
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18年 9月



株式会社 豊和銀行



経営強化計画の策定にあたって（現状認識）

当行は金融庁検査を踏まえ、平成 18 年 3 月期に抜本的な不良債権処理を実施した結果、自己資本比率は健全性の基準である 4%を下回る（2.17%（単体））こととなり、平成 18 年 4 月に早期是正措置命令を受けております。

かかる事態に至ったことを真摯に受け止め、一日も早い自己資本の回復を図り、また、二度とこのような事態を繰り返すことのないよう「責任ある経営体制」と「強固なリスク管理態勢」を確立させ、地域社会および取引先にとって本当に必要不可欠な金融機関となることが我々の責務であると認識しております。

当行では、こうした認識のもと、本年 5 月に以下のような項目を柱とする経営改善策を策定し、実施してまいりました。

- 経営陣の責任の明確化および経営陣の刷新等

6 月に会長をはじめ 5 名の役員が退任。9 月に頭取、専務が退任。R C C 出身の榑原頭取、武内専務が就任。

- 経営管理（ガバナンス）態勢の再構築（取締役の減員・任期の短縮、取締役会の相互牽制機能の発揮等）

- 法令等遵守態勢および信用リスク管理態勢の確立

- 収益力の強化（西日本シティ銀行との業務提携の推進等）と経営合理化の徹底

- 資本政策

- 1. 自助努力による資本増強（90 億円）

- ①西日本シティ銀行を引受先とする第三者割当増資 30 億円

- ②地域の取引先の皆様を中心に引受先とする第三者割当増資 60 億円

- 2. 資本の減少（欠損金を解消し、財務体質の健全化を図る観点から 55%減資を実施。）

しかしながら、金融機能を維持強化し地域経済への貢献を十分に果たしていくためには、国による資本参加が必要不可欠と考えており、そのためには更なる「経営体制の強化」、「法令等遵守態勢の強化」、「各種リスク管理態勢の強化」、「抜本的な事業再構築を通じた収益力の向上、経営の効率化による財務基盤の強化」などを行うことが必要との認識のもと、経営強化計画を策定しました。

金融機能強化法による国の資本参加申請にあたり、法令に従い、以下のとおり責任の明確化を図ります。

- 経営責任 ⇒ 代表取締役は退任

- 株主責任 ⇒ 普通株式は 20 年 3 月期まで無配

また、法令等遵守に係る業務改善命令を受けたことを踏まえ、外部の有識者を含む「経営責任究明特別委員会」を設置し、旧経営陣の責任の明確化を図るなど負の遺産を一掃し、過去との訣別を図る決意です。

経営理念

抜本的な意識改革、組織改革を図り、地元大分県の経済発展に更に貢献していくことは、地域金融機能強化のため国による資本参加を受ける当行の責務であると考えております。

経営改革を実行するうえで経営理念を以下のとおり定め、実践してまいります。

経営理念

「Contribution: 貢献」

地域に貢献し、発展に寄与する組織の構築と人材の育成

「Customers: お客様第一主義」

お客様の視点に立ち、質の高いサービスを提供する組織の構築と人材の育成

「Challenge&Change: 挑戦と変革」

挑戦と変革を尊重し、常に成長する組織の構築と人材の育成

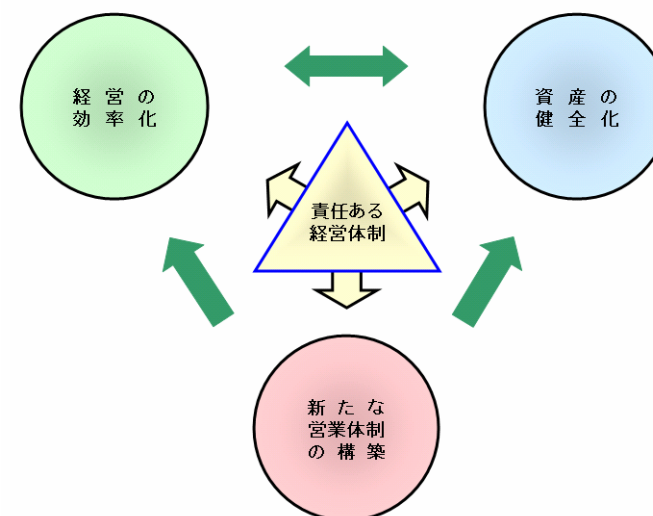
計画策定後、新経営陣は全行員に対して、当行の責務や公的資金の重み、計画の趣旨を周知徹底し、常に全役職員が共通の認識を持ち、経営理念の具現化に取り組んでまいります。

