合については、コベナンツ活用型融資など、担保・保証に必要以上に依存しない融資や、本部企業支援部が主体となって経営相談などに取り組んだことから、計画を達成	
②成果	
地域別営業戦略に基づき取組みを行った結果、中小規模事業者等向け貸出金について、取引基盤拡充地域は始期比 158 億円増加するとともに、活性化推進地域についても増加に転じ、始期比 122 億円増加	
③課題	
地域の事業者数の減少に加え、過度な金利競争による新規融資の抑制や取引先の廃業等のほか、大口事業先等を担当する融資渉外を除く地区渉外に融資経験の浅い職員が多く、事業先の資金ニーズ等に対する融資やソリューションの提案不足のケースもあったことなどを認識	
2. 今後の改善点	
顧客の事業内容や成長性などを適切に評価したうえで、地域の事業者に対する積極的なリスクテイクを行う方針のもと、本業支援に経営資源を投下し、地域の事業者の持続的な成長・発展にこれまで以上に取り組んでいく	
また、事業先のニーズや課題に最適なソリューションを提供するとともに、新規事業先開拓等を引き続き強化するほか、コンサルティング機能を一層発揮できる人材を育成	

新 計 画 (H30/4～H33/3)			
1. 数値目標について			
・ 経営改善の目標			
	30/3 月期 (始期)	33/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
コア業務純益 (百万円)	5,082	6,409	+1,327
業務粗利益経費率 (%)	65.13	63.08	▲2.05
・ 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の目標			
	30/3 月期 (始期)	33/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高(億円)	6,374	6,524	+150
中小規模事業者等向け貸出比率(%)	31.42	31.69	+0.27
経営改善支援先割合 (%) (※)	3.79⇒4.98	6.02	+1.04
(※) 始期の水準は、創業・新事業開拓支援について、創業時の支援のみならず、創業・第2創業後5年までの融資支援先も含めるなどの基準の変更を行い経営改善支援先を計上			
2. 上記計画を達成するための方策(主なもの)			
①リレーションの構築とソリューションの提供			
(1) 事業性評価に基づく融資や本業支援の強化			
(2) 経営改善計画策定先等のミドルリスク先への経営改善支援			
(3) 三重県中南部地域活性化推進プロジェクトへの取組			
②経営の効率化・最適化			
(1) 三重銀行との経営統合や営業戦略を踏まえた効率的で強力な営業体制の構築			
(2) 将来的な合併を踏まえた店舗ネットワークの最適化や店舗の効率化			
③人材力の強化			
(1) 高いコンサルティング力を有する人材育成			
(2) 預り資産の販売や融資推進に関する研修の充実			
(3) 働き方の改革等による組織の活性化			
④内部管理態勢の強化と地域社会への貢献			
(1) コンプライアンス態勢の強化			
(2) CSRの取組強化			

6. 「(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 (H27/4～H30/3)			
1. 数値目標について			
・ 経営改善の目標			
	27/3 月期 (始期)	30/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
コア業務純益 (百万円)	7,166	8,000	+834
業務粗利益経費率 (%)	64.33	62.47	▲1.86
・ 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の目標			
	27/3 月期 (始期)	30/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高(億円)	4,311	4,471	+160
中小規模事業者等向け貸出比率(%)	20.34	20.68	+0.34
経営改善支援先割合 (%)	10.35	11.66	+1.31
2. 上記計画を達成するための方策(主なもの)			
①地域との協調・リレーション強化			
地域創生部の新設(27年4月)による地域経済に密着した金融仲介機能の発揮の強化。また、アグリビジネス、医療・介護、観光を重点分野とし、支援を強化			
②お客さまとのパートナーシップ強化			
(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			
(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			
③人材力の向上			
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			
(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)			
(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)			
(3) 若手職員の早期戦力化(人材育成プログラム研修)			

