

# 経営の健全化のための計画 の履行状況に関する報告書

平成14年7月  
株式会社 熊本ファミリー銀行

## 目 次

### (概要) 経営の概況

1. 14/3月期決算の概況	-----	1
2. 経営健全化計画の履行概況		
(1) 業務再構築等の進捗状況	-----	4
(2) 経営合理化の進捗状況	-----	9
(3) 不良債権処理の進捗状況	-----	10
(4) 国内向け貸出の進捗状況	-----	14
(5) 配当政策の状況及び今後の考え方	-----	14
(6) 14年 3月期当期利益の 3割以上未達の対応	-----	15
(7) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況 (地域経済における位置づけについて)	-----	24

### (図表)

1. 収益動向及び計画	-----	27
2. 自己資本比率の推移	-----	30
6. リストラ計画	-----	32
7. 子会社・関連会社一覧	-----	33
10. 貸出金の推移	-----	34
12. リスク管理の状況	-----	35
13. 法第 3条第 2項の措置後の財務内容	-----	39
14. リスク管理債権情報	-----	40
15. 不良債権処理状況	-----	41
16. 不良債権償却原資	-----	42
18. 評価損益総括表	-----	43
差異説明について	-----	45

## 経営の概況

### 1. 平成14年3月期決算の概況

#### (1) 金融経済環境

平成13年度の国内景気は、期末にかけて輸出や在庫面からの下押し圧力は弱まってきましたが、設備投資、個人消費等の最終需要が低迷し、雇用・所得面の厳しさも増すなど、全体としては悪化を続け、物価も下落しました。熊本県内の景気も企業の受注・生産が減少し、賃金の低下、失業の増加傾向が続く中で個人消費も弱まるなど、総じて厳しい状態で推移しました。

この間金融情勢は、日銀の量的金融緩和策の実施や公定歩合の引下げにより、短期金利は概ねゼロ%近辺で推移しました。日経平均株価は一時はバブル崩壊後の安値を更新するなど低下し、期末には1万1,024円となりました。為替相場は、円安傾向を辿り、期末には1ドル133円となりました。

#### (2) 主要勘定

平成14年3月末の貸出金の残高は、不良債権の最終処理の影響はありましたが、前年同期比で3億円、計画比で62億円それぞれ増加し1兆417億円となりました。また、有価証券は前年同期比333億円減少し平成14年3月末残高は1,251億円となりました。

一方、預金は貸出金の動向に合わせ高金利の大口定期預金を抑制するなか、期末にかけペイオフを意識した定期性預金の取崩し、流動性預金への預替えが増加しましたが、平成14年3月末残高は前年同期比6億円減少し1兆1,970億円となりました。

#### (3) 利回・利鞘

資金運用利回は、市場金利の低迷を反映し貸出金利回、有価証券利回がともに低下した結果、前年同期比で0.13%、計画比で0.20%それぞれ低下し2.83%となりました。

一方、資金調達原価は、市場金利の低迷と高金利の大口定期預金の抑制、更に定期性預金の流動性預金への預替え等により預金利回が低下したことと人件費、物件費の大幅な抑制に努力した結果前年同期比で0.23%、計画比で0.19%それぞれ低下し2.01%となりました。

その結果総資金利鞘は前年同期比で0.10%拡大、計画比で0.01%低下し0.82%となりました。

## 利回状況

(単位 :%)

科 目	13/3期 実績	14/3期 実績	13/3期 比増減	14/3期 健全化計画	健全化計画 比増減
資金運用利回	2.96	2.83	0.13	3.03	0.20
貸出金利回	3.16	3.10	0.06	3.27	0.17
有価証券利回	1.31	1.09	0.22	1.10	0.01
資金調達原価	2.24	2.01	0.23	2.20	0.19
預金等原価	2.06	1.92	0.14	2.02	0.10
預金等利回	0.42	0.33	0.09	0.39	0.06
経費率	1.63	1.59	0.04	1.63	0.04
内人件費率	0.89	0.86	0.03	0.88	0.02
内物件費率	0.66	0.64	0.02	0.66	0.02
預貸金利鞘 -	1.10	1.18	0.08	1.25	0.07
総資金利鞘 -	0.72	0.82	0.10	0.83	0.01

## (4) 収益状況

## イ. 業務純益

業務純益は、前年同期比10億円増加し、計画どおりの123億円となりました。

主な要因は、資金運用収益が338億円と前年同期比 計画比ともに28億円下回ったものの、資金調達費用が49億円と前年同期比で23億円、計画比で18億円下回ったこと、国債等売却益の影響でその他業務利益が前年同期比で11億円、計画比で10億円上回ったこと、更に営業経費が185億円と前年同期比で5億円、計画比で6億円下回ったこと等によるものです。

## ロ. 経費

経費は、前年同期比で5億円、計画比で6億円減少し185億円となりました。内訳は、人件費が100億円と前年同期比で3億円、計画比で2億円減少、物件費が75億円と前年同期比 計画比ともに2億円減少、税金は9億円とほぼ横這いでした。

## ハ. 不良債権処理損失額

不良債権処理による損失額は、前年同期比で18億円、計画比で15億円増加し59億円となりました。

内訳は、個別貸倒引当金繰入額が58億円、貸出金償却等が1億円となっています。

## 二. 経常利益・当期利益

前年同期比、業務純益が10億円上回り計画どおりとなったものの、不良債権処理損失額が18億円(計画比15億円)増加したことで株式等損益が18億円(計画比24億円)減少したことを主因に臨時損益が45億円減少した結果、経常利益は、前年同期比で35億円、計画比で45億円減少し24億円となり、当期利益は、前年同期比で16億円、計画比で23

億円減少し16億円となりました。

ホ．自己資本比率

当期利益は16億円計上しましたが、保有株式の価格の低下によるその他有価証券の評価差損24億円を資本の部から控除したため、自己資本比率は、単体・連結ともに8.60%となり前年同期比で0.16%、計画比で0.63%下回りました。

ヘ．剰余金残高

当期利益の計画比未達、その他有価証券の評価差損の資本直入により前期末の剰余金積上げの遅れは21億円になりました。

これは、後述「2-(6)14年3月期当期利益の3割以上未達の対応」の如く、18/3月期に挽回する見込みです。

損益状況表

(単位:億円)

科 目	13/3期 実績	14/3期 実績	13/3期 比増減	14/3期 健全化計画	健全化計画 比増減
業務純益	113	123	10	123	0
内資金運用収益	367	338	28	367	28
内資金調達費用	72	49	23	67	18
内国債等債券関係損益	1	10	11	-	10
内一般貸倒引当金繰入額	3	5	1	1	4
実質業務純益	116	128	11	124	4
経費	191	185	5	192	6
内人件費	104	100	3	103	2
内物件費	77	75	2	78	2
臨時損益	53	98	45	-	-
内株式等関係損益	7	26	18	2	24
内不良債権処理損失額	41	59	18	44	15
経常利益	59	24	35	69	45
特別損益	3	0	4	1	1
税引前利益	56	25	30	68	42
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0	0
法人税等調整額	23	9	14	28	19
当期利益	32	16	16	39	23

## 2. 経営健全化計画の履行状況

### (1) 業務再構築等の進捗状況

当行は、経営の健全化のための計画に記載した業務の再構築施策を確実に履行するために、中期経営計画のほか毎年度の業務計画にその実行施策を折込んで推進しています。施策の進捗状況の管理は健全化計画の統括組織である全体計画統括部会が所管し、月次取締役会で報告することとしています。

平成14年3月期における進捗状況は以下の通りです。

#### イ. 営業戦略と店舗戦略の再構築

##### (a) 基本方針

・預金は、個人、特に年金層の拡大を中心として増強します。

・貸出金は、個人ローン、中小企業向け一般事業性融資の拡大により増強します。

・ペイオフ対策を徹底し、取引基盤の安定的拡大を推進します。

##### (b) 基本戦略

全営業店について、それぞれの店質別{個人特化型店舗(個人取引強化店) 融資強化型店舗(法人取引強化店) 預貸併進型店舗(独立店) 特別店舗}に設定した営業戦略の徹底を図るとともに、一層の効率的な店舗運営を目指し積極的に取引先を移管することとし、それを実行しました。

また、支店部に配置した「ペイオフ対応顧客管理部門」「新規融資開拓部門」「個人取引部門」との連携による重層的な営業店の支援・指導を推進しました。

##### (c) 個人戦略

預金面は引続き年金層との深耕、拡大を中心に、貸出金は個人ローン、特に住宅ローンの拡大を中心に推進することとしています。

平成14年3月末の年金・ローンの推進実績は別表の通りです。

下期になって、ペイオフ解禁の影響から年金先の富裕層預金が出し年金先預金が減少しましたが前年同期比では87億円増加しました。一方個人ローンは、住宅ローンが安定して増加したほか、消費者ローンが「すぱっと200」「マイカーローン」が好調に推移し、前年同期比88億円増加しました。

(単位:件、億円)

	13/3期 a	13/9期 b	14/3期 c	13/3期比 増減 c-a	13/9期比 増減 c-b
年金振込契約件数	69,087	71,319	73,007	3,920	1,688
年金契約先預金残高	2,348	2,451	2,435	87	16
個人ローン残高	1,828	1,849	1,916	88	67
内住宅ローン	1,483	1,497	1,535	52	38
内消費者ローン	345	352	381	36	29

今後の個人取引の基本方針としては、引続き「個人特化型店舗を中心にした活動の強化」個人業務部、営業情報部、支店部の個人取引部門による営業店支援の拡大」による、「住宅ローンを中心にした個人ローンの拡大」年金額を中心にした個人預金の拡大」「TB・MB等デリバリーチャネルを活用した若年層取引の拡大」を掲げ推進します。

#### (d)法人戦略

景況を反映し、当地においても企業の資金需要は低調ですが、地元中小企業・個人事業主取引は当行の重要な経営基盤であり、前期もその拡大を法人戦略の中心に置き、本部・営業店が一体となり、お客様のニーズに積極的に対応しました。

平成14年3月末の貸出金残高は10,417億円となり、前年同期比3億円増加しました。また中小企業向け貸出残高も7,099億円となり前年同期比39億円増加しました。

今後の法人取引の基本方針として、「地域経済の健全な発展と活性化に貢献するスピーディな融資取組み」を掲げ、「融資強化型店舗を中心にした活動の強化」支店部の新規融資開拓部門、営業情報部による営業店支援の拡大」による、「取引先の資金ニーズに対する適切な対応」熊本ファミリーニュービジネスクラブ等を通じての情報提供や事業支援活動」その他企業が必要とする経営支援活動」を積極的に推進します。

具体的には、

- ・熊本県内のコスモス 評価40点以上の企業情報をテリトリー該当店へ提供するとともに、新規融資伝言板「お助けくん」の活用を促進します。
- ・自動審査システムを活用したスピードビジネスローン、スピードサポートローンの取扱いを開始します。
- ・商談会「インフォネットフェスティバル」を規模を拡大し実施します。
- ・その他若手経営者の異業種交流会「社外経営会議」の開催、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等を実施し取引の付加価値を高めます。

#### (e)ペイオフ対策の徹底

ペイオフ対策については、「ペイオフ対策委員会」の下部組織として「ペイオフ部会」、「名寄せ作業部会」を配置し対応を進め、名寄せ作業については平成14年3月末までに所定の作業を完了しました。今後とも同様の態勢で「ペイオフへの対応」を取り組んでまいります。特に支店部のペイオフ対応顧客管理部門を中心として個店別の支援・指導を行い、既存先の顧客管理を徹底するとともに他行取引先の情報収集・開拓を推進してまいります。

#### (f)その他

「支店長兼務制」については、定着化し当初の目的は達成したと評価しています。

「3営業部体制の見直し」についても、店舗名の変更と、取引先の移管調整により、当初の目的は達成しました。今後は、全行的な店舗網・店質別運営とあわせ、更に効率的な支店長の配置等を検討してまいります。

## ロ．経営資源の傾斜配分

### (a)共同化の推進

九州地区第二地銀7行による共同オンラインセンター「事業組合システムバンキング九州(略称SBK、以下SBKと記載します。)」の共同業務の拡大については、平成13年8月に最終合意に至り、現在平成15年9月のサービス開始を目指し開発作業を進めています。また、SBKの枠組みを越えた共同化、提携についても地元地銀と鋭意お互いにメリットのある事項をテーマに協議しています。

