

経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

平成28年6月



目次

1.	前経営強化計画の実績についての総括	3
	前経営強化計画における「地域への徹底支援」への 取組みについて	4
2.	基本方針と今回計画の主なポイント	5
3.	経営の改善の目標を達成するための方策	6
	(1) 地域への徹底支援による地方創生への取組み	7
	販路開拓コンサルティングの概要	8
	(2) 営業力・収益力の強化	9
	(3) 経営基盤の強化	10
4.	責任ある経営体制の構築	11
	新しい信用リスク管理の概要	12
5.	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	13

1. 前経営強化計画の実績についての総括

(1) 収益性を示す指標（コア業務純益）

（単位：百万円）

	計画始期	26/3期実績	27/3期実績	28年3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	3,226	3,273	2,557	3,385	2,870	▲ 515	▲ 356

※ コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券損益

※ 計画始期 = 25/9期実績 × 2倍

未達成理由
貸出金利回りの低下により計画を下回った。 ・一段の金利低下環境 ・金利競争の激化

(2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

（単位：百万円）

	計画始期	26/3期実績	27/3期実績	28年3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
機械化関連費用を除く経費	4,978	4,839	4,928	5,211	4,808	▲ 403	▲ 170
業務粗利益	9,356	9,222	9,287	9,795	9,069	▲ 726	▲ 287
業務粗利益経費率	53.21	52.47	53.06	53.20	53.02	▲ 0.18	▲ 0.19

※ 計画始期 = 25/9期実績 × 2倍

達成理由
経費の抑制、国債等債券売却益等の計上により計画を達成した。

(3) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

（単位：億円、％）

	25/9末実績(始期)	26/3期実績	27/3期実績	28年3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	2,107	2,192	2,261	2,310	2,294	▲ 16	+ 187
総資産残高	5,520	5,625	5,647	5,804	5,596	▲ 208	+ 76
総資産に対する比率	38.17	38.98	40.04	39.79	40.99	+ 1.20	+ 2.82

未達成理由
行員数が十分とはいえないなか、事業性貸出に振向ける営業力が不十分となり、顧客とのリレーションやモニタリングが不足した結果、貸出残高が計画を下回った。

(4) 経営改善支援等の取組み

（単位：先、％）

	25年度上期実績(始期)	25年度下期実績	26年度上期実績	26年度下期実績	27年度上期実績	平成27年度下期			
						計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援等取組先企業合計	225	306	465	444	426	283	407	+ 124	+ 182
取組先総企業数	5,056	5,256	5,340	5,404	5,491	5,550	5,625	+ 75	+ 569
比率	4.45	5.82	8.70	8.21	7.75	5.09	7.23	+ 2.14	+ 2.78

達成理由
本部（ソリューション推進室、企業支援室）の体制強化と、営業店との連携を強化、徹底したことにより経営改善支援取組先企業比率は計画を達成した。

《 前経営強化計画における「地域への徹底支援」への取組みについて 》

前計画期間において、当行は、厳しい経営環境の中、地域で頑張る中小企業等のお客さまと真正面から向き合い、適切にリスクを管理しつつ、コンサルティング機能を発揮し、お客さまのライフステージ等に応じた最適なソリューションを提案するとともに、経営改善等や成長・発展に必要な資金供給を積極的に行ってまいりました。

とくに、金融機能強化法の趣旨に則った「経営改善応援ファンド（経営改善を必要とする中小企業等を対象に、経営改善計画策定支援を行って資金供給する事業性融資）」を創設し取組んだ結果、同法での公的資金入れ換え以降、2年間で計画の100億円を超える125億円の実行となりました。

経営改善応援ファンド取組開始後、間もないながらも、経営改善計画の着実な実行により、前倒しでランクアップした先も出始めております。

〔経営改善応援ファンドの実績推移〕

（単位：百万円）

	26/9期 実績	27/3期 実績	27/9期 実績	28/3期 実績	合計	計画	計画比
件数(先数)	19	35	43	61	158	—	—
実行金額	2,619	2,796	3,173	3,908	12,497	10,000	+2,497

さらに、お客さまの事業再生に向けて、お客さまの経営改善に繋がる取組み（債権放棄やD D S等の活用に向けた抜本的な再生支援を前計画期間中に実施した先は、6社・1グループで25億円）や、お客さまの事業再生を図る取組み（前計画期間内の債権放棄や再生ファンドの活用による抜本的支援による債権処理額は6社14億円）を行ってまいりました。