旧計画の総括/今後の改善点	
1. 旧計画の総括	
①数値目標について	
コア業務純益及び業務粗利益経費率については、貸出金利回りの低下により、資金利益が計画を下回ったこと等から計画未達	
他方、中小規模事業者等向け貸出残高・比率及び経営改善支援先割合については、エリア営業体制等を活用した、新規開拓や既存先の取引深耕に向けた推進活動に努め、資金需要の創出に取り組んだこと等から計画を達成	
②成果	
(1) 営業利益改善支援活動を実施した結果、約8割の企業で営業利益改善もしくはそれに準ずる効果が出現	
(2) 個人営業課、窓口サービス課連携による、顧客のライフサイクルに応じた提案活動を強化した結果、住宅ローン貸出残高、預り資産残高は増加	
③課題	
(1) 強みであるリレバン営業体制や個人向けコンサルティング営業が、十分収益に結びついていない	
(2) 地域における人口減少や高齢化が進むなか、創業支援や事業承継支援体制の強化が課題	
(3) 個人顧客との接点のあり方や新たな資金決済手段を地域に展開していく必要	
2. 今後の改善点	
新計画では、「コンサルティングクオリティの追求」、「職員の幸福と活力向上の追求」、「生産性向上の追求」を主要戦略とし、お客さまや地域に貢献する施策に対して経営資源を最大限投下	

新 計 画 (H30/4～H33/3)			
1. 数値目標について			
・ 経営改善の目標			
	30/3 月期 (始期)	33/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
コア業務純益 (百万円)	5,994	6,345	+351
業務粗利益経費率 (%)	71.96	70.02	▲1.94
・ 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の目標			
	30/3 月期 (始期)	33/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高(億円)	5,106	5,356	+250
中小規模事業者等向け貸出比率(%)	24.10	24.23	+0.13
経営改善支援先割合 (%) (※)	12.76⇒7.05	9.60	+2.55
(※) 始期の水準は、具体的支援に至るまでのプロセスをカウントから除外するといった基準の変更を行い経営改善支援先を計上			
2. 上記計画を達成するための方策(主なもの)			
①創業から事業再生まで一貫した支援体制の構築			
(1) 創業・新事業支援を強化するため、「創業支援室」を新設(30年4月)			
(2) セグメント別営業の再構築を行うことで、ミドルリスク層に対する支援体制を強化			
(3) 事業承継に係る課題解決のため、業務提携先と連携の強化等のサポート体制を構築			
(4) 営業利益改善支援活動(戦略ミーティングを軸とした法人営業、法人ソリューションサービスの拡充など)			
(5) みちのくサービサーの設立			
②ライフプラン実現に向けたコンサルティングの実践			
専門的知識・スキルを持ったスタッフを70名以上配置、休日営業拠点を5ヶ所から16ヶ所に拡充			
③デジタル技術を通じた業務効率化と店舗の統廃合			
(1) 新システム導入により、従来型業務を15%削減			
(2) 戦略的な出店と店舗の統廃合を実施			
③KPI (経営改善の目標を達成するための評価指標)			
主要戦略に基づいた施策の効果を評価するKPIを設定			

6. 「(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【東和銀行】

旧 計 画 (H27/4~H30/3)			
1. 数値目標について			
・ 経営改善の目標			
	27/3 月期 (始期)	30/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
コア業務純益 (百万円)	10,992	11,100	+108
業務粗利益経費率 (%)	59.78	58.27	▲1.51
・ 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の目標			
	27/3 月期 (始期)	30/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高 (億円)	6,432	6,822	+390
中小規模事業者等向け貸出比率 (%)	31.25	31.71	+0.46
経営改善支援先割合 (%)	11.72	11.93	+0.21
2. 上記計画を達成するための方策(主なもの)			
①「TOWAお客様応援活動」の強化			
(1) 本部機能や営業店サポート態勢を強化することで、ビジネスマッチング等による顧客の売上増加や経営課題の解決に資する取組みを促進			
(2) こうした取組みを通じた貸出残高増加やフィー獲得により、自らの収益力強化を図る			
②経営改善・事業再生支援			
(1) 本部（企業支援室）と外部機関が連携し、顧客の財務内容や事業の将来性等を多角的に検証			
(2) 経営改善計画の策定やバンクミーティングの主導、債権放棄・DDS等の抜本的事業再生に向けた取組みを促進			
③営業店渉外機能の強化			
預かり資産営業に特化する投信プロモーターを営業店に配置し、渉外行員の訪問活動や本業支援に係る時間を確保			

