

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 28 年 12 月



## 《 目 次 》

1. 平成 28 年 9 月期決算の概要	
(1) 経営環境	..... 1
(2) 決算の概要	..... 1
2. 経営の改善に係る数値目標の実績	
(1) コア業務純益（収益性を示す指標）	..... 4
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）	..... 4
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
(1) 地域への徹底支援による地方創生への取り組み	..... 5
(2) 営業力・収益力の強化	..... 12
(3) 経営基盤の強化	..... 16
4. 従前の経営体制の見直しその他の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	..... 18
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	..... 18
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	..... 23
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	..... 24
(5) 情報開示の充実のための方策	..... 24
5. 中小規模の事業者に対する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) 中小規模の事業者に対する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策	..... 26
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	..... 26
(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	..... 28
6. 剰余金の処分の方針	
(1) 配当に対する方針	..... 31
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	..... 31
(3) 財源確保のための方策	..... 31
7. 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) 経営管理に係る体制及び今後の方針等	..... 32
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	..... 33

## 1. 平成 28 年 9 月期決算の概要

### (1) 経営環境

平成 28 年度上期の国内経済は、堅調な企業収益を背景に雇用・所得環境は着実な改善が見られるなど、引き続き緩やかな景気回復基調が続いているものの、個人消費の伸び悩みや中国など新興国・資源国経済の減速の影響等により景気が下振れるリスクは高まっております。

当行の主要な営業基盤である大分県経済は、個人消費につきましては4月に発生した熊本地震の影響で観光を中心に弱い動きとなりましたが、その後、ふっこう割等の政策の効果により持ち直しつつあります。雇用・所得環境については着実な改善が見られる一方、地元企業の収益状況は、一部ではなお厳しい状況が続いております。

このような経営環境の下、当行では、積極的に営業活動を展開するとともに、経費の適切な運用、業績の向上に努めた結果、平成 28 年 9 月期の業績は、以下の通りとなりました。

### (2) 決算の概要

#### ① 資産・負債の状況

##### (運用勘定)

貸出金は、地域の中小企業等や個人のお客さまに対する円滑な資金供給に努めたものの、資金需要が低迷し、他行との競合が激しくなる中、県外の銀行を中心とした低利での肩代わり攻勢にさらされたこと、さらにマイナス金利の影響で借主が償還選択権を保有する県外金融機関・大企業向貸出が償還となったことから、前年度末比108億32百万円減少（前年同期比 ▲112億91百万円）し、3,974億14百万円となりました。

また、有価証券は、前年度末比43億13百万円増加（前年同期比 +42億34百万円）し、982億93百万円となりました。

##### (調達勘定)

預金（譲渡性預金を含む）は、個人預金・法人預金とも堅調に推移したことにより、前年度末比63億34百万円増加（前年同期比 +46億85百万円）し、5,218億40百万円となりました。

##### (純資産)

純資産は、配当に伴う利益剰余金の減少により、前年度末比2億72百万円減少（前年同期比 +1億96百万円）し、277億61百万円となりました。

〔資産・負債の状況（残高）〕（表1）

（単位：百万円）

	28年9月末 実績			28年3月末 実績	27年9月末 実績
		28年3月末比	27年9月末比		
資産	564,182	+ 4,499	+ 857	559,683	563,325
貸出金	397,414	▲ 10,832	▲ 11,291	408,247	408,705
有価証券	98,293	+ 4,313	+ 4,234	93,980	94,059
負債	536,420	+ 4,771	+ 661	531,649	535,759
預金（譲渡性預金を含む）	521,840	+ 6,334	+ 4,685	515,505	517,154
純資産	27,761	▲ 272	+ 196	28,034	27,565

#### ② 損益の状況

##### (業務粗利益、コア業務粗利益)

資金運用収益は、他行との競合による貸出金利回りの低下もあり、貸出金利息が前年同

期比2億36百万円減少したことに加え、有価証券利回りの低下に伴い、有価証券利息配当金が同1億41百万円減少したことから、前年同期を3億77百万円下回る40億54百万円となりました。

一方、資金調達費用は、預金利回りの低下に伴い、預金利息が前年同期比36百万円減少したことから、前年同期を40百万円下回る2億33百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年同期を3億37百万円下回る38億21百万円となりました。

また、「役務取引等利益」は、金融商品の窓販や私募債の受託、M&A等ソリューション営業による手数料が前年同期比57百万円減少し、役務取引等収益が同66百万円減少したことに加え、役務取引等費用が同6百万円増加したことから、前年同期を72百万円下回る50百万円となりました。

「その他業務利益」は、国債等債券売却損益が前年度比2億63百万円減少したことから、前年同期を4億1百万円下回る▲17百万円となり、その結果、「業務粗利益」は前年同期を8億10百万円下回る38億54百万円、「コア業務粗利益」は前年同期を5億47百万円下回る38億63百万円となりました。

#### （業務純益、コア業務純益）

営業経費は、嘱託行員の増加等による人件費の増加に加え、旧経営陣に対する損害賠償請求訴訟の終結に伴う弁護士報酬等物件費も増加したことから、前年同期比47百万円増加の29億93百万円となりました。

また、一般貸倒引当金繰入額が前年同期比1億67百万円増加の23百万円となり、その結果、「業務純益」は前年同期を10億25百万円下回る8億37百万円、「コア業務純益」は前年同期を5億94百万円下回る8億70百万円となりました。

#### （臨時損益）

臨時損益は、不良債権処理額が前年同期比5億42百万円減少したことなどから、同6億40百万円増加の▲6億46百万円となりました。

#### （経常利益、中間純利益）

以上の結果、「経常利益」は前年同期比3億85百万円減少の1億90百万円、「税引前中間純利益」は同3億17百万円減少の2億51百万円、「中間純利益」は同2億2百万円減少の1億44百万円となりました。

#### （信用コスト）

「信用コスト」は、前年同期に発生した大口債務者の破綻等の影響がなくなったことから、前年同期比3億75百万円減少の10億35百万円となりました。

〔 損益の状況 〕 (表2)

(単位：百万円)

	28年9月期 実績	27年9月期比	27年9月期 実績	26年9月期 実績
	業務粗利益	3,854	▲ 810	4,665
[ コア業務粗利益 ]	[ 3,863 ]	[ ▲ 547 ]	[ 4,411 ]	[ 4,255 ]
資金利益	3,821	▲ 337	4,158	4,083
役務取引等利益	50	▲ 72	122	171
その他業務利益	▲ 17	▲ 401	384	430
経費（除く臨時処理分）	2,993	+ 47	2,945	3,091
うち 人件費	1,635	+ 22	1,613	1,596
うち 物件費	1,162	+ 27	1,134	1,308
一般貸倒引当金繰入額	23	+ 167	▲ 143	304
業務純益	837	▲ 1,025	1,862	1,289

	28年9月期 実績	27年9月期比	27年9月期 実績	26年9月期 実績
	[ コア業務純益 ]	[ 870 ]	[ ▲ 594 ]	[ 1,465 ]
臨時損益	▲ 646	+ 640	▲ 1,287	▲ 800
(うち不良債権処理額)	( 1,011 )	( ▲ 542 )	( 1,554 )	( 815 )
(うち株式等損益)	( 305 )	( + 76 )	( 228 )	( 43 )
経常利益	190	▲ 385	575	488
特別損益	60	+ 67	▲ 6	▲ 54
税引前中間純利益	251	▲ 317	568	434
法人税、住民税及び事業税	3	▲ 115	119	57
法人税等還付税額	▲ 25	▲ 25	—	—
法人税等調整額	128	+ 25	102	66
中間純利益	144	▲ 202	346	311
(参考) 信用コスト	1,035	▲ 375	1,410	1,119

※ 信用コスト = 一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理額

### ③ 不良債権の状況

平成28年9月末の金融再生法開示債権額は、危険債権が前年度末比10億43百万円増加した結果、同7億2百万円増加の154億15百万円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は前年度末比0.29ポイント上昇の3.81%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち86.78%にあたる133億78百万円については引当金等にて保全を行っております。

[ 金融再生法開示債権比率の実績推移 ] (表3)

(単位: 百万円、%)

	28年9月末 実績	28年3月末比	27年9月末比	28年3月末 実績	27年9月末 実績
	金融再生法開示債権	15,415	+ 702	+ 30	14,713
破産更生等債権	2,044	▲ 315	▲ 405	2,360	2,449
危険債権	13,111	+ 1,043	+ 474	12,068	12,637
要管理債権	259	▲ 24	▲ 38	284	298
総与信残高	404,447	▲ 12,678	▲ 12,482	417,126	416,899
不良債権比率	3.81	+ 0.29	+ 0.12	3.52	3.69

※ 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60億57百万円を含みます。

### ④ 自己資本比率の状況

自己資本額が前年度末比2億69百万円増加の283億18百万円となったことに加え、リスクアセットが同63億94百万円減少の3,397億51百万円となったことから、自己資本比率は同0.23ポイント上昇の8.33%となりました。

[ 自己資本比率の状況 ] (表4)

(単位: 百万円、%)

	28年9月末 実績	28年3月末比	27年9月末比	28年3月末 実績	27年9月末 実績
	自己資本	28,318	+ 269	▲ 60	28,049
リスクアセット	339,751	▲ 6,394	▲ 8,780	346,145	348,531
自己資本比率	8.33	+ 0.23	+ 0.19	8.10	8.14

## 2. 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) コア業務純益（収益性を示す指標）

平成 28 年 9 月期の貸出金は、金融機関の競合激化等の影響を受け、平残が計画を 28 億 79 百万円下回ったことに加え、利回りが計画を 0.047 ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を 1 億 22 百万円下回りました。

一方、預金は、平残が計画を 74 億 93 百万円上回ったほか、利回りが計画を 0.001 ポイント上回ったことから、預金利息は計画を 4 百万円上回りました。

その結果、資金利益は計画を 96 百万円下回る 38 億 21 百万円となり、役務取引等利益も役務取引等収益が計画を 75 百万円下回ったことにより、計画を 68 百万円下回る 50 百万円となったことから、コア業務粗利益は計画を 1 億 64 百万円下回る 38 億 63 百万円となりました。

経費が計画を 44 百万円下回る 29 億 93 百万円となったものの、「コア業務純益」は計画を 1 億 20 百万円下回る 8 億 70 百万円となりました。

〔コア業務純益の計画・実績〕(表 5)

(単位：百万円)

	始 期	28/9 期				29/3 期 計 画	29/9 期 計 画	30/3 期 計 画	30/9 期 計 画	31/3 期 計 画
		計 画	実 績	計 画 比	始 期 比					
コア業務純益	2,870	990	870	▲120	▲1,130	2,019	1,135	2,434	1,513	3,031

