

平成30年3月30日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 豊 和 銀 行
代 表 者 名 取 締 役 頭 取 権 藤 淳
(コード番号 8559 福証)
問 合 せ 先 執 行 役 員 総 合 企 画 部 長 浜 野 法 生
(TEL. 097-534-2611)

経営強化計画の履行状況（平成29年9月期）について

株式会社豊和銀行（取締役頭取 権藤 淳）は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づいて、平成29年9月期の経営強化計画の履行状況をまとめましたので、お知らせいたします。

1. 経営強化計画の履行状況報告書

次頁以降をご覧ください。

以 上

本件に関する問合せ先 総合企画部 ^{さいしよ}税所、田中（豊） TEL097（534）2608

経営強化計画の履行状況報告書

平成 29 年 12 月



《 目 次 》

1. 平成 29 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 13
(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 19
(2) リスク管理の体制の強化のための方策 19
(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 26
(5) 情報開示の充実のための方策 26
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 28
(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 28
(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 30
6. 剰余金の処分の方針	
(1) 配当に対する方針 32
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針 32
(3) 財源確保のための方策 32
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 33
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 34

1. 平成 29 年 9 月期決算の概要

(1) 経営環境

平成 29 年度上期の国内経済は、所得・雇用環境の着実な改善等による個人消費の回復、堅調な企業業績、生産・輸出の持ち直し等に支えられ、緩やかな景気回復が続きました。

金融環境につきましては、株価・金利・為替とも概ね安定的に推移しました。

当行の主要な営業基盤である大分県経済は、九州北部豪雨や台風第 18 号により交通インフラの寸断や住宅等への甚大な被害が発生し、特に観光面などで悪影響がみられ、今後の見通しも予断を許しませんが、雇用情勢の改善による個人消費の回復が続いていることから、引き続き緩やかな景気回復基調にあります。

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 29 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)

地域の中小企業等のお客さまに対する円滑な資金供給に努めたものの、資金需要が低迷していることに加え、住宅ローンの減少が響き、貸出金残高は前年度末比25億39百万円減少（前年同期比 +76億2百万円）し、4,050億17百万円となりました。

また、有価証券残高は、前年度末比19億8百万円減少（前年同期比 +58億91百万円）し、1,041億85百万円となりました。

(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増加したことにより、前年度末比96億55百万円増加（前年同期比 +137億30百万円）し、5,355億70百万円となりました。

(純資産)

純資産は、平成29年4月にA種優先株式60億円を取得し、新たにE種優先株式79億97百万円を発行したことに伴い、前年度末比22億60百万円増加（前年同期比 +26億74百万円）し、304億35百万円となりました。

〔資産・負債の状況（残高）〕（表 1）

（単位：百万円）

	29年9月末 実績	29年3月末比		29年3月末 実績	28年9月末 実績
		29年3月末比	28年9月末比		
資 産	581,829	+ 13,298	+ 17,647	568,531	564,182
貸出金	405,017	▲ 2,539	+ 7,602	407,556	397,414
有価証券	104,185	▲ 1,908	+ 5,891	106,093	98,293
負 債	551,393	+ 11,037	+ 14,972	540,356	536,420
預金（譲渡性預金を含む）	535,570	+ 9,655	+ 13,730	525,914	521,840
純資産	30,435	+ 2,260	+ 2,674	28,175	27,761

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44百万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14百万円減少したことから、前年同期を58百万円下回る39億95百万円となりました。

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19百万円減少したことから、前年同期を24百万円下回る2億9百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年同期を34百万円下回る37億86百万円となりました。

また、「役務取引等利益」は、金融商品の窓口販売による手数料が前年同期比33百万円減少し、役務取引等収益が同18百万円減少したことに加え、役務取引等費用が同37百万円増加したことから、前年同期を55百万円下回る▲5百万円となりました。

「その他業務利益」は、国債等債券売却損益が前年同期比48百万円増加したことから、前年同期を47百万円上回る30百万円となり、その結果、「業務粗利益」は前年同期を42百万円下回る38億11百万円、「コア業務粗利益」は前年同期を91百万円下回る37億72百万円となりました。

(業務純益、コア業務純益)

営業経費は、初任給の引き上げにより人件費が増加したことから、前年同期比5百万円増加の29億98百万円となりました。

また、一般貸倒引当金繰入額は戻入超となり、前年同期に比べ23百万円減少し、その結果、「業務純益」は前年同期を24百万円下回る8億13百万円、「コア業務純益」は前年同期を96百万円下回る7億73百万円となりました。

(臨時損益)

臨時損益は、不良債権処理額が前年同期比8億82百万円減少したことなどから、同5億99百万円増加の▲47百万円となりました。

(経常利益、当期純利益)

以上の結果、「経常利益」は前年同期比5億75百万円増加の7億65百万円、「税引前中間純利益」は同3億33百万円増加の5億85百万円、「中間純利益」は同3億41百万円増加の4億86百万円となりました。

(信用コスト)

「信用コスト」は、貸倒実績率の低下等により、前年同期比9億6百万円減少の1億28百万円となりました。

〔 損益の状況 〕 (表2)

(単位：百万円)

	29年9月期 実績	28年9月期比	28年9月期 実績	27年9月期 実績
業務粗利益	3,811	▲42	3,854	4,665
[コア業務粗利益]	[3,772]	[▲91]	[3,863]	[4,411]
資金利益	3,786	▲34	3,821	4,158
役務取引等利益	▲5	▲55	50	122
その他業務利益	30	+47	▲17	384
経費 (除く臨時処理分)	2,998	+5	2,993	2,945
うち 人件費	1,650	+14	1,635	1,613
うち 物件費	1,144	▲18	1,162	1,134
一般貸倒引当金繰入額	—	▲23	23	▲143
業務純益	813	▲24	837	1,862
[コア業務純益]	[773]	[▲96]	[870]	[1,465]

