

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 16 年 12 月
株式会社 熊本ファミリー銀行

目 次

(概要) 経営の概況

1 .16/9月期決算の概況	-----	1
2 .経営健全化計画の履行概況		
(1)平成 16年 3月期業務改善命令への対応の進捗状況	-----	5
(2)業務再構築等の進捗状況	-----	24
(3)経営合理化の進捗状況	-----	31
(4)不良債権処理の進捗状況	-----	32
(5)国内向け貸出の進捗状況	-----	32
(6)配当政策の状況及び今後の考え方	-----	34
(7)その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況 (地域経済における位置づけについて)	-----	34

(図表)

1 収益動向及び計画	-----	39
2 自己資本比率の推移	-----	42
6 リストラの推移及び計画	-----	44
7 子会社・関連会社一覧	-----	45
8 経営諸会議・委員会の状況	-----	46
10 貸出金の推移	-----	48
12 リスク管理の状況	-----	49
13 金融再生法開示債権の状況	-----	53
14 リスク管理債権情報	-----	54
15 不良債権処理状況	-----	55
18 評価損益総括表	-----	56
 (差異説明)	-----	 58

経営の概況

1. 16 / 9 月期決算の概況

(1) 金融経済環境

平成16年度上期の国内景気は、原油価格の動向とその影響に引続き留意する必要があるものの、企業収益の改善が続くもとで設備投資も引続き増加する等、全体として緩やかに回復を続けています。一方、熊本県内の景気は、公共投資や個人消費等の最終需要が依然低迷しているものの、生産・設備投資が増加基調を続けている等、企業の収益・景況感が改善の動きを強め、緩やかに回復しています。

この間金融情勢は、日銀による潤沢な資金供給の継続のもとで、短期金利は概ねゼロ%近辺で推移しました。日経平均株価は原油価格の動向に対する懸念等から下落し、期末には10,823円となりました。為替相場は米国金利の上昇等を背景にドル高傾向が強まり、期末には1ドル110円となりました。

(2) 主要勘定

平成16年9月期の貸出金の平均残高は、住宅ローンを中心に個人向け貸出が順調に増加しましたが、建設業・サービス業・卸小売業等を中心とした例年の資金需要動向の減少に加え、不良債権の回収等による企業向け貸出の伸び悩みを主因として、前年同期比▲104億円の9,782億円となりました。

また、有価証券の平均残高は前年同期比▲159億円の1,381億円となりました。

一方、預金の平均残高は、流動性預金が増加したものの、法人預金を主体に大口定期預金が減少し、前年同期比▲390億円の1兆1,314億円となりました。

(3) 利回・利鞘

前年同期比で、貸出金利回が0.02%低下し3.11%に、有価証券利回が0.16%低下し0.67%となりましたが、運用構成が変化したことにより、資金運用利回は0.03%上昇し2.79%となりました。

一方、資金調達原価は、前年同期比で、高金利の預金の抑制等により預金等利回が0.06%低下したこと、継続的な人件費・物件費の抑制努力により経費率が0.06%低下したことにより、0.12%低下して1.60%となりました。

その結果総資金利鞘は、前年同期比0.15%拡大し1.19%となりました。

< 利回状況 >

(単位 : %)

科 目	1 5 / 9 期 実績	1 6 / 9 期 実績	前年同期比 増減
資金運用利回	2 . 7 6	2 . 7 9	0 . 0 3
貸出金利回	3 . 1 3	3 . 1 1	▲ 0 . 0 2
有価証券利回	0 . 8 3	0 . 6 7	▲ 0 . 1 6
資金調達原価	1 . 7 2	1 . 6 0	▲ 0 . 1 2
預金等原価	1 . 7 1	1 . 5 9	▲ 0 . 1 2
預金等利回	0 . 2 4	0 . 1 8	▲ 0 . 0 6
経費率	1 . 4 6	1 . 4 0	▲ 0 . 0 6
内人件費率	0 . 8 0	0 . 7 1	▲ 0 . 0 9
内物件費率	0 . 5 7	0 . 5 9	▲ 0 . 0 2
預貸金利鞘 -	1 . 4 2	1 . 5 2	0 . 1 0
総資金利鞘 -	1 . 0 4	1 . 1 9	0 . 1 5

(4) 収益状況

業務粗利益

前年同期比で、預金の量の減少と利回の低下により資金調達費用が4億円減少したものの、貸出金の量の減少を主因として資金運用収益が5億円減少した結果、資金利益は1億円減少して146億円となりました。また、個人ローンの残高増加及び保証料率の引上げによる役務取引等費用の増加等により、役務取引等利益は2億円減少し4億円となりました。

その結果、業務粗利益は前年同期比3億円減少し、対今期計画値進捗率48.7%の151億円となりました。

一般貸倒引当金繰入額・経費

一般貸倒引当金繰入額は、その他要注意債権等の残高減少を主因として、前年同期比4億円減少し0億円となりました。

人件費は、人員の削減やパート比率の拡大のほか、賞与削減幅の拡大等の取組みにより前年同期比7億円減少し40億円となりました。また、物件費はローカルホストマシンの撤去等一層の削減に努めましたが、新紙幣発行に伴う機器類の対応費用のほか、諸効率化機器の導入等により前年同期と同額の33億円となりました。税金は、外形標準課税制度の影響を主因として前年同期比1億円増加し5億円となりました。その結果、経費全体では前年同期比6億円減少し、対今期計画値進捗率46.4%の79億円となりました。

業務純益

前年同期比で、業務粗利益が3億円減少したものの、一般貸倒引当金繰入額が4億円、経費が6億円それぞれ減少した結果、業務純益は8億円増加し、対今期計画値進捗率51.0%の71億円となりました。

不良債権処理損失額

不良債権処理による損失額は、前年同期比54億円減少し、対今期計画値進捗

率 49.4% の 42 億円となりました。

経常利益・当期利益

経常利益は、前年同期比で、業務純益が 8 億円増加し、不良債権処理損失額が 54 億円減少した結果 61 億円増加し、対今期計画値進捗率 53.1% の 25 億円となりました。

業務純益及び経常利益が前回発表時の予想額を上回る等、業績が順調に推移したこと等から、税効果会計における評価性引当額を一部取込むことが可能となり、計画策定時点で予定していた法人税等調整額を殆ど計上しないで済むこととなりました。その結果、当期利益は前年同期比 49 億円増加し、対今期計画値進捗率 92.5% の 25 億円となりました。

自己資本比率

上記の主要勘定、利益の状況を反映し、自己資本額が単体で前期末比 23 億円増加し、リスクアセットが単体で前期末比 398 億円減少した結果、単体の自己資本比率は前期末比 0.6% 上昇し、7.77% となりました。連結もほぼ同様の自己資本額、リスクアセットの状況で、自己資本比率は前期末比 0.61% 上昇し、7.83% となりました。

剰余金残高

前期の株主総会の決議を経て、任意積立金・利益準備金の全額及び資本準備金の一部を取崩し、前期末欠損金の一掃を行いました。その結果、前中間期末の剰余金残高は、上記の当期利益の状況を反映し 25 億円となり、対今期計画値進捗率 89.2% となりました。

平成 17 年 3 月期業績の見通し

平成 17 年 3 月期は、経営健全化計画に掲げた各種施策への取組みのほか、税効果会計における評価性引当額を一部取込むことが可能となり、計画策定時点で予定していた法人税等調整額を殆ど計上しないで済む予想であること等により、業務純益 144 億円(計画比 + 5 億円)、当期利益 50 億円(計画比 + 23 億円)、剰余金残高 50 億円(計画比 + 22 億円)となる見通しです。

損益状況表

(単位：億円)

科 目	1 5 / 9 期 実績	1 6 / 9 期 実績	前年同期比 増減
業務粗利益	1 5 4	1 5 1	▲ 3
内資金運用収益	1 6 2	1 5 7	▲ 5
内資金調達費用	1 5	1 1	▲ 4
内役務取引等利益	6	4	▲ 2
内その他業務利益	0	0	0
業務純益	6 3	7 1	8
一般貸引繰入前業務純益	6 8	7 1	3
一般貸倒引当金繰入額	4	0	▲ 4
経費	8 5	7 9	▲ 6
内人件費	4 7	4 0	▲ 7
内物件費	3 3	3 3	▲ 0
臨時損益	▲ 9 9	▲ 4 5	▲ 5 4
内株式等関係損益	▲ 0	▲ 0	▲ 0
内不良債権処理損失額	9 6	4 2	▲ 5 4
経常利益	▲ 3 6	2 5	6 1
特別損益	▲ 2	0	2
税引前利益	▲ 3 9	2 5	6 4
法人税、住民税及び事業税	0	0	▲ 0
法人税等調整額	▲ 1 4	0	1 4
当期利益	▲ 2 4	2 5	4 9

2. 経営健全化計画の履行状況

(1) 平成16年3月期業務改善命令への対応の進捗状況

平成16年8月13日に提出した業務改善計画書では、平成17年3月期以降の安定収益の確保並びに優先株式等の配当を確実にするため、「収益力の強化」「経営の効率化・合理化と経費削減」「責任ある経営体制の確立」「不良債権の新発防止と管理回収及び企業再生」への取組みを一層強化することとしました。

平成16年9月期における各施策の進捗状況は以下の通りです。

経営の合理化のための方策の進捗状況

a. 収益力強化への取組みの進捗状況

(a) 一定の貸出金の量の確保のための中小企業向け貸出と個人ローンの増強

地元中小企業・個人事業主を対象とした事業性貸出金及び個人ローンを主体に貸出金の増強に努めていますが、平成16年9月期の貸出金平均残高は、前期比199億円減少し9,782億円となりました。今後、新規融資開拓の体制強化や新型事業性ローン・個人ローン等の拡販により、平成17年3月期の貸出残高の計画値達成を目指します。

ア. 中小企業向け貸出の増強

中小企業・個人事業主のニーズに即応する商品として、行内自動審査システムを活用し、担保・保証に過度に依存しない貸出のスピードローン3商品、『スピードビジネスローン』、『スピードサポートローン24・72』、『スピードサポートローンK』を推進しています。また、平成16年8月から『くまもとファイト資金』の取扱いを、9月からは、当行の「エコ宣言」に基づき、『人・環境にやさしい資金』の取扱いを開始しました。しかしながら、建設業・サービス業・卸小売業等を中心とした例年の資金需要動向の減少に加え、不良債権の回収等による企業向け貸出の伸び悩みを主因として、平成16年9月末の中小企業向け貸出金残高は前期末比254億円減少し6,387億円となりました。なお、不良債権処理等による減少額を修正した実勢ベースでは前期比123億円の減少となりました。

(ア) スピードビジネスローン(SBL)

スピードビジネスローン(SBL)は、当行とプロパーの融資取引が無く、行内自動審査システムで一定基準をクリアする先を対象とし、「翌日回答」、「無担保」、「無保証」で、顧客ニーズにこたえる商品です。平成14年4月にスピードビジネスローン取扱専門店を開設して推進しており、平成16年9月期の平均残高は3億円という実績です。

(イ) スピードサポートローン(SSL)

自動審査システムと、当行の信用格付を活用し、営業店長権限で10百万円まで取扱できる定型プロパーローンを平成14年5月より取扱開始しました。この商品は、従来の融資実行までの時間を大幅に短縮し、

既往先（商品名SSL24）には24時間、新規先（商品名SSL72）に対しては72時間以内で融資可否から実行までできる商品です。このSSLは各営業店での取扱いとし、SBLと競合しない様に既取引先を中心に推進しています。新規先（SSL72）の取組みの場合はテリトリー内で今後プロパー取引先につながるような先を対象とします。平成16年9月期の平均残高は、SSL24が56億円、SSL72が2億円という実績です。

（ウ）スピードサポートローンK（SSLK）…熊本県信用保証協会保証付

平成14年10月より熊本県信用保証協会保証によるスピードサポートローンKの取扱いを開始しました。これは、当行の自己査定債務者区分が正常先に該当し、かつ自動スコアリングの結果が40点以上の先を、当行が保証協会へ推薦する先として位置付けることで、これまで申込みから保証承諾まで10日程度要していたものを1日で保証決定、融資実行を行うという商品です。融資金額は20百万円以下（ただし月商の2倍以内）、融資期間を1年超5年以内としており、SSLが短期資金であったため、長期資金のニーズに応える点でそれを補完する商品と位置付けしています。平成16年9月期の平均残高は113億円という実績です。

（エ）くまもとファイト資金

熊本県、熊本県信用保証協会、熊本県に本店を置く金融機関の3者が与信先の信用リスクをそれぞれ負担しながら資金供給を行う「くまもとファイト資金」の取扱いを平成16年8月から開始しました。

この資金は、CRDの審査において一定基準を満たす先を対象とし、原則として無担保にて貸出します。貸出限度額は1企業者あたり50百万円以内で、運転資金限定の10年以内、金利3.5%～4.5%としています。取扱実績は平成16年9月末現在（取扱開始から2ヶ月間）で89億円となり、平均残高は14億円という実績です。

（オ）人・環境にやさしい資金

新商品として、平成16年9月から当行の「エコ宣言」に基づき、次の3商品の取扱いを開始しました。

- 熊本ファミリー「エコサポート資金」（9月1日取扱開始）
- 熊本ファミリー「環境ISOサポート資金」（9月15日取扱開始）
- 熊本ファミリー「健康サポート資金」（10月1日取扱開始）

イ．個人ローンの増強

（ア）住宅ローンの推進

新たな個人ローンニーズへの対応のため、ローンプラザを熊本市内に2カ所設置しています。このローンプラザについては、住宅業者を訪問して情報収集する営業専担者を配置する等、平成16年10月から体制

の見直しを行い、より機動的に住宅ローンの対応・取扱いができる体制としました。

商品面においては、住宅金融公庫の制度改革に対応した「固定金利型住宅ローン」の取扱いを平成14年3月に、富裕層を対象とした「アパートローンP」の取扱いを平成14年4月に夫々開始したほか、後述のエコ関連新商品を平成16年9月から取扱いを開始し、推進を強化しました。その結果、平成16年9月期の住宅ローン平均残高は、前期比63億円増加し1,711億円となりました。

(イ) 消費者ローンの推進

消費者ローンについては、マイカーローン・教育ローン等の目的ローンの推進を強化するとともに、顧客の非対面ニーズに対応して、電話での仮申込み受付商品や、インターネット・モバイルで仮申込み可能な商品の拡大等、受け付けチャネルの多様化による拡大を図っています。平成16年9月期の消費者ローン平均残高は、前期比3億円増加し250億円となりました。

(ウ) 新商品の発表・推進

新商品として、平成16年9月から当行の「エコ宣言」に基づき、次の『介護・エコライフローンシリーズ』4商品の取扱いを開始しました。

- 住宅ローン（エコプラン）（9月1日取扱開始）
- リフォームローン（エコプラン）（9月1日取扱開始）
- エコカーローン（9月1日取扱開始）
- 介護・エコローン（9月1日取扱開始）

ウ．その他の貸出金増強

その他の貸出金増強策としては、営業店の新規融資開拓推進体制として、平成15年10月から融資強化型店舗を中心に専担者12名を配置していましたが、平成16年4月から18名に増員して新規融資開拓に向けた体制の強化を図りました。新規専担者については、月に2回程度全員が集まり、案件の進捗管理や他メンバーとの情報交換等を行いました。

本部の体制面としては、平成16年10月から本部の法人部内に「コーポレート推進室」を設置し、新規のプロジェクト融資案件の推進等、中小企業向け貸出の増強に向けた体制の強化を図りました。

また、既貸出先の取引拡大策として、貸出増加見込先資料を営業店に還元するとともに、本部による推進の指導を強化しました。

＜貸出金量（期中平残）の計画及び実績＞ （億円）

	16/3 期 実績	16/9 期 実績	17/3 期 計画	16/3 期比	17/3 期 計画比
個人ローン	2,001	2,070	2,118	69	▲48
うち住宅ローン	1,648	1,711	1,728	63	▲17
事業性貸出等	7,980	7,712	7,943	▲268	▲231
うちスピードローン	190	197	270	7	▲73
貸出金合計	9,981	9,782	10,061	▲199	▲279

（b）預貸金利鞘の拡大のための預貸金金利の見直し

適切な貸出金利の適用のため、引続き、営業情報支援サービスの提供や経営改善への助言等付加価値のある金融サービスの提供に努めるとともに、信用格付について平成16年9月末時点で412先に対して開示を行い、取引先の納得を得ながら信用リスクに見合った貸出金利の適用を推進しています。平成16年3月期下期に実施した貸出金利適正化は、件数1,952件、元本534億円の実績となり、今期に寄与する貸出金利息増収見込額は年間ベースで約359百万円となりました。今上期も貸出金利適正化を本支店一体となって推進した結果、平成16年9月末の実績は、件数で1,686件、元本で380億円となり、貸出金利息増収見込額は年間ベースで222百万円となりました。低金利の住宅ローンの推進等により貸出金利の引下げ圧力が働きますが、SSL等の高金利商品や貸出金利適正化の取組みの結果、平成16年9月期の貸出金利回は前期と同じ3.11%となりました。

