

# 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4条)

平成26年3月  
株式会社 豊和銀行

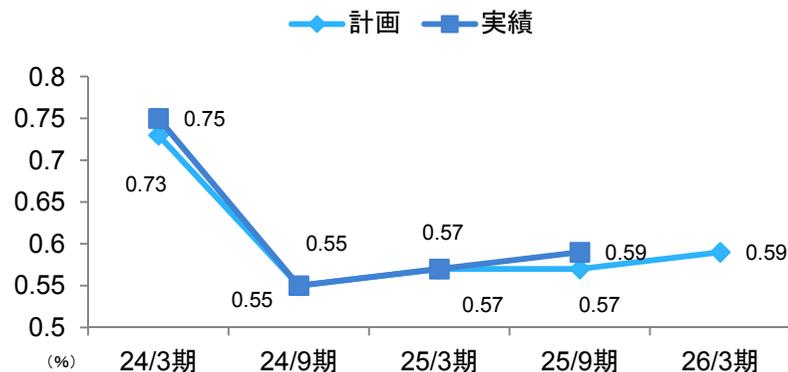
# 目次

1 . 前経営強化計画の数値目標の達成状況 . . . . .	3
2 . 今後の基本方針 . . . . .	5
3 . 経営の改善の目標を達成するための方策 . . . . .	6
地域への徹底支援	
現場力の強化	
顧客基盤の拡充	
収益力及び経営基盤の強化	
4 . 責任ある経営体制の確立 . . . . .	11
5 . 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化 . . . . .	12
6 . 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項 . . . . .	13

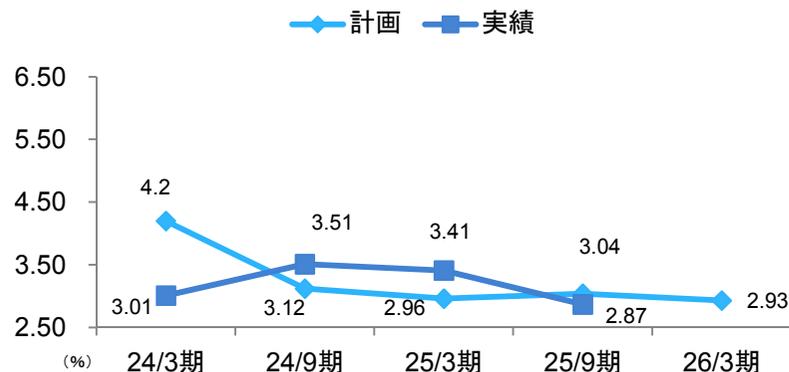
# 1. 前経営強化計画の数値目標の達成状況

## ①「経営の改善の目標」に対する実績

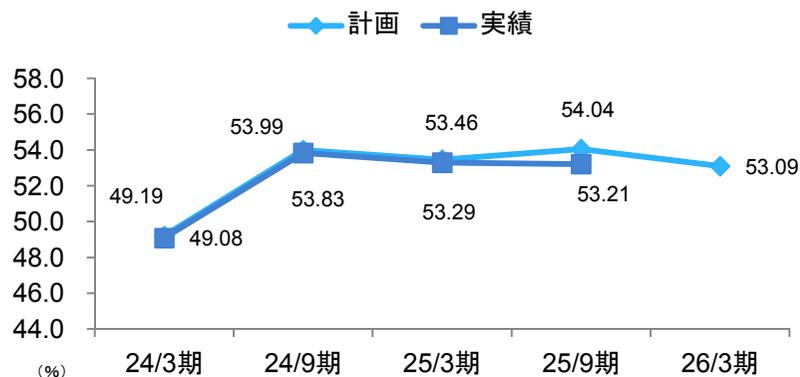
### コア業務純益ROA



### 不良債権比率



### 業務粗利益経費率



＜平成25年9月期＞ 下記の目標は全て達成しました。

■コア業務純益ROA

総資産平残が預金の増加により計画を61億円上回ったものの、コア業務純益が経費削減により計画を62百万円上回ったことから、コア業務純益ROAは計画を上回りました。

■業務粗利益経費率

業務粗利益が資金利益の減少により計画を11百万円下回ったものの、経費（機械化関連費用を除く）が計画を45百万円下回ったことから、業務粗利益経費率は計画を0.83ポイント圧縮して達成しました。

