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 16年 8月
株式会社　熊本ファミリー銀行

目　次

・経営の健全化のための計画の前提条件

1. 金額・条件等
(1)根拠 ---------- 1
(2)発行金額、発行条件、商品性 ---------- 1
(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
(1)経営の現状及び見通し ---------- 2
(2)平成16年3月期業務改善命令への対応 ---------- 5
(3)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
(1)金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念 ---------- 38
(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制 ---------- 39
(3)役員の職務上の責任分担の明確化 ---------- 41
(4)経営管理体制の強化 ---------- 41
(5)経営健全化計画の推進・管理体制と責任体制 ---------- 42
(6)自主的・積極的なディスクロージャー ---------- 43

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 ---------- 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
(1)基本的な取組姿勢 ---------- 46
(2)具体的な方策 ---------- 46
(3)組織・体制の見直し ---------- 46
(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
(1)消却、払戻し、償還又は返済についての考え方 ---------- 48
(2)剰余金の推移 ---------- 48

目　次

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 -- 49
(2)資産運用に係る決裁権限の状況 -- 50
(3)資産内容 -- 51
(4)償却・引当方針 -- 54
(5)不良債権削減に向けた取組みの強化 -- 57
(6)評価損益の状況と今後の処理方針 -- 63
(7)金融派生商品等取引動向 -- 64

8. 地域経済における位置づけ
(1)地域の金融市場における融資比率等 -- 65
(2)地域経済への貢献 -- 67

図表）

1. 収益動向及び計画 -- 69
2. 自己資本比率の推移 -- 72
6. リストラの推移及び計画 -- 74
7. 子会社・関連会社一覧 -- 75
8. 経営諸会議・委員会の状況 -- 76
10. 貸出金の推移 -- 78
12. リスク管理の状況 -- 79
13. 金融再生法開示債権の状況 -- 82
14. リスク管理債権情報 -- 83
15. 不良債権処理状況 -- 84
18. 評価損益総括表 -- 85

当行は、平成１６年３月期の決算にかかる優先株の配当が無配となったことに伴い、現在当行が提出している「経営の健全化のための計画」を今回提出する本計画に変更いたします。
なお、今後、計画に記載された事項について、重要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］

平成１５年度の国内景気は、期初には未だ先行き不透明感が残っていましたが、その後大企業製造業を中心に企業収益の改善、設備投資の増加が目立つようになり、景気持ち直しの動きが明らかとなってきました。

平成１６年度に入っても輸出・設備投資の増加が続いており、個人消費もやや強めの動きを続けていること等から、景気は緩やかな回復基調にあると予測しますが、海外経済の動向や原油価格の動向等に一部不安定さを抱えていること等を踏まえると、景気の回復テンポは緩やかなものにとどまる可能性が高いと予測します。

このような経済環境予測に基づき、金利・為替・株価を次の通り予測します。

	１６／３期 ※株価は 16/7 末	１７／３期	１８／３期	１９／３期	２０／３期
無担Ｏ／Ｎ　(%)	0.005	0.005	0.005	0.005	0.005
ＴＩＢＯＲ３Ｍ　(%)	0.080	0.080	0.080	0.080	0.080
１０年国債　(%)	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
為替（円／ドル）（円）	103.95	103.95	103.95	103.95	103.95
日経平均株価　（円）	※11,325	11,325	11,325	11,325	11,325

無担Ｏ／Ｎ金利、ＴＩＢＯＲ３Ｍ金利、１０年国債金利、為替は平成１６年３月期末実績、日経平均株価は足元の状況を見て平成１６年７月末実績を記載し、平成１７年３月期以降は原則として、それぞれ平成１６年３月期末、７月末実績で横這いとしました。

１．金額･条件等

（１）根拠

当行は、平成１１年１２月に「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４条第２項に基づいて公的資金を申請し、（株）整理回収機構の引受けにより優先株式３００億円を発行しました。

当行は、平成１６年３月期の決算にかかる優先株の配当が無配となったことに伴い、今般、経営の健全化のための計画の見直しを行いました。

（２）発行金額、発行条件、商品性

発行条件に関しましては、「個別金融機関において、普通株式の配当利回は、優先株式の配当率以下とすることを原則とする。」とした金融再生委員会の考え方を踏まえたものとしています。

（株）整理回収機構が引受けた優先株式の概要については、以下の通りです。

【優先株式の概要】

種類	第一回第二種優先株式
発行株式数	４０，０００，０００株
発行価額	１株につき７５０円
うち資本に組み入れない額	１株につき３７５円
発行総額	３００億円
優先配当金（優先配当率）	9円９８銭（１．３３%）
優先中間配当金	4円９９銭
残余財産の分配額	１株につき７５０円
当初転換価額・転換条件	４０７円６０銭（注） 転換請求期間中、毎年３月１日の時価で修正
転換請求期間	平成１４年9月２日～平成２６年2月２８日
下限転換価額	３００円
一斉転換日	平成２６年3月１日

(注)平成１４年9月２日の時価（時価とは、当該日に先立つ４５取引日目に始まる３０取引日の福岡証券取引所における普通株式終値の平均値）

直近時点（平成１６年３月１日以降）の修正価額は、３３５円００銭となっています。

（３）当該自己資本の活用方針

上記申請に基づき受入れた自己資本につきましては、地元中小企業及び個人向けに安定的かつ円滑な資金供給を行ない、地域金融機関としての使命を果たしてまいります。

２．経営の合理化のための方策

（１）経営の現状及び見通し

①概況

ａ．経営合理化の経過

当行は、平成４年４月１日、ともに熊本県内に本店を置く熊本銀行と肥後ファミリー銀行が合併し発足しました。合併以降、店舗統廃合による店舗数の削減、人員の削減、経費の削減等の経営の合理化・効率化に取組み、また、「付加価値としての情報サービスの提供を主に他行との差別化を図ること」等を基本テーマに営業基盤の拡充を図ってまいりました。しかしながら、バブル経済の崩壊や長期にわたる景気の低迷は、当行の収益構造と資産内容に悪影響を及ぼしました。こうした状況を打開するため、数次に亘る中期経営計画により、収益力の強化、資産内容の改善、経営の合理化・効率化に取組んでまいりました。その結果、平成１６年３月期において、基礎的収益力を示すコア業務純益（業務純益から一般貸倒引当金と国債等債券関係損益を除いたもの）は１４０億円、ＯＨＲ（営業経費を業務粗利益で除したもの）は５６．３８％と、業界上位の実績を計上出来ることとなりました。

また、資本の増強にも努め、平成１１年１２月には第三者割当方式により普

通株４０億円、優先株１００億円の増資を実施し、更に平成１２年３月には公的資金による優先株式により３００億円の資本注入を受けました。

b．平成１６年３月期決算の概況

（a）業務運営状況

平成１６年３月期は、平成１５年３月期の当期利益が経営健全化計画比大幅未達となったことに伴い、新たに作成した経営健全化計画の利益目標の達成を経営目標にしました。

（b）主要勘定

平成１６年３月期の貸出金の平均残高は、計画比１３９億円下回り（前年同期比▲２億円）、９，９８１億円となりました。また、有価証券の平均残高は、計画比６５億円下回り（前年同期比＋７０億円）、１，５３３億円となりました。

一方、預金の平均残高は、計画比１３億円下回り（前年同期比＋１６３億円）、1兆1，６８７億円となりました。

（c）利回・利鞘

資金運用利回は、計画比で同率の２．７９%（前年同期比▲０．０４%）となりました。

資金調達原価は、計画比０．０６%下回り（前年同期比▲０．１８%）、１．６９%となりました。

その結果、総資金利鞘は、計画比０．０６%上回り（前年同期比＋０．１４%）、１．１０%となりました。

（d）収益状況

ア．一般貸倒引当金繰入前業務純益

一般貸倒引当金繰入前業務純益は、計画比１２億円下回り（前年同期比＋９億円）、１２９億円となりました。

イ．経費

経費は計画比９億円下回り（前年同期比▲１３億円）、１６８億円となりました。内訳は、人件費が９４億円と計画比２億円（前年同期比▲５億円）、物件費が６６億円と計画比４億円（前年同期比▲５億円）、更に税金が８億円と計画比１億円（前年同期比▲１億円）、それぞれ下回りました。

ウ．不良債権処理損失額

不良債権処理による損失額は、計画比１５１億円増加（前年同期比＋１９４億円）し、２５５億円となりました。

エ．経常利益・当期利益

経常利益は計画比１８０億円下回り（前年同期比▲２０３億円）、▲１６８億円となりました。

当期利益は、計画比１７４億円下回り（前年同期比▲１８３億円）、▲１７１億円となりました。

オ．自己資本比率

上記の主要勘定、利益の状況を反映し、単体の自己資本比率は計画比１．５６％下回り（前年同期比▲１．５５％）、７．１７％となりました。連結もほぼ同様の状況で、自己資本比率は計画比１．５１％下回り（前年同期比▲１．５２％）、７．２２％となりました。

カ．剰余金残高

当期利益の１７１億円の損失計上により剰余金残高は▲１１７億円となり、計画を１７６億円下回りました。

ｃ．今後の見通し

今後、本計画に記載する経営合理化策、収益力強化策への取組みにより、平成１７年３月期以降の安定収益の確保を図ってまいります。

（ａ）収益計画

今後、本計画における経営合理化策、収益力強化策への取組みにより、平成２０年３月期には業務粗利益３２１億円、業務純益１５１億円、当期利益６１億円を目指してまいります。

（億円）

	16/3 期 実績	17/3 期 計画	18/3 期 計画	19/3 期 計画	20/3 期 計画
業務粗利益	２９８	３１０	３１３	３１８	３２１
業務純益	１０２	１３９	１４２	１４７	１５１
人件費＋物件費	１６０	１５９	１５９	１５９	１５８
当期利益	▲１７１	２７	３９	５３	６１

（ｂ）自己資本比率の見通し

今後、本計画における経営合理化策、収益力強化策への取組みにより内部留保を蓄積し、平成２０年３月期には８．７８％の自己資本比率を目指してまいります。

（%）

	16/3 期 実績	17/3 期 計画	18/3 期 計画	19/3 期 計画	20/3 期 計画
自己資本比率	７．１７	７．４０	７．７０	８．１７	８．７８

（２）平成１６年３月期業務改善命令への対応

①当期利益が計画比下振れた理由

当行は、平成１１年１２月に「経営の健全化のための計画」（以下「健全化計画」と記載します。）を策定して以来、経営の合理化・効率化及び収益力の強化に向けた諸施策を着実に実施してまいりました結果、平成１６年３月期において、銀行の本業の利益を示すコア業務純益は１４０億円と健全化計画を上回る水準を確保できる体質となりました。

しかしながら、不良債権や有価証券の含み損が高水準に推移し、その結果、最終利益が健全化計画の計画値を下回ってきた状況を踏まえ、平成１６年３月期に経営の不安定要因となっている資産内容の集中改善を行い、資産の健全性と収益の安定性を確保することとしました。そうした方針に基づき、「金利リスクに晒された中長期債券の売却」「保有株式等の踏み込んだ減損処理・売却の促進」「債務者実態に基づく自己査定の一層の厳格化」「担保価値の厳正な見直し」「遊休資産の売却促進」を行い、平成１７年３月期以降の収益の不安定要因に対処しました結果、平成１６年３月期の最終損益は１７１億円の損失計上となり、優先株式・普通株式の配当を見送らざるを得ない状況となりました。

この結果、平成１６年7月１６日に、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２０条第２項および銀行法第２６条第１項に基づく業務改善命令を受領することとなりました。

②抜本的収益改善策等

ａ．「収益力強化」への取組み

（ａ）運用・調達計画の概要

以下に掲げる施策等により、運用・調達力の強化と預貸金利鞘の拡大を図り、平成２０年３月期の目標として貸出金平残は１兆２５０億円、預金平残は１兆１，８６７億円、預貸金利鞘は１．５７%を目指します。

ア.法人取引の強化

地元の中小企業・個人事業主との取引は当行の重要な経営基盤であり、今後もその拡大を法人戦略の中心に置き、本部・営業店が一体となり、お客様のニーズに積極的に対応してまいります。

イ．個人取引の強化

預金面は引続き年金層との深耕・拡大を中心に、貸出金は個人ローンの拡大を中心に推進してまいります。

（ｂ）一定の貸金量の確保のための中小企業向け貸出と個人ローンの増強

ア．中小企業向け貸出の増強

　地元の中小企業・個人事業主との取引は当行の重要な経営基盤であり、地域金融機関として引続き積極的なスタンスで円滑な資金供給に取組んでまいります。

　推進商品としては、中小企業・個人事業主のニーズに即応する商品として開発したスピードローンをメインに考えています。この商品は、行内自動審査システムを活用し、担保・保証に過度に依存しない貸出であり、当行との融資取引が無い利用希望者を対象とした専用窓口（ＳＢＬセンター）を設置し、申込み翌日には融資の可否回答を行うスピードビジネスローン（約定金利１２％）を準備しているほか、一般の営業店の窓口でも既往取引先には２４時間以内で、新規先には７２時間以内で融資の可否回答から実行まで可能なスピードサポートローン３商品（平均約定金利５．４％）をラインアップしています。更に、平成１６年８月に熊本県並びに熊本県信用保証協会と協調して開発した新商品「くまもとファイト資金」の提供のほか、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の趣旨に則った政府系金融機関とタイアップした中小企業金融の再生のための資金提供にも取組んでまいります。

イ．個人ローンの増強

　顧客のニーズやメリットを考慮した新商品の開発、簡易で容易な事務手続き、テレマーケティングセンター、インターネット・モバイル等の取引チャネルの機能拡大、スピーディな融資実行等事務フロー、バックアップ態勢の見直しを図り、積極的な個人ローンの増強による安定的な収益基盤の構築を図ってまいります。

住宅ローンについては、商品性の見直しを図るとともにローンプラザに住宅販売業者等向けの営業専担者を配置し、従来以上に本部における住宅ローン見込み情報の入手に注力する等営業店のサポート態勢を強化し、営業店と一体となって住宅ローンに関する営業力を強化・拡大します。また、消費者ローンについても、本部において顧客ニーズにマッチした新商品の検討や、現品揃え商品の中で消費者のニーズが特に高い「おまとめローン」や「スピードローン」、カードローン「ファミリーポケット」について更なる商品性の向上を研究するほか、効果的な広告宣伝を実施し消費者ローンの営業力を強化・拡大します。

ウ．その他の貸出金増強

その他の貸出金増強策としては、新規融資開拓推進体制として、平成１５年１０月から融資強化型店舗を中心に、専担者１２名を配置していますが、今後、エリア制導入の試行による店舗運営体制の見直しに伴い、その組織・体制を見直すとともに専担者も１８名に増員し新規融資開拓に向けた営業力を一層強化します。また、エリア制導入の試行による店舗運営体制の見直しに伴い、営業担当者が一人で担当地区内の法人・個人取引先を全て管理している現在の体制を見直し、営業担当者を法人専門と個人専門とに区別する等担当業務を明確化する形で地区内の営業担当者の再配置を図ります。この体制の見直しにより営業担当者のより専門的な知識・セールス技術の向上を図り、顧客管理の徹底と顧客ニーズの発掘に一層注力する体制とします。更に、戦術面においては、審査管理部門においても取引先の業況管理には一層注力することとしており、その中で把握した情報を営業部門の情報と統括管理することで、提案セールスを中心とした他行取引先への積極的な新規取組みのほか、格付け上位の取引先の残高維持と残高増加・シェアアップを図り、中小企業向

け貸出の安定的な増強を目指します。

＜貸出金量の計画＞　(億円)

	16/3 期	17/3 期	18/3 期	19/3 期	20/3 期
個人ローン	2,001	2,118	2,214	2,253	2,256
うち住宅ローン	1,648	1,728	1,754	1,760	1,760
事業性貸出等	7,980	7,943	7,972	7,977	7,994
うちスピードローン	190	270	295	286	277
貸出金合計	9,981	10,061	10,186	10,230	10,250

（ｃ）預貸金利鞘の拡大のための預貸金金利の見直し

適切な貸出金利の適用のため、今後も引続き、営業情報支援サービスの提供や経営改善への助言等付加価値のある金融サービスの提供に努めるとともに、信用格付けの開示等により取引先の納得を得ながら、信用リスクに見合った貸出金利の適用を推進してまいります。また、一方で預金商品の残高構成の見直しのほか、プレミア金利付定期預金のプレミア金利を０．５%から０．３%に引下げを行う等預金金利の低下を図るとともに、更なる経費削減への取組みにより経費率を引下げ、預貸金利鞘の拡大を図ります。

