
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23年6月



<目次>

I. 前計画の総括・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	P2
II. 経営戦略 ～ 経営目的と基本戦略、重点課題と部門戦略 ～	P3
III. 経営の改善目標とその達成のための方策	
■ 経営の改善目標・・・・・・・・・・・・・・・・	P5
■ 業務運営体制整備 ～ 具体的方策 ～	P6
■ 収益力の強化、業務の効率化 ～ 具体的方策～	P7
IV. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	
■ 中小規模事業者等向け貸出の推進 ～ 基本方針・目標 ～	P8
■ 中小規模事業者等向け貸出の推進 ～ 具体的方策 ～	P9
■ 地域経済活性化の貢献 ～目標・具体的方策～	P10
■ 金融円滑化の取組、実施体制の整備	P11
V. 責任ある経営体制について	
■ ガバナンスの強化	P12

I. 前計画の総括

- 前計画では、①収益力の強化、②組織力の発揮、③ガバナンス体制の強化、④財務基盤の安定化を経営の基本方針と定め、経営改善及び中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に取り組んでまいりました。
- 結果は、下表「経営改善の目標と実績」及び「中小規模事業者に対する信用供与の円滑化及び経営改善支援等取組みの目標と実績」の通りであり、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います。

① 収益力の強化

経費につきましては4億円を削減しましたが、貸出金残高・利回りともに計画を下回ったことにより、業務粗利益が伸び悩みコア業務純益は計画を下回りました。

② 中小規模事業者等向け貸出金の推進

6000先訪問運動を積極的に展開し、お客様との接点強化を通じて貸出金の増加に努めてまいりましたが、福井県の資金需要が全国平均以上に落ち込んでいることや貸出金償却が予定以上に発生したことで、中小規模事業者等向け貸出金は計画を大きく下回りました。

③ 営業体制の強化

店舗編成、渉外専担制、6000先訪問運動、4000先フォローアップ運動、前倒し策(シェアアップ運動、企業外部情報活用融資)、カイゼン運動、組織(中小企業融資推進室、諮問委員会、多機能プラザ)等の方策の枠組み・形は計画通り実施できました。しかしながら、より成果を出すために運用面の見直しが必要であると考えています。

経営改善の目標と実績

[単位：％]

	20年9月 期実績	計画 始期	21年3月期			22年3月期			23年3月期			改善幅
			計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	実績
コア業務純益ROA	0.29	0.26	0.30	0.31	0.01	0.32	0.30	△0.02	0.40	0.35	△0.05	0.09
業務粗利益経費率	77.96	77.87	72.98	75.79	2.81	67.88	66.29	△1.59	64.80	64.39	△0.41	△13.48

中小規模事業者に対する信用供与の円滑化及び経営改善支援等取組みの目標と実績

[単位：百万円、％]

	20年9月 期実績	21年3月期			22年3月期			23年3月期			改善幅
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	実績
中小規模事業者等向け貸出残高	163,993	164,000	164,255	255	166,000	165,514	△486	168,100	158,519	△9,581	△5,474
中小規模事業者等向け貸出比率	36.05	36.40	37.14	0.74	36.92	37.90	0.98	37.78	36.70	△1.08	0.65
経営改善支援等取組率	2.71	3.21	3.03	△0.18	3.58	6.05	2.47	3.94	3.98	0.04	1.27

