

経営強化計画の履行状況報告書 (要約)

平成 21 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 (始期)	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期			改善幅始期比		
				計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益ROA	0.81%	0.69%	0.81%	1.03%	0.69%	▲0.34%	0.22%	▲0.12%	▲0.34%
業務粗利益経費率	54.02%	55.15%	49.96%	44.91%	49.20%	4.29%	9.11%	4.82%	▲4.29%
不良債権比率	12.7%	13.6%	12.8%	6.2%	5.0%	▲1.2%	6.5%	7.7%	1.2%

(1) コア業務純益ROA

平成21年3月期においては、中小企業の資金需要低迷や当行の顧客密着度低下により、貸出金平残が計画比▲31,681百万円となったことや、他行との金利競合及び低レートの貸出増加に伴い貸出金利回りが計画比▲0.25%となったため、貸出金利息が計画比▲1,775百万円の9,324百万円にとどまりました。また、世界的な金融市場の混乱の影響により、有価証券利息配当金が計画比▲579百万円の1,134百万円及び投資信託等の窓販による役務取引等収益が計画比▲421百万円の1,263百万円とそれぞれ伸び悩んだこともあり、業務収益は計画比▲1,875百万円の13,075百万円にとどまりました。

一方、預金量の回復につなげるべく高利回り商品を発売したことから、預金利回りは計画比+0.02%となりましたが、預金平残が計画比▲44,417百万円となったことから、預金利息は計画比▲24百万円の1,548百万円となり、資金調達費用全体も計画比▲25百万円の1,747百万円となりました。

経費については、物件費・人件費ともに大幅な削減を行っており、計画比▲535百万円の5,832百万円となりました。

この結果、コア業務純益ROA算出の分母となる「総資産(平均残高)」については、計画比▲51,430百万円の478,235百万円となったものの、分子となる「コア業務純益」が計画比▲2,101百万円の3,346百万円となったため、コア業務純益ROAは0.69%となり、計画を0.34%下回ることとなりました。

なお、平成21年3月期のコア業務純益ROA 0.69%は、同一業態の上位に相当する水準にあると推計しております。

(2) 業務粗利益経費率

平成21年3月期の機械化関連費用を除く経費については、賃借料や遊休不動産の売却による管理費・維持費等のランニングコスト、ならびに人件費の削減により、計画比▲373百万円の4,933百万円となりました。しかしながら、前述のとおり主として業務収益の減少により、算出の分母となる業務粗利益は計画比▲1,790百万円の10,024百万円となったため、業務粗利益経費率は49.20%と、計画を4.29%下回る結果となりました。

(3) 不良債権比率(金融再生法開示債権比率)

不良債権(金融再生法開示債権)については、計画期間中に大口問題先の処理や担保処分等による回収を進める一方、経営改善支援による債務者区分のランクアップにより改善を図ってまいりました。また、平成20年度からは部分直接償却を実施し、金融再生法開示債権残高は平成18年3月末対比で30,075百万円減少し17,715百万円となり、不良債権比率も5.0%と、計画比で1.2%改善いたしました。また、不良債権(金融再生法開示債権)の保全率も平成18年3月末の75.0%から、平成21年3月末には88.4%へと改善するなど資産内容の良化を図りました。

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

【地元事業者に対する信用供与の計画と実績】

(単位:億円)

	18/3末 実績	19/3末		20/3末		21/3末			18/3末比
		計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画比	
地元事業者向け貸出残高	3,352	3,378	3,243	3,427	3,350	3,386	3,159	▲ 227	▲ 193
総資産	5,348	5,385	5,037	5,315	4,809	5,271	4,645	▲ 626	▲ 703
総資産に対する地元比率	62.6%	62.7%	64.3%	64.5%	69.6%	64.2%	68.0%	3.8%	5.4%

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については、地域への信用供与に積極的に取り組んだ結果、計画期間を通じて目標値を達成し、地域における金融の円滑化に一定程度寄与したものと評価しております。

なお、地元事業者向け貸出残高は、平成18年3月末の3,352億円から平成21年3月末は3,159億円と193億円減少しておりますが、これは、ビジネスローン等の積極的推進により地元事業者向け貸出の積み上げを図ったものの、平成21年3月期に部分直接償却を実施し181億円をオフバランスしたことによるものです。

(2) 経営改善取組先企業の数の取引先企業の総数に占める割合

【経営改善の取組】

(単位:先)

	18/3末 実績	18/9末		19/3末		19/9末		
		計画	実績	計画	実績	計画	実績	
創業・新事業	13	16	12	19	8	20	14	
経営相談	21	26	7	29	1	30	14	
事業再生	5	10	0	12	1	12	0	
担保・保証	1	10	0	10	101	20	38	
合計	40	62	19	70	111	82	66	
取引先総数	6,040	6,065	5,870	6,100	5,644	6,195	5,457	
比率	0.66%	1.02%	0.32%	1.14%	1.96%	1.32%	1.20%	

