

経営強化計画の履行状況報告書

平成 20 年 6 月



株式会社 豊和銀行

< 目 次 >

1. 経営改善に係る数値目標の実績	1
(1) コア業務純益ROA	1
(2) 業務粗利益経費率（OHR）	1
(3) 不良債権比率	1
2. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	3
(1) 経営の現状認識、経営環境等	3
(2) 平成20年3月期決算の概要	3
① 主要勘定	3
② 損益	4
③ 利回り・利鞘	5
④ 自己資本比率	5
(3) 諸施策の実施状況と今後の取組み方針	5
① 経営の効率化	5
② 新たな営業体制の構築	9
③ 資産の健全化	10
3. 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	13
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	13
(2) 法令遵守体制の強化のための方策	13
(3) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	13
(4) 情報開示の充実のための方策	13
① 情報開示体制	13
② 開示内容の充実	14
4. 経営責任の明確化に関する事項の進捗状況	15
(1) 経営責任究明特別委員会の活動状況	15
(2) 民事提訴の状況	15
(3) 刑事責任の追及	15
5. 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する 方策の進捗状況	16
(1) 地元事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合	16
(2) 経営改善取組先企業の数の取引先企業の総数に占める割合	16
(3) 信用供与円滑化のための方策の進捗状況	17
① 信用供与の実施体制の整備	17
② 担保・保証に過度に依存しない融資	17
(4) その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	17
① 創業新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化	17

② 経営に対する相談、取引先企業に対する支援に係る機能の強化.....	17
6. 利益又は剰余金の処分の方針について.....	18
(1) 役員報酬についての方針.....	18
(2) 配当についての方針.....	18
7. 財務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.....	18
(1) 経営強化計画運営協議会の活動.....	18
(2) コンプライアンス態勢の強化.....	18
(3) 経営の透明性確保.....	19
(4) 内部監査態勢の再構築.....	19
(5) リスク管理態勢の強化.....	19
① 流動性リスクへの対応強化.....	19
② 市場関連リスクへの対応強化.....	19
③ 信用リスク管理の厳格化.....	19
④ オペレーショナルリスクへの対応強化.....	20
⑤ リスク管理高度化への対応.....	20

1. 経営改善に係る数値目標の実績

(1) コア業務純益ROA

平成 19 年度は、住宅ローン残高が前年度末対比で 7,533 百万円増加し、貸出金全体でも同 9,588 百万円の増加となりました。しかしながら、貸出金平均残高は中小企業の資金需要低迷の影響により、経営強化計画（以下、計画）対比で▲18,862 百万円、また貸出金利回りも他行との競合の影響で、計画対比で▲0.22%となりました。その結果、収益の主体である貸出金収入は 9,380 百万円となり計画を 1,279 百万円下回りました。有価証券配当利息や役務収益は前年度対比で増加したものの、業務粗利益は計画対比▲1,527 百万円の 10,175 百万円、コア業務純益は計画対比▲1,366 百万円の 3,968 百万円に止まりました。一方で、総資産の平均残高についても計画対比▲45,615 百万円となっておりますが、コア業務純益ROAは平成 20 年 3 月期計画 1.00%に対して 0.81%となりました。これは、経営強化計画の始期である平成 18 年 3 月期と同一数値となっております。

	18/3 期 実績	19/3 期 実績	20/3 期			21/3 期 計画
			計画	実績	対比	
コア業務純益ROA	0.81%	0.69%	1.00%	0.81%	▲0.19%	1.03%

※ コア業務純益ROA＝コア業務純益／総資産平均残高

(2) 業務粗利益経費率（OHR）

機械化関連費用を除く営業経費については、継続的なランニングコスト削減により計画対比▲181 百万円の 5,084 百万円となっております。前年度対比でも 574 百万円減少しております。しかしながら、業務粗利益の計画未達成が影響し、業務粗利益経費率については 49.96%となり、計画に対して 4.98%未達の結果となりました。

	18/3 期 実績	19/3 期 実績	20/3 期			21/3 期 計画
			計画	実績	対比	
業務粗利益経費率	54.02%	55.15%	44.98%	49.96%	4.98%	44.91%

※ 業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益

(3) 不良債権比率

金融再生法開示債権については、不良債権の正常化（ランクアップ）や回収を中心に圧縮を図った結果、期中減少は 8,797 百万円となりました。一方で、新規発生が 7,034 百万円となったため、合計では 1,763 百万円の減少となりました。

平成 19 年度についてはバルクセール等のオフバランスを実施していないため、不良債権比率は前年度末対比▲0.8%の 12.8%にとどまっており、計画値である 10.0%に対して 2.8%未達の結果となりました。

	18/3 期 実 績	19/3 期 実 績	20/3 期			21/3 期 計 画
			計 画	実 績	対 比	
不良債権比率	12.7%	13.6%	10.0%	12.8%	2.8%	6.2%

※ 不良債権比率＝金融再生法開示債権残高／総与信

2. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況

(1) 経営の現状認識、経営環境等

平成 19 年度における国内経済は、上半期、企業収益の改善を背景とした設備投資の増加や雇用情勢の改善による個人消費の堅調さ等から、回復基調で推移していましたが、下半期、サブプライム住宅ローン問題を背景とする米経済の減速、株式市場の下落、急激な円高、原油・穀物等商品価格の高騰等の影響から足踏み状態へと景気の減速感が強まりました。

