

# 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17年8月  
株式会社 熊本ファミリー銀行

## 目 次

### (概要) 経営の概況

|   |       |    |
|---|-------|----|
| 1. 17/3月期決算の概況                                    | ----- | 1  |
| 2. 経営健全化計画の履行概況                                   |       |    |
| (1)平成16年3月期業務改善命令への対応の進捗状況                        | ----- | 4  |
| (2)業務再構築等の進捗状況                                    | ----- | 25 |
| (3)経営合理化の進捗状況                                     | ----- | 33 |
| (4)不良債権処理の進捗状況                                    | ----- | 34 |
| (5)国内向け貸出の進捗状況                                    | ----- | 34 |
| (6)配当政策の状況及び今後の考え方                                | ----- | 34 |
| (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<br>(地域経済における位置づけについて) | ----- | 35 |

### (図表)

|                 |       |    |
|-----------------|-------|----|
| 1 収益動向及び計画      | ----- | 41 |
| 2 自己資本比率の推移     | ----- | 44 |
| 6 リストラの推移及び計画   | ----- | 46 |
| 7 子会社・関連会社一覧    | ----- | 47 |
| 8 経営諸会議・委員会の状況  | ----- | 48 |
| 10 貸出金の推移       | ----- | 50 |
| 12 リスク管理の状況     | ----- | 51 |
| 13 金融再生法開示債権の状況 | ----- | 54 |
| 14 リスク管理債権情報    | ----- | 55 |
| 15 不良債権処理状況     | ----- | 56 |
| 18 評価損益総括表      | ----- | 57 |
| (差異説明)          | ----- | 59 |

## 経営の概況

### 1. 17 / 3月期決算の概況

#### (1) 金融経済環境

平成16年度中の国内景気は、年度後半に至り原油価格の上昇や輸出の増勢鈍化などの動きに加え、企業の業況感には一部陰りが見られたものの、基調としては回復を続けました。また、金融システム面では、不良債権処理の進捗などを背景に、全体として健全性、安定性が向上しました。

一方、県内景気は、企業収益が改善している中で、設備投資が増加したほか雇用面でも持ち直しの動きが続くなど、緩やかながら回復傾向を示しましたが、業種間・企業間の格差が拡大しているうえ、地価もなお下げ止まらず、金融機関の経営環境は依然として厳しい状況にありました。

この間、金融情勢は、日銀による潤沢な資金供給の継続のもとで、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、原油高などを背景に景気先行きに対する不安感等から下落し、平成16年3月期末の11,715円から平成17年3月期末には11,668円となりました。為替相場は米国金利の上昇等を背景にドル高傾向が強まり、平成16年3月期末の103円から平成17年3月期末には106円となりました。

#### (2) 主要勘定

平成17年3月期の貸出金期中平残は、資金の需要低迷のほか、当行の貸出資産の健全化に向けた大口低格付先与信の増加抑制や不良債権の回収等による企業向け貸出金の伸び悩みに加え、住宅ローンの証券化に伴う残高減少という特殊要因もあり、計画を273億円下回る9,788億円となりました。また、有価証券期中平残は、金利情勢を眺めて債券購入を手控えたこと等により、計画を99億円下回る1,381億円となりました。一方、預金期中平残は、要払性預金が増加したものの、大口定期預金を中心に定期性預金が減少した結果、計画を253億円下回る11,349億円となりました。

#### (3) 利回・利鞘

平成17年3月期の期中利回・利鞘については、低利の住宅ローンの実行や高利の消費者ローンの減少等により、貸出金利回が前年同期比0.02%低下し3.09%に、有価証券利回が0.19%低下し0.65%になったものの、運用構成比率の変化等により資金運用利回は0.01%の低下に止まる2.78%と、計画を0.04%上回りました。一方、プレミア金利の引下げ効果等により預金等利回が前年同期比0.05%、継続的な人件費・物件費の抑制努力により経費率が0.03%それぞれ低下したことにより、資金調達原

価は0.09%低下して1.60%と、計画を0.05%下回りました。その結果、総資金利鞘は、前年同期比0.08%拡大し1.18%と、計画値を0.09%上回りました。

< 利回状況 >

(単位：%)

| 科 目     | 16 / 3期<br>実績 | 17 / 3期<br>実績 | 前年同期比<br>増減 |
|---------|---------------|---------------|-------------|
| 資金運用利回  | 2.79          | 2.78          | 0.01        |
| 貸出金利回   | 3.11          | 3.09          | 0.02        |
| 有価証券利回  | 0.84          | 0.65          | 0.19        |
| 資金調達原価  | 1.69          | 1.60          | 0.09        |
| 預金等原価   | 1.67          | 1.59          | 0.08        |
| 預金等利回   | 0.23          | 0.18          | 0.05        |
| 経費率     | 1.44          | 1.41          | 0.03        |
| 内人件費率   | 0.80          | 0.74          | 0.06        |
| 内物件費率   | 0.56          | 0.58          | 0.02        |
| 預貸金利鞘 - | 1.44          | 1.50          | 0.06        |
| 総資金利鞘 - | 1.10          | 1.18          | 0.08        |

(4) 収益状況

業務粗利益

前年同期比で、資金調達費用が預金の減少と利回の低下により8億円減少したものの、資金運用収益が貸出金の減少を主因として14億円減少した結果、資金利益は6億円減少して291億円となりました。また、受入為替手数料の減少及び支払保証料の増加等により、役務取引等利益は2億円減少し9億円となりました。一方、国債等債券売却損が11億円減少したこと、及び住宅ローン証券化に伴う譲渡益14億円を計上したことにより、その他業務利益は24億円増加し14億円となりました。

その結果、業務粗利益は前年同期比17億円増加し、計画を5億円上回る315億円となりました。

一般貸倒引当金繰入額・経費

一般貸倒引当金は、その他要注意債権等の残高減少を主因として、戻入超の2億円(前年同期は繰越超27億円)となりました。

人件費は、人員の削減やパート比率の拡大のほか、賞与削減幅の拡大等の取組みにより前年同期比10億円減少し84億円となりました。また、物件費はローカルホストマシンの撤去等一層の削減に努めましたが、新紙幣発行に伴う機器類の対応費用のほか、諸効率化機器の導入等により前年同期と同額の66億円とな

りました。税金は、外形標準課税制度の影響を主因として前年同期比1億円増加し9億円となりました。

その結果、経費全体では前年同期比8億円減少し160億円となり、計画を10億円下回って達成しました。

#### 業務純益

業務粗利益が前年同期比で17億円増加し、一般貸倒引当金繰入額が29億円、経費が8億円それぞれ減少した結果、業務純益は55億円増加し、計画を18億円上回る157億円となりました。

#### 不良債権処理損失額

不良債権処理損失額は、取引先企業の再生支援に伴う不良債権の積極処理により、計画を13億円上回り98億円となりました。

#### 経常利益・当期利益

経常利益は、前年同期比で、業務純益が55億円増加し、不良債権処理損失額が157億円減少した結果218億円増加し、計画を3億円上回る50億円となりました。

当期利益は、業績が順調に推移したこと等から税効果会計における評価性引当額を一部取込むことが可能となり、計画策定時点で予定していた法人税等調整額を殆んど計上しないで済むこととなった結果、前年同期比220億円増加し、計画を22億円上回る49億円となりました。

#### 自己資本比率

上記の主要勘定、利益の状況を反映し、自己資本額が単体で前期末比40億円増加し、リスクアセットが単体で前期末比373億円減少した結果、単体ベースの自己資本比率は前期末比0.77%上昇し、7.94%となりました。連結ベースでもほぼ同様の自己資本額、リスクアセットの状況で、自己資本比率は前期末比0.79%上昇し、8.01%となりました。

#### 剰余金残高

前期の株主総会の決議を経て、任意積立金・利益準備金の全額及び資本準備金の一部を取崩し、前期末欠損金の一掃を行いました。その結果、期末の剰余金残高は、上記の当期利益の状況を反映し、計画を22億円上回る50億円となりました。

損益状況表

(単位：億円)

| 科 目          | 16/3期<br>実績 | 17/3期<br>実績 | 前年同期比<br>増減 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 業務粗利益        | 298         | 315         | 17          |
| 内資金運用収益      | 326         | 312         | 14          |
| 内資金調達費用      | 29          | 21          | 8           |
| 内役務取引等利益     | 11          | 9           | 2           |
| 内その他業務利益     | 10          | 14          | 24          |
| 業務純益         | 102         | 157         | 55          |
| 一般貸引繰入前業務純益  | 129         | 155         | 26          |
| 一般貸倒引当金繰入額   | 27          | 2           | 29          |
| 経費           | 168         | 160         | 8           |
| 内人件費         | 94          | 84          | 10          |
| 内物件費         | 66          | 66          | 0           |
| 臨時損益         | 270         | 106         | 164         |
| 内株式等関係損益     | 8           | 5           | 3           |
| 内不良債権処理損失額   | 255         | 98          | 157         |
| 経常利益         | 168         | 50          | 218         |
| 特別損益         | 1           | 0           | 1           |
| 税引前利益        | 171         | 50          | 221         |
| 法人税、住民税及び事業税 | 0           | 0           | 0           |
| 法人税等調整額      | 0           | 0           | 0           |
| 当期利益         | 171         | 49          | 220         |

2. 経営健全化計画の履行概況

(1) 平成16年3月期業務改善命令への対応の進捗状況

平成16年8月13日に提出した業務改善計画書では、平成17年3月期以降の安定収益の確保並びに優先株式等の配当を確実にするため、「収益力の強化」「経営の効率化・合理化と経費削減」「責任ある経営体制の確立」「不良債権の新発防止と管理回収及び企業再生」への取組みを一層強化することとしました。

平成17年3月期における各施策の進捗状況は以下の通りです。

経営の合理化のための方策の進捗状況

a. 収益力強化への取組みの進捗状況

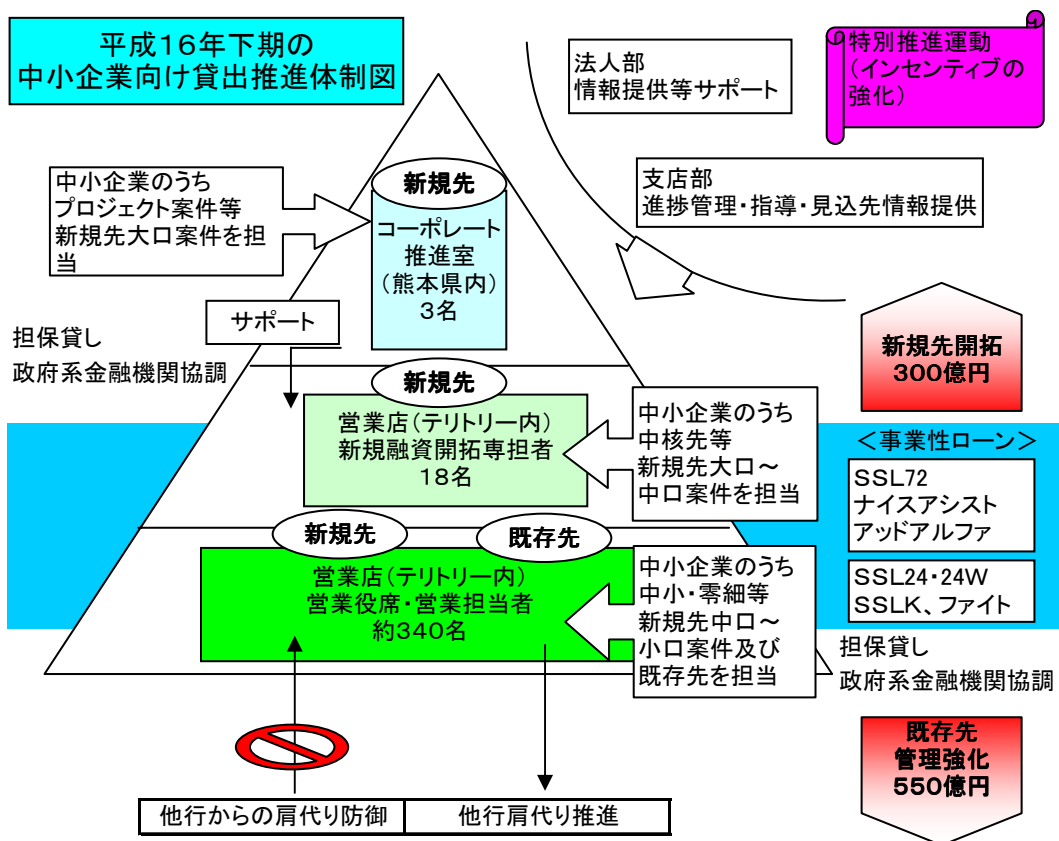
(a) 一定の貸出金の量の確保のための中小企業向け貸出と個人ローンの増強

ア. 中小企業向け貸出の増強

平成16年9月末の中小企業向け貸出残高は、平成16年3月末比254億円減少し6,387億円となり、実勢ベースでは123億円減少しました。

こういった状況を踏まえて、後述のとおり、担保・保証に過度に依存しない商品の推進を強化したほか、平成16年10月からは、営業店に配置している新規融資開拓専担者が新規融資の開拓に100%傾注できる体制を構築するとともに、本部による新規融資案件・情報の進捗管理の強化及び新規融資開拓専担者間の情報の共有化を図りました。また、平成16年10月から、法人部内に新規のプロジェクト融資案件の推進等を行う「コーポレート推進室」を設置し、中小企業向け貸出の増強に向けた体制を強化しました。更に、「中小企業向け貸出特別推進運動」の展開による営業店へのインセンティブの強化を図りました。

そうした推進の結果、平成17年3月末の中小企業向け貸出残高は、平成16年9月末比121億円増加し6,508億円となりました。年間ベースでは、実勢ベースで117億円増加し、年間増加計画を87億円上回って達成しました。



### イ．担保・保証に過度に依存しない商品の推進

中小企業・個人事業主のニーズに即応する商品として、行内自動審査システムを活用し、担保・保証に過度に依存しない貸出として、『スピ

ードビジネスローン』、『スピードサポートローン24・72』、『スピードサポートローンK』を推進しています。このほか、新商品として、平成16年8月からは熊本県、熊本県信用保証協会、熊本県に本店を置く金融機関の3者が与信先の信用リスクをそれぞれ負担しながら資金供給を行う『くまもとファイト資金』を、11月からはスコアリングの点数バーを従来の商品よりも引下げた『アッド・アルファ』を、12月からは南九州税理士会と連携した事業ローン『ナイス・アシスト』を取扱開始し、顧客セグメントに応じた推進を一層強化しています。

各商品の推進実績は次の通りです。

(億円)

| 商品名              | 16/3末残 | 16/9末残 | 17/3末残 |
|------------------|--------|--------|--------|
| スピードビジネスローン      | 3      | 3      | 1      |
| スピードサポートローン24・72 | 82     | 55     | 46     |
| スピードサポートローンK     | 119    | 107    | 92     |
| くまもとファイト資金       | -      | 89     | 133    |
| アッド・アルファ         | -      | -      | 30     |
| ナイス・アシスト         | -      | -      | 0      |
| 合計               | 205    | 254    | 302    |

上記のほか、当行の「エコ宣言」に基づく新商品として、平成16年9月から「人・環境にやさしい資金」3商品、『エコサポート資金』『環境ISOサポート資金』『健康サポート資金』を推進しています。

## ウ．個人ローンの増強

### A．住宅ローンの推進

ローンプラザの運営について、分散していた人員の効率的配置と機動力強化のため、熊本市内に2ヵ所設置していたローンプラザを平成17年1月に本店ローンプラザに集約しました。また、住宅業者を訪問して情報収集する営業専担者を1名増員し5名を配置するとともに、平成17年2月から、営業エリアを従来の熊本市内及び近郊から範囲を広げ、熊本県南部の拠点地区である八代市・郡の住宅業者の訪問を開始しました。手薄であったこの八代地区での活動により、2ヵ月間で7社から8億円の申込を受け付けるなど、体制面の強化により着実に成果が上がってきています。

商品面においては、住宅金融公庫の制度改革に対応した『固定金利型住宅ローン』、富裕層を対象とした『アパートローンP』を推進しています。このほか、新商品として、平成16年10月から高齢者の増改築



資金や借換資金ニーズに対応した『シニアホームローン』、『女性専用住宅ローングレース』の取扱いを開始しました。

上記のほか、当行の「エコ宣言」に基づく新商品として、平成16年9月から「介護・エコライフローンシリーズ」4商品、『住宅ローン(エコプラン)』『リフォームローン(エコプラン)』『エコカーローン』『介護・エコローン』を推進しています。

上記のような推進により住宅ローンを年間で264億円実行した結果、平成17年3月末の住宅ローン期中平残は、前年同期比63億円増加し1,711億円となりました。

#### B. 消費者ローンの推進

消費者ローンについては、マイカーローン・教育ローン等の目的ローンの推進を強化したほか、カードローンやスピードローンの利用実績良好先の限度額増加を推進しました。更に、顧客の非対面ニーズに対応して、電話での仮申込み受付商品や、インターネット・モバイルで仮申込み可能な商品の拡大等、受け付けチャネルの多様化による利用拡大を図っています。

また新商品として、平成16年11月から、申込者の信用力に応じた保証料を適用する新商品『フリーローンパス』、資金用途の幅を拡大した『目的プラスローン』、住宅ローン・アパートローンの返済実績が良好な先向けにカードローン『すまい』の取扱いを開始しました。

上記のような推進により消費者ローンを年間で92億円実行した結果、平成17年3月末の消費者ローン期中平残は、前年同期比1億円増加し354億円となりました。

#### エ. その他の貸出金増強

その他の貸出金増強策としては、営業店の新規融資開拓推進体制として、平成15年10月から融資強化型店舗を中心に、専担者12名を配置していましたが、平成16年4月から18名に増員し新規融資開拓に向けた営業力を一層強化しています。新規専担者については、月に2回、本店で全体会議を開き、案件の進捗管理や他メンバーとの情報交換等を行いました。そうした推進の結果、平成17年3月末までの新規融資開拓通期実績は1,338件の424億円(専担者による開拓通期実績は164億円)となりました。

また、平成16年10月から本部の法人部内に「コーポレート推進室」を設置し、新規のプロジェクト融資案件の推進等、中小企業向け貸出の増強に向けた体制の強化を図りました。コーポレート推進室が関わった新規融資実績は平成17年3月末までで21件の101億円となりました。

