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12条)

2020年6月



<目次>

.前計画の総括・・・・・・・・・・・・・・・・	•	•	
.経営戦略・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	•	•	6
.経営の改善目標とその達成のための方策・・・・・・ お客さまの成長・再生支援・・・・・・・・・ 業務効率化と顧客サービスの向上・・・・・・・	•	· • 1	3
活力ある職場・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・			
.責任ある経営体制の確立 ・・・・・・・・・・	•	• 1	13

〔単位:百万円、%〕

「単位・借円 %)

.前計画の総括

前計画では、 営業基盤の強化、 効率的な業務運営、 活力ある職場 を経営の基本戦略と定め、経営改善及び中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に 取組んでまいりました。

結果は、下表「経営改善の目標と実績」及び「中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化及び経営改善支援等取組みの目標と実績」の通りであり、一部目標を 達成できなかったことについて、以下の通り総括します。

経営改善の目標と実績

中小規模事業者向けの施策が奏功し、取引先数の増加、貸出金の増加が図れたものの、他行競合による金利競争、市場金利低下により市場連動型貸出である 住宅ローンや大企業向け等の利回りが低下し、貸出利回りの低下による資金利益減少が主因でコア業務純益は計画未達となりました。業務粗利益経費率につい ては、経費を合理化努力により計画比4.1億円削減したものの、上記の資金利益の減少から計画未達(始期比では改善)となりました。

中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化及び経営改善支援等取組みの目標と実績

中小規模事業者等向け貸出残高は、2016年8月より「末残から平残」「より顧客本位・顧客ニーズへ」と方針を変更し、計画始期となった中小規模事業者向け貸出残高は1,491億円と減少、その後方針の定着とあわせ各種コンサルティングや事業性評価に基づく債務者区分下位先への融資を積極的に行うなど、適切なリスク管理のもと諸施策を実施したことから、2020年3月期の貸出末残は計画比102億円の増加となり達成しております。また、経営改善支援等取組率は、創業支援や補助金策定支援、事業承継等の取組みが増加し、達成となりました。

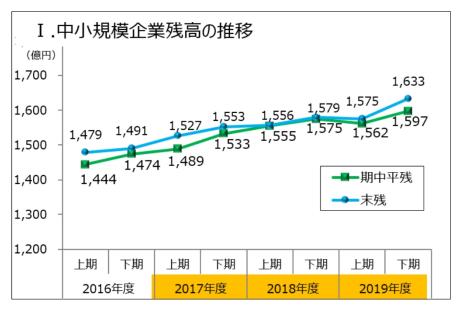
経営改善の目標と実績

													,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,
		計画 始期		2018年3月期		2	2019年3月期			2020年3月期		計画始期か	らの改善幅
		XHXX	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
	コア業務純益	506	470	359	111	490	372	118	520	217	303	+ 14	289
	業務粗利益経費率	77.21	73.55	75.99	+2.44	71.45	70.66	0.79	67.83	71.42	+ 3.59	9.38	5.79

中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化及び経営改善支援等取組みの目標と実績

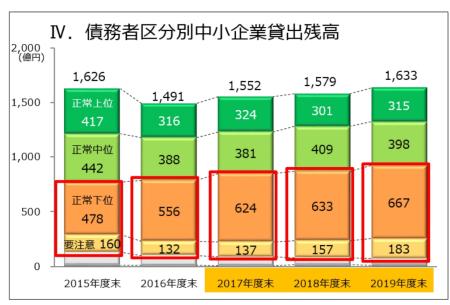
(+121.1813)												1/6/13/ /0/
	計画始期				2019年3月期			2020年3月期			計画始期からの改善幅	
	XD #/3	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績
中小規模事業者等向け貸出残高	1,491	1,510	1,552	+ 42	1,520	1,579	+59	1,530	1,632	+102	+ 39	+141
中小規模事業者等向け貸出比率	33.20	33.30	33.41	+0.11	33.45	33.58	+0.13	33.26	36.76	+3.50	+ 0.06	+3.56
経営改善支援等取組率	9.11	9.17	14.04	+ 4.87	9.22	15.58	+ 6.36	9.26	13.39	+ 4.13	+ 0.15	+ 4.28

