

経営強化計画の履行状況報告書

平成 21 年 12 月



株式会社 豊和銀行

《 目次 》

1. 経営改善に係る数値目標の実績	1
(1) コア業務純益ROA（収益性を示す指標）	1
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）	1
(3) 不良債権比率（不良債権の処理の状況を示す指標）	2
2. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	3
(1) 経営環境	3
(2) 平成21年9月期決算の概要（単体ベース）	3
(3) 経営戦略	5
3. 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	16
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	16
(2) 業務執行体制強化のための方策	16
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	16
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	16
(5) 情報開示の充実のための方策	16
4. 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	18
(1) 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針	18
(2) 信用供与の円滑化のための方策	19
(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	20
5. 剰余金の処分の方針	22
(1) 配当に対する方針	22
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	22
6. 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	23
(1) 経営強化計画運営協議会による進捗管理	23
(2) コンプライアンス態勢の強化	23
(3) 顧客保護等管理態勢の強化	24
(4) 経営の透明性確保	25
(5) 内部監査態勢の強化	25
(6) リスク管理態勢の強化	26

1. 経営改善に係る数値目標の実績

(1) コア業務純益ROA（収益性を示す指標）

貸出金平均残高が中小企業の資金需要低迷により計画比▲3,629百万円の334,371百万円となったことに加え、消費者ローン残高の減少により貸出金利回も計画を下回ったため、貸出金収入は計画比▲214百万円の4,366百万円に止まりました。また、投資信託などの窓口販売額の減少に伴い役務取引等収益も計画比▲61百万円の549百万円となりました。

貸出金収入及び役務取引等収益が計画を下回ったことを主要因として、業務粗利益は計画対比▲142百万円の4,467百万円となりました。その結果、コア業務純益は計画対比▲321百万円の1,313百万円となり、法人定期性預金の増加などにより総資産平均残高が計画を1,593百万円上回ったこともあり、コア業務純益ROAは計画比▲0.14%の0.55%となりました。

こうしたなか、当行は、平成21年6月に発足した新経営体制のもと、収益力強化のために、渉外行員の増員や支店指導役制度の導入などの営業体制の再構築を進め、その効果も徐々に現れてきており、足許では平成21年9月以降、事業資金を中心として貸出残高は増加しております。今後は更なるコア業務純益の積み上げを図ってまいります。

【コア業務純益ROA（実績・計画）】

(単位:百万円)

	21/3期 実績(始期)	21/9期				22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画
		計画	実績	計画比	始期比			
コア業務純益ROA	0.69%	0.69%	0.55%	▲0.14%	▲0.14%	0.69%	0.69%	0.73%
コア業務純益	3,346	1,634	1,313	▲321	▲720	3,270	3,344	3,610
総資産(平均残高)	478,235	470,965	472,558	1,593	▲5,677	473,860	481,640	487,881

※ コア業務純益ROA = コア業務純益 / 総資産(平均残高)

※ 21/9期のコア業務純益ROAは、通期計数との比較のため、当該期のコア業務純益を2倍して算出しています。

※ 始期比については、始期の水準が通期ベースであるため、21/9期のコア業務純益の実績(半期)を2倍したものと比較しています。

(2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）

前述のとおり業務粗利益が計画を下回ったこと、並びに「新任渉外向けスクール」及び「渉外スクール」等の積極的開催による教育・研修関連費用、監査報酬等の増加により、機械化関連費用を除く経費が計画を129百万円上回る2,574百万円となったため、業務粗利益経費率は計画比+4.58%の57.62%となりました。

【業務粗利益経費率（実績・計画）】

(単位:百万円)

	21/3期 実績(始期)	21/9期				22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画
		計画	実績	計画比	始期比			
業務粗利益経費率	49.20%	53.04%	57.62%	4.58%	8.42%	53.03%	51.67%	49.19%
経費(機械化関連費用除く)	4,933	2,445	2,574	129	215	4,890	4,870	4,860
業務粗利益	10,024	4,609	4,467	▲142	▲1,090	9,220	9,424	9,880

※ 業務粗利益経費率 = (経費-機械化関連費用) / 業務粗利益

※ 始期比については、始期の水準が通期ベースであるため、21/9期の経費と業務粗利益の実績(半期)を2倍したものと比較しています。

(3) 不良債権比率（不良債権の処理の状況を示す指標）

不良債権（金融再生法開示債権）については、企業再生、支援によるランクアップやオフバランス化を進めた結果、金融再生法開示債権残高は計画比▲2,191百万円の14,568百万円となり、不良債権比率についても4.33%と、計画を0.71%下回り達成しております。

【不良債権比率（実績・計画）】

(単位:百万円)

	21/3期 実績(始期)	21/9期				22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画
		計画	実績	計画比	始期比			
不良債権比率	5.06%	5.04%	4.33%	▲0.71%	▲0.73%	4.89%	4.53%	4.20%
金融再生法開示債権	17,715	16,759	14,568	▲2,191	▲3,147	16,220	15,572	14,742
総与信	349,863	332,035	336,129	4,094	▲13,734	331,125	343,549	350,652

※ 不良債権比率 = 金融再生法開示債権残高 / 総与信残高

2. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

(1) 経営環境

平成21年度上期の国内経済は、失業率が過去最高水準となる等雇用情勢が一段と厳しさを増し、企業収益は依然として大幅な減少が続いた一方、輸出・生産・個人消費については政府の経済対策の効果により持ち直しの動きがみられました。

当行の営業基盤であります大分県経済も、国内経済と同様に、雇用情勢は悪化しましたが、輸出・生産・個人消費については持ち直しの動きがみられました。今後、生産等の持ち直しが期待される一方、雇用情勢については一段の悪化が懸念され、大分県内の景気の先行きは不透明な状況が続くとみられます。

このような経営環境のもと、平成21年12月に創業60周年を迎えた当行は、地域に密着した「フットワーク力、ネットワーク力のある銀行」を目指し、「経営強化計画」に掲げた各種施策を実施しております。

(2) 平成21年9月期決算の概要（単体ベース）

① 資産・負債の状況

平成21年9月末の貸出金残高は、取引先企業の資金需要低迷の影響により、同3月末比13,599百万円減少し332,304百万円となりました。しかしながら、個人ローンについては住宅ローンを中心に推進した結果、同563百万円増加し95,291百万円となっております。

一方預金残高は、法人預金の増加を要因に同8,239百万円増加し447,566百万円となっております。また、資産運用商品残高は、同2,158百万円増加し48,673百万円となりました。

純資産については、その他有価証券評価差額金の増加により、同2,028百万円増加し14,313百万円となっております。

(資産・負債の状況)

(単位:百万円)

