

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17年9月

株式会社 九州親和ホールディングス

株式会社九州親和ホールディングスは、銀行子会社である株式会社親和銀行の平成17年3月期収益目標と実績が大幅に乖離したことにより、現在、当社が提出している「経営の健全化のための計画」を今回提出する本計画に変更いたします。

なお、株式会社九州親和ホールディングスは、今後、計画に記載された事項について重要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、株価の設定水準につきましては、以下を前提に考えております。

(金利)

国内景気に関しましては回復の兆しがでており、今後緩やかな回復傾向を辿るものと予想されますが、当計画策定に際しましては保守的な考えに基づき、計画策定期間の水準で横這いとしております。

(為替)(株価)

為替(円/ドル)レート、および日経平均株価の見通しにつきましては、平成17年3月期末の水準で横這いとしております。

	17/3月期	18/3月期	19/3月期	20/3月期	21/3月期
無担O/N (%)	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001
TIBOR3M (%)	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
10年国債 (%)	1.44	1.50	1.50	1.50	1.50
為替(円/ドル) (円)	107	107	107	107	107
日経平均株価 (円)	11,668	11,668	11,668	11,668	11,668

目 次

1．金額・条件等.....	1
(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.....	2
2．経営の合理化のための方策.....	3
(1) 経営の現状及び見通し.....	3
(2) 平成17年3月期業務改善命令への対応.....	4
(3) 業務再構築のための方策.....	8
3．責任ある経営体制の確立のための方策.....	26
(1) 金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念.....	26
(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制.....	27
(3) 自主的・積極的なディスクロージャー.....	35
4．配当等により利益の流出が行われないための方策等.....	36
(1) 基本的考え方.....	36
(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方.....	36
5．資金の貸付けその他信用供与の円滑化のための方策.....	37
(1) 基本的取り組み姿勢.....	37
(2) 具体的な方策.....	37
(3) 組織・体制の見直し.....	39
(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供.....	39
(5) 融資に対する取り組み姿勢.....	40
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.....	41
(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.....	41
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.....	42
(1) 各種リスク管理の状況.....	42
(2) 与信管理の強化について.....	42
(3) 資産運用に係る決裁権限の状況.....	45
(4) 資産内容.....	45
(5) 償却・引当方針.....	46
(6) 評価損益の状況と今後の処理方針.....	49
(7) 金融派生商品等取引動向.....	49
(8) 劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社の財務内容の健全性の確保.....	49
8．地域経済における位置づけ.....	50
(1) 地域の金融市場における融資比率等.....	50
(2) 地域経済への貢献.....	51

(図表)

1 . 収益動向及び計画.....	5 3
2 . 自己資本比率の推移.....	5 7
6 . リストラの推移及び計画.....	5 9
7 . 子会社・関連会社一覧.....	6 0
8 . 経営諸会議・委員会の状況.....	6 1
10 . 貸出金の推移.....	6 3
12 . リスク管理の状況.....	6 4
13 . 金融再生法開示債権の状況.....	6 6
14 . リスク管理債権情報.....	6 7
15 . 不良債権処理状況.....	6 8
18 . 評価損益総括表.....	6 9

1. 金額・条件等

(1) 根拠

株式会社九州親和ホールディングス（以下「九州親和ホールディングス」という。）は、平成17年3月期の経営健全化計画の2期連続未達ならびに優先株・普通株無配を踏まえ、経営の改善に向けた責任ある経営体制の確立、抜本的な収益改善のための方策を織り込んだ業務改善計画を17年8月26日付にて提出いたしました。これにより、現在当社が提出している「経営の健全化のための計画」に記載された事項について重大な変更が生じたことから、金融再生委員会より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」及び「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律施行令」第1条の2の規定に基づき、現行の16年8月「経営の健全化のための計画」から、今回提出する本計画に変更いたします。

なお、九州親和ホールディングスは、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」（以下「金融機能早期健全化法」という。）第5条第4項の規定に従い、金融庁に対して本経営健全化計画の履行状況を報告してまいります。

(2) 発行金額、発行条件、商品性

平成14年3月に株式会社九州銀行が発行し、株式会社整理回収機構（以下「整理回収機構」という。）が引き受けた無担保転換社債（劣後特約付）は、14年5月23日に九州親和ホールディングスが引継ぎ、その後14年9月30日に整理回収機構による優先株式への転換請求を受け、九州親和ホールディングス優先株式となって現在に至っております。

その概要については、以下のとおりであります。

【九州親和ホールディングス優先株式の内容】

株 式 の 名 称	株式会社九州親和ホールディングス第一回優先株式
株 式 の 種 類	普通株式への転換型優先株式
発 行 株 数	30百万株
発 行 価 額	1株につき 1,000円
う ち 資 本 に 組 入 れ ない 額	1株につき 500円
優 先 配 当 金	1株につき 12円50銭
優 先 中 間 配 当 金	1株につき 6円25銭
残 余 財 産 の 分 配 額	1株につき 1,000円
消 却	消却条項あり
議 決 権 ・ 新 株 引 受 権 等	なし
普 通 株 式 へ の 転 換 を 請 求 し う べ き 期 間	平成18年3月1日～平成24年3月31日
転 換 条 項	年1回上下方修正
当 初 下 限 転 換 価 額	278円70銭
期 中 下 限 転 換 価 額	278円70銭
一 斉 転 換 時 下 限 転 換 額	278円70銭
一 斉 転 換 日	平成24年4月1日

(3) 当該自己資本の活用方針

当該公的資金につきましては、金融機能早期健全化法の趣旨を踏まえ、地域の中小企業及び個人向け貸出ニーズに優先的に対応する資金とし、安定的かつ円滑な資金供給を行うことで、地域金融機関としての責務を果たし、地域経済の発展に貢献してまいります。

2. 経営の合理化のための方策

(1) 経営の現状及び見通し

イ. 概況

平成14年4月に持株会社「株式会社九州親和ホールディングス」を設立して経営統合を行った、株式会社親和銀行と株式会社九州銀行は（以下「両行」という。株式会社親和銀行は「親和銀行」、株式会社九州銀行は「九州銀行」という。）さらに、経営統合の効果を最大限に発揮するため、15年4月1日に合併して、新「親和銀行」となりました。

合併後の「親和銀行」は、長崎・佐賀・福岡の北部九州3県を営業エリアとし、長崎県内に充実した顧客基盤やネットワークを有しながら、福岡県内にも収益基盤を保有する特色ある広域型の地域銀行として、良質な金融サービスの提供と地域経済発展への貢献を目指しております。

【経営統合の経緯】

平成13年	3月	経営統合についての基本合意
	9月	「株式移転に関する覚書」の締結
	11月	九州銀行の公的資金申請承認 「共同株式移転契約書」の締結
平成14年	12月	臨時株主総会での株式移転承認
	4月	九州親和ホールディングス設立
	10月	親和銀行と九州銀行の「合併契約書」締結
平成15年	11月	臨時株主総会での合併契約書の承認
	4月	親和銀行と九州銀行が合併、新「親和銀行」誕生
平成16年	7月	しんわディーシーカード㈱を九州親和ホールディングスの直接子会社化

ロ. 平成17年3月期の収益等の実績

17年3月期の親和銀行の収益等の実績は、以下に記載のとおりであります。

	16/3月期 実績	17/3月期 計画	17/3月期 実績	前期比
業務粗利益	577	565	618	41
国債等債券関係損益	2	4	63	61
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	226	224	285	59
業務純益	171	224	228	56
一般貸倒引当金繰入額	54	-	57	3
経費	350	341	333	17
不良債権処理損失額	528	160	404	124
株式等関係損()益	10	-	0	10
株式等償却	2	-	35	33
経常利益	356	61	178	177
特別損()益	5	13	4	9
税引後当期利益	343	29	205	138
総資金利鞘	0.73	0.73	0.75	0.02
資金運用利回	2.31	2.30	2.31	0.00
資金調達原価	1.58	1.57	1.55	0.03
OHR(経費/業務粗利益)	60.77	60.36	53.85	6.92
ROE	18.42	21.72	29.75	11.33
ROA	0.86	0.88	1.13	0.27

ROE = 一般貸倒引当金繰入前業務純益 / 資本勘定 < 平残 >

ROA = 一般貸倒引当期繰入前業務純益 / (総資産 - 支払承諾見返) < 平残 >

業務粗利益は、貸出金が平残・利回とも前期を下回ったことを主因として資金利益が減少したものの、役務取引等利益が投資信託や個人年金保険等の預り資産窓口販売の推進によって増加し、また、その他業務利益が国債等債券売却益の実現を主因に増加したため、計画を53億円上回る618億円となりました。

業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は、人件費・物件費の削減により、経費が計画を8億円下回る333億円となったことから、計画を61億円上回る285億円となりました。業務純益は、一般貸倒引当金繰入57億円を計上し、計画を4億円上回る228億円となりました。

不良債権処理損失額は、企業再生支援の強化やオフバランス化の促進および将来の企業再生コストの引当などにより、計画を224億円上回る404億円を計上いたしました。よって、経常損益は178億円の損失となりました。

特別利益は償却債権取立益等により35億円、特別損失は退職給付会計基準変更時差異の償却、遊休不動産の処分や減損処理、および早期転進支援制度の実施による割増退職金の支払などにより30億円となりました。

以上の結果、税引後当期損益は205億円の損失となりました。

なお、自己資本比率は、17年3月期決算状況を反映して計画を1.19ポイント下回る5.33%（うちTier 比率は3.35%）となりました。

八．今後の経営見通し

当社が営業基盤とする北部九州経済につきましては、長崎県における造船、機械等の生産高は好調なもの、福岡県、長崎県ともに鉱工業生産指数は前年割れの状態が続いております。また、公共工事、家計消費支出などについても低調であり、雇用情勢も依然厳しい状況が続くなど全体としてはやや厳しい状況にあります。

金融情勢については、平成17年3月に「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」が公表され、「事業再生・中小企業金融の円滑化」、「経営力の強化」、「地域の利用者の利便性向上」を図るための取り組み等が示されました。また、4月にはペイオフ解禁が拡大され、地域金融機関にはより一層の経営体質の強化、経営の透明性向上などが求められております。

当社グループにおきましては、新アクションプログラムに基づく「地域密着型金融推進計画」とともに、「収益力の強化」、「経営合理化」、「不良債権問題の解決および信用リスク管理強化」などの抜本的な収益改善策に取り組んでまいります。

これらの取り組みを着実に実施することにより、21年3月期の業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は245億円、不良債権処理額は120億円、税引後当期利益は98億円を見込んでおります。

経営指標につきましては、OHRは55.94%、ROEは26.91%、ROAは1.00%を計画しております。また、繰延税金資産の中核資本に占める割合につきましては、21年3月までに17年3月比半減を目指してまいります。

（2）平成17年3月期業務改善命令への対応

17年3月期は、「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」の第一の柱である「事業再生と中小企業金融の円滑化」にスピードをもって取り組むため、将来の企業再生コスト等をあらかじめ織り込んで引当を強化したことなどから、

多額の与信費用を計上し、最終損益は205億円の損失を計上いたしました。

その結果、2期連続の経営健全化計画の大幅未達、普通株式・優先株式の配当見送りという事態となりましたことを踏まえ、18年3月期以降の業績回復と優先株式の配当を確実なものとするため、17年7月22日付業務改善命令に基づき、経営の改善に向けた責任ある経営体制の確立、抜本的な収益改善のための方策を織り込んだ業務改善計画を17年8月26日付にて金融庁に提出いたしました。

今後は、業務改善計画を着実に履行し、以下に記載するとおり、責任ある経営体制の確立とともに抜本的な収益改善に努めてまいります。

この取り組みによって、21年3月期までに財務体質の大幅改善を図ってまいります。

イ．経営の合理化のための方策

収益力の強化

当社は、個人および中小企業等リテールマーケットを当社グループのコアマーケットと明確に位置づけ、営業チャネルの拡充やエリア・ブロック営業体制の整備・機能強化、魅力ある商品・サービスの開発などに積極的に取り組んでまいりました。

17年3月期決算の状況を踏まえて、当社の収益力をさらに強化していくため、17年5月に抜本的な収益改善策を策定いたしました。具体的には、「営業推進体制の強化」、「法人・個人マーケット別の取り組み強化」、「営業チャネルの強化」を今後の中期的な営業戦略として掲げ、ターゲット顧客のニーズに対するアプローチを強化して、営業力をより一層強化することにより、収益性を重視した個人向け貸出および中小企業向け貸出の増強を図るとともに、効率的な資金調達の仕組み作りに取り組んでまいります。また、金利環境の影響に左右されない安定収益源である役務手数料収入の増強を投信・保険商品の拡販等によって図ってまいります。

収益管理面においては、17年度から部門別収益管理の高度化、信用コスト算出手法の高度化、スプレッドバンキング制度とA B Cの導入など、新収益管理制度「R A C A R」を導入いたしております。この収益管理制度を活用して、商品別、顧客別、営業店別のリスク・コスト調整後収益ベース管理を実施し、高収益先のメイン化推進、低採算先に対する対策の検討、リスクの低減、営業店特性の把握とそれに基づく営業戦略の策定、経営資源の適正化等を実行してまいります。これにより、各部門の評価基準と部門の業績に対する責任を明確にしてまいります。

経営合理化策の促進

人員については、中高年層の出向先への転籍や、早期退職優遇制度の導入による、大幅な人員削減を行ってまいりましたが、今回は前回計画から更に100名削減し、平成21年3月期には行員1,900名体制とする計画としております。給与体系については、15年4月の子銀行合併時より給与水準を引き下げ、シンプルな体系としておりましたが、17年8月より新給与制度を導入し、また、17年度上期の賞与を大幅にカットするなど、人件費の抑制に努めております。役員数・役員報酬についても前回計画より1名減、年間約12百万円削減するなど抑制を図ってまいります。

店舗については、17年3月までに合併による重複店舗の統廃合を完了したことから、17年度以降は、より効率的かつ効果的な店舗ネットワークの構築に向けてフル

バンキング店舗のリテール営業専門店舗への転換を実施することにより20年3月までに前回計画より13ヶ店減少の113カ店といたします。ATMについてもコンビニATMも含めて移転・廃止を検討して効率的なATMネットワークを構築してまいります。

ロ．責任ある経営体制の確立のための方策

経営健全化計画の2期連続未達、優先株式の配当見送りという事態を招きましたことは、経営管理面における実効性が十分に発揮できなかったためと認識しております。かかる反省を踏まえ、以下のとおり経営陣の経営責任を明確にするとともに管理態勢を強化し、責任ある経営体制を構築中であります。

経営責任の明確化

今般の経営責任を明確にするため、経営トップは、当社の代表取締役社長職および親和銀行の代表取締役頭取職を退任することといたしました。

なお、頭取職については本年6月に退任いたしましたが、地域金融や顧客への影響を考慮し、社長職の退任については1年後とし、その間、当面无報酬のもと、円滑な経営交替とともに当社グループの経営基盤の充実等に全力をあげることといたしました。

なお、退任に伴う役員退職慰労金の支給については、本年6月の株主総会に議案として上程しておりません。

役員処遇の見直し

当社および親和銀行の役員処遇については、役員報酬は、従前の月額報酬の削減率（12%～18%）を優先株式復配までの間さらに拡大し、25%～48%の削減といたしました。

さらに、前期からの役付役員については、当社社長については、当面の間、100%の月額報酬の削減を実施し、他の当社および親和銀行の役付役員についても30%～70%の削減を実施しております。

なお、利益処分による役員賞与については、引き続き株主総会の議案として上程しておりません。

役員数の削減

当社および親和銀行の役員数については、平成17年3月末の15名体制を14名体制に見直し、経営体制のスリム化とガバナンスの強化を図りました。

なお、そのうち1名は、親和銀行に社外から取締役を招聘することを検討してまいります。

役員の職務における責任分担の明確化

当社および親和銀行を兼職する取締役を削減し、それぞれの職務に専任する体制を強化して、経営管理と業務執行の責任分担の明確化を図り、責任ある経営体制の確立を目指してまいります。

ガバナンス体制の強化

外部の視点による経営チェック機能の強化を目的に、ともに構成員の過半数を社外委員とする「信用リスク管理委員会」、「監査委員会」を親和銀行に設置いたします。

今後、両委員会の適切な運営を通じて、当行の業務執行に対する客観的評価に基づく改善提言などを受けることで、監査・牽制機能の強化を図ってまいります。

経営健全化計画のフォローアップ体制の強化

グループ全体の経営に関する事項等について協議・決定する機関であるグループ経営会議を頂点とし、同会議で総括的なフォローアップを実施するとともに、子銀行設置の「業務計画推進会議」、「中小企業向け貸出対策協議会」において、個別の問題点把握、具体策の検討を実施しております。

今後は、これらに加えて、新たに設置する「信用リスク管理委員会」において不良債権問題の解決に向けた諸施策の妥当性を評価し、フォローアップ体制を強化してまいります。

八．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

各種リスクの管理

持株会社である当社においてグループ会社のリスク状況を把握し、リスクの状況に応じた指示・指導を行っていくことで、グループ経営の健全性と収益性の向上を図ってまいります。

不良債権への対応について

平成17年3月期での不良債権残高はリスク管理債権ベースで1,961億円(16年3月比 218億円) 貸出金に占める割合は10.72%(同 0.74ポイント)となりました。(いずれも親和銀行単体ベース)

17年度以降も引き続き不良債権の圧縮に注力いたします。不良債権の圧縮手法としてはこれまでの直接償却、部分直接償却、バルクセール、担保不動産の売却等による債権回収等の手段や16年4月にオリックスと共同で組成した九州広域企業再生ファンドの活用、DESやDDSの取り組みに加え、関係当局の認可等を前提に分割子会社の設立を予定しております。

この会社分割により、外部ノウハウ等の特殊スキルを用いることで当該債務者の再生にとって必要と思われる取引先への再生支援・債権管理・回収業務等に係る権利・義務等を分割子会社に承継させ、企業再生支援等に集中的に取り組むことが可能となります。

今後の不良債権処理については、この分割子会社をはじめ、17年2月に大口問題先の管理および企業再生支援を目的に新設した事業金融部を中心に取引先企業の再生等に一層取り組むとともに、管理部にて直接償却、債権売却等によるオフバランス化を推進し、不良債権残高を圧縮してまいります。

不良債権残高は17年3月現在の1,974億円(金融再生法ベース)を21年3月までに半減し、不良債権比率5%台前半を目指してまいります。

自己資本向上策

自己資本につきましては、前述の経営の合理化のための方策等を実践することで、着実な剰余金積み上げを図ってまいります。また、配当や役員賞与については、業績等を踏まえて都度検討することとし、内部留保の蓄積に努めてまいります。

資本政策による資本増強については、平成17年5月、当社は、みずほ証券株式会社に全額割当てるかたちで、25百万株の「新株予約権」を発行いたしました。

これに加えて100～200億円程度の資本増強を図ることで、18年3月末の自己資本比率を7%台まで回復させ、また、その後は利益による内部留保の確実な積み上げ等により、早期に自己資本比率8%台を目指してまいります。

(3) 業務再構築のための方策

イ. 今後の経営戦略

抜本的な収益力強化

当社グループは、平成16年度末までに42カ店の店舗統廃合を実施し、重複店舗の削減や不採算店舗の廃止を行いながら顧客基盤の確保と営業活動の効率化に取り組んでまいりました。

