経 営 強 化 計 画

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第４条）

平成１８年 ９月

株式会社 豊和銀行

目　　次

１．経営強化計画の実施期間 1
２．経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標 2
３．経営改善の目標を達成するための方策 3
(1) 経営の現状認識 3
(2) 経営理念の刷新 8
(3) 経営戦略 9
４．責任ある経営体制の確立に関する事項 37
(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 37
(2) 法令遵守体制の強化のための方策 37
(3) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 38
(4) 情報開示の充実のための方策 39
５．経営強化計画の終期において経営の改善の目標が達成されない場合における経営責任の明確化に関する事項 41
(1) 代表権のある役員の退任ならびに退任時期の明確化 41
(2) 経営責任の明確化のために講ずる措置 41
６．法第５条第１項の規定により決定を受けた場合における経営責任及び株主責任の明確化に関する事項 42
(1) 経営責任の明確化 42
(2) 株主責任の明確化 42
(3) 経営責任究明特別委員会（仮称）の設置 42
７．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 43
(1) 信用供与の円滑化のための基本的な取組姿勢 43
(2) 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指数 43
(3) 信用供与の円滑化のための方策 44
(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 45
８．協定銀行による株式等の引受け等に係る事項 48
(1) 金額・条件・その根拠 48
(2) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針 49
９．剰余金の処分の方針 50
(1) 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針 50
10．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 51
(1) 経営強化委員会・経営強化計画運営協議会の活動 51
(2) コンプライアンス態勢の強化 51
(3) 経営の透明性確保 51
(4) 内部監査態勢の再構築 51
(5) リスク管理態勢の強化 52
11．機能強化のための計画の前提条件 57

１．経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第４条第１項の規定に基づき、平成18年４月より平成21年３月まで経営強化計画を実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

２．経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

経営強化計画における経営改善の目標を以下のとおりとし、その必達に向けて全行を挙げて取り組んでまいります。

(1) コア業務純益ＲＯＡの改善幅

	18/3 期 実績	19/3 期 計画	20/3 期 計画	21/3 期 計画	改善幅
コア業務純益ＲＯＡ	0.81%	0.77%	1.00%	1.03%	0.22%

※　コア業務純益ＲＯＡ ＝ コア業務純益 ／ 総資産平残

(2) 業務粗利益経費率の改善幅

	18/3 期 実績	19/3 期 計画	20/3 期 計画	21/3 期 計画	改善幅
業務粗利益経費率	54.02%	52.49%	44.98%	44.91%	9.11%

※　業務粗利益経費率 ＝ （経費－機械化関連費用） ／ 業務粗利益

(3) 不良債権比率の改善幅

	18/3 期 実績	19/3 期 計画	20/3 期 計画	21/3 期 計画	改善幅
不良債権比率	12.7%	11.2%	10.0%	6.2%	6.5%

※　不良債権比率 ＝ 金融再生法開示債権残高 ／ 総与信

３．経営改善の目標を達成するための方策

(1) 経営の現状認識

① 現在までの推移

当行は、昭和24年の創業以来、大分県を営業基盤として「地域社会に密着し、地域社会と共に発展する。」をモットーに、地域の中小企業や個人のお客様への円滑な資金供給と金融サービス提供の充実に努めてまいりました。

その結果、平成18年3月末現在の大分県内における当行の預金シェア11.6%、貸出金シェア12.4%を占めるなど、地域経済にとって必要不可欠な金融機関として、その存在感を高めてまいりましたが、バブル経済崩壊以降、地価下落による担保価値の減少に加え、長引くデフレ不況の影響を受けて取引先の業況悪化や倒産が続くなか、不良債権処理が経営の重要な課題となってまいりました。

こうした状況を踏まえ、当行では、平成15年度以降、不良債権処理に積極的に取り組んできたほか、リレーションシップ・バンキングのもと、顧客基盤の強化やリストラ等による収益力の強化、資本増強による財務基盤の強化等、健全性の確保と収益力の向上に努めておりましたが、それらの施策・取組みが十分な効果を発揮しないうちに、大口取引先等の業況悪化に伴って、貸出資産の内容が次第に劣化してまいりました。

平成18年3月期は、「新世紀第２次中期経営改善修正計画」及び「地域密着型金融推進計画」に基づき、不良債権問題の解決、地域経済への貢献に向けた取組みを行ってまいりましたが、金融機能を維持強化し、地域経済への貢献を十分果たしていくためには、抜本的な不良債権処理を行う必要があるとの認識の下、金融庁検査も踏まえて極めて厳格に自己査定を行った結果、不良債権処理額が大幅に増加いたしました。また、これを踏まえ繰延税金資産の計上額を見直した結果、繰延税金資産が大幅な取崩しとなり、平成18年3月期決算は当期純損失が154億円となりました。この結果、平成18年3月末の国内基準に係る単体自己資本比率が 2.17%、連結自己資本比率が 2.29%と、それぞれ4.0%を下回り、平成18年4月28日、銀行法第26条第2項に規定する区分等を定める命令第1条第1項及び第2項の表の「第1区分」に該当するとして、早期是正措置命令を受けるに至りました。

経営として、かかる事態に至ったことを真摯に受け止め、一日も早い自己資本の回復を図り、二度とこのような事態を繰り返すことのないよう「責任のある経営体制」と「強固なリスク管理態勢」を確立させ、地域社会および取引先にとって本当に必要不可欠な金融機関となることが我々の責務であると考えております。

自己資本回復策につきましては、西日本シティ銀行から30億円の出資を受けることや地域の皆さまからのご支援による第三者割当増資60億円の実施により、自己資本比率は平成18年9月末までに健全行の国内基準である4%を十分に上回り6%台まで回復する見込みとなっております。しかしながら、金融機能を維持強化し地域経済への貢献を十分果たしていくためには、より強固な財務基盤を確立する必要があると考えております。

② 平成18年3月期決算の概要

ア．経営環境

平成17年度の国内経済は、企業収益の回復や個人所得の緩やかな増加、海外経済の拡大を背景とした堅調な輸出を反映して、景況感が大きく改善しており、企業の雇用不足感が強まるなど、経済活動の水準は高まりました。

当行の営業基盤である大分県経済は、昨年度に引き続き、精密機械・自動車・半導体関連等が高操業を続け、それに伴い設備投資も多くの産業で高水準となっており、大手企業主導の回復が続いております。しかしながら、地元中小企業への経済波及効果は限定的で、経営体力の回復には時間を要するものと考えられます。

イ．資産・負債の状況

平成18年3月末の貸出金残高は、前年比49,648百万円減少して370,752百万円となりました。これは、不良債権のオフバランス化11,519百万円や住宅ローン債権の流動化30,541百万円を要因としております。金融再生法開示債権残高は、危険債権が増加したことを要因に前年比11,085百万円増加し47,790百万円となりました。繰延税金資産は、不良債権の増加を踏まえ計上額を見直した結果、取崩しとなり前年比4,531百万円減少しました。

預金残高は、前年比14,720百万円減少し515,028百万円となりました。これは、個人預金が投資信託等の預かり資産へと移行したこと、法人の借入金圧縮を目的とした預金取崩しがすすんだことによります。

［資産・負債の推移］　　（単位：百万円）

	18年3月末実績	17年3月末比	17年3月末実績	16年3月末実績
資産	534,844	△ 30,782	565,626	559,409
うち貸出金	370,752	△ 49,648	420,400	411,958
うち有価証券	87,773	△ 1,452	89,225	81,917
うち繰延税金資産	2,740	△ 4,531	7,271	6,229
負債	529,871	△ 14,819	544,690	536,806
うち預金	515,028	△ 14,720	529,748	520,809
うち社債	7,000	7,000	－	－
資本	4,972	△ 15,964	20,936	22,602

［金融再生法開示債権額の推移］　　（単位：百万円，％）

	18年3月末実績	17年3月末比	17年3月末実績	16年3月末実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	10,835	210	10,625	14,299
危険債権	25,681	15,992	9,689	8,063
要管理債権	11,273	△ 5,117	16,390	7,269
小計	47,790	11,085	36,705	29,632
正常債権	327,679	△61,963	389,642	389,847
合計	375,470	△50,877	426,347	419,479
不良債権比率	12.72	4.12	8.60	7.06

ウ．損益の状況

資金利益は、前年比 240 百万円減少し 12,123 百万円となりました。これは、貸出金収入が資金需要の低迷と利回りの低下で減少したことによります。役務取引等利益は、投資信託や個人年金の販売が好調に推移したことから前年比 404 百万円増加し、245 百万円となりました。この結果、コア業務粗利益は前年比 79 百万円増加し、12,272 百万円となりました。経費は、リストラ策の実行により前年比 231 百万円減少し 7,764 百万円となりました。

この結果、コア業務純益は前年比 309 百万円増加し 4,507 百万円となりました。

一方、一般貸倒引当金繰入額と不良債権処理額を合わせた信用コストは、前年比 10,538 百万円増加し 17,748 百万円となりました。これは、金融庁の検査結果も踏まえて、極めて厳格に自己査定を行い、追加引当・償却を実施したことによります。

このため、経常利益はコア業務純益が増加しましたが、信用コストの増加を要因として前年比 9,860 百万円減少し、△12,762 百万円となりました。また、不良債権処理額の大幅な増加を踏まえ、繰延税金資産の計上額を見直し、繰延税金資産を 4,832 百万円取崩しました。この結果、当期純利益は前年比 13,642 百万円減少し、△15,414

百万円となりました。なお、特別利益には住宅ローン債権流動化による譲渡益 2,259 百万円、役員退職慰労引当金取崩益 132 百万円、特別損失には動不動産処分損及び減損損失 134 百万円を計上しております。

［損益状況の推移］　（単位：百万円）

	18年3月期 実績	17年3月期比	17年3月期 実績	16年3月期 実績
業務粗利益	12,334	△ 116	12,450	12,463
［コア業務粗利益］	［ 12,272 ］	［ 79 ］	［ 12,193 ］	［ 12,253 ］
資金利益	12,123	△ 240	12,363	12,571
役務取引等利益	245	404	△ 159	△ 308
その他業務利益	△ 35	△ 281	246	201
（うち国債等債券関係損益）	（ 61 ）	（ △ 195 ）	（ 256 ）	（ 210 ）
経費	7,764	△ 231	7,995	7,799
（うち人件費）	（ 4,123 ）	（ △ 208 ）	（ 4,331 ）	（ 4,336 ）
（うち物件費）	（ 3,210 ）	（ 23 ）	（ 3,187 ）	（ 3,038 ）
一般貸倒引当金繰入額	△ 716	△ 3,804	3,088	442
業務純益	5,286	3,919	1,367	4,221
［コア業務純益］	［ 4,507 ］	［ 309 ］	［ 4,198 ］	［ 4,453 ］
臨時損益	△ 18,048	△ 13,778	△ 4,270	△ 3,825
（うち不良債権処理額）	（ 18,464 ）	（ 14,342 ）	（ 4,122 ）	（ 4,116 ）
<信用コスト>	< 17,748 >	< 10,538 >	< 7,210 >	< 4,558 >
経常利益	△ 12,762	△ 9,860	△ 2,902	395
特別損益	2,219	2,251	△ 32	442
税引前当期純利益	△ 10,542	△ 7,607	△ 2,935	837
法人税、住民税及び事業税	39	△ 124	163	37
法人税等調整額	4,832	6,158	△ 1,326	437
当期純利益	△ 15,414	△ 13,642	△ 1,772	363

［自己資本比率（単体ベース）の推移］　（単位：百万円，％）

	15年3月末 実績	16年3月末 実績	17年3月末 実績	17年9月末 実績	18年3月末 実績
自己資本額	23,990	23,953	22,240	26,923	6,359
ＴｉｅｒⅠ	20,619	20,592	18,850	16,602	3,204
ＴｉｅｒⅡ	3,371	3,360	3,390	10,321	3,154
リスクアセット	325,830	320,811	325,579	316,034	292,998
自己資本比率	7.36	7.46	6.83	8.51	2.17

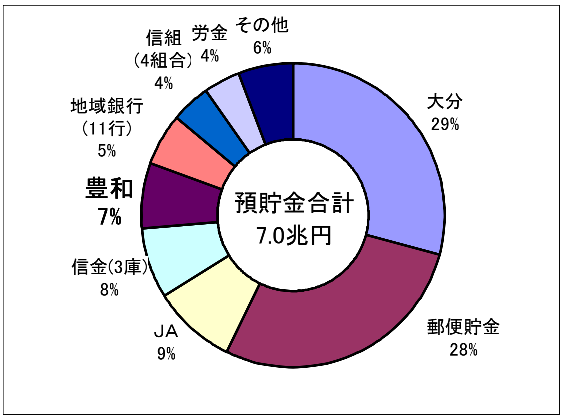
③　大分県内の預貸金シェア

当行は、大分県を主な営業基盤とした金融機関として、地域に密着したサービスを提供してまいりました。平成18年3月末現在、当行の大分県内に対する貸出金残高は、貸出金全体の90.4%で、特にその中でも大分・別府市内では64.8%を占めております。また、中小企業等への貸出金残高は、貸出金全体の88.2%と、地元大分県の中小企業、個人事業主及び個人をコアマーケットとして、顧客基盤の拡大に努めてきました。

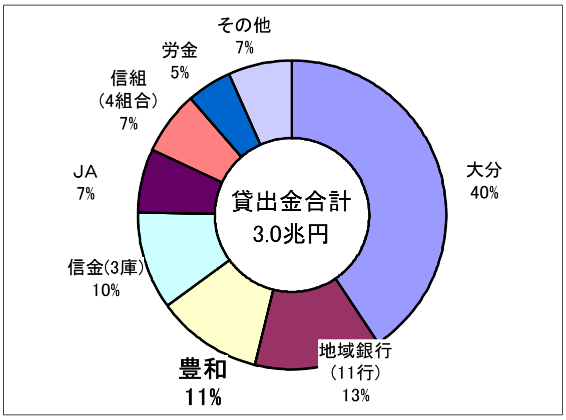
その結果、大分県内における当行の預金シェア9.6%(郵貯除く)、貸出金シェア11.0%を占めるなど、地域経済にとって必要不可欠な金融機関として、その存在感を高めてまいりました。

＜大分県内の預貸金シェア（18年3月末時点）**＞**

【預貯金】



【貸出金】



（単位：百万円、%）

銀行名	18年3月末 預貯金残高	シェア	シェア(郵貯除く)	貸出金残高	シェア
豊和	482,679	6.9	9.6	335,271	11.0
メガバンク	80,995	1.2	1.6	82,780	2.7
みずほ	38,365	0.5	0.8	29,423	1.0
三井住友	42,630	0.6	0.8	53,357	1.8
地域銀行	2,422,222	34.6	48.1	1,641,345	53.9
大分	2,043,681	29.2	40.6	1,236,524	40.6
伊予	101,893	1.5	2.0	134,941	4.4
西日本シティ	141,500	2.0	2.8	122,669	4.0
福岡	66,929	1.0	1.3	65,386	2.1
山口	9,766	0.1	0.2	20,795	0.7
筑邦	15,659	0.2	0.3	11,981	0.4
親和	7,369	0.1	0.1	6,132	0.2
肥後	11,011	0.2	0.2	12,520	0.4
宮崎	4,622	0.1	0.1	6,582	0.2
愛媛	5,487	0.1	0.1	10,967	0.4
熊本ファミリー	5,774	0.1	0.1	9,551	0.3
宮崎太陽	8,531	0.1	0.2	3,297	0.1
中央三井信託銀行	88,176	1.3	1.8	41,999	1.4

銀行名	18年3月末 預貯金残高	シェア	シェア(郵貯除く)	貸出金残高	シェア
信用金庫	536,596	7.7	10.7	317,317	10.4
大分	175,612	2.5	3.5	104,169	3.4
大分みらい	326,655	4.7	6.5	192,136	6.3
日田	34,329	0.5	0.7	21,012	0.7
信用組合	306,125	4.4	6.1	198,797	6.5
大分県	285,275	4.1	5.7	183,681	6.0
朝銀西	7,360	0.1	0.1	5,785	0.2
九州幸銀	1,930	0.0	0.0	2,016	0.1
玖珠郡	11,560	0.2	0.2	7,315	0.2
JA	612,318	8.7	12.2	203,190	6.7
九州労金	269,146	3.8	5.3	145,290	4.8
商工中金	13,769	0.2	0.3	75,457	2.5
農林中金	220,058	3.1	4.4	5,153	0.2
郵便貯金	1,966,090	28.1			0.0
合計	6,998,174	100	100	3,046,599	100

※各行庫への聞き取り調査による

（2）**経営理念の刷新**

抜本的な意識改革、組織改革を図り、地元大分県の経済発展に更に貢献していくことは、地域金融機能強化のため国による資本参加を受ける当行の責務であると考えております。

経営改革を実行するうえで経営理念を以下のとおり定め、実践してまいります。

経　営　理　念

「Ｃｏｎｔｒｉｂｕｔｉｏｎ：貢献」

地域に貢献し、発展に寄与する組織の構築と人材の育成

「Ｃｕｓｔｏｍｅｒｓ：お客様第一主義」

お客様の視点に立ち、質の高いサービスを提供する組織の構築と人材の育成

「Ｃｈａｌｌｅｎｇｅ＆Ｃｈａｎｇｅ：挑戦と変革」

挑戦と変革を尊重し、常に成長する組織の構築と人材の育成

計画策定後、新経営陣は全行員に対し、本経営強化計画の説明会を実施し、当行の責務や公的資金の必要性など本経営強化計画の趣旨を浸透させてまいります。公的資金を申請する意義を真摯に受け止め、全役職員は常に共通の認識を持ち、経営理念の具現化に取り組んでまいります。