経営戦略

新・豊和銀行の出発点となるこれからの3年間は、まず下記3つの経営戦略を集中して実践することで、早期に収益力の強化・安定した財務基盤の構築を図り、お取引先および地域社会の信認回復に努めてまいります。

- ・「経営の効率化」～ 収益力の強化とローコスト体制の構築
- ・「新たな営業体制の構築」～ 人的資源の再配置
- ・「資産の健全化」～ 企業再生と早期の不良債権処理

ビジネスモデルの再構築



経営の改善目標

経営強化計画の策定にあたり、以下のとおり目標を定め、その必達に向けて全行を挙げて取り組んでまいります。また、万が一計画が未達成となった場合には、下記のとおり経営責任を明確に致します。

(1) コア業務純益ROAの改善幅 (コア業務純益ROA = コア業務純益 / 総資産平残)

	18/3 期実績	19/3 期計画	20/3 期計画	21/3 期計画	改善幅
コア業務純益ROA	0.81%	0.77%	1.00%	1.03%	0.22%

(2) 業務粗利益経費率の改善幅 (業務粗利益経費率 = (経費－機械化関連費用) / 業務粗利益)

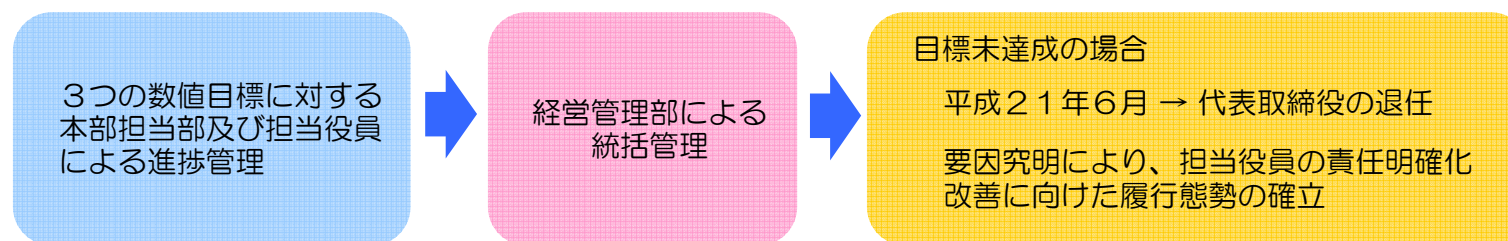
	18/3 期実績	19/3 期計画	20/3 期計画	21/3 期計画	改善幅
業務粗利益経費率	54.02%	52.49%	44.98%	44.91%	9.11%

(3) 不良債権比率の改善幅 (不良債権比率 = 金融再生法開示債権残高 / 総与信)

	18/3 期実績	19/3 期計画	20/3 期計画	21/3 期計画	改善幅
不良債権比率	12.7%	11.2%	10.0%	6.2%	6.5%

改善目標未達成の場合の経営責任の明確化

上記の数値目標が未達成となった場合は、代表取締役が退任します。



収益力の強化

創業以来「地域社会に密着し、地域社会と共に発展する」をモットーに地道に築いてきたお客様との信頼関係は当行にとって貴重な財産となっています。この良好な関係を維持発展させるとともに、新たなビジネスチャンスの獲得のため、以下の3点を収益力の強化の柱に位置付けます。

