

「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 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は、銀行子会社である株式会社親和銀行の16年3月期収益目標と実績が大幅に乖離したことにより、現在、当社が提出している「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、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。

(金利)

国内景気に関しましては回復の兆しが出ており、今後緩やかな回復傾向を辿るものと予想されますが、当計画策定に際しましては保守的な考えに基づき、計画策定期間の水準で横這いとしております。

(為替)

為替(円/ドル)レートの見通しにつきましては、16年3月期の水準で横這いとしております。

(株価)

日経平均株価の見通しにつきましては、16年7月末終値の水準で横這いとしております。

	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期
実質GDP成長率 (%)	3.200	3.000	1.800	1.500	1.500
無担O/N (%)	0.001	0.002	0.002	0.002	0.002
TIBOR 3M (%)	0.088	0.090	0.090	0.090	0.090
10年国債 (%)	1.355	1.800	1.800	1.800	1.800
為替(円/ドル)(円)	108.57	109.00	109.00	109.00	109.00
日経平均株価(円)	11,441	11,325	11,325	11,325	11,325
地価 (%)	7.40	7.00	6.00	5.00	4.00

(注)各計数は期末月の月中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
TIBOR 3M (%)	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。

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	1
(3)当該自己資本の活用方針	1
2．経営の合理化のための方策.....	2
(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	15
(3)業務再構築のための方策	18
3．責任ある経営体制の確立のための方策.....	38
(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	40
(3)自主的・積極的ディスクロージャー	47
4．配当等により利益の流出が行われなための方策等.....	48
(1)基本的考え方	48
(2)配当、役員報酬・賞与についての考え方	48
5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策.....	49
(1)基本的取組み姿勢	49
(2)具体的な方策	49
(3)組織・体制の見直し	50
(4)地域経済の発展を支援する商品の提供	50
(5)融資に対する取組み姿勢	51
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.....	53
(1)消却、払戻し、償還又は返済についての考え方	53
(2)剰余金の推移	53
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.....	54
(1)各種リスク管理の状況	54
(2)与信管理強化について	59
(3)不良債権圧縮の取組み	60
(4)資産運用に係る決裁権限の状況	60
(5)資産内容	61
(6)償却・引当方針	64
(7)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	67
(8)評価損益の状況と今後の処理方針	68
(9)金融派生商品等取引動向	70
8．地域経済における位置づけ.....	71
(1)地域の金融市場における融資比率等	71
(2)地域経済への貢献	72

(図表)

1 . 収益動向及び計画.....	P 9
2 . 自己資本比率の推移.....	P 13
6 . リストラの推移及び計画.....	P 30
7 . 子会社・関連会社一覧.....	P 34
8 . 経営諸会議・委員会の状況.....	P 45
10 . 貸出金の推移.....	P 52
12 . リスク管理の状況.....	P 55
13 . 金融再生法開示債権の状況.....	P 62
14 . リスク管理債権情報.....	P 63
15 . 不良債権処理状況.....	P 66
18 . 評価損益総括表.....	P 68

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。）は、その子会社である株式会社親和銀行の平成16年3月期の収益目標と実績が大幅に乖離したことなどから、抜本的な収益改善のための方策を織り込んだ業務改善計画を16年8月13日付にて提出いたしました。これにより、現在当社が提出している「経営の健全化のための計画」に記載された事項について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15年8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。

(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現在に至っております。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
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

当該公的資金につきましては、金融機能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優先的に対応する資金とし、安定的かつ円滑な資金供給を行うことで、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

イ. 概況

平成15年3月に、政府より「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」が公表され、15～16年度の2年間で地域金融に関する「集中改善期間」として、中小企業再生と地域経済活性化への取組みを進めることで、不良債権問題も解決していくとの考え方が示されました。このような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、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、地域に根ざした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。

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」を設立して経営統合を行った、株式会社親和銀行と株式会社九州銀行は（以下「両行」という。株式会社新縣陰銀行は「親和銀行」、株式会社九州銀行は「九州銀行」という。）さらに、経営統合の効果を最大限に発揮するため、15年4月1日に合併して、新「親和銀行」となりました。

合併後の「親和銀行」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、地域の皆さまのサポートセンターとして良質な金融サービスの提供と地域経済発展への貢献を目指しております。

【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	「株式会社移転に関する覚書」の締結
	11月	九州銀行の公的資金申請承認 「共同株式会社移転契約書」の締結
	12月	臨時株主総会での株式会社移転の承認
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

持株会社の概要

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

合併効果

両行が合併したことにより、以下のような効果が実現、または期待され、これにより収益基盤の強化・拡充と業務効率化を図っております。

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・効率化を進めております。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・拡充を図っております。

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、確固たる営業基盤の確立を目指しております。

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おります。

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、新しい環境に立ち向かえる人材の育成、組織の活性化を図っております。

合併銀行の概要

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

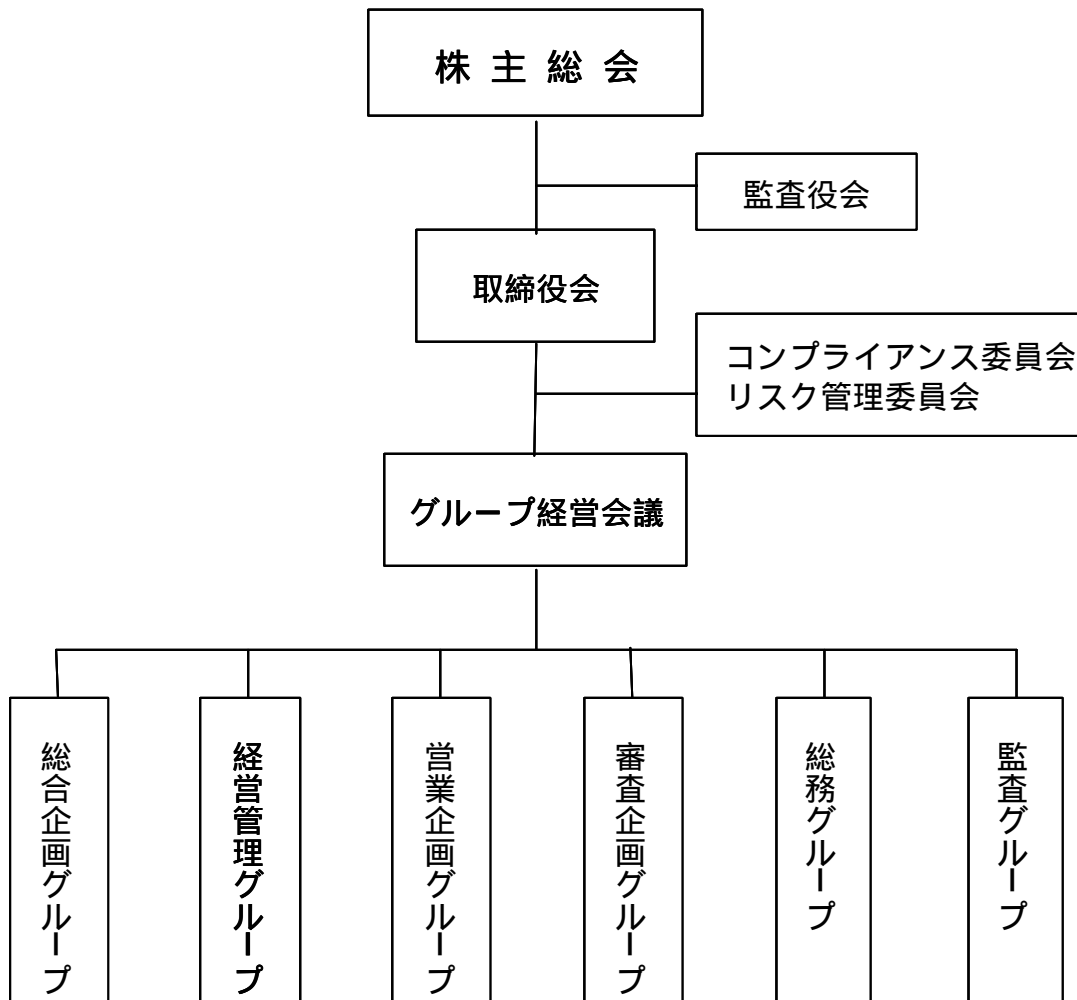
・普通株式

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

株式会社九州親和ホールディングス組織図
(平成16年4月1日現在)



ロ．収益の現状及び今後の見通し

平成16年3月期の収益等の実績

平成16年3月期の親和銀行の収益等の実績は、以下に記載のとおりであります。

収益等の16年3月期実績 (億円、%)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	16/3月期	
			実績	計画比
業務粗利益	614	591	577	13
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	218	197	226	29
業務純益	207	197	171	25
一般貸倒引当金繰入額	11	-	54	54
経費	395	394	350	43
不良債権処理損失額	156	150	528	378
株式等関係損()益	15	2	10	8
株式等償却	33	-	2	2
経常利益	29	36	356	392
特別損()益	1	10	5	5
税引後当期利益	14	12	343	356
OHR (経費 / 業務粗利益)	64.42	66.67	60.77	5.90
ROE	17.31	14.69	18.42	3.73
ROA	0.80	0.74	0.86	0.12

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 >

【平成16年3月期の業績について】

業務粗利益は、計画を13億円下回る577億円となりました。これは、資金利益が貸出金の平残・利回計画の未達を主因として計画を16億円下回る540億円となっ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、人件費、物件費の大幅な削減が実現でき、経費が計画を43億円下回る350億円となったことから、226億円と計画を29億円上回りました。業務純益は、一般貸倒引当金繰入54億円を計上し、計画を25億円下回る171億円でありました。

不良債権処理損失額は、資産査定厳格化と担保評価の見直しの実施による大幅な引当の強化、また企業再生支援の強化やオフバランス化促進などにより、528億円を計上いたしました。株式等関係損益は10億円の利益となりましたので、経常損益は356億円の損失となりました。

特別利益は、償却債権取立益等により14億円、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19億円を計上いたしました。

以上の結果、税引後当期損益は343億円の損失となりました。

平成17年3月期以降の収益等見通し

平成17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 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	16/3月期比
業務粗利益	577	565	563	568	575	2
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	226	224	231	240	249	23
業務純益	171	224	231	240	249	78
一般貸倒引当金繰入額	54	-	-	-	-	54
経費	350	341	331	328	325	25
不良債権処理損失額	528	160	100	90	90	438
株式等関係損()益	10	-	-	-	-	10
株式等償却	2	-	-	-	-	2
経常利益	356	61	131	150	159	516
特別損()益	5	13	16	1	-	5
税引後当期利益	343	29	69	89	95	438
OHR(経費/業務粗利益)	60.77	60.36	58.87	57.66	56.57	4.20
ROE	18.42	21.72	22.86	22.43	21.78	3.36
ROA	0.86	0.88	0.91	0.94	0.97	0.12

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、その早期実現を目指して、人員削減及び共通経費の削減に努め、店舗統廃合も時期的前倒しと追加を進めております結果、15年3月期から18年3月期までの経費削減効果は累計255億円程度(従来計画比66億円増)を見込んでおります。内訳は、人件費削減効果138億円(従来計画比46億円増)、店舗・ATM統廃合効果35億円(従来計画比7億円増)、システム統合効果42億円(従来計画比11億円増)、その他39億円(従来計画比1億円増)であります。

統合費用を46億円程度と予想しておりますので、4年間で差引209億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63億円増加しております。

[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	前回比較
経費削減効果(A)	255	66
統合費用(B)	46	2
統合効果(ネット)(A-B)	209	63
実質人件費	138	46
店舗・ATM統廃合	30	7
システム統合	8	7
その他	30	1

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)

b. 収益見込み

この統合効果に加え、業務の効率化・合理化、役務利益の増強などの営業努力によって、20年3月期の業務総利益（一般貸倒引当金繰入前）計画は、16年3月期比23億円増加し、249億円と見込んでおります。

経営諸目標では、まず、OHRは16年3月期比4.20ポイント改善の56.57%を目標といたします。ROEは16年3月期比3.36ポイント改善の21.78%、ROAは16年3月期比0.12ポイントの改善の0.97%を計画しております。

八. 不良債権処理等への取組み

16年3月期は、不良債権問題に決着をつけ、地域経済の活性化に資するという強い決意のもと、リレーションシップバンキングの機能強化に全力をあげて取り組みました結果、不良債権処理損失額は528億円となりました。

さらに、引当率の上昇により、一般貸倒引当金繰入を54億円行いましたので16年3月期の総と信費用は583億円となりました。

16年3月末の銀行法のリスク管理債権残高は、取引先企業の再生と直接償却、債権売却等によるオフバランス化を推進した結果、15年3月末比で23億円減少して2,180億円となりましたが、比率はオフバランス化による貸出金の減少を反映して0.49ポイント悪化し、11.46%となりました。

今後も引き続き、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。

また、17年3月期～20年3月期の不良債権処理額は440億円を計画しておりますが、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/貸出金末残）の推移については以下のとおりであります。今後、部分直接償却をはじめとするオフバランス化や、企業再生に取組み、19年3月までに同比率の7%程度への低下を目指してまいります。

13年3月	14年3月	15年3月	16年3月
12.55%	12.14%	10.97%	11.46%

今後も、リレーションシップバンキングの機能強化の観点から、債務者区分に応じた不良債権の回収方針を明確にし、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た対応、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、17年3月期まで高位にありますが、18年3月期以降順次低下していく見込みであります。