（3）経営戦略

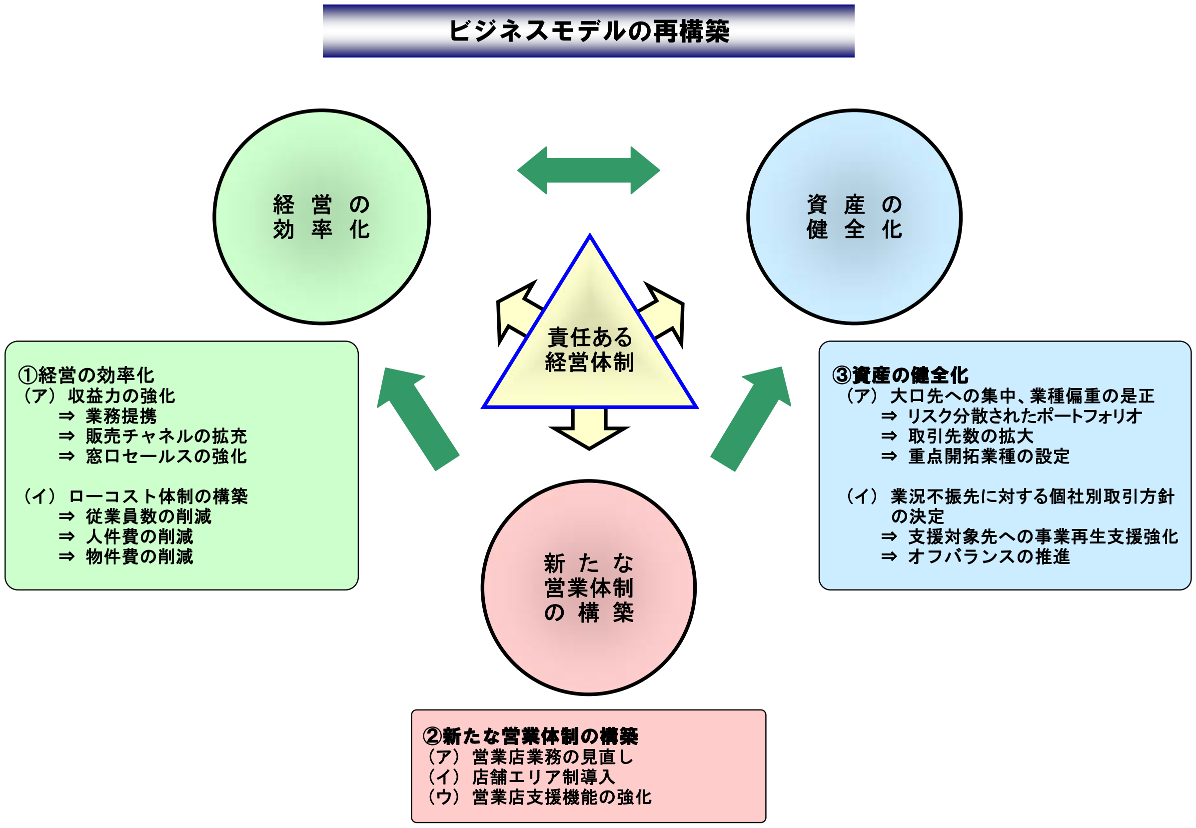
新たな経営理念に則り、今後ガバナンスの強化及び法令遵守体制の強化に基づいた「責任ある経営体制」の早期確立によって、抜本的な経営体質の改革を行います。新・豊和銀行の出発点となるこれからの３年間は、次の３項目を経営戦略に掲げ実践してまいります。

・「経営の効率化」～ 収益力の強化とローコスト体制の構築

・「新たな営業体制の構築」～ 人的資源の再配置

・「資産の健全化」～ 企業再生と早期の不良債権処理

「責任ある経営体制」のもと、以上の経営戦略により、ビジネスモデルを再構築し、収益力の強化を図り、安定した財務基盤を構築することで、お取引先及び地域社会の信認回復に努めてまいります。



① **経営の効率化**

創業以来「地域社会に密着し、地域社会と共に発展する」をモットーに地道に築いてきたお客さまとの信頼関係は当行にとって貴重な財産となっています。また、当行は永年の地域密着戦略により蓄積されたフットワーク力・ネットワーク力を活かした的確な顧客ニーズの把握ときめ細かなサービスの提供を強みとしています。

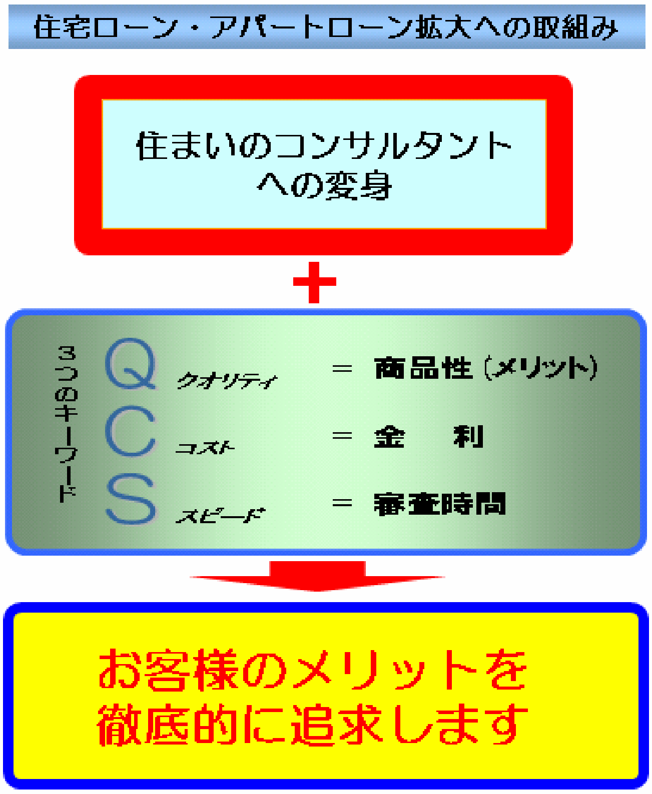
こうしたお客様との良好な関係を維持発展させ、大手行のスケールパワーに対抗すべく、**『ＢｉｇよりもＧｏｏｄ』**を掲げ、経営資源は主たる営業基盤である大分県内に集中し、地元の中小企業、個人事業主および個人に特化したリテール業務を経営の柱としてまいります。

あわせて、店舗エリア制の導入、店舗統廃合による人員の削減および物件費の削減などのローコスト体制の構築を行い、経営の効率化を図ります。

ア．収益力の強化

収益力の強化は、下記の基本方針により取り組んでまいります。

- **西日本シティ銀行との業務提携による戦略商品の開発**
- **大分県内の中小企業向け貸出の推進を主体とした円滑な資金供給**
- **住宅ローン・アパートローン等の長期資金、カードローンによる個人の資金ニーズへの対応**
- **経営資源を効果的に配置した販売チャネルの拡充と資金ニーズへのスピーディーな対応**



ａ．西日本シティ銀行との業務提携

現在、西日本シティ銀行の「競争力のある商品」「魅力あるサービス」「高度なノウハウ」の提供を受けるため「営業面に係る業務提携に関する基本合意書」「営業面に係るアドバイスに関する契約書」にもとづき、交渉・協議を重ねた結果、平成 18 年 9 月 25 日に業務提携契約を締結いたしました。

平成18年下期より､担当者ベースによる作業部会を毎月1回開催していきます。これによりカードローン、アパートローンなどの戦略商品の導入・販促ツールの使用を含めた営業支援体制の確立を目指すほか、広告媒体のパブリシティ戦略等により収益力の強化を図ります。

また、九州における福岡県への一極集中化が進むなかで、双方の事業者・法人先に対して、福岡と大分間の情報の提供やビジネスパートナーの相互紹介について検討してまいります。

主な検討対象の商品・サービスは、以下のとおりです。

対　象	商品・サービス	概　要・特　長
事業者	スモールビジネスローン	無担保・第三者保証人不要、翌日回答、 決算書 1 期分
事業者 個　人	アパートローン	取扱基準のパッケージ化、スピード回答 物件の収益性重視
個　人	住宅ローン	15 年・20 年長期固定金利、女性向け
個　人	カードローン	電話・ネットによる利用可能額診断
事業者 個　人	ビジネスマッチング	販売先・仕入先の紹介、業務提携、店舗進出

なお､収益力を強化するための戦略商品や営業支援体制については､西日本シティ銀行からのアドバイスをもとに、中小・中堅企業、個人のセグメント毎にチャネルの新設や商品の開発に取り組むことといたします。

ｂ．法人戦略

〇中小企業向けビジネスローンの強化

営業店（エリア母店）に法人営業担当者 20 名を配置し営業力を強化するとともに、本部では平成 18 年 10 月に「ビジネスローンセンター」を新設し、中小企業等貸出残高の増強を図ってまいります。

また、担保・保証人等の不要な保証付融資（県・市制度融資含む）の推進や、当行としては初めての､「無担保」「第三者保証人不要」「翌日回答」を特長とする「スコアリングローン」､「スモールビジネスローン」など新型ローンの導入により審査期間の短縮及び安定した資金供給に努め、当行の主力取引層である中小企業の支援に努めます。

【スコアリングモデルを活用した新商品の開発】

スコアリングモデルを活用した新たな貸出を活用することにより、新規の中小企業や個人事業主に対してのマーケットを開拓し、小口分散化されたポートフォリオへの移行を図ります。

スコアリングローンについては、ＲＤＢ（日本リスクデータバンク）の外部審査モデルを活用した、信用保証協会や民間保証会社との提携商品の開発を目指し、検討を行っています。

【ビジネスローンセンターの新設】

平成 18 年 10 月に、中小零細企業・個人事業者等の資金ニーズに迅速に対応するため本部に「ビジネスローンセンター」を新設いたします。同センターでは、専門のスタッフ 5 名がＤＭ・電話・ＦＡＸ・インターネット等の新たなチャネルを活用し、スモールビジネスローン等の相談・受付・審査を行います。

県内では、先行してビジネスローンの取扱いを行っている金融機関もありますが、ビジネスローンセンターを開設するのは当行が初となります。同センターを平日 18 時・休日営業することにより顧客との接点拡大に努め、新規顧客層を対象に積極的に取引の開拓を行い、収益力の強化を実現してまいります。

＜ビジネスローン取扱予想＞

	19 年 3 月期	20 年 3 月期	21 年 3 月期
取 扱 額（累計）	5 億円	14 億円	23 億円
収 益 額	7 百万円	60 百万円	90 百万円

（事業見込の算定根拠）

大分県内において、従業員 4 人以下の事業所は、事業所数全体の 63.3%を占める 36,778 社にのぼります。その中で、個人事業主は 28,652 先と、全体の約半数を占めています。このように、県内の事業所の大多数を占める零細企業や個人事業主については、これまで事業者側の資金ニーズに比べ、効率性や収益性の面から金融機関の対応が十分でなかった、いわゆるニッチマーケットといえます。

当行のビジネスローンは、これまで個人事業主を対象としておりませんでしたが、今回、この個人事業主を対象とした新たなビジネスローンを開発、販売することで、新規取引を中心に小口融資（100 万円～500 万円）の需要が見込めると予測しております。

従業者規模	1~4人	5~9人	10~49人	50~99人	100~499人	500~999人	1,000人以上	合計
平成16年(社数)	36,778	10,818	9,338	788	371	11	3	58,107
構成比（%）	63.29	18.62	16.07	1.36	0.64	0.02	0.01	100.00

さらに、当行の新規事業融資先数実績は、下記のとおりであり、中小・零細企業、個人事業主の資金ニーズは強いことが伺えます。

＜参考：新規事業融資先実績＞　（単位：先数）

	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 17 年度
新規事業融資先数	719	853	724	1,047

（マーケット規模）

従業員 4 人以下の事業所 36,778 先×1 事業所あたり借入額 3 百万円（見込）＝1,103 億円規模のマーケットと推測されます。

当行にとって、ビジネスローンは初めて取扱う商品であり、これまで実績がなかったことから、営業店等に見込調査を行った結果、全店年間取扱件数 200 件×1 事業所あたり借入額 5 百万円により、年間取扱見込額を 10 億円と算定いたしました。

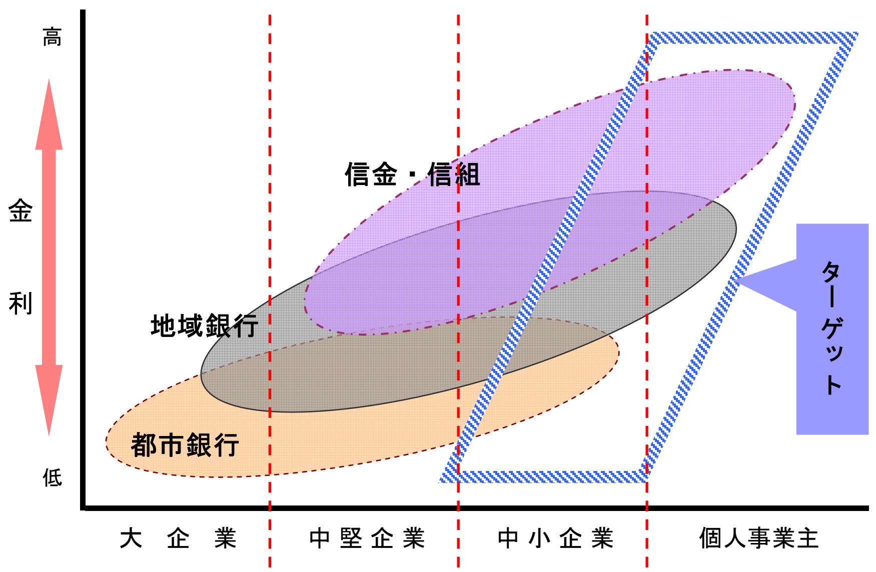
一方、マーケットの規模・当行のシェア・応諾率の予想から算出した取扱額は 36 億円と見込まれ、3 年間の取扱額 23 億円の計画達成の実現性は高いものと思われます。

1,103 億円（市場規模）×11.0％（県内シェア）×30％（応諾率）＝36 億円

※　応諾率は他行実績を参考に、保守的に予想したものです。

以上から、ビジネスローンの年間取扱予想額は 10 億円を見込んでおります。計画期間中の取扱予想額は、19 年 3 月期については実質半年間であるため年間取扱額の半分の 5 億円、20 年 3 月期および 21 年 3 月期については、短期の繰上げ返済を考慮し各々9 億円、累計で 23 億円を見込んでおります。

県内における金融機関の事業者規模別取引イメージ



〇中堅企業向けの貸出の強化

法人営業担当者を平成 19 年 4 月に営業統括部内に 6 名配置いたします。同専担者は、銀行保証付私募債やＣＬＯ（ローン担保証券）の推進により安定資産の積み上げを行います。同時に、営業店への専門的な知識・セールス技術のノウハウ提供により中堅企業との取引拡大を図ってまいります。

ｃ．個人戦略

営業店に個人営業専担者を配置し、本部では「住宅ローンセンター」及び「テレバンクセンター」など当行には無かったチャネルを新設し、お客さまとの取引拡大に努めます。

これにより、アパートローン・住宅ローン（長期固定型、三大疾病保険付等）を中心にした長期的収入基盤を確保するとともに、新カードローン商品の開発による高収益財源の拡大を図ってまいります。

また、窓口セールスの強化を図り、役務収益等の非金利収入の拡大を図ります。

〇住宅ローンの強化

【住宅ローンセンターの新設】

当行の主要な取引対象であるリテール分野については、限られた経営資源を最大限に活かすべく、「住まいのコンサルティング」をキーワードとして住宅ローンに特化します。商品開発にあたっては、お客様のライフプランに役立つ情報・サービスの提供を充実するとともに「Ｑ（クォリティ＝商品性、便益)」「Ｃ（コスト＝金利)」「Ｓ（スピード＝審査時間)」をポイントといたします。

具体的には、平成 18 年 10 月に住宅ローンの推進強化を図るため、夜間や休日まで営業時間を拡大した住宅ローンセンターを本店内に新設いたします。同センターでは、住宅取得希望のお客さまを積極的に支援するため、専門のスタッフ 5 名が、住宅取得に関する相談・受付から貸出までのワンストップサービスを行います。加えて、地元住宅販売業者向けの営業専担者を配置し、住宅関連情報の収集に努めます。

なお、住宅ローン増強のために、以下のような商品を提供する予定です。

「10 年固定金利優遇住宅ローン」

10 年固定金利優遇キャンペーンを、融資枠 40 億円を上限に実施する予定です。

「長期固定金利型住宅ローン（15 年・20 年)」

金利先高感により長期固定金利型のニーズが急速に高まっていることから、大分県内では初めてとなる長期固定金利型住宅ローンの取扱に向け協議を行っております。金利上昇リスクについては、リスクリミットを設けるほか、証券化による金利リスクヘッジスキームの検討も行ってまいります。

「三大疾病保険付住宅ローン」

通常の団体信用保険による保証に加え、三大疾病（がん・急性心筋梗塞・脳卒中）と診断された場合に給付金により住宅ローンが完済される商品の取扱を行います。

「住宅ローン販売における業務提携」

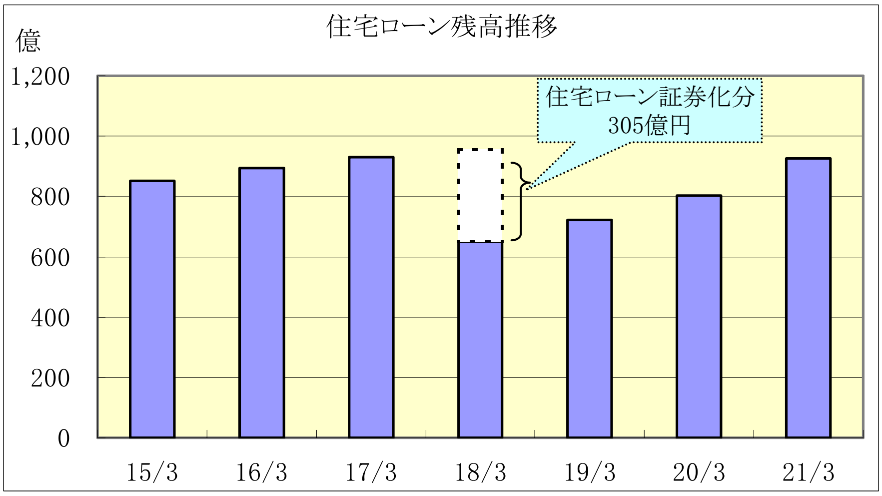
これまで、当行の審査基準に満たないことにより住宅ローンの対象とできなかったお客さまに対して、大手金融会社を紹介するサービスを大分県で初めて導入する予定です。このサービスの導入により、お客さま満足度を高めるとともに、住宅業者からの持ち込み案件の増加が見込まれます。

また、以下について商品化を図るべく検討・協議していく方針です。

・建築士（デザイナー）と業者との提携によるデザイナーズ住宅ローン
・女性向け住宅ローン
・県内優良企業との提携による住宅ローン

さらに、以下の営業体制についても検討・協議していく方針です。

・ローンプラザのサテライト店の設置
・取引先と提携した持ち家購入時の引越しサービス、ホームセキュリティサービス等の割引特典
・ローン購入時以降、お客様のライフプラン時期に合わせた提案型フォロー



