

---

# 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26年6月



## <目次>

---

I. 現計画の総括	P2
II. 経営戦略 ～ 経営理念と基本戦略 ～	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
■ 収益力の強化 ～ 具体的方策 ～	P6
■ 組織力の発揮 ～ 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 ～ 具体的方策 ～	P9
■ 地域経済の活性化への貢献 ～ 具体的方策 ～	P10
V. 責任ある経営体制について	
■ ガバナンス態勢の強化	P11

# I. 現計画の総括

- 前計画では、①収益力の強化、②組織力の発揮、③ガバナンス態勢の強化、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「中小規模事業者等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、以下の通り総括します。

## ① 収益力の強化

経費につきましては計画期間累積計画に対し 6.9億円 削減しましたが、貸出金利息が利回りの低下にて計画期間累積計画に対し 25.2億円 下回ったことで、資金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」から「課題解決型提案営業」に進化し、お客様との接点強化、資金ニーズの掘り起こしを図り、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たこともあり、中小規模事業者等向け貸出金は計画を下回りました。

## ③ 営業力の強化

組織体制では営業店の裁量を拡大し、店舗ブロック制度による柔軟な運用を実施、営業力強化のための法人営業マイスター養成（8名）と各種営業店支援（ロールプレイング・OJT・研修等）等の方策を計画通り実施しました。しかしながら、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化を強化するために、運用面での一層のレベル向上、行員の役割期待の明確化など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：％]

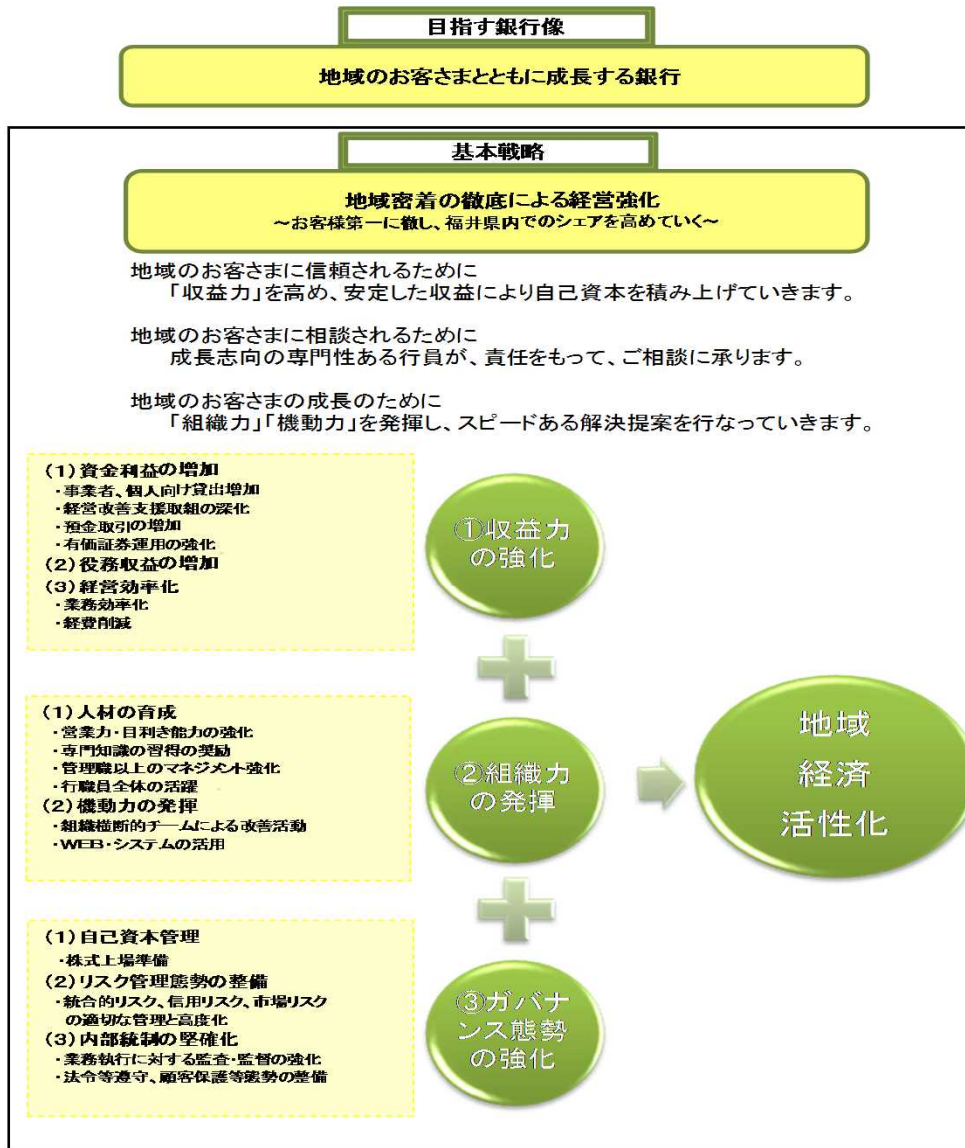
	計画始期	24年3月期			25年3月期			26年3月期			計画始期からの改善幅		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益ROA	0.35	0.33	0.36	+0.03	0.39	0.30	△0.09	0.48	0.35	△0.13	+0.13	0.00	△0.13
業務粗利益経費率	64.39	65.14	64.25	△0.89	62.86	62.24	△0.62	60.65	64.08	+3.43	△3.74	△0.31	+3.43

