

経営の健全化のための計画 の履行状況に関する報告書

平成 15 年 8 月

株式会社 琉球銀行

目 次

(概要) 経営の概況

	ページ
1. 15年3月期決算の概況	
(1) 主要勘定	1
(2) 収益状況	1
(3) 配当	2
(4) 利回・利鞘	2
(5) 自己資本比率	3
2. 経営健全化計画の履行概況	
(1) 業務再構築等の進捗状況	4
(2) 経営合理化の進捗状況	16
人員	16
人件費および平均給与月額	16
店舗	16
経費	17
(3) 不良債権処理の進捗状況	17
(4) 国内向け貸出の進捗状況	17
(5) 配当政策の状況及び今後の考え方	19
(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況	19
自主的・積極的ディスクロージャー	19
地域経済における位置付け	19
(7) 平成15年3月期当期利益の3割以上未達の対応	20
収益増強策	20
経営効率化策	21
剰余金の今後の見通し	22

(図表)

1 収益動向及び計画	23
2 自己資本比率の推移	28
6 リストラの推移及び計画	31
7 子会社・関連会社一覧	33
10 貸出金の推移	34
12 リスク管理の状況	36
13 金融再生法開示債権の状況	38
14 リスク管理債権の情報	39
15 不良債権処理状況	40
18 評価損益総括表	41

(概要) 経営の概況

1. 15年3月期決算の概況

(1) 主要勘定

総資産

平成14年度における融資量(平残)は、個人部門が住宅ローンを中心に増加した一方、景気低迷の長期化で資金需要が低下した影響から法人部門が減少し、銀行勘定は前年度比89億円増加の9,968億円となりましたが、信託勘定は前年度比174億円減少し697億円となりました。銀行勘定と信託勘定を合計した総融資量(平残)では経営健全化計画を239億円下回る1兆665億円となり、前年度比85億円の減少となりました。

有価証券(平残)は、国債を中心に債券を積み上げた一方、MMF、中期国債ファンド等、短期公社債型投資信託の解約を進めた結果、前年度比377億円減少し、2,221億円となりました。

以上の結果、総資産(銀信合計平残)は前年度比428億円減少し、1兆4,599億円となりました。なお、繰延税金資産(末残)は、(税務上の)繰越欠損金の減少および平成16年度より導入される法人事業税の外形標準課税制度の影響による取崩しなどから、前年度比32億円減少の267億円となりました。

総負債

資金量(平残)は、個人預金は順調に推移したものの、法人預金ならびに公金預金等が減少したことから、銀行勘定は前年度比93億円増加の1兆2,078億円、信託勘定は前年度比369億円減少の916億円となりました。銀行勘定と信託勘定を合計した総資金量(平残)では経営健全化計画を298億円下回る1兆2,994億円となり、前年度比276億円の減少となりました。

総負債(銀信合計平残)は、前年度比505億円減少の1兆3,737億円となりました。

資本勘定

資本勘定(末残)は、当期利益計上による剰余金の増加およびその他有価証券評価差額金の減少等によって前年度比32億円増加し866億円となりました。

(2) 収益状況

業務純益

経営効率化による経費の圧縮等により、業務純益は経営健全化計画を5億円上回る137億83百万円となり前年度比8億15百万円増加しました。なお、信託償却および一般貸倒引当金繰入前の業務純益ベースでも、経営健全化計画の150億円を上回る151億円を計上し、前年度比19億33百万円増加しました。

経費

人件費は退職給付関連の割引率引き下げ等により退職給付費用が増加しましたが、職員数の減少や諸手当の減少などにより、前年度比7百万円減少し、経営健全化計画比にお

いても1億円下回る99億32百万円となりました。物件費は、コンピューターシステムの運用アウトソーシングに伴う減価償却費や賃借料の削減などにより、前年度比1億58百万円減少し、経営健全化計画比においても4億11百万円下回る91億9百万円となりました。

税金を含む経費全体では、経営健全化計画206億円に対し、実績は200億4百万円と6億24百万円の圧縮となり、経営合理化は順調に進捗しております。

経常利益

長期化する景気低迷に伴う取引先の業況悪化や地価下落等による担保価値の下落など資産査定を引き続き厳格に行った結果、平成14年度は85億円の不良債権処理を実施いたしました。また、株式市況の低迷に伴う保有株式や投資信託の価格下落により32億円の減損処理を実施したことから、経常利益は経営健全化計画を69億円下回る45億28百万円となりました。

当期利益

当期利益は、平成16年度より導入される法人事業税の外形標準課税制度の影響で繰延税金資産を約6億円取崩したことなどから、41億37百万円となりました。利益水準としては、過去3番目の高い水準であります。経営健全化計画の目標値を29億円下回る結果となりました。

(3) 配当

普通株式の配当は、当期利益が経営健全化計画を下回ったことを重く受け止め、財務体質の維持向上のため内部留保のさらなる充実を図る必要があるとの認識のもと、平成14年度は経営健全化計画で掲げた年間50円に対し、平成13年度と同水準の年間40円といたしました。なお、優先株式の配当につきましては経営健全化計画どおりの年間75円といたしました。

(4) 利回・利鞘

有価証券利回は、低利回のMMFや中期国債ファンド等の短期公社債型投資信託運用から国債等債券運用へ振り向けたことなどにより、前年度比0.22%改善され0.77%となりました。しかしながら、貸出金利回は、新規融資ならびに既往融資について適用金利の適正化に取り組んだものの、住宅ローン等低金利貸出金の増加により、前年度を0.07%下回り2.95%となりました。その他市場運用利回(コールローン、預け金等)は、市場金利の低下から前年度比0.28%低下の0.20%となりました。その結果、資金運用利回は前年度を0.06%下回る2.50%となりました。引き続き、適正なプライシングの実施等による貸出金利回の改善に努めるとともに、市場運用部門の強化を図ることで、利回の向上に努めます。

一方、預金利回は、低金利局面が継続したことから前年度比0.13%改善され0.14%となりました。また、資金調達原価は経費の圧縮も奏効し、前年度比0.13%改善され1.69%となりました。以上の結果、預貸金利鞘は1.28%(経営健全化計画比0.01%、前年度比+0.05%)、総資金利鞘は0.81%(経営健全化計画比0.01%、前年度比+0.07%)となりました。

した。

(5) 自己資本比率

平成 14 年度末の自己資本比率（単体）は、経営健全化計画の 9.86%を 0.33%上回る 10.19%となり、前年度比 0.84%改善しております。

今後とも、収益力の向上による剰余金の積み上げならびに住宅ローン等の低リスクウエート資産の積み上げにより、自己資本比率の向上に努めてまいります。

2. 経営健全化計画の履行概況

(1) 業務再構築等の進捗状況

【営業革新(資産内容の洗い替え)】

ニューマーケット戦略(小口融資の拡大)

ア. 中小企業向け貸出

(ア)推進体制

積極的な融資推進体制を構築すべく、融資担当行員に対して、既存先および新規先への訪問活動を毎週2日以上行うよう指導を徹底しております。

【融資担当行員一人当たりの月平均訪問件数】

14年12月実績	15年1月実績	15年2月実績	15年3月実績
22.1件	20.1件	21.2件	23.1件

支店長に対しては、平成14年7月に「1日5時間の外訪活動」を義務づける5時間ルールを制定し、事業性融資の拡大、金利適正化交渉、大口預金先定例訪問の一層の強化を図り、貸出金収益の増強と安定した資金調達の確保を目指しております。

【営業店長の1日平均活動時間実績】

14年12月実績	15年1月実績	15年2月実績	15年3月実績
3.7時間	3.7時間	3.7時間	3.9時間

営業店の融資推進を支援するため、営業統括部融資相談デスクによる営業店サポート強化とともに、営業店を対象に融資推進リーダー会議や推進研修を実施し、融資推進ノウハウの共有化および強化を図りました。また、役員の取引先訪問を継続して実施するとともに、各役員が担当する営業店の融資推進状況を地域エリア毎に毎月開催するブロック店長会議で直接フォローアップしております。

しかしながら、平成14年度の中小企業向け融資残高は、経営健全化計画を下回ることとなりました。平成15年度はかかる事態を猛省し、融資相談デスク機能の強化と融資推進営業力強化策の検討および営業店指導により事業性融資を増強するために、平成15年5月1日に営業統括部融資推進プロジェクト室を新設しました。スタッフは現在3名ですが、6月には4名体制とする予定です。

(イ) 推進商品および新商品開発

低金利時代にニーズの高い戦略的なファンド形式の長期固定金利ローンについては、平成14年度累計で62億円を販売しました。

事業性無担保ローンとしては、短期の資金需要に対応する商品として「ビジネス快速八〜リ〜」(無担保、第三者保証人不要、クイック回答)を発売しており、平成15年度は8億円の融資実行額となっております。長期の資金需要に対応する商品としては、平成14年9月に「りゅうぎんビジネス快速 スーパー八〜リ〜」(無担保、第三者保証人不要、クイック回答)を沖縄県信用保証協会との単独提携で発売し商品構成の充実を図りました。同商品の平成14年度の融資実行額は20億円(保証承諾額は31億円)となりました。

また、平成 15 年 2 月に、税理士のネットワークを活用し融資残高の増強を図る目的で、同商品を沖縄税理士会との提携で「沖縄税理士会会員すいせん口」として発売し、3 月末の融資実行額は 1 億円となりました。平成 15 年 4 月からは、「沖縄税理士会会員すいせん口」のうち信用保証協会保証否認先について、無保証で融資対応する商品として「ウルトラハ～リ～」を発売しました。さらに、事業性自動審査を活用した新商品（県信保提携）の発売を現在検討しております。

(ウ)その他の推進策

平成 14 年度は、業績評価制度の特別表彰項目として県信保貸出と事業性無担保ローンを対象とする「スモール・ローン増強賞」を新設し、中小企業向け貸出の推進を図りました。

また顧客向けには、審査部自動審査セクションに「ハ～リ～相談ダイヤル」を平成 14 年 5 月に設置し、顧客の融資相談にスピーディーかつ的確に回答できる態勢を整えました。さらに、沖縄県を始めとする関係機関との共催で、一般のお客様向けに制度融資説明会を開催し、各種融資制度や当行商品の紹介に努めております。平成 15 年 2 月に創設された資金繰り円滑化借換保証制度についても同説明会で紹介し取り組みを強化しました。

取引先の開拓策としては、TKC 全国会沖縄支部との交流会を平成 14 年 11 月に開催（TKC 会員 32 名、当行側 36 名参加）し、営業店長と税理士事務所との連携を強化しました。今後も定期的に交流会を開催して新規顧客の取引開拓につなげてまいります。