1. 西日本シティ銀行との業務提携（平成 18 年 9 月 25 日に基本合意を締結済）

- 西日本シティ銀行との提携関係をより強化し、収益力を強化するための戦略商品の開発や営業支援体制を確立
- 大分と福岡の双方の取引先について、情報提供やビジネスパートナーの相互紹介を実施

2. 法人戦略

○ 中小零細企業向けビジネスローンの強化

- ・ 資金ニーズに迅速かつ的確に対応するため、平成 18 年 10 月に「ビジネスローンセンター」を新設。
- ・ 当行初の無担保・第三者保証人不要・翌日回答の新型ローンの導入、ニッチである個人事業主対象の新たなビジネスローンを開発・販売
- ・ DM・電話・FAX・インターネット等も活用し、専門スタッフによるスモールビジネスローン等の相談・受付・審査

○ 中堅企業向け銀行保証付私募債、CLOの推進

3. 個人戦略

○ 住宅ローンの強化

- ・ 平成 18 年 10 月夜間や休日まで営業時間を拡大した「住宅ローンセンター」を本店内に新設。
- ・ 「住まいのコンサルティング」を実践するため、Q（Quality: 商品性）、C（Cost: 金利）、S（Speed: 審査時間）をポイントに商品開発。
- ・ 遅れていた新築物件の業者向け営業の体制を整備、新規雇用者向け賃貸住宅の増加をにらみアパートローンを拡大。

○ カードローンの強化

- ・ 平成 18 年 10 月に本店内にテレバンクセンターを新設し、カードローンを販売。消費者金融・信販・クレジット会社の優良利用者を取り込むとともに、営業店事務負担の軽減を図る。

○ シルバー向け個人ローンの開発

- ・ 少子高齢化社会の到来を踏まえ、老後を快適に暮らすための資金ニーズに的確に応えるべく、高齢者向けの住宅ローンの開発やリバースモーゲージローン、介護福祉施設等の入居一時金ローンの商品化の検討を進める。

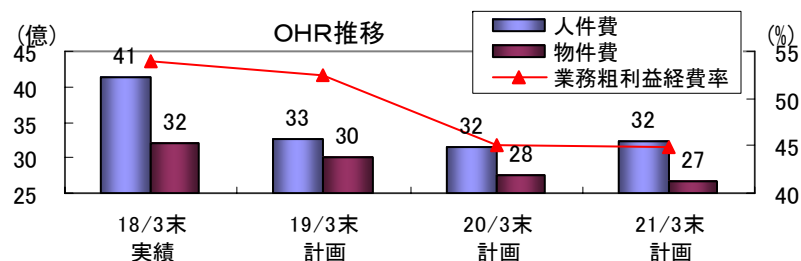
ローコスト体制

当行は抜本的な事業再構築を確実に実施していくため産業活力再生特別措置法による事業再構築計画の認定を受けております。従業員数・人件費の削減および物件費の圧縮に努め、合理化・効率化に取り組み、生産性の向上を図ります。

業務粗利益経費率（OHR）の改善

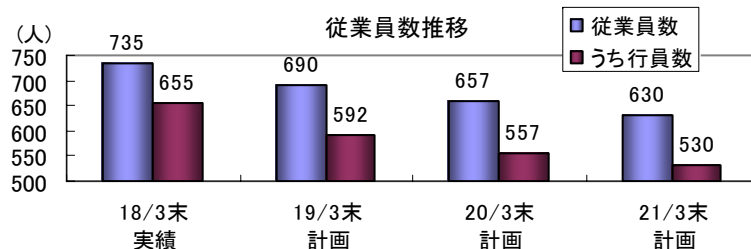
計画終期の業務粗利益経費率を 44.91%に引下げ

1. 従業員数の削減 100 名を超える削減（735 人→630 人）
2. 人件費の削減 880 百万円の削減（41 億円→32 億円）
3. 物件費の削減 546 百万円の削減（32 億円→27 億円）