一方、預金商品の残高構成の見直しのほか、プレミア金利付定期預金「くまもと未来21」のプレミア金利を平成15年4月から0.33%引下げたほか、ふれあい定期「感謝」のプレミア金利を平成16年4月から0.2%引下げる等預金金利の引下げを図った結果、平成16年9月期の預金利回は前期比0.04%低下して0.19%となりました。

また、経費削減への各種取組み効果により経費率が0.04%低下した結果、平成16年9月期の預貸金利鞘は前期比0.08%拡大し、1.52%となりました。

＜預貸金利鞘の計画及び実績＞ （%）

	16/3 期 実績	16/9 期 実績	17/3 期 計画	前期比	17/3 期 計画比
貸出金利回	3.11	3.11	3.12	0.00	▲0.01
預金利回	0.23	0.19	0.19	▲0.04	0.00
経費率	1.44	1.40	1.46	▲0.04	▲0.06
預貸金利鞘	1.44	1.52	1.47	0.08	0.05

(c) 役務取引等利益の増強

役務収益の確保のために、投資信託や保険商品の販売推進体制を見直すとともに、法人取引の強化・拡大を図り、為替手数料等既存の手数料の増加や手数料減免の見直しを積極的に推進し、役務取引等収益の増強を図っています。平成16年9月期の役務取引等利益は4億円の実績となり、計画進捗率41%の状況ですが、今後下記に掲げた施策等の推進により平成17年3月期の計画値達成を目指します。

ア．投信販売手数料の拡大

リスク低減型商品の販売を開始する等商品ラインナップの充実を図るとともに、営業店の投信販売員の増員のほか、平成16年7月から本部販売専担者を3名増員し6名体制とする等、更なる販売体制の強化により手数料収入の増強を図っています。平成16年9月末の手数料収入は0.4億円となり、計画進捗率57.1%と好調に推移しています。

イ．保険窓販手数料の拡大

上記投信販売専担者が営業店担当者と同行訪問する等、生保販売も併せて推進しています。平成16年9月末の生保・損保販売手数料収入は1億円となり、計画進捗率58.8%と好調に推移しています。

ウ．その他の手数料増強策

個人向けインターネット・モバイルバンキングとして、「ファミリーチャネル」を取扱っており、平成16年9月末現在で会員数12,416先、月間の取引件数が約32,000件となりました。また、法人向けインターネットバンキングサービスとして、平成16年7月から「ビジネスWebサービス」を開始し、平成16年9月末現在で契約先数135先、月間取引件数約6,000件となりました。上記サービスの取扱いにより個人・法人のメイン取引を推進し、為替手数料の増強を図っています。

エ．支払保証料削減策

個人ローンの残高増加や保証料率の上昇により、平成15年3月期に15.6億円であった支払保証料が、平成16年3月期には20.5億円と31%増加しており、役務取引等利益減少の大きな要因になっていました。保証料増加に対する対策として、平成16年9月期に保証会社へ交渉を行い、ローン商品の一部（高金利商品）について2%程度の保証料の低減を図ることができました。これにより、今下期の支払保証料は半期で0.4億円の削減予想となり、役務利益の増加に寄与することとなります。

< 役務取引等利益の計画及び実績 >

(億円)

	16/3 期 実績	16/9 期 実績	17/3 期 計画	17/3 期計画 進捗率 (%)
内国為替手数料	34.1	16.2	35.7	45.4
投信・保険販売手数料	2.1	1.4	2.4	58.3
投信販売手数料	0.7	0.4	0.7	57.1
保険販売手数料	1.4	1.0	1.7	58.8
役務取引等収益計	36.2	17.6	38.2	46.1

支払保証料	20.5	10.9	23.1	47.2
その他	4.1	2.5	4.9	51.0
役務取引等費用計	24.6	13.4	28.0	47.9

役務取引等利益	11.6	4.2	10.2	41.2
---------	------	-----	------	------

(d) 収益管理態勢の強化による収益マインドの向上

平成 16 年 4 月から、営業店の資金収支の管理方式を「 A L M 収益管理システム」を活用し、「本支店勘定方式」から「個別スプレッド (T P) 方式」へ移行しています。平成 16 年 9 月期は試行期間として両方式を並行して運用しましたが、平成 16 年 10 月以降は「個別スプレッド (T P) 方式」に完全移行しました。これにより、営業店の収益マインドの向上を図ってまいります。

b . 経営の効率化・合理化と経費削減への取組みの進捗状況

当行は、効率的な営業推進体制を目指し、店舗・人員の見直しを含む人件費・物件費の削減に努力してまいりました結果、平成 16 年 9 月期の経費は 79 億円の実績となり、計画進捗率 46 % の状況となりました。今後、以下に掲げる施策等により、更なる経営の効率化・合理化と経費削減を図り、平成 17 年 3 月期の人件費と物件費の計画値達成を目指します。

(a) 営業店体制の見直し

当行は現在店質別による店舗運営として、熊本市内店舗を融資強化型店舗と個人特化型店舗に、県内郡部店舗と県外店舗を預貸併進型店舗に区分し、全店フルバンキング体制で営業しています。今期より、熊本市内及び近郊の店舗においては更なる業績の向上と効率化を目指し、店質別店舗運営を更に合理的に発展させたエリア制による店舗運営の導入の試行を検討しています。エリア制では、店舗を複数のエリアに分けて、各エリアにフルバンキング機能を有するエリア母店とその補完的店舗のエリア連携店及び店頭のリテール業務に機能を特化したサテライト店を配置する予定です。

平成 16 年 9 月期には、熊本市内及び近郊の店舗のほか、熊本県外及び県内郡部店舗の効率化も併せて検討を行いました。その結果、県内郡部店舗の宮原支店と鏡支店を一つのエリアとして捉え、平成 17 年 1 月に宮原支店を

出張所化して鏡支店と一体となった店舗運営を行うこととしました。これにより、両店舗の営業行員と融資業務を鏡支店に集約するとともに、宮原出張所は店頭のリテール業務に機能を特化することとしました。更に現在、福岡市内の２店舗、八代市内の２店舗についても効率化の検討を行っており、引き続き店舗運営の効率化・合理化を促進してまいります。

(b) 役員処遇の見直し

平成１５年３月期の業績について業務改善命令を受けたにも拘わらず、経営健全化計画に係る平成１６年３月期利益目標と実績とが大幅に乖離したこと、また、公的資金による優先株式の配当を見送ることになったことに対し、前任の代表取締役頭取及び代表取締役専務２名は経営責任を明確にするため、平成１６年６月の取締役任期到来時をもって退任いたしました。

また、上記の状況を踏まえて、役員報酬の削減率（▲１５％～▲３５％）を、平成１６年７月から優先株式復配までの間更に拡大（▲２３％～▲４０％）しました。なお、利益処分による役員賞与の支給については、平成８年度以降支給しておらず、当面継続することといたします。

< 役員報酬・賞与の計画及び実績 >

(百万円)

	16/3 期 実績	16/9 期 実績	17/3 期 計画	17/3 期計画 進捗率
役員報酬・賞与	143	61	111	55.0
役員報酬	140	60	111	54.1
役員賞与	3	1	-	-

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

(c) 役員数の削減

役員数については、平成１６年６月の改選により社外取締役１名を選任するとともに、従来の１２名体制を１１名体制に見直しました。これにより、経営体制のスリム化と相互牽制機能の強化を図っています。

(d) 職員数

平成１６年９月末の正行員数は、前期比３２名減少の１，２１５名となりました。また、パート比率は、平成１６年９月末現在で前期比２．３％増加の２０．８％となりました。引続き正行員とパート・契約社員の入替え等を推進し、平成１７年３月末の職員数１，１５７名の計画値達成を目指します。

< 人員・パート比率の計画及び実績 >

(人)

	16/3 末 実績	16/9 末 実績	17/3 末 計画	前期比	17/3 末 計画比
正行員	1,247	1,215	1,157	▲ 32	58
その他職員	284	321	382	37	▲ 61
人員合計	1,531	1,536	1,539	5	▲ 3
パート比率 (%)	18.5	20.8	24.8	2.3	▲ 4.0

(e) 更なる給与体系の見直しと人件費・平均給与月額

職員賞与については、今般の優先株式への無配を踏まえて、従来 5 5 % (平成 1 5 年度支給月数 2 . 8 5 ヶ月) としていた削減率を、平成 1 6 年度夏季賞与から優先株式復配までの間、6 6 % (年間 2 ヶ月程の支給へ) まで更に拡大しました。

また、一層の人件費・平均給与月額の削減を図るために、管理職については、平成 1 6 年 1 0 月から、業績をフルに定例給与に反映させる形の「職務給」のみとする新給与体系に移行しました。この見直しにより、管理職の年収格差が現行の ± 5 1 . 3 % から ± 6 2 . 5 % まで 1 1 . 2 % 拡大することとなりました。管理職以外についても、平成 1 6 年 1 0 月から新給与体系に移行し、家族手当・教育手当・世帯主手当等、業務と関係が薄い部分を出来る限り縮小廃止しました。その結果、本人の能力と仕事の業績成果に係る部分の定例給与に占める割合が 9 7 . 6 % まで拡大しました。更に、「職能資格給」を資格に応じて段階的に引下げを行うとともに、「職務給」については、その人の業績の評価をより大きく反映し、業績が上がった人と、そうでない人の格差が明確になるように職務基準表の見直しを行いました。この「職務給」の見直しにより、同職位 (代理職) の年収格差が現行の ± 2 6 . 3 % から ± 3 1 . 6 % まで 5 . 3 % 拡大することとなりました。

平成 1 6 年 9 月期の人件費は 4 0 億円と前年同期を 7 億円下回りました。今後更に、パート社員・契約社員の増加、早期退職者の募集等努力し、平成 1 7 年 3 月期の人件費 8 9 億円の計画値達成を目指します。

< 人件費・平均給与月額の計画及び実績 >

(億円)

	16/3 期 実績	16/9 期 実績	17/3 期 計画	17/3 期計画 進捗率 (%)
人件費	94	40	89	44.9
うち給与・報酬	59	28	58	48.3
平均給与月額 (千円)	332	328	331	(計画比) ▲ 3

(f) 物件費

今期は、九州地区第二地銀 7 行で組織しているオンライン共同組織「事業組合システムバンキング九州共同センター (S B K) 」における共同化の拡大に

より、「行内ホストコンピュータの完全撤去」を実現したことから大幅なコスト削減が可能となり、また新紙幣機械化対応、共同オンラインシステムの共同事務拡大のための分担経費のほか、各種効率化システム・機器への投資費用等のコストアップ要因の圧縮も可能となりました。また、経費削減に関するコンサルタントの導入については、導入他行からの情報収集や直接コンサルタントを訪問して調査を行った結果、その経費削減策の多くが当行で既に取組んでいるものが多い等費用対効果が認められず、見送ることとしました。今後も計画に沿った経費管理に努め、平成 17 年 3 月期の物件費 69 億円の計画値達成を目指します。

また、当行は平成 16 年 8 月に「エコ宣言」を行い、その一環として ISO 14001(環境マネジメントシステム)の認証取得を目指すこととしました。この ISO の認証取得に向けた取組みの中で、効率的な省資源、省エネルギーを実現し、更なるコスト削減を図ってまいります。

< 物件費の計画及び実績 >

(億円)

	16/3 期 実績	16/9 期 実績	17/3 期 計画	17/3 期計画 進捗率 (%)
物件費	66	33	69	47.8
機械化関連費用	21	11	23	47.8
除く機械化関連費用	45	22	46	47.8

(g) 本部組織・業務、100%出資関連会社の再構築

個人ローンの延滞督促業務や不動産担保評価業務等、定型的な本部後方業務についてアウトソーシングを検討しています。また、平成 16 年 7 月に本部組織のスリム化・フラット化を図るために本部機構を改正し、3 部・8 課を削減して本部業務の一層の効率化・合理化を推進しています。これらにより、本部人員の削減と収益部門への再配置を行い、収益力の更なる強化を図っています。また、100%出資の事務受託会社において人件費の見直しを行った結果、平成 16 年 10 月から月間 1 百万円の事務委託費の削減を行うこととなりました。今後もより効率的な業務運営体制へ再構築を図り、銀行グループ全体としての費用の削減を目指してまいります。

c. 子会社等の収益向上への取組みの進捗状況

(a) 子会社等の収益等の動向

ア. 熊本ファミリー不動産(株)

当行 100%出資会社として、当行の不動産管理・運営を受託している会社です。当期利益を確保しながら、当行のコスト削減に寄与することを目的としており、今後もそのような方針で運営していきます。

イ. 熊本ファミリービジネス(株)、(株)ケイ・エフ・シー

(株)ケイ・エフ・シーは、当行 100%出資会社として、当行の事務、

コンピュータソフト開発・運営を受託している会社です。

熊本ファミリービジネス(株)は、当行100%出資会社として、当行業務の受託及び人材派遣業務を行っています。

個々の会社で当期利益を確保しながら、当行のコスト削減に寄与することを目的としており、今後もそのような方針で運営していきます。

ウ．熊本ファミリー総合管理(株)

当社も当行100%出資会社ですが、当社も利益を追求するというより、当行の競売を円滑に進めることを目的に設立した会社であり、競落物件の早期処分により、当行の追加負担の抑制を図っています。

エ．(株)熊本カード、ファミリーカード(株)

上記2社は当行の本体業務を補完し、外部収益を稼ぐことを目的としておりましたが、両社で3ブランドを取扱ってのカード獲得の推進がうまく進んでいないことや両社ともローン保証業務による損失を被っていること等から、従前より一社化を検討しており、平成15年11月から(株)熊本カードの本社をファミリーカード(株)の隣室に移転し、総務・経理部門の相互業務委託や相互出向によるノウハウの共有を行う等、経費の削減・合理化を図っています。今後更に一社化に向けて準備を進め、収益の拡大を図ることとしています。

オ．(株)熊本総合ファイナンス

平成13年5月に特別清算が決定し、現在清算業務を進めています。

責任ある経営体制の確立のための方策の進捗状況

a．金融機関の社会性・公共性を踏まえた経営理念の進捗状況

(a) 経営理念

当行は、新銀行発足と同時に、地域の皆様から信頼され、親しまれる金融機関を目標像として、以下の経営理念を定め、その実現に向けて努力しています。

経 営 理 念

「地域発展に貢献する最高の金融・情報サービスを提供する銀行」

「心のふれあいを大切にし、お客様とともに歩む銀行」

「人間性豊かな働きがいのある銀行」

当行では、この経営理念を各職場に掲示し、その周知を図っています。また、この経営理念を基に、各中期経営計画、各年度経営計画を策定しています。

(b) コンプライアンス体制の整備・確立の状況

地域社会からの評価や信頼性を高めるためには、社会法規を遵守する倫理

的行動の実践が必要であると認識し、第5次中期経営計画の中に重点施策として織込んだ「実効性ある業務管理体制の確立」に取組み、コンプライアンスの徹底を図っています。また、リスク管理を統括する部署として業務管理部を配置し、その中にコンプライアンスを担当する専門部署としてコンプライアンス統括グループを設置しています。コンプライアンス統括グループではコンプライアンス委員会を主管するとともに、「コンプライアンス・マニュアル」、階層別「コンプライアンスガイド」、「コンプライアンス運用規則」、「リーガル・チェック実施規則」、「コンプライアンスプログラム」等を策定・改正し全役職員に周知しています。平成16年9月期は内部通報制度の見直しを反映して「コンプライアンス運用規則」を改正したほか、「コンプライアンス・マニュアル」及び階層別「コンプライアンスガイド」を改正し、勉強会や研修会を実施して全行員へのコンプライアンス意識の一層の定着を図りました。

b. 経営の意思決定プロセスと相互牽制体制の進捗状況

経営の意思決定、業務執行に関しては、独断専行や情実に流されることがないように各取締役、監査役が夫々監視して相互牽制を図っております。

(a) 経営の意思決定プロセス

当行は、取締役会規則、経営会議規則のほか職制規則、業務分掌規則、職務権限規則等の行内規則を整備し、適正な職務の分担と権限の委譲を行い、円滑な意思決定と業務の執行が行われるように体制を整えています。