■不良債権比率

経営改善・企業再生支援によるランクアップや不良債権のオフバランス化に取り組んだことから、不良債権比率は計画を0.17ポイント下回って達成しました。

# 1. 前経営強化計画の数値目標の達成状況

## ②地域経済の活性化への貢献状況を示す指標に対する実績

### 中小企業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、%)	24/3末実績	24/9末実績	25/3末実績	25/9末		
				計画	実績	計画比
中小企業向け貸出残高	2,142	2,129	2,184	2,253	2,107	△146
総資産残高	5,154	5,319	5,400	5,397	5,520	+123
総資産の残高に占める割合	41.56	40.02	40.45	41.74	38.17	△3.57

平成25年9月期も、中小企業等向け貸出の積上げに取り組んでまいりましたが、本部・営業店の活動が不十分なものとなったことに加え、平成25年9月末に部分直接償却を実施し、31億円をオフバランスしたことなどにより、「中小企業又は地元事業者に対する信用供与の残高」は、計画を146億円下回る2,107億円にとどまりました。一方、「総資産残高」は、引き続き、総預金が順調に増加したことから、計画を123億円上回る5,520億円となったことから、「中小企業又は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」は、計画値を3.57ポイント下回る38.17%となり、計画未達となりました。

### 経営改善支援等取組先企業の数取引先の企業の総数に占める割合

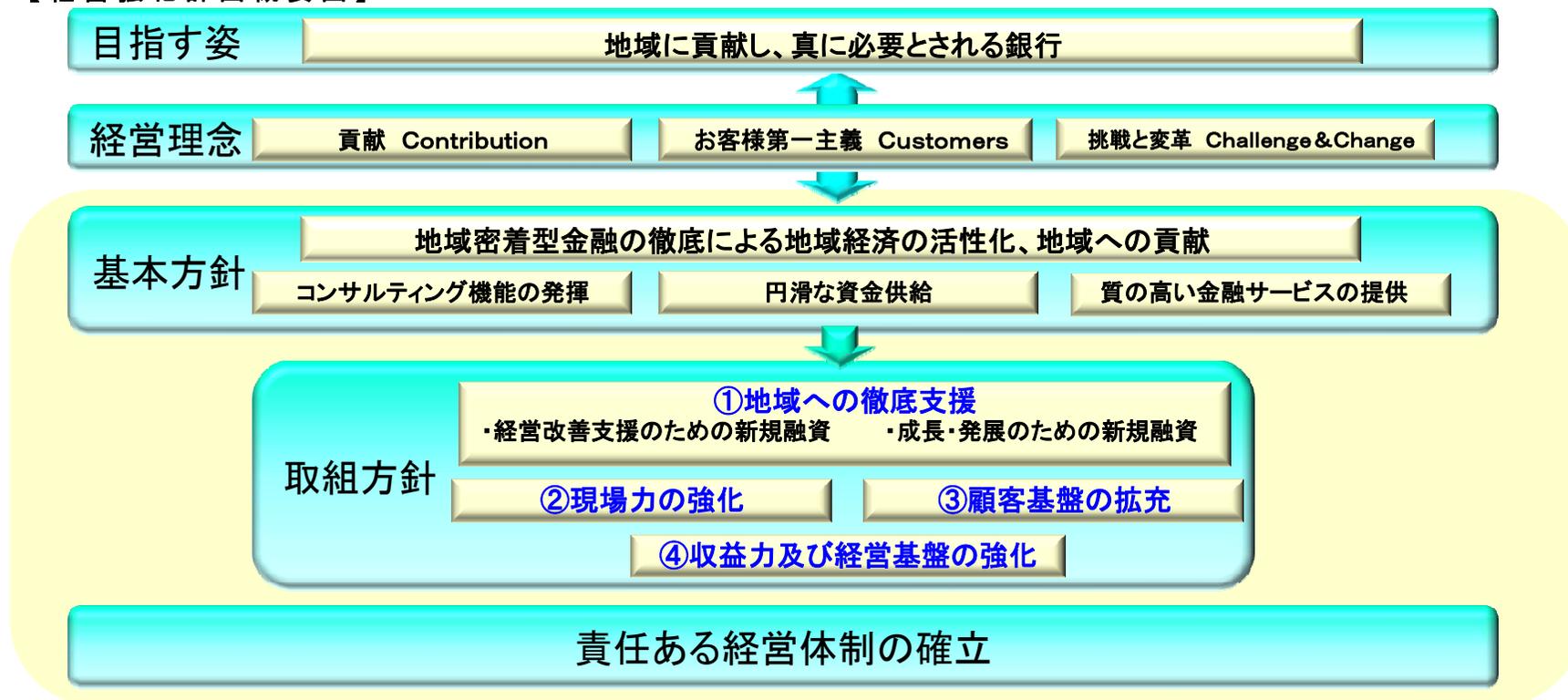
(単位: 先、%)	24/3末実績	24/9末実績	25/3末実績	25/9末		
				計画	実績	計画比
経営改善支援等取組先企業数	170	149	257	173	225	+52
取引先企業総数	5,176	5,119	5,112	5,210	5,056	△154
取引先企業総数に占める割合	3.28	2.91	5.02	3.32	4.45	+1.13