金融面では、平成 19 年 9 月 30 日に金融商品取引法が施行され、顧客保護の観点から元本割れ等のリスクがある金融商品の販売・勧誘ルールが変更されております。また、平成 19 年 10 月 1 日に日本郵政公社が民営化されました。

大分県経済は、需要好調な自動車・精密機械・鉄鋼・造船等を中心とした高操業を背景として設備投資の増勢が続いたほか、雇用情勢の改善も続き、全体として緩やかな回復が続きました。しかしながら、原材料価格の高騰の影響から企業収益に悪影響が出たことに加え、改正建築基準法施行の影響から住宅建設も減速し、一部に弱さも見られました。

当行においては、平成 18 年 10 月に公表した経営強化計画にもとづいて資産の健全化や経営資源の効率化を図り、収益性の向上に努めた結果、経常利益は 1,377 百万円、当期純利益は過去最高益となる 1,206 百万円をそれぞれ計上し、4 期ぶりの黒字決算となりました。

(2) 平成 20 年 3 月期決算の概要

① 主要勘定

ア. 運用勘定

住宅ローンの積極的推進により、貸出金残高は平成 19 年 3 月末比 9,588 百万円増加しております。しかしながら、事業性資金については依然として中小企業の資金需要低迷の影響があり、大幅な増加には至っておりません。その結果、貸出金平均残高は計画対比▲18,862 百万円の 357,139 百万円となりました。

有価証券平均残高については 96,957 百万円で、平成 19 年 3 月末対比 608 百万円の増加となっております。しかしながら、預金等による調達が十分出来ていないことから、計画対比では▲24,244 百万円となっております。

イ. 調達勘定

預金については、個人預金を中心に増加に努め、平成 19 年末には増加に転じましたが、第 1 四半期の減少分を十分にカバーすることができず、平均残高は計画対比▲39,005 百万円の 457,698 百万円となりました。

ウ. 純資産

その他有価証券評価差損が平成19年3月末対比1,814百万円増加の2,387百万円となったため、当期純利益1,206百万円による増加があったものの、純資産については平成19年3月末対比613百万円減少の14,283百万円となっております。

② 損益

ア. 業務粗利益

中小企業の資金需要が引続き低迷していることや、他行との金利競合を主要因として、貸出金平均残高並びに貸出金収入が計画どおりに確保できず、資金運用収益は計画対比1,409百万円の11,034百万円にとどまりました。その結果、業務粗利益についても計画対比▲1,527百万円となる10,175百万円となりました。

イ. 業務純益

営業経費は、ローコスト体制の構築を進めた結果6,034百万円となり、前期対比で667百万円の減少、また計画対比でも334百万円の削減を図りました。その結果、業務粗利益が計画値に満たなかったものの、業務純益は計画を241百万円上回る5,038百万円を計上いたしました。

ウ. 経常利益

平成19年3月期に不良債権を前倒しで処理した結果、平成20年3月期の不良債権処理損失額は計画対比▲994百万円の2,851百万円となりました。一方で保有株式の時価の下落に伴う株式等償却を914百万円実施いたしました。経常利益は1,377百万円を計上しております。

エ. 税引後当期純利益

上記ア～ウ及び特別損益▲69百万円により、税引後当期純利益については1,206百万円となり、過去最高益を計上するとともに4期ぶりの黒字決算となりました。

< 損益の状況 >

(単位：百万円)

	20/3 期		
	経営強化計画	実 績	対 比
業務粗利益	11,702	10,175	▲1,527
経 費	6,368	6,034	▲334
業務純益	4,797	5,038	241
信用コスト	4,382	1,953	▲2,429
株式関係損益	0	173	173
経常利益	950	1,377	427
特別損益	▲161	▲69	92
当期純利益	988	1,206	218

③ 利回り・利鞘

依然として県外他行を含む金利競争が続いており、貸出金利回りは計画対比▲0.22%の2.61%となりました。一方で有価証券利回りは計画を0.05%上回る1.42%となりました。

預金利回りについては、個人預金吸収のために高金利商品を発売した結果コストが上昇し、計画を0.05%上回る0.29%となりました。

上記の結果、総資金利鞘は計画比▲0.23%、平成19年3月末対比▲0.07%となる0.62%となりました。

④ 自己資本比率

自己資本が、その他有価証券評価差損の拡大により平成19年3月末対比で538百万円減少したことにより、自己資本比率も同0.17%低下の6.69%（単体）となっております。

(3) 諸施策の実施状況と今後の取組み方針

① 経営の効率化

ア. 収益力の強化

a. 西日本シティ銀行との業務提携

平成20年1月に3名の人材を追加受入し、合計12名で当行の業務全般についてのアドバイスを頂いております。また、西日本シティ銀行、長崎銀行との3行合同商談会を平成19年10月から平成20年3月までに3回開催、累計で11回開催し、お取引先に新たな商談機会を提供することで販路開拓を支援しました。加えて、セミナー等の開催（お客様向け・行員向け）、人材派遣（トレーニー、研修）に継続的に取組み、営業ノウハウの習得とお取引先への情報提供に努めております。また、平成19年6月に西日本シティ銀行のノウハウを取り入れた「スーパーアパルトローン」を発売しており、今後も顧客のニーズに応じた「競争力のある商品」の開発を行ってまいります。