ア. 取締役会

取締役会は、全取締役7名（うち社外取締役1名）及び全監査役4名（うち社外監査役3名）が出席し、当行の重要な業務執行に関する事項を協議・決定し、その執行を監視することとしています。

各取締役は、夫々が信義則に則り、取締役としての職務を厳格に執行し、その責任と義務を履行しています。取締役会は毎月1回定例的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催する等経営上の重要事項をタイムリーに討議、決定出来るような体制としています。

イ. 経営会議

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

ウ. 拡大経営会議

拡大経営会議は、常勤取締役、執行役員、常勤監査役が出席し月1回開催しています。拡大経営会議においては、全役員が共通の認識に立ち、夫々の職務を執行する上で必要な情報を交換・周知するために開催しています。

(b) 相互牽制体制

ア．取締役

常勤取締役 6 名を、監査部門、管理部門、人事総務部門、企画部門、営業部門、与信部門の 6 部門の担当制とすることで担当の兼務をなくし、相互牽制を図っています。また、平成 16 年 6 月から社外取締役 1 名を選任し、更なる相互牽制機能の強化を図っています。

イ．監査役

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

ウ．業務監査委員会の設置

監査役と業務監査部署が夫々の役割に応じて実施する監査のほかに、当行監査役 4 名並びに、地元の弁護士 1 名、電力会社熊本支店長、地元消費者協会会長の合計 7 名で構成する「業務監査委員会」を平成 16 年 7 月に設置し、2 ヶ月毎に開催しています。本委員会により、外部の視点からのコンプライアンス、リスク管理態勢等を中心とした業務運営の適切性のチェックを行い、取締役会を監督することにより、牽制機能の更なる強化を図ってまいります。

本委員会の設置に伴い、コンプライアンスやリスク管理に取り組む行内意識が向上し、コンプライアンス委員会での議論が活発化してきたほか、リスク管理委員会を 7 月に設置してリスク管理態勢の強化を図りました。

第 1 回目を 8 月に、以後 10 月、12 月に委員会を開催し、各委員からの積極的な意見・提言を取締役会等に報告しています。委員会での意見・提言を踏まえて、「従来 3 ヶ月毎としていた苦情事例紹介のニュースを毎月発行とし、タイムリーに日常業務に活用していくこととした」ほか、「事務事故・事務ミスが苦情発生 of 大きな原因の一つと捉え、その縮減と事務処理レベルの向上に向けて事務部内に『内務事務サポートチーム』を設置し、事務指導体制の強化と実効性のある営業店指導を実施することとする」等、早速経営に反映させています。

エ．外部監査機能の強化

監査法人トーマツと新日本監査法人に監査業務を委託しており、両監査法人からの情報提供と質の高い監査により、外部監査機能の強化を図っています。

c．役員の職務上の責任分担の明確化の進捗状況

従来、当行では取締役の責任範囲を、経営管理部分と業務執行部分に意識したかたちで分けてはおりませんでした。しかし、更なる「責任ある経営態勢の確立」を目指すのに至り、今後の業績の向上を図るためには、夫々の役員の職

務上の責任分担を明確化して運営する必要があると認識し、平成16年7月より取締役には各自担当部門の責任者としての総括責任を負うとともに経営の意思決定と業務執行の指示・監督・評価の責任を負っていることを明確化しました。また、業務執行役員及び部長については、取締役から指示された業務の執行責任を負っていることを明確化しました。

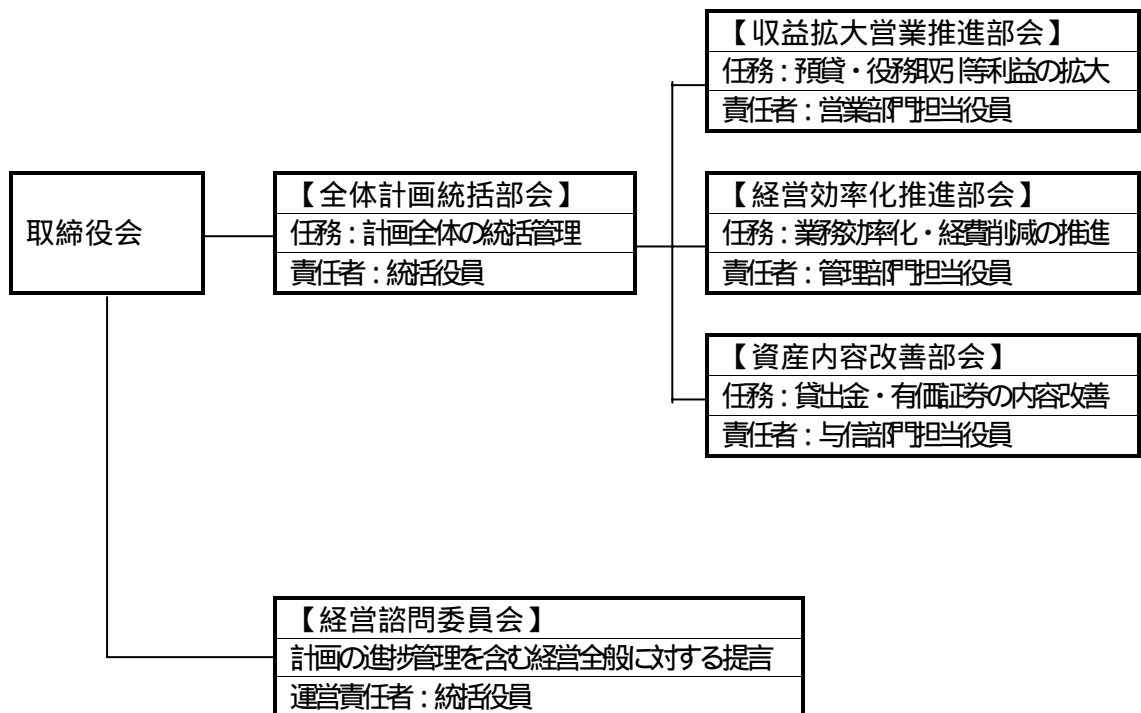
これらのことにより、従来明確化していなかった経営計画や業務計画等の進捗に関する責任の所在が明確になるとともに、夫々の役員間の相互牽制機能の強化も図られています。具体的には、経営と業務執行を分離したことに伴い、毎日の朝夕に役員会を開催しています。この役員会の開催により、経営全般に関する事案について取締役全員が情報を共有化することとなり、従来は担当部門の事案のみに取締役の意識が集中する傾向にあったものが、経営全般に亘っての共通認識が図られて、各取締役が担当部門の事案のみならず全ての部門の事案に対して経営者の立場から活発な議論を行うようになりました。この役員会での議論を踏まえて各取締役が担当部に指示を行い、その進捗状況等について役員会で更に議論を行う等、PDCAサイクルに沿った経営管理がなされ、各施策のスピードアップが図られ、それらがようやく業績の伸展につながりつつあると評価しています。また、経営と業務執行を分離したことにより、取締役が取引先や営業店を訪問する機会が増加し、取引先や営業店行員との親密度が増しています。この訪問で得られた取引先や営業店の生の声を役員会で報告するとともに経営に反映し、夫々のニーズに合った施策の実現が図られるようになりました。

d. 経営管理体制の強化の進捗状況

経営全般に亘った管理体制の更なる強化とより一層地域に根差した経営を図るために、監査法人2名、コンサルタント（みずほ総合研究所）1名、地元私立大学学長、地元消費生活コンサルタント、当行のお取引先で組織する熊本ファミリーニュービジネスクラブの副会長の合計6名で構成する「経営諮問委員会」を平成16年7月に設置し、3ヵ月毎に開催しています。

第1回目の委員会は8月に、第2回目は12月に開催し、各委員からの積極的な意見・提言を取締役会に報告しています。委員会での意見・提言を踏まえて、「成功事例の共有化」や「女性向け住宅ローン販売」等について早速経営に反映させ、女性向け住宅ローンについては反響を得ています。

○業務改善計画及び経営健全化計画の推進・管理体制



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の進捗状況

当行は、平成16年3月期に「中長期債券の売却」「保有株式等の減損処理・売却の促進」、「債務者区分のより一層の厳格化」「担保価値の厳正な見直し」、「遊休資産の売却促進」等を行い資産内容の強化を図りました結果、今後の資産内容の劣化に伴う収益下振れリスクは逡減していくと見込んでおりますが、未だ二桁台にある不良債権比率の一桁台への削減に向けて、現在以下の「不良債権の新規発生防止」「不良債権の管理回収・オフバランス化」「企業再生」に向けた取組みの強化を図っています。

a. 不良債権の新規発生防止に向けた取組みの進捗状況

以下の取組みにより、本部の審査管理態勢と営業店における取引先の管理態勢を強化し、取引先の業況変化の迅速な把握とタイムリーな対応策の実施による不良債権の新規発生防止に取り組んでいます。

(a) 審査管理態勢の強化

本部の審査管理態勢強化策として、第二地銀協会主催の「目利き」「ランクアップ」等の研修会参加や個人の自己啓発の奨励により業種別審査役のレベルアップを図り、業種特性を理解した目利きのできる専門的な審査役の育成に取り組んでいます。

一方、営業店の審査管理態勢強化策としては、本部審査役による出張研修、審査トレーニーの実施、支店長、融資役席研修会の開催により「目利き」のできる人材の育成を行うとともに、平成15年10月から各店に1名「経営改善支援担当者」を任命し、顧客情報管理の強化策としてのレポートライン

(担当者 役席 支店長 本部)を確立することで、営業店と本部間におけるリアルタイムでの情報共有化体制を整えました。

(b) 実態把握の強化

営業店の融資稟議時に特に以下の項目等について融資取組チェック表を用いてチェックを強化し、債務者の実態把握の強化を図っています。

ア．与信判断の正確性を確保するため税務署受付印のある決算書の徴求

イ．実態バランスシートの作成

与信額 1 億円超先の実態バランスシートの作成についてはほぼ定着していますが、今後も更なる徹底を図ります。

ウ．正常運転資金の把握

エ．有利子負債償還年数のチェック

(c) 信用格付の精度向上

実態財務による財務定量モデルを活用した新「信用格付システム」が平成 16 年 9 月には一巡し、この 1 年間のデータ蓄積を構築しています。今後もデータの蓄積を行い、格付の遷移や業種分析等による検証を積重ねて信用格付の精度向上に努めます。

(d) 企業規模及び信用格付に応じた融資取組みの徹底

以下の項目等の実施により、企業規模及び信用格付に応じた融資取組みの徹底を図っています。

ア．売上規模と自己資本、総資産、借入金等との比較検討

イ．有利子負債と営業キャッシュフローとの比較検討

ウ．格付別与信限度額の見直しと厳格な運用

エ．格付別与信限度額の遵守

与信の集中化、大口化を防止する観点から、従来の格付別与信限度額の基準を平成 16 年 3 月に見直しました。この主旨を徹底するため、与信額 10 億円以上の先の案件や目標保全率に満たない 3 億円超の与信先案件については、頭取決裁や経営会議付議へと基準を改定しました。また、この限度額をオーバーしている先や大口化している低格付先の内 31 先について、平成 16 年 8 月から専担の審査役を配置し、取引先管理の強化を図りました。

(e) 中間管理の強化

ア．債務者の業況管理の徹底

レポートライン(担当者 役席 支店長 本部)の明確化により、債務者の情報管理の徹底を図るとともに、担当者と役席によるダブル管理を実施することで債務者の業況管理の徹底を図っています。

また、中間管理の手法の一つとして、設備資金については翌年の決算書との突合、資金使途確認資料徴求等を決裁条件とすること等、融資実行後の事後確認の徹底を図りました。

イ．延滞管理の徹底

債務者との交渉記録簿作成等、本部審査役の営業店指導の強化並びに店別に担当審査役を貼り付け、延滞管理を強化しています。

ウ．重点ローンレビュー先の管理強化

要注意先信用貸越額 30 百万円以上の先で審査役が選定した 111 先を重点ローンレビュー先と位置付けし管理しています。重点ローンレビュー先に対しては、財務内容・業務内容・事業内容の改善に向けた管理方針、改善目標を数値化した取引方針確認書を作成し、顧客との問題点の共有化を図っています。更に、6ヶ月資金繰り表の作成と資金収支・他行動向を早めに把握することで、不良債権の新規発生防止を図っており、今後も引続き営業店と本部の連携を密にして管理を徹底してまいります。なお、ローンレビュー先対象外の先についても、格付の遷移状況分析等により管理を徹底してまいります。

b．不良債権の管理回収・オフバランス化に向けた取組みの進捗状況

以下の取組みについて、期初に本部と営業店が協議を行い、個別の債務者毎にオフバランス化に向けた方策とスケジュールを立案するとともに、毎月定期的な進捗状況の確認を行い、スケジュールに遅れが生じた場合には、速やかに挽回策を講じています。これにより、本部と営業店の緊張感を維持し、期間内のオフバランス化目標の達成を図ります。

(a) 担保不動産の流動化による回収の促進

担保不動産流動化促進については、全店に流す流動化対象物件の情報をこまめにメンテナンスする等により、売買情報が活発化しています。任意売却や競売による不動産処分促進により、平成16年9月期は11億円を回収しました。

(b) 保証履行請求による回収の促進

保証人に対する保証履行請求の徹底により、平成16年9月期は保証人から2億円を回収しました。

(c) 債務者区分ランクアップとオフバランス化への取組み

不良債権のオフバランス化については、これまで取引先企業の経営改善に向けた支援活動への取組み効果によるランクアップをはじめ、営業譲渡・資産処分・保証履行等による回収等により積極的に進めてきました。平成16年9月期においては、回収・返済54億円、債権流動化47億円、直接償却37億円、ランクアップ36億円の合計174億円をオフバランス化しましたが、不良債権の新規発生もあり、リスク管理債権残高は平成16年3月末比124億円減少し1,040億円となりました。

今後も、以下の企業再生に向けた取組みの強化も含め、強力に不良債権残高の削減を図ってまいります。

c．企業再生に向けた取組みの進捗状況

(a) 企業再生部門の機動力強化

ア．企業再生グループ

平成１６年７月から、従来の特別管理グループを企業再生グループと改め、融資案件の審査業務を行わず、特別管理先の企業再生と債権管理に専念する体制としました。また、県外店舗の取引先については、企業訪問頻度をアップし、より機動的に再生活動を行うために、平成１６年７月に福岡地区駐在を１名、同８月に鹿児島地区駐在を１名配置しました。これに伴い人員を１名増員し６名体制に強化しました。

イ．審査ニグループ

平成１６年７月から、従来の審査管理グループを審査ニグループと改め、上記の特別管理先及び破綻先・実質破綻先を除いた問題債権の案件審査と企業再生指導を行うこととしました。従来の審査管理グループと特別管理グループで担当していた案件審査を審査ニグループのみで担当することとしたため、人員を１名増員し６名体制に強化しました。

(b) 個別企業の再生レベルに応じた管理方針の作成

問題債権先の管理機能の強化に向けて、平成１６年４月に『問題債権の管理要領』を制定しました。これに則り、本部の再生支援担当者と営業店に任命した経営改善支援担当者との間で管理・再生方針について認識を統一し、取引先企業の経営改善支援並びに企業再生支援を進めています。

平成１６年４月から本部による支援対象先として２６１先グループを選定し、現状分析を行い、問題点等を踏まえた上で、本部再生支援担当者と営業店の経営改善支援担当者とが綿密に協議しながら、財務内容・業務内容・事業内容の改善に向けた管理方針、改善目標を数値化した取引方針確認書、経営改善計画をスケジュール化したタームシートを作成しています。この管理方針等をもとに、本部再生支援担当者が営業店の担当者と取引先企業へ同行訪問を積極的に行い、その交渉等の結果について本部・営業店ともに企業訪問日誌に記録し、改善指導の実施状況が常時把握できるように平成１６年４月に態勢を整備しました。

(c) 『金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕』 - 改訂版 - の浸透

平成１６年２月に上記マニュアルの改訂版が出されたことに伴い、その主旨である、「取引実績やキャッシュフローの重視」、「債務者の経営実態を総合的に勘案した債務者区分の判断」等の浸透を図るべく、支店長・融資役席・経営改善支援担当者への研修を積極的に行うとともに、個別営業店の臨店指導を行っています。その結果として、改めて債務者の経営実態把握ができたことにより、債務者区分のランクアップの実現やランクダウンの防止につながった事例が多数出ております。また、債務者の経営実態把握が、具体的な経営改善指導として現れてきた等成果は大きいものがあり、今後とも、当該マニュアルのより一層の浸透を図ってまいります。

(d) 企業の経営改善意欲の向上のための活動

第6回経営支援セミナーとして、取引先から開催要望の強かった「事業改善計画作成のポイント」に関するセミナーを平成16年8月に開催しました。セミナー後のアンケートでは、「自社の改善に活かしたい。」との声が多く好評を得ました。