平成25年9月期は、分子となる「経営改善支援等取組先企業の数」は225先となり、分母となる「取引先の企業の総数」は5,056先となった結果、「経営改善支援等取組先企業数の取引先の企業の総数に占める割合」は計画値を1.13ポイント上回る4.45%となり、計画を達成しました。

## 2. 今後の基本方針

- ・当行は、これまでキャッチフレーズに「いちばんに、あなたのこと。」を掲げ、地域の中小企業等のお客さまに対して円滑な資金供給と質の高い金融サービスの提供に努めてまいりました。
- ・当行では、地域の中小企業等のお客さまを取り巻く厳しい経営環境や今般の金融機能強化法に基づく資本の入れ換えの趣旨を踏まえ、中小企業等のお客さまと真正面から向き合い、コンサルティング機能を発揮し、お客さまの経営改善等及び成長・発展に向け、新規融資を含む積極的な資金供給と経営支援を徹底することで、県経済の活力向上と地域の発展に貢献していくことこそが、地域金融機関としての責務であると考えております。
- ・本計画においては、『地域密着型金融の徹底による地域経済の活性化と地域への貢献』を基本方針に据え、これを実現するための取組方針として、①「地域への徹底支援」、②「現場力の強化」、③「顧客基盤の拡充」、④「収益力及び経営基盤の強化」の4つを定め、この取組方針に基づく諸施策を確実かつ持続的に実施し、これまで以上に地域の中小企業等や個人のお客さまに対してコンサルティング機能を発揮するとともに、円滑な資金供給と付加価値の高い金融サービスの提供に努めることで、県経済の活力向上と地域の発展に貢献してまいります。

### 【経営強化計画概要図】



### 3. 経営改善の目標を達成するための方策(経営改善の目標)

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第4条第1項の規定に基づき、平成25年10月より平成28年3月までの「経営強化計画」を策定、実施いたします。

#### コア業務純益の改善額(収益性を示す指標)

(単位:百万円)	25/3末 実績	25/9末 実績	2計画 始期	26/3末 計画	26/9末 計画	27/3末 計画	27/9末 計画	28/3末 計画	改善額
コア業務純益	2,993	1,613	3,226	3,210	1,302	2,897	1,518	3,385	+159

