

経営強化計画の履行状況報告書

平成 20 年 12 月



株式会社 豊和銀行

< 目 次 >

1. 経営改善に係る数値目標の実績.....	1
(1) コア業務純益ROA.....	1
(2) 業務粗利益経費率（OHR）.....	1
(3) 不良債権比率.....	2
2. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況.....	3
(1) 経営の現状認識、経営環境等.....	3
(2) 平成20年9月期決算の概要.....	3
① 主要勘定.....	3
② 損益.....	4
③ 利回り・利鞘.....	5
④ 自己資本比率.....	5
(3) 諸施策の実施状況と今後の取組み方針.....	5
① 経営の効率化.....	5
② 新たな営業体制の構築.....	8
③ 資産の健全化.....	10
3. 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況.....	13
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策.....	13
(2) 法令遵守体制の強化のための方策.....	13
(3) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策.....	13
(4) 情報開示の充実のための方策.....	13
① 情報開示体制.....	13
② 開示内容の充実.....	14
4. 経営責任の明確化に関する事項の進捗状況.....	15
(1) 経営責任究明特別委員会の活動状況.....	15
(2) 民事提訴の状況.....	15
(3) 刑事責任の追及.....	15
5. 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する 方策の進捗状況.....	16
(1) 地元事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合.....	16
(2) 経営改善取組先企業の数取引先企業の総数に占める割合.....	16
(3) 信用供与円滑化のための方策の進捗状況.....	17
① 信用供与の実施体制の整備.....	17
② 担保・保証に過度に依存しない融資.....	17
(4) その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策.....	17
① 創業新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化.....	17

② 経営に対する相談、取引先企業に対する支援に係る機能の強化.....	17
6. 利益又は剰余金の処分の方針について.....	18
(1) 役員報酬についての方針.....	18
(2) 配当についての方針.....	18
7. 財務の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策.....	18
(1) 経営強化計画運営協議会の活動.....	18
(2) コンプライアンス態勢の強化.....	18
(3) 経営の透明性確保.....	19
(4) 内部監査態勢の再構築.....	19
(5) リスク管理態勢の強化.....	19
① 流動性リスクへの対応強化.....	19
② 市場関連リスクへの対応強化.....	19
③ 信用リスク管理の厳格化.....	20
④ オペレーショナルリスクへの対応強化.....	20
⑤ リスク管理高度化への対応.....	20

1. 経営改善に係る数値目標の実績

(1) コア業務純益ROA

「ローンプラザ」による推進やキャンペーン等が奏功し、住宅ローンや消費者ローン等の個人向け融資の残高は増加しましたが、中小企業の資金需要低迷を背景に、貸出金平均残高が計画対比▲26,120百万円となったことや、適切なプライシングに努めているものの、他行との競合等により十分な引上げに至っていないため貸出金利回りが計画比▲0.26%となったことにより、貸出金収入は計画比▲818百万円の4,701百万円にとどまりました。

また、国債等売却益の増加はあったものの、世界的な金融市場の混乱の影響により、有価証券利息配当金及び投資信託等の窓販による役務収益が減少したため、業務収益は計画比▲542百万円の6,924百万円となっております。

営業経費については、物件費・人件費ともに大幅な削減を行っており、計画比▲219百万円の2,974百万円となっております。

分母となる総資産(平均残高)が貸出金減少等により計画を▲47,191百万円下回ったものの、上記の結果、コア業務純益が計画比▲1,090百万円の1,663百万円となったため、コア業務純益ROAは0.68%となり、計画対比で0.35%の未達となっております。

今後は更に収益力を強化し、コア業務純益の積み上げを図ってまいります。

	18/3期 実績	19/3期 実績	20/3期 実績	20/9期			21/3期 計画
				計画	実績	対比	
コア業務純益ROA	0.81%	0.69%	0.81%	1.03%	0.68%	▲0.35%	1.03%

※ コア業務純益ROA＝コア業務純益／総資産(平均残高)

(2) 業務粗利益経費率(OHR)

機械化関連費用を除く営業経費については、ランニングコストの継続的な削減と人件費の削減により、計画対比▲147百万円の2,513百万円となっております。

しかしながら、中小企業の資金需要低迷や他行との金利競合により貸出金収入が減少したこと、世界的な金融市場の混乱により投資信託の窓販等が低迷し役務取引等収益が減少したことにより、分母となる業務粗利益は計画比▲618百万円の5,328百万円となりました。その結果、業務粗利益経費率は47.15%となり、計画対比で2.41%の未達となっております。

今後も引き続き営業経費の削減に努め、ローコスト体制の構築を進めてまいります。

	18/3期 実績	19/3期 実績	20/3期 実績	20/9期			21/3期 計画
				計画	実績	対比	
業務粗利益経費率	54.02%	55.15%	49.96%	44.74%	47.15%	2.41%	44.91%

