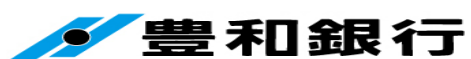


# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 24 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 24 年 9 月期決算の概要 (単体ベース)	..... 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	..... 8
地域密着型金融の推進・強化のための方策	..... 8
営業体制の高度化のための方策	..... 13
収益力の強化のための方策	..... 17
資産の健全化のための方策	..... 23
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	..... 25
(2) 業務執行体制強化のための方策	..... 25
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	..... 25
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	..... 25
(5) 情報開示の充実のための方策	..... 25
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	..... 27
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	..... 27
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	..... 27
(2) 信用供与の円滑化のための方策	..... 30
(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	..... 32
5 . 剰余金の処分の方針	
(1) 配当に対する方針	..... 35
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	..... 35
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	..... 36
(2) コンプライアンス態勢の強化	..... 36
(3) 顧客保護等管理態勢の強化	..... 37
(4) 経営の透明性確保	..... 38
(5) 内部監査態勢の強化	..... 38
(6) リスク管理態勢の強化	..... 38

## 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24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24年9月期の「コア業務純益ROA」は、計画値通りの0.55%となり、計画を達成しました。

〔コア業務純益ROAの実績推移〕(表1)

(単位：百万円、%)

	23/9期 実績	24/3期 実績 (始 期)	24年9月期			
			計画	実績	計画比	始期比
コア業務粗利益	4,585	9,725	4,473	4,433	39	858
経費	2,876	5,854	3,036	2,980	55	+ 106
コア業務純益	1,708	3,871	1,437	1,453	+ 16	965
総資産（平均残高）	505,037	508,253	512,914	519,341	+ 6,427	+ 11,088
コア業務純益ROA	0.67	0.75	0.55	0.55	+ 0.00	0.20

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24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】

資金利益は、資金運用収益が計画を28百万円、資金調達費用が計画を15百万円それぞれ上回った結果、計画を12百万円上回る4,177百万円となりました。

資金運用収益では、貸出金平残が計画を541百万円上回ったものの、金融機関の競合激化等の影響も受け、利回が計画を0.006ポイント下回ったことから、貸出金利息が計画を3百万円下回る一方、有価証券平残が計画を2,420百万円下回ったものの、利回が計画を0.069ポイント上回ったことから、有価証券利息配当金が計画を24百万円上回りました。

また、資金調達費用では、預金（譲渡性預金を含む）が法・個人ともに順調に増加し、平残が計画を3,683百万円上回り、利回が計画を0.005ポイント上回った結果、預金利息が計画を15百万円上回りました。

役務取引等利益は、金融商品の窓販等が低調に推移し、役務取引等収益が計画を45百万円下回ったことなどから、計画を50百万円下回る236百万円となりました。

また、その他業務利益については、その他業務費用が計画を43百万円下回ったことから、計画を47百万円上回る218百万円となりました。

これらの結果、業務粗利益は計画を9百万円上回る4,632百万円となり、コア業務粗利益は計画を39百万円下回る4,433百万円となりましたが、経費が計画を55百万円下回ったことから、「コア業務純益」は、計画を16百万円上回る1,453百万円となりました。

これに対し、「総資産（平残）」は、預金が想定を上回る残高で推移したことから、計画を6,427百万円上回る519,341百万円となった結果、「コア業務純益ROA」は、計画値通りの0.55%となりました。

今後についても、引き続き、中小企業・個人向け融資を中心とした貸出金のボリュームを積上げ、貸出金利回の維持・向上による貸出金利息の増加に努めるとともに、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。

〔 資金利益の実績推移 〕(表 2)

(単位：百万円)

	23/9 期 実 績	24/3 期 実 績	2 4 年 9 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	23/9 期比
資金運用収益	4,744	9,495	4,599	4,627	+ 28	117
貸出金平残	369,759	372,163	370,885	371,426	+ 541	+ 1,666
貸出金利回	2,365	2,347	2,276	2,270	0.006	0.095
貸出金利息	4,386	8,761	4,232	4,229	3	157
有価証券平残	82,639	88,133	98,965	96,544	2,420	+ 13,904
有価証券利回	0.817	0.791	0.715	0.784	+ 0.069	0.033
有価証券利息配当金	338	699	355	379	+ 24	+ 41
資金調達費用	470	918	434	449	+ 15	20
預金平残 (譲渡性預金含む)	471,518	474,189	478,850	482,533	+ 3,683	+ 11,014
預金利回 (＂)	0.141	0.136	0.124	0.129	+ 0.005	0.012
預金利息 (＂)	335	646	298	313	+ 15	22
資金利益	4,274	8,576	4,165	4,177	+ 12	96

〔 役務取引等利益の実績推移 〕(表 3)

(単位：百万円)

	23/9 期 実 績	24/3 期 実 績	2 4 年 9 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	23/9 期比
役務取引等収益	752	1,534	717	671	45	80
役務取引等費用	469	1,003	430	434	+ 4	34
役務取引等利益	282	531	287	236	50	45

〔 業務粗利益の実績推移 〕(表 4)

(単位：百万円)

	23/9 期 実 績	24/3 期 実 績	2 4 年 9 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	23/9 期比
業務粗利益	4,788	9,952	4,623	4,632	+ 9	155
〔 コア業務粗利益 〕	〔 4,585 〕	〔 9,725 〕	〔 4,473 〕	〔 4,433 〕	〔 39 〕	〔 151 〕
資金利益	4,274	8,576	4,165	4,177	+ 12	96
役務取引等利益	282	531	287	236	50	45
その他業務利益	231	844	171	218	+ 47	13
(うち国債等債券損益)	( 203 )	( 227 )	( 150 )	( 199 )	( + 49 )	( 4 )

(2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）

平成 24 年 9 月期の「業務粗利益経費率」は 53.83%となり、計画を 0.16 ポイント圧縮して達成しました。

〔業務粗利益経費率の実績推移〕(表 5)

(単位：百万円、%)

	23/9 期 実績	24/3 期 実績 (始 期)	24 年 9 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	始 期 比
経費	2,876	5,854	3,036	2,980	55	+ 106
機械化関連費用を除く 経費	2,396	4,885	2,496	2,493	3	+ 102
業務粗利益	4,788	9,952	4,623	4,632	+ 9	687
業務粗利益経費率	50.05	49.08	53.99	53.83	0.16	+ 4.75

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 24 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】

システム投資や広告宣伝費等、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 55 百万円下回り、分子となる「機械化関連費用を除く経費」も計画を 3 百万円下回る 2,493 百万円となりました。

加えて、前述のとおり、分母となる「業務粗利益」が計画を 9 百万円上回る 4,632 百万円となった結果、「業務粗利益経費率」は計画値を 0.16 ポイント下回り、53.83%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）の実績推移〕(表 6)

(単位：百万円・%)

	23/9 期 実績	24/3 期 実績	24 年 9 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	23/9 期比
経費	2,876	5,854	3,036	2,980	55	+ 103
人件費	1,557	3,138	1,577	1,561	15	+ 4
物件費	1,153	2,383	1,309	1,259	49	+ 106
機械化関連費用	480	968	540	486	53	+ 6

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 24 年 9 月期の「不良債権比率」は、計画を 0.39 ポイント上回る 3.51% となり、計画未達となりました。

〔 不良債権比率の実績推移 〕(表 7)

(単位：百万円、%)

	23/9 末 実績	24/3 末 実績 (始 期)	24 年 9 月 末			
			計 画	実 績	計 画 比	始 期 比
金融再生法開示債権	11,204	11,684	12,338	13,630	+ 1,292	+ 1,945
破産更生等債権	3,094	3,454	3,254	4,218	+ 964	+ 763
危険債権	7,751	7,897	8,751	9,082	+ 331	+ 1,185
要管理債権	358	332	332	328	4	4
総与信残高	381,632	388,077	394,468	387,898	6,570	178
不良債権比率	2.93	3.01	3.12	3.51	+ 0.39	+ 0.50