	29年9月期	28年9月期比	28年9月期	27年9月期
	実績		実績	実績
臨時損益	▲ 47	+ 599	▲ 646	▲ 1,287
（うち不良債権処理額）	（ 128 ）	（ ▲ 882 ）	（ 1,011 ）	（ 1,554 ）
（うち株式等損益）	（ 14 ）	（ ▲ 290 ）	（ 305 ）	（ 228 ）
経常利益	765	+ 575	190	575
特別損益	▲ 180	▲ 241	60	▲ 6
税引前中間純利益	585	+ 333	251	568
法人税、住民税及び事業税	7	+ 3	3	119
法人税等還付税額	—	+ 25	▲ 25	—
法人税等調整額	90	▲ 37	128	102
中間純利益	486	+ 341	144	346
（参考）信用コスト	128	▲ 906	1,035	1,410

※ 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29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8億66百万円減少した結果、同8億23百万円減少の150億46百万円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は前年度末比0.17ポイント低下の3.65%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち86.61%にあたる130億32百万円については担保保証等や貸倒引当金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、%）

	29年9月末	29年3月末比	28年9月末比	29年3月末	28年9月末
	実績			実績	実績
金融再生法開示債権	15,046	▲ 823	▲ 368	15,870	15,415
破産更生等債権	1,572	▲ 131	▲ 472	1,703	2,044
危険債権	13,042	▲ 866	▲ 69	13,908	13,111
要管理債権	432	+ 174	+ 172	257	259
総与信残高	411,644	▲ 3,069	+ 7,197	414,714	404,447
不良債権比率	3.65	▲ 0.17	▲ 0.16	3.82	3.81

※ 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

平成29年4月にA種優先株式60億円を取得し、新たにE種優先株式79億97百万円を発行したことに伴い、自己資本額が前年度末比29億21百万円増加の308億7百万円となったことから、自己資本比率は同0.79ポイント上昇の8.79%となりました。

〔自己資本比率の状況〕（表4）

（単位：百万円、%）

	29年9月末	29年3月末比	28年9月末比	29年3月末	28年9月末
	実績			実績	実績
自己資本	30,807	+ 2,921	+ 2,489	27,885	28,318
リスクアセット	350,307	+ 1,923	+ 10,555	348,383	339,751
自己資本比率	8.79	+ 0.79	+ 0.46	8.00	8.33

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 29 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 84 億 93 百万円下回ったことに加え、利回が計画を 0.164 ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を 4 億 17 百万円下回りました。

一方、預金は、平残が計画を 114 億 35 百万円上回ったほか、利回が計画を 0.005 ポイント上回ったことから、預金利息は計画を 17 百万円上回りました。

その結果、資金利益は計画を 3 億 83 百万円下回る 37 億 86 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 1 億 42 百万円下回ったことにより、計画を 123 百万円下回る▲5 百万円となったことから、コア業務粗利益は計画を 5 億 8 百万円下回る 37 億 72 百万円となりました。

経費が計画を 1 億 47 百万円下回る 29 億 98 百万円となったものの、「コア業務純益」は計画を 3 億 62 百万円下回る 7 億 73 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 実 績	29/3 期 実 績	29/9 期				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	870	1,679	1,135	773	▲362	▲1,323	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 29 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）

経費については、メリハリをつけた使用に努めた結果、「機械化関連費用を除く経費」は計画を 1 億 52 百万円下回る 24 億 59 百万円となったものの、「業務粗利益」は計画を 4 億 69 百万円下回る 38 億 11 百万円となったことから、「業務粗利益経費率」は計画を 3.53 ポイント上回る 64.53%（始期比 +11.51 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 実 績	29/3 期 実 績	29/9 期				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	2,484	4,819	2,611	2,459	▲152	+110	5,131	2,554	5,026
業務粗利益	9,069	3,854	7,554	4,280	3,811	▲469	▲1,445	8,529	4,608	9,480
業務粗利益経費率	53.02	64.45	63.80	61.00	64.53	+3.53	+11.51	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 29 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に持続的に実施し、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。

当行の当期財務指標は厳しい内容となっており、ややもすればビジネスモデル変革の手を緩め、短期的実績改善に執着しがちですが、あくまでも顧客本位の業務運営に拘ることが、中長期的には経営改善を着実に実現できる方策と信じて取り組んでいく所存です。

平成29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

販路開拓コンサルティング契約先の商品・サービスの販売見込先については、県外のバイヤーや紹介者に依存することが一般的となっていますが、本件については当行全店の取引先を対象としています。

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同種の商品・サービスとし、これにより県外事業者に流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」を実現してまいります。こうすることで取引先それぞれのバイヤー的なノウハウが当行全店行員に蓄積され、契約先取引店の行員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可能となり、県外への移輸出による売上付与にも道を開くことができます。

なお、販路開拓コンサルティング（Vサポート）業務の責任者は支店長、担当者は全行員とし、預金や融資と並ぶ新たな本業として位置づけ、積極的に推進しております。

平成29年9月末現在31社と契約し、うち販路成約先は22社（71%）となり売上発生先は20先13,293千円となりました。

また、契約先のなかで希望する先は、当行行員（役員及び支店長以下行員）向けに商品・サービス等のPRや販路開拓にあたっての要望等を伝える場である「商品・サービスの説明会」（講師：お客さま）に参加いただきました。なお、その様子は、地元新聞やテレビで報道され地元住民の耳目を集めることができました。

ロ. データベースの活用と業績評価への展開

平成29年度上期においては、新たな本業として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、業績評価において全体の約2割（650/3,000点）を本項目に関する評価としております。また、プロセスを評価することにより、結果にとらわれることなく、どの時点からでも取組みやすい内容にしております。

更に、個人評価においても、ガイドラインを設定し全員で取り組む体制としております。

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います。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ています。

