

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 23 年 12 月



**株式会社 豊和銀行**

## 《 目 次 》

1 . 経営改善に係る数値目標の実績	1
(1) コア業務純益 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)	2
(3) 不良債権比率 (不良債権の処理の状況を示す指標)	2
2 . 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	3
(1) 経営環境	3
(2) 平成 23 年 9 月期決算の概要 (単体ベース)	3
(3) 経営戦略	5
3 . 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	14
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	14
(2) 業務執行体制強化のための方策	14
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	14
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	14
(5) 情報開示の充実のための方策	14
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	16
(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	16
(2) 信用供与の円滑化のための方策	17
(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	18
5 . 剰余金の処分の方針	20
(1) 配当に対する方針	20
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	20
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	21
(1) 経営強化計画運営協議会による進捗管理	21
(2) コンプライアンス態勢の強化	21
(3) 顧客保護等管理態勢の強化	22
(4) 経営の透明性確保	22
(5) 内部監査態勢の強化	23
(6) リスク管理態勢の強化	23

## 1. 経営改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益ROA（収益性を示す指標）

平成23年9月期は、貸出金平均残高は、前期に引続き、積極的に中小企業向け融資等に取り組んだことから、計画を25,559百万円上回りましたが、貸出金利回が、金融機関間の競争激化等の影響を受け、計画を0.36ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を329百万円下回りました。また、有価証券平残は、市場リスク等を考慮し、債券の一部売却や慎重な再投資を行ったことから、計画を13,523百万円下回り、有価証券利回も市場金利低下の影響を受け、計画を0.36ポイント下回ったことから、有価証券利息配当金は計画を232百万円下回りました。預金利息については、預金は順調に増加しましたが、預金利回が計画を0.06ポイント下回ったことから、預金利息は計画を140百万円下回りました。その結果、資金利益は計画を416百万円下回りました。

役務取引等利益は窓販商品の販売強化等に努めたことから、計画を142百万円上回り、その他業務利益も計画を231百万円上回った結果、業務粗利益は計画を42百万円下回る4,788百万円（前年同期比68百万円）となりました。

一方、経費節減の取組みを強化したことで、経費は計画を164百万円下回る2,876百万円（同比168百万円）となりました。

これらにより、コア業務純益ROA算出の分子となる「コア業務純益」は計画を82百万円下回る1,708百万円（同比+212百万円）となりました。

これに対し、分母となる「総資産平均残高」は、計画を19,250百万円上回る505,037百万円（同比+28,976百万円）となり、『コア業務純益ROA』は計画を0.06ポイント下回り、0.67%（同比+0.05ポイント、始期比0.02ポイント）となりました。

今後については、従来以上に適正金利の確保に留意し、貸出金のボリュームを積上げるとともに、営業性預金の吸収、総合取引の深耕により、実収利回りの向上と取引採算の確保に努め、預貸収支の増強に努めてまいります。

加えて、窓販商品の店頭販売力の向上に向けた取組みの強化により、役務取引等利益を更に増強させるとともに、経費の更なる節減に取り組み、コア業務純益ROAの向上を図ってまいります。

〔コア業務純益ROAの計画・実績推移〕

（単位：百万円、％）

	21/3期 実績 (始期)	23/3期 実績	23年9月期				24/3期 計画
			強化計画	実績	計画比	始期比	
業務粗利益	10,024	9,511	4,830	4,788	42	473	9,880
うち国債等債券損益	845	559	0	203	+203	440	90
経費	5,832	5,992	3,040	2,876	164	94	6,180
一般貸倒引当金繰入額	-	636	235	190	425	380	476
業務純益	4,191	4,154	1,555	2,102	+547	+1	3,224
コア業務純益	3,346	2,959	1,790	1,708	82	+60	3,610
総資産（平均残高）	478,235	479,507	485,787	505,037	+19,250	+26,802	487,881
コア業務純益ROA	0.69	0.61	0.73	0.67	0.06	0.02	0.73

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

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、始期比は23年9月期の損益実績を通期分に換算（23年9月期実績×365÷183）したものと比較しております。

(2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）

平成 23 年 9 月期は、資金利益の減少により、業務粗利益経費率算出の分母となる「業務粗利益」が計画を 42 百万円下回る 4,788 百万円となったものの、経費節減の取組みを強化したことで、分子となる「機械化関連費用を除く経費」は計画を 34 百万円下回り、2,396 百万円（前年同期比 196 百万円）となりました。

その結果、『業務粗利益経費率』は 50.05%（同比 3.34 ポイント）となり、計画よりも 0.26 ポイント圧縮して達成しました。

今後についても、引き続き業務粗利益の更なる積上げと機械化関連費用を除く経費の節減を図り、業務粗利益経費率の低減に努めてまいります。

〔業務粗利益経費率の計画・実績推移〕

（単位：百万円、％）

	21/3 期 実績 (始 期)	23/3 期 実績	23 年 9 月 期				24/3 期 計 画
			強化計画	実 績	計 画 比	始 期 比	
経費	5,832	5,992	3,040	2,876	164	94	6,180
機械化関連費用を 除く経費	4,933	5,015	2,430	2,396	34	152	4,860
業務粗利益	10,024	9,511	4,830	4,788	42	473	9,880
業務粗利益経費率	49.20	52.72	50.31	50.05	0.26	+ 0.85	49.19

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、始期比は 23 年 9 月期の損益実績を通期分に換算（23 年 9 月期実績 × 365 ÷ 183）したものと比較しております。

(3) 不良債権比率（不良債権の処理の状況を示す指標）

平成 23 年 9 月末は、引き続き、経営改善並びに企業再生支援による債務者区分のランクアップや不良債権のオフバランス化に取り組んだ結果、不良債権比率算出の分子である「金融再生法開示債権残高」は計画を 4,108 百万円下回る 11,204 百万円（前年同月比 1,737 百万円）となりました。

これに対し、分母となる「総与信残高」は計画を 34,553 百万円上回る 381,632 百万円（同比 +21,676 百万円）となった結果、『不良債権比率』は 2.93%（同比 0.66 ポイント）となり、計画よりも更に 1.48 ポイント圧縮して達成しました。

〔不良債権比率の計画・実績推移〕

（単位：百万円、％）

	21/3 末 実績 (始 期)	23/3 末 実績	23 年 9 月 末				24/3 末 計 画
			強化計画	実 績	計 画 比	始 期 比	
破産更生等債権額	5,728	3,703	4,455	3,094	1,361	2,634	4,232
危険債権額	10,385	8,171	8,975	7,751	1,224	2,634	8,725
要管理債権額	1,601	642	1,882	358	1,524	1,243	1,785
金融再生法開示債権 残高	17,715	12,517	15,312	11,204	4,108	6,511	14,742
総与信残高	349,863	380,541	347,079	381,632	+ 34,553	+ 31,769	350,652
不良債権比率	5.06	3.28	4.41	2.93	1.48	2.13	4.20

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 6,120 百万円を含みます。

## 2. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

### (1) 経営環境

平成23年度上期の国内経済は、東日本大震災の発生に伴って、生産工場の被災による部品供給の制約や原子力発電所の被災による電力不足等の影響を受け、全国的に生産が大きく減少し、マインドの悪化等により消費等の需要も大きく落ち込みましたが、その後、復興に向けた各施策が打ち出され、生産体制の復旧に向けた努力が積み重ねられた結果、後半にはサプライ・チェーンも順調に回復し、マインドも持ち直す動きがみられました。

