

---

# 経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

平成21年6月



株式会社豊和銀行



## 前経営強化計画の実績についての総括

前計画においては、以下の3つの項目を経営戦略に掲げ、経営改善に取り組んでまいりました。結果は下表「経営改善の目標の実績」のとおりであり、一部目標を達成できなかったことについて、以下の通り総括しております。

### ① 「経営の効率化」～ 収益力の強化とローコスト体制の構築

経費削減については、計画を11億円上回る削減を実現しました。一方で、預金残高、貸出金残高ともに計画を下回ったことにより、トップラインの業務粗利益が伸び悩み、コア業務純益をはじめとする収益は計画を下回る結果となりました。

新計画においては、預金増強による調達面の安定化と貸出金増強による運用力の強化が課題と考えております。

### ② 「新たな営業体制の構築」～ 人的資源の再配置

渉外体制の縮減により、顧客密着度の低下を招き、上記の預金、貸出業務も伸び悩む結果となりました。

新計画においては、渉外担当者の増強ならびに、PDCAの強化、スキルアップ等の質的強化による、お客様とのフェイス・トゥ・フェイスの接点拡大が最重要課題と考えております。

### ③ 「資産の健全化」～ 企業再生と早期の不良債権処理

不良債権処理を抜本的に推し進めたことにより、金融再生法開示債権額は、計画比54億円圧縮いたしました。ただし、企業再生に関しては、取組み開始が遅れたこと、また、貸出先の状況に応じた個別対応に想定以上に時間を要したことなどから、計画を下回っております。

新計画においては、審査能力の強化等による不良債権発生の未然防止、および中小企業再生支援協議会や中小企業基盤整備機構等の専門機関との積極的な連携による企業再生への取組み強化等を通じた、信用コストの削減が課題と考えております。

### 【経営改善の目標の実績】

	18/3期 実績	19/3期			20/3期			21/3期			18/3期からの改善幅		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益ROA	0.81%	0.77%	0.69%	▲0.08%	1.00%	0.81%	▲0.19%	1.03%	0.69%	▲0.34%	0.22%	▲0.12%	▲0.34%
業務粗利益経費率	54.02%	52.49%	55.15%	2.66%	44.98%	49.96%	4.98%	44.91%	49.20%	4.29%	9.11%	4.82%	▲4.29%
不良債権比率	12.7%	11.2%	13.6%	2.4%	10.0%	12.8%	2.8%	6.2%	5.0%	▲1.2%	6.5%	7.7%	1.2%

## 経営の改善の目標

経営強化計画における経営改善の目標を以下のとおりとし、その達成に向けて、全行を挙げて取り組みます。

### 【コア業務純益ROAの改善】

(単位:百万円)

	21/3期 実績	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画	改善幅
コア業務純益ROA	0.69%	0.69%	0.69%	0.69%	0.69%	0.73%	0.73%	0.04%
コア業務純益	3,346	1,634	3,270	1,666	3,344	1,790	3,610	
総資産(平均残高)	478,235	470,965	473,860	479,853	481,640	485,787	487,881	
(参考) 貸出金(平均残高)	348,569	338,000	334,500	333,700	336,500	344,200	346,100	

※ コア業務純益ROA = コア業務純益 / 総資産(平均残高)

### 【業務粗利益経費率の改善】

(単位:百万円)

	21/3期 実績	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画	改善幅
業務粗利益経費率	49.20%	53.04%	53.03%	51.74%	51.67%	50.31%	49.19%	0.01%
経費(機械化関連費用除く)	4,933	2,445	4,890	2,435	4,870	2,430	4,860	
業務粗利益	10,024	4,609	9,220	4,706	9,424	4,830	9,880	
国債等債券損益を除く	9,179	4,609	9,220	4,706	9,424	4,830	9,790	

※ 業務粗利益経費率 = (経費-機械化関連費用) / 業務粗利益

### 【不良債権比率の改善】

(単位:百万円)

	21/3期 実績	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画	改善幅
不良債権比率	5.06%	5.04%	4.89%	4.68%	4.53%	4.41%	4.20%	0.86%
金融再生法開示債権	17,715	16,759	16,220	15,788	15,572	15,312	14,742	
総与信	349,863	332,035	331,125	337,277	343,549	347,079	350,652	