※ 業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)／業務粗利益

(3) 不良債権比率

不良債権(金融再生法開示債権)については、平成 20 年度上期中に 11,301 百万円の新規発生があったものの、経営改善支援による債務者区分のランクアップや担保処分等による回収に加え、今年度より実施した部分直接償却(18,346 百万円)により総額 29,806 百万円を削減しております。その結果、金融再生法開示債権残高は平成 20 年 3 月末対比で▲18,505 百万円の 29,124 百万円となり、不良債権比率も 8.3%と計画を 1.3%下回って達成しております。

	18/3 期 実 績	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期			21/3 期 計 画
				計 画	実 績	対 比	
不良債権比率	12.7%	13.6%	12.8%	9.6%	8.3%	▲1.3%	6.2%

※ 不良債権比率＝金融再生法開示債権残高／総与信

<平成 20 年 9 月期不良債権の増減>

(単位：百万円)

	20/3 期実績	20/9 期実績	対 比
新規発生 (a)	7,034	11,301	4,267
減少 (b)	8,797	29,806	21,009
直接償却	491	20,707	20,216
債権流動化・事業再生等	0	474	474
ランクアップ	3,776	1,273	▲2,503
回収等	4,530	7,351	2,821
増減 (a) － (b)	▲1,763	▲18,505	▲16,742
金融再生法開示債権残高	47,629	29,124	▲18,505
総与信	369,971	348,409	▲21,562

2. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況

(1) 経営の現状認識、経営環境等

平成20年度上期の国内経済は、サブプライムローン問題に端を発する金融危機と原油・穀物等商品価格の高騰により欧米を初めとする世界経済の減速感が強まる中、輸出・生産が減少し、企業業績は悪化しております。これまで高水準だった設備投資に減速感が見られるほか、雇用情勢も悪化しつつあり、個人消費も弱まってきております。今後、欧米の金融危機の深刻化、株式市場の低迷、円高の進展から景気の状態がより一層悪化する可能性があります。

金融面では、景気の下振れ懸念を払拭するため、日本銀行が平成20年10月31日に無担保コールレート翌日物金利の誘導目標の引下げ（0.50%→0.30%）を実施しております。

大分県経済については、生産は高水準を維持しているものの、原材料高等の影響で企業業績が悪化しております。このため、設備投資が減少しているほか、雇用情勢も悪化しつつあります。個人消費も弱まっており、全体的な景気の状態には減速感が見られます。

このような経営環境のもと、当行は「経営強化計画」にもとづいて抜本的な事業再構築を通じた収益力の向上、経営の効率化による財務基盤の強化に取り組んでおりますが、当中間期は景気減速に伴う取引先の業況悪化から信用コストが増加したことに加え、世界的な金融市場の混乱により保有有価証券の評価損が増加し、中間期としては2年ぶりに最終損益が赤字となりました。

(2) 平成20年9月期決算の概要

① 主要勘定

ア. 運用勘定

個人向け貸出については増加しているものの、今年度から部分直接償却（18,346百万円）を実施したことに加え、中小企業の資金需要も未だ低迷しているため、貸出金平均残高は計画比▲26,120百万円の355,226百万円となっております。また、有価証券平均残高についても計画対比▲29,610百万円の91,022百万円となりました。

イ. 調達勘定

「退職金限定定期預金」や「懸賞金付定期預金」の発売により定期預金等の増加に取り組んだものの、十分な増加が図れず、預金平均残高は計画比▲41,114百万円の452,479百万円となりました。

ウ. 純資産

中間純損失1,201百万円の計上や、その他有価証券評価差損が平成20年3月末対比で1,437百万円拡大したことにより、純資産は平成20年3月末対比▲2,639百万円の11,644

百万円となっております。

② 損益

ア. 業務粗利益

貸出金平均残高が計画対比▲26,120 百万円となったことや、貸出金利回りが計画比▲0.26%となったことにより、貸出金収入は計画比▲818 百万円の 4,701 百万円にとどまりました。加えて、有価証券利息配当金も計画通りに確保できなかったため、資金運用収益は計画対比▲1,063 百万円の 5,380 百万円となり、業務粗利益についても計画対比▲618 百万円となる 5,328 百万円となりました。

イ. 業務純益

営業経費は、ローコスト体制の継続により 2,974 百万円となり、前年同期比で 83 百万円の減少、また計画対比でも 219 百万円の減少となっております。しかしながら、業務粗利益が計画値に満たなかったことにより、業務純益は計画を 1,005 百万円下回る 2,014 百万円となりました。

ウ. 経常利益

景気の減速に伴うお取引先の業況悪化により、予防的に引当金の積み増しを行なったため、信用コスト（不良債権処理額）は計画対比 1,625 百万円の 3,172 百万円となりました。その結果、経常利益は▲1,274 百万円となっております。

エ. 税引後中間純利益

上記ア～ウ及び特別損益 326 百万円により、平成 20 年 9 月期の税引後中間純利益は▲1,201 百万円となりました。

< 損益の状況 >

(単位：百万円)

	20/9 期		
	経営強化計画	実 績	対 比
業 務 粗 利 益	5,946	5,328	▲618
経 費	3,193	2,974	▲219
業 務 純 益	3,019	2,014	▲1,005
信 用 コ ス ト	1,547	3,172	1,625
株式関係損益	0	▲445	▲445
経 常 利 益	1,200	▲1,274	▲2,474
特 別 損 益	▲364	326	690
当期純利益	952	▲1,201	▲2,153