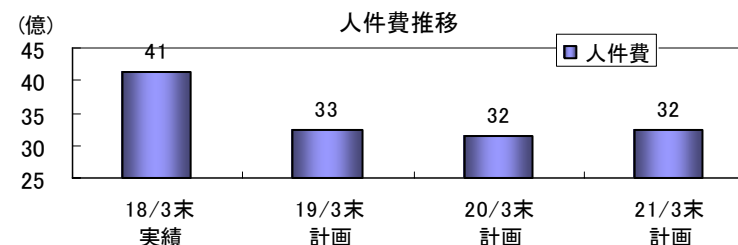
1. 従業員数の削減

- ① 早期退職優遇制度促進
- ② 新卒採用の抑制と出向・転籍の実施
- ③ パート職員の活用と正行員の中核的業務への特化



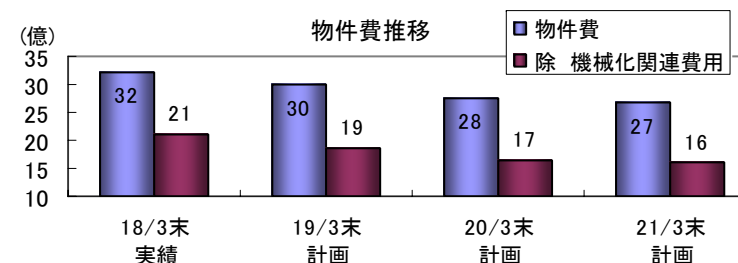
2. 人件費の削減

- ① 給与・賞与水準の引き下げ（平均年収で 15%の引下げ）
- ② メリハリのある人事考課、処遇制度の構築
- ③ 職能等級制度の見直し
- ④ 役員報酬の見直し（33%以上の削減）



3. 物件費の削減

- ① 店舗の統廃合（49 カ店→41 カ店）、子会社の統合
- ② 資産の売却
- ③ コスト削減ワーキングチームの設置と運営強化



新たな営業体制

販売チャネルの拡充と資金ニーズへのスピーディーな対応によりお客様の立場に立ったサービスの向上を図るため、限られた経営資源を最大限活用し、以下のとおり効率的かつ効果的な営業体制を構築します。

1. 営業店機能の見直し

- 店舗エリア制の導入
 - ・ 大分・別府市内は、店質に応じて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」に再編成
 - ・ 大分・別府市内を最重点地域と位置付けるなど地域別の営業戦略の展開
 - ・ 収益管理も店別からエリア別収益管理へ変更

2. 営業店内における業務専任化

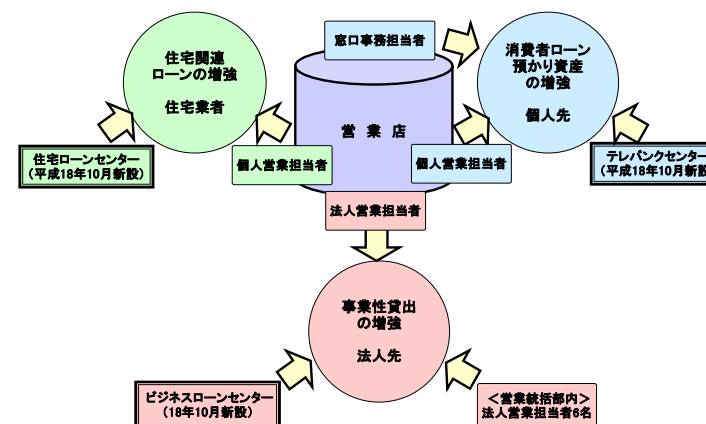
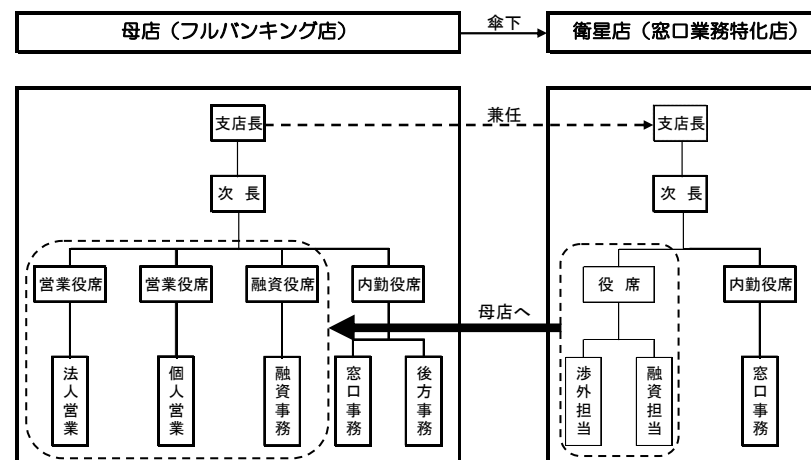
- 法人営業・個人営業への業務分担化による顧客ニーズへの専門的な対応が可能（サービスの質の向上）
- パート職員を定型事務に従事させることにより、正行員を中核業務に集中的に投入