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

※ 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 28 年 9 月期の実績を 2 倍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）

経費の節減に努めた結果、「機械化関連費用を除く経費」は計画を 38 百万円下回る 24 億 84 百万円となったものの、「業務粗利益」が計画を 2 億 73 百万円下回る 38 億 54 百万円となったことから、『業務粗利益経費率』は計画を 3.35 ポイント上回る 64.45%（始期比 + 11.43 ポイント）となりました。

〔業務粗利益経費率の計画・実績〕(表 6)

(単位：百万円、%)

	始 期	28/9 期				29/3 期 計 画	29/9 期 計 画	30/3 期 計 画	30/9 期 計 画	31/3 期 計 画
		計 画	実 績	計 画 比	始 期 比					
経費（機械化関連費用を除く）	4,808	2,522	2,484	▲38	+160	5,017	2,611	5,131	2,554	5,026
業務粗利益	9,069	4,127	3,854	▲273	▲1,361	8,167	4,280	8,529	4,608	9,480
業務粗利益経費率	53.02	61.10	64.45	+3.35	+11.43	61.43	61.00	60.15	55.42	53.01

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

※ 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。

※ 計画始期は通期ベースであるため、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 28 年 9 月期の実績を 2 倍したものと比較しております。

### 3. 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、平成28年6月に策定した「経営強化計画」において、「地元大分になくてはならない地域銀行」であることを目指し、『地域への徹底支援による地元経済の活性化』を基本方針に据え、これを実現するための取組方針として、①「地域への徹底支援による地方創生への取組み」、②「営業力・収益力の強化」、③「経営基盤の強化」の3つを定めました。

当行は、これらの取組方針に基づく諸施策を確実かつ持続的に実施し、これまで以上に地域の中小企業等や個人のお客さまに対してコンサルティング機能を発揮するとともに、円滑な資金供給と顧客本位の質の高い金融サービス提供に努めることで、お客様との共通価値に他ならない「地域経済の活力向上と地域の発展」に貢献してまいります。

平成28年度上期における各取組方針に基づく諸施策の進捗状況は、以下のとおりです。

#### (1) 地域への徹底支援による地方創生への取組み

##### ① 販路開拓コンサルティングについて

###### イ. 面的展開による事業性評価レベルの底上げ

契約先の取扱商品サービスの購買を期待する販売見込先については、県外のバイヤーやその紹介者に依存してコンタクトすることが地域銀行では一般的となっておりますが、当行では日常コンタクトがある全店の取引先を対象とします。

ただし、対象とする商流は県外事業者など当行取引先以外から仕入れている、契約先の取扱商品サービスと同種の商品サービスとします。この商流で県外事業者に漏れている仕入代金や購買代金を、契約先に環流させる「ローカル商流化」から着手していきます。こうすることで全店の行員の、取引先それぞれのバイヤー的なノウハウが強化され、契約先取引店でなくても仕入商流の分析などを通して販売に特化した事業性評価能力を高めることができるものと思われ、県外への移輸出による売上付与にも道を開くことを企図しております。

また、契約先のなかで希望する先には、自社製品・サービス等のPRや販路開拓に当たっての要望等を当行行員向けに説明会として依頼する予定であります。

###### ロ. データベースの活用と業績評価への展開

28年上期においては、従来の預金、融資等の本来業務と同列的な本業としての販路開拓コンサルティングを行内に定着させていくために、営業店総合表彰の項目において、営業店総合表彰等の業績評価制度の見直しを検討し、平成28年下期の業績評価制度に反映（650/3,000点）させました。

一方、個人評価についても、平成28年度下期から全行員が目標設定し、評価することを検討しましたが、業務を開始したばかりの段階において人事考課上で一律的な目標設定・評価することは時期尚早と判断し、同時期からの開始は見送りました。しかしながら、平成29年度上期より全行員が個人目標設定に織り込むことを引き続き検討するとともに行員向けにもアナウンス致しました。

販路開拓コンサルティングは、従来型のビジネスマッチング・商談会より大きく難易度があがるため、業務負担の軽減を意図して、販路開拓コンサルティング専用のデータベースシステムを活用してまいります。目視でしか管理できないテキストデータ以外のハンドリングしやすい各種データ（細分化された業種コードや商品コードなど）も活用し、蓄積される契約先からの各種情報を元に営業店の効率的な販路開拓マーケティング活動を可能とし、案件の進捗や交渉経過のデータ等の情報を一元管理し、従来の銀行業

務同様の業績評価を活用することで契約先の売上改善へのインセンティブを全店全行員で共有化してまいります。

#### ハ. 地域経済活性化に真摯に対応した組織風土の醸成

当行は行員の絶対数が不足していると考えており、そのような中で販路開拓コンサルティングに対して、十分な対応ができる行員を捻出する必要があります。システムで業務フローをサポートし、業績評価で現場を動かす態勢ができたとしても、行員に対する販路開拓コンサルティングへの取組意欲を喚起することも課題と考えております。

地元の繁栄と地域住民の幸せ、それを底支える地域経済活性化を願わない当行行員はおりません。その希望を叶えることに関与できることで取組意欲を必ず喚起できるものと考えております。若手行員や渉外を経験することなく内部事務に長年携わる行員の従業員満足度にも等しく訴え、地域に貢献することが最大の使命であり喜びであるという組織風土の醸成の効果も期待できます。経営陣や本部からも積極的に販路開拓コンサルティング取組意義を発信していく所存であります。

なお、行員向け研修及びお客さま向け説明会を下記のとおり実施しました。

- ・営業部店長向け研修 1回（行員参加数 119名）
- ・システム研修 6回（行員参加数 104名）
- ・お客さま向け説明会 1回（行員3名 お客さま13名）

### ② 経営改善が必要なお客さまへの取組み

#### イ. 「経営改善応援ファンド」による積極的な資金供給

経営改善計画の策定支援、経営アドバイス、ファンドによる資金調達支援を行うものであり、当ファンドの平成28年度上期の実績は44件1,539百万円となりました。平成27年度下期は前経営強化計画の最終年度ということで当ファンドの実行に注力し実行件数が大幅に増加したため、その反動から平成28年度上期の実行件数は平成27年度下期比17件減少しましたが、前年同期比では1件増加しており、創設以降2番目に実行件数が多い期間となりました。また、実行額は1件当たりの実行額が小口化したことで前年同期比1,634百万円減少しております。なお、平成26年4月の創設からの実行額は、累計202件14,035百万円となっております。

通常の商品は実行限度額を設定することで、収益管理や信用リスク管理を行うことが一般的ですが、「経営改善応援ファンド」は実行限度額を設定せずに、その時々での経営改善を必要とする中小企業等のお客さまの資金ニーズに対応してまいります。

そのためにも当ファンド実行により、野放図に信用コストが膨らんでいかないためのベストプラクティスとして、一旦は増加する管理会計上のELを、経営改善を実現していくことで、確実に減らしてまいります。

〔ほうわ経営改善応援ファンド、実行推移〕（表7）

（単位：先、百万円）

	28年度上期 実績		27年度下期 実績		27年度上期 実績
	27年度下期比	27年度上期比			
実行件数	44	▲ 17	+ 1	61	43
実行額	1,539	▲ 2,369	▲ 1,634	3,908	3,173

#### ロ. 経営改善計画の策定・推進に向けた積極的な支援

当行では、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、平成28年度上期においては、融資部企業支援室（以下、「企業支援室」とい



います。)と営業店で協議し、90先を「経営改善支援等取組み先」として選定し、経営改善支援に取組みました。選定にあたっては昨年度に比べて支援を深化させることを目的に先数の絞り込みを行っております。取組みの具体的な動きとしましては、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行っております。これにより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。その結果、平成28年度上期において「経営改善支援等取組み先」90先のうち、新たに外部専門機関等を活用し経営改善に関わる支援を実施した先は1先となっております。

また、平成28年6月に発足したお客さま支援部において販路開拓コンサルティング業務が平成28年度下期から本格スタートすることに合わせて、経営改善支援先を主眼とした経営課題をヒアリングし、洗い出しのSWOT分析等を用いた「事業性評価シート」を活用した経営改善支援に取り組んでいます。その中でトップラインの改善が必要なお客さまは、販路開拓コンサルティング業務における販売に特化した事業性評価シートも併用し、お客さまの本業についての理解を深め、販路開拓も含む様々なサポートを実施する予定です。

#### ハ. トップラインの改善に向けた経営改善支援

コンサルティング機能に資する人材が多いとは言えない当行のような小規模な地域銀行の行員にとっても、お客さまの売上(トップライン)を改善するという事は取組みやすい本業支援であると判断いたしました。

販路開拓コンサルティングでは、お客さまの決算期毎に当行の関与で増加する売上金額の目標を協議のうで定めて、売上実績がその目標を超過した場合に、はじめて委託手数料が発生するという対等な業務委託契約をお客さまと締結します。

このようなコンサルティングを成果報酬制にすることによって、契約先にとっては、自社の事業には不慣れな銀行員に本業支援を委託する不安感を緩和し、当行にとっては、顧客満足に満たない本業支援を繰り返しては、重い稼働負担が水の泡となることから一定の規律付けとして機能するものと考えております。

もちろん銀行が取組むコンサルティング業務であり、銀行法等の関連業法のみならず、それぞれのお客さまに関連する業法、健全な商取引を確保するための独占禁止法などを十分に検討したうえでコンプライアンス上のルールを設定しております。特に銀行の付随業務として認められるための重要な条件である優越的地位の濫用防止については、慎重なルール設定を行い、すべての銀行業務の根幹に関わる重要なルールとして改めて行内への周知も行っております。

コンプライアンスが重ければ重いほど、楽な販路開拓、楽な売上入金実績は少なくなります。これを補完するために、契約先の取扱商品サービスのマーケティングにも注力してまいります。

さらに、契約先の取扱商品サービス毎に見込リストをデータベースで営業店に還元し、交渉結果を再度データベースにフィードバックすることで、見込リストの精度(ヒット率)を高めていくような伝統的なデータベース・マーケティング手法を用いてまいります。

## 二. 外部専門機関・専門家・他金融機関等による連携支援

#### a. 中小企業再生支援協議会との連携

平成 28 年度上期については、「中小企業再生支援協議会」と連携を図りながら、経営改善支援センターの活用による経営改善計画策定等の支援を 4 先実施し、その他外部専門家等を活用した経営改善計画策定等の支援に関与した先は 4 先となっております。

