

# 「経営の健全化のための計画」

(金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条)

平成14年5月

株式会社 九州親和ホールディングス

株式会社親和銀行および株式会社九州銀行は、経営統合により持株会社となる「株式会社九州親和ホールディングス」を設立いたしました。これに伴い、株式会社九州親和ホールディングスは従来の株式会社九州銀行の「経営の健全化のための計画」を本計画に変更いたします。

また、株式会社親和銀行と株式会社九州銀行の合併時には、株式会社九州親和ホールディングスが計画を再提出することといたします。

なお、株式会社九州親和ホールディングスは、今後、計画に記載された事項について重大な変更が生じた場合や生じることが予想される場合は、遅滞なく金融庁に報告いたします。

## 経営の健全化のための計画の前提条件

計画期間中の金利、為替、株価等の設定水準につきましては、以下を前提に考えております。

### 1. 経済環境の見通し

足元の日本経済は、企業の業績悪化の影響が雇用・所得面に拡大してきている局面にあり、景気低迷およびデフレ経済の進行が深刻化しつつあります。しかし一方では、在庫調整の進展から生産活動が循環的な回復過程に入る動きを見せるなど、先行きに少し明るい兆しも散見されています。

平成14年度につきましては、デフレ経済が継続する中で雇用・所得環境の悪化がさらに本格化すると考えており、マイナス成長になることは避けられないと見込んでおります。

15年度以降につきましては、経済構造改革の進展や金融システムの安定化などによる消費マインドの向上や企業収益の好転などが見込まれ、緩やかな回復ピッチではありますが、景気は徐々に上向いていくものと考えております。

(日本経済の成長率予測)

(単位：%)

(前年比)	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度
実質GDP成長率	1.0	0.5	0.0	1.0	1.5

### 2. 金利、為替、株価等の設定水準

上記の経済環境見通しに基づき、計画の前提条件として金利、為替、株価等を以下の通り設定いたします。

(金利)

現在の金融環境を踏まえて、基本的には短期金利のゼロ金利状態が当面継続することを前提といたしました。

しかし、日本経済が回復軌道に乗り、消費者物価も安定的な上昇に転じると見込まれる平成16年度からは、緩やかに短期金利も上昇局面に入っていくと考えております。

長期金利につきましては、基本的には短期金利の動きと歩調を合わせるものと考えますが、景気回復や短期金利の上昇を先取りする動きを想定し、14年度から緩やかな上昇基調に入るシナリオといたしました。

(為替)

先行きの見通しにつきましては、国内経済要因以外の要素が多く予測が難しいため、平成14年3月末のレートにて計画を策定いたしました。

(株価)

先行きの見通しにつきましては、為替と同様に不確定要素が多く予測が難しいため、平成14年3月末の日経平均株価を横這いとして計画を策定いたしました。

(地価)

地価については、ここ数年5%前後の下落を続けており今後もこの傾向は持続するものとして平成15年度までは毎年5%の下落、16年度以降は景気回復に伴い下落幅が1%程度になると予測いたしました。

	14/3月末	15/3月末	16/3月末	17/3月末	18/3月末
無担保O/N (%)	0.003	0.003	0.003	0.250	0.250
10年国債利回り (%)	1.500	1.600	1.850	2.050	2.250
円/ドル相場 (円)	132	132	132	132	132
日経平均株価 (円)	11,024	11,024	11,024	11,024	11,024
地価 (%)	▲5	▲5	▲5	▲1	▲1

(注)無担保O/N、10年国債利回りは期末月平均の予想値です。

## 目 次

1．金額・条件等（公的資金受入主体の変更内容等の説明）	1
(1)根拠	1
(2)発行金額、発行条件、商品性	2
(3)当該自己資本の活用方針	3
2．経営の合理化のための方策	4
(1)経営の現状及び見通し	4
(2)業務再構築のための方策	19
3．責任ある経営体制の確立のための方策	47
(1)金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	47
(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	48
(3)自主的・積極的ディスクロージャー	54
4．配当等により利益の流出が行われないための方策等	55
(1)基本的考え方	55
(2)配当、役員報酬・賞与についての考え方	55
5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	56
(1)基本的取組方針	56
(2)具体的対応策	56
6．株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還 又は返済に対応することができる財源を確保するための方策	59
(1)消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	59
(2)剰余金の推移	59
7．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	60
(1)各種リスク管理の状況	60
(2)資産運用に係る決裁権限の状況	64
(3)資産内容	64
(4)償却・引当方針	68
(5)劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社の財務内容の 健全性の確保	73
(6)評価損益の状況と今後の処理方針	74
(7)金融派生商品等取引動向	76
8．地域経済における位置づけ	77
(1)地域の金融市場における融資比率等	77
(2)地域経済への貢献	79

## 1. 金額・条件等（公的資金受入主体の変更内容等の説明）

### (1)根拠

株式会社親和銀行と株式会社九州銀行（以下「両行」という。株式会社親和銀行は「親和銀行」、株式会社九州銀行は「九州銀行」という。）は、平成14年4月1日に商法364条に定める株式移転の方法により両行共同で持株会社「株式会社九州親和ホールディングス（以下「九州親和ホールディングス」という。）」を設立し、新しい金融グループの名称を「九州親和フィナンシャルグループ」（以下「当グループ」という。）といたしました。

今回の統合に伴い、両行の経営形態に重大な変更が生ずることから、金融再生委員会より11年9月30日付で発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」に基づき、現行の九州銀行の「経営の健全化のための計画」を変更いたします。

なお、九州親和ホールディングスは、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」（以下「金融機能早期健全化法」という。）第5条第4項の規定に従い、金融庁に対して本計画の履行状況を報告してまいります。

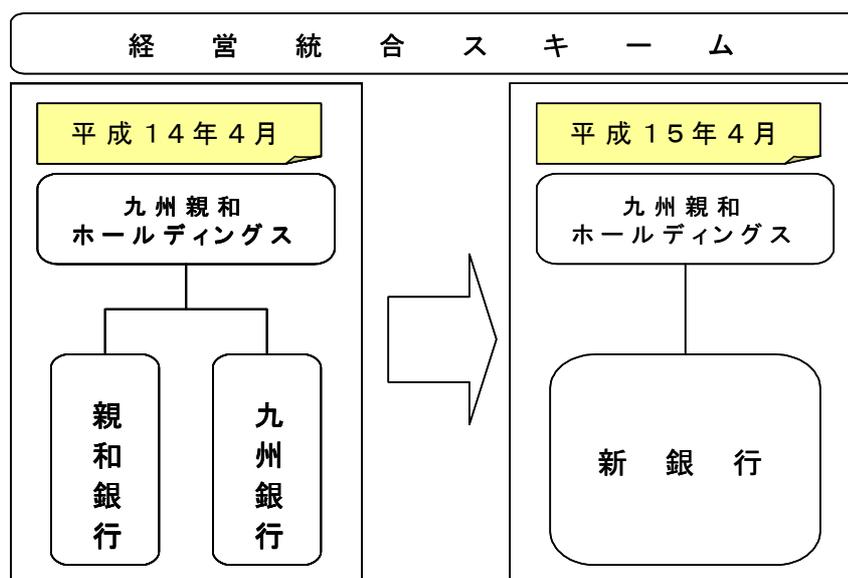
### 【統合形態及びスケジュール】

#### 第一ステップ

平成14年4月に、両行は株式移転により共同で持株会社を設立し、持株会社が両行の完全親会社として、グループの運営を行います。

#### 第二ステップ

平成15年4月に、両行は合併し、持株会社の下で地域密着の金融機関として健全かつ効率経営を行ってまいります。



(2)発行金額、発行条件、商品性

無担保転換社債

平成14年3月に九州銀行が発行し、株式会社整理回収機構（以下「整理回収機構」という。）が引き受けた無担保転換社債（劣後特約付）の概要は以下の通りです。

【無担保転換社債（劣後特約付）の概要】

社債の総額	30,000百万円
利率	年1.25%
発行価額	額面100円につき 金100円
償還価額	額面100円につき 金100円
払込期日	平成14年3月25日
償還日	定めない
劣後特約	あり
優先株式への転換を請求しうべき期間	平成14年4月1日~平成23年7月31日
優先株式への転換価額	1,000円

【転換により発行する優先株式の内容】

株式の種類	普通株式への転換型優先株式
発行株数	30百万株
発行価額	1株につき 1,000円
うち資本に組入れない額	1株につき 500円
優先配当金	1株につき 12円50銭
優先中間配当金	1株につき 6円25銭
残余財産の分配額	1株につき 1,000円
消却	消却条項あり
議決権・新株引受権等	なし
普通株式への転換を請求しうべき期間	平成18年3月1日~平成24年3月31日
転換条項	年1回上下方修正
当初下限転換価額	209円
期中下限転換価額	209円
一斉転換時下限転換額	209円
一斉転換日	平成24年4月1日

#### 九州親和ホールディングスへの引継

九州銀行が発行し、整理回収機構が引き受けていただいた上記無担保転換社債（劣後特約付）につきましては、持株会社設立の趣旨を踏まえ、その同一性を確保しながら、最終的には九州親和ホールディングスが発行する優先株式に変更することによって、公的資金の償還・配当のための財源を、九州親和ホールディングスが管理する体制に移行いたします。時期を含めた具体的な引継スキームにつきましては、今後、九州銀行、整理回収機構および九州親和ホールディングスの間で詳細を詰め、決定いたします。

#### (3)当該自己資本の活用方針

平成13年9月期の両行の自己資本比率は、親和銀行（単体）が8.90%、九州銀行（単体）が4.92%、両行合算は7.17%でありました。この比率は国内基準による健全な自己資本の水準ではありますが、九州銀行はお客様をはじめ地域の皆様に信認を得られるレベルの8%以上の自己資本比率を達成するため、300億円の公的資金を申請し、無担保転換社債（劣後特約付）として導入いたしました。これを九州銀行、九州親和ホールディングスおよび整理回収機構とで交換、引受を行い、最終的には九州親和ホールディングスが発行する優先株式を整理回収機構に引き受けていただきます。

これにより受け入れた自己資本につきましては、金融早期健全化法の趣旨を踏まえ、強化した財務基盤を背景に、地域の中小企業及び個人向け貸出ニーズに対し、安定的かつ円滑な資金供給を行い、地域金融機関としての責務を果たし、地域経済の発展に貢献してまいります。

## 2. 経営の合理化のための方策

### (1) 経営の現状及び見通し

#### 概況

#### イ. 経営統合の経緯

両行は、ともに創立以来、本店所在地である長崎県と佐賀県・福岡県を中心とする北部九州経済圏を主要営業基盤として営業活動を行っております。両行は、平成13年3月16日、合併を前提とした持株会社での経営統合を14年4月に行うことで基本合意いたしました。その目的は、両行の経営資源の有効活用により、経営の効率化と経営基盤の強化を図り、顧客サービスの向上と地元経済の発展に貢献することにあります。

また、13年9月7日に、持株会社の商号を「株式会社九州親和ホールディングス」、株式移転比率を親和銀行が1に対し九州銀行を0.75とする旨の株式移転に関する覚書を締結いたしました。

さらに、13年11月30日には、持株会社の定款、資本金などの重要事項を定めた「共同株式移転契約書」を締結し、13年12月26日開催の両行の株主総会において、関係官庁の許認可を前提として、株式移転方式による両行共同での持株会社設立の承認決議を得ました。

その後、14年1月15日に持株会社設立の認可申請を行い、14年3月25日に設立認可を受け、14年4月1日に九州親和ホールディングスを設立いたしました。

同時に、当初、両行の合併時期を、持株会社設立後2年以内としておりましたが、統合効果を早期に実現するため、15年4月を目処とすることといたしました。

## 【経営統合の経緯】

- 平成13年 3月 ・経営統合についての基本合意  
 4月 ・「統合準備委員会」の設置  
       ・ATMの相互無料開放の実施  
 6月 ・役員の人事交流の実施  
 9月 ・株式移転に関する覚書の締結  
       ・業務共同化の開始  
 10月 ・行員の人事交流の実施  
 11月 ・九州銀行の公的資金申請承認  
       ・共同株式移転契約書の締結  
 12月 ・公正取引委員会への事前相談に対する回答受領  
       ・臨時株主総会での承認
- 平成14年 2月 ・九州親和ホールディングス株式の  
       東証・大証・福証への上場承認  
 3月 ・持株会社設立の認可取得  
       ・産業活力再生特別措置法に基づく  
       事業再構築計画の認定  
 4月 ・九州親和ホールディングス設立

### <両行の概要>

(平成13年9月末)

	株式会社親和銀行	株式会社九州銀行	両行合算
設立年月日	昭和14年9月1日	昭和15年8月1日	
本店所在地	佐世保市島瀬町10-12	佐世保市島瀬町4-24	
資本金	209億円	173億円	382億円
発行済株式総数	208百万株	130百万株	339百万株
純資産額	895億円	343億円	1,239億円
総資産額	16,843億円	10,907億円	27,751億円
従業員数	1,801人	1,102人	2,903人
預金・譲渡性預金残高	15,032億円	10,110億円	25,143億円
貸出金残高	11,408億円	7,985億円	19,393億円
店舗数	114カ所	80カ所	194カ所
店外CD・ATM数	2,940カ所	44カ所	2,984カ所

店舗数には出張所、イーネット支店(親和銀行)を含み、海外駐在員事務所(親和銀行)を含みません。

店外CD・ATM数には、イーネット(コンビニ)ATM2,761カ所(親和銀行)を含みます。

## ロ．経営統合に向けての取組み

### (a)経営統合に関する組織

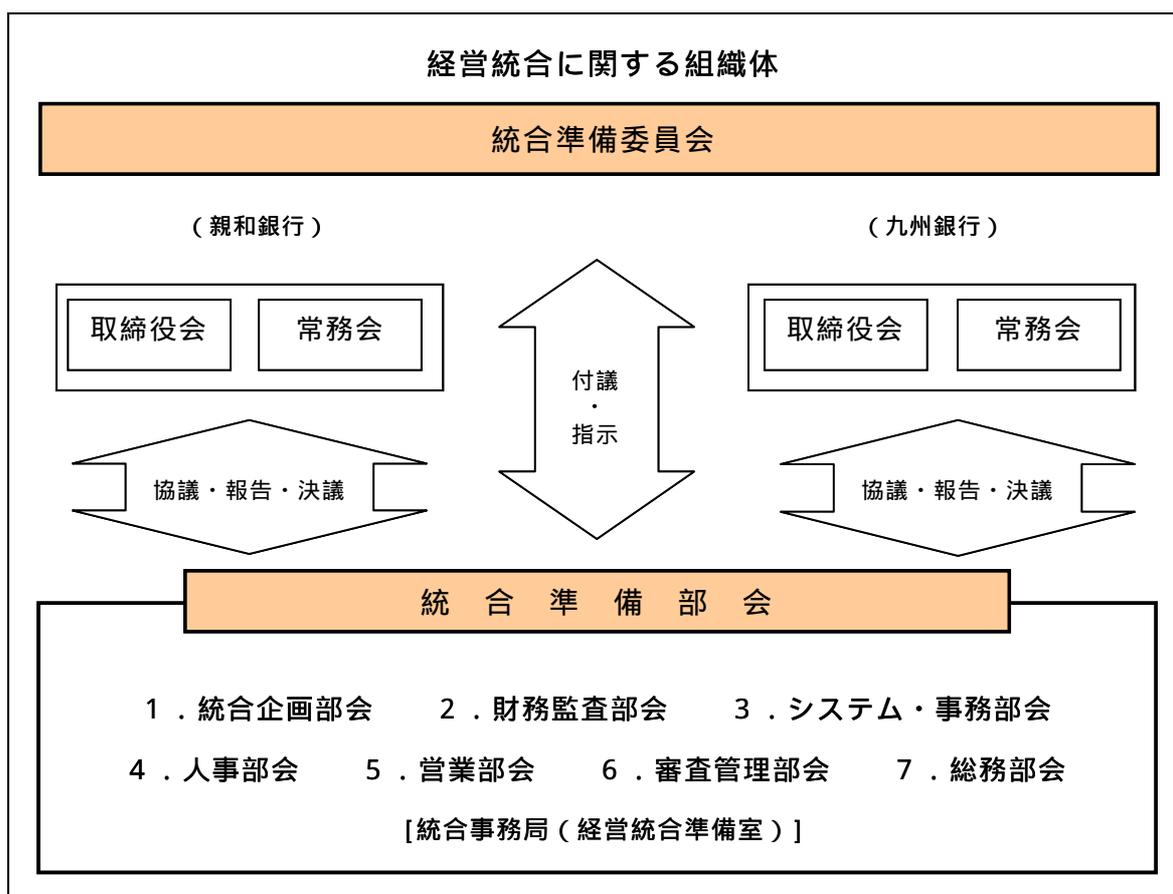
#### 統合準備委員会等の設置

両行は経営統合に必要なとされる諸事項・諸手続について、協議・決議することを目的として、統合準備委員会を設置いたしました。

本委員会は両行の頭取を共同の委員長とし、委員は両行の役付取締役をもって構成されております。

本委員会では、これまで両行の、人事交流、ATMの相互無料開放、業務共同化の実施、共同株式移転契約書の締結、持株会社の設立等の決定をいたしております。

また、統合準備委員会の下部組織として、統合企画部会、財務監査部会、システム・事務部会、人事部会、営業部会、審査管理部会、総務部会の7部会からなる統合準備部会を設置いたしました。



## (b)経営統合の具体的施策

### 人事交流の実施

平成13年6月に九州銀行は親和銀行から役員1名を受け入れました。13年10月には行員の交流も開始し、親和銀行から2名、九州銀行から4名をそれぞれ相手方に派遣いたしました。

### A T Mの相互無料開放

平成13年4月に両行のA T Mを相互無料開放し、お客さまの利便性の向上を図りました。

### 業務の共同化

平成13年9月から福岡地区において、文書類の集配便の共同運行、手形交換持出・持戻業務等の共同化を開始いたしました。その後、北九州地区で実施し、さらに佐世保地区、長崎地区と順次拡大していく予定であります。

## (c)持株会社の取組み

金融構造や社会経済が歴史的に大きく変化・革新していく時代のニーズを的確に捉え、総合的な金融サービスが提供できる新しい地域金融モデルの創造を目指して努力してまいります。

持株会社では、上記主旨に則り、両行の経営管理・指導にあたるほか、平成15年4月の両行の合併に向けて、システムの統合、事務の統合など、経営資源の統合・再編を推進してまいります。

### 持株会社の設立概要

#### ・名称

株式会社九州親和ホールディングス(英文名称 Kyushu-Shinwa Holdings ,Inc .)