1 コア業務純益=業務純益+一般貸倒引当金繰入額-国債等債券関係損益

2 計画始期=25/9期実績×2倍

#### 業務粗利益経費率の改善幅(業務の効率を示す指標)

(単位:%)	25/3末 実績	25/9末 実績	3計画 始期	26/3末 計画	26/9末 計画	27/3末 計画	27/9末 計画	28/3末 計画	改善幅
機械化関連費用 を除く経費	4,817	2,489	4,978	4,905	2,579	5,060	2,650	5,211	+233
業務粗利益	9,039	4,678	9,356	9,230	4,453	9,125	4,743	9,795	+439
業務粗利益 経費率	53.29	53.21	53.21	53.14	57.91	55.45	55.87	53.20	▲0.01

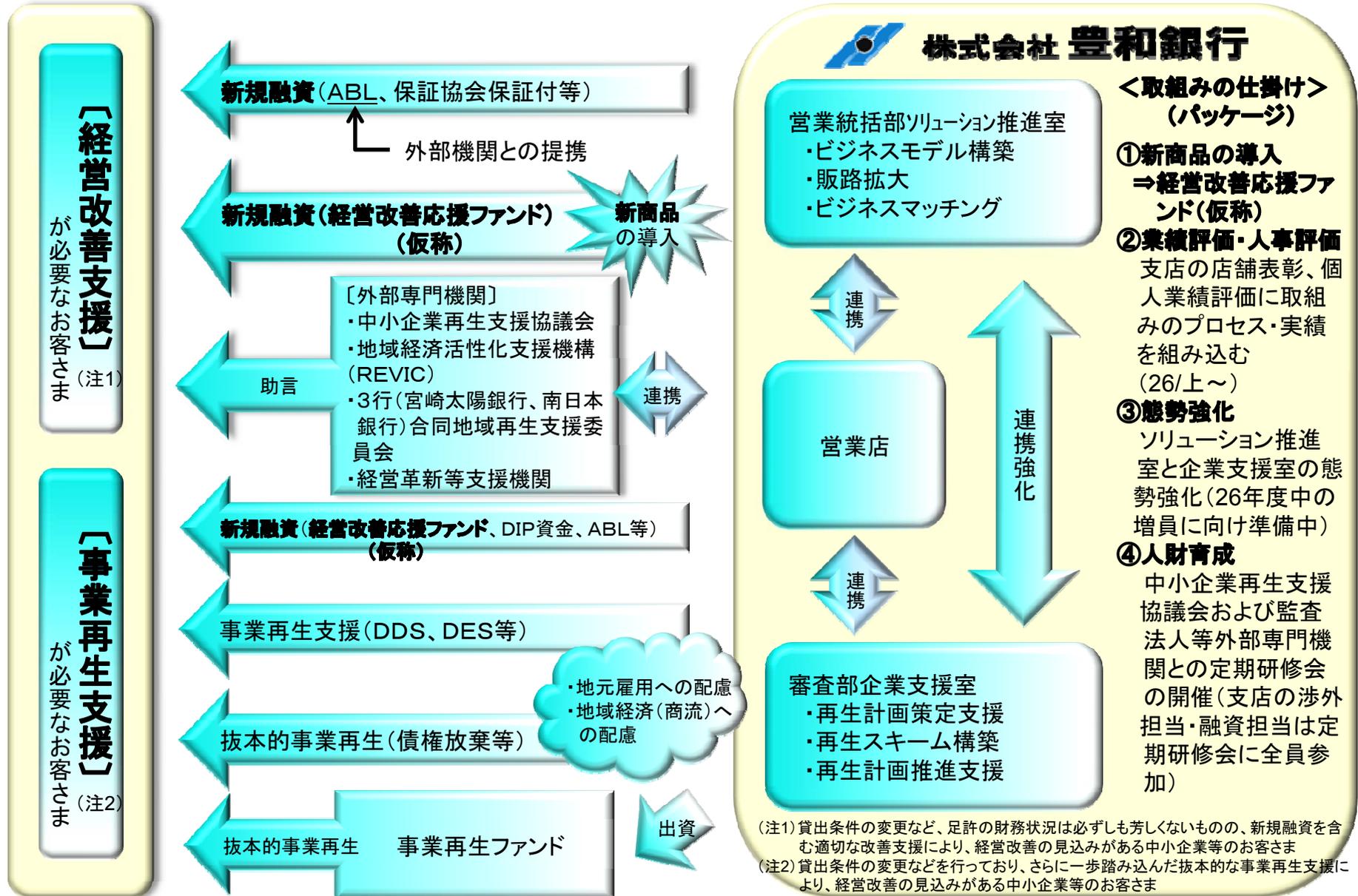