イ．住宅ローンセンター

住宅ローンセンター（以下住宅 LC）は、顧客利便性のさらなる向上を図る観点から、従来の日曜日営業に加え、平成 14 年 5 月からは土曜日営業を開始するとともに、顧客の要望を受け、従来の午前 9 時から午後 6 時までの平日営業時間を午前 10 時から午後 7 時へと変更しました。また、住宅ローンの商品性向上策として、平成 14 年 5 月より融資期間を従来の 30 年から 35 年に延長したほか、ニーズの高かった夫婦連帯債務の取扱を開始しました。平成 14 年 6 月には県内唯一の「ガン保障特約付き住宅ローン」を発売し、お客様にご好評いただいております。

【住宅ローン取扱実績推移】

（単位：件、億円、％）

	13年度	13年度	14年度	14年度	構成比
	上期	下期	上期	下期	
取扱件数	1,770	1,355	1,167	1,206	-
内住宅ローンセンター	610	584	387	490	40.6%
金額	306	243	201	216	-
内住宅ローンセンター	107	89	63	75	34.7%

(注) アパートローンを含んでおります。

【住宅ローン残高・増減比較】

(単位：億円、%)

	13年9月末	14年3月末	14年9末	15年3月末		
					前年同期 比増加額	前年同期 比伸率
琉球銀行	2,368	2,498	2,563	2,893	395	15.8%
九州・沖縄地区地銀平均	2,864	2,992	3,132	3,366	374	12.5%

(注) アパートローンを含んでおります。

ウ. 消費者ローン

商品広告の新しい取り組みとして、平成14年9月から個別の金融商品を対象とした当行で初めてのテレビコマーシャル放映を開始しました。今後もテレビコマーシャルを始めとする効果的な広告宣伝の展開により、顧客誘致型の営業を展開してまいります。

新商品の開発については、平成14年3月より(株)ライフと提携し「おまとめローン」を発売しております。本商品は、他の銀行、信販会社、消費者金融会社等からの複数の借り入れを一本化し、月々の返済負担の軽減を図るもので、平成14年3月から平成15年3月までの融資実績は、649件、12億円となっております。平成14年9月には、三洋信販(株)と提携し同社の審査保証機能を活用することで、「ローン革命15」の融資限度額を50万円から99万円まで増額し、お客様に従来より高額の融資をすることが可能となりました。また、新たなチャネル展開として、お客様が営業店窓口へお越しいただくことなく、郵便ですべての手続きが完了する完全非対面受付型のカードローン「ポストでローン」を平成14年10月に発売し、平成15年3月末の実績は35件、34百万円となりました。平成15年度は、新たな保証会社との提携による二次保証の付保と30万円型商品の創設で顧客層の拡大に注力いたします。

スピード戦略(小口融資の拡大)

ア. 個人ローン自動審査システムの導入

個人無担保消費性ローンの取り組み強化を図るために、平成14年10月に個人ローン自動審査システムを導入し、融資の可否を30分程度で回答できる体制を整えました。今後は、受付データの蓄積・分析により、本部による積極的な営業展開に結びつけてまいります。さらに、同システム導入と合わせてダイレクトバンキングセンターへの対保証会社業務等の一元化を実施しており、営業店の事務処理負担の軽減も進めております。

イ. ダイレクトバンキングセンターの機能拡充

ダイレクトバンキングセンターの受付能力の拡大と受付事務の効率化を図るために、平成14年9月に電話受付システムを一新しました。これにより、従来、回線がふさがった状態で受付することができなかったお客様に対して、ボイスメールに記録された連絡先に改めてご案内することが可能となったほか、業務処理のペーパーレス化が図れ、作業効率を一段と向上させております。また、お客様情報のデータベース化が可能となり、リピーターへのより迅速な対応も行えるようになりました。

プライシング戦略(適用金利の適正化、役務収益の増強)

ア.信用リスクに対応したプライシングの徹底

(ア)金利方針の明確化

新規貸出先については、適用金利とガイドライン金利との乖離幅圧縮に注力しており、既往貸出先についても、債権ごとに現行適用金利とガイドライン金利との乖離幅圧縮に向けて、融資担当者会議や諸研修を通じて金利交渉スキルの本部指導や審査部臨店指導を行っております。また、定期的に営業店別の金利適用状況を本部・営業店にフィードバックし、双方でフォローアップすることで実効性を高めております。

(イ)貸出ガイドラインを意識した金利設定の定着化

信用リスクを反映した運用姿勢を業務の根幹に位置づけ、営業上のコストと信用リスク(コスト)を反映した貸出金利体系の定着化に取り組んでおります。

平成13年度下期に貸出金利ガイドラインを改定し、貸出金利の適正化に向けた取り組みを開始しております。

また、平成14年9月より、取引先企業の財務内容改善の支援を目的として「りゅうぎん財務アドバイスサービス」を開始しておりますが、お取引先の状況に応じて、金利適正化の説明資料としても活用しております。審査部内には「財務アドバイスデスク」を設置し、「りゅうぎん財務アドバイスサービス」に関して営業店のサポートを実施しております。

金利適正化の取り組み結果は、営業店別にはブロック店長会議で各店の平均貸出利回の推移等をフォローアップし、新規・条件変更時等の金利設定について営業店が常にガイドライン金利を意識するよう指導し、ガイドラインの早期定着化を図っております。また、全行的な取り組み状況は、ALM委員会、営業推進委員会等でフォローアップしております。

イ.コストに応じたプライシングの徹底

(ア)定期預金優遇金利の見直し

平成15年3月より年金受給者金利優遇定期預金「ふくらしゃ」の上乗せ金利を引き下げし、調達コストの軽減を図っております。また、預金金利上乗せの見直し交渉を実施した結果、平成15年3月末の優遇幅は0.187%となり、前年比では0.013%改善しました。公金預金の見直しについては、支払金利年間換算額で19百万円を削減しました。

(イ)役務収益の増強

a. 投資信託・個人年金保険の販売による役務収益増強への取り組み

平成15年1月から3月には、預り資産の増強に取り組まれました。投資信託と個人年金保険で900百万円の目標に対して、960百万円(達成率107%)の実績を上げ、15百万円の手数料収入を計上しました。

平成15年度は、投資信託・個人年金保険の販売額300億円を目標として掲げ、

役務収益の増強を図ります（販売手数料目標 450 百万円）。平成 15 年 5 月 12 日現在の販売実績は 42 億円を計上しており年間 300 億円の販売計画達成に向け好調なスタートを切りました。推進体制として、5 月に営業統括部内に「預り資産」推進プロジェクトチームを設置し、販売体制の強化ならびに支援体制の確立を図っております。スタッフとしては、上級 F P 資格者 3 名を配置しておりますが、6 月には 1 名を増員し 4 名体制とする予定です。

営業店向けの研修としては、平成 15 年 4 月に「預り資産リーダー研修」「窓口リーダー研修」「営業店長向け預り資産研修」を実施し、預かり資産増強に関連した営業店勉強会を 4 月中に 17 回実施し、販売体制の強化に努めております。

b. 国・地方公共団体等の手数料有料化への取り組み

営業推進部の専担者を中心に市町村への手数料有料化交渉に取り組んでおりますが、平成 15 年 3 月末現在、52 市町村中 37 市町村（11 市・8 町・18 村）との有料化契約を締結するに至りました。具体的には、口座振替手数料は市が一件当たり 5 円、町村は一件当たり 30 円、窓口収納手数料は町村のみ一件当たり 50 円となり、前年比増収額は 8 百万円となりました。

また、防衛施設局との交渉により、駐留軍従業員の給与振込み事務が平成 15 年 4 月より有料化されることになり、防衛施設局が年間 590 万円を支払うことで合意致しました。

c. 一般取引先に対する取り組み

営業統括部の専担者と営業店担当者が連携を図りながら見直し交渉を行った結果、平成 15 年 3 月末における見直し実績は 310 先、年間換算増収額は 45 百万円となりました。

平成 15 年度も 790 先の見直しリストを作成し、80 百万円の店別改善目標を掲げ、手数料の新設・改定等も検討しながら役務収益の増強を図ってまいります。

(ウ) 地方公共団体等との不採算取引の見直し

a. 公金事務の改善、効率化等への取り組み

地方公共団体等との不採算取引改善についても営業推進部の専担者で見直し交渉を強化しているところですが、平成 15 年 3 月末現在、下記の実績を上げておりません。

不採算取引改善項目	年間換算経費削減額
延滞金、督促手数料の算出事務廃止（42 市町村）	約 21 百万円
派出時間の短縮（3 市町村）	約 38 百万円
沖縄市指定金融機関事務手数料の有料化	約 25 百万円
派出所の廃止（4 カ所、派出要員 5 名）	約 16 百万円
公金事務の改善等（3 市町）	約 14 百万円
その他（手数料徴収・業務の廃止等）	約 28 百万円
合計	約 142 百万円

b. 縁故地方債引受条件の改善

地方公共団体の縁故地方債引受条件の見直し交渉を行った結果、平成14年9月末現在、下記の実績を上げております。15年度も引き続き、不採算取引の見直しに取り組んでまいります。

不採算取引改善項目	年間換算増収額
証書貸付金利引上げ	約33百万円
地方公募債引受金利引上げ	約2百万円
合計	約35百万円

アドバイス戦略(預金の安定確保)

ア. 定例訪問の徹底

当行との預金取引が5百万円以上ある世帯をコア層と位置づけ、行員による定例訪問活動を徹底してきましたが、平成14年度は、コア層に加え、軍用地主地等の特財先および過去の特財未獲得先などの新規攻略を含めた定例訪問を徹底しております。現時点での一先当りの訪問状況は0.5回/月、2か月に1回の訪問となっております。訪問回数が少ない営業店については指導を強化し、お客様との取引深耕を図ってまいります。

イ. 相談機能の充実

人材育成面では、平成14年6月に当行3人目のFP(Financial Planner)1級取得者が誕生し、CFP(Certified FP)取得者が1名、金融財政事情研究会のFP1級・2級・3級や日本FP協会のAFP(Affiliated FP)等の資格取得者が平成15年3月現在で276名となっております。

顧客向けの活動としては、ペイオフ・資産運用に関するセミナーを平成14年7月より開催しているほか、営業統括部のマネープラザ(相談窓口)スタッフが富裕層を中心に営業店と帯同訪問を実施しております。また、顧客の税務相談ニーズに応えるために嘱託職員として2名の専任税理士を配置しており、平成14年度は営業店での税金相談会を16回実施(相談件数973件)したほか、年度末には住宅取得控除の説明会を19回開催(参加人数103名)しました。今後とも本部の専門スタッフを活用し、コンサルティングを重視した金融サービスの提供に努めてまいります。