### 中小規模事業者等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、％]

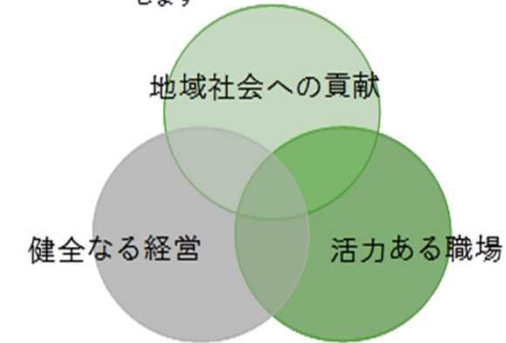
	計画始期	24年3月期			25年3月期			26年3月期			計画始期からの改善幅		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
中小規模事業者等向け貸出残高	158,519	160,000	160,886	+886	162,000	160,706	△1,294	164,000	158,846	△5,154	+5,481	+327	△5,154
中小規模事業者等向け貸出比率	36.70	36.75	36.41	△0.34	36.81	36.75	△0.06	36.92	35.33	△1.59	+0.22	△1.37	△1.59
経営改善支援等取組率	3.98	4.21	4.38	+0.17	4.46	4.88	+0.42	4.99	5.61	+0.62	+1.01	+1.63	+0.62

## II. 経営戦略 ～ 経営理念と基本戦略 ～



### 【経営理念】

私どもは幸せな人間生活と豊かな社会づくりに貢献することを銀行活動の使命とします



銀行の発展は、地域社会への貢献の証しであり、私どもの存在を可能とするため、より健全な経営に心がけます

私どもが人間として尊厳を勝ちとるための練成の場として、明るく活力ある職場づくりに努めます

地元福井県での存在感を高め、かつ福井県の経済活性化に貢献してまいります。

(これまでの推移)

	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期
貸出シェア	12.52%	12.30%	12.67%	13.03%

\*ニッキンデータ（貸出金末残）より加工

## 経営戦略の継続性と見直し

- 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	前計画の総括	本計画の戦略・方策
経営改善 (生産性向上)	非生産性・非効率を改善し、縮小均衡に陥ることなく、採算性を向上させる。	経費は計画以上に削減したが、貸出金利回りが想定以上に低下し、業務粗利益は減少した。		店舗は現状を維持。本部専門部隊・人事配置にて獲得余力のある市場・地域への戦略的配置を行う。
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。	営業現場の実情に合わせた柔軟な運用を認め実効性ある体制を目指す。地域や店質に合致した戦略や行動が十分に発揮できなかった。		店舗編成を地域の実情(過去・将来)を踏まえ、事業性貸出の営業方向性を付加し再編、地域や店質に合致したメリハリある営業を目指す。
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。	各層の人材育成・活用にむけた研修・育成制度により、行員の育成・意欲向上を高めていくことが課題である。		蓄積した人事考課データに基づく適正配置・適正処遇を確保し、全体への納得感を高める。
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。	営業店別の中期計画の管理を営業店長がPDCAをまわし、中期的視点での運営力向上につながった。しかし計画全体の乖離分をどう調整するかという点が課題であった。		中期計画の管理は本計画でも継続し、かつ中期計画の収益の根幹ともなる貸出金の増加に向けた協議を定期的に本部と協議する仕組みを実施する。
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。	信頼関係構築から課題解決型提案営業へ進化するべく、付加価値営業ノウハウを本部で蓄積。営業店全体への還元と実践が課題である。		本業支援を付加し課題解決型提案営業を深化し、過度な金利競争とならない資金ニーズの創出と貸出金の増加を目指す。
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。	法人営業マイスターを8名育成。今後全体のコンサルティング能力向上に向け計画的育成が必要である。		法人営業マイスターを育成し、オフense店に配置するという計画的育成にて、資金ニーズ・経営相談に答える人材・営業店を増やす。
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。	本部業務の見直し、子会社の再編により効率化が図れた。営業店の営業時間創出に向けた取組みが必要である。		経費見直し・子会社吸収による効率化を目指し、本部による営業店活動時間の創出に向けた取組みを行う。