法人営業面の強化として、平成19年12月に行われた西日本シティ銀行の行員向け「医療セミナー」に当行行員13名が参加しました。また、平成20年1月に西日本シティ銀行の行員を講師に迎え営業店長対象に「医療関連」「事業承継」セミナーを開催するとともに、西日本シティ銀行へ1ヶ月トレーニー派遣を行った行員を医療専担者として営業統括部法人ソリューショングループへ配属しました。

顧客向けの取組みとしては、平成20年2月に西日本シティ銀行、中小企業基盤整備機構等と合同にて後継者問題等に興味・悩みがある方を対象に「事業承継・M&A」セミナーを開催しました。

個人営業面の強化については、平成20年1月西日本シティ銀行の行員向け「金商法対応スキルアップセミナー」に1名、同年3月の同セミナーに5名の当行行員が参加し、金融商品販売についてのノウハウを習得しました。

b. 法人戦略

担保・保証に過度に依存しない融資への取組みとして、スピード審査を可能とした新商品「スーパービジネスローン」を平成19年10月に発売し、積極的に推進しております。本商品はスコアリングモデルを活用した融資で、平成19年度下期実行件数435件、実行金額4,413百万円と、当行における中・小口の事業性貸出の増加と、地域経済の発展に寄与しております。

また、多様化する企業のニーズや経営課題に対応するため、新規事業先開拓を目的に設立した法人営業部を、平成20年3月に営業統括部に統合し、医療・事業承継・M&Aを中心とした営業店支援活動を行う「法人ソリューショングループ」として新たにスタートしております。

<ビジネスローン取扱計画と実績>

(単位：百万円)

	19/3期 実績	20/3期			21/3期 計画
		計画	実績	対比	
取扱額	600	900	4,680	3,780	900

c. 個人戦略

・住宅ローンの強化

住宅ローンの販売については、マーケット別営業推進体制を明確化し取組んでおります。新築物件については、「住宅ローンセンター」が大分県内外の住宅販売業者40社(平成20年3月末時点)と業務提携を行っており、積極的な営業で業者持込案件の増加を図っております。一方で借換案件については、各営業店渉外担当者を中心に他行住宅ローン肩代りの提案営業を行い、案件の増加を図っております。また、15年・20年固定金利型の住宅ローンについても、販売状況は良好であり、残高の増加が図れています。

<住宅ローン取扱計画と実績>

(単位：百万円)

	19/3期 実績	20/3期			21/3期 計画
		計画	実績	対比	
取扱額	9,668	14,000	11,214	▲2,786	16,000

・アパートローンの強化

平成19年6月に取扱を開始した「スーパーアパートローン」は、増え続けている大分県内のアパート建設需要とうまくマッチし、順調に残高が増加しています。(平成20年下期実行：件数47件、金額2,757百万円)

大分県内では、県外企業の進出による賃貸物件需要が引き続き増加しており、富裕層に対する資産活用も含めたアプローチを強化することで、アパートローンの推進に注力

してまいります。

<アパートローン取扱計画と実績>

(単位：百万円)

	19/3 期 実績	20/3 期			21/3 期 計画
		計画	実績	対比	
取扱額	3,010	3,000	4,244	1,244	3,000

・カードローンの強化

消費者金融会社との提携カードローン発売見合わせに伴い、既存の消費者ローン（証貸形式）での挽回を図っております。平成 19 年 11 月には、教育ローン・オートローンの特別キャンペーンを開始、平成 20 年 4 月より給振・財形ローンの金利を優遇したキャンペーンを実施しております。またローン利用者を対象にキャッシュバックキャンペーンも同時に実施し、個人ローンの増強を図っております。

<カードローン取扱実績及び計画>

(単位：百万円)

	19/3 期 実績	20/3 期			21/3 期 計画
		計画	実績	対比	
取扱額	160	1,000	213	▲787	1,000

・非金利収入の拡大

お客様の多様化する資産運用ニーズにお応えするとともに、窓販収入の増加を図るため、平成 20 年 3 月に投資信託の新商品を 3 種類（世界のサイフ、グローバル高金利通過オープン、ハイグレード・オセアニア・ボンド・オープン（毎月分配型）『愛称：杏の実（あんずのみ）』）発売しました。また、平成 20 年 3 月 17 日より、インターネット・モバイルバンキングの増強運動を開始しており、役務収入の拡大に努めています。新規事業先の獲得による総合振込等の増加と、ビジネスローン推進による手数料収入により、法人関連手数料の拡大を図ってまいります。

また新しい取組みとして、ヤフーとのビジネスマッチングを平成 20 年 4 月から開始しております。これは、顧客のヤフーネットショッピングへの出店ニーズがあった場合に、同社を紹介、出店契約が成約した場合に、成功報酬としてマッチング手数料を受け取るというものであり、今後も新しい取組みを検討し、手数料収入の拡大に努めてまいります。