	21/9末			21/3末 実績	20/9末 実績
	実績	21/3末対比	20/9末対比		
資産	474,756	10,173	▲ 1,933	464,583	476,689
うち貸出金	332,304	▲ 13,599	▲ 12,143	345,903	344,447
負債	460,442	8,145	▲ 4,603	452,297	465,045
うち預金	447,566	8,239	▲ 4,219	439,326	451,785
純資産	14,313	2,028	2,669	12,285	11,644

② 損益の状況

資金需要低迷による貸出金利息の減少で、資金利益が前年同期比194百万円減少したことに加え、投資信託等の窓口販売額が減少したことにより役務取引等利益が同128百万円減少したことから、コア業務粗利益は同290百万円、コア業務

純益も同 349 百万円それぞれ減少しました。不良債権処理額については前年同期比 1,157 百万円減少し 1,674 百万円となりました。一般貸倒引当金と不良債権処理額を合算した信用コストは同 1,783 百万円減少し 1,388 百万円となりました。

また、保有有価証券の一部について、通期で計上を予想していた減損処理による評価損を今中間期で計上したことから、株式等損益は前年同期比 916 百万円減少しております。

上記の要因の結果、経常利益は▲1,384 百万円、中間純利益は▲1,194 百万円となりました。

(損益の状況)

(単位:百万円)

	21/9期		20/9期
		20/9期比	
業務粗利益	4,467	▲861	5,328
[コア業務粗利益]	[4,347]	[▲290]	[4,637]
資金利益	4,268	▲194	4,462
役務取引等利益	23	▲128	152
その他業務利益	175	▲538	713
(うち国債等債券損益)	(119)	(▲571)	(691)
経費(除く臨時処理分)	3,034	59	2,974
(うち人件費)	1,546	▲7	1,553
(うち物件費)	1,307	59	1,247
一般貸倒引当金繰入額	▲286	▲625	339
業務純益	1,719	▲295	2,014
[コア業務純益]	1,313	▲349	1,663
臨時損益	▲3,104	184	▲3,288
(うち不良債権処理額)	(1,674)	(▲1,157)	(2,832)
(うち株式等損益)	(▲1,361)	(▲916)	(▲445)
経常利益	▲1,384	▲110	▲1,274
特別損益	176	▲149	326
税引前中間純利益	▲1,208	▲259	▲948
法人税、住民税及び事業税	8	▲0	8
法人税等調整額	▲21	▲266	245
中間純利益	▲1,194	7	▲1,201

(3) 経営戦略

① 営業体制の再構築

ア. 営業推進会議体による全行的推進

平成 21 年 7 月、頭取を本部長とする「営業推進会議」において、役員・支店指導役による営業店臨店情報の共有、P D C A サイクルの確立に向けた営業店指導のあり方、本部主導のファイナンシャルアドバイザーの導入等、営業力強化に向けた体制整備の方針を決定しました。

以降、原則として毎週月曜日に同会議を開催し、上記方針に基づく諸施策の実施状況を含め、経営強化計画の進捗管理の徹底を図っております。

また、頭取以下全取締役による情報交換会を毎朝開催し、役員相互の情報共有の強化につなげております。

イ. 営業店渉外戦力の増強

a. 渉外戦力の増強

営業店事務の効率化による人材の配置転換により、平成 21 年 9 月までに渉外を 16 名増員いたしました。

また、12 月までに女性渉外の登用・本部スリム化・新入行員の渉外登用などにより 3 月末対比 40 名を増員し、150 名体制として渉外戦力の増強を図っております。

さらに、平成 22 年 1 月には 18 名の渉外行員の増員を行い、168 名体制（3 月末計画 171 名）となる予定としております。

b. 店頭営業力の強化

部店長会議にて営業方針の周知徹底を図っているほか、役員及び支店指導役による業績の進捗状況を把握しながらの濃淡をつけた臨店指導により、お客様との接点強化に向けた店頭営業力強化を図っております。今後は、定期預金満期のご案内、各種のお得なキャンペーン等のご連絡等、きめ細かいお客様へのサポートを通じて、店頭営業力の更なる強化を目指します。

c. 店舗統廃合

少人数で分散した店舗や担当地域が重複する店舗の効率化の観点から 3 店舗の統廃合について計画しており、平成 22 年 1 月に豊前支店、同年 3 月に上人支店の統廃合を予定しています。残る 1 店舗については、収益性・効率性・将来性並びにコスト削減効果等に加えて、顧客利便性にも十分配慮しながら検討してまいります。

ウ. 渉外担当の専門性向上

渉外担当者の専門性向上を目的に平成 20 年 10 月から開催している「渉外スクール」を、平成 21 年度上期については下表のとおり実施しており、新体制発足後の 8 月にはお客様のニーズ把握等の事例研究を実施するなど、より実践的な内容にレベルアップを図っております。また、9 月には上期中に新たに渉外担当となった 16 名を対象に、渉外担当者としての心構え、渉外事務の基本、渉外関連コンプライアンスをテーマとした「新任渉外スクール」を開催し、渉外担当の専門性向上を図っております。

加えて、審査能力の更なるレベルアップ・スキルアップのため、西日本シティ銀行の支援を受け事業性融資力強化研修を平成 21 年 11 月 21 日を第一回として三回実施することにより審査部門の強化を図ってまいります。

【渉外スクール開催状況（平成 21 年度上期）】

回次	開催日	参加者数	主なテーマ
第7回	4月18日	102名	成績優秀者事例発表、上期営業方針示達
第8回	5月30日	108名	外部講師講話、営業店支店長講話
第9回	6月20日	38名	成績優秀者事例発表、グループ討議
第10回	8月8日	113名	頭取示達、顧客ニーズ対応事例研究、グループ討議

エ. 本部、営業店の P D C A の徹底推進

(本部)

週次で開催している「経営強化計画運営協議会」において、P D C A フォーマットに基づき毎月の損益状況等を把握し、期末目標までの進捗状況を確認するとともに、進捗状況に応じて営業統括部から全店への具体的な推進方策の指示を行っております。

(営業店)

平成 21 年 7 月に全店共通の月次推進ルールを定め、週次で実績、案件管理状況を報告させることにより、支店長を中心とした営業店行員と役員・営業統括部支店指導役が一体となり、P D C A サイクルの定着に努めております。

< P D C A 推進ルール >

P：支店長が毎月第 2 営業日に当月の融資・預金・基盤項目等の月末着地計画と見込先状況を確認

D：支店長が部下に計画に基づく営業活動を指示するとともに自身のトップセールスを実践

- C：日々の営業活動状況と実績を「トータル管理表」に記録することで計画の進捗を管理
- A：月末実績と月初計画の乖離原因を分析し、その結果を翌月の計画策定に反映