今後は、次なるステージとして、戦略的な店舗ネットワークの構築や、個人および中小企業のコアマーケットに対する経営資源の集中などに積極的に取り組んでいくことで、当社グループの強みを活かした実効性のある収益増強策に取り組んでまいります。

a. 営業推進体制の整備・強化

親和銀行の営業店運営体制は、店舗ネットワークが充実した長崎県内都市部においては、顧客導線や競合他行の営業ネットワークを勘案し複数の店舗で一定の地域を役割分担しながら効率よく運営している「エリア営業体制」と、その他地区での緩やかな連携を図る「ブロック営業体制」を実施しております。今後は、営業推進活動の強化と顧客利便性の向上を図り、収益力の強化を実現するため、営業店運営体制および営業チャネルの整備・強化に取り組んでまいります。

営業店運営体制においては、主要法人取引の中核店への集約やサテライト店の個人業務特化型店舗「しんわプラス」への転換を実施してまいります。「しんわプラス」は、平成17年7月の第1号店に続き、17年度中に長崎県内で10カ店程度開設する予定であります。

また、本部組織についても、法人・個人のマーケットに応じて、17年4月に「個人金融部」および「法人営業グループ」を新設いたしました。

営業チャネルの整備については、住宅ローン専用窓口「住宅ローンプラザ」を16年7月以降、長崎県内4ヶ所に新設しており、競争力の強化を図るとともに、ローコスト営業体制の構築に努めております。また、事業性融資先数の維持・拡大を目的として、17年度中に「法人ビジネスセンター」(仮称)を新設する予定であり、顧客アプローチの強化による営業力の強化を実現してまいります。

b. 事業性貸出への取り組み強化

事業性貸出については、中小企業向け貸出を中心として引き続き積極的に取り組み、地域経済の活性化に努めてまいります。

中小企業向け貸出については、平成17年5月に、優良中小企業を対象とした「ビジネスファンド2004」を取扱開始いたしました。今後は、「法人ビジネスセンター」(仮称)の新設など営業チャネルの整備や、信用保証協会との提携融資商品や事業性スピードローンの開発など商品の拡充を実施してまいります。

対面営業では引き続き、法人取引先に対する課題解決型営業スタイルを定着させ、事業ニーズも含めた経営相談機能を強化することにより、顧客基盤の拡充と資金調達ニーズの掘り起こしを推進してまいります。

計画達成への進捗管理においては、親和銀行関連部による「中小企業向け貸出対策協議会」を原則として毎月開催して、計画進捗状況の確認および目標達成に向けての施策などを検討・実施しております。

c. 個人向けローンへの取り組み強化

個人向けローンについては、貸出資産の利回り向上や信用リスク分散の観点から、従来より積極的に推進してまいりましたが、引き続き、魅力ある商品の開発や相談窓口の拡充などに取り組んでまいります。

現在、長崎県内5カ所に住宅ローン専用窓口「住宅ローンプラザ」を開設しており、17年度にはさらに長崎県内の都市圏2カ所に同様の専用窓口を開設する予定であります。また、17年4月には、「住宅ローン審査管理システム」を導入し、グループ内保証案件の審査スピードアップを実現いたしております。

商品面では、17年5月に、省エネ・環境等に配慮した住宅建築にかかる金利優遇ローンや、ハウスメーカー等の提携業者に対して金利優遇を行う住宅ローンの取扱を実施しております。

引き続き、審査スピードの向上や受付チャネルの拡充を図るなど消費性ローンの推進強化に取り組んでまいります。

d. 役務手数料収入の強化

安定した収益基盤を構築するため、従来の決済サービスや事務代行にかかる手数料収入に加えて、投資信託や保険商品の窓口販売をさらに強化するとともに、コンビニATMを含めた充実したネットワークを活用した信販会社とのキャッシング提携などに積極的に取り組んでまいります。

e. 金利プライシングの推進

貸出金利については、貸出先の信用リスクに応じた金利を徴求することを目的に、信用格付結果や保全率・貸出期間等に応じた「ガイドライン金利」を設定しております。17年度は、特に要注意先・要管理先を中心にプライシング対象先を抽出し、審査部の審査役が金利引上げ交渉の状況を随時チェックする方法で推進を行っております。

今後も引き続き金利プライシングの厳正な適用に取り組み、信用リスクに見合った「適正貸出金利」による収益確保を目指してまいります。

具体的営業戦略

a. 地域別営業戦略

当社グループは、以下のとおり、地域毎に対象とするターゲット層を明確化し、経営資源を有効活用して業務効率化と営業力強化を実現してまいります。

また、平成16年度末までに重複店舗の統廃合が終了いたしましたので、17年度以降は、地域毎の営業戦略に合わせた店舗機能の明確化や効率的かつ専門性の高い営業活動の実現を目指して、営業体制・店舗展開や人員配分の思い切った見直しを実施してまいります。

(a) 長崎県

当社グループは長崎県において、県内最大の店舗・ATM網を有しております。今後は、これらの経営資源の再配置による営業体制の再構築を図りながら、個人・法人のすべてのお客さまに対して総合金融サービスを提供することによって、地域金融の中心的な役割を担うトップバンクとしての地位を確固たるものとしてまいります。

長崎県内を地域別に見た場合、当社グループのシェアが高い県北地区は効率化を図りつつ顧客利便性を高めてまいります。一方、競争が一層激化している県南地区では、中小企業向け貸出や個人向けローンなどの重点施策を強化していくため、エリア営業体制の改革や営業人員の傾斜配分など、県南地区への経営資源の再配置を行い、地域シェアの向上を目指してまいります。

なお、地域のベンチャー企業育成・支援を目的に長崎県と共同で設立した「投資事業有限責任組合」の出資などによるベンチャー企業への支援を通じた新しい事業の創出などを積極的に行うほか、北部九州3県のビジネスマッチング情報等を県内のお客さまに提供することを通じて、地域経済の活性化に貢献してまいります。

(b) 佐賀県

佐賀県においては、長崎県と福岡県をつなぐ地域ではありますが、現在の店舗網は限られている状態です。当面、既存店舗などの経営資源を活用し、地域内における店舗毎の営業エリアを対象とする顧客ターゲット層を明確化し、効率的な営業活動を展開してシェアアップを図ってまいります。

(c) 福岡県

福岡県は、九州最大規模の金融マーケットかつ金融激戦地区であり、対象とする顧客層を絞り込んだ、効率的で収益性の高い営業を展開してまいります。

福岡県における法人マーケットでは、既存取引先と一定規模以上の他行メイン先をメインターゲットと位置づけ、平成17年4月には、高度な顧客ニーズに対応するために設置した「福岡営業支援室」を更に強化いたしました。

今後は、大型店舗への法人取引の集約や与信取引の集中管理などに取り組み、営業体制や店舗機能の見直しを実施して、法人取引先との取引拡大や新規開拓を目指した運用重視型の営業推進活動を展開してまいります。また、個人マーケットにおいては、富裕層・ミドル層を主なターゲットとして顧客基盤拡大を目指してまいります。

地域別預貸金残高

(17年3月末現在)

	長崎県	佐賀県	福岡県	その他地区	合計
預金 (構成比)	17,045億円 72.7%	973億円 4.1%	4,230億円 18.0%	1,213億円 5.2%	23,461億円 100.0%
貸出金 (構成比)	11,736億円 64.2%	494億円 2.7%	4,630億円 25.3%	1,427億円 7.8%	18,287億円 100.0%

地域別取り組みスタンスのイメージ

	長崎県	佐賀県	福岡県
営業戦略	<ul style="list-style-type: none"> 総合推進型 [県北地区] 効率性追求・利便性向上 [県南地区] 戦力重点配分・地域シェア拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 選択集中型 ターゲット層の明確化 ターゲット層のシェアアップ 	<ul style="list-style-type: none"> 運用重視・選択集中型 戦力重点配分 ターゲット層の明確化 ターゲット層のシェアアップ
営業体制	<ul style="list-style-type: none"> エリア・ブロック営業体制 充実したネットワークの有効活用 県南地区への人員傾斜配分 	<ul style="list-style-type: none"> ブロック営業体制 戦略的人員配置 	<ul style="list-style-type: none"> ブロック営業体制 運用重視の戦略的人員配置
店舗・ATM (ネットワーク)	<ul style="list-style-type: none"> 機能特化型店舗戦略 充実したネットワークの有効活用 	<ul style="list-style-type: none"> 運用重視型店舗戦略 マーケットに応じた役割の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 運用重視型店舗戦略 マーケットに応じた役割の明確化

b. マーケット別顧客セグメント戦略

当社グループは、個人および中小企業・零細企業・個人事業主からなるリテールマーケットをコアマーケットと明確に位置づけ、お客さまのマーケットの特性とニーズの特徴によって、法人・個人それぞれにセグメントした階層別営業を展開してまいります。

(a) 法人

法人マーケットにおいては、取引先の事業規模と取引金額により、以下のとおりセグメントしたお客さまを、ニーズの種類によりさらに分類し、それぞれの取引先に応じたアプローチチャンネルを用意し的確に対応することにより、地域密着型金融推進計画に基づく経営相談・支援機能の強化を実現していくとともに、営業基盤拡大と収益力強化を目指してまいります。

(中堅・中小企業)

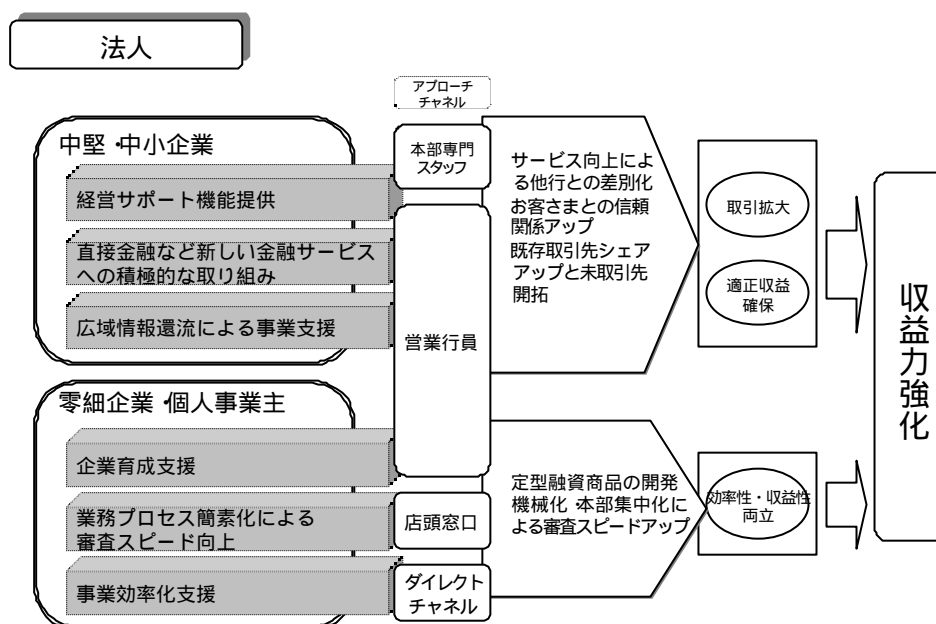
中堅・中小企業に対しては、地域金融機関として経営者の良き相談相手となり、中小企業診断士の活用や福岡営業支援室の活動強化を図ることにより、経営相談など高度なニーズに対応できる人材を育成・配置し、お客さまが安心して相談できる体制を整備してまいります。

また、親和銀行の顧客組織である「しんわビジネスクラブ」等を通じて、取引先企業に対する経営セミナーの開催や情報誌の提供などを積極的に行うなど、取引先企業の事業支援に積極的に取り組み、経営サポート機能を強化してまいります。

商品面では、東京三菱銀行との提携により事業性融資商品を開発し発売する予定です。同行の高度な融資業務スキルを共有化することで、地元中小企業の事業資金ニーズに対応することができ、地元企業からのイメージ向上が図れるものと期待しております。

(零細企業・個人事業主)

零細企業・個人事業主の定型的資金ニーズに対しては、スモールビジネスローンや提携ローンを開発し、迅速な対応を行ってまいります。また、平成16年4月、取引先の事業効率化の支援を目的として、法人向けのインターネットバンキングサービス(しんわBizダイレクト)のサービスを開始し、17年3月末現在、約3千社のお客様にご利用いただいております。また、17年度中には「法人ビジネスセンター」(仮称)の設置を実施するなど、お客様へのサポート機能の更なる強化を図ってまいります。



(b) 個人

個人マーケットにおいては、お客さまの資産状況により、以下のとおり富裕層・ミドル層・一般層に分類し、最適チャネルによる最適サービスの提供を実現してまいります。

(富裕層)

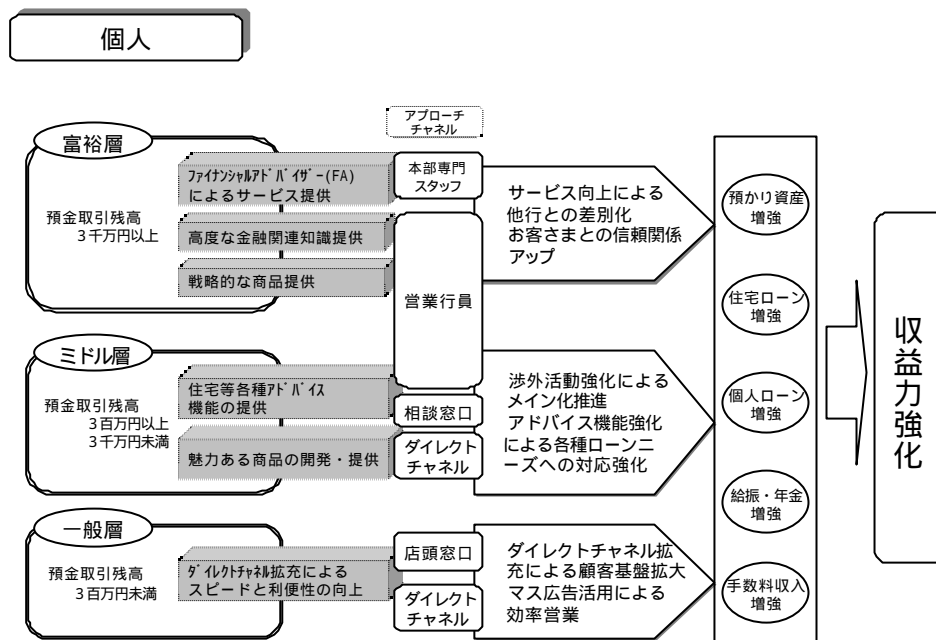
一定の資産背景を持つ富裕層に対しては、お客さまにより密着した地域金融型プライベートバンキングを目指し、本部専門スタッフや営業行員による個別対面営業を強化し、囲い込みと取引拡大を実現してまいります。

(ミドル層)

当行と一定額以上の取引があるミドル層に対しては、コンサルティング機能を強化し、ライフサイクルに応じた生涯取引を通じて、預り資産の拡大やローン商品の販売強化を図ってまいります。

(一般層)

一般層に対しては、店頭セールスやダイレクトチャネルを活用し、セールスの積極的推進によって、新規顧客の獲得と既存取引先との取引拡大に取り組んでまいります。



c. チャネル戦略

チャネル戦略については、お客さまのニーズや金融機関の利用方法は階層毎に異なることから、以下のとおり各階層のお客さまのニーズに対して有効なチャネルで対応することによって、収益力の強化につながる効率的な営業活動を実践してまいります。

また、店舗を中心とした営業体制については、本部・営業店ともにマーケットや顧客セグメントに合わせた役割や機能の見直しを行い、効率的かつ専門性の高い営業活動を実践できるよう本部組織の再編や店舗構成の見直しを実施してまいります。

(a) 個人業務特化型店舗の新設

平成17年度からより効率的かつ効果的な店舗ネットワークの構築を目的として、個人業務特化型店舗「しんわプラス」を展開するため、長崎県内支店の出張所化に取り組んでまいります。

「しんわプラス」は、営業時間の延長や待ち時間の短縮に努めると同時に、落ち着いた雰囲気の中でゆっくり相談ができる態勢を構築し、お客さまのニーズに合った質の高いサービスが提供できる店舗であります。17年7月から8月にかけて2カ店を「しんわプラス」に転換いたしました。更に17年度中に8カ所程度を長崎県内のエリア営業体制実施地区に展開していく予定であります。

(b) ITを活用したダイレクトチャネルの充実

ダイレクトチャネルによる各種サービスの拡充を図るとともに、テレホンバンキングを活用したセールスを積極的に推進し、取引先との取引強化に取り組んでまいります。また、個人向けインターネットバンキング「しんわアクセス」に加えて、平成

16年4月には法人向けインターネットバンキング「しんわBizダイレクト」のサービスを開始しており、引き続き、非対面型スピードローンなどの商品・サービスを拡充し、競争力の強化を図るとともに、ローコスト営業体制の構築に努めてまいります。

(c) 店舗・ATM

(戦略的店舗・ATMの再構築)

平成16年度末までに重複店舗の統廃合を終了いたしました。17年度以降は、効率的な営業推進を目的としたエリア・ブロック営業体制のもと、店舗形態の見直しや地域環境の変化に対応した店舗のリロケーションなど戦略的な店舗展開を実施してまいります。

ATMについては、コンビニATMを展開すると同時に、低稼働の店舗外ATMの廃止・移転を積極的に行い、店舗外ATM網の再構築を行ってまいります。

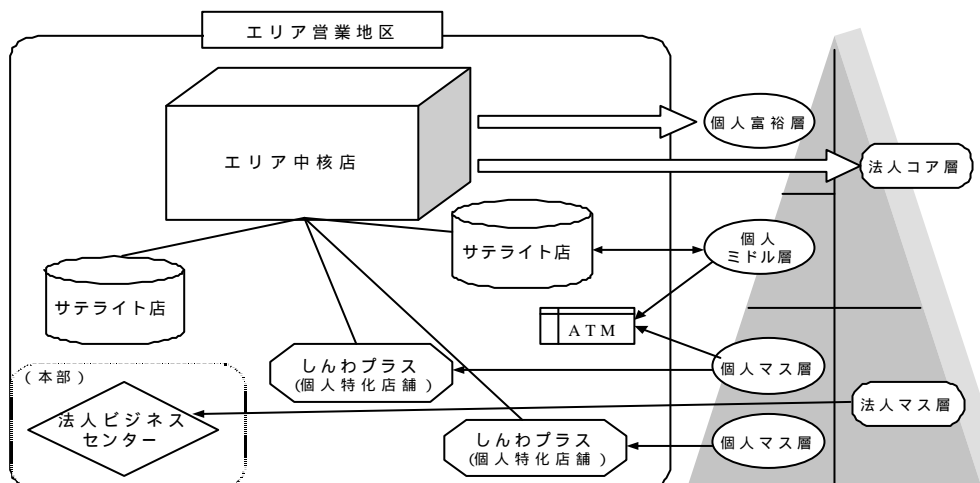
(エリア・ブロック営業体制)

エリア営業体制においては、フルバンキング業務を行う中核店と、機能を特化したサテライト店との相互補完により、「個店単位」から「エリア単位」への営業体制への転換を図っております。中核店においては、人材・設備面を充実し、エリアにおける管理機能・営業機能の集約を図ります。一方、サテライト店は原則として、店頭営業および後方事務を中心に個人向け業務に特化した新しい機能特化型店舗「しんわプラス」への転換を図ってまいります。

また、ブロック営業体制実施地区においては、長崎県内地区は市町村合併による営業地域の見直しに合わせた地域総合店の統廃合と、長崎県外地区においては法人営業強化の観点から地域内の融資推進を強力に行う法人強化店・総合取引店へ法人取引を集約し地域総合店や個人強化店の統廃合を検討してまいります。

