

経営強化計画の履行状況報告書  
(要約)

平成 20 年 6 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	20/3 期			21/3 期 計画
			計画	実績	対比	
コア業務純益ROA	0.81%	0.69%	1.00%	0.81%	▲0.19%	1.03%
業務粗利益経費率	54.02%	55.15%	44.98%	49.96%	4.98%	44.91%
不良債権比率	12.7%	13.6%	10.0%	12.8%	2.8%	6.2%

### (1) コア業務純益ROA

貸出金平均残高が計画対比で▲18,862 百万円、貸出金利回りが他行との競合の影響で計画対比▲0.22%となったことにより、貸出金収入は計画比▲1,279 百万円の 9,380 百万円となりました。このため、有価証券配当利息や役務収益が前年度対比で増加したものの、コア業務純益は計画対比▲1,366 百万円の 3,968 百万円に止まり、コア業務純益ROAは平成 20 年 3 月期計画 1.00%に対して 0.81%となりました。これは、経営強化計画の始期である平成 18 年 3 月期と同一数値となっております。

### (2) 業務粗利益経費率（OHR）

機械化関連費用を除く営業経費については、継続的なランニングコスト削減により計画対比▲181 百万円の 5,084 百万円となっております。しかしながら、業務粗利益の計画未達成により業務粗利益経費率については 49.96%となり、計画に対して 4.98%未達の結果となりました。

### (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）や回収により期中 8,797 百万円の減少となりましたが、一方で新規発生が 7,034 百万円となったため、合計では 1,763 百万円の減少にとどまりました。また、平成 19 年度についてはオフバランスを実施していないため、不良債権比率は前年度末対比▲0.8%の 12.8%となっており、計画値である 10.0%に対して 2.8%未達の結果となりました。

## 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	20/3 期			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	3,427	3,350	▲77	3,415	3,386
総資産	5,348	5,037	5,315	4,809	▲506	5,285	5,271
総資産に対する地元比率	62.6%	64.3%	64.5%	69.6%	5.1%	64.6%	64.2%

地元事業者向けの貸出残高は、前年度末対比で 107 億円増加の 3,350 億円となりましたが、中小企業の資金需要低迷のため事業性融資の大幅な底上げには至っておらず、計画に対しては 77 億円下回る結果となりました。地元事業者向け貸出の総資産に占める割合については、総資産が減少している影響もあり、69.6%と計画値である 64.5%を 5.1%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	20/3 期			20/9 期 計画	21/3 期 計画
			計画	実績	対比		
創業・新事業	30	20	40	19	▲21	21	24
経営相談	49	8	60	32	▲28	30	35
事業再生	19	1	25	2	▲23	14	14
担保・保証	1	101	40	447	407	26	29
合計	99	130	165	500	335	91	102
取引先総数	6,040	5,644	6,300	5,363	▲937	6,420	6,550
比率	1.64%	2.30%	2.62%	9.32%	6.70%	1.41%	1.55%

創業・新事業、経営相談、事業再生の各項目については計画を下回る結果となりましたが、担保・保証に過度に依存しない融資（スコアリングモデルの活用等）への積極的な取組みが奏功し、経営改善支援等取組先企業数の取引先総数に占める割合は9.32%となり、計画値の2.62%を大幅に上回りました。

### 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

- ・平成19年6月に、西日本シティ銀行のノウハウを取り入れた「スーパーアパートローン」を発売しており、今後も顧客のニーズに応じた「競争力のある商品」の開発を行ってまいります。
- ・西日本シティ銀行、長崎銀行との「3行合同商談会」については、平成20年3月までに11回開催しており、お取引先の販路拡大支援を行っております。また、西日本シティ銀行と合同で「事業承継・M&Aセミナー」も開催しております。
- ・現在西日本シティ銀行より12名の人材を招聘しており、各担当部門において「高度なノウハウ」を吸収しております。また、同行の研修への参加やトレーニー派遣を行い、当行行員のレベルアップを図っております。

##### ② 法人戦略

- ・担保・保証に過度に依存しない融資への取組みとして、スコアリングモデルの活用によりスピード審査を可能とした新商品「スーパービジネスローン」を平成19年10月に発売し、積極的に推進しております。これにより、中・小口の事業性貸出の増加と信用供与の円滑化を図っております。
- ・多様化する企業のニーズや経営課題に対応するため、新規事業先開拓を目的に設立した法人営業部を、平成20年3月に営業統括部に統合し、医療・事業承継・M&Aを中心とした営業店支援活動を行う「法人ソリューショングループ」として新たにスタートしております。

##### ③ 個人戦略

- ・「長期固定型住宅ローン」の取扱と、「住宅ローンセンター」による大分県内外の住宅業者40社との業務提携により、借換案件、新築案件ともに取扱が増加しております。
- ・大分県内においては、県外企業の進出によりアパート建設需要が増加しており、新商品である「スーパーアパートローン」も計画を上回る実績となっております。
- ・お客様の多様化する資金運用ニーズにお応えするとともに、窓販収入の増加を図るべく平成20年3月に投資信託の新商品を3種類発売いたしました。

<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			21/3期 計画
			計画	実績	対比	
ビジネスローン	600	267	900	4,680	3,780	900
住宅ローン	9,668	6,238	14,000	11,214	▲2,786	16,000
アパートローン	3,010	1,357	3,000	4,244	1,244	3,000