③ 利回り・利鞘

貸出金利回りについては、適切なプライシングに努めているものの、他行との競合等により十分な引上げに至っていないため、計画比▲0.26%の2.63%となりました。また有価証券利回りについては、世界的な金融市場混乱の影響もあり、計画比▲0.18%の1.24%となっております。一方で、預金利回りは計画を0.06%上回る0.36%となりました。

上記の結果、平成20年9月末の総資金利鞘は0.55%、預貸金利鞘は0.96%となり、それぞれ計画比▲0.29%、▲0.32%となっております。

④ 自己資本比率

自己資本については、中間純損失1,201百万円とその他有価証券評価差損の拡大により、平成20年3月末対比▲2,639百万円の11,644百万円となりました。その結果、自己資本比率は平成20年3月末対比▲1.23%の5.46%となっております。

(3) 諸施策の実施状況と今後の取組み方針

① 経営の効率化

ア. 収益力の強化

a. 西日本シティ銀行との業務提携

西日本シティ銀行、長崎銀行との3行合同商談会を20年4月から20年9月までに2回開催、累計で13回開催し、お取引先に新たな商談機会を提供することで販路開拓を支援しました。加えて、セミナー等の開催（お客様向け・行員向け）、人材派遣（トレーニー、研修）を継続的に取組み営業ノウハウの習得とお取引先への情報提供に努めております。具体的には以下のような取組みを行っています。

・法人営業面の強化

平成20年7月に西日本シティ銀行、長崎銀行と3行合同で地元企業の経営に役立つ情報をお届けする「中小企業経営者セミナー」を開催しました。

・個人営業面の強化

平成20年8月に西日本シティ銀行の集合研修へ当行の営業店渉外行員30名を派遣し、金商法を踏まえた投資信託セールス能力の向上を図っております。

平成20年9月に西日本シティ銀行との銀行ATMの無料相互開放を拡大しております。これにより、当行のお客さまは大分県内・熊本県内の24カ店のコンビニATMを平日昼間は手数料無料にて利用可能となり、利便性の向上に繋がっております。

b. 法人戦略

担保・保証に過度に依存しない融資への取組みとして、スピード審査を可能とした新

商品「スーパービジネスローン」を平成 19 年 10 月 15 日に発売し、積極的に推進しております。本商品はスコアリングモデルを活用した融資で、平成 20 年上期実行件数 253 件、実行金額 2,216 百万円と、中・小口の事業性貸出が増加し、地域経済の発展に寄与しております。また、問題解決型営業の定着に向け、医療・介護、事業承継・M&A を中心とした担当者を営業統括部法人ソリューショングループに配置し、営業店と連携した活動を行っております。

<ビジネスローン取扱計画と実績>

(単位：百万円)

	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期 実 績	21/3 期 計 画
取扱額	600	4,680	2,216	900

c. 個人戦略

・住宅ローンの強化

今まで提案のできなかった顧客等に対し、在宅率の高い夜間・休日に訪問、見込み先の発掘・獲得を行う「ローン夜間・休日ローラー作戦」を実施し、案件の増加を図っております。また、本店内に設置した「住宅ローンセンター」は大分県内外の住宅販売業者と業務提携（20 年 9 月末現在 44 社）を結び、積極的な営業活動で業者持込案件の増加を図るとともに、営業店への情報発信を行っています。

<住宅ローン取扱計画と実績>

(単位：百万円)

	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期 実 績	21/3 期 計 画
取扱額	9,668	11,214	5,017	16,000

・アパートローンの強化

平成 19 年 6 月に取扱を開始した「スーパーアパートローン」は、アパート建設需要とうまくマッチし、順調に残高が増加しています。（平成 20 年上期実行：件数 36 件、金額 2,839 百万円）今後も富裕層に対するアプローチを強化し、アパートローンの推進に注力していきます。

<アパートローン取扱計画と実績>

(単位：百万円)

	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期 実 績	21/3 期 計 画
取扱額	3,010	4,244	2,839	3,000

・カードローンの強化

消費者金融会社との提携カードローン発売見合わせに伴い、既存の消費者ローンで挽回を図っております。平成 20 年 4 月より給振・財形ローンの金利を優遇したキャンペーン展開するとともに、個人ローン利用者を対象としたキャッシュバックキャンペーンも同時に実施しました。その結果、平成 20 年度上期は平成 19 年度通期以上の実行額となっております。

＜カードローン取扱実績及び計画＞

(単位：百万円)

	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期 実 績	21/3 期 計 画
取扱額	160	213	101	1,000

＜消費者ローン取扱実績＞

(単位：百万円)

	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期 実 績
取扱額	3,321	4,481	4,619

・非金利収入の拡大

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

その他の非金利収入拡大策として、私募債の積極的な引受を行なっております。また、定額自動送金の新規取扱手数料の徴求や残高証明手数料の改定を 20 年 7 月に行うとともに、貸金庫契約の増強を図っております。