これにより、効率的な店舗ネットワークの構築に向けて総合取引店や地域総合店といったフルバンキング店舗の店舗展開転換や業務効率化を実施し、19年3月末までに、出張所を含む全店舗の約30%程度を個人業務特化型店舗とすることで、店舗数を現行の126カ店から21年3月末までに113カ店とする計画であります。

新しいエリア営業体制のイメージ



営業戦略体系のまとめ

		平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 《第1ステージ》 合併・システム統合完了 効率化 重複店舗統廃合実施 営業力強化 </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 《第2ステージ》 収益力強化 組織体制強化 コアマーケット営業への特化 </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 《第3ステージ》 安定した収益力 さらなる顧客基盤の拡充 攻めの営業への転換 </div>		
基本戦略		マーケット別顧客セグメント戦略		コアマーケット特化戦略				
店舗・ATM		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 店舗統廃合 24カ所 プロバーATM削減 27カ所 コンビニATM拡大 </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 効率的な店舗ネットワーク構築（店舗新設・リノベーション含む） 出張所化13カ所 カラ-ATM 削減12カ所 カラ-ATM リノベーション </div>				
営業体制		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 合併時体制 維持 エリア・ブロック構成 見直し </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 新エリア体制実施 個人業務特化店舗 設置14カ所 </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> 営業体制の 見直し </div>		
チャネル		法人インターネットバンク 住宅ローンプラザ		法人ビジネスセンター（仮称） しんわプラス（仮称） 住宅ローンプラザ（増設）	資産運用プラザ（仮称）	銀行代理店		
商品・サービス	法人	しんわクレジット TKC戦略経営者ローン 私募債	保証協会提携融資商品 ビジネスファンド しんわクレジット	事業性カードローン シグネチャーローン ビジネスマッチング	CLO（ローン証券化） 市場誘導業務 アクトリンク・資産流動化	法人向け保険商品		
	個人	投信・生保販売店舗拡大 高金利預金受皿商品 個人ローン商品（合併対応）	住宅関連ローン開発 消費性ローン開発	投信・生保新商品 証券仲介業務 住宅ローン審査システム （個人金融部新設）	ポイントサービス 新型カードローン 本体発行ICカード 個人ローン自動審査システム	MCIF 証券・保険新分野		

ロ．経営インフラの整備

人事制度

平成15年4月の子銀行合併時に導入いたしました実力主義・成果主義に基づく人事制度について、17年度は評価の納得性や処遇のメリハリをより高めるために、人事制度を一部改定いたしました。

a．給与制度

役割給と役職給のシンプルな給与体系とし、成果主義徹底のもと、勤務時間の長さよりも成果の質によって処遇に差が付くよう勤務手当を導入いたしました。また、業績評価の処遇反映を直近の賞与で行うことで、よりメリハリのついた給与制度に改定いたしました。

b．評価制度

業績評価では、目標管理により行員の成果・行動について、収益を軸に多面的に評価し、その評価をメリハリのある処遇に反映させております。また、評価の透明性と納得性を高めるために、評価者を対象とした研修を行うことで、行員のモチベーションを維持し、当行の成果を最大化するよう努めてまいります。

c . 人材登用

公募制度を充実させチャレンジ精神に溢れる行員へ、より高いレベルでの業務に従事できるよう各種制度を設けております。合併以後、意欲ある行員を支店長、出張所長に昇進させており、また主要行トレーニー、中小企業大学校にも公募により継続して派遣しております。今後も公募制度の充実を図り、組織の活性化や行員のキャリア形成に繋げてまいります。

d . 人材育成

自己申告制度やプロフェッショナル認定制度を導入して、行員のプロフェッショナル化を推進しております。プロとしての知識、スキルを身につけた行員の育成に努め、競争力の向上に繋げてまいります。

システム戦略・IT投資

システム戦略面では、情報系システムや広域ネットワークの拡充などの戦略部門に重点的に投資していくことで、事業戦略を支えるインフラの整備を行ってまいります。

なお、親和銀行は地銀8行で構成する「じゅうだん会」のシステム共同化に参加しており、共同版システムの開発を担う八十二銀行のシステム開発力を享受できることから、今後多様化するニーズに迅速に対応できるものと考えております。

a . 営業戦略のサポート

お客さまへの総合的な金融サービスの提供、営業力の強化、マーケットの広域化などへのシステム面での対応を推進してまいります。具体的には、ダイレクトチャネルシステムの機能拡充、新金融商品の開発などによるお客さまへのサービスレベル向上、CRMシステムの導入に向けた情報系システムの整備を行い、マーケティングシステムの再構築を図ってまいります。

b . ローコスト化・効率化の推進

勘定系・情報系の銀行データやインターネット・音声・画像等の通信データを統合して送受信・高速処理できる統合ネットワークシステムを活かして、ソリューション機能の向上・各種システム処理業務のスピードアップなど、システム基盤の充実を図ってまいります。

また、融資支援システムなど業務集中処理・効率化システムの構築により、経営の効率化、業務の合理化をサポートしてまいります。

八 . リストラの推移及び計画

概要

当グループでは、平成14年4月の持株会社設立、15年4月の両行合併から、その統合効果・合併効果を最大限に発揮できるよう、システム統合・店舗統廃合・人員削減・本部機能の統合・役員の削減、給与体系の見直し等の経営効率化策を実施してまいりました。今後は、抜本的収益改善策を実行することにより更なる収益力の強化を図ってまいります。本計画では、店舗数削減の追加や人員削減の前倒し推進・更な

る削減を盛り込んでおり、より強固で効率的な経営体質の強化に努めてまいります。

合理化・効率化の徹底

a. OHRの改善

平成17年3月期のコアOHRは59.95%となり、両行合併前の水準である15年3月期のコアOHR比6.29ポイント改善いたしました。本計画では21年3月期のOHRを55.94%とし、一挙に50%台半ばまでの改善を目指すとともに、地銀上位の水準とすることを目標として改善を図ってまいります。

17年3月期のOHRについては、分母となる業務粗利益618億円に国債等売却益63億円が含まれているため53.85%となっております。よって、本来のOHRといえるコアの業務粗利益555億円でOHRを引き直すと、59.95%となり、前期比では1.06%の改善となります。

b. 人件費の削減

人員削減や成果主義の導入による給与体系の見直しによって、平成17年3月期の人件費は171億円となり、14年3月期比（経営統合前）47億円の圧縮となっております。

17年度は経営健全化計画の2期連続の未達と優先株式無配を踏まえて、さらに踏み込んだ人件費の抑制に努めております。

(億円)

	16/3月期 実績	17/3月期 計画	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
人件費	186	174	173	153	156	154	152
うち親和銀行	184	172	171	149	151	149	147
うち持株会社	2	2	2	4	5	5	5

(a) 従業員数

出向転籍の促進、早期退職優遇制度による中高年層の退職等により、平成17年3月末で2,125名とし、14年3月末比661名の削減を実施しております。人員計画につきましては、現行計画よりもさらに前倒しで削減を進めることとし、21年3月までに1,900名体制を実現してまいります。行員の減少に対しては、更なる業務の効率化やエリア営業体制の見直し実現による人員の傾斜配分、パートタイマーの活用等により対応してまいります。パート化の促進については、17年3月末のパート比率26.2%を21年3月末には35%程度まで増加させ、また、その処遇についても成果に応じたものとするにより、銀行全体の営業力の低下を招かないよう方策を講じてまいります。

(人、%)

	16/3月末 実績	17/3月末 計画	17/3月末 実績	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画
従業員数(A)	2,336	2,230	2,125	2,070	2,000	1,950	1,900
期末パート比率(B÷C×100)	25.4	-	26.2	27.9	31.0	32.8	34.5

(b) 給与体系

平成15年4月の両行合併時より給与水準を引き下げ、役割給と役職給のシンプルな給与体系として運用してまいりました。17年度は新収益管理制度を行員の処遇に組み込むことで評価の納得性を高め、より業績が反映される制度としております。

また、17年8月より、成果主義の徹底を図るため、予め定例給与の中に時間外手当が含まれる「勤務手当」を導入した新給与制度により運用しております。

行員賞与につきましては、経営健全化計画の2期連続未達ならびに優先株式無配を踏まえて、17年度はモデル賞与から50%カットした水準(年間2ヶ月程度)にいたしました。

(c) 平均給与月額

平均給与月額については、合併時より減少傾向にありましたが、平成17年3月期は、女性行員を中心とする若年者層の退職増加等の影響により、16年3月期比29千円増加し362千円となりました。

18年3月期は合併時に制定した経過措置の影響もあり、平均給与月額は17年3月期比ほぼ横這いを見込んでおりますが、ここ数年抑制してきた新卒者の採用増など人員構成是正策を強力に進めることで平均給与月額の抑制を図ってまいります。

(千円)

	H16/3期 実績	H17/3期 計画	H17/3期 実績	H18/3期 計画	H19/3期 計画	H20/3期 計画	H21/3期 計画
平均給与月額	333	340	362	360	343	343	343

(d) 役員数の削減

平成18年3月末の役員数は、取締役10人(うち非常勤1人)、監査役数4人(うち非常勤2人)の予定ですが、今後も、効率的で実効性のある役員数といたします。

(人)

	16/3月末 実績	17/3月末 計画	17/3月末 実績	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画
役員数	20	15	15	14	14	14	14
うち取締役((内は非常勤)	15	11	11	10(1)	10(1)	10(1)	10(1)
うち監査役((内は非常勤)	5(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)

(e) 役員報酬の抑制

経営合理化を率先垂範し進めていくという観点から、役員報酬の削減を図ってまいります。

(百万円)

	16/3月期 実績	17/3月期 計画	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
役員報酬・賞与(注1)	278	210	206	140	182	195	195
うち役員報酬	269	203	200	139	179	191	191
役員賞与	9	7	6	1	2	4	4
平均役員(常勤)報酬・賞与	14	14	14	10	14	14	14
平均役員退職慰労金(注2)	26	30	12	30	30	30	30

(注1)人件費及び利益処分によるものを合算。また、使用人兼務の場合、使用人部分含む。利益処分による役員賞与については計画上織り込んでおりません。

(注2)役員退職慰労金は、現時点において想定される当該年度の退任役員に対する支払予定額を基礎として算出しております。

(f) 役員賞与

利益処分による役員賞与につきましては、当該年度の利益水準を鑑み、平成9年度より、支給を全額カットしております。

なお、使用人兼務役員については、使用人部分を役員賞与の計数計画として計上しております。

c . 物件費の削減

物件費削減については、(株)みずほコーポレート銀行との間で「購買品目分析サービス」のコンサルティング契約を結び、現在、物件費の精緻なデータ検証を行っております。今後、物件費削減のための価格引き下げ手法の提案を受け、通常経費における更なる削減を図ることによりしております。

また、本部および営業店業務の抜本的な効率化として、定型的な本部業務の関連会社へのアウトソーシングや営業店事務の本部集中化等により、事務コストの低減を目指すとともに、非営業部門から営業部門への人員配置を加速して収益力の強化に努めてまいります。

さらに100%出資の事務委託会社においても親和ビジネスサービス(株)の業務の見直し・効率化の促進等により、当グループ全体としての費用削減を目指してまいります。

(億円)

	16/3月期 実績	17/3月期 計画	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
物件費(注1)	144	144	138	139	138	138	138
うち機械化関連費用	48	56	55	55	56	56	56
除く機械化関連費用	95	88	83	84	82	82	82

(注1)持株会社および傘下銀行との内部取引を控除しております。

(注2)リース等を含む実質ベースで記入しております。

(a) 店舗・ATM統廃合

平成16年度は、店舗28カ店(26支店、2出張所)の廃止と1支店の出張所化、店舗外ATM9カ所の廃止をおこなった結果、17年3月末現在で店舗数138カ店(126支店、12出張所)、店舗外ATM175カ所となりました。

店舗については、15年度10月から17年3月までに合併による重複店の統廃合を完了いたしましたので、17年度以降は、より効率的かつ効果的な店舗ネットワークの構築に向けてフルバンキング店舗のリテール営業専門店舗への転換を実施し、支店数は21年3月末までに13カ店減少の113カ店とする予定です。

なお、長崎県内においては市町村合併が活発化していることから、今後の地方公共団体の再編を注視しつつ、郡部店舗の統合を検討してまいります。

(店)

	16/3月末 実績	17/3月末 計画	17/3月末 実績	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画
店舗数	166	138	138	138	138	138	138
うち国内本支店数	153	126	126	121	117	113	113
うち出張所数	13	12	12	17	21	25	25

(b) 遊休資産の処分

現在、親和銀行が保有している営業用以外の所有不動産のほとんどは、合併以降進めてまいりました重複店舗の統廃合等による廃止店舗や社宅取り壊しなどによる跡地であります。

これまでも遊休資産については、経費削減、経営資源の効率性の観点から処分を進めておりますが、今後も計画的に処分を行ってまいります。

(c) 投資の抑制

投資については、抑制スタンスで臨んでおります。ただし、営業戦略投資、事務の合理化・効率化投資、システムの基盤整備およびIT関連投資等、コストパフォーマンスやお客さまへのサービス向上、他行との差別化などを目的とする機械化関連投資は、その貢献度を厳しく査定したうえで、積極的に行ってまいります。

二．子会社、関連会社の収益等の動向

持株会社によるグループ経営管理

グループ力を最大限に発揮することを目的として、子会社・関連会社のグループ内での位置づけや役割・機能の明確化、統廃合による効率化、新しいグループ機能の強化など、持株会社によるグループ経営管理を行っております。

グループ経営管理を行うにあたり、持株会社が直接管理する会社と子会社である銀行が直接管理する会社に運営管理を分けており、それぞれ持株会社および子銀行が定めた管理規定に基づいて、連携して運営管理を行う体制としております。

子会社・関連会社の統合・再編

当社グループでは、「統合効果の最大化」を図るため、以下の主旨に沿って子会社・関連会社の業務再構築に取り組んでおります。

-) 「経営健全化計画の達成とホールディングスの業績に寄与する」関連会社とするべく、収益力の強化、業務の効率化のための事業統合・再編に「早し良し」の精神で積極果敢に取り組む。
-) 「グループ総合力を発揮する」ため、経済合理性に基づき関連会社の存在価値の見極めを行う。
-) ゼロベースから関連各社の業態を見直し、「労働生産性の向上を追求する」関連会社とする。

関連会社の業務再構築の進捗状況は以下のとおりであります。

まず、両行の合併に伴い、業務が重複している互いのビジネスサービス会社、システムサービス会社についても効率化と合理化を図るために、それぞれ平成15年4月に合併を行いました。

次のステップとして、15年7月に「関連会社業務再構築プロジェクト」を立ち上げ業務再構築の取り組みを強化いたしました。

(システム業務)

平成15年4月に合併したシステム会社のしんわシステムサービス(株)の株式を、当社グループのIT戦略の対応力の強化およびシステム関連資源の削減を目的として、16年6月に富士ソフトABC(株)に譲渡し、同社は当社の子会社でなくなりました。

(保証業務)

グループの保証業務集約により効率化・コスト削減を図ることを目的として、しんわディーシーカード(株)の保証業務を平成16年4月に西九州保証サービス(株)に業務移管いたしました。また、西九州保証サービス(株)は、16年7月にクレジットカード業務および保証業務を営む九州ユニオンクレジット(株)を100%子会社といたしました。将来的には、同社と合併してグループの保証業務の集約化を更に進める予定であります。

(クレジットカード業務)

しんわディーシーカード(株)は、平成16年4月よりクレジットカード業務に特化し、グループの主要収益部門として戦略的位置づけを明確化し、さらに16年7月には総合金融サービスの強化の一環として、当社が発行済株式数の85%を取得し直接子会社といたしました。また17年4月から2年間の新中期経営計画を策定しグループのネットワークを活かした営業展開で売上の増加と収益の拡大を図ることとしました。

(リース業務)

大成ファイナンス(株)は、同社の育成・発展と営業力強化を図るため、平成16年7月に親和銀行の100%子会社とするとともに、社名も親和リース(株)に変更しました。グループのリース会社として育成・支援し、積極的な営業活動を展開してまいります。

(企業再生支援業務)

親和銀行では、企業再生支援等への取り組み強化策として、関係当局の認可を前提に、平成17年5月に設立した親和分割準備(株)との間で、簡易・吸収分割の形態により、17年9月に会社分割を行い、親和銀行管理部特別管理室が所管する顧客の債権管理・再生支援・回収業務その他関連業務に関する営業を承継させることといたしました。

分割後の子会社(分割時に、親和コーポレート・パートナーズ(株)に社名変更予定)では、外部投資家の企業再生ノウハウを取り入れ、集中的な企業再生支援等に取り組んでまいります。

今後の方向性

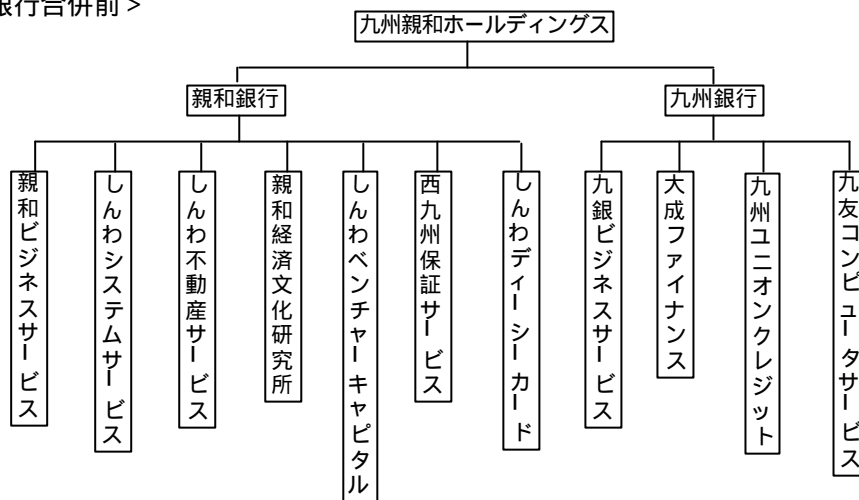
親和銀行を除く当社の子会社・関連会社は現在9社となっており、それぞれ銀行業務に係る従属業務や金融関連業務を営んでおります。今後も統合・再編および業務見直しによりコスト削減と業務の効率化を進めるとともに、金融グループとしてシナジ

一効果の発揮を図り、グループ一体となって総合金融サービスの提供を行ってまいります。また、今後は地域特化型の総合金融グループを目指して、他業態の金融子会社の設立等の検討も行ってまいります。

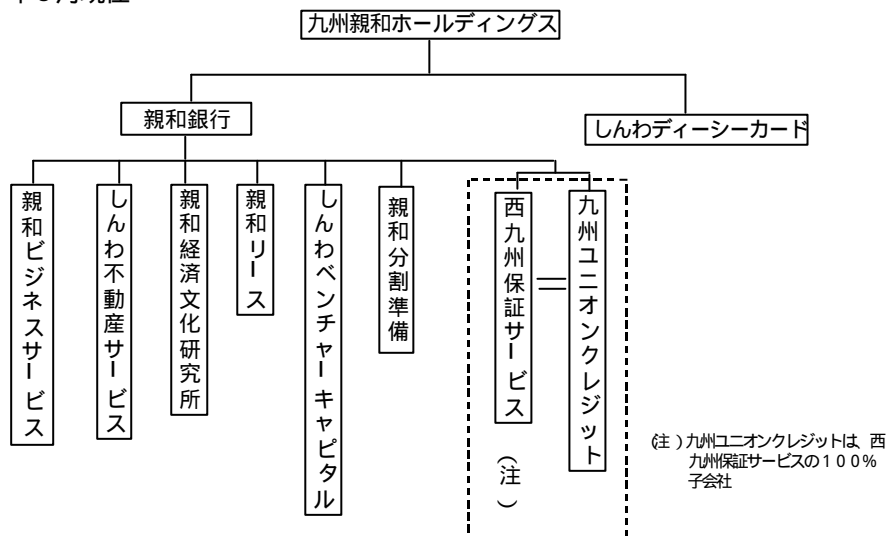
なお、子会社・関連会社の設立目的、現在の状況および今後の方針につきましては、次表のとおりであります。