### (b)簡素化、集中化、アウトソーシング

営業店の後方事務を簡素化するために以下の施策を実施し、推進しています。

#### FAXOCRの導入拡大

為替事務の本部集中化のため「FAXOCRシステム」を本部・営業店に導入しています。平成14年3月末は75%程の集中率ですが、更なる効率化の向上を目指し集中率の引上げを推進しています。

#### 無人化出納システムの導入拡大

営業店の出納事務の効率化のため無人化出納システムを導入しています。平成14年3月末は16カ店に導入していますが、今後も計画に沿って速やかに導入します。

#### 住宅金融公庫貸付、個人ローンの営業店後方事務処理の本部集中化の拡大

営業店の債権書類の一括管理、延滞督促、代位弁済請求手続き、無担保ローン・有担保ローンの貸出実行等個人ローンの営業店後方事務処理を本部に集中しました。無担保ローン・有担保ローン貸出の本部集中実行率は、平成14年3月末で70%程となっていますが、更なる効率化の向上を目指し集中率の引上げを推進しています。

また、ローンプラザも1号店の実績が予想以上に好調であり、平成14年2月に熊本市の中心街・上通商店街の中に第2号店「上通ローンプラザ」を、平成14年4月に中央支店に併設し第3号店「中央ローンプラザ」を、平成14年5月に統合のため新築した武蔵ヶ丘支店に併設し第4号店「武蔵ヶ丘ローンプラザ」を開設しました。

#### 不動産担保調査業務の関連会社へのアウトソーシング

不動産担保調査業務は、先ず「不動産担保評価センター」を行内組織として位置付け全店稼働を開始しています。新規取得担保については全店の集中化を完了し、現在既往取得担保の再評価の集中化を順次移行しているところです。

#### その他の営業店後方事務の簡素化・集中化

上記について、更に施策効果の追求を図るとともに、その他に一層の簡素化・集中化のための施策を検討しています。



## 八．リテール業務

### (a)個人取引

個人取引は、個人業務部と支店部の個人取引部門が主管となり個人特化型店舗、預貸併進型店舗を中心に推進しています。

#### 預金取引

預金取引は、引続き安定取引先としての年金層の取引拡大を推進するほか、ペイオフ対策として据置型定期預金の推進に注力しました。それぞれの推進商品の残高は以下のとおり「ふれあい定期「余裕」」を除いては順調に伸張しています。但し、平成14年1月以降特に個人の大口定期を解約し、流動性預金に預け替える傾向が増加し、平成14年3月末の個人定期性預金は、平成13年9月末比44.9億円減少しましたが、総個人預金としては、平成13年9月末比3億円減少でした。

(単位：億円)

	13年3月末 (A)	13年9月末 (B)	14年3月末 (C)	増減 (C) - (B)	増減 (C) - (A)
ふれあい定期 「感謝」残高	685	735	768	33	83
ふれあい定期 「余裕」残高	36	35	30	5	6
年金(積立)総合口座 「感謝」残高	32	36	37	1	5
据置型定期預金残高	1,560	1,837	2,185	348	625
総個人預金	7,786	7,892	7,889	3	103
内個人定期性預金	6,310	6,349	5,900	449	410

#### 【商品説明】

商品名	商品概要
ふれあい定期「感謝」	年金受給者へのプレミア金利付定期預金
ふれあい定期「余裕」	公的年金振込予定者へのプレミア金利付定期預金
年金(積立)総合口座 「感謝」	年金受給者への記念誕生日にお祝い記念品を贈呈する積立総合口座
据置型定期預金	半年複利定期、据置期間半年最長預入期間5年

## 貸出金取引

個人貸出金としては、個人ローンを推進しています。平成14年3月末の個人ローン残高は1,916億円と前年同期比88億円増加しました。

土日開業しているローンプラザは第1号店の業績が好調であったことから、平成14年2月の第2号店「上通ローンプラザ」、4月に第3号店「中央ローンプラザ」、5月に第4号店「武蔵ヶ丘ローンプラザ」を開設し、推進を強化しました。

## 役務取引

手数料の新設、強化のほか、既存手数料設定額・減免額の見直し等により役務収益の拡大を図っています。平成14年3月期の業績は以下の通り、役務取引等収益は順調に増加していますが、個人ローンの拡大による保証料等役務費用の増加により、平成14年3月末の役務取引等損益は1,424百万円と対前年同期比125百万円減少しました。

(単位:百万円)

	13年3月期 (A)	14年3月期 (B)	増減 (B) - (A)
役務取引等収益	3,152	3,198	46
役務取引等費用	1,603	1,774	171
役務取引等損益	1,549	1,424	125

## (b)中小企業・個人事業主取引

中小企業・個人事業主取引の拡大については、営業情報部、支店部の新規融資開拓部門を主管とし、融資強化型店舗、預貸併進型店舗を中心に新規融資先の開拓推進や(株)ベンチャー・リンクと提携して設立した熊本ファミリーニュービジネスクラブの情報活動等非資金的なサービス等付加価値の提供を強化するなどして推進しています。また収益増加策として、「信用リスクに見合った金利の適用」「個社別の採算管理の強化」「貸出金実収利回りの引上げ」「資産(利益)不計上利息の回収促進及び償却債権の回収促進」「融資事務手数料の確保」を推進しました。

今後の基本方針として、「地域経済の健全な発展と活性化に貢献するスピーディな融資取組」を掲げ推進を強化することとしています。

## (c)デリバリーチャネル多様化への対応

デリバリーチャネル多様化への対応については、個人業務部のダイレクトマーケティングセンターが主管して推進しています。平成14年3月末のインターネットバンキング(IB)・モバイルバンキング(MB)の契約先数は3,761先、ファームバンキング(FB)の契約先数は6,276先となっています。

#### (d)企業風土の革新

当行は、第4次中期経営計画において「人材を育成し、活性化する」ということを基本施策の一つに掲げ、以下の如く具体策を示しています。

##### 能力開発と自己啓発の促進

キャリアチャレンジ制度の拡大運用を図りました。また、コンプライアンスの研修を諸会議・研修等に織り込み徹底を図りました。さらに、事務能力の向上のため内務役席フォローアップ研修のほか関連の諸研修を実施したほか、融資相談能力の向上のため審査管理支店長研修、融資役席研修、審査トレーナー、融資スクール等を実施しました。

##### 成果主義の徹底

職務給・職能給を中心とした新給与体系への改訂を検討するとともに、目標管理制度の試行、支店長公募を実施しました。

##### 活力ある職場づくり

活力ある職場作りを目指し、マナーアップ運動を継続して実施しました。今後も、これらを中心施策として「活力ある行員の育成」を目指すとともに、コンプライアンスの徹底を図るなどして企業風土の革新を目指してまいります。

#### (2)経営合理化の進捗状況

##### イ．人件費等の削減

平成14年3月期は引続き人員の削減に努め、諸手当等給与支払いおよび賞与支払いの抑制を行うとともに、正行員と契約社員の入替えや出向者の増員を行い、人件費総額の削減を行いました。平成14年3月末の契約社員は39人(前年同期比33人増)、出向者は43人(前年同期比10人増)となりました。

##### (a)役職員数の削減

平成14年3月末の役職員数は、役員13人(計画比1人減)、従業員1,433人(計画比4人減)、合計1,446人となり計画を5人下回りました。

##### (b)人件費の見直し

平成14年3月期の人件費は100億円と計画を2億円下回りました。今後更に給与体系の見直し、契約社員の増加、出向の拡大等努力し人件費の削減を図ります。

##### ロ．物件費等の削減

平成14年3月期の物件費は75億円と計画を3億円下回りました。内機械化関連費用が25億円と計画を3億円下回り、除く機械化関連費用は計画を5百万円下回りました。

(a)店舗の効率化

平成14年3月末の店舗数は83カ店2出張所と計画を1カ店上回っておりますが、これは当初3月に統廃合を予定していた武蔵ヶ丘支店の統合店舗の建築が用地確保の関係で遅れたため、平成14年5月には計画どおり統廃合を実施し、計画の遅れを挽回しています。

(b)福利厚生の見直し

現在検討している給与体系の改訂と合わせ、福利厚生の更なる見直しを検討しています。

(c)店舗跡地、社宅、寮、ゴルフ会員権等の処分

営業活動のための必要度が低い資産は鋭意処分しています。平成14年3月末までに廃止店舗(土地・建物)2件、社宅(土地、建物)2件、ゴルフ会員権5件を処分しました。

(d)その他の営業経費の削減

その他全本部、営業店に対して引続き一般経費の対前期比マイナス予算を指示し営業経費の削減に努めています。

(e)機械化投資

ITの進展に伴う投資については、将来の収益確保、効率経営のために必要な投資であると位置付けています。前期は共同システムS B Kの負担金の減少のほか保守費・減価償却費の減少を主因として機械化投資額が計画を下回りましたが、A L M・収益管理システムの開発導入、債務者の格付けシステムの開発導入等経営に必要な投資については適宜実施しています。また、その他の機械化投資については、店舗網の補完として、利用増加が見込まれる箇所への店舗外C D・A T Mの設置、営業店・本部の事務効率化機器の導入等その都度投資効果を検証しつつ実行しています。

(3)不良債権処理の進捗状況

イ.不良債権のオフバランス化の進捗状況

不良債権をバランスシート上から切り離す最終処理のため、顧問弁護士や司法書士、税理士等専門家との連携を密にし早期回収に取り組んでいるほか、行内の態勢としても、審査管理二部の審査管理グループ、管理回収グループに加え特別管理グループを新設し、担保不動産の流動化促進・早期処分、バルクセール、M&A、分社化等に取り組んでいます。更に、要管理先や破綻懸念先の債務者については、必要に応じて取引先への経営コンサルタント・弁護士等の紹介、中には人材派遣を行いきめ細かな指導管理体制で企業と一体となり財務改善に取り組むことで債権の健全化を推進し、破綻先・実質破綻先の債務者については、担保不動産流動化促進チーム及び熊本ファミリー総合管理(株)(当行担保不動産の競落会社)との連

携を密にし、担保不動産売却情報システム(特ダネくん)も活用し、債権の回収を促進すると共に直接償却や債権売却(バルクセール)に積極的に取組みオフバランス化を進めています。

不良債権のオフバランス化については、これまで貸出金償却、バルクセール、協定銀行等への資産売却等の手法により、平成12年度に237億円、平成13年度に408億円のオフバランス化を実施しました。また、その他平成13年度に部分直接償却を309億円実施しました。なお、債権放棄等については実施しておりません。

#### ロ．要注意債権等の健全債権化及び不良債権の発生防止への取組みの基本的な考え方

バブル崩壊後の景気低迷・デフレ現象の中で、当行の顧客層にも売上減少に伴う赤字発生など、諸々の要因による財務面の悪化が顕著になっています。

このような中であって、地域金融機関として生き残るためには、現在の顧客層の中で、経営改善による企業再建が可能と判断される顧客には、適切な助言や時には人材派遣等による財務内容改善のための強力な支援体制の確立が必要です。

このように地域金融機関として顧客と一体となって経営改善に取り組むことが、地域内での当行の存在価値を高め、他行との差別化戦略として当行営業基盤の拡充にもつながるものと確信しています。

#### ハ．これまでの取組み状況と効果

##### (a)取引先企業の業況改善に向けた取組みの状況

###### 取引先企業の債務者区分別の管理体制

- ・平成13年10月より審査管理二部を、従来の「審査管理グループ」、「管理回収グループ」に「特別管理グループ」を加えた3グループ体制としています。
- ・「特別管理グループ」は、「一般要注意先」、「要管理先」、「破綻懸念先」のうち、主に大口先で、管理強化の必要な先を「特別管理先」として選定し、関連会社も含めたグループ管理を行なう「特別管理班」と、取引先へ人材派遣をした「経営支援班」を統括しています。