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、それを底支えする地域経済活性化を願わない当行行員はおりません。販路開拓コンサルティング業務は、そういった行員の願いを叶えることが可能であり、取組意欲を十分喚起できるものと考えます。また、渉外を経験することなく長年内部事務だけに携わってきた行員等にも等しく訴え、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。

そのような考えのもと、平成 29 年度上期は、行員向け研修を下記のとおり実施しました。

- ・営業店向け研修 60 回（行員参加数 延べ 1,105 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

当ファンドは、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、平成 29 年度上期の実績は 31 件 2,335 百万円となりました。平成 29 年度上期より当ファンドの取組み内容について営業店の業績表彰に組み入れるなど取組み強化を図り、実行額は 20 億円台に達しました。なお、平成 26 年 4 月の創設からの実行額は、累計 268 件 17,989 百万円、平成 29 年 9 月末の残高は 10,466 百万円となっております。また、平成 29 年 9 月末の残高のうち、実行時点の格付と比較すると、ランクアップが 28 先、格付け維持が 146 先、ランクダウンが 25 先となっております。財務内容の維持に繋がっております。

通常のファンド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今後も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 E L 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)

	29 年度上期 実績	28 年度下期比		28 年度下期 実績	28 年度上期 実績
		28 年度下期比	28 年度上期比		
実行件数	31	▲ 4	▲ 13	35	44
実行額	2,335	+ 718	+ 796	1,617	1,539

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 29 年度において、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と比較し今期は医療・福祉事業を昨年より 2 倍程度増加させることとし、モニタリング継続による支援の強化を図っていくことと致しました。既存の医療・福祉事業を増加させることで、営業店にも自ずとモニタリングの重要性の意識を促し、本部と連携しながら当行あげて経営改善支援を図ることとしております。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 29 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 6 先となっております。

また、「経営改善支援等取組み先」に対しては経営課題をヒアリングし、洗い出しの上、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。加えて、平成 28 年 6 月に発足したお客さま支援部において平成 28 年 11 月から本格スタートした販路開拓コンサルティング業務（Vサポート）と連携し、トップラインの改善が必要なお客さまに対する販路開拓等の様々なサポートを実施しております。

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しております。

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入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ております。

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います。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行内へ周知を行っております。

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おります。

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おります。

〔 販路開拓コンサルティング実績推移 〕 (表 8)

	平成 29 年 3 月末	平成 29 年 9 月末
契約先数	22 社	31 社
売上入金実績額	2,094 千円	13,325 千円

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 29 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 8 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 6 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 29 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。

また、同機構の特定支援業務とされている本格的な廃業支援業務についてもお客さまのニーズに応じた態勢をとるべく、平成 29 年度上期には 1 件の相談実績となりました。

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及び溝部学園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 29 年度上期においては、大分市に引き続き別府市と創業に関わる相談支援を実施する「創業支援事業計画」の連携機関(創業支援事業者)として参画いたしました。また、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、63 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います。

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まいります。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まいります。

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います。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まいります。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、継続的に取組んでまいります。これ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 9)

開催日	主催	開催名	商談先	参加企業数	当行エントリー数
29. 6. 28	第二地方銀行	地方創生「食の魅力」発見商談会 2017	首都圏不特定多数	243 社	2 社
29. 7. 5	当行、西日本シティ銀行、長崎銀行	九州ハイウェイ大商談会	西日本高速道路等 16 社	123 社	4 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。また、「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。今は成長段階でもその姿に自らを重ね、将来に不安を感じている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。

以下、平成 29 年度上期の事例をご紹介します。

創業 80 年以上の老舗漬物店 A 社は、自社で栽培した野菜を原料に漬物を製造し販売しています。

既存の販路は、商社任せ（スーパー向け個包装）で、自社の“こだわり商品”がどこで売られ、どんな方が買っていたか（消費者の顔）が分からず製造販売をし

ていました。

そうした中、当行からの提案でVサポート契約をするにあたり、“強み”や“弱み”をヒアリングしていくと、下記のように総括できました。

【強み】

- ・低農薬野菜で、地域産品としての「地域ブランド」認定を受け、一定の評価を受けている。
- ・息子が事業承継してくれることとなり、耕作用地（賃貸）を広げたことにより「安心」「安全」な自家農園野菜の生産高は多くなってきた。

【弱み】

- ・商社任せの販売に、継続的な売上の確保ができるか不安を感じている。
- ・個包装する従業員の確保ができず、業務習熟後に退職する短期労働者に頼っている。
- ・低農薬野菜にこだわっているため、生産ロスは仕方がないと思っている。

《Vサポートによる販路開拓》

業務用販売で関心を示したのは地元のホテルです。ホテルが求めていたのは、宿泊者が好む「味」はもちろんのこと、「地元の低農薬野菜で作った『地域ブランド』の漬物」という「食材のストーリー」であったことから成約に至りました。

《Vサポートが連鎖しての新たな商流創出》

別のVサポート契約先でもある肥料製造販売会社B社を老舗漬物店A社に紹介し、“低農薬野菜は生産ロスが避けられない”という悩みを解決しました。

B社の代表者によると、「農薬に依存せずに、出荷できない野菜を減らす方法がある」とアドバイスをいただきました。

早速、今までの作物の生産履歴や畑の成分を確認し、適切な処置を実施しました。

老舗漬物店A社の代表者には、専門家の指導のおかげで“無駄な手間”と“コスト”を抑えて、「『安心』『安全』で自慢の野菜ができる」と喜んでいただけました。

また、Vサポートにより老舗漬物店A社と深耕が図れ、営業用車両の買い替えや、増加設備資金のニーズをヒアリングすることができ、ファイナンスのお手伝いをすることができました。

今後も、お客さまの売上を支援することで、地域経済が活性化し、結果として当行も安定した顧客基盤と収益を確保するという好循環、すなわち共通価値の創造を実現していきます。

