

# 経営の健全化のための計画

(金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律第5条)

平成15年9月

株式会社 熊本ファミリー銀行

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、金融再生委員会より平成11年9月30日付で発表された「経営健全化計画の見直しについての基本的考え方」に基づき見直しました。

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。

## 目 次

### 経営の健全化のための計画の前提条件

1.金額 条件等	
(1)根拠	1
(2)発行金額、発行条件、商品性	1
(3)当該自己資本の活用方針	1
2.経営の合理化のための方策	
(1)経営の現状及び見通し	2
(2)平成15年3月期業務改善命令への対応	5
(3)業務再構築のための方策	16
3.責任ある経営体制の確立のための方策	
(1)金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念	35
(2)経営の意思決定プロセスと相互牽制体制	35
(3)自主的・積極的なディスクロージャー	38
4.配当等により利益の流出が行われないための方策等	
(1)基本的考え方	39
(2)配当、役員報酬・賞与についての考え方	39
5.資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策	
(1)基本的な取組姿勢	39
(2)具体的な方策	40
(3)組織・体制の見直し	40
(4)地域経済の発展を支援する商品の提供	40
(5)融資に対する取組姿勢	41
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	41
(2)剰余金の推移	42
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	42
(2)資産運用に係る決裁権限の状況	42
(3)資産内容	44
(4)償却・引当方針	46
(5)不良債権処理のための方策	48
(6)評価損益の状況と今後の処理方針	51
(7)金融派生商品等取引動向	52
8.地域経済における位置づけ	
(1)地域の金融市場における融資比率等	52
(2)地域経済への貢献	55

(図表)

1.収益動向及び計画	-----	59
2.自己資本比率の推移	-----	62
6.リスラの推移及び計画	-----	64
7.子会社 関連会社一覧	-----	65
8.経営諸会議 委員会の状況	-----	66
10.貸出金の推移	-----	68
12.リスク管理の状況	-----	69
13.金融再生法開示債権の状況	-----	73
14.リスク管理債権情報	-----	74
15.不良債権処理状況	-----	75
18.評価損益総括表	-----	76

## 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14年度の国内景気は、デフレが長期化するなかで、個人消費や設備投資等国内最終需要の低迷から、全体として厳しい状況が続き、秋以降の海外経済の回復テンポの落ち込みや世界的な株価の下落に加えて、期末月にはイラク戦争も始まり、先行き不透明感が強まりました。

平成15年度以降は、企業収益はリストラ効果もあって回復傾向を続け、設備投資も徐々に回復していく可能性が高く、個人消費は概ね横這い圏内の動きを続けるとみられます。このような最終需要の動きを反映し、景気は徐々に回復に転じると予測しますが、わが国経済が過剰債務や過剰雇用といった根強い構造調整圧力を抱えていることを踏まえ、景気回復テンポは緩やかなものにとどまる可能性が高いと予測します。

このような経済環境予測に基づき、金利・為替・株価を次の通り予測します。

	15 / 3期	16 / 3期	17 / 3期	18 / 3期	19 / 3期
無担O / N ( % )	0.021	0.001	0.001	0.001	0.001
T I B O R 3 M ( % )	0.080	0.080	0.080	0.080	0.080
10年国債 ( % )	0.700	0.700	0.700	0.700	0.700
為替 ( 円 / ドル ) ( 円 )	119.00	119.00	119.00	119.00	119.00
日経平均株価 ( 円 )	7,972	7,972	7,972	7,972	7,972

無担O / N金利、T I B O R 3 M金利、10年国債金利、為替、日経平均株価は平成15年3月期の期末実績を記載し、平成16年3月期以降は原則平成15年3月期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月に「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4条第2項に基づいて公的資金を申請し、(株)整理回収機構の引受けにより優先株式300億円を発行しました。

### (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たものとしています。

(株)整理回収機構が引受けた優先株式の概要については、以下の通りです。

#### 【優先株式の概要】

種類	第一回第二種優先株式
発行株式数	40,000,000株
発行価額	1株につき750円
うち資本に組み入れない額	1株につき375円
発行総額	300億円
優先配当金(優先配当率)	9円98銭(1.33%)
優先中間配当金	4円99銭
残余財産の分配額	1株につき750円
当初転換価額・転換条件	407円60銭(注) 転換請求期間中、毎年3月1日の時価で修正
転換請求期間	平成14年9月2日～平成26年2月28日
下限転換価額	300円
一斉転換日	平成26年3月1日

(注)平成14年9月2日の時価(時価とは、当該日に先立つ45取引日目に始まる30取引日の福岡証券取引所における普通株式終値の平均値)直近時点(平成15年3月1日以降)の修正価額は、399円40銭となっています。

### (3) 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してまいります。

## 2. 経営の合理化のための方策

### (1) 経営の現状及び見通し

#### 概況

##### a. 経営合理化の経過

当行は、平成4年4月1日、ともに熊本県内に本店を置く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きました。

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とともに、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み成果を上げました。

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、預金とも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発揮し、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の提供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、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上げました。

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年度に公的資金ならびに第三者割当増資を実施し、期末の単体自己資本比率を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。

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、中計最終年度の主要計数目標として「自己資本比率10%」を目指し、諸施策の実現に取り組んでいます。

[ 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

b. 平成15年3月期決算の概況

(a) 業務運営状況

平成15年3月期は、平成14年3月期決算で「経営健全化計画」比21億円未達となった内部留保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。

(b) 主要勘定

平成15年3月期の貸出金の平均残高は、前年同期比64億円、計画比312億円減少し、9,983億円となりました。また、有価証券の平均残高は、前年同期比144億円、計画比269億円減少し、1,463億円となりました。

一方、預金の平均残高は、前年同期比134億円、計画比274億円減少

し、1兆1,524億円となりました。

(c) 利回・利鞘

資金運用利回は、前年同期比では同率に、計画比では0.22%下回り、2.83%となりました。

一方、資金調達原価は、前年同期比0.14%、計画比0.27%下回り、1.87%となりました。

その結果総資金利鞘は、前年同期比0.14%、計画比0.05%上回り、0.96%となりました。

(d) 収益状況

ア. 業務純益

業務純益は、前年同期比9億円増加しましたが、計画比では5億円下回り132億円となりました。

イ. 経費

経費は、前年同期比4億円、計画比7億円下回り181億円となりました。内訳は、人件費が99億円と前年同期比・計画比ともに1億円、物件費が71億円と前年同期比4億円、計画比6億円、更に税金が9億円と前年同期比0億円、計画比1億円、それぞれ下回りました。

ウ. 不良債権処理損失額

不良債権処理による損失額は、前年同期比で2億円、計画比で17億円増加し61億円となりました。

エ. 経常利益・当期利益

経常利益は、前年同期比では11億円増加したものの、計画比では49億円下回り35億円となりました。当期利益は、外形標準課税の導入決定に伴う法定実効税率の変更による法人税等調整額の増加が6億円あり、前年同期比4億円、計画比37億円下回り12億円となりました。

オ. 自己資本比率

単体の自己資本比率は、前年同期比0.12%増加したものの、計画比では0.55%下回り8.72%となりました。連結もほぼ同様の自己資本額、リスクアセットの状況で、自己資本比率は、前年同期比0.14%増加したものの、計画比では0.53%下回り8.74%となりました。

## カ．剰余金残高

前期末の剰余金は、当期利益の計画比未達により57億円となり計画を37億円下回りました。

### (2) 平成15年3月期業務改善命令への対応

平成15年3月期の当期利益は12億円となり、経営健全化計画を37億円、75.5%下回りました。その主な要因は、保有株式の価格の低下により、その他有価証券の減損処理が経営健全化計画の計画値を38億円上回ったこと、及び当行関連会社であり清算中のノンバンクの特別清算の早期化を図るため、同社の取引先ゴルフ場の担保不動産の評価を早期売却に向けた価格へ見直しを行い、その引当金を積み増したことと、大口取引先の担保評価の見直しを行ったこと等により、不良債権処理損失額が経営健全化計画の計画値を17億円上回ったこと、更に法定実効税率変更の影響により法人税等調整額が6億円増加したこと等です。

平成15年3月期の当期利益が計画比大幅未達となったこと等に伴い、平成15年8月1日に業務改善命令を受領いたしましたことをうけ、今後、以下の如く抜本的な収益力の改善を目指します。更にその中で、平成16年3月期から平成17年3月期までの2年間で「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の主旨に基づく「集中改善期間」と設定し、アクションプログラムに織込んだ施策を確実に実施するとともに、更なる収益増強策を推進します。また、将来の費用増加につながる諸リスクについても積極的に対処し、平成19年3月期には業務粗利益322億円、業務純益145億円、当期利益56億円を目指すこととします。

## 業務粗利益向上のための方策

### a．資金利益

#### (a) 運用・調達計画の概要

運用・調達計画については、以下に掲げる項目を主要施策として、運用・調達力の強化と預貸金利鞘の拡大を図ります。平成19年3月期の目標として貸出金平残は1兆189億円、預金平残1兆1,749億円、預貸金利鞘1.48%を目指しています。

#### ア．法人取引の強化

地元中小企業・個人事業主取引は当行の重要な経営基盤であり、今期もその拡大を法人戦略の中心に置き、本部・営業店が一体となり、お客様のニーズに積極的に対応していきます。

#### イ．個人取引の強化

預金は引続き年金層との深耕、拡大を中心に、貸出金は個人ローンの拡大を中心に推進することとしています。

### (b) 主な資金利益の増強策

#### ア．スピードサポートローン（略称SSL）の拡販

平成14年4月から自動審査システムを活用した無担保、無保証の事業性ローンを発売しました。SSLの平成15年3月期平残は104億円でしたが、更なる推進の強化により平成16年3月期以降の平残計画を175億円に増加し、貸出金利息収入の拡大を図ります。

#### イ．カードローンを含む個人ローンの増加

電話やFAXでの仮申込みができるカードローンのファミリーポケットが好評で、平成15年3月期の増加実績が契約件数2,487件、残高10億円となりました。平成15年4月からは休日の仮申込み受付を開始するとともに、引続き情報誌等への広告掲載等PRに努め、毎期10億円の平残増加を図ります。また、その他の消費者ローンについても、インターネット（IB）やモバイル（MB）及びメールオーダーによる受付・貸出実行金額が、IB・MBの契約先数増加に比例して着実に増加しており、今後、新商品の開発・販売等も行って毎期8億円の平残増加を図ります。

#### ウ．固定金利型住宅ローンの拡販

住宅金融公庫の代替商品として公務員・外郭団体職員・東証一部上場企業従業員等向けに開発した固定金利型ローンの平成15年3月期の平残は37億円でした。当該商品は現在まで返済状況も良好であり、クロスセルの実績も上がっていることから、更なる推進の強化により各年度の平残を、平成16年3月期100億円、平成17年3月期125億円、平成18年3月期以降150億円に増加し、貸出金利息収入の拡大を図ります。

#### エ.新アパートローンの推進

平成15年3月期に保証会社の保証不要のアパートローンを開発し、同期の平残が10億円となりました。平成16年3月期以降は平残19億円を目標に推進を図ります。

#### オ.更なる貸出金利適正化の推進

平成15年3月期に推進した証書貸付の貸出金利適正化による平成16年3月期の貸出利息増収見込額は260百万円となります。平成16年3月期は金利適正化による更なる年間利息収入増加2億円を目標に推進を図ります。

#### カ.延滞解消努力による資産(利益)不計上利息の回収促進

管理債権の回収については、そのまま収益に直結する事項であり、今後も継続的に回収促進を図ります。

#### キ.資金調達コストの見直し

資金調達コストの低減を図るため、平成15年4月にプレミア付き定期預金の金利見直しを行いました。このことにより平成19年3月期までの収益効果が25億円見込まれます。

資金利益増加策の合計(15/3期比)

(単位:百万円)

要因	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
SSLの拡販	162	162	162	162
個人ローンの拡販	0	86	172	258
住宅・アパートローンの拡販	101	103	106	106
貸出金利適正化の推進	460	500	500	500
資産不計上利息の回収	100	100	100	100
支払い預金利息減少	231	584	764	948
計	1,054	1,535	1,804	2,074

#### b. 役務取引等利益

##### (a) 役務取引等利益拡大の概要

不動産担保再評価手数料、投信販売手数料、保険窓販手数料、IB・MB振込手数料収入の増強を主体に、以下の通り更なる役務取引等利益の拡大を図ります。

##### (b) 主な役務取引等利益の増強策

#### ア．不動産担保再評価手数料の拡大

不動産担保再評価手数料を要注意先、破綻懸念先から徴求してはいますが、更に正常先からの手数料徴求も開始することとし、今後の手数料収入計画値を平成16年3月期25百万円、平成17年3月期以降毎期30百万円に拡大します。

