

# 経営の健全化のための計画 の履行状況に関する報告書

平成17年12月  
株式会社 熊本ファミリー銀行

## 目 次

### (概要)

#### 経営の概況

1. 17/9月期決算の概況	-----	1
2. 経営健全化計画の履行概況		
(1)業務再構築等の進捗状況	-----	5
(2)経営合理化の進捗状況	-----	16
(3)不良債権処理の進捗状況	-----	21
(4)国内向け貸出の進捗状況	-----	22
(5)配当政策の状況及び今後の考え方	-----	23
(6)その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況 (地域経済における位置づけについて)	-----	23

### (図表)

1 収益動向及び計画	-----	34
2 自己資本比率の推移	-----	37
6 リストラの推移及び計画	-----	39
7 子会社・関連会社一覧	-----	40
8 経営諸会議・委員会の状況	-----	41
10 貸出金の推移	-----	43
12 リスク管理の状況	-----	44
13 金融再生法開示債権の状況	-----	47
14 リスク管理債権情報	-----	48
15 不良債権処理状況	-----	49
18 評価損益総括表	-----	50
(差異説明)	-----	52

## 経営の概況

### 1. 17 / 9月期決算の概況

#### (1) 金融経済環境

平成17年度上期の国内景気は、世界経済の順調な拡大の下で輸出が緩やかに増加し、高水準の企業収益を背景として設備投資も引続き増加、また、個人消費も底堅く推移するなど、踊り場を脱却し着実に持続可能な回復軌道に向かい始めました。

また、県内景気も、公共投資が依然低調であったものの、企業収益が改善する中、雇用面でも持ち直しの動きが続くなど、緩やかな回復基調にありました。しかしながら、当行の主要取引先である中小零細企業においては、競争の激化に伴って業種間・企業間格差が拡大しており、また、地価も首都圏で反転し大都市圏なども底入れ感が広がっているものの、地方においては下落傾向が止まらず、地域金融機関の経営環境は依然として厳しい状況にありました。

この間、金融情勢は、日銀による潤沢な資金供給の継続のもとで、短期金利は概ねゼロ%近辺で推移しました。日経平均株価は景気の踊り場脱却を反映し、平成17年3月期末の11,668円から平成17年9月期末は13,574円に上昇しました。為替相場は米国金利の上昇等を背景にドル高傾向が強まり、平成17年3月期末の106円から平成17年9月期末は113円となりました。

#### (2) 主要勘定

平成17年9月期の貸出金期中平残は、平成17年3月に実行した住宅ローン証券化の影響による減少を主因とし、期中61億円減少の9,727億円となりました。有価証券期中平残は、調達が順調に伸びた背景もあり、金利動向を見ながら債券購入を段階的に増やしたこと等により、期中186億円増加し1,567億円となりました。一方、預金・NCD期中平残は、「第2回ふるさと環境応援定期」や新しい仕組みの定期預金「プライム・ファミリー」の投入により個人預金が増加、また外貨預金を中心に公金預金も増加したこと等を主因とし、期中258億円増加の11,607億円となりました。

#### (3) 利回・利鞘

平成17年9月期の貸出金利回は、上位業態との競争激化に加え、低利の住宅ローンの実行や高利の消費者ローンの減少等により、前期比0.17%低下し2.92%となりました。有価証券利回は、前期比0.29%上昇し0.94%となりました。この結果、資金運用利回は、前期比0.13%低下し2.65%と、計画を0.07%下回りました。一方、預金利回は、プレミア金利の引下

げ効果により円預金利回りは0.02%低下したものの外貨預金の残高増加により、前期比変わらずの0.18%となりました。経費率は、継続的な人件費・物件費の抑制努力により、前期比0.03%低下し1.38%となりました。この結果、資金調達原価は前期比0.02%低下し1.58%と、計画を0.03%下回りました。

上記資金運用利回り、資金調達原価の状況により、総資金利鞘は、前期比0.11%縮小し1.07%と、計画を0.04%下回りました。

< 利回状況 >

(単位：%)

科 目	17 / 3期 実績	17 / 9期 実績	前期比 増減
資金運用利回	2.78	2.65	0.13
貸出金利回	3.09	2.92	0.17
有価証券利回	0.65	0.94	0.29
資金調達原価	1.60	1.58	0.02
預金等原価	1.59	1.57	0.02
預金等利回	0.18	0.18	0.00
経費率	1.41	1.38	0.03
内人件費率	0.74	0.72	0.02
内物件費率	0.58	0.57	0.01
預貸金利鞘 -	1.50	1.36	0.14
総資金利鞘 -	1.18	1.07	0.11

(4) 収益状況

業務粗利益

業務粗利益は、前年同期比3億円減少の148億円と、計画進捗率47.3%となりました。これは、役務取引等利益が前年同期比2億円増加の6億円と、計画進捗率85.7%と順調だったものの、貸出金の伸び悩みと貸出金利回の低下により資金運用収益が前年同期比5億円減少の152億円と、計画進捗率46.5%となったためです。

一般貸倒引当金繰入額・経費

一般貸倒引当金は、その他要注意債権等の残高減少を主因として、戻入超の0億円(前年同期は繰入超0億円)となりました。

人件費は、優先株式・普通株式の復配を踏まえ、賞与の削減幅を縮小したことにより前年同期比2億円増加し42億円となりましたが、それまでの人員削減効果により計画進捗率46.2%となりました。また、物件費は、削減努力を継続していることから前年同期比変わらずの33億円と、計画進捗率48.5%とな

りました。その結果、経費全体では前年同期比1億円増加し80億円となり、計画進捗率47.1%となりました。

#### 業務純益

業務純益は、業務粗利益が前年同期比で3億円減少、一般貸倒引当金繰入額が0億円減少、経費が1億円増加した結果、前年同期比3億円減少の68億円と、計画進捗率47.9%となりました。

#### 不良債権処理損失額

不良債権処理損失額は、前年同期比1億円減少の41億円となりましたが、計画進捗率63.1%となりました。

#### 経常利益・当期利益

経常利益は、業務純益が前年同期比3億円減少したものの、不良債権処理損失額が1億円減少、株式等関係損益が3億円増加したことにより臨時損益が5億円増加した結果、前年同期比3億円増加の28億円と、計画進捗率40.0%となりました。

税引前当期利益は、経常利益が前年同期比3億円増加したものの、固定資産の減損処理により特別損益が5億円減少したことにより、前年同期比2億円減少の23億円と、計画進捗率34.3%となりました。

当期利益は、税引前当期利益が計画進捗率34.3%となりましたが、前期に引続き税効果会計における評価性引当額を一部取込んだことに加え、固定資産の減損会計にともなう繰延税金負債の取崩しにより、法人税等調整額が1億円となった結果24億円となり、計画進捗率は61.5%となりました。

#### 自己資本比率

上記の主要勘定、利益の状況を反映し、自己資本額が単体で前期比26億円増加し、リスクアセットが単体で前期比192億円増加した結果、単体ベースの自己資本比率は前期末比0.12%上昇し、8.06%となりました。連結ベースでもほぼ同様の自己資本額、リスクアセットの状況で、自己資本比率は前期比0.01%上昇し、8.02%となりました。

#### 剰余金残高

上記の当期利益の状況を反映し、前期比16億円増加し、計画を9億円上回る66億円となりました。

#### 平成18年3月期業績の見通し

経営健全化計画に掲げた各種施策への取組みにより、平成18年3月期は、業務純益142億円、経常利益70億円、当期利益50億円を予想しています。

損益状況表

(単位：億円、%)

科 目	16/9期 実績	17/9期 実績	前年同期 比増減	18/3期 計画	計画 進捗率
業務粗利益	151	148	3	313	47.3
内資金運用収益	157	152	5	327	46.5
内資金調達費用	11	11	0	20	55.0
内役務取引等利益	4	6	2	7	85.7
内その他業務利益	0	0	0	0	-
業務純益 (一般貸引繰入前)	71	68	3	143	47.6
業務純益	71	68	3	142	47.9
一般貸倒引当金繰入額	0	0	0	1	-
経費	79	80	1	170	47.1
内人件費	40	42	2	91	46.2
内物件費	33	33	0	68	48.5
臨時損益	45	40	5	72	55.6
内不良債権処理損失額	42	41	1	65	63.1
内株式等関係損益	0	3	3	-	-
経常利益	25	28	3	70	40.0
特別損益	0	5	5	3	166.7
税引前利益	25	23	2	67	34.3
法人税、住民税、事業税	0	0	0	0	-
法人税等調整額	0	1	1	27	3.7
当期利益	25	24	1	39	61.5

## 2. 経営健全化計画の履行状況

### (1) 業務再構築等の進捗状況

当行は、経営の健全化のための計画（以下経営健全化計画）に記載した業務の再構築施策を確実に履行するために、中期経営計画のほか毎年度の業務計画にその実行施策を織込んで推進しています。施策の進捗状況の管理は経営健全化計画の統括組織である全体計画統括部会が所管し、月次取締役会で報告することとしています。

平成17年9月期における進捗状況は以下の通りです。

#### 営業戦略と店舗戦略の再構築

##### a. 基本方針

- ・預金は、個人、特に年金層の拡大を中心として推進を図っています。
- ・貸出金は、個人ローン、一般事業性融資の拡大を図っています。

##### b. 基本戦略

###### (a) 店質別店舗運営

全営業店について、それぞれの店質別{ 個人特化型店舗（個人取引強化店） 融資強化型店舗（法人取引強化店） 預貸併進型店舗（独立店） 特別店舗}に設定した営業戦略の徹底を図りました。

特に、当行の特質である戸別訪問活動を重視し、Face to Faceの狭域高密度営業を推進することで、顧客ニーズへのきめ細かな対応を行い、リレーションシップの強化を図りました。

###### (b) 営業店体制の見直し

###### ア. エリア制の導入

他行との競争が激化する中、熊本市内及び近郊の店舗において、攻めの営業体制強化とさらなる業績向上のための効率化を目指して、現状の店質別店舗区分によるフルバンキング体制での店舗運営を見直し、平成17年4月からエリア制をスタートしました。このエリア制の導入は、取引先の取引形態にも大きな影響を与えることが懸念されることから、やや変則的ですが、当行独自のエリア制構築とすべく、本部と営業店との協議を続けながら、緩やかにかつ段階的に整備拡充させていく方針です。

エリアは、熊本市内及び近郊店舗による9エリアで構成し、各エリアは「エリア母店」と「エリア構成店」で組成しています。「エリア母店」は自店のみならずエリア全体を統括し、エリア構成店と連携してFP推進項目、新規融資開拓などエリア全体の予算達成、業績向上を目指し推進しました。「エリア構成店」は、テリトリー内における自店の予算達成と業績向上を図るとともに、エリア母店及び他のエリア構成店と連携してFP推

進項目、新規融資開拓などのエリア内予算達成を目指し推進しました。各エリア母店には、「エリアF P」と「新規融資開拓専担者」を配置し、エリア全体の業績向上を図りました。「エリアF P」は、エリア内営業担当者と連携した資産運用業務（投信・生保等預り資産の販売推進）及び住宅ローン推進業務に特化し推進しました。また、「新規融資開拓専担者」は、エリア内での新規融資開拓に特化し、コーポレート推進部（平成17年4月に法人部内のグループを部に昇格）からのサポートを受けながら推進を一層強化しました。

平成17年度下期は、エリア母店長の責任と権限をより明確にし、エリア母店や構成店のエリア内予算達成の評価ウエイトを高くするなど、一層の定着化を図ってまいります。

#### イ．下通支店リニューアル

顧客満足度の向上を目指し、平成17年7月に、熊本市内の中心部で繁華街にある下通支店を改装し、スタンディングオペレーション等事務処理体制の見直しによるお客様の待ち時間短縮や、階段の手摺りの設置、ロビーマネージャー配置等顧客の視点にたった体制・設備にリニューアルしました。また、お客様の資産運用ニーズの高まりに対応するため、下通支店内に「情報プラザ」を開設しました。「情報プラザ」は、平日夜7時まで、および土・日曜日にも営業する当行初の常設相談コーナーで、資産運用相談、ローン相談、相続手続きに関する相談等各種相談業務を行っています。

#### (c) ISO14001認証の取得

当行は、第5次中期経営計画における「地域貢献No.1銀行」の実現に向けた取組みの一環として、平成16年8月に「エコ宣言」を行い、環境問題に積極的に取り組むことで、企業価値の向上を目指すこととしました。また、平成16年10月に新設したCSR推進室を中心に、ISO14001認証取得に向けた取組みを行ってきた結果、平成17年9月に同認証を取得することができました。なお、同認証の取得は九州の第二地方銀行では初、また、同認証2004年改訂版での登録は九州の金融機関では当行が初めてとなりました。

## c. 個人戦略

### (a) 個人ローン

#### ア. 住宅ローンの推進

ローンプラザの運営について、営業エリアを従来の熊本市内及び近郊から順次範囲を広げています。平成17年2月からは熊本県南部の拠点である八代市・郡を中心とした城南地区に、平成17年6月からは熊本県北部の拠点である玉名市を中心とした城北地区に範囲を広げ、住宅業者への訪問を開始しました。手薄であったこの両地区での活動により、城南地区では8ヵ月間で7社から15億円、城北地区では4ヵ月間で2社から2億円の申込を受け付けるなど、体制面の強化により着実に成果が上がってきています。このほか、平成17年度下期には、来店客の増加に対応するための本店ローンプラザの改築や、鹿児島ローンプラザの開設を予定しています。