2. 基本方針と今回計画の主なポイント

本計画では「地域への徹底支援による地元経済の活性化」を基本方針に据え、これを実現するため以下の取組方針を定め、当行が「地元大分になくてはならない地域銀行」になることを目指します。

引き続き「経営改善応援ファンド」に取り組んでまいりますが、今回計画ではこれをさらに強化し、これまでの経営改善に必要な資金支援によるファイナンス支援及び経営改善計画策定支援等のコンサル支援に加え、お客さまの販路開拓支援等による本業支援に注力し、地域経済活性化に責任を持つ地元金融機関として、経営改善応援ファンド実行先の売上高付与に資する目的で販路開拓コンサルティング業務に取り組んでまいります。

経営理念：①貢献 ②お客様第一主義 ③挑戦と変革

基本方針：地域への徹底支援による地元経済の活性化

取組方針

(1) 地域への徹底支援による地方創生への取組み

- 経営改善応援ファンドによる積極的な資金供給
 - ・ 経営改善計画の策定に向けた積極的な支援
- 販路開拓支援への取組み
 - ・ お客さまのトップライン改善に向けた本業支援

(2) 営業力・収益力の強化

- 営業店事務の本部集中化の推進
- 販路開拓支援室による販路開拓コンサルティングの推進
- ソリューション支援室による営業サポート

(3) 経営基盤の強化

- 人材の育成
- シニアの活躍、女性の営業力強化
- 業務の効率化、生産性の向上
- 事務品質の向上

- ・ 地域経済の活性化に向けて地域を下支えする。
- ・ 苦しい地域経済を支える。

- ・ お客さまとのリレーションを構築する。
- ・ お客さまの本業を支援する。

目指す姿：大分になくてはならない地域銀行

3. 経営の改善の目標を達成するための方策（経営の改善目標）

コア業務純益の改善額（収益性を示す指標）

（単位：百万円）

	28/3末 実績(始期)	28/9末 計画	29/3末 計画	29/9末 計画	30/3末 計画	30/9末 計画	31/3末 計画	始期比
コア業務純益	2,870	990	2,019	1,135	2,434	1,513	3,031	+ 161