#### イ．投信販売手数料の拡大

平成15年3月期の実績が手数料収入35百万円、預り資産残高が21億円を確保したことを踏まえ、平成16年3月期以降の手数料収入計画値を毎期45百万円に拡大します。

#### ウ．保険窓販手数料の拡大

平成15年3月期の実績が手数料収入32百万円を確保したことを踏まえ、今後の手数料収入計画値を平成16年3月期60百万円、平成17年3月期以降毎期100百万円に拡大します。

#### エ．I B・M B基本手数料の新設

それまで新規取扱い推進期間として無料にしていた月額100円の基本手数料を平成15年4月以降徴求することとしました。基本手数料収入の計画値を平成16年3月期8百万円とし、以後I B・M Bの契約先数増加を図ることで、平成17年3月期以降毎期1百万円の収入拡大を図ります。また、振込手数料については、平成15年3月期に4百万円の実績を上げていますが、平成16年3月期以降も推進を図りつつ、同額の維持を目指します。

役務取引等収益増加策の合計（15 / 3期比）（単位：百万円）

要因	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
不動産担保再評価手数料	17	22	22	22
投信販売手数料	10	10	10	10
保険窓販手数料	28	68	68	68
I B・M B振込手数料	8	9	10	11
計	63	109	110	111

#### c．その他業務利益

##### （a）その他業務利益拡大の概要

平成15年3月期のその他業務利益は、保有株式等の価格の下落に伴

う国債等債券償却 12 億円を主因として 5 億円でした。平成 17 年 3 月期にも国債等債券償却 9 億円が見込まれ、それを織込んだ平成 16 年 3 月期以降のその他業務利益を以下の通り見込んでいます。

その他業務利益増減額 (15 / 3 期比) (単位：百万円)

要因	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
国債等債券関係損益	801	358	618	618
その他	25	25	25	25
計	776	383	593	593

#### d . 業務粗利益

上記の資金利益、役務取引等利益の増強策とその他業務利益の見通しを織込んだ業務粗利益の増加額は以下の通りとなります。

業務粗利益の増加額 (15 / 3 期比) (単位：百万円)

要因	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
資金利益	835	1,202	1,382	1,566
役務取引等利益	166	43	10	10
その他業務利益	776	383	593	593
計	1,777	862	1,965	2,149

#### 営業経費削減のための方策

当行は、新銀行として発足以来、合併効果の追求策として、また一層の経営効率化策として、更には「経営健全化計画」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きました。

今般の業務改善命令に基づき、更なる収益体質の強化を図るため以下の如く効率化、リストラを推進します。

#### a . 人件費の削減策

人件費の削減策として、人員の削減と給与規定の改定を実施しています。平成 15 年 3 月期の人件費は平成 14 年 3 月期比 76 百万円減少し 99 億円、計画比 0 億円の減少となりました。また、平成 15 年 3 月期の平均給与月額 は計画を 4 千円下回り 334 千円となりました。

今般の業務改善命令に基づき、更なる収益力の強化を図るために以下の人件費削減策を推進し、平成 19 年 3 月期の人件費を平成 15 年 3 月期比

5 億円削減し 9 4 億円とする予定です。

また、厚生年金基金の代行返上により、退職給付費用の増加リスクの抑制を図ります。

( a ) 人員の削減とパート社員の積極活用

ア . 現行計画の平成 1 9 年 3 月末正行員数 1 , 1 7 0 名から更なる人員の削減を図り、平成 1 9 年 3 月末正行員数を 1 , 1 3 0 名と平成 1 5 年 3 月末比 2 0 1 名 ( 現計画比 + 4 0 名 ) 削減し、更なる人件費の削減を図ります。

イ . 人員削減策として平成 1 5 年 3 月期に早期退職募集を実施しました。上記人員計画の達成のため、平成 1 6 年 3 月期と平成 1 7 年 3 月期にも早期退職募集を 2 年間継続して行い、人員の削減と人件費の抑制を図ります。

ウ . パート社員の積極活用により、平成 1 5 年 3 月末のパート比率 ( 期末月パート人員 ÷ 期末月従業員 ) の実績 1 7 . 9 % を、平成 1 9 年 3 月末には 3 2 % 程度にまで引上げを行い人件費の削減を図ります。

( 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 1 0 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、平成 1 2 年度から管理職の定昇を停止し、平成 1 4 年度には職務給・職能給を中心とした新給与体系へ改訂を行いました。更に、平成 1 5 年 3 月期の当期利益計画値 3 割以上未達に伴う行員責任を明確にするため、平成 1 5 年 7 月から上級管理職の職能資格給を 3 % 減俸しました。

今般の経営健全化計画の見直しにおいて、現下の厳しい経営環境を踏まえて、当期利益が一定の水準を回復するまでの間、賞与の削減率を更に 5 % 拡大することとしました。これによる通算の賞与削減率は、ピーク時の約 5 5 % となります。

( c ) 役員数と役員報酬の削減

役員数は、当初の経営健全化計画策定時 ( 平成 1 1 年 1 2 月 ) の 1 8 名 ( 内監査役 4 名 ) から現在は 6 名削減し 1 2 名 ( 内監査役 4 名 ) となっています。

役員報酬については平成8年以降減額しており、平成15年3月期の当期利益計画値3割以上未達に伴う経営責任を明確にするため、平成15年4月から役員報酬の削減率を更に5%拡大しました。なお、役員賞与については平成8年4月以降全額返上しており、今後も当面全額返上を継続します。

今般の経営健全化計画の見直しにおいて、現下の厳しい経営環境を踏まえて、当期利益が一定の水準を回復するまでの間、役員報酬の削減率を更に5%拡大することとしました。これによる通算の役員報酬削減率は、最大35%となります。

人件費削減策の合計（15 / 3期比） （単位：百万円）

要因	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
人員削減・パート化効果	271	386	454	494
役員報酬削減	15	15	13	13
行員賞与削減	96	56	0	0
厚生年金基金代行返上	0	180	180	180
早期退職割増金の減少	144	144	244	244
計	526	781	891	931

#### b. 物件費の削減策

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います。平成15年3月期の物件費はシステム開発の一部未了等により平成14年3月期比3億円減少し71億円となり計画を5億円下回りました。

今後、新紙幣対応費用の発生や業務のアウトソーシングの拡大に伴う事務委託費の増加等の増加要因がありますが、今般の業務改善命令を受けて、更なる収益力の強化を図るために以下の物件費削減策を推進し、平成19年3月期の物件費を平成15年3月期比1億円削減し70億円とする予定です。

##### (a) 店舗の統廃合と運営の効率化

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きました。今後とも計画に基づき効率化を進める中で、更に店舗の統廃合・営業の譲

渡等を検討するほか、定期的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いきます。

平成15年3月末の店舗数は、期中に4カ店を統合廃止しました結果79カ店となっています。今般の業務改善命令に基づき、更なる業務の効率化を図るため、店舗削減数を現行計画より更に2カ店増加することとします。これによる平成19年3月末の店舗数は、平成15年3月末比5カ店減少し74カ店となります。

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都度変更し一層の効率化を図っています。更に、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いきます。

(b) 福利厚生の見直し

福利厚生については、今後とも環境を勘案し見直していきます。

(c) 社宅、寮、ゴルフ会員権等について

平成15年3月期に営業活動のための必要度が低い資産である廃止店舗(土地・建物)2件、社宅(土地、建物)2件を処分しました。

今後とも可能な限り処分を進めていきます。

(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きめ細かに見直し、削減を図っていきます。

(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ています。具体的には、ALM・収益管理システムの開発導入、債務者の格付けシステムの開発導入等経営に必要な投資については適宜実施しています。また、その他の機械化投資については、必要とする機械化に対応しながら、極力後年度負担の抑制を図りつつ、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その都度

投資効果を検討しつつ実行しています。

物件費の削減額（15 / 3期比） （単位：百万円）

要因	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
機械化関連費用	55	63	68	71
除く機械化関連費用	30	32	34	34
計	85	95	102	105

c . 税金

平成17年3月期の外形標準課税導入に伴う約2億円の増加を織込み、税金全体では以下の通り見込んでいます。

税金の増減額（15 / 3期比） （単位：百万円）

	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
税金の増加	4	134	134	134

d . 営業経費

上記の人件費、物件費の削減額と税金の増減額を織込んだ営業経費の削減額は以下の通り見込んでいます。

営業経費の削減額(15 / 3期比) （単位：百万円）

要因	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
人件費の削減	301	369	462	502
物件費の削減	85	95	102	105
税金の削減（増加 = ）	4	134	134	134
計	390	331	431	474

その他の収益影響要因・収益計画・自己資本比率等

a . 将来の費用増加につながる諸リスクについての積極的な対処

平成16年3月期から平成17年3月期までの2年間を「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の主旨に基づく「集中改善期間」と設定し、将来の費用増加につながる諸リスクについて積極的に対処することとします。それに伴う費用増加やその他の収益減少要因は以下の通りとなります。

(a) 不良債権処理費用

集中改善期間に、債務者区分と担保評価の更なる厳格化を図ります。

また、事業再生が可能と見込まれる取引先について、会社分割や営業譲

渡等の手法により採算部門と不採算部門の分離を行うことで、採算部門の事業再生と不採算部門の最終処理に向けた取組みの強化を図り、その取組み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。

以上のような事業再生への取組みと積極的な不良債権処理を集中改善期間に行うことにより、当行の収益基盤の再構築と将来の不良債権処理費用増加の抑制を図ります。

(b) 株式等償却費用

集中改善期間において、減損処理基準には該当しないものでも、個別銘柄毎に保有方針を検討した上で売却すべきと判断されるものは売却を行い、将来の株価下落リスクの回避を図ります。

(c) 厚生年金基金の代行返上による退職給付費用増加リスクの圧縮

今後2年間の退職給付費用は、平成16年3月期には前期末の年金資産の運用不足と割引率引下げによる数理差異の発生により前年比3億円増加し、平成17年3月期には割引率・期待運用収益率の見直しにより前年比2億円増加して、合計5億円増加する見通しです。この見通しを踏まえて、平成16年3月期に厚生年金基金の代行返上を実施することで退職給付費用3億円の削減を図り、今後も発生すると見込まれる退職給付費用増加リスクの圧縮を図ります。

尚、厚生年金基金の代行返上に伴い平成16年3月期に1億円の特別損失が発生します。

(d) 不動産処分損

営業活動のために必要度が低い不動産は積極的に処分を行っており、それによる処分損が発生していますが、将来の地価下落リスクの回避を図るため、今後も同様のスタンスで処分を行っていきます。

(e) その他の費用増加等

その他以下の費用増加や収益抑制要因を見込んでいます。

- ・ 共同保証組織の保証料増加に伴う役務取引等費用の増加
- ・ 新紙幣対応費用の発生によるシステム共同化拡大による機械化関連費用削減効果の相殺

その他費用の見通し(15/3期比)

(単位：百万円)

要因	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期
不良債権処理費用	4,244	2,344	1,344	2,156
株式等償却費用	1,871	1,914	2,477	2,592
退職給付費用	184	154	154	154
厚生年金代行返上費用	140	-	-	-
不動産処分損	247	433	281	159
役務取引等費用	431	495	548	548
計	3,375	1,512	150	3,887

b. 今後の収益見通しと現行計画との対比

上記の収益増加要因と費用増加要因を織込んだ今後の収益見通しと、現行計画及び平成15年3月期実績との対比は以下の通りとなります。

当初2年間の収益計画

(単位：億円)

	15/3期			16/3期計画				17/3期計画			
	現行計画	実績	計画対比	現行計画	新計画	計画対比	15/3対比	現行計画	新計画	計画対比	15/3対比
資金利益	309	293	16	313	301	12	8	315	305	10	12
役務取引等利益	16	13	3	17	15	2	2	16	14	2	1
その他業務利益	0	5	5	0	2	2	7	0	9	9	4
内国債等償却	-	12	12	-	-	-	12	-	9	9	3
業務粗利益	326	301	25	330	318	12	17	331	309	22	8
人件費	100	99	1	97	96	1	3	95	96	1	3
物件費	77	71	6	68	70	2	1	67	70	3	1
業務純益	137	132	5	155	132	23	0	162	129	33	3
不良債権処理損失	44	61	17	24	104	80	43	24	85	61	24
株式等償却	-	25	25	-	7	7	18	-	6	6	19
経常利益	84	35	49	119	12	107	23	124	29	95	6
当期利益	49	12	37	68	3	65	9	70	14	56	2