「特別管理班」は、個社別メニューに基づき、財務内容の改善に向けての具体的な方策、スケジュール等を作成し、メニューに沿った具体的な改善・指導を行いながら、専門家(弁護士・公認会計士・税理士等)との連携により、債権健全化に取り組んでいます。「経営支援班」は、派遣取引先の実態を把握し、本業支援等を行いながら、「特別管理班」との連携を強化する一方、派遣取引先の財務内容の改善指導を行なっています。

- ・「審査管理グループ」は、「特別管理班」が担当する特別管理先以外の一般要注意先、要管理先、破綻懸念先を担当しています。

「特別管理班」同様、特別管理先以外の取引先について、個社別メニューに基づき、財務内容改善に向けての具体的な方策、スケジュール等を作成し、メニューに沿った具体的な改善・指導等を行ないながら、専門家(弁護士・公認会計士・税理士)との連携

により債権健全化に取り組んでいます。

- ・「管理回収グループ」は、実質破綻先・破綻先を担当しています。熊本ファミリー総合管理(株) (当行競落会社)との連携、及び「担保不動産売却システム (特ダネくん)」の活用等により担保不動産の早期処分を図りながら、直接償却、バルクセールによるオフバランス化を行なうとともに、熊本市内の実質破綻先、破綻先等に対する交渉について担当しています。

#### 債務者の実態把握、経営内容改善への助言、業況管理についての取組み

営業店・本部・企業が一体となり、取引先の経営内容の改善に向けて、下記の取組みを実践しています。

・本部・営業店ともに企業を訪問し、オーナー、経理担当者、顧問税理士との面接を行い、企業の抱える問題点を分析し、実態把握を行なっています。

問題点を踏まえた上で、経営内容改善に向けた事業計画の策定、立案に参画します。改善事項が困難な場合には、別途、経営コンサルタント、弁護士等の紹介も行う等して、その解決を図ります。

作成された事業計画については、月次チェックを行い、達成状況を確認し、未達の場合は、その原因を追求し調査します。

経営支援班 (出向者)からは、事業計画の進捗状況のみならず、業界をとりまく状況を含め、定期的な報告を受け、業況を把握しています。

#### 取引先に対する経営健全化支援業務の拡充に向けて、監査法人とのコンサルティング契約の締結

取引先に対しての改善策の提案・助言を行なう上での専門的知識・ノウハウを拡充する目的で、標記の契約を行い、経営健全化支援スキームの打合せ会を行なっています。

#### 支店長研修会、融資役席研修会の開催

不良債権の発生防止策、債権健全化のための具体策について、支店長研修会を開催し、当行の不良債権に対する取組みについての認識を統一しました。

#### 経営支援セミナーの開催

監査法人を講師に「不況期を乗り切るための経営戦略」と題し、企業のオーナーに出席頂き、企業経営のあり方、戦略等についてセミナーを開催しました。

#### 延滞先の改善指導

約定返済の延滞先については、延滞が発生する初期段階から、本部、営業店一体となって、原因の追求を行い、改善策を協議することで、債務者区分の悪化を防ぐことを徹底しています。

## (b)取組みによる効果

### 債務者の意識・行動の変化

上記取組みを推進する中で、経営者に以下のような意識の変化・行動が現れました。

- ・ 本社社屋を売却し借入金の返済に踏み切る。
- ・ 経営者が一族の所有資産を処分し、企業の借入金の返済に踏み切る。
- ・ 経営者一族から債権放棄を得て、債務超過解消に向ける。

そのような変化をもたらした要因として、以下のこともあげられます。

- ・ 企業のオーナー、経理担当者、時には顧問税理士も同席の上、問題点を分析し、実態を把握して行く過程で、企業と銀行が同じ目線で改善策を策定し、立案した。
- ・ 経営コンサルタントの指導を仰いだ結果、企業に緊張感が提起された。

計画立案後、実績のフォローを定期的に行なうことで、業況及び資金繰りの実体について更に深く把握することが可能となりました。

人材を派遣することで、企業の実態がつかめ、また業界を取り巻く状況等に関する情報収集も可能となりました。

## 二 . 今後行なうこと

取引先との日常の折衝窓口は営業店であり、営業店の管理体制・指導体制を強化していく必要があり、そのためにも下記の取組みを行なっていくこととしています。

(a)改善実績をあげることが出来た取引先の事例を紹介し、それを応用することによって営業店段階でも独自での改善策立案ができる体制づくりを行ないます。

(b)営業店の融資責任者や管理職等を対象に、取引先の財務内容改善に向けたアドバイスが実践できる人材育成を目的とした研修会を、引き続き開催していきます。

(c)従来にも増して延滞管理を徹底し、顧客動向の変化に対応します。

(d)当行取引先のネットワークを活かした、企業支援活動(販路紹介、提携企業紹介、協力先の紹介等)を行なっていきます。

経営改善による企業再建が不可能と考えられる顧客については、担保不動産の早期処分など、債権回収に向けた早め早めの取組みにより回収のスピード化を図っていきます。

また、最終処理策として、バルクセールの活用も積極的に取り組んでいきます。

## ホ. 総括

取引先の財務内容の改善は、当行資産内容の改善につながることはもちろん、地域経済、産業の活性化にも貢献するものです。

経営改善指導は、地元企業の内容を熟知している当行ならではのきめ細かな対応が可能です。またそのような支援活動を通じることによって銀行と企業がお互いに理解し合う体制が生まれ、信頼関係が増すこととなり、引いては貸出金利の適正化の交渉等もスムーズに進められるようになると思います。

不良債権削減の柱となる要注意先企業の財務内容の改善指導は、取引先の大半を地元企業とする当行の命題として位置づけ、本来業務の一環として引き続き積極的に取り組んでいきます。

### (4)国内向け貸出の進捗状況

地域経済の発展と中小企業・個人事業主の育成に寄与するため、取引先のニーズに基づく安定した資金の供給に取り組んでいます。

平成14年3月末の国内貸出金は10,417億円で前年同期比3億円の増加、内中小企業向け貸出金は7,099億円で前年同期比39億円の増加となり、計画値を達成しました。

なお、貸出金には健全化法に規定されている中小企業向け貸出の趣旨に反するような貸出は含まれておりません。

前上期末は、例年の貸出動向に業況の長期低迷の影響が重なり貸出金残高が、平成13年3月末比183億円減少していました。下期になっても大幅な業況の変動はありませんでしたが、健全化計画の達成を目指し全店一丸となり推進を強化した、「新規融資獲得並びに先数純増運動」、「既貸出先の残高増強運動」の成果により、上記の如き業績を上げることが出来ました。

### (5)配当政策の状況及び今後の考え方

平成13年3月期の利益金処分にに基づく普通株式の年間配当金を従来の5円から1円減配し4円としました。但し、優先株式の配当金については、所定の金額(第一回第一種優先株式は1株当たり年間14円、第一回第二種優先株式は1株当たり年間9円98銭)としました。また14年3月期についても普通株式配当金は1円減配し1株当たり4円の配当とし、優先株式の配当金については、所定の金額(第一回第一種優先株式は1株当たり14円、第一回第二種優先株式は1株当たり9円98銭)としました。

今後の配当政策については、早期に内部留保の充実による経営体質の強化を図るため、当面現行の配当政策を継続していきたいと考えています。



## (6) 14年3月期当期利益の3割以上未達の対応

イ. 14年3月期について、当期利益の実績が経営健全化計画の計画値より下振れした理由

14年3月期は、経営再建に向け努力していた地場最大手スーパー2社の突然の民事再生法の申請等により、個別貸倒引当金繰入額が57億円となり不良債権処理損失額は59億円と経営健全化計画の計画値を15億円上回りました。また、その他有価証券の価格の低下による減損処理を32億円実施したこと等により、当期利益は16億円となり、健全化計画を23億円、58.9%下回りました。当期の個別貸倒引当金繰入額57億円の中で、メイン・準メイン行として積極的なスタンスでオフバランス化に取り組んだものがおよそ50億円あります。

当期利益の計画値の3割下振れの限界値は経営健全化計画の計画値39億円の70%で28億円でした。この限界値28億円と当期利益の実績値の差額12億円を、税引前利益に置き換えますと20億円 $\{=12\text{億円} \div (1 - 42\%)\}$ となります。

当期の個別貸倒引当金繰入先の繰入額合計57億円のうち54億円は、部分直接償却しオフバランス化に供したものです。

それらは当期利益の3割未達回避の必要利益20億円、更に当期利益計画値確保のための必要利益40億円 $\{=23\text{億円} \div (1 - 42\%)\}$ をも上回るものであり、確かに当期利益の3割未達の主たる要因であったと考えられます。

尚、その他不良債権のオフバランス化を408億円実施しましたが、大半が引当済みの債権が対象であり当期利益に及ぼす影響は殆どありませんでした。

## ロ. 資産管理態勢の強化策

前期の状況を踏まえ、本業以外で収益を大きく下振れさせるような要因の発生については極力回避できるよう資産管理態勢の強化を図ります。

### (a)保有株式、特に政策投資株式の管理態勢の強化

前期の状況を踏まえ、今後以下の点について行内規則等の見直しを図ります。

#### 適正な保有額の確保

当行は現在、政策投資に関する規定を整備すべく準備していますが、その中で、当行の自己資本額、流動性比率、ポートフォリオ等を勘案し、適正と考えられる保有限度額を超過している銘柄については、相場の状況を見て保有残高の抑制を図ります。

#### 減損処理基準の見直し

当行の減損処理基準は、50%以上下落しているものは全て減損処理、下落率が30%~50%については回復可能性のあるものを除き全て減損処理することとしておりますが、より将来の価格変動リスクに晒されない基準への見直しを検討します。

#### その他有価証券に関するリスク管理基準の見直し

その他、将来の価格変動リスク等の回避を意識して有価証券のリスク管理基準、運用態勢等を見直します。

### (b)不良債権管理態勢の強化

地場大手流通2社の倒産、年金住宅福祉協会の財務内容の悪化が当期利益に大きな影響を及ぼしました。これまで、過去の事例を基に鋭意与信管理の強化を図ってまいりましたが、今回の事例を新たな教訓として以下の如く再度現態勢をチェックし一層の管理

態勢の強化を図ります。

#### 審査管理態勢の明確化

当行は、債務者区分別、残高別に管理部署を明確にして審査・管理しています。特に要注意先以下については、更に債務者区分別・残高別の区分を細分化して管理しています。また、債務者の財務内容の改善や速やかなオフバランス化を進めるため、弁護士、公認会計士、税理士等専門家と連携しベストの方策を取引先と一緒に検討する態勢としています。更に取引先の要請によって人材派遣を行っている企業もあります。

今後更に以下の点に一層留意し、審査管理態勢の充実を図ってまいります。

#### ・事業金融の考え方に則ったローンレビューの徹底

メイン・サブ(特にぶら下がり先)取引毎の管理態勢については、取引先・メイン行からの情報に頼るだけでなく、取引先・メイン行の動向、その他オリジナルの情報入手に注力し、当行なりの取引方針を策定出来る態勢を目指します。また、そのような中で、与信に関するリスクリミットや撤退方針の策定、取引先に対する債務者としての責任義務の喚起を促す施策の策定等も課題として取り組みます。

#### 適正なクレジットラインと適正なポートフォリオの構築

クレジットライン、ポートフォリオの運用については長年課題として取り組んでいるところですが、更に、与信残高10億円以上の先に対してはキャッシュフローまで踏み込んだ個別管理を実施し、大口化・与信残高業種偏重回避に加え優良取引先の拡大のため格付け毎のクレジットラインも検討します。

### 八.業務純益ROEの状況

14年3月期におけるROE(一般貸引前業務純益/資本勘定平残)は15.38%となり計画を0.30%上回りました。

これは、資本勘定が経営健全化計画の計画値822億円(総資産平残計画値-総負債平残計画値)を14億円上回ったものの、一般貸倒引当金繰入前業務純益が経営健全化計画の計画値を4億円上回ったことによるものです。

#### 二.収益改善のための代替措置等

14年3月期における剰余金は57億円となり経営健全化計画比21億円の未達となりましたが、今後以下の如き収益増強策を推進し、18年3月期を目処に未達額を回復する予定です。