オ. 支店指導役制度の導入

平成21年6月に西日本シティ銀行からの出向者3名を加えた5名をブロック担当の支店指導役に任命いたしました。支店指導役は担当支店における月次推進ルールの定着に向けて支店長と緊密に連携し、週次で目標管理、案件進捗管理を行うとともに、対顧客交渉等でのアドバイスを行うほか、本部と営業店をつなぐパイプ役として機能しています。

カ. 業務の効率化

平成21年9月に設置した業務効率化ワーキンググループ（委員長：専務）で営業店・本部の業務を検証するとともに、全店アンケートを実施し、一部の事務や報告等を廃止・簡素化するなど無駄の排除を行いました。今後も引き続き本部のスリム化、本部並びに営業店業務の効率化を図ってまいります。

② 収益力の強化

ア. 西日本シティ銀行との業務連携強化と同行の業務ノウハウの活用

当行では業務提携している西日本シティ銀行からの出向者（平成21年9月末現在10名）がパイプ役となり、同行各分野のノウハウ提供を受けることで、収益力の強化につなげております。

a. 営業体制の再構築に係るノウハウ

平成21年7月に西日本シティ銀行プライベートバンキング室から出向者1名を営業統括部に受入れ、富裕層の資金運用相談や企業オーナーの事業承継相談に対応する本部直接渉外の体制を構築いたしました。

また、10月以降法人ソリューション分野と企業再生支援分野にも西日本シティ銀行から出向者を受入れるとともに、当行プロパー行員を順次増強しておりますが、今後更に全店の取引先に高度なソリューションを提供できる本部渉外機能を一層強化することとしております。

b. 新商品導入に係るノウハウ

ローリスク、ミドルリスク層向けカードローンの新商品導入に向けて、西日本シティ銀行から商品設計、広告方法などに関するノウハウを受け取り、平成21年度下期に発売開始を予定しております。

c. ビジネスマッチング分野での業務連携継続

ビジネスマッチングの機会拡大の場として、平成 21 年度上期は合同商談会を 1 回開催いたしました。海外向け商談会であったため当行受付企業の参加は 3 社となりましたが、今後も国内商談相手を中心に連携を継続し取引先にご案内していく予定です。

【平成 21 年度上期実施の商談会】

名 称	「海外向け食品商談会」
日 時	平成 21 年 9 月 2 日
主催/共催	主催：西日本シティ銀行 共催：当行・長崎銀行・新韓銀行・福岡商工会議所
商談相手	香港 2 社・韓国 2 社
参加企業	63 社（うち当行案内 3 社）

【合同商談会の実施状況】

開催年度	開催回数	エントリー企業数	商談企業数	商談成約数
平成18年度	4回	26社	15社	4社
平成19年度	7回	41社	29社	6社
平成20年度	6回	80社	59社	14社
平成21年度上期	1回	3社	2社	0
合 計	18回	150社	105社	24社

※エントリー企業数、商談企業数、商談成約数はいずれも当行受付分

d. 法人ソリューション部門の強化に係るノウハウ

事業承継、M&A、医療・福祉、ビジネスマッチング等の分野において、平成 21 年 10 月以降、西日本シティ銀行からの出向者受入、セミナー実施等によるノウハウ導入を進めております。

イ. 預金調達力の強化

a. 個人流動性預金

個人流動性預金増強のために、給与振込・年金振込等の基盤項目に目標を設定し、個人メイン化を図って参りました。しかしながら、一方で流動性預金から定期預金への振替を積極的に推進したこともあり、平成 21 年 9 月末の個人流動性預金残高は、同 3 月末比 1,085 百万円減少の 84,990 百万円となりました。今後は個人事業主への新規開拓や公共料金等の個人基盤項目にも目標を課し推進することで、個人流動性預金の強化を図ってまいります。

b. 個人定期性預金

退職金定期預金や懸賞付定期預金による積極的な取組により、平成 21 年 9 月末の個人定期性預金残高は、同年 3 月末比 1,136 百万円増加し 253,271 百万円となっております。今後も、お客様との接点を強化し、顧客ニーズに応じた預金商品による個人運用資金への取組を強化します。

また、平成 21 年度下期には創業 60 周年記念定期預金を発売しており、ニューマネーや増額切替による個人定期預金の増強を図っていく予定です。

c. 法人流動性預金

景気低迷による営業性資金の減少等により、平成 21 年 9 月末の法人流動性預金残高は、同 3 月末対比 5,407 百万円減少し 48,986 百万円となっております。今後は増加に転じるべく、新規口座開設交渉の強化による取引先数拡大とともに、法人のお客様の決済口座としての機能を高め、総合振込・給与振込や営業性資金の増加を図ってまいります。

d. 法人定期性預金

公金預金の増加により、平成 21 年 9 月末の法人定期性預金残高は、同 3 月末対比 13,596 百万円増加し 60,318 百万円となっております。今後は、優良法人先における余剰金の取り込みや、融資取組時の、他行預金の当行への預け替え等、法人のお客様の運用資金の導入強化を推進してまいります。

ウ. 円滑な資金供給

a. 中小企業向け貸出

(医療・福祉関連産業)

平成 21 年 9 月末の実績は、取引先数 190 件 (同年 3 月末比+3 件)、融資残高 9,174 百万円 (同年 3 月末比▲228 百万円) で、平成 21 年度上期の新規実行は 7 件、184 百万円となっております。

今後は、営業店の新規先開拓時に平成 21 年 10 月発足の営業統括部営業店支援グループが帯同訪問・情報提供等案件支援を行い、医療法人等のお客様の経営課題解決提案を行ってまいります。

【医療・福祉関連融資残高推移 (実績・計画)】

(単位:件、百万円)

	21/3期 実績	21/9期 実績	半期中増減	22/3期	23/3期	24/3期
取引先数	187	190	3	200	225	255
融資量残高	9,402	9,174	▲228	10,050	11,300	12,800

(観光関連産業)

平成 21 年 9 月末の実績は、取引先数 75 件(同年 3 月末比+5 件)、融資残高 6,942 百万円(同年 3 月末比▲505 百万円)となっております。

今後は、お客様の経営課題解決への取組みを強化し、本業界に対する貸出の増強を図ってまいります。

【観光産業融資残高推移 (実績・計画)】

(単位:件、百万円)

	21/3期 実績	21/9期 実績	半期中増減	22/3期	23/3期	24/3期
取引先数	70	75	5	72	76	80
融資量残高	7,447	6,942	▲505	7,650	8,070	8,500

(食料品製造・加工業)

平成 21 年 9 月末の末実績は、取引先数 75 件 (同年 3 月末比+1 件)、融資残高 3,243 百万円 (同年 3 月末比▲595 百万円) で、平成 21 年度上期の新規実行は 2 件、7 百万円となっております。

今後は、大分大学との提携に基づく産学連携の枠組みによる商品開発支援等、食料品製造・加工業のお客様の経営課題解決への取組みを強化し、本業界に対する貸出の増強を図ってまいります。