※1 コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

業務粗利益経費率の改善幅（業務の効率を示す指標）

（単位：百万円、％）

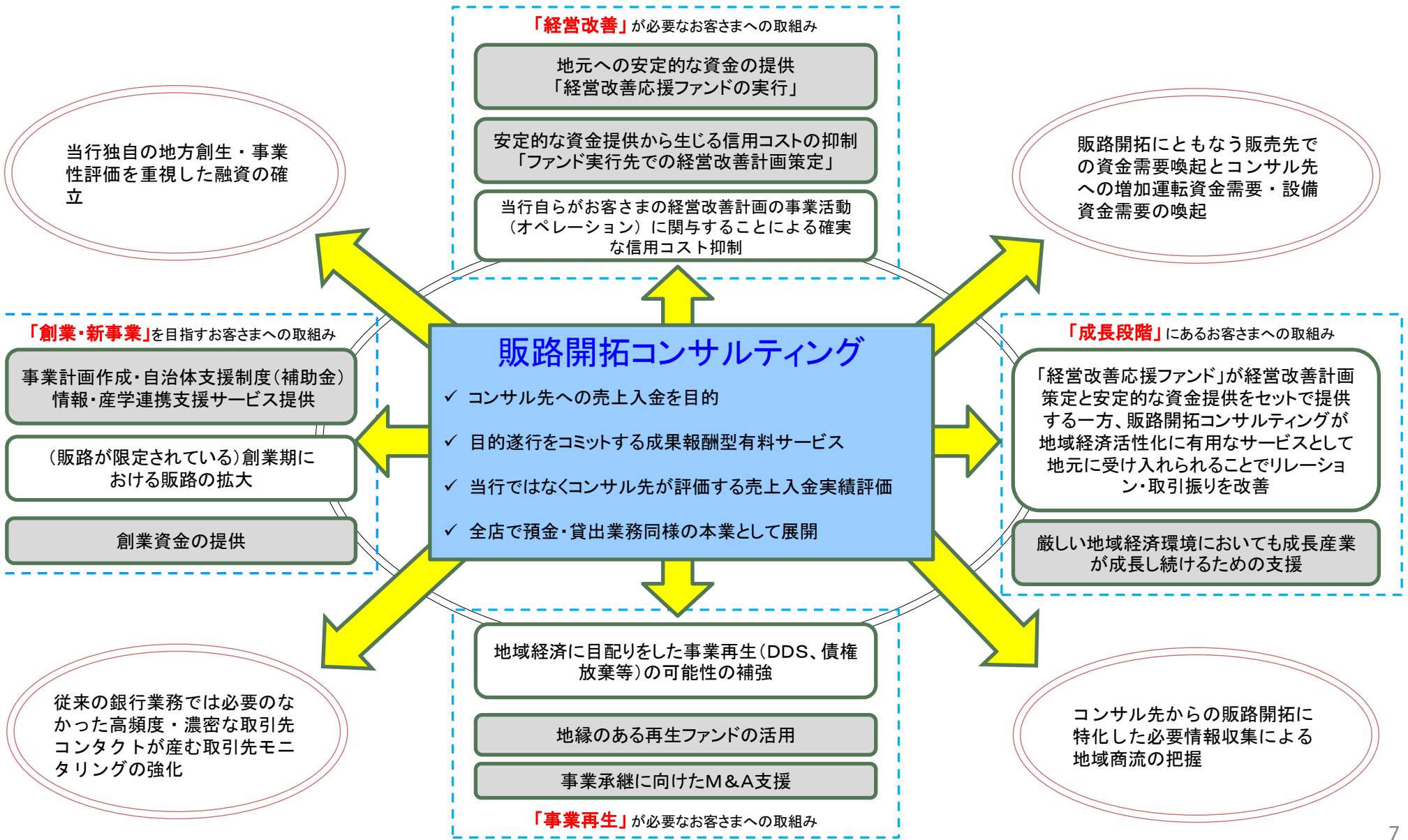
	28/3末 実績(始期)	28/9末 計画	29/3末 計画	29/9末 計画	30/3末 計画	30/9末 計画	31/3末 計画	始期比
機械化関連費用を 除く経費	4,808	2,522	5,017	2,611	5,131	2,554	5,026	+ 218
業務粗利益	9,069	4,127	8,167	4,280	8,529	4,608	9,480	+ 411
業務粗利益経費率	53.02	61.10	61.43	61.00	60.15	55.42	53.01	▲ 0.01

※1 業務粗利益経費率＝機械化関連費用を除く経費÷業務粗利益

※2 機械化関連費用は、事務機器等の機械賃借料、機械保守費、減価償却費等を計上

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

(1) 地域への徹底支援による地方創生への取り組み



〔 販路開拓コンサルティングの概要 〕

コンサル先の取扱商品サービスとその販売商流に関わる情報

販売見込先交渉店舗が登録する販路開拓コンサルティング案件毎の交渉経過情報

販路開拓を目的に特化した契約先の事業性評価

行内で共有公開される販路開拓コンサルティングに関する渉外日誌

全店が利用可能な販路開拓コンサルティング専用データベース

簡単には売れない商品サービスの販路開拓を少ない人員で運営するための工夫

契約先の売上入金まで大過なく走りきる工夫

従来の銀行業務の延長上で対応可能なマーケティングサポート

- 営業店が全先打診するための販売見込先リストの作成
- 購買体験のある契約先の取扱商品サービスに関するカタログの作成

従来の銀行業務同様の推進・コンプライアンス管理

- 当行行員・取引先ネットワーク・外部コンサルのノウハウ活用
- 販路開拓コンサルティング案件毎のコンプライアンス確保
- 進捗状況に応じた売上入金目標の集計
- 売上入金実績集計