ウ. エリア渉外体制の構築

平成11年度に従来の店舗戦略を全面的に見直して、沖縄県内を23に地域分けしたエリア制度を導入し、母店を中心に融資渉外活動を展開する融資母店制度を構築しました。

平成13年度下期(14年1月)からは、さらなる効率化を目指し営業担当を母店に集中する渉外母店制度を導入し、対象となる8エリアについて平成14年度上期中の移行を完了しました。今後ともエリア毎のマーケット特性の分析を続け、エリア制度の運営方法の改善に取り組めます。

ローコスト戦略(取引基盤の強化)

ア. I T (情報技術)の活用とお客様ニーズを起点とした商品・サービスの開発・提供

(ア)インターネット・モバイルバンキング

平成13年5月に顧客利便性の向上と新たな顧客チャネルの拡大を目指し、インターネット・モバイルバンキングの取扱を開始しました。本サービスは、県内金融機関では初めて24時間365日の受付、携帯電話からの取引を可能とした本格的なものであり、残高・入出金明細照会を始め、資金移動(振込・振替)、定期預金受付、ローン相談、外国為替、公共料金自動振替受付など、幅広いサービスを提供しております。平成15年3月末の会員数は9,159名であり、利用状況も会員数の増加とともに活発化しております。

【インターネット・モバイルバンキング会員数、取引件数】

	13年9月	14年3月	14年9月	14年6月	14年12月	15年3月
会員数	5,961名	7,140名	8,453名	7,676名	8,845名	9,159名
月中取引件数	9,035件	11,536件	12,955件	12,823件	16,665件	16,901件

(注)会員数は月末時点

(イ)テレホンバンキング

テレホンバンキングは、卓上電話のほか、携帯電話、PHSでもご利用いただけるよう機能を拡充し、会員数は平成15年3月末で48,340名となりました。取引件数は、平成13年6月のインターネット・モバイルバンキング導入以降減少傾向にありますが、インターネット・モバイルバンキングとテレホンバンキングは相互に補完するサービスであり、両者をひとつとみて会員数と取引の拡大を図っております。

【テレホンバンキング会員数、取引件数】

	12年3月期	13年3月期	13年9月期	14年3月期	14年9月期	15年3月期
会員数	21,105名	40,177名	43,553名	45,709名	47,316名	48,340名
期中取引件数	9,871件	17,728件	19,337件	16,844件	16,449件	14,904件

(注)会員数は期末時点

(ウ)新F Bサービス「B to バンク」

平成13年10月より、法人向けの新しいF Bサービス「B to バンク」の取扱を開始しました。このサービスの導入により、市販のパソコンと財務会計ソフトを使った口座照会や振込・振替といった取引が可能になったことから、専用端末や通信モデムが必要であった従来のF Bサービスに比べ、顧客の導入費用の削減および利便性の向上を図ることが可能となりました。平成14年度は500先の新規契約を目標(平成13年度実績172先)に積極的に本サービスを推進した結果、平成15年3月末現在で551先の獲得実績をあげ、累計では723先の契約実績となっております。

【B to バンク契約先数、F B取引件数】

	14年3月期	14年3月期	15年3月期
契約件数	172先	503先	723先
期中取引件数	1,310千件	1,783千件	2,318千件

(注)契約先数は期末時点。期中取引件数はF Bサービス全体の取引件数

イ.顧客データベースの活用

流動性預金取引を中心とする決済機能をご利用のお客さまを今後の取引のランクアップが期待できる顧客層と捉えて、顧客データベース（M C I F）を活用したマーケティングの展開により取引深耕を図っております。

平成 13 年度および平成 14 年度は、消費者ローンの推進のために M C I F を活用したダイレクトメールを約 62,000 件発送し、平均 3%のヒット率で約 1,800 件の実績が上りました。

サポート戦略（不良資産の発生防止・資産改善）

ア.動態管理重視による債権管理

審査部の貸出案件審査、臨店、集合研修等による指導およびフォローアップ、監査部の貸出部門行内検査等の際に規程に沿った業況管理がなされているか等のチェックと本部指導を徹底し、不良債権発生 of 未然防止に努めております。

イ.債務者区分良化策の強化

債務者の経営健全化支援ならびに不良債権の圧縮のために、審査部管理課に破綻懸念先以下の案件を専担する審査役を配置しました。（ただし、新規案件および法人融資部の個別取引方針策定先を除いております）

また、中小企業診断士の資格を有している審査部臨店班スタッフと専担審査役の協調態勢で、営業店の取引先について財務内容改善指導を実施し債務者区分の良化を進めるとともに、営業店への保全手続きの指示・指導の強化に努めております。5 億円以上の要管理先、破綻懸念先および 3 千万円以上の実質破綻先、破綻先については、平成 14 年度下期以降も法人融資部への集中化処理促進に努めており、引き続き専門スタッフによる債務者区分の良化に取り組んでおります。

具体的な健全化支援策として、コア事業部門の収益力の評価をベースに資金繰りの観点から再生可否の判定を行い、健全化可能と判定した債務者およびそのグループについては、プロジェクトチームによる再建計画策定のサポート、会社分割・営業譲渡を活用した M & A の提案および県内有力企業への斡旋、不採算事業からの撤退等、グループ会社の統廃合の提案およびスキームの策定・実施等を行っております。

現在、健全化計画を実行中の債務者およびグループが 11 先、健全化計画策定中の債務者が 12 先、健全化計画策定へ向けた実態把握中の先が 5 先あり、平成 14 年度は 1 先の健全化を実現いたしました。

なお、平成 14 年度は 6 億円余の償却債権取立益を計上しました。今後も引き続き、部分直接償却額上位 50 先、個別引当金繰入先（信託元本補填引当金含む）上位 50 先を取組強化先としてリストアップし、開示債権の集中管理部署である法人融資部および審査部管理課を中心に、開示債権の圧縮とともに償却債権取立益、貸倒引当金戻入益の積み上げを図ります。

【組織革新(競争力の高い機動的な組織の実現)】

アクティブ戦略

ア.業績評価表彰制度の改定

平成 14 年度は収益部門の配点ウエートを引き上げ、より収益に重点を置いた評価体系に改定しました。新規融資先への貸出金利ガイドラインに準じた適正な貸出金利の遵守を徹底するため、プライシング改善項目を前年の特別表彰から部門別表彰の総合収益部門に統合するとともに、収益性の高い「スモールローン」の推進強化を図るため、「スモールローン増強賞」を新設し、また平成 17 年 4 月からのペイオフ全面解禁を控え、一層の個人預金増強および預り資産の販売強化を図るため、前年に引き続き、特別表彰として「個人預金・預り資産増強賞」を設けました。

平成 14 年 11 月に社団法人沖縄県年金福祉協会より、年金住宅融資の譲渡を受けましたが、受入債権の延滞改善を目的に平成 14 年 8 月から特別表彰として「年金転貸融資資産改善賞」を設定し、延滞督促活動を強化しました。

平成 14 年度下期の営業店業績評価表彰制度については、債権管理部門および事務管理部門の強化を狙いとして評価項目の追加と総得点を引き上げました。

平成 15 年度の業績評価体系は、現行の 3 部門（総合収益・債権管理・事務管理）を統合して、経営の方向性や課題を集約させてバランスのとれた支店経営を図り、全員で業務に取り組む体制を構築するため『総合業績表彰』に改定しました。

イ.繁閑に応じた機動的営業体制の構築

営業店の受信窓口を順次パート化しておりますが、あわせて営業店の繁忙日、閑散日に応じてパート人員を弾力的に増減員できる体制を構築し、店頭サービスの充実と営業店人員配置の効率化、コスト削減に取り組んでまいります。

リスクマネジメント戦略

ア.信用リスクの管理

信用格付の精緻化を目的として、平成 14 年 7 月に信用格付の対象先を正常先については従来の一般与信 50 百万円以上から 10 百万円以上に拡大し、自己査定 of 債務者区分が要注意先以下については全先を対象としました。また、これまで信用格付の対象外としていた上場企業、青色申告先の個人事業先についても信用格付対象先としました。

信用格付の精緻化については、実態財務分析システムの平成 15 年 6 月からの稼働に向け準備を進めています。当該システムを用いることで実態財務を格付に反映させるとともに、平成 15 年 12 月までには、その他の定性的な項目と実態財務表との間の配点バランスや評価項目を見直し、新たな格付体系を構築する予定です。

イ.マーケットリスクの管理

債券運用について、信用リスクの低い国債・地方債・政府保証債と、信用リスクが比較的高いそれ以外の債券とに分けて運用限度額を定めております。国債・地方債・政府保証債以外の債券については、平成 14 年 10 月に業種別・発行体別の運用

枠設定について、信用リスクを分散するかたちに見直しました。また、債券種別毎に投資年限設定を見直し、金利リスクにも配慮しながら運用の弾力化を図りました。

金利リスクについては、円貨債券ポートフォリオの100bpVを日次ベースで算出し、リスクリミット(アラームポイント)をオーバーしていないかモニタリングしております。

純投資株式および投資信託等について、それぞれ運用基準を定めております。原則として、日次ベースで時価が確認できない銘柄やリスク内容が特定できない銘柄へは投資せず、またロスカットポイントを従来より引き下げて損失拡大を抑える方針であります。

短期資金運用は、運用の効率化と当行の余資動向ならびにマーケット動向に注視しつつ、引き続き当行の流動性を損なわない範囲で実施しております。

ウ．流動性リスク

流動性リスク管理の強化を目的に、平成14年12月に新たに預金計数に対しリスクリミットを設定しました。従来、即時支払可能な第一線準備額と一週間以内に支払可能な第二線準備額及び預貸率についてそれぞれリスクリミットを設定しモニタリングしておりましたが、預金計数の前月比増減率についてもリスクリミットを新たに設定し、より細やかなモニタリングによる管理体制の強化を図りました。

エ．カントリーリスク

引き続きカントリーリスクを主体的に取ることは避けてまいります。

オ．オペレーショナルリスク(EDPリスクも含む)

(ア)システムリスク

システム開発部門では、EDP部門内部規程に基づき日々厳格に作業を実施するとともに、月次での部内検査、年次での監査部EDP検査を実施し、システムリスク管理強化に努めております。

アウトソーサー管理については、「アウトソーシング先管理方針」に基づき、日次・月次で管理を実施するとともに、平成15年3月に正式SLA(サービスレベル)を定めアウトソーシング管理態勢を強化いたしました。

情報セキュリティ管理においては、全行レベルで情報セキュリティ意識の高揚を図るため啓蒙活動を継続実施しております。また、監査部による行内検査、部店内検査、臨店指導時の情報セキュリティチェックを継続的に実施するほか、必要に応じてセキュリティチェック項目の見直しを随時行い、より実効性のある管理態勢を整備してまいります。