＜預貸金利鞘の計画＞　(%)

	16/3 期	17/3 期	18/3 期	19/3 期	20/3 期
貸出金利回	3.11	3.12	3.12	3.13	3.13
預金利回	0.23	0.19	0.16	0.15	0.14
経費率	1.44	1.46	1.45	1.43	1.42
預貸金利鞘	1.44	1.47	1.51	1.55	1.57

（ｄ）役務取引等利益の増強

役務収益の確保のために、投資信託や保険商品の販売推進体制を見直します。現状は、本部の専担者４名による支援のもとに、営業店の営業担当者が販売を行っていますが、今後、エリア制導入に伴う顧客セグメントに

応じた販売推進体制の見直しを行い、主要店舗には専担者を各１名（全１０名）配置する等販売力の強化を図ります。更に、エリア制導入に伴う法人専門の営業担当者の配置等により法人取引の強化・拡大を図り、為替手数料等既存の手数料の増加や手数料減免の見直しを積極的に推進し、役務取引等収益の増強を図ってまいります。

個人ローンの増強に伴う支払保証料等、役務取引等費用の増加が見込まれますが、上記の役務取引等収益の増強に向けた取組みにより、役務取引等利益の減少抑制を図ってまいります。

＜役務取引等利益の計画＞ （億円）

	16/3 期	17/3 期	18/3 期	19/3 期	20/3 期
内国為替手数料	34.1	35.7	35.6	35.5	35.5
投信・保険販売手数料	2.1	2.4	2.9	3.2	3.3
投信販売手数料	0.7	0.7	0.9	1.2	1.3
保険販売手数料	1.4	1.7	2.0	2.0	2.0
役務取引等収益計	36.2	38.2	38.5	38.7	38.8
支払保証料	20.5	23.1	26.5	26.5	26.5
その他	4.1	4.9	5.0	4.9	4.9
役務取引等費用計	24.6	28.0	31.5	31.5	31.5
役務取引等利益	11.6	10.2	7.0	7.2	7.3

（ｅ）収益管理態勢の強化による収益マインドの向上

今期から、営業店の資金収支の管理方式を既存の「ＡＬＭ収益管理システム」を活用し、現在の「本支店勘定方式」から「個別スプレッド（ＴＰ）方式」へ移行します。

これにより営業店の収益の根幹をなす資金収支の評価が以下の通り変わります。

営業店サイドの預金・貸出金の収支はその成立(貸借)時点で確定し、そ

の後の金利変動による収益の変動リスクは全て本部に集中されることになります。その結果、営業店の営業成果をより実態に即した計数(収益額)として把握・評価することが可能となります。営業店においては、期毎の予算運営の中で預金・貸出金のストック分の収益は事前に確定しており、期中の預金・貸出金の獲得、金利引上・引下の努力が、そのまま期中の収益動向に反映されることとなることから、自店の業績向上のためにそれぞれの店舗が独自のマーケティング、営業戦略の組立て等収益マインドを向上させ営業を推進することになると考えています。一方、本部においては各種キャンペーン、特別推進運動等施策に応じて対象商品毎の政策金利（ＴＰ）を設定することが可能となり、営業店の意欲をかきたてる弾力的な営業施策の運営が可能となります。また本部においては、より業績に見合った店舗・個人の評価に基づく給与・賞与の支給が可能となり行員のモラールアップが図れると考えています。

その他、本システム（「ＡＬＭ収益管理システム」）では、店舗別・エリア別、部門別、商品別、マーケット別等、数種類での収益管理ができるよう開発・導入を進めており、今後更に収益性に見合った経営資源の再配布にも活用してまいります。

ｂ．「経営の効率化・合理化と経費削減」への取組み

当行は、従来から効率的な営業推進体制を目指し、店舗・人員の見直しを含む人件費・物件費の削減に努力してまいりました。今後、以下に掲げる施策等により、更なる経営の効率化・合理化と経費削減を図り、平成２０年３月期の目標として人件費と物件費の合計で、平成１６年３月期の実績を２億円下回る１５８億円を目指します。

（ａ）営業店体制の見直し

当行は現在店質別による店舗運営を行っています。熊本市内店舗を融資

強化型店舗と個人特化型店舗に、県内郡部店舗と県外店舗を預貸併進型店舗に区分し、全店フルバンキング体制で営業していますが、今期より、熊本市内および近郊の店舗において更なる業績の向上と効率化を目指し、店質別店舗運営を更に合理的に発展させたエリア制による店舗運営の導入を試行してまいります。エリア制では、熊本市内とその近郊の３８店舗・出張所を対象に複数のエリアに分け、各エリアにフルバンキング機能を有するエリア母店とその補完的店舗のエリア連携店、及び店頭のリテール業務に機能を特化したサテライト店を配置する予定ですが、その概要および効果について以下の通り考えています。

[エリア制の概要]

ア．熊本市内及び近郊店３８カ店・出張所を８程度のエリアに区分する。

イ．エリア内の店舗は「エリア母店」「連携店」「サテライト店」に分類する。

ウ．エリア母店は、エリア全体を統括し各連携店、サテライト店の機能を十分に発揮させエリア全体としての予算達成、業績の向上を図ることを目的とする。

エ．エリア母店には原則として、新規融資開拓専担者１名、更に特定の店舗には投信・保険商品販売専担者１名を配置し、それぞれエリア内における各担当店の予算の達成を支援するとともに専担者個人の目標も達成する。

オ．連携店は、エリア母店を補完しエリア内のフルバンキング店として自店テリトリー内における取引の開拓、深耕・拡大を図り自店予算の達成を図る。

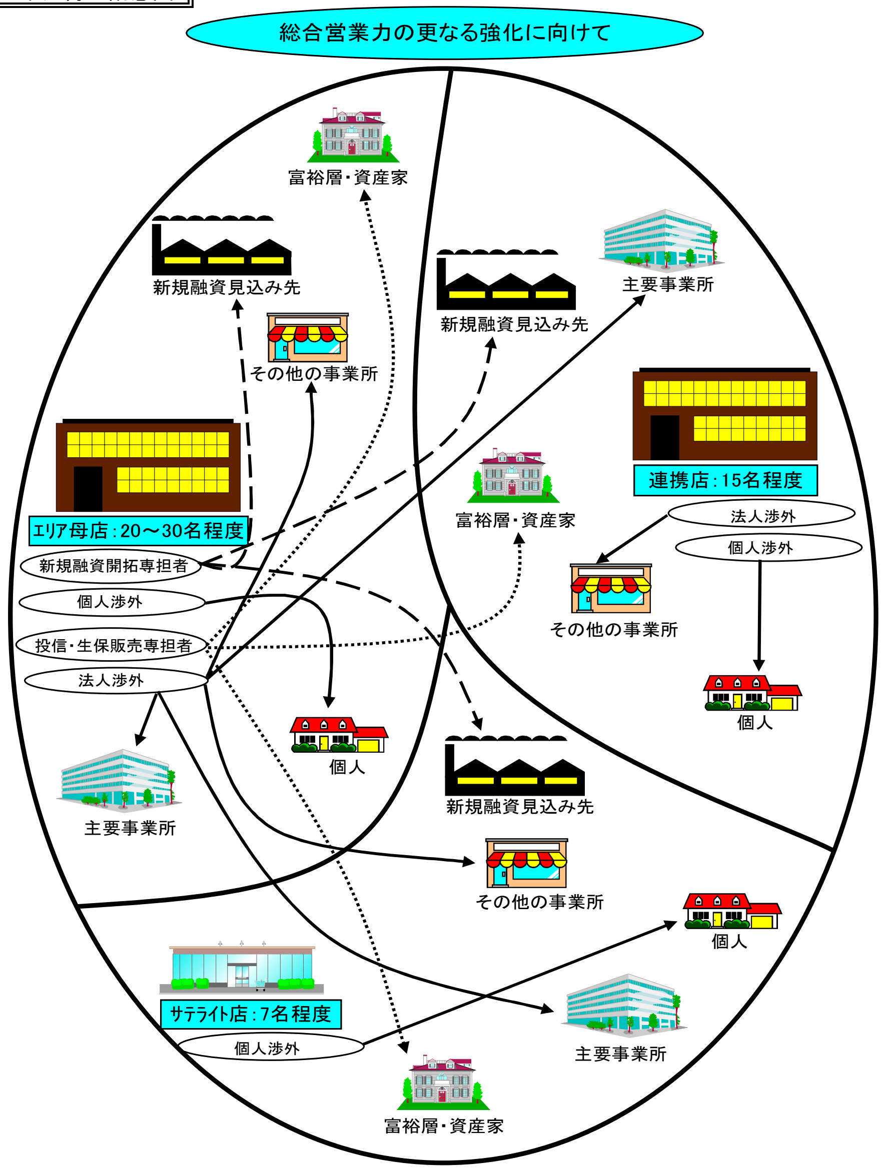
カ．サテライト店は、既存の融資取引は全てエリア母店ないし連携店に移管し、基本的には店頭及び極店周の預金取引と融資・ローンの受

け付けを行いながら自店予算の達成を図る。その中で店舗の規模、特性を勘案し店舗の機能を特化することも想定しています。

＜店舗数の計画＞ （店）

	16/3末	17/3末	18/3末	19/3末	20/3末
国内本支店	77	74	74	74	74
うちサテライト店	ー	ー	2	5	5

エリア制の概念図



（ｂ）役員処遇の見直し

代表取締役頭取及び代表取締役専務２名は、平成１５年３月期の業績について業務改善命令を受けたにも拘わらず、経営健全化計画に係る平成１６年３月期利益目標と実績とが大幅に乖離したこと、また、公的資金による優先株式の配当を見送ることになったことに対し、代表取締役としての経営責任を明確にするため、平成１６年６月の取締役任期到来時をもって退任いたしました。

また、上記の状況を踏まえて、役員報酬の従来の削減率（▲１５％～▲３５％）を優先株式復配までの間更に拡大（▲２３％～▲４０％）し、平成１７年３月期の前経営健全化計画比約２３％の削減を実施いたします。なお、利益処分による役員賞与の支給については、平成８年度以降支給しておらず、当面継続することといたします。

＜役員報酬･賞与の計画＞　（百万円）

	16/3 期	17/3 期	18/3 期	19/3 期	20/3 期
役員報酬・賞与	143	111	114	114	114
役員報酬	140	111	114	114	114
役員賞与	3	－	－	－	－

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

（ｃ）役員数の削減

役員数については、平成１６年６月の改選により社外取締役１名を招聘するとともに、従来の１２名体制を１１名体制に見直しました。これにより、経営体制のスリム化と相互牽制機能の強化を図ってまいります。

（ｄ）職員数

正行員数については、前計画において平成１９年３月末の正行員数を１，１３０名と掲げていますが、上記の営業店のエリア制の導入、本部組織・業務の効率化により、前計画の削減数の１０%拡大を行い、平成２０年３月末の正行員数を１，１１７名まで削減します。更に、パート化の推進により、平成１６年３月末のパート比率１８．５%を平成２０年３月末には２７．８%にまで拡大し、ローコストオペレーションの実現を図ってまいります。

＜人員･パート比率の計画＞ (人)

	16/3末	17/3末	18/3末	19/3末	20/3末
正行員	1,247	1,157	1,137	1,117	1,117
その他職員	284	382	406	430	430
人員合計	1,531	1,539	1,543	1,547	1,547
パート比率（%）	18.5	24.8	26.3	27.8	27.8

（ｅ）更なる給与体系の見直しと人件費・平均給与月額

職員賞与については、今般の優先株式への無配を踏まえて、現行５５%（平成１５年度支給月数２．８５ヶ月）としている削減率を、平成１６年夏季賞与から優先株式復配までの間、６６%（年間２ヶ月程の支給へ）まで更に拡大することとしました。

また今後、管理職については「職務給」のみとする給与体系に移行し、業績をフルに定例給与に反映させることとします。この見直しにより、管理職の年収格差が現行の±５１．３%から±６２．５%まで１１．２%拡大する予定です。また、管理職以外については、今後、従業員組合との交渉はありますが、業務と関係が薄い手当の廃止と定例給与における能力主義・業績成果主義による処遇の拡大等を行い、一層の人件費・平均給与月

額の削減を図りたいと考えています。今般の給与体系見直しにより、家族手当・教育手当・世帯主手当等、業務と関係が薄い部分を出来る限り縮小廃止しました結果、本人の能力と仕事の業績成果に関係する部分の定例給与に占める割合が９７．７％まで拡大する予定です。更に、「職能資格給」を資格に応じて段階的に引下げを行うこと、「職務給」については、その人の業績の評価をより大きく反映し、業績が上がった人と、そうでない人の格差が明確になるように職務基準表の見直しを検討しています。この「職務給」の見直しにより、同職位（代理職）の年収格差が現行の±２６．３％から±３１．６％まで５．３％拡大する予定です。

以上の施策により、平均年収は現行の５．０百万円から４．６百万円となり、金額で約０．４百万円、比率で７．５％の削減を想定しています。

＜人件費･平均給与月額の計画＞ (億円)

	16/3 期	17/3 期	18/3 期	19/3 期	20/3 期
人件費	94	89	91	90	89
うち給与・報酬	59	58	58	57	57
平均給与月額(千円)	332	331	328	328	328

（ｆ）物件費

今後、新紙幣機械化対応、共同オンラインシステムの共同事務拡大のための分担経費のほか、諸効率化システム・機器への投資費用の増加等が予定されておりますが、今期は、九州地区第二地銀７行で組織しているオンライン共同組織「事業組合システムバンキング九州共同センター（ＳＢＫ）」で平成１３年８月に合意し進めてまいりました共同業務の拡大を「共同事務処理」まで拡大することが実現し、相対的な事務コストの削減ばかりではなく国内金融機関では未だ殆ど例のない「行内ホストコンピュータの完全撤去」を実現し大幅なコスト削減が図れることになり、それらのコ

ストアップ要因の吸収が可能となります。また今後は、経費削減に関するコンサルタントの導入も検討し、更なる店舗運営の効率化や各部課店の経費予算の多面的な見直し等より一層の物件費削減に努めてまいります。

＜物件費の計画＞ (億円)

	16/3 期	17/3 期	18/3 期	19/3 期	20/3 期
物件費	66	69	68	69	68
機械化関連費用	21	23	22	23	22
除く機械化関連費用	45	46	45	46	45

（ｇ）本部組織・業務、１００％出資関連会社の再構築

定型的な本部後方業務については、基本的には１００％出資の子会社にアウトソーシングを推進するほか、本部組織のスリム化・フラット化等により、本部業務の一層の効率化・合理化を推進し、本部人員の削減と収益部門への再配置を行うことで収益力の更なる強化を図ってまいります。また、１００％出資の事務受託会社についても、より効率的な業務運営体制へ再構築を図り、銀行グループ全体としての費用の削減を目指します。

（３）業務再構築のための方策

①今後の経営戦略

ａ．経営戦略

当行は、第５次中期経営計画の重点施策として、

（ａ）信頼性の向上

ア.資産内容の改善

イ.企業再生支援取組みの強化

ウ.実効性ある業務管理体制の確立

（ｂ）収益力の向上

ア.業容の拡大、預貸金利鞘の拡大、手数料収入の増強、リストラの推進、
信用コストの削減

イ.経営効率化の追求

（ｃ）新たな視点からの金融情報サービスの提供

ア.創造的金融サービスの提供

イ.お客様満足度の向上

ウ.環境保全活動等へのサポート

（ｄ）本支店一体化による活力ある職場づくり

ア.働きがいのある職場づくり

イ.顧客指向に基づく本支店連携の強化

を掲げ、それぞれに具体策を策定し推進しています。

ｂ．営業地域と業務の範囲

当行は、新銀行発足以来合併効果の追求と経営体質の強化のため営業地域を主たる営業地盤である熊本県内に絞り込み、計画的に店舗の統廃合を推進し、平成１６年３月末の店舗数は７７支店、２出張所となりました。今後も、熊本県内を中心とする主要営業地域内への経営資源の傾斜的投入のため、統廃合等による店舗の削減を進めるとともに、店舗網の空白地区への新規出店、店舗外ＣＤ・ＡＴＭの稼動時間・提携先の拡大、メールオーダーの拡大、インターネットバンキング・モバイルバンキング機能拡大への対応等お客様との接点の拡充、金融機能サービスの充実を図ってまいります。

また、地元中小企業・個人を主たる対象としたリテール業務に特化し取引の拡大を図るため、当行の特質である戸別訪問活動を重視し、Ｆａｃｅ ｔｏ Ｆａｃｅの狭域高密度営業を推進することで、顧客ニーズへのきめ細かな対応を行い、リレーションシップの強化を図っています。更に、全営業店に配置したファイナンシャルプランナー（個人２級）の有資格者を活用し、