【食料品製造業融資残高推移 (実績・計画)】

(単位:件、百万円)

	21/3期 実績	21/9期 実績	半期中増減	22/3期	23/3期	24/3期
取引先数	74	75	1	80	86	92
融資量残高	3,838	3,243	▲595	4,080	4,322	4,564

b. 商品別の取組み方針

(保証付融資)

中小企業の資金繰り安定化の需要高まりを受け、緊急保証制度を中心に信用保証協会の保証付融資を積極的に活用した取組みを行っております。

その結果、平成 21 年度上期の保証付融資実行額は 100 億円 (うち緊急保証制度による取組み 74 億円) で、同 9 月末の保証付融資残高は同 3 月末比 529 百万円増加し 34,610 百万円となっております。

今後も中小企業者の資金調達手段の一つとして積極的に取り組み、円滑な資金供給により地域経済の発展に貢献してまいります。

【保証付融資取扱（実績・計画）】

(単位:億円)

	21/3期 実績	21/9期 実績	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画
保証付融資残高	340	346	370	380	390
緊急保証新規取扱	110	74	100	—	—

(ビジネスローン)

スコアリングモデルを活用した「スーパービジネスローン」については、デフォルトの増加に伴い慎重な取組姿勢を維持したため、平成21年度上期の取扱額は290百万円、平成21年9月末残高は3,997百万円と同3月末対比734百万円の減少となりました。

今後は対象先を既存・優良取引先にも広げ小口化した、新商品を平成22年2月をメドに開発・導入し、地元中小企業者等への資金円滑化に積極的に取り組んでまいります。

【ビジネスローン取扱（実績・計画）】

(単位:百万円)

	21/3期 実績	21/9期 実績	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画
ビジネスローン残高	4,731	3,997	5,310	5,320	5,340

c. 個人向け貸出

(住宅ローン)

新築・購入資金が低調であったものの、肩代り資金への対応に取り組んだ結果、平成21年9月末の住宅ローン残高は同3月末対比1,192百万円増加し79,673百万円となっております。また、平成21年度上期の住宅ローン取扱額は4,990百万円で、平成22年3月期計画とほぼ同水準となっております。

今後も、業務提携先(平成21年9月末現在47社)とのリレーションシップを更に強化し、住宅ローンの積極的な販売を行ってまいります。

【住宅ローン残高推移】

(単位:百万円)

	21/3末 実績	21/9末 実績	21/3末比増減
住宅ローン残高	78,481	79,673	1,192

【住宅ローン取扱額（実績・計画）】

(単位:百万円)

	21/9末 実績	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画
住宅ローン取扱額 (実績・累計計画)	4,990	5,000	11,500	18,000

(消費者ローン)

景気低迷による個人消費の冷え込みの影響により、平成21年9月末の消費者ローン残高は、同3月末対比で478百万円減少し13,180百万円となっております。

今後は、教育ローンやオートローン等の目的ローンの金利優遇キャンペーン実施、インターネット受付開始によるチャネルの拡大を通し、消費者ローンの推進を図ってまいります。

【消費者ローン取扱推移】

(単位:件、百万円)

	21/3末 実績	21/9末 実績	21/3末比増減
件数	17,177	16,226	▲ 951
残高	13,658	13,180	▲ 478

(カードローン)

消費者ローン同様に景気低迷による個人消費の冷え込みの影響により、平成21年9月末の個人カードローンは、同3月末比329件、153百万円減少し6,158件、2,444百万円となっております。

今後は利用件数・残高の増強を図るべく、平成21年度下期中にローリスク・ミドルリスク層向けカードローンの新商品を発売し、更に積極的な販売を行ってまいります。

【カードローン利用件数・残高推移】

(単位:件、百万円)

	20/3期	21/3期	21/9期	21/3期比増減
件数	7,149	6,487	6,158	▲ 329
残高	2,915	2,597	2,444	▲ 153

【新規カードローン獲得実績・計画（累計）】

(単位:件、百万円)

	21/9期 (実績)	22/3期	23/3期	24/3期
新規獲得件数	269	600	1,800	3,000
新規枠金額	74	600	1,800	3,000

エ. ローコスト体制の維持

総人員の抑制などにより圧縮に努めた結果、平成 21 年 9 月期の人件費は 1,546 百万円となっております。これは、平成 22 年 3 月期計画の 49.4%であり、計画の範囲内で推移しております。

また、「新任渉外スクール」、「渉外スクール」等の積極的開催による教育・研修関連費用、監査報酬等の増加により、機械化関連費用を除く経費がやや計画を上回ったものの、平成 21 年 9 月期の物件費総額は 1,307 百万円となっております。これは、平成 22 年 3 月期計画の 52.3%であり、ほぼ計画どおりの水準で推移しております。

今後もローコスト体制を維持しつつ、事務や営業の効率化・高度化に繋がる I T 関連投資費用や、顧客利便性の向上に係る費用等については十分検討のうえ対応してまいります。

【業務粗利益経費率、人件費、物件費の推移（実績・計画）】

(単位:百万円)

	21/3期 実績	21/9期 実績	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画
業務粗利益経費率(%)	49.20	57.62	53.03	51.67	49.19
人件費	3,078	1,546	3,130	3,130	3,130
物件費	2,440	1,307	2,500	2,600	2,700
うち機械化関連費用	899	459	1,060	1,210	1,320
除 機械化関連費用	1,541	848	1,440	1,390	1,380

オ. その他

a. 非金利収入の増加

投資信託や変額年金保険による役務収益の増強に加え、新たな非金利収入チャネルとして、東京海上日動火災保険株式会社と提携した「個人型 401K」の受付業務を行うこととし、本部処理体制を構築し平成 21 年 11 月から取扱を開始いたしました。

本業務により、平成 21 年度下期は手数料収入の増加を見込んでおります。

b. 有価証券運用

平成 21 年度上期は主に国債を中心とした債券による運用を行い、平成 21 年 9 月末の有価証券残高は同 3 月末比 153 億円増加（取得原価ベース）しました。

債券については、金利リスク量への影響も考慮し残存 5 年以内の国内債を中心に購入し、平成 21 年 9 月末の残高は同 3 月末比 174 億円増加しました。また、株式・投資信託は新規購入を見送る一方、相場動向を見極めつつ売却を進め、残高の圧縮と含み損の拡大を防ぐことに努めました。

この結果、収益面では計画（有価証券利息収入等 6.4 億円）を上回り、平成 21 年 9 月末のその他有価証券の含み損益は、同 3 月末の▲44 億円から▲12 億円に縮小しました。