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 7,846 百万円を含みます。

【計画未達の主たる要因・理由】

経営改善支援等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等に取り組んだものの、大口取引先の倒産や債務者区分のランクダウンが発生した結果、分子となる「金融再生法開示債権残高」は計画を 1,292 百万円上回り、13,630 百万円となりました。

加えて、景気低迷が長期化し、お客さまの資金需要も低迷するなか、中小企業向け融資等が伸び悩んだことから、分母となる「総与信残高」は計画を 6,570 百万円下回る 387,898 百万円に留まった結果、「不良債権比率」は 3.51% に上昇しました。

今後については、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（「出口戦略」）を強力に推進し、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、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。

さらに、不良債権の回収を強化し、バルクセールを活用することで、不良債権残高の圧縮に努めるとともに、積極的な融資推進による総与信残高の増加を図ることで、不良債権比率の低下を目指してまいります。

〔 開示債権の増減内訳（半期ベース） 〕(表 8)

(単位：百万円)

	23/上期 実績	23/下期 実績	24/上期 実績	23/上期比	
				23/上期比	23/下期比
新規発生	995	3,336	3,696	+ 2,700	+ 359
減少	2,309	2,855	1,750	558	1,105
部分直接償却	918	1,518	681	237	837
ランクアップ	476	170	512	+ 35	+ 341
回収他	913	1,166	557	356	609
増減	1,313	480	1,945	+ 3,258	+ 1,465
金融再生法開示債権残高	11,204	11,684	13,630	+ 2,425	+ 1,945

## 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24年9月期決算の概要（単体ベース）

#### 経営環境

平成24年9月期の国内経済については、前半は東日本大震災の復興関連需要等から堅調に推移し、緩やかながらも持ち直しの動きもみられておりましたが、その後、米国や中国の景気減速懸念が高まるなど、世界景気の減速等を背景として、景気回復の動きが一服し、足踏み状態となりました。

当行の主要な営業基盤である大分県経済については、前半は個人消費や雇用動向等に持ち直しの動きもみられておりましたが、夏場から秋口にかけて、九州北部豪雨等の影響もあって、個人消費や企業の生産活動の一部に足踏み状態がみられるようになり、依然として厳しい状況が続いております。

このような経営環境のもと、当行では、これまで以上に地域密着型金融を確実に実践していくことが最重要課題であると考え、「経営強化計画」に掲げた各施策に取り組んでおります。

平成24年9月期決算の概要は、以下のとおりです。

#### 主要勘定

##### (運用勘定)

貸出金は、資金需要が低迷するなか、中小企業向け融資等が伸び悩んだこともあって、平成24年9月末残高は前期末比で141百万円増加の378,670百万円（前年比 + 4,627百万円）に留まり、同年9月期平残は計画を541百万円上回る371,426百万円（同比 + 1,666百万円）となりました。

また、有価証券の同年9月末残高は同比で8,573百万円増加の98,957百万円（同比 + 18,230百万円）、同年9月期平残は計画を2,420百万円下回る96,544百万円（同比 + 13,904百万円）となりました。

##### (調達勘定)

預金（譲渡性預金を含む）は、法人・個人預金ともに増加し、平成24年9月末残高は前期末比で14,246百万円増加の495,074百万円（前年比 + 19,564百万円）、同年9月期平残は計画を3,683百万円上回る482,533百万円（同比 + 11,014百万円）となりました。

##### (純資産)

純資産は、利益剰余金の増加等に伴って、平成24年9月末残高は前期末比で57百万円増加の18,424百万円（前年比 + 1,038百万円）、同年9月期平残は計画を1,099百万円上回る20,136百万円（同比 + 1,310百万円）となりました。

〔資産・負債の状況（残高）〕(表9-1)

(単位：百万円)

	23/9 月末 実績	24/3 月末 実績	24/9 月末 実績		
				23/9 末比	24/3 末比
資産	507,974	515,414	531,941	+ 23,966	+ 16,526
貸出金	374,043	378,529	378,670	+ 4,627	+ 141
有価証券	80,727	90,384	98,957	+ 18,230	+ 8,573
負債	490,588	497,047	513,516	+ 22,928	+ 16,469
預金（譲渡性預金を含む）	475,509	480,827	495,074	+ 19,564	+ 14,246
純資産	17,386	18,367	18,424	+ 1,038	+ 57

〔資産・負債の状況（期中平残）〕（表 9-2）

（単位：百万円）

	23/9 期 実績	24 年 9 月 期			
		計 画	実 績	計 画 比	23/9 期比
資 産	505,037	512,914	519,341	+ 6,427	+ 14,304
貸出金	369,759	370,885	371,426	+ 541	+ 1,666
有価証券	82,639	98,965	96,544	2,420	+ 13,904
負 債	486,211	493,877	499,205	+ 5,328	+ 12,993
預金（譲渡性預金を含む）	471,518	478,850	482,533	+ 3,683	+ 11,014
純資産	18,825	19,037	20,136	+ 1,099	+ 1,310

### 損益の状況

#### （業務粗利益、コア業務粗利益）

貸出金利回の低下を主たる要因として、資金運用収益が前年比減少した結果、資金利益は同比で 96 百万円の減少となりました。

また、金融資産の窓販等が低調に推移したことから、役員取引等利益が同比で 45 百万円の減少、その他業務利益も同比で 13 百万円の減少となった結果、業務粗利益は同比 155 百万円減少の 4,632 百万円（計画比 +9 百万円）、コア業務粗利益は同比で 151 百万円減少の 4,433 百万円（同比 39 百万円）となりました。

#### （業務純益、コア業務純益）

システム投資や広告宣伝費等、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・人員を投入した結果、経費は前年比で 103 百万円増加し、2,980 百万円（計画比 55 百万円）となりました。

また、一般貸倒引当金繰入額は、同比で 220 百万円増加の 29 百万円（同比 62 百万円）となりました。

これらの結果、業務純益は同比で 479 百万円減少の 1,622 百万円（同比 +127 百万円）、コア業務純益は同比で 255 百万円減少の 1,453 百万円（同比 +16 百万円）となりました。

#### （臨時損益）

臨時損益は、株式等損益が前年比70百万円悪化したものの、不良債権処理額は同比で35百万円減少し、退職給付費用も同比で134百万円減少したことなどから、損失の超過額は同比で154百万円縮小し、885百万円（計画比 203百万円）となりました。

#### （経常利益、中間純利益）

上記の要因から、経常利益は前年比で325百万円減少の736百万円（計画比 76百万円）、税引前中間純利益は同比で298百万円減少の734百万円（同比 78百万円）となりました。

さらに、法人税等合計額が同比で215百万円増加したことから、中間純利益は同比で513百万円減少の758百万円（同比 +60百万円）となりました。なお、経常利益、中間純利益ともに3期連続で黒字を確保しております。

#### （信用コスト）

平成24年9月期の信用コストは、大口取引先の倒産や債務者区分のランクダウンが発生した結果、前年比で185百万円増加の868百万円（計画比 +113百万円）となりました。



〔 損益の状況 〕(表 10)

(単位：百万円)

	23/9 期 実 績	24/3 期 実 績	2 4 年 9 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	23/9 期比
経常収益	6,007	12,498	5,895	5,879	16	128
業務粗利益	4,788	9,952	4,623	4,632	+ 9	155
[ コア業務粗利益 ]	[ 4,585 ]	[ 9,725 ]	[ 4,473 ]	[ 4,433 ]	[ 39 ]	[ 151 ]
資金利益	4,274	8,576	4,165	4,177	+ 12	96
役務取引等利益	282	531	287	236	50	45
その他業務利益	231	844	171	218	+ 47	13
経費（除く臨時処理分）	2,876	5,854	3,036	2,980	55	+ 103
一般貸倒引当金繰入額	190	390	92	29	62	+ 220
業務純益	2,102	4,489	1,495	1,622	+ 127	479
[ コア業務純益 ]	[ 1,708 ]	[ 3,871 ]	[ 1,437 ]	[ 1,453 ]	[ + 16 ]	[ 255 ]
臨時損益	1,040	2,955	682	885	203	+ 154
(うち不良債権処理額)	( 873 )	( 2,659 )	( 663 )	( 838 )	( + 175 )	( 35 )
(うち株式等損益)	( 0 )	( 43 )	( 50 )	( 71 )	( 21 )	( 70 )
経常利益	1,062	1,534	813	736	76	325
特別損益	29	36	0	2	2	+ 27
税引前当期（中間）純利益	1,032	1,497	813	734	78	298
法人税等合計額	239	66	115	24	139	+ 215
当期（中間）純利益	1,271	1,564	698	758	+ 60	513
(参考)信用コスト	682	2,268	755	868	+ 113	+ 185