金融面においては、日本銀行による被災地金融機関を支援するための資金供給オペが実施され、金融緩和強化策の一環として、平成23年8月に資産買入等の基金が10兆円増額されたほか、金融機能強化法における震災特例の措置など、金融当局による被災地における金融の円滑化に資する施策も実施されております。

当行の主要な営業基盤である大分県内の経済は、大震災の影響もあって、前半は全国と同様に生産活動が低下し、消費等の需要も低迷しましたが、その後、進出企業を中心に生産活動が緩やかに回復しつつあり、個人消費等も一部に弱い動きがあるものの、緩やかに持ち直しの動きがみられるようになりました。

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

### (2) 平成23年9月期決算の概要（単体ベース）

#### 資産・負債の状況

平成23年9月末の貸出金残高は、前年度に引続き、中小企業向け融資等に積極的に取り組んだ結果、平成23年3月末比では850百万円の減少となったものの、前年同月末比で15,739百万円増加し、374,043百万円となりました。

そのうち、個人ローンは住宅ローンを中心に順調に増加し、平成23年3月末比で1,563百万円増加し、102,456百万円となりました。

これに対し、預金残高は、法人預金・個人預金ともに増強に努めた結果、平成23年3月末比で13,747百万円増加し、475,509百万円となりました。

純資産は、利益剰余金の増加等に伴って、平成23年3月末比で755百万円増加し、17,386百万円となりました。

#### 〔資産・負債の状況（単体）〕

（単位：百万円）

	23年9月末 実績	23年3月比		23年3月末 実績	22年9月末 実績
		23年3月比	22年9月比		
資産	507,974	+ 15,297	+ 27,315	492,677	480,658
うち貸出金	374,043	850	+ 15,739	374,894	358,304
うち有価証券	80,727	+ 8,495	+ 4,711	72,231	76,015
負債	490,588	+ 14,541	+ 26,132	476,047	464,455
うち預金	475,509	+ 13,747	+ 23,314	461,761	452,194
うち社債・借入金	10,352	+ 948	+ 3,263	9,404	7,088
純資産	17,386	+ 755	+ 1,183	16,630	16,202

## 損益の状況

平成23年9月期は、窓販商品の販売強化に努めたことに伴い、役務取引等収益は前年同期比で68百万円増加したものの、貸出金等の利回り低下による影響を受け、資金運用収益は前年同期比で120百万円減少し、その他業務収益も前年同期比で94百万円減少したことから、経常収益は前年同期比173百万円減少の6,007百万円（増減率 - 2.8%）となりました。

これに対し、信用コストが前年同期比で179百万円減少したことに加え、経費が前年同期比で168百万円減少したことから、経常費用は前年同期比で465百万円減少の4,945百万円となり、経常利益は前年同期比で292百万円増加の1,062百万円（増減率 + 37.9%）となりました。

また、繰延税金資産が23年3月末比で231百万円増加したことにより、法人税等調整額が前年同期比で276百万円減少したことも加わり、中間純利益は前年同期比で568百万円増加の1,271百万円（増減率 + 80.8%）となり、経常利益、中間純利益とも、中間期としては2期連続の黒字、うち中間純利益については過去最高額となりました。

〔 損益の状況（単体） 〕

（単位：百万円）

	23年9月期	22年9月期		
		22年9月期	21年9月期	20年9月期
経常収益	6,007	173	6,181	6,071
資金運用収益	4,744	120	4,864	5,017
貸出金利息	( 4,386 )	( 2 )	( 4,388 )	( 4,366 )
有価証券利息配当金	( 338 )	121	460	600
役務取引等収益	752	+ 68	683	549
その他業務収益	390	94	484	309
臨時収益	120	27	147	194
経常費用	4,945	465	5,411	7,456
資金調達費用	470	92	562	748
役務取引等費用	469	12	482	526
その他業務費用	158	+ 27	131	133
一般貸倒引当金繰入額	190	+ 271	462	286
経費	2,876	168	3,045	3,034
人件費	( 1,557 )	( 48 )	( 1,605 )	( 1,546 )
物件費	( 1,153 )	( 101 )	( 1,255 )	( 1,307 )
臨時費用	1,160	491	1,651	3,299
不良債権処理額	( 943 )	( 503 )	( 1,447 )	( 1,678 )
経常利益	1,062	+ 292	769	1,384
特別損益	29	1	28	176
税引前中間純利益	1,032	+ 291	741	1,208
法人税、住民税及び事業税	6	1	7	8
法人税等調整額	246	276	30	21
中間純利益	1,271	+ 568	703	1,194

実質的信用コスト 682 百万円 = 一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理額 償却債権取立益等 ( 70 百万円 )

### 自己資本比率の状況

平成23年9月末の自己資本額は、利益の積上げにより、平成23年3月末比で1,416百万円増加し、26,024百万円となりました。

これに対し、リスクアセットは平成23年3月末比で5,151百万円増加の312,643百万円となった結果、自己資本比率は平成23年3月末比で0.32ポイント上昇し、8.32%となりました。

〔自己資本比率の状況(単体)〕

(単位:百万円、%)

	23年9月末 実績			23年3月末 実績	22年9月末 実績
		23年3月比	22年9月比		
自己資本	26,024	+ 1,416	+ 1,363	24,608	24,660
基本的項目	16,086	+ 1,400	+ 1,358	14,686	14,727
補完的項目	9,937	+ 16	+ 4	9,921	9,933
控除項目	-	-	-	-	-
リスクアセット	312,643	+ 5,151	+ 3,316	307,491	309,326
自己資本比率	8.32	+ 0.32	+ 0.35	8.00	7.97
Tier 比率	5.14	+ 0.37	+ 0.38	4.77	4.76

自己資本比率 = 自己資本 ÷ リスクアセット

Tier 比率 = 基本的項目 ÷ リスクアセット

### (3) 経営戦略

当行は、本計画において、前計画で掲げた3つの経営戦略(「経営の効率化」、「新たな営業体制の構築」、「資産の健全化」)を踏襲しつつも、特に「営業体制の再構築」、「収益力の強化」を重点課題と位置付け、経営改善への取組みを更に加速させております。

#### 営業体制の再構築

##### ア. 営業推進会議体による全行的推進

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、役員・支店指導役による営業店臨店情報の共有、預貸金取引の個社別財源管理レベルまで踏み込んだ進捗状況の管理等を徹底しているほか、頭取以下、全常勤取締役による「情報交換会」も毎朝開催し、役員相互間での情報共有化に努めております。

なお、営業推進会議において経営陣より指示のあった事項は、速やかに営業店長宛に電子メールを送信し、スピーディーな共有化を図っております。

##### イ. 営業店渉外戦力の増強

###### a. 渉外戦力の増強

お客様とのリレーションシップを再構築し、営業力の強化を図るため、平成21年度から渉外担当者を60名増員し、170名体制とし、平成22年度以降も同体制を維持しております。

また、平成22年度下期からは、渉外担当者を主要先の個別管理や大口新規開拓を主業務とした「上級渉外」、担当地区内の法個人管理や新規開拓を担当する「地区渉外」、経験年数1年未満の「新任渉外」、営業統括部員が直接渉外を行う「本部渉外」に区分し、役割分担を明確にした上で推進強化を図っております。

## b. 店頭営業力の強化

平成 23 年 9 月期は、保険・投資信託等、金融商品の店頭販売の拡大に向け、店頭営業リーダーである「MA (マネーアドバイザー)」を対象とする集合研修を定期的  
に実施し、そのレベルアップを図るとともに、営業店次席者向けの集合研修も実施  
し、店頭行員による全員営業体制の強化に取り組みました。

