

「経営の健全化のための計画」の概要

平成 16 年 8 月
九州親和ホールディングス

1. 経営合理化のための方策等

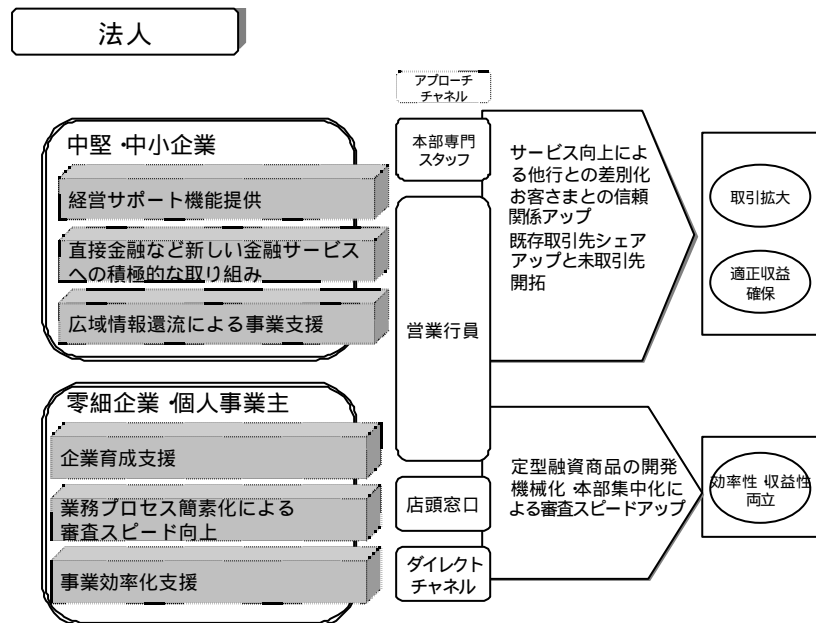
(1) ビジネスモデル、経営戦略等

地域金融機関として、金融仲介機能と信用創造機能を発揮し、中小企業、個人に対し、円滑な資金供給を行う

特に、地域経済の根幹を担う健全な中小企業に対し、円滑な資金供給を行い、金融サービスの提供を通じて地域社会の発展に貢献することを基本戦略とする

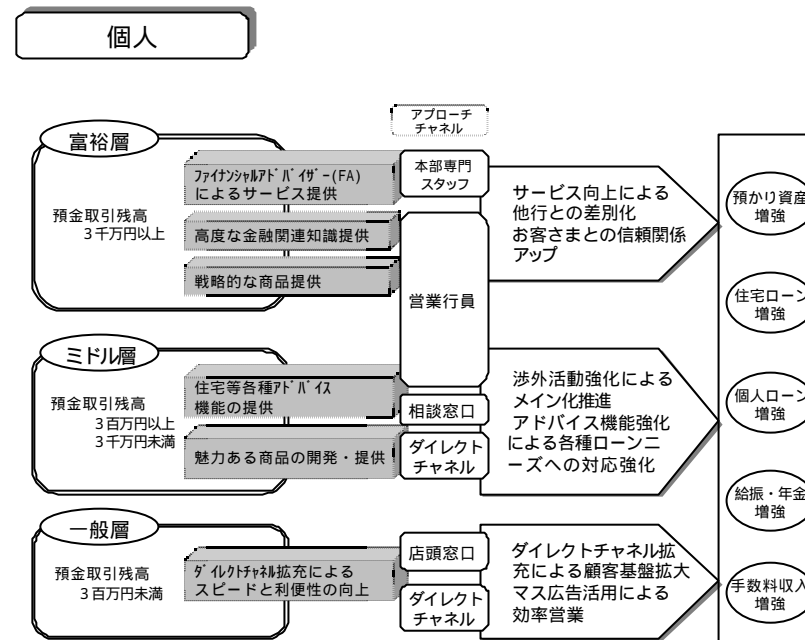
法人マーケット戦略

顧客セグメントに応じた各種チャネルの充実によって、多様化・高度化する企業ニーズに対応できる幅広い各種サポート機能を整備



個人マーケット

お客さまのライフスタイルやニーズに、的確かつ迅速に対応するお客さまの資産状況に合わせ、最適サービスの提供を実現する



(2) 平成16年3月期当期利益の3割以上未達の対応

収益力の強化

当社グループのコアマーケットを、個人および中小企業等リテールマーケットとし、以下に取り組んでいる

-) 営業チャネルの拡充とエリア・ブロック営業体制の整備・強化
-) 魅力ある商品・サービスの開発

今後、顧客ニーズに対するアプローチを強化して、以下に注力する

-) 収益性を重視した個人向け貸出の増強
-) 担保・保証へ過度に依存しない中小企業向け貸出の増強
-) 金利環境の影響に左右されない安定収益源である役務手数料収入の増強、特に投信・保険商品の拡販等に注力

管理面では、新収益管理制度の構築し、部門別収益管理の高度化、信用コスト算出手法の高度化、スプレッドバンキング制度とABCの導入を実現する

これにより、商品別、顧客別、営業店別のリスク・コスト調整後収益ベース管理を実施、取引先の採算改善策の検討、リスクの低減、店質把握と戦略策定・経営資源の適正配置等を実施していく

経営合理化策の促進

) 人員

中高年層の出向先への転籍、早期退職優遇制度により人員構成の是正と大幅な人員削減を目指す

前回計画から300名削減して20年3月期に行員2,000名体制とする

) 給与体系

平成15年4月給与水準を引き下げ

賞与は、16年度上期にカットを実施するなど、業績に応じて支給

) 役員数、役員報酬

前回計画より4名減、年間80百万円程度削減

) 店舗

前回計画より10支店の追加統廃合を実施

ATMは、より効率的なATMネットワークを構築していく

(3) 経営合理化計画

15年4月の子銀行合併後、システム統合・店舗統廃合・人員削減・本部機能の統合・役員の削減、給与体系の見直し等の経営効率化策を強力に推進