3年目以降の収益計画

	18 / 3期		19 / 3期	
	新 計画	15/3 対比	新 計画	15/3 対比
資金利益	306	13	308	15
役務取引等利益	13	0	13	0
その他業務利益	0	5	0	5
内国債等償却	-	12	-	12
業務粗利益	320	19	322	21
人件費	95	4	94	5
物件費	70	1	70	1
業務純益	141	9	145	13
不良債権処理損失	75	14	40	21
株式等償却	1	24	-	25
経常利益	56	21	97	62
当期利益	31	19	56	44

(単位：億円)

25 / 3期	
新 計画	15/3 対比
308	15
13	0
0	5
-	12
322	21
94	5
70	1
145	13
40	21
-	25
97	62
56	44



c. 自己資本比率の見通し

平成19年3月末の目標自己資本比率は(単体)9.53%としています。  
今後前述の如く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。

(3) 業務再構築のための方策

今後の経営戦略

a. 経営戦略

当行は、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います。

b. 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、計画的に店舗の統廃合を推進し、平成15年3月末の店舗数は79支店、2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域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いきます。

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。更に、全営業店に配置したファイナンシャルプランナー（個人2級）の有資格者を活用し、情報サービス、相談業務サービス等、お客様へ当行独自のサービス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。

c. 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ています。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することで、顧客ニーズへのきめ細かな対応を行い、リレーションシップの強化を図っています。更に、支店部に設置した「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」と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

個人取引の基本方針としては、預金は引続き年金層との深耕、拡大を中心に、貸出金は個人ローンの拡大を中心に推進することとしています。また、「個人特化型店舗を中心にした活動の強化」「個人業務部、営業情報部、支店部の個人取引部門による営業店支援の拡大」により、「資金ニーズを捉えた個人ローンの拡大」「年金層を中心にした個人預金の拡大」「I B・M B等デリバリーチャネルを活用した若年層取引の拡大」を推進します。

(d) 法人戦略

法人取引の基本方針として、リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラムの主旨に則った活動を目指すとともに、「地域経済の健全な発展と活性化に貢献するスピーディな融資取組み」を掲げ、「融資強化型店舗を中心にした活動の強化」「支店部の新規融資開拓部門、営業情報部による営業店支援の拡大」により、「取引先の資金ニーズに対する適切な対応」「熊本ファミリーニュービジネスクラブ等を通じての情報提供や事業支援活動」「その他企業が必要とする経営相談・支援活動」を積極的に推進します。

(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ています。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ています。

・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、融資営業を推進しています。法人預金、事業性融資、新規融資開拓を重点に推進してい

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ています。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ています。

・ 特別店舗

本店営業部・福岡支店・東京支店・県庁支店は特別店舗とし、それぞれの特性を發揮した営業推進を行っています。

（ 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分類としています。また、営業店の実態に合わせ、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）としています。

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）としています。

特別店舗

本店営業部、福岡支店、東京支店、県庁支店は特別店舗としています。本店営業部は融資強化型店舗に、福岡支店と東京支店は預貸併進型店舗に、県庁支店は個人特化型店舗に準じることとしています。

（ 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・指導することとしています。各部門の役割は以下の通りです。

ペイオフ対応顧客管理部門

- ・ 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

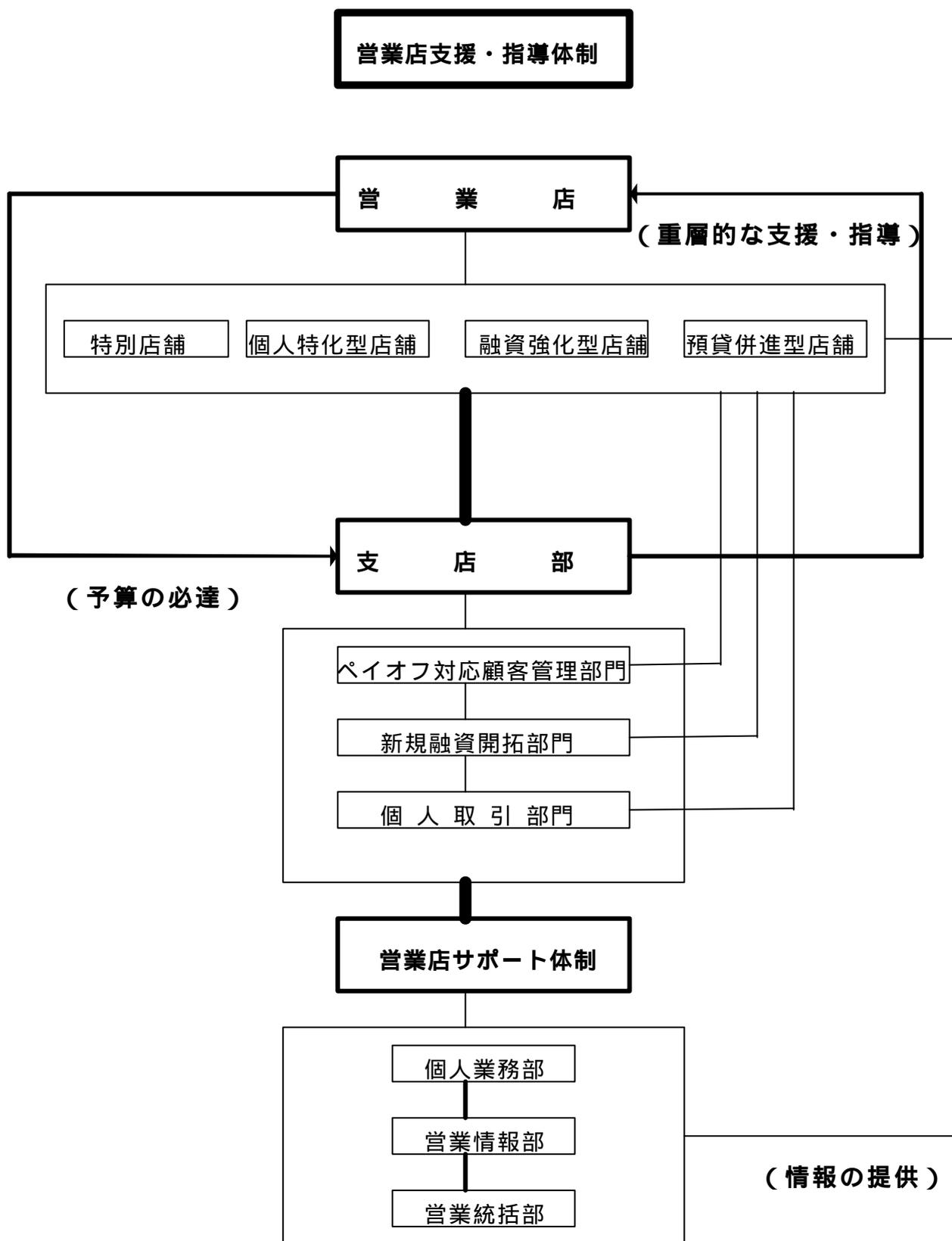
- ・ 新規貸出開拓の推進と支援

個人取引部門

- ・ 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、ペイオフの実施が平成17年4月まで延期されたとはいえ、当行では継続して「ペイオフ対策委員会」を下部組織に「ペイオフ部会」、「名寄せ・システム対応部会」を配置して運営し、名寄せ作業や預金保険法改正に伴うシステムの対応を進めています。今後とも同様の態勢で「ペイオフへの対応」を取組んでいきますが、特に支店部のペイオフ対応顧客管理部門を中心として個店別の支援・指導を行い、既存先の顧客管理を徹底するとともに他行取引先の情報収集・開拓を推進していきます。



#### d . 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、態勢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、確立なら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検討・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。更に、効率化を推進するための機械化投資、デリバリーチャ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。

##### ( 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共同センター（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。平成13年8月に共同業務の拡大について最終合意に至り、平成15年1月にマシンリプレースを終え、平成15年4月からは情報系のサービスを開始しました。現在平成16年1月の勘定系サービスの拡大、その他共通事務の集中化の開始を目指し、安全性への配慮に一層注力して開発を進めています。

また、SBKの枠組みを越えた共同化、提携についても地元地銀と鋭意お互いにメリットのある事項をテーマに協議しています。更に、地元金融機関とは店舗外CD・ATM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、効率化を進めてきました。

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ならびに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いきます。

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態勢に改正していきます。

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いきます。

#### e . 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います。基本方針としては、

##### ア. 年金受給者への取組みについて

年金振込先の確保、「平成15年3月末実績77,828件に対し平成19年3月末目標91,000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ています。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ならびに営業店へのあらゆる支援が可能なように体制を整えています。

更に、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・介護相談サービス「健康・介護チャンネル」、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:億円)

	14年3月末 (A)	15年3月末 (B)	増減 (B) - (A)
ふれあい定期 “感謝”残高	768	983	215
ふれあい定期 “余裕”残高	30	22	8
年金(積立)総合口座 “感謝”残高	37	39	2
据置型定期預金残高	2,185	2,621	436
総個人預金	7,889	8,456	567
内個人定期性預金	5,900	6,485	585

【商品説明】

商品名	商品概要
ふれあい定期“感謝”	年金受給者へのプレミアム金利付定期預金
ふれあい定期“余裕”	公的年金振込予定者へのプレミアム金利付定期預金
年金(積立)総合口座 “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.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を中心に取引が広がっています。平成19年3月末の目標会員数を15,000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。

#### ウ.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、

#### エ.消費者ローン、カードローンへの取組みについて

平成19年3月末の残高目標としてカードローン127億円、消費者ローン285億円を目指します。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を掲げています。

#### オ.住宅ローンへの取組みについて

平成19年3月末の残高目標として1,725億円を目指します。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ステージに応

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、最も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います。基本的な方針として、

##### ア. 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徹底
- ・個人特化型店舗からの企業開拓情報の活用

##### イ. 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、シェアアップを図ります。

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」を熊本県、熊本市のほか前回から九州経済産業局の後援も得て開催し、地元大学や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15年3月末の中小企業・個人向け融資は平成14年3月末比136億円減少し（部分直接償却96億円実施後）9,723億円（融資比率95.17%）となりましたが、その他、中小企業金融公庫133億円、国民生活金融公庫55億円、農林漁業金融公庫21億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います。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、商品の開発担当部とともに取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が、その後もそれぞれのサービスの機能を拡大するとともに法人WEB等更に新しいチャネル、技術も検討しています。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、生命保険、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っています。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、推進を強化しています。

## f . 企業風土の革新

当行は、第4次中期経営計画において「人材を育成し、活性化する」ことを基本施策の一つに掲げ、以下の如く具体策を示しています。

### ( a ) 能力開発と自己啓発の促進

キャリアチャレンジ制度の拡大運用を図っています。また、コンプライアンスの研修を諸会議・研修等に織込み徹底を図るとともに、内務役席研修、営業役席融資研修、融資役席研修、生保窓販研修、審査トレーニー、融資スクール等を実施しています。また、今後リレーションシップバンキングの機能強化計画に織込んだ、中小企業金融再生に向けた人材の育成のための研修にも積極的に取り組んでいきます。

### ( b ) 成果主義の徹底

職務給・職能給を中心とした新給与体系へ改訂するとともに、目標管理制度の導入、支店長公募を実施し、その中から支店長6名を配属しています。支店長公募は今後も継続して実施します。

### ( c ) 活力ある職場づくり

活力ある職場作りを目指し、マナーアップ運動を継続して実施しました。今後も、これらを中心施策として「活力ある行員の育成」を目指すとともに、コンプライアンスの徹底を図るなどして企業風土の革新を目指します。

## リストラの推移及び計画

### a . 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、また一層の経営効率化策として、更には「経営健全化計画」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きました。

今般の業務改善命令に基づき、更なる収益体質の強化を図るため以下の如く効率化、リストラを推進します。

### b . 人件費

今般の業務改善命令に基づき、更なる収益力の強化を図るために人員の削減とパート社員の積極活用、給与・賞与の見直し、役員数と役員報酬の削減等の人件費削減策を推進し、平成19年3月期の人件費を平成15年3月期比5億円削減し94億円とする予定です。

また、厚生年金基金の代行返上により、退職給付費用の増加リスクの抑制を図ります。

#### c . 物件費

今般の業務改善命令を受けて、更なる収益力の強化を図るために店舗の統廃合と運営の効率化、福利厚生の見直し、社宅・寮・ゴルフ会員権等営業活動のための必要性が低い資産の処分、その他通常経費の削減等物件費削減策を推進し、平成19年3月期の物件費を平成15年3月期比1億円削減し70億円とする予定です。なお、将来の収益確保・効率経営のために必要なIT等機械化投資については、投資効果を検討しつつ実行していきます。

