

**経営の健全化のための計画  
及び同計画の履行状況に関する報告書**

**平成13年8月  
株式会社 熊本ファミリー銀行**

## 目 次

|   |     |
|---|-----|
| ・前提条件   |     |
| 1．金額・条件等  | 1   |
| （1）根拠   |     |
| （2）発行金額、発行条件、商品性  |     |
| （3）金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針   |     |
| 2．経営の合理化のための方策  | 7   |
| （1）経営の現状及び見通し   |     |
| （2）業務再構築のための方策  |     |
| 3．責任ある経営体制の確立のための方策   | 3 5 |
| （1）金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念  |     |
| （2）経営の意思決定プロセスと相互牽制体制   |     |
| （3）自主的・積極的ディスクロージャー   |     |
| 4．配当等により利益の流出が行われないための方策等   | 3 8 |
| （1）基本的考え方   |     |
| （2）配当、役員報酬、賞与についての考え方   |     |
| 5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策   | 3 9 |
| （1）基本的な取組み姿勢  |     |
| （2）具体的な方策   |     |
| （3）組織・体制の見直し  |     |
| （4）地域経済の発展を支援する商品の提供  |     |
| （5）融資に対する取組み姿勢  |     |
| 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 | 4 1 |
| （1）消却、払戻し、償還又は返済についての考え方  |     |
| （2）剰余金の推移   |     |
| （3）収益見通し  |     |
| 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                                   | 4 2 |
| （1）各種リスク管理の状況   |     |
| （2）資産運用に係る決裁権限の状況   |     |
| （3）資産内容   |     |
| （4）償却・引当方針  |     |
| （5）評価損益の状況と今後の処理方針  |     |
| （6）金融派生商品等取引動向  |     |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 8 . 地域経済における位置付け           | 4 9 |
| ( 1 ) 地域の金融市場における融資比率等     |     |
| ( 2 ) 地域経済への貢献             |     |
| <br>                       |     |
| ( 図 表 )                    |     |
| 1 . 収益動向及び計画               | 5 7 |
| 2 . 自己資本比率の推移              | 5 9 |
| 6 . リストラ計画                 | 6 1 |
| 7 . 子会社・関連会社一覧             | 6 2 |
| 8 . 経営諸会議・委員会の状況           | 6 3 |
| 1 0 . 貸出金の推移               | 6 5 |
| 1 2 . リスク管理の状況             | 6 6 |
| 1 3 . 法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容 | 7 0 |
| 1 4 . リスク管理債権情報            | 7 1 |
| 1 5 . 不良債権処理状況             | 7 2 |
| 1 6 . 不良債権償却原資             | 7 3 |
| 1 8 . 評価損益総括表              | 7 4 |
| <br>                       |     |
| ( 差異説明 )                   | 7 6 |

当行は、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律に従い、優先株式の引受の申請を行いました。今般、その際提出しました計画を見直しました。

なお、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、株価等の設定水準 ]

平成12年度のが国経済は、当初は回復基調で推移していたものの期末にかけ米国経済の減速から輸出や生産の増勢も鈍化し先行きの不透明感が強まりました。

平成13年度以降は、序盤は新政権に対する期待感から市況の好転が予想されますが、夏場以降、新政権が中心施策として掲げている構造改革の成行き次第では景気も大きく変動するものと予測します。しかし、長期的には、金融機関の不良債権処理が進むとともに、ファンダメンタルズも改善し、景気は緩やかに好転して行くものと予測しています。

このような経済環境予測に基づき、金利・為替・株価を次のとおり予測します。

|                 | 13 / 3月期    | 14 / 3月期    | 15 / 3月期    | 16 / 3月期    | 17 / 3月期    |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 無担O / N (%)     | 0 . 1 2     | 0 . 0 1     | 0 . 0 1     | 0 . 0 1     | 0 . 0 1     |
| 10年国債 (%)       | 1 . 2 7     | 1 . 4 0     | 1 . 4 0     | 1 . 4 0     | 1 . 4 0     |
| 為替 (円 / ドル : 円) | 1 2 3 . 9 0 | 1 2 4 . 2 6 | 1 2 4 . 2 6 | 1 2 4 . 2 6 | 1 2 4 . 2 6 |
| 日経平均株価 (円)      | 1 2 , 9 9 9 | 1 2 , 9 6 9 | 1 2 , 9 6 9 | 1 2 , 9 6 9 | 1 2 , 9 6 9 |

13 / 3月期の無担O / N金利、10年国債金利は期末金利を記載し、14 / 3月期以降は期末金利を予測し記載しました。

為替、日経平均株価は平成13年3月末は実績を、平成14年3月期以降は平成13年6月末の実績で横這いとしました。

## 1. 金額・条件等

### (1) 根拠

当行は、平成11年12月以下の事由により「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7条に規定する申請要件を充たすものと判断したことから、同法第4条第2項に基づき株式等の引受等を申請いたしました。

イ. 「健全な自己資本の状況にある旨の区分」に該当すること

当行の平成10年度の自己資本比率は国内基準で5.47%、平成11年度中間期の同比率は4.74%であり、当行は同法第2条第3項に定める「健全な自己資本の状況にある区分」に該当していました。

ロ. 法定要件ならびに基準を充足すること

当行は以下のとおり同法第7条各項に定める各法定要件ならびに基準を充足していました。

同法第7条第1項第1号

当行は、景気の長期低迷による取引先企業の業績悪化や地価の下落など経営環境の不透明感、不安定性に加え、相次ぐ同業態金融機関の破綻を背景とする先行きの信用不安の増長懸念等から、金融機能に著しい障害を受ける可能性もあり、今後とも地場の個人、中小企業に円滑かつ安定的な資金を供給していくためには早期に自己資本の増強に努めることが必要であり、当該要件を充足するものと考えました。

同法第7条第1項第2号

当行は、経営の健全化のための計画に、役職員数及び経費の抑制を含む経営の合理化、経営責任・株主責任の明確化、資金の貸付その他信用供与の円滑化のための諸方策を講じるとともに利益の流失を必要に応じて抑制することにしており、当該要件を充足するものと考えました。

同法第7条第1項第3号ならびに第2項

当行は、経営の健全化のための計画に、役職員数及び経費の抑制を含む合理化、経営責任・株主責任の明確化、資金の貸付その他信用供与の円滑化のための処方策を講じるとともに利益の流失を必要に応じて抑制することにしており、当該要件を充足するものと考えました。

同法第7条第1項第5号(ロ)

当行は、熊本県内における預金・貸出金のシェアがともに20%を超え、地元での信用秩序の維持、健全な企業に対する円滑な資金供与を行う使命を果たしており、その要件を充足するものと考えました。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

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

イ．発行金額

発行金額に関しましては、発行 300 億円を申請しました。

ロ．発行条件、商品性

|                     |   |
|---------------------|---|
| 株式の種類               | 株式会社熊本ファミリー銀行第一回第二種優先株式<br>(以下「本優先株式」という)   |
| 発行株式数               | 無額面第二種優先株式 40,000,000 株   |
| 発行価額                | 1 株につき 750 円  |
| 発行価格中資本に<br>組み入れない額 | 1 株につき 375 円  |
| 発行方法                | 株式会社整理回収機構に直接全額割当ての方法により発行する。   |
| 払込期日                | 平成 12 年 2 月 29 日 (火曜日)  |
| 配当起算日               | 平成 12 年 3 月 1 日 (水曜日)   |
| 優先配当金               | 1 株につき 9 円 9 8 銭 (非累積、非参加)<br>ただし、平成 12 年 3 月 1 日から平成 12 年 3 月 31 日までの 31 日間に対する優先配当金については 1 株につき 85 銭とする。(非累積、非参加) |
| 優先中間配当金             | 1 株につき 4 円 9 9 銭とする。  |
| 残余財産の分配額            | 普通株式に先立ち 1 株につき 750 円   |
| 消却                  | 当行は、いつでも本優先株式を買い入れ、これを株主に配当すべき利益をもって当該買入価額により消却することができる。  |
| 議決権                 | なし(法令に別段の定めがあればこの限りではない)  |

|                 |  |
|-----------------|--|
| 新株引受権等          | なし(法令に別段の定めがあればこの限りではない)   |
| 普通株式への転換        | あり   |
| (a) 転換を請求し得べき期間 | 平成14年9月2日～平成26年2月28日<br>(基準日の翌日から株主総会終結の日までを除く)  |
| (b) 転換条件        | 次項の条件で当行の額面普通株式に転換することができる。  |
| (当初転換価額)        | 当初転換価額は平成14年9月2日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の福岡証券取引所(将来、東京証券取引所に上場した場合は東京証券取引所)における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示も含む)の平均値(気配表示もない終値のない日数を除く)とする。その計算は円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。この場合、当該平均値が普通株式の額面金額または300円のいずれか高い金額を下回るときは、当該いずれか高い金額とする。                    |
| (転換価額の修正)       | 転換価額は、平成15年3月1日以降平成25年3月1日までの毎年3月1日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の福岡証券取引所(将来、東京証券取引所に上場した場合は東京証券取引所)における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値(気配表示も含む)の平均値(気配表示もない終値のない日数を除く)とする。その計算は円位未満小数第2位まで算出し、その小数第2位を四捨五入する。この場合、当該平均値が普通株式の額面金額または300円のいずれか高い金額を下回るときは、当該いずれか高い金額とする。 |
| (転換価額の調整)       | 転換価額は、時価を下回る払込金額をもって普通株式を発行する場合その他一定の場合には次に定める算式により調整されるほか、合併等により転換価額の調整を必要とする場合には、取締役会が適当と判断する価額に変更される。   |

調整後転換価額 =

$$\text{調整前転換価額} \times \frac{\text{既発行の普通株式数} + \frac{\text{新規発行の普通株式数} \times 1 \text{株当たりの払込金額}}{\text{時価}}}{\text{既発行の普通株式数} + \text{新規発行の普通株式数}}$$

( 転換により発行すべき普通株式数 )

優先株式の転換により発行すべき当行の普通株式は、次のとおりとする。

$$\text{転換により発行する普通株式数} = \frac{\text{本優先株主が転換を請求した本優先株式の発行価額総額}}{\text{転換価額}}$$

転換により発行する 当行額面普通株式 ( 現在 1 株の額面金額 5 0 円 )

普通株式の内容

転換請求受付場所

申請時

東京都中央区日本橋室町二丁目 1 番 1 号

三井信託銀行株式会社 証券代行部

現 在

東京都目黒区下目黒六丁目 1 番 2 1 号

中央三井信託銀行株式会社 証券代行部

転換の効力発生

転換の効力は、転換請求書及び優先株式の株券が  
転換請求受付場所に到着したときに発生する。

普通株式への一斉

転換条項

転換請求期間中に転換請求のなかった優先株式は  
平成 2 6 年 3 月 1 日 ( 以下「一斉転換日」という )

をもって、本優先株式 1 株の払込金相当額を一斉転換日に先立つ 4 5 取引日目に始まる 3 0 取引日の福岡証券取引所 ( 将来、東京証券取引所に上場した場合は東京証券取引所 ) における当行の普通株式の普通取引の毎日の終値 ( 気配表示を含む ) の平均値 ( 気配表示もない終値のない日数を除く ) で除して得られる数の普通株式に転換される。ただし、平均値の計算は、円位未満小数第 2 位を四捨五入する。この場合、当該平均値が普通株式の額面金額または 3 0 0 円のいず



れか高い金額を下回るときは、当該いずれか高い金額とする。上記の普通株式数の算出にあたって1株に満たない端数が生じたときは、商法に定める株式併合の場合に準じてこれを取扱う。

**優先株式の転換と配当** 優先株式の転換により発行された普通株式に対する最初の利益配当金または中間配当金は、転換の請求または一斉転換が4月1日から9月30日までになされたときは4月1日に、10月1日から翌年3月31日までになされたときは10月1日に、それぞれ転換があったものとみなしてこれを支払う。

**優先順位** 当行の発行する各種の優先株式の優先株主配当金及び優先中間配当金の支払い順位並びに残余財産の分配順位は、同順位とする。

①上記各条項については、金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律の定めるところにより金融再生委員会が株式の引受けを承認することを条件とする外、平成12年1月26日に開催した当行臨時株主総会において第二種優先株式を発行するための定款変更を可決されること、並びに各種の法令に基づく届出、許認可の効力発生を条件とした。

### (3) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

#### イ. 金額の算定根拠

平成11年度中間期において、自己査定を行い、償却・引当を行ったことや有価証券の含み損についても処理するなど資産の健全化を図りました結果、当行の自己資本比率は4.74%に低下しました。平成11年度下期には経営体力の増強を目指すために、140億円程度の第三者割当増資を行う一方、将来の不測の事態に備え170億円の償却・引当処理を行う予定にしており、その結果、自己資本比率は5.43%となる見込みとなりました。この比率は国内基準による健全な自己資本の水準ではありますが、当行が将来にわたって地域経済の発展に貢献し、株主並びにお客様をはじめ地域の皆さまに信認を得られるレベルの8%以上の自己資本比率を達成するため300億円の公的資金による資本増強を申請しました。

ロ．当該自己資本の活用方針

上記申請に基づき受入れた自己資本につきましては、地元中小企業及び個人向けに安定的かつ円滑な資金供給を行ない、地域金融機関としての使命を果たすこととしました。また、公的資金の導入を行うことにより8%台の自己資本比率となり対外的な信用力も強化され、安定的な資金調達も可能になるものと考えました。

## 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

##### 経営合理化の経過

当行は、平成4年4月1日、熊本県内の地元行である熊本銀行と肥後ファミリー銀行が合併し発足しました。合併初年度から3年毎の中期経営計画を策定し、全行をあげて経営の合理化を図ってまいりました。

第1次中期経営計画では、「行内融和」を優先課題として人事異動を行う一方、充実した経営資源の活用を図るため経営の効率化、営業基盤の再構築、店舗網の整備等に取り組んだ結果、本部の機構整備、営業店のテリトリー調整、行内の店舗統廃合・他行との店舗の営業の譲渡・譲受等店舗網の整備の面で成果を上げることができました。

また、景気が低迷する中で設備資金を中心とした事業性資金の需要は低迷し、一方では金利低下局面で預金志向も低下する等、業量は貸出金、預金共に低調に推移しましたが、預貸金利鞘が十分に確保できた結果、総資金利鞘は目標を上回り業務純益も目標を達成しました。しかし、貸出金、預金の拡大が未達成に終わったことを重要な金融環境の変化として捉え、今後の金融自由化の中では他行との差別化を図り地域金融機関としての独自性を出しお客様に信頼されることが必要であるとの認識に立ち、平成7年4月から金利や商品の優位性だけでなく、付加価値としての情報サービスを主に他行との差別化を図ること等を基本テーマとした第2次中期経営計画をスタートしました。

第2次中期経営計画の中では、業量の拡大はスローダウンしましたが、経営の合理化策として、行内の店舗統廃合による店舗数の削減、人員の削減、経費の削減等着実な成果をあげました。

しかし、バブル経済の崩壊や長引く景気の低迷、地価の下落に伴う担保価値の減少等の要因により、資産内容は劣化し、住専の不良債権を政府処理案に基づき全額処理したこと等も含め、可能な限り不良債権の前倒し処理を実施してきた結果、平成7年度と平成8年度には2期連続の赤字決算となり、内部留保や有価証券含み益の減少等経営体力の低下を余儀なくされました。

そのような中、当行は自己変革による経営体質の強化を目指し、平成10年

4月から第3次中期経営計画をスタートさせました。

第3次中期経営計画の期間中、平成11年度に公的資金300億円、民間調達140億円による資本の増強を行い、関連ノンバンクを含め大幅な不良債権処理を実施しました。また、経営の合理化については公的資金の申請時に策定した「経営の健全化のための計画」（以下「健全化計画」と記載します。）に記載した業務再構築計画を着実に履行しました。

平成12年度決算の概況

(a)業務運営状況

平成12年度は、12年3月期決算で「健全化計画」比30億円未達となった内部留保益のキャッチアップの足がかりを築くことを経営目標にしました。資金調達面においては、運用を勘案し高金利の大口定期預金は抑制しましたが、基本的には安定した預金吸収を目指し、年金受給者を中心としたシルバー層への積極的な取組みの推進等個人預金を主とした中小口預金の増強を図った結果、平成13年3月末の個人定期性預金は平成12年3月末比113億円増加し6,310億円、中小口定期預金は110億円増加し5,386億円となりました。資金運用面においては、引続き中小企業・個人貸出金の拡大を基本としました。収益性、健全性を考慮し、リスクに見合った貸出金利の設定、県信用保証協会保証付貸出の積極的な利用、個人ローンの積極的な推進を図るとともに、企業格付や自己査定による債務者区分を基に融資先管理を強化し、新たな不良債権の発生防止に努めました結果、中小企業向け実勢残高は平成12年3月末比86億円増加し7,501億円、個人ローンの残高は平成12年3月末比48億円増加し1,828億円となりました。

また、経営の合理化・効率化策として「健全化計画」に則り、業務の再構築施策を推進し、13年3月末の店舗数は店舗統廃合により平成12年3月末比4カ店減少し84カ店と健全化計画通りに、人員は平成12年3月末比101名削減し1,536名と健全化計画を69名下回りました。営業経費も人件費、物件費の削減を図った結果、平成13年3月期は平成12年3月期比7億円減少し191億円と健全化計画を7億円下回りました。

(b) 資産・負債の状況

貸出金の期中平残は、長引く景気の低迷等から運転資金、設備資金がともに低調に推移し、平成13年3月期は1兆400億円と平成12年3月期比6億円減少しました。

一方、預金の期中平残は、個人預金は堅調に増加しましたが、貸出金の動向に合わせ、高金利の大口定期預金を抑制した結果、平成13年3月期は1兆1,692億円と平成12年3月期比270億円減少しました。

(c) 損益の状況

預貸金利鞘の拡大と、不良債権処理損失額が大幅に減少した結果、経常収益は平成12年3月期比9億円減少し404億円、業務純益は16億円増加し113億円、経常利益は397億円増加し59億円、当期利益は228億円増加し32億円となりました。

(d) 不良債権処理の取組み状況

平成13年3月期は個別貸倒引当金繰入れ175億円、貸出金償却等2億円、その他を含めた合計44億円を処理いたしました。(関連会社ノンバンク2社の清算手続きにより特定債務者支援引当金を140億円取崩し、同額個別貸倒引当金に繰入れました。)

一方、不良債権回収においては、更に審査管理体制を強化し、個別店の実地指導の徹底を図り回収を推進しましたほか、部分直接償却370億円、バルクセール50億円、協定銀行等への資産売却12億円等、オフバランス化を可能な限り積極的に実施しました。

(e) 自己資本の状況

平成13年3月期の資本勘定は単年度利益の積上げにより、平成12年3月期比17億円増加し759億円となりました。

(f) 第3次中期経営計画の評価

第3次中期経営計画は自己変革による経営体質の強化を目標に掲げ推進しました。その中で自己資本比率については最終年度に5.5%以上を確保することとしておりましたが、大手行の破綻等金融環境が大きく変化し、市場が8%以上の自己資本比率を求める状況となり、当行も平成11年度に公的資金並びに第三者割当増資を実施し、期末の自己資本比率を(単体)8.41%としました。また、資産内容の改善については、期間

中部分直接償却、バルクセール等オフバランス化に積極的に取り組みましたが、景気の長期低迷やリスク管理債権の基準の変更等により不良債権残高の減少は未達となりました。収益力の強化と不良債権の処理については、平成14年4月にペイオフの解禁も控え早急な改善が必要であること等を課題として認識し、平成13年4月から第4次中期経営計画をスタートしました。

(g) 第4次中期経営計画の概要

第4次中期経営計画では、「地域で一番親しみと頼りがいのある銀行」を目標に掲げ、収益性の向上を至上命題とし、諸施策の実現に取り組んでまいります。中計最終年度の主要計数目標としては「自己資本比率10%をめざす」こととしています。

[ 第4次中期経営計画の概要 ]

目指す銀行像

“ 地域で一番親しみと頼りがいのある銀行 ”