＜住宅ローン取扱予想＞

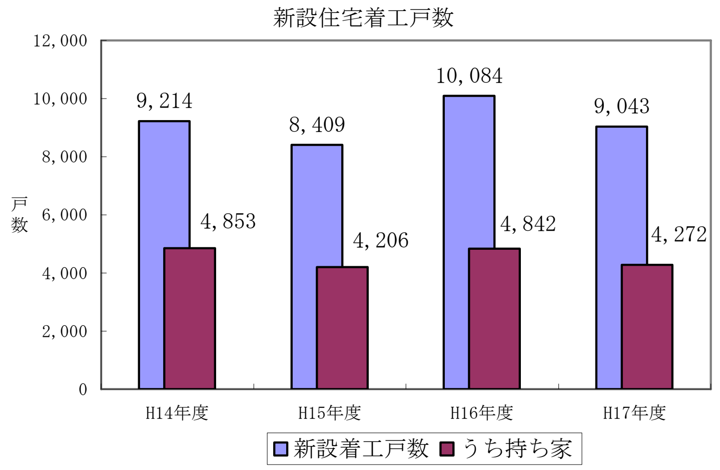
	19 年 3 月期	20 年 3 月期	21 年 3 月期
取 扱 額（累計）	133 億円	273 億円	433 億円
収 益 額	192 百万円	394 百万円	578 百万円

（事業見込の算定根拠）

大分県の新設着工戸数（持ち家）は、平成 17 年度で 4, 272 件と堅調に推移しています。加えて、住宅老朽化に伴う建替え・リフォームに関する潜在需要が見込まれます。また、将来的には、人口動態のボリュームゾーンである団塊ジュニア世代が住宅購入層に加わり、住宅需要は安定的に推移すると見込まれます。

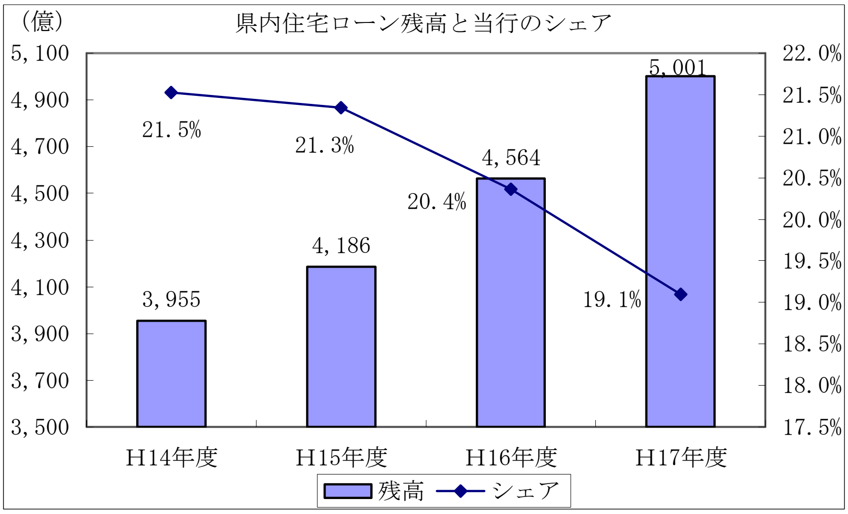
住宅ローンマーケット

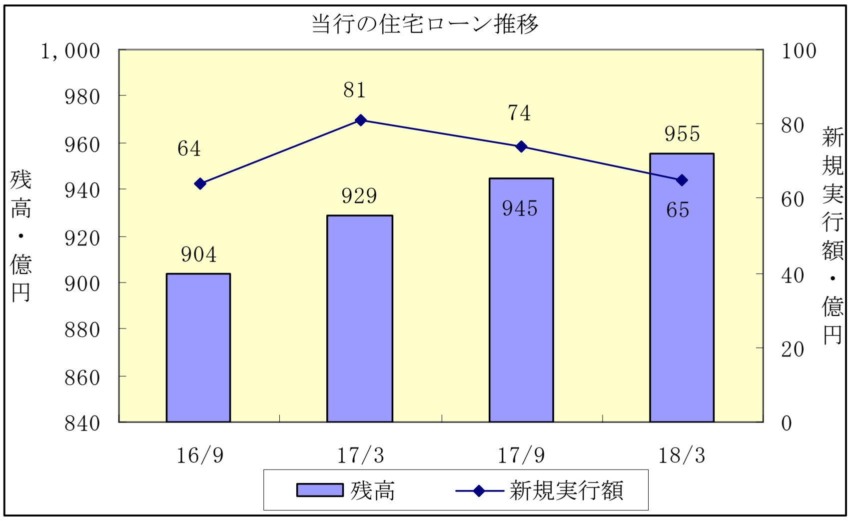
○大分県内新設住宅着工戸数（持ち家）は
　年間約4, 440戸（過去3年平均）
○平成17年度当行住宅ローン平均金額は約20百万円
○新築住宅ローンマーケットは年間約888億円



（マーケット規模）

大分県内の住宅ローン残高は、平成 16 年度、17 年度とも年率 9%を超える伸び率となっております。新設住宅のマーケット規模は、着工戸数 4, 440 件（過去 3 年の平均）×20 百万円（1 件当たり当行住宅ローン平均金額）＝888 億円が見込めると判断できます。更に、建替え・リフォームの需要も見込めることから、当行の住宅ローン残高には拡大余地は十分にあるといえます。





また、これまで当行は営業店において他行肩代わりを中心に営業展開してきました。一方で新築物件における業者向けの営業が遅れていたことなどの反省を踏まえて、住宅ローンセンターを開設し、住宅業者向けの営業体制を整備します。

県内の市場規模・当行シェアより、住宅ローンの年間取扱額は 169 億円が見込め、今回の施策により３年間の取扱額 433 億円については、計画達成の実現性は高いものと思われます。

888 億円（市場規模）×19.09％（18 年度当行シェア）＝169 億円（年間取扱金額）

○アパートローンの強化

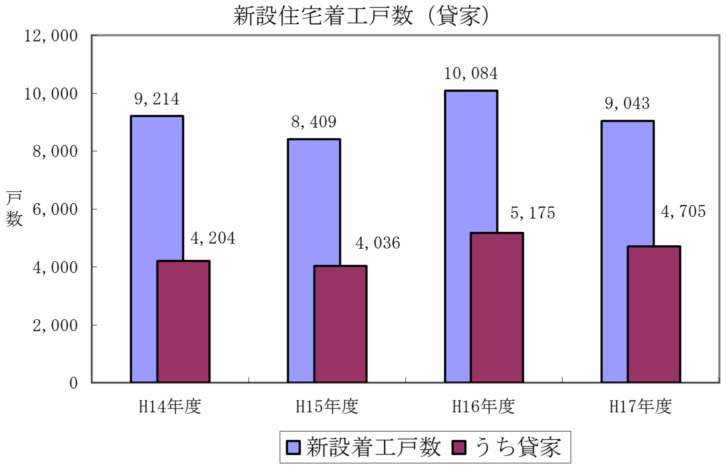
当行のアパートローンは、平成 18 年３月末で 125 億円と市場規模に比べて取扱いの少ない状況となっています。大分県内では、進出企業による賃貸住宅需要が拡大しており、西日本シティ銀行との業務提携を通じて、商品性を高めることにより、住宅ローンとともにアパートローンを重点推進商品として積極的に取り組んでまいります。

＜アパートローン取扱予想＞

	19 年３月期	20 年３月期	21 年３月期
取 扱 額（累計）	15 億円	45 億円	75 億円
収 益 額	7 百万円	66 百万円	144 百万円

アパートローンマーケット

○大分県内新設住宅着工戸数（貸家）は
　年間約4,638戸（過去3年平均）
○1戸あたり建築費（業者ヒアリング）は約8百万円
○アパートローンマーケットは年間約371億円



（事業見込の算定根拠）

日本有数の大手製造業の進出や関連企業誘致に伴い、県内では新規雇用者向け賃貸住宅が増加しております。また、九州内においては有効求人倍率が平成 18 年 6 月には 1.01%と、平均の 0.74%を大きく上回りトップとなっています。さらに、1 人当たり所得も九州 1 位になるなど、好調な雇用・所得環境を背景とし、賃貸住宅の需要が今後も安定的に拡大していくものと予想しています。

（マーケット規模）

1 戸あたりの建築費を 8 百万円（業者ヒアリング）とすると、4,638 戸（過去 3 年の平均）×8 百万円＝年間 371 億円のマーケットを見込むことができます。

アパートローンの年間取扱見込額は、営業店に見込調査を行った結果、全店年間取扱件数 60 件×1 アパートローンあたり借入額 50 百万円により、30 億円と算定いたしました。

一方、マーケットの規模・当行のシェアから算出した取扱額は年間 40 億円、3 年間で 120 億円と見込まれ、本計画期間 3 年間の取扱額 75 億円の計画達成の実現性は高いものと思われます。

371 億円（市場規模）×11.0%（県内シェア）＝40 億円（年間取扱金額）

以上から、アパートローンの年間取扱予想額は 30 億円を見込んでおります。計画期間中の取扱予想額は、19 年 3 月期については実質半年間であるため年間取扱額の半分の 15 億円、20 年 3 月期および 21 年 3 月期については各々30 億円、累計で 75 億円を見込んでおります。

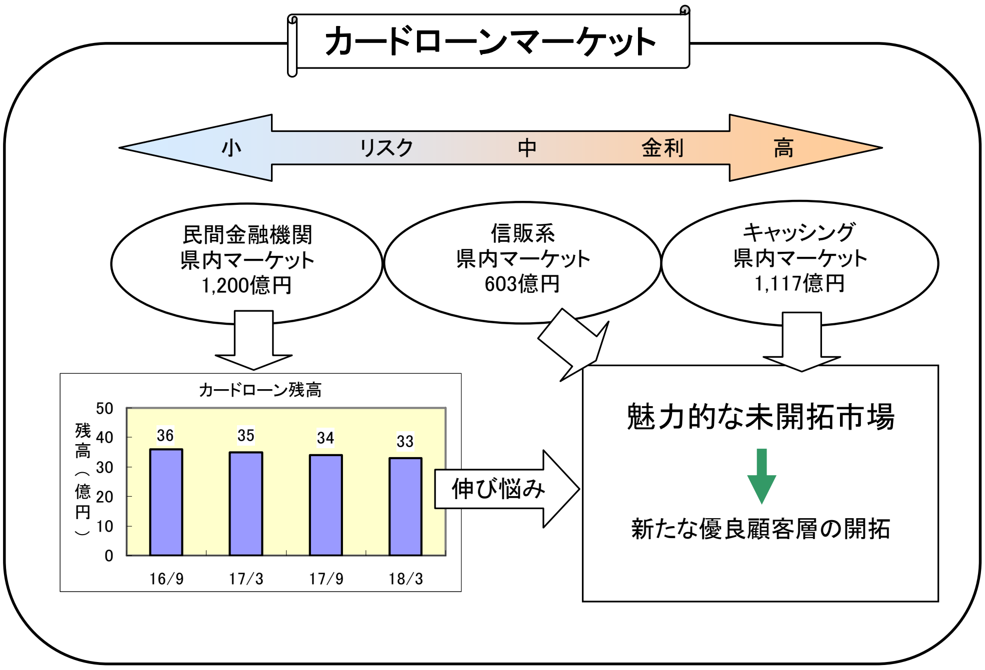
○カードローンの強化

【テレバンクセンターの新設】

平成 18 年 10 月に本店内にテレバンクセンターを新設し、大手消費者金融会社との提携カードローン商品を発売いたします。同センターには、7 名のスタッフを配置し、電話・ＦＡＸ・インターネットによる申し込みから融資事務・債権管理を行います。これにより新規顧客の獲得と営業店事務負担の軽減を行い、収益性・効率性の向上を図ります。また、将来的に同センターでは取扱商品を拡大し消費者ローンに関する相談、受付、電話セールス等を行っていく予定です。

＜カードローン取扱予想＞

	19 年 3 月期	20 年 3 月期	21 年 3 月期
取 扱 額（累計）	5 億円	15 億円	25 億円
収 益 額	15 百万円	116 百万円	189 百万円



（事業見込の算定根拠）

消費者ローンの業態別信用供与額のシェアは、民間金融機関 15%、消費者金融会社 40%、信販・クレジット会社 20%となっています。

今回取り扱うカードローンについては、従来対象としてきたローリスクの顧客層のほか、消費者金融・信販・クレジット会社の優良利用者を対象とすることで、新たな顧客層の取り込みが期待できます。

なお、取組みにあたっては、大手消費者金融や西日本シティ銀行との提携により、審査能力、回収能力、マーケティングのスキル、ノウハウを上手く活用してまいります。

（マーケット規模）

＜県内キャッシング市場規模：平成 17 年 3 月末＞

大分県における全情連(消費者金融会社データ)登録者数は全国総数の 0.99%、市場規模は、総貸出残高 112,863 億円×0.99%＝1,117 億円と予測されます。

＜県内信販・クレジット会社市場規模：平成 17 年 3 月末＞

大分県におけるＣＩＣ（信販・クレジット会社データ）登録者数は全国総数の 1.0%、市場規模は総貸出残高 60,297 億円×1.0%＝603 億円と予測されます。

これにより、当行がターゲットとするマーケット全体の規模は 1,117 億円＋603 億円＝1,720 億円と予測することができ、開拓の余地があるといえます。

カードローンの年間取扱見込額は、営業店に見込調査を行った結果、全店年間取扱件数 5,000 件×1 カードローンあたり借入額 20 万円により、10 億円と算定いたしました。

一方、マーケットの規模・当行のシェア・応諾率の予想から算出した取扱額は 44 億円と見込まれ、3 年間の取扱額 25 億円の計画達成の実現性は高いものと思われます。

1,117 億円（市場規模）×11.0%（県内シェア）×20%（応諾率）＝24 億円

603 億円（市場規模）×11.0%（県内シェア）×30%（応諾率）＝20 億円

※　応諾率は当行同種商品を参考に、保守的に予想したものです。

以上から、カードローンの年間取扱予想額は 10 億円を見込んでおります。計画期間中の取扱予想額は、19 年 3 月期については実質半年間であるため年間取扱額の半分の 5 億円、20 年 3 月期および 21 年 3 月期については各々10 億円、累計で 25 億円を見込んでおります。

○非金利収入の拡大

多様化するお客様の運用ニーズ、とくに預金から投資へと資金が流れている中で、投資信託等の預り資産の販売を非金利収入拡大の柱とし、強化を図ってまいります。

【窓口セールスの強化】

店頭での保険・証券の販売力を強化するため、販促ツールおよび販売マニュアルを整備するとともに、証券会社出身者をインストラクターとした営業店窓口担当者への指導・研修・フォローを行ってまいります。これにより、保険・証券の窓販については、渉外行員中心の獲得から窓口・女性セールスによる獲得の割合を高めてまいります。

また、手数料体系の見直しや手数料減免先への改善も同時に図ってまいります。

○シルバー向け個人ローンの開発

少子高齢化社会の到来により、高齢者の住宅取得、バリアフリー対応の住宅リフォーム、介護福祉施設の入居など、老後を快適に暮らすための資金ニーズが増加しております。

こうしたお客さまに対応するため、これまでの住宅ローンでは一律的であった年

齢条件の見直しや最終返済期日の延長など、申込資格の緩和について検討・協議していく方針です。また、リバース・モーゲージ・ローン(*1)や高齢者向け返済特例融資(*2)のほか、介護福祉施設等の入居一時金ローンについても商品化の検討をしてまいります。

(*1) 高齢者などが持ち家を担保に、金融機関から毎月一定額融資を受け、死亡時もしくは契約終了時に担保を処分することで、借入額を一括返済する方法。なお毎月の返済は猶予されます。

(*2) 高齢者などが持ち家を担保に、金融機関から毎月一定額融資を受け、死亡時もしくは契約終了時に担保を処分することで、借入額を一括返済する方法。なお毎月の返済は利息分のみです。

【貸出金平残・貸出金利息計画】　（単位：百万円）

	18/3期 実績	18/9期 計画	19/3期 計画	19/9期 計画	20/3期 計画	20/9期 計画	21/3期 計画
貸出残高（平残）	407,720	367,796	368,736	374,165	376,001	381,346	380,250
事業性	253,875	244,909	243,614	241,272	240,217	235,548	230,519
住宅ローン	93,588	65,024	67,145	74,066	76,356	84,256	87,525
その他個人	25,261	22,550	22,995	24,062	24,543	26,351	27,173
その他	34,996	35,313	34,982	34,765	34,885	35,191	35,033
貸出収益	11,254	4,902	9,993	5,231	10,659	5,519	11,099
事業性	6,714	3,169	6,300	3,067	6,143	2,991	5,854
住宅ローン	2,159	610	1,393	909	1,926	1,108	2,320
その他個人	2,047	939	1,926	1,061	2,202	1,223	2,534
その他	334	183	374	193	387	196	390

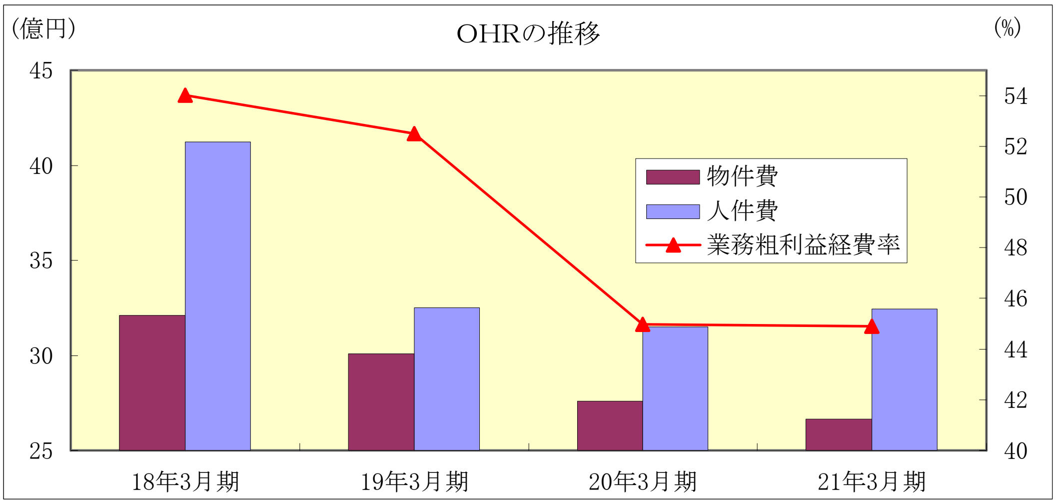
【役務取引等収益計画】　（単位：百万円）

	18/3期 実績	18/9期 計画	19/3期 計画	19/9期 計画	20/3期 計画	20/9期 計画	21/3期 計画
役務収益	1,647	735	1,555	820	1,657	860	1,684
うち窓販関連	460	170	340	210	428	240	486

