

# 経営強化計画の履行状況報告書

2019年12月



## 目 次

第 1	2019 年 9 月期決算の概要	1
1.	経営環境	1
2.	決算の概要	1
第 2	経営の改善に係る数値目標の実績	4
1.	収益性を示す指標（コア業務純益）	4
2.	業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）	4
第 3	経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
1.	経営戦略	5
2.	営業基盤の強化	7
3.	効率的な業務運営	15
4.	活力ある職場	18
第 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	20
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	20
2.	リスク管理体制の強化のための方策	20
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	23
5.	情報開示の充実のための方策	24
第 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 （地域経済への活性化への貢献の状況を示す指標）	25
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	25
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の進捗状況 （中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率）	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 方策の進捗状況	29
第 6	剰余金の処分の方針	35
1.	配当に対する方針	35
2.	役員に対する報酬および賞与についての方針	35
第 7	財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	36
1.	経営強化計画の運営管理	36
2.	内部監査態勢	36
3.	各種リスクの管理の状況	36

## 第1 2019年9月期決算の概要

### 1. 経営環境

2019年9月期における国内経済は、輸出を中心に弱さが続いているものの、緩やかに回復しております。先行きについては、当面弱さが残るものの、雇用・所得環境の改善が続く中で、各種政策の効果もあって、緩やかな回復が続くことが期待されております。

福井県内経済においては、緩やかに拡大しつつあり、雇用情勢が改善していることで人手不足感が強まっております。先行きについては、各種政策の効果で景気が緩やかに拡大していくことが期待されますが、通商問題の動向、海外景気の不確実性、人手不足が企業活動に与える影響などに引き続き留意する必要があると考えております。

【国内貸出金残高の推移(表1)】

(単位:億円)

項目	2018年9月末		2019年9月末	
	実績	前年比	実績	前年比
全国	4,955,308	+3.1%	5,049,150	+1.8%
うち福井県	17,673	+1.6%	18,154	+2.7%
うち石川県	29,601	+3.2%	30,203	+2.0%
うち富山県	33,267	+0.9%	33,583	+0.9%

(出典:日本銀行「都道府県別預金・貸出金」)

### 2. 決算の概要

#### (1) 主要勘定

貸出金は、経営強化計画に基づく中小規模事業者向けの取組を強化したことなどから中小規模事業者向け貸出残高が増加したものの、地公体及び中堅・大企業の貸出残高が減少したことから前年度末比48億円減少の3,025億円となりました。有価証券は、国債の減少等により、前年度末比27億円減少の877億円となりました。

預金は、流動性預金が増加しましたが、個人定期性預金が減少したため、前年度末比73億円減少の4,204億円となりました。

純資産は、前年度末9億円増加の228億円となりました。

【主要勘定(残高)(表2)】

(単位:百万円)

	実績	2019年9月末		2019年3月末実績	2018年9月末実績
		2019年3月末比	2018年9月末比		
資産	451,610	▲18,740	▲19,440	470,350	471,050
うち貸出金	302,552	▲4,821	▲4,334	307,373	306,886
うち有価証券	87,771	▲2,722	▲24,428	90,493	112,199
負債	428,783	▲19,731	▲20,110	448,514	448,893
うち預金	420,422	▲7,368	▲7,618	427,790	428,040
純資産	22,826	+990	+669	21,836	22,157

## (2) 損益状況

【損益(単体)(表3)】

(単位:百万円)

項 目	2019/9期		2018/9期 実績
	実績	前年比	
業 務 粗 利 益	3,125	+340	2,784
資 金 利 益	2,900	+4	2,896
役 務 取 引 等 利 益	130	+25	104
そ の 他 業 務 利 益	94	+310	▲216
経 費	2,811	+75	2,735
う ち 人 件 費	1,375	▲89	1,464
う ち 物 件 費	1,280	+163	1,116
コ ア 業 務 純 益	97	▲74	172
一 般 貸 倒 引 当 金 繰 入 額 ①	▲8	+197	▲206
臨 時 損 益	315	▲8	324
う ち 不 良 債 権 処 理 額 ②	▲366	+145	▲511
(与信関連費用①+②)	▲375	+343	▲718
経 常 利 益	638	+58	579
特 別 損 益	▲2	+40	▲43
税 引 前 中 間 純 利 益	635	+99	535
法 人 税 等	8	▲15	23
法 人 税 等 調 整 額	13	▲3	16
中 間 純 利 益	614	+118	495

### ① 業務粗利益

資金利益のうち、貸出金利息はマイナス金利長期化などの低金利環境が続いていることにより利回りが前年比 0.03 ポイント低下の 1.35%となったことから前年比 64 百万円減少となりました。また、預金利回りが前年比 0.01 ポイント低下したことにより前年比 20 百万円の費用減少となったことから、預貸での収益は前年比 44 百万円の減少となりました。有価証券利息配当金については、前年比 49 百万円増加となり、その結果、資金利益は前年比 4 百万円増加の 29 億円となりました。

また、役務取引等利益は前年比 25 百万円増加の 1 億 30 百万円となり、その他業務利益は国債等債券売却益の増加により前年比 3 億 10 百万円増加となった結果、業務粗利益は、前年比 3 億 40 百万円増加の 31 億 25 百万円となりました。

### ② コア業務純益

資金利益や役務利益は増加となり、人件費の削減にも努めましたが、機械化関連費用を含む物件費が増加した結果、コア業務純益は、前年比 74 百万円減少の 97 百万円となりました。

### ③ 与信関連費用

与信関連費用は、取引先の経営改善支援等に取り組んだ結果、取引先の業況改善等により、戻入となりました。

#### ④ 中間純利益

以上の結果、経常利益は前年比 58 百万円増加の 6 億 38 百万円となり、中間純利益は前年比 1 億 18 百万円増加の 6 億 14 百万円となりました。

#### (3) 不良債権の状況

金融再生法開示債権額が前年度末比 5 億 54 百万円減少となったことから、金融再生法開示債権比率は、前年度末比 0.12 ポイント低下の 3.78%となりました。同債権額のうち 64.19%にあたる 73 億 55 百万円は貸倒引当金や担保保証等にて保全を行っております。

【金融再生法開示債権比率(単体)(表 4)】

(単位:百万円、%)

	2019年3月末	2019年9月末	増減
金融再生法開示債権	12,012	11,458	▲554
総与信	307,802	302,975	▲4,827
金融再生法開示債権比率	3.90	3.78	▲0.12

#### (4) 自己資本比率

2019年9月末の自己資本の額は、利益の積上げ等により 196 億円に増加、リスク・アセット等の額は中小企業等への融資を強化したことから、2,508 億円に増加した結果、自己資本比率は、前年度末比 0.14 ポイント上昇し 7.84%となりました。

【自己資本比率の状況(国内基準)(表 5)】

(単位:百万円、%)

	2019年3月末	2019年9月末	増減
自己資本の額	18,930	19,688	+757
リスク・アセット等の額	245,817	250,810	+4,993
自己資本比率	7.70	7.84	+0.14

## 第2 経営の改善に係る数値目標の実績

### 1. 収益性を示す指標（コア業務純益）

2019年9月期において、中小規模事業者向け貸出増加に積極的に取組んでまいりましたが、マイナス金利政策導入等による市場金利の低下および県内金融機関との競合激化により、貸出金利回りは計画比 0.11 ポイント低下の 1.35%となったことを主な要因として、貸出金利息収入は計画比 2 億 8 百万円下回りました。また有価証券利息配当金は計画比 80 百万円下回りました。一方で経費が人件費・物件費の削減により計画比 1 億 89 百万円減少と収益改善に努めましたが、コア業務純益は、計画比 1 億 23 百万円下回る 97 百万円となりました。

今後も中小規模事業者向けを中心とした貸出の増加に向けた諸施策を着実に実行し、貸出金利回りの改善による安定的な収益体質への転換を図ってまいります。

【コア業務純益(表6)】

(単位:百万円)

計画始期	2019/9 期				2020/3 期
	計画	実績	計画比	始期比	計画
506	220	97	▲123	▲312	520

※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

※始期比は、通期の計画始期比較のため、当該期のコア業務純益を2倍して算出した値と比較しております。

### 2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

2019年9月期において、業務粗利益は貸出金利息収入が計画を下回ったことから、計画比 1 億 45 百万円下回る 31 億 25 百万円となりました。経費(機械化関連費用を除く)については、計画比 1 億 25 百万円減少の 21 億 25 百万円と計画以上に削減することができました。以上のことから、業務粗利益経費率は 68.01%と計画比 0.79 ポイント下回る結果となりました。

【業務粗利益経費率(表7)】

(単位:百万円、%)

項目	計画始期	2019/9 期			
		計画	実績	計画比	始期比
経費(機械化関連費用を除く)	4,609	2,250	2,125	▲125	▲358
(参考:機械化関連費用)	1,008	750	685	▲64	+363
業務粗利益	5,968	3,270	3,125	▲145	+282
業務粗利益経費率	77.21	68.80	68.01	▲0.79	▲9.20

	2020/3 期
経費(機械化関連費用を除く)	4,470
(参考:機械化関連費用)	1,500
業務粗利益	6,590
業務粗利益経費率	67.83

※業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)／業務粗利益

※経費(機械化関連費用を除く)および業務粗利益の始期比は、通期の計画始期比較のため、当該期の各計数を2倍して算出した値と比較しております。

### 第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. 経営戦略

##### (1) 経営環境と経営課題

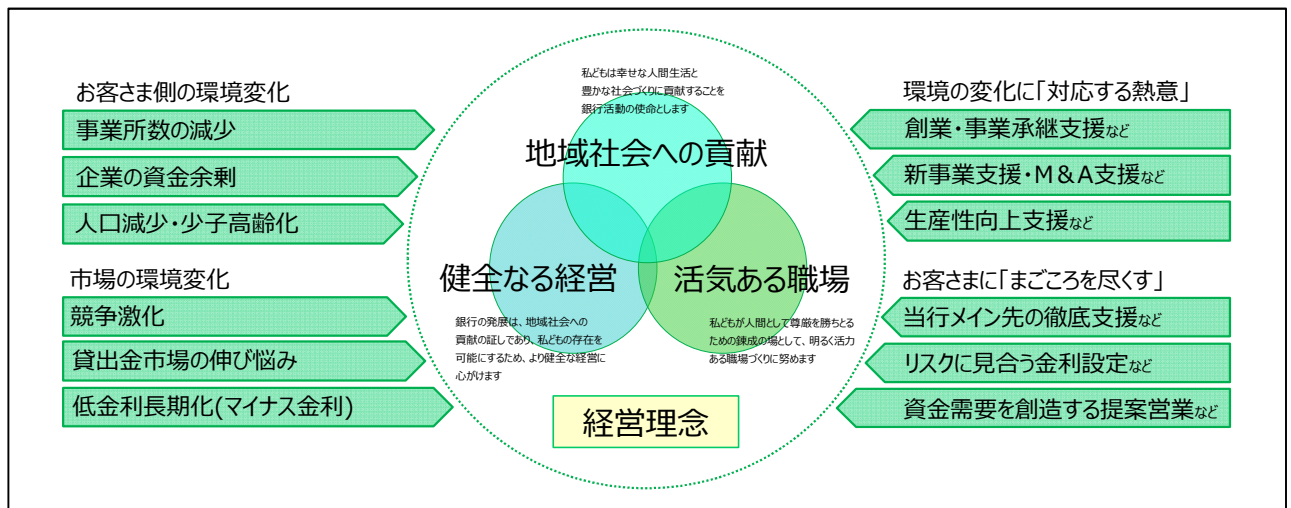
地元である福井県は「健康長寿」「子育てと仕事の両立がしやすい」「よく働き、しっかり蓄える県民性」「文武両道の教育環境」など「幸せ度いちばん福井県」として、豊かさに特徴があります。また人口千人当たりの事業所数は53.5事業所(全国1位)であり、かつ従業者数10人未満の事業者が占める割合は全事業所の79.1%(全国12位)であり、中小規模事業者等が多くを占め、その中でも小規模な企業を多く有しております。