さらに、支店指導役による店頭営業推進指導の継続実施に加え、営業店支援グル  
ープによるOJT指導や店内勉強会を実施するなど、営業店サポート体制の強化に  
取り組んだ結果、平成 23 年 9 月期における金融商品の店頭販売額は 1,629 百万円(前  
年同期比 +788 百万円)、販売額全体に占める割合は 23.1% (同比 +3.2 ポイント)  
となりました。

〔金融商品販売実績の推移〕

(単位：百万円・%)

	22/3 期 実績	22/9 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期 実績	22/9 比
金融商品販売額	3,349	4,212	8,345	7,025	+ 2,813
うち店頭販売分	620	840	1,580	1,629	+ 788
(販売額全体に占める割合)	( 18.5 )	( 19.9 )	( 18.9 )	( 23.1 )	( + 3.2 )

金融商品 = 投資信託 + 保険商品 + 公共債

## c. 店舗統廃合

平成 21 年度中に豊前支店(平成 22 年 1 月)、上人支店(同年 3 月)の 2 店舗を統  
廃合しており、統廃合予定の残り 1 店舗については、収益性・効率性・将来性並びに  
コスト削減効果等に加え、顧客の利便性維持にも十分配慮しながら、引き続き検討を  
行ってまいります。

## ウ. 渉外担当の専門性向上

平成 23 年 9 月期は、新任渉外担当者 20 名を対象に渉外業務に必要な各分野の基礎知  
識習得をテーマとした「新任渉外スクール」を開催したほか、入行 2 年目から 5 年目以  
下の渉外担当者を対象に企業の実態把握能力の養成をテーマとした「渉外スクール」、  
主要先の個別管理や大口新規開拓を主業務とした上級渉外に必要な知識・技能の習得を  
目的とした「上級渉外スクール」を開催し、渉外担当者の基礎力及び融資力の強化を図  
りました。

また、新たな取組みとして、個人ローンの増強に向け、若手渉外行員を対象に「住宅  
ローン基礎セミナー」、「消費者ローン基礎セミナー」を開催しました。

## エ. 本部、営業店の P D C A の徹底推進

(本部)

週次開催の「経営強化計画運営協議会」にて、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、諸施策の担当部より全店へ具体的な指示を速やかに  
行っております。

(営業店)

全店共有の月次推進ルールに基づき、営業店から週次にて実績、案件進捗管理状況を  
報告させており、営業店と役員・支店指導役が一体となった P D C A サイクルの徹底を  
図っております。



#### オ．支店指導役制度の導入

平成 23 年 9 月期は、西日本シティ銀行から招聘した出向者 2 名（支店長経験者）を含む 5 名をブロック担当の支店指導役に任命するとともに、営業店 42 か店のうち営業推進強化店として 15 か店を選抜し、特に注力して指導を実施しました。

なお、支店指導役は、担当店の支店長と緊密に連携し、週次で目標管理、案件進捗管理を行うとともに、対顧客交渉等に関するアドバイスを適宜行っており、本部と営業店を結ぶパイプ役としても機能しております。

#### カ．業務の効率化

平成 23 年 9 月期は、営業店事務の効率化を図るため、一時預かり簿や受取書の様式改正を実施したほか、オート・キャッシャー及び硬貨選別機に関する現金残置の取扱いを検討し、平成 23 年度下期から同取扱いを開始しました。

今後とも、引き続き本部並びに営業店業務の効率化に努めてまいります。

#### 収益力の強化

##### ア．西日本シティ銀行との業務連携強化と同行の業務ノウハウの活用

当行では、業務提携している西日本シティ銀行から招聘した出向者 10 名（平成 23 年 9 月末現在）がパイプ役となり、同行との業務連携の強化を図るとともに、同行の業務ノウハウ提供を受けることで、銀行全体のレベルアップを図り、収益の強化に繋げております。

##### あ．営業体制の再構築に係るノウハウ

西日本シティ銀行から営業体制の再構築に係るノウハウの提供を受け、平成 21 年 6 月に支店指導役制度を導入し、同年 7 月には営業統括部の営業店支援グループ（個人ソリューション部門）が富裕層の資金運用相談や企業オーナーの事業承継相談に対応する本部直接渉外体制を構築しました。

また、平成 21 年 10 月に営業店支援グループ（法人ソリューション部門）及び審査部（企業再生部門）、平成 23 年 7 月にはローンプラザ（住宅ローン部門）に出向者を招聘し、業務ノウハウの提供を受けております。

今後とも、同行から提供された営業・管理両部門の業務ノウハウを有効に活用し、銀行全体のレベルアップに努めてまいります。

##### い．新商品導入に係るノウハウ

平成 23 年 9 月期は、西日本シティ銀行の親密会社である九州カード(株)と提携し、平成 23 年 4 月に西日本シティ銀行から提供されたノウハウを活用した新商品「カードローンQ」を発売しました。

さらに、東日本大震災を機に、顧客ニーズが太陽光発電等の新たな家造りに高まっていることを受け、九州カード(株)保証によるリフォームローンの導入に向けた検討・協議を行っており、平成 24 年 1 月中に発売する予定としております。

##### う．ビジネスマッチング分野での業務連携継続

平成 23 年 9 月期は、地元中小企業を対象としたビジネスマッチングの機会拡大の場として、平成 18 年度から取り組みを開始した西日本シティ銀行・長崎銀行との「3 行合同商談会」を 2 回、その他九州地区地銀との合同商談会を 1 回開催しました。

参加企業からは、大手流通業者のバイヤーと情報交換が出来たことにより、自社の強み、弱みを認識出来る格好の場であると好評を博しており、今後とも、継続的に開催し、相互の顧客の販路斡旋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。

〔 合同商談会の開催状況 〕

開催年度	開催回数	エントリー企業数	商談企業数	商談成約数
平成 18 年度	4 回	26 社	15 社	4 社
平成 19 年度	7 回	41 社	29 社	6 社
平成 20 年度	6 回	80 社	59 社	14 社
平成 21 年度	7 回	92 社	34 社	6 社
平成 22 年度	7 回	126 社	46 社	8 社
平成 23 年度上期	3 回	35 社	11 社	4 社
合 計	34 回	400 社	194 社	42 社

エントリー企業数、商談企業数、商談成約数はいずれも当行受付分

d. 法人ソリューション部門の強化に係るノウハウ

西日本シティ銀行から営業統括部の営業支援グループに招聘している出向者から同行の法人ソリューション分野に係る業務ノウハウの提供を受けるとともに、行員向け研修や顧客向けセミナー等の実施、営業店行員との企業先への同行訪問等を通じ、スキルアップに努めております。

また、平成 23 年 8 月には、みずほ証券(株)と業務提携し、証券機能を活用した事業承継、M & A、資産・負債の流動化、資本戦略等のソリューションを希望する顧客を同社に紹介する体制を整備しました。

イ. 預金調達力の強化

a. 個人流動性預金

平成 23 年 9 月末の個人流動性預金残高は、平成 22 年 5 月に取扱いを開始した A T M 時間外手数料や振込手数料の割引等の優遇サービスがある会員制の「ほうわサックスサービス」や給与・年金振込口座の獲得を積極的に推進した結果、平成 23 年 3 月末比で 1,785 百万円増加し、93,134 百万円となりました。