「販売見込先」・「対象の商品サービス」・「売上入金目標」を明示した大量の販路開拓コンサルティング案件

業績評価・人事評価の見直し

- プロセスに関する業績評価
- 成果に関する業績評価
- 委託手数料徴収管理

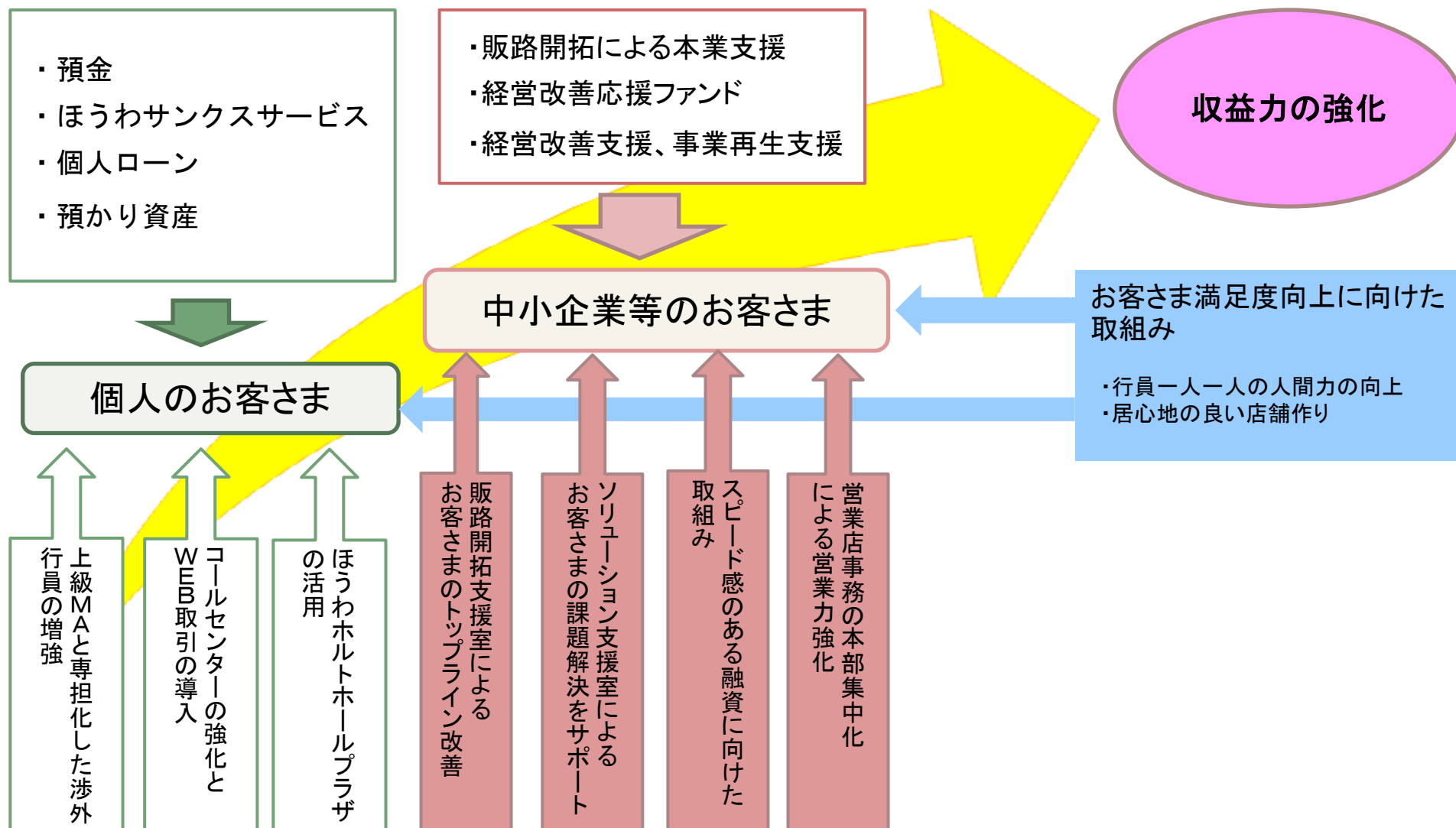
コンサル先が自由に選べる自社取扱商品サービスと販売見込先

販売見込先と引き合わせ後、売上回収までのコンサル先サポート

コンサル契約先に提供される顧客価値

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

(2) 営業力・収益力の強化



3. 経営の改善の目標を達成するための方策

(3) 経営基盤の強化

■ 人材の確保、人材の活用、人材育成の強化

- － 人材の確保・活用による経営基盤の強化
- － シニア層の活用、女性渉外の増強など女性の活躍推進、若手行員の早期戦力化
- － 窓口のパート化推進
- － 研修における積極的な外部の活用、行内勉強会の強化
- － 審査力の強化、目利き能力の向上
- － 再生支援の取組強化