イ．ローコスト体制の構築

当行は、抜本的な事業再構築を確実に実施していくため、産業活力再生特別措置法による事業再構築計画の認定を平成 18 年 8 月に受けました。エリア制の導入、店舗統廃合による新たな営業体制を構築し、人員の再配置を行うとともに、余剰人員の削減、給与・賞与水準の引き下げ等を推し進め、人件費の大幅な削減に努めます。また、物件費については、コスト削減ワーキングチーム（仮称）を設置し、例外なきコスト削減に取り組みます。一方で、機械化関連投資については、事務の効率化、リスク管理強化、およびお客様の利便性向上の観点から適時適切に行ってまいります。

以上の合理化・効率化に取り組み、ローコスト経営体制を構築し、生産性の向上を図ってまいります。



ａ．従業員数の削減

店舗統廃合・エリア制導入による人員の再配置、および早期退職者の募集等により、平成 18 年 3 月末の行員数（臨時・派遣社員は除く）655 名を、平成 21 年 3 月末までに 100 名を超える人員の削減を図り、530 名程度の人員体制の実現を目指します。

（早期退職優遇制度促進）

これまで 53～55 歳を対象としていた早期退職優遇制度については、平成 18 年 4 月より 50～59 歳に拡大し人員削減に努めます。なお、平成 18 年度中には約 20 名程度の早期退職を見込んでおります。

（新卒採用の抑制と出向・転籍の実施）

業務展開や実需に応じた新卒採用を行うとともに、早期退職優遇制度を活用した、中高年齢層対象の転籍を実施してまいります。

なお、新卒採用については平成 19 年度以降、毎年 15 人程度を見込んでおります。

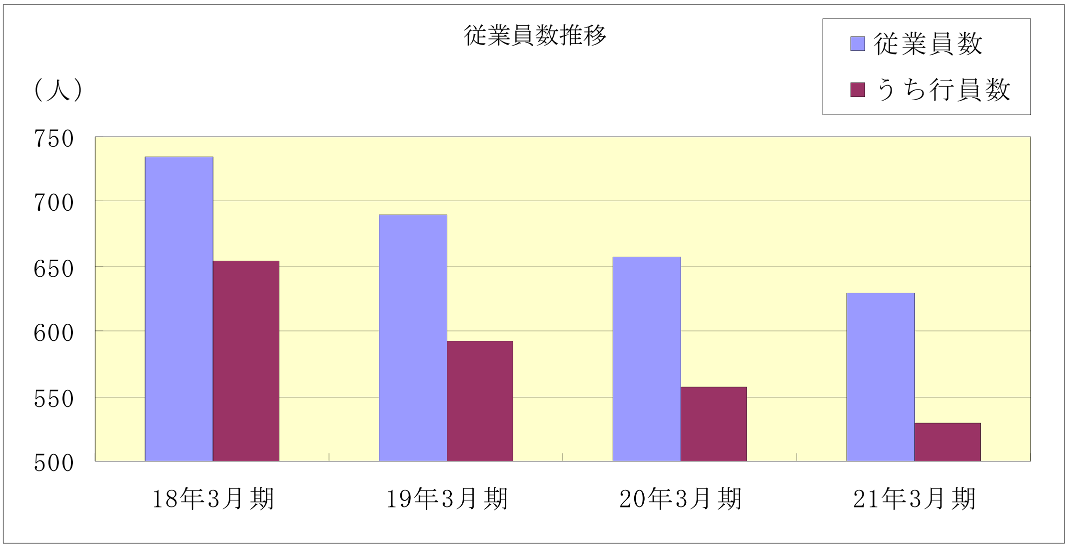
そのほか、出向については、審査担当者の育成を目的に若手行員を対象とした支援先への出向を進めます。

（パート職員の活用と正行員の中核的業務への特化）

日常業務の円滑な遂行やお客様へのサービスの維持と向上のため、パート職員の増員とさらなる活用を図ります。日常の定型業務・処理についてはパート職員により行うこととします。一方で、正行員は経営の強化に充当すべく、中核的業務に特化いたします。

（単位：人）

	18/3末 実　績	19/3末 計　画	20/3末 計　画	21/3末 計　画	18/3比
期末従業員数	７３５	６９０	６５７	６３０	△　１０５
うち行員数	６５５	５９２	５５７	５３０	△　１２５
うちパート・嘱託	８０	９８	１００	１００	＋　２０



ｂ．人件費の削減

平成18年6月より定例給与（職能加給）を引き下げました。また、賞与についても18年度夏季から平均支給額を前年度の5割以下に減額いたしました。これにより、平成 18 年度の 1 人当たり平均年収は前年度の水準から 15%程度低下する見込みです。一方で、従業員のモチベーションを維持、高める人事施策を図ってまいります。

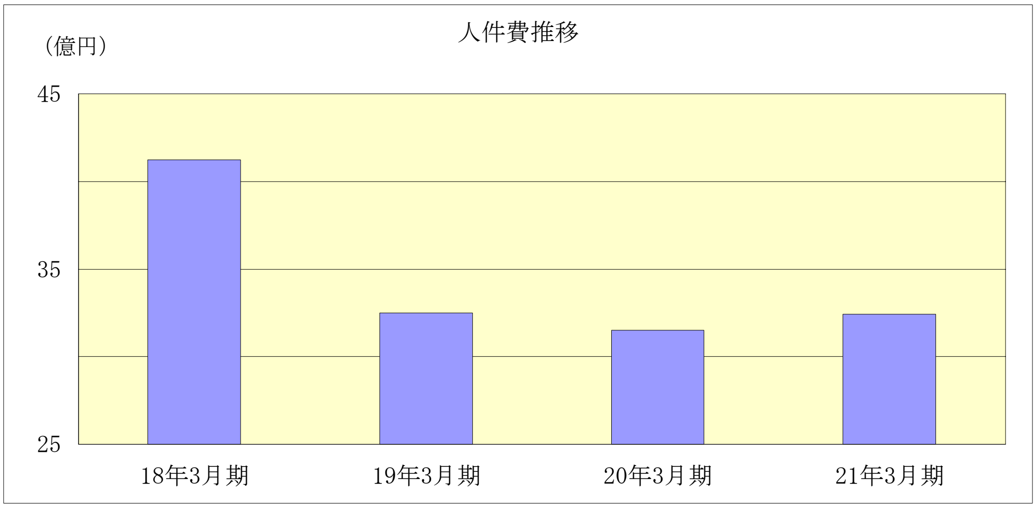
（給与・賞与水準の引き下げ）

平成 18 年度より定例給与のカットならびに賞与水準を見直し、従業員の年収水準を最大で 15%程度の引き下げを実施しました。また、平成 18 年 4 月より退職年金制度を確定給付企業年金に移行し、約 10%の年金給付水準引下げをいたしました。

また、子会社である㈱ほうわバンクカードは、当行の個人取引戦略を考慮し存続方針でありますが、人員の見直し・役員報酬の削減・従業員の賃金水準見直しなどの合理化を進めてまいります。

（単位：百万円）

	18/3 期 実　績	19/3 期 計　画	20/3 期 計　画	21/3 期 計　画	18/3 比
人件費	4,123	3,250	3,150	3,243	△ 880



（メリハリのある人事考課、処遇制度の構築）

現行の年功序列的な運用を是正し、労働意欲の増進と従業員のモラルを維持し生産性向上に結びつく人事制度の構築を図るべく、業績および職能に応じたインセンティブスキームの導入について検討していきます。店舗統廃合や従業員削減等による営業力・マンパワーの低下については、中小企業診断士等の資格取得へのカリキュラムや研修制度の充実に注力し、従業員の能力アップに努めることによりカバーしてまいります。

また、基本給表における各等級号棒の上限設置等の基本給テーブルの見直しや人事考課の反映号俸数格差の拡大等の諸施策を検討し、メリハリのある処遇の実現を目指します。

加えて、定時の店舗施錠時刻完全義務化による時間外手当の削減を図るほか、職務手当や住宅手当の支給基準の見直しを行うなど、各種諸手当の改廃に取り組みます。

（職能等級制度の見直し）

組織の活性化に加え、優秀な人材の積極的登用を図るべく、職位滞留期間の上限設置をはじめ、職位毎の定年制設置、特定の評価が一定期間連続した場合の降職・降格制度の導入について検討し、従業員のモチベーション維持・向上に努めます。

（役員報酬の見直し）

役員報酬は平成 18 年 7 月分から改定し、月額計 9,500 千円から 6,350 千円（△33.2%）へ削減いたしました。また、ガバナンス強化のため、取締役への部長職委

嘱を行わず、使用人兼務役員の賞与は18年度冬期支給分より廃止いたします。これにより月額報酬のみとし、年俸で2,000千円引き下げます。

なお、役員報酬については、従来の賞与・退職慰労金を織りこむかたちで業績連動型報酬体系の導入を検討していきます。

c．物件費の削減

物件費については、さらなる大幅な圧縮を目指し、あらゆる経費について例外を設けることなく、徹底的な削減を図ってまいります。

その実現のため、コスト削減ワーキングチーム（仮称）を立ち上げ、コスト削減に関する具体的施策の立案実施を行い、経費支払内容の抜本的な見直しと徹底した節約に着手し、本支店一体となり経費削減に努めてまいります。

経費の削減に努める一方で、機械化関連投資等のＩＴ関連費用については、事務の効率化、リスク管理強化、およびお客様の利便性向上のために必要であると捉え、投資効果・収益効果・付加価値等については十分に検討します。これにより、営業戦略上およびリスク管理上真に不可欠な新規投資のみを行ってまいります。なお、大型投資案件については第三者評価機関である経営評価委員会による客観的な判断も交えた意思決定を行うように取り組んでまいります。

（店舗の統廃合、子会社の統合）

賃借店舗を中心として、低採算店舗および近隣重複店舗を対象に統廃合を進め、平成21年3月期までに8店舗廃止し、土地建物賃借料を含め約110百万円の物件費削減を見込みます。

また、平成18年3月末にほうわビジネスサービス（株）を統合しました。これにより事務委託経費を約109百万円抑制いたします。

（資産の売却）

遊休不動産の売却のほか、旧店舗やグラウンド等の福利厚生施設を早期に売却し、不動産関連費用の圧縮を目指します。寮については、平成19年3月末で閉鎖し、社宅についても、入居率が高く大分市・福岡市にある維持コストの低い物件を除いて、順次閉鎖していく方針です。

また、ゴルフ会員権や絵画等の美術品については、平成18年度中に可能な限り売却し、資産の圧縮に努めてまいります。

（コスト削減ワーキングチームの設置と運営強化）

コスト削減に関する具体的施策の立案実施を行うため、コスト削減ワーキングチームを立ち上げます。これにより、業務プロセスを見直し、業務内容の効率化・合理化を図ります。また、購買管理に関するルールや体制の整備を行い、取引の必要性や価格の妥当性を検証したうえで、業者および業務委託先に対する価格交渉を行います。

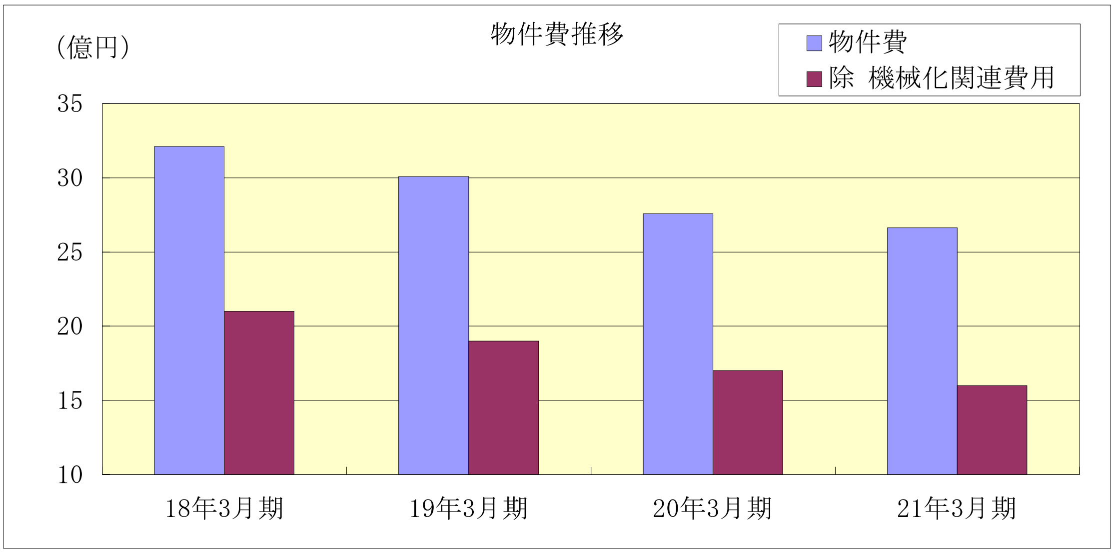
なお、予算編成にあたっては、毎期マイナススタートとし、ワーキングチームにて支出に関する要否確認を行ってまいります。

（単位：百万円）

	18/3 期 実　績	19/3 期 計　画	20/3 期 計　画	21/3 期 計　画	 18/3 比
物件費	3,210	(※1)3,008	2,758	2,664	△ 546
うち機械化関連費用（※2）	1,101	1,152	1,104	1,061	△ 40
除　機械化関連費用	2,109	1,856	1,654	1,603	△ 506

※1. 19/3 期は増資に係る一時費用 192 百万円を含まない。

※2. ＳＢＫ（九州の第二地銀７行で共同運営しているシステムバンキング九州共同センター）への事務委託費用は機械化関連費用に含めない。



②　新たな営業体制の構築

従来、各営業担当者が担当地区内の法人・個人取引先をすべて担当し、預貸金の管理から投信販売まで行っていた営業体制は、県内経済の中心である大分市・別府市両地区の営業店の効率性を考慮し、法人取引先の営業を担当する「法人営業」と個人取引先を担当する「個人営業」とに業務分担し、専門化する体制とします。加えて、両地区においては営業店の店質に応じて、審査、営業機能を集中したフルバンキング機能を有する「母店」と窓口業務に特化した「衛星店」に区分します。これにより中小企業貸出・個人ローン貸出等に対する推進体制を母店に集約し、業務の効率化に努めます。さらに、営業店の支援と販売チャネルの拡充を目的に本部に「ローンプラザ」を新設いたします。

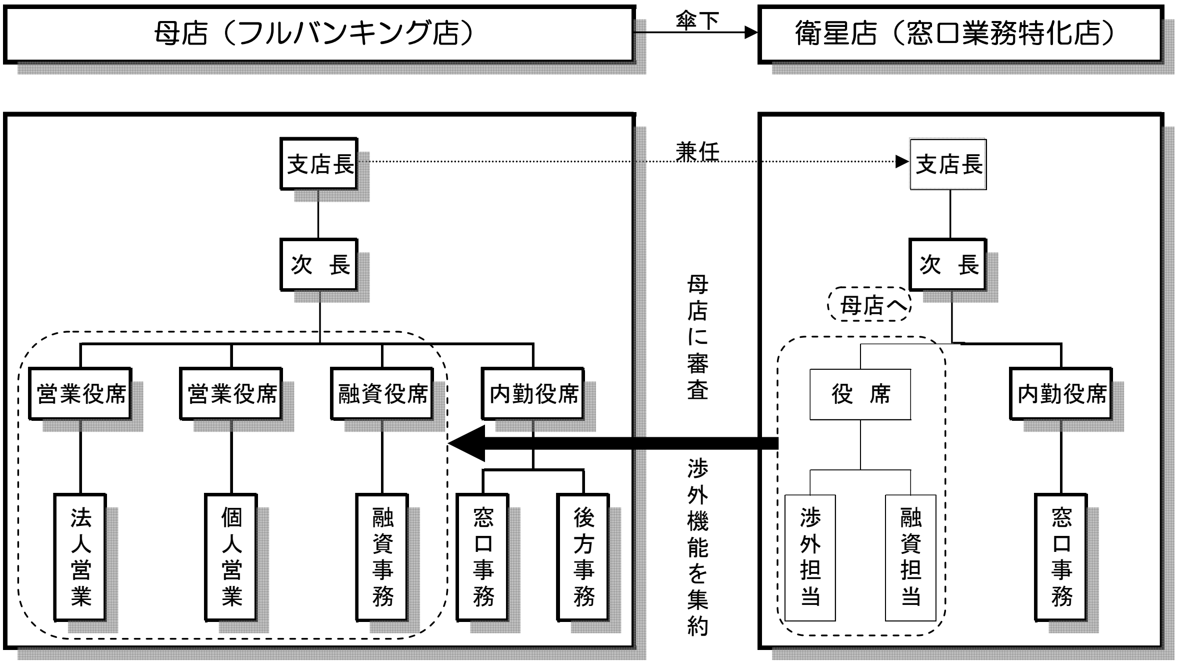
以上により、限られた経営資源を最大限活用し、販売チャネルの拡充と資金ニーズへのスピーディーな対応によるお客さまの立場に立ったサービスの向上を図り、効率的かつ効果的な新たな営業体制を構築いたします。

ア．営業店機能の見直し

ａ．店舗エリア制導入

エリア制導入にあたっては、エリア内の戦略的営業体制の確立と経営効率化の実現を目的とした店舗網整備と人的資源の再配置を行います。これにより、従来型のフルバンキング機能を有する「母店」と、窓口業務に特化した「衛星店」を母店の傘下に配置します。「母店」では審査、渉外機能を集中させることにより効率的な営業体制を再構築します。

店舗エリア制の導入に伴い、「母店」が傘下の「衛星店」を統括し、エリア全体の業績向上を目指します。収益管理についても、店別収益管理から母店と衛星店をあわせたエリア別収益管理とします。