ご参考









前計画施策のPDCA

第4次経営強化計画では中小規模事業者向け貸出の強化に向け「「営業基盤の強化」を、当行収益体質の強化に向け「「効率的な業務運営」を課 題として施策を実施しました。「お客さまとともに成長する銀行」として地域のお客さまから支持される関係構築に向け、これまでの効果と見え てきた課題、そして新たな解決策となる包括連携は下記のとおりです。

営業基盤の強化 【中小規模事業者向け】 ・貸出金平残の増加 徹底した本業支援 ・取引先数増加 資金需要を創出する提案営業 2018年、利息額が前期比増加 2019年、利息額増加・利回り上昇 効率的な業務運営

施策効果

- ・債務者区分下位となる先への融資増加
- ・融資以外の本業支援提案メニュー増加とお客様のニーズを踏まえ てのコンサルティングサービスの展開

見えてきた課題

- ・債務者区分下位となる先への経営改善支援人員の不足への対応
- ・提案メニュー等をこなすIT等の活用とコンサル営業の組織全体 への普及

2020年3月

2019年6月

・ブランチインブランチ

3店舗実施公表

・ブランチインブランチ

2019年1月

3店舗公表・実施

- ・基幹系システム更改
- ・インターネット支店開設

施策効果

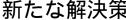
- ・基幹系システムの共同化により制度・法改正や拠点集約(ブランチ インブランチ)への柔軟な対応
- ・インターネット支店開設・アプリバンキング・FinTech対応

見えてきた課題

- ・自行の情報系システム(サブシステム)の維持・効率的な運用
- ・ブランチインブランチ後の地域との接点維持
- ・データを活用した非対面営業強化

新たな解決策

・お客さま・地域のために最大限のサービス を提供するにはどうするべきか ・見えてきた課題にどう対処するか





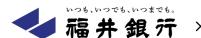
2019年9月 福井銀行との包括連携検討開始公表

福井銀行との包括連携「Fプロジェクト」

両行相互の強みを活かし、お客さまの成長、発展のためこれまで以上に質の高いサービスを提供していくこと、また目前に迫る地域活性化の機会を最大限に活かし、地域の持続的発展のため両行が連携、協働していくことを目的に包括提携をいたしました。

(2020.3.13 両行公表資料より抜粋)







Future for Fukui & Fukuibank & Fukuhobank

地域経済の発展とお客さまサービスの向上に向けた連携

◆ プロジェクトの体制

福井銀行

経営



・2019年10月7日 検討チーム発足 福井銀行 アライアンス企画PT 福邦銀行 営業戦略室

・2020年3月13日 プロジェクト決議

<2019年9月13日 共同記者会見> 包括連携に向けた検討開始



業務提携

Future for **F**ukui&

Fukuibank & Fukuhobank

お客さまに対して

1.**サービス向上** 検討プロジェクト 地域に対して

2.地域経済活性化 検討プロジェクト

効果的・効率的な 業務運営に向けて

3.組織・業務改革 検討プロジェクト 人の融合、未来に向けて

4.ふくい未来創造 検討プロジェクト 資本 提携

より確実な効果を 高めるため

資本提携

検討プロジェクト

両行が手を取り合うことで地域の持続的発展に貢献し、 地域と両行の未来を創造していくためのプロジェクト

地域に対する新たな危機(新型コロナウイルス感染症)

第4次経営強化計画で構築したお客様に対する提案活動・コンサルティング活動を活かし、地域の新たな危機「新型コロナウイルス感染症」からお客様を「守る」活動に徹してまいります。