・シルバー向け個人ローンの開発

引き続き商品ニーズの状況や現在発売されている他行商品の分析を行っており、導入に向けて協議・検討しております。

イ. ローコスト体制の構築

a. 従業員数の削減

平成19年度下期中の行員・嘱託・パートを合わせた退職者は、計画開始以前の半期並みの水準に減少したものの、平成19年9月末時点ですでに平成20年3月末の総人員計画値を下回っていたため、パートタイマーの採用や派遣社員の受入れを行うとともに、信販会社OBを中心とした中途採用についても積極的に実施しました。しかしながら、平成20年3月末実績は637名となり、総人員計画の657名を20名下回る状況となっております。

<人員推移>

(単位：人)

	18/3期 実績	19/3期 実績	20/3期			21/3期 計画
			計画	実績	対比	
期末従業員数	735	666	657	637	▲20	630
うち行員数	655	563	557	507	▲50	530
うちパート・嘱託	80	103	100	130	30	100

b. 人件費の削減

平成18年度から実施している定例給与のカット及び家族手当の減額に加え、従業員数が計画以下の水準で推移したことで、報酬給与総額ならびにこれに比例する事業主負担の社会保険料が低く抑えられたため、平成19年度下期の人件費は半期計画値を40百万円弱下回りました。

また、平成19年度通期においても、年間計画である3,150百万円を64百万円あまり下回る結果となりました。

<人件費推移>

(単位：百万円)

	18/3期 実績	19/3期 実績	20/3期			21/3期 計画
			計画	実績	対比	
人件費	4,123	3,254	3,150	3,086	▲64	3,243

c. 物件費の削減

店舗の統廃合、寮の廃止、不動産の売却によるランニングコストの削減等により、平成20年度の物件費は強化計画対比▲158百万円の2,600百万円となり、人件費同様ローコスト体制の構築が進んでおります。

平成20年度については、内部統制の開始に伴う監査報酬の増加等が見込まれますが、引続きランニングコストの圧縮を図り、計画並の水準となるよう削減を図ってまいります。

<物件費推移>

(単位：百万円)

	18/3 期 実績	19/3 期 実績	20/3 期			21/3 期 計画
			計画	実績	対比	
物件費	3,210	3,046	2,758	2,600	▲158	2,664
うち機械化関連費用	1,101	1,043	1,104	950	▲154	1,061
除 機械化関連費用	2,109	2,003	1,654	1,650	▲4	1,603

② 新たな営業体制の構築

ア. 営業店機能の見直し（店舗エリア制の導入）

平成 18 年 10 月より、大分市・別府市における営業活動の効率化のために店舗エリア制を実施しております。フルバンキング機能を有した「母店」と窓口業務に特化した「衛星店」に区分しておりますが、営業活動が効率的になる反面、母店への過度な事務集中等が発生したため、それらの諸問題を改善すべく、「母店」「衛星店」の見直しを平成 19 年 10 月に行いました。現在は 1 母店・1 衛星店の体制となっており、今後も営業を含めた業務の効率化を図るべく柔軟に対応してまいります。

イ. 営業店内における業務専担化

営業店内における業務専担化については、業務効率化の観点から引続き検討を行っておりますが、人員構成上の問題や、法人ソリューション営業については本部に専担者を設置していることから、実施には至っておりません。

ウ. 店舗の統廃合

平成 19 年度は 7 月に 1 店舗を統廃合しており、経営強化計画期間中における店舗統廃合は、平成 18 年度中に実施した 4 店舗を含めて 5 店舗となっております。今後も地域のお客様の利便性と店舗の収益性・成長性及び経営資源の効率化等を考慮し、統廃合の是非も含めて検討してまいります。

<店舗数の実績と計画>

(単位：店)

	18/3 期 実績	19/3 期 実績	20/3 期			21/3 期 計画
			計画	実績	対比	
母店及び独立店	49	33	29	36	7	29
衛星店	—	12	12	8	▲4	12
店舗計	49	45	41	44	3	41

エ. 営業店支援体制の構築

営業店支援のために本店内に設置している「ローンプラザ」では、夜間及び土・日曜日

も営業することにより、平日や昼間に来店できないお客様の相談・受付業務を行い顧客数の拡大を図っております。また、「住宅業者提携登録制度（平成 20 年 3 月末現在 40 社登録）」を採用しており、業者からの持込案件の増加を図ることで、住宅ローン販売に関する営業店業務の支援を行っております。また、営業統括部に新たに営業店指導・個人リテール・法人ソリューションの各グループを設置し、営業店支援体制の構築を進めております。

オ. 顧客の利便性維持

大手コンビニエンスストア「セブン-イレブン」の大分市内を中心とした出店に伴い、当行のキャッシュカードがほぼ 24 時間利用可能なセブン銀行の ATM 数は、県内 43 箇所（平成 20 年 3 月末現在）と平成 19 年度下期中に 10 ヶ所の増加となっています。また利用率は平成 20 年 2 月末現在で平成 19 年 10 月末対比 1.6 倍と大幅な向上となりました。その中でも、当行の ATM 稼働時間外の夜 9 時～朝 8 時までの利用率が全体の約 15%を占めており、顧客の利便性向上に繋がっております。

店外 ATM に関しては、平成 19 年度中に別府市の大型商業施設「ゆめタウン別府」を含む 3 ヶ所に新設しております。また、平成 20 年 5 月にはコンビニエンスストア「ポプラ」への 4 ヶ所めとなる ATM 設置（平成 18 年度中に 3 ヶ所設置済み）も決定しており、今後も引き続き顧客の利便性向上に努めてまいります。