下期についても上期と同様に、収益の確保と含み損の縮小を図るべく、債券を中心とした運用を行う予定です。

③ 資産の健全化

ア. 企業再生支援

足許の財務状況は必ずしも芳しくないものの、再建見込みのある取引先に対し、中小企業再生支援協議会等外部の専門機関を積極的に活用することにより、資本的劣後ローン対応を含む金融支援を行い企業再生支援に努めております。

また、定期的なモニタリングにより改善計画等の進捗状況を管理し、債務者の実態把握に努めるとともに、経営改善のアドバイスを行うなど、債務者とより深度のあるリレーションシップの構築を図っております。

平成 21 年 10 月より審査部の組織改正を行い企業支援室を設置し業務を分掌することにより、迅速な企業再生支援取組が出来る体制とし、再生計画の策定及び推進支援を実施しております。

イ. 不良債権発生の未然防止と早期処理

取引先の業績の悪化や延滞発生時には、本支店一体となった対応により改善可能かどうかの判断を早期に行うとともに、再建見込みのある先については企業再生・経営支援を通じて財務状況改善を図り、不良債権発生の未然防止に努めております。やむなく改善不可能と判断した先につきましては、早期処理に向けた方策を取り、バルクセールまたは回収委託を活用しております。

この結果、平成 21 年 9 月末の金融再生法開示債権は計画比▲2,191 百万円の 14,568 百万円となり、不良債権比率も 4.33%と計画を 0.71%下回り達成

しております。

平成 21 年 10 月より企業支援室においてより迅速な企業再生支援が出来る体制を取り、今後も不良債権発生の未然防止と早期処理を行ってまいります。

【不良債権の推移（実績・計画）】

(単位:百万円)

	21/3期 実績	21/9期			22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画
		計画	実績	計画比			
破産更生等債権額	5,728	5,478	5,899	421	5,128	4,645	4,232
危険債権額	10,385	9,529	7,063	▲ 2,466	9,140	9,032	8,725
要管理債権額	1,602	1,752	1,605	▲ 147	1,952	1,895	1,785
開示債権残高合計	17,715	16,759	14,568	▲ 2,191	16,220	15,572	14,742
正常債権額	332,148	315,276	321,560	6,284	314,905	327,977	335,910
総与信額	349,863	332,035	336,129	4,094	331,125	343,549	350,652
不良債権比率	5.06%	5.04%	4.33%	▲0.71%	4.89%	4.53%	4.20%

3. 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

業務執行に対する監督機能を強化すべく、取締役への業務執行職委嘱を廃止し、業務執行と監督機能を明確に分離しております。また、社外取締役1名を招聘し、取締役会への監督・牽制機能の強化を図っております。加えて、社外常勤監査役の就任や監査役会専任行員の配置により、監査役会機能の強化も図っております。今後も現体制を維持し、経営管理態勢の強化に努めてまいります。

(2) 業務執行体制強化のための方策

営業体制の再構築や収益力の強化に係る施策を強力に推進し、経営改善に向けた取組みを加速させるため、平成21年7月に執行役員制度を導入し、3名の執行役員を配置いたしました。これにより、経営方針の各執行部門への周知や業務執行までのスピードアップを図っており、業務執行体制の強化に繋がっております。

(3) 法令遵守の体制の強化のための方策

平成18年10月に設置した「法令監査委員会」については、平成21年度上期中に2回開催（第10回：8月7日、第11回：9月10日）し、不祥事件の再発防止に向けた取組み等に関し、外部委員から貴重な意見・助言を頂いております。

なお、外部委員から提言のあった意見・助言の内容は、取締役会に報告するとともに、今後の業務運営に活かすべく、コンプライアンス部会等において、具体的な検討・協議を行っております。

また、法令遵守体制の強化を図るため、平成21年7月1日付でコンプライアンス担当役員（頭取）に加え、常務執行役員をコンプライアンス担当執行役員として、新たに配置しました。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

経営に対する評価の客観性の確保のために、平成18年10月に外部の有識者にて構成する「経営評価委員会」を設置しております。平成21年度上期は2回開催しており、設置以来通算で12回となっております。当委員会は四半期ごとに開催し、経営方針や施策に関する助言・意見については取締役会への報告を通じて経営に活かすこととしております。今後も継続的に開催し、経営の透明性確保に努めてまいります。

(5) 情報開示の充実のための方策

① 情報開示体制と開示内容の充実

行内における各種情報については、経営管理部で一元管理しております。経営管理部では、各種情報が適時開示情報に該当するか否かを判断し、原則とし

て取締役会の承認のもとに適時適切に開示しております。また、経営の透明性を高めるため、リスク情報や部門別損益情報などの開示にも努めてまいります。

② 四半期情報と部門別損益情報の開示

四半期の財務・業績情報については、正確かつ迅速な開示を行っております。また、部門別損益情報については、部門別収益管理を再構築し管理手法の確立と充実を図るため、新しい収益管理システムの導入を検討しております。

③ 地域への貢献に関する情報の開示

平成 21 年 12 月に創業 60 周年を迎えるにあたり、「サンクス 60」と称する地域貢献活動を展開し、その取組み状況を開示しております。平成 21 年度上期中においても、「NPO 助成金制度」、「CO₂ ゼロデー運動」、「街かどクリーン作戦」等の地域貢献活動を実施しております。今後は、当行・大分大学・大分商工会議所共催による「出張なんでも技術相談会」の開催も予定しており、積極的な地域貢献とその活動内容の開示に努めてまいります。

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

(1) 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針

① 信用供与の円滑化のための基本的な取組姿勢

平成 21 年 6 月に「営業統括部営業店指導グループ」を新設し、信用供与の円滑化のための体制整備を図っております。

今後も「地域密着型金融推進計画」の考え方にに基づき、これまで以上に信用供与の円滑化に注力してまいります。

② 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標

ア. 中小企業に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

平成 21 年度上期については、緊急保証制度などの中小企業向け貸出に注力した結果、資金需要の低迷があったものの中小企業向け貸出残高は計画を達成することが出来ました。一方、法人定期性預金の増加などにより総資産残高が増加したことから中小企業向け融資比率は、計画を 0.37%下回る 37.05%となっております。

今後は営業体制の再構築を強力に進め、中小企業向け貸出残高の一層の増加を図ってまいります。

【中小企業に対する信用供与（実績・計画）】

(単位:億円)

	21年3月末 実績(始期)	21年9月末				22年3月末 計画	23年3月末 計画	24年3月末 計画
		計画	実績	計画比	始期比			
中小企業向け貸出残高	1,738	1,743	1,758	15	20	1,770	1,811	1,858
総資産残高	4,645	4,657	4,747	90	102	4,728	4,836	4,954
総資産残高に対する 中小企業向け融資比率	37.41%	37.42%	37.05%	▲0.37%	▲0.36%	37.43%	37.44%	37.50%

