

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成17年9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

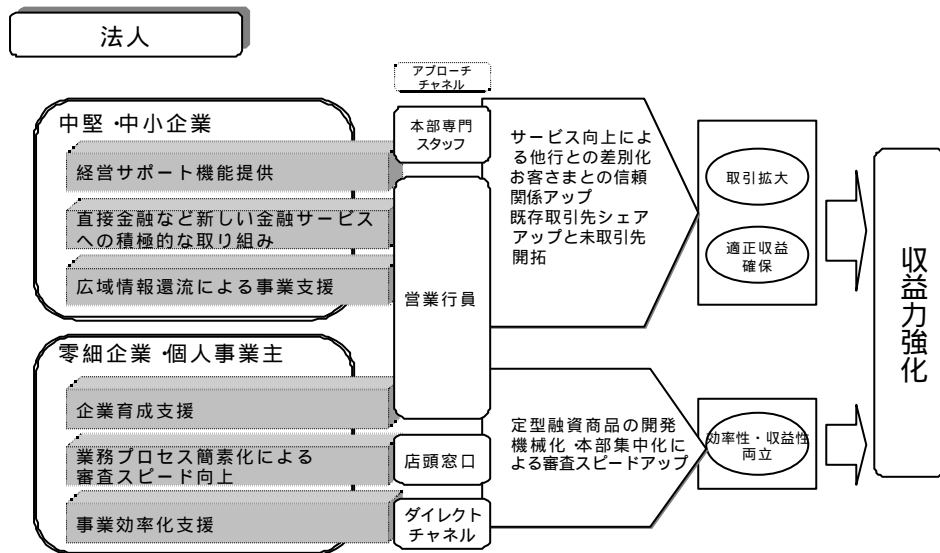
(1) ビジネスモデル、経営戦略等

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する。

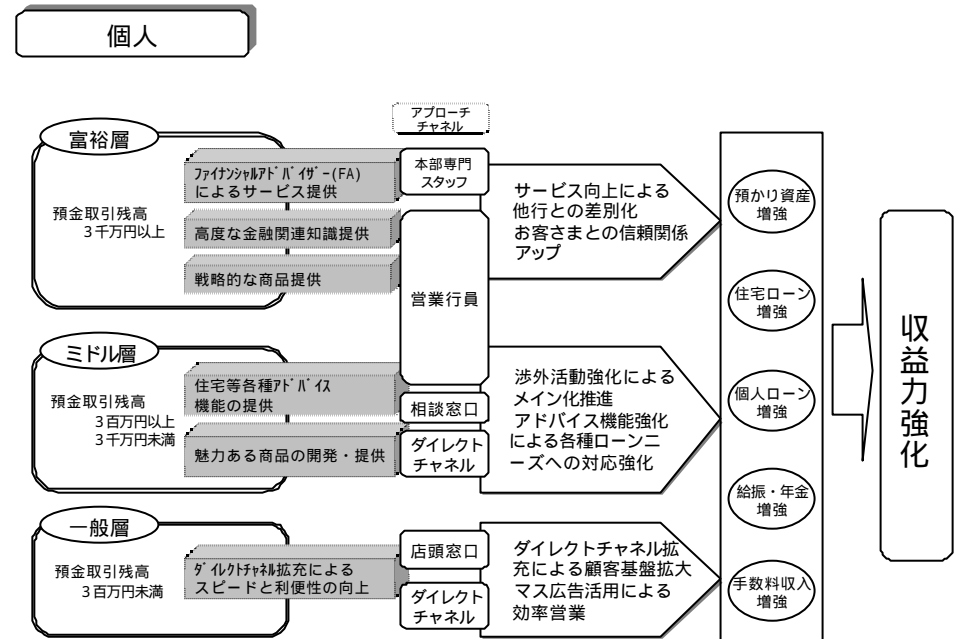


<法人ビジネスセンターの新設>

平成17年度中には、零細企業・個人事業主などを対象とした小規模事業者の事業性ニーズに的確かつスピーディに対応する法人ビジネスセンターを新設し、お客様サポート機能の更なる強化を図ります。

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。



<個人業務特化型店舗(しんわプラス)の新設>

- 目的：平成17年度からより効率的かつ効果的な店舗ネットワーク構築
- 特徴：営業時間の延長や待ち時間の短縮に努めると同時に、落ち着いた雰囲気の中でゆっくり相談ができる態勢を構築し、お客様のニーズに合った質の高いサービスが提供できる店舗。
- 展開：17年7月から8月にかけて2ヶ店を「しんわプラス」に転換、更に17年度中に8ヶ所程度長崎県内のエリア営業体制実施地区に展開していく予定。