	15/3月期	16/3月期	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期
与信費用比率	0.86%	3.06%	0.87%	0.60%	0.49%	0.49%

二．自己資本比率の状況

16年3月期の自己資本比率は、16年3月期決算状況を反映して計画を1.67ポイント下回る6.32%（うちTier 比率は4.32%）となりました。

今後は、17年3月期以降の業績回復と効率的なアセット運営によって、内部留保を着実に積み上げ、自己資本比率の向上に努めてまいります。この基本的な努力により自己資本比率は20年3月期には7%台半ばに上昇する見込みであります。今後の業績回復状況を確認したうえで資本政策による財務基盤の強化を検討してまいります。

自己資本比率の推移 (国内基準)

(親和銀行単体)

(%)

	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
自己資本比率	6.32	6.52	6.76	7.14	7.56
Tier 比率	4.32	4.52	4.82	5.25	5.71

(図表1 - 1)収益動向及び計画〔株〕九州親和ホールディングス
持株会社 14年4月設立

	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、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	1,269	1,269	1,272	1,276	1,279
貸出金	-	-	-	-	-
有価証券	1,246	1,247	1,247	1,247	1,247
総負債	0	0	0	0	0
資本勘定計	1,266	1,265	1,271	1,278	1,284
資本金	350	350	350	350	350
資本準備金	836	836	836	836	836
その他資本剰余金	60	60	60	60	60
利益準備金	-	-	-	-	-
剰余金(注1)	20	19	26	32	39
自己株式	1	1	1	1	1
(収益) (億円)					
経常利益	13	1	19	19	19
受取配当金	11	-	19	19	19
経費	3	3	3	3	3
人件費	2	2	2	2	2
物件費	1	1	1	1	1
特別利益	-	-	-	-	-
特別損失	-	-	-	-	-
税引前当期利益	13	1	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	12	0	19	19	19
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	79	78	85	91	98
配当金総額(中間配当を含む)	3	3	3	3	3
普通株配当金	-	-	-	-	-
優先株配当金<公的資金分>	3	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)	-	-	-	-	-
同(第1回優先株)	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50
配当率(優先株<公的資金分>)	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
配当率(優先株<民間調達分>)	-	-	-	-	-
配当性向	29.73	492.51	19.31	19.31	19.31
(経営指標) (%)					
ROE(当期利益/資本勘定<平残>)	0.99	0.06	1.53	1.52	1.51
ROA(当期利益/総資産<平残>)	0.99	0.05	1.52	1.52	1.51

(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 [親和銀行]

	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、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	26,422	25,789	25,729	25,883	26,020
貸出金	19,030	18,306	18,100	18,142	18,224
有価証券	4,737	5,099	5,264	5,340	5,389
特定取引資産	-	-	-	-	-
繰延税金資産<未残>	423	423	423	423	423
総負債	25,135	24,782	24,628	24,782	24,919
預金・NCD	24,187	23,490	23,251	23,379	23,489
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>	171	171	171	171	171
資本勘定計	1,074	988	1,038	1,108	1,184
資本金	209	209	209	209	209
資本準備金	623	375	375	375	375
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	121	121	121	121	121
剰余金(注)	248	29	78	149	225
土地再評価差額金	253	253	253	253	253
その他有価証券評価差額金	114	-	-	-	-
自己株式	-	-	-	-	-
(収益) (億円)					
業務粗利益	577	565	563	568	575
資金運用収益	576	557	556	558	561
資金調達費用	36	32	31	30	30
役務取引等利益	32	35	37	40	43
特定取引利益	-	-	-	-	-
その他業務利益	4	5	1	1	1
国債等債券関係損()益	2	4	-	-	-
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	226	224	231	240	249
業務純益	171	224	231	240	249
一般貸倒引当金繰入額	54	-	-	-	-
経費	350	341	331	328	325
人件費	183	172	169	165	162
物件費	147	147	141	141	141
不良債権処理損失額	528	160	100	90	90
株式等関係損()益	10	-	-	-	-
株式等償却	2	-	-	-	-
経常利益	356	61	131	150	159
特別利益	14	12	-	-	-
特別損失	19	25	16	1	-
法人税、住民税及び事業税	0	19	46	60	64
法人税等調整額	18	-	-	-	-
税引後当期利益	343	29	69	89	95
(配当) (億円、円%)					
配当可能利益	248	29	78	149	225
配当金総額(中間配当を含む)	-	19	19	19	19
普通株配当金	-	15	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>	-	3	3	3	3
1株当たり配当金(普通株)	-	5.00	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>)	-	1.250	1.250	1.250	1.250
配当性向	-	65.67	27.65	21.38	20.04

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	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)	2.31	2.30	2.29	2.28	2.28
貸出金利回(B)	2.69	2.65	2.68	2.69	2.70
有価証券利回	1.32	1.37	1.32	1.27	1.25
資金調達原価(C)	1.58	1.57	1.53	1.50	1.48
預金利回(含むNCD)(D)	0.10	0.08	0.07	0.07	0.07
経費率(E)	1.45	1.45	1.42	1.40	1.38
人件費率	0.75	0.73	0.72	0.70	0.69
物件費率	0.61	0.62	0.60	0.60	0.60
総資金利鞘(A)-(C)	0.73	0.73	0.76	0.78	0.80
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	1.14	1.12	1.19	1.22	1.25
非金利収入比率	6.41	7.23	6.80	7.23	7.72
OHR(経費 / 業務粗利益)	60.77	60.36	58.87	57.66	56.57
ROE(一般貸引前業務純益 / 資本勘定<平残>)	18.42	21.72	22.86	22.43	21.78
ROA(注1)	0.86	0.88	0.91	0.94	0.97
修正コア業務純益ROA(注2)	0.85	0.86	0.91	0.94	0.97

(注1) $(\text{一般貸引前業務純益} / (\text{総資産} - \text{支払承諾見返})) \times \text{平残}$

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

(図表1 - 2) 収益動向 (連結ベース)

[15/3月期は2行合算ベース 親和銀行 + 九州銀行、16/3月期以降は合併後親和銀行]

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	17/3月期 見込み
(規模)<未残>			(億円)
総資産	27,153	26,031	25,754
貸出金	20,057	18,996	18,416
有価証券	4,256	5,085	5,074
特定取引資産	-	-	-
繰延税金資産	443	424	423
総負債	25,765	24,952	24,765
預金・NCD	24,851	23,773	23,676
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	193	171	171
少数株主持分	1	1	0
資本勘定計	1,385	1,077	988
資本金	532	209	209
資本剰余金	338	623	375
利益剰余金	199	123	151
土地再評価差額金	285	253	253
その他有価証券評価差額金	30	114	-
為替換算調整勘定	-	-	-
自己株式	-	-	-
(収益)			(億円)
経常収益	735	682	655
資金運用収益	607	576	556
役務取引等収益	72	71	73
特定取引収益	-	-	-
その他業務収益	21	6	9
その他経常収益	33	27	15
経常費用	705	1,036	591
資金調達費用	44	36	32
役務取引等費用	33	34	38
特定取引費用	-	-	-
その他業務費用	1	0	2
営業経費	408	361	346
その他経常費用	217	603	171
貸出金償却	2	5	-
貸倒引当金繰入額	165	542	118
一般貸倒引当金純繰入額	11	54	-
個別貸倒引当金純繰入額	153	488	118
経常利益	29	353	64
特別利益	25	14	12
特別損失	22	21	26
税金等調整前当期純利益	32	360	49
法人税、住民税及び事業税	14	0	19
法人税等調整額	1	18	0
少数株主利益	0	0	0
当期純利益	15	342	29

(図表 2)自己資本比率の推移 (国内基準)

親和銀行]

(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	209	209	209	209	209
うち非累積的永久優先株 (注1)					
資本準備金	375	375	375	375	375
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	121	121	121	121	121
任意積立金	-	-	-	-	-
次期繰越利益	-	9	59	130	206
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	706	716	766	836	912
(うち税効果相当額)	(423)	(423)	(423)	(423)	(423)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	191	191	191	191	191
一般貸倒引当金	102	98	99	99	99
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	293	290	290	290	291
期限付劣後債務・優先株	49	45	45	30	30
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	49	45	45	30	30
Tier 計	342	335	335	320	321
(うち自己資本への算入額)	(329)	(317)	(308)	(302)	(297)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	2	2	2	2	2
自己資本合計	1,033	1,031	1,072	1,137	1,207

(億円)

リスクアセット	16,336	15,814	15,864	15,914	15,964
オンバランス項目	15,983	15,454	15,504	15,554	15,604
オフバランス項目	353	360	360	360	360
その他 (注2)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	6.32	6.52	6.76	7.14	7.56
Tier 比率	4.32	4.52	4.82	5.25	5.71

(注1)親和銀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)

	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	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	358	340	284	208	126
連結子会社の少数株主持分	1	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	7	5	5	5	5
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	881	900	956	1,033	1,115
(うち税効果相当額)	(320)	(320)	(320)	(320)	(320)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金	100	97	97	97	98
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	100	97	97	97	98
期限付劣後債務 優先株	49	45	45	30	30
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	49	45	45	30	30
Tier 計	149	142	142	127	128
(うち自己資本への算入額)	(136)	(124)	(115)	(109)	(104)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	2	2	2	2	2
自己資本合計	1,016	1,022	1,070	1,140	1,217

(億円)

リスクアセット	16,081	15,565	15,615	15,665	15,715
オンバランス項目	15,727	15,205	15,255	15,305	15,355
オフバランス項目	353	360	360	360	360
その他(注)	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	6.31	6.57	6.85	7.28	7.74
Tier 比率	5.48	5.78	6.12	6.59	7.09

(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) 平成16年3月期業務改善命令への対応

平成16年3月期は、不良債権問題に決着をつけ、地域経済の活性化に資するという強い決意のもと、リレーションシップバンキングの機能強化に全力をあげて取り組み、不良債権を厳しく見積もって大幅に引当を強化したうえで、残高圧縮を進めるという方針のもと、528億円の不良債権処理損失額を計上したことから、最終損益で343億円の損失を計上いたしました。

17年3月期以降の業績回復を確実なものとするため、平成16年7月16日付業務改善命令に基づき、抜本的収益改善のための方策を織り込んだ業務改善計画を策定し、平成16年8月13日、金融庁に提出いたしました。

今後は、業務改善計画を着実に履行し、以下に記載するとおり、抜本的な収益改善に努めてまいります。

イ. 経営の合理化のための方策

収益力の強化

当社は、個人および中小企業等リテールマーケットを当社グループのコアマーケットと明確に位置付け、営業チャネルの拡充やエリア・ブロック営業体制の整備・機能強化、魅力ある商品・サービスの開発などに積極的に取り組んでまいりました。

今後は、収益力をさらに強化するため、顧客ニーズに対するアプローチを強化して営業力をより一層強化することにより、収益性を重視した個人向け貸出および担保・保証へ過度に依存しない中小企業向け貸出の増強を図るとともに、金利環境の影響に左右されない安定収益源である役務手数料収入の増強を投信・保険商品の拡販等によって図ってまいります。

また、部門別収益管理の高度化、信用コスト算出手法の高度化、スプレッドバンキング制度とABCの導入など、新収益管理制度の構築を進めております。

この新収益管理制度を活用して、商品別、顧客別、営業店別のリスク・コスト調整後収益ベース管理を実施し、高収益先のメイン化推進、低採算先に対する対策の検討、リスクの低減、営業店特性の把握とそれに基づく営業戦略の策定、経営資源の適正化等を実行してまいります。これにより、各部門の評価基準の明確となりますので、それぞれの部門の業績に対する責任を明確にしてまいります。

経営合理化策の促進

人員については、中高年層の出向先への転籍、早期退職優遇制度の導入により人員構成の是正と大幅な人員削減を目指し、前回計画から300名削減して20年3月期に行員2,000名体制とする計画としております。給与体系については、平成15年4月の子銀行合併時に給与水準を引き下げて一本化し、賞与は、16年度上期にカットを実施するなど、その都度業績に応じて支給することといたしております。役員数、役員報酬についても、前回計画より4名減、年間80百万円程度削減するなど、抑制を図ってまいります。

店舗については、計画を前倒して統廃合しておりますが、前回計画より10支店の追加統廃合を実施することにより、効率化をさらに進めてまいります。ATMについても、コンビニATMも含めて移転・廃止を検討して効率的なATMネットワークを構築してまいります。

ロ．責任ある経営体制の確立のための方策

経営健全化計画のフォローアップ体制の強化等

グループ全体の経営に関する事項等について協議、決定する機関であるグループ経営会議、子銀行設置の「業務計画推進会議」、当社設置の「中小企業向け貸出対策協議会」において、経営健全化計画の進捗状況のフォローアップを行っております。今後は、グループ経営会議を頂点として経営健全化計画フォローアップ諸会議の機能を強化し、経営健全化計画を確実に履行するための具体的方策の検討・協議とその確実な実践を図ってまいります。

また、各役員の実任の明確化、意思決定の迅速化を図るとともに、外部の専門家で構成する業務評価委員会（仮称）を設置し、本計画の履行状況等について客観的な評価を行い、四半期毎にその結果を取締役に報告・提言する体制とし、経営の透明性を高めてまいります。

ハ．配当等により利益の流出が行われなないための方策等

当グループは、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、健全経営の維持に努めてまいります。

配当、役員報酬・賞与につきましては、内部留保の蓄積状況、自己資本の充実度、配当利回り、将来にわたる安定配当の観点から検討してまいります。

二．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

各種リスクの管理

持株会社である当社においてグループ会社のリスク状況を把握し、リスクの状況に応じた指示・指導を行っていくことで、グループ経営の健全性と収益性の向上を図ってまいります。