情報サービス、相談業務サービス等、お客様へ当行独自のサービスの提供を拡大することにより、年金、ローン等の個人家計取引、中小企業・個人事業主貸出等の一般事業性取引等生産性の高い経営基盤の拡大と充実を目指します。

ｃ．営業戦略と店舗戦略の再構築

（ａ）基本方針

・預金では個人、特に年金層の拡大を中心とした増強を推進します。

・貸出金では個人ローン、一般事業性融資の拡大による増強を推進します。

・ペイオフ対策を徹底し、取引基盤の安定的拡大を推進します。

（ｂ）基本戦略

全営業店について、それぞれの店質別{①個人特化型店舗（個人取引強化店）②融資強化型店舗（法人取引強化店）③預貸併進型店舗（独立店）④特別店舗}に設定した営業戦略を徹底しています。

前述の「平成１６年３月期業務改善命令への対応」に記載のとおり、今期より、熊本市内及び近郊の店舗においては更なる業績の向上と効率化を目指し、店質別店舗運営を更に合理的に発展させたエリア制による店舗運営の導入を試行してまいります。エリア制の導入により、エリア内の営業担当者の再配置を行うとともに、顧客管理体制をセグメント別に見直しを行い、顧客管理の徹底と顧客ニーズの発掘に一層注力する体制とします。

（ｃ）個人戦略

個人取引の基本方針としては、預金は引続き年金層との深耕・拡大を中心に、貸出金は個人ローンの拡大を中心に推進することとしています。また、「個人特化型店舗を中心にした活動の強化」「個人部、支店部による営業店支援の拡大」による、「資金ニーズを捉えた個人ローンの拡大」「年金層を中心にした個人預金の拡大」「ＩＢ・ＭＢ等デリバリーチャネルを

活用した若年層取引の拡大」を推進します。

（ｄ）法人戦略

法人取引の基本方針として、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の趣旨に則った活動を心掛けるとともに、「地域経済の健全な発展と活性化に貢献するスピーディな融資取組み」を掲げ、「融資強化型店舗を中心にした活動の強化」「支店部、法人部による営業店支援の拡大」による、「取引先の資金ニーズに対する適切な対応」「熊本ファミリーニュービジネスクラブの活動等を通じての情報提供や事業支援活動」「その他企業が必要とする経営相談・支援活動」を積極的に推進します。

(e)営業店別機能強化

ア.個人特化型店舗（個人取引強化店）

支店部、個人部と連携し個人取引を推進しています。個人預金、年金、個人ローンを重点に取扱い、Ｆａｃｅ ｔｏ Ｆａｃｅによる狭域高密度営業を推進しています。

イ.融資強化型店舗（法人取引強化店）

支店部、法人部と連携しエリア内法人取引、融資営業を推進しています。法人預金、事業性融資、新規融資開拓を重点に推進しています。

ウ.預貸併進型店舗（独立店）

支店部、個人部、法人部と連携し地域内での預貸金取引のシェアアップを推進しています。独立店舗としての機能を発揮し、法人・個人預金、事業性融資、新規融資開拓、年金、個人ローンを重点に推進しています。

エ.特別店舗

本店営業部・福岡支店・東京支店・県庁支店は特別店舗とし、それ

ぞれの特性を発揮した営業推進を行っています。

（ｆ）地区別・店質別店舗体制の再構築

ア.地区別・店質別営業推進体制の構築

〈熊本市内〉

店舗を融資強化型店舗（法人取引強化店）と個人特化型店舗（個人取引強化店）の２分類としています。今期から、熊本市内とその近郊の店舗を対象にエリア制の導入を試行してまいります。

〈熊本市内を除く熊本県内・県外〉

店質は全て預貸併進型店舗（独立店）としています。

熊本市内を除く県内（郡･市･町）・県外については、全て独立店（預貸併進型店舗）としています。

〈特別店舗〉

本店営業部、福岡支店、東京支店、県庁支店は特別店舗としています。本店営業部は融資強化型店舗に、福岡支店と東京支店は預貸併進型店舗に、県庁支店は個人特化型店舗に準じることとしています。

（ｇ）ペイオフ対策の徹底

平成１７年４月のペイオフの全面解禁に向けて、従来の「ペイオフ対策委員会」とその下部組織に「ペイオフ部会」・「名寄せ・システム対応部会」を配置していた体制の見直しを行い、「ペイオフ対策委員会」と「名寄せデータ整備対策委員会」のそれぞれ独立した委員会体制とすることで、ペイオフ対策と名寄せ作業や預金保険法改正に伴うシステム対応の強化を図っています。

ｄ．経営資源の傾斜配分

当行は、年金受給者預金、個人ローン、中小企業向け貸出金の増強を図り、より安全で生産性の高い経営基盤、態勢の確立を目指しています。そ

のためには、熊本県外に比べ競争の優位性がある熊本県内に経営資源を集中し、取引基盤を拡充することが効率的方策と判断し、鋭意店舗の統廃合、低採算店舗の運営の効率化等を進めながら、一方で、当行が主要取引基盤とするシルバー層、富裕層取引きを中心とした個人取引、地区内の中小企業、個人事業主取引きを拡大するための組織・体制の整備、確立並びに熊本市内及び近郊の発展地域、店舗網の空白地域への新規出店等の施策を検討・推進しています。

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

（ａ）共同化の推進

九州地区第二地銀７行による共同オンラインセンター「事業組合システムバンキング九州共同センター（以下、ＳＢＫと記載します。）」の共同業務の拡大については、平成１５年４月から共同情報系のサービス開始、平成１５年１２月からＣＤカードの共同発行業務、平成１６年４月から集中事務（口座振替）の共同化を開始しました。また、ＳＢＫの枠組みを越えた共同化、提携についても地元地銀と鋭意お互いにメリットのある事項をテーマに協議しています。更に、地元金融機関とは店舗外ＣＤ・ＡＴＭの共同設置を進めるとともに、逐次、その機能の拡大を図っています。

（ｂ）簡素化、集中化、アウトソーシング

当行は、為替業務、住宅金融公庫・個人ローン業務等の営業店後方事務、実行処理、担保調査業務、店舗外ＡＴＭの管理業務等について順次本部集中化を拡大し、営業店業務の省力化・効率化を進めてきました。

また、アウトソーシングについても、行内システムの開発・運営を当行関連会社並びにＳＢＫに委託し効率経営の推進・拡大に努めています。その他、営業店業務の省力化・効率化については、無人化出納システムや印鑑照会システム等事務効率化機器の導入と合わせて、今後とも積極的に業務の本部集中化を拡大していきます。

これらの施策により、営業店人員の削減も実施しますが、効率化された時間をお客様の役に立つサービスの提供に活用し、営業店の生産性の向上を図りたいと考えています。また、本部組織もそれらに対応できるような態勢に改正していきます。

これらは、店舗・人員の削減と経営資源の集中化による生産性の向上による収益の極大化を推進するための業務運営体制の再構築策であり、施策効果を追求しつつ計画的に拡大していきます。

ｅ．リテール業務

（ａ）個人取引

預金については、安定的に集まる預金吸収体制の確立について諸施策を推進しています。基本方針としては、

ア.年金受給者への取組みについて

年金振込先の確保、「平成１６年３月末実績８１，５２７件に対し平成２０年３月末目標９４，４２７件」を目指します。そのための具体策として、

・年金見込先情報の提供とその活用

・年金相談会の開催

・年金デスクの活用

・ふれあい定期“感謝”“余裕”の推進、を掲げています。

年金取引については、支店部、個人部を本部支援組織とし、営業店では個人特化型店舗、預貸併進型店舗が主となり推進しています。個人部は、従来の営業店への年金情報の提供、年金デスク・年金相談会での年金に関する相談業務への対応のほか資産運用相談業務も加えてお客様並びに営業店へのあらゆる支援が可能なように体制を整えています。更に、年金受給者層への商品・機能サービスとしては、年金取引先・見込先を対象に、各地区で年金相談会を開催するとともに、年金振込指定先には、全国組織の無料電話健康・介護相談サービス「健康・介護チャンネル」、お客様の記念年毎（古希、喜寿等７つの記念日）にお祝いをお届けする「年金積立口座“感謝”」、金利を優遇したプレミアム定期「ふれあい定期“感謝”」・５５才～６５才までの年金受給前のお客様にも同じくプレミアム定期「ふれあい定期“余裕（ゆとり）”」を提供し、当行の特色、独自性としてお客様の支持を受け、年金取引推進の有効施策になっています。

(億円)

	１５／３末 (A)	１６／３末 (B)	前年同期比 (B)ー(A)
年金振込契約件数	77,828	81,527	3,699
ふれあい定期 “感謝” 残高	983	1,042	59
年金(積立)総合口座 “感謝” 残高	39	43	4
据置型定期預金残高	2,621	2,850	229
総個人預金残高	8,456	8,480	24
内年金契約先預金残高	2,661	2,746	85

【商品説明】

商品名	商品概要
ふれあい定期“感謝”	年金受給者へのﾌﾟﾚﾐｱ金利付定期預金
年金(積立)総合口座 “感謝”	年金受給者への記念誕生日にお祝い記念品を贈呈する積立総合口座
据置型定期預金	半年複利定期、据置期間半年最長預入期間５年

イ.インターネットバンキング・モバイルバンキングによる若年層への取組みについて

インターネットバンキング・モバイルバンキングのサービスは平成１３年２月にサービスを開始して以降、若年層を中心に取引が広がっており、今後、平成２０年３月末の目標会員数を１５，６００人として推進してまいります。

具体策としては

・「幸せ設計キャンペーン」の継続実施

・新規給振先及び既給振先企業社員へのアプローチ

を掲げています。

ウ.相談業務の取組みについて

ファイナンシャルプランナー(個人２級取得者)を全営業店に配置し、どの営業店の窓口でも、いつでもご気軽に、資産形成等のご相談に応じることができる体制としています。

一方、個人ローンについては、収益性の高い健全資産として位置付け積極的に推進しています。具体的には、

エ.消費者ローン、カードローンへの取組みについて

平成２０年３月末の残高目標としてカードローン１５０億円、消費者ローン３４６億円を目指します。具体策としては、

・メールオーダー、インターネットバンキング・モバイルバンキング

等を活用した販売チャネルの拡大

・顧客ニーズに対応した商品の見直しと開発

・広告展開とＤＭの定例発送

を掲げています。

オ.住宅ローンへの取組みについて

平成２０年３月末の残高目標として１，７６６億円を目指します。

具体策としては、

・ローンプラザのＰＲと平日不在先の誘致

・ローンプラザに営業担当者を配置し、住宅関連業者からの情報収集と提携ローンの拡大

・休日相談会の開催による顧客掘り起し

を掲げています。

個人ローンについては、支店部の支店支援グループと個人部の個人取引支援グループを本部支援組織とし、営業店では個人特化型店舗、預貸併進型店舗が主となり推進します。

住宅ローン、カードローン、教育ローン、年金ローンその他各使用目的別消費者ローン等お客様の多様化するニーズに応じた商品の品揃えとともに、豊かな暮らしのお役に立つためにライフステージに応じた新種ローンの開発、営業店の推進指導・管理・サポートを行っています。また、営業店業務の省力化・効率化を図るため、消費者ローンの実行、債権書類保管・管理、代位弁済業務等の本部集中を推進しています。

（ｂ）法人取引

地元中小企業・個人事業主取引は、最も重要な収益基盤であり、支店部の支店支援グループと法人部を本部支援組織として、営業店で

は融資強化型店舗、預貸併進型店舗が主となり推進することとしています。

基本的な方針として、

ア.新規取引先への取組みについて

・未取引企業先への積極的な開拓

・コスモス情報・新規開拓情報の活用とフォローの徹底

・個人特化型店舗からの企業開拓情報の活用

イ.既往取引先への取組みについて

・営業情報提供による資金ニーズの創造

・経営コンサルティングによる信用リスクの軽減

・公開支援やＭ＆Ａ情報の提供

を掲げ、シェアアップを図ります。

当行は、地域金融機関として地元企業の育成・発展のため、お客様の資金ニーズには、資金使途に応じた地公体・商工会議所等の各制度融資のほか諸公庫の代理貸付も併用し、積極的に対応しています。

また、法人部が主管するベンチャーリンク社と提携したお客様への情報支援サービス組織「熊本ファミリーニュービジネスクラブ（略称：ＫＦ－ＮＢＣ）」による事業・商品・技術に関する情報収集・提供等非資金的な本業支援施策も新規開拓・深耕の推進策として取組んでいます。特に、毎年１回ＫＦ－ＮＢＣの会員企業の出展による大商談会「インフォネット・フェスティバル」を熊本県、熊本市のほか九州経済産業局の後援も得て開催し、地元大学や幅広い業種の企業のご参加と来場者があり大好評を博しています。

その他期間１年で若手経営者、後継者の異業種交流を目的とした「社外経営会議」の開催、幅広い企業経営のお役に立つ情報の提供を目的

とした「経営セミナー」の開催、「お取引先新入社員研修会」の開催のほか、地元の熊本大学産学官連携研究推進機構との産学連携を仲介する「テクノサポートプログラム」を活用・紹介し、お客様の本業支援、営業店への企業情報支援を行っています。

平成１６年３月末の中小企業・個人向け融資は平成１５年３月末比７７億円減少し（部分直接償却２１９億円実施後）９，６４６億円(融資比率９４．２%)となりましたが、その他、中小企業金融公庫１２１億円、国民生活金融公庫５３億円、農林漁業金融公庫２７億円等各公庫の代理貸付の残高は当業態ではトップレベルであり、地域企業の発展に寄与しています。

（ｃ）デリバリーチャネル多様化への対応

ＩＴの普及とともにお客様との接点を確保する手段や取引の形態も多様化しています。当行ではダイレクトバンキングの担当部署として営業統括部内にダイレクトバンキンググループを設置し、従来のシステム、商品の開発担当部とともに取組みを進めています。

従来のテレマーケティング、メールオーダー、ファームバンキング、インターネットバンキング・モバイルバンキングに加え、平成１６年７月から法人ＷＥＢのサービスを開始し、更に平成１７年１月を目途にコンビニＡＴＭの導入を準備していますが、今後もそれぞれのサービスの機能を拡大するとともに、更に新しいチャネル、技術も検討してまいります。

デリバリーチャネル多様化への対応は、店舗、人員の効率化経営を目指す当行にとっては、積極的に対応すべき課題であり主管部では多様な手法の研究を進めています。

（ｄ）新種商品について

当行では、投資信託、生命保険、損害保険等、従来の預貸金商品とは異なる手数料収入の獲得を目的とした商品を取扱っています。これらの商品が、今後個人顧客の資産形成商品となり、それらを取扱うことが収益の確保のみならず取引の維持、囲い込みの有力な商品になると位置付け、個人部内に専担の部署を設け、推進を強化しています。

ｆ．企業風土の革新

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

（ａ）やる気が出る人事制度への転換

店舗業績評価の見直しのほか、一層の公平性・納得性を重視した人事評価の見直しを図ってまいります。

また、管理職については「職務給」のみとする給与体系に移行し、業績をフルに定例給与に反映させるほか、管理職以外については業務と関係が薄い手当の廃止と定例給与における能力主義・業績成果主義による処遇を拡大する等、成果配分を一層重視した給与体系に見直しを行い、行員のやる気を一層引き出す人事制度を目指してまいります。

（ｂ）行員の能力の開発と有効活用

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

また、支店長公募を実施し、合格者の中から９名を支店長として配属していますが、今後も継続して実施し、若手支店長の登用機会の拡大を図るほか、契約社員の正行員への登用も行い、やる気のある行員の有効活用を図ってまいります。

（ｃ）人材の有効活用

融資・営業業務の経験がない女性行員向けに研修を行い、人材の活性化を図ってまいります。

また、取引先企業の経営支援のために行員を派遣する等、キャリアに応じた行員の有効活用を図るほか、今後、ＯＢや外部からの人材採用も検討を行い、更なる人材の有効活用を図ってまいります。

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

②リストラの推移及び計画

ａ．基本的な考え方

当行は、新銀行として発足以来、合併効果の追求策として、また一層の経営効率化策として、更には「経営健全化計画」履行の中で収益体質の強化のため店舗、人員の効率化を中心とした人件費、物件費の削減を重点施策に掲げ推進してきました。

今般の業務改善命令に基づき、更なる収益体質の強化を図るため以下の如く効率化、リストラを推進します。

ｂ．人件費

今般の業務改善命令に基づき、更なる収益力の強化を図るために人員の削減とパート社員の積極活用、給与・賞与の見直し、役員数と役員報酬の削減等の人件費削減策を推進し、平成２０年３月期の人件費を平成１６年３月期比５億円削減し８９億円とする予定です。