3. 店舗の統廃合

- 計画期間中に8店舗を統廃合
 - ・ 平成18年3月末の49店舗から、平成21年3月末までに41店舗体制へ。

4. 営業店支援体制の構築

- ビジネスローンセンター等の業務拠点を本部に設け、本部・営業店一体となった営業体制を整備。
- 事務の効率化とともに、迅速かつ的確に顧客ニーズに応える。
- お客さまアンケートを踏まえ、大分県では初めてとなる24時間利用可能なATMの設置を検討中



資産の健全化

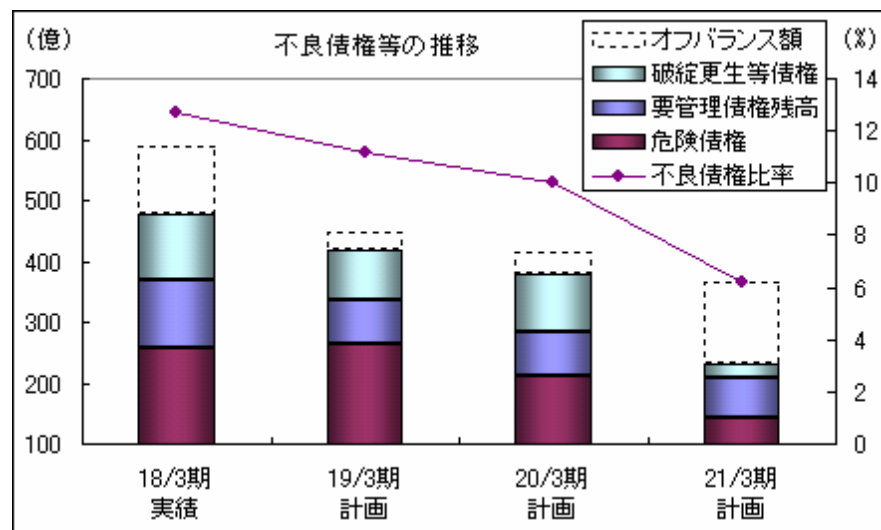
地域金融機能の強化のための資本参加を受ける当行の使命として、再生可能な先は企業再生に向けた支援を実施してまいります。また、再生不可能な先は整理回収機構の「管理型ファンドスキーム」や「不動産事業再編ファンドスキーム」等を利用した個別売却にも積極的に取り組み早期にオフバランス化を進め、不良債権の半減を目指します。

不良債権比率の半減

大口特定先を集中的にオフバランス化し、計画終期の不良債権比率を半減（6.2%に改善）

当行の平成18年3月期の不良債権比率は12.7%、開示債権残高は477億円。このうち大口の特定先だけで全体の約3割を占める状況。当行が不良債権問題を正常化させるにあたっては、まず大口特定先に対するオフバランス化スケジュールを策定し、経営強化計画の期間内に最終的な対応を行う必要。

