

経営強化計画の履行状況報告書

平成 25 年 12 月



《 目 次 》

1 . 経営改善に係る数値目標の実績	
(1) コア業務純益 R O A (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) 3
(3) 不良債権比率 (不良債権の処理の状況を示す指標) 4
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) 平成 25 年 9 月期決算の概要 5
(2) 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況 9
地域密着型金融の推進・強化のための方策 9
営業体制の高度化のための方策 15
収益力の強化のための方策 20
資産の健全化のための方策 27
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 28
(2) 業務執行体制強化のための方策 28
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策 28
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 28
(5) 情報開示の充実のための方策 29
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方策に係る目標の実績 30
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 30
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 31
(2) 信用供与の円滑化のための方策 33
(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 35
5 . 剰余金の処分の方針	
(1) 配当に対する方針 38
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針 38
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 39
(2) コンプライアンス態勢の強化 39
(3) 顧客保護等管理態勢の強化 40
(4) 経営の透明性確保 41
(5) 内部監査態勢の強化 41
(6) リスク管理態勢の強化 42

1. 経営改善に係る数値目標の実績

当行では、経営強化計画において、「コア業務純益ROA」「業務粗利益経費率」「不良債権比率」の3指標を、計画終期に達成されるべき「経営の改善の目標」として掲げております。

平成25年9月期の実績は、以下のとおりです。

(1) コア業務純益ROA（収益性を示す指標）

平成25年9月期の「コア業務純益ROA」は0.59%となり、計画を0.02ポイント上回って達成しました。

〔コア業務純益ROAの推移〕(表1)

(単位：百万円、%)

	24/3期 実績 (始 期)	24/9期 実績	25/3期 実績	25年9月期			
				計 画	実 績	計 画 比	始 期 比
コア業務粗利益	9,725	4,433	8,786	4,639	4,616	23	492
経費	5,854	2,980	5,792	3,088	3,003	85	+ 152
コア業務純益	3,871	1,453	2,993	1,551	1,613	+ 62	644
総資産(平均残高)	508,253	519,341	524,349	535,621	541,813	+ 6,192	+ 33,560
コア業務純益ROA	0.75	0.55	0.57	0.57	0.59	+ 0.02	0.16

コア業務純益ROA = コア業務純益 ÷ 総資産(平均残高)

計画始期は通期ベースであるため、コア業務純益の始期比は平成25年9月期の実績を2倍したものと比較しております。

【計画達成の主たる要因・理由】

平成25年9月期は、有価証券利息配当金が計画を160百万円上回ったものの、貸出金は平残・利回りともに計画を下回り、貸出金利息が計画を274百万円下回ったことから、資金運用収益は計画を109百万円下回る4,622百万円となりました。

資金調達費用は、預金(譲渡性預金を含む)が法人預金・個人預金ともに堅調に推移し、平残・利回りともに計画を上回ったことから、計画を48百万円上回る471百万円となった結果、「資金利益」は計画を157百万円下回る4,151百万円(前年比26百万円)となりました。

「役務取引等利益」は、金融商品の窓販やソリューション営業による手数料が堅調に推移し、役務取引等収益が計画を31百万円上回る823百万円となり、役務取引等費用は計画を6百万円下回る464百万円となった結果、計画を37百万円上回る359百万円(同比+122百万円)となりました。

また、「その他業務利益」は、計画を109百万円上回る168百万円(同比49百万円)となったことから、「業務粗利益」は計画を11百万円下回る4,678百万円(同比+45百万円)、「コア業務粗利益」は計画を23百万円下回る4,616百万円(同比+183百万円)となりました。

一方、経費は計画を85百万円下回ったことから、「コア業務純益」は、計画を62百万円上回る1,613百万円(同比+160百万円)となりました。

これに対し、「総資産(平残)」は、総預金が順調に増加し、計画を61億円上回る5,418億円となった結果、「コア業務純益ROA」は0.59%(同比+0.04ポイント)となりました。

今後についても、引き続き、中小企業等向け融資を中心とした貸出金の増強等に努めるとともに、預かり資産の店頭販売力の向上に向けた取組みの強化により、業務粗利益の更なる積上げを図り、コア業務純益ROAの向上を図ってまいります。

〔 資金利益の推移 〕(表 2)

(単位：百万円、%)

	24/9 期 実 績	25/3 期 実 績	25 年 9 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	24/9 期比
資金運用収益	4,627	9,131	4,731	4,622	109	4
貸出金平残	371,426	374,089	387,871	381,158	6,713	+ 9,732
貸出金利回	2,270	2,227	2,242	2,138	0.104	0.132
貸出金利息	4,229	8,334	4,361	4,087	274	141
有価証券平残	96,544	100,876	104,686	111,961	+ 7,275	+ 15,416
有価証券利回	0.784	0.755	0.683	0.925	+ 0.242	+ 0.141
有価証券利息配当金	379	761	359	519	+ 160	+ 139
資金調達費用	449	899	423	471	+ 48	+ 22
預金平残 (譲渡性預金含む)	482,533	486,882	501,557	501,900	+ 343	+ 19,367
預金利回 (")	0.129	0.128	0.114	0.132	+ 0.018	+ 0.003
預金利息 (")	313	624	287	334	+ 47	+ 20
資金利益	4,177	8,232	4,308	4,151	157	26

〔 役務取引等利益の推移 〕(表 3)

(単位：百万円)

	24/9 期 実 績	25/3 期 実 績	25 年 9 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	24/9 期比
役務取引等収益	671	1,374	792	823	+ 31	+ 152
役務取引等費用	434	866	470	464	6	+ 30
役務取引等利益	236	508	322	359	+ 37	+ 122

〔 業務粗利益の推移 〕(表 4)

(単位：百万円)

	24/9 期 実 績	25/3 期 実 績	25 年 9 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	24/9 期比
業務粗利益	4,632	9,039	4,689	4,678	11	+ 45
〔 コア業務粗利益 〕	〔 4,433 〕	〔 8,786 〕	〔 4,639 〕	〔 4,616 〕	〔 23 〕	〔 + 183 〕
資金利益	4,177	8,232	4,308	4,151	157	26
役務取引等利益	236	508	322	359	+ 37	+ 122
その他業務利益	218	298	59	168	+ 109	49
(うち国債等債券損益)	(199)	(253)	(50)	(61)	(+ 11)	(137)

(2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）

平成 25 年 9 月期の「業務粗利益経費率」は 53.21%となり、計画を 0.83 ポイント圧縮して達成しました。

〔業務粗利益経費率の推移〕(表 5)

(単位：百万円、%)

	24/3 期 実績 (始 期)	24/9 期 実績	25/3 期 実績	25 年 9 月 期			
				計 画	実 績	計 画 比	始 期 比
機械化関連費用を除く経費	4,885	2,493	4,817	2,534	2,489	45	+ 93
業務粗利益	9,952	4,632	9,039	4,689	4,678	11	596
業務粗利益経費率	49.08	53.83	53.29	54.04	53.21	0.83	+ 4.13

業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

計画始期は通期ベースであるため、経費、機械化関連費用を除く経費、業務粗利益の各始期比は平成 25 年 9 月期の実績を 2 倍したものと比較しております。

【計画達成の主たる要因・理由】

平成 25 年 9 月期の「業務粗利益」は、前述のとおり、計画を 11 百万円下回る 4,678 百万円（前年比 +45 百万円）となりました。

また、お客さまとの取引基盤の拡充・強化、営業体制の高度化に向けた諸施策の実施に必要な経費・人員を投入するとともに、前年度に引き続き、経費節減に努めた結果、経費全体で計画を 85 百万円下回り、「機械化関連費用を除く経費」も計画を 45 百万円下回る 2,489 百万円（同比 4 百万円）となった結果、「業務粗利益経費率」は 53.21%（同比 0.62 ポイント）となりました。

今後についても、業務粗利益の更なる積上げを図るとともに、機械化関連費用を除く経費の適切な運用と節減に努め、業務粗利益経費率の低減を図ってまいります。

〔経費（人件費・物件費）の推移〕(表 6)

(単位：百万円・%)

	24/9 期 実績	25/3 期 実績	25 年 9 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	24/9 期比
経費	2,980	5,792	3,088	3,003	85	+ 22
人件費	1,561	3,103	1,640	1,603	37	+ 41
物件費	1,259	2,370	1,298	1,235	63	24
機械化関連費用	486	975	554	513	41	+ 27

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しております。

(3) 不良債権比率（不良債権の処理の状況を示す指標）

平成 25 年 9 月末の「不良債権比率」は 2.87% となり、計画を 0.17 ポイント下回って達成しました。

〔不良債権比率の実績推移〕(表 7)

(単位：百万円、%)

	24/3 末 実績 (始 期)	24/9 末 実績	25/3 末 実績	25 年 9 月 末			
				計 画	実 績	計 画 比	始 期 比
金融再生法開示債権	11,684	13,630	13,590	12,574	11,199	1,375	485
破産更生等債権	3,454	4,218	3,653	2,924	3,482	+ 558	+ 27
危険債権	7,897	9,082	9,853	9,316	7,635	1,681	261
要管理債権	332	328	83	332	82	250	250
総与信残高	388,077	387,898	397,592	412,578	389,704	22,874	+ 1,627
不良債権比率	3.01	3.51	3.41	3.04	2.87	0.17	0.14

不良債権比率 = 金融再生法開示債権残高 ÷ 総与信残高
 総与信残高には、銀行保証付私募債に係る保証債務 8,289 百万円を含みます。

【計画達成の主たる要因・理由】

平成 25 年 9 月期の「総与信残高」は、お客さまの資金需要が低迷するなか、中小企業向け融資等を中心に伸び悩んだことから、計画を 228 億円下回る 3,897 億円（前年比 +18 億円）に止まりました。

一方、「金融再生法開示債権残高」については、不良債権のオフバランス化等に取り組んだことから、計画を 13 億円下回る 111 億円（同比 24 億円）となった結果、「不良債権比率」は 2.87%（同比 0.64 ポイント）となりました。

今後とも、引き続き、真の意味でのお客さまの経営改善に繋がる支援を強力に推進し、必要に応じて、外部専門機関や税理士・公認会計士・弁護士等と連携し、実現可能性の高い経営改善・事業再生計画の策定支援を行うとともに、進捗状況の定期的なモニタリングに継続して取り組み、債務者区分のランクダウンの防止、ランクアップの実現に取り組んでまいります。

〔開示債権の増減内訳（半期ベース）〕(表 8)

(単位：百万円)

	24/ 上期 実 績	24/ 下期 実 績	25/ 上期 実 績	24/ 上期比	
				24/ 上期比	24/ 下期比
新規発生	3,696	2,896	2,343	1,352	553
減少	1,750	2,936	4,734	+ 2,983	+ 1,797
部分直接償却	681	638	3,185	+ 2,503	+ 2,546
ランクアップ	512	633	322	189	310
回収他	557	1,664	1,226	+ 669	437
増減	1,945	39	2,390	4,336	2,351
金融再生法開示債権残高	13,630	13,590	11,199	2,430	2,390

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) 平成25年9月期決算の概要

経営環境

平成25年度上半期の国内経済については、年明け以降、消費マインドの高まりや猛暑の影響により個人消費は堅調に推移したほか、公共工事は経済対策に伴って増加し、住宅投資は持家・貸家ともに増勢基調が続いております。

また、為替環境の好転を反映して輸出は増加し、雇用も改善の動きを強めるなど、緩やかな持ち直しの動きがみられております。

当行の主要な営業基盤である大分県経済については、生産活動の一部に弱含みの動きがみられるものの、個人消費に底堅さがみられ、雇用情勢も改善基調を維持するなど、緩やかに持ち直しつつあります。

このような経営環境のもと、積極的な営業活動に努めるとともに、更なる経費節減を図った結果、平成25年9月期の業績は、以下のとおりとなりました。

主要勘定

(運用勘定)

貸出金は、お客さまの資金需要が低迷するなか、中小企業・個人向けを中心に増強に努めたものの、平成25年9月末残高は前期比77億円減少の3,800億円(前年比+14億円)に止まり、平成25年度上期平残は計画を67億円下回る3,811億円(同比+97億円)となりました。

また、有価証券の同年9月末残高は同比134億円増加の1,151億円(同比+162億円)、平成25年度上期平残は計画を72億円上回る1,119億円(同比+154億円)となりました。

(調達勘定)

預金(譲渡性預金を含む)は、法人預金・個人預金ともに堅調に推移した結果、平成25年9月末残高は前期比76億円増加の5,091億円(前年比+140億円)、平成25年度上期平残は計画を3億円上回る5,019億円(同比+193億円)となりました。

(純資産)

純資産は、その他有価証券評価差額の減少等に伴って、平成25年9月末残高は前期比2億円減少の195億円(前年比+11億円)、平成25年度上期平残は計画を5億円上回る205億円(同比+4億円)となりました。

〔資産・負債の状況(残高)〕(表9-1)

(単位:百万円)

	24/9月末 実績	25/3月末 実績	25/9月末 実績	24/9末比	
				24/9末比	25/3末比
資産	531,941	540,072	552,002	+ 20,061	+ 11,930
貸出金	378,670	387,819	380,094	+ 1,423	7,725
有価証券	98,957	101,703	115,183	+ 16,225	+ 13,479
負債	513,516	520,251	532,474	+ 18,957	+ 12,222
預金(譲渡性預金を含む)	495,074	501,471	509,155	+ 14,081	+ 7,684
純資産	18,424	19,821	19,528	+ 1,103	292

〔資産・負債の状況(期中平残)〕(表9-2)

(単位:百万円)

	24/9期 実績	25/3期 実績	25年9月期			
			計画	実績	計画比	24/9期比
資産	519,341	524,349	535,621	541,813	+ 6,192	+ 22,471
貸出金	371,426	374,089	387,871	381,158	6,713	+ 9,732
有価証券	96,544	100,876	104,686	111,961	+ 7,275	+ 15,416
負債	499,205	503,918	515,589	521,237	+ 5,648	+ 22,032
預金(譲渡性預金を含む)	482,533	486,882	501,557	501,900	+ 343	+ 19,367
純資産	20,136	20,431	20,032	20,575	+ 543	+ 439

〔貸出金の状況(残高)〕(表10)

(単位:百万円)

	24/9月末 実績	25/3月末 実績	25/9月末 実績	25/9月末比	
				24/9末比	25/3末比
貸出金残高	378,670	387,819	380,094	+ 1,423	7,725
事業性貸出	237,097	245,363	235,033	2,064	10,330
個人ローン	96,536	99,001	101,404	+ 4,868	+ 2,403
住宅ローン	85,105	88,154	89,252	+ 4,147	+ 1,098
その他ローン	11,431	10,847	12,152	+ 720	+ 1,305
地公体向け貸出	45,036	43,454	43,656	1,380	+ 201