ｃ．物件費

平成１６年３月期の物件費は、共同オンラインセンター（ＳＢＫ）の共同化拡大に伴うソフトウェア開発の費用が、当初計画の平成１６年３月期における費用処理から、平成１７年３月期以降の減価償却に変更になったこと等

により計画比▲４億円、前年同期比▲５億円の６６億円となりました。今後、新紙幣機械化対応、共同オンラインシステムの共同事務拡大のための分担経費、諸効率化システム・機器への投資費用の増加等により、平成２０年３月期の物件費が平成１６年３月期比２億円増加の６８億円となる予定ですが、今般の業務改善命令を受けて、コンサルタント導入の検討や、更なる店舗運営の効率化や各部課店の経費予算の多面的な見直し等により一層の物件費削減に努めてまいります。

③子会社・関連会社の収益等の動向

ａ．国内外における子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

（ａ）設立の目的

多様化する顧客ニーズに応え、総合的金融サービスを提供することにより、熊本ファミリー銀行グループとしての総合力を高めるとともに、銀行業務の付随的・補完的業務を分離し、業務の専門性を高め、効率化と事務処理の堅確化を図るため子会社等を設立しています。

（ｂ）管理の状況

子会社等の管理については、経営管理部を統括部署として、経営、人事、経理等に関する重要事項に関して本部の各業務担当部署と連携・協議・調整しながら実施しています。

ｂ．子会社・関連会社の収益等の動向

（ａ）熊本ファミリー不動産(株)

当行１００％出資会社として、当行の不動産管理・運営を受託している会社です。当期利益を確保しながら、当行のコスト削減に寄与することを目的としており、今後もそのような方針で運営していきます。

（ｂ）(株)ケイ・エフ・シー、熊本ファミリービジネス(株)

(株)ケイ・エフ・シーは、当行１００％出資会社として、当行の事務、

システム開発・運営を受託している会社です。

熊本ファミリービジネス(株)は、当行１００％出資会社として、当行業務の受託及び人材派遣業務を行っています。

個々の会社で当期利益を確保しながら、当行のコスト削減に寄与することを目的としており、今後もそのような方針で運営していきます。

（ｃ）熊本ファミリー総合管理(株)

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

（ｄ）(株)熊本カード、ファミリーカード(株)

上記２社は当行の本体業務を補完し、外部収益を稼ぐことを目的としておりましたが、両社で３ブランドを取扱ってのカード獲得の推進がうまく進んでいないことや両社ともローン保証業務による損失を被っていることなどから、従前より一社化を検討しており、平成１５年１１月から（株）熊本カードの本社をファミリーカード（株）と同一フロアに移転し、総務・経理部門の相互業務委託を行うなど、経費の削減・合理化を図っています。今後更に一社化に向けて準備を進め、収益の拡大を図ることとしています。

（ｅ）(株)熊本総合ファイナンス

平成１３年５月に特別清算が決定し、現在清算業務を進めています。

＜子会社等の現状と今後の方針＞

会社名	現在の状況	今後の方針
熊本ファミリー不動産(株)	当行の営業用不動産の取得、賃貸及び保守管理業務を行っています。当行１００%出資の会社です。	今後も現在の業務を継続していきます。
熊本ファミリービジネス(株)	業務の受託及び人材派遣業務を行っています。今後も当行のアウトソーシング業務、経費の効率化の展開に必要な会社です。 当行１００%出資の会社です。	今後も現在の業務を継続していきます。
(株)ケイ・エフ・シー	主に当行のコンピュータソフトの開発、システムの運用受託業務を行っています。 当行１００%出資の会社です。	システム共同センターの共同業務拡大に伴い、現在の業務を見直し、効率化、合理化を検討していきます。
熊本ファミリー総合管理(株)	不動産競売物件の落札、保有管理、売却業務を行っています。 当行１００%出資の会社です。	今後も現在の業務を継続していきます。
(株)熊本カード	平成元年６月ＶＩＳＡ、ＵＣのブランドを扱うクレジットカード会社として設立された会社です。平成３年から当行の個人ローン保証業務も行っています。	今後、カード会社２社の業務運営の効率化を目指すとともに、銀行の顧客基盤拡大強化策の一端として業務を継続して行く予定です。
ファミリーカード(株)	平成２年６月、ＤＣのブランドを扱うクレジットカード会社として設立された会社です。平成４年から当行の個人ローンの保証業務も行っています。	今後、カード会社２社の業務運営の効率化を目指すとともに、銀行の顧客基盤拡大強化策の一端として業務を継続していく予定です。
(株)熊本総合ファイナンス	総合金融サービス業務を目的として設立された会社です。平成１３年５月に特別清算開始が決定し、現在清算業務を進めています。	今後順次清算の手続きを進めていきます。

④管理会計の確立とその活用の方策

ａ．収益管理

当行の収益管理体制は、毎期初に策定する「大綱予算」を基に収益、運用、調達、利回、基盤についての「実行予算」を月別に策定し予算統制を行い、部門別に、銀行全体と営業店部門に分け、更に、国内、国際及び資金証券の部門別も管理しています。

営業店の収益管理については、月次の「収益管理表」「店別予算実績管理表」を基に、調達・運用の増減、科目別の量・利回の動向、役務収支・月間収益額の増減等を分析し、月別の目標利益予算の達成を目指す態勢をとっています。銀行全体の収益管理については、「月次決算表」にて収益、量、利回の予算差異の分析を行い対応策を検討するとともに、環境の変化や特別な問題の発生に対しては、必要な修正等を行っています。

営業部門では、全店及び店別の「収益管理表」「店別予算実績管理表」により、部門別収支の動き、月間収支実績及び計画との差異、年増実績等を分析し、他行の動向等も検討の上、予算未達が大きい店舗についてのヒアリングや個別店実地指導を行い、毎月の収益増加につながるよう施策に反映させています。

また、融資部門の収益管理については、格付別の「貸出金利適用基準表」を制定し、信用リスクに見合った金利を設定するとともに、顧客別採算管理表による個社別の採算管理も重視した融資運営を行っております。

しかし、更に細分化した部門別の収益管理が必要であるとの認識のもと、各店別・エリア別、部門別、商品別、マーケット別等、数種類の切り口での収益管理ができるよう、ベンダーパッケージ「ＡＬＭ・収益管理システム」の開発導入を行い、平成１６年４月から試行を行っています。更に、経費配布については、現時点では配布基準をどのようにするか検討中です。

また、信用コストについては、信用リスクの計量化のより精緻化を図るべくベンダーパッケージ「ローンポートフォリオシステム」を導入し、データの蓄積を図っており、更に、信用格付けの精緻化を図るとともに格付け作業の効率化を図るために同じくベンダーパッケージ「信用格付けシステム」の開発を行っています。

収益管理の概況

- **財務会計**
  - 全　体　収　益
    - 国内部門
    - 国際部門
    - 資金証券部門

    資金利益は運用・調達利回り差
    実績経費
    （「月次決算表」）

- **管理会計**
  - 本部部門別収益
    - 営業部門
      - 各営業店別収益

      資金利益は運用・調達利回り差
      営業店経費は実績
      本部経費は理論配付
      （「収益管理表」「店別予算実績管理表」）
    - 資金証券部門
    - 国際部門
    - 経営管理部門
  - 取引先別収益

    資金利益は運用・調達利回り差
    経費は理論配付
  - マーケット別収益
  - 商品別収益

※ ［枠］内が現在定期的に管理している部門

ｂ．ＡＬＭ

ＡＬＭ部門においては、金融環境の変化に伴い発生する諸リスクを回避しながら資金調達コストの削減及び収益の極大化を図るため、資産・負債について総合的に分析を行い、その結果を検討し、今後の方策を策定するために毎月ＡＬＭ委員会を開催しています。

委員会では、現状次のような分析・検討を行っています。

（ａ）当面の金利見通し

外部機関の予想などを基にして、短期・長期の当面の金利見通しを策定し、金利変動に伴なう資金収支予想を行う基礎データとしています。

（ｂ）資金計画表

ＡＬＭ委員会の下部組織である資金会議において検討した翌月以降３ヵ月間の資金計画を基に、流動性（資金繰り）リスクの把握を行い、必要に応じて適正な調達・運用策を検討しています。

（ｃ）資金収支表

金利見通しを基に、基準日以降の円預金・貸出金の当期末までの資金収支予想を行い、対予算比を把握しています。また、金利の上昇の仮定に基づくシミュレーションを行い金利変動リスクを把握しています。

（ｄ）「マチュリティラダー」によるギャップの状況を分析しています。

（ｅ）金利リスクの管理として、資産・負債の金利更改期毎のミスマッチを把握するとともに、金利感応シミュレーションを行い分析しています。

（ｆ）債券の価格変動リスクとして、金利が１．０％変動した場合の利息収支の増減を算出し、分析しています。

（ｇ）株式の価格変動リスクとして、日経平均株価が１千円下落した場合の

上場株式の損失額を分析しています。

（ｈ）従来の手法に加えて、新たに導入したシステムによりリスクの計量化が可能となりました。預金、貸出金を含めた月末時点での資産、負債の現在価値を求めて、評価損益の算出を行っています。また、金利が全期間で同じく上昇した場合のＢＰＶ、将来の一定期間において特定の信頼水準で発生しうる最大損失額（ＶａＲ）を算出し、これらの結果をＡＬＭ委員会へ報告しています。また、試行段階ではありますが、ＴＰレートに基づく各部門のスプレッド収益等の算出も可能とり、その内容も委員会へ報告しています。

上記資料等に基づき検討した結果を、取締役会に報告しています。また、委員会において検討した結果に基づき、必要があれば主管部にて各部の施策として取組むこととしています。

今後の課題としては、新しいシステムを活用したシミュレーション等の分析スキルの向上を図るとともに、計量化されたリスクを銀行全体での統合リスク管理に役立て、経営に活かせるよう検討していきます。

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

①経営理念

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

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

当行では、この経営理念を各職場に掲示し、その周知を図っています。

また、この経営理念を基に、各中期経営計画、各年度経営計画を策定しています。

②コンプライアンス体制の整備・確立の状況

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

強会等実施し全行員へのコンプライアンス意識の定着を図ってまいります。

（２）経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

経営の意思決定、業務執行に関しては、独断専行や情実にとらわれることがないように各取締役、監査役がそれぞれ監視して相互牽制を行っています。

①経営の意思決定プロセス

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

ａ．取締役会

取締役会は、取締役及び全監査役が出席し、当行の重要な業務執行に関する事項を協議、決定し、その執行を監視することとしています。

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

ｂ．経営会議

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

ｃ．拡大経営会議

拡大経営会議は、常勤取締役、執行役員、常勤監査役が出席し月１回開催しています。拡大経営会議においては、全役員が共通の認識に立ち、それぞ

れの業務を執行する上で必要な情報を交換・周知するために開催しています。

②相互牽制体制

ａ．取締役

常勤取締役６名を、監査部門、管理部門、人事総務部門、企画部門、営業部門、与信部門の６部門の担当制とすることで担当の兼務をなくし、相互牽制を図っています。また、平成１６年６月から社外取締役１名を招聘し、更なる相互牽制機能の強化を図ることとしました。

ｂ．監査役

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

ｃ．業務監査委員会の設置

監査役と業務監査部署がそれぞれの役割に応じて実施する監査のほかに、当行監査役４名並びに、地元の弁護士１名、電力会社熊本支店長、地元消費者協会会長の合計７名で構成する「業務監査委員会」を設置し、平成１６年８月以降２ヵ月毎に開催することとしました。本委員会により、外部の視点からのコンプライアンス、リスク管理態勢等を中心とした業務運営の適切性のチェックを行い、取締役会を監督することにより、牽制機能の更なる強化を図ってまいります。

ｄ．外部監査機能の強化

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

（３）役員の職務上の責任分担の明確化

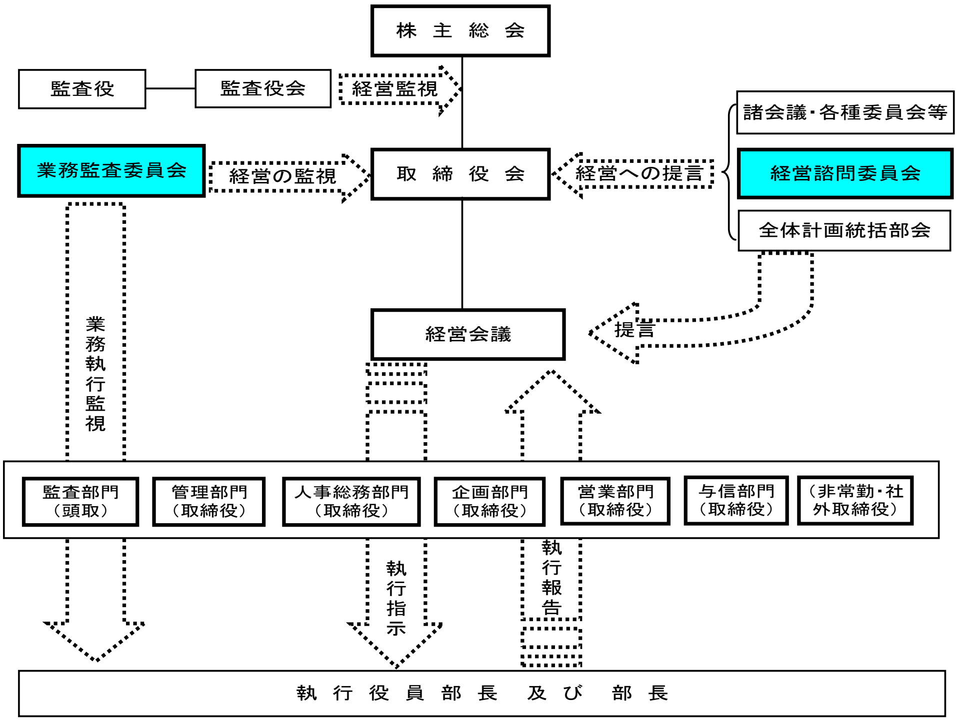
従来当行では取締役の責任範囲を、経営部分と業務執行部分に意識して分けてはおりませんでした。今般、更なる「責任ある経営態勢の確立」を目指すに至り、今後の業績の向上を図るためには、それぞれの役員の職務上の責任分担を明確化して運営する必要があると認識し、平成１６年７月より取締役には各自本部組織の一定部門の担当者としての総括責任を負うとともに経営の意思決定と業務執行の指示・監督・評価責任を負っていることを明確化しました。また、業務執行役員及び部長については、取締役から指示された業務の執行責任を負っていることを明確化しました。

このことにより、従来明確化していなかった経営計画や業務計画等の進捗に関する責任の所在が明確になり、それぞれの役員間の相互牽制もより効果を発揮するものと考えています。

（４）経営管理体制の強化

従来の「経営健全化計画フォローアップ委員会」を廃止し、新たに、経営全般にわたった管理体制の更なる強化とより一層地域に根差した経営を図るために、「経営諮問委員会」を組織し、平成１６年８月以降３ヵ月毎に開催することとしました。委員会は、監査法人２名、コンサルタント（みずほ総合研究所）１名、地元私立大学学長、地元消費生活コンサルタント、当行のお取引先で組織する熊本ファミリーニュービジネスクラブの副会長の合計６名と全員行外の委員で構成し、経営への提言を行うこととします。

責任ある経営体制の確立



業務監査委員会構成メンバー

監査役４名、地元弁護士１名、地元電力会社熊本支店長、地元消費者協会会長
（オブザーバー：管理部門担当取締役、業務管理部長、経営管理部長、検査部長、事務部長）
【事務局：業務管理部】　合計７名

経営諮問委員会構成メンバー

監査法人２名、コンサルタント（みずほ総合研究所）１名、地元私立大学学長、
地元消費生活コンサルタント、熊本ファミリーニュービジネスクラブ副会長
（オブザーバー：企画部門担当取締役、営業部門担当取締役）
【事務局：経営管理部】　合計６名

