

「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15年8月

株式会社 九州親和ホールディングス

株式会社九州親和ホールディングスの銀行子会社である株式会社親和銀行および株式会社九州銀行は、平成15年4月1日をもって合併いたしました。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「経営の健全化のための計画」を本計画に変更いたします。

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。

(実質GDP)

日本経済は、平成15年度はデフレ経済が継続し成長が見込めず、その後は徐々に上向いていくと考えております。

(前年比)	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度
実質GDP成長率 (%)	-	0.0	0.5	1.0	2.0

(金利)

現在の金融緩和政策が引き続き継続され、短期金利の上昇が認識できるのは17年度以降と考えております。

長期金利は、国債人気を反映して超低利水準で推移しております。当面、水準訂正的な動きはあるものの基本的な傾向は変わらず、本格上昇は17年度以降と考えております。

(株価・為替)

為替(円/ドル)、日経平均株価については15年3月末水準で計画期間中横這いを想定しております。

(地価)

地価の下落は続くものの、その傾向は徐々に緩やかになっていくと想定しております。

	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期
無担保O/N (%)	0.001	0.002	0.050	0.300	0.500
TIBOR3M (%)	0.080	0.100	0.150	0.450	0.650
10年国債 (%)	0.737	1.200	1.400	2.000	3.000
円/ドル相場 (円)	119	119	119	119	119
日経平均株価 (円)	7,972	7,972	7,972	7,972	7,972
地価 (%)	6	5	4	3	2

15/3月期は期末日の計数を記載しております。また、16/3月期からの金利および為替の予想値は期末月の平均値を記載しております。

〔ご参考：従来計画の前提条件〕

	15/3月末	16/3月末	17/3月末	18/3月末
実質GDP (%)	0.5	0.0	1.0	1.5
無担保O/N (%)	0.003	0.003	0.250	0.250
10年国債 (%)	1.600	1.850	2.050	2.250
円/ドル相場 (円)	132	132	132	132
日経平均株価 (円)	11,024	11,024	11,024	11,024
地価 (%)	5	5	1	1

目 次

1．金額・条件等.....	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	2
2．経営の合理化のための方策.....	3
(1)経営の現状及び見通し	3
(2)業務再構築のための方策	17
3．責任ある経営体制の確立のための方策.....	36
(1)金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	36
(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	38
(3)自主的・積極的ディスクロージャー	44
4．配当等により利益の流出が行われなための方策等.....	45
(1)基本的考え方	45
(2)配当、役員報酬・賞与についての考え方	45
5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策.....	46
(1)基本的取組み姿勢	46
(2)具体的な方策	46
(3)組織・体制の見直し	47
(4)地域経済の発展を支援する商品の提供	47
(5)融資に対する取組み姿勢	48
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.....	50
(1)消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	50
(2)剰余金の推移	50
(3)収益の見通し	51
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.....	52
(1)各種リスクの管理	52
(2)資産運用に係る決裁権限の状況	56
(3)資産内容	56
(4)償却・引当方針	60
(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	63
(6)評価損益の状況と今後の処理方針	64
(7)金融派生商品等取引動向	66
8．地域経済における位置づけ.....	67
(1)地域の金融市場における融資比率等	67
(2)地域経済への貢献	69

(図表)

1 . 収益動向及び計画.....	P 1 1
2 . 自己資本比率の推移.....	P 1 5
6 . リストラの推移及び計画.....	P 2 9
7 . 子会社・関連会社一覧.....	P 3 2
8 . 経営諸会議・委員会の状況.....	P 4 2
10 . 貸出金の推移.....	P 4 9
12 . リスク管理の状況.....	P 5 3
13 . 金融再生法開示債権の状況.....	P 5 8
14 . リスク管理債権情報.....	P 5 9
15 . 不良債権処理状況.....	P 6 2
18 . 評価損益総括表.....	P 6 4

1. 金額・条件等

(1) 根拠

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。)の子会社である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15年4月に合併いたしました(合併後の銀行名は「親和銀行」)。今回の合併により、経営形態に重大な変更が生じたことから、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」及び「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律施行令」第1条の2の規定に基づき、現行の14年5月「経営の健全化のための計画」から、今回提出する本計画に変更いたします。

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、金融庁に対して本経営健全化計画の履行状況を報告してまいります。

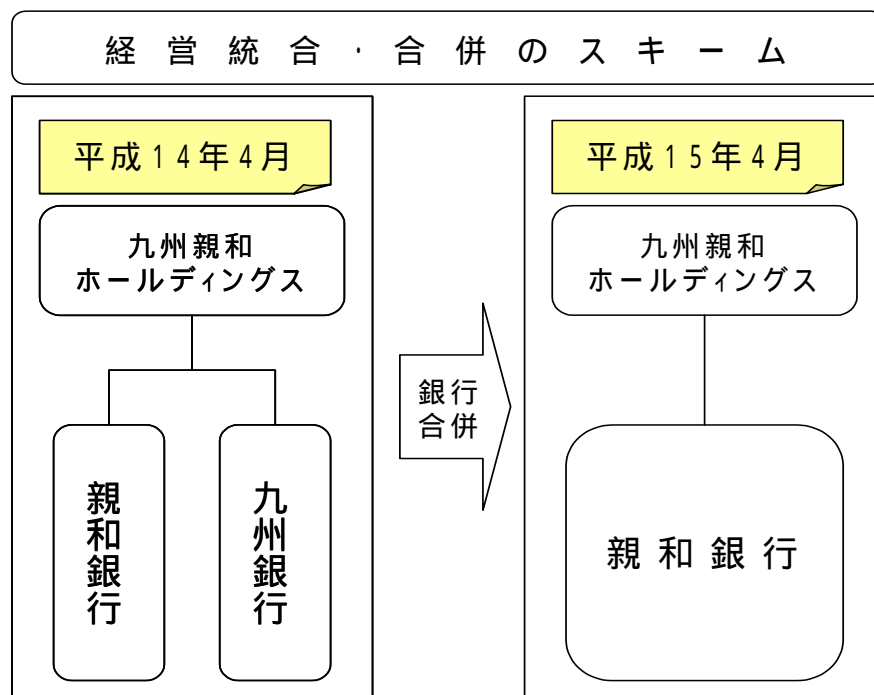
【統合・合併形態及びスケジュール】

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九州親和ホールディングスを設立し、九州親和ホールディングスが両行の完全親会社として当グループの運営を行ってまいりました。

第二ステップ

平成15年4月に、両行は合併し、九州親和ホールディングス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

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）は、14年5月23日に九州親和ホールディングスが引継ぎ、その後14年9月30日に整理回収機構の優先株式への転換請求を受け、九州親和ホールディングス優先株式となっております。

その概要については、以下のとおりであります。

【九州親和ホールディングス優先株式の内容】

株 式 の 名 称	株式会社九州親和ホールディングス第一回優先株式
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	278円70銭
期 中 下 限 転 換 価 額	278円70銭
一 斉 転 換 時 下 限 転 換 額	278円70銭
一 斉 転 換 日	平成24年4月1日

(3) 当該自己資本の活用方針

無担保転換社債（劣後特約付）として受け入れた公的資金300億円を優先株式に転換したことにより自己資本を充実することができ、平成14年9月期の両行の自己資本比率は、親和銀行（単体）が8.25%、九州銀行（単体）が8.62%、両行合算は8.40%でありました。

自己資本の増強によって強化した財務基盤をもとに、金融早期健全化法の趣旨を踏まえ、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

国内経済の厳しい状況を踏まえ、金融システム強化のための諸施策が打ち出される中、地域金融機関には、地域に根ざしてきめ細やかに地域住民・企業のニーズに対応することによって経営基盤の強化を図り、地元経済の発展ならびに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ます。

このような認識に立ち、両行は、地域経済を力強く支え、真に地域から信頼される金融グループを目指し、平成14年4月に持株会社「株式会社九州親和ホールディングス」を設立し、経営統合を行いました。さらに両行は、経営統合の効果を最大限に発揮するため、15年4月1日に合併いたしました。

合併後の新銀行は、長崎県を核とした北部九州経済圏において、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、良質な金融サービスを提供することによって、地域の皆さまのサポートセンターとして地域経済の発展に貢献してまいります。

【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
	9月	「株式移転に関する覚書」の締結
	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	臨時株主総会での株式移転の承認
平成14年	4月	九州親和ホールディングス設立
	10月	親和銀行と九州銀行の「合併契約書」の締結
	11月	臨時株主総会での合併契約書の承認
平成15年	4月	親和銀行と九州銀行が合併、新「親和銀行」誕生

ロ．持株会社の概要

平成14年4月に、親和銀行と九州銀行が共同で設立した持株会社の概要は以下のとおりであります。

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）

設立日

平成14年4月1日

資本金

350億円（設立時200億円）

持株会社株式の割り当て

・親和銀行の普通株主

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

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

ハ．両行の合併に向けた取り組み

(a) 合併へ向けた推進体制

九州親和ホールディングスでは、両行の合併を当面の中核業務と位置づけ、九州親和ホールディングスの7グループ（総合企画グループ、営業企画グループ、審査企画グループ、事務システムグループ、人事企画グループ、総務グループ、リスク統括グループ）が、両行の各所管部署間の合併準備を統括・指導してまいりました。

また、合併に関する重要事項については、九州親和ホールディングスの取締役会もしくは役付役員で構成するグループ経営会議において、報告、協議または決議を行い、迅速な意思決定を図ってまいりました。

(b) システム統合へ向けた取り組み

両行のコンピュータシステムにつきましては、合併後の平成15年5月に、従来の親和銀行のシステムに一本化する形態で統合いたしました。

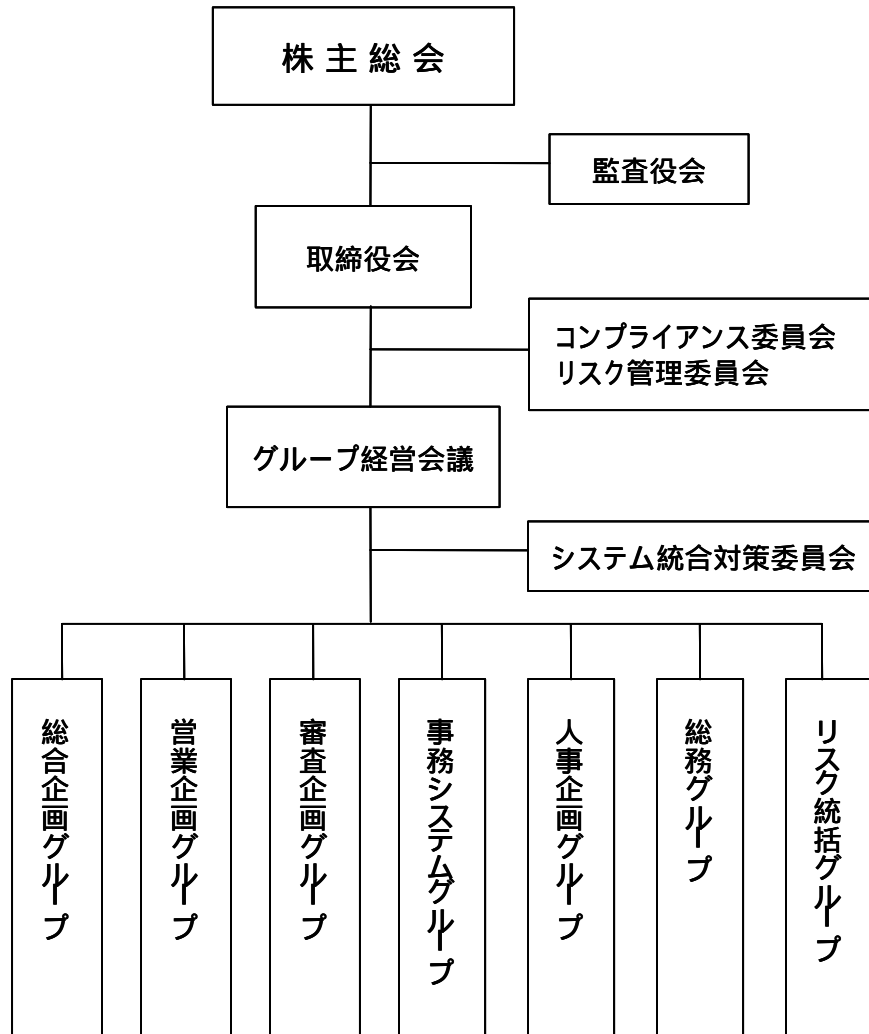
当グループでは、システム統合を合併にかかる最重要課題と捉え、九州親和ホールディングスの役付役員を委員長とし、九州親和ホールディングス、傘下両行の関連部署で構成する「システム統合対策委員会」を設置し、リスク管理項目の進捗管理を業務別・機能別に実施、進捗状況を検証・管理を行いました。また、進捗状況について客観的評価を受けるため、外部機関から評価やアドバイスを受けるなど、万全の体制で臨みました。