Ⅱ. 経営戦略 ～ 経営目的と基本戦略、重点課題と部門戦略 ～

継続的なつながりと信頼に基づき、付加価値のある金融サービスを通じてお客様に喜びをお届けすることで、地域・お客様・当行の発展につなげてまいります。

経営理念

- ①健全なる経営
- ②地域社会への貢献
- ③活力ある職場

基本戦略

- ①顧客本位の営業の徹底
- ②戦略分野のシェア・残高の増加
- ③経営資源の最大活用
- ④役職員活性化
- ⑤全体最適

重点課題

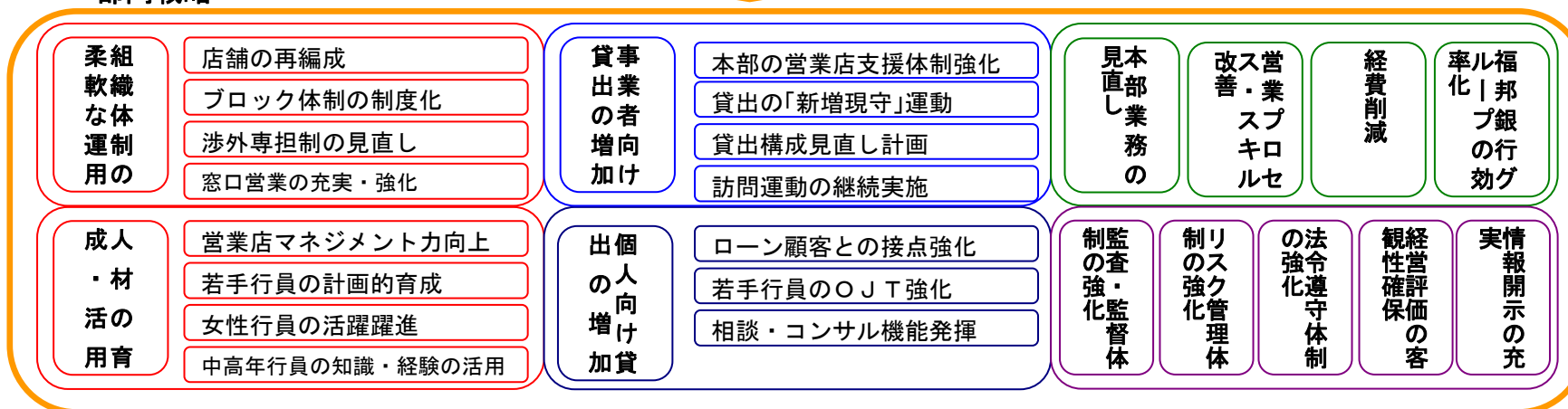
(1) 金融仲介機能の強化等による財務基盤の安定化

- ①業務運営体制の整備
組織体制の柔軟な運用、人材の育成・活用、
営業店別中期経営計画
- ②収益力の強化
事業者向け貸出の増加、個人向け貸出の増加、
預金・預り資産の増加
- ③業務の効率化
本部業務の見直し、営業プロセス・スキル改善、経費削減、福邦グループの効率化

(2) 責任ある経営体制の確立

- ①監査・監督体制の強化
- ②リスク管理体制の強化
- ③法令遵守体制の強化
- ④経営評価の客観性確保
- ⑤情報開示の充実

部門戦略



経営戦略の継続性で見直し(再構築)