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24年9月末の自己資本額は、利益の積上げにより、前期末比で935百万円増加の26,009百万円となり、リスクアセットが同比7,853百万円増加の317,896百万円となった結果、自己資本比率は同比0.10ポイント上昇の8.18%、Tier 比率は同比0.15ポイント上昇の5.17%となりました。

〔 自己資本比率の状況 〕(表 11)

(単位：百万円、%)

	23/9 月末 実 績	24/3 月末 実 績	24/9 月末 実 績	23/9 末比	
				23/9 末比	24/3 末比
自己資本	26,024	25,073	26,009	15	+ 935
うち基本的項目	16,086	15,578	16,466	+ 379	+ 887
リスクアセット	312,643	310,042	317,896	+ 5,253	+ 7,853
自己資本比率	8.32	8.08	8.18	0.14	+ 0.10
Tier 比率	5.14	5.02	5.17	+ 0.03	+ 0.15

## (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 < 新たな戦略 >
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 of 未然防止と早期処理

平成 24 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組み

##### a. 県市町村の政策と同調した取組み

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を展開することとしております。

平成 24 年 6 月には、県内エネルギー関連企業の技術力、販売力の強化並びに再生可能エネルギー・ビジネスへの新規参入の促進を図るべく、大分県が設立した「大分県エネルギー産業企業会」に加入し、会員との交流を深めるとともに、お客さまへの情報提供をより十分に行う体制を整備しました。

##### b. 大分県の成長産業への取組み強化

##### [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・助言を強化しております。

平成 24 年度上期における医療・介護関連産業に対する資金供給の状況については、期中の融資実行実績が 3,925 百万円となり、同年 9 月末の同取引先数は 252 先（同年 3 月末比 +13 先）、融資残高は 17,362 百万円（同比 +1,373 百万円）となりました。

また、同年 7 月 12 日には、医療機関・介護事業を営むお客さま、新規参入を検討中のお客さま向けの情報・ノウハウ提供を目的として、「高齢者住宅ビジネスセミナー」を開催（参加者：64 名）しました。

〔 医療・介護関連取引先数、融資残高の実績推移 〕(表 12)

(単位：先、百万円)

	23/3 月末 実績	23/9 月末 実績	24/3 月末 実績	24/9 月末 実績	23/9 末比	24/3 末比
	取引先数	215	228	239	252	+ 24
融資残高	12,128	13,153	15,989	17,362	+ 4,209	+ 1,373

[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・助言を強化しております。

前述のとおり、平成24年6月に、大分県が設立した「大分県エネルギー産業企業会」に加入し、会員との交流を深めるとともに、お客さまへの情報提供をより十分に行う体制を整備しました。

また、再生可能エネルギー事業全般に関する情報収集、及び同事業の融資案件に関するノウハウ習得に努めるとともに、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中のお客さまへの訪問活動を強化した結果、平成24年度上期における環境・エネルギー関連産業に対する資金供給の状況については、期中の融資実行実績が515百万円となり、同年9月末の同取引先数は6先、融資残高は515百万円となりました。

[3] 観光関連産業

当行では、円高の長期化、中国問題の発生等に伴い、厳しい状況が続いておりますが、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て、販路獲得支援などのビジネスマッチング、技術開発支援、信用供与、情報提供等、コンサルティング機能の発揮による支援・助言を強化しております。

平成24年度上期における観光関連産業に対する資金供給の状況については、期中の融資実行実績が1,611百万円となり、同年9月末の同取引先数は59先（同年3月末比4先）、融資残高は7,006百万円（同比12百万円）となりました。

〔観光関連取引先数、融資残高の実績推移〕(表13) (単位：先、百万円)

	23/3月末 実績	23/9月末 実績	24/3月末 実績	24/9月末 実績	24/9月末	
					23/9末比	24/3末比
取引先数	65	64	63	59	5	4
融資残高	7,471	7,642	7,019	7,006	636	12

[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て、販路獲得支援などのビジネスマッチング、技術開発支援、情報提供等、コンサルティング機能の発揮による支援・助言を強化しております。

平成24年度上期における食品製造・加工関連産業に対する資金供給の状況については、期中の融資実行実績が1,080百万円となり、同年9月末の同取引先数は95先（同年3月末比+1先）、融資残高は4,559百万円（同比159百万円）となりました。

〔食品製造・加工関連取引先数、融資残高の実績推移〕(表14) (単位：先、百万円)

	23/3月末 実績	23/9月末 実績	24/3月末 実績	24/9月末 実績	24/9月末	
					23/9末比	24/3末比
取引先数	78	94	94	95	+1	+1
融資残高	3,784	4,896	4,718	4,559	337	159

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

平成 24 年度上期は、お客さまの技術評価、製品化支援に資するため、大分大学との連携による「産学連携支援サービス」の提供として、お客さま 2 社からの相談を受付したほか、同年 11 月に「技術相談会」を開催しました。

また、「大分県ビジネスプラングランプリ」の各賞を受賞したお客さまに対し、大分県信用保証協会のチャレンジ中小企業応援資金の情報提供・手続きの支援などを行いました。

[2] ビジネスマッチング

平成 24 年度上期は、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、西日本シティ銀行、長崎銀行、肥後銀行、鹿児島アグリ&フード協議会との合同にて「東急ハンズ博多店」、「イトーヨーカ堂」との商談会を開催したほか、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 2012」(総出展者数：101 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。

さらに、ビジネスマッチングを推進するため、「HOWA ビジネスマッチング情報交換制度」を導入するとともに、幅広くお客さまから同制度の利用同意書を徴求する運動を展開し、平成 24 年度上期中に 131 件(累計 365 件)の利用同意書を徴求しました。

今後とも、これらの取組みを継続的し、お客さまの販売網拡大支援、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、平成 23 年 11 月にキャストコンサルティング株式会社、平成 24 年 4 月にジャパン・ビジネス・ポータル有限責任事業組合のコンサルタント会社 2 社と業務提携したほか、同年 6 月に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の 2 社と業務提携し、お客さまへ外部専門機関等による情報等を提供する体制を整備しました。

また、同年 4 月に業務提携先のキャストコンサルティング株式会社を講師とし、「顧客支援体制・ノウハウ構築のための行内向け海外(中国)セミナー」を開催しました。

さらに、同年 7 月からは、業務提携先のジャパン・ビジネス・ポータル有限責任事業組合との帯同訪問を開始、お客さま 5 社に対し、法人設立、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、西日本シティ銀行と連携し、取引先 1 社の販路網拡大支援を行いました。

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。

[4] 事業承継

平成 24 年度上期は、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、営業統括部営業店支援グループと業務提携先の税理

士がお客さま 8 社を訪問し、提案活動を展開しております。

M & A 業務については、同年 6 月に後継者不在の電気通信工事業と放送・電気通信業との間で株式譲渡契約を 1 件成約しました。

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。

## 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、お客さまにコンビニ A T M の利便性向上、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 24 年 9 月末における給与振込口座数は 30,303 口(同年 3 月末比 + 1,783 先)、年金受取口座数は 19,492 口(同比 + 667 先)、ほうわサックスサービス契約者数は 14,725 口(同比 + 3,503 先)となりました。

[ 給与振込口座、年金受取口座・ほうわサックスサービスの実績推移 ] (表 15) (単位：口)

	23/3 月末 実績	23/9 月末 実績	24/3 月末 実績	24/9 月末 実績	24/3 末比
	給与振込口座数	27,506	28,019	28,520	30,303
年金受取口座数	18,626	18,710	18,825	19,492	+ 667
ほうわサックスサービス 契約者数	-	8,474	11,222	14,725	+ 3,503