基本方針

1. 健全な資産と高い収益力を目指す
2. 特色のある金融サービスを提供する
3. 環境変化に対応した業務管理態勢を確立する
4. 人材を育成し、活性化する

ロ. 今後の業績見通し

運用・調達計画の概要

今後の運用・調達計画については、以下に掲げる項目を中心として、運用・調達力の強化と預貸金利鞘の拡大を図ります。平成16年度の目標として貸出金平残は1兆411億円、預金平残1兆1,944億円、預貸金利鞘2.92%を目指しています。

(a) 法人取引の強化

中小企業・個人事業主を今後とも当行の主たる運用先と位置付けています。営業の展開としては、今年4月から新たに支店部に設置した「新規融資開拓部門」による支援を強化し、店質別には「融資強化型店舗」「預貸併進型店舗」を中心とした新規取引先の開拓、既存取引先の拡大を強力

に推進してまいります。

(b)個人取引の強化

個人顧客層との安定した取引の維持・拡大のため、今年4月から新たに支店部に設置した「個人取引部門」「ペイオフ対応顧客管理部門」による支援を強化し、店質別には「個人特化型店舗」を中心として個人ローンの推進、年金受給者層の取引拡大、インターネットバンキング・モバイルバンキングによる若年層の取引拡大を推進してまいります。また、個人業務部においても、ローンプラザ・営業店休日相談会の充実、ITを活用した受け付けチャネルの拡大、プレミアム金利付定期預金の継続等支援してまいります。

不良債権処理見通し

当行は不良債権の回収や圧縮による資産内容の健全化を進めていくことが大きな経営課題であると考えています。前述の如く「第4次中期経営計画」においても、中核の課題として資産内容の改善を掲げ、中計最終年度の不良債権比率を13年3月末比半減し7.5%とすることとし、「経営の健全化のための計画」の中でもそのために見込まれる不良債権処理損失額を保守的に計上しています。また資産内容を改善し、健全な資産構築を進める施策として、債務者の実態把握や分析力の強化、特定先や特定グループに対する融資集中防止の徹底、問題先に対する管理と指導体制の強化、及び過去の不良債権分析に基づいた審査能力の向上などによって審査管理体制の整備を図ってまいります。また不良債権処理促進のために、不動産流動化チームによる担保物件処分の促進、バルクセールによる不良債権処理の促進など様々な取組みを通じて不良債権の回収処理促進に努めてまいります。

(注)不良債権比率(リスク管理債権/貸出金)

平成12年/3月期の不良債権比率は13.04%、平成13年/3月期は15.09%でした。今後平成16年3月末の不良債権比率の目標を7.5%と定め、本部体制も更に強化しリスク管理債権残高・比率の圧縮に努めます。

(注)与信費用比率(不良債権処分損/貸出金)

平成12年/3月期は健全化計画を踏まえ抜本的な不良債権処理を実施したことから多額の不良債権処分損を計上し、与信費用比率は4.00%となりました。平成13/3月期も必要とする不良債権処分を保守的に実施した結果、与信費用比率は0.43%となりました。更に、今後2年間リスク管理債権残高・比率の圧縮を集中して進めるため平成13/3月期と同水準の不良債権処分損を見込むため与信費用比率は平成14/3月期、平成15/3月期ともに0.43%と計画しました。また、平成16/3月期、平成17/3月期は、

それまでの不良債権処理を勘案し、不良債権処分損は半減するものと見込みと信費用比率はともに 0.24%と計画しました。

#### 収益計画の概要

収益については、運用・調達力の強化と預貸金利鞘の拡大に加え、以下の経営効率化・コスト削減策を実行することにより、平成16年度にはコア業務純益150億円、業務純益149億円、当期利益67億円を目指すこととしています。

##### (a)手数料収益の増加

投資信託、損害保険の販売の推進による手数料収入の拡大、インターネットバンキング・モバイルバンキング等手数料業務の新設、既設諸手数料の見直し等により手数料収入の増加を図ります。

##### (b)営業経費の削減

店舗統廃合・店舗営業の譲渡等による店舗数の削減、業務の集中化・効率化、共同化の推進等により人員の削減、人件費・物件費の削減を図ります。特に共同システムについてはコンピュータの更改に合わせ共同化業務の拡大を図り、大幅な費用削減を図るべくワーキンググループを立上げ検討を進めています。

#### 自己資本比率の見通し

平成17年3月末の目標自己資本比率は(単体)10.49%としています。平成13年3月期は単体、連結とも8.76%となりました。今後さらに経営合理化に向けた取組みを徹底し収益の拡大を図り自己資本を充実し、自己資本比率の維持・向上に努めます。



## (2) 業務再構築のための方策

### イ. 当行の経営戦略

#### 経営戦略

当行は、第4次中期経営計画で、「地域で一番親しみと頼りがいのある銀行」を目標に掲げ、収益性の向上を至上命題とし、「健全化計画」に沿って策定した諸施策の実現に取り組んでまいります。

第4次中期経営計画の基本戦略として、

#### (a) 健全な資産と高い収益力のための戦略

コア業務粗利益の増強、法人・個人取引の強化、営業経費の削減、役務収益の増加、資産内容の改善

#### (b) 特色ある金融サービスの提供のための戦略

顧客ニーズに応じた商品・サービスの提供、各種相談会・商談会・勉強会の開催、熊本ファミリーニュービジネスクラブ(KF-NBC)の活用

#### (c) 環境変化に対応した業務管理態勢の確立のための戦略

法令遵守態勢の強化、各種リスク管理態勢の強化、トータル収益管理の実現

#### (d) 人材の育成及び活性化のための戦略

成果主義の徹底、能力開発と自己啓発の促進、活力ある職場づくりを掲げ、それぞれに具体策を策定し推進してまいります。

#### 営業地域と業務の範囲

当行は、新銀行発足以来合併効果の追求と経営体質の強化のため営業地域を主たる営業地盤である熊本県内に絞り込み、県外店舗については、長年店舗を構えている店舗についても、存在感の低い低採算店舗は積極的に他行へ営業を譲渡し店舗の廃止を推進してまいりました。また、同一地域に複数店を配置している地域では、計画的に店舗の統廃合を推進し、平成13年3月末の店舗数は84支店、6出張所となりました。今後も、熊本県内を中心とする主要営業地区内への経営資源の傾斜的投入のため、店舗の統廃合・他行への営業譲渡による店舗の削減を進めるとともに、店舗網の空白地区への新規出店、店舗外CD・ATMの稼働時間・提携先の拡大、メールオーダーの拡大、インターネットバンキング・モバイルバンキング機能拡大への対応等お客様との接点の拡

充、金融機能サービスの充実を図ってまいります。

また、地元中小企業・個人を主たる対象としたリテール業務に特化し、取引の拡大を図るため店舗運営についても、融資強化型店舗（法人取引強化店）、個人特化型店舗（個人取引強化店）、預貸併進型店舗（独立店）、特別店舗の各店質設定を見直すとともに、その役割をより明確にした運営を推進します。さらに、全営業店に配置したファイナンシャルプランナーの資格者を活用し、情報サービス、相談業務サービスを充実させ、お客様へ当行独自のメリットの提供を拡大することにより、年金、ローン等の個人家計取引、中小企業・個人事業主貸出等の一般事業性取引等生産性の高い経営基盤の拡大と充実を目指します。

#### 営業戦略と店舗戦略の再構築

##### （a）基本方針

- ・預金では個人、特に年金層の拡大を中心とした増強を推進します。
- ・貸出金では個人ローン、一般事業性融資の拡大による増強を推進します。
- ・ペイオフ対策を徹底し、取引基盤の安定的拡大を推進します。

##### （b）基本戦略

営業店を 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） 特別店舗に区分し、それぞれの店質別営業戦略を徹底します。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します。

また支店部に「ペイオフ対応顧客管理部門」「新規融資開拓部門」「個人取引部門」を設置し、3部門の連携による重層的な営業店の支援・指導を推進します。

##### （c）個人戦略

預金面は特に年金層の拡大を推進しています。年金層の取引は、取引期間の長い安定取引層と考え、プレミアム付き定期預金も積極的に推進しました。平成13年3月末の年金振込契約件数は平成12年3月末比4,144件増加し69,087件、年金契約先預金残高も平成12年3月末比225億円増加し2,348億円となりました。

個人ローンについては、収益性の高い健全資産と捉え、特に住宅ローンの拡大を中心に推進しました。平成13年3月末の個人ローン残高は平

成 1 2 年 3 月末比 4 8 億円（内住宅ローン 9 6 億円）増加し 1 , 8 2 8 億円（内住宅ローン 1 , 4 8 3 億円）となりました。

今後の個人取引の基本方針として、

- ・個人ローンへの取組み
- ・年金受給者層への取組み
- ・インターネットバンキング、モバイルバンキングによる若年層への取組み

を掲げ積極的に推進してまいります。

#### （ d ） 法人戦略

地元中小企業・個人事業主取引は重要な収益基盤であり、各種情報・ノウハウの提供など、本部・営業店一体となって取組み、地元企業の育成と発展のため、お客様の資金ニーズに積極的に対応しました。

その結果、中小企業向け貸出金は平成 1 2 年 3 月末比 3 5 5 億円減少し 7 , 0 6 0 億円となりましたが、部分直接償却等オフバランス分を加味した実勢ベースでの残高は平成 1 2 年 3 月末比 8 6 億円増加し、 7 , 5 0 1 億円となりました。

今後の法人取引の基本方針として、

- ・融資強化店を中心にした活動の強化
- ・「新規融資開拓部門」の人員増加による支援強化
- ・営業情報部を核とした情報提供と提案型営業の強化

を掲げ積極的に推進してまいります。

#### （ e ） 営業店別機能強化

- ・個人特化型店舗（個人取引強化店）

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

- ・融資強化型店舗（法人取引強化店）

支店部新規融資開拓部門と連携しエリア内法人取引、融資営業を推進します。法人預金、事業性融資、新規融資開拓を重点に推進します。

- ・預貸併進型店舗（独立店）

支店部新規融資開拓部門・個人取引部門と連携し地域内での預貸金取

引のシェアアップを推進します。独立店舗としての機能を発揮し、法人・個人預金、事業性融資、新規融資開拓、年金、個人ローンを重点に推進します。

・特別店舗

本店営業部及福岡支店

本店営業部は融資強化型店舗に、福岡支店は預貸併進型店舗に準じることとしております。

( f ) 地区別・店質別店舗体制の再構築

・地区別・店質別営業推進体制の構築

熊本市内

店舗を融資強化型店舗(法人取引強化店)と個人特化型店舗(個人取引強化店)の2分類としました。また、実施後1年を経過し店質の設定も一部見直しました。

熊本市内を除く熊本県内・県外

店質は全て預貸併進型店舗(独立店)としました。

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

特別店舗

本店営業部、福岡支店、東京支店は特別店舗としました。

本店営業部は融資強化型店舗に、福岡支店は預貸併進型店舗に準じることとしました。

( g ) 支店部の営業店への支援・指導体制の強化

支店部内にそれぞれの役割を明確にした支援・指導部門を設置し、各部門が連携し営業店を支援・指導することとしました。

ペイオフ対応顧客管理部門

(役割)

- ・店質に特化した営業戦略の確立支援
- ・ペイオフ対策の推進の支援・指導
- ・支店長兼務制の推進

新規融資開拓部門

(役割)

- ・新規貸出開拓の推進と支援

個人取引部門

(役割)

- ・推進策・推進体制の強化と臨店指導と支援
- ・営業店サポート(個人業務部との連携)

(h) ペイオフ対策の徹底

ペイオフ対策については、本部に「ペイオフ対策委員会」を設置し、諸課題への対応にあたるほか、支店部ペイオフ対応顧客管理部門が中心となって個店別の支援・指導を行い、各営業店は個店別のアクションプログラムに則り既存先の顧客を管理するとともに他行取引先の情報収集・開拓を推進します。

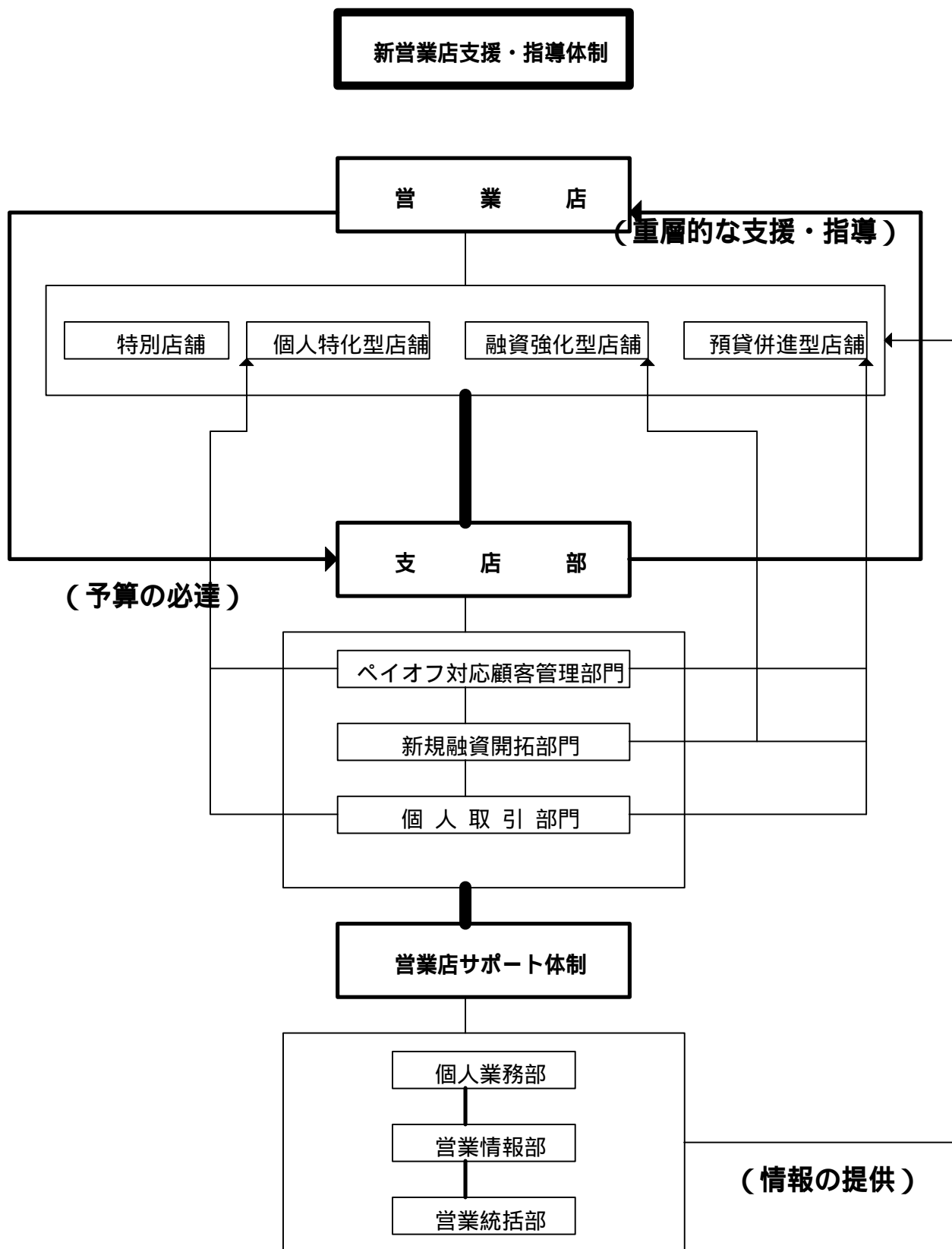
(i) その他

- ・支店長兼務制

店舗の立地及び業量・基盤・収益等より支店長兼務店を13カ店に拡大しました。また、実施後1年を経過し兼務店の組み合わせも一部変更しました。

- ・3営業部体制の見直し

平成13年4月から、従来の花畑営業部、中央営業部をそれぞれ花畑支店、中央支店と名称変更するとともに両支店の取引先の中で本店営業部での取引が妥当と考えられる取引先の移管を実施しました。



## 経営資源の傾斜配分

当行は、年金受給者預金、個人ローン、中小企業向け貸出金の増強を図り、より安全で生産性の高い経営基盤、体制の確立を目指しています。そのためには、熊本県外に比べ競争の優位性がある熊本県内に経営資源を集中し、取引基盤を拡充することが効率的方策と判断し、鋭意店舗の統廃合、低採算店舗の運営の効率化等を進めながら、一方で、当行が主要取引基盤とするシルバー層、富裕層取引を中心とした個人取引、地区内の中小企業、個人事業主取引を拡大するための組織・体制の整備、確立並びに熊本市内及び近郊の発展地域、店舗網の空白地域への新規出店等の施策を推進しています。

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

現時点では、効率化の諸施策の効果より、店舗の統廃合、営業の譲渡等による業量・基盤の減少の影響が大きく、既存の店舗でそれを補って期待する業量や収益を確保するのは苦戦していますが、現施策の遂行は、当行の将来の安定的かつ効率的経営体制実現のためにどうしても必要な事項であり、施策効果の追求を図りながら、今後とも計画を着実に履行してまいります。

### (a) 共同化の推進

当行は、事業組合システムバンキング九州（略称SBK）を運営母体として、昭和52年から九州地区第二地銀7行でオンライン業務の共同開発・運営を行っています。現在、勘定系業務を同一のホストマシーンで運営し、開発コスト、機器保有コスト等運営コストの軽減化を図っています。また従来SBK加盟行間では、お客様のCD取り扱い手数料を無料にし、店舗網の相互補完を行っていましたが、平成11年3月からは郵便貯金と相互利用の提携を、平成13年2月からはSBK加盟行以外の九州・沖縄地区の第二地銀とのCD・ATMの相互無料開放を実施しました。また平成12年11月からは加盟7行の共同化拡大検討の基本合意に基づきワーキンググループを立上げ共同化の拡大について検討

を進めています。今後も引き続き、システムの範疇を超えた業務についても、共通のメリットが図れる事項については、S B K加盟行内・外を問わず積極的に共同化や提携を検討してまいります。

また、平成13年4月からは地元地銀と一部現金配送便の共同運営を実施しました。更に地元金融機関とは店舗外C D・A T Mの共同設置を進めるとともに、逐次、その機能の拡大を図っています。

#### (b) 集中化、アウトソーシング

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

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

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

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

#### リテール業務

##### (a) 個人取引

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

年金受給者への取組みについて

年金振込先の確保、「13年3月末実績69,087件に対し平成17年3月末目標83,000件」を目指します。そのための具体策として、

- ・年金見込先情報の提供とその活用
- ・年金相談会の開催



・年金デスクの活用

・ふれあい定期“感謝”“余裕”の推進、を掲げています。

年金取引については、支店部の個人取引部門、個人業務部の個人マーケティング課、ダイレクトマーケティングセンターを本部支援組織とし、営業店では個人特化型店舗、預貸併進型店舗が主となり推進します。個人マーケティング課、ダイレクトマーケティングセンターは、従来の営業店への年金情報の提供、年金デスク・年金相談会での年金に関する相談業務への対応のほか資産運用相談業務も加えてお客様並びに営業店へのあらゆる支援が可能な体制を整えています。

そのような体制のなか、年金受給者層への商品・機能サービスとしては、年金取引先・見込先を対象に、各地区で年金相談会を開催するとともに、年金振込指定先には、全国組織の無料電話健康相談サービス「健康ダイヤル24」、お客様の記念年毎（古希、喜寿等7つの記念日）にお祝いをお届けする「年金積立口座“感謝”」、金利を優遇したプレミアム定期「ふれあい定期“感謝”」・55才～65才までの年金受給前のお客様にも同じくプレミアム定期「ふれあい定期“余裕（ゆとり）”」を提供し、当行の特色、独自性としてお客様の支持を受け、年金取引推進の有効施策になっています。