商品面においては、住宅金融公庫の制度改革に対応した『固定金利型住宅ローン』、富裕層を対象とした『アパートローンP』を推進しています。また、高齢者の増改築資金や借換資金ニーズに対応した『シニアホームローン』、『女性専用住宅ローングレース』の取扱いや、当行の「エコ宣言」に基づく商品として、『住宅ローン(エコプラン)』、『リフォームローン(エコプラン)』を推進しています。

上記のような推進により住宅ローンを半期間で225億円実行した結果、平成17年9月末の住宅ローン残高は、期中119億円増加し1,734億円となりました。

#### イ. 消費者ローンの推進

消費者ローンについては、マイカーローン・教育ローン等の目的ローンの推進を強化したほか、カードローンやスピードローンの利用実績良好先の限度額増加を推進しました。更に、顧客の非対面ニーズに対応して、電話での仮申込み受付商品や、インターネット・モバイルで仮申込み可能な商品の拡大等、受け付けチャネルの多様化による利用拡大を図っています。

上記のような推進により消費者ローンを半期間で39億円実行しましたが、平成17年9月末の消費者ローン残高は、期中16億円減少し323億円となりました。

#### d . 法人戦略

法人取引については、「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」の趣旨に基づき策定した「地域密着型金融推進計画」により、「取引先の資金ニーズに対する適切な対応」「熊本ファミリーニュービジネスクラブの活動等を通じての情報提供や事業支援活動」「その他企業が必要とする経営相談・支援活動」を積極的に推進しました。

##### ( a ) 法人向け貸出の体制

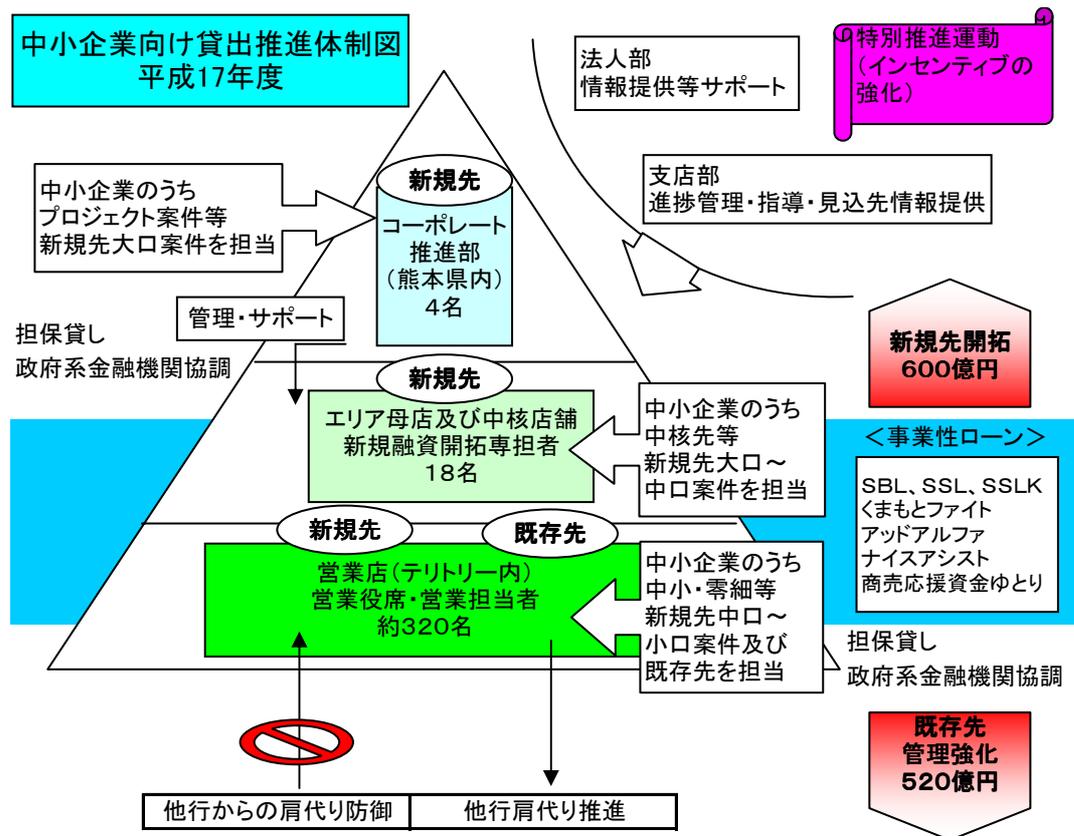
エリア母店等に配置した新規融資開拓専担者による新規融資開拓の推進や、コーポレート推進部による新規のプロジェクト融資案件の推進等を強化するなど、中小企業向け貸出の増強に向けた体制を強化しました。更に、「中小企業向け貸出特別推進運動」の展開による営業店へのインセンティブの強化を図りました。

新規融資開拓専担者については、現在 18 名をエリア母店および中核店舗等に配置しています。月に 2 回、本店で全体会議を開き、案件の進捗管理やコーポレート推進部からのフォローアップ、他メンバーとの情報交換等を行いました。そうした推進の結果、平成 17 年度上期の新規融資開拓専担者による開拓実績は 143 億円となり、前期 1 年間の開拓実績 164 億円に迫る勢いとなりました。今後は、新規融資開拓専担者の一部を入れ替え、既存貸出先へのシェアアップ強化や、各営業店の新規開拓の指導も含め全体的な推進力の底上げを図ってまいります。

一方、平成 16 年 10 月に法人部内に新規のプロジェクト融資案件の推進等を行う部署として設置した「コーポレート推進室」を、平成 17 年 4 月からは「コーポレート推進部」として部に昇格させ、1 名増員した上で大型案件の一層の推進を図りました。また、「コーポレート推進部」が新規融資開拓専担者の案件進捗管理や案件組立てのアドバイス、OJT 等を通じて、全体のスキルアップを図りました。コーポレート推進部が関わった平成 17 年度上期の新規融資実績は、33 件の 100 億円となりました。

さらに、既貸出先の取引拡大策として、他行肩代りの推進を積極的に行い、平成 17 年度上期の実績は 113 件の 89 億円となりました。

その他、既貸出先の取引拡大策として、貸出増加見込先資料を営業店に還元するとともに、本部による推進の指導を強化しました。



(b) 担保・保証に過度に依存しない商品の推進

中小企業・個人事業主のニーズに即応する商品として、行内自動審査システムを活用し、担保・保証に過度に依存しない貸出として、『スピードビジネスローン』、『スピードサポートローン』、『スピードサポートローンK』を推進しています。このほか、熊本県、熊本県信用保証協会、金融機関の3者が与信先の信用リスクをそれぞれ負担しながら資金供給を行う『くまもとファイト資金』、スコアリングの点数バーを従来の商品よりも引下げた『アッド・アルファ』、南九州税理士会と連携した事業ローン『ナイス・アシスト』なども含め、顧客セグメントに応じた推進を一層強化しています。また、平成17年9月から発売開始した、他行の旧債返済も可能な保証会社保証付の『商売応援資金ゆとり』が、発売1ヵ月足らずで19億円を販売するなど好調です。

各商品の推進実績は次の通りです。

(億円)

商品名	16/9末残	17/3末残	17/9末残
スピードビジネスローン	3	1	5
スピードサポートローン	55	46	31
スピードサポートローンK	107	92	79
くまもとファイト資金	107	133	144
アッド・アルファ	-	30	34
ナイス・アシスト	-	0	0
商売応援資金ゆとり	-	-	19
合計	272	302	315

また、当行の「エコ宣言」に基づく商品として販売している「人・環境にやさしい資金」シリーズ3商品（『エコサポート資金』、『環境ISOサポート資金』、『健康サポート資金』）に、平成17年9月から、ユニバーサルデザイン商品の製造・販売業者や、ユニバーサルデザイン商品を利用してサービス等を提供する業者等に対する商品『ユニバーサルデザインサポート資金』を追加しました。

#### e. ペイオフ対策の徹底

平成17年4月のペイオフの全面解禁以降も、「ペイオフ対策委員会」により態勢の整備・強化を推進しました。平成17年度上期において大きな資金の移動はなく、資金繰りは安定して推移しました。また、「名寄せデータ整備対策委員会」により、名寄せ作業や預金保険法改正に伴うシステム対応の強化を継続して実施しました。

#### 経営資源の傾斜配分

##### a. 店舗運営の効率化

平成17年4月から、エリア制を導入し、効率的な店舗運営を目指しています。

##### b. 取引拡大のための組織・体制整備

###### (a) 住宅ローン推進体制の強化

ローンプラザに住宅販売業者等向けの営業担当者を配置し、住宅ローンの取引拡大に向けた体制の強化を図っています。

###### (b) 中小企業向け貸出の増強に向けた体制の強化

新規融資開拓専担者やコーポレート推進部による新規開拓を積極化しています。

### c . 共同化の推進

S B K の共同業務の拡大については、キャッシュカードの共同発行業務や印鑑照会システムの共同化を実施しているほか、平成 1 7 年 5 月から、手形・小切手の発行業務の共同化を開始しました。現在は、勘定系、情報系の機能の向上に向けた取組みを継続しており、今後も一層の効率化・合理化に努めてまいります。

### d . 簡素化、集中化、アウトソーシング

営業店の後方事務を簡素化するために以下の施策を実施・推進し、効率化の向上に寄与しています。

#### ( a ) F A X ・ O C R の導入

為替事務の本部集中化のため「F A X ・ O C R システム」を本部・営業店に導入しており、集中化率は 8 3 % 程度を維持しています。

#### ( b ) 無人化出納システムの導入

営業店の出納事務の効率化のため、1 8 ヲ店に無人化出納システムを導入しています。

#### ( c ) 住宅金融公庫、個人ローンの営業店後方事務処理の本部集中化

営業店の債権書類の一括管理、延滞督促、代位弁済請求手続き、無担保ローン・有担保ローンの貸出実行等個人ローンの営業店後方事務処理を本部に集中しています。無担保ローン・有担保ローン貸出の本部集中実行率は 8 0 % 台を維持しています。なお、平成 1 7 年 4 月から、個人ローンの延滞督促業務のアウトソーシングを実施しました。これにより、個人ローンの延滞率が前期比 0 . 4 ポイント改善しました。

#### ( d ) 事務集中部門の関連会社へのアウトソーシング

平成 1 5 年 4 月から本部事務集中部門のアウトソーシングを行っています。

#### ( e ) 店舗外 C D ・ A T M の管理業務の本部集中化

平成 1 5 年 9 月から熊本市内の店舗外 A T M 3 3 ヲ所 4 2 台の現金装填等業務の本部集中化を行いました。これにより管理母店の手間が大幅に省け効率化が図れたことにより、平成 1 7 年 6 月から対象範囲を広げ、熊本県北部と南部の 9 ヲ所 9 台を追加しました。

#### ( f ) 印鑑照会システムの導入

平成 1 6 年 5 月から営業店にある紙ベースの届出印鑑を印鑑照会システムに移行しデータベース化を行い、平成 1 6 年 1 2 月から全店で運用を開始しました。これにより、印鑑照会事務の効率化を図るとともに、さらなる業務効率化として以下の施策を取組みました。

#### ア.口座振替依頼書の印鑑照会事務の本部集中化・アウトソーシング

本部集中化による効率化を検討しています。なお、S B Kの共同事務としてアウトソーシングすることについては、加盟他行と協議を継続中ですが進展しておらず、本部集中化の検討に専念することとしました。

#### イ.諸届事務の本部集中化

平成17年度下期から、住所変更届や改印届等の本部集中化を予定しています。

#### (g) その他の営業店業務後方事務の簡素化・集中化・アウトソーシング

上記について、更なる施策効果の追求を図るとともに、更なる効率化を図るため以下の施策を検討しています。

#### ア.不動産担保調査業務の関連会社へのアウトソーシング

新規取得担保については全店の集中化を完了し、既往取得担保についても平成16年12月に再評価の集中化をほぼ完了しました。これにより、担保データとして情報系及び自己査定システムへ取り込む作業を検討しています。また今後は、関連子会社へのアウトソーシングを検討したいと考えています。

### リテール業務

#### a.預金取引

中・小口の預金取引は、引続き安定取引先としての年金層の取引拡大を推進したほか、当行の「エコ宣言」に基づく商品で、平成16年度下期に好評だった“ふるさと環境応援定期”の第2回目の発売を平成17年4月から開始しました。この“第2回ふるさと環境応援定期”も好評で、当初平成17年4月～平成18年3月までの期間で、200億円の販売枠を設定していましたが、平成17年9月末時点で販売枠の75%に相当する150億円に達したため、平成17年10月以降、販売枠を300億円に増枠して推進する予定です。

また、平成17年7月から9月までの期間限定で、新しい仕組みの定期預金「プライム・ファミリー」を発売しました。2ヵ月間で122億円を販売するなど好評で、他金融機関からのニューマネーを取り込むことができました。

(単位：億円)