前計画から継続する戦略・方策の「基本的方向性」と前計画の総括を踏まえ修正する「本計画の戦略・方策」

	基本的方向性	前計画の総括を踏まえた修正内容	
	前計画・本計画共通	前計画の総括	本計画の戦略・方策
経営改善 (生産性向上)	店舗統廃合を進め、非生産性・非効率性を改善し採算性を向上させる。	7ヶ店統合し、経費を大幅に削減した。店舗統廃合その他の要因により、 <u>預金・貸出金は想定以上に減少し、業務粗利益は減少した。</u>	人員・店舗は現状を維持し、営業体制を見直し営業力を強化することで、 <u>預金・貸出金の増加を図り、業務粗利益を拡大する。</u>
組織体制 (店舗編成、ブロック体制、渉外専担制)	各自の役割を明確にし、それぞれの持つ機能・能力を最大限に発揮することで、経営資源を効果的に活用し、収益力の強化を目指す。	<u>役割・人員数を詳細に制度化・計画化(固定化)しており、役割に応じた機能・能力を持った人員を配置できない場合、柔軟な対応ができない。</u>	営業現場の実情に合わせた柔軟な運用を認め、 <u>実効性ある体制とした。店舗ブロックを制度化し、営業店の主体的運営の実現と面的営業力を強化する。</u>
人材育成	ES(従業員満足度)向上により、営業活動や能力向上面で個々の力を最大限発揮できる環境や仕組みを作る。	人事制度改定等、 <u>公平性・透明性・納得性ある評価と処遇に向けた態勢を整備。新人事考課制度により行員の育成と意欲の向上を図ることが課題である。</u>	各層の人材育成・活用に努める。 (営業店のマネジメント力向上、若手行員の計画的育成、女性行員の活躍推進、中高年行員の活用)
目的・目標の設定	経営目的と経営目標を全役職員が理解・共有し、戦略・方策を確実に実践する。	全店計画・目標はあっても、 <u>店別の中期目標が無かったため、営業店活動は主体性が弱く、短期的視野に陥りやすい。</u>	店別中期目標策定により、「実現可能性拡大」、「主体的な行動」、「中長期的視点での営業店運営・顧客取引」を目指す。
中小規模事業者等貸出増加、顧客接点強化(訪問運動の実施)	継続的な訪問等で顧客接点を強化し、事業者への円滑な資金を供給する。	6,000先訪問運動により、 <u>顧客との信頼関係の構築に努めたが、訪問自体が目的化し、営業活動の実効性が上がらなかった。</u>	営業面の質的向上を図る。 信頼関係構築から課題解決型提案営業へ進化、訪問の優先順位や目的を明確化。
地域密着型金融の推進	親密な関係を強化・維持しニーズに応じた金融サービスを提供する。	地域密着型金融の推進のためには、 <u>渉外担当者の更なるコンサルティング能力の底上げが課題である。</u>	コンサルティング能力の水準向上のために、 <u>法人営業マイスターを育成する。</u>
業務の効率化	ムリ・ムラ・ムダを削減し、優先順位を考慮しながら限られた経営資源の有効活用を進める。	主に営業店の銀行事務の業務改善や効率化に取組み営業活動時間の捻出につなげることが課題である。	本部業務の見直し。 営業プロセス・営業スキル改善。 子会社の再編により効率化。

Ⅲ. 経営の改善目標とその達成のための方策(1) ～ 経営の改善目標 ～

経営の改善目標

○ コア業務純益ROA

[単位: 百万円、%]

	23年3月期 実績	23年9月期 計画	24年3月期 計画	24年9月期 計画	25年3月期 計画	25年9月期 計画	26年3月期 計画	改善幅
コア業務純益	1,549	658	1,466	825	1,762	1,017	2,160	611
総資産平残	435,617	436,352	438,482	440,809	442,984	445,745	447,937	12,320
コア業務純益ROA	0.35	0.30	0.33	0.37	0.39	0.45	0.48	0.13

※コア業務純益ROA＝コア業務純益／総資産平残

○ 業務粗利益経費率

[単位: 百万円、%]

	23年3月期 実績	23年9月期 計画	24年3月期 計画	24年9月期 計画	25年3月期 計画	25年9月期 計画	26年3月期 計画	改善幅
経費（機械化関連費用を除く）	5,182	2,575	5,111	2,575	5,111	2,575	5,111	△72
業務粗利益	8,048	3,874	7,845	4,040	8,130	4,192	8,426	379
業務粗利益経費率	64.39	66.46	65.14	63.73	62.86	61.42	60.65	△3.74