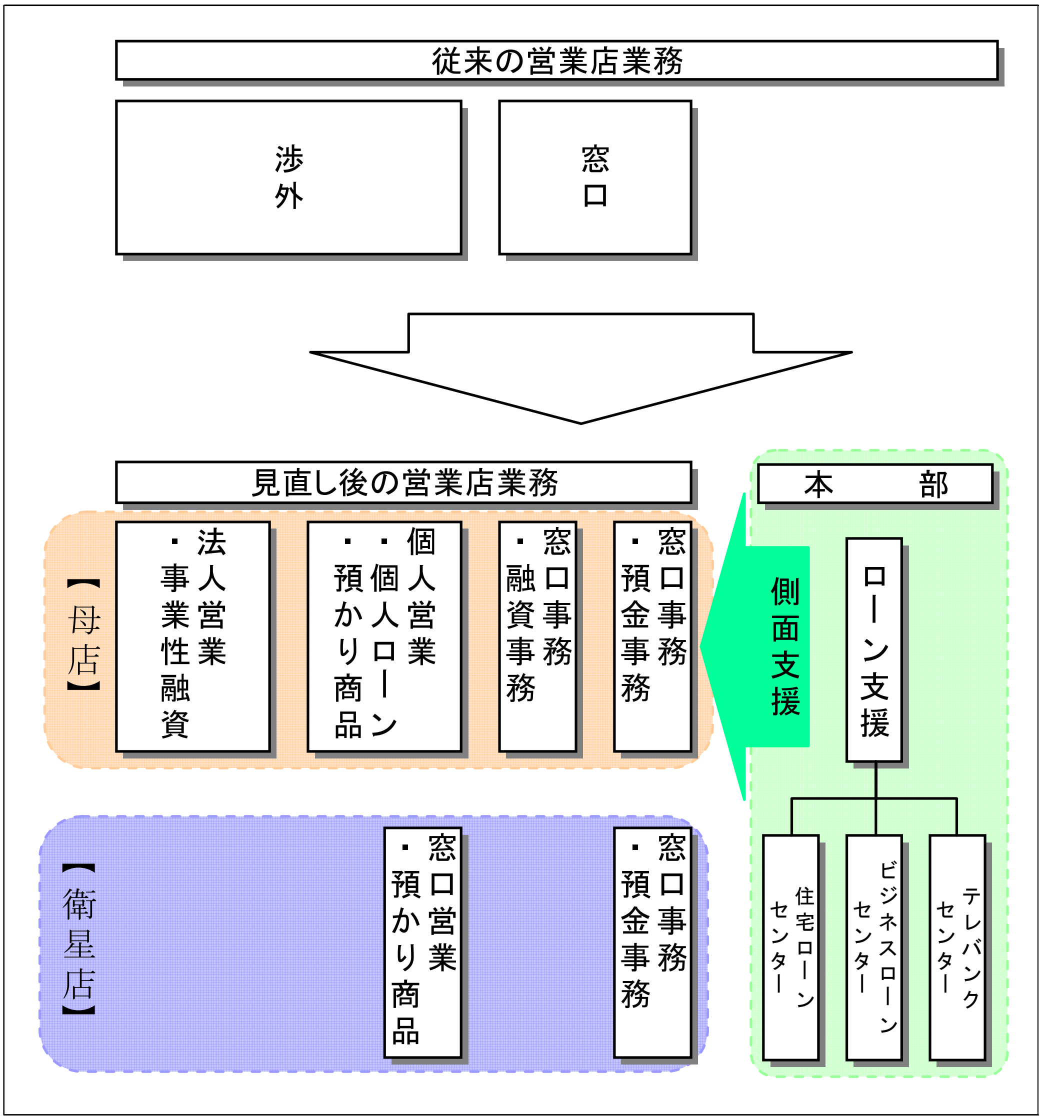
イ．営業店内における業務専担化

これまでの渉外担当を「法人営業」と「個人営業」に専担化することにより、法・個人のお客様の金融ニーズに専門的にお応えしてまいります。また、窓口担当者においても、保険・投信の販売力を強化するなど、専門性の高いサービスの向上に努めてまいります。

また、エリア内での積極的なジョブローテーションを行うことにより、行員全体が質の高い金融サービスを提供できるよう努めてまいります。

なお、パート職員の活用により、正行員は定型化した業務や事務処理から、コア業務への特化を図ります。パートの戦力化にあたっては、銀行事務を遂行できるよう営業店のフォロー体制を整備するとともに、より実践的なマニュアルの制定や研修の実施により、パート職員のスキル向上と事故防止に努めます。

【営業店業務の見直し】



ウ．店舗の統廃合

店舗については、地域のお客様の利便性に配慮のうえ、店舗毎の収益性・成長性を再検討し、コスト削減と限られた経営資源の効果的な配分の観点から、平成 18 年 3 月末の 49 店舗から平成 21 年 3 月末までに 41 店舗の体制といたします。

【店舗数実績・今後の計画】

	18/3月期 実績	19/3月期 計画	20/3月期 計画	21/3月期 計画
母　　店	49 ヵ店	33 ヵ店	29 ヵ店	29 ヵ店
衛 星 店	－	12 ヵ店	12 ヵ店	12 ヵ店
店 舗 計	49 ヵ店	45 ヵ店	41 ヵ店	41 ヵ店

エ．営業店支援体制の構築

本部に住宅ローンセンター、ビジネスローンセンター、テレバンクセンターを新設し、お客さまの利便性をさらに高めるとともに、営業店支援体制の構築を図ります。これにより、住宅取得をはじめとした相談業務の充実を高めるほか、住宅ローン、ビジネスローンおよびカードローンの受付を集約することにより、営業店の負担を軽減するなどの側面支援を可能としてまいります。

オ．顧客への利便性維持

店舗統廃合によるお客さまの利便性低下については、コンビニエンスストア等へのＡＴＭ設置（平成 18 年 9 月大分市内 2 店舗設置）を行い、その維持に努めてまいります。加えて、平成 18 年 6 月に実施したお客さまアンケートにおいて、ＡＴＭの利便性向上に関する要望が多数寄せられたことを踏まえ、全国展開を行っている銀行がコンビニエンスストアに設置したＡＴＭの利用提携を検討しております。これにより大分県では初めてとなる 24 時間利用可能なＡＴＭが誕生するほか、お客さまサービスの拠点が飛躍的に拡大します。さらに、従来のダイレクトチャネル（インターネットバンキング・モバイルバンキング）に加え、新たにテレフォンバンキングによる顧客サービスの提供も検討してまいります。

カ．地域別営業戦略

限られた経営資源を最大限活用し、他行に対する競争力を維持していくためには、市場成長力・規模・特性に応じた経営資源配分が欠かせません。

大分県内の事業所数や総従業者数のうち約半数が大分・別府市に集中していることから、大分・別府市内を最重点地域と位置づけ、店舗エリア制を導入し、加えて本部にローンプラザを新設することにより、事業性貸出・住宅ローンの強化を図ってまいります。

大分・別府市以外では、県北地域に大手自動車メーカーが進出しており、今後地元製造業の資金需要が見込まれます。また、県南地区では造船業が好調で、比較的大きな資金需要が期待できるなど、この両地区で新規融資開拓を積極的に推進してまいります。

③　資産の健全化

大分県経済は、大手企業等に業績回復の兆しが覗えるものの、当行の主たる取引先である中小企業、とりわけ建設業については公共工事の減少もあり、依然として厳しい環境下にあります。そうしたなかで、債務者の業況低迷に伴う追加引当も想定され、不良債権の最終処理にむけた取組みの強化が重要な経営課題であると認識しています。

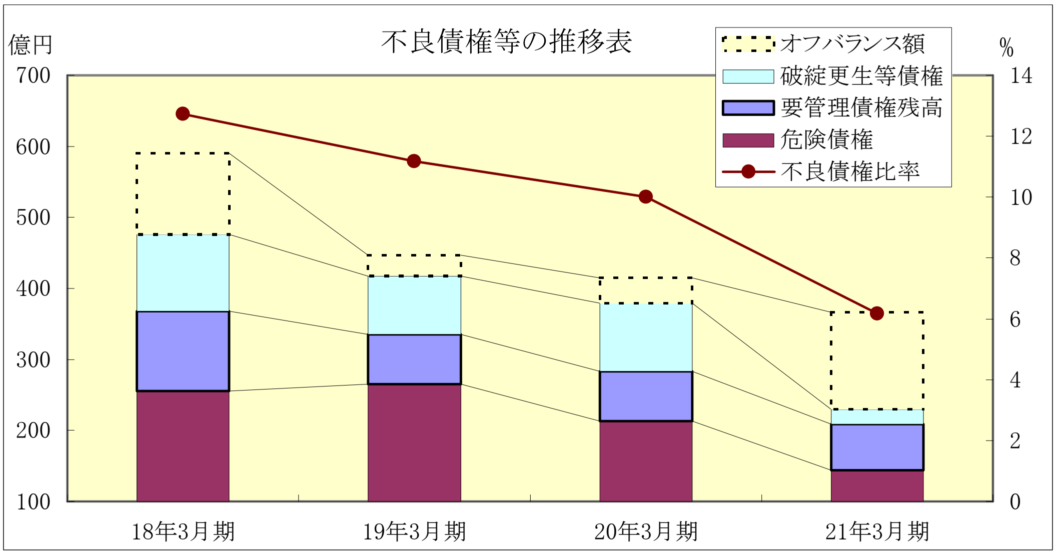
資産の健全化に向けた取組みについては、地域金融機能の強化のため国による資本参加を受ける当行の使命として、過剰債務、業況不振等の問題を抱えている取引先の再生可能性を第一に検討してまいります。再生可能性の判断にあたっては、財務分析による定量的側面に加え、当該企業へのモニタリングを強化するほか、技術力・研究開発力などの“強み”に加え、経営者の資質や再生への意欲などの定性的側面も加味いたします。

その結果、再生可能性が高いと認められる場合には、経営指導・アドバイスの提供に加え、必要に応じて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を活用した金融支援を行うなど、適時適切な対応を図ってまいります。

【不良債権等の推移】

（単位：百万円）

	18 年 3 月期	19 年 3 月期	20 年 3 月期	21 年 3 月期
破綻更生等債権額	10, 835	8, 256	9, 671	2, 100
危険債権額	25, 681	26, 552	21, 357	14, 475
要管理債権額	11, 273	7, 037	7, 034	6, 577
開示債権残高合計	47, 790	41, 845	38, 062	23, 152
うち新規発生	34, 213	1, 569	5, 559	1, 713
期中減少	▲23, 127	▲7, 514	▲9, 342	▲16, 623
直接償却	▲360	▲1, 836	▲1, 130	▲200
債権流動化、事業再生等	▲11, 077	▲1, 194	▲2, 519	▲13, 478
ランクアップ	▲6, 296	▲272	▲959	▲430
その他回収等	▲5, 394	▲4, 212	▲4, 734	▲2, 515
正常債権額	327, 679	332, 875	342, 119	351, 334
総与信額	375, 470	374, 720	380, 181	374, 486
不良債権比率	12. 7%	11. 2%	10. 0%	6. 2%



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、審査部の企業再生専担者が、要管理先、破綻懸念先の個社別に再生方針、スキームを決定し、ランクアップの実現に向けて、強力に推進を行います。

（要管理先）

要管理先の再生支援については、原則として、自助努力による正常化を目指すこととし、経営状況の綿密なチェックに加え経営改善に向けたアドバイスを行います。

一方、自助努力のみでの再生が困難であり、再生に時日を要すると判断される企業に対しては、再生支援の判断条件を勘案したうえで銀行支援を実施いたします。

銀行支援にあたっては、精緻なデューデリジェンスにより、合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画を策定いたします。さらに、計画の着実な履行のために、進捗状況のチェックおよびフォローをいたします。以上の手続きを経たのち、一定期間支援に取組んだにもかかわらず再生が困難と判断される先については、オフバランス化も視野に入れた対応を進めます。

（破綻懸念先）

破綻懸念先については、再生支援の条件に合致する場合に銀行支援を行い、要管理先と同様の対応を行ってまいります。

一方、再生支援の条件に合致しない場合は、一定期間、債務者の自助努力による再生への対応を見極めたのち、再生の可能性があると判断された場合には、銀行支援による正常化に向けた対応を行うことといたします。これらの手続きを経たのち、再生可能性の見出せない場合には、オフバランス化への対応を進めます。

ｂ．再生支援の条件

銀行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、再建可能性、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、整理回収機構の再生機能の活用などを条件として総合的に勘案したうえで判断してまいります。

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います。

（自助努力による再生）

「自助努力による再生」方針とする要管理先については、債務者と十分な協議を行い、将来の「あるべき姿」を共有したうえで、今後の経営戦略、実態バランス、過年度実績に基づき経営数値目標を設定し、合理的かつ具体性の高い経営改善計画

を策定します。

経営改善計画策定後は債務者に対し定期的なモニタリングを実施し、改善計画の進捗管理を行ってまいります。これにより債務者の実態把握と今後の経営改善等の見通しを検討するとともに、必要に応じて経営改善に関するアドバイスを行うなど、債務者とのリレーションシップを高めてまいります。

また、債務者の業況に応じて経営改善計画を見直さざるを得ないケースが考えられます。とくに中小・零細企業の場合、必ずしも精緻な経営改善計画を作成できないことから、景気動向等により経営改善計画の進捗状況が計画を下回る可能性もあります。再生支援にあたっては、経営改善計画の進捗状況のみをもって機械的画一的に判断せず、計画と実績の乖離分析を行うとともに今後の経営改善の見通し等を検討し、必要に応じて経営改善計画の修正等を行います。

（銀行支援）

要管理先または破綻懸念先で「銀行支援」方針の場合、財務と事業の両面からデューデリジェンスを実施し、より精緻な現状分析を行います。債務者の各事業を適正に識別し、各事業を「Ｇｏｏｄ」と「Ｂａｄ」、「コア」と「ノンコア」に整理するなど、各事業の存続と成長の可能性について十分に検討したうえで、財務再構築、事業再構築の基本方針を決定します。

財務再構築、事業再構築の基本方針を踏まえ、債務者と十分な協議を行ったうえで再生支援手法を決定し、合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画の策定を行います。

ｄ．再生支援の実施

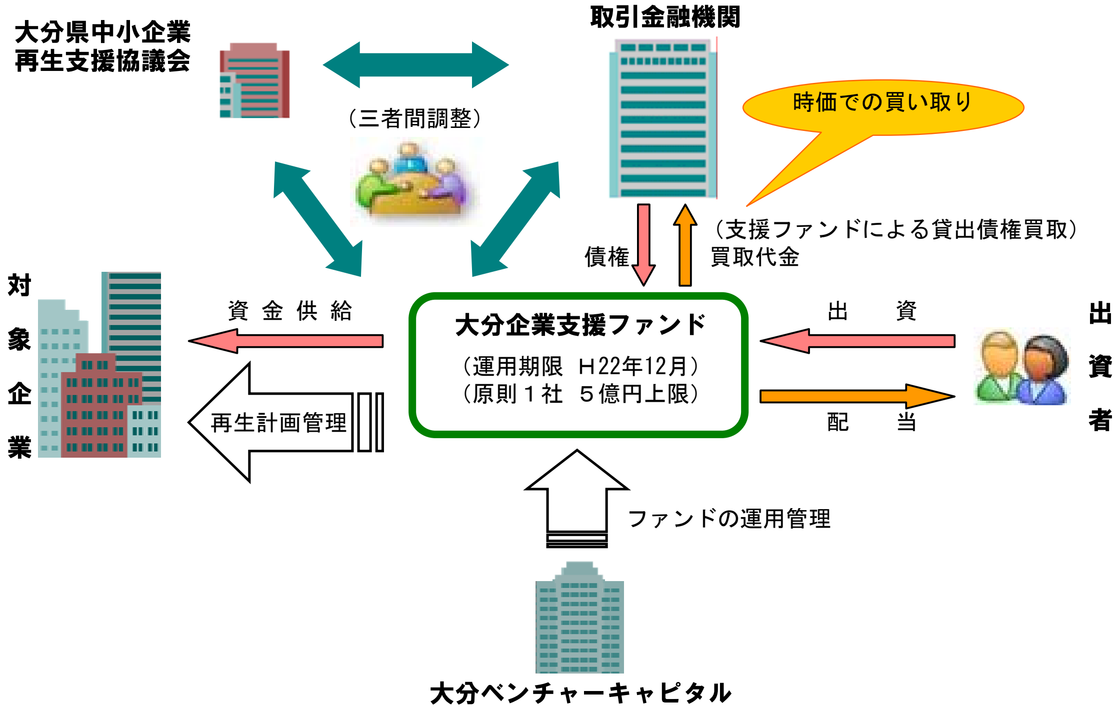
「銀行支援」方針の債務者については、策定された経営改善計画に基づき、再生支援を実施します。

具体的な再生支援手法としては、「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を検討してまいります。

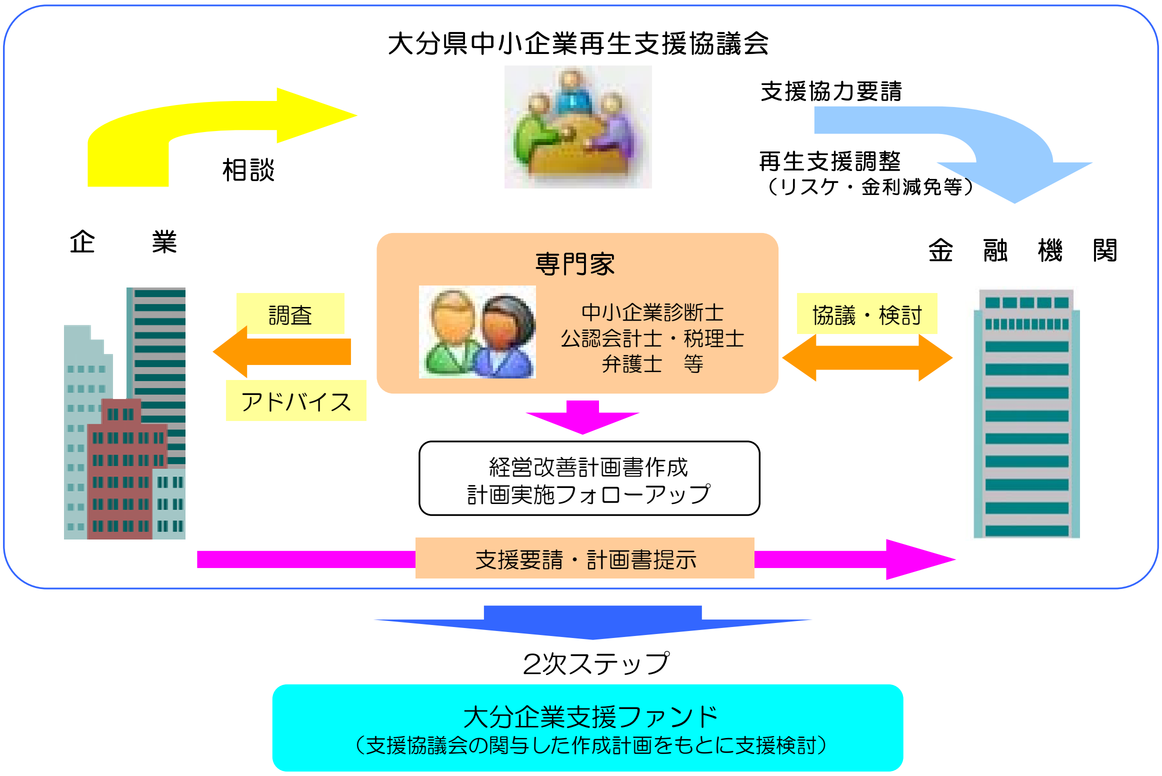
また、民間コンサルティング会社とアドバイザリー契約を締結しており、個別案件の再生支援のアドバイスや勉強会の実施による行員のレベルアップも図ってまいります。

