

金融機能強化審査会説明資料

平成 26 年 8 月 6 日（水）

金 融 庁

1. 地域銀行2行の概要

本店所在地
代表者
21年3月31日 資本参加

福邦銀行(Ⅱ)	
福井県 福井市	
東條 敬	
60億円	

南日本銀行(Ⅱ)	
鹿児島県 鹿児島市	
森 俊英	
150億円	

(単位: 億円、%)

店舗数/職員数
預 金(末残) <地域銀行106行中順位>
貸出金(末残) <同 上>
自己資本比率
純資産額(うち資本金)
その他有価証券評価差額金
不良債権比率

23年3月末	26年3月末
39店 / 567名	39店 / 511名
4,086 <100位>	4,176 <100位>
3,129 <101位>	3,191 <101位>
8.50 (バーゼルⅡ)	8.75 (バーゼルⅢ)
162 (73)	190 (73)
2	10
7.32	6.45

23年3月末	26年3月末
62店 / 713名	65店 / 619名
6,354 <90位>	6,754 <92位>
5,140 <88位>	5,425 <90位>
8.51 (バーゼルⅡ)	8.76 (バーゼルⅢ)
316 (166)	388 (166)
18	37
5.45	7.13

(単位: 億円)

業務粗利益
資金利益
役務取引等利益
債券関係損益
経費
コア業務純益
与信関連費用
株式等関係損益
当期純利益

23年3月期	26年3月期
80	75
74	71
3	2
2	0
▲62	▲59
15	15
▲ 7	0
▲ 0	0
7	11

23年3月期	26年3月期
152	146
140	140
1	0
9	5
▲104	▲98
38	42
▲ 27	▲ 26
3	13
10	25

2. 新経営強化計画（26年4月～29年3月）の概要

(1) 経営改善の目標

① 収益性の目標（コア業務純益 又は コア業務純益ROA）〔選択制〕

※策定基準：計画の終期において達成すべき目標が、計画の始期の水準を上回る水準であること。

（単位：億円、％）

	旧計画の始期	26年3月期		27年3月期（計画）		28年3月期（計画）		29年3月期（計画）			
		計画値	実績（始期）	上期	通期	上期	通期	上期	通期（終期）	始期比	
福 邦	コア業務純益	15	21	15	3	11	7	15	8	17	2
	総資産（平残）	4,356	4,479	4,434	4,454	4,455	4,482	4,491	4,514	4,527	93
	コア業務純益ROA	0.35	0.48	0.35	0.17	0.25	0.32	0.35	0.36	0.39	0.04
南日本	コア業務純益	38	50	42	20	42	21	44	22	46	4
	総資産（平残）	6,646	6,989	7,091	7,272	7,276	7,311	7,346	7,381	7,416	325
	コア業務純益ROA	0.58	0.72	0.59	0.56	0.58	0.59	0.60	0.61	0.62	0.03

※コア業務純益ROA＝コア業務純益÷総資産（平残）

（注1）福邦銀行は、旧計画まで「コア業務純益ROA」を選択していたが、新計画より「コア業務純益」を選択。変更理由は、旧計画まで店舗統廃合（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たが、新計画より貸出金・預金両面での増加を主とした取組みによる収益性の向上を目指すこととしたため。なお、南日本銀行については、従前より「コア業務純益」を選択。

（注2）福邦銀行のコア業務純益は、中小規模事業者等の成長支援を着実に実施するために必要な態勢の再構築等の収益力強化に向けた取組みを行うこととしているが、その効果の発現には相応の時間を要することなどから、一時的に計画始期を下回るが、28年3月期以降は始期を上回る見込み。

② 効率性の目標（業務粗利益経費率）

※策定基準：計画の終期において達成すべき目標が、計画の始期の水準を下回る水準であること。

（単位：億円、％）

	旧計画の始期	26年3月期		27年3月期（計画）		28年3月期（計画）		29年3月期（計画）			
		計画値	実績（始期）	上期	通期	上期	通期	上期	通期（終期）	始期比	
福 邦	経費	51	51	48	24	48	24	47	24	47	▲0
	業務粗利益	80	84	75	34	71	37	74	37	76	0
	業務粗利益経費率	64.39	60.65	64.08	72.42	68.53	65.58	64.04	63.91	62.30	▲1.78
南日本	経費	87	88	83	43	85	43	85	43	86	3
	業務粗利益	152	154	146	71	144	72	146	74	152	5
	業務粗利益経費率	57.45	57.06	56.61	60.84	59.44	59.60	58.55	59.11	56.60	▲0.01