今回の健全化計画には、店舗統廃合の追加や人員削減強化を盛り込む

統合効果

項目	
経費削減効果(A)	255
統合費用(B)	46
統合効果(ネット)(A-B)	209
実質人件費	138
店舗・ATM統廃合	30
システム統合	8
その他	30

人件費の実質削減額 = 人件費削減額 + 関連会社パートの銀行直雇用変更 + 住宅手当(借上社宅方式からの変更)

システム統合効果8億円は、経費削減額が42億円に対してシステム統合費用33億円で算出しております。19/3月期に一時的な統合費用の計上がほぼ終了いたしますので、以後、年間10億円程度の削減効果を楽しむ見込みであります。

15年3月期～18年3月期の統合効果

OHR

16年3月期のOHRは九州地銀平均の61.95%を下回り60.77%であった(地銀平均は61.21%)

本計画では20年3月期のOHRを56.57%とし50%台半ばを目指し、地銀の中で優位的地位を確立することを目標とする

単位：%	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
OHR	60.77	60.36	58.87	57.66	56.57

人件費・物件費

単位：億円	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
人件費 + 物件費	330	319	309	305	302

) 人件費

単位：億円、人	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
人件費	186	174	171	167	164
従業員数	2,336	2,230	2,160	2,100	2,000

- a. 子銀行合併前から給与・賞与カット等を実施
- b. 合併時に、定期昇給や家族手当を廃止し、賃金水準を是正（支店長クラスではピーク比約20%減）
- c. 出向転籍の促進、早期転進支援制度、早期退職優遇制度を導入、人員削減を推進
- d. 平成19年3月期では従来計画比31億円を削減

) 物件費

単位：億円	16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
物件費総額	144	144	138	138	138
除く機械化関連	95	88	82	81	81

店舗・ATMの統廃合追加、システム、本部の統合による削減効果の早期実現、遊休資産の処分などの効果により、平成19年3月期では従来計画比20億円を削減

国内本支店数：16/3月末153 17/3月末126(従来計画比 10)