1 業務粗利益経費率=機械化関連費用を除く経費÷業務粗利益

2 機械化関連費用は、事務機器等の機械賃借料、機械保守費、減価償却費等を計上

3 計画始期=25/9期実績(機械化関連費用を除く経費、業務粗利益については、25/9期実績×2倍)

### 3. 経営改善の目標を達成するための方策

#### ①地域への徹底支援 《お客さまの経営改善・事業再生に向けた経営支援》

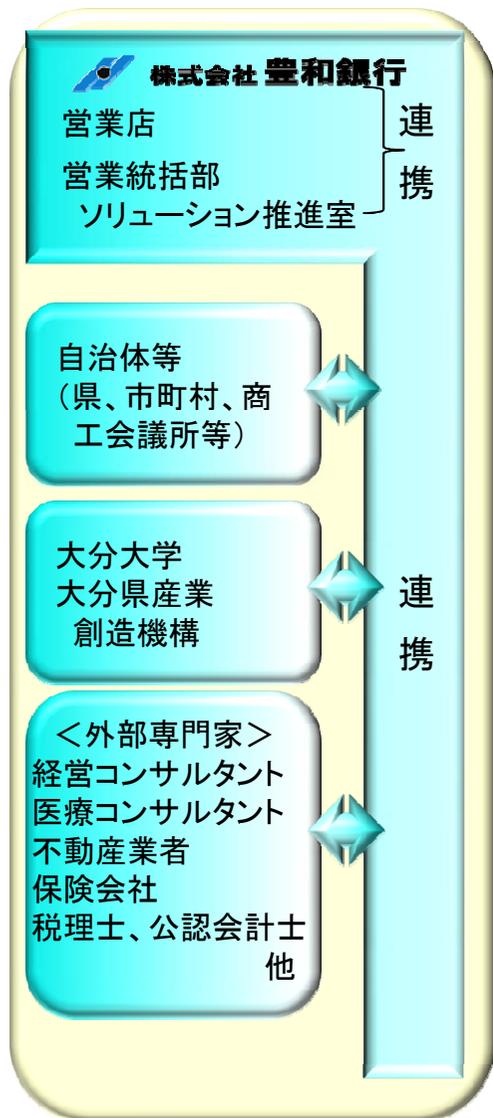


（注1）貸出条件の変更など、足許の財務状況は必ずしも芳しくないものの、新規融資を含む適切な改善支援により、経営改善の見込みがある中小企業等のお客さま  
（注2）貸出条件の変更などを行っており、さらに一歩踏み込んだ抜本的な事業再生支援により、経営改善の見込みがある中小企業等のお客さま