(イ) 事務リスク

事務リスク関係部会を定期的を開催して、事務リスク管理および事務指導のあり方等について必要な改善策を講じるなど、事務リスク軽減に努めております。軽減が可能な事務リスク項目については臨店指導を重点的に実施するほか、従来

の結果重視の行内検査からプロセス重視の行内検査へ転換いたしました。また、行内検査の不備指摘事項から、各主管部に提言書を出状し、改善に向けて取り組んでおります。

行員数が減少する中で、店内検査の形骸化による潜在的事務リスクの増加を防止するとともに営業店事務スキルアップを図る観点から、平成 14 年 4 月よりサテライト店・出張所(当行における小型店舗)を対象に店内検査を本部にて集中実施しており、平成 15 年 10 月には全店実施する予定です。

(ウ) 法務リスク

コンプライアンス・プログラムを着実に実施するとともに、引き続き役職員のコンプライアンス・マインドならびにコンプライアンスに関する知識の向上を図ってまいります。また、グループ会社においても当行に準じた社内チェックや社内勉強会を実施しており、グループ会社におけるコンプライアンスの遵守状況についても引き続きモニタリングしてまいります。

(エ) レピュテーション(風評)リスク

風評リスクが当行の経営に大きな影響を与えることがあるとの認識の下に、積極的なディスクロージャーで経営の透明性を高め、風評リスク発生の未然防止に努めております。また、平成 14 年 12 月に風評リスク管理規程を改め、風評リスクが生じた場合の機動的かつ具体的な対応を明確にし、風評リスク管理の実効性を高めました。

【人材革新(高い能力、意識を持つ人材の育成)】

スキルアップ戦略

ア. 融資スキルの引き上げ

(ア) ローンのプロ全員体制の構築(底辺の拡大)

平成 14 年度も融資業務を中心とした営業体制を強化するために、受信担当者および渉外担当者における融資業務の習得を進めてまいりました。

平成 14 年 6 月から 7 月にかけては、融資窓口役付者の研修を 4 組に分け実施いたしました(上期実績 70 名)。8 月には相談窓口行員の消費者ローン業務習得度が低い層を対象に消費者ローン研修を実施しました(上期実績 66 名)。平成 14 年 10 月には、小口融資を効率的に拡大していくために個人ローン自動審査システムを導入いたしました。その導入効果を高めるため、平成 15 年 1 月 16 日に受信担当者 47 名を対象に消費者ローン研修を実施いたしました。

渉外担当者の融資業務の習得に関しましては、住宅ローンセンターで実務的な住宅ローントレーニー研修をほぼ毎月実施しております(平成 14 年度実績 38 名)。また、平成 14 年 5 月からは、新たに入行 2 年目行員(21 名)を対象にした住宅ローントレーニー研修も並行して実施しております(平成 14 年度実績 15 名)。

(ア) 業務に精通する研修の充実

融資担当者向けの集合研修については、企業調査能力の向上を目的とする「融資中級研修」(平成14年度実績3組、合計57名)および「融資上級研修」(平成14年度実績3組、合計66名)と保全のスキルアップを目的とする「債権管理研修」(平成14年度実績2組、合計41名)および「債権保全研修」(平成14年度実績3組、合計61名)を実施しました。

融資役付者につきましては、毎月4名程度を審査部に1週間の配置を行い、審査業務を補助させる「審査トレーニー研修」を実施しており(平成14年度実績6組、合計21名)審査能力の向上を図っております。

中小企業の支援、育成のための中小企業診断士の養成については、中小企業大学校への派遣を継続して行い(上、下期各1名の派遣)、融資部門の中核を担う人材を育成しております。また、今年度から国家資格となった「ファイナンシャル・プランナー技能士」や「金融窓口サービス技能士」の検定試験などの外部の検定試験を活用して知識習得を促進するとともに、コンサルティング能力を備えた人材を育成するための研修を図っております。

イ. 新規採用臨時職の早期戦力化

平成14年4月に19名の臨時職(契約社員)を採用し、営業店配属前に各2週間の集合研修と営業店研修を行い、早期育成に努めました。また、営業店配属後もステップアップのためのフォローアップ研修を平成14年9月に実施し、各人の育成状況の把握に努めております。さらに平成14年11月に追加で採用した8名に対しましても営業店配置前の研修を4月と同様に実施いたしました。

マインドアップ戦略

ア. 成果主義賃金の徹底

(ア) 行員への業績給制度の導入

正確な業務実績の把握およびその反映と責任の明確化のため、現在役付者のみを対象に実施している業績給制度を行員層まで拡大することを検討しております。また、行員の貢献度に応じた賃金処遇を実現するため定期昇給の廃止等、人事諸制度の見直しについても検討しております。

(イ) 臨時職のインセンティブの向上

パート・嘱託等の臨時職の仕事に対するインセンティブの向上を図るため、業務実績に応じて歩合給的な給与上乘せを行なう制度の導入や出勤日数や勤務時間等の勤務形態の見直しを検討しております。

(2) 経営合理化の進捗状況

人員

従業員数については、平成15年3月末で1,318名となり、経営健全化計画で掲げた1,369名の目標を達成しました。今後とも行員の退職等に際しては、パート等臨時職員への代替を進め、従業員数の抑制を図ってまいります。

【従業員数】

(単位：人)

	14年3月末 実績	15年3月末 経営健全化計画	15年3月末		
			実績	計画比	前年同月比
従業員数	1,374	1,369	1,318	51	56

(注)従業員数は、事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含み、嘱託、パート、派遣社員は除いております。

人件費および平均給与月額

平成15年3月期での「人件費」および「平均給与月額」はそれぞれ9,932百万円、365千円となっており、経営健全化計画の10,032百万円、366千円を達成しました。

これは、行員の退職に伴う代替戦力としてのパートや嘱託等臨時職の採用、融資事務の効率化、事務の本部集中化、時差出勤による時間外勤務手当の圧縮、支給基準の見直しによる通勤手当の削減、厚生年金基金の代行返上(平成14年11月認可)による退職給付費用の圧縮等が奏効したものであります。

【人件費および平均給与月額】

(単位：人件費 百万円、平均給与月額 千円)

	14年3月期 実績	15年3月期 経営健全化計画	15年3月期		
			実績	計画比	前年同月比
人件費	9,939	10,032	9,932	100	7
平均給与月額	366	366	365	1	1

店舗

店舗は、効率化の観点から平成14年9月に今帰仁支店を出張所に変更したことから、平成15年3月末は58カ店体制となり経営健全化計画を達成しております。今後は、店舗網再編のグランドデザインの策定に基づく計画的な統廃合作業を実施し、効率的、効果的な店舗ネットワークを構築してまいります。

【支店数】

(単位：カ店)

	平成14年3月末 実績	平成15年3月末 実績	平成15年3月末 経営健全化計画
支店数	59	58	59

(注)出張所、代理店は除いております。

経費

人件費は退職給付関連の割引率引き下げ等により退職給付費用が増加しましたが、職員の減少や諸手当の減少などにより、前年度比7百万円減少の99億32百万円となりました。物件費は、コンピューターシステムの運用アウトソーシングに伴う減価償却費や賃借料の削減などにより、前年度比1億58百万円減少の91億9百万円となりました。

税金を含む経費全体は、200億4百万円となり経営健全化計画年度目標の206億円を6億円下回り、達成しております。

(3) 不良債権処理の進捗状況

平成 14 年度の不良債権処理額は、長引く景気低迷による債務者業況の悪化や地価下落等による担保価値の下落など資産査定を引き続き厳格に行ったことから、85 億円（一般貸倒引当金繰入・取崩を除く）の処理実績となりました。処理の内訳は、信託勘定を含めた貸出金の直接償却 84 億円、個別貸倒引当金繰入 1 億円、バルクセール等最終処理に伴う損失 2 億円、その他 1 億円となっております。

また、平成 14 年度の金融再生法に基づく開示債権額は、平成 14 年 3 月末比 214 億円減少し、1,319 億円となりました。資産の健全化は依然として喫緊の課題であり、平成 15 年度以降も引き続き開示債権額の圧縮に取り組んでまいります。

なお、平成 14 年度において実施しました債権放棄等については、放棄等を行なうにあたっての 3 要件（残存債権の回収がより確実となる等の合理性、借り手企業の経営責任の明確化、当該企業の社会的影響等）を踏まえ、予め十分な引当を行い、当該引当済額の範囲で債権放棄等を行なったものであります。

(4) 国内向け貸出の進捗状況

前年度より引き続き中小企業向け貸出や個人ローンを中心に融資推進の取り組みを強化しました。平成 15 年 3 月末の貸出金（表面ベース）は、1 兆 1,269 億円（経営健全化計画比 +51 億円）となり、うち中小企業向け貸出は 6,242 億円（計画比 174 億円）、うち個人向け貸出は 3,732 億円（計画比 +227 億円）となりました。平成 15 年 3 月末における増加額の内訳をみますと、沖縄県年金福祉協会からの住宅融資債権の譲受による増加が 233 億円、消費者ローン等の増加が 42 億円となっております。

県内金融機関全体の貸出残高が前年比 0.9%となる中、当行は前年比 2.1%増となりました。県内金融機関全体における貸出シェアも前年の 23.8%から 24.5%へ 0.7%増加しました。

中小企業向け貸出の信用補完制度であるマル保融資については、特に注力しており、県内全体で停滞が続いている中、平成 14 年度下期の新規実行ベースの保証実績は 171 億 50 百万円となり、上期に続き県内 1 位となっております。平成 15 年 3 月末保証残高ベースの県内金融機関シェアは、前年度比 1.9%増加の 37.0%と県内トップの残高を維持しております。

平成 14 年 9 月には、中小企業の長期資金需要に「無担保」「第三者保証人不要」「クイック回答」で対応する「りゅうぎんビジネス快速 スーパーハ～リ～」を沖縄県信用保証協会と県内初の単独提携によって発売し、販売推進に取り組んでおります。また、平成 15 年 2 月には、同商品を活用した沖縄税理士会提携商品、沖縄税理士会会員すいせん口の取扱を開始し、平成 15 年 3 月末の融資実行実績は約 21 億円（うち税理士会会員すいせん口約 1 億円）となっております。

平成 14 年度においても、経営健全化計画達成に向け「スモール・ローンの推進」を経営計画の重点施策に掲げ、収益性の高い消費者ローンや小口事業性を積極的に売込みました。また、中小企業向け事業性融資の推進も、平成 14 年 7 月より実施している支店長の「1 日 5 時間の外訪活動」と、平成 13 年度に策定した「融資担当行動基準」に基づく融資担当者