##### (a)代替措置

#### 店舗数の削減等による物件費の削減

削減店舗(2店舗)及び一般経費の更なる抑制により物件費の抑制を図る。

#### 余剰人員の収益強化部門への再配置、パート社員との置換え

更なる収益拡大のため、本部・営業店の業務のあり方、店質別店舗運営体制を見直し、収益部門への再配置、正行員のパート社員への置換えを積極的に推進し人件費の抑制を図る。

#### 新ビジネスモデルの推進、手数料の新設等による更なる収益拡大策の推進

更なる収益拡大のため新ビジネスモデルの貸出商品（スピードサポートローン、新チャネルを活用した各種ローン）の拡大、手数料等非金利収入の拡大を図る。

(b)現行施策と修正施策の対比

上記「(a)代替措置の」で示した施策を現計画対比で示すと以下の通りとなります。

店舗数の削減と物件費の削減 (単位:店、百万円)

		15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	集計
店舗数	削減累計	0	1	2	2	2
物件費	削減累計	0	20	40	40	100

パート社員の積極活用による人員・人件費の削減と物件費の増 (単位:人、百万円)

		15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	集計
人員削減	累計	10	25	40	40	40
人件費削減	累計	30	75	120	120	345
物件費増	累計	10	25	40	40	115

その他物件費の削減 (単位:百万円)

		15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	集計
物件費	累計	30	60	90	90	270

役員報酬の削減 (単位:百万円)

		15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	集計
役員報酬	累計	8	8	8	8	32

削減案のまとめ (単位:店、人、百万円)

		15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	集計
店舗数	削減累計	0	1	2	2	2
	店舗数	79	77	76	76	76
人員	削減累計	10	25	40	40	40
	人員	1,361	1,255	1,170	1,170	1,170
人件費	削減累計	38	83	128	128	377
	人件費	10,025	9,700	9,581	9,581	9,581
物件費	削減累計	20	55	90	90	255
	物件費	7,753	6,893	6,778	6,778	6,778
削減経費	合計	58	138	218	218	632

## (c)新ビジネスモデルの構築と人員の再配置による収益拡大策

### 人員の再配置

#### .店舗統廃合による人員の再配置

当行は、平成4年の合併・新銀行設立以来合併効果の追求策として、また平成11年12月に策定した健全化計画の中では経営効率化のための業務再構築策として店舗の統廃合を実施してきました。今般更なる収益増加のための効率化を検討するにあたり、統廃合による預貸金の剥落が最も回避され、経費の削減効率も期待できる2カ店を追加して削減することとします。そうすることにより、期間中2カ店の店舗統廃合により15名程の余剰人員が発生しますが、当該人員については、店質別店舗運営の推進に合わせ見直している店舗毎の配置人員と合わせ、以下の「新ビジネスモデルの推進強化による収益拡大」を図るため、各々の強化店、専担部署への再配置、または出向の促進を図ります。

#### .店質別店舗運営の推進による人員の再配置

預金取引の移管調整を待って、個人特化型店舗と融資強化型店舗の運営方法の格差をより明確にし、合わせて人員の再配置を図ります。

#### .本部・営業店の業務方法の見直しによる人員の再配置

パート社員で対応可能な業務はパート社員で対応出来るよう本部・営業店の組織、業務手法を見直し、正行員のパート社員への置換えを積極的に図ります。

### 新ビジネスモデルの構築と推進

(23p「未達剰余金回復のための収益増強策」参照)

#### .スピードサポートローン(略称SSL)の発売と推進

平成14年5月から、スピードサポートローン(略称SSL)を発売しました。

6月末日現在の実績は、1,117件 7,648百万円と予想以上の実績が上がり、今後期待出来る商品と位置付けています。SSLは、自動審査システムを活用した1先1,000万円を限度とした無担保、無保証の事業融資です。金利は7.0%(既取引先は3.5%~)とし、既取引先を対象としたスピードサポート24と新規先を対象としたスピードサポート72があります。上期に120億円の実行を目指していますが、今後更に推進を強化し、50億円の平残増を図ります。翌期以降も年間100億円、125億円、150億円の平残を維持するよう推進します。これらは、全営業店で取組んでいきますが、最高貸付限度も1,000万円であり、営業店の手間も少なくリテール融資としては格好かと思えます。店勢をよく分析し効果的に人員を再配置し推進を強化します。

また平成14年4月から、スピードビジネスローン(略称SBL)を発売しました。

6月末日現在の実績は41件、111百万円です。SBLは、自動審査システムを活用した無担保、無保証の事業融資です。金利は7%~15%ですが融資形態により異なります。対象は中小企業並びに個人事業主です。未だ残高は低迷していますが利鞘も高く、期待商品として推進します。

.新チャネルを活用したローンの推進

これまでも個人業務部の担当課、ローンプラザ等で実績があがっていましたが、今期から、本部推進項目として個人ローンのファミリーポケット、インターネット・モバイルによるメールオーダーローン、ローンプラザでのローンの推進を掲げます。残高目標としては平残8億円の維持ですが、来期までには軌道に乗せます。

.新住宅ローン、新アパートローンの開発と推進

従来ローンとして取扱っていなかった住宅資金、アパート建築資金貸付を使い勝手がいいようにローンとして開発しました。金利も住宅ローンなみです。来期以降平残15億円程の維持を目指し、個人取引の拡大を図ります。また合わせて他行・金融会社等の住宅資金について来期以降50億円の平残が維持できるよう肩代りを促進します。

手数料収入の拡大(23p「未達剰余金回復のための収益増強策」参照)

手数料収入の拡大については毎期新たなサービス・役務を提供しその拡大に努力しています。今期も新設の手数料についてはお取引先にご理解を頂く応酬話法のマニュアルを制定し、拡大を図ります。

.不動産担保再評価手数料の徴求

要注意先、破綻懸念先の担保再評価手数料を徴求することとします。

対象先2,000社程から毎期1先20,000円の徴求を目指します。

.投信販売手数料の拡大

今期中に10億円の残高を確保し、来期以降毎期5億円の残高増加を図ります。

.保険窓販手数料の拡大

来期までに、保険窓販手数料10百万円(160件)の実績を作り、以降毎期手数料収入5百万円の増加体制を定着させます。

.B・MB振込手数料の拡大

これまでは新規取扱い開始推進期間として無料でした。現時点の実績として年間18,500件、1件230円として約4百万円ほどの手数料が期待できます。

(d)更なる社外流出の抑制の実施のための、普通株の配当、役員報酬・賞与・退職慰労金等について

更なる収益拡大、内部留保挽回策として、普通株配当金については1円減配を更に2年間継続することとし、役員報酬については更に一律5%以上の削減、賞与は全額返上の継続、退職慰労金も更に15%カット幅を拡大し、20%~45%のカットとしました。

ホ．剰余金の今後の見通しと、それに伴う公的資金の消却等の見通し

上記二．(c)による収益拡大予想値の7割を下記(a)剰余金の回復」のロ．収益増強策に挿入します。

(a)剰余金の回復

(単位：百万円)

	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	集計
イ．経費削減策	58	138	218	218	632
ロ．収益増強策	105	349	409	468	1,331
税前利益増加計	163	487	627	686	1,963
ハ．当期利益増加	95	282	364	398	1,139
ニ．減配効果		60	120	60	240
ホ．利益準備金の積立不要効果	230	250	260	220	960
ヘ．剰余金増加額	325	592	744	678	2,339

利益準備金の積立不要効果

経営健全化計画の計画値では配当に伴う利益準備金の積立による剰余金の減少を見込んでいましたが、平成13年10月1日よりの商法改正に伴う銀行法改正により、資本準備金+利益準備金が資本の額を上回っていれば利益準備金の積立が不要となったことによりこれによる剰余金の減少がなくなり、現計画対比で剰余金の増加要因となりました。

(b)剰余金未達額の挽回

<剰余金残高の推移>

(単位：億円)

	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期
現計画	78	112	163	215	254
措置後	57	94	151	210	256
差額	21	18	12	5	2

14/3期の当期利益3割以上振れによる剰余金の減少21億円は、18/3期で回復します。

へ.収益動向および計画

平成13年8月に公表した経営健全化計画は、今回の挽回策による収益影響等を考慮すると以下のとおりとなります。

(単位:億円、%)

	13/3期 実績	14/3期 計画	14/3期 実績	15/3期 計画	16/3期 計画	17/3期 計画
(資本勘定)						
資本勘定計	759	791	744	805	862	921
資本金	342	342	342	342	342	342
資本準備金	310	310	310	310	310	310
利益準備金	36	39	37	37	37	37
再評価差額金	21	21	21	21	20	20
その他の剰余金	53	78	56	94	151	210
その他有価証券評価差額	5	1	24	1	1	1
(収益)						
業務粗利益	308	316	314	326	330	331
資金運用収益	367	367	338	376	381	385
役務取引等利益	15	16	14	16	17	16
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	116	124	128	138	156	162
業務純益	113	123	123	137	155	161
経費	191	192	185	187	175	172
人件費	104	103	100	100	97	95
物件費	77	78	75	77	68	67
経常利益	59	69	24	84	119	124
税引後当期純利益	32	39	16	49	68	70
(配当)						
配当可能利益	39	64	32	93	150	209
配当金	11	11	11	11	11	11
一株当り配当金(円)	4	4	4	4	4	4
配当率(優先株<公的資金分>)	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33
配当率(優先株<その他>)	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80
(経営指標)						
ROE (一般貸引前業純/資本勘定平残)	14.69	15.08	15.38	17.89	19.00	18.53
ROA (一般貸引前業純/総資産平残)	0.88	0.96	1.01	1.08	1.21	1.24
自己資本比率(単体)	8.76	9.23	8.60	9.27	9.82	10.35

ト．リストラの実績および計画

平成13年8月に公表したリストラ計画は、今回の挽回策を考慮すると以下のとおりとなります。

	13/3期 実績	14/3期 計画	14/3期 実績	15/3期 計画	16/3期 計画	17/3期 計画
--	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

(役員数)

役員数 (人)	14	14	13	12	12	12
うち取締役(内は非常勤) (人)	10(0)	10(0)	9(0)	8(0)	8(0)	8(0)
うち監査役(内は非常勤) (人)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)
従業員数(注) (人)	1,536	1,437	1,433	1,361	1,255	1,170

(注)事務職員、庶務職員を合算し、在籍出向者を含んでいます。嘱託、パート、派遣社員は除いています。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	84	82	83	79	77	76
海外支店(注2) (店)	-	-	-	-	-	-
参考 海外現地法人 (社)	-	-	-	-	-	-

(注1)出張所、代理店、インスタブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除いています。

(注2)出張所、駐在員事務所を除いています。

(人件費)

人件費 (百万円)	10,432	10,353	10,075	10,025	9,700	9,581
うち給与・報酬 (百万円)	6,894	6,790	6,575	6,519	6,265	6,213
平均給与月額 (千円)	340	345	340	338	337	337

(注)平均年齢37歳(平成14年3月末)

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	208	197	181	165	165	165
うち役員報酬 (百万円)	201	190	177	160	160	160
役員賞与 (百万円)	7	7	4	5	5	5
平均(常勤)報酬・賞与 (百万円)	15	15	13	13	13	13
平均役員退職慰労金 (百万円)	14	22	61	22	22	22

(注)使用人兼務の場合、使用人部分を含みます。なお、利益金処分による役員賞与はありません。

(物件費)

物件費 (百万円)	7,783	7,805	7,527	7,753	6,853	6,778
うち機械化関連費用 (百万円)	2,613	2,778	2,505	2,823	2,118	2,076
除く機械化関連費用 (百万円)	5,170	5,027	5,022	4,930	4,735	4,702

(注)リース等を除く(実質ベースで記入しています。

(固定費の変動費化に伴う削減効果は除いています。)



未達剰余金回復のための収益増強策

(単位:百万円)

