

経営強化計画の履行状況報告書
(要約)

平成 19 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	19/9 期			20/3 期 計画	21/3 期 計画
			計画	実績	対比		
コア業務純益ROA	0.81%	0.69%	0.95%	0.86%	▲0.09%	1.00%	1.03%
業務粗利益経費率	54.02%	55.15%	46.43%	49.21%	2.78%	44.98%	44.91%
不良債権比率	12.7%	13.6%	11.4%	13.8%	2.4%	10.0%	6.2%

(1) コア業務純益ROA

貸出金平均残高が計画を 19,476 百万円下回ったこと及び貸出金利回りの十分な引上げができなかったことにより、貸出金収入は強化計画対比▲533 百万円の 4,678 百万円となりました。その結果、有価証券収入や役務収入が増加したものの、コア業務純益は強化計画を 407 百万円下回る 2,147 百万円となり、コア業務純益ROAは強化計画対比▲0.09%の 0.86%となりました。

(2) 業務粗利益経費率（OHR）

機械化関連費用を除く経費については、経営資源の効率化により計画以上の削減を実施しております。しかし一方で、業務粗利益が強化計画対比▲584 百万円の 5,210 百万円となったことから、業務粗利益経費率は計画を 2.78%上回る 49.21%となりました。

(3) 不良債権比率

不良債権については、正常化（ランクアップ）や回収により 5,189 百万円の削減を行いました。条件緩和等による開示債権の増加を主要因として、新規の不良債権発生が 6,314 百万円となったため、不良債権比率は計画を 2.4%上回る 13.8%となりました。

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	19/9 期			20/3 期 計画	20/9 期 計画	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	3,402	3,293	▲109	3,427	3,415	3,386
総資産	5,348	5,037	5,333	4,887	▲446	5,315	5,285	5,271
総資産に対する地元比率	62.6%	64.3%	63.8%	67.3%	3.5%	64.5%	64.6%	64.2%

地元事業者向け貸出については、平成 19 年 3 月末対比で 50 億円増加したものの、中小企業の資金需要低迷の影響等もあり、強化計画対比▲109 億円となる 3,293 百万円の実績となりました。

この結果、総資産に対する地元比率は 67.3%となり、強化計画を 3.5%上回っております。

(2) 経営改善取組先企業数の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	19/9 期			20/3 期 計画	20/9 期 計画	21/3 期 計画
			計画	実績	対比			
創業・新事業	30	20	20	14	▲6	20	21	24
経営相談	49	8	30	14	▲16	30	30	35
事業再生	19	1	12	0	▲12	13	14	14
担保・保証	1	101	20	38	18	20	26	29
合計	99	130	82	66	▲16	83	91	102
取引先総数	6,040	5,644	6,195	5,457	▲738	6,300	6,420	6,550
比率	1.64%	2.30%	1.32%	1.20%	▲0.12%	1.31%	1.41%	1.55%

事業再生については具体的な再生手法を検討しておりますが、平成 19 年 9 月末で十分な成果が上がっていないことや、ビジネスローン（担保・保証に過度に依存しない融資）の取扱いを一時中断したため、経営改善取組先企業の件数は 66 件となり、取引先総数に占める割合は強化計画対比▲0.12%の 1.2%と

なっております。

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

西日本シティ銀行とは、店舗間の交流による案件紹介や情報の共有等、営業面での業務提携を深めております。

- ・西日本シティ銀行のノウハウを盛り込んだ「スーパー・アパートローン」を平成19年6月に発売しており、今後もお客様のニーズに応じた「競争力のある商品」を開発してまいります。
- ・西日本シティ銀行、長崎銀行との「3行合同商談会」は平成19年9月末までに8回を数え、好評を頂いております。また、西日本シティ銀行とのATM無料相互開放の拡大を行うなど、「魅力あるサービス」の提供に努めております。
- ・西日本シティ銀行から10名の人材を招聘し、各担当部門において「高度なノウハウ」の吸収を行っております。また、法人ソリューション分野では西日本シティ銀行へ当行行員1名をトレーニー派遣するなど、医業ファイナンス等の知識習得にも努めております。

② 法人戦略

法人戦略については、「ビジネスローンセンター」（「ローンプラザ」内に設置）及び「法人営業部」を中心に積極的に取り組んでおります。

- ・行内において「法人ソリューションセミナー」（講師：西日本シティ銀行での研修受講者）を開催し、提案型セールスの実践による法人取引の獲得を行っております。
- ・地元事業者向けに無担保・第三者保証人不要のCLO（ローン担保証券）に取組み、11先の実行を行いました。また、平成19年10月には担保や個人保証に過度に依存しない新商品「スーパービジネスローン」を発売いたしました。

③ 個人戦略

個人向けの戦略については、「新チャネル」と「新商品」に注力しております。

- ・顧客ニーズにマッチした「長期固定金利型住宅ローン」と、大分県内外の住宅業者38社と業務提携を行っている「住宅ローンセンター」（「ローンプラザ」内に設置）により、住宅ローン取扱額のみならず、業者からの持込案件も増加しております。
- ・新商品「スーパーアパートローン」（スピード審査・金利固定期間設定・団体信用生命保険付保可）の発売により、需要の多いアパート建設にも積極的に取り組んでおります。
- ・大手消費者金融会社のコールセンターを活用して、電話によるカードローンの受付・審査を開始しており、新規顧客の獲得と営業店事務の効率化を図っております。
- ・お客様向け「預り資産個別運用相談会」を実施し、資金運用ニーズを持つ顧客発掘に努め、窓販収入の拡大を図っております。