損益の状況

(業務粗利益、コア業務粗利益)

資金運用収益は、貸出金利回りの低下に伴って、貸出金利息が前年比 141 百万円減少したものの、有価証券は平残・利回りともに前年を上回り、有価証券利息配当金が前年比 139 百万円増加したことから、前年を 4 百万円下回る 4,622 百万円となりました。

一方、資金調達費用は、預金が法人・個人ともに順調に増加し、預金利息が前年比 20 百万円増加したことから、前年を 22 百万円上回る 471 百万円となり、「資金利益」は前年を 26 百万円下回る 4,151 百万円(計画比 157 百万円)となりました。

また、「役務取引等利益」は、金融商品の窓販やソリューション営業による手数料が堅調に推移し、役務取引等収益が前年比 152 百万円増加したことなどから、前年を 122 百万円上回る 359 百万円(同比 + 37 百万円)となりました。

更に、「その他業務利益」が前年を 49 百万円下回る 168 百万円(同比 + 109 百万円)となった結果、平成 25 年 9 月期の「業務粗利益」は前年を 45 百万円上回る 4,678 百万円(同比 11 百万円)、「コア業務粗利益」は前年を 183 百万円上回る 4,616 百万円(同比 23 百万円)となりました。

(業務純益、コア業務純益)

営業経費は、前年度に引き続き、節減に努めるとともに、経営強化計画に掲げた諸施策の実施に必要な経費・人員を投入した結果、前年比 22 百万円増加の 3,003 百万円(計画比 85 百万円)となりました。

また、一般貸倒引当金繰入額と個別貸倒引当金繰入額との合計額がマイナスとなり、貸倒引当金戻入益を計上した結果、平成 25 年 9 月期の「業務純益」は前年を 52 百万円上回る 1,675 百万円(同比 110 百万円)、「コア業務純益」は前年を 160 百万円上回る 1,613

百万円（同比 +62 百万円）となりました。

（臨時損益）

平成25年9月期の臨時損益は、株式等損益が前年比98百万円改善したものの、不良債権処理額が前年比349百万円増加したことなどから、1,095百万円（計画比 +51百万円）となりました。

（経常利益、中間純利益）

以上の結果、平成25年9月期の「経常利益」は前年比で156百万円減少の579百万円（計画比 60百万円）、「税引前中間純利益」は前年比157百万円減少の576百万円（同比 63百万円）となりました。

また、法人税等が前年比98百万円増加した結果、「中間純利益」は前年比で284百万円減少の473百万円（同比 64百万円）となりました。

（信用コスト）

平成25年9月期の「信用コスト」は、大口取引先の倒産が発生したことなどから、前年比で319百万円増加の1,188百万円（計画比 +230百万円）となりました。

〔損益の状況〕(表 10)

(単位：百万円)

	24/9 期 実 績	25/3 期 実 績	25 年 9 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	24/9 期比
経常収益	5,879	11,614	5,867	5,937	+ 70	+ 58
資金運用収益	4,627	9,131	4,731	4,622	109	4
経常費用	5,142	10,739	5,228	5,357	+ 129	+ 215
資金調達費用	449	899	423	471	+ 48	+ 22
業務粗利益	4,632	9,039	4,689	4,678	11	+ 45
[コア業務粗利益]	[4,433]	[8,786]	[4,639]	[4,616]	[23]	[+ 183]
資金利益	4,177	8,232	4,308	4,151	157	26
役務取引等利益	236	508	322	359	+ 37	+ 122
その他業務利益	218	298	59	168	+ 109	49
経費（除く臨時処理分）	2,980	5,792	3,088	3,003	85	+ 22
一般貸倒引当金繰入額	29	86	184	-	+ 184	29
業務純益	1,622	3,160	1,785	1,675	110	+ 52
[コア業務純益]	[1,453]	[2,993]	[1,551]	[1,613]	[+ 62]	[+ 160]
臨時損益	885	2,284	1,146	1,095	+ 51	209
(うち不良債権処理額)	(838)	(2,154)	(1,142)	(1,188)	(+ 46)	(+ 349)
(うち株式等損益)	(71)	(63)	(50)	(27)	(+ 77)	(+ 98)
経常利益	736	875	639	579	60	156
特別損益	2	2	0	3	3	0
税引前中間純利益	734	872	639	576	63	157
法人税等合計額	24	84	102	102	+ 0	+ 127
法人税、住民税、事業税	7	118	102	106	+ 4	+ 98
中間純利益	758	787	537	473	64	284
(参考) 信用コスト	868	2,241	958	1,188	+ 230	+ 319

信用コスト = 一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理額 - 部分直接償却に起因する償却債権取立益 - 貸倒引当金戻入益

自己資本比率の状況

平成25年9月末の自己資本額は、利益の積上げにより、前期比5億円増加の263億円（前年比+3億円）となりました。

リスクアセットは前期比59億円減少の3,188億円（同比+9億円）となった結果、「自己資本比率」は前期比0.32ポイント上昇の8.25%（同比+0.07ポイント）、「Tier比率」は前期比0.29ポイント上昇の5.26%（同比+0.09ポイント）となりました。

〔自己資本比率の状況〕(表12)

(単位:百万円、%)

	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績	25/9 月末 実績	比較	
				24/9 末比	25/3 末比
自己資本	26,009	25,760	26,322	+ 312	+ 562
うち基本的項目	16,466	16,173	16,773	+ 307	+ 599
リスクアセット	317,896	324,783	318,864	+ 968	5,919
自己資本比率	8.18	7.93	8.25	+ 0.07	+ 0.32
Tier 比率	5.17	4.97	5.26	+ 0.09	+ 0.29

(2) 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当行では、本計画（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）において、経営の改善の目標を達成するため、次の 4 つを経営戦略に掲げ、これまで以上に地域密着型金融を確実に実践するとともに、役職員一丸となって営業力を強化し、収益力の強化と資産の健全化に取り組んでおります。

【 経営戦略 】

1. 「地域密着型金融の推進・強化」～ 地域金融機関力の発揮
2. 「営業体制の高度化」～ お客さまとのリレーション強化&レスポンスに優れたビジネス体制、P D C Aによる生産性向上
3. 「収益力の強化」～ 個人部門強化、法・個人総合取引推進強化
4. 「資産の健全化」～ 審査・中間管理の強化、企業再生支援、不良債権発生の未然防止と早期処理

平成 25 年度上期における各戦略に関する具体的な方策の進捗状況は、以下のとおりです。

地域密着型金融の推進・強化のための方策

イ. 地域経済活性化への取り組み

a. 県市町村の政策と同調した取り組み

当行では、再生可能エネルギーの重要性が高まっていることを踏まえ、県市町村の政策と同調し、同事業への取り組み強化を図るとともに、地域経済の活性化に向けた施策の展開に取り組んでおります。

平成 25 年度上期においては、再生可能エネルギーの一つである太陽光発電事業のキャッシュフロー（売電収入）を担保とした債権譲渡担保契約に基づくファイナンス・スキームを活用するとともに、再生可能エネルギー事業に携わるお客さまや新たに計画の中のお客さま、遊休不動産を保有するお客さまへの提案活動を通じ、資金ニーズの発掘に努めました。

b. 大分県の成長産業への取り組み強化

[1] 医療・介護関連産業

当行では、高齢化が進む大分県内の医療・福祉環境等も踏まえ、医療機関、介護事業者、医療・介護関連業のお客さまに対し、情報の提供、開業支援、資金供給、ビジネスマッチング等、コンサルティング機能の発揮による支援・助言の強化に取り組んでおります。

平成 25 年度上期において、診療報酬の改定を睨んだ「医療セミナー」(平成 26 年 3 月開催予定)の企画、医療情報誌「豊和銀行メディカルマネジメントレポート」の定期的な発行等に取り組んだ結果、同産業に対する期中の融資実行は 3,282 百万円、平成 25 年 9 月末の同取引先数は 254 先（前期比 + 1 先）、融資残高は 193 億円（同比 + 1 億円）となりました。

[医療・介護関連取引先数、融資残高の推移] (表 13)

(単位：先、百万円)

	24/3 月末	24/9 月末	25/3 月末	25/9 月末		
	実績	実績	実績	実績	24/9 末比	25/3 末比
取引先数	239	252	253	254	+ 2	+ 1
融資残高	15,989	17,362	19,212	19,363	+ 2,001	+ 151

[2] 環境・エネルギー関連産業

当行では、地球規模で環境・エネルギー関連産業への需要・関心が高まっていること、大分県が豊富な地域資源を活用し、再生可能エネルギーによる自給率が全国第1位であることなどを踏まえ、環境・エネルギー関連業のお客さまに対し、産学官連携による技術相談、ビジネスマッチングによる販路獲得支援、海外進出支援、事業拡大のための資金供給等による支援・助言の強化に取り組んでおります。

平成25年度上期において、再生可能エネルギー事業全般に関する情報収集に努めるとともに、前述のとおり、お客さまへの提案活動を強化した結果、同産業に対する期中の融資実行は2,698百万円、平成25年9月末の同取引先数は69先(前期比+27先) 融資残高は56億円(同比+21億円)となりました。

[環境・エネルギー関連取引先数、融資残高の推移](表14) (単位:先、百万円)

	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績	25/9 月末 実績	25/9 月末	
				24/9 末比	25/3 末比
取引先数	7	42	69	+ 62	+ 27
融資残高	315	3,468	5,636	+ 5,321	+ 2,168

[3] 観光関連産業

当行では、大分県の主要産業の一つである観光関連産業を営むお客さまに対し、各種商談会の開催や「HOWAビジネスマッチング情報交換制度」の活用等による販路拡大支援等を通じ、コンサルティング機能の発揮による支援・助言の強化に取り組んでおります。

しかしながら、東日本大震災や円高の長期化等に伴って減少していた海外からの観光客の回復も緩やかで、依然として厳しい環境が続く、旅館・ホテル等の資金需要が低迷していることもあって、平成25年度上期の同産業に対する融資実行は158百万円、平成25年9月末の同取引先数は55先(前期比-2先) 融資残高は56億円(同比-4億円)となりました。

[観光関連取引先数、融資残高の推移](表15) (単位:先、百万円)

	24/3 月末 実績	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績	25/9 月末 実績	25/9 月末	
					24/9 末比	25/3 末比
取引先数	63	59	57	55	4	2
融資残高	7,019	7,006	6,070	5,635	1,371	435

[4] 食品製造・加工関連産業

当行では、海や山の幸に恵まれた大分県の特産物や農産物を生産・製造・加工する食品製造・加工業のお客さまに対し、各種商談会の開催や「HOWAビジネスマッチング情報交換制度」の活用等による販路拡大支援、提携先の外部専門機関等による海外展開等に向けた情報・ノウハウの提供等を通じ、コンサルティング機能の発揮による支援・助言の強化に取り組んでおります。

しかしながら、観光関連産業と同様、依然として厳しい環境が続いたこともあって、平成25年上期の同産業に対する融資実行は674百万円、平成25年9月末の同取引先数は92先(前期末-5先) 融資残高は40億円(同比-370百万円)となりました。

〔食品製造・加工関連取引先数、融資残高の推移〕(表16)

(単位：先、百万円)

	24/3月末	24/9月末	25/3月末	25/9月末		
	実績	実績	実績	実績	24/9末比	25/3末比
取引先数	94	95	97	92	3	5
融資残高	4,718	4,559	4,373	4,003	556	370

c. 当行のノウハウ及び外部連携先等のネットワーク活用によるコンサルティング機能発揮

[1] 技術開発支援

大分大学との連携による「産学連携支援サービス」の一環として、平成25年度上期にお客さまの技術支援相談案件を大分大学へ1件紹介したほか、平成25年11月に「技術相談会」を開催しました。

今後とも、お客さまの技術評価、製品化支援に資するため、引き続き、大分大学との連携による「産学連携支援サービス」の提供や「技術相談会」の開催、共同研究・受託研究等の相談受付、大分県産業創造機構により創設された「大分県ビジネスグランプリ」の各賞受賞企業への支援等に取り組んでまいります。

[2] ビジネスマッチング

平成25年度上期においては、お客さまの販路拡大支援、及び地場産業の振興寄与を目的として、平成25年6月に西日本シティ銀行、長崎銀行、肥後銀行、鹿児島アグリ&フード協議会と「東急ハンズ熊本店開業記念商談会」(総参加社数：84社)を共同開催したほか、同年7月に第二地方銀行協会加盟行と「地方発『食の魅力』発見プロジェクト2013」(総出展者数：115社)を共同開催しました。

これらの合同商談会に参加したお客さまからは、大手流通業者や全国のバイヤーと情報交換・商談ができたことにより、自社の強み、弱みをあらためて認識できる格好の場であると好評を博しております。

また、「HOWAビジネスマッチング情報交換制度」に基づき、お客さまの販路拡大支援に向けて取り組んだ結果、天然石を使用したアクセサリ製造業者の新たな販路拡大先へのマッチングにより、直接仕入れによる利益率の向上や売れ残りリスクの回避等、両社ともに十分なメリットが得られ、年間12百万円程度の成約となりました。

今後とも、これらの取組みを継続し、お客さまの販路拡大支援及び地場産業の振興寄与、並びに関連する信用供与ニーズの確保に取り組んでまいります。

[3] 海外進出支援

当行では、増加傾向にあるお客さまの海外展開ニーズに対応するため、キャストコンサルティング株式会社、ジャパン・ビジネス・ポータル有限責任事業組合、株式会社損害保険ジャパン、東京海上日動火災保険株式会社、総合警備保障株式会社と業務提携し、外部専門機関等による海外進出等のノウハウ、リスク等に関する情報等を提供する体制を構築しております。

また、引き続き、ジャパン・ビジネス・ポータル有限責任事業組合との帯同訪問を実施し、お客さま2社に生産委託先・仕入先開拓、販路網拡大支援等のノウハウ、貿易取引等のリスクマネジメントに関する情報の提供を行ったほか、平成25年5月に同事業組合を講師とする「ASEAN ビジネスセミナー」(参加者：40名)を開催しました。

今後とも、外部専門機関や外部専門家と連携し、中国をはじめとするアジア全域への貿易や製造・販売拠点の設置、海外生産委託等の海外ビジネス支援を強化してまいります。

[4] 事業承継

平成 25 年度上期においては、お客さまの事業承継等のニーズに対応するため、営業統括部ソリューション推進室（以下、「ソリューション推進室」という。）と業務提携先の税理士が取引先を訪問し、提案活動を展開しました。