### 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

〔単位：百万円〕

	26年3月期 (実績)	26年9月期 (計画)	27年3月期 (計画)	27年9月期 (計画)	28年3月期 (計画)	28年9月期 (計画)	29年3月期 (計画)	改善幅
コア業務純益	1,575	394	1,122	726	1,576	827	1,784	+209

(ポイント)

- ・これまで当行は「コア業務純益ROA」を選択してまいりましたが、今回より「コア業務純益」を選択いたします。
- ・変更理由としましては、前経営強化計画期間までは店舗統廃合（7店舗）等を行い総資産を縮小することによる収益性の向上を目指していましたが、「コア業務純益ROA」を選択しておりましたが、本計画では貸出金・預金両面での増加を主とした取組による収益性の向上を目指すこととし、「コア業務純益」を選択しております。
- ・計画1期目において、中小規模事業者等向けの成長に向けた一層の支援態勢を再構築し、中小規模事業者等向け貸出増加に应付する十分な収益力の確保を行うべく役務収益・有価証券運用等の態勢を再構築いたします。その効果が表れる計画2期目より計画始期を上回る計画です。

##### ○ 業務粗利益経費率

〔単位：百万円、％〕

	26年3月期 (実績)	26年9月期 (計画)	27年3月期 (計画)	27年9月期 (計画)	28年3月期 (計画)	28年9月期 (計画)	29年3月期 (計画)	改善幅
経費 (機械化関連費用を除く)	4,815	2,482	4,867	2,428	4,780	2,414	4,737	△78
業務粗利益	7,514	3,427	7,101	3,702	7,463	3,777	7,603	+89
業務粗利益経費率	64.08	72.42	68.53	65.58	64.04	63.91	62.30	△1.78

(ポイント)

- ・経費は、消費税率引上げ（8％、10％）を織り込み、物件費等経費削減のもと計画2期目に改善、また態勢の再構築による業務粗利益の回復から業務粗利益経費率は計画2期目以降に改善となります。

### Ⅲ. 経営の改善目標とその達成のための方策（２）～ 収益力の強化～

#### 「収益力の強化」の具体的方策

##### ①資金利益・役務利益の増加

- ✓ 事業者向け取引の増加  
成長分野（医療介護分野）に特化した専門チームのハンズオン支援と貸出増加。  
本業支援による成長サポート、企業の成長ステージをフルサポートする商品ラインナップの充実。  
・小ロスピード商品「事業者カードローンパワフルⅡ」、設備投資商品「地域貢献特別ファンドⅡ」の開発・販売。  
営業店と本部間でのクレジットライン協議による融資機会の最大化。
- ✓ 個人向け貸出の増加  
住宅ローン推進と住宅ローン利用者への複合取引の強化。  
消費者ローンニーズを掘り起こす提案力の強化。  
保証付ローン手続きの簡素化等の検討。
- ✓ 預金取引の増加  
積極的な預金獲得活動、法人・個人メイン取引拡大。  
相続定期預金等での預金払い出し抑制。
- ✓ 預かり資産の獲得  
ライフスタイルに応じた提案力の強化。
- ✓ 資金以外での付加価値提案の増加  
本業支援（売上増加、M&A、顧客紹介業務等）での手数料収入の増加。