与信費用の今後の見込みについて

15年度に大幅な追加引当を実施し、今後の信用リスクの発生に備えを十分に行いましたが、依然5%前後の地価下落見込みであることや、倒産や最終処理による追加損失の発生および企業再生に伴う与信費用を加え、16年度から19年度の4年間で計440億円の損失処理を計画に計上しております。

与信管理強化について

15年度の大幅な不良債権処理損失の発生は、不動産業、サービス業など、一部業種の大口与信先において多額の追加引当が必要となったことが大きな要因でありました。この一部業種に偏った融資構造が信用リスク拡大の根源であるとの考えから、大口与信先の管理強化及び業種偏重是正に取り組んでおります。また、本部組織の見直しによる企業再生に注力する体制の整備、旧子銀行の積極的な交流異動による与信管理業務の均一化を行うなど、体制を整備したうえで不良債権の抜本的圧縮に取り組んでおります。

不良債権への対応

リスク管理債権ベースの不良債権残高・比率は高水準であります。リレーションシップ・バンキングの機能強化計画の趣旨に則り、不良債権圧縮に最優先で取り組んでまいります。具体的には、企業再生ファンドの活用等による企業再生への取組強化やバルクセール・部分直接償却の実施等によるオフバランス化を進め、17年3月末のリスク管理債権残高1,700億円台を目指すとともに、その後も圧縮を進め、19年3月までに同比率を7%程度に引き下げを図ってまいります。

自己資本向上策

自己資本につきましては、着実な剰余金の積上げを図り、配当や役員賞与については、業績等を踏まえて検討することとし、内部留保の蓄積に努めてまいります。

なお、資本政策による新たな資本増強につきましても、積極的に検討してまいります。

(3) 業務再構築のための方策

イ. 今後の経営戦略

抜本的収益強化

当社は、個人および中小企業等リテールマーケットをコアマーケットとして、営業チャネルの拡充や営業体制の整備、魅力ある商品・サービスの開発などに積極的に取り組んでまいりました。

今後は、顧客ニーズに対するさまざまなアプローチを強化して営業力をより一層強化することにより、収益性を重視した個人向けおよび中小企業向け貸出の増強を図るとともに、役務手数料収入の増強などを実施して収益力のさらなる強化を図ってまいります。

a. 営業推進体制の整備・強化

営業推進活動の強化と顧客利便性の向上を図り、収益力の強化を実現するため、営業店運営体制および営業チャネルの整備・強化に取り組んでまいります。

営業店運営体制においては、法人取引のエリア中核店への集約やサテライト店の個人業務特化型店舗への転換を実施してまいります。また、本部組織についても、法人・個人のマーケットおよび顧客セグメントに応じた組織体制の見直し・再編を検討・着手してまいります。

営業チャネルの整備については、平成16年4月には法人向けインターネットバンキング「しんわBizダイレクト」のサービスを開始しており、引き続き、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。なお、16年度には、個人向けの「ローンプラザ」や法人向けの「法人ビジネスセンター」など相談窓口の充実を図り、顧客利便性の向上による営業力の強化を実現してまいります。

b. 事業性貸出への取り組み強化

事業性貸出については、信用リスク管理強化を図りながら、適正なリスクリターンが確保できる案件に対しては、中小企業向け貸出を中心として引き続き積極的に取り組んでまいります。

中小企業向け貸出については、16年4月に、CRD審査モデルを活用した保証協会との提携商品を長崎県および福岡県で取扱開始しております。また、佐賀県でも、16年4月に保証協会との提携商品を取扱開始いたしました。16年8月には、福岡地区本部内に「福岡法人営業推進室」を設置し、福岡地区での法人取引の新規開拓に注力することといたしました。さらに、「法人ビジネスセンター」の新設など、営業チャネルの整備を検討してまいります。

今後は、事業性スピードローンの開発にも着手し、中小企業向け専用ファンドを設定するなど商品面のさらなる充実を図ると同時に、対面営業では引き続き、法人取引先に対する課題解決型営業スタイルを定着させ、事業ニーズも含めた経営相談機能を強化することにより、顧客基盤の拡充と資金調達ニーズの掘り起こしを推進してまいります。

計画達成に向けて、当社および親和銀行関連部による「中小企業向け貸出対策協議会」を毎月開催して、計画進捗状況の確認および目標達成に向けての施策などを検討・実施しております。今後は、個別案件への取り組みをさらに強化するため、親和銀行関連部による「融資案件協議会」を実施して、案件進捗管理の強化と早期実績化を図ってまいります。

c. 個人向けローンへの取り組み強化

個人向けローンについては、貸出資産の利回り向上や信用リスク分散の観点から、従来より積極的に推進してまいりましたが、引き続き、魅力ある商品の開発や相談窓口の拡充などに取り組んでまいります。

16年7月には、「佐世保ローンプラザ」を新設し、16年度中にさらに長崎県内の都市圏6カ所に同様の専用窓口を開設する予定です。また、これと並行して、住宅ローン推進のための「審査管理システム」の開発・導入にも取り組んでまいります。なお、商品面では、16年6月から顧客の長期固定金利ニーズに対する長期固定金利型住宅ローン（住宅金融公庫買取型）の取扱いを開始し、16年8月には新型リフォームローンの発売を行うなど、引き続き、住宅関連融資案件の取り込みを強化してまいります。

消費性ローンについては、16年6月には、消費性ローンの主力商品である「ニューふれあいローン」の商品内容を全面的に改定いたしました。引き続き、審査スピードの向上や受付チャネルの拡充を図るなど消費性ローンの推進強化に取り組んでまいります。

d. 役務手数料収入の強化

金利環境や預金・貸出ボリュームに影響を受けない、安定した収益基盤を構築するため、従来の決済サービスや事務代行にかかる手数料収入に加えて、投資信託や保険商品の窓口販売をさらに強化するとともに、コンビニATMを含めた充実したネットワークを活用した信販会社とのキャッシング提携などに積極的に取り組んでまいります。

e. 金利プライシングの推進

事業性融資については、地域金融機関として地元の中小企業や地域経済への円滑な資金供給を図りながら、既存の貸出も含めた、親和銀行の信用格付モデルによる取引先毎、貸出期間毎のガイドライン金利を適用する「金利プライシング」を実施しております。今後も、引き続き、「金利プライシング」の厳正な適用に取り組み、信用リスクに見合った「適正貸出金利」による収益確保を目指してまいります。

具体的営業戦略

a. 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。

また、重複店舗の統廃合がほぼ完了した平成17年度以降には、地域毎の営業戦略に合わせた店舗機能の明確化や効率的かつ専門性の高い営業活動の実現を目指して、営業体制・店舗展開や人員配分の思い切った見直しを実施してまいります。

(a) 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、15年4月に「長崎営業支援室」を新設し、顧客ニーズへの対応を強化いたしました。引き続き、中小企

業向け貸出や個人向けローンなどの重点施策を強化していくため、エリア営業体制の改革や営業人員の傾斜配分など、県南地区への経営資源の再配置を行い、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。

(b) 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。

(c) 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、15年4月に高度な顧客ニーズに対応するために「福岡営業支援室」を設置したほか、16年8月には新規開拓専門の「福岡法人営業推進室」を新設いたしました。今後は、大型店舗への法人取引の集約や与信取引の集中管理などに取組み、営業体制や店舗機能の見直しを実施して、法人取引先との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。

地域別預貸金残高

(両行合算、16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)	17,404億円 73.2%	1,048億円 4.4%	4,497億円 18.9%	829億円 3.5%	23,778億円 100.0%
貸出金 (構成比)	11,964億円 62.9%	566億円 3.0%	5,052億円 26.6%	1,433億円 7.5%	19,015億円 100.0%

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	・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	・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	・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	・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	・ブロック営業体制 ・戦略的の人員配置	・ブロック営業体制 ・運用重視の戦略的の人員配置
店舗・ATM (ネットワーク)	・機能特化型店舗戦略 ・充実したネットワークの有効活用	・運用重視型店舗戦略 ・マーケットに応じた役割の明確化	・運用重視型店舗戦略 ・マーケットに応じた役割の明確化

b. 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。

(a) 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、リレーションシップバンキングの機能強化計画に基づく経営相談・情報提供機能の強化を実現していくとともに、営業基盤拡大と収益力強化を目指してまいります。

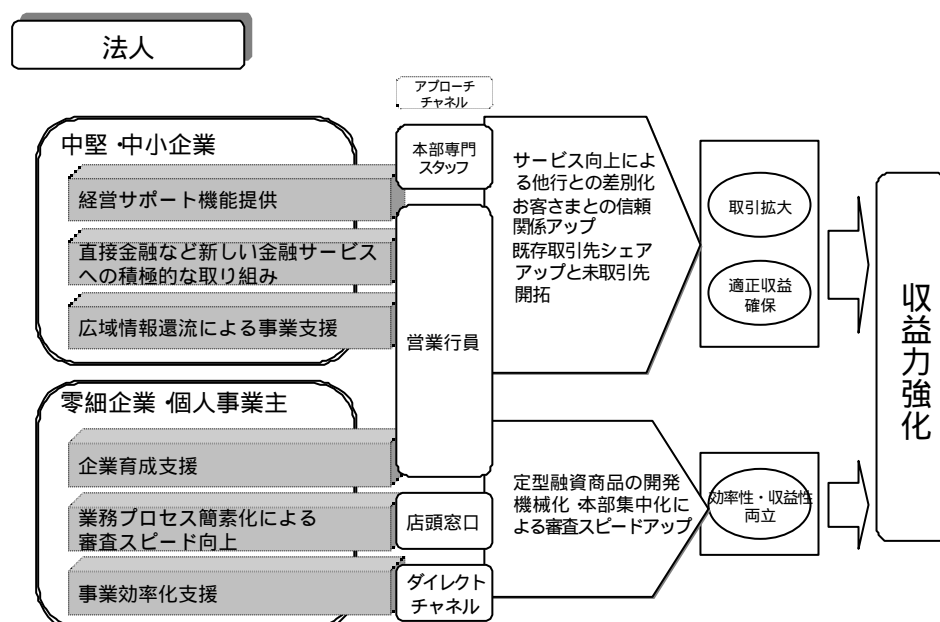
(中堅・中小企業)

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。



(b) 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)

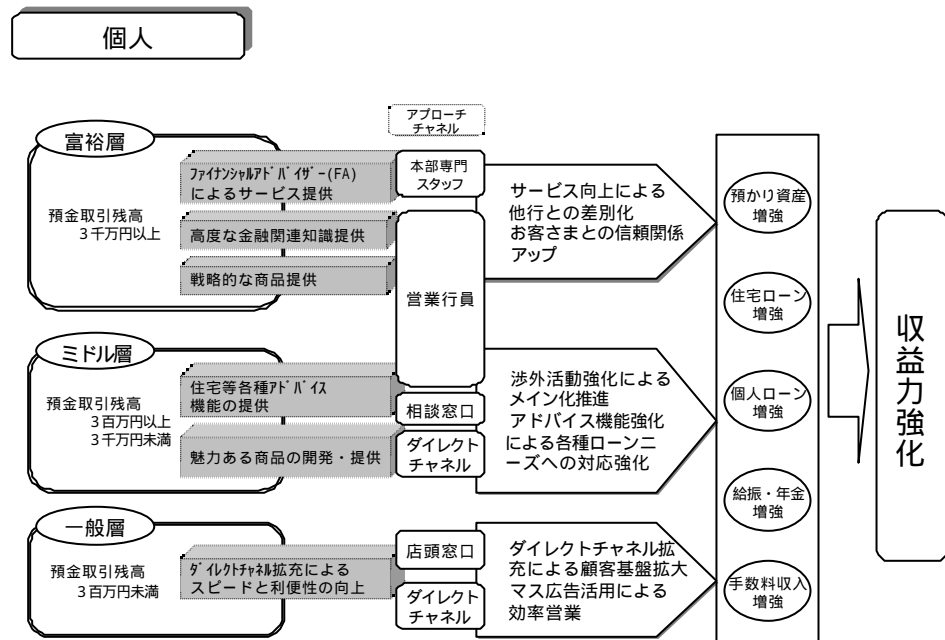
一定の資産背景を持つ富裕層に対しては、お客さまにより密着した地域金融型プライベートバンキングを目指し、本部専門スタッフや営業行員による個別対面営業を強化し、囲い込みと取引拡大を実現してまいります。

(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。



c. 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。

また、店舗を中心とした営業体制については、本部・営業店ともにマーケットや顧客セグメントに合わせた役割や機能の見直しを行い、効率的かつ専門性の高い営業活動を実践できるよう本部組織の再編や店舗構成の見直しを実施してまいります。

(a) 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、個人向けインターネットバンキング「しんわアクセス」に加えて、16年4月には法人向けインターネットバンキング「しんわBizダイレクト」のサービスを開始しており、引き続き、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。

(b) 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統廃合を進めておりますが、16年度下期には、重複店舗の統廃合をほぼ終了する見通しであります。

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引き続き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17年度以降は、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。