当行の取組み

相談

- ・訪問活動、スマホによる資金繰り相談
- ・夜間・休日営業店舗相談開始
- 資金繰りフリーダイヤルの増設

資金

- 新型コロナウイルス対策資金等の実行
- 条件変更等の対応

売上支援 「ふくほうトップラインサポート」

•効率化支援 「ふくほうバックオフィスサポート」

•補助金支援 「ふくほう補助金申請サポート」

コンサル

- •専門人材支援「人材紹介業務」
- •課題解決支援「顧客紹介業務」

デロジェクト Future for Fukuis Fukuibanks Fukuhobank 当行単体での活動だけでなく、包括連携先である 福井銀行との経済活性化に向けた連携も行い、 福井県経済を支えてまいります。

4月~ 内閣府「先導的人材マッチング事業」共同採択

5月 両行「GW特別相談窓口」開設

7月 福井銀行コンサルティングチームへの人材派遣

事業承継等相談会の共同開催

.経営戦略(経営理念と基本戦略)

お客さま側の環境変化

事業所数の減少

人口減少,少子高齢化

コロナによる先行き不安

市場の環境変化

Fintech・異業種の参入

金融競争激化

低金利長期化(マイナス金利)

私どもは幸せな人間生活と 豊かな社会づくりに貢献することを 銀行活動の使命とします

地域社会への貢献

健全なる経営

銀行の発展は、地域社会への 貢献の証しであり、私どもの存在を 可能にするため、より健全な経営に 心がけます 活力ある職場

私どもが人間として尊厳を勝ちとる ための錬成の場として、明るく活力 ある職場づくりに努めます 環境の変化に「対応する熱意」

創業・事業承継支援など

新事業支援·M&A支援など

生産性向上支援など

お客さまに「まごころを尽くす」

当行メイン先の徹底支援など

リスクに見合う金利設定など

資金需要を創造する提案営業など

第5次経営強化計画

経営理念

目指す銀行像 基本戦略 「地域のお客さまとともに成長する銀行」「相談しやすく親しみやすい銀行」

「地域密着の徹底~育てる・支える・守る~」

第4次経営強化計画

1.営業基盤の強化

- ・徹底した本業支援
- ・資金需要を創造する課題解決型提案営業
- 2.効率的な業務運営
 - ・本部、営業店態勢の強化
 - ・システム共同化への移行
- 3.活力ある職場
 - ・役職員間のコミュニケーション強化
 - ・女性職員の活躍機会拡充



- 1.お客さまの成長・再生支援
 - ・本業支援でお客さまを「育てる」「支える」「守る」
- 2.業務効率化とお客さまサービスの向上
 - ・店舗戦略
 - ・事務・システム効率化
- 3.活力ある職場
 - ・行員を「育てる」「支える」
 - ・役職員間のコミュニケーション強化

〔単位:百万円〕

〔単位:百万円、%〕

.経営の改善目標とその達成のための方策

コア業務純益は2023年3月期に計画始期比323百万円増加の540百万円、 業務粗利益経費率については計画始期比5.12%改善の66.30%を計画しております。

経営改善の目標

コア業務純益(収益性を示す指標)

	'20年3月期 (実績)	'20年9月期 (計画)	'21年3月期 (計画)	'21年9月期 (計画)	'22年3月期 (計画)	'22年9月期 (計画)	'23年3月期 (計画)	改善幅
コア業務純益	217	20	132	145	392	215	540	+ 323

業務粗利益経費率(業務の効率性を示す指標)

	'20年3月期 (実績)	'20年9月期 (計画)	'21年3月期 (計画)	'21年9月期 (計画)	'22年3月期 (計画)	'22年9月期 (計画)	'23年3月期 (計画)	改善幅
経費(機械化関連費用を除く)	4,158	2,041	4,014	1,995	3,890	1,930	3,772	386
(参考:機械化関連費用)	1,396	717	1,464	685	1,390	683	1,377	19
業務粗利益	5,822	3,078	5,890	2,825	5,672	2,828	5,689	133
業務粗利益経費率	71.42	66.30	68.14	70.62	68.58	68.24	66.30	5.12