今後は、来春に予定しているローソン A T M との提携により、一層充実する個人向けサービスをセールスポイントとして、「ほうわサックスサービス」等の積極的な推進により、個人流動性預金の増強を図ってまいります。

b. 個人定期性預金

平成 23 年 9 月末の個人定期性預金残高は、退職者を対象とした「退職金専用定期」(商品名：夢・ストーリー)のほか、期間限定で金利を上乗せした「特別金利定期預金」(商品名：煌、希望)を発売し、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、顧客の運用ニーズが保険商品等の預り資産にシフトしたこともあり、平成 23 年 3 月末比で 1,309 百万円減少し、252,721 百万円となりました。

今後も、顧客との接点を一層強化するとともに、顧客ニーズに対応した預金商品の開発・販売により、個人定期性預金の増加を図ってまいります。

c. 法人流動性預金

平成 23 年 9 月末の法人流動性預金残高は、営業性資金の獲得を積極的に推進し、前年同月末比で 2,809 百万円増加したものの、平成 23 年 3 月末比で 4,809 百万円減少し、54,709 百万円となりました。

今後とも、融資シェアに基づいた預貸率を把握・分析し、営業性資金の受取口座・

決済口座の獲得推進、給与振込・総合振込契約の獲得推進などにより、預金残高の底上げを図ってまいります。

d. 法人定期性預金

平成 23 年 9 月末の法人定期性預金残高は、公金を主体に優良法人先の余剰金取込みや融資取組み時の他行預金の預替え推進に加え、宗教法人・学校法人等の特殊法人担当の専担者を営業統括部に 1 名配置し、法人顧客の運用資金獲得に注力した結果、平成 23 年 3 月末比で 18,080 百万円増加し、74,944 百万円となりました。

ウ. 円滑な資金供給

a. 中小企業向け貸出

当行は、地域金融機関として、あらゆる業種の中小企業者に対して円滑な資金供給に努めておりますが、その中で特に取組み強化を進めている産業向けの貸出状況については、以下のとおりです。

(医療・福祉関連産業)

平成 23 年 9 月期における医療・福祉関連産業の新規先実績が 14 先の 899 百万円となった結果、平成 23 年 9 月末の取引先数は 228 先(平成 23 年 3 月末比 +13 先) 融資残高は 13,153 百万円(同比 +1,025 百万円)となりました。

今後とも、営業統括部の営業店支援グループと営業店との情報交換や帯同訪問を継続するとともに、医療情報誌の継続発行、医療法人向けセミナー等の定期的開催を通じ、医療・福祉関連先に対する経営課題解決提案への取組みを強化してまいります。

[ 医療・福祉関連取引先数、融資残高の実績・計画 ]

(単位：先、百万円)

	21/3 末 実績	22/3 末 実績	22/9 末 実績	23/3 末 実績	23/9 末 実績	23/3 比	24/3 末 計画
取引先数	187	201	200	215	228	+ 13	255
融資残高	9,402	10,272	10,804	12,128	13,153	+ 1,025	12,800

(観光関連産業)

平成 23 年 9 月期における新規先実績が 2 先の 24 百万円となった結果、平成 23 年 9 月末の取引先数 64 先(平成 23 年 3 月末比 1 先) 融資残高 7,642 百万円(同比 +171 百万円)となりました。

高速道路の ETC 割引終了や長引く景気低迷の影響等に加え、東日本大震災の影響もあり、業種的にも厳しい状況が続く環境にあります。今後とも、営業統括部の営業店支援グループと営業店との情報交換や帯同訪問を継続し、観光関連先に対する経営課題解決提案や円滑な資金供給の取組みを強化してまいります。

[ 観光関連取引先数、融資残高の実績・計画 ]

(単位：先、百万円)

	21/3 末 実績	22/3 末 実績	22/9 末 実績	23/3 末 実績	23/9 末 実績	23/3 比	24/3 末 計画
取引先数	70	69	66	65	64	1	80
融資残高	7,447	7,007	7,416	7,471	7,642	+ 171	8,500

(食料品製造・加工関連産業)

平成 23 年 9 月期における新規先実績が 4 先の 107 百万円となった結果、平成 23 年 9 月末の取引先数 94 先(平成 23 年 3 月末比 +16 先) 融資残高 4,896 百万円(同

比 +1,112 百万円) となりました。

今後とも、大分大学との提携に基づく産学連携による商品開発支援や、各連携先等との各種商談会開催や案内を積極的に行うとともに、食料品製造・加工関連先に対する経営課題解決提案への取組みを強化してまいります。

〔食料品製造・加工関連取引先数、融資残高の実績・計画〕

(単位：先、百万円)

	21/3 末 実績	22/3 末 実績	22/9 末 実績	23/3 末 実績	23/9 末 実績	23/3 比	24/3 末 計画
取引先数	74	75	79	78	94	+ 16	92
融資残高	3,838	3,096	3,400	3,784	4,896	+ 1,112	4,564

#### b. 商品別の取組み方針

(保証付融資)

保証付融資については、地元企業に円滑な資金供給を図るため、信用保証協会の保証制度を積極的に活用した取組みを行ってまいりましたが、景気低迷の長期化や東日本大震災の発生等に伴って、小口事業性資金の需要が一段と収縮する傾向にあることなどから、平成 23 年 9 月末の残高は 344 億円(平成 23 年 3 月末比 5 億円)となりました。

今後とも、中小企業の資金調達手段の一つとして、資金ニーズにあった信用保証協会の制度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。

〔保証付融資残高の実績・計画〕

(単位：億円)

	21/3 末 実績	22/3 末 実績	22/9 末 実績	23/3 末 実績	23/9 末 実績	23/3 比	24/3 末 計画
融資残高	340	351	349	349	344	5	390

(ビジネスローン)

ビジネスローンについては、期中管理を徹底し、信用リスク管理を強化することで期間デフォルトを抑えるとともに、既存先や優良取引先を中心に推進した結果、平成 23 年 9 月期における新規実績は 251 件の 984 百万円、平成 23 年 9 月末の残高は 3,654 百万円(平成 23 年 3 月末比 +6 百万円)となりました。

今後とも、信用リスク管理を強化しながら同ローンを推進し、中小・零細企業へ円滑な資金供給ができるよう取り組んでまいります。

〔ビジネスローン残高の実績・計画〕

(単位：百万円)

	21/3 末 実績	22/3 末 実績	22/9 末 実績	23/3 末 実績	23/9 末 実績	23/3 比	24/3 末 計画
融資残高	4,731	4,293	3,760	3,648	3,654	+ 6	5,340

#### c. 個人向け貸出

(住宅ローン)

住宅ローンについては、西日本シティ銀行からローンプラザに招聘した出向者の業務ノウハウを取り入れながら、ローンプラザに配置した営業専担者 2 名と連携し、住宅販売業者への営業、マンションプロジェクト融資対応案件へのローン推進などに積極的に取り組んだ結果、平成 23 年 9 月期における取扱実績は 213 件の 4,641 百万円、

計画期間中の累計取扱高は 27,737 百万円、平成 23 年 9 月末の残高は 89,466 百万円（平成 23 年 3 月末比 +1,450 百万円）となりました。

今後とも、提携先業者を増やししながら、業者主催のセミナー・展示会等への参加も行き、住宅ローンの積極的な販売を行ってまいります。

〔住宅ローン取扱額の実績・計画（期間中累計）〕

（単位：百万円）

	21/9 期 実績	22/3 期 実績	22/9 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期 実績	23/3 比	24/3 期 計画
取扱額	4,990	12,153	17,153	23,096	27,737	+ 4,641	18,000