< 九州親和フィナンシャルグループ再編図 >

< 子銀行合併前 >



< 平成17年8月現在 >



会社名	設立の目的	現在の状況	今後の方針
親和 ビジネスサービス(株)	親和銀行の事務の効率化・合理化を積極的に推進するために、その従属業務を受託する会社として設立しました。	銀行事務代行業務・人材派遣業務を行っております。平成15年4月に効率化を推進するため九銀ビジネスサービスと合併しました。	今後更なる効率化を図っていくために、現行業務の見直し・効率化とともに、外部へのアウトソーシングや銀行本体へ取り込む業務等についても検討してまいります。
しんわ 不動産サービス(株)	親和銀行の融資に係る担保不動産の調査・評価、及び店舗・社宅の不動産保守管理を目的に設立しました。	親和銀行の融資に係る担保不動産の評価業務や同行の不動産の保守管理業務を行っております。	引き続き正確・厳正な業務推進を行ってまいります。
(株)親和経済文化研究所	地域に密着した調査活動を展開していくことで、地域のお役に立つ情報の発信や実効性のある提言を行うことを目的に設立しました。	地域経済・産業の動向に関する調査研究業務を行っております。	引き続き調査月報の発刊や地公体等からの受託調査などを主体に行ってまいります。
親和分割準備(株)	親和銀行の不良債権の集中管理と企業再生を進めるための会社分割を行うにあたり、分割承継の受皿会社として設立いたしました。	17年8月、貸金業登録の認可を取得いたしました。現在、分割承継の準備を行っております。	関係当局の認可を前提に、会社分割を実施し、企業再生専門会社として集中的な企業再生支援に取り組んでまいります。
しんわ ベンチャーキャピタル(株)	親和銀行の総合金融サービス提供の一環として、企業の株式公開支援や、ベンチャー企業に対する投資業務・経営コンサルティング業務を行うことを目的に設立しました。	ベンチャー企業等への投資業務や経営コンサルティング業務を行っております。13年8月、15年7月に第1号、第2号の投資事業有限責任組合を設立しており、積極的にベンチャー企業の発掘・育成を行っております。	両ファンドを有効に活用することにより、引き続き地域経済活性化のため、ベンチャー企業の発掘・育成・支援を行ってまいります。
九州 ユニオンクレジット(株)	クレジット業務、金銭の貸付並びに個人ローンの保証業務を目的に設立されました。	クレジットカード業務及び保証業務を行っておりますが、新規保証については取扱いを中止しております。保証業務を業務集約の一環として16年7月に西九州保証サービス(株)の完全子会社としました。	新規クレジットカードについては取扱いを中止し、既存保証の管理業務を主体に行ってまいります。今後、西九州保証サービス(株)との統合・再編を検討してまいります。
親和リース(株)	事業者向け融資を目的に設立されました。	ファイナンス業務は取扱いを中止し、リース業務のみを行っております。16年7月に親和銀行の完全子会社とし、社名を大成ファイナンス(株)から変更しました。	今後もリース業務を主体に経営を行ってまいります。
西九州保証サービス(株)	親和銀行の住宅金融ならびに消費者金融に係る借入債務の保証業務を目的に設立しました。	親和銀行の住宅ローン・個人ローンの保証業務を行っております。グループの保証業務については同社集約化を進めております。15年度は代位弁済の増加により赤字計上しました。	引き続き親和銀行のローン保証業務を行ってまいります。今後、保証業務の効率化および集約化を進めるために、子会社化した九州ユニオンクレジット(株)との統合・再編を検討してまいります。
しんわ ディーシーカード(株)	クレジット業務、金銭の貸付並びに個人ローンの保証業務を目的に設立されました。	16年4月に保証業務を西九州保証サービス(株)に業務移し、クレジットカード業務に特化しております。また、16年7月に持株会社の直接子会社としました。	当社グループのクレジットカード会社として、DCブランドに絞ったクレジットカード戦略を積極的に展開することで、総合金融サービス機能を強化し、顧客利便性の拡大に取り組んでまいります。

ホ．管理会計の確立とその活用の方策

収益管理

平成17年4月より施行いたしました「新収益管理制度」はリスク・コスト調整後利益をベースとした管理会計制度で、銀行が適切に管理していくべき重要なリスクである「金利リスク」および「信用リスク」と、「経費」を控除した「経常利益」ベースでの収益管理を営業店別、顧客別、部門別を実施しております。

この制度を早急に浸透させ、活用していくことにより、収益の安定と拡大を図ってまいります。

a．営業店別収益管理における活用

平成17年度より営業店業績表彰項目に「リスク・コスト調整後利益」目標の達成度を設定しており、収益拡大に貢献した営業店を表彰する仕組みとしております。また、業績評価項目の「財務の視点」にも「リスク・コスト調整後利益」目標の達成度を設定しており、収益拡大に貢献した店、行員が評価される仕組みとしております。

これにより、新制度の早期浸透を図るとともに、リスク・コスト調整後利益目標達成意欲を向上させ、銀行の収益拡大につなげてまいります。

b．顧客別収益管理における活用

平成17年度より、審査部における貸出案件審査の際や営業統括部における大口定期上乗せ金利の稟議決済に、顧客別の「リスク・コスト調整後利益」をチェックすることとしております。

営業店は稟議提出時に案件取り組み後の収益シミュレーションを必ず実施し、粗利、経費、信用コストの3つの視点から顧客別の取引採算性の問題点を洗い出し、収益の改善をどう図っていくか検討しております。貸出金利の適正化、役務利益の確保、経費の削減、保全強化やランクアップによる信用コストの改善等を中心に顧客別の収益を改善し、銀行の収益拡大につなげてまいります。

c．部門別収益管理における活用

新制度を活用した部門別収益管理体制の構築を進めており、「リスク・コスト調整後利益」ベースでの営業部門、市場部門の収益性を評価し、経営資源の配分に役立ててまいります。

また、営業部門の中においても、地域別、顧客階層別、商品別等の収益性の評価を「リスク・コスト調整後利益」ベースで実施し、セグメント毎の収入、経費、信用コスト等を勘案した経営資源の投入の判断に活用してまいります。

A L M

a．A L M管理手法の高度化

新収益管理制度において採用したスプレッドバンキングの導入により、資金利益を「対顧客プライシング見合い収益」と「金利リスク見合い収益」に分解することが可能となりました。A L M部門ではこの「金利リスク見合い収益」を管理し、A L M施

策の基礎情報とすることで資金利益の安定化を図ってまいります。

また、新たなALMにおけるリスク管理手法としては、VaR導入による統合的な金利リスク量管理とEaRによる期間損益変動リスク管理の2つの方法を併用し、リスク管理の高度化を図ってまいります。

b. ALM委員会の充実

ALMで管理するリスクおよび収益に関する情報を適時・適切に経営陣に提供し、ALM施策に関する十分な協議、的確な指示がなされるよう、ALM委員会の活性化を図ってまいります。具体的には、開催頻度の増加、報告内容の充実及び指示内容のフォローアップ強化等を実施してまいります。

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

イ. 経営ビジョン

当社グループは、次の経営ビジョンのとおり、充実した店舗・ATMネットワークやダイレクトチャネルを活かし、良質な金融サービスを提供することによって、地域の皆さまのサポートセンターとして地域経済の発展に貢献してまいります。

また、コンプライアンス（法令等遵守）を経営の重要課題と位置づけ、各種法令や社会的規範、社内規定を遵守し、透明でクリーンな経営を目指してまいります。

(経営ビジョン)

九州親和フィナンシャルグループの経営ビジョンは、以下のとおりであります。

【新しい時代のニーズを的確に捉え、
総合的な金融サービスを提供する地域金融モデルを創造する】

地域に役立つ金融グループの創造

長崎県を核に北部九州を地盤とする金融グループとして地域に密着した経営を行い、金融サービスの提供を通じて地域社会にお役に立つ金融グループとなります。

質の高い情報・サービスの提供

親和銀行と九州銀行の充実したネットワークとノウハウを融合し、お客様にご満足いただけるきめ細かな情報・サービスを提供してまいります。

地元経済発展への貢献

経営体質の強化に取り組み、地域にとって一層存在感のある金融グループとなって地元経済の発展に積極的に貢献してまいります。

ロ. コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループでは、金融機関の社会性と公共性を十分に認識したうえで、コンプライアンスに基づく企業活動を通じて信頼の維持・向上を図ることを基本的な方針としております。

具体策

当社グループにおける適切な業務運営の確保に向け、以下のとおりコンプライアンス体制を構築しております。

a．九州親和ホールディングスのコンプライアンス体制

コンプライアンス委員会

グループ会社のコンプライアンス体制を総合的に管理し、業務運営の適正等をチェックする機関として、コンプライアンス委員会を設置しております。

コンプライアンス委員会は、役付取締役およびグループマネージャーで構成しております。

経営管理グループ

グループ会社のコンプライアンスの統括管理を行う部署として、経営管理グループを設置しております。経営管理グループは、当社および子会社のコンプライアンスに関する重要な事項についてコンプライアンス委員会に報告しております。

b．親和銀行のコンプライアンス体制

経営管理部コンプライアンスグループ

コンプライアンス統括部署として経営管理部内にコンプライアンスグループを設置し、各部門のコンプライアンスの状況を統括的に管理しております。

(2) 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制

イ．コーポレートガバナンスの強化

当社グループでは、役員数の適正化、取締役会等の各種会議における協議の活性化等を通じて取締役の責任の明確化と相互牽制を図っております。

役員数につきましては、両行合併時点では20名でありましたが、以降、削減を図り、平成17年6月時点では14名といたしました。

また、17年6月、当社と親和銀行を兼職する取締役数を削減し、それぞれの職務に専念することで、監督と執行の分離による責任の明確化を図りました。

さらに、親和銀行におけるガバナンス強化策として、社外からの取締役の招聘も含め、外部の視点による監査・牽制機能の強化を目的とした委員会を設置し、客観性・透明性の高い経営体制を目指してまいります。

監査委員会の設置

今般、業務監査体制を見直し、執行部門に対する牽制機能の一層の充実を図るため、現行の業務監査委員会を改組し、「監査委員会」を設置する予定としております。

監査委員会では、業務執行（資産査定監査等も含む）の適法性のみならず、業務執行の適切性の観点からも監査機能の充実を図り、取締役会に対して改善提言を実施することで、業務執行全般の適切性・透明性を確保してまいります。

同委員会の構成員には、外部の弁護士ならびに社外から招聘する予定の取締役を含み、委員の過半数を社外といたします。

また、内部監査部門である監査部を同委員会の傘下に位置づけ、同委員会による執行部門に対する牽制機能の実効性を確保してまいります。

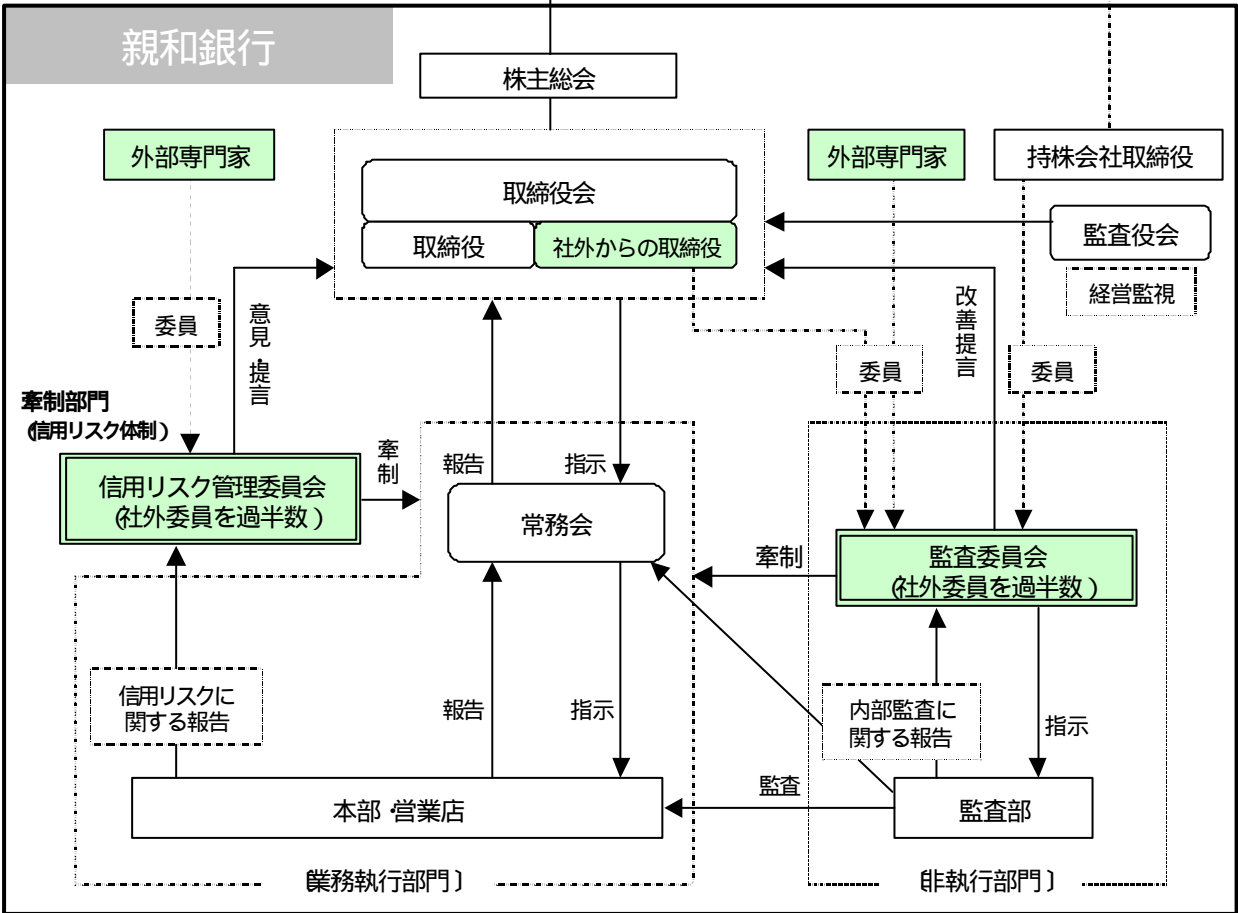
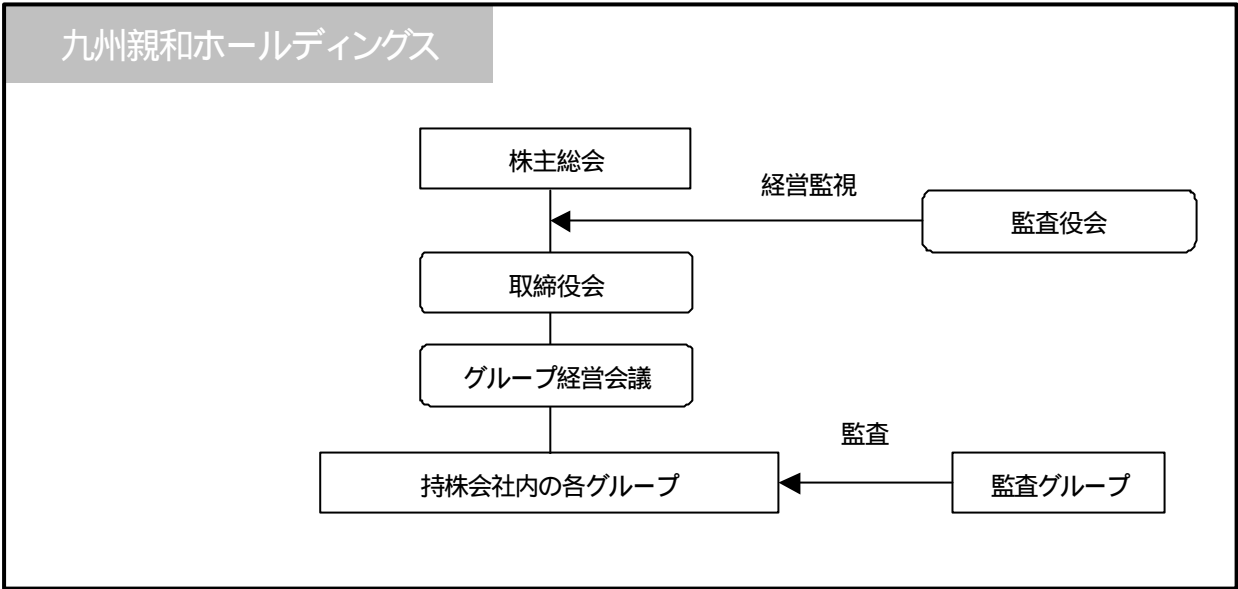
信用リスク管理委員会の設置

現在、業務全般に亘る客観的評価を行う機関として、外部の専門家からなる業務諮問委員会を設置しておりますが、今般、同委員会の機能を見直し、新たに信用リスク管理に焦点を絞って、その業務の適切性を外部の視点から審議する「信用リスク管理委員会」を設置する予定としております。

信用リスク管理委員会は、信用リスクに関する事項について協議し、その結果を取締役に意見具申することで牽制機能を発揮し、執行部門の判断の適切性・透明性を確保してまいります。

委員会の構成員は、外部の専門家などの社外委員を過半数といたします。

当社グループにおけるガバナンス体制の強化



ロ．経営の意思決定プロセス

当社ならびに親和銀行の経営体制は以下のとおりであります。

九州親和ホールディングス

a．取締役会

取締役会は、法令および定款に定める事項のほか、グループ経営の基本方針に関する事項、子会社の経営に関する重要な事項等について協議、決定します。

取締役会は、毎月1回開催の定時取締役会に加え、必要に応じ臨時取締役会を開催しております。

b．グループ経営会議

取締役会から委任された事項、グループ全体の経営に関する事項、持株会社の運営に関する事項、子会社の経営管理に関する事項等について協議、決定します。また、経営健全化計画に基づく施策の実施状況の把握・進捗管理等のフォローアップに関する事項についてもグループ経営会議にて協議、検討します。