今後の課題としては、国内共通の課題ではありますが、少子高齢化・人口減少であり、全国平均比でも速いペースで進行することが想定されます。福井県は有効求人倍率が2倍を超えるなど全国トップクラスの求人環境であり、人の確保が事業継続のライフラインとなります。また経営者の高齢化による事業承継もあげられ、当行取引先の約3割の先が「後継者を定めていない、考えていない」としているなど、県内の企業、当行の取引先において喫緊の課題と認識しております。

このような経営環境において、当行は地元福井県の課題を共有し、平成元年に定めた「経営理念」「福邦の心」に基づき、「地方創生」「信用・信頼」「働き方改革」に貢献してまいります。地域の取引先の環境変化に対しては、熱意とまごころをもって対応し、具体的には、取引先の労働力不足に対しては設備投資や補助金申請支援等の生産性向上支援やビジネスマッチング、事業承継に関しては承継支援やM&Aなどで時間をかけて取組んでまいります。

また、「総花的な貸出の提案による貸出需要の掘り起こし＝シェアアップ」ではなく、当行をメインとして永年ご利用頂いているお客様をコア顧客として認識し、徹底した本業支援と資金需要を創造する提案営業でコア顧客の業容拡大・貸出増加・先数増加を図ってまいります。

【環境変化と経営理念等(図表8)】



- ※ 「福邦の心」 「至誠の心（信頼の絆と責任を自覚し、お客様にまごころを尽くします）」  
「和の心（お互いの立場を理解し、喜びを分かち合う心を育てます）」  
「進取の心（変化に対応する熱意と挑戦する心を養います）」  
「共存共栄の心（お客様第一に徹し、共存共栄の心で奉仕します）」

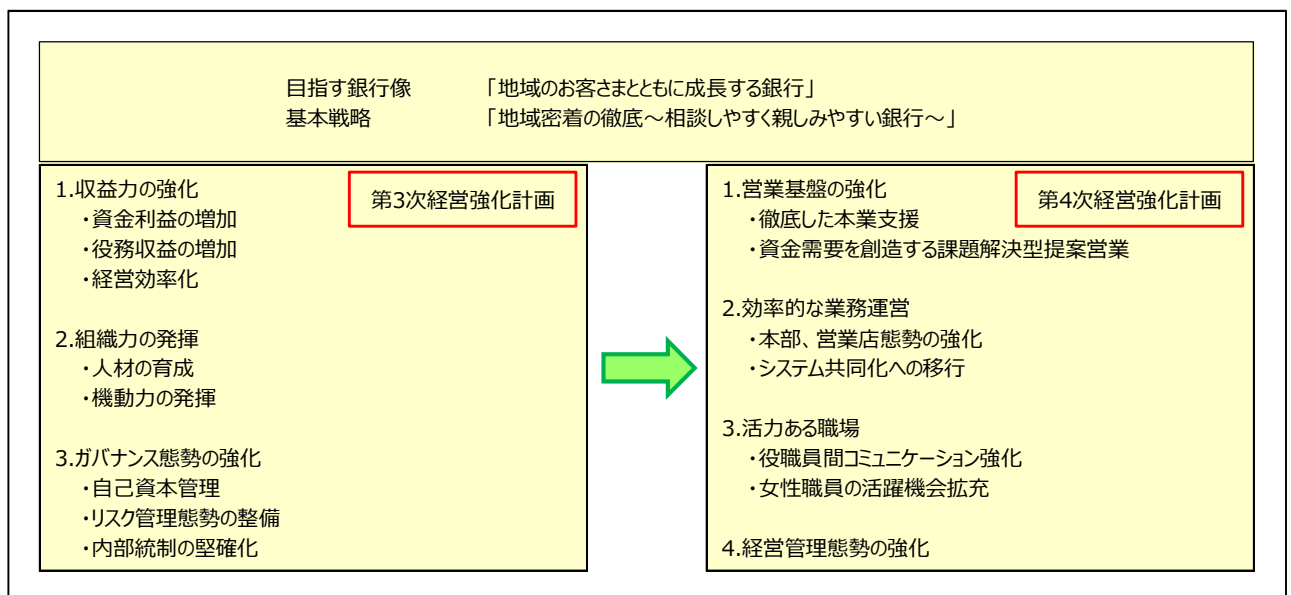
## (2) 目指す銀行像と基本戦略

前計画にて、目指す銀行像を「地域のお客さまとともに成長する銀行」とし、基本戦略を「地域密着の徹底による経営強化～お客様第一に徹し、福井県内でのシェアを高めていく～」とし、諸施策を実践してまいりました。しかしながら地元福井県の貸出金市場も伸び悩む中、限られた経営資源においてシェアの確保は金利競争と他行肩代わりが主となり、収益力の低下につながったことは否めません。また、基幹系システムを自営運営しておりましたが、顧客ニーズへの迅速な対応や法制度改正等に伴う対応、FinTech 等の技術革新など金融環境の変化に対応していくために、システム共同化を決定しております。自営から共同化に向け移行費用が発生し、当面の収益を押し下げる要因となります。

そのため、今後安定的な収益を確保していくために、2016年8月に方針転換し、中小規模事業者向け貸出については「末残から平残」、「より顧客本位・顧客ニーズへ」と変更し、本部営業人員の増員や営業店態勢の見直し、事業性評価に基づく融資を積極的に行うなど、適切なリスク管理のもと諸施策を実践しております。

本計画においても方針変換後の諸施策を継続・強化し、経営管理態勢の強化と併せて、引き続き目指す銀行像を「地域のお客さまとともに成長する銀行」とし、基本戦略を「地域密着の徹底～相談しやすく親しみやすい銀行～」とし、お客さまと「じっくり相談」し、お客さまの「成長を支える」銀行として、諸施策を実践してまいります。

【目指す銀行像と基本戦略(図表9)】





## 2. 営業基盤の強化

### (1) 事業者向け取引の強化

前計画では、事業性貸出金の約 8 割を占めていた中小規模事業者向け貸出の増加を図るため、「成長分野に対する取組み強化」「企業の成長ステージをフルサポートする商品ラインナップの充実」等の諸施策を実施してまいりましたが、貸出残高(末残)を達成するための金利引下げや平残・末残の乖離が拡大するなど弊害も生じるなどの課題も出てまいりました。そのため 2016 年 8 月に「末残から平残」「より顧客本位・顧客ニーズへ」と方針を変更し、今後どのような戦略を講じていくかを協議するため、「金融仲介機能のベンチマーク」を活用し、当行の取引先の状況を下記の通り分析いたしました。

【共通ベンチマーク1(表 10)】

共通ベンチマーク	項目	2018/3 期	2019/3 期
当行をメインバンクとしてお取引を行っているお取引先数(単体ベース)および融資残高と経営指標に改善が見られた先数と同先に対する融資残高	メイン取引先数	1,279 先	1,333 先
	メイン取引先への融資残高	607 億円	634 億円
	経営指標が改善した先数	800 先	742 先
	経営指標が改善した先への融資残高	471 億円	475 億円

当行の取引先数は 2019 年 3 月末で 4,659 先であり、その 3 割弱が当行をメインバンクとするお取引先といえます。またメイン取引先の 95%にあたる 1,208 先の売上規模は 10 億円以下であります。

こうした先を中心に、これまで実践してきた本業支援を行い、当行のメイン先の業容拡大や融資増加、先数増加を図ることで、地元福井県を中心とした地域経済活性化に寄与できるものと考えております。

当行は、本計画にて下記に示す「徹底した本業支援」「資金需要を創造する提案営業」「営業体制の強化」を着実に実践し、期間中に定期的に施策の効果を検証し、地域の取引先にメインバンクとして高く支持されていく関係構築に努めてまいります。

#### ① 徹底した本業支援

前計画に引き続き本業支援を強化し、「経営者の右腕」としてライフステージに応じた本業支援等で取引先を「粘り強く」支え、当行をメインバンクとする満足度を高めてまいります。

取引先への本業支援や提案営業等の結果として、2019 年 9 月末において中小規模事業者等向け貸出平均残高(半期)は、前期比 13 億円減少の、1,561 億円となりました。

当行は、下記の取組みを中心に地域の中小規模事業者との取引度合いを深め、「地域のお客さまとともに成長する銀行」として、長い取引関係を築いてまいります。

【中小規模事業者向け貸出金の推移(平均残高)(表 11)】 (単位:億円)

	2018/9 期 実績	2019/3 期 実績	2019/9 期 実績
平均残高(半期)	1,555	1,574	1,561

### [1] 補助金策定支援の強化

前計画では、「ものづくり補助金」「創業補助金」等の公的補助金の紹介、福井県内に本店を置く金融機関が福井県とともに創設した地域独自ファンド「ふるさと企業育成ファンド」、福井の地域資源を活かした新商品・新サービスの開発・販路開拓を支援する「ふくい逸品創造ファンド」の紹介などを地域のお客様に提供・提案し、関係する外部支援機関と連携して計画書や申請書の作成支援を行ってまいりました。

「ものづくり補助金」において、当行が補助金申請支援に関わった取引先の補助金採択前と採択後の業績等を分析したところ、約7割の取引先が「売上が増加した」、約5割の取引先が「営業利益が増加した」「従業員数が増加した」など概ね業績は良化または業容拡大していることを確認しております。本取組みは当行の目指す銀行像に沿った取組みであると認識し、「規模は小さいが新たなことに挑戦する経営者と一緒に申請書を作り上げていくハンズオン支援」として、今後も取引先の成長を支えていくとともに、業績改善等に対応した適切なファイナンスに努めてまいります。

### [2] 事業ニーズ情報を活用したビジネスマッチング等の強化

2016年6月に、営業店長の取引先情報を本部で一元管理し、「事業ニーズ(売上・仕入・事業承継・不動産活用等のニーズ情報)」を抽出し、営業店長、本部専門部署に定期的に還元する仕組みを構築し、「事業ニーズ」をもとにした提案活動の強化・情報収集力の向上を図っております。営業店長が取引先の「営業マン」となり、福井県・石川県・京都府・大阪府の営業店ネットワークを活かし、今後北陸新幹線の福井・敦賀延伸(平成34年度予定)等の追い風のもと、地元福井県内または県外(金沢・京都・大阪など)取引先とのビジネスマッチングで、本業支援を行ってまいります。

2016年度の「事業ニーズ」数は620件となり、321件の提案・セッティングとなりました。2017年5月からは、営業統括部法人営業グループの情報も一元管理するなど、当行取引先への情報提供や提案活動を強化し、2017年度の「事業ニーズ」数は1,294件となり、564件の提案・セッティングとなりました。前年度と比較し、「事業ニーズ」数、成約率が高まっております。2018年度以降はこの2年間で培った実績・プロセスを元に、更改した行内グループウェアを活用したリアルタイムでの情報収集・活用の仕組みを構築しております。

### [3] 後継者不在先への事業承継支援

福井県内の経営者の年齢も高齢化が進んでおり、早期に事業承継の検討等を行なうことで、県内の産業基盤の喪失を抑える効果があります。また、新事業の展開等、成長に向けた支援として事業譲渡も有効的と捉えております。

取引先の約3割の先が後継者不在であり、当該取引先との課題の共有と課題解決に向けた事業承継支援やM&A情報等の提案を行っております。また、事業承継ニーズが発生した際には、事業ニーズ情報として行内で登録され、当行と業務提携を結ぶ3社(株)日本M&Aセンター、(株)スターシップホールディングス、(株)合同経営会計事務所)と連携し、円滑な事業承継に取り組んでおります。2018年度以降には新たに顧客紹介業務としてM&A・事業承継に関する専門業者7社と提携、経営人材の紹介として専門業者4社と提携、しております。また事業承継・M&Aに関する知識・経験を高めていくために、営業店長を中心に専門資格の認定取得など実施し、専門性を高めてまいります。

#### [4] 商流の把握

前計画では、営業店行員のお取引先に対する実態把握力を高めていくために、お取引先の商流等を把握する「ビジネスモデル俯瞰図」を策定しました。「ビジネスモデル俯瞰図」は、事業特性や収支構造等を図式化し、企業の成長力・競争力の源泉、または窮境要因を理解し、与信判断や経営支援に役立つ資料であり、2015年度下期は内容の優れた「ビジネスモデル俯瞰図」を営業店業績評価に加えることとし、策定後の見直しや充実化を図り、2016年4月の営業店長会議で優れた「ビジネスモデル俯瞰図」を策定した営業店を表彰するなど、2019年9月には累計策定数 3,540 先となりました。2017年4月以降、お客さまの経営ビジョンと課題、課題解決方法を共有する内容を追加するブラッシュアップを行うこととし、587 先のブラッシュアップとなりました。今後も同内容でのブラッシュアップを継続し、お客さまとの相互理解を深めてまいります。