また、経営改善に対する企業への共通認識の醸成を目的として、平成16年9月末時点で412先に信用格付の開示を実施しています。併せて、今後目標とすべき格付も提示することで、企業の財務改善意欲の向上も図っています。

(e) 経営改善支援スキーム打合せ会の実施

平成16年9月期は4回開催し、延べ22先について改善スキームについて協議を行いました。営業店からも延べ12ヶ店が参加し、夫々が担当する取引先企業の問題点や改善策の分析・検討を行う等、営業店の企業支援活動のスキルアップも進んでいます。

(f) 外部機関との協調・連携強化

中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工中金、日本政策投資銀行、農林漁業金融公庫等、政府系金融機関や、中小企業再生支援協議会との連携強化により、企業支援活動の充実を図っています。

政府系金融機関との協調融資の実績は平成16年4月以降6件の15億円となりました。

(g) DDS、DES、企業再生ファンドの取組み

DDS、DESについては、企業再生に向けたツールとして積極的な活用を図るべく、研修、説明会への専任者派遣、部内研修等を行いました。産業再生機構による取引先の再生事案に伴い、平成16年1月にDESを実施し、ノウハウの蓄積を行いました。企業再生ファンドについては、オリックス(株)が設立した「九州広域企業再生ファンド」に平成16年5月に参加を行いました。現在、対象先4先を選定し、その内2社について事前相談を行っており、今期中の活用を計画しています。

(h) 中小企業再生支援協議会への協力とその機能の活用

地元の中小企業再生支援協議会と協力し、中小企業の再生支援に取り組んでいます。これまでに対象企業9先について協議を行い、1先の再生スキームを実行しています。

(i) 「プリパッケージ型事業再生」「私的整理ガイドライン」「RCC信託機能」等の活用

現状では対象となる企業はありませんが、様々な再生ツールの活用について研究を行い、対象企業が出てきた時のためにノウハウの蓄積を行っています。

(j) 産業再生機構の活用

現状では対象となる企業はありませんが、産業再生機構による取引先の再

生事案に伴い、平成１６年１月にＤＥＳを１件実施し、ノウハウの蓄積を行いました。

(k) 中小企業支援スキルの向上を目的とした研修の実施

第二地方銀行協会主催の「ランクアップ研修」「企業再生支援者養成研修」に本部審査役を参加させ、専門能力の向上を図っています。また、上記研修受講者や中小企業金融公庫及び中小企業再生支援協議会から講師を招いての行内研修の実施のほか、通信教育の受講を奨励する等、取引先企業に対する再生支援能力の向上を図っています。

(l) 取引先企業への人材派遣

取引先企業の要請に応じて人材派遣に応じており、平成１６年９月末では９名を派遣しています。

(m) ランクアップの実績

上記のような企業再生に向けた取組みのほか、本部による支援対象先以外の問題債権についても営業店の経営改善支援担当者による再生支援を進めた結果、平成１６年９月期は、総対象支援先４３５先中４７先のランクアップにつながりました。

平成１６年１０月以降も、上記に掲げた企業再生に向けた取組みの更なる強化を図ってまいります。

(2) 業務再構築等の進捗状況

当行は、経営の健全化のための計画に記載した業務の再構築施策を確実に履行するために、中期経営計画のほか毎年度の業務計画にその実行施策を織込んで推進しています。施策の進捗状況の管理は健全化計画の統括組織である全体計画統括部会が所管し、月次取締役会で報告することとしています。

平成１６年９月期における進捗状況は以下の通りです。

営業戦略と店舗戦略の再構築

a. 基本方針

- ・預金は、個人、特に年金層の拡大を中心として推進しました。
- ・貸出金は、個人ローン、中小企業向け一般事業性融資の拡大により推進しました。
- ・ペイオフ対策を徹底し、取引基盤の安定的拡大を推進しました。

また、平成１６年９月期は特に、

- ・預貸金の量の拡大
- ・預貸金利鞘の拡大
- ・手数料収入の拡大

を営業の中心施策に掲げ推進を図りました。

b. 基本戦略

(a) 店質別店舗運営

全営業店について、夫々の店質別{ 個人特化型店舗（個人取引強化店）
融資強化型店舗（法人取引強化店） 預貸併進型店舗（独立店） 特別
店舗}に設定した営業戦略の徹底を図りました。

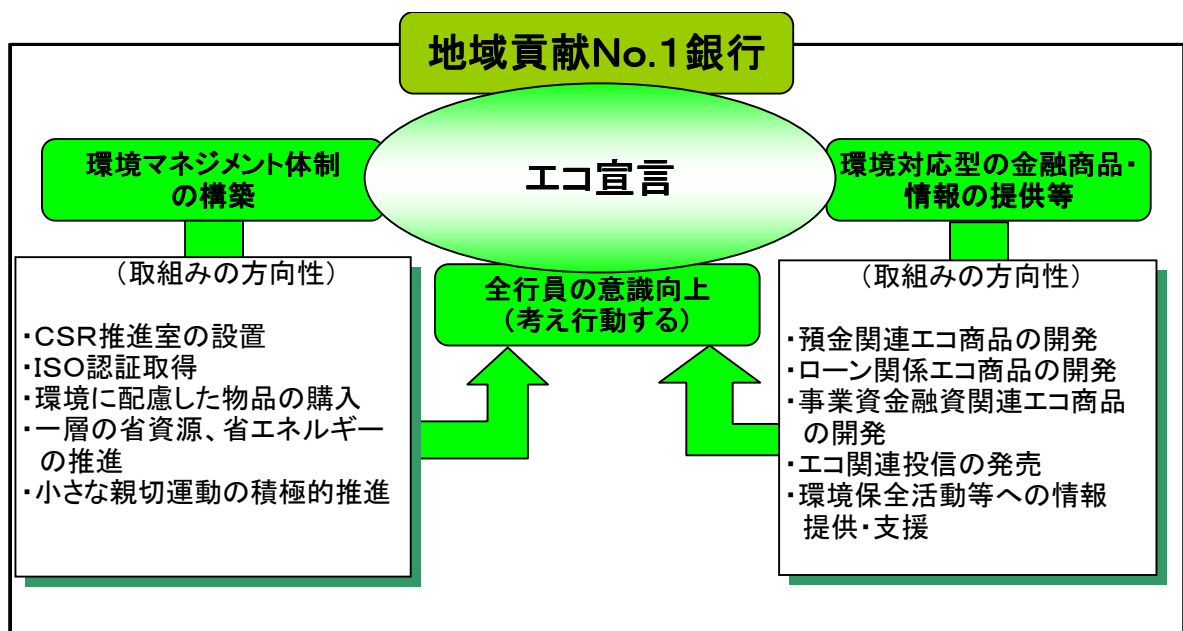
特に、当行の特質である戸別訪問活動を重視し、Face to Face
の狭域高密度営業を推進することで、顧客ニーズへのきめ細かな対応を行
い、リレーションシップの強化を図りました。

（b）エリア制導入の検討

現在の店質別店舗運営を更に合理的に発展させたエリア制による店舗運
営の導入に向けて検討を行っています。平成16年9月期には、熊本市内
及び近郊の店舗のほか、熊本県外及び県内郡部店舗の効率化も併せて検討
を行いました結果、平成17年1月に県内郡部店舗の宮原支店を出張所化
して近隣の鏡支店と一体となった店舗運営を行うこととしました。詳細は
10ページに記載した「平成16年3月期業務改善命令への対応の進捗状
況」の中の「（a）営業店体制の見直し」を参照ください。

（c）「エコ宣言」の実施

当行は、第5次中期経営計画における「地域貢献No.1銀行」の実現
に向けた取組みの一環として、平成16年8月に「エコ宣言」を行い、環
境問題に積極的に取組むことで、企業価値の向上を目指すこととしました。



c．個人戦略

個人取引の基本方針として、「個人特化型店舗を中心にした活動の強化」
「個人部、支店部による営業店支援の拡大」による、「資金ニーズを捉えた
個人ローンの拡大」「年金層を中心にした個人預金の拡大」「I B・M B等
デリバリーチャネルを活用した若年層取引の拡大」を掲げ推進しました。

d．法人戦略

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

e . ペイオフ対策の徹底

平成17年4月のペイオフの全面解禁に向けて、「ペイオフ対策委員会」により態勢の整備・強化を推進しました。

また、「名寄せデータ整備対策委員会」により、名寄せ作業や預金保険法改正に伴うシステム対応の強化を図りました。

経営資源の傾斜配分

当行は、年金受給者預金、個人ローン、中小企業向け貸出金の増強を図り、より安全で生産性の高い経営基盤、態勢の確立を目指しています。そのためには、熊本県外に比べ競争の優位性がある熊本県内に経営資源を集中し、取引基盤を拡充することが効率的方策と判断し、鋭意店舗の統廃合、低採算店舗の運営の効率化等を進めています。一方で、当行が主要取引基盤とする個人取引、中小企業・個人事業主取引を拡大するための組織・体制の整備も進めています。

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

a . 店舗運営の効率化

平成16年8月に福岡県内の小倉支店を廃止し、福岡支店に統合を行いました。更に、平成17年1月には熊本県内郡部の宮原支店の出張所化、平成17年3月には鹿児島県内の谷山支店を廃止し、鹿児島支店に統合を行う予定で準備を進めています。

b . 取引拡大のための組織・体制整備

(a) 住宅ローン推進体制の強化

平成16年10月からローンプラザに住宅販売業者等向けの営業担当者5名を配置し、住宅ローンの取引拡大に向けた体制の強化を図りました。

(b) 中小企業向け貸出の増強に向けた体制の強化

平成16年10月から法人部内にコーポレート推進室を設置し、新規のプロジェクト融資案件の推進等、中小企業向け貸出の増強に向けた体制の

強化を図りました。

c．共同化の推進

九州地区第二地銀 7 行による共同オンラインセンター「事業組合システムバンキング九州共同センター（以下、S B Kと記載します。）」の共同業務の拡大については、平成 1 5 年 4 月から共同情報系のサービス開始、平成 1 5 年 1 2 月から C D カードの共同発行業務、平成 1 6 年 4 月から集中事務（口座振替）の共同化を開始しました。現在、平成 1 7 年 3 月からの印鑑照会システムの共同化に向けて準備を行っているほか、手形・小切手の発行業務及び口座振替依頼書の印鑑照合業務の共同化について検討を行っています。また、S B K の枠組みを越えた共同化、提携についても地元地銀と鋭意お互いにメリットのある事項をテーマに協議しています。更に、地元金融機関とは店舗外 C D ・ A T M の共同設置を進めるとともに、逐次、その機能の拡大を図っています。

d．簡素化、集中化、アウトソーシング

営業店の後方事務を簡素化するために以下の施策を実施・推進し、効率化の向上に寄与しています。

（a）F A X ・ O C R の導入

為替事務の本部集中化のため「F A X ・ O C R システム」を本部・営業店に導入し、集中化率は 8 0 % 台を維持しています。

（b）無人化出納システムの導入

営業店の出納事務の効率化のため、1 8 カ店に無人化出納システムを導入しています。

（c）住宅金融公庫、個人ローンの営業店後方事務処理の本部集中化

営業店の債権書類の一括管理、延滞督促、代位弁済請求手続き、無担保ローン・有担保ローンの貸出実行等個人ローンの営業店後方事務処理を本部に集中しています。無担保ローン・有担保ローン貸出の本部集中実行率は 8 0 % 台を維持しています。

（d）事務集中部門の関連会社へのアウトソーシング

平成 1 5 年 4 月から本部事務集中部門のアウトソーシングを行いました。

（e）店舗外 C D ・ A T M の管理業務の本部集中化

平成 1 5 年 9 月から熊本市内の店舗外 A T M 3 3 カ所 4 2 台の現金装填等業務の本部集中化を行いました。

（f）印鑑照会システムの導入

平成 1 6 年 1 2 月を目途に営業店にある紙ベースの届出印鑑を印鑑照会システムに移行しデータベース化を行っています。これにより、印鑑照会事務の効率化を図るとともに、更なる業務効率化として以下の施策を検討・準備しています。

ア．口座振替依頼書の印鑑照合事務の本部集中化・アウトソーシング

本部集中化による効率化を実現した後、S B Kの共同事務としてアウトソーシングすることも検討しています。

イ. 諸届事務の本部集中化

住所変更届や改印届等の本部集中化による効率化を検討しています。

(g) その他の営業店業務後方事務の簡素化・集中化・アウトソーシング

上記について、更なる施策効果の追及を図るとともに、更なる効率化を図るため以下の施策を検討しています。

ア. 不動産担保調査業務の関連会社へのアウトソーシング

新規取得担保については全店の集中化を完了し、現在既往取得担保の再評価の集中化を順次移行しています。今後、平成16年12月を目途に、債務者区分が正常先の再評価まで全先集中化出来た時点でアウトソーシングしたいと考えています。

イ. 個人ローンの延滞督促業務のアウトソーシング

外部の専門業者にアウトソーシングすることにより、業務の効率化と債権回収率の向上を図ることを検討しています。

リテール業務

個人取引は、個人部と支店部が本部支援組織となり、営業店では個人特化型店舗、預貸併進型店舗を中心に推進しました。

a . 個人取引

(a) 預金取引

個人預金取引は、引続き安定取引先としての年金層の取引拡大を推進するほか、ペイオフ対策として据置型定期預金の推進に注力しましたが、当行の前期の赤字・無配の発表による影響等により、平成16年9月末の個人預金残高は前年同期比185億円の減少となりました。

上記の状況を踏まえて、当行の「エコ宣言」に基づく新商品“ふるさと環境応援定期”を平成16年9月から発売開始したほか、年金受給者から好評なプレミアム金利付定期預金“感謝”の預入限度額を平成16年10月から拡大し、預金残高の増強を図っています。

(単位：億円)

	15 / 9 末 (A)	16 / 9 末 (B)	前年同期比 (B) - (A)
年金振込契約件数 (件)	80,310	81,758	1,448
ふれあい定期 “ 感謝 ” 残高	1,018	1,036	18
据置型定期預金残高	3,187	3,199	12
総個人預金	8,512	8,327	▲185
内年金契約先預金残高	2,728	2,709	▲19

【商品説明】

商品名	商品概要
ふれあい定期“感謝”	年金受給者へのプレミアム金利付定期預金
据置型定期預金	半年複利定期、据置期間半年最長預入期間5年

(b) 貸出金取引

個人貸出金取引としては個人ローンを推進し、平成16年9月末の個人ローン残高は、住宅ローンを主体に前年同期比50億円増加しました。

また、7ページの「平成16年3月期業務改善命令への対応の進捗状況」の「(ウ)新商品の発表・推進」に記載の通り、当行の「エコ宣言」に基づき、平成16年9月から新商品「介護・エコライフローンシリーズ」4商品の取扱いを開始しました。

更に、個人ローンの増強策として、平成16年10月からローンプラザに住宅販売業者等向けの営業担当者5名を配置し、住宅ローンの取引拡大に向けた体制の強化を図りました。

(単位:億円)

	15/9末 (A)	16/9末 (B)	前年同期比 (B) - (A)
個人ローン残高	2,019	2,069	50
内住宅ローン	1,662	1,707	45
内消費者ローン	357	362	5

(c) 役務取引等利益

手数料の新設、拡大のほか、既存手数料設定額・減免額の見直し、生損保商品の窓販等により役務収益の拡大を図りました。平成16年9月期の役務取引等損益は、役務取引等収益の伸び悩みのほか、個人ローンの拡大・保証料率の引上げによる保証料等役務費用の増加により、対前年同期比2億円減少しました。また、当行の「エコ宣言」に基づき、平成16年9月からSRI投資信託商品の取扱いを開始しました。

(単位:億円)

	15/9期 (A)	16/9期 (B)	前年同期比 (B) - (A)
役務取引等収益	18	18	▲0
役務取引等費用	12	14	2
役務取引等損益	6	4	▲2

b. 中小企業・個人事業主取引

中小企業・個人事業主取引の拡大については、法人部と支店部が本部支援組織となり、営業店では融資強化型店舗、預貸併進型店舗を中心に推進していま

す。特に、新規融資開拓について、営業店の新規融資開拓専担者を従来の１２名から１８名に増員し、(株)ベンチャー・リンクと提携して設立した熊本ファミリーニュービジネスクラブの情報活動等非資金的なサービス等付加価値の提供を強化する等して推進しました。また、収益増加策として、「信用リスクに見合った金利の適用」「個社別の採算管理の強化」「貸出金実収利回りの引上げ」「資産（利益）不計上利息の回収促進及び償却債権の回収促進」「融資事務手数料の確保」の推進のほか、平成１６年８月から担保・保証に過度に依存しない新商品として「くまもとファイト資金」の取扱いを開始しました。更に６ページの「平成１６年３月期業務改善命令への対応の進捗状況」の「（オ）人・環境にやさしい資金」に記載の通り、当行の「エコ宣言」に基づき、平成１６年９月から４件の新商品・サービスの取扱いを開始しました。

