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29年6月

ゆめBANK
福邦銀行

<目次>

Ⅰ.前計画の総括・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

Ⅱ.総括を踏まえ見えてきた課題・・・・・・・・・・・・・・ 2

Ⅲ.経営戦略・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3

Ⅳ.経営の改善目標とその達成のための方策・・・・・・・・・ 4
■営業基盤の強化 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
■効率的な業務運営 ・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
■活力ある職場 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8

Ⅴ.中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化・・・・・・・ 9
■地域経済の活性化への貢献 ・・・・・・・・・・・・・10

Ⅵ.責任ある経営体制の確立 ・・・・・・・・・・・・・・・11

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 経営改善の目標と実績
お客さまのライフステージに応じた商品ラインナップの充実をもとに貸出金の増加・利回りの向上を目標としましたが、福井県内の貸出金市場の伸び悩む中、他行競合による金利競争、マイナス金利導入による市場金利低下、当行の進める課題解決型提案営業により顧客満足度を高める取組みが十分でなかったことなどから、貸出利回りの低下による資金利益減少が主因でコア業務純益は計画を下回りました。業務粗利益経費率については、経費を合理化努力により計画比1.2億円削減したものの、上記の資金利益の減少から計画未達となりました。

② 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
中小規模事業者等向け貸出残高は、1・2年目は計画を上回る実績となりましたが、貸出残高（末残）達成のための金利引下げや平残・末残乖離の拡大等の弊害が生じたことを踏まえ、28年8月より「末残から平残」「より顧客本位・顧客ニーズへ」と方針を変更したことから3年目は未達となりました。しかしながら本部営業人員の増員・営業店態勢の見直し・事業性評価に基づく債務者区分下位先への融資を積極的に行うなど、適切なリスク管理のもと諸施策を実施したことから、29年３月期の貸出平残は前年同期比27億円の増加となっております。また、経営改善支援等取組率は、創業支援や補助金策定支援、事業承継等の取組みが増加し、達成となりました。

経営改善の目標と実績

〔単位：百万円、%〕

	計画始期	27年3月期			28年3月期			29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
コア業務純益	1,575	1,122	1,263	+141	1,576	1,142	△434	1,784	506	△1,278	+209	△1,069
業務粗利益経費率	64.08	68.53	67.63	△0.90	64.04	67.26	+3.22	62.30	77.21	+14.91	△1.78	+13.13

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：億円、%〕

	計画始期	27年3月期			28年3月期			29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
中小規模事業者等向け貸出残高	1,588	1,595	1,609	+14	1,610	1,626	+16	1,634	1,491	△143	+45	△97
中小規模事業者等向け貸出比率	35.33	35.34	35.32	△0.02	35.38	35.35	△0.03	35.57	33.20	△2.37	+0.24	△2.13
経営改善支援等取組率	5.61	5.71	6.38	+0.67	5.79	7.58	+1.79	5.88	9.11	+3.23	+0.27	+3.50

Ⅱ.総括を踏まえ見えてきた課題

第3次経営強化計画では３つの課題に対し施策を実施しましたが、「お客さまとともに成長する銀行」として地域のお客さまから支持されていく関係構築にむけ、見えてきた課題と対応策は下記のとおりです。

①収益力の強化

	見えてきた課題	対応策（第3次計画期間中または第4次計画にて）
営業強化戦略（事業者向け）	・ライフステージに応じた商品ラインナップ充実を図ったが、金利引下げ等期末の貸出金残高を優先した活動であったことから真に取引先の満足度を高める取組みとなっていなかった ・当行のコア顧客層の明確化や、条件変更先の出口戦略の明確化ができていないことから、他行の借換提案に対して有効な対応ができず、当行取引先の喪失につながっていた	・H28.8に「末残から平残」へと方針を変更したほか、H28.6より本部において取引先の事業ニーズを一元管理し全店の提案営業に活用にむけ提案リストや情報を還元するなど本部のサポート体制強化 ・H28.8に条件変更対応先等への出口戦略を明確にし、リファイナンスや新規融資を積極化。またベンチマークを活用し、当行のコア顧客を明確化し営業店に明示
営業強化戦略（個人向け）	・お客さまのライフステージに応じた資産形成に対し、じっくり相談できる体制にまで踏み込めていなかった	・H28.10より営業店体制の見直しを行い、預かり資産の専門部隊「ライフパートナー」を順次増員するなど、専門性の高い相談体制に移行