本件での売上入金実績（平成29年度上期まで）916千円、売上付与契約先数2先

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様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様に対して経営改善支援を行ってまいります。

平成29年上期については、新事業の展開を計画中の食品関連企業に対して、補助金申請を踏まえた中期経営計画の策定支援を実施するなど、専門家派遣等の支援を12先実施いたしました。

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様は、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、そのようなお客様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、整理回収機構などの事業再生に関するノウハウを活用し、DDS（資本性借入金）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。

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。

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 29 年度上期においては、3行への事業再生支援に関する手法・ノウハウの提供をいただいている業務提携先の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いたしました。

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、お客さまの状況に応じたソリューションの提供に努めております。

平成 29 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、事業再生ファンドを利用した抜本的な事業再生支援を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 29 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スポンサー型再生によるM&Aの手法を用いた債権放棄を前提とした再生計画への同意を1先実施しました。

〔 債権放棄の状況 〕 (表 10)

(単位：百万円)

年度	事業再生に向けた支援目的の債権処理			破綻処理等 バルク処理(B)	債権処理合計額 (A+B)
	債権放棄	DDS 他	計 (A)		
H25/下期	0	0	0	98	98
H26/上期	0	0	0	464	464
H26/下期	1,006	0	1,006	289	1,295
H27/上期	0	0	0	76	76
H27/下期	426	0	426	126	552
H28/上期	545	584	1,129	3,844	4,973
H28/下期	572	0	572	1,628	2,200
H29/上期	1,160	0	1,160	283	1,443
累計(新法での 公的資金注入後)	3,709	584	4,293	6,808	11,101

ハ. 事業再生ファンド等の活用による再生支援

当行では、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PORTA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組んでまいります。

平成 29 年度上期においては事業再生ファンドを1先活用し、お客さまの事業再生支援に取組みました。

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、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 29 年度上期においては、「M&Aシニアエキスパート認定制度」の有資格取得者により、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 14 件のコンサル支援(うちM&Aの成約 7 先)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

前期に引き続き、本部地方創生推進室担当者が、定期的に自治体への訪問活動を実施し情報収集に取り組みました。当行と「ビジネスマッチング契約」を取交している企業の情報提供を行い、自治体向けの太陽光発電による資産活用、新電力の導入・エスコ事業による費用削減、CO₂削減への貢献等の提案活動を実施しました。観光関連への寄与を図るため、大分市が新たに制作した観光 PR 動画を全営業店 42 店舗（うち県外 3 店舗）でテレビモニターを活用し、来店顧客向けに動画放映を行うことで、シティ・プロモーション活動の支援に取り組みました。

また、自治体担当の支店長においては、自治体主催の「まち・ひと・しごと総合戦略」に係る各会議体及び勉強会等に積極的に参加し、情報収集および意見交換を行ないました。

(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。しかしながら、平成 29 年度上期においては、人員体制が十分に整わず取組が遅延している状況にあり、離職の抑制、新入行員の早期戦力化、パートタイマーの採用増加により、平成 29 年度下期中に大分市内ブロック店を中心に候補者を選定・配置する予定としております。

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 29 年度上期は以下の項目等について検討しました。

a. 疑わしい取引報告事務の集中化

営業店が直接携わる個別の顧客対応を除き、「疑わしい取引」の報告事務及び該当口座への取引規制コード設定等に係る、本部集中運用を平成 29 年 6 月より開始しております。

b. 大分・別府市以外の市町村税に係る収納事務の本部集中化

豊後大野市税に係る収納集計事務の本部集中化を平成 29 年 7 月より開始しております。

c. 各種手数料引落しの本部集中化

定例発行残高証明書（センター作成分）及び集配金手数料の引落しについて、事務集中室による代行処理を平成 29 年 10 月から開始することが決定しております。

d. データ伝送手数料振替処理の本部集中化

データ伝送取引における顧客徴求手数料の日計振替オペレーションについて、事務集中室による代行処理を平成 29 年 10 月から開始することが決定しております。

e. 自行内メールに係る収納先口座入金処理の本部集中化

まず本店営業部を試行店として、平成 29 年 10 月より事務集中室による取扱いを段階的にスタートさせることが決定しております。

ハ. ソリューション支援室による営業力サポート強化

平成 29 年度上期については、絶対的な行員数不足から、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。西日本シティ銀行からの出向者 1 名を配置（計 2 名）するなど、体制の強化を図りました。今後も渉外行員の負担を軽減するため、ソリューション支援室の人員の増強もしくは戦力アップを図り、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います。

ホ. スピード感のある融資に向けた取組み

平成 29 年 2 月に与信審査期間の短縮を図ることを目的として与信決裁権限を改正し、運用を継続しております。

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 29 年上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 50 点	最高点 150 点
② 取扱商品説明会数	配点 15 点	最高点上限なし
③ 取扱商品説明会参加者数	配点 15 点	最高点上限なし
④「交渉方針等の登録」率	配点 100 点	最高点 100 点
⑤ 販売見込先への見積等販売条件提示	配点 50 点	最高点 100 点
⑥ 販売実績案件数	配点 400 点	最高点 800 点
⑦ 経営改善応援ファンド実行済先の E L	配点 20 点	最高点 20 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 29 年度上期より、営

業店の全行員（平成 29 年度新入行員は除く）に個人目標を設定しました。目標は共通とし、支店長・渉外担当は半期の業績目標のうちの 4 割のウエイト、その他の行員は 2 割のウエイトとしました。

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、WEB 広告、LINE による PUSH 型広告を開始するとともに、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 29 年 8 月より、お客さまとの接点拡大のために当行の商品およびサービス等に関するご案内を、「SMS（ショートメッセージサービス）」によりお客さまの携帯電話番号へ配信するサービスを開始しました。平成 29 年 9 月には台風 18 号で被災された地域のお取引先に災害復興ローンを案内するなど活用しております。なお、配信したお客さまからの配信拒否率は今のところ 2.4%であり、今後も顧客との新しいコミュニケーション手段として継続していく予定です。