大口特定先以外の先に対しては、地域密着型金融を通じた経営改善支援策を行うことを基本とし、他方、大口特定先に対しては、具体的な対応策を策定し、集中的にオフバランス化を図っていくことで、計画終期の不良債権比率を6.2%まで低下。



【不良債権等の推移】 (単位：百万円)

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期
破綻更生等債権額	10,835	8,256	9,671	2,100
危険債権額	25,681	26,552	21,357	14,475
要管理債権額	11,273	7,037	7,034	6,577
開示債権残高合計	47,790	41,845	38,062	23,152
うち新規発生	34,213	1,569	5,559	1,713
期中減少	▲23,127	▲7,514	▲9,342	▲16,623
直接償却	▲360	▲1,836	▲1,130	▲200
債権流動化、事業再生	▲11,077	▲1,194	▲2,519	▲13,478
ランクアップ	▲6,296	▲272	▲959	▲430
その他回収等	▲5,394	▲4,212	▲4,734	▲2,515
正常債権額	327,679	332,875	342,119	351,334
総与信額	375,470	374,720	380,181	374,486
不良債権比率	12.7%	11.2%	10.0%	6.2%

信用供与の円滑化

大分県経済の活性化のため、円滑かつ適正な資金供給に努めていくことが地域金融機能の強化のための資本参加を受ける当行の責務であると認識しています。とくに地元の中小企業・個人事業主への資金供給には的確かつ積極的に対応してまいります。

1. 信用供与の円滑化のための取組姿勢

- ① 大分県の地域経済の安定・発展のための円滑かつ適正な資金供給
- ② 地元の中小企業・個人事業主への適確かつ積極的な資金供給
- ③ 新規取引先の増加と小口分散された良質なポートフォリオの確立

2. 信用供与の円滑化のための方策

- ① 信用供与の実施体制の整備
法人営業と個人営業の業務を分担化・専門化。
業種毎の特性を研究のうえ債務者の実態を的確に把握。
- ② 創業・新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化
大分大学と連携し「技術相談会」「産学連携支援サービス」の実施等
- ③ 経営に関する相談に対応できる体制の整備
大分県産業創造機構、経営支援アドバイザー等の外部専門家との業務提携強化
- ④ 早期の事業再生に向けた取組の強化
中小企業再生支援協議会、地域再生ファンド、整理回収機構の再生機能を活用
- ⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資の促進
スコアリングモデル活用、保証協会保証による無担保・第三者保証人不要のスピードローン、業種毎の特性に対応した商品開発

※ 信用供与の実施状況を検証するために、月1回経営強化計画運営協議会を開催し、モニタリングを実施。

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年3月末 実績	19年3月末 計画	20年3月末 計画	21年3月末 計画
地元事業者向け貸出残高	3,352	3,378	3,427	3,386
総 資 産	5,348	5,385	5,315	5,271
総資産に対する地元比率	62.6%	62.7%	64.5%	64.2%

経営改善取組先企業の数取引先企業の総数に占める割合

(単位：件)

	18年3月末 実績	19年3月末 計画	20年3月末 計画	21年3月末 計画
創 業 ・ 新 事 業	30	35	40	45
経 営 相 談	49	55	60	65
事 業 再 生	19	22	25	28
担 保 ・ 保 証	1	20	40	55
合 計	99	132	165	193
取 引 先 総 数	6,040	6,100	6,300	6,550
比 率	1.64%	2.16%	2.62%	2.94%

責任ある経営体制の確立

国の資本参加を受けるうえで経営管理態勢や法令等遵守態勢の強化は極めて重要であると認識しております。新経営陣の下、過去とは訣別し、法令等遵守態勢や各種リスク管理態勢を強化するなど責任ある経営体制を確立し、第三者機関のチェックも受けつつ経営強化計画を確実に履行します。