M & A 業務については、期中に提携仲介契約を 7 件締結し、そのうち 4 件がクロージングとなりました。

また、平成 25 年 5 月には、一般社団法人金融財政事情研究会が創設した「M & A シニアエキスパート認定制度」の試験にソリューション推進室の行員 1 名が合格し、資格保有者が 2 名となりました。

今後とも、外部専門機関や外部専門家と連携し、M & A マッチング支援、相続対策支援にスピーディかつ適切に対応してまいります。

「M & A シニアエキスパート認定制度」とは、中小・零細企業の適切・円滑な事業承継・ビジネスマッチングを支援する人材、とりわけ事業承継対策の重要な選択肢の一つである M & A に精通した人材の養成を図ることにより、中小・零細企業の経営の安定・持続的成長、経営者・従業員の生活基盤の安定等に資することを目的に創設された制度です。

ロ．取引基盤の拡充・強化

a．お客さまとの取引基盤拡充による個人取引のメイン化推進

[1] 給与振込口座・年金受取口座の獲得推進

取引基盤の拡充及び個人取引のメイン化を図るため、前期に引き続き、お客さまにコンビニ A T M の利便性、会員制の「ほうわサックスサービス」の優位性と利便性を積極的に P R し、給与振込口座、年金受取口座、ほうわサックスサービス契約等の獲得推進を強力に展開しました。

その結果、平成 25 年 9 月末における給与振込口座数は 31,565 口（前期比 + 1,210 口）、年金受取口座数は 20,038 口（同比 + 369 口）、ほうわサックスサービス契約者数は 20,665 先（同比 + 3,089 先）となりました。

「ほうわサックスサービス」とは、当行に給与振込又は年金受取の口座をお持ちの個人のお客さまで、本サービスに申込み、かつ一定条件を満たすお取引がある場合、A T M のご入金・お支払手数料をはじめとする各種手数料の割引等の特典が受けられる会員制のサービスです。

[給与振込口座、年金受取口座・ほうわサックスサービスの推移] (表 17) (単位：口、先)

	24/3 月末	24/9 月末	25/3 月末	25/9 月末		
	実績	実績	実績	実績	24/9 末比	25/3 末比
給与振込口座数	28,520	30,303	30,355	31,565	+ 1,262	+ 1,210
年金受取口座数	18,825	19,492	19,669	20,038	+ 546	+ 369
ほうわサックスサービス契約者数	11,222	14,725	17,576	20,665	+ 5,940	+ 3,089

[2] インターネットバンキング・サービスの向上

当行では、銀行窓口にご来店できないお客さまにご来店不要のサービスを提供し、新たな取引層の拡大を図るため、平成 24 年 12 月からインターネットによるクレジット・カードの申込受付を開始しました。

現在は、インターネット上で投資信託の仮申込みを可能とする「投資信託受付サ

ポートシステム」について、平成 25 年度下期中の導入に向け、検討を継続しており、今後とも、インターネットによる各種商品の申込や各種手続の取扱いを拡充し、新たなお客さまの獲得を図ってまいります。

[3] 年金アドバイザー制度の導入

当行では、年金受給者層のお客さまとの接点を強化するため、平成 24 年 10 月から「年金アドバイザー制度」を導入しております。

平成 25 年度上期においては、年金アドバイザー 2 名がお客さまへの訪問活動を継続し、年金受取口座の指定 44 件、ほうわサックスサービスの加入 11 件、その他公共料金の自振契約等 13 件の実績を挙げました。

また、社会保険労務士を講師とする「年金相談会」を 15 回開催（13 か店対象、参加者：総数 62 名）し、年金に関する様々な情報を提供するとともに、その後のアフターフォローを行った結果、年金受取口座の指定 14 件、情報 48 件の実績を挙げました。

平成 25 年 10 月からは、年金アドバイザーを 3 名増員の 5 名体制としており、今後とも、年金受取口座の獲得に向けた取組みの強化を図ってまいります。

b. 総合取引拡充による法人取引のメイン化推進

[1] エレクトロニックバンキング契約等の獲得推進

当行では、平成 24 年 4 月から、インターネットバンキング、ファームバンキング、でんさいネット等の専担者である「E Bアドバイザー」2 名を配置し、電話対応や訪問活動を通じ、お客さまがスムーズに E B を導入されるように電話や訪問サポートに努めております。

その結果、平成 25 年 9 月末における法人インターネットバンキング契約者数は前期比 54 先増加の 1,338 先（前年比 +249 先）となりました。

また、同年 2 月からサービスが開始された「でんさいネット」の契約先数は、期中に 86 先増加し、204 先となりました。

今後とも引き続き、法人 E B 契約の獲得を推進するとともに、でんさいの契約獲得を推進し、法人のお客さまの取引メイン化を図ってまいります。

〔法人インターネットバンキング契約の推移〕(表 18)

(単位：先)

	24/3 月末	24/9 月末	25/3 月末	25/9 月末		
	実績	実績	実績	実績	24/9 末比	25/3 末比
法人インターネットバンキング契約数	774	1,089	1,284	1,338	+ 249	+ 54

[2] ほうわサックスサービスによる従業員給与振込元受先の獲得推進

前期に引き続き、法人のお客さま訪問時のセールス、従業員への給与振込説明会の開催等を通じ、ほうわサックスサービスの優位性と利便性を P R し、従業員の給与振込口座と併せ、給与振込元受契約の獲得推進を図った結果、平成 25 年度上期中における獲得実績は 113 先（前年比 319 先）となりました。

〔給与振込元受契約の獲得推移（半期ベース）〕(表 19)

(単位：先)

	24/上期	24/下期	25/上期		
	実績	実績	実績	24/上期比	24/下期比
給与振込元受契約	432	123	113	319	10

[3] 法人のお客さまとのリレーション強化

当行では、法人のお客さまとのリレーション強化を図る一環として、専門的知識を有するスタッフを配置したソリューション推進室が営業店と連携し、各種ソリューションの提案及びファイナンスの支援等を行うほか、メイン化推進による法人預金の獲得活動を実施し、地場の法人のお客さまとの取引開拓・深耕に取り組んでおります。

八．人材の強化・育成

a．人材の強化・育成に対する基本的な考え方

[1] 自立的な行動、思考のできる人材づくり

自らの立場や役割を認識し、主体性を持って役割を十分果たすための行動力や思考力を醸成することを目的として、前期に引き続き、支店長を対象とする「支店長経営塾」、「新任支店長研修」、「営業部店長マネジメント研修」を開催したほか、役割に応じた研修として「新任役席者研修」、「上級渉外スクール」、「渉外スクール」、「マネーアドバイザー研修」等を開催しました。

また、次長以上の役席者を対象に支店長職を展望して総合的な資質向上を図ることを目的とする「パワーアップ研修」を2回開催しました。

今後とも、役席層のマネジメント能力・人材育成力向上、中堅行員の活力向上に注力し、課題解決に向けて果敢に挑戦し続ける人材の育成に努めてまいります。

[2] タイムリーな情報収集・整理・加工、提案の出来る行員の育成

お客さまのニーズを迅速かつ適切に収集し、わかりやすく整理・加工、最適な提案を行うことが出来る人材を育成する一環として、平成25年6月に特別会員証券外務員一種、内部管理責任者試験の取得に向けた対策セミナー、同年8月にFP技能士資格の取得に向けた受験対策セミナーを実施しました。

その結果、平成25年度上期においては、特別会員証券外務員一種に37名、内部管理責任者に28名、FP技能士3級(学科・実技)に29名が合格し、資格を取得しました。

また、提案型セールスを実践できる人材を育成することを目的として、平成25年度上期は、「信用リスク関連研修」、「窓販強化研修」を開催したほか、審査部及び営業統括部ソリューション推進室への行内留学を実施しました。

さらに、新たな取組みとして、同年8月より、融資係や渉外担当者、検印業務を初めて担当する行員等を、総合監査結果の優良店や事務水準表の上位店、個人表彰受賞者や営業成績の優績者等が在籍する営業店にトレーニーとして派遣する「営業店トレーニー」を開始し、平成25年度上期中に9名実施しました。

顧客満足度(CS)、ホスピタリティ向上に向けた教育・研修については、同年7月に外部講師を招いて実施し、69名が受講致しました。

今後とも、FP資格等の取得者増加、営業実践力強化、CS推進のための指導を強化に努めてまいります。

[3] 働き甲斐のある職場環境づくり

職場内コミュニケーション等を通じ、良好な職場環境を構築するため、メンタル面でのフォローアップを目的として、平成25年6月及び8月開催の新入行員研修時、同9月開催の入行2年目行員研修時に個人面談を実施したほか、職場環境アンケート結果等に基づき、臨店等を通じた個人面談や個別相談対応を適宜実施しました。

また、同年5月に開催した「営業部店長マネジメント研修」では、部下行員とのコミュニケーション向上を目的とした、外部講師による講演を採り入れました。

今後とも、個人面談等を通じたメンタル面でのフォローを行うとともに、ハラスメント対策等を講じ、働き甲斐のある職場環境づくり及び従業員満足度の向上に向けた取組みを強化してまいります。

b. 地域貢献のための、高い専門性を有する多様な人材づくり

お客様の様々なニーズに対して、適切かつ迅速に対応できる高い専門性を有する多様な人材を育成するため、第二地方銀行協会等の外部セミナーへ本部分行員（経営管理部、審査部、証券国際部、営業統括部、事務統括部、コンプライアンス統括部、監査部、人事部）20名及び営業店行員7名（合計27名）を派遣しました。

今後とも、外部研修への派遣や各種資格の取得等、各専門分野別の育成カリキュラム、キャリアアップ・プログラムの策定に取り組んでまいります。

二. CSR活動、地域振興プロジェクトへの取組み

平成25年度上期においては、前年度に引き続き、「アントレプレナーシップセミナー for Kids」、「NPO助成金制度」を実施したほか、8年振りに地域のイベントである大分七夕まつり「府内戦紙」に参加いたしました。

また、地球環境やお客様に配慮した取組みとして、「クールビズ」や「CO2ゼロデー運動」を実施したほか、大分県が車の乗降方や歩行が困難な方などが安心して外出できるようにするために取り組んでいる「大分あったか・はーと駐車場利用証制度」の趣旨に賛同し、平成25年7月に車いす駐車場を当行本店に設置いたしました。

今後とも、県市町村等をはじめとする地域振興プロジェクトに積極的に参画し、CSR活動への取組みを実施してまいります。

「大分あったか・はーと駐車場利用証制度」とは、大分県によるユニバーサルデザインによる社会づくりに向けた取組みの一つで、障がいのある方、介護の必要な方、妊産婦の方など、車の乗降や歩行の困難な方が県から交付された利用証を車内に掲示することで、歩行が困難な方のために設けられている「大分あったか・はーと駐車場」（当該制度に賛同した公共施設や商業施設等が設置する車いす用の駐車場等）を利用することができる制度です。

営業体制の高度化のための方策

イ. 頭取を本部長とする営業推進会議体による全行的推進

営業体制の高度化実現のためには、経営トップがコミットする強力な業務監督・執行体制が不可欠であるとの認識のもと、前年度に引き続き、頭取を本部長とする「営業推進会議」を毎週月曜日に開催しております。

同会議では、会長、頭取、支店ブロック担当取締役、営業統括部及び関連部署の部長、支店指導役が一堂に会し、営業関連情報の共有、業務推進状況等の進捗管理を徹底しております。

また、同会議での重要事項、指示事項については、支店指導役等を通じて、支店にフィードバックし、支店の営業活動に繋げています。

ロ. 渉外戦力の増強

a. 渉外戦力の増強

平成25年度上期においても、前計画で構築した渉外担当者170名体制を維持し、平成25年9月末で173名体制としております。

今後とも、営業店業務の本部集中化による余力人員の配置転換、女性渉外担当や男性新入行員の登用等を通じ、現体制を維持するとともに、渉外担当者のスキルアップにも努めてまいります。

b. 渉外担当者の専門職新設

平成 24 年度上期より、多様化するお客さまのニーズに対して、さらに質の高い最適なサービスを提供するため、従来の「上級渉外」、「地区渉外」、「新任渉外」、「本部渉外」に加え、前述のとおり、営業店支援の専門職として、「E B アドバイザー」2 名を配置しております。

また、年金受給者層のお客さまとの接点を強化するため、前述のとおり、平成 24 年 10 月から「年金アドバイザー制度」を導入し、平成 25 年 10 月に 3 名増員の 5 名体制としました。

さらに、投資信託商品に関するお客さまの様々なニーズに応えるとともに、その販売を強化するため、「資産運用渉外（上級 M A）」として、証券会社出身者を同年 4 月に 1 名、同年 10 月に 1 名採用しました。

今後とも、専門職を増員し、お客さまとの間でさらに質の高いリレーションシップの構築を図り、取引基盤の拡充・強化を図ってまいります

c. 渉外担当者の専門性向上

平成 25 年度上期においては、渉外担当者のレベルに応じた集合研修として、融資渉外として必要な知識、スキルの習得を目的とする「渉外スクール」(対象者：若手渉外担当者、参加者：30 名)、上級渉外として必要な知識の習得を目的とする「上級渉外スクール」(対象者：上級渉外担当者、参加者：22 名)、渉外担当者としての基礎知識の習得を目的とする「新任渉外スクール」(対象者：新任渉外・渉外就任予定者、参加者：17 名)を開催しました。

また、ソリューション営業力の向上、スキルアップを目的とし、営業店の渉外担当者 2 名をソリューション推進室法人ソリューション G にトレーニーとして派遣しました。

今後とも引き続き、本部における支店支援機能の強化を進め、各渉外担当者のスキルアップを図るべく集合研修を行うとともに、お客様への解決・改善提案に向けた本支店一体となった態勢の整備に努めてまいります。

八. 店頭営業力の強化

平成 25 年度上期においては、前年度に引き続き、金融商品の店頭販売の拡大による収益力の強化及び窓販関係手数料の増強に向け、M A を対象とする集合研修や会議を定期的実施することで、M A 全体の能力向上と意思統一を図るとともに営業体制の高度化を図るべく、ソリューション推進室個人ソリューション G による O J T 指導や店内勉強会を実施するなど、営業店サポートの強化に取り組みました。

これらの結果、平成 25 年度上期における金融商品の販売額は前年比 1,463 百万円増加の 6,332 百万円、うち店頭販売額は同比 491 百万円増加の 1,778 百万円、販売額全体に占める割合は同比 1.6 ポイント上昇の 28.0%となりました。

今後とも、M A 及び内務行員においても、市場環境や時事情報をタイムリーにお客さまに提供できるようスキルアップを図り、ライフステージに応じた提案力の向上、またアフターフォローを通じ、お客さまが継続的に当行をご利用いただける関係を構築してまいります。