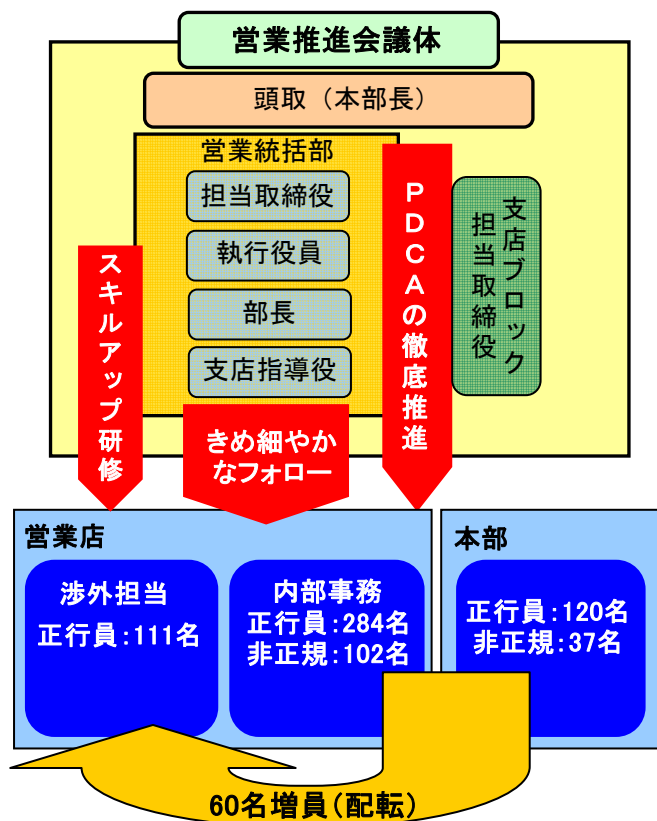
※ 不良債権比率 = 金融再生法開示債権残高 / 総与信残高

## 経営戦略

- ①「営業体制の再構築」～渉外戦力の量と質の向上
- ②「収益力の強化」
- ③「資産の健全化」～企業再生支援、不良債権発生 of 未然防止と早期処理

## 営業体制の再構築

【営業体制の再構築（人員増強・活動の質向上）】



【新営業体制推進スケジュール表】

	21年6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	22年1月	2月	3月	担当部
営業店毎の適正配置検討	→										営業統括部 人事部
人事異動		○			○	○		○		○	人事部
店舗統廃合						○		○		○	各部
融資係初任者への研修	○	○	○	○	○	○	○				審査部 事務統括部
〃 へのOJT実施	→										
渉外係初任者への研修	○			○	○		○				営業統括部 事務統括部
〃 へのOJT実施	→										
新入行員の渉外初任者研修	○			○	○		○				営業統括部 事務統括部
〃 へのOJT実施	→										
検印初任者への研修	○			○	○		○				事務統括部
〃 へのOJT実施	→										
★ 渉外増加人数	0	26	1	0	10	5	10	4	0	5	61

## 営業体制の再構築

(続き)

「営業体制の再構築」により、お客様との接点を徹底的に強化し、地域に密着した『フットワーク力、ネットワーク力のある銀行』として、地域のお客様との信頼関係を再構築し、一層深めることを最重点の経営課題と捉え、以下の具体策を強力に推進していくことで経営改善への取組みを更に加速してまいります。

### ア. 頭取を本部長とする営業推進会議体（21年7月設置以降毎週開催）による全行的推進

- ・ 経営トップがコミットする強力な業務監督・執行体制の構築
- ・ 週次での進捗管理の徹底
- ・ 西日本シティ銀行からの出向者を含む支店指導役5名の配置による、営業店のOJT強化及びPDCA管理の徹底

### イ. 営業店渉外戦力の増強

- a. 渉外戦力の増強 渉外担当110名体制（21年3月） ⇒ **60名増員し170名体制へ（22年3月末までに完了）**  
担当エリアの細分化、法人・個人担当の専門化等による、お客様とのリレーションシップの再構築
- b. 店頭営業力の強化 テラー・内勤行員の電話セールス等による預かり資産営業の強化
- c. 店舗統廃合 効率化等の観点からの店舗体制の見直し・機能強化

### ウ. 渉外担当の専門性向上

新任渉外担当者に対する実務研修およびOJTの計画的かつ反復実施による早期戦力化・更なるスキルアップ

### エ. 本部、営業店のPDCAの徹底推進

本部、営業店におけるPDCAフォーマットの制定による計画進捗管理の徹底

### オ. 業務の効率化

内部統制の有効性評価を通じた事務の重複排除などの業務効率化の推進

## 収益力の強化

『Big < Good』(ビッグよりグッド)を掲げ、地元の中小企業、個人事業主および個人のお客様に特化したリテール業務を経営の柱とした業務展開を図り、収益力の強化に努めます。