企業支援室は中小企業再生支援協議会と定期的に意見交換会を実施しているほか、経営改善等案件の事前協議等も随時行っております。

今後も、同協議会との連携強化を図り、中小企業等のお客さまに対する経営改善等支援の実効性を向上させてまいります。

#### b. 地域経済活性化支援機構との連携

当行では、「地域経済活性化支援機構」(REVIC)のノウハウやネットワークの活用に向けて、同機構と企業支援室で意見交換会を実施し、経営改善等案件の事前相談等を行っているほか、お客さまの事業再生と地域経済活性化への取組みとして、平成 26 年 3 月 31 日に、同機構の実施する「特定専門家派遣業務」(事業再生等の専門的なノウハウを持った人材を同機構から派遣する業務)に関する契約を締結しており、平成 28 年度上期までの「特定専門家派遣業務」の活用実績は 2 件となっております。

### ③ 創業・新事業を目指すお客さまへの取組み

#### イ. 創業・新事業支援に向けた取組み

当行では、これまで創業や新事業を目指すお客さまに対して、事業計画等の作成支援及び大分県や各市町(以下、「自治体」といいます。)の各種支援制度等に関する情報提供を通じた支援に取り組んできたほか、あわせて技術評価や製品化のニーズもあるお客さまに対しては、大分大学や日本文理大学との業務連携による「産学連携支援サービス」の提供や「技術相談会」の開催などを通じた支援に取り組んでおります。また、日本政策金融公庫大分支店及び別府支店と創業融資ノウハウを有する同公庫との連携による事業計画書作成支援や協調融資等、ワンストップでの支援を積極的に行っております。

平成 28 年度上期においては、大分県金融機関提案型資金「ほうわ地方創生支援資金(創業・新事業)」等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、76 先に対し創業・新事業に関する資金需要に対応しました。

今後とも創業・新事業支援を通じ、地域経済活性化に向けて支援してまいります。

#### ロ. お客さまをサポートするためのサービスの拡充

当行は平成 24 年 11 月に、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う「認定支援機関」の認定を受けており、中小企業等の経営改善支援を徹底しております。

経営課題に関する相談については各自治体と連携して積極的に行っております。国や大分県の中小企業支援施策についても、お客さまのライフステージに応じて、タイムリーな情報提供を行っております。

販路開拓コンサルティングとは異なる、従来から取り組んできたビジネスマッチング・商談会の支援としては、第二地方銀行協会加盟行との共同開催による商談会や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を積極的に活用しております。今後もお客さまの販路開拓や地域の産業振興に向けたサポートを積極的に行っております。このような取組みは過去実績もあることから販路開拓コンサルティングと並行して、継続的に取り組んでまいります。これらにより地域経済活性化や事業性評価能力の底上げなどに対するシナジーを期待いたします。

〔 合同商談会の開催状況 〕 (表 8)

開催日	主 催	開催名	商談先	参加企業数	
					当行エントリー数
28. 6. 29	第二地方銀行 30 行、 リッキービジネスソ リューション(株)	地方創生『食の魅 力』発見商談会 2016	首都圏を中心とした 食品関連バイヤー	221 社	2 社

#### ④ 成長段階にあるお客さまへの取組み

##### イ. 地域住民としてのコモンボンド構築に向けた取組み

成長段階にあるお客さまの中には当行の販路開拓コンサルティングを必要としないほどの安定的な商品サービスの販路をすでに確保されている場合も多いと思われます。このようなお客さまに対しては、別な付加価値提供を行ってまいります、「経営改善応援ファンド」や販路開拓コンサルティングに関する当行の思いに賛同いただくことに力を入れていきたいと考えております。

当行同様、地域住民として地域経済活性化に異論を唱えるような地元のお客さまはいらっしゃらず、地元大分というコモンボンド（共通の絆）で繋がっているといえます。また、身近なところに創業・新事業のステージにあるお客さまや事業再生が必要なお客さまもいらっしゃいます。過去の自らの姿に重ね、将来なるかもしれない姿と心配される成長段階のお客さまもいらっしゃるかもしれません。

そうしたお客さまが当行の「経営改善応援ファンド」や「販路開拓コンサルティング」の取組みにも賛同し、時には販路開拓コンサルティングの販売見込先として地域経済活性化という共通の目的に向けてご協力いただけるよう、しっかりと取組んでまいります。

さらに、「経営改善応援ファンド」が存続し続けることによるメリットや安心を感じていただけることは、お取引先にとって極めて有効であると考えています。すなわち、融資予約などは不可能ですが、万が一成長が停滞し、衰退していくような状況になったときに「経営改善応援ファンド」や「販路開拓コンサルティング」での当行の応援により、必ず立ち直れるという希望をもつていただけるからです。つまり、当行への将来的な地域経済活性化の維持機能への期待といえます。

そうした機能を有した地域銀行と良好なリレーションを維持していくことに価値を見いだしていただき、従来の銀行業務全体での取引振りを改善してまいります。

前述の取組みを実現するため、平成 28 年度上期は、お客さま支援部を立ち上げ営業店向けの周知活動を開始いたしました。

##### ロ. 地域に特色がある産業への取組み

大分県経済の特徴として、進出大手企業の多くが素材中心の産業集積型であることから、景気動向や原料価格の変動等による影響を強く受ける傾向にあり、このことから成長段階にあるお客さまでも急速に成長が鈍化したり、衰退する可能性が高いということが危惧されます。環境変化により経営改善等が特に必要になりやすい中小規模事業者等のお客さまに対して経営改善支援を行ってまいります。

平成 28 年上期については、海外展開を検討中のメディカル関連企業に対し市場調査等の支援を行うなど、専門家派遣の実施や経営改善計画策定支援等の経営改善支援を実施いたしました。

また、コンサルティング機能や情報提供機能を発揮し、販路開拓コンサルティングによる販路拡大や、仕入先、業者紹介等に向けた支援を徹底するとともに、資金ニーズの掘り起こしに努めてまいります。

また、成長性が高い業種ながら、不本意な成長となっているようなお客さまは、成長業種であっても他行から支援をされないことも多く、そのようなお客さまに対しても積極的に支援の手を差し伸べてまいります。

#### ⑤ 事業再生が必要なお客さまへの取組み

当行では、平成 18 年度以降、整理回収機構や西日本シティ銀行の事業再生に関するノウハウを活用し、DDS（資本金借入金）の導入、第二会社方式による不採算部門の切り離し、事業再生ファンドの社債やABLによるPLEDIP資金の導入等、当行に従来無かった手法による事業再生に取り組んできており、企業支援室にノウハウを蓄積してまいりました。

現在も、中小企業等のお客さまに対する事業再生支援を徹底するため、企業支援室にプロパー行員に加え、専担者として、整理回収機構の出身者 2 名及び西日本シティ銀行からの出向者 2 名を配置し、事業再生支援態勢の強化を図っております。

今後も、更に一歩踏み込んだ抜本的な事業再生を行うことにより、経営改善が見込めるお客さまに対して、外部専門機関等の連携や専門家の活用により抜本的な経営改善計画の策定を支援するとともに、同計画に基づき、DDSやDIP資金の導入、事業再生ファンドの活用等の金融支援を行うことで、地域内の雇用や商流など、地域経済への影響にも十分に配慮し、中長期的な視点に立ち、お客さまの事業再生支援を徹底してまいります。

平成 25 年 3 月に当行、宮崎太陽銀行、南日本銀行による「3 行合同地域再生支援委員会」を設立し、お客さまに対する事業再生支援の更なる強化を通じて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、各行の経営改善支援等に関する手法・知見を共有し、更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むことといたしました。

平成 28 年度上期においては、委員会を 2 回開催し、業務提携を行っているあおぞら銀行グループも交え 3 行の事業再生支援に関する手法・知見を共有するとともに、お客さまの経営改善支援のため、地域横断的連携によるビジネスマッチングへの取組みを協議してまいりました。

加えて、3 行に対するあおぞら銀行グループによる事業性評価に関わる研修も開催されております。

今後も、同委員会を定期的で開催し、同委員会を通じて相互のノウハウを共有するとともに、外部機関等の第三者的な視点や専門的知見を活用した事業再生支援等のコンサルティング機能の一層の発揮に努め、中小企業等のお客さまに対する事業再生支援態勢の強化を図っていくとともに、地域横断ビジネスマッチング、販路開拓によるお客さまのトップライン改善に繋がる態勢整備に取り組んでまいります。

#### イ. 抜本的な経営改善計画の策定・推進に向けた積極的な支援

経営改善が見込めるお客さまに対しては、外部専門機関・専門家等と連携し、抜本的な経営改善計画を策定した上で、DDSの導入、事業再生ファンドの活用、債権放棄の実施などの金融支援も実施していく方針であり、また「経営改善支援先等協議会」等を開催し、早期に対応策を協議する態勢を継続してまいります。

また、事業の存続を徒に長引かせることが、却って、経営者の生活再建に悪影響を及ぼすことが見込まれる場合には、企業支援室と外部専門機関等の連携により、債権整理を前提とした再起に向けた方策を検討するなど、お客さまのライフステージに合わせたソリューションの提供に努めております。

平成 28 年度上期において、中小企業再生支援協議会の関与のもと、お客さまの当行以外の取引金融機関の同意も得た再生計画を策定し、DDSを導入した事業再生支援を 1 先実施しました。

今後とも、お取引先や保証人の実態を十分に把握した上で、経営者保証に関するガイドラインも踏まえ回収方針を決定し、これに基づいて計画的に回収を行うとともに、貸出金の償却や債権売却によるオフバランス化を進めてまいります。

#### ロ. DDSや債権放棄などによる再生支援

外部専門機関等の連携や専門家の活用により抜本的な経営改善計画の策定を支援するとともに、同計画に基づき、DDSやDIP資金の導入、事業再生ファンドの活用等の金融支援を行うことで、地域内の雇用や商流など、地域経済への影響にも十分に配慮し、中長期的な視点に立ち、お客さまの事業再生支援を徹底してまいりました。

そこで当行は前述のとおり平成 28 年度上期において中小企業再生支援協議会の関与の下、お客さまの当行以外の取引金融機関の同意も得た再生計画を策定し、DDSを導入した事業再生支援を1先実施しました。

#### ハ. 事業再生ファンド等の活用による再生支援

当行では、大分ベンチャーキャピタル株式会社が運営する事業再生ファンド「九州中小企業支援ファンド」（平成 21 年 8 月組成）及び事業再生ファンド「おおいたPORT Aファンド」（平成 25 年 4 月組成）へ出資しているほか、平成 25 年 3 月にあおぞら銀行グループと業務提携し、事業再生ファンド「九州地域活性化ファンド」を活用できる仕組みを整備しております。

抜本的な事業再生や事業転換を必要とする中小企業等のお客さまに対しては、外部専門機関等の連携による事業再生方策の策定支援を行い、事業再生ファンドが有する再生機能の活用や債権放棄等の金融支援を行うことで、お客さまの早期再生を促進してまいります。