〔店頭営業力強化関連の研修・会議開催状況〕

開催日	研修・会議名	参加者数	主なテーマ
平成25年4月20日	MA研修	42名	投信の市場環境、NISAについて、コンプライアンスの徹底について
平成25年5月11日	窓販強化研修	37名	NISAについて、外貨資産について、コンプライアンスの徹底について
平成25年8月24日	MA研修	42名	外貨資産について、NISAについて、コンプライアンスの徹底について
平成25年9月14日	窓販強化研修	31名	投信の市場環境、コンプライアンスの徹底について

〔金融商品販売額の推移〕(表20)

(単位：百万円・%)

	24/3期実績	24/9期実績	25/3期実績	25/9期実績	24/9期比
金融商品販売額	14,812	4,869	9,690	6,332	+ 1,463
うち店頭販売分	3,701	1,287	2,446	1,778	+ 491
(販売額全体に占める割合)	(24.9)	(26.4)	(25.2)	(28.0)	(+ 1.6)

金融商品 = 投資信託 + 保険商品 + 公共債

二. 本部、営業店のPDCAの徹底推進

(本部)

週次開催の「営業推進会議」、「経営強化計画運営協議会」にて、月次の損益状況等を把握し、諸施策の実施状況や目標に対する進捗状況を確認するとともに、必要に応じ、計画との乖離要因を分析の上、対策を立案・検討し、各部店への具体的な指示を速やかに行っております。

(営業店)

全店共通の月次推進ルールに基づき、本支店一体となった実績管理、日次、週次、月次での行動管理を徹底しております。

特に計画比の乖離が大きい営業店や新任の支店長に対しては、支店指導役による指導強化や個別ヒアリングを実施し、要因を分析し、速やかに対策を立案、実施するというPDCAサイクルを活用した推進方法に向けた指導を実施しました。

ホ. 業務の効率化

a. 営業店業務の本部集中化

平成25年度上期における営業店業務の本部集中化に向けた取組み状況は、以下のとおりです。

〔営業店業務の本部集中化取組み状況〕

項目	目的	進捗状況
本人確認書類管理	保管事務・書類管理の負担軽減、保管スペースの確保等を目的とし、営業店の本人確認記録書類の管理を本部集中化する。	・平成24年10月から取扱開始。
債権管理	営業店行員の営業活動時間の確保を目的とし、個人のお客さまに関する債権管理手続(延滞督促・代弁事務など)	・個人ローンに係る本部業務の一元管理化と延滞督促の本部支援、代弁手続の本部集中化等を目的として、平成

項 目	目 的	進 捗 状 況
	の一部を本部集中化する。	25 年 9 月 1 日付で営業統括部内に「個人融資業務室」を新設。同年 10 月からコールセンターによる延滞督促業務を取扱開始。

b. システム化による業務効率化とサービスの向上

平成 25 年度上期におけるシステム化による業務効率化及びお客さま向けサービスの向上に向けた取組み状況は、以下のとおりです。

〔 システム化による業務効率化 〕

項 目	目 的	進 捗 状 況
口座振替依頼書システム	自動振替コード設定・解除、停止依頼等の処理を自動化し、本部事務集中室の効率化と事務ミスの削減を図る。	・ 当行を含む S B K 加盟 3 行の共同化案件として開発に着手済み。平成 25 年 11 月から取扱開始。
公金イメージ処理システム	営業店からの書類受付後の事務処理をスムーズにし、本部事務集中室の効率化と事務ミスの削減を図る。	・ 平成 25 年 3 月から取扱開始。
為替 O C R システム	本部事務集中室の効率化による営業店からの代行受付時間の拡大と、事務ミスの削減を図る。	・ 平成 25 年 9 月に本システムを先行稼働中の S B K 加盟行を視察し、共同勉強会を開催。また、同年 10 月には S B K 内に「ローコスト運営拡大プロジェクト」が設置され、同プロジェクトにおいて、本システム共同化の可否を含めたスキーム検討に着手。
給与振込資金確保システム	顧客からデータ伝送で受付けた給与振込の資金確保に関し、営業店及び事務集中室の業務効率化と事務ミス発生要因の解消を図る。	・ 平成 25 年 9 月から取扱開始。

「S B K」とは、当行を含む九州地区の第二地方銀行協会加盟行 6 行が加盟する「事業組合システムバンキング九州共同センター」をいいます。

〔 システム化によるお客さま向けサービスの向上 〕

項 目	目 的	進 捗 状 況
受付発券機の設置	窓口業務の効率化によりお客さまの待ち時間を短縮する。	・ 平成 25 年 6 月に未設置であった残り 15 か店の設置を完了。
営業用タブレット端末の導入	お客さまにより分かり易いご提案、市場環境や時事情報などのタイムリーな情報を提供する。	・ 個人ソリューション G の M A 用として、平成 25 年 3 月に 3 台、同年 6 月に 1 台の合計 4 台を導入。
A T M 通帳繰越機能の追加	店舗内 A T M に通帳繰越機能を付加し、お客さまの利便性向上と営業店業務負担の軽減を図る。	・ 平成 25 年 7 月に「ほうわホルトホールプラザ」、同年 9 月に本店営業部ほか 3 か店に通帳繰越機能付き A T M を設置完了。今後、同年 12 月末までに更に 19 か店への設置を完了する予定。
ペイジー口座振替受付サービスの取扱開始	契約収納機関の専用端末機にキャッシュカードを通して暗証番号を入力することで、口座振替契約の受付が完了する仕組みを導入する。	・ 平成 25 年 7 月から取扱開始。

項 目	目 的	進 捗 状 況
ANSER VAL UXの取扱開始	現行ANSERサービスの後継サービスとして、通信速度の向上、複数金融機関のマルチ画面操作、セキュリティ強化など、顧客利便や安全性の向上等を図る。	・ 平成 25 年 10 月から取扱開始。

c. 業務革新委員会による業務効率化に向けた取組み

当行では、平成 25 年 2 月に現状の業務を抜本的に見直し、経営資源配置の最適化を図ることを目的とする「業務革新委員会」(委員長：頭取)を設置しました。

同委員会では、第 1 フェーズとして、本部業務の見直し事項(68 項目)を決定し、現在、実施スケジュールに基づき、本部業務の効率化に取り組んでおります。

また、同年 6 月からは、同委員会の構成やメンバー等を改めて見直し、第 2 フェーズとして、同委員会に「組織・人事態勢」、「窓口業務」、「融資業務」、「渉外業務」の WG (メンバーは、営業店の行員を中心に構成)を設置し、営業店業務の見直しに主眼を置いた検討・協議を行いました。

なお、現在、各 WG による協議・検討が終了し、同委員会において、各 WG から提案された要改善事項の実現可能性等に関する検討・協議に着手しております。

へ. お客さまとのコミュニケーション戦略の強化

a. インターネットを活用したコミュニケーション戦略の強化

[1] 取引機能追加(預金、投信、ローン、諸届、情報配信等)

当行では、インターネットによる各種申込サービスを拡充し、非対面チャネルによる取扱商品を充実させ、利便性を向上させることで、新たな取引層の拡大を図ることとしております。

平成 25 年 3 月には、当行ホームページを全面的にリニューアルし、インターネットを活用することで、お客さまがいつでもお気軽にご利用いただける「お問い合わせ」、「資料請求」、「ほうわホルトホールプラザご予約」、「セミナーお申込み」等のページを新設したほか、「投資信託基準価額のお知らせメールサービス」を開始しました。

現在、インターネット上で投資信託の仮申込みを可能とする「投資信託受付サポートシステム」の導入検討を進めております。

[2] EBアドバイザーによるEBの円滑な導入推進

前年度に引き続き、法人メイン化の促進に向け、前述の「EBアドバイザー」が直接訪問又は電話対応を通じ、お客さまのスムーズなEBの導入に向け、サポートに努めております。

b. コールセンター設置によるコミュニケーション戦略の強化

[1] 個人のお客さまへのセールスの高度化、各種お問合わせ受付の集中化検討

平成 25 年度上期においては、インターネット仮審査受付とフリーローンの金利優遇キャンペーンに関するプロモーションを強化するとともに、コーラー 4 名で架電によるアウトバウンドコールを積極的に実施した結果、コールセンターで消費者ローン実行 834 件、996 百万円の実績を挙げました。

また、コールセンター業務については、平成 25 年 9 月、個人融資に係る本部業務の一元管理化及び業務・人員の効率化を図ることを目的として営業統括部内に新設

した「個人融資業務室」へ移管しております。

今後とも、体制を順次強化し、各種のアウトバウンドコールに加え、既存のお客さまに対するクロスセルを継続的に実施するとともに、インバウンド機能を併設することで、営業店の効率化に取り組んでまいります。

c. ATM・店舗戦略等によるコミュニケーション戦略の強化

[1] ATMネットワーク網の強化

当行では、セブン銀行ATM、ローソンATMと提携しており、大分県下全域で休日夜間も利用可能なATMが大幅に増加しております。

今後とも、お客さまにATMネットワーク網の強化による利便性向上を幅広く周知することにより、給与振込口座・年金受取口座、ほうわサンクスサービス契約等の獲得推進を強力に展開し、取引基盤の拡充を図ってまいります。

[2] ローンプラザの機能見直し

ローンプラザについては、平成25年7月20日に当行本店から大分市複合文化交流施設である「ホルトホール大分」の1階に移転、その機能も大幅に見直し、従来の各種ローンに加え、保険や資産運用、相続、年金等に関する相談業務を専門に取扱う「ほうわホルトホールプラザ」として、オープンしました。

同プラザでは、ライフプランニングによるコンサルティング営業を得意とする「株式会社ほけんの110番」と業務提携し、お客さまのニーズにマッチした質の高いサービスの提供に努めているほか、年末年始を除き、土日・祝日を問わず営業（平日：午前10時～午後7時、土日・祝日：午前10時～午後5時）し、新規のお客さまのみならず、既にお取引頂いている支店のお客さまからも、非常に便利だとの評価を受けております。

収益力の強化のための方策

イ. 西日本シティ銀行との業務連携強化と同行の保有する業務ノウハウの吸収

a. 新商品導入、販売強化策に係るノウハウ

平成25年度上期においては、引き続き、西日本シティ銀行から「ほうわホルトホールプラザ」の開設・運営手法等に関する様々なアドバイスを受けたほか、住宅関連ローン、単位型投資信託、一時払い終身保険、医療保険商品に関するノウハウの提供を受けております。

b. ビジネスマッチング分野での業務連携

当行では、西日本シティ銀行を中心とした九州地区の地域金融機関との合同商談会等を開催することにより、お客さまの販路拡大支援ならびに関連するファイナンスニーズの獲得に積極的に取り組んでおります。

平成25年度上期においては、前述のとおり、平成25年6月に「東急ハンズ熊本店開業記念商談会」を共同開催しました。

c. 法人ソリューション部門の強化に係るノウハウ

西日本シティ銀行より、ソリューション推進室法人ソリューションGに招聘している出向者から、引き続きノウハウの提供を受け、スキルアップに努めております。

平成25年度上期における具体的な取り組みとしては、再生可能エネルギー関連事業で太陽光発電の他、水力・地熱発電のノウハウ蓄積を行ったほか、ビジネスマッチング

業務に関する情報交換等を通じ、お客さまの各種経営課題に対するノウハウの吸収に努めました。

ロ．S B K加盟行との連携強化

収益力の強化に向けた取組みの一環として、基幹システムを共同運営しているS B K加盟行との連携を強化し、収益強化策や業務効率化策に係るノウハウの共有・活用、新商品・新サービスの共同運営等に向けた取組みを行っております。

平成25年度上期においては、引き続き、S B K企画部会に参加し、S B K加盟行の経営企画部門とS B K事務局との連携強化、共同化の拡大、ローコスト運営・効率化等の協議を行いました。

今後とも、S B K加盟行の九州管内ネットワークを活用することで、コンサルティング機能を発揮し、お客さまのニーズにマッチした質の高いサービスの提供に取り組んでまいります。

八．個人取引の強化

a．貸出推進

[1] 住宅ローン

住宅ローンについては、営業統括部リテール推進Gに配置した不動産業者営業専担者と前述の「ほうわホルトホールプラザ」が連携し、不動産業者への営業活動の強化、ハウスメーカー展示場への参加、マンションプロジェクト融資対応案件へのローン推進等を通じ、当行への住宅ローン案件持込みの拡大に努めております。

平成25年度上期においては、「業者向け住宅ローン説明会」を5回開催したほか、業者イベントに参加し、お客さま対象に「住宅ローンセミナー」を1回開催しました。

その結果、平成25年9月末の住宅ローン残高は892億円（前年比+21億円）となり、同年度上期のプラザにおける住宅ローン取扱実績は64件の1,306百万円、フラット35の取扱実績は33件の789百万円となりました。

なお、住宅ローンについては、シーズニング効果等、同ローン特有のリスク特性を有していることを踏まえ、住宅ローン関連の収支が当行収益に与える影響の分析や将来的な信用リスク量の把握等、住宅ローンに関するリスク管理の強化にも取り組んでおります。

[プラザ取扱額の推移（半期ベース）] (表 21 - 1)

(単位：百万円)

	24/上期 実績	24/下期 実績	25/上期 実績	25/上期	
				24/上期比	24/下期比
住宅ローン	1,294	1,177	1,306	+ 12	+ 129
フラット35	653	1,103	789	+ 136	314

[住宅ローン残高の推移] (表 21 - 2)

(単位：百万円)

	24/9月末 実績	25/3月末 実績	25/9月末 実績	25/9月末	
				24/9末比	25/3末比
住宅ローン残高	85,105	88,154	89,252	+ 4,147	+ 1,098

[2] 消費者ローン（カードローンを含む）

消費者ローンについては、インターネット事前仮審査等のプロモーションを強化

するとともに、コールセンターによるアウトバウンドコールを積極的に実施し、非対面受付によるローン利用希望者の取込み強化を図りました。

その結果、平成 25 年度上期における新規取扱額は、前期比 2,207 百万円増加の 4,026 百万円と増加し、平成 25 年 9 月末の残高は前期比 13 億円増加の 121 億円（前年比 + 7 億円）となりました。

今後についても、引き続き、各種キャンペーンの実施に加え、プロモーションを強化するとともに、コールセンターによるアウトバウンドコール等を通じ、消費者ローンの増強を図ってまいります。

〔 消費者ローンの推移（半期ベース） 〕(表 22 - 1) (単位：百万円)

	24/上期 実績	24/下期 実績	25/上期 実績		
				24/上期比	24/下期比
新規取扱額	1,673	1,819	4,026	+ 2,353	+ 2,207

〔 新規カードローンの推移（半期ベース） 〕(表 22 - 2) (単位：件、百万円)