※業務粗利益経費率＝経費（機械化関連費用を除く）÷業務粗利益

（注1）福邦銀行の業務粗利益経費率は、収益力強化に向けた取組みによる業務粗利益の改善までには相応の時間を要することから、一時的に計画始期を上回るが、28年3月期以降は始期を下回る見込み。

（注2）南日本銀行の業務粗利益経費率は、人件費、研修関連費用や営業店事務の本部集中化に伴う経費等を計画的に投入するほか、中小企業・事業者向け戦略の深化などの業務粗利益の改善に向けた取組みの効果の発現には相応の時間を要することから、一時的に計画始期を上回るが、計画終期には始期を下回る見込み。

(2) 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化の目標

① 中小規模事業者等向け貸出の残高及び比率

※策定基準：毎年9月末、3月末における中小規模事業者等向け貸出比率の水準が、計画始期の水準と同等、または、それを上回ること。

(単位：億円、%)

	旧計画の始期	26年3月末		26年9月末	27年3月末	27年9月末	28年3月末	28年9月末	29年3月末		
		計画値	実績(始期)						終期	始期比	
福 邦	貸出残高	1,585	1,640	1,588	1,591	1,595	1,602	1,610	1,621	1,634	45
	総資産(末残)	4,318	4,441	4,495	4,490	4,513	4,513	4,551	4,551	4,592	96
	貸出比率	36.70	36.92	35.33	35.43	35.34	35.49	35.38	35.62	35.57	0.24
南日本	貸出残高	2,724	2,774	3,016	3,041	3,066	3,091	3,116	3,141	3,166	150
	総資産(末残)	6,838	6,955	7,287	7,259	7,294	7,329	7,364	7,399	7,434	147
	貸出比率	39.84	39.89	41.40	41.91	42.05	42.19	42.33	42.47	42.60	1.20

※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(末残)

② 経営改善支援先割合

※策定基準：毎年9月末、3月末における経営改善支援先割合の水準が、計画始期の水準と同等、または、それを上回ること。

(単位：先、%)

	旧計画の始期	26年3月末		26年9月末	27年3月末	27年9月末	28年3月末	28年9月末	29年3月末		
		計画値	実績(始期)						終期	始期比	
福 邦	経営改善支援先数	192	257	265	268	271	275	279	284	289	24
	取引先総数	4,820	5,150	4,716	4,728	4,746	4,776	4,812	4,860	4,914	198
	経営改善支援先割合	3.98	4.99	5.61	5.66	5.71	5.75	5.79	5.84	5.88	0.27
南日本	経営改善支援先数	128	146	258	267	268	270	271	273	274	16
	取引先総数	8,323	8,623	8,753	8,780	8,800	8,820	8,840	8,846	8,880	127
	経営改善支援先割合	1.53	1.69	2.94	3.04	3.04	3.06	3.06	3.08	3.08	0.14

※経営改善支援先割合＝経営改善支援先数÷取引先総数

3-1. 経営改善及び中小規模事業者に対する信用供与の円滑化等のための方策【福邦銀行】

※ 旧計画では、中小規模事業者等向け取引の増加を図るため、「営業店ブロック制」、「若手行員の計画的育成」、「新增現守の展開」、「課題解決型提案営業の推進」など積極的
 に取組んだものの、地域の特性や渉外担当者の個々の能力に合致した営業活動が発揮できず、中小規模事業者等向け貸出残高は、計画期間中「ほぼ横ばい」となっている。
 ⇒ 新計画では、「店舗編成基準・渉外評価体系の見直し」及び「法人営業マイスター等の人材育成体系の構築」を行うとともに、「成長分野への態勢強化」、「本業支援・課題
 解決型営業の深化」及び「新商品の開発」などの取組みにより、中小規模事業者等向け取引の増加等を図り、収益力の向上を目指す。