また、事業再生ファンドの活用等を行う際は、これまでと同様、地域内の雇用や商流など、地域経済への影響にも十分に配慮して取り組んでまいります。

平成 28 年度上期における事業再生ファンドの活用はありませんが、下期に向けて「九州地域活性化ファンド」活用の準備段階に入っております。

#### ニ. 事業承継、M&A支援に向けた取組み

大分県においても、企業経営者の高齢化が進行する一方で、後継者の確保が困難になってきていることから、事業承継に関する相談が増加してきております。

当行では、事業承継ニーズのある経営者の意向を踏まえたうえで、相続対策支援、M&Aのマッチング支援、事業承継時の資金需要対応等を通して、事業承継に関わる課題解決支援を行っております。

具体的には、親族内承継においては、提携先の税理士及び公認会計士等との連携による相続対策等の相談支援、親族外への事業承継については、従業員や第三者へのM&Aをお客さま支援部ソリューション支援室（以下、「ソリューション支援室」といいます。）内の「M&Aシニアエキスパート認定制度」\*による有資格取得者による仲介業務を行っております。

平成 28 年度上期においては、「M&Aシニアエキスパート認定制度」の有資格取得者を1名増加させソリューション支援室内で5名体制とし、事業承継ニーズを有するお客さまに対し、後継者不在及び組織再編に伴う事業承継や親族内承継の課題解決として9件のコンサル支援を行いました。

引き続き、お客さまの事業承継問題の解決を通し、リレーション向上・事業の理解を図ることを目的として、事業承継対策支援の取組みを行ってまいります。

## ⑥ 自治体との連携による地方創生への取組み

自治体担当店支店長においては、自治体主催の「まち・ひと・しごと総合戦略」に係る会議体等のメンバーとして積極的に参加し、情報収集および意見交換を行いました(6市2町)。また、本部地方創生推進室においては、大分県が主催するC C R C研究会の委員として参加し、情報収集および意見交換を行いました。さらに、本部地方創生推進室担当者が、定期的に自治体へ訪問活動を実施し情報収集に取り組んでいます。

子育て支援策の一つとして、当行では平成28年4月より、教育ローンおよびオートローンの取扱において、貸出金利引下の優遇措置を開始しました。臼杵市とは、子育て支援策である教育ローン利子補給事業について、臼杵市の担当課とスキーム等について協議を重ねました。包括連携協定を結ぶ金融機関3行と臼杵市による合同の協議会を実施しましたが、スキーム、金利条件等に折り合いがつかず、平成28年度事業への参加を見送ることになりました。

## (2) 営業力・収益力の強化

### ① 現場力の強化

#### イ. 顧客の資産運用ニーズ等への対応

これまでマネーアドバイザー(以下、「MA」といいます。)は、全員が内務業務を兼任する形をとっていましたが、今まで以上に顧客の資産運用ニーズに応える体制とするため、まずは試験的に大分市・別府市内のブロック店を中心にMAを専担とする女性行員を配置することを確認致しました。平成28年度下期からは、その実現に向け取り組んでまいります。

#### ロ. 営業店事務の本部集中化の推進

「販路開拓コンサルティング」をはじめとした経営強化計画の各施策に取り組むにあたり、営業店業務の負担の軽減や効率化、コスト削減を進めるために、現状の業務や手続きを抜本的に見直すとともに、業務等の在り方を再検討する「業務改善委員会」を設置し、平成28年度上期は以下の項目について検討致しました。

##### a. 預金利子諸税納付事務に係る集中化拡大

従来から大分税務署管内の21営業店に係る毎月の預金利子諸税納付事務を事務統括部事務集中室に集中していましたが、これを大分県内税務署管内の39カ店にまで拡大することを計画し、平成28年9月の実現予定を前倒しのスケジュールに見直したうえで、同年7月の納付時より運用を開始しております。

##### b. 文書統合管理システム(OnBase)を活用したペーパーレス化の取組み

・金融商品契約締結に際しての事前検証事務

他行利用状況等調査のうえ平成29年1月より取組開始予定としています。

##### c. 住宅ローン年末残高証明書のSBK一括発送

住宅借入金等特別控除の手続きに用いられる住宅ローン年末残高証明書の営業店発行事務を軽減することを目的として、当行が加盟するSBK(事業組合システムバンキング九州共同センター)から該当のお客さまあてにダイレクトメールで一括発送するためのシステム開発を進めており、平成29年1月の商用提供開始を目指しています。

#### ハ. ソリューション支援室による営業力サポート強化

当行では、営業店だけでは対応できない中小企業等のお客さまが抱える様々な経営課

題等に関するご相談・ニーズに適切に対応するため、ソリューション支援室を設置し、専門的知識を有する職員を配置し、最適なソリューションの提案やファイナンス支援等に取り組んでおります。

平成 28 年度上期については、人員体制上、同ソリューション支援室の人員を増加するには至りませんでした。経験のある現メンバーの体制を維持致しました。今後も渉外行員の負担を軽減するため、同ソリューション支援室の人員の増強を図り、渉外行員からの要請に臨機応変に対応できるよう努めてまいります。

## ニ. 販路開拓コンサルティング専担部署の設置

販路開拓コンサルティングを当行の本業とし、「経営改善応援ファンドの豊和銀行」というブランディングを定着化させ、地域への徹底支援を実現するために、平成 28 年 6 月にお客さま支援部ならびに同部内に販路開拓支援室を創設し、ソリューション支援室、融資部企業支援室と連携し、営業店の統括、渉外行員のサポート、マーケティングサポートに取り組んでまいります。

小規模地域銀行ではこのような機能を有するとされる部署を設置しても、実質的には従来業務との兼業となりがちですが、当行の販路開拓コンサルティングが兼業で対応できるようなものではないことから、単一業務のみを専門に担当するという定義通りの専任者 3 名を配置することで本業としての定着を早期に確保する狙いもあります。

## ホ. スピード感のある融資に向けた取組み

スピード感のある融資に向けて、与信決裁権限の委譲等を含め検討しており、平成 28 年下期中には改正を行い、運用を開始することとしております。

## ヘ. 営業店業績評価項目の見直し

販路開拓コンサルティングを従来の銀行業務並みの本業とし、少ない営業人員を最大限に動かしお客さまのトップラインを安定させるために、相関の高い業績評価項目をまとめて項目数を少なくするとともに販路開拓コンサルティングに係る項目の配点を高めるために、平成 28 年下期の営業店総合表彰の項目において、総合点 3,000 点のうち、販路開拓コンサルティング項目に 650 点を配点するようにしました。

① 契約事務手続き完了	配点 150 点	最高点 150 点
② 取扱商品説明会数	配点 25 点	最高点上限なし
③ 取扱商品説明会参加者数	配点 25 点	最高点上限なし
④ 交渉方針等の登録ボタンの平均押下率	配点 180 点	最高点 180 点
⑤ 販売見込先への見積等販売条件提示	配点 20 点	最高点上限なし
⑥ 販売実績案件数	配点 250 点	最高点上限なし
⑦ 経営改善応援ファンド実行済先の E L	配点 0 点	最高点 0 点

## ト. 人事評価の見直し

販路開拓コンサルティングに関する個人評価については、平成 28 年度下期から全行員が目標設定し、評価することを検討しましたが、業務を開始したばかりの段階において人事考課上で一律的な目標設定・評価することは時期尚早と判断し、同時期からの開始は見送りました。しかしながら、平成 29 年度上期より全行員が個人目標設定に織り込むことを引き続き検討し、従業員向けにもアナウンス致しました。

## ② 従来業務負担の軽量化

### イ. 効果的な宣伝活動の強化

当行の宣伝活動については、これまで新聞、テレビCMへの広告が中心で、現在の広告施策では、若年層をはじめとする当行がターゲットとしたい顧客層には有効に宣伝できていない可能性が強い状況でした。

そのため、これまでの伝統的な新聞、テレビ広告に加え、ポスティング、DM、ラジオCMやイベントへのブース出店による継続的な広告展開を行いました。

さらに平成 28 年 10 月より、スマートフォンやインターネットを利用したWEB広告を展開することとしています。

#### ロ. コールセンターを活用した営業力の強化

平成 28 年度上期については、人員体制上、コールセンターへのプロパー行員配置には至りませんでした。平成 28 年度下期中には体制整備を行い、ローン代行実行に着手する予定です。

#### ハ. チャネルの多様化

お客さまの利便性向上の観点から来店不要型（非対面型）ローンの導入に向け、システムを保有する保証会社との協議を行っており、平成 29 年度第 1 四半期までには、取扱いを開始する予定です。

#### ニ. ほうわホルトホールプラザの強化

「ほうわホルトホールプラザ」は、個人のお客様に対するライフプランニングによるコンサルティング体制を構築しており、お客様にご満足いただける、より質の高いサービスの提供をしております。また、土日祝日の営業により、営業店への平日の来店が難しいお客様のご相談・お申込みにも対応でき、新規のお客様との取引開始の増加にも繋がりました。

同プラザの平成 28 年度上期の実績については、住宅ローンの取扱額が 8 億 51 百万円で全行取扱額 30 億 29 百万円の約 3 割、フラット 35 の取扱額は 7 億 88 百万円で全行取扱額 10 億 18 百万円の約 8 割を占め、また、保険商品を 52 百万円販売、平準払い保険も 116 件受付するなど、営業店業務の軽減にも貢献しました。同プラザの活用を一段と促進することで、各種ローンや金融商品販売の推進に係る営業店の業務負担を軽減させてまいります。

また、お客さまの利便性向上のため、同プラザにおける普通預金通帳即日発行も検討しており、平成 28 年度下期中の取扱い開始を目指しております。

〔ほうわホルトホールプラザ実績推移〕(表 9)

(単位：百万円)

	28 年 9 月末 実績		27 年 9 月末 実績	28 年 3 月末 実績	27 年 9 月末 実績
	28 年 3 月末比	27 年 9 月末比			
住宅ローン	851	+218	▲2	633	853
フラット 35	788	+133	+490	655	297
投信 (千円)	1,100	▲7,627	▲38,229	8,727	39,329
保険 (千円)	52,000	▲9,000	0	61,000	52,000

#### ホ. 先行他行等のノウハウを活用した競争力の高い商品の開発

平成 28 年度上期において、西日本シティ銀行をはじめ、S B K 加盟行などの新商品やサービスなどのノウハウを分析、活用し、新たに取扱いを開始したものは以下のとおりです。



- ・ほうわネクストステップの発売（28年8月：182件、3億35百万円の実績）  
これまでのローンと同様のスコアリング審査と外信情報による定量審査に加え、当行との取引振りをポイント化し、良好な顧客に加点する定性与信判断を加味した審査方法を採用した。
- ・ほうわレディースカードローンの発売（28年9月：12件、契約額6百万円の実績）
- ・保険新商品の発売（28年5月に3商品：235件、998百万円の実績、28年6月に1商品：3件、11百万円の実績）