更に、既貸出先の取引拡大策として、他行肩代りの推進を積極的に行い、平成17年3月末までの通期実績は89件の70億円となりました。

その他、既貸出先の取引拡大策として、貸出増加見込先資料を営業店に還元するとともに、本部による推進の指導を強化しました。

< 貸出金量(通期中平残)の計画及び実績 > (億円)

|           | 16/3期<br>実績 | 17/3期<br>実績 | 17/3期<br>計画 | 前年<br>同期比 | 17/3期<br>計画比 |
|-----------|-------------|-------------|-------------|-----------|--------------|
| 個人ローン     | 2,001       | 2,065       | 2,118       | 64        | 53           |
| うち住宅ローン   | 1,648       | 1,711       | 1,728       | 63        | 17           |
| 事業性貸出等    | 7,980       | 7,723       | 7,943       | 257       | 220          |
| うちスピードローン | 190         | 237         | 270         | 47        | 33           |
| 貸出金合計     | 9,981       | 9,788       | 10,061      | 193       | 273          |

(b) 預貸金利鞘の拡大のための預貸金金利の見直し

適切な貸出金利の適用のため、引続き、営業情報支援サービスの提供や経営改善への助言等付加価値のある金融サービスの提供に努めるとともに、信用格付について平成16年9月末時点で412先に対して開示を行い、取引先の納得を得ながら信用リスクに見合った貸出金利の適用を推進しています。

平成16年9月期に実施した貸出金利適正化は、件数で1,686件、元本で380億円となり、貸出金利息増収見込額は年間ベースで222百万円となりました。下期の実績は、平成17年3月末時点で件数1,177件、元本297億円となり、貸出金利息増収見込額は年間ベースで約168百万円となりました。今後も引続き貸出金利適正化の推進を図ります。

一方、預金商品の残高構成の見直しのほか、プレミアム金利付定期預金のプレミアム金利について「くまもと未来21」を平成15年4月から0.33%、「感謝」を平成16年4月から0.2%それぞれ引下げるなど、預金金利の引下げを図るとともに、経費削減への各種取組みによる経費率の引下げも図り、預貸金利鞘の拡大を図っています。

< 預貸金利鞘の通期の計画及び実績 > (%)

|       | 16/3期<br>実績 | 17/3期<br>実績 | 17/3期<br>計画 | 前年<br>同期比 | 17/3期<br>計画比 |
|-------|-------------|-------------|-------------|-----------|--------------|
| 貸出金利回 | 3.11        | 3.09        | 3.12        | 0.02      | 0.03         |
| 預金利回  | 0.23        | 0.18        | 0.19        | 0.05      | 0.01         |
| 経費率   | 1.44        | 1.41        | 1.46        | 0.03      | 0.05         |
| 預貸金利鞘 | 1.44        | 1.50        | 1.47        | 0.06      | 0.03         |

(c) 役務取引等利益の増強

役務収益の確保のために、投資信託や保険商品の販売推進体制を見直すとともに、法人取引の強化・拡大を図り、為替手数料等既存の手数料の増加や手数料減免の見直しを積極的に推進し、役務取引等収益の増強を図ってまいりましたが、平成17年3月末の役務取引等利益の実績は9億円となり、計画を1億円下回りました。今後、法人取引メイン化の推進等による為替手数料増加策及び支払保証料の削減策が課題と考えております。

ア．投信販売手数料の拡大

リスク低減型商品の販売を開始するなど商品ラインナップの充実を図るとともに、各営業店の投信販売員の増員のほか、平成16年7月から本部投信生保販売専担者を3名増員し6名体制とするなど、更なる販売体制の強化により手数料収入の増強を図っています。

イ．保険窓販手数料の拡大

上記投信生保販売専担者が営業店担当者と同行訪問する等、生保販売も併せて推進しています。

ウ．その他の手数料増強策

個人向けインターネット・モバイルバンキングとして、「ファミリーチャネル」を取扱っていますが、平成17年3月末の会員数は2,853先増加の13,648先、累計の振込件数は41,447件となりました。また、法人向けインターネットバンキングサービスとして、平成16年7月から「ビジネスWebサービス」を取扱開始しましたが、平成17年3月末現在で契約先数931先、累計振込件数は24,708件となりました。今後もこれらの契約先数増加を図り、手数料の増強を図ってまいります。さらに、外為手数料についても、新規先の掘り起こしを通じて増加を図ってまいります。

エ．支払保証料削減策

平成15年3月期に15.6億円であった支払保証料が、主に個人ローンの保証料率の上昇により、平成16年3月期には20.5億円と4.9億円増加し、役務利益減少の大きな要因になっていました。保証料増加に対する対策として、平成16年9月期に保証会社へ交渉を行い、ローン商品の一部（高金利商品）について保証料の低減を図ることができ、これにより平成17年3月期の支払保証料を1億円の増加（4%増加）に止めることができました。しかしながら一方で、内国為替手数料の減少により役務取引等収益が減少し、役務利益が計画に1億円不足しました。

< 役務取引等利益の通期の計画及び実績 > (億円)

|            | 16/3 期<br>実績 | 17/3 期<br>実績 | 17/3 期<br>計画 | 17/3 期計画<br>達成率 (%) |
|------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|
| 内国為替手数料等   | 34.1         | 32.5         | 35.7         | 91.0                |
| 投信・保険販売手数料 | 2.1          | 2.9          | 2.4          | 120.8               |
| 投信販売手数料    | 0.7          | 1.0          | 0.7          | 142.8               |
| 保険販売手数料    | 1.4          | 1.9          | 1.7          | 111.7               |
| 役務取引等収益計   | 36.2         | 35.4         | 38.2         | 92.7                |

|          |      |      |      |       |
|----------|------|------|------|-------|
| 支払保証料    | 20.5 | 21.5 | 23.1 | 93.1  |
| その他      | 4.1  | 4.9  | 4.9  | 100.0 |
| 役務取引等費用計 | 24.6 | 26.4 | 28.0 | 94.3  |

|         |      |     |      |      |
|---------|------|-----|------|------|
| 役務取引等利益 | 11.6 | 9.0 | 10.2 | 88.2 |
|---------|------|-----|------|------|

(d) 収益管理態勢の強化による収益マインドの向上

平成16年4月から、営業店の資金収支の管理方式を既存の「ALM収益管理システム」を活用し、従来の「本支店勘定方式」から「個別スプレッド(TP)方式」へ移行しました。上期は試行期間として両方式を並行して運用しましたが、下期からは「個別スプレッド(TP)方式」に完全移行し、営業店の収益マインドの向上を図っています。

b. 経営の効率化・合理化と経費削減への取組みの進捗状況

計画に掲げた、経営の効率化・合理化と経費削減に努力してまいりました結果、平成17年3月期の営業経費の計画170億円に対して、実績は160億円と計画を10億円下回って達成しました。

(a) 営業店体制の見直し

当行は現在店質別による店舗運営として、熊本市内店舗を融資強化型店舗と個人特化型店舗に、県内郡部店舗と県外店舗を預貸併進型店舗に区分し、全店フルバンキング体制で営業しています。平成17年3月期から、熊本市内及び近郊の店舗においては更なる業績の向上と効率化を目指し、店質別店舗運営を更に合理的に発展させたエリア制による店舗運営の導入を検討してまいりました。エリア制では、最終的な完成形としては、店舗を複数のエリアに分けて、各エリアにフルバンキング機能を有するエリア母店とその補完的店舗のエリア連携店及び店頭のリテール業務に機能を特化したサテライト店を配置する形を想定してきましたが、平成17年4月からは、段階的にスタートする予定です。

上記のほか、平成16年9月期には、熊本県外及び県内郡部店舗の効率化も併せて検討を行いました。その結果、県内郡部店舗の宮原支店と鏡支店を一つのエリアとして捉え、平成17年1月に宮原支店を出張所化して鏡支店と一体となった店舗運営を行うこととしました。これにより、両店舗の営業行員と融資業務を鏡支店に集約するとともに、宮原出張所は店頭のリテール業務に機能を特化することとしました。今後、福岡・八代地区等についても引続き店舗運営の効率化・合理化を促進してまいります。

(b) 役員処遇の見直し

前任の代表取締役頭取及び代表取締役専務2名は、平成16年3月期の業績に対して、代表取締役としての経営責任を明確にするため、平成16年6月の取締役任期到来時をもって退任いたしました。

また、上記の状況を踏まえて、役員報酬の従来削減率(15%~35%)を、平成16年7月から優先株式復配までの間更に拡大(23%~40%)しました。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りません。

平成17年3月期の役員報酬・賞与の実績は111百万円となり、平成17年3月期の計画値を達成いたしました

< 役員報酬・賞与の通期の計画及び実績 > (百万円)

|         | 16/3期<br>実績 | 17/3<br>実績 | 17/3期<br>計画 | 17/3期計画<br>達成率 |
|---------|-------------|------------|-------------|----------------|
| 役員報酬・賞与 | 143         | 111        | 111         | 100.0%         |
| 役員報酬    | 140         | 110        | 111         | 100.9%         |
| 役員賞与    | 3           | 1          | -           | 66.6%          |

( 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。 )

(c) 役員数の削減

役員数については、平成16年6月の改選により社外取締役1名を選任するとともに、従来の12名体制を11名体制に見直しました。

(d) 職員数

正行員数は、これまでに取組んできた、早期退職制度や本部組織の見直し、積極的なアウトソーシングの展開等により、平成17年3月末1,147名となり、計画人員1,157名を更に10名下回りました。また、パート比率は、平成17年3月末現在で21.3%となり、前期末比2.8%上昇しました。

< 人員・パート比率の計画及び実績 >

(人)

|           | 16/3 末<br>実績 | 17/3<br>実績 | 17/3 末<br>計画 | 前期比 | 17/3 末<br>計画比 |
|-----------|--------------|------------|--------------|-----|---------------|
| 正行員       | 1,247        | 1,147      | 1,157        | 100 | 10            |
| その他職員     | 284          | 312        | 382          | 28  | 70            |
| 人員合計      | 1,531        | 1,459      | 1,539        | 72  | 80            |
| パート比率 (%) | 18.5         | 21.3       | 24.8         | 2.8 | 3.5           |

(e) 更なる給与体系の見直しと人件費・平均給与月額

職員賞与については、今般の優先株式への無配を踏まえて、従来55%（平成15年度支給月数2.85ヶ月）としていた削減率を、平成16年度夏季賞与から優先株式復配までの間、66%（年間2ヶ月程の支給へ）まで更に拡大しました。

また、一層の人件費・平均給与月額の削減を図るために、管理職については、平成16年10月から、業績をフルに定例給与に反映させる形の「職務給」のみとする新給与体系に移行しました。この見直しにより、管理職の年収格差が現行の±51.3%から±62.5%まで11.2%拡大することとなりました。管理職以外についても、平成16年10月から新給与体系に移行し、家族手当・教育手当・世帯主手当等、業務と関係が薄い部分を出来る限り縮小廃止しました結果、本人の能力と仕事の業績成果に関する部分の定例給与に占める割合が97.6%まで拡大しました。更に、「職能資格給」を資格に応じて段階的に引下げを行うとともに、「職務給」については、その人の業績の評価をより大きく反映し、業績が上がった者と、そうでない者の格差が明確になるように職務基準表の見直しを行いました。この「職務給」の見直しにより、同職位（代理職）の年収格差が現行の±26.3%から±31.6%まで5.3%拡大することとなりました。

上記の施策の取組みにより、平成17年3月期の人件費実績は84億円となり、計画値を5億円下回りました。

< 人件費・平均給与月額の通期の計画及び実績 >

(億円)

|            | 16/3 期<br>実績 | 17/3<br>実績 | 17/3 期<br>計画 | 17/3 期計画<br>達成率 (%) |
|------------|--------------|------------|--------------|---------------------|
| 人件費        | 94           | 84         | 89           | 105.6               |
| うち給与・報酬    | 59           | 55         | 58           | 105.1               |
| 平均給与月額(千円) | 332          | 327        | 331          | (計画比 4)             |

( f ) 物件費

平成 17 年 3 月期は、九州地区第二地銀 7 行で組織しているオンライン共同組織「事業組合システムバンキング九州共同センター（略称：S B K）」における共同化の拡大により、「行内ホストコンピュータの完全撤去」を実現したことから大幅なコスト削減が可能となり、また新紙幣機械化対応、共同オンラインシステムの共同事務拡大のための分担経費のほか、各種効率化システム・機器への投資費用等のコストアップ要因の圧縮も可能となりました。なお、経費削減に関するコンサルタントの導入については、導入他行からの情報収集や直接コンサルタントを訪問して調査を行った結果、そこで提示されている経費削減策の多くが当行で既に取組んでいるものと重複しており、見送ることとしました。

一方、当行は平成 16 年 8 月に「エコ宣言」を行い、その一環として I S O 14001（環境マネジメントシステム）の認証取得を目指すこととしました。また、平成 17 年 1 月には、アイワイバンク銀行と提携し、熊本県内 144 ヲ所（平成 17 年 3 月末現在）を含む全国約 1 万 ヲ所のコンビニ（セブンイレブン）などに設置したアイワイバンク銀行の A T M が利用可能となるなど、お客様の利便性の向上を図りました。この I S O 認証取得の観点からの省資源・省エネルギー活動の推進のほか、コンビニ A T M 導入に伴い低稼働となった既存の店舗外 A T M の廃止を推進するなど、更なるコスト削減を図ってまいります。

上記の施策の取組み等により、平成 17 年 3 月期の物件費の実績は 66 億円となり、計画を 3 億円下回って達成しました。

< 物件費の通期の計画及び実績 > (億円)

|           | 16/3 期<br>実績 | 17/3<br>実績 | 17/3 期<br>計画 | 計画比 |
|-----------|--------------|------------|--------------|-----|
| 物件費       | 66           | 66         | 69           | 3   |
| 機械化関連費用   | 21           | 21         | 23           | 2   |
| 除く機械化関連費用 | 45           | 45         | 46           | 1   |

( g ) 本部組織・業務、100%出資関連会社の再構築

平成 16 年 7 月に本部機構を改正し、本部組織のスリム化・フラット化等により、3 部・8 課を削減し、本部業務の一層の効率化・合理化を推進しています。これらにより、本部人員の削減と収益部門への再配置を行うことで収益力の更なる強化を図っています。また、本部組織・業務の効率化策として、平成 17 年 4 月からの個人ローン延滞督促業務のアウトソーシングを準備しているほか、現在、店舗外 A T M 現金装填業務の本部集中化の地区拡大や C D ・ A

T M監視センターのアウトソーシングも検討しています。更に、不動産担保評価業務について、再評価の本部集中化が平成16年12月に概ね終了したことから、今後、関連会社へのアウトソーシングを推進してまいります。

100%出資の事務受託会社については、人件費の見直しを行った結果、平成16年10月から月間1百万円、12月から更に1.5百万円の累計2.5百万円の事務委託費の削減を行うこととなりました。今後もより効率的な業務運営体制へ再構築を図り、銀行グループ全体としての費用の削減を目指しています。

### c. 子会社等の収益向上への取組みの進捗状況

#### (a) 子会社等の収益等の動向

##### ア. 熊本ファミリー不動産(株)

当行100%出資会社として、当行の不動産管理・運営を受託している会社です。当期利益を確保しながら、当行のコスト削減に寄与することを目的としており、今後もそのような方針で運営していきます。なお、平成17年度から導入される固定資産減損会計を踏まえて、平成17年3月期に10億円の増資による資本の増強を行ったほか、収益性の低い不動産の一部を売却しました。

##### イ. 熊本ファミリービジネス(株)、(株)ケイ・エフ・シー

熊本ファミリービジネス(株)は、当行100%出資会社として、当行業務の受託および人材派遣業務を行っています。(株)ケイ・エフ・シーは、当行100%出資会社として、当行の事務、システム開発・運営を受託している会社です。個々の会社で当期利益を確保しながら、当行のコスト削減に寄与することを目的としており、今後もそのような方針で運営していきます。なお、両社については、更なる効率化のために平成17年10月に合併を予定しています。

##### ウ. 熊本ファミリー総合管理(株)

当社も当行100%出資会社ですが、当社も利益を追求するというより、当行の競売を円滑に進めることを目的に設立した会社であり、競売物件の早期処分により、当行の追加負担の抑制を図っています。

##### エ. (株)熊本カード、ファミリーカード(株)

上記2社は当行の本体業務を補完し、外部収益を稼ぐことを目的としていましたが、両社で3ブランドを取扱ってのカード獲得の推進がうまく進んでいないことや両社ともローン保証業務による損失を被っていることなどから、従前より一社化を検討しており、平成15年11月から(株)熊本カードの本社をファミリーカード(株)の隣室に移転し、総



務・経理部門の相互業務委託や相互出向によるノウハウの共有を行う等、経費の削減・合理化を図っています。今後更に一社化に向けて準備を進め、収益の拡大を図ることとしています。

なお、当行の個人戦略の一つとして、メイン取引の基本となる給与振込と提携カードのクロスセルを今後強化していくことにより、両社の収益基盤の拡大を図っていく予定です。

#### オ．(株)熊本総合ファイナンス

平成13年5月に特別清算が決定し、現在清算業務を進めています。

### 責任ある経営体制の確立のための方策の進捗状況

#### a．金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

##### (a) 経営理念

当行は、新銀行発足と同時に、地域の皆様から信頼され、親しまれる金融機関を目標像として、以下の経営理念を定め、その実現に向けて努力しています。

#### 経営理念

「地域発展に貢献する最高の金融・情報サービスを提供する銀行」  
「心のふれあいを大切にし、お客様とともに歩む銀行」  
「人間性豊かな働きがいのある銀行」

当行では、この経営理念を各職場に掲示し、その周知を図っています。また、この経営理念を基に、各中期経営計画、各年度経営計画を策定しています。

##### (b) コンプライアンス体制の整備・確立の状況

地域社会からの評価や信頼性を高めるためには、社会法規を遵守する倫理的行動の実践が必要であると認識し、第5次中期経営計画の中に重点施策として織込んだ「実効性ある業務管理体制の確立」に取組み、コンプライアンスの徹底を図っています。また、リスク管理を統括する部署として業務管理部を配置し、その中にコンプライアンスを担当する専門部署としてコンプライアンス統括グループを設置しています。コンプライアンス統括グループではコンプライアンス委員会を主管するとともに、「コンプライアンス・マニュアル」、階層別「コンプライアンスガイド」、「コンプライアンス運用規則」、「リーガル・チェック実施規則」、「コンプライアンスプログラム」等を策定し全役職員に周知しています。また、平成16年度には内部通報制