・シルバー向け個人ローンの開発

商品ニーズの状況や現在発売されている他行商品の分析を引き続き行っており、導入に向けて協議・検討をしております。

イ. ローコスト体制の構築

a. 従業員数の削減

平成 20 年度に入り退職者が平成 18 年度以前の水準にまで減少したことや、新卒の採用、営業戦力確保のための中途採用等により、平成 20 年 9 月末の人員は 3 月末対比で 18 名増加の 655 名となっております。今後も計画の履行と戦力維持に努めてまいります。

<人員推移>

(単位：人)

	18/3 期 実 績	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期 実 績	21/3 期 計 画
期末従業員数	735	666	637	655	630
うち行員数	655	563	507	523	530
うちパート・嘱託	80	103	130	132	100

b. 人件費の削減

平成 18 年度から継続している人件費の削減により、平成 20 年 9 月期の人件費は 1,553 百万円となっております。これは、平成 21 年 3 月期計画 3,243 百万円の 47.8%であり、計画の範囲内で推移しております。

<人件費推移>

(単位：百万円)

	18/3 期 実 績	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期 実 績	21/3 期 計 画
人件費	4,123	3,254	3,086	1,553	3,243

c. 物件費の削減

経費の継続的な圧縮と、不動産の売却によるランニングコスト削減により、平成 20 年 9 月期の物件費は 1,247 百万円となっております。これも人件費同様に平成 21 年 3 月期計画の 46.8%であり、計画内の水準となっております。

<物件費推移>

(単位：百万円)

	18/3 期 実 績	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期 実 績	21/3 期 計 画
物件費	3,210	3,046	2,600	1,247	2,664
うち機械化関連費用	1,101	1,043	950	461	1,061
除 機械化関連費用	2,109	2,003	1,650	786	1,603

② 新たな営業体制の構築

ア. 営業店機能の見直し（店舗エリア制の導入）

大分県を中心である大分・別府両市については、平成 18 年 10 月から店舗エリア制を実施しております。店舗エリア制は効率的な営業・事務を行なうことを目的としておりますが、一方で融資拠点が減少し、営業力の低下を招いている部分もあるため、平成 20 年 10 月より、衛星店 7 カ店をフルバンキング化しております。これにより、営業エリアを細分化し密度の濃い営業を展開しております。

イ. 営業店内における業務専担化

営業店内における業務専担化については、業務効率化の観点から引続き検討を行っておりますが、人員構成上の問題や、法人ソリューション営業専担者を本部に設置していることから、実施には至っておりません。

ウ. 店舗の統廃合

平成 20 年 9 月末時点で、計画期間内における店舗統廃合は 5 店舗となっております。今後も地域のお客様の利便性と店舗の収益性・成長性及び経営資源の効率化等を考慮し、統廃合を検討してまいります。

＜店舗数の実績と計画＞

(単位：店)

	18/3 期 実 績	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期 実績	21/3 期 計 画
母店及び独立店	49	33	36	36	29
衛星店	—	12	8	8	12
店舗計	49	45	44	44	41

エ. 営業店支援体制の構築

営業店支援のために本店内に設置している「ローンプラザ」では、夜間及び土・日曜日にも営業することにより、平日や昼間に来店できないお客様の相談・受付業務を行い顧客数の拡大を図っております。また、「住宅業者提携登録制度（平成 20 年 9 月末現在 44 社登録）」を採用しており、業者からの持込案件の増加を図るとともに、各種住宅情報の収集を行っております。

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

オ. 顧客の利便性維持

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

店外 ATM については、平成 20 年 5 月にコンビニエンスストア「ポプラ」への 4 ヶ所目となる ATM を設置（平成 18 年度中に 3 ヶ所設置済み）しており、今後も引続き顧客の利便性向上に努めてまいります。

カ. 地域別営業戦略

各地域における主要産業に対しては引続き積極的な支援を行い、地域経済の活性化に努めてまいります。中でも、大分市・別府市などの都市部においては、西日本シティ銀行から法人ソリューション営業のノウハウ提供を受けて、医業やベンチャー企業の支援に取組むとともに、「ローンプラザ」による住宅ローン・ビジネスローン・アパートローンの積極的営業を行っております。

③ 資産の健全化

ア. 不良資産改善への方策

ａ. 再生支援の基本的な考え方

再生支援に関しては、将来考えうる利益圧迫要因を極力排除することを基本方針とし、要管理先、破綻懸念先については、個社別に再生方針・スキームを検討・決定し、月次ベースのモニタリングを実施することにより、業況悪化先の再建等に向けた支援に強力に取り組んでおります。

また、今後も引続き民間コンサルティング会社とのアドバイザリー契約の締結や大分県中小企業支援協議会の活用など、外部専門家のノウハウも積極的に取り入れた取組みをしてまいります。

ｂ. 再生支援の条件

再生支援の見極めにおいては、今後も引き続き再生に対する債務者の意欲・能力のほか、総合的デューデリジェンスによる再建可能性や地域経済に対する影響度、ならびに中小企業再生支援協議会、地域再生ファンド、整理回収機構等の再生機能活用などを総合的に勘案したうえで判断しております。