		15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期	計	備考(損益根拠)
1.貸出金収益の増加							
(1)SSLの増強	根拠 損益	平残 50億円 150	平残 100億円 300	平残 125億円 375	平残 150億円 450	1,275	約定金利6.5%、貸引率1.12%、資金原価率2.0% 損益率=6.5-1.12-2.0 3.0% (以下同様)
(2)新チャネルローンの推進 ファミリーホケット	根拠 損益		平残 3.5億円 24	平残 3.5億円 24	平残 3.5億円 24	72	約定金利18.0%、保証料9.0%、資金原価率2.0% 損益率=18.0-9.0-2.0 7.0% (以下同様)
インターネット・モバイル メールオーダーローン	根拠 損益		平残 3.5億円 7	平残 3.5億円 7	平残 3.5億円 7	21	損益率=7.0-3.0-2.0 2.0%
ローンプラザにおける ローン推進	根拠 損益		平残 1億円 2	平残 1億円 2	平残 1億円 2	6	損益率=7.0-3.0-2.0 2.0%
(3)新住宅ローン ・肩替り	根拠 損益		平残 6億円 2	平残 6億円 2	平残 6億円 2	6	損益率=2.625-0.3-2.0 0.325%
	根拠 損益		平残 50億円 90	平残 50億円 90	平残 50億円 90	270	損益率=3.9-0.1-2.0 1.8%
(4)新アルバイトローン	根拠 損益		平残 8億円 4	平残 9億円 5	平残 10億円 5	14	損益率=2.625-0.1-2.0 0.525%
小 計		150	429	505	580	1,664	
2.手数料収入の増強							
(1)不動産担保再評価手数料	収益		40	40	40	120	2,000先×20,000円
(2)投信販売手数料	収益		15	20	25	60	16/3月期以降毎期5億円残高増
(3)保険窓販手数料	収益		10	15	20	45	16/3月期以降毎期80件販売増
(4)IB・MB振込手数料	収益		4	4	4	12	20,000件×230円
小 計			69	79	89	237	
合 計		150	498	584	669	1,901	

(7)その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

イ．地域経済における位置づけについて

《九州・熊本の経済と金融機関の動向》

前年度の九州経済は企業の設備投資、個人消費、住宅着工件数が対前年比低調に推移し、一方で企業の倒産が相次ぎ、負債総額は前年の大型倒産の反動で前年を下回っているものの、件数は前年を上回って推移しています。一方熊本県の経済は、県内最大手の流通企業が相次いで倒産する中、企業の受注・生産も減少し、賃金の低下、失業の増加傾向が続き、個人消費も弱まるなど総じて厳しい状態で推移しました。

そのような中、金融機関の預金残高はやや減少する程度で推移していますが、貸出金残高は前年比減少幅を拡大しています。

ロ．地域の金融市場における貸出金比率等

当行は、合併以来、金融自由化に備えることと同時に、地域社会への貢献・顧客の利便性の向上・地域に根差した強固な営業基盤づくり等を目指してまいりました。

平成12年度末現在で熊本県内における貸出金、預金のシェアはともに20%程を維持し地域金融機関として、地元経済に十分貢献しています。

(a)熊本県内における貸出金、預金残高およびシェア

(単位：億円、%)

		11年3月期		12年3月期		13年3月期	
		残高	シェア	残高	シェア	残高	シェア
貸出金	当行	8,300	22.9	8,327	23.2	8,023	22.6
	地元地銀	14,440	39.8	14,427	40.3	14,491	40.9
	信金・信組・労金	5,582	15.4	5,523	15.4	5,429	15.3
	進出銀行	7,958	21.9	7,568	21.1	7,522	21.2
	合計	36,280	100.0	35,845	100.0	35,465	100.0
預金	当行	10,439	21.3	10,191	20.2	10,217	19.9
	地元地銀	25,313	51.5	26,514	52.4	26,581	51.9
	信金・信組・労金	7,850	16.0	7,971	15.8	8,143	15.9
	進出銀行	5,505	11.2	5,850	11.6	6,293	12.3
	合計	49,107	100.0	50,525	100.0	51,234	100.0

(注)進出銀行とは、熊本県以外に本店所在地があり熊本県内に支店等がある銀行

(計数はニッキンデータによる)

(b)県内信用保証協会取扱状況(平成14年3月末)

(単位:件、億円)

熊本県内(A)		当行(B)		B/A	
保証件数	残高	保証件数	残高	保証件数	残高
43,621	3,176	10,396	821	23.8%	25.8%

(計数は熊本県信用保証協会による)

## 八.地域経済への貢献

### (a)地域経済活性化の支援

当行は、(財)熊本県起業化支援センター、(財)熊本開発研究センター、(財)グランメッセ熊本、くまもとファズ(株)のような研究機関や公的施設等に対し、職員の派遣、資金の出資、出捐等を行いその活動を支援しています。

### (b)各種の情報支援サービス

当行は、新銀行発足と同時に「熊本ファミリーニュービジネスクラブ」をスタートし、地域経済の発展に貢献できるよう、真に経営に役立つ情報の提供に努めています。ここでは定期的に「経営戦略セミナー」「お取引先新入社員研修会」「簡談会「インフォネットフェスティバル」」「異業種交流会」を開催しています。また、このクラブに入会された方には、あらゆるテーマの相談にお応えする「ビジネスレポート」を無料で提供するほか、全国180超の金融機関系ビジネスクラブと約9万社の会員企業とのネットワークが活用できるサービスを提供しています。

### (c)熊本経済経営研究所による情報活動

熊本経済経営研究所は調査研究成果の還元により地域社会に貢献することを目的として、新銀行発足と同時に開所しました。業務の内容としては企業景況意識調査、業界調査、テーマ別調査、各種アンケート調査、経済情報の収集、各種統計指標の収集・加工などを行っており、当行のお客様を始め地元の経済界や、マスコミ等を通じて広く一般へ情報を提供しています。

### (d)年金相談会、ローン相談会、確定申告相談会の開催

お客様の幅広いニーズにお応えするため、専門の社会保険労務士、税理士等と当行の専門スタッフがさまざまな相談にお答えしています。これまで熊本県内各地で開催した相談会に参加されたお客様からは大変好評を得ています。

(e)地域の福祉・文化活動等の支援

活動名	主な活動内容
「小さな親切」運動 熊本県本部の活動	「小さな親切」実行章の贈呈 「小さな親切」の輪を広げる運動 中央本部との統一実践活動
地域文化の支援	熊本県伝統的工芸品産業振興基金」の設立
ボランティアへの取組み	「YMCAフィランソロピー協会」幹事社 行員のボランティア活動の参加の促進
主な地域イベントに対する支援（継続中のイベント）	火の国まつり くまもとお城まつり
その他	熊本ファミリー銀行旗ママさんバレーボール大会に 協賛 熊本県女声合唱フェスティバルに協賛

(図表 1 - 1)収益動向及び計画

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 計画	14/3月期 実績	備考 (注)
(規模)＜資産、負債は平残、資本勘定は未残＞					(億円)
総資産	13,339	13,251	13,061	13,046	
貸出金	10,406	10,400	10,182	10,047	
有価証券	1,551	1,559	1,662	1,607	
特定取引資産	-	-	-	-	
繰延税金資産<未残>	284	263	232	268	
総負債	12,705	12,457	12,239	12,202	
預金・NCD	11,962	11,692	11,723	11,658	
債券	-	-	-	-	
特定取引負債	-	-	-	-	
繰延税金負債<未残>	-	-	-	-	
再評価に係る繰延税金負債<未残>	18	15	15	15	
資本勘定計	742	759	791	744	
資本金	342	342	342	342	
資本準備金	310	310	310	310	
その他資本剰余金	-	-	-	-	
利益準備金	34	36	39	37	
剰余金	29	53	78	57	
再評価差額金	25	21	21	21	
その他有価証券評価差額金	-	5	1	24	
自己株式	-	-	-	0	
(収益)					
業務粗利益	305	308	316	314	
資金運用収益	372	367	367	338	
資金調達費用	74	72	67	49	
役務取引等利益	14	15	16	14	
特定取引利益	-	-	-	-	
その他業務利益	7	1	0	10	
国債等債券関係損( )益	8	2	-	10	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	106	116	124	128	
業務純益	96	113	123	123	
一般貸倒引当金繰入額	9	3	1	5	
経費	199	191	192	185	
人件費	105	104	103	100	
物件費	82	77	78	75	
不良債権処理損失額	407	41	44	59	
株式等関係損( )益	13	7	2	26	
株式等償却	13	6	-	32	
経常利益	337	59	69	24	
特別利益	1	0	0	1	
特別損失	1	3	1	1	
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0	
法人税等調整額	142	23	28	8	
税引後当期利益	195	32	39	16	
(配当)					(億円、円、%)
配当可能利益	28	39	64	32	
配当金(中間配当を含む)	6	11	11	11	
1株当たり配当金(普通株)	5	4	4	4	
配当率(優先株<公的資金分>)	1.33	1.33	1.33	1.33	
配当率(優先株<その他>)	2.80	2.80	2.80	2.80	
配当性向	-	35.66	28.20	68.75	

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 計画	14/3月期 実績	備考 (注)
(経営指標)	(%)				
資金運用利回(A)	2.98	2.96	3.03	2.83	
貸出金利回(B)	3.14	3.16	3.27	3.10	
有価証券利回	1.96	1.31	1.10	1.09	
資金調達原価(C)	2.25	2.24	2.20	2.01	
預金利回(含むNCD)(D)	0.46	0.42	0.39	0.33	
経費率(E)	1.66	1.63	1.63	1.59	
人件費率	0.87	0.89	0.88	0.86	
物件費率	0.69	0.66	0.66	0.64	
総資金利鞘(A)-(C)	0.73	0.72	0.83	0.82	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	1.02	1.11	1.25	1.18	
非金利収入比率	2.39	4.55	5.48	7.90	
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	16.74	14.69	15.08	15.38	
ROA(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)	0.79	0.88	0.96	1.01	

(注)14年3月期計画と実績で乖離がある場合には備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しています。

(図表 1 - 2)収益動向 (連結ベース)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	14/3月期 実績	備考	15/3月期 見込み
(規模)<未残>						(億円)
総資産	13,522	13,352	13,172	13,319		13,294
貸出金	10,751	10,397	10,180	10,388		10,471
有価証券	1,526	1,581	1,620	1,243		1,292
特定取引資産	-	-	-	-		-
繰延税金資産	275	260	235	267		233
少数株主持分	4	4	4	0		0
総負債	12,778	12,594	12,378	12,575		12,074
預金・NCD	11,932	11,958	12,000	11,960		11,616
債券	-	-	-	-		-
特定取引負債	-	-	-	-		-
繰延税金負債	-	-	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債	18	15	14	15		15
資本勘定計	739	753	784	743		790
資本金	342	342	342	342		342
資本剰余金	310	310	310	310		310
利益剰余金	68	88	116	94		141
再評価差額金	25	21	20	21		21
その他有価証券評価差額金	-	5	1	24		24
為替換算調整勘定	-	-	-	-		-
自己株式	6	4	4	0		0

## (収益)

(億円)

経常収益	441	435	416	406		435
資金運用収益	382	367	363	340		376
役務取引等収益	35	36	35	36		38
特定取引収益	-	-	-	-		-
その他業務収益	16	27	13	19		19
その他経常収益	7	4	5	9		0
経常費用	747	387	381	383		353
資金調達費用	78	73	67	49		67
役務取引等費用	13	14	18	16		16
特定取引費用	-	-	-	-		-
その他業務費用	26	32	13	13		23
営業経費	242	201	200	193		195
その他経常費用	386	65	83	110		62
貸出金償却	15	0	4	2		5
貸倒引当金繰入額	330	41	55	65		43
一般貸倒引当金繰入額	3	2	1	4		1
個別貸倒引当金繰入額	327	39	54	60		42
経常利益	305	48	35	23		81
特別利益	1	0	0	3		0
特別損失	6	4	5	2		0
税金等調整前当期純利益	310	44	30	24		82
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0		0
法人税等調整額	130	16	10	5		34
少数株主利益	0	0	0	0		0
当期純利益	179	26	20	18		46

(注)14年3月期見込みと実績で乖離がある場合には備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しています。

(図表 2)自己資本比率の推移(国内基準)