〔住宅ローン残高の推移〕

（単位：百万円）

	21/3 末 実績	22/3 末 実績	22/9 末 実績	23/3 末 実績	23/9 末 実績	23/3 比
融資残高	78,481	83,511	85,753	88,016	89,466	+ 1,450

（消費者ローン）

消費者ローンについては、平成 23 年 4 月から取扱いを開始した「ほうわVISAカード」への移行をスムーズに行うため、「ほうわUCカード」の利用者に対する借換案件の獲得に努めるとともに、消費者ローン 4 商品（フリーローン、オートローン、教育ローン、リフォームローン）のインターネット、モバイルによる仮審査の申込受付を開始し、審査受付の効率化とチャネルの拡充を図った結果、平成 23 年 9 月期における取扱件数は 14,349 件、平成 23 年 9 月末の残高は 10,942 百万円（平成 23 年 3 月末比 +216 百万円）となりました。

今後とも、既存ローン利用先への借換提案や顧客訪問時のニーズ発掘等を通じ、消費者ローンの積極的推進を一層図ってまいります。

〔消費者ローン取扱件数、残高の推移〕

（単位：件、百万円）

	21/3 末 実績	22/3 末 実績	22/9 末 実績	23/3 末 実績	23/9 末 実績	23/3 比
取扱件数	17,177	15,095	14,066	13,225	14,349	+ 1,124
融資残高	13,649	12,502	11,472	10,726	10,942	+ 216

（カードローン）

カードローンについては、景気低迷による個人消費が冷込む中で、毎月返済により借入残高を減少させたいとの顧客ニーズもあって、平成 23 年 9 月期における新規実績が 231 件の 55 百万円、利用件数が 5,276 件に止まった結果、平成 23 年 9 月末の残高は 2,047 百万円（平成 23 年 3 月末比 -103 百万円）となりました。

今後については、平成 23 年 4 月から開始したカードローン 1 商品のインターネット、モバイルによる仮申込受付を通じ、チャネルの拡充と審査受付の効率化を図るとともに、カードローンの積極的推進を一層図ってまいります。

〔カードローン利用件数、残高の推移〕

（単位：件、百万円）

	21/3 末 実績	22/3 末 実績	22/9 末 実績	23/3 末 実績	23/9 末 実績	23/3 比
利用件数	6,487	5,947	5,761	5,475	5,276	199
融資残高	2,597	2,342	2,259	2,150	2,047	103

## 〔 新規カードローン獲得状況の実績・計画（期間中累計） 〕

（単位：件、百万円）

	21/9期 実績	22/3期 実績	22/9期 実績	23/3期 実績	23/9期 実績	23/9比		24/3期 計画
						実績	計画	
獲得件数	269	573	734	875	1,106	+ 231		3,000
新規枠金額	74	160	213	268	323	+ 55		3,000

## エ．ローコスト体制の維持

平成 23 年 9 月期は、経費全般について、節減に向けた取組みを強化した結果、人件費は計画を 8 百万円下回る 1,557 百万円（前年同期比 48 百万円）、物件費は計画を 147 百万円下回る 1,153 百万円（同比 101 百万円）となり、経費総額で計画を 164 百万円下回る 2,876 百万円（同比 168 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。

## 〔 経費、人件費、物件費の実績・計画 〕

（単位：百万円）

	21/3期 実績 (始期)	22/9期 実績	23/3期 実績	23年9月期			24/3期 計画
				計画	実績	計画比	
経費	5,832	3,045	5,992	3,040	2,876	164	6,180
うち人件費	3,078	1,605	3,188	1,565	1,557	8	3,130
うち物件費	2,440	1,255	2,487	1,300	1,153	147	2,700

## オ．その他

## a．非金利収入の増加

平成 23 年 9 月期は、新商品として、平成 23 年 4 月に終身保険 2 商品、同年 8 月に終身保険 1 商品、投資信託 3 商品を導入し、積極的に推進したことから、預り資産販売関係手数料は 214 百万円（前年同期比 + 41 百万円）となりました。

さらに、前年度に引き続き、銀行保証付私募債の取扱いや個人型確定拠出年金(401K)の獲得に取り組んだ結果、預り資産販売・ソリューション関係手数料の合計額は、中間期として過去最高の 258 百万円（同比 + 32 百万円）となりました。

今後とも、取引先の運用ニーズの多様化等に対応し、金融商品の販売強化等により、引き続き非金利収入の拡大を図ってまいります。

## 〔 預り資産販売・ソリューション関係手数料実績の推移 〕

（単位：百万円）

	21/3期 実績	22/3期 実績	22/9期 実績	23/3期 実績	23/9期 実績	23/9比	
						実績	計画
手数料合計	187	198	225	407	258	+ 32	
預り資産販売関係	187	166	172	328	214	+ 41	
401K関係	-	17	16	20	3	13	
ソリューション関係	-	15	36	58	40	+ 4	

## b．有価証券運用

平成 23 年 9 月期は、国内外の景気の不透明感などを背景に、前期と同様、株式・投資信託の購入は見送り、金利上昇リスク及び発行体の信用リスクを十分考慮し、中期ゾーンの国内債や Libor フローター債を購入するなど、債券を中心とした運用を行いました。

また、リスク管理面と収益面を考慮し、保有中の変動利付国債を全額売却し、その再投資を機動的に行うなど、ポートフォリオの再構築に努めた結果、平成 23 年 9 月期の有価証券平均残高は計画を 13,523 百万円下回る 82,639 百万円（前年同期比 1,146 百万円）となりました。

一方、有価証券利息配当金は、運用額の減少に加え、市場金利低下の影響を受けたことから、計画を 232 百万円下回る 338 百万円、有価証券の含み損益は 1,099 百万円（同比 +75 百万円）となりました。

今後とも、収益の確保と含み損の縮小を念頭に、債券を中心とした運用を行うこととしております。

## 資産の健全化

### ア．企業再生支援

前年度に引き続き、企業支援室（平成 21 年 10 月設置）による営業店指導、営業店と帯同した取引先訪問、定期的なモニタリングを通じ、経営改善計画等の進捗状況を管理し、債務者の実態把握に努めるとともに、経営改善のアドバイスを行ったほか、必要に応じて、中小企業再生支援協議会等の外部専門機関や税理士・公認会計士・弁護士等の専門家と連携し、経営改善計画の策定支援を行うなど、取引先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、平成 22 年度上期から、経営改善支援等取組み先を緊急度や再生・改善可能性等を総合的に勘案してランク付けし、企業再生支援の優先順位等を明確にしたほか、平成 22 年度下期からは個社別取組方針の明確化と営業店と企業支援室との連携を強化することを目的に「経営改善支援先等協議会」を随時開催し、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・協議を行う態勢としました。

今後とも、金融円滑化に向けた取組みを積極的に行うとともに、債務者からの貸出条件緩和等の申出にも柔軟に応じることにより、債務者の資金繰りや経営改善を図るとともに、信用リスクの軽減を図ってまいります。

### イ．不良債権発生の未然防止と早期処理

取引先の業績悪化や延滞発生時には、本支店一体となった対応により、改善可能かどうかの判断を早期に行うとともに、再建見込みのある先については企業再生・経営支援を通じて財務状況改善を図り、不良債権発生 of 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、バルクセールまたは回収委託を活用しております。

この結果、平成 23 年 9 月末の金融再生法開示債権残高は 11,204 百万円（平成 23 年 3 月末比 1,313 百万円）、総与信残高は 381,632 百万円（同比 +1,091 百万円）となり、「不良債権比率」は 2.93%（同比 0.35 ポイント）となりました。

