

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 21 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 R O A	1
(2) 業務粗利益経費率	2
(3) 不良債権比率	2
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) 計画終期（平成 21 年 3 月期）の決算の概要	3
主要勘定	3
損益	4
利回り・利鞘	5
自己資本比率	5
(3) 諸施策の実施状況	5
経営の効率化	5
新たな営業体制の構築	9
資産の健全化	11
3. 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	14
(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	14
(2) 法令遵守体制の強化のための方策	14
(3) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	14
(4) 情報開示の充実のための方策	15
情報開示体制	15
開示内容の充実	15
4. 経営責任の明確化に関する事項の進捗状況	16
(1) 経営強化計画の終期において経営の改善の目標が達成されない場合 における経営責任の明確化	16
(2) 経営責任究明特別委員会の活動状況	16
(3) 民事提訴の状況	16
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	17
(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	17
(2) 経営改善取組先企業の数取引先企業の総数に占める割合	17
(3) 信用供与円滑化のための方策の進捗状況	18
信用供与の実施体制の整備	18
担保・保証に過度に依存しない融資	18

(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.....	19
創業新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化.....	19
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.....	19
6. 利益又は剰余金の処分の方針について.....	20
(1) 役員報酬についての方針.....	20
(2) 配当についての方針.....	20
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.....	21
(1) 経営強化計画運営協議会の活動.....	21
(2) コンプライアンス態勢の強化.....	21
(3) 経営の透明性確保.....	21
(4) 内部監査態勢の再構築.....	22
(5) リスク管理態勢の強化.....	22
流動性リスクへの対応強化.....	22
市場リスクへの対応強化.....	22
信用リスク管理の厳格化.....	22
オペレーショナルリスクへの対応強化.....	23
リスク管理高度化への対応.....	23

## 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21年3月期においては、中小企業の資金需要低迷や当行の顧客密着度低下により、貸出金平残が計画比 31,681 百万円となったことや、他行との金利競合及び低レートの貸出増加に伴い貸出金利回りが計画比 0.25%となったため、貸出金利息が計画比 1,775 百万円の 9,324 百万円にとどまりました。また、世界的な金融市場の混乱の影響により、有価証券利息配当金が計画比 579 百万円の 1,134 百万円及び投資信託等の窓販による役務取引等収益が計画比 421 百万円の 1,263 百万円とそれぞれ伸び悩んだこともあり、業務収益は計画比 1,875 百万円の 13,075 百万円にとどまりました。

一方、預金量の回復につなげるべく高利回り商品を発売したことから、預金利回りは計画比 +0.02%となりましたが、預金平残が計画比 44,417 百万円となったことから、預金利息は計画比 24 百万円の 1,548 百万円となり、資金調達費用全体も計画比 25 百万円の 1,747 百万円となりました。

経費については、物件費・人件費ともに大幅な削減を行っており、計画比 535 百万円の 5,832 百万円となりました。

この結果、コア業務純益ROA算出の分母となる「総資産(平均残高)」については、計画比 51,430 百万円の 478,235 百万円となったものの、分子となる「コア業務純益」が計画比 2,101 百万円の 3,346 百万円となったため、コア業務純益ROAは0.69%となり、計画を0.34%下回ることとなりました。

なお、平成21年3月期のコア業務純益ROA 0.69%は、同一業態の上位に相当する水準にあると推計しております。

(単位:百万円)

	18/3期 実績	19/3期			20/3期			21/3期			18/3期からの改善幅		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益ROA	0.81%	0.77%	0.69%	▲0.08%	1.00%	0.81%	▲0.19%	1.03%	0.69%	▲0.34%	0.22%	▲0.12%	▲0.34%
コア業務純益	4,507	4,094	3,558	▲ 536	5,334	3,968	▲ 1,366	5,447	3,346	▲ 2,101			
総資産(平均残高)	556,628	528,331	515,352	▲ 12,979	533,518	487,903	▲ 45,615	529,665	478,235	▲ 51,430			