(単位：件、億円)

|                      | 13/3(A) | 12/3(B) | 増 減<br>(A) - (B) |
|----------------------|---------|---------|------------------|
| 年金件数                 | 69,087  | 64,943  | 4,144            |
| 年金先預金残高              | 2,348   | 2,123   | 225              |
| ふれあい定期<br>“感謝”残高     | 685     | 576     | 109              |
| ふれあい定期<br>“余裕”残高     | 36      | 33      | 3                |
| 年金(積立)総合口<br>座“感謝”残高 | 32      | 26      | 6                |

【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金利付定期預金             |
| ふれあい定期“余裕”         | 公的年金振込予定者へのプレミア金利付定期預金         |
| 年金(積立)総合口座<br>“感謝” | 年金受給者への記念誕生日にお祝い記念品を贈呈する積立総合口座 |

インターネットバンキング・モバイルバンキングによる若年層への取組みについて

インターネットバンキング・モバイルバンキングのサービスは平成13年2月にサービスを開始し若年層に好評を得ています。

平成17年3月末の目標会員数を11,000人としています。

具体策としては

- ・「幸せ設計キャンペーン」の継続実施
- ・新規給振先及び既給振先企業社員へのアプローチ

を掲げています。

相談業務の取組みについて

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

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

消費者ローン、カードローンへの取組みについて

平成17年3月末の残高目標としてカードローン120億円、消費者ローン293億円を目指します。具体策としては、

- ・メールオーダー、インターネットバンキング・モバイルバンキング等を活用した販売チャネルの拡大
- ・顧客ニーズに対応した商品の見直しと開発
- ・信販会社等とタイアップした新商品の販売

住宅ローンへの取組みについて

平成17年3月末の残高目標として1,559億円を目指します。具体策としては、

- ・ローンプラザのPRと平日不在先の誘致
  - ・賃貸物件等、推進対象物件の拡大
  - ・業者よりの情報収集と提携ローンの拡大
  - ・休日相談会の開催による顧客掘り起し
- を掲げています。

個人ローンについては、支店部の個人取引部門、個人業務部の個人融資課を本部支援組織とし、営業店では個人特化型店舗、預貸併進型店舗が主となり推進します。

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

#### (b) 法人取引

地元中小企業・個人事業主取引は、重要な収益基盤であり、支店部の新規融資開拓部門、営業情報部を本部支援組織として、営業店では融資強化型店舗、預貸併進型店舗が主となり推進することとしております。

基本的な方針として、

新規取引先への取組みについて

- ・未取引企業先への積極的な開拓
- ・コスモス情報・新規開拓情報の活用とフォローの強化
- ・個人特化型店舗からの企業開拓情報の活用

既往取引先への取組みについて

- ・営業情報提供による資金ニーズの創造
- ・経営コンサルティングによる信用リスクの軽減
- ・公開支援やM & A情報の提供

を掲げ、平成17年3月末までに熊本県内で残高を120億円増加させることを目標としています。

当行は、地域金融機関として地元企業の育成・発展のため、お客様の資

金ニーズには、資金使途に応じた地公体・商工会議所等の各制度融資、のほか諸公庫の代理貸付も併用し、積極的に対応しています。

また、営業情報部が主管するベンチャーリンク社と提携したお客様への情報支援サービス組織「熊本ファミリーニュービジネスクラブ(略称：KF-NBC)」による事業・商品・技術に関する情報収集・提供等非資金的な本業支援施策も新規開拓・深耕の推進策として取り組んでいます。特に、毎年1回KF-NBCの会員企業の出展による大商談会「インフォネット・フェスティバル」を開催、前回から熊本県、熊本市の後援も得て、幅広い業種の企業のご参加と来場者があり大好評を博しています。その他期間1年で若手経営者、後継者の異業種交流を目的とした「社外経営会議」の開催、幅広い企業経営のお役に立つ情報の提供を目的とした「経営セミナー」の開催、「お取引先新入社員研修会」の開催のほか、地元の熊本大学産学官連携研究推進機構との産学連携を仲介する「テクノサポートプログラム」を活用・紹介し、お客様の本業支援、営業店への企業情報支援を行っています。

平成13年3月末の中小企業・個人向け融資は平成12年3月末比333億円減少し(部分直接償却370実施後)9,815億円(融資比率94.25%)となりましたが、その他、中小企業金融公庫170億円、国民生活金融公庫38億円、環境衛生金融公庫32億円、農林漁業金融公庫15億円等各公庫の代理貸付の残高は当業態ではトップレベルであり、地域企業の発展に寄与しています。

#### (c) デリバリーチャンネル多様化への対応

ITの普及とともにお客様との接点を確保する手段や取引の形態も多様化しております。当行ではダイレクトバンキングの担当部署として個人業務部内にダイレクトマーケティングセンターを設置し、従来のシステム、商品の開発担当とともに、それぞれが対応を研究し、定期的に情報を交換する等して取り組みを進めています。

平成13年2月から、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に加え、インターネットバンキング・モバイルバンキングのサービスを開始しました。今後はそれぞれのサービスの機能を拡大するとともにテレビバンキング等更に新しいチャンネル、技術も検討す

ることとしています。

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

(d) 新種商品について

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

企業風土の革新

当行は、第3次中期経営計画に掲げた「チャレンジ精神に満ちた実力主義の徹底（現状打開に果敢にチャレンジする行員を評価し能力主義への脱皮を図ること。）」を反映した新人事制度を平成11年10月から導入しました。

また、コンプライアンスの徹底を図るため専門の部署を設置し、規定等の制定、研修体系の構築等を実施しました。

第4次中期経営計画においても「人材を育成し、活性化する」ということを基本方針に掲げ、

(a) 能力開発と自己啓発の促進の具体策

キャリアチャレンジ制度の拡大運用、コンプライアンスの徹底、事務能力の向上、融資・相談能力の向上

(b) 成果主義の徹底の具体策

新給与体系の検討、目標管理制度の導入、支店長公募制の検討

(c) 活力ある職場づくりの具体策

マナーアップ運動の展開

を中心施策として「活力ある行員の育成」を目指してまいります。

コンプライアンスについても、全行的主要施策として専門部署で管理するとともに、各部の期中施策の第一番目に折込み徹底を図っています。

## ロ．リストラ計画

### 基本的な考え方

当行は、新銀行として発足以来、合併効果の追求策として、また平成7、8年度の赤字決算による一層の経営効率化策として、さらに「健全化計画」履行の中で収益体質の強化のため店舗、人員の効率化を中心とした人件費、物件費の削減を重点施策に掲げ推進してまいりました。

今後も収益体質の強化を図るため「健全化計画」に則った効率化、リストラを推進してまいります。

### 人件費の削減

人件費の削減策として、人員の削減と給与規定の改定・賞与の見直しを実施しています。平成13年3月期の人件費は平成12年3月期比80百万円減少し104億円、計画比4億円の減少となりました。但し、13年3月期の平均給与月額を2千円上回り340千円となりました。

これは若手行員の中途退職が見込みを大幅に上回り、行員の平均年齢が平成10年3月末比2歳2ケ月上昇するなど年齢構成の上方シフトによる影響と人件費抑制策の基本を行員の定例給与の削減は行わず、賞与の削減で対応したことによるものです。今後ローリング計画では、平成15年3月末の人員を当初計画比94名削減した計画とするなどして総人件費の一層の抑制を図りますが、この間職位別の人員構成では若手の一般職が90名程減少し、それ以上の役付行員は定年退職予定者も少なく人数は殆ど横這いの見通しです。また職位別の給与支給単価も据置きますが、平均給与月額となると年齢構成の関係で平成14年3月期、平成15年3月期ともに当初計画をわずかながら上回ります。

今後も未達となっている内部留保益のキャッチアップを図るため一定期間は賞与の減額措置を継続し、更に、出向の拡大、契約社員の増員を実施し、人件費を削減してまいります。平成17年3月期の人件費は平成13年3月期比7億円削減し97億円とする予定です。

### (a) 人員の削減について

人員については、店舗の削減、営業店業務の効率化、集中化により平成13年3月末の人員は平成12年3月末比101人減少し1,536人、計画比69人の減となりました。平成17年3月末の人員は、平成13年3月末より326名削減し、1,210名とする予定です。

(b) 給与・賞与の見直し

当行では、平成8年度から全行員のベースアップの停止、平成8年夏期支払分から管理職の、平成10年夏期支払分からは全行員の賞与の削減を実施しています。またこの間、順次成果主義による職能給を基本とする支給形態に改定を図ってまいりました。今後ともより職務給、職能給中心の給与体系への移行を図ってまいります。

(c) 役員数と役員報酬の削減

健全化計画策定時(平成11年12月)の役員数は18名(内監査役4名)でしたが、現在は4名削減し14名(内監査役4名)となっています。今後、平成14年6月の取締役改選期に更に2名削減して12名(内監査役4名)とし、取締役会の活性化と意思決定の迅速化を図ってまいります。また、平成12年7月から執行役員制度を導入し業務執行機能の強化を図りました。

役員報酬・賞与については、引続き抑制・返上することにより、内部留保の拡大を図りたいと考えております。

物件費の削減

物件費については、店舗の削減・業務運営の効率化、福利厚生の見直し、その他通常経費を見直し削減しております。平成13年3月期の物件費は平成12年3月期比4億円削減し77億円、計画比3億円のマイナスとなっています。

今後更に削減に注力し、平成17年3月期には平成13年3月期比9億円削減し68億円とする予定です。

(a) 店舗の統廃合と運営の効率化

平成12年度は人吉中央支店、本渡支店、新外支店、湖東支店の4カ店を統合廃止しました結果、平成13年3月末の店舗数は平成12年3月末比4カ店減少し、84カ店、計画通りとなっています。

当行は、これまで県外の低採算店舗、熊本県内・県外の近隣重複店舗を対象に統廃合、店舗の営業の譲渡による効率化を進めてまいりました。今後計画に基づき効率化を進める中で、さらに店舗の統廃合・営業の譲渡によるとともに、各店舗の業況等を分析し、業績の伸張が望めないと判断される店舗については、再度、人員削減等の効率化を図り、業績の

伸張が期待される部署への人員の再配置、店舗の再配置を積極的に進めてまいります。平成17年3月末の店舗数は平成13年3月末比6カ店減少し78店舗の見込みです。

また店質別の店舗運営、支店長兼務制につきましても所管部で状況を管理・分析し必要な箇所については変更し一層の効率化を図ってまいります。また、引続き熊本県内の店舗網の空白地への出店、店舗外CD・ATMの設置等お客様の利便性の向上のための投資も計画してまいります。

(b) 福利厚生の見直し

福利厚生については、人事関係諸規則の改定、クラブ活動補助の大幅削減を実施しました。今後とも環境を勘案し見直してまいります。

(c) 社宅、寮、ゴルフ会員権等について

平成12年度中に営業活動のための必要度が低い資産である店舗跡地2件を売却価格433百万円、ゴルフ会員権67件を売却価格122百万円で処分しました。今後とも可能な限り処分を進めてまいります。

(d) その他通常経費の削減について

物件費については、每期マイナス予算を編成し、削減に努めていますが、これからも個別の経費をさらに見直し、削減を図ってまいります。

(e) 機械化投資について

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、専門のコンサルタントとも契約し、従来のシステム体系の見直しによるコスト削減とともに効率的な新システムの構築を目指し、積極的なスタンスで取り組んでまいります。

機械化投資については、店舗網の補完として、利用増加が見込まれる箇所への店舗外CD・ATMの設置、営業店・本部の事務効率化機器の導入等機器への投資のほか、営業系の生産性の向上のための支援システムのレベルアップ、情報系システムのレベルアップ、新金融技術としてのテレホンバンキング、インターネットバンキング・モバイルバンキング等エレクトロニックバンキング技術への対応、その他「24時間営業対応」、「対外機関との提携」等、取引手法の拡大、多様化する顧客ニーズへの対応を不断なく実施し、常にお客様との接点の拡大を図ることが、地域での存在感を示す金融機関の使命であると考えています。



## 八．子会社・関連会社の収益等の動向

### 子会社・関連会社設立の目的と管理の状況

#### (a)設立の目的

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

#### (b)管理の状況

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

### 子会社・関連会社の収益等の動向

平成12年4月(株)くまぎん不動産と熊本ファミリー不動産(株)を合併し熊本ファミリー不動産(株)としました。また、関連ノンバンク3社については肥後ファミリーファイナンス(株)、(株)熊本ベンチャーファイナンスは平成12年9月に特別清算の開始が決定、(株)熊本総合ファイナンスについては平成13年3月に解散決議を行い、熊本地方裁判所に特別清算の申請を行いました。

なお、2カード会社については社長を兼務させる等効率化を図っています。

その他の関連会社についても早期適正化等を視野に置き準備を進めています。子会社・関連会社の現状と今後の方針は別表のとおりです。

子会社・関連会社の現状と今後の方針

| 会社名                | 現在の状況   | 今後の方針  |
|--------------------|---|--|
| 熊本ファミリー<br>不動産(株)  | 当行の営業用不動産の取得、賃貸及び保守管理業務を行っています。<br>当行100%出資の会社です。                           | 業務の合理化、効率化の観点より、同じ業務を行う会社と整理・統合を計画していきます。  |
| 熊本ファミリー<br>ビジネス(株) | 業務の受託、及び人材派遣業務を行っています。今後も当行のアウトソーシング業務、経費の効率化の展開に必要な会社です。<br>当行100%出資の会社です。 | 今後も現在の業務を継続していきます。   |
| 熊本ファミリー<br>総合管理(株) | 不動産競売物件の落札、保有管理、売却業務を行っています。<br>当行100%出資の会社です。                              | 競売不動産の取得を目的とした会社であり、現在の業務を継続してまいります。   |
| (株)ケイ・エフ・<br>シー    | 主に当行のコンピュータソフトの開発、システムの運用受託業務を行っています。                                       | 現在の業務を見直し、効率化、合理化をさらに検討してまいります。  |
| (株)熊本カード           | 平成元年6月VISA、UCのブランドを扱うクレジットカード会社として設立された会社です。平成3年から当行の個人ローン保証業務もを行っています。     | 多様化する顧客のニーズに対応して行く上でクレジットカードは銀行の戦略商品と位置付けています。今後も銀行の顧客基盤拡大強化策の一端として業務を継続して行く予定です。  |
| ファミリーカード<br>(株)    | 平成2年6月、DCのブランドを扱うクレジットカード会社として設立された会社です。平成4年から当行の個人ローンの保証業務もを行っています。        | 多様化する顧客のニーズに対応していく上で、クレジットカードは銀行の戦略商品と位置付けています。今後も銀行の顧客基盤拡大強化策の一端として業務を継続していく予定です。 |
| (株)熊本総合<br>ファイナンス  | 総合金融サービス業務を目的として設立された会社です。平成13年3月に解散決議を行い、熊本地方裁判所に特別清算を申請しました。              | 今後順次清算の手続きを進めてまいります。   |

|                       |  |   |
|-----------------------|--|---|
| 肥後ファミリー<br>ファイナンス(株)  | 総合金融サービス業務を目的として設立された会社です。平成12年6月に解散決議を行い、9月に特別清算の開始が決定されました。                | 今後順次清算の手続きを進めてまいります。  |
| (株)熊本ベンチャー<br>ファイナンス  | 不動産担保融資を行う会社として設立された会社です。平成12年6月に解散決議を行い、9月に特別清算の開始が決定されました。                 | 今後順次清算の手続きを進めてまいります。  |
| (株)コーヨー<br>リース        | リース事業会社として設立された会社です。業績は堅調に推移し、内部留保も充実しています。                                  | リース事業に特化し、顧客のニーズに的確に対応し、価値あるサービスの提供を目指しています。                  |
| (株)コーヨー<br>アシスト       | 商事、不動産業務を営む会社として設立された会社です。   | 業務の合理化、効率化の観点より、同じ業務を行う会社と整理・統合を検討して行きます。                     |
| (株)コーヨー虎の子<br>ホケンセンター | 保険代理店業務を主要業務として設立された会社です。<br>現在は役職員30数名にて、生命保険会社・損害保険会社の代理店業務および保証業務を行っています。 | 保険代理店業務は関連会社としての業務範囲に該当しないことから、今後、当社の位置づけを明確にした対応を行ってまいります。   |
| 山崎商事(株)               | 保険の代理店業務を行う会社として設立されましたが、現在は駐車場経営が主体となっている会社です。                              | 現状況下においては、関連会社としての業務範囲に該当しないことから、今後、当社の位置づけを明確にした対応を行ってまいります。 |

## 二．管理会計の確立とその活用の方策

### 収益管理

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

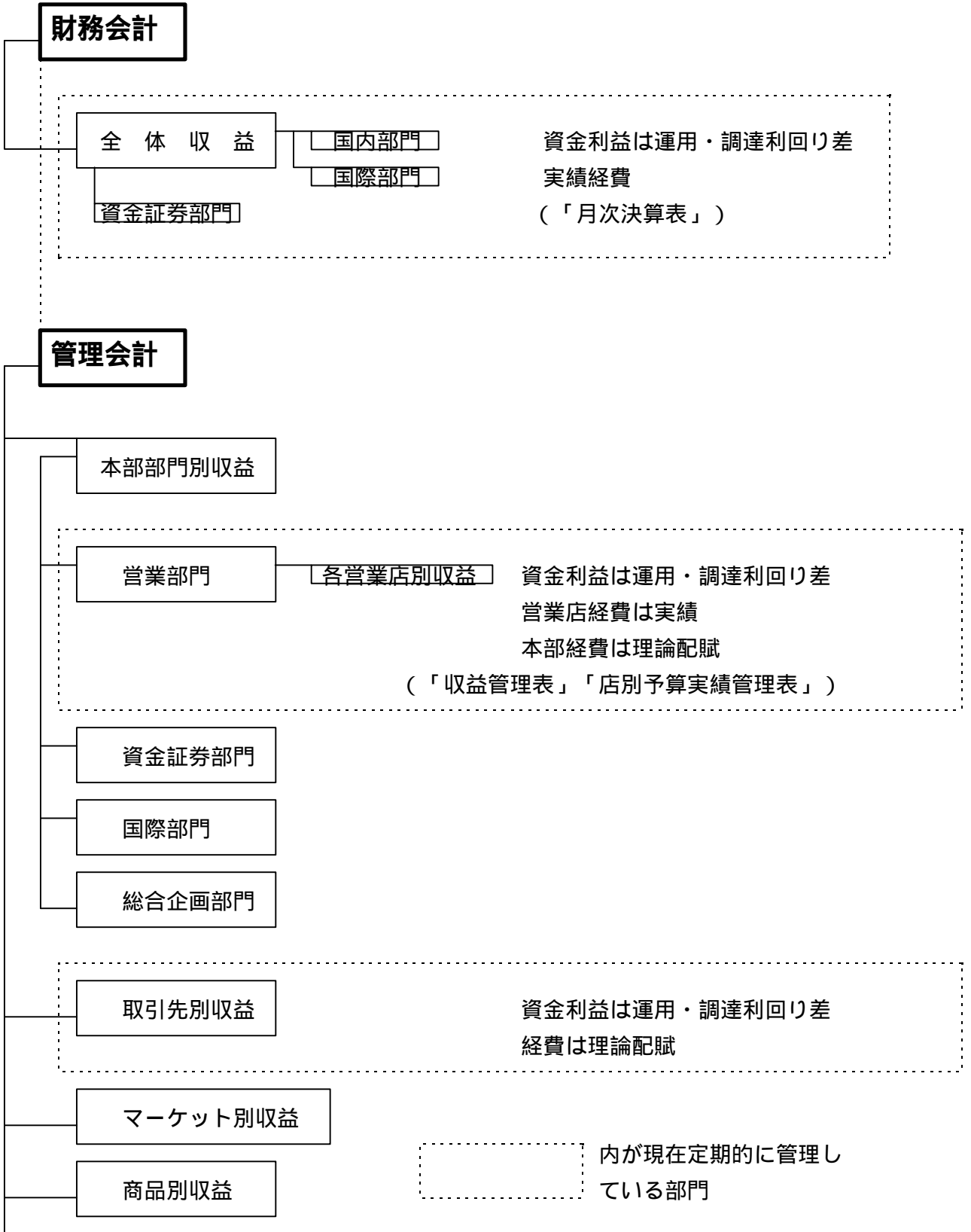
営業店の収益管理については、日次では、預貸金量、預貸金利回、本支店勘定レートをもちに資金利益の実績管理を行い、月次では「収益管理表」「店別予算実績管理表」をもとに、調達・運用の増減、科目別の量・利回の動向、役務収支・月間収益額の増減等を分析し、月別の目標利益予算の達成を目指す体制をとっています。銀行全体の収益管理については、「月次決算表」にて収益、量、利回の予算差異の分析を行い対応策を検討するとともに、環境の変化や特別な問題の発生に対しては、必要な修正等を行っています。