の外訪活動の定着化を図り、積極的な外訪による攻めの融資体制への転換を図りました。

融資推進策としては、短期スプレッド融資の募集（50億円）を行い、貸出ボリュームの増強を図りました。平成14年11月には那覇市において、沖縄県、県産業振興公社、県信用保証協会と共催で「中小企業向け融資制度説明会・相談会」を開催しました。また、平成15年3月には、沖縄県信用保証協会と共催で那覇市および沖縄市での説明会を開催し、2月より政府が実施している「資金繰り円滑化借換保証制度」ならびに「セーフティネット保証制度」について融資制度の認知と利用促進を図りました。平成15年4月現在の借換保証制度の利用状況は9億円となっており、今後も同制度の利用促進に努めてまいります。

平成14年11月にはTKC全国会沖縄支部の税理士と当行支店長との交流会を開催しました。税理士の関与先企業に対して、当行の持つ金融機能と税理士の持つ会計税務の面からのサポートを活かしながら融資開拓に取り組んでおります。

役員・部長級のオフィサーズコールを継続実施し、営業店の融資推進を後押しするとともに、平成15年1月初旬には融資ボリュームの期中目標達成が危ぶまれる営業店に対して、担当役員による短計目標未達店四半期フォローを実施し、目標達成に向けて取り組みを強化しました。

平成15年1月からは「プレ55周年キャンペーン」の一環として、中小企業向け融資6,506億円（平成15年3月末残目標、償却前目標残高）を掲げ、経営健全化計画の達成に向け取り組みました。1月から3月にかけて114億円の残高積み上げを図りましたが、平成15年3月末の実績は6,242億円となり、誠に遺憾ながら目標比264億円の未達となりました。また、貸出金償却等による減少分を除く実勢ベースでも、経営健全化計画の46億円増加に対し、実績は147億円の減少となり、計画比193億円の未達となりました。

なお、当行は地域金融機関として、地域の企業、個人等への信用供与、特に中小企業向け貸出の拡大に最大限取り組んでおり、「金融機能の早期健全化のための緊急措置に関する法律」（早期健全化法）に規定されている中小企業向け貸出の趣旨に反するような貸出は含まれておりません。

(5) 配当政策の状況及び今後の考え方

普通株式の配当につきましては、当期利益が経営健全化計画を下回ったことを重く受け止め、財務体質の維持向上のため内部留保のさらなる充実を図る必要があるとの認識のもと、平成14年度の年間配当は経営健全化計画で掲げた年間50円に対し、平成13年度と同水準の1株当たり40円としました。この結果、期末配当につきましては、1株当たり15円とし、優先株式の配当につきましては経営健全化計画どおりの年間75円といたしました。

当行は、今後とも金融環境に配慮しつつ内部留保を高め、公的資金の早期返済に目処付けするとともに、安定的な配当を目指してまいります。

(6) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

自主的・積極的ディスクロージャー

当行では平素からの情報開示こそが信頼づくりの基礎であるとの認識に立ち、情報開示の充実に努めるとともに、経営の透明性を高め、株主、お客様ならびに市場から適切な評価や信頼が得られるよう努めております。

平成13年11月より、毎決算(中間期含む)毎に株主およびお取引先、地元証券会社等を対象に「経営説明会(IR)」を開催しております。平成14年9月期決算の状況につきましては、平成14年11月下旬から12月上旬にかけて7回にわたり、経営説明会を開催し、約1,100名のご出席をいただきました。また、平成15年3月期決算の状況につきましては、5月下旬より7回にわたり経営説明会を開催する予定となっております。

地域経済における位置付け

ア. 融資比率

沖縄県内における当行の融資シェアは平成15年3月末で24.6%と、沖縄公庫に次ぐウエートを占めており、民間金融機関の中では最も高いシェアとなっております。地銀三行に占める当行のシェアは46.4%となっておりますが、当行としては、お客様のニーズに応える融資商品の開発や迅速な対応に努めることにより、引き続き融資量の増強に取り組んでまいります。

【県内の貸出残高状況(平成15年3月末)】

(単位:億円、%)

	琉球	地銀二行	沖縄公庫	その他	合計
残高	11,269	13,016	16,001	5,665	45,951
構成比	24.5	28.3	34.8	12.3	100.0
構成比 (平成13年度末)	23.8	27.6	35.9	12.7	100.0

(注)その他は県内JA、コザ信用金庫、沖縄県労働金庫、みずほ銀行の合計。

【融資内訳等(平成 15 年 3 月末)】 (単位:億円、%)

	琉球銀行	地銀二行
中小企業向け融資	6,243(46.3)	7,244(53.7)
個人消費性融資	3,732(45.9)	4,403(54.1)
地方公共団体向け融資	500(47.2)	559(52.8)

(注 1)カッコ内は 3 行シェア。

(注 2)地銀二行は、沖縄銀行と沖縄海邦銀行の合計。

(注 3)金融機関計数交換資料を当行で取りまとめ作成。

イ. 預金比率

当行は、店舗や自動機(CD・ATM機)のネットワーク、およびテレホンバンキング等、ダイレクトチャネルのサービス内容の向上に取り組んでまいりました。現在、窓口の営業時間を全店午後 4 時まで延長しているほか、CD・ATM機は県内金融機関では最長の稼働時間(午前 7 時より午後 10 時)を実現し、また若年層を中心に支持されているコンビニエンス・ストア内へのATM設置を他行に先駆けて実施する等、サービスの向上に努めております。

以上のような利便性の高い金融サービスを提供してきたことから、当行の県内民間金融機関における預金比率は 34.3%(平成 15 年 3 月末)、県内地銀でおよそ 45%のシェアを確保しております。

【沖縄県の預金状況(平成 15 年 3 月末)】 (単位:億円、%)

	琉球銀行	地銀二行	その他	民間金融機関 合計
残高	13,475	16,029	9,723	39,227
構成比	34.3	40.8	19.7	100.0

(注 1)地銀二行は、沖縄銀行と沖縄海邦銀行の合計。

(注 2)郵便貯金を除く民間ベース。

(注 3)その他は県内JA、コザ信用金庫、沖縄県労働金庫、みずほ銀行の合計。

(注 4)金融機関計数交換資料を当行で取りまとめ作成。

(7) 平成 15 年 3 月期当期利益の 3 割以上未達の対応

収益増強策

ア. 預貸金ボリューム増強ならびに預貸金利回差の改善・維持による収益増強

融資推進については、さらなる中小企業向け融資の増強を図るため、「融資推進プロジェクト室」を 15 年 5 月 1 日に設置したほか、県信用保証協会と提携した自動審査融資商品および個人事業主向け無担保ローンの開発・発売などにより、中小企業向け融資を中心に融資ボリュームの増強を図ってまいります。

貸出金利については、13 年度下期に貸出金利ガイドラインを改定し、信用リスクに対応したプライシングの徹底に努めております。引き続き預貸金とも信用リスクあるいはコストに見合ったプライシングの徹底を図ってまいります。

イ．預り資産増強による役務収益増強

平成 14 年度より投資信託や生命保険等のいわゆる預り資産の増強に取り組んでおります。平成 15 年度は投資信託・個人年金保険の販売計画を大幅に引き上げ、販売手数料の増強に取り組んでまいります。また、推進体制として、営業統括部に「預かり資産」推進プロジェクトチームを組織し、販売体制の強化・支援体制の確立を図ってまいります。

ウ．不良債権の良化促進の取り組み強化

取引先財務改善に向けての取り組み強化策として、平成 14 年 9 月より「財務アドバイスサービス」を開始し、営業店担当審査役の指導のもと取り組みを強化しております。また、大口の融資先の企業再生を担う部署として、平成 15 年 4 月に法人融資部内に経営サポート室を新設し、大口融資先の経営改善計画策定などの経営改善サポートに取り組んでまいります。

また、現経営健全化計画では、殆ど見込まれていない償却債権取立益は、部分直接償却の増加と回収強化から、大幅な増収となっており、引き続き、部分直接償却の圧縮ならびに回収強化に努めてまいります。

エ．土地建物賃貸料の増強（臨時収益）

所有不動産の有効活用の観点からの収益策として、余剰スペースの賃貸を促進してまいりましたが、引き続き余剰スペースの賃貸促進により、さらなる増収に努めてまいります。

経営効率化策

ア．人件費の削減計画

人件費は、行員数の削減、賞与支給削減の継続などにより平成 14 年度実績の 99 億円より削減する計画であります。

イ．店舗外 A T M の維持運営経費の削減

平成 15 年 3 月末現在の店舗外 A T M は 153 台となっており、うち当行運営の A T M が 143 台、コンビニ(E-net) A T M が 10 台となっております。今後は A T M の維持経費削減の観点から、低稼働の店舗外 A T M を廃止し、ランニングコストの低いコンビニ A T M に代替していくことで、A T M の維持運営経費の削減を図ってまいります。

ウ．店舗網の見直しによる店舗関連経費の削減

店舗(出張所除く)は、ピークであった平成 7 年度の 72 カ店から、不採算店舗の廃止・統合などを進めた結果、平成 15 年 3 月末では 58 カ店体制となっております。

平成 15 年度以降については、さらに店舗再編を進めてまいります。また、賃借店舗の店舗面積縮小による賃借料の削減も図ってまいります。

エ．役員数の削減状況

役員数につきましては、公的資金注入前の平成10年度末の13名から2名削減し、取締役8名、監査役3名の11名体制となっております。平成15年度以降の役員数については、11名体制（うち取締役8名、常勤監査役1名、社外監査役2名）を維持していく計画であります。

オ．普通株式配当の抑制

普通株式の配当につきましては、財務体質の維持向上のため内部留保のさらなる充実を図る必要があるとの認識のもと、平成14年度は平成13年度と同水準の1株当たり年間40円といたしました。平成15年度以降につきましても、引き続き内部留保の充実に努めてまいります。

剰余金の今後の見通し

剰余金につきましては、上記の収益増強策ならびに経営効率化策を実施することで、平成21年度までにおよそ430億円の積み上げを見込んでおります。

なお、以上の対応策に関する数値も含めた具体的な計画については、「経営の健全化のための計画」に記載いたします。

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	備考 (注6)
(規模) <資産、負債は平残、資本勘定は末残> (億円)					
総資産	13,978	14,156	14,424	13,901	
貸出金	9,830	9,879	10,175	9,968	
有価証券	2,090	2,598	1,787	2,220	
繰延税金資産<末残>	273	299	218	267	
総負債	13,382	13,371	13,661	13,039	
預金・NCD	11,597	11,985	12,214	12,078	
繰延税金負債<末残>	-	-	-	-	
再評価に係る繰延税金負債<末残>	17	17	17	16	
資本勘定計	803	834	898	866	
資本金	441	441	441	441	
資本準備金	296	296	296	296	
その他資本剰余金	-	-	-	-	
利益準備金	-	3	4	7	
剰余金(注1)	52	81	142	100	
土地再評価差額金	24	24	24	25	
その他有価証券評価差額金	11	13	12	3	
自己株式	-	0	0	0	