カ. 地域別営業戦略

大分市・別府市などの都市部については、西日本シティ銀行から法人ソリューションに関するノウハウ提供を受けて、医業やベンチャー企業の支援に取り組むとともに、「ローンプラザ」による住宅ローン・ビジネスローン・アパートローンの積極的営業を行っています。また、各地域における主要産業に対しても引き続き積極的な支援を行い、地域経済の活性化に努めてまいります。

③ 資産の健全化

ア. 不良資産改善への方策

a. 再生支援の基本的な考え方

再生支援に関しては、将来考えうる利益圧迫要因を極力排除することを基本方針とし、要管理先、破綻懸念先については、個社別に再生方針・スキームを検討・決定し、月次ベースのモニタリングを実施することにより、業況悪化先の再建等に向けた支援に強力に取り組んでおります。

また、今後も引き続き民間コンサルティング会社とのアドバイザリー契約の締結や大分県中小企業支援協議会の活用など、外部専門家のノウハウも積極的に取り入れた取り組みをしてまいります。

b. 再生支援の条件

再生支援の見極めにおいては、今後も引き続き再生に対する債務者の意欲・能力のほか、総合的デューデリジェンスによる再建可能性や地域経済に対する影響度、ならびに中小企業再生支援協議会、地域再生ファンド、整理回収機構等の再生機能活用などを総合的に勘案したうえで判断しております。

c. 再生支援計画の策定

要管理先、破綻懸念先の支援方針を決定後、合理的かつ実現性の高い再生支援計画の策定を行っており、必要に応じ計画策定前の段階より専門のコンサルティング会社の紹介等を行い、計画の策定に関しては実態を十分に考慮・検討したうえで実施しております。

d. 再生支援の実施

再生支援については、平成 18 年度中に「実態バランス作成要領」「経営改善計画作成要領」「企業改善・支援マニュアル」を制定、「実態バランス作成要領」については平成 19 年 4 月に改正を行い、実態把握、管理、企業改善・支援のプロセスを明確にする等の取組みを行ってまいりました。また、コンサルティング会社より個別案件の再生支援のアドバイスや勉強会実施による行員のレベルアップを図るとともに、具体的な取組手法について整備を行い実践しております。

さらに、具体的な再生支援手法として、中小企業再生支援協議会の活用について本格的な取組みを開始するとともに、「大分企業支援ファンド」、整理回収機構の「企業再編ファンドスキーム」、サービサー会社の再生ファンドについて検討を重ねております。

今後は、再生支援のなかで債権放棄やデット・エクイティ・スワップ (DES)、デット・デット・スワップ (DDS) 等の金融支援の実施も引き続き検討し、経営強化計画期間内において当行の企業再生手法の高度化・多様化を図ってまいります。

イ. 早期オフバランス化への方策

実質破綻先、破綻先については法的措置を含めた回収の強化、バルクセールを活用、個別売却の促進等による回収に努め、原則として強化計画期間内にオフバランス化を実施いたします。また、無担保債権のみならず担保処分の長期化が見込まれる有担保債権についても同様にオフバランス化を行うため、計画的に取組んでまいります。

また、平成 20 年度より部分直接償却を実施し、金融再生法開示債権の圧縮を図ってまいります。

a. 法的措置を含めた回収の強化

担保不動産については不動産業者との連携を強化し、売却スケジュールに沿った任意売却を進めるとともに、競売・給与差押等の法的手続きの計画的な推進による回収も促進しています。また、保証人に対する保証履行請求にも更に注力し、回収の極大化を図

っております。

b. バルクセールの活用

実質破綻先、破綻先については、無担保債権のみならず担保処分の長期化が見込まれる有担保債権についてもバルクセールの対象として計画的に活用し、強化計画期間内に処理いたします。

c. 大口特定先のオフバランス化

大口特定先のオフバランス化に関しては、今後全先に対する方策及びスケジュールを決定し、部分直接償却の実施を含めて経営強化計画期間内での不良債権比率の引下げを行ってまいります。

<不良債権等の推移>

(単位：百万円)

	18/3 期 実績	19/3 期 実績	20/3 期			21/3 期 計画
			計画	実績	対比	
破産更生等債権額	10,835	25,131	9,671	25,331	15,660	2,100
危険債権額	25,681	15,329	21,357	16,090	▲5,267	14,475
要管理債権額	11,273	8,931	7,034	6,208	▲826	6,577
開示債権残高合計	47,790	49,392	38,062	47,629	9,567	23,152
正常債権額	327,679	311,802	342,119	322,341	▲19,778	351,334
総与信額	375,470	361,195	380,181	369,971	▲10,210	374,486
不良債権比率	12.7%	13.6%	10.0%	12.8%	2.8%	6.2%

3. 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

当行では、業務執行に対する監査・監督機能の強化のために、取締役への業務執行職委嘱の廃止や社外常勤監査役の招聘、監査役会専担任員の配置による監査役会の機能強化を図っております。また、平成19年6月には社外取締役1名の招聘により、取締役会や業務執行部門に対する牽制機能の強化も図っており、強固な経営管理態勢の確立を進めております。