度の見直しを反映して「コンプライアンス運用規則」を改正したほか、「コンプライアンス・マニュアル」及び階層別「コンプライアンスガイド」を改正しました。今後も関係規則・マニュアル等適宜改正するとともに、研修会・各部店勉強会等を実施して全役職員へのコンプライアンス意識の一層の定着を図ります。

b. 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制の進捗状況

経営の意思決定、業務執行に関しては、独断専行や情実に流されることがないように各取締役、監査役がそれぞれ監視して相互牽制を図っております。

(a) 経営の意思決定プロセス

当行は、取締役会規則、経営会議規則のほか職制規則、業務分掌規則、職務権限規則等の行内規則を整備し、適正な職務の分担と権限の委譲を行い、円滑な意思決定と業務の執行が行われるように体制を整えています。

ア. 取締役会

取締役会は、全取締役7名（うち社外取締役1名）及び全監査役4名（うち社外監査役3名）が出席し、当行の重要な業務執行に関する事項を協議・決定し、その執行を監視することとしています。

各取締役は、それぞれが信義則に則り、取締役としての職務を厳格に執行し、その責任と義務を履行しています。取締役会は毎月1回定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催する等経営上の重要事項をタイムリーに討議、決定出来るような体制としています。

イ. 経営会議

経営会議は、常勤取締役及び常勤監査役が出席し、取締役会に付議すべき事項等を協議するほか取締役会の決定事項以外で別途定める経営上の重要事項の決議を行うこととしています。経営会議は、定例で毎月1回開催しているほか、必要に応じて随時開催し、重要事項の意思決定がスムーズに行われるように運営しています。

ウ. 拡大経営会議

拡大経営会議は、常勤取締役、執行役員、常勤監査役が出席し月1回開催しています。拡大経営会議においては、全役員・執行役員が共通の認識に立ち、それぞれの職務を執行する上で必要な情報を交換・周知するために開催しています。

(b) 相互牽制体制

ア. 取締役

常勤取締役6名を、監査部門、管理部門、人事総務部門、企画部門、営業部門、与信部門の6部門の担当制とすることで担当の兼務をなくし、相互牽

制を図っています。また、平成16年6月から社外取締役1名を選任し、更なる相互牽制機能の強化を図っています。

#### イ．監査役

常勤監査役2名と非常勤の社外監査役2名により監査役会を構成しています。監査役は法令に従いそれぞれが独立してその権限を有し、取締役の業務執行を監視しています。更に、営業店・子会社等の往査を実施し、適正な業務監査を行っています。また、監査役による監査機能が充分発揮されるように監査役補佐を配置しています。

#### ウ．業務監査委員会の設置

監査役と業務監査部署がそれぞれの役割に応じて実施する監査のほかに、当行監査役4名並びに、地元の弁護士、電力会社熊本支店長、地元消費者協会会長の合計7名で構成する「業務監査委員会」を平成16年7月に設置し、2ヵ月毎に開催しています。

委員会開催は、平成16年8月を初回に、以後10月、12月、平成17年2月と現在まで4回開催し、事務局である業務管理部が、各委員からの積極的な意見・提言を取締役会等に報告しています。これまでの各委員からの意見・提言を踏まえて、「CSの向上を図るため『お客さまご意見箱』を、東京支店を除く全店に設置することとした」ことや、「従来3ヵ月毎としていた苦情事例紹介の行内ニュースを毎月発行とし、タイムリーに日常業務に活用していくこととした」ほか、「事務事故・事務ミスが苦情発生の大きな原因の一つと捉え、その縮減と事務処理レベルの向上に向けて、事務部内に『内務事務サポートチーム』を設置し、事務指導体制の強化と実効性のある営業店指導を実施することとする」など、早速経営に反映させています。

今後も本委員会により、外部の視点からのコンプライアンス、リスク管理態勢等を中心とした業務運営の適切性のチェックを行い、取締役会を監督することにより、牽制機能の更なる強化を図ってまいります。

#### エ．外部監査機能の強化

監査法人トーマツと新日本監査法人に監査業務を委託しており、両監査法人からの情報提供と質の高い監査により、外部監査機能の強化を図っています。

#### ｃ．役員の職務上の責任分担の明確化の進捗状況

従来当行では、取締役の責任範囲を、経営管理部分と業務執行部分に意識したかたちで分けてはおりませんでした。今般、更なる「責任ある経営態勢の確立」を目指すに至り、今後の業績の向上を図るためには、それぞれの役員の職務上の責任分担を明確化して運営する必要があると認識し、平成16年7月か

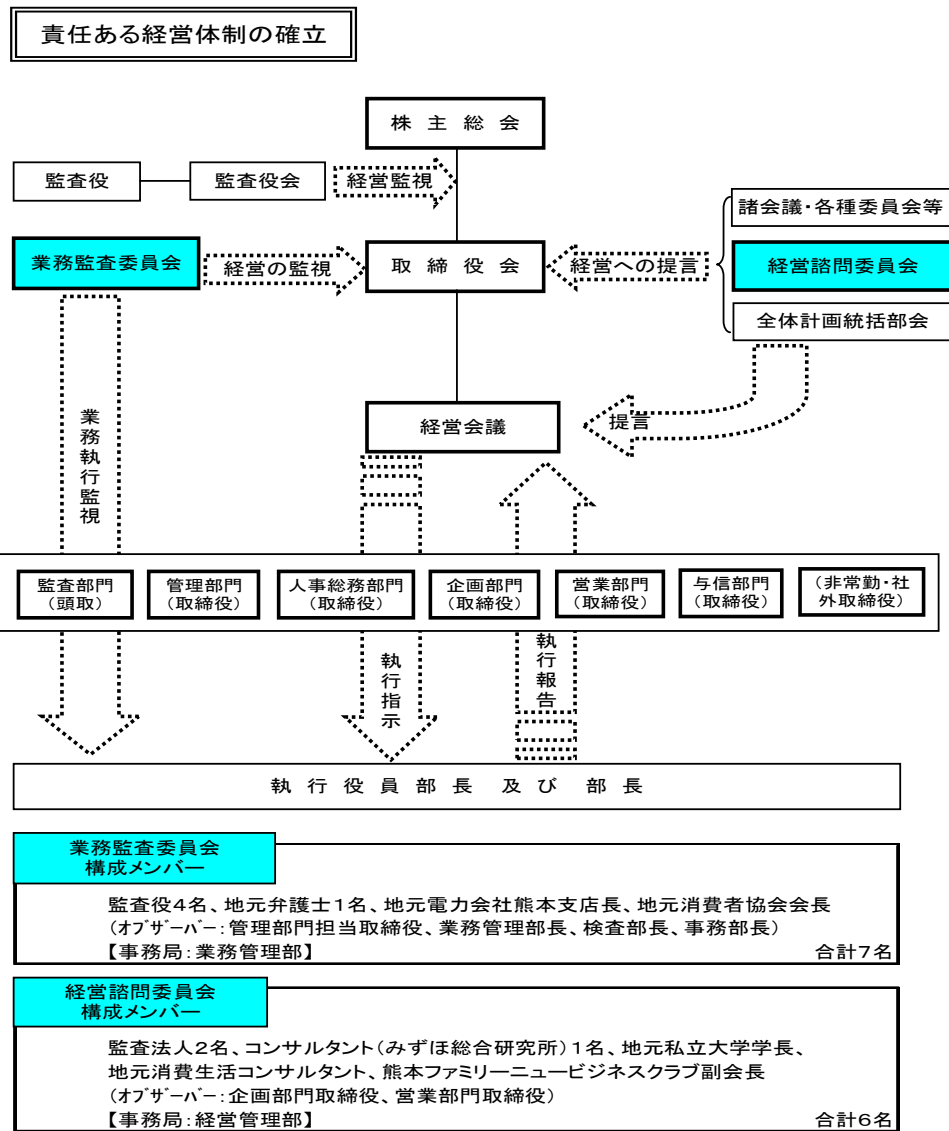
ら、取締役には各自担当部門の責任者としての総括責任を負うとともに、経営の意思決定と業務執行の指示・監督・評価の責任を負っていることを明確化しました。また、業務執行役員および部長については、取締役から指示された業務の執行責任を負っていることを明確化しました。

このことにより、従来明確化していなかった経営計画や業務計画等の進捗に関する責任の所在が明確になり、それぞれの役員間の相互牽制もより効果を発揮するものと考えています。現在、毎日の朝夕に役員ミーティングを開催しているほか、月1回のペースで執行責任者会議を開催し、各部施策の進捗状況をチェックし、それを踏まえて担当部へ指示を行うなど、PDCAサイクルに沿った経営管理が図られるようになりました。

#### d. 経営管理体制の強化の進捗状況

経営全般にわたった管理体制の更なる強化と、より一層地域に根差した経営を図るために、監査法人2名、経営コンサルタント、地元私立大学学長、地元消費生活コンサルタント、当行のお取引先で組織する熊本ファミリーニュービジネスクラブの副会長の合計6名の行外委員で構成する「経営諮問委員会」を平成16年7月に設置し、3ヵ月毎に開催しています。

委員会開催は、平成16年8月を初回に、以後12月、平成17年3月と現在まで3回開催し、事務局である経営管理部が、各委員からの積極的な意見・提言を取締役会等に報告しています。これまでの各委員からの意見・提言を踏まえて、「成功事例の共有化」や「女性向住宅ローン販売」などについて、早速経営に反映させています。



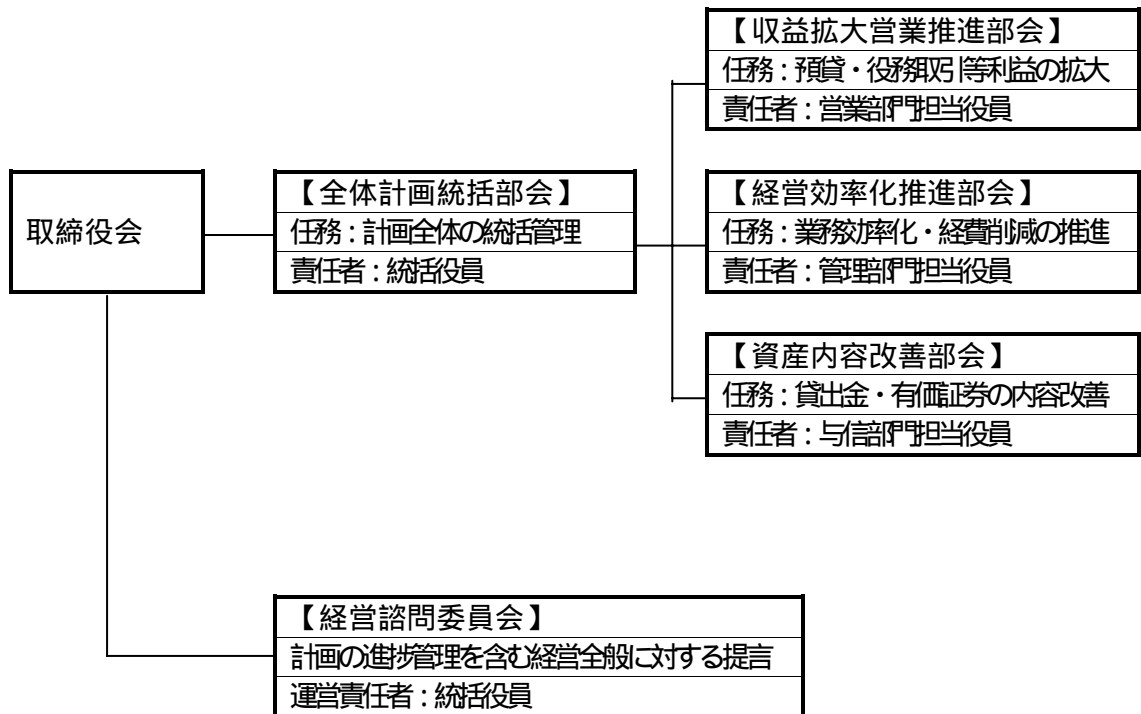
e. 経営健全化計画の推進・管理体制と責任体制の進捗状況

経営健全化計画の経営課題をテーマ毎に統括する「収益拡大営業推進部会」・「経営効率化推進部会」・「資産内容改善部会」の3部会を設置し、各部会の任務を主管する部署の担当役員を部会責任者として経営健全化計画の推進・管理を行っています。更に、統括役員を責任者とする「全体計画統括部会」を毎月開催し、上記3部会と経営健全化計画全体の統括管理を行い、その進捗状況を定例の取締役会に月次報告する体制としています。

また、前述の「経営諮問委員会」を3ヵ月毎に開催し、委員会における提言等を取締役に報告する体制としています。

これらの推進・管理・責任体制により、業務改善計画及び経営健全化計画の達成を図ってまいります。

業務改善計画及び経営健全化計画の推進・管理体制



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の進捗状況

当行は、平成16年3月期に「中長期債券の売却」「保有株式等の減損処理・売却の促進」、「債務者区分のより一層の厳格化」、「担保価値の厳正な見直し」、「遊休資産の売却促進」等を行い資産内容の強化を図ったことにより、今後の資産内容の劣化に伴う収益下振れリスクは逡減していくと見込んでおりますが、平成17年3月期はさらに不良債権比率一桁台に向けて、以下の「不良債権の新規発生防止」「不良債権の管理回収・オフバランス化」「企業再生」に向けた取組みの強化を図ってまいりました。

a. 不良債権の新規発生防止に向けた取組みの進捗状況

以下の取組みにより、本部の審査管理態勢と営業店における取引先の管理態勢を強化し、取引先の業況変化の迅速な把握とタイムリーな対応策の実施による不良債権の新規発生防止に取り組んでまいりました。

(a) 審査管理態勢の強化

本部の審査管理態勢強化策として、第二地銀協会主催の「目利き」「ランクアップ」等の研修会参加や個人の自己啓発の奨励により業種別審査役のレベルアップを図り、業種特性を理解した目利きのできる専門的な審査役を育成しています。

一方、営業店の審査管理態勢強化策としては、本部審査役による出張研修（デリバリーカレッジ）、審査トレーニーの実施、支店長及び役席への目利き研修会の開催等により「目利き」のできる人材の育成を行うとともに、平成15年10月から各店に1名「経営改善支援担当者」を任命し、顧客情報管理の強化策としてのレポートライン（担当者 役席 支店長 本部）を確立することで、営業店と本部間におけるリアルタイムでの情報共有化を図っています。出張研修（デリバリーカレッジ）は平成17年3月までの1年間で58ヵ店実施し、その他本部における集合研修も計画通り行っています。

また平成17年2月より営業店の融資取組スタンスやその事務レベルの向上を目的とし、審査企画グループ内に融資事務指導役を1名配置しました。平成17年3月までの2ヵ月間で22ヵ店に臨店し、融資事務面及び融資管理面での指導を行いました。その臨店結果の内容を今後の融資事務指導に活用していきます。

（b）実態把握の強化

営業店の融資稟議時に、特に以下の項目等について融資取組チェック表を用いてチェックを強化し、債務者の実態把握の強化を図っています。

ア．与信判断の正確性を確保するため税務署受付印のある決算書の徴求

イ．実態バランスシートの作成

与信額1億円超先の実態バランスシートの作成についてはほぼ定着していますが、今後も徹底を図ります。

ウ．正常運転資金の把握

エ．有利子負債償還年数のチェック

（c）信用格付の精度向上

実態財務による財務定量モデルを活用した新「信用格付システム」が、平成16年9月には一巡し、現在データ蓄積を継続しています。今後もデータの蓄積を行い、格付の遷移や業種分析等による検証を積重ね信用格付の精度向上に努めます。また、債務者のリアルタイムな情報を信用格付、自己査定へ反映させる事と事務の効率化を目的に平成17年1月より信用格付・自己査定システムの構築にも着手しています。

（d）企業規模及び信用格付に応じた融資取組みの徹底

以下の項目等の実施により、企業規模及び信用格付に応じた融資取組みの徹底を図っています。

ア．売上規模と自己資本、総資産、借入金等との比較検討

イ．有利子負債と営業キャッシュフローとの比較検討

ウ．格付別与信限度額の見直しと厳格な運用

エ．格付別与信限度額の遵守

与信の集中化、大口化を防止する観点から、従来の格付別与信限度額の基準を平成16年3月に見直しました。この主旨を徹底するため、与信額10億円以上の先の案件や目標保全率に満たない3億円超の与信先案件については、頭取決裁や経営会議付議へと基準を改定し運用しています。また、この限度額をオーバーしている先や大口化している低格付先について、平成16年8月から専担の審査役を配置し、取引先管理の強化を図りました。平成16年11月末基準で専担審査役の管理銘柄の洗替えを行い、平成17年3月末現在で40先を選定しています。

(e) 中間管理の強化

ア. 債務者の業況管理の徹底

取引先とのコミュニケーションを通じて、経営者の資質、企業の技術力・販売力等、定性的な情報を含む経営実態の把握と経営指導の強化のため、取引先への継続的な訪問を行うよう営業店に徹底しています。特に、大口先や信用貸越の大きい先等は、支店長や役席による重点的訪問を指示・徹底しています。加えて、その訪問時の状況は所定の訪問日誌に記録を行い、管理面の強化を図っています。

また、中間管理の手法の一つとして、キャッシュフロー計算書や資金繰り表の活用による資金繰り管理の徹底と、設備資金については翌年の決算書との突合、資金使途確認資料徴求等を決裁条件とすること等、融資実行後の事後確認の徹底を図っています。

イ. 延滞管理の徹底

情報系の延滞管理機能の活用による日次管理の徹底や債務者との交渉記録簿作成の徹底に加えて、本部審査役の営業店指導強化を目的に店別に担当審査役を貼り付け延滞管理を強化しています。

ウ. 重点ローンレビュー先の管理強化

平成15年5月より与信額50百万円以上の正常先、要注意先、破綻懸念先の合計1,257先をローンレビュー先として選定・管理してきました。同年10月より、更なる管理強化を目的として、ローンレビュー先のうち要注意先信用貸越額30百万円以上の先で審査役が選定した先を重点ローンレビュー先と位置付けし管理しています。対象先は平成17年3月末現在で102先です。重点ローンレビュー先に対しては、財務内容・業務内容・事業内容の改善に向けた管理方針、改善目標を数値化した取引方針確認書を作成し、顧客との問題点の共有化を図るとともに、6ヶ月資金繰り表の作成と資金収支・他行動向の早めの把握により、不良債権の新規発生防止を図っていますが、今後も引続き営業店・本部における連携を密にして管理徹底を図ってまいります。なお、ローンレビュー先対象外の先についても、格付の遷