グループ経営会議は、毎週1回開催するほか、必要に応じ随時開催しております。

c．監査役会

監査に関する重要な事項についての報告を受け、協議、決定します。

監査役会は、2カ月に1回開催しております。

d．コンプライアンス委員会

取締役会の直轄機関としてコンプライアンス委員会を設置しております。

コンプライアンス委員会は、グループ会社のコンプライアンスに関する重要事項、法令等遵守状況等について協議、検討します。

e．リスク管理委員会

取締役会の直轄機関としてリスク管理委員会を設置しております。

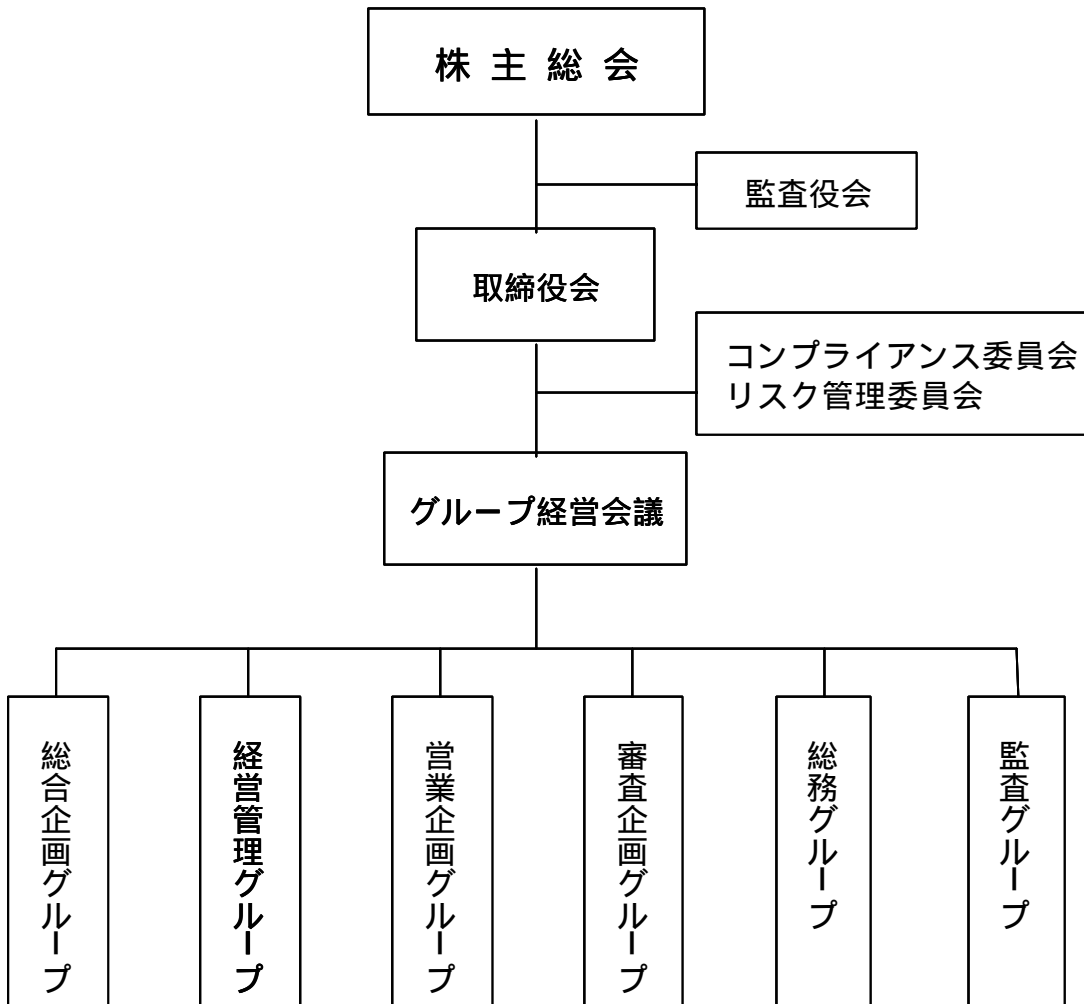
リスク管理委員会は、グループ会社のリスク管理態勢の構築・整備、リスクの状況把握およびリスク管理の基本方針等について協議、検討します。

f．組織

持株会社に設置する組織は、以下のとおりとし、各グループは当社グループ経営に係る基本方針、基本戦略の策定、子会社の経営管理等を行います。

総合企画グループ、経営管理グループ、営業企画グループ、審査企画グループ、総務グループ、監査グループ

株式会社九州親和ホールディングス 組織図
(平成 17年 4月 1日現在)



親和銀行

a . 取締役会

取締役会は、法令および定款に定める事項のほか、経営の基本方針に関する事項、その他の重要な事項等について協議、決定します。

取締役会は、毎月 1 回開催の定時取締役会に加え、必要に応じ臨時取締役会を開催しております。

b . 常務会

取締役会から委任された事項、経営に関する重要な事項について協議、決定します。
常務会は、原則毎週 1 回開催するほか、必要に応じ随時開催しております。

c . 監査役会

監査に関する重要な事項についての報告を受け、協議、決定します。
監査役会は、2 カ月に 1 回開催しております。

d . A L M委員会

取締役会の直轄機関としてA L M委員会を設置しております。

A L M委員会は、A L M施策・方針に関する事項、資産・負債の総合管理に関する事項を総合的に把握し、対応策を協議、検討しております。

e . リスク管理委員会

取締役会の直轄機関としてリスク管理委員会を設置しております。

リスク管理委員会は、子会社・関連会社を含めたリスク管理態勢の構築・整備、リスクの状況把握およびリスク管理の基本方針・基本施策等について協議、検討しております。

f . 監査委員会の新設（業務監査委員会の改組）

取締役会の直轄機関として業務監査委員会を設置しております。

業務監査委員会は、業務執行から独立した立場で、内部監査・コンプライアンスに関する報告に基づき業務執行の適切性について協議し、取締役会に提言する体制としております。

今後につきましては、さらなる監査体制の充実に向け、同委員会を「監査委員会」と改組し、委員会機能の強化を図ってまいります。

g . 組織

親和銀行の本部機能については、以下の図のとおり、18部室、4部内室、37グループで構成しております。

八 . 経営健全化計画のフォローアップ体制

本計画につきましては、当社のグループ経営会議において統括的なフォローアップを実施するほか、「業務計画推進会議」、「中小企業向け貸出対策協議会」、「業務諮問委員会」において履行状況のフォローアップならびに具体的方策の検討を行っております。

今後は、フォローアップ諸会議における協議の活性化や機能強化の観点からの会議体の見直しに取り組み、本計画の確実な履行に向けた協議を実施してまいります。

業務計画推進会議

経営健全化計画の確実な履行に向け、計画のフォローアップ体制の強化を目的として、親和銀行に「業務計画推進会議」を設置しております。当会議においては、経営健全化計画に基づき策定した親和銀行の業務計画・総合予算について、実績に基づく進捗確認・分析ならびに対応策を検討することとしております。

当会議は、原則として毎月開催しており、協議内容については当社グループ経営会議に報告しております。

中小企業向け貸出対策協議会

中小企業向け貸出対策協議会では、中小企業向け貸出残高の推移等に基づき、計画の達成と地域への円滑な資金供給に向けた対応策を検討することとしております。

当会議は、原則として月1回開催しており、協議内容については親和銀行常務会に

報告しております。

業務諮問委員会

本計画の進捗状況等について客観的に検証するため、外部の専門家3名（弁護士、公認会計士、人材育成コンサルタント）で構成する「業務諮問委員会」を子銀行に設置しております。本委員会は、四半期ごとに開催し、経営健全化計画の評価を受けるとともに、その結果を取締役会に報告しております。

今後は、本委員会を信用リスク管理に特化して協議を行う「信用リスク管理委員会」に改組し、同委員会での協議についても経営健全化計画のフォローアップに反映させてまいります。

親和銀行組織図

(平成17年8月1日現在)

本店営業部・支店・出張所

監査役
監査役会

株主総会

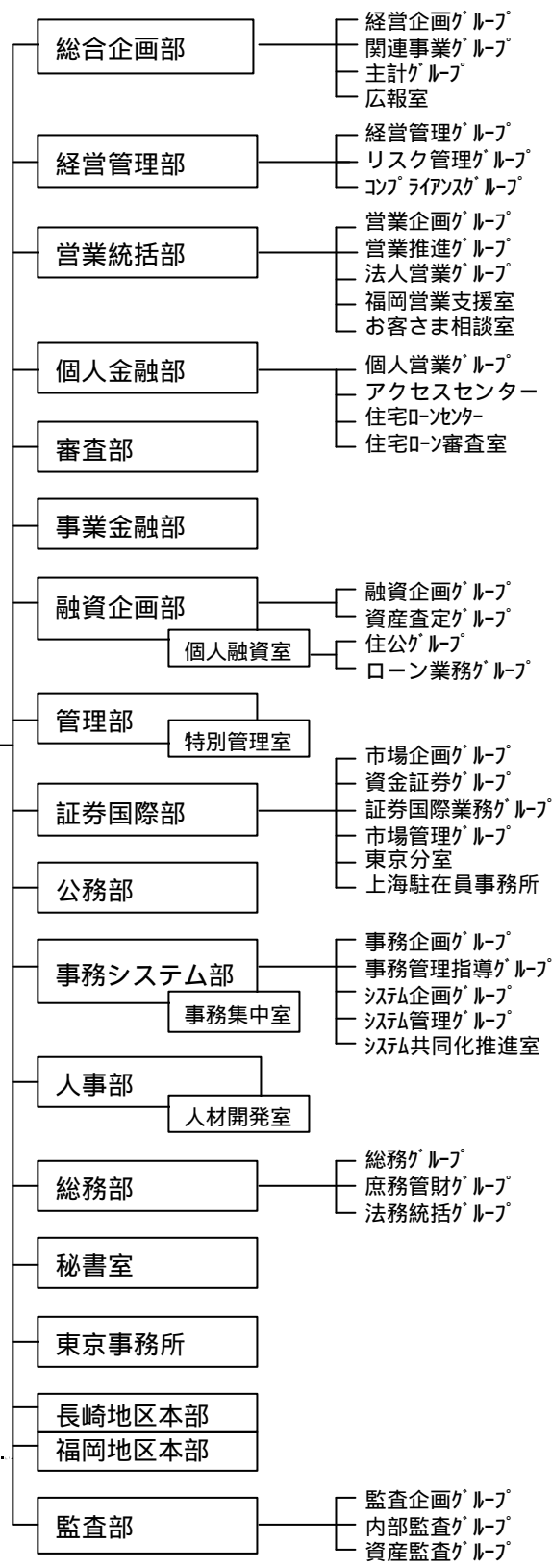
取締役会

常務会

業務監査委員会

外部監査委員会

18部室
4部内室
37グループ



(3) 自主的・積極的なディスクロージャー

イ．取り組みにあたっての考え方

当社グループは、真に地域から信頼される金融グループを目指しており、高い公共性と社会的責任に鑑み、グループ経営情報の適切な開示を行い経営の透明性を高めることは経営上の重要課題であると認識しています。

こうした考え方に基づき、株主、お客さま、市場から支持・信頼されるよう、より自主的・積極的なディスクロージャーに努めております。

ロ．具体的方策

以下のような具体的な方策により、情報開示を積極的に行い、当社グループの経営に対する理解を深めていただけるよう努めてまいります。

具体的方策	具体的方策の内容
ディスクロージズ	ニュースリリースなどにより各種情報をタイムリーに提供または開示
経営説明会	経営トップによる地元説明会の実施
刊行物の内容充実	ディスクロージャー誌やミニディスクロージャー誌等、法令に基づく刊行物の内容を充実
ホームページの充実	当グループの経営情報について、自主的に開示内容を拡充 ・ニュースリリースの即時掲載およびバックナンバーの閲覧 ・決算短信および四半期情報開示の即時掲載 ・経営の健全化のための計画」および同計画の履行状況の掲載 ・ディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌およびアニュアルレポートの掲載 ・経営説明会プレゼン資料等の掲載
有価証券報告書の電子開示	EDINET (有価証券報告書等の開示書類を閲覧するホームページ) への掲載

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

当社グループは、より一層の収益力の強化と業務再構築による効率性を追求し、利益の積み上げによる自己資本の充実を図ることを基本方針として、引き続き、地域金融機関として地元経済の発展に資するべく、健全経営の維持に努めてまいります。

(2) 配当、役員報酬・賞与についての考え方

配当につきましては、収益の状況や、内部留保の蓄積による自己資本の充実度、配当利回り、将来にわたる安定配当などの観点から検討してまいります。

役員報酬につきましては、既に段階的に削減しており、今後も抑制を図ってまいります。また、利益処分による役員賞与は、全額カットを継続しております。

なお、2期連続の経営健全化計画の大幅未達、普通株式・優先株式の配当見送りという事態を踏まえ、役員報酬は、従前の月額報酬の削減率（12%～18%）を優先株式復配までの間さらに拡大し、25%～48%の削減といたしました。

さらに、前期からの役付役員については、当社社長については、当面の間、100%の月額報酬の削減を実施し、他の当社および親和銀行の役付役員については30%～70%の削減を実施いたしております。

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) 基本的取り組み姿勢

当社グループはこれまで、地域金融機関として、金融仲介機能と信用創造機能を発揮し、中小企業を主体とした健全な事業性資金ニーズのほか、個人の消費性資金ニーズに対しても円滑な資金供給を行ってまいりました。

今後も、円滑な資金供給をはじめとする金融サービスの提供を通じて地域社会の発展に積極的に貢献することを基本的役割としてまいります。特に地域経済の根幹を担う健全な中小企業に対し、円滑な資金供給に注力してまいります。

(2) 具体的な方策

イ. 中堅・中小企業マーケット対策

事業性融資に関しては、顧客セグメントに応じた対面・非対面チャネルの充実によって、健全な資金需要に対する円滑な資金供給に加え、多様化・高度化する企業ニーズに対応できるよう幅広い各種サポート機能を整備し、企業の成長・発展に貢献してまいります。

経営サポート機能の整備・拡充

地域金融機関として、経営者の良き相談相手となることを目指してまいります。

経営相談など高度なニーズに対応できる中小企業診断士や法人ファイナンシャルアドバイザーなどの人材を育成・配置し、外部ネットワークなども活用してお客さまが安心して相談できる体制を整備してまいります。

また、特定業種や大口貸出先などに対しては、その特性や動向などに精通した人材を配置し、トータルな経営サポートを図ってまいります

事業再生支援

地域産業の低迷に鑑み、取引先の事業再構築や財務改善などに対する支援を強化するため、本部専門部署の強化や外部ネットワークの活用充実および平成16年4月に設立した「九州広域企業再生ファンド」により事業再生支援に積極的に取り組んでまいりました。

また、15年度より開始された長崎県の「中小企業リバイバルプラン支援事業」や各県に設けられている「中小企業再生支援協議会」のように、地域経済の活性化を目的とした公的な中小企業者再生支援への取り組みも積極化しており、こうした取り組みへの協力を進めてまいりました。

内部組織的には、17年2月、取引先の事業再生に特化するセクションとして事業金融部を設置し、本支店一体となり、事業再生、企業再生に傾注する体制を構築してまいりました。

さらに17年度には、関係当局の認可等を前提に企業再生、不良債権の圧縮に特化した分割子会社（親和コーポレート・パートナーズ株）の設立を予定しております。

この会社分割により、外部ノウハウ等の特殊スキルを用いることで当該債務者の再生にとって必要と思われる取引先への再生支援・債権管理・回収業務等に係る権利・

義務等を分割子会社に承継させ、企業再生支援等に集中的に取り組むことが可能となります。

中国ビジネス支援

北部九州は、歴史的にも地理的にも、中国との交流が全国でも盛んな地域であります。親和銀行は、平成7年1月に中国最大の経済都市・上海に駐在員事務所を設置し、現地での調査などを通じて、お客さまの中国ビジネスをサポートしてまいりました。今後も、中国進出や現地企業との取引を希望されるお客さまに対して、蓄積したノウハウを活用してさまざまなサービスを提供してまいります。

法人ビジネスセンター（仮称）の新設

零細企業・個人事業主など小規模事業者の事業性融資ニーズに的確かつスピーディに対応するため、「法人ビジネスセンター」（仮称）の新設を検討・実施してまいります。融資専門チャンネルとして、電話やDMなどの効率的なアプローチ手法を活用して、これまで接点が希薄であった顧客層に対して、積極的かつ円滑な資金供給を実現してまいります。

ロ．個人マーケット対策

個人マーケットにおいては、お客さまのライフサイクルやニーズに的確かつ迅速に対応できるよう業務体制を整備してまいります。

ローン専用窓口の新設

住宅ローンや消費性ローンなど個人向けローンの顧客利便性向上を目的として、平成16年7月に新設した「佐世保ローンプラザ」を含めて長崎県内5ヶ所に「住宅ローンプラザ」を開設しており、17年度にはさらに長崎県内の都市圏2ヶ所に同様の専用窓口を開設する予定であります。「ローンプラザ」は、個人向けローン専用の相談窓口であり、平日の営業時間延長や土曜日営業を実施することにより、より幅広い顧客にご利用いただけるものと考えております。また、17年4月には、「住宅ローン審査管理システム」を導入し、グループ内保証案件については審査スピードアップを実現しております。

また、17年度中に長崎県内に10カ店程度展開する予定である個人業務特化型店舗「しんわプラス」では、各種ローン相談窓口も充実させ、個人のお客さまに対するサービス向上を目指してまいります。

ダイレクトチャンネルの拡充

北部九州全域にわたる店舗・ATM網に加え、さらにダイレクトチャンネルの充実を図ることで、利便性向上を図り、より広範囲のお客さまに対して消費性ローン商品を提供してまいります。

ファイナンシャルアドバイザー（FA）業務の充実

お客さまからの相談に適切に対応できるファイナンシャルアドバイザーの充実を図り、住宅取得や学資など、個人のライフスタイルに応じた資金ニーズに積極的に取

り組み、お客さまの人生設計を後押しいたします。

(3) 組織・体制の見直し

営業推進体制については、各地域毎の店舗ネットワークに応じて、同一地区の複数店舗を1つの大きなフルバンキング店とみなし、各構成店舗の役割を明確化するエリア営業体制と地域内店舗間の緩やかな連携を図るブロック営業体制を組み合わせ、営業力の強化を図り、新たな資金ニーズの掘り起こしやスピーディな対応により資金の円滑な供給を行ってまいります。

また、本部スタッフによる営業推進サポートの充実を図り、提案型・課題解決型営業を実践していくことにより、お客さまとの信頼関係を強化すると同時に、お客さまのライフスタイル実現や事業拡大を支援し、これに伴う資金ニーズに積極的に対応してまいります。

(4) 地域経済の発展を支援する商品の提供

イ. 中堅・中小企業

スコアリングモデルを活用した新しい融資商品の開発

平成15年9月に中小企業庁が積極的に関与している中小企業信用リスク情報データベース(CRD)運営協議会に参加し、16年4月には、CRD審査モデルを活用した保証協会との提携商品を長崎県および福岡県で取扱開始いたしました。また、16年12月には、CRD審査モデルを活用したプロパー融資商品を発売いたしました。

引き続き、各県の保証協会との提携融資商品を積極的に推進していくとともに、外部保証などの新商品開発に取り組み、中小企業向け貸出の増強を図ってまいります。

中小企業向け専用ファンドの活用

平成16年度に実施した一定の行内信用格付を基準とした中小企業向けの融資ファンドを17年上期にも設定して、優良企業に対する新規融資や取引シェアアップを目指してまいります。

私募債の推進強化

平成17年7月に私募債適債基準(申込人資格要件)を充足した、優良法人取引先からの私募債受託を推進しております。金利上昇局面では、長期固定金利ニーズに対応できる私募債は、法人取引先にとって魅力ある商品であると考えており、引き続き、受託推進を強化してまいります。

ベンチャー支援・ニュービジネス向け投資ファンドの設立

北部九州地域のベンチャー企業などを支援するため、平成13年8月に「しんわベンチャーキャピタル企業育成ファンド長崎1号投資事業有限責任組合」(ファンド規模2億円)、15年7月に「九州親和企業育成ファンド2号投資事業有限責任組合」(ファンド規模5億円)を設立いたしました。これら2つのファンドを有効活用して新事業