再生支援のなかで、債権放棄やＤＤＳ、ＤＥＳ等の金融支援の実施も検討してまいります。

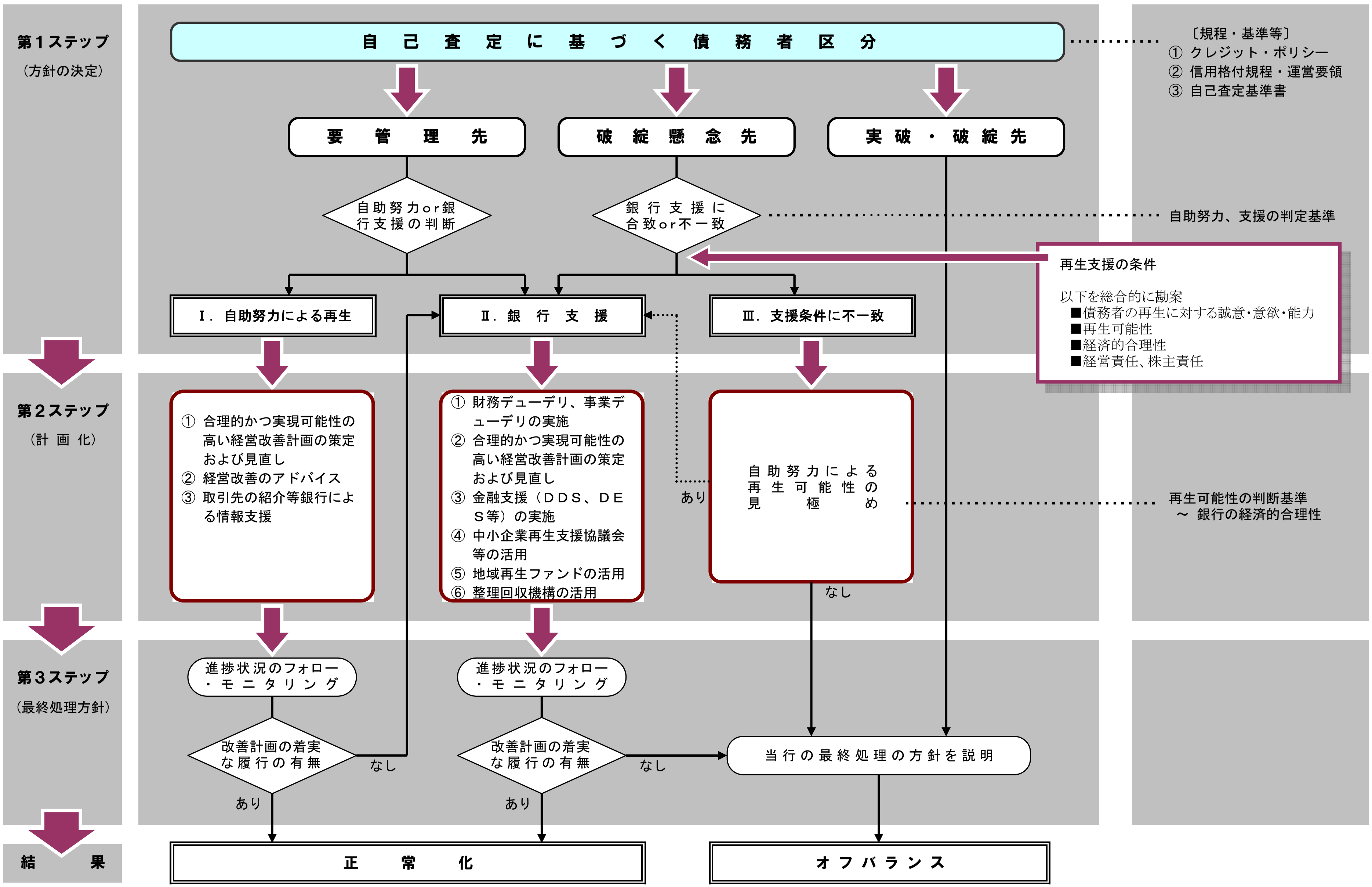
【（例）大分企業支援ファンドを利用した再生スキーム図】



【（例）中小企業再生支援協議会を利用した再生スキーム図】



（中小企業支援協議会のメリット）
・公平性の確保 ・透明性の確保 ・損金算入（銀行側） ・期限切れ欠損金の利用（銀行側）


第１ステップ
（方針の決定）
第２ステップ
（計 画 化）
第３ステップ
（最終処理方針）
結 果
自己査定に基づく債務者区分
〔規程・基準等〕
① クレジット・ポリシー
② 信用格付規程・運営要領
③ 自己査定基準書
要管理先
破綻懸念先
実破・破綻先
自助努力or銀行支援の判断
銀行支援に合致or不一致
自助努力、支援の判定基準
再生支援の条件
以下を総合的に勘案
■債務者の再生に対する誠意・意欲・能力
■再生可能性
■経済的合理性
■経営責任、株主責任
Ⅰ．自助努力による再生
Ⅱ．銀行支援
Ⅲ．支援条件に不一致
① 合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画の策定および見直し
② 経営改善のアドバイス
③ 取引先の紹介等銀行による情報支援
① 財務デューデリ、事業デューデリの実施
② 合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画の策定および見直し
③ 金融支援（ＤＤＳ、ＤＥＳ等）の実施
④ 中小企業再生支援協議会等の活用
⑤ 地域再生ファンドの活用
⑥ 整理回収機構の活用
自助努力による再生可能性の見極め
あり
なし
再生可能性の判断基準
～ 銀行の経済的合理性
進捗状況のフォロー・モニタリング
改善計画の着実な履行の有無
あり
なし
進捗状況のフォロー・モニタリング
改善計画の着実な履行の有無
あり
なし
当行の最終処理の方針を説明
正常化
オフバランス

イ．早期オフバランス化への方策

実質破綻先、破綻先については、法的措置を含めた回収の強化、バルクセールの活用、個別売却の促進等により、回収に努め、原則として本計画期間中にオフバランス化を実施し、また、無担保債権のみならず有担保債権についてもオフバランス化を検討してまいります。

なお、オフバランス化に際しては、債務者に対して当行の方針について十分な説明に努めるとともに、公平性を確保した評価に基づき、回収の極大化のために適切と認められる方法によりオフバランス化を実施し、平成 21 年 3 月末の不良債権比率 6.2%の達成をめざします。

ａ．法的措置を含めた回収の強化

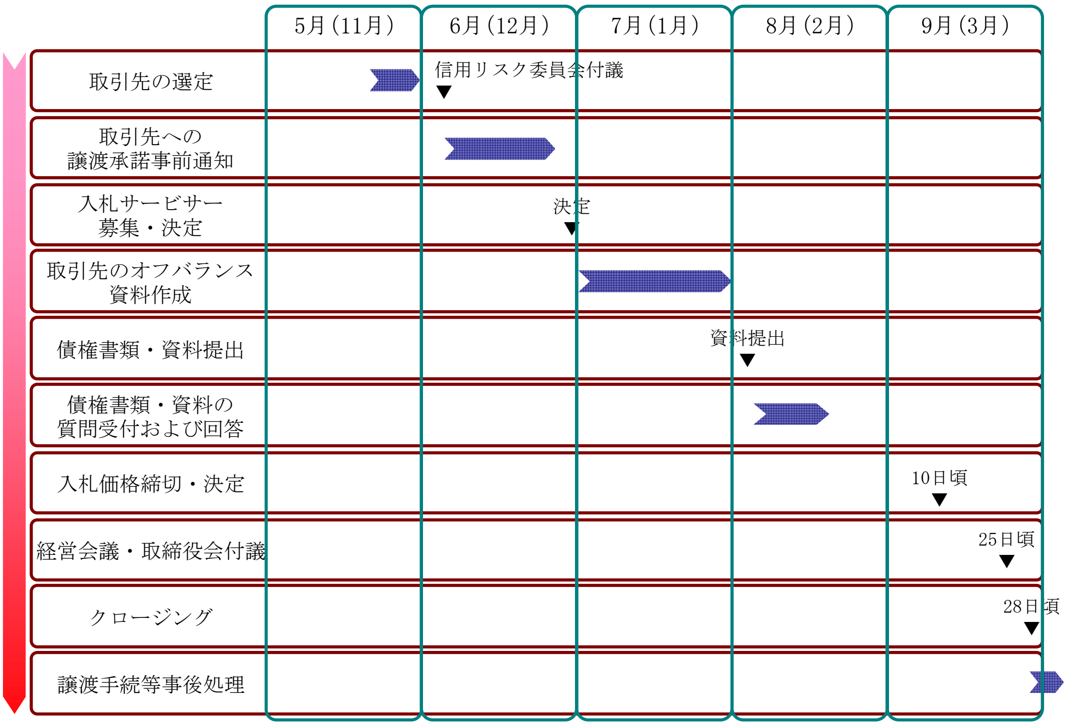
担保不動産については任意売却を進めるとともに、競売等の法的手続きによる回収にも積極的に取組んでまいります。特に、実質破綻先、破綻先については、期限を定め、担保・保証等の保全処分を迅速に行います。

また、担保不動産の処分については、今後「不動産競売を前提とした債権譲渡」等の活用も検討してまいります。

ｂ．バルクセールの活用

実質破綻先、破綻先については、特段の事情のあるものを除き、3 年以内に処理するためにバルクセールを積極的に活用いたします。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積極的に売却を行います。

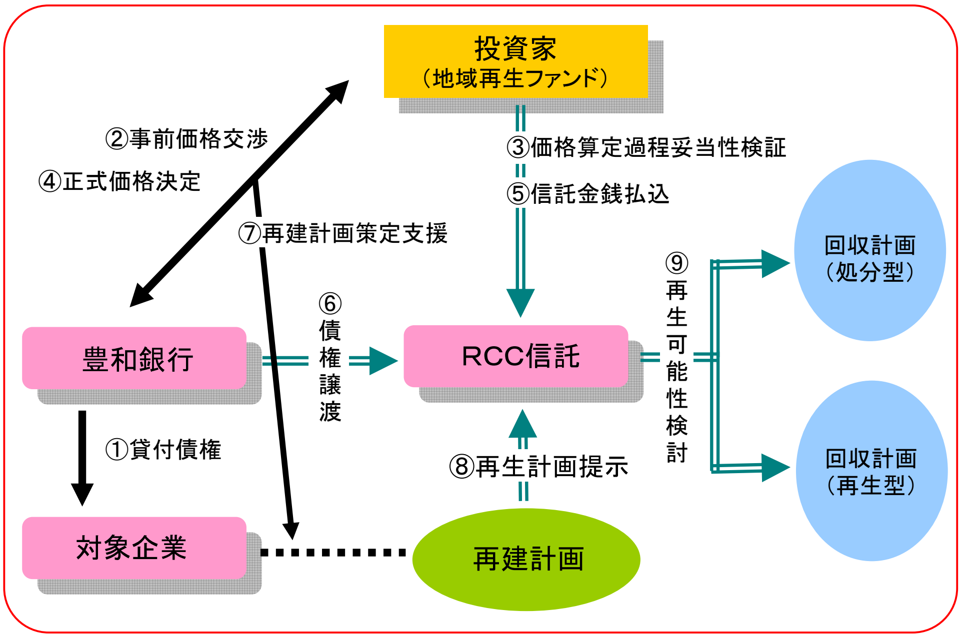
【オフバランス工程イメージ図（実質破綻・破綻先のバルクセール入札方式）】



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。

【(例) 管理型ファンドスキーム図】



d．大口特定先のオフバランス化

(不良債権比率の現状)

当行の平成 18 年 3 月期の不良債権比率は 12.7%、開示債権額は 618 先、477 億円となっておりますが、大口の特定先だけで全体の約 3 割を占める状況にあります。このように、当行における不良債権問題を正常化させるに当っては、先ずは、特定大口先に対するオフバランス化スケジュールを早急に策定・実施に取組み、経営強化計画の期間内に、その実現可能性を見極め、最終的な対応を行う必要があると考えております。

(大口特定先の具体的なオフバランス化のスケジュール)

上記のような認識の下、大口特定先以外の先に対しては、地域密着型金融を通じたきめ細かな経営改善支援や事業再生支援策を行うことを基本とし、大口特定先に対しては、具体的には以下のような方針に沿って、集中的にオフバランス化を図っていく計画です。

以上の方策により、平成 19 年 3 月期においては 75 億円を、平成 20 年 3 月期においては 93 億円を、平成 21 年 3 月期においては 166 億円をそれぞれ削減する計画であり、平成 21 年 3 月期の不良債権比率は 6.2%を計画しております。

４．責任ある経営体制の確立に関する事項

国の資本参加を受けるうえで法令等遵守態勢の強化は極めて重要であると認識しております。経営の透明性を確保し、的確なリスク管理を実施していくため、第三者機関である「経営評価委員会」の設置など「経営強化計画」の確実な履行態勢を構築し、責任ある経営体制を確立いたします。

(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

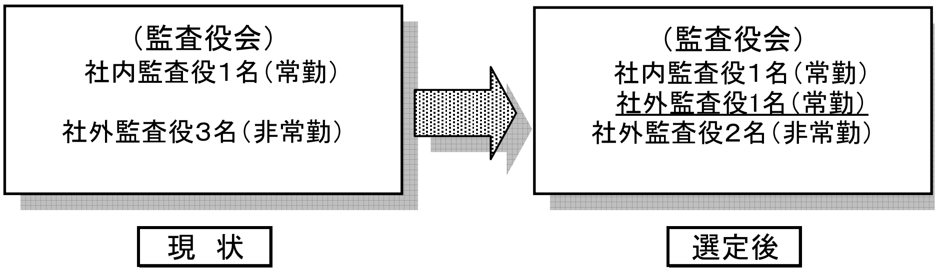
業務執行に対する監査・監督機能の強化として、取締役への業務執行職委嘱の廃止（平成18年6月末）を実施しております。これにより、業務の執行と監督機能を明確に分離しました。

加えて、平成19年6月に社外取締役を招聘することにより、取締役会及び業務執行部門への牽制や監督機能の強化を図ってまいります。また、社外取締役就任までの間においても、第三者により構成される「経営評価委員会」（後述（3）に記載）の設置によりガバナンス強化を図ってまいります。

さらに、平成18年10月に社外の常勤監査役（1名）の就任により、監査役会の機能強化を図るとともに、取締役会における牽制機能の充実を目指します。

また、監査役会機能の充実のため、監査役会付の専担行員を１名配置いたしました（平成18年6月実施済み）。

監査役会の構成



(2) 法令遵守体制の強化のための方策

法令遵守の取組みに関しては、弁護士を含めた有識者（３名）にて構成する「法令監査委員会」を設置いたします。本委員会では、当行のコンプライアンス態勢についての審議・助言を取締役会に行い、今まで以上に法令遵守体制の強化を図ってまいります（招聘する社外取締役は本委員会に参加)。

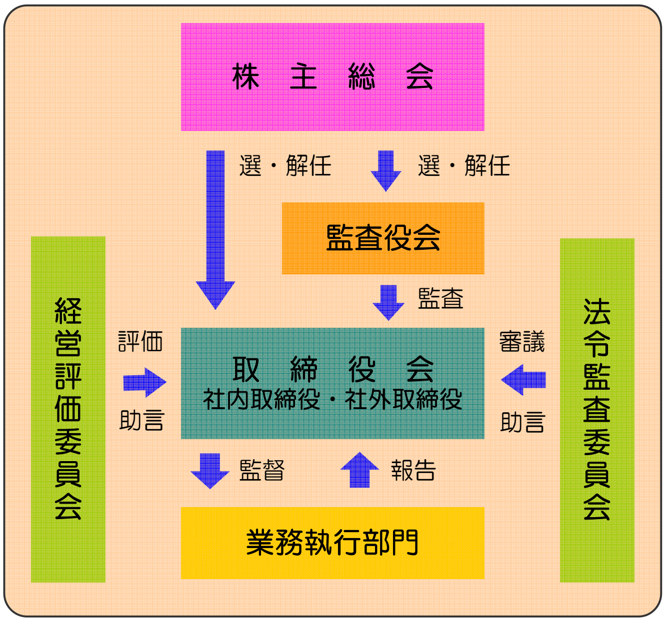
行内においては、コンプライアンス責任者協議会（議長：専務）などにより、法令遵守の取組みを続けてまいりましたが、さらなる法令遵守体制の確立に向けて、同協議会をコンプライアンス協議会（議長：頭取）に平成18年10月改組いたします。議長である頭取のリーダーシップのもと、法令遵守に係る基本方針やコンプライアンス・プログラムの実効性の向上に努めるとともに、取締役相互及び監査役会による牽制機能の充実に真摯な姿勢で取り組み、役職員が一体となって高い企業倫理観を涵養していく企業風土を醸成してまいります。

また、監査部の増員及び人材の再配置を平成18年度下期より順次行う方針であり、実効的な監査機能を確保するとともに、牽制機能と効率的かつ有効的な業務プロセスの確立と法令遵守の徹底に努めてまいります。

(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、社外の有識者（２～３名）を中心に構成された「経営評価委員会」を設置いたします。具体的な活動としては、当行の経営戦略及び方針に対する客観的な評価・助言を取締役会に行うことで、経営に対する客観的評価の確保と牽制機能の強化を図ってまいります。

【経営体制イメージ図】



※「経営評価委員会」及び「法令監査委員会」の活動状況等については、ディスクロージャー誌にて公表してまいります。

(4) 情報開示の充実のための方策

当行は、株主、お客様および地域社会の皆様に、当行の経営に対する理解を深めていただき経営の透明性を確保することを目的として、迅速かつ充実した情報開示に取り組んでまいります。

ア．情報開示体制

迅速かつ充実した情報開示に取り組むため、本部・営業店等からの各種情報（新規大口不良債権の発生、不祥事件の発生等）は、経営管理部において最終的に一元管理する体制といたします。経営管理部は、各種情報が適時開示情報に該当するか否かを判断し、原則として経営会議（構成：役付取締役、常勤監査役）の承認のもとに適時適切に開示してまいります。

開示手段については、現状のプレスリリースやホームページ掲載のほか、トップ自らが積極的なＩＲ活動に取り組んでまいります。

イ．開示内容の充実

情報開示に当たっては、銀行法、証券取引法、その他の法令および証券取引所の定める適時開示規則に基づき求められる情報に加え、経営の透明性を確保するため、リスク情報や部門別損益情報などの開示にも積極的に取り組んでまいります。

ａ．四半期情報の開示

四半期の財務・業績情報については、広報担当部門の強化（専担者の設置）、ホームページの充実などを平成 18 年度下期より順次行う方針であり、迅速かつ充実した開示に取り組んでまいります。