### 3. 経営改善の目標を達成するための方策

#### ①地域への徹底支援 《お客さまの成長・発展に向けた経営支援》

##### <コンサルティング機能の強化>

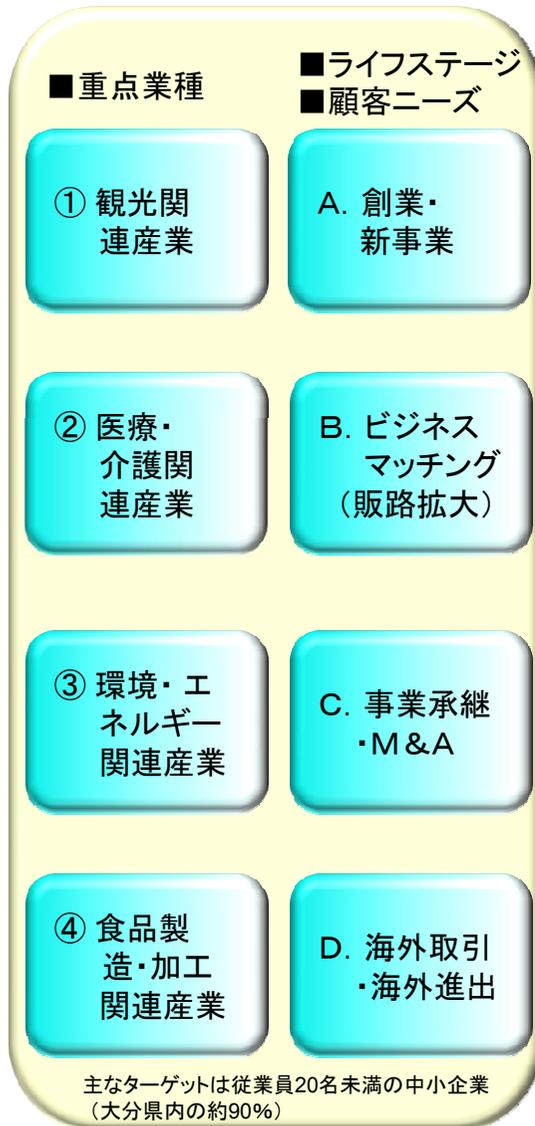


商談会開催  
 (第二地方  
 銀行協会、  
 西日本シ  
 ティ銀行  
 等)、技術相  
 談会

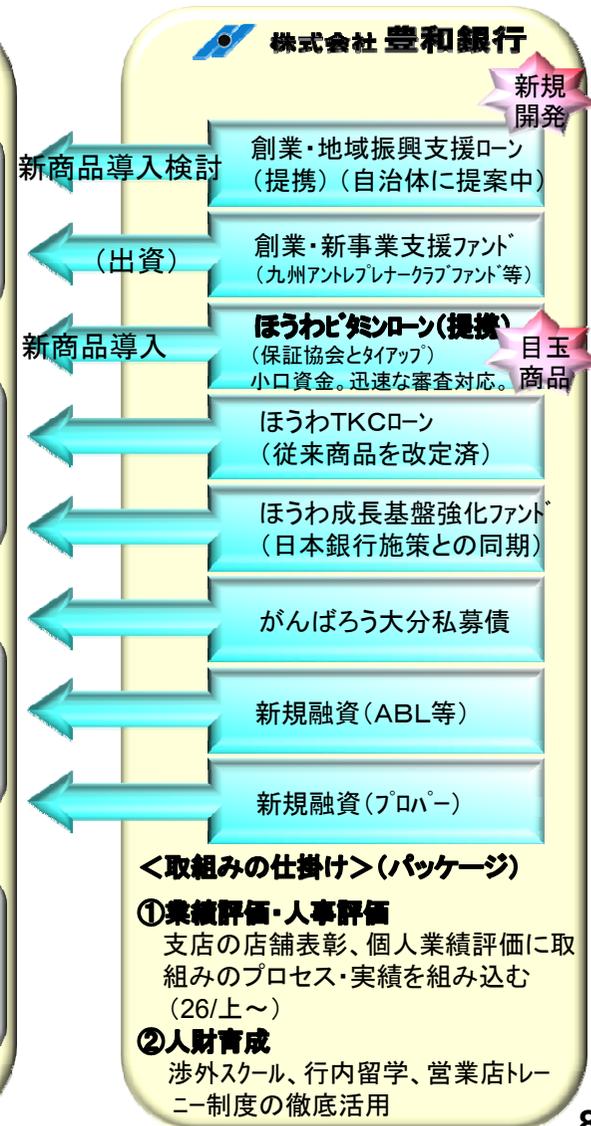
機能の発揮  
 コンサルティング

セミナー  
 開催

##### <中小企業のお客さま>



##### <新規融資の増強>



### 3. 経営改善の目標を達成するための方策

- ②現場力の強化
- ③顧客基盤の拡充



### 3. 経営改善の目標を達成するための方策

#### ④収益力及び経営基盤の強化

##### 収益力の強化

###### 中小企業等向け貸出の積上げ

- ・ 経営改善応援ファンド(仮称)
- ・ ほうわTKCローン
- ・ ほうわ成長基盤強化ファンド 等

###### リスクに見合った適正なプライシングの徹底

###### 小口融資(先数増加)や消費者ローンの積上げ

- ・ ほうわビタミンローン 等

##### 業務基盤の強化 ~ SBK・SBK加盟行との協業等

###### 営業店・本部業務の生産性向上

- ・ 業務の抜本的見直し(業務革新委員会)