(ポイント)

- ・コア業務純益は、計画1期目において過年度に投資した基幹系システム・営業店端末等の償却負担等や、新型コロナウイルス感染症拡大抑制のため対面営業機会の減少の影響から始期比減少を見込んでおります。2期目以降は償却負担の減少や経費の節減、営業の強化等による資金利益増加から計画終期となる2023年3月期は始期比増加となる計画です。
- ・経費(機械化関連費用を除く)については新卒採用の減少等から自然減による人件費削減を見込んでおります。一方で機械化関連費用は上述のとおり償却負担により計画1期目にて増加しますがその後は減少する計画です。包括連携先の福井銀行との「Fプロジェクト」により、当行のみではなしえなかった新たな店舗戦略・業務効率化等を進めてまいります。

お客さまの成長・再生支援(お客さまを「育てる」「支える」「守る」)

本業支援を組織的・継続的に実践してまいります。

お客さまの声

「苦しい時に助けてもらった」

「親しみやすい、フレンドリー」

「セカンドオピニオンに期待」

「いろんな提案をもってきて くれる」

お客さまの会

【福邦クラブの充実】

・地域別意見交換、セミナー開催

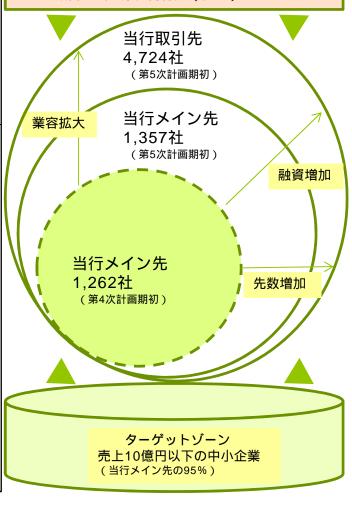
3年間で会員数 1,365社から1,649社へ (284社増加)

次世代経営塾の開催(予定)

- ・福邦クラブ会員から若手経営者 を募集
- ・行員が伴走支援する

福井県への追い風(ビジネスチャンス)

- ・北陸新幹線の福井・敦賀延伸
- 福井市中心市街地の再開発
- ・嶺南地域の原発再稼動(廃炉)





福井銀行と連携し、 地域活性化に貢献

【本業支援で<mark>育てる</mark>コンサルティングサービス】 (詳細は次頁参照)

- ・売上支援「ふくほうトップラインサポート」 お客さまの商品等の販路開拓支援
- ・効率化支援「ふくほうバックオフィスサポート」 お客さまの業務をITで支援
- ・補助金支援 「ふくほう補助金申請サポート」 お客さまの補助金申請を支援
- ・専門人材支援「人材紹介業務」 お客さまの人材不足等を支援
- ・課題解決支援「顧客紹介業務」
 お客さまの各種課題解決を専門企業に紹介

【本業支援を支えるファイナンス】

- ・最大20百万円、期間15年の支店長専決商品 『フロンティア500』
- ・毎月返済不要(据置最大3年)の支店長専決商品 『全力応援ファンド』
- ・政府系・他行庫等との協調融資

【本業支援で守る再生等支援】

- ・企業経営支援室の拡充(4名) 地域経済活性化支援機構、再生支援協議会出向 者を配置
- ・事業承継・M&Aチーム拡充(3名) 事業継続断念も雇用の維持から他社への継承を 支援する