※ 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

平成 21 年 3 月期の機械化関連費用を除く経費については、賃借料や遊休不動産の売却による管理費・維持費等のランニングコスト、ならびに人件費の削減により、計画比 373 百万円の 4,933 百万円となりました。しかしながら、前述のとおり主として業務収益の減少により、算出の分母となる業務粗利益は計画比 1,790 百万円の 10,024 百万円となったため、業務粗利益経費率は 49.20%と、計画を 4.29%下回る結果となりました。

(単位:百万円)

	18/3期 実績	19/3期			20/3期			21/3期			18/3期からの改善幅		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
業務粗利益経費率	54.02%	52.49%	55.15%	2.66%	44.98%	49.96%	4.98%	44.91%	49.20%	4.29%	9.11%	4.82%	▲4.29%
経費 (機械化関連費用除く)	6,663	5,796	5,658	▲ 138	5,264	5,084	▲ 180	5,306	4,933	▲ 373			
業務粗利益	12,334	11,042	10,259	▲ 783	11,702	10,175	▲ 1,527	11,814	10,024	▲ 1,790			

※ 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

不良債権(金融再生法開示債権)については、計画期間中に大口問題先の処理や担保処分等による回収を進める一方、経営改善支援による債務者区分のランクアップにより改善を図ってまいりました。また、平成 20 年度からは部分直接償却を実施し、金融再生法開示債権残高は平成 18 年 3 月末対比で 30,075 百万円減少し 17,715 百万円となり、不良債権比率も 5.0%と、計画比で 1.2%改善いたしました。

また、不良債権(金融再生法開示債権)の保全率も平成 18 年 3 月末の 75.0%から、平成 21 年 3 月末には 88.4%へと改善するなど資産内容の良化を図りました。

(単位:百万円)

	18/3期 実績	19/3期			20/3期			21/3期			18/3期からの改善幅		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
不良債権比率	12.7%	11.2%	13.6%	2.4%	10.0%	12.8%	2.8%	6.2%	5.0%	▲1.2%	6.5%	7.7%	1.2%
金融再生法開示債権	47,790	41,845	49,392	7,547	38,062	47,629	9,567	23,152	17,715	▲ 5,437			
総与信	375,470	374,720	361,195	▲ 13,525	380,181	369,971	▲ 10,210	374,486	349,863	▲ 24,623			

※ 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20年度の国内経済につきましては、世界的な景気の悪化、金融危機、急速な円高等により企業業績の悪化、生産の大幅な減少、非正規労働者を中心とした雇用情勢の急速な悪化、株式相場の急落等実体経済に深刻な悪影響を及ぼしております。各国政府が協調して経済対策・金融政策を実施しているものの、今後、世界的な金融危機の深刻化や世界景気の一段の下振れ、株式・為替市場の大幅な変動等により、景気は予断を許さない状況となっております。

金融面では、このような経済情勢から日本銀行が無担保コールレート（オーバーナイト物）の誘導目標を平成20年10月31日に0.2%引き下げ、0.3%前後に、さらに平成20年12月19日に0.2%引き下げ、0.1%前後で推移するよう促すこと等を決定しております。当行も短期プライムレートを平成21年2月16日に2.625%から2.425%に0.2%引き下げております。

このような経営環境のもと、当行は「経営強化計画」にもとづいて抜本的な事業再構築を通じた収益力の向上、経営の効率化による財務基盤の強化に取り組んでまいりました。その結果、当期は景気減速に伴う取引先の業況悪化から信用コストが増加したことに加え、世界的な金融市場の混乱により保有有価証券の減損処理を余儀なくされましたが、2期連続で黒字を確保しております。

### (2) 計画終期（平成21年3月期）の決算の概要

#### 主要勘定

#### ア. 運用勘定

住宅ローンを中心とした個人ローンは、積極的な推進により平成20年3月末比4,467百万円増加、同9月末比1,456百万円増加となりました。しかしながら、今年度から部分直接償却（18,128百万円）を実施したことに加え、中小企業の資金需要も未だ低迷しているため、貸出金平均残高は計画比31,681百万円の348,569百万円となっております。また、有価証券平均残高についても計画対比31,164百万円の89,071百万円となりました。