イ. 経営改善支援等取組先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合

経営改善支援に関しては、「創業・新事業、経営相談、事業再生、担保・保証、事業承継」の各項目について、地域密着型金融推進の主旨を踏まえ、積極的に取り組んでおります。

しかしながら、平成 21 年度上期においては「担保または保証に過度に依存しない融資」が計画を大幅に下回っております。これは、上期の小口ビジネスローンのデフォルトが想定よりも増加したため慎重な取組姿勢を維持したことによるもので、上期については緊急保証制度を主体に中小企業向け貸出

に積極的に取り組みました。下期は、小口ビジネスローンの対象先を既存・優良取引先にも拡げ、地元中小企業者への資金円滑化に更に積極的に取り組んでまいります。

また、ソリューション営業の中心となる「営業統括部営業店支援グループ（平成21年10月に法人ソリューショングループと個人リテールグループを統合し新設）」と、企業支援・再生の専門部署である「審査部企業支援室」が中心となり、経営改善支援の取組に一層注力してまいります。

【経営改善の取組（実績・計画）】

(単位:先)

	21年3月末 実績(始期)	21年9月末				22年3月末 計画	23年3月末 計画	24年3月末 計画
		計画	実績	計画比	始期比			
創業・新事業	8	10	7	▲3	▲1	10	10	10
経営相談	17	15	14	▲1	▲3	15	15	15
事業再生	0	2	2	0	2	2	2	2
担保・保証	86	90	30	▲60	▲56	110	130	140
事業承継	0	0	0	0	0	1	1	1
合計	111	117	53	▲64	▲58	138	158	168
取引先総数	5,009	5,015	5,197	182	188	5,025	5,085	5,145
比率	2.21%	2.33%	1.01%	▲1.32%	▲1.20%	2.74%	3.10%	3.26%

※ 取引先総数には個人ローンだけの取引先は含みません。計数は全て半期分を記載しております。

(2) 信用供与の円滑化のための方策

① 信用供与の実施体制の整備のための方策

ア. 営業店渉外戦力の増強

お客様とより強固なリレーションシップを構築し、円滑な信用供与を実現するために、渉外担当者を110名体制（平成21年3月末）から60名増員し、170名体制といたします。平成21年12月末時点では40名増加しており、今後も人員の増加を図りながら、行員のスキルアップのための研修等も実施してまいります。

イ. 本部サポート体制

資金ニーズのあるお客様に対して、「営業統括部営業店支援グループ」が本部直接渉外部門として積極的に対応することにより、営業店・本部が一体となって、より高度な金融サービスの提供を行える体制としております。

今後も、医療・介護分野の案件組成、M&A・事業承継に関するアドバイスをを行いながらの資金提供に積極的に取り組んでまいります。

ウ. 金融円滑化への取組み

当行では、従来から地域の中小企業・個人事業主や個人の皆様への円滑な資金供給並びに経営改善支援を地域金融機関としての社会的使命と考え、積極的に取り組んでまいりました。

さらに中小企業金融円滑化法への取組みとして、本部に「金融円滑化推進本部」（本部長：金融円滑化管理担当取締役～代表取締役専務、副本部長：金融円滑化管理責任者～審査担当取締役）、全営業店に「金融円滑化相談窓口」（金融円滑化推進責任者：支店長、金融円滑化リーダー：融資担当者）を設置・任命致しました。これにより、お取引先の皆様からの資金繰りやご返済に関するご相談に対し、より迅速かつ適切に対応すると共に受付状況の記録・報告体制を整備し、本部・営業店間の連絡を密に行ってまいります。

② 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小企業をはじめとする信用供与の相手方の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

スコアリングモデルを活用した「スーパービジネスローン」については、デフォルトの増加に伴い慎重な取組姿勢を維持したため、平成21年9月末の融資残高は同3月末対比674百万円減少し、3,844百万円となっております。

他方、緊急保証制度を中心に信用保証協会の保証付融資を積極的に活用した取組みを行っており、平成21年9月末の保証付融資残高は同3月末比で529百万円増加し34,610百万円となっております。

今後はスコアリングモデルを活用した「スーパービジネスローン」での対応により、対象先を既存・優良取引先にも拡げ、地元中小企業者への資金円滑化に積極的に取り組んでまいります。

(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

① 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

地域における新事業・新技術に取り組む事業者を支援するため、前計画に引き続き大分大学との包括連携協力による「出張なんでも技術相談会」「産学連携支援サービス」を継続することとしており、大分大学での開放イベントとして「出張なんでも技術相談会」を11月に実施いたしました。

また、大分大学が主催する、子供たちの起業家精神を育てる「アントレプレナーシップセミナー FOR KIDS（平成22年3月開催予定）」についても、例年通り参加を予定しております。

② 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のための方策

大分県産業創造機構へ1名を常時出向者として派遣しているほか、九州で唯一の地域再生ファンドを設けており、同機構及びファンドの制度を活用し様々な取引先のニーズに対応ができる体制を構築しております。また、経営支援アドバイザーとして業務契約を締結しているトーマツコンサルティング株式会社と定期的に相談会を実施し、ブロック単位で経営相談に対応しております。また、経営改善支援先の見直しを行い76先を選定し、そのうち44先につきましては審査部と営業店が連携して支援強化に努めております。

③ 早期の事業再生に資する方策

平成21年10月に「審査部企業支援グループ」を「審査部企業支援室」へ改組し、事業再生への更なる取組み強化を図っております。また「審査部企業支援室」と営業店が連携し、精緻なデューデリジェンスにより実現可能性の高い経営改善計画を策定し、進捗状況に応じて早めの見直し・変更を行うことにより、事業再生のスピードアップを図っております。

さらに、中小企業再生支援協議会を始め、中小企業基盤整備機構等外部の専門機関を積極的に活用することにより、資本的劣後ローン対応等を含む総合的な金融支援を行い、早期の事業再生に努めております。

④ 事業承継に関する取組み

平成21年7月に西日本シティ銀行から出向者1名を受け入れて、ファイナンシャルアドバイザー制度を導入いたしました。また、同10月には更に1名の出向者を受け入れるとともに、従来の営業統括部「法人ソリューショングループ」と「個人リテールグループ」を統合し「営業店支援グループ」を新設、機能強化を図りました。M&A業務については、同11月から正式に取扱を開始しており、法人・個人あらゆるお取引先の事業承継・M&Aに係るニーズへの対応力を一層強化しております。

なお、事業承継については平成21年10月以降4件の実績を挙げております。

5. 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

優先株式及び普通株式の配当については、保有有価証券の評価損により分配可能額が金融市場の影響を受けやすいことから、現段階では未定としております。しかしながら、できる限り早期に配当を実現できるよう、本計画を着実に実施し、引き続き収益力の強化を図ることで、内部留保の蓄積に努めてまいります。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員賞与については平成 15 年度から支給を見送っており、役員退職慰労金も平成 17 年度から凍結しております。今後も、前計画に引き続き財務基盤の安定を図るため内部留保の蓄積に努め、利益の社外流出を抑制してまいります。