#### (2) ローコスト体制の構築

##### ① 従業員数の削減

営業戦力確保のため、信販会社OBを中心とした中途採用等を実施しておりますが、平成20年3月末の従業員数は637名となり、総人員計画の657名を20名下回る状況となっております。

##### ② 人件費の削減

平成 19 年度の人件費は、従業員数の減少により年間計画 3,150 百万円を 64 百万円あまり下回る 3,086 百万円となっております。

### ③ 物件費の削減

店舗の統廃合、寮の廃止、不動産の売却によるランニングコストの削減等により、平成 20 年度の物件費は強化計画対比▲158 百万円の 2,600 百万円となっております。

<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	20/3 期			21/3 期 計画
			計画	実績	対比	
期末従業員数	735	666	657	637	▲20	630
うち行員数	655	563	557	507	▲50	530
うちパート・嘱託	80	103	100	130	30	100
人 件 費	4,123	3,254	3,150	3,086	▲64	3,243
物 件 費	3,210	3,046	2,758	2,600	▲158	2,664
うち機械化関連費用	1,101	1,043	1,104	950	▲154	1,061
除 機械化関連費用	2,109	2,003	1,654	1,650	▲4	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 月より、大分市・別府市内店舗に「店舗エリア制」を導入し、フルバンキング機能を有した「母店」と窓口業務に特化した「衛星店」に区分しております。また、平成 19 年 10 月には更なる業務効率化のために「母店」「衛星店」の見直しを行うとともに、1 母店・1 衛星店の体制にしております。

### (2) 店舗の統廃合

平成 19 年度は 7 月に 1 店舗を統廃合しており、経営強化計画期間中における店舗統廃合は、平成 18 年度中に実施した 4 店舗を含めて 5 店舗となっております。今後も地域のお客様の利便性と店舗の収益性・成長性及び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

営業店支援のために本店内に設置している「ローンプラザ」では、夜間及び土・日曜日にも営業することにより、平日や昼間に来店できないお客様の相談・受付業務を行い顧客数の拡大を図っております。また、営業統括部に新たに営業店指導・個人リテール・法人ソリューションの各グループを設置し、営業店支援体制の構築を進めております。

### (4) 顧客の利便性維持

セブン銀行との ATM 利用提携により、全国のセブン銀行 ATM でほぼ 24 時間当行のキャッシュカードが利用可能となっております。また店外 ATM に関しては、平成 19 年度に別府市の大型商業施設「ゆめタウン別府」を含む 3 ヲ所に新設しております。平成 20 年度もコンビニエンスストア「ポプラ」への 4 ヲ所めとなる ATM 設置が決定しており、引続き顧客の利便性向上に努めてまいります。

### (5) 地域別営業戦略

大分市・別府市などの都市部については、西日本シティ銀行から法人ソリューションに関するノウハウ提供を受けて、医業やベンチャー企業の支援に取り組むとともに、「ローンプラザ」による住宅ローン・ビジネスローン・アパートローンの積極的営業を行っています。また、各地域における主要産業に対しても引続き積極的な支援を行い、地域経済の活性化に努めてまいります。

## 5. 資産の健全化

平成 20 年 3 月末の不良債権比率は 12.8%、金融再生法開示債権残高は 476 億円となっております。実質破綻先、破綻先については、無担保債権のみならず担保処分が見込まれる有担保債権についても計画的にバルクセールを活用し、強化計画期間内に処理いたします。大口特定先のオフバランス化に関しては、今後全先に対する方策及びスケジュールを決定し、部分直接償却の実施を含めて経営強化計画期間内での不良債権比率の引下げ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による監査役会機能の強化、社外取締役の招聘（1 名）による取締役会及び業務執行部門に対する牽制機能・監督機能の強化等により、強固な経営管理態勢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 20 年 3 月末までに 6 回開催しており、委員からの助言・意見については取締役会に報告し、経営に活かしていくよう検討しております。

### (2) 法令遵守体制の強化

- ・平成 18 年 10 月に設置した「コンプライアンス統括部」を中心に法令等遵守体制の強化を図っており、「コンプライアンス協議会」（議長：頭取）の月次開催や、「コンプライアンス専門研修」に役員が講師として参加するなど、経営陣自らが率先して法令等遵守の企業風土を醸成しております。
- ・弁護士及び公認会計士により構成する「法令監査委員会」については、平成 20 年 3 月末までに 6 回開催しており、その審議結果・助言等を取締役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

- ・大分地方裁判所に対し、平成 19 年 4 月 20 日に提訴した旧経営陣 8 名に対する善管注意義務違反等に基づく損害賠償請求訴訟（請求額 20 億円）については、平成 19 年度中に 8 回の口頭弁論が行われ、審理は順調に進んでおります。また、当行発注工事に関する経営責任究明特別委員会の調査結果ならびに意見書を踏まえ、大分中央警察署に対し、平成 20 年 1 月 19 日、同年 2 月 9 日、同年 3 月 3 日の三度にわたり、水増し請求に関与した当行役職員および工事関係業者を詐欺の嫌疑で告訴した結果、同日、発注当時総務部長であった元常務取締役と工事関係業者らが逮捕され、平成 20 年 2 月 29 日、同年 3 月 25 日には大分地方検察庁から詐欺罪で起訴されております。