移状況分析等により管理を徹底してまいります。

b . 不良債権の管理回収・オフバランス化に向けた取組みの進捗状況

平成17年3月期は、本部と営業店が個別の債務者毎に実態や改善の方向性について個別に協議を行い、共通認識をもってオフバランス化に向けた対応、及び方針の決定と具体策の実施を進めることをメインテーマとして取り組んでまいりました。また、毎月、定期的実施計画の進捗状況の確認を行い、スケジュールに遅れが生じた場合には速やかに挽回策を講じるなど計画の確実な履行に注力してまいりました。これにより本部と営業店の緊張感を維持し、期間内のオフバランス化目標の達成を図りました。

平成17年3月期の具体策の進捗状況は次のとおりです。

(a) 担保不動産の流動化による回収の促進

担保不動産流動化促進については、全店に流す流動化対象物件の情報をこまめにメンテナンスし売買情報の活発化を図っています。

また、担保不動産の流動化を積極的に取り組み、任意売却や競売による不動産処分により、期中34億円を回収しました。

(b) 保証履行請求による回収の促進

本部では期首より保証人の交渉先をリストアップし、個別保証人に対する保証履行請求の事前協議を行い、具体的交渉内容の方針を徹底し、直接本部回収グループ担当者が交渉に臨むなどスピードアップを図り、保証人から5億円を回収しました。

(c) 過剰債務削減等の経営改善支援による債務者区分ランクアップへの取組み

これまで取引先企業の経営改善に向けた様々な企業再生支援活動の取組みを強化してきています。具体的には、収益力改善策として、きめ細かな原価管理や人件費等の営業経費の月別予算化の徹底による予算厳守策、遊休資産等低活用資産の処分による過剰債務の削減効果に伴う支払利息の軽減等の指導を行っています。また、会社分割、営業譲渡、DES、再生ファンド活用等の手法を駆使し、オフバランス化に向けた取組みを強化しています。

以上の活動により、平成17年3月期は総対象支援先392先中50先のランクアップにつながりました。

c . 企業再生に向けた取組みの進捗状況

(a) 企業再生部門の機動力強化

ア . 企業再生部門の機動力強化

平成16年7月から、従来の特別管理グループを企業再生グループと改め、融資案件の審査業務を行わず、特別管理先の企業再生と債権管理に専念する

体制としています。また、県外店舗の取引先については、企業訪問頻度をアップし、より機動的に再生活動を行うために、平成16年7月に福岡地区駐在を1名、同8月に鹿児島地区駐在を1名配置しました。これに伴い人員を1名増員し6名体制に強化しました。

#### イ．個別企業の再生レベルに応じた管理方針の制定

問題債権先の管理機能の強化に向けて、平成16年4月に「問題債権の管理要領」を制定しました。これに基づき、臨店を通じ「個別債務者打合せ会」を実施しています。平成17年3月期は35ヵ店を対象に4回実施し、個別企業の管理方針を策定するとともに、営業店の経営改善支援担当者等へのOJT研修を行いました。

#### ウ．外部機関との協調・連携強化

外部機関（コンサルティングアドバイザー、中小企業再生支援協議会、政府系金融機関、保証協会等）との協調・連携の強化による支援体制を強化しました。コンサルティングアドバイザーと平成17年3月期において「経営健全化支援スキーム打合せ会」を4回実施し、19先について協議を行いました。また営業店の支援ノウハウ取得に向け営業店行員の参加を募り10ヵ店が参加しました。中小企業再生支援協議会との連携については、協議持込が8先に増加し、平成17年3月期は4先の実績でした。

#### エ．DDS、DES、企業再生ファンドの取組み

DDSについては、平成17年3月期の実績はありませんが、現在1先実行できるよう中小企業再生支援協議会と協議を行っています。また、平成17年3月に関連子会社に対して擬似DESを実行しました。

また、企業再生ファンドの活用については平成17年3月期に1先実行し、今後あと2先を予定しており、その2先については現在オリックスとデューデリジェンス中です。

#### オ．企業の経営改善意欲の向上のための活動

経営者に対する経営改善意欲の啓発及び支援活動として、平成17年3月11日にテーマを「収益向上のための中小企業の営業戦略」と題して第7回経営支援セミナーを開催しました。毎回非常に好評で、出席企業は45社50名の参加となりました。

上記のような企業再生に向けた取組みのほか、本部による支援対象先以外の問題債権についても再生支援を進めた結果、平成16年3月期で1,164億円（不良債権比率11.37%）であったリスク管理債権残高を平成17年3月末で897億円（不良債権比率8.99%）まで圧縮しました。

## (2) 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織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17年3月期における進捗状況は以下の通りです。

### 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推進しました。
- ・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推進しました。
- ・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した。

また、平成17年3月期は特に、

- ・預貸金の量の拡大
- ・預貸金利鞘の拡大
- ・手数料収入の拡大

を営業の中心施策に掲げ推進を図りました。

#### b. 基本戦略

##### (a) 店質別店舗運営

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りました。

特に、当行の特質である戸別訪問活動を重視し、Face to Faceの狭域高密度営業を推進することで、顧客ニーズへのきめ細かな対応を行い、リレーションシップの強化を図りました。

##### (b) エリア制導入の検討

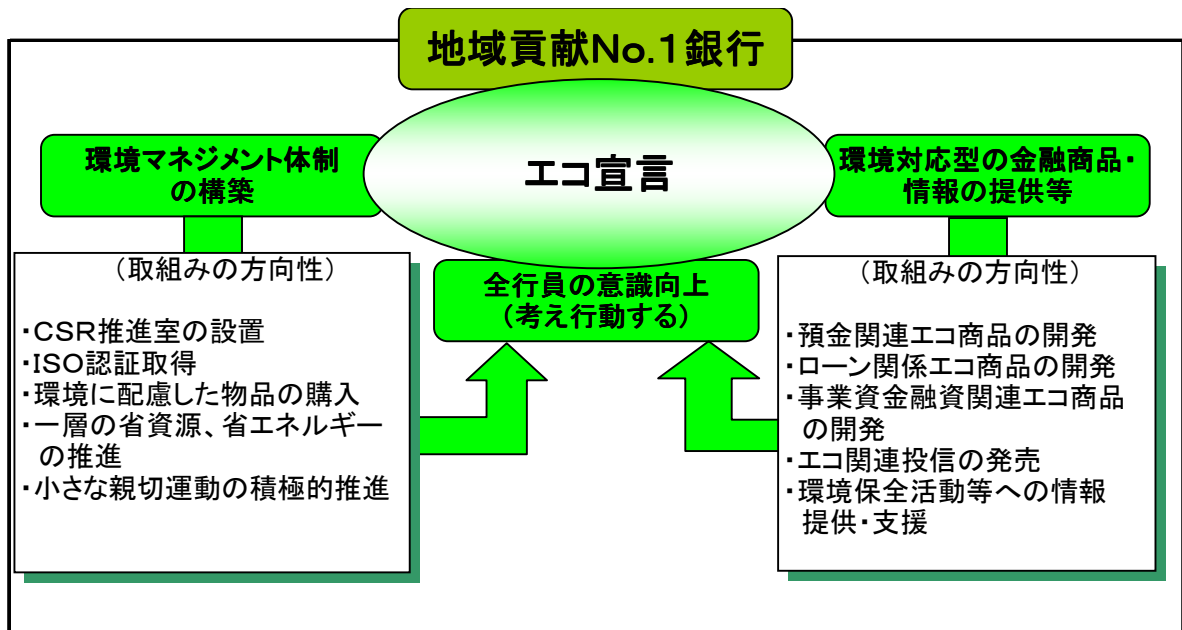
他行との競争が激化する中、熊本市内及び近郊の店舗において、攻めの営業体制強化と更なる業績向上のための効率化を目指して、現状の店質別店舗区分によるフルバンキング体制での店舗運営を見直し、平成17年4月からエリア制をスタートすることとしました。このエリア制導入に当たっては、取引先の取引形態にも大きな影響を与えることが懸念されることから、やや変則的ですが、当行独自のエリア制構築とすべく、本部と営業店との協議を続けながら、緩やかにかつ段階的に整備拡充させていく方針です。

具体的には、平成17年4月のスタート時点においては、エリアは、熊

本市内及び近郊店舗による9エリアで構成し、各エリアは「エリア母店」と「エリア構成店」で組成されます。「エリア母店」は自店のみならずエリア全体を統括し、エリア構成店と連携してF P推進項目、新規融資開拓などエリア全体の予算達成、業績向上を目指します。「エリア構成店」は、テリトリー内における自店の予算達成と業績向上を図るとともに、エリア母店及び他のエリア構成店と連携してF P推進項目、新規融資開拓などのエリア内予算達成を目指します。各エリア母店には、「エリアF P」と「新規融資開拓専担者」を配置し、エリア全体の業績向上を図ります。「エリアF P」は、エリア内営業担当者と連携した資産運用業務（投信・生保等預り資産の販売推進）及び住宅ローン推進業務に特化します。また、「新規融資開拓専担者」は、エリア内での新規融資開拓に特化し、コーポレート推進部（平成17年4月に法人部内のグループを部に昇格予定）からのサポートを受けながら推進を一層強化します。

(c) 「エコ宣言」の実施

当行は、第5次中期経営計画における「地域貢献No.1銀行」の実現に向けた取組みの一環として、平成16年8月に「エコ宣言」を行い、環境問題に積極的に取組むことで、企業価値の向上を目指すこととしました。



c . 個人戦略

個人取引の基本方針として、「個人特化型店舗を中心にした活動の強化」「個人部、支店部による営業店支援の拡大」による、「資金ニーズを捉えた個人ローンの拡大」「年金層を中心にした個人預金の拡大」「I B・M B等

デリバリーチャネルを活用した若年層取引の拡大」を掲げ推進しました。平成17年4月以降は、エリア制の運営の中で推進してまいります。

#### d．法人戦略

法人取引の基本方針として、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の趣旨に則った活動を心掛けるとともに、「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、法人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の活動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相談・支援活動」を積極的に推進しました。平成17年4月以降は、新アクションプログラム（「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」）に基づいた活動を展開するとともに、エリア制の運営の中で推進してまいります。

#### e．ペイオフ対策の徹底

平成17年4月のペイオフの全面解禁に向けて、「ペイオフ対策委員会」により態勢の整備・強化を推進しました。この結果、平成17年3月末までに大きな資金の移動はなく、資金繰りは安定して推移しました。

また、「名寄せデータ整備対策委員会」により、名寄せ作業や預金保険法改正に伴うシステム対応の強化を図りました。

#### 経営資源の傾斜配分

当行は、年金受給者預金、個人ローン、中小企業向け貸出金の増強を図り、より安全で生産性の高い経営基盤、態勢の確立を目指しています。そのためには、熊本県外に比べ競争の優位性がある熊本県内に経営資源を集中し、取引基盤を拡充することが効率的方策と判断し、鋭意店舗の統廃合、低採算店舗の運営の効率化等を進めています。一方で、当行が主要取引基盤とする個人取引、中小企業・個人事業主取引を拡大するための組織・体制の整備も進めています。

また、集中化、共同化、アウトソーシング等の効率化もローコスト経営の推進策としてばかりではなく、そこから捻出される人、時間、スペース等をより生産性が期待される業務に再配分するための有効施策として推進しています。更に、効率化を推進するための機械化投資、デリバリーチャネル多様化への対応のためのIT投資等を積極的に実施し、営業店業務の省力化、効率化のほか取引拡大のための新しい技術の開発も進めています。

#### a．店舗運営の効率化

平成16年8月に福岡県内の小倉支店を廃止し、福岡支店に統合しました。また、平成17年1月には熊本県内郡部の宮原支店を鏡支店の出張所に、平成17年3月には鹿児島県内の谷山支店を廃止し、鹿児島支店に統合しました。

b. 取引拡大のための組織・体制整備

(a) 住宅ローン推進体制の強化

平成16年10月からローンプラザに住宅販売業者等向けの営業担当者を配置し、住宅ローンの取引拡大に向けた体制の強化を図りました。

(b) 中小企業向け貸出の増強に向けた体制の強化

平成16年10月から法人部内にコーポレート推進室を設置し、新規のプロジェクト融資案件の推進等、中小企業向け貸出の増強に向けた体制の強化を図りました。

c. 共同化の推進

S B Kの共同業務の拡大については、平成15年4月から共同情報系のサービス開始、平成15年12月からC Dカードの共同発行業務、平成16年4月から口座振替の集中事務、平成17年3月から印鑑照会システムの共同化を実施してまいりました。現在は、手形・小切手の発行業務及び口座振替依頼書の印鑑照合業務の共同化について検討を行っています。また、S B K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。更に、地元金融機関とは店舗外C D・A T Mの共同設置を進めるとともに、逐次、その機能の拡大を図っています。

d. 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・推進し、効率化の向上に寄与しています。

(a) F A X・O C Rの導入

為替事務の本部集中化のため「F A X・O C Rシステム」を本部・営業店に導入し、集中化率は80%台を維持しています。

(b) 無人化出納システムの導入

営業店の出納事務の効率化のため、18カ店に無人化出納システムを導入しています。

(c) 住宅金融公庫、個人ローンの営業店後方事務処理の本部集中化

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

部に集中しています。無担保ローン・有担保ローン貸出の本部集中実行率は80%台を維持しています。また、平成17年4月から、個人ローンの延滞督促業務のアウトソーシングを実施する予定です。

(d) 事務集中部門の関連会社へのアウトソーシング

平成15年4月から本部事務集中部門のアウトソーシングを行いました。

(e) 店舗外CD・ATMの管理業務の本部集中化

平成15年9月から熊本市内の店舗外ATM33カ所42台の現金装填等業務の本部集中化を行いました。これにより管理母店の手間が大幅に省け効率化が図れたことにより、平成17年度から対象範囲を広げることとしました(平成17年6月から熊本県北部と南部の9カ所9台を予定)。

(f) 印鑑照会システムの導入

平成16年5月から営業店にある紙ベースの届出印鑑を印鑑照会システムに移行しデータベース化を行い、平成16年12月から全店で運用を開始しました。これにより、印鑑照会事務の効率化を図るとともに、更なる業務効率化として以下の施策を検討・準備しています。

ア. 口座振替依頼書の印鑑照合事務の本部集中化・アウトソーシング

本部集中化による効率化を実現した後、SBKの共同事務としてアウトソーシングすることも検討しています。

イ. 諸届事務の本部集中化

住所変更届や改印届等の本部集中化による効率化を検討しています。

(g) その他の営業店業務後方事務の簡素化・集中化・アウトソーシング

上記について、更なる施策効果の追及を図るとともに、更なる効率化を図るため以下の施策を検討しています。

ア. 不動産担保調査業務の関連会社へのアウトソーシング

新規取得担保については全店の集中化を完了し、既往取得担保についても平成16年12月に再評価の集中化をほぼ完了しました。これにより、担保データとして情報系及び自己査定システムへ取り込む作業を検討しています。また今後は、関連子会社へのアウトソーシングを検討したいと考えています。

イ. 個人ローンの延滞督促業務のアウトソーシング

また、平成17年4月から、外部の専門業者にアウトソーシングすることにより、業務の効率化と債権回収率の向上を図ることを検討しています。

## リテール業務

個人取引は、個人部と支店部が本部支援組織となり、営業店では個人特化型店舗、預貸併進型店舗を中心に推進しました。

a . 個人取引

( a ) 預金取引

個人預金取引は、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が、当行の前期の赤字・無配の発表による影響等により、平成16年9月末の個人預金残高は平成16年3月末比153億円の減少となりました。

上記の状況を踏まえて、当行の「エコ宣言」に基づく新商品“ふるさと環境応援定期”を平成16年9月から発売開始したほか、年金受給者から好評なプレミアム金利付定期預金“感謝”の預入限度額を平成16年10月から拡大し預金残高の増強を図るなど推進を強化しました結果、平成17年3月末の個人預金残高は平成16年3月末比54億円の増加に転じました。

(単位：億円)

|                | 16 / 3 末<br>(A) | 17 / 3 末<br>(B) | 前年同期比<br>(B) - (A) |
|----------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| 年金振込契約件数 (件)   | 81,527          | 83,767          | 2,240              |
| ふれあい定期 “感謝” 残高 | 1,042           | 1,089           | 47                 |
| 据置型定期預金残高      | 2,850           | 3,265           | 415                |
| 総個人預金          | 8,480           | 8,534           | 54                 |
| 内年金契約先預金残高     | 2,746           | 2,733           | 13                 |

【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ム金利付定期預金   |
| 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 |

( b ) 貸出金取引

個人貸出金取引としては個人ローンを推進しましたが、平成17年3月末の個人ローン残高は、住宅ローンの証券化の影響(153億円)により、前年同期比123億円減少し1,955億円となりました(証券化考慮後は30億円の増加)。

また、当行の「エコ宣言」に基づき、平成16年9月から新商品「介護・エコライフローンシリーズ」4商品の取扱いを開始しました。

更に、個人ローンの増強策として、平成16年10月からローンプラザに住宅販売業者等向けの営業担当者を配置し、住宅ローンの取引拡大に向けた体制の強化を図りました。



(単位:億円)

|         | 16 / 3 末<br>(A) | 17 / 3 末<br>(B) | 前年同期比<br>(B) - (A) |
|---------|-----------------|-----------------|--------------------|
| 個人ローン残高 | 2,078           | 1,955           | 123                |
| 内住宅ローン  | 1,716           | 1,615           | 101                |
| 内消費者ローン | 362             | 340             | 22                 |

(c) 役務取引等利益

手数料の新設、拡大のほか、既存手数料設定額・減免額の見直しや、平成16年9月からの当行の「エコ宣言」に基づくSRI投信の取扱開始など、生損保商品の販売強化等により役務収益の拡大を図りましたが、平成17年3月期の役務取引等利益は、役務取引等収益の伸び悩みのほか、個人ローンの保証料率の引上げによる保証料等役務費用の増加により、対前年同期比2億円減少しました。

(単位:億円)

|         | 16 / 3 期<br>(A) | 17 / 3 期<br>(B) | 前年同期比<br>(B) - (A) |
|---------|-----------------|-----------------|--------------------|
| 役務取引等収益 | 36              | 35              | 1                  |
| 役務取引等費用 | 25              | 26              | 1                  |
| 役務取引等損益 | 11              | 9               | 2                  |