■ 行員のモチベーション向上に向けた取組み

- － 仕事と家庭の両立支援（ワークライフバランスの安定）
- － 行員のE S（従業員満足度）向上、職場定着化への取組み
- － 業績貢献に応じたメリハリのある賞与支給

■ 業務の効率化・生産性の向上

- － 事務の効率化による時間外労働の削減
- － システム投資による事務の効率化とお客さま向けサービスの向上
- － 予算執行状況の厳格な管理
- － 営業店・本部業務の生産性向上
- － 決裁権限の見直し、権限委譲
- － 業務の抜本的見直し（業務改善委員会）
- － 営業店事務の本部集中化
- － S B K加盟行との連携強化

4. 責任ある経営体制の構築

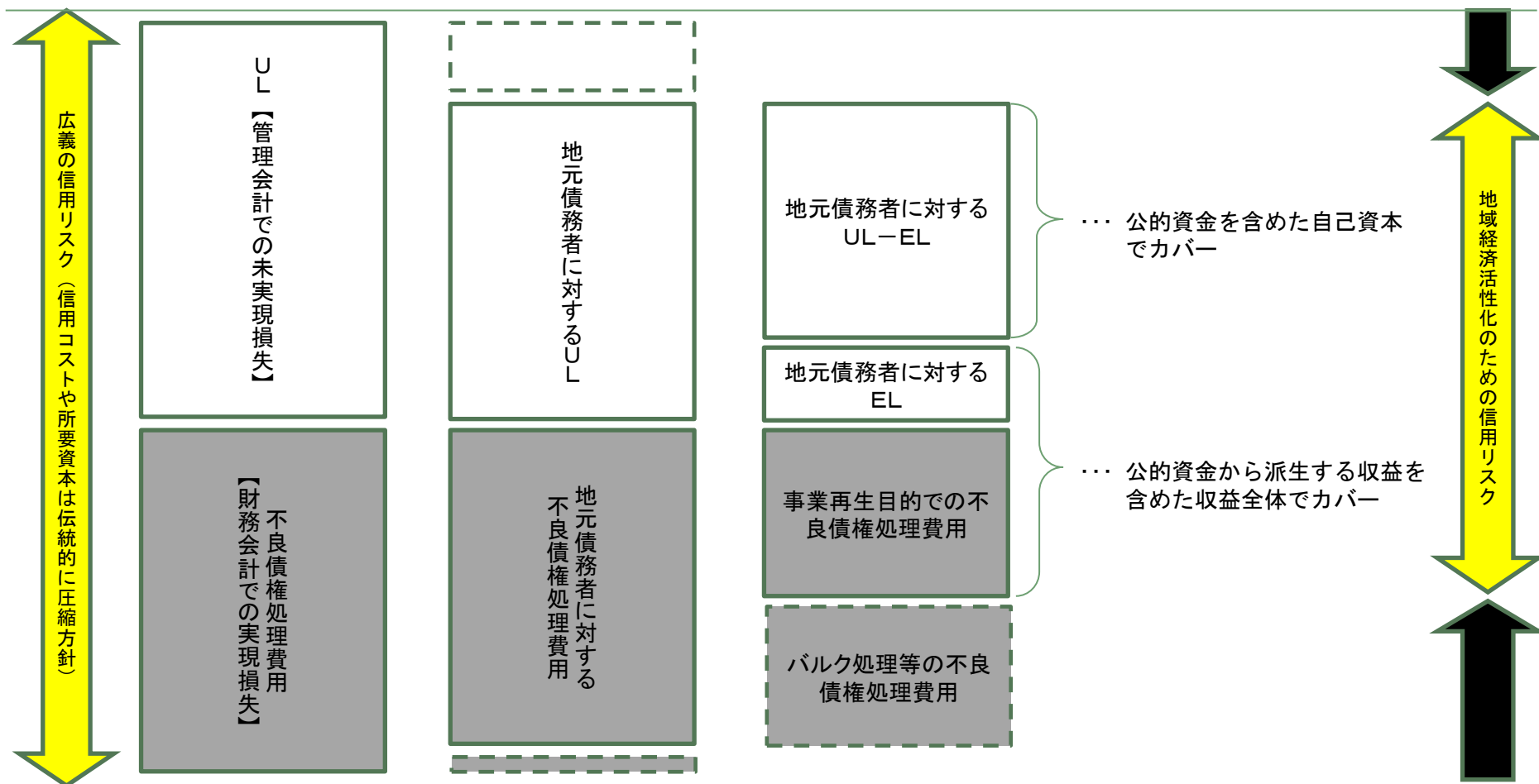
責任ある経営体制の確立

- (1) 監査又は監督体制の強化
 - 監査役会機能の強化（社外常勤監査役 1 名および社外非常勤監査役 1 名の選任）
 - 社外取締役 2 名によるコーポレートガバナンスの機能発揮
- (2) リスク管理
 - 統合リスク
 - ・ 資本配賦運営、月次での各種リスク量の計測、ALM／リスク管理協議会での適切な管理
 - 市場リスク
 - ・ 厳格な有価証券運用、金利リスクへの対応
 - 信用リスク
 - ・ ポートフォリオ管理、お取引先への経営改善支援
 - ・ 地元U/L可視化や事業再生目的で生じた実現損失の分別管理
 - オペレーショナルリスク管理
 - ・ 全店の事務水準の向上、大規模災害やシステム障害に対する影響の極小化
 - 流動性リスク管理
 - ・ 安定的な資金繰り確保、市場流動性を考慮した資金運用
- (3) 法令遵守
 - コンプライアンス重視の企業風土醸成、コンプライアンス協議会のさらなる機能強化
 - 反社会的勢力の排除、取引の未然防止、適切な中間管理、取引解消の態勢整備
 - 個人情報保護（漏洩防止）の徹底
- (4) 経営に関する評価の客観性の確保
 - 外部有識者で構成する「経営評価委員会」による当行経営戦略及び経営方針に対する客観的評価の確保
 - さらに、経営戦略等の策定段階でも意見等を取り入れられるような機能を充実させていくことを検討（平成28年度中）
- (5) 情報開示の充実
 - 迅速かつ正確な四半期開示の提供
 - 地域への貢献に関する情報開示の充実

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

- 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動