2016年からは取引する営業店のみではなく、行内全体で閲覧可能とし、同年6月から開始した「事業ニーズ情報」と併せて、活用できる環境としております。

#### [5] 福邦クラブの充実

当行では取引先との情報交換や取引の促進を目的とする「福邦クラブ」があり、2019年3月末にて1,647 先の取引先が会員となっております。

同クラブではビジネス情報の提供として、年4回発刊の「FUKUHO EYES」にて、地元企業情報や経営者インタビュー、経営に役立つヒントなどまとめております。また自社PRの場では、担当者自らが取引先を紹介するなど行員と会員双方参加型の内容となっております。

また各地区でのブロックセミナーを定期的で開催し、有名講師による講演や異業種間の経営者の情報交換の場として懇親会を開催しております。新入若手社員向けの基本的なビジネスマナー研修も4月に開催するなど、会員先のニーズに合わせた企画を提供し、内容の充実に努めてまいります。

### ② 資金需要を創造する提案営業

#### [1] ライフステージ別での融資

【共通ベンチマーク4(表12)】

(単位:先、億円)

ライフステージ別	全与信先	創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期
与信先数(2018/3)	4,554	303	269	3,304	160	518
与信先数(2019/3)	4,706	403	253	3,384	135	531
融資残高(2018/3)	1,793	86	134	1,297	86	189
融資残高(2019/3)	1,775	108	152	1,276	52	185

※ライフステージについては与信先で過去5年間の売上高を把握して区分しております。

創業期:創業から5年までの先

成長期:売上高平均で直近2期が過去5期の120%超の先

安定期:売上高平均で直近2期が過去5期の80%~120%の先

低迷期:売上高平均で直近2期が過去5期の80%未満の先

再生期:貸付条件の変更または延滞がある先

「金融仲介機能のベンチマーク」を活用し、当行の与信先(融資枠のみなど融資残高がない先も含む)におけるライフステージ別状況は表のとおりであり、ライフステージ別での提案営業を強化してまいります。

### （創業期）

前計画では、創業・新事業支援にかかる融資として、3年間で245件、46億円対応いたしました。創業においては当行のみならず政府系金融機関と協調し、創業計画書内容のブラッシュアップや協調融資等を行ってまいりました。また営業店長決裁のプロパー証貸ローンも創業資金として活用いただいております。

本計画でも、補助金申請支援と併せて創業・新事業支援にかかる融資を積極的に行ってまいります。2018年度は33億円の融資を実行、2019年度上期は8億円の融資を実行しております。

### （成長・安定期）

前計画では、成長資金に対する設備投資等の資金ニーズに対しては、県内の設備投資需要を資金面から後押しする「地域貢献特別ファンド」を2014年10月に創設しております。地域の経済活性化に貢献する設備投資等を用途とした商品であり、金利面でも地域への貢献度合いに応じた設定とし、例えば、地域での雇用が一定数以上であれば引き下げるなど、「地方創生」に貢献する企業等への支援を行い、計画期間中で120億円の実行となりました。成長分野への取組み強化として、医療介護分野への融資も積極的に行い、計画期間中で108億円の実行となりました。また事業承継支援においても計画期間中16億円の実行となりました。

本計画でも、中小企業の成長時期における設備投資等への大型需要、事業承継支援に積極的に取組んでまいります。また事業承継・M&Aに関する知識・経験を高めていくために、営業店長を中心に専門資格の認定取得など実施し、専門性を高めてまいります。2018年度の「地域貢献特別ファンド」は50億円実行、事業承継にかかる融資は8億円実行しております。また、2019年度上期の「地域貢献特別ファンド」は10億円実行、事業承継にかかる融資は4億円実行しております。

### （低迷・再生期）

前計画では、当行と外部支援機関との連携による経営相談や経営改善計画書策定といった経営改善支援を強化し、取引先の窮境時への迅速な対応を行い、早期の改善を図ってまいりました。外部支援機関としては中小企業再生支援協議会および福井県中小企業診断士協会および税理士等の認定支援機関との連携に加え、平成26年度より地域経済活性化支援機構の特定専門家派遣を活用し、事業再生ノウハウの行内蓄積とコンサルティング機能強化を図り、資金繰り支援として条件変更等の対応を行ってまいりました。一方で、過去条件変更対応をしていた先でキャッシュフローが安定的に創出されてきている先に対する出口戦略が手法として定まっておらず、他行から奪取される事例もあり、2016年8月の方針変更時に、条件変更対応先へのリファイナンスや新規融資に対する考え方、融資手法を明確に営業店に伝え、正常化に向けたリファイナンスに取り組んでおります。

本計画でも、取引先の事業性評価により将来性を重視したリファイナンスや新規融資を行い、正常化や成長・安定期への円滑な移行を支援してまいります。

## [2]事業性評価に基づく融資

2016年度より正常先低位・要注意先等を対象とした応援資金として、行内で制定した「事業性評価チェックシート」による事業性評価に基づいた融資を開始しております。将来キャッシュフローを重視した融資であり、要注意先への新規融資や条件変更対応先の長期間でのリファイナンスによる既往借入の一本化などを取組み、2016年度は50億円の実行、2017年度は45億円の実行、2018年度は34億円の実行となりました。

2016年11月に、「事業性評価推進会議(2018年4月に事業性評価貸出推進会議より名称変更)」を新設し、頭取を議長として毎月開催(2018年10月以降は隔月開催)しております。営業店の取組状況や現場の声、企業支援・審査の声などを拾い、よりよい事業性評価に取り組めるようPDCAを回しております。また、営業店での事業性評価取組事例の報告を受け、営業店への周知や表彰等の取組みを行っております。2018年9月の同会議において、行内全体の事業性評価強化に向け、経営改善計画書等の策定支援にあっていた融資部企業経営支援室を、営業統括部法人営業グループに統合することを協議、同年10月に組織改編しております。

### ③営業体制の強化

#### [1]「じっくり相談する」体制の構築

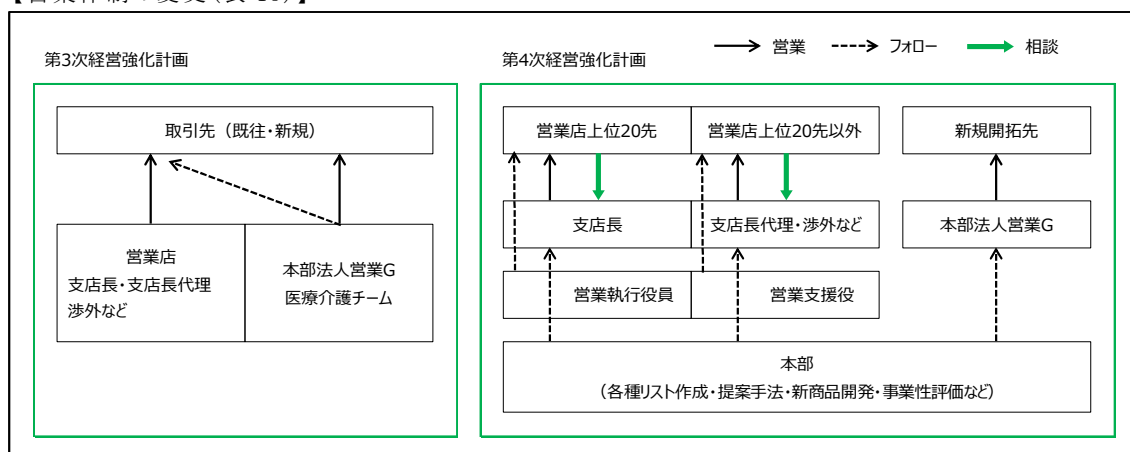
前計画では、本部法人営業グループと営業店による訪問活動にて営業を強化する内容でしたが、限られた経営資源の中で役割分担が必ずしも明確でないまま「全員営業」としたため、既存取引先の継続的な訪問活動や新規開拓の時間が十分に取れず、貸出金利息収入の減少となりました。また取引先から見ても「相談したい」行員が明確でなく、現体制の継続に関して課題が出てきておりました。

本計画では、取引先と「じっくり相談する」体制の構築に向け、下記のとおり体制を変更しております。営業店内においては役職に応じた訪問先の明確化、そのフォローには営業統括部執行役員・支援役が行うこととし、ヒット率の高い本部法人営業グループは新規開拓とともに営業店と連携し既存取引先の深耕に努めております。本部は各種リスト作成や提案手法の周知、新商品開発などを定期的に行い、営業活動のフォローを行っております。

2017年度は、本部法人営業グループの新規開拓実績として、173先の新規先とのお取引を開始することができました。また本部においても各種施策に関するリスト作成や提案手法の周知において行員説明会を複数回実施、実績を踏まえた融資商品の改定等を行ないました。

2018年度は、行員の提案手法の強化に向け、また顧客からのアンケートにて経営課題を聞きだした結果を踏まえ、顧客の経営課題の解決に資する顧客紹介業務等の提携先を増やし、適時行内の勉強会を開催する等取り組んでおります。

【営業体制の変更(表 13)】



【営業役割の明確化(表 14)】

拠点	役割	目的
営業店	支店長は自店融資残高上位20先を毎月訪問 支店長以外は融資残高上位20先以外を毎月訪問	既往取引先、メイン取引先に対する本業支援 資金ニーズ創出
本部 (営業)	法人営業Gは各エリアにて新規開拓 (2016.4 5名体制 → 2019.9 15名体制) 営業統括部執行役員・支援役は営業店訪問のフォロー	ヒット率の高い専門部隊による新規開拓特化 営業店活動のフォロー (提案スキル等のOJT含む)
本部 (企画・審査)	取引先からの事業ニーズの収集と営業店還元 提案手法・提案リスト等の作成と営業店還元 事業性評価に関する審査	行内データ等を活用した営業の間接的支援 事業ニーズ活用によるビジネスマッチング活性化 債務者区分下位先への提案営業の支援

## [2] 本部専門部隊の育成・強化

前計画では、事業者の経営課題に対して最適な解決策を提示できるコンサルタント能力を身に付けた「法人営業マイスター」を育成し、そのマイスターの行動やOJTにより、その能力を他の行員に継承することで行内全体のスキルアップを図っており、計画を1名上回る16名の法人営業マイスターを育成してまいりました。しかしながら法人営業グループで育成した法人営業マイスターを営業店に再配置する人材育成体系(安定した事業性融資残高の増加に寄与する体制)としていたため、営業店に再配置後の営業活躍の範囲が狭まるなど課題が出てきておりました。

本計画では、本部専門部隊である法人営業グループを2017年4月より増員させ、より広域なエリアを担当するなど、ヒット率が高く、専門性の高い行員の育成・増員に努めております。2018年度までの2年間に同グループ行員4名が「法人営業マイスター」の認定となり、行内認定者は19名となりました。

2018年10月からは融資部企業経営支援室を法人営業グループに統合することで、法人営業グループ全体の事業性評価能力の底上げや提案力向上を図ることとしております。

## (2) 個人向け取引の強化

前計画では、地域の個人のお客様に対して、個人のライフサイクルに合わせた金融サービス(預金・ローン等)をタイミング良く提案し、利用を重ねていただくことで、個人取引のメイン化による収益性の向上を図る戦略を取ってまいりました。

本計画では、地域の「生活アドバイザー」として、地域のお客様の資産形成等に貢献すべく、個人の身近なお悩みや相談に応える金融サービスを行っております。

## ①住宅ローン

【住宅ローンの実績(表 15)】

(単位:百万円)

	2018/3期	2019/3期	2019/9期
住宅ローン残高	77,781	76,072	74,743

前計画では、2015年2月から、8大疾病補償付債務返済支援保険の取扱いを開始し、住宅ローンのお客様に対する保険商品の充実を図っております。

本計画では、顧客からさらに相談しやすい体制とするため、2017年4月より同グループの拠点を福井市郊外から市内中心部のフェニックス通り支店(2016年11月に新設)内に移転し、かつ営業時間を延長することで、平日夜間・休日相談に応えるものとしております。車社会かつ共働き率が全国トップクラスである福井県の特徴を踏まえ、会社帰りや急な相談に「じっくり相談」できる拠点・時間を作っております。また商品・サービスについても「より早く」「利用しやすい」内容になるよう改良してまいります。