なお、システム統合対策委員会による管理体制はシステム統合後3カ月間継続し、統合シ

システムの稼働状況、事務の状況、顧客対応の状況等の監視にあたりました。

株式会社 九州親和ホールディングス 組織図

(平成14年4月1日設立から平成15年3月31日まで)



二．合併効果

両行が合併することにより、以下のような効果が期待され、これにより収益基盤の強化・拡充と業務効率化を実現してまいります。

システム統合、本部統合、店舗・ATMの統廃合、関連会社の業務再編・統廃合等を実施し、経営資源の集約化・効率化を進めてまいります。同時に、スケールメリットの発揮とシェア拡大などによるシナジー効果の発揮や、管理会計の整備により収益力の強化・拡充を図ってまいります。

長崎県を核とした北部九州経済圏において、これまで両行が培ってきた営業面の強みを活かし、きめ細かなサービスを提供することによって、確固たる営業基盤を築いてまいります。

厳正な自己査定、的確な償却・引当処理および減損処理の実施や、不良債権残高の圧縮のための適切な措置を講じ、資産健全化に努め財務基盤の強化を図ってまいります。

新しい人事制度において成果主義の考え方を導入し、また旧来の年功的要素を排除することにより、給与体系の適正化を図り、新しい環境に立ち向かえる人材を育成し、組織の活性化を図ってまいります。

ホ．合併銀行の概要

平成15年4月に、親和銀行と九州銀行が合併して誕生した新銀行の概要は以下のとおりであります。

名称

株式会社 親和銀行（英文名称 THE SHINWA BANK, LTD.）

本店所在地

長崎県佐世保市島瀬町10-12

合併日

平成15年4月1日

資本金

209億円

親和銀行株式の割り当て

・普通株式

九州銀行普通株式1株に対し、親和銀行普通株式0.75株

・優先株式

九州銀行優先株式1株に対し、親和銀行優先株式1株

収益の現状及び今後の見通し

イ．平成15年3月期の収益等の実績

平成15年3月期の両行の収益等の実績は、以下に記載のとおりであります。

【両行の業績（平成15年3月期）】

(億円、%)

	親和 銀行	九州 銀行	合 算	計画比
業務粗利益	371	242	614	9
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	118	100	218	28
業務純益	101	105	207	17
一般貸倒引当金繰入額	16	5	11	11
経費	253	142	395	18
不良債権処理損失額	78	78	156	1
株式等関係損()益	0	15	15	20
株式等償却	17	16	33	33
経常利益	22	7	29	10
特別損()益	2	0	1	20
税引後当期利益	7	7	14	1
OHR(経費 / 業務粗利益)	68.17	58.66	64.42	4.11
ROE(一般貸引前業務純益 / 資本勘定 < 平残 >)	14.44	22.62	17.31	1.99
ROA(一般貸引前業務純益 / 総資産 < 平残 >)	0.69	0.99	0.80	0.10

業務粗利益は614億円で計画を9億円上回りましたが、これは国債等債券関係損()益で計画を11億円上回る16億円を計上したことが大きな要因であります。

業務純益(一般貸倒引当金繰入前)は、両行とも人件費、物件費の全般的な縮減に努めた結果、経費が395億円と計画を18億円下回ったことから、218億円と計画を28億円上回りました。業務純益は、一般貸倒引当金繰入11億円を計上したことから、計画を17億円上回る207億円でありました。

不良債権処理損失額は計画を1億円上回る156億円を計上し、株式等関係損益は15億円の損失を計上した結果、経常利益は29億円と計画を10億円下回りました。

特別利益は、厚生年金基金の代行部分返上、所有不動産の処分、償却債権取立益等により23億円、特別損失は、退職給付会計基準変更時差異の償却、什器・不動産の処分等により21億円を計上いたしました。

以上の結果、税引後当期利益は計画を1億円上回る14億円となりました。

□ . 平成16年3月期以降の収益等見通し

平成16年3月期以降の収益等見通しは、以下のとおりであります。

(億円、%)

	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	15/3月期比
	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)	
業務粗利益	591	598	606	619	4
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	197	219	229	240	21
業務純益	197	219	229	240	32
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	11
経費	394	379	377	379	16
不良債権処理損失額	150	150	90	80	76
株式等関係損()益	2	2	2	-	15
株式等償却	-	-	-	-	33
経常利益	36	67	139	159	130
特別損()益	10	8	0	8	10
税引後当期利益	12	29	69	75	61
OHR(経費/業務粗利益)	66.67	63.35	62.21	61.23	3.19
ROE	14.69	16.82	17.18	17.29	0.02
ROA	0.74	0.82	0.86	0.89	0.09

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 - 支払承諾見返) < 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189億円程度を見込んでおります。内訳は、人件費削減効果92億円、店舗・ATM統廃合効果27億円、システム統合効果30億円、その他38億円であります。

統合費用を43億円程度と予想しておりますので、4年間で差引145億円程度の経費削減効果が得られる見込みであり、これは従来計画より44億円程度増加しております。

(b) 収益見込み

この統合効果に、資金の効率運用、役務利益の増強などの営業努力によって、平成19年3月期の業務純益(一般貸倒引当金繰入前)計画は、15年3月期比21億円増加し、240億円としております。また、OHRは15年3月期比3.19ポイント改善の61.23%を目標としてまいります。ROEの計画値は15年3月期比0.02ポイント低下の17.29%であります。これはコア業務純益に引き直しますと、15年3月期比1.31ポイントの改善計画となっております。

[統合効果の見込み(4年間累計ベース)]

(億円)

項 目	15/3月期～18/3月期 累 計
経費削減効果(A)	189
統合費用 (B)	43
統合効果(ネット)(A - B)	145
実質人件費	92
店舗・ATM統廃合	23
システム統合	1
その他	29

人件費の実質削減額 = 人件費削減額 + 関連会社パートの銀行直雇用変更
+ 住宅手当(借上社宅方式からの変更)

システム統合効果1億円は、経費削減額が30億円に対してシステム統合費用29億円で算出しております。19/3月期に一時的な統合費用の計上がほぼ終了いたしますので、以後、年間10億円程度の削減効果を楽しむ見込みであります。

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。合併後も引き続き、適切な不良債権の処理を実施し、貸出資産の良質化を図ってまいります。

平成15年3月期につきましては、両行合算で156億円の不良債権処理を実施いたしました。また、合併後の16年3月期～19年3月期の不良債権処理額は470億円を計画しております。これは、取引先の業況悪化による債務者区分の劣化や地価下落に伴う担保不動産の担保価格減少など、想定される計画期間のリスクに対して十分な備えであると考えております。

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、部分直接償却をはじめとするオフバランス化や、企業再生に取り組みました結果、同比率は低下しております。

13年3月	13年9月	14年3月	14年9月	15年3月
12.55%	13.58%	12.14%	11.53%	10.97%

今後も、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。すなわち、再建可能性があると判断される場合は、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、19年3月期の不良債権比率は15年3月期比3%以上低下させて7%台とすることを目標としてまいります。

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。17年3月期までは早期処理を行うこととしておりますので高位にあります。18年3月期以降順次低下していく見込みであります。

14/3月期	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期
0.96%	0.86%	0.77%	0.76%	0.45%	0.40%

二. 自己資本比率の状況

平成15年3月期の自己資本比率(単体ベース)は、親和銀行8.17%、九州銀行8.47%、両行合算では8.30%でありました。

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によって、自己資本比率の向上に努めてまいります。19年3月期には8%台後半まで上昇する見込みであります。

なお、自己資本比率(連結ベース)の推移見込みは以下のとおりであります。

	(連結)					(%)
	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	
自己資本比率(連結)	8.17	8.04	8.05	8.29	8.59	
Tier 比率	7.33	7.22	7.28	7.57	7.91	

(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 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	1,231	1,271	1,275	1,275	1,275
貸出金	-	-	-	-	-
有価証券	1,221	1,186	1,186	1,186	1,186
総負債	100	0	0	0	0
資本勘定計	1,272	1,275	1,272	1,273	1,273
資本金	350	350	350	350	350
資本準備金	896	836	836	836	836
その他資本剰余金	-	60	60	60	60
利益準備金	-	-	-	-	-
剰余金(注1)	27	30	30	30	30
自己株式	1	1	4	4	4
(収益) (億円)					
経常利益	27	30	19	19	19
受取配当金	27	29	19	19	19
経費	6	4	4	4	4
人件費	4	3	3	3	3
物件費	1	1	1	1	1
特別利益	-	-	-	-	-
特別損失	-	-	-	-	-
税引前当期利益	27	30	19	19	19
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0	0
法人税等調整額	0	-	-	-	-
税引後当期利益	27	30	19	19	19
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	26	89	86	86	86
配当金総額(中間配当を含む)	17	3	3	3	3
普通株配当金	15	-	-	-	-
優先株配当金<公的資金分>	1	3	3	3	3
優先株配当金<民間調達分>	-	-	-	-	-
1株当たり配当金(普通株)(注2)	5.00	-	-	-	-
同(第1回優先株)	6.27	12.50	12.50	12.50	12.50
配当率(優先株<公的資金分>)	0.627	1.250	1.250	1.250	1.250
配当率(優先株<民間調達分>)	-	-	-	-	-
配当性向	62.97	12.48	19.57	19.57	19.57
(経営指標) (%)					
ROE(当期利益/資本勘定<平残>)	2.46	2.35	1.50	1.50	1.50
ROA(当期利益/総資産<平残>)	2.21	2.36	1.50	1.50	1.50

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2) 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。

(図表1 - 1)収益動向及び計画 [15/3月期は2行合算、16/3月期から合併後親和銀行]

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(規模)<資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	27,172	26,851	26,964	27,129	27,411
貸出金	19,318	19,407	19,524	19,612	19,690
有価証券	4,557	4,531	4,689	4,821	4,956
特定取引資産	-	-	-	-	-
繰延税金資産<未残>	442	490	517	536	555
総負債	25,841	25,454	25,546	25,708	25,989
預金・NCD	24,564	24,425	24,524	24,692	24,974
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	-	-	-	-	-
繰延税金負債<未残>	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<未残>	193	191	191	191	191
資本勘定計	1,383	1,298	1,308	1,359	1,415
資本金	532	209	209	209	209
資本準備金	338	623	623	623	623
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	121	121	121	121	121
剰余金(注)	75	60	71	121	178
土地再評価差額金	285	282	282	282	282
その他有価証券評価差額金	30	-	-	-	-
自己株式	-	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務粗利益	614	591	598	606	619
資金運用収益	607	591	595	615	666
資金調達費用	44	34	33	49	91
役務取引等利益	31	32	36	40	43
特定取引利益	-	-	-	-	-
その他業務利益	19	1	1	0	0
国債等債券関係損()益	16	-	-	-	-
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	218	197	219	229	240
業務純益	207	197	219	229	240
一般貸倒引当金繰入額	11	-	-	-	-
経費	395	394	379	377	379
人件費	201	198	196	196	195
物件費	172	172	160	159	161
不良債権処理損失額	156	150	150	90	80
株式等関係損()益	15	2	2	2	-
株式等償却	33	-	-	-	-
経常利益	29	36	67	139	159
特別利益	23	0	0	0	0
特別損失	21	11	8	-	8
法人税、住民税及び事業税	14	12	29	69	75
法人税等調整額	1	-	-	-	-
税引後当期利益	14	12	29	69	75
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	75	60	71	121	178
配当金総額(中間配当を含む)	39	27	19	19	19
普通株配当金	37	23	15	15	15
優先株配当金<公的資金分>	-	-	-	-	-
優先株配当金<民間調達分>	1	3	3	3	3
1株当たり配当金(普通株)	親 15.50 九 3.75	7.75	5.00	5.00	5.00
配当率(優先株<公的資金分>)	-	-	-	-	-
配当率(優先株<民間調達分>)	0.625	1.250	1.250	1.250	1.250
配当性向	265.98	214.67	64.13	27.41	25.20