注1. 利益剰余金のうち、利益準備金以外のものであります。

(収益) (億円)

業務粗利益	308	310	338	337	
信託報酬	24	8	7	11	
うち合同運用指定金銭信託分	24	8	7	11	
うち信託勘定不良債権等処理額(A)	11	23	18	13	
資金運用収益	342	332	369	319	
資金調達費用	79	49	64	25	
役務取引等利益	19	19	22	20	
その他業務利益	1	0	3	11	
国債等債券関係損()益	0	4	0	8	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前) (B)+(A)+(C)	106	131	150	151	
業務純益(一般貸倒引当金繰入前)(B)+(C)	95	108	132	137	
業務純益(B)	101	129	132	137	
一般貸倒引当金繰入額(C)	6	21	-	0	
経費	212	201	206	200	
人件費	109	99	100	99	
物件費	91	92	95	91	
不良債権処理損失額(注2)	44	107	14	72	
株式等関係損()益	1	10	-	25	
株式等償却	9	9	-	28	
経常利益	47	9	114	45	
特別利益	10	23	5	23	
特別損失	7	0	-	0	
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0	
法人税等調整額	1	17	48	25	
税引後当期利益	51	48	70	41	

注2. 不良債権処理損失額には、信託勘定での不良債権処理額を含めておりません。

(配当) (億円、円、%)

配当可能利益	34	57	109	80	
配当金総額(中間配当を含む)	7	17	20	17	
普通株配当金	4	11	14	11	
優先株配当金<公的資金分>	3	6	6	6	
優先株配当金<民間調達分>	-	-	-	-	
1株当たり配当金(普通株)	15	40	50	40	
配当率(優先株<公的資金分>)(注3)	1.50	1.50	1.50	1.50	
配当率(優先株<民間調達分>)	-	-	-	-	
配当性向	14.18	36.01	28.97	42.44	

注3. 「配当率(優先株)」は一株当たり配当金の発行価格に対する割合を記載しております。

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	備考 (注6)
(経営指標) (注4) (注5) (%)					
資金運用利回(A)	2.64	2.56	2.81	2.50	
貸出金利回(B)	3.01	3.02	3.20	2.95	
有価証券利回	0.83	0.55	0.93	0.77	
資金調達原価(C)	2.12	1.82	1.99	1.69	
預金利回(含むNCD)(D)	0.43	0.27	0.36	0.14	
経費率(E)	1.61	1.52	1.55	1.53	
人件費率	0.82	0.74	0.75	0.76	
物件費率	0.69	0.69	0.71	0.70	
総資金利鞘(A)-(C)	0.52	0.74	0.82	0.81	
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	0.97	1.23	1.29	1.28	
非金利収入比率	3.15	1.12	2.27	5.82	
OHR(経費/信託勘定償却前業務粗利益)		60.52		56.98	
ROE (一般貸引前信託償却前業務純益/資本勘定<平残>)	17.91	16.77	17.26	17.52	
ROA (一般貸引前信託償却前業務純益/総資産<平残>)	0.80	0.97	1.09	1.12	
修正コア業務純益ROA (注5)				1.05	

注4. 利回等の経営指標は銀行・信託合算ベースを記載しております。

注5. $(\text{一般貸引前信託勘定償却前業務純益} - \text{国債等債券損益} - \text{子会社配当}) / (\text{総資産} - \text{支払承諾見返}) < \text{平残} >$ で算出して記載しております。

注6. 状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております。

(図表 1 - 1)収益動向及び計画 [元本補てん契約のある信託]

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	備考
合同運用指定金銭信託					
(規模)<平残ベース> (億円)					
総資産	1,595	1,302	1,094	928	
貸出金	1,066	871	729	697	
有価証券	-	-	-	-	
その他	528	430	364	230	
総負債	1,595	1,302	1,094	928	
元本	1,577	1,285	1,078	916	
その他	17	16	15	12	

【図表1-1 状況説明】

(単位：億円)

	15/3月期 計画	15/3月期 実績	差異	要 因
貸出金	10,175	9,968	207	個人部門が住宅ローンを中心に増加した一方、景気低迷の長期化で資金需要が低下した影響から法人部門が減少し、計画を下回りました。
銀信合算ベース貸出金	10,904	10,665	239	
預金	12,214	12,078	136	個人預金は順調に推移したものの、法人預金ならびに公金預金等が減少したことから計画を下回りました。
銀信合算ベース預金	13,292	12,994	298	
剰余金	142	100	42	当期利益が計画を下回ったことによるものです。
資金運用収益	369	319	50	市場金利の低下による市場運用利回りの低下や、住宅ローン等低金利貸出金の増加等により、計画を下回りました。
資金調達費用	64	25	39	預金金利の低下により、計画比大きく改善しました。
不良債権処理損失額 銀信合算ベース	32	85	53	債務者区分の見直し等、資産査定を厳格に行った結果、計画を上回っております。
株式等償却	-	28	28	株式市況の低迷に伴う減損処理の影響です。
特別利益	5	23	18	厚生年金基金の代行部分返上により計画を上回りました。
貸出金利回	3.20	2.95	0.25	新規融資ならびに既往融資について適用金利の適正化に取り組んだものの、住宅ローン等低金利貸出金の増加により計画を下回りました。

(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
(規模)<未残> (億円)		
総資産	14,274	14,215
貸出金	10,246	10,628
有価証券	1,993	1,987
繰延税金資産	305	273
少数株主持分	10	6
総負債	13,445	13,349
預金・NCD	12,201	12,652
繰延税金負債	-	-
再評価に係る繰延税金負債	17	16
資本勘定計	817	859
資本金	441	441
資本剰余金	296	296
利益剰余金	72	100
土地再評価差額金	24	25
その他有価証券評価差額金	13	3
為替換算調整勘定	-	-
自己株式	3	0

	(億円)	
経常収益	462	451
資金運用収益	336	322
役務取引等収益	55	56
その他業務収益 (信託報酬含む)	12	27
その他経常収益	58	44
経常費用	436	404
資金調達費用	49	25
役務取引等費用	16	17
その他業務費用	4	4
営業経費	213	210
その他経常費用	152	146
貸出金償却	48	73
貸倒引当金繰入額	32	8
一般貸倒引当金繰入額	22	0
個別貸倒引当金繰入額	55	8
経常利益	25	47
特別利益	23	23
特別損失	0	0
税金等調整前当期純利益	48	69
法人税、住民税及び事業税	0	1
法人税等調整額	14	24
少数株主利益	1	1
当期純利益	60	44

注：連結決算状況表により記載しております。

(図表2)自己資本比率の推移 (国内基準)

(単体)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	備考
資本金	439	439	439	439	
うち普通株式	239	239	239	239	
うち優先株式(非累積型)	200	200	200	200	
優先出資証券	-	-	-	-	
資本準備金	296	296	296	296	
利益準備金	1	4	9	8	
その他有価証券の評価差損	11	13	12	3	
任意積立金	33	59	118	81	
次期繰越利益	10	12	12	10	
自己株式	0	0	0	0	
その他	-	-	-	-	
Tier 計	769	799	863	832	
(うち税効果相当額)	(273)	(290)	(218)	(267)	
優先株式(累積型)	-	-	-	-	
優先出資証券	-	-	-	-	
永久劣後債	-	-	-	-	
永久劣後ローン	-	-	-	-	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	18	18	18	18	
貸倒引当金	60	51	61	50	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier 計	79	69	80	69	
期限付劣後債	-	-	-	-	
期限付劣後ローン	42	35	28	28	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier 計	42	35	28	28	
Tier 計	121	105	108	98	
Tier	-	-	-	-	
控除項目	0	0	0	0	
自己資本合計	890	903	971	930	

(億円)

リスクアセット	9,644	9,659	9,850	9,123	
オンバランス項目	8,974	9,126	9,221	8,887	
オフバランス項目	669	532	628	235	
その他	-	-	-	-	

(%)

自己資本比率	9.23	9.35	9.86	10.19	
Tier 比率	7.98	8.27	8.76	9.12	

注. 状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております。

(連結)

(億円)

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	備考
資本金	439	439	438	439	
うち普通株式	239	239	238	239	
うち優先株式(非累積型)	200	200	200	200	
優先出資証券	-	-	-	-	
資本準備金	296	296	296	296	
その他有価証券の評価差損	11	13	12	3	
自己株式	3	3	3	0	
為替換算調整勘定	-	-	-	-	
剰余金	19	62	124	93	
その他	10	10	10	6	
Tier 計	750	792	855	832	
(うち税効果相当額)	(281)	(296)	(228)	(273)	
優先株式(累積型)	-	-	-	-	
優先出資証券	-	-	-	-	
永久劣後債	-	-	-	-	
永久劣後ローン	-	-	-	-	
有価証券含み益	-	-	-	-	
土地再評価益	18	18	18	18	
貸倒引当金	60	60	62	57	
その他	-	-	-	-	
Upper Tier 計	79	79	80	76	
期限付劣後債	-	-	-	-	
期限付劣後ローン	42	35	28	28	
その他	-	-	-	-	
Lower Tier 計	42	35	28	28	
Tier 計	121	114	109	104	
Tier	-	-	-	-	
控除項目	0	0	0	0	
自己資本合計	871	907	964	936	

リスクアセット	9,698	9,719	9,948	9,173	
オンバランス項目	9,026	9,184	9,316	8,936	
オフバランス項目	671	534	631	236	
その他	-	-	-	-	

(%)

自己資本比率	8.98	9.33	9.69	10.20	
Tier 比率	7.74	8.15	8.59	9.07	

注. 状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております。

【図表2 状況説明】

(単位:億円)

	15/3月期 計画	15/3月期 実績	差異	要 因
(単体)				
任意積立金	118	81	37	不良債権処理損失の増加や、株式等減損処理の実施により当期利益が計画を下回ったことによります。
貸倒引当金	61	50	11	一般貸倒引当金の取崩による減少であります。
自己資本比率	9.86	10.19	0.33	自己資本は計画を下回りましたが、リスクアセットの減少により計画を上回りました。
(連結)				
剰余金	124	93	31	単体ベース当期利益が計画を下回ったことによります。

(図表6) リストラの推移及び計画

	13/3月末 実績	14/3月末 実績	15/3月末 計画	15/3月末 実績	備考 (注8)
--	--------------	--------------	--------------	--------------	------------

(役職員数)

役員数(注1) (人)	13	12	12	11	
うち取締役()内は非常勤 (人)	9 (-)	9 (-)	9 (-)	8 (1)	
うち監査役()内は非常勤 (人)	4 (2)	3 (2)	3 (2)	3 (2)	
従業員数(注2) (人)	1,414	1,374	1,369	1,318	

