

# 「経営の健全化のための計画」の概要

平成 16 年 8 月

株式会社 熊本ファミリー銀行

## 1. 経営合理化のための方策等

### (1) ビジネスモデル、経営戦略等

経営資源を主たる営業地盤である熊本県内に集中化し、地元中小企業と個人事業主及び個人を主たる対象としたリテール業務を中心としています。

タイムリーな情報・相談業務サービス等、付加価値の提供による他行との差別化により

- ・年金、ローン等の個人家計取引
  - ・中小企業、個人事業主貸出等の一般事業性取引
- 等、生産性の高い経営基盤の拡大と充実を目指します。

### (2) 平成16年3月期業務改善命令への対応

平成17年3月までを集中改善期間として、将来の費用増加につながる諸リスクに積極的に対処する方針のもと、「金利リスクに晒された中長期債券の売却」「保有株式等の踏み込んだ減損処理・売却の促進」「債務者実態に基づく自己査定の一層の厳格化」「担保価値の厳正な見直し」「遊休資産の売却促進」を行い、平成17年3月期以降の収益の不安定要因に対処しました結果、平成16年3月期の最終損益は経営健全化計画の収益目標を大きく下回る171億円の損失計上となり、優先株式・普通株式の配当を見送らざるを得ない状況となりました。その結果、平成16年7月16日に業務改善命令を受領しました。

収益改善のため、運用・調達の強化と預貸利鞘の拡大、一層の経営合理化・効率化の推進、責任ある経営体制の確立に取組み、平成17年3月期以降の収益力のV字回復を図ります。

- ・エリア制の試行と新規融資開拓専担者、投信・生保窓販専担者の配置・増強による推進体制の強化
- ・中小企業向け貸出と個人ローンの拡販、役務収益の増強
- ・更なる人員・店舗の削減と営業経費の削減
- ・役員の職務上の責任分担の明確化

### (3) 経営合理化計画

本部機構の改革による部署の削減とグループ制の導入のほか、エリア制

の試行等営業店体制の見直し、業務の集中化、共同化、アウトソーシング等の合理化・効率化を推進するとともに、人員の削減とパート比率の向上等を推進し、物件費・人件費の削減を図ります。

(%)

	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期
OHR	56.38	54.84	54.31	53.14	52.65

- ・OHRは平成20年3月期に52%台を目標としています。
- ・平成16年3月期の第二地方銀行平均のOHR実績は63.3%となっており、当行のOHR目標値は経営合理化の成果を示すものです。

(億円)

	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期
人件費+物件費	160	159	159	159	158

人件費 (億円、人)

	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期
人件費	94	89	91	90	89
従業員数	1,247	1,157	1,137	1,117	1,117

- ・管理職の給与体系を改定(職能資格給+職務給 職務給一本に)
- ・管理職以外の給与体系を改定(職能資格給の減額、業務と関係が薄い手当の廃止、成果給割合の拡大:93.7% 97.7%)
- ・職能給の見直しによる業績に応じた年収格差の拡大(±26.3% ±31.6%)
- ・平成16年夏季以降賞与削減率を更に11%拡大(ピーク比約66%削減)
- ・パート比率の引上げ(16/3実績:18.5% 20/3計画:27%台)

物件費 (億円)

	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期
物件費総額	66	69	68	69	68
除く機械化関連	45	46	45	46	45

- ・事務のアウトソーシングや正行員削減に伴うパート社員の増加等による事務委託費の増加、新紙幣対応・諸効率化システムの導入に伴う機械化関連費用の増加を予定
- ・行内ホストコンピュータを17/3期に完全撤去
- ・店舗は17/3期に3店舗を削減予定

2. 図表1 ダイジェスト版

(億円)

	16/3 月期 実績	17/3 月期 計画	18/3 月期 計画	19/3 月期 計画	20/3 月期 計画
業務粗利益	298	310	313	318	321
経費	168	170	170	169	169
実質業務純益(注1)	129	140	143	148	152
与信関係費用(注2)	282	86	66	51	41
株式等関係損益	8	0	-	-	-
経常利益	168	47	70	90	104
当期利益	171	27	39	53	61
OHR	56.38%	54.84%	54.31%	53.14%	52.65%

(注1) 実質業務純益は、一般貸倒引当金繰入前の業務純益

(注2) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額



大幅未達と公的資金の導入に伴って発行した優先株式の配当を見送ることになったことを踏まえて、現状の削減率（15%～35%）を優先株式復配までのあいだ更に拡大（23%～40%）し、引続き社外流出の抑制による内部留保の充実に努めることとします。なお、利益処分による役員賞与の支給については、平成8年度以降支給しておらず、当面継続することといたします。

## 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### 基本的な取組み姿勢

地域に密着した金融機関として、地元の中小企業・個人事業主並びに個人のお客様の資金ニーズに積極的にお応えし、地域経済の発展に努めていくことを使命と考えています。

### (1) 法人・個人事業主向け貸出への対応

#### 基本方針

- ・スピーディーな融資対応
- ・営業情報提供による資金ニーズの創造
- ・経営コンサルティングの実施、公開支援やM & A情報の提供
- ・中小企業金融再生に向けた取組み

