

経営強化計画の履行状況報告書
(要約)

平成 20 年 12 月



株式会社 豊和銀行

1. 経営改善に係る数値目標の実績

	18/3 期 実績	19/3 期 実績	20/3 期 実績	20/9 期			21/3 期 計画
				計画	実績	対比	
コア業務純益ROA	0.81%	0.69%	0.81%	1.03%	0.68%	▲0.35%	1.03%
業務粗利益経費率	54.02%	55.15%	49.96%	44.74%	47.15%	2.41%	44.91%
不良債権比率	12.7%	13.6%	12.8%	9.6%	8.3%	▲1.3%	6.2%

(1) コア業務純益ROA

中小企業の資金需要低迷と他行との金利競合により、貸出金収入は計画比▲818百万円の4,701百万円となり、国債等売却益の増加はあったものの、金融市場の世界的混乱の影響で有価証券利息配当金及び投資信託等の窓販による役務収益が減少したため、業務収益は計画比▲542百万円の6,924百万円となりました。その結果、コア業務純益は計画比▲1,090百万円の1,663百万円となり、分母となる総資産（平均残高）が減少したものの、コア業務純益ROAは0.68%となり、計画対比で0.35%の未達となっております。

(2) 業務粗利益経費率（OHR）

機械化関連費用を除く営業経費については、ランニングコストの継続的な削減により、計画対比▲147百万円の2,513百万円となっております。しかしながら、中小企業の資金需要低迷と他行との金利競合により貸出金収入を中心とした資金運用収益が減少したこと、金融市場の世界的混乱の影響により投資信託販売手数料等の役務取引等収益が減少したことにより、業務粗利益が計画比▲618百万円の5,328百万円となったため、業務粗利益経費率は47.15%となり、計画対比で2.41%の未達となっております。

(3) 不良債権比率

不良債権（金融再生法開示債権）については、平成20年度上期中に11,301百万円の新規発生があったものの、経営改善支援による債務者区分のランクアップや担保処分等による回収に加え、今年度より実施した部分直接償却（18,346百万円）により総額29,806百万円を削減しております。その結果、金融再生法開示債権残高は平成20年3月末対比で▲18,505百万円の29,124百万円となり、不良債権比率も8.3%と計画を1.3%下回って達成しております。

2. 信用供与に係る数値目標の実績

(1) 地元事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

（単位：億円）

	18/3 期 実績	19/3 期 実績	20/3 期 実績	20/9 期			21/3 期 計画
				計画	実績	対比	
地元事業者向け貸出残高	3,352	3,243	3,350	3,415	3,144	▲271	3,386
総資産	5,348	5,037	4,809	5,285	4,766	▲519	5,271
総資産に対する地元比率	62.6%	64.3%	69.6%	64.6%	66.0%	1.4%	64.2%

ビジネスローンや中小企業向け融資に積極的に取組んだものの、今年度から実施した部分直接償却（18,346百万円）や中小企業の資金需要低迷により、地元事業者向け貸出残高は平成20年3月末対比で▲206億円、計画対比で▲271億円の3,144億円となっております。総資産に対する比率については、総資産の減少もあり66.0%と計画を1.4%上回る結果となっております。

(2) 経営改善取組先企業の数取引先企業の総数に占める割合

(単位：件)

	18/3 期 実績	19/3 期 実績	20/3 期 実績	20/9 期 (半期)			21/3 期 計画
				計 画	実 績	対 比	
創業・新事業	30	20	19	21	7	▲14	24
経営相談	49	8	32	30	23	▲7	35
事業再生	19	1	2	14	0	▲14	14
担保・保証	1	101	447	26	197	171	29
合 計	99	130	500	91	227	136	102
取引先総数	6,040	5,644	5,363	6,420	5,159	▲1,261	6,550
比 率	1.64%	2.30%	9.32%	1.41%	4.40%	2.99%	1.55%

創業・新事業、経営相談、事業再生の各項目については計画を下回る結果となりました。しかしながら、担保・保証に過度に依存しない融資（スコアリングモデルの活用等）の取組みを強化した結果、経営改善支援等取組先企業数の取引先総数に占める割合は 4.40% となり、計画値の 1.41% を上回る結果となりました。