##### ②経営効率化

- ✓ 経費削減  
「経費管理システム」を活用した冗費削減、取引業者との経費削減交渉。
- ✓ 営業活動時間の創出  
現場からの改善意見「ご意見直行便」の収集、本部による営業事務等の改善、本部集中化。  
「融資稟議システム」による融資事務フローの抜本的見直し。
- ✓ 福邦グループの効率化

### Ⅲ. 経営の改善目標とその達成のための方策（3）～ 組織力の発揮 ～

#### 「組織力の発揮」の具体的方策

##### ① 営業店運営の効率化

###### ✓ 店舗定義変更と再編成

メリハリある目標・人員配置にむけ、過去・将来分析のもと、「事業性貸出」の営業方向性を店舗定義に付加。店舗編成と人材面のギャップ補完や市場余地・タイミング等を踏まえた本部専門部隊のフォロー。

オフェンス店	事業性融資残高増加を図るために、法人融資渉外等の配置を濃くし、自店またはブロック内で高度な金融サービスを提供（11店→12店に変更）
バランス店	事業性融資残高維持を図るために、事業性は支店長・渉外役席を中心に活動とし、地域の個人取引を強化にウェイトを置く営業店（20店→20店に変更）
デフェンス店	事業性融資残高減少を抑制するために、事業性は支店長・渉外役席を中心に活動とし、最小規模の経営資源で活動する営業店（8店→7店に変更）

###### ✓ 営業店ブロック体制の継続

福井県内を6ブロックに分け（県外6店舗は独立店）、営業店ブロック制を継続。

経営強化計画主要項目を営業店ブロック表彰の対象とし、営業店ブロック内での連携による達成意欲の向上を図る。

###### ✓ 渉外役割の明確化と若手行員の着実な育成

渉外評価体系を見直し、「総合コース」「個人リテールコース」の2コース制を新設。

育成に関する中期的方向性を定め、計画的な育成を実施。

コース名	コース内容	育成・中期的方向性
総合コース	中小規模事業者向けの取引担当とし、培ったキャリアをもとに資金ニーズ・経営相談に迅速に対応する	優績者を本部法人営業G配属とし、一層のスキル発揮・向上を図り、中心的人材の育成と貸出の増加につなげる
個人リテールコース	原則、若手行員とし、個人取引（預金・ローン等）にウェイトを置き、地域のお客様との深耕を図る	経験年数等の積上げによる「総合コース」への選択。個人取引に秀でた行員を本部個人リテール営業G配属とし、中心的人材の育成と個人取引の強化につなげる



### Ⅲ. 経営の改善目標とその達成のための方策（４）～ 組織力の発揮 ～

---

#### 「組織力の発揮」の具体的方策

##### ② 営業店運営力の強化

- ✓ 「営業店別中期経営計画」の運用改善による営業店長の運営力強化  
前計画で運用開始した「営業店別中期経営計画」の運用効果の継続、課題の改善を行い、中期的視点での営業運営を強化。
- ✓ ブロック運営と本部サポート  
営業ブロック制度の継続によるブロック内人材交流・情報共有を深め、集合体での運営力の強化。  
本部営業店支援G支援役による営業店・本部間のギャップ（営業上の問題点など）情報収集を営業企画・銀行業務改善につなげる。

##### ③ 人材力の強化

- ✓ 若手行員の計画的育成  
経験年数に併せた段階的育成制度の構築。  
若手行員の役割期待を原則「個人リテール」におき、実務を通じた着実な育成に転換。
- ✓ 女性行員の活躍推進  
営業店・本部の役席としての活躍の場を増やす。  
銀行全体の活性化にむけた活躍の場（次世代営業店イメージの構築など）を構築。
- ✓ 中高年行員の経験・知識の活用  
培った銀行業務経験と専門知識を活かし、意欲を持って取り組める態勢の構築。