(2) 法令遵守体制の強化のための方策

法令等遵守体制の強化のため、平成18年10月に弁護士および公認会計士の有識者3名で構成する「法令監査委員会」を設置いたしました。同委員会については、平成19年度下期は平成19年12月14日に第5回、平成20年3月24日に第6回を開催し、法令等遵守に関する第三者機関として、コンプライアンス協議会における審議内容、不祥事件の再発防止に向けた改善措置等に対する助言・審議を行い、その審議結果・助言内容を取締役会に報告しております。

行内における法令等遵守態勢への強化については、頭取が議長を務める「コンプライアンス協議会」を毎月開催し、法令等遵守状況に関する諸事項の検討・審議を定期的に行うとともに、役員コンプライアンス・セミナーへの積極的な参加、職員を対象とする「コンプライアンス専門研修」に役員が講師として参加するなど、経営陣自らが率先して法令等遵守態勢の強化に取り組んでおります。

(3) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

経営に対する評価の客観性の確保のために、平成18年10月に第三者にて構成する「経営評価委員会」を設置しております。委員は弁護士、大学教授、民間企業経営者であり、第三者の視点から当行の経営に対する評価並びに助言を頂いております。また、CSRや地域貢献への取組み等にも積極的な助言を頂いており、当行の施策に活かしてまいります。

平成19年度下期は平成19年11月19日に第5回を、平成20年2月22日に第6回を開催しており、今後も四半期に一度開催し、経営に対する評価の客観性の確保に努めてまいります。

(4) 情報開示の充実のための方策

① 情報開示体制

行内における各種情報については、経営管理部に集中し一元管理を行っております。経営管理部は当該情報が適時開示情報に該当するか否かを判断し、原則として経営の承認のもとに適時適切に開示を行っております。

また、内部統制報告制度の導入に伴い、情報開示態勢を更に強化すべく、「情報開示統制

の基本方針」を新たに制定し、情報開示統制の整備・充実を図っております。

経営陣自らが行っている顧客・株主等を対象とした経営説明会についても、今後更なる充実を図るよう検討してまいります。

② 開示内容の充実

情報の開示については、銀行法、金融商品取引法、その他関係法令及び証券取引所の定める適時開示規則に基づき実施しております。また、バーゼルⅡ第3の柱に定められる各種リスク情報や自己資本管理に関する事項についても、決算発表時やディスクロージャー誌において適切に開示しております。

加えて、内部統制報告制度の導入により今後は更なる開示内容の充実を図ってまいります。

ア. 四半期情報の開示

四半期の財務・業績情報については、ホームページへの掲載を始め迅速な開示を行っております。また、平成19年度からはバーゼルⅡ第3の柱に定められている項目についても適切な開示を行っております。

イ. 部門別損益情報の開示

部門別損益の管理手法確立のために、新しい収益管理システムの導入を検討しております。それにより部門別収益管理の充実を図るとともに、積極的な情報開示に取り組み、経営の透明性向上に努めてまいります。

ウ. 地域への貢献に関する情報の開示

当行は、地域経済活性化のための事業や文化活動に対する支援は地域金融機関の責務であると考えており、「なんでも技術相談会」、「経営研究会」、「アマチュア絵画展」等に積極的に取り組んでいます。また、地域貢献等活動の状況や、経営強化計画における「地域経済の活性化への貢献を示す指標」については、ホームページやディスクロージャー誌にて開示しております。

4. 経営責任の明確化に関する事項の進捗状況

(1) 経営責任究明特別委員会の活動状況

経営責任究明特別委員会（平成 18 年 10 月設置）については、平成 19 年 4 月 20 日に提訴した旧経営陣 8 名に対する善管注意義務違反等に基づく損害賠償請求訴訟（請求額 20 億円）に係る口頭弁論への対応を行うとともに、当行の発注工事に関する調査を実施しております。その結果、平成 19 年 12 月 21 日に同委員会から「過去の発注工事に関し、実際の工事代金よりも水増しされた金額で発注され、その差額を騙し取られていた可能性のあることが判明しました。ついては、全容解明のためにも、当該工事に関与した当行役職員および工事関係業者を詐欺の嫌疑によって告訴すべきである。」旨の意見書の提出を受けております。

(2) 民事提訴の状況

大分地方裁判所に対し、平成 19 年 4 月 20 日に提訴した旧経営陣 8 名に対する善管注意義務違反等に基づく損害賠償請求訴訟（請求額 20 億円）については、平成 19 年度中に 8 回の口頭弁論が行われ、当行が問題とした融資事案 5 件のうち、海運業者 A 社および建設会社 B 社グループの 2 件に対する主張、証拠提出、反論が進んでおり、裁判手続は順調に進捗しております。

(3) 刑事責任の追及

当行発注工事に関する経営責任究明特別委員会の調査結果ならびに意見書を踏まえ、大分中央警察署に対し、平成 20 年 1 月 19 日、同年 2 月 9 日、同年 3 月 3 日の三度にわたり、水増し請求に関与した当行役職員および工事関係業者を詐欺の嫌疑で告訴した結果、同日、発注当時総務部長であった元常務取締役と工事関係業者らが逮捕され、平成 20 年 2 月 29 日、同年 3 月 25 日には大分地方検察庁から詐欺罪で起訴されております。