### ③ お客さま満足度向上に向けた取組み

#### イ. 人間力向上に向けた取組み

当行のキャッチフレーズである「いちばんに、あなたのこと。」を実践し、接遇力を向上させる取組みとして、以下の研修を実施しました。

- ・平成28年4月「第1回 新入行員研修」受講者38名  
CS・マナーに関するカリキュラムを実施。
- ・平成28年4月「専任コーチ研修」受講者30名  
外部講師：PHP研究所 上級ビジネスコーチ 正岡紀子氏を招聘して、コーチとしての役割とともに、ホスピタリティマインドについての講義を実施。
- ・平成28年5月「CS・マナーアップ研修」受講者41名  
外部講師：(株)日本ビジネスドック 代表 植田亜津子氏を招聘して、お客様の応対（接遇）に関する研修を実施。
- ・平成28年6月「第2回新入行員研修」受講者37名  
カリキュラムで「CS（顧客満足）・ホスピタリティについて」を実施。
- ・平成28年9月「入行2年目行員研修」受講者35名  
障害者差別解消法に対応するため、ユニバーサルマナー研修を実施。外部講師：(株)ミライロ田中利樹氏ほか2名を招聘して、実技（疑似体験）を通して障がい者・高齢者へのサポート、対応について受講。

また、「マナー・CSブック」は、発行（平成22年4月）後6年が経過していることに加え、SNS対応、高齢者対応・障がい者対応など、銀行員として求められるマナー・顧客対応が高度化しているため、改訂版の発行に向けて準備を行っているところです（平成29年4月発行予定）。

さらに、平成28年4月1日から施行の障害者差別解消法への対応につきましては、平成28年度上期に、「コミュニケーションボード」の再整備、「耳マーク」表示書面、「ほじょ犬ステッカー」の掲示等を行うとともに、書面「障がいをお持ちの方に配慮した取組みについて」の店頭に掲示し、お客さまへ当行の取組みについての周知に努めております。

今後も、職員の障がいをお持ちの方への対応の意識付けおよび接遇力の向上を図ってまいります。

#### ロ. お客さま目線に立った店舗作りに向けた取組み

本店空調設備の更新工事は地元業者にて完工したほか、営業店4カ店で空調改修を実施、全て該当店の取引先へ発注を行いました。

また、手動ドアの自動ドアへの改修、駐車場の拡張や段差解消等、お客さまの利便性向上に向けた店舗作りに努めました。

### (3) 経営基盤の強化

#### ① 人材の確保、人材の活用、人材育成の強化

##### イ. 行員数の増加による経営基盤の強化

平成 28 年度上期においては、初任給引上げを決定するとともに学生向けにアナウンスし、平成 29 年度入行予定の新卒者を 48 名採用（内定）致しました。（対前年+10 名）大分県内の大学を中心に、採用実績が多い福岡県内の大学とも連携を図り、安定的な学生の確保に向けた取組みを行いました。

今後も、労働環境の改善やコミュニケーションを重視しながら、働きやすい職場環境づくりに努め、若年層を中心とした離職防止に努めて参ります。

なお、基準人員については、現行の渉外行員が販路開拓コンサルティングや法人向けの取引に注力できるように、窓口行員の渉外への担当替え、その実現に向けたパートタイマー・嘱託行員の採用増加状況を鑑みながら、見直しを行うことと致します。

##### ロ. シニア層の活用、女性の活躍推進

平成 28 年度上期においては、改正労働契約法による有期雇用者の無期化に向けた取組みやその後の定年後再雇用に関する検討を行いました。また、平成 28 年 4 月より女性の活躍を推進する目的で地域限定勤務職制度を見直し、地域限定職の昇進上限を撤廃致しました。加えて、女性の更なる意識向上に向け、活躍推進に関する外部セミナーに 4 名を参加させました。

##### ハ. 研修における積極的な外部の活用

###### a. 管理職層のマネジメント力、部下の育成力の向上

###### ・集合研修

平成 28 年 4 月「新任役席者（係長）研修」受講者 16 名

平成 28 年 5 月「支店長経営塾」受講者 42 名 等

###### ・行外派遣研修

平成 28 年 6 月「女性役席マネジメントセミナー」第二地銀協主催 営業店女性役席 1 名派遣

平成 28 年 6 月「新任支店長セミナー」第二地銀協主催 支店長 4 名派遣

###### b. 若手行員の早期戦力化、モチベーションの維持・向上

###### ・集合研修、セミナー、トレーニー

平成 28 年 4 月「第 1 回新入行員研修」受講者 38 名

平成 28 年 7 月「渉外スクール」受講者 41 名 等

###### ・行外派遣研修

「企業訪問研修～法人新規開拓アプローチ」第二地銀協主催 営業店行員 3 名派遣 等

###### ・その他

新入行員の育成については、配属後の 5 月末を基準に、所属長および専任コーチに対して「成長度合いアンケート」を実施、結果をもとにして 6 月研修時には個人面談を全員実施、また人事部行員が臨店して面談を行う等のフォローを実施致しました。

###### c. 専門能力向上、実践力強化

###### ・集合研修

平成 28 年 4 月「信用リスク関連研修」15 日、22 日 2 回開催 受講者 計 84 名

平成 28 年 9 月「販路開拓コンサルティング 営業店長向け研修」受講者 121 名

外部講師：(株)八代アソシエイツ 代表取締役社長 八代恭一郎氏 等

・行外派遣研修

「成長分野支援講座～医療機関の経営支援、再生支援～」第二地銀協主催  
営業統括部ソリューション支援室1名派遣

「M&Aシニアエキスパート養成スクール・認定試験」日本M&Aセンター主催  
営業統括部ソリューション支援室1名派遣 等

**d. コンプライアンス専門研修**

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講座〔営業店コンプライアンス担当者・役席者研修、本部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〕開催、新任支店長研修（2回）、育児休業復帰者・新規採用者研修、新入行員研修（2回）等、職階・職務別に開催された他部署主催の5講座の集合研修において、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。

なお、営業店コンプライアンス担当者・役席者研修および本部コンプライアンス担当者・役席者研修の開催後には、行内集合研修の受講に替わる方法として、各店の係長、一般行員、嘱託、パートタイマー、派遣社員および研修欠席者を対象に、研修受講者が講師となり研修内容を還元する職場教育を実施しております。

**二. 行内勉強会の強化**

行内集合研修や行外派遣研修の受講者が自部店内において情報・知識・スキルを共有するための勉強会の実施、また、本部から統一テーマを提供し実施する月次の勉強会については、従来以上に実効性の高いものとするよう取組みを強化してまいります。

今後は、行内LANやDVDを使った教材配信などの実施についても検討してまいります。

**② 行員のモチベーション向上に向けた取組み**

平成28年度上期においては、採用の強化策としての初任給引上げに伴う一般行員の賃金改善に関して検討し、平成29年度上期より実施することと致しました。また、休日出勤を削減させるためのルールの厳格化により、ワークライフバランスの実現に向けた取組み強化を図りました。なお、初任給引上げに伴う一般行員の賞与水準の引下げが見込まれるなか、現状の格差をどのようにしていくか、当行従業員組合と今後、協議を進めて参ります。

#### 4. 従前の経営体制の見直しその他の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査又は監督の体制を強化するため、平成 28 年 6 月以降は社外取締役 2 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）、監査役会付行員の配置等を通じ、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) リスク管理の体制の強化のための方策

###### ① 統合的リスク管理体制強化のための方策

当行では、リスク資産・負債ごとにリスク指標の一つである VaR を計測し、配賦したリスク資本と対比することにより、リスク量をコントロールしております。

資本の配賦は、毎期、直近のリスク量の傾向を捉え、外部環境や事業計画等との整合性を考慮した上で案を策定し、ALM/リスク管理協議会等での協議を経て、取締役会で決定しておりますが、平成 28 年度下期においても、適切にリスク量を予測し相応のリスク資本を配賦しました。

また、月次で計測された信用リスク、市場リスク等のリスク量については、その変動について、内外の要因を分析した上で、配賦されたリスク資本と対比し、ALM/リスク管理協議会に報告するなど、適切に管理を行っております。

###### ② 信用リスク管理体制強化のための方策

###### 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 28 年度上期においても、「信用リスク関連研修」、「営業店案件相談会」、「融資部留学」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。

また、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。

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。

###### ニ. 正確な自己査定の実施

平成 28 年度上期においては、外部講師による研修、信用リスク関連研修や営業店訪

間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、格付精度についての分析・検証を継続実施することにより、格付精度の向上に向けた取組みを行っています。

#### ホ. 償却・引当実施

償却・引当については、償却・引当規程及び償却・引当マニュアルに基づき、厳正に算定しております。なお、平成 25 年度より要管理先及び破綻懸念先のグループ総与信 10 億円以上の大口先については、原則として DCF 法等を採用しております。

また、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、確認しております。

#### ヘ. ストレストテストの実施

信用リスクのストレステストは、①関連会社を親会社に名寄せした企業グループによるリスク計測、②地価下落（下落率 10%、20%）による保全率低下、③景気後退による格付悪化のシナリオで計測し、リスク量の増加が自己資本に与える影響を平成 28 年 8 月の ALM/リスク管理協議会において報告しております。

なお、前回より、③景気後退による格付悪化の業種に、従来からの「建設・不動産」のほかに、貸出の増加トレンドが続く「個人による貸家業」や重点業種として貸出に注力している「医療・福祉業」を加えて当該シナリオによるリスク量への影響を計測したほか、各シナリオごとに店別のリスク量を算出し、店舗別・地域別での特徴や傾向等を把握するようにしております。今後も引き続き実施し、店舗別・地域別の業種ポートフォリオの適性管理や信用リスク管理に活用していくよう努めます。

また、平成 27 年度より、シナリオごとに明細単位で EL 理論値を算出し、その構成比から店別の UL を計測しており、店別・地域・業種別に算出したデータを蓄積し、ポートフォリオの適正管理や信用リスク管理に活用しております。こういった取組みのなかで地元 UL を可視化し、地域経済の活性化に資する地元の事業者への適切なリスクテイクに努めてまいります。

#### ト. 不良債権の適切な管理のための方策

お客さまの業績悪化や延滞発生時には、営業店と企業支援室が連携して、経営改善の実現可能性を早期に判断し、新規融資を含む適切な改善支援により、経営改善が見込めるお客さまに対しては、経営改善計画の策定・推進に向けた積極的な経営改善支援を行うことで、不良債権発生未然防止やランクアップの実現に努めてまいります。