更に、平成１６年１０月から法人部内にコーポレート推進室を設置し、新規のプロジェクト融資案件の推進等、中小企業向け貸出の増強に向けた体制の強化を図りました。

c．デリバリーチャネル多様化への対応

営業統括部のダイレクトバンキンググループが担当部署となり、従来のテレマーケティング、メールオーダー、ファームバンキング、インターネットバンキング・モバイルバンキングに加え、平成１６年７月から法人WEBのサービスを開始しました。更に、平成１７年１月を目途にコンビニＡＴＭの導入を準備していますが、今後もそれぞれのサービスの機能を拡大するとともに、更に新しいチャネル、技術も検討しています。平成１６年９月末の契約先数は、インターネットバンキング・モバイルバンキングが１２，３５８先、法人バンキングが１３５先となりました。

企業風土の革新

当行は、第５次中期経営計画において「本支店一体化による活力ある職場づくり」を重点施策の一つに掲げ、以下の如く具体策を推進しています。

a．やる気が出る人事制度への転換

行員のやる気を一層引き出すため、平成１６年１０月から定例給与における能力主義・業績成果主義による処遇を拡大する等、成果配分を一層重視した給与体系に見直しを行いました。詳細は１２ページ以降の「平成１６年３月期業務改善命令への対応の進捗状況」の「（e）更なる給与体系の見直しと人件費・平均給与月額」を参照ください。

b．行員の能力の開発と有効活用

行内・行外の各種研修会への参加、通信教育や外部資格取得の奨励のほか、キャリアチャレンジ制度の運用拡大を図る等、引続き行員の能力の開発に取り組んでいます。

また、支店長公募を実施し、合格者の中から１１名を支店長として配属していますが、今後も継続して実施し、若手支店長の登用機会の拡大を図るほ

か、契約社員 7 名を正行員に登用する等、やる気のある行員の有効活用を図っています。

c . 人材の有効活用

融資・営業業務の経験がない女性行員向けに研修を行い、女性営業担当者を配置する等、人材の活性化を図っています。

また、取引先企業の経営支援のために行員を派遣する等、キャリアに応じた行員の有効活用を図り、人材の有効活用を図っています。

今後も、これらを中心施策として「働きがいのある職場づくり」を目指すとともに、コンプライアンスの徹底を図る等して企業風土の革新を目指してまいります。

(3) 経営合理化の進捗状況

人件費等の削減

平成 1 6 年 9 月期は正行員とパート社員・契約社員の入替え等、引続き人員の削減に努めるとともに、賞与削減幅を拡大する等、人件費総額の削減を行いました。詳細は 1 0 ページ以降の「平成 1 6 年 3 月期業務改善命令への対応の進捗状況」の「b . 経営の効率化・合理化と経費削減への取組みの進捗状況」を参照ください。

物件費等の削減

平成 1 6 年 9 月期の物件費は、ローカルホストマシンの撤去等一層の削減に努めましたが、新紙幣発行に伴う機器類の対応費用のほか、諸効率化機器の導入等により前年同期と同額の 3 3 億円となりました。詳細は 1 2 ページ以降の「平成 1 6 年 3 月期業務改善命令への対応の進捗状況」の「(f) 物件費」を参照ください。

a . 店舗の効率化

平成 1 6 年 8 月に福岡県内の小倉支店と福岡支店の統廃合を行った結果、平成 1 6 年 9 月末の店舗数は 7 6 カ店となりました。今後、平成 1 7 年 1 月には熊本県内郡部の宮原支店を出張所化し、平成 1 7 年 3 月には鹿児島県内の谷山支店と鹿児島支店の統廃合を行い、平成 1 7 年 3 月末の店舗数 7 4 カ店の計画値達成を目指します。

b . 店舗跡地、社宅、寮、ゴルフ会員権等の処分

営業活動のための必要度が低い資産は鋭意処分しています。平成 1 6 年 9 月期には、社宅（土地・建物）1 件を処分しました。

機械化投資

I T の進展に伴う投資については、将来の収益確保、効率経営のために必要な投資であると位置付けています。具体的には、法人 W e b 及びマルチペイメントシステムの導入、印鑑照会システムの導入等経営に必要な投資については適宜実施しています。また、その他の機械化投資については、店頭機器の新札対応等必

要とする機械化に対応しながら、極力後年度負担の抑制を図りつつ、営業店・本部の事務効率化機器の導入等その都度投資効果を検討しながら実行しています。

(4) 不良債権処理の進捗状況

不良債権のオフバランス化の進捗状況

不良債権のオフバランス化については、これまで取引先企業の経営改善に向けた支援活動への取組み効果によるランクアップをはじめ、営業譲渡・資産処分・保証履行等による回収のほか、貸出金償却、バルクセール、協定銀行等への資産売却等の手法により、平成 14 年 3 月期に 408 億円、平成 15 年 3 月期に 283 億円、平成 16 年 3 月期に 433 億円を実施しました。

平成 16 年 9 月期は、「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」の趣旨に基づく「集中改善期間」として、引続き自己査定における債務者区分の一層の厳格化や担保価値の厳正な見直しを実施しました。その結果、オフバランス化を 174 億円（内訳は直接償却 37 億円、債権流動化 47 億円、回収返済 54 億円、業況改善 36 億円）行い、平成 16 年 9 月末の不良債権残高は前期末比 124 億円減少しました。なお、債権放棄等により取引先の支援を行う場合に際しては、経済合理性・経営責任・社会的影響の 3 つの原則について十分な検討を行ったうえで実施しております。

(5) 国内向け貸出の進捗状況

平成 16 年 9 月期における取組み状況

地元中小企業・個人事業主取引は当行の重要な経営基盤であり、前期もその拡大を法人戦略の中心に置き、本部・営業店が一体となり、お客様のニーズに積極的に対応しました。具体的には、営業店に配置している新規融資開拓専担者を平成 16 年 4 月から 6 名増員して 18 名に体制を強化したほか、平成 16 年 8 月から担保・保証に過度に依存しない新商品「くまもとファイト資金」の取扱いを開始しました。更に、営業店に格付 0 ～ 7 先の貸出増加見込先リストを還元する等、既取引先のシェアアップの推進を強化しました。

地域の金融経済環境と国内向け貸出の実績

九州財務局の「第 1 回法人企業景気予測調査」（16 / 6 調査）によると、熊本県内における 16 / 4 ～ 16 / 6 期の景気判断 B S I は、前期（16 / 1 ～ 16 / 3 期）に比べ、大企業では + 16 . 7 ポイントの「上昇」超、中堅企業では▲ 18 . 2 ポイントの「下降」超、中小企業では▲ 10 . 8 ポイントの「下降」超となっています。また、16 / 7 ～ 16 / 9 期の見通しについても、大企業、中堅企業が夫々 + 23 . 3 ポイント、+ 3 . 0 ポイントであるのに対し、中小企業にあっては▲ 1 . 4 ポイントの「下降」超となっており、地元中小企業の景況感は改善しているとはいえない状況にあります。

また、日本銀行熊本支店の「金融経済概観」を見ると、熊本県内の経済の状況

は、個人の所得環境の厳しさ等を背景に、百貨店・量販店の売上高が前年比で▲30.7ポイント(16/4～16/9迄の月毎の前年比の累計ポイント)と、全国に比べ8.6ポイント下回る等、低調な地合が続いています。また、公共投資も16/4～16/9の請負金額が前年比▲10.1%減少し、当行の中小企業貸出残高の15%程度を占める建設業にとって、依然として厳しい環境が続いています。

この間、熊本県内の業態別貸出金の状況(16/3と16/9対比、ニッキン調べによる)は、全体で▲775億円(▲2.3%)と大きく減少する中、当行の減少は▲140億円(▲1.8%、内不良債権のオフバランス化174億円)に止まる等、地元への貸出姿勢は依然積極的に対応しているところです。

平成16年9月期には、建設業・サービス業・卸小売業等を中心にした例年の資金需要動向の減少に加え、当行の貸出資産の健全化に向けて大口低格付先の与信残高を抑制したことや、企業が財務リストラの観点から借入金の返済を促進したこと等により企業向け貸出が伸び悩みました。平成16年9月末の当行の連結子会社・持分法適用会社向け貸出を除いた貸出金残高は、前期末比316億円減少し9,708億円となり、中小企業向け貸出金残高は前期末比254億円減少し6,387億円となりました。また、オフバランス化の推進等を考慮した、平成16年9月末の実勢ベースでの増加実績は、国内貸出が▲182億円、中小企業向け貸出が▲123億円となりました。なお、貸出金には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。

通期での計画達成のための取組み状況

上記の状況を踏まえて、平成16年9月以降、「エコサポート資金」「環境ISOサポート資金」「健康サポート資金」「ISO等認証取得支援サービス」等の新商品・サービスの取扱いを開始しました。更に、担保・保証に過度に依存しない新商品として、平成16年11月にはスコアリング点数のバーを従来の商品より引下げた「アッド・アルファ」(熊本県信用保証協会保証付)を、平成16年12月下旬からは南九州税理士会と提携した「ナイスアシスト」を取扱い開始しました。

また、平成16年10月からは、営業店に配置している新規融資開拓専担者が新規融資の開拓に100%傾注できる体制の構築を図るとともに、本部による新規融資案件・情報の進捗管理の強化及び新規融資開拓専担者間の情報の共有化を図ることとしました。更に平成16年10月から、法人部内に新規のプロジェクト融資案件の推進等を行う「コーポレート推進室」を設置し、中小企業向け貸出の増強に向けた体制の強化を図りました。

今後、上記に掲げた施策等への取組みを強化するとともに、「中小企業向け貸出特別推進運動」の展開により営業店へのインセンティブの更なる強化を図り、平成17年3月末の中小企業向け貸出残高の増加計画の達成を目指します。

(6) 配当政策の状況及び今後の考え方

平成 1 6 年 3 月期の損失計上に伴い、期末配当については普通株式・優先株式ともに見送らせていただきました。

平成 1 7 年 3 月期以降は、経営健全化計画の着実な実行により、業績の回復と優先株式への配当を確実なものとするとともに、普通株式への配当については、業績の回復状況や内部留保積上げの状況等を勘案しながら検討することといたします。

(7) その他経営健全化計画に盛り込まれた事項の進捗状況

責任ある経営体制の確立

当行は、責任ある経営体制の確立を図るため、以下の取組みを行っています。詳細は、14 ページの「平成 1 6 年 3 月期業務改善命令への対応の進捗状況」の中の「責任ある経営体制の確立のための方策の進捗状況」を参照ください。

a . 社外取締役の新任

平成 1 6 年 6 月に社外取締役 1 名を新任し、相互牽制機能の更なる強化を図りました。

b . 「業務監査委員会」の設置

平成 1 6 年 7 月に、当行監査役 4 名並びに地元の弁護士 1 名、電力会社熊本支店長、地元消費者協会会長の合計 7 名で構成する「業務監査委員会」を設置しました。本委員会により、外部の視点からのコンプライアンス、リスク管理態勢等を中心とした業務運営の適切性のチェックを行い、取締役会を監督することにより、牽制機能の更なる強化を図ることとしました。

c . 「経営諮問委員会」の設置

平成 1 6 年 7 月に、監査法人 2 名、コンサルタント 1 名、地元私立大学学長、地元消費生活コンサルタント、当行のお取引先で組織する熊本ファミリーニュービジネススクラブの副会長の合計 6 名で構成する「経営諮問委員会」を設置しました。本委員会により、各委員からの積極的な意見・提言を取締役会等に報告することとし、経営全般に亘った管理体制の更なる強化とより一層地域に根差した経営を図ることとしました。

d . 役員の職務上の責任分担の明確化

今後の業績の向上を図るためには、夫々の役員の職務上の責任分担を明確化して運営する必要があると認識し、平成 1 6 年 7 月より取締役には各自担当部門の責任者としての総括責任を負うとともに経営の意思決定と業務執行の指示・監督・評価の責任を負っていることを明確化しました。また、業務執行役員及び部長については、取締役から指示された業務の執行責任を負っていることを明確化しました。

創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化

a . 業種別担当者の配置等融資審査態勢の強化

本部の審査部門に創業・新事業の審査担当者を配置するとともに、第二地方銀行協会主催の「目利き研修会」に本部審査役を継続的に参加させる等、融資審査能力の向上に努めています。

b．企業の将来性や技術力を的確に評価できる人材の育成を目的とした研修の実施

第二地方銀行協会主催の「目利き研修会」への本部審査役と営業店担当者の継続的参加のほか、通信教育の受講奨励、外部講師を招いての支店長研修等、人材の育成に努めています。

c．産学官とのネットワークの構築・活用や日本政策投資銀行等との連携。「産業クラスターサポート金融会議」への参画

当行は、外部専門機関とのネットワークを活用した情報支援の専担部署として、新産業・新規事業支援グループを平成14年7月に設置し、地元中小企業の創業・新事業の開拓に対する支援に取り組んでいます。

新産業・新規事業支援グループでは、平成15年11月から地元国立大学との「産学連携支援サービス」の取扱いを開始し、これまでに4件の技術相談を取り次いでいます。また、政府系金融機関（日本政策投資銀行、中小企業金融公庫、商工中央金庫、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫）と業務提携を締結しており、創業・新事業向け融資についての技術評価や市場評価のノウハウ等を補い、資金提供手段の多様化に取り組んでいます。なお、産業クラスターサポート金融会議には、会議の設立当初から参加しています。

d．ベンチャー企業向け業務に係る、政府系金融機関等との情報共有、協調融資等連携強化

政府系金融機関（日本政策投資銀行、中小企業金融公庫、商工中央金庫、国民生活金融公庫、農林漁業金融公庫）との業務提携により、ベンチャー企業支援並びに企業再生支援に係る情報共有、協調融資等連携強化を図っています。これまでの連携実績は、累計で17件の30億円となりました。

e．中小企業支援センターの活用

平成15年11月から中小企業支援センターとの相談取次ぎ業務を開始し、これまでに3件の相談を取り次いでいます。

経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業者を含む）に対する支援に係る機能の強化

当行は、経営情報やビジネスマッチング情報を提供する仕組みとして以下の取り組みを行っています。

a．熊本ファミリーニュービジネスクラブの活動

当行は、平成4年4月の新銀行発足と同時に“熊本ファミリーニュービジネスクラブ”を組織し、地域経済の発展に貢献できるよう、真に経営に役立つ情報の提供に努めています。このクラブに入会された方には、あらゆるテーマの相談にお応えする「ビジネスレポート」を無料で提供するほか、全国175以

上の金融機関係ビジネスクラブと約13万社の会員企業とのネットワークが活用でき、平成16年9月末現在での熊本ファミリーニュービジネスクラブの会員数は1,722社となっています。

熊本ファミリーニュービジネスクラブの主な活動としては、

- (a) 経営戦略セミナーの開催
- (b) お取引先新入社員研修会の開催
- (c) 商談会の開催

この商談会は、“インフォネットフェスティバル”の名称で毎年一回開催し、当行と熊本ファミリーニュービジネスクラブ共催のイベントとして地元に着し、熊本県、熊本市のほか九州経済産業局の後援も受け益々盛大になりました。会場には、知的所有権、経営全般、貿易投資、産学連携、ベンチャー支援等、各種の相談コーナーを設置し、付加価値の高い商談会を提供しています。今年5月に開催した“インフォネットフェスティバル”には171社が出展、約9,000名が来場し、商談の成約実績は268件、160百万円となりました。これからも、販路支援だけでなく、様々な分野における人的ネットワーク作りをお手伝いし、企業の成長期及び安定期の経営を支援してまいります。

b. その他のビジネスマッチングへの取組み

上記の熊本ファミリーニュービジネスクラブの活動のほか、平成16年9月より「ISO等認証取得支援サービス」を開始し、ISO等の取得を目指す取引先に予め提携したコンサルタント会社を紹介し、取引先の業務改善等をサポートしています。また、中央からの進出企業とのビジネスマッチング契約締結に基づき、同社に加盟店オーナーを紹介し成約となりました。

c. M & A 業務への取組み

平成15年1月からM & A 業務を開始し、後継者問題に悩む取引先や事業拡大及び異業種進出を目指す取引先に対して株式譲渡、営業譲渡等を提案して、取引先の要望にお応えしています。取扱開始以降、「株式譲渡による後継者問題解決」、「上場会社との資本提携による営業基盤強化」の2案件が成約となりました。

d. 異業種交流会の開催

平成9年度以降、様々な業種の若手経営者の異業種交流会として“社外経営会議”を年度単位で組織し、毎月1回の例会を開催しています。

早期の事業再生に資する方策

当行は、早期の事業再生に資する方策として、以下の取組みを行っています。詳細は、21ページの「平成16年3月期業務改善命令への対応の進捗状況」の中の「c. 企業再生に向けた取組みの進捗状況」を参照ください。