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

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

しかし、さらに細分化した部門別の収益管理が必要であるとの認識のもと、先進行視察、ベンダー提案等も実施し業務部門毎、商品毎の収益管理の手法を研究しています。基本的には、管理対象毎の収益状況判断ができるような実務的なものをと検討しています。

# 収益管理の概況



## A L M

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

ここでは、次のような分析・検討を行っています。

### ( a ) 当面の金利見通し

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

### ( b ) 資金計画表

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

### ( c ) 資金収支表

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

### ( d ) 「マチュリティラダー」によるギャップの状況を分析しています。

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

### ( f ) 債券の価格変動リスクとして、金利が0.1%変動した場合の利息収支の増減を算出し、分析しています。

### ( g ) 株式の価格変動リスクとして、日経平均株価が1千円下落した場合の上場株式の損失額を分析しています。

上記の資料をもとに、現状分析と見通しを常務会へ報告、資金繰り、決算見通し、リスクへの対応等を諮っています。

今後の課題として、新しい対応システムの導入、金利リスクシミュレーションの分析スキルの向上とともに、金融商品の時価会計が導入される中、当行の債券ポートフォリオと有価証券運用への影響等の分析、今後の運用についても検討してまいります。

### 3. 責任ある経営体制確立のための方策

#### (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するとともに、全行員に配布している中期経営計画のハンドブックの冒頭にも記載する等、その周知を図っています。

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。

##### ロ. コンプライアンス体制の整備・確立の状況

地域社会の評価を高め信頼を得るためには、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3次中期経営計画の中でも重点施策として「企業コンプライアンスの確立」を織り込みました。平成12年7月の本部機構の改正によりリスク管理を統括する部署として業務管理部を新設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法務グループを設置しました。法務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、「コンプライアンス運用規則」、「コンプライアンス・マニュアル」、「コンプライアンスプログラム」、階層別「コンプライアンスガイド」、「リーガル・チェック実施規則」等を策定し全役職員に周知しました。今後も関係規則・マニュアル等適宜改訂するとともに研修、各部店勉強会等実施し全行員へのコンプライアンス意識の定着を図ります。

#### (2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

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

##### イ. 経営の意思決定プロセス

当行は、取締役会規則、常務会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。

#### 取締役会

取締役会は、株主総会により選出された取締役により構成され、定款、法令及び取締役会規則に則り運営され、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厳格に業務を執行し、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。

#### 常務会

常務会は、役付取締役全員で構成し、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。常務会は、定例で週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。

#### 拡大常務会

拡大常務会は、全取締役、全執行役員、全常勤監査役が出席し月1回開催しています。拡大常務会においては、全役員が共通の認識に立ち、それぞれの業務を執行する上で必要な情報を交換・周知するために開催しています。

### □ . 相互牽制体制

#### 取締役

当行では、役付取締役による部門担当制を実施し審査部門と資産管理部門、営業部門と審査部門が担当を兼務しないようにしています。

#### 監査役

常勤監査役2名と法に定める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。さらに、営業店・関連会社の往査を実施し、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。

#### 外部監査機能の強化

当行は、監査法人トーマツと監査法人太田昭和センチュリーに監査業務を委託しており、両監査法人からの情報提供と質の高い監査により、外部監査機能



の強化を図っています。

### (3) 自主的・積極的ディスクロージャー

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

#### イ．開示内容

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

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

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

#### ロ．開示方法

##### ディスクロージャー誌の充実

ディスクロージャー誌には、リスク管理、コンプライアンス等今日的な話題も積極的に取入れ、当行の経営情報をよりわかりやすく伝えることを心掛けています。

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

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

##### アニュアルレポートの作成

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

インターネットによる情報開示

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

#### 4．配当等により利益の流出が行われなかったための方策等

##### (1) 基本的考え方

資本注入による資本の充実が図られ、より一層の収益力の強化と合理化・効率化策の推進を図り内部留保の積上げに努力してまいります。

##### (2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

今後早期に内部留保益の健全化計画比未達の挽回をはかるため、引続き当面配当、役員報酬・賞与につきましては抑制してまいります。

## 5. 資金の貸付その他信用供与の円滑化のための方策

### (1) 基本的な取組姿勢

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

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

### (2) 具体的な方策

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

### (3) 組織・体制の見直し

平成13年4月から営業店の店質、支店長兼務店の組合わせを見直すとともに本部の支援・指導・推進体制を見直しました。

法人向け貸出金の推進体制としては、融資強化型店舗、預貸併進型店舗と支店部の「新規融資開拓部門」、営業情報部が主管します。今般、支店部の「融資専担チーム」を強化し「新規融資開拓部門」としました。「新規融資開拓部門」は他の関係部と連携し、営業店の新規取引先の開拓、既存取引先の深耕を支援・指導します。本部の事務サポート体制としては、「不動産担保評価センター」を設置し、営業店の不動産担保調査・評価業務を集中化しました。

個人向け貸出金の推進体制としては、個人特化型店舗、預貸併進型店舗と支店部の「個人取引部門」、個人業務部が主管します。今般個人業務部の「住宅ローン専担チーム」を支店部に強化・配転し「個人取引部門」としました。「個人取引部門」は他の関係部と連携し、営業店の個人ローンの開拓、既存取引先の深耕を支援・指導します。本部のサポート体制としては、休日の相談業務にも対応している「ローンプラザ」の開設、情報の提供、個人ローンの実行・後方事務処理の本部集中化を実施しました。

また、予算配付、業績評価についても店質の反映を強化しました。

#### ( 4 ) 地域経済の発展を支援する商品の提供

法人向け貸出金については、従来基本的には案件毎に、県市町村の制度融資、各公庫の代理貸付等を組合わせ対応しており、特定の融資を「商品」という形で推進してはおりませんでした。今般一定規模以下の新規融資について、自動審査システムを取入れた融資を（新）商品として推進するよう計画しています。個人向け貸出金については、お客様のさまざまなニーズに応じた商品の品揃えと豊かな暮らしのお役に立つためにライフステージにあった商品の開発、提供を行っています。特に、申込手続きを簡素化するとともに即日融資が可能な消費者ローン「パーソナルローン・スーパー（すぱっと100）」「スピードローン（すぱっと70）」「カードローンスーパー（カードローンすぱっと）」が好調に推移しています。

#### ( 5 ) 融資に対する取組み姿勢

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

6. 株式等の発行等に係る株式等及び借入金につき利益をもってする消却、払戻し、償還又は返済に対応することができる財源を確保するための方策

(1) 消却、払戻し、償還又は返済についての考え方

イ. 公的資金以外の資本調達分に対する考え方

(優先株式)

平成11年12月に優先株式による第三者割当増資を100億円、優先配当として1株(500円)当たり14円(配当率2.8%)の条件にて実施しました。今後当行は利益の積上げを図り、平成12年度から平成16年度までの5年間でおよそ186億円の剰余金の積上げを計画しています。

ロ. 公的資金に対する考え方

資本注入を受けた公的資金に関しましては、経営の効率化を一段と推し進め収益力の向上と財務内容の健全化を図り、剰余金の積上げを図ってまいります。

(2) 剰余金の推移

< 内部留保の実績と見通し >

(億円)

|       | 11年度 | 12年度 | 13年度 | 14年度 | 15年度 | 16年度 | 17年度 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| 内部留保額 |      | 24   | 25   | 34   | 51   | 51   | 39   |
| 剰余金残高 | 29   | 53   | 78   | 112  | 163  | 215  | 254  |

|       | 18年度 | 19年度 | 20年度 | 21年度 | 22年度 | 23年度 | 24年度 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| 内部留保額 | 40   | 40   | 40   | 40   | 40   | 40   | 43   |
| 剰余金残高 | 294  | 335  | 376  | 416  | 457  | 497  | 540  |

(3) 収益見通し

イ. 今後4年間の収益計画と主要前提条件

収益計画

(億円)

|      | 12年度 | 13年度 | 14年度 | 15年度 | 16年度 |
|------|------|------|------|------|------|
| 業務純益 | 113  | 123  | 135  | 146  | 149  |

## 7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 各種リスク管理の状況

別紙「(図表12)リスク管理の状況」の通りです。

#### リスク管理の基本方針

##### 目的

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

##### 基本姿勢

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

##### リスク管理体制

リスク管理体制は、日常的なリスク管理を行う担当部署、特定されたリスクを取りまとめる主管部署、それに担当部と主管部の運用状況のチェックを行いリスク情報を集約する統括部署により構成しています。

### (2) 資産運用に係る決裁権限の状況

#### イ. 貸出案件の決裁権限

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

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

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

#### ロ. 行内企業格付制度の管理状況

##### 基本的な考え方

- (a) 企業格付の目的を、融資先の信用リスク判定のための基準としています。
- (b) 信用リスクのトータル管理を行うために、格付結果が個別の融資案件審査の方針も規定するものとしています。
- (c) 適正な収益確保の観点から債務者別の金利設定の指標としています。

## 内容

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

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

格付対象先は、貸出金額10百万円以上の法人・個人の事業性資金貸出先とし、預金担保のみの貸出先、ローンのみの貸出先は対象外としています。

### < 企業格付の区分 >

| 格付      | 債務者区分 |
|---------|-------|
| ランク 1～6 | 正常先   |
| ランク 7   | 要注意先  |
| ランク 8   | 要管理先  |
| ランク 9   | 破綻懸念先 |
| ランク 10  | 実質破綻先 |
| ランク 11  | 破綻先   |

現在の企業格付制度は、平成11年度に前制度を改訂したものです。

## (3) 資産内容

イ．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3条第2項の措置後の財務内容  
早期健全化法第3条第2項の措置後の財務内容、及び引当方針等は図表13の通りです。  
各開示債権の定義は、以下の通りとします

### 破産更正債権及びこれらに準ずる債権

破産、会社更正、民事再生等の事由により経営破綻に陥っている債務者に対する債権及びこれらに準ずる債権をいい、資産自己査定で破綻先及び実質破綻先に区分する債務者に対する債権に相当します。

### 危険債権

債務者が経営破綻の状態には至っていないが、財政状態及び経営成績が悪化し、契約に従った債権の元本の回収及び利息の受取りができない可能性の高い債権に相当します。

### 要管理債権

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

## 正常債権

債務者の財政状態及び経営成績に特に問題がないものとして、上記3区分に該当しない債権に相当します。

早期健全化法第3条第2項に基づく平成13年3月期実績及び償却引当につきましては次の通りです。

「破産更正債権及びこれらに準ずる債権」は、300億円となりました。「破産更正債権及びこれらに準ずる債権」は債権額から担保の処分可能額、保証による回収見込額を控除した残額を「直接償却」または、「個別貸倒引当金」として処理いたします。

「危険債権額」は、1,048億円となりました。「危険債権額」は債権額から担保の処分可能見込額、保証による回収可能額を差し引いた残額(分類額)に対して過去の貸倒実績率に将来の予想を踏まえた上で計算された予想損失率を乗じた必要額を個別貸倒引当金として処理いたします。

「要管理債権」は、232億円となりました。要管理先債権に対する一般貸倒引当金の計上は、過去の貸倒実績率に将来の予想を踏まえた必要な修正を行った上で計算された予想損失率によって行います。

「正常債権」は、9,284億円となりました。正常債権に対する引当については、自己査定の要注意先債権と正常債権に区分して、それぞれ過去の貸倒実績率に将来の予想を踏まえた必要な修正を行った上で計算された予想損失率によって行います。

## ロ. 銀行法21条に基づく開示

銀行法21条に基づくリスク管理債権の平成10年度、平成11年度並びに平成12年度の実績は、次の通りです。



## &lt; リスク管理債権の状況 &gt;

(単位：億円、%)

| 区 分          | 平成10年度末<br>実績 | 平成11年度末<br>実績 | 平成12年度末<br>実績 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|
| 破綻先債権        | 149           | 135           | 156           |
| 延滞債権         | 163           | 602           | 1,184         |
| 3ヶ月以上延滞債権    | 39            | 7             | 11            |
| 貸出条件緩和債権     | 406           | 648           | 220           |
| 合 計          | 758           | 1,393         | 1,572         |
| 個別貸倒引当金(引当率) | 333(43.9)     | 629(45.2)     | 224(14.2)     |
| 担 保・保 証      | 292           | 619           | 1,074         |
| 一般貸倒引当金      | 42            | 52            | 55            |
| 保 全 計(カバー率)  | 609(68.8)     | 1,300(93.3)   | 1,354(86.2)   |

## 平成13年3月期におけるリスク管理債権の状況

平成13年3月期におけるリスク管理債権残高は平成12年3月期比、破綻先債権が21億円増加し156億円、延滞債権は、従来の未収利息不計上貸出金の基準から金融再生法に基づく債務者区分による基準に変更したため582億円増加し、1,184億円となりました。また、3ヶ月以上債権は4億円増加し11億円、貸出条件緩和債権は428億円減少し220億円となり、合計では179億円増加し1,572億円となりました。

## 引当率

平成13年3月期の個別貸倒引当金の引当率は期中部分直接償却370億円を実施したため14.2%と平成12年3月期比31.0%の減少となっています。また、リスク管理債権の保全カバー率においても7.1%減少し86.2%となりましたが、引当の水準としては一定の水準を確保していると考えています。

## (4) 償却・引当方針

## イ. 基本方針

資産の償却・引当については、商法、企業会計原則、公認会計士協会実務指針及び金融機能の再生のための緊急措置に関する法律及び「金融検査マニュアル」等の定めるところに従い、資産自己査定による分類結果に基づいて「資産自己査定に基づく償却並びに引当に関する規則」に則り実施しています。

## ロ．体制について

自己査定基準に基づく資産自己査定は、第一次査定を営業店、第二次査定を審査管理本部が行い、一連の手続きを当行規則に規定する通りに実施しているか検証するため業務管理部が監査を行い、同時に外部監査として監査法人の監査を受け牽制機能が働く体制としています。

## ハ．引当率の算出方法

### 「正常先」の引当

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

### 「要注意先」の引当

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

#### (a) 「要管理先以外の要注意先」の引当て

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

#### (b) 「要管理先」の引当て

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

### 「破綻懸念先」の引当

破綻懸念先債権については、3年間を1算定期間とする貸倒実績率の過去3算定期間平均値に将来の予想を踏まえた必要な修正を行った上で算定された予想損失率を、当該債務者に対する債権のうち資産自己査定で分類とされた額に乗じて行います。

### 「実質破綻先」及び「破綻先」の償却又は引当

「実質破綻先」及び「破綻先」に区分された債務者に対する債権のうち分類並びに分類に分類した額は、当該資産自己査定を実施した期に償却します。ただし、担保物件の処分手続き中、保証人から回収手続き中等の債務者については、分類並びに分類に分類した額を個別貸倒引当金として計上するものとします。なお、償却又は引当てに際しては分類額のみを部分直接償却することもできる

こととしています。

#### 経過措置について

過去の倒産実績率に関するデータの蓄積が十分な期間なされていないため、要管理先、破綻懸念先について平成14年度までの間は貸倒実績を3年分に換算する暫定措置を適用しています。

#### 二．不良債権の売却等による処理、回収の方針

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

#### ホ．行内企業格付けごとの償却・引当の目途

当行の行内企業格付けは融資先の財務内容、経営基盤をスコアリングしその評点により格付けを行い取引方針の決定等に活用しています。また、資産自己査定は融資先の財務内容、資金使途、貸出条件、返済状況、保全等を勘案し債務者区分を行い債権の毀損の状況を査定し償却・引当等に活用しています。本来両者をリンクさせ運用することが求められておりますが、当行では信用格付別の貸倒実績率のデータについては未だ蓄積の段階であり、早期に信用格付と債務者区分の関係に整合性を持たせ、その検証結果及び蓄積データを償却・引当に反映させて行きたいと考えています。

#### ヘ．債権放棄についての考え方

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

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

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

債権放棄による支援が必要になった当該企業の経営者の経営責任を明確にすること。  
なお、債権放棄を伴う抜本的な経営再建計画が提出された場合は、その計画の妥当性、合理性を精査し、また私企業である金融機関の健全性、収益性、合法性を考慮しつつ、その必要性を厳正に判断してまいります。

(5) 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のとおりです。

ポートフォリオの見直しを行い評価損の圧縮を図ります

(6) 金融派生商品等取引動向

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

なお、金融派生商品等取引動向は、次のとおりです。

金融派生商品等取引動向(平成13年3月期末) (単位:億円)

|        | 契約金額・想定元本 | 信用リスク相当額<br>(与信相当額) |
|--------|-----------|---------------------|
| 金利スワップ | -         | -                   |
| 先物外国為替 | 338       | 15                  |
| 合計     | 338       | 15                  |

単位未満切捨

(注)1. 自己資本比率算出ベース

## 8. 地域経済における位置付け

### 《九州経済と金融機関の動向》

熊本、福岡など8県で構成される九州地域は、行政・経済・文化の相互依存関係が強く、これに山口県の一部を加えて九州・山口経済圏を形成しています。九州の都市配置については、第一に福岡市と北九州市を中心とする「福北大都市圏」に約350万人の人口が集積していること、第2にこれに続く各県の県庁所在都市が、熊本市、鹿児島市、長崎市、大分市など九州各地にバランス良く配置され、いずれも全国有数の規模を持つこと等が特徴として上げられます。

但し、昨今の九州経済は大手流通、ホテル、大型レジャー施設等を含む倒産が相次ぐ中、金融機関も県境を越えたシステム統合、経営統合等が進展するなど厳しい状況が続いています。

また、九州を縦横に結ぶ「九州クロスハイウェイ」が完成し各県の県庁所在都市が高速道路で結ばれました。引続き西九州自動車道、東九州自動車道、南九州西回り自動車道等九州環状高速道路の建設も順調に進められています。こうした高速交通体系を含む交通インフラの整備は、今後の九州の経済発展の最大の要素と見られ、地元企業の成長戦略にも大きく影響しています。大手企業の熊本県内への進出、既存進出企業の設備拡大等が計画される一方、熊本県内の卸・小売・サービス業者等も福岡県を中心とした県外へ進出する等、金融機関に対しても設備資金の相談の他、営業支援、情報仲介支援などを求めています。

そのような取引先企業の要請を受け、各行とも厳しい環境ではありますが福岡都市圏での店舗戦略を見直しています。

### 《熊本県経済の現状と当行の位置付け》

熊本県の県内総生産額は、これまでの地域振興への取組や活発な企業立地などによって、近年、全国平均を上回る勢いで伸びています。平成9年度の県内総生産額は6兆725億円と九州地域では福岡県に次ぐ生産額となっています。特に、二輪車生産台数、集積回路生産額などは全国有数の生産拠点となっています。また、県内企業の福岡県を中心とする他県への進出と同時に、九州一円に店舗展開する他県の卸・小売、サービス業等の県内への進出も顕著であり、まさに九州経済は、福岡県へ一極集中しながらも、各県同士もその交流の速度を速め、規模を拡大しております。

特に、JR鹿児島本線沿いの、福岡都市圏(4.8%)、熊本都市圏(3.0%)、久留米都市圏(1.5%)、鹿児島都市圏(1.8%)の都市人口増加率の高い(財団法人九州経済調査協会調、平成6年～平成12年の6年間)地区に各県の卸・小売、サービス業の進出が目立っています。

当行においても、そのような県内の取引先の県外への進出、県外企業の県内への進出について、県内支店のみならず県外都市店舗においても資金・情報・営業支援のニーズが発生しているのが最近の特徴です。