さらに、一步踏み込んだ抜本的な事業再生を行うことにより、経営改善が見込めるお客さまに対しては、外部専門機関・専門家等と連携し、抜本的な経営改善計画を策定した上で、DDS の導入、事業再生ファンドの活用、債権放棄の実施などの金融支援も実施していく方針であり、また「経営改善支援先等協議会」等を開催し、早期に対応策を協議する態勢を継続してまいります。

また、事業の存続を徒に長引かせることが、却って、経営者の生活再建に悪影響が見込まれる場合には、企業支援室と外部専門機関等の連携により、債権整理を前提とした再起に向けた方策を検討するなど、お客さまのライフステージに合わせたソリューションの提供に努めております。

平成 28 年度上期において、今後とも、お取引先や保証人の実態を十分に把握した上で、お客さまの当行以外の取引金融機関の同意も得た再生計画を策定し、DDS を導入した事業再生支援を 1 先実施しました。

経営者保証に関するガイドラインも踏まえ回収方針を決定し、これに基づいて計画的

に回収を行うとともに、貸出金の償却や債権売却によるオフバランス化を進めてまいります。

### ③ 市場リスク管理体制強化のための方策

#### イ. 基本方針

平成 28 年度上期は、英国のEU離脱や日米欧の金融政策の動向など、グローバルな政治・経済の不透明感から各種マーケットは方向感に乏しい神経質な動きに終始しました。このような環境下、有価証券運用については運用施策や運用基準に則ったうえで、各種マーケット動向を十分吟味した運営に努めました。その結果、運用基準外の取引はなく、リスク量（VaR）も配賦リスク資本の範囲内で限度枠を超過することなく推移しました。

#### ロ. リスク管理方針

市場リスク管理については、VaRや100BPV、アウトライヤー比率、評価損益等を計測し、市場リスク部会、ALM/リスク管理協議会等において経営に報告し、協議する態勢としております。VaR計測モデルについては、モデルの有効性検証のために定期的にバックテストを実施し、市場リスク部会、ALM/リスク管理協議会に報告しております。バックテストについては、平成 28 年度上期より乗数適用のルールを見直し、リスク管理の強化を図っております。

一方で、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、その結果を市場リスク部会、ALM/リスク管理協議会に報告しております。ストレステストについては、平成 28 年度上期より新たに投資信託のストレステストも行っております。

なお、平成 28 年度上期より、「金利急騰時のアクションプラン」に基づき、市場金利の動きを日次でチェックするとともに、トリガー抵触時には速やかに部門間協議を行い、ALM/リスク管理協議会に報告する体制としております。また、現在保有していない新たなリスク特性を有した商品への投資を行う際には、事前に市場リスク部会にて商品のリスク特性を検証したうえで投資を行うか否かの協議を行うようにするなどして、市場リスク管理態勢の更なる充実を図っております。

なお、市場取引については、取締役会にて決定した「資金運用施策」に基づいて行っており、マーケット動向等から生じる市場リスクについて、きめ細かく注視しております。

#### ハ. 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し、市場リスク部会、ALM/リスク管理協議会等において経営に報告し、協議する態勢としております。

平成 28 年度上期における金利リスク量は、概ね自己資本の 1～2%程度で推移し、基準の 20%を大きく下回る水準での低位安定した推移となりました。

### ④ 流動性リスク管理

流動性リスク管理につきましては、資産・負債のポートフォリオ構成を重視し、大口入出金の把握、預貸率の推移、資金繰り予想等を通じて流動性リスクの分析・評価を行い、毎月の流動性リスク部会、ALM/リスク管理協議会等において経営に報告し、協議する

態勢としております。平成 28 年度上期については日本銀行考査の結果を踏まえ、大口定期預金の管理強化や流動性危機対応マニュアルの改正、さらには流動性ストレステストのシナリオ見直しを行ったほか、流動性カバレッジ比率についても新たに管理を始め、流動性リスク管理の高度化を図りました。

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、資金繰り・担保繰り状況等についてモニタリングを実施しております。また、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。加えて、日本銀行のマイナス金利政策の導入に対応し、日本銀行預け金の管理を強化しております。

## ⑤ オペレーショナルリスク管理

### イ. オペレーショナルリスク部会の機能発揮

#### a. 事務リスクに関する経営陣への適時報告の実施

事務リスクに関し、平成 28 年度上期中は「平成 27 年度の事務事故発生状況について」、「本部重要業務の洗い出し結果と各部の対応状況について（平成 28 年 3 月末基準）」等をオペレーショナルリスク部会及び経営会議、取締役会へ付議・報告しております。

#### b. 本部所管部署による効果的な事務指導の実施

平成 28 年度上期は、コンプライアンス統括部、証券国際部金融商品監理室、融資部、事務統括部の 4 部署が、それぞれの所管業務について営業店を臨店し各種事務取扱の検証と指導を行いました。

〔事務指導の状況〕(表 10)

(単位：店)

	共通指導	特別指導	合計
コンプライアンス統括部	20 カ店	6 カ店	26 カ店
証券国際部 金融商品監理室	4 カ店	2 カ店	6 カ店
融資部	42 カ店		42 カ店
事務統括部	15 カ店	6 カ店	21 カ店

#### c. 各種研修の実施

事務統括部では、平成 28 年度上期中に次のとおり計 6 回の集合研修を主催しております。

- ・ 常時検印者研修（H28. 4 開催、43 名受講）
- ・ 公金・出納担当者研修（H28. 5 開催、39 名受講）
- ・ 第 1 回検印スキルアップ研修（H28. 6 開催、7 名受講）
- ・ 第 2 回検印スキルアップ研修（H28. 7 開催、8 名受講）
- ・ 第 3 回牽引スキルアップ研修（H28. 8 開催、7 名受講）
- ・ 三部合同研修（H28. 9. 10 開催、55 名受講）

また、人事部の役席者が、「苦情等連絡会」「三部合同協議会」に参加していることから、営業店の事務取扱や顧客応対についての情報を共有して、階層別・職務別の集合研修のカリキュラムの組成に活かしています。法律・制度改正に関する事項についても、行外研修の派遣、セミナー、書籍の斡旋、集合研修でのカリキュラムに組み入れるなどの対応を実施してきました。

今後とも各部との連絡・協議を密にして、タイムリーかつ効果的な集合研修等を開

催いたします。

#### d. 規程・マニュアル類の整備及び検索機能の改善

オペレーショナルリスク部会における協議等を踏まえ、品質の高い事務取扱を全店的に定着させることを目的として、①事務取扱要領・様式類の整備（9件）②その他の規程・マニュアル類の整備（7件）に取組みました。

加えて、平成28年7月より、行内の規程、要領、マニュアル類を「文書統合管理システム（OnBase）」へ移行し、本支店からのキーワード検索機能を高める環境整備を実施しております。

### ロ. システムリスク管理

#### a. システムリスクに関するSBK加盟行共同の取組み

平成28年度上期中にシステム担当部長級が参加する運営部会に5回参加し、「システム外部監査の改善対応状況について」等、システムリスク管理関連の議題について審議しました。

また、SBK加盟行共同監査については、例年、IT全般統制の有効性評価に加え、金融検査マニュアルのリスクカテゴリー毎のチェックポイントとSBKの業務及びリスク管理態勢の紐付けを行い管理態勢（各種リスク管理態勢の適切性）の検証を実施しており、システムリスク管理態勢についても検証しています。

今年度は、熊本地震を踏まえた特例措置としてSBKの監査作業負担を軽減することとして、各種リスク管理態勢の適切性については、SBK加盟行共同での検証は実施しないことがSBK加盟行監査で了承されております。

但し、金融検査マニュアルの検証項目に新たに追加されている、サイバーセキュリティ関連項目を含むシステムリスク管理態勢の検証は不可欠であるとの認識より、当行においては、SBK加盟行共同によるIT全般統制の有効性評価実施後に、単独でシステムリスク管理態勢の検証を実施しております。

#### b. 当行内におけるサイバーセキュリティ対策の強化

平成28年度上期中には、以下のとおりサイバーセキュリティ関連の取組みを実施しております。

- ・平成28年度新入行員に対し、外部専門家による情報モラル・情報セキュリティに関する研修を実施(平成28年5月)
- ・当行が提供する法人向け及び個人向けのインターネットバンキングにおいて、不正な取引を検知ならびに拒否するサービスを導入(平成28年4月)
- ・本部各部が所管する行内のサブシステムからの不正な情報取得を防止するため、各サーバのUSBポートを物理的に閉塞する専用施錠ツールを付設し、その鍵を事務統括部で一元管理する対策を導入(平成28年6月)
- ・本部各部のインターネットパソコンあてに、標的型攻撃を模したメール送信訓練を実施(平成28年7月)

#### c. SBK次期システムへの安全な移行の実現

SBK現加盟行及び平成31年5月に新規加盟を予定している沖縄海邦銀行を加えた7行により、新たな基幹システムを開発するための共同作業が進められております。

特に、平成28年6月には、次期システムの基盤にNTTデータ提供のBeSTAc1oudを採用することが正式決定し、その後平成28年度上期中には開発工程の実質的な推進体となる「次期システム委員会」が5回開催されました。



#### d. システム障害対応訓練の充実

システム障害発生時の被害拡大防止や迅速な復旧等を図ることを目的として、平成28年度上期には、行内において現金搬送訓練をはじめ4回の訓練を実施しました。

### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

#### ①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、賞罰委員会への審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。

また、当行における法令等遵守態勢の実効性及び法令等遵守に対する取組み状況について、外部委員から意見・助言を受けるため、「法令監査委員会」を平成28年度上期においては、平成28年9月14日に開催するとともに、平成28年10月18日開催の経営会議および平成28年10月25日開催の取締役会に開催報告を行うこととしております。

#### ② コンプライアンス協議会のさらなる機能強化

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」を、平成28年度上期中に7回開催（内、1回は臨時開催）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て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。

#### ③ 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28年度におけるコンプライアンス臨店につきましては、年度内に全営業店に対して臨店を実施することとしており、営業店に対して所定の点検項目に関するチェックまたはヒアリングによる点検・指導及び啓蒙を行っております。なお、平成28年度上期のコンプライアンス臨店は20カ店実施し、営業店の法令及び取扱いルールの遵守状況に関するモニタリングに努めるとともに、法令等遵守の重要性についての意識付け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。

#### ④ コンプライアンス研修等の充実・強化

平成28年度上期においては、第二地方銀行協会主催の「役員コンプライアンスセミナー」に参加しました。

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講座〔営業店コンプライアンス担当者・役席者研修、本部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〕開催、新任支店長研修（2回）、育児休業復帰者・新規採用者研修、新入行員研修（2回）等、職階・職