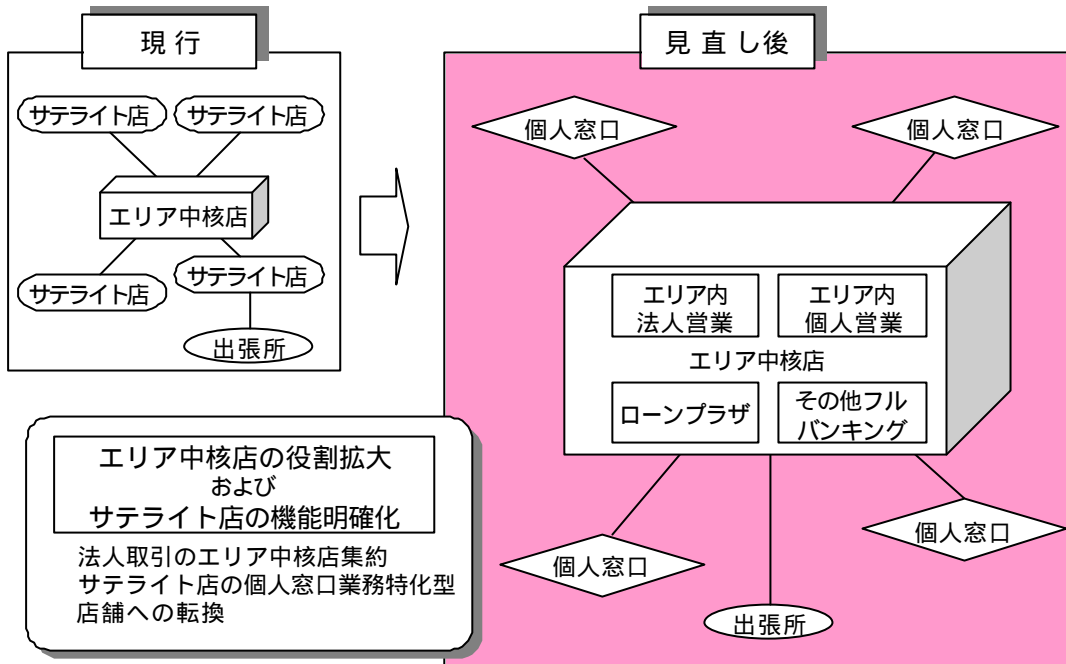
(エリア・ブロック営業体制)

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おりますが、17年度以降には、さらなる役割および機能の明確化を図り、法人取引の中核店への集約やサテライト店の個人業務特化型店舗への転換を実施してまいります。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、ブロック営業体制実施地区においても、フルバンキング型店舗の削減を検討して、より効率的な営業体制を構築してまいります。

これにより、18年度末までに、出張所を含む全店舗の約30%程度を個人業務特化型店舗へ転換して、効率的かつ専門性の高い営業体制を実現してまいります。

エリア営業体制見直しのイメージ



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	両行単独での統合		戦略的店舗展開企画	店舗統合 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	法人	両行メニュー統一					新商品・サービス開発			
	個人	両行メニュー統一					新商品・サービス開発			

ロ．経営インフラの整備

人事制度

a．新人事制度の導入

これまで以上に実力主義・成果主義を徹底して新銀行の業績確保・向上に結びつけるとともに、行員の雇用安定を図りながらやりがいをつくる新しい人事制度を、15年4月の銀行合併時に導入いたしました。

b．新人事制度の運用

(a) 給与制度

給与制度は、定期昇給や家族手当を廃止して役割給と役職給のシンプルな給与体系とするとともに、定例給与の水準を引き下げ、業績評価の結果を賞与に反映させて、同じ等級、役職でも年間賃金に最高3割程度の格差をつけております。

(b) 評価制度

業績評価では、目標管理により行員の成果・行動を、収益を軸として多面的に評価し、その評価をメリハリのある処遇に反映させております。

人材評価では、行員の実力（意欲・能力・適性）を評価し、適材適所や能力開発に役立てております。今後も評価制度の運用を適正に行い、行員のやる気を醸成してまいります。

(c) 人材登用

自己申告制度や公募制度を充実し、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ております。合併以後、公募制度により支店長1名、出張所長1名を昇進させております。また、都銀トレーニー、中小企業大学校にも公募により派遣しております。今後も引き続き制度の充実を図り、組織の活性化や行員のやりがいに繋げてまいります。

(d) 人材育成

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導入して、行員のプロフェッショナル化を推進しております。プロとしての知識・スキルを身につけた行員の育成に努め、競争力の向上に結びつけてまいります。

システム戦略・IT投資

システム戦略面では、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、親和銀行は地銀8行で構成する「じゅうだん会」のシステム共同化に参加しており、共同版システムの開発を担う八十二銀行のシステム開発力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。

八. リストラの推移及び計画

概要説明

当グループでは、14年4月の持株会社設立、15年4月の両行合併から、その統合効果・合併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実施してまいりました。今後は、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。

合理化・効率化の徹底

a. OHRの改善

16年3月期のOHRは60.7%となり、15年3月期の64.4%から3.6ポイント改善いたしました。本計画では20年3月期のOHRを56.5%とし、一挙に50%台半ばまでの改善を目指すとともに、地銀の中で優位的地位を確立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

15年4月の銀行合併時に、賃金水準を引き下げた新しい給与体系を導入し、定期昇給や家族手当を廃止いたしました。また、合併後さらに出向転籍を促進するとともに、15年8月には早期陣立支援制度、16年2月には早期退職優遇制度を導入して人員削減を図り、16年3月期の人件費は15年3月期に比べて19億円減少いたしました。

今後も出向転籍の促進、早期退職優遇制度の継続等により人員を削減し、人件費の削減を図ってまいります。

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 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
人件費	205	202	186	174	171	167	164
うち親和銀行	129	198	183	172	169	165	162
うち持株会社	4	3	2	2	2	2	2

行員数

出向・転籍の促進、早期退職優遇制度の継続等により行員数を削減し、20年3月期には行員2,000名体制を目指してまいります。行員数の減少に対しては、新たなエリア体制により行員を戦略的に配置することや、パートタイマーを有効に活用することによって対応してまいります。

(人)

	15/3月末 実績	16/3月末 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
行員数	2,582	2,500	2,336	2,230	2,160	2,100	2,000

給与体系

15年4月の銀行合併時に、給与水準を引き下げた新しい給与体系を導入し、定期昇給や家族手当を廃止いたしました。定例給与と役割給与と役職給与の2種類としてシンプル化を図り、実力主義・成果主義に基づいて年間賃金に差がつく体系といたしました。

平均給与月額

平均給与月額については、15年4月の合併時に給与水準を引き下げたことや、中高年層の出向・転籍、および早期退職支援制度、早期退職優遇制度による退職で、16年3月期は15年3月期比19千円減少し333千円となりました。

(千円)

	15/3月期 実績	16/3月期 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
平均給与月額	352	354	333	340	344	344	344

今後も引き続き中高年層の出向・転籍を進めて人員構成を是正し、平均給与月額の抑制に努めてまいります。17年3月期は女性行員と中心とする若年層の退職の増加、18年3月期も合併時に制定した経過措置の影響により平均給与月額の上昇を見込んでおります。19年3月期以降は、人員構成是正策の強化により平均給与月額の上昇を抑制してまいります。

○役員数の削減

17年3月末の役員数は、取締役11人、監査役数4人(うち非常勤2人)の予定ですが、今後も、効率的で実効性のある役員数といたします。

(人)

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	16/3月期 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
役員数	24	20	20	15	15	15	15
うち取締役	18	15	15	11	11	11	11
うち監査役((内は非常勤))	6(2)	5(2)	5(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(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)

	15/3月期 実績	16/3月期 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
役員報酬・賞与(注1)	345	301	278	210	207	207	207
うち役員報酬	335	291	269	203	200	200	200
役員賞与	10	10	9	7	7	7	7
平均役員(常勤)報酬・賞与	14	16	14	14	14	14	14
平均役員退職慰労金(注2)	32	30	26	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んでおりません。

(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、9年度より、支給を全額カットしております。

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、システム統合および本部統合による共通経費の圧縮など、統合効果の早期実現を進めてまいりました。15年度は、合併効果の早期実現に向け店舗統廃合では3カ店を前倒して実施し、通常経費の、特に共通経費の削減を図っております。

また、今後、店舗統廃合の10支店1出張所の追加により、更なる経費削減を図ります。これに遊休資産の処分などの効果を加え、物件費は、20年3月期には15年3月期実績比で29億円程度削減いたします。ただし、機械化関連費用は、情報システム投資を積極的に行っていくため、システム統合費用が高んだ15年3月期実績より5億円程度下回る計画であり、除く機械化関連費用では23億円程度の削減を目指してまいります。

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 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
物件費(注1)	167	169	144	144	138	138	138
うち機械化関連費用(注2)	62	63	48	56	56	56	56
除く機械化関連費用	104	105	95	88	82	81	81

(注1)持株会社および傘下銀行との内部取引を控除しております。

(注2)リース等を含む実質ベースで記入しております。

店舗・ATM統廃合

15年度は、店舗13カ店、店舗外ATM33カ所を廃止し、16年3月末現在で店舗数153カ店、店舗外ATM177カ所となっております。

店舗については、16年度に17カ店の統廃合を計画しておりましたが、さらに、10カ店を追加して統廃合することにより、16年度末までに126支店・12出張所体制といたします。

また、ATMについては、店舗外ATMを17年度末までに新規設置も含めて17カ所減少させて160カ所とするとともに、コンビニATMも含めて移転・廃止を検討して効率的なATMネットワークを構築してまいります。

17年度以降は、店舗の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)

	15/3月末 実績	16/3月末 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	15/3月末比
店舗数	180	169	166	138	138	138	138	42
支店数	166	156	153	126	126	126	126	40
出張所数	14	13	13	12	12	12	12	2

遊休資産の処分

現在子銀行が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などによる跡地であります。

これら遊休資産については、経費削減、経営資源の効率性の観点から処分を進めておりますが、今後、重複店舗の統廃合等によって新たに遊休資産となる不動産につきましても、計画的に処分を行ってまいります。

投資の抑制

投資については、抑制スタンスで臨んでおります。ただし、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関連投資等、コストパフォーマンスやお客さまへのサービス向上、他行との差別化などを目的とする機械化関連投資は、その貢献度を厳しく査定したうえで、積極的に行ってまいります。

(図表 6) リストラの推移及び計画 [2 社合算ベース：持株会社 + 親和銀行]

	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)	20	15	15	15	15
うち取締役 (()内は非常勤) (人)	15	11	11	11	11
うち監査役 (()内は非常勤) (人)	5(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)
従業員数(注) (人)	2,336	2,230	2,160	2,100	2,000

(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)	153	126	126	126	126
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。

	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)	18,605	17,424	17,124	16,724	16,474
うち給与・報酬 (百万円)	10,572	9,900	9,700	9,400	9,100
平均給与月額 (千円)	333	340	344	344	344

(注)平均年齢 38歳3カ月(平成16年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	278	210	207	207	207
うち役員報酬 (百万円)	269	203	200	200	200
役員賞与 (百万円)	9	7	7	7	7
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	14	14	14	14	14
平均役員退職慰労金(注2) (百万円)	26	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んでおりません。

(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)	14,411	14,478	13,809	13,809	13,809
うち機械化関連費用(注 2) (百万円)	4,814	5,658	5,602	5,697	5,697
除く機械化関連費用 (百万円)	9,596	8,820	8,207	8,112	8,112

(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)	33,017	31,902	30,933	30,533	30,283
-----------------	--------	--------	--------	--------	--------

ホ. 子会社、関連会社の収益動向等

持株会社によるグループ経営管理

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

グループ経営管理を行うにあたり、持株会社が直接管理する会社と子会社である銀行が直接管理する会社に運営管理を分けており、それぞれ持株会社および子銀行が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。

子会社・関連会社の統合・再編

当グループでは、「統合効果の最大化」を図るため、以下の主旨に沿って子会社・関連会社の業務再構築に取り組んでおります。

-) 「経営健全化計画の達成とホールディングスの業績に寄与する」関連会社とするべく、収益力の強化、業務の効率化のための事業統合・再編に「早し良し」の精神で積極果敢に取り組む。
-) 「グループ総合力を発揮する」ため、経済合理性に基づき関連会社の存在価値の見極めを行う。
-) ゼロベースから関連各社の業態を見直し、「労働生産性の向上を追求する」関連会社とする。

関連会社の業務再構築の進捗状況は以下のとおりであります。

まず、子銀行の合併に伴い、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15年4月に合併を行いました。

次のステップとして、15年7月に「関連会社業務再構築プロジェクト」を立ち上げ業務再構築の取組みを強化いたしました。

(システム業務)

15年4月に合併したシステム会社のしんわシステムサービス(株)の株式を、当社グループのIT戦略の対応力の強化およびシステム関連資源の削減を目的として、16年6月に富士ソフトエービー(株)に譲渡し、同社は当社の子会社でなくなりました。

(保証業務)

グループの保証業務集約により効率化・コスト削減を図ることを目的として、しんわディーシーカード(株)の保証業務を16年4月に西九州保証サービス(株)に業務移管いたしました。また、西九州保証サービス(株)は、16年7月にクレジットカード業務および保証業務を営む九州ユニオンクレジット(株)を100%子会社といたしました。将来的には、同社と合併してグループの保証業務の集約化を更に進める予定であります。

(クレジットカード業務)

しんわディーシーカード(株)は、16年4月よりクレジットカード業務に特化し、グループの主要収益部門として戦略的位置づけを明確化し、さらに7月には総合金融サービスの強化の一環として、当社が発行済株式数の85%を取得し直接子会社といたしました。

(リース業務)