ｂ．部門別損益情報の開示

当行は、収益の発生要因を預金・プロパー・個人ローン・資金証券・内国為替・国際の 6 部門に区分し管理しております。しかしながら、収益力を強化するためには、分析力を向上させ、部門別損益の管理手法を確立し多面的な採算管理を行うことが必要と考えております。

今回、収益力強化のため、エリア制の導入や新商品の開発、チャネルの拡大を行いますが、従来の店別収益管理をエリア別収益管理に移行し、商品別・チャネル別による収益管理手法の確立に取り組むことが必要となります。このため、新しい収益管理システムの導入（平成１９年度中を予定）を計画しております。

以上により、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一層高めてまいります。

ｃ．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銀行として、中小企業・個人のお客様に役立つサービスの提供に努めております。

現在、地域経済活性化のため新事業・新技術に取り組む事業者の支援や事業再生支援のほか、文化活動の支援やボランティア活動等に取り組んでおりますが、こうした活動の情報開示についても、ディスクロージャー誌等の内容充実により進めてまいります。とくに地域経済の活性化への貢献を示す指標として目標を設定した項目については、その目標達成進捗状況を四半期情報とともに平成 18 年度下期より開示する方針です。

５．経営強化計画の終期において経営の改善の目標が達成されない場合における経営責任の明確化に関する事項

(1) 代表権のある役員の退任ならびに退任時期の明確化

経営の改善の目標が達成されなかった場合には、平成 21 年 6 月に開催する定時株主総会において、代表取締役は役員を退任いたします。

(2) 経営責任の明確化のために講ずる措置

本計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標については、コア業務純益ＲＯＡは営業統括部が、業務粗利益経費率は人事部および総務部が、不良債権比率は審査部がそれぞれ担当し、経営管理部にて統括のうえ、取締役会への定期的報告を行うとともに、経営評価委員会の評価事項といたします。

また、目標が達成されない場合はその要因を究明し、担当役員の責任を明確にするとともに、改善に向けた履行態勢を確立いたします。

６．法第５条第１項の規定により決定を受けた場合における経営責任及び株主責任の明確化に関する事項

(1) 経営責任の明確化

協定銀行に対して株式の引受を求めることの経営責任として、前代表取締役は平成 18 年 9 月 22 日に退任いたしました。本措置を講じたのち、法第 5 条第 1 項の規定による決定に基づく株式等の引受を申請いたします。

(2) 株主責任の明確化

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いたします。

(3) 経営責任究明特別委員会（仮称）の設置

旧経営陣の責任の明確化を図るために経営責任究明特別委員会(仮称)を設置いたします。これにより、法令等遵守態勢を確立し、今後の経営管理態勢及び内部管理態勢の再構築を図ってまいります。

７．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

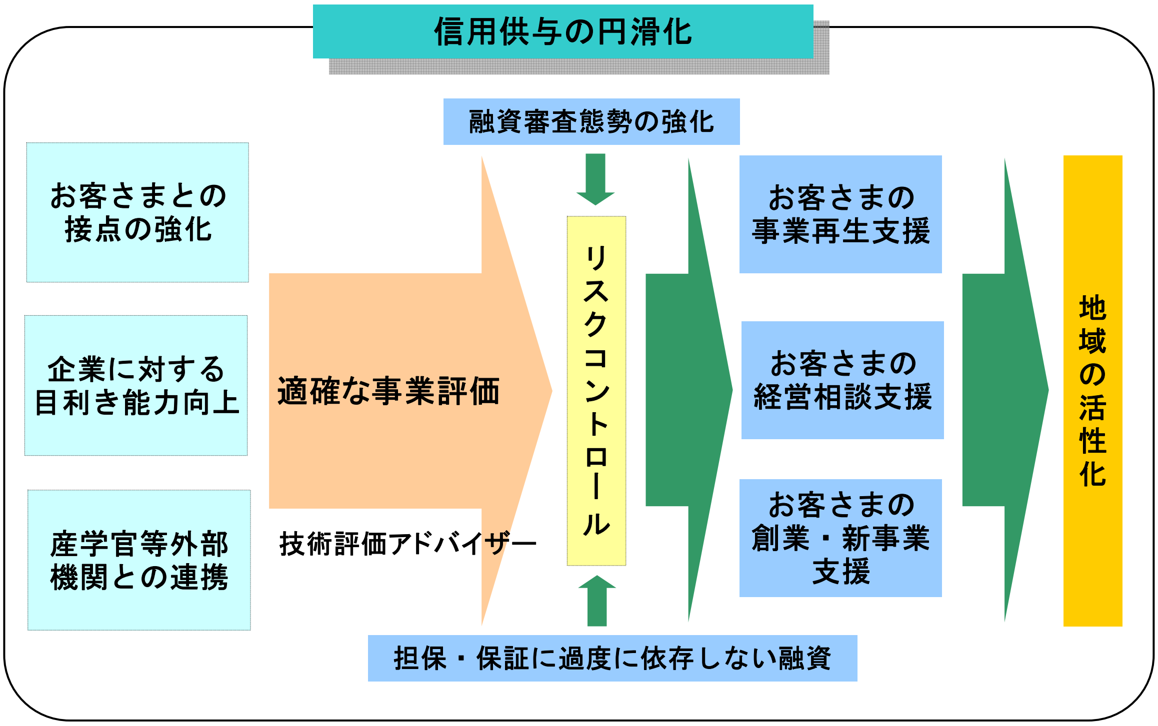
(1) 信用供与の円滑化のための基本的な取組姿勢

大分県経済の活性化のため、円滑かつ適正な資金供給に努めて行くことが地域金融機能の強化のための資本参加を受ける当行の責務であると認識しております。とくに地元の中小企業・個人事業主への資金供給については、適確かつ積極的に対応してまいります。

同時に、大口先への信用リスクが集中し不良債権が増大した反省を踏まえ、新規取引先の増加を図り、小口分散された良質なポートフォリオを確立してまいります。

円滑な資金供給にあたっては、以下の取組により地域経済発展に貢献してまいります。

・産学官・企業連携による地場中小企業の育成・支援
・経営革新に取り組む企業への支援
・新しい技術やビジネスモデルに挑戦する中小企業の発掘・育成・再生



(2) 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指数

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

地元の中小企業の活性化を支援するために、主要営業基盤である大分・別府地区に店舗エリア制を導入し、母店に法人営業担当者を配置します。

さらに平成 19 年度には営業統括部内に法人営業担当者を配置し、提案セールスや情報提供・相談業務を通じたきめ細かいアプローチを行い、新たな資金需要を発掘するなど信用供与の拡大を図っていきます。

【地元事業者に対する信用供与の実績・今後の計画】

（単位：億円）

	16年3月末実績	17年3月末実績	18年3月末実績	18年9月末計画	19年3月末計画	19年9月末計画	20年3月末計画	20年9月末計画	21年3月末計画
地元事業者向け貸出残高	3,702	3,781	3,352	3,330	3,378	3,402	3,427	3,415	3,386
総　資　産	5,594	5,656	5,348	5,311	5,385	5,333	5,315	5,285	5,271
総資産に対する地元比率	66.1%	66.8%	62.6%	62.7%	62.7%	63.8%	64.5%	64.6%	64.2%

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

当行では、地元企業支援への取組みをこれまで以上に強化してまいります。地域に密着した銀行として多くの中小企業の相談を受けてきた経験を活かし、以下のように経営改善支援に取り組んでまいります。

ア．大分県の融資制度などを活用し、創業または新事業者に対して積極的に支援してまいります。

イ．大分県産業創造機構、経営支援アドバイザー（公認会計士、税理士、中小企業診断士等の有資格者)、ＴＫＣ等の外部専門家との業務提携強化により、経営に関する相談をはじめとした、様々な取引先のニーズに対応できる体制を整備いたします。

ウ．取引先の事業再生にあたっては、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、専担部署である審査部と営業店が一体となって、お客様の経営改善支援に努めます。

エ．スコアリングモデルを活かした商品の開発や信用保証協会・保証会社の保証による無担保、第三者保証人不要のスピードローン、ＣＬＯ（ローン担保証券）などにより担保又は保証に過度に依存しない融資に取り組んでまいります。

【経営改善の取組】

（単位：件）

	16年3月期実績	17年3月期実績	18年3月期実績	18年9月末計画	19年3月末計画	19年9月末計画	20年3月末計画	20年9月末計画	21年3月末計画	21年3月通期計画
創業・新事業	14	17	30	16	19	20	20	21	24	45
経 営 相 談	17	31	49	26	29	30	30	30	35	65
事 業 再 生	9	9	19	10	12	12	13	14	14	28
担保・保証	0	24	1	10	10	20	20	26	29	55
合　　計	40	81	99	62	70	82	83	91	102	193
取引先総数	6,049	5,914	6,040	6,065	6,100	6,195	6,300	6,420	6,550	6,550
比　　率	0.66%	1.37%	1.64%	1.02%	1.14%	1.32%	1.31%	1.41%	1.55%	2.94%

※　取引先総数には、個人ローンだけの取引先は含みません。

※　16 年 3 月期から 18 年 3 月期までは通期の実績を記載し、18 年 9 月末から 21 年 3 月末までは半期の計画を記載しています。

(3) 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

信用供与の円滑化のためには、「リレーションシップバンキングの機能強化計画」の考え方にもとづき、お客さまとの密接な双方向型コミュニケーションを通じ、これまで以上に経営内容等の実態把握に努める必要があります。その実現のため、当行は以下のよ

うな体制整備を行い、リレーション強化に取り組んでまいります。

営業店の体制については、渉外を法人営業担当者と個人営業担当者に明確化し専門性を高めます。また、法人営業担当者への教育・研修体制を充実させ、お客さまの事業をより深く知るとともに目利き能力を高め、ニーズにあった融資提案を可能にいたします。

また、外部研修等への積極参加等により、本部審査担当者のレベルアップを図ります。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・流通の 8 業種については、その特性等の分析力を高め、債務者の実態を的確に把握できる態勢を構築いたします。

また、審査部・営業統括部法人営業担当者を対象に、コンサルティング会社への実地研修派遣等を行い、企業に対するコンサルティング能力の習得に努めます。

なお、信用供与の実施状況については、毎月 1 回開催する経営強化計画運営協議会にてモニタリングを行ってまいります。

②　担保・保証に過度に依存しない融資の促進

お客様のビジネスモデルに応じて、担保・保証に過度に依存せず信用供与の円滑化に努めます。具体的には、以下の商品開発に取り組んでまいります。

- スコアリングモデルを活かした商品
- 信用保証協会、保証会社保証による無担保、第三者保証人不要のスピードローン
- 業種別の対応商品（医療福祉、自動車、ＩＣ関連、農業等の業種への当行独自の新商品の開発）

(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

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、大分大学と連携し「技術相談会」（写真）「産学連携支援サービス」を行っております。

また、創業・新事業に対して、適切な支援ができる人材を育成するために、大分大学と共同で「産学連携支援ＣＤ養成講座」プログラムを開発いたしました。これにより平

成 18 年 6 月には「産学連携支援コーディネーター」が 15 名誕生しております。

一方、新事業・新技術等の事業性を適切に評価するため、平成 18 年 6 月に大分大学の教授を「技術評価アドバイザー」として迎え入れております。今後も、これらの取組みを継続し、さまざまなサービスを提供してまいります。

また、有望な技術力の発掘や中小企業・ベンチャー企業への支援ができる人材の育成を目的に、大分ベンチャーキャピタル㈱へ出向者を派遣しております。

そのほか、将来の地域経済発展に向けた取組みを支援する一環として、大分大学が主催する、将来の大分県を担う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」（写真上）に参加協力しております。

今後も、これらの取組みを継続し、創業・新事業先への支援機能の強化を図ってまいります。

＜新事業支援の成功事例＞

当行の「技術相談会」をきっかけに、お客様と大分大学が共同研究を行い商品化されたスッポンゼリー（写真）。全国商工会連合会が主催する「第十九回ニッポン全国むらおこし展」の特産品コンテストで同連合会長賞を受賞。

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

上記①に加え、大分県産業創造機構、経営支援アドバイザー（公認会計士、税理士、中小企業診断士等の有資格者）、TKC等の外部専門家との業務提携強化により、経営に関する相談をはじめとした、様々な取引先のニーズに対応できる体制を整備いたします。

＜経営に対する相談事例＞

取引先食品加工業者から「巻きずし用の薄焼き卵が、生産工程の高温殺菌で茶色く変色し困っている」との相談を受け、当行の紹介により、大分大学との共同研究がスタート。現在、大分県の新産業創出重点研究開発事業の助成を受け、スチーム加熱低温殺菌装置を開発中。写真は主力商品の「巻きずしの芯」。手前は芯を使って作った巻きずし。

③ 早期の事業再生に資する方策

地域金融機能の強化のため国による資本参加を受ける当行の使命として、過剰債務、業況不振等の問題を抱えている取引先の事業再生を第一に検討してまいります。

取引先の事業再生にあたっては、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、進捗状況のチェックおよびフォローを実施します。必要に応じて、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を活用して事業再生に取り組みます。

８．協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

（1）金額・条件・その根拠

発行金額・条件については下記のとおりです。

1	種類	株式会社豊和銀行第１回Ｃ種優先株式
2	申込期日（払込日）	発行について取締役会が定める日
3	発行価額	１株あたり 1,000 円
	非資本組入れ額	１株あたり 500 円
4	発行総額	9,000 百万円
5	発行株式数	９百万株
6	議決権	本Ｃ種優先株主は、取締役の選任及び解任に係る議案を除き、株主総会において議決権を有しない。ただし、定時株主総会に本Ｃ種優先配当金の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本Ｃ種優先配当金の支払を受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会終結の時から本Ｃ種優先配当金の支払を受ける旨の決議がなされる時までは議決権を有するものとする。
	議決権の数及び総株主の議決権に占める割合	議決権の数：9,000 総株主の議決権に占める割合：13.3%
7	優先配当利回り	平成 21 年３月期まで：年率 1.84％ 平成 22 年３月期以降：発行価額×６ヶ月円 TIBOR＋1.20％ （平成 19 年３月 31 日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成 19 年３月 31 日までの間の日数にて日割計算により算出される割合とする。）
	優先中間配当	優先配当利回りの２分の１
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち１株あたり 1,000 円の金銭を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権（転換予約権）	本Ｃ種優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本Ｃ種優先株式を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成 20 年４月１日
	取得請求期間の終了日	平成 32 年４月１日
	当初取得価額（当初転換価額）	取得請求期間開始日の前日まで（当該日含む）の５連続取引日の毎日の終値の平均値
	取得請求期間中の取得価額修正	毎月第３金曜日の翌取引日以降、当該第３金曜日まで（当該日含む）の５連続取引日の終値の平均値に修正される。
	取得価額の下限	発行決議日の時価（発行決議日まで（当該日含む）の５連続取引日の毎日の終値の平均値）×50%（当初取得価額及び期間中の取得価額の下限）
10	取得条項（一斉転換条項）	当銀行は、取得請求期間中に取得請求のなかった本Ｃ種優先株式を、同期間の末日の翌日以降の取締役会が定める日をもって取得し、これと引換えに、本Ｃ種優先株式１株につきその払込金額相当額をその前取引日（当該日含む）までの５連続取引日の毎日の終値の平均値で除して得られる数の普通株式を交付する。
	取得価額の下限	発行決議日の時価（発行決議日まで（当該日含む）の５連続取引日の毎日の終値の平均値）×50%（当初取得価額及び期間中の取得価額の下限）
11	優先順位	当銀行第一回Ａ種優先株式、当銀行第一回Ｂ種優先株式及び本Ｃ種優先株式に係る優先配当金、優先中間配当金及び残余財産の分配における支払順位は同順位とする。

(2) 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

ア．算定根拠

当行が地元中小企業・個人事業主および個人への円滑な資金供給を行い、地域経済発展に貢献するためには、十分な財務基盤を確保する必要があること等を総合的に勘案し、株式会社西日本シティ銀行を引受先とする第三者割当増資 3,000 百万円および大分県を中心とする地域への第三者割当増資 6,000 百万円に加えて、9,000 百万円の自己資本増強が必要であると算定いたしました。資本増強により、平成 19 年 3 月末の自己資本比率は 9.8％程度と、地域銀行における中位行程度の自己資本が確保できる見通しです。

イ．当該自己資本の活用方針

今回の申請に基づき受け入れる公的資金につきましては、強固な財務基盤の確立に活用し、地元の中小企業・個人事業主・個人のお客さまに対する円滑な資金供給や各種サービスの提供を適切に行い、これを継続することにより、地域経済の発展に貢献してまいります。

９．剰余金の処分の方針

(1) 配当、役員に対する報酬及び賞与についての方針

従来から、役員報酬の削減に努めるなど、利益の社外流出を抑制してまいりました。当行の企業価値を向上させるため、財務の健全化と収益力の向上を目指した経営改革に努めるとともに、多額の公的資本導入を踏まえ、内部留保の蓄積により財務基盤の安定化を図る観点から、引き続き利益の社外流出を抑制することといたします。

ア．役員報酬体系の見直し

当行では、月額報酬に加え、利益金処分による役員賞与という報酬体系となっておりました。経営者の努力は企業の業績として顕れること、新会社法の制定により利益処分としての役員賞与は認められなくなることから、業績連動型報酬体系の導入・役員賞与の廃止を検討していきます。

イ．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いたします。

（別表２）　　　　（単位：百万円）

	17年3月末 実績	17年9月末 実績	18年3月末 実績	18年9月末 計画	19年3月末 計画	19年9月末 計画	20年3月末 計画	20年9月末 計画	21年3月末 計画
分配可能額	3,496	1,256	－	－	259	－	961	1,443	3,725
配当金総額（中間配当を含む）	148	－	－	－	206	－	400	350	350
普通株配当金（公的資金分）	－	－	－	－	－	－	－	－	－
普通株配当金（民間調達分）	148	－	－	－	－	－	－	150	150
優先株配当金（公的資金分）	－	－	－	－	69	－	166	83	83
優先株配当金（民間調達分）	－	－	－	－	137	－	234	117	117
１株当たり配当金（普通株）	2円50銭	－	－	－	－	－	－	2円50銭	2円50銭
１株当たり配当金（優先株）	－	－	－	－	11円41銭	－	22円20銭	11円10銭	11円10銭
配当率（普通株、公的資金分）	－	－	－	－	－	－	－	－	－
配当率（普通株、民間調達分）	5.0%	－	－	－	－	－	－	5.0%	5.0%
配当率（優先株、公的資金分）	－	－	－	－	1.8%	－	1.8%	1.8%	1.8%
配当率（優先株、民間調達分）	－	－	－	－	2.6%	－	2.6%	2.6%	2.6%
配当性向	－	－	－	－	17.2%	－	40.5%	36.8%	21.2%