ロ. コールセンターを活用した営業力の強化

平成 29 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。次期勘定系システム移行後の平成 31 年度上期にはコールセンターを営業統括部と同じフロアに移設することで体制の強化を図る予定です。

また、ローンの仮審査をWEB 経由でコールセンターが受け付けるWEB 申込が前期比 1.07 倍、前年同期比 1.44 倍に増加するなどコールセンターを活用した営業力の強化が図られています。なお、ローン代行実行については、コールセンターの体制整備後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）ローンの導入実現に向け、システム開発中の保証会社と協議中ですが、次期勘定系システム移行に伴い新規のシステム開発が凍結されていることから、その実現は平成 31 年度上期以降になる予定です。

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行っております。また、土日祝日の営業や平日の延長営業により、営業店への来店が難しいお客様のご相談・お申込みにも対応し、新規のお客様との取引開始の増加にも繋がりました。中でも平成 29 年 1 月に開始した普通預金口座開設は半期で 82 件となり、営業店事務の負担軽減と共に、様々な商品のクロスセルの機会獲得となりました。

同プラザの平成 29 年度上期の実績については、住宅ローンの取扱額が 4 億 94 百万円で全行取扱額 15 億 88 百万円の約 3 割、フラット 35 の取扱額は 4 億 70 百万円で全行取扱額 5 億 53 百万円の約 8 割を占め、平準払い保険も 125 件受け付けるなど、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。

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 29 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。

- ・投資信託商品の発売（平成 29 年 7 月に 3 商品：198 件、392 百万円の実績）
- ・「日曜ローン相談会」の開催
（平成 29 年 7 月 23 日、9 月 3 日：総来店客数 238 名、ローン申込実績 164 件、申込金額 506 百万円）
- ・ショートメッセージサービス（お客さまの携帯電話番号へ商品、サービスのご案内）の取扱開始：（平成 29 年 8 月、9 月の配信実績 12,679 件）

③ お客さま満足度向上に向けた取組み

イ. 接客能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、接客力を向上させる取組みとして以下の集合研修を実施しました。

- ・「CS マナーアップ研修」平成 29 年 6 月実施
受講者：営業店 CS リーダー等 34 名
外部講師：日本ビジネスドックの講師を招聘して、CS 向上を図る窓口対応等をテーマとして研修を実施。
- ・「新入行員研修（4 月、5 月、6 月、8 月）」
受講者：平成 29 年度新入行員 48 名
4 月・・・コンプライアンス、CS や SNS（人権）に関するカリキュラムにて、倫理観・道徳感を醸成する取組みを実施。
5 月・・・大分市教育委員会より講師を招聘し、人権に関する講義を聴講
6 月・・・コンプライアンス、CS に関する講義、人間力向上に関する DVD を視聴
8 月・・・外部講師を招聘して、営業コミュニケーション「信頼の確立」について学ぶ。
- ・「マナー・CS ブック」（改訂版）を発行して全行員に配布。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、改訂版を作成し、集合研修等で活用・徹底しております。

ロ. お客さま目線に立った店舗作りに向けた取組み

平成 29 年度上期は、営業店 2 か店で空調改修を実施、取引先へ発注を行いました。また、自動ドアの改修、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 29 年度上期においては、次年度の新卒採用に向けて企業説明会の増加や中途採用の内容を見直し新たな第二新卒採用を開始する等、安定的な学生の確保に向けた取組みを行いました。その結果、概ね採用計画に近い内定者数の確保することが出来ました。〔採用数推移：平成 28 年 4 月（38 名）→平成 29 年 4 月（48 名）→平成 30 年 4 月（内

定 50 名))]

一方、離職防止については、人事部員が若手行員と面談（のべ 95 名）を行ない、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て参りました。また、平成 29 年 4 月からの初任給引上げに伴う若年層の賃金引上げを実施致しました。

なお、基準人員については、次期システム移行完了までの期間（平成 31 年 1 月）、原則として必要最低限の人事異動に止める方針であることから、当面は現行基準を継続し、移行完了時期に改めて見直す方針へと変更致しました。

ロ. シニア層の活用、女性の活躍推進

上期においては、シニア層の豊富な経験による業務のノウハウやスキルの伝承等、貴重な戦力として活躍していただくため、役職定年に関するルールを一部改正（満 58 歳超でも、58 歳到達前の処遇を継続可能とした）致しました。また、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画（平成 28 年 4 月より）において、女性管理職の増加に向けた取組みを強化しているなかで、将来の管理職候補と成り得る若手の役職者を以下の通り配置しております。

〔女性役席者登用状況〕（表 11）

	平成 29 年 10 月 1 日現在	平成 27 年 10 月 1 日現在
女性係長	27 名	21 名
うち勤続 10 年未満	12 名 (44.4%)	2 名 (9.5%)

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 29 年 4 月、7 月「新任支店長研修」受講者：5 名

平成 29 年 4 月「新任役席者（係長）研修」受講者：新任係長 13 名 等

・行外派遣研修

「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 3 名派遣 等

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

平成 29 年 4 月「専任コーチ研修」受講者 47 名 等

・行外派遣研修

「企業訪問研修」第二地銀協主催 営業店行員 4 名派遣 等

平成 28 年 11 月「事業性評価能力養成講座」第二地銀協主催 営業店行員 4 名派遣 等

・トレーニーの実施

融資部留学 期中 5 名実施

お客さま支援部ソリューション支援室へのトレーニー 期中 3 名実施 等

c. 専門能力向上、実践力強化

・集合研修

平成 29 年 5 月「信用リスク関連研修」受講者：85 名 等

・行外派遣研修

「事業性評価・ソリューション提案力強化研修」第二地銀協主催 公募により支店長 3 名、融資部 1 名 計 4 名を派遣 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〔役員・部長コンプライアンス研修、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〕開催、新入行員研修、専任コーチ研修、新任支店長研修(2回)、新規採用者研修、入行2年目行員研修等、職階・職務別に開催された他部署主催の6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、実施しています。