(注)利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	2.39	2.34	2.34	2.40	2.57
貸出金利回(B)	2.79	2.76	2.78	2.86	3.07
有価証券利回	1.48	1.17	1.06	1.03	1.10
資金調達原価(C)	1.76	1.74	1.67	1.72	1.87
預金利回(含むNCD)(D)	0.13	0.10	0.10	0.17	0.33
経費率(E)	1.61	1.61	1.54	1.52	1.51
人件費率	0.82	0.81	0.80	0.79	0.78
物件費率	0.70	0.70	0.65	0.64	0.64
総資金利鞘(A)-(C)	0.63	0.60	0.67	0.68	0.70
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	1.05	1.05	1.14	1.17	1.23
非金利収入比率	8.23	5.79	6.22	6.73	7.11
OHR(経費/業務粗利益)	64.42	66.67	63.35	62.21	61.23
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	17.31	14.69	16.82	17.18	17.29
ROA(注)	0.80	0.74	0.82	0.86	0.89

(注)15/3月期は(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)、16/3~19/3月期は(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)

(図表1 - 2) 収益動向 (連結ベース)

(15/3月期までは2行合算ベース:親和銀行+九州銀行、16/3月期は合併後親和銀行)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
(規模)<未残> (億円)			
総資産	27,472	27,153	27,043
貸出金	19,939	20,057	19,394
有価証券	4,659	4,256	4,658
特定取引資産	-	-	-
繰延税金資産	412	443	497
少数株主持分	2	1	1
総負債	26,330	25,765	25,725
預金・NCD	24,752	24,851	24,548
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	201	193	191
資本勘定計	1,138	1,385	1,315
資本金	382	532	209
資本剰余金	275	338	623
利益剰余金	127	199	169
土地再評価差額金	281	285	282
その他有価証券評価差額金	77	30	30
為替換算調整勘定	-	-	-
自己株式	4	-	-

	(収益) (億円)		
経常収益	732	735	681
資金運用収益	625	607	591
役務取引等収益	68	72	73
特定取引収益	-	-	-
その他業務収益	17	21	3
その他経常収益	21	33	11
経常費用	834	705	644
資金調達費用	62	44	34
役務取引等費用	30	33	20
特定取引費用	-	-	-
その他業務費用	4	1	2
営業経費	420	408	405
その他経常費用	316	217	165
貸出金償却	11	2	1
貸倒引当金繰入額	170	165	151
一般貸倒引当金純繰入額	9	11	0
個別貸倒引当金純繰入額	179	153	151
経常利益	101	29	36
特別利益	7	25	2
特別損失	25	22	12
税金等調整前当期純利益	120	32	27
法人税、住民税及び事業税	9	14	20
法人税等調整額	28	1	7
少数株主利益	1	0	0
当期純利益	101	15	13

(注) 16年3月期見込みについては現時点での見込数値を記載しております。

(図表2) 自己資本比率の推移(国内基準) (15/3月期までは2行合算、16/3月期から合併後親和銀行)

(単体)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	532	209	209	209	209
うち非累積的永久優先株(注1)	150				
資本準備金	338	623	623	623	623
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	121	121	121	121	121
任意積立金	33	33	42	92	149
次期繰越利益	29	17	19	19	19
その他	-	-	-	-	-
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-
自己株式	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
Tier 計	1,055	1,005	1,016	1,067	1,123
(うち税効果相当額)	(442)	(490)	(517)	(536)	(555)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	215	215	215	215	215
貸倒引当金	106	106	105	105	105
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	321	321	320	321	320
期限付劣後債務・優先株	49	49	45	45	45
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	49	49	45	45	45
Tier 計	370	370	365	366	365
(うち自己資本への算入額)	(361)	(357)	(347)	(339)	(332)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	2	2	2	2	2
自己資本合計	1,414	1,360	1,362	1,403	1,454

(億円)

リスクアセット	17,038	17,008	16,931	16,951	16,938
オンバランス項目	16,706	16,638	16,561	16,581	16,568
オフバランス項目	332	370	370	370	370
その他(注2)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	8.30	8.00	8.04	8.28	8.58
Tier 比率	6.19	5.91	6.00	6.29	6.63

(注1) 当行の合併後の資本金は株式種類毎に区分できないため、資本金の内訳の金額は記載していません。

(注2) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額であります。

(図表2) 自己資本比率の推移(国内基準) (持株会社(連結))

(連結)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	350	350	350	350	350
うち非累積的永久優先株	150	150	150	150	150
資本剰余金	896	896	896	896	896
利益剰余金	10	20	10	38	95
連結子会社の少数株主持分	1	1	1	1	1
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
其他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-
自己株式	7	7	7	7	7
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 計	1,230	1,220	1,230	1,279	1,336
(うち税効果相当額)	(357)	(405)	(432)	(451)	(470)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	104	105	105	105	105
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	104	105	105	105	105
期限付劣後債務・優先株	49	49	45	45	45
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	49	49	45	45	45
Tier 計	153	154	150	150	150
(うち自己資本への算入額)	(144)	(141)	(132)	(123)	(117)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	2	2	2	2	2
自己資本合計	1,372	1,359	1,360	1,400	1,451

(億円)

リスクアセット	16,778	16,886	16,886	16,886	16,886
オンバランス項目	16,446	16,516	16,516	16,516	16,516
オフバランス項目	332	370	370	370	370
その他(注)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	8.17	8.04	8.05	8.29	8.59
Tier 比率	7.33	7.22	7.28	7.57	7.91

(注) マーケット・リスク相当額を8%で除して得た額であります。

(2) 業務再構築のための方策

計画期間中の業務再構築のための方策につきましては、下表に記載のとおり各課題に対して対策を講じ、収益力の向上に努めてまいります。また、徹底したリストラの実施と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。

営業戦略・営業体制		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 顧客ニーズを的確に捉えた商品・サービスの提供
経営インフラの整備	人事制度・人事戦略	役割と職責重視の「成果・行動主義人事制度」の導入 人材の適切な再配置と起用および育成
	システム戦略	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 システム統合による効率化と広域ネットワークの構築
リストラ計画		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 店舗の統廃合、人員の削減、本部機能の統合、役員の削減等
子会社・関連会社		各社の業務内容の見直しと統廃合による業務効率化 総合金融グループを目指して新設も視野に入れて検討
管理会計		新収益管理制度の構築による収益力強化のサポート 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

基本的考え方

当グループは、長崎、佐賀、福岡3県の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。

具体的には、顧客ニーズへの的確に対応し最適なサービスを提供するために、法人・個人の各顧客階層に対する対面・非対面のチャネルを整備・充実し、マーケット別・顧客セグメント別の営業体制を確立して、安定した資金収益の確保と役務収益の拡大に努め、収益力の強化を図ってまいります。

地域別預貸金残高

(両行合算、15年3月末)

	長崎県	佐賀県	福岡県	その他地区	合計
預金 (構成比)	17,841億円 71.8%	1,206億円 4.9%	4,925億円 19.8%	885億円 3.6%	24,857億円 100.0%
貸出金 (構成比)	12,488億円 62.2%	775億円 3.9%	5,353億円 26.7%	1,457億円 7.3%	20,073億円 100.0%

* 譲渡性預金含む

具体的営業戦略

イ．地域別営業戦略

当グループは、以下のとおり、地域毎に対象とするターゲット層を明確化し、経営資源を有効活用して業務効率化と営業力強化を実現してまいります。

長崎県

当グループは長崎県において、県内最大の店舗・ATM網を有しております。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、地域金融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、営業人員の傾斜配分や「長崎営業支援室」を設置するなど、経営資源の重点配分を行い、地域シェアの向上を目指してまいります。

なお、地域のベンチャー企業育成・支援を目的に長崎県と共同で設立した「投資事業有限責任組合」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県の情報を県内のお客さまに提供することを通じて、地域経済の活性化に貢献してまいります。

佐賀県

佐賀県においては、長崎県と福岡県をつなぐ地域であります。現在店舗網は限られている状態です。当面、既存店舗などの経営資源を活用し、地域内における店舗毎の営業エリアを対象とする顧客ターゲット層を明確化し、効率的な営業活動を展開してシェアアップを図ってまいります。

福岡県

福岡県は、九州最大規模の金融マーケットかつ金融激戦地区であり、対象とする顧客層を絞り込んだ、効率的で収益性の高い営業を展開してまいります。

福岡県における法人マーケットでは、既存取引先と一定規模以上の他行メイン先をメインターゲットと位置づけ、取引拡大や新規開拓を目指した運用重視型の営業推進活動を展開してまいります。また、個人マーケットにおいては、富裕層・ミドル層を主なターゲットとして顧客基盤拡大を目指してまいります。

これら福岡マーケットの高度な顧客ニーズに応えていくために「福岡営業支援室」を設置いたしました。

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

ロ．マーケット別顧客セグメント戦略

当グループは、個人および中小企業・零細企業・個人事業主からなるリテールマーケットをコアマーケットと明確に位置づけ、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

法人マーケットにおいては、取引先の事業規模と取引金額により、以下のとおりセグメントしたお客さまを、ニーズの種類によりさらに分類し、それぞれの取引先に応じたアプローチチャネルを用意し的確に対応することにより、営業基盤拡大と収益力強化を目指してまいります。

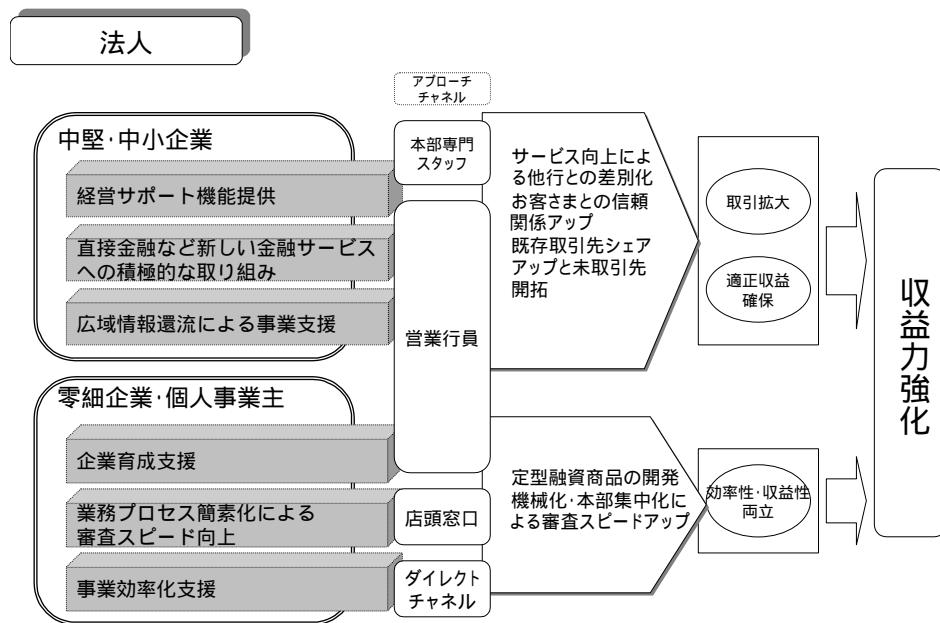
(中堅・中小企業)

中堅・中小企業に対しては、地域金融機関として経営者の良き相談相手となり、経営相談など高度なニーズに対応できる人材を育成・配置し、お客さまが安心して相談できる体制を整備してまいります。