6. 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

(1) 経営強化計画運営協議会による進捗管理

頭取が議長を務める「経営強化計画運営協議会」を週次で開催し、各種計数及び経営強化計画における施策の進捗管理を行っております。週次での状況把握により、早い段階で計画達成のための具体的な対応策を検討することが可能となっており、今後も引き続き同協議会による進捗管理で、円滑な計画の履行を確保してまいります。

(2) コンプライアンス態勢の強化

① 法令等遵守に係る経営姿勢の明確化

部店長会議やコンプライアンス集合研修等において、経営陣自ら、法令等遵守に関する経営姿勢・方針を表明し、その周知徹底を図っております。

また、新頭取の就任にあたり、全役職員宛に頭取名による社達を發出し、当行がこれまで以上に努力すべき事項として、改めて「コンプライアンスを第一とする行風の定着」を掲げた所信を表明するとともに、法令等遵守に係る経営姿勢をより明確にするため、平成21年6月26日付で取締役の担当部を見直し、コンプライアンス担当役員を専務から頭取に変更しました。加えて、常務執行役員を新たにコンプライアンス担当執行役員として配置しております。

さらに、平成21年4月に発覚した不祥事件については、同年5月29日付で事故者を懲戒解雇処分に処すとともに、同日付で代表取締役2名、同年8月4日付で管理者等9名に厳正な懲戒処分を行うことで、本事件に係る責任の明確化と信賞必罰の徹底を図っております。

② コンプライアンス協議会の機能発揮

取締役会に直轄した審議機関である「コンプライアンス協議会」(議長:頭取)を平成21年度上期中に9回開催し、コンプライアンス・プログラムの進捗状況、不祥事件の再発防止に向けた改善・対応策、反社会的勢力排除に向けた対応等について、定期的に審議を行っております。

また、下部機関である「コンプライアンス部会」(議長:常務執行役員)を同様に9回開催し、コンプライアンス協議会への付議事項を事前に検討・協議し、問題点の分析・洗出しに努めております。

③ コンプライアンス統括機能の充実・強化

コンプライアンス統括部において、コンプライアンス協議会・同部会の運営、各部からの定例報告の徴求やヒアリングの実施等を通じ、コンプライアンス・プログラムの進捗状況や不祥事件の再発防止策の実施状況を把握・管理し、そのフォローアップに努めております。

また、事件発生時における本部報告を徹底させるとともに、ホットライン制度の利用を促進させるため、平成21年度上期中に事件発生時の報告ルール、ホットライン制度の改正を行ったほか、特別臨店指導を36か店実施し、法令等遵守状況の把握とコンプライアンスの徹底に向けた指導の強化に努めております。

④ コンプライアンス研修等の充実・強化

経営陣自ら、法令等遵守に対する認識と遵守マインドを高めるため、平成21年度上期においては、第二地方銀行協会が主催する「役員コンプライアンス・セミナー」（平成21年8月27日～28日）に常務執行役員が参加したほか、平成21年8月7日に顧問弁護士を講師とする「役員・部長コンプライアンス研修会」を開催しております。

また、職員の法令遵守に関する認識・知識を向上させるため、コンプライアンスに特化した集合研修を4回（コンプライアンス・フォロー研修：5月14日、コンプライアンス役席研修会：6月13日、コンプライアンス担当者研修会：7月25日、出納担当者・出納代務者研修会：8月22日）実施いたしました。

(3) 顧客保護等管理態勢の強化

① 顧客説明管理態勢

「顧客保護等管理方針」を制定して全行員に徹底するとともに、「金融商品に関する顧客説明規程」、「金融商品に関する顧客説明マニュアル」、「与信に関する顧客説明規程」、「与信に関する顧客説明マニュアル」等に基づき、営業店における顧客説明の適切性を確保するための態勢整備を図っております。

また、平成21年7月には保険販売に係る「法令等遵守責任者」集合研修を実施し顧客説明の重要性について周知徹底しており、今後も、集合研修、セミナーや臨店指導等により顧客説明規程・顧客説明マニュアルの周知徹底を図るとともに、遵守状況のモニタリングなどにより、顧客に対する説明の適切性・十分性を確保してまいります。

② 顧客サポート等管理態勢

コンプライアンス集合研修の開催や注意喚起通達の発出等を通じ、苦情等に関する本部報告について繰り返し周知徹底を図るとともに、本部各部のコンプライアンス担当者で構成する「苦情等連絡会」を毎月開催し、苦情事例の還元と再発防止策のフォローアップを行っております。

また、平成21年9月に「苦情等処理規程」及び「苦情等処理マニュアル」を改正し、顧客からの問合せ・相談・要望に関する本部報告を徹底させるとともに、苦情が発生した場合は当日中に皆様の相談室へ一報を入れることを新たに義務付けました。

③ 顧客情報管理態勢

コンプライアンス統括部と関係部署が連携し、顧客情報管理関連の事務取扱要領等を適宜改正するとともに、コンプライアンス集合研修の開催や通達の適宜発出を通じ、顧客情報管理の重要性について繰り返し周知徹底を図っているほか、平成 21 年度上期中に特別臨店指導を 36 か店実施し、顧客情報管理状況の点検・把握とその厳正な管理の徹底に向けた指導を行っております。

また、平成 21 年 7 月、個人情報管理台帳の再整備に向けた準備として、他行における管理台帳の整備・運用状況を視察するとともに、作業方針・スケジュール等について、関係部署との協議・検討を定期的実施しております。

④ 外部委託管理態勢

銀行業務や個人データ取扱業務を外部の第三者に委託する場合は、顧客保護が損なわれることがないように、「外部委託規程」、「銀行業務の外部委託細則」に則り外部委託先の選定を行うとともに、委託先の業務執行状況のモニタリングを定期的実施し必要に応じて改善・指導をすることとしております。

⑤ 利益相反管理態勢

顧客の利益を不当に害することのないよう、平成 21 年 6 月に「利益相反管理方針」、「利益相反管理規程」、「利益相反管理要領」を制定し、利益相反管理態勢を整備しております。

また、平成 21 年 8 月 7 日、利益相反管理をテーマの一つとして、顧問弁護士を講師とする「役員・部長コンプライアンス研修会」を開催しております。

(4) 経営の透明性確保

株主及び地域社会の皆様へ、当行の経営に対する理解を深めていただくと同時に、経営の透明性を確保すべく、ディスクロージャー誌やホームページ等の情報開示手段、情報開示体制の充実にも努めております。