5. 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(1) 地元事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

(単位：億円)

	18/3期 実績	19/3期 実績	20/3期			20/9期 計画	21/3期 計画
			計画	実績	対比		
地元事業者向け貸出残高	3,352	3,243	3,427	3,350	▲77	3,415	3,386
総資産	5,348	5,037	5,315	4,809	▲506	5,285	5,271
総資産に対する地元比率	62.6%	64.3%	64.5%	69.6%	5.1%	64.6%	64.2%

地元事業者向けの貸出残高は、「スーパービジネスローン」の積極的販売等により前年度末対比で107億円増加の3,350億円となりました。しかしながら、中小企業の資金需要は依然低調なため、事業性融資の大幅な底上げには至らず、計画に対しては77億円下回る結果となりました。

地元事業者向け貸出の総資産に占める割合については、総資産が減少している影響もあり、69.6%と計画値である64.5%を5.1%上回ることとなりました。

(2) 経営改善取組先企業数の取引先企業の総数に占める割合

(単位：件)

	18/3期 実績	19/3期 実績	20/3期			20/9期 計画	21/3期 計画
			計画	実績	対比		
創業・新事業	30	20	40	19	▲21	21	24
経営相談	49	8	60	32	▲28	30	35
事業再生	19	1	25	2	▲23	14	14
担保・保証	1	101	40	447	407	26	29
合計	99	130	165	500	335	91	102
取引先総数	6,040	5,644	6,300	5,363	▲937	6,420	6,550
比率	1.64%	2.30%	2.62%	9.32%	6.7%	1.41%	1.55%

経営改善支援については、地域密着型金融の推進も踏まえて取組みを行ってまいりましたが、創業・新事業、経営相談、事業再生の各項目については計画を下回る結果となりました。しかしながら、担保・保証に過度に依存しない融資（スコアリングモデルの活用等）への積極的な取組みが奏功し、経営改善支援等取組先企業数の取引先総数に占める割合は9.32%となり、計画値の2.62%を大幅に上回りました。

(3) 信用供与円滑化のための方策の進捗状況

① 信用供与の実施体制の整備

当行では信用供与の円滑化のための体制整備として、法人営業部及びビジネスローンセンターを設置いたしました。また、営業店にビジネスローン等の決裁権限を一部付与したことにより、顧客への円滑な信用供与および審査のスピードアップが図れる体制となりました。

平成20年4月には上述の法人営業部を営業統括部へ統合し、法人ソリューショングループとして専担者を配置することで、より高度なサービスが提供できる体制としており、引き続き信用供与の実施体制整備に努めてまいります。

② 担保・保証に過度に依存しない融資

担保・保証に過度に依存しない融資への取組みとして、スピード審査を可能とした新商品「スーパービジネスローン」を平成19年10月に発売いたしました。無担保、第三者保証人不要、スピード審査という特長がお取引先のニーズと合致したこともあり、中・小口の事業性貸出の増加に寄与しています。

(4) その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

① 創業新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化

創業・新事業開拓を支援するため、外部機関との連携や、制度融資の活用による金融支援を実施しております。また、法人営業部を中心として経営革新承認先・新連携承認先・大分県ビジネスグランプリ受賞先等のベンチャー企業、製造業に対しビジネスモデルを十分検討し、新規性や市場性・堅実性等を評価し、資金供給を行いました。(18先 金額491百万円)

② 経営に対する相談、取引先企業に対する支援に係る機能の強化

経営者の高齢化により後継者問題が深刻化している中で、事業承継を支援するため、平成20年2月に西日本シティ銀行、中小企業基盤整備機構等と合同にて「事業承継・M&A」セミナーを開催しております。

また、より具体的な企業支援の取組みとして、西日本シティ銀行、長崎銀行と共同で「3行合同商談会」を開催しております。中小・零細企業にとって、通常は困難な大手バイヤーとの商談ができ、販路の拡大につながっております。

その他の取組みとしては、大分県内に本店を置く金融機関として初めてヤフー株式会社と業務提携を行いました。業界大手のヤフー株式会社が提供するネットショップに出店することで、地元中小企業のインターネットを活用した事業展開を提案し、全国規模の販売網を確立することにより売上拡大を支援するものです。

6. 利益又は剰余金の処分の方針について

(1) 役員報酬についての方針

平成 15 年度より役員賞与の支給見送りをを行い、平成 17 年度からは退職慰労金の凍結も実施しております。また、利益の社外流出を抑制し、企業価値の最大化と財務の健全化のために、役員報酬の見直しについても検討してまいります。

(2) 配当についての方針

協定銀行に対して株式の引受を依頼することの株主責任として、平成 20 年 3 月期までの間、普通株式については無配としております。

また、平成 18 年度に発行した優先株式については、その他有価証券評価損の拡大により会社法に定める分配可能額が確保できず、誠に遺憾ながら配当を見送らざるを得ない結果となりましたが、平成 21 年 3 月期より所定の配当を実施すべく、現在役員一丸となって本計画の達成に全力で取り組んでおります。