###### 営業店業務の本部集中化

###### システム化等によるお客さま向けサービスの向上

###### SBK加盟行との連携強化

##### 財務基盤の強化

###### 審査力の強化

- ・ 審査力のレベルアップ
  - 案件相談会
  - 審査部留学
  - 監査法人や中小企業再生支援協議会等の外部専門機関等と連携した研修
- ・ 西日本シティ銀行のノウハウ吸収

###### 再生支援の取組強化

##### 組織基盤の強化 ~ ES向上に向けた取組み

###### 行員モチベーションの向上

###### 働きがいのある職場環境づくり

###### 人財の育成と人財の適正配置

- ・ 高い目標意識・行動力を持った人財づくり
- ・ 人財の適正配置

## 4. 責任ある経営体制の確立

### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

- ・平成19年6月以降、独立性の高い社外取締役1名（弁護士）を招聘
- ・社外の常勤監査役1名および社外の非常勤監査役1名の就任

### (2) リスク管理の体制の強化のための方策

#### ■統合的リスク管理体制強化のための方策

- ・月次で信用リスク、市場リスク等のリスク量を計測
- ・計測したリスク量を、配賦したリスク資本と対比し、コントロール
- ・ALM／リスク管理協議会において、適切に管理

#### ■信用リスク管理体制強化のための方策

- ・大口与信先に対するモニタリング及びポートフォリオ管理
- ・債務者の実態把握に努め、適切な与信審査、期中管理の実施
- ・経営再建計画の策定支援及び推進支援等の事業再生支援

#### ■市場リスク管理体制強化のための方策

- ・債券・株式・投資信託等を対象にVaRを毎月計測
- ・計測したVaRが期初に設定した限度枠内に収まるよう管理
- ・市場環境等の変動を考慮したシナリオによるストレステストを実施

#### ■オペレーショナルリスク管理

- ・個別事象を分析、水平展開し、全店の事務水準向上を図る
- ・大規模災害やシステム障害に対して、影響の極小化を図る

#### ■流動性リスク管理

- ・安定的な資金繰り確保に向け注力
- ・市場流動性を考慮した資金運用

### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

- ・コンプライアンス態勢の更なる強化・確立に取り組み、法令等遵守を重視した企業風土を醸成

- 法令等遵守に係る経営姿勢の明確化
- コンプライアンス協議会の機能発揮
- コンプライアンス統括機能の充実・強化
- コンプライアンス研修等の充実・強化
- 反社会的勢力に対する態勢強化

### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

- ・外部の有識者にて構成する「経営評価委員会」開催（平成18年10月設置）
- ・同委員会の四半期ごとの開催を継続実施（これまでに30回開催）

### (5) 情報開示の充実のための方策

#### ■四半期毎の情報開示の充実

- ・迅速かつ正確な四半期の財務・業績情報の提供

#### ■会社情報の適時開示

- ・本部・営業店等からの各種情報（新規大口不良債権の発生、不祥事件の発生等）を、経営管理部にて一元管理

#### ■主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

- ・新事業・新技術に取り組む事業者の支援や経営改善支援
- ・地域・社会貢献、CSR活動を幅広く展開し、地域の繁栄に寄与

## 5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

### 中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率

(単位:億円、%)	25/3末 実績	25/9末 実績(始期)	26/3末 計画	26/9末 計画	27/3末 計画	27/9末 計画	28/3末 計画	始期比
中小規模事業者等向け貸 出残高	2,184	2,107	2,190	2,208	2,250	2,264	2,310	+203
総資産残高	5,400	5,520	5,660	5,698	5,785	5,740	5,804	+284
総資産に対する比率	40.45	38.17	38.68	38.74	38.89	39.44	39.79	+1.62