「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。

#### [2] インターネットバンキング・サービスの向上

銀行窓口にご来店できないお客さまに対し、ご来店不要のサービスを提供するとともに、新たな取引層の拡大を図るため、平成 24 年 7 月から、インターネットによるローン申込受付を 1 商品追加したほか、クレジットカードの申込受付、インターネット投資信託の導入について、現在、検討を進めております。

#### [3] 年金アドバイザー制度の導入

平成 24 年度上期においては、平成 24 年 10 月からの「年金アドバイザー制度」導入に向け、年金アドバイザーの活動マニュアル、管理資料、採用基準等を策定するとともに、同年 10 月に年金アドバイザー 3 名を新たに採用しました。

また、社会保険労務士を講師とする「年金相談会」を 3 回開催(6 家店対象、参加者：総数 22 名)した結果、新規口座開設 2 件、年金受取口座指定 6 件の成約に繋がりました。

今後については、年金アドバイザーを中心に、県内店舗などで年金相談会を実施し、年金受取口座の獲得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

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エレクトロニックバンキング・サービス(以下、「E B」という。)に

関する専担者の「EBアドバイザー」を2名（営業統括部1名、事務統括部1名）配置しました。

また、同年6月から、法人インターネットバンキング基本手数料を見直すとともに、平成25年3月までフルコースの基本手数料を無料とするキャンペーンを実施した結果、平成24年9月末の法人インターネットバンキング契約数は同年3月末比で315件増加し、1,089件となりました。

今後とも、引き続き、EBアドバイザーによる法人EB契約の獲得を推進するとともに、平成24年度下期中にサービスの開始が見込まれるでんさいネット契約の獲得を推進し、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者数の実績推移〕（表16）

（単位：口）

	23/3月末 実績	23/9月末 実績	24/3月末 実績	24/9月末 実績	24/3末比
	法人インターネットバンキング 契約者数	680	704	774	1,089

## [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

役員や支店長による法人のお客さま訪問時のトップセールス、従業員への説明会開催を通じ、ほうわサックスサービスの優位性と利便性をPRし、従業員の給与振込口座とあわせ、給与振込元受契約の獲得推進を積極的に図った結果、平成24年度上期中の獲得実績は432件となりました。

## [3] 法人のお客さまとのリレーション強化

専門的知識を有するスタッフを配置する営業統括部公務室および営業店支援グループ・法人ソリューションチームは、営業店と連携し、法人預金の獲得推進を足掛かりとして、地場優良企業開拓を展開しております。

なお、法人ソリューションチームについては、平成24年4月に1名増員したほか、同年6月にはバックオフィス担当を1名増員し、同チームの内務効率化を図ることで、営業店と連携した帯同訪問や直接渉外活動に注力できる体制としました。

## 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、平成24年度上期は、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「次席者率先垂範研修」、「新任役席者研修」、「上級渉外スクール」、「窓販強化研修」、「新任渉外候補者研修」等を開催しました。

今後とも、特に役席層のマネジメント能力向上、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24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。

また、提案型セールスの出来る人材を育成することを目的として、平成24年度

上期は、「信用リスク研修」、「マナー・アドバイザー（以下、「MA」という。）研修」、「住宅ローンセミナー」、「階層別コミュニケーション研修」を開催しました。

今後とも、FP資格等の取得者増加を図り、実践に活かすべく指導を行ってまいります。

### [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し、全行員が地域貢献に向けて一体感をもって業務に邁進していくため、メンタル面でのフォローアップを目的として、平成24年6月の新入行員研修、同年8月の2年目行員研修開催時に人事部研修グループによる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、人事部長による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月に時間管理の徹底、ハラスメントの防止、新型うつ予防と理解、人事考課者訓練、人材育成等をテーマとして、「営業部店長マネジメント研修」を開催しました。

今後とも、個人面談等を通じたメンタル面でのフォローアップやハラスメント対策の研修実施等を通じ、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

お客さま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（審査部、証券国際部、営業統括部、コンプライアンス統括部、監査部）の職員（合計12名）及び営業店行員（合計5名）を派遣しました。

## 二. CSR活動、地域振興プロジェクトへの取組み

平成24年度上期においては、CSR活動の一環として、NPOへの助成金、AEDの設置、夏休み親子スクールの開催等に取り組んだほか、環境保護関連として、クールビズやCO2ゼロデー運動に取り組み、同年8月にエコ商品である「ほうわ太陽光ローン」を発売しております。

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

### 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、支店ブロック担当取締役及び営業統括部長、関係部署の部長、支店指導役による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。

#### ロ. 渉外戦力の増強

##### a. 渉外戦力の増強

お客さま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名増員の170名体制としており、平成24年9月末の渉外担当者は171名となっております。

また、お客さまへの最適な解決・改善策の提案に向けた本部支援機能を強化するた

め、営業店支援グループ・法人ソリューションチームを2名増員しております。

さらに、渉外担当者のスキルアップを図るため、営業店支援グループの渉外担当者を外部セミナーやトレーナーへ積極的に派遣し、専門知識やノウハウを取得させているほか、営業店の渉外担当者を対象に「上級渉外スクール」等の集合研修や営業店・ブロック単位での講習会を実施しております。

#### b. 渉外担当者の専門職新設

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、平成24年度上期より、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名を配置しました。

また、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」を導入することとしており、同年10月に年金アドバイザー3名を新たに採用しております。

今後とも、お客さまとの間で質の高いイリレーションシップの構築を図り、取引基盤の拡充・強化へと結び付けてまいります。

#### c. 渉外担当者の専門性向上

平成24年度上期については、新任渉外担当者の早期戦力化とスキルアップを図るため、同年9月に渉外業務に必要な各分野における基礎知識の習得に向け、「新任渉外候補者研修」(参加者：26名)を開催したほか、上級渉外に必要な知識・技能の習得を目的とする「上級渉外スクール」(参加者：22名)を開催し、審査能力の強化を目的とする「審査部行内留学」(参加者：7名)を実施しました。

平成24年度下期には、営業統括部営業店支援グループへの行内留学の実施を予定しております。

### 八. 店頭営業力の強化

金融商品の店頭販売の拡大に向け、平成24年度上期より、店頭営業リーダーであるマネー・アドバイザー(以下、「MA」という。)を対象とする「MA会議」を定期的開催し、MA間の情報共有を行うことで、MA全体の能力向上及び意思統一を図っております。

今後とも、MAのスキルアップを図り、更なる接遇向上、ライフステージに応じた提案力の向上、ご購入後のアフターフォロー等を通じて、お客さまが継続的に当行をご利用頂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24年4月21日	MA研修	42名	他行の推進活動事例、生命保険の新商品について
平成24年5月17日	第1回MA会議	23名	金融商品の販売強化、投信売れ筋ファンド、コンプライアンスの徹底について
平成24年6月23日	窓販強化研修	33名	相続ニュースの発掘、投信顧客向けアフターフォローの基礎知識について
平成24年7月19日	第2回MA会議	21名	投信保有顧客向けアフターフォローの実践、好事例について



〔 金融商品販売実績の推移 〕(表 17)

(単位：百万円・%)

	23/3 期 実 績	23/9 期 実 績	24/3 期 実 績	24/9 期 実 績	23/9 期比
金融商品販売額	8,345	7,025	14,812	4,869	2,156
うち店頭販売分 (販売額全体に占める割合)	1,580 ( 18.9 )	1,629 ( 23.1 )	3,701 ( 24.9 )	1,287 ( 26.4 )	341 ( + 3.3 )

金融商品 = 投資信託 + 保険商品 + 公共債

## 二．本部、営業店の P D C A 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、月次で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、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、所管部署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 P D C A 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 24 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。	・ H24 年 10 月から取扱開始済み。
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)の一部を本部集中化する。	・ 個人ローン、住宅金融支援機構債権の長期延滞分を対象とし、平成 24 年度下期中の取扱い開始を目指して準備中。

## b．システム化による業務効率化とサービスの向上

平成 24 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。	・ 平成 25 年度上期中のシステム稼働に向けて準備中(平成 24 年 6 月に当行の単独導入から S B K 加盟行( )による共同開発案件に変更)