※業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益

金融仲介機能の強化等による財務基盤の安定化

① 業務運営体制の整備

現場の実情に目を向けた組織・体制の柔軟な運用、CDPに基づく人材の育成・能力発揮、営業店別中期経営計画の策定等により、限られた経営資源で営業力を最大に発揮する。

② 収益力の強化

トップライン収益の増加、優先順位の明確化による経営効率の向上により、収益力を強化する。

③ 業務の効率化

ムリ・ムラ・ムダを削減し、優先順位を考慮しながら限られた経営資源の有効活用を進める。

経営改善の目標とその達成のための方策(2)～ 業務運営体制整備 ～

業務運営体制整備の具体的方策

① 営業現場の実情に目を向けた組織体制の柔軟な運用

- ✓ 店舗編成: 前計画期間の実績・環境の変化を分析、各店の役割・期待を見直し店舗を再編成。

オフェンス店	十分な経営資源を配し、自店で高度な金融サービスを完結(13店→11店に変更)。
バランス店	規模に応じて、守り重視から攻め重視と営業店の役割に濃淡(18店→20店に変更)。
デフェンス店	最小規模の経営資源で効率性を追求する(8店→8店と変更なし)。

- ✓ ブロック体制: 県内を6ブロックに分け営業店の主体的活動中心の営業推進体制を構築。(他に6独立店)
営業推進上の管理単位である営業店ブロック制を制度化し、面的営業力の強化や営業活力向上につなげる。
- ✓ 渉外専担制: 現場の実情に合わせ渉外業務専担の柔軟な運用を認めることで、役割・期待の十分な発揮を実現。
職務の細分化による非効率、業務範囲の限定化傾向の兆し、法人推進渉外数の不足等の現状を改善。

法人営業マイスター	法人営業グループで付加価値提案営業力を習得した後、法人営業マイスターとしてオフェンス店等に配置。
法人推進渉外	原則、オフェンス店に配置。
エリア渉外	店の事情や個々の能力に応じ法個別の役割を営業店長が柔軟に設定。
ブロック専担者	ブロック毎に配置。法人営業、預り資産、債権回収、集金等専門的な渉外業務を担当(予定)。

② 人材の育成、活用

- ✓ 営業店のマネジメント力向上: 営業店中期計画の策定と進捗管理によるマネジメント力の養成。
- ✓ 若手行員の計画的育成: CDPの策定とキャリアデザインの明確化、新育成体系の導入。
- ✓ 女性行員の活躍推進: ポジティブアクション推進、女性PT「ティアラ」の活性化、女性管理職の育成と登用。
- ✓ 中高年行員の経験・知識の活用: セカンドキャリアのサポート、納得性・公平性のある職務従事に向けた制度設計。

③ 営業店別中期経営計画の策定

- ✓ 店別の中期経営計画策定により、計画の実現可能性向上・主体的な行動促進・中長期的視点の醸成を目指す。
(目指す目標や自店像を明確化、各店の役割の認識を共有、全員参画の経営強化計画、長期的視点の評価基準)

経営改善の目標とその達成のための方策(3)～ 収益力の強化・業務の効率化～

収益力強化の具体的方策

- ① 事業者向け貸出の増加
中小規模事業者を中心とした着実な貸出金の積上げ
- ② 個人向け貸出の増加
日常的・継続的な取引に基づく住宅ローンの推進、ミドルリスクローンの取組強化、相談・提案型の対面営業
- ③ 預金取引の強化、預り資産の獲得
接点重視の個人預金取引活動回帰、メイン取引拡大、高齢者層の取引拡大、ニーズを捉えた預り資産販売

業務効率化の具体的方策

- ① 本部業務の見直し
 - ◆ 本部行員の営業戦力への活用(優先業務の明確化と資源の傾斜配分)
 - ◆ 部門別の「業務改善計画」の策定(不要不急業務の廃止、業務の簡素化)
- ② 営業プロセス改善運動、営業スキル向上運動
 - ◆ 渉外支援システムを活用した「渉外活動の見える化」による営業活動の進捗管理方法改善
 - ◆ 成果を上げてきた行員の知識や仕事のコツを成功事例として共有し営業プロセスを改善
 - ◆ 融資推進に役立つ情報や営業活動ツール・手法を法人営業Gが行内通信により定期発信し営業店支援
- ③ 経費削減対策
 - ◆ 経費管理システム導入による経費削減(経費の本部一括管理、経費データの精緻化・迅速化による無駄の排除)
- ④ 福邦銀行グループの効率化
 - ◆ 子会社の再編(子会社3社の解散と本体への吸収)
組織再編による業務の効率化、人材の流動化による人的資源の活用