旧 計 画	新 計 画
<p>1. 業務運営体制の整備</p> <p>① 前計画の実績等を分析し、営業店の役割を見直し再編成</p> <p>② <u>営業店ブロック制を制度化し、営業店の主体的活動中心の営業推進体制を構築</u></p> <p>③ 渉外の業務専担制について、法人推進渉外・エリア渉外・ブロック専担者の体制に再編</p> <p>④ 「営業店別中期経営計画」の策定・進捗管理の実施により、強化計画の実効性を高めるなど、PDCAサイクルを徹底。</p> <p>⑤ <u>若手行員の計画的育成（融資能力育成制度の創設）、女子行員の活躍促進、中高年行員の営業戦力化</u></p> <p>2. 収益力の強化</p> <p>① <u>「新增現守」運動を展開（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）</u></p> <p>② 営業店毎に策定した「貸出構成見直し計画」（貸出額上位2割の事業者を重点管理）の実践</p> <p>③ <u>課題解決型提案営業の実践により、6千先訪問運動の質の向上を図る</u></p> <p>④ オフェンス店に法人推進渉外、ブロック毎にブロック専担者を配置し、中小企業向け貸出を推進</p> <p>⑤ 本部による営業店支援により、経営改善計画の策定支援やビジネスマッチング等の販路開拓支援などを強化</p> <p>3. 業務の効率化</p> <p>① 経費管理システムの導入による経費の本部一括管理、営業店経費の一部本部移管</p> <p>② 本部業務の見直しにより人員を捻出し、本部行員10名を営業部門に配置</p> <p>③ 営業プロセスの改善、グループ子会社の再編（本体への吸収）</p>	<p>1. 業務運営体制の整備（「組織力の発揮」）</p> <p>① <u>店舗編成について、店舗種類の定義を見直し、店舗編成基準に「事業性融資に向けた営業方向性」を追加。より明確な営業方針を定めた上で、店舗種類に合わせた目標設定や人員配置の実施</u></p> <p>② <u>表彰制度（基準）の見直し。営業店・ブロックともに目標の達成意欲の向上を図る</u></p> <p>③ <u>渉外担当者の役割を明確にするため、渉外評価体系を見直し、「総合コース（事業性融資担当）」と「個人リテールコース（個人）」の2コースを新設し選択制を導入。営業店長が、地域の特性及び個々の能力等を踏まえ、柔軟に設定することにより店舗戦略に合致したメリハリある営業の展開及び若手行員の育成を図る</u></p> <p>2. 収益力の強化（「営業強化戦略」）</p> <p>① <u>成長分野（特に「医療・介護・健康関連分野」）に特化した専門チームの立ち上げ</u></p> <p>② <u>支店長決裁権限による迅速な資金供給を可能とする商品開発（新商品「パワフルⅡ」）</u></p> <p>③ <u>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（業況拡大の成長時期における設備投資等への大型需要に応える新商品「地域貢献特別ファンドⅡ（仮）」の開発を含む）</u></p> <p>④ <u>「法人営業マイスター」を育成し、「オフェンス店」配置を行う中期的な人材育成体系の構築</u></p> <p>⑤ <u>本業支援・課題解決型提案営業の深化。中小企業経営判断システムによる「経営環境の変化、新製品発売時や設備投資時、その他経営者が考える将来的なリスク」を踏まえた財務シミュレーションを提示し、経営者と財務面での課題を共有し、最適な資金額を提案する</u></p> <p>⑥ <u>新たに「渉外営業活動基準」を設け、渉外支援システム運用の充実化と営業店内の適切なフォロー態勢を構築。「新增現守」成果の最大化を図る</u></p> <p>⑦ <u>従来の「シェアアップ運動」と「貸出構成見直し計画」を統合し、半期毎に営業店と融資部の間で協議する個社別の「クレジットライン（与信目線）協議」に進化。中核取引先・上位2割先等に個社別の与信目線を設け、営業活動の効率化を図る</u></p> <p>3. 業務の効率化</p> <p>① <u>従来の紙媒体での融資事務フローを抜本的に見直し「融資稟議システム」の導入（26年下期予定）及び「営業外業務の本部集約化」。経費削減及び営業活動時間の創出を図る</u></p> <p>② <u>「ご意見直行使」等による現場（営業店）目線での事務改善</u></p> <p>③ <u>グループ子会社（出向者5人）を完全吸収に向けた検討</u></p>