務別に開催された他部署主催の5講座の集合研修において、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。

なお、営業店コンプライアンス担当者・役席者研修および本部コンプライアンス担当者・役席者研修の開催後には、行内集合研修の受講に替わる方法として、各部店の係長、一般行員、嘱託、パートタイマー、派遣社員および研修欠席者を対象に、研修受講者が講師となり研修内容を還元する職場教育を実施しております。

#### ⑤ 反社会的勢力に対する態勢強化

反社会的勢力との関係遮断に向けて、毎月開催されるコンプライアンス協議会並びにコンプライアンス部会において取組み状況や反社会的勢力情報の登録状況を報告しているほか、暴力団排除条項適用検討会を随時開催しております。また、半期ごとに「反社会的勢力対応の現状について」を取り纏め、経営会議、取締役会において報告しております。

反社会的勢力情報については随時更新し、スクリーニングシステムを活用して反社会的勢力との取引の未然防止並びに排除を図っております。

また、「大分県銀行警察連絡協議会」、「大分県警察・金融機関暴力対策連絡協議会」に参加し、警察や暴力追放大分県民会議並びに顧問弁護士等と連携し、反社会的勢力の排除に向けた情報交換等にも努めております。

なお、各営業部店長、ほうわホルトホールプラザ長、お客さま相談室長を各地の公安委員会に「不当要求防止責任者」として登録するとともに同委員会が開催する「不当要求防止責任者講習」の受講を義務づけ、受講後の「責任者講習受講済之証」および「受講修了書」を各部店に掲示する等、反社会的勢力との関係遮断に向けた体制の強化に取り組んでおります。

#### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

平成28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。

平成28年度上期中では、「新経営強化計画の基本的な方向性について」、「今後の経営評価委員会について」審議が行われ、第三者の視点で外部委員から貴重な意見・助言をいただき、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。

また、平成28年度上期中は「経営評価委員会」の機能強化に向け、個人株主やお客さまからの意見を吸い上げ、経営に反映させる仕組みについて継続して検討しております。

#### (5) 情報開示の充実のための方策

##### ① 四半期ごとの情報開示の充実

当行では、お客さま、株主をはじめとする投資家の皆さま、地域社会等から正しい理解と信頼を得るため、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、迅速かつ正確な四半期の財務・業績情報の提供を行っており、今後とも、迅速かつ充実した開示に努めてまいります。

##### ② 会社情報の適時開示

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、総合企画部において、一元管理する態勢としております。

総合企画部では、各種情報が適時開示情報に該当するか否かを判断し、原則として、取

締役会等の承認のもとに適時適切に開示しております。

さらに、お取引先との交流会である「本店豊和会」においても適時適切に情報を開示するなどのIR活動にも努めております。

今後とも、銀行法、金融商品取引法その他の法令及び証券取引所の定める適時開示規則に基づき求められる情報に加え、経営の透明性を確保するため、リスク情報や部門別損益情報などの情報開示にも努めてまいります。

### ③ 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

当行は、地元経済の活力向上と地域の発展に貢献するため、お客さまの経営改善等や成長・発展に向けた経営支援、創業・新事業を目指すお客さまへの支援等の積極的に取り組むほか、環境、金融に関する教育、文化、防犯協力、ボランティア活動への貢献など、地域・社会貢献、CSR活動を幅広く展開しております。さらに、平成28年度下期より開始した販路開拓コンサルティングでは、成果のベンチマークとして売上高入金実績を使用します。実績はこれからとなりますが、定量的な地域への貢献実績開示手段として活用していく所存であります。

こうした取り組みや活動については、ディスクロージャー誌や決算短信等にて開示しており、今後とも開示内容を充実させ、積極的に開示してまいります。

## 5. 中小規模の事業者に対する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) 中小規模の事業者に対する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

当行は、地域の中小規模の事業者等のお客さまを取り巻く厳しい経営環境を踏まえ、中小規模の事業者等のお客さまと真正面から向き合い、コンサルティング機能を発揮し、お客さまの経営改善等及び成長・発展に向け、経営改善支援活動と積極的な資金供給を徹底することで、地域経済の活力向上と地域の発展に貢献していくことこそが、地域金融機関としての責務であると考えております。

本計画においては、前述の取組方針「地域への徹底支援による地方創生への取組み」に基づく諸施策を確実かつ持続的に実施することで、中小規模の事業者等や個人のお客さまに対して、円滑な資金供給に努めてまいります。

### (2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

#### ① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

スピード感のある融資に向けて、与信決裁権限の委譲等を含め検討しており、平成 28 年下期中には改正を行い、運用を開始することとしております。

今後も、さらなるお客さまへのスピーディな対応可能な体制整備を行い、地域金融機関としてより一層の金融円滑化推進に努めてまいります。

#### ② 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規模の事業者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. ほうわビタミンローンの推進

中小企業等のお客さまの増加運転資金や設備資金のニーズに円滑かつ迅速な資金供給を行うことを目的として、引き続き「ほうわビタミンローン」（金額 60 百万円以内、原則無担保、平成 26 年 3 月発売）を積極的に推進した結果、平成 28 年度上期の実行は 121 先 1,697 百万円となりました。引続きお客さまの小口資金ニーズに迅速に対応し、貸出取引の拡充に努めてまいります。

〔ビタミンローンの残高推移〕（表 11）

（単位：件、百万円）

	28 年 9 月末 実績			28 年 3 月末 実績	27 年 9 月末 実績
		28 年 3 月末比	27 年 9 月末比		
融資件数	1,028	+ 58	+ 220	970	808
融資残高	5,052	+ 316	+ 1,446	4,736	3,606

##### ロ. ABLの推進

ABLについては、売電収入（キャッシュフロー）を担保とした売掛債権担保融資のスキームを確立しておりますが、担保となる在庫や商流のモニタリングを通じ、お客さまの実態把握・課題分析等の向上にも有効であると考えております。

今後は、業務提携した外部専門会社のノウハウを活用し、ABLの推進態勢を整備し、お客さまの経営改善に繋がる資金供給を積極的に行うとともに、お客さまの実態把握・課題分析等の向上に取り組んでまいります。

平成 28 年度上期においては、債権譲渡担保契約に基づくファイナンス・スキームや動産担保融資を活用し、平成 28 年度上期における実行は 26 件、21 億 2 百万円となりま

した。

#### ハ. 「ほうわTKCローン」の推進

中小企業等のお客さまに対し、きめ細かな資金供給を行うべく、平成24年7月に「ほうわTKCローン」を創設し、中小企業等向け貸出に取組んできており、平成28年度上期においてはTKCとの連携強化を図り、TKCモニタリングサービスの締結を行いました。

今後も、引き続き、TKC会員の関与先である中小企業等のお客さまに対しては、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同ローンを推進し、与信管理の中で、財務面に関する助言・提案等のコンサルティング機能を継続して発揮してまいります。加えて、小規模事業者等への事業活動関与において、税理士・会計士が大きな存在感を有していることから、本ローンを通じてリレーションを強め、販路開拓コンサルティングの外部提携先として、協業してまいります。

#### ニ. 私募債（がんばろう九州私募債）の受託推進

平成28年4月の震災に見舞われたお客さまに対する支援の一環として、「がんばろう九州私募債」を継続的に取り扱い、地域経済の活性化に努めており、平成28年度上期における引受実績は2件、1億5千万円となりました。

お客さまの柔軟な資金調達ニーズへの対応として、対外信用力の向上にも繋がる「銀行保証付私募債」の受託業務の重要性に鑑み、引き続き、積極的に推進してまいります。

#### ホ. 知的財産融資の推進

当行は、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」について取組んでおります。

平成28年度上期においては、知財担保融資の実績はありませんでしたが、今後も地元企業の成長を支援するために、知的財産を活用し、事業性評価に基づく融資とコンサルティング業務の推進を行ってまいります。

#### ③ 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

##### 【 中小規模事業者等に対する信用供与の残高の総資産に占める割合 】

平成28年9月期は、中小規模事業者に対する貸出を積極的に推進しましたが、資金需要が低迷し、他行との競争が激しくなる中、県外の銀行を中心とした低利での肩代わり攻勢にさらされたことなどから「中小規模事業者等向け貸出残高」は2,267億円（計画比▲42億円）となりました。一方、「総資産残高」は5,641億円（計画比+54億円）となったことから、「中小規模事業者等向け貸出の総資産に占める比率」は計画値を0.8ポイント下回る40.19%となりました。

なお、平成28年度上期における中小規模事業者等向け貸出残高及び同比率が未達成であったことを踏まえ、下期は以下の施策を実行し、目標の達成を目指してまいります。

- ・ 訪問ルールの徹底

- 支店長5軒、渉外10軒の訪問遵守

- ・ 本部部長による顧客訪問の実施

- スケジュール化による訪問

- ・ 本部関与による融資案件組成の実施

- 正常運転資金への短期継続融資（短コロ）提案、長短借入れのバランス改善提案 等

- ・融資部案件相談会における案件の進捗管理の徹底  
営業統括部による進捗管理
- ・融資部審査役による案件組成提案の実施  
通常の場合審査を行うなかで融資部審査役による案件組成を提案
- ・新規事業先紹介運動の実施  
当行既存顧客に紹介を依頼、地縁・血縁、同窓会の活用

〔 中小規模事業者等に対する信用供与の計画・実績 〕 (表 12)

(単位：億円、%)

	28/3 (始期)	28/9 末				29/3 末 計 画	29/9 末 計 画	30/3 末 計 画	30/9 末 計 画	31/3 末 計 画
		計 画	実 績	計画比	始期比					
中小規模事業者等 向け貸出残高	2,294	2,310	2,267	▲ 42	▲ 26	2,376	2,428	2,489	2,540	2,600
総資産残高	5,596	5,587	5,641	+ 54	+ 44	5,608	5,671	5,737	5,813	5,860
総資産に対する比率	40.99	41.35	40.19	▲ 1.16	▲ 0.80	42.36	42.82	43.39	43.70	44.37

※ 総資産に対する比率 = 中小規模事業者等向け貸出残高 ÷ 総資産残高

### (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

#### ① 創業又は新事業の開拓に関する支援に係る機能の充実の強化のための方策

創業や新事業を目指すお客さまに対し、大分県の行政施策である「おおいたスタートアップ支援事業」の支援機関として当行は参画しており、大分県主催の創業セミナーへの協力や、創業や新事業に関する事業相談について積極的な対応を行っていくとともに、金融仲介機能の強化に努めてまいります。具体的には、資金調達や経営コンサルなどの知識、経験を有する当行行員を各営業店の相談窓口として配置し、ほうわホルトホールプラザ及びお客さま支援部ソリューション支援室には、ものづくりや農業等の個別分野もアドバイスできる専門スタッフを配置し、創業や新事業に関する様々な相談ニーズに対応してまいります（詳細は、8頁 3-(1)-③-イ「創業・新事業を目指すお客さまへの取組み」に記載しております）。