（５）経営健全化計画の推進・管理体制と責任体制

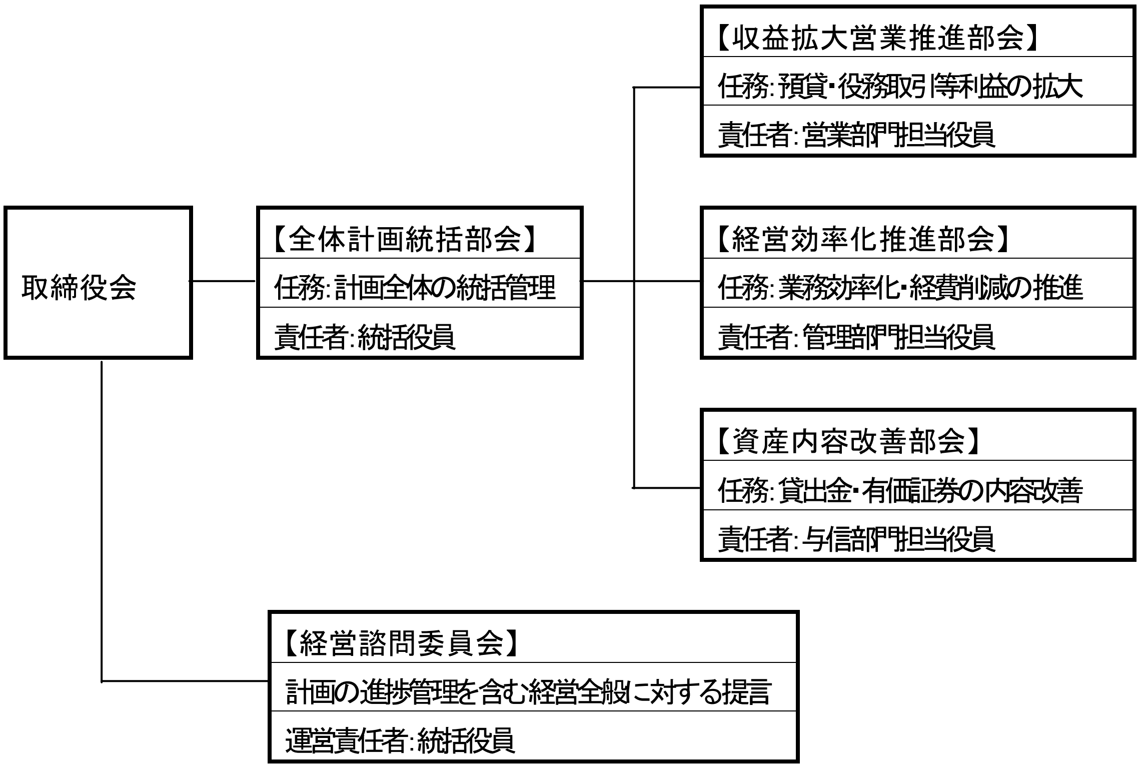
経営健全化計画の経営課題をテーマ毎に統括する「収益拡大営業推進部会」・「経営効率化推進部会」・「資産内容改善部会」の３部会を設置し、各部会の任務を主管する部署の担当役員を部会責任者として経営健全化計画の推進・管理を行っています。更に、統括役員を責任者とする「全体計画統括部会」を毎月開催し、上記３部会と経営健全化計画全体の統括管理を行い、その進捗状況を定例の取締役会に月次報告する体制としています。

また、今回から新たに前述の「経営諮問委員会」を３ヵ月毎に開催し、委員会

における提言等を取締役会に報告する体制としました。

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

〇業務改善計画及び経営健全化計画の推進・管理体制



（６）自主的・積極的なディスクロージャー

　当行は、金融機関の高い公共性と社会的責任に鑑み、経営の現状と将来性並びに地域貢献に関する情報について、タイムリーなディスクロージャーの拡充による透明性のある経営情報の開示は、経営の自己規律を促すとともに、株主、お客様、投資家の支持を得るための基本的姿勢と認識しています。当行では、記者会見、取材、ディスクロージャー誌の発行等機会があるごとに経営の声が伝わるように心掛けています。また、正確かつタイムリーな情報提供は、当行のレピュテーショナルリスクの未然防止、経営の信頼性向上に寄与し、ひいては株主・お客様・投資家にとっても有益なものと考えています。

①開示内容

ａ．銀行法第２１条並びに銀行法施行規則第１９条の２に従い、開示項目を設定しています。

ｂ．銀行法施行規則第１９条の３の３において定められています開示債権については、平成１０年度から実質支配力基準での連結対象範囲に広げた子会社を含めて開示しています。

ｃ．金融機関の再生のための緊急措置に関する法律第７条に基づく資産査定の公表は、平成１１年度中間期より実施しています。

ｄ．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に基づく「地域貢献に関する情報開示等」に対応し、平成１５年３月期のディスクロージャー誌から当行の地域貢献に関する情報開示を拡大しました。

②開示方法

ａ．ディスクロージャー誌の充実

　ディスクロージャー誌には、リスク管理、コンプライアンスのほか今日的話題も取入れ、当行の経営情報をよりわかりやすく伝えることを心掛けています。

ディスクロージャー誌は年１回作成し、株主、お客様、投資家の皆様がいつでもご自由にご覧いただけるように全営業店の窓口に備え置いています。

また、ディスクロージャー誌は専門的な記載も多いことから、別途項目を絞り平易な内容としたミニディスクロージャー誌を作成し、幅広く株主、お客様、投資家の皆様に配付しています。

ｂ．アニュアルレポートの作成

　海外のコルレス提携先、投資家等への情報開示資料として英文のディスクロージャー誌であるアニュアルレポートを作成しています。

ｃ．インターネットによる情報開示

情報化時代に対応するため、インターネット上にホームページを開設し、経営情報、営業案内をわかりやすい形でタイムリーに開示しています。

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

より一層の収益力の強化と合理化・効率化策の推進を図り、内部留保の積上げに努力します。

（２） 配当、役員報酬・賞与についての考え方

平成１６年３月期の期末配当は、普通株式の配当を見送り、優先株式の配当については所定の金額を行う予定でした。しかしながら、経営の不安定要因となっている資産内容の集中改善により、平成１６年３月期の最終損益が１７１億円の損失計上となり、普通株式・優先株式の配当を見送らざるを得ない状況となりました。

平成１７年３月期以降は、抜本的収益改善策の着実な実行により、業績の回復と優先株式への配当を確実なものとするとともに、普通株式への配当については、業績の回復状況や内部留保積上げの状況等を勘案しながら検討することといたします。

役員報酬については、経営健全化計画の平成１６年３月期利益目標の大幅未達と公的資金の導入に伴って発行した優先株式の配当を見送ることになったことを踏まえて、現状の削減率（▲１５％～▲３５％）を優先株式復配までのあいだ更に拡大（▲２３％～ ▲４０％）し、引続き社外流出の抑制による内部留保の充実に努めることとします。なお、利益処分による役員賞与の支給については、平成８年度以降支給しておらず、当面継続することといたします。

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）基本的な取組み姿勢

当行は、地元熊本県における融資シェアが２０%以上あり、地域に密着した金融機関として、地元の中小企業・個人事業主並びに個人のお客様の資金ニーズに積極的にお応えし､地域経済の発展に努めていくことを使命と考えています。

そのために、経営資源を熊本県内に傾斜配分するとともに、適宜店質別運営と本部支援・指導・推進体制の見直し、新商品の開発等を実施しています。

（２）具体的な方策

法人向けの貸出金の増強については、融資強化型店舗、預貸併進型店舗と支店部の支店支援グループ、法人部が主管し、地元の中小企業・個人事業主の新規開拓、既存取引先のシェアの拡大を図っています。また、取引先の実態把握により力を入れ､必要なリスクを認識しそれを貸出金利に反映した貸出のあり方を研究し、推進しています。個人向け貸出金の増強については、個人特化型店舗、預貸併進型店舗と支店部の支店支援グループ、個人部が主管し、個人ローン、特に住宅ローンの拡大を推進しています。また、カードローン、教育ローン、パソコンローン、その他使用目的別消費者ローン等お客様のさまざまなニーズに応じた商品の品揃えとともに､豊かな暮らしのお役に立つためにライフステージに応じた新種ローンの開発等を行っています。

（３）組織・体制の見直し

法人向け貸出金の推進体制としては、融資強化型店舗、預貸併進型店舗と支店部の支店支援グループ、法人部が主管しています。支店支援グループは他の関係部と連携し、営業店の新規取引先の開拓、既応取引先の深耕を支援・指導

しています。本部の事務サポート体制としては、「不動産担保評価センター」による営業店の不動産担保調査・評価業務の集中化を行っています。

個人向け貸出金の推進体制としては、個人特化型店舗、預貸併進型店舗と支店部の支店支援グループ、個人部が主管しています。支店支援グループは他の関係部と連携し、営業店の個人ローンの開拓、既応取引先の深耕を支援・指導しています。本部のサポート体制としては、休日の相談業務にも対応している「ローンプラザ」の機能強化、情報の提供、個人ローンの実行・後方事務処理の本部集中化を実施しています。

また、予算配付、業績評価についても店質の反映を拡大しています。今後も、戦略に応じて組織・体制を見直していきます。

（４）地域経済の発展を支援する商品の提供

　法人向け貸出金については、従来基本的には案件毎に、県市町村の制度融資、各公庫の代理貸付等を組合わせて対応しており、特定の融資を「商品」という形で推進していませんでしたが、平成１４年度から自動審査システムを活用した無担保、無保証の事業性ローンを発売しました。この事業性ローンは、当初、ＳＢＬ、ＳＳＬ２４、ＳＳＬ７２の３商品でスタートしましたが、取引先のニーズに応える中で商品に改良を加え、平成１４年１０月から県の信用保証協会の保証をつけたＳＳＬＫの発売を開始したこともあって、残高は好調に推移しています。更に、平成１６年８月には熊本県並びに熊本県信用保証協会と協調して開発した新商品「くまもとファイト資金」の提供を始めました。

個人向け貸出金については、お客様のさまざまなニーズに応じた商品の品揃えと豊かな暮らしのお役に立つためにライフステージにあった商品の開発、提供を行っています。特に、申込手続きを簡素化するとともに即日融資が可能な消費者ローン「スピードローン」やカードローン「ファミリーポケット」が好調

に推移しています。

（５）融資に対する取組み姿勢

「地元の中小企業・個人事業主並びに個人のお客様の資金ニーズに積極的にお応えし、地域経済の発展に努める。」という基本姿勢の基に、公共性、流動性、安全性、収益性等融資の基本原則、コンプライアンス等を遵守し取組んでいます。特に安全性と収益性については注力し、担当部門の人員の強化、システムの投入等を実施し、リスク管理能力の向上によるリスクテイクした融資の取組みを強化しています。

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

①公的資金以外の資本調達分に対する考え方

（優先株式）

基本的には、普通株式への転換により、市場での流動化を図っていきます。

②公的資金に対する考え方

今後、経営の効率化を一段と推し進め収益力の向上と財務内容の健全化を図り、剰余金の積上げを図っていきます。

（２）剰余金の推移

当行は、平成１６年３月期における経営の不安定要因となっている資産内容の集中改善に加えて、５ページ以降に記載した「（２）平成１６年３月期業務改善命令への対応」に掲げた施策の着実な実行により、平成１７年３月期以降安定した収益の確保が可能になるものと考えています。これによる剰余金計画

は下記の通りとなり、平成２５年３月期には公的資金の優先株式消却の必要額を上回る見通しです。

＜剰余金の計画値＞

（億円）

	16/3期		17/3期		18/3期		19/3期		20/3期	
	残高	積上額	残高	積上額	残高	積上額	残高	積上額	残高	積上額
剰余金	0	-	28	28	57	29	102	45	155	53

（億円）

	21/3期		22/3期		23/3期		24/3期		25/3期	
	残高	積上額	残高	積上額	残高	積上額	残高	積上額	残高	積上額
剰余金	209	54	262	53	319	57	376	57	432	56

（17/3期より、優先株を復配することとしております。）

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）各種リスク管理の状況

別紙「（図表１２）リスク管理の状況」の通りです。

①リスク管理の基本方針

ａ．目的

当行のリスク管理は行内の各業務において発生する各種リスクを的確に認識し、それを適切に管理・運営することで現在及び将来想定されるリスクを極力抑制することを目的としています。

ｂ．基本姿勢

業務運営上不可避なリスクについては、可能な限り削減に努力し、収益追求のための積極的なリスクテイクは、適切なリスクコントロールを行うことにより許容範囲内に止めることとします。ただし、特定されたリスクが管理不能であった場合は、関連する業務からの撤退や規模の縮小を行うこととします。

ｃ．リスク管理態勢

リスク管理態勢は、日常的なリスク管理を行う担当部署、特定されたリスクを取りまとめる主管部署､それに担当部と主管部の運用状況のチェックを行いリスク情報を集約する統括部署､更にはそれらの運営状況を全体として監査する部署により構成しています。

（２）資産運用に係る決裁権限の状況

①貸出案件の決裁権限

当行の個別の融資案件につきましては、「融資決裁権限規則」に定められているそれぞれの決裁権限に基づき厳正に審査しています。

本部決裁権限につきましては、当該案件の審査担当部が審査を行い、一定の額を超える案件等は経営会議に諮る態勢とし、特定の企業・特定の関連グループに過度の融資が集中することを規制しています。

営業店長につきましては、顧客ニーズに迅速に対応するために店舗階級を定め「決裁権限限度額」の範囲内で、融資取引決裁の権限を付与しています。

②行内企業格付制度の管理状況

ａ．基本的な考え方

（ａ）企業格付の目的を、融資先の信用リスク判定のための基準としています。

（ｂ）信用リスクのトータル管理を行うために、格付結果が個別の融資案件審査の方針も規定するものとしています。

（ｃ）適正な収益確保の観点から債務者別の金利設定の指標としています。

ｂ．内容

融資取引を行うにあたっては、融資先の経営内容について財務内容、事業基盤､返済能力､保全の状況等を一定の基準で評価して審査しています。

行内企業格付制度は、このような考え方に基づき融資先の財務評価と非財務評価による信用格付と債権保全・収益面等の取引状況を考慮した取引格付を総合的に判定した取引方針に基づき企業格付を行っています。

現行の格付対象先は、法人・個人の事業性資金貸出先とし、預金担保のみの貸出先、ローンのみの貸出先は対象外としています。

＜企業格付の区分＞

格　　付	債 務 者 区 分
ランク　１～６	正常先
ランク　７～９	要注意先
ランク　１０	破綻懸念先
ランク　１１	実質破綻先
ランク　１２	破綻先

尚、信用格付けの精度向上を目指して、実態財務による財務定量モデルを活用した新「信用格付システム」を構築中であり、平成１６年９月には完全稼動の予定です。今後更に、格付の遷移分析等による検証データを継続して積重ね信用格付の精度向上に努めてまいります。

（３）資産内容

①金融再生法開示債権の状況

早期健全化法第３条第２項の措置後の財務内容、及び引当方針等は図表１３の通りです。

各開示債権の定義は、以下の通りです

ａ．破産更生債権及びこれらに準ずる債権

破産、会社更生、再生手続き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ずる債権をいい、資産自己査定で破綻先及び実質破綻先に区分する債務者に対する債権に相当します。

ｂ．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りができない可能性の高い債権に相当します。

ｃ．要管理債権

３カ月以上延滞債権及び貸出条件緩和債権で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権に該当するもの以外の債権に相当します。

ｄ．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に相当します。

早期健全化法第３条第２項に基づく平成１６年３月期実績及び償却引当につきましては次の通りです。

「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」は、３４６億円となりました。「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」は債権額から担保の処分可能額、保証による回収見込額を控除した残額を「直接償却」または、「個別貸倒引当金」として処理します。

「危険債権額」は、５７１億円となりました。「危険債権額」は債権額から担保の処分可能見込額、保証による回収可能額を差し引いた残額（Ⅲ分類額）に対して過去の貸倒実績率に将来の予想を踏まえた上で計算された予想損失率を乗じた必要額を個別貸倒引当金として処理します。

「要管理債権」は、２７１億円となりました。要管理先債権に対する一般貸倒引当金の計上は、過去の貸倒実績率に将来の予想を踏まえた必要な修正を行った上で計算された予想損失率によって行います。

「正常債権」は、９，３２４億円となりました。正常債権に対する引当については、自己査定の要注意先債権と正常債権に区分して、それぞれ過

去の貸倒実績率に将来の予想を踏まえた必要な修正を行った上で計算された予想損失率によって行います。

②リスク管理債権の状況

銀行法２１条に基づくリスク管理債権の平成１４年３月末、平成１５年３月末並びに平成１６年３月末の実績は次の通りです。

＜リスク管理債権の状況＞　（億円、％）

区　分	１４／３月末 実績	１５／３月末 実績	１６／３月末 実績
破 綻 先 債 権	２０３	１３９	１０４
延 滞 債 権	８７３	８１５	７８７
３ヶ月以上延滞債権	９	７	０
貸出条件緩和債権	２６５	２４５	２７１
合　計	１，３５１	１，２０８	１，１６４
個別貸倒引当金 (引当率)	１８２ （１３．５）	１４５ （１２．０）	１５７ （１３．５）
担　保・保　証	９２７	８４５	７１５
一般貸倒引当金	６０	４８	７５
保　全　計 (カバー率)	１，１６９ （８６．５）	１，０３８ （８５．９）	９４８ （８１．４）