3-2. 経営改善及び中小規模事業者に対する信用供与の円滑化等のための方策【南日本銀行】

※ 旧計画で導入されたWIN-WIN ネット業務については、成果報酬であるため、収益への貢献は遅行性があるものの、中小規模事業者等向け貸出残高の増加など、一定の成果は見られた。しかしながら、今後、本業務を推進するにあたっては、顕著化した本業務の問題点・課題の改善する必要がある。

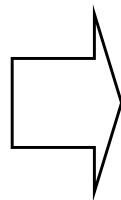
⇒ 新計画では、「WIN-WIN ネット業務スキームの変更」などを行い、ボリュームの増加のみに囚われることなく、本業支援や創業支援、経営改善支援の強化を図り、金利競争を回避しながら収益力の向上を目指す。

これまでのWIN-WIN ネット業務の問題点・課題：目標達成まで3年間という長い期間を設定していたことから成約時期が予測できない。コンサル先が自由に売上改善目標を設定できるため、コンサル先によっては極端に多額の目標が設定されている。WIN-WIN ネット業務の評価については、営業店の業績評価へ反映させているが個人の評価制度が着手されていない。

旧 計 画	新 計 画
<p>1. 収益力の強化—中小企業・事業者向け戦略の再構築とリテール部門の強化</p> <p>① <u>新たな販路開拓等を支援するコンサルティング業務（WIN-WIN ネット業務）の導入</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — 当行が販路開拓や事業運営方法の改善を支援することにより、顧客（対象4業種）の売上高や営業キャッシュフローの改善を図る。当該顧客と事前に合意した改善目標に達した場合に限り、当行がその成果報酬として業務委託手数料を受領 <p>② 上記のコンサルティング業務を通じて、渉外行員の企業実態把握力（目利き能力）を高め、支援対象業種を中心に「タイムリーな資金供給」を提供</p> <p>③ 住宅ローン・アパートローン、消費者ローンの強化、非金利収入の拡大</p> <p>2. 経営の効率化—ローコスト態勢の構築、経営資源の効率的配置等</p> <p>① 事務管理態勢の抜本的な見直し（営業店内務従業員数の抑制、営業店事務の本部集中化等）により、営業戦力の強化を図るとともに、本部の機構改革を行い本部による営業店支援を強化</p> <p>② 店舗エリア制の拡大、新規出店・既存店舗の見直し、ATM戦略の見直し</p> <p>3. 資産の健全化—不良資産の改善と信用コストの抑制</p> <p>① 定期的なモニタリングや上記コンサルティング業務を通じた顧客の経営課題の早期把握と課題解決に向けた支援、外部機関との連携による事業再生支援</p> <p>② 大口与信先管理の強化（経営支援室によるモニタリング強化、クレジットラインの設定等）、小口融資の審査・管理態勢の強化</p>	<p>1. 収益力の強化—中小企業・事業者向け戦略の深化とリテール部門の強化</p> <p>① <u>新たな販路開拓等を支援するコンサルティング業務（WIN-WIN ネット業務）への更なる取組み</u> 第二次経営強化計画期間における問題点・課題を踏まえた「WIN-WIN ネット業務スキームの変更」 イ. <u>契約内容の変更</u>（売上判定期間：6ヶ月。年商と業種から売上高改善目標と委託手数料を設定） ロ. <u>評価体制の確立</u>（本業務の個人の評価制度を導入等） ハ. <u>営業店行員への浸透とスキル向上</u>（本業務の担当者への辞令交付。「なんぎん維新塾」の充実） ニ. <u>「事業再生型」WIN-WIN ネット業務の導入</u>（本業支援により取引先の債務者区分をランクアップ） ホ. <u>本部専担当部署の強化</u>（営業統括部及び審査部に本部推進責任者等を設置。2部による連携支援）</p> <p>② 上記のコンサルティング業務を通じて、取引先においては「売上高の増加による営業利益の改善」、当行においては「レシーションの構築による「派生する貸出の増加」や「過度な金利競合からの脱却」に繋げる</p> <p>③ 渉外行員の企業実態把握力（目利き能力）を高め、取引先の財務内容改善による「信用コストの抑制」や支援対象業種を中心とした「タイムリーな資金供給」の効果等も期待</p> <p>④ 本業支援や創業支援、海外進出支援等を通じた地元経済の資金需要創出による地域シェアの向上と事業所貸出先数の増加</p> <p>⑤ 「高齢化進展への対応（きめ細かいサービス）」、「若年層顧客の取り込み（いつでもどこでも利用できる非対面チャネルの強化）」及び「イベントタイミング（就職時、子育て時、退職時等）を重視した戦略」による住宅ローン・アパートローン、消費者ローンの強化、非金利収入（投信販売等）の拡大</p> <p>2. 経営の効率化—ローコスト態勢の構築、経営資源の効率的配置等</p> <p>① 事務管理態勢の効率化（営業店内務従業員数の抑制、「事務センター」の機能強化による営業店事務の本部集中化の促進、事務量の削減等）により創出されたマンパワーを営業戦力へシフト（内務従業者比率引き下げ）</p> <p>② 店舗戦略の明確化（新規出店・既存店舗の見直し、ATM戦略の見直し（他行とのATM利用提携等））</p> <p>3. 資産の健全化—不良資産の改善と信用コストの抑制</p> <p>① 定期的なモニタリングや上記コンサルティング業務を通じた顧客の経営課題の早期把握と課題解決に向けた支援、外部機関との連携による事業再生支援</p> <p>② 大口与信先管理の強化（経営支援室によるモニタリング強化、クレジットラインの設定等）、小口融資の審査・管理態勢の強化</p> <p>③ 「事業再生型」WIN-WIN ネット業務などの本業支援による取引先の債務者区分のランクアップや信用コストの削減</p>