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、法人部と支店部が本部支援組織となり、営業店では融資強化型店舗、預貸併進型店舗を中心に推進してまいりました。特に、新規融資開拓について、営業店の新規融資開拓専担者を従来の12名から18名に増員し、(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ました。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」の推進のほか、担保・保証に過度に依存しない新商品を相次ぎ発売しました。更に、上述のとおり、当行の「エコ宣言」に基づき「人・環境にやさしい資金」の取扱いを開始しました。

また、平成16年10月から法人部内にコーポレート推進室を設置し、新規のプロジェクト融資案件の推進等、中小企業向け貸出の増強に向けた体制の強化を図りました。

### c . デリバリーチャネル多様化への対応

営業統括部のダイレクトバンキンググループが担当部署となり、従来のテレマーケティング、メールオーダー、ファームバンキング、インターネットバンキング・モバイルバンキングに加え、平成16年7月から法人WEBのサービスを開始しました。平成17年3月末の契約先数は、インターネットバンキング・モバイルバンキングが13,648先、法人バンキングが931先となりました。一方、平成17年1月にはコンビニATMの導入を開始し顧客サービスの機能拡大を図りました。今後も新しいチャネル、技術を検討してまいります。

### 企業風土の革新

当行は、第5次中期経営計画において「本支店一体化による活力ある職場づくり」を重点施策の一つに掲げ、以下の如く具体策を推進しています。

#### a . やる気が出る人事制度への転換

行員のやる気を一層引き出すため、平成16年10月から定例給与における能力主義・業績成果主義による処遇を拡大するなど、成果配分を一層重視した給与体系に見直しを行いました。詳細は12ページ以降の「平成16年3月期業務改善命令への対応の進捗状況」の「(e)更なる給与体系の見直しと人件費・平均給与月額」を参照ください。

#### b . 行員の能力の開発と有効活用

行内・行外の各種研修会への参加、通信教育や外部資格取得の奨励のほか、キャリアチャレンジ制度の運用拡大を図るなど、引続き行員の能力の開発に取り組んでいます。

また、支店長公募を実施し、合格者の中から11名を支店長として配属していますが、今後も継続して実施し、若手支店長の登用機会の拡大を図るほか、契約社員7名を正行員に登用する等、やる気のある行員の有効活用を図っています。

#### c . 人材の有効活用

融資・営業業務の経験がない女性行員向けに研修を行い、女性営業担当者を配置するなど、人材の活性化を図っています。平成17年3月末時点の女性営業担当者は53カ店54名で、女性ならではのきめ細かな顧客対応により、個人定期預金や年金の獲得に成果が出てきています。これらの成果を踏まえ、平成17年度の早い時期に女性営業担当者の全店配置を検討してまいります。

また、取引先企業の経営支援のために行員を派遣するなど、キャリアに応じた行員の有効活用を図り、人材の有効活用を図っています。

今後も、これらを中心施策として「働きがいのある職場づくり」を目指すとともに、コンプライアンスの徹底を図る等して企業風土の革新を目指してまいります。

### (3) 経営合理化の進捗状況

#### 人件費等の削減

平成17年3月期は正行員とパート社員・契約社員の入替え等、引続き人員の削減に努めるとともに、賞与削減幅を拡大するなど、人件費総額の削減を行いました。詳細は10ページ以降の「平成16年3月期業務改善命令への対応の進捗状況」の「b. 経営の効率化・合理化と経費削減への取組みの進捗状況」を参照ください。

#### 物件費等の削減

平成17年3月期の物件費は、ローカルホストマシンの撤去等一層の削減に努めましたが、新紙幣発行に伴う機器類の対応費用のほか、諸効率化機器の導入等により前年同期と同額の66億円となりました。詳細は13ページ以降の「平成16年3月期業務改善命令への対応の進捗状況」の「(f) 物件費」を参照ください。

##### a. 店舗の効率化

平成16年8月に福岡県内の小倉支店と福岡支店の統廃合を行い、平成17年1月には熊本県内郡部の宮原支店を出張所化し、更に、平成17年3月には鹿児島県内の谷山支店と鹿児島支店の統廃合を行いました結果、平成17年3月末の店舗数は74ヵ店となり健全化計画を達成しました。

##### b. 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17年3月期には、社宅(土地・建物)1件と店舗(土地・建物)1件を処分しました。

#### 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。具体的には、法人Web及びマルチペイメントシステムの導入、印鑑照会システムの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、店頭機器の新札対応等必要とする機械化に対応しながら、極力後年度負担の抑制を図りつつ、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討しながら実行しています。

#### (4) 不良債権処理の進捗状況

##### 不良債権のオフバランス化の進捗状況

不良債権のオフバランス化については、これまで取引先企業の経営改善に向けた支援活動への取組み効果によるランクアップをはじめ、営業譲渡・資産処分・保証履行等による回収のほか、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14年3月期に408億円、平成15年3月期に283億円、平成16年3月期に433億円を実施しました。

平成17年3月期は、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の趣旨に基づく「集中改善期間」として、引続き自己査定における債務者区分の一層の厳格化や担保価値の厳正な見直しを実施しました。その結果、オフバランス化を339億円（内訳は直接償却45億円、債権流動化109億円、回収返済101億円、業況改善81億円）行い、平成17年3月末の不良債権残高は前期末比267億円減少し897億円となりました。なお、平成17年3月期は債権放棄等は行っていません。

#### (5) 国内向け貸出の進捗状況

##### 平成17年3月期における取組み状況

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。その結果、当行の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除いた平成17年3月末の国内向け貸出金残高は、前年同月比248億円減少し9,776億円となり、中小企業向け貸出金残高は133億円減少し6,508億円となりました。

上記の国内向け貸出金残高の減少は、景気低迷による事業性資金の需資の低迷や住宅ローンの証券化の影響によるものです。

しかしながら、平成16年3月末比の実勢ベースでの増加実績は、国内向け貸出が157億円、中小企業向け貸出が117億円となり計画を達成しました。なお、貸出金には早期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。

#### (6) 配当政策の状況及び今後の考え方

平成16年3月期の損失計上に伴い、平成16年3月期にかかる配当を優先株式・普通株式ともに見送らせていただきましたが、平成17年3月期は、経営健全化計画の着実な実行により、収益のV字回復を果たしました結果、優先株式・

普通株式とも復配できました。今後もより一層安定的な収益の拡大により、優先株式への配当を確実なものとするとともに、普通株式への配当についても、業績の状況や内部留保積上げの状況等を勘案しながら一定の安定した利益配分を目指してまいります。

#### (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

##### 責任ある経営体制の確立

当行は、責任ある経営体制の確立を図るため、以下の取組みを行っています。関連記載として、15ページ以降の「平成16年3月期業務改善命令への対応の進捗状況」の中の「責任ある経営体制の確立のための方策の進捗状況」を参照ください。

##### a. 新頭取就任後の活動

平成16年6月に就任した新頭取は、「現場主義」と「危機意識をもった積極的で機敏な対応」を徹底させることによる意識改革を進めるため、新頭取自身が全営業店を回り、現場での問題点を把握することをまず行いました。新頭取が、その中から300を超える項目の改善点をまとめ、本部各部へ指示・要請を行いました。また、指示・要請事項は、PDCAサイクルによる実践・解決を求めることにより、各部の施策がスピード感をもって展開されるようになりました。

##### b. 社外取締役の新任

平成16年6月に社外取締役1名を新任し、相互牽制機能の更なる強化を図りました。

##### c. 「業務監査委員会」の設置

平成16年7月に、当行監査役4名並びに地元の弁護士1名、電力会社熊本支店長、地元消費者協会会長の合計7名で構成する「業務監査委員会」を設置しました。本委員会により、外部の視点からのコンプライアンス、リスク管理態勢等を中心とした業務運営の適切性のチェックを行い、取締役会を監督することにより、牽制機能の更なる強化を図ることとしました。

##### d. 「経営諮問委員会」の設置

平成16年7月に、監査法人2名、コンサルタント1名、地元私立大学学長、地元消費生活コンサルタント、当行のお取引先で組織する熊本ファミリーニュービジネスクラブの副会長の合計6名で構成する「経営諮問委員会」を設置しました。本委員会により、各委員からの積極的な意見・提言を取締役会等に報告することとし、経営全般に亘った管理体制の更なる強化とより一層地域に根差した経営を図ることとしました。

e . 役員の職務上の責任分担の明確化

今後の業績の向上を図るためには、それぞれの役員の職務上の責任分担を明確化して運営する必要があると認識し、平成16年7月より取締役には各自担当部門の責任者としての総括責任を負うとともに経営の意思決定と業務執行の指示・監督・評価の責任を負っていることを明確化しました。また、業務執行役員及び部長については、取締役から指示された業務の執行責任を負っていることを明確化しました。

f . 役員ミーティング

毎日朝夕に1時間から2時間程度役員ミーティングを開催しています。常勤取締役6名が出席し、意見交換を行っているほか、各部長からの業務報告を受け討議を行い、頭取が適宜指示を行っています。これにより、取締役間の意思の疎通と相互牽制が一層図られ、また本部各部へのPDCAもより適切に行われ、ガバナンスの強化につながっていると考えています。

創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化

a . 業種別担当者の配置等融資審査態勢の強化

本部の審査部門に創業・新事業の審査担当者を配置するとともに、第二地方銀行協会主催の「目利き研修会」に本部審査役を継続的に参加させるなど、融資審査能力の向上に努めています。

b . 企業の将来性や技術力を的確に評価できる人材の育成を目的とした研修の実施

第二地方銀行協会主催の「目利き研修会」への本部審査役と営業店担当者の継続的参加のほか、通信教育の受講奨励、外部講師を招いての支店長研修等、人材の育成に努めています。

c . 産学官とのネットワークの構築・活用や日本政策投資銀行等との連携。「産業クラスターサポート金融会議」への参画

当行は、外部専門機関とのネットワークを活用した情報支援の専担部署として、新産業・新規事業支援グループを平成14年7月に設置し、地元中小企業の創業・新事業の開拓に対する支援に取り組んでいます。

新産業・新規事業支援グループでは、平成15年11月から地元国立大学との「産学連携支援サービス」の取扱いを開始し、これまでに6件の技術相談を取り次いでいます。また、政府系金融機関（日本政策投資銀行、中小企業金融公庫、商工中央金庫、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫）と業務提携を締結しており、創業・新事業向け融資についての技術評価や市場評価のノウハウ等を補い、資金提供手段の多様化に取り組んでいます。なお、産業クラスターサポート金融会議には、会議の設立当初から参加しています。

d . ベンチャー企業向け業務に係る、政府系金融機関等との情報共有、協調融資等連携強化

政府系金融機関（日本政策投資銀行、中小企業金融公庫、商工中央金庫、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫）との業務提携により、ベンチャー企業支援並びに企業再生支援に係る情報共有、協調融資等連携強化を図っています。これまでの連携実績は、累計で19件の39億円となりました。

e . 中小企業支援センターの活用

平成15年11月から中小企業支援センターとの相談取次ぎ業務を開始し、これまでに3件の相談を取り次いでいます。

経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業者を含む）に対する支援に係る機能の強化

当行は、経営情報やビジネスマッチング情報を提供する仕組みとして以下の取り組みを行っています。

a . 熊本ファミリーニュービジネスクラブの活動

当行は、平成4年4月の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”を組織し、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140以上の金融機関係ビジネスクラブと約12万社の会員企業とのネットワークが活用でき、平成17年3月末現在の熊本ファミリーニュービジネスクラブの会員数は1,718社となっています。

熊本ファミリーニュービジネスクラブの主な活動としては、

- (a) 経営戦略セミナーの開催
- (b) お取引先新入社員研修会の開催
- (c) 商談会の開催

この商談会は、“インフォネットフェスティバル”の名称で毎年1回開催し、当行と熊本ファミリーニュービジネスクラブ共催のイベントとして地元に着し、熊本県、熊本市のほか九州経済産業局の後援も受け益々盛大になりました。会場には、知的所有権、経営全般、貿易投資、産学連携、ベンチャー支援等、各種の相談コーナーを設置し、付加価値の高い商談会を提供しています。平成16年5月に開催した“インフォネットフェスティバル”には171社が出展、約9,000名が来場し、商談の成約実績は268件、160百万円となりました。これからも、販路支援だけでなく、様々な分野における人的ネットワーク作りをお手伝いし、企業の成長期及び安定期の経営を支援してまいります。

b. その他のビジネスマッチングへの取組み

上記の熊本ファミリーニュービジネスクラブの活動のほか、平成16年9月から「ISO等認証取得支援サービス」を、また平成17年1月から「フランチャイズビジネス紹介サービス」を開始しました。これらの活動により、中央からの進出企業に加盟店オーナーを紹介し成約するなど、9件の成約実績を収めました。

c. M & A 業務への取組み

平成15年1月からM & A 業務を開始し、後継者問題に悩む取引先や事業拡大及び異業種進出を目指す取引先に対して株式譲渡、営業譲渡等を提案して、取引先の要望にお応えしています。取扱開始以降、「株式譲渡による後継者問題解決」、「上場会社との資本提携による営業基盤強化」の2案件が成約となりました。

d. 異業種交流会の開催

平成9年度以降、様々な業種の若手経営者の異業種交流会として“社外経営会議”を年度単位で組織し、毎月1回の例会を開催しています。

早期の事業再生に資する方策

当行は、早期の事業再生に資する方策として、以下の取組みを行っています。詳細は、23ページの「平成16年3月期業務改善命令への対応の進捗状況」の中の「c. 企業再生に向けた取組みの進捗状況」を参照ください。

- a. 企業再生部門の機動力強化
- b. 個別企業の再生レベルに応じた管理方針の作成
- c. 『金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕』 - 改訂版 - の浸透
- d. 企業の経営改善意欲の向上のための活動
- e. 経営改善支援スキーム打合せ会の実施
- f. 外部機関との協調・連携強化
- g. DDS、DES、企業再生ファンドの取組み
- h. 中小企業再生支援協議会への協力とその機能の活用
- i. 「プリパッケージ型事業再生」「私的整理ガイドライン」「RCC信託機能」等の活用
- j. 産業再生機構の活用
- k. 中小企業支援スキルの向上を目的とした研修の実施
- l. 取引先企業への人材派遣



## 地域経済における位置付け

### a. 地域の金融市場における貸出金比率等

当行は、従来から地域社会への貢献・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きました。平成17年3月末現在の熊本県内におけるシェアは、貸出金が23.1%、預金が19.1%となり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、預金残高及びシェア (単位：億円、%)

|             |          | 15/3期  |       | 16/3期  |       | 17/3期  |       |
|-------------|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
|             |          | 残高     | シェア   | 残高     | シェア   | 残高     | シェア   |
| 貸<br>出<br>金 | 当行       | 7,971  | 23.8  | 7,906  | 23.8  | 7,739  | 23.1  |
|             | 地元地銀     | 14,555 | 43.5  | 14,788 | 44.4  | 14,933 | 44.6  |
|             | 信金・信組・労金 | 5,528  | 16.5  | 5,569  | 16.7  | 5,813  | 17.4  |
|             | 進出銀行     | 5,431  | 16.2  | 5,020  | 15.1  | 4,966  | 14.9  |
|             | 合計       | 33,485 | 100.0 | 33,283 | 100.0 | 33,451 | 100.0 |
| 預<br>金      | 当行       | 10,519 | 19.7  | 10,421 | 19.2  | 10,542 | 19.1  |
|             | 地元地銀     | 27,789 | 52.1  | 28,496 | 52.5  | 29,004 | 52.5  |
|             | 信金・信組・労金 | 8,497  | 15.9  | 8,601  | 15.8  | 8,899  | 16.1  |
|             | 進出銀行     | 6,563  | 12.3  | 6,770  | 12.5  | 6,789  | 12.3  |
|             | 合計       | 53,370 | 100.0 | 54,289 | 100.0 | 55,234 | 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17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    |
| 40,266  | 3,015 | 10,540 | 864 | 26.2% | 28.7% |

(計数は熊本県信用保証協会による)

### b. 地域経済への貢献

#### (a) 地域経済活性化の支援

当行は、平成15年4月から平成17年3月までの2年間(集中改善期間)に、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の趣旨に基づき、地域の中小企業に対する本業支援や再生支援、地域経済活性化支援等に取り組んでまいりました。この結果、この2年

間で、経営改善支援取組み先501先のうち82先の債務者区分がランクアップするなど、地域経済活性化のために一定の役割を果たすことができたと考えております。

今後は、新たな「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」に基づき、地域経済への貢献を果たしてまいります。

(b) 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、経済情報の収集等を行っており、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。

(c) 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様々な相談にお応えしています。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。

(d) 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<br>熊本県本部の活動    | 「小さな親切」実行章の贈呈<br>「小さな親切」の輪を広げる運動<br>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<br>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   |
| 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協賛<br>熊本県女声合唱フェスティバル協賛     |