#### 子会社・関連会社の収益等の動向

##### a . 子会社等設立の目的と管理の状況

###### (a) 設立の目的

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等を設立しています。

###### (b) 管理の状況

子会社等の管理については、統括部署として総合企画部内に関連事業課を配置し、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。

##### b . 子会社・関連会社の収益等の動向

###### (a) 熊本ファミリー不動産(株)、熊本ファミリービジネス(株)、(株)ケイ・エフ・シー

上記3社は当行100%出資会社として、当行の不動産管理、事務、システム開発・運営を受託している会社です。個々の会社は当期利益は確保しながら、それぞれが更なる利益を追求することよりも、全体として当行のコスト削減に寄与することを目的としており、今後も同様の基本方針で運営していきます。

###### (b) 熊本ファミリー総合管理(株)

当社も当行100%出資会社ですが、当社も利益を追求するというより、当行の競売を円滑に進めることを目的に設立した会社であり、競落物件の早期処分により、当行の追加負担を抑制することに努めたいと考えていま

す。

(c) (株)熊本カード、ファミリーカード(株)

カード会社2社は当行の本体業務を補完し、外部収益を稼ぐことを目的としておりますが、両社で3ブランドを取扱ってのカード獲得の推進がうまく進んでいないこと、及び両社ともローン保証業務による負担を被っていることから、今後一社化に向かって準備を進め、収益の拡大を図ることとします。

(d) (株)熊本総合ファイナンス

平成13年5月に特別清算が決定し、現在清算業務を進めています。

子会社等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。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。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。
(株)ケイ・エフ・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。当行100%出資の会社です。	システム共同センターの共同業務拡大に伴い、現在の業務を見直し、効率化、合理化を検討していきます。
熊本ファミリー総合管理(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。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。
(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行っています。	今後、カード会社2社の業務運営の効率化を目指すとともに、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。

会社名	現在の状況	今後の方針
ファミリーカード(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行っています。	今後、カード会社2社の業務運営の効率化を目指すとともに、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5月に特別清算開始が決定し、現在清算業務を進めています。	今後順次清算の手続きを進めていきます。

## 管理会計の確立とその活用の方策

### a. 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」を基に収益、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、更に、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基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」を基に、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態勢をとっています。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。

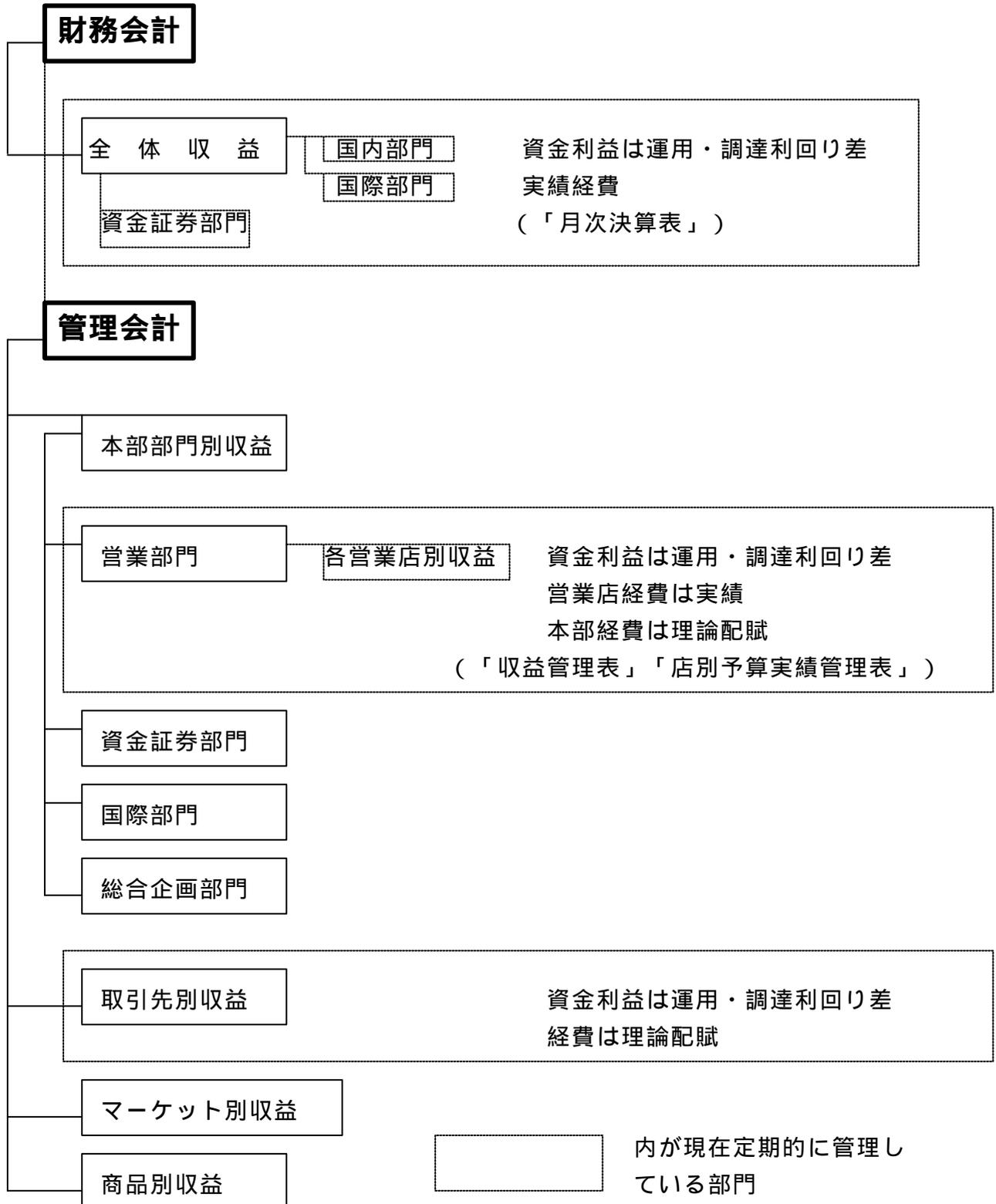
また、融資部門の収益管理については、格付別の「貸出金利適用基準表」を制定し、信用リスクに見合った金利を設定するとともに、顧客別採算管理表に

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、更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、各店別・エリア別、部門別、商品別、マーケット別等、数種類の切り口での収益管理ができるよう、ベンダーパッケージ「ALM・収益管理システム」の開発導入を進めています。更に、経費配布については、現時点では配布基準をどのようにするか検討中です。

また、信用コストについては、信用リスクの計量化のより精緻化を図るべくベンダーパッケージ「ローンポートフォリオシステム」を導入し、データの蓄積を図っており、更に、信用格付けの精緻化を図るとともに格付け作業の効率化を図るために同じくベンダーパッケージ「信用格付けシステム」の開発を行っています。

## 収益管理の概況



b . 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。

委員会では、現状次のような分析・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。

上記の資料を基に、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を活用した、金利リスクシミュレーション等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を拡大していきます。

### 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

##### 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。

##### コンプライアンス体制の整備・確立の状況

地域社会の評価や信頼を高めるためには、社会法規を遵守する倫理的行動の実践が必要であると認識し、第4次中期経営計画の中に重点施策として織込んだ「環境変化に対応した業務管理態勢の確立」に取り組み、コンプライアンスの徹底を図っています。また、リスク管理を統括する部署として業務管理部を配置しその中にコンプライアンスを担当する専門部署として法務グループを設置しています。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・マニュアル」、階層別「コンプライアンスガイド」、「コンプライアンス運用規則」、「リーガル・チェック実施規則」、「コンプライアンスプログラム」等を策定し全役職員に周知しています。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。

##### 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態勢を整えています。

( a ) 取締役会

取締役会は、取締役及び全監査役が出席し、当行の重要な業務執行に関する事項を協議、決定し、その執行を監視することとしています。

各取締役は、それぞれが信義則に則り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回定例的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催する等経営上の重要事項がタイムリーに討議、決定出来るような態勢としています。

( b ) 常務会

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

( c ) 拡大常務会

拡大常務会は、全取締役、全執行役員、常勤監査役が出席し月1回開催しています。拡大常務会においては、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

( a ) 取締役

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。

( b ) 監査役

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

( c ) 外部監査機能の強化

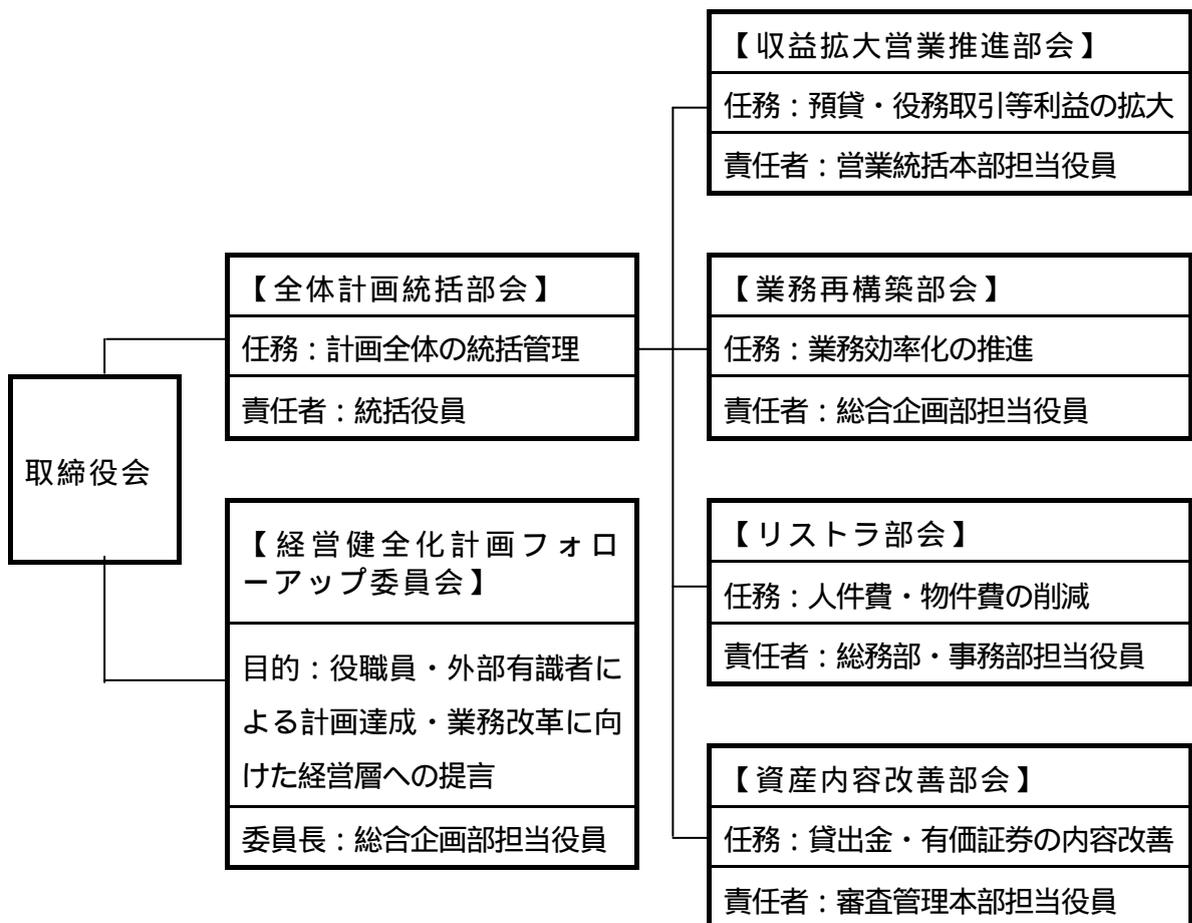
監査法人トーマツと新日本監査法人に監査業務を委託しており、両監査法

人からの情報提供と質の高い監査により、外部監査機能の強化を図っています。  
 経営健全化計画の推進・管理体制と責任体制

経営健全化計画の経営課題をテーマ毎に統括する「収益拡大営業推進部会」・「業務再構築部会」・「リストラ部会」・「資産内容改善部会」の4部会を設置し、各部会の任務を主管する部署の担当役員を部会責任者として経営健全化計画の推進・管理を行っています。更に、統括役員を責任者とする「全体計画統括部会」を毎月開催し、上記4部会と経営健全化計画全体の統括管理を行い、その進捗状況を定例の取締役会に報告する態勢としています。

また、平成11年12月に当行役職員に監査法人2社及びコンサルティング会社の外部有識者を交えた「経営健全化計画フォローアップ委員会」を設置し、3ヵ月毎の委員会開催により経営健全化計画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体制としています。今後も引き続き、上記の推進・管理・責任体制により、経営健全化計画の達成を図ります。