#### ・事業目的

グループの経営管理、ならびにそれに附随する業務

#### ・本店所在地

長崎県佐世保市島瀬町10 - 12 (親和銀行本店内)

#### ・設立時期

平成14年4月1日

#### ・資本金

設立時資本金200億円

・持株会社株式の割当

親和銀行の普通株主については、その所有する親和銀行株式1株に対して持株会社の普通株式1株の割合、九州銀行の普通株主については、その所有する九州銀行株式1株に対して持株会社の普通株式0.75株の割合で割り当てる。

収益の現状及び今後の見通し

イ. 平成14年3月期の収益等見通し

平成14年3月期の両行の業績見通しは、以下に記載のとおりであります。

【両行の業績見通し（平成14年3月期）】

(単位 億円、%)

	親和 銀行	九州 銀行	合算
業務粗利益	369	238	607
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	101	91	192
業務純益	142	59	202
一般貸倒引当金繰入額	▲ 41	31	▲ 9
経費	268	147	415
不良債権処理損失額	107	91	199
株式等関係損(▲)益	▲ 30	▲ 74	▲ 105
株式等償却	35	74	109
経常利益	7	▲ 116	▲ 108
特別損益	▲ 24	5	▲ 18
税引後当期利益	▲ 27	▲ 86	▲ 113
OHR(経費/業務粗利益)	72.60	61.76	68.35
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	11.37	27.55	15.76
ROA(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)	0.60	0.84	0.69

資金利益は、貸出金の減少と資金運用利回りの低下等による資金運用収益の減少が、資金調達費用の減少を上回り、両行合算で563億円と前年度比12億円減少となる見込みです。一方、経費は、両行とも人員削減、賞与支給率の見直し等による人件費削減（前年比13億円減）により415億円と前年比12億円の減少を見込んでおります。

業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は、両行合算で192億円と前年度比17億円の減少を見込んでおります。

14年3月期は、公的資金導入に際して業績の下振れリスクを回避し、万全の態勢で経営統合を図るため、九州銀行のみならず親和銀行においても、適切な自己査定に基づく引当・償却を実施し、かつ、現在の市場環境を踏まえ適切な有価証券の減損処理を行うなど、資産の健全化に取り組みました。

その結果、両行合算の経常利益は108億円、当期利益は113億円となる見込みであります。

ロ．平成15年3月期以降の収益等見通し

平成15年3月期以降の収益見通しは以下のとおりであります。

(2行合算、億円、%)

	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期	14/3月期比
	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)	
業務粗利益	604	610	610	618	10
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	190	193	215	228	36
業務純益	190	193	215	228	26
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	—	9
経費	414	417	395	389	▲ 25
不良債権処理損失額	155	150	100	90	▲ 109
株式等関係損(▲)益	5	—	—	—	105
株式等償却	—	—	—	—	▲ 109
経常利益	40	42	114	138	246
特別損益	▲ 18	▲ 22	▲ 18	0	18
税引後当期利益	13	12	56	80	193
OHR	68.53	68.37	64.75	63.06	▲ 5.29
ROE	15.32	14.46	16.00	16.37	0.61
ROA	0.70	0.71	0.79	0.83	0.14

OHR＝経費／業務粗利益

ROE＝一般貸倒引当金繰入前業務純益／資本勘定<平残>

ROA＝一般貸倒引当金繰入前業務純益／総資産<平残>

(a)統合効果

統合効果につきましては、平成15年3月期から18年3月期までの経費削減効果として累計145億円程度を見込んでおります。内訳は、人件費削減効果75億円程度、店舗・ATM統廃合効果22億円程度、システム統合効果28億円程度、その他19億円程度であります。

一方、統合にかかる経費の増加は43億円程度に上りますが、これを加味しても4年間で101億円程度の経費削減効果が得られる見込みとなります。

さらに、スケールメリットの発揮や地域シェア拡大による営業基盤強化、貸出ポートフォリオの地域・業種分散によるクレジットコストのコントロール等、経営統合のシナジー効果を活かして、収益機会の拡大を図ってまいります。

[統合効果の見込み(累計ベース)]

(億円)

項 目	15/3月期～18/3月期 累 計
経費削減効果	145
※ 人件費(実質)	75
店舗・ATM統廃合	22
システム統合	28
その他	19
統合費用	43
店舗・ATM統廃合	3
システム統合	25
その他	14
統合効果(ネット)	101

※ 関連会社臨時雇用者の銀行直雇用への変更による、人件費増加額年間375百万円調整後

(b)業務純益(一般貸倒引当金繰入前)

両行の業務純益(一般貸倒引当金繰入前)は、資金の効率運用、役務利益の増強などの営業努力と、統合効果や経費削減努力によって、平成18年3月期には、14年3月期(見込み)比36億円増加し、228億円とする計画としております。

(c)経常利益、当期利益

経常利益については、平成18年3月期138億円、当期利益については、18年3月期80億円とする計画としております。

なお、15年3月期から九州銀行の退職給付債務処理を15年償却から5年償却に変更するため、15年3月期～17年3月期の特別損失に、変更時差異償却分として累計36億円を計上しております。

19年3月期以降もさらに収益の向上と経費の圧縮に取組み、内部留保の充実に努めてまいります。

八.不良債権処理等への取組み

両行はこれまで適切な自己査定に基づき、償却・引当を実施してまいりました。経営統合後も引き続き、不良債権の処理を加速し、貸出資産の良質化を図ってまいります。

平成13年3月期につきましては、両行合算で、346億円の不良債権処理を実施いたしました。14年3月期は199億円を見込んでおります。15年3月期～18年3月期も両行合算の累計で495億円を計画しております。これによって、長期不況下における

取引先の業況悪化など、将来想定されるリスクに対して万全の態勢で臨めるものと考えております。

不良債権比率（リスク管理債権 / 貸出金未残）の推移については以下のとおりであります。

12年3月	13年3月	13年9月
10.07%	12.55%	13.58%

設備投資・新設住宅着工件数・水産水揚量等の減少の影響により企業の需資が低下していることや、倒産件数増加等の影響を受け、不良債権比率は増加してきております。

今後は、債務者区分に応じた不良債権の回収方針を明確にすることとし、特に破綻懸念先企業については、事業の存続可能性を見極めて対応してまいります。再建可能性がある判断した場合は、取引先企業とともに経営改善の方策を講じる一方、早期での再建見込みが乏しいと判断される企業については、法的処理を含めた回収手段を強化し、不良債権額の減少に努めてまいります。

与信費用比率（（一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理額） / 貸出金平残）については以下のとおりであります。

13/3月期	14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期
2.09%	0.97%	0.80%	0.78%	0.51%	0.45%

13年3月期、14年3月期については、上記不良債権比率の上昇等に伴い、与信費用比率は高位にあります。

今後につきましては、15年3月期から18年3月期の本計画期間中において発生が予想される不良債権を、15年3月期、16年3月期の前半2年間に前倒し処理を行うこととしており、17年3月期以降、与信費用比率は順次低下していく見込みであります。

## 二．自己資本比率の状況

平成13年9月期の自己資本比率（単体ベース）は、親和銀行8.90%、九州銀行4.92%、両行合算では7.17%でありました。15年3月期以降は無担保転換社債（劣後特約付）として九州銀行に注入された公的資金が優先株式に転換されて全額自己資本に算入できることになる予定ですので、両行合算の自己資本比率は8%台を回復し、18年3月期には8%半ばまで上昇する見込みであります。

今後は、グループとして、効率的なアセット運営に加え、収益力の強化と内部留保の着実な積み上げを図ることによって、自己資本比率の向上に努めてまいります。

### 自己資本比率（連結）の推移

（親和銀行（連結）、九州銀行（連結）合算ベース＋持株会社）（%）

	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
2行合算＋持株会社	7.21	7.15	8.32	8.20	8.30	8.52
親和銀行	8.87	8.48	8.22			
九州銀行	5.06	5.39	8.15			

（注）持株会社および傘下銀行との内部取引を控除しております。

(図表1-1)収益動向及び計画[株式会社九州親和ホールディングス]  
持株会社 (14年4月設立)

	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
(規模)×資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)				
総資産	1,462	1,465	1,465	1,465
貸出金	27	30	30	30
有価証券	1,435	1,435	1,435	1,435
総負債	-	-	-	-
資本勘定計	1,462	1,465	1,465	1,465
資本金	350	350	350	350
資本準備金	1,085	1,085	1,085	1,085
その他資本剰余金	-	-	-	-
利益準備金	-	-	-	-
剰余金	27	30	30	30
自己株式	-	-	-	-
(収益) (億円)				
経常利益	27	30	19	19
受取配当金	27	29	19	19
経費	5	4	4	4
人件費	3	3	3	3
物件費	1	0	0	0
特別利益	-	-	-	-
特別損失	-	-	-	-
税引前当期利益	27	30	19	19
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0
法人税等調整額	-	-	-	-
税引後当期利益	27	30	19	19
(配当) (億円)				
配当可能利益	27	30	30	30
配当金(中間配当を含む)	1	3	3	3
1株当たり配当金(円)	普通株式(注)	-	-	-
	第一種優先株式	6.25	12.50	12.50
配当率(%)	普通株式	-	-	-
	第一種優先株式	0.625	1.25	1.25
配当性向(%)	6.91	12.49	19.68	19.68
(注)普通株の配当については、今後の業績の状況により検討してまいります。				
(経営指標) (%)				
ROE(当期利益/資本勘定<平残>)	1.89	2.07	1.31	1.31
ROA(当期利益/総資産<平残>)	1.99	2.05	1.30	1.30

(図表1-1)収益動向及び計画[親和銀行、九州銀行合算ベース]

	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、資本勘定は末残〉 (億円)						
総資産	27,786	27,560	27,159	27,002	27,038	27,215
貸出金	19,878	19,430	19,209	19,187	19,430	19,711
有価証券	4,540	4,589	4,823	4,873	4,960	4,997
特定取引資産	-	-	-	-	-	-
繰延税金資産末残	376	410	467	490	517	536
総負債	26,311	26,362	25,982	25,814	25,902	26,106
預金・NCD	24,919	24,813	24,584	24,618	24,761	24,991
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>	212	201	201	199	199	199
資本	1,298	1,140	1,343	1,325	1,363	1,424
資本金	382	382	532	532	532	532
資本準備金	305	275	338	338	338	338
その他資本剰余金	-	-	-	-	-	-
利益準備金	150	121	121	124	125	127
剰余金	51	3	70	53	89	148
再評価差額金	297	281	281	278	278	278
その他有価証券評価差額金	111	77	-	-	-	-
自己株式	▲0	▲1	▲1	▲1	▲1	▲1
(収益) (億円)						
業務粗利益	637	607	604	610	610	618
資金運用収益	671	625	611	615	626	640
資金調達費用	95	62	47	42	54	63
役員取引等利益	29	31	33	35	37	39
特定取引利益	-	-	-	-	-	-
その他業務利益	31	12	6	1	1	0
国債等債券関係損(▲)益	33	9	5	-	-	-
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	209	192	190	193	215	228
業務純益	139	202	190	193	215	228
一般貸倒引当金繰入額	69	▲9	-	-	-	-
経費	428	415	414	417	395	389
人件費	232	218	209	199	197	196
物件費	173	174	182	193	173	169
不良債権処理損失額	346	199	155	150	100	90
株式等関係損(▲)益	▲29	▲105	5	-	-	-
株式等償却	44	109	-	-	-	-
経常利益	▲247	▲108	40	42	114	138
特別利益	18	6	0	0	0	0
特別損失	46	25	18	22	18	0
法人税、住民税及び事業税	1	9	34	29	54	69
法人税等調整額	▲80	▲22	▲25	▲21	▲15	▲11
税引後当期利益	▲197	▲113	13	12	56	80
(配当) (億円、円、%)						
配当可能利益	110	89	69	52	87	147
配当金(中間配当を含む)	13	10	38	27	19	19
1株当たり配当金(普通株)	親5.00 九2.50	親5.00	親15.50 九3.75	7.75	5.00	5.00
配当率(優先株<公的資金分>)	-	-	-	-	-	-
配当率(優先株<その他>)	-	-	0.625	1.25	1.25	1.25
配当性向	-	-	293.79	226.79	33.75	23.72
(経営指標) (%)						
資金運用利回(A)	2.56	2.43	2.39	2.42	2.44	2.47
貸出金利回(B)	2.85	2.81	2.82	2.88	2.91	2.93
有価証券利回	2.12	1.68	1.41	1.24	1.14	1.15
資金調達原価(C)	2.07	1.90	1.84	1.85	1.80	1.80
預金利回(含むNCD)(D)	0.29	0.19	0.14	0.13	0.18	0.21
経費率(E)	1.71	1.67	1.68	1.69	1.59	1.55
人件費率	0.93	0.87	0.85	0.80	0.79	0.78
物件費率	0.69	0.70	0.74	0.78	0.70	0.67
総資金利鞘(A)-(C)	0.49	0.53	0.55	0.57	0.64	0.67
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	0.85	0.95	1.00	1.06	1.14	1.17
非金利収入比率	9.63	7.20	6.69	6.07	6.27	6.59
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	15.56	15.76	15.32	14.46	16.00	16.37
ROA(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)	0.75	0.69	0.70	0.71	0.79	0.83

(図表1-2)収益動向 (連結ベース) [親和銀行、九州銀行合算ベース]

	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
(規模)〈末残〉	(億円)		
総資産	28,136	27,758	27,469
貸出金	20,063	19,335	19,946
有価証券	4,473	4,693	4,659
特定取引資産	-	-	-
繰延税金資産	370	405	410
少数株主持分	1	1	4
総負債	26,850	26,520	26,326
預金・NCD	25,394	25,138	24,750
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	215	212	201
資本勘定計	1,284	1,236	1,138
資本金	382	382	382
資本準備金	305	275	275
再評価差額金	297	296	281
その他有価証券評価差額金	111	80	77
連結剰余金	192	205	127
子会社の所有する親会社株式	▲ 3	▲ 3	▲ 3
自己株式	▲ 0	▲ 0	▲ 1
(収益)	(億円)		
経常収益	800	368	731
資金運用収益	672	317	625
役務取引等収益	64	33	68
特定取引収益	-	-	-
その他業務収益	37	7	16
その他経常収益	26	11	20
経常費用	1,033	386	835
資金調達費用	95	35	62
役務取引等費用	28	14	30
特定取引費用	-	-	-
その他業務費用	5	3	4
営業経費	433	214	419
その他経常費用	469	118	362
貸出金償却	70	3	3
貸倒引当金繰入額	333	47	185
一般貸倒引当金繰入額	69	▲ 33	▲ 9
個別貸倒引当金繰入額	264	80	195
経常利益	▲ 232	▲ 17	▲ 105
特別利益	18	1	6
特別損失	46	3	25
税金等調整前当期純利益	▲ 261	▲ 20	▲ 124
法人税、住民税及び事業税	1	5	9
法人税等調整額	▲ 91	▲ 13	▲ 29
少数株主利益	1	0	2
当期純利益	▲ 172	▲ 12	▲ 105

(図表2) 自己資本比率の推移(国内基準)

(親和銀行(単体)、九州銀行(単体)合算ベース)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
資本金	381	381	531	531	531	531
うち普通株式	381	381	381	381	381	381
うち優先株式公的資金分(非累積型)	—	—	150	150	150	150
うち優先株式その他分(非累積型)	—	—	—	—	—	—
優先出資証券	—	—	—	—	—	—
資本準備金	275	188	338	338	338	338
利益準備金	121	121	123	125	126	128
その他有価証券の評価差損	—	—	—	—	—	—
任意積立金	94	72	45	40	56	83
次期繰越利益	11	11	11	2	22	55
その他	—	▲ 0	—	—	—	—
Tier I 計 (うち税効果相当額)	884 ( 370)	775 ( 410)	1,050 ( 467)	1,037 ( 490)	1,075 ( 517)	1,136 ( 536)
優先株式(累積型)	—	—	—	—	—	—
優先出資証券	—	—	—	—	—	—
永久劣後債	—	90	—	—	—	—
永久劣後ローン	—	—	—	—	—	—
有価証券含み益	—	—	—	—	—	—
土地再評価益	229	217	217	215	215	215
貸倒引当金	109	107	107	108	110	111
その他	—	—	—	—	—	—
Upper Tier II 計	339	415	325	324	325	326
期限付劣後債	—	—	—	—	—	—
期限付劣後ローン	55	43	39	36	27	18
その他	—	—	—	—	—	—
Lower Tier II 計	55	43	39	36	27	18
Tier II 計	394	458	364	360	352	344
Tier III	—	—	—	—	—	—
控除項目	2	2	2	2	2	2
自己資本合計	1,276	1,232	1,413	1,395	1,424	1,478

(億円)

リスクアセット	17,530	17,275	17,279	17,433	17,607	17,808
オンバランス項目	16,892	16,762	16,757	16,923	17,109	17,322
オフバランス項目	638	512	522	510	498	486
その他	—	—	—	—	—	—

(% )

自己資本比率	7.28	7.13	8.17	8.00	8.09	8.30
Tier I 比率	5.04	4.49	6.07	5.95	6.10	6.38

(図表2)自己資本比率の推移(国内基準)

(親和銀行(連結)、九州銀行(連結)合算ベース+持株会社)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
資本金	378	377	526	526	526	526
うち普通株式	378	377	376	376	376	376
うち優先株式公的資金分(非累積型)	—	—	150	150	150	150
うち優先株式その他分(非累積型)	—	—	—	—	—	—
優先出資証券	—	—	—	—	—	—
資本準備金	305	188	338	338	338	338
その他有価証券の評価差損	—	—	—	—	—	—
為替換算調整勘定	—	—	—	—	—	—
剰余金	187	208	204	200	238	299
その他	1	3	6	8	10	12
Tier I 計	872	778	1,075	1,073	1,112	1,176
(うち税効果相当額)	( 370)	( 410)	( 467)	( 490)	( 517)	( 536)
優先株式(累積型)	—	—	—	—	—	—
優先出資証券	—	—	—	—	—	—
永久劣後債	—	90	—	—	—	—
永久劣後ローン	—	—	—	—	—	—
有価証券含み益	—	—	—	—	—	—
土地再評価益	229	217	217	215	215	215
貸倒引当金	109	108	108	108	110	111
その他	—	—	—	—	—	—
Upper Tier II 計	338	415	325	324	325	326
期限付劣後債	—	—	—	—	—	—
期限付劣後ローン	55	43	39	36	27	18
その他	—	—	—	—	—	—
Lower Tier II 計	55	43	39	36	27	18
Tier II 計	394	459	364	360	352	344
Tier III	—	—	—	—	—	—
控除項目	2	2	2	2	2	2
自己資本合計	1,264	1,235	1,438	1,431	1,462	1,518

(億円)

リスクアセット	17,525	17,282	17,286	17,440	17,614	17,815
オンバランス項目	16,912	16,769	16,764	16,930	17,116	17,329
オフバランス項目	612	512	522	510	498	486
その他	—	—	—	—	—	—

(% )