【ガバナンスの強化】

- ① 取締役への業務執行役委嘱廃止・取締役の定数削減（平成18年6月実施済）
- ② 社外取締役の招聘（平成19年6月就任予定：弁護士）
- ③ 社外常勤監査役の選定（平成18年10月就任）
- ④ 第三者有識者による「経営評価委員会」の設置（平成18年10月設置）
構成：委員長 弁護士・大学教授
委員 大学教授
" 地元民間企業の経営者

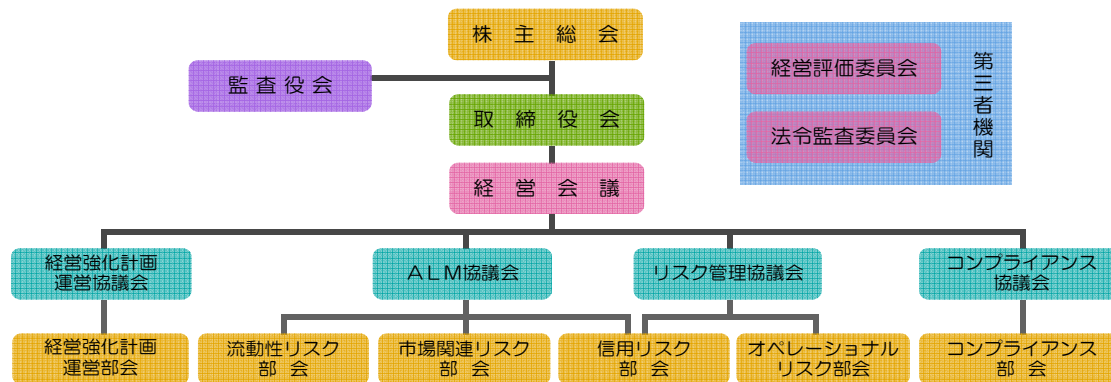
【法令遵守体制の強化】

- ① 第三者有識者(弁護士)等による「法令監査委員会」の設置(平成18年10月設置)
構成：委員長 弁護士・大学教授
委員 弁護士
" 公認会計士
- ② コンプライアンス協議会の設置(平成18年10月 議長：頭取)
- ③ 監査部の体制強化

※法令等遵守に係る業務改善命令を踏まえ、外部の有識者を含む「経営責任究明特別委員会」を設置(平成18年10月 構成：弁護士・大学教授、弁護士、当行専務)

【新しい経営・リスク管理体制】

リスク管理の高度化に向けて、リスクの特性や種類・程度に応じた実効性ある内部監査態勢を構築し、各種リスクをコントロールすることによって、経営の健全性を確保するとともに収益の向上および安定化に努めます。



- 適切な融資判断と厳格な牽制機能が発揮できるよう
 - ▶ 新たなクレジットポリシーに沿った信用リスク管理方針を半期毎に策定し、与信限度管理を徹底
 - ▶ 貸出金決裁権限規程を改正し、合議を通じた機関決定方式による融資決裁の実施
- 各業務部門のリスク管理を横断的に統括し、意思決定の円滑化・迅速化を図るよう
 - ▶ ALM協議会は、流動性・市場関連・信用リスクを横断的に統括し、資産と負債の総合的管理を実施
 - ▶ リスク管理協議会は、信用・オペレーショナルリスクを統括し、全行的なリスクコントロールを実施

協定銀行による株式等の引受等に係る事項

金額の算定根拠

当行が地元中小企業・個人事業主および個人への円滑な資金供給を行い、地域経済発展に貢献するためには、十分な財務基盤を確保する必要があること等を総合的に勘案し、株式会社西日本シティ銀行を引受先とする第三者割当増資3,000百万円および大分県を中心とする地域への第三者割当増資6,000百万円の計9,000百万円の自力調達に加えて、9,000百万円の自己資本増強が必要であると算定し、国の資本参加を申請いたしました。資本増強により、平成19年3月期の自己資本比率は9.8%程度と、地域銀行における中位行程度の自己資本が確保できる見込みです。