なお、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・役席者研修の開催後には各部店において係長、一般行員、嘱託、パートタイマー、派遣社員等を対象に同研修内容に関する職場教育を実施しています。

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、実効性の高いものとするよう人事部による一元管理とし取組みを強化しています。

行内LANやDVDを使った教材配信などの実施については、引き続き導入に関して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29年度上期においては、行員のモチベーション向上策として、若年層の賃金水準の見直しを実施致しました。対象を2年目以上の一般行員とし、年間増加額は、一人当たりJⅣ級(一般行員の上位層)12万円、JⅢ～JⅠ級(入行3～4年目行員)で18万円の増加水準としました。また、ワークライフバランスの安定に向けた取組みに関して、労働局より次世代認定マーク「(愛称)くるみん」を取得するに至り、行内外にアピールすることが出来ました。職場環境づくりに向けては、時間管理の推進方針に基づき、適正な労働時間管理の徹底や若手行員間の職場を超えた人脈作りを主目的に、大分市内で開催されるお祭りへの参加(総勢約160名)等に取り組みました。

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います。

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 29 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。特に信用リスクへの資本配賦については、ミドルリスク先への徹底支援といった現在の施策に基づき、配賦額を 10 億円増額する旨を平成 29 年 9 月 25 日の取締役会にて決議しております。

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。

また、平成 27 年度より、明細単位で E L 理論値を算出し、その構成比から店別の U L 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 U L 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。

〔信用リスク（地元向け事業性融資）〕（表 12）

（単位：先、百万円）

	28/3 期	28/9 期	29/3 期	29/9 期	(28/3 期比)
先数	4,926	4,856	4,930	5,006	80
破綻懸念先以下	513	504	501	522	9
正常先+要注意先	4,413	4,352	4,429	4,484	71
地公体	18	19	19	19	1
事業性	4,395	4,333	4,410	4,465	70
地元以外	318	313	315	318	0
地元	4,077	4,020	4,095	4,147	70
正常先	3,315	3,171	3,163	3,119	▲ 196
要注意先	762	849	932	1,028	266
与信額	343,230	327,947	336,681	333,999	▲ 9,231
破綻懸念先以下	27,152	24,374	22,296	20,819	▲ 6,332
正常先+要注意先	316,078	303,573	314,385	313,179	▲ 2,898
地公体	42,392	43,027	42,742	42,589	197
事業性	273,685	260,546	271,643	270,590	▲ 3,095
地元以外	54,671	48,000	50,094	50,872	▲ 3,798

			28/3 期	28/9 期	29/3 期	29/9 期	(28/3 期比)	
		地元	219,015	212,546	221,549	219,718	703	
		正常先	168,880	162,926	170,809	167,541	▲ 1,339	
		要注意先	50,134	49,620	50,741	52,177	2,043	
リスク量 (VaR) (地元)			9,228	7,556	8,320	7,233	▲ 1,996	
			正常先	3,126	2,583	2,927	2,509	▲ 617
			要注意先	6,102	4,973	5,393	4,724	▲ 1,378
EL (期待損失額)			4,435	3,748	3,986	3,352	▲ 1,082	
			地元以外	612	534	562	469	▲ 143
			地元	3,823	3,214	3,424	2,884	▲ 939
			正常先	1,295	1,099	1,205	1,000	▲ 295
			要注意先	2,528	2,115	2,220	1,883	▲ 644
UL (非期待損失額)			6,271	5,063	5,700	5,056	▲ 1,215	
			地元以外	865	721	804	707	▲ 158
			地元	5,406	4,342	4,896	4,349	▲ 1,056
			正常先	1,831	1,484	1,722	1,509	▲ 323
			要注意先	3,574	2,857	3,174	2,841	▲ 734

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います。

また、適切な与信業務運営に向けて、平成 29 年度上期においても、「融資能力向上研修」、「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います。

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います。

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います。

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。

二. 正確な自己査定の実施

平成 29 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融資能力向上研修、営業店訪問による勉強会を通じて、正確な自己査定の実施に関する指導・周知を行いました。

また、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 D C F 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（「建設・不動産業」「個人による貸家業」「医療・福祉業」）のシナリオリスク量の増加が自己資本に与える影響を計測し、平成 29 年 9 月の A L M / リスク管理協議会において報告しています。

なお、前年度より、当ストレステストにおいても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ので、今回の報告では、蓄積されたデータより直近 1 年間の推移を分析し、業種ポートフォリオに関する格付や残高の推移、リスク量の推移のほか、地域による傾向等を把握して情報共有しました。同ストレステストは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。

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、経営改善計画の策定・推進に加えて新規融資を含む適切かつ積極的な改善支援により、不良債権発生の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、D D S 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す。また融資部担当取締役等が参加する「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恐れがある場合には、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、お客さまの状況に応じたソリューションの提供に努めております。

平成 29 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、他取引金融機関の同意も得た再生計画を策定し、事業再生ファンドを活用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 29 年度上期は、北朝鮮の地政学的リスクの高まりや米トランプ政権の政策運営の不透明感などのグローバルなリスク要因が意識され、各種マーケットは大きな上下動はなかったものの、相場の方向性を見だしにくい展開が続きました。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り、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。

市場リスク管理部門（総合企画部リスク管理グループ）では、平成 29 年 6 月より、モニタリング指標として、債券保有状況、金利リスク量（100BPV・200BPV）、リスク量の自己資本に対する割合（経過措置ベースと完全適用ベースの 2 パターン）を追加し、計測結果を毎月のALM/リスク管理協議会に報告することとし、債券の金利リスク管理の強化を図っております。

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います。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います。