大成ファイナンス株は、同社の育成・発展と営業力強化を図るため、16年7月に親和銀行の100%子会社とするとともに、社名も親和リース株に変更し、今後積極的な営業活動を展開してまいります。

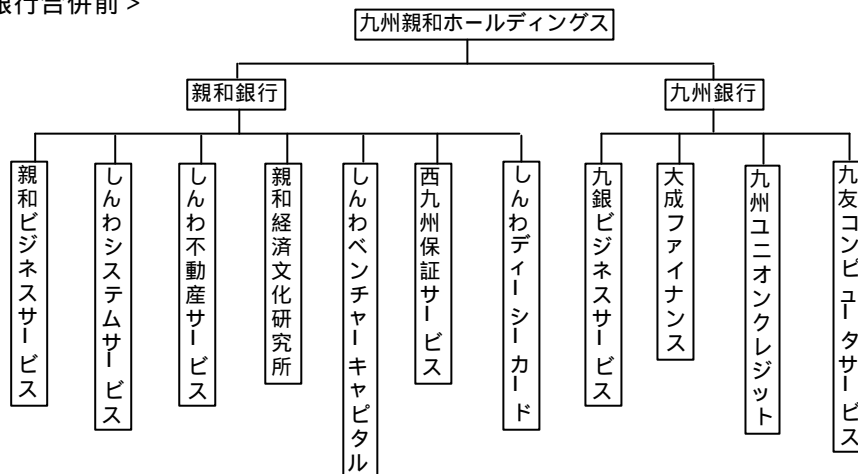
今後の方向性

子銀行を除く当社の子会社・関連会社は現在8社となっており、それぞれ銀行業務に係る従属業務や金融関連業務を営んでおります。今後も統合・再編および業務見直しによりコスト削減と業務の効率化を進めるとともに、金融グループとしてシナジー効果の発揮を図り、グループ一体となって総合金融サービスの提供を行ってまいります。また、今後は地域特化型の総合金融グループを目指して、他業態の金融子会社の設立等の検討も行なってまいります。

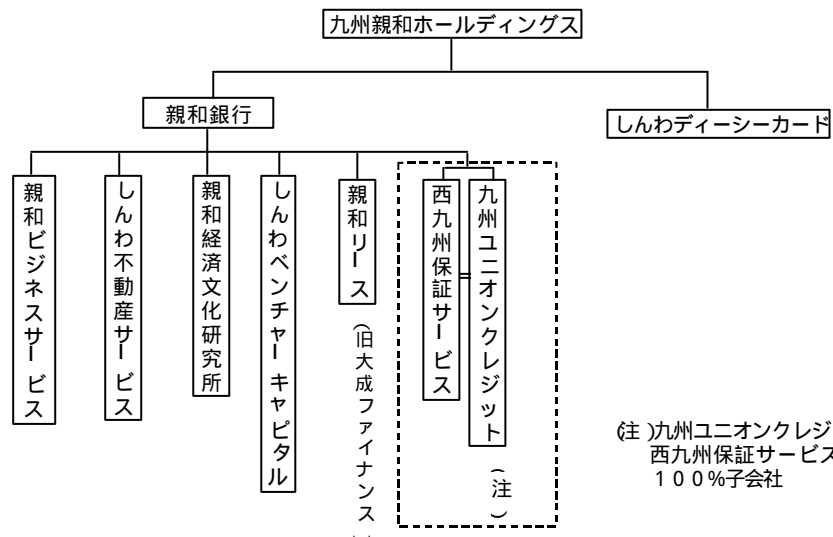
なお、子会社・関連会社の設立目的、現在の状況および今後の方針につきましては、次表のとおりであります。

< 九州親和フィナンシャルグループ再編図 >

< 子銀行合併前 >



< 現在 >



(注)九州ユニオンクレジットは、西九州保証サービスの100%子会社

子会社・関連会社の設立目的、現在の状況および今後の方針

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。	今後更なる効率化を図っていくために、現行業務の見直し・効率化とともに、外部へのアウトソーシングや銀行本体へ取り込む業務等についても検討してまいります。
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。13年8月、15年7月に第1号、第2号の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。	両ファンドを有効に活用することにより、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。
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保証業務を行っておりますが、新規保証については取扱いを中止しております。保証業務集約の一環として16年7月に西九州保証サービス(株)の完全子会社としました。	新規クレジットカードについては取扱いを中止し、既存保証の管理業務を主体に行ってまいります。今後、西九州保証サービス(株)との合併を進める予定であります。
親和リース(株)	事業者向け融資を目的に設立されました。	ファイナンス業務は取扱いを中止し、リース業務のみを行っております。16年7月に親和銀行の完全子会社とし、社名を大成ファイナンス(株)から変更しました。	今後もリース業務を主体に経営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、グループの保証業務については同社集約化を進めております。15年度は代位弁済の増加により赤字計上しました。	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。今後、子会社化した九州ユニオンクレジット(株)と合併する予定としており、保証業務の効率化および集約化をさらに進めてまいります。
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。	16年4月に保証業務を西九州保証サービス(株)に業務移管し、クレジットカード業務に特化しております。また、16年7月に持株会社の直接子会社としました。	当社グループのクレジットカード会社として、DCブランドに絞ったクレジットカード戦略を積極的に展開することで、総合金融サービス機能を強化し、顧客利便性の拡大に取り組んでまいります。

(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 (注3)	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
親和 ビジネスサービス(株)	S58/10月	池田 義行	銀行事務 代行業務	H16/03月	1	-	-	1	0	0	0	連結
富士ソフトSSS(株)	H01/06月	中尾 達成	システム開発 電算業務	H16/03月	2	-	-	1	0	0	0	連結
しんわ 不動産サービス(株)	H04/11月	鳥越 博	銀行担保不動産 の評価業務	H16/03月	0	-	-	0	0	0	0	連結
親和経済文化研究所	H13/04月	麻生 孝昭	調査・研究 業務	H16/03月	0	-	-	0	0	0	0	連結
しんわ ベンチャーキャピタル(株)	H08/07月	岩佐 光和	株式公開 支援業務	H16/03月	0	-	-	0	0	0	0	連結
九州 ユニオンクレジット(株)	S.58/04月	中村 英明	クレジット カード業務	H16/03月	26	12	12	2	0	0	0	連結
親和リース(株)	H.01/12月	林 義啓	リース業務	H16/03月	25	24	24	0	-	1	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	H16/03月	39	-	-	5	0	2	1	持分法
しんわ ディーシーカード(株)	S63/07月	高木 祥光	クレジット カード業務	H16/03月	24	17	17	4	0	1	0	持分法

(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おります。

(注 2) 借入金のうち、当行分は保証を含んでおります。

(注 3) 連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記載しております。

(注 4) 連結範囲の異動について

- ・富士ソフトSSS(株)(旧社名：しんわシステムサービス(株))は、16年6月にグループ外の企業に株式譲渡し、当社の子会社でなくなりました。
- ・九州ユニオンクレジット(株)は、16年7月に西九州保証サービス(株)の100%子会社となり、当社の関連会社となりました。
- ・しんわディーシーカード(株)は、16年7月に当社が直接85%の株式を保有し、当社の子会社となりました。

(注 5) 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

- ・しんわ不動産サービス(株)は、僅かながら赤字となりましたが、16年度は黒字計上を見込んでおります。今後も親和銀行の融資に係る担保不動産の調査・評価業務や店舗・社宅の保守管理業務を担う会社として継続して正確・厳正な業務推進を行ってまいります。
- ・西九州保証サービス(株)は、貸倒引当金及び保証債務引当金の増加により赤字となりましたが、保証料収入の増加、保証審査の厳正化及び債権管理の強化により早期に黒字化を目指します。15年度より当グループの保証業務の同社集約化を順次進めてきており、今後も当グループの保証業務会社として、リテール部門の一翼を担ってまいります。
- ・しんわディーシーカード(株)は、貸倒償却の実施や債権売却による損失計上により赤字となりましたが、16年度4月に同社保証業務を西九州保証サービスへ業務移管を行い、今後はクレジット業務に特化することで16年度以降は黒字を見込んでおります。今後もグループのカード業務の同社集約化をより進めることで当グループのクレジットカード会社として業務の拡大を図り、リテール部門の一翼を担ってまいります。

(注 6) 16年4月以降、社名、代表者の変更のあった先については、変更後の社名、代表者で記載しています。

へ．管理会計の確立とその活用

収益管理

親和銀行は、15年10月から、それまでの収益管理制度に信用コストの概念を導入した「信用コスト調整後収益」による収益管理を実施しております。この「信用コスト調整後収益」の導入により、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浸透させ、不良債権処理に耐えうる強固な収益基盤を築くことを目指してまいりました。

しかしながら、将来に亘って如何なく、業務の再構築による収益力の強化を進めていくためには、経費配分の精緻化、信用リスク算出の精緻化、部門別・営業店別・顧客別・商品別毎の収益管理の高度化が必要と認識し、17年度稼働を目指し、新たな収益管理制度を構築しております。

a．新しい収益管理制度の構築

(a) 部門別収益管理の高度化

全行を営業部門、市場部門、ALM部門、自己資本部門の4部門に分け、部門ごとの収益をこれまでの業務純益ベースでの管理から後述の手法を用いた経常利益ベース（リスク・コスト調整後収益）で管理する体制へと高度化してまいります。

(b) 新たな収益管理手法の導入

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の構築を進めております。

(スプレッドバンキング)

営業部門から、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進めております。これにより、営業店は期間に応じた仕切りレートを基準として、営業努力がより正確に評価されることとなります。また、金利リスクを本部ALM部門で集中して管理することとなるため、ALMにおけるリスク管理体制の充実も同時に進めております。

(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」の導入を進めております。

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、経営資源の再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思決定にも活用することが可能となります。

(本部情報系システムの活用)

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、レベルアップに取組み、より高度な管理会計制度をサポートするインフラの整備を進めてまいります。

b．新収益管理制度の活用

(a) 収益力の強化

商品別、顧客別、営業店別でのリスク・コスト調整後収益（経常利益ベースの収益）を管

理することで、リスク・コストとバランスのとれた収益拡大を目指す営業活動を実践してまいります。顧客別での収益力強化においては、収益性に応じたサービスの提供、高収益先のメイン化推進、低採算先に対する収益性改善策の検討・実施、リスクの低減等を実施してまいります。営業店別での収益力強化においては、リスク・コスト調整後収益をベースとした営業店の特性の把握、それに基づく営業戦略の策定、経営資源の適正化等を実行してまいります。

(b) 責任の明確化

営業部門においては、金利リスクを排除した対顧客との取引から生ずる収益を営業店別・顧客別に管理してまいります。そのため、外生要因に左右されない当該期間の営業努力の評価が可能となります。また、市場部門においては、市場レートをベースとして市場運用・調達における収益を評価し、ALM部門においては、金利リスクや収益変動リスク管理を評価してまいります。各部門の評価基準を明確にすることで、それぞれの部門、および営業店の収益に対する責任を明確にしてまいります。

(c) 業務の再構築

商品別・顧客別・営業店別・部門別あるいはマーケット別・地域別等様々な切り口でリスク・コスト調整後収益での評価が可能となりますので、採算性の高い部門への経営資源のシフトあるいは採算性の低い部門の撤退や改善策の検討等収益力強化に向けた業務再構築を実施してまいります。

(d) 営業戦略への活用

リスク・コスト調整後収益をベースとしたデータベースに本部情報系各種データを組み合わせ、マーケティングデータベースとして活用し、効率性・収益性のバランスのとれた営業戦略・施策の策定に活用してまいります。

ALM

a. ALM管理手法の高度化

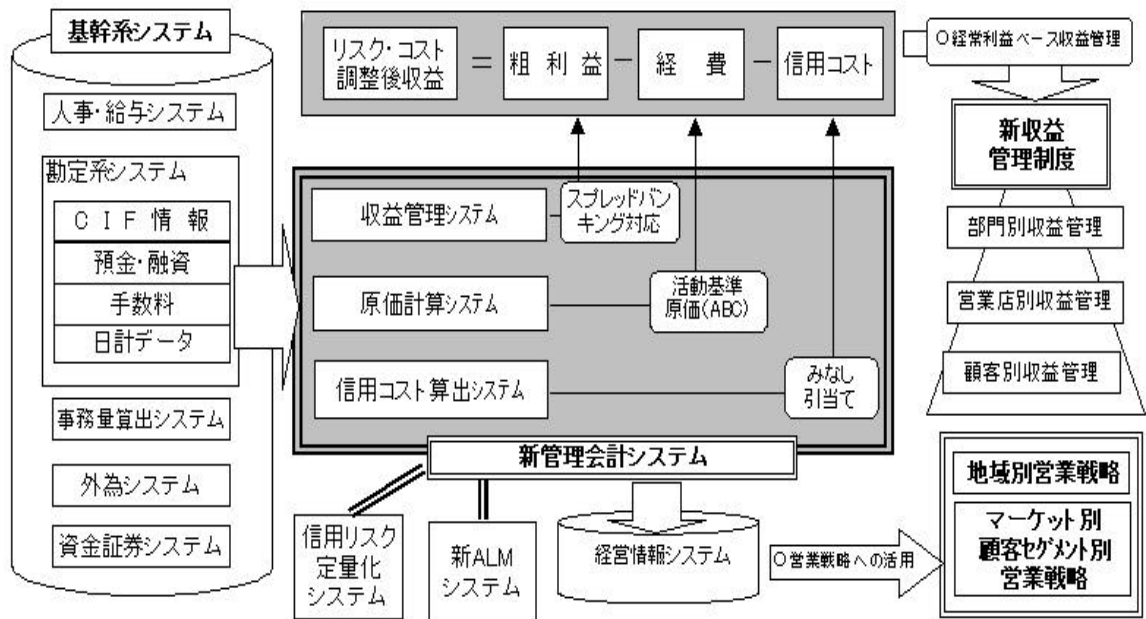
スプレッドバンキングの導入により、営業部門から取り除いた金利リスクはすべてALM部門に集中することとなります。そのため、リスク量の算出方法の高度化などリスク計測の精緻化をさらにすすめてまいります。