4-1. 責任ある経営体制の確立に関する事項【福邦銀行】

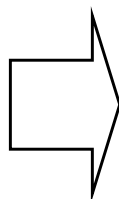
旧 計 画
<p>1. 経営管理態勢</p> <ul style="list-style-type: none">○ 23年6月の代表取締役会長の新設に伴い、会長と頭取の役割を明確化<ul style="list-style-type: none">・会長－取締役会の議長として、取締役の経営強化計画等の業務執行状況や経営管理状況を監督・頭取－銀行業務を総括し、経営強化計画等の業務執行と進捗管理を実施 <p>※ 24年6月に取締役を10名体制から7名体制(うち社外取締役2名)に、常勤監査役を1名増員し監査役を4名体制(うち社外監査役2名)に変更</p> <p>※ 経営に対する評価の客観性を確保するため、21年6月に社外の有識者で構成される「経営諮問委員会」を設置</p> <p>※ 経営の透明性及び客観性を高めるため、株式上場に向けて準備中</p> <p>2. リスク管理態勢</p> <p>【統合的リスク】</p> <ul style="list-style-type: none">○ 「統合的リスク管理方針」を定め、統合的リスク管理態勢を整備・確立 <p>【信用リスク】</p> <ul style="list-style-type: none">○ 「クレジットポリシー」「信用リスク管理方針」を定め、融資部が大口与信先や問題与信先を重点的に管理○ 大口与信集中リスクの抑制を図るため、平成22年3月にクレジットリミットを引き下げ、22年8月には5年以内にクレジットリミットの範囲内に与信を遷減する与信プランを策定 <p>【市場リスク】</p> <ul style="list-style-type: none">○ 「市場リスク管理規程」に基本事項を定め、年度毎に「市場リスク管理方針」の策定○ 半期毎に自己資本、収益力、リスク管理能力等を勘案した市場リスク量に対する各限度額(リスク限度枠、損失限度額等)、これらに対するアラームポイントを設定。各限度額及びアラームポイントの遵守状況を日次でモニタリングし、定期的に経営会議等に報告