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います。

また、市場金利の急激な上昇時の対応として、「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います。別途、金利リスクについては今後実施が予定されている「銀行勘定の金利リスク（IRRBB）」を念頭におき、債券の残存年数抑制に努めています（平成 29 年 3 月末～4.9 年⇒同年 9 月末～4.6 年）。

更に、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います。

なお、市場取引については、経営会議にて決定した「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います。

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います。

平成 29 年度上期における金利リスク量は、自己資本の概ね 3%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、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います。平成29年度上期については日本銀行考査の結果を踏まえ、引き続き公金を中心とした大口定期預金のフォロー・管理を行いました。また平成29年3月末基準で流動性ストレステストを実施しました。

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います。また、日本銀行のマイナス金利政策に対応し、日本銀行預け金の管理を強化しています。

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29年度上期中は「証券口座に係るマイナンバー収集について」、「DDoS攻撃を用いたサイバー攻撃の当行への影響調査について」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・報告しています。

b. 本部所管部署による効果的な事務指導の実施

平成29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。

なお、事務統括部では、全店一律の目線で指導を行う「共通指導」と、個別店舗のリスクに応じた重点指導を行う「特別指導」を組み合わせることを基本としておりますが、平成29年4月より、31年1月に稼働予定の次期基幹システムへの移行準備が本格化し、部内の現行業務担当者を次期移行チームへ一部シフトさせる必要が生じたため、平成29年度上期の臨店指導は、監査部・コンプライアンス統括部との合同により特別指導を1か店実施するにとどまっております。

[事務指導の状況] (表13)

(単位：店)

	共通指導	特別指導	合計
コンプライアンス統括部	22か店		22か店
金融商品監理室	6か店		6か店
融資部	34か店		34か店
事務統括部	0か店	1か店	1か店

c. 各種研修の実施

事務統括部では、平成29年度上期中に下記の集合研修を主催しております。

なお、この「拡大常時検印者研修」では、全店の検印役席に加え、前期(平成28年度下期)の事務水準が不芳であった店舗の営業店長または次席者にも参加を求めています。

- ・拡大常時検印者研修 (H29.6.3開催、64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

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（5件）②その他の規程・マニュアル類の整備（4件）をするとともに、これらを収録した「文書統合管理システム（OnBase）」の登録内容最新化に取り組んでおります。

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29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6回参加し、「平成28年度のバックアップセンタ訓練結果について」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おります。

更に、「システム移行に係る内部監査基本計画書」に基づき、システム移行監査を実施しております。平成29年3月、新日本有限責任監査法人の外部監査を受検した際の発見事項に対するフォローアップ監査や、実行計画書等のドキュメントの妥当性・網羅性についての監査を平成29年6月および9月に実施しております。

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29年度上期中には、以下のサイバーセキュリティ関連の取組みを実施しています。

- ・平成29年度新入行員研修において、外部専門家による情報セキュリティ研修を実施。（平成29年4月）
- ・ランサムウェアによるサイバー攻撃に関する通達文書により、インターネットメール送受信機能を利用中の本部各部あてに注意を喚起するとともに、該当PCについて影響調査を実施。（平成29年5月） 等

c. SBK次期システムへの安全な移行の実現

SBK現加盟6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、7行による新基幹システム移行への共同作業が進められており、平成29年4月からは各行の実務担当者による分野別のワーキンググループが複数組成され、具体的な移行準備が加速しております。

また、各種ワーキンググループを上流で取りまとめる「次期システム委員会（7行の企画部門長・システム部門長が参加）」は、平成29年度上期中に11回開催され、その結果はさらにSBK幹事会及び理事会にエスカレーションされております。

また、当行内においては、平成29年4月に次期システム推進室を立上げ、システム移行、商品移行、事務移行、研修、顧客対応の5グループ及び行内プロジェクトの実務を統括する推進事務局（PMO）に総勢20名強を配置し、マスタースケジュールどおりの推進に取り組んでおります。

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29年度上期には、外部関係機関との連携の下で4回の訓練・試験を実施しています。

(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・定着を図っています。

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 29 年度上期中に 6 回開催しました。

同協議会では、コンプライアンス・プログラムの進捗状況・評価、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います。

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・洗出しに努めています。

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います。

また、平成 29 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います。

なお、平成 29 年度上期のコンプライアンス臨店は 22 か店実施し、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います。

④ コンプライアンス研修等の充実・強化

平成 29 年度上期においては、第二地方銀行協会主催の「新任役員セミナー」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〔役員・部長コンプライアンス研修、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〕開催、新入行員研修、専任コーチ研修、新任支店長研修(2 回)、新規採用者研修、入行 2 年目行員研修等、職階・職務別に開催された他部署主催の 6 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、実施しています。

なお、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・役席者研修の開催後には各部店において係長、一般行員、嘱託、パートタイマー、派遣社員等を対象に同研修内容に関する職場教育を実施しています。

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います。

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います。

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います。

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います。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

平成 29 年度上期においては、お客さまから当行の商品・サービス及び経営方針・経営戦略等に関する意見を吸い上げ、経営に反映させることを目的とする「お客さまモニター制度」の取り組みを開始しました。第 1 回目は、平成 29 年 8 月に委嘱を行なった法人及び個人のお客さまモニターに対し、「当行で資金を調達する際の印象」や「弊行に今後期待するもの」等のアンケートを実施しました。なお、本アンケート結果につきましては、同年 10 月に当行ホームページに掲載しております。

今後も同制度を活用し、経営に対する評価の客観性を確保してまいります。

(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います。

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 活動にも努めています。

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29年9月に公表した金融仲介機能のベンチマークでは、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における売上高入金実績等を定量的な地域への貢献実績として開示しました。

こうした取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います。

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

平成 29 年 2 月、与信審査期間の短縮を図ることを目的として与信決裁権限規程の改正を行い、継続して運用しています。今後も、スピーディな審査を行うことで、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 29 年度上期の実行は 176 先 1,558 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 14）