10. 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

経営強化計画の策定のため、「経営強化委員会」を 6 月に設置いたしました。経営強化計画の策定は、経営強化委員会の下部組織である経営強化計画策定ワーキンググループで計画案を作成し経営強化委員会での審議を経たのち、取締役会に付議して決定いたしました。

経営強化計画の着実な達成を確保するため「経営強化計画運営協議会」を 10 月に設置し、月次で開催し、計画の進捗管理を行い適切な計画の実施を確保してまいります。

(2) コンプライアンス態勢の強化

地域社会の信頼と理解を確固たるものとするため、法令等遵守態勢の整備・確立にあたっては、経営陣が率先垂範して法令等遵守の徹底・強化に真摯に取り組み、コンプライアンス重視の企業風土を醸成します。

具体的には、平成 18 年度より顧問弁護士等を講師とする「役員・部長向けコンプライアンス・セミナー」を定期的に開催（年 1 回）するとともに、平成 18 年度上期中に役員を対象とする懲罰規程の新たな制定やコンプライアンスに係る検討・協議機関である現行の「コンプライアンス責任者協議会」（議長：専務取締役）の「コンプライアンス協議会」（議長：頭取）への改組（平成 18 年 10 月）等、法令等遵守態勢の確立に向けた経営陣の姿勢をより明確にします。

また、平成 18 年 4 月よりコンプライアンス統括部署の人員を 3 名体制から 4 名体制に増員することで、統括機能の強化を図るとともに、内部監査部署を始めとする本部関係部署との情報共有化と継続的な協議等を通じた連携を一層強化し、法令等遵守態勢の実効性を確保します。

さらに、従来に増して信賞必罰の徹底を図るとともに、コンプライアンス・プログラムに基づき、基本ルールの整備や役職員を対象とするコンプライアンス研修等の充実・強化に継続的に取り組むことで、役職員のコンプライアンス意識の徹底を図ります。

(3) 経営の透明性確保

株主、お客様および地域社会の皆様に、当行の経営に対する理解を深めていただき経営の透明性を確保するため、不祥事件等が発生した際には、適時適切に公表いたします。

(4) 内部監査態勢の再構築

監査部を取締役会の直轄とし、監査業務の範囲決定や業務遂行および結果報告において不当な制約を受けないことにより独立性を確保するほか、人材配置などの体制整備を行ない、内部監査態勢を再構築いたします。

① リスク評価

内部監査を行うにあたっては、重点項目を定め、個々の事象や取引の適切性のみならず、内部統制・プロセスの重要性を認識し、リスク評価を行ってまいります。

また、部店監査結果については、取締役会に報告するとともに、各リスク管理部会へも報告し、改善を図ってまいります。

② 監査役会との連携

監査役会と内部監査部門は、業務執行状況の監視という共通の役割を担っており、その任を通じて、当行の健全な発展と持続的な成長に貢献する必要があります。監査役会と内部監査部門は、定期的な報告などを通じて、これまで以上に連携を強化してまいります。

なお、非常勤監査役１名を常勤監査役に選任して監査役会機能充実を図るほか、監査役会付の専担行員を１名配置いたしました。

③ 監査法人との連携

今後は、内部監査部門による内部統制監査結果を監査法人が検証する機会が増加するものと考えられ、監査手法や監査報告書等を充実させ、連携を深めてまいります。

(5) リスク管理態勢の強化

これまで「ＡＬＭ委員会」は「リスク管理委員会」の下部組織として位置づけられており、屋上屋を架しかねない仕組みとなっていました。今回、各リスクカテゴリー毎に管理を厳格化するため、平成 18 年 10 月に「ＡＬＭ協議会」「リスク管理協議会」の二つの役割を明確にした上で並列設置いたします。「ＡＬＭ協議会」は、流動性リスク・市場関連リスクに加え、信用リスクに係る金利リスク等を管理いたします。一方「リスク管理協議会」は信用リスクに係るクレジットリスクのほか、事務リスク・システムリスク等のオペレーショナルリスクを管理いたします。

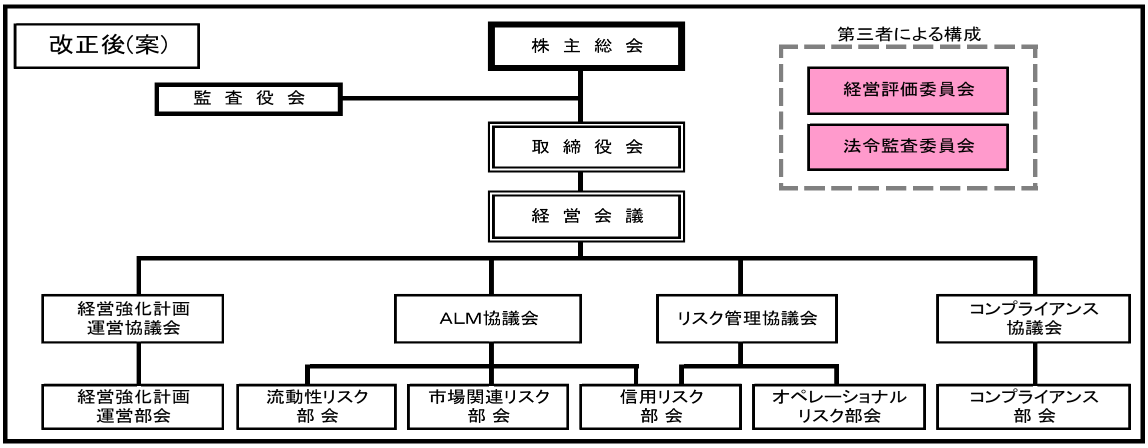
主に定量的なリスクを管理する「ＡＬＭ協議会」と、主に定性的なリスクを管理する「リスク管理協議会」の二つに分けることにより、リスクカテゴリー毎の管理を明確にするとともに、経営陣への報告と意思決定の円滑化・迅速化を図ります。これにより、様々なリスクと経営体力を比較し、リスクをコントロールするとともに、業務計画や収益計画に反映させ経営指標として活用してまいります。

また、カテゴリー毎のリスク管理にあたっては、明確なビジョン・戦略に基づいたリスク管理方針を定め、周知するとともに、そのリスクや問題点を特定･把握することに努め、当行の健全性の確保を図ります。各リスクの実効的管理は、カテゴリー毎に設置するリスク部会が行い、その運営を強化します。加えて、リスク管理のために必要な人材の配置・育成にも注力いたします。

協議会	目　的	構成メンバー	開催頻度
経営強化計画運営協議会	・経営強化計画の進捗管理	議長　頭取 委員　取締役 本部部長	毎月１回
ＡＬＭ協議会	・流動性リスク ・市場関連リスク ・信用リスク	議長　専務 委員　担当取締役 経営管理部長 証券国際部長 審査部長 事務統括部長 統合リスク管理グループ	２ヵ月１回

協議会	目　　的	構成メンバー	開催頻度
リスク管理協議会	・信用リスク ・オペレーショナルリスク ・レピュテーショナルリスク	議長　専務 委員　担当取締役 経営管理部長 証券国際部長 営業統括部長 審査部長 事務統括部長 リスク統括室長 統合リスク管理グループ	2ヵ月1回

※　各種協議会は、定期開催のほか、必要に応じて適宜開催いたします。



①　流動性リスクへの対応強化

平成18年3月期に自己資本が過小となり、自己資本比率が健全行の国内基準を大幅に割り込んだことから、当行の流動性リスクは増大いたしました。流動性リスクに適切に対応していくことが経営の重要な課題となっています。具体的には、現金備蓄の拡大や日銀当座預け金の積み上げ、流動性危機に係る非常事態を想定した訓練を営業店・本部一体となり実施するなどの取組を図っています。今後、預金流出を想定した流動性確保を最優先とした第一線準備量の確保を行うなど、流動性危機対応に努めてまいります。

②　市場関連リスクへの対応強化

金利上昇をはじめとした各種市場関連リスクの管理については、経営陣の関与を高めるとともに、リスク管理統括部署による検証と市場部門への牽制機能の充実を図ります。

有価証券に係る市場関連リスク量については、ＶａＲによるリスク量算出の実現をめざすなど、より精緻化・高度化に努め適切なリスクコントロールを行ってまいります。

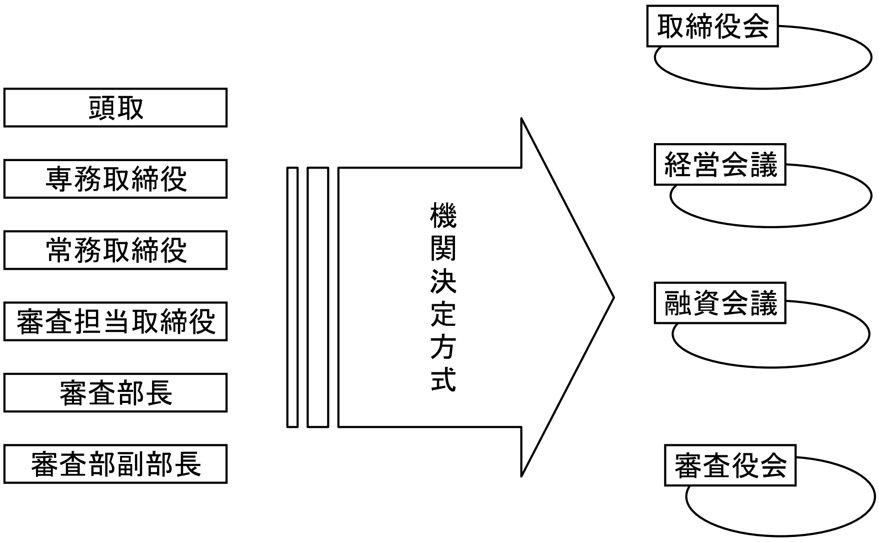
また、有価証券のみならず、預金・貸出金も含めた銀行のバランスシートの金利リスク量についてもアウトライヤー試算等により算出し分析するとともに、リスクの把握と経営体力に見合ったリスクテイクに努めてまいります。

③　信用リスク管理の厳格化

これまで信用リスク管理の重要性に対する認識が希薄であったとの反省に立ち、与信業務運営に際し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を制定し、信用リスク管理に対する経営姿勢を明確にいたしました。今後はこのクレジットポリシーに沿った信用リスク管理方針を半期毎に策定し、信用リスク管理の強化を図ってまいります。また、このクレジットポリシーに基づいて設定した債務者別の与信限度額が限度額を超過している債務者については、具体的な取組方針を策定し、債務者とのコミュニケーションを深めながら与信残高の圧縮を行ってまいります。

加えて、これまで融資決裁権限が役職毎に設定され、合議制による牽制機能を発揮させる態勢整備が不十分であったことを踏まえ、適切な融資判断と厳格な牽制機能が発揮できるよう「貸出金決裁権限規程」を平成 18 年 3 月に改正いたしました。これにより、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。

さらに、信用リスク管理に関する「取締役会規程」をはじめとした規程・取扱要領・マニュアルを改正・新設し、厳格な信用リスク管理と審査管理を行える体制整備を図ってまいります。また、信用リスク管理の認識を徹底するため、定期的に研修を行い、正確な自己査定・的確な与信判断の実施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

オペレーショナルリスクは多種多様な要素が重なって顕現化するとともに、いかなる部署にもリスクが存在しうることから、組織内のすべての部署において、その管理強化が必要と考えています。そのため、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、システムリスクの評価・測定などを通じて、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まいります。

⑤　リスク管理高度化への対応

リスク管理の高度化に向けて、内包する様々なリスクと経営体力を比較・分析し、

これに基づいたリスクの把握・制御を行うとともに、業務計画や収益計画と関連付けて経営指標として活用してまいります。

また、リスク管理協議会等は、リスクの特性や種類・程度に応じた実効性ある内部監査態勢を構築し、各種リスクをコントロールすることによって、経営の健全性を確保するとともに収益の向上および安定化に努めます。

具体的には、信用リスクデータベースの整備・充実のために、平成 18 年度下期に新たな外部リスクデータベースの導入を予定しています。市場関連リスクにつきましても、債券および株式に関しては、ＢＰＶ法およびベータ値によるリスク量算出からＶａＲ法によるリスク量の算出への移行を平成 18 年度下期に図ってまいります。また、平成 18 年度上期中に各種リスク管理規程を経営の実情に合致するよう見直しを行うとともに、各種リスクを統合管理できる体制の整備を図ってまいります。

各種リスク管理の状況と今後の取組方策

リスクの種類	リ ス ク 管 理 の 状 況	今 後 の 取 組 方 策	実施時期
流動性リスク	［規程・基本方針］ ・流動性リスク管理規程 ［リスク管理主管部署・体制］ ・証券国際部 ・流動性リスク部会 ・ＡＬＭ協議会 ［管理体制・管理手法］ ・流動性危機に関するコンティンジェンシープラン ・証券国際部各種リスク管理規程	① 各種規程・マニュアル等の整備、改廃 ② 流動性危機の判断基準、平常時における対応等を含めたプランの改定 ③ 流動性準備量の適正水準の精緻化	随　時 18 年度下期中 18 年度下期中
市場関連リスク	［規程・基本方針］ ・市場関連リスク管理規程 ［リスク管理主管部署・体制］ ・証券国際部 ・市場関連リスク部会 ・ＡＬＭ協議会 ［管理体制・管理手法］ ・市場性リスクコントロール手法 ・公正時価算定マニュアル ・資金、有価証券、外為運用基準	① 各種規程・マニュアル等の整備、改廃 ② 債券・株式について、ＢＰＶ法及びベータ値によるリスク量算出からＶａＲ法によるリスク量算出への移行 ③ 受益証券等のリスク量の検討 ④ 有価証券のみならず預貸も含めた資産・負債に係る金利リスク管理（アウトライヤー試算）	随　時 18 年度下期中 〃 〃

リスクの種類	リスク管理の状況	今後の取組方策	実施時期
信用リスク	［規程・基本方針］ ・クレジットポリシー ・信用リスク管理規程 ［リスク管理主管部署・体制］ ・審査部 ・信用リスク部会 ・ＡＬＭ協議会 ・リスク管理協議会 ［管理体制・管理手法］ ・自己査定基準書 ・格付・自己査定システムの導入 ・与信ガイドラインの設定 ・企業再生支援 ・業種集中リスクの改善 ・信用リスクの計量化	①「クレジットポリシー」の厳正な運用 ② 信用格付の整備・リスク計量化等に関する信用リスク管理方針の見直し ③ 信用リスク管理規程の見直し ④ 審査部への経営資源の重点配賦 ⑤ 格付・自己査定システムにあわせ自己査定基準の全面改訂 ⑥ 個社別ガイドラインの設定により大口化の抑制 ⑦ 問題債権の定義づけと集中管理 ⑧ 建設・不動産業向け貸出の抑制 ⑨ 新たな信用リスクデータベースの導入	18年度上期以降随時 18年度上期中 〃 〃 〃 18年度上期以降随時 〃 〃 18年度下期中
オペレーショナルリスク	［規程・基本方針］ ・事務リスク管理規程 ［リスク管理主管部署・体制］ ・事務統括部 ・オペレーショナルリスク部会 ・リスク管理協議会 ［管理体制・管理手法］ ・人事小部会 ・各種研修会の実施、開催 ・臨店事務指導 ・店内自己検査マニュアル ・各種事務取扱要領、規程、マニュアル	① 各種規程・マニュアルの整備、改廃 ② 事務ミス発生状況の点検・分析 ③ 臨店事務指導項目、研修会内容の見直し ④ 事務リスク委員会の機能強化 ⑤ 本人確認事務の堅確化 ⑥ 借名預金に対する指導強化 ⑦ 店内自己検査項目の見直し	随　時 18年度上期中 〃 〃 〃 18年度下期中 〃
	［規程・基本方針］ ・システムリスク管理規程 ・セキュリティポリシー ・セキュリティスタンダード ［リスク管理主管部署・体制］ ・事務統括部 ・オペレーショナルリスク部会 ・リスク管理協議会 ［管理体制・管理手法］ ・危機管理マニュアル ・システムリスク管理マニュアル	① 各種規程・マニュアル等の整備、改廃 ② 危機管理対応プランの改定 ③ システムリスクの評価・測定の精緻化 ④ システム監査体制の整備	随　時 随　時 18年度上期中 18年度下期中

11. 機能強化のための計画の前提条件

（前提となる景気環境）

足下の国内マクロ経済は、内需拡大により景況感の改善が続いています。大企業に加えて中小企業の設備投資計画も上方修正の動きが強まっているなか、大都市部では雇用不足感も高まりつつあり、着実な景気拡大が確認できます。一方で、物価上昇も顕著になりつつあるのも事実で、インフレ懸念の高まりと個人の景況感悪化の可能性も出てきています。そのような状況下、地方に目を転じると、東北が景気判断上方修正、北海道が下方修正、他は現状維持と、地域間に加え、地域内の企業間でもばらつきがみられます。とくに中小企業については、金利上昇を見越して設備投資を加速する動きは限定的となっています。地方では、景気回復は裾野を広げつつもゆっくりとした速度になると見込んでいます。

（金利）

持続的な景気回復が見込まれるなかで、平成 18 年 3 月の日本銀行による量的金融緩和政策の解除に続き、7 月 14 日にゼロ金利解除が行われました。しかしながら、米国の利上げ打ち止め観測が浮上するなかで一本調子の上昇も考えにくく、計画期間内は緩やかな上昇基調に入ることを予想しております。

（為替）

先行きの見通しにつきましては、米国の景気減速懸念や利上げ打ち止め感の台頭、日米金利差の縮小、国内ファンダメンタルズの改善等を考慮しつつも、地政学的リスクをはじめ国際的な不確定要素も多いため、平成 18 年 6 月時点におけるレートから若干の円高傾向を予想しております。

（株価）

先行きの見通しにつきましては、当面の国内景気の回復傾向は続くと見込まれるものの、為替と同様に国際的な不確定要素も多いため、平成 18 年 6 月における日経平均株価水準から若干の上昇を予想しております。

指　　標	H18/3（実績）	H18/6（実績）	H19/3（前提）	H20/3（前提）	H21/3（前提）
無担保コール翌日物　(%)	0.002	0.027	0.250	0.400	0.400
ＴＩＢＯＲ　3ヶ月　(%)	0.128	0.350	0.500	0.650	0.850
新発10年国債利回り　(%)	1.765	1.915	2.100	2.300	2.400
ドル／円　レート　(円)	117.47	115.24	115.00	114.50	114.50
日経平均株価指数　(円)	17,059	15,505	16,000	16,500	17,000