〔 不良債権比率の実績・計画 〕

（単位：百万円、％）

	21/3 末 実績 (始 期)	22/9 末 実績	23/3 末 実績	23 年 9 月 末				24/3 末 計 画
				計 画	実 績	計画比	始期比	
金融再生法 開示債権残高	17,715	12,942	12,517	15,312	11,204	4,108	6,511	14,742
総与信残高	349,863	359,956	380,541	347,079	381,632	+ 34,553	+ 31,769	350,652
不良債権比率	5.06	3.59	3.28	4.41	2.93	1.48	2.13	4.20

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 6,120 百万円を含みます。

### 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

業務執行に対する監督機能を強化すべく、平成 18 年度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、社外取締役 1 名（非常勤）を選任し、取締役会への監督・牽制機能の強化を図っております。

加えて、社外常勤監査役の就任や監査役会への監査補助員の配置を通じ、監査役会機能の強化も図っております。

今後も現体制を維持し、経営管理態勢の強化に努めてまいります。

#### (2) 業務執行体制強化のための方策

営業体制の再構築や収益力の強化に係る施策を強力に推進し、経営改善に向けた取組みを加速させるため、平成 21 年 7 月より執行役員制度を導入し、平成 23 年 9 月末で 4 名の執行役員を配置しております。

これにより、経営方針の各執行部門への周知や業務執行までのスピードアップを図っており、業務執行体制の強化に繋がっております。

#### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

平成 23 年 9 月期中は、法令遵守体制を強化するため、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、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。

今後とも、継続的に開催し、法令等遵守の徹底を図ってまいります。

#### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

平成 23 年 9 月期中は、経営に対する評価の客観性の確保のため、平成 18 年 10 月に設置した弁護士、大学教授、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、ローソンとの共同 A T M 提携、平成 23 年度に改正した人事制度の内容、株主総会の運営方法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

当行は、株主、取引先および地域社会の皆様に対し、経営の透明性を確保するため、迅速かつ充実した情報開示に努め、経営に対する理解を深めていただくよう取り組んでおります。

##### 情報開示体制と開示内容の充実

当行では、経営管理部において、本部・営業店等からの各種情報（新規大口不良債権の発生や不祥事件の発生等）を最終的に一元管理する体制としており、各種情報が適時開示情報に該当するか否かを速やかに判断し、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23年度上期から経営トップ自ら当行の業務運営状況等を顧客に直接説明する「経営説明会」を大分県下の6地区で開催しております。

今後とも、経営の透明性を高めるため、リスク情報や部門別損益情報等の開示にも努めてまいります。

#### 四半期情報と部門別損益情報の開示

四半期の財務・業績情報については、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により、正確かつ迅速に開示しております。

また、部門別収益管理手法の確立と充実を図るとともに、部門別損益情報の開示に向け、新収益管理システムの導入準備を進めております。

#### 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23年9月期は、前年度に引続き、NPO助成金制度、CO2ゼロデー運動、西日本シティ銀行・長崎銀行との3行合同商談会の開催など、地域貢献活動や地域経済の活性化に向けた活動を行ったほか、地元貢献している企業への支援を目的とした「がんばろう大分私募債」の取扱延長、優れた技術力を有する地元企業が持つ特許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な資金を供給する「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)の創設等に取り組みました。

さらに、平成23年11月には、近年増勢の一途にある中国人観光客を呼び込み、地域経済の活性化に繋げることを目的とし、「中国観光客“おもてなし”フォーラム in おおいた」を大分商工会議所、九州カード㈱と共同開催し、今後の街づくりの方向性やインフラ整備に関する意見交換を行う場を提供しました。

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ための方針

###### 信用供与の円滑化のための基本的な取組姿勢

当行は、信用供与の円滑化促進のための体制整備として、平成 21 年 6 月に「営業店指導グループ」、同年 10 月に「営業店支援グループ」を営業統括部内に設置しております。

今後とも、地域密着型金融推進計画の考え方に基づき、地域金融が果たすべき本来の役割を十分に認識し、信用供与の円滑化促進に注力してまいります。

###### 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標

当行は、地域金融機関として、地域経済の活性化のために中小企業に対する信用供与と経営改善支援等に積極的に取り組んでおります。

##### ア. 中小企業に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

平成 23 年 9 月末の「中小企業向け貸出残高」は、地域の中小企業に対する信用供与に積極的に取り組んだ結果、計画を 249 億円上回る 2,083 億円（平成 23 年 3 月末比 2 億円）となりました。

これに対し、「総資産残高」は計画を 185 億円上回る 5,079 億円（同比 +153 億円）となったことから、「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」は計画を 3.54 ポイント上回る 41.01%（同比 1.31 ポイント）となりました。

今後とも、引き続き中小企業向け貸出残高の一層の増強を図ってまいります。

〔 中小企業に対する信用供与の実績・計画 〕

（単位：億円）

	21/3 末 実績 (始 期)	22/9 末 実績	23/3 末 実績	23 年 9 月 末				24/3 末 計 画
				計 画	実 績	計画比	始期比	
中小企業向け 貸出残高	1,738	2,011	2,085	1,834	2,083	+ 249	+ 345	1,858
総資産残高	4,645	4,806	4,926	4,894	5,079	+ 185	+ 434	4,954
中小企業向け 融資比率 (%)	37.41	41.85	42.32	37.47	41.01	+ 3.54	+ 3.60	37.50

中小企業向け融資比率 = 中小企業向け貸出残高 ÷ 総資産残高

##### イ. 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 23 年 9 月期は、前年度に引き続き、地域密着型金融推進計画の考え方に基づき、取引先企業の経営改善支援等に向けた取組みとして、「創業・新事業」、「経営相談」、「事業再生」、「担保・保証に過度に依存しない融資の促進」、「事業承継」の各項目に積極的に取り組んだ結果、全ての項目で計画を達成し、「経営改善支援等取組先企業合計数」は計画を 196 先上回る 358 先（平成 23 年 3 月期比 +60 先）となりました。

これに対し、「取引先企業総数」は計画を 34 先上回る 5,149 先（同比 +15 先）となったことから、「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」は計画を 3.79 ポイント上回る 6.95%（同比 +1.15 ポイント）となりました。

今後とも、ソリューション営業の中心となる営業統括部の営業店支援グループと、企業支援・再生専門部署である審査部の企業支援室が中心となり、経営改善支援等に向けた各取組みに注力してまいります。

## 〔 経営改善取組状況の実績・計画 〕

(単位：先、%)

	21/3期 実績 (始 期)	22/9期 実績	23/3期 実績	23年9月期				24/3期 計画
				計画	実績	計画比	始期比	
創業・新事業	8	12	33	10	34	+ 24	+ 26	10
経営相談	17	16	35	15	33	+ 18	+ 16	15
事業再生	0	0	4	2	3	+ 1	+ 3	2
担保・保証	86	68	224	135	286	+ 151	+ 200	140
事業承継	0	0	2	0	2	+ 2	+ 2	1
経営改善支援等 取組先企業合計	111	96	298	162	358	+ 196	+ 247	168
取引先総数	5,009	5,207	5,134	5,115	5,149	+ 34	+ 140	5,145
比率	2.21	1.84	5.80	3.16	6.95	+ 3.79	+ 4.74	3.26