(単体)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 計画	14/3月期 実績	備考 (注 2)
資本金	342	342	342	342	
うち普通株式	142	142	142	142	
うち優先株式(非累積型)	200	200	200	200	
優先出資証券	-	-	-	-	
資本準備金	310	310	310	310	
利益準備金	35	37	39	37	
その他有価証券の評価差損	-	5	1	24	
任意積立金	16	38	64	45	
次期繰越利益	7	8	7	5	
その他	-	-	-	0	
Tier 計	713	732	764	717	
(うち税効果相当額)	(284)	(263)	(232)	(267)	
優先株式(累積型)	-	-	-	-	
優先出資証券	-	-	-	-	
永久劣後債	-	-	-	-	
永久劣後ローン	-	-	-	-	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	19	16	15	16	
貸倒引当金	52	55	56	57	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier 計	71	72	72	73	
期限付劣後債	-	-	-	-	
期限付劣後ローン	-	-	-	-	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier 計	-	-	-	-	
Tier 計	71	72	72	73	
Tier	-	-	-	-	
控除項目	-	-	-	0	
自己資本合計	784	804	837	791	

(億円)

リスクアセット	9,323	9,178	9,065	9,191	
オンバランス項目	8,833	8,740	8,625	8,807	
オフバランス項目	489	438	440	384	
その他	-	-	-	-	

(%)

自己資本比率	8.41	8.76	9.23	8.60	
Tier 比率	7.65	7.97	8.42	7.80	

(注 1)上記試算に係る各種前提条件について、特別に注記するものではありません。

(注 2)14年3月期計画と実績で乖離がある場合には備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しています。



(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 計画	14/3月期 実績	備考 (注2)
資本金	335	337	337	341	
うち普通株式	137	137	137	137	
うち優先株式(非累積型)	200	200	200	200	
優先出資証券	-	-	-	-	
資本準備金	310	310	310	310	
その他有価証券の評価差損	-	5	1	24	
為替換算調整勘定	-	-	-	-	
剰余金	63	82	108	88	
その他	4	4	4	0	
Tier 計	714	729	759	716	
(うち税効果相当額)	(275)	(260)	(235)	(267)	
優先株式(累積型)	-	-	-	-	
優先出資証券	-	-	-	-	
永久劣後債	-	-	-	-	
永久劣後ローン	-	-	-	-	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	19	16	15	16	
貸倒引当金	53	55	56	57	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier 計	72	72	72	73	
期限付劣後債	-	-	-	-	
期限付劣後ローン	-	-	-	-	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier 計	-	-	-	-	
Tier 計	72	72	72	73	
Tier	-	-	-	-	
控除項目	-	-	-	0	
自己資本合計	787	802	832	790	

(億円)

リスクアセット	9,401	9,161	9,014	9,184	
オンバランス項目	8,910	8,722	8,574	8,799	
オフバランス項目	490	438	440	384	
その他	-	-	-	-	

(%)

自己資本比率	8.37	8.76	9.23	8.60	
Tier 比率	7.60	7.96	8.42	7.80	

(注1)上記試算に係る各種前提条件について、特別に注記するものではありません。

(注2)14年3月期計画と実績で乖離がある場合には備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しています。

(図表 6) リストラ計画

	12/3月末 実績	13/3月末 実績	14/3月末 計画	14/3月末 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

## (役職員数)

役員数 (人)	18	14	14	13	
うち取締役 ((内)は非常勤) (人)	14(0)	10(0)	10(0)	9(0)	
うち監査役 ((内)は非常勤) (人)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	
従業員数(注) (人)	1,637	1,536	1,437	1,433	

(注)事務職員、庶務職員を合算し、在籍出向者を含んでいます。嘱託、パート、派遣社員は除いています。

## (国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注 1) (店)	88	84	82	83	
海外支店(注 2) (店)	-	-	-	-	
(参考)海外現地法人 (社)	-	-	-	-	

(注 1)出張所、代理店、インスタブランチ、払込専門支店、共同利用 ATM 管理専門支店を除いています。

(注 2)出張所、駐在員事務所を除いています。

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 計画	14/3月期 実績	備考
--	--------------	--------------	--------------	--------------	----

## (人件費)

人件費 (百万円)	10,512	10,432	10,353	10,075	
うち給与・報酬 (百万円)	7,181	6,894	6,790	6,575	
平均給与月額 (千円)	334	340	345	340	

(注)平均年齢37歳(平成14年3月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	256	208	197	181	
うち役員報酬 (百万円)	241	201	190	177	
役員賞与 (百万円)	14	7	7	4	
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	15	15	15	13	
平均役員退職慰労金 (百万円)	25	14	22	61	

(注)使用人兼務の場合、使用人部分を含みます。なお、利益金処分による役員賞与はありません。

## (物件費)

物件費 (百万円)	8,265	7,783	7,805	7,527	
うち機械化関連費用(注) (百万円)	2,715	2,613	2,778	2,505	
除く機械化関連費用 (百万円)	5,550	5,170	5,027	5,022	

(注)リース等を含む実質ベースで記入しています。

(固定費の変動費化に伴う削減効果は除いています。)

(図表7)子会社 関連会社一覧 (注1)

(単位:百万円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注5)	総資産	借入金	うち当行分 (注2)		資本勘定	うち 当行 出資分	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
熊本ファミリービジネス(株)	H元/1月	瀬上 哲哉	主に当行に係る受託業務・人材派遣業務	H14/3月	245	-	-	154	30	15	9	連結	
熊本ファミリー総合管理(株)	H9/9月	穴見 憲二	自行担保不動産の競落、保有管理、売却業務	H13/12月	1,622	-	-	165	200	11	12	"	
熊本ファミリー不動産(株)	S62/4月	小山 和令	店舗用不動産の取得賃貸、店舗、寮、社宅の保守管理	H14/3月	4,659	4,094	4,094	21	170	5	3	"	
(株)ケイ・エフ・シー	H5/6月	藤原 俊一	コンピュータソフトの開発、システムの運用受託	H14/3月	62	-	-	43	10	15	9	"	
(株)熊本カード	H元/6月	真辺 洸一	クレジットカード業務、信用保証業務	H14/3月	1,626	1,390	1,390	29	12	39	24	"	
ファミリーカード(株)	H2/6月	真辺 洸一	クレジットカード業務、信用保証業務	H14/3月	875	620	620	145	356	19	63	"	
肥後ファミリーファイナンス(株)	S60/6月	森 隆二	金銭貸付業務	H14/3月	14	14	14	0	5	81	1,323	"	
(株)熊本総合ファイナンス	S57/10月	柴田 祥一	金銭貸付業務	H14/3月	10,306	15,850	15,850	5,543	1	104	50	"	
(株)熊本ベンチャーファイナンス	S59/12月	柴田 祥一	金銭貸付業務	H13/10月	0	0	0	0	-	0	565	"	
(株)コヨー虎の子ホケンセンター	S32/7月	松岡 肇	保険代理店業務	H14/3月	2,073	1,443	443	464	-	110	11	"	
山崎商事(株)	S24/8月	井島 昭義	駐車場業務	H14/3月	0	0	0	0	-	15	92	"	
(株)コヨーアシスト	S51/8月	高野 正春	不動産の賃貸管理、物品販売業務	H14/3月	83	446	446	398	0	7	494	持分法	
(株)コヨーリース	S50/9月	木村 三紀男	リース業務	H14/3月	34,346	24,915	7,426	2,008	4	313	154	持分法	

肥後ファミリーファイナンス(株)(株)熊本ベンチャーファイナンス及び(株)コヨーアシストの代表者欄は清算人、(株)熊本総合ファイナンスは代表清算人を記載しております。

(注1)海外の子会社 関連会社についてはございません。

(注2)借入金のうち、当行分は保証を含みます。

(注3)子会社 関連会社のうち、経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社については、今後の業績見通し及びグループ戦略上の位置付けについて注記致します。

会社名	今後の業績見通し及びグループ戦略上の位置付け等
熊本ファミリー総合管理(株)	当行の不動産担保付き不良債権の早期処理を目的とした自己競落会社です。
熊本ファミリー不動産(株)	収益基盤は安定しており黒字計上体質ですが、前期は業務の適正化の一環として、他社が所有していた当行鹿児島支店が入居しているビルを購入したことによる一時費用の発生で赤字となりました。今期以降は黒字の予定であり、今後2年以内に債務超過解消予定です。
ファミリーカード(株)	平成14年3月に、同行が行った第三者割当増資を当行が全額引受し、債務超過は解消しました。6月の定時株主総会において、増資金と繰り越し欠損を相殺いたします。今期以降は黒字計上の予定です。今後ともクレジットカードを主体とした業務を通じて、当行の顧客基盤拡大に貢献してまいります。
肥後ファミリーファイナンス(株)	系列ノンバンクを取りまく環境が急速に変化し、存続意義が希薄な状況になってきたことから、再建から整理に方向転換を行い、平成12年6月解散し、9月に特別清算開始が決定。現在清算業務を進めております。
(株)熊本総合ファイナンス	系列ノンバンクを取りまく環境が急速に変化し、存続意義が希薄な状況になってきたことから、再建から整理に方向転換を行い、平成13年3月解散し、5月に特別清算開始が決定。現在清算業務を進めております。
(株)コヨー虎の子ホケンセンター	1 同行が行う業務は銀行の子会社等が行う業務に合致しないため、平成14年3月で当行の子会社等から除外しました。従いまして、今後当行との連結は致しません。
(株)コヨーアシスト	1 同行が行う業務は銀行の子会社等が行う業務に合致しないため、平成14年3月で当行の子会社等から除外しました。また、同社の存在意義がなくなったことから平成14年3月に解散し、特別清算開始の申請を行いました。

(注4)連結範囲に異動がありました。内容は次の通りです。

1 (株)コヨー虎の子ホケンセンター、(株)コヨーアシスト、(株)コヨーリースは、平成14年3月中に当行の子会社等から除外しました。従いまして、この3社については収益のみを連結しております。

(参考)

肥後ファミリーファイナンス(株)は平成12年6月15日付けにて解散致しました。

(株)熊本総合ファイナンスは平成13年3月8日付けにて解散致しました。

(株)熊本ベンチャーファイナンスは平成13年10月23日付けにて熊本地方裁判所による特別清算終結決定がなされ、清算が終了致しました。従いまして、同社は収益のみを連結しております。

山崎商事(株)は平成14年3月に通常清算が終了致しました。従いまして、同社は収益のみを連結しております。

(注5)連結決算に使用した個別財務諸表の(仮)決算日を記入しております。

(図表10)貸出金の推移  
(残高)

	13/3月末 実績 (A)	14/3月末 計画 (B)	14/3月末 実績 (C)	備考 (注2)	15/3月末 計画 (D)
国内貸出	10,414	10,355	10,417		10,350
中小企業向け貸出(注1)	7,060	6,989	7,099		7,020
個人向け貸出(事業用資金を除く)	2,755	2,780	2,760		2,770
その他	599	586	558		560
海外貸出	-	-	-		-
合計	10,414	10,355	10,417		10,350

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後) (億円)

	14/3月期 計画 (B)-(A)※(ア)	14/3月期 実績 (C)-(A)※(イ)	備考 (注2)	15/3月期 計画 (D)-(C)※(ウ)
国内貸出	21	103		18
中小企業向け貸出(注1)	9	79		6

(注1)中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は500万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指します。

(注2)状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しています。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因) (億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	13年度中 計画 (ア)	13年度中 実績 (イ)	備考 (注8)	14年度中 計画 (ウ)
貸出金償却(注1)	2(2)	2(2)		2(2)
CCPC(注2)	0(0)	-		-
債権流動化(注3)	-	-		-
部分直接償却実施額(注4)	78(78)	91(33)		83(83)
協定銀行等への資産売却額(注5)	-	-		-
バルクセールその他(注6)	0(0)	0(0)		0(0)
その他(注7)	-	7(5)		-
計	80(80)	100(40)		85(85)