自己資本比率	7.21	7.15	8.32	8.20	8.30	8.52
Tier I 比率	4.97	4.50	6.22	6.15	6.31	6.60

(注)持株会社および傘下銀行との内部取引を控除しております。

## (2)業務再構築のための方策

### 基本的考え方

#### イ．経営ビジョン

当グループは、長崎県、佐賀県、福岡県にまたがる北部九州経済圏において、「新しい時代のニーズを的確に捉え、総合的な金融サービスを提供する地域金融モデルの創造」をビジョンとして業務の再構築に取り組んでまいります。

具体的には、今回の経営統合によって、充実した店舗・ATMネットワークやダイレクトチャネルを活かした利便性の高い金融インフラと良質な金融サービスを提供することが可能となりますので、長崎県を核とした北部九州経済圏における金融グループとしてステータスの確立とブランドの構築に取り組みます。また、単なる金融サービスにとどまらず、相談・情報提供活動などにも注力することで、地域の皆さまのサポートセンターとして豊かな地域社会づくりと地域経済の発展に貢献してまいります。

#### ロ．業務再構築のポイント

持株会社のもとで、徹底したリストラの実施と両行の関連会社を含めた経営資源の有効な再配分により、経営の効率性向上とグループ全体の総合力向上を図ってまいります。

具体的には、次のとおりです。

営業面では、地域や顧客層別の特性に応じた組織・体制を整備し、お客さまのニーズを的確に捉えた商品・サービスの提供により、効率性と収益性の向上を図ってまいります。

A L M・リスク管理の面では、持株会社のもとで管理体制や制度を一元化するとともに高度化を進めることで、経営のマネジメント機能を向上させてまいります。

人事面では、役割と職責を重視した成果・行動主義を導入して、納得性の高い人事評価と適切な人材配置・起用を実施していくことで、経営ビジョンを達成できる強い組織をつくりあげてまいります。

システム戦略面では、システム統合による効率化の早期実現を図り、情報系システムや広域ネットワークの構築などの戦略部門に重点的に投資していくことで、事業戦略を支えるインフラの整備を行ってまいります。

リストラ計画では、経営統合における各段階での統合効果を発揮し、店舗・ATMの統

廃合や、人員の削減、本部機能の統合、役員の削減など、単独ではなし得なかった経営の効率化を図ってまいります。

子会社・関連会社については、業務の効率化とグループの総合力発揮といった観点から、重複分野の整理統合、グループ機能の強化に取り組んでまいります。

管理会計については、グループの業務再構築を効率よく推進し、収益力強化をサポートする施策として、管理会計制度の充実と高度化に取り組み、適時適切な経営の意志決定と組織のコントロール、および営業店や行員の業績評価に役立ててまいります。

営業戦略・営業体制		<ul style="list-style-type: none"> <li>◇地域別や顧客別など、マーケットに適応する組織・体制の構築</li> <li>◇顧客ニーズを的確に捉えた商品・サービスの提供</li> </ul>
経営インフラの整備	ALM・リスク管理	◇管理体制・制度の一本化
	人事制度・人事戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇役割と職責重視の「成果・行動主義人事制度」の導入</li> <li>◇人材の適切な再配置と起用、および育成</li> </ul>
	システム戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇情報系やダイレクトチャネルなど戦略部門への重点投資</li> <li>◇システム統合による効率化と広域ネットワークの構築</li> </ul>
リストラ計画		<ul style="list-style-type: none"> <li>◇単独ではなし得なかったコスト削減と経営効率化の早期実現</li> <li>◇店舗の統廃合、人員の削減、本部機能の統合、役員の削減等</li> </ul>
子会社・関連会社		<ul style="list-style-type: none"> <li>◇各社の業務内容の見直しと統廃合による業務効率化</li> <li>◇総合金融グループを目指して新設も視野に入れて検討</li> </ul>
管理会計		<ul style="list-style-type: none"> <li>◇新収益管理制度の構築による収益力強化のサポート</li> <li>◇統合ALM管理体制による収益・リスクマネジメントの高度化</li> </ul>

## 営業基本戦略

今回の経営統合により、拡大する主力営業エリアにおいて、両行がこれまで独自に培ってきた営業面のノウハウを活かすことによって、既存取引先の深耕と新規取引先の開拓を図り、新しい顧客基盤の拡大を目指してまいります。

体制面では、マーケット別・顧客セグメント別の営業体制を再構築し、対面・非対面チャネルを整備することにより、最適なサービスの提供に努め、収益力の強化・拡充を図ってまいります。

## イ．北部九州の経済環境と当グループの位置づけ

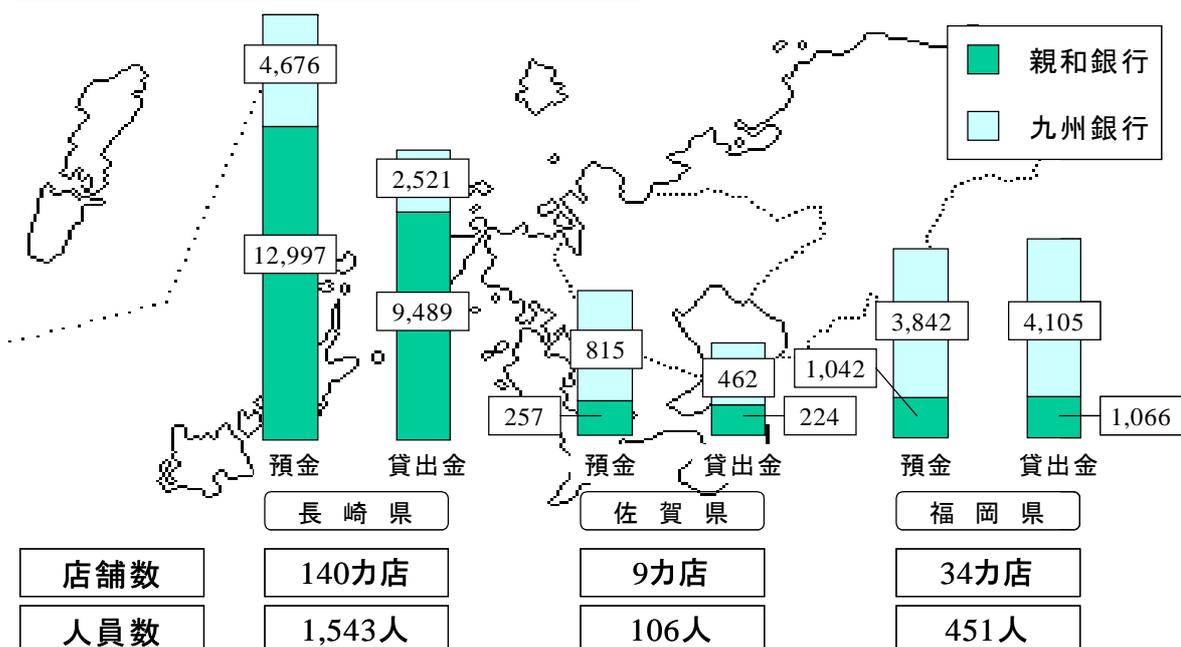
九州は、福岡県を中心として行政・経済・文化等の相互依存関係が強く、これに山口県の一部を加えて九州・山口経済圏を形成しております。

特に、中央官庁・大企業の福岡一極集中や交通・情報インフラの整備、さらには消費者の大都市志向など、福岡を中心とした佐賀・長崎いわゆる北部九州は一体の経済圏をなす状況にあり、県境を越えた経済交流が活発化しております。

このような環境の下、当グループは長崎県・佐賀県・福岡県の3県、いわゆる「北部九州経済圏」を主要マーケットと位置づけ、それぞれの店舗・ATMネットワークやダイレクトチャネルを活かし地域経済の活性化に努めております。

なお、平成13年9月末の北部九州3県での両行の預貸金残高・店舗数・人員数は、下図のとおりであり、今後、当グループの経営基盤を効果的に補完しながら、北部九州でバランスのとれた地域銀行を目指してまいります。

北部九州3県での両行の預貸金取引残高  
(13年9月末現在、単位：億円)



## ロ．地域別の取り組みスタンス

主力営業地域となります長崎県・佐賀県および福岡県における地域別の基本戦略は以下のとおりであります。

### 長崎県

今回の経営統合により、長崎県における当グループの店舗・ATMネットワークは、県内金融機関最大となりました。今後は、これらの経営資源の再配置による営業体制の再構築を図りながら、個人・法人のすべてのお客さまに対して総合金融サービスを提供することによって、地域の金融機能の中心的な役割を担うトップバンクとしての地位を確固たるものとしてまいります。

長崎県内を地域別に見た場合、当グループのシェアが高い県北地区は効率化を図りつつ顧客利便性を高めてまいります。一方、競争が一層激化している県南地区では、経営資源の重点配分を図り、地域シェアの向上を目指します。

なお、投資事業組合の出資などによるベンチャー企業への支援を通じた新しい事業の創出などを積極的に行うほか、北部九州3県に拡大する両行のネットワークを最大限に活用し、お客さまに役立つ情報などの長崎県内への還元を通じて、地域経済の活性化に貢献してまいります。

### 佐賀県

佐賀県は、人・物・金融・情報などの経済交流面で長崎と福岡をつなぐ地域として、統合効果を最大化するためには、さらに重要性が増してくる地域であると位置づけられます。従って、顧客セグメントを明確化し、ターゲットを絞り込んで効率的にシェアアップを図ってまいります。

### 福岡県

福岡県については、九州最大のマーケットであるため、運用面を重視した戦略地域と位置づけております。従いまして、今後は経営資源を重点再配分し、顧客マーケットのセグメントに応じた有効性の高いチャネルを駆使することで営業基盤の拡充・業容の拡大を図ってまいります。

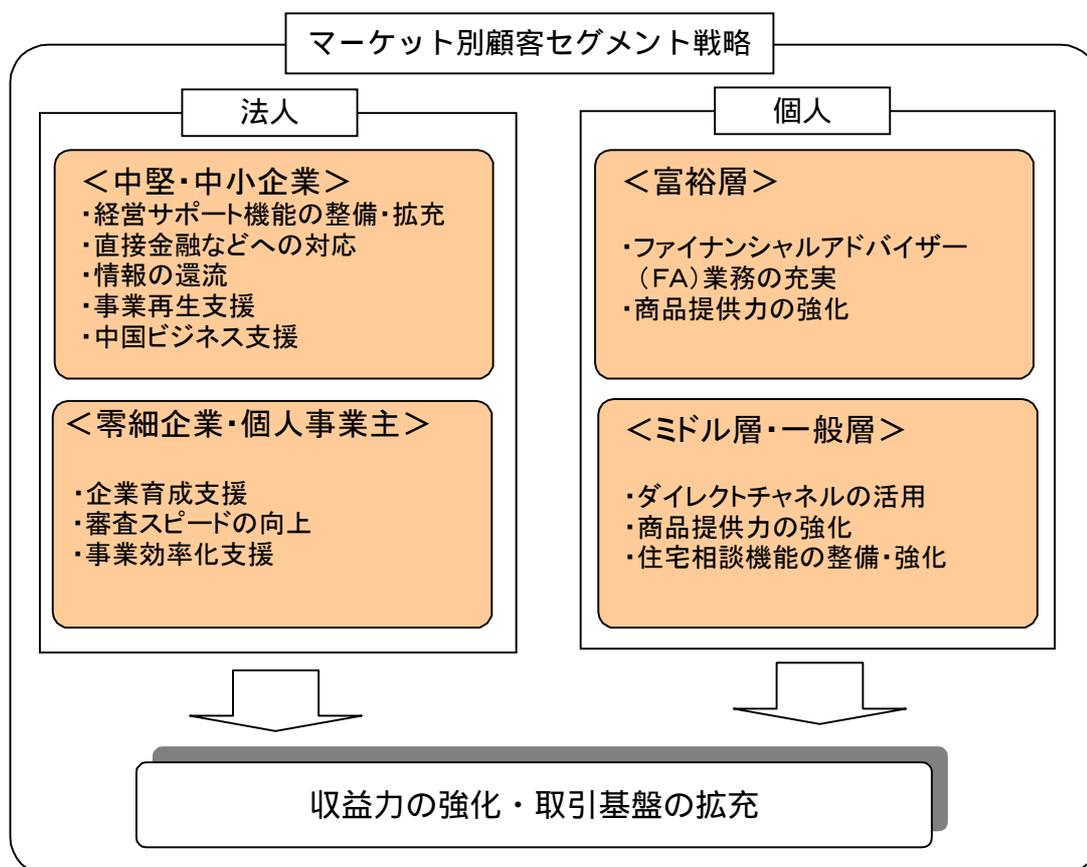
## 地域別取組みスタンスのイメージ

	長崎県	佐賀県	福岡県
営業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合推進型</li> <li>[ 県北地区 ] 効率性追求・利便性向上</li> <li>[ 県南地区 ] 戦略重点配分・地域シェア拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>選択集中型</li> <li>ターゲット層の明確化</li> <li>ターゲット層のシェアアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運用重視・選択集中型</li> <li>戦略重点配分</li> <li>ターゲット層の明確化</li> <li>ターゲット層のシェアアップ</li> </ul>
営業体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>エリア・ブロック営業体制</li> <li>充実したネットワークの有効活用</li> <li>県南地区への人員傾斜配分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブロック営業体制</li> <li>戦略的人員配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブロック営業体制</li> <li>運用重視の戦略的人員配置</li> </ul>
店舗・ATM (ネットワーク)	<ul style="list-style-type: none"> <li>機能特化型店舗戦略</li> <li>充実したネットワークの有効活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運用重視型店舗戦略</li> <li>マーケットに応じた役割の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>運用重視型店舗戦略</li> <li>マーケットに応じた役割の明確化</li> </ul>

## 八．マーケット別顧客セグメント戦略

当グループは、お客さまのマーケットの特性とニーズの特徴によって、法人・個人それぞれにセグメントした階層別営業を展開してまいります。

法人では事業規模により「中堅・中小企業」と「零細企業・個人事業主」に、個人では資産背景により「富裕層」と「ミドル層・一般層」に分類し、各階層のお客さまに対して、最適なアプローチ方法によりさまざまなニーズにお応えしてまいります。これにより、各階層のお客さまに対するサービスの向上を目指し、営業基盤の拡大と収益力の強化を図ってまいります。



### (a) 法人マーケットに対する具体的施策

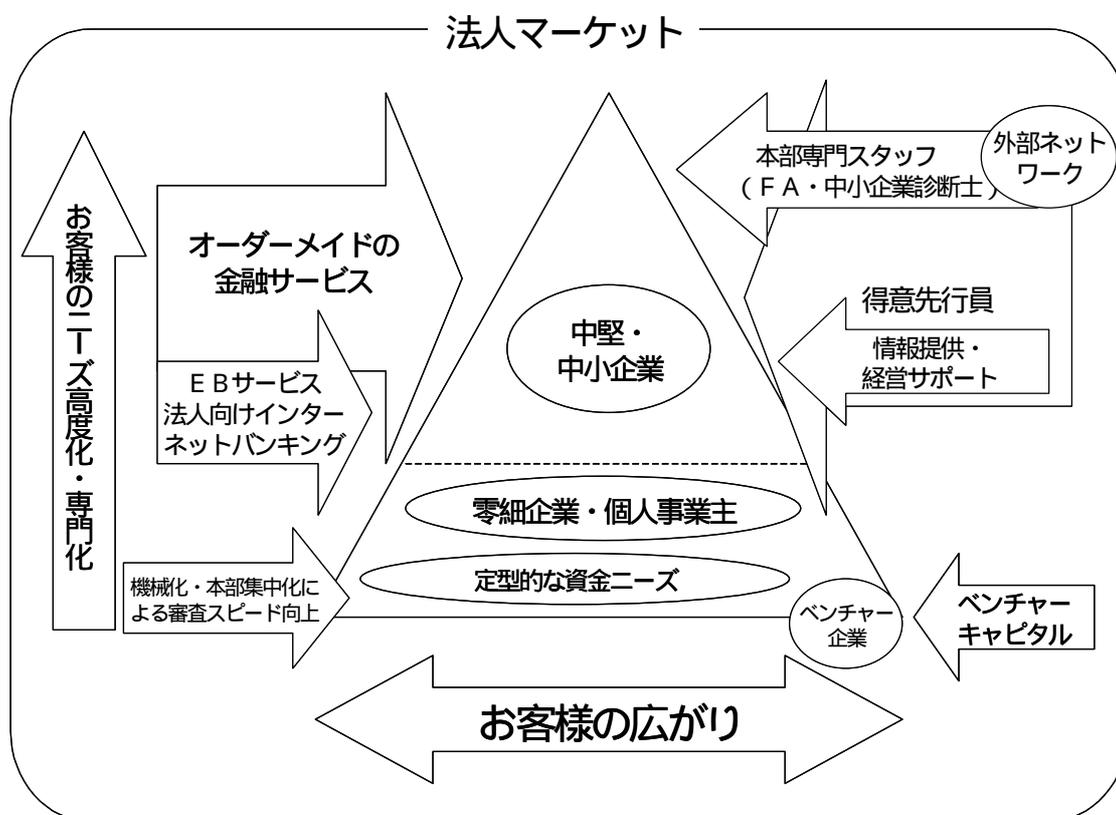
#### 中堅・中小企業

中堅・中小企業に対しては、健全な資金ニーズに対する事業性融資を柱として、多様化・高度化するお客さまのニーズに対して的確に対応できるよう幅広い経営サポート機能の強化や事業再生の支援など、既存取引先への深耕や新規取引先の開拓による取引基盤拡大を強力に推進してまいります。

### 零細企業・個人事業主

零細企業・個人事業主に対しては、健全な資金ニーズに対し、円滑な資金供給に努めるとともに、定型的な資金ニーズや小口・定型融資商品などの取扱いについては、非対面チャネルでの申込受付や、事務の機械化・本部集中化による審査スピードの向上など、業務の効率化を図ってまいります。