やベンチャービジネスの支援を行ってまいります。

ロ．個人

魅力ある商品・サービスの充実

お客様の各種資金ニーズに対応するため、住宅関連ローンでは、平成17年5月から省エネ・環境等に配慮した住宅建築にかかる金利優遇ローンや、ハウスメーカー等の提携業者に対して金利優遇を行う住宅ローンの取扱を実施しております。消費性ローンにおいても、16年6月に主力商品である「ふれあいローン」の商品内容を全面的に見直して、保証リトライ型ローンへの改定を実施いたしました。引き続き、新しいローン商品の開発を積極的に行ってまいります。また、住宅ローン相談窓口「ローンプラザ」を長崎県内7カ所に開設するなどローン商品を提供する機能の充実を図ってまいります。

(5) 融資に対する取り組み姿勢

当社グループは、法人・個人のお客様に対して、顧客ニーズに合った商品開発と利便性向上が実現できる審査業務のスピード化を検討・実施すると同時に、営業力の強化と本部のサポート充実により、幅広い資金ニーズの取り込みを図り、引き続き、コアマーケットである中堅・中小企業と個人向け貸出に積極的に取り組んでまいります。

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

「金融機能早期健全化法」の趣旨を踏まえ、記載した計画の着実な実行により、一層の経営効率化と収益力の向上を通じて内部留保の蓄積に努め、確固たる健全性を確保しながら、早期の返済を目指します。

また、公的資金の返済を実施した場合でも、剰余金の順調な積み上がりにより、自己資本比率8%以上を目指してまいります。

(2) 剰余金の推移

剰余金については、平成21年3月期は17年3月期比184億円の積み上げを計画し、24年3月期は17年3月期比472億円の積み上げを目標といたします。

(持株会社+子銀行合算)

(億円)

	持株会社	子銀行	合計	年間増加額
平成14年3月期 実績		90	90	
平成15年3月期 実績	27	75	102	12
平成16年3月期 実績	20	-	20	82
平成17年3月期	-	-	-	20
平成18年3月期	14	2	16	16
平成19年3月期	13	21	35	19
平成20年3月期	14	74	88	53
平成21年3月期	15	169	184	96
平成22年3月期	16	263	280	96
平成23年3月期	17	358	376	96
平成24年3月期	19	453	472	96

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

イ. グループリスク管理の枠組み

当社グループでは、リスク管理を経営の重要課題と位置づけ、適切な管理により健全経営と安定した収益を確保することを基本方針としております。

持株会社である当社においてグループ会社のリスク状況を把握し、リスクの状況に応じた指示・指導を行っていくことで、グループ経営の健全性と収益性の向上を図ってまいります。

ロ. 持株会社によるリスク管理の範囲

当社において、グループ共通の「リスク管理の基本方針」を定めるとともに、「リスク管理規定」において、各リスクの定義およびグループ全体の管理に向けた基本的な管理体制を定めております。

当社の経営管理グループは子会社からの報告を通じて各種リスクの状況を把握し、定期的にリスク管理委員会、取締役会等へ報告しております。

今後につきましては、当社と親和銀行における委員会の役割・責任の明確化を図り、当社が持株会社としての立場から親和銀行のリスク管理に積極的に関与し、経営管理機能を十分に発揮できる体制を構築してまいります。

ハ. 子会社（親和銀行）におけるリスク管理

親和銀行においては、当社が定めるリスク管理方針に則り、各種リスクの所管部署が具体的な方針・施策を策定し、リスク管理体制の整備・強化に取り組んでおります。

また、リスク管理統括部署である経営管理部が各種リスクの状況を把握・分析し、同行のリスク管理委員会、取締役会等に報告するとともに、持株会社に対しても定期的に報告しております。

今後は、管理会計システムの活用や「バーゼル」に対応したリスク計量化手法の高度化に取り組むとともに、定性的なリスク要因に対する組織的な対応の強化を図り、統合的なリスク管理体制の充実・強化に取り組んでまいります。

(2) 与信管理の強化について

平成17年3月期において、2期連続の経営健全化計画の大幅未達、普通株式・優先株式の配当が見送りとなったことにつきましては、与信関連費用の大幅増加が主因であります。

その原因といたしましては、「大口与信先への偏重」、「不良債権残高圧縮に対する取り組みの遅れ」、「信用リスク管理高度化に対する取り組みの遅れ」、「牽制機能が十分に発揮されなかったこと」にあると認識しております。

かかる反省を踏まえ、これらの原因を根絶すべく、以下の対策に取り組んでまいります。

(大口与信先偏重の是正)

与信限度額およびクレジットラインによる管理強化

大口特定先への与信偏重を是正するため、平成16年4月より与信限度額管理およびクレジットラインによる大口先の管理強化に取り組んでまいりました。初年度はクレジットライン設定先全体で213億円の残高圧縮につながり一応の成果がありましたが、一部にクレジットラインを超過する先が発生しました。かかる状況を踏まえ、17年度からは、事業計画や資金計画、地価下落の影響等を十分考慮し、実現可能性の高い圧縮計画を策定するとともに、徹底した進捗管理を行ってまいります。

なお、大口与信先の削減と債権の小口分散化は、当行の信用リスク管理上の最優先課題であることから、今後は外部の専門家を過半として設置する「信用リスク管理委員会」にてクレジットライン設定の妥当性や計画に対するフォローアップなどを行い、執行部門の判断の適切性・透明性を確保すると同時に大口与信集中リスクの回避に努めてまいります。

保全および引当の強化

大口与信先には要注意先以下の先も多く未保全率も高い状況にあるため、総与信額の削減と並行して保全強化・引当強化による信用リスクの圧縮を図ってまいります。

特定業種大口先の管理

業種に関しては、特に業況不安定な業種である不動産業やパチンコ、ノンバンク等について大口与信先を中心に縮減に取り組み、業種偏重の是正に取り組んでおります。

業種別審査の強化

業種別管理については、不動産融資、パチンコ、ホテル・旅館、漁業の4業種について業種別審査制を実施し専任審査役を配置しております。また、不動産業、パチンコ、ノンバンク、ホテル・旅館業の4業種については「業種別審査マニュアル」を策定し判断基準の目線の統一化を図っております。さらに、平成17年2月より審査部と事業金融部の2部による審査管理体制を実施しております。今後さらに、関連部門の情報共有、営業店との連携、担当役員の関与を強化して実効性の向上を図ってまいります。

(信用リスク管理高度化への取り組み)

「信用格付」を重視した審査管理体制の確立

債務者の業況変化を適時に把握し、与信審査や管理回収業務を機能的に運営していくことを目的に「格付・自己査定システム」の更改を行います。

このシステムの導入により、従来、年2回実施していた自己査定が実質的に常時実施されることとなり、債務者の業況変化や延滞の発生などを即時に反映した債権管理が可能となります。

また、「格付と自己査定の実施時期の相違」や「査定者による目線の相違」が解消されます。

さらに、これまで年2回（仮基準日を含めると年4回）イベント的に実施していた自己査定作業が年間業務フローの中で効率的に運営できることとなり、営業店の業務効率化にもつながります。

「格付・自己査定システム」の稼働は平成18年度を予定しております。

信用リスク定量化システムの有効活用

地銀協での共同プロジェクトである信用リスク定量化システム（CRITS）が平成17年度上期中より運営が開始されます。これに伴い、債務者別や業種別、格付別の信用リスク把握が可能となりますので、与信ポートフォリオ管理はもちろん、ガイドライン金利や基準金利の算定、格付システムの高度化に取り組んでまいります。

特に最新の格付機能を有したシステムの導入により、格付精度の向上につながり、債務者毎のPD（倒産確率）が得られることでEL（予想損失）の算出が可能となります。

厳格な案件審査と中間管理の徹底

日常の案件審査においても基本に立ち返り、資金使途や返済財源を細かく確認し、財務や資金繰りの実態を的確に把握すると共に債務者の実態把握に基づいた厳格な審査を行います。

既往先に関しましても、安易な融資の反復とならぬよう、過去の貸出形態・資金の流れを分析し実態に即した融資への改善に努めてまいります。

なお、平成17年2月、審査部から企業再生専担部である事業金融部を分離することで、審査部は案件審査と中間管理に特化することが可能となりました。

与信業務の出来る人材の育成

「与信業務のできる人材の育成」を平成17年度の審査部門の重点施策として位置づけ、行員の指導・教育に取り組めます。

日常の案件審査業務を通じましては、財務分析や取引先実態把握を地道に指導し続けると共に、研修制度を強化し「階層別融資研修会」の充実や、営業店長を対象としたより高度な融資手法、業界知識習得を目的とした「審査トレーニー制度」の新設を行い、与信判断能力の高度化を図ってまいります。

さらに、17年9月には主要行より部長クラスの人材を招聘することといたしました。より高度な審査管理手法の習得と営業店行員の人材育成を主体とした指導をして頂くこととしております。

（牽制機能の発揮）

信用リスク管理体制を強化する目的で「外部の視点」を強化いたします。

これにより融資審査会、常務会および取締役会における執行部門の判断の高度化と透明性・客観性確保を目指してまいります。

具体的には、外部の専門家などの外部委員を過半として構成する「信用リスク管理委員会」を新設いたします。

審議の内容は、企業再生スキームの検討、不良債権最終処理の方向性の検討、自己査定

基準や償却・引当基準等信用リスク管理の根幹をなす基準等の改廃、大口与信先のクレジットラインの設定、管理状況のフォローアップなどを予定しております。

本委員会における審議内容を「意見」として取締役会へ具申し、取締役会は「意見」を元に審議・判断を行うことで透明性・客観性の確保を行ってまいります。

「信用リスク管理委員会」の新設は平成17年9月を予定しております。

(3) 資産運用に係る決裁権限の状況

イ．資産運用の基本方針

グループとしての統一の基本方針である「リスク管理の基本方針」ならびに「リスク管理規定」に基づいて、グループ全体の信用リスク管理ならびに市場関連リスク管理の適正な運営を行ってまいります。

ロ．貸出案件の決裁権限

特定の大口取引先や特定業種・地域等に与信が集中することを防止するため、貸出資産のポートフォリオ管理を行い、適切な与信管理に取り組んでおります。貸出案件の決裁につきましては、「融資決裁権限規定」において、最上位決裁機関である融資審査会の決裁権限、本部決裁権限、支店長専決決裁権限を定め、厳正に運用しております。

ハ．有価証券運用について

有価証券運用については、適正なリスクコントロールを実施し、健全なポートフォリオの構築と収益力の強化を図っております。有価証券の投資方針についてはALM委員会の協議に基づき常務会や取締役会において決定しております。また、個々の投資案件の決裁権限につきましては、「証券国際部決裁権限規定」等の基準に基づき運用しております。

(4) 資産内容

イ．金融再生法開示債権の状況

各開示債権の定義は以下のとおりであります。

破産更生債権及びこれらに準ずる債権

破産、会社更生、更生手続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じる債権であり、自己査定での実質破綻先に対する債権及び破綻先に対する債権です。

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ができない可能性の高い債権であり、自己査定での破綻懸念先に対する債権です。

要管理債権

下記の「3ヵ月以上延滞債権」及び「貸出条件緩和債権」を指します。

a. 3ヵ月以上延滞債権

元金又は利息の支払が、約定支払日の翌日を起算日として3ヵ月以上延滞している貸出債権で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権を除きます。

b. 貸出条件緩和債権

経済的困難に陥った債務者の再建又は支援を図り、当該債権の回収を促進すること等を目的に、債務者に有利な一定の譲歩を与える約定条件の改定等を行った貸出債権で、破産更生債権及びこれらに準ずる債権、危険債権、及び3ヵ月以上延滞債権を除きます。

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であり、自己査定での正常先に対する債権及び要注意先に対する債権のうち要管理先に該当する債権以外の債権をいいます。

金融再生法開示債権及び引当金の状況は図表13のとおりであります。

ロ. リスク管理債権の状況

リスク管理債権の状況は、図表14のとおりであります。

(5) 償却・引当方針

イ. 償却・引当の基本方針

基本的考え方

貸倒引当金は、債権（貸出金及び貸出金に準ずる債権）を対象とし、発生の可能性が高い将来の損失額を合理的に見積もり計上しております。また、貸倒引当金の算定は、原則として債務者の信用リスクの程度等を勘案した信用格付に基づき自己査定を行い、自己査定結果に基づき償却・引当額の算定を行うなど、信用格付に基づく自己査定と償却・引当とを一貫性をもって、連動して行うこととしております。

なお、自己査定、償却・引当の規定等は、商法、企業会計原則、公認会計士協会実務指針、金融機能の早期健全化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準拠しております。また、今回新たに設置する予定の外部の専門家を過半として組織する「信用リスク管理委員会」においても、自己査定、償却・引当の規定等を審議することとしており、これまで以上に透明性の高い管理体制を構築してまいります。

自己査定および償却・引当の体制

自己査定は、営業店及び本部所管部が一次査定を行い、審査部門で二次査定を行っ

たうえで一次・二次査定結果を集計し、取締役会へ報告しております。

また、監査部門は、独立した立場で一次・二次査定の正確性や客観性を監査しております。貸出金及び貸出金に準ずる債権の償却・引当については一般貸倒引当金の計上を審査部門で、個別貸倒引当金の計上を管理部門で実施しており、償却・引当の内容について監査部門が監査を実施しております。

なお、自己査定結果及び償却・引当の内容につきましては、監査役会による内部監査のほか、監査法人による外部監査を受けております。

償却・引当方法の概要

a. 正常先債権

正常先債権については、過去の貸倒実績率に基づき将来発生が見込まれる損失率（予想損失率）を求め、債権額に予想損失率を乗じた額を貸倒引当金へ計上しております。但し、今後1年間の予想損失額を見積もります。

b. 要注意先債権

要注意先については、要注意先を要管理債権を有する先とそれ以外に分け、それぞれの過去の貸倒実績率に基づき将来発生が見込まれる損失率（予想損失率）を求め、債権額に予想損失率を乗じた額を貸倒引当金へ計上しております。但し、要管理債権を有する先は今後3年間の予想損失額を見積もり、それ以外の要注意先は今後1年間の予想損失額を見積もります。

なお、企業再生のための手段としてデット・エクイティ・スワップやデット・デット・スワップを活用してまいりましたが、これらの方法を適用した債権については、平成16年11月に日本公認会計士協会より公表された「銀行等金融機関の保有する貸出債権が資本的劣後ローンに転換された場合の会計処理に関する監査上の取扱い」に従い、適切な貸倒引当金を計上いたします。

c. 破綻懸念先債権

破綻懸念先については、過去の貸倒実績率に基づき将来発生が見込まれる損失率（予想損失率）を求め、債権額から担保の処分可能見込額、及び保証による回収可能額を減算した回収不能見込額（分類額）に予想損失率を乗じた額を貸倒引当金として計上します。但し、今後3年間の予想損失額を見積もります。

なお、平成17年3月期から大口の破綻懸念先に対しては、従来の貸倒実績率による引当方法から債務者毎に個別引当額を見積もり貸倒引当金を計上する方法へ変更を行いました。

具体的には、未保全部分が10億円以上ある破綻懸念先に対して、未保全部分からキャッシュフローにより回収可能な部分（キャッシュフローの3年分）を除いた残額に全額引当を実施することとしました。

また、現在再生計画が進捗している先で、将来的な再生コストが見込まれる先については、そのコスト全額を引当てることとしました。

d. 実質破綻先債権及び破綻先債権

実質破綻先及び破綻先については、個別債務者毎に 分類及び 分類とされた債権額全額を予想損失額として、予想損失額に相当する額を貸倒引当金として計上するか、直接償却します。

ロ. 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

償却・引当方針については、デフレ経済の進行や不良債権の最終処理の進展等が及ぼす影響を踏まえて、取引先企業の業績不振・財務内容の悪化が一段と進むことや、今後とも地価の下落による担保価値の目減りが継続することなどを十分織り込んだ償却・引当を行うこととしております。なお、自己査定ならびに償却・引当の結果については、監査部署が独立した立場で内部監査を行うとともに、監査法人による外部監査を実施しております。

このような償却・引当方針を遵守することから、将来発生し得るリスクについても十分な引当を実施しており、新たな不良債権が発生しても今回の計画は十分達成可能であります。

ハ. 不良債権の売却等による処理、回収の方針

不良債権については、債務者区分に応じた不良債権の回収方針を明確にすることとし、特に、破綻懸念先企業については、事業の存続可能性を見極めて対応していきます。再建可能性がある判断した場合は、産業再生機構の活用を含め、取引先企業とともに経営改善のための方策を講じる一方、早期での再建見込みが乏しいと判断した企業については、法的処理を含めた回収手段を強化してまいります。

地域金融機関として、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趣旨を踏まえ、地域経済に与える影響を念頭に置きつつ不良債権処理と取引先企業の事業再生支援を強力に行ってまいります。

また、不良債権の最終処理については、これまで直接償却およびバルクセール等を中心に積極的に実施してまいりました。今後も、担保不動産の流動化促進（任売・競売）を図るとともに、直接償却・債権流動化・バルクセール等によるオフバランス化を引き続き推進し、不良債権残高の圧縮に努めてまいります。

二. 債権放棄についての考え方

平成11年1月の金融再生委員会発表の「金融再生委員会の運営の基本方針」に示されている考え方及び13年9月の「私的整理に関するガイドライン」を基本原則として、以下の点について慎重かつ厳正に判断し、対応してまいります。

借り手企業が再生し残存債権の回収がより確実になる等の経済的合理性があること。
借り手企業が破綻した場合に、地域経済に与える影響が大きく、債権放棄の実施により社会的損失を回避できる等の公共性があること。
借り手企業の経営者の経営責任を明確にすること。

(6) 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のとおりであります。

(7) 金融派生商品等取引動向

金融派生商品等取引については、金利スワップ、通貨スワップ、先物外国為替、債券オプション及びクレジット・デフォルト・スワップ取引を行っております。

金利スワップ取引は、貸出金の固定金利運用に対する調達資金の金利上昇リスクを回避する目的で、通貨スワップは外貨資金を調達する目的で、先物外国為替取引は、対顧客取引及び外貨建資産・負債に係る各種リスクを回避する目的で、債券オプション取引はターゲットバイイング及びオプション料による収益の獲得する目的で、及びクレジット・デフォルト・スワップ取引は、対象企業の信用リスクをテイクすることにより収益を獲得する目的で行っております。

(金融派生商品等取引動向)

(百万円)

	契約金額・想定元本		信用リスク相当額 (与信相当額)	
	16/3月末 実績	17/3月末 実績	16/3月末 実績	17/3月末 実績
金利スワップ	10,716	6,602	53	22
通貨スワップ	31,415	27,363	3,828	1,854
先物外国為替	2,798	53	49	2
債券オプション	-	-	-	-
クレジット・デフォルト・スワップ	1,000	1,000	1,000	1,000
合計	45,931	35,020	4,930	2,879

(注)自己資本比率算出ベース

(8) 劣後債の引受け又は劣後ローンによる貸付けその他の方法による子会社の財務内容の健全性の確保

九州親和ホールディングスは、グループの自己資本充実を目的として、劣後債又は劣後ローンその他の方法による資金調達を行うことがありますが、当該資金は子会社の財務内容の健全性を確保するため、子会社が発行する社債の引受け又は子会社への貸付金に使用されるものであります。

(持株会社の劣後特約付債務の残高)