#### イ. 調達勘定

個人預金等の増加に取り組んだものの、景気低迷による法人流動性預金の減少等により十分な増加が図れず、預金平均残高は計画比44,417百万円

の 447,781 百万円となりました。

#### ウ. 純資産

当期純利益 98 百万円計上したものの、その他有価証券評価差損が平成 20 年 3 月末対比で 2,095 百万円拡大したことにより、純資産は平成 20 年 3 月末対比 1,998 百万円の 12,285 百万円となっております。

#### 損益

##### ア. 業務粗利益

貸出金平均残高が計画対比 31,681 百万円となったことや、貸出金利回りが計画比 0.25%となったことにより、貸出金収入は計画比 1,775 百万円の 9,324 百万円にとどまりました。加えて、有価証券利息配当金も計画通りに確保できなかったため、資金運用収益は計画対比 2,296 百万円の 10,643 百万円となり、業務粗利益についても計画対比 1,790 百万円となる 10,024 百万円となりました。

##### イ. 業務純益

営業経費は、ローコスト体制の継続により 5,832 百万円となり、前年同期比で 202 百万円の減少、また計画対比でも 535 百万円の減少となっております。しかしながら、業務粗利益が計画値に満たなかったことにより、業務純益は計画を 1,342 百万円下回る 4,191 百万円となりました。

##### ウ. 経常利益

景気の減速に伴うお取引先の業況悪化により、引当金の積み増しを行なったため、信用コスト(不良債権処理額)は計画対比 1,173 百万円の 3,307 百万円となりました。その結果、経常利益は 892 百万円となっております。

##### エ. 税引後中間純利益

上記ア～ウ及び、償却債権取立益や貸倒引当金戻入益の増加による特別損益 1,252 百万円の計上により、平成 21 年 3 月期の税引後当期純利益は 98 百万円となりました。

< 損益の状況 >

(単位：百万円)

	21/3 期		
	経営強化計画	実績	対比
業務粗利益	11,814	10,023	1,790
経費	6,367	5,832	535
業務純益	5,533	4,191	1,342
信用コスト	2,134	3,307	1,173
株式関係損益	0	1,118	1,118
経常利益	3,311	892	4,203
特別損益	417	1,253	1,670
当期純利益	3,304	98	3,206

### 利回り・利鞘

貸出金利回りについては、適切なプライシングに努めているものの、他行との競合等により十分な引上げに至っておらず、計画比 0.25%の 2.67%となりました。また有価証券利回りについては、世界的な金融市場混乱の影響もあり、計画比 0.155%の 1.27%となっております。一方で、預金利回りは計画を 0.02%上回る 0.34%となりました。

上記の結果、平成 21 年 3 月末の総資金利鞘は 0.60%、預貸金利鞘は 1.02%となり、それぞれ計画比 0.25%、0.26%となっております。

### 自己資本比率

自己資本については、自己資本比率規制の弾力化措置（金融庁告示第 79 号によりその他有価証券の評価差損を自己資本に反映せず）に伴い、前年度末対比で 4,063 百万円増加しております。また、リスクアセットの減少により自己資本比率は前年度末対比 1.44%上昇し 8.14%となっております。

## (3) 諸施策の実施状況

### 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

西日本シティ銀行から平成 21 年 3 月末現在で 9 名の人材を招聘しており、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。

西日本シティ銀行、長崎銀行との 3 行合同商談会を平成 20 年 10 月から平成 21 年 3 月までに 5 回、3 年間累計で 17 回開催しており、お取引先に新たな商談機会を提供するなど販路開拓を支援しております。また、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。具体的には以下のような取組みを行ってまいりました。

・法人営業面の強化

平成 21 年 2 月に西日本シティ銀行主催の医療セミナーへ営業統括部法人ソリューショングループの行員 1 名を派遣し、最新医療経営に係る知識の吸収を図りました。