また、親和銀行が長崎県と共同で設立した「投資事業組合」を活用して、地域のベンチャー企業の育成や事業効率化を支援してまいります。



### (b)個人マーケットに対する具体的施策

#### 富裕層

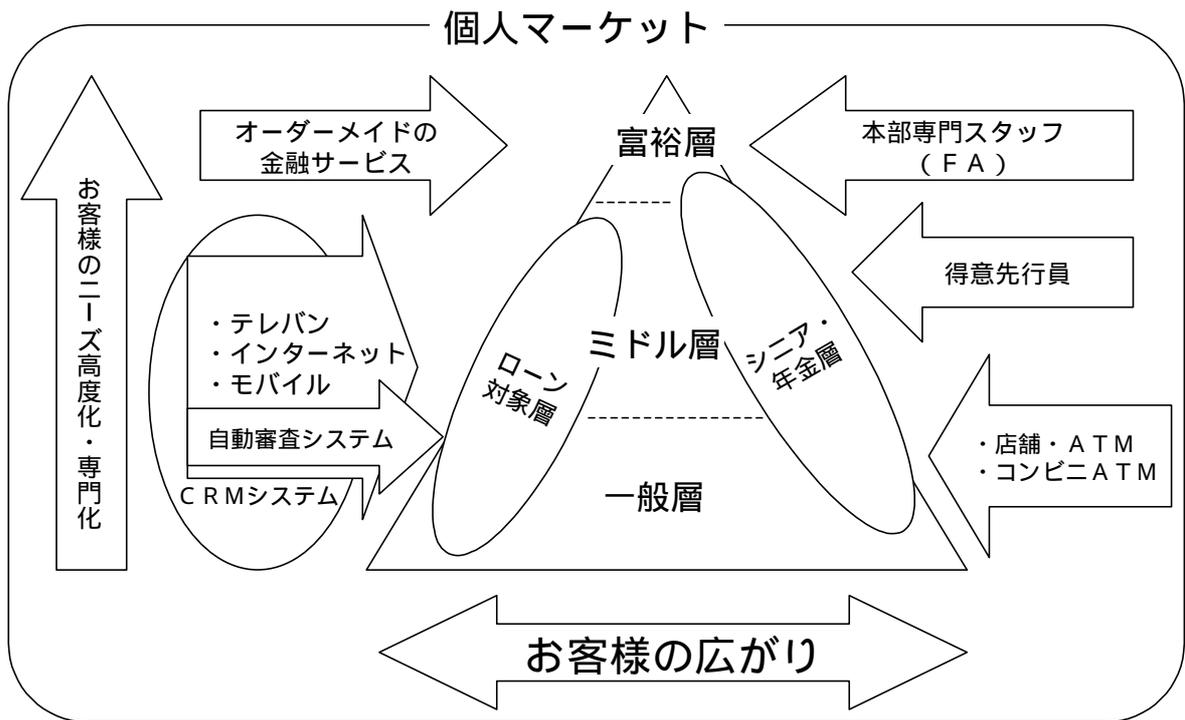
一定の資産背景を持つお客さまには、資産の運用や継承など特有のニーズが顕在化していますので、フェイストゥフェイスの営業により、個々のお客さまのニーズにマッチした商品・サービスをタイムリーに提供してまいります。

お客さまの資産運用・相続などの相談業務に応えるために、ファイナンシャルアドバイザー業務の充実を図り、高度な金融知識と戦略的商品をお客さまへ提供することによって、幅広いニーズに対応してまいります。

### ミドル層・一般層

ミドル層・一般層に対しては、「利便性」と「スピード」を重視した金融サービスを提供してまいります。当グループは、業務効率化を図りながら、デリバリーチャンネルを拡充することにより、利便性とスピードの向上を実現し、より多くのお客さまにご利用いただくことで収益力を強化してまいります。

また、住宅・学資や資産運用など、お客さまの様々なニーズについて気軽にご相談いただける体制を整備し、お客さまの良きライフアドバイザーとして、地域に密着した個人取引増強を図ってまいります。



## 二．チャンネル戦略

リテール取引においては、お客さまのニーズや金融機関の利用方法が階層毎に異なることから、各階層のニーズに対して有効なチャンネルで適切に応えていくことがポイントとなってまいります。従って、各マーケットに応じたチャンネル戦略を確立することで、チャンネルミックスによる効率的な営業活動を実践してまいります。

### ITを活用したダイレクトチャンネルの拡充

すでに、親和銀行ではテレホンバンキングやインターネットバンキング、モバイルバンキングといった各種ダイレクトチャンネルを構築し、サービスを提供しております。

今後は、ダイレクトチャンネルのサービス内容の充実やテレホンバンキングを活用したセールスを積極的に推進し、新規顧客の獲得と既存の取引先との関係強化に取り組んで

まいります。

さらに、お客さまのさまざまな属性情報を保有できるM C I Fを構築し、ダイレクトチャネルや営業店で入手したお客さまの属性情報や交渉履歴をデータベース化することによって、営業店と本部間の顧客情報の共有化を行い、営業推進に活用してまいります。

また、法人のお客さまに対してもインターネットバンキングなどのサービス提供の検討・準備を進め、競争力の強化を図るとともに、ローコスト営業体制の構築に努めてまいります。

#### 店舗ネットワークの再構築

店舗ネットワークの再構築については、まず、効率化の観点から重複店舗の統廃合を推進し、次に、営業力強化の観点から戦略的に再配置を行ってまいります。また、営業体制についてもエリア・ブロック営業体制を見直して、効率的営業体制を構築してまいります。

#### (重複店舗・A T Mの統廃合)

営業エリアが重複している店舗については、平成17年3月を目処に統廃合を実施してまいります。なお、重複店の統廃合にあたっては、立地条件や効率性などを総合的に勘案し、お客さまの利便性低下を招かぬよう充分配慮してまいります。

また、店舗外A T Mについても経営資源の有効活用という観点から、隣接したものや低稼働率A T Mコーナーの統廃合を実施してまいります。

#### (戦略的店舗・A T Mの再構築)

重複店舗の統廃合がほぼ完了する平成18年3月期からは、マーケット特性に応じた一層効率的な営業推進を目的としたエリア・ブロック営業体制のもと、店舗形態の見直しや地域環境の変化に対応した店舗のリロケーションなど戦略的な店舗展開を実施してまいります。

A T Mについては、現在、親和銀行では、ローソン社やイーネット社との提携によるコンビニA T Mを展開しております。今後は、これらのコンビニA T M網を視野に入れ、低稼働の店舗外A T Mの廃止やリロケーションを積極的に行い、店舗網を効果的に補完する店舗外A T M網の再構築を行ってまいります。

#### (エリア・ブロック営業体制)

エリア営業体制においては、フルバンキング業務を行う中核店がエリア内の核となり、機能を特化したサテライト店との相互補完により、「個店単位」から「エリア単位」への営業体制への転換を図ってまいります。中核店においては、人材・設備面の充実を図り、エリアにおける管理機能・営業機能の集約を図ります。一方、サテライト店は原則として、店頭営

業および後方事務を中心に個人や店周小規模事業所向け業務に特化した新しい機能特化型店舗（ショップ）への転換を図ってまいります。

ブロック営業体制は、地理的・物理的な要因からフルバンキング型店舗の集合体として、地域特性に合わせた営業体制を構築してまいります。

これにより、市場特性に合った店舗ネットワークの再構築と、顧客利便性の向上や効率的な営業に対応したローコスト型店舗を展開してまいります。

## 経営インフラの整備

### イ．ALM・収益管理体制

#### (a)統合ALM管理体制の構築

持株会社の経営管理機能の充実を図る一環として、当グループの資産・負債を総合的に管理する「統合ALM管理体制」を構築し、適切なリスクコントロールと資金配分による安定収益の確保を目指してまいります。

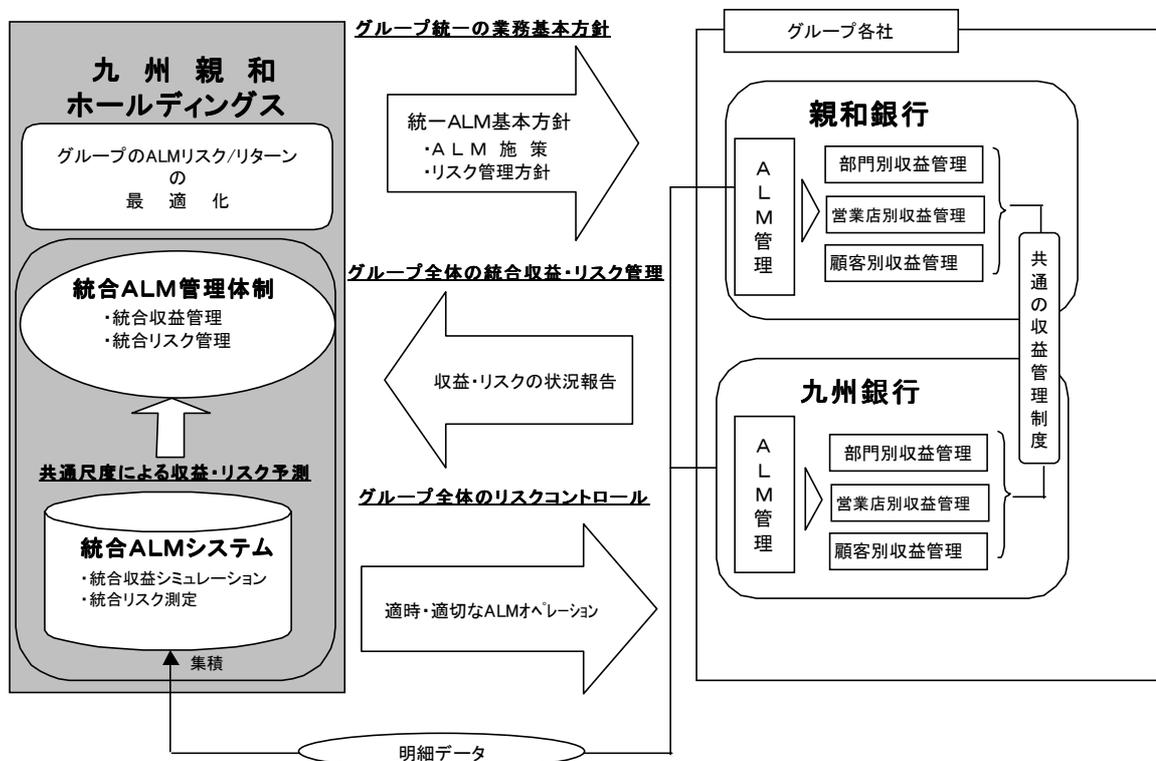
当グループの収益とリスクを総合的に管理することが可能な「統合ALMシステム」を構築し、実効性のあるALM施策の策定と実施に役立ててまいります。

#### (b)収益管理制度の整備とシステムの構築

営業戦略の策定や業務の再構築を適切に行うためには、両行の各部門および各営業店の収益性や採算性を公正に評価することが必要となります。統一の尺度を用いた収益管理制度の整備を図り、適切な経営資源の再配分を可能としてまいります。

今後は従来にも増して収益性と健全性のバランスコントロールが銀行経営にとって重要になるとの認識から、リスクとコストを考慮した上での収益性を的確に評価できる収益管理制度およびシステムを早急に構築してまいります。

#### 【統合ALM管理体制】

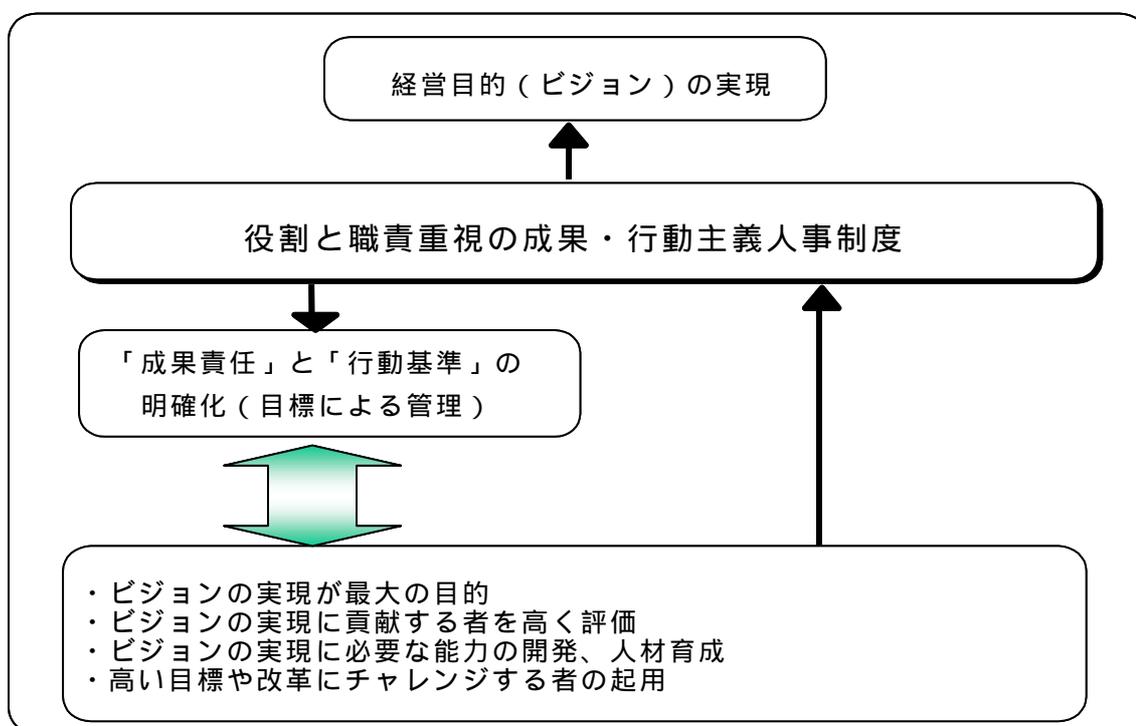


## ロ．ビジョン実現型人事制度の導入

### (a)基本的な考え方

両行はこれまで、それぞれの人事制度の中で一部「目標による管理」の考え方を取り入れ、「業績の向上」ならびに「人材の育成」に努めてまいりましたが、当グループでは、さらに「目標による管理」を徹底するとともに、人事制度を経営目的（ビジョン）を実現するための戦略と位置づけ、業績ならびにCS・ESの向上などビジョン実現に貢献する「成果行動主義人事制度」を導入します。

この戦略的な人事制度を通じて、個人と組織の競争力を向上させ、確実に成果があがる活性化した企業風土を醸成してまいります。



### (b)具体的な方針

個人と組織の競争力の向上（勝つための体制づくり）

「目標による管理」により、個人と組織が求めるべき成果を明確にしたうえで、効果的な業務運営を促し、実際の成果と行動の適正な評価を処遇に反映させることにより、銀行全体の成果の最大化、ビジョンの実現と、行員の「やりがい」づくり、意欲と能力の最大発揮に努めます。

また、行員一人ひとりの意識改革と管理者のリーダーシップの発揮により、組織の活性化ならびに組織力の向上を図ってまいります。

### 成果主義賃金体系の強化

年功的な要素による処遇を排除し、実際の成果や行動を適正に評価し、役割や職責に応じた貢献度をこれまで以上に処遇に反映させる成果主義型の賃金体系にいたします。

### 組織のフラット化とチャレンジする人材の起用

各部署における適正な役職（ポスト）数や人員による組織のフラット化を進め、組織の意思決定スピードの向上を図るとともに、経営戦略上、必要な部署には人材や人員を重点的に配置していきます。

組織のフラット化によって少なくなるポストには、年功ではなく、実力があり、高い目標や改革にチャレンジする人材を起用いたします。

### 実践的かつ中長期的な能力開発

「目標による管理」を徹底していく中で、目標達成に必要な実践的な能力開発を進めるとともに、行員の主体的なキャリア形成につながる中長期的な能力開発も進めてまいります。

仕事の面からの目標設定面接・評価面接に加え、今後は、能力開発の面からの面接を強化し、行員と上司が効果的な指導と自助努力による能力開発に取り組むことを進めていきます。

### プロフェッショナルな人材の育成

銀行を取り巻く環境変化に自らの確に対応し、お客様の多様なニーズに迅速に対応することができる自律的な人材、状況対応能力、相談能力の高い人材の育成を図ります。また、企業成長の一翼を担える融資能力、提案能力に優れたプロフェッショナルな人材の育成にも取り組んでまいります。

同時に、自己の業務だけに力を発揮するだけでなく、所属する組織全体の業務革新と業績向上ならびに人材の育成に積極的に取り組んでいくリーダーの養成にも努めてまいります。

## 八．システム戦略・IT投資

当グループは、平成15年5月を目処に、ホストシステムを親和銀行に一本化するシステム統合を行い、戦略的かつ効率的な銀行システムの構築を目指してまいります。

現在、親和銀行では、日本IBMにホストコンピュータの運用をアウトソーシングし、システムの安定稼働を図るとともに、基幹ソフトウェアのレベルアップやホストコンピュータの運用自動化を進め、24時間365日稼働可能な環境構築を目指しております。

また、両行のシステム統合後は、アウトソーシングの活用と併せ、地銀7行で構成する「じゅうだん会」共同版システムへの移行に取り組み、システム開発力の強化とコスト削減を図ってまいります。

### (a) 営業戦略のサポート

お客さまへの総合的な金融サービスの提供、営業力の強化、マーケットの広域化などへの対応をシステム面で強力にサポートしてまいります。具体的には、インターネットバンキング等のダイレクトチャネルシステムの機能拡充や各種金融商品の開発、ATM機能の充実などシステム面でのお客さまへのサービスレベル向上を目指してまいります。さらに、情報の戦略的活用による効果的営業を行うため、CRMシステムの導入を中心とした情報系システムの整備を行い、マーケティングシステムの再構築を図ってまいります。

これらの対応により、顧客情報の一元化、顧客ニーズの把握、質の高い・均一なサービスの提供が可能となり、チャネルの充実と相俟って、時間的・地理的制約から脱却した営業が可能となります。

### (b) ローコスト化・効率化の推進

勘定系・情報系の銀行データやインターネット・音声・画像等の通信データを統合して送受信できる統合ネットワークシステムを構築してまいります。この統合ネットワークの構築によって、大量データの高速処理が可能となり、ソリューション機能の向上・各種システム処理業務のスピードアップなど、システム基盤の充実を図ってまいります。

また、両行のシステム統合後には、イメージ処理を基盤とした新端末機を導入し、営業店事務の簡素化と事務処理の迅速化を図ってまいります。

## リストラ計画

### イ．リストラの基本的考え方

両行は、これまでも単独で経営の効率化、業務の合理化を図り、お客さまへのサービスを低下させることなく経費の削減に努めてまいりました。

両行は、今回の経営統合により、単独ではなし得なかった、経費削減と経営の効率化を行うことが可能となります。その統合効果を早期に発揮させるため、持株会社設立後2年以内としていた合併を、1年後の平成15年4月を目処に、さらにシステム統合を15年5月を目処に行うことといたしました。これは、両行の合併時期を早め、統合によるシナジー効果を前倒しで享受することによって、統合効果の最大化を図ることが目的です。

15年3月期は、持株会社の下で15年4月の合併をにらみ、両行単独レベルで可能な業務の再構築に取り組みます。16年3月期からは、合併による統合効果を発揮し、店舗統廃合・人員削減・本部機能の統合・役員の削減等を行い、さらに給与体系の見直しや情報化・効率化投資・経営管理体制の整備等による経営資源の再配分を行うことによって、健全かつスリムな新銀行を目指してまいります。