	24/上期 実績	24/下期 実績	25/上期 実績		
				24/上期比	24/下期比
新規獲得件数	178	363	581	+ 403	+ 218
新規枠金額	58	187	359	+ 301	+ 172

〔 消費者ローン（カードローン含む）残高の推移 〕(表 22 - 3) (単位：百万円)

	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績	25/9 月末 実績		
				24/9 末比	25/3 末比
消費者ローン残高	11,431	10,847	12,153	+ 722	+ 1,306

b. 預金の増強

[1] 個人流動性預金増強への取組み

平成 25 年度上期においては、前期に引き続き、提携コンビニ A T M の利便性及びほうわサクスサービスの優位性と利便性を積極的に P R し、給与振込口座、年金受取口座等の獲得推進を強化しました。

また、年金相談会の継続的な開催等に取り組んだ結果、平成 25 年 9 月末の個人流動性預金残高は、前期比で 46 億円増加の 1,045 億円（前年比 + 65 億円）となりました。

[2] 個人定期性預金増強への取組み

平成 25 年度上期においては、前期に引き続き、安定的な資金調達基盤である個人定期性預金の増強に努めましたが、平成 25 年 9 月末の個人定期性預金残高は、前期末比で 10 億円減少の 2,529 億円（前年比 + 10 億円）となりました。

〔 個人預金（残高）の推移 〕(表 23) (単位：百万円)

	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績	25/9 月末 実績		
				24/9 末比	25/3 末比
個人預金残高	349,848	353,889	357,449	+ 7,600	+ 3,560
流動性預金	98,014	99,869	104,527	+ 6,513	+ 4,658
定期性預金	251,834	254,020	252,921	+ 1,087	1,098

二．法人取引の強化

a．中小企業向け貸出推進、資金供給

[1] 重点業種への取組み

当行では、前述のとおり、大分県の成長産業である「医療・介護関連産業」、「環境・エネルギー関連産業」、「観光関連産業」、「食品製造・加工関連産業」を重点業種として、取組みを強化しております。

重点業種への取組み実績は、〔 9 頁～11頁、2 - (2) - - イ - b. 大分県の成長産業への取組み強化 [1]～[4] 〕に記載しております。

[2] 商品別での取組み

(信用保証協会保証付融資)

当行では、地元の中小企業等のお客さまに対する円滑な資金供給を図るため、大分県をはじめとする自治体の制度融資、県信用保証協会の保証制度を積極的に活用するとともに、信用リスク管理強化の観点から、その他の事業性融資と同様に申込受付時点の審査及び中間管理の徹底を図っております。

平成 25 年度上期においては、小口事業融資である信用保証協会付融資を推進したものの、お客さまの資金需要が依然として低迷する中、資金ニーズの掘り起こしに向けた行動も不十分であった結果、新規取扱額が既往貸出分の約定回収額をカバーするに至らず、平成 25 年 9 月末の残高は 317 億円（前期比 17 億円）となりました。

これを受け、大分県信用保証協会との融資案件相談会については、これまで上期中に年 1 回開催していましたが、年 4 回開催することに変更し、融資案件取組みの可否や取組方針等の事前協議を通じ、融資案件審査の迅速化とお客さまへの早期提案をより徹底することとしました。

今後とも、中小企業等のお客さまの資金調達手段の一つとして、資金調達ニーズにあった信用保証協会付融資を有効に活用し、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。

〔 保証付融資残高の推移 〕(表 24)

(単位：億円)

	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績	25/9 月末 実績	25/9 月末実績	
				24/9 末比	25/3 末比
信用保証協会付融資残高	337	334	317	20	17

(ほうわ成長基盤強化ファンド)

当行では、大分県を中心とする地域経済の成長基盤強化に資する設備資金について、「ほうわ成長基盤強化ファンド」及び「ほうわ成長基盤強化ファンド 2 (知的財産担保融資ファンド)」を活用し、積極的に取り組んだ結果、平成 25 年度上期における取扱は 28 件の 3,440 百万円となり、平成 25 年 9 月末の残高は前期比 12 億円増加の 88 億円（前年比 +24 億円）となりました。

今後とも、地域経済の成長基盤に資する設備資金や新規事業資金支援に積極的に対応してまいります。

〔 ほうわ成長基盤強化ファンド残高の推移 〕(表 25)

(単位：百万円)

	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績	25/9 月末 実績		
				24/9 末比	25/3 末比
ほうわ成長基盤強化ファンド、同ファンド2残高	6,403	7,602	8,871	+ 2,468	+ 1,269

(動産担保ローン)

当行では、不動産担保に依存しない融資制度として、前期に引き続き、お客さまの事業活動そのものに着目し、機械設備・商品在庫や売掛債権等を担保とする「動産担保ローン」(ABL)の組成に取り組んでおります。

平成 25 年度上期においては、前述のとおり、太陽光発電事業の売電収入を担保とした債権譲渡担保契約に基づくファイナンス・スキームを活用した結果、期中における実行は 21 件の 1,487 百万円となりました。

今後とも、動産担保ローンの組成について、ノウハウを習得し、積極的に採り入れてまいります。

(ほうわ T K C ローン)

当行では、平成 24 年 7 月から、T K C 大支部に所属する税理士・会計士等(以下、「T K C 会員」という。)の関与先である中小企業等のお客さまを対象に、「ほうわ T K C ローン」の取扱を開始しております。

また、平成 25 年 6 月、お客さまの幅広い資金ニーズに対応できるように商品内容を一部改定(金利優遇幅の拡大、カテゴリー 3〔融資金額 1,000 万円以上・融資期間 7 年〕の新設)しましたが、平成 25 年上期における取扱は 6 件の 23 百万円に止まり、平成 25 年 9 月末の残高は前期比 5 百万円増加の 1 億円(前年比 + 64 百万円)となりました。

現在、T K C 会員によるお客さまの紹介案件を増加させるため、ソリューション推進室と営業店で連携し、T K C 会員 69 名の全先訪問に取り組んでおります。

今後とも、T K C 会員との連携を強化し、財務面に関する助言・提案等のコンサルティング機能を発揮してまいります。

〔 ほうわ T K C ローン残高の推移 〕(表 26)

(単位：百万円)

	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績	25/9 月末 実績		
				24/9 末比	25/3 末比
ほうわ T K C ローン残高	40	99	105	+ 64	+ 5

(私募債の受託)

当行では、お客さまの長期・固定金利での資金調達ニーズへの対応として、財務内容が良好で、一定の基準を満たした地域のお客さまを対象に「銀行保証付私募債」を推進しております。

平成 25 年度上期においては、21 件の 1,620 百万円(前期比 + 9 件、+ 310 百万円)の引受実績となり、平成 25 年 9 月末の残高は前期比 43 百万円減少の 82 億円(前年比 + 4 億円)となりました。

今後とも、「がんばろう大分私募債」の取扱を通じ、「大分で、大分と、大分を」元気にするお客さまを支援し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

〔銀行保証付私募債残高の推移〕(表 27)

(単位：百万円)

	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績	25/9 月末 実績		
				24/9 末比	25/3 末比
銀行保証付私募債残高	7,846	8,332	8,289	+ 443	43

b. 預金の増強

[1] 法人流動性預金増強への取組み

平成 25 年度上期においては、ほうわサクスサービスの優位性と利便性を法人のお客さまに P R し、給与振込元受契約の獲得推進を積極的に図ったほか、E B アドバイザーによる法人 E B 契約、でんさいネット契約、総合振込契約の獲得を強化しました。

平成 25 年 9 月末の法人流動性残高は、季節的な要因もあって、前期比では 111 億円減少したものの、前年比で 12 億円増加の 629 億円となりました。

[2] 法人定期性預金増強への取組み

平成 25 年度上期においては、前期に引き続き、法人定期性預金の増強を推進した結果、平成 25 年 9 月末の法人定期性預金の残高は前期比で 152 億円増加、前年比で 51 億円増加し、887 億円となりました。

〔法人預金(残高)の推移〕(表 28)

(単位：百万円)

	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績	25/9 月末 実績		
				24/9 末比	25/3 末比
法人預金残高	145,225	147,581	151,705	+ 6,480	+ 4,124
流動性預金	61,659	74,043	62,942	+ 1,282	11,101
定期性預金	83,565	73,538	88,763	+ 5,197	+ 15,225

譲渡性預金を含んでおります。

法人預金 = 一般法人預金 + 金融機関預金 + 公金

ホ. 非金利収入の増加

a. 法人取引

[1] 法人ソリューション手数料の増加

平成 25 年度上期においては、前述のとおり、M & A 案件に関する提携仲介契約 7 件を締結した結果、着手金・成功報酬として、期中に M & A 関連手数料 45,370 千円を計上しました。

また、平成 24 年度上期に導入した「有償ビジネスマッチング制度」については、期中に 2 件、418 千円の手数料実績となりました。

今後とも、お客さまの経営課題解決ニーズとして、事業承継、ビジネスマッチング等に関するノウハウの吸収に努めるとともに、外部専門機関や外部専門家と積極的に連携し、専門性の高いサービスに見合ったソリューション関連手数料の増強に努めてまいります。

[2] 口座振替手数料等の獲得強化

平成 25 年度上期においては、ペイジー口座振替受付サービスを開始しました。

今後とも、総合振込先、ペイジーサービス契約先、代金回収サービス等による各種自動引落契約先の獲得を通じ、手数料収入の増強に努めてまいります。

b. 個人取引

平成 25 年度上期においては、前期に引き続き、M A を対象とする集合研修や会議を定期的実施し、ソリューション推進室個人ソリューション G による O J T 指導等に取り組んだほか、新商品を導入した結果、株式市場等が回復した時期と重なったこともあって、前述のとおり、金融商品の販売額は前年比 1,462 百万円増加の 6,332 百万円となりました。

今後とも、金融商品に関するお客さまの様々なニーズに応えるとともに、その販売を強化し、窓販関係手数料の増強に努めてまいります。

〔 役務取引等収益の推移 〕 (表 29)

(単位 : 百万円)

	24/9 期 実績	25/9 期 実績	24/9 期比
役務取引等収益	671	823	+ 152
窓販関係手数料	163	244	+ 80
ソリューション関係手数料	10	63	+ 53
内国為替受入手数料	201	209	+ 8
口座振替手数料	71	71	0

へ. 有価証券運用

平成 25 年度上期については、前年度と同様、比較的リスク量の大きい株式による運用は控え、債券を中心とした運用を行うとともに、一部運用資産やリスクカテゴリーの分散を図る目的で投資信託への投資も行いました。

なお、債券運用にあたっては、金利上昇リスク及び発行体の信用リスクに加え、欧州を中心としたソブリンリスク等も十分勘案したほか、残存期間は中期ゾーンを投資の中心とし、長期化の抑制に努めた結果、平成 25 年 9 月末における債券全体の平均残存年数は約 4.32 年となりました。

その結果、平成 25 年 9 月期の有価証券平残は計画を 72 億円上回る 1,119 億円 (前年比 +154 億円)、有価証券利回りは計画を 0.242 ポイント上回る 0.925% (同比 +0.141 ポイント)、有価証券利息配当金は計画を 160 百万円上回る 519 百万円 (同比 +139 百万円) となりました。

今後とも、収益の確保と含み益の確保を念頭に、債券を中心とした運用を行うとともに、将来的にみた金融政策の変更等に伴うマーケットの変動 (金利上昇等) に備えた運用手法についても検討することとしております。

ト. ローコスト体制の維持

平成 25 年 9 月期は、前述のとおり、お客さまとの取引基盤の拡充・強化、営業体制の高度化に向けた諸施策の実施に必要な経費・人員を投入する一方で、前年度に引き続き、経費節減に努めた結果、人件費は計画を 37 百万円下回る 1,603 百万円 (前年比 +41 百万円)、物件費は計画を 63 百万円下回る 1,235 百万円 (同比 24 百万円) となり、経費総額で計画を 85 百万円下回る 3,003 百万円 (同比 +22 百万円) となりました。

今後とも、ローコスト体制を維持すべく、経費の適切な運用と節減に努めてまいります。

資産の健全化のための方策

イ. 審査・中間管理の強化

a. 西日本シティ銀行のノウハウ吸収

審査部審査・格付グループでは、前年度に引き続き、西日本シティ銀行から招聘している出向者から、個別案件審査、経営改善・事業再生、自己査定運営等、期中管理に関するノウハウを吸収し、コンサルティング機能を有する審査体制の一段の強化に努めております。

b. 営業統括部と審査部の情報交換会開催による顧客情報共有化

前年度に引き続き、平成 23 年 4 月より開催している営業統括部と審査部の情報交換会を毎月継続して開催し、お客さまの情報やニーズ等を共有化することにより、お客さまの総合的な経営改善支援に取り組んでおります。

ロ. 企業再生支援

審査部企業支援室（以下、「企業支援室」という。）では、前年度に引き続き、営業店指導、営業店と帯同又は企業支援室担当者によるお客さま訪問、定期的なモニタリング等を通じ、経営改善計画等の進捗状況を把握・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適宜行ったほか、必要に応じて中小企業再生支援協議会（以下、「再生支援協議会」という。）等の外部専門機関や税理士・公認会計士・弁護士等の外部専門家と連携し、経営改善計画の策定支援を行うなど、お客さまの経営相談や事業再生等の経営改善支援機能の強化に努めております。

また、経営改善支援等の十分な効果を得るためには、集中的な支援が重要であることから、毎年度、企業支援室と営業店で協議し、「経営改善支援等取組み先」を選定しております。

選定した「経営改善等支援取組み先」については、緊急度や再生・改善可能性等を総合的に勘案して設定した管理区分に基づき、個社別の取組方針等を明確にするとともに、「経営改善支援先等協議会」を随時開催し、企業支援室と営業店が連携して、足許の業況や経営改善計画の進捗状況を踏まえ、今後の対応方針を検討・協議を行う態勢を整備しております。

また、大分県が平成 24 年 10 月に設立した「大分県中小企業サポート推進会議」において、金融円滑化法期限到来後の施策や再生支援成功事例等の共有化を行っていくとともに、税理士等の他の認定支援機関との連携を強化し、再生支援の実効性向上を図る方針としております。

今後とも、企業支援室の関与を更に強化し、企業再生支援の実効性を向上させるとともに、金融円滑化法期限到来後の対応策の推進を図ってまいります。

ハ. 不良債権発生の未然防止と早期処理

お客さまの業績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、再建見込みのあるお客さまについては、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。

また、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、バルクセールを活用しております。

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

当行では、業務執行に対する監督機能を強化すべく、平成18年6月より、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いるほか、平成19年6月以降は社外取締役1名（非常勤）を選任し、取締役会の監督・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1名の就任（平成18年10月）、監査役会専任行員の配置（平成18年6月）等を通じ、監査役会の機能強化も図っております。