また、同月、西日本シティ銀行に営業統括部法人ソリューショングループ行員を派遣し、「コベナンツローン」導入及び「融資手数料」新設に係るノウハウの吸収を図りました。

・個人営業面の強化

西日本シティ銀行からの出向者を営業統括部個人リテールグループに 2 名配置し、営業店行員帯同による顧客訪問や営業店勉強会を通して、行員の資産運用商品に係る販売スキルの向上を図りました。

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 15 日に発売し、積極的に推進いたしました。本商品はスコアリングモデルを活用した融資で、平成 20 年下期の新規実行は件数 53 件、金額 457 百万円、平成 21 年 3 月末の残高は 47 億円（前年同期比 3 億円増加）に達しており、中・小口の事業性貸出を通して、地域経済の発展に寄与しております。

また、問題解決型営業の定着に向け、医療・介護、事業承継・M & A の担当者を営業統括部法人ソリューショングループに配置し、営業店と連携した活動を行っております。

< ビジネスローン取扱実績 >

(単位：百万円)

	19/3 期 実績	20/3 期 実績	21/3 期		
			計画	実績	計画比
取扱額	600	4,680	900	2,674	1,774

c. 個人戦略

・住宅ローンの強化

本店内に設置した「住宅ローンセンター」は大分県内外の住宅販売業者と業務提携（21 年 3 月末現在 47 社）を結び、積極的な営業活動で業者持

込案件の増加を図るとともに、営業店への情報発信を行っています。しかしながら、住宅販売業者の持ち込み案件の獲得については、ローン商品自体の他行競争力が十分とは言えなかったことや、競合する金融機関との競争激化により即効的効果は得られず、また同センターの機能強化が十分に進まなかったことなどから、3年間での取扱額は目標を下回る結果となりました。

<住宅ローン取扱実績>

(単位：百万円)

	19/3 期 実績	20/3 期 実績	21/3 期		
			計 画	実 績	計画比
取扱額	9,668	11,214	16,000	8,732	7,268

#### ・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、富裕層に対するアプローチを強化した結果、アパート建設需要とうまくマッチしたため、アパートローン残高は順調に増加いたしました。(平成 20 年下期実行：件数 18 件、金額 1,652 百万円)

<アパートローン取扱実績>

(単位：百万円)

	19/3 期 実績	20/3 期 実績	21/3 期		
			計 画	実 績	計画比
取扱額	3,010	4,244	3,000	4,491	1,491

#### ・カードローンの強化

カードローンについて、新商品の発売及びテレバンクセンターによる新規顧客獲得を計画しておりましたが、保証会社に貸金業法の改正への対応が必要となったこと、テレバンクセンター開設に当初想定した以上の初期投資が必要となったこと、当行が今まで対象としていなかった顧客層から申込を受けるためには新聞等のメディアに対して継続的な宣伝・広告費の投入が必要となったこと、当行の人員が予想を超えて減少したためテレバンクセンターへの人員配置が難しくなったことなどの理由で実施を見合わせております。

カードローン強化の代替措置として、平成 20 年 10 月に「ほうわ住宅ローンプラス」を新発売し、同 12 月には「さわやかローンプラス」の貸出限度額の増額を図るなどにより消費者ローン取扱額増加に向けての施策を行っております。その結果、消費者ローンは平成 20 年 3 月末残高 154

億円に対して、平成 21 年 3 月末は 162 億円となり、8 億円増加いたしました。

< カードローン取扱実績 >

(単位：百万円)

	19/3 期 実績	20/3 期 実績	21/3 期		
			計画	実績	計画比
取扱額	160	213	1,000	158	842

< 消費者ローン取扱実績 >

(単位：百万円)

	19/3 期 実績	20/3 期 実績	21/3 期 実績
取扱額	3,321	4,481	7,887

・非金利収入の拡大

営業店全体の窓販の実績向上を図るため、平成 20 年 5 月に店頭営業力強化の中心的存在として女性のマネーアドバイザーを任命しました。きめ細やかさを最大限に発揮し、お客様と良好な信頼関係を築き、それぞれのニーズに合致する資産運用・資産形成の実現を目指しており、商品のご提案やご相談を的確に行えるトータルプランナーとして育成すべく研修等を行っております。