項 目	目 的	進 捗 状 況
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 月からのシステム稼働に向けて準備中。
為替OCR 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 3 月からのシステム稼働に向けて準備中。

〔 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 24 年度上期中に設置済み。
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。	・平成 24 年度下期中の導入に向けて準備中。
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。	・S B K加盟行( )による共同開発案件として、平成 25 年 5 月からの機能追加に向けて準備中。

「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。

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）

銀行窓口にご来店できないお客さまに対し、ご来店不要のサービスを提供するとともに、新たな取引層の拡大を図るため、前述のとおり、平成 24 年 7 月からインターネットによるローン申込受付を 1 商品追加したほか、クレジットカードの申込受付、インターネット投資信託の導入について検討を進めております。

[2] E Bアドバイザーによる E Bの円滑な導入推進

平成 24 年度上期から、法人メイン化の促進に向け、前述の「E Bアドバイザー」2 名が、営業店からの要請に基づき、法人のお客さまに直接訪問し、お客さまのスムーズな E Bの導入に向け、サポートを行っております。

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 24 年 7 月にコールセンターをローンプラザ内に開設し、同年 8 月よりアウトバウンドコールを開始しました。

平成 24 年度上期においては、消費者ローン残高の減少先や給与振込先に D Mを発送するとともに、架電によるコールを実施した結果、情報件数 37 件、消費者ローン実行 18 件、18,530 千円の実績を挙げております。

コールセンターについては、今後とも、体制を順次整備し、営業店に代わってターゲットを絞り込んだ消費者ローン等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実施するほか、インバウンド機能を併設し、各種お問合わせの受付を集中化することなどにより、営業店の効率化を図ることとしております。

## c. A T M・店舗戦略等によるコミュニケーション戦略の強化

### [1] A T Mネットワーク網の強化

従来のセブン銀行A T Mとの提携に加え、平成 24 年 4 月よりローソンA T Mと提携を開始した結果、大分県下全域で休日夜間も利用可能なA T Mが飛躍的に増加しました。

今後とも、A T Mネットワーク網の強化による利便性向上を、テレビC M、新聞広告、販促物等を通じ、幅広くお客さまに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

ローンプラザでは、前年度に引き続き、住宅販売・不動産業者への営業活動の強化、マンションプロジェクト資金対応先へのフォロー営業を徹底することで、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 24 年度上期における具体的な取組みとして、提携先業者の拡充に取り組んだ結果、提携業者は 95 社（前年度比 + 41 社）となりました。

また、当行への住宅ローン案件持込に繋げることを目的とする「業者向け住宅ローン説明会」を 1 回開催、個人のお客さま向けに全店統一の「休日ローン相談会」を 3 回開催したほか、営業店の若手行員を対象に「住宅ローンセミナー」を 3 回開催し、若手行員のレベルアップを図りました。

さらに、ローンプラザの機能を見直し、より多くのお客さまのニーズに対応し、質の高いサービスを提供することを目的として、従来のローン業務に加え、新たに保険や資産運用等の業務も取扱う総合コンサルティング機能を有するプラザとして、平成 25 年 7 月オープン予定の「ホルトホール大分」(大分市複合文化交流施設)に移転することを決定しました。

#### < 新プラザの概要 >

名 称	「ほうわホルトホールプラザ」
移 転 場 所	大分市複合文化交流施設内（ホルトホール大分 1 階）
営業開始日	平成 25 年 7 月 20 日
営 業 時 間	平日 10：00～19：00、土・日・祝日 10：00～17：00（年末、年始除く）
営 業 内 容	各種相談・販売業務（ローン・資産運用・保険）、貸金庫、A T M

## 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

西日本シティ銀行からは、新商品導入に係るノウハウの提供を受けるとともに、販売強化策に関する様々なアドバイスを受けており、平成 24 年 7 月には、ローリスク層、ミドルリスク層をターゲットとした残高スライド返済方式のカードローン新商品を導入しました。

今後については、西日本シティ銀行から本商品の販売方法として、コールセンターのノウハウの提供を受け、同年 7 月に開設したコールセンターを活用し、従来の証書型消費者ローンのリボルビングニーズ先や住宅ローン利用先へのセットセールスにより販売強化を図ることとしております。

#### b. ビジネスマッチング分野での業務連携

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、行政機関と連携した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 24 年度上期においては、前述のとおり、西日本シティ銀行、長崎銀行、肥後銀行、鹿児島アグリ&フード協議会との合同にて「東急ハンス博多店」、「イトーヨーカ堂」との商談会を開催しました。

#### 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営業支援グループ・法人ソリューションチームに招聘している出向者から、引き続き、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、行員向け研修やお客さま向けセミナー等の実施、営業店行員とお客さま等への同行訪問等を通じ、スキルアップに努めております。

具体的な取組みとして、平成 24 年度上期においては、法人ソリューションチームの担当行員が同行主催の「医業経営セミナー」に参加したほか、同行国際部国際ビジネス支援室への短期トレーニーを実施しました。

また、太陽光発電事業融資、M & A、有償ビジネスマッチング契約等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ております。

#### 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 24 年度上期においては、同年 9 月に企画会議を開催し、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・効率化追求等について、協議を行いました。

今後とも、引き続き、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、西日本シティ銀行よりローンプラザに招聘している出向者から、引き続き、プラザ業務に関するノウハウの提供を受けながら、ローンプラザに配置した営業専担者 3 名と連携し、住宅販売業者への営業、ハウスメーカー展示場への積極参加、マンションプロジェクト融資対応案件へのローン推進、営業店向けの勉強会開催などに積極的に取り組んでおります。

その結果、平成 24 年度上期のローンプラザにおける住宅ローン取扱実績は 68 件、1,294 百万円（前期比 + 672 百万円）となりました。

また、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。

〔 ローンプラザ取扱額の実績推移（半期ベース） 〕(表 18 - 1) (単位：百万円)

	22/下期 実績	23/上期 実績	23/下期 実績	24/上期 実績	23/下期比
住宅ローン	517	613	622	1,294	+ 672
フラット 35	81	124	656	653	3

〔 住宅ローン残高の実績推移 〕(表 18 - 2) (単位：百万円)

	23/3 月末 実績	23/9 月末 実績	24/3 月末 実績	24/9 月末 実績	24/3 末比
住宅ローン残高	88,016	89,466	83,931	85,105	+ 1,173

## [2] 消費者ローン

前述のとおり、平成 24 年 7 月にローリスク層、ミドルリスク層をターゲットとした残高スライド返済方式のカードローン新商品を導入するとともに、コールセンターをローンプラザ内に開設し、同年 8 月より消費者ローンのアウトバウンドコールを開始しました。

また、新商品として、同年 8 月に「ほうわ太陽光ローン」の取扱を開始しておりますが、ダイレクトマーケティング対象先の選別と販促ツールの準備遅延等もあって、平成 24 年度上期における消費者ローン（カードローンを含む）の新規取扱額は、1,673 百万円（前期比 257 百万円）に留まりました。

今後については、引き続き、テレビCMや新聞広告による積極的な広告宣伝を行うとともに、ターゲット先を選定したDMの発送、DM発送先へのフォローコール等を通じ、消費者ローンの増強を図ってまいります。

〔 消費者ローンの実績推移（半期ベース） 〕(表 19 - 1) (単位：百万円)

	23/上期 実績	23/下期 実績	24/上期 実績	23/上期比	23/下期比
新規取扱額	2,857	1,930	1,673	1,184	257

〔 新規カードローンの実績推移（半期ベース） 〕(表 19 - 2) (単位：件、百万円)

	23/上期 実績	23/下期 実績	24/上期 実績	23/上期比	23/下期比
新規獲得件数	231	174	178	53	+ 4
新規枠金額	55	57	58	+ 3	+ 1

〔 消費者ローン（カードローン含む）残高の実績推移 〕(表 19 - 3) (単位：百万円)

	23/3 月末 実績	23/9 月末 実績	24/3 月末 実績	24/9 月末 実績	24/3 末比
消費者ローン残高	12,877	12,989	12,281	11,431	850

