

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 25 年 6 月



## 《 目 次 》

1. 経営改善に係る数値目標の実績	
(1) コア業務純益ROA（収益性を示す指標）	..... 1
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）	..... 3
(3) 不良債権比率（不良債権の処理の状況を示す指標）	..... 4
2. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
(1) 平成25年3月期決算の概要（単体ベース）	..... 5
(2) 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	..... 8
① 地域密着型金融の推進・強化のための方策	..... 8
② 営業体制の高度化のための方策	..... 14
③ 収益力の強化のための方策	..... 18
④ 資産の健全化のための方策	..... 24
3. 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	..... 26
(2) 業務執行体制強化のための方策	..... 26
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	..... 26
(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
4. 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	
(1) 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策に係る目標の実績	..... 28
① 中小企業に対する信用供与の残高の総資産に占める割合	..... 28
② 経営改善支援等取組先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合	..... 28
(2) 信用供与の円滑化のための方策	..... 31
(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	..... 33
5. 剰余金の処分の方針	
(1) 配当に対する方針	..... 37
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	..... 37
6. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況	
(1) 経営強化計画運営協議会による進捗管理	..... 38
(2) コンプライアンス態勢の強化	..... 38
(3) 顧客保護等管理態勢の強化	..... 39
(4) 経営の透明性確保	..... 40
(5) 内部監査態勢の強化	..... 40
(6) リスク管理態勢の強化	..... 41

## 1. 経営改善に係る数値目標の実績

当行では、経営強化計画において、「コア業務純益ROA」「業務粗利益経費率」「不良債権比率」の3指標を、計画終期に達成されるべき「経営の改善の目標」として掲げております。

平成25年3月期の実績は、以下のとおりです。

### (1) コア業務純益ROA（収益性を示す指標）

平成25年3月期の「コア業務純益ROA」は、計画値通りの0.57%となり、計画を達成しました。

〔コア業務純益ROAの推移〕(表1)

(単位：百万円、%)

	24/3期 実績 (始期)	24/9期 実績	25年3月期			
			計画	実績	計画比	始期比
コア業務粗利益	9,725	4,433	8,987	8,786	▲201	▲939
経費	5,854	2,980	6,011	5,792	▲219	▲61
コア業務純益	3,871	1,453	2,976	2,993	+17	▲878
総資産(平均残高)	508,253	519,341	518,111	524,349	+6,238	+16,095
コア業務純益ROA	0.75	0.55	0.57	0.57	+0.00	▲0.18

※ コア業務純益ROA = コア業務純益 ÷ 総資産(平均残高)

### 【計画達成の主たる要因・理由】

資金利益は、資金運用収益が計画を74百万円下回り、資金調達費用が計画を42百万円上回った結果、計画を116百万円下回る8,232百万円となりました。

資金運用収益では、貸出金平残が計画を561百万円下回り、利回りが計画を0.034ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を140百万円下回る一方、有価証券平残が計画を479百万円上回り、利回りが計画を0.053ポイント上回ったことから、有価証券利息配当金は計画を56百万円上回りました。

また、資金調達費用では、預金(譲渡性預金を含む)が法・個人ともに順調に増加し、平残が計画を2,835百万円上回り、利回りが計画を0.007ポイント上回った結果、預金利息は計画を39百万円上回りました。

役務取引等利益は、年度後半になって金融商品の窓販も好転したものの、年度前半の挽回までには至らず、役務取引等収益が計画を104百万円下回ったことなどから、計画を90百万円下回る508百万円となりました。

また、その他業務利益については、その他業務収益が計画を122百万円下回る一方、その他業務費用が計画を172百万円下回ったことから、計画を49百万円上回る298百万円となりました。

これらの結果、業務粗利益は計画を156百万円下回る9,039百万円、コア業務粗利益は計画を201百万円下回る8,786百万円となりましたが、経費が計画を219百万円下回ったことから、「コア業務純益」は、計画を17百万円上回る2,993百万円となりました。