#### 《県外都市店舗の位置付け》

上記のような環境のなか、県外店舗の役割は従来の運用基盤の確保のための店舗から、県内企業の県外への成長戦略の支援のための拠点、県外企業の熊本県内への進出支援のための拠点へと転換し、その重要性を増大していると認識しています。

特に福岡支店、久留米支店、鹿児島支店のJR鹿児島本線沿いの主要店舗は、従来からも各県の主要企業がお互いに進出し、基盤を築いていた地区でもあり、当行との取引も県内企業と同様の位置付けで推移しています。

今後、ますます県境という概念が薄れ、九州経済はこの縦のラインを基軸にして発展していくことは明らかです。

熊本に本店があるとはいえ、熊本県の経済の発展のなかで地域金融機関としてそのような主要都市の店舗の存在は、今後ますます重要性を増すものと認識しています。

#### (1) 地域の金融市場における融資比率等

当行は、合併以来、金融自由化に備えることと同時に、地域社会への貢献・顧客の利便性の向上・地域に根差した強固な営業基盤づくり等を目指してまいりました。

平成11年度末現在で熊本県内における貸出金、預金のシェアはともに20%を超え地域金融機関として、地元経済に十分貢献しております。

イ．熊本県内における貸出金、預金残高およびシェア

(単位：億円、%)

|             |          | 9年度    |       | 10年度   |       | 11年度   |       |
|-------------|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
|             |          | 残高     | シェア   | 残高     | シェア   | 残高     | シェア   |
| 貸<br>出<br>金 | 当行       | 8,434  | 23.3  | 8,300  | 22.9  | 8,327  | 23.2  |
|             | 地元地銀     | 14,360 | 39.6  | 14,440 | 39.8  | 14,427 | 40.2  |
|             | 信金・信組・労金 | 5,501  | 15.2  | 5,582  | 15.4  | 5,523  | 15.4  |
|             | 進出銀行     | 7,951  | 21.9  | 7,958  | 21.9  | 7,568  | 21.1  |
|             | 合計       | 36,246 | 100.0 | 36,280 | 100.0 | 35,845 | 100.0 |
| 預<br>金      | 当行       | 10,719 | 22.1  | 10,439 | 21.3  | 10,191 | 20.2  |
|             | 地元地銀     | 24,722 | 51.0  | 25,313 | 51.5  | 26,514 | 52.5  |
|             | 信金・信組・労金 | 7,737  | 15.9  | 7,850  | 16.0  | 7,971  | 15.8  |
|             | 進出銀行     | 5,337  | 11.0  | 5,505  | 11.2  | 5,850  | 11.6  |
|             | 合計       | 48,515 | 100.0 | 49,107 | 100.0 | 50,525 | 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)

ロ．県内主要都市における当行の貸出金、預金シェア(平成11年度末)

(単位：%)

| 都市名 | 貸出金シェア | 預金シェア |
|-----|--------|-------|
| 熊本市 | 23.2   | 21.1  |
| 八代市 | 16.1   | 12.4  |
| 荒尾市 | 25.9   | 22.7  |
| 玉名市 | 34.9   | 23.3  |
| 本渡市 | 24.5   | 22.2  |
| 人吉市 | 26.8   | 21.0  |
| 宇土市 | 26.5   | 29.3  |
| 山鹿市 | 21.6   | 23.7  |
| 菊池市 | 32.2   | 27.6  |

八．熊本県下における店舗状況（平成11年度末）

（単位：カ店、％）

| 業態別   | 店舗数 | シェア   |
|-------|-----|-------|
| 当行    | 79  | 22.0  |
| 都銀・信託 | 7   | 1.9   |
| 地方銀行  | 126 | 35.1  |
| 第二地銀  | 15  | 4.2   |
| 信金・信組 | 132 | 36.8  |
| 合計    | 359 | 100.0 |

（店舗数には出張所を含む）

二．県内ATM設置状況

（単位：台）

|       | 平成9年度末 | 平成10年度末 | 平成11年度末 |
|-------|--------|---------|---------|
| 台数    | 273    | 276     | 295     |
| うち店舗外 | 90     | 91      | 89      |

ホ．年金（平成10年度末）

（熊本県統計年鑑より）

|            |          |
|------------|----------|
| 熊本県内年金受給件数 | 347,042人 |
| うち当行年金受給件数 | 59,873人  |
| 当行シェア      | 17.3%    |

ヘ．県内中小企業等貸出比率（平成12年度末）

（単位：先、億円）

| 熊本県内総貸出状況(A) |       | 県内中小企業等貸出状況(B) |       | B/A   |       |
|--------------|-------|----------------|-------|-------|-------|
| 貸出先数         | 貸出金残高 | 貸出先数           | 貸出金残高 | 貸出先数  | 貸出金残高 |
| 82,009       | 8,451 | 81,943         | 8,072 | 99.9% | 95.5% |

ト．県内住宅金融公庫取扱状況（平成11年度末）（住宅金融公庫南九州支店より）

（単位：件、億円）

| 熊本県内(A) |       | 当行(B)  |       | B/A   |       |
|---------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 取扱件数    | 金額    | 取扱件数   | 金額    | 貸出先数  | 貸出残高  |
| 82,440  | 8,747 | 20,969 | 2,443 | 25.4% | 27.9% |



チ．県内信用保証協会取扱状況（平成12年度末）（熊本県信用保証協会より）

（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    |
| 42,233  | 3,301 | 9,777  | 811 | 23.2% | 24.6% |

うち金融安定化資金

| 保証件数  | 残高    | 保証件数  | 残高  | 保証件数  | 残高    |
|-------|-------|-------|-----|-------|-------|
| 9,758 | 1,100 | 2,238 | 273 | 22.9% | 24.8% |

リ．収納代理取扱状況

（平成12年度末）

（単位：件、億円）

|          | 取扱件数      | 金 額 |
|----------|-----------|-----|
| 熊 本 県    | 190,094   | 108 |
| 熊 本 市    | 1,064,830 | 203 |
| その他県内市町村 | 125,187   | 50  |
| 合 計      | 1,380,111 | 361 |

当行は、地元の金融機関として「地域で一番親しみと頼りがいのある銀行」を目指し、個人・中小企業に特化した肌理細かな営業や情報のサービスを提供することで、地域経済の発展に貢献しています。

## （2）地域経済への貢献

### イ．地域経済活性化の支援

当行は、以下のような研究機関や公的施設等に対し、職員の派遣、資金の出資、出捐等を行い活動を支援しています。

| 団体名称            | 活動内容                                      | 当行の支援       |
|-----------------|---|-------------|
| （財）熊本県起業化支援センター | 新分野進出を目指す県内の中小企業を支援                       | 職員の派遣<br>出資 |
| （財）熊本開発研究センター   | 熊本県内の都市及び地域開発の推進に必要な調査・研究等を実施             | 職員の派遣<br>出資 |
| （財）グランメッセ熊本     | 大規模な産業展示場として、県内における情報・技術の交流を推進し地場産業の振興を図る | 職員の派遣<br>出資 |

|            |  |             |
|------------|--|-------------|
| くまもとファズ(株) | 地場産業の育成をはかるため、F A Z (輸入促進地域) 計画に基づき輸入貨物の展示販売等を実施 | 職員の派遣<br>出資 |
|------------|--|-------------|

#### ロ．各種の情報支援サービス

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”をスタートし、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180超の金融機関係ビジネスクラブと約9万社の会員企業とのネットワークが活用できます。

平成12年度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2,510社となっています。

##### ・経営戦略セミナーの開催

毎年、1～2回著名人をお招きし、経営戦略セミナーを開催しています。

また、様々な経営課題（ISO、経営の多角化などのテーマ）を取り上げ、小規模なセミナーも随時開催しています。

##### ・お取引先新入社員研修会の開催

お取引先の新入社員を対象に毎年、3月から4月にかけて「新社会人として必要な心構えや接遇」を指導する研修会を開催し、500名程の方が受講されています。

##### ・商談会の開催

企業同士の“お見合いの場”を提供し、販路拡大・業務提携等のお役に立つことを目的として平成6年にスタートし、毎年一回開催しています。この商談会は“インフォネットフェスティバル”の名で、熊本ファミリー銀行主催のイベントとして地元に着し、前回からは熊本県、熊本市からの後援も受け益々盛大になりました。会場には税務・法律、知的所有権、経営全般、熊本大学産学官連携研究推進機構の利用、ベンチャー支援など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。

##### ・異業種交流会の開催

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”を平成9年10月に発足し、本年12月に第4期生の会を終了する予定です。この会は、毎月一回の例会を一年にわたって開催し、出席されたメンバーが互いに自社の直近の経営課題を披露し他社の経営者と意見を交換したり、専門の講師より企業経営に関するレクチャーを受けるなど活発に活動しています。これまでの参加企業は134社です。

#### ハ．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設けられました。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、各種統計指標収集・

加工などを行っており、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。

調査レポートの数も企業景況意識調査（37回）、業界調査（12回）、テーマ別調査（60回）、各種アンケート調査（27回）、経済情報・統計調査（32回）と、すでに全体で168回を数えています。

## 二．年金相談会の開催

わが国の社会で急速に高齢化が進む中、当行の窓口においても年金に関するさまざまな相談が増加しています。

当行では、お客様のニーズにお応えするため、年金受給者並びに予定者を対象とした「年金相談会」を平成8年にスタートし、専門の社会保険労務士と当行の年金デスクスタッフがご相談にお答えしています。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好評を得ています。

## ホ．地域の福祉・文化活動等の支援

### 「小さな親切」運動熊本県本部の活動

明るく豊かな社会を実現しよう、との「小さな親切」運動の趣旨に賛同して、平成2年9月に熊本県本部が結成されました。当行は行内に県本部結成当初より、事務局を設置して運動を推進しています。

現在は、県内の2つの町村に支部が設立されたほか、多数の企業、個人の参加を得て、当県における運動の普及に努めています。

また、当行の全役職員が運動の会員となっており、実践活動を通じて、当行のモットーである「地域で一番親切な銀行」を目指していきたいと考えています。「小さな親切」運動の活動内容は、「小さな親切」実行章の贈呈、「小さな親切」の輪を広げる運動（県支部の拡充、会員増強、地域活動の支援、あいさつ運動の展開）、中央本部との統一実践活動（日本列島クリーン大作戦、日本列島コスモス作戦、「小さな親切」作文コンクール、「小さな親切」はがきキャンペーン）等です。

### 地域文化の支援

当行は、熊本県の伝統的工芸を振興することを目的として、平成元年に「熊本県伝統的工芸品産業振興基金」を設立しました。これは、陶芸や染織など伝統的工芸品の作り手の技術向上と後継者の育成を目的としたもので、過去12年間に、多数の方々への助成を実施しています。

### ボランティアへの取組み

当行は、平成7年7月に（財）熊本Y M C Aが企業人のボランティア活動を支えることを目的に設立した「Y M C A フィランソロピー協会」に発足時より幹事社として関わり、ボランティアを求める組織団体に応じて、行員へのボランティア活動や福祉活動などの幅広い情報提供を行い、行員の社会参加を促し、ボランティア活動を通じて地域社会支援及び社会貢献に役立てています。具体的には、使用済み切手の収集、新入社員ボランティア入門講座、チャリティー駅伝大会、年賀はがき4等切手シート収集キャンペーンをはじめ各種の活動に積極的に取り組んでいます。

主な地域イベントに対する支援

| 時期          | イベント名                | 活動内容   |
|-------------|----------------------|--|
| 平成4年<br>～現在 | 火の国まつり               | ボランティアによる支援(イベント運営等)<br>「総おどり」に行員参加(150名程度)<br>運営資金を出捐 |
| 平成5年        | 火の国フェスタ・くまもと'93      | 熊本ファミリー銀行館を出展し、3D<br>(立体映像)アニメを上映                      |
| 平成8年<br>～現在 | くまもとお城まつり            | ボランティアによる支援<br>(イベント「時代行列」に参加)<br>運営資金を出捐              |
| 平成9年        | 男子世界ハンドボール選手権大会・熊本大会 | ボランティアによる支援<br>(大会運営、通訳など)                             |
| 平成11年       | くまもと未来国体             | ボランティアによる支援<br>(大会運営など)                                |

へ．その他の地域貢献活動

| 活動名                       | 活動期間    |
|---------------------------|---------|
| 熊本ファミリー銀行旗ママさんバレーボール大会に協賛 | 平成4年～現在 |
| 熊本県女声合唱フェスティバルに協賛         | 平成4年～現在 |

(図表1-1)収益動向及び計画

|                             | 12/3月期<br>実績 | 13/3月期<br>計画 | 13/3月期<br>実績 | 備考<br>(注) | 14/3月期<br>計画 | 15/3月期<br>計画 | 16/3月期<br>計画 | 17/3月期<br>計画 |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (規模)<資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円) |              |              |              |           |              |              |              |              |
| 総資産                         | 13,339       | 13,833       | 13,251       |           | 13,061       | 13,191       | 13,317       | 13,419       |
| 貸出金                         | 10,406       | 10,635       | 10,400       |           | 10,182       | 10,260       | 10,334       | 10,411       |
| 有価証券                        | 1,551        | 1,643        | 1,559        |           | 1,662        | 1,732        | 1,760        | 1,834        |
| 特定取引資産                      | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 繰延税金資産(未残)                  | 284          | 236          | 263          |           | 232          | 197          | 150          | 99           |
| 総負債                         | 12,705       | 13,061       | 12,457       |           | 12,239       | 12,333       | 12,421       | 12,524       |
| 預金・NCD                      | 11,962       | 12,107       | 11,692       |           | 11,723       | 11,798       | 11,869       | 11,944       |
| 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)            | 18           | 14           | 15           |           | 15           | 15           | 15           | 15           |
| 資本勘定計                       | 742          | 792          | 759          |           | 791          | 827          | 880          | 935          |
| 資本金                         | 342          | 342          | 342          |           | 342          | 342          | 342          | 342          |
| 資本準備金                       | 310          | 310          | 310          |           | 310          | 310          | 310          | 310          |
| 利益準備金                       | 34           | 36           | 36           |           | 39           | 41           | 43           | 46           |
| 再評価差額金                      | 25           | 19           | 21           |           | 21           | 21           | 20           | 20           |
| その他有価証券評価差額金                | -            | -            | 5            |           | 1            | 1            | 1            | 1            |
| 剰余金                         | 29           | 81           | 53           |           | 78           | 112          | 163          | 215          |
| (収益)                        |              |              |              |           |              |              |              |              |
| 業務粗利益                       | 305          | 305          | 308          |           | 316          | 325          | 325          | 326          |
| 資金運用収益                      | 372          | 376          | 367          |           | 367          | 375          | 377          | 380          |
| 資金調達費用                      | 74           | 76           | 72           |           | 67           | 67           | 68           | 69           |
| 役務取引等利益                     | 14           | 15           | 15           |           | 16           | 16           | 16           | 15           |
| 特定取引利益                      | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| その他業務利益                     | 7            | 11           | 1            |           | 0            | 0            | 0            | 0            |
| 国債等債券関係損( )益                | 8            | 11           | 2            |           | -            | -            | -            | -            |
| 業務純益(一般貸倒引当金繰入前)            | 106          | 106          | 116          |           | 124          | 136          | 147          | 150          |
| 業務純益                        | 96           | 105          | 113          |           | 123          | 135          | 146          | 149          |
| 一般貸倒引当金繰入額                  | 9            | 1            | 3            |           | 1            | 1            | 1            | 1            |
| 経費                          | 199          | 199          | 191          |           | 192          | 188          | 177          | 176          |
| 人件費                         | 105          | 108          | 104          |           | 103          | 100          | 97           | 97           |
| 物件費                         | 82           | 80           | 77           |           | 78           | 77           | 69           | 68           |
| 不良債権処理損失額                   | 407          | 44           | 41           |           | 44           | 44           | 24           | 24           |
| 株式等関係損( )益                  | 13           | 3            | 7            |           | 2            | 2            | 2            | 2            |
| 株式等償却                       | 13           | -            | 6            |           | -            | -            | -            | -            |
| 経常利益                        | 337          | 55           | 59           |           | 69           | 83           | 115          | 118          |
| 特別利益                        | 1            | 0            | 0            |           | 0            | 0            | 0            | 0            |
| 特別損失                        | 1            | 3            | 3            |           | 1            | 0            | 2            | 2            |
| 法人税、住民税及び事業税                | 0            | 0            | 0            |           | 0            | 0            | 0            | 0            |
| 法人税等調整額                     | 142          | 21           | 23           |           | 28           | 35           | 47           | 49           |
| 税引後当期純利益                    | 195          | 29           | 32           |           | 39           | 48           | 65           | 67           |
| (配当) (億円、円、%)               |              |              |              |           |              |              |              |              |
| 配当可能利益                      | 28           | 81           | 39           |           | 64           | 92           | 135          | 178          |
| 配当金                         | 6            | 11           | 11           |           | 11           | 11           | 12           | 12           |
| 一株当たり配当金                    | 5            | 4            | 4            |           | 4            | 4            | 5            | 5            |
| 配当率(優先株<公的資金分>)             | 1.33         | 1.33         | 1.33         |           | 1.33         | 1.33         | 1.33         | 1.33         |
| 配当率(優先株<その他>)               | 2.80         | 2.80         | 2.80         |           | 2.80         | 2.80         | 2.80         | 2.80         |
| 配当性向                        | -            | 39.16        | 35.66        |           | 28.20        | 22.91        | 18.46        | 17.91        |
| (経営指標) (%)                  |              |              |              |           |              |              |              |              |
| 資金運用利回(A)                   | 2.98         | 3.00         | 2.96         |           | 3.03         | 3.06         | 3.05         | 3.04         |
| 貸出金利回(B)                    | 3.14         | 3.13         | 3.16         |           | 3.27         | 3.32         | 3.32         | 3.33         |
| 有価証券利回                      | 1.96         | 1.68         | 1.31         |           | 1.10         | 1.08         | 1.09         | 1.08         |
| 資金調達原価(C)                   | 2.25         | 2.26         | 2.24         |           | 2.20         | 2.16         | 2.06         | 2.04         |
| 預金利回(含むNCD)(D)              | 0.46         | 0.49         | 0.42         |           | 0.39         | 0.38         | 0.39         | 0.40         |
| 経費率(E)                      | 1.66         | 1.64         | 1.63         |           | 1.63         | 1.60         | 1.49         | 1.47         |
| 人件費率                        | 0.87         | 0.89         | 0.89         |           | 0.88         | 0.85         | 0.82         | 0.81         |
| 物件費率                        | 0.69         | 0.66         | 0.66         |           | 0.66         | 0.65         | 0.58         | 0.57         |
| 総資金利鞘(A)-(C)                | 0.73         | 0.74         | 0.72         |           | 0.83         | 0.90         | 0.99         | 1.00         |
| 預資金利鞘(B)-(D)-(E)            | 1.02         | 1.00         | 1.11         |           | 1.25         | 1.34         | 1.44         | 1.46         |
| 非金利収入比率                     | 2.39         | 1.49         | 4.55         |           | 5.48         | 5.23         | 5.07         | 4.89         |
| ROE(一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)     | 16.74        | 13.25        | 14.69        |           | 15.08        | 15.98        | 16.70        | 16.07        |
| ROA(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)      | 0.79         | 0.75         | 0.88         |           | 0.96         | 1.04         | 1.11         | 1.13         |

(注) 13/3月期計画と実績に乖離がある場合は主なものは備考欄に符号を付し、差異説明を別紙にまとめて記載しています。

(図表1-2)収益動向(連結ベース)

|  | 12/3月期<br>実績 | 13/3月期<br>見込み | 13/3月期<br>実績 | 備考<br>(注) | 14/3月期<br>見込み |
|--|--------------|---------------|--------------|-----------|---------------|
|--|--------------|---------------|--------------|-----------|---------------|

(規模)&lt;未残&gt;

