

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 19 年 6 月



**株式会社 豊和銀行**

## < 目 次 >

1. 経営改善に係る数値目標の実績	1
(1) コア業務純益ROA	1
(2) 業務粗利益経費率（OHR）	1
(3) 不良債権比率	1
2. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況	3
(1) 経営の現状認識、経営環境等	3
(2) 平成19年3月期決算の概要	3
① 主要勘定	3
② 損益	4
③ 利回り・利鞘	5
④ 自己資本比率	5
(3) 諸施策の実施状況と今後の取組み方針	5
① 経営の効率化	5
② 新たな営業体制の構築	9
③ 資産の健全化	11
3. 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	14
(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	14
(2) 法令遵守体制の強化のための方策	14
(3) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	14
(4) 情報開示の充実のための方策	14
① 情報開示体制	14
② 開示内容の充実	14
4. 経営責任の明確化に関する事項の進捗状況	16
(1) 経営責任究明特別委員会の活動状況	16
(2) 民事提訴等の状況	16
5. 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する 方策の進捗状況	18
(1) 地元事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合	18
(2) 経営改善取組先企業の数の取引先企業の総数に占める割合	18
(3) 信用供与円滑化のための方策の進捗状況	19
① 信用供与の実施体制の整備	19
② 担保・保証に過度に依存しない融資	19
(4) その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	19
① 創業新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化	19
② 経営に対する相談、取引先企業に対する支援に係る機能の強化	19

6. 利益又は剰余金の処分の方針について	20
(1) 役員報酬体系の見直し	20
(2) 配当についての方針	20
7. 財務の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	21
(1) 経営強化委員会・経営強化計画運営協議会の活動	21
(2) コンプライアンス態勢の強化	21
(3) 経営の透明性確保	21
(4) 内部監査態勢の再構築	21
(5) リスク管理態勢の強化	21
① 流動性リスクへの対応強化	22
② 市場関連リスクへの対応強化	22
③ 信用リスク管理の厳格化	22
④ オペレーショナルリスクへの対応強化	22
⑤ リスク管理高度化への対応	22

## 1. 経営改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益ROA

住宅ローン貸出については、住宅ローンセンターの新設等の効果もあり、前年対比 2,316 百万円増加となりました。事業性貸出については、新商品の投入や営業体制の整備等に取り組んだものの、中小企業における資金需要の回復の遅れや新たな営業体制への移行等の影響もあり、貸出金残高は計画比▲13,451 百万円の 357,345 百万円に留まりました。また、ゼロ金利解除で預金利回りが上昇する中、他行との競合により貸出金利回りの引き上げ交渉に時間を要したことや、再生支援中の企業に対する金利の一部減免措置等により、貸出金収入は強化計画対比▲523 百万円の 9,470 百万円となりました。役務収益に関しては、下半期に投資信託や変額年金保険の販売を中心とした手数料収入の積上げを行ったものの、強化計画対比▲96 百万円の 1,463 百万円に留まりました。

この結果、コア業務純益は強化計画比▲536 百万円の 3,558 百万円に留まり、貸出金の減少により分母となる総資産平均残高も減少したものの、コア業務純益ROAは計画比▲0.08%の 0.69%となりました。

	18/3 期 実績	19/3 期			20/3 期 計画	21/3 期 計画
		計画	実績	対比		
コア業務純益ROA	0.81%	0.77%	0.69%	▲0.08%	1.00%	1.03%

※ コア業務純益ROA = コア業務純益 / 総資産平均残高

### (2) 業務粗利益経費率 (OHR)

機械化関連費用を除く経費については、店舗の統廃合によるランニングコストの減少や遊休不動産の売却、その他事務経費の圧縮により、計画目標を上積みした削減（強化計画比▲45 百万円）を実行いたしました。

しかし一方では、貸出金収入を中心とした資金運用収益の減少により、業務粗利益が強化計画対比▲783 百万円の 10,259 百万円に留まったことが影響し、業務粗利益経費率は計画を 2.66%上回る 55.15%となりました。

	18/3 期 実績	19/3 期			20/3 期 計画	21/3 期 計画
		計画	実績	対比		
業務粗利益経費率	54.2%	52.49%	55.15%	2.66%	44.98%	44.91%

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

### (3) 不良債権比率

取引先の再生支援等への取組みや、強化計画を 3,075 百万円上回る不良債権の正常化（ランクアップ）により、不良債権額の期中減少額は強化計画を 8,326 百万円上回ったものの、取引先の業況悪化等により新規発生が強化計画を 15,873 百万円超過いたしました。加えて

貸出金残高の減少に伴う総与信残高の減少もあり、不良債権比率は強化計画対比 2.4%上回る 13.6%となりました。

	18/3 期 実 績	19/3 期			20/3 期 計 画	21/3 期 計 画
		計 画	実 績	対 比		
不良債権比率	12.7%	11.2%	13.6%	2.4%	10.0%	6.2%

※ 不良債権比率＝金融再生法開示債権残高／総与信

## 2. 経営改善の目標を達成するための方策の進捗状況

### (1) 経営の現状認識、経営環境等

平成 18 年度の国内経済は、企業収益の改善を背景として回復基調で推移いたしました。金融面では、緩やかな景気の拡大と物価のプラス基調を受けて、日本銀行によるゼロ金利政策解除、無担保コールレート翌日物金利の誘導目標の引上げが実施されました。これに伴い、各金融機関は預金金利、続いて貸出金利の引上げを行ない、当行においても各種預金金利の引上げと短期貸出優遇金利（短期プライムレート）の引上げを実施いたしました。