比率 = 経営改善支援等取引先企業合計 ÷ 取引先総数  
取引先総数には、個人ローンだけの取引先は含みません。計数は全て半期分を掲載しております。

## (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

## ア. 営業店渉外戦力の増強

お客様とのリレーションシップを再構築し、円滑な信用供与を実現するため、平成21年度から渉外担当者を60名増員し、170名体制とし、平成22年度以降も同体制を維持しております。

また、平成23年9月期は、新任渉外担当者20名を対象に渉外業務に必要な各分野の基礎知識習得をテーマとした「新任渉外スクール」を開催したほか、入行2年目から5年目以下の渉外担当者を対象に企業の実態把握能力の養成をテーマとした「渉外スクール」、主要先の個別管理や大口新規開拓を主業務とした上級渉外に必要な知識・技能の習得を目的とした「上級渉外スクール」を開催し、渉外担当者の基礎力及び融資力の強化を図りました。

今後とも、現在の渉外人員体制を維持するとともに、渉外担当者に対する実務研修等を計画的かつ継続的に実施し、更なるレベルアップに努めてまいります。

## イ. 本部サポート体制

本部直接渉外部門として、平成21年10月に「営業店支援グループ」を営業統括部内に新設し、営業店・本部が一体となった、より高度な金融サービスの提供を行える体制としました。

今後とも、医療・介護分野の案件組成やM&A、事業承継等に関するアドバイスを行いながら、営業店と一体となって信用供与の円滑化促進に取り組んでまいります。

## ウ. 金融円滑化への取組み

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

中小企業金融円滑化への取組みとして、平成21年12月に「金融円滑化推進本部」(本部長：金融円滑化管理担当取締役～代表取締役専務、副本部長：金融円滑化管理責任者

～審査担当執行役員)、全営業店に「金融円滑化相談窓口」(金融円滑化推進責任者：支店長、金融円滑化リーダー：融資担当者)を設置・任命しました。

加えて、「金融円滑化相談専用フリーダイヤル」並びに「金融円滑化苦情相談専用フリーダイヤル」を設置することにより、相談受入体制の強化を図っております。

今後も、取引先の皆様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、金融機関として継続してモニタリングを行うとともに、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。

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

当行は、担保又は保証に過度に依存しない融資として、スコアリングモデルを活用したスーパー・ビジネスローンを中心に推進しており、期中管理を徹底し、信用リスク管理を強化することで期間デフォルトを抑えるとともに、既存先や優良取引先を中心に推進した結果、平成 23 年 9 月期における新規実績は 251 件の 984 百万円、平成 23 年 9 月末の残高は 3,654 百万円(平成 23 年 3 月末比 + 6 百万円)となりました。

今後は、同ローンの推進を行うとともに、信用格付を利用した信用供与として、財務諸表の精度が相対的に高い地域の優良中小企業等を対象とする私募債等にも一段と取組むこととしております。

また、平成 23 年 9 月には、優れた技術力を有する地元企業が持つ特許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な資金を供給する「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、引き続き、地域中小零細企業への円滑な資金供給に向けて取り組んでまいります。

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

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

当行は、地域における新事業・新技術に取組む事業者を支援するため、大分大学と連携した「技術相談会」・「産学連携支援サービス」の実施、同大学が主催する「アントレプレナーシップセミナー FOR KIDS」の参加協力の支援等に継続して取り組んでおります。

加えて、平成 23 年 9 月期においては、大分県等の創業支援制度融資や当行プロパー資金を活用し、介護施設、有料老人ホーム、歯科医院、婦人服小売、飲食店、農業法人、旅館、フィットネスクラブなど、34 先の創業・新事業に関する資金需要に対応しております。

また、地元中小企業を対象としたビジネスマッチングの機会拡大の場として、西日本シティ銀行・長崎銀行との「3行合同商談会」に加え、平成 23 年 7 月に「『食の魅力』発見プロジェクト 2011」を第二地方銀行 24 行で共同開催し、全国に向けた販路拡大を希望する食品関連産業と仕入企業とのマッチングを図る個別相談会を実施したほか、中小企業応援センターも積極的に活用し、新事業の販路開拓の問題等に取り組みました。

今後とも、創業・新事業に取組む事業者への支援に注力してまいります。

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

当行は、様々な取引先のニーズに対応するため、大分県産業創造機構へ 1 名を出向者として常時派遣するとともに、「九州中小企業支援ファンド」に出資し、同機構及びファン

ドの活用に取り組んでいるほか、経営支援アドバイザーと業務契約を締結しており、帯同訪問による取引先企業の経営相談を継続して行っております。

また、審査部と営業店で協議して選定した「経営改善支援等取組み先」について、緊急度や経営改善・再生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したうえで、企業支援室による営業店指導、営業店と帯同した顧客訪問等を継続的に実施し、取引先企業の経営相談や経営改善・事業再生計画の策定支援等に取り組んでおります。

平成 23 年 9 月期においては、中小企業再生支援協議会等との連携により、新たに 10 先の経営改善計画策定を支援し、財務管理手法等の改善、経費節減、業務再構築等の助言を行い、7 先に経営改善計画見直しの支援、助言等を行ったほか、業務提携した経営コンサルタントや税理士が 16 先に業務の再構築、事業承継等の助言を行っております。

また、平成 23 年 11 月には、取引先の中国市場調査等のコンサルティングや法務・会計・税務等に関する相談等のニーズに応えるため、キャストコンサルティング(株)と業務提携しました。

今後とも、コンサルタント会社等の外部専門家も積極的に活用し、コンサルティング機能や情報提供機能の発揮に努めてまいります。

#### 早期の事業再生に資する方策

当行は、取引先企業の早期の事業再生実現に向け、「経営改善支援等取組み先」の管理区分に基づき、特に緊急度・重要度の高い先については、個社別に事業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・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んでおります。

また、必要に応じて、中小企業再生支援協議会等の外部専門機関や税理士・公認会計士・弁護士等の専門家と連携し、経営改善・事業再生計画の策定支援を行うほか、D D S、D I P 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 23 年 9 月期においては、整理回収機構と連携し、3 先の事業再生計画策定を支援しております。

#### 事業承継に関する取組み

当行は、平成 21 年 11 月から M & A 業務の取扱いを正式に開始し、平成 22 年 10 月には公認会計士事務所と業務提携し、当行に事業承継コンサルタントを週 2～3 日程度駐在させるほか、事業承継に関する行内研修を充実させる等、事業承継・M & A を中心に取引先のニーズへの対応を強化しております。

平成 23 年 9 月期においては、平成 23 年 7 月に税制改正のポイントをテーマに渉外行員を対象に集合研修を実施したほか、2 先に対し、相続対策に関する具体的な助言を行っております。

加えて、平成 23 年 10 月には、顧客ニーズの多様化に対応するとともに、より幅広く情報を収集するため、国内を代表する M & A 専門企業である(株)日本 M & A センターと業務提携しました。

## 5. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

平成 23 年 3 月期においては、前年度に引き続き、優先株式は各優先株式の定款に定められた配当を、普通株式は 1 株あたり 1 円の配当を実施しました。

今後とも、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も凍結しております。

今後とも、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まいります。

## 6. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

### (1) 経営強化計画運営協議会による進捗管理

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 21 年 7 月に設置した「経営強化計画運営協議会」(議長：頭取)を週次で開催しております。

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、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

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」(議長：頭取)については、平成 23 年 9 月期中に 6 回開催しました。

同協議会では、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や、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、不祥事件の再発防止に向けた取組み状況等に関し、定期的に審議を行っております。

また、下部機関である「コンプライアンス部会」(議長：常務執行役員)も同様に 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。