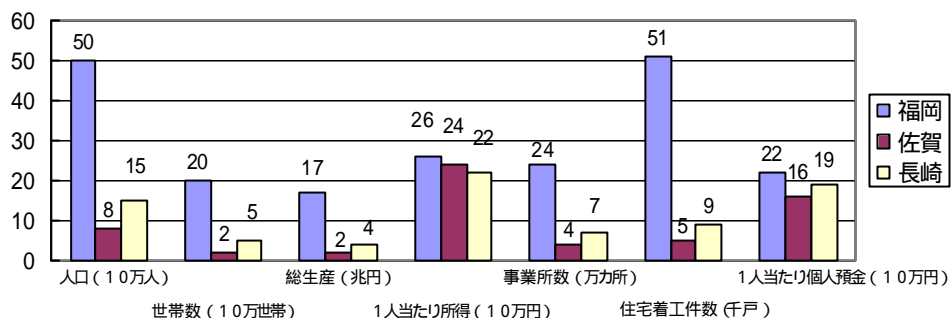
(億円)

	17/3月末 実績	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画
劣後特約付債務残高					

8. 地域経済における位置づけ

当社グループの営業エリアである長崎県、佐賀県、福岡県の北部九州地域は石炭、鉄鋼、造船などの産業を中心として発展してきましたが、経済活動の国際化やアジア地域の発展などから商業、観光を主体とした産業構造へと変化するとともに、交通、情報網のインフラ整備が進んだことなどから、現在では政令都市である福岡市を中心とした「北部九州経済圏」を形成しています。

北部九州3県のデータ



【出典】

人口、世帯数 総務省住民基本台帳 (2004/3)

総生産、1人当たり所得 内閣府県民経済計算年報 (2002年度)

事業所数 総務省事業所 企業統計 (2001年)

住宅着工件数 国土交通省建築統計 (2004年度)

1人当たり個人預金 都道府県別個人預金 (日本銀行金融経済統計 (2005/2)) ÷ 人口 (総務省住民基本台帳 (2004/3))

(1) 地域の金融市場における融資比率等

親和銀行は、長崎県を中心に福岡県・佐賀県の北部九州地域を主要営業基盤とし、なかでも、長崎県においては、預金シェア38.7%、貸出金37.7% (17年3月末現在) となっており、地域金融機関として重要な役割を担っています。また、中小企業・個人との取引は、平成17年3月末現在で貸出金全体の87.2%を占めております。これは、地域の中小企業・個人事業者や個人のお客さまに対し、円滑な資金供給を心掛けてきた結果であり、今後ともその姿勢を継続し、地域の発展に寄与してまいります。

主要営業区域の預金・貸出金残高シェア

(平成17年3月末)

	県内預金			県内貸出金				
	うち当行	シェア	構成比	うち当行	シェア	構成比		
長崎県	44,047億円	17,045億円	38.7%	72.7%	31,116億円	11,736億円	37.7%	64.2%
佐賀県	23,369億円	973億円	4.2%	4.1%	13,767億円	494億円	3.6%	2.7%
福岡県	179,025億円	4,230億円	2.4%	18.0%	143,428億円	4,630億円	3.2%	25.3%

全国地方銀行協会調べ (平成16年3月末)

(注 銀行、長期信用銀行、信託銀行、信用金庫、信用組合の残高合計)

長崎県の住宅金融公庫取扱残高

(平成17年3月末)

住宅金融公庫証書貸付残高 (長崎県)		
	うち当行	シェア
5,638億円	2,216億円	39.3%

住宅金融公庫福岡支店 (平成17年3月末)

長崎県信用保証協会の取扱残高シェア

(平成17年3月末)

長崎県信用保証協会保証債務残高		
	うち当行	シェア
2,788億円	1,261億円	45.2%

長崎県信用保証協会「保証月報」より

長崎県内給与振込口座シェア

(平成17年3月末)

長崎県内 従業者数	うち当行 給与振込口座数	シェア
514千人	183千人	35.6%

平成12年国勢調査

長崎県内年金受取口座シェア

(平成17年3月末)

長崎県内 60歳以上	うち当行 年金受取口座数	シェア
408千人	102千人	25.0%

平成12年国勢調査

(2) 地域経済への貢献

イ. 中小企業・個人との取引

当社グループの人格別の貸出金残高を見た場合、中小・個人事業者が65.0%、個人が22.2%となっており合計すると貸出金全体の87.2%を占めております。これは、地域の中小・個人事業者や個人のお客さまに対し円滑な資金供給を心掛けてきた結果であり、今後とも取組方針を継続し、地域の発展に寄与してまいります。

貸出金人格別先数・残高構成

(平成17年3月末)

	取引先数		貸出金残高	
		構成比		構成比
中小、個人事業者	14,860先	4.1%	11,884億円	65.0%
個人	344,588先	95.8%	4,054億円	22.2%
その他	213先	0.1%	2,349億円	12.8%
合計	359,661先	100.0%	18,287億円	100.0%

預金先数・残高構成

(平成17年3月末)

	取引先数		預金残高 (NCD含む)	
		構成比		構成比
個人	1,863千先	95.1%	15,654億円	66.7%
うち公的年金受取先	123千先	6.3%	4,347億円	18.5%
その他	95千先	4.9%	7,807億円	33.3%
合計	1,958千先	100.0%	23,461億円	100.0%

ロ．公的機関との取引等

長崎県内の地方公共団体との取引において、県および51市町村のうち、82.7%にあたる地方公共団体と指定金融機関契約等を締結しております。その内訳は、指定金融機関契約32先、指定代理金融機関契約11先となっており、地方公共団体との取引を通じて地域社会の発展に寄与しております。

さらに、長崎県庁・長崎市役所・佐世保市役所への支店設置のほか、多数の市町村に行員を派出するなど、行政さらには地域の皆さまへのサービス提供に積極的に取り組んでおります。

(平成17年3月末)

指定契約数	32先	(61.5%)	<ul style="list-style-type: none"> ・長崎県内52地方公共団体中 ・交替制は指定契約数に含む
指定代理契約数	11先	(21.2%)	
計	52先	(82.7%)	

また、長崎県の外郭団体である(財)長崎県産業振興財団との共同出資により、平成13年8月に総額2億円で設立したベンチャー企業向け投資ファンドの投資実績は、17年3月末現在で7件101百万円となっております

以上

(図表1 - 1)収益動向及び計画 【株九州親和ホールディングス】

持株会社 14年4月 設立

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3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	1,218	727	744	745	746
貸出金					
有価証券	1,201	714	731	731	731
総負債	0	0	0	0	0
資本勘定計	695	744	743	744	746
資本金	350	367	367	367	367
資本準備金	836	364	364	364	364
その他資本剰余金	59				
利益準備金					
剰余金 (注1)	549	14	13	14	15
自己株式	1	1	1	1	1
(収益) (億円)					
経常利益	1	15	3	5	5
受取配当金		13	1	3	3
経費	3	5	6	6	6
人件費	1	4	4	4	4
物件費	1	1	1	1	1
特別利益					
特別損失	567				
税引前当期利益	566	15	3	5	5
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0	0
法人税等調整額	0				
税引後当期利益	566	14	2	4	4
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	491	12	12	13	14
配当金総額 (中間配当を含む)	1	3	3	3	3
普通株配当金					
優先株配当金 < 公的資金分 >	1	3	3	3	3
優先株配当金 < 民間調達分 >					
1株当たり配当金 (普通株) (注2)					
同 (第1回優先株)	6.25	12.50	12.50	12.50	12.50
配当率 (優先株 < 公的資金分 >)	0.625	1.250	1.250	1.250	1.250
配当率 (優先株 < 民間調達分 >)					
配当性向		26.20	126.27	77.32	77.32
(経営指標) (%)					
ROE (当期利益/資本勘定<平残>)	57.79	1.99	0.40	0.65	0.65
ROA (当期利益/総資産<平残>)	46.53	1.97	0.40	0.65	0.65

(注1) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

(注2) 普通株の配当については、今後の業績の状況により検討してまいります。

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画 [株親和銀行]

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は未残> (億円)					
総資産	25,451	24,821	24,594	24,616	24,656
貸出金	17,902	17,140	16,980	17,050	17,120
有価証券	5,062	5,415	5,633	5,633	5,633
特定取引資産					
繰延税金資産<未残>	395	395	355	315	275
総負債	24,354	23,536	23,510	23,494	23,483
預金・NCD	23,307	22,300	22,300	22,300	22,300
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>	164	164	164	164	164
資本勘定計	845	792	811	864	959
資本金	209	227	227	227	227
資本準備金	375	105	105	105	105
その他資本剰余金		94	94	94	94
利益準備金	121	121	121	121	121
剰余金 (注)	193	2	21	74	169
土地再評価差額金	241	241	241	241	241
その他有価証券評価差額金	90				
自己株式					
(収益) (億円)					
業務粗利益	618	541	548	553	556
資金運用収益	549	531	540	543	545
資金調達費用	34	35	40	40	40
役員取引等利益	37	43	47	49	50
特定取引利益					
その他業務利益	66	2	1	1	1
国債等債券関係損()益	63				
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	285	227	232	240	245
業務益	228	227	232	240	245
一般貸倒引当金繰入額	57				
経費	333	314	316	313	311
人件費	171	148	151	149	147
物件費	142	146	145	144	144
不良債権処理損失額	404	200	180	150	120
株式等関係損()益	0	10			
株式等償却	35				
経常利益	178	39	54	92	127
特別利益	35	13	12	12	12
特別損失	30	23	0	0	0
法人税、住民税及び事業税	2	0	0	0	0
法人税等調整額	29	13	44	47	40
税引後当期利益	205	15	20	56	98
(配当)					
配当可能利益	193	96	115	168	263
配当金総額 (中間配当を含む)		15	3	3	3
普通株配当金		11			
優先株配当金 < 公的資金分 >					
優先株配当金 < 民間調達分 >		3	3	3	3
1株当たり配当金(普通株)		3.40			
配当率 (優先株 < 公的資金分 >)					
配当率 (優先株 < 民間調達分 >)		12.50	12.50	12.50	12.50
配当性向		95.41	17.88	6.65	3.80

(注) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの。

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
(経営指標) (％)					
資金運用利回(A)	2.31	2.30	2.33	2.34	2.35
貸出金利回(B)	2.67	2.64	2.64	2.64	2.65
有価証券利回	1.39	1.35	1.45	1.46	1.46
資金調達原価(C)	1.55	1.53	1.55	1.54	1.53
預金利回(含むNCD)(D)	0.07	0.05	0.05	0.05	0.05
経費率(E)	1.42	1.40	1.41	1.40	1.39
人件費率	0.73	0.66	0.68	0.66	0.66
物件費率	0.60	0.65	0.65	0.64	0.64
総資金利鞘(A)-(C)	0.75	0.77	0.78	0.80	0.82
預資金利鞘(B)-(D)-(E)	1.16	1.19	1.18	1.19	1.21
非金利収入比率	16.73	8.48	8.83	9.19	9.27
OHR (経費/業務粗利益)	53.85	58.01	57.66	56.57	55.94
ROE (一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	29.75	27.74	28.96	28.69	26.88
ROA (注)	1.13	0.92	0.95	0.99	1.00

(注) 一般貸引前業務純益 / (総資産 - 支払承諾見返) <平残>

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画 [分離子会社合算ベース (株) 親和銀行 + 親和コーポレート・パートナーズ(株)]

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
(収益) (億円)					
業務純益 (一般貸倒引当金繰入前)	285	226	233	241	244
与信関係費用 (注)	461	200	180	150	120
株式等関係損()益	0	10			
株式等償却	35				
経常利益	178	39	55	93	126
税引後当期利益	205	15	20	57	97
(経営指標) (％)					
ROE (一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	29.75	26.88	27.40	27.21	25.42

(注) 与信関係費用は、一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理損失額

(図表 1 - 2)収益動向 (連結ベース) [㈱親和銀行]

	16/3月期 実績	17/3月期 実績	18/3月期 見込み
(規模)<未残>			(億円)
総資産	26,031	25,566	24,205
貸出金	18,996	18,265	17,779
有価証券	5,085	5,132	5,526
特定取引資産			
繰延税金資産	424	395	395
総負債	24,952	24,720	23,362
預金・NCD	23,773	23,459	21,999
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	171	164	164
少数株主持分	1	0	0
資本勘定計	1,077	845	842
資本金	209	209	251
資本剰余金	623	375	223
利益剰余金	123	71	125
土地再評価差額金	253	241	241
その他有価証券評価差額金	114	90	
為替換算調整勘定			
自己株式			

(収益)	(億円)		
経常収益	682	738	635
資金運用収益	576	549	532
役務取引等収益	71	70	75
特定取引収益			
その他業務収益	6	68	5
その他経常収益	27	50	23
経常費用	1,036	918	597
資金調達費用	36	34	35
役務取引等費用	34	33	32
特定取引費用			
その他業務費用	0	1	2
営業経費	361	340	322
その他経常費用	603	508	205
貸出金償却	5	9	
貸倒引当金繰入額	542	431	200
一般貸倒引当金純繰入額	54	57	
個別貸倒引当金純繰入額	488	374	200
経常利益	353	179	38
特別利益	14	34	12
特別損失	21	30	24
税金等調整前当期純利益	360	176	26
法人税、住民税及び事業税	0	2	0
法人税等調整額	18	29	12
少数株主利益	0	0	0
当期純利益	342	207	13

(図表2) 自己資本比率の推移 (国内基準) (株)親和銀行]

(単体)

(億円)

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
資本金	209	227	227	227	227
うち非累積的永久優先株(注1)					
資本準備金	181	105	105	105	105
その他資本剰余金		94	94	94	94
利益準備金	121	121	121	121	121
任意積立金					
次期繰越利益		0	17	70	165
その他					
うち優先出資証券					
その他有価証券の評価差損					
自己株式					
営業権相当額					
Tier 計	512	549	566	619	713
(うち税効果相当額)	(395)	(395)	(355)	(315)	(275)
有価証券含み益					
土地再評価益	182	182	182	182	182
一般貸倒引当金	95	91	91	91	90
永久劣後債務					
その他					
Upper Tier 計	278	274	274	273	273
期限付劣後債務 優先株	45	210	210	210	210
その他					
Lower Tier 計	45	210	210	210	210
Tier 計	323	484	484	483	483
(うち自己資本への算入額)	(305)	(484)	(481)	(470)	(460)
Tier					
控除項目	2	2	2	2	2
自己資本合計	815	1,031	1,045	1,087	1,172

(億円)

リスクアセット	15,279	14,698	14,638	14,578	14,518
オンバランス項目	14,981	14,398	14,338	14,278	14,218
オフバランス項目	297	300	300	300	300
その他(注2)					

(%)

自己資本比率	5.33	7.01	7.14	7.46	8.07
Tier 比率	3.35	3.73	3.86	4.24	4.91

自己資本比率につきましては、19年3月期よりバーゼル が適用されることとなっておりますが、計画策定時点(17年9月)においては現行基準に基づき算定しております。なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表いたします。

(図表2) 自己資本比率の推移 (国内基準) [株九州親和ホールディングス(連結)]

(連結)

(億円)

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
資本金	350	367	367	367	367
うち非累積的永久優先株	150	150	150	150	150
資本剰余金	896	364	364	364	364
利益剰余金	571	4	7	56	150
連結子会社の少数株主持分	0	50	50	50	50
うち優先出資証券					
その他有価証券の評価差損					
自己株式	5	5	5	5	5
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	670	774	785	834	929
(うち税効果相当額)	(297)	(297)	(257)	(217)	(177)
有価証券含み益					
土地再評価益					
一般貸倒引当金	93	89	89	89	89
永久劣後債務					
その他					
Upper Tier 計	93	89	89	89	89
期限付劣後債務 優先株	49	210	210	210	210
その他					
Lower Tier 計	49	210	210	210	210
Tier 計	142	300	299	299	299
(うち自己資本への算入額)	(120)	(300)	(296)	(286)	(276)
Tier					
控除項目	2	2	2	2	2
自己資本合計	789	1,072	1,080	1,119	1,203

(億円)

リスクアセット	15,021	14,448	14,388	14,328	14,268
オンバランス項目	14,724	14,148	14,088	14,028	13,968
オフバランス項目	297	300	300	300	300
その他(注)					

(%)

自己資本比率	5.25	7.42	7.50	7.81	8.43
Tier 比率	4.46	5.35	5.46	5.82	6.51

自己資本比率につきましては、19年3月期よりバーゼル が適用されることとなっておりますが、計画策定時点(17年9月)においては現行基準に基づき算定しております。なお、新基準適用後の自己資本比率につきましては、経営健全化計画の履行状況報告の中で公表いたします。

(図表6) リストラの推移及び計画

[分離子会社合算ベース :17/3月期までは持株会社+親和銀行
18/3月期からは持株会社+親和銀行+親和コーポレート・パートナーズ㈱]

	17/3月末 実績	18/3月末 計画	19/3月末 計画	20/3月末 計画	21/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	15	14	14	14	14
うち取締役(()内は非常勤) (人)	11	10(1)	10(1)	10(1)	10(1)
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)	2,125	2,070	2,000	1,950	1,900

(注)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除く。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注1) (店)	126	121	117	113	113
海外支店(注2) (店)	-	-	-	-	-
(参考)海外現地法人 (社)	-	-	-	-	-

(注1)出張所、代理店、インスタブランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除く。

(注2)出張所、駐在員事務所を除く。

	17/3月期 実績	18/3月期 計画	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	17,338	15,306	15,650	15,400	15,200
うち給与・報酬 (百万円)	10,265	9,700	9,050	8,850	8,650
平均給与月額 (千円)	362	360	343	343	343

(注)平均年齢 38歳8カ月(平成17年3月末)。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注1) (百万円)	206	140	182	195	195
うち役員報酬 (百万円)	200	139	179	191	191
役員賞与 (百万円)	6	1	2	4	4
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	14	10	14	14	14
平均役員退職慰労金(注2) (百万円)	12	30	30	30	30

(注1)人件費及び利益処分によるものを合算。また、使用人兼務の場合、使用人部分含む。利益処分による役員賞与については計画上織り込んでおりません。

(注2)役員退職慰労金は、現時点において想定される当該年度の退任役員に対する支払予定額を基礎として算出しております。

(物件費)

物件費(注1) (百万円)	13,833	13,972	13,875	13,815	13,815
うち機械化関連費用(注2) (百万円)	5,500	5,554	5,614	5,614	5,614
除く機械化関連費用 (百万円)	8,333	8,418	8,261	8,201	8,201

(注1)持株会社および傘下銀行との内部取引を控除している。

(注2)リース等を含む実質ベースで記入している。

(人件費+物件費)

人件費+物件費 (百万円)	31,172	29,278	29,525	29,215	29,015
---------------	--------	--------	--------	--------	--------

(図表7)子会社・関連会社一覧 (注1)

(億円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (注3)	総資産			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
					総 資産	借 入 金	当 行 分							
親和 ビジネスサービス(株)	S58/10月	坂本 義治	銀行事務 代行業務	H17/03月	1	-	-	1	0	0	0	0	連結	
しんわ 不動産サービス(株)	H04/11月	岩佐 光和	銀行担保不動産 の評価業務	H17/03月	0	-	-	0	0	0	0	0	連結	
(株)親和経済文化研究所	H13/04月	麻生 孝昭	調査・研究 業務	H17/03月	0	-	-	0	0	0	0	0	連結	
親和リース(株)	H.01/12月	林 義啓	リース業務	H17/03月	23	22	22	0	-	0	0	0	連結	
しんわ ベンチャーキャピタル(株)	H08/07月	岩佐 光和	株式公開 支援業務	H17/03月	0	-	-	0	0	0	0	0	連結	
西九州保証サービス(株)	S59/06月	櫻井 暉雄	信用保証業務	H17/03月	43	-	-	4	0	0	0	0	持分法	
九州 ユニオンクレジット(株)	S.58/04月	櫻井 暉雄	クレジット カード業務	H17/03月	5	-	-	0	-	1	2	2	持分法	
しんわ ディーシーカード(株)	S63/07月	矢野 正信	クレジット カード業務	H17/03月	23	16	16	5	0	1	1	1	H D連結	