その他の非金利収入拡大策として、私募債の積極的な引受を行いました。平成 20 年下期の実績は 5 社 260 百万円、手数料収入 4,280 千円の実績をあげており、収益に寄与しております。

・シルバー向け個人ローンの開発

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いました。が、導入には至りませんでした。

イ. ローコスト体制の構築

a. 従業員数の削減

平成 21 年 3 月末の行員数は 489 名と、計画値である 530 名を 41 名下回り、この不足を補うべく嘱託・パート等の非正規労働者を計画以上に増加させたものの、年度末の総人員計画値 630 名を 1 名下回る 629 名の着地となりました。

<人員推移>

(単位：人)

	18/3 期 実績	19/3 期 実績	20/3 期 実績	21/3 期		
				計 画	実 績	計画比
期末従業員数	735	666	637	630	629	1
うち行員数	655	563	507	530	489	41
うちパート・嘱託	80	103	130	100	140	40

b. 人件費の削減

平成 18 年度から継続している人件費の削減により、平成 21 年 3 月期の人件費は 3,078 百万円となっております。これは、計画値である 3,243 百万円の 94.7% であり、計画の範囲での着地となりました。

<人件費推移>

(単位：百万円)

	18/3 期 実績	19/3 期 実績	20/3 期 実績	21/3 期		
				計 画	実 績	計画比
人件費	4,123	3,254	3,086	3,243	3,078	165

c. 物件費の削減

経費の継続的な圧縮と、不動産の売却によるランニングコスト削減により、平成 21 年 3 月期の物件費は 2,440 百万円となっております。これも人件費同様に計画内の水準となっております。

<物件費推移>

(単位：百万円)

	18/3 期 実績	19/3 期 実績	20/3 期 実績	21/3 期		
				計 画	実 績	計画比
物件費	3,210	3,046	2,600	2,664	2,440	224
うち機械化関連費用	1,101	1,043	950	1,061	899	162
除 機械化関連費用	2,109	2,003	1,650	1,603	1,541	62

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）

大分県を中心である大分・別府両市については、平成 18 年 10 月から店舗エリア制を実施していましたが、融資拠点が減少し営業力の低下を招いている部分もあるため、平成 20 年 10 月より、衛星店 7 ヶ店をフルバンキング化しております。これにより、営業エリアを細分化し密度の濃い営業を展開しております。

#### 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専担者を本部に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 21 年 3 月末時点で、計画期間内における店舗統廃合は 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、統廃合を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 実 績	21/3 期		
				計 画	実 績	計画比
母店及び独立店	49	33	36	29	43	14
衛星店	-	12	8	12	1	11
店舗計	49	45	44	41	44	3

#### 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・日曜日に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 21 年 3 月末現在 47 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とともに、各種住宅情報の収集を行っております。

加えて、営業統括部に設置している営業店指導・個人リテール・法人ソリューションの各グループも営業店支援体制の強化を進めております。

#### オ. 顧客の利便性維持

顧客の利便性向上のために、セブン銀行との ATM 利用提携を行っております。これにより、全国のコンビニエンスストア「セブン・イレブン」で当行のキャッシュカードがほぼ 24 時間利用可能となっております。また、西日本シティ銀行との ATM 無料相互開放をコンビニ ATM にも拡大しており、大分県内、熊本県内での利用可能な ATM が増加しております。

また、経営強化計画期間中のコンビニエンスストア「ポプラ」への ATM 設置は 4 箇所となっております。

## カ.地域別営業戦略

各地域における主要産業に対しては引続き積極的な支援を行い、地域経済の活性化に努めております。中でも、大分市・別府市などの都市部においては、西日本シティ銀行から法人ソリューション営業の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いました。

### 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、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再生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てまいりました。