また、平成 23 年 9 月期中にコンプライアンス臨店指導を 20 か店実施し、法令等遵守状況の把握に努めるとともに、あらためて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。

#### コンプライアンス研修等の充実・強化

平成 23 年 9 月期については、東日本大震災の影響で経営陣による参加を予定していた外部セミナーが開催延期となったものの、平成 23 年 8 月 26 日に顧問弁護士が講師となり、「役員・部長コンプライアンス研修」を開催しました。

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 2 回(コンプライアンス担当者研修、コンプライアンス・パートナー・派遣・嘱託行員研修)開催したほか、支店長経営塾、事務管理責任者研修、新入行員研修等、職階・職務別に開催された各種集合研修において、コンプライアンス項目を織り込み、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

顧客説明管理態勢の強化を図るため、平成 22 年 5 月に「金融商品監理室」を証券国際部内に新設し、投信の購入希望者に適合性の原則や顧客の投資目的等を踏まえた適切な説明が行われているかについて、同室にて販売後のフォローアップを実施しているほか、平成 22 年 10 月から、金融商品の窓販体制整備や対応状況に関し、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、法令等遵守責任者を対象に「生保窓販コンプライアンスセミナー」、「保険窓販に係る法令遵守責任者研修」を開催し、顧客説明の重要性について周知徹底を図っております。

今後とも、集合研修やセミナー、臨店指導等により顧客説明規程・顧客説明マニュアルの周知徹底を図るとともに、遵守状況をモニタリングし、顧客に対する説明の適切性・十分性を確保してまいります。

#### 顧客サポート等管理態勢

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で構成する「苦情等連絡会」を毎月開催し、再発防止に向け、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。

#### 顧客情報管理態勢

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 23 年 9 月期中に臨店指導を 20 か店実施し、顧客情報管理状況の点検・把握を行っております。

また、平成 22 年 9 月末に整備が完了した「顧客情報資産台帳」については、平成 23 年 8 月末基準にて見直しを実施しました。

#### 外部委託管理態勢

銀行業務や個人データ取扱業務を外部の第三者に委託する場合は、顧客保護が損なわれることがないように、「外部委託管理規程」、「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

「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。

また、平成 23 年 9 月期においては、本部関係部署である営業統括部に対し、M & A や事業承継に関する情報の管理状況などのモニタリングを行っております。

### (4) 経営の透明性確保

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



## (5) 内部監査態勢の強化

### 監査計画・実施

内部監査方針に基づいて平成 23 年度の監査基本計画を策定し、監査を実施しております。

監査実施計画の策定においては、過去の監査結果やリスクアセスメント等をもとに監査対象部店を選定することとし、平成 23 年 9 月期は営業店 14 か店、本部 3 部の総合監査を実施しました。

また、営業店監査については、総合監査とは別に、不祥事件の未然防止・早期発見に主眼を置いた機動監査を効果的に実施(5 か店)するとともに、総合監査結果の不芳店に対しては、監査後に被監査店が立案した改善計画の実施状況を検証するため、確認監査を実施(5 か店)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目的で、本部関係部署 4 部並びにランダム抽出した営業店 10 か店に対する特別監査を実施しております。

### 分析・評価

被監査部門毎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、月次で監査役会へ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 23 年 9 月期中に計 5 回、監査法人・監査役・監査部の 3 者による意見交換等を実施したほか、監査法人による往査で認められた気付事項等に関しても、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係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

#### ア. 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目指しております。

これらの与信業務運営に関する基本的な考え方や信用リスク管理方針を徹底するため、平成 23 年 9 月期中に「信用リスク関連研修」、「営業店案件相談会」、「審査部留学」を実施し、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指導するとともに、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。

#### イ．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に基づく管理、営業店毎に与信上位先の年度取組方針を決定するとともに、定期的にモニタリングを実施し、大口先の管理を行う態勢を継続しております。

#### ウ．債務者の実態把握

前述の「信用リスク関連研修」、「営業店案件相談会」、「審査部留学」を通じ、債務者の実態把握の重要性、コンサルティング機能を発揮した経営改善の必要性・重要性について、あらためて周知徹底を行いました。

さらに、不良債権発生の未然防止と早期処理に向け、審査部が営業店に対し、債務者の実態把握と中間管理の徹底を指導するとともに、回収の強化に向け、審査部債権管理グループが臨店指導を行ったほか、債務者の実態把握をより正確に行うため、個社別に交渉し、振込及び決済口座の一元化に努めました。

#### エ．正確な自己査定の実施

平成 23 年 9 月期においては、「貸出先の格付入力マニュアル」を策定し、信用リスク関連研修で周知する等、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。

#### オ．償却・引当実施

償却・引当については、償却・引当規程および償却・引当マニュアルに基づき、厳正に算定しております。

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

##### ア．基本方針とリスク管理方法

当行は、市場リスクについて、信用リスク等とともに自己資本を配賦原資とし、VaR をリスク指標とする統合リスク管理を実施し、リスクリミット及びそのアラームポイントを設定し、リスク量を管理しております。

さらに、金利リスク量の管理として 100BPV を計測しています。

また、VaR によるリスク管理では十分把握できない可能性がある社会状況や経済環境の急激な変化に対するリスクを把握するため、ストレステストの多様化を図っており、過去の経済ショックをストレスシナリオとするほか、当行独自のストレスシナリオを策定し、信用リスクや金利リスク、価格変動リスク等を複合化したストレステストを実施しております。

##### イ．アウトライヤー基準への対応方針

アウトライヤー基準に適切に対応するため、市場運用面では資金運用方針において保有する債券全体の平均残存年数の目安を設定し、購入にあたっては長期債を控えて中期債を主体としております。

また、常に預貸率や流動性準備状況を注視し、預金残高の増強に留意した営業施策を展開すること等により、将来の金利上昇リスクに備えたリスク管理を実施しております。

#### 流動性リスク管理態勢

当行は、流動性リスクの顕在化は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ており、資金繰り管理態勢の構築・強化とともに、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。

管理にあたっては、流動性準備量・率の目標値を設置して資金繰り・担保繰り状況を把握するほか、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。

また、平常時より資金繰りに悪影響を及ぼす可能性のある情報がないか等の情報収集を行っております。

平成23年9月期は、万が一の流動性危機発生時に備え、日本銀行補完貸付制度利用による緊急時想定訓練等を実施しました。

#### オペレーショナルリスク管理態勢

当行は、各種事務規程等に基づいた正確・迅速な事務処理は金融機関の基本であることを踏まえ、より一層厳格な事務処理に努めるとともに、オペレーショナルリスク管理態勢を強化し、その削減に努めております。

#### ア．事務指導の強化

前年度に引続き、融資臨店事務指導を実施し、指導時に確認された不備事項については、該当店への直接指導のみならず、全営業店に通達を發出して周知し、融資事務レベルの向上を図っております。

また、預金臨店事務指導については、前年度から実施している個人別指導に加え、部店内自己検査の実施状況や疑わしい取引の届出対応状況をターゲットとして臨店事務指導も実施しております。

#### イ．研修の充実等

平成23年9月期は、公金・出納事務担当者研修会（平成23年6月開催、参加者42名）、常時検印者研修会（平成23年7月開催、参加者42名）を定例開催しました。

#### ウ．事務取扱要領の整備

平成23年9月期は、前年度に引続き、預金業務の事務取扱要領改正を適宜行ったほか、臨店事務指導の結果や営業店における運用実態等を踏まえ、融資事務取扱要領も速やかに見直しを行ないました。

#### 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。