## b. 預金の増強

## [1] 個人流動性預金増強への取組み

平成 24 年度上期においては、前述のとおり、お客さまにコンビニATMの利便性向上、ほうわサックスサービスの優位性と利便性を積極的にPR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たことに加え、年金アドバイザーによる年金相談会の開催、コールセンターによるクロスセル等に取り組んだ結果、平成 24 年 9 月末の個人流動性預金残高は、同年 3 月

末比で 587 百万円増加し、98,014 百万円となりました。

[2] 個人定期性預金増強への取組み

平成 24 年度上期においては、幅広いお客さまを対象とした金利上乘せ定期預金「希望」を従来のキャンペーン商品から通年商品に変更して取り扱ったほか、退職金の積極的な受入れ及び今後の取引拡大を図るべく「退職金専用定期預金」の商品性を一部見直し、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た結果、平成 24 年 9 月末の個人定期性預金残高は、同年 3 月末比で 1,255 百万円増加し、251,834 百万円となりました。

〔個人預金（残高）の推移〕(表 20)

(単位：百万円)

	23/9 月末 実績	24/3 月末 実績	24/9 月末 実績	24/9 月末比	
				23/9 末比	24/3 末比
個人預金残高	345,855	348,005	349,848	+ 3,993	+ 1,843
流動性預金	93,134	97,426	98,014	+ 4,879	+ 587
定期性預金	252,721	250,578	251,834	886	+ 1,255

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。

[2] 商品別での取組み

(信用保証協会保証付融資)

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制度融資等、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。

そうした中、景気低迷の長期化を背景に小口事業性資金の需要が伸び悩み、新規取扱額が既往貸出の毎月の約定回収額をカバーできなかったことから、平成 24 年 9 月末の残高は 337 億円（同年 3 月末比 6 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推移〕(表 21)

(単位：億円)

	23/3 月末 実績	23/9 月末 実績	24/3 月末 実績	24/9 月末 実績	24/9 月末比
					24/3 末比
融資残高	349	344	343	337	6

(ほうわ成長基盤強化ファンド)

日本銀行が平成 24 年 3 月 13 日に公表した「当面の金融政策運営および成長基盤強化支援の拡充等について」に基づき、「ほうわ成長基盤強化ファンド」(平成 22 年 7 月創設)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)」(平成 23 年 9 月創設)の取扱期間を延長し、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取り組んだ結果、平成 24 年度上期における実行は 7 件、1,697 百万円となりました。

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。

#### （ほうわ動産担保ローン）

不動産担保に依存しない融資制度として、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）の組成に取り組んだ結果、平成 24 年度上期については、大分県信用保証協会の流動資産担保保証を活用し、1 件、25 百万円の実行に至りました。

今後とも、動産担保ローン（ＡＢＬ）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ＴＫＣローン）

平成 24 年 7 月から、ＴＫＣ全国会（以下、「ＴＫＣ」という。）に所属する税理士・会計士等（以下、「ＴＫＣ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、外部専門家であるＴＫＣ会員による定期的なモニタリング報告を重視する「ほうわＴＫＣローン」の取扱を開始し、平成 24 年度上期における取扱は 8 件、40 百万円となりました。

加えて、ＴＫＣ会員との連携により、本ローン以外で 9 件、69 百万円の貸出案件に取り組むこともできております。

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。

#### （私募債の受託）

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、財務諸表の精度が相対的に高い地域のお客さまを対象に、銀行保証付私募債を推進した結果、平成 24 年度上期においては 1 件、100 百万円の引受実績となりました。

また、地元大分に貢献しているお客さまに対する支援の一環として、保証料を優遇した「がんばろう大分私募債」の取扱を延長しました。

今後とも、「大分で、大分と、大分を」元気にするお客さまへの支援を通じ、地域経済の活性化に貢献してまいります。

### b. 預金の増強

#### [1] 法人流動性預金増強への取組み

平成 24 年度上期においては、前述のとおり、ほうわサッ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 契約の獲得を推進したものの、平成 24 年 9 月末の法人流動性預金残高は、公金預金が大きく減少した結果、同年 3 月末比で 6,139 百万円減少し、61,659 百万円となりました。

#### [2] 法人定期性預金増強への取組み

平成 24 年度上期においては、定期積金契約などの推進を強化し、一般法人定期性預金の増加を図ったほか、営業統括部公務室を中心に自治体、地場優良法人等のお客さま等に対する訪問活動を徹底した結果、平成 24 年 9 月末の法人定期性預金残高は、同年 3 月末比で 18,543 百万円増加し、83,565 百万円となりました。

〔法人預金（残高）の推移〕（表 22）

（単位：百万円）

	23/9 月末 実績	24/3 月末 実績	24/9 月末 実績		
				23/9 末比	24/3 末比
法人預金残高	129,654	132,821	145,225	+ 15,571	+ 12,403
流動性預金	54,709	67,799	61,659	+ 6,949	6,139
定期性預金	74,944	65,022	83,565	+ 8,621	+ 18,543

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 24 年度上期においては、前述のとおり、M & A 案件として、平成 24 年 6 月に後継者不在の電気通信工事業と放送・電気通信業との間で株式譲渡契約を 1 件成約した結果、ソリューション関連手数料 9,975 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、現在、数社との間で契約手続を進めております。

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 24 年度上期においては、前述のとおり、法人インターネットバンキングのキャンペーンを実施したほか、総合振込先の獲得、代金回収サービス等による各種自動引落契約の獲得を通じ、手数料収入の増強に努めております。

## b．個人取引

平成 24 年度上期においては、前述のとおり、金融商品の店頭販売の拡大及び窓販関係手数料の増強に向け、MA を対象とする集合研修や会議を定期的を実施することで、MA 全体の能力向上及び意思統一を図るとともに、営業店支援グループ・個人ソリューションチームによる 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でおります。

また、顧客保護等の観点より、金融商品管理室と関係部署が協議会を 6 回開催し、情報の共有を図るとともに、連携して、投資信託保有のお客さまとドル建て個人年金保険保有のお客さまアフターフォローを実施しました。

〔役務取引等収益の実績推移〕（表 23）

（単位：百万円）

	23/3 期 実績	23/9 期 実績	24/3 期 実績	24/9 期 実績		
					23/9 期比	
役務取引等収益	1,303	752	1,534	671	80	
窓販・ソリューション関係 手数料	407	258	523	188	69	
内国為替受入手数料	413	202	405	201	1	
口座振替手数料	164	74	149	71	2	



## へ. 有価証券運用

平成 24 年度上期については、欧州債務問題の深刻化に伴うマーケットリスクの高まりを受け、前期と同様に株式・投資信託の購入は見送っております。

具体的には、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を十分勘案し、中期ゾーンの国内債を購入するなど、債券主体に運用し、債券全体の平均残存年数は約 4.1 年と長期化を抑制しました。

一方、純投資株式のロスカットを適宜行うなど、有価証券の含み損の拡大を防ぐことも心掛けました。

その結果、有価証券平残は計画を 2,420 百万円下回ったものの、前年比で 13,904 百万円増加の 96,544 百万円、有価証券利息配当金は計画を 24 百万円上回る 379 百万円となりました。

今後とも、収益の確保と含み損の拡大を防ぐことを念頭に、債券を中心とした運用を行うこととしております。

〔有価証券の実績推移〕(表 24)

(単位：百万円・%)

	23/9 期 実績	24/3 期 実績	24 年 9 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	23/9 期比
有価証券平残	82,639	88,133	98,965	96,544	2,420	+ 13,904
有価証券利回	0.817	0.791	0.715	0.784	+ 0.069	0.033
有価証券利息配当金	338	699	355	379	+ 24	+ 41

## ト. ローコスト体制の維持

平成 24 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・人員を投入するとともに、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 15 百万円下回る 1,561 百万円(前年比 + 4 百万円)、物件費は計画を 49 百万円下回る 1,259 百万円(同比 + 106 百万円)となり、経費総額で計画を 55 百万円下回る 2,980 百万円(同比 + 103 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

前年度に引き続き、審査部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、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。