ｃ. 再生支援計画の策定

要管理先、破綻懸念先の支援方針を決定後、合理的かつ実現性の高い再生支援計画の策定を行っており、必要に応じ計画策定前の段階より専門のコンサルティング会社の紹介等を行い、計画の策定に関しては実態を十分に考慮・検討したうえで実施しております。また、中小企業再生支援協議会との連携も図ることで、より実現性の高い計画策定を行ってまいります。

ｄ. 再生支援の実施

再生支援については、平成 18 年度中に「実態バランス作成要領」「経営改善計画作成要領」「企業改善・支援マニュアル」を制定、「実態バランス作成要領」については平成 19 年 4 月に改正を行い、実態把握、管理、企業改善・支援のプロセスを明確にする等の取組みを行ってまいりました。また、コンサルティング会社より個別案件の再生支援のアドバイスや勉強会実施による行員のレベルアップを図るとともに、具体的な取組手法

について整備を行い実践しております。

さらに、具体的な再生支援手法として、中小企業再生支援協議会の活用について本格的な取組みを開始するとともに、「大分企業支援ファンド」、整理回収機構の「企業再編ファンドスキーム」、サービサー会社の再生ファンドについて検討を重ねております。

今後は、再生支援のなかで債権放棄やデット・エクイティ・スワップ（DES）、デット・デット・スワップ（DDS）等の金融支援の実施も引続き検討し、経営強化計画期間内において当行の企業再生手法の高度化・多様化を図ってまいります。

イ. 早期オフバランス化への方策

実質破綻先、破綻先については法的措置を含めた回収の強化、バルクセールの活用、個別売却の促進等による回収に努め、原則として強化計画期間内にオフバランス化を実施いたします。また、無担保債権のみならず担保処分の長期化が見込まれる有担保債権についても同様にオフバランス化を行うため、計画的に取り組んでまいります。加えて、平成 20 年度より部分直接償却を実施することで金融再生法開示債権の圧縮を図っております。

a. 法的措置を含めた回収の強化

担保不動産については不動産業者との連携を強化し、売却スケジュールに沿った任意売却を進めるとともに、競売・給与差押等の法的手続きの計画的な推進による回収も促進しています。また、保証人に対する保証履行請求にも更に注力し、回収の極大化を図っております。

b. バルクセールの活用

実質破綻先、破綻先については、無担保債権のみならず担保処分の長期化が見込まれる有担保債権についてもバルクセールの対象として計画的に活用し、強化計画期間内に処理いたします。

c. 大口特定先のオフバランス化

大口特定先のオフバランス化に関しては、今後全先に対する方策及びスケジュールを決定し、部分直接償却の実施を含めて経営強化計画期間内での不良債権比率の引下げを行うことで、計画値である 6.2%以下となるよう努めてまいります。

<不良債権等の推移>

(単位：百万円)

	18/3 期 実 績	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期 実 績	21/3 期 計 画
破産更生等債権額	10,835	25,131	25,331	6,949	2,100
危 険 債 権 額	25,681	15,329	16,090	14,118	14,475
要 管 理 債 権 額	11,273	8,931	6,208	8,056	6,577
開示債権残高合計	47,790	49,392	47,629	29,124	23,152
正 常 債 権 額	327,679	311,802	322,341	319,285	351,334
総 与 信 額	375,470	361,195	369,971	348,409	374,486
不 良 債 権 比 率	12.7%	13.6%	12.8%	8.3%	6.2%

3. 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

当行では、業務執行に対する監査・監督機能の強化のために、取締役への業務執行職委嘱の廃止や社外常勤監査役の招聘、監査役会専任行員の配置による監査役会の機能強化を図っております。また、平成 19 年 6 月には社外取締役 1 名の招聘により、取締役会や業務執行部門に対する牽制機能の強化も図っており、強固な経営管理態勢の確立を進めております。

(2) 法令遵守体制の強化のための方策

平成 18 年 10 月に法令遵守体制の強化を図るために設置した「法令監査委員会」については、平成 20 年度上期中に 2 回開催（第 7 回：6 月 26 日、第 8 回：9 月 25 日）し、コンプライアンス協議会の審議内容等を中心に審議が行われ、「個人情報情報機関を活用した行員の借入状況に関する定期的なモニタリング」、「債務ホットラインの導入」、「カメラ撮影による意思確認の記録方法」等について、外部委員から貴重な意見・助言をいただいております。

また、頭取が議長を務める「コンプライアンス協議会」を毎月開催し、法令等遵守状況に関する諸事項の検討・審議を定期的に行うとともに、役員コンプライアンス・セミナーへの積極的な参加、職員を対象とする「コンプライアンス専門研修」に役員が講師として参加するなど、経営陣自らが率先垂範して法令等遵守の徹底に取り組んでおります。

(3) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

経営に対する評価の客観性の確保のために、平成 18 年 10 月に第三者にて構成する「経営評価委員会」を設置しております。委員は弁護士、大学教授、民間企業経営者であり、第三者の視点から当行の経営に対する評価並びに助言を頂いております。委員会の中では、当行のシステム投資や地域貢献活動にも積極的な助言を頂いており、今後に経営に活かすべく検討しております。