今後とも、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

当行では、経営改善に向けた取組みを加速するためには、業務執行体制の強化が必要不可欠であるとの観点から、平成21年7月より執行役員制度を導入し、平成25年9月末で6名配置しております。

その結果、経営方針の各執行部門への周知徹底や業務執行までのスピードアップ、及び経営トップへの進捗状況報告の精度向上等が図られております。

(3) 法令遵守の体制の強化のための方策

平成25年度上期においては、平成18年10月に設置した弁護士2名・公認会計士1名で構成する「法令監査委員会」を2回開催しました。

当委員会では、不祥事件を踏まえて策定した再発防止策の内容、その他コンプライアンス関連事案への対応等について、外部委員から貴重な意見・助言を頂いており、それらは取締役会やコンプライアンス協議会等への報告を通じてコンプライアンスの諸施策に反映され、法令遵守体制の強化に寄与しております。

また、全ての常勤役員・部長で構成する「コンプライアンス協議会」を6回、関係部署の部長・次席者で構成する「コンプライアンス部会」を6回開催し、コンプライアンスに関する協議・検討を実施しました。

さらに、コンプライアンス研修の定期的な開催、コンプライアンス統括部及び事務統括部による臨店指導、監査部による営業店監査を通じ、法令遵守状況のモニタリングに努めました。

今後ともコンプライアンスに係る基本方針やプログラムの実効性の向上に努めるとともに、効率的かつ有効的な業務プロセスの確立と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。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

平成25年度上期中においては、平成18年10月に設置した弁護士、大学名誉教授、民間企業経営者の3名で構成する「経営評価委員会」を2回開催しました。

当委員会では、株式会社ほうわバンクカードの解散、「ほうわホルトホールプラザ」開設後の業務運営状況、営業店トレーニーの実施状況、取引先の海外展開支援に向けた取組み状況等について審議が行われ、第三者の視点で外部委員から貴重な意見・助言を頂いており、それらは取締役会への報告を通じて経営に活かされ、経営に対する評価の客観性確保に寄与しております。

今後とも、継続的に開催し、経営の客観性の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

情報開示体制と開示内容の充実

当行では、迅速かつ充実した情報開示に取り組むため、大口不良債権の新規発生、不祥事件の発生等、本部・営業店等からの各種情報は、経営管理部において、最終的に一元管理する体制としております。

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、証券取引所への適時開示やプレスリリース、ホームページへの掲載等により、適時適切に開示しております。

また、IR活動の一環として、平成25年10月に開催された豊和会総会においては、頭取より当行の現況とソリューションサービスの取組み状況等について、お客さまに直接説明しました。

今後とも、経営の透明性を高める観点からも、開示内容の充実に努めてまいります。

四半期情報と部門別損益情報の開示

四半期の財務・業績情報につきましては、証券取引所への適時開示のほか、記者会見、プレスリリース、ホームページへの掲載等により、正確かつ迅速に開示しております。

また、収益力を強化するためには、分析力を向上させ、部門別・商品別の損益管理手法を確立させるなど、収益管理の高度化を図ることが必要と考え、平成25年度下期から新収益管理システムを稼働させました。

今後、新収益管理システムの活用を通じ、収益管理手法の再構築や部門別損益情報の積極的な開示に向けた検討を進め、経営に対する透明度を一層高めてまいります。

地域への貢献に関する情報の開示

当行は、地域金融機関として、幅広い分野における様々な地域・社会貢献や地域密着型金融の推進による地域経済活性化のための諸活動に取り組んでおり、それらの取組みについては、ディスクロージャー誌やホームページへの掲載等を通じ、積極的に開示しております。

平成25年度上期における地域経済の活性化に向けた取組みとしては、お客さまの販路拡大や地場産業の振興を支援するため、前述のとおり、「東急ハンズ熊本店開業記念商談会」、「地方発『食の魅力』発見プロジェクト2013」を共同開催したほか、お客さまの海外進出ニーズにお応えすべく、近年、チャイナ・プラス・ワンとして注目の集まるASEAN諸国にスポットを当てた「ASEAN ビジネスセミナー」を開催しました。

また、地域への貢献活動としては、大分県の環境保全や文化振興のために活動しているNPO法人4団体に対し、NPO助成金制度に基づく助成金を贈呈したほか、8年振りに地域のイベントである大分七夕まつり「府内戦紙」に参加しました。

また、地球環境やお客さまに配慮した取組みとして、「クールビズ」や「CO2ゼロデー運動」を実施したほか、大分県が車の乗降方や歩行が困難な方などが安心して外出できるようにするために取り組んでいる「大分あったか・はーと駐車場」(車いす駐車場)を当行本店に設置しました。

今後とも、引き続き、地域・社会貢献活動や地域経済活性化のための諸活動に取り組むとともに、その活動内容の積極的な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方策に係る目標の実績

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 25 年 9 月末の「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」は、計画値を 3.57 ポイント下回る 38.17%となり、計画未達となりました。

〔 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の推移 〕(表 30) (単位：億円、%)

	24/3 末 実績 (始 期)	25/3 末 実績	25 年 9 月 末			
			計 画	実 績	計 画 比	始 期 比
中小企業に対する信用供与残高	2,142	2,184	2,253	2,107	146	35
総資産残高	5,154	5,400	5,397	5,520	+ 123	+ 366
総資産の残高に占める割合	41.56	40.45	41.74	38.17	3.57	3.39

総資産の残高に占める割合 = 中小企業に対する信用供与残高 ÷ 総資産残高

「中小企業」とは、銀行法施行規則別表第一における「中小企業等」から個人事業者以外の個人を除いたものをいい、「中小企業向け貸出残高」には、次のものを除外しております。

- ・ 政府出資主要法人向け貸出、及び特殊法人向け貸出
- ・ 土地開発公社向け貸出、地方住宅供給公社向け貸出、及び地方道路公社向け貸出
- ・ 大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係る S P C 向け貸出
- ・ 当行の子会社向け貸出、及び当行の子会社とする銀行持株会社等（その子会社も含む）向け貸出
- ・ 個人向け貸出
- ・ 上記のほか金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

【計画未達の主たる要因・理由】

平成 25 年度上期においては、前期の反省を踏まえ、新規貸出先の開拓や既取引先の貸出増強に向けた行動量を増加させるため、支店指導役による指導を強化し、日次・週次・月次での実績及び交渉・進捗状況の把握・管理を徹底しました。

その結果、支店長、渉外担当者ともに訪問件数は増加したものの、お客さまの資金ニーズを十分掘り起こすまでには至らず、重点業種として位置付けた内の「観光関連産業」・「食品製造・加工関連産業」への融資残高が前年比で減少したほか、新規貸出先開拓数や事業貸出先数、信用保証協会付融資やほうわ T K C ローン等の中小口事業融資の推進成果も不十分なものとなったことに加え、平成 25 年 9 月末に部分直接償却を実施し 31 億円をオフバランスしたことにより、平成 25 年 9 月末の「中小企業又は地元事業者に対する信用供与の残高」は、計画を 146 億円下回る 2,107 億円に止まりました。

なお、引き続き上記取組みを積極的に進めていることから、足許では「中小企業又は地元事業者に対する信用供与の残高」は持ち直して推移しております（10 月：2,107 億円、11 月：2,125 億円、12 月：2,154 億円（見込み））。

一方、平成 25 年 9 月末の「総資産残高」は、引き続き、総預金（譲渡性預金を含む）が順調に増加したことから、計画を 123 億円上回る 5,520 億円となったことから、「中小企業又は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」は 38.17%となり、計画及び経営強化計画の始期（平成 24 年 3 月末）の水準を下回りました。

今後については、事業先数の増加、新規貸出先の開拓や既取引先の貸出増強に向け、新規貸出先開拓運動の継続実施、約定完済又は取引解消先への役員帯同訪問の実施、融資案件相談会等の開催等を通じ、当行の重点業種として位置付けた「医療・介護関連産業」、「環境・エネルギー関連産業」、「観光関連産業」、「食品製造・加工関連産業」を始め、地域の中小企業等のお客さまに対する融資推進の取組みを一段と強化してまいります。

経営改善支援等取組先企業の数取引先の企業の総数に占める割合

平成 25 年 9 月期の「経営改善支援等取組先企業の数取引先の企業の総数に占める割合」は、計画値を 1.13 ポイント上回る 4.45%となり、計画を達成しました。

経営改善支援等に関する項目別の取組み実績は、以下のとおりです。

イ. 創業又は新事業の開拓に対する支援（以下、「創業・新事業」という。）

創業又は新事業者に対し、大分県・各市町村の創業支援制度融資や当行のプロパー資金、ほうわ成長基盤強化ファンドを活用した支援に積極的に取り組んだ結果、平成 25 年度上期の新規取組先実績は 53 先（計画比 + 18 先）の融資実行額 3,991 百万円となりました。

ロ. 経営に関する相談その他の取引先（個人事業者を含む。）の企業に対する支援（以下、「経営相談」という。）

企業支援室と営業店との協議で選定した「経営改善支援等取組先」に対する経費節減・資産売却・業務再構築等の助言、経営課題を抱えるお客さまに対する外部専門家等の紹介、当行が入手した情報を活用したビジネスマッチング、資産売却等に取り組んだ結果、平成 25 年度上期の新規取組先実績先は 63 先（計画比 + 33 先）となりました。

ハ. 早期の事業再生に資する方策（以下、「事業再生」という。）

前述の「経営改善支援等取組先」に対し、再生支援協議会等の外部専門機関や税理士・公認会計士・弁護士等の外部専門家を活用した再生計画の策定支援等に取り組んだ結果、平成 25 年度上期の新規取組先実績は 7 先（計画比 + 5 先）となりました。

ニ. 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（以下、「担保・保証」という。）

お客さまの多様な資金ニーズにより柔軟にお応えするため、ビジネスローンや銀行保証付私募債、ほうわ T K C ローンに取り組んだ結果、平成 25 年度上期の新規取組先実績は 97 先（計画比 8 先）となりました。

ホ. 事業の承継に対する支援（以下、「事業承継」という。）

お客さまの事業承継等のニーズに対応するため、営業店によるニーズ調査結果に基づき、営業店支援 G と業務提携先の税理士が連携し、提案活動を展開した結果、平成 25 年度上期の新規取組先実績は 5 先（計画比 + 4 先）となりました。

〔 経営改善支援等取組企業数の取引先企業総数に占める割合の推移 〕（表 31）（単位：先、%）

	24/3 期 実績 (始 期)	25/3 期 実績	25 年 9 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	始 期 比
経営改善支援等 取組先企業数	170	257	173	225	+ 52	+ 55
イ. 創業・新事業	54	50	35	53	+ 18	1
ロ. 経 営 相 談	23	46	30	63	+ 33	+ 40
ハ. 事 業 再 生	4	13	2	7	+ 5	+ 3
ニ. 担 保 ・ 保 証	86	146	105	97	8	+ 11
ホ. 事 業 承 継	3	2	1	5	+ 4	+ 2

	24/3 期 実績 (始 期)	25/3 期 実績	25 年 9 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	始 期 比
融資取引先企業総数	5,176	5,112	5,210	5,056	154	120
割 合	3.28	5.02	3.32	4.45	+ 1.13	+ 1.17

割合 = 経営改善支援等取引先数 ÷ 融資取引先企業総数

「融資取引先企業総数」とは、企業及び消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係る S P C、及び当行の関連会社を含んでおります。

「経営改善支援等取組先」とは、次の 5 項目への取組み先です。

1. 創業・新事業開拓支援先
 - (1) 政府系金融機関と協調して投融資等を行った先
 - (2) 創業・新事業開拓支援として、次の事業資金融資を行った先
 - ・ 大分県・各市町村の創業支援制度融資
 - ・ 大分県信用保証協会の新規事業関連保証等による融資
 - ・ 中小企業基盤整備機構の地域資源・新連携制度の認定先へ融資を行った先
 - ・ 創業・設立から 3 年未満のお客さまへの初めての事業資金融資
 - (3) 企業育成ファンドの組成・出資等を行った先
2. 経営相談支援先
 - (1) 企業支援室が選定した経営改善支援取組対象先で、当行のコンサルティング機能、情報提供機能等を活用して、財務管理手法等の改善、経費節減、資産売却、業務再構築、組織再編・M & A 等の助言を行った先
 - (2) 経営課題を抱えるお客さまで、当行を介し、外部専門家等（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）に経営相談等を行った先
 - (3) 当行が入手した情報を活用し、ビジネスマッチング、資産売却等を成立させた先
3. 早期事業再生支援先
 - (1) 当行の人材を派遣し、再建計画策定、その他の支援等を行った先
 - (2) プリパッケージ型事業再生又は私的整理ガイドライン手続等で関与した先
 - (3) 企業再生ファンド組成により現物出資した先
 - (4) D E S、D D S、D I P ファイナンスを活用した先
 - (5) 整理回収機構の企業再生スキームを活用した先
 - (6) 企業再生支援機を活用して再生計画の策定に関与した先
 - (7) 中小企業再生支援協議会と連携し、再生計画の策定に関与した先
 - (8) 当行が紹介した外部専門家等（弁護士、公認会計士、税理士、経営コンサルタント等）を活用して再生計画の策定に関与した先
4. 担保・保証に過度に依存しない融資促進先
 - (1) シンジケート・ローン、コミットメントラインの契約先、財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資商品、担保及び個人保証を不要とする融資商品で融資を行った先
 - (2) 当行における担保・保証に過度に依存しない融資商品（スーパービジネスローン、スーパービジネスローン・プラス、ほうわ成長基盤強化ファンド 2、ほうわ動産担保ローン、ほうわ T K C ローン）で融資を行った先
 - (3) 財務諸表の精度が高い中小企業者への特別プログラムの融資先として、私募債等、信用格付を利用した信用供与を行った先
 - (4) 上記以外で A B L 手法の活用、動産・債権担保融資を行った先
5. 事業承継支援先
 - (1) 事業承継ニーズを有するお客さまに対し、当行が必要な外部専門家等（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）を紹介し、連携して問題解決支援等を行った先
 - (2) M & A の取組みを成立させた先

【計画達成の主たる要因・理由】

平成 25 年 9 月期は、前述のとおり、分子となる「経営改善支援等取組先企業の数」は 225 先（計画比 +52 先）となりました。

一方、分母となる「取引先の企業の総数」は 5,056 先（計画比 154 先）となった結果、「経営改善支援等取組先企業数の取引先の企業の総数に占める割合」は計画値を 1.13 ポイント上回る 4.45% となりました。