②組織力の発揮

	見えてきた課題	対応策（第3次計画期間中または第4次計画にて）
業務効率化戦略	・各種システム効果により一定の業務削減は図れたが、本部・営業店業務の抜本的な効率化には至らなかった ・今後の金融技術革新や法制度改正対応等に関し、基幹系システムの自営運営が課題となっていた	・融資業務の合理化や預かり資産・出納事務などの機械化等により本部・営業店事務の削減にむけ取組む ・H28.2に基幹系システムの共同化を決定し、H31年1月からの安全かつ確実な移行に取組む
人材育成戦略	・「法人営業マイスター」を育成し、営業店に再配置するとしてきたが営業の活動範囲が狭まるなど課題が出てきた	・H28.10より「法人営業マイスター」を営業店から本部に戻すなど本部専門部隊を順次増員し、役割発揮できる態勢へ移行

③ガバナンス態勢の強化

	見えてきた課題	対応策（第3次計画期間中または第4次計画にて）
会議体運営（取締役会等）	・会議運営が過去踏襲であり、本質的な議論を行うための工夫や取組みが少なかった	・H28.6より取締役会の運営を見直し、事務局等の変更や運営に関するアンケート実施、事前説明や資料の工夫等により活性化を図る態勢へ移行
リスク管理	・リスク管理に関し、計数の分析・把握に留まり、本質的な課題に向けた感応度を高める経営の工夫が少なかった	・H29.1より経営に影響を与える大口先個社の業況について定期的に経営会議に報告するなど機動的な対応がとれる態勢に移行