新 計 画
<p>1. 経営管理態勢</p> <ul style="list-style-type: none">○ 26年6月に<u>取締役を1名増員し、7名体制から8名体制(うち社外取締役2名)に変更</u>○ 常勤監査役は4名体制(うち社外監査役2名)を継続○ 経営諮問委員会の継続開催○ 株式上場は早期上場に向けて準備中 <p>2. リスク管理態勢</p> <p>【統合的リスク】</p> <ul style="list-style-type: none">○ 「統合的リスク管理方針」を定め、統合的リスク管理態勢を整備・確立 <p>【信用リスク】</p> <ul style="list-style-type: none">○ 「クレジットポリシー」「信用リスク管理方針」を定め、融資部が大口与信先や問題与信先を重点的に管理○ 大口与信額縮減策(「与信プラン」等)の継続実施○ 「<u>ビジネスモデル俯瞰図</u>」の策定等による個社の実態把握強化○ <u>地域経済活性化支援機構</u>を活用した事業再生ノウハウの蓄積 <p>【市場リスク】</p> <ul style="list-style-type: none">○ 「市場リスク管理規程」に基本事項を定め、年度毎に「市場リスク管理方針」の策定○ 半期毎に自己資本、収益力、リスク管理能力等を勘案した市場リスク量に対する各限度額(リスク限度枠、損失限度額等)、これらに対するアラームポイントを設定。各限度額及びアラームポイントの遵守状況を日次でモニタリングし、定期的に経営会議等に報告

4-2. 責任ある経営体制の確立に関する事項【南日本銀行】

旧 計 画
<p>1. 経営管理態勢</p> <ul style="list-style-type: none">○ 取締役の役割と責任をより明確にするため、取締役を21年6月に2名、22年6月に2名、計4名削減し7名体制にするとともに、取締役の任期を22年6月に2年から1年へ変更○ 更なる経営体制の強化のため、社外取締役の導入を検討 <p>※ 24年6月に社外取締役(1名)を導入(取締役数は7名で変更なし)、併せて社外監査役数を1名削減し監査役を3名体制(うち社外監査役2名)に変更</p> <p>※ 経営に対する評価の客観性を確保するため、21年6月に社外の有識者で構成される「経営評価委員会」を設置</p> <p>2. リスク管理態勢</p> <p>【統合的リスク】</p> <ul style="list-style-type: none">○ ストレス・テストの結果を踏まえた統合的リスク量との比較により、自己資本の十分性の確認を実施○ 23年度上期から収益管理システムで算定されるリスク調整後業務純益による業績評価を開始するなど、リスク・コスト・リターンを適正化 <p>【信用リスク】</p> <ul style="list-style-type: none">○ 21年11月に「信用リスク計量化システム」を導入し、更に23年4月に本システムのバージョンアップを行ったことにより、より多面的な検証・分析を行うことで与信ポートフォリオ管理を高度化 <p>【市場リスク】</p> <ul style="list-style-type: none">○ 日次ベースの「市場リスク管理表」を用いて、バック(経営企画部)・ミドル(証券国際部)部門による確認・検証等を実施○ リスク限度枠及び損失限度枠の設定、急激な市場環境の変化を想定したストレス・テストを実施



新 計 画
<p>1. 経営管理態勢</p> <ul style="list-style-type: none">○ 今後も、取締役は7名体制(うち社外取締役1名)を、監査役は3名体制(うち社外監査役2名)を堅持 <p>※ なお、監査役は会計監査人や内部監査部門(業務監査部)との連携を密にするとともに、重要な諸会議への出席を可能とするなど、監査役の重要情報へのアクセスを保証し、監査役機能の強化を図っている。</p> <ul style="list-style-type: none">○ 経営評価委員会の継続開催 <p>2. リスク管理態勢</p> <p>【統合的リスク】</p> <ul style="list-style-type: none">○ ストレス・テストの結果を踏まえた統合的リスク量との比較により、自己資本の十分性の確認を継続実施○ 収益管理システムで算定されるリスク調整後業務純益による業績評価を継続実施 <p>【信用リスク】</p> <ul style="list-style-type: none">○ 「信用リスク計量化システム」を活用した高度化な与信ポートフォリオ管理を継続実施 <p>【市場リスク】</p> <ul style="list-style-type: none">○ 日次ベースの「市場リスク管理表」を用いて、バック(経営企画部)・ミドル(証券国際部)部門による確認・検証等を継続実施○ リスク限度枠及び損失限度枠の設定、急激な市場環境の変化を想定したストレス・テストを継続実施