##### 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。また、中小企業再生支援協議会との連携も図ることで、より実現性の高い計画策定を行っております。

##### 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まいりました。

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行いました。

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、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、バルクセールスの活用、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した。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。加えて、平成20年度より部分直接償却を実施することで金融再生法開示債権の圧縮を図っております。

##### 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を促進しました。また、保証人に対する保証履行請求にも更に注力し、回収の極大化を図りました。

##### 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計画的にバルクセールを活用しております。

##### 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、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たことで、21年3月期は計画値である6.2%を下回る5.0%となりました。

< 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 実績	21/3 期 実績
破産更生等債権額	10,835	25,131	25,331	5,728
危険債権額	25,681	15,329	16,090	10,385
要管理債権額	11,273	8,931	6,208	1,601
開示債権残高合計	47,790	49,392	47,629	17,715
正常債権額	327,679	311,802	322,341	332,147
総与信額	375,470	361,195	369,971	349,863
不良債権比率	12.7%	13.6%	12.8%	5.0%



### 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、監査役会専任行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 月から社外取締役 1 名を招聘しており、取締役会や業務執行部門に対する牽制機能の強化により、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

平成 18 年 10 月に法令遵守体制の強化を図るために設置した「法令監査委員会」については、平成 20 年度下期中に 1 回開催（第 9 回：12 月 15 日）し、コンプライアンス協議会の付議事項に関する審議が行われ、「事故防止のための土壌作りについての議論の必要性」等について、外部委員から貴重な意見・助言をいただいております。

また、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、「内部管理統括責任者研修」（平成 20 年 10 月 22 日開催、日本証券業協会主催、取締役 1 名参加）や「監査役コンプライアンスセミナー」（平成 21 年 2 月 26 日～27 日開催、第二地方銀行協会主催、監査役 1 名参加）に参加するほか、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指導を行うなど、経営陣自らが率先垂範して法令等遵守の徹底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。委員会の中では、当行のシステム投資や地域貢献活動にも積極的な助言を頂いており、今後経営に活かすべく検討しております。

平成 20 年度下期は 11 月 21 日に第 9 回を、2 月 20 日に第 10 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

##### 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。今後は、経営陣自らによる顧客・株主等を対象とした経営説明会等のIR活動についても、開催を検討してまいります。

##### 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、適時適切に実施いたしました。

##### ア. 四半期情報の開示

四半期の財務・業績情報については、TD-net やホームページへの掲載を始め、適時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、平成20年4月より「サンクス60」(平成21年に創業60周年を迎えるため)と称した地域貢献活動を行なっております。この活動には「NPO助成金」、「こども連絡所(車)」、「CO2ゼロデー運動」等があり、今後も継続して実施することとしております。

上記のような地域貢献活動の状況については、ホームページやディスクロージャー誌等に積極的に開示してまいります。

#### 4. 経営責任の明確化に関する事項の進捗状況

##### (1) 経営強化計画の終期において経営の改善の目標が達成されない場合における経営責任の明確化

経営の改善の目標のうち、コア業務純益ROA及び業務粗利益経費率について計画値を達成できなかったため、平成21年6月の定時株主総会にて代表取締役2名は役員を退任いたしました。また、他の取締役についても、計画未達成の責任を明確にするため、社外取締役を除く取締役全員（代表取締役含む）の役員報酬1か月分の10%を返上いたしました。

##### (2) 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20年度下期中に1回開催され、当行発注工事に係る損害賠償請求訴訟に関し、大分地方裁判所から提示された和解勧告に関する検討が行われ、同委員会からは速やかに和解による解決を図ってはどうかとする旨の意見書が提出されております。

##### (3) 民事提訴の状況

###### 貸出事案関係

大分地裁に対し、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20年度下期中に3回の審理が行われ、建設会社B社グループと建設会社C社の2先に対する貸出事案の主張・反論手続が行われております。

###### 発注工事関係

平成20年6月6日に追加提訴した損害賠償請求訴訟（請求金額1億4,653万円）については、期間中に12回の弁論準備が行われ、平成21年3月27日、裁判所から「当行の損害額1億3,253万円に対し、元常務が9,000万円を速やかに支払うことで本件訴訟を終結させる」旨の強い和解勧告が示されております。