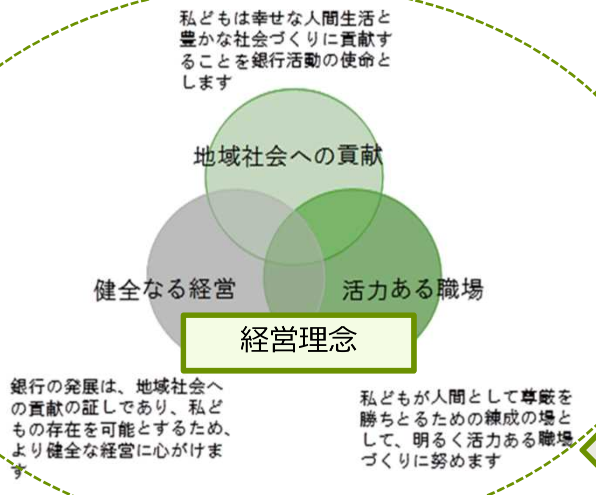
Ⅲ.経営戦略（経営理念と基本戦略）

お客さま側の環境変化

- 事業所数の減少
- 企業の資金余剰
- 人口減少・少子高齢化

市場の環境変化

- 競争激化
- 貸出金市場の伸び悩み
- 低金利長期化（マイナス金利）



環境変化に「対応する熱意」

- 創業・事業承継支援など
- 新事業支援・M&A支援など
- 生産性向上支援など

お客さまに「まごころを尽くす」

- 資金需要を創造する提案営業など
- 当行メイン先の徹底支援など
- リスクに見合う金利設定など

目指す銀行像	「地域のお客さまとともに成長する銀行」
基本戦略	「地域密着の徹底～相談しやすく親しみやすい銀行～」

第3次経営強化計画

1.収益力の強化
- 資金利益の増加
- 役務収益の増加
- 経営効率化

2.組織力の発揮
- 人材の育成
- 機動力の発揮

3.ガバナンス態勢の強化
- 自己資本管理
- リスク管理態勢の整備
- 内部統制の堅確化

→

第4次経営強化計画

1.営業基盤の強化
- 徹底した本業支援
- 資金需要を創造する課題解決型提案営業

2.効率的な業務運営
- 本部、営業店態勢の強化
- システム共同化への移行

3.活力ある職場
- 役職員間のコミュニケーション強化
- 女性職員の活躍機会拡充

4.経営管理態勢の強化

Ⅳ.経営の改善目標とその達成のための方策

コア業務純益は32年3月期に計画始期比14百万円増加の520百万円、
業務粗利益経費率については計画始期比9.38%改善の67.83%を計画しております。

経営の改善目標

○ コア業務純益（収益性を示す指標）　〔単位：百万円〕

	29年3月期（実績）	29年9月期（計画）	30年3月期（計画）	30年9月期（計画）	31年3月期（計画）	31年9月期（計画）	32年3月期（計画）	改善幅
コア業務純益	506	185	470	270	490	220	520	＋14

○ 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）　〔単位：百万円、%〕

	29年3月期（実績）	29年9月期（計画）	30年3月期（計画）	30年9月期（計画）	31年3月期（計画）	31年9月期（計画）	32年3月期（計画）	改善幅
経費（機械化関連費用を除く）	4,609	2,320	4,590	2,320	4,580	2,250	4,470	▲139
（参考：機械化関連費用）	1,008	540	1,080	540	1,240	750	1,500	+492
業務粗利益	5,968	3,095	6,240	3,180	6,410	3,270	6,590	＋622
業務粗利益経費率	77.21	74.95	73.55	72.95	71.45	68.80	67.83	▲9.38

（ポイント）

・コア業務純益は計画１期目、2期目において、次期基幹系システム移行に関する費用の負担等から、始期比減少となりますが営業基盤の強化等による資金利益増加を見込み、計画終期となる平成32年3月期は始期比増加となる計画です。

・経費（機械化関連費用を除く）については人件費を中心に削減を見込んでおります。なお、当行は基幹系システムを自営運用にて行ってまいりましたが、今後「顧客満足度の向上」「経営の効率化」「IT戦略の強化」を実現していくために、平成28年2月にシステム共同化を決定し、平成31年1月から新システムに移行する予定です。

■営業基盤の強化（1）

徹底した本業支援と資金需要を創造する提案営業

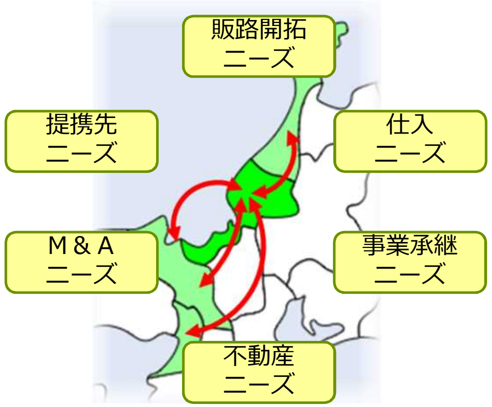
売上10億円以下の地元中小企業が当行のコア顧客であり、徹底した本業支援と融資で
「粘り強く」支えてまいります。