（単位：件、百万円）

	29年9月末 実績			29年3月末 実績	28年9月末 実績
		29年3月末比	28年9月末比		
融資件数	1,388	+ 159	+ 360	1,229	1,028
融資残高	5,973	+ 163	+ 921	5,810	5,052

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います。

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組んでまいります。

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 29 年度上期における実行は 52 件、18 億 95 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29年度上期においては、TKCモニタリングサービスの運用を開始するなど、TKCとの連携強化を行いました。なお、平成29年度上期の実績は7件、69百万円となりました。

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月の震災や平成29年7月の九州北部豪雨等の災害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29年度上期における引受実績は3件、2億3千万円となりました。

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29年度上期においては、特許庁の支援事業である知的財産ビジネス評価支援事業を活用し、取引先企業の知財財産の評価支援を行いました。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29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、中小企業のお客さまの資金需要が乏しいなか、資金ニーズの掘り起こしに努めたものの不十分であり「中小規模事業者等向け貸出残高」は2,353億円（計画比▲75億円）となりました。一方、「総資産残高」は5,818億円（計画比+147億円）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2.38ポイント下回る40.44%となりました。

なお、平成29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、平成29年度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。

- ・本部関与による融資案件組成の実施
ソリューション支援室による財務データからの案件発掘
- ・本部関与による融資案件組成の実施
融資部・お客さま支援部合同による営業店案件発掘支援の実施
正常運転資金への短期継続融資（短コロ）提案、経営改善応援ファンド案件組成 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
- ・「創業・新事業」「経営相談」「担保・保証」「事業承継・再生」への取り組み
T S R 情報から新設会社紹介情報を営業店へ還付、ほうわビタミンローン、TKCローン、ビジネスローン取引先データを営業店へ還付等を行うことでの案件発掘支援と、週次での案件進捗管理を実施

〔 中小規模事業者等に対する信用供与の計画・実績 〕 (表 15)

(単位：億円、%)

	28/3 (始期)	28/9 末 実績	29/3 末 実績	29/9 末				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	2,267	2,328	2,428	2,353	▲ 75	+ 59	2,489	2,540	2,600
総資産残高	5,596	5,641	5,685	5,671	5,818	+ 147	+ 221	5,737	5,813	5,860
総資産に対する比率	40.99	40.19	40.95	42.82	40.44	▲ 2.38	▲ 0.55	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」に記載しています）。

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います。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」等に記載しています）。

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（資本性借入金）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います。

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29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事業再生ファンド活用による支援を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います。

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、12頁 3-(1)-⑤-ニ「事業承継、M&A支援に向けた取組み」に記載しています）。

【 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29年9月期は、分子となる「経営改善支援等取組企業数」は472先（計画比+41先）となりました。

一方、分母となる「取引先企業総数」は5,862先（計画比+177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0.47ポイント上回る8.05%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計画・実績 〕（表16）（単位：先、%）

	28/3 (始期)	28/9 末 実績	29/3 末 実績	29/9 末				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	359	522	431	472	+ 41	+ 65	445	448	450
創業・新事業	83	104	84	85	83	△ 2	± 0	86	86	86
経営相談	74	87	153	101	105	+ 4	+ 31	113	113	113
うち販路開拓 コンサルティング	—	—	22	20	9	△ 11	—	31	31	31
事業再生	13	13	13	12	14	+ 2	+ 1	13	13	15
担保・保証	220	146	255	227	256	+ 29	+ 36	227	230	230
事業承継	17	9	17	6	14	+ 8	△ 3	6	6	6
取引先企業総数	5,625	5,620	5,754	5,685	5,862	+ 177	+ 237	5,705	5,725	5,745
比率	7.23	6.38	9.07	7.58	8.05	+0.47	+0.82	7.80	7.82	7.83

※ 比率 = 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、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
2. 経営相談支援先
3. 早期事業再生支援先
4. 担保・保証に過度に依存しない融資促進先
5. 事業承継支援先

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 29 年 9 月末の利益剰余金は、配当を 4 億 74 百万円支払ったものの、中間純利益 4 億 86 百万円を計上したことから、平成 29 年 3 月末に比べ 10 百万円増加の 55 億 92 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 17)

(単位：億円)

	28/3 末 実績	29/3 末 実績	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	6	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貸出利回りの水準の改善等具体的な指示（例：訪問ルールの徹底、役割分担の徹底、「経営改善応援ファンド」を中心とする地元中小企業に対する円滑な資金供給の徹底等）を速やかに行っています。

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实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实施の国際基準」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。

「本部監査実施要領」についてはマイナンバー制度や犯罪収益移転防止法の改正を踏まえ見直しを行っております。

今期より監査部内に「システム移行監査グループ」を配置し、システム移行に係る監査を順次実施する態勢としております。

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、FISCシステム監査セミナー受講、金融内部監査士資格取得（通信教育）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。

経営に資する取り組みが行えるよう、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「監査基本計画書」を策定し、それに基づいて実施しております。

また、平成 31 年 1 月の基幹系システム移行に対応し、「システム移行に係る内部監査基本計画書」を策定し、それに基づき監査を実施しております。

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 29 年度上期においては、営業店 14 か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 7 か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36か店の実施となっております。

また、本部監査については、人事部総合監査の実施、および個人情報等管理態勢に係るテーマ監査を8部署に対し着手しております。ほかに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8か店に対する特別監査を実施したほか、「E種優先株割当増資」に係る対象先や事後点検についての監査や、「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おります。平成29年度上期より、営業店監査結果については取締役会への報告を半期に一度、纏めて報告することとしております。取締役会等への報告の際には、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。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2か店で実施しております。

外部監査人との連携については、平成29年度上期中に計6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」を運営しています。

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、19頁4-(2)「リスク管理の体制の強化のための方策」に記載しています）。