平成 20 年度上期は 6 月 13 日に第 7 回を、8 月 25 日に第 8 回を開催しており、今後も四半期に一度開催し、経営に対する評価の客観性の確保に努めてまいります。

(4) 情報開示の充実のための方策

① 情報開示体制

行内における各種情報については、経営管理部に集中し一元管理を行っております。経営管理部は当該情報が適時開示情報に該当するか否かを判断し、原則として経営の承認のもとに適時適切に開示を行っております。また、内部統制報告制度の導入に伴い、情報開示態勢を更に強化すべく、「情報開示統制の基本方針」を新たに制定し、情報開示統制の整

備・充実を図っております。今後は、経営陣自らが行っている顧客・株主等を対象とした経営説明会についても、更なる充実を図るよう検討してまいります。

② 開示内容の充実

情報の開示については、銀行法、金融商品取引法、その他関係法令及び証券取引所の定める適時開示規則に基づき実施しております。今後は、内部統制報告制度の導入により更なる開示内容の充実を図ってまいります。

ア. 四半期情報の開示

四半期の財務・業績情報については、TD-net やホームページへの掲載を始め、適時適切な開示を行っております。

イ. 部門別損益情報の開示

部門別損益の管理手法確立のために、新しい収益管理システムの導入を検討しております。それにより部門別収益管理の充実を図るとともに、積極的な情報開示に取り組み、経営の透明性向上に努めてまいります。

ウ. 地域への貢献に関する情報の開示

当行は、地域経済活性化のための事業や文化活動に対する支援は地域金融機関の責務であると考えており、「なんでも技術相談会」、「経営研究会」、「アマチュア絵画展」等に積極的に取り組んでいます。また、平成 20 年 4 月より「サンクス 60」（平成 21 年に創業 60 周年を迎えるため）と称した地域貢献活動を行なっております。この活動には「NPO 助成金」「こども連絡所（車）」「CO₂ゼロデー運動」等があり、今後も継続して実施することとしております。

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

4. 経営責任の明確化に関する事項の進捗状況

(1) 経営責任究明特別委員会の活動状況

経営責任究明特別委員会（平成 18 年 10 月設置）については、平成 20 年度上期中に 2 回開催し、民事訴訟の対応方針や今後の調査・活動方針等が検討・協議されております。

また、当行発注工事を巡る詐欺事件に関し、同委員会から、平成 20 年 4 月 8 日、同年 6 月 4 日の二度に亘り、損害賠償請求訴訟を提起すべき旨の意見書が提出されております。

(2) 民事提訴の状況

① 貸出事案関係

大分地裁に対し、平成 19 年 4 月 20 日に提訴した旧経営陣 8 名に対する善管注意義務違反等に基づく損害賠償請求訴訟（請求額 20 億円）については、平成 20 年度上期中に 4 回の口頭弁論が行われ、引続き、海運業 A 社と建設会社 B 社グループの 2 先に対する貸出事案が審理されております。

② 発注工事関係

当行発注工事を巡る詐欺事件で逮捕・起訴された元常務に対し、平成 14 年に発注した 2 件の工事について、平成 20 年 4 月 11 日に損害賠償請求訴訟（請求金額 5,189 万円）を提訴しました（当該訴訟は、同年 6 月 26 日に被告が請求を認諾し、同年 8 月 6 日に損害賠償金 6,666 万円を受領しております）。

また、平成 8 年から平成 17 年に発注した 69 件の工事について、平成 20 年 6 月 6 日に損害賠償請求訴訟（請求金額 1 億 4,653 万円）を追加提訴し、平成 20 年度上期中に 2 回の口頭弁論が行われております。

なお、元常務の共犯者として逮捕・起訴された工事関係業者とは、平成 20 年 6 月 12 日、損害賠償金 2,000 万円の支払条件にて和解契約を締結しております。

(3) 刑事責任の追及

当行発注工事に関する経営責任究明特別委員会の調査結果等を踏まえ、大分中央警察署に告訴した結果、詐欺罪で逮捕・起訴された元常務に対しては、大分地方裁判所から同年 9 月 10 日に「懲役 2 年 6 月」の実刑判決が言い渡されております。

また、元常務の共犯者として逮捕・起訴された工事関係業者に対しては、同年 8 月 28 日に「懲役 2 年 6 月、執行猶予 4 年」の有罪判決が言い渡されております。

5. 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(1) 地元事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

(単位：億円)

	18/3 期 実 績	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期			21/3 期 計 画
				計 画	実 績	対 比	
地元事業者向け貸出残高	3,352	3,243	3,350	3,415	3,144	▲271	3,386
総 資 産	5,348	5,037	4,809	5,285	4,766	▲519	5,271
総資産に対する地元比率	62.6%	64.3%	69.6%	64.6%	66.0%	1.4%	64.2%