#### 経営健全化計画のフォローアップ体制



### (3) 自主的・積極的な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ならびに地域貢献に関する情報について、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の発行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・投資家にとっても有益なものと考えています。

#### 開示内容

- a . 銀行法第 2 1 条並びに銀行法施行規則第 1 9 条の 2 に従い、開示項目を設定しています。
- b . 銀行法施行規則第 1 9 条の 3 の 3 において定められています開示債権については、平成 1 0 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います。
- c . 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 1 1 年度中間期より実施しています。
- d . リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラムに基づく「地域貢献に関する情報開示等」に対応し、平成 1 5 年 3 月期のディスクロージャー誌から当行の地域貢献に関する情報開示を拡大しました。

#### 開示方法

- a . 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、コンプライアンスのほか今日的话题も取入れ、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、株主、お客様、投資家の皆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、別途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、幅広く株主、お客様、投資家の皆様に配付しています。

- b . 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。

c . 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ないための方策等

( 1 ) 基本的考え方

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ます。

( 2 ) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

当行は、平成13年3月期の利益処分以降普通株式の年間配当金を従来の5円から1円減配し4円としていましたが、平成15年3月期より普通株式配当金を更に1円減配し1株当たり3円の配当としました。ただし、優先株式の配当金については、所定の金額(第一回第一種優先株式は1株当たり年間14円、第一回第二種優先株式は1株当たり年間9円98銭)としています。今後の普通株式の配当につきましては、早期に内部留保の充実による経営体質の強化を図るため、平成16年3月期の配当を無配とし、以後については各期の業績により検討していきます。

役員報酬につきましては、平成15年3月期の当期利益計画値3割以上未達に伴う経営責任を明確にするため、平成15年4月から役員報酬の削減率を5%拡大しました。更に、今般の経営健全化計画の見直しにおいて、現下の厳しい経営環境を踏まえて、当期利益が一定の水準を回復するまでの間、役員報酬の削減率を更に5%拡大することとしました。なお、役員賞与につきましては、当面全額返上を継続することとします。

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・個人事業主なら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います。

## (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っています。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、推進しています。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ています。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いきます。

## (3) 組織・体制の見直し

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ています。「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・指導しています。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」による営業店の不動産担保調査・評価業務の集中化を行っています。

個人向け貸出金の推進態勢としては、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ています。「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・指導しています。本部のサポート態勢としては、休日の相談業務にも対応している「ローンプラザ」の機能強化、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ています。

また、予算配付、業績評価についても店質の反映を拡大しています。今後も、戦略に応じて組織・態勢を見直していきます。

## (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て対応しており、特定の融資を「商品」という形で推進していませんでしたが、平成14年度から自動審査システムを活用した無

担保、無保証の事業性ローンを発売しました。この事業性ローンは、当初、SBL、SSL24、SSL72の3商品でスタートしましたが、取引先のニーズに応える中で商品に改良を加え、平成14年10月から県の信用保証協会の保証をつけたSSLKの発売を開始したこともあって、残高は好調に推移しています。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「すぱっと100」「すぱっと70」「おまとめローン」が好調に推移しています。

#### (5) 融資に対する取組姿勢

「地元の中小企業・個人事業主なら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。」という基本姿勢の基に、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を強化しています。

### 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

公的資金以外の資本調達分に対する考え方

(優先株式)

基本的には、普通株式への転換により、市場での流動化を図っていきます。

公的資金に対する考え方

今後、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いきます。

## (2) 剰余金の推移

< 内部留保の実績と見通し >

( 億円 )

	14年度 実績	15年度 計画	16年度 計画	17年度 計画	18年度 計画	19年度 計画
剰余金残高	57	59	67	84	130	174

	20年度 計画	21年度 計画	22年度 計画	23年度 計画	24年度 計画
剰余金残高	217	261	305	350	397

## 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 1 2 ) リスク管理の状況」の通りです。

#### リスク管理の基本方針

##### a. 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。

##### b. 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。ただし、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。

##### c. リスク管理態勢

リスク管理態勢は、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、更にはそれらの運営状況を全体として監査する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

#### 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態勢とし、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「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。

行内企業格付制度の管理状況

a . 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。

b . 内容

融資取引を行うにあたっては、融資先の経営内容について財務内容、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。

現行の格付対象先は、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 ~ 9	要注意先
ランク 10	破綻懸念先
ランク 11	実質破綻先
ランク 12	破綻先

尚、信用格付けの精度向上を目指して、統計的スコアリングモデルを活用した「信用格付けシステム」を構築中です。

### (3) 資産内容

#### 金融再生法開示債権の状況

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、以下の通りです

#### a. 破産更生債権及びこれらに準ずる債権

破産、会社更生、再生手続き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。

#### b. 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。

#### c. 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、破産更生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。

#### d. 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15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。

「破産更生債権及びこれらに準ずる債権」は、314億円となりました。

「破産更生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」として処理します。

「危険債権額」は、671億円となりました。「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します。

「要管理債権」は、253億円となりました。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、9,291億円となりました。正常債権に対する引当については、自己査定 of 要留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。

#### リスク管理債権の状況

銀行法21条に基づくリスク管理債権の平成12年度、平成13年度ならびに平成14年度の実績は次の通りです。

#### < リスク管理債権の状況 >

(単位：億円、%)

区 分	平成12年度末 実績	平成13年度末 実績	平成14年度末 実績
破綻先債権	156	203	140
延滞債権	1,184	873	815
3ヶ月以上延滞債権	11	9	8
貸出条件緩和債権	220	265	245
合 計	1,572	1,351	1,208
個別貸倒引当金(引当率)	224(14.2)	182(13.5)	145(12.0)
担 保・保 証	1,074	927	845
一般貸倒引当金	55	60	48
保 全 計(カバー率)	1,354(86.2)	1,169(86.5)	1,038(86.0)

#### a. 平成15年3月期におけるリスク管理債権の状況

平成15年3月期におけるリスク管理債権残高は平成14年3月期比、破綻先債権が63億円減少し140億円、延滞債権は58億円減少し815億円となりました。また、3ヶ月以上延滞債権は1億円減少し8億円、貸出条件緩和債権は20億円減少し245億円となり、合計では143億円減少し1,208億円となりました。

#### b. 引当率

平成15年3月期の個別貸倒引当金の引当率は12.0%と平成13年3月期比2.2%の減少となっています。また、リスク管理債権の保全力カバー率においても0.2%減少し86.0%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

公的資金による株式等の引受等を踏まえた自主的・積極的な償却・引当方針  
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。

##### a. 態勢について

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、更に、監査法人と監査役の監  
査を受け牽制機能が働く態勢としています。

##### b. 引当率の算出方法

###### (a) 「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。

###### (b) 「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」  
に区分した上で行います。

###### ア. 「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。

###### イ. 「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。

###### (c) 「破綻懸念先」の引当

破綻懸念先債権については、原則として個別債務者毎に破綻懸念先に対

する債権の合理的と認められる今後の一定期間における予想損失額を見積もり、予想損失額に相当する額を貸倒引当金として計上します。

ア. 債務者や第三者との合意が確認でき、ほぼ確実に損失額を見積もることができる債務者については、当該損失見込相当額を個別貸倒引当金として計上します。

イ. 損失額を個別に見積もることが困難な債務者については、3年間の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。

(d) 「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なら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、分類なら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、償却また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。

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きましたが、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、二次口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態勢による、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いきます。また、リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム主旨に則った取引先の事業再生に積極的に取り組みます。

## 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。

- a．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。
- b．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。
- c．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ます。

## (5) 不良債権処理のための方策

### 不良債権のオフバランス化への取組み

企業の再生と不良債権の最終処理のため、弁護士・公認会計士・税理士等専門家との連携を密にして取組みを強化しているほか、行内の組織としても、審査管理二部に審査グループ、管理回収グループ、特別管理グループを配置し、担保不動産の流動化促進・早期処分、バルクセール、M & A、分社化等に取り組んでいます。更に、要管理先や破綻懸念先の債務者については、必要に応じて取引先への経営コンサルタント・弁護士等の紹介、中にはお取引先の要望により人材派遣を行う等きめ細かな指導管理体制で取引先と一体となり財務改善に取り組むことにより債権の健全化を推進しています。また、破綻先・実質破綻先の債務者については、担保不動産の流動化を早期に行うため、「担保不動産売却情報システム」等を活用し、債権の回収を促進すると共に直接償却や債権売却（バルクセール）に積極的に取組みオフバランス化を進めています。

不良債権のオフバランス化については、これまで貸出金償却、バルクセール、協定銀行等への資産売却等の手法により、平成12年度に237億円、平成13年度に408億円、平成14年度に283億円を実施しました。また、その他部分直接償却は平成14年度は396億円の実績となりました。なお、債権放棄等は実施していません。

## 要注意債権等の健全債権化及び不良債権の発生防止への取組み

景気低迷とデフレ現象が続く中で、当行の顧客層にも売上減少に伴う赤字発生など、財務面の悪化が顕著になっています。このような中において、地域金融機関の重要な役割として、現在の顧客層の中で、経営改善等による企業再生が可能と判断される顧客には、適切な助言や人材派遣等による財務改善・事業再生のための強力な支援体制を確立することが必要であると認識しています。また、地域金融機関として顧客と一体になって経営改善・企業再生に取り組むことは、地域内での当行の存在価値を高め、他行との差別化戦略として当行の営業基盤の拡充につながるものと考えています。

### (a) 取引先の経営改善に向けた取組みの状況

#### a. 取引先企業の債務者区分別の管理体制

ア. 審査管理二部を、『特別管理グループ(特別管理班、経営支援班)』、『審査グループ』、『管理回収グループ』の3グループ体制として、債務者の実態を勘案し管理しています。

イ. 『特別管理グループ(特別管理班)』、『審査グループ』は、大口要注意先を始め、要管理先、破綻懸念先等の問題先を担当しています。債務者毎の実態把握を行なった上で、弁護士・公認会計士・税理士等のアドバイスも得ながら、財務面・資金繰り面等の提案・指導を行い、取引先の経営改善に向けて取り組んでいます。

#### b. 取引先の実態把握、経営改善への助言、業況管理についての取組み

取引先との面談を通じ、財務内容・営業力や成長性、代表者等役員の収入状況や資産背景等、企業とその周辺の実態把握を強化し、そこで確認された取引先の実態に応じ、以下の取組みを行なっています。

##### ア. 財務改善指導の実施

実態を確認後、経営上の問題点・改善事項を洗い出した上で改善計画を立案し、取引先への提案・指導を行なっています。

イ. 経営健全化スキーム打合せ会の実施(平成13年11月より継続実施中)  
監査法人を顧問とした標記打合せ会を平成15年4月までに13回開催し、取引先への財務改善・事業再生指導に関するアドバイスを受けています。

ウ. 大口問題先に対する管理方針と支援スキームの明確化

『特別管理グループ(特別管理)』が担当する大口問題先については、個社別に管理方針を作成し、支援スキームの明確化に向けての取組みを強化しています。

また、『審査グループ』が担当する問題先については、「早期着手」・「迅速再生」が特に必要と認められる先を選定し、個社別に管理方針を作成し、支援スキームの明確化に向けての取組みを強化しています。

#### エ．経営コンサルタントの紹介

財務面、資金繰り面等について、踏み込んだ実態分析と改善に向けた直接指導を要望する取引先に、専門の経営コンサルタントを紹介しています。

#### オ．経営支援班(出向者)による出向先の業況報告会の開催

2ヶ月に1回のペースで、出向者より業況の推移、業界をとりまく状況について報告を受けるとともに、状況に応じたアドバイスを行っています。なお、平成15年3月末現在の経営支援班の出向先は12先(12人)となっています。

#### カ．「経営支援セミナー」の開催

平成13年12月より半期に1回のペースで、取引先の経営者を対象に、経営コンサルタントを講師に招き、「経営支援セミナー」を開催しています。これまで3回開催しましたが、参加者からは「経営改善に取り組むことへの認識が深まった」等の感想が寄せられており、期待した効果があったと評価しています。

#### キ．取引先企業の財務改善、事業再生等に向けての取組み事例集の作成

これまで取組んだ改善事例を事例集として編集のうえ、営業店へ配布し、営業店でも独自の改善策の提案が出来るように活用を促しています。また、各階層の集合研修の中でも教材として取りあげる等、取引先企業の業況改善の為のアドバイスが出来るような人材育成を目指し活用しています。