大分県経済に関しては、製造業を中心とした好調業種の増産等に伴い、雇用情勢の改善が続いています。個人消費についてはやや伸び悩んでいるものの、総じて緩やかな回復基調にあります。しかしながら一方では、建設業のほか経営体力の弱い中小零細企業を中心として、企業倒産は例年並みの件数となっております。

当行においては、平成 18 年 3 月期決算で毀損した自己資本の早急な回復を図るべく、株式会社西日本シティ銀行（以下、「西日本シティ銀行」という）を引受先とする第三者割当増資 30 億円、地域の皆様を中心とした第三者割当増資 60 億円を平成 18 年 8 月に実施いたしました。また、同年 12 月には金融機能の強化のための特別措置に関する法律（以下、「金融機能強化法」という）に基づいて、株式会社整理回収機構（以下、「整理回収機構」という）を引受先とする第三者割当増資 90 億円を実施いたしました。

このような環境下、当行は「責任ある経営体制の確立」と「真に地域から必要とされる金融機関」を目指し、「経営強化計画」に掲げた各種施策・取組みを実施してまいりました。

### (2) 平成 19 年 3 月期決算の概要

#### ① 主要勘定

##### ア. 運用勘定

貸出金平均残高は、資金需要の低迷に加えて増資への対応などで本来の営業活動が十分できなかったこと及び不良債権の償却・売却等による上半期での落込みを十分にカバーすることができず、強化計画対比▲9,598 百万円の 359,138 百万円となりました。また、投資有価証券の平均残高についても、コール等の短期運用を中心としたため、強化計画対比▲4,220 百万円の 96,337 百万円にとどまりました。

##### イ. 調達勘定

預金の平均残高は、強化計画対比▲11,819 百万円の 487,175 百万円となりました。これは、増資等への取組みを行なうなかで本来の営業活動が十分でなかったことに加え、増資完了までの間の、預金の流出が主たる原因であります。下半期に新しい預金商品を発売し、個人定期性も回復基調にありましたが、上半期の減少をカバーするには至りませんでした。

## ウ. 純資産

平成 18 年 8 月に、西日本シティ銀行を引受先とする 30 億円の第三者割当増資、及び主として地元取引先を引受先とする 60 億円の第三者割当増資を実施いたしました。また同年 12 月には、金融機能強化法に基づいて整理回収機構を引受先とする 90 億円の第三者割当増資を行いました。これら合計 180 億円の増資の結果、平成 19 年 3 月末の純資産は 18 年 3 月末対比 9,924 百万円増加となる、14,896 百万円となりました。

## ② 損益

### ア. 業務粗利益

中小企業の資金需要の回復の遅れ等により貸出金平均残高が強化計画対比▲9,598 百万円となったことや、貸出金利回りが強化計画対比▲0.08%となったことにより、貸出金収入は強化計画対比▲523 百万円の 9,470 百万円に留まりました。そのため、資金運用収益が強化計画対比▲447 百万円となり、業務粗利益に関しても強化計画対比▲783 百万円の 10,259 百万円となりました。

### イ. 業務純益

経費に関しては強化計画以上の削減を実施し、強化計画を 247 百万円下回る 6,701 百万円となり、ローコスト体制の構築を進めることができました。しかし一方で、業務粗利益が 10,259 百万円に留まったため、業務純益は強化計画対比▲612 百万円の 3,990 百万円という結果になりました。

### ウ. 経常利益

一部大口先の財務内容の急速な悪化に伴い、強化計画期間中の 3 年間で見込んでいた大口特定先も含めた不良債権を一気に前倒しで処理したことや、取引先再生支援のための再生コストを織り込んだことにより、信用コストは強化計画対比 7,440 百万円増の 10,252 百万円となりました。その結果、臨時損益は▲10,757 百万円を計上し、経常利益が強化計画対比▲8,036 百万円の▲6,766 百万円となりました。

### エ. 税引後当期利益

統廃合した店舗や閉鎖社宅等の遊休資産の再評価による減損損失 250 百万円のほか、繰延税金資産の取崩し 623 百万円により、税引後当期利益は▲7,729 百万円となりました。

< 損益の状況 >

(単位：百万円)

	平成 19 年 3 月期		
	経営強化計画	実 績	対 比
業務粗利益	11,042	10,259	▲783
経費	6,948	6,701	▲247
業務純益	4,602	3,990	▲612
信用コスト	2,822	10,262	7,440
株式関係損益	0	▲120	▲120
経常利益	1,270	▲6,766	▲8,036
特別損益	▲168	▲322	▲154
当期純利益	1,200	▲7,729	▲8,929

③ 利回り・利鞘

貸出金利回りは一部再生支援先への金利減免措置等により強化計画を 0.08%下回る 2.63%となったものの、有価証券利回りが 1.27%と強化計画を 0.08%上回ったことから、資金運用利回りは 2.21%を確保いたしました。

また、預金利回りは日本銀行による量的緩和政策の解除による市場金利上昇の影響により、強化計画を 0.01%上回る 0.12%となりました。一方で資金調達原価率については、経費削減効果もあり、強化計画を 0.01%下回る 1.51%にとどまりました。