Ⅳ. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化(1) ～中小規模事業者等向け貸出の推進～

■基本方針：

地域の情報ネットワークの活用と外部機関等との連携により、地元中小規模事業者に対して円滑かつ適切な信用供与と経営支援を行うことで、地域経済の活性化に貢献する。

① 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

- ◆ 実施体制の整備
- ◆ 担保・保証に過度に依存しない融資の促進
- ◆ 中小規模事業者等向け貸出の推進

② 地域経済の活性化への貢献

- ◆ ライフステージに応じた取引先の支援
- ◆ 地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献

③ 将来の成長可能性を重視した融資等に向けた取組み

④ 中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための取組み

- ◆ 経営改善・事業再生支援等コンサルティング機能の発揮

中小規模事業者等向け貸出の推進

○ 中小規模事業者等向け貸出残高、中小規模事業者等向け貸出比率

(単位：百万円、%)

	23年3月期 実績	23年9月期 計画	24年3月期 計画	24年9月期 計画	25年3月期 計画	25年9月期 計画	26年3月期 計画	計画期間 増減
中小規模事業者等向け貸出残高	158,519	159,000	160,000	161,000	162,000	163,000	164,000	5,481
総資産	431,895	433,110	435,334	437,794	440,088	442,675	444,105	12,210
中小規模事業者等向け貸出比率	36.70	36.71	36.75	36.77	36.81	36.82	36.92	0.22

※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

※中小規模事業者等向け貸出とは銀行法施行規則別表第一における「中小企業等」から個人事業主以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外したもの。

政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC向け貸出等、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化(2) ～中小規模事業者等向け貸出の推進～

中小規模事業者向け貸出推進の具体的方策

1. 貸出先の「新增現守」 …… 新貸出先の獲得増加・取引拡大と現貸出先の取引確保・深耕を併進する。

- ① 新貸出先の獲得増加・取引拡大
外部企業情報機関の情報等を活用した、本部(融資部)との事前協議により新規開拓運動。
 - ② 現貸出先の取引確保・深耕
当行の提供する各種金融サービスを通じて中核取引先の成長・発展を支援すると共に、取引先の融資シェア引上げにより中核取引先の数を増やして当行の安定基盤を築く運動(シェアアップ運動)。
- ※ 「現貸出先」:平成23年3月末に貸出取引のある事業先、「新貸出先」:計画期間中に新たに貸出取引ができた事業先

2. 貸出構成見直し計画 …… 貸出構成の見直しにより、中核取引先の育成、営業効率の向上、問題与信の縮小を図る。

- ① 営業店毎に金額階層・業種・企業格付等の事業性資金の貸出構成割合を把握し、3年後の貸出構成モデルを策定する。
- ② 貸出額上位2割の事業者(残高では8割)を重点的に管理し、営業効率の向上を目指す(パレート分析)。
- ③ 大口与信先への集中緩和や問題与信先の縮小を計画的・段階的に実践する。
- ④ 個社別に事業規模や成長性を分析し資金需要が見込める先を優先的に推進する等、新規・既往別の営業戦力を効果的に配分。
- ⑤ 自店取引先の新陳代謝を図る中で、健全な中核取引先の育成を図り、安定した収益基盤を確立する。
- ⑥ 指標:上位2割構成比率、新陳代謝率、大口与信比率、問題与信比率、業種構成比率、新規中核企業数等
- ⑦ 貸出構成を分析し、訪問の優先順位や目的を明確にする。