当行は、地元の金融機関として「地域貢献No.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。

以上

(図表1-1)収益動向及び計画

|                        | 15/3月期<br>実績 | 16/3月期<br>実績 | 17/3月期<br>計画 | 17/3月期<br>実績 | 備考       |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
| (規模)〈資産、負債は平残、資本勘定は末残〉 |              |              |              |              | (億円)     |
| 総資産                    | 12,833       | 12,934       | 12,964       | 12,380       | ①        |
| 貸出金                    | 9,983        | 9,981        | 10,061       | 9,788        | ①        |
| 有価証券                   | 1,463        | 1,533        | 1,480        | 1,381        | ①        |
| 特定取引資産                 | -            | -            | -            | -            |          |
| 繰延税金資産〈末残〉             | 243          | 222          | 204          | 212          |          |
| 総負債                    | 11,982       | 12,065       | 11,979       | 11,695       | ②        |
| 預金・NCD                 | 11,524       | 11,687       | 11,602       | 11,349       | ②        |
| 債券                     | -            | -            | -            | -            |          |
| 特定取引負債                 | -            | -            | -            | -            |          |
| 繰延税金負債〈末残〉             | -            | -            | -            | -            |          |
| 再評価に係る繰延税金負債〈末残〉       | 14           | 23           | 22           | 22           |          |
| 資本勘定計                  | 745          | 590          | 617          | 654          | ③        |
| 資本金                    | 342          | 342          | 342          | 342          |          |
| 資本準備金                  | 310          | 310          | 231          | 231          |          |
| その他資本剰余金               | -            | -            | -            | ▲0           |          |
| 利益準備金                  | 37           | 37           | -            | -            |          |
| 剰余金（注）                 | 57           | ▲117         | 28           | 50           | ③        |
| 土地再評価差額金               | 21           | 10           | 9            | 10           |          |
| その他有価証券評価差額金           | ▲24          | 6            | 8            | 20           | ③        |
| 自己株式                   | ▲0           | ▲0           | ▲1           | ▲0           |          |
| (収益)                   |              |              |              |              | (億円)     |
| 業務粗利益                  | 301          | 298          | 310          | 315          | ④        |
| 資金運用収益                 | 327          | 326          | 323          | 312          | ④        |
| 資金調達費用                 | 34           | 29           | 23           | 21           | ④        |
| 役務取引等利益                | 13           | 11           | 10           | 9            | ④        |
| 特定取引利益                 | -            | -            | -            | -            |          |
| その他業務利益                | ▲5           | ▲10          | 0            | 14           | ④        |
| 国債等債券関係損(▲)益           | ▲6           | ▲11          | -            | 0            |          |
| 業務純益（一般貸倒引当金繰入前）       | 120          | 129          | 140          | 155          | ⑤        |
| 業務純益                   | 132          | 102          | 139          | 157          | ⑤        |
| 一般貸倒引当金繰入額             | ▲12          | 27           | 1            | ▲2           | ⑤        |
| 経費                     | 181          | 168          | 170          | 160          | ⑤        |
| 人件費                    | 99           | 94           | 89           | 84           | ⑤        |
| 物件費                    | 71           | 66           | 69           | 66           | ⑤        |
| 不良債権処理損失額              | 61           | 255          | 85           | 98           | ⑥        |
| 株式等関係損(▲)益             | ▲23          | ▲8           | 0            | ▲5           | ⑥        |
| 株式等償却                  | 25           | 16           | -            | 10           | ⑥        |
| 経常利益                   | 35           | ▲168         | 47           | 50           | ⑦        |
| 特別利益                   | 0            | 1            | 0            | 0            |          |
| 特別損失                   | 1            | 4            | 1            | 1            |          |
| 法人税、住民税及び事業税           | 0            | 0            | 0            | 0            |          |
| 法人税等調整額                | 22           | 0            | 18           | 0            | ⑦        |
| 税引後当期利益                | 12           | ▲171         | 27           | 49           | ⑦        |
| (配当)                   |              |              |              |              | (億円、円、%) |
| 配当可能利益                 | 32           | -            | 22           | 41           | ⑧        |
| 配当金総額(中間配当を含む)         | 10           | -            | -            | 8            |          |
| 普通株配当金                 | 3            | -            | -            | 1            |          |
| 優先株配当金〈公的資金分〉          | 4            | -            | 4            | 4            |          |
| 優先株配当金〈民間調達分〉          | 3            | -            | 3            | 3            |          |
| 1株当たり配当金(普通株)          | 3            | -            | -            | 1            |          |
| 配当率(優先株〈公的資金分〉)        | 1.33         | -            | 1.33         | 1.33         |          |
| 配当率(優先株〈民間調達分〉)        | 2.80         | -            | 2.80         | 2.80         |          |
| 配当性向                   | 83.33        | -            | -            | 16.32        |          |

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

|                         | 15/3月期<br>実績 | 16/3月期<br>実績 | 17/3月期<br>計画 | 17/3月期<br>実績 | 備考 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----|
| (経営指標) (％)              |              |              |              |              |    |
| 資金運用利回(A)               | 2.83         | 2.79         | 2.74         | 2.78         | ⑨  |
| 貸出金利回(B)                | 3.09         | 3.11         | 3.12         | 3.09         | ⑨  |
| 有価証券利回                  | 0.80         | 0.84         | 0.56         | 0.65         | ⑨  |
| 資金調達原価(C)               | 1.87         | 1.69         | 1.65         | 1.60         | ⑩  |
| 預金利回(含むNCD)(D)          | 0.28         | 0.23         | 0.19         | 0.18         | ⑩  |
| 経费率(E)                  | 1.57         | 1.44         | 1.46         | 1.41         | ⑩  |
| 人件费率                    | 0.86         | 0.80         | 0.77         | 0.74         | ⑩  |
| 物件费率                    | 0.62         | 0.56         | 0.59         | 0.58         | ⑩  |
| 総資金利鞘(A)-(C)            | 0.96         | 1.10         | 1.09         | 1.18         | ⑪  |
| 預貸金利鞘(B)-(D)-(E)        | 1.24         | 1.44         | 1.47         | 1.50         | ⑪  |
| 非金利収入比率                 | 2.63         | 0.34         | 3.23         | 7.62         |    |
| OHR(経費/業務粗利益)           | 60.13        | 56.38        | 54.84        | 50.79        | ⑫  |
| ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>) | 14.10        | 14.84        | 14.21        | 22.65        | ⑫  |
| ROA(注1)                 | 0.96         | 1.02         | 1.10         | 1.27         | ⑫  |
| 修正コア業務純益ROA(注2)         | 0.98         | 1.11         |              | 1.27         |    |

(注1)15/3月期は(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)、16/3月期以降は(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)。

(注2)(一般貸引前業務純益-国債等債券損益-子会社配当等)/(総資産-支払承諾見返)<平残>

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

|               | 16/3月期<br>実績 | 17/3月期<br>実績 | 18/3月期<br>見込み |
|---------------|--------------|--------------|---------------|
| (規模)〈末残〉 (億円) |              |              |               |
| 総資産           | 12,948       | 12,974       | 13,198        |
| 貸出金           | 10,244       | 9,997        | 10,176        |
| 有価証券          | 1,393        | 1,461        | 1,508         |
| 特定取引資産        | -            | -            | -             |
| 繰延税金資産        | 220          | 212          | 211           |
| 総負債           | 12,353       | 12,313       | 12,189        |
| 預金・NCD        | 11,941       | 11,935       | 11,811        |
| 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  | 23           | 22           |               |
| 少数株主持分        | 0            | 0            | 0             |
| 資本勘定計         | 595          | 660          |               |
| 資本金           | 342          | 342          | 342           |
| 資本剰余金         | 310          | 231          | 231           |
| 利益剰余金         | ▲ 74         | 56           | 85            |
| 土地再評価差額金      | 10           | 10           | 10            |
| その他有価証券評価差額金  | 6            | 20           | 20            |
| 為替換算調整勘定      | -            | -            | -             |
| 自己株式          | ▲ 1          | ▲ 1          | ▲ 1           |
| (収益) (億円)     |              |              |               |
| 経常収益          | 386          | 388          | 377           |
| 資金運用収益        | 327          | 313          | 328           |
| 役務取引等収益       | 37           | 36           | 37            |
| 特定取引収益        | -            | -            | -             |
| その他業務収益       | 8            | 26           | 8             |
| その他経常収益       | 13           | 11           | 12            |
| 経常費用          | 548          | 335          | 306           |
| 資金調達費用        | 29           | 21           | 20            |
| 役務取引等費用       | 23           | 24           | 24            |
| 特定取引費用        | -            | -            | -             |
| その他業務費用       | 24           | 18           | 6             |
| 営業経費          | 172          | 162          | 166           |
| その他経常費用       | 299          | 108          | 90            |
| 貸出金償却         | 1            | 1            | 1             |
| 貸倒引当金繰入額      | 256          | 90           | 63            |
| 一般貸倒引当金純繰入額   | 23           | ▲ 3          | ▲ 2           |
| 個別貸倒引当金純繰入額   | 232          | 93           | 65            |
| 経常利益          | ▲ 162        | 53           | 71            |
| 特別利益          | 1            | 0            | 0             |
| 特別損失          | 4            | 3            | 31            |
| 税金等調整前当期純利益   | ▲ 165        | 49           | 40            |
| 法人税、住民税及び事業税  | 0            | 0            | 0             |
| 法人税等調整額       | 1            | ▲ 2          | 1             |
| 少数株主利益        | 0            | 0            | 0             |
| 当期純利益         | ▲ 167        | 51           | 39            |

(図表2)自己資本比率の推移 … 採用している基準(国際統一基準・国内基準)

(単体)

(億円)

|                 | 15/3月期<br>実績 | 16/3月期<br>実績 | 17/3月期<br>計画 | 17/3月期<br>実績 | 備考 |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----|
| 資本金             | 342          | 342          | 342          | 342          |    |
| うち非累積的永久優先株     | 200          | 200          | 200          | 200          |    |
| 資本準備金           | 310          | 231          | 231          | 231          |    |
| その他資本剰余金        | -            | -            | -            | -            |    |
| 利益準備金           | 37           | -            | 1            | 2            |    |
| 任意積立金           | 47           | -            | 16           | 31           |    |
| 次期繰越利益          | 6            | -            | 4            | 10           |    |
| その他             | -            | -            | -            | -            |    |
| うち優先出資証券        | -            | -            | -            | -            |    |
| その他有価証券の評価差損    | ▲ 24         | -            | -            | -            |    |
| 自己株式            | ▲ 0          | ▲ 0          | ▲ 1          | ▲ 1          |    |
| 営業権相当額          | -            | -            | -            | -            |    |
| Tier I 計        | 719          | 573          | 593          | 615          | ①  |
| (うち税効果相当額)      | (243)        | (222)        | (204)        | (212)        |    |
| 有価証券含み益         | -            | -            | -            | -            |    |
| 土地再評価益          | 16           | 15           | 14           | 15           |    |
| 一般貸倒引当金         | 48           | 56           | 55           | 54           |    |
| 永久劣後債務          | -            | -            | -            | -            |    |
| その他             | -            | -            | -            | -            |    |
| Upper Tier II 計 | 64           | 71           | 69           | 69           |    |
| 期限付劣後債務・優先株     | -            | -            | -            | -            |    |
| その他             | -            | -            | -            | -            |    |
| Lower Tier II 計 | -            | -            | -            | -            |    |
| Tier II 計       | 64           | 71           | 69           | 69           | ②  |
| (うち自己資本への算入額)   | (64)         | (71)         | (69)         | (69)         |    |
| Tier III        | -            | -            | -            | -            |    |
| 控除項目            | 0            | 0            | 0            | 0            |    |
| 自己資本合計          | 783          | 644          | 662          | 684          | ③  |

(億円)

|          |       |       |       |       |   |
|----------|-------|-------|-------|-------|---|
| リスクアセット  | 8,983 | 8,982 | 8,951 | 8,609 | ④ |
| オンバランス項目 | 8,684 | 8,718 | 8,714 | 8,306 | ④ |
| オフバランス項目 | 299   | 263   | 237   | 303   | ④ |
| その他(注)   | -     | -     | -     | -     | ④ |

(%)

|           |      |      |      |      |   |
|-----------|------|------|------|------|---|
| 自己資本比率    | 8.72 | 7.17 | 7.40 | 7.94 | ⑤ |
| Tier I 比率 | 8.01 | 6.38 | 6.62 | 7.15 | ⑤ |

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(連結)

(億円)

|                 | 15/3月期<br>実績 | 16/3月期<br>実績 | 17/3月期<br>計画 | 17/3月期<br>実績 | 備考 |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----|
| 資本金             | 342          | 342          | 342          | 342          |    |
| うち非累積的永久優先株     | 200          | 200          | 200          | 200          |    |
| 資本剰余金           | 310          | 231          | 231          | 231          |    |
| 利益剰余金           | 92           | 5            | 26           | 48           |    |
| 連結子会社の少数株主持分    | 0            | 0            | 0            | 0            |    |
| うち優先出資証券        | -            | -            | -            | -            |    |
| その他有価証券の評価差損    | ▲ 24         | -            | -            | -            |    |
| 自己株式            | ▲ 0          | ▲ 1          | ▲ 1          | ▲ 1          |    |
| 為替換算調整勘定        | -            | -            | -            | -            |    |
| 営業権相当額          | -            | -            | -            | -            |    |
| 連結調整勘定相当額       | -            | -            | -            | -            |    |
| その他             | -            | -            | -            | -            |    |
| Tier I 計        | 720          | 578          | 598          | 621          | ①  |
| (うち税効果相当額)      | (243)        | (220)        | (202)        | (212)        |    |
| 有価証券含み益         | -            | -            | -            | -            |    |
| 土地再評価益          | 16           | 15           | 14           | 14           |    |
| 一般貸倒引当金         | 48           | 56           | 55           | 53           |    |
| 永久劣後債務          | -            | -            | -            | -            |    |
| その他             | -            | -            | -            | -            |    |
| Upper Tier II 計 | 64           | 71           | 69           | 68           |    |
| 期限付劣後債務・優先株     | -            | -            | -            | -            |    |
| その他             | -            | -            | -            | -            |    |
| Lower Tier II 計 | -            | -            | -            | -            |    |
| Tier II 計       | 64           | 71           | 69           | 68           | ②  |
| (うち自己資本への算入額)   | (64)         | (71)         | (69)         | (68)         |    |
| Tier III        | -            | -            | -            | -            |    |
| 控除項目            | 0            | 0            | 0            | 0            |    |
| 自己資本合計          | 784          | 649          | 667          | 690          | ③  |

(億円)

|          |       |       |       |       |   |
|----------|-------|-------|-------|-------|---|
| リスクアセット  | 8,975 | 8,981 | 8,950 | 8,612 | ④ |
| オンバランス項目 | 8,676 | 8,717 | 8,713 | 8,308 | ④ |
| オフバランス項目 | 299   | 263   | 237   | 303   | ④ |
| その他(注)   | -     | -     | -     | -     |   |

(%)

|           |      |      |      |      |   |
|-----------|------|------|------|------|---|
| 自己資本比率    | 8.74 | 7.22 | 7.45 | 8.01 | ⑤ |
| Tier I 比率 | 8.02 | 6.43 | 6.68 | 7.22 | ⑤ |

(注)マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額。

(図表6)リストラの推移及び計画

|                     | 15/3月末<br>実績 | 16/3月末<br>実績 | 17/3月末<br>計画 | 17/3月末<br>実績 | 備考 |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----|
| (役職員数)              |              |              |              |              |    |
| 役員数 (人)             | 12           | 12           | 11           | 11           | ①  |
| うち取締役(( )内は非常勤) (人) | 8(0)         | 8(0)         | 7(1)         | 7(1)         | ①  |
| うち監査役(( )内は非常勤) (人) | 4(2)         | 4(2)         | 4(2)         | 4(2)         | ①  |
| 従業員数(注) (人)         | 1,331        | 1,247        | 1,157        | 1,147        | ①  |

(注)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

## (国内店舗・海外拠点数)

|                |    |    |    |    |   |
|----------------|----|----|----|----|---|
| 国内本支店(注1) (店)  | 79 | 77 | 74 | 74 | ② |
| 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管理専門支店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

|               | 15/3月末<br>実績 | 16/3月末<br>実績 | 17/3月末<br>計画 | 17/3月末<br>実績 | 備考 |
|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----|
| (人件費)         |              |              |              |              |    |
| 人件費 (百万円)     | 9,999        | 9,405        | 8,993        | 8,423        | ③  |
| うち給与・報酬 (百万円) | 6,338        | 5,962        | 5,898        | 5,595        | ③  |
| 平均給与月額 (千円)   | 334          | 332          | 331          | 327          | ③  |

(注)平均年齢 39歳5ヶ月(平成17年3月末)。

## (役員報酬・賞与)

|                     |     |     |     |     |   |
|---------------------|-----|-----|-----|-----|---|
| 役員報酬・賞与(注) (百万円)    | 159 | 143 | 111 | 111 | ④ |
| うち役員報酬 (百万円)        | 156 | 140 | 111 | 110 | ④ |
| 役員賞与 (百万円)          | 3   | 3   | -   | 1   | ④ |
| 平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円) | 13  | 11  | 11  | 9   |   |
| 平均役員退職慰労金 (百万円)     | 31  | 9   | -   | -   | ⑤ |

(注)人件費及び利益処分によるものの合算。また、使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

## (物件費)

|                    |       |       |       |       |   |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|---|
| 物件費 (百万円)          | 7,165 | 6,662 | 6,978 | 6,671 | ⑥ |
| うち機械化関連費用(注) (百万円) | 2,381 | 2,117 | 2,323 | 2,108 |   |
| 除く機械化関連費用 (百万円)    | 4,784 | 4,545 | 4,655 | 4,563 |   |

(注)リース等を含む実質ベースで記載している。

## (人件費+物件費)

|               |        |        |        |        |   |
|---------------|--------|--------|--------|--------|---|
| 人件費+物件費 (百万円) | 17,164 | 16,067 | 15,971 | 15,094 | ⑦ |
|---------------|--------|--------|--------|--------|---|



(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<br>(注4) | 総資産   | 借入金    | うち当行分<br>(注2) | 資本勘定     | うち<br>当行<br>出資分 | 経常利益  | 当期利益  | 連結又は<br>持分法の<br>別 |
|----------------|---------|-------|--------------------------|--------------|-------|--------|---------------|----------|-----------------|-------|-------|-------------------|
|                |         |       |                          |              |       |        |               |          |                 |       |       |                   |
| 熊本ファミリー総合管理(株) | H9/9月   | 日渡 一行 | 自行担保不動産の競落、保有・管理・売却業務    | H16/12月      | 1,466 | —      | —             | 125      | 200             | ▲ 14  | ▲ 14  | 〃                 |
| 熊本ファミリー不動産(株)  | S62/4月  | 榊 寛範  | 店舗用不動産の取得賃貸、店舗、寮、社宅の保守管理 | H17/3月       | 3,809 | 2,958  | 2,958         | 826      | 1,170           | 53    | ▲ 223 | 〃                 |
| (株)ケイ・エフ・シー    | H5/6月   | 東 徹   | コンピュータソフトの開発、システムの運用受託   | H17/3月       | 141   | —      | —             | 49       | 10              | 7     | 6     | 〃                 |
| (株)熊本カード       | H元/6月   | 藤田 則夫 | クレジットカード業務、信用保証業務        | H17/3月       | 1,432 | 1,195  | 1,195         | 58       | 12              | 19    | 19    | 〃                 |
| ファミリーカード(株)    | H2/6月   | 藤田 則夫 | クレジットカード業務、信用保証業務        | H17/3月       | 1,012 | 658    | 658           | 200      | 356             | 9     | 15    | 〃                 |
| (株)熊本総合ファイナンス  | S57/10月 | 上村 茂博 | 金銭貸付業務                   | H17/3月       | 2,799 | 15,750 | 15,750        | ▲ 12,950 | 1               | ▲ 194 | ▲ 185 | 〃                 |