### ア. 西日本シティ銀行との業務連携強化と同行の保有する業務ノウハウの活用

- a. 営業体制の再構築に係るノウハウ  
営業店の営業推進指導、個人リテール取引の推進、審査能力の向上等
- b. 新商品導入に係るノウハウ  
新商品導入と効果的な販売チャネルの組み合わせによるカードローンの販売強化
- c. 法人ソリューション部門の強化に係るノウハウ  
医療向けファイナンスの推進、お取引先向けセミナーの実施等によるM&A・事業承継への積極的な取組み推進
- d. ビジネスマッチング分野での業務連携継続  
3行(西日本シティ銀行、長崎銀行、当行)合同商談会の継続実施及びファイナンス・ニーズの開拓

### イ. 預金調達力の強化

顧客別のきめ細やかな施策展開による預金増強

- 個人・・・年金振込口座、給与振込口座の獲得推進ならびに年金定期預金、退職金専用定期預金による残高の底上げ
- 法人・・・営業性資金の受取口座・決済口座獲得推進ならびにトレース強化による残高の底上げ

### ウ. 円滑な資金供給

- a. 中小企業向け貸出推進  
県の経済活性化のための県内主要産業に対する取組み強化  
【重点業種】医療・福祉関連産業、観光関連産業、食料品製造・加工業  
【重点商品】信用保証協会保証付融資、ビジネスローン(既存商品及び新商品)

【信用保証協会保証付貸出、ビジネスローン残高計画】

(単位:百万円)

	21年3月末(実績)	22年3月末(計画)	23年3月末(計画)	24年3月末(計画)
保証協会保証付貸出残高	34,000	37,000	38,000	39,000
ビジネスローン残高	4,731	5,310	5,320	5,340

b. 個人向け貸出推進

【重点商品】住宅ローン・・・ローンプラザを中心とした住宅販売業者向け営業の強化

消費者ローン・・・住宅ローン利用者向け専用フリーローン「住宅ローンプラス」の推進による残高増加

カードローン・・・顧客マインドの変化をふまえた、新商品の導入による残高の拡大

【住宅ローン、カードローン取扱額計画】

(単位:百万円)

	22年3月末(計画)	23年3月末(計画)	24年3月末(計画)
住宅ローン	5,000	6,500	6,500
カードローン	60	180	240

エ. ローコスト体制の維持

人件費、物件費等営業経費の適切な管理によるローコスト体制の維持

オ. その他

a. 非金利収入の増加・・・投資信託、年金保険商品、公共債の販売強化

b. 有価証券運用・・・国債中心の運用、有価証券含み損の縮減に努力

地域金融機能の強化の観点から資本参加を受けた当行の責務として、再生可能な先の再生に向けた支援の一層の強化を図ります。

ア. 企業再生支援

a. 再生支援の基本的な考え方

- ・ 整理回収機構からの出向者2名を専担者として配置することによる、再生支援案件への取組み強化
- ・ 審査部の企業支援グループの専担者主導での、個社毎の再生方針、スキームの策定、推進によるランクダウンの防止、ランクアップの実現に向けた取組み強化

b. 再生計画の策定支援

- ・ 中小零細企業の経営改善計画の策定に対する、審査部の企業支援グループの協力強化
- ・ 再生支援への早期着手や条件緩和への柔軟対応等、債務者の資金繰り並びに経営改善による信用リスクの軽減
- ・ 中小企業再生支援協議会や中小企業基盤整備機構等の専門機関との積極的な連携

c. 再生計画の推進支援

- ・ 債務者への定期的モニタリングおよび改善計画の進捗管理の実施
- ・ 債務者に対する計画の進捗見通しを踏まえた経営改善アドバイスの実施等、債務者との深度のあるリレーションシップ構築

イ. 不良債権発生 of 未然防止と早期処理

- a. 審査体制の強化、期中管理能力の向上
- b. 企業再生・経営支援によるランクアップの推進
- c. 回収の強化
- d. バルクセール of 活用

【不良債権比率 of 実績と計画】

(単位:百万円)

	21/3期 実績	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画
開示債権残高合計	17,715	16,220	15,572	14,742
正常債権額	332,148	314,905	327,977	335,910
総与信額	349,863	331,125	343,549	350,652
不良債権比率	5.06%	4.89%	4.53%	4.20%



## 信用供与の円滑化

県の経済の活性化のため、円滑かつ適正な資金供給に努めていくことが地域金融機能強化のための資本参加を受けた当行の責務であると認識し、中小企業・個人事業主への適切な資金供給に積極的に努めてまいります。