- a. 企業再生部門の機動力強化
- b. 個別企業の再生レベルに応じた管理方針の作成

- c . 『金融検査マニュアル別冊〔中小企業融資編〕』 - 改訂版 - の浸透
- d . 企業の経営改善意欲の向上のための活動
- e . 経営改善支援スキーム打合せ会の実施
- f . 外部機関との協調・連携強化
- g . D D S、D E S、企業再生ファンドの取組み
- h . 中小企業再生支援協議会への協力とその機能の活用
- i . 「プリパッケージ型事業再生」「私的整理ガイドライン」「R C C 信託機能」等の活用
- j . 産業再生機構の活用
- k . 中小企業支援スキルの向上を目的とした研修の実施
- l . 取引先企業への人材派遣

地域経済における位置付け

- a . 地域の金融市場における貸出金比率等

当行は、合併以来、金融自由化に備えることと同時に、地域社会への貢献・顧客の利便性の向上・地域に根差した強固な営業基盤づくり等を目指してきました。平成 16 年 9 月末現在の熊本県内におけるシェアは、貸出金が 23.9%、預金が 18.7% となり地域金融機関として地元経済に十分貢献しています。

- (a) 熊本県内における貸出金、預金残高及びシェア (単位：億円、%)

		14/9 期		15/9 期		16/9 期	
		残高	シェア	残高	シェア	残高	シェア
貸 出 金	当 行	7,953	24.1	7,879	24.0	7,766	23.9
	地元地銀	13,929	42.2	14,133	43.1	14,093	43.4
	信金・信組・労金	5,291	16.0	5,419	16.5	5,698	17.5
	進出銀行	5,807	17.6	5,331	16.3	4,949	15.2
	合 計	32,982	100.0	32,763	100.0	32,508	100.0
預 金	当 行	10,402	19.6	10,434	19.4	10,213	18.7
	地元地銀	27,906	52.6	27,954	52.0	28,422	52.1
	信金・信組・労金	8,328	15.7	8,632	16.1	8,959	16.4
	進出銀行	6,447	12.1	6,717	12.5	6,990	12.8
	合 計	53,085	100.0	53,739	100.0	54,585	100.0

- (注) 進出銀行とは、熊本県以外に本店所在地があり熊本県内に支店等がある銀行
(計数はニッキンデータによる)

- (b) 県内信用保証協会取扱状況 (平成 16 年 9 月末) (単位：件、億円)

熊本県内(A)		当 行(B)		B/A	
保証件数	残高	保証件数	残高	保証件数	残高
39,938	2,999	10,241	822	25.6%	27.4%

(計数は熊本県信用保証協会による)

b . 地域経済への貢献

(a) 地域経済活性化の支援

当行は、(財) 熊本県起業化支援センター、(財) 熊本開発研究センター、(財) グランメッセ熊本、くまもとファズ(株) のような研究機関や公的施設等に対し、職員の派遣、資金の出資、出捐等を行いその活動を支援しています。

(b) 熊本経済経営研究所による情報活動

熊本経済経営研究所は調査研究成果の還元により地域社会に貢献することを目的として、新銀行発足と同時に開所しました。業務の内容としては企業景況意識調査、業界調査、テーマ別調査、各種アンケート調査、経済情報の収集等を行っており、当行のお客様を始め地元の経済界や、マスコミ等を通じて広く一般へ情報を提供しています。

(c) 年金相談会、ローン相談会、確定申告相談会の開催

お客様の幅広いニーズにお応えするため、専門の社会保険労務士、税理士等と当行の専門スタッフが様々な相談にお応えしています。これまで熊本県内各地で開催した相談会に参加されたお客様からは大変好評を得ています。

(d) 地域の福祉・文化活動等の支援

活動名	主な活動内容
「小さな親切」運動 熊本県本部の活動	「小さな親切」実行章の贈呈 「小さな親切」の輪を広げる運動 中央本部との統一実践活動
地域文化の支援	「熊本県伝統的工芸品産業振興基金」の設立
ボランティアへの取り組み	「Y M C A フィランソロピー協会」幹事社 行員のボランティア活動の参加の促進
主な地域イベントに対する支援(継続中のイベント)	火の国まつり
その他	熊本ファミリー銀行旗ママさんバレーボール大会協賛 熊本県女声合唱フェスティバル協賛

当行は、地元の金融機関として「地域貢献No. 1 銀行」を目指し、様々な企業活動を通じて地域経済の発展に貢献しています。

以上

(図表 1 - 1)収益動向及び計画

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	16/9月期 実績	備考 (注 1)	17/3月期 計画
(規模)＜資産、負債は平残、資本勘定は末残＞ (億円)					
総資産	12,833	12,934	12,343		12,964
貸出金	9,983	9,981	9,782		10,061
有価証券	1,463	1,533	1,381		1,480
特定取引資産	-	-	-		-
繰延税金資産＜末残＞	243	222	220		204
総負債	11,982	12,065	11,681		11,979
預金・NCD	11,524	11,687	11,314		11,602
債券	-	-	-		-
特定取引負債	-	-	-		-
繰延税金負債＜末残＞	-	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債＜末残＞	14	23	23		22
資本勘定計	745	590	618		617
資本金	342	342	342		342
資本準備金	310	310	231		231
その他資本剰余金	-	-	-		-
利益準備金	37	37	-		-
剰余金（注 2）	57	▲ 117	25		28
土地再評価差額金	21	10	10		9
その他有価証券評価差額金	▲ 24	6	8		8
自己株式	▲ 0	▲ 0	▲ 0		▲ 1
(収益) (億円)					
業務粗利益	301	298	151		310
資金運用収益	327	326	157		323
資金調達費用	34	29	11		23
役務取引等利益	13	11	4		10
特定取引利益	-	-	-		-
その他業務利益	▲ 5	▲ 10	0		0
国債等債券関係損(▲)益	▲ 6	▲ 11	0		-
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	120	129	71		140
業務純益	132	102	71		139
一般貸倒引当金繰入額	▲ 12	27	0		1
経費	181	168	79		170
人件費	99	94	40		89
物件費	71	66	33		69
不良債権処理損失額	61	255	42		85
株式等関係損(▲)益	▲ 23	▲ 8	▲ 0		0
株式等償却	25	16	0		-
経常利益	35	▲ 168	25		47
特別利益	0	1	0		0
特別損失	1	4	0		1
法人税、住民税及び事業税	0	0	0		0
法人税等調整額	22	0	0		18
税引後当期利益	12	▲ 171	25		27
(配当) (億円、円、%)					
配当可能利益	32	-	-		22
配当金総額(中間配当を含む)	10	-	-		-
普通株配当金	3	-	-		-
優先株配当金＜公的資金分＞	4	-	-		4
優先株配当金＜民間調達分＞	3	-	-		3
1株当たり配当金（普通株）	3	-	-		-
配当率（優先株＜公的資金分＞）	1.33	-	-		1.33
配当率（優先株＜民間調達分＞）	2.80	-	-		2.80
配当性向	83.33	-	-		-

(注 1)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います。

(注 2)利益剰余金のうち、利益準備金以外のものを記載しています。

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	16/9月期 実績	備考 (注 1)	17/3月期 計画
(経営指標)					(%)
資金運用利回(A)	2.83	2.79	2.79		2.74
貸出金利回(B)	3.09	3.11	3.11		3.12
有価証券利回	0.80	0.84	0.67		0.56
資金調達原価(C)	1.87	1.69	1.60		1.65
預金利回(含むNCD)(D)	0.28	0.23	0.19		0.19
経費率(E)	1.57	1.44	1.40		1.46
人件費率	0.86	0.80	0.71		0.77
物件費率	0.62	0.56	0.59		0.59
総資金利鞘(A)-(C)	0.96	1.10	1.19		1.09
預貸金利鞘(B)-(D)-(E)	1.24	1.44	1.51		1.47
非金利収入比率	2.63	0.34	3.31		3.23
OHR (経費/業務粗利益)	60.13	56.38	52.31		54.84
ROE (一般貸引前業務純益/資本勘定<平残>)	14.10	14.84	21.39		14.21
ROA (注 2)	0.96	1.02	1.17		1.10

(注 1)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います。

(注 2)15/3月期は (一般貸引前業務純益/総資産<平残>)、16/3月期以降は (一般貸引前業務純益/ (総資産 - 支払承諾見返) <平残>) で算出しています。

(図表 1 - 2)収益動向 (連結ベース)

	16/3月期 実績	16/9月期 実績	備考 (注 1)	17/3月期 見込み (注 2)
(規模)<末残> (億円)				
総資産	12,948	12,623		12,980
貸出金	10,244	9,928		10,325
有価証券	1,393	1,327		1,400
特定取引資産	-	-		-
繰延税金資産	220	218		201
総負債	12,353	11,999		12,400
預金・NCD	11,941	11,605		12,000
債券	-	-		-
特定取引負債	-	-		-
繰延税金負債	-	-		-
再評価に係る繰延税金負債	23	23		22
少数株主持分	0	0		0
資本勘定計	595	623		622
資本金	342	342		342
資本剰余金	310	231		231
利益剰余金	▲ 74	30		35
土地再評価差額金	10	10		9
その他有価証券評価差額金	6	8		6
為替換算調整勘定	-	-		-
自己株式	▲ 1	▲ 1		▲ 1

(収益) (億円)				
経常収益	386	186		384
資金運用収益	327	158		325
役務取引等収益	37	18		40
特定取引収益	-	-		-
その他業務収益	8	7		10
その他経常収益	13	2		9
経常費用	548	160		335
資金調達費用	29	11		23
役務取引等費用	23	12		28
特定取引費用	-	-		-
その他業務費用	24	8		10
営業経費	172	82		174
その他経常費用	299	44		100
貸出金償却	1	0		2
貸倒引当金繰入額	256	35		85
一般貸倒引当金純繰入額	23	0		1
個別貸倒引当金純繰入額	232	35		84
経常利益	▲ 162	25		49
特別利益	1	0		0
特別損失	4	0		1
税金等調整前当期純利益	▲ 165	26		48
法人税、住民税及び事業税	0	0		0
法人税等調整額	1	0		19
少数株主利益	0	0		0
当期純利益	▲ 167	25		28

(注 1)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います。

(注 2)17年 3月期見込みについては現時点での見込み数値を記載しています。

(図表 2)自己資本比率の推移 ... 採用している基準(国内基準)

(単体)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	16/9月期 実績	備考 (注 1)	17/3月期 計画
資本金	342	342	342		342
うち非累積的永久優先株	200	200	200		200
資本準備金	310	231	231		231
その他資本剰余金	-	-	-		-
利益準備金	37	-	-		1
任意積立金	47	-	-		16
次期繰越利益	6	-	25		4
その他	-	-	-		-
うち優先出資証券	-	-	-		-
その他有価証券の評価差損	▲ 24	-	-		-
自己株式	▲ 0	▲ 0	▲ 0		▲ 1
営業権相当額	-	-	-		-
Tier 計 (うち税効果相当額)	719 (243)	573 (222)	599 (220)		593 (204)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	16	15	15		14
一般貸倒引当金	48	56	53		55
永久劣後債務	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Upper Tier 計	64	71	68		69
期限付劣後債務 優先株	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Lower Tier 計	-	-	-		-
Tier 計 (うち自己資本への算入額)	64 (64)	71 (71)	68 (68)		69 (69)
Tier	-	-	-		-
控除項目	0	0	0		0
自己資本合計	783	644	667		662

(億円)

リスクアセット	8,983	8,982	8,584		8,951
オンバランス項目	8,684	8,718	8,339		8,714
オフバランス項目	299	263	244		237
その他	-	-	-		-

(%)

自己資本比率	8.72	7.17	7.77		7.40
Tier 比率	8.01	6.38	6.97		6.62

(注 1)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います。

(連結)

(億円)

	15/3月期 実績	16/3月期 実績	16/9月期 実績	備考 (注 1)	17/3月期 計画
資本金	342	342	342		342
うち非累積的永久優先株	200	200	200		200
資本剰余金	310	231	231		231
利益剰余金	92	5	30		26
連結子会社の少数株主持分	0	0	0		0
うち優先出資証券	-	-	-		-
その他有価証券の評価差損	▲ 24	-	-		-
自己株式	▲ 0	▲ 1	▲ 1		▲ 1
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 (うち税効果相当額)	720 (243)	578 (220)	603 (218)		598 (202)
有価証券含み益	-	-	-		-
土地再評価益	16	15	15		14
一般貸倒引当金	48	56	53		55
永久劣後債務	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Upper Tier 計	64	71	68		69
期限付劣後債務 優先株	-	-	-		-
その他	-	-	-		-
Lower Tier 計	-	-	-		-
Tier 計 (うち自己資本への算入額)	64 (64)	71 (71)	68 (68)		69 (69)
Tier	-	-	-		-
控除項目	0	0	0		0
自己資本合計	784	649	672		667

(億円)

リスクアセット	8,975	8,981	8,579		8,950
オンバランス項目	8,676	8,717	8,334		8,713
オフバランス項目	299	263	244		237
その他	-	-	-		-

(%)

自己資本比率	8.74	7.22	7.83		7.45
Tier 比率	8.02	6.43	7.03		6.68

(注 1)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います。

(図表 6) リストラの推移及び計画

	15/3月末 実績	16/3月末 実績	16/9月末 実績	備考 (注 1)	17/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	-------------	--------------

(役職員数)

役員数 (人)	12	12	11		11
うち取締役 (()内は非常勤) (人)	8(0)	8(0)	7(1)		7(1)
うち監査役 (()内は非常勤) (人)	4(2)	4(2)	4(2)		4(2)
従業員数(注) (人)	1,331	1,247	1,215		1,157

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

(国内店舗・海外拠点数)

国内本支店(注) (店)	79	77	76		74
海外支店 (店)	-	-	-		-
(参考)海外現地法人 (社)	-	-	-		-

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

	15/3月期 実績	16/3月末 実績	16/9月末 実績	備考 (注 1)	17/3月末 計画
--	--------------	--------------	--------------	-------------	--------------

(人件費)

人件費 (百万円)	9,999	9,405	4,083		8,993
うち給与・報酬 (百万円)	6,338	5,962	2,862		5,898
平均給与月額 (千円)	334	332	328		331

(注)平均年齢 39歳 5ヶ月 (平成16年9月末)

(役員報酬・賞与)

役員報酬・賞与(注) (百万円)	159	143	61		111
うち役員報酬 (百万円)	156	140	60		111
役員賞与 (百万円)	3	3	1		-
平均役員(常勤)報酬・賞与 (百万円)	13	11	5		11
平均役員退職慰労金 (百万円)	31	9	-		-

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

(物件費)

物件費 (百万円)	7,165	6,662	3,355		6,978
うち機械化関連費用(注) (百万円)	2,381	2,117	1,071		2,323
除く機械化関連費用 (百万円)	4,784	4,545	2,284		4,655

(注)リース等を含む実質ベースで記載しています。

(人件費 + 物件費)

人件費 + 物件費 (百万円)	17,164	16,067	7,438		15,971
-----------------	--------	--------	-------	--	--------

(注 1)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います。

(図表7)子会社・関連会社一覧(注1)

(単位:百万円)

会社名	設立年月	代表者	主な業務	直近決算 (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
熊本ファミリービジネス(株)	H元/1月	後藤 邦生	主に当行に係る受託業務・人材派遣業務	H16/9月	248	-	-	164	30	9	5	連結
熊本ファミリー総合管理(株)	H9/9月	日渡 一行	自行担保不動産の競落、保有・管理・売却業務	H16/6月	1,682	-	-	134	200	▲ 5	▲ 5	〃
熊本ファミリー不動産(株)	S62/4月	榊 寛範	店舗用不動産の取得賃貸、店舗、寮、社宅の保守管理	H16/9月	4,097	3,653	3,492	67	170	29	18	〃
(株)ケイ・エフ・シー	H5/6月	東 徹	コンピュータソフトの開発、システムの運用受託	H16/9月	140	-	-	52	10	8	8	〃
(株)熊本カード	H元/6月	藤田 則夫	クレジットカード業務、信用保証業務	H16/9月	1,510	1,261	1,261	45	12	9	7	〃
ファミリーカード(株)	H2/6月	藤田 則夫	クレジットカード業務、信用保証業務	H16/9月	850	526	526	198	356	12	12	〃
(株)熊本総合ファイナンス	S57/10月	上村 茂博	金銭貸付業務	H16/9月	2,907	15,750	15,750	▲ 12,842	1	▲ 86	▲ 77	〃