## 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

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については、地域への信用供与に積極的に取り組んだ結果、計画期間を通じて目標値を達成し、地域における金融の円滑化に一定程度寄与したものと評価しております。

なお、地元事業者向け貸出残高は、平成18年3月末の3,352億円から平成21年3月末は3,159億円と193億円減少しておりますが、これは、ビジネスローン等の積極的推進により地元事業者向け貸出の積み上げを図ったものの、平成21年3月期に部分直接償却を実施し181億円をオフバランスしたことによるものです。

#### 【地元事業者に対する信用供与の計画と実績】

(単位:億円)

	18/3末	19/3末		20/3末		21/3末			18/3末比
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画比	
地元事業者向け貸出残高	3,352	3,378	3,243	3,427	3,350	3,386	3,159	▲ 227	▲ 193
総資産	5,348	5,385	5,037	5,315	4,809	5,271	4,645	▲ 626	▲ 703
総資産に対する地元比率	62.6%	62.7%	64.3%	64.5%	69.6%	64.2%	68.0%	3.8%	5.4%

### (2) 経営改善取組先企業の数取引先企業の総数に占める割合

経営改善支援等取組先企業の数取引先企業の総数に占める割合については、「創業・新事業、経営相談、事業再生」の各項目に、地域密着型金融推進の趣旨を踏まえ、取組みを行ってまいりましたが、十分な成果を得られず、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」については、計画期間中を通じて目標値を達成し、累計取扱額では計画比200%の実績を挙げ、地元中小企業の経営改善に一定程度寄与したものと評価しております。

なお、取引先企業の総数(個人ローンのみの先を除く)は、平成18年3月末の6,040先から平成21年3月末は5,009先と1,031先減少しておりますが、これは中小企業の資金需要の低迷に加え、営業力の強化が図られなかったところも否めず、今後、経営改善の取組み強化とともに、営業力を一層強化し、取引先総数の回復を図ってまいります。

【経営改善の取組】

(単位:先)

	18/3末	18/9末		19/3末		19/9末	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
創業・新事業	13	16	12	19	8	20	14
経営相談	21	26	7	29	1	30	14
事業再生	5	10	0	12	1	12	0
担保・保証	1	10	0	10	101	20	38
合計	40	62	19	70	111	82	66
取引先総数	6,040	6,065	5,870	6,100	5,644	6,195	5,457
比率	0.66%	1.02%	0.32%	1.14%	1.96%	1.32%	1.20%

  

	20/3末		20/9末		21/3末			18/3末比
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画比	
創業・新事業	20	5	21	7	24	8	▲ 16	
経営相談	30	18	30	23	35	17	▲ 18	
事業再生	13	2	14	0	14	0	▲ 14	
担保・保証	20	409	26	197	29	86	57	
合計	83	434	91	227	102	111	9	
取引先総数	6,300	5,363	6,420	5,159	6,550	5,009	▲ 1,541	
比率	1.31%	8.09%	1.41%	4.40%	1.55%	2.21%	0.66%	1.55%

※取引先総数には、個人ローンのみ取引先は含みません。計数は全て半期分を記載しています。

※担保・保証とは、「担保・保証に過度に依存しない融資」のことです。

(3) 信用供与円滑化のための方策の進捗状況

信用供与の実施体制の整備

平成 20 年 4 月に法人営業部を営業統括部法人ソリューショングループと統合し、組織の効率化を図るとともに、より高度な金融サービスの提供を行う体制としています。

法人ソリューショングループは営業店と連携することにより、医療・介護分野の案件組成、M & A・事業承継に関するアドバイスを行いながらの資金供給を行っております。(平成 20 年下期実績 6 先 金額 943 百万円)