	17 / 3 末 (A)	17 / 9 末 (B)	前期比 (B) - (A)
年金振込契約件数 (件)	83,767	82,949	818
内年金契約先預金残高	2,733	2,764	31
ふれあい定期 “感謝” 残高	1,089	1,156	67
据置型定期預金残高	3,265	3,236	29
ふるさと環境応援定期 (1回、2回)	129	248	119
プライム・ファミー	-	122	122

【商品説明】

商品名	商品概要
ふれあい定期 “感謝”	年金受給者へのプレミアム金利付定期
据置型定期預金	半年複利定期、据置期間半年最長預入期間5年
ふるさと環境応援定期	プレミアム金利付定期、販売終了時残高に0.03%分を環境支援団体等へ寄付
プライム・ファミー	期限延長権付5年または10年、金利1%の定期 中途解約不可

b. 貸出金取引

リテール貸出金取引としては、個人ローン及び事業性ローンを中心に推進しました。

(単位：億円)

	17 / 3 末 (A)	17 / 9 末 (B)	前期比 (B) - (A)
個人ローン残高 (未残)	1,955	2,058	103
内住宅ローン	1,615	1,734	119
内消費者ローン	340	324	16
事業性ローン	302	315	13

c. フィービジネス

役務収益の確保のために、平成17年4月から投資信託・生命保険等預り資産の販売体制を一層強化したほか、法人取引の強化・拡大等により内国為替手数料の増強を図るとともに、従来から推進していた海外送金等の外国為替分野をさらに積極的に推進しました。一方、支払保証料の削減等による役務取引費用の削減にも積極的に取組みました。

(a) 投資信託販売手数料の拡大

商品ラインナップの充実を図るとともに、従来本部に在席していた生保

投信販売専担者を、平成17年4月から導入したエリア制のもとで、エリアF Pとして3名増員の上9エリアの母店に各1名配置し、エリア内営業担当者と連携して推進を行いました。平成17年9月末の投信販売実績は69億円、手数料は132百万円となりました。

(b) 生命保険販売手数料の拡大

上記同様、エリアF Pが営業店担当者と同行訪問するなど、生命保険販売も併せて推進しました。平成17年9月末の生命保険販売実績は29億円、手数料は103百万円となりました。

(c) 個人向け国債販売手数料の拡大

従来自然体で推進していた個人向け国債の販売について、顧客のニーズが高まっていることなどから、平成17年4月から、上記同様、エリアF Pが営業店担当者と同行訪問し他の預り資産と併せて推進しました。平成17年9月末の個人向け国債販売実績は12億円、手数料は6百万円となりました。

(d) 外国為替手数料の拡大

従来、主に本部の外為セクションの数名が顧客訪問等を行うといった推進に止まっていた海外送金等外国為替について、融資取引は当行がメインでありながら、外為取引は他行がメインといった先もあり、外為取引の面において深耕が図れていない先も相当数存在することなどから、平成17年4月から、営業店が外為推進に目を向けるように攻めの外為取引推進を行いました。平成17年9月末の実績は、海外送金等一般外国為替取扱高34百万ドル、手数料27百万円となりました。

(e) その他の手数料増強策

個人向けインターネット・モバイルバンキングとして、「ファミリーチャネル」を取扱っていますが、平成17年9月末の会員数は、前期比1,341先増加の14,989先、今期累計の振込件数は22,401件となりました。また、法人向けインターネットバンキングサービスとして、平成16年7月から「ビジネスWebサービス」を取扱開始しましたが、平成17年9月末の契約先数は、前期比608先増加の1,539先、今期累計の振込件数は72,045件となりました。今後もこれらの契約先数増加を図り、内国為替手数料の増強を図ってまいります。

(f) 支払保証料削減策

平成15年3月期に15.6億円であった支払保証料が、主に個人ローンの保証料率の上昇により、平成16年3月期には20.5億円と4.9億円増加し、役務利益減少の大きな要因になっていました。保証料増加に対する対策として、平成16年9月期に保証会社へ交渉を行い、ローン商

品の一部（高金利商品）について保証料の低減を図ることができました。これにより、平成17年9月期の支払保証料は、消費者ローンの残高減少要因もありますが、前年同期比1.2億円減少させることができました。

< 役務取引等利益の通期の計画及び実績 > (億円)

	16/9 期 実績	17/9 期 実績	前年同期比
内国為替手数料等	16.2	16.7	0.5
投信・保険販売手数料	1.4	2.6	1.2
投信販売手数料	0.4	1.3	0.9
保険販売手数料	1.0	1.3	0.3
役務取引等収益計	17.6	19.3	1.7
支払保証料	10.9	9.7	1.2
その他	2.5	2.7	0.2
役務取引等費用計	13.4	12.4	1.0
役務取引等利益	4.2	6.9	2.7

d. デリバリーチャネル多様化への対応

営業統括部のダイレクトバンキンググループが担当部署となり、従来のテレマーケティング、メールオーダー、ファームバンキング、インターネットバンキング・モバイルバンキングに加え、法人WEBのサービスを行っています。また、マルチペイメントを利用した民間企業との収納契約に向けた活動を開始したほか、インターネットバンキングのセキュリティ対策についても研究しています。

企業風土の革新

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

a. やる気が出る人事制度への転換

行員のやる気を一層引き出すため、平成16年10月から定例給与における能力主義・業績成果主義による処遇を拡大するなど、成果配分を一層重視した給与体系に見直しを行いました。

b. 行員の能力の開発と有効活用

行内・行外の各種研修会への参加、通信教育や外部資格取得の奨励のほか、

キャリアチャレンジ制度の運用拡大を図るなど、引続き行員の能力の開発に取り組んでいます。研修体系については、平成17年4月に、若年層の昇格に必要な期間の短縮、資格試験の必須項目拡大、契約社員の自己啓発目標の設定等、より業務に直結した自己啓発意欲を促進する体系へ改正しました。

また、支店長公募を実施し、合格者の中から11名を支店長として配属していますが、今後も継続して若手支店長の登用機会の拡大を図っていきます。平成17年4月には契約社員から7名を正行員に登用し、更に10月には派遣社員から5名を契約社員として採用するなど、やる気のある行員の有効活用を図っております。

#### c. 人材の有効活用

融資・営業業務の経験がない女性行員向けに研修を行い、女性営業担当者を配置するなど、人材の活性化を図っています。平成17年9月末時点の女性営業担当者は65カ店70名で、女性ならではのきめ細かな顧客対応により、個人定期預金や年金の獲得に成果が出てきています。これらの成果を踏まえ、女性営業担当者の全店配置をほぼ完了しました。

また、取引先企業の経営支援のために行員を派遣するなど、キャリアに応じた人材の有効活用を図っています。

なお、当行OBを積極的に再雇用するとともに、外部からの専門性を有する人材の中途採用を実施しています。

今後も、これらを中心施策として「働きがいのある職場づくり」を目指すとともに、コンプライアンスの徹底等を通じて企業風土の革新を目指してまいります。

### (2) 経営合理化の進捗状況

#### 人件費等の削減

##### a. 役員処遇の見直し

役員報酬については、平成16年3月期の状況を踏まえて、従来の削減率(15%~35%)を、平成16年7月から優先株式復配までの間更に拡大(23%~40%)しておりましたが、平成17年3月期の業績回復及び優先株式の復配に伴い、7月より従来の削減率へ戻しております。

なお、利益処分による役員賞与の支給については、平成8年度以降支給しておりません。

平成17年9月期の役員報酬の実績は51百万円となっております。

< 役員報酬・賞与の通期の計画及び実績 > (百万円)

	17/3 期 実績	17/9 実績	18/3 期 計画	18/3 期計画 進捗率
役員報酬・賞与	111	51	114	44.7%
役員報酬	110	51	114	44.7%
役員賞与	1	-	-	- %

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

b . 役員数

役員数については、平成 17 年 6 月の株主総会において、従来の 11 名体制を 10 名体制としました。

c . 職員数

正行員数については、平成 17 年 9 月末 1,137 名となり、平成 18 年 3 月末計画人員 1,137 名を達成しています。また、パート比率は、平成 17 年 9 月末現在で 24.8 % となり、前期末比 3.5 % 上昇しました。

< 人員・パート比率の計画及び実績 > (人)

	17/3 末 実績	17/9 実績	18/3 末 計画	前期比	18/3 末 計画比
正行員	1,147	1,137	1,137	10	±0
その他職員	312	375	406	63	31
人員合計	1,459	1,512	1,543	53	31
パート比率 (%)	21.3	24.8	26.3	3.5	1.5

d . 更なる給与体系の見直しと人件費・平均給与月額

職員賞与については、優先株式への無配を踏まえて、従来 55 % (平成 15 年度支給月数 2.85 ヶ月) としていた削減率を、平成 16 年度夏期賞与から優先株式復配までの間、66 % (年間 2 ヶ月程の支給へ) までさらに拡大してありましたが、平成 17 年度夏期賞与は、優先株式・普通株式の復配に伴い、賞与の削減幅を縮小し (66 % の削減から 55 % 削減の水準に縮小し)、1.42 ヶ月分を支給しました。

人件費については、平成 16 年 10 月に一層の経費削減とより業績・成果主義を図る為、給与の一部カットを含む新給与体系へ移行しました。新給与体系では、世帯主手当等業務と関係が薄い部分を出来るだけ縮小廃止し、本人の能力と仕事の業績成果に関する部分の割合を拡大する。業績・評価を給与により大きく反映させ格差を拡大する。給与の一部カットを行い年間 1 億円の人件費削減を図る事が大きな柱となっております。

そのため、今期はそれによる削減効果と全般的な支出抑制の実施により計画を達成する見込です。

また、平均給与月額については、上記施策により計画値を達成する見込です。上記の施策の取組みにより、平成17年9月期の人件費実績は42億円と、計画進捗率46.1%となっています。

<人件費・平均給与月額の通期の計画及び実績> (億円)

	17/3 期 実績	17/9 実績	18/3 期 計画	18/3 期計画 進捗率(%)
人件費	84	42	91	46.1
うち給与・報酬	55	27	58	46.5
平均給与月額(千円)	327	324	328	(計画比 4)

#### 物件費等の削減

システム面では、九州地区第二地銀7行で組織しているオンライン共同組織「事業組合システムバンキング九州共同センター(SBK)」における共同化の拡大により、「行内ホストコンピュータの完全撤去」を実現し大幅なコスト削減が図れることになり、新紙幣機械化対応、共同オンラインシステムの共同事務拡大のための分担経費のほか、諸効率化システム・機器への投資費用等のコストアップ要因の吸収が可能となりました。

一方、当行は平成16年8月に「エコ宣言」を行い、その一環としてISO14001(環境マネジメントシステム)の認証取得に向けた活動を行ってきた結果、平成17年9月に同認証を取得することができました。今後は、当行で構築した環境マネジメントシステムによるPDCAを強化しながら、環境に配慮した営業活動を実施し効率化を追求してまいります。

また、平成17年1月には、アイワイバンク銀行と提携し、熊本県内159ヵ所(平成17年9月末現在)を含む全国約1万ヵ所のコンビニ(セブンイレブン)などに設置したアイワイバンク銀行のATMが利用可能となるなど、お客様の利便性の向上を図りました。コンビニATM導入に伴い低稼働となった既存の店舗外ATMの廃止を推進するなど、更なるコスト削減を図ってまいります。

店舗の効率化については、平成17年3月に鹿児島県内の谷山支店と鹿児島支店の統廃合を実施して以降店舗統廃合は実施していませんが、店舗数が74ヵ店と計画を達成していますので、今期の店舗廃止等削減の予定はありません。今後は、営業基盤の拡大のため、世帯数が著しく伸びている地域への出店も含め統廃合を検討し、店舗の効率化を進めてまいります。

その他の営業経費削減策については、個人情報保護法への対応、偽造キャッシュカード犯罪対策、下通支店リニューアル、その他システム投資など増加要因はありましたが、全本部・営業店に対し「除く機械化関連費用」において昨年度実績を上回らないよう指示し営業経費の削減に努めています。

上記の施策の取組み等により、平成17年9月期の物件費の実績は33億円となり、計画進捗率48.5%となりました。

< 物件費の通期の計画及び実績 > (億円)

	17/3 期 実績	17/9 実績	18/3 期 計画	18/3 期計画 進捗率(%)
物件費	66	33	68	48.5
機械化関連費用	21	10	22	45.4
除く機械化関連費用	45	22	45	48.8

#### 機械化投資

ITの進展に伴う投資については、将来の収益確保、効率経営のために必要な投資であると位置付けています。具体的には、法人Web及びマルチペイメントシステムの導入、印鑑照会システムの導入等経営に必要な投資については適宜実施しています。また、その他の機械化投資については、店頭機器の新札対応等必要とする機械化に対応しながら、極力後年度負担の抑制を図りつつ、営業店・本部の事務効率化機器の導入等その都度投資効果を検討しながら実行しています。

#### 本部組織・業務、100%出資関連会社の再構築

平成16年7月に本部機構を改正し、本部組織のスリム化・フラット化等により、本部業務の一層の効率化・合理化を推進しています。これらにより、本部人員の削減と収益部門への再配置を行うことで収益力の更なる強化を図っています。また、本部組織・業務の効率化策として、平成17年4月から、個人ローン延滞督促業務のアウトソーシングを実施したほか、現在、現金センターやCD・ATM監視センターのアウトソーシングも検討しています。更に、不動産担保評価業務について、再評価の本部集中化が平成16年12月に概ね終了したことから、今後、関連会社へのアウトソーシングを検討します。