(株)熊本総合ファイナンスは代表清算人を記載しています。

(注1)16/9月期連結決算において対象とされた子会社・関連会社すべてについて記載しています。なお、海外の子会社・関連会社は該当ありません。

(注2)借入金のうち、当行分は保証を含みます。

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

会社名	今後の業績見通し及びグループ戦略上の位置付け等
熊本ファミリー総合管理(株)	当行の不動産担保付き不良債権の早期処理を目的とした自己競落会社で、同業務で発生した損益のうち5%が同社に帰属しますが業績に大きな変動はありません。
熊本ファミリー不動産(株)	当行の不動産管理会社で年間20百万円から30百万円の利益を上げられる財務状況です。 平成15年3月期に債務超過は解消済みですが、現状で推移すれば、繰越損失の解消には5年程度かかる見込みです。
(株)熊本総合ファイナンス	平成13年5月に特別清算開始が決定し、現在清算業務を進めています。(B/Sは清算B/S)

(注4)連結決算に使用した個別財務諸表の(仮)決算日を記入しています。

(図表 8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
取締役会	頭取	全取締役(注1) 全監査役(注2)	経営管理部	月1回(必要に応じ随時)	経営方針、重要な業務の意思決定および業務執行の監督
経営会議	頭取	常勤取締役、常勤監査役	経営管理部	月1回(必要に応じ随時)	経営の円滑かつ効率的な推進・審査案件の協議
拡大経営会議	頭取	常勤取締役、常勤監査役、執行役員	経営管理部	月1回	業務連絡、情報・意見交換 頭取からの第二地銀協会例会の報告等
役員会	頭取	常勤取締役 (毎週月曜日は本部執行役員含む)	経営管理部	原則毎日	常勤取締役間のミーティング (毎週月曜日は本部執行役員含む)
監査役会	常勤監査役	全監査役	—	月1回	監査に関する重要な事項についての協議
業務監査委員会	常勤監査役	全監査役、地元弁護士1名、地元有識者2名	業務管理部	原則2ヶ月に1回	外部の視点からの業務運営の適切性チェック 経営監視、牽制機能の強化
経営諮問委員会	地元取引先 1名	監査法人2名、コンサルタント1名、地元有識者2名、取引先1名	経営管理部	原則3ヶ月に1回	外部の視点からの経営全般に関する提言・助言
執行責任者会議	経営管理部長	頭取、常勤監査役、本部部長、支店部推進役	経営管理部	原則月1回	本部各部に係る業務テーマの協議
グループ長会議	経営管理部 経営企画・管理G長	頭取、本部グループ長	経営管理部	原則月1回	本部各部課間の業務連絡および本部各部間にまたがる諸問題の協議
支店長会議	-	全取締役、全監査役、支店長、本部部長・グループ長	経営管理部	半期に1回(4月・10月) 必要に応じ随時	全行的業務方針の徹底
店質別戦略会議	司会(支店部)	地区担当役員、支店長、支店部推進役	支店部	原則月1回	業務推進の徹底、予算達成に向けての計数確認・地区内情報交換
全体計画統括部会	企画部門担当取締役	本部部長	経営管理部	原則月1回	「経営の健全化のための計画」の確実な実行のための各部会施策の推進の管理
ペイオフ対策委員会	営業統括部長	営業部門担当取締役、営業統括部・支店部・法人部・個人部・事務部・経営管理部の実務担当管理職	営業統括部	原則2ヶ月に1回	リスクの軽減と経営の安定性の確保に向けたペイオフに関する日常管理
名寄せデータ整備対策委員会	事務部長	管理部門担当取締役、事務部・営業統括部・支店部・経営管理部の実務担当管理職	事務部	原則月1回	預金保険法に係るデータ整備およびコンピュータシステム対応に関する統括管理
コンプライアンス委員会	業務管理部長	管理部門担当取締役、業務管理部長、経営管理部長、検査部長、人事総務部長、営業統括部長、支店部長、事務部長、審査管理一部長、市場金融部長、お客様相談室長	業務管理部	月1回(必要に応じ随時)	コンプライアンス態勢の確立の推進、各種法令および規定等の遵守・徹底による健全な業務運営の確保
現金事故処理委員会	事務部長	事務部長、人事総務部長、経営管理部長、検査部長、支店部長、組合専従2名	事務部	半期に1回(3月・9月)	現金事故一件3,000円以上の不足金の最終処理の決定
事務事故金処理委員会	事務部長	事務部長、人事総務部長、経営管理部長、検査部長、支店部長、組合専従2名	事務部	半期に1回(3月・9月)	事務事故金の最終処理の決定

(注1)全取締役7名には、社外取締役1名を含みます。

(注2)全監査役4名には、社外監査役3名を含みます。

(図表 8)経営諸会議・委員会の状況

会議・委員会名	議長	メンバー	担当部署	開催頻度	目的・討議内容
事務管理検討小部会	事務部長	事務部・支店部・人事総務部・個人部・審査管理一部・業務管理部・お客様相談室・検査部・市場金融部・営業統括部の実務担当管理職	事務部	毎月1回	事務取扱要領の見直し等検討
機械化投資委員会	経営管理部長	管理部門担当取締役、事務部長、人事総務部長、営業統括部長、経営管理部長	経営管理部	半期に1回 (3月・9月) 必要に応じ 随時	経営戦略上必要な中長期の機械化投資の検討および本部・営業店のシステム・事務機器導入、入替計画を含めた翌期の機械化投資案の策定
ALM委員会	経営管理部長	企画部門・営業部門・与信部門の各担当取締役、市場金融部長、経営管理部長、審査管理一部長、営業統括部長	経営管理部	原則月1回	流動性リスク・市場リスクの現状分析とその対応策検討
リスク管理委員会	業務管理部長	管理部門担当取締役、本部各部長	業務管理部	原則月1回	各部にあるリスクの検討
不良債権発生防止委員会	審査管理二部長	与信部門担当取締役、業務管理部長、審査管理二部長、審査管理一部長、担当審査役	審査管理二部	原則月1回	過去の倒産原因、顧客管理体制のあり方、財務分析等の検討による、不良債権の発生防止と資産内容の健全化
不良債権対策審議会	審査管理二部長	与信部門担当取締役、業務管理部長、支店部長、人事総務部長、個人部長、事務部長、審査管理一部長、審査管理二部長、担当審査役	審査管理二部	半期に1回 (4月・10月)	新規発生の破綻先・実質破綻先および償却債権の貸出時の状況、事後管理、事務取扱の内容の精査による、責任の所在の明確化と不良債権の発生防止、回収促進
賞罰委員会	人事総務部長	頭取以外5部門の各担当取締役、人事総務部長、検査部長、特に命ぜられた部長・グループ長	人事総務部	随時	行員の表彰および懲戒の審議

図表10 貸出金の推移

(残高)	(億円)			
	16/3月末 実績 (A)	16/9月末 実績 (B)	備考 (注9)	17/3月末 計画 (C)
国内貸出	10,024	9,708		9,901
中小企業向け貸出 (注)	6,641	6,387		6,461
個人向け貸出 (事業用資金を除く)	2,790	2,768		2,840
その他	593	553		600
海外貸出	-	-		-
合計	10,024	9,708		9,901

(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 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)		
	16/9月期 実績 (B)-(A)+(7)	備考 (注9)	17/3月期 計画 (C)-(A)+(1)
国内貸出	▲ 182		87
中小企業向け貸出	▲ 123		30

(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)

	16/9月末 実績 (7)	備考 (注9)	16年度中 計画 (1)
不良債権処理	134 (131)		
貸出金償却 (注1)	0 (0)		
部分直接償却実施額 (注2)	51 (49)		
CCPC (注3)	- -		
協定銀行等への資産売却額(注4)	- -		
上記以外への不良債権売却額	28 (28)		
その他の処理額 (注5)	54 (54)		
債権流動化(注6)	- -		
私募債等 (注7)	- -		
子会社等 (注8)	- -		
計	134 (131)		210 (210)

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

(注2)部分直接償却当期実施額。

(注3)共同債権買取機構に売却した債権に関する最終処理額。

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

(注5)その他の不良債権処理による残高減少額。

(注6)主として正常債権の流動化額。

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

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

(注9)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います。

(図表 12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
信用リスク	[規定・基本方針] 「信用リスク管理基本方針」 「信用リスク管理規則」 信用リスクを適正に把握し、必要なリスク管理体制の確立を行い、資産内容の健全性、収益性を向上させることを目的とする。 [体制・リスク管理部署] 信用リスク管理担当部門は、相互牽制機能を確保し、適切なリスク管理体制を構築するため、営業推進部門と分離し、当行と連結対象子会社及び持分法適用会社とを、法令等に抵触しない範囲で、一体として管理するリスク管理体制を目指している。 (主管部署) 審査管理一部、審査管理二部 (統括部署) 業務管理部 [リスク管理手法] 信用リスクの計量化 ローンポートフォリオ・システムを活用し、企業格付別のデフォルト率と回収率による予想損失額等のシミュレーションを行う。 企業信用格付 年二回「信用リスク判定の尺度」となるべく債務者の返済能力に主眼を置き、企業格付スコアリング表と取引判定表により格付を実施する。 格付の実施にあたっては、別途定める企業信用格付基準書に基づき厳正に実施する。 与信プロセス管理(融資先中間管理の徹底) ・ 財務、資金繰りに関する管理強化 ・ 自己査定、格付にリンクした取引方針の明確化 ・ 営業店における店内融資協議制度の充実 ・ 要注意先に対する管理強化 ・ 延滞管理の指導強化 ・ 特別管理先の指導強化 ・ 人材の育成 与信ポートフォリオ管理 特定の業種、特定のグループに対する与信の集中によるリスクを回避するため、当行クレジットポリシーに基づき、管理すべき範囲を定め適切なポートフォリオ管理を行う。	・ 行内集合研修会及びデリバリー研修会で信用リスク管理規則に関して徹底 ・ 従来の特別管理グループを企業再生グループとし、リスク管理体制を強化 ・ 問題債権の管理態勢強化を目的として「問題債権の管理要領」を制定 ・ 業種別審査能力の向上や中小企業の再生支援能力の向上の為、第二地銀協会主催の研修会へ1名派遣 ・ 新格付システムでの格付付与が完了 ・ 重点ローンレビュー先及び問題債権先の洗替を行い管理強化 ・ 提携監査法人と「経営改善支援スキーム打合せ会」を4回実施 ・ 「経営支援セミナー」を開催 ・ 低格付大口先及び格付別与信限度額超過先の管理強化に向けて専担者を配置
マーケットリスク	[規定・基本方針] 「市場リスク管理基本方針」 「市場リスク管理規則」 適切な運用の為のリスクの把握、検討を目的とする。 [体制・リスク管理部署] (主管部署) 市場金融部 (統括部署) 業務管理部 (検討機関) A L M委員会 [リスク管理手法] 規則に基づく時価評価、B P V、V A R分析等リスク量の計測、検討組織への報告、対応策の検討。	・ 同一の発行体の保有有価証券の上限について検討し、対象債券を売却することによる銘柄分散でリスク回避を実施 ・ 株式等の一部損のある銘柄の売却による資産内容の改善の実施 ・ 同一の発行体の保有上限を「ポートフォリオに対する構成比率」から「自己資本に対する比率」にする等、「信用リスク管理規程」を一部改正

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
流動性リスク	[規定・基本方針] 「資金繰りリスク管理基本方針」 「資金繰りリスク管理規則」 資金運用・調達構造に即した適切かつ安定的な資金繰りを行うことを目的とする。 [体制・リスク管理部署] 相互牽制確保のため資金繰り管理部門とリスク管理部門を分離した組織体制とする。 (主管部署) 市場金融部 (統括部署) 業務管理部 [リスク管理手法] 資金繰り精度を向上させ資金繰りの逼迫度を明確化し、状況に応じた対応を図る。	・ 四半期ベースの資金繰り見通しを作成し、大口資金移動の動向を把握 ・ 余資残高管理表に、手元流動性の推移を追加して日々の資金繰り状況を明確化 ・ 資金繰りの精度向上に向け、大口資金移動連絡の報告を徹底
カントリーリスク	[規定・基本方針] 債券投資 「信用リスク管理規程」 与信 「信用リスク管理規則」 カントリーリスクを適正に把握し、必要なリスク管理体制の確立を行い、資産内容の健全性、収益性を向上させることを目的とする。 [体制・リスク管理部署] 債券投資 (主管部署) 市場金融部 (統括部署) 業務管理部 与信 (主管部署) 審査管理一部、審査管理二部 (統括部署) 業務管理部 [リスク管理手法] 債券投資 格付、カントリーリスクランキングに基づく管理 与信 信用リスク管理の中での管理	
オペレーショナル リスク (EDPリスク含む) 「事務リスク」	[規定・基本方針] 「事務リスク管理基本方針」 「事務リスク管理規則」 事務リスクを適正に把握し、評価・検証することにより事務管理体制および事務処理能力の向上等を図り、事務事故・トラブル・不正等の防止を目的とする。 [体制・リスク管理部署] (主管部署) 事務部 (統括部署) 業務管理部 [リスク管理手法] ・ 営業店の指導・研修等 ・ 緊急時(システム等障害時)の対応等 ・ 苦情・トラブル等への対応等 ・ 不正・不祥事件への対応等 ・ 内部監査・店内検査等 ・ 報告された事務ミスを協議・改善する組織として「事務管理検討小部会」を定期的開催 ・ 事務リスク削減のための事務規程等の整備	・ 店内検査・部内検査作業表を改正 検査項目の追加 生保窓販、損保窓販 ・ 内務役席研修を実施 指名1回(26名)全員参加1回 ・ 名寄せデータ整備に関する研修会 (内務役席研修会内で実施) ・ 事務部トレーニングを実施(13名) ・ 営業店一般事務指導(59ヶ店) ・ 営業店日銀歳入金事務指導(28ヶ店) ・ 営業店一般監査(32ヶ店) ・ 営業店機動監査(56ヶ店) ・ 本部各部監査(8部署) ・ 事務取扱要領の制定・改正 決済用預金 名寄せデータ整備事務取扱要領 案内不要先の管理

(図表12) リスク管理の状況

		当期における改善等の状況
オペレーショナル リスク (EDPリスク含む) 「システム リスク」	[規定・基本方針] 「システムリスク管理基本方針」 「システムリスク管理規則」 情報資産を重要な経営資源として認識し、情報資産をさまざまな脅威（故障・誤作動・災害・不正使用等）から保護し予想されるリスクの回避・極小化を目的とする。 [体制・リスク管理部署] （主管部署）事務部 （統括部署）業務管理部 [リスク管理手法] ・保護されるべき情報資産、および管理すべきリスクを定め「セキュリティー管理体制」、「システム管理体制」、「データ管理体制」等、また、企画・開発・運用における相互牽制を明確にし、障害・防犯・防災・不正使用・不正利用の防止等の対策を制定。 ・オンライン障害等の非常時対応用の「コンティンジェンシープラン」を制定。 ・システム障害の報告制度 ・S B K 内部検査・外部検査の報告制度	・セキュリティスタンダード、顧客情報管理要領、電算機取扱要領、パソコン取扱要領を改正 ・電算機取扱要領によりシステム設置部署毎にシステム管理者、データ管理者を制定 ・情報資産の洗出し、分析を実施 ・F D 管理簿を制定 ・セキュリティ強化のため暗号化ソフト導入開始 ・データアクセスへの監視を強化 ・ウイルス対策の指導を徹底 ・顧客情報管理の指導を徹底 ・コンティンジェンシープラン訓練計画作成
法務リスク	[規定・基本方針] 「コンプライアンスに関する基本方針」 「コンプライアンスに関する遵守基準」 「コンプライアンス運用規則」 「コンプライアンス委員会規則」 「取締役コンプライアンス規則」 「リーガル・チェック実施規則」 [体制・リスク管理部署] ・コンプライアンス委員会 ・（統括部署）業務管理部 ・本部各部・営業店にコンプライアンス責任者、コンプライアンス担当者を配置 [リスク管理手法] ・コンプライアンス責任者・担当者による各部・店における啓蒙・教育、モニタリングの実施 ・統括部署によるコンプライアンス・マニュアル徹底の指導、法令等遵守状況の一元管理等 ・検査部による各部・店の内部監査の実施 ・法令等違反事案はコンプライアンス委員会で協議し、取締役会等へ報告 ・銀行業務の適法性確保の為、新業務・新商品等をリーガル・チェック実施規則に基づきチェック	・内部通報制度の整備に伴い、 ・コンプライアンス運用規則 ・コンプライアンス体制図 ・コンプライアンス体制の概要を改正 ・検査部の一般監査・機動監査の効果的な運用による牽制機能の強化 ・チェックシートによる営業店の自己チェックを実施