### 信用供与の円滑化・地域における経済の活性化に資する方策

#### 1. 中小企業に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

##### 【120億円の増加目標（計画の始期から）】

以下の施策の実施により、地域の中小企業の資金円滑化に積極的に取り組んでまいります。

- ・ 営業体制の再構築による営業力（量と質）の強化を図り、中小企業・個人事業主向け融資等のリテール業務に注力
- ・ 事業所数が多い地区等への営業担当者の重点配置による、「新規貸出先開拓運動」の展開
- ・ 西日本シティ銀行のノウハウを活用したソリューション営業の強化による、新たな資金需要の発掘
- ・ 新規開拓のミドルリスク層をターゲットとする小口ビジネスローン（100万円～500万円）の新商品の導入

##### 【中小企業に対する信用供与（実績・計画）】

（単位：億円）

	21年3月末 実績	21年9月末 計画	22年3月末 計画	22年9月末 計画	23年3月末 計画	23年9月末 計画	24年3月末 計画	21年3月末 対比
中小企業向け貸出残高	1,738	1,743	1,770	1,790	1,811	1,834	1,858	120
総資産残高	4,645	4,657	4,728	4,781	4,836	4,894	4,954	309
総資産残高に対する 中小企業向け融資比率	37.41%	37.42%	37.43%	37.43%	37.44%	37.47%	37.50%	0.09%

## 2. 経営改善支援等取組先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合

### 【900件の経営改善取組み目標（計画の始期から）】

以下の施策の実施により、地域の中小企業の経営改善に積極的に取り組んでまいります。

- ・ 県の制度融資等の活用による創業・新事業者への積極的支援
- ・ 地域力連携拠点、県産業創造機構、経営支援アドバイザー（公認会計士、税理士、中小企業診断士等）、TKC等の外部専門家との業務提携強化
- ・ 中小企業再生支援協議会や中小企業基盤整備機構等の専門機関と積極的に連携し、顧客の状況に応じた実現可能性の高い経営改善計画の策定による事業再生の支援
- ・ 「スーパービジネスローン」および新型小口ビジネスローンの積極的推進

### 【経営改善の取組み（実績・計画）】

（単位：先）

	21年3月末 実績	21年9月末 計画	22年3月末 計画	22年9月末 計画	23年3月末 計画	23年9月末 計画	24年3月末 計画	21年3月末 対比
創業・新事業	8	10	10	10	10	10	10	
経営相談	17	15	15	15	15	15	15	
事業再生	0	2	2	2	2	2	2	
担保・保証	86	90	110	120	130	135	140	
事業承継	0	0	1	0	1	0	1	
合計	111	117	138	147	158	162	168	
取引先総数	5,009	5,015	5,025	5,055	5,085	5,115	5,145	
比率	2.21%	2.33%	2.74%	2.90%	3.10%	3.16%	3.26%	1.05%

※ 取引先総数には個人ローンだけの取引先は含みません。計数は全て半期分を記載しております。

※ 担保・保証とは、担保・保証に過度に依存しない融資のことです。

## 責任ある経営体制の確立

社会的使命を有する金融機関として、法令等遵守態勢の強化は極めて重要であると認識するとともに、今後とも、経営の透明性を確保し、的確なリスク管理を実施していくため、第三者機関である「法令監査委員会」及び「経営評価委員会」を引き続き四半期毎に開催するなど、「経営強化計画」の確実な履行態勢および責任ある経営体制を確保してまいります。

### (1) 業務執行体制強化のための方策

執行役員制度を導入し、3名を選任、配置（21年7月）。経営改善への取組みを更に加速するために、経営方針の現場への周知徹底、PDCA管理の徹底、経営への進捗状況報告の精度向上等、営業体制の再構築、収益力の強化に係る施策を強力に推進。

### (2) 法令遵守の体制の強化のための方策

平成18年10月設置の法令監査委員会を継続し、コンプライアンスの徹底に関する様々な意見・助言の、取締役会やコンプライアンス協議会等への報告を通じ、コンプライアンスの諸施策に反映。

### (3) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

平成18年10月設置の経営評価委員会を継続し、経営方針や施策に関する助言・意見の、取締役会への報告を通じ、経営に反映し、経営に対する評価の客観性を確保。

### (4) 情報開示の充実のための方策

#### ① 情報開示体制と開示内容の充実

各種情報を適時適切に開示し、IR活動の取組みを推進。

#### ② 四半期情報と部門別損益情報の開示

四半期の財務・業績情報の迅速かつ充実した開示及び部門別収益管理を新たなシステムの導入により再構築し、部門別損益情報の積極的な開示に取り組み、経営に対する透明性を確保。

#### ③ 地域への貢献に関する情報の開示

地域金融機関として、本業での地域経済への貢献に加え、さらに環境、文化、防犯協力への貢献など地域・社会貢献活動を幅広く展開し、地域の繁栄に寄与。現在、創業60周年記念の地域貢献活動「サンクス60」を展開中。