(億円)

|              |        |        |        |  |        |
|--------------|--------|--------|--------|--|--------|
| 総資産          | 13,522 | 13,968 | 13,352 |  | 13,172 |
| 貸出金          | 10,751 | 10,701 | 10,397 |  | 10,180 |
| 有価証券         | 1,526  | 1,596  | 1,581  |  | 1,620  |
| 特定取引資産       | -      | -      | -      |  | -      |
| 繰延税金資産       | 275    | 247    | 260    |  | 235    |
| 少数株主持分       | 4      | -      | 4      |  | 4      |
| 総負債          | 12,778 | 13,201 | 12,594 |  | 12,378 |
| 預金・NCD       | 11,932 | 11,951 | 11,958 |  | 12,000 |
| 債券           | -      | -      | -      |  | -      |
| 特定取引負債       | -      | -      | -      |  | -      |
| 繰延税金負債       | -      | -      | -      |  | -      |
| 再評価に係る繰延税金負債 | 18     | -      | 15     |  | 14     |
| 資本勘定計        | 739    | 762    | 753    |  | 784    |
| 資本金          | 342    | 342    | 342    |  | 342    |
| 資本準備金        | 310    | 310    | 310    |  | 310    |
| 再評価差額金       | 25     | -      | 21     |  | 20     |
| その他有価証券評価差額金 | -      | -      | 5      |  | 1      |
| 連結剰余金        | 68     | 91     | 88     |  | 116    |
| 自己株式         | 6      | -      | 4      |  | 4      |

(収益)

(億円)

|              |     |     |     |  |     |
|--------------|-----|-----|-----|--|-----|
| 経常収益         | 441 | 422 | 435 |  | 420 |
| 資金運用収益       | 382 | 376 | 367 |  | 367 |
| 役務取引等収益      | 35  | 36  | 36  |  | 35  |
| 特定取引収益       | -   | -   | -   |  | -   |
| その他業務収益      | 16  | -   | 27  |  | 13  |
| その他経常収益      | 7   | -   | 4   |  | 5   |
| 経常費用         | 747 | 357 | 387 |  | 350 |
| 資金調達費用       | 78  | 67  | 73  |  | 67  |
| 役務取引等費用      | 13  | 13  | 14  |  | 18  |
| 特定取引費用       | -   | -   | -   |  | -   |
| その他業務費用      | 26  | -   | 32  |  | 13  |
| 営業経費         | 242 | 217 | 201 |  | 200 |
| その他経常費用      | 386 | 59  | 65  |  | 52  |
| 貸出金償却        | 15  | 5   | 0   |  | 4   |
| 貸倒引当金繰入額     | 330 | 32  | 41  |  | 40  |
| 一般貸倒引当金純繰入額  | 3   | 1   | 2   |  | 1   |
| 個別貸倒引当金純繰入額  | 327 | 31  | 39  |  | 39  |
| 経常利益         | 305 | 65  | 48  |  | 70  |
| 特別利益         | 1   | 0   | 0   |  | 0   |
| 特別損失         | 6   | 4   | 4   |  | 5   |
| 税金等調整前当期純利益  | 310 | 61  | 44  |  | 65  |
| 法人税、住民税及び事業税 | 0   | 0   | 0   |  | 0   |
| 法人税等調整額      | 130 | 27  | 16  |  | 27  |
| 少数株主利益       | 0   | 0   | 0   |  | 0   |
| 当期純利益        | 179 | 33  | 26  |  | 39  |

(注) 13/3月期見込みと実績に乖離がある場合は主なものは備考欄に符号を付し、差異説明を別紙にまとめて記載しています。

(図表2)自己資本比率の推移 ... (国内基準)

(単体)

(億円)

|                      | 12/3月期<br>実績 | 13/3月期<br>計画 | 13/3月期<br>実績 | 備考<br>(注) | 14/3月期<br>計画 | 15/3月期<br>計画 | 16/3月期<br>計画 | 17/3月期<br>計画 |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 資本金                  | 342          | 342          | 342          |           | 342          | 342          | 342          | 342          |
| うち普通株式               | 142          | 142          | 142          |           | 142          | 142          | 142          | 142          |
| うち優先株式(非累積型)         | 200          | 200          | 200          |           | 200          | 200          | 200          | 200          |
| 優先出資証券               | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 資本準備金                | 310          | 310          | 310          |           | 310          | 310          | 310          | 310          |
| 利益準備金                | 35           | -            | 37           |           | 39           | 41           | 43           | 46           |
| その他有価証券の評価差損         | -            | -            | 5            |           | 1            | 1            | 1            | 1            |
| 任意積立金                | 16           | -            | 38           |           | 64           | 97           | 148          | 199          |
| 次期繰越利益               | 7            | -            | 8            |           | 7            | 8            | 7            | 8            |
| その他                  | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| Tier 計<br>(うち税効果相当額) | 713<br>(284) | 766<br>(236) | 732<br>(263) |           | 764<br>(232) | 800<br>(197) | 853<br>(150) | 907<br>(99)  |
| 優先株式(累積型)            | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 優先出資証券               | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 永久劣後債                | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 永久劣後ローン              | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 有価証券含み益              | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 土地再評価益               | 19           | 15           | 16           |           | 15           | 15           | 15           | 15           |
| 貸倒引当金                | 52           | 61           | 55           |           | 56           | 57           | 57           | 58           |
| その他                  | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| Upper Tier 計         | 71           | 76           | 72           |           | 72           | 73           | 74           | 74           |
| 期限付劣後債               | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 期限付劣後ローン             | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| その他                  | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| Lower Tier 計         | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| Tier 計               | 71           | 76           | 72           |           | 72           | 73           | 74           | 74           |
| Tier                 | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 控除項目                 | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 自己資本合計               | 784          | 842          | 804          |           | 837          | 874          | 927          | 982          |

(億円)

|          |       |       |       |  |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|--|-------|-------|-------|-------|
| リスクアセット  | 9,323 | 9,845 | 9,178 |  | 9,065 | 9,175 | 9,249 | 9,359 |
| オンバランス項目 | 8,833 | 9,331 | 8,740 |  | 8,625 | 8,734 | 8,808 | 8,919 |
| オフバランス項目 | 489   | 514   | 438   |  | 440   | 440   | 440   | 440   |
| その他(注2)  | -     | -     | -     |  | -     | -     | -     | -     |

(%)

|         |      |      |      |  |      |      |       |       |
|---------|------|------|------|--|------|------|-------|-------|
| 自己資本比率  | 8.41 | 8.55 | 8.76 |  | 9.23 | 9.53 | 10.02 | 10.49 |
| Tier 比率 | 7.65 | 7.78 | 7.97 |  | 8.42 | 8.72 | 9.22  | 9.69  |

(注) 13/3月期計画と実績に乖離がある場合は主なものは備考欄に符号を付し、差異説明を別紙にまとめて記載しています。

(図表2)自己資本比率の推移 ... (国内基準)

(連結)

(億円)

|              | 12/3月期<br>実績 | 13/3月期<br>計画 | 13/3月期<br>実績 | 備考<br>(注) | 14/3月期<br>計画 | 15/3月期<br>計画 | 16/3月期<br>計画 | 17/3月期<br>計画 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 資本金          | 335          | -            | 337          |           | 337          | 337          | 337          | 337          |
| うち普通株式       | 137          | -            | 137          |           | 137          | 137          | 137          | 137          |
| うち優先株式(非累積型) | 200          | -            | 200          |           | 200          | 200          | 200          | 200          |
| 優先出資証券       | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 資本準備金        | 310          | -            | 310          |           | 310          | 310          | 310          | 310          |
| 其他有価証券の評価差損  | -            | -            | 5            |           | 1            | 1            | 1            | 1            |
| 為替換算調整勘定     | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 剰余金          | 63           | -            | 82           |           | 108          | 146          | 200          | 254          |
| その他          | 4            | -            | 4            |           | 4            | 4            | 4            | 4            |
| Tier 計       | 714          | -            | 729          |           | 759          | 797          | 850          | 904          |
| (うち税効果相当額)   | (275)        | (-)          | (260)        |           | (235)        | (199)        | (151)        | (101)        |
| 優先株式(累積型)    | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 優先出資証券       | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 永久劣後債        | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 永久劣後ローン      | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 有価証券含み益      | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 土地再評価益       | 19           | -            | 16           |           | 15           | 15           | 15           | 15           |
| 貸倒引当金        | 53           | -            | 55           |           | 56           | 57           | 57           | 58           |
| その他          | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| Upper Tier 計 | 72           | -            | 72           |           | 72           | 73           | 74           | 74           |
| 期限付劣後債       | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 期限付劣後ローン     | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| その他          | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| Lower Tier 計 | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| Tier 計       | 72           | -            | 72           |           | 72           | 73           | 74           | 74           |
| Tier         | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 控除項目         | -            | -            | -            |           | -            | -            | -            | -            |
| 自己資本合計       | 787          | -            | 802          |           | 832          | 870          | 924          | 978          |

(億円)

|          |       |   |       |  |       |       |       |       |
|----------|-------|---|-------|--|-------|-------|-------|-------|
| リスクアセット  | 9,401 | - | 9,161 |  | 9,014 | 9,129 | 9,221 | 9,323 |
| オンバランス項目 | 8,910 | - | 8,722 |  | 8,574 | 8,589 | 8,781 | 8,883 |
| オフバランス項目 | 490   | - | 438   |  | 440   | 440   | 440   | 440   |
| その他(注2)  | -     | - | -     |  | -     | -     | -     | -     |

(%)

|         |      |      |      |  |      |      |       |       |
|---------|------|------|------|--|------|------|-------|-------|
| 自己資本比率  | 8.37 | 8.45 | 8.76 |  | 9.23 | 9.53 | 10.02 | 10.49 |
| Tier 比率 | 7.60 | -    | 7.96 |  | 8.42 | 8.73 | 9.21  | 9.69  |

(注) 13/3月期計画と実績に乖離がある場合は主なものは備考欄に符号を付し、差異説明を別紙にまとめて記載しています。



(図表6) リストラ計画

|  | 12/3月末<br>実績 | 13/3月末<br>計画 | 13/3月末<br>実績 | 備考 | 14/3月末<br>計画 | 15/3月末<br>計画 | 16/3月末<br>計画 | 17/3月末<br>計画 |
|--|--------------|--------------|--------------|----|--------------|--------------|--------------|--------------|
|--|--------------|--------------|--------------|----|--------------|--------------|--------------|--------------|

## (役職員数)

|                  |       |       |       |  |       |       |       |       |
|------------------|-------|-------|-------|--|-------|-------|-------|-------|
| 役員数 (人)          | 18    | 14    | 14    |  | 14    | 12    | 12    | 12    |
| うち取締役( )は非常勤 (人) | 14(0) | 10(0) | 10(0) |  | 10(0) | 8(0)  | 8(0)  | 8(0)  |
| うち監査役( )は非常勤 (人) | 4(2)  | 4(2)  | 4(2)  |  | 4(2)  | 4(2)  | 4(2)  | 4(2)  |
| 従業員数(注) (人)      | 1,637 | 1,605 | 1,536 |  | 1,437 | 1,371 | 1,280 | 1,210 |

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

## (国内店舗・海外拠点数)

|                |    |    |    |   |    |    |    |    |
|----------------|----|----|----|---|----|----|----|----|
| 国内本支店(注1) (店)  | 88 | 84 | 84 |   | 82 | 79 | 78 | 78 |
| 海外支店(注2) (店)   | -  | -  | -  | - | -  | -  | -  | -  |
| (参考)海外現地法人 (社) | -  | -  | -  | - | -  | -  | -  | -  |

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

(注2)出張所、駐在員事務所を除いています。

|  | 12/3月期<br>実績 | 13/3月期<br>計画 | 13/3月期<br>実績 | 備考 | 14/3月期<br>計画 | 15/3月期<br>計画 | 16/3月期<br>計画 | 17/3月期<br>計画 |
|--|--------------|--------------|--------------|----|--------------|--------------|--------------|--------------|
|--|--------------|--------------|--------------|----|--------------|--------------|--------------|--------------|

## (人件費)

|               |        |        |        |  |        |        |       |       |
|---------------|--------|--------|--------|--|--------|--------|-------|-------|
| 人件費 (百万円)     | 10,512 | 10,862 | 10,432 |  | 10,353 | 10,063 | 9,783 | 9,709 |
| うち給与・報酬 (百万円) | 7,181  | 7,095  | 6,894  |  | 6,790  | 6,546  | 6,324 | 6,303 |
| 平均給与月額 (千円)   | 334    | 338    | 340    |  | 345    | 337    | 335   | 333   |

(注)平均年齢 36 歳 (平成13年3月末)。

## (役員報酬・賞与)

|                    |     |     |     |  |     |     |     |     |
|--------------------|-----|-----|-----|--|-----|-----|-----|-----|
| 役員報酬・賞与(注) (百万円)   | 256 | 200 | 208 |  | 197 | 173 | 173 | 173 |
| うち役員報酬 (百万円)       | 241 | 190 | 201 |  | 190 | 168 | 168 | 168 |
| 役員賞与 (百万円)         | 14  | 10  | 7   |  | 7   | 5   | 5   | 5   |
| 平均役員(常勤)報酬・賞与(百万円) | 15  | -   | 15  |  | 15  | 15  | 15  | 15  |
| 平均役員退職慰労金 (百万円)    | 25  | -   | 14  |  | 22  | 22  | 22  | 22  |

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

## (物件費)

|                    |       |       |       |  |       |       |       |       |
|--------------------|-------|-------|-------|--|-------|-------|-------|-------|
| 物件費 (百万円)          | 8,265 | 8,006 | 7,783 |  | 7,805 | 7,773 | 6,948 | 6,868 |
| うち機械化関連費用(注) (百万円) | 2,715 | 2,768 | 2,613 |  | 2,778 | 2,823 | 2,118 | 2,076 |
| 除く機械化関連費用 (百万円)    | 5,550 | 5,238 | 5,170 |  | 5,027 | 4,950 | 4,830 | 4,792 |

(注)リース等を含む実質ベースで記入しています。

(但し、その場合、固定費の変動費化に伴う削減効果は除いています。)

(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<br>(注5) | 総資産    | 借入金    | うち           |            | 資本勘定 | うち  | 経常利益  | 当期利益  | 連結又は<br>持分法の<br>別 |
|----------------|---------|-------|--------------------------|--------------|--------|--------|--------------|------------|------|-----|-------|-------|-------------------|
|                |         |       |                          |              |        |        | 申請行分<br>(注2) | 申請行<br>出資分 |      |     |       |       |                   |
| 熊本ファミリービジ(株)   | 平01年01月 | 中岡 孝之 | 主に当行に係る受託業務・人材派遣業務       | 13年3月        | 218    | 0      | 0            | 0          | 145  | 30  | 6     | 6     | 連結                |
| 熊本ファミリー総合管理(株) | 平09年09月 | 穴見 憲二 | 自行担保不動産の競落、保有・管理・売却業務    | 12年12月       | 800    | 0      | 0            | 0          | 177  | 200 | 15    | 18    | 〃                 |
| 熊本ファミリー不動産(株)  | 昭62年04月 | 小山 和令 | 店舗用不動産の取得賃貸、店舗、寮、社宅の保守管理 | 13年3月        | 3,461  | 2,987  | 2,987        | 17         | 170  | 170 | 34    | 59    | 〃                 |
| (株)ケイ・エフ・シー    | 平05年06月 | 藤原 俊一 | コンピュータソフトの開発、システムの運用受託   | 13年3月        | 53     | 0      | 0            | 0          | 34   | 1   | 7     | 5     | 〃                 |
| (株)熊本カード       | 平01年06月 | 清田 勲  | クレジットカード業務、信用保証業務        | 13年3月        | 1,802  | 1,563  | 1,563        | 13         | 2    | 2   | 38    | 23    | 〃                 |
| ファミリーカード(株)    | 平02年06月 | 清田 勲  | クレジットカード業務、信用保証業務        | 13年3月        | 1,090  | 1,155  | 1,055        | 257        | 2    | 2   | 30    | 89    | 〃                 |
| 肥後ファミリーファイナ(株) | 昭60年06月 | 森 隆二  | 金銭貸付業務                   | 13年3月        | 1,576  | 2,900  | 2,900        | 1,323      | 5    | 5   | 2,059 | 1,195 | 〃                 |
| (株)熊本総合ファイナ    | 昭57年10月 | 柴田 祥一 | 金銭貸付業務                   | 13年3月        | 10,859 | 16,350 | 16,350       | 5,493      | 1    | 1   | 130   | 38    | 〃                 |
| (株)熊本ベンチャーファイナ | 昭59年12月 | 柴田 祥一 | 金銭貸付業務                   | 13年3月        | 234    | 800    | 800          | 565        | 0    | 0   | 720   | 688   | 〃                 |
| (株)コヨー虎の子おんカ-  | 昭32年07月 | 松岡 肇  | 保険代理店業務                  | 13年3月        | 1,167  | 467    | 467          | 475        | 0    | 0   | 23    | 13    | 〃                 |
| 山崎商事(株)        | 昭24年08月 | 井島 昭義 | 駐車場業務                    | 13年3月        | 413    | 341    | 341          | 64         | 0    | 0   | 9     | 9     | 〃                 |
| (株)コヨーアシスト     | 昭51年08月 | 森山 照法 | 不動産の賃貸管理、物品販売業務          | 13年3月        | 1,953  | 1,709  | 1,709        | 97         | 0    | 0   | 43    | 24    | 持分法               |
| (株)コヨーリース      | 昭50年09月 | 男     | リース業務                    | 13年3月        | 28,118 | 24,815 | 6,367        | 1,882      | 4    | 4   | 223   | 150   | 持分法               |

(株)熊本総合ファイナンスの代表者欄は代表清算人を、肥後ファミリーファイナンス(株)及び(株)熊本ベンチャーファイナンスの代表者欄は清算人を記載しています。

(注1) 海外の子会社・関連会社についてはございません。

(注2) 借入金のうち、申請金融機関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は、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注記しました。

| 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す。  |
| 熊本ファミリー不動産(株)  | 収益基盤は安定しており、每期黒字計上予定であり、更に合理化、効率化を図っていく予定です。   |
| (株)熊本カード       | 当社の収益状況からして、每期黒字計上予定です。<br>今後ともクレジットカードを主体とした業務を通じて当行の顧客基盤拡大に貢献してまいります。  |
| ファミリーカード(株)    | 当社の収益状況からして、毎年単年度黒字計上が見込まれることから、早期に債務超過の解消に向け、更に経営の合理化・効率化を図っていく予定です。<br>今後ともクレジットカードを主体とした業務を通じて、当行の顧客基盤拡大に貢献してまいります。 |
| 肥後ファミリーファイナ(株) | 系列ノンバンクを取りまく環境が急速に変化し、存続意義が希薄な状況になってきたことから、再建から整理に方向転換を行い、平成12年6月解散し、9月に特別清算開始が決定され清算に入りました。                           |
| (株)熊本総合ファイナ    | 系列ノンバンクを取りまく環境が急速に変化し、存続意義が希薄な状況になってきたことから、再建から整理に方向転換を行い、平成13年3月特別清算の申請を行いました。  |
| (株)熊本ベンチャーファイナ | 系列ノンバンクを取りまく環境が急速に変化し、存続意義が希薄な状況になってきたことから、再建から整理に方向転換を行い、平成12年6月解散し、9月に特別清算開始が決定され清算に入りました。                           |
| 山崎商事(株)        | 当行に準じて資産の自己査定を実施し、保有有価証券の評価損を計上したことにより、一時的に損失を計上いたしました。<br>来期以降は黒字計上予定です。平成14年3月迄に適正化が必要な会社であり、位置付けを明確にした対応を行ってまいります。  |