子会社・関連会社

) 子会社・関連会社の見直しの方針

以下の観点から事業統合・再編に積極果敢に取り組んでいる

- a. 「経営健全化計画の達成とグループの業績に寄与する」関連会社
- b. 経済合理性に基づき関連会社の存在価値の見極めて統合・再編を推進

- c. 「労働生産性の向上を追求する」関連会社とするため、関連会社の業態をゼロベースで見直し

) 統合再編の実績

- a. 子銀行の合併に伴い、両行のビジネスサービス会社、システムサービス会社についても、それぞれ15年4月に合併
- b. 15年4月に合併したシステム会社のしんわシステムサービスの株式を16年6月に富士ソフトエーピーシに譲渡し、同社を一般会社化
- c. しんわディーシーカードの保証業務を16年4月に西九州保証サービスに業務移管。また、16年7月には九州ユニオンクレジットを西九州保証サービスの100%子会社として、グループの保証業務を集約
- d. しんわディーシーカードは、16年4月からクレジットカード業務に特化し、16年7月には当社が発行済株式の85%を取得し直接子会社化
- e. 大成ファイナンスは、16年7月に親和銀行の100%子会社とし、社名も親和リースに変更

2 . 図表 1 ダイジェスト版

(単位 : 億円)

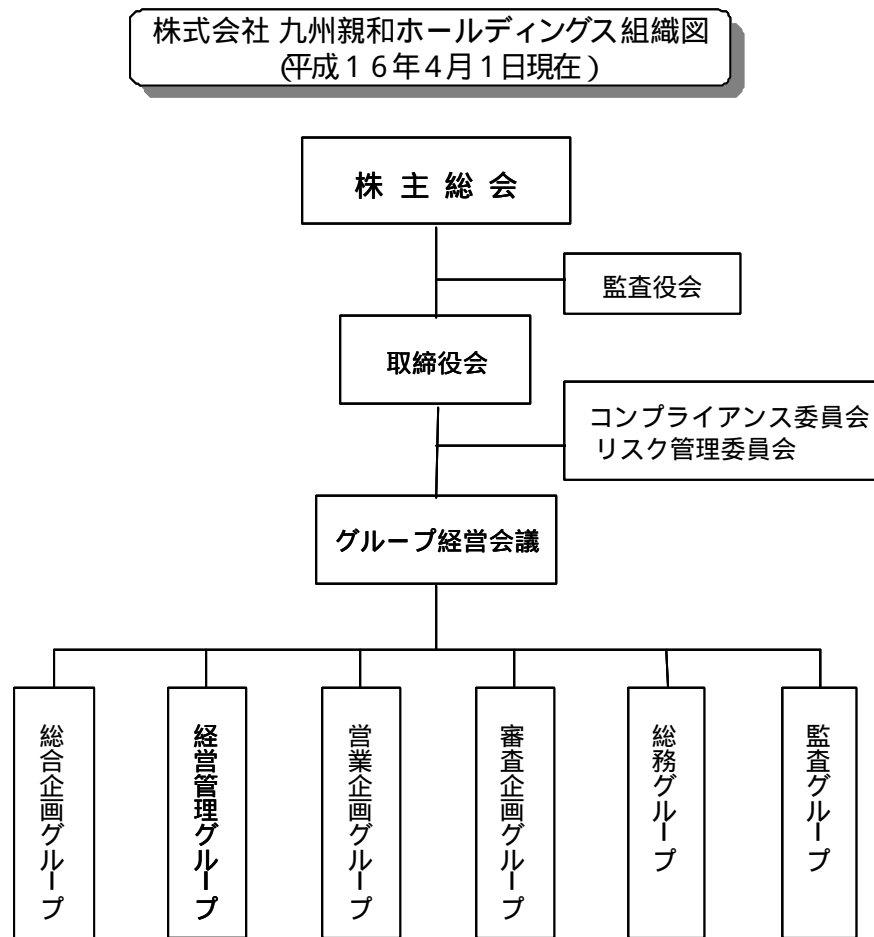
	16/3 月期 実績	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画
業務粗利益	577	565	563	568	575
経費	350	341	331	328	325
実質業務純益 (注 1)	226	224	231	240	249
与信関係費用 (注 2)	583	160	100	90	90
株式等関係損益	10	-	-	-	-
経常利益	356	61	131	150	159
当期利益	343	29	69	89	95
O H R	60.77%	60.36%	58.87%	57.66%	56.57%

(注 1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(注 2) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額