これらの結果、預貸金利鞘は 1.13%（強化計画対比▲0.06%）、総資金利鞘は 0.70%（強化計画対比▲0.04%）となっております。

④ 自己資本比率

西日本シティ銀行を引受先とする第三者割当増資 30 億円、及び主として地元取引先を引受先とする第三者割当増資 60 億円の実施（平成 18 年 8 月）に加え、金融機能強化法に基づく整理回収機構を引受先とする第三者割当増資 90 億円（平成 18 年 12 月）により、単体の自己資本額は前年同期比 13,792 百万円増加いたしました。その結果、自己資本比率は単体で 6.86%、連結で 6.96%となりました。

(3) 諸施策の実施状況と今後の取組み方針

① 経営の効率化

ア. 収益力の強化

a. 西日本シティ銀行との業務提携

西日本シティ銀行からは、「競争力のある商品」「魅力あるサービス」「高度なノウハウ」の提供を受けるほか、店舗間の交流を行い相互に案件紹介・情報提供を行っております。

「競争力のある商品」としては、現在西日本シティ銀行のノウハウを盛り込んだ「スーパー・アパートローン」を平成 19 年 6 月に発売しており、今後も同行との業務提携の中



で顧客ニーズにあった商品開発を進めてまいります。また、「高度なノウハウ」を享受するために、5名の出向者を受け入れており、加えて同行医療ファイナンスチームからの専門的なアドバイスも頂いております。「魅力あるサービス」の提供として、西日本シティ銀行、長崎銀行との3行合同商談会を19年3月末までに4回実施しており、大手企業との商談成約率は3割を超えております。

平成19年度上期には更に5名の出向者を受け入れる予定であり、これにより法人・個人ソリューション分野、ダイレクト・チャネル、FP業務等のノウハウ提供を受け、「競争力のある商品」の開発と営業力の強化に繋げてまいります。

## b. 法人戦略

### ・ビジネスローンセンターの設置

平成18年11月に、大分県内では初となる「ビジネスローンセンター」を本店内に設置いたしました。同センターは土・日曜日も営業し、顧客との接点拡大による新規事業先の獲得とスコアリングモデルを活用したビジネスローン（無担保・第三者保証人不要）の増加に注力しております。

今後も引き続き「ビジネスローンセンター」は顧客との接点拡大に努め、また営業店との情報交換を密接に行うことで中小・零細企業への円滑な信用供与に努めてまいります。

<ビジネスローン取扱計画と実績>

(単位:百万円)

	19/3期			20/3期 計画	21/3期 計画
	計画	実績	対比		
取扱額	500	600	100	900	900

### ・法人営業部の設置

平成19年2月に、事業先新規融資開拓と貸出金運用力の強化を目的に法人営業部を設置いたしました。法人営業部では、営業店と連携しながら情報収集を行い、ビジネスマッチング、提案型・問題解決型営業等により、新規設備資金、創業・新事業進出資金等への対応を行っております。

また、今後は上記取組みに加えて西日本シティ銀行法人営業部との連携により、更に高度なサービスを提供していくとともに、貸出金運用力の強化を図ってまいります。

## c. 個人戦略

### ・住宅ローンの強化

平成18年11月に本店内に設置した「住宅ローンセンター」では、住宅業者との関係を強化しております。これまで行っていなかった「業者向け説明会」を、大分県内業者を中心に23社（担当者数271名）実施しており、提携登録制度による登録先は28社にのぼっております。このような取組みにより業者からの持込案件は増加しております。

住宅ローンの取扱については、上半期は2,970百万円と低迷しましたが、「住宅ローンセンター」の土・日曜日営業による顧客との接点拡大と、長期固定金利型住宅ローン（15年・20年）の発売により、下半期は6,698百万円と大幅な増加に転じております。しかし、上半期の落込みを十分にカバーできず強化計画対比では▲3,632百万円となりました。

「住宅ローンセンター」は今まで当行に無かったチャンネルであり、引続き業者・顧客との接点を拡大するとともに、住宅ローン取扱いの増加と営業店の側面支援を行ってまいります。

<住宅ローン取扱実績>

(単位：百万円)

	19/3期			20/3期 計画	21/3期 計画
	計画	実績	対比		
取扱額	13,300	9,668	▲3,632	14,000	16,000
収益額	192	76	▲116	394	578

#### ・アパートローンの強化

大分県内では、県外からの大手企業進出や製造業の生産ライン拡大により労働力の流入が続いており、賃貸住宅需要が拡大しております。これを踏まえアパートローンをターゲット商品として位置づけ積極的に取組んだ結果、取扱いが増加いたしました。

また更に取組みを強化すべく、西日本シティ銀行からのノウハウを盛込んだ「スーパー・アパートローン」を平成19年6月に発売しております。本商品は収支計算書等の審査書類の利用によるスピード審査・金利固定期間（3年、5年、10年固定）の設定・団体信用生命保険の付保が可能等の特長があり、従来は個別案件ごとに条件を設定していたものを、形式の統一などでより取組みやすいものとしております。

上記のアパートローンのように、今後も営業体制面だけではなくソフト面でも積極的な取組みを行ってまいります。

<アパートローン実績及び計画>

(単位：百万円)

	19/3期			20/3期 計画	21/3期 計画
	計画	実績	対比		
取扱額	1,500	3,010	1,510	3,000	3,000

#### ・カードローンの強化

カードローンの強化に関しては、大手消費者金融会社との提携カードローンを発売する計画で準備を進めてまいりました。しかし、貸金業規制法の改正やそれに伴う消費者金融会社の過払い金の返還等による保証業務への影響を考慮し、今後の対応については慎重に検討してまいります。

<カードローン取扱実績及び計画>

(単位：百万円)