100%出資の事務受託会社については、人件費の見直しを行った結果、平成16年10月から月間1.5百万円、12月から更に1.5百万円の累計3百万円の事務委託費の削減を行うこととなりました。今後もより効率的な業務運営体制へ再構築を図り、銀行グループ全体としての費用の削減を目指しています。

「子会社等の収益向上」への取組みの状況

a . 熊本ファミリー不動産(株)

当行100%出資会社として、当行の不動産管理・運営を受託している会社です。当期利益を確保しながら、当行のコスト削減に寄与することを目的としており、今後もそのような方針で運営していきます。なお、前期に、今期からの固定資産減損会計を踏まえて、10億円の増資による資本の増強を行ったほか、収益性の低い不動産の一部を売却しました。

b . 熊本ファミリービジネス(株)、(株)ケイ・エフ・シー

熊本ファミリービジネス(株)は、当行100%出資会社として、当行業務の受託および人材派遣業務を行っています。(株)ケイ・エフ・シーは、当行100%出資会社として、当行の事務、システム開発・運営を受託している会社です。なお、両社については、更なる効率化のために平成17年10月に合併を予定しています。

c . 熊本ファミリー総合管理(株)

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

d . (株)熊本カード、ファミリーカード(株)

上記2社は当行の本体業務を補完し、外部収益を稼ぐことを目的としていましたが、業務の合理化のため一社化を検討しております。そのため、平成15年11月から(株)熊本カードの本社をファミリーカード(株)の隣室に移転し、総務・経理部門の相互業務委託や相互出向によるノウハウの共有を行うなど、経費の削減・合理化を図っています。今後更に一社化に向けてカード会員増加を進め、収益基盤の拡大を図ることとしています。

なお、当行の個人戦略の一つとして、給与振込と提携カードのクロスセルを今後強化していくことにより、クレジットカードをメイン取引のツールとして活用していく予定です。

e . (株)熊本総合ファイナンス

平成13年5月に特別清算が決定し、現在清算業務を進めています。

### (3) 不良債権処理の進捗状況

#### 不良債権のオフバランス化の進捗状況

不良債権のオフバランス化については、企業再生グループが融資案件の審査業務を行わず、特別管理先の企業再生と債権管理に専念、福岡地区、及び鹿児島地区にそれぞれ1名の駐在員を配置し、より機動的に取引先企業の実態把握に努め、営業譲渡や会社分割、企業再生ファンド、中小企業再生支援協議会等の活用による事業再生を行いました。一方、最終処理の対応としましては、管理回収グループが、保証履行等による回収のほか、貸出金償却、バルクセール等の手法によりオフバランス化を実施しました。加えて、平成17年9月末のリスク管理債権残高目標を800億円としての「不良債権削減特別推進運動」の実施や、各営業店に経営改善支援担当者を配置し指導のできる行員の育成等によりオフバランス化を促進しました。

その結果、平成17年9月期には、直接償却44億円、債権流動化29億円、回収45億円、業況改善34億円、合計で152億円のオフバランス化を実施しました。なお直近では、平成16年3月期に433億円、平成17年3月期に339億円のオフバランス化を実施しています。

#### 企業再生に向けた取組みの進捗状況

当行は、早期の事業再生に資する方策として、以下の取組みを行っています。

##### a. 企業再生部門の機動力強化

平成16年7月に従来の特別管理グループを企業再生グループと改め、融資案件の審査業務を行わず、特別管理先の企業再生と債権管理に専念する体制としております。また、県外店舗の取引先については、企業訪問頻度をアップし、より機動的に再生活動を行うために、平成16年7月に福岡地区駐在を1名、同8月に鹿児島地区駐在を1名配置しました。これに伴い人員を1名増員し6名体制に強化しました。

##### b. 個別企業の再生レベルに応じた管理方針の制定

問題債権先の管理機能の強化に向けて、平成16年4月に「問題債権の管理要領」を制定しました。これに基づき、臨店を通じ「個別債務者打合せ会」を実施しております。平成17年9月期は38カ店を対象に4回実施し、個別企業の管理方針に沿った経営改善支援の取組状況を把握すると同時に、営業店の経営改善支援担当者等へのOJTを行いました。

##### c. 外部機関との協調・連携強化

外部機関（コンサルティングアドバイザー、中小企業再生支援協議会、政府系金融機関、保証協会等）との協調・連携の強化による支援体制を強化しました。コンサルティングアドバイザーと平成17年9月期において「経営

健全化支援スキーム打合せ会」を4回実施しました。また、中小企業再生支援協議会との連携については、これまでの協議持込が累計で18先、平成17年9月期までに累計で9先の支援決定が実現しました。

d. DDS、DES、企業再生ファンドの取組み

DDSについては、平成17年9月期までの実績はありませんが、平成17年下期に1先実施する予定です。

また、企業再生ファンドの活用については、九州広域企業再生ファンドを活用し、再生が図られた中小企業についてエグジットファイナンスの取組みを実施しました。

e. 企業の経営改善意欲の向上のための活動

経営者に対する経営改善意欲の啓発及び支援活動として、平成17年9月に「勝ち組企業の儲かる成長戦略」というテーマで第8回経営支援セミナーを開催し67社、71名の参加を得ました。

上記のようなオフバランス化や企業再生に向けた取組みのほか、本部による支援対象先以外の問題債権先についても再生支援を進めた結果、平成17年3月末で897億円（不良債権比率8.99%）であったリスク管理債権残高を平成17年9月末で811億円（不良債権比率8.03%）まで圧縮しました。なお、平成17年9月期は債権放棄等は行っていません。

(4) 国内向け貸出の進捗状況

地元中小企業・個人事業主取引は当行の重要な経営基盤であり、前期もその拡大を法人戦略の中心に置き、本部・営業店が一体となり、お客様のニーズに積極的に対応しました。その結果、当行の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除いた平成17年9月末の国内向け貸出金残高は、前期比126億円増加し9,902億円となりました。一方、中小企業向け貸出金残高は58億円減少し6,450億円となりました。

上記の国内向け貸出金残高の増加は、賃貸物件向けの資金需要が旺盛だったことや、住宅ローンが増加したことが主因です。一方、中小企業向け貸出の減少は、建設業、卸・小売業を中心に資金需要が低迷し残高が減少したことなどに起因します。

しかしながら、平成17年3月末比の実勢ベースでの増加実績は、国内向け貸出が233億円、中小企業向け貸出が46億円となり計画を達成しました。なお、貸出金には早期健全化法に規定されている中小企業向け貸出の趣旨に反するような貸出は含まれておりません。

( 5 ) 配当政策の状況及び今後の考え方

平成 16 年 3 月期の損失計上に伴い、平成 16 年 3 月期にかかる配当を優先株式・普通株式ともに見送らせていただきましたが、平成 17 年 3 月期は、経営健全化計画の着実な実行により、収益の V 字回復を果たしました結果、優先株式・普通株式とも復配できました。今後もより一層安定的な収益の拡大により、優先株式への配当を確実なものとするとともに、普通株式への配当についても、業績の状況や内部留保積上げの状況等を勘案しながら一定の安定した利益配分を目指してまいります。

( 6 ) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

責任ある経営体制の確立

a . 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念

( a ) 経営理念

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

**経 営 理 念**

「地域発展に貢献する最高の金融・情報サービスを提供する銀行」

「心のふれあいを大切にし、お客様とともに歩む銀行」

「人間性豊かな働きがいのある銀行」

当行では、この経営理念を各職場に掲示し、その周知を図っています。また、この経営理念を基に、各中期経営計画、各年度経営計画を策定しています。

( b ) コンプライアンス体制の整備・確立の状況

地域社会からの評価や信頼性を高めるためには、社会法規を遵守する倫理的行動の実践が必要であると認識し、第 5 次中期経営計画の中に重点施策として織込んだ「実効性ある業務管理体制の確立」に取組み、コンプライアンスの徹底を図っています。また、リスク管理を統括する部署として業務管理部を配置し、その中にコンプライアンスを担当する専門部署としてコンプライアンス統括グループを設置しています。コンプライアンス統括グループではコンプライアンス委員会を主管するとともに、「コンプライアンス・マニ

マニュアル」、階層別「コンプライアンスガイド」、「コンプライアンス運用規則」、「リーガル・チェック実施規則」、「コンプライアンスプログラム」等を策定し全役職員に周知しています。また、平成17年上期には、個人情報保護法施行にともなう各種対応の強化を図りました。今後も関係規則・マニュアル等適宜改正するとともに、研修会・各部店勉強会等を実施して全役職員へのコンプライアンス意識の一層の定着を図ります。

b. 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制の進捗状況

経営の意思決定、業務執行に関しては、独断専行や情実に流されることがないように各取締役、監査役がそれぞれ監視して相互牽制を図っております。

(a) 経営の意思決定プロセス

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

ア. 取締役会

取締役会は、全取締役6名(うち社外取締役1名)及び全監査役4名(うち社外監査役3名)が出席し、当行の重要な業務執行に関する事項を協議、決定し、その執行を監視することとしています。各取締役は、それぞれが信義則に則り、取締役としての職務を厳格に執行し、その責任と義務を履行しています。取締役会は毎月1回定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催するなど経営上の重要事項がタイムリーに討議、決定出来るような体制としています。

イ. 経営会議

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

ウ. 拡大経営会議

拡大経営会議は、常勤取締役、執行役員、常勤監査役が出席し月1回開催しています。拡大経営会議においては、全役員・執行役員が共通の認識に立ち、それぞれの職務を執行する上で必要な情報を交換・周知するために開催しています。

(b) 相互牽制体制

ア. 取締役

常勤取締役5名を、監査部門、管理部門、人事総務部門、企画部門、営業

部門、与信部門の6部門の担当とする部門担当制を敷くことで、担当ごとの相互牽制を図っています。平成17年6月から企画部門担当取締役が企画部門と人事総務部門の2部門を担当していますが、管理部門担当取締役が企画部門と営業部門の副担当となることにより、部門内においても相互牽制を図れるようにしました。また、平成16年6月から社外取締役1名を招聘し、更なる相互牽制機能の強化を図っています。

#### イ. 監査役

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

#### ウ. 業務監査委員会の設置

監査役と業務監査部署がそれぞれの役割に応じて実施する監査のほかに、当行監査役4名並びに、地元の弁護士、電力会社熊本支店長、地元消費者協会会長の合計7名で構成する「業務監査委員会」を平成16年7月に設置し、2ヵ月毎に開催しています。

本委員会は、コンプライアンス、リスク管理等の観点から、当行の業務運営の適切性のチェックを行い、取締役会のガバナンス機能の有効性を監視・監督する等経営の牽制機能の更なる強化を目指すこととしていますが、具体的には以下のように執り行っています。

委員会開催は、平成16年8月を初回に、以後10月、12月、平成17年2月、4月、6月、8月と現在まで7回開催し、事務局である業務管理部が、各委員からの積極的な意見・提言・指摘事項を取締役会等に報告しています。これまでの各委員からの意見・提言・指摘事項を踏まえて改善した事項は、「顧客からの苦情が表面化するのはごく一部であり、幅広く顧客の苦情・要望等を汲み取るには至っていない」という指摘に対して、「CSの向上を図るため『お客さまご意見箱』を、東京支店を除く全店に設置しました」し、「同じような苦情が一向に減らない状況から営業店の指導が不十分である」という指摘に対して、「従来3ヵ月毎としていた苦情事例紹介の行内ニュースを毎月発行とし、タイムリーに日常業務に活用していくこととした」ほか、「事務事故・事務ミスが苦情発生の大きな原因の一つであるにもかかわらず、その縮減と事務処理レベルの向上に向けての努力が不十分である」との指摘に対し、「事務部内に『内務事務サポートチーム』を設置し、事務指導體制の強化と実効性のある営業店指導を実施していくこととした」など、早速経営に反映させています。

今後も本委員会により、外部の視点からのコンプライアンス、リスク管理態勢等を中心とした業務運営の適切性のチェックを行い、取締役会を監督することにより、牽制機能の更なる強化を図ってまいります。

#### エ．外部監査機能の強化

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

#### ｃ．役員の職務上の責任分担の明確化の進捗状況

従来当行では、取締役の責任範囲を、経営管理部分と業務執行部分に意識したかたちで分けてはおりませんでした。さらなる「責任ある経営態勢の確立」を目指すなかで、今後の業績の向上を図るためには、それぞれの役員の職務上の責任分担を明確化して運営する必要があると認識し、平成16年7月から、取締役には各自担当部門の責任者としての総括責任を負うとともに、経営の意思決定と業務執行の指示・監督・評価の責任を負っていることを明確化しました。また、執行役員を含む各部署長については、取締役から指示された業務の執行責任を負っていることを明確化しました。

このことにより、従来明確化していなかった経営計画や業務計画等の進捗に関する責任の所在が明確になり、それぞれの役員間の相互牽制もより効果を発揮するものと考えています。現在、毎日の朝夕に役員会を開催しているほか、月1回のペースで執行責任者会議を開催し、各部施策の進捗状況をチェックし、それを踏まえて担当部へ指示を行うなど、PDCAサイクルに沿った経営管理が図られるようになりました。