7. 財務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) 経営強化計画運営協議会の活動

常勤の取締役及び監査役、本部の全部長にて構成する経営強化計画運営協議会では、経営強化計画における施策の進捗状況や、収益状況を把握するとともに、計画達成のための具体的な指示を行っております。特に収益面については、常勤取締役と関係部部長が週次でミーティングを行い、収益計画達成のため常に管理を行っております。同協議会では、今後も引き続き計画の着実な遂行に向けた協議を行ってまいります。

(2) コンプライアンス態勢の強化

経営陣が率先垂範して、法令等遵守の徹底・強化に取り組んでおります。

具体的には、平成 18 年 10 月に策定した「業務改善計画」に掲げた各施策を確実に履行するとともに、コンプライアンス協議会の毎月開催による法令等遵守状況に関する諸事項の定期的な検討・審議、役員コンプライアンス・セミナーへの積極的な参加、各職種に応じた「コンプライアンス専門研修」の開催、臨店・諸会議・集合研修等のあらゆる機会を捉えて、経営陣が法令等遵守に対する経営方針・姿勢等を表明し、全役員にコンプライアンス意識の向上・定着化に努めております。

また、平成 19 年 9 月から新たに営業店を対象とするコンプライアンス臨店指導を毎月実施したほか、法令監査委員会による審議結果・助言内容等を業務運営に反映させ、法令等遵守態勢の実効性確保に取り組んでおります。

(3) 経営の透明性確保

当行は、株主、お客様及び地域の皆様に対して、より当行の経営に対する理解を深めていただくために、ホームページやディスクロージャー誌による積極的な情報開示並びに証券取引所の定める適時開示規則に基づく適時適切な開示を行っております。

また、地域貢献活動や新商品情報についても積極的に開示しており、今後も経営の透明性確保と顧客への情報発信のために、適時・適切な開示に努めてまいります。

(4) 内部監査態勢の再構築

平成 18 年 10 月に監査部を取締役会直轄とし、監査業務の範囲決定や業務遂行及び結果報告についての独立性の確保など、より強固な態勢の構築を行っております。金融検査マニュアルとの整合性や監査実施面との乖離の是正を図るため、平成 19 年 3 月に「内部監査規程」「内部監査実施基準」「内部監査実施要領」を改正したほか、金融検査マニュアル及び金融検査評定制度の主旨を踏まえて、平成 19 年 6 月に「本部監査マニュアル」を策定し適時に監査を実施しております。また、取締役会への月次報告や監査役会、監査法人との定期的な「監査協議会」の開催など、内部監査態勢の強化を図っております。

(5) リスク管理態勢の強化

「ALM協議会」「リスク管理協議会」の運営を通じて、経営陣に各リスク管理の状況を報告し、今後の取組み等について協議を行い、リスク管理態勢の強化に努めております。

① 流動性リスクへの対応強化

平成 19 年度下期においても、流動性確保に向けた万全の資金繰り対策を講じ、第一線準備量の確保を継続しました。

② 市場関連リスクへの対応強化

平成 19 年 10 月より ALM システムを導入し、これまで計量化できなかった預貸金を含む資産・負債全体の金利リスク量の算出が可能となりました。本システムによって算出したアウトライヤー基準は、毎月開催する市場リスク部会・ALM 協議会において報告・分析され、今後の対応等について協議しております。

また、投資信託について平成 20 年 2 月報告分から野村証券金融商品 M I S による V a R の算出が可能となり、ほぼ有価証券全体の V a R が把握できるようになりました。算出した V a R は、市場リスク部会・ALM 協議会にて報告し、経営体力に見合ったリスクテイクに努めております。

③ 信用リスク管理の厳格化

信用リスク管理態勢及び審査管理態勢の充実のため、信用リスク管理に係る諸規程につ

いて制定及び改正を適切に行っております。

営業店行員のレベルアップを目的に「信用リスク関連研修会」を平成 19 年度下期は計 4 回実施しております。更に、本部審査におけるポイント、留意点等を「否決案件事例集」にまとめ全店に周知し行員のレベルアップを図っております。

④ オペレーショナルリスクへの対応強化

各種規程・マニュアルの整備、事務ミス発生状況の点検・分析・周知徹底などを通じて、各部署・営業店のオペレーショナルリスク管理水準の向上に取り組んでおります。

⑤ リスク管理高度化への対応

平成 19 年度下期は、リスク管理の高度化を図るため、リスク統括部署（経営管理部）及び各リスク主管部署（審査部、証券国際部、事務統括部）を中心に以下の取組みを行っております。

- ・平成 20 年 3 月に「リスク管理の基本方針」を制定し、統合リスク管理方針及び各リスクカテゴリーの基本方針を改正しております。
- ・また、これらの方針に基づき、「リスク管理規程」及び各リスクカテゴリーの基本規程を改正し、行内へ周知徹底しました。
- ・銀行業務を外部委託している先の管理を強化するために、「外部委託規程」等を制定し、管理ルールを明確にし、行内へ周知徹底しました。
- ・子会社のリスク管理を強化するため、「子会社運営規程」等を制定し、管理ルールを明確にし、グループ内に周知徹底しました。
- ・平成 19 年 9 月末基準より自行のデフォルト確率に基づいた信用リスク量の計測が可能となったことから、平成 20 年度下期からの統合リスク管理の運営開始に向け、態勢整備を進めております。