## ②消費者ローン(住宅ローン除く)

【消費者ローンの実績(表 16)】

(単位:百万円)

	2018/3期	2019/3期	2019/9期
消費者ローン残高	12,268	12,234	12,469

前計画では、個人リテールコースの渉外による地域のお客様への提案営業により、地域のニーズを掘り起こすこと、また、キャンペーンなど、時期等を考慮した継続的なイベントを企画し、地域全体への掘り起こしも行ってきた結果、残高は目的型、フリーローン中心に増加傾向にあります。営業店以外でもコールセンター・PC等の受付体制として、2014年2月に当行ホームページを介したPC・スマホによるローン受付も可能とし、PC・スマホからの受付件数も増加しております。

本計画でも、個人のライフスタイルに応じた各種ローンの提案等を強化し、またITを活用し非対面チャネルでの取組み等を検討し、仕事などで来店が難しいお客様へのアプローチ強化にも努めてまいります。

2017年度は、2018年2月に発生した記録的豪雪による被災等への支援として、リフォーム・マイカー等の消費者ローンの特別金利取扱を実施いたしました。また同月にお勤め等でご来店が難しいお客様には、スマートフォンで口座開設を可能とする「口座開設アプリ」を開始しております。

2019年度は、生活支援をキーワードに職域営業を強化しており、同年7月からは、コールセンターを事務センターに移設しアウトバウンドを実施することで非対面営業の強化に努めております。

### ③個人預金

【給与振込・年金振込口座数の推移(表 17)】 (単位:億円、口)

	2018/3月	2019/3月	2019/9月
個人預金残高	3,428	3,383	3,330
給与振込口座数	21,920	23,820	24,306
年金振込口座数	27,830	26,944	26,473

個人預金は、安定的な資金調達の基礎として認識しており、その預金基盤となる給与振込等、継続的な入金口座の獲得と取引深耕も継続して行っております。また今後の少子高齢化・相続機会の増加に備え、2014年10月に全営業店の窓口、内務役席に対して、相続手続きに関する通信教育受講を義務化するなど、知識等を高めております。将来の安定した預金基盤のためにも、上記取組みのような獲得強化と同時に、相続にかかる相談を行うなど基盤拡充に努めております。また2013年4月より「相続定期預金」を発売し、相続対象預金に対する金利上乘せを行い、相続時の払出しを抑制する取組みを行っております。

個人預金は、安定的な資金調達の基礎として認識しており、今後も、積極的な推進による個人預金の獲得強化に努めてまいります。

### ④預かり資産

【預かり資産獲得の推移(表 18)】 (単位:百万円)

	2018/3期	2019/3期	2019/9期
預かり資産	7,071	5,404	2,786
投資信託	3,991	2,445	1,096
生命保険	3,080	2,959	1,690

前計画では、お客様に最新の情報の提供や提案をするために、2015年6月に情報端末(タブレット)を導入し、一層の提案力強化に向けた営業ツールとして活用してまいりました。また、ロールプレイング全店大会ではタブレットを活用した預かり資産等のセールスを行い、行員のスキルアップを図ってまいりました。

当行におけるフィデューシャリー・デューティー(顧客本位の業務運営)の実践にあたり、2016年10月より当行が取扱している生命保険商品のうち特定保険契約(※)の代理店手数料について自主的に開示しております。また販売手数料率が異なる投資信託や代理店手数料率の異なる保険商品において、当行の営業担当者が販売手数料率または代理店手数料率の高い商品に偏った提案を行わないように、業績評価を一律にするなど、地域の顧客ニーズや利益に適う営業活動を行っております。

本計画では、引き続きお客様のニーズに対応した商品の提案を行い、お客様の個人資産形成のサポートに努めてまいります。また「じっくり相談する」体制に向け、資産運用のアドバイスや年金の相談などを行っている本部専門部隊であるライフアドバイザーを2016年10月に2名増員、2017年4月に5名増員し、現在は16名体制で提案・相談力の強化を図っております。



また、営業店全体の提案・相談力底上げにむけ、営業店現場での成功事例、提案事例等を拾い上げ、行内 LAN を通じ、営業店に還元しております。お客様の情報に素早く対応できるように、幅広い業務において情報取得機会（ライフプランニングにおけるあらゆるニーズ）を得ること、お客さまに生じたイベントに素早く対応することを目的とし、2016 年 10 月以降、「トスアップ活動」を開始し、渉外担当者同様に取得した情報を渉外支援システムで入力し、店内情報共有と店内全体の見込み・獲得につながる活動としております。

行員育成として、引き続き、自主学習・研修等にてFP2 級取得者の増加に向け取り組んでまいります。

(※)金融商品取引法の行為規制の一部が準用される、市場リスクを有する生命保険商品であり、具体的には「変額保険」「外貨建て保険」「市場価格調整機能を有する保険」が対象となります

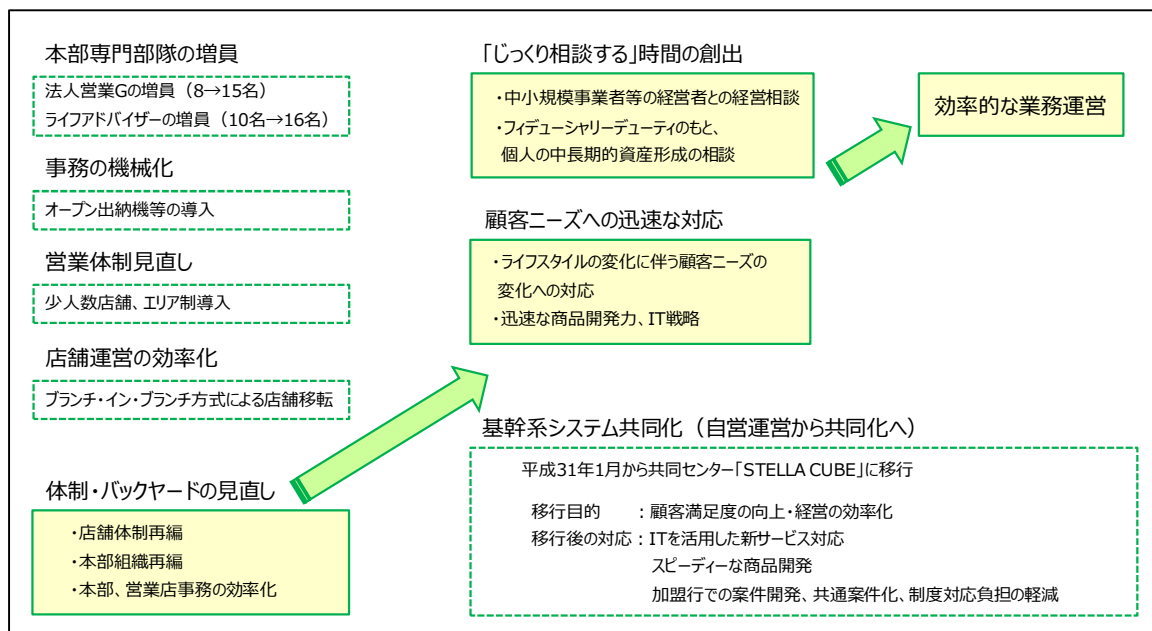
【FP2 級取得者数の推移(表 19)】

	2018/3 月末	2019/3 月末	2019/9 月末
FP 2 級取得者	165	167	173

### 3. 効率的な業務運営

本計画では、前述の「営業基盤の強化」を推進するための本部専門部隊の増員（法人営業グループ・ライフアドバイザー）や「効率的な業務運営」の中心となり、かつ経営上重要な課題である「基幹系システムの共同化」の安全な移行と品質の確保に向けたシステム要員の創出を目的に、営業店・本部問わずあらゆる体制の見直しに着手し、試行・検証・改善のサイクルのもと、「効率的な業務運営」を目指しております。

【業務効率化の方向性(表 20)】



## (1) 本部・営業店態勢の強化

### ① 店舗体制再編

前計画では、店舗編成について、まず店舗種類の定義を見直し、これまでの金融サービス内容での区分けに「事業性融資に向けた方向性」を付加し、より明確な営業方針を定めた上で、店舗種類に合わせた目標設定や人員配置内容に見直し、運営してまいりましたが、貸出金利息収入の低下等の中、全店舗のフルバンク体制により収益を強化していくことは難しく、営業店の人員体制の効率化が課題として出てきておりました。2016年11月に老朽化した福井市内店舗2店舗を統合し市内旗艦店1店舗（フェニックス通り支店）を新設し、人員の効率化を図っております。また管理業務内容や来店客等を踏まえ、2016年10月より店舗体制を変更し、エリア制導入、店舗規模に応じた役席者数の見直し（従来3名を2名に削減）を実施しております。

本計画では、上記内容を織り込んだ店舗体制基準の改定を2017年4月に実施しております。また営業時間においても営業時間の短縮を3店舗で導入、その後2019年6月に9店舗にて導入しております。一方で福井市内旗艦店であるフェニックス通り支店を平日夜7時まで延長し、福井市郊外に配置していた「ゆめプラザ（個人リテール営業の拠点）」を同支店に移転し、平日のみならず休日の相談体制を構築しております。車社会である福井県の特徴を踏まえ、会社帰りや急な相談に「じっくり相談」できる拠点・時間を作っております。また本部営業部隊である法人営業グループ、個人リテールグループを増員し、エリア別の配置とするなど営業店の営業活動に係るサポートも行ってまいります。

2019年度は、店舗運営の効率化と拠点集約により創出される経営資源を活用し、より高度な金融サービスを提供するため、ブランチ・イン・ブランチ方式による店舗移転を3店舗で実施いたしました。また、拠点集約により生じた空白エリアへの対応として、移動ATM車「ふくほう Park Go!」を導入いたしました。同車両は無線通信機器や発電機を搭載しており、災害時でもATMによる金融サービスの提供が可能であり、機動的な対応が可能となっております。

### ② 本部組織再編

前計画では本部組織を8部署25グループとしており、計画期間中にて本部業務量5%削減活動等を展開したうえで、2017年4月に本部組織を再編し、8部署20グループとしております。電子稟議システム等の効果を踏まえ、主に融資部のグループを5グループから2グループに再編しております。また2017年9月には東京事務所を廃止するなど、今後も本部組織の効率的運用や環境変化に対応した組織再編を検討してまいります。

2018年6月に、8部署20グループから、役割見直し等を踏まえ、7部署1室18グループに再編しております。同年10月には経営情報の一元管理の目的で総務部秘書グループを企画部の秘書室として移管し、7部署1室17グループの体制としております。2019年4月に、新勘定系システムの更改完了にて事務部内の2グループを統合し、7部署1室16グループとし、同年10月には地域内外でも金融機関や外部機関等との連携や効果的・効率的業務運営の検討等を目的として、従来の営業戦略準備室を廃止し、頭取直轄の営業戦略室を新設いたしました。

### ③本部・営業店事務の効率化

前計画では電子稟議システムによる業務削減等に取り組み、一定の効果が上がったものの、権限の委譲等による抜本的な業務削減にはつながらなかったことが課題としてあげられます。また営業店事務の機械化による営業時間の創出や効率的な人員配置ができなかったことも課題としてありました。

本計画では、前述の「営業基盤の強化」にある事業性評価に基づく融資など積極的に展開するために融資業務等を見直します。2017年4月より、ビジネスモデル俯瞰図の作成等による実態把握の向上、リスク量での検証を踏まえ、営業店長への権限を拡大し、ミドルリスクへのプロパー融資を可能とし、小口先に対する格付・自己査定作業の省略を実施、また、行内融資関連約定書の総点検を開始し、今後予定される法改正対応と帳票数削減に向けた行内活動を展開し、2018年1月から新約定書による効率的な融資事務運用を開始しております。

また、事務精度向上と事務時間短縮を目的とした事務合理化策として、オープン出納機等の現金管理機を2017年6月までに全店導入しました。また預かり資産販売において、預かり資産販売システム導入による業務効率化と帳票電子化を図ることとし、2018年11月より運用を開始しております。