	19/3 期			20/3 期 計 画	21/3 期 計 画
	計 画	実 績	対 比		
取扱額	500	160	▲340	1,000	1,000

#### ・非金利収入の拡大

窓販による役務収益増強のために、投資顧問会社等の外部講師による投資信託セミナーの開催や顧客向け説明会を積極的に実施し、投資信託等の預かり資産販売を強化しております。また、預かり資産運用講座や預かり資産営業事例研究講座に営業店の販売担当者を派遣し、窓口セールスの強化にも努めております。今後はさらに投資信託の取扱商品を拡大予定であり、引続き積極的に取組んでまいります。

その他の取組みとしては、事務処理等に対する適切な手数料収入確保のために、両替手数料等の改定・制定を実施いたしました。今後はコストに見合った口座振替手数料の適正な引上げも予定しており、引続き非金利収入の拡大に注力してまいります。

#### ・シルバー向け個人ローンの開発

シルバー向け個人ローンの発売に関しては、商品ニーズの状況や現在発売されている他行商品の分析を行っており、引続き導入に向けて協議・検討してまいります。

### イ. ローコスト体制の構築

#### a. 従業員数の削減

早期退職者優遇制度や新卒採用の抑制、またパート職員の活用等により、平成 19 年 3 月末の従業員数は、強化計画対比▲24 名の 666 名となりました。今後は営業戦術確保のための採用を行いつつ、経営強化計画の人員計画を履行してまいります。

<人員推移>

(単位：人)

	18/3 末 実 績	19/3 末			20/3 末 計 画	21/3 末 計 画
		計 画	実 績	対 比		
期末従業員数	735	690	666	▲24	657	630
うち行員数	655	592	563	▲29	557	530
うちパート・嘱託	80	98	103	5	100	100

#### b. 人件費の削減

人員の減少及び従業員の賃金水準見直し・各種手当の改廃等により、平成 18 年度の人件費は強化計画対比 4 百万円超過したものの、ほぼ計画通りとなりました。また、現在人事制度の見直しも行っており、メリハリのある処遇の実現に向けて取組んでまいります。

<人件費推移>

(単位:百万円)

	18/3 末 実績	19/3 末			20/3 末 計画	21/3 末 計画
		計画	実績	対比		
人件費	4,123	3,250	3,254	4	3,150	3,243

### c. 物件費の削減

平成 19 年 3 月期の物件費は、店舗統廃合（4 店舗）や寮の閉鎖によるランニングコストの減少及び遊休不動産の売却により、強化計画対比▲154 百万円の 3,046 百万円となりました。

今後も店舗の統廃合を始め、遊休資産の売却、行内におけるコスト削減ワーキンググループの活動を通じた各種事務経費等の圧縮を検討し、適切な物件費の削減を進めてまいります。

<物件費推移>

(単位:百万円)

	18/3 末 実績	19/3 末			20/3 末 計画	21/3 末 計画
		計画	実績	対比		
物件費	3,210	3,200	3,046	▲154	2,758	2,664
うち機械化関連費用	1,101	1,152	1,043	▲109	1,104	1,061
除 機械化関連費用	2,109	2,048	2,003	▲45	1,654	1,603

## ② 新たな営業体制の構築

### ア. 営業店機能の見直し（店舗エリア制の導入）

大分市・別府市における営業活動の効率化のために、審査・渉外機能を集中したフルバンキング機能を有する「母店」と、窓口営業・事務に特化した「衛星店」に区分する店舗エリア制を平成 18 年 10 月より実施しております。これにより、貸出業務についての推進体制を母店に集約しており、事務の効率化と営業戦力の効果的な配分を行っております。

今後はさらに営業戦略に合わせた柔軟な対応を行い、適時適切に見直しを行いながら経営の効率化に努めてまいります。

### イ. 営業店内における業務専担化

現在、営業店機能の見直しにより営業戦力の効果的な配分を行っておりますが、今後は営業店内における法人営業・個人営業の区分に関しても効果的な営業活動ができるように、業務の専担化を検討してまいります。

### ウ. 店舗の統廃合

店舗については、平成 18 年度中に 4 ヶ店を統廃合いたしました。また、平成 19 年 7 月には更に 1 店舗の統廃合を予定しております。今後も、地域のお客様の利便性と店舗毎の収益性・成長性を考慮して、経営資源の効率的な配分の観点から、統廃合を検討してまい

ります。

<店舗数の実績と計画>

(単位：店)

	18/3 末 実 績	19/3 末		20/3 末 計 画	21/3 末 計 画
		計 画	実 績		
母店及び独立店	49	33	33	29	29
衛星店	—	12	12	12	12
店舗計	49	45	45	41	41

## エ. 営業店支援体制の構築

営業店支援体制として、本店内に「ビジネスローンセンター」と「住宅ローンセンター」を含む「ローンプラザ」を設置しております。「ローンプラザ」は平日の夜間及び土・日曜日にも営業しており、今後も平日・夜間では来店できないお客様に対する相談業務や受付業務のほか、営業店に対して住宅関連の情報提供等を行い、側面から支援してまいります。

## オ. 顧客の利便性維持

店舗統廃合によるお客様の利便性低下を考慮して、コンビニエンスストアへのATM設置によりその維持に努めてまいりました。現在は大分市内に3店舗設置しておりますが、平成19年7月（大分県内については9月）には大手コンビニエンスストア「セブン-イレブン」のATMが365日ほぼ24時間利用可能となります。

また、引続き顧客利便性向上を図るために、ホームページからのローン仮申込機能の追加についても準備を進めており、今後も新しいダイレクト・チャネルの充実に努めてまいります。