ａ．平成１６年３月期におけるリスク管理債権の状況

平成１６年３月期におけるリスク管理債権残高は平成１５年３月期比、破綻先債権が３５億円減少し１０４億円、延滞債権は２８億円減少し、７８７億円となりました。また、３ヶ月以上延滞債権は７億円減少し０億円、貸出条件緩和債権は２６億円増加し２７１億円となり、合計では４４億円減少し１，１６４億円となりました。

ｂ．引当率

平成１６年３月期の個別貸倒引当金の引当率は１３．５％と平成１５年３月期比１．５％増加しました。また、リスク管理債権の保全カバー率は４．５％減少し８１．４％となりましたが、引当の水準としては一定の水準を確保していると考えています。

（４）償却・引当方針

①公的資金による株式等の引受け等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針

資産の償却・引当については、商法、企業会計原則、公認会計士協会実務指針及び金融機能の再生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従い、資産自己査定による分類結果に基づいて「資産自己査定に基づく償却並びに引当に関する規則」に則り実施しています。

ａ．態勢について

自己査定基準に基づく資産自己査定は、第一次査定を営業店、第二次査定を与信部門が行い、一連の手続きを当行規則に規定する通りに実施しているか検証するため業務管理部が監査を行い、更に、監査法人と監査役の監査を受け牽制機能が働く態勢としています。

ｂ．引当率の算出方法

（ａ）「正常先」の引当

正常先債権については、１年間を１算定期間とする貸倒実績率を過去３算定期間算出し、その平均値に将来の予想を踏まえた必要な修正を行った上で算定された予想損失率によって行います。

（ｂ）「要注意先」の引当

要注意先債権については、「要管理先」と「要管理先以外の要注意先」に区分した上で行います。

ア.「要管理先以外の要注意先」の引当て

要管理先以外の要注意先については、１年間を１算定期間とする貸倒実績率を過去３算定期間算出し、その平均値に将来の予想を踏まえた必要な修正を行った上で算定された予想損失率によって行います。

イ.「要管理先」の引当て

要管理先については、３年間を１算定期間とする貸倒実績率を過去３算定期間算出し、その平均値に将来の予想を踏まえた必要な修正を行った上で算定された予想損失率によって行います。

（ｃ）「破綻懸念先」の引当

破綻懸念先債権については、原則として個別債務者毎に破綻懸念先に対する債権の合理的と認められる今後の一定期間における予想損失額を見積もり、予想損失額に相当する額を貸倒引当金として計上します。

ア.債務者や第三者との合意が確認でき、ほぼ確実に損失額を見積もることができる債務者については、当該損失見込相当額を個別貸倒引当金として計上します。

イ.損失額を個別に見積もることが困難な債務者については、３年間を１算定期間とする貸倒実績率の過去３算定期間平均値に将来の予想を踏まえた必要な修正を行った上で算定された予想損失率を、当該債務者に対する債権のうち資産自己査定でⅢ分類とされた額に乗じて行います。

（ｄ）「実質破綻先」及び「破綻先」の償却又は引当

「実質破綻先」及び「破綻先」に区分された債務者に対する債権のうちⅢ分類ならびにⅣ分類に分類した額は、当該資産自己査定を実施した期に償却します。ただし、担保物件の処分手続き中、保証人から回収手続き中等の債務者については、Ⅲ分類ならびにⅣ分類に分類した額を個

別貸倒引当金として計上するものとします。なお、償却または引当てに際してはⅣ分類額のみを部分直接償却することもできることとしています。

②不良債権の売却等による処理、回収の方針

当行では、不良債権の処理については法的整理や担保不動産の任意売却及び貸倒引当金を計上することを中心に進めてきましたが、担保価値の下落や債務者の業況悪化に伴う追加引当ても想定されることから、二次ロスを伴わない不良債権の最終処理が重要な経営課題と認識しています。また、不稼働資産管理における事務コストも大きく、収益管理といった観点からも不良債権をバランスシート上から切り離す最終処理は重要であるところから主管部である審査管理二部の組織を強化し、引続き債務者の実態に応じた管理態勢による、不良債権の早期回収促進に取組んでいます。また、担保価値が極端に低い債権や担保処分に時間を要し回収が長引くと考えられる債権については、積極的にバルクセールを活用し不良債権の早期処理に取組んでいます。今後とも、不良債権の回収・整理促進については、本部と営業店の連携を図りながら強力に進めていきます。また、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主旨に則った取引先の事業再生に積極的に取組んでいます。

③債権放棄についての考え方

地域の金融機関として、債務者の経営支援のための債権放棄については、「取引先及び株主の利益を損なわないか」、「合理的理由があるか」、「社会的意義があるか」等の観点から以下の点について慎重な判断が必要と考えています。

ａ．債権放棄による支援が当該企業の再生に繋がり、企業破綻による社会的損失を回避できること。

ｂ．当該企業向け残存債権の回収が、より確実となることにより、当行の損失が最小限に抑えられる経済的合理性があること。

ｃ．債権放棄による支援が必要になった当該企業の経営者の経営責任を明確にすること。

なお、債権放棄を伴う抜本的な経営再建計画が提出された場合は、その計画の妥当性、合理性を精査し、また私企業である金融機関の健全性、収益性、合法性を考慮しつつ、その必要性を厳正に判断します。

（５）不良債権の削減に向けた取組みの強化

①不良債権の新規発生防止に向けた取組みの強化

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

ａ．審査管理態勢の強化

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

一方、営業店の審査管理態勢強化策としては、本部審査役による営業店への出張研修や各種研修会等への参加により「目利き」のできる人材の育成を行うとともに、各店１名の「経営改善支援担当者」の任命や顧客情報管理の強化策としてのレポートライン（担当者⇒役席⇒支店長⇒本部）の明確化を行います。

ｂ．実態把握の強化

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

（ａ）与信判断の正確性を確保するため税務署受付印のある決算書の徴求

（ｂ）実態バランスシートの作成

（ｃ）正常運転資金の把握

（ｄ）有利子負債償還年数のチェック

ｃ．信用格付の精度向上

実態財務による財務定量モデルを活用した新「信用格付システム」が、平成１６年９月には完全稼動し格付の一層の精緻化が図れます。今後更に、格付の遷移分析等による検証データを継続して積重ね信用格付の精度向上に努めます。

ｄ．企業規模及び信用格付に応じた融資取組みの徹底

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

（ａ）売上規模と自己資本、総資産、借入金等との比較検討

（ｂ）有利子負債と営業キャッシュフローとの比較検討

（ｃ）格付別与信限度額の見直しと厳格な運用

ｅ．中間管理の強化

（ａ）債務者の業況管理の徹底

レポートライン（担当者⇒役席⇒支店長⇒本部）の明確化により、債務者の情報管理の徹底を図ります。また、担当者と役席によるダブル管理を実施することで債務者の業況管理の徹底を図ります。

（ｂ）延滞管理の徹底

債務者との交渉記録簿作成等、本部審査役の営業店指導の強化により延滞管理の徹底を図ります。

（ｃ）重点ローンレビュー先の管理強化

平成１５年５月より与信額５０百万円以上の正常先、要注意先、破綻懸念先の合計１,２５７先をローンレビュー先として選定･管理してまいりました。同年１０月より、更なる管理強化を目的として、ローンレビ

ュー先の中で信用貸越額３０百万円以上の先の中から重点ローンレビュー先を選定しています。対象先は平成１６年３月末現在で１００先です。重点ローンレビュー先に対しては、財務内容・業務内容・事業内容の改善に向けた管理方針、改善目標を数値化した取引方針確認書を作成し顧客との問題点の共有化を図るとともに、６ヶ月資金繰り表の作成と実績の管理等きめ細かなローンレビューを実施し、不良債権の新規発生防止を図ります。なお、重点ローンレビュー先以外の従来のローンレビュー先に対しても、格付の遷移状況分析等により管理を徹底してまいります。

②不良債権の管理回収・オフバランス化に向けた取組みの強化

以下の取組みについて、期初に本部と営業店が協議を行い、個別の債務者毎にオフバランス化に向けた方策とスケジュールを立案するとともに、毎月定期的な進捗状況の確認を行い、スケジュールに遅れが生じた場合には、速やかに挽回策を講じることとします。これにより、本部と営業店の緊張感を維持し、期間内のオフバランス化目標の達成を図ります。

ａ．担保不動産の流動化による回収の促進

担保不動産流動化対象物件を行内ランで全店に情報公開するシステムや自己競落関連会社の熊本ファミリー総合管理(株)を積極的に活用し、任意売却や競売による不動産処分の促進を図り、債権回収のスピードアップを図ります。

ｂ．保証履行請求による回収の促進

債務者への請求と合わせ保証人に対する保証履行請求を徹底します。

ｃ．債務者区分ランクアップとオフバランス化への取組み

後述する取引先企業の再生に向けた指導を徹底することで、債務者区分のランクアップとオフバランス化の推進を図ります。

③企業再生に向けた取組みの強化

以下の態勢面の強化策と、これまでの取組みにより蓄積された再生支援に関わる知識とノウハウを活用し、本部と営業店が一体となった再生支援活動を実践することにより、当行全体の再生支援業務のレベルアップを図り、取引先企業の再生に向けた取組みを強化してまいります。

ａ．企業再生部門の機動力強化

従来、本部の審査管理二部内の審査グループ５名と特別管理グループ５名の合計１０名により、問題債権の案件審査業務と再生業務を兼務する体制としていましたが、平成１６年７月から以下のように体制を見直し、企業再生部門の機動力を強化することとしました。

（ａ）企業再生グループ

従来の特別管理グループを企業再生グループと改め、融資案件の審査業務を持たせず、特別管理先の企業再生と債権管理に専念する体制としました。人員を６名体制とし、内２名を福岡地区と鹿児島地区の駐在としています。

[特別管理先の基準]

・破綻懸念先…残高５億円以上

・要管理先…残高５億円以上

・要注意先…残高１０億円以上

・その他特別に管理を要する先

（ｂ）審査二グループ

従来の審査管理グループを審査二グループと改め、上記の特別管理先及び破綻先・実質破綻先を除いた問題債権の案件審査と企業再生指導を行うこととしました。従来の審査管理グループと特別管理グループで担当していた案件審査を審査二グループのみで担当することとしたため、

従来の５名体制から６名体制に１名増員しました。

ｂ．個別企業の再生レベルに応じた管理方針の制定

問題債権先の管理機能の強化に向けて、『問題債権の管理要領』を制定しました。これに則り、本部の再生支援担当者と営業店に任命した経営改善支援担当者との間で管理・再生方針について認識を統一し、取引先企業の経営改善支援並びに企業再生支援を図ってまいります。現在、支援対象先として２６１先グループを選定し、現状分析を行い、問題点等を踏まえた上で、本部再生支援担当者と営業店の経営改善支援担当者とが綿密に協議しながら、財務内容・業務内容・事業内容の改善に向けた管理方針、改善目標を数値化した取引方針確認書、経営改善計画をスケジュール化したタームシート等を作成することとしています。

また、本部再生支援担当者が営業店の担当者と取引先企業へ同行訪問を積極的に行い、その交渉等の結果について本部・営業店ともに企業訪問日誌に記録し、改善指導の実施状況が常時把握できるように態勢を整備します。

以上のような取組みにより、本部と営業店、そして取引先との間で改善に向けての認識が統一され、お互いが日々緊張感を抱きながら改善に向けて取組む体制が完備し、その実現に向けてのスピードも加速するものと考えます。

ｃ．企業の経営改善意欲の向上のための活動

従来から開催している経営支援セミナーについて、取引先から開催要望の強い事業改善計画立案に関するセミナーを開催する等、企業の経営改善意欲の向上のための活動を行っています。

また、経営改善に対する企業への共通認識の醸成を目的として、信用格付の開示を実施しています。あわせて、今後目標とすべき格付も提示することで、企業の財務改善意欲の向上も図っています。

今後も上記取組みを継続し、企業の経営・財務改善意欲の向上を図ってま

いります。

ｄ．経営改善支援スキーム打合せ会の実施

　監査法人をコンサルタントとして、経営改善支援スキーム打合せ会を半期に４回開催しています。営業店からも参加者を募り、それぞれが担当する取引先企業の問題点や改善策の分析・検討を行うなど、営業店の企業支援活動のスキルアップも図ってまいります。

ｅ．外部機関との協調・連携強化

　中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工中金、日本政策投資銀行、農林漁業金融公庫等、政府系金融機関や、中小企業再生支援協議会との連携強化により、企業支援活動の充実を図っています。既に協調・連携が実現した事例が多数あり、事例集を編集してそれを営業店へ配布のうえ研修に活用する等、営業店の企業支援活動のレベルアップを図ってまいります。

ｆ．ＤＤＳ、ＤＥＳ、企業再生ファンドの取組み

　ＤＤＳ、ＤＥＳについて、企業再生に向けたツールとして積極的な活用を図ってまいります。企業再生ファンドについては、オリックス（株）が設立した「九州広域企業再生ファンド」に平成１６年５月に参加し、今後、他の金融機関等とも連携しながら、過剰債務を抱えた取引先企業の早期再生の支援を進めてまいります。また、実現した事例については、行内ニュース等で周知を図るとともに研修に活用する等、営業店の企業支援活動のレベルアップを図ってまいります。

経営改善支援スキーム

債務者区分	具体的な取組み	
正常先	○業況不振企業の兆候の発見（如何に早くキャッチするか）	
	○モニタリングの強化（定量面・定性面の情報収集）	
	○事業環境の変化に対応した対象企業（経営者）の意識改革への取組み	
一般要注意先・要管理先	○再建可能企業見極め・・・・・・・・・・・・	事業基盤、市場、経営者の意欲等
	○企業価値の判断・・・・・・・・・・・・・・・・・	存在価値の分析
	○対象企業（経営者）への説明・・・・・・・	具体的説明によるコンセンサスの形成
	○改善指導内容の検討・・・・・・・・・・・・・	金融機関がやるべきこととそうでないこと
	○本部とのワークシェアの検討・・・・・・・	本部の役割、営業店の役割、出向者派遣
	○経営改善計画立案支援・・・・・・・・・・・	リストラ計画の策定 事業計画の作成、計数計画の作成 計画のスケジューリング
	○外部専門家の活用（税理士等）・・・・・	実際に役に立つ専門家の選択・紹介
	○外部機関の活用検討・・・・・・・・・・・・・・	中小企業再生支援協議会への持込
	○融資取組み方針の検討・・・・・・・・・・・	資金繰り検討 DDS（資本的劣後ローン）の検討
破綻懸念先	○経営改善計画実行状況のフォロー…	フォロー体制（方法やサイクル）の検討
	○再生可能の検討	
	○具体的な再生手法の検討・・・・・・・・・・	自主再建か債権放棄等の手段の活用か
	○徹底したリストラ策の検討・・・・・・・・・・	不採算部門の廃止、売却 所有不動産の売却など 損益分岐点の確保（売上増か固定費減
	○オフバランス手法等の検討・・・・・・・・・ （過剰債務の圧縮）	DES（債務の資本振替）の検討 RCC信託機能の活用検討 企業再生ファンドの活用検討 私的整理に関するガイドラインの活用 産業再生機構の調整機能の活用
実質破綻・破綻先	○業務提携、会社分割、営業譲渡の検討・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	事業価値の判定 外部専門家、専門機関（会社）との提携 買収先企業、提携スポンサー探し
	○会社更生法・民事再生法の活用・・・・・	プリパッケージ型事業再生スキームの検討
	○任意処理・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	不動産の任意売却、商品在庫・動産処分
	○法的（強制）回収・・・・・・・・・・・・・・・・・・	競売、保証請求

（６）評価損益の状況と今後の処理方針

平成１６年３月期に「金利リスクに晒された中長期債券の売却」「保有株式等の踏み込んだ減損処理・売却の促進」を実施し、平成１７年３月期以降の収益の不安定要因に対処しました結果、平成１６年３月末のその他有価証券の評価損益は＋１０億円となっています。