(図表 1 2) リスク管理の状況

	当期中における改善等の状況	
レピュテ - ショナル リスク	[規定・基本方針] 種々の緊急事態の発生による風評や当行の経営内容が誤って伝えられること等により、当行の経営にとってマイナスの影響及び直接・間接を問わず不測の損失を回避する。 [体制・リスク管理部署] (主管部署) 広報室 (統括部署) 業務管理部 [リスク管理手法] ・新聞 (全国、地方等 7 紙) 記事チェック (毎日) ・各種雑誌等の金融関連記事のチェック (適宜) ・インターネットの検索エンジンによるチェック等	・適時適正なニュースリリースによる情報の提供 ・HP掲載内容の的確・迅速な更新 ・適時開示情報のHPへの掲載 ・ディスクロージャー誌の内容充実 ・ミニディスクロージャー誌の内容充実と適時発行

(図表13)金融再生法開示債権の状況

(億円)

	16/3月末 実績 (単体)	16/3月末 実績 (連結)	16/9月末 実績 (単体)	16/9月末 実績 (連結)
破産更生債権及び これらに準ずる債権	346	403	326	384
危険債権	571	572	489	489
要管理債権	271	246	244	220
小計	1,190	1,222	1,060	1,094
正常債権	9,324	9,311	9,115	9,104
合計	10,514	10,534	10,175	10,198

引当金の状況

(億円)

	16/3月末 実績 (単体)	16/3月末 実績 (連結)	16/9月末 実績 (単体)	16/9月末 実績 (連結)
一般貸倒引当金	75	72	76	72
個別貸倒引当金	157	214	135	193
特定海外債権引当勘定	-	-	-	-
貸倒引当金 計	232	286	211	266
債権売却損失引当金	-	-	-	-
特定債務者支援引当金	-	-	-	-
小 計	232	286	211	266
特別留保金	-	-	-	-
債権償却準備金	-	-	-	-
小 計	-	-	-	-
合 計	232	286	211	266

(図表14)リスク管理債権情報

(億円、%)

	16/3月末 実績 (単体)	16/3月末 実績 (連結)	16/9月末 実績 (単体)	16/9月末 実績 (連結)
破綻先債権額(A)	104	143	105	144
延滞債権額(B)	787	801	690	705
3か月以上延滞債権額(C)	0	0	1	1
貸出条件緩和債権額(D)	271	246	242	218
金利減免債権	4	4	5	5
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	266	242	237	213
その他	-	-	-	-
合計(E)=(A)+(B)+(C)+(D)	1,164	1,192	1,040	1,070
部分直接償却	563	435	588	460
比率 (E)/総貸出	11.37	11.64	10.48	10.77

(図表15)不良債権処理状況

(単体)

(億円)

	16/3月期 実績	16/9月期 実績	17/3月期 見込み(注3)
不良債権処理損失額(A)	255	42	85
個別貸倒引当金繰入額	232	34	76
貸出金償却等(C)	22	8	9
貸出金償却	0	0	1
CCPC向け債権売却損	0	-	-
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	-
その他債権売却損	1	8	8
債権放棄損	21	-	-
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	0	-	-
特定海外債権引当勘定繰入	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	27	0	1
合計(A) + (B)	282	42	86

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	53	28	40
グロス直接償却等(C) + (D)	75	36	49

(連結)

(億円)

	16/3月期 実績	16/9月期 実績	17/3月期 見込み(注3)
不良債権処理損失額(A)	256	43	86
個別貸倒引当金繰入額	232	35	77
貸出金償却等(C)	23	8	9
貸出金償却	1	0	1
CCPC向け債権売却損	0	-	-
協定銀行等への資産売却損(注1)	-	-	-
その他債権売却損	1	8	8
債権放棄損	21	-	-
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	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額(B)	23	0	1
合計(A) + (B)	280	43	87

<参考>

貸倒引当金目的取崩による直接償却等(D)	54	28	41
グロス直接償却等(C) + (D)	77	36	50

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

(注2)17年3月期見込みについては現時点での見込み数値を記載しています。

(図表18)評価損益総括表 (平成 16年9月末、単体)

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	109	▲ 2	0	3
	債券	59	▲ 0	0	0
	株式	-	-	-	-
	その他	50	▲ 2	0	2
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	6	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	6	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	1,217	15	27	12
	債券	1,006	1	3	1
	株式	181	14	23	9
	その他	30	▲ 0	1	1
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益	評価益	評価損
事業用不動産 (注 1)	175	125	▲ 50	1	51
その他不動産	7	5	▲ 2	-	2
その他資産(注 2)	-	▲ 0	▲ 0	-	0

(注 1) 「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を平成 10年 3月に実施しています。

(注 2)デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含んでいます。

(図表18)評価損益総括表 (平成 16年9月末、連結)

有価証券

(億円)

		残高	評価損益	評価益	評価損
満期保有目的	有価証券	109	▲ 2	0	3
	債券	59	▲ 0	0	0
	株式	-	-	-	-
	その他	50	▲ 2	0	2
	金銭の信託	-	-	-	-
子会社等	有価証券	-	-	-	-
	債券	-	-	-	-
	株式	-	-	-	-
	その他	-	-	-	-
	金銭の信託	-	-	-	-
その他	有価証券	1,217	15	27	12
	債券	1,006	1	3	1
	株式	181	14	23	9
	その他	30	▲ 0	1	1
	金銭の信託	-	-	-	-

その他

(億円)

	貸借対照表 価額	時価	評価損益		
			評価損益	評価益	評価損
事業用不動産(注1)	214	141	▲ 73	1	74
その他不動産	7	5	▲ 2	-	2
その他資産(注2)	-	▲ 0	▲ 0	-	0

(注1) 「土地の再評価に関する法律」に基づき事業用不動産の再評価を平成10年3月に実施しています。

(注2) デリバティブ取引、債務保証等の偶発債務に係る損益を含んでいます。

[差異説明]

(図表 1 - 1) 収益動向及び計画

総資産、貸出金、有価証券、

貸出金は、個人向けが増加したものの、企業の資金需要の低迷等により前期末を下回り、有価証券も相場下落リスクを踏まえた債券投資の抑制を主因として前期末を下回りました。その結果、総資産は前期末を下回りました。

総負債、預金・NCD

平残ベースで、流動性預金は増加したものの、法人預金を主体に大口定期預金が減少したことや外貨貸付の減少に伴い外貨預金が前期比 139 億円減少したこと等により、預金・NCD は前期末比 373 億円減少し、総負債も 384 億円減少しました。

資本勘定計、剰余金、その他有価証券評価差額金

剰余金は、任意積立金及び利益準備金の全額並びに資本準備金の一部取崩しにより前期末欠損金を一掃し、当中間期の利益を反映した結果、前期末を上回りました。その他有価証券評価差額金は、保有変動国債の価格上昇や保有債券のロ・リング効果等により評価損が減少したことから前期末を上回りました。その結果、資本勘定計は前期末、今期計画値ともに上回りました。

業務粗利益、資金運用収益、資金調達費用、役務取引等利益

前年同期比で、預金の量の減少と利回の低下により資金調達費用が 4 億円減少したものの、貸出金の量の減少を主因として資金運用収益が 5 億円減少した結果、資金利益は 1 億円減少して 146 億円となりました。また、個人ローンの残高増加及び保証料率の引上げによる役務取引等費用の増加等により、役務取引等利益は 2 億円減少し 4 億円となりました。その結果、業務粗利益は前年同期比 3 億円減少し、対今期計画値進捗率 48.7% の 151 億円となりました。

一般貸倒引当金繰入前業務純益、業務純益、一般貸倒引当金繰入額、経費、人件費、物件費

一般貸倒引当金繰入額は、その他要注意債権等の残高減少を主因として、前年同期比 4 億円減少し 0 億円となりました。

人件費は、人員の削減やパート比率の拡大のほか、賞与削減幅の拡大等の取組みにより前年同期比 7 億円減少し 40 億円となりました。また、物件費はローカルホストマシンの撤去等一層の削減に努めましたが、新紙幣発行に伴う機器類の対応費用のほか、諸効率化機器の導入等により前年同期と同額の 33 億円となりました。税金は、外形標準課税制度の影響を主因として前年同期比 1 億円増加し 5 億円となりました。

前年同期比で、業務粗利益が 3 億円減少したものの、一般貸倒引当金繰入額が 4 億円、経費が 6 億円それぞれ減少した結果、業務純益は 8 億円増加し、対今期計画値進捗率 51.0% の 71 億円となりました。

[差異説明]

不良債権処理損失額

不良債権処理による損失額は、前年同期比 54 億円減少し、対今期計画値進捗率 49.4%の 42 億円となりました。

経常利益、法人税等調整額、税引後当期利益

経常利益は、前年同期比で、業務純益が 8 億円増加し、不良債権処理損失額が 54 億円減少した結果 61 億円増加し、対今期計画値進捗率 53.1%の 25 億円となりました。

業務純益及び経常利益が前回発表時の予想額を上回る等、業績が順調に推移したこと等から、税効果会計における評価性引当額を一部取込むことが可能となり、計画策定時点で予定していた法人税等調整額を殆ど計上しないで済むこととなりました。

その結果、当期利益は前年同期比 49 億円増加し、対今期計画値進捗率 92.5%の 25 億円となりました。

資金運用利回、貸出金利回

貸出金利回は高金利商品の拡販や貸出金利の適正化等に努めましたが、金利全体の引上げまでには及ばず、前期と同じ 3.11%になりました。また、有価証券利回は前期比 0.17%低下しましたが、運用構成が変化したことにより、資金運用利回は前期と同じ 2.79%となりました。

資金調達原価、預金利回、経費率、人件費率、物件費率

預金等利回は、高金利の預金の抑制等により前期比 0.04%低下しました。経費率は、継続的な人件費・物件費の抑制努力により前期比 0.04%低下しました。その結果、資金調達原価は、前期比 0.09%低下しました。

総資金利鞘、預貸金利鞘

総資金利鞘は、資金調達原価の低下により前期比 0.09%拡大しました。また、預貸金利鞘は、預金利回と経費率の低下により前期比 0.07%拡大しました。

OHR、ROE、ROA

OHRは、経費削減効果等により前期比 4.07%低下しました。

ROEは、一般貸倒引当金繰入前業務純益が通期計画の 50%を上回り、資本勘定平残が計画を下回ったことから、前期比 6.55%上昇しました。

ROAは、一般貸倒引当金繰入前業務純益が通期計画の 50%を上回り、総資産平残が計画を下回ったことから、前期比 0.15%上昇しました。

[差異説明]

(図表 1 - 2) 収益動向 (連結ベース)

総資産、貸出金、有価証券

貸出金が 3 1 6 億円、有価証券が 6 6 億円それぞれ減少したほか、その他運用資産の減少により、総資産は前期末比 3 2 5 億円減少しました。

総負債、預金・N C D

末残ベースで、個人預金を主体に円預金が減少したほか、外貨貸付の減少に伴い外貨預金が前期末比 1 5 2 億円減少した結果、預金・N C D では前期末比 3 3 6 億円減少し、総負債も 3 5 4 億円減少しました。

資本勘定計、利益剰余金、その他有価証券評価差額金

任意積立金及び利益準備金の全額並びに資本準備金の一部取崩しにより前期末欠損金を一掃した結果、資本剰余金は前期比減少しました。また、当中間期の利益を反映して、利益剰余金は前期末を上回りました。その他有価証券評価差額金は、保有変動国債の価格上昇や保有債券の口 - リング効果等により評価損が減少したことから前期末を上回りました。その結果、資本勘定計は前期末を上回りました。

経常収益、資金運用収益、役務取引等収益、その他業務収益

貸出金の量の減少や内国為替手数料の減少により資金運用収益・役務取引等収益が伸び悩み、経常収益は前年同期比減少となりました。

経常費用、資金調達費用、その他業務費用、営業経費、その他経常費用

預金の量の減少と利回の低下による資金調達費用の減少のほか、営業経費の削減努力や貸倒引当金繰入額の減少等により、経常費用は前年同期比減少となりました。

経常利益、税金等調整前当期純利益、法人税等調整額、当期純利益

前年同期比で、経常費用が経常収益以上に減少した結果、経常利益・税金等調整前当期純利益・法人税等調整額・当期純利益は前年同期比増加しました。

(図表 2) 自己資本比率の推移 (単体)

次期繰越利益、Tier 計

当中間期の純利益の状況を反映して次期繰越利益が前期比 2 5 億円増加し、その結果 Tier 計は前期比 2 6 億円増加しました。

一般貸倒引当金、Tier 計、自己資本合計

リスクアセットの減少に伴い、一般貸倒引当金の不算入額が増加したことにより Tier 計が前期比 3 億円減少しましたが、上記 の理由により Tier 計が前期比 2 6 億円増加した結果、自己資本合計は前期比 2 3 億円増加しました。

[差異説明]

リスクアセット、オンバランス項目、オフバランス項目

オンバランス項目は貸出金の減少を主因に、オフバランス項目は支払保証の減少により、ともに前期末比減少しました。その結果、リスクアセットは前期末比 398 億円減少しました。

自己資本比率、Tier 比率

リスクアセットが前期末を下回り、自己資本額とTier 計が前期末を上回った結果、自己資本比率が0.60%、Tier 比率が0.59%ともに前期末を上回りました。

(図表2) 自己資本比率の推移(連結)

利益剰余金、Tier 計

当中間期の純利益の状況を反映して利益剰余金が前期比25億円増加し、その結果Tier 計は前期比25億円増加しました。

一般貸倒引当金、Tier 計、自己資本合計

リスクアセットの減少に伴い、一般貸倒引当金の不算入額が増加したことによりTier 計が前期比3億円減少しましたが、上記の理由によりTier 計が前期比25億円上回った結果、自己資本合計は前期比23億円増加しました。

リスクアセット、オンバランス項目、オフバランス項目

オンバランス項目は貸出金の減少を主因に、オフバランス項目は支払保証の減少により、ともに前期末比減少しました。その結果、リスクアセットは前期末比402億円減少しました。

自己資本比率、Tier 比率

リスクアセットが前期末比減少し、自己資本額とTier 計が前期末比増加した結果、自己資本比率が0.61%、Tier 比率が0.60%ともに前期末を上回りました。

(図表6) リストラ計画

役員数、従業員数

役員数は前期末比1名減少しました。従業員数は、正行員と契約社員の入替え等、引続き人員の削減に努めた結果、前期末比32名減少しました。

国内本支店

平成16年9月末の店舗数は前期末比1ヵ店削減し76ヵ店となりました。

[差異説明]

人件費

人件費および給与・報酬は、人員の削減と賞与の削減率の拡大等により平成１７年３月期の計画値の５０％を下回っています。また、諸手当等の節減等により平均給与月額も平成１７年３月期の計画値を３千円下回っています。

役員報酬・賞与、平均役員（常勤）報酬・賞与

平成１６年４月から６月までは削減前の役員報酬月額で支給を行い、平成１６年７月から削減率の拡大を行ったことから、平成１７年３月期の計画値に対して約５５％の実績となっています。役員賞与については、平成１６年７月から取締役の使用人兼務をなくすことから、計画値を計上していませんでしたが、平成１６年６月までの使用人兼務期間に相当する賞与を支給したため、１百万円の支給実績となりました。

平均役員退職慰労金

役員退職慰労金は支給しませんでした。

物件費

平成１６年９月期の物件費は、計画的な削減努力を行った結果、平成１７年３月期の計画値の５０％を下回っています。

人件費＋物件費

平成１６年９月期の人件費＋物件費は、計画的な削減努力を行った結果、平成１７年３月期の計画値の５０％を下回っています。

（図表１０）貸出金の推移

国内貸出・中小企業向け貸出残高

不良債権の回収促進や例年上期には建設業・サービス業・卸小売業等を中心に資金需要動向が減少すること等から企業向け貸出が伸び悩み、国内貸出・中小企業向け貸出ともに前期末比減少しました。

実勢ベース増加計画・実績

実勢ベースでも、国内貸出・中小企業向け貸出ともに前期末比減少しました。

実勢ベースを算出するうえで考慮すべき要因

資産内容の集中改善に向けた不良債権処理の促進等により、平成１７年３月期の計画値の５０％を上回る額となりました。