(5) 内部監査態勢の強化

① 監査計画・実施

内部監査方針等に基づき平成 21 年度監査基本計画を策定しております。

営業店監査については、不祥事件の未然防止・早期発見に主眼を置いた監査を行うこととし、総合監査とは別に機動監査を効果的に実施するとともに、その頻度を上げることとしております。

なお、不祥事件の未然防止・早期発見に主眼を置いた監査を機動的に実施することを目的として、平成 21 年 7 月に機動監査実施要領を策定し、平成 21 年度上期に 6 カ店の機動監査（早朝・夕方）を実施しております。

また、監査不芳店のフォローアップを目的として確認監査を2ヵ店実施しております。

② 分析・評価

営業店総合監査の店別監査結果については、月次で取締役会への報告を行い、その際、監査結果を踏まえ本部対応を要すると認められた事項等についても、併せて報告しております。また、半期毎に営業店総合監査の分析ツールを作成し、問題事項の原因分析結果等を経営陣に報告することとしております。

なお、本部対応が必要な事項については、担当部署へ「連絡・要請事項」として通知し、対応策等について報告を求めており、その後の事後対応についても定期的なフォローアップを行っております。

③ 監査役会・外部監査人との連携

監査役会による指摘・改善事項については、監査部が該当部店へ指示を行いフォローアップに努めております。

また、外部監査人との連携については、半期に1回、監査法人・監査役・監査部の3者で意見交換等を実施しております。監査法人からの気付事項等についても、担当部署へ「連絡・要請事項」として通知し、対応策等について報告を求めており、その後の事後対応についても定期的なフォローアップを行っております。

(6) リスク管理態勢の強化

① 信用リスク管理態勢

ア. 基本方針とリスク管理方法

与信業務運営に関する基本的な考え方や信用リスク管理方針を徹底するために、平成21年度上期中に「信用リスク関連研修会」を2回実施し、同研修会において信用リスク管理の重要性と管理手法について指導するとともに、各種信用リスク関連規程の厳正な取り扱いについて周知徹底を行いました。

また、平成21年度下期の重点施策として「信用リスク管理態勢の強化」、「企業再生支援」、「不良債権の未然防止と早期処理」、「行員のレベルアップに向けた取組み」を掲げ、具体的推進施策を制定するなど、信用リスク管理態勢強化の取組みを継続してまいります。

イ. 与信ポートフォリオ管理

与信ポートフォリオの改善に向けて、特定の業種や債務者への与信集中リスクを回避するために、個社別の与信ガイドラインに基づく大口先の管理と

合わせて、営業店ごとの与信上位先の平成 21 年度の取組方針を決定し、大口先の管理を行う態勢としました。

ウ. 債務者の実態把握

企業再生支援態勢の強化のため、経営改善支援先を絞り込み、個別債務者の実態把握による再生・改善可能性や緊急度、経営に及ぼす影響等を踏まえた取組方針を検討し、審査部と営業店が連携して再生支援に取り組む態勢としました。また、経営改善支援先の経営改善計画の進捗状況を四半期ごとに経営会議に報告する態勢としています。

さらに、不良債権発生未然防止と早期処理のため、審査部が営業店に対し債務者の実態把握と中間管理の徹底を指導するとともに、回収の強化に向けて審査部債権管理グループの臨店指導を行いました。また、平成 21 年 10 月に取引先の経営相談や事業再生などの経営改善支援機能の強化と与信管理の強化を目的として、審査部内に企業支援室を設置しました。企業支援室には整理回収機構から 2 名、西日本シティ銀行から 1 名の人材を招聘し、経営改善支援や債権管理のノウハウを取り入れるなど機能強化を図っています。

また、債務者の実態把握をより正確に行うため個社別に交渉を実施しており、振込及び決済口座の一元化に努めております。

エ. 正確な自己査定の実施

平成 21 年度上期に「信用リスク関連研修会」を 2 回実施し、精緻な実態バランスの作成や足許の業況から見た事業計画の実現可能性の検証、再投資額を考慮したキャッシュフローの検証等による債務者の実態把握について周知徹底を行いました。また、平成 20 年度の格付精度について分析・検証を行っており、継続して格付精度の向上に向けた取組みを行ってまいります。

オ. 償却・引当実施

償却・引当については、償却・引当規程および償却・引当マニュアルに基づき、厳正に算定しています。その結果、平成 21 年度上期の一般貸倒引当金と不良債権処理額を合算した信用コストは 1,388 百万円となり、前年同期比 1,783 百万円減少しました。また、部分直接償却実施に伴う債権償却取立益を加味した実質的な信用コストは 1,228 百万円となり、同じく 1,736 百万円減少しています。なお、貸倒引当金の十分性については、前年度見積もりと実際の毀損状況や足許の毀損率等の検証を行い、十分性を確認しています。

② 市場リスク管理態勢

ア. 基本方針とリスク管理方法

配賦されたリスク資本やリスクリミットに基づきリスク管理を行い、配賦リスク資本の範囲の中でリスクリミットを超過することなくリスク量のコントロールを行ないました。また、平成21年度上期からVaRの保有期間を従来の3か月から6ヶ月に変更し、より実態に即したリスク量の計測を図ることとしました。リスク量の計測結果については、証券国際部による計測結果の妥当性を月次ベースでリスク統括部署にて検証を行っております。

イ. アウトライヤー基準への対応方針

有価証券運用では長期債の運用を控えて中期債の運用を主体とし、金利リスク量の増加を極力防ぐよう努めました（平均残存年数：H21.3末4.722年⇒H21.9末4.447年）。

③ 流動性リスク管理態勢

資産・負債構造の現状を踏まえ、適切な資金繰り管理態勢を構築しており、状況に応じた現金保有を行うことにより、安定的な資金繰りに努めております。

④ オペレーショナルリスク管理態勢

ア. 事務指導の強化

平成21年4月に事務統括部事務指導グループを3名増員し、5月から融資事務に関する事務指導を開始しております。10月までに全営業店を一巡し、指導時に確認した不備事項については、該当店への指導はもちろんのこと、文書を発出し全店に周知し事務レベルの向上を図っております。

イ. 研修の充実等

事務管理責任者研修会、公金担当者研修会、事務管理責任者代務者研修会、出納・出納代務者研修会を開催しており、今後も事務レベル向上のため、研修の充実を図ってまいります。

ウ. 事務取扱要領の整備

預金業務の事務取扱要領改正を継続的に実施しております。また、融資事務取扱要領についても、事務指導の結果や営業店の実態も踏まえて、速やかに改正しております。

⑤ 統合リスク管理態勢

信用リスク・市場リスク・オペレーショナルリスクの定期的な計量化を行い、経営体力に見合ったリスクテイクが行われているかをチェックする態勢としております。

今後もリスク計量化の継続を通じて健全性を確保し、限られた経営資源をよ

り効率的に運用することで収益性の向上を図ってまいります。