また、信用リスクを考慮した資産・負債の現在価値算出機能やシミュレーション機能の充実を図るなど、ALM管理手法の高度化をすすめてまいります。

b. ALM管理体制の充実

リスク管理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会社の経営陣に提供され、ALMに関する意思決定が的確に行われ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体制を構築してまいります。

新管理会計システムの概要



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

イ. 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

経営体制の強化に取組み、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。

ロ. コンプライアンス

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おります。

具体策

当グループにおける適切な業務運営の確保に向け、以下のとおりコンプライアンス体制を構築しております。

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

グループ会社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

グループ会社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おります。

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

当グループでは、平成15年6月に、持株会社と親和銀行を合わせた役員数を4名削減し、20名体制といたしました。16年度には、さらに役員数を5名削減し、各役員の責任を明確にするとともに、取締役会等における意思決定の迅速化を図っております。

なお、当社および親和銀行の経営体制は以下のとおりであります。

イ.九州親和ホールディングス

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協議、決定します。

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しております。

グループ経営会議

取締役会から委任された事項、グループ全体の経営に関する事項、持株会社の運営に関する事項、子会社の経営管理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しております。

監査役会

監査に関する重要な事項についての報告を受け、協議、決定します。

監査役会は、2カ月に1回開催しております。

コンプライアンス委員会

取締役会の直轄機関としてコンプライアンス委員会を設置しております。

コンプライアンス委員会は、グループ会社のコンプライアンスに関する重要事項、法令等遵守状況等について協議、検討します。

リスク管理委員会

取締役会の直轄機関としてリスク管理委員会を設置しております。

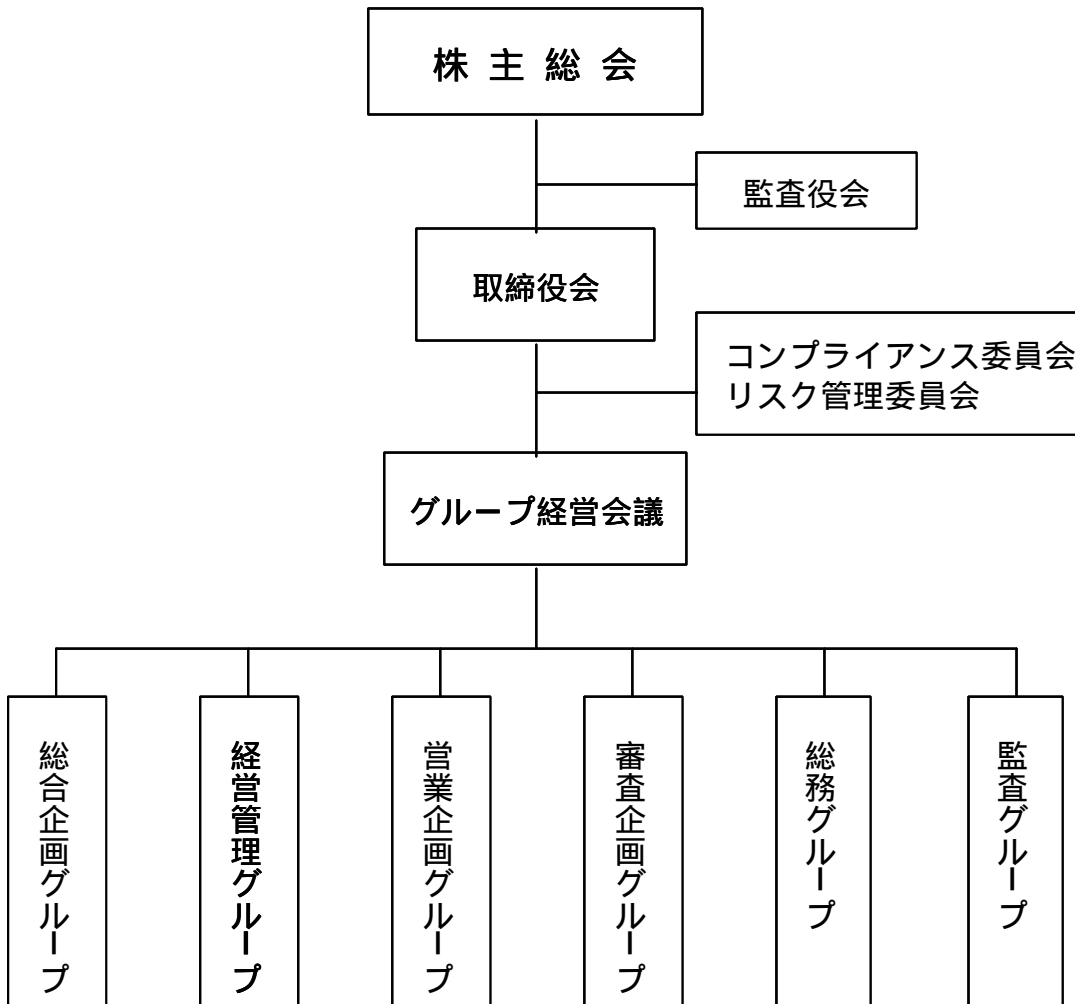
リスク管理委員会は、グループ会社のリスク管理態勢の構築・整備、リスクの状況把握およびリスク管理の基本方針等について協議、検討します。

組織

持株会社に設置する組織は、以下のとおりとし、各グループは当グループ経営に係る基本方針、基本戦略の策定、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、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16年4月1日現在)



ロ．親和銀行

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協議、決定します。

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しております。

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、決定します。

常務会は、原則毎週1回開催するほか、必要に応じ随時開催しております。

監査役会

監査に関する重要な事項についての報告を受け、協議、決定します。

監査役会は、2カ月に1回開催しております。

A L M委員会

取締役会の直轄機関としてA L M委員会を設置しております。

A L M委員会は、A L M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、検討しております。

リスク管理委員会

取締役会の直轄機関としてリスク管理委員会を設置しております。

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・基本施策等について協議、検討しております。

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することとしております。

業務監査委員会は、内部監査部門担当役員を委員長とし、関係部門の長ならびに外部の弁護士2名を外部監査委員として構成しております。

組織

親和銀行の本部機能については、以下の図のとおり、16部室、5部内室、39グループで構成しております。

(3) 経営健全化計画のフォローアップ体制

本計画書につきましては、当社のグループ経営会議において統括的なフォローアップを実施するほか、「業務計画推進会議」、「中小企業向け貸出対策協議会」、「業務評価委員会（仮称）」において履行状況のフォローアップならびに具体的方策の検討を行ってまいります。

イ．業務計画推進会議

経営健全化計画の確実な履行に向け、計画のフォローアップ体制の強化を目的として、親和銀行に「業務計画推進会議」を設置いたしました。当会議においては、経営健全化計画に

基づき策定した親和銀行の業務計画・総合予算について、実績に基づく進捗確認・分析ならびに対応策を検討することとしております。

当会議は、原則として月2回開催しており、協議内容については当社グループ経営会議に報告しております。

ロ．中小企業向け貸出対策協議会

当社の中小企業向け貸出対策協議会では、中小企業向け貸出残高の推移等に基づき、計画の達成と地域への円滑な資金供給に向けた対応策を検討することとしております。

当会議は、原則として月1回開催しており、協議内容については当社グループ経営会議に報告しております。

ハ．業務評価委員会（仮称）

本計画の確実な履行を図るため、外部の専門家で構成する業務評価委員会（仮称）を親和銀行に設置し、客観的な視点から本計画の履行状況等の評価を行うことといたします。当委員会における評価結果につきましては、四半期毎にその結果を取締役に報告・提言する体制とし、計画のフォローアップに反映させてまいります。

親和銀行組織図

(平成16年8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

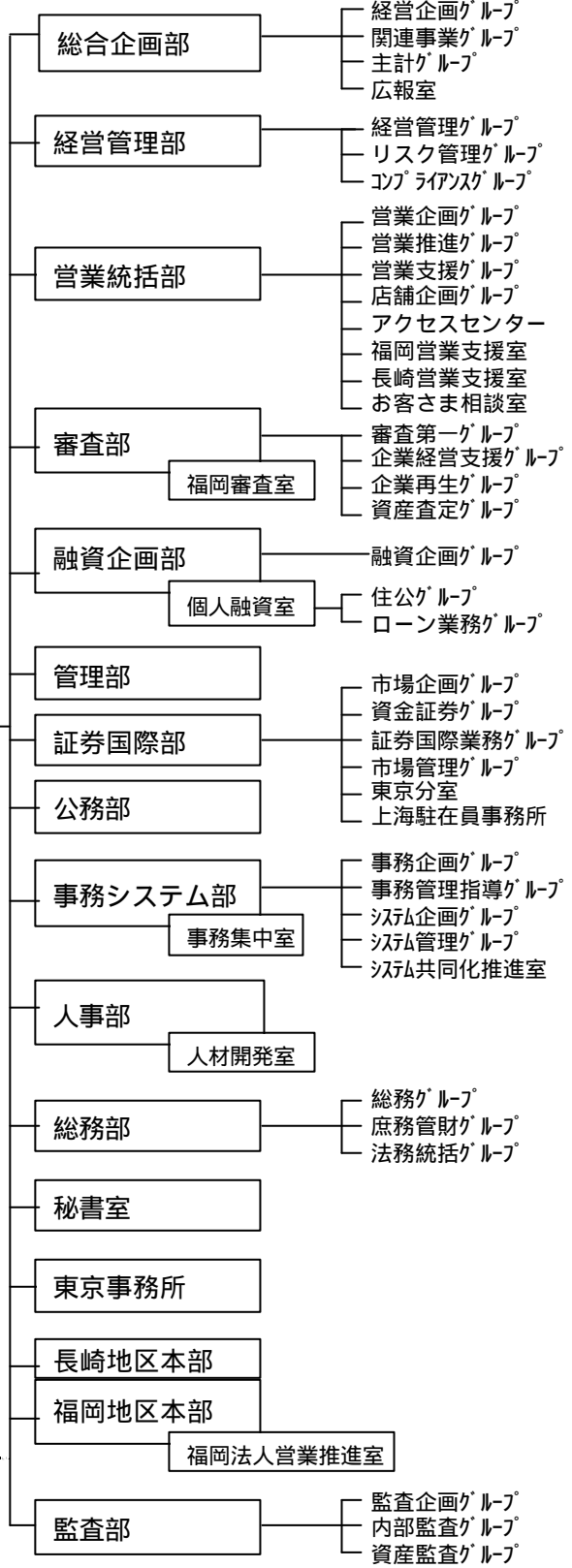
取締役会

常務会

業務監査委員会

外部監査委員会

16部室
5部内室
39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	2カ月1回	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、オブザーバーとして常勤監査役	経営管理グループ	3カ月1回	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、オブザーバーとして常勤監査役	経営管理グループ	3カ月1回	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の検討
マネージャー会議	総合企画グループマネージャー	各グループマネージャー、サブマネージャー	総合企画グループ	週1回	経営のサポート機関、各グループ案件の協議・報告・連絡

〔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	2カ月1回	経営監査に関する事項
常務会	頭取	役付役員、オブザーバーとして監査役	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、部長、関連会社代表取締役など	総合企画部	半期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、コンプライアンス等の進捗状況等の監査
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 事務システム・総務の各部長、オブザーバーとして監査部長	経営管理部	2カ月1回	リスク管理態勢の構築・整備、リスクの状況把握、およびリスク管理の基本方針の検討
ALM委員会	頭取	役付役員、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
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	事務システム 監査・営業統括・融資企画の各担当及び本店営業部営業課長、京町・浜町支店長	総合企画部	3カ月1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	半期1回	営業戦略、商品開発等に関する協議
業務計画推進会議	総合企画部長	本店営業部長、経営管理・営業統括 審査 融資企画・証券国際・人事の各部長、長崎地区 福岡地区本部の各副本部長など	総合企画部	月2回	預貸金、収益動向などに関する協議、対策の検討
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	2カ月1回	支店経営に関する会議 営業推進に関する会議
賞罰委員会	頭取を除く筆頭役付役員	頭取を除く役付役員、総合企画 経営管理 営業統括・審査・管理・事務システム・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

イ．取組みにあたっての考え方

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

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

ロ．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
ディスクローズ	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、配当利回りの状況等の観点から総合的に検討してまいります。

役員報酬につきましては、既に段階的に削減しております。今後も抑制を図ってまいります。また、利益処分による役員賞与は、全額カットを継続しております。

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

イ. 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。

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。

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および平成16年4月に設立した「九州広域企業再生ファンド」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、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」や各県に設けられている「中小企業再生支援協議会」のように、地域経済の活性化を目的とした公的な中小企業者再生支援への取組みも積極化しており、こうした取組みへの協力を進めてまいります。

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、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。