本部の生産性向上等を目的とし、行内グループウェアの更改を2018年4月より段階的に行い、同年10月から本格稼働しております。ペーパーレス、紙やメール等での報告・集計業務をWeb上で完結する機能を活用しております。

### ④システム共同化への移行

当行は、2016年2月に、NTT データが運営する共同センター「STELLA CUBE」を次期基幹系システムとして採用することを決定しました。その後、行内組織として同年4月に次期システム移行プロジェクトを立ち上げ、2019年1月から利用を開始しております。

## (2)顧客ニーズへの対応

### ①ATMの利用拡大

多様化する顧客ニーズへ対応するため、2019年10月にイーネットATM(主にファミリーマートに設置)とローソン銀行ATM(主にローソンに設置)でも「お預入れ」がご利用できるようになりました。これにより、セブン銀行・イオン銀行(※1)ATMを含めた全国5万7千台のATMで「お引出し」「お預入れ」「残高照会」が可能になりました。また、「福井ふるさとネットサービス(※2)」を通じて、福井県を主たる営業基盤とする福井銀行とは双方のATM・CDでのお引出し手数料の完全無料化を実施しておりますが、2019年9月より「お預入れ」も新たに利用可能となりました。今後とも、お客様の更なる利便性向上に努めてまいります。

(※1)イオン銀行ATMでは「お預入れ」のお取扱いはできませんが「お振込み」が可能です。

(※2)福井県内に本店を置く全ての銀行および信用金庫で、ATM・CDのお引出し手数料完全無料化提携を開始。2014年2月には福井県JAバンクが加盟しております。

## 4. 活力ある職場

前計画では、「組織力の発揮」による「収益力の向上」に向け、重要な経営資源である人材の育成を強化していくこととしておりました。本計画でも行員の活躍による活力ある職場を目指し、下記の取組みを強化しております。

### (1) 役職員間のコミュニケーション強化

2017年4月以降、経営陣が営業店臨店や研修開催時等に経営方針の説明や行職員との意見交換を行っております。引き続き経営陣自らが現場の声を聞き、経営に反映させ、活力ある職場づくりに努めてまいります。

### (2) 多様な勤務形態の促進

#### ① 時間の有効活用

女性活躍、育児・介護等に柔軟に対応すべく、2017年4月より時差出勤時間帯の拡充(早朝出勤などへの対応)や、有給休暇の1時間単位での取得を可能にするなど実施しております。子供の送迎やイベント参加など家庭と仕事の両立が図れるよう努めております。

#### ② 専門化へのキャリアプラン形成

これまでも、人材の育成、教育のための研修を階層別・テーマ別に開催しております。また、当行では全行員を対象とした土曜日に開催する自主参加型講座「パワフルサタデー」を開催し、各人が不足するスキルの補完や知識の習得・資格取得支援を図っております。また定期的な研修やロールプレイング大会開催などに加え、「法人営業マイスター」認定者の増加に向けた計画的育成を行ない、「法人営業マイスター」の「オフェンス店」への配置を行うなどの体系としておりました。しかしながら行内の人材育成状況や環境変化に対応した研修内容となっていないことや、営業統括部法人営業グループ配属の法人営業マイスターの営業店再配置によって、法人営業マイスターの活躍範囲が狭まるなど課題が出てきておりました。

本計画では、これまでの研修(集合研修等)を見直し、重点項目に絞った研修を行っております。また本部専門部隊(法人営業グループ、ライフアドバイザー)を増員し、本部の専門特化した人材として活躍できるよう取り組んでおります。

### (3) 女性の活躍推進

福井県は女性の就業率や共働き率、正社員の割合が全国トップレベルとなっております。女性が「子育て」と「仕事」を両立しながら、職場で能力を発揮できる職場環境が求められているところであり、福井県では「子育て」支援の取組みが評価できる企業を「子育てモデル企業」として認定しており、当行は「平成26年度子育てモデル企業」として認定されました。今後も「子育てモデル企業」として女性活躍に向けた環境づくりに努めてまいります。

また、当行は女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を示しており、2021年4月までに支店長代理以上の女性役席者を「役職者の10%以上」とすることを目標に、女性行員を対象とした能力開発やキャリア形成支援の研修等に取り組む、併せて働きやすい職場環境を構築しております。2017年度は、全営業店の行職員を対象に人事担当者による

キャリア育成面談を実施するとともに、女性行職員対象にキャリアビジョンを「見える化」し目標を具現化する手法を学ぶ「夢コラージュセミナー」や女性行職員の幅広い分野でのキャリア形成をめざし、業務スキルの向上の為に「エリア総合職向けローン理解講座」などを自主参加型セミナー「パワサタ」で開催しております。2018年度は、全営業店の行職員を対象に人事担当者によるキャリア育成面談を実施するとともに、全行職員に対しES調査を実施。マインド及びスキル両面にて行職員のキャリアデザインの醸成に努めております。

【女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画(表 21)】 (単位:名、%)

	2017/4 実績	2018/4 実績	2019/4 実績	2019/4 計画	2020/4 計画	2021/4 計画	改善幅
支店長代理以上の女性役席者数	12	14	19	16	17	18	+9
女性役席者比率	6.3	7.6	9.9	9.0	9.6	10.1	+5.0

#### (4) 評価体系の見直し

##### ① 業績評価制度の見直し

前計画において、営業店・ブロックごとに業績表彰し、目標達成に向けた表彰基準となるよう評価項目を見直ししております。2015年10月より、業績表彰項目に「地域活性化」を新設し、地方創生の基盤となる「しごと」「まちづくり」等、地域活性化に寄与する貸出への評価、取引先の事業性評価を評価対象に加え、2016年4月より、配点を引き上げております。

2017年4月からの評価項目を9項目に絞込み(参考:2014年度上期は17項目)、提案営業・本業支援の評価を高めるなど見直しを行い、2018年4月からは、同項目の配点を全体の4割に引き上げるなど本業支援のプロセス評価を高め、10月からは生活支援のプロセス評価を加えるなど、量より営業過程の評価を重視する内容に変えております。今後も業績評価制度の見直しを継続して行ってまいります。

##### ② 中期的視点での表彰制度

前計画において、営業店に対する表彰制度について、半年毎の業績表彰に加え、中期的視点での定期的な評価(表彰)を行うべく、評価期間を1年ごととし、かつ3年間での表彰も実施することとしました。具体的には①安定的な業績推移、②長期的営業基盤の確保(給与振込・年金等の増加)、③人材育成(通信教育・検定試験等)の3項目を評点化することとしました。この3項目以外にも営業店での「経営支援」等を評価する部門別表彰も設け、中期的に取引先の成長や営業店の収益に貢献する項目も評価する内容とし、2015年4月の営業店長会議より毎年1回、優績店に対して表彰を行っております。

2017年4月以降は、別途「特別表彰」を設け、本業支援の取組み、地域産業の支援に関する取組み(豪雪被害での和紙組合への経営相談等)、働き方改革(営業店内の時間管理等)等に優れた営業店など定量的な評価ではなくプロセスを評価し表彰するなど、中期的視点での表彰を行っております。

## 第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

### 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

#### (1) 経営管理体制の強化

##### ① 取締役会

当行の取締役会は取締役を8名(うち社外取締役2名)とし、経営の基本方針に基づく経営上重要な事項を決定しております。客観的でかつ幅広い視野に立った協議を行うことで、経営管理の一層の向上につなげ、地域金融機関として責任ある経営体制の確立に努めてまいります。取締役会は経営強化会議等での取組みを評価・判断し、ガバナンスを発揮してまいります。

本質的な議論を行うために、2016年6月から取締役会の運営を見直し、2017年2月には取締役会運営のアンケートを実施し、改善に向けた協議を行うなど取締役会の活性化に向けた取組みを行っております。また2017年3月に取締役選任基準を制定し、取締役に求める知識・経験・能力等の行内の考え方を明確にし、取締役候補者の育成に努めてまいります。

##### ② 経営会議・経営強化会議

頭取を議長とする経営強化会議は、毎月開催し、経営強化計画の円滑な遂行と目標達成のために、経営強化計画に対する進捗状況および効果を検証し、計画差がある場合は差異分析を行い、対応策を協議しております。協議内容等は、経営会議・取締役会に定期的に報告し、経営陣が適切に評価・判断できる体制としております。

今後も、検証体制を強化するために、同会議のみならず、本部各部長が参加する役員部長会においても、本部各部の施策進捗状況を検証し、施策遂行への責任とスピードを高め、また新たな課題等に対する対策・対応の協議を図ってまいります。

##### ③ 監査役会

当行は監査役制度を採用しており、監査役会は監査役3名(うち社外監査役2名)で構成されております。各監査役は取締役会その他の重要な会議に出席するほか、取締役、内部監査部門等からその職務の執行状況を聴取し、取締役の職務執行を監査しております。

2016年6月に、社外監査役2名が民間企業経営者・弁護士の2名と交代し、銀行業務全体へのガバナンスを一層発揮できる態勢としております。

### 2. リスク管理体制の強化のための方策

#### (1) 統合的リスク管理態勢の強化

当行は「統合的リスク管理方針」に基づき、当行の直面するリスクを総体的に捉え、適切に管理し、業務の健全性および適切性を確保しております。各担当部は、担当する業務に関わるリスクの状況およびその管理施策・問題点等を随時、担当役員へ報告、影響が大きいと考えられるものについては経営陣へ報告し、さらに必要に応じ、取締役会に報告しております。

自己資本の充実度に関しては、当行が自ら晒されているリスクを統合的に把握し、保有するリスクと自己資本を比較し、そのリスクに照らして自己資本の十分性を評価しております。具体的には自己資本の範囲内で、各リスクカテゴリーに対して業務計画に基づいたリスク資本を配賦し、信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク等の各リスク量がその範囲内に

収まるようにコントロールしております。リスク管理に関しては、計測・評価を継続して行い、態勢の検証、見直しを加えて、一層の高度化を進めていく一方、リスク管理を単に当行全体のリスク量を把握するためのツールだけではなく、リスク・リターン戦略等の妥当性の検証および戦略等の立案に活用し、資本の効率性、収益性向上に役立ててまいります。また実効性を向上させるため、必要人材の配置・育成にも注力いたします。

## (2) 信用リスク管理態勢強化のための方策

取締役会は「クレジットポリシー」ならびに「信用リスク管理方針」を定め、経営の健全性確保に向け取り組んでおります。

信用リスク管理態勢として、管理部署である融資部が与信全体のEL(期待損失:平均的状況における貸出の損失額)およびUL(非期待損失:貸出の最大損失額から期待損失を控除した損失額)を毎月計測し、リスク量のモニタリングを行うとともに、その結果をALM委員会に報告し、信用リスク全体の状況を半期ごとに経営会議に報告しております。

また、大口与信状況(総与信におけるシェア管理の状況・大口上位の非保全額の自己資本対比の状況・大口与信先の業況・クレジットリミット超過先の状況)につきましては、融資部が半期ごとに経営会議に報告していましたが、2017年1月より、大口先の業況変化に対する経営の感応度を高めるために、大口与信先全体での管理ではなく個社の業況管理を行い、大口与信先の業況を定期的に経営会議に報告する態勢に変更しております。業況変化時等に役員が訪問するなど、迅速なアクションをとることでリスクの拡大を抑制するよう機動的に実践しております。

## (3) 不良債権の適切な管理に対する方策

資産の健全化を重要な経営課題と認識し、不良債権の適切な処理、新たな不良債権の発生防止、取引先の経営改善支援等により、常に資産の健全性の維持・向上等に努めてまいります。

本部・営業店が共通認識のもと一体となり、取引先のモニタリングを定期的に行い、経営改善・再生支援を行っております。外部支援機関(地域経済活性化支援機構の特定専門家派遣、中小企業再生支援協議会、外部専門家等)との連携による経営相談や経営改善計画書策定といった経営改善支援を継続し、取引先の窮境時への迅速な対応を行い、早期の改善を図り、ランクアップの推進・ランクダウンの防止に努めております。