3. 経営の効率化の実施状況と今後の取組み

(1) 収益力の強化

① 西日本シティ銀行との業務提携

- ・平成 20 年 7 月に西日本シティ銀行、長崎銀行と 3 行合同で地元企業の経営に役立つ情報をお届けする「中小企業経営者セミナー」を開催しました。
- ・西日本シティ銀行、長崎銀行との 3 行合同商談会を 20 年 4 月から 20 年 9 月までに 2 回開催、累計で 13 回開催し、お取引先に新たな商談機会を提供することで販路開拓を支援しました。
- ・平成 20 年 8 月に西日本シティ銀行の集合研修へ当行の営業店渉外行員 30 名を派遣し、金商法を踏まえた投資信託セールス能力の向上を図っております。また、西日本シティ銀行からは 12 名（20 年 9 月末）の人材を招聘しており、各部門における「高度なノウハウ」の習得を進めております。

② 法人戦略

- ・スピード審査を可能とした「スーパービジネスローン」を積極的に推進しております。本商品はスコアリングモデルを活用した融資で、平成 20 年上期実行件数 253 件、実行金額 2,216 百万円と、中・小口の事業性貸出が増加し、地域経済の発展に寄与しております。
- ・問題解決型営業の定着に向け、医療・介護、事業承継・M&A を中心とした担当者を営業統括部法人ソリューショングループに配置し、営業店と連携した活動を行っております。

③ 個人戦略

- ・在宅率の高い夜間・休日に見込み先の発掘・獲得を行う「ローン夜間・休日ローラー作戦」を実施し、案件の増加を図っております。また、「住宅ローンセンター」による住宅販売業者との業務提携（20 年 9 月末現在 44 社）により、業者持込案件の増加と営業店への情報発信を行っております。
- ・アパート建設需要の増加により、「スーパーアパートローン」は平成 20 年上期取扱い 2,839 百万円と前期を凌ぐ実績となっております。
- ・窓販を中心とした店頭営業力強化のために、お客様のニーズに合致する資産運用・資産形成をお手伝いするマネーアドバイザーを設置しました。

<ビジネスローン・住宅ローン・アパートローン取扱額実績>

(単位：百万円)

	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期 半期実績	21/3 期 計 画
ビジネスローン	600	4,680	2,216	900
住 宅 ロ ー ン	9,668	11,214	5,017	16,000
アパートローン	3,010	4,244	2,839	3,000

(2) ローコスト体制の構築

① 従業員数の削減

新卒の採用や営業戦術確保のための中途採用等により、平成 20 年 9 月末の行員数は平成 20 年 3 月末対比で 16 名増加の 523 名となっております。

② 人件費の削減

平成 20 年 9 月期の人件費は 1,553 百万円となっております。これは、平成 21 年 3 月期計画 3,243 百万円の 47.8%であり、計画の範囲内で推移しております。

③ 物件費の削減

経費の継続的な圧縮と、不動産の売却によるランニングコスト削減により、平成 20 年 9 月期の物件費は 1,247 百万円となっております。これも人件費同様に平成 21 年 3 月期計画の 46.8%であり、計画内の水準となっております。

<従業員数・人件費・物件費実績>

(単位：人、百万円)

	18/3 期 実 績	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期 実 績	21/3 期 計 画
期末従業員数	735	666	637	655	630
うち行員数	655	563	507	523	530
うちパート・嘱託	80	103	130	132	100
人 件 費	4,123	3,254	3,086	1,553	3,243
物 件 費	3,210	3,046	2,600	1,247	2,664
うち機械化関連費用	1,101	1,043	950	461	1,061
除 機械化関連費用	2,109	2,003	1,650	786	1,603

4. 新たな営業体制の構築状況と今後の取組み

(1) 営業店機能の見直し

平成 18 年 10 月から大分・別府両市にて実施している店舗エリア制は、効率的な営業・事務を行なうことを目的としておりますが、一方で融資拠点が減少し、営業力の低下を招いている部分もあるため、平成 20 年 10 月より、衛星店 7 ヶ店をフルバンキング化しております。これにより、営業エリアを細分化し密度の濃い営業を展開しております。