## (2) 平成17年3月期業務改善命令への対応

経営健全化計画の大幅未達、優先株式の配当見送りという事態を踏まえ、17年7月22日付業務改善命令に基づく業務改善計画を17年8月26日付にて金融庁に提出。

今後は、同計画を着実に履行し、以下に記載するとおり、責任ある経営体制の確立とともに抜本的な収益改善に努める。

### 収益力の強化

17年3月期決算の状況を踏まえ、17年5月に抜本的収益改善策を策定し、以下の中長期的な戦略目標を掲げ取り組んでいる。

- ) 営業推進体制の強化
- ) 法人・個人マーケット別の取り組み強化
- ) 営業チャネルの強化

今後、ターゲットとなる顧客のニーズに対するアプローチの強化により、以下に注力する。

- ) 収益性を重視した個人向け貸出および中小企業向け貸出の増強
- ) 効率的な資金調達の仕組み作りに取り組む
- ) 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、17年4月にリスク・コスト調整後利益をベースとした新収益管理制度を施行し、経常利益ベースでの収益管理を営業店別、顧客別、部門別を実施している。

これにより、高収益先のメイン化推進、取引先の採算改善策の検討、リスクの低減、店質把握とそれに基づく営業戦略の策定、経営資源の適正化等を実施していく。

## 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る人員構成の是正を目指す。

前回計画から更に100名削減して21年3月期に行員1,900名体制とする。

### ) 給与体系

15年4月(子銀行合併時)給与水準を引き下げた。

賞与は、優先株無配に対する対応として17年度はモデル賞与から50%カットを実施。

### ) 役員数、役員報酬

前回計画より1名減、年間12百万円程度削減。

### ) 店舗

前回計画より13支店の減少。

ATMは、より効率的なATMネットワークを構築していく。

## 経営体制のスリム化と責任の明確化

今回の事態の反省を踏まえ、以下のとおり経営陣の経営責任を明確化するとともに管理態勢を強化し責任ある経営体制を構築した。

### ) 経営責任の明確化

- ・経営トップの当社の代表取締役社長および親和銀行頭取職の退任

### ) 役員処遇の見直し

- ・役員報酬について、優先株復配までの間、削減幅の拡大
- ・さらに、前期からの役付役員については、当面の間、追加削減の実施(当社社長100%、他の役付役員30%~70%)

### ) 役員数の削減

- ・平成17年3月末比1名減の14名体制とする。
- ・そのうち1名は社外から取締役を招聘検討

### ) 役員の職務における責任分担の明確化

- ・当社および親和銀行兼務の取締役削減による職務専任体制を強化して、経営管理と業務執行の責任分担の明確化を図った。

### ガバナンス体制の強化

親和銀行の業務執行に対する外部の視点による経営チェック機能の強化を目的として、構成員の過半数を社外とする下記委員会を設置する。

- ) 信用リスク管理委員会
- ) 監査委員会

### 不良債権への対応

不良債権の圧縮を最優先とし、17年3月現在の1,974億円（金融再生法ベース）不良債権残高を21年3月までに半減し、不良債権比率5%台前半を目指す。

企業再生支援等への取り組み強化策として、17年5月に設立した親和分割準備株式会社との間で、簡易・吸収分割の形態により、17年9月に会社分割を行い、親和銀行管理部特別管理室が所管する顧客の債権管理・再生支援・回収業務その他関連業務に関する営業を承継する予定。

（関係当局の認可を前提）

### 自己資本向上策

各種資本政策により資本増強を図ることで、18年3月末の自己資本比率を7%台まで回復させ、また、その後は利益による内部留保の確実な積み上げ等により、早期に自己資本比率8%台を目指す。

### (3) 経営合理化計画

平成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、店舗数削減の追加や人員削減強化を盛り込む。

### OHR

17年3月期のコアOHRは59.95%となり子銀行合併前の15年3月期比6.29ポイント改善。

本計画では21年3月期のOHRを55.94%とし地銀上位の水準とする。

単位：%	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
OHR	53.85	58.01	57.66	56.57	55.94

### 人件費・物件費

単位：億円	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
人件費+物件費	311	292	295	292	290

### ) 人件費

単位：億円、人	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
人件費	173	153	156	154	152
従業員数	2,125	2,070	2,000	1,950	1,900

- a. 合併時に、定期昇給や家族手当を廃止し、給与体系を見直し。
- b. 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。
- c. 20年3月期では従来計画比10億円を削減。

### ) 物件費

単位：億円	17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
物件費総額	138	139	138	138	138
除く機械化関連	83	84	82	82	82

定型本部業務のアウトソーシングや営業店事務の本部集中化による事務コスト削減などを実行。

国内本支店数：17/3月末126 20/3月末113(従来計画比 13)

### 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。

- ) 「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
- ) 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。
- ) 「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。

2. 図表1 ダイジェスト版

(単位：億円)

	17/3 月期 実績	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画	21/3 月期 計画
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

[親和銀行]