(注1)無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

(注2)共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

(注3)主として正常債権の流動化額。

(注4)部分直接償却当期実施額。

(注5)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

(注6)不良債権のバルクセール実施額及びその他の不良債権処理関連。

(注7)私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。

(注8)状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しています。

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
信用リスク	<p>[ 規定・基本方針 ]  「信用リスク管理基本方針」  「信用リスク管理規則」  信用リスクを適正に把握し、必要なリスク管理体制の確立を行い、資産内容の健全性、収益性を向上させることを目的とする。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]  信用リスク管理担当部門は、相互牽制機能を確保し、適切なリスク管理体制を構築するため、営業推進部門と分離し、当行と連結対象子会社及び持分法適用会社とを、法令等に抵触しない範囲で、一体として管理するリスク管理体制を目指している。  ( 主管部署 ) 審査管理一部、審査管理二部  ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]  信用リスクの計量化  ローンポートフォリオ・システムを活用し、企業格付別のデフォルト率と回収率による予想損失額等のシミュレーションを行う。  企業信用格付  年二回「信用リスク判定の尺度」となるべく債務者の返済能力に主眼を置き、企業格付スコアリング表と取引判定表により格付を実施する。  格付の実施にあたっては、別途定める企業信用格付基準書に基づき厳正に実施する。  与信プロセス管理(融資先中間管理の徹底)  ・ 財務、資金繰りに関する管理強化  ・ 自己査定、格付にリンクした取引方針の明確化  ・ 営業店における店内融資協議制度の充実  ・ 要注意先に対する管理強化  ・ 延滞管理の指導強化  ・ 特別管理先の指導強化  ・ 人材の育成  与信ポートフォリオ管理  特定の業種、特定のグループに対する与信の集中によるリスクを回避するため、当行クレジットポリシーに基づき、管理すべき範囲を定め適切なポートフォリオ管理を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ クレジットポリシーを制定</li> <li>・ リスク管理状況およびリスク管理体制を主管部署で検証の上、統括部署へ定例的に報告</li> <li>・ 平成13年4月より仮稼働開始しデータ蓄積と、その結果について検証中</li> <li>・ 13年3月末及び13年9月末基準で格付を実施、また、格付の精緻化を目的として格付制度の見直しを検討</li> <li>・ 正確な実態把握を目的に、要注意先以下に税務署受付印のある決算書徴求を徹底</li> <li>・ 取組チェック表を改訂</li> <li>・ 格付毎のリスクに見合った「貸出金利適用基準表」に改訂</li> <li>・ 問題債権の管理体制の強化を実施</li> <li>・ 特別管理先8社の要請による人材の派遣</li> <li>・ クレジットラインオーバー案件の常務会付議を規則化</li> </ul>
マーケットリスク	<p>[ 規定・基本方針 ]  「市場リスク管理基本方針」  「市場リスク管理規則」  適切な運用の為にリスクの把握、検討を目的とする。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]  ( 主管部署 ) 市場金融部  ( 統括部署 ) 業務管理部  ( 検討機関 ) A L M委員会</p> <p>[ リスク管理手法 ]  規則に基づく時価評価、B P V、V A R分析等リスク量の計測、検討組織への報告、対応策の検討。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスク管理状況およびリスク管理体制の統括部署への報告を定例化</li> <li>・ 有価証券のストレス・テストの実施とA L M委員会での検討</li> </ul>

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
流動性リスク	<p>[ 規定・基本方針 ]  「資金繰りリスク管理基本方針」  「資金繰りリスク管理規則」  資金運用・調達構造に即した適切かつ安定的な資金繰りを行うことを目的とする。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]  相互牽制確保のため資金繰り管理部門とリスク管理部門を分離した組織体制とする。  ( 主管部署 ) 市場金融部  ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]  資金繰り精度を向上させ資金繰りの逼迫度を明確化し、状況に応じた対応を図る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 短期資金運用 調達及び外国為替市場取引規則」の運用基準を改正</li> <li>・ リスク管理状況およびリスク管理体制の統括部署への報告を定例化</li> <li>・ 大口資金移動報告について、支店部の営業店臨店時に指導を実施</li> <li>・ 総預金、総貸出の1ヶ月の予想計数により余資残高の日足管理を行い、大口資金の動向把握と合わせて資金繰り管理を強化</li> </ul>
カントリーリスク	<p>[ 規定・基本方針 ]  債券投資 「信用リスク管理規定」  与信 「信用リスク管理規則」  カントリーリスクを適正に把握し、必要なリスク管理体制の確立を行い、資産内容の健全性、収益性を向上させることを目的とする。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]  債券投資  ( 主管部署 ) 市場金融部  ( 統括部署 ) 業務管理部  与信  ( 主管部署 ) 審査管理一部、審査管理二部  ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]  債券投資  格付、カントリーリスクランキングに基づく管理  与信  信用リスク管理の中での管理</p>	
オペレーショナル リスク ( EDPリスク含む ) 「事務リスク」	<p>[ 規定・基本方針 ]  「事務リスク管理基本方針」  「事務リスク管理規則」  事務リスクを適正に把握し、評価・検証することにより事務管理体制および事務処理能力の向上等を図り、事務事故・トラブル・不正等の防止を目的とする。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]  ( 主管部署 ) 事務部  ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]  ・ 営業店の指導・研修等  ・ 緊急時 ( システム等障害時 ) の対応等  ・ 苦情・トラブル等への対応等  ・ 不正・不祥事件への対応等  ・ 内部検査・店内検査等</p> <p>・ 報告された事務ミスを協議・改善する組織として「事務管理検討小部会」を定期的に関催  ・ 事務リスク削減のための事務規程等の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスク管理状況およびリスク管理体制の統括部署への報告を定例化</li> <li>・ 店内検査・部内検査主管部署を事務部へ移管</li> <li>・ 店内検査実施要領改訂</li> <li>・ 部内検査実施要領制定</li> <li>・ 店内検査・部内検査作業表の改訂実施。</li> <li>・ 内務役席研修を実施 ( 153名 )</li> <li>・ 事務部トレーニーを実施 ( 19名 )</li> <li>・ 検査部トレーニーを実施 ( 3名 )</li> <li>・ 苦情・トラブル処理マニュアルの制定</li> <li>・ 為替OCR事務取扱要領の追加</li> <li>・ 事務取扱要領を一部改定 ( 番号札欄の取扱い )</li> <li>・ 「出先現金払い」の取扱いを廃止</li> <li>・ 譲渡性預金事務取扱要領を制定</li> <li>・ 事務取扱要領を一部改定 ( 書損取扱い )</li> </ul>

( 図表 1 2 ) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
<p>オペレーショナル リスク ( EDPリスク含む ) 「システム リスク」</p>	<p>[規定・基本方針] 「システムリスク管理基本方針」 「システムリスク管理規則」 情報資産を重要な経営資源として認識し、情報資産をさまざまな脅威（故障・誤作動・災害・不正使用等）から保護し予想されるリスクの回避・極小化を目的とする。</p> <p>[体制・リスク管理部署] （主管部署）事務部 （統括部署）業務管理部</p> <p>[リスク管理手法] ・保護されるべき情報資産、および管理すべきリスクを定め「セキュリティー管理体制」、「システム管理体制」、「データ管理体制」等、また、企画・開発・運用における相互牽制を明確にし、障害・防犯・防災・不正使用・不正利用の防止等の対策を制定。</p> <p>・オンライン障害等の非常時対応用の「コンティンジェンシープラン」を制定。</p> <p>・システム障害の報告制度</p> <p>・S B K 内部検査・外部検査の報告制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスク管理状況およびリスク管理体制の統括部署への報告を定例化</li> <li>・ 管理すべき個別リスク毎に対する安全対策案作成</li> <li>・ 電算機取扱要領、パソコン取扱要領改正</li> <li>・ ウイルス対策指導徹底</li> <li>・ オンライン障害を想定したコンティンジェンシープランに基づく訓練結果を踏まえコンティンジェンシープランを改正</li> </ul>
<p>法務リスク</p>	<p>[規定・基本方針] 「コンプライアンスに関する基本方針」 「コンプライアンスに関する遵守基準」 「コンプライアンス運用規則」 「コンプライアンス委員会規則」 「取締役コンプライアンス規則」 「リーガル・チェック実施規則」</p> <p>[体制・リスク管理部署] ・コンプライアンス委員会 ・（統括部署）業務管理部 ・本部各部・営業店にコンプライアンス責任者、コンプライアンス担当者を配置</p> <p>[リスク管理手法] ・コンプライアンス責任者・担当者による各部・店における啓蒙・教育、モニタリングの実施 ・統括部署によるコンプライアンス・マニュアル徹底の指導、法令等遵守状況の一元管理等 ・検査部による各部・店の法令等遵守状況のチェック実施 ・法令等違反事案はコンプライアンス委員会で協議し、取締役会等へ報告 ・銀行業務の適法性確保の為、新業務・新商品等をリーガル・チェック実施規則に基づきチェック</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成13年度コンプライアンス・プログラムを制定、実施</li> <li>・ 全店で毎月定例実施中のコンプライアンス勉強会等で「コンプライアンス・マニュアル」を周知徹底</li> <li>・ 営業店行員を対象に前営業日に5営業日連続の休暇を指示する「指定連続休暇制度」の運用を開始</li> <li>・ 検査部の営業店一般監査及び機動監査による牽制機能を強化</li> </ul>

( 図表 1 2 ) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
レピュテ - ショナル リスク	<p>[ 規定・基本方針 ] 種々の緊急事態の発生による風評や当行の経営内容が誤って伝えられること等により、当行の経営にとってマイナスの影響及び直接・間接を問わず不測の損失を回避する。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ] ( 主管部署 ) 広報室 ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新聞( 全国、地方等 7 紙 ) 記事チェック ( 毎日 )</li> <li>・各種雑誌等の金融関連記事のチェック ( 適宜 )</li> <li>・インターネットの検索エンジンによるチェック等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニュースリリース増加による情報提供の増加</li> <li>・HP 上の掲載内容の的確・迅速な更新</li> <li>・適時開示情報のHP への掲載</li> <li>・ディスクロージャーの内容充実</li> <li>・ディスクロージャーおよびミニディスクロのHP への掲載</li> <li>・ミニディスクロの発行までの迅速化</li> </ul>



(図表13)法第3条第2項の措置後の財務内容

(億円)

	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	300	342	350	376
危険債権	1,048	1,039	757	758
要管理債権	232	232	274	274
正常債権	9,284	9,251	9,432	9,389

## 引当金の状況

(億円)

	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	55	55	60	60
個別貸倒引当金	215	264	182	210
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	270	320	243	271
債権売却損失引当金	8	8	3	3
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	279	329	246	274
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	279	329	246	274

(図表14)リスク管理債権情報(注)

(億円、%)

	13/3月末 実績 (単体)	13/3月末 実績 (連結)	14/3月末 実績 (単体)	14/3月末 実績 (連結)
破綻先債権額(A)	156	94	203	143
部分直接償却	213	87	256	159
延滞債権額(B)	1,184	1,271	873	955
3か月以上延滞債権額(C)	11	12	9	10
貸出条件緩和債権額(D)	220	220	265	265
金利減免債権	7	7	7	7
金利支払猶予債権	0	0	0	0
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	213	213	258	258
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	1,572	1,598	1,351	1,374
比率 (E)/総貸出	15.09	15.37	12.97	13.23

(注)全銀協の「有価証券報告書における「リスク管理債権情報」の開示について」(平成10年3月24日付、平10調々第43号)の定義に従うものとし、貸出条件緩和債権について複数の項目に該当するものについては最も適当と判断した項目に計上しています。

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	407	41	59	44
個別貸倒引当金繰入額	285	175	57	40
貸出金償却等(C)	4	2	1	4
貸出金償却	1	0	0	2
CCPC向け債権売却損	-	1	-	-
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	1	-	-
その他債権売却損	3	-	-	2
債権放棄損	-	-	0	-
債権売却損失引当金繰入額	6	3	0	-
特定債務者支援引当金繰入額	110	-140	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	9	3	5	1
合計(A) + (B)	417	44	65	45

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	48	72	72	60
グロス直接償却等(C) + (D)	52	74	74	64

(注1)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損を記載しています。

(注2)15年3月期見込みについては現時点での見込数値を記載しています。

(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	352	45	63	47
個別貸倒引当金繰入額	327	38	59	42
貸出金償却等(C)	19	2	2	5
貸出金償却	15	0	2	3
CCPC向け債権売却損	-	1	-	-
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	1	-	-
その他債権売却損	3	-	0	2
債権放棄損	-	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	6	3	0	-
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	3	2	4	1
合計(A) + (B)	356	47	68	48

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	63	132	120	70
グロス直接償却等(C) + (D)	82	135	123	75