また、事業継続が経営者の生活再建等に悪影響をもたらす場合は、外部支援機関や専門家等と連携し、債務整理や廃業のアドバイスを行うなど、取引先にとって最適な解決策を提案するように努めてまいります。また取引先や保証人の実態を十分把握した上で、「経営者保証ガイドライン」に沿った適切な回収に努め、貸出金の償却や債権売却などオフバランス化も進めております。

## (4) 市場リスク管理態勢強化のための方策

当行の直面する市場リスクを適切に管理するために「市場リスク管理方針」、および「市場リスク管理規程」を制定し、当行の業務の規模、特性およびリスクプロファイルに応じた市場リスクの管理に努めております。

市場リスク管理の具体的な手法としては、有価証券運用を主な管理対象とし、自己資本、収益力、リスク管理能力等を勘案した市場リスク量に対する各限度枠(リスク限度枠、損失限度額等)、ならびにこれらに対するアラームポイントを設定し、経営体力から見て過大な市場リ

スクテイクとならないよう適切な管理をしております。

これらの各限度枠およびアラームポイントの遵守状況は、日次でモニタリングを行ない、定例的にALM委員会および経営会議等へ報告しております。また、各限度枠およびアラームポイントに抵触した場合や市場急変時には、臨時ALM委員会を開催し協議するなど、市場の変化に対して適切な対応がとれる体制としております。

市場リスクの計測については、VaR管理を用いることで運用資産が有するリスクカテゴリー毎のリスク把握に努めております。また、VaR管理を補完する目的として急激な市場環境の変化を想定したストレステストを実施し、当行の経営体力および期間収益への影響を把握するなど、今後も市場リスク管理の強化、高度化に向けて取組んでまいります。

## (5) 流動性リスク管理

当行が直面する流動性リスクを適切に管理するために「流動性リスク管理方針」を定め、「流動性リスク管理規程」を制定し、関連部署との情報の共有化を行い、管理手法の改善等の協議を行う等、流動性リスク管理体制の整備を図り、総合的な管理、迅速な対応を行うことで資金繰りの安定に努めております。

また、効率的な資金の運用と調達、および調達手段の多様化、円滑な資金繰りの遂行を目的とした「資金繰りマニュアル」を定め、流動性リスク管理態勢の確立を図っております。

流動性リスク管理の具体的な手法としては、管理部署である証券国際部において、流動性リスク管理方針等に則った資金繰り管理を行っております。なお、資金繰り管理の状況や、流動性リスクを想定したストレステストの検証結果等については、定期的にALM委員会に報告しております。

今後も、関連部署と情報を共有しながら管理手法の改善等の協議を行う等、流動性リスク管理の強化・高度化に向けて取組んでまいります。

## (6) オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスク管理については、「業務の過程、役職員の活動、若しくはシステム」が不適切であること、または、外生的な事象により損失を被るリスクを総体的に捉え、適切に管理するため、「オペレーショナル・リスク管理方針」を定めております。

オペレーショナル・リスクを「事務リスク」、「システムリスク」、「その他オペレーショナル・リスク（法務リスク・人的リスク・有形資産リスク・風評リスク）」と特定し、それぞれのリスクについて、主管部署を設置しております。

各部署において、リスク顕在化を未然に防止するために、各種規程・マニュアルの整備、事務ミス発生状況の検証、システムリスクの評価、外部委託先への定期的なモニタリングや監査等を通じて、引き続き、管理水準の更なる向上に取り組んでまいります。

また、システム障害リスクの軽減、極小化を図るために、各種システム性能のモニタリング強化や顧客動向を踏まえた各種統計・計数情報の傾向分析を行っております。

今後は、取引明細件数等のシステムの制限値を越えた場合のシステム面・事務面の対応を整備するとともに、外部委託先への定期的なモニタリングや監査を実施してまいります。

また、大規模災害やシステム障害を想定した訓練を継続的に実施し、被災等時での行内の万全な態勢が確立できるよう取組み、必要に応じ見直ししてまいります。



### 3. 法令遵守の体制の強化のための方策

当行は、「地域のお客様とともに成長する銀行」を目指す銀行像としており、そのためには地域のお客さまに信頼されることが根幹にあります。引き続きお客さまに信頼されるために「法令遵守」を経営の重要課題の一つと位置付け、コンプライアンス態勢の充実・強化を図ってまいります。当行ならびに当行役職員は、法令等を遵守し、高い倫理観を持って、日々の業務活動を遂行いたします。

#### (1) 基本方針

法令遵守に係る管理を総合的・体系的に実施すべく、「法令等遵守基本方針」および「法令等遵守規程」を定めて、コンプライアンス徹底のためにコンプライアンス・マニュアル等を制定しております。

#### (2) コンプライアンス・プログラム

本部各々が保持するコンプライアンス上の課題について検証と改善を行うコンプライアンス・プログラムを作成し、各部の進捗状況は四半期ごとに経営会議等に報告しております。

#### (3) コンプライアンス態勢

行内のコンプライアンス意識の醸成および法令遵守の実効性を高めるために、頭取を議長としたコンプライアンス委員会（統括部署：コンプライアンス統括部）を設置し、コンプライアンス項目毎にPDCAのサイクルを回し、検証・評価および改善に努めております。各委員は果たすべき役割を十分に理解し、監視機能を十分に発揮することで、全行的なコンプライアンス意識の醸成と法令遵守の実効性を高めております。

また、監査室は、本部各部および営業店に対し、コンプライアンスに関する監査を行い、その結果をコンプライアンス委員会に報告しております。

#### (4) 法令違反行為等の相談・通報

不正行為等の早期発見と是正を図るため、「内部通報規程」を制定しております。また、電子メールによる内部通報の制度を活用し、不正行為等のコンプライアンス違反を察知した場合には、速やかに通報が行える仕組みを構築し、牽制態勢を強化しております。また、本制度についての周知を図るために、階層毎のコンプライアンス研修会等において積極的にアナウンスを行っております。

### 4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

#### (1) 経営諮問委員会

経営に対する評価の客観性を確保するために、社外の大学、行政、経済界の有識者3名で構成された経営諮問委員会を2009年6月に設置し、以降6ヶ月ごとに開催しております。これまでの経営諮問委員会では、当行の営業活動や行員活性化に関するアドバイスや強化すべき事業分野に関する助言等をいただいております。今後も経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めてまいります。

## (2) 株式公開

経営の透明性および客観性を高めるため、上場に向けて準備を進めてまいります。株式を公開することで、経営に対する評価の客観性が高まるものと考えております。

## 5. 情報開示の充実のための方策

当行は株主の方々、お客様および地域社会の皆様に行の経営に対する理解を深めていただき、経営の透明性を確保することを目的として、迅速かつ充実した情報開示に取り組んでおります。これまでも地域のお客様への正確な情報開示を目的として、頭取による決算記者会見の実施や当行ホームページを全面リニューアルし、お客さまから「見やすい」「分かりやすい」画面に移行するなど取り組んでおります。

今後も「適時開示制度」に基づき情報開示の充実に努め、上場行と同レベルの情報開示を目指してまいります。また、お客さまが決算情報や営業活動を確認する「ミニ・ディスクロージャー誌」「ディスクロージャー誌」を2014年度に一新し、お客さまのライフステージに合わせた積極的な経営支援等や金融教育・子育て支援・ボランティアなど地域に密着した金融の円滑化や地域経済の活性化に向けた取り組みをより分かりやすく記載してまいります。

## 第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

#### (1) 基本方針

中小規模事業者に対する信用供与の円滑化や地域経済の活性化を実現するために、この地域密着型金融を引き続き推し進めてまいります。中小規模事業者を始めとするお客様との継続的なつながりと信頼をもとに、課題解決型提案営業を通じてお客様の満足度を高め、成長を支援し、地域・お客様・当行の3者が共に発展するというビジネスモデルを確立させてまいります。

また、本部の営業店支援、外部機関との連携、人材育成やノウハウの蓄積等、地域密着型金融の推進に欠かせない態勢の整備・充実を図ってまいります。

#### (2) 課題と施策

当行は、地域密着型金融を進める上で、「継続的訪問によるコンサルティング機能の発揮」、「地域経済活性化への積極的な参画」の2つの取組みを課題として位置付け、中長期的な視点に立って組織全体として継続的に推進し、顧客基盤の維持・拡大、収益力や財務の健全性の向上につなげてまいります。

##### ① 継続的訪問によるコンサルティング機会の増加

当行は、継続的な訪問活動を通じた「課題解決型提案営業」を実施し、営業店の活動の根幹として定着しております。継続的な訪問活動により中小規模事業者等との信頼関係を築き、経営課題を共有しながら成長・発展に向けた改善策を提案し、目利き力の発揮により円滑な信用供与を実施してまいります。

同時に、中小規模事業者等のライフステージ(発展段階)や事業の持続可能性の程度等を適切に見極めた上で、最適なソリューションを提案し、事業者の成長・発展にむけ取り組んでまいります。

##### ② 地域経済活性化への積極的な参画

当行は地元福井県を中心に、石川県・京都府・大阪府と営業店を配置しており、今後は北陸新幹線の福井・敦賀延伸などにより、北陸経済圏と関西経済圏の交流が深まることが期待されるなど、当行店舗ネットワーク内での経済活性化が見込まれます。営業基盤の強化を進め、各営業店の取引先の商流を把握し、必要となる事業ニーズ(販売や仕入ニーズなど)を収集し、行内ネットワークを活用したビジネスマッチング等の本業支援を通じた地域経済の活性化を推進してまいります。

また、創業や新事業、成長分野進出、事業承継等のライフステージに合わせたソリューションを外部支援機関と積極的に連携し、個社の成長を通じ、地域経済の活性化に貢献してまいります。

2017年9月に㈱Tポイントジャパンとの業務提携契約を締結し、「金融サービス」と「Tポイント」との連携による「Tポイントサービス」を開始しております。「Tポイント」に関しては日本人の約5割が利用し、飲食・スーパー・コンビニなど約72万店舗で利用できる「日本最大の共通ポイントサービス」であり、当行は給与振込口座の指定等のお客様に対して「Tポイント」を付与し、地元福井県を含めた飲食・スーパー・コンビニなどで「Tポイント」を使

用することで、新たなお金の流れを作り、地元福井県を中心とした地方創生に貢献してまいります。

2019年1月に公式スマホアプリ「ふくほうPark」のサービスを開始しております。同サービスは金融デジタル化の実践としてFinTechサービスの提供のほか、福井県内を中心とした取引先の割引クーポンの配信やイベント・オープン情報の提供など、取引先の本業支援、生活支援に向けた取組みを行っております。

2019年9月には、地域経済の発展とお客様サービスの一層の向上に向けた連携強化を図るため、福井県を主たる営業基盤とする福井銀行と包括連携について検討を開始することで合意いたしました。両行の強みを活かしていくことで目前に迫る地域活性化の機会を最大限に活用し、福井県を中心とした地域の持続的発展に貢献してまいります。

## 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の進捗状況

### (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

顧客との関係性強化を通じ、中小規模の事業者等のライフステージ等(創業・新事業開拓、成長・拡大、経営改善、事業再生、事業承継等)を適切に見極めた上で、当該ライフステージに応じて適時に最適なソリューションを提案するために、次のような体制のもとで推進いたします。

#### ①本部による営業店支援体制

より専門性の高い金融サービスの提供や営業店の補完機能として営業店を支援し、お客様に対する商品提案、相談および情報提供を行う本部のサポート体制を継続し、かつ強化してまいります。補助金申請支援やビジネスマッチング・販路支援等を行う営業統括部法人営業グループと経営改善計画の策定支援や経営相談を中心に行う企業経営支援室が相互に連携しながら、営業店を引き続きサポートしてまいります。

#### [1] 営業統括部法人営業グループ

地元優良企業への新規開拓、成長分野等への貸出推進、各種公的補助金等申請のための計画策定支援など資金面以外の付加価値営業を推進しております。原則、営業店ブロックごとに1名を配置し、担当ブロック内の営業店と連携して事業性貸出を推進・支援しております。また、ライフステージに応じたソリューションにおける成功事例や付加価値営業の伝授等、そのノウハウを研修や同行訪問によるOJT等にて営業店へ提供・指導しております。

同グループは営業店において営業実務に長けた行員を配属し、行内で定めた育成プログラムに基づき、経営革新案件等の実績の積上げ・研修受講・資格取得・外部機関等の連携実績等の基準をクリアした人材へ付与される「法人営業マイスター」の認定に向け、実務を通じて養成しております。