#### (b) 今後の活動予定について

ア．引き続き、取引先の実態把握を行い、経営内容への助言、業況管理についての取組みを徹底します。

イ．資金繰り表から営業活動・投資活動・財務活動の、資金源別のキャッシュフローの状況を調査し、資金繰りの実態を把握します。

ウ．経営上の問題点を洗い出し、改善計画の提案・指導を行ないます。

ウ．改善計画については計画と実績の月次管理を徹底し、進捗状況の実態を把握します。進捗が思わしくない場合はその原因を追求し、挽回に向けての策を検討する等、早期段階での修正が可能な管理体制を整えます。

b．「経営健全化スキーム打合せ会」の充実

現在行っている「経営健全化スキーム打合せ会」を更に拡充し、現場での経営改善の相談等に対し様々なアドバイスができるよう営業店の融資担当者も会合に出席させる等、内容の充実を図っていきます。

c．「中小企業再生支援協議会」の活用

当行のみでは困難な様々な経営上の問題点を抱えているお取引先については、「中小企業再生支援協議会」を活用する等、お取引先と同協議会及び当行が協調して経営改善に取り組めます。

d．「経営支援セミナーの開催」

半期に一度開催している取引先のための経営支援セミナーを引続き開催します。

e．「研修会の開催」

取引先の財務内容の改善等に対するアドバイスができるような人材の育成を図っています。また、債権管理はもちろんのこと、取引先の業況の推移、資金繰りの状況等も管理できるよう、営業店の管理体制の強化に努めます。

f．「取引先企業の業況改善、財務改善等に向けての、取組み事例集の作成」

改善に結びついた事例は事例集に追加して編集の上、営業店へ紹介することで営業店段階でも独自の改善策の立案ができる体制作りを推進していきます。

g．「債権回収に向けた取組みの強化」

経営改善による企業再建が困難と考えられる顧客については、担保不動産流動化システムの活用等による担保不動産の早期処分等、債権回収に向けた早め早めの取組みを行なうことで、回収のスピード化を図ります。

(6) 評価損益の状況と今後の処理方針

平成15年3月末の有価証券の評価損益は、41億円となっています。

今後、ポートフォリオの見直しを行い評価損の圧縮を図るとともに、減損処理基準には該当しないものでも、個別銘柄毎に保有方針を検討した上で売却を行い、

将来の株価下落リスクの回避を図ります。

(7) 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15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 (与信相当額)
金利スワップ	-	-
先物外国為替	203	3
合計	203	3

(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

(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きました。

平成14年度末現在で熊本県内における貸出金は23.8%、預金は19.7%のシェアとなり、地域金融機関として地元経済に十分貢献しています。

熊本県内における貸出金、預金残高及びシェア（単位：億円、%）

		13/3月末		14/3月末		15/3月末	
		残高	シェア	残高	シェア	残高	シェア
貸 出 金	当行	8,023	22.6	8,069	23.6	7,971	23.8
	地元地銀	14,491	40.9	14,313	41.8	14,555	43.5
	信金・信組・労金	5,429	15.3	5,466	16.0	5,528	16.5
	進出銀行	7,522	21.2	6,387	18.7	5,431	16.2
	合計	35,465	100.0	34,236	100.0	33,485	100.0
預 金	当行	10,217	19.9	10,393	19.8	10,519	19.7
	地元地銀	26,581	51.9	27,449	52.3	27,789	52.1
	信金・信組・労金	8,143	15.9	8,142	15.5	8,497	15.9
	進出銀行	6,293	12.3	6,524	12.4	6,563	12.3
	合計	51,234	100.0	52,510	100.0	53,368	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）

県内主要都市における当行の貸出金、預金シェア(平成15年3月末)(単位：%)

都市名	貸出金シェア	預金シェア
熊本市	23.1	20.2
八代市	18.1	13.0
荒尾市	25.7	21.6
玉名市	37.4	23.5
本渡市	24.2	21.0
人吉市	28.9	19.8
宇土市	30.3	28.5
山鹿市	22.4	23.3
菊池市	31.4	27.1

熊本県下における店舗状況(平成15年3月末) (単位：カ店、%)

業態別	店舗数	シェア
当行	68	20.1
都銀・信託	6	1.8
地方銀行	126	37.3
第二地銀	14	4.1
信金・信組	124	36.7
合計	338	100.0

(店舗数には出張所を含む)

県内ATM設置状況 (単位：台)

	13/3月末	14/3月末	15/3月末
台数	271	267	267
うち店舗外	92	91	92

年金(平成15年3月末) (単位：人、%)

熊本県内年金受給件数	416,328
うち当行年金受給件数	71,333
当行シェア	17.1

(熊本県統計年鑑より)

県内中小企業等貸出比率（平成15年3月末）（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
80,710	7,980	80,646	7,723	99.9%	96.7%

県内住宅金融公庫取扱状況（平成15年3月末）（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
72,209	7,715	19,178	2,294	26.6%	29.7%

（住宅金融公庫南九州支店より）

県内信用保証協会取扱状況（平成15年3月末）（単位：件、億円）

熊本県内(A)		当行(B)		B/A	
保証件数	残高	保証件数	残高	保証件数	残高
43,677	3,071	10,784	830	24.6%	27.0%

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
7,574	449	1,799	120	23.8%	26.7%

（熊本県信用保証協会より）

収納代理取扱状況（平成15年3月末）（単位：件、億円）

	取扱件数	金額
熊本県	181,251	99
熊本市	1,026,978	200
その他県内市町村	122,219	48
合計	1,330,448	347

## (2) 地域経済への貢献

### 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 出捐
(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 出捐
(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 出捐
くまもとファズ(株)	地場産業の育成を図るため、FAZ(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 出資

### 熊本ファミリーニュービジネスクラブ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”を組織し、地域経済の発展に貢献できるよう、真に経営に役立つ情報の提供に努めています。このクラブに入会された方には、あらゆるテーマの相談にお応えする「ビジネスレポート」を無料で提供するほか、全国180以上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15年3月末現在での熊本ファミリーニュービジネスクラブの会員数は1,994社となっています。

#### a. 経営戦略セミナーの開催

毎年、著名人をお招きし、大規模な経営戦略セミナーを開催しています。また、さまざまな経営課題(I S O、経営の多角化等のテーマ)を取上げた、少人数規模のセミナーも随時開催しています。

#### b. 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、300名程が受講

されています。

#### c . 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”の名称で、当行と熊本ファミリーニュービジネスクラブ共催のイベントとして地元に着し、熊本県、熊本市のほか前回からは九州経済産業局の後援も受け益々盛大になりました。会場には、知的所有権、経営全般、貿易投資、産学連携、ベンチャー支援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。

#### 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平成4年に設立しました。活動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、経済情報の収集、各種統計指標収集・加工等を行っており、当行のお客様を始め地元の経済界や、マスコミ等を通じて広く一般へ情報を提供しています。

調査レポートの数も企業景況意識調査（43回）、業界調査（12回）、テーマ別調査（103回）、経済情報・統計調査（46回）と、すでに全体で204回を数えています。

#### 異業種交流会の開催

さまざま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4月に第6期がスタートしました。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等活発に活動しています。これまでの延べ参加者数は157名になります。

#### 年金相談会の開催

当行では、お客様のニーズにお応えするため、年金受給者ならびに受給予定者を対象とした「年金相談会」を熊本県内各地で開催し、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。相談会に参加されたお客様からは好評を得ています。

## 地域の福祉・文化活動等の支援

### a. 「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。当行は県本部結成当初より、行内に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、当行の会員役職員による「小さな親切」の実践活動を通じて、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)、

中央本部の統一実践活動(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。

### b. 地域文化の支援

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」が設立されましたが、当行はこれを助成する目的で出損を行っています。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14年間に、多数の方々への助成が実施されています。

### c. ボランティアへの取組み

当行は、(財)熊本YMCA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「YMCA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等の幅広い情報提供を行うとともに、それらの活動への行員の参加を促す等、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 ～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)・「総おどり」に行員参加(100名程度)・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(立体映像)アニメを上映
平成8年 ～現在	くまもとお城まつり	ボランティアによる支援(イベント「時代行列」に参加)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(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(大会運営など)
平成14年	スペシャルオリンピックス日本・熊本	ボランティアによる支援「トーチラン熊本」にランナーやスタッフとして行員参加(117名)

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

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、さまざまな企業活動を通じて地域経済の発展に貢献しています。

(図表 1 - 1)収益動向及び計画

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、資本勘定は末残＞ (億円)					
総資産	12,833	13,019	13,075	13,075	13,075
貸出金	9,983	10,120	10,189	10,189	10,189
有価証券	1,463	1,598	1,598	1,598	1,598
特定取引資産	-	-	-	-	-
繰延税金資産<末残>	243	239	229	208	170
総負債	11,982	12,155	12,207	12,207	12,207
預金・NCD	11,524	11,700	11,749	11,749	11,749
債券	-	-	-	-	-
特定取引負債	-	-	-	-	-
繰延税金負債<末残>	-	-	-	-	-
再評価に係る繰延税金負債<末残>	14	12	11	10	10
資本勘定計	745	743	750	765	811
資本金	342	342	342	342	342
資本準備金	310	310	310	310	310
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	37	37	37	37	37
剰余金(注)	57	59	67	84	130
土地再評価差額金	21	18	17	15	15
その他有価証券評価差額金	24	24	24	24	24
自己株式	0	0	1	1	2
(収益) (億円)					
業務粗利益	301	318	309	320	322
資金運用収益	327	331	332	332	332
資金調達費用	34	30	27	25	23
役務取引等利益	13	15	14	13	13
特定取引利益	-	-	-	-	-
その他業務利益	5	2	9	0	0
国債等債券関係損( )益	6	1	9	-	-
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)	120	141	132	144	146
業務純益	132	132	129	141	145
一般貸倒引当金繰入額	12	9	3	3	1
経費	181	177	177	176	176
人件費	99	96	96	95	94
物件費	71	70	70	70	70
不良債権処理損失額	61	104	85	75	40
株式等関係損( )益	23	6	6	1	-
株式等償却	25	7	6	1	-
経常利益	35	12	29	56	97
特別利益	0	0	0	0	0
特別損失	1	5	5	3	2
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0	0
法人税等調整額	22	4	10	21	38
税引後当期利益	12	3	14	31	56
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	32	33	41	58	103
配当金総額(中間配当を含む)	10	7	-	-	-
普通株配当金	3	-	-	-	-
優先株配当金<公的資金分>	4	4	4	4	4
優先株配当金<民間調達分>	3	3	3	3	3
1株当たり配当金(普通株)	3	-	-	-	-
配当率(優先株<公的資金分>)	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33
配当率(優先株<民間調達分>)	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80
配当性向	83.33	233.33	-	-	-

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のものを記載しています。

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	2.83	2.79	2.78	2.78	2.78
貸出金利回(B)	3.09	3.17	3.16	3.16	3.16
有価証券利回	0.80	0.54	0.47	0.47	0.47
資金調達原価(C)	1.87	1.75	1.72	1.69	1.68
預金利回(含むNCD)(D)	0.28	0.24	0.22	0.20	0.19
経費率(E)	1.57	1.51	1.50	1.49	1.49
人件費率	0.86	0.82	0.81	0.80	0.80
物件費率	0.62	0.59	0.59	0.59	0.59
総資金利鞘(A)-(C)	0.96	1.04	1.06	1.09	1.10
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	1.24	1.42	1.44	1.47	1.48
非金利収入比率	2.66	5.34	1.29	4.06	4.03
OHR (経費/業務粗利益)	60.13	55.66	57.28	55.00	54.65
ROE (一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	14.10	16.31	15.20	16.58	16.82
ROA (注)	0.96	1.11	1.03	1.12	1.14

(注)15/3月期は(一般貸引前業務純益/総資産<平残>)、16/3~19/3月期は(一般貸引前業務純益/(総資産-支払承諾見返)<平残>)。

(図表 1 - 2)収益動向 (連結ベース)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
(規模)<未残> (億円)			
総資産	13,319	13,266	13,458
貸出金	10,388	10,217	10,357
有価証券	1,243	1,384	1,511
特定取引資産	-	-	-
繰延税金資産	267	243	239
少数株主持分	0	0	0
総負債	12,575	12,520	12,714
預金・NCD	11,960	12,087	12,271
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	15	14	12
資本勘定計	743	746	744
資本金	342	342	342
資本剰余金	310	310	310
利益剰余金	94	96	97
土地再評価差額金	21	21	18
その他有価証券評価差額金	24	24	24
為替換算調整勘定	-	-	-
自己株式	0	0	0