### ロ．合理化・効率化の徹底

#### (a)人件費の削減

人件費の削減については、行員数の削減のほか、主として賞与カットによる賃金水準の見直しなどの施策によって、削減を図ってまいります。

さらに平成15年4月の合併後は、行員数を削減するとともに、給与体系の見直し、賞与水準の見直し等の施策によって人件費を削減いたします。

これにより、13年3月期両行合算の人件費232億円を18年3月期には33億円（14.2%）削減し、199億円といたします。

（億円）

	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
人件費	232	218	212	202	200	199
うち親和銀行	145	138	133	199	197	196
うち九州銀行	87	80	75			
うち持株会社			3	3	3	3

## 行員数

店舗統廃合や本部機能の統合、店舗毎の適正な人員配置などにより、効率化を進めながら、退職者の補充としての新規採用を最小限にとどめることによって、行員数を削減してまいります。

また、本部・営業店の業務の効率化を図りスリム化を進めるとともに、出向者の転籍を推進する等の施策を計画しております。

これにより、平成13年3月末の両行合算での行員数2,939名を、18年3月末には489名(16.6%)削減し、2,450名といたします。

(人)

	13/3月末 実績	14/3月末 見込み	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画
行員数	2,939	2,786	2,700	2,590	2,520	2,450
うち親和銀行	1,835	1,729	1,700			
うち九州銀行	1,104	1,057	1,000			

## 賃金体系

賃金については、両行とも既に定期昇給を廃止または抑制し、考課により給与・賞与の格差を設けるなど、成果重視型の賃金体系としております。

新銀行においては、両行の制度を抜本的に見直し、成果主義を基本とした賃金体系をさらに強化いたします。

### [ 新銀行での賃金制度の概要 ]

#### ) 定期昇給の廃止

役割や成果に関係なく、単に年功的に積み上げられる定期昇給は廃止いたします。

#### ) 成果主義賃金の強化

年功的な要素による年間賃金の格差を廃止し、行員ごとに与えられた役割・職責とそれに対する達成度により、給与・賞与に格差を設ける成果主義賃金の体系をさらに強化いたします。

#### ) 業績に応じた賞与資金量の設定と適正な配分

既に一部実施しております業績連動型賞与の考え方を継続し、各期ごとの業績に見合った適正な賞与資金量の設定を指向いたします。また、決定した賞与資金を、行員ごとの役割・職責・成果に応じて適正に配分いたします。

#### ) 諸手当の見直し

諸手当については、両行の給与制度に規定されている手当ごとに、その必要性を検証して改廃を行うとともに、その水準についても見直します。

### 平均給与月額

平均給与月額については、採用抑制に伴う平均年齢の上昇と最小限必要な昇格により上昇基調となっておりますが、上記のとおりの方員数の削減、給与体系の改定などの施策により353千円程度の水準といたします。

(千円)

	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
平均給与月額	353	353	357	354	353	353
うち親和銀行	354	361	366			
うち九州銀行	352	342	342			

### 役員数の削減

平成14年3月末の両行の役員数は26人ですが、18年3月末には、7人削減して19人体制といたします。内訳は、取締役数14人、監査役数5人(うち非常勤2人)といたします。

(人)

	13/3月末 実績	14/3月末 見込み	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画
役員数	27	26	25	20	19	19
うち取締役( )内は非常勤)	20	20	18	15	14	14
うち監査役( )内は非常勤)	7(3)	6(2)	7(3)	5(2)	5(2)	5(2)

### 役員報酬の抑制

経営合理化を率先垂範し進めていくという観点から、役員報酬の削減を図ってまいります。

(百万円)

	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
役員報酬・賞与(注1)	419	427	367	301	293	288
うち役員報酬	406	414	357	291	283	278
役員賞与	12	12	10	10	10	10
平均役員(常勤)報酬・賞与	16	16	16	16	16	16
平均役員退職慰労金(注2)	28	22	40	30	30	30

(注1)人件費及び利益処分によるものを合算しております(使用人兼務の場合、使用人部分含む)。利益処分による役員賞与については計画上織り込まず、当該年度の利益処分にてその都度検討してまいります。

(注2)役員退職慰労金は、現時点において想定される当該年度の退職役員に対する支払予定額を基礎として算出しております。

## 役員賞与

利益処分による役員賞与につきましては、当該年度の利益水準を鑑み、親和銀行は、平成9年度～12年度の支給を全額カットし、同じく九州銀行は、平成6年度～12年度の支給を全額カットしております。今後も、当該年度の利益処分にてその都度検討してまいります。

なお、使用人兼務役員については、使用人部分を役員賞与の計数計画として計上しております。

## (b)物件費の削減

物件費については、両行の重複店舗・ATMの統廃合、システムの統合、業務の共同化、本部統合等の共通経費圧縮といった統合効果に加え、通常経費圧縮の徹底や遊休資産の処分を進めることで、平成18年3月期までに、14年3月期見込み比で8億円程度を削減いたします。これは、IT高度化のための機械化関連費用を含めた予想であり、除く機械化関連費用では22億円程度の削減を実現してまいります。

このように統合効果を最大限に活かして物件費の削減を行うとともに、経営資源の再配分の観点から、将来を見据えた事業戦略に沿って、お客さまへのサービス向上や業務効率化のために必要な投資については、積極的に取り組んでまいります。

(百万円)

	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
物件費(注1)	17,313	17,411	17,760	19,026	17,020	16,558
うち機械化関連費用(注2)	5,110	5,730	6,513	7,862	7,284	7,167
除く機械化関連費用	12,203	11,681	11,247	11,164	9,736	9,391

(注1)持株会社および傘下銀行との内部取引を控除しております。

(注2)リース等を含む実質ベースで記入しております。

## 店舗・ATM統廃合

両行は、ともに長崎県に本店を置き、親和銀行が長崎県を主な営業エリアとしているのに対し、九州銀行は福岡県を中心とした県外への営業展開も進めてまいりました。今回の経営統合により、北部九州経済圏に充実した営業エリアを持つこととなりますが、長崎県内をはじめ両行の店舗が重複している地域については、重複する店舗の店舗統廃合を実施し効率的な店舗ネットワークの構築を目指してまいります。また、重複するATMや稼働率の低いATMについても統廃合を実施し、効率的なATMネットワーク網の構築を目指してまいります。

今後の店舗統廃合については、地域のお客さまへの利便性の維持・向上と統合にかか

る負担を最小限にするとの考えから、システム統合完了前までは出張所を中心として統廃合を進め、システム統合後に支店の統廃合を実施する計画とし、13年3月末の196カ店を、17年3月末までに42カ店削減し、154カ店といたします。

(両行合算)

(店)

	13/3月末	14/3月末	15/3月末	16/3月末	17/3月末	18/3月末	13/3月末比
	実績	見込み	計画	計画	計画	計画	
店舗数	196	188	183	169	154	154	▲42
支店数	170	167	166	156	141	141	▲29
うち親和	105	102	101				
うち九州	65	65	65				
出張所数	26	21	17	13	13	13	▲13
うち親和	9	8	7				
うち九州	17	13	10				

#### システム統合

当グループは、15年5月を目処にシステムを統合し親和銀行のシステムに一本化することで、システム関連費用を大幅に削減いたします。

親和銀行は、地銀7行で構成する「じゅうだん会」のシステム共同化を目指しており、システム統合後、共同版システムへの移行開発にとりかかります。システム共同化後は、システム開発力の強化を享受できることから、今後多様化する顧客ニーズに迅速に対応でき、また、システム要員の戦略的再配置、共同化によるコスト削減も可能と考えております。

#### 業務共同化

当グループは、経営統合による効果をいち早く実現するため、事務部門における集中業務の共同化にも積極的に取り組んでおります。13年9月より、福岡市内の両行の営業店を対象に、文書類集配業務、手形交換持ち出し・持ち帰り業務及び現金配送業務の共同化を実施し、順次、実施地区を拡大してまいります。

#### 遊休資産の処分

遊休不動産の処分について、両行は、従来より営業用以外の不動産を中心に処分を進めてまいりました。現在保有している営業用以外の所有不動産のほとんどは、廃止店舗や社宅取り壊し等による跡地であります。

当グループでは、経費削減、経営資源の効率性の観点から見直しを行い、処分を進めてまいります。重複店舗の店舗統廃合等によって不要となった店舗等不動産についても、

計画的に処分を進めてまいります。

#### 投資の抑制

投資については、抑制スタンスで望みますが、営業戦略投資、事務の合理化・効率化投資、システムの基盤整備投資及びIT関連投資は引き続き積極的に対応します。コストパフォーマンスやお客さまへのサービス向上度、他行との差別化などを厳しく査定した上で行ってまいります。

(図表6) リストラ計画

[14年3月末までは2行単純合算、15年3月以降は持株会社+傘下銀行合算ベース]

	13/3月末 実績	14/3月末 見込み	15/3月末 計画	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画
(役員数)						
役員数 (人)	27	26	25	20	19	19
うち取締役( )内は非常勤 (人)	20	20	18	15	14	14
うち監査役( )内は非常勤 (人)	7(3)	6(2)	7(3)	5(2)	5(2)	5(2)
従業員数(注) (人)	2,939	2,786	2,700	2,590	2,520	2,450

(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)	170	167	166	156	141	141
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。

	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
(人件費)						
人件費 (百万円)	23,237	21,881	21,282	20,257	20,082	19,989
うち給与・報酬 (百万円)	13,726	13,182	12,703	12,061	11,697	11,429
平均給与月額 (千円)	353	353	357	354	353	353

(注)平均年齢 親和銀行:37.2歳、九州銀行:38.5歳(平成14年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	419	427	367	301	293	288
うち役員報酬 (百万円)	406	414	357	291	283	278
役員賞与 (百万円)	12	12	10	10	10	10
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	16	16	16	16	16	16
平均役員退職慰労金(注2) (百万円)	28	22	40	30	30	30

(注1)人件費及び利益処分によるものを合算しております(使用人兼務の場合、使用人部分含む)。利益処分による役員賞与については計画上織り込まず、当該年度の利益処分にてその都度検討してまいります。

(注2)役員退職慰労金は、現時点において想定される当該年度の退任役員に対する支払予定額を基礎として算出しております。

(物件費)

物件費(注1) (百万円)	17,313	17,411	17,760	19,026	17,020	16,558
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	5,110	5,730	6,513	7,862	7,284	7,167
除く機械化関連費用 (百万円)	12,203	11,681	11,247	11,164	9,736	9,391

(注1)持株会社および傘下銀行との内部取引を控除しております。

(注2)リース等を含む実質ベースで記入しております。

## 子会社・関連会社の収益等の動向

### イ．持株会社によるグループ経営管理

グループ力を最大限に発揮することを目的として、子会社・関連会社のグループ内での位置づけや役割・機能の明確化、統廃合による効率化、新しいグループ機能の強化など、持株会社によるグループ経営管理の徹底を図ってまいります。

具体的には、子会社・関連会社の経営・人事・経理等に関する重要事項について、持株会社が両行と調整しながら、一元的に管理してまいります。

### ロ．子会社・関連会社の統廃合方針

子会社・関連会社については、コスト削減と業務の効率化等を目的に、重複分野などの整理・統合を図ってまいります。

金融関連会社については、重複業務など業務内容の調整を図りながら、統廃合を進め、効率化を図ってまいります。なお、九州ファイナンスは、平成13年11月に特別清算の申し立てを行い、14年3月に手続きを完了いたしました。

従属業務会社についても、業務内容の調整を図り、両行のビジネス会社、システムサービス会社をそれぞれ、平成15年4月を目処に統合の方向で検討し、効率化を推進してまいります。

### ハ．子会社・関連会社の収益状況

銀行業務に係る従属業務や金融関連業務を営む子会社・関連会社を現在両行合わせて11社(1社を14年3月に特別清算)を有しております。今後につきましては、コスト削減と業務の効率化を図るため、さらに各社の業務内容の見直しを行い、一層の収益改善に努めてまいります。

なお、子会社・関連会社の現状と今後の方針につきましては、次表のとおりです。

## (親和銀行)

会社名	現在の状況	今後の方針
親和ビジネス サービス(株)	銀行事務代行業務・銀行への人材派遣業務を行っております。	両行のビジネス会社で統合可能な共通業務については平成14年度中に順次統合していく予定であります。また、両行が合併する平成15年4月を目処に九州銀行のビジネス会社と統合する方針であります。
しんわシステム サービス(株)	親和銀行のシステム開発・電算業務を行っております。受注のほとんどは親和銀行からの業務委託となっております。	九州銀行のシステム会社と平成15年4月を目処に統合する方針であります。
しんわ 不動産サービス(株)	親和銀行の融資に係る担保不動産の評価業務や同行の不動産の保守管理業務を行っております。	両行合併後には、グループ全体の担保評価業務や不動産の保守管理業務も実施する方針であります。
株親和経済文化 研究所	地域経済・産業の動向に関する調査研究、企業経営・生活に関する調査研究を主目的として、平成13年4月に設立いたしました。調査月報の発刊や地公体・地元企業等からの受託調査などを行っております。	統合後は、九州銀行の地公体取引や取引先等のネットワークを活かし、調査エリアおよび受託調査の拡大を図ります。また、調査月報等調査結果を九州銀行取引先へも提供していくことで、地場産業・企業への寄与拡大を図ります。
しんわベンチャー キャピタル(株)	ベンチャー企業等への投資業務や経営コンサルティング業務を主目的としております。平成13年10月には、県の外郭団体、親和銀行と共同で投資事業有限責任組合を設立し、将来の地元株式公開企業の発掘、育成を行っております。	統合後は、九州銀行の取引先へも、投資事業有限責任組合の積極的な展開を行い、新たな資金供給手段の提供を図ります。また、両行の充実したネットワークを活かして、ベンチャーキャピタルの業務活動範囲を、福岡県も含む北部九州地域へと拡大を図ります。
西九州保証 サービス(株)	親和銀行の住宅ローン・個人ローンの保証業務を主目的としております。平成13年9月期は、貸倒引当金及び保証債務引当金の増加により当期損失11百万円となりましたが、通期では黒字となる見込みです。	統合後は、親和銀行の個人向けローンの保証業務に加え、九州銀行の住宅ローンや九州ユニオンクレジットが現在行っている九州銀行の個人ローンの保証業務を当社へ移行し、業務統合を行う方針であります。
しんわディーシー カード(株)	クレジットカード業務及び個人ローン、親和銀行の個人ローンの信用保証業務を主体に行っております。平成13年9月期は、貸倒引当金繰入の27百万円増により、税引き後当期利益は前年同期比25百万円減の7百万円、次期繰越金は221百万円となりました。	クレジットカード業務及び個人ローンの保証業務は、銀行のリテール部門の重要な位置にあり、個人取引拡充のため、今後も当社の業容の充実を図ってまいります。  また、営業戦略上の位置付けおよび業務内容の調整を図りながら、統合・再編を検討してまいります。

## (九州銀行)

会社名	現在の状況	今後の方針
九銀ビジネス サービス(株)	銀行事務代行業務・銀行への人材派遣業務を行っております。今後も九州銀行の事務の効率化を行ううえで必要な会社であります。	銀行業務の効率化に協力いたしてまいります。また、親和銀行のビジネス会社と統合する方針であります。
九州ユニオン クレジット(株)	クレジットカード業務及び九州銀行個人ローンの信用保証業務を主体に行っております。平成13年3月期に不良債権を一括して処理を行った結果、当期損失89百万円、次期繰越欠損金61百万円となりましたが、13年9月中間期では、中間純利益118百万円を計上し繰越欠損金を解消しました。通期の決算予想は当期純利益200百万円を見込んでおり、業況は順調に推移しております。	クレジットカード業務は銀行のリテール部門の重要な位置にあり、また個人ローンの保証業務についても同様であり、九州銀行の個人取引の拡充に必要でありますので、今後も当社の業容の充実を図ってまいります。  また、業務内容の調整を図りながら、統合・再編を検討してまいります。
九友コンピュータ サービス(株)	九州銀行のシステム開発・電算業務を行っております。受注のほとんどは九州銀行の業務委託となっております。	引き続き九州銀行の電算業務を行ってまいります。また、親和銀行のシステム会社と統合する方針であります。
大成ファイナンス(株)	事業者向ファイナンス業務を主目的としております。営業貸付金はパブル崩壊後資産内容が劣化し、平成13年9月中間期において4,580百万円の債務超過となりました。  現状の金融環境を踏まえると早期の業況回復も見込めないことから、九州銀行は14年3月期に債権放棄を実施し、当社の債務超過は解消いたしました。	今後、当社は新規のファイナンス業務を行わないこととし、九州ファイナンス(株)のリース資産を引受けるなど、リース業務を主体に健全経営を行ってまいります。  また、業務内容の調整を図りながら、統合・再編を検討してまいります。
九州ファイナンス(株)	ファイナンス業務・リース業務を行ってまいりましたが、平成13年11月に特別清算の申立てを行い、14年3月に手続きは完了いたしました。	

(図表7)子会社・関連会社一覧 (親和銀行)

(注1)

(億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注2)	総資産	借入金	うち 申請行分 (注3)	資本勘定	うち 申請行 出資分	経常利益	当期利益	連結 又は 持分法 の別
親和ビジネスサービス株式会社	S58/10月	古賀 康博	銀行事務代行業務	H13/09月	1	-	-	0	0	0	0	連結
しんわシステムサービス株式会社	H01/06月	井手 昭秀	システム開発・電算業務	H13/09月	0	-	-	0	0	0	0	連結
しんわ不動産サービス株式会社	H04/11月	小玉 武人	銀行担保不動産の評価業務	H13/09月	0	-	-	0	0	0	0	連結
株式会社親和経済文化研究所	H13/04月	外園 耕一郎	調査・研究業務	H13/09月	0	-	-	0	0	0	0	連結
しんわベンチャーキャピタル株式会社	H08/07月	小玉 武人	株式公開支援業務	H13/09月	0	-	-	0	0	0	0	連結
西九州保証サービス株式会社	S59/06月	川口 清	信用保証業務	H13/09月	29	-	-	5	0	0	0	持分法
しんわディーシーカード株式会社	S63/07月	青井 日出男	クレジットカード業務	H13/09月	25	18	18	4	0	0	0	持分法

(注1) 平成13年9月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おります。

(注2) 連結決算に使用した個別財務諸表の(仮)決算日を記入しております。

(注3) 借入金のうち、申請金融機関が債務保証したものはありません。

(注4) 子会社・関連会社のうち、経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社については、今後の業績見通し、及びグループ戦略上の位置付けは以下のとおりであります。

西九州保証サービス(株)については、平成13年9月期、貸倒損失・求償債権譲渡損失および引当金増加により損失を計上しましたが、14年3月期通期では、黒字計上の見込みです。

(図表7)子会社・関連会社一覧 (九州銀行)