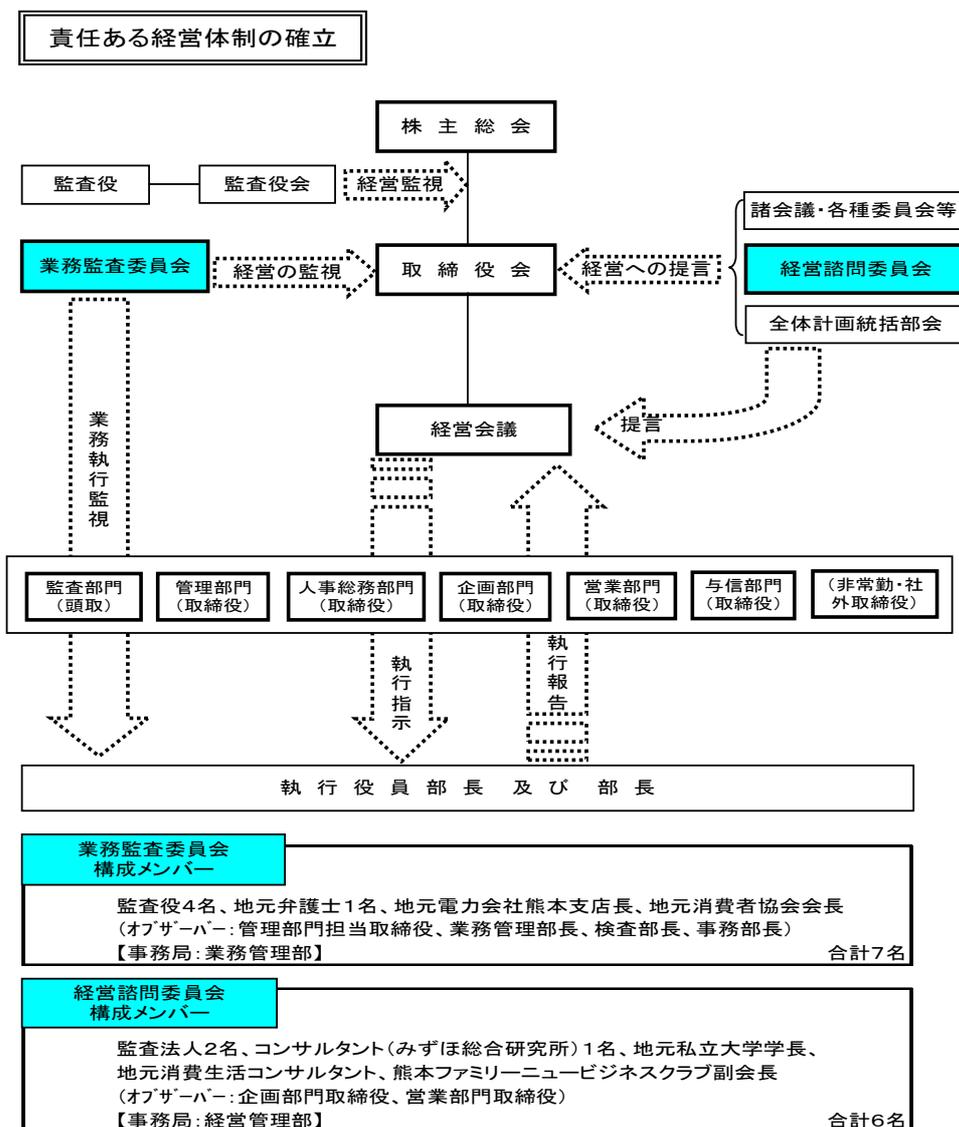
#### ｄ．経営管理体制の強化の進捗状況

経営全般にわたった管理体制の更なる強化と、より一層地域に根差した経営を図るために、監査法人2名、経営コンサルタント、地元私立大学学長、地元消費生活コンサルタント、当行のお取引先で組織する熊本ファミリーニュービジネスクラブの副会長の合計6名の行外委員で構成する「経営諮問委員会」を平成16年7月に設置し、3ヵ月毎に開催しています。

委員会開催は、平成16年8月を初回に、以後12月、平成17年3月、6月、9月と現在まで5回開催し、事務局である経営管理部が、各委員からの積極的な意見・提言を取締役会等に報告しています。これまでの各委員からの意見・提言を踏まえて、「成功事例の共有化」や「女性向住宅ローン販売」、「ユニバーサルデザインを意識した下通支店店舗改装」及び「利用者の立場に立った情報プラザの下通支店内への開設」などについて、早速経営

に反映させています。

なお、平成17年度下期において、監査法人2名は退任し、1名新たに選任する予定です。



e. 経営健全化計画の推進・管理体制と責任体制の進捗状況

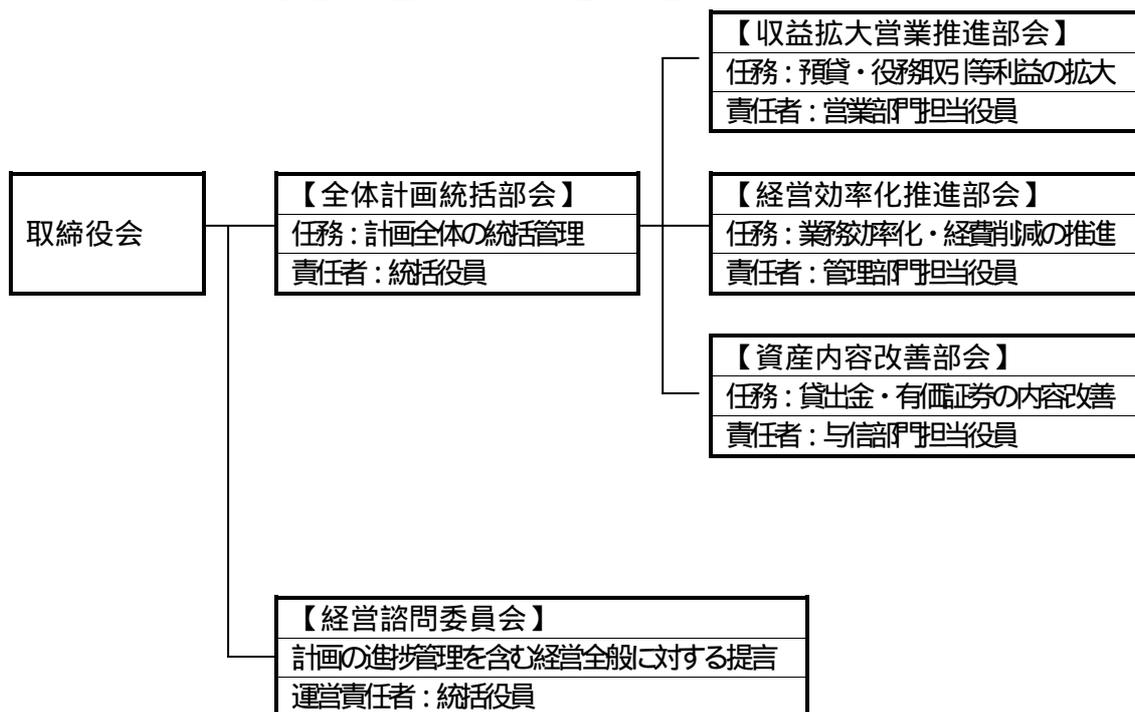
経営健全化計画の経営課題をテーマ毎に統括する「収益拡大営業推進部会」・「経営効率化推進部会」・「資産内容改善部会」の3部会を設置し、各部会の任務を主管する部署の担当役員を部会責任者として経営健全化計画の推進・管理を行っています。更に、統括役員を責任者とする「全体計画統括部会」を毎月開催し、上記3部会と経営健全化計画全体の統括管理を行い、その

進捗状況を定例の取締役会に月次報告する体制としています。

また、前述の「経営諮問委員会」を3ヵ月毎に開催し、委員会における提言等を取締役に報告する体制としています。

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

#### 業務改善計画及び経営健全化計画の推進・管理体制



#### f . 新頭取就任後の活動

平成16年6月に就任した新頭取は、「現場主義」と「危機意識をもった積極的で機敏な対応」を徹底させることによる意識改革を進めるため、新頭取自身が全営業店を回り、現場での問題点を把握することをまず行いました。新頭取が、その中から300を超える項目の改善点をまとめ、本部各部へ指示・要請を行いました。また、指示・要請事項は、PDCAサイクルによる実践・解決を求めることにより、各部の施策がスピード感をもって展開されるようになりました。

#### g . 役員会

毎日朝夕に1時間から2時間程度、役員会（役員ミーティング）を開催しています。常勤取締役5名が出席し、意見交換を行っているほか、各部長からの

業務報告を受け討議を行い、頭取が適宜指示を行っています。これにより、取締役間の意思の疎通と相互牽制が一層図られ、また本部各部へのPDCAもより適切に行われ、ガバナンスの強化につながっていると考えています。

#### 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化

##### a. 業種別担当者の配置等融資審査態勢の強化

本部の審査部門に創業・新事業の審査担当者を配置するとともに、第二地方銀行協会主催の「目利き研修会」に本部審査役を継続的に参加させるなど、融資審査能力の向上に努めています。

##### b. 企業の将来性や技術力を的確に評価できる人材の育成を目的とした研修の実施

第二地方銀行協会主催の「目利き研修会」への本部審査役と営業店担当者の継続的参加のほか、通信教育の受講奨励、外部講師を招いての支店長研修等、人材の育成に努めています。

##### c. 産学官とのネットワークの構築・活用や日本政策投資銀行等との連携。「産業クラスターサポート金融会議」への参画

当行では、法人部が外部専門機関とのネットワークを活用した情報支援活動を行っており、地元中小企業の創業・新事業の開拓に対する支援に取り組んでいます。

法人部では、平成15年11月から地元国立大学法人との「産学連携支援サービス」の取扱いを開始し、これまでに6件の技術相談を取り次いでいます。また、政府系金融機関(日本政策投資銀行、中小企業金融公庫、商工中央金庫、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫)と業務提携を締結しており、創業・新事業向け融資についての技術評価や市場評価のノウハウ等を補い、資金提供手段の多様化に取り組んでいます。なお、産業クラスターサポート金融会議には、会議の設立当初から参加しています。

##### d. ベンチャー企業向け業務に係る、政府系金融機関等との情報共有、協調融資等連携強化

政府系金融機関(日本政策投資銀行、中小企業金融公庫、商工中央金庫、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫)との業務提携により、ベンチャー企業支援並びに企業再生支援に係る情報共有、協調融資等連携強化を図っています。平成17年度上期における協調融資の実績は、1件の2億円となりました。

##### e. 中小企業支援センターの活用

平成15年11月から中小企業支援センターとの相談取次ぎ業務を開始し、これまでに3件の相談を取り次いでいます。

経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業者を含む）に対する支援に係る機能の強化

当行は、経営情報やビジネスマッチング情報を提供する仕組みとして以下の取り組みを行っています。

a．熊本ファミリーニュービジネスクラブの活動

当行は、平成4年4月の新銀行発足と同時に“熊本ファミリーニュービジネスクラブ”を組織し、地域経済の発展に貢献できるよう、真に経営に役立つ情報の提供に努めています。このクラブに入会された方には、あらゆるテーマの相談にお応えする「ビジネスレポート」を無料で提供するほか、全国約140の金融機関係ビジネスクラブと約11万7千社の会員企業とのネットワークが活用でき、平成17年9月末現在での熊本ファミリーニュービジネスクラブの会員数は1,771社となっています。

熊本ファミリーニュービジネスクラブの主な活動としては、

(a) 経営セミナーの開催

経営者及び社員の方々に対する経営情報提供及び人材育成支援を目的としたセミナーであり、熊本ファミリーニュービジネスクラブが原則毎月主催し開催しています。これまで取り上げたテーマは「助成金セミナー」、「経営革新セミナー」、「プライバシーマーク認証取得セミナー」等があります。また、経営情報及び経済情勢等を取り上げた「新春セミナー」を毎年1月に開催しており、300名～400名の聴講者にお集まりいただいています。

(b) お取引先新入社員研修会の開催

お取引先に対する人材育成支援サービスの一環として、専門の講師による社会人・組織人としての基礎的知識及び心構え、礼儀等を学ぶことを目的に毎年3月下旬から4月上旬に開催しています。