旧計画の総括／今後の改善点	
1. 旧計画の総括	
①数値目標について	
コア業務純益については、貸出金利回りの低下により、資金利益が計画を下回ったこと等から計画未達	
業務粗利益経費率については、経費が計画を下回ったことや、業務粗利益がその他業務利益の増加により計画を上回ったことから計画を達成	
また、中小規模事業者等向け貸出残高は、資金需要の創出やリレーションの構築に取り組んだ結果、計画を達成したが、総資産に対する比率については、預金の増加等により総資産が計画を上回ったことから計画未達	
他方、経営改善支援先割合については、お客様応援活動の組織的・継続的な展開により計画を達成	
②成果	
「TOWAお客様応援活動」の全行的・継続的な取組みが強化されるとともに、意識・態勢面について、本業支援と営業推進が不可分なものとして浸透	
30/3 期には、利益剰余金が 683 億円まで積み上がり、30 年 5 月に公的資金の一部 200 億円を返済	
③課題	
「事業性評価シート」について、今後一層の活用を図り、目利き能力、事業性評価力の向上に努めるとともに、「TOWAお客様応援活動」を更に進め、本業支援を進化させることが必要	
2. 今後の改善点	
「TOWAお客様応援活動」の一層の強化・深化に取組み、顧客の売上増加や経営課題の解決を図る	
「本業支援」、「経営改善支援」及び、顧客の長期的な家計資産の増大を図る「資産形成支援」を組織的・継続的実践し、地域経済活性化と当期の収益力の向上を図る	

新 計 画 (H30/4~H33/3)			
1. 数値目標について			
・ 経営改善の目標			
	30/3 月期 (始期)	33/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
コア業務純益 (百万円)	10,563	10,603	+40
業務粗利益経費率 (%)	53.49	53.48	▲0.01
・ 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の目標			
	30/3 月期 (始期)	33/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高 (億円)	7,120	7,660	+540
中小規模事業者等向け貸出比率 (%)	30.59	31.82	+1.23
経営改善支援先割合 (%)	27.91	28.67	+0.76
2. 上記計画を達成するための方策(主なもの)			
①本業支援			
(1) ゆうちょ銀行との地域経済活性化ファンドを活用したエクイティ性資金の供与			
(2) リレバン推進部お客様接客室の機能を強化し、ビジネスマッチングや提案活動を強化			
(3) リレバン推進部にコンサルティング室を新設し、事業承継・M&Aなど専門性の高い支援業務の強化を図る			
(4) 経営者保証ガイドラインの積極適用			
②経営改善支援・事業再生支援			
(1) ミドルリスク層の事業内容を理解した上で、短期継続融資やリファイナンスといった手段を活用			
(2) 審査管理部企業支援室の機能強化			
③資産形成支援			
(1) 外部専門機関との協働による顧客本位の投信業務プロジェクト			
(2) 資産形成プロモーターの養成			
④KPI (重要業績評価指標) の設定			
お客様応援活動の強化・深化に向けた諸施策の実効性の担保と進捗度合いの計測のため、KPI を設定			