取引先の声「苦しい時に助けてもらった」
「親しみやすい銀行」
「創業以来のファン」
「セカンドオピニオンを期待」

○ 商流把握、事業ニーズの収集・活用

・ビジネスモデル俯瞰図での分析
（前計画からの継続）
・営業店長による事業ニーズ収集と情報の本部一元管理・還元によるマッチング活性化（28年度より開始）

事業ニーズ数は620件で、321件の提案・セッティングとなりました



支店長が取引先の「営業マン」となり、
地元内又は県外（金沢・京都・大阪など）との
ビジネスマッチングで、本業支援を図ります

業容拡大

融資増加

先数増加

当行メイン先

1,262社
（当行取引先4,322先の約30%）

ターゲットゾーン
売上10億円以下の中小企業
（当行メイン先の95%）

○福井県への追い風（ビジネスチャンス）

東京オリンピック前の国体開催
北陸新幹線の福井・敦賀延伸
福井市中心市街地の再開発
嶺南地域の原発再稼動（廃炉）

○ 事業性評価に基づく融資等、再生支援

・正常先低位、要注意先等への応援資金
（28年度より開始、実行額50億円）
（例）将来キャッシュフローを見ての
要注意先等への新規融資
条件変更対応先へのリファイナンスや新規融資

・ライフステージ別での融資
（例）創業・第二創業先への融資
事業承継にかかる融資
補助金認定支援先等への融資

当行が支援した補助金認定先の約7割が「売上増加」となりました

・事業再生に向けたランクアップ支援

○ 本部専門部隊の増員

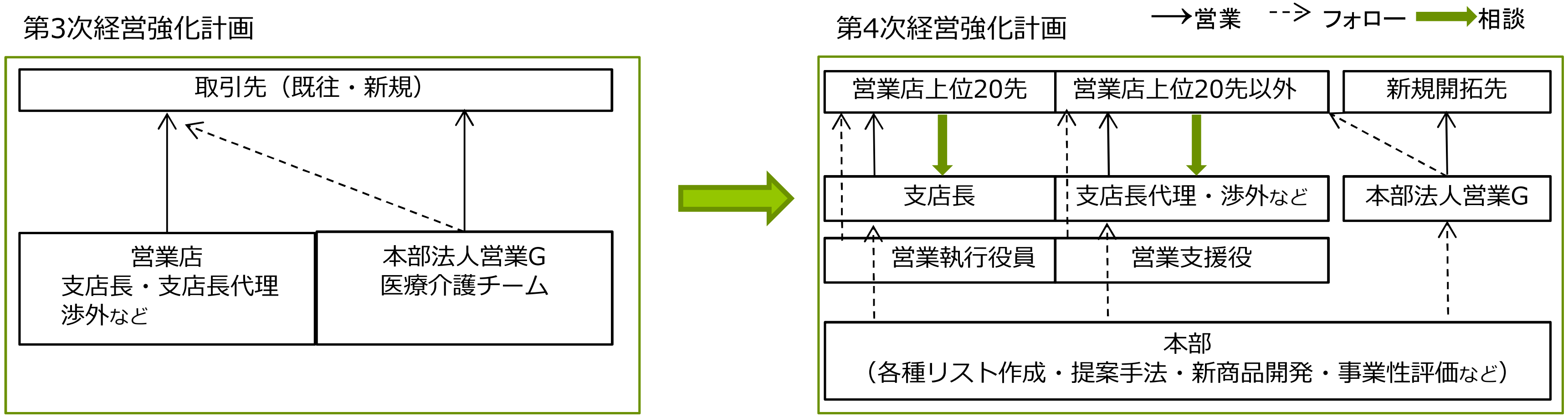
・法人営業Gの増員（8→14名）
（今計画より増員）
・本部・営業店の役割明確化

○ 「福邦クラブ」の充実

・取引先を会員とした情報・意見交換
・目的別セミナーの開催

■営業基盤の強化（2）

営業体制の強化



（ポイント）

・前計画では、本部法人営業Gと営業店による訪問活動にて営業強化とする内容でしたが、本部・営業店の役割分担が必ずしも明確でない中で既存取引先の訪問や新規開拓にかける時間が十分取れず、実績として貸出金利息収入の低下となりました。
また取引先からみても「相談したい」行員が明確でなく、「じっくり相談する」体制が十分ではありませんでした。