<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	19/9期 実績	20/3期 計画	21/3期 計画
ビジネスローン	600	267	900	900
住宅ローン	9,668	6,238	14,000	16,000
アパートローン	3,010	1,357	3,000	3,000

(2) ローコスト体制の構築

① 従業員数の削減

早期退職者優遇制度や新卒の採用抑制等により、平成19年9月末の行員数は平成20年3月末計画557名を19名下回る538名となっております。今後は戦力確保のための採用を行いながら、人員計画を履行してまいります。

② 人件費の削減

平成19年度上期の人件費については、平成20年3月末計画3,150百万円に対して1,557百万円となっております。計画通りの進捗となっております。

③ 物件費の削減

店舗の統廃合、寮の廃止、不動産の売却等によるランニングコストの削減により、平成19年9月末の物件費は、平成20年3月末計画2,758百万円に対して1,318百万円と、人件費同様年間計画の50%未満となっております。

<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	19/9期 実績	20/3期 計画	21/3期 計画
期末従業員数	735	666	652	657	630
うち行員数	655	563	538	557	530
うちパート・嘱託	80	103	114	100	100
人件費	4,123	3,254	1,557	3,150	3,243
物件費	3,210	3,046	1,318	2,758	2,664
うち機械化関連費用	1,101	1,043	493	1,104	1,061
除 機械化関連費用	2,109	2,003	825	1,654	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（店舗エリア制の導入）

平成18年10月に、フルバンキング機能を有する「母店」と、窓口業務に特化した「衛星店」に店舗を区分し「店舗エリア制」を実施しております。また、平成19年10月には事務上の効率化も考慮し「母店」「衛星店」の見直しを行いました。今後も、業務全体の効率化を図るべく柔軟に対応してまいります。

(2) 店舗の統廃合

平成19年度上期は、7月に1店舗を統廃合いたしました。これにより強化計画における統廃合は5店舗となっております。今後は顧客の利便性、店舗の成長性・収益性、経営資源の効率化等を考慮し、統廃合の是非も含めて検討してまいります。

(3) 営業店支援体制の構築

本店内に設置している「ローンプラザ」は、夜間及び土・日曜日にも営業を行うとともに、「住宅業者提携登録制度」により住宅ローンの業者持込案件の増加を図っております。平成19年度上期における業者持込案件は94件となっており、顧客数の拡大及び住宅ローン販売を中心とした営業店支援を行っております。

(4) 顧客の利便性維持

顧客の利便性向上のために、県内の商業施設2ヵ所に店外ATMを設置するとともに、セブン銀行との提携を実施し、当行のキャッシュカードが全国のセブン銀行ATMでほぼ24時間利用できる体制としました。また、西日本シティ銀行とのATM無料相互開放の拡大により、福岡県内のコンビニA

TM338 カ所と大分県内のコンビニATM10 カ所でも、平日昼間は当行キャッシュカードが無料で利用できるようにいたしました。

(5) 地域別営業戦略

大分市周辺地区においてはマンション・医業に注力しており、特に医業については西日本シティ銀行法人ソリューション部からノウハウの提供を受け、積極的に取組んでおります。また、県北部ではIC関連製造業、県南部では海運業・水産加工業と、各地域の主要産業を支援し、地域経済の活性化に努めております。

5. 資産の健全化

平成19年9月末の不良債権比率は13.8%、開示債権額は505億円となっております。実質破綻先、破綻先については、今後、積極的な担保の任意処分、法的措置を含めた回収の強化、バルクセルの活用、個別売却の促進等による回収に努め、加えて平成20年度より部分直接償却を実施すべく準備を行ってまいります。

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、社外常勤監査役の招聘及び監査役会専任行員の配置、社外取締役1名の招聘により、取締役会や業務執行部門に対する牽制・監督機能の強化を図り、強固な経営管理体制の構築を行っております。
- ・経営に対する評価の客観性確保のために、第三者にて構成される「経営評価委員会」を設置しております。平成19年9月末までに4回開催しており、委員からの意見は取締役会に報告し、今後の経営に活かすべく検討しております。

(2) 法令遵守体制の強化

- ・平成18年10月に「コンプライアンス統括部」を新設し、業務改善計画に基づいて法令等遵守態勢の強化を図っております。
- ・月次で開催している「コンプライアンス協議会」（議長：頭取）や、全職員を対象とした「コンプライアンス研修」の実施により、経営陣及び職員全体で法令等遵守の企業風土醸成に努めております。
- ・弁護士及び公認会計士で構成する「法令監査委員会」は、四半期ごとに開催しております。コンプライアンス協議会における審議事項や、業務改善計画の進捗状況、金融商品取引法への対応等、様々な議題について審議・助言を頂いており、委員会による審議結果・助言については取締役会に報告しております。

(3) 経営責任究明特別委員会の活動状況

- ・経営責任究明特別委員会（平成18年10月設置）からの中間調査報告に基づいて、当行が平成19年4月20日に提起した旧取締役及び旧監査役の8名に対する20億円の損害賠償請求訴訟については、平成19年6月7日の第1回公判以降、毎月1回程度の頻度で公判が開催され、審理が進んでおります。