(注4) 連結範囲の異動はございません。

1 平成12年4月、当行100%出資の子会社、(株)くまぎん不動産と合併致しました。

2 肥後ファミリーファイナンス(株)及び(株)熊本ベンチャーファイナンスは、平成12年6月15日解散致しました。

3 (株)熊本総合ファイナンスは、平成13年3月8日解散致しました。

(注5) 連結決算に使用した個別財務諸表の(仮)決算日を記入しております。

( 図表 8 ) 経営会議・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           | 会長                | 取締役<br>(監査役)  | 人事部<br>秘書課 | 月1回<br>必要があれば<br>即座時   | 取締役会規則に定めた事項の決議<br>取締役会規則に定めた事項の頭取からの報告と<br>その審議等。  |
| 常務会            | 頭取                | 会長<br>頭取<br>専務<br>常務<br>(監査役)   | 人事部<br>秘書課 | 月1回<br>必要があれば<br>即座時   | 取締役会に付議すべき事項その他の協議<br>常務会規則に定めた事項の決議  |
| 拡大常務会          | 頭取                | 各部門担当役員(各取締<br>役部長含む)<br>執行役員<br>(監査役)  | 人事部<br>秘書課 | 月1回                    | 頭取からの第二地銀財協会例会の報告等。   |
| 役員会            | 頭取                | 本部長取締役<br>(会長を除く)   | 人事部<br>秘書課 | 毎週月曜日<br>必要があれば<br>即座時 | 各担当役員間の業務連絡及び役員間の挨拶交換<br>等。   |
| 支店長会議          |                   | 全役員<br>支店長<br>本部課長  | 総合企画部      | 年2回                    | 全行的業務方針の徹底。   |
| 本部部長会議         | 総合企<br>画部長        | 本部部長  | 総合企画部      | 月1回                    | 本部各部門間の業務連絡及び本部各部門にまたがる<br>諸課題の改善等の検討。  |
| 本部課長会議         | 企画課<br>長          | 本部課長  | 総合企画部      | 月1回                    | 本部各部門間の業務連絡及び本部各部門にまたがる<br>諸課題の改善等の検討。  |
| ALM委員会         | 総合企<br>画部担<br>当役員 | 総合企画部担当役員<br>総合企画部長<br>営業統括部長<br>市場金融部長<br>審査管理一部長  | 総合企画部      | 月1回                    | 流動性リスク及び市場リスクについての現状分<br>析、対応策の検討。<br>資産・負債の総合的シミュレーションによる将<br>来の収益予測。<br>下部組織の作業部会として資金会議を設置し、<br>運営している。              |
| 現金事故処理委員<br>会  | 事務部長              | 事務部長<br>及び頭取が任命した委<br>員   | 事務部        | 年2回<br>必要があれば<br>即座時   | 一件3千円以上の不足金事故の処理の検討。  |
| 事務事故金処理委<br>員会 | 事務部長              | 事務部長<br>及び頭取が任命した委<br>員   | 事務部        | 年2回<br>必要があれば<br>即座時   | 事務事故及び事務ミスによる事故金の清算を行<br>うための立替え金の処理。   |
| 不良債権対策審議会      | 審査管<br>理本部長       | 審査管理本部長・業務<br>管理部長・支店部長・<br>人事部長・個人業務部<br>長・検査部長・事務部<br>長・審査管理一部長・<br>審査管理二部長・管理<br>移管時の担当審査管<br>理役 | 審査管理二部     | 年2回<br>必要があれば<br>即座時   | 新規発生破綻先・実質破綻先及び償却債権に<br>ついて、原因究明・責任の所在の明確化と対策<br>の検討。<br>上記に關した当事者に対する処置の審議と<br>「賞罰委員会への付議」の検討。<br>審議議案を参考とした、行員の教育・指導。 |

( 図表 8 ) 経営会議・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   |
|-------------------|-----------|--|--------|----------------------|---|
| 不良債権発生防止委員会       | 審査管理本部長   | 審査管理本部長・業務管理部長・審査管理一部長・審査管理二部長・業務管理臨部長・審査管理一部と二部の各審査役4名・業務管理の1名・その他関係者                                       | 審査管理二部 | 月1回                  | 過去の倒産原因、顧客管理体制のあり方、財務分析等を検討し、不良債権の発生防止と資産内容の健全化を目指す。<br>倒産原因・ロス発生原因の分析。<br>検討内容を参考にした、営業指導と本部審査の資質向上。   |
| 賞罰委員会             | 専務        | 専務<br>常務<br>人事部長<br>その他特に命ぜられた部長   | 人事部    | 随時開催<br>(過去1年間14回開催) | 就業規則第51条に該当する行為を行った行員についての罰則の決議<br>就業規則第49条に該当する行員等の表章の審査。  |
| 機械化投資委員会          | 総合企画部担当役員 | 総合企画部担当役員<br>総合企画部長<br>事務部長<br>営業統括部長<br>総経理   | 総合企画部  | 年2回<br>必要があれば随時      | 営業戦略上必要な中長期の機械化投資の検討。<br>営業店・本部のシステム機器、事務機器の導入・入替を含めた翌期以降の機械化投資計画の策定。   |
| コンプライアンス委員会       | 業務管理担当役員  | 業務管理担当役員<br>業務管理部長<br>総合企画部長<br>検査部長<br>人事部長<br>総経理<br>営業統括部長<br>支店部長<br>事務部長<br>審査管理一部長<br>市場金融部長<br>お客さま部長 | 業務管理部  | 月1回<br>必要があれば随時      | 銀行の社会的責任と公共的使命を認識し、コンプライアンス態勢の確立の推進を行い、又各種法令及び規定等の遵守・徹底を通して健全な業務運営を図る。<br>コンプライアンス態勢の整備・推進に関する事項<br>法令等遵守状況の把握並びに評価に関する事項<br>コンプライアンスに関する報告事案への対応及び賞罰委員会への付議依頼、本部各部並びに営業店又は行員に対する指導。<br>不正防止機能の強化、並びに内部管理の徹底に関する事項<br>反社会的勢力への組織的対応に関する事項<br>その他法令等遵守に関する事項 |
| 全体計画統括部会          | 専務        | 専務・総合企画部担当役員・総合企画部長・支店部長・個人業務部長・営業統括部長・人事部長・事務部長・総経理・審査管理一部長・審査管理二部長・市場金融部長                                  | 総合企画部  | 月1回                  | 月次・期次の計数・施策の管理を行い、経営健全化計画の進捗状況を把握する。<br>下記の各部会間の関連施策に関する調整、コンセンサスを図る。<br>・営業統括部会<br>・業務再構築部会<br>・資産内容改善部会<br>・リストラ部会  |
| 経営健全化計画フォローアップ委員会 | 総合企画部担当役員 | 総合企画部担当役員・監査法人2名・第一勧業総研・常務監査役2名・本店営業部長・福岡支店長・検査部長・東京事務所長   | 総合企画部  | 3ヶ月毎<br>必要があれば随時     | 「経営の健全化のための計画」の確実な実行をフォローアップし、経営層に対して計画達成と業務改革のための提言を行う。  |

(図表10)貸出金の推移  
(残高)

(億円)

|                  | 12/3月末     | 13/3月末     | 13/3月末    | 14/3月末 | 備考     |
|------------------|------------|------------|-----------|--------|--------|
|                  | 実績<br>(注4) | 計画<br>(注4) | 実績<br>(A) |        |        |
| 国内貸出             | 10,683     | 10,633     | 10,414    | 101.2  | 10,355 |
| 中小企業向け貸出(注1)     | 7,415      | 7,363      | 7,060     | -      | 6,989  |
| 個人向け貸出(事業用資金を除く) | 2,733      | 2,772      | 2,755     | -      | 2,780  |
| その他              | 535        | 498        | 599       | -      | 586    |
| 海外貸出(注3)         | -          | -          | -         | -      | -      |
| 合計               | 10,683     | 10,633     | 10,414    | 101.2  | 10,355 |

(同・実勢ベース<下表の増減要因を除く>)

(億円)

|              | 12/3月末     | 13/3月末     | 13/3月末        | 14/3月末            | 備考 |
|--------------|------------|------------|---------------|-------------------|----|
|              | 実績<br>(注4) | 計画<br>(注4) | 実績<br>(A)+(C) | 計画<br>(B)+(C)+(D) |    |
| 国内貸出         | 10,683     | 10,695     | 10,859        | 10,880            |    |
| 中小企業向け貸出(注1) | 7,415      | 7,425      | 7,501         | 7,510             |    |

(注1) 中小企業とは、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)以下の法人又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)を指します。

(注2) 未平比率は月末残高/月中平均残高で算出しています。

(注3) 当該期の期末レートで換算しています。

(注4) 12年3月期の履行状況報告書より引用しています。

(注5) 主な状況説明は備考欄に符号を付し、差異説明を別紙にまとめて記載しています。

(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)

|                  | 12年度中<br>計画<br>(注7) | 12年度中<br>実績<br>(C) | 13年度中<br>計画<br>(D) | 備考<br>(注8) |
|------------------|---------------------|--------------------|--------------------|------------|
| 貸出金償却(注1)        | 25 (25)             | 10 (10)            | 25 (25)            |            |
| CCPC 2次ロス(注2)    | -                   | 1 (1)              | 0 (0)              |            |
| 債権流動化(注3)        | -                   | -                  | -                  |            |
| 部分直接償却実施額(注4)    | -                   | 370 (366)          | 30 (30)            |            |
| 協定銀行等への資産売却額(注5) | -                   | 11 (11)            | -                  |            |
| バルクセールその他(注6)    | 25 (25)             | 49 (49)            | 25 (25)            |            |
| 計                | 50 (50)             | 444 (440)          | 80 (80)            |            |

(注1) 無税化(法人税法基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額を記載しています。

(注2) 共同債権買取機構に売却した債権に関する担保処分等に伴う損失相当額を記載しています。

(注3) 主として正常債権の流動化。債権流動化実施額(+)、償還期限到来による現金流入額(-)の純額で表示しています。

(注4) 部分直接償却当期実施額です。

(注5) 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に伴う損失相当額を記載しています。

(注6) 不良債権のバルクセールに伴う損失相当額及びその他の不良債権処理関連を記載しています。

(注7) 12年3月期の履行状況報告書より引用しています。

(注8) 状況説明は主なものは備考欄に符号を付し、差異説明を別紙にまとめて記載しています。

( 図表 1 2 ) リスク管理の状況

|          |   | 当期における改善等の状況  |
|----------|---|---|
| 信用リスク    | <p>[ 規定・基本方針 ]<br/> 「信用リスク管理基本方針」<br/> 「信用リスク管理規則」<br/> 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。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]<br/> 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。<br/> ( 主管部署 ) 審査管理一部、審査管理二部<br/> ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]<br/> 信用リスクの計量化<br/> 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。<br/> 企業信用格付<br/> 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。<br/> 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。<br/> 与信プロセス管理 ( 融資先中間管理の徹底 )<br/> ・ 財務、資金繰りに関する管理強化<br/> ・ 自己査定、格付にリンクした取引方針の明確化<br/> ・ 営業店における店内融資協議制度の充実<br/> ・ 要注意先に対する管理強化<br/> ・ 延滞管理の指導強化<br/> ・ 特別管理先の指導強化<br/> ・ 人材の育成<br/> 与信ポートフォリオ管理<br/> 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、当行融資方針に基づき、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。</p> | <p>・平成12年12月に制定。</p> <p>・平成12年12月制定の「信用リスク管理規則」により体制及び管理部署を明確にした。</p> <p>・平成13年4月より仮稼働開始し、リスク項目について役員会に報告を行うとともに、予想損失率を基準金利改訂等に参照している。</p> <p>・適格な企業信用格付実施により「与信判断の基本」及び「個別債権の適正なプライシング」に活用している。</p> <p>・抑制四業種を定め残高圧縮を図った。</p> <p>・個別別クレジットラインを策定し管理強化を行った。</p> |
| マーケットリスク | <p>[ 規定・基本方針 ]<br/> 「市場リスク管理方針」・「市場リスク管理規則」<br/> 適切な運用の為のリスクの把握、検討を目的とする。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]<br/> ( 主管部署 ) 市場金融部<br/> ( 統括部署 ) 業務管理部<br/> ( 検討機関 ) A L M委員会</p> <p>[ リスク管理手法 ]<br/> 規則に基づく時価評価、B P V、V A R分析等リスク量の計測、検討組織への報告、対応策の検討。</p>  | <p>・平成12年12月に制定。</p> <p>・「市場リスク管理規則」に基づいた管理を行い、方法について改善に向け随時検討中。</p>  |

(図表12) リスク管理の状況

|   |  | 当期における改善等の状況   |
|---|--|--|
| 流動性リスク                                  | <p>[ 規定・基本方針 ]<br/> 「資金繰りリスク管理基本方針」<br/> 「資金繰りリスク管理規則」<br/> 資金運用・調達構造に即した適切かつ安定的な資金繰りを行うことを目的とする。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]<br/> 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。<br/> ( 主管部署 ) 市場金融部<br/> ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]<br/> 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。</p>  | <p>・平成12年10月制定。</p> <p>・本規則に基づいたリスク管理手法によりリスクを把握・管理し、安定した資金繰りに努める。</p>   |
| カントリーリスク                                | <p>[ 規定・基本方針 ]<br/> 債券投資 「信用リスク管理規定」<br/> 与信 「信用リスク管理規則」<br/> 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。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]<br/> 債券投資<br/> ( 主管部署 ) 市場金融部<br/> ( 統括部署 ) 業務管理部<br/> 与信<br/> ( 主管部署 ) 審査管理一部、審査管理二部<br/> ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]<br/> 債券投資<br/> 格付、カントリーリスクランキングに基づく管理<br/> 与信<br/> 信用リスク管理の中での管理</p>   | <p>・「信用リスク管理規則」を平成12年11月に制定。</p>   |
| オペレーショナルリスク<br>( EDPリスクも含む )<br>「事務リスク」 | <p>[ 規定・基本方針 ]<br/> 「事務リスク管理方針」<br/> 「事務リスク管理規則」<br/> 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。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]<br/> ( 主管部署 ) 事務部<br/> ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]<br/> ・営業店の指導・研修等<br/> ・緊急時(システム等障害時)の対応等<br/> ・苦情・トラブル等への対応等<br/> ・不正・不祥事件への対応等<br/> ・内部検査・店内検査等</p> <p>・報告された事務ミスを協議・改善する組織として「事務管理検討小部会」を定期的に開催<br/> ・事務リスク削減のための事務規程等の整備</p> | <p>・平成12年12月に制定。</p> <p>・平成12年12月の「事務リスク管理規則」により体制及び管理部署を明確にした。</p> <p>・平成12年10月「店内検査実施要領」を改訂。<br/> ・平成12年10月事務管理検討小部会の主管部を検査部から事務部へ変更。<br/> ・システム開発・事務機器設置等における事務取扱要領を制定。</p> |

( 図表 1 2 ) リスク管理の状況

|   |   | 当期における改善等の状況  |
|---|---|---|
| <p>オペレーショナルリスク<br/>( E D P リスクも含む )<br/>「システムリスク」</p> | <p>[ 規定・基本方針 ]<br/>「システムリスク管理方針」<br/>「システムリスク管理規則」<br/>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。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]<br/>( 主管部署 ) 事務部<br/>( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]<br/>・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。</p> <p>・オンライン障害等の非常時対応の「コンティンジェンシープラン」を制定。</p> <p>・システム障害の報告制度</p> <p>・ S B K 内部検査・外部検査の報告制度</p>  | <p>・平成12年12月に制定。</p> <p>・平成12年12月の「システムリスク管理規則」により体制及び管理部署を明確にした。</p> <p>・平成12年12月に制定。</p> <p>・平成12年8月「システム障害報告制度」を制定。</p> <p>・平成12年5月 S B K 内部検査・外部検査の報告規定改正。</p>  |
| <p>法務リスク</p>  | <p>[ 規定・基本方針 ]<br/>「コンプライアンスに関する基本方針」<br/>「コンプライアンスに関する遵守基準」<br/>「コンプライアンス運用規則」<br/>「コンプライアンス委員会規則」<br/>「取締役コンプライアンス規則」<br/>「リーガル・チェック実施規則」</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]<br/>・コンプライアンス委員会<br/>・ ( 統括部署 ) 業務管理部<br/>・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</p> <p>[ リスク管理手法 ]<br/>・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。<br/>・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。<br/>・検査部による各部・店の法令等遵守状況のチェック実施。<br/>・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。<br/>・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。</p> | <p>・平成12年5月、コンプライアンス態勢確立の為の実践計画である「コンプライアンス・プログラム」を制定。</p> <p>・平成12年9月、法令等遵守態勢再構築の為「コンプライアンスに関する基本方針、遵守基準」を制定、「コンプライアンス運用規則」等を改正。</p> <p>・平成12年12月、取締役の法令等遵守に関し「取締役コンプライアンス規則」を制定。</p> <p>・平成13年2月、銀行業務の適法性確保の為、「リーガル・チェック実施規則」を制定。</p> <p>・平成13年3月、当行コンプライアンスに関する手引書として「コンプライアンス・マニュアル」と階層別「コンプライアンスガイド」を作成、配付。</p> <p>・平成13年3月、「一般検査実施要領」等を制定し、検査部によるモニタリングを強化。</p> |



( 図表 1 2 ) リスク管理の状況

|                    |  | 当期における改善等の状況  |
|--------------------|--|---|
| レピュテ - ショナル<br>リスク | <p>[ 規定・基本方針 ]<br/>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 ]<br/>広報室</p> <p>[ リスク管理手法 ]<br/>・新聞（全国、地方等 7 紙）記事チェック（毎日）<br/>・各種雑誌等の金融関連記事のチェック（適宜）<br/>・インターネットの検索エンジンによるチェック等</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ニュースリリースの増加（前期比 9 件増加）</li> <li>・HP への掲載の迅速化</li> <li>・ミニディスクロの発行</li> <li>・関連会社整理及び行員不祥事件報道についての各部店への当該事象・経緯等の事前告知の実施（ 2 件）</li> </ul> |

(図表 1 3) 法第 3 条第 2 項の措置後の財務内容

(億円)

|                       | 12/3月末<br>実績(単体) | 12/3月末<br>実績(連結) | 13/3月末<br>実績(単体) | 13/3月末<br>実績(連結) |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 破産更生債権及び<br>これらに準ずる債権 | 442              | 686              | 300              | 342              |
| 危険債権                  | 1,221            | 1,059            | 1,048            | 1,039            |
| 要管理債権                 | 128              | 129              | 232              | 232              |
| 正常債権                  | 9,394            | 9,405            | 9,284            | 9,251            |

(注) 銀行勘定のみを記載しています。信託勘定はありません。

## 引当金の状況

(億円)

|            | 12/3月末<br>実績(単体) | 12/3月末<br>実績(連結) | 13/3月末<br>実績(単体) | 13/3月末<br>実績(連結) |
|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 一般貸倒引当金    | 52               | 53               | 55               | 55               |
| 個別貸倒引当金    | 482              | 648              | 215              | 264              |
| 特定海外債権引当勘定 | -                | -                | -                | -                |
| 貸倒引当金 計    | 534              | 701              | 270              | 320              |
| 債権売却損失引当金  | 6                | 6                | 8                | 8                |
| 特定債務者支援引当金 | 140              | -                | -                | -                |
| 小 計        | 681              | 708              | 279              | 329              |
| 特別留保金      | -                | -                | -                | -                |
| 債権償却準備金    | -                | -                | -                | -                |
| 小 計        | -                | -                | -                | -                |
| 合 計        | 681              | 708              | 279              | 329              |

(図表 1 4) リスク管理債権情報 (注)

(億円、%)

|                               | 12/3月末<br>実績(単体) | 12/3月末<br>実績(連結) | 13/3月末<br>実績(単体) | 13/3月末<br>実績(連結) |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 破綻先債権額 (A)                    | 135              | 198              | 156              | 94               |
| 部分直接償却                        | -                | -                | 213              | 87               |
| 延滞債権額 (B)                     | 602              | 707              | 1,184            | 1,271            |
| 3ヶ月以上延滞債権額 (C)                | 7                | 12               | 11               | 12               |
| 貸出条件緩和債権額 (D)                 | 648              | 456              | 220              | 220              |
| 金利減免債権                        | 185              | 155              | 7                | 7                |
| 金利支払猶予債権                      | 3                | 3                | 0                | 0                |
| 経営支援先に対する債権                   | 180              | -                | -                | -                |
| 元本返済猶予債権                      | 279              | 297              | 213              | 213              |
| その他                           | -                | -                | -                | -                |
| † (E) = (A) + (B) + (C) + (D) | 1,393            | 1,374            | 1,572            | 1,598            |
| 比率 (E) / 総貸出                  | 13.04            | 12.78            | 15.09            | 15.37            |