ビジネスローンや中小企業向け融資に積極的に取組んだものの、今年度から実施した部分直接償却（18,346 百万円）や中小企業の資金需要低迷により、地元事業者向け貸出残高は平成 20 年 3 月末対比で▲206 億円、計画対比で▲271 億円の 3,144 億円となっております。総資産に対する比率については、総資産の減少もあり 66.0%と計画を 1.4%上回る結果となっております。

(2) 経営改善取組先企業数の取引先企業の総数に占める割合

(単位：件)

	18/3 期 実 績	19/3 期 実 績	20/3 期 実 績	20/9 期			21/3 期 計 画
				計 画	実 績	対 比	
創業・新事業	30	20	19	21	7	▲14	24
経 営 相 談	49	8	32	30	23	▲7	35
事 業 再 生	19	1	2	14	0	▲14	14
担 保 ・ 保 証	1	101	447	26	197	171	29
合 計	99	130	500	91	227	136	102
取引先総数	6,040	5,644	5,363	6,420	5,159	▲1,261	6,550
比 率	1.64%	2.30%	9.32%	1.41%	4.40%	2.99%	1.55%

経営改善支援については、地域経済活性化と地域密着型金融の推進も踏まえて取組みを行ってまいりましたが、創業・新事業、経営相談、事業再生の各項目については計画を下回る結果となりました。しかしながら、担保・保証に過度に依存しない融資（スコアリングモデルの活用等）の取組みを強化した結果、経営改善支援等取組先企業数の取引先総数に占める割合は 4.40%となり、計画値の 1.41%を上回る結果となりました。

(3) 信用供与円滑化のための方策の進捗状況

① 信用供与の実施体制の整備

信用供与の実施体制の整備として、多様化する顧客ニーズに対応すべく平成20年4月に営業統括部内に法人ソリューショングループを設置しております。法人ソリューショングループは、顧客が潜在的に抱える経営課題に対し、当グループの持つソリューション機能を活用し、営業店と一体となって問題解決に努めています。

農林水産業及び関連産業等（主に食品産業等）についての情報共有化と、融資活動についての相互連携強化により地場産業育成を図るため、農林漁業金融公庫（現日本政策金融公庫）と業務提携契約を締結しました。加えて、中小水産加工業者や漁業者等の信用補完および資金調達の円滑化を図る目的で、大分県漁業信用基金協会との債務保証契約の締結を行い、12月より取り扱いを開始しております。

② 担保・保証に過度に依存しない融資

スピード審査を可能とした新商品「スーパービジネスローン」は、無担保、第三者保証人不要という特長がお取引先のニーズと合致したこともあり、平成19年10月15日の発売より現在に至るまで、中・小口の事業性貸出増加に寄与しています。

また、原油価格等の高騰の影響を受けて赤字、利益減少、売上減少となっている中小企業の資金繰りを支援するため、平成20年8月に創設された大分県・大分県信用保証協会との提携融資「原油価格等高騰対策融資」の活用を積極的に提案しております。更に、機械担保融資保証制度など新商品の開発により新たな資金供給を図るための取組みも行っております。

(4) その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

① 創業新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化

創業・新事業開拓を支援するため、外部機関との連携や、制度融資の活用により創業・新事業の支援体制を構築し金融支援を実施しております。

② 経営に対する相談、取引先企業に対する支援に係る機能の強化

取引先企業に対する経営支援強化策として、「ビジネスマッチング情報交換制度」を創設しました。これは、ビジネスマッチングやM&A情報等の各種ビジネスニーズを全店で共有化する仕組みであり、顧客ニーズに迅速に応えるとともに、当行のビジネスチャンスも拡大できるものです。また、小規模企業を始めとする中小企業の経営力の向上、創業・再チャレンジ、事業承継といった課題を支援する目的で、地域力連携拠点事業3拠点とパートナー連携としての取り組みを行っております。

西日本シティ銀行、長崎銀行と共同で「3行合同商談会」を継続的に開催しております。中小・零細企業にとって、通常は困難な大手バイヤーとの商談が可能となるため販路の拡大に繋がっております。

6. 利益又は剰余金の処分の方針について

(1) 役員報酬についての方針

平成 15 年度より役員賞与の支給見送りをを行い、平成 17 年度からは退職慰労金の凍結も実施しております。また、利益の社外流出を抑制し、企業価値の最大化と財務の健全化のために、役員報酬の見直しについても検討してまいります。

(2) 配当についての方針

平成 18 年度に発行した優先株式については、その他有価証券評価損の拡大により会社法に定める分配可能額が確保できず、誠に遺憾ながら配当を見送らざるを得ない結果となりましたが、平成 21 年 3 月期より所定の配当を実施すべく、現在役職員一丸となって本計画の達成に全力で取り組んでおります。

また、普通株式につきましても平成 21 年 3 月期より復配すべく収益力の強化を図っております。

7. 財務の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 経営強化計画運営協議会の活動

常勤の取締役及び監査役、本部の全部長にて構成する経営強化計画運営協議会では、経営強化計画における施策の進捗状況や、収益状況を把握するとともに、計画達成のための具体的な指示を行っております。特に収益面については、常勤取締役と関係部部長が週次でミーティングを行い、収益計画達成のため常に管理を行っております。同協議会では、今後も引き続き計画の着実な遂行に向けた協議を行ってまいります。