3. 責任ある経営体制の確立のための方策

(1) ガバナンス体制



(2) コンプライアンス

九州親和ホールディングスのコンプライアンス体制

<コンプライアンス委員会>

グループ全体のコンプライアンス体制を総合的に管理し、業務運営の適

正等をチェックする機関。役付取締役およびグループマネージャーで構成

<経営管理グループ>

グループ全体のコンプライアンス統括管理を担当。子会社のコンプライアンス部門を管理、重要な事項をコンプライアンス委員会に報告

親和銀行のコンプライアンス体制

<業務監査委員会>

業務執行の適切性をチェック、メンバーに外部の第三者である弁護士2名を含む

<経営管理部コンプライアンスグループ>

コンプライアンス統括部署、各部門のコンプライアンス状況を統括管理

(3) 経営健全化計画のフォローアップ体制

本計画は、当社のグループ経営会議において統括的なフォローアップをするほか、「業務計画推進会議」、「中小企業向け貸出対策協議会」、「業務評価委員会（仮称）」でフォローアップ、具体的方策の検討を行っていく

業務計画推進会議

経営健全化計画のフォローアップ体制の強化を目的として、親和銀行に設置。実績に基づく進捗確認・分析ならびに対応策を検討

原則として月2回開催、協議内容は当社のグループ経営会議に報告

中小企業向け貸出対策協議会

中小企業向け貸出残高の推移等に基づき、計画の達成と地域への円滑な資金供給に向けた対応策を検討する当社の会議体

原則として月1回開催、協議内容は当社グループ経営会議に報告

業務評価委員会（仮称）

本計画の確実な履行を図るため、外部の専門家で構成する業務評価委員会（仮称）を親和銀行に設置予定

客観的な視点から本計画の履行状況等を評価。評価結果は、四半期毎に取締役会に報告・提言、計画のフォローアップに反映

4. 配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1) 基本的考え方

)より一層の収益力の強化と業務再構築による効率性を追求
利益の積み上げによる自己資本の充実を図る

)健全経営の堅持 地域金融機関として地元経済の発展に資する

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

<配当>

収益の状況や、内部留保の蓄積による自己資本の充実度、将来にわたる安定配当、配当利回りなどを総合的に判断して検討する

<役員報酬>

これまで段階的削減を実施。引き続き抑制を図る

<役員賞与>

利益処分による役員賞与は、全額カットを継続している

5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

(1) 基本的取組み姿勢

今後も、円滑な資金供給をはじめとする金融サービスの提供を通じて地域社会の発展に積極的に貢献することを基本的役割とする。特に地域経済の根幹を担う健全な中小企業に対し、円滑な資金供給に注力する

(2) 具体的な方策

中堅・中小企業マーケット対策

事業性融資に関しては、多様化・高度化する企業ニーズに対応できるよう幅広い各種サポート機能を整備し、企業の成長・発展に貢献する

)経営サポート機能の整備・拡充

地域金融機関として、経営者の良き相談相手となることを目指す。
経営相談など高度なニーズに対応できる中小企業診断士や法人ファイナンシャルアドバイザーなどの人材を育成・配置し、外部ネットワーク

なども活用してお客さまが安心して相談できる体制を整備する

)事業再生支援

取引先の事業再構築や財務改善などに対する支援を強化するため、本部専門部署の強化や外部ネットワークの活用充実および平成16年4月に設立した「九州広域企業再生ファンド」により事業再生支援に積極的に取り組む。

)中国ビジネス支援

北部九州は、歴史的にも地理的にも、中国との交流が全国でも盛んな地域

親和銀行は、平成7年1月に中国最大の経済都市・上海に駐在員事務所を設置し、中国進出や現地企業との取引を希望されるお客さまに対して、蓄積したノウハウを活用してさまざまなサービスを提供している

個人マーケット対策

個人マーケットにおいては、お客さまのライフサイクルやニーズに的確かつ迅速に対応できるよう業務体制を整備する

)ローン専用窓口の新設

住宅ローンや消費性ローンなど個人向けローンの顧客利便性向上を目的として、平成16年7月に「佐世保ローンプラザ」を新設

平成16年度中にさらに長崎県内の都市圏6カ所に設置する予定「ローンプラザ」は、個人向けローン専用の相談窓口、平日の営業時間延長や土曜日営業を実施、より幅広いご利用を期待