(注1)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損を記載しています。

(注2)15年3月期見込みについては現時点での見込数値を記載しています。

(図表16)不良債権償却原資

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	106	116	128	136
国債等債券関係損益	8	2	10	-
株式等損益	13	7	26	2
不動産処分損益	0	3	1	0
内部留保利益	182	-	-	-
その他	142	23	9	35
合計	417	83	94	99

(連結)

(億円)

	12/3月期 実績	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	106	109	123	131
国債等債券関係損益	8	2	10	-
株式等損益	22	8	27	2
不動産処分損益	0	3	0	0
内部留保利益	142	-	-	-
その他	130	16	5	34
合計	356	82	90	95

(図表18)評価損益総括表 (平成 14年3月末、単体)

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	126	1	-	1
	債券	59	1	-	1
	株式	-	-	-	-
	その他	67	0	-	0
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	7	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	7	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	1,117	42	8	51
	債券	904	3	4	1
	株式	172	30	3	34
	その他	40	15	0	15
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	182	151	28	1	29
その他不動産	9	7	1	-	1
その他資産(注2)	-	0	0	0	-

(注1) 土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を実施しています。

&lt;実施時期 平成10 /3月&gt;

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含んでいます。

(図表18)評価損益総括表 (平成 14年3月末、連結)

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	126	1	-	1
	債券	59	1	-	1
	株式	-	-	-	-
	その他	67	0	-	0
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	1,117	42	8	51
	債券	904	3	4	1
	株式	172	30	3	34
	その他	40	15	0	15
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	226	176	50	6	56
その他不動産	9	7	1	-	1
その他資産(注2)	-	0	0	0	-

(注1) 土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を実施しています。

&lt;実施時期 平成10 /3月&gt;

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含んでいます。

## 〔差異説明〕

### (図表 1 - 1) 収益動向及び計画

#### 総資産、貸出金、有価証券

貸出対象先の業況の悪化、他行競合の激化等から貸出金は減少し、有価証券も適宜期日分の再購入等実施しましたが、一部大口の債券等を売却したため計画値を下回りました。また繰延税金資産も税引前当期利益が計画値を大幅に下回ったことと合わせその他有価証券の評価差額金の影響によりず計画値とは乖離した結果、総資産も計画値と乖離しました。

#### 繰延税金資産(末残)

税引前当期利益が計画値を大幅に下回ったことと合わせ、保有株価の低下によるその他有価証券の評価差額金の影響により、計画値を上回りました。

#### 総負債、預金・NCD

運用に見合った効率的な調達を意図した結果、預金は計画値を下回り、総負債も同様に乖離が発生しました。

#### 資本勘定計、剰余金、利益準備金、その他有価証券評価差額金

当期利益の計画未達 23 億円等の影響により剰余金が計画を 21 億円下回りました。また、利益準備金は銀行法改正により積立減少が見込める額 2 億円を考慮し、さらに保有株価の下落によりその他有価証券評価差額金が計画を 23 億円下回った結果、資本勘定も計画を 46 億円下回りました。

#### 業務粗利益、資金運用収益、資金調達費用、役務取引等利益

貸出金・有価証券の量・利回りがともに計画値を下回り、資金運用収益も計画値を下回りました。預金の量・利回りもともに計画値を下回り、資金調達費用も計画値を下回りました。さらに役務取引等利益も諸手数料の見直しにより収入は増えたものの、個人ローンの残高の増加による費用の増加により計画値を下回りました。また国債等関係損益が 10 億円計画値を上回った結果、業務粗利益はほぼ計画値を達成しました。

#### 業務純益、一般貸倒引当金繰入額、経費、人件費、物件費

実績率の上昇により一般貸倒引当金繰入額が 4 億円計画値を上回りました。一方、諸手当等の節減による人件費の削減、派遣社員から契約社員への切替え、一般経費のさらなる節減努力等による物件費の削減等による経費の削減により業務純益は当初計画値を確保しました。

## [差異説明]

### 不良債権処理損失額

熊本県年金住宅福祉協会の業況悪化ほか地元大手流通業社の民事再生法申請等により、多額の個別貸倒引当金繰入が必要となり、不良債権処理損失額の計画値を15億円上回りました。

### 株式等関係損益、株式等償却

保有株式の価格の低下により計画外の株式等償却が32億円発生し、株式等関係損益も26億円となりました。

### 経常利益

不良債権処理損失額が15億円、株式等関係損失額が24億円それぞれ計画値を上回ったこと等により、経常利益は計画値を45億円下回りました。

### 法人税等調整額、税引後当期利益

経常利益の未達により、法人税等調整額、税引後当期利益も計画値を下回りました。

### 配当可能利益、配当性向

当期利益が未達であったこと、その他有価証券評価差損が計画を上回ったこと等により、配当可能利益は計画値を下回り、配当性向は計画値を上回りました。

### 資金運用利回、貸出金利回

期後半になって、狂牛病対策貸出や地公体貸出等低金利の貸出が急増し、貸出金利回が計画比未達となりました。また有価証券利回も市況を反映し低位に推移した結果、資金運用利回も計画値を下回りました。

### 資金調達原価、預金利回、経費率、人件費率、物件費率

市場金利の低位推移のほか大口預金の残高減少、要求払預金の増加等により預金利回は低下し計画値を下回りました。また、人件費、物件費が計画値を下回ったことにより経費率、資金調達原価も計画値を下回りました。

### 預貸金利鞘

貸出金利回の計画値乖離が0.17%、預金利回の計画値乖離が0.06%となり、預貸金利鞘は計画値を下回りました。



## [差異説明]

### (図表 1 - 2) 収益動向 (連結ベース)

#### 総資産、貸出金、有価証券

新規貸出先の開拓、既存先のシェアアップ運動により中小企業向け貸出金の増加を推進した結果貸出金末残は見込みを上回り、有価証券は適宜期日分の再購入等実施しましたが、一部債券等を売却したため見込みを下回りました。また繰延税金資産も税引前当期利益が見込みを下回ったことと合わせその他有価証券の評価差額金の差額の影響により減少せず見込みとは乖離し、結果として総資産も見込みと乖離しました。

#### 繰延税金資産(末残)

税金等調整前当期純利益が見込みを下回ったこととあわせ、保有株価の低下によるその他有価証券の評価差額金の差額の発生の影響により、繰延税金資産が見込みを上回って乖離しました。

#### 少数株主持分

少数株主持分を有する連結子会社を連結除外したことに伴い、少数株主持分が見込みを下回りました。

#### 総負債、預金・NCD

預金量(末残)については、法人預金が企業の借入金抑制のための手元資金利用等により減少したことから見込みを下回りましたが、総負債についてはコールローンの増加やその他の負債の増加により見込みを197億円上回りました。

#### 資本勘定計、利益剰余金、その他有価証券評価差額金

当期純利益が見込みを下回ったことなどにより利益剰余金が見込みを22億円下回りました。さらに保有株価の下落によりその他有価証券評価差額金が見込みを23億円下回った結果、資本勘定計も見込みを41億円下回りました。

#### 自己株式

連結子会社の清算に伴い当行株式を売却したこと及び当行株式を所有する連結子会社を連結除外したことなどにより、子会社の所有する親会社株式が見込みと乖離しました。

#### 経常収益、資金運用収益、その他業務収益、その他経常収益

単体での貸出金の量(平残)・有価証券の量(平残)・利回りがともに計画値を下回り、資金運用収益も見込みを下回りました。また国債等関係損益が10億円計画値を上回った結果、その他業務収益は見込みを上回りました。

## [差異説明]

経常費用、資金調達費用、営業経費、その他経常費用、預金の量・利回りもともに計画値を下回り、資金調達費用は見込みを下回りました。また、諸手当等の節減による人件費の削減、派遣社員から契約社員への切替え、一般経費のさらなる節減努力等による物件費の削減により営業経費は見込みを下回りました。一方、実績率の上昇による一般貸倒引当金繰入額の増加と熊本県年金住宅福祉協会の業況悪化ほか地元大手流通業社の民事再生法申請等により、多額の個別貸倒引当金繰入が必要となり、貸倒引当金繰入額の見込みは10億円上回りました。

### 経常利益、税金等調整前当期純利益、当期純利益

貸倒引当金繰入額が見込みを10億円上回ったことを主因として経常利益は見込みを12億円下回り、税金等調整前当期純利益、当期純利益も見込みを下回りました。

### 法人税等調整額

経常利益の見込み未達により法人税等調整額が見込みを下回りました。

## (図表2) 自己資本比率の推移(単体)

### 利益準備金

銀行法改正により積立が不要と見込まれる金額2億円を考慮しています。

### その他有価証券の評価差損

保有有価証券の価格の低下により、計画値との差が発生したものです。

### 任意積立金

当期利益が計画値を23億円下回ったこと等により、任意積立金は計画値を19億円下回りました。

### Tier1計、自己資本計

上記、  
、  
の理由によりTier1計、自己資本計ともに計画値を下回りました。

### リスクアセット、オンバランス項目、オフバランス項目

オンバランス項目は個別貸倒引当金の減少や住宅ローンの増加により182億円上回り、オフバランス項目は支払保証の減少により56億円下回りました。差引でリスクアセットは計画値を126億円上回りました。

## [差異説明]

### 自己資本比率、Tier 1比率

リスクアセットは計画値を上回りましたが、上記、  
Tier 1計が計画値を下回っており、自己資本比率、Tier 1比率はともに計画値を下回りました。

## (図表2) 自己資本比率の推移(連結)

### 資本金

資本金から控除していた子会社の所有する親会社株式が見込みを下回ったため、資本金は見込みを上回りました。

### その他有価証券評価差損

保有有価証券の価格の低下により、計画値との差が発生したものです。

### 剰余金

当期純利益が見込みを下回ったことなどにより剰余金に乖離が生じています。

### その他

少数株主持分が見込みを下回ったため乖離が生じました。

### Tier 1計、自己資本計

上記、  
Tier 1計、自己資本計ともに計画値を下回りました。

### リスクアセット、オンバランス項目、オフバランス項目

オンバランス項目は個別貸倒引当金の減少や住宅ローンの増加により225億円上回り、オフバランス項目は支払保証の減少により56億円下回りました。差引でリスクアセットは計画値を170億円上回りました。

### 自己資本比率、Tier 1比率

リスクアセットは計画値を上回りましたが、上記、  
Tier 1計が計画値を下回っており、自己資本比率、Tier 1比率はともに計画値を下回りました。

## [差異説明]

### (図表6) リストラ計画

#### 国内店舗数

店舗統廃合により計画値の達成を図りましたが、統廃合に伴う店舗の建替えが期末に間に合わず5月の完成となったことから、計画値を1店舗オーバーしました。

#### 人件費

諸手当等の節減と出向計画の前倒し実施により 100百万円、役員数の減員による報酬給与減少および使用人役員の賞与カットにより 15百万円、契約社員数が計画値を下回ったことおよび給与賞与の減少による社会保険料の減少等により 163百万円となったことにより、人件費は計画値を下回りました。

#### 役員報酬・賞与

平成13年7月から役員が1名減員となったこと及び使用人役員の賞与カットにより、役員報酬・賞与は計画値を下回りました。

#### 平均役員(常勤)報酬・賞与

役員(常務)が1名減員になったことおよび使用人役員の賞与カットにより、平均役員(常勤)報酬・賞与は計画値を下回りました。

#### 平均役員退職慰労金

計画策定時の退職慰労金モデルでは、役付取締役1名(在任:役付4年、取締役4年、通算8年)・取締役1名(在任:4年)・常勤監査役1名(在任:3年)の年間3名、退職慰労金総額66百万円(一人平均22百万円)で試算していましたが、今回退職した役員は役付取締役1名で、在任期間が12年と長期間であったことから、平均役員退職慰労金は計画値を上回りました。

#### 物件費

機械化関連費用が投資計画の遅れから計画値を273百万円下回ったことを主因として、物件費は計画値を278百万円下回りました。

### (図表10) 貸出金の推移

#### 国内貸出・中小企業向け貸出

新規融資先の開拓および既存取引先のシェアアップにより、残高および増減額は計画値を上回りました。

#### 部分直接償却実施額

地場流通業者2社の大口の民事再生法申請等により、計画値を上回りました。