	20/3末		20/9末		21/3末			18/3末比
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画比	
創業・新事業	20	5	21	7	24	8	▲ 16	
経営相談	30	18	30	23	35	17	▲ 18	
事業再生	13	2	14	0	14	0	▲ 14	
担保・保証	20	409	26	197	29	86	57	
合計	83	434	91	227	102	111	9	
取引先総数	6,300	5,363	6,420	5,159	6,550	5,009	▲ 1,541	
比率	1.31%	8.09%	1.41%	4.40%	1.55%	2.21%	0.66%	1.55%

※取引先総数には、個人ローンのみの取引先は含みません。計数は全て半期分を記載しています。

※担保・保証とは、「担保・保証に過度に依存しない融資」のことです。

経営改善支援等取組先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合については、「創業・新事業、経営相談、事業再生」の各項目に、地域密着型金融推進の趣旨を踏まえ、取組みを行ってまいりましたが、十分な成果を得られず、計画を下回る結果となりました。しかしながら、「担保・保証に過度に依存しない融資」については、計画期間中を通じて目標値を達成し、累計取扱額では計画比200%の実績を挙げ、地元中小企業の経営改善に一定程度寄与したものと評価しております。

なお、取引先企業の総数(個人ローンのみの先を除く)は、平成18年3月末の6,040先から平成21年3月末は5,009先と1,031先減少しておりますが、これは中小企業の資金需要の低迷に加え、営業力の強化が図られなかったところも否めず、今後、経営改善の取組み強化とともに、営業力を一層強化し、取引先総数の回復を図ってまいります。

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

- ・平成21年2月に西日本シティ銀行主催の医療セミナーへ営業統括部法人ソリューショングループの行員1名を派遣し、最新医療経営に係る知識の吸収を図りました。また、同月、西日本シティ銀行に営業統括部法人ソリューショングループ行員を派遣し、「コベナンツローン」導入及び「融資手数料」新設に係るノウハウの吸収を図りました。
- ・西日本シティ銀行、長崎銀行との3行合同商談会を20年10月から21年3月までに5回開催、3年間の累計で17回開催し、お取引先に新たな商談機会を提供することで販路開拓を支援しました。
- ・西日本シティ銀行からは9名(21年3月末)の人材を招聘しており、各部門における「高度なノウハウ」の習得を進めております。
- ・西日本シティ銀行からの出向者を営業統括部個人リテールグループに2名配置し、営業店行員帯同による顧客訪問や営業店勉強会を通して、行員の資産運用商品に係る販売スキルの向上を図りました。

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を活用した「スーパービジネスローン」を平成19年10月15日に発売しました。平成20年度下期の新規実行は件数53件、金額457百万円、平成21年3月末の残高は47億円(前年同期比3億円増加)に達しており、中・小口の事業性貸出を通して、地域経済の発展に寄与しております。
- ・問題解決型営業の定着に向け、医療・介護、事業承継・M&Aの担当者を営業統括部法人ソリューショングループに配置し、営業店と連携した活動を行っております。

③ 個人戦略

- ・本店内に設置した「住宅ローンセンター」は大分県内外の住宅販売業者と業務提携(21年3月末現在47社)を結び、積極的な営業活動で業者持込案件の増加を図るとともに、営業店への情報発信を行いました。
- ・平成19年6月に取扱を開始した「スーパーアパートローン」は、富裕層に対するアプローチを強化した結果、アパート建設需要とうまくマッチしたため、アパートローン残高は順調に増加いたしました。(平成20年下期実行:件数18件、金額1,652百万円)
- ・平成20年5月に店頭営業力強化の中心的存在として女性のマネーアドバイザーを任命しました。きめ細やかさを最大限に発揮し、お客様と良好な信頼関係を築き、それぞれのニーズに合致する資産運用・資産形成の実現を目指しており、商品のご提案やご相談を的確に行えるトータルプランナーとして育成すべく研修等を行っております。

【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			20/3期			21/3期			3年間累計		
	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
ビジネスローン	500	600	100	900	4,680	3,780	900	2,674	1,774	2,300	7,954	5,654
住宅ローン	13,300	9,668	▲ 3,632	14,000	11,214	▲ 2,786	16,000	8,732	▲ 7,268	43,300	29,614	▲ 13,686
アパートローン	1,500	3,010	1,510	3,000	4,244	1,244	3,000	4,491	1,491	7,500	11,745	4,245

(2) ローコスト体制の構築

① 従業員数の削減

平成 21 年 3 月末の行員数は 489 名と、計画値である 530 名を 41 名下回り、この不足を補うべく嘱託・パート等の非正規労働者を計画以上に増加させたものの、年度末の総人員計画値 630 名を 1 名下回る 629 名の着地となりました。