ダイレクトチャネルの拡充

北部九州全域にわたる店舗・ATM網とダイレクトチャネルの充実を図り、利便性の向上、より広範囲のお客さまへの消費性ローン提供を目指す

ファイナンシャルアドバイザー（FA）業務の充実

お客さまからの相談に適切に対応できるファイナンシャルアドバイザーの充実を図る

住宅取得や学資など、個人のライフスタイルに応じた資金ニーズへの対応とお客さまの人生設計を支援

(3) 組織・体制の見直し

営業推進体制は、エリア営業体制とブロック営業体制を組み合わせ、新たな資金ニーズの掘り起こしとスピーディな対応を推進、資金の円滑な供給を図る

) エリア営業体制

同一地区の複数店舗を1つの大きなフルバンキング店とする営業体制、各構成店舗の役割を明確化

) ブロック営業体制

地域内店舗間の緩やかな連携を図る営業体制

その他、本部スタッフによる営業推進サポートの充実、提案型・課題解決型営業の実践をモットーに、お客さまのライフスタイル実現や事業拡大に伴う資金ニーズに積極的に対応してお客さまとの信頼関係を強化

(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供

中堅・中小企業

) スコアリングモデルを活用した新しい融資商品の開発

- a. 15年9月、中小企業信用リスク情報データベース(CRD)運営協議会に参加
- b. 16年4月には、CRD審査モデルを活用した保証協会との提携商品を長崎県および福岡県で取扱開始
- c. 保証協会保証付融資に関しては、「無担保」「第三者保証不要」「迅速な審査」を特徴とする顧客利便性の高い商品を、長崎県および福岡県で提供が可能となる。
佐賀県でも、16年4月に保証協会との提携商品を取扱開始
- d. 引き続き、各県の保証協会との提携融資商品を積極的に推進する方針
- e. 16年下期には、CRD審査モデルを有効活用したプロパー事業性融

資を推進予定、中小企業向け貸出の増強を図る

) 中小企業向け専用ファンドの活用

15年度に実施した一定の行内信用格付を基準とした中小企業向けの融資ファンドを16年下期にも設定して、優良企業に対する新規融資や取引シェアアップを目指す

) 私募債の推進強化

- a. 16年4月に私募債適債基準(申込人資格要件)を充足した取引先リストを対象店全店へ配付して、優良法人取引先からの私募債受託を推進
- b. 長期固定金利ニーズに対応できる私募債を、法人取引先にとって魅力ある商品と位置付け、引き続き、受託推進を強化

) ベンチャー支援・ニュービジネス向け投資ファンドの設立

北部九州地域のベンチャー企業などを支援するため、以下のファンドを設立

- a. 13年8月に「しんわベンチャーキャピタル企業育成ファンド長崎1号投資事業有限責任組合」(ファンド規模2億円)を設立
- b. 15年7月に「九州親和企業育成ファンド2号投資事業有限責任組合」(ファンド規模5億円)を設立

) T K C九州会長崎支部との提携

13年12月に税理士の任意団体であるT K C九州会長崎支部との提携商品「T K C戦略経営者ローン」の取扱開始

15年12月に商品内容改定、財務諸表の精度が高い中小企業の資金調達がより容易となる

個人

) 魅力ある商品・サービスの充実

お客さまの各種資金ニーズに対応するため、以下を実施

- a. 住宅関連ローンでは、16年6月から長期固定金利型住宅ローン(住宅金融公庫買取型)の取扱開始
- b. 16年8月に新型リフォームローン発売
- c. 消費性ローンでは16年6月に主力商品の「ふれあいローン」の商品内容を全面的に見直し、保証リトライ型ローンへの改定を実施

(5) 融資に対する取組み姿勢

-)顧客ニーズに合った商品開発と利便性向上が実現できる審査業務のスピード化に常に取り組む
-)営業力の強化と本部のサポート充実により、幅広い資金ニーズの取り込みに注力する
-)コアマーケットである中堅・中小企業と個人向け貸出に積極的に取り組む

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

「金融機能早期健全化法」の趣旨を踏まえ、一層の経営効率化と収益力の向上を通じて内部留保を蓄積、確固たる健全性を確保しながら早期返済を目指す
 公的資金の返済を実施したときでも、剰余金の順調な積み上がりにより自己資本比率8%を十分維持可能な水準を堅持する

剰余金の推移(持株会社+親和銀行) (単位:億円)