ふくほうのコンサルティングサービス

まずは本業支援、融資はその満足度に応じてついてくる(第4次経営強化計画の中小向け貸出の増加で実証)。

「トップラインサポート」 2019年4月

当行取引先等への販路開拓(1)、 商談セッティング、同行訪問等 お客さまと一緒になって支援

販路開拓で売上 を伸ばしたい

取引先の声NO1ニー

ズ

2020年4月・ 「バックオフィスサポート」

複数のIT業者と提携し、お客さまの

業務プロセスを分析し最適な解決策

を支援

産性を上げたい 小規模事業者の人材

不足解消へ

バック事務の生

「補助金申請サポート」 これまでの活動実績を活用して 新事業展開や新商品販売等に おける補助金申請サービスを拡充 補助金を利用したい

補助金申請支援実績 の活用

2020年4月

即戦力の人材を 確保したい

県の課題、取引先の 声No2ニーズ 「人材紹介業務」

当行単体による人材紹介に加え、

・福井県「ふくいプロフェッショナル人 材総合戦略拠点」、内閣府「先導的人 材マッチング事業(2)」も展開

2020年4月

- 1 第一勧業信用組合(東京)、アイザワ証券等と提携し、県外特に主要都市での販路開拓を実施
- 2 福井銀行と共同で申請、2020年3月内閣府承認

業務効率化とお客さまサービスの向上

当行単体ではなしえなかった店舗戦略や業務効率化を包括連携先の福井銀行と連携し行ってまいります。



2021年4月~

包括連携による 大胆な店舗戦略 Future for Fukui& Fukuibank& Fukuhobank

2020年6-8月

・ブランチインブランチ、

共同店舗等にて複数店

2020年4月~2025年3月

包括連携による 事務・システム効率化

2020年5月

・ブランチインブランチ

3店舗実施

2021年4月~

銀行事務の共同化

・サブシステムの福井銀行 クラウドへの完全移行

・Bank in Bank (国内初)1店舗実施

(国内划) | 伯朗夫加



小松支店(福井銀行内)

2020年7月

・電子サインによる預かり管理へ移行

第4次経営強化計画

2020年3月

2019年6月

・ブランチインブランチ

3店舗実施公表

・ブランチインブランチ

2019年1月

3店舗公表・実施

- ・基幹系システム更改
- ・インターネット支店開設

移行目的: 顧客満足度の向上・経営の効率化 移行後の対応: ITを活用した新サービス対応 スピーディな商品開発が可能

加盟行での案件開発、共通案件化、制度対応負担の軽減

2018年6月には、更改後の業務効率化・経費削減を一層強化していくために、行内にて「グランドデザイン2023」を策定し、更改後速やかに店舗戦略実施

活力ある職場(行員を「育てる」「支える」)

行職員がやりがいを感じ、お客さまのために生産性の高い活力ある職場づくりに取り組んでまいります。

<行職員のやりがい=お客さまの声(評価)>

「いろんな提案を持ってきてくれる」「対応が早い」「親身になって相談を聞いてくれてありがとう」

SDG s 宣言



- ・経営理念や「福邦の心」、SDGsの理念に則り、本業支援でお客さまを「粘り強く」支え、お客さまと共に成長していく金融機関を目指す
- ・行内若手の行職員を中心に、今後の銀行のあり方や地域経済について考えていく行員間ネットワークの新設

コンサル能力向上等の人材育成

- ・OJT研修の強化 (休日OJT研修、コールセンター研修)
- ・事業性融資スキル向上研修
- ・本部におけるWebセミナー・研修の開催
- ・法人営業マイスター運用範囲の拡大 (本部から全体へ)
- ・外部機関等への出向・派遣

人材 育成 業績 評価 人事

特別表彰による行員への多様な評価

- ・営業における評価を結果の数字だけでなく、 その取組みにおいても評価
- ・個人別ではなくチームでの取組みも評価

コミュニケーションシートの運用

・営業店、本部のトップが各セクションの目標を策定し、部下とともにどのように取り組むかを考える コミュニケーションシートの運用を開始

< 役職員間のコミュニケーション強化 >

- ・臨店や研修時等における頭取等の経営陣と行職員の意見交換・懇談
- ・現場の声を把握し、経営に反映させる

.中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

本業支援となる経営改善支援等取組みを強化し、取引先の当行に対する満足度を高めてまいります。その効果として中小規模事業者等向け貸出の増加につなげてまいります。

地域経済活性化への貢献

経営改善支援等取組率

(単位:先、%)