業務粗利益	618	541	548	553	556
経費	333	314	316	313	311
実質業務純益(注1)	285	227	232	240	245
与信関係費用(注2)	461	200	180	150	120
株式等関係損益	0	10			
経常利益	178	39	54	92	127
当期利益	205	15	20	56	98
OHR	53.85%	58.01%	57.66%	56.57%	55.94%

[分離子会社合算ベース：親和銀行+親和コーポレート・パートナーズ]

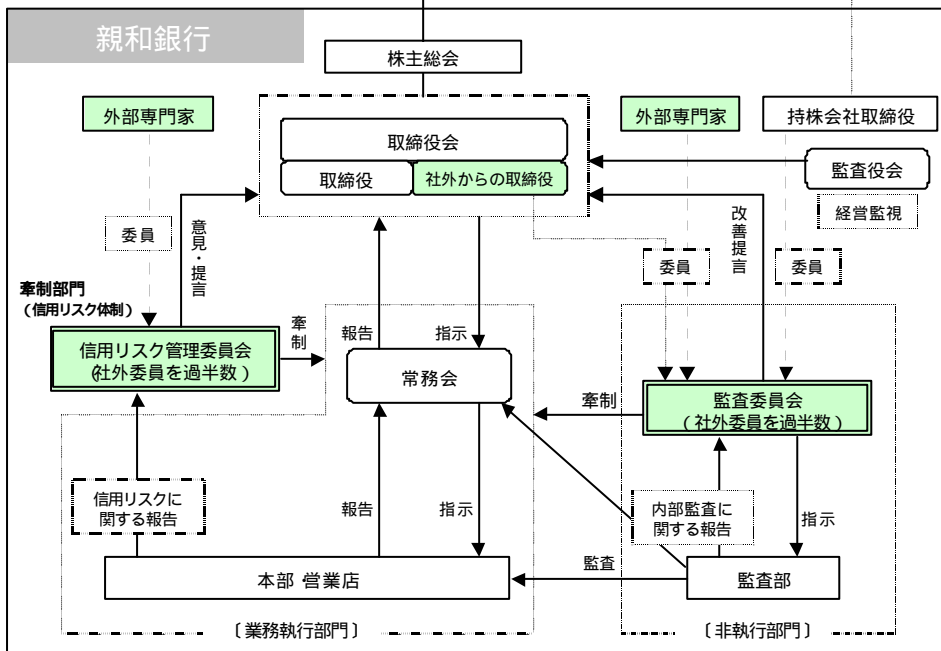
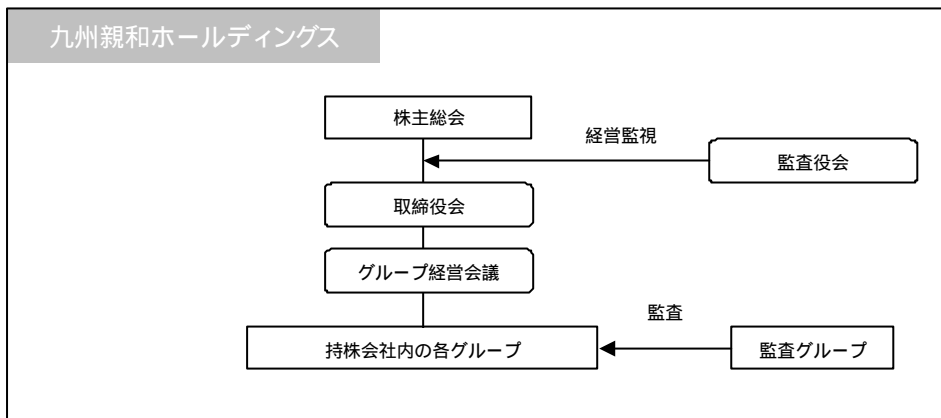
実質業務純益(注1)	285	226	233	241	244
与信関係費用(注2)	461	200	180	150	120
株式等関係損益	0	10			
経常利益	178	39	55	93	126
当期利益	205	15	20	57	97

(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) ガバナンス体制の強化

- ）平成 17 年 6 月、当社と親和銀行を兼務する取締役数を削減し、それぞれの職務に専念することで監督と執行の分離による責任の明確化を図った。
- ）社外からの取締役招聘検討、外部の視点による監査・牽制機能の強化を目的とした委員会の設置（委員の過半数を社外）。

##### < 監査委員会 >

- ・業務執行（資産査定監査等も含む）の適法性・適切性の観点から監査機能の充実を図る。
- ・取締役会に対して改善提言を実施することで、業務執行全般の適切性・透明性を確保。

##### < 信用リスク管理委員会 >

- ・信用リスク管理に焦点を絞って、その業務の適切性を外部の視点から審議。
- ・信用リスクに関する事項について協議し、その結果を取締役に意見具申することで牽制機能を発揮し、執行部門の判断の適切性・透明性を確保。