#### 地域経済の発展を支援する商品提供

- ・無担保、無保証の事業性ローン
- ・TKCローン、くまもとファイト資金
- ・地公体、商工会議所等の制度融資
- ・政府系金融機関の代理貸付・協調融資
- ・お客様のニーズに合った商品の開発・提供

#### 推進体制

- ・融資強化型店舗、預貸併進型店舗
- ・支店部、法人部による営業店支援拡大、政府系金融機関との連携
- ・新規融資開拓専担者の活動、熊本市内店舗のエリア制の中での法人開拓専担者の確定
- ・FP（法人）有資格者による情報・相談サービス

### (2) 個人向け貸出の推進

#### 基本方針

- ・メールオーダー、インターネットバンキング、モバイルバンキング等の販売チャネルの拡大
- ・お客様のニーズに対応した商品開発
- ・ローンプラザの機能強化

#### 地域経済の発展を支援する商品提供

- ・申込手続きの簡素化と即日融資可能な商品等、お客様のライフステージにあった商品の開発・提供

#### 推進体制

- ・個人特化型店舗、預貸併進型店舗
- ・支店部、個人部による営業店支援の拡大
- ・ローンプラザ
- ・FP（個人）有資格者による情報・相談サービス

## 6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

### (1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

#### 公的資金以外の資本調達分

基本的には、普通株式への転換により、市場での流動化を図ります。

#### 公的資金による資本調達分

経営の効率化を一段と推し進め、収益力の向上と財務内容の健全化をはかり、剰余金の積上げを図ります。

#### 剰余金の推移

16/3	17/3	18/3	19/3	20/3
-	28	57	102	155



(億円)

25/3
432

(注) 公的資金（優先株）の概要

注入額 300億円  
一斉転換時期 平成26年3月1日

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) リスク管理の状況

各業務において発生する各種リスクに対し、個別の規則及び基本方針を定め、適切なリスク管理を実施しております。

### (2) 貸出案件の決裁権限

個別の融資案件につきましては、行内規則に定められているそれぞれの決裁権限に基づき厳正に審査しています。また、一定の額を超える案件等は常務会に諮る態勢とし、特定の企業・特定の関連グループに過度の融資が集中することを規制しています。

### (3) 不良債権削減に向けた取組みの強化

審査管理態勢の強化・債務者の実態把握の強化・信用格付の精度向上等による「不良債権の新規発生防止」

担保不動産の流動化・バルクセール等による「不良債権の管理回収・オフバランス化」

担当部署の体制改編による企業再生専担機能の強化・企業毎の管理方針明確化・企業の経営改善意欲向上・経営コンサルタント等の紹介や当行からの人材派遣等による「企業再生」

への取組みにより、不良債権残高の削減を図ってまいります。

### (4) 有価証券の評価損益の状況と今後の処理方針

平成16年3月期に「金利リスクに晒された中長期債券の売却」「保有株式等の踏み込んだ減損処理・売却の促進」を実施し、平成17年3月期以降の収益の不安定要因に対処しました結果、平成16年3月末のその他有価証券の評価損益は+10億円となっています。

今後も引き続き、ポートフォリオの見直しを行い評価損の圧縮を図るとともに、減損処理基準に該当しないものでも、個別銘柄毎に保有方針を検討した上で売却を行い、将来の価格下落リスクの回避を図ってまいります。

## 8. その他 ～地域経済における位置づけ～

### (1) 地域の金融市場における融資比率等

当行は、地元の金融機関として「地域貢献度 1銀行」の実現を目指し、個人・中小企業に特化したきめ細かな営業や情報のサービスを提供しています。平成16年3月末の熊本県内におけるシェアは以下の通りであり、地域金融機関として地域経済の発展に十分に貢献しています。

項目	預金	貸出金	店舗数	年金受給件数	住公取扱先数	保証協会保証残高
当行シェア	19.2%	23.8%	19.8%	17.7%	26.9%	26.9%

### (2) 地域経済への貢献

当行は、地元の金融機関として、「地域貢献度 1銀行」を目指し、様々な企業活動を通じて地域経済の発展に貢献しています。

地域経済活性化の支援

以下の団体に出資・出捐及び職員の派遣を行っています。

(ア) 財団法人 熊本県起業家支援センター

活動内容：新分野進出を目指す県内中小企業を支援

(イ) 財団法人 熊本開発研究センター

活動内容：県内の都市・地域開発推進に必要な調査・研究等を実施

(ウ) 財団法人 グランメッセ熊本

活動内容：大規模産業展示場を運営し県内の情報・技術の交流を推進

(エ) くまもとファズ 株式会社

活動内容：FAZ(輸入促進地域)計画に基づく輸入貨物の展示販売等

各種情報支援サービスの提供

経営戦略セミナーの開催、お取引先新入社員研修会の開催、商談会の開催、異業種交流会の開催等

熊本経済経営研究所の調査研究成果の還元による地域社会への貢献

年金相談会、住宅ローン相談会、確定申告相談会等の開催

「小さな親切」運動熊本県本部の活動や各種ボランティア活動

地域イベント等への支援