(注1) (億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注2)	総資産	借入金	うち 申請行分 (注3)	資本勘定	うち 申請行 出資分	経常利益	当期利益	連結 又は 持分法 の別
九銀ビジネスサービス株式会社	S60/10月	吉田 俊二	銀行付随業務の受託	H13/09月	1	-	-	0	0	0	0	連結
九州ユニオンクレジット株式会社	S58/04月	田中 一隆	クレジットカード業務	H13/09月	28	15	15	2	0	1	1	連結
大成ファイナンス株式会社	H01/12月	若杉 政利	ファイナンス業務	H13/09月	39	83	83	45	-	2	4	連結
九州ファイナンス株式会社	S58/12月	若杉 政利	ファイナンス・リース業務	H13/09月	103	195	18	93	-	0	1	持分法

(注1)平成13年9月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おります。

(注2)連結決算に使用した個別財務諸表の(仮)決算日を記入しております。

(注3)借入金のうち、申請金融機関分は保証を含んでおります。

(注4)子会社・関連会社のうち、経常損失、当期損失、または繰越損失のある会社については、今後の業績見通し、及びグループ戦略上の位置付けは以下のとおりであります。

大成ファイナンス(株)については14年3月期に九州銀行が債権放棄を実施し債務超過を解消いたしました。

九州ファイナンス(株)については13年11月に特別清算の申し立てを行い、14年3月に手続きを完了いたしました。

## 管理会計の確立とその活用の方策

### イ．収益管理

グループの業務再構築を効率よく推進し、収益力強化をサポートする施策として、管理会計制度の充実と高度化に取り組んでまいります。収益やリスク、およびコスト算出の精緻化を進めることで、適時適切な経営の意志決定と組織のコントロール、および営業店や行員の業績評価に役立ててまいります。

#### (a)新収益管理制度の構築

まず、当グループの収益管理手法を早期に統一化し、共通の尺度で業務のパフォーマンスを評価する体制を構築いたします。現在、本支店レート制度や部門別・店別・顧客別の各収益管理方法のすり合わせを行いながら新制度の構築に取り組んでおり、合併銀行の新制度としてスムーズに移行できるよう準備を進めております。

#### (b)収益管理制度のレベルアップ

さらに将来に亘って果敢なく、業務再構築による収益力の強化を進めていくために、現在進めております当グループの基幹システム統合後を目処として、スプレッドバンキング制度とABC（活動基準原価計算）の導入を柱とした新しい管理会計制度の構築を検討しております。

##### スプレッドバンキング

営業店部門から、市場金利の変動という外生的な環境変化によって営業店損益が変動してしまう金利変動リスクを排除し、営業店における個別取引の収益性を適正に評価することを目的とするスプレッドバンキング制度の導入を検討しております。これにより、営業店は期間に応じた仕切レートを基準として、信用リスクや取引コスト等を考慮した「金利交渉」などに専念することができ、その営業努力がより正確に評価されることとなります。

また、営業店部門の金利リスクを本部のALM部門で集中して管理することになるため、ALMにおけるリスク管理体制の充実も同時に進めてまいります。

##### ABC（活動基準原価計算）

お客様の満足度を損なうことなく、ビジネスプロセスのリエンジニアリングによる生産性の向上とローコスト・オペレーションを実現するためのツールとして、活動基準ごとに精度の高いコスト計算を可能とする「ABC」の導入を検討しております。

精度の高い原価計算システムを導入することで、経営としてコストダウンや業績評価に活用するだけでなく、経営資源の最適配分や商品ごとのプライシング、あるいはマ

ーケティングなどの戦略的な経営の意志決定にも活用することが可能となります。

#### 信用コスト控除後の収益管理

営業店や部門別の採算性を的確に評価するためには、銀行が抱える最大のリスクである信用リスクを定量化した上で、その信用コストを適正に控除した後の収益を把握することが必要となります。信用リスク管理体制の高度化を進め、信用リスクの定量化を可能とすることで、営業店別、マーケット別、個社別の収益管理において信用コストまで考慮した収益の管理ができる仕組みを構築してまいります。

#### (c)本部情報系システムの整備

スプレッドバンキングとABCをベースとした新収益管理システムのほか、ALMシステムや信用リスク管理システム等の本部情報系システムの整備、レベルアップに取り組み、より高度な管理会計制度をサポートするインフラ整備を進めてまいります。

#### ロ．ALM

当グループの資産・負債を総合的に管理し、適切なリスクコントロールと効率的な資金配分が行える統合ALM管理体制を整備することで、安定的な収益を確保しながら、両行の統合効果を最大限に生かしたポートフォリオの構築による収益の極大化を追求してまいります。

金融環境の変化によって、今後も予想される資産・負債および収益の構造変化に的確に対応していくため、さらに収益・リスクマネジメント手法の高度化を順次進めてまいります。

#### (a)ALM管理手法の高度化

ALMにおけるリスク管理の中心である金利リスクについては、リスク量の算出方法の高度化など、リスク計測の精緻化をさらに進めてまいります。

また、信用リスク情報をシステムに取り込むことにより、信用リスクを考慮した資産・負債の現在価値算出機能やシミュレーション機能の充実を図るなど、ALM管理手法の高度化を進めてまいります。

#### (b)ALM管理態勢の充実

リスクおよび収益に関する情報が適時・適切に持株会社および子銀行の経営陣に提供され、ALMに関する意志決定が的確に行える体制を整備してまいりますとともに、その決定された方針がグループ全体の行動に速やかに反映し、行動結果が適切にフィードバックされる管理態勢を構築してまいります。

### 3. 責任ある経営体制の確立のための方策

#### (1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

私ども地域金融機関には、多様化・高度化するお客さまの金融ニーズに的確に応えとともに、新時代に相応しい経営体質への再構築を図ることにより、地元経済の発展ならびに地域金融システムの安定化に向けて積極的に貢献することが求められていると考えております。

このような認識のもと両行は、持株会社の下に経営統合を行い、両行がそれぞれ独自に築いてきたノウハウ、人材、インフラ、顧客基盤などの機能面における特色・強みの結合を実現することにより、質の高い金融サービスをお客さまに迅速かつ的確に提供し、真に地域社会のお役に立つ金融グループとなることを目指してまいります。

#### 統合のビジョン

九州親和フィナンシャルグループの統合のビジョンは、以下のとおりであります。

**【新しい時代のニーズを的確に捉え、  
総合的な金融サービスを提供する地域金融モデルの創造】**

#### 地域に役立つ金融グループの創造

長崎県を核に北部九州を地盤とする金融グループとして地域に密着した経営を重視し、金融サービスの提供を通じて地域社会のお役に立つ金融グループとなります。

#### 質の高い情報・サービスの提供

両行の充実したネットワークとノウハウを融合し、お客さまにご満足いただけるきめ細かな情報・サービスを提供してまいります。

#### 地元経済発展への貢献

両行は一体となって経営体質の強化に取り組み、地域にとって存在感のある金融グループとなって北部九州経済の発展に積極的に貢献してまいります。

#### コンプライアンス

##### イ. 基本的な考え方

コンプライアンス(法令等遵守)を経営の重要課題と位置づけ、各種法令や社会的規範、社内規定を遵守し、透明でクリーンな経営を目指してまいります。

##### ロ. 具体策

持株会社のコンプライアンス体制を次のとおり構築してまいります。

(a)コンプライアンス委員会

グループ全体のコンプライアンス体制を総合的に管理し、業務運営の適正等をチェックする機関として、コンプライアンス委員会を設置します。

コンプライアンス委員会は、役付取締役およびグループマネージャーで構成します。

(b)リスク統括グループ

グループ全体のコンプライアンスの統括・管理を行う部署として、リスク統括グループを設置します。

(2)経営の意志決定プロセスと相互牽制体制

取締役会

取締役会は、法令および定款に定める事項のほか、グループ経営の基本方針に関する事項、子会社の経営に関する重要な事項等について決議します。

取締役会は、毎月1回開催の定時取締役会に加え、必要に応じ臨時取締役会を開催いたします。

グループ経営会議

取締役会から委任された事項、グループ全体の経営に関する事項、持株会社の運営に関する事項、子会社の経営管理・リスク管理に関する事項等について協議、決定します。また、経営健全化計画に基づく施策の実施状況の把握・進捗管理等のフォローアップに関する事項についてもグループ経営会議にて協議、検討します。

グループ経営会議は、原則毎週1回開催するほか、必要に応じ随時開催いたします。

監査役会

監査に関する重要な事項についての報告を受け、協議、決議します。

監査役会は、四半期ごとの開催とします。

コンプライアンス委員会

取締役会の直轄機関としてコンプライアンス委員会を設置します。

コンプライアンス委員会は、牽制部門として業務運営部門から独立して、コンプライアンス・監査の観点からグループ全体のコンプライアンス体制を総合的に管理し、適切な業務運営の確保に努めます。

## リスク管理委員会

取締役会の直轄機関としてリスク管理委員会を設置します。

リスク管理委員会は、グループ全体のリスク管理態勢の構築・整備、リスクの状況把握およびリスク管理の基本方針を協議します。

## 組織

持株会社の組織を以下のとおりとします。

### イ．総合企画グループ

グループ会社全体の経営基本方針、中長期計画等の策定、広報・IR活動、ALM、予算・決算、経営健全化計画のフォローアップおよび子銀行の合併に関する事項の統括を行います。

### ロ．営業企画グループ

グループ会社全体の営業全般にわたる基本方針・基本戦略の企画、子会社の営業戦略(営業体制、店舗政策、商品等)の統括、管理を行います。

### ハ．審査企画グループ

子会社の審査基本方針の策定、与信管理に関する統括、管理および信用格付、自己査定基準等の信用リスクに関する基準の統括を行います。

### ニ．事務システムグループ

子会社の事務・システム統合、事務全般・コンピュータシステムに関する統括およびシステム投資の統括、管理を行います。

### ホ．人事企画グループ

グループ会社全体の人事基本計画、人事諸制度、福利厚生制度等の企画を行います。

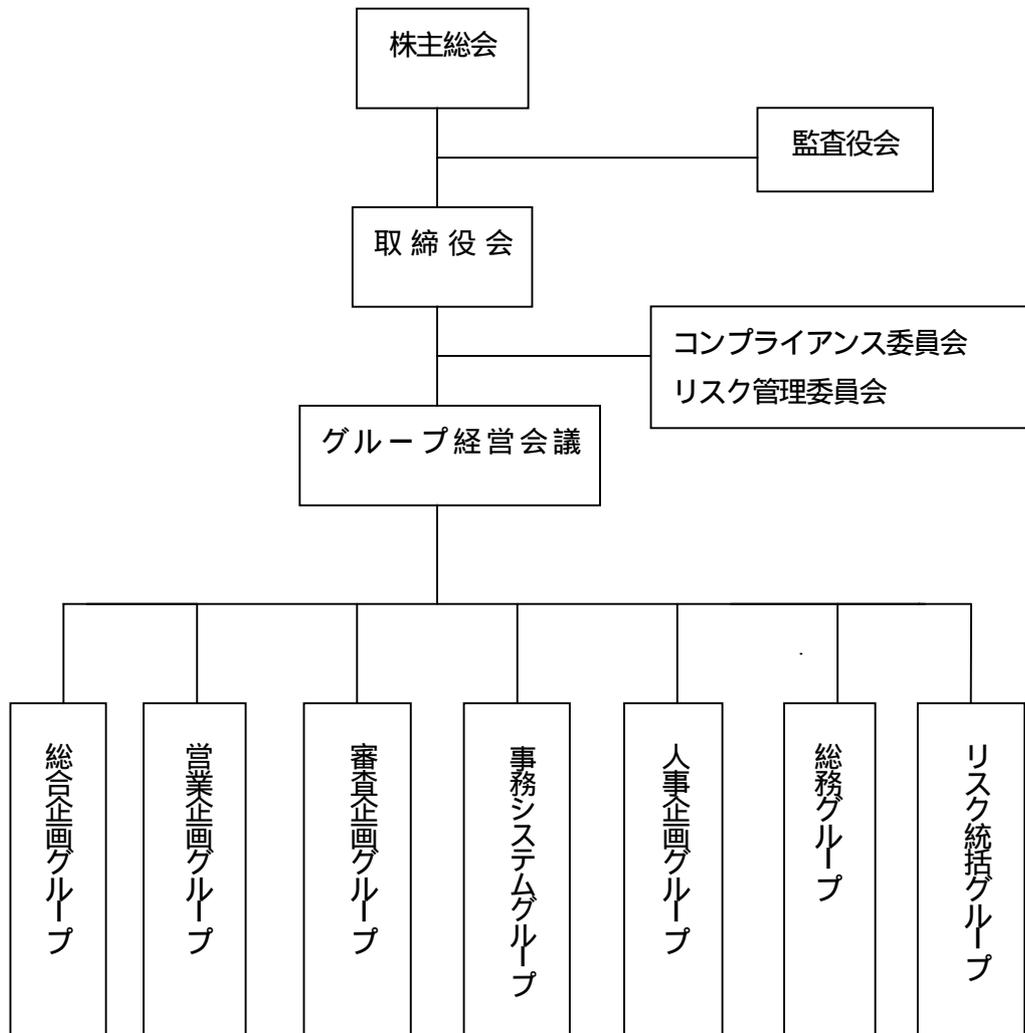
### ヘ．総務グループ

持株会社の株主総会、株式に関する事項、取締役会・監査役会の企画・運営および持株会社の業務および経営全般に関する法務対応を行います。

### ト．リスク統括グループ

グループ会社全体の各種リスクの管理状況の統括、コンプライアンスの統括・管理を行います。

株式会社九州親和ホールディングス組織図



(図表8)経営諸会議・委員会の状況[持株会社]

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	社長	取締役、監査役	総務グループ	月1回	法令および定款に定める事項、グループ経営の基本方針、子会社の経営に関する重要な事項等の決定
監査役会	監査役	監査役	総務グループ	四半期毎	監査に関する重要な事項等についての報告、協議、決議
グループ経営会議	社長	役付役員、オブザーバーとして常勤監査役	総合企画グループ	週1回	取締役会より委任された事項、グループ全体の経営に関する事項、持株会社の運営に関する事項等の協議、決定および経営健全化計画の進捗状況のフォローアップ
コンプライアンス委員会	社長	役付役員、各グループマネージャー	リスク統括グループ	半期1回	グループ全体のコンプライアンス体制の総合的な管理、業務運営の適正等のチェック
リスク管理委員会	社長	役付役員、各グループマネージャー	リスク統括グループ	四半期毎	リスク管理態勢の構築・整備、リスクの状況把握、およびリスク管理の基本方針の検討

(図表8) 経営諸会議・委員会の状況[親和銀行]

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	取締役、オブザーバーとして監査役	秘書室	月1回	経営の最高決定機関
監査役会	監査役	監査役	秘書室	隔月1回	経営監査に関する事項
常務会	頭取	役付役員、オブザーバーとして常勤監査役	総合企画部	週1回	取締役会より委任された事項等の経営決定・協議・各部門報告
部長会	総合企画部長	本部署室長及び本店営業部長(除く長崎・福岡地区本部長)	総合企画部	週1回	経営のサポート機関・各部署案件の協議・報告・連絡
全支店長会議	頭取	役員、支店長、出張所長、本部課長級以上、関連会社代表取締役など	総合企画部	毎期1回	経営方針の示達、本部主要施策の伝達
業務監査委員会	監査部担当役付役員	監査・総務の各部長、オブザーバーとして外部監査委員	監査部	月1回	業務監査部門の監査結果、コンプライアンス、業務改善計画の進捗状況等の監査
経営改革委員会	頭取	役付役員、監査役(オブザーバー)、総合企画・審査・管理・人事・リスク統括・監査の各部署室長	総合企画部	月1回	金融庁検査指摘事項への責任ある対応、金融行政への的確な対応、その他経営改革・業務改革に関する事項
リスク管理委員会	頭取	役付役員、リスク統括・総合企画・審査・営業統括・マーケティング・証券国際・事務統括・システム・総務の各部署室長及び総合企画部ALMグループ課長、オブザーバーとして監査部長	リスク統括室	隔月1回	リスク管理態勢の構築・整備、リスクの状況把握、およびリスク管理の基本方針の検討
ALM委員会	頭取	役付役員、総合企画・審査・営業統括・マーケティング・証券国際・リスク統括・監査の各部署室長	総合企画部	月1回	ALM施策・方針に関する事項、資産・負債の総合管理、収益に係わるリスク状況の把握、対応など
融資審査会	頭取	役付役員	審査部	週1回	担当役員決裁権限を越える融資案件の審査
経営効率化委員会	総合企画部担当役員	総合企画・営業統括・マーケティング・審査・事務統括・システム・人事・総務・証券国際の各部長	総合企画部	月1回	中期経営計画に沿った経営効率化策の企画・検討
ペイオフ対策委員会	総合企画部担当役員	総合企画・営業統括・証券国際・公務・事務統括・システム・総務・リスク統括の各部署室長	総合企画部	月1回	ペイオフに対する対応策の協議・企画・推進並びに実施項目管理
提案審査委員会	総合企画部長	事務統括・証券国際・監査・営業統括・人事・システム・審査・マーケティング部の各部署担当者及び本店営業部営業課長、京町・浜田町支店長	総合企画部	期2回	提案制度に基づく案件の審査
営業戦略会議	営業統括部担当役員	営業統括・マーケティング・総合企画・審査・証券国際・人事・長崎地区本部の各部長	営業統括部	期1回	営業戦略、商品開発等に関する協議
エリア・ブロック会議	地区担当役員	営業統括部長、本部各部長(随時)、営業統括部担当者、各地区支店長	営業統括部	隔月1回	支店経営に関する会議 営業推進に関する会議
賞罰委員会	頭取を除く筆頭役付役員	頭取を除く役付役員、総合企画・営業統括・審査・管理・事務統括・監査・人事・総務の各部長	人事部	随時	賞罰委員会規程に基づき、行員の賞罰について審議を行う。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況〔九州銀行〕