※(株)熊本総合ファイナンスは代表清算人を記載しています。

(注1)16/3月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社すべてについて記載しています。なお、海外の子会社・関連会社は該当ありません。

(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、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次のとおり注記します。

| 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、同業務で発生した損益のうち5%が同社に帰属しますが業績に大きな変動はありません。  |
| 熊本ファミリー不動産(株)  | 当行の不動産管理会社で年間8千万円の利益を上げられる収益力があるため、税金費用の節約のため低効率資産を一部売却による売却損275百万円計上しました。また18年4月より適用される減損会計に対応するため10億円の増資を行ない財務基盤を強化しました。18年3月期は減損損失の計上のため6億円程度の債務超過にある見込みですが、キャッシュフローは問題がなく今後計画的な資産売却により債務の減少を図っていきます。 |
| (株)熊本総合ファイナンス  | 平成13年5月に特別清算開始が決定し、現在清算業務を進めています。  |

(注4)連結決算に使用した個別財務諸表の(仮)決算日を記入しています。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

| 会議・委員会名           | 議長                     | メンバー   | 担当部署  | 開催頻度                             | 目的・討議内容  |
|-------------------|------------------------|--|-------|----------------------------------|--|
| 取締役会              | 頭取                     | 全取締役(注1)<br>全監査役(注2)   | 経営管理部 | 月1回(必要<br>に応じ随時)                 | 経営方針、重要な業務の意思決定および<br>業務執行の監督                          |
| 経営会議              | 頭取                     | 常勤取締役、常勤監査役  | 経営管理部 | 月1回(必要<br>に応じ随時)                 | 経営の円滑かつ効率的な推進・審査案件<br>の協議                              |
| 拡大経営会議            | 頭取                     | 常勤取締役、常勤監査<br>役、執行役員   | 経営管理部 | 月1回                              | 業務連絡、情報・意見交換<br>頭取からの第二地銀協会例会の報告等                      |
| 役員会               | 頭取                     | 常勤取締役<br>(毎週月曜日は本部執行<br>役員含む)  | 経営管理部 | 原則毎日                             | 常勤取締役間のミーティング<br>(毎週月曜日は本部執行役員含む)                      |
| 監査役会              | 常勤監査役                  | 全監査役   | —     | 月1回                              | 監査に関する重要な事項についての協議                                     |
| 業務監査委員会           | 電力会社<br>熊本支店長          | 全監査役(注2)、地元弁<br>護士、電力会社熊本支店<br>長、<br>地元消費者協会会長   | 業務管理部 | 原則2ヶ月<br>に1回                     | 外部の視点からの業務運営の適切性<br>チェック<br>経営監視、牽制機能の強化               |
| 経営諮問委員会           | 地元私立大学<br>学長           | 監査法人2名、経営コン<br>サルタント、地元私立大<br>学学長、地元消費生活コ<br>ンサルタント、当行の取<br>引先   | 経営管理部 | 原則3ヶ月<br>に1回                     | 外部の視点からの経営全般に関する提<br>言・助言                              |
| 執行責任者会議           | 経営管理部長                 | 頭取、常勤監査役、本部<br>部長、支店部推進役   | 経営管理部 | 原則月1回                            | 本部各部に關係する業務テーマの協議                                      |
| グループ長会議           | 経営管理部<br>経営企画・管理<br>G長 | 専務、本部グループ長   | 経営管理部 | 原則月1回                            | 本部各部課間の業務連絡および<br>本部各部間にまたがる諸問題の協議                     |
| 支店長会議             | —                      | 全取締役、全監査役、支<br>店長、本部部長・グルー<br>プ長   | 経営管理部 | 半期に1回<br>(4月・10月)<br>必要に応じ<br>随時 | 全行的業務方針の徹底   |
| 店質別戦略会議           | 司会(支店部)                | 地区担当役員、支店長、<br>支店部推進役  | 支店部   | 原則月1回                            | 業務推進の徹底、予算達成に向けての<br>計数確認・地区内情報交換                      |
| 全体計画統括部会          | 代表取締役専務                | 本部部長   | 経営管理部 | 原則月1回                            | 「経営の健全化のための計画」の確実な<br>実行のためにの各部会施策の推進の管<br>理           |
| ペイオフ対策<br>委員会     | 営業統括部長                 | 営業部門担当取締役、営<br>業統括部・支店部・法人<br>部・個人部・事務部・経営<br>管理部・市場金融部・審<br>査管理一部の実務担当<br>管理職                               | 営業統括部 | 原則2ヶ月<br>に1回                     | リスクの軽減と経営の安定性の確保に向<br>けたペイオフに関する日常管理                   |
| 名寄せデータ整備<br>対策委員会 | 事務部長                   | 管理部門担当取締役、事<br>務部・営業統括部・支店<br>部・経営管理部の実務担<br>当管理職  | 事務部   | 原則月1回                            | 預金保険法に係るデータ整備およびコン<br>ピュータシステム対応に関する統括管理               |
| コンプライアンス<br>委員会   | 業務管理部長                 | 管理部門担当取締役、業<br>務管理部長、経営管理<br>部長、検査部長、人事総<br>務部長、営業統括部長、<br>支店部長、個人部長、事<br>務部長、審査管理一部<br>長、市場金融部長、お客<br>様相談室長 | 業務管理部 | 月1回(必要<br>に応じ随<br>時)             | コンプライアンス態勢の確立の推進、各<br>種法令および規定等の遵守・徹底による<br>健全な業務運営の確保 |
| 現金事故処理<br>委員会     | 事務部長                   | 事務部長、人事総務部<br>長、経営管理部長、検査<br>部長、支店部長、業務管<br>理部長、組合専従2名   | 事務部   | 半期に1回<br>(3月・9月)                 | 現金事故一件3,000円以上の不足金の最<br>終処理の決定                         |
| 事務事故金処理<br>委員会    | 事務部長                   | 事務部長、人事総務部<br>長、経営管理部長、検査<br>部長、支店部長、業務管<br>理部長、組合専従2名   | 事務部   | 半期に1回<br>(3月・9月)                 | 事務事故金の最終処理の決定  |

(注1)全取締役7名には、社外取締役1名を含みます。

(注2)全監査役4名には、社外監査役3名を含みます。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

| 会議・委員会名     | 議長      | メンバー   | 担当部署   | 開催頻度                            | 目的・討議内容  |
|-------------|---------|--|--------|---------------------------------|--|
| 事務管理検討部会    | 事務部長    | 事務部・支店部・人事総務部・個人部・審査管理一部・業務管理部・お客様相談室・検査部・市場金融部・営業統括部の実務担当管理職                  | 事務部    | 毎月1回                            | 事務取扱要領の見直し等検討  |
| 機械化投資委員会    | 経営管理部長  | 管理部門担当取締役、事務部長、人事総務部長、営業統括部長、経営管理部長  | 経営管理部  | 半期に1回<br>(3月・9月)<br>必要に応じ<br>随時 | 経営戦略上必要な中長期の機械化投資の検討および本部・営業店のシステム・事務機器導入、入替計画を含めた翌期の機械化投資案の策定           |
| ALM委員会      | 経営管理部長  | 企画部門・営業部門・与信部門の各担当取締役、市場金融部長、経営管理部長、審査管理一部長、営業統括部長                             | 経営管理部  | 原則月1回                           | 流動性リスク・市場リスクの現状分析とその対応策検討  |
| リスク管理委員会    | 業務管理部長  | 管理部門担当取締役、本部各部長  | 業務管理部  | 原則月1回                           | 各部にあるリスクの検討  |
| 不良債権発生防止委員会 | 審査管理二部長 | 与信部門担当取締役、業務管理部長、審査管理二部長、審査管理一部長、担当審査役   | 審査管理二部 | 原則月1回                           | 過去の倒産原因、顧客管理体制のあり方、財務分析等の検討による、不良債権の発生防止と資産内容の健全化                        |
| 不良債権対策審議会   | 審査管理二部長 | 与信部門担当取締役、業務管理部長、支店部長、人事総務部長、個人部長、事務部長、検査部長、審査管理一部長、審査管理二部長、経営管理部与信担当部門者、担当審査役 | 審査管理二部 | 半期に1回<br>(4月・10月)               | 新規発生の破綻先・実質破綻先および償却債権の貸出時の状況、事後管理、事務取扱の内容の精査による、責任の所在の明確化と不良債権の発生防止、回収促進 |
| 賞罰委員会       | 人事総務部長  | 頭取以外5部門の各担当取締役、人事総務部長、検査部長、特に命ぜられた部長・グループ長                                     | 人事総務部  | 随時                              | 行員の表彰および懲戒の審議  |
| 情報セキュリティ委員会 | 業務管理部長  | 管理部門担当取締役、本部各部長  | 業務管理部  | 原則月1回                           | 情報セキュリティに関する行内管理体制の明確化と、個人情報保護法対応体制の確立                                   |
| 環境管理委員会     | 経営管理部長  | 本部各部長、本店営業部長、CSR推進室長、CSR担当者  | 経営管理部  | 年5回(4・7・10・1・3月)<br>必要に応じ<br>随時 | ISO14001の認証取得に伴い、環境マネジメントシステムの確立・実施・維持の対応                                |

(図表10)貸出金の推移

|                  | (残高)                |                     |                     |    | (億円)                |
|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----|---------------------|
|                  | 16/3月末<br>実績<br>(A) | 17/3月末<br>計画<br>(B) | 17/3月末<br>実績<br>(C) | 備考 | 18/3月末<br>計画<br>(D) |
| 国内貸出             | 10,024              | 9,901               | 9,776               | ①  | 9,708               |
| 中小企業向け貸出(注)      | 6,641               | 6,461               | 6,508               | ①  | 6,298               |
| 個人向け貸出(事業用資金を除く) | 2,790               | 2,840               | 2,593               | ①  | 2,695               |
| その他              | 593                 | 600                 | 675                 |    | 715                 |
| 海外貸出             | —                   | —                   | —                   |    | —                   |
| 合計               | 10,024              | 9,901               | 9,776               |    | 9,708               |

(注)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)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(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)                        |                             |    |                             |
|----------|-----------------------------|-----------------------------|----|-----------------------------|
|          | 17/3月期<br>計画<br>(B)-(A)+(ア) | 17/3月期<br>実績<br>(C)-(A)+(イ) | 備考 | 18/3月期<br>計画<br>(D)-(C)+(ウ) |
| 国内貸出     | 87                          | 157                         | ②  | 182                         |
| 中小企業向け貸出 | 30                          | 117                         | ②  | 40                          |

(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) |                    |    |                    |
|------------------|----------------------|--------------------|----|--------------------|
|                  | 16年度中<br>計画<br>(ア)   | 16年度中<br>実績<br>(イ) | 備考 | 17年度中<br>計画<br>(ウ) |
| 不良債権処理           | ( )                  | 247 (245)          |    | ( )                |
| 貸出金償却(注1)        | ( )                  | 0 (0)              |    | ( )                |
| 部分直接償却実施額(注2)    | ( )                  | 116 (115)          |    | ( )                |
| 協定銀行等への資産売却額(注3) | ( )                  | — (—)              |    | ( )                |
| 上記以外への不良債権売却額    | ( )                  | 34 (34)            |    | ( )                |
| その他の処理額(注4)      | ( )                  | 96 (96)            |    | ( )                |
| 債権流動化(注5)        | ( )                  | 157 (4)            |    | ( )                |
| 私募債等(注6)         | ( )                  | 1 (1)              |    | ( )                |
| 子会社等(注7)         | ( )                  | — (—)              |    | ( )                |
| 計                | 210 (210)            | 405 (250)          | ③  | 250 (250)          |

(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)部分直接償却当期実施額。

(注3)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4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

(注6)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7)連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

( 図表 1 2 ) リスク管理の状況

| 信用リスク    | [ 規定・基本方針 ]<br>「信用リスク管理基本方針」<br>「信用リスク管理規則」<br>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。<br><br>[ 体制・リスク管理部署 ]<br>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。<br>( 主管部署 ) 審査管理一部、審査管理二部<br>( 統括部署 ) 業務管理部<br><br>[ リスク管理手法 ]<br>信用リスクの計量化<br>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。<br>企業信用格付<br>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。<br>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。<br>与信プロセス管理( 融資先中間管理の徹底 )<br>・ 財務、資金繰りに関する管理強化<br>・ 自己査定、格付にリンクした取引方針の明確化<br>・ 営業店における店内融資協議制度の充実<br>・ 要注意先に対する管理強化<br>・ 延滞管理の指導強化<br>・ 特別管理先の指導強化<br>・ 人材の育成<br>与信ポートフォリオ管理<br>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。                             | 当期における改善等の状況  |
|----------|--|---|
| 信用リスク    | <p>[ 規定・基本方針 ]<br/>「信用リスク管理基本方針」<br/>「信用リスク管理規則」<br/>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 ]<br/>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。<br/>( 主管部署 ) 審査管理一部、審査管理二部<br/>( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]<br/>信用リスクの計量化<br/>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。<br/>企業信用格付<br/>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。<br/>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。<br/>与信プロセス管理( 融資先中間管理の徹底 )<br/>・ 財務、資金繰りに関する管理強化<br/>・ 自己査定、格付にリンクした取引方針の明確化<br/>・ 営業店における店内融資協議制度の充実<br/>・ 要注意先に対する管理強化<br/>・ 延滞管理の指導強化<br/>・ 特別管理先の指導強化<br/>・ 人材の育成<br/>与信ポートフォリオ管理<br/>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>・ 行内集合研修会及びデリバリー研修会でリスク管理に関して徹底</li> <li>・ 地域店の再生支援活動の強化の一環として、福岡、鹿児島に本部より駐在員を配置</li> <li>・ 融資事務指導専担者を任命</li> <li>・ 格付と自己査定の精緻化並びに一体化を目指して、格付・自己査定システムの開発に着手</li> <li>・ 重点ローンレビュー先及び問題債権先の洗替を行い管理強化</li> <li>・ 提携監査法人と「経営改善支援スキーム打合せ会」を4回実施</li> <li>・ 「経営支援セミナー」を開催</li> <li>・ 17年1月より融資事務指導専担者を配置し臨店によるプロセス管理強化を開始</li> <li>・ 低格付大口先及び格付別と信限度額超過先の管理強化に向けて、17年11月現在で管理先の見直しを行い139先を選定、専担審査役により重点管理中</li> </ul> |
| マーケットリスク | <p>[ 規定・基本方針 ]<br/>「市場リスク管理基本方針」<br/>「市場リスク管理規則」<br/>適切な運用の為のリスクの把握、検討を目的とする。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]<br/>( 主管部署 ) 市場金融部<br/>( 統括部署 ) 業務管理部<br/>( 検討機関 ) ALM委員会</p> <p>[ リスク管理手法 ]<br/>規則に基づく時価評価、BPV、VAR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>・ 同一の発行体の保有有価証券の上限について検討し、対象債券を売却することによる銘柄分散でリスク回避を実施</li> <li>・ 株式等の一部損のある銘柄の売却による資産内容の改善の実施</li> <li>・ 同一の発行体の保有上限を「ポートフォリオに対する構成比率」から「自己資本に対する比率」にする等、「信用リスク管理規程」を一部改正</li> </ul>   |
| 流動性リスク   | <p>[ 規定・基本方針 ]<br/>「資金繰りリスク管理基本方針」<br/>「資金繰りリスク管理規則」<br/>資金運用・調達構造に即した適切かつ安定的な資金繰り管理体制の維持と、緊急時に速やかに対応できる管理体制の確立を図ることを目的とする。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]<br/>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。<br/>( 主管部署 ) 市場金融部<br/>( 統括部署 ) 業務管理部<br/>以下の関連部署においては、資金繰りに係る情報を迅速、的確に市場金融部に報告する。<br/>( 関連部署 ) 営業統括部、審査管理一部・二部<br/>法人部、事務部、経営管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]<br/>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>・ 四半期ベースの資金繰り見直しを作成し、大口資金移動の動向を把握</li> <li>・ 余資残高管理表に、手元流動性の推移を追加して日々の資金繰り状況を明確化さらに、余資残に含まれる短期資金運用額を外書きにすることにより、実質余資を把握可能とした</li> <li>・ 資金繰りの精度向上に向け、大口資金移動連絡の報告を徹底</li> <li>・ ペイオフ全面解禁に向け、平成16年度については、特に資金会議の開催頻度を高め、ALM委員会に報告、余資残の適切性等について検討を行った。</li> </ul>   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>カントリーリスク</p>   | <p>[ 規定・基本方針 ]<br/> 債券投資 「信用リスク管理規程」<br/> 与信 「信用リスク管理規則」<br/> 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 ]<br/> 債券投資<br/> ( 主管部署 ) 市場金融部<br/> ( 統括部署 ) 業務管理部<br/> 与信<br/> ( 主管部署 ) 審査管理一部、審査管理二部<br/> ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]<br/> 債券投資<br/> 格付、カントリーリスクランキングに基づく管理<br/> 与信<br/> 信用リスク管理の中での管理</p>   |   |
| <p>オペレーショナル<br/> リスク<br/> ( EDPリスク含む )<br/> 「事務リスク」</p>         | <p>[ 規定・基本方針 ]<br/> 「事務リスク管理基本方針」<br/> 「事務リスク管理規則」<br/> 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 ]<br/> ( 主管部署 ) 事務部<br/> ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]<br/> ・ 営業店の指導・研修等<br/> ・ 緊急時 ( システム等障害時 ) の対応等<br/> ・ 苦情・トラブル等への対応等<br/> ・ 不正・不祥事件への対応等<br/> ・ 内部監査・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「事務管理検討部会」を定期的に開催<br/> ・ 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>・ 店内検査・部内検査作業表を改正<br/> 検査項目の追加<br/> 本人確認法の取扱</li> <li>・ 内務役席研修を実施<br/> 指名1回 全員参加1回(110名)</li> <li>・ 名寄せデータ整備に関する研修会<br/> ( 内務役席研修会内で実施 )</li> <li>・ 事務部トレーニーを実施<br/> ( 内務役席13名検印代行者12名 )</li> <li>・ 営業店一般事務指導 ( 76ヶ店 )</li> <li>・ 営業店日銀歳入金事務指導 ( 21ヶ店 )</li> <li>・ 内務役席サポートチーム(16ヶ店)</li> <li>・ 営業店一般監査 ( 35ヶ店 )</li> <li>・ 営業店機動監査 ( 19ヶ店 )</li> <li>・ 本部各部監査 ( 6部署 )</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務取扱要領の制定・改正<br/> 日計・諸科目「預け金」事務取扱要領<br/> 印鑑照会システム事務取扱要領<br/> CDカードの発行管理事務取扱要領<br/> マネーローンダリング事務取扱要領<br/> ( 本人確認記録票ファイリング )<br/> 保有個人データ事務取扱要領<br/> 利用目的明示・同意書取扱要領<br/> FAX取扱手順</li> </ul> |
| <p>オペレーショナル<br/> リスク<br/> ( EDPリスク含む )<br/> 「システム<br/> リスク」</p> | <p>[ 規定・基本方針 ]<br/> 「システムリスク管理基本方針」<br/> 「システムリスク管理規則」<br/> 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 ]<br/> ( 主管部署 ) 事務部<br/> ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]<br/> ・ 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>・ 個人情報保護法の施行に伴い、電算機取扱要領、パソコン取扱要領を全面改定作業中</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ システムリスク管理規則によりシステム設置部署毎にシステム管理者、データ管理者を制定</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報資産の洗出し、分析を実施<br/> 個人情報保護資産台帳作成</li> <li>・ セキュリティ強化対策として暗号化ソフト運用開始</li> <li>・ データアクセス記録の検証を実施</li> <li>・ ウイルス対策の指導を徹底</li> <li>・ 顧客情報管理の指導を徹底</li> <li>・ コンティンジェンシープランへの追加を策定中</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ S B K から各行へ分析結果の報告を実施</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ S B K から各行へ検査結果の報告を実施<br/> 事務部から監査部門への報告を実施</li> </ul>  |