中小漁業者等の信用補完と資金調達の円滑化、及び中小漁業者の振興を図ることを目的として、平成 20 年 12 月に大分県漁業信用基金協会と債務保証契約を締結しました。また、平成 21 年 2 月には中小企業への資金供給の円滑化のため、興銀リース(株)の機械担保保証制度を利用した「ほうわ動産担保ローン」を発売いたしました。

担保・保証に過度に依存しない融資

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(平成 19 年 10 月発売)」は、無担保、第三者保証人不要という特長がお取引先のニーズ

と合致し、地元中小企業に対する資金供給の円滑化に寄与できたものと評価しております。

今後は、期中管理を徹底し、信用リスク管理を強化することで期間デフォルトを抑えるとともに、対象先を既存・優良取引先中心にシフトさせ、資金供給を行ってまいります。また、平行して平成20年10月から開始した緊急保証制度も積極的に提案してまいります。

(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

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り創業・新事業の支援体制を構築し金融支援を実施しております。また、当行、西日本シティ銀行、長崎銀行により3行合同商談会を開催しておりますが、平成20年下期からは、当行取引先に限らずより多くの県内企業を支援するため、大分県商工会連合会、大分商工会議所、大分県物産協会と連携し開催案内を同会員向けに案内するサービスを開始し、商談希望企業や商談実施企業が出てきております。

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

平成20年度下期は、当行、西日本シティ銀行、長崎銀行の3行合同商談会を5回開催しており、通算では17回の開催となっております。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可能となるため、3行合同商談会は販路の拡大に繋がっております。

また、平成21年2月には、当行が協賛しているラジオ番組出演企業を一同に集めて「チャレンジトゥザフューチャー名刺交換会」を開催し、取引先企業等にビジネスマッチングの場を提供いたしました。

## 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 年度からは退職慰勞金の凍結も実施しております。

今後も、企業価値向上のため財務の健全性と収益性の向上を目指した経営改善に努めるとともに、引き続き利益の社外流出を抑制することと致します。

### (2) 配当についての方針

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。しかしながら、今後も優先株式の早期配当、普通株式の復配を目指して収益力の強化を図ってまいります。

## 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

経営強化計画運営協議会は常勤の役員及び本部の全部長にて構成していましたが、会議の機動性を高め、より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べく、常勤取締役と関係部部長のみの体制としました。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

前年度に引続き、平成 20 年度におけるコンプライアンス基本方針の一つとして「法令等遵守が経営の最重要課題の一つであることを全役職員が再認識した上で、過去の経営姿勢から決別し、法令等遵守を重視した企業風土を醸成する。」を掲げ、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、「業務改善計画」(平成 18 年 10 月策定)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、各職階に応じた「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、全役職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、営業店を対象とするコンプライアンス臨店指導を継続的に実施したほか、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まいりました。

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。更に、金融検査マニュアルに準拠した適正な内部監査態勢の整備・確立に向け、平成 20 年 7 月に「内部監査方針」を策定いたしました。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/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。

##### 流動性リスクへの対応強化

平成 20 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。

##### 市場リスクへの対応強化

市場リスクVaRは、市場リスク部会・ALM/リスク管理協議会にて報告しております。有価証券運用については、過度にリスクテイクせず、安定的な運用を志向しており、サブプライム等の諸要因により時価が大きく下落した銘柄については個別に下落の要因分析を行い、事後対応を協議しております。

アウトライヤー比率についても、毎月開催する市場リスク部会・ALM/リスク管理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。

##### 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。平成 19 年度下期より算出を開始した自行PD(デフォルト確率)によるEL(予測損失額)・UL(予測損失変動額)計測を継続実施するとともに、平成 20 年度上期より開始した与信限度額の算出等も継続的に実施してまいります。

また、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」を継続的に実施しております。

#### 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。また、「システム戦略の基本方針」「システム投資計画」を策定し、中長期的なシステム活用の促進により経営の効率化を目指しております。

#### リスク管理高度化への対応

リスク管理の実効性向上・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）を中心に管理態勢の強化に取り組んでおります。

また、平成 20 年 10 月より統合リスク管理の運営を開始し、経営の健全性の観点からリスクコントロールを行っております。