(c) 商談会の開催

この商談会は、“インフォネットフェスティバル”の名称で毎年1回開催し、当行と熊本ファミリーニュービジネスクラブ共催のイベントとして地元に着し、熊本県、熊本市のほか九州経済産業局の後援も受け益々盛大になりました。会場には、知的所有権、経営全般、貿易投資、産学連携、ベンチャー支援等、各種の相談コーナーを設置し、付加価値の高い商談会を提供しています。平成17年5月に開催した“インフォネットフェスティバル”には205社が出展、約10,000名が来場し、278件の商談が成約しました。これからも、販路支援だけでなく、様々な本業支援をお手伝いし、企業の成長期及び安定期の経営を支援してまいります。

b . その他のビジネスマッチングへの取組み

上記の熊本ファミリーニュービジネスクラブの活動のほか、平成16年9月から「ISO等認証取得支援サービス」を、また平成17年1月から「フランチャイズビジネス紹介サービス」を開始しました。これらの活動により、12件のビジネスマッチングに関する成約実績を収めました。

c . M & A 業務への取組み

平成15年1月からM & A 業務を開始し、後継者問題に悩む取引先や事業拡大及び異業種進出を目指す取引先に対して株式譲渡、営業譲渡等を提案して、取引先の要望にお応えしています。取扱開始以降、「株式譲渡による後継者問題解決」、「上場会社との資本提携による営業基盤強化」の3案件が成約となりました。

d . 異業種交流会の開催

平成9年度以降、様々な業種の若手経営者の異業種交流会として“社外経営会議”を年度単位で組織し、毎月1回の例会を開催しています。

### 早期の事業再生に資する方策

当行は、早期の事業再生に資する方策として、以下の取組みを行っています。詳細は、21ページの「(3)不良債権処理の進捗状況」の中の「企業再生に向けた取組の進捗状況」を参照ください。

- ア . 企業再生部門の機動力強化
- イ . 個別企業の再生レベルに応じた管理方針の制定
- ウ . 外部機関との協調・連携強化
- エ . DDS、DES、企業再生ファンドの取組み
- オ . 企業の経営改善意欲の向上のための活動

### 地域経済における位置付け

a . 地域の金融市場における貸出金比率等

当行は、従来から地域社会への貢献・顧客の利便性の向上・地域に根差した強固な営業基盤づくり等を目指してきました。平成17年9月末現在の熊本県内におけるシェアは、貸出金が22.8%、預金が19.3%となり地域金融機関として地元経済に十分貢献しています。

( a ) 熊本県内における貸出金、預金残高及びシェア ( 単位：億円、% )

		15/9 期		16/9 期		17/9 期	
		残高	シェア	残高	シェア	残高	シェア
貸 出 金	当 行	7,879	24.0	7,766	23.9	7,778	22.8
	地元地銀	14,133	43.1	14,093	43.4	15,692	46.0
	信金・信組・労金	5,419	16.5	5,698	17.5	5,773	16.9
	進出銀行	5,331	16.3	4,949	15.2	4,868	14.3
	合 計	32,763	100.0	32,508	100.0	34,113	100.0
預 金	当 行	10,434	19.4	10,213	18.7	10,791	19.3
	地元地銀	27,954	52.0	28,422	52.1	29,242	52.2
	信金・信組・労金	8,632	16.1	8,959	16.4	9,164	16.4
	進出銀行	6,717	12.5	6,990	12.8	6,765	12.1
	合 計	53,739	100.0	54,585	100.0	55,964	100.0

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

( b ) 県内信用保証協会取扱状況 ( 平成 1 7 年 9 月末 ) ( 単位：件、億円 )

熊本県内(A)		当 行(B)		B/A	
保証件数	残高	保証件数	残高	保証件数	残高
39,108	2,861	10,327	837	26.4%	29.2%

( 計数は熊本県信用保証協会による )

b . 地域経済への貢献

( a ) 地域経済活性化の支援

当行は、平成 1 5 年 4 月から平成 1 7 年 3 月までの 2 年間 ( 集中改善期間 ) に、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の趣旨に基づき、地域の中小企業に対する本業支援や再生支援、地域経済活性化支援等に取り組んでまいりました。この結果、この 2 年間で、経営改善支援取組み先 5 0 1 先のうち 8 2 先の債務者区分がランクアップするなど、地域経済活性化のために一定の役割を果たすことができたと考えております。

平成 1 7 年 4 月からは、新たな「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」に基づき、地域経済への貢献を果たすため、諸施策に取り組んでいます。平成 1 7 年度上期の実績として、経営改善支援

取組み先250先のうち23先の債務者区分がランクアップしました。

(b) 熊本経済経営研究所による情報活動

熊本経済経営研究所は調査研究成果の還元により地域社会に貢献することを目的として、新銀行発足と同時に開所しました。業務の内容としては企業景況意識調査、業界調査、テーマ別調査、各種アンケート調査、経済情報の収集等を行っており、当行のお客様を始め地元の経済界や、マスコミ等を通じて広く一般へ情報を提供しています。

(c) 年金相談会、ローン相談会、確定申告相談会の開催

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

(d) 地域の福祉・文化活動等の支援

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

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

以上

(図表1-1)収益動向及び計画

	16/3月期 実績	17/3月期 実績	17/9月期 実績	備考	18/3月期 計画
(規模)〈資産、負債は平残、資本勘定は末残〉 (億円)					
総資産	12,934	12,380	12,650		13,160
貸出金	9,981	9,788	9,727	①	10,186
有価証券	1,533	1,381	1,567	②	1,529
特定取引資産	-	-	-		-
繰延税金資産〈末残〉	222	212	207		177
総負債	12,065	11,695	11,942		12,139
預金・NCD	11,687	11,349	11,607	③	11,759
債券	-	-	-		-
特定取引負債	-	-	-		-
繰延税金負債〈末残〉	-	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債〈末残〉	23	22	21		21
資本勘定計	590	654	677		646
資本金	342	342	342		342
資本準備金	310	231	231		231
その他資本剰余金	-	▲ 0	▲ 0		-
利益準備金	37	-	0		2
剰余金 (注)	▲ 117	50	66		57
土地再評価差額金	10	10	8		8
その他有価証券評価差額金	6	20	26		8
自己株式	▲ 0	▲ 0	▲ 0		▲ 1
(収益) (億円)					
業務粗利益	298	315	148	⑥	313
資金運用収益	326	312	152	④	327
資金調達費用	29	21	11		20
役務取引等利益	11	9	6	⑤	7
特定取引利益	-	-	-		-
その他業務利益	▲ 10	14	0		0
国債等債券関係損(▲)益	▲ 11	0	0		-
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	129	155	68		143
業務純益	102	157	68	⑧	142
一般貸倒引当金繰入額	27	▲ 2	▲ 0		1
経費	168	160	80	⑦	170
人件費	94	84	42		91
物件費	66	66	33		68
不良債権処理損失額	255	98	41	⑨	65
株式等関係損(▲)益	▲ 8	▲ 5	3	⑩	-
株式等償却	16	10	0		-
経常利益	▲ 168	50	28	⑪	70
特別利益	1	0	0		0
特別損失	4	1	5	⑫	3
法人税、住民税及び事業税	0	0	0		0
法人税等調整額	0	0	▲ 1		27
税引後当期利益	▲ 171	49	24	⑬	39
(配当) (億円)					
配当可能利益	-	41	56		46
配当金総額(中間配当を含む)	-	8	-		-
普通株配当金	-	1	-		-
優先株配当金〈公的資金分〉	-	4	-		4
優先株配当金〈民間調達分〉	-	3	-		3
1株当たり配当金(普通株)	-	1	-		-
配当率(優先株〈公的資金分〉)	-	1.33	-		1.33
配当率(優先株〈民間調達分〉)	-	2.80	-		2.80
配当性向	-	16.32	-		-

(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 実績	17/9月期 実績	備考	18/3月期 計画
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	2.79	2.78	2.65	⑭	2.72
貸出金利回(B)	3.11	3.09	2.92	⑭	3.12
有価証券利回	0.84	0.65	0.94	⑭	0.56
資金調達原価(C)	1.69	1.60	1.58	⑮	1.61
預金利回(含むNCD)(D)	0.23	0.18	0.18	⑮	0.16
経費率(E)	1.44	1.41	1.38	⑮	1.45
人件費率	0.80	0.74	0.72		0.77
物件費率	0.56	0.58	0.57		0.58
総資金利鞘(A)-(C)	1.10	1.18	1.07	⑯	1.11
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	1.44	1.50	1.36		1.51
非金利収入比率	0.34	7.62	4.72		1.92
OHR(経費/業務粗利益)	56.38	50.79	54.05	⑰	54.31
ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	14.84	22.65	19.31	⑰	14.01
ROA(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)	1.02	1.27	1.09		1.10

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

	17/3月期 実績	17/9月期 実績	18/3月期 見込み
(規模)〈未残〉 (億円)			
総資産	12,974	13,175	13,230
貸出金	9,997	10,125	10,150
有価証券	1,461	1,779	1,800
特定取引資産	-	-	-
繰延税金資産	212	207	207
総負債	12,313	12,502	12,560
預金・NCD	11,935	12,145	12,200
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	22	21	21
少数株主持分	0	0	0
資本勘定計	660	673	
資本金	342	342	342
資本剰余金	231	231	231
利益剰余金	56	64	95
土地再評価差額金	10	9	9
その他有価証券評価差額金	20	27	27
為替換算調整勘定	-	-	-
自己株式	▲ 1	▲ 1	▲ 1

	(億円)		
経常収益	388	183	370
資金運用収益	313	152	308
役務取引等収益	36	20	42
特定取引収益	-	-	-
その他業務収益	26	4	8
その他経常収益	11	6	12
経常費用	335	155	316
資金調達費用	21	11	23
役務取引等費用	24	12	23
特定取引費用	-	-	-
その他業務費用	18	6	12
営業経費	162	83	167
その他経常費用	108	43	91
貸出金償却	1	2	3
貸倒引当金繰入額	90	39	65
一般貸倒引当金純繰入額	▲ 3	▲ 0	▲ 0
個別貸倒引当金純繰入額	93	38	65
経常利益	53	28	54
特別利益	0	5	5
特別損失	3	20	21
税金等調整前当期純利益	49	13	38
法人税、住民税及び事業税	0	0	0
法人税等調整額	▲ 2	▲ 1	▲ 1
少数株主利益	0	0	0
当期純利益	51	14	39

(図表2)自己資本比率の推移 … 採用している基準(国内基準)

(単体)

(億円)

	16/3月期 実績	17/3月期 実績	17/9月期 実績	備考	18/3月期 計画
資本金	342	342	342		342
うち非累積的永久優先株	200	200	199		200
資本準備金	231	231	231		231
その他資本剰余金	-	-	-		-
利益準備金	-	2	2		2
任意積立金	-	31	31		49
次期繰越利益	-	10	36		4
その他	-	-	-		-
うち優先出資証券	-	-	-		-
その他有価証券の評価差損	-	-	-		-
自己株式	▲ 0	▲ 1	▲ 1		▲ 1
営業権相当額	-	-	-		-
Tier I 計	573	615	642	①	627
(うち税効果相当額)	(222)	(212)	(201)		(177)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	15	15	14		13
一般貸倒引当金	56	54	55		56
永久劣後債務	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Upper Tier II 計	71	69	69		69
期限付劣後債務・優先株	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	-	-	-		-
Tier II 計	71	69	69		69
(うち自己資本への算入額)	(71)	(69)	(69)		(69)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	0	0	0		0
自己資本合計	644	684	710		691

(億円)

リスクアセット	8,982	8,609	8,801	②	9,042
オンバランス項目	8,718	8,306	8,528		8,574
オフバランス項目	263	303	273		8,827
その他	-	-	-		-

(% )

自己資本比率	7.17	7.94	8.06	③	7.70
Tier I 比率	6.38	7.15	7.29		6.94

(連結)

(億円)

	16/3月期 実績	17/3月期 実績	17/9月期 実績	備考	18/3月期 計画
資本金	342	342	342		342
うち非累積的永久優先株	200	200	199		200
資本剰余金	231	231	231		231
利益剰余金	5	48	64		60
連結子会社の少数株主持分	0	0	0		0
うち優先出資証券	-	-	-		-
その他有価証券の評価差損	-	-	-		-
自己株式	▲ 1	▲ 1	▲ 1		▲ 1
為替換算調整勘定	-	-	-		-
営業権相当額	-	-	-		-
連結調整勘定相当額	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Tier I 計	578	621	637		632
(うち税効果相当額)	(220)	(212)	(208)		(175)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	15	14	14		13
一般貸倒引当金	56	53	55		56
永久劣後債務	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Upper Tier II 計	71	68	68		69
期限付劣後債務・優先株	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Lower Tier II 計	-	-	-		-
Tier II 計	71	68	68		69
(うち自己資本への算入額)	(71)	(68)	(68)		(69)
Tier III	-	-	-		-
控除項目	0	0	0		0
自己資本合計	649	690	706		696

(億円)

リスクアセット	8,981	8,612	8,788		9,041
オンバランス項目	8,717	8,308	8,515		8,827
オフバランス項目	263	303	273		214
その他	-	-	-		-

(%)

自己資本比率	7.22	8.01	8.02		7.69
Tier I 比率	6.43	7.22	7.25		6.99

(図表6)リストラの推移及び計画

	16/3月末 実績	17/3月末 実績	17/9月末 実績	備考	18/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	12	11	10	①	11
うち取締役(( )内は非常勤) (人)	8(0)	7(1)	6(1)		7(1)
うち監査役(( )内は非常勤) (人)	4(2)	4(2)	4(2)		4(2)
従業員数(注) (人)	1,247	1,147	1,137	①	1,137

(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)	77	74	74		74
海外支店(注2) (店)	-	-	-		-
(参考)海外現地法人 (社)	-	-	-		-

(注1)出張所、代理店、インスタブランチ、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月末 実績	17/3月末 実績	17/9月末 実績	備考	18/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	----	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	9,405	8,423	4,207		9,128
うち給与・報酬 (百万円)	5,962	5,595	2,717		5,803
平均給与月額 (千円)	332	327	324		328