ロ. 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業務体制を整備してまいります。

ローン専用窓口の新設

住宅ローンや消費性ローンなど個人向けローンの顧客利便性向上を目的として、16年7月に「佐世保ローンプラザ」を新設し、16年度中にさらに長崎県内の都市圏6カ所に同様の専用窓口「ローンプラザ」を設置する予定です。「ローンプラザ」は、個人向けローン専用の相談窓口であり、平日の営業時間延長や土曜日営業を実施することにより、より幅広い顧客にご利用いただけるものと考えております。

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。

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

イ．中堅・中小企業

スコアリングモデルを活用した新しい融資商品の開発

15年9月に中小企業庁が積極的に関与している中小企業信用リスク情報データベース（CRD）運営協議会に参加し、16年4月には、CRD審査モデルを活用した保証協会との提携商品を長崎県および福岡県で取扱開始しております。これにより、保証協会保証付融資に関しては、「無担保」「第三者保証不要」「迅速な審査」を特徴とする顧客利便性の高い商品を、長崎県および福岡県で提供することができることとなりました。また、佐賀県でも、16年4月に保証協会との提携商品を取扱開始いたしました。

引き続き、各県の保証協会との提携融資商品を積極的に推進していくとともに、16年下期には、CRD審査モデルを有効活用したプロパー事業性融資を推進して、中小企業向け貸出の増強を図ってまいります。

中小企業向け専用ファンドの活用

15年度に実施した一定の行内信用格付を基準とした中小企業向けの融資ファンドを16年下期にも設定して、優良企業に対する新規融資や取引シェアアップを目指してまいります。

私募債の推進強化

16年4月に私募債適債基準（申込人資格要件）を充足した取引先リストを対象店全店へ配付して、優良法人取引先からの私募債受託を推進しております。金利上昇局面では、長期固定金利ニーズに対応できる私募債は、法人取引先にとって魅力ある商品であると考えており、引き続き、受託推進を強化してまいります。

ベンチャー支援・ニュービジネス向け投資ファンドの設立

北部九州地域のベンチャー企業などを支援するため、13年8月に「しんわベンチャーキャピタル企業育成ファンド長崎1号投資事業有限責任組合」（ファンド規模2億円）、15年7月に「九州親和企業育成ファンド2号投資事業有限責任組合」（ファンド規模5億円）を設立いたしました。これら2つのファンドを有効活用して新事業やベンチャービジネスの支援を行ってまいります。

T K C九州会長崎支部との提携

13年12月に税理士の任意団体であるT K C九州会長崎支部との提携商品「T K C戦略経営者ローン」の取扱いを開始しておりますが、15年12月より商品内容を改定し、財務諸表の精度が高い中小企業の資金調達がより容易にできるようにいたしました。

ロ．個人

魅力ある商品・サービスの充実

お客さまの各種資金ニーズに対応するため、住宅関連ローンでは、16年6月から長期固定金利型住宅ローン（住宅金融公庫買取型）の取扱いを開始したほか、16年8月には新型リフォームローンの発売を行っており、消費性ローンにおいても、16年6月に主力商品である「ふれあいローン」の商品内容を全面的に見直して、保証リトライ型ローンへの改定を実施いたしました。引き続き、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「ローンプラザ」を長崎県内7カ所に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) 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月期から合併後親和銀行]

(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	20,073	19,015	19,001
中小企業向け貸出(注)	12,920	12,128	12,148
個人向け貸出(事業用資金を除く)	4,299	4,141	4,227
その他	2,853	2,745	2,625
海外貸出	-	-	-
合計	20,073	19,015	19,001

(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)

	16/3月期 実績 (B)-(A)+(イ)	17/3月末 計画 (C)-(B)+(ウ)
国内貸出	408	13
中小企業向け貸出	128	20

(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 (イ)	16年度中 計画 (ウ)
不良債権処理	612 (487)	()
貸出金償却(注1)	5 (5)	()
部分直接償却実施額(注2)	433 (328)	()
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)	172 (153)	()
債権流動化(注6)	- (-)	()
私募債等(注7)	37 (176)	()
子会社等(注8)	- (-)	()
計	649 (663)	- (-)

(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8%以上を目指してまいります。

(2) 剰余金の推移

剰余金については、平成20年3月期は16年3月期比241億円の積み上げを計画し、24年3月期は16年3月期比572億円の積み上げを目標といたします。

(持株会社 + 子銀行合算)		(単位 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月期実績	20	-	20
平成17年3月期	17	29	46
平成18年3月期	24	78	103
平成19年3月期	30	149	179
平成20年3月期	37	225	262
平成21年3月期	43	301	345
平成22年3月期	50	377	427
平成23年3月期	56	453	510
平成24年3月期	63	529	592
	平成16年3月期比増加額		(572)

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

イ. グループリスク管理の枠組み

当グループでは、リスク管理を経営の重要課題と位置付け、適切な管理に向けた体制整備に取り組んでおります。

持株会社である当社においてグループ会社のリスク状況を把握し、リスクの状況に応じた指示・指導を行っていくことで、グループ経営の健全性と収益性の向上を図ってまいります。

ロ. 持株会社によるリスク管理の範囲

当社において、グループ共通の「リスク管理の基本方針」を定めるとともに、「リスク管理規定」において、各リスクの定義およびグループ全体の管理に向けた基本的な管理体制を定めております。

当社の経営管理グループは子会社からの報告を通じて各種リスクの状況を把握し、定期的にリスク管理委員会、取締役会等へ報告しております。

ハ. 子会社（親和銀行）におけるリスク管理

親和銀行においては、当社が定めるリスク管理方針に則り、各種リスクの所管部署が具体的な方針・施策を策定し、リスク管理体制の整備・強化に取り組んでおります。

また、リスク管理統括部署である経営管理部が各種リスクの状況を把握・分析し、同行のリスク管理委員会、取締役会等に報告するとともに、持株会社に対しても定期的に報告しております。

今後は、管理会計システムの活用やリスク計量化手法の高度化に取組み、リスク管理のレベルアップを図ってまいります。

(図表12) リスク管理の状況〔親和銀行〕

		当期における改善等の状況
信用リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <p>基本方針 クレジットポリシー リスク管理基本方針(年度)</p> <p>規定 リスク管理規定(信用リスク)、融資 審査会規定、資産自己査定基準、信用 格付基準、融資決裁権限規定、融資関 連規定</p> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>会議 リスク管理委員会、融資審査会</p> <p>組織体制 融資企画部、審査部、管理部、証券国 際部、経営管理部</p> <p>[リスク管理手法]</p> <p>1. 信用格付による客観的信用リスクの把握。 2. 業種別、地域別、信用格付ランク別等のポート フォリオ管理及びリスク管理委員会への報告。 3. 大口特定先、指定先等に対しては、個社別に取 引方針を策定し対応するとともに、審査部内に 企業経営支援グループ、企業再生グループを設 置し、企業サポートを実施。 4. 大口信用供与先に対し、クレジットラインを設 定し、定期的な見直しにより厳格に管理。 5. 個別の与信審査については、クレジットポリシ ー、融資決裁権限規定に則り厳格に実施。 6. 大口特定先、特定業種については、専担の審査 役を設置することで審査管理体制を強化。</p>	<p>1. 厳格な自己査定体制に向 け、自己査定基準を改訂 (16年1月、6月)。</p> <p>2. 経営改善支援先約520社に 対する支援、債務者区分改 善に向けた取組みを強化。</p> <p>3. 適正なポートフォリオ構 築に向け、大口与信先管理 方針を定め、クレジットポ リシーに明記(16年4月)。</p> <p>4. クレジットライン設定先 および設定枠の見直しを 実施(16年6月)。</p> <p>5. 審査部内に資産査定グルー プ、監査部内に資産監査グ ループを設置(16年7月)。</p>

		当期における改善等の状況
マーケット リスク	<p>[規定・基本方針] 基本方針 リスク管理基本方針（年度） 規定 リスク管理規定（市場関連リスク） 証券国際部決裁権限規定</p> <p>[体制・リスク管理部署] 会議 リスク管理委員会、ALM委員会、金利予測部会 組織体制 証券国際部、営業統括部、経営管理部</p> <p>[リスク管理手法] 1. 証券国際部内における、フロント、バック、ミドルの分離。 2. 統合リスク管理によるリスク枠・ポジション枠の設定ならびに遵守状況の検証。 3. BPV方式、マテュリティラダー、デュレーション等複数の管理手法の活用による、金利リスクのコントロール。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 証券国際部決裁権限規定の定期見直しを実施（16年3月） 2. 配賦資本に基づくリスク枠、ポジション枠の管理を厳正に実施している。
流動性リスク	<p>[規定・基本方針] 基本方針 リスク管理基本方針（年度） 規定 リスク管理規定（流動性リスク）証券国際部決裁権限規定、流動性リスク管理基準</p> <p>[体制・リスク管理部署] 会議 リスク管理委員会、ALM委員会、金利資金会議 組織体制 証券国際部、事務システム部、経営管理部</p> <p>[リスク管理手法] 1. 日次、週次および月次の資金繰り予測ならびに逼迫度に応じた調達手段の確保。 2. 毎週開催する金利資金会議において、資金繰りの現状、予測管理、資金繰り予想と実績との差異分析を実施。 3. 金利資金会議、ALM委員会において、金利や資金繰り予測に基づく協議を実施。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 証券国際部決裁権限規定の定期見直しを実施（16年3月） 2. 流動性リスク管理基準の改訂（16年3月） 3. 流動性に配慮したより厳格なポジション予測、資金運用を実施している。 4. ALM委員会への流動性リスクに関する報告を拡充。
カントリー リスク	<p>[規定・基本方針] 基本方針 厳格な枠内運用の遵守 規定 証券国際部決裁権限規定</p> <p>[体制・リスク管理部署] 組織体制 証券国際部、審査部</p> <p>[リスク管理手法] 1. 国別に格付による対象国の限定と与信枠の設定。 2. 国別格付の定期的見直し。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 国別格付の定期見直しを実施（16年3月）

		当期における改善等の状況
オペレーショナルリスク (EDPリスクも含む)	<p>[規定・基本方針]</p> <p>基本方針 セキュリティポリシー リスク管理基本方針(年度)</p> <p>規定 リスク管理規定(事務リスク・システムリスク)</p> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>会議 リスク管理委員会、事務厳正化協議会、システム検討部会</p> <p>組織体制 事務システム部、融資企画部、証券国際部、営業統括部、公務部、経営管理部、監査部</p> <p>[リスク管理手法]</p> <p>事務リスク</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事務規程類の整備、事務指導臨店・研修による事務の堅確化。 2. 店内検査、月別事務点検の実施。 3. 事務厳正化協議会において、事務指導、内部監査結果等に基づく改善策を協議。 4. 事務集中化、外部委託、システム化の推進による事務リスクの軽減。 5. 事務ミスデータの分析および結果に基づく改善指導。 6. 顧客苦情の分析・フィードバック。 <p>システムリスク</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. システム検討部会における開発案件の協議。 2. FISCの安全対策基準に準拠した安全対策の実施。 3. セキュリティポリシー、セキュリティスタンダードに基づくネットワーク、セキュリティ関連規定の整備。 4. システム障害記録に基づき月次ベースで原因や件数分析を実施。 	<p>事務リスク</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事務レベルの向上、事務リスク管理の強化を目的に、営業店事務指導、新任検印席研修を実施。 2. 事務厳正化協議会を定期的に開催し、事務リスク対応策を協議。 3. 月別事務点検の実効性向上に向け、点検チェックリストを制定。 4. 苦情処理管理規定の改訂(16年3月) <p>システムリスク</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 外部委託先との定例会議等、連絡体制の強化。 2. コンピュータ室への入退出について規定を改訂し、管理を強化(15年12月) 3. 「FISC安全対策基準」に基づく自主点検を実施。 4. 顧客データの保護に向け、情報資産管理について注意喚起を継続して実施。 5. 情報資産管理に係る自主点検を全部署で実施(半期に1回) 6. フロッピーディスクを原則使用廃止とし情報管理を強化。

		当期における改善等の状況
法務リスク	<p>[規定・基本方針] 基本方針 リスク管理基本方針（年度） 規定 コンプライアンス・マニュアル、新商品・新規業務管理規定</p> <p>[体制・リスク管理部署] 会議 リスク管理委員会、業務監査委員会、事件・事故等対策協議会 組織体制 総務部、経営管理部、監査部</p> <p>[リスク管理手法] 1. 新商品開発、新規業務取扱にあたっては、「新商品・新規業務管理規定」に則りリーガルチェックを実施。 2. 重要な契約締結や各種約定書の制定時における弁護士等専門家の活用。 3. 行内全部署にコンプライアンス担当役席を設置し、法令等遵守状況を定期的に点検。 4. コンプライアンス・プログラムを年度毎に策定し、コンプライアンス体制を整備。</p>	<p>1. 平成16年度コンプライアンス・プログラム方針・施策を策定（16年3月）。</p> <p>2. 反社会的勢力との関係遮断の観点から、交際費支出時の事前チェック制度を開始（16年3月）。</p> <p>3. コンプライアンス研修（新任支店長、階層別）の定例実施。</p>
レピュテーションリスク	<p>[規定・基本方針] 規定 危機管理計画</p> <p>[体制・リスク管理部署] 会議 リスク管理委員会、危機管理対策本部 組織体制 総務部、経営管理部、総合企画部（広報室）</p> <p>[リスク管理手法] 1. 危機発生時における迅速な情報収集による事実把握と対応策の決定。 2. ホームページ、ディスクロージャー誌による経営情報のタイムリーかつ適切な開示。 3. 特に重要な開示については、速やかに行内へ伝達し、適切な顧客対応を徹底。</p>	<p>1. ディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌の内容充実に努めた。</p> <p>2. 風評による危機発生を想定した訓練を実施（16年2月）</p> <p>3. 危機管理計画の改訂（16年3月）</p>