6. 「(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【高知銀行】

旧 計 画 (H27/4～H30/3)			
1. 数値目標について			
・ 経営改善の目標			
	27/3 月期 (始期)	30/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
コア業務純益 (百万円)	3,112	3,386	+274
業務粗利益経費率 (%)	67.96	67.79	▲0.17
・ 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の目標			
	27/3 月期 (始期)	30/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高(億円)	3,586	3,620	+34
中小規模事業者等向け貸出比率(%)	34.44	34.63	+0.19
経営改善支援先割合 (%)	3.02	3.12	+0.10
2. 上記計画を達成するための方策(主なもの)			
①収益力の強化			
(1) 「ブロック・エリア制(7ブロック・6エリア)」に再構築し、face to face(高密度営業戦略)による顧客基盤の拡充や高知県産業振興計画における地域アクションプランと協働した経済活性化で、地域との共存共栄を図る			
(2) 「こうぎん・ビビッド・ファンド」を活用した成長分野(医療・福祉、農林水産業・食品加工、防災・環境関連)への融資推進			
軒先顧客管理システムを活用した信用供与状況の検証			
(3) ローンセンターの機能強化やインターネット専門支店「よさこいおきやく支店」の開設(27年5月)による個人預金の増強			
②資産の健全化			
経営改善支援先の選定と支援ランク・債務者区分ごとの支援方法の明確化や外部機関等の活用・連携等の強化、「軒先顧客管理システム」の活用による経営改善支援活動の強化			

旧計画の総括／今後の改善点	
1. 旧計画の総括	
①数値目標について	
コア業務純益及び業務粗利益経費率については、貸出金利回りの低下により、資金利益が計画を下回ったこと等から計画未達	
他方、中小規模事業者等向け貸出残高・比率及び経営改善支援先割合については、顧客のニーズに応じた質の高い金融サービスを提供する地域密着型の営業を基本として各施策に取り組んだこと等から計画を達成	
②成果	
「収益力の強化」の各施策を実施した結果、事業者取引先数は計画始期を1,443先上回る8,916先となり、貸出金残高は計画始期を198億円上回る6,951億円となった	
③課題	
将来を見据えた地域が抱える重要課題の一つに生産性の向上が挙げられ、その改善に貢献する取組みとして、顧客のニーズを把握して最適なソリューションを提案するために、face to faceで顧客と向き合う活動の増強が課題	
2. 今後の改善点	
今まで以上に顧客の立場に立った商品やサービス、ソリューション提供など、地域経済の活性化に資する取組みを継続し、これによって創造される経済循環を収益機会につなげ、経営基盤を一層強固なものとすることによって、様々な環境変化に的確に対応していくことが必要	

新 計 画 (H30/4～H33/3)			
1. 数値目標について			
・ 経営改善の目標			
	30/3 月期 (始期)	33/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
コア業務純益 (百万円)	2,418	2,423	+5
業務粗利益経費率 (%)	73.00	70.03	▲2.97
・ 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の目標			
	30/3 月期 (始期)	33/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高(億円)	3,956	4,003	+47
中小規模事業者等向け貸出比率(%)	35.84	36.35	+0.51
経営改善支援先割合 (%)	4.73	5.00	+0.27
2. 上記計画を達成するための方策(主なもの)			
①BPR効果の最大化と営業基盤の強化			
(1) BPRにより事務負担を軽減させ、創出される時間・力を営業活動の質と量の向上に充て、営業人員を増強			
(2) 業務効率化を目的とした顧客情報管理システムの高度化や、行内データベースの統合管理などの更なるIT化促進の検討			
②事業性評価に基づく融資の増強			
(1) 取引先ごとの課題に応じたコンサルティングや、ソリューション提供のためのプラットフォームの構築			
(2) 顧客セグメンテーションに基づくソリューションや融資等の提案による付加価値を提供			
(3) 課題解決に向けたプロセスに対する独自ベンチマークの設定と営業店の業績評価への反映			
③個人取引の強化			
ライフステージに応じた金融商品の提供			
④顧客接点の拡大と店舗間連携の強化			
営業区域の特性に応じた店舗機能への特化			