(注1) 17/3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おります。

(注2) 借入金のうち、当行分は保証を含んでおります。

(注3) 連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記載しております。

(注4) 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の、今後の業績見通し、及びグループ戦略上の位置付け

親和ビジネスサービス(株)は人件費(残業料)増加のため僅かながら赤字となりましたが、17年度は黒字計上を見込んでおります。今後も親和銀行の事務代行、労働者派遣業務を通じてグループに貢献してまいります。

しんわ不動産サービス(株)は、僅かながら赤字となりましたが、17年度は黒字計上を見込んでおります。今後も親和銀行の融資に係る担保不動産の調査・評価業務や店舗・社宅の保守管理業務を担う会社として継続して正確・厳正な業務推進を行ってまいります。

親和リース(株)は、貸倒引当金の積み増し、リース資産除却損等により当期赤字となりました。今後は営業基盤を長崎県内にも拡大し、グループ総合金融サービス機能のひとつとしてリース資産の積み上げを積極的に進めてまいります。

西九州保証サービス(株)は、貸倒引当金及び保証債務引当金の増加により赤字となりましたが、保証料収入の増加、保証審査の厳正化及び債権管理の強化により早期に黒字化を目指します。今後もグループの保証業務会社としてリテール部門の一翼を担ってまいります。

九州ユニオンクレジット(株)は16年7月に西九州保証サービス(株)の子会社となり、新規保証とカード発行業務を廃止しました。保証債務の引当追加、カード業務の譲渡損、繰延税金資産の取り崩し等で赤字となりました。現在の業務は既保証の管理のみであり今後は親会社との合併を目指します。

(注5) 17年4月以降、社名、代表者の変更のあった先については、変更後の社名、代表者で記載しています。

(注6) 17年5月に親和銀行の不良債権の集中管理と企業再生を進めるための会社分割を行うにあたり、分割承継の受皿会社として親和分割準備(株)を設立しました。

〔図表8〕経営諸会議 委員会の状況〔持株会社〕

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	社長	取締役、オブザーバーとして監査役（社外監査役を含む）	総務グループ	月1回	法令および定款に定める事項、グループ経営の基本方針、子会社の経営に関する重要な事項等の決定
監査役会	監査役	監査役（社外監査役を含む）	総務グループ	2カ月1回	監査に関する重要な事項等についての報告、協議、決議
グループ経営会議	社長	役付役員、オブザーバーとして監査役	総合企画グループ	週1回	取締役会より委任された事項、グループ全体の経営に関する事項、持株会社の運営に関する事項等の協議、決定および経営健全化計画の進捗状況のフォローアップ
コンプライアンス委員会	社長	役付役員、各グループマネージャー、オブザーバーとして監査役	経営管理グループ	3カ月1回	グループ全体のコンプライアンス態勢の総合的な管理、業務運営の適正等のチェック
リスク管理委員会	社長	役付役員、各グループマネージャー、オブザーバーとして監査役	経営管理グループ	3カ月1回	グループ全体のリスク管理態勢の構築・整備、リスクの状況把握、およびリスク管理の基本方針の検討
マネージャー会議	総合企画グループマネージャー	各グループマネージャー、サブマネージャー	総合企画グループ	週1回	経営のサポート機関、各グループ案件の協議 報告 連絡

(図表8)経営諸会議・委員会の状況 (親和銀行)

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、オブザーバーとして 監査役(社外監査役を含む)	秘書室	月1回	経営の最高決定機関
監査役会	監査役	監査役(社外監査役を含む)	秘書室	隔月	経営監査に関する事項
常務会	頭取	役付役員、オブザーバーとして 監査役	総合企画部	週1回	取締役会より委任された事項等の経営決 定・協議・各部門報告
部長会	総合企画部長	本部室室長及び本店営業部長 (除く長崎・福岡地区本部長)	総合企画部	週1回	経営のサポート機関・各部室案件の協議・ 報告・連絡
全支店長会議	頭取	役員、支店長、出張所長、部長、 関連会社代表取締役	総合企画部	半期1回	経営方針の示達、本部主要施策の伝達
業務監査委員会	監査部担当 役付役員	総務部担当役付役員、監査・総 務・経営管理の各部長、オブザー バーとして外部監査委員	監査部	月1回	業務監査部門の監査結果、コンプライアンス の監査
リスク管理委員会	頭取	役付役員、経営管理・総合企画・ 営業統括・審査・事業金融・融資企 画・証券国際・事務システム・総務 の各部長、オブザーバーとして監 査部長	経営管理部	隔月	リスク管理態勢の構築・整備、リスクの状況 把握、およびリスク管理の基本方針の検討
ALM委員会	頭取	役付役員、経営管理・総合企画・ 営業統括・審査・事業金融・融資企 画・証券国際・監査の各部長	経営管理部	月1回	ALM施策・方針に関する事項、資産・負債 の総合管理、収益に係わるリスク状況の把 握、対応など
融資審査会	頭取	役付役員	審査部	週1回	担当役員決裁権限を越える融資案件の審 査
ペイオフ対策委員会	総合企画部 担当役員	営業統括部担当役員・事務システ ム担当役員・監査部担当役員・ 総合企画・経営管理・営業統括・証 券国際・公務・事務システム・総 務・監査の各部長	総合企画部	月1回	ペイオフに対する対応策の協議・企画・推進 並びに実施項目管理
提案審査委員会	総合企画部長	営業統括・融資企画・事務システ ム・監査の各部担当役員及び本店 営業部営業課長、京町・浜田町支店 長	総合企画部	3カ月1回	提案制度に基づく案件の審査
営業戦略会議	営業統括部 担当役員	営業統括・総合企画・経営管理・審 査・融資企画・証券国際・人事・長 崎地区・福岡地区本部の各部長	営業統括部	半期1回	営業戦略、商品開発等に関する協議
業務計画推進会議	総合企画部長	本店営業部長、経営管理・営業統 括・審査・融資企画・証券国際・人 事の各部長、長崎地区・福岡地区 本部の各副本部長など	総合企画部	月2回	預貸金、収益動向などに関する協議、対策 の検討
エリア・ブロック会議	中核店長	地区担当役員、営業統括部長、本 部各部長(随時)、営業統括部担 当者、各地区支店長、福岡地区・ 長崎地区本部の各部長	営業統括部	隔月	支店経営に関する会議 営業推進に関する会議
賞罰委員会	頭取を除く筆 頭役付役員	頭取を除く役付役員、総合企画・経 営管理・営業統括・審査・管理・事 務システム・監査・人事・総務の各 部長	人事部	随時	賞罰委員会規定に基づき、行員の賞罰につ いて審議を行う。
業務諮問委員会	—————	外部の専門家数名より構成する業 務諮問委員	総合企画部	3カ月1回	外部の専門家を招聘し、独立した立場で業 務の運営状況を評価し、その結果を経営陣 に直接報告・提言

今回の「経営の健全化のための計画」において、上記委員会等に加えて、経営体制における牽制機能の充実とガバナンス体制の強化を図ることを目的とした下記委員会の設置を決定しております。

- ・「監査委員会(仮称)」：執行部門に対する牽制機能の一層の充実を図ることを目的とした委員会
- ・「信用リスク管理委員会(仮称)」：信用リスク管理に焦点を絞り、その業務の適切性を外部の視点から審議する委員会

(図表10)貸出金の推移 [分離子社合算ベース 親和銀行+親和コーポレート・パートナーズ㈱]

(残高)	(億円)	
	17/3月末 実績 (A)	18/3月末 計画 (B)
国内貸出	18,287	18,261
中小企業向け貸出(注)	11,680	11,686
個人向け貸出(事業用資金を除く)	4,054	4,065
その他	2,553	2,510
海外貸出	-	-
合計	18,287	18,261

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

(増減額 実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因考慮後)	(億円)	
	17/3月末 実績	18/3月末 計画 (B)-(A)+(7)
国内貸出	145	26
中小企業向け貸出	80	6

(実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因)
(億円、()内はうち中小企業向け貸出)

	17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)	()
協定銀行等への資産売却額(注3)	()
上記以外への不良債権売却額	()
その他の処理額(注4)	()
債権流動化(注5)	()
私募債等(注6)	()
子会社等(注7)	()
計	()

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

(注2)部分直接償却当期実施額。

(注3)金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額。

(注4)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注5)主として正常債権の流動化額。

(注6)私募債の引受等、実質的に貸出と同様の信用供与が行われているものの取組額。

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

(図表 1 2) リスク管理の状況〔親和銀行〕

		当期における改善等の状況
信用リスク	<p>[規定・基本方針] 基本方針 クレジットポリシー リスク管理基本方針(年度) 規 定 リスク管理規定(信用リスク)、融資審査会規定、 資産自己査定基準、信用格付基準、融資決裁権 限規定、融資関連規定</p> <p>[体制・リスク管理部署] 会 議 信用リスク管理委員会、リスク管理委員会、融資 審査会 組織体制 融資企画部、審査部、管理部、証券国際部、経営 管理部</p> <p>[リスク管理手法] 1. 信用格付による客観的信用リスクの把握。 2. 業種別、地域別、信用格付ランク別等のポートフォリオ管 理及びリスク管理委員会への報告。 3. 大口特定先、指定先等に対しては、個別に取引方針を策 定し対応するとともに、事業金融部が再生・支援に向けた 企業サポートを実施。 4. 大口信用供与先に対し、クレジットラインを設定し、定期 的な見直しにより厳格に管理。 5. 個別の与信審査については、クレジットポリシー、融資決 裁権限規定に則り厳格に実施。 6. 大口特定先、特定業種については、専担の審査役を設置す ることで審査管理体制を強化。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 厳格な自己査定体制に向け、自己 査定基準、手順を改訂(17年7 月)。 2. クレジットライン設定先の管理 状況を毎月リスク管理委員会、取 締役会に報告している。 3. 信用リスク量化システム(C R I T S)を導入し、本格稼動に向 けたデータ整備を図っている。 4. 信用リスク管理委員会の設置(17 年8月)。
マーケット リスク	<p>[規定・基本方針] 基本方針 リスク管理基本方針(年度) 規 定 リスク管理規定(市場関連リスク)、証券国際部決 裁権限規定</p> <p>[体制・リスク管理部署] 会 議 リスク管理委員会、A L M委員会、金利予測部会 組織体制 証券国際部、総合企画部、経営管理部</p> <p>[リスク管理手法] 1. 証券国際部内における、フロント、バック、ミドルの分離。 2. 統合リスク管理によるリスク枠・ポジション枠の設定なら びに遵守状況の検証。 3. B P V方式、マテュリティラダー、デュレーション等複数 の管理手法の活用による、金利リスクのコントロール。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 証券国際部決裁権限規定の定期 見直しを実施(17年3月)。 2. 配賦資本とリスク枠の見直しを 実施(17年7月)。
流動性リスク	<p>[規定・基本方針] 基本方針 リスク管理基本方針(年度) 規 定 リスク管理規定(流動性リスク)証券国際部決裁権 限規定、流動性リスク管理基準</p> <p>[体制・リスク管理部署] 会 議 リスク管理委員会、A L M委員会、金利資金会議 組織体制 証券国際部、事務システム部、経営管理部</p> <p>[リスク管理手法] 1. 日次、週次および月次の資金繰り予測ならびに逼迫度に応 じた調達手段の確保。 2. 毎週開催する金利資金会議において、資金繰りの現状、予 測管理、資金繰り予想と実績との差異分析を実施。 3. 金利資金会議、A L M委員会において、金利や資金繰り予 測に基づく協議を実施。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 証券国際部決裁権限規定の定期 見直しを実施(17年3月)。 2. 流動性リスク管理基準を改定 (17年6月)。
カンントリー リスク	<p>[規定・基本方針] 基本方針 厳格な枠内運用の遵守 規 定 証券国際部決裁権限規定</p> <p>[体制・リスク管理部署] 組織体制 証券国際部、審査部</p> <p>[リスク管理手法] 1. 国別に格付による対象国の限定と与信枠の設定。 2. 国別格付の定期的見直し。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 国別格付の定期的見直しを実施 (17年3月)。

		当期における改善等の状況
オペレーショナル リスク (EDPリスクも 含む)	<p>[規定・基本方針] 基本方針 セキュリティポリシー リスク管理基本方針(年度)</p> <p>規定 リスク管理規定(事務リスク・システムリスク)</p> <p>[体制・リスク管理部署] 会議 リスク管理委員会、事務厳正化協議会、システム 検討部会</p> <p>組織体制 事務システム部、融資企画部、証券国際部、営業 統括部、公務部、経営管理部、監査部</p> <p>[リスク管理手法] 事務リスク</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事務規程類の整備、事務指導臨店・研修による事務の堅確化。 2. 店内検査、月別事務点検の実施。 3. 事務厳正化協議会において、事務指導、内部監査結果等に基づく改善策を協議。 4. 事務集中化、外部委託、システム化の推進による事務リスクの軽減。 5. 事務ミスデータの分析および結果に基づく改善指導。 6. 顧客苦情の分析・フィードバック。 <p>システムリスク</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. システム検討部会における開発案件の協議。 2. FISCの安全対策基準に準拠した安全対策の実施。 3. セキュリティポリシー、セキュリティスタンダードに基づくネットワーク、セキュリティ関連規定の整備。 4. システム障害記録に基づき月次ベースで原因や件数分析を実施。 	<p>事務リスク</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事務研修会、事務指導臨店を定例的に実施。 2. 事務厳正化協議会を定期的に開催し、事務リスク対応策を協議。 3. 事務処理能力の向上を目的に職務習得記録簿を制定(17年6月)。 <p>システムリスク</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 外部委託先管理基準に則った委託先管理の実施。 2. 情報資産管理に係る自主点検を全部署で実施(17年6月)。 3. 「情報漏洩防御システム」の導入。 4. 「不正侵入防止システム」の導入。
法務リスク	<p>[規定・基本方針] 基本方針 リスク管理基本方針(年度)</p> <p>規定 コンプライアンス・マニュアル、新商品・新規業務管理規定</p> <p>[体制・リスク管理部署] 会議 リスク管理委員会、監査委員会、事件・事故等対策協議会</p> <p>組織体制 総務部、経営管理部、監査部</p> <p>[リスク管理手法]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新商品開発、新規業務取扱にあたっては、「新商品・新規業務管理規定」に則りリーガルチェックを実施。 2. 重要な契約締結や各種約定書の制定時における弁護士等専門家の活用。 3. 行内全部署にコンプライアンス担当役席を設置し、法令等遵守状況を定期的に点検。 4. コンプライアンス・プログラムを年度毎に策定し、コンプライアンス体制を整備。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 平成17年度コンプライアンス基本方針・施策を策定(17年3月)。 2. コンプライアンス研修(新任支店長、階層別)の定例実施。 3. 監査委員会の設置(17年8月)。
レピュテーション リスク	<p>[規定・基本方針] 規定 危機管理計画</p> <p>[体制・リスク管理部署] 会議 リスク管理委員会、危機管理対策本部</p> <p>組織体制 総務部、経営管理部、総合企画部(広報室)</p> <p>[リスク管理手法]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 危機発生時における迅速な情報収集による事実把握と対応策の決定。 2. ホームページ、ディスクロージャー誌による経営情報のタイムリーかつ適切な開示。 3. 特に重要な開示については、速やかに行内へ伝達し、適切な顧客対応を徹底。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌の内容充実、ホームページにおける積極的な情報提供に取り組んだ。 2. 持株会社と連携して、顧客向け経営説明会を開催(17年7月)。

(図表13)金融再生法開示債権の状況 靚和銀行]

(億円)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	17/3月末 実績(単体)	17/3月末 実績(連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	510	513	352	354
危険債権	1,083	1,083	985	985
要管理債権	604	604	637	637
小計	2,197	2,199	1,974	1,976
正常債権	17,200	17,191	16,638	16,613
合計	19,397	19,390	18,612	18,589

引当金の状況

(億円)

	16/3月末 実績(単体)	16/3月末 実績(連結)	17/3月末 実績(単体)	17/3月末 実績(連結)
一般貸倒引当金	247	247	304	305
個別貸倒引当金	512	516	537	540
特定海外債権引当勘定				
貸倒引当金 計	760	764	842	845
債権売却損失引当金				
特定債務者支援引当金				
小計	760	764	842	845
特別留保金				
債権償却準備金				
小計				
合計	760	764	842	845

(図表14)リスク管理債権情報 親和銀行]

(億円、%)

	16/3月末 実績 (単体)	16/3月末 実績 (連結)	17/3月末 実績 (単体)	17/3月末 実績 (連結)
破綻先債権額(A)	152	155	120	120
延滞債権額(B)	1,424	1,424	1,203	1,205
3か月以上延滞債権額(C)	1	1	2	2
貸出条件緩和債権額(D)	602	602	633	633
金利減免債権	602	602	633	633
金利支払猶予債権				
経営支援先に対する債権				
元本返済猶予債権				
その他				
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	2,180	2,183	1,961	1,963
部分直接償却	945	945	754	754
比率 (E)/総貸出	11.46	11.49	10.72	10.74

(図表15)不良債権処理状況 [親和銀行+親和コーポレート・パートナーズ(株)]

(単体)

(億円)

	16/3月期 実績	17/3月期 実績	18/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	528	404	170
個別貸倒引当金繰入額	487	373	130
貸出金償却等(C)	35	30	40
貸出金償却	4	9	10
CCPC向け債権売却損			
協定銀行等への資産売却損(注)			
その他債権売却損	31	21	30
債権放棄損			
債権売却損失引当金繰入額			
特定債務者支援引当金繰入額			
特定海外債権引当勘定繰入			
投資損失引当金繰入額	5		
一般貸倒引当金繰入額(B)	54	57	30
合計(A)+(B)	583	461	200

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	465	307	120
グロス直接償却等(C)+(D)	500	337	160

(連結)

(億円)

	16/3月期 実績	17/3月期 実績	18/3月期 見込み
不良債権処理損失額(A)	530	405	170
個別貸倒引当金繰入額	488	375	130
貸出金償却等(C)	36	30	40
貸出金償却	5	9	10
CCPC向け債権売却損			
協定銀行等への資産売却損(注)			
その他債権売却損	31	21	30
債権放棄損			
債権売却損失引当金繰入額			
特定債務者支援引当金繰入額			
特定海外債権引当勘定繰入			
投資損失引当金繰入額	5		
一般貸倒引当金繰入額(B)	54	57	30
合計(A)+(B)	585	463	200

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	465	307	120
グロス直接償却等(C)+(D)	501	337	160

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

(図表18)評価損益総括表 (平成 17年3月末、単体)

親和銀行]

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	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	1	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	1	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	5,131	144	163	18
	債券	3,971	54	55	0
	株式	484	92	100	8
	その他	676	2	6	9
	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	評価損
事業用不動産(注1)	566	308	257	-	257
その他不動産	65	44	21	-	21
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実施しております。

<実施時期 平成10年3月>

(注2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含みます。

(図表18)評価損益総括表(平成17年3月末、連結)

[親和銀行]

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	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	0	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	0	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	5,132	144	163	18
	債券	3,971	54	55	0
	株式	484	92	100	8
	その他	676	2	6	9
	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	評価損
事業用不動産(注1)	569	310	259	-	259
その他不動産	65	44	21	-	21
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実施しております。

<実施時期 平成10年3月>

(注2) デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含みます。