#### ② 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

お客さまからの経営に関する相談に対しては、お客さまのライフステージ等に応じ、お客さまの立場に立った最適なソリューションを提案し、お客さまと協働して実行することを基本方針としております。また、お客さまへのソリューションの提案等にあたっては、必要に応じて外部専門機関・専門家等とも連携し、お客さまの経営改善等や成長・発展を支援してまいります（詳細は、5頁 3-(1)「地域への徹底支援による地方創生への取組み」等に記載しております）。

#### ③ 早期の事業再生に資するための方策

当行では、平成18年度以降、整理回収機構や西日本シティ銀行の事業再生に関するノウハウを活用し、DDS（資本金借入金）の導入、第二会社方式による不採算部門の切り離し、事業再生ファンドの社債やABLによるプレDIP資金の導入等、当行に従来無かった手法による事業再生に取り組んできており、企業支援室にノウハウを蓄積してまいりました。

現在も、中小企業等のお客さまに対する事業再生支援を徹底するため、企業支援室にプロパー行員に加え、専担者として、整理回収機構の出身者2名及び西日本シティ銀行から

の出向者2名を配置し、事業再生支援態勢の強化を図っております。

今後も、更に一步踏み込んだ抜本的な事業再生を行うことにより、経営改善が見込めるお客さまに対して、外部専門機関等の連携や専門家の活用により抜本的な経営改善計画の策定を支援するとともに、同計画に基づき、DDSやDIP資金の導入、事業再生ファンドの活用等の金融支援を行うことで、地域内の雇用や商流など、地域経済への影響にも十分に配慮し、中長期的な視点に立ち、お客さまの事業再生支援を徹底してまいります。

なお、平成28年度上期において、中小企業再生支援協議会の関与の下、抜本的な経営改善計画に基づくDDSの活用による事業再生支援を1先実施しました。

#### ④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

大分県においても、企業経営者の高齢化が進行する一方で、後継者の確保が困難になってきていることから、事業承継に関する相談が増加してきております。

当行では、事業承継ニーズのある経営者の意向を踏まえたうえで、相続対策支援、M&Aのマッチング支援、事業承継時の資金需要対応等を通して、事業承継に関わる課題解決支援を行っております（詳細は、11頁3-(1)-⑤-ニ「事業承継、M&A支援に向けた取組み」に記載しております）。

#### 【 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 】

平成28年9月期は、分子となる「経営改善支援等取組企業数」は359先（計画比△50先）となりました。

一方、分母となる「取引先企業総数」は5,620先（計画比△25先）となった結果、「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」は計画値を0.86ポイント下回る6.38%となりました。

なお、平成28年度上期における経営改善支援等取組み先比率が未達成であったことを踏まえ、下期は以下の施策を実行し、目標の達成を目指してまいります。

- ・経営強化計画運営協議会、ブロック会議による進捗管理の徹底  
店別の実績を毎月管理

〔 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計画・実績 〕（表13） （単位：先、%）

	28/3 (始期)	28/9 末				29/3 末 計 画	29/9 末 計 画	30/3 末 計 画	30/9 末 計 画	31/3 末 計 画
		計 画	実 績	計画比	始期比					
経営改善支援等取組先数	407	409	359	△ 50	△ 48	420	431	445	448	450
創業・新事業	83	85	104	+ 19	+ 21	85	85	86	86	86
経営相談	74	81	87	+ 6	+ 13	91	101	113	113	113
うち販路開拓 コンサルティング	—	0	0	—	—	10	20	31	31	31
事業再生	13	12	13	+ 1	± 0	13	12	13	13	15
担保・保証	220	225	146	△ 79	△ 74	225	227	227	230	230
事業承継	17	6	9	+ 3	△ 8	6	6	6	6	6
取引先企業総数	5,625	5,645	5,620	△ 25	△ 5	5,665	5,685	5,705	5,725	5,745
比 率	7.23	7.24	6.38	△0.86	△0.85	7.41	7.58	7.80	7.82	7.83

※ 比率 = 経営改善支援等取組先数 ÷ 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、当行の関連会社、及び子会社に大会社を有する親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资等を行った先
  - (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・新事業支援制度融資
    - ・ 大分県信用保証協会の創業・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年未満のお客さま又は新事業を開始した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
  - (4) 販路開拓コンサルティングを契約した先
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) 地域経済活性化支援機構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、ほうわビタミンローン）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) 再生可能エネルギーの固定買取制度に係る売電収入に債権譲渡担保契約を締結して融資を行った先
  - (5) 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



## 6. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

優先株式及び普通株式の配当については、平成 21 年度から継続して実施しております。

今後、前述の取組方針 ①「地域への徹底支援による地方創生への取組み」、②「営業力・収益力の強化」、③「経営基盤の強化」に基づく諸施策を確実に持続的に実施し、収益力を強化することで、安定した収益を確保し、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

当行では、平成 15 年度から役員賞与の支給を見送っており、平成 17 年度からは退職慰労金の支給も凍結しております。

今後も、業績を踏まえた報酬及び賞与としていく方針であります。

### (3) 財源確保のための方策

平成 28 年 9 月末の利益剰余金は、中間純利益 1 億 44 百万円を計上したものの、配当を 4 億 90 百万円支払ったことから、平成 28 年 3 月末に比べ 2 億 57 百万円減少の 50 億 45 百万円となりました。

今後も経営強化計画を確実に持続的に実行し、安定した収益を確保することで、利益剰余金を着実に積み上げてまいります。

〔 長期予想 〕 (表 14)

(単位：億円)

	28/3 末 実績	29/3 末 予想	30/3 末 予想	31/3 末 予想	32/3 末 予想	33/3 末 予想	34/3 末 予想
当期純利益	9	7	7	15	11	13	15
利益剰余金	53	55	58	69	76	86	97

	35/3 末 予想	36/3 末 予想	37/3 末 予想	38/3 末 予想	39/3 末 予想	40/3 末 予想	41/3 末 予想
当期純利益	16	16	16	16	16	16	16
利益剰余金	110	122	133	145	157	168	184

## 7. 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) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

#### 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半期ごとの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、営業統括部より支店長をはじめ全行員へ、中小規模事業者向け貸出及び消費者ローンの増強等具体的な指示（例：訪問ルールの遵守（中小規模事業者向け貸出の増強、本部部長によるお客さま訪問活動の実施）、事業拡大応援ファンドへの取組み強化、消費者ローンネクストステップへの取組み強化）を速やかに行っております。

#### ② 内部監査態勢の強化

内部監査のフレームワークについては、内部監査人協会（IIA）の策定する「内部監査の専門職的実施の国際フレームワーク」（IPPF）が監査の標準となっており、当行においても内部監査人と内部監査部門がその責任を果たすため「内部監査の専門職的実施の国際基準」に従うことが肝要であることから、現行の「内部監査規程」の見直しを行っております。

それに伴い、内部監査の円滑な遂行を図るため内部監査の細則を定めた「内部監査実施基準」や機動・確認監査等の「監査実施要領」の一部改正を実施しております。

「営業店総合監査実施要領」の見直しにおいては、取扱ルールの制定や改正を踏まえ、検証項目を追加したり、日銀考査の指摘や監査の実効性の確保や効率化を目的として、アプローチ手法や範囲を変更するなどの対応を行っております。

また、人材育成については、市場リスク管理研修への参加や、情報システム監査専門内部監査士認定講習の受講、金融内部監査士資格取得（通信教育）、内部監査士資格取得など、計画的に能力開発に努めております。

しかしながら、リスクの計測やシステムリスクなどの専門的な知識の習得や専門的能力を有する人材の確保はできていないため、今後も継続して取り組んでまいります。

経営に資する取組みが行えるよう、引き続き内部監査態勢の強化を図ってまいります。

#### イ. 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、期初に「監査基本計画」を策定し、それに基づいて実施しております。

個別の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踏まえたうえで監査対象部店を選定し、平成28年度上期においては、営業店13カ店の総合監査を実施いたしました。

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4カ店実施するとともに、前期までの総合監査において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3カ店実施いたしました。

なお、監査周期については、総合監査もしくは機動監査の実施により、一年を通じて全営業部店を網羅するよう計画を立案しておりますが、直近1年間は30カ店の実施となっております。

また、金融円滑化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9カ店に対する特別監査を実施したほか、「でんさい」「自己査定」「バルクセール」等に係る監査を実施いたしました。

#### ロ. 分析・評価

被監査部門の監査結果については、定期的に取り締役会等に報告しています。その際には、監査結果を踏まえ本部による対応を要すると認められた事項等も併せて報告するとともに、担当所管部署へ「連絡・要請事項」として通知し、改善を求めており、その後の対応状況についても定期的なフォローアップを実施しております。

また、半期毎に、前半期に実施した営業店総合監査の結果を分析し、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、監査の高度化に向け、リスク・フォーカス・アプローチにより営業店監査実施項目を半期毎に見直しております。平成28年度より新実施項目に基づき、リスクベースの観点から、影響度と頻度を明確にするなど監査の高度化を図っております。

内部監査の品質評価につきましては、1年に1度、内部監査の専門職的实施の国際フレームワークに則った自己評価を行い、監査態勢のレベルアップに努めてまいります。

#### ハ. 監査役会・外部監査人との連携

監査部による監査結果については、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、監査部が実施項目に加えるなど、該当部店への往査時にフォローアップするよう努めております。

また、監査役との連携を強化し、監査役会付行員帯同による監査部の総合監査を3カ店で実施したほか、特別監査も連携して実施しております。

外部監査人との連携については、平成28年度上期中に計5回、監査法人・監査役・監査部の三者による意見交換を実施しております。

### (2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

主要なリスクカテゴリーである信用リスク・市場リスク・流動性リスク・オペレーショナルリスク（事務リスク・システムリスク）について、リスクごとに管理の基本方針を制定し、適切なリスク管理態勢の整備・確立に努めています。

また、各種リスクに応じて、管理の所管部署及び部会を設置し、その識別、評価、監視、コントロール等について協議しております。各種リスクの全体把握及び管理の統括部署として、総合企画部は「ALM/リスク管理協議会」を運営しております。

各種リスクの管理については、各リスク所管部署において、PDCAサイクルを確立し、「リスクの特定、評価、モニタリング、コントロール・削減」の一連のプロセスにおける各業務の妥当性を検証し、また適時見直すことにより、管理態勢の拡充・強化に努めてまいります（詳細は、18頁4-(2)「リスク管理の体制の強化のための方策」に記載しております）。