(注) 全銀協の「有価証券報告書における「リスク管理債権情報」の開示について」(平成10年3月24日付、平10調々第43号)の定義に従うものとし、貸出条件緩和債権について複数の項目に該当するものについては最も適当と判断した項目に計上しています。

(図表 15)不良債権処理状況

| (単体)             | (億円)         |               |              |    |               |
|------------------|--------------|---------------|--------------|----|---------------|
|                  | 12/3月期<br>実績 | 13/3月期<br>見込み | 13/3月期<br>実績 | 備考 | 14/3月期<br>見込み |
| 不良債権処理損失額(A)     | 407          | 34            | 41           |    | 44            |
| 個別貸倒引当金繰入額       | 285          | 30            | 175          |    | 39            |
| 貸出金償却等(C)        | 4            | 4             | 2            |    | 4             |
| 貸出金償却            | 1            | 4             | 0            |    | 2             |
| CCPC向け債権売却損      | -            | -             | 1            |    | -             |
| 協定銀行等への資産売却損(注1) | -            | -             | 1            |    | -             |
| その他債権売却損         | 3            | -             | -            |    | 2             |
| 債権放棄損            | -            | -             | -            |    | -             |
| 債権売却損失引当金繰入額     | 6            | -             | 3            |    | 1             |
| 特定債務者支援引当金繰入額    | 110          | -             | 140          |    | -             |
| 特定海外債権引当勘定繰入     | -            | -             | -            |    | -             |
| 一般貸倒引当金繰入額(B)    | 9            | 1             | 3            |    | 1             |
| 合計(A) + (B)      | 417          | 35            | 44           |    | 45            |

&lt;参考&gt;

|                      |    |   |    |  |    |
|----------------------|----|---|----|--|----|
| 貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D) | 48 | - | 72 |  | 46 |
| グロス直接償却等(C) + (D)    | 52 | - | 74 |  | 50 |

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損を記載しています。

(注2) 状況説明は主なものは備考欄符号を付し、差異説明を別紙にまとめて記載しています。

(注3) 14年3月期見込みについては現時点での見込数値を記載しています。

| (連結)             | (億円)         |               |              |    |               |
|------------------|--------------|---------------|--------------|----|---------------|
|                  | 12/3月期<br>実績 | 13/3月期<br>見込み | 13/3月期<br>実績 | 備考 | 14/3月期<br>見込み |
| 不良債権処理損失額(A)     | 352          | -             | 45           |    | 44            |
| 個別貸倒引当金繰入額       | 327          | -             | 38           |    | 39            |
| 貸出金償却等(C)        | 19           | -             | 2            |    | 4             |
| 貸出金償却            | 15           | -             | 0            |    | 2             |
| CCPC向け債権売却損      | -            | -             | 1            |    | -             |
| 協定銀行等への資産売却損(注1) | -            | -             | 1            |    | -             |
| その他債権売却損         | 3            | -             | -            |    | 2             |
| 債権放棄損            | -            | -             | -            |    | -             |
| 債権売却損失引当金繰入額     | 6            | -             | 3            |    | 1             |
| 特定債務者支援引当金繰入額    | -            | -             | -            |    | -             |
| 特定海外債権引当勘定繰入     | -            | -             | -            |    | -             |
| 一般貸倒引当金繰入額(B)    | 3            | -             | 2            |    | 1             |
| 合計(A) + (B)      | 356          | -             | 47           |    | 45            |

&lt;参考&gt;

|                      |    |   |     |  |    |
|----------------------|----|---|-----|--|----|
| 貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D) | 63 | - | 132 |  | 66 |
| グロス直接償却等(C) + (D)    | 82 | - | 135 |  | 70 |

(注1) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却損を記載しています。

(注2) 状況説明は主なものは備考欄符号を付し、差異説明を別紙にまとめて記載しています。

(注3) 14年3月期見込みについては現時点での見込数値を記載しています。

(図表 1 6)不良債権償却原資

(億円)

|                  | 12/3月期<br>実績 | 13/3月期<br>見込み | 13/3月期<br>実績 | 備考<br>(注) | 14/3月期<br>見込み |
|------------------|--------------|---------------|--------------|-----------|---------------|
| 業務純益(一般貸倒引当金繰入前) | 106          | 107           | 116          |           | 124           |
| 国債等債券関係損益        | 8            | 11            | 2            |           | -             |
| 株式等損益            | 13           | 3             | 7            |           | 2             |
| 不動産処分損益          | 0            | 4             | 3            |           | 1             |
| 内部留保利益           | 182          | -             | -            |           | -             |
| その他              | 142          | 25            | 23           |           | 28            |
| 合計               | 417          | 64            | 83           |           | 93            |

(注) 13/3月期見込みと実績に乖離がある場合は主なものは備考欄符号を付し、差異説明を別紙にまとめて記載しています。

(連結)

(億円)

|                  | 12/3月期<br>実績 | 13/3月期<br>見込み | 13/3月期<br>実績 | 備考<br>(注) | 14/3月期<br>見込み |
|------------------|--------------|---------------|--------------|-----------|---------------|
| 業務純益(一般貸倒引当金繰入前) | 106          | -             | 109          |           | 117           |
| 国債等債券関係損益        | 8            | -             | 2            |           | -             |
| 株式等損益            | 22           | -             | 8            |           | 2             |
| 不動産処分損益          | 0            | -             | 3            |           | 1             |
| 内部留保利益           | 142          | -             | -            |           | -             |
| その他              | 130          | -             | 16           |           | 27            |
| 合計               | 356          | -             | 82           |           | 87            |

(注) 13/3月期見込みと実績に乖離がある場合は主なものは備考欄符号を付し、差異説明を別紙にまとめて記載しています。

( 図表 1 8 ) 評価損益総括表 ( 平成13年3月末、単体 )

## 有価証券

( 億円 )

|                            |       | 残高    | 評価損益 | 評価益 | 評価損 |
|----------------------------|-------|-------|------|-----|-----|
| 売<br>買<br>目<br>的           | 有価証券  | 0     | 0    | 0   | -   |
|                            | 債券    | 0     | 0    | 0   | -   |
|                            | 株式    | -     | -    | -   | -   |
|                            | その他   | -     | -    | -   | -   |
|                            | 金銭の信託 | 29    | 0    | 0   | 0   |
| 満<br>期<br>保<br>有<br>目<br>的 | 有価証券  | 112   | 0    | 0   | 0   |
|                            | 債券    | 71    | 0    | 0   | 0   |
|                            | 株式    | -     | -    | -   | -   |
|                            | その他   | 41    | 0    | 0   | 0   |
|                            | 金銭の信託 | -     | -    | -   | -   |
| 子<br>会<br>社<br>等           | 有価証券  | 3     | -    | -   | -   |
|                            | 債券    | -     | -    | -   | -   |
|                            | 株式    | 3     | -    | -   | -   |
|                            | その他   | -     | -    | -   | -   |
|                            | 金銭の信託 | -     | -    | -   | -   |
| そ<br>の<br>他                | 有価証券  | 1,468 | 9    | 36  | 46  |
|                            | 債券    | 1,214 | 19   | 19  | 0   |
|                            | 株式    | 216   | 18   | 17  | 36  |
|                            | その他   | 37    | 10   | 0   | 10  |
|                            | 金銭の信託 | -     | -    | -   | -   |

## その他

( 億円 )

|             | 貸借対照表<br>価額 | 時価  | 評価損益 | 評価益 | 評価損 |
|-------------|-------------|-----|------|-----|-----|
| 事業用不動産 (注1) | 188         | 171 | 17   | 4   | 22  |
| その他不動産      | 4           | 3   | 1    | -   | 1   |
| その他資産 (注2)  | 26          | 25  | 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ます。

&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んでいます。

( 図表 1 8 ) 評価損益総括表 ( 平成13年3月末、連結 )

## 有価証券

( 億円 )

|                            |       | 残高    | 評価損益 | 評価損益 |     |
|----------------------------|-------|-------|------|------|-----|
|                            |       |       |      | 評価益  | 評価損 |
| 売<br>買<br>目<br>的           | 有価証券  | 0     | 0    | 0    | -   |
|                            | 債券    | 0     | 0    | 0    | -   |
|                            | 株式    | -     | -    | -    | -   |
|                            | その他   | -     | -    | -    | -   |
|                            | 金銭の信託 | 29    | 0    | 0    | 0   |
| 満<br>期<br>保<br>有<br>目<br>的 | 有価証券  | 112   | 0    | 0    | 0   |
|                            | 債券    | 71    | 0    | 0    | 0   |
|                            | 株式    | -     | -    | -    | -   |
|                            | その他   | 41    | 0    | 0    | 0   |
|                            | 金銭の信託 | -     | -    | -    | -   |
| 子<br>会<br>社<br>等           | 有価証券  | 0     | -    | -    | -   |
|                            | 債券    | -     | -    | -    | -   |
|                            | 株式    | 0     | -    | -    | -   |
|                            | その他   | -     | -    | -    | -   |
|                            | 金銭の信託 | -     | -    | -    | -   |
| そ<br>の<br>他                | 有価証券  | 1,468 | 9    | 36   | 46  |
|                            | 債券    | 1,214 | 19   | 19   | 0   |
|                            | 株式    | 217   | 18   | 17   | 36  |
|                            | その他   | 37    | 10   | 0    | 10  |
|                            | 金銭の信託 | -     | -    | -    | -   |

## その他

( 億円 )

|             | 貸借対照表<br>価額 | 時価  | 評価損益 | 評価益 | 評価損 |
|-------------|-------------|-----|------|-----|-----|
| 事業用不動産 (注1) | 225         | 192 | 32   | 5   | 38  |
| その他不動産      | 4           | 3   | 1    | -   | 1   |
| その他資産 (注2)  | -           | 6   | 6    | -   | 6   |

(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ます。

&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んでいます。

## 差異説明

### (図表 1 - 1) 収益動向及び計画

#### 総資産、貸出金、有価証券

総資産については、「銀行法施行規則」に則り貸倒引当金 271 億円、投資損失引当金 2 億円を資産の部から控除しています。貸出金については部分直接償却 370 億円（計画 30 億円）実施後の残高です。また、有価証券については、金利等の状況から予定していた債券購入を控えたことにより計画差異が発生しました。

#### 繰延税金資産

平成 11 年度の貸倒引当金の繰入額が計画を 55 億円上回ったことによる増加 23 億円と、今年度から導入した時価会計により、その他有価証券の評価損益より発生する繰延税金資産の増加 4 億円等の要因により計画差異が 27 億円発生しました。

#### 総負債、預金・NCD

資産の部について「銀行法施行規則」に則り貸倒引当金 271 億円、投資損失引当金 2 億円を控除したため同額が負債勘定からも減少したことと、貸出金の動向に合わせ預金も調達等行ったため計画差異が発生しました。

#### 資本勘定計、剰余金、配当可能利益、配当性向

今期は単年度で 32 億円（計画比 3 億円増）の当期利益を計上しましたが、前年度の未達と時価会計の導入によるその他有価証券の評価差額金等の影響により計画差異が発生しました。剰余金の未達については、今後鋭意内部留保益の拡大を図り、平成 17 年 3 月期には挽回致します。

#### 資金運用収益、その他業務利益、国債等債券関係損益

会計基準の変更の導入により、従来有価証券の償還損として計上していたアモチゼーションを有価証券利息配当金のマイナスとして計上したことを主因として計画差異が発生しました。

#### 業務純益（一般貸倒引当金繰入前）、業務純益、経常利益、税引後当期利益

預金の量と利回りの低下による資金調達費用の計画比 4 億円の減少と経費の削減努力による計画比 8 億円の減少により、利益が向上し計画差異が発生しました。

#### 経費、人件費、物件費

人件費は人員削減と賞与の削減措置の継続により計画比 4 億円の削減、物件費は計画的な削減努力により計画比 3 億円の削減となり、経費全体では計画比 8 億円減少しました。

#### 資金運用利回、有価証券利回

会計基準の変更により有価証券利回りが計画比 0.37% 低下したため、それが資金運用利回りの計画比 0.04% の差異となりました。

#### 非金利収入比率

会計基準の変更により資金運用収益が計画比 10 億円減少したことが、非金利収入比



率を計画比3.06%引き上げることとなりました。

#### ROE

利益力の増加により一般貸引前業務純益が計画比10億円上回り、資本勘定が計画を33億円下回っているためROEは計画を1.44%上回りました。

#### ROA

利益力の増加により一般貸引前業務純益が計画比10億円上回り、総資産が計画を582億円下回っているためROAは計画を0.13%上回りました。

### (図表1-2) 収益動向(連結ベース)

#### 総資産、貸出金、有価証券

総資産については、「銀行法施行規則」に則り貸倒引当金320億円、投資損失引当金0億円を資産の部から控除しています。貸出金については部分直接償却370億円実施後の残高です。また、有価証券については、金利等の状況から予定していた債券購入を控えたことにより計画差異が発生しました。

#### 繰延税金資産

平成11年度の貸倒引当金の繰入額が計画を28億円上回ったことによる増加10億円と、今年度から導入した時価会計により、その他有価証券の評価損益より発生する繰延税金資産の増加4億円等の要因により計画差異が13億円発生しました。

#### 総負債、預金・NCD

資産の部について「銀行法施行規則」に則り貸倒引当金320億円、投資損失引当金0億円を控除したため同額が負債勘定からも減少したことと、貸出金の動向に合わせ預金も調達等行ったため計画差異が発生しました。

#### 資本勘定計、その他有価証券評価差額金、自己株式

今期は単年度で26億円(計画比7億円減)の当期利益を計上しましたが、前年度の未達と時価会計の導入によるその他有価証券評価差額金等の影響により計画差異が発生しました。

#### 経常収益、資金運用収益

会計基準の変更により、資金運用収益が9億円計画を下回りましたが、その他の業務収益が27億円、その他の経常収益が4億円それぞれ計上され経常収益総額では計画を13億円上回りました。

#### 経常費用、資金調達費用

関連ノンバンクの最終処理のスケジュールの関係で資金調達費用が前年同期比5億円減少したものの計画を6億円上回りました。またその他の業務費用は32億円発生しました。経常費用総額では計画を30億円上回りました。

#### 営業経費

営業経費は人件費、物件費の削減により計画を16億円下回りました。

その他経常費用、貸倒引当金繰入額、個別貸倒引当金繰入額  
関連ノンバンクの清算申請に伴ない特定債務者支援引当金140億円を取崩し、同額を個別貸倒引当金に繰入れましたが、純繰入額では一般貸倒引当金が1億円、個別貸倒引当金が8億円計画を上回りました。それを主要因としてその他経常費用も計画を6億円上回りました。

経常利益、税金等調整前当期利益、当期純利益

経常収益が計画を13億円上回り、経常費用が計画を30億円上回ったため経常利益は計画を17億円下回りました。また税引前当期利益も17億円、当期純利益も7億円計画を下回りました。

法人税等調整額

単体では利益額の増加により計画比2億円プラスとなりましたが、連結では利益額の未達により11億円の未達となりました。

( 図表 2 ) 自己資本比率の推移

T i e r

11年3月期の利益が計画未達であったことに加え、剰余金等は対前期比22億円増加したものの、有価証券の再評価差額金5億円を差引いたこと等により対前期比19億円の増加に止まり、計画を34億円下回りました。

貸倒引当金、Upper Tier、Tier

貸倒引当金が対前期比3億円増加したものの、計画を6億円下回っていることを主要因として、Upper Tier、Tier が計画を4億円下回りました。

自己資本合計

上記の如くTier が34億円、Tier が4億円計画を下回り、自己資本も合計で38億円計画を下回りました。

リスクアセット、オンバランス項目、オフバランス項目

オンバランスは「銀行法施行規則」に則った処理により271億円、部分直接償却370億円の処理を主要因として計画を591億円下回りました。また、オフバランスでは、代理貸付の減少を主要因として計画を76億円下回りました。

自己資本比率、Tier 比率

自己資本もTier も計画を下回っておりますが、リスクアセットの計画比マイナスの影響が大きく自己資本比率、Tier 比率は計画を上回りました。

( 図表 6 ) リストラ計画

従業員数

予定を上回る中途退職があり、計画を 6 9 名下回りました。

人件費、うち給与・報酬、うち賞与

人員の削減、定昇の据置き、賞与の削減継続等の努力を行い人件費は計画を 4 億円下回りました。平均年収も 2 1 6 千円前年実績を下回りましたが、平均給与月額は前述の如く精一杯の努力を行いました。平均年齢の上昇による給与体系歪みの影響により計画を 2 千円上回りましたが、今期は出向の拡大等努力し計画内の実績とします。

役員報酬・賞与、うち役員報酬、役員賞与

昨年 6 月の役員改選で役員数を 4 名削減しましたが、報酬の削減効果が 7 月以降となり役員報酬・賞与が 8 百万円計画を上回りました。今期は、計画内の実績とします。

役員退職慰労金

当初計画では、每期取締役 2 名、監査役 1 名の退職を想定し策定しておりましたが、6 月の役員改選では、取締役 4 名、監査役 3 名の退職があり、中に在職年数が長い役員が含まれていたため、計画を 3 8 百万円上回りました。

物件費、うち機械化関連費用、除く機械化関連費用

物件費は計画的な削減努力により、機械化関連費用が 1 5 5 百万円、それ以外で 6 8 百万円、合計 2 2 3 百万円計画を下回りました。

( 図表 1 0 ) 貸出金の推移

国内貸出、中小企業向け貸出、個人向け貸出、その他

国内貸出は、計画を 2 1 9 億円下回っておりますが、これは部分直接償却等「実勢ベースを算出する上で考慮すべき要因」4 4 4 億円を含んだ残高です。

地方においても景気は低迷を続け市場実勢としては民間設備投資のための資金需要は低迷しています。そのような環境下ではありますが、前期は地場企業への運転資金、肩替わり資金等の開拓に努力しました。個人向け貸出は全般的にローンの伸びが鈍化し前年同期比 2 2 億円の増加ではありましたが、計画を 1 7 億円下回りました。その他については、関連ノンバンクの熊本総合ファイナンスの清算手続き準備の過程で他行借入を 1 0 0 億円程肩替わりしたものです。

( 実勢ベース ) 国内貸出、中小企業向け貸出

実勢ベースでは国内向け貸出が 1 6 3 億円、内中小企業向け貸出が 7 6 億円計画を上回りました。

貸出金償却

当初、2 5 億円計画していましたが、バルクセール等色々な処理方針を検討する中で、実績は 1 0 億円と計画を 1 5 億円下回りました。

#### 部分直接償却実施額

不良債権処理を積極的に進めるため、前中間期から部分直接償却処理を取り入れました。前期は可能な限り処理を進め総額370億円実施しました。

#### 協定銀行等への資産売却額、バルクセール

不良債権処理を積極的に進めるため、バルクセールについても積極的に進めました。前期は協定銀行への売却12億円、一般サービスへの売却50億円を実施しました。

#### 計

上記の如く、部分直接償却、バルクセール等積極的に取組んだ結果、計画を394億円上回る実績を上げました。

#### (図表15) 不良債権処理状況

不良債権処理損失額、個別貸倒引当金繰入額、特定債務者支援引当金繰入額、計前期は関連ノンバンク、熊本総合ファイナンスの特別清算申請により特定債務者支援引当金を取崩し、同額を個別貸倒引当金に繰入れました。その他では、貸出金償却が計画を4億円下回ったこと、債権売却損失引当金繰入が3億円発生したこと等もあり総額では計画を9億円上回りました。

#### 貸倒引当金目的取崩による直接償却等、グロス直接償却等

バルクセール等による最終処理により、貸倒引当金目的取崩による直接償却等は単体で72億円、連結で132億円、グロス直接償却等は単体で74億円、連結で135億円となりました。

#### (図表16) 不良債権償却原資

#### 合計

業務純益の増加10億円を主要因として、計画を19億円上回りました。