(注1)15年3月末実績の役員数は、仮監査役1名を除いております。

(注2)事務職員、庶務職員合算。在籍出向者を含む。嘱託、パート、派遣社員は除いております。

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注3) (店)	61	59	59	58	
海外支店 (店)	-	-	-	-	
(参考)海外現地法人 (社)	-	-	-	-	

(注3)出張所、代理店、インスタアランチ、払込専門支店、共同利用ATM管理専門支店を除いております。

	13/3月期 実績	14/3月期 実績	15/3月期 計画	15/3月期 実績	備考 (注8)
--	--------------	--------------	--------------	--------------	------------

(人件費)

人件費 (百万円)	10,931	9,939	10,032	9,932	
うち給与・報酬 (百万円)	6,979	6,097	6,041	5,800	
平均給与月額 (千円)	382	366	366	365	

(注4)平成15年3月末時点での平均年齢は39歳11カ月です。

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注5) (百万円)	127	111	113	100	
うち役員報酬 (百万円)	125	110	111	98	
役員賞与(注6) (百万円)	2	1	2	1	
平均役員(常勤)報酬・賞与(百万円)	10	10	10	11	
平均役員退職慰労金 (百万円)	-	26	30	18	

(注5)使用人兼務の場合、使用人部分を含んでおります。

(注6)平成7年度より役員賞与は計上しておりませんが、使用人兼務役員の使用人部分のみを役員賞与として記載しております。

(物件費)

物件費 (百万円)	9,138	9,267	9,520	9,109	
うち機械化関連費用(注7) (百万円)	2,626	3,296	3,635	3,217	
除く機械化関連費用 (百万円)	6,512	5,971	5,885	5,892	

(注7)リース等を含む実質ベースです。

(注8)状況説明は備考欄にマ - クするとともに別紙にまとめて記載しております。

【 図表 6 状況説明】

(役員報酬・賞与)

	15/3月末 計画	15/3月末 実績	差異	(単位：百万円、人)
平均役員(常勤)報酬・賞与	10	11	1	役員報酬・賞与及び、常勤役員数は計画比減少しましたが、使用人兼務役員を削減し、2 常務体制から 3 常務体制としたことにより平均役員(常勤)報酬・賞与は1百万円増加しました。 なお、職位毎の報酬額には変更なく、役員構成の変更による平均報酬の増加であります。
役員報酬・賞与(非常勤分含む)	113	100	13	
役員(常勤)	10	8	2	

	15/3月末 計画	15/3月末 実績	差異	(単位：百万円)
物件費 除く機械化関連費用	5,885	5,892	7	一般管理費ならびに推進関連経費においては、計画を106百万円下回ったものの、設備関連経費が計画を115百万円上回ったため、全体では計画を7百万円上回る結果となりました。しかし、機械化関連費用の圧縮に努めた結果、物件費全体では計画を411百万円下回り達成しました。

(図表7) 子会社・関連会社一覧(注1)

単位: 億円

会社名	設立年月日	代表者	主な業務	直近決算 (注4)	総資産	借入金	うち当行分 (注2)	資本勘定	うち当行 出資分	経常利益	当期利益	連結又は 持分法の 別
りゅうぎん ビジネスサービス(株)	昭和58/9月	上原 英夫	現金精査、整理業務・ CD、ATMの保守、管理業務	平成15/3月	0	-	-	0	0	0	0	0 完全連結
りゅうぎん 総合管理(株)	平成7/12月	仲原 則和	競売不動産の保有、売却 業務等	平成15/3月	44	-	-	1	1	0	0	0 完全連結
りゅうぎん 不動産管理(株)	平成11/5月	山田 親哉	営業用不動産の賃貸、管 理業務	平成15/3月	0	-	-	0	0	0	0	0 完全連結
りゅうぎん オフィスサービス(株)	平成11/6月	栗国 正勝	事務代行業務	平成15/3月	0	-	-	0	0	0	0	0 完全連結
りゅうぎん保証(株)	昭和54/7月	佐喜真 實	信用保証業務・損害保険 代理業務	平成15/3月	34	-	-	3	0	0	0	0 完全連結
りゅうぎん ディーシー	昭和59/4月	安田 邦登	クレジットカード業務・ 金銭貸付業務	平成15/3月	106	91	76	8	0	7	0	0 完全連結
株式会社 琉球リース	昭和47/5月	政岡 玄章	総合リース業務	平成15/3月	474	413	149	1	0	14	0	0 持分法連結

(注1) 平成15/3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の今後の業績見通し、及びグループ戦略上の位置付けについては、以下のとおりであります。

平成14年度税制改正に伴う勘定処理の修正を行ったため、一過性の経常損失1百万円、当期損失0百万円となりましたが、次年度は黒字化する見込みであります。

地価下落傾向により、「土地建物販売原価」>「売上土地建物」の状況が続き経常利益、当期利益共に赤字基調となっておりますが、景気の回復に伴って改善するものと見込んでおります。

平成15/3期の繰越損失は267百万円まで圧縮され、平成16/3期には解消される見込みとなっております。

(注4) 連結決算に使用した個別財務諸表の決算日を記入しております。

(図表10-1) 貸出金の推移

(残高)	(億円)			
	14/3月末 実績 (A)	15/3月末 計画 (B)	15/3月末 実績 (C)	備考 (注2)
国内貸出	11,033	11,218	11,269	
中小企業向け貸出(注1)	6,520	6,416	6,242	
個人向け貸出(事業用資金を除く)	3,390	3,605	3,731	
その他	1,121	1,196	1,294	
海外貸出	-	-	-	
合計	11,033	11,218	11,269	

(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 計画 (B)-(A)+(7)	15/3月期 実績 (C)-(A)+(1)	備考 (注2)
	国内貸出	346	
中小企業向け貸出(注)	46	147	

(注1) 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50百万円)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)を指します。

(注2) 備考欄に 印のある項目についての状況説明は、本文に記載しております。

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

	14年度中 計画 (7)		14年度中 実績 (1)		備考 (注8)
	貸出金償却(注1)	5	(5)	15	
CCPC(注2)	41	(41)	15	(15)	
債権流動化(注3)	-	(-)	-	(-)	
部分直接償却実施額(注4)	70	(65)	134	(98)	
協定銀行等への資産売却額(注5)	-	(-)	-	(-)	
パルクセル等(注6)	45	(38)	0	(0)	
その他(注7)	-	(-)	4	(4)	
計	161	(150)	169	(131)	

(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。信託勘定における 分類及び 分類部分直接償却額です。

(注2) 共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額です。

(注3) 主として正常債権の流動化額です。

(注4) 銀行勘定における部分直接償却当期実施額です。

(注5) 金融機能の再生のための緊急措置に関する法律第53条で定められた協定銀行等への債権売却額です。

(注6) 不良債権のパルクセル実施額及びその他の不良債権処理関連です。

(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です。

(注8) 状況説明は備考欄にマークするとともに別紙にまとめて記載しております。

【図表10 状況説明】

	15/3月期 計画	15/3月期 実績	差異	
部分直接償却実施額	70	134	64	不良債権の最終処理に向け、債務者区分を 実質破綻先等へ変更した先が増加したこと、 担保価格の下落等により、64億円の増加と なりました。
その他	-	4	4	私募債の引受による増加であります。

(図表12)リスク管理の状況

リスクカテゴリー		当期における改善等の状況
信用リスク	<p>[規定・基本方針] 信用リスク管理方針 信用リスク管理規程</p> <p>[体制・リスク管理部署] 与信判断:審査部 信用格付:審査部 自己査定実施部署:審査部 信用リスク計量化部署:審査部 市場取引にかかる信用リスク:証券国際部 与信監査部署:リスク管理部</p> <p>[リスク管理手法] ・信用格付:正常先については一般与信額1千万円以上、要注意先以下の先については全先を対象に、12段階の信用格付を実施しております。 ・自己査定:自己査定を年2回実施し、資産の健全性を検証しております。自己査定の妥当性については、リスク管理部が監査を実施しております。 ・信用リスク計量化については、「地銀協共同開発システム」により半期毎に実施しております。現在、データの蓄積、精度の向上を図っております。 ・市場取引にかかる信用リスクは、主に格付機関の格付を用い、格付ランクに応じた取引限度額を設定し、その遵守を以って信用リスクを監視しております。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「融資運用方針」の年1回の見直しを行い、規模別・業種別の与信運用方針を明示いたしました。 信用格付の精緻化を図る観点から、平成15年6月に実態財務分析システムを稼働し、下記のとおり実態財務を反映した信用格付制度を構築してまいります。 <p>態財務を評価項目に反映させ、評価項目間で不整合となっている項目を見直します。</p> <p>定性評価項目の評点方法の統一的ルール、及び具体的評点方法を格付規程に明確に定めます。</p> <p>新格付制度導入時には、全行的な啓蒙活動を行い、格付評点の統一的な運用を図ります。</p> <p>信用格付の営業店評価を本部で洗い替える場合、本部見解とその根拠が営業店に明確に伝わる制度を構築します。</p>
マーケットリスク	<p>[規定・基本方針] 市場関連リスク管理方針 市場関連リスク管理規程</p> <p>[体制・リスク管理部署] フロント:証券国際部(市場金融課運用・資金繰り担当者) ミドル:証券国際部(市場金融課企画担当者) バック:証券国際部(市場管理課 証券・資金繰り事務担当者) バンキング勘定金利リスク並びに市場リスク統括部門:リスク管理部</p> <p>[リスク管理手法] ・金利感応資産・負債(オフバランス取引を含む)については、bpV法により金利リスク量を把握し、自己資本を勘案した金利リスクリミット・ガイドラインの範囲内に金利リスク量が収まるようリスク管理を実施しています。 ・バンキング勘定の金利リスクや株式・投資信託等の価格変動リスクについては、バリュー・アット・リスク(VaR)を算出し、参考指標としてモニタリングを実施しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 平成14年10月に「市場取引運用基準を改定し業種別・発行体別の運用枠を見直しました。 市場リスク管理規程に基づき、平成14年11月に金利リスクリミット・ガイドラインを見直しました。
流動性リスク	<p>[規定・基本方針] 流動性リスク管理方針 流動性リスク管理規程</p> <p>[体制・リスク管理部署] 流動性リスク管理部署:総合企画部 資金繰り管理部署:証券国際部</p> <p>[リスク管理手法] ・支払準備額、預貸率、預金計数、当行株価についてリスクリミットを設定しモニタリングを行っております。 ・資金繰り逼迫度に応じた対応策に基づき、流動性リスクを管理しております。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 資金繰り状況を従来の週次ベースから日次ベースで確認できる体制としました。 支払準備額について期間の概念を導入し、即時現金化可能な第一線準備額と、一週間以内に資金化可能な第二線準備額を定義し、と+の二本立てで支払準備額について管理する体制としました。 預金の異常な動きを具体的な計数で判断するため、預金計数にリスクリミットを設定しました。
カントリーリスク	<p>[基本方針] カントリーリスクを主体的に取ることは避けることを基本方針としております。</p> <p>[リスク管理部署] カントリーリスク主管部署:証券国際部 監査部署:リスク管理部</p> <p>[リスク管理手法] ・海外投資に関して、市場取引運用基準の範囲内で行われているかを確認しております。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 平成14年度下半期に外貨建外国証券への新規投資を見合わせました。
オペレーショナルリスク(EDPリスクも含む)	<p>1. システムリスク</p> <p>[規定・基本方針] システムリスク管理方針(セキュリティポリシー) システムリスク管理規程 ホスト系システム管理規程 分散系システム管理規程</p>	<ul style="list-style-type: none"> 情報システム管理体制強化の観点から、オンライン障害時を想定し、営業店手作業事務の実施訓練を全店一斉1回、グループ別3回、の計4回行いました。