	'20年3月期 (実績)	'20年9月期 (計画)	'21年3月期 (計画)	'21年9月期 (計画)	'22年3月期 (計画)	'22年9月期 (計画)	'23年3月期 (計画)	改善幅
創業・新事業開拓支援	121	101	101	111	111	121	121	±0
経営相談・早期事業再生支援	479	498	500	502	504	506	508	+29
事業承継支援	30	33	33	33	33	33	33	+3
担保・保証に過度に依存しない融資	3	3	3	3	3	3	3	±0
合計[経営改善支援等取組数]	633	635	637	649	651	663	665	+32
取引先	4,724	4,734	4,744	4,754	4,764	4,774	4,784	+60
経営改善支援等取組率	13.39	13.41	13.42	13.65	13.66	13.88	13.90	+0.51

中小規模事業者等向け貸出の推進

中小規模事業者等向け貸出残高、中小規模事業者等向け貸出比率

(単位:億円、%)

	'20年3月期 (実績)	'20年9月期 (計画)	'21年3月期 (計画)	'21年9月期 (計画)	'22年3月期 (計画)	'22年9月期 (計画)	'23年3月期 (計画)	改善幅
中小規模事業者等向け貸出残高	1,632	1,635	1,640	1,645	1,650	1,655	1,660	+28
中小規模事業者等向け貸出比率	36.76	36.98	37.11	37.23	37.36	37.48	37.60	+0.84

中小規模事業者等向け貸出比率 = 中小規模事業者等向け貸出残高 / 総資産

中小規模事業者等向け貸出とは銀行法施行規則別表第一における「中小企業等」から個人事業主以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外したもの。 政府系出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC向け貸出等、 その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

.責任ある経営体制の確立

経営管理体制の強化のもと、持続可能なビジネスモデル構築に向け、さらに取り組んでまいります。

業務執行および監査・監督体制の強化

- 1.取締役会運営の活性化
 - ・社外取締役等知見の経営への活用
 - ・運営アンケートの活用
- 2. 監査役・監査役会の監査機能発揮
 - ・社外監査役の知見の監査への活用
- 3.経営人材の育成
 - ・取締役選任基準に基づく取締役の選定
 - ・取締役候補者の育成

法令等遵守体制

- 1.コンプライアンス体制
 - ・コンプライアンス委員会
- 2.コンプライアンス・プログラム
 - ・四半期毎の検証と改善

リスク管理体制

- 1.統合的リスク管理
 - ・ストレステストの充実化
 - ・リスクカテゴリー毎の資本配賦と検証
- 2.信用リスク管理
 - ・大口先等の実態把握の強化と経営への定例報告
 - ・リレーションシップバンキング推進会議等での本業支援進化
- 3.市場リスク管理
 - ・投資ポリシーに基づく有価証券運用計画の策定
 - ・有価証券運用力の強化と人材育成

経営に対する客観的評価と情報開示の充実

- 1.経営諮問委員会
 - ・大学・経済界等の有識者で構成、半期毎に開催
- 2.四半期毎の情報開示
 - ・上場行と同等の情報開示
- 3.地域貢献に関する情報開示の充実
 - ・ディスクロージャー誌等での情報提供

(2020.3.13 両行公表資料より抜粋)







Future for Fukui & Fukuibank & Fukuhobank

地域経済の発展とお客さまサービスの向上に向けた連携

◆ 資本提携に向けて

業務提携の効果をより高めていくために

- 両行のグループ化を視野に入れた最適なあり方を引き続き検討 していく
- 福井銀行、福邦銀行の2ブランドは維持する
- 両行がそれぞれのお客さまに対して連携効果を発揮することで、 これまで以上に付加価値の高いサービスを提供していく