今後も引続き、ポートフォリオの見直しを行い評価損の圧縮を図るととも

に、減損処理基準には該当しないものでも、個別銘柄毎に保有方針を検討した上で売却を行い、将来の株価下落リスクの回避を図ってまいります。

（７）金融派生商品等取引動向

金融派生商品等の取引は、各種リスクのヘッジを目的としており、今後もこの方針に変更はありません。

なお、金融派生商品等取引動向は、次の通りです。

○金融派生商品等取引動向（平成１６年３月末）　（億円）

	契約金額・想定元本	信用リスク相当額 （与信相当額）
金利スワップ	―	―
先物外国為替	１８１	0
合　　計	１８１	0

（注）１．自己資本比率算出ベース

８．地域経済における位置づけ

（１）地域の金融市場における融資比率等

当行は、合併以来、金融自由化に備えることと同時に、地域社会への貢献・顧客の利便性の向上・地域に根差した強固な営業基盤づくり等を目指してきました。平成１６年３月末現在の熊本県内におけるシェアは、貸出金が２３．８％、預金が１９．２％となり地域金融機関として地元経済に十分貢献しています。

①熊本県内における貸出金、預金残高及びシェア　（億円、％）

		14／3 月末		15／3 月末		16／3 月末	
		残高	シェア	残高	シェア	残高	シェア
貸出金	当 行	8,069	23.6	7,971	23.8	7,906	23.8
	地元地銀	14,313	41.8	14,555	43.5	14,788	44.4
	信金・信組・労金	5,466	16.0	5,528	16.5	5,569	16.7
	進出銀行	6,387	18.7	5,431	16.2	5,020	15.1
	合 計	34,236	100.0	33,485	100.0	33,283	100.0
預金	当 行	10,393	19.8	10,519	19.7	10,421	19.2
	地元地銀	27,449	52.3	27,789	52.1	28,496	52.5
	信金・信組・労金	8,142	15.5	8,497	15.9	8,601	15.8
	進出銀行	6,524	12.4	6,563	12.3	6,770	12.5
	合 計	52,510	100.0	53,370	100.0	54,289	100.0

（注）進出銀行とは、熊本県以外に本店所在地があり熊本県内に支店等がある銀行(計数はニッキンデータによる)

②県内主要都市における当行のシェア（平成１６年３月末）（%）

都 市 名	貸出金シェア	預金シェア
熊 本 市	22.3	18.9
八 代 市	17.3	12.9
荒 尾 市	24.4	21.2
玉 名 市	37.1	22.8
本 渡 市	24.5	20.0
人 吉 市	29.9	19.4
宇 土 市	28.7	28.3
山 鹿 市	22.3	22.4
菊 池 市	30.5	26.9

③熊本県下における店舗状況（平成１６年３月末）　　（店、%）

業態別	店舗数	シェア
当　行	66	19.8
都銀・信託	6	1.8
地方銀行	128	38.3
第二地銀	12	3.6
信金・信組	122	36.5
合　計	334	100.0

（※店舗数には出張所を含む）

④県内ＡＴＭ設置状況　（台）

	１４／３月末	１５／３月末	１６／３月末
台　　数	267	267	276
うち店舗外	91	92	91

⑤年金（平成１６年３月末）　（人、%）

熊本県内年金受給件数	423,450
うち当行年金受給件数	74,940
当行シェア	17.7

（熊本県統計年鑑より）

⑥県内中小企業等貸出比率（平成１６年３月末）　（先、億円）

熊本県内総貸出状況(A)		県内中小企業等貸出状況(B)		B/A	
貸出先数	貸出金残高	貸出先数	貸出金残高	貸出先数	貸出金残高
80,824	7,906	80,759	7,667	99.9%	97.0%

⑦県内住宅金融公庫取扱状況（平成１６年３月末）　（件、億円）

熊本県内(A)		当　行(B)		B/A	
取扱件数	金額	取扱件数	金額	貸出先数	貸出残高
64,536	6,685	17,390	2,029	26.9%	30.4%

（住宅金融公庫南九州支店より）

⑧県内信用保証協会取扱状況（平成１６年３月末）　（件、億円）

熊本県内(A)		当　行(B)		B/A	
保証件数	残高	保証件数	残高	保証件数	残高
39,773	2,886	10,237	775	25.7%	26.9%

うち金融安定化資金

保証件数	残高	保証件数	残高	保証件数	残高
3,335	166	904	49	27.1%	26.7%

（熊本県信用保証協会より）

⑨収納代理取扱状況（平成１６年３月末）　　　　　　　　　　　　（件、億円）

	取扱件数	金　額
熊　本　県	144,512	99
熊　本　市	451,572	152
その他県内市町村	114,629	44
合　　計	710,713	295

（２）地域経済への貢献

①地域経済活性化の支援

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

②各種の情報支援サービス

当行は、新銀行発足と同時に“熊本ファミリーニュービジネスクラブ”を発足し、地域経済の発展に貢献できるよう、真に経営に役立つ情報の提供に努めています。

③熊本経済経営研究所による情報活動

熊本経済経営研究所は、調査研究成果の還元により地域社会に貢献することを目的として平成４年に設立しました。活動の内容としては企業景況意識調査、業界調査、テーマ別調査、経済情報の収集、各種統計指標収集･加工等を行っており、当行のお客様を始め地元の経済界や、マスコミ等を通じて広く一般へ情報を提供しています。

④年金相談会、ローン相談会、確定申告相談会の開催

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

⑤地域の福祉・文化活動等の支援

活動名	主な活動内容
「小さな親切」運動 熊本県本部の活動	①「小さな親切」実行章の贈呈 ②「小さな親切」の輪を広げる運動 ③中央本部との統一実践活動
地域文化の支援	①「熊本県伝統的工芸品産業振興基金」の設立
ボランティアへの取組み	①「ＹＭＣＡフィランソロピー協会」幹事社 ②行員のボランティア活動の参加の促進
主な地域イベントに対する支援	①火の国まつり
その他	①熊本ファミリー銀行旗ママさんバレーボール大会協賛 ②熊本県女声合唱フェスティバル協賛

当行は、地元の金融機関として「地域貢献№１銀行の実現」を目指し、さまざまな企業活動を通じて地域経済の発展に貢献しています。

以 上

(図表１－１)収益動向及び計画

	16/3月期 実績	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3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	12,934	12,964	13,160	13,228	13,251
貸出金	9,981	10,061	10,186	10,230	10,250
有価証券	1,533	1,480	1,529	1,546	1,546
特定取引資産	－	－	－	－	－
繰延税金資産<末残>	222	204	177	141	100
総負債	12,065	11,979	12,139	12,204	12,251
預金・NCD	11,687	11,602	11,759	11,822	11,867
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>	23	22	21	21	21
資本勘定計	590	617	646	692	746
資本金	342	342	342	342	342
資本準備金	310	231	231	231	231
その他資本剰余金	－	－	－	－	－
利益準備金	37	－	2	3	4
剰余金　(注1)	▲ 117	28	57	102	155
土地再評価差額金	10	9	8	8	8
その他有価証券評価差額金	6	8	8	8	8
自己株式	▲ 0	▲ 1	▲ 1	▲ 2	▲ 2
(収益)					(億円)
業務粗利益	298	310	313	318	321
資金運用収益	326	323	327	329	331
資金調達費用	29	23	20	19	17
役務取引等利益	11	10	7	7	7
特定取引利益	－	－	－	－	－
その他業務利益	▲ 10	0	0	0	0
国債等債券関係損(▲)益	▲ 11	－	－	－	－
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	129	140	143	148	152
業務純益	102	139	142	147	151
一般貸倒引当金繰入額	27	1	1	1	1
経費	168	170	170	169	169
人件費	94	89	91	90	89
物件費	66	69	68	69	68
不良債権処理損失額	255	85	65	50	40
株式等関係損(▲)益	▲ 8	0	－	－	－
株式等償却	16	－	－	－	－
経常利益	▲ 168	47	70	90	104
特別利益	1	0	0	0	0
特別損失	4	1	3	0	0
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0	0
法人税等調整額	0	18	27	36	41
税引後当期利益	▲ 171	27	39	53	61
(配当)					(億円、円、％)
配当可能利益	－	22	46	83	127
配当金総額(中間配当を含む)	－	－	－	－	－
普通株配当金(注2)	－	－	－	－	－
優先株配当金＜公的資金分＞	－	4	4	4	4
優先株配当金＜民間調達分＞	－	3	3	3	3
１株当たり配当金(普通株)	－	－	－	－	－
配当率(優先株＜公的資金分＞)	－	1.33	1.33	1.33	1.33
配当率(優先株＜民間調達分＞)	－	2.80	2.80	2.80	2.80
配当性向	－	－	－	－	－

(注1)利益剰余金のうち、利益準備金以外のものを記載しております。
(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。

	16/3月期 実績	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	2.79	2.74	2.72	2.73	2.73
貸出金利回(B)	3.11	3.12	3.12	3.13	3.13
有価証券利回	0.84	0.56	0.56	0.57	0.57
資金調達原価(C)	1.69	1.65	1.61	1.58	1.56
預金利回(含むNCD)(D)	0.23	0.19	0.16	0.15	0.14
経費率(E)	1.44	1.46	1.45	1.43	1.42
人件費率	0.80	0.77	0.77	0.76	0.75
物件費率	0.56	0.59	0.58	0.58	0.57
総資金利鞘(A)-(C)	1.10	1.09	1.11	1.15	1.17
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	1.44	1.47	1.51	1.55	1.57
非金利収入比率	0.34	3.23	1.92	2.52	2.18
OHR(経費/業務粗利益)	56.38	54.84	54.31	53.14	52.65
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	14.84	14.21	14.01	14.45	15.20
ROA (注)	1.02	1.10	1.10	1.13	1.16

(注)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 実績	16/3月期 実績	17/3月期 見込み
(規模)<末残>			(億円)
総資産	13,266	12,948	12,980
貸出金	10,217	10,244	10,325
有価証券	1,384	1,393	1,400
特定取引資産	-	-	-
繰延税金資産	243	220	201
総負債	12,520	12,353	12,400
預金 ･NCD	12,087	11,941	12,000
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	14	23	22
少数株主持分	0	0	0
資本勘定計	746	595	622
資本金	342	342	342
資本剰余金	310	310	231
利益剰余金	96	▲ 74	35
土地再評価差額金	21	10	9
その他有価証券評価差額金	▲ 24	6	6
為替換算調整勘定	-	-	-
自己株式	▲ 0	▲ 1	▲ 1

(収益)			(億円)
経常収益	401	386	384
資金運用収益	328	327	325
役務取引等収益	34	37	40
特定取引収益	-	-	-
その他業務収益	31	8	10
その他経常収益	6	13	9
経常費用	363	548	335
資金調達費用	34	29	23
役務取引等費用	18	23	28
特定取引費用	-	-	-
その他業務費用	41	24	10
営業経費	184	172	174
その他経常費用	84	299	100
貸出金償却	1	1	2
貸倒引当金繰入額	46	256	85
一般貸倒引当金純繰入額	▲ 12	23	1
個別貸倒引当金純繰入額	58	232	84
経常利益	37	▲ 162	49
特別利益	2	1	0
特別損失	3	4	1
税金等調整前当期純利益	37	▲ 165	48
法人税、住民税及び事業税	0	0	0
法人税等調整額	23	1	19
少数株主利益	0	0	0
当期純利益	13	▲ 167	28

(図表 2)自己資本比率の推移 … 採用している基準(国内基準)

(単体)

(億円)

	16/3月期 実績	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画
資本金	342	342	342	342	342
うち非累積的永久優先株	200	200	200	200	200
資本準備金	231	231	231	231	231
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	-	1	2	4	5
任意積立金	-	16	49	94	147
次期繰越利益	-	4	4	4	4
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	▲ 0	▲ 1	▲ 1	▲ 2	▲ 2
営業権相当額	-	-	-	-	-
Tier I 計	573	593	627	674	728
(うち税効果相当額)	(222)	(204)	(177)	(141)	(100)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	15	14	13	13	13
一般貸倒引当金	56	55	56	56	56
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper TierⅡ計	71	69	69	70	70
期限付劣後債務・優先株	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower TierⅡ計	-	-	-	-	-
TierⅡ計	71	69	69	70	70
(うち自己資本への算入額)	(71)	(69)	(69)	(70)	(70)
TierIII	-	-	-	-	-
控除項目	0	0	0	0	0
自己資本合計	644	662	691	743	798

(億円)

リスクアセット	8,982	8,951	9,042	9,096	9,085
オンバランス項目	8,718	8,714	8,827	8,902	8,910
オフバランス項目	263	237	214	193	174
その他	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	7.17	7.40	7.70	8.17	8.78
Tier I 比率	6.38	6.62	6.94	7.41	8.01

(連結)

(億円)

	16/3月期 実績	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画
資本金	342	342	342	342	342
うち非累積的永久優先株	200	200	200	200	200
資本剰余金	231	231	231	231	231
利益剰余金	5	26	60	107	161
連結子会社の少数株主持分	0	0	0	0	0
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	-	-	-	-	-
自己株式	▲1	▲1	▲1	▲2	▲2
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Tier I 計	578	598	632	679	733
(うち税効果相当額)	(220)	(202)	(175)	(139)	(98)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	15	14	13	13	13
一般貸倒引当金	56	55	56	56	56
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier II 計	71	69	69	70	70
期限付劣後債務・優先株	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier II 計	-	-	-	-	-
Tier II 計	71	69	69	70	70
(うち自己資本への算入額)	(71)	(69)	(69)	(70)	(70)
TierIII	-	-	-	-	-
控除項目	0	0	0	0	0
自己資本合計	649	667	696	748	803

(億円)

リスクアセット	8,981	8,950	9,041	9,095	9,084
オンバランス項目	8,717	8,713	8,827	8,902	8,910
オフバランス項目	263	237	214	193	174
その他	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	7.22	7.45	7.69	8.22	8.83
Tier I 比率	6.43	6.68	6.99	7.46	8.06

(図表6)リストラの推移及び計画

	16/3月末 実績	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画
(役職員数)					
役員数 (人)	12	11	11	11	11
うち取締役（()内は非常勤） (人)	8(0)	7(1)	7(1)	7(1)	7(1)
うち監査役（()内は非常勤） (人)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)
従業員数(注) (人)	1,247	1,157	1,137	1,117	1,117

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

	16/3月末 実績	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画
(国内店舗・海外拠点数)					
国内本支店(注1) (店)	77	74	74	74	74
海外支店(注2) (店)	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人 (社)	-	-	-	-	-

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

	16/3月期 実績	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画
(人件費)					
人件費 (百万円)	9,405	8,993	9,128	9,006	8,994
うち給与・報酬 (百万円)	5,962	5,898	5,803	5,761	5,734
平均給与月額 (千円)	332	331	328	328	328

(注)平均年齢38歳10ヶ月（平成16年3月末）

	16/3月期 実績	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画
(役員報酬・賞与)					
役員報酬・賞与(注) (百万円)	143	111	114	114	114
うち役員報酬 (百万円)	140	111	114	114	114
役員賞与 (百万円)	3	-	-	-	-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	11	11	12	12	12
平均役員退職慰労金 (百万円)	9	―	22	22	22

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

	16/3月期 実績	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画
(物件費)					
物件費 (百万円)	6,662	6,978	6,836	6,905	6,870
うち機械化関連費用(注) (百万円)	2,117	2,323	2,241	2,300	2,297
除く機械化関連費用 (百万円)	4,545	4,655	4,595	4,605	4,573

(注)リース等を含む実質ベースで記載しています。

	16/3月期 実績	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画
(人件費＋物件費)					
人件費＋物件費 (百万円)	16,067	15,971	15,964	15,911	15,864

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

(単位:百万円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算(注4)	総資産	借入金	うち当行分(注2)	資本勘定	うち当行出資分	経常利益	当期利益	連結又は持分法の別
熊本ファミリービジネス(株)	H元/1月	後藤　邦生	主に当行に係る受託業務・人材派遣業務	H16/3月	237	—	—	159	30	9	3	連結
熊本ファミリー総合管理(株)	H9/9月	日渡　一行	自行担保不動産の競落、保有・管理・売却業務	H15/12月	1,919	—	—	139	200	▲13	▲13	〃
熊本ファミリー不動産(株)	S62/4月	藤川　省三	店舗用不動産の取得賃貸、店舗、寮、社宅の保守管理	H16/3月	4,189	3,618	3,618	49	170	41	26	〃
(株)ケイ・エフ・シー	H5/6月	東　徹	コンピュータソフトの開発、システムの運用受託	H16/3月	67	—	—	44	10	5	3	〃
(株)熊本カード	H元/6月	藤田　則夫	クレジットカード業務、信用保証業務	H16/3月	1,381	1,140	1,140	37	12	▲2	4	〃
ファミリーカード(株)	H2/6月	藤田　則夫	クレジットカード業務、信用保証業務	H16/3月	1,085	760	760	185	356	2	31	〃
(株)熊本総合ファイナンス	S57/10月	上村 茂博	金銭貸付業務	H16/3月	2,984	15,750	15,750	▲12,765	1	▲638	▲639	〃