また、親和銀行の顧客組織である「しんわビジネスクラブ」等を通じて、取引先企業に対する経営セミナーの開催や情報誌の提供などを積極的に行うなど、取引先企業の事業支援に積極的に取り組み、経営サポート機能を強化してまいります。

(零細企業・個人事業主)

零細企業・個人事業主の定型的資金ニーズに対しては、スモールビジネスローンや提携ローンを開発し、迅速な対応を行ってまいります。また、取引先の事業効率化の支援を目的として、法人向けのインターネットバンキングサービスを開発するとともに、法人ビジネスセンターの設置等も検討してまいります。



個人

個人マーケットにおいては、お客さまの資産状況により、以下のとおり富裕層・ミドル層・一般層に分類し、最適チャンネルによる最適サービスの提供を実現してまいります。

(富裕層)

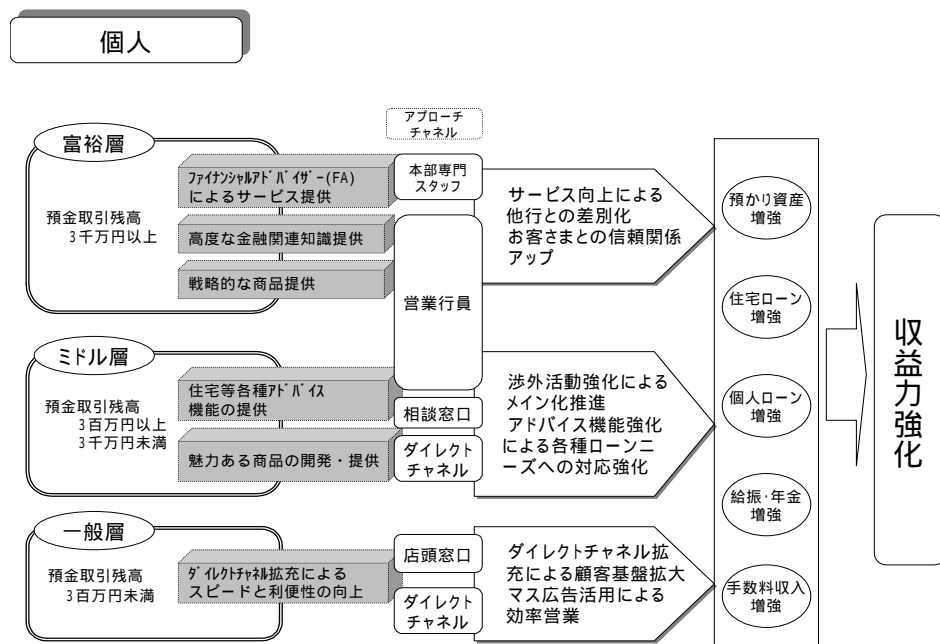
一定の資産背景を持つ富裕層に対しては、お客さまにより密着した地域金融型プライベートバンキングを目指し、本部専門スタッフや営業行員による個別対面営業を強化し、囲い込みと取引拡大を実現してまいります。

(ミドル層)

当行と一定額以上の取引があるミドル層に対しては、コンサルティング機能を強化し、ライフサイクルに応じた生涯取引を通じて、預り資産の拡大やローン商品の販売強化を図ってまいります。

(一般層)

一般層に対しては、店頭セールスやダイレクトチャンネルを活用し、セールスの積極的推進によって、新規顧客の獲得と既存取引先との取引拡大に取り組んでまいります。



八．チャネル戦略

チャネル戦略については、お客さまのニーズや金融機関の利用方法は階層毎に異なることから、以下のとおり各階層のお客さまのニーズに対して有効なチャネルで対応することによって、収益力の強化につなが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ネルの充実

ダイレクトチャネルによる各種サービスの拡充を図るとともに、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、取引先との取引強化に取り組んでまいります。また、法人向けインターネットバンキングサービスや非対面型スピードローンなどの商品・サービスを拡充し、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・ATM

(重複店舗・ATMの統廃合)

営業エリアが重複している店舗については、立地条件や効率性、また、お客さまの利便性などを総合的に勘案しながら、平成17年3月を目処に統廃合を実施してまいります。

また、店舗外ATMについても、隣接したものや低稼働率ATMコーナーの統廃合を実施してまいります。

(戦略的店舗・ATM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、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。

ATMについては、コンビニATMを展開すると同時に、低稼働の店舗外ATMの廃止・

移転を積極的に行い、店舗外ATM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と、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・設備面を充実し、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。

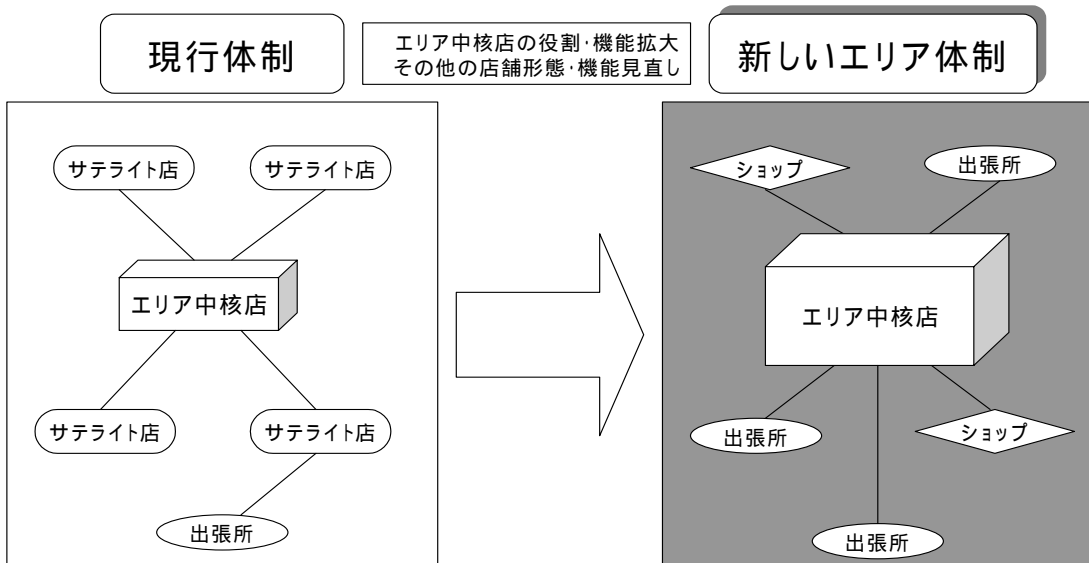
また、ブロック営業体制は、地理的・物理的な要因からフルバンキング型店舗の集合体とし、地域特性に合わせた営業体制を構築してまいります。

戦略的営業体制構築の概要スケジュール

		平成14年度		平成15年度		平成16年度		平成17年度		平成18年度	
		上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
経営統合イベント				合併	システム統合						
基本方針		スムーズな両行合併を最優先		《第1ステージ》 効率化・重複店舗統廃合実施 営業力強化 本部・営業店体制整備				《第2ステージ》 戦略的営業体制構築 店舗展開・新営業体制実施			
店舗・ATM		両行単独での統廃合		店舗統廃合 40カ店 ATM網整備				戦略的店舗展開実施			
営業体制				現行エリア・ブロック体制		現行体制見直し		新体制実施			
商品・サービス		両行メニュー統一		両行メニュー統一		新商品・サービス開発					
		法人		個人							

エリア営業体制進化のイメージ

営業力強化とさらなる効率化の実現



ショップ = 個人業務 + 小口事業性融資取次業務

経営インフラの整備

イ．人事制度

(a)人事制度の基本方針

合併後の新銀行の人事制度については、新銀行の生産性を踏まえた給与水準のもと、実力主義・成果主義をこれまで以上に徹底し、新銀行の業績確保・向上と行員の雇用の安定・やりがいづくりを両立することを目的として、新しい人事制度を策定いたしました。

新しい人事制度の基本方針は以下のとおりです。

生産性に応じた給与水準

成果主義に基づく給与体系の導入

公正かつ適正な評価制度の構築

「今」の意欲・能力・適性に即した実力主義人事の徹底

実践的かつ主体的な能力開発・人材育成・キャリア形成

生産性の向上と経営ビジョンの実現

(b)人事制度の概要

給与制度

給与制度については、新銀行の生産性に応じた給与水準とするとともに、年功的な要素の強い定期昇給や成果と直接関係のない家族手当を廃止し、役割と役職により役割給と役職給を支給するシンプルな給与体系といたしました。また、定例給与の水準を引き下げ、業績評価の結果をとくに賞与に反映させることで、評価で年間賃金に最高3割程度の格差がつく制度といたしました。

評価制度

評価制度は、目標管理に連動させ、経営課題の解決や業績向上に貢献する行員の働きを、収益を軸として多面的に評価し、その評価をメリハリある処遇に反映させていくようにいたしました。目標管理は、財務・顧客・業務・人材の四つの視点で戦略的に目標を設定し、収益を軸としながら、バランスのとれた業務運営、経営ビジョンの実現を後押ししてまいります。

人材起用

新銀行では、自己申告制度や公募制度の充実を図ることにより、意欲と実力を兼ね備え、高い目標や改革にチャレンジする人材に仕事のチャンスを与え、行内の活性化を図ってまいります。

人材育成

業務の統合ならびに新業務への対応など、新銀行の経営課題の解決を図る研修や目標管理におけるレビュー強化など、実践的な能力開発をすすめるとともに、知識目標モデルの提示やプロフェッショナル認定制度を通じて、行員のプロフェッショナル化を促進してまいります。また、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すすめてまいります。

ロ．システム戦略・IT投資

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。

なお、当行は地銀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、共同化によりシステム開発力の強化を享受できることから、今後多様化するニーズに迅速に対応できるものと考えております。

(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システム面での対応を推進してまいります。具体的には、ダイレクトチャネルシステムの機能拡充、新金融商品の開発などによるお客さまへのサービスレベル向上、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。

(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・高速処理できる統合ネットワークシステムを活かして、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、融資支援システムなど業務集中処理・効率化システムの構築により、経営の効率化、業務の合理化をサポートしてまいります。

リストラ計画

イ．概要説明

両行は、14年4月の持株会社設立後、経営統合下での経営効率化を実施し経費の削減に努めてまいりました。

15年4月からは、合併による統合効果を最大限に発揮できるよう、システム統合・店舗統廃合・人員削減・本部機能の統合・役員の削減、給与体系の見直し等の経営効率化策を、引き続き実施していくことにより、統合効果をさらに拡大させ収益力の強化を図ってまいります。今回の健全化計画では、店舗統廃合の追加やさらなる人員削減の強化を盛り込んでおり、より強固で効率的な経営体質の強化に努めてまいります。

ロ．合理化・効率化の徹底

(a) OHRの改善

15年3月期のOHRは64.4%となり、九州地銀平均の66.4%を下回りました。ただし、地銀平均の63.3%に比べ引き続き劣位にある状況であります。本計画では19年3月期のOHRを61.2%とし、15年3月期比3ポイント超の低下を目指すと同時に地銀平均値を下回することを目標として改善を図ってまいります。

(b) 人件費の削減

合併前に両行で給与・賞与のカット等を実施いたしました。合併後の新銀行では、生産性に見合った給与水準とするため、定期昇給や家族手当を廃止して賃金水準を是正し、全体的に水準を引き下げました（支店長クラスでピーク比約20%の引き下げ）。

今後も、早期退職制度の導入や出向転籍促進等により行員数の削減を継続的に行い、本計画期間中における会計制度上の増加要因の影響を吸収した上、人件費の削減を図ってまいります。

これにより14年3月期の両行合算の人件費218億円を、19年3月期には20億円削減し198億円といたします。

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
人件費	218	212	205	202	199	199	198
うち親和銀行	138	133	129	198	196	196	195
うち九州銀行	80	75	71				
うち持株会社		3	4	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、パートタイマーへの切替えなどによる効率化をすすめながら、退職者の補充としての新規採用を最小限に止めることによ

て、行員数を削減してまいります。また、年齢構成の是正を図るとともに、早期退職優遇制度（早期転進支援制度）も導入いたします。

これにより、平成15年3月末の両行合算での行員数2,582名を、19年3月末には282名削減し、2,300名といたします。

(人)