	(収益) (億円)		
経常収益	406	401	400
資金運用収益	340	328	332
役務取引等収益	36	34	40
特定取引収益	-	-	-
その他業務収益	19	31	22
その他経常収益	9	6	6
経常費用	383	363	386
資金調達費用	49	34	30
役務取引等費用	16	18	23
特定取引費用	-	-	-
その他業務費用	13	41	25
営業経費	193	184	180
その他経常費用	110	84	126
貸出金償却	2	1	23
貸倒引当金繰入額	65	46	92
一般貸倒引当金繰入額	4	12	9
個別貸倒引当金繰入額	60	58	83
経常利益	23	37	13
特別利益	3	2	2
特別損失	2	3	7
税金等調整前当期純利益	24	37	8
法人税、住民税及び事業税	0	0	0
法人税等調整額	5	23	4
少数株主利益	0	0	0
当期純利益	18	13	3

(図表 2)自己資本比率の推移 ... 採用している基準(国内基準)

(単体)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	342	342	342	342	342
うち非累積的永久優先株	200	200	200	200	200
資本準備金	310	310	310	310	310
その他資本剰余金	-	-	-	-	-
利益準備金	37	37	37	37	37
任意積立金	47	47	51	73	118
次期繰越利益	6	4	6	6	6
その他	-	-	-	-	-
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	24	24	24	24	24
自己株式	0	0	1	1	2
営業権相当額	-	-	-	-	-
Tier 計	719	718	722	744	789
(うち税効果相当額)	(243)	(239)	(229)	(208)	(170)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	16	13	13	12	12
一般貸倒引当金	48	56	56	56	56
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	64	70	69	68	68
期限付劣後債務 優先株	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	-	-	-	-	-
Tier 計	64	70	69	68	68
(うち自己資本への算入額)	(64)	(70)	(69)	(68)	(68)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	0	0	0	0	0
自己資本合計	783	788	791	812	857

(億円)

リスクアセット	8,983	9,018	9,041	9,017	8,995
オンバランス項目	8,684	8,748	8,797	8,797	8,797
オフバランス項目	299	270	244	220	199
その他	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	8.72	8.73	8.75	9.01	9.53
Tier 比率	8.01	7.96	7.99	8.25	8.77

(連結)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
資本金	342	342	342	342	342
うち非累積的永久優先株	200	200	200	200	200
資本剰余金	310	310	310	310	310
利益剰余金	92	91	96	118	164
連結子会社の少数株主持分	0	0	0	0	0
うち優先出資証券	-	-	-	-	-
その他有価証券の評価差損	24	24	24	24	24
自己株式	0	1	1	2	2
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-
営業権相当額	-	-	-	-	-
連結調整勘定相当額	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Tier 計	720	718	723	744	790
(うち税効果相当額)	(243)	(239)	(229)	(208)	(170)
有価証券含み益	-	-	-	-	-
土地再評価益	16	13	13	12	12
一般貸倒引当金	48	56	56	56	56
永久劣後債務	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Upper Tier 計	64	70	69	68	68
期限付劣後債務 優先株	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-
Lower Tier 計	-	-	-	-	-
Tier 計	64	70	69	68	68
(うち自己資本への算入額)	(64)	(70)	(69)	(68)	(68)
Tier	-	-	-	-	-
控除項目	0	0	0	0	0
自己資本合計	784	788	792	812	858

(億円)

リスクアセット	8,975	9,018	9,040	9,010	9,000
オンバランス項目	8,676	8,748	8,796	8,790	8,801
オフバランス項目	299	270	244	220	199
その他	-	-	-	-	-

(%)

自己資本比率	8.74	8.73	8.75	9.01	9.53
Tier 比率	8.02	7.96	7.99	8.25	8.77

(図表 6) リストラの推移及び計画

	15/3月末 実績	16/3月末 計画	17/3月末 計画	18/3月末 計画	19/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## (役職員数)

役員数 (人)	12	12	12	12	12
うち取締役 (( )内は非常勤) (人)	8(0)	8(0)	8(0)	8(0)	8(0)
うち監査役 (( )内は非常勤) (人)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)
従業員数(注) (人)	1,331	1,255	1,170	1,150	1,130

(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) (店)	79	76	74	74	74
海外支店 (店)	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人 (社)	-	-	-	-	-

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

	15/3月期 実績	16/3月期 計画	17/3月期 計画	18/3月期 計画	19/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## (人件費)

人件費 (百万円)	9,999	9,697	9,629	9,536	9,496
うち給与・報酬 (百万円)	6,338	6,095	6,062	6,009	5,975
平均給与月額 (千円)	334	334	334	334	334

(注)平均年齢38歳1ヶ月(平成15年3月末)。

## (役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	159	144	144	146	146
うち役員報酬 (百万円)	156	141	140	142	142
役員賞与 (百万円)	3	3	4	4	4
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	13	12	12	12	12
平均役員退職慰労金 (百万円)	31	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、利益処分による役員賞与はありません。

## (物件費)

物件費 (百万円)	7,165	7,080	7,070	7,063	7,060
うち機械化関連費用(注) (百万円)	2,381	2,326	2,318	2,313	2,310
除く機械化関連費用 (百万円)	4,784	4,754	4,752	4,750	4,750

(注)リース等を含む実質ベースで記載しています。

## (人件費 + 物件費)

人件費 + 物件費 (百万円)	17,164	16,777	16,699	16,599	16,556
-----------------	--------	--------	--------	--------	--------

(図表7) 子会社・関連会社一覧 (注1)

(単位:百万円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注5)	総資産	借入金	うち当行分 (注2)	資本勘定	うち 当行 出資分	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
熊本ファミリー総合管理(株)	H9/9月	穴見 憲二	自行担保不動産の競落、保有・管理・売却業務	H14/12月	1,420	-	-	153	200	11	11	"
熊本ファミリー不動産(株)	S62/4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	H15/3月	4,263	3,678	3,678	23	170	20	44	"
(株)ケイ・エフ・シー	H5/6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	H15/3月	61	-	-	44	10	1	1	"
(株)熊本カード	H元/6月	藤田 則夫	クレジットカード業務、信用保証業務	H15/3月	1,361	1,117	1,117	40	12	18	11	"
ファミリーカード(株)	H2/6月	藤田 則夫	クレジットカード業務、信用保証業務	H15/3月	1,077	774	774	153	356	31	7	"
(株)熊本総合ファイナンス	S57/10月	柴田 祥一	金銭貸付業務	H15/3月	8,556	15,750	15,750	7,193	1	2,508	1,650	"

(株)熊本総合ファイナンスは代表清算人を記載しています。

(注1) H15/3月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社すべてについて記載しています。なお、海外の子会社・関連会社は該当ありません。

(注2) 借入金のうち、当行分は保証を含みます。

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

会社名	今後の業績見通し及びグループ戦略上の位置付け等
熊本ファミリー総合管理(株)	当行の不動産担保付き不良債権の早期処理を目的とした自己競落会社で、同業務で発生した損益のうち5%だけが同社に帰属するため業績に大きな変動はありません。
熊本ファミリー不動産(株)	当行の不動産管理会社で年間10百万円から20百万円の利益を上げられる財務状況です。 平成15年3月期に債務超過は解消済みですが、現状で推移すれば、繰越損失の解消には15年程度かかる見込みです。また遊休資産の売却を進めています。
(株)熊本総合ファイナンス	平成13年5月に特別清算開始が決定し、現在清算業務を進めています。貸付先の民事再生法の申立により貸倒引当金を24億円新たに繰入れました。

(注4) 連結範囲に異動がありました。内容は次のとおりです。

肥後ファミリーファイナンス(株)は平成14年9月期より当行の子会社等より除外しました。

(参考) 肥後ファミリーファイナンス(株)は平成14年6月14日に特別清算終結が決定確定しました。

(注5) 連結決算に使用した個別財務諸表の(仮)決算日を記入しています。

(図表 8)経営諸会議 委員会の状況

会議 委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的 討議内容
取締役会	頭取	取締役 監査役	人事部 秘書課	月1回 必要があれば 随時	取締役会規則に定めた事項の決議 取締役会規則に定めた事項の頭取からの報告とその審議検討
常務会	頭取	頭取 専務 常務 監査役	人事部 秘書課	月1回 必要があれば 随時	取締役会に付議すべき事項その他の協議 常務会規則に定めた事項の決議
拡大常務会	頭取	各部担当役員(各取締役部長含む) 執行役員 監査役	人事部 秘書課	月1回	頭取からの第二地方銀行協会例会の報告等
役員会	頭取	本部取締役	人事部 秘書課	原則として毎週月曜日 必要があれば 随時	各担当役員間の業務連絡及び役員間の情報交換等
監査役会	常勤 監査役	監査役	-	月1回	監査に関する重要事項の協議
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	監査法人2社 みずほ総合研究所 全体計画統括部会責任者 常勤監査役 検査部長 本店営業部長 東京事務所長	総合企画部	3ヵ月毎 必要があれば 随時	健全化計画のフォローアップによる、計画達成と業務改革に向けた経営層への提言
全体計画統括部会	専務	総合企画部長 市場金融部長 人事部長 総務部長 営業統括部長 支店部長 審査管理一部長 審査管理二部長 事務部長 個人業務部長	総合企画部	月1回 必要があれば 随時	健全化計画の統括管理 下記の各部会間の関連施策に関する調整 ・収益拡大営業推進部会 ・資産内容改善部会 ・リストラ部会 ・業務再構築部会
本部部長会議	総合企画部長	本部部長	総合企画部	月1回	本部各部間の業務連絡及び本部各部にまたがる諸問題の改善等の検討
本部課長会議	企画課長	本部課長	総合企画部	月1回	本部各部間の業務連絡及び本部各課にまたがる諸問題の改善等の検討
支店長会議	-	全役員 支店長 本部管理職	総合企画部	半期1回	全行的業務方針の徹底

(図表 8)経営諸会議 委員会の状況

会議 委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的 討議内容
コンプライアンス委員会	業務管理部担当役員	業務管理部長 総合企画部長 検査部長 人事部長 総務部長 営業統括部長 支店部長 事務部長 審査管理一部長 市場金融部長 お客様相談室長	業務管理部	月1回 必要があれば 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、また各種法令及び規定等の遵守・徹底を通じた業務運営の健全化 コンプライアンス態勢の整備・推進に関する事項 法令等遵守状況の把握、評価に関する事項 コンプライアンスに関する報告事案への対応、賞罰委員会への付議依頼、本部各部・営業店の行員に対する指導 不正防止機能の強化、内部管理の徹底に関する事項 反社会的勢力への組織的対応に関する事項 その他法令等遵守に関する事項
賞罰委員会	専務	専務 常務 人事部長 その他特に命ぜられた部課長	人事部	随時	就業規則第51条の各号に該当する行為を行った行員の罰則の決定 就業規則第49条の各号に該当する行員の表彰の審議
不良債権対策審議会	審査管理本部長	審査管理本部長 業務管理部長 支店部長 人事部長 個人業務部長 検査部長 事務部長 審査管理一部長 審査管理二部長 担当審査役	審査管理二部	半期1回 必要があれば 随時	新規発生破綻先・実質破綻先及び償却債権について、原因究明・責任の所在の明確化と対策の検討 上記に関係した当事者に対する処置の審議と「賞罰委員会への付議」の検討 審議議案を参考とした行員の教育・指導
不良債権発生防止委員会	審査管理二部長	審査管理本部長 業務管理部長 業務管理部副部長 審査管理一部長 審査管理二部長 担当審査役	審査管理二部	月1回	資産内容の健全化と不良債権の発生防止のための過去の倒産の原因・顧客管理体制・財務分析等の検討と、営業店の融資取組み姿勢や本部審査への反映
現金事故処理委員会	事務部長	事務部長 及び頭取が任命した委員	事務部	半期1回 必要があれば 随時	1件3,000円以上の現金不足事故の最終処理の決定
事務事故金処理委員会	事務部長	事務部長 及び頭取が任命した委員	事務部	半期1回 必要があれば 随時	事務事故及び事務ミスによる事故金の清算を行うための立替金の処理
ALM委員会	専務	下記担当役員及び部長 総合企画部 営業統括部 市場金融部 審査管理一部	総合企画部	月1回	流動性リスク・市場リスクの現状分析と対応策の検討 資産・負債の総合的シミュレーションによる将来の収益予測 下部組織の作業部会として資金会議の設置・運営
機械化投資委員会	事務部担当役員	総合企画部長 事務部長 人事部長 総務部長 営業統括部長 市場金融部長 個人業務部長	総合企画部	半期1回 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 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
ペイオフ対策委員会	専務	営業統括本部担当役員 事務部担当役員 営業統括部長 事務部長 総合企画部長	総合企画部	随時開催	ペイオフ対策、名寄せ整備・システム対応の進捗管理

(図表10-2)貸出金の推移

(残高)	(億円)	
	15/3月末 実績 (A)	16/3月末 計画 (B)
国内貸出	10,003	9,929
中小企業向け貸出(注)	6,843	6,762
個人向け貸出(事業用資金を除く)	2,667	2,730
その他	493	437
海外貸出	-	-
合計	10,003	9,929