※(株)熊本総合ファイナンスは代表清算人を記載しています。

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

(注2)借入金のうち、当行分は保証を含みます。

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

会社名	今後の業績見通し及びグループ戦略上の位置付け等
熊本ファミリー総合管理(株)	当行の不動産担保付き不良債権の早期処理を目的とした自己競落会社で、同業務で発生した損益のうち5%が同社に帰属しますが業績に大きな変動はありません。
熊本ファミリー不動産(株)	当行の不動産管理会社で年間10百万円から20百万円の利益を上げられる財務状況です。 平成15年3月期に債務超過は解消済みですが、現状で推移すれば、繰越損失の解消には15年程度かかる見込みです。また廃止店舗等遊休資産の売却を進めています。
(株)熊本カード	16年3月期は資産内容の健全化のため、債権売却を大幅に増やしたことによる売却損により経常損失2百万円発生しましたが、営業損益は堅調であり来期以降は従来同様黒字転換できる見込みです。
(株)熊本総合ファイナンス	平成13年5月に特別清算開始が決定し、現在清算業務を進めています。(B/Sは清算B/S)

(注4)連結決算に使用した個別財務諸表の(仮)決算日を記入しています。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

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

(図表 8)経営諸会議・委員会の状況

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

図表10)貸出金の推移

(残高) (億円)

	15/3月末 実績 (A)	16/3月末 実績 (B)	17/3月末 計画 (C)
国内貸出	10,003	10,024	9,901
中小企業向け貸出 (注)	6,843	6,641	6,461
個人向け貸出 (事業用資金を除く)	2,667	2,790	2,840
その他	493	593	600
海外貸出	-	-	-
合計	10,003	10,024	9,901

(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50百万円)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)

	16/3月期 実績 (B)-(A)+(ア)	17/3月期 計画 (C)-(B)+(イ)
国内貸出	395	87
中小企業向け貸出	144	30

(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 実績 (ア)		16年度中 計画 (イ)	
不良債権処理	372	(344)		( )
貸出金償却(注1)	21	(1)		( )
部分直接償却実施額(注2)	221	(219)		( )
CCPC(注3)	4	(4)		( )
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	6	(0)		( )
その他の処理額(注5)	120	(120)		( )
債権流動化(注6)	-	(-)		( )
私募債等(注7)	2	(2)		( )
子会社等(注8)	-	(-)		( )
計	374	(346)	210	(210)

(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。

（図表12）リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
信用リスク	［規定・基本方針］ 「信用リスク管理基本方針」 「信用リスク管理規則」 信用リスクを適正に把握し、必要なリスク管理体制の確立を行い、資産内容の健全性、収益性を向上させることを目的とする。 ［体制・リスク管理部署］ 信用リスク管理担当部門は、相互牽制機能を確保し、適切なリスク管理体制を構築するため、営業推進部門と分離し、当行と連結対象子会社及び持分法適用会社とを、法令等に抵触しない範囲で、一体として管理するリスク管理体制を目指している。 （主管部署）審査管理一部、審査管理二部 （統括部署）業務管理部 ［リスク管理手法］ ①信用リスクの計量化 ローンポートフォリオ・システムを活用し、企業格付別のデフォルト率と回収率による予想損失額等のシミュレーションを行う。 ②企業信用格付 年二回「信用リスク判定の尺度」となるべく債務者の返済能力に主眼を置き、企業格付スコアリング表と取引判定表により格付を実施する。 格付の実施にあたっては、別途定める企業信用格付基準書に基づき厳正に実施する。 ③与信プロセス管理（融資先中間管理の徹底） ・ 財務、資金繰りに関する管理強化 ・ 自己査定、格付にリンクした取引方針の明確化 ・ 営業店における店内融資協議制度の充実 ・ 要注意先に対する管理強化 ・ 延滞管理の指導強化 ・ 特別管理先の指導強化 ・ 人材の育成 ④与信ポートフォリオ管理 特定の業種、特定のグループに対する与信の集中によるリスクを回避するため、当行クレジットポリシーに基づき、管理すべき範囲を定め適切なポートフォリオ管理を行う。	・ 行内集合研修会及びデリバリー研修会において、信用リスク管理規則に関して徹底。 ・ 事務ガイドラインに沿って条件緩和債権の判定基準の見直しを実施。 ・ 問題債権の管理態勢強化を目的として問題債権の管理要領」を制定。 ・ 業種別審査能力の向上や中小企業の再生支援能力の向上の為、第二地銀協会主催の研修会へ6名派遣。 ・ 15年7月より仮稼働開始した新信用格付システムの精度アップの為検証を実施。 ・ 一部の先より格付の開示を開始。 ・ 中間管理の徹底を目的として、重点ローンレビュー先を選定し管理強化。 ・ 提携監査法人と 経営改善支援スキーム打合せ会」を実施し25社の再生スキーム案の協議を実施。 ・ 建設業者向けの 経営支援セミナー」を開催。 ・ 債権の大口化防止策として運用中の 格付別与信限度額」の見直しの実施。
マーケットリスク	［規定・基本方針］ 「市場リスク管理基本方針」 「市場リスク管理規則」 適切な運用の為のリスクの把握、検討を目的とする。 ［体制・リスク管理部署］ （主管部署）市場金融部 （統括部署）業務管理部 （検討機関）　ＡＬＭ委員会 ［リスク管理手法］ 規則に基づく時価評価、ＢＰＶ、ＶＡＲ分析等リスク量の計測、検討組織への報告、対応策の検討。	・ 資産内容の改善のために、有価証券の減損処理を下落率 30％以上の全ての銘柄について実施。債券においては長期債を中心に入替売買を実施し、株式等においても売却を行い価格変動リスクに対処した。 ・ 時価評価の算定方法の明確化 算定する部署、算定された時価の検証部署等）を図るために、 有価証券時価の算定基準」と 外国為替時価算定基準」を一部改正した。
流動性リスク	［規定・基本方針］ 「資金繰りリスク管理基本方針」 「資金繰りリスク管理規則」 資金運用・調達構造に即した適切かつ安定的な資金繰りを行うことを目的とする。 ［体制・リスク管理部署］ 相互牽制確保のため資金繰り管理部門とリスク管理部門を分離した組織体制とする。 （主管部署）市場金融部 （統括部署）業務管理部 ［リスク管理手法］ 資金繰り精度を向上させ資金繰りの逼迫度を明確化し、状況に応じた対応を図る。	・ 情報系システムの更改により、大口増減先取引等の把握が容易になり、資金繰精度が向上 ・ 四半期ベースの資金繰り見通しの作成を開始した。

（図表12）リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
カントリーリスク	［規定・基本方針］ ①債券投資　　「信用リスク管理規程」 ②与信　　　　「信用リスク管理規則」 カントリーリスクを適正に把握し、必要なリスク管理体制の確立を行い、資産内容の健全性、収益性を向上させることを目的とする。 ［体制・リスク管理部署］ ①債券投資 （主管部署）市場金融部 （統括部署）業務管理部 ②与信 （主管部署）審査管理一部、審査管理二部 （統括部署）業務管理部 ［リスク管理手法］ ①債券投資 格付、カントリーリスクランキングに基づく管理 ②与信 信用リスク管理の中での管理	
オペレーショナルリスク （EDPリスク含む） ①「事務リスク」	［規定・基本方針］ 「事務リスク管理基本方針」 「事務リスク管理規則」 事務リスクを適正に把握し、評価・検証することにより事務管理体制および事務処理能力の向上等を図り、事務事故・トラブル・不正等の防止を目的とする。 ［体制・リスク管理部署］ （主管部署）事務部 （統括部署）業務管理部 ［リスク管理手法］ ・営業店の指導・研修等 ・緊急時（システム等障害時）の対応等 ・苦情・トラブル等への対応等 ・不正・不祥事件への対応等 ・内部監査・店内検査等 ・報告された事務ミスを協議・改善する組織として「事務管理検討小部会」を定期的に開催 ・事務リスク削減のための事務規程等の整備	・店内検査･部内検査作業表を改正 検査項目の追加 生保窓販、損保窓販 ・内務役席研修を実施（116名） ・名寄せデータ整備に関する研修会（101名） ・共同化実務担当者研修を実施（84名） ・事務部トレーニーを実施（10名） ・営業店一般事務指導（71ヶ店） ・営業店日銀歳入金事務指導（41ヶ店） ・営業店一般監査（32ヶ店） ・営業店機動監査（56ヶ店） ・本部各部監査（8部署） ・連結対象子会社等監査（0社） ・事務取扱要領の制定 中間法人の設立 名寄せデータ整備事務取扱要領 ・事務取扱要領の改正 マネーローンダリング（本人確認法） 諸届 CDカード発行管理 窓口出納
オペレーショナルリスク （EDPリスク含む） ②「システムリスク」	［規定・基本方針］ 「システムリスク管理基本方針」 「システムリスク管理規則」 情報資産を重要な経営資源として認識し、情報資産をさまざまな脅威（故障・誤作動・災害・不正使用等）から保護し予想されるリスクの回避・極小化を目的とする。 ［体制・リスク管理部署］ （主管部署）事務部 （統括部署）業務管理部 ［リスク管理手法］ ・保護されるべき情報資産、および管理すべきリスクを定め「セキュリティー管理体制」、「システム管理体制」、「データ管理体制」等、また、企画・開発・運用における相互牽制を明確にし、障害・防犯・防災・不正使用・不正利用の防止等の対策を制定。 ・オンライン障害等の非常時対応用の「コンティンジェンシープラン」を制定。 ・システム障害の報告制度 ・ＳＢＫ内部検査・外部検査の報告制度	・セキュリティーポリシー位置付けを明確化した ・リスク管理体制に基づいた各管理者の任命簿を調整 ・セキュリティポリシーを制定 ・セキュリティスタンダードを制定 ・顧客情報管理要領を制定 ・電算機取扱要領、ﾊﾟｿｺﾝ取扱要領を見直し ・ウイルス対策指導徹底 ・顧客情報管理指導徹底 ・報告制度に基づき継続実施中 ・金融庁より発出された「システム統合リスク管理態勢の確認検査チェックリスト」に基づいたリスク管理態勢の点検の実施

（図表12）リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
法務リスク	**［規定・基本方針］** **「コンプライアンスに関する基本方針」** **「コンプライアンスに関する遵守基準」** **「コンプライアンス運用規則」** **「コンプライアンス委員会規則」** **「取締役コンプライアンス規則」** **「リーガル・チェック実施規則」** **［体制・リスク管理部署］** **・コンプライアンス委員会** **・（統括部署）業務管理部** **・本部各部･営業店にコンプライアンス責任者、コンプライアンス担当者を配置** **［リスク管理手法］** **・コンプライアンス責任者･担当者による各部･店における啓蒙･教育、モニタリングの実施** **・統括部署によるコンプライアンス･マニュアル徹底の指導、法令等遵守状況の一元管理等** **・検査部による各部･店の内部監査の実施** **・法令等違反事案はコンプライアンス委員会で協議し、取締役会等へ報告** **・銀行業務の適法性確保の為、新業務･新商品等をリーガル・チェック実施規則に基づきチェック**	・ 平成15年度コンプライアンス･プログラムを制定･実施 ・ 「コンプライアンス･マニュアル」の行動規範・遵守すべき法規制を一部改正 ・ コンプライアンス委員会を毎月定例実施 ・ 「コンプライアンス･マニュアル」の徹底等のため、全部店でコンプライアンス勉強会を毎月定例実施 ・ 検査部の一般監査･機動監査の効果的な運用により牽制機能を強化 ・ チェックシートによる営業店の自己チェックを実施 ・ 法令等違反事案はコンプライアンス委員会で付議・協議の上、取締役会報告を実施 ・ リーガル・チェック実施規則に基づくチェックを継続実施中
レピュテーショナルリスク	**［規定・基本方針］** **種々の緊急事態の発生による風評や当行の経営内容が誤って伝えられること等により、当行の経営にとってマイナスの影響及び直接・間接を問わず不測の損失を回避する。** **［体制・リスク管理部署］** **（主管部署）広報室** **（統括部署）業務管理部** **［リスク管理手法］** **・新聞（全国、地方等７紙）記事チェック（毎日）** **・各種雑誌等の金融関連記事のチェック（適宜）** **・インターネットの検索エンジンによるチェック等**	・ 適時適正なニュースリリースによる情報の提供 ・ HP掲載内容の的確・迅速な更新 ・ 適時開示情報のHPへの掲載 ・ ディスクロージャー誌の内容充実 ・ ﾐﾆﾃﾞｨｽｸﾛｰｼﾞｬｰ誌の内容充実と適時発行

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	15/3月末 実績 単体)	15/3月末 実績 連結)	16/3月末 実績 単体)	16/3月末 実績 連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	314	365	346	403
危険債権	670	672	571	572
要管理債権	253	253	271	246
小計	1,238	1,291	1,190	1,222
正常債権	9,290	9,252	9,324	9,311
合計	10,529	10,543	10,514	10,534

引当金の状況

(億円)

	15/3月末 実績 単体)	15/3月末 実績 連結)	16/3月末 実績 単体)	16/3月末 実績 連結)
一般貸倒引当金	48	48	75	72
個別貸倒引当金	145	197	157	214
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	193	245	232	286
債権売却損失引当金	4	4	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	197	250	232	286
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	197	250	232	286

(図表14)リスク管理債権情報

億円、%)

	15/3月末 実績 単体)	15/3月末 実績 連結)	16/3月末 実績 単体)	16/3月末 実績 連結)
破綻先債権額(A)	139	173	104	143
延滞債権額(B)	815	828	787	801
3か月以上延滞債権額(C)	7	9	0	0
貸出条件緩和債権額(D)	245	245	271	246
①金利減免債権	7	7	4	4
②金利支払猶予債権	0	0	-	-
③経営支援先に対する債権	-	-	-	-
④元本返済猶予債権	238	238	266	242
⑤その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	1,208	1,257	1,164	1,192
部分直接償却	395	273	563	435
比率 (E)/総貸出	11.82	12.30	11.37	11.64

(図表15)不良債権処理状況

(単体)　　(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	17/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	61	255	85
個別貸倒引当金繰入額	58	232	84
貸出金償却等(C)	0	22	1
貸出金償却	0	0	1
CCPC向け債権売却損	―	0	―
協定銀行等への資産売却損(注)	―	―	―
その他債権売却損	0	1	―
債権放棄損	―	21	―
債権売却損失引当金繰入額	1	―	―
特定債務者支援引当金繰入額	―	0	―
特定海外債権引当勘定繰入	―	―	―
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲12	27	1
合計(A)+(B)	49	282	86

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	61	53	30
グロス直接償却等(C)+(D)	61	75	31

(連結)　　(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	17/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	62	256	86
個別貸倒引当金繰入額	58	232	84
貸出金償却等(C)	2	23	2
貸出金償却	1	1	2
CCPC向け債権売却損	-	0	-
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他債権売却損	0	1	-
債権放棄損	-	21	-
債権売却損失引当金繰入額	1	-	-
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)	▲12	23	1
合計(A)+(B)	50	280	87

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	62	54	31
グロス直接償却等(C)+(D)	63	77	3

(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を記載しています。

(図表18)評価損益総括表（平成16年3月末、単体）

有価証券 (億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	110	▲3	0	3
	債券	60	▲0	0	1
	株式	−	−	−	−
	その他	50	▲2	0	2
	金銭の信託	−	−	−	−
子会社等	有価証券	6	−	−	−
	債券	−	−	−	−
	株式	6	−	−	−
	その他	−	−	−	−
	金銭の信託	−	−	−	−
その他	有価証券	1,282	10	28	17
	債券	1,072	▲4	1	6
	株式	182	15	25	10
	その他	27	▲0	1	1
	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）	179	134	▲45	1	46
その他不動産	3	3	▲0	−	0
その他資産(注2)	−	0	▲0	−	0

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を平成10年3月に実施しています。

(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います。

(図表18)評価損益総括表（平成16年3月末、連結）

有価証券　(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	110	▲3	0	3
	債券	60	▲0	0	1
	株式	—	—	—	—
	その他	50	▲2	0	2
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	—	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	1,282	10	28	17
	債券	1,072	▲4	1	6
	株式	182	15	25	10
	その他	27	▲0	1	1
	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）	219	152	▲66	1	67
その他不動産	3	3	▲0	-	0
その他資産(注2)	-	0	▲0	-	0

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を平成10年3月に実施しています。
(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います。