今後についても、コンサルティング機能を発揮し、地域の中小企業等のお客さまの資金円滑化に積極的に取り組むとともに、地域金融機関としての責務を果たすべく、これまで多くのお客さまの相談に与ってきた経験とノウハウを活かし、地域の中小企業等のお客さまの経営改善支援等に積極的に取り組んでまいります。

(2) 信用供与の円滑化のための方策

信用供与の実施体制の整備のための方策

イ. 渉外戦力の増強、専門性の向上

平成 25 年度上期においては、前述のとおり、前計画で構築した渉外担当者 170 名体制を維持し、平成 25 年 9 月末で 173 名体制としております。

また、渉外担当者のスキルアップを図るため、ソリューション推進室の渉外担当者を外部セミナーやトレーニーとして積極的に派遣したほか、営業店の渉外担当者を対象とする「渉外スクール」、「新任渉外スクール」、「上級渉外スクール」の実施、ソリューション推進室へのトレーニー派遣を実施しております。

ロ. 本部サポート体制

平成 25 年 4 月、お客さまの事業承継、資産運用、技術相談、新事業展開、ビジネスマッチング、産学連携、海外進出など、様々な経営課題やニーズに対し、最適な解決・改善策の提案に向けた本部支援機能の強化を図るとともに、対外的な P R 力・認知度をより向上させることを目的として、営業店支援 G を「ソリューション推進室」に改称・昇格させ、同室内には、専担者 5 名の「法人ソリューショングループ」と専担者 4 名の「個人ソリューショングループ」を設置し、室長を含め 9 名での体制を整備しました。

ソリューション推進室では、お客さまの経営課題等に対する解決・改善対応支援に向け、具体的にお客さまの直接訪問や営業店との帯同訪問、営業店の案件組成支援といった業務に取り組んでいます。

今後とも、お客さまの様々な経営課題やニーズに対し、コンサルティング機能を一段と発揮し、適切な解決・改善策を提案するため、本部による営業店支援態勢をより充実させ、営業店と緊密に連携してお客さまの課題解決に取り組んでまいります。

八. 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お客さまへの円滑な資金供給並びに経営改善支援が地域金融機関としての社会的使命であると考え、積極的に取り組んでおります。

中小企業金融円滑化法については、平成 25 年 3 月末に終了となりましたが、当行は、平成 22 年 1 月に定めた「金融円滑化に関する基本方針」に沿って、これまでと変わりなく、お客さまからの資金繰りや返済に関するご相談を真摯に受けとめ、本部・営業店の連絡をより密に行い、継続してモニタリングを行うほか、コンサルティング機能を十分に発揮し、返済能力の改善、健全な資金需要につながるよう取引先の経営改善に努めてまいります。

新規融資に向けた取組みについては、前述のとおり、新規貸出先開拓運動の継続実施、約定完済又は取引解消先への役員帯同訪問の実施、融資案件相談会等の開催等を通じ、当行の重点業種として位置付けた「医療・介護関連産業」、「環境・エネルギー関連産業」、「観光関連産業」、「食品製造・加工関連産業」を始め、店周の中小企業や個人事業主のお客さまに対する訪問活動を徹底することとしております。

また、法人ソリューション営業を一段と強化し、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うことで、新たな資金需要を発掘し、信用供与の拡大を図ってまいります。

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

イ. 知的財産担保融資の推進

当行では、知的財産評価事業や知的財産流動化等のアドバイザー事業等に豊富な実績を有する(株)パテント・ファイナンス・コンサルティング(以下、「PFC」という。)と業務提携し、平成23年9月に「ほうわ成長基盤強化ファンド2(知的財産担保融資ファンド)」を創設しており、優れた技術力を有する地域のお客さまが持つ特許権・商標権・実用新案権・意匠権・著作権等の知的財産権の価値を評価し、その事業価値に応じて必要資金を供給する「知的財産担保融資」の推進に取り組んでおります。

平成25年度上期においては、大分県内の特許保有先のうち、事前調査による見込み先8社に対し、PFCと個別ヒアリングを実施しましたが、特許権は研究開発目的で取得したため、売上に貢献しておらず、評価が出ないケースが多く、融資の実行に至った事案はありませんでした。

今後については、特許権に加え、商標権(商品ブランド等)のニーズ調査も実施し、対象先を増加させてまいります。

ロ. 動産担保ローン(ABL)の推進

当行では、前述のとおり、お客さまの事業活動そのものに着目し、機械設備・商品在庫や売掛債権等を担保とする動産担保ローン(ABL)の組成に取り組んでおります。

平成25年度上期においては、太陽光発電事業の売電収入を担保とした債権譲渡担保契約に基づくファイナンス・スキームを活用し、期中における実行は21件、1,487百万円となりました。

動産担保ローン(ABL)の組成については、規定化・人材育成等を行う必要があることから、今後、外部専門家との連携を通じてノウハウを習得し、積極的に採り入れてまいります。

ハ. ほうわTKCローンの推進

当行では、前述のとおり、平成24年7月から、TKC会員の関与先である中小企業等のお客さまを対象に「ほうわTKCローン」の取扱を開始しており、平成25年度上期における取扱は6件、23百万円となりました。

今後とも、TKC会員との連携を強化し、財務面に関する助言・提案等のコンサルティング機能を発揮してまいります。

二. 私募債の受託

当行では、前述のとおり、お客さまの長期・固定金利での資金調達ニーズへの対応として、財務内容が良好で、一定の基準を満たした地域のお客さまを対象に、銀行保証付私募債を推進しており、平成25年度上期における引受実績は21件、1,620百万円となりました。

今後とも、「がんばろう大分私募債」の取扱を通じ、「大分で、大分と、大分を」元気にするお客さまへを支援し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

(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

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

イ. 大分大学と連携した「技術相談会」、「産学連携支援サービス」等の実施等

当行では、地域における新事業・新技術に取り組むお客さまを支援するため、大分大学との連携による「技術相談会」、「産学連携支援サービス」等に継続して取り組んでおります。

平成 25 年度においては、大分県・各市町村の創業支援制度融資や当行のプロパー資金、ほうわ成長基盤強化ファンドを積極的に活用し、クリニック、介護施設、太陽光発電、飲食店など、53 先の創業・新事業に関する資金需要に対応しました。

さらに、平成 24 年 9 月には、株式会社ドーガン・インベストメンツが設立し、地域経済に貢献する新規事業を手掛ける九州地区の企業を主に対象とする創業・新規事業支援ファンド「九州アントレプレナークラブファンド」に出資しております。

また、平成 25 年 11 月に「技術相談会」を開催しており、今後とも、創業・新事業に取り組むお客さまへの支援に注力してまいります。

ロ. 大分県ビジネスプラングランプリ、大分商工会議所ビジネスオブザイヤー等、各賞受賞企業への支援等

当行では、行政、県内諸団体が行うビジネス支援施策等の対象先に対し、当行が有するノウハウや外部専門機関等との連携によるコンサルティング機能を活用した支援の実施に努めております。

今後とも、大分県ビジネスプラングランプリ、大分商工会議所ビジネスオブザイヤー等の各賞を受賞したお客さまに対し、受賞企業が利用できる補助金・助成金や制度融資、及び当行ソリューションサービスの説明・案内、手続き支援等の訪問活動を行ってまいります。

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

当行では、前述のとおり、事業承継、資産運用、技術相談、新事業展開、ビジネスマッチング、産学連携、海外進出支援など、お客さまの抱える様々な経営課題に対し、最適な解決・改善策の提案に向けたソリューション営業の強化を図っているほか、企業支援室と営業店との協議で選定した「経営改善支援等取組み先」に対し、企業支援室による営業店指導、営業店と帯同又は企業支援室担当者による訪問等を継続的に実施し、お客さまの経営相談や経営改善計画の策定支援等に取り組んでおります。

また、平成 24 年 11 月に中小企業経営力強化支援法が規定する「経営革新等支援機関」の認定を受けており、当該支援機関に付与される支援措置も積極的に活用するとともに、再生支援協議会及び税理士等、他の支援機関との連携も強化し、コンサルティング機能や情報提供機能の発揮に努めております。

平成 25 年度上期においては、63 先に対し、経費節減・資産売却・業務再構築等の助言、経営課題を抱えるお客さまに対する外部専門家等の紹介、当行が入手した情報を活用したビジネスマッチング、資産売却等の経営相談支援を行いました。

早期の事業再生に資する方策

経営改善支援等の十分な効果を得るためには、集中的な支援が重要であることから、お

客さまの早期の事業再生実現に向け、毎年度、企業支援室と営業店で協議し、「経営改善支援等取組み先」を選定しております。

選定した「経営改善等支援取組み先」については、緊急度や再生・改善可能性等を総合的に勘案して管理区分をランクA・B・Cの3段階に設定し、企業支援室と営業店の役割(ランクA先：企業支援室が主体に対応、ランクB先：企業支援室と営業店が連携して対応、ランクC先：営業店が主体に対応)を明確にすることで、効率的かつ計画的な管理を実施しております。

特に緊急度・重要度の高いお客さまについては、個社別に再生方針やスキームを明確にしたうえで、企業支援室が主体となって実現可能性の高い経営改善計画の策定支援を行うとともに、営業店と連携して定期的に進捗状況をモニタリングしております。

また、「経営改善支援先等協議会」を随時開催し、企業支援室と営業店が連携し、足許の業況や経営改善計画の進捗状況を踏まえ、今後の対応方針を検討・協議を行う態勢を整備しております。

さらに、必要に応じて、再生支援協議会等の外部専門機関や税理士・公認会計士・弁護士等の外部専門家と連携し、経営改善計画の策定支援を行うほか、DDS、DIPファイナンス等の手法を活用した事業再生にも取り組んでおります。

平成25年度上期においては、再生支援協議会と連携し、5先の経営改善計画策定を支援するとともに、あおぞら銀行グループと「九州地域活性化ファンド」を活用した事業再生支援に関する業務提携を行い、同ファンドの活用実績は1先となっております。

今後とも、企業支援室の関与を更に強化し、企業再生支援の実効性を向上させてまいります。

中小企業金融円滑化法の「出口戦略」推進

イ. モニタリング機能の強化

平成24年5月、中小企業金融円滑化法の「出口戦略」(真の意味での経営改善を図る)を推進していくうえで、重要な役割を果たすモニタリング機能の強化を図るため、「金融円滑化管理マニュアル」におけるモニタリング実施状況の報告方法を変更しました。

前述の「経営改善支援等取組み先」を除くモニタリング対象先について、営業店が「中間管理モニタリング表」を作成し、企業支援室に報告、企業支援室が集計・分析を行い、経営改善支援に関与する態勢としています。

また、平成25年7月から8月にかけて、企業支援室の担当者がモニタリング対象先の全先を対象として臨店指導を行いました。

今後とも、営業店と企業支援室との連携を強化し、中小企業のお客さまの経営改善・事業再生の促進に取り組んでまいります。

ロ. 中小企業再生支援協議会及び企業再生支援機構との連携強化

平成25年上期においては、前述のとおり、再生支援協議会及び外部専門家と連携し、5先の経営改善計画策定等の支援を実施しました。

「地域経済活性化支援機構」との連携強化については、平成25年8月に開催された「3行合同地域再生支援委員会」(詳細は、次項〔八.「事業再生専門会社」共同設立の検討〕に記載しております。)に同機構が参加し、事業再生子会社のスキームについて説明、意見交換を行っています。

八．「事業再生専門会社」共同設立の検討

「事業再生専門会社」の共同設立については、中長期的な視点で検討してきたところ、当行、宮崎太陽銀行、南日本銀行では、平成 25 年 3 月、お取引先に対する事業再生支援の更なる強化を通じ、地域経済の活性化と各行の貸出資産の健全化を図るため、「3 行合同地域再生支援委員会」を設立しました。

同年 4 月より、同委員会及びあおぞら銀行グループとの協議会を開催しており、同委員会を通じて 3 行の経営改善支援等に関する手法・知見を共有するとともに、外部専門家や地域経済活性化支援機構との連携強化に取り組んでおります。

さらに、同委員会の設立と同時に「九州地域活性化ファンド」活用に関するあおぞら銀行グループとの業務提携を行い、抜本的な事業再生や事業転換が必要とされるお客さまの総合的な出口戦略を図っております。

平成 25 年度上期においては、同ファンドの活用実績は 1 先となりましたが、今後も上述のスキームにより、お取引先の事業再生支援を実施してまいります。

二．「おおいた PORTA ファンド」への出資

当行では、再生支援協議会と連携し、事業再生に取り組む中小企業に対して投資を行うとともに、継続的な経営支援を行うことで、地域経済の活性化に寄与することを目的に平成 25 年 4 月に設立された「おおいた PORTA ファンド」に中小企業基盤整備機構、大分県、大分県信用保証協会、大分県内に本店を置く金融機関とともに出資しました。

今後、官民相互連携の本ファンドを活用することにより、更なるお客さまの経営改善・再生支援に取り組んでまいります。

海外進出支援に関する取組み

当行では、前述のとおり、増加傾向にあるお客さまの海外展開ニーズに対応するため、これまでに業務提携しコンサルタント会社 2 社（キャストコンサルティング株式会社、ジャパン・ビジネス・ポータル有限責任事業組合）損保会社 2 社（株式会社損害保険ジャパン、東京海上日動火災保険株式会社）に加え、総合警備保障株式会社と業務提携し、お客さまへ外部専門機関等による海外進出等のノウハウ、リスク等に関する情報等を提供する体制を更に強化しました。

平成 25 年度上期においては、2 社に対し、生産委託先・仕入先開拓、販路網拡大支援等のノウハウを提供したほか、貿易取引等のリスクマネジメントに関する情報の提供を行いました。

今後とも、外部専門機関や外部専門家と連携し、中国をはじめとするアジア全域への貿易や製造・販売拠点の設置、海外生産委託等の海外ビジネス支援を強化してまいります。

事業承継に関する取組み

当行では、前述のとおり、お客さまの事業承継等のニーズに対応するため、営業店によるニーズ調査結果に基づき、ソリューション推進室と業務提携先の税理士がお客さまを訪問する提案活動を展開しております。

M & A 業務については、平成 25 年度上期中に新規の売り情報 4 件・買い情報 5 件を主にアプローチを行い、提携仲介契約を 7 件締結し、そのうち 4 件がクロージングとなりました。

今後とも、外部専門機関や外部専門家と連携し、M & A マッチング支援、相続対策支援にスピーディかつ適切に対応してまいります。

5. 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

当行では、収益力の強化を図ることで内部留保の蓄積に努めつつ、安定かつ適切な配当を行っていく方針としております。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員賞与は平成 15 年度から支給を見送っており、平成 17 年度からは役員退職慰労金の支給も凍結しております。