## カ. 地域別営業戦略

大分県南部においては造船業・海運業が好調であるため、中小企業金融公庫担当者による「シップファイナンスセミナー」を実施し、推進と審査の理解を高め、取組みを強化しております。また、人口が集中している大分市周辺地区においては、マンション分譲や医業を重点に事業性融資開拓に取り組んでおり、西日本シティ銀行と共同で医業セミナーを実施いたしました。県外からの進出企業が多い大分県北部では、製造業（自動車関連）・IC関連業者の融資開拓に注力しており、また、従業員向けの賃貸アパートの建設需要も見込んだ取組みも行なっております。

今後は西日本シティ銀行との連携を更に強化し、同行の法人営業部のノウハウ等も取り入れながら、より具体的な地域別営業戦略を進めてまいります。

### ③ 資産の健全化

#### ア. 不良資産改善への方策

##### a. 再生支援の基本的な考え方

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

また、今後は引き続き民間コンサルティング会社とのアドバイザリー契約の締結や大分県中小企業支援協議会の活用など、外部の専門家のノウハウも積極的に取り入れてまいります。

##### b. 再生支援の条件

再生支援の見極めにおいては、再生に対する債務者の誠意・意欲・能力のほか、再建可能性や地域経済に対する影響度、ならびに中小企業再生支援協議会、地域再生ファンド、整理回収機構等の再生機能活用などを総合的に勘案したうえで判断しております。

今後も引き続き上記項目に重点をおいて適切な判断を行ってまいります。

##### c. 再生支援計画の策定

要管理先、破綻懸念先の支援方針を決定後、合理的かつ実現可能性の高い再生支援計画の策定を行っており、今後も計画の策定に関しては実態を十分に考慮・検討したうえで実施してまいります。

##### d. 再生支援の実施

再生支援については、平成 18 年度中に「実態バランスシート作成要領」「経営改善計画作成要領」「企業改善・支援マニュアル」を制定し、実態把握、管理、企業改善・支援のプロセスを明確にする等の取組みを行なってまいりました。また、コンサルティング会社より個別案件の再生支援のアドバイスや勉強会実施による行員のレベルアップも図っています。

さらに、具体的な再生支援手法として、「大分企業支援ファンド」、整理回収機構の「企業再編ファンドスキーム」、サービサー会社の再生ファンドの活用、中小企業再生支援協議会の活用等についても検討を重ねております。

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

#### イ. 早期オフバランス化への方策

実質破綻先、破綻先については法的措置を含めた回収の強化、バルクセールスの活用、個別売却の促進等による回収に努め、原則として強化計画期間内にオフバランス化を実施いたします。また、無担保債権のみならず有担保債権についても同様にオフバランス化を検討して

おります。

**a. 法的措置を含めた回収の強化**

担保不動産については任意売却を進めるとともに、競売等の法的手続きによる回収にも積極的に取り組んでいます。また、担保不動産の処分については、「不動産競売を前提とした債権譲渡」等のスキームの活用も検討しています。

**b. バルクセールの活用**

実質破綻先、破綻先については原則として、バルクセールを積極的に活用し、強化計画期間内に処理いたします。また、無担保債権のみならず有担保債権についても売却の検討を行っております。

**c. 個別売却の促進**

実質破綻先、破綻先については整理回収機構の「管理型ファンドスキーム」や「不動産事業再編ファンドスキーム」等を利用した個別売却にも積極的に取り組んでまいります。

**d. 大口特定先のオフバランス化**

当行の平成 19 年 3 月期の不良債権比率は 13.6%、開示債権額は 493 億円となっております。不良債権の期中減少については、債権流動化・事業再生等により 5,067 百万円の減少、ランクアップにより 3,347 百万円の減少、その他の回収等においても 6,787 百万円の減少と、トータルでは強化計画を 8,326 百万円上回る減少を実現いたしました。一方で、取引先の業況悪化等により新規発生が 17,442 百万円となったため、開示債権残高は強化計画対比 7,547 百万円の増加となりました。

今後は特定大口先に対するオフバランス化スケジュールを策定し、強化計画期間内での不良債権比率の引下げに取り組んでまいります。

<不良債権等の推移>

(単位：百万円)

	18/3 末 実績	19/3 末			20/3 末 計画	21/3 末 計画
		計画	実績	対比		
破綻更生等債権額	10,835	8,256	25,131	16,875	9,671	2,100
危険債権額	25,681	26,552	15,329	▲11,223	21,357	14,475
要管理債権額	11,273	7,037	8,931	1,894	7,034	6,577
開示債権残高合計	47,790	41,845	49,392	7,547	38,062	23,152
うち新規発生	34,213	1,569	17,442	15,873	5,559	1,713
期中減少	▲23,127	▲7,514	▲15,840	▲8,326	▲9,342	▲16,623
直接償却	▲360	▲1,836	▲637	1,199	▲1,130	▲200
債権流動化・事業再生等	▲11,077	▲1,194	▲5,067	▲3,873	▲2,519	▲13,478
ランクアップ	▲6,296	▲272	▲3,347	▲3,075	▲959	▲430
その他回収等	▲5,394	▲4,212	▲6,787	▲2,575	▲4,734	▲2,515
正常債権額	327,679	332,875	311,802	▲21,073	342,119	351,334
総与信額	375,470	374,720	361,195	▲13,525	380,181	374,486
不良債権比率	12.7%	11.2%	13.6%	2.4%	10.0%	6.2%