取引先への本業支援強化に向け、2016年10月に5名であった法人営業グループを増員し、2019年9月時点では15名体制で活動しております。また、そのノウハウ等を企業支援先に生かすことを目的として、2018年10月に融資部企業経営支援室を法人営業グループに統合し、企業支援先に関しても一層の強化を図っております。

## [2] 融資部企業経営支援室（2018年10月以降は営業統括部に統合）

コンサルティング能力や支援態勢を強化し、経営改善計画の策定支援を始めとしたお客様の経営改善活動をサポートします。営業店のみならず、同グループがお客様のもとへ積極的に同行訪問または単独訪問を行い、実権者との面談により、経営課題等の共有と解決アプローチを図ります。2014年度より地域経済活性化支援機構の特定専門家派遣を活用し、事業再生ノウハウの行内蓄積とコンサルティング機能強化を図っております。2017年4月からは同グループの行員3名のうち2名を営業統括部法人営業グループ等に配属し、1名を企業経営支援室長として、お客様への本業支援を強化してまいります。

### ② 人材育成、ノウハウの蓄積と浸透

専門的な金融手法や知識等のノウハウを持つ人材の育成や活用のため、法人営業マスターの養成、公的資格取得支援を実施し、各種公的補助金等の付加価値営業等のノウハウの蓄積を行い、営業統括部法人営業グループ、法人営業マスターが中心となってそのノウハウ・スキルを行内全体に浸透させております。また事業改善に向けた経営改善スキルの向上に向け、地域経済活性化支援機構の特定専門家を2014年4月より受入れ、経営改善対象先の中でも抜本的改善を図れる先等への訪問・連携による支援を行い、事業改善に向けた出口戦略を講じ、かつ行員の更なる経営改善スキルの向上を図ることとし、そのスキルは企業経営支援室が中心となってそのノウハウ・スキルを行内全体に浸透させております。

また、蓄積したノウハウや成功事例等はOJTによる周知浸透に加え、行内グループウェアにおける通知等の掲載や研修等にて、行内全体で共有しております。蓄積したノウハウや成功事例等はOJTによる周知に加え、行内グループウェアにおける通知等の掲載や研修等にて、行内全体で共有しております。

### ③ 外部専門家、外部機関との連携

外部環境の変化やライフステージの変遷等、取引先の抱える経営課題は多岐に及んでおり、当行の経営資源（人材・ノウハウ）ではスムーズに対応できないケースも考えられます。そのため、当行では外部支援機関と積極的に連携し、取引先の経営課題にスムーズに対応できるよう、その態勢を構築しております。

今後も、外部支援機関と連携を深め、取引先の経営課題解決をサポートしてまいります。

## (2) 担保・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

取引先への継続訪問活動やコンサルティング機能の発揮により、取引先の財務内容や将来性等を重視し、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に鑑み、不動産担保・個人保証に過度に依存することなく、資金供給を行っております。

前計画では資金繰りにおける短期継続融資に対応するプロパー事業者カードローンを作成し、2019年9月末で667先、契約額41億円となりました。支店長決裁によるスピード決裁と、取引先の資金需要に即日対応できる内容で取引先のセーフティネットとして活用頂いております。

また、資金調達が多様化に向け、2015年度にはABL取扱要領を制定し、動産評価アドバイザーを5名養成し、ABLの体制を構築しております。担保・保証に過度に依存しない融

資の促進には、行員の教育・育成が欠かせないものであり、商流（売掛金・在庫等）の把握など、その考え方を行員に周知するために取引先の「ビジネスモデル俯瞰図」等の作成を支援し、行員の目利き力を高めてまいります。

### (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

#### ① 目標計数

前計画では、中小規模事業者向け貸出の増加に向け安定した事業性融資残高の増加に寄与する体制を構築し、2016年3月期までは貸出残高において達成いたしました。一方で、貸出残高（末残）を達成するための金利引下げや平残・末残の乖離が拡大するなど弊害も生じ、2016年8月に「末残から平残」「より顧客本位・顧客ニーズへ」と方針を変更したことから2017年3月期は貸出残高・比率ともに未達となりました。

方針変更後の諸施策を実施・強化することで、2017年3月期の中小規模事業者向け貸出平残が、計画期間中を通して初めて始期比増加に転ずるなど、実績として表れてきております。その結果、2019年9月末の貸出末残は計画比50億円増加の1,575億円となりました。今後も、諸施策の確実な実践とPDCAを回すことにより環境変化に対する感応度を高め、取引先の資金需要を創出する提案営業から、計画期間における着実な残高増加を図ってまいります。

【中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率(表22)】 (単位:億円、%)

	2017/3期 (始期)	2019/9期			
		計画	実績	計画比	始期比
貸出残高	1,491	1,525	1,575	+50	+84
総資産	4,489	4,571	4,516	▲54	+27
貸出比率	33.20	33.36	34.88	+1.52	+1.68

※貸出比率＝中小規模事業者等向け貸出残高／総資産  
 ※中小規模事業者等向け貸出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先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外したもの  
 ・政府系出資主要法人向け貸出および特殊法人向け貸出  
 ・土地開発公社向け貸出等  
 ・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向け貸出等  
 ・その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

【中小規模事業者等向け信用供与の平均残高(半期)(表23)】 (単位:億円)

	2017/3期 (始期)	2019/9期	
		実績	始期比
貸出平均残高	1,474	1,561	+87

#### ② 方策

当行は、前項第3-2.-①「事業者向け取引の強化」に記載の通り「徹底した本業支援」「資金需要を創造する提案営業」「営業体制の強化」を着実に実践し、期間中に定期的に施策の効果を検証し、地域の取引先にメインバンクとして高く支持されていく関係構築に努めてまいります。

### 3. 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

外部専門家や外部支援機関との業務提携を推し進め、専門的知見を活かした地域の企業の成長支援や成長に向けた各種補助金・助成金等の活用に向け、当行行員が経営者と一緒になって計画書等の策定をお手伝いするハンズオン支援を増やし、中小規模事業者等の経営目標の実現や経営課題の解決に向けて、ライフステージ(創業・新事業開拓、成長・拡大、経営改善、事業再生、事業承継等)に応じた取引先支援の一層の強化を図り、「経営者の右腕」としての存在感を高めてまいります。

【経営改善支援等取組率(地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標)(表24)】(単位:先、%)

	2017/3期 (始期)	2019/9期			
		計画	実績	計画比	始期比
① 創業・新事業	70	75	67	▲8	▲3
② 相談・再生	188	188	700	+512	+512
③ 事業承継	14	19	27	+8	+13
④ 担保・保証	122	122	2	▲120	▲120
合計(①～④)	394	404	796	+392	+402
取引先数	4,322	4,370	4,672	+302	+350
取組率	9.11	9.24	17.03	+7.79	+7.92

※取引先数＝企業＋個人ローンまたは住宅ローンのみ先を除く個人事業者で融資残高のある先

※「経営改善支援等取組先」とは、次の項目への取組先といたします。

#### 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を行った先、認定支援機関として計画の認定を行った先
- (2) 創業・新事業支援融資商品による融資を行った先(開業・新事業に係る制度融資資金、信用保証協会の創業・新規事業等関連保証による融資)、創業から3年未満の先への初めての事業資金融資を行った先
- (3) 外部支援機関(ふくい産業支援センター)のコンサルティング機能を活用して創業・新事業開拓支援による貸出を行った先(中小企業新事業活動促進法に係る経営革新計画の承認を受けた先、および地域資源・新連携制度の認定への貸出を行った先)
- (4) 技術課題解決・海外進出等支援に外部支援機関等を紹介し、連携して支援した先
- (5) 「ふるさと企業育成ファンド」による県内中小企業への助成金等申請支援を行った先

#### ②経営相談・早期事業再生支援先

- (1) 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助言を行った先として、経営改善計画の策定支援を行った先、経営会議等にて「企業支援先」と指定し継続的にフォローし改善取組みを支援した先
- (2) 取引先との長期的な密度の高い関係から得られる情報を活用し、情報提供・経営指導・相談等のニーズへの対応を継続して行っている先として、事業改善策を提案し実施したことにより公的な助成金等の申請支援を行った先、経営革新制度の策定・申請を支援した先
- (3) 取引先の経営改善取組み等を行うため必要な外部機関および専門家(経営コンサルタント、公認会計士、税理士、中小企業診断士、弁護士等)を紹介し助言を受け改善取組みを行った先
- (4) 当行の継続的なサポートによりビジネスマッチングの取組みを成立させた先
- (5) 当行が主体となり外部支援機関(整理回収機構、中小企業再生支援協議会等)、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士など専門家等の関与により事業再生取組みを行いランクアップした先、DDS・DESなどを活用して事業再生の取組みを行いランクアップした先

#### ③事業承継取組み先

- (1) 当行が事業承継ニーズを有する先に、外部支援機関等(中小企業基盤整備機構・経営コンサルタント等)を紹介し、課題解決支援を行った先
- (2) 相続対策のコンサルティングに加え、M&Aのマッチング支援を行った先、事業承継に必要な資金を融資した先

#### ④担保または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、財務制限条項(コベナンツ)を活用した融資商品や担保および個人保証を不要とする融資商品で融資を行った先
- (2) ABL(Asset Based Lending)手法の活用等、動産、債権担保融資を行った取引先
- (3) スコアリングモデル・信用格付等を活かした無担保、第三者保証人不要のビジネスローンで融資商品の取組みを行った先(保証付ローンを含む)

## (1) 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

創業に関しては、創業前もしくは創業後の資金対応に加え、認定支援機関である当行が創業にかかる事業計画書の認定を行い、日本政策金融公庫国民生活事業部と連携し「中小企業経営力強化資金」を活用するなど、認定支援機関としての創業支援も行っております。また「創業補助金」等の各種支援制度、セミナーの開催等で資金以外の情報提供や支援を行っております。

新事業支援に関しては、技術情報等は地元大学等とのマッチングを行い、また第二創業といわれる「経営革新」や「新連携」等については、ふくい産業支援センターや中小企業基盤整備機構等と連携し、事業化の支援を行っております。

同分野に対する支援を行い、創業資金や成長資金の対応により、同支援先への融資は増加傾向にあります。この取組みを継続して行い、創業・新事業展開後の成長資金等への融資を着実に行うなど、創業・新事業後の展開も支援してまいります。

【創業・新事業先への融資(表 25)】 (単位:件、百万円)

	2018/3期	2019/3期	2019/9期
件数	191	195	67
金額	2,547	3,333	792

### 【創業支援事例】

#### 事例①:女性起業家(製造小売業)への創業支援

創業者(女性)は、福井の特産品である「お米」の活用等による若者への和菓子普及を目的に創業を決意。当行は日本政策金融公庫と連携し、創業準備期間から経営相談および創業計画の策定支援し、創業資金に関しては同公庫の「女性起業家資金」を用い、当行と協調融資し事業開始しております。

#### 事例②:商工会議所との「新連携支援事業(ベストプラクティスプロジェクト)」に基づく事業支援

介護事業を展開する事業者が、その事業実績と経験を活かし、お泊り可能な通所介護事業施設の開業を計画、商工会議所・保証協会等との連携により開所に伴う事業計画策定支援、建物・設備等の必要資金を融資しております。

#### 事例③:地域資源(越前和紙)を活用した新商材卸売業への創業支援

塗料・壁紙の卸売業で、漆喰塗料と越前和紙の融合による抗ウィルス効果がある壁紙を企画、地元の越前和紙製造業者と協力し新商材を開発した。当行は創業準備の前段階から経営相談等のサポートを実施し、創業資金に関しては日本政策金融公庫の「中小企業経営力強化資金」を用い、当行と協調融資し事業開始しております。

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

経営課題は多岐に及んでおり、その解決に向け外部支援機関と積極的に連携し、広く経営相談を受け付ける態勢とし、(公財)ふくい産業支援センターとの連携事業「移動経営相談会」を実施しております。