 - 「経営強化計画運営協議会」「営業推進会議」による主要施策の進捗管理や改善策の検討・協議
 - 「業務改善委員会」による業務の効率化、本部集中化の推進

〔新しい信用リスク管理の概要〕



ステップ1
管理会計と財務会計の
分別管理



ステップ2
さらに地元と地元外を
分別管理



ステップ3
ULは自己資本対応
部分と収益対応部分
に分別管理
不良債権処理費用は
地域経済活性化に貢
献のある部分とバル
ク処理等の部分に分
別管理



限られた資本を地元の商流と雇用を支える事業者には惜しみなく使っているか、不要な資本を使っていないかを「地域経済活性化のための信用リスク管理」として適切に管理できるようになる。

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率

(単位:億円、%)

	28/3末 実績(始期)	28/9末 計画	29/3末 計画	29/9末 計画	30/3末 計画	30/9末 計画	31/3末 計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	2,294	2,310	2,376	2,428	2,489	2,540	2,600	+ 306
総資産残高	5,596	5,587	5,608	5,671	5,737	5,813	5,860	+ 263
総資産に対する比率	40.99	41.35	42.36	42.82	43.39	43.70	44.37	+ 3.38

経営改善の取組み

(単位:先、%)

	28/3末 実績(始期)	28/9末 計画	29/3末 計画	29/9末 計画	30/3末 計画	30/9末 計画	31/3末 計画	始期比
創業・新事業開拓支援	83	85	85	85	86	86	86	+ 3
経営相談	74	81	91	101	113	113	113	+ 39
(うち販路開拓コンサルティング)	—	0	10	20	31	31	31	+ 31
事業再生	13	12	13	12	13	13	15	+ 2
担保・保証に過度に依存しない融資	220	225	225	227	227	230	230	+ 10
事業承継	17	6	6	6	6	6	6	▲ 11
合計	407	409	420	431	445	448	450	+ 43
取引先企業総数	5,625	5,645	5,665	5,685	5,705	5,725	5,745	+ 120
経営改善支援取組比率	7.23	7.24	7.41	7.58	7.80	7.82	7.83	+ 0.60