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
| <p>法務リスク</p>            | <p>[ 規定・基本方針 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「コンプライアンスに関する基本方針」</li> <li>「コンプライアンスに関する遵守基準」</li> <li>「コンプライアンス運用規則」</li> <li>「コンプライアンス委員会規則」</li> <li>「取締役コンプライアンス規則」</li> <li>「リーガル・チェック実施規則」</li> </ul> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス委員会</li> <li>・（統括部署）業務管理部</li> <li>・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</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・検査部による各部・店の内部監査の実施</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部通報制度の整備に伴い、</li> <li>・ コンプライアンス運用規則</li> <li>・ コンプライアンス体制図</li> <li>・ コンプライアンス体制の概要を改正</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンス関連業務計画進捗管理表を策定し、コンプライアンスの一元管理を実施</li> <li>・ チェックシートによる営業店の自己チェックを実施</li> </ul> |
| <p>レピュテーション・シヨナルリスク</p> | <p>[ 規定・基本方針 ]</p> <p>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 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>（主管部署）広報室</li> <li>（統括部署）業務管理部</li> </ul> <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>・ 適時適正なニュースリリースによる情報の提供</li> <li>・ H P 掲載内容の的確・迅速な更新</li> <li>・ 適時開示情報の H P への掲載</li> <li>・ ディスクロージャー誌の内容充実</li> <li>・ ミニディスクロージャー誌の内容充実と適時発行</li> <li>・ 「緊急時広報マニュアル」の制定を検討中</li> </ul>  |

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

|                       | 16/3月末<br>実績(単体) | 16/3月末<br>実績(連結) | 17/3月末<br>実績(単体) | 17/3月末<br>実績(連結) |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 破産更生債権及び<br>これらに準ずる債権 | 346              | 403              | 298              | 357              |
| 危険債権                  | 571              | 572              | 407              | 407              |
| 要管理債権                 | 271              | 246              | 212              | 212              |
| 小計                    | 1,190            | 1,222            | 918              | 977              |
| 正常債権                  | 9,324            | 9,311            | 9,294            | 9,269            |
| 合計                    | 10,514           | 10,534           | 10,213           | 10,247           |

## 引当金の状況

(億円)

|            | 16/3月末<br>実績(単体) | 16/3月末<br>実績(連結) | 17/3月末<br>実績(単体) | 17/3月末<br>実績(連結) |
|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 一般貸倒引当金    | 75               | 72               | 73               | 73               |
| 個別貸倒引当金    | 157              | 214              | 123              | 182              |
| 特定海外債権引当勘定 | -                | -                | -                | -                |
| 貸倒引当金 計    | 232              | 286              | 196              | 255              |
| 債権売却損失引当金  | -                | -                | -                | -                |
| 特定債務者支援引当金 | -                | -                | -                | -                |
| 小 計        | 232              | 286              | 196              | 255              |
| 特別留保金      | -                | -                | -                | -                |
| 債権償却準備金    | -                | -                | -                | -                |
| 小 計        | -                | -                | -                | -                |
| 合 計        | 232              | 286              | 196              | 255              |



(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

|                       | 16/3月末<br>実績(単体) | 16/3月末<br>実績(連結) | 17/3月末<br>実績(単体) | 17/3月末<br>実績(連結) |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 破綻先債権額(A)             | 104              | 143              | 96               | 136              |
| 延滞債権額(B)              | 787              | 801              | 588              | 603              |
| 3か月以上延滞債権額(C)         | 0                | 0                | 0                | 0                |
| 貸出条件緩和債権額(D)          | 271              | 246              | 211              | 211              |
| ①金利減免債権               | 4                | 4                | 2                | 2                |
| ②金利支払猶予債権             | -                | -                | -                | -                |
| ③経営支援先に対する債権          | -                | -                | -                | -                |
| ④元本返済猶予債権             | 266              | 242              | 209              | 209              |
| ⑤その他                  | -                | -                | -                | -                |
| 合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D) | 1,164            | 1,192            | 897              | 952              |
| 部分直接償却                | 563              | 435              | 595              | 465              |
| 比率 (E)/総貸出            | 11.37            | 11.64            | 8.99             | 9.52             |

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

|                 | 16/3月期<br>実績 | 17/3月期<br>実績 | 18/3月期<br>見込み |
|-----------------|--------------|--------------|---------------|
| 不良債権処理損失額(A)    | 255          | 97           | 65            |
| 個別貸倒引当金繰入額      | 232          | 89           | 64            |
| 貸出金償却等(C)       | 22           | 8            | 1             |
| 貸出金償却           | 0            | 0            | 0             |
| CCPC向け債権売却損     | 0            | -            | -             |
| 協定銀行等への資産売却損(注) | -            | -            | -             |
| その他債権売却損        | 1            | 8            | 1             |
| 債権放棄損           | 21           | -            | -             |
| 債権売却損失引当金繰入額    | -            | -            | -             |
| 特定債務者支援引当金繰入額   | 0            | -            | -             |
| 特定海外債権引当勘定繰入    | -            | -            | -             |
| 一般貸倒引当金繰入額(B)   | 27           | ▲ 2          | 1             |
| 合計(A)+(B)       | 282          | 95           | 66            |

&lt;参考&gt;

|                      |    |    |     |
|----------------------|----|----|-----|
| 貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D) | 53 | 89 | 140 |
| グロス直接償却等(C)+(D)      | 75 | 97 | 141 |

(連結)

(億円)

|                 | 16/3月期<br>実績 | 17/3月期<br>実績 | 18/3月期<br>見込み |
|-----------------|--------------|--------------|---------------|
| 不良債権処理損失額(A)    | 256          | 99           | 67            |
| 個別貸倒引当金繰入額      | 232          | 89           | 65            |
| 貸出金償却等(C)       | 23           | 9            | 1             |
| 貸出金償却           | 1            | 1            | 1             |
| CCPC向け債権売却損     | 0            | -            | -             |
| 協定銀行等への資産売却損(注) | -            | -            | -             |
| その他債権売却損        | 1            | 8            | 1             |
| 債権放棄損           | 21           | -            | -             |
| 債権売却損失引当金繰入額    | -            | -            | -             |
| 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)   | 23           | 0            | 1             |
| 合計(A)+(B)       | 280          | 100          | 68            |

&lt;参考&gt;

|                      |    |    |     |
|----------------------|----|----|-----|
| 貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D) | 54 | 90 | 140 |
| グロス直接償却等(C)+(D)      | 77 | 91 | 141 |

(注) 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。

(図表18)評価損益総括表(平成17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  | 140   | ▲ 1  | 0   | 2   |
|        | 債券    | 69    | 0    | 0   | 0   |
|        | 株式    | —     | —    | —   | —   |
|        | その他   | 70    | ▲ 1  | 0   | 2   |
|        | 金銭の信託 | —     | —    | —   | —   |
| 子会社等   | 有価証券  | 6     | —    | —   | —   |
|        | 債券    | —     | —    | —   | —   |
|        | 株式    | 6     | —    | —   | —   |
|        | その他   | —     | —    | —   | —   |
|        | 金銭の信託 | —     | —    | —   | —   |
| その他    | 有価証券  | 1,321 | 33   | 42  | 8   |
|        | 債券    | 1,088 | 4    | 5   | 0   |
|        | 株式    | 193   | 28   | 35  | 6   |
|        | その他   | 39    | ▲ 0  | 1   | 1   |
|        | 金銭の信託 | —     | —    | —   | —   |

## その他

(億円)

|            | 貸借対照表<br>価額 | 時価  | 評価損益 | 評価益 | 評価損 |
|------------|-------------|-----|------|-----|-----|
| 事業用不動産(注1) | 173         | 124 | ▲ 49 | 1   | 50  |
| その他不動産     | 7           | 5   | ▲ 2  | —   | 2   |
| その他資産(注2)  | 38          | 38  | 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

(実施している&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む。

(図表18)評価損益総括表(平成17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  | 129   | ▲ 1  | 0   | 2   |
|        | 債券    | 58    | 0    | 0   | 0   |
|        | 株式    | —     | —    | —   | —   |
|        | その他   | 70    | ▲ 1  | 0   | 2   |
|        | 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  | 1,309 | 33   | 42  | 8   |
|        | 債券    | 1,088 | 4    | 5   | 0   |
|        | 株式    | 181   | 28   | 35  | 6   |
|        | その他   | 39    | ▲ 0  | 1   | 1   |
|        | 金銭の信託 | —     | —    | —   | —   |

## その他

(億円)

|            | 貸借対照表<br>価額 | 時価  | 評価損益 | 評価益 | 評価損 |
|------------|-------------|-----|------|-----|-----|
| 事業用不動産(注1) | 209         | 137 | ▲ 68 | 2   | 70  |
| その他不動産     | 7           | 5   | ▲ 2  | —   | 2   |
| その他資産(注2)  | 38          | 38  | 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

(実施している&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む。

[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、

貸出金は、資金需要の低迷や不良債権の回収等を主因とし計画を下回り、有価証券も金利情勢により債券購入を手控えたことにより計画を下回りました。その結果、総資産も計画を下回りました。

総負債、預金・NCD

預金・NCDは、上期に定期性の落込みが大きかったため、下期挽回を図ったものの計画を下回り、その結果、総負債も計画を下回りました。

資本勘定計、剰余金、その他有価証券評価差額金

剰余金は、任意積立金・利益準備金の全額及び資本準備金の一部取崩しにより、前期未欠損金を一掃し、当期利益の状況を反映した結果計画を上回りました。その他有価証券評価差額金は、株価の上昇等により評価益が増加したことから計画を上回りました。その結果、資本勘定計は計画を上回りました。

業務粗利益、資金運用収益、資金調達費用、役務取引等利益、その他業務利益

資金調達費用が預金の減少と利回の低下により計画を2億円下回ったものの、資金運用収益が貸出金の減少と利回りの低下により計画を11億円下回った結果、資金利益は計画を9億円下回りました。また、役務取引等利益は、受入為替手数料の減少及び支払保証料の増加等により計画を1億円下回りました。一方、その他業務利益は、住宅ローン証券化に伴う譲渡益を計上したことにより、計画を14億円上回りました。その結果、業務粗利益は計画を5億円上回りました。

一般貸倒引当金繰入前業務純益、業務純益、一般貸倒引当金繰入額、経費、人件費、物件費

一般貸倒引当金繰入額は、その他要注意債権等の残高減少を主因として、計画を3億円下回りました。人件費は、人員の削減やパート比率の拡大のほか、賞与削減幅の拡大等の取組みにより計画を5億円下回りました。また、物件費はローカルホストマシンの撤去によるランニングコストの低減やその他経費削減に一層努めたことにより、計画を3億円下回りました。その結果、経費全体では計画を10億円下回りました。業務純益は、業務粗利益が計画を5億円上回ったことと、一般貸倒引当金繰入額が計画を3億円、経費が10億円それぞれ下回った結果、計画を18億円上回りました。

不良債権処理損失額、株式等関係損益、株式等償却

不良債権処理損失額は、取引先企業の再生支援に伴う積極処理により計画を13億円上回りました。株式等償却は、関連子会社である熊本ファミリー不動産㈱に対する疑似DESの実施により償却を行った結果、計画を10億円上回りました。株式等関係

## [差異説明]

損益は、株式等償却を行った一方で株式等の益出しにより計画を5億円下回りました。

### 経常利益、法人税等調整額、税引後当期利益

経常利益は、不良債権処理損失額が計画を13億円上回ったものの、業務純益の達成要因により計画を3億円上回りました。法人税等調整額は、業績が順調に推移したこと等から、税効果会計における評価性引当額を一部取込むことが可能となり、計画策定時点で予定していた額を殆ど計上しないで済むこととなり、計画を18億円下回りました。その結果、税引後当期利益は、計画を22億円上回りました。

### 配当可能利益、配当金

税引後当期利益が計画を上回った結果、配当可能利益は計画を19億円上回りました。また、利益計画の達成に伴い、無配としておりました優先株式及び普通株式については復配することができました。

### 資金運用利回、貸出金利回

貸出金利回は、低利の住宅ローンの実行や高利の消費者ローンの減少等により、計画を0.03%下回りました。一方、有価証券利回は、利回重視の選別した債券投資等により計画を0.09%上回りました。これらの要因と運用構成比率の変化等により、資金運用利回は計画を0.04%上回りました。

### 資金調達原価、預金利回、経費率、人件費率、物件費率

預金等利回は、プレミア金利の引下げ効果等により計画を0.01%下回り、経費率は、継続的な人件費・物件費の抑制努力により計画を0.05%下回りました。この結果、資金調達原価は計画を0.05%下回りました。

### 総資金利鞘、預貸金利鞘

総資金利鞘は、資金運用利回が計画を上回ったことと資金調達原価が計画を下回ったことにより、計画を0.09%上回りました。また、預貸金利鞘は、貸出金利回が計画を下回ったものの、預金利回と経費率が計画を下回ったことにより、計画を上回りました。

### OHR、ROE、ROA

OHRは、経費削減効果等により計画を4.05%下回りました。ROEは、一般貸倒引当金繰入前業務純益が計画を上回り、資本勘定平残が計画を下回ったことにより、計画を8.44%上回りました。ROAは、一般貸倒引当金繰入前業務純益が計画を大きく上回ったことと、総資産平残が計画を下回ったことから、計画を0.17%上回りました。

[差異説明]

(図表2) 自己資本比率の推移(単体)

Tier 計

税引後当期利益が計画を上回ったことにより、Tier 計は計画を22億円上回りました。

Tier 計

土地評価益や一般貸倒引当金がほぼ計画どおりであったため、Tier 計は計画と同額となりました。

自己資本合計

Tier 計及びTier 計が計画を達成したことにより、自己資本合計も計画を22億円上回りました。

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貸出金の減少を主因に計画を下回りました。オフバランス項目は住宅ローンの証券化の実施により計画を上回りました。その結果、リスクアセットは計画を342億円下回りました。

自己資本比率、Tier 比率

リスクアセットが計画を下回り、自己資本額とTier 計が計画を上回った結果、自己資本比率が0.54%、Tier 比率が0.53%それぞれ計画を上回りました。

(図表2) 自己資本比率の推移(連結)

Tier 計

税引後当期利益の状況を反映して、Tier 計は計画を23億円上回りました。

Tier 計

リスクアセットの減少に伴い、一般貸倒引当金の不算入額が若干増加したことにより、Tier 計は計画を1億円下回りました。

自己資本合計

Tier 計及びTier 計の状況により、自己資本合計は計画を23億円上回りました。

## [差異説明]

### 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貸出金の減少を主因に計画を下回りました。オフバランス項目は住宅ローンの証券化の実施により計画を上回りました。その結果、リスクアセットは計画を338億円下回りました。

### 自己資本比率、Tier 比率

リスクアセットが計画を下回り、自己資本額とTier 計が計画を上回った結果、自己資本比率が0.56%、Tier 比率が0.54%それぞれ計画を上回りました。

## (図表6) リストラ計画

### 役員数、従業員数

役員数は前年同期比1名減少し計画を達成しました。従業員数は、正行員と契約社員の入替え等、引続き人員の削減に努めた結果、前年同期比100名減少し、計画を10名下回りました。

### 国内本支店

店舗数は前年同期比3ヵ店削減し計画を達成しました。

### 人件費

人件費および給与・報酬は、人員の削減と賞与の削減率の拡大等により、それぞれ前年同期比大幅に削減し、人件費は計画を570百万円、給与・賞与は計画を303百万円下回りました。また、諸手当等の節減等により平均給与月額も計画を4千円下回りました。

### 役員報酬・賞与、平均役員(常勤)報酬・賞与

役員報酬は、平成16年7月から削減率の拡大を行ったことから、前年同期比30百万円減少し、計画を達成しました。役員賞与については、計画を計上していませんでしたが、平成16年7月から取締役の使用人兼務をなくしたことから、平成16年6月までの使用人兼務期間に相当する賞与を支給したため、1百万円の支給実績となりました。

### 平均役員退職慰労金

役員退職慰労金は支給しませんでした。



[差異説明]

物件費

削減努力を行った結果、計画を316百万円下回りました。

人件費 + 物件費

削減努力を行った結果、計画を877百万円下回りました。

(図表10) 貸出金の推移

国内貸出、中小企業向け貸出、個人向け貸出

資金需要の低迷や不良債権の回収等により、国内貸出、中小企業向け貸出ともに前年同期比減少しました。個人向け貸出は、住宅ローンの債権流動化により前年同期比減少しました。

実勢ベース増加計画・実績

実勢ベースでは、国内貸出、中小企業向け貸出ともに前年同期比増加し計画を達成しました。

実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因

中小企業向け貸出においては、資産内容の集中改善に向けた不良債権処理の促進等により、計画を40億円上回りました。また、国内貸出は、上記要因に加え住宅ローンの債権流動化により、計画を195億円上りました。

以上