	14/3月末 実績	15/3月期 計画	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
行員数	2,786	2,700	2,582	2,500	2,400	2,350	2,300
うち親和銀行	1,729	1,700	1,635				
うち九州銀行	1,057	1,000	947				

給与体系

給与体系については、新銀行の生産性に応じた給与水準としたうえで、定期昇給や家族手当を廃止し、役割給と役職給によるシンプルな体系とするとともに、定例給与の水準を引き下げました。

平均給与月額

平均給与月額については、新銀行の給与体系において抑えるとともに、今後も、平均年齢上昇による平均給与月額上昇圧力を中高年層の出向・転籍を推進することで抑制してまいります。

(千円)

	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
平均給与月額	353	357	352	354	353	353	353
うち親和銀行	361	366	366				
うち九州銀行	341	342	328				

○役員数の削減

合併時の役員数は、取締役18人、監査役数6人（うち非常勤2人）ですが、計画に添って削減いたします。

(人)

	14/3月末 実績	15/3月末 計画	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
役員数	26	25	24	20	19	19	19
うち取締役	20	18	18	15	14	14	14
うち監査役()内は非常勤	6(2)	7(3)	6(2)	5(2)	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)

	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
役員報酬・賞与(注1)	427	367	345	301	293	288	288
うち役員報酬	414	357	335	291	283	278	278
役員賞与	13	10	10	10	10	10	10
平均役員(常勤)報酬・賞与	16	16	14	16	16	16	16
平均役員退職慰労金(注2)	21	40	32	30	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～13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～13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。

(c)物件費の削減

両行の重複店舗・ATMの統廃合を追加し、システムの統合および本部統合等の共通経費圧縮などの統合効果を早期実現することに加え、通常経費圧縮の徹底や遊休資産の処分を進めることで、物件費は、平成19年3月期には14年3月期実績比で16億円程度削減いたします。逆に、IT高度化には積極的投資を行っていくため、機械化関連費用は11億円程度の増加見込みであり、除く機械化関連費用では27億円程度の削減を実現してまいります。

このように、物件費の削減に最大限の努力を払うとともに、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。

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
物件費(注1)	174	177	167	169	156	155	158
うち機械化関連費用(注2)	57	65	62	63	65	68	68
除く機械化関連費用	116	112	104	105	91	87	89

(注1)持株会社および傘下銀行との内債内貯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

店舗統廃合については、14年度に両行で9カ店(支店2カ店、出張所7カ店)を廃止し、15年3月末の店舗数は180カ店(支店166カ店、出張所14カ店)となり計画を達成いたしました。

従来計画では、17年3月末で154カ店としておりましたが、今回計画ではさらなる効率化を図るため、廃止店舗を5カ店追加し、17年3月末の店舗数は149カ店となります。

店舗外ATMの統廃合については、重複ATMや低稼働ATMを中心として、14年度に27カ所の店舗外ATMを廃止しております。

今後も、重複店舗の統廃合やより効果的な立地へのリロケーションなどを積極的に進め、効率的な店舗・ATMネットワークの構築を目指してまいります。

(店)

	14/3月末	15/3月末	15/3月末	16/3月末	17/3月末	18/3月末	19/3月末	14/3月末比
	実績	計画	実績	計画	計画	計画	計画	
店舗数	189	183	180	169	149	149	149	40
支店数	168	166	166	156	136	136	136	32
うち親和銀行	103	101	101					
うち九州銀行	65	65	65					
出張所数	21	17	14	13	13	13	13	8
うち親和銀行	8	7	7					
うち九州銀行	13	10	7					

遊休資産の処分

両行が、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。

今後も、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により生まれる店舗跡地等の不動産についても、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、抑制スタンスではありますが、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およびIT関連投資は積極姿勢で臨みます。ただし、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への貢献度を厳しく査定した上で行ってまいります。

(図表6)リストラの推移及び計画

〔15年3月期は3社合算ベース：持株会社＋親和銀行＋九州銀行、

16/3月期からは2社合算ベース：持株会社＋合併後親和銀行〕

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
(役職員数)					
役員数 (人)	24	20	19	19	19
うち取締役(()内は非常勤) (人)	18	15	14	14	14
うち監査役(()内は非常勤) (人)	6(2)	5(2)	5(2)	5(2)	5(2)
従業員数(注) (人)	2,582	2,500	2,400	2,350	2,300

(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)	166	156	136	136	136
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月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	20,559	20,220	19,997	19,928	19,867
うち給与・報酬 (百万円)	12,238	11,606	11,161	10,993	10,714
平均給与月額 (千円)	352	354	353	353	353

(注)平均年齢 2行合算：38歳1カ月(平成15年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	345	301	293	288	288
うち役員報酬 (百万円)	335	291	283	278	278
役員賞与 (百万円)	10	10	10	10	10
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	14	16	16	16	16
平均役員退職慰労金(注2) (百万円)	32	30	30	30	30

(注1)人件費及び利益処分によるものを合算。また、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する。

(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いる。

(物件費)

物件費(注1) (百万円)	16,757	16,924	15,683	15,597	15,811
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	6,296	6,334	6,554	6,882	6,833
除く機械化関連費用 (百万円)	10,460	10,590	9,129	8,715	8,978

(注1)持株会社および傘下銀行との内部取引を控除している。

(注2)リース等を含む実質ベースで記入している。

(人件費＋物件費)

人件費＋物件費 (百万円)	37,316	37,144	35,680	35,525	35,678
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

子会社、関連会社の収益動向等

イ．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を行っております。

グループ経営管理を行うにあたり、持株会社および子銀行は、それぞれ定めた管理規定に基づいて、連携して運営管理を行う体制としております。

ロ．子会社・関連会社の統廃合方針

親和銀行と九州銀行の合併に伴い、業務が重複している両行のビジネスサービス会社、システムサービス会社についても効率化と合理化を図るために、それぞれ平成15年4月に合併を行いました。

今後もグループ内の子会社・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、経済合理性に基づき各社の存在価値を見極めた上で、統合整理を実施する方針であり、現在、「関連会社業務再構築プロジェクト」を立ち上げて具体的な検討を行っております。

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・関連会社を合計9社有しております。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。

会社名	設立の目的	現在の状況	今後の方針
親和ビジネスサービス(株)	親和銀行の事務の効率化・合理化を積極的に推進するために、その従属業務を受託する会社として設立しました。	銀行事務代行業務・人材派遣業務を行っております。平成15年4月に効率化を推進するため九銀ビジネスサービスと合併しました。	今後なお一層の効率化・合理化を図ります。
しんわシステムサービス(株)	親和銀行のオンラインシステムのレベルアップ、電算業務の拡充などを目的に設立しました。	親和銀行のシステム開発・電算業務を行っております。平成15年4月に効率化を推進するため九友コンピュータサービスと合併しました。	今後なお一層の効率化・合理化を図ります。
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調査・評価、及び店舗・社宅の不動産保守管理を目的に設立しました。	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。	引き続き正確・厳正な業務推進を行ってまいります。
(株)親和経済文化研究所	地域に密着した調査活動を展開していくことで、地域のお役に立つ情報の発信や実効性のある提言を行うことを目的に設立しました。	地域経済・産業の動向に関する調査研究業務を行っております。	引き続き調査月報の発刊や地公体等からの受託調査などを主体に行ってまいります。
しんわベンチャーキャピタル(株)	親和銀行の総合金融サービス提供の一環として、企業の株式公開支援や、ベンチャー企業に対する投資業務・経営コンサルティング業務を行うことを目的に設立しました。	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行っております。長崎県、親和銀行と協調し投資事業有限責任組合を設立しており、積極的にベンチャー企業の発掘・育成を行っております。	引き続き地域経済活性化のため、ベンチャー企業の発掘・育成・支援を行ってまいります。
西九州保証サービス(株)	親和銀行の住宅金融ならびに消費者金融に係る借入債務の保証業務を目的に設立しました。	親和銀行の住宅ローン・個人ローンの保証業務を行っております。14年度は代弁の増加により赤字計上しましたが、15年度以降は、黒字となる見込みです。	引き続き親和銀行のローン保証業務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。
しんわディーシーカード(株)	クレジット業務、金銭の貸付並びに個人ローンの保証業務を目的に設立されました。	クレジットカード業務及び親和銀行個人ローンの保証業務を行っております。	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、今後も業務の拡充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。
九州ユニオンクレジット(株)	クレジット業務、金銭の貸付並びに個人ローンの保証業務を目的に設立されました。	クレジットカード業務及び親和銀行個人ローンの保証業務を行っております。	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、今後も業務の拡充を図ってまいります。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。
大成ファイナンス(株)	事業者向け融資を目的に設立されました。	九州ファイナンスのリース資産の譲渡を受け、リース業務の取扱を開始しました。事業者向けファイナンス業務は停止しております。	今後、リース業務に専念して経営を行ってまいります。

(図表7)子会社・関連会社一覧 (注1)

(億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算	総資産	借入金	うち	資本勘定	うち	経常利益	当期利益	連結又は持分法の別
							当行分 (注2)		当行 出資分			
親和ビジネスサービス(株)	S58/10月	古賀 康博	銀行事務代行業務	H15/03月	1	-	-	0	0	0	0	連結
九銀ビジネスサービス(株)	S60/10月	掛田 靖男	銀行事務代行業務	H15/03月	0	-	-	0	0	0	0	連結
しんわシステムサービス(株)	H01/06月	迫 誠喜	システム開発・電算業務	H15/03月	0	-	-	0	0	0	0	連結
九友コンピュータサービス(株)	H02/04月	尼崎 恒俊	コンピュータ関連業務	H15/03月	1	-	-	0	0	0	0	連結
しんわ不動産サービス(株)	H04/11月	小玉 武人	銀行担保不動産の評価業務	H15/03月	0	-	-	0	0	0	0	連結
(株)親和経済文化研究所	H13/04月	麻生 孝昭	調査・研究業務	H15/03月	0	-	-	0	0	0	0	連結
九州ユニオンクレジット(株)	S58/04月	田中 一隆	クレジットカード業務	H15/03月	30	15	15	2	0	1	0	連結
しんわベンチャーキャピタル(株)	H08/07月	小玉 武人	株式公開支援業務	H15/03月	0	-	-	0	0	0	0	連結
大成ファイナンス(株)	H01/12月	若杉 政利	リース業務	H15/03月	23	23	23	0	-	0	0	連結
西九州保証サービス(株)	S59/06月	中村 英明	信用保証業務	H15/03月	36	-	-	6	0	0	0	持分法
しんわディーシーカード(株)	S63/07月	一ノ瀬 泰通	クレジットカード業務	H15/03月	24	16	16	4	0	0	0	持分法

(注1)15/3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おります。

(注2)借入金のうち、当行が債務保証したものはありません。

(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の、今後の業績見通し、及びグループ戦略上の位置付け

・九銀ビジネスサービス(株)は、15年3月期は赤字を計上しましたが、15年4月親和ビジネスサービス(株)に合併しており、親和ビジネスサービス(株)は、15年度以降も黒字を見込んでおります。

・西九州保証サービス(株)は、代弁の増加により15年3月期は赤字を計上しましたが、15年度以降は、保証残高の増加により増収増益を見込んでおります。

(注4)連結範囲の異動について

・九友コンピュータサービス(株)は、14年9月期より実質支配基準が50%超になり、連結対象となっております。

(注5)・九銀ビジネスサービス(株)は、15年4月親和ビジネスサービス(株)に合併いたしました。

・九友コンピュータサービス(株)は、15年4月しんわシステムサービス(株)に合併いたしました。

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) 現行の収益管理制度の充実

平成14年10月から一部導入・試行しておりました「信用コスト調整後収益」の概念を、15年10月から全店に本格導入してまいります。「信用コスト調整後収益」導入により、信用コストに見合った資金利益の確保と信用コストの削減を意識した営業活動を全行に浸透させ、将来発生が見込まれる不良債権処理に十分耐えうる強固な収益基盤を築いてまいります。