### 経営改善の取組み

(単位:先、%)	25/3末 実績	25/9末 実績(始期)	26/3末 計画	26/9末 計画	27/3末 計画	27/9末 計画	28/3末 計画	始期比
創業・新事業開拓支援	50	53	55	65	67	70	72	+19
経営相談	46	63	54	58	59	63	68	+5
事業再生	13	7	9	10	11	12	13	+6
担保・保証に過度に依存し ない融資	146	97	115	115	120	120	125	+28
事業承継	2	5	2	5	5	5	5	±0
合計	257	225	235	253	262	270	283	+58
取引先企業総数	5,112	5,056	5,250	5,325	5,400	5,475	5,550	+494
経営改善支援取組比率	5.02	4.45	4.47	4.75	4.85	4.93	5.09	+0.64

中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策、地域における経済の活性化に資する方策については、7～8ページに記載しております。

## 6. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

### 1. 金額の算定根拠と当該資本の活用方法

#### (1) 金額の算定根拠

当行の平成25年9月末の単体自己資本比率は8.25%であり、国内基準の4%を上回っております。

当行は、平成18年3月期に抜本的な不良債権処理を行った結果、同年3月末の自己資本比率が単体・連結ともに健全行の国内基準である4%を下回り、早期是正措置命令を受けるに至りましたが、同年12月に旧法に基づく国の資本参加90億円を受け、経営強化計画に基づき、地域への円滑な資金供給並びに経営改善に取り組んできた結果、着実に成果を挙げてきているものと認識しております。

しかしながら、旧法に基づく国の資本参加の枠組みの下では、金融仲介機能の積極的な発揮に向けた長期的な展望に立った施策運営や設備投資等が難しいなどの制約が生じております。

このような状況を踏まえ、当行では、地域において、これまで以上に積極的かつ持続的に金融仲介機能を発揮できる態勢を整えるため、旧法に基づく資本を全額償還し、金融機能強化法に基づく資本への入れ換えを行い、併せて資本基盤の強化を図ることが不可欠であると判断いたしました。

金額の算定に当たっては、地域の中小企業等のお客さまの中には、収益改善や財務体質の強化等に相応の期間を必要とする先も多く、今後とも厳しい経営環境が続くことが予想される状況も踏まえ、金融市場の急激な変動が生じた場合でも、金融仲介機能を積極的かつ継続的に果たし、中小企業等のお客さまへの円滑な資金供給を行うために必要な額といたしました。

#### (2) 当該自己資本の活用方法

今回の国の資本参加により、一層強固な財務基盤を確立するとともに、中小企業等のお客さまの経営改善等及び成長・発展に向け、新規融資を含む積極的な資金供給と経営支援を徹底することなどで、県経済の活力向上や地域の発展に貢献していくことに活用いたします。

### 2. 発行金額・条件(一部抜粋)

項目	内容
種類	株式会社豊和銀行D種優先株式
発行総額	16,000百万円
発行株式数	16百万株
議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、定時株主総会に本優先配当金の額全部(本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額)の支払いを受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部(本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額)の支払いを受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会の終結の時より、本優先配当金の額全部(本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額)の支払いを受ける旨の決議がなされる時までの間は、すべての事項について株主総会において議決権を行使できる。
優先配当年率	日本円TIBOR12ヶ月物+0.95% (平成26年3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成26年3月31日までの間の日数で日割り計算により算出される割合とする。)ただし、8%を上限とする。
累積・参加条項	非累積・非参加
残余財産の分配	普通株主に先立ち、本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
取得請求権(転換予約権)	本優先株主は、取得請求期間中、当行が本優先株式を取得すると引換えに当行の普通株式を交付することを請求することができる。
取得請求期間	平成26年4月1日～平成41年3月31日