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	取締役 監査役	総務部	毎月1回	株主総会への提出議案 法令により定められた事項 経営の基本方針等の決定
常務会	頭取	頭取 役付取締役 常勤監査役	総合企画部 担当役員	毎週1回	経営方針の決定 経営全般に亘る指揮監督
経営会議	頭取	頭取、役付取締役 常勤監査役 総合企画部長	総合企画部	毎月2回	金融環境の変化に迅速機動的に対応する ための経営方策等の検討、協議
監査役会	召集者(互選)	監査役	—	毎月1回	監査に関する重要な事項について報告を 受け、協議を行い、または決議をする
部長会	総合企画部長	各部部长	総合企画部	毎月1回	担当部門推進上の重要な事項の審議
企画情報会議	総合企画部長	総務部長、営業企画部長 審査統括部長、総合企画部長 システム部長、支店長4～5名	総合企画部	毎月1回	本社および営業店の日常業務の相互理解 業務施策の一体化推進 諸施策の検証 次期経営施策への提言
支店長会議	頭取	取締役、監査役 支店長、本社課長待遇以上	総合企画部	半期1回	営業方針、方策の示達 優秀店の表彰
査問委員会	銀行側 首席委員	頭取 コンプライアンス担当役員 役付取締役2名 管理職代表、職員組合代表	総務部	随時	査問委員会規則に基づき、行員の懲戒に ついて審議を行う
提案審査委員会	事務部長	事務部、営業企画部 審査統括部、総合企画部	事務部	半期1回	業務、職場の改善 業績、収益の向上に役立つ提案の審査及 び褒賞の決定
総合リスク管理委員会	頭取	頭取 役付取締役、常勤監査役 総合企画部長	総合企画部	毎月1回	収益管理に関する方針の決定 リスク管理に関するリスク許容範囲の決定
コンプライアンス部会	業務監査部 担当役員	業務監査部担当役員 常勤監査役 業務監査部長、総務部長 総合企画部長、検査部長	業務監査部	隔月1回	コンプライアンスに関する調査、研修、指導 コンプライアンスプログラム等の策定、推 進、徹底
信用リスク部会	審査統括部 担当役員	審査統括部担当役員 審査統括部長、審査管理部長 業務監査部長	審査統括部	毎月1回	信用リスクの把握管理 信用供与先の不測事態の未然防止
ALM部会	総合企画部 担当役員	総合企画部担当役員 営業企画部長、審査統括部長 市場資金部長、総合企画部長	総合企画部	毎月1回	資産、負債の総合管理によるリスク管理強 化 安定した収益構造の構築
事務リスク部会	事務部 担当役員	事務部担当役員 事務部長、システム部長 検査部長、審査統括部長 営業企画部長、営業推進部長	事務部	隔月1回	管理すべき事務リスクの所在と問題点の明 確化 正確な事務処理の実践
システムリスク部会	システム部 担当役員	システム部担当役員 システム部長、事務部長 総務部長、検査部長	システム部	隔月1回	管理すべきシステムリスクの所在と問題点 の明確化 システムの安全かつ円滑な運用及び事故 防止
危機管理委員会	総務部 担当役員	総務部担当役員 総務部長、総合企画部長 事務部長、営業企画部長 営業推進部長、市場資金部長 システム部長、業務監査部長	総務部	半期1回	災害、事件、事故、風評その他予測不能事 態等の発生に備え、迅速かつ適切な対応を 行うための危機管理体制の構築
要注意債権対策協議会	担当部長	審査統括部担当役員 審査統括部、審査管理部	審査統括部	随時	不良債権防止策の検討協議
不良債権審議会	頭取	頭取、役付取締役 審査統括部長、審査管理部長 部長の指名する者	管理部	随時	債権管理の責任の明確化 管理債権発生防止と回収対策
システム協議会	システム部長	システム部、総合企画部 営業企画部、審査統括部	システム部	毎月1回	開発案件の進捗度合いの確認等
経営計画推進委員会	頭取	頭取、役付取締役 常任監査役	総合企画部	毎月1回	経営健全化計画に基づく施策の状況把握 と進捗管理 対応策の検討

### (3)自主的・積極的ディスクロージャー

#### 取組みにあたっての考え方

当グループは、真に地域から信頼される金融グループを目指しており、高い公共性と社会的責任に鑑み、グループ経営情報の適切な開示を行い経営の透明性を高めることは経営上の重要課題であると認識しています。

こうした考え方に基づき、株主、お客さま、市場から支持・信頼されるよう、より自主的・積極的なディスクロージャーに努めてまいります。

#### 具体的方策

以下のような具体的な方策により、情報開示を積極的に行い、グループ全体に関する理解促進を図ってまいります。

##### タイムリーなディスクローズ・説明会の実施

ディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌、アニュアル・レポートなど発刊  
ホームページにおけるニュースリリースなど各種情報の即時提供

また、ディスクロージャー対象項目については、銀行法やその他の関係法令等法的開示事項に加え、以下のように自主的に開示内容を拡充することにより経営の透明性を高めてまいります。

ホームページにおいて、当グループの経営情報として有価証券報告書もしくは決算短信、ディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌、アニュアル・レポートの全ページを即時掲載

##### E D I N E Tによる有価証券報告書の掲載

各種情報をニュースリリースと同時にホームページ上のトピックスに掲載

経営情報誌としてのディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌、アニュアル・レポートをグループ統合版として発刊

#### 4. 配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

##### (1) 基本的考え方

資本政策につきましては、親和銀行は平成12年8月に136億円の第三者割当増資を実施し、九州銀行は12年1月に102億円の第三者割当増資を実施するなどそれぞれ自己資本の充実を図り、13年9月期の自己資本比率(単体ベース)は、親和銀行が8.90%、九州銀行が4.92%、両行合算で7.17%となっております。

公的資金導入後につきましても、より一層の収益力の強化と業務再構築による効率性を追求し、利益の積み上げによる自己資本の充実を図ることを基本方針とし、引き続き、地域金融機関として地元経済の発展に資するべく、健全経営の維持に努めてまいります。

##### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当につきましては、収益の状況や、内部留保の蓄積による自己資本の充実度、将来にわたる安定配当などの観点を総合的に判断して実施いたします。

役員報酬・賞与について、公的資金導入行である九州銀行では、これまでに役員報酬の段階的削減を行い平成13年度には役員報酬の10%強を削減いたしました。また、利益処分による役員賞与については、九州銀行は6年度から、親和銀行においても9年度から全額カットを実施しております。今後も、配当と同様の観点から当該年度の業績等を踏まえて都度検討してまいります。

## 5. 資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策

### (1) 基本的取組方針

両行はこれまで、地域金融機関として、金融仲介機能と信用創造機能を発揮し、中小企業を主体とした健全な事業性資金ニーズのほか、個人の消費性資金ニーズに対しても円滑な資金供給を行ってまいりました。

今後も、当グループでは、円滑な資金供給をはじめとする金融サービスの提供を通じて地域社会の発展に積極的に貢献することを基本的役割としてまいります。特に地域経済の根幹を担う健全な中小企業に対し、円滑な資金供給に注力してまいります。

### (2) 具体的対応策

#### 中小企業への対応

中小企業に対しては、ソリューション（課題解決）型の営業を通じ、資金の円滑かつ的確な供給に加え、多様化・高度化する企業ニーズに対応できるよう幅広い各種サポート機能を整備し、企業の成長・発展に貢献してまいります。

#### イ. 経営サポート機能の整備・拡充

地域金融機関として、経営者の良き相談相手となることを目指してまいります。

経営相談など高度なニーズに対応できる中小企業診断士や法人ファイナンシャルアドバイザーなどの人材を育成・配置し、外部ネットワークなども活用してお客さまが安心して相談できる体制を整備いたしてまいります。

また、特定業種や大口貸出先などに対しては、その特性や動向などに精通した人材を配置し、トータルな経営サポートを図ってまいります。

#### ロ. 各種資金調達手段の提供

社債発行や株式公開など多様な資金調達ニーズに対しても積極的に取り組んでまいります。

また、ベンチャー企業などに対しては、審査体制を整備し、融資による資金供給に加えて、しんわベンチャーキャピタルを活用した出資などの信用供与にも取り組み、地域経済の活性化に貢献してまいります。

#### ハ. 情報の環流

お客さまの事業の発展に一層貢献できるよう、従来より広域化した北部九州地域における情報収集およびその環流に努め、取引先同士のビジネスや事業エリアの拡大を支援してまいります。

## 二．事業再生支援

地域産業の低迷に鑑み、取引先の事業再構築や財務改善などに対する支援を強化するため、本部専門部署の設置や外部ネットワークの活用を充実させるなど事業再生支援に積極的に取り組んでまいります。

## ホ．中国ビジネス支援

北部九州は、歴史的にも地理的にも、中国との交流が全国でも盛んな地域であります。親和銀行は、平成7年1月に中国最大の経済都市・上海に駐在員事務所を設置し、現地での調査などを通じて、お客さまの中国ビジネスをサポートしてまいりました。今後も、中国進出や現地企業との取引を希望されるお客さまに対して、蓄積したノウハウを活用してさまざまなサービスを提供してまいります。

## 個人マーケットへの対応

個人マーケットにおいては、お客様のライフサイクルやニーズに的確かつ迅速に対応できるよう体制の整備をすすめてまいります。

## イ．ダイレクトチャネルの拡充

北部九州全域にわたる当グループの店舗・ATM網に加え、さらにダイレクトチャネルの充実を図ることで、利便性向上を図り、より広範囲のお客さまに対してローンを提供してまいります。

## ロ．商品提供力の強化

個人のさまざまな資金ニーズに対応するため、ローン新商品の開発・提供を積極的に行ってまいります。

## ハ．ファイナンシャルアドバイザー（FA）業務の充実

お客さまからの相談に適切に対応できるファイナンシャルアドバイザーの充実を図り、住宅取得や学資など、個々のライフスタイルやライフサイクルに応じた資金ニーズに対する資金供給に積極的に取り組み、お客さまの人生設計実現をサポートいたします。

(図表10) 貸出金の推移 [親和銀行、九州銀行合算ベース]

	13/3月末			15/3月末	
	実績 (A)	実績 (B)	末平比率 (注2)	見込み (C)	計画 (D)
国内貸出	20,113	19,393	99.99%	19,959	19,922
中小企業向け貸出(注1)	13,677	13,149	100.03%	13,036	12,906
個人向け貸出(事業用資金を除く)	3,810	3,897	100.49%	4,019	4,208
その他	2,624	2,346	98.15%	2,904	2,808
海外貸出	0	0	0.00%	0	-
合計	20,113	19,393	99.99%	19,960	19,922

(同・実勢ベース&lt;下表の増減要因を除く&gt;)

	13/3月末 実績 (A)	13/9月末 実績 (B)+(E)	14/3月末 見込み (C)+(F)	15/3月末 計画 (D)+(F)+(G)
国内貸出	20,113	19,514	20,372	20,551
中小企業向け貸出(注1)	13,677	13,266	13,430	13,509

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

(注2) 末平比率は月末残高/月中平均残高。

(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)

	13/上期中 実績 (E)	13年度中 見込み (F)	14年度中 計画 (G)
貸出金償却(注1)	2( 2 )	55( 55 )	71( 64 )
CCPC2次口入(注2)	- ( - )	- ( - )	- ( - )
債権流動化(注3)	- ( - )	- ( - )	- ( - )
部分直接償却実施額(注4)	49( 44 )	280(261 )	105(105 )
協定銀行等への資産売却額(注5)	- ( - )	- ( - )	- ( - )
バルクセールその他(注6)	70( 70 )	76( 76 )	40( 40 )
計	121(116 )	412(393 )	216(209 )

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

(注2) 共同債権買取機構に売却した債権に関する担保処分等に伴う損失相当額。

(注3) 主として正常債権の流動化。債権流動化実施額(+)、償還期限到来による現金流入額(-)の純額で表示。

(注4) 部分直接償却当期実施額。

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

(注6) 不良債権のバルクセールに伴う損失相当額及びその他の不良債権処理関連。

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

(1)消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

「金融機能早期健全化法」の趣旨を踏まえ、記載した計画の着実な実行により、一層の経営効率化と収益力の向上を通じて内部留保の蓄積に努め、確固たる健全性を確保しながら、早期の返済を目指します。

また、公的資金の返済を実施した場合でも、剰余金の順調な積み上がりにより、自己資本比率は8%以上を十分維持可能な水準を堅持いたします。

(2)剰余金の推移

剰余金については、平成18年3月期は14年3月期比89億円の積み上げを計画し、24年3月期は14年3月期比390億円の積み上げを目標といたします。

なお、持株会社は子銀行から15年3月期に約22億円、16年3月期に約8億円の増額配当を受け、翌年度の普通配当・優先配当の原資ならびに3年分の優先配当の原資を確保しておくことといたします。

剰余金の推移

(持株会社+2行合算)

(単位 億円)

	持株会社	統合2行	合計
平成14年3月期(注)	—	89	89
平成15年3月期	27	70	98
平成16年3月期	30	53	83
平成17年3月期	30	89	119
平成18年3月期	30	148	179
平成19年3月期	30	197	227
平成20年3月期	31	247	278
平成21年3月期	31	297	328
平成22年3月期	31	347	379
平成23年3月期	31	398	429
平成24年3月期	31	449	480
平成14年3月期比増加額			(390)

(注)平成14年3月期の剰余金額は、九州銀行の法定準備金による欠損補填後の計数であります。

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 各種リスク管理の状況

当グループは、健全な財務体質と強固な収益力を兼ね備えた金融グループの形成を目指し、リスクとリターンの最適化を常に意識した経営を進めてまいります。このためグループ全体の統合的なリスク管理体制の構築を経営上の最重要課題として位置づけております。

グループ全体のリスク状況を一元的に管理できる体制を整備し、適切にリスクコントロールを行っていくことで、グループ全体の健全性と収益性の向上を図ってまいります。

#### 持株会社における統合リスク管理

持株会社において、グループ共通のリスク管理規範となる「リスク管理規定」を定め、これをもとに各リスク毎のリスク管理方針を策定いたします。

持株会社のリスク管理部署は、子会社等のリスク状況をモニタリングなどの方法により一元的に把握し、リスク管理委員会等を通じて経営陣に適時・適切に報告するとともに、子会社等に対して指導等を行ってまいります。

#### 子会社等におけるリスク管理

子会社等においては、持株会社が定めるグループ共通のリスク管理方針に基づき、各々の業務特性に応じたリスク管理を実施してまいります。

子会社等は、持株会社に対してリスク状況に関する報告を定期的に行うとともに、自社におけるリスク管理体制の整備、高度化を進め、その整備状況等についても報告を行ってまいります。

持株会社の各リスクの管理部署における具体的なリスク管理体制は以下の通りです。

( 図表 1 2 ) 各種リスク管理の体制

リスク区分	リスク管理部署	リスク管理体制
信用リスク	審査企画グループ リスク統括グループ	<p>信用リスクに関するグループ統一の枠組みとなる「リスク管理基本方針」を策定し、定期的な見直しを行います。</p> <p>持株会社の融資企画グループは、与信業務に係る審査・管理方針を策定するとともに、リスク管理グループと連携して方針の見直しを行います。</p> <p>持株会社の融資企画グループは、モニタリング等を通じて、子会社の信用格付や業種別のポートフォリオの状況を一元管理し、その状況や改善策を経営陣ならびにリスク統括グループに報告します。</p> <p>子会社は、持株会社の方針に基づき、信用格付による客観的信用リスクおよびポートフォリオ状況の把握管理を行います。</p> <p>また、持株会社の方針に基づき、個別案件審査および自己査定を通じて、各営業店に対するリスク管理の指導等による与信判断と事後管理の強化を図ります。</p>
市場リスク	総合企画グループ リスク統括グループ	<p>市場リスク管理に関するグループ統一の枠組みとなる「リスク管理基本方針」を策定し、定期的な見直しを行います。</p> <p>持株会社の総合企画グループは、モニタリング等を通じて子会社の市場リスク(金利リスク、価格変動リスク、為替リスク)を一元管理し、その状況を経営陣ならびにリスク統括グループへ報告します。</p> <p>子会社においては、「リスク管理基本方針」に基づき、リスク管理部署が、リスク量の把握および管理を実施します。</p>

リスク区分	リスク管理部署	リスク管理体制
流動性リスク	総合企画グループ リスク統括グループ	<p>流動性リスク管理に関するグループ統一の枠組みとなる「リスク管理基本方針」を策定し、定期的な見直しを行います。</p> <p>持株会社の総合企画グループは、モニタリング等を通じて子会社の流動性リスクを一元管理し、その状況を経営陣ならびにリスク統括グループへ報告します。</p> <p>子会社においては、「リスク管理基本方針」に基づき、資金繰り担当部署が資金調達の計画・実績管理を含めた資金繰りの管理・運用を行い、リスク管理部署はリスク状況のモニタリング等の管理を実施します。</p>
事務リスク	事務システムグループ リスク統括グループ	<p>事務リスク管理に関するグループ統一の枠組みとなる「リスク管理基本方針」を策定し、定期的な見直しを行います。</p> <p>持株会社の事務システムグループは、「リスク管理基本方針」に基づき、子会社の事務基準の統一化を図ります。</p> <p>持株会社の事務システムグループは、モニタリング等を通じて事務リスクの状況を一元管理し、その結果を経営陣ならびにリスク統括グループに報告します。</p> <p>子会社においては、制定した事務基準に従った業務処理を行うとともに、システム化や集中処理の促進によって、効率的な事務処理体制を構築します。また、各種研修を通じて教育・指導體制にも努めます。</p>

リスク区分	リスク管理部署	リスク管理体制
システムリスク	事務システムグループ リスク統括グループ	<p>システムリスク管理に関するグループ統一の枠組みとなる「リスク管理基本方針」を策定し、定期的な見直しを行います。</p> <p>持株会社の事務システムグループは、子会社のシステム統合を促進するとともに、システムの企画、開発、セキュリティに係る管理・運用体制、監査への対応等を策定することに加え、バックアップ体制やコンティンジェンシープランなどの緊急時の対応方針の整備を進めます。</p> <p>持株会社の事務システムグループは、モニタリング等を通じてシステムリスクの状況を一元管理し、その結果を経営陣ならびにリスク統括グループへ報告します。</p>
法務リスク	総務グループ リスク統括グループ	<p>法務リスク等の管理に関するグループ統一の枠組みとなる「リスク管理基本方針」を策定し、定期的な見直しを行います。</p> <p>持株会社の総務グループは、法務リスク管理に関する基本的企画・運営を行います。</p> <p>持株会社の総務グループは、モニタリング等を通じて法務リスクの状況を一元管理し、その結果を経営陣ならびにリスク統括グループへ報告します。</p>
レピュテーションリスク	総務グループ リスク統括グループ	レピュテーションリスクに関する各種情報は、総務グループが一元的に把握し、その結果を経営陣ならびにリスク統括グループへ報告します。

## (2)資産運用に係る決裁権限の状況

### 資産運用の基本方針

持株会社において、グループ統一の基本方針となる「リスク管理方針」ならびに「リスク管理規定」を策定し、グループ全体の信用リスク管理ならびに市場関連リスク管理の適正な運営を行ってまいります。

### 貸出案件の決裁権限

特定の大口取引先や特定業種・地域等に与信集中することを防止するため、グループ全体の貸出資産のポートフォリオ管理を行い、適切な与信運営を行ってまいります。現在、貸出案件の決裁は、それぞれ銀行子会社が定める「融資審査会規定」や「融資決裁権限規定」等の決裁権限の基準に基づき運用されておりますが、今後は持株会社において統一化していく方針です。

### 有価証券運用について

有価証券運用については、持株会社のもと、基本方針の統一を図り、健全なポートフォリオの構築を目指してまいります。また、個別案件の決裁は、新たに、両行統一の権限規定を設定いたします。