6. 「(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 (H27/4~H30/3)			
1. 数値目標について			
・ 経営改善の目標			
	27/3 月期 (始期)	30/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
コア業務純益 (百万円)	2,737	2,963	+226
業務粗利益経費率 (%)	62.06	60.72	▲1.34
・ 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の目標			
	27/3 月期 (始期)	30/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高 (億円)	2,243	2,520	+277
中小規模事業者等向け貸出比率 (%)	34.94	37.45	+2.51
経営改善支援先割合 (%)	10.13	15.76	+5.63
2. 上記計画を達成するための方策(主なもの)			
①地域産業活性化への貢献			
(1) 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働し、ビジネスマッチング情報の一元管理			
(2) 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			
(3) 地方創生マネーの供給等による事業性融資拡大			
(4) 事業再生・事業承継支援への積極的な取組み			
②リテール営業の強化			
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、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拡大に向けた取組みを実施			
③持続的成長に向けた態勢強化			
(1) 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			
(2) 営業店事務を中心とした業務プロセス改革(BPR)の実施			

旧計画の総括/今後の改善点	
1. 旧計画の総括	
①数値目標について	
コア業務純益及び業務粗利益経費率については、貸出金利息の減少等により、資金利益が計画を下回ったこと等から計画未達	
また、中小規模事業者等向け貸出残高は、リレーション活動や創業支援を始め、成長分野の資金ニーズ発掘に努めた結果、計画を達成したが、総資産に対する比率については、預金の増加等により総資産が計画を上回ったことから計画未達	
他方、経営改善支援先割合については、販路拡大支援や外部機関との連携による事業承継支援等に積極的に取り組んだことから、計画を達成	
②成果	
「ご用聞き営業」に徹したお客様起点の本業支援の展開により、事業性融資を順調に拡大。リテール営業については、ライフサイクルに応じた長期的な資産形成に向けた取組みにより、一定の成果	
③課題	
前計画において、金融機能強化法の趣旨を十分踏まえないまま、事業性評価を必要としない貸出の推進や収益確保のための預り資産販売に注力する傾向がみられ、地元活性化への重要性認識が不足	
↓	
2. 今後の改善点	
短期的収益や短期的業容の向上への執着を改め、顧客価値提供 (顧客に心底喜んでもらえること) になるのか自問自答しながら、顧客に提供するサービスを吟味した上で営業推進を行う	

新 計 画 (H30/4~H33/3)			
1. 数値目標について			
・ 経営改善の目標			
	30/3 月期 (始期)	33/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
コア業務純益 (百万円)	1,811	1,824	+13
業務粗利益経費率 (%)	66.26	65.57	▲0.69
・ 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化の目標			
	30/3 月期 (始期)	33/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
中小貸出残高 (億円)	2,529	2,934	+405
中小貸出比率 (%)	36.91	39.75	+2.84
経営改善支援先割合 (%)	16.62⇒0.71	0.95	+0.24
<small>(※) 始期の水準は、各支援に対する計上基準を厳格化し、顧客価値の提供にかかる実効性の測定が難しいもの、プロセスにしか過ぎないものを廃止といった基準の変更を行い経営改善支援先を計上</small>			
<参考:たいよう KPI>			
	30/3 月期 (始期)	33/3 月期 (終期)	
		計画	始期比
地元中小貸出金利息 (百万円)	3,561	4,452	891
1人あたりの地元中小貸出金利息 (百万円)	6.582	9.657	3.075
地元中小貸出残高 (億円)	2,320	2,777	457
2. 上記計画を達成するための方策(主なもの)			
①ファイナンス以外での価値あるサービス提供に有用なお客さま自身の事業運営課題認識の収集			
(1) 事業内容の情報に基づいた融資関連情報以外のサービス提供			
(2) 事業運営上の課題認識をデータベース化し、事業性評価手法として資金供給や本業支援等に多面的に活用			
②販路開拓支援における潜在的な排除の克服			
(1) 「本業サポート With」による販路開拓支援を開始			
(2) 隣県第二地銀と販路開拓支援の業務フロー・専用データベースシステムの共同化を行う業務提携			
③地域経済活性化に向けた経営資源の傾斜配分			
預り資産や個人ローン推進の本部集中化			
④ビジネスモデル変革に不足するインフラ整備			
有用情報収集対応データベースシステム整備			