(2) コンプライアンス態勢の強化

前年度に引続き、平成 20 年度におけるコンプライアンス基本方針の一つとして「法令等遵守が経営の最重要課題の一つであることを全役職員が再認識した上で、過去の経営姿勢から決別し、法令等遵守を重視した企業風土を醸成する。」を掲げ、経営陣が率先垂範して、法令等遵守の徹底・強化に取り組んでおります。

具体的には、「業務改善計画」（平成 18 年 10 月策定）に掲げた各施策を確実に履行するとともに、コンプライアンス協議会の毎月開催による法令等遵守状況に関する諸事項の定期的な検討・審議、役員コンプライアンス・セミナーへの積極的な参加、各職階に応じた「コンプライアンス専門研修」の開催、臨店・諸会議・集合研修等のあらゆる機会を捉えて、経営陣が法令等遵守に対する経営方針・姿勢等を表明し、全役職員にコンプライアンス意識の向上・定着化に努めております。

また、営業店を対象とするコンプライアンス臨店指導を継続的に実施したほか、法令監

査委員会による審議結果・助言内容等を業務運営に反映させ、法令等遵守態勢の実効性確保に取り組んでおります。

(3) 経営の透明性確保

当行は、株主、お客様及び地域の皆様に対して、より当行の経営に対する理解を深めていただくために、ホームページやディスクロージャー誌による積極的な情報開示並びに証券取引所の定める適時開示規則に基づく適時適切な開示を行っております。

また、地域貢献活動や新商品情報についても積極的に開示しており、今後も経営の透明性確保と顧客への情報発信のために、適時・適切な開示に努めてまいります。

(4) 内部監査態勢の再構築

平成 18 年 10 月に監査部を取締役会直轄とし、監査業務の範囲決定や業務遂行及び結果報告についての独立性の確保など、より強固な態勢の構築を行っております。金融検査マニュアルとの整合性や監査実施面との乖離の是正を図るため、平成 19 年 3 月に「内部監査規程」「内部監査実施基準」「内部監査実施要領」を改正したほか、金融検査マニュアル及び金融検査評定制度の主旨を踏まえて、平成 19 年 6 月に「本部監査マニュアル」を策定し適時に監査を実施しております。また、取締役会への月次報告や監査役会、監査法人との定期的な「監査協議会」の開催など、内部監査態勢の強化を図っております。

(5) リスク管理態勢の強化

「ALM協議会」「リスク管理協議会」の運営を通じて、経営陣に各リスク管理の状況を報告し、今後の取組み等について協議を行い、リスク管理態勢の強化に努めております。

① 流動性リスクへの対応強化

平成 20 年度上期においても、流動性確保に向けた万全の資金繰り対策を講じ、第一線準備量の確保を継続しました。

② 市場関連リスクへの対応強化

投資信託についても V a R の算出が可能となり、ほぼ有価証券全体の V a R が把握できるようになりました。算出した V a R は、市場リスク部会・ALM協議会にて報告しております。また、サブプライム等の諸要因により時価が大きく下落した銘柄については個別に下落の要因分析を行い、事後対応を協議しました。

アウトライヤー基準についても、毎月開催する市場リスク部会・ALM協議会において報告・分析され、今後の対応等について協議しております。

③ 信用リスク管理の厳格化

信用リスク管理態勢及び審査管理態勢の充実のため、信用リスク管理に係る諸規程について制定及び改正を適切に行っております。平成 19 年度下期より算出を開始した自行 PD（デフォルト確率）による EL（予測損失額）・UL（予測損失変動額）計測を継続実施するとともに、平成 20 年度上期は与信限度額の算出等も新たに実施しております。営業店行員のレベルアップを目的に「信用リスク関連研修会」を平成 20 年度上期は計 2 回実施しております。

④ オペレーショナルリスクへの対応強化

各種規程・マニュアルの整備、事務ミス発生状況の点検・分析・周知徹底などを通じて、各部署・営業店のオペレーショナルリスク管理水準の向上に取り組んでおります。また、「システム戦略の基本方針」「システム投資計画」を策定し、中長期的なシステム活用の促進により経営の効率化を目指しております。

⑤ リスク管理高度化への対応

平成 20 年度上期は、リスク管理の高度化を図るため、リスク統括部署（経営管理部）及び各リスク主管部署（審査部、証券国際部、事務統括部）を中心に以下の取組みを行っております。

- ・平成 20 年 6 月に「業務継続計画（BCP）」「新型インフルエンザ対応マニュアル」を制定したほか、各危機対応マニュアルの改正を行うなど緊急時における業務継続態勢の整備に努めております。
- ・リスク統括部署の各リスク主管部署への関与を強めるため、経営管理部は証券国際部や事務統括部との定例会議を開き、有価証券運用に関する事項や S B K 運営会議の議題について協議を行っております。また、必要に応じて他部署との協議を随時開催しております。
- ・平成 20 年 10 月に「統合リスク管理細則」を制定し、平成 20 年度下期から統合リスク管理の運営を開始しています。