(注)平均年齢39歳9ヶ月(平成17年9月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	143	111	51		114
うち役員報酬 (百万円)	140	110	51		114
役員賞与 (百万円)	3	1	-		-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	11	9	5		12
平均役員退職慰労金 (百万円)	9	-	-		22

(注)人件費及び利益処分によるものの合算。また、使用人兼務の場合、使用人部分を含む。

(物件費)

物件費 (百万円)	6,662	6,671	3,358		6,836
うち機械化関連費用(注) (百万円)	2,117	2,108	1,080		2,241
除く機械化関連費用 (百万円)	4,545	4,563	2,278		4,595

(注)リース等を含む実質ベースで記載している。

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	16,067	15,094	7,628		15,964
---------------	--------	--------	-------	--	--------

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

(単位:百万円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注4)	総資産	借入金	うち当行分 (注2)	資本勘定	うち 当行 出資分	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
熊本ファミリー総合管理(株)	H9/9月	日渡 一行	自行担保不動産の競落、保有・管理・売却業務	H16/12月	1,466	—	—	125	200	▲ 14	▲ 14	〃
熊本ファミリー不動産(株)	S62/4月	稲野 誠一	店舗用不動産の取得賃貸、店舗、寮、社宅の保守管理	H17/3月	3,809	2,958	2,958	826	1,170	53	▲ 223	〃
(株)ケイ・エフ・シー	H5/6月	東 徹	コンピュータソフトの開発、システムの運用受託	H17/3月	141	—	—	49	10	7	6	〃
(株)熊本カード	H元/6月	大塚 悟郎	クレジットカード業務、信用保証業務	H17/3月	1,432	1,195	1,195	58	12	19	19	〃
ファミリーカード(株)	H2/6月	大塚 悟郎	クレジットカード業務、信用保証業務	H17/3月	1,012	658	658	200	356	9	15	〃
(株)熊本総合ファイナンス	S57/10月	上村 茂博	金銭貸付業務	H17/9月	2,799	15,750	15,750	▲ 12,951	1	▲ 108	▲ 108	〃

※(株)熊本総合ファイナンスは代表清算人を記載しています。

(注1)17/9月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社すべてについて記載しています。なお、海外の子会社・関連会社は該当ありません。

(注2)借入金のうち、当行分は保証を含みます。

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

会社名	今後の業績見通し及びグループ戦略上の位置付け等
熊本ファミリー総合管理(株)	当行の不動産担保付き不良債権の早期処理を目的とした自己競落会社で、同業務で発生した損益のうち5%が同社に帰属しますが業績に大きな変動はありません。
熊本ファミリー不動産(株)	当行の不動産管理会社で年間8千万円の利益を上げられる収益力があるため、税金費用の節約のため低効率資産を一部売却による売却損275百万円計上しました。また18年4月より適用される減損会計に対応するため10億円の増資を行ない財務基盤を強化しました。18年3月期は減損損失の計上のため6億円程度の債務超過となる見込みですが、キャッシュフローは問題がなく今後計画的な資産売却により債務の減少を図っていきます。
(株)熊本総合ファイナンス	平成13年5月に特別清算開始が決定し、現在清算業務を進めています。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

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

(注1)全取締役7名には、社外取締役1名を含みます。

(注2)全監査役4名には、社外監査役3名を含みます。

(図表8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
事務管理検討部会	事務部長	事務部・支店部・人事総務部・個人部・審査管理一部・業務管理部・お客様相談室・検査部・市場金融部・営業統括部の実務担当管理職	事務部	毎月1回	事務取扱要領の見直し等検討
機械化投資委員会	経営管理部長	管理部門担当取締役、事務部長、人事総務部長、営業統括部長、経営管理部長	経営管理部	半期に1回 (3月・9月) 必要に応じ 随時	経営戦略上必要な中長期の機械化投資の検討および本部・営業店のシステム・事務機器導入、入替計画を含めた翌期の機械化投資案の策定
ALM委員会	経営管理部長	企画部門・営業部門・与信部門の各担当取締役、市場金融部長、経営管理部長、審査管理一部長、営業統括部長	経営管理部	原則月1回	流動性リスク・市場リスクの現状分析とその対応策検討
リスク管理委員会	業務管理部長	管理部門担当取締役、本部各部長	業務管理部	原則月1回	各部にあるリスクの検討
不良債権発生防止委員会	審査管理二部長	与信部門担当取締役、業務管理部長、審査管理二部長、審査管理一部長、担当審査役	審査管理二部	原則月1回	過去の倒産原因、顧客管理体制のあり方、財務分析等の検討による、不良債権の発生防止と資産内容の健全化
不良債権対策審議会	審査管理二部長	与信部門担当取締役、業務管理部長、支店部長、人事総務部長、個人部長、事務部長、検査部長、審査管理一部長、審査管理二部長、経営管理部与信担当部門者、担当審査役	審査管理二部	半期に1回 (4月・10月)	新規発生の破綻先・実質破綻先および償却債権の貸出時の状況、事後管理、事務取扱の内容の精査による、責任の所在の明確化と不良債権の発生防止、回収促進
賞罰委員会	人事総務部長	頭取以外5部門の各担当取締役、人事総務部長、検査部長、特に命ぜられた部長・グループ長	人事総務部	随時	行員の表彰および懲戒の審議
情報セキュリティ委員会	業務管理部長	管理部門担当取締役、本部各部長	業務管理部	原則月1回	情報セキュリティに関する行内管理体制の明確化と、個人情報保護法対応体制の確立
環境管理委員会	経営管理部長	本部各部長、本店営業部長、CSR推進室長、CSR担当者	経営管理部	年5回(4・7・10・1・3月) 必要に応じ 随時	ISO14001の認証取得に伴い、環境マネジメントシステムの確立・実施・維持の対応

(図表10) 貸出金の推移

	(億円)			
	17/3月末 実績 (A)	17/9月末 実績 (B)	備考	18/3月末 計画 (C)
国内貸出	9,776	9,902	①	9,708
中小企業向け貸出(注)	6,508	6,450	①	6,298
個人向け貸出(事業用資金を除く)	2,593	2,651	①	2,695
その他	675	801		715
海外貸出	—	—		—
合計	9,776	9,902		9,708

(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)		
	17/9月期 実績 (B)-(A)+(7)	備考	18/3月期 計画 (C)-(A)+(イ)
国内貸出	233	②	182
中小企業向け貸出	46	②	40

(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)		
	17/9月期 実績 (7)	備考	17年度中 計画 (イ)
不良債権処理	104	(101)	( )
貸出金償却(注1)	2	(2)	( )
部分直接償却実施額(注2)	61	(59)	( )
協定銀行等への資産売却額(注3)	—	(—)	( )
上記以外への不良債権売却額	2	(2)	( )
その他の処理額(注4)	37	(37)	( )
債権流動化(注5)	—	(—)	( )
私募債等(注6)	3	(3)	( )
子会社等(注7)	—	(—)	( )
計	107	(104)	250 (250)

(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)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4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

(注6)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7)連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

(図表12) リスク管理の状況

信用リスク	[ 規定・基本方針 ] 「信用リスク管理基本方針」 「信用リスク管理規則」 信用リスクを適正に把握し、必要なリスク管理体制の確立を行い、資産内容の健全性、収益性を向上させることを目的とする。  [ 体制・リスク管理部署 ] 信用リスク管理担当部門は、相互牽制機能を確保し、適切なリスク管理体制を構築するため、営業推進部門と分離し、当行と連結対象子会社及び持分法適用会社とを、法令等に抵触しない範囲で、一体として管理するリスク管理体制を目指している。 (主管部署) 審査管理一部、審査管理二部 (統括部署) 業務管理部  [ リスク管理手法 ] 信用リスクの計量化 ローンポートフォリオ・システムを活用し、企業格付別のデフォルト率と回収率による予想損失額等のシミュレーションを行う。 企業信用格付 年二回「信用リスク判定の尺度」となるべく債務者の返済能力に主眼を置き、企業格付スコアリング表と取引判定表により格付を実施する。 格付の実施にあたっては、別途定める企業信用格付基準書に基づき厳正に実施する。 与信プロセス管理(融資先中間管理の徹底) ・ 財務、資金繰りに関する管理強化 ・ 自己査定、格付にリンクした取引方針の明確化 ・ 営業店における店内融資協議制度の充実 ・ 要注意先に対する管理強化 ・ 延滞管理の指導強化 ・ 特別管理先の指導強化 ・ 人材の育成 与信ポートフォリオ管理 特定の業種、特定のグループに対する与信の集中によるリスクを回避するため、当行クレジットポリシーに基づき、管理すべき範囲を定め適切なポートフォリオ管理を行う。	当期における改善等の状況
マーケットリスク	[ 規定・基本方針 ] 「市場リスク管理基本方針」 「市場リスク管理規則」 適切な運用の為にリスクの把握、検討を目的とする。  [ 体制・リスク管理部署 ] (主管部署) 市場金融部 (統括部署) 業務管理部 (検討機関) ALM委員会  [ リスク管理手法 ] 規則に基づく時価評価、BPV、VAR分析等リスク量の計測、検討組織への報告、対応策の検討。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行内集合研修会及びデリバリー研修会で信用リスク管理に関して徹底</li> <li>・ デリバリー研修会23カ店、指導臨店75カ店、融資事務指導臨店67カ店、個別債務者打合せ会4回実施など、積極的に本部より営業現場へ向向き、信用リスク管理体制を強化</li> <li>・ 格付と自己査定の精緻化並びに一体化を目指して、格付・自己査定システムを構築</li> <li>・ 重点ローンレビュー先及び問題債権先の洗替を行い管理強化</li> <li>・ 提携監査法人と「経営改善支援スキーム打合せ会」を4回実施</li> <li>・ 「経営支援セミナー」を開催</li> <li>・ 融資事務指導専任者の臨店指導によりプロセス管理を強化</li> <li>・ 低格付大口先及び格付別と信限度額超過先の管理強化に向けて、17年3月現在で管理先の見直しを行い140先を選定、専任審査役により重点管理中</li> </ul>
流動性リスク	[ 規定・基本方針 ] 「資金繰りリスク管理基本方針」 「資金繰りリスク管理規則」 資金運用・調達構造に即した適切かつ安定的な資金繰り管理体制の維持と、緊急時に速やかに対応できる管理体制の確立を図ることを目的とする。  [ 体制・リスク管理部署 ] 相互牽制確保のため資金繰り管理部門とリスク管理部門を分離した組織体制とする。 (主管部署) 市場金融部 (統括部署) 業務管理部 以下の関連部署においては、資金繰りに係る情報を迅速、的確に市場金融部に報告する。 (関連部署) 営業統括部、審査管理一部・二部 法人部、事務部、経営管理部  [ リスク管理手法 ] 資金繰り精度を向上させ資金繰りの逼迫度を明確化し、状況に応じた対応を図る。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「現金・預け金規則」を改正し、営業店の現金・預け金保有限度額と、保有限度額を超過する場合のルールを明確化し、さらに市場金融部が営業店の保有限度額管理・指導を行うことを明記することにより、管理体制の強化を図った。</li> <li>・ 原則として月1回(状況に応じて随時)資金会議が開催され、当月及び翌月の余資残見通しと、翌月から3ヵ月間の資金繰り計画を検討。資金会議で検討された事項は、原則月1回開催されるALM委員会で報告・検討され、ALM委員会から取締役会へ報告される。</li> <li>・ 市場金融部は、毎日「余資残日足表」および「資金繰り表」を作成し、全取締役をはじめ関連各部に行内電子メールで報告。</li> </ul>