リスクカテゴリー		当期における改善等の状況
	<p>その他関連規程・基準書・取扱要領</p> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>セキュリティ管理部門</p> <p>フィジカルセキュリティ：事務統括部（電算センター）</p> <p>ロジカルセキュリティ：事務統括部（システム開発課）</p> <p>システム管理部門</p> <p> ホスト系システム：事務統括部（システム開発課）</p> <p> 分散系システム：事務統括部（事務企画課）</p> <p>データ管理部門：事務統括部（電算センター）</p> <p>行内 LAN 管理部門：事務統括部（事務企画課）</p> <p>部内検査：事務統括部（事務企画課内部監査班）</p> <p>EDP 検査：監査部</p> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> システムリスク管理方針に基づくシステムリスク関連の諸規程に従って、各システムリスク管理部署がリスクの把握及び管理を実施しております。 監査部による EDP 検査を実施するとともに、システム部門の諸手続きについては、事務統括部内で内部監査を実施しております。 <p>2. 事務リスク関連</p> <p>[規定・基本方針]</p> <p>事務リスク管理方針</p> <p>事務リスク管理規程</p> <p>事務リスク報告体制について</p> <p>アウトソーシング先の事務リスク管理基本方針</p> <p>不祥事件等の処理体制について</p> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>預金業務：事務統括部</p> <p>貸付業務：審査部</p> <p>外為・証券業務：証券国際部</p> <p>内部監査：監査部</p> <p>苦情処理：営業推進部（お客様相談室）</p> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 「事務リスク管理方針」に基づいて、事務リスク管理部署が事務リスクの把握、管理を実施しております。 事務リスク管理状況について、ALM 委員会、事務リスク関係部会、役員及びリスク管理部へ報告しております。 経営に重大な影響を与える恐れのある事案については、取締役会等に報告しております 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ意識の高揚とチェック体制の強化を図るため、「情報セキュリティ」及び「セキュリティポリシー」の説明会・勉強会及び自己点検アンケートを実施いたしました。 システム共同化へは事務統括部内へ共同化移行準備室を設置（H14.9 月）、職務権限規程を整備するなど態勢を整えました。 アウトソーサー管理は、「アウトソーシング先管理方針」に基づき、日次・月次で管理を実施するとともに、正式 S L A (サービスレベル) を定めリスクを軽減するため管理強化に努めております。 金融検査マニュアル改定に伴い、従来型の結果重視型検査に加え、以下の項目が機能し得る事務処理体制を構築するため検査手法にプロセスチェックを導入しました。 不祥事が発生しにくい事務処理体制の構築。 問題点等を発見し得る事務処理チェック体制の構築。 問題点等を発見した場合、改善が容易な業務プロセスの構築。 店内検査の形骸化に伴う潜在的事務リスクの抑制や、営業店のスキルアップを促す観点から、平成 14 年 4 月よりサテライト店・出張所（当行における小型店舗）を対象に店内検査を本部にて実施しております。当該施策は当初想定していた成果を着実に上げていることから、平成 15 年 10 月には全営業店に範囲を拡大する予定です。
法務リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <p>コンプライアンス・マニュアル</p> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>リスク管理部</p> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 毎月、各本店において自己チェック（コンプライアンスチェック）を実施するとともに、年に 1 度、全職員を対象とした自己チェック（コンプライアンスチェック）を実施し、法令等遵守状況の把握に努めております。 本部各部に対し、リスク管理部が事前チェックすべき事案（新商品・新規業務の取扱開始、対外的な契約書の締結、大口融資案件への対応等）を明示し、コンプライアンスの観点からの事前チェックを実施しております。 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス・プログラムを着実に実施する等、役職員のコンプライアンス・マインドならびにコンプライアンスに関する知識の向上を図っております。 平成 14 年 8 月よりグループ会社における社内チェックならびに勉強会を実施しており、グループ会社のコンプライアンス態勢の強化にも取り組んでおります。 平成 15 年 3 月に全職員を対象とした自己チェックを実施し、職員の理解度・周知度が低い分野・項目の把握に努めております。
レピュテーション(風評)リスク	<p>[規定・基本方針]</p> <p>風評リスク管理方針</p> <p>風評リスク管理規程</p> <p>[体制・リスク管理部署]</p> <p>主管部署：総合企画部</p> <p>担当部署：総合企画部、営業統括部、営業推進部</p> <p>[リスク管理手法]</p> <ul style="list-style-type: none"> 風評被害発生の可能性のある情報を各担当部署で収集のうえ、主管部署へ報告する。 主管部署は各担当部署から報告された情報の危険性を検討する。 風評情報の危険性が高いと判断した場合には、必要に応じて常務会・取締役会へ報告を行う。 <p>情報収集方法</p> <p> マスコミ・格付機関からの情報収集</p> <p> 顧客風評など営業店からの情報収集</p> <p> 当行への苦情・提言等の情報収集</p>	<ul style="list-style-type: none"> 風評被害発生可能性がある場合、または風評被害発生時に備え、具体的な実施項目を明確化するとともに、流動性リスク管理部署との連携を密にすべく、平成 14 年 12 月に風評リスク管理規程を改定いたしました。

(図表13)金融再生法開示債権の状況

【銀行勘定】

(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	288	322	374	421
危険債権	578	593	363	366
要管理債権	510	518	452	460
小計	1,376	1,434	1,189	1,248
正常債権	9,501	9,498	9,746	9,741
合計	10,878	10,932	10,936	10,990

【信託勘定】

(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	41	41	52	52
危険債権	78	78	48	48
要管理債権	38	38	28	28
小計	157	157	129	129
正常債権	616	616	496	496
合計	773	773	626	626

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	51	65	50	64
個別貸倒引当金	140	145	84	95
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	191	210	135	160
債権売却損失引当金	34	34	20	20
特定債務者支援引当金	11	11	-	-
信託元本補填引当金	8	8	-	-
投資損失引当金	22	22	21	21
小 計	268	287	41	41
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	1	1	1	1
小 計	1	1	1	1
合 計	270	289	178	203

(図表14)リスク管理債権情報

【銀行勘定】

単位: 億円、%

	14/9月末 実績(単体)	14/9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)	62	66	51	55
延滞債権額(B)	705	755	673	720
3か月以上延滞債権額(C)	19	20	25	25
貸出条件緩和債権額(D)	432	439	426	434
金利減免債権	48	48	41	41
金利支払猶予債権	2	2	-	-
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	381	388	385	393
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	1,220	1,282	1,177	1,236
部分直接償却	62	62	71	71
比率 (E)/総貸出	12.16%	12.63%	11.06%	11.48%

【信託勘定】

単位: 億円、%

	14/9月末 実績(単体)	14/9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)	4	4	4	4
延滞債権額(B)	111	111	97	97
3か月以上延滞債権額(C)	1	1	0	0
貸出条件緩和債権額(D)	30	30	27	27
金利減免債権	0	0	-	-
金利支払猶予債権	3	3	2	2
経営支援先に対する債権	-	-	-	-
元本返済猶予債権	25	25	24	24
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	147	147	129	129
部分直接償却	17	17	28	28
比率 (E)/総貸出	21.03%	21.03%	20.73%	20.73%

(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
不良債権処理損失額(A)	130	85
うち銀行勘定	107	72
個別貸倒引当金繰入額	56	1
貸出金償却等(C)	61	72
貸出金償却	44	70
CCPC向け債権売却損	2	1
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-
その他債権売却損	13	0
債権放棄損	-	-
債権売却損失引当金繰入額	8	0
特定債務者支援引当金繰入額	9	-
流動化債権損失引当金繰入額	17	-
投資損失引当金繰入額	8	2
信託元本補填引当金繰入額	19	8
特定海外債権引当勘定繰入	-	-
その他	-	5
うち信託勘定(C)	23	13
貸出金償却	16	13
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	6	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	21	0
合計(A)+(B)	109	85

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	73	57
グロス直接償却等(C)+(D)	158	143

(連結)

(億円)

	14/3月期 実績	15/3月期 実績
不良債権処理損失額(A)	139	95
うち銀行勘定	116	81
個別貸倒引当金繰入額	55	8
貸出金償却等(C)	72	82
貸出金償却	48	73
CCPC向け債権売却損	2	1
協定銀行等への資産売却損(注)	-	-
その他債権売却損	20	7
債権放棄損	-	-
債権売却損失引当金繰入額	8	0
特定債務者支援引当金繰入額	9	-
流動化債権損失引当金繰入額	17	-
投資損失引当金繰入額	8	2
信託元本補填引当金繰入額	19	8
特定海外債権引当勘定繰入	-	-
その他	-	-
うち信託勘定(C)	23	13
貸出金償却	16	13
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	6	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	22	0
合計(A)+(B)	116	94

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	78	58
グロス直接償却等(C)+(D)	173	154

(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であります。

(図表18)評価損益総括表(平成15年3月末、単体)

有価証券

単位:億円

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	356	11	11	0
	債券	356	11	11	0
	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	1,674	6	9	15
	債券	1,441	1	3	5
	株式	63	0	5	4
	その他	168	5	0	5
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

	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)	134	74	59	0	59
その他不動産	0	0	0	0	0
その他資産(注2)			2	-	2

(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記載しております。

(図表18)評価損益総括表(平成15年3月末、連結)

有価証券

単位:億円

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	357	11	11	0
	債券	357	11	11	0
	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	1,630	6	9	15
	債券	1,437	1	3	5
	株式	48	0	5	4
	その他	144	5	0	5
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

	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)	134	74	59	0	59
その他不動産	0	0	0	0	0
その他資産(注2)			2	-	2

(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記載しております。