### 3. 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

#### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

業務執行に対する監査・監督機能の強化として、平成18年6月に取締役の業務執行職委嘱を廃止し、業務の執行と監督を明確に分離いたしました。

また、取締役会に対する牽制機能の強化と監査役会の機能強化を目的として、社外常勤監査役を招聘するとともに監査役付の専担任員を配置しております。

上記の取組みに加えて、取締役会及び業務執行部門に対する牽制機能をさらに強化すべく、平成19年6月の定時株主総会にて社外取締役を選任いたしました。

#### (2) 法令遵守体制の強化のための方策

法令等遵守体制の強化のために、第三者にて構成する「法令監査委員会」を平成18年10月に設置いたしました。同委員会は弁護士及び公認会計士にて構成されており、当行のコンプライアンス態勢・取組みに対する審議を行なうほか、取締役会への助言を行っております。

行内における法令等遵守態勢への取組みについては、平成18年10月に専任部署としてコンプライアンス統括部を新設いたしました。また、頭取が議長を務める「コンプライアンス協議会」の月次開催やコンプライアンスセミナーの実施、平成18年10月に策定した「業務改善計画」の確実な履行等、経営陣自らが率先して法令等遵守態勢の強化に取り組んでおります。

#### (3) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

経営に対する評価の客観性を確保するために、弁護士、大学教授、民間企業経営者にて構成する「経営評価委員会」を平成18年10月に設置いたしました。同委員会は四半期ごとに開催しており、アドバイザリーボードとして経営・戦略に対する客観的な評価・助言を取締役に報告しております。

#### (4) 情報開示の充実のための方策

##### ① 情報開示体制

本支店からの各種情報については、経営管理部に集中し一元管理する体制としています。経営管理部は当該情報が適時開示情報に該当するかを判断し、原則として経営の承認のもと適時適切に開示しております。また、経営陣自ら取引先・株主を集めての経営説明会も実施しております。

##### ② 開示内容の充実

情報開示にあたっては、銀行法、証券取引法、その他関係法令及び証券取引所の定める適

時開示規則に基づき実施しております。また、経営の透明性を確保するため、バーゼルⅡ第3の柱に定められる各種リスク管理情報や自己資本関連情報などの開示にも取り組んでおります。

#### **ア. 四半期情報の開示**

四半期の財務・業績情報については、平成19年2月にリニューアルしたホームページへの掲載を始めとして、迅速かつ充実した開示に努めております。

#### **イ. 部門別損益情報の開示**

当行では部門別損益の管理手法確立を目指し、新しい収益管理システムの導入を検討しており、部門別収益管理の再構築と充実を図るとともに、部門別損益情報の積極的な開示に取り組み、経営に対する透明度を高めてまいります。

#### **ウ. 地域への貢献に関する情報の開示**

当行は、地域に根ざした金融機関として、地域経済活性化のための事業や文化活動の支援にも積極的に取り組んでおります。こうした活動状況はホームページやディスクロージャー誌にて開示しております。また、経営強化計画における地域経済の活性化への貢献を示す指標についても、その達成状況をディスクロージャー誌等で開示しております。

#### 4. 経営責任の明確化に関する事項の進捗状況

##### (1) 経営責任究明特別委員会の活動状況

当行では、旧経営陣の経営責任の明確化を図るため、平成18年10月1日に「経営責任究明特別委員会」を設置し、旧経営陣の経営責任の有無について調査してまいりました。同委員会より当行が「平成18年の金融庁検査で過小資本であること等を指摘され、資本増強等の措置を余儀なくされる危機的状況に陥った主たる要因は、旧経営陣が、取締役並びに監査役としての善管注意義務、監視義務等に違反し、極めて安易かつ杜撰な融資を繰り返し、又は放任すること等によって不良債権額を著しく増大させてきたためであり、再びかかる事態を招くことの無いよう、旧経営陣の責任を追及する必要がある。」旨の中間調査報告を受けております。

##### (2) 民事提訴等の状況

当行では、同委員会の中間調査報告を踏まえ、平成19年4月20日に、大分地方裁判所に旧経営陣に対する損害賠償請求訴訟を提起いたしました。本訴訟は融資事案（5件）を対象としており、当該事案に関する取締役並びに監査役としての善管注意義務違反、監視義務違反等による損失額約82億円の内の一部請求として、旧取締役及び旧監査役の8名を被告とし、各自に対し金20億円の支払い（連帯債務）を求めるものです。

上記事案に関する刑事責任の追及については、今後の経営責任究明特別委員会による調査報告を踏まえ、刑事告訴の必要性等も含め、検討を行う予定としております。

##### <本訴訟の対象とする案件（融資事案）>

###### ・ 海運業者A社に対する融資事案

本件は、海運業者A社に対する融資事案について、大幅な債務超過に陥り、具体的な解消方策も立たなかった同社に対する融資の危険性を十分に認識・予見しながら、大幅な担保不足のまま、平成10年4月から平成12年3月までに追加融資した約14億円につき、当該期間の決裁権限者と、融資会議や貸出金稟議に関与した取締役並びに監査役に対し、責任を追求するものです。

###### ・ 建設業者B社グループに対する融資事案

本件は、建設業者B社と同グループに対する融資事案について、営業力の低下による業況の低迷と関係会社への資金流出等の問題を抱えていた同社グループに対する融資の危険性を十分に認識・予見しながら、大幅な担保不足のまま、平成11年4月から平成14年3月までに追加融資した約12億円につき、当該期間の決裁権限者と、融資会議や貸出金稟議に関与した取締役並びに監査役に対し、責任を追求するものです。