・本計画では上表のとおり変更し、役割の明確化、スキルの発揮による営業強化、いつでも「じっくり相談できる」体制を構築してまいります。

拠点	役割	目的
営業店	支店長は自店融資残高上位20先を毎月訪問 支店長以外は融資残高上位20先以外を毎月訪問	既往取引先、メイン取引先に対する本業支援、資金ニーズ創出
本部（営業）	法人営業Gは各エリアにて新規開拓 （H28.4　5名体制　→　H29.4　14名体制） 営業統括部執行役員・支援役は営業店訪問のフォロー	ヒット率の高い専門部隊による新規開拓特化 営業店活動のフォロー（提案スキル等のOJT含む）
本部（企画・審査）	取引先からの事業ニーズの収集と営業店還元 提案手法・提案リスト等の作成と営業店還元 事業性評価に関する審査	行内データ等を活用した営業の間接的支援 事業ニーズ活用によるビジネスマッチング活性化 債務者区分下位先への提案営業の支援

■効率的な業務運営

顧客満足度向上、業務効率化、金融技術革新に対応するためシステム共同化へ移行します。
安全かつ確実な移行を行うとともに、本部・営業店一体となった業務効率化、顧客への迅速かつ良質なサービス提供に努めてまいります。

本部専門部隊の増員

法人営業Gの増員（8→14名）
ライフパートナーの増員（10→15名）

事務の機械化

オープン出納機等の導入

営業体制見直し

少人数店舗、エリア制導入

体制・バックヤードの見直し

・店舗体制再編
・本部組織再編
・本部・営業店事務の効率化

基幹系システム共同化（自営運営から共同化へ）

平成31年1月から共同センター「STELLA CUBE」に移行することを決定
移行目的　：顧客満足度の向上・経営の効率化

移行後の対応：ITを活用した新サービス対応
スピーディな商品開発が可能
加盟行での案件開発、共通案件化、制度対応負担の軽減

顧客ニーズへの迅速な対応

・ライフスタイルの変化に伴う顧客ニーズの変化への対応
・迅速な商品開発力、IT戦略

「じっくり相談する」時間の創出

・中小規模事業者等の経営者との経営相談
・フィデューシャリーデューティーのもと、個人の中長期的資産形成の相談

効率的な業務運営

■活力ある職場

行職員一人一人がやりがいを感じ、生産性の高い活力ある職場づくりに取り組んでまいります。

役職員間のコミュニケーション強化

・臨店や研修時等における頭取等の経営陣と行職員の意見交換・懇談
・現場の声を把握し、経営に反映させる

多様な勤務形態の促進

○ 時間の有効活用

・営業時間の短縮導入（昼休み時間導入）
・時差出勤時間帯の拡充（早朝出勤などへの対応）
・有給休暇の1時間単位での取得可能に（育児・介護等に対応）
・生産性向上による残業時間の削減

○ 専門化へのキャリアプラン形成

・営業に長けた人材の更なる活躍推進
　（法人営業G・ライフパートナーなど）
・研修見直し（重点化・効率化）

（参考）

福井県の特徴

女性の就業率
共働き率
女性正社員割合
→ 全国トップレベル

↓

女性が「子育て」と「仕事」を両立しながら、職場で能力を発揮できる環境が求められている

↓

当行の対応

福井県より「子育てモデル企業」として認定されており、今後も女性活躍に向けた環境づくりに努めてまいります

女性の活躍推進

○ 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画　（単位：名、%）

	平成28年4月	29年4月（計画）	30年4月（計画）	31年4月（計画）	32年4月（計画）	33年4月（計画）	改善幅
支店長代理以上の女性役席者数	9	12	14	16	17	18	+9
女性役席者比率	5.1	6.7	7.9	9.0	9.6	10.1	+5.0

（ポイント）
・平成33年4月に支店長代理以上の女性役席者数を「役職者の10%以上」とすることを目標とし、女性行員を対象とした能力開発やキャリア形成支援の研修等に取り組み、併せて働きやすい職場環境を構築してまいります。