経営相談機会の増加は、融資機会の増加、取引関係の深耕につながるものであり、今後も支援機関連携による経営相談の場を増やすなど、顧客満足度を高めてまいります。

ビジネスマッチングとして、営業店、地域ブロック、全店とあらゆる範囲での情報共有と紹介等を推進し、マッチング情報を切り口とした提案型営業を強化しております。2018年度のマッチング成約は281件と過去最高の件数となりました。また、毎年開催する大企業の開放特許とのマッチング「知財ビジネスマッチング事業個別面談会」(近畿経済産業局、福井県発明協会と連携)を2018年10～12月に3回に分けて開催、11先が商談を行い、その後フォローアップを行っております。

#### 【個別面談会内容とフォローアップ】

##### 事例①

「若狭塗箸」の製造業者が大企業A社の高性能抗菌技術を活用し、高度な抗菌力を持つ塗箸を開発。(2013年度面談会参加企業)

##### 事例②

「サトイモ」を活用した6次産業化で食品を製造している農業者が大企業B社の甘味組成物を用いたダイエット食品素材を活用し、ダイエット効果のある食品を開発。(2014年度面談会参加企業)

##### 事例③

テイクアウト用のフレッシュジュース等の商品開発を行っている企業が、大企業C社の老化を抑制する機能性食品素材等を活用し、商品の差別化に成功。(2017年度面談会参加企業)

2015年度より特許庁による「知財ビジネス評価書」の活用促進に向けた評価書の作成支援事業を取引先に紹介し、第三者機関による同社の知財ビジネス評価書を作成し、2件の融資を行っております。このような取組みに対し、2017年11月、日本弁理士会・経済産業省・特許庁・(一財)知的資産活用センターが開催する「第4回知的財産活用表彰」において、同表彰制度の最高賞となる「知的財産活用支援大賞」を受賞しました(金融機関で単独の受賞は全国初、同表彰自体は県内企業で初となります)。

今後も外部支援機関等と連携し、取引先の成長支援を行ってまいります。

### (3) 早期の事業再生に資する方策

2014年より地域経済活性化支援機構の専門家受入れにより、企業支援先の抜本的改善策の協議と実施や、専門的知見とノウハウの蓄積による行内の再生スキルの向上を図ってまいりました。また抜本的な再生を図るため行員の出向を伴うプロジェクトチームの立ち上げや、中小企業再生支援協議会版計画によるDDS支援等抜本的な経営再生も実施し、地域の雇用を支える企業を支援してまいりました。2016年度下期から、企業支援先80先に対し、本業支援を推進する営業統括部法人営業グループと連携し、本業支援による売上増加など業績改善を図ることとしております。

当行は金融機能強化法の趣旨を踏まえ、公的資金60億円を活用した抜本的な事業再生や地元福井県の企業への信用リスクテイクに努め、地域経済の活性化に取り組んでおります。地元向け事業性融資の信用リスクULは10.4億円(全体では13.3億円)と地元において相応にリスクテイクしております。また公的資金導入後の当行取引先に対する事業再生を目的とした債権放棄・DDS等累計額は42億円となりました。また、2019年度

上期は、企業経営支援室・営業店と経営支援・本業支援内容等で管理を振り分け、55先に対し、経営支援を実施しております。信用額は34億円と経営に対する影響も少なくありませんが、本業支援・経営改善による業績改善は企業の事業継続性、当行の収益基盤においてもプラスの効果があります。また、外部専門家、保証協会との連携により改善支援を実施し、早期再生に努めた結果、企業支援先のうち7先のランクアップにつながりました。

#### (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

事業承継に関するセミナーや個別相談は、業務提携する中小企業基盤整備機構と連携して開催し、また、M&Aについては地元会計事務所含め専門企業10社との業務提携を行っております。また、2013年3月に(社)日本経営管理協会認定の専門資格「M&Aスペシャリスト」を3名の行員が取得したことで、専門的なコンサルティングが可能となりました。福井県内の経営者の年齢も高齢化が進んでおり、早期に事業承継の検討等を行なうことで、県内の産業基盤の喪失を抑える効果があります。また、新事業の展開等、成長に向けた支援として事業譲渡も有効的と捉えております。

2017年度上期より、地元会計事務所との提携に基づき、事業承継に関する個別相談会を定期的に開催しております。下期において14件の相談がありました。また事業承継・M&Aに関する知識・経験を高めていくために、2017年度上期に営業店長を中心に、下期は渉外役席を主に専門資格の認定取得など実施し、専門性を高めております。

その結果、2019年度上期の事業承継実績は27件となりました。今後も、事業承継に関するセミナーや個別相談の増加、成長支援のための事業譲渡など業務提携先と連携し、積極的に取組んでまいります。

【事業承継実績(表26)】

(単位:件)

	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2019/9期
事業承継件数	26	50	52	27

#### (5) 地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献

##### ① 地域経済活性化への積極的な参画

##### [1] 「地域ファンド」への出資、取組推進

当行を含む福井県に本店を置く金融機関が福井県と協力して創設した地域独自のファンド「ふるさと企業育成ファンド」(期間10年、規模100億円)を活用し、中小企業の新分野展開や人材育成を支援することとし、当行は新分野展開を行う中小企業者が既存事業の経営資源を活用して取組む経営の多角化や事業転換への経費補助を受けることができる「新分野展開スタートアップ支援事業」の支援チームとして、5年間の計画進捗管理、販路開拓、ビジネスマッチング、ソリューション提供によりサポートし、その申請を支援してまいりました。2017年度では、同ファンドの支援事業を取引先に積極的に紹介し、支援事業申請のサポートを7先に対して実施(採択3先)、2018年度はサポートを4先に対して実施(採択1先)となっております。

また福井県の地域経済活性化・雇用機会の創出を目的に、株式上場を目指す成長企業への投資を行う「ふくい未来企業支援ファンド(ファンド総額5.1億円)に、福井県・県内金融機関・ゆうちょ銀行とともに組合員として出資しております。

## [2] 「地方創生」の取組推進

地域経済の活性化に貢献することは地域金融機関の重要な使命であるとともに、当行発展の基盤を築くことであると認識しております。

2014年12月に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を受け、当行においても「地方版総合戦略」への積極的な情報提供・提案等を推進するにあたり、2015年4月に「地方創生チーム」、2017年4月からは「地方創生推進室」を立上げ、福井県内6市2町と地方創生に関する連携や、地域活性化を目的とするまちづくり会社に出資しております。また2017年10月には東京海上日動火災保険(株)との地方創生連携協定を締結し県内企業の育成支援を協働するなど、地域経済の活性化に向け県市町等とともに連携を図っております。

【自治体との連携内容(表27)】

地公体名	連携内容	締結年月
勝山市	包括的地域連携協定、まちづくり会社への出資	2015年7月
越前市	包括的地域連携協定、まちづくり会社への出資	2015年8月
鯖江市	クラウドファンディング(購入型)	2016年12月
小浜市	クラウドファンディング(投資型)	2017年1月
大野市	包括的地域連携協定	2017年1月
高浜町	包括的地域連携協定	2017年1月
永平寺町	包括的地域連携協定、まちづくり会社への出資	2017年5月
坂井市	包括的地域連携協定	2017年8月

## ②地域貢献への取組推進

### [1] 「子育て応援バンク」の取組推進

2007年4月に「子育て応援バンク」宣言を行い、地域のお客様の子育てを金融面から応援することとし、地元小学生を対象とした営業店での職場体験や、地元団体等が企画する職場体験に出展するなど、地元小学生に対する金融教育を定期的を実施しております。

また、福井県は女性の就業率や共働き率、正社員の割合が全国トップレベルとなっております。女性が「子育て」と「仕事」を両立しながら、職場で能力を發揮できる職場環境が求められているところであり、福井県では「子育て」支援の取組みが評価できる企業を「子育てモデル企業」として認定しており、当行は「平成26年度子育てモデル企業」として認定されました。

### [2] CSR（企業の社会的責任活動）

#### (a) 日本赤十字社福井県支部への寄付

福井県に関連する企業の株式に投資し、地元経済の発展を応援する投資信託商品「福井県応援ファンド」を取扱い、信託報酬の一部を日本赤十字社福井県支部に寄付(2019年2月の寄付額200万円、これまでの寄付金累計額:1,869万円)するなどの地域への支援を行っております。

**(b) オーケストラコンサート**

当行先の経営者を中心とした会員組織である「福邦クラブ」にて毎年開催しております。2019年度は4月7日に開催し、1,408名の来場をいただきました。

**(c) ピンクリボンキャンペーン活動**

日本女性の12人に一人が乳がんになると言われており、福井県の乳がん患者数はこの20年間で約2倍に増加しております。福井県の場合は女性が社会で活躍する労働人口が高いこともあり、働く女性に対するがんに関する正しい知識普及と行職員が安心して働ける環境づくりの一環として、2016年10月からピンクリボンキャンペーン活動を行っております。行職員がピンクリボンピンバッジを着ける、営業店において「がんを知る展」を開くなど啓蒙活動を行っております。

**(d) 「地域見守り活動に関する協定」の締結**

2014年度下期より、擁護を必要とされるお年寄りの方々等、誰もが住み慣れた地域で安心して暮らしていけるよう、市全域にわたる広域的な見守りの協定を福井県内自治体と締結をしております。これまでに福井市・坂井市・大野市・鯖江市・越前市・小浜市・越前町・高浜町の6市2町と締結しました。当行行員が業務中にお年寄り等、擁護を必要とされる方に何らかの異変を察知した際、各市の社会福祉課等に連絡するネットワーク活動となっております。

## 第6 剰余金の処分の方針

### 1. 配当に対する方針

#### (1) 基本的な考え方

当行は、銀行業としての公共性に鑑み、長期にわたって安定経営に努めるとともに、配当につきましても中間配当および期末配当の年2回の安定した配当実施をすることといたしておりましたが、経済・金融市場の先行き不透明感が増していることから、2011年度から当分の間、期末配当1回とすることといたしました。

今後とも、安定した配当実施に向け、営業基盤の充実を図りながら一層の収益向上に努め、内部留保の充実により財務体質を強化してまいります。

#### (2) 利益剰余金の推移

2019年9月末の利益剰余金は、純利益にて6億14百万円を計上したことから、68億46百万円となりました。

今後も経営強化計画を着実に実行し、安定した収益のもと、利益剰余金を着実に積上げてまいります。

【長期予想(表28)】

(単位:億円)

	2017/3期 実績	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2019/9期 実績	2020/3期 計画
当期純利益	7	4	2	6	8
利益剰余金	61	63	64	68	71

	2021/3期 計画	2022/3期 計画	2023/3期 計画	2024/3期 計画
当期純利益	8	8	8	8
利益剰余金	76	82	88	94

(\*)2017年3月期以降の計画数値は2017年6月策定時の長期予想における計数です

### 2. 役員に対する報酬および賞与についての方針

当行では、月額報酬に加え、役員賞与支給という報酬体系となっておりますが、近年の業績を踏まえ、2008年度より役員賞与の支給を見合わせております。

## 第7 財務内容の健全性およ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. 経営強化計画の運営管理

適切な経営管理(コーポレートガバナンス)およびリスク管理を行うにあたり、取締役会は「内部統制に関する基本方針」を制定しております。

これにより、コンプライアンスに加え、業務運営に関する有効性と効率性および財務報告における信頼性を確保する体制を構築しております。

### 2. 内部監査態勢

#### (1) 内部監査態勢の整備

内部監査部署である監査室を被監査部署から独立した組織とし、業務の牽制機能を図り、内部統制の有効性と効率性を検証しております。

新日本有限責任監査法人に「IIA国際基準に基づく内部監査態勢の外部品質評価」を委託し、2013年11月に品質評価結果および高度化に向けての提言を受け、内部監査関連規程の整備や営業店監査におけるリスクアセスメントの実施、内部品質評価要領を制定し内部品質評価を実施するなど内部監査態勢の再構築を実践しております。

#### (2) 監査役・監査法人との連携

監査室は、監査結果を頭取に報告し、半期ごとに内部監査の総括を取締役会に報告しております。監査結果および監査で得た情報等については監査役に報告するなど意見交換を定期的に行い、内部統制プロセス有効性の評価と監査機能の発揮に努めております。また監査法人による財務諸表監査や財務報告にかかる内部統制報告書の有効性検証において、監査法人と連携し内部監査の品質向上を図ってまいります。

### 3. 各種リスクの管理の状況

各種リスクの管理の状況につきましては、「第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」に記載いたしました。