#### (3) コンプライアンス体制

##### 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

##### < 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。

#### 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

当社グループは、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し、利益の積み上げによる自己資本の充実を図ることを基本方針として、引き続き、地域金融機関として地元経済の発展に資するべく、健全経営に努めます。

##### (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しており引き続き抑制を図る。

なお、2期連続の経営健全化計画の大幅未達、普通株式・優先株式の配当見送りという事態を踏まえ、従前の月額報酬の削減率（12%～18%）を優先株復配までの間さらに25%～48%まで拡大。

さらに、前期からの役付役員については、当面の間、30%～70%の追加削減実施。

###### < 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) 基本的取り組み姿勢

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。

商品面では、東京三菱銀行との提携により事業性融資商品を開発し発売する。同行の高度な融資業務スキルを共有化することで、地元中小企業の事業資金ニーズに応えることができ、地元企業からのイメージ向上が図れるものと期待している。

###### ) 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」、関係当局の認可を前提に現在検討している企業再生・不良債権の圧縮に特化した分割子会社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、16年7月に「佐世保ローンプラザ」を新設。

17年度中にさらに長崎県内の都市圏3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網に加え、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、地域毎のマーケット特性に応じて、「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、各構成店舗の役割の明確化を図る。

### ）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する。

## （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. 中小企業信用リスク情報データベース（CRD）を活用した保証協会との提携商品を積極的に推進する。

b. また、CRD審査モデルを有効活用したプロパー事業性融資も発売。

）中小企業向け専用ファンドの活用

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

17年7月に私募債適債基準（申込人資格要件）を充足した優良法人取引先からの私募債受託を推進。

）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。

### 個人

お客さまの各種資金ニーズに対応するため、魅力ある商品・サービスの充実を図る。

a. 住宅関連ローンでは、17年5月から省エネ・環境等に配慮した住宅建築にかかる金利優遇ローンやハウスメーカー等の提携業者に対して金利優遇を行う住宅ローンの取扱開始。

b. 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。

c. 住宅ローン相談窓口を長崎県内7ヶ所に開設するなどローン商品を提供する機能の充実を図る。



( 5 ) 融資に対する取り組み姿勢

- ）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み。
- ）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場合でも、剰余金の順調な積み上がりにより自己資本比率 8% を目指す。

剰余金の推移（持株会社 + 親和銀行） ( 単位：億円 )

17/3	18/3	19/3	20/3	21/3	22/3	23/3
-	16	35	88	184	280	376

( 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：% )

17/3	18/3	19/3	20/3	21/3
5.33	7.01	7.14	7.46	8.07

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「バーゼル」に対応した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

大口与信先偏重の是正

- ）与信限度額およびクレジットラインによる大口先の管理強化
- ）保全及び引当の強化による信用リスクの圧縮
- ）業況不安定な特定業種の大口先の縮減による業種偏重の是正
- ）業種別専任審査役の配置や業種別審査マニュアルによる判断基準の目線統一など審査体制の強化

## 信用リスク管理高度化への取り組み

- ) 「格付・自己査定システム」の更改による「信用格付」を重視した審査管理体制の確立。
- ) 地銀協の共同プロジェクトである信用リスク定量化システムの有効活用による与信ポートフォリオの管理等。
- ) 平成 17 年 2 月に企業再生専担部（事業金融部）を分離することで審査部は厳格な案件審査と中間管理に特化。
- ) より高度な審査管理手法の習得と与信業務のできる人材の育成のため主要行より審査担当部長を招聘。

## 牽制機能の発揮

外部専門家を過半として構成する「信用リスク管理委員会」を新設し、信用リスク管理の根幹をなす基準等の改廃、大口与信先のクレジットラインの設定、管理状況のフォローアップなどを予定。

本委員会における審議内容を「意見」として取締役会へ具申することにより透明性・客観性の確保を図る。

## 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（17年3月末）預金 38.7%、貸出金 37.7%

### (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

	取引先数		貸出金残高	
		構成比		構成比
中小、個人事業者	14,860先	4.1%	11,884億円	65.0%
個人	344,588先	95.8%	4,054億円	22.2%
その他	213先	0.1%	2,349億円	12.8%
合計	359,661先	100.0%	18,287億円	100.0%

預金先数・残高構成

	取引先数		預金残高	
		構成比	(NCD含む)	構成比
個人	1,863千先	95.1%	15,654億円	66.7%
うち公的年金受取先	123千先	6.3%	4,347億円	18.5%
その他	95千先	4.9%	7,807億円	33.3%
合計	1,958千先	100.0%	23,461億円	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17年3月末)
指定契約数	32先	(61.5%)	・長崎県内52地方公共団体中 ・交替制は指定契約数に含む
指定代理契約数	11先	(21.2%)	
計	52先	(82.7%)	

以上