Ⅴ.中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

経営改善支援等取組みを強化し、取引先の当行に対する満足度を高めていくことで、
中小規模事業者等向け貸出を増加してまいります。

地域経済活性化への貢献

○ 経営改善支援等取組率　（単位：先、%）

	29年3月期（実績）	29年9月期（計画）	30年3月期（計画）	30年9月期（計画）	31年3月期（計画）	31年9月期（計画）	32年3月期（計画）	改善幅
創業・新事業開拓支援	70	71	72	73	74	75	76	+6
経営相談・早期事業再生支援	188	188	188	188	188	188	188	±0
事業承継支援	14	15	16	17	18	19	20	+6
担保・保証に過度に依存しない融資	122	122	122	122	122	122	122	±0
合計[経営改善支援等取組数]	394	396	398	400	402	404	406	+12
取引先	4,322	4,330	4,340	4,350	4,360	4,370	4,380	+58
経営改善支援等取組率	9.11	9.14	9.17	9.19	9.22	9.24	9.26	+0.15

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、%）

	29年3月期（実績）	29年9月期（計画）	30年3月期（計画）	30年9月期（計画）	31年3月期（計画）	31年9月期（計画）	32年3月期（計画）	改善幅
中小規模事業者等向け貸出残高	149,100	150,000	151,000	151,500	152,000	152,500	153,000	+3,900
中小規模事業者等向け貸出比率	33.20	33.22	33.30	33.39	33.45	33.36	33.26	+0.06

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

■地域経済の活性化への貢献

公的資金60億円を有効活用し、地元の経済活性化（取引先のライフステージに応じた融資、本業支援など）に貢献してまいります。

創業等、事業承継支援

・創業・新事業支援にかかる融資　46億円（第3次経営強化計画期間）
・事業承継支援にかかる融資　16億円（同上）

無担保プロパー商品

・いつでも使える「プロパー事業者カードローン」　契約額　54億円
・スピード決裁の「プロパー事業者ローン」　残高　18億円
（29年3月末現在）

事業性評価に基づく融資

・正常先低位・要注意先等を対象とした応援資金　実行額　50億円
（28年度実行金額）
・営業店長への要注意先に対する融資権限の拡大　1先　10百万円まで
（29年4月～）

事業再生支援

・企業支援先のランクアップ　91億円
（第3次経営強化計画期間）
・条件変更先の貸出残高　197億円
うちアンカバー分　82億円
（29年3月末現在）
・地元取引先に対する事業再生を目的とした
債権放棄・DDS累計額　41億円
（公的資金導入後）

公的資金の有効活用

・創業等、事業承継支援強化
・アンカバーでの資金対応
・業績改善等に対応した適切かつ迅速なファイナンス
・事業再生目的への活用

公的資金
60億円

Ⅵ.責任ある経営体制の確立

経営管理体制の強化のもと、持続可能なビジネスモデル構築に向け、取り組んでまいります。

業務執行および監査・監督体制の強化

1.取締役会運営の活性化
- 運営内容のPDCA
- 社外取締役の知見の経営への活用

2.監査役・監査役会の監査機能発揮
- 社外監査役の知見の監査への活用

3.経営人材の育成
- 取締役選任基準に基づく取締役の選定
- 取締役候補者の育成

リスク管理体制

1.統合的リスク管理
- ストレステストの充実化
- リスクカテゴリー毎の資本配賦と検証

2.信用リスク管理
- 大口先等の実態把握の強化と経営への定例報告
- 企業支援先への本業支援

3.市場リスク管理
- 市場変動に耐性ある有価証券ポートフォリオの構築
- 有価証券運用力の強化と人材育成

法令等遵守体制

1.コンプライアンス体制
- コンプライアンス委員会

2.コンプライアンス・プログラム
- 四半期毎の検証と改善

経営に対する客観的評価

1.経営諮問委員会
- 大学・経済界等の有識者で構成、半期毎に開催

2.株式公開
- 上場に向けた準備

情報開示の充実

1.四半期毎の情報開示
- 上場行と同等の情報開示

2.地域貢献に関する情報開示の充実
- ディスクロージャー誌等での情報提供