当行では、当行の企業価値向上のため、財務の健全性と収益性の向上を目指した経営改善に努めるとともに、多額の公的資本参加を踏まえ、内部留保の蓄積による財務基盤の安定化に努め、利益の社外流出を抑制していく方針としております。

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

経営強化計画の履行状況に関する進捗管理を行うため、平成 18 年 10 月に設置した「経営強化計画運営協議会」(議長：頭取)を定期的に開催しております。

同協議会では、毎月の損益状況等を把握し、諸施策の実施状況や期末目標に対する進捗状況を確認するとともに、進捗状況に応じ、乖離要因を分析の上、対策を立案・検討し、営業統括部より全店へ具体的な指示を速やかに行っております。

(2) コンプライアンス態勢の強化

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のあらゆる機会を捉え、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、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、外部団体等が主催する役員対象のコンプライアンス・セミナー等に積極的に参加しております。

なお、不適切な事案が発生した場合は、賞罰委員会への付議要請の可否をコンプライアンス協議会にて協議するなど、信賞必罰に至るプロセスを協議会の出席者全員で共有し、遵守マインドの向上と規律ある行動の浸透・定着を図っております。

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コンプライアンスに関する審議機関として、全ての常勤役員・部長で構成する「コンプライアンス協議会」については、平成 25 年度上期中に 6 回開催しました。

同協議会では、コンプライアンス・プログラムの履行状況、反社会的勢力への対応状況、不祥事件等の再発防止に向けた取組みや不適切な事案が発生した場合における賞罰委員会への付議要請の可否等に関し、毎月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」についても、上期中に 6 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、問題点等の分析・洗出しに努めております。

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は、コンプライアンス協議会及びコンプライアンス部会の運営、各部署からの定例報告の徴求等を通じ、コンプライアンス・プログラムや不祥事件の再発防止策の実施状況等を定期的に把握・管理し、そのフォローアップを実施しております。

平成 25 年度上期にコンプライアンス臨店指導を 11 か店実施し、法令等遵守状況の把握に努めるとともに、職員全員の面談を実施しあらためて法令等遵守の重要性及び法令等違反行為の発生時における本部報告の徹底を図っております。

なお、コンプライアンス臨店指導については、平成 25 年度上期より実施方法を変更し、監査部による営業店総合監査の評価を基に臨店指導対象店舗を抽出し、行員の面談を主として問題点の把握や行員の指導を行うことといたしました。

コンプライアンス研修等の充実・強化

平成 25 年度上期においては、日本証券業協会主催の「内部管理統括責任者研修」に登録

金融機関業務の担当取締役が参加したほか、第二地方銀行協会主催の「新任役員セミナー」に執行役員1名が参加しました。

また、職員の法令等遵守に関する認識・知識を向上させるため、集合研修計画に基づき、コンプライアンス専門研修を3回（営業店コンプライアンス担当者・役席者研修、役員・部長コンプライアンス研修、本部コンプライアンス担当者・役席者研修）開催したほか、新任支店長研修、新任役席者研修、新入行員研修等、職階・職務別に開催された他部署主催の集合研修（12研修）において、コンプライアンスに関する講義を織り込み、実施しております。

(3) 顧客保護等管理態勢の強化

顧客説明管理態勢

当行では、「顧客保護等管理方針」を制定しているほか、「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」等を策定し、営業統括部を統括部署として、関連部署及び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。

具体的には、証券国際部金融商品監理室において、投信販売及び生保募集時にお客さまの適合性や投資目的等を踏まえた適切な説明を行うように指導・監督を実施しております。

また、「投信窓販アフターフォローに関するモニタリング要領」に基づき、同室にて営業店による投信販売後のアフターフォローが適正に実施されているか等のモニタリングを行うほか、金融商品の窓販対応状況に関し、関連部署間での情報・認識の共有と連携強化を図ることを目的とする「金融商品窓販に関する報告会」を毎月開催しております。

さらに、「営業責任者・内部管理責任者研修」および「保険窓販に係る法令等遵守責任者研修」を実施し、顧客説明の重要性について教育、指導の徹底を図っています。

今後とも、集合研修、臨店指導等により顧客説明の重要性を周知徹底するとともに、その遵守状況をモニタリングし、お客さまに対する説明の適切性および十分性を確保してまいります。

顧客サポート等管理態勢

当行では、集合研修の開催、通達の発出等を通じ、顧客からの苦情・問合せ・要望等に対する適切かつ迅速な対応、及び本部への速やかな報告の徹底について、繰り返し周知徹底を図っているほか、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、苦情事例の還元と改善・再発防止策のフォローアップを行っております。

また、毎週、経営会議へ苦情受付状況を報告するとともに、定期的にコンプライアンス協議会へ報告し、必要に応じた協議・検討を徹底しております。

今後とも、顧客からの相談・苦情等が重要な経営資源であることを再認識した上で、相談・苦情等について適切かつ迅速な対応に努めるとともに、再発防止策の周知徹底とフォローアップを図ってまいります。

顧客情報管理態勢

当行では、集合研修や通達の発出、コンプライアンス統括部による臨店指導等を通じ、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25年度上期中に臨店指導を11か店実施し、顧客情報管理状況の点検・把握を行いました。

今後とも、個人情報管理台帳の整備等をはじめとして顧客情報管理態勢の強化を図ってまいります。

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、顧客保護が損なわれることがないように、「外部委託管理規程」、「銀行業務の外部委託細則」に基づき、外部委託先の選定を適切に行うとともに、委託先の業務執行状況のモニタリングを定期的を実施し、必要に応じて改善・指導を行っております。

利益相反管理態勢

当行では、「利益相反管理方針」、「利益相反管理規程」等に基づき、当行の顧客との相互間で利益が相反し、顧客の利益を不当に害するおそれのある取引の適切な管理に努めるとともに、コンプライアンス臨店指導等を通じ、管理対象取引の有無をモニタリングしております。

(4) 経営の透明性確保

当行では、株主、お客さま及び地域社会の皆さまに、当行の経営に対する理解を深めて頂くとともに、経営の透明性を確保するため、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努めております。

(5) 内部監査態勢の強化

監査計画・実施

監査につきましては、内部監査方針に基づき、「平成 25 年度監査基本計画」を策定し、実施しております。

監査実施計画の策定につきましては、期初に作成したリスクアセスメント表やコンプライアンス統括部・事務統括部・監査部による三部合同協議会の結果等を参考に監査対象部店を選定し、平成 25 年度上期においては、営業店 14 か店、本部 3 部署の総合監査を実施いたしました。

また、営業店監査については、総合監査とは別に、不祥事の未然防止・早期発見に主眼をおいた機動監査を 7 か店実施するとともに、総合監査の結果が不芳であった店舗の改善計画の実施状況を検証するため、総合監査を 1 か店実施しました。

加えて、中小企業金融円滑化法の実効性確保に向けた対応状況を検証するため、本部 4 部署と営業店 10 か店に対する特別監査を実施いたしました。

分析・評価

被監査部門の監査結果については、月次で取締役会等に報告し、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結果を分析し、問題事象の発生要因等を経営陣に報告しております。

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、対応策等に関する報告を求めており、その後の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。

監査役会・外部監査人との連携

監査部監査の結果については、監査部長が監査役会へ出席し、月次で報告するなど情報の共有化を図っているほか、監査役監査に基づく指摘・要請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。

外部監査人との連携については、平成 25 年上期中に計 3 回、監査法人・監査役・監査部の三者による意見交換会を実施したほか、監査法人による往査で認められた気付事項等があった場合は、担当部署へ「連絡・要請事項」として通知し、対応策等の報告を求めるとともに、その後の対応状況にかかる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

信用リスク管理態勢

イ．基本方針とリスク管理方法

信用リスク管理の強化が当行の健全性及び収益性の観点からも極めて重要であることを踏まえ、的確な信用リスクの把握・管理に努めるとともに、適切なリスクテイクによる収益の追求、最適な与信ポートフォリオの構築を図っております。

また、適切な与信業務運営に向けて、平成 25 年度上期においても、引き続き、「信用リスク関連研修」、「営業店案件相談会」、「審査部留学」を継続的に開催し、同研修等を通じて、信用リスク管理の重要性と管理手法についての指導や、各種信用リスク関連規定の厳正な取扱いについて周知徹底を図りました。

ロ．与信ポートフォリオ管理

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の設定を行うとともに、大口先については、与信の状況及び業況等について継続的にモニタリングを実施しております。

ハ．債務者の実態把握

個別案件の審査時や期中管理にあたっては、債務者の財務状況のみならず、資金繰り、経営環境、成長性等を総合的に判断することにより実態把握を行っております。

特に、大口先債務者については、資金繰り管理の強化のために、資金決済口座の一元管理化への取組み及び入出金管理を随時実施することで資金繰り管理強化に努めております。

業況が悪化している債務者については、営業店と本部が一体となり、経営改善に向けた指導のほか、貸出条件の変更や事業再生への取組みを行っております。さらに、大口先債務者については、改善計画の進捗状況の把握や資金繰り状況の確認を毎月モニタリングするとともに、その中で協議すべき事項が発生した場合については、経営改善支援等協議会において取組方針を協議し、早期に対策を図っております。

また、平成 25 年度上期においても、営業店行員の実態把握の能力向上のために、「信用リスク関連研修」、「営業店案件相談会」、「審査部留学」を開催しました。

ニ．正確な自己査定の実施

平成 25 年度上期においては、「貸出先の格付入力マニュアル」の理解度向上を図るため、信用リスク関連研修や営業店訪問による勉強会を通じて、正確な自己査定の実施に関する指導・周知を行いました。

また、平成 20 年度から、格付精度についての分析・検証を実施しており、今後も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。

ホ．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、厳正に算定しております。

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、十分性を確認しております。

市場リスク管理態勢

イ．基本方針とリスク管理方法

市場リスクの管理については、当行の自己資本に対する収益力・リスク管理能力・人的能力等を総合的に勘案し、経営体力からみて妥当と判断したうえで設定した限度枠の中でリスクをコントロールし、収益性の向上を図ることを基本方針としています。

市場リスク量の状況等については、VaRや100BPV、アウトライヤー比率、評価損失等を計測し、市場リスク部会、ALM/リスク管理協議会等において経営層に報告し、協議する態勢としております。

また、VaRを用いた統合的リスク管理においては、市場リスク管理上、VaRによるリスク計測に限界があることから、それを補完する目的で、各種のストレステストを実施しております。

具体的には、「BPVと株式ベータ値によるテスト」、「過去に実際に発生した10通りのショック時の市場変動に基づいたテスト」、「イールドカーブの形状変化（ブルフラット及びベアフラットの2パターン）によるテスト」を実施しており、リスクシナリオとテストの充実を図っております。

なお、平成25年度上期においては、同年4月4日に日本銀行が大規模な金融緩和策を発表したことを受け、一時的に各種マーケットが大きく変動する場面もありましたが、市場リスクを意識した運営に努めた結果、リスク量（VaR）は配賦リスク資本の範囲内に納まり、リスクリミットを超過することなく推移しました。

ロ．アウトライヤー基準への対応方針

アウトライヤー基準（金利リスク量が自己資本の20%以下）に適切に対応するため、有価証券のみならず、預金・貸出金も含めた当行のバランスシート全体の金利リスク量を算出、分析したうえで、経営体力に見合ったリスクコントロールに努めてまいります。

流動性リスク管理態勢

当行は、流動性リスクが顕在化した場合、経営に重大な影響を与える恐れがあるとの認識から、資産・負債のポートフォリオの構成を重要視し、資金繰り管理態勢の構築・強化を図るとともに、預貸率の推移、預金残高の増強に留意した営業施策を展開する等、流動性リスクの評価・モニタリング・コントロール等を行っております。

日々の管理にあたっては、流動性準備量について準備率ならびにネットポジションの目標値を設置して資金繰り・担保繰り状況をモニタリングするほか、半期ごとに流動性準備に係るストレステストを実施し、流動性リスク部会、ALM/リスク管理協議会等において、その評価・検討を行っております。

オペレーショナルリスク管理態勢

イ．事務指導の強化

平成25年度上期においては、直前期の臨店事務指導時に認められた不備の傾向や事務

事故・事務ミスが発生状況、監査部による営業店総合監査結果等を踏まえ、臨店時の検証項目・検証目線等に係る指導ツールを見直しました。

また、臨店事務指導の実施プロセスにおいて、平成 24 年度下期に改正した「臨店事務指導要領」に基づき、臨店計画の策定・承認、対象店舗毎の重点指導項目に関する事前検討、事後レビュー、フォローアップに至るまでの工程をスケジュール管理することに加え、同年度上期から、その工程に漏れや遅延が生じていないかを事務統括部内で自己検査する仕組みも新たに設けました。

この手法により、同年度上期中に融資・預金業務全般に係る共通臨店指導を 21 か店、個別の問題点改善や個人指導を目的とする特別臨店指導を 28 か店に実施しました。

さらに、営業店における自律的な検証・改善活動である部店内自己検査態勢の強化が必要と認めた 4 か店を自己検査フォローアップ対象店に指定し、個別のモニタリングを実施しました。

ロ. 研修の充実等

平成 25 年度上期においては、平成 25 年 6 月に「常時検印者研修」(参加者：42 名)及び「窓口(公金・出納)担当者研修」(参加者：41 名)を開催し、改正犯収法、印紙税法、預金保険法等の各種法令に沿った事務取扱や事件・事故の未然防止に向けた堅確な事務処理等について周知・啓蒙を図り、事務能力の向上に取り組みました。

ハ. 事務取扱要領の整備

平成 25 年度上期においては、「セキュリティスタンダード」を始め、事務統括部所管の規程類で 2 件の改正を実施したほか、「預金保険事故発生時の対応マニュアル」等の要領・マニュアル類で 4 件の新設と 30 件の改正を実施しました。

なお、改正・新設の内容については、その都度通達を發出し、周知徹底を図るとともに、最新版を常時閲覧できるよう、「文書管理システム(SAVVY)」内に登録しております。

統合リスク管理態勢

当行は、「統合リスク管理細則」に基づき、様々なリスク(信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク)を統一的な尺度(VaR)で計量化し、配賦した自己資本と対比してリスク量をコントロールすることにより、健全性の確保と収益性の向上を図っております。

併せて「ALM/リスク管理協議会」や、その下部組織としてリスクカテゴリー毎のリスク管理部会を設置するとともに、半期毎に統合的リスク管理方針を策定のうえ、月次および臨時で会議を開催することにより、リスク管理状況の把握やリスク管理に関する協議等を行っております。

また、リスク管理関連の規程・マニュアルの整備、リスク管理手法の高度化を図る等、リスク管理態勢の強化に取り組んでおります。