## IV. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化（１）～目標と具体的方策～

### 中小規模事業者向け貸出推進の具体的方策

#### ①「新增現守」成果の最大化

##### ✓ 企業の成長をフルサポート

成長分野（医療介護分野）に特化した専門チームのハンズオン支援と貸出増加。

本業支援・財務アプローチからの課題解決型提案営業の深化。

企業の成長ステージをフルサポートする商品ラインナップの充実。

行内ネットワーク、外部専門支援機関等を活用した、成長ステージに応じた経営相談態勢の充実。

##### ✓ 営業成果の最大化

営業店と本部間での「クレジットライン（与信目線）協議」による融資機会の最大化。

「渉外支援システム」運用の充実化、営業店内の適切なフォロー態勢構築による成果の最大化。

#### ②「法人営業マイスター」の計画的育成

##### ✓ 安定した貸出推進に寄与する態勢の構築

「総合コース」優績者→法人営業G配属・育成→「法人営業マイスター」認定→オフェンス店に配置。

上記育成サイクルを実施し、貸出・提案スキルの伝承、貸出増加を図る。

### 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、％〕

	26年3月期 (実績)	26年9月期 (計画)	27年3月期 (計画)	27年9月期 (計画)	28年3月期 (計画)	28年9月期 (計画)	29年3月期 (計画)	改善幅
中小規模事業者等向け貸出残高	158,846	159,122	159,536	160,226	161,054	162,158	163,400	+4,554
中小規模事業者等向け貸出比率	35.33	35.43	35.34	35.49	35.38	35.62	35.57	+0.24

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。  
政府系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

## IV. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化（2） ～地域経済の活性化への貢献～

### 認定支援機関としての存在価値向上

- ① 中小企業・小規模事業者の革新・新陳代謝支援
- ・ 創業から立ち上がりまでの資金・計画支援
    - 日本政策金融公庫との連携（資金・計画）など
  - ・ 経営者の世代交代、親族外への事業承継等への資金計画支援、気づきの提供
    - 中小機構との連携（セミナー）など
  - ・ 地域資源を活用した起業・創業への資金・助成金等のハンズオン支援等
    - 「ふるさと企業育成F」「ふくい逸品F」「ものづくり補助金」等のハンズオン支援

移動経営相談会



知的資産経営報告書セミナー



### 専門家・情報のコーディネート

- ② 中小企業・小規模事業者の成長分野参入支援
- ・ 成長8分野への資金・計画支援
    - ※成長8分野：アジア向け、社会インフラ、環境エネルギー、医療介護・健康、高齢者向け、保育育児、観光事業、農林水産・農商工連携
    - 行内チーム、マイスター等による計画策定・資金支援
  - ・ 大企業・異業種企業とのマッチング支援等
    - 中小機構、中小企業センターとの連携、行内情報活用による本業支援

知財ビジネスマッチングマート事業



ビジネス商談会



### 地域経済の活性化への貢献

○ 経営改善支援等取組率

[単位：先、%]

	26年3月期 (実績)	26年9月期 (計画)	27年3月期 (計画)	27年9月期 (計画)	28年3月期 (計画)	28年9月期 (計画)	29年3月期 (計画)	改善幅
創業・新事業開拓支援	24	26	28	30	32	34	36	+12
経営相談・早期事業再生支援	148	148	148	149	150	151	152	+4
事業承継支援	2	2	3	3	4	5	6	+4
担保・保証に過度に依存しない融資	91	92	92	93	93	94	95	+4
合計[経営改善支援等取組数]	265	268	271	275	279	284	289	+24
取引先数	4,716	4,728	4,746	4,776	4,812	4,860	4,914	+198
経営改善支援等取組率	5.61	5.66	5.71	5.75	5.79	5.84	5.88	+0.27

経営改善支援等取組率＝経営改善支援等取組数÷取引先数

## V. 責任ある経営体制について ～ ガバナンス態勢の強化 ～

- ガバナンス態勢の強化については、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、当行は一層の態勢強化に取り組んでまいります。

### ・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
  - ・ コア預金モデルによる精緻な金利リスク量算出
- 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  
大口与信集中リスクの適切なコントロール
  - ・ 資産健全化への適切な管理  
「ビジネスモデル俯瞰図」策定等、個社の実態把握強化  
経営改善支援強化による信用リスクの低減  
地域経済活性化支援機構を活用した事業再生ノウハウの蓄積
  - ・ 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・信用リスク分析
- 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名の専任
  - ・ 常勤監査役、社外監査役
- ③ 法令等遵守の強化
  - ・ コンプライアンス委員会
  - ・ コンプライアンスプログラム
- ④ 業務継続体制の強化
  - ・ 大規模災害等を想定した体制の強化