さらに、人員面では、企業支援室を平成 24 年 4 月に 1 名（支店長経験者）、同年 7 月に 1 名（審査部格付審査経験者）増員し、同年 10 月には他金融機関の融資企画部長経験者を嘱託採用し、企業再生支援への取組み体制を一層強化しました。

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、金融円滑化法の出口戦略の推進を図ってまいります。

#### 八．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 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 1 名の就任(平成 18 年 10 月)、監査役会専担任員の配置(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 24 年 6 月末で 5 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 24 年度上期においては、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、不祥事件の発生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 9 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 7 回開催し、コンプライアンスに関する協議・検討を実施したほか、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 24 年度上期中においては、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、システム戦略の基本方針等の改正、地域密着型金融推進運動の実施状況、年金アドバイザー制度の試行開始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。

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ており、その実現に向けて、新収益管理システム導入の検討を進めております。

これにより、収益管理手法の再構築を図るとともに、部門別損益情報の積極的な開示に取り組み、経営に対する透明度を一層高めてまいります。

#### 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。

地域経済の活性化に向けた取組みとして、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、西日本シティ銀行、長崎銀行、肥後銀行、鹿児島アグリ&フード協議会との合同にて「東急ハンズ博多店」、「イトーヨーカ堂」との商談会を開催したほか、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 2012」(総出展者数：101社)を共同開催しました。

さらに、お客さまへの情報提供を目的とする「医療経営セミナー」、「年金相談会」等を開催しました。

また、地域への貢献活動としては、前年度に引き続き、大分県の環境保全や文化振興等のための活動を行っているNPO法人3先に対し、NPO助成金制度に基づく助成金を贈呈したほか、大分県ゲートボール大会等を開催しております。

加えて、当行自体の環境に配慮した取組みとして、通勤および外訪活動時のCO<sub>2</sub>の排出を抑える「CO<sub>2</sub>ゼロデー運動」にも取り組んでおります。

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 24 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 1.57 ポイント下回る 40.02% 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実績推移 〕(表 25) (単位: 億円、%)

	23/9 実績	24/3 末実績(始期)	24 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	2,083	2,142	2,149	2,129	20	13
総資産残高	5,079	5,154	5,167	5,319	+ 152	+ 165
総資産の残高に占める割合	41.01	41.56	41.59	40.02	1.57	1.54

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、及び当行を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 24 年 9 月期は、前年度に引き続き、中小企業等向け融資の積極的な推進に取り組みましたが、景気低迷が長期化し、お客さまの資金需要も低迷するなか、重点業種の観光関連、食品製造・加工関連への融資が伸び悩み、また、ビジネスローンやほうわ T K C ローン等の小口事業融資推進の成果も十分でなかったことなどから、分子となる「中小企業に対する信用供与残高」は、計画を 20 億円下回る 2,129 億円に留まりました。

一方、分母となる「総資産残高」は、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 152 億円上回る 5,319 億円となった結果、「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 40.02% に低下しました。

今後については、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」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。

さらに、新規貸出先開拓運動等を積極的に推進するとともに、法人ソリューション営業を一段と強化することで、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とともに、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。

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

平成 24 年 9 月期の「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」は、計画を 0.39 ポイント下回る 2.91% となり、計画未達となりました。

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を活用した支援に積極的に取り組んだ結果、平成 24 年 9 月期の新規取組先実績は

48先(計画比+13先) 融資実行額2,725百万円となりました。

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み先」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24年度9月期の新規取組先実績先は46先(計画比+16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み先」に対し、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・弁護士等の外部専門家を活用した再生計画の策定支援に取り組んだ結果、平成24年9月期の新規取組先実績は10先(計画比+8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。)

本計画においては、担保や保証に過度に依存しない融資手法として、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、従来のビジネスローンや銀行保証付私募債に加え、知的財産担保融資、動産担保ローン、TKC会員から紹介を受けた中小企業等のお客さまを対象とする「ほうわTKCローン」(平成24年7月から取扱開始)に取り組んでおりますが、景気低迷が長期化し、お客さまの資金需要も低迷するなか、ビジネスローン等の小口事業融資が伸び悩んだ結果、平成24年9月期の新規取組先実績は37先(計画比66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、営業統括部営業店支援グループと業務提携先の税理士がお客さま8社を訪問し、提案活動を展開した結果、平成24年9月期の新規取組先実績は8先(計画比+7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実績推移 ] (表26) (単位:先、%)

	23/9期 実績	24/3期 実績 (始 期)	24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	358	170	171	149	22	21
イ. 創業・新事業	34	54	35	48	+13	6
ロ. 経営相談	33	23	30	46	+16	+23
ハ. 事業再生	3	4	2	10	+8	+6
ニ. 担保・保証	286	86	103	37	66	49
ホ. 事業承継	2	3	1	8	+7	+5
融資取引先企業総数	5,149	5,176	5,180	5,119	61	57
割合	6.95	3.28	3.30	2.91	0.39	0.37

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SPC、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) DES、DDS、DIP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TKCローン）で融資を行った先
  - (3) 財務諸表制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ABL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

## 【計画未達の主たる要因・理由】

平成24年9月期は、前述のとおり、景気低迷が長期化し、お客さまの資金需要も低迷するなか、「担保・保証」項目において、知的財産担保や売掛債権担保を活用した融資商品の利用を促進できず、また、ビジネスローンやほうわTKCローン等の小口事業融資推進の成果が十分でなかったこともあり、103先の計画に対し37先の実績（計画比 66先）に留まりました。その結果、分母となる「取引先の企業の総数」の5,119先（計画比 61先）に対し、分子となる「経営改善支援等取組先企業の数」が149先（計画比 22先）に留まったことから、「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2.91%に低下しました。

今後については、項目別計画を達成した「創業・新事業」、「経営相談」、「事業再生」、「事業承継」項目に関しては、現状の取組みを継続するとともに、計画未達となった「担保・保証」項目については、新規貸出先開拓運動等の展開にあわせ、ビジネスローン、私募債、ほうわTKCローンの推進を一段と強化し、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 24 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 24 年 9 月末で 171 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、営業店支援グループの渉外担当者を外部セミナーやトレーナーへ積極的に派遣し、専門知識やノウハウを取得させているほか、営業店の渉外担当者を対象に「上級渉外スクール」等の集合研修や営業店・ブロック単位での講習会を実施しております。

さらに、多様化するお客さまのニーズに対して、より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」<sub>」</sub>、「地区渉外」<sub>」</sub>、「新任渉外」<sub>」</sub>、「本部渉外」に加え、営業店支援の専門職として、「EBアドバイザー」2 名を配置したほか、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 月に年金アドバイザー 3 名を新たに採用しました。

#### ロ. 本部サポート体制

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、海外進出支援など、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本部支援機能を強化するため、平成 24 年 4 月に営業店支援グループ・法人ソリューションチームを 1 名増員したほか、同年 6 月にはバックオフィス担当を 1 名増員し、同チームの内務効率化を図ることで、営業店と連携した帯同訪問や直接渉外活動に注力できる体制としました。

また、審査部企業支援室については、同年 4 月に 1 名（支店長経験者）、同年 7 月に 1 名（審査部格付審査経験者）増員し、同年 10 月には他金融機関の融資企画部長経験者を嘱託採用しました。

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が平成 25 年 3 月末に終了となりますが、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。

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、優れた技術力を有する地域のお客さまが持つ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 24 年度上期においては、業務提携先からノウハウの提供も受けて、大分県内で優れた技術力を有する地域のお客さまに提案・推進を行っております。

#### ロ．動産担保ローン（ＡＢＬ）の推進

不動産担保に依存しない融資制度として、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）の組成に取り組んだ結果、平成 24 年度上期については、大分県信用保証協会の流動資産担保保証を活用し、1 件、25 百万円の実行に至りました。

今後とも、動産担保ローン（ＡＢＬ）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。

#### ハ．ほうわＴＫＣローンの推進

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、外部専門家であるＴＫＣ会員による定期的なモニタリング報告を重視する「ほうわＴＫＣローン」の取扱を開始した結果、平成 24 年度上期における取扱は、8 件、40 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。