(注)中小企業向け貸出とは、資本金又は出資金3億円(但し、卸売業は1億円、小売業・飲食業・サービス業は500万円)以下の法人または常用する従業員が300人(但し、卸売業・サービス業は100人、小売業・飲食業は50人)以下の法人向け貸出(個人に対する事業用資金を含む)を指す。ただし、当社の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除く。

(増減額・実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)

	(億円)	
	15/3月期 実績 (注)	16/3月期 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	99	58
中小企業向け貸出	58	51

(注)履行状況報告書の図表10-1より引用。

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因)

(億円、( )内はうち中小企業向け貸出)

	15年度中 計画 (7)
不良債権処理	
貸出金償却(注1)	
部分直接償却実施額(注2)	
CCPC(注3)	
協定銀行等への資産売却額(注4)	
上記以外への不良債権売却額	
その他の処理額(注5)	
債権流動化(注6)	
私募債等(注7)	
子会社等(注8)	
計	132 (132)

(注1)無税化(法人税基本通達9-6-1、9-6-2、9-4-1、9-4-2)を事由とする直接償却額。

(注2)部分直接償却当期実施額。

(注3)共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

(注4)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

(注5)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注6)主として正常債権の流動化額。

(注7)私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。

(注8)連結子会社・持分法適用会社向け貸出のうち、中小企業向け信用供与の円滑化に資するもの。

( 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 ]  「信用リスク管理基本方針」  「信用リスク管理規則」  信用リスクを適正に把握し、必要なリスク管理体制の確立を行い、資産内容の健全性、収益性を向上させることを目的とする。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]  信用リスク管理担当部門は、相互牽制機能を確保し、適切なリスク管理体制を構築するため、営業推進部門と分離し、当行と連結対象子会社及び持分法適用会社とを、法令等に抵触しない範囲で、一体として管理するリスク管理体制を目指している。  ( 主管部署 ) 審査管理一部、審査管理二部  ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]  信用リスクの計量化  ローンポートフォリオ・システムを活用し、企業格付別のデフォルト率と回収率による予想損失額等のシミュレーションを行う。  企業信用格付  年二回「信用リスク判定の尺度」となるべく債務者の返済能力に主眼を置き、企業格付スコアリング表と取引判定表により格付を実施する。格付の実施にあたっては、別途定める企業信用格付基準書に基づき厳正に実施する。  与信プロセス管理(融資先中間管理の徹底)  ・ 財務、資金繰りに関する管理強化  ・ 自己査定、格付にリンクした取引方針の明確化  ・ 営業店における店内融資協議制度の充実  ・ 要注意先に対する管理強化  ・ 延滞管理の指導強化  ・ 特別管理先の指導強化  ・ 人材の育成  与信ポートフォリオ管理  特定の業種、特定のグループに対する与信の集中によるリスクを回避するため、当行クレジットポリシーに基づき、管理すべき範囲を定め適切なポートフォリオ管理を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各種研修会において、クレジットポリシー並びに信用リスク管理に関して徹底</li> <li>・ 統計的スコアリング手法を用いた信用格付けシステムを構築中。平成15年7月より運用開始予定</li> <li>・ 「借入申込額の妥当性」と「決算書の信憑性及び粉飾決算の排除」を目的として取組チェック表を改訂</li> <li>・ 経営支援策として1社へ人材派遣を実施 合計14社に対して人材支援中</li> </ul>
マーケットリスク	<p>[ 規定・基本方針 ]  「市場リスク管理基本方針」  「市場リスク管理規則」  適切な運用の為のリスクの把握、検討を目的とする。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]  ( 主管部署 ) 市場金融部  ( 統括部署 ) 業務管理部  ( 検討機関 ) A L M委員会</p> <p>[ リスク管理手法 ]  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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 株式等のリスク管理として報告体制を強化</li> </ul>

( 図表 1 2 ) 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 ]</p> <p>「資金繰りリスク管理基本方針」 「資金繰りリスク管理規則」 資金運用・調達構造に即した適切かつ安定的な資金繰りを行うことを目的とする。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <p>相互牽制確保のため資金繰り管理部門とリスク管理部門を分離した組織体制とする。 ( 主管部署 ) 市場金融部 ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <p>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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「短期資金運用・調達及び外国為替市場取引規則」の一部改正</li> </ul>
カントリーリスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <p>債券投資 「信用リスク管理規程」 与信 「信用リスク管理規則」 カントリーリスクを適正に把握し、必要なリスク管理体制の確立を行い、資産内容の健全性、収益性を向上させることを目的とする。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <p>債券投資 ( 主管部署 ) 市場金融部 ( 統括部署 ) 業務管理部 与信 ( 主管部署 ) 審査管理一部、審査管理二部 ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <p>債券投資 格付、カントリーリスクランキングに基づく管理 与信 信用リスク管理の中での管理</p>	
オペレーショナル リスク ( EDPリスク含む ) 「事務リスク」	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <p>「事務リスク管理基本方針」 「事務リスク管理規則」 事務リスクを適正に把握し、評価・検証することにより事務管理体制および事務処理能力の向上等を図り、事務事故・トラブル・不正等の防止を目的とする。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <p>( 主管部署 ) 事務部 ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 営業店の指導・研修等</li> <li>・ 緊急時 ( システム等障害時 ) の対応等</li> <li>・ 苦情・トラブル等への対応等</li> <li>・ 不正・不祥事件への対応等</li> <li>・ 内部監査・店内検査等</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 報告された事務ミスを協議・改善する組織として「事務管理検討小会」を定期的に関催</li> <li>・ 事務リスク削減のための事務規程等の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 店内検査・部内検査作業表を改正</li> <li>・ 内務役席研修を実施 ( 1 3 7 名 )</li> <li>・ 事務部トレーニーを実施 ( 3 8 名 )</li> <li>・ 営業店一般監査 ( 6 3 ケ店 )</li> <li>・ 営業店機動監査 ( 5 6 ケ店 )</li> <li>・ 本部各部監査 ( 1 3 部署 )</li> <li>・ 連結対象子会社等監査 ( 6 社 )</li> <li>・ 出納事務規則の改正</li> <li>・ 事務取扱要領の一部改正 ( 手数料改正等 )</li> <li>・ マル優改定への対応</li> <li>・ 本人確認法への対応</li> </ul>

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
<p>オペレーショナル リスク (EDPリスク含む) 「システム リスク」</p>	<p>[規定・基本方針] 「システムリスク管理基本方針」 「システムリスク管理規則」 情報資産を重要な経営資源として認識し、情報資産をさまざまな脅威（故障・誤作動・災害・不正使用等）から保護し予想されるリスクの回避・極小化を目的とする。</p> <p>[体制・リスク管理部署] （主管部署）事務部 （統括部署）業務管理部</p> <p>[リスク管理手法] ・保護されるべき情報資産、および管理すべきリスクを定め「セキュリティー管理体制」、「システム管理体制」、「データ管理体制」等、また、企画・開発・運用における相互牽制を明確にし、障害・防犯・防災・不正使用・不正利用の防止等の対策を制定。</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セキュリティーポリシーの位置付けを明確化</li> <li>・リスク管理体制に基づいた各管理者の任命簿を調整</li> <li>・セキュリティーポリシーを制定</li> <li>・セキュリテystandard案を策定</li> <li>・電算機取扱要領、パソコン取扱要領を見直し</li> <li>・ウイルス対策指導徹底</li> <li>・報告制度に基づき継続実施中</li> <li>・金融庁より発出された「システム統合リスク管理態勢の確認検査チェックリスト」に基づいたリスク管理体制の点検の実施</li> </ul>
<p>法務リスク</p>	<p>[規定・基本方針] 「コンプライアンスに関する基本方針」 「コンプライアンスに関する遵守基準」 「コンプライアンス運用規則」 「コンプライアンス委員会規則」 「取締役コンプライアンス規則」 「リーガル・チェック実施規則」</p> <p>[体制・リスク管理部署] ・コンプライアンス委員会 ・（統括部署）業務管理部 ・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] ・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 ・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 ・検査部による各部・店の内部監査の実施 ・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 ・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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成14年度コンプライアンス・プログラムを制定・実施</li> <li>・「コンプライアンス・マニュアル」の行動規範等を一部改正</li> <li>・コンプライアンス委員会を毎月定例実施</li> <li>・「コンプライアンス・マニュアル」の徹底等のため、全店でコンプライアンス勉強会を毎月定例実施</li> <li>・検査部の一般監査・機動監査の効果的な運用により牽制機能を強化</li> <li>・チェックシートによる営業店の自己チェックを実施</li> </ul>

( 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 リスク	<p>[ 規定・基本方針 ]</p> <p>種々の緊急事態の発生による風評や当行の経営内容が誤って伝えられること等により、当行の経営にとってマイナスの影響及び直接・間接を問わず不測の損失を回避する。</p> <p>[ 体制・リスク管理部署 ]</p> <p>( 主管部署 ) 広報室 ( 統括部署 ) 業務管理部</p> <p>[ リスク管理手法 ]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新聞 ( 全国、地方等 7 紙 ) 記事チェック ( 毎日 )</li> <li>・各種雑誌等の金融関連記事のチェック ( 適宜 )</li> <li>・インターネットの検索エンジンによるチェック等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適時適正なニュースリリースによる情報の提供</li> <li>・HP掲載内容の的確・迅速な更新</li> <li>・適時開示情報のHPへの掲載</li> <li>・ディスクロージャーの内容充実</li> <li>・ミニディスクロの適時発行</li> </ul>

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	350	376	314	365
危険債権	757	758	670	672
要管理債権	274	274	253	253
小計	1,382	1,409	1,238	1,291
正常債権	9,432	9,389	9,290	9,252
合計	10,815	10,799	10,529	10,543

## 引当金の状況

(億円)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	60	60	48	48
個別貸倒引当金	182	210	145	197
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	243	271	193	245
債権売却損失引当金	3	3	4	4
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	246	274	197	250
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	246	274	197	250

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	14/3月末 実績(単体)	14/3月末 実績(連結)	15/3月末 実績(単体)	15/3月末 実績(連結)
破綻先債権額(A)	203	143	139	173
延滞債権額(B)	873	955	815	828
3か月以上延滞債権額(C)	9	10	7	9
貸出条件緩和債権額(D)	265	265	245	245
金利減免債権	7	7	7	7
金利支払猶予債権	0	0	0	0
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	258	258	238	238
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	1,351	1,374	1,208	1,257
部分直接償却	256	159	395	273
比率 (E)/総貸出	12.97	13.23	11.82	12.30

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	59	61	104
個別貸倒引当金繰入額	57	58	82
貸出金償却等(C)	1	0	22
貸出金償却	0	0	0
CCPC向け債権売却損	-	-	-
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	1
その他債権売却損	-	0	0
債権放棄損	-	-	21
債権売却損失引当金繰入額	0	1	0
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)	5	12	9
合計(A) + (B)	65	49	113

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	72	61	30
グロス直接償却等(C) + (D)	74	61	52

(連結)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績	16/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	63	62	107
個別貸倒引当金繰入額	59	58	83
貸出金償却等(C)	2	2	24
貸出金償却	2	1	2
CCPC向け債権売却損	-	-	-
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-	1
その他債権売却損	0	0	0
債権放棄損	-	-	21
債権売却損失引当金繰入額	0	1	0
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)	4	12	9
合計(A) + (B)	68	50	116

&lt;参考&gt;

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	120	62	32
グロス直接償却等(C) + (D)	123	63	56

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

(図表18)評価損益総括表 (平成 15年3月末、単体)

## 有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価損益	
				評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	122	0	0	1
	債券	87	0	0	1
	株式	-	-	-	-
	その他	35	0	-	0
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	7	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	7	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	1,262	41	4	45
	債券	1,076	1	3	2
	株式	155	33	0	34
	その他	29	8	-	8
	金銭の信託	-	-	-	-

## その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益		
			評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	134	96	38	1	39
その他不動産	12	8	3	-	3
その他資産(注2)	-	1	1	-	1

(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平成10年3月に実施しています。

(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18)評価損益総括表 (平成 15年3月末、連結)

有価証券 (億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	122	0	0	1
	債券	87	0	0	1
	株式	-	-	-	-
	その他	35	0	-	0
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	1,263	41	4	45
	債券	1,076	1	3	2
	株式	154	33	0	34
	その他	29	8	-	8
	金銭の信託	-	-	-	-

その他 (億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	174	113	61	1	63
その他不動産	12	8	3	-	3
その他資産(注2)	-	1	1	-	1

(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平成10年3月に実施しています。

(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。