信用コスト控除後収益管理

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。

(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、現行制度の充実と並行して新しい収益管理制度の構築を進めております。現在スプレッドバンキングとABC（活動基準原価計算）の導入を柱とする「リスク・コスト調整後収益」を基準とする収益管理制度を構築中で、平成17年度を目途に施行できる見通しです。

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）

お客さま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。

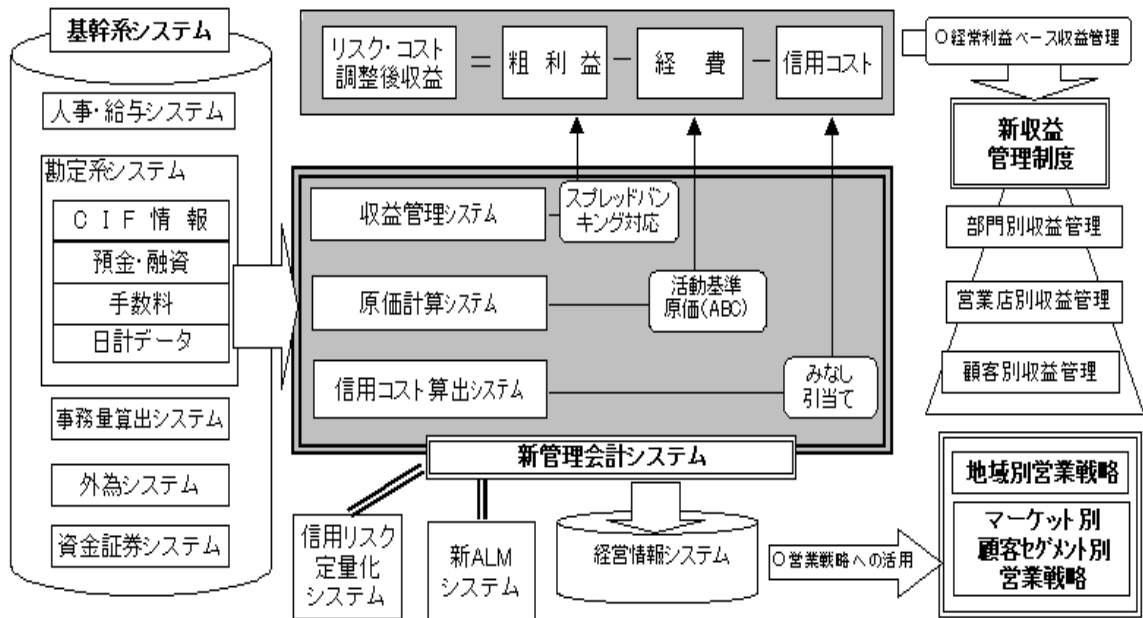
リスク・コスト調整後収益管理

信用コスト算出手法の高度化を進め、スプレッドバンキング制度とABCの導入により、「リスク・コスト調整後収益」による収益管理制度の構築を進めてまいります。この収益管理制度を導入することにより、銀行が目標とすべき経常利益ベースでの収益コントロールだけでなく、各業務部門や営業店、あるいは取引先毎のリスクとコスト（金利リスク、信用コスト、業務コスト）を考慮したうえでの収益性や採算性を的確に把握し、営業戦略の策定や業務の再構築、あるいは経営資源の再配分を行う際の意思決定手段の提供が可能となります。

(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定量化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。

新管理会計システムの概要



□ . A L M

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A L M管理体制をさらに充実していくことで、統合効果を最大限に生かしたポートフォリオの構築を行い、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) A L M管理手法の高度化

A L M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、A L M管理手法の高度化を進めてまいります。

(b) A L M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、A L M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

経営統合ビジョン

当グループは、次の経営ビジョンのとおり、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、良質な金融サービスを提供することによって、地域の皆さまのサポートセンターとして地域経済の発展に貢献してまいります。

また、コンプライアンス（法令等遵守）を経営の重要課題と位置付け、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。

（経営ビジョン）

九州親和フィナンシャルグループの経営ビジョンは、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を創造する】

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行い、金融サービスの提供を通じて地域社会に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

親和銀行と九州銀行の充実したネットワークとノウハウを融合し、お客様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

経営体質の強化に取り組み、地域にとって一層存在感のある金融グループとなって地元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

当グループでは、金融機関の社会性と公共性を十分に認識したうえで、コンプライアンスに基づく企業活動を通じて信頼の維持・向上を図ることを基本的な方針としています。

ロ. 具体策

当グループ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)九州親和ホールディングスのコンプライアンス体制

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ております。
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ております。

経営管理グループ

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、経営管理グループを設置しております。経営管理グループは、子会社のコンプライアンス部門を管理するとともに、コンプライアンスに関する重要な事項についてコンプライアンス委員会に報告してまいります。

(b) 親和銀行のコンプライアンス体制

業務監査委員会

外部の第三者である弁護士2名を含む業務監査委員会において、業務執行の適切性をチェックしております。

経営管理部コンプライアンスグループ

コンプライアンス統括部署として経営管理部内にコンプライアンスグループを設置し、各部門のコンプライアンスの状況を統括的に管理しております。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

九州親和ホールディングス

イ．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。

ロ．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、毎週1回開催するほか、必要に応じ随時開催いたします。

ハ．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。

ニ．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。

ホ．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。

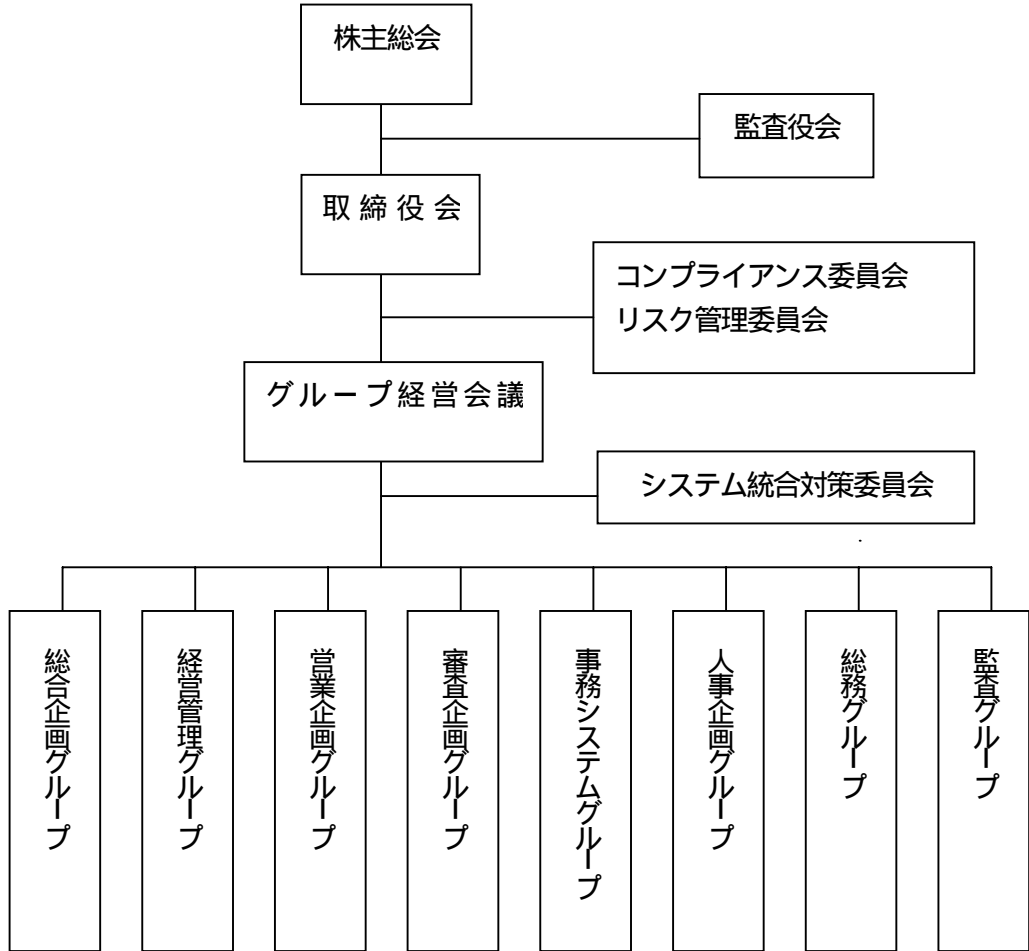
リスク管理委員会は、グループ全体のリスク管理態勢の構築・整備、リスクの状況把握およびリスク管理の基本方針を協議します。

ヘ．組織

持株会社に設置する組織は、以下のとおりとし、各グループは、グループ全体の経営基本方針、基本戦略の策定、グループ子会社の経営管理等を行います。

総合企画グループ、経営管理グループ、営業企画グループ、審査企画グループ、事務システムグループ、人事企画グループ、総務グループ、監査グループ

株式会社九州親和ホールディングス組織図
(平成15年4月1日現在)



親和銀行

イ．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、経営の基本方針に関する事項、その他の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。

ロ．常務会

取締役会から委任された事項、経営に関する重要な事項について協議、決定しております。

常務会は、毎週1回開催するほか、必要に応じ随時開催いたします。

ハ．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。

ニ．ALM委員会

取締役会の直轄機関としてALM委員会を設置しております。

ALM委員会は、ALM施策・方針に関する事項、資産・負債の総合管理に関する事項を総合的に把握し、対応策を協議・決定いたします。

ホ．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ております。

リスク管理委員会は、子会社・関連会社を含めた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・基本施策を協議します。

ヘ．業務監査委員会

取締役会の直轄機関として、業務監査委員会を設置しております。

業務監査委員会は、牽制機能として業務執行部門から独立して、監査・コンプライアンスの観点から業務運営の適切性等をチェックいたします。

業務監査委員会は、内部監査部門担当役員を委員長とし、関係部門の長で構成いたします。

また、業務監査委員会には外部の弁護士2名を外部監査委員として招聘し、経営の透明性を高めてまいります。

ト．組織

親和銀行の本部組織については、以下の図のとおり、16部室、5部内室、37グループで構成しております。

親和銀行組織図

(平成15年7月1日現在)

本店営業部・支店・出張所

監査役
監査役会

株主総会

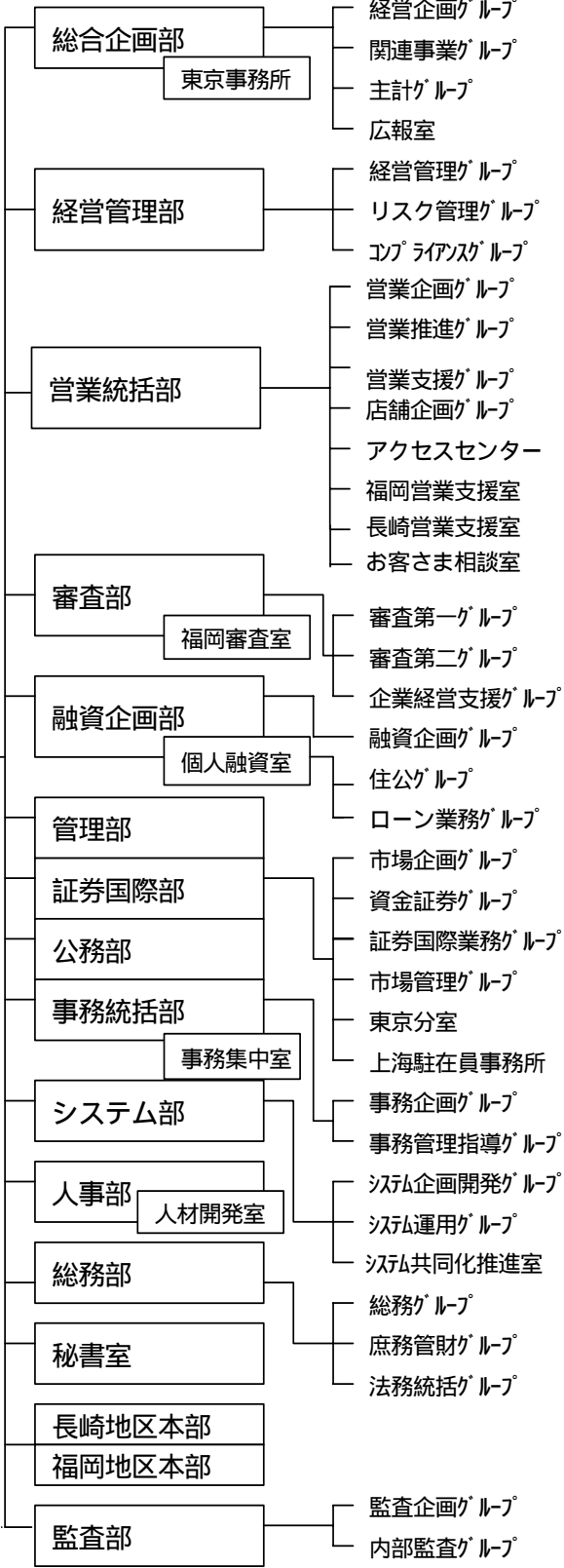
取締役会

常務会

業務監査委員会

外部監査委員会

16部室
5部内室
37グループ



(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	経営管理グループ	四半期毎	グループ全体のコンプライアンス態勢の総合的な管理、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	経営管理グループ	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
システム統合対策委員会	担当役員	システム統合担当役員、各グループマネージャー、サブマネージャー	事務システムグループ	隔週1回	事務・システム統合に関する事項の協議、システム統合プロジェクトの状況把握