(2) 店舗の統廃合

平成 20 年 9 月末時点で、計画期間内での店舗統廃合は 5 店舗となっております。今後も地域のお客様の利便性と店舗の収益性・成長性及び経営資源の効率化等を考慮し、統廃合を検討してまいります。

(3) 営業店支援体制の構築

営業店支援のために本店内に設置している「ローンプラザ」では、夜間及び土・日曜日にも営業することにより、平日や昼間に来店できないお客様の相談・受付業務を行い顧客数の拡大を図っております。また、「住宅業者提携登録制度（平成 20 年 9 月末現在 44 社登録）」を採用しており、業者からの持込案

件の増加を図るとともに、各種住宅情報の収集を行なっております。

加えて、営業統括部に設置している営業店指導・個人リテール・法人ソリューションの各グループも営業店支援体制の強化を進めております。

(4) 顧客の利便性維持

セブン銀行とのATM利用提携により、全国のコンビニエンスストア「セブン-イレブン」で当行のキャッシュカードがほぼ24時間利用可能となっております。また、西日本シティ銀行とのATM無料相互開放をコンビニATMにも拡大しており、大分県内、熊本県内での利用可能なATMが増加しております。

店外ATMについては、平成20年5月にコンビニエンスストア「ポプラ」への4ヵ所目となるATMを設置（平成18年度中に3ヵ所設置済み）しており、今後も引き続き顧客の利便性向上に努めてまいります。

(5) 地域別営業戦略

各地域における主要産業に対しては引き続き積極的な支援を行い、地域経済の活性化に努めてまいります。中でも、大分市・別府市などの都市部においては、西日本シティ銀行から法人ソリューション営業のノウハウ提供を受けて、医業やベンチャー企業の支援に取り組むとともに、「ローンプラザ」による住宅ローン・ビジネスローン・アパートローンの積極的営業を行っております。

5. 資産の健全化

平成20年9月末の不良債権比率は8.3%、金融再生法開示債権残高は291億円となっております。実質破綻先、破綻先については、無担保債権のみならず担保処分長期化が見込まれる有担保債権についてもバルクセルの対象として計画的に活用し、強化計画期間内に処理いたします。大口特定先のオフバランス化に関しては、今後全先に対する方策及びスケジュールを決定し、部分直接償却の実施を含めて経営強化計画期間内での不良債権比率の引下げを行うことで、計画値である6.2%以下となるよう努めてまいります。

6. 責任ある経営体制の確立

(1) ガバナンスの強化

- ・取締役への業務執行職委嘱の廃止や社外常勤監査役の招聘、監査役会専担任員の配置による監査役会機能の強化、社外取締役1名の招聘による取締役会や業務執行部門に対する牽制機能の強化により、強固な経営管理態勢の確立を進めております。
- ・経営に対する評価の客観性の確保のために、弁護士、大学教授、民間企業経営者にて構成する「経営評価委員会」を設置しております。平成20年度上期は6月13日に第7回を、8月25日に第8回を開催しており、今後も四半期に一度開催し、経営に対する評価の客観性の確保に努めてまいります。

(2) 法令遵守体制の強化

- ・頭取が議長を務める「コンプライアンス協議会」の月次開催や、役員コンプライアンス・セミナーへの積極的な参加、職員を対象とする「コンプライアンス専門研修」に役員が講師として参加するなど、経営陣自らが率先垂範して法令等遵守の徹底に取り組んでおります。
- ・法令遵守体制の強化を図るために設置した「法令監査委員会」については、平成20年9月末までに8回開催し、コンプライアンス協議会の審議内容等を中心に審議が行われ、外部委員から貴重な意見・助言をいただいております。

(3) 経営責任究明特別委員会の活動状況

- ・大分地裁に対し、平成19年4月20日に提訴した旧経営陣8名に対する善管注意義務違反等に基づく損害賠償請求訴訟（請求額20億円）については、平成20年度上期中に4回の口頭弁論が行われ、引き続き審理が進んでおります。また、当行発注工事を巡る詐欺事件で逮捕・起訴された元常務に対し、平成20年4月11日に損害賠償請求訴訟を提訴しました。更に、平成8年から平成17年に発注した69件の工事について、平成20年6月6日に損害賠償請求訴訟を追加提訴し、平成20年度上期中に2回の口頭弁論が行われております。