3. 訪問運動の継続実施 …… 積極的な訪問で日常的・継続的な関係を強化し、新規・既往先の資金需要に応える。

- ① 信頼関係構築重視の訪問活動から課題解決型提案営業の訪問活動への進化を目指す。
- ② 訪問活動の進捗管理方法の改善による交渉内容の「見える化」を進める。
- ③ 役席と若手行員のペア訪問による実践訓練を通じて、貸出能力の底上げを図る。

中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化(3) ～地域経済活性化の貢献～

地域経済活性化の貢献

○ 経営改善支援等取組率（地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標）

（単位：先、％）

	23年3月期 実績	23年9月期 計画	24年3月期 計画	24年9月期 計画	25年3月期 計画	25年9月期 計画	26年3月期 計画	計画期間 増減
創業・新事業開拓支援	19	15	15	15	15	15	15	△4
経営相談・早期事業再生支援	113	120	125	125	125	140	140	27
事業承継支援	5	2	2	2	2	2	2	△3
担保・保証に過度に依存しない融資	55	60	60	70	80	90	100	45
合計[経営改善支援等取組数]	192	197	202	212	222	247	257	65
取引先数	4,820	4,700	4,790	4,880	4,970	5,060	5,150	330
経営改善支援等取組率	3.98	4.19	4.21	4.34	4.46	4.88	4.99	1.01

※ 経営改善支援等取組率＝経営改善支援等取組数÷取引先数

○ 地域における経済の活性化(課題解決型提案営業の推進)

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| ① 継続的な取引を背景としたコンサルティング機能の発揮 | 「訪問運動」の継続実施 |
| ② ライフステージに応じて最適なソリューションを提案・実行 | 「創業・新事業支援」、「成長・拡大支援」、「経営改善支援」 |
| ③ 中小企業のアジア進出の支援 | メガバンク等との連携強化 |
| ④ 課題解決や付加価値提供の知識・ノウハウの蓄積 | 法人営業マイスター育成(9名) |
| ⑤ 外部団体(地公体、中小企業基盤整備機構等)との連携強化 | 福井県の「福井経済新戦略」との連携等 |
| ⑥ 行員の資格取得支援 | 中小企業診断士等 |
| ⑦ ビジネスマッチング、商談会の開催 | 当行ビジネス商談会、他行商談会との連携 |
| ⑧ 移動経営相談会の実施 | 開催回数の増加 |

中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化(4)～ 金融円滑化の取組、実施体制の整備～

金融円滑化の取組

継続的な取引を通じて培った信頼関係と目利き力によりコンサルティング機能を発揮する。

- 事業の持続可能性等に応じてソリューションを提案・実行
経営改善支援、事業再生・再起支援の各類型に即した提案を行う
- 経営課題の認識共有と経営相談により経営再建計画の策定支援
- 経営改善計画策定先の実行状況について継続的なモニタリングを実施
- 外部機関との連携
中小企業再生支援協議会、財団法人ふくい産業支援センター、福井工業大学産学共同センター、石川県産業創出支援機構等
- 経営支援グループ(7名)による経営支援先の直接助言

将来の成長可能性を重視した融資等に向けた取組

- 「ふくほう成長基盤強化プログラム」の取組開始(H22年12月)
※成長8分野:アジア向け、社会インフラ(IT)、環境・エネルギー、医療・介護・健康、高齢者向け、観光事業、保育・育児、農林水産・農商工連携
- 日銀成長分野貸出の活用
- 外部団体(農業団体等)との連携による地域資源の産業化支援
- 目標:成長8分野で30億円の残高増加
※法人営業グループ内に分野別チームの結成
- 経営支援グループと法人営業グループの共同研究会の立ち上げ
- 成功事例の共有、コンピテンシーのマニュアル化