- ・ 運送業者C社に対する融資事案

本件は、運送業者C社に対する融資事案について、恒常的な赤字体質にあり、改善の見通しもなかった同社に対する融資の危険性を十分に認識・予見しながら、大幅な担保不足のまま、平成10年4月から平成15年3月までに追加融資した約45億円につき、当該期間の決裁権限者と、融資会議や貸出金稟議に関与した取締役並びに監査役に対し、責任を追求するものです。

- ・ 建設業者D社に対する融資事案

本件は、建設業者D社に対する融資事案について、財務体質も脆弱かつ資金繰りも多忙であった同社に対する融資の危険性を十分に認識・予見しながら、大幅な担保不足のまま、平成10年4月から平成15年3月までに追加融資した約5億円につき、当該期間の決裁権限者と、融資会議や貸出金稟議に関与した取締役並びに監査役に対し、責任を追求するものです。

- ・ 塗装業者E社に対する融資事案

本件は、塗装業者E社に対する融資事案について、資金繰りも多忙で融手操作の疑いもあった同社に対する融資の危険性を十分に認識・予見しながら、大幅な担保不足のまま、平成11年4月から平成11年11月までに追加融資した約6億円につき、当該期間の決裁権限者と、融資会議や貸出金稟議に関与した取締役並びに監査役に対し、責任を追求するものです。

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

### (1) 地元事業者に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

(単位：億円)

	18/3末 実績	19/3末			19/9末 計画	20/3末 計画	20/9末 計画	21/3末 計画
		計画	実績	対比				
地元事業者向け貸出残高	3,352	3,378	3,243	▲135	3,402	3,427	3,415	3,386
総資産	5,348	5,385	5,037	▲348	5,333	5,315	5,285	5,271
総資産に対する地元比率	62.6%	62.7%	64.3%	1.6%	63.8%	64.5%	64.6%	64.2%

中小企業の資金需要の回復の遅れなどによる貸出金残高の減少を主要因として、総資産は強化計画対比▲348億円の5,037億円となりました。しかし、地元事業者向け貸出残高については、下半期にビジネスローンを中心とした中小企業等への積極的な信用供与に取組んだ結果、強化計画対比▲135億円と貸出金全体に比べ小幅な減少に留まりました。そのため、総資産に対する地元比率は計画対比1.6%上回る結果となりました。

### (2) 経営改善取組先企業の数取引先企業の総数に占める割合

(単位：件)

	18/3末 実績	19/3末			19/9末 計画	20/3末 計画	20/9末 計画	21/3末 計画
		計画	実績	対比				
創業・新事業	30	35	20	▲15	20	20	21	24
経営相談	49	55	8	▲47	30	30	30	35
事業再生	19	22	1	▲21	12	13	14	14
担保・保証	1	20	101	81	20	20	26	29
合計	99	132	130	▲2	82	83	91	102
取引先総数	6,040	6,100	5,644	▲456	6,195	6,300	6,420	6,550
比率	1.64%	2.16%	2.30%	0.14%	1.32%	1.31%	1.41%	1.55%

事業再生に関する取組みについては、中小企業再生支援協議会、地域再生ファンド、整理回収機構の再生機能の活用がまだ十分ではなく、強化計画対比で▲21件となりました。

担保・保証に過度に依存しない融資(スコアリングモデルを活用したビジネスローン)は、積極的な取組みにより強化計画対比で81件上回ったものの、経営改善支援等取組先企業数合計については強化計画対比で▲2件となりました。しかしながら、取引先総数の減少から、同総数に占める割合は2.30%と目標計数を達成いたしました。

### (3) 信用供与円滑化のための方策の進捗状況

#### ① 信用供与の実施体制の整備

当行では信用供与の円滑化のための体制整備として、法人営業部及びビジネスローンセンターを設置いたしました。また、専門知識や審査ノウハウの習得のために、西日本シティ銀行医療ファイナンスチームによる「医療ファイナンス研修」や、中小企業金融公庫担当者による「シッフファイナンスセミナー」等を受講しスキルアップに努めております。

さらに、建設業、不動産業、飲食業、パチンコ・サービス業、製造業・IT関連、卸・小売業、医療・福祉、運輸・流通業については審査部に各業種別担当者を配置し、債務者の実態を的確に把握できる態勢を構築しております。

#### ② 担保・保証に過度に依存しない融資

担保・保証に過度に依存しない融資への取組みとして、「ビジネスサポートⅡ」を発売いたしました。同商品は担保・第三者保証人不要であり、個人事業主も利用可能なため当初計画 500 百万円を上回る 600 百万円の実績となりました。

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

#### ① 創業新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化

新事業・新技術等の事業性を適正に評価するため、地元大分大学の教授を「技術評価アドバイザー」として受け入れ、「技術評価アドバイザー派遣サービス」を実施しております。

また、平成 18 年より同大学と共同で「出張なんでも技術相談会」を開催しており、新技術の商品化等をはじめ、地域経済の活性化に貢献してまいります。

#### ② 経営に対する相談、取引先企業に対する支援に係る機能の強化

経営に関するあらゆる諸問題を相談できる場として、平成 18 年 11 月より専門家による「経営研究会」を開催しております。毎回あらゆるテーマに沿った講演・相談受付を行っており、お取引の有無に関わらず幅広いお客様にご参加いただき、好評を博しております。