#### ニ．私募債の受託

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、財務諸表の精度が相対的に高い地域のお客さまを対象に、銀行保証付私募債を推進した結果、平成 24 年度上期においては 1 件、100 百万円の引受実績となりました。

また、地元大分に貢献しているお客さまに対する支援の一環として、保証料を優遇した「がんばろう大分私募債」の取扱を延長しました。

今後とも、「大分で、大分と、大分を」元気にするお客さまへの支援を通じ、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

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、平成24年度上期においては、2社のお客さまから産学連携関連の個別相談を受付したほか、同年11月には「技術相談会」を開催しました。

また、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を積極的に活用し、介護施設、有料老人ホーム、整骨院、飲食店、農業、畜産業、美容室など、48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、同年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」への出資を決定しました。

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

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を実施しており、平成23年度に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、継続的に訪問活動を行ないました。

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、様々なお客さま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、同機構の活用に取り組んでいるほか、業務提携した経営コンサルタント等との帯同訪問等を通じ、お客さまの経営相談・支援を実施しております。

また、前述のとおり、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・事業再生計画の策定支援等に取り組んでおります。

平成24年度上期においては、46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。

当行は、平成24年11月5日付で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( )を受けました。

今後については、当該認定を踏まえ、外部専門機関や外部専門家との連携に加え、経営革新等支援機関に付与される支援措置(独立行政法人中小企業基盤整備機構からの専門家派遣、県信用保証協会の「経営力強化保証制度」の利用)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。

「経営革新等支援機関の認定制度」とは、国が、税務、金融及び企業の実務の財務に関する専門的な知識や実務経験が一定レベル以上の者を認定し、中小企業等のお客さまの経営革新等に係る支援の担い手を多様化・活性化させることを目的とした制度をいいます。

## 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設定しており、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・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取り組んでおります。

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。

さらに、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・弁護士等の外部専門家と連携し、経営改善・事業再生計画の策定支援を行うほか、DD S、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24年度上期においては、株式会社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たほか、大分県中小企業再生支援協議会と連携し、事業再生計画策定を支援するとともに、当行が出資し、大分ベンチャーキャピタル株式会社が運営する「九州中小企業支援ファンド」のプレDIP資金対応を1先行っております。

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年度上期においては、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、同年5月に「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ました。

また、平成24年8月から9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っております。

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

中小企業庁から平成24年5月に公表された新実施基本要領、新スキーム(再生計画の策定支援の迅速かつ簡易化)等について、同年7月に大分県中小企業再生支援協議会(以下、「支援協議会」という。)と当行の担当取締役、審査部との間で意見交換を行いました。

平成24年度については、支援協議会に10件程度の案件持込みを予定しており、24年度上期においては、「経営改善支援等取組み先」から宿泊業のお客さま2先を持込み、現在、外部専門家(中小企業診断士、税理士)と連携した再生支援に取り組んでおりま

す。

また、企業再生支援機構との連携については、同機構と同年7月・8月に意見交換を実施し、同年9月に守秘義務契約を締結しました。

今後は、大口与信先や支援先の個別企業への取組みを協議する方針としております。

#### 八、「事業再生専門会社」共同設立の検討

中小企業金融円滑化法の終了を見据え、外部のノウハウを活用しながら、集中的な再生支援を行うことを目的とする「事業再生専門会社」の共同設立を検討しており、平成24年6月、近隣の第二地方銀行協会加盟行及びコンサルティング会社とスキームに関する協議を行いました。

本スキームは、会社分割により、対象債権を事業再生専門会社に譲渡し、集中的に再生を行うもので、同年9月には、監査法人も交え、会計処理上の課題や費用対効果の問題等に関する意見交換を行っております。

その後も、課題の洗出しや対応策等について、協議を実施し、具体的な検討を進めております。

#### 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、平成23年11月にキャストコンサルティング株式会社、平成24年4月にジャパン・ビジネス・ポータル有限責任事業組合のコンサルタント会社2社と業務提携したほか、同年6月に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の2社と業務提携し、お客さまへ外部専門機関等による情報等を提供する体制を整備しました。

また、同年4月に業務提携先のキャストコンサルティング株式会社を講師とし、「顧客支援体制・ノウハウ構築のための行内向け海外（中国）セミナー」を開催しました。

さらに、同年7月からは、業務提携先のジャパン・ビジネス・ポータル有限責任事業組合との帯同訪問を開始、お客さま5社に対し、法人設立、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、西日本シティ銀行と連携し、取引先1社の販路網拡大支援を行いました。

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

平成24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、営業店によるニーズ調査結果に基づき、営業統括部営業店支援グループと業務提携先の税理士がお客さま8社を訪問し、提案活動を展開しました。

M&A業務については、平成24年6月に後継者不在の電気通信工事業と放送・電気通信業との間で株式譲渡契約を1件成約しました。

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、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24年度上期中に9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、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」も上期中に7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24年度上期中にコンプライアンス臨店指導を23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24年度上期においては、第二地方銀行協会主催の「内部監査研究講座」に執行役員が参加しました。

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(コンプライアンス担当者・役席者研修、コンプライアンス・フォロー研修、役員・部長コンプライアンス研修)開催したほか、新任支店長研修、

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

当行では、「顧客保護等管理方針」を制定し、全行員に徹底しているほか、「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・監督を実施しているほか、「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や、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。

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・苦情等に適切かつ迅速な対応に努めてまいります。

#### 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24年度上期中に臨店指導を23か店実施し、顧客情報管理状況の点検・把握を行いました。

また、「顧客情報資産台帳」の棚卸作業に伴い、個人情報記載された書面等の誤廃棄等4事案の個人情報漏えいが発覚し、同年8月末に公表を行っております。

今後については、今般策定した再発防止策を徹底し、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 24 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 24 年度上期においては、営業店 13 か店、本部 1 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 3 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、確認監査を 5 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な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 24 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についても、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 24 年上期においては、「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。

## 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。

## ハ．債務者の実態把握

平成 24 年度上期に実施した、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、周知徹底を継続して行なっております。

さらに、不良債権発生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。

## ニ．正確な自己査定の実施

平成 24 年上期においては、平成 23 年 6 月に策定した「貸出先の格付入力マニュアル」について、信用リスク関連研修や営業店訪問による勉強会を開催する等、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。

## 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、「B P V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（ブルフラットおよびベアフラットの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24年度上期においては、市場リスク量（VaR）がリスクリミットを超過したケースは発生しておりません。

#### 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、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・準備率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、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。

平成24年度上期については、緊急時想定訓練として、日本銀行補完貸付に取り組みました。

#### 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24年度上期においては、第三者個人連帯保証に係る取扱いの厳正化を主眼とした融資事務指導を、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に焦点を当てた預金事務指導を全営業店に対して実施したほか、監査部監査の結果を踏まえた個別の営業店指導、新任常時検印者（7か店）及び新任出納テラー（1か店）への個別指導を反復して実施し、事務リスク管理態勢の強化に向けた取組みを行ないました。

また、特に、部店内自己検査に関する臨店指導において、不十分性が認められた10か店をフォローアップ対象店に指定し、良化が認められるまでモニタリング及び指導を継続実施しました。

今後については、従来の指導要領・ツール等の見直しにも取組み、各営業店が抱える固有のリスクに着目した新たな指導にも取り組む予定としております。

##### ロ．研修の充実等

平成24年度上期においては、平成24年5月に「常時検印者研修」（42名参加）を開催したほか、同年6月に日本銀行大分支店から講師を招聘し、「公金・出納担当者研修」（42名参加）を実施しました。

#### 八．事務取扱要領の整備

「文書管理システム（SAVVY）」で提供される検索機能の有効利用を図るための第

一段階として、これまで行内LANの「文書管理」に登録されていた規程類をすべてSAVVYに移設し、平成24年7月より掲示を開始しました。

また、臨店指導で認められた不備傾向や監査部監査による指摘事項、あるいは事務事故・事務ミスが発生要因等を踏まえ、各種事務取扱要領を適宜改正し、規程類と同様にSAVVYへの反映・搭載を進めております。

#### 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。