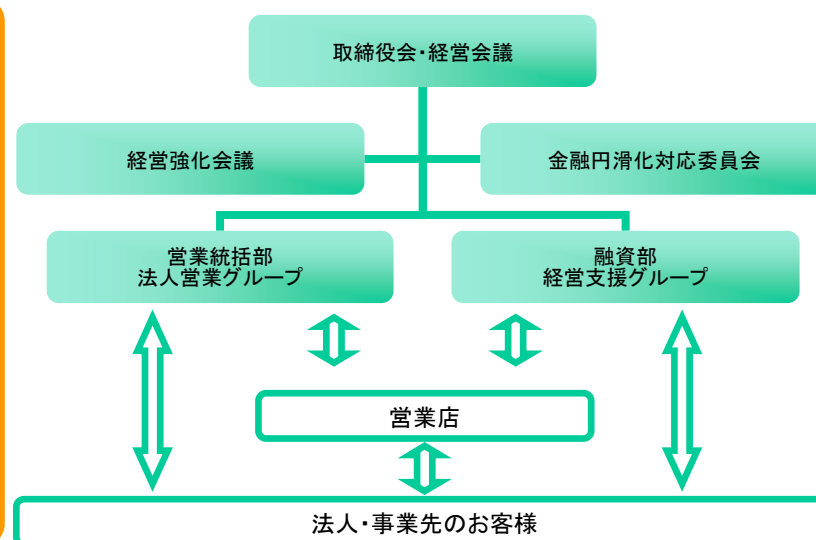
実施体制の整備

□「中小規模事業者等向け貸出推進」「地域経済活性化貢献」

- ・ 経営強化会議
経営目標達成に向けてPDCAのサイクルを回し「経営強化計画」の進捗を管理する。(融資推進会議を改組)
- ・ 法人営業グループ(10名)
法人営業マイスターの養成により、営業店に課題解決型提案営業のノウハウを提供、直接営業での成功事例集の作成。

□「金融円滑化への取組」

- ・ 金融円滑化対応委員会
中小企業金融円滑化法の迅速な対応と実施状況の適切性・十分性の検証に取り組む。
- ・ 経営支援グループ(7名)
コンサルティング能力や支援態勢を強化。営業店サポートの他、経営支援先に直接助言を実施。



V. 責任ある経営体制について ～ ガバナンスの強化 ～

- ガバナンスの強化については、企業価値の向上に向けてお客様からの信頼を担保していくため、行内における法令遵守意識の徹底、経営の透明性確保、適正な相互牽制機能の発揮に向けて、当行は一層の体制強化に取り組んでいく。

○ リスク管理態勢の強化

- ① 統合的リスク管理の高度化
 - ・ リスク資本の配賦とアラームラインの管理による統合的リスク量のモニタリング実施
 - ・ 新ALMシステム稼働によりリスクシミュレーションの多様化を実現
 - ・ コア預金モデルの採用（H23年4月）により、精緻な金利リスク量算出を実現
- ② 信用リスクの適切な管理
 - ・ 大口与信額縮減策の継続実施
クレジットリミット超過先の与信減少プランの進捗管理、大口上位20先の比率管理、業種別クレジットリミット及び比率管理
 - ・ 正常先債権比率の向上
 - ・ 経営改善支援による信用リスクの低減
 - ・ 住宅ローンのリスク低減
ローン先の状況に応じた返済条件対応・回収方法の多様化
- ③ 市場リスクの適切な管理
 - ・ リスク管理態勢の強化
アラームポイント・損失限度額の設定、超過時の対応
 - ・ ヘッジ手段の確立
 - ・ リスクファクター間の相関を考慮したリスク量の計測と検証

○ 経営管理態勢

- ① 経営に対する客観性確保
 - ・ 経営諮問委員会の継続開催
 - ・ 株式公開への準備
- ② 内部統制の堅確化
 - ・ 社外取締役2名の選任
 - ・ 常勤監査役、社外監査役による取締役の職務執行監査
- ③ 法令等遵守の強化
 - ・ コンプライアンス委員会の設置
 - ・ コンプライアンスプログラムの策定と実践