② 人件費の削減

平成 21 年 3 月期の人件費は 3,078 百万円となっております。これは、計画値である 3,243 百万円の 94.7%であり、計画の範囲での着地となりました。

③ 物件費の削減

経費の継続的な圧縮と、不動産の売却によるランニングコスト削減により、平成 21 年 3 月期の物件費は 2,440 百万円となっております。これも人件費同様に計画内の水準となっております。

【人件費・物件費・従業員数実績】

(単位:百万円、名)

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期			18/3期 対比
	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	
人件費	4,123	3,254	3,086	3,243	3,078	▲ 165	▲ 1,045
物件費	3,210	3,046	2,600	2,664	2,440	▲ 224	▲ 770
うち機械化関連費用	1,101	1,043	950	1,061	899	▲ 162	▲ 202
除 機械化関連費用	2,109	2,003	1,650	1,603	1,541	▲ 62	▲ 568
従業員数	735	666	637	630	629	▲ 1	▲ 106
行員数	655	563	507	530	489	▲ 41	▲ 166
パート嘱託	80	103	130	100	140	40	60

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

大分県を中心である大分・別府両市については、平成 18 年 10 月から店舗エリア制を実施していましたが、融資拠点が減少し営業力の低下を招いている部分もあるため、平成 20 年 10 月より、衛星店 7 カ店をフルバンキング化しております。これにより、営業エリアを細分化し密度の濃い営業を展開しております。

(2) 店舗の統廃合

平成 21 年 3 月末時点で、計画期間内における店舗統廃合は 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、統廃合を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、「住宅業者提携登録制度（平成 21 年 3 月末現在 47 社登録）」を採用しており、業者からの持込案件の増加を図るとともに、各種住宅情報の収集を行っております。

加えて、営業統括部に設置している営業店指導・個人リテール・法人ソリューションの各グループも営業店支援体制の強化を進めております。

(4) 顧客の利便性維持

顧客の利便性向上のために、セブン銀行との ATM 利用提携を行っております。これにより、全国のコンビニエンスストア「セブン-イレブン」で当行のキャッシュカードがほぼ 24 時間利用可能となっております。加えて、西日本シティ銀行との ATM 無料相互開放をコンビニ ATM にも拡大しており、大分県内、熊本県内での利用可能な ATM が増加しております。また、経営強化計画期間中のコンビニエンスストア「ポプラ」への ATM 設置は 4 箇所となっております。

(5) 地域別営業戦略

各地域における主要産業に対しては引続き積極的な支援を行い、地域経済の活性化に努めております。中でも、大分市・別府市などの都市部においては、西日本シティ銀行から法人ソリューション営業の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いました。

5. 資産の健全化

平成 21 年 3 月末の不良債権比率は 5.0%、金融再生法開示債権残高は 177 億円となっております。実質破綻先、破綻先については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、原則として強化計画期間内にオフバランス化を実施いたしました。また、大口特定先に関しても、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オフバランス化を進めた結果、平成 21 年 3 月期の不良債権比率は計画値である 6.2%を下回る 5.0%となりました。

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や社外常勤監査役の招聘、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 1 名の招聘による取締役会や業務執行部門に対する牽制機能の強化により、強固な経営管理態勢の確立を進めております。
- ・経営に対する評価の客観性の確保のために、弁護士、大学教授、民間企業経営者にて構成する「経営評価委員会」を設置しております。平成 20 年度下期は 11 月 21 日に第 9 回を、2 月 20 日に第 10 回を開催しており、今後も四半期に一度開催し、経営に対する評価の客観性の確保に努めてまいります。

(2) 法令遵守体制の強化

- ・頭取が議長を務める「コンプライアンス協議会」の月次開催や、役員コンプライアンス・セミナーへの積極的な参加、並びに職員を対象とする「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、経営陣自らが率先垂範して法令等遵守の徹底に取り組んでおります。

- ・法令遵守体制の強化を図るために設置した「法令監査委員会」については、平成 20 年 12 月 15 日に第 9 回を開催しており、コンプライアンス協議会の審議内容等を中心に審議が行われ、外部委員から貴重な意見・助言をいただいております。

(3) 経営責任究明特別委員会の活動状況

- ・大分地裁に対し、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 20 年度下期中に 3 回の審理が行われ、引続き審理が進んでおります。
- ・当行発注工事を巡る詐欺事件で逮捕・起訴された元常務に対し、平成 20 年 6 月 6 日に追加提訴した損害賠償請求訴訟（請求金額 1 億 4,653 万円）については、期間中に 12 回の弁論準備が行われ、平成 21 年 3 月 27 日、裁判所から「当行の損害額 1 億 3,253 万円に対し、元常務が 9,000 万円を速やかに支払うことで本件訴訟を終結させる」旨の強い和解勧告が示されております。