当該自己資本の活用方針

今回の申請に基づき受け入れた公的資金につきましては、強固な財務基盤の確立に活用し、地元の中小企業・個人事業主・個人のお客さまに対する円滑な資金供給や各種サービスの提供を適切に行い、これを継続することにより、地域経済の発展に貢献してまいります。

発行金額・条件については下記のとおりです。

株式の名称	株式会社豊和銀行第1回C種優先株式
株式の種類	普通株式を対価とする取得請求権付優先株式
発行総額	90億円
発行株数	9百万株
発行価額	1株につき1,000円
うち非資本組入れ額	1株につき500円
優先配当金	平成21年3月期まで：年率1.84% 平成22年3月期以降：発行価額×6ヶ月円TIBOR +1.20%
優先中間配当金	優先配当利回りの2分の1
残余財産の分配額	1株につき1,000円
議決権・新株引受権等	取締役の選任及び解任に係る議決権有り。 優先配当金が支払われない場合は、議決権を有する。
普通株式への転換を請求しうるべき期間	平成20年4月1日～平成32年4月1日
当初転換価額	平成20年4月1日直前5連続取引日の終値平均値
転換条項	月次修正
当初下限転換価額	発行決議日直前5連続取引日の終値平均値×50%
期中下限転換価額	発行決議日直前5連続取引日の終値平均値×50%
一斉転換時下限転換価額	発行決議日直前5連続取引日の終値平均値×50%
一斉転換日	平成32年4月1日

株式等の償還又は返済に対応するための財源および時期

経営強化計画が終了する平成21年3月期の収益モデルに基づいて算出した剰余金の推移は下記のとおりとなり、法令で定められた15年以内での償還財源を確実に確保してまいります。

長期収益計画（22年3月期以降）

1. 収益モデル

（単位：百万円）

	19/3 計画	20/3 計画	21/3 計画	収 益 モデル
業務粗利益	11,042	11,702	11,814	11,400
経費	6,948	6,368	6,367	6,500
コア業務純益	4,094	5,334	5,447	4,900
当期純利益	1,200	988	3,304	

当行は、経営強化計画に記載のとおり、住宅ローン・アパートローン・ビジネスローン等のリテール業務を中心とした新たなビジネスモデルの展開により、収益を確保し内部留保の充実を図ります。

剰余金の推移は、経営強化計画が終了するH21年3月期の収益モデルに、下記の条件を加味して算定いたしました。

1. 業務粗利益は、21年3月期の計画計数から3%下方とし、より堅めの収益予想として算定しました。
2. 経費は、21年3月期の計画計数に上乘せし、より堅めの費用予想としました。

（上記1、2により、業務純益は21年3月期の計画計数と比較し1割が減額されている）

以上により、経営強化計画が終了するH21年3月期の収益モデルに基づいて算出した剰余金は15年目までに、約180億円が確保され、申請額90億円の償還が可能となります。

2. 21年3月期収益モデルに基づく長期予想

（単位：百万円）

	1年目 19/3	2年目 20/3	3年目 21/3	4年目 22/3	5年目 23/3	6年目 24/3	7年目 25/3	8年目 26/3	9年目 27/3	10年目 28/3	11年目 29/3	12年目 30/3	13年目 31/3	14年目 32/3	15年目 33/3
当期純利益	1,200	988	3,304	2,882	2,882	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
中間配当金	0	0	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
期中内部留保額	1,200	988	2,954	2,532	2,532	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
資本剰余金＋利益剰余金	10,200	10,982	13,536	15,718	17,900	18,800	19,700	20,600	21,500	22,400	23,300	24,200	25,100	26,000	26,900
資本剰余金	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
利益剰余金	1,200	1,982	4,536	6,718	8,900	9,800	10,700	11,600	12,500	13,400	14,300	15,200	16,100	17,000	17,900
期末配当金	206	400	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350

※：6年目（H24年3月期）から、法人税等の増加により当期純利益は1,600百万円と予想しています。