システム統合対策委員会については、平成15年8月に廃止予定としております。

(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	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	本部部長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・各部室案件の協議・報告・連絡
全支店長会議	頭取	役員、支店長、出張所長、部室長、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・経営管理の各部長、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・経営管理・審査・融資企画・管理・人事・総務・監査の各部長	総合企画部	3カ月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、経営管理・総合企画・営業統括・審査・融資企画・証券国際・事務統括・システム・総務の各部長及び経営管理部経営管理グループ課長、オブザーバーとして監査部長	経営管理部	隔月	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、経営管理・総合企画・営業統括・審査・融資企画・証券国際・監査の各部長	経営管理部	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・経営管理・営業統括・融資企画・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	3カ月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・経営管理・営業統括・証券国際・公務・事務統括・システム・総務の各部長	総合企画部	3カ月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・融資企画の各担当及び本店営業部営業課長、京町・浜田町支店長、島瀬支店副支店長	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・総合企画・経営管理・審査・融資企画・証券国際・人事・長崎地区・福岡地区本部の各部長	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	中核店長	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、福岡地区・長崎地区本部の各部長	営業統括部	隔月	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・経営管理・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	賞罰委員会規定に基づき、行員の賞罰について審議を行う。

(3) 自主的・積極的ディスクロージャー

取組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おります。

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、当グループの経営に対する理解を深めていただけるよう努めてまいります。

具体的方策	具体的方策の内容
ディスクロース	ニュースリリースなどにより各種情報をタイムリーに提供または開示
経営説明会	プレゼン資料を用いた経営トップによる地元説明会の実施
刊行物の内容充実	ディスクロージャー誌やミニディスクロージャー誌等、法令に基づく刊行物の内容を充実
ホームページの充実	当グループの経営情報について、自主的に開示内容を拡充
	・ニュースリリースの即時掲載およびバックナンバーの閲覧
	・決算短信および四半期情報開示の掲載
	・「経営の健全化のための計画」および同計画の履行状況の掲載
	・ディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌およびアニュアルレポートの掲載
・経営説明会プレゼン資料等の掲載	
有価証券報告書の電子開示	EDINET(有価証券報告書等の開示書類を閲覧するホームページ)への掲載

4．配当等により利益の流出が行われないための方策等

(1) 基本的考え方

当グループは、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、これまでに役員報酬の段階的削減を行ってまいりました。今後引き続き抑制を図ってまいります。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した。合併後は、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) 基本的取組み姿勢

当グループはこれまでも、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、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) 具体的な方策

中堅・中小企業マーケット対策

事業性融資に関しては、顧客セグメントに応じた対面・非対面チャネルの充実によって、健全な資金需要に対する円滑な資金供給に加え、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. 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、本部専門部署の強化や外部ネットワークの活用充実などにより事業再生支援に積極的に取り組んでまいります。

また、平成15年度より開始された長崎県の「中小企業リバイバルプラン支援事業」のように、地域経済の活性化を目的とした地方公共団体による中小企業者再生支援への取組も積極化しており、こうした取組への協力をすすめてまいります。

ハ. 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。

個人マーケット対策

個人マーケットにおいては、お客さま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に業務体制を整備してまいります。

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消費性ローン商品を提供してまいります。

ロ．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、個人のライフスタイルに応じた資金ニーズに積極的に取り組み、お客さまの人生設計を後押しいたします。

(3) 組織・体制の見直し

営業推進体制については、各地域毎の店舗ネットワークに応じて、同一地区の複数店舗を１つの大きなフルバンキング店とみなし、各構成店舗の役割を明確化するエリア営業体制と地域内店舗間の緩やかな連携を図るブロック営業体制を組み合わせ、営業力の強化を図り、新たな資金ニーズの掘り起こしやスピーディな対応により資金の円滑な供給を行ってまいります。

また、本部スタッフによる営業推進サポートの充実を図り、提案型・課題解決型営業を実践していくことにより、お客さまとの信頼関係を強化すると同時に、お客さまのライフスタイル実現や事業拡大を支援し、これに伴う資金ニーズに積極的に対応してまいります。

(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供

中堅・中小企業

イ．ダイレクトチャネルを活用した迅速な資金供給

小口經常融資や制度融資など定型的な資金需要に対しては、融資支援システムの導入や事務フローの本部集中化などにより、利便性の高いスピードローン商品をお客さまに提供できる仕組みを構築し、円滑な資金供給を実施してまいります。

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株式会社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。

個人

イ．魅力ある商品・サービスの充実

お客様の各種資金ニーズに対応するため、新しいローン商品の開発を積極的に行ってまいります。また、住宅ローン相談窓口を開設するなどローン商品を提供する機能の充実を図ってまいります。

(5) 融資に対する取組み姿勢

当グループは、法人・個人のお客さまに対して、顧客ニーズに合った商品開発と利便性向上が実現できる審査業務のスピード化を検討・実施すると同時に、営業力の強化と本部のサポート充実により、幅広い資金ニーズの取り込みを図り、引き続き、コアマーケットである中堅・中小企業と個人向け貸出に積極的に取り組んでまいります。

(図表10-2) 貸出金の推移 [15/3月期は2社合算ベース:親和銀行+九州銀行]

16/3月期は合併後親和銀行]

(残高)	(億円)	
	15/3月末 実績 (A)	16/3月末 計画 (B)
国内貸出	20,000	19,988
中小企業向け貸出(注)	12,936	12,941
個人向け貸出(事業用資金を除く)	4,299	4,415
その他	2,765	2,630
海外貸出	-	-
合計	20,000	19,988

(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)	
	15/3月期 実績 (注)	16/3月期 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	336	12
中小企業向け貸出	161	5

(注)履行状況報告書の図表10-1より引用。

(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)

	15年度中 計画 (7)
不良債権処理	()
貸出金償却(注1)	()
部分直接償却実施額(注2)	()
CCPC(注3)	()
協定銀行等への資産売却額(注4)	()
上記以外への不良債権売却額	()
その他の処理額(注5)	()
債権流動化(注6)	()
私募債等(注7)	()
子会社等(注8)	()
計	- (-)

(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)共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

(注4)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5)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注6)主として正常債権の流動化額。

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

(注8)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。

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19年3月期は14年3月期比118億円の積み上げを計画し、24年3月期は14年3月期比393億円の積み上げを目標といたします。

なお、持株会社は、子銀行から翌年度分の普通配当・優先配当の原資ならびに3年分の優先配当の原資として、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ることとしております。

剰余金の推移

(億円)

	持株会社	子銀行	合計
平成14年3月期実績		90	90
平成15年3月期実績	27	75	102
平成16年3月期	30	60	91
平成17年3月期	30	71	101
平成18年3月期	30	121	152
平成19年3月期	30	178	209
平成20年3月期	31	234	266
平成21年3月期	31	288	320
平成22年3月期	31	343	374
平成23年3月期	31	397	428
平成24年3月期	31	451	483
平成14年3月期比増加額			(393)

(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。

(3) 収益の見通し

当グループは、個人及び中小企業等リテールマーケットをコアにした営業戦略を展開して営業基盤の拡大に努めるとともに、店舗統廃合や店舗ネットワークの再編成及び業務効率化を通じて一層のリストラを進め、経営効率化と収益力強化によって内部留保の蓄積に努めてまいります。

想定している金利見通し等はなだらかな金利上昇を見込んでいますが、これが予想以上に金利が上昇する見通しに転じた場合でも収益に対する影響は軽微であり、19年3月期の剰余金額209億円は充分達成可能と考えております。

また、20年3月期以降は不良債権処理が通常ベースに収まり、統合・合併効果も本格的に享受できることから、24年3月期の剰余金積み上げ目標額393億円は充分に達成でき、公的資金の償還・返済に懸念はないと考えております。

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) 各種リスクの管理

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重要課題として位置付けております。

グループ全体のリスク状況を持株会社において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。

持株会社によるリスク管理

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「リスク管理の基本方針」、「リスク管理規定」を定め、各リスクの定義および基本的な管理体制を構築しています。

持株会社のリスク管理部署は、子会社のリスク管理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、子会社に対して指示・指導等を行ってまいります。

子会社におけるリスク管理

子会社においては、持株会社が定めるグループ共通のリスク管理方針に則り、各リスク所管部署が具体的な方針・施策を策定し、業務の特性に応じた有効なリスク管理体制を構築してまいります。また、子会社のリスク管理統括部署が各リスクの状況を一元的に管理し、総合的なリスク管理の充実・強化に取り組んでまいります。

子会社のリスクの状況については、持株会社に定期的に報告するとともに、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。

(図表12) リスク管理の状況

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 経営管理グループ	<p>(持株会社)</p> <ul style="list-style-type: none"> 信用リスク管理の統一の枠組みとなる「リスク管理の基本方針」、「リスク管理規定」を策定し、定期的な見直しを行います。 審査企画グループは、与信業務に係る審査・管理方針を策定するとともに、経営管理グループと連携して方針の見直しを行います。 審査企画グループは、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管理グループに報告します。 <p>(親和銀行)</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社が定める基本方針に則り、信用リスク管理基本方針を策定するとともに、「リスク管理規定」に基づく管理を実施しています。 与信業務における基本認識、原則を定めたクレジットポリシー(融資基本行動規範)を制定し、役職員に配付しています。 与信判断にあたっては、信用格付により取引先の財務状況を客観的視点から計量化し、審査に活用しています。 信用リスク定量化システムの本格稼働により、与信ポートフォリオ管理の高度化に取組み、信用リスクの管理・コントロールを実施します。
市場リスク	総合企画グループ 経営管理グループ	<p>(持株会社)</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場リスク管理の統一の枠組みとなる「リスク管理の基本方針」、「リスク管理規定」を策定し、定期的な見直しを行います。 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経営管理グループに報告します。 <p>(親和銀行)</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社が定める「リスク管理の基本方針」に則り、市場リスク管理基本方針を定めるとともに、「リスク管理規定」に基づく管理を実施しています。 市場リスク管理に関するロスカットルール、ポジション枠を定め、遵守状況を適時チェックしています。 市場関連リスクの管理手法として、BPV方式、マチュリティラダー方式、デュレーション方式等複数の手法を活用し、リスクのコントロールを実施しています。 市場リスク管理部署において一元的にリスクを把握したうえで、リスク管理委員会および持株会社の経営管理グループに定期的に報告します。