## (3)資産内容

### 金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第3条第2項の措置後の財務内容

両行では、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律」に基づいて査定した資産を、「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」、「危険債権」、「要管理債権」及び「正常債権」に区分し、各種債権を公表しております。

各開示債権の定義は以下のとおりであります。

#### イ．破産更生債権及びこれらに準ずる債権

破産、会社更生、更生手続等の事由により経営破綻に陥っている債務者に対する債権及びこれらに準じる債権であり、自己査定での実質破綻先に対する債権及び破綻先に対する債権です。

#### ロ．危険債権

債務者が経営破綻の状態には至っていないが、財政状態及び経営成績が悪化し、契約に従った債権の元本の回収及び利息の受取ができない可能性の高い債権であり、自己査定での破綻懸念先に対する債権です。

## 八．要管理債権

下記の「3 ヶ月以上延滞債権」及び「貸出条件緩和債権」を指します。

### (a) 3 ヶ月以上延滞債権

元金又は利息の支払が、約定支払日の翌日を起算日として3 ヶ月以上延滞している貸出債権で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権を除きます。

### (b) 貸出条件緩和債権

経済的困難に陥った債務者の再建又は支援を図り、当該債権の回収を促進すること等を目的に、債務者に有利な一定の譲歩を与える約定条件の改定等を行った貸出債権で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権、及び3 ヶ月以上延滞債権を除きます。

## 二．正常債権

債務者の財政状態及び経営成績に特に問題がないものとして上記3 区分に該当しない債権であり、自己査定での正常先に対する債権及び要注意先に対する債権のうち要管理先に該当する債権以外の債権をいいます。

「金融機能早期健全化法」第3条第2項の措置後の財務内容及び引当金の状況は図表13のとおりであります。

(図表13)法第3条第2項の措置後の財務内容〔親和銀行、九州銀行合算ベース〕

(億円)

	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	13/9月末 実績(単体)	13/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	649	670	694	714
危険債権	1,257	1,181	1,321	1,239
要管理債権	675	675	646	646
正常債権	18,308	18,313	17,420	17,430

引当金の状況

(億円)

	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	13/9月末 実績(単体)	13/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	190	190	158	158
個別貸倒引当金	744	692	728	687
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	935	883	886	846
債権売却損失引当金	0	0	0	0
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
合 計	935	883	886	846

銀行法第21条に基づく開示

銀行法第21条に基づくリスク管理債権の状況は図表14のとおりであります。

(図表14)リスク管理債権情報(注)〔親和銀行、九州銀行合算ベース〕

	(億円、%)			
	13/3月末 実績(単体)	13/3月末 実績(連結)	13/9月末 実績(単体)	13/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	182	190	214	222
部分直接償却	317	353	360	399
延滞債権額(B)	1,667	1,604	1,775	1,704
3か月以上延滞債権額(C)	10	10	7	7
貸出条件緩和債権額(D)	664	664	638	638
金利減免債権	231	231	99	99
金利支払猶予債権	-	-	-	-
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	432	432	539	538
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	2,524	2,469	2,636	2,572
比率 (E)/総貸出	12.55	12.30	13.58	13.30

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

#### (4)償却・引当方針

##### 従来の償却・引当方針

##### イ．基本的考え方

貸倒引当金は、債権（貸出金及び貸出金に準ずる債権）を対象とし、発生の可能性が高い将来の損失額を合理的に見積もり計上しています。また、貸倒引当金の算定は、原則として債務者の信用リスクの程度等を勘案した信用格付に基づき自己査定を行い、自己査定結果に基づき償却・引当額の算定を行うなど、信用格付に基づく自己査定と償却・引当とを一貫性をもって、連動して行うことが基本と考えております。

両行で使用する自己査定、償却・引当の規定等は、商法、企業会計原則、公認会計士協会実務指針、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律及び金融検査マニュアル等の定めるところに準拠しております。

##### ロ．自己査定および償却・引当の体制

自己査定は、営業店及び本部所管部が一次査定を行い、審査部門で二次査定を行ったうえで一次・二次査定結果を集計し、取締役会へ報告しております。また、監査部門は、独立した立場で一次・二次査定の正確性や客観性を監査しております。償却引当は、貸出金については一般貸倒引当金の計上を審査部門で、個別貸倒引当金の計上を管理部門で実施しており、償却・引当の内容について監査部門が監査を実施しております。

なお、自己査定結果及び償却・引当の内容につきましては、監査役会による内部監査のほか、監査法人による外部監査を受けております。

##### ハ．償却・引当方法の概要

##### (a)正常先債権

正常先債権については、業種区分毎に算出した過去の貸倒実績率に基づき、将来発生が見込まれる損失率（予想損失率）を求め、債権額に予想損失率を乗じた額を貸倒引当金へ計上しています。但し、今後1年間の予想損失額を見積もります。

(b) 要注意先債権

要注意先については、要注意先を要管理債権を有する先とそれ以外に分け、それぞれの業種区分毎に算出した過去の貸倒実績率に基づき、将来発生が見込まれる損失率（予想損失率）を求め、債権額に予想損失率を乗じた額を貸倒引当金へ計上しています。但し、要管理債権を有する先は今後3年間の予想損失額を見積もり、それ以外の要注意先は今後1年間の予想損失額を見積もります。

(c) 破綻懸念先債権

破綻懸念先については、業種区分毎に算出した過去の貸倒実績率に基づき、将来発生が見込まれる損失率（予想損失率）を求め、債権額から担保の処分可能見込額、及び保証による回収可能額を減算した回収不能見込額（分類額）に予想損失率を乗じた額を貸倒引当金として計上します。但し、今後3年間の予想損失額を見積もります。

(d) 実質破綻先債権及び破綻先債権

実質破綻先及び破綻先については、個別債務者毎に分類及び分類とされた債権額全額を予想損失額として、予想損失額に相当する額を貸倒引当金として計上するか、直接償却します。

公的資金による株式等の引受等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

現在までの償却・引当は、厳正な自己査定に基づいたものでありますが、公的資金の導入に当たり、平成14年3月期以降は、デフレ経済の進行や不良債権の最終処理の進展等が及ぼす影響を踏まえて、取引先企業の業績不振・財務内容の悪化が一段と進むことや、今後とも地価の下落による担保価値の目減りが継続することなどを十分織り込んだ償却・引当を行うこととしております。

また、債務者区分に応じた不良債権の回収方針を明確にすることとし、特に、破綻懸念先企業については、事業の存続可能性を見極めて対応していきます。再建可能性があると判断した場合は、取引先企業とともに経営改善のための方策を講じる一方、早期での再建見込みが乏しいと判断した企業については、法的処理を含めた回収手段を強化してまいります。

さらに、持株会社において、両行統一の「信用格付制度」を制定し、それを厳正に運用することで、「自己査定基準」、「償却・引当基準」の統一化ならびに早期適用を図ってまいります。また、自己査定ならびに償却・引当の結果については、監査部署が独立した立場で内部監査を行うとともに、監査法人による外部監査を実施いたします。

両行は、このような償却・引当方針を遵守することから、将来発生し得るリスクについても十分な引当を実施しており、新たな不良債権が発生しても今回の計画は十分達成可能であります。

#### 不良債権の売却等による処理、回収の方針

両行はこれまで、直接償却及び貸倒引当金の計上およびバルクセール等を中心に、不良債権の処理を実施してまいりました。今後とも、不良債権の最終処理のため、担保不動産の流動化促進（任売・競売）を図るとともに、直接償却・債権流動化・バルクセール等によるオフバランス化についても引き続き推進してまいります。

#### 債権放棄についての考え方

平成11年1月の金融再生委員会発表の「金融再生委員会の運営の基本方針」に示されている考え方及び平成13年9月の「私的整理に関するガイドライン」を基本原則として対応してまいります。

借り手企業が再生し残存債権の回収がより確実になる等の経済的合理性があること。

借り手企業が破綻した場合に、地域経済に与える影響が大きく、債権放棄の実施により社会的損失を回避できる等の公共性があること。

借り手企業の経営者の経営責任を明確にすること。

(図表15)不良債権処理状況〔親和銀行、九州銀行合算ベース〕

(単体)

(億円)

	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	346	86	199
個別貸倒引当金繰入額	309	84	195
貸出金償却等(C)	37	1	4
貸出金償却	31	0	0
CCPC向け債権売却損	-	-	-
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他債権売却損	0	1	3
債権放棄損	5	-	1
債権売却損失引当金繰入額	0	0	0
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	69	32	9
合計(A)+(B)	416	54	189

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	298	101	348
グロス直接償却等(C)+(D)	336	103	352

(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。

(連結)

(億円)

	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	335	86	202
個別貸倒引当金繰入額	264	80	195
貸出金償却等(C)	70	5	6
貸出金償却	70	3	3
CCPC向け債権売却損	-	-	-
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他債権売却損	0	1	3
債権放棄損	-	-	-
債権売却損失引当金繰入額	0	0	0
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	69	33	9
合計(A)+(B)	404	52	192

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	298	101	348
グロス直接償却等(C)+(D)	369	107	355

(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16)不良債権償却原資〔親和銀行、九州銀行合算ベース〕

(億円)

	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	209	89	192
国債等債券関係損益	33	2	9
株式等損益	29	58	105
不動産処分損益	3	0	17
内部留保利益	138	-	14
その他	101	23	106
合計	416	54	189

(連結)

(億円)

	13/3月期 実績	13/9月期 実績	14/3月期 見込み
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	210	90	193
国債等債券関係損益	33	2	9
株式等損益	29	58	105
不動産処分損益	3	0	17
内部留保利益	129	-	13
その他	97	20	108
合計	404	52	192

(5)劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社の財務内容の健全性の確保

九州親和ホールディングスは、グループの自己資本充実を目的として、劣後債又は劣後ローンその他の方法による資金調達を行うことがあります。当該資金は子会社の財務内容の健全性を確保するため、子会社が発行する社債の引受け又は子会社への貸付金に使用されるものであります。

(持株会社の劣後特約付債務の残高)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 見込み	15/3月期 計画	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画
劣後特約付 債務残高	—	—	—	—	—	—

(注)九州親和ホールディングスは、子会社である九州銀行の劣後特約付債務300億円を平成14年度中に引き受け、その後優先株式に転換する予定であります。

(6)評価損益の状況と今後の処理方針

有価証券の評価損益の状況は、図表18のとおりであります。

(図表18-1)評価損益総括表(平成13年9月末、単体)〔親和銀行、九州銀行合算ベース〕

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	612	6	6	0
	債券	612	6	6	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	0	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	0	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	4,281	138	200	61
	債券	3,205	111	113	1
	株式	571	34	85	50
	その他	503	8	1	9
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	714	538	176	-	176
その他不動産	55	36	18	-	18
その他資産(注2)	0	12	12	0	12

(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おります。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含んでおります。

(平成14年3月末見込み、単体)〔親和銀行、九州銀行合算ベース〕

		残高	評価損益	評価益	評価損
その他	有価証券	4,178	133	160	26
	債券	3,356	85	87	1
	株式	536	55	72	16
	その他	285	7	0	8
	金銭の信託	-	-	-	-

(図表18-2)評価損益総括表(平成13年9月末、連結)〔親和銀行、九州銀行合算ベース〕

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	612	6	6	0
	債券	612	6	6	0
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	1	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	1	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	4,281	138	200	61
	債券	3,205	111	113	1
	株式	571	34	85	50
	その他	503	8	1	9
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	714	538	176	-	176
その他不動産	55	36	18	-	18
その他資産(注2)	0	12	12	0	12

(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おります。

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含んでおります。

(平成14年3月末見込み、連結)〔親和銀行、九州銀行合算ベース〕

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
その他	有価証券	4,178	133	160	26
	債券	3,356	85	87	1
	株式	537	55	72	16
	その他	285	7	0	8
	金銭の信託	-	-	-	-

(7)金融派生商品等取引動向

金融派生商品取引については、金利スワップと先物外国為替を行っております。

金利スワップ取引は、貸出金の固定金利運用に対する調達資金の金利上昇リスクを回避する目的で、先物外国為替取引は、対顧客取引および外貨建資産・負債に係る各種リスクを回避する目的で行っております。

金融派生商品等取引動向 【両行合算】

(単位：百万円)

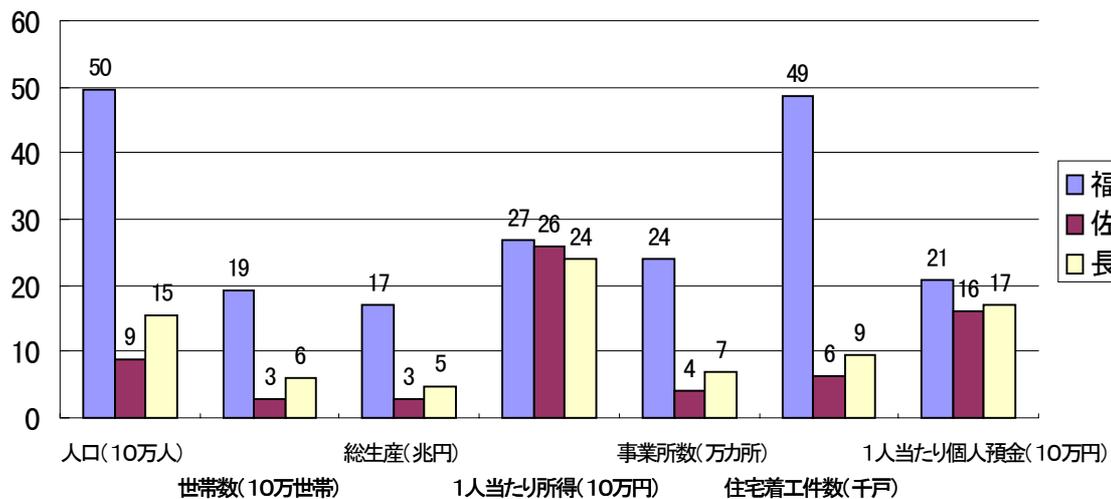
	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	平成13年3月末	平成13年9月末	平成13年3月末	平成13年9月末
金利スワップ	29,304	23,064	258	188
先物外国為替	857	692	12	10
合計	30,161	23,756	270	198

(注) 自己資本比率算出ベース

## 8. 地域経済における位置づけ

当グループの営業エリアである長崎県、佐賀県、福岡県の北部九州地域は石炭、鉄鋼、造船などの産業を中心として発展してきましたが、経済活動の国際化やアジア地域の発展などから商業、観光を主体とした産業構造へと変化するとともに、交通、情報網のインフラ整備が進んだことなどから、現在では政令都市である福岡市を中心とした「北部九州経済圏」を形成しています。

北部九州3県のデータ



### 【出典】

人口、世帯数: 総務省住民基本台帳(2001/3)  
 総生産、1人当たり所得: 内閣府県民経済計算年報(1998年度)  
 事業所数: 総務省事業所・企業統計(1999年)  
 住宅着工件数: 国土交通省建築統計(1999年度)  
 1人当たり個人預金: 日本銀行金融経済統計(2001/3)

### (1) 地域の金融市場における融資比率等

当グループは、長崎県を中心に福岡県・佐賀県の北部九州地域を主要営業基盤としています。なかでも、長崎県においては、預金シェア40.9%、貸出金シェア38.4%(平成13年3月末現在)となっており、地域金融機関として重要な役割を担っています。今後も、北部九州を地盤とする金融グループとして、地域社会の発展に貢献してまいります。

主要営業区域の預金・貸出金残高シェア

(両行合算、平成13年3月末)

	県内預金			県内貸出金		
		うち両行	シェア		うち両行	シェア
長崎県	42,879億円	17,538億円	40.9%	32,900億円	12,635億円	38.4%
佐賀県	23,979億円	1,135億円	4.7%	14,782億円	757億円	5.1%
福岡県	180,131億円	5,001億円	2.7%	165,803億円	5,189億円	3.1%

全国地方銀行協会調べ

(注：銀行、長期信用銀行、信託銀行、信用金庫、信用組合の残高合計)

長崎県の住宅金融公庫取扱残高シェア

(両行合算、平成13年3月末)

住宅金融公庫証書貸付残高(長崎県)		
	うち両行	シェア
6,924億円	3,311億円	47.8%

全国地方銀行協会調べ

長崎県信用保証協会の取扱残高シェア

(両行合算、平成13年9月末)

長崎県信用保証協会保証債務残高		
	うち両行	シェア
3,081億円	1,333億円	43.2%

長崎県信用保証協会「保証月報」より

長崎県内給与振込口座シェア

(両行合算、平成13年9月末)

長崎県内従業者数		
	うち両行	シェア
514千人	169千人	32.8%

平成12年国勢調査

長崎県内年金受取口座シェア

(両行合算、平成13年9月末)

長崎県内60歳以上		
	うち両行	シェア
408千人	105千人	25.7%

平成12年国勢調査

(2)地域経済への貢献

中小企業・個人との取引

当グループの人格別の貸出金残高をみると、中小・個人事業者が68.1%、個人が19.7%となっており、合計すると貸出金全体の87.8%を占めております。これは、地域の中小・個人事業者や個人のお客さまに対し、円滑な資金供給を心掛けてきた結果であり、今後ともその姿勢を継続し、地域の発展に寄与してまいります。

貸出金人格別先数・残高構成

(両行合算、平成13年9月末)

	取引先数		貸出金残高	
		構成比		構成比
中小、個人事業者	25,491 先	7.9%	13,211 億円	68.1%
個人	295,131 先	91.9%	3,834 億円	19.7%
その他	255 先	0.2%	2,345 億円	12.2%
合計	320,877 先	100.0%	19,390 億円	100.0%

個人預金先数・残高構成

(両行合算、平成13年9月末)

	取引先数		預金残高	
		構成比		構成比
個人	1,995 千先	95.1%	15,937 億円	63.9%
うち公的年金受取先	117 千先	5.5%	4,343 億円	17.4%
その他	100 千先	4.7%	8,982 億円	36.1%
合計	2,096 千先	100.0%	24,919 億円	100.0%

公的機関との取引等

当グループは、長崎県内の地方公共団体との取引において、指定金融機関契約39先、指定代理金融機関契約14先と長崎県および県下79市町村の66%の指定金融機関契約等を締結しており、地方公共団体との取引を通じて、地域社会の発展に寄与しております。また、長崎県庁・長崎市役所・佐世保市役所への支店設置のほか、多数の市町村に行員を派出するなど、行政においては地域住民へのサービスに積極的に取り組んでおります。

(両行合算、平成13年9月末)

指定契約数	39先 (48.7%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県内80地方公共団体中</li> <li>・ 交替制は指定契約に含む</li> </ul>
指定代理契約数	14先 (17.5%)	
計	53先 (66.2%)	

(両行合算、平成13年9月末)

公金預金の残高	1,997億円
地方債の残高	814億円