(図表12) リスク管理の状況

カントリーリスク	[ 規定・基本方針 ] 債券投資 「信用リスク管理規程」 与信 「信用リスク管理規則」 カントリーリスクを適正に把握し、必要なリスク管理体制の確立を行い、資産内容の健全性、収益性を向上させることを目的とする。  [ 体制・リスク管理部署 ] 債券投資 ( 主管部署 ) 市場金融部 ( 統括部署 ) 業務管理部 与信 ( 主管部署 ) 審査管理一部、審査管理二部 ( 統括部署 ) 業務管理部  [ リスク管理手法 ] 債券投資 格付、カントリーリスクランキングに基づく管理 与信 信用リスク管理の中での管理	当期における改善等の状況
オペレーショナル リスク ( EDPリスク含む ) 「事務リスク」	[ 規定・基本方針 ] 「事務リスク管理基本方針」 「事務リスク管理規則」 事務リスクを適正に把握し、評価・検証することにより事務管理体制および事務処理能力の向上等を図り、事務事故・トラブル・不正等の防止を目的とする。  [ 体制・リスク管理部署 ] ( 主管部署 ) 事務部 ( 統括部署 ) 業務管理部  [ リスク管理手法 ] ・ 営業店の指導・研修等 ・ 緊急時 ( システム等障害時 ) の対応等 ・ 苦情・トラブル等への対応等 ・ 不正・不祥事件への対応等 ・ 内部監査・店内検査等  ・ 報告された事務ミスを協議・改善する組織として「事務管理検討部会」を定期的に関催 ・ 事務リスク削減のための事務規程等の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内務役員研修を実施 2回 110名</li> <li>・ 事務部トレーニングを実施 2班 18名</li> <li>・ 営業店一般事務指導 ( 70ヶ店 )</li> <li>・ 営業店日銀歳入金事務指導 ( 26ヶ店 )</li> <li>・ 内務役員サポートチーム ( 12ヶ店 )</li> <li>・ 事務指導ニュース ( 6回 )</li> <li>・ 歳入金事務指導情報 ( 6回 )</li> <li>・ 営業店一般監査 ( 39ヶ店 )</li> <li>・ 営業店機動監査 ( 11ヶ店 )</li> <li>・ 本部各部監査 ( 4部署 )</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事務取扱要領の制定・改正</li> <li>・ 「手形・小切手集中発行」事務取扱要領</li> <li>・ 「CDカードの発行管理・暗証番号変更」改正</li> <li>・ 「FAX取扱要領」の制定</li> <li>・ ファイリングシステムの導入</li> </ul>
オペレーショナル リスク ( EDPリスク含む ) 「システム リスク」	[ 規定・基本方針 ] 「システムリスク管理基本方針」 「システムリスク管理規則」 情報資産を重要な経営資源として認識し、情報資産をさまざまな脅威 ( 故障・誤作動・災害・不正使用等 ) から保護し予想されるリスクの回避・極小化を目的とする。  [ 体制・リスク管理部署 ] ( 主管部署 ) 事務部 ( 統括部署 ) 業務管理部  [ リスク管理手法 ] ・ 保護されるべき情報資産、および管理すべきリスクを定め「セキュリティー管理体制」、「システム管理体制」、「データ管理体制」等、また、企画・開発・運用における相互牽制を明確にし、障害・防犯・防災・不正使用・不正利用の防止等の対策を制定。  ・ オンライン障害等の非常時対応用の「コンティンジェンシープラン」を制定。  ・ システム障害の報告制度  ・ S B K 内部検査・外部検査の報告制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人情報保護法の施行に伴い、電算機取扱要領、パソコン取扱要領を廃止し、行内システム取扱要領、行内LANシステム利用管理マニュアルを制定</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ システムリスク管理規則によりシステム設置部署毎にシステム管理者、データ管理者を制定</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業店配付済みの電子帳票CDROMの回収、本部一括管理</li> <li>・ 技術的安全管理措置のロードマップ対応 秘文を平文へ書き出した後のログによる事後チェック試行 セキュリティ管理ソフトの本部試行 Eメール添付ファイルのパスワード設定 PCスクリーンセーバーのパスワード設定</li> <li>・ データアクセス記録の検証項目の拡大</li> <li>・ バックアップセンター稼働時のマニュアル作成</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ S B K から各行へ分析結果の報告を実施</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ S B K から各行へ検査結果の報告を実施 事務部から監査部門への報告を実施</li> </ul>

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
法務リスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「コンプライアンスに関する基本方針」</li> <li>「コンプライアンスに関する遵守基準」</li> <li>「コンプライアンス運用規則」</li> <li>「コンプライアンス委員会規則」</li> <li>「取締役コンプライアンス規則」</li> <li>「リーガル・チェック実施規則」</li> </ul> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス委員会</li> <li>・(統括部署)業務管理部</li> <li>・本部各部・営業店にコンプライアンス責任者、コンプライアンス担当者を配置</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス責任者・担当者による各部・店における啓蒙・教育、モニタリングの実施</li> <li>・統括部署によるコンプライアンス・マニュアル徹底の指導、法令等遵守状況の一元管理等</li> <li>・検査部による各部・店の内部監査の実施</li> <li>・法令等違反事案はコンプライアンス委員会で協議し、取締役会等へ報告</li> <li>・銀行業務の適法性確保の為、新業務・新商品等をリーガル・チェック実施規則に基づきチェック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務監査委員会による外部有識者からの提言</li> <li>・情報セキュリティ委員会による情報資産保護並びに個人情報保護法への対応</li> <li>・コンプライアンス関連業務計画進捗管理表を策定し、コンプライアンスの一元管理を実施</li> <li>・コンプライアンスチェックシートによる営業店の自己チェックを実施</li> </ul>
レピュテ-ショナルリスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <p>種々の緊急事態の発生による風評や当行の経営内容が誤って伝えられること等により、当行の経営にとってマイナスの影響及び直接・間接を問わず不測の損失を回避する。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(主管部署) 広報室</li> <li>(統括部署) 業務管理部</li> </ul> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新聞(全国、地方等7紙)記事チェック(毎日)</li> <li>・各種雑誌等の金融関連記事のチェック(適宜)</li> <li>・インターネットの検索エンジンによるチェック等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「広報マニュアル」「緊急時広報マニュアル」の制定</li> <li>・行内情報の報告の制度化</li> <li>・適時適正なニュースリリースによる正確な情報の提供</li> <li>・HP掲載内容の的確・迅速な更新</li> <li>・適時開示情報のHPへの掲載</li> <li>・ディスクロージャー誌の内容充実</li> <li>・ミッドイスクロージャー誌の内容充実と適時発行</li> </ul>

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	17/3月末 実績(単体)	17/3月末 実績(連結)	17/9月末 実績(単体)	17/9月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	298	357	311	369
危険債権	407	407	355	356
要管理債権	212	212	159	159
小計	918	977	826	885
正常債権	9,294	9,269	9,496	9,470
合計	10,213	10,247	10,322	10,356

## 引当金の状況

(億円)

	17/3月末 実績(単体)	17/3月末 実績(連結)	17/9月末 実績(単体)	17/9月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	73	73	72	72
個別貸倒引当金	123	182	98	157
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	196	255	171	230
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	196	255	171	230
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	196	255	171	230

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	17/3月末 実績(単体)	17/3月末 実績(連結)	17/9月末 実績(単体)	17/9月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	96	136	107	147
延滞債権額(B)	588	603	545	560
3か月以上延滞債権額(C)	0	0	1	1
貸出条件緩和債権額(D)	211	211	158	158
①金利減免債権	2	2	1	1
②金利支払猶予債権	—	—	—	—
③経営支援先に対する債権	—	—	—	—
④元本返済猶予債権	209	209	156	156
⑤その他	—	—	—	—
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	897	952	811	866
部分直接償却	595	465	580	450
比率 (E)/総貸出	8.99	9.52	8.03	8.56

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	17/3月期 実績	17/9月期 実績	18/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	97	41	65
個別貸倒引当金繰入額	89	39	62
貸出金償却等(C)	8	2	3
貸出金償却	0	2	2
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他債権売却損	8	0	1
債権放棄損	-	-	-
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	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	▲ 2	▲ 0	1
合計(A)+(B)	95	41	66

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	89	42	140
グロス直接償却等(C)+(D)	97	44	143

(連結)

(億円)

	17/3月期 実績	17/9月期 実績	18/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	99	41	66
個別貸倒引当金繰入額	89	38	62
貸出金償却等(C)	9	2	4
貸出金償却	1	2	3
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	-
その他債権売却損	8	0	1
債権放棄損	-	-	-
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	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	0	0	1
合計(A)+(B)	100	41	67

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	90	42	140
グロス直接償却等(C)+(D)	99	44	144

(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。

(図表18)評価損益総括表(平成17年9月末、単体)

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	197	▲ 4	0	4
	債券	91	▲ 0	0	0
	株式	—	—	—	—
	その他	105	▲ 3	0	3
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	6	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	6	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	1,582	45	55	10
	債券	1,308	▲ 2	1	4
	株式	218	46	51	5
	その他	55	1	2	0
	金銭の信託	—	—	—	—

## その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
事業用不動産(注1)	160	125	▲ 35	3	38
その他不動産	4	4	0	0	0
その他資産(注2)	34	34	0	0	0

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を

(実施している&lt;実施時期 平成10年/3月&gt;)

(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む。

(図表18)評価損益総括表(平成17年9月末、連結)

有価証券		(億円)			
		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	197	▲ 4	0	4
	債券	91	▲ 0	0	0
	株式	—	—	—	—
	その他	105	▲ 3	0	3
	金銭の信託	—	—	—	—
子会社等	有価証券	—	—	—	—
	債券	—	—	—	—
	株式	—	—	—	—
	その他	—	—	—	—
	金銭の信託	—	—	—	—
その他	有価証券	1,582	45	55	10
	債券	1,308	▲ 2	1	4
	株式	218	46	51	5
	その他	55	1	2	0
	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)		180	138	▲ 42	3	46
その他不動産		4	4	0	0	0
その他資産(注2)		34	34	0	0	0

(注1)「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を  
(実施している<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む。

## [差異説明]

### (図表 1 - 1) 収益動向及び計画

#### 貸出金

貸出金は、平成 17 年 3 月に実行した住宅ローン証券化の影響による減少を主因とし、期中 61 億円減少しました。

#### 有価証券

有価証券は、金利動向を見ながら債券購入を段階的に増やしたことから、期中 186 億円増加しました。

#### 預金・NCD

預金・NCDは、個人預金と公金預金が増加したことを主因とし、期中 258 億円増加しました。

#### 資金運用収益

資金運用収益は、貸出金の伸び悩みと貸出金利回の低下により、前年同期比 5 億円減少し、計画進捗率 46.5%となりました。

#### 役務取引等利益

役務取引等利益は、投資信託、生命保険の販売強化等により前年同期比 2 億円増加し、計画進捗率 85.7%となりました。

#### 業務粗利益

業務粗利益は、上記、の要因により前年同期比 3 億円減少し、計画進捗率 47.3%となりました。

#### 経費

人件費は、優先株式・普通株式の復配を踏まえ、賞与の削減幅を縮小したことにより前年同期比 2 億円増加しましたが、それまでの人員削減効果により計画進捗率 46.2%となりました。

物件費は、削減努力を継続していることから前年同期比変わらず、計画進捗率 48.5%となりました。

その結果、経費は、前年同期比 1 億円増加しましたが、計画進捗率 47.1%となりました。

#### 業務純益

業務純益は、上記、の要因により前年同期比 3 億円減少し、計画進捗率 47.9%となりました。

## [差異説明]

### 不良債権処理損失額

不良債権処理損失額は、前年同期比1億円減少したものの、公共工事の減少を背景とした受注・経営環境の厳しさにもなう建設業等の債務者区分の劣化が想定以上であったことを主因とし、計画進捗率63.1%となりました。

### 株式等関係損益

株式相場の上昇もあり、株式等債権損益は前年同期比3億円改善しました。

### 経常利益

経常利益は、上記、  
、  
の要因により前年同期比3億円増加し、計画進捗率40.0%となりました。

### 特別損失

固定資産の減損処理により、特別損失は前年同期比5億円増加しました。

### 当期利益

当期利益は、前期に引続き税効果会計における評価性引当額を一部取込んだことに加え、固定資産の減損会計にもなう繰延税金負債の取崩しにより、法人税等調整額が1億円となった結果、計画進捗率は61.5%となりました。

### 資金運用利回、貸出金利回、有価証券利回

貸出金利回は、低利の住宅ローンの実行や高利の消費者ローンの減少等により、前期比0.17%低下し2.92%となりました。有価証券利回は、前期比0.29%上昇し0.94%となりました。この結果、資金運用利回は、前期比0.13%低下し2.65%と、計画を0.07%下回りました。

### 資金調達原価、預金利回、経費率

預金利回は、プレミアム金利の引下げ効果により円預金利回りは0.02%低下したものの外貨預金の残高増加により、前期比変わらずの0.18%となりました。経費率は、継続的な人件費・物件費の抑制努力により、前期比0.03%低下し1.38%となりました。この結果、資金調達原価は前期比0.02%低下し1.58%と、計画を0.03%下回りました。

### 総資金利鞘

上記、  
の要因により、総資金利鞘は前期比0.11%縮小し計画を下回りました。

### OHR、ROE

OHRは経費削減効果等により計画を達成しました。ROEは資本勘定平残が計画を下回ったことにより、計画を達成しました。

[差異説明]

(図表2) 自己資本比率の推移(単体)

Tier 計

当中間期の純利益の状況を反映して次期繰越利益が前期比26億円増加し、その結果Tier 計は前期比27億円増加しました。

リスクアセット

リスクアセットは、貸出金の期末残高が前期比128億円増加したことや、余資の運用の増加を主因とし、前期比192億円増加しました。

自己資本比率

上記、の要因により、自己資本比率は前期比0.12%上昇し、計画を達成しました。

(図表6) リストラ推移及び計画

役員数、従業員数

役員数は前年同期比1名減少し計画を1名下回りました。従業員数は、引続き人員の削減に努めた結果、前年同期比10名減少し、計画を達成しました。

(図表10) 貸出金の推移

国内貸出、中小企業向け貸出、個人向け貸出

国内向け貸出残高(当行の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く)は、賃貸物件向けの資金需要が旺盛だったことや住宅ローンが増加したことなどを主因とし、前期比126億円増加の9,902億円となりました。一方、中小企業向け貸出残高(当行の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く)は、建設業、卸・小売業を中心に資金需要が低迷し残高が減少したことなどから、前期比58億円減少し6,450億円となりました。

実勢ベース増加計画・実績

平成17年3月末比の実勢ベースでの増加実績は、国内向け貸出が233億円の増加となり、中小企業向け貸出は46億円の増加となりました。

以上