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 経営管理グループ	<p>(持株会社)</p> <ul style="list-style-type: none"> 流動性リスク管理の統一の枠組みとなる「リスク管理の基本方針」、「リスク管理規定」を策定し、定期的な見直しを行います。 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経営管理グループに報告します。 <p>(親和銀行)</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社が定める「リスク管理の基本方針」に則り、具体的な方針・施策を策定し、管理体制を強化しています。 資金繰り担当部署においては、資金調達の計画・実績管理を含めた資金繰りの管理・運用を実施し、独立したリスク管理部門がその状況をモニタリングしています。
事務リスク	事務システムグループ 経営管理グループ	<p>(持株会社)</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務リスク管理の統一の枠組みとなる「リスク管理の基本方針」、「リスク管理規定」を策定し、定期的な見直しを行います。 事務システムグループは、モニタリング等を通じて子会社の事務リスクを一元管理し、その状況を経営陣ならびに経営管理グループに報告します。 <p>(親和銀行)</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務基準に則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り事務リスクの防止に努めています。 事務管理統括部門による事務研修・指導等を実施し、厳格な事務に努めています。
システムリスク	事務システムグループ 経営管理グループ	<p>(持株会社)</p> <ul style="list-style-type: none"> システムリスク管理の統一の枠組みとなる「リスク管理の基本方針」、「リスク管理規定」を策定し、定期的な見直しを行います。 事務システムグループは、モニタリング等を通じて子会社のシステムリスクを一元管理し、その状況を経営陣ならびに経営管理グループに報告します。 <p>(親和銀行)</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社が定める「リスク管理の基本方針」に基づき、具体的な方針・施策を掲げ、システムリスク管理体制の強化に努めています。 セキュリティポリシーに則った、セキュリティ管理により、システムの安全性確保に努めています。

リスク区分	リスク管理部署	リスク管理体制
法務リスク	総務グループ 経営管理グループ	<p>(持株会社)</p> <ul style="list-style-type: none"> 法務リスク管理の統一の枠組みとなる「リスク管理の基本方針」、「リスク管理規定」を策定し、定期的な見直しを行います。 総務グループは、モニタリング等を通じて子会社の法務リスクを一元管理し、その状況を経営陣ならびに経営管理グループに報告します。 <p>(親和銀行)</p> <ul style="list-style-type: none"> 持株会社が定める「リスク管理の基本方針」に基づき、具体的な方針・施策を掲げ、法務リスク管理体制の強化に努めています。 新商品、新規業務の取扱時等必要に応じてリーガルチェックを実施し、リーガルリスクを防止しています。
レピュテ - ショナルリスク	総務グループ 経営管理グループ	<p>(持株会社・親和銀行)</p> <ul style="list-style-type: none"> レピュテ - ショナルリスクに関する各種情報は、持株会社の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広報部門に報告します。 レピュテ - ショナルリスクが顕在化した場合には、迅速な情報収集に努め対応するほか、適切な開示を行う体制を整備しています。 持株会社、親和銀行双方においてコンティンジェンシープランを制定し、持株会社が危機対応を統括する体制としています。

(2) 資産運用に係る決裁権限の状況

資産運用の基本方針

グループとしての統一の基本方針である「リスク管理の基本方針」ならびに「リスク管理規定」に基づいて、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、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。貸出案件の決裁は、「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。

有価証券運用について

有価証券運用については、適正なリスクコントロールを実施し、健全なポートフォリオの構築と収益力の強化を目指してまいります。また、投資案件の決裁は、「証券国際部決裁権限規定」等の決裁権限の基準に基づき運用してまいります。

(3) 資産内容

金融再生法開示債権の状況

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。

ハ．要管理債権

下記の「3ヵ月以上延滞債権」及び「貸出条件緩和債権」を指します。

(a) 3ヵ月以上延滞債権

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ヵ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ヵ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。

金融再生法開示債権及び引当金の状況は図表13のとおりであります。

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(親和銀行、九州銀行合算ベース)

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	525	535	527	529
危険債権	1,400	1,413	995	995
要管理債権	671	672	696	696
小計	2,597	2,619	2,219	2,221
正常債権	17,998	18,510	18,207	18,207
合計	20,595	21,129	20,426	20,428

引当金の状況

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	181	181	192	192
個別貸倒引当金	540	545	490	492
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	721	726	682	685
債権売却損失引当金	0	0	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小計	721	726	682	685
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小計	-	-	-	-
合計	721	726	682	685

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

[親和銀行、九州銀行合算ベース]

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	213	222	247	249
延滞債権額(B)	1,539	1,555	1,259	1,259
3か月以上延滞債権額(C)	2	2	2	2
貸出条件緩和債権額(D)	668	668	693	693
金利減免債権	83	83	125	125
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	584	585	567	567
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	2,423	2,449	2,203	2,206
部分直接償却	565	604	648	649
比率 (E)/総貸出	12.14	12.28	10.97	10.99

(4) 償却・引当方針

償却・引当の基本方針

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おります。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、連動して行うこととしております。

なお、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。貸出金及び貸出金に準ずる債権の償却・引当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。

八．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、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おります。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おります。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、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

償却・引当方針については、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。なお、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しております。

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

不良債権については、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いきます。再建可能性があると判断した場合は、産業再生機構の活用を含め、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。

地域金融機関として、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を踏まえ、地域経済に与える影響を念頭に置きつつ平成16年度までの集中改善期間に不良債権処理と取引先企業の事業再生支援を強力に行ってまいります。

また、不良債権の最終処理については、これまで直接償却およびバルクセール等を中心に積極的に実施してまいりました。今後も、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を引き続き推進し、不良債権残高の圧縮に努めてまいります。

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、以下の点について慎重かつ厳正に判断し、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

〔15/3月期までは2行合算ベース:親和銀行+九州銀行、16/3月期は合併後親和銀行〕

(単体)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	198	156	150
個別貸倒引当金繰入額	183	152	148
貸出金償却等(C)	15	3	1
貸出金償却	10	0	1
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	3	2	-
債権放棄損	1	1	-
債権売却損失引当金繰入額	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)	9	11	-
合計(A) + (B)	188	167	150

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	348	203	90
グロス直接償却等(C) + (D)	363	207	91

(連結)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	194	159	153
個別貸倒引当金繰入額	179	153	151
貸出金償却等(C)	14	5	1
貸出金償却	11	1	1
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	3	2	-
債権放棄損	-	1	-
債権売却損失引当金繰入額	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)	9	11	0
合計(A) + (B)	185	170	153

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	352	206	90
グロス直接償却等(C) + (D)	367	212	91

(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。

(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)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3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、子会社であった九州銀行の劣後特約付債務300億円を平成14年5月23日に引き受け、同9月30日、優先株式に転換いたしました。

(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)評価損益総括表(平成15年3月末、単体)

(親和銀行、九州銀行合算ベース)

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	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	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	4,253	50	138	87
	債券	3,536	93	99	6
	株式	416	42	31	73
	その他	301	0	7	7
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(億円)

	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)	691	489	202	3	205
その他不動産	40	41	0	1	0
その他資産(注2)	-	8	8	-	8

(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。

<実施時期 平成10年3月(親和銀行、九州銀行とも)>

(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みます。

(図表18)評価損益総括表(平成15年3月末、連結)

〔親和銀行、九州銀行合算ベース〕

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	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	2	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	2	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	4,254	50	138	87
	債券	3,536	93	99	6
	株式	416	42	31	73
	その他	301	0	7	7
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(億円)

	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)	691	489	202	3	205
その他不動産	43	44	0	1	0
その他資産(注2)	-	8	8	-	8

(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。

<実施時期 平成10年3月(親和銀行、九州銀行とも)>

(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みます。

(7) 金融派生商品等取引動向

金融派生商品等取引については、金利スワップ、通貨スワップ、先物外国為替及びクレジット・デフォルト・スワップ取引を行っております。

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、通貨スワップ取引は、外貨資金を調達する目的で、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、及びクレジット・デフォルト・スワップ取引は、対象企業の信用リスクをテイクすることにより収益を獲得する目的で行っております。

金融派生商品等取引動向 【親和銀行、九州銀行合算ベース】

(百万円)

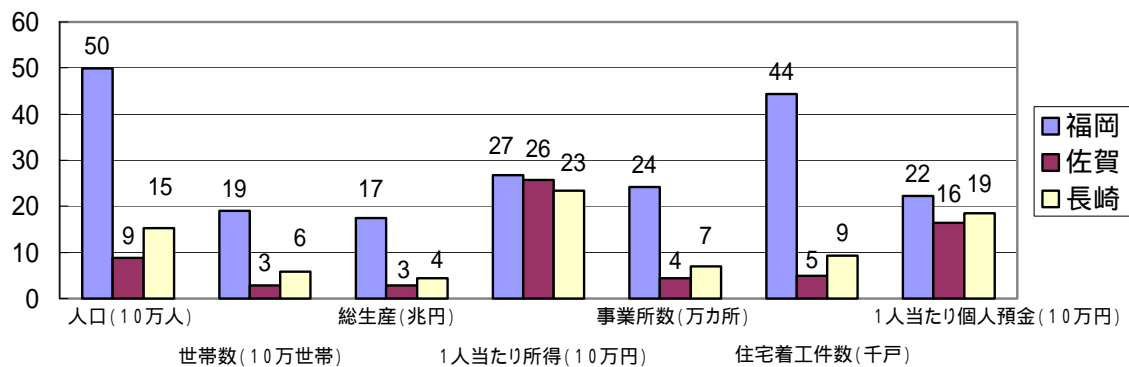
	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	14/3 月末実績	15/3 月末実績	14/3 月末実績	15/3 月末実績
金利スワップ	20,013	14,829	144	73
通貨スワップ	3,982	11,995	42	718
先物外国為替	403	259	5	4
クレジットデフォルト ・スワップ	-	1,000	-	1,000
合計	24,399	28,084	192	1,796

(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(2002/3)
 総生産、1人当たり所得：内閣府県民経済計算年報(2000年度)
 事業所数：総務省事業所・企業統計(2001年)
 住宅着工件数：国土交通省建築統計(2002年度)
 1人当たり個人預金：日本銀行金融経済統計(2003/3)

(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40.1%、貸出金シェア38.5%(平成15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15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	44,451億円	17,841億円	40.1%	32,405億円	12,488億円	38.5%
佐賀県	24,105億円	1,206億円	5.0%	14,146億円	775億円	5.5%
福岡県	174,741億円	4,925億円	2.8%	153,927億円	5,353億円	3.5%

シェアは全国地方銀行協会調べ(平成14年3月末現在)の計数とにより算出。
(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15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
6,141億円	2,643億円	43.0%

シェアは全国地方銀行協会調べ(平成14年3月末現在)の計数とにより算出。

長崎県信用保証協会の取扱残高シェア

(両行合算、平成15年3月末)

長崎県信用保証協会保証債務残高		
	うち両行	シェア
2,801億円	1,265億円	45.2%

計数は長崎県信用保証協会「保証月報」による。

長崎県内給与振込口座シェア

(両行合算、平成15年3月末)

長崎県内 従業者数	うち両行 給与振込口座数	シェア
514千人	174千人	33.8%

長崎県内従業者数は平成12年国勢調査による。

長崎県内年金受取口座シェア

(両行合算、平成15年3月末)

長崎県内 60歳以上	うち両行 年金受取口座数	シェア
408千人	96千人	23.6%

長崎県内60歳以上は平成12年国勢調査による。

(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64.8%、個人が21.4%となっており、合計すると貸出金全体の86.2%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15年3月末)

	取引先数		貸出金残高	
		構成比		構成比
中小、個人事業者	23,371先	7.3%	13,009億円	64.8%
個人	295,214先	92.6%	4,299億円	21.4%
その他	263先	0.1%	2,765億円	13.8%
合計	318,848先	100.0%	20,073億円	100.0%

個人預金先数・残高構成

(両行合算、平成15年3月末)

	取引先数		預金残高	
		構成比		構成比
個人	1,932千先	95.0%	16,372億円	65.9%
うち公的年金受取先	121千先	5.9%	4,517億円	18.2%
その他	101千先	5.0%	8,485億円	34.1%
合計	2,033千先	100.0%	24,857億円	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42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70%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、行政ひ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15年3月末)

指定契約数	42先 (52.5%)	・県内80地方公共団体中 ・交代制は指定契約に含む
指定代理契約数	14先 (17.5%)	
計	56先 (70.0%)	

(両行合算、平成15年3月末)

公金預金の残高	1,988億円
地方債の残高	634億円