(2) 与信管理強化について

平成15年度の不良債権処理損失額は、528億円ですが、このうち、不動産業および各種サービス業にかかるものが321億円と全体の60%を占めております。

親和銀行の貸出金はこの2業種に偏り、結果としてリスク管理債権もこの2業種に集中しております。今後、経営健全化計画を計画どおり履行していくためには、信用リスクを分散し、毎年の与信費用の発生を未然に防止することが不可欠であり、16年度以降、15年度のような大幅な不良債権処理損失の発生による収益の下振れが生じないよう、2業種を含む大口与信先及び業種別管理を徹底し、信用リスクの回避に取り組んでまいります。

現在の取組み状況は以下のとおりであります。

イ. 本部組織の見直し

親和銀行では、従来から、審査部内に経営改善計画の策定支援を行う「企業経営支援グループ」、特定大口先や特定業種担当の「審査第二グループ」を設置し、信用リスクに応じた審査体制をとっておりました。

15年10月、「審査第二グループ」を大口与信先や業種別の事業再生を支援する専担部署として「企業再生グループ」に変更・拡充するとともに、佐世保・長崎の統括店舗に設置していた事業再生支援の専門部署である「融資第二グループ」を福岡にも設置し、本部・営業店一体での企業再生バックアップ体制を強化いたしました。

さらに16年7月、信用格付や自己査定を向上を目的に審査部内に「資産査定グループ」(6名)、監査部内に「資産監査グループ」(3名)を新設し、信用格付や自己査定の2次査定・監査をより専門的に実施できる体制といたしました。

ロ. 大口与信先の管理強化

特定の取引先に対する信用リスクの集中は、銀行経営に与える影響が最も大きいことを十分認識したうえで、信用リスクの分散化及び業種偏重の与信ポートフォリオ是正に取り組んでおります。

与信限度額の設定とクレジットポリシーの改定

16年4月、1先・1グループに対する与信限度額を50億円、信用限度額を2.5億円と定め、与信額が原則これを超えないよう残高管理を強化することといたしました。

これに伴い、クレジットポリシーを改定し、与信限度額管理とクレジットラインの設定について明記いたしました。

クレジットラインの設定

すでに与信限度額を超過している先(16年3月現在58グループ)に対しては、個社別にクレジットラインを設定し、計画的に残高を圧縮し、適正化を図っていくことといたしました。既に、16年度のクレジットラインを16年6月までに融資審査会(親和銀行の与信関係の最高決議機関)で決定し、運用を開始しております。

業種別管理

与信ポートフォリオにおける業種偏重は、大口与信先への与信集中が一因であり、大口与信先の管理強化が業種偏重の是正に直結するとの考えから、業況が不安定な業種である不動産業および各種サービス業などの5業種について専担審査役を設置し、審査の高度化を図るとともに、営業店の審査能力向上を目指し、16年7月には業種別審査マニュアルを作成いたしました。

ハ．企業再生への取組み

15年度より取組みを始めたリレーションシップ・バンキングの機能強化計画に従い、企業の再生に注力しております。

その具体的手法は、正会社更生法活用による債権者申立、会社分割・コア業務切り出しによる企業再生、D E Sの活用、私的整理ガイドラインに基づく再生取組み、M & Aでの事業売却、遊休資産売却等資産リストラの指導などでありますが、16年度以降は、企業再生ファンドの活用にも注力してまいります。

親和銀行では、企業再生ファンドを16年4月にオリックス(株)との提携により設立いたしました。同ファンドには複数の金融機関が提携し、また、今後も新たに金融機関が加わる予定であり、九州地区の広域企業再生ファンドとしての役割が期待されております。

ニ．経営陣の取組み

大口与信先管理強化、その具体策としてのクレジットラインの履行状況については、経営陣による管理を徹底いたします。

具体的には、クレジットライン設定先の貸出案件については、「融資審査会」にて経営陣が与信判断を行うほか、毎月、常務会レベルで組織されている「リスク管理委員会」に債務者毎の与信残高を報告させ、実施状況を監視してまいります。

(3) 不良債権圧縮の取組み

親和銀行は平成15年9月末現在で、不良債権残高(リスク管理債権ベース)が2,532億円、総貸出金に占める不良債権比率は13.24%と高水準となりました(16年3月末現在は、2,180億円、11.46%)

不良債権残高の圧縮については、当グループの最大の経営課題ととらえており、リレーションシップ・バンキングの趣旨に従い、不良債権の圧縮を最優先に実行してまいります。

具体的には、17年3月のリスク管理債権ベースで、16年3月比400億円圧縮し、1,700億円台を目指してまいります。さらに、19年3月までに同不良債権比率7%程度を目標として引き下げを図ってまいります。

(4) 資産運用に係る決裁権限の状況

イ．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。

ロ．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。

八．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。

(5) 資産内容

イ．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。

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。

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。

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。

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

(15/3月末は2行合算ベース：親和銀行+九州銀行、16/3月末は合併後親和銀行)

(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	527	529	510	513
危険債権	995	995	1,083	1,083
要管理債権	696	696	604	604
小計	2,219	2,221	2,197	2,199
正常債権	18,207	18,207	17,200	17,191
合計	20,426	20,428	19,397	19,390

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	192	192	247	247
個別貸倒引当金	490	492	512	516
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	682	685	760	764
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小計	682	685	760	764
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小計	-	-	-	-
合計	682	685	760	764

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

〔5/3月末は2行合算ベース 親和銀行+九州銀行、16/3月末は合併後親和銀行〕

(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)	247	249	152	155
延滞債権額(B)	1,259	1,259	1,424	1,424
3か月以上延滞債権額(C)	2	2	1	1
貸出条件緩和債権額(D)	693	693	602	602
金利減免債権	125	125	602	602
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	567	567	-	-
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	2,203	2,206	2,180	2,183
部分直接償却	648	649	943	943
比率 (E)/総貸出	10.97	10.99	11.46	11.49

(6) 償却・引当方針

イ. 償却・引当の基本方針

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。

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・二次査定の正確性及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。

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。

ロ．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。

ハ．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。再建可能性があるかと判断した場合は、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。

ニ．債権放棄についての考え方

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月期は2行合算ベース 親和銀行 + 九州銀行、16./3月期以降は合併後親和銀行〕

(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)	156	528	160
個別貸倒引当金繰入額	152	487	150
貸出金償却等(C)	3	35	10
貸出金償却	0	4	-
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	2	31	10
債権放棄損	1	-	-
債権売却損失引当金繰入額	-	-	-
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	-
投資損失引当金繰入額	-	5	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	11	54	-
合計(A) + (B)	167	583	160

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	203	465	350
グロス直接償却等(C) + (D)	207	500	360

(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)	159	530	160
個別貸倒引当金繰入額	153	488	150
貸出金償却等(C)	5	36	10
貸出金償却	1	5	-
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	2	31	10
債権放棄損	1	-	-
債権売却損失引当金繰入額	-	-	-
特定債務者支援引当金繰入額	-	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	-
投資損失引当金繰入額	-	5	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	11	54	-
合計(A) + (B)	170	585	160

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	206	465	350
グロス直接償却等(C) + (D)	212	501	360

(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。

(7) 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)

	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
劣後特約付 債務残高	-	-	-	-	-

(8) 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16年3月末、単体)

〔親和銀行〕

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	5,083	177	210	32
	債券	3,853	44	56	12
	株式	559	84	100	15
	その他	669	47	53	5
	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)	618	406	212	-	212
その他不動産	47	37	10	-	10
その他資産(注2)	-	3	3	-	3

(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>

(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16年3月末、連結)

[合併後親和銀行]

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	5,084	177	210	32
	債券	3,854	44	56	12
	株式	560	84	100	15
	その他	669	47	53	5
	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)	621	408	212	-	212
その他不動産	47	37	10	-	10
その他資産(注2)	-	3	3	-	3

(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>

(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。

(9) 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、債券オプション及びクレジット・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、対顧客取引及び外貨建資産・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。

また、平成15年12月より、ターゲットバイイング及び、オプション料による収益の獲得を目的として債券オプション取引を始めておりますが、16年3月31日現在の残高はございません。

金融派生商品等取引動向 【親和銀行】

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額(与信相当額)	
	15/3月末実績	16/3月末実績	15/3月末実績	16/3月末実績
金利スワップ	14,829	10,716	73	53
通貨スワップ	11,995	31,415	718	3,828
先物外国為替	259	2,798	4	49
債券オプション		-		-
クレジット・デフォルト・スワップ	1,000	1,000	1,000	1,000
合計	28,084	45,931	1,796	4,930

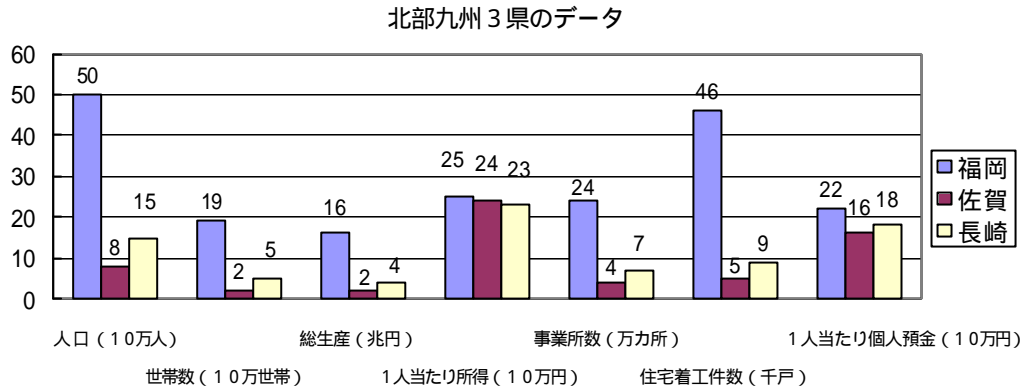
(百万円)

(注)自己資本比率算出ベース

15年3月末実績は親和銀行、九州銀行合算

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。



【出典】

人口、世帯数 総務省住民基本台帳(2003/3)
 総生産、1人当たり所得 内閣府県民経済計算年報(2001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(2003年度)
 1人当たり個人預金 日本銀行金融経済統計(2004/3)

(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39.5%、貸出金シェア37.6%(平成16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

(平成16年3月末)

	県内預金			県内貸出金		
		うち当行	シェア		うち当行	シェア
長崎県	44,097億円	17,404億円	39.5%	31,811億円	11,964億円	37.6%
佐賀県	23,755億円	1,048億円	4.4%	13,946億円	566億円	4.1%
福岡県	176,974億円	4,497億円	2.5%	147,547億円	5,052億円	3.4%

県内預金 貸出金およびシェアは全国地方銀行協会調べ(平成15年3月末)の数値により算出
 (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

(平成16年3月末)

住宅金融公庫証書貸付残高(長崎県)		
	うち当行	シェア
5,552億円	2,368億円	42.7%

長崎県貸付残高およびシェアは全国地方銀行協会調べ(平成15年3月末)の数値により算出。

長崎県信用保証協会の取扱残高シェア

(平成16年3月末)

長崎県信用保証協会保証債務残高		
	うち当行	シェア
2,721億円	1,225億円	45.0%

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

(平成16年3月末)

長崎県内 従業者数	うち当行 給与振込口座数	シェア
514千人	180千人	35.0%

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

(平成16年3月末)

長崎県内 60歳以上	うち当行 年金受取口座数	シェア
408千人	99千人	24.3%

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

イ. 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65.0%、個人が21.8%となっており、合計すると貸出金全体の86.8%を占めております。これは、地域の中小・個人事業者や個人のお客さまに対し、円滑な資金供給を心掛けてきた結果であり、今後ともその姿勢を継続し、地域の発展に寄与してまいります。

貸出金人格別先数・残高構成

(平成16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	15,764先	4.4%	12,355億円	65.0%
個人	345,440先	95.6%	4,141億円	21.8%
その他	230先	0.1%	2,519億円	13.2%
合計	361,434先	100.0%	19,015億円	100.0%

預金先数・残高構成

(平成16年3月末)

	取引先数		預金残高 (NCD含む)	
		構成比		構成比
個人	1,915千先	95.1%	16,052億円	64.6%
うち公的年金受取先	121千先	6.0%	4,390億円	17.7%
その他	99千先	4.9%	7,725億円	31.1%
合計	2,014千先	100.0%	24,857億円	100.0%

ロ. 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41先、指定代理金融機関契約11先と長崎県および県下71市町村の72.2%の指定金融機関契約等を締結しており、地方公共団体との取引を通じて、地域社会の発展に寄与しております。また、長崎県庁・長崎市役所・佐世保市役所への支店設置のほか、多数の市町村に行員を派出するなど、行政においては地域住民へのサービスに積極的に取り組んでおります。

(平成16年3月末)

指定契約数	41先 (56.9%)	・県内72地方公共団体中 ・交代制は指定契約数に含む
指定代理契約数	11先 (15.3%)	
計	52先 (72.2%)	

(平成16年3月末)

公金預金の残高	1,772億円
地公体向け貸出金残高	1,112億円

また、長崎県の外郭団体である(財)長崎県産業振興財団との共同出資により、平成13年8月に総額2億円で設立したベンチャー企業向け投資ファンドの投資実績は、16年3月末現在で6件99百万円となっております。