16/3	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3
20	46	103	179	262	345	427

(注) 公的資金(優先株)の概要

注入額 300億円
 一斉転換時期 平成24年4月1日

自己資本比率の推移(親和銀行単体) (単位:%)

16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
6.32	6.52	6.76	7.14	7.56

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 各種リスクの管理

グループリスク管理の枠組み
 グループ会社のリスク状況を把握、リスクの状況に応じた指示・指導し、グループ経営の健全性と収益性の向上を図る

持株会社によるリスク管理の範囲

)グループ共通のリスク管理規範となる「リスク管理の基本方針」、「リスク管理規定」を定め、各リスクの定義および基本的な管理体制を構築

)子会社のリスク管理状況を一元的に把握、リスク管理委員会等を通じて経営陣に報告、かつ子会社に対しては指示・指導等を実施

親和銀行におけるリスク管理

)当社が定めるリスク管理方針に則り、各種リスクの所管部署が具体的な方針・施策を策定

)リスク管理統括部署である経営管理部が各種リスクの状況を把握・分析し、同行のリスク管理委員会、取締役会等に報告、持株会社に対しても定期的に報告

)管理会計システムの活用やリスク計量化手法の高度化に取り組む

(2) 与信管理の強化

本部組織の見直し

)大口与信先、業種別の事業再生を支援する専担部署として企業再生グループを拡充

)融資第二グループを福岡にも設置し(佐世保・長崎について3つ目)、本部・営業店一体による企業再生バックアップ体制を強化

)資産査定グループ・資産監査グループの新設し、信用格付や自己査定の2次査定・監査の専門性を向上

大口与信先の管理強化

与信限度額の設定やクレジットラインの設定を実施し、大口与信先の管理を強化、信用リスクの分散と業種偏重の与信ポートフォリオの是正に取り組む

企業再生への取組み

リレーションシップ・バンキングの機能強化計画に従い、企業再生に注力、多様な手法を駆使、16年度は特に企業再生ファンドの活用に力
経営陣は「融資審査会」、「リスク管理委員会」において直接管理・監視を実施、特に大口与信先のクレジットライン管理を徹底

(3) 不良債権圧縮の取組み

不良債権残高の圧縮については、当グループの最大の経営課題
不良債権の圧縮を最優先とし、17年3月のリスク管理債権ベースでの不良債権残高1,700億円台(16年3月比400億円圧縮)を目指す

19年3月の同ベース不良債権比率の目標を7%程度とする

8. その他(地域経済への貢献)

(1) 地域の金融市場における融資比率等

長崎県を中心に福岡・佐賀県を加えた北部九州地域が主要営業基盤
長崎県シェア(16年3月末)預金39.5%、貸出金37.6%

(2) 地域経済への貢献

中小企業・個人との取引

中小企業、個人の預貸金取引状況は以下のとおりであり、地域の中小・個人事業者や個人のお客さまとの取引を最重視している

貸出金人格別先数 残高構成 (平成16年3月末)

	取引先数		貸出金残高	
		構成比		構成比
中小、個人事業者	15,764先	4.4%	12,355億円	65.0%
個人	345,440先	95.6%	4,141億円	21.8%
その他	230先	0.1%	2,519億円	13.2%
合計	361,434先	100.0%	19,015億円	100.0%

預金先数 残高構成 (平成16年3月末)

	取引先数		預金残高 (NCD含む)	
		構成比		構成比
個人	1,915千先	95.1%	16,052億円	64.6%
うち公的年金受取先	121千先	6.0%	4,390億円	17.7%
その他	99千先	4.9%	7,725億円	31.1%
合計	2,014千先	100.0%	24,857億円	100.0%

公的機関との取引等

長崎県内地方公共団体との契約先数は、下表のとおり

長崎県庁・長崎市役所・佐世保市役所に支店設置、多数の市町村に
行員を派出。地方公共団体との取引を通じて、地域社会の発展に寄与

(平成16年3月末)

指定契約数	41先 (56.9%)	県内72地方公共団体中 交代制は指定契約数に含む
指定代理契約数	11先 (15.3%)	
計	52先 (72.2%)	

(平成16年3月末)

公金預金の残高	1,772億円
地公体向け貸出金残高	1,112億円

以上