また、より具体的な企業支援の取組みとして、西日本シティ銀行、長崎銀行と共同で「3行合同商談会」を開催しております。中小・零細企業にとって、通常は困難な大手バイヤーとの商談ができるだけでなく、成約率も3割を超えており、販路の拡大にも繋がっております。

## 6. 利益又は剰余金の処分の方針について

### (1) 役員報酬体系の見直し

平成 18 年度に関しては冬期から役員賞与を凍結しております。今後は、企業価値の向上と財務の健全化のために利益の社外流出を抑制するため、役員報酬の見直しについても検討してまいります。

### (2) 配当についての方針

協定銀行に対して株式の引受を依頼することの株主責任として、平成 20 年 3 月期までの間、普通株式については無配としております。

平成 18 年度に発行した優先株式に関しましては、誠に遺憾ながら初年度無配という結果になりましたが、平成 20 年 3 月期より所定の配当を実施すべく、役職員一同が本計画の達成に全力で取り組んでおります。

## 7. 財務の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 経営強化委員会・経営強化計画運営協議会の活動

経営強化計画の進捗管理及び計画達成に向けての協議・検討を行なうため、従来の経営強化委員会を平成18年11月に改組し、「経営強化計画運営協議会」を設置いたしました。同協議会では、本・支店での強化計画に対する取組みのほか、下部組織であるコスト削減ワーキンググループの取組み状況についても協議いたしました。

### (2) コンプライアンス態勢の強化

地域社会からの信頼と理解を確固たるものとするため、法令等遵守態勢の強化については経営陣が率先して取り組んでまいりました。

平成18年10月には「コンプライアンス統括部」を設置し体制面の整備を図りました。また、月次での「コンプライアンス協議会」（議長：頭取）の開催や、コンプライアンスセミナーの実施により、コンプライアンス重視の企業風土を醸成しております。

また、上記取組みに加えて、「業務改善計画」の履行と第三者有識者により構成する「法令監査委員会」の審議・助言により、組織全体のコンプライアンス意識の徹底を図っております。

### (3) 経営の透明性確保

株主、お客様及び地域社会の皆様へ、より当行の経営に対する理解を深めていただくために、今後も適時適切な情報開示を行うことで経営の透明性を確保してまいります。

### (4) 内部監査態勢の再構築

平成18年10月に、監査部を取締役会直轄とし、監査業務の範囲決定や業務遂行及び結果報告についての独立性を確保しております。また、社外常勤監査役の選任や監査役会付専担任員の配置など、監査役会機能の強化も図っております。加えて、監査部・監査役・監査法人にて構成する三者会議を実施し、内部監査態勢の強化を図っております。

### (5) リスク管理態勢の強化

リスクカテゴリー毎の管理を厳格化するため、平成18年10月に「ALM協議会」を改組し、流動性リスク・市場リスク・信用リスクを統括することとしました。同時に「リスク管理協議会」を改組し、信用リスク・オペレーショナルリスクを統括し、意思決定の円滑化・迅速化を図りました。加えて、各種リスク管理規程の見直しを行い、平成19年3月に「統合的リスク管理規程」を制定するとともに、リスク管理に係る基本方針・管理体制の明確化を図りました。

リスク管理体制の強化を目的として、西日本シティ銀行よりリスク管理統括部署に専担者



を1名招聘するなど、リスク管理のために必要な人材の配置・育成にも注力しております

#### ① 流動性リスクへの対応強化

平成18年度は、現金備蓄量の確保を行い流動性リスクへの対応を強化しました。また、流動性危機発生時の対応強化として、「流動性危機対応マニュアル」を改定し、同マニュアルに基づいた緊急連絡の訓練、窓口事務対応訓練等を行い、実効性の確保に努めております。

#### ② 市場関連リスクへの対応強化

平成18年度上期より金利、株価、為替の相関関係を反映した有価証券統合VaRを算出し、市場リスク部会・ALM協議会にて報告し、リスクの把握と経営体力に見合ったリスクテイクに努めております。

#### ③ 信用リスク管理の厳格化

与信業務運営に際しての基本的な考え方や与信判断の基準、ならびに取組姿勢や行動規範を定めたクレジットポリシーについて信用リスク関連研修会や土曜セミナーを通じて、行員に周知徹底を図っております。また、クレジットポリシーに基づいて債務者毎にクレジットリミットを設定し、適切な債務者の管理に努めております。

「貸出金裁権限規程」を平成18年3月に改正し、融資金額に応じて「審査役会」「融資会議」「経営会議」「取締役会」を開催し、合議による融資決裁を実施しております。今後も、融資判断が適切に実施されるよう各種規程等について適切な改定を行ってまいります。

#### ④ オペレーショナルリスクへの対応強化

各種規程・マニュアルの整備、事務ミス発生状況の点検・分析・周知徹底などを通じて、各部署・営業店のオペレーショナルリスク管理水準の向上に取り組んでおります。

#### ⑤ リスク管理高度化への対応

平成18年9月の経営会議にて、信用リスクデータベースの整備・充実のため、新たな外部リスクデータベースの導入を決定しております。これにより、現在算出している信用リスク量について検証を行い、信用リスク計測の精緻化に努めてまいります。

市場関連リスクにつきましては、平成18年6月より債券と株式の相関係数を考慮した統合VaRを算出できるようになりました。算出したリスク量は市場関連リスク部会・ALM協議会にて報告・協議しております。

また、市場金利の変動・資産負債構造の変化による金利リスクを適切に把握するため、現在ALMシステムの導入作業（平成19年10月稼働予定）を行っており、引続きリスク管理の高度化に努めてまいります。