これに対し、「総資産(平残)」は、預金が法人預金・個人預金ともに比較的堅調に推移したことから、計画を6,238百万円上回る524,349百万円となった結果、「コア業務純益ROA」は、計画値通りの0.57%となりました。

今後についても、引き続き、中小企業等向け融資を中心とした貸出金のボリュームの積上げ、消費者ローンの増強による貸出金利回りの維持・向上に努めるとともに、預かり資産の店頭販売力の向上に向けた取組みの強化により、業務粗利益の更なる積上げを図り、コア業務純益ROAの向上を図ってまいります。

〔 資金利益の推移 〕 (表 2)

(単位：百万円)

	24/3 期 実 績	24/9 期 実 績	2 5 年 3 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	24/3 期比
資金運用収益	9,495	4,627	9,205	9,131	▲ 74	▲ 363
貸出金平残	372,163	371,426	374,650	374,089	▲ 561	+ 1,925
貸出金利回	2,347	2,270	2,261	2,227	▲ 0.034	▲ 0.120
貸出金利息	8,761	4,229	8,474	8,334	▲ 140	▲ 426
有価証券平残	88,133	96,544	100,397	100,876	+ 479	+ 12,742
有価証券利回	0.791	0.784	0.702	0.755	+ 0.053	▲ 0.036
有価証券利息配当金	699	379	705	761	+ 56	+ 62
資金調達費用	918	449	857	899	+ 42	▲ 19
預金平残 (譲渡性預金含む)	474,189	482,533	484,047	486,882	+ 2,835	+ 12,692
預金利回 (〃)	0.136	0.129	0.121	0.128	+ 0.007	▲ 0.008
預金利息 (〃)	646	313	585	624	+ 39	▲ 22
資金利益	8,576	4,177	8,348	8,232	▲ 116	▲ 344

〔 役務取引等利益の推移 〕 (表 3)

(単位：百万円)

	24/3 期 実 績	24/9 期 実 績	2 5 年 3 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	24/3 期比
役務取引等収益	1,534	671	1,478	1,374	▲ 104	▲ 159
役務取引等費用	1,003	434	880	866	▲ 14	▲ 137
役務取引等利益	531	236	598	508	▲ 90	▲ 22

〔 業務粗利益の推移 〕 (表 4)

(単位：百万円)

	24/3 期 実 績	24/9 期 実 績	2 5 年 3 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	24/3 期比
業務粗利益	9,952	4,632	9,195	9,039	▲ 156	▲ 913
〔 コア業務粗利益 〕	〔 9,725 〕	〔 4,433 〕	〔 8,987 〕	〔 8,786 〕	〔 ▲ 201 〕	〔 ▲ 939 〕
資金利益	8,576	4,177	8,348	8,232	▲ 116	▲ 344
役務取引等利益	531	236	598	508	▲ 90	▲ 22
その他業務利益	844	218	249	298	+ 49	▲ 546
(うち国債等債券損益)	( 227 )	( 199 )	( 208 )	( 253 )	( + 45 )	( + 26 )

(2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）

平成 25 年 3 月期の「業務粗利益経費率」は 53.29% となり、計画を 0.17 ポイント圧縮して達成しました。

〔業務粗利益経費率の推移〕（表 5）

（単位：百万円、％）

	24/3 期 実績 (始期)	24/9 期 実績	25 年 3 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	始 期 比
機械化関連費用を除く経費	4,885	2,493	4,916	4,817	▲ 99	▲ 67
業務粗利益	9,952	4,632	9,195	9,039	▲ 156	▲ 913
業務粗利益経費率	49.08	53.83	53.46	53.29	▲ 0.17	+ 4.21

※ 業務粗利益経費率 = 機械化関連費用を除く経費 ÷ 業務粗利益

【計画達成の主たる要因・理由】

前述のとおり、平成 25 年 3 月期の「業務粗利益」は、計画を 156 百万円下回る 9,039 百万円となりました。

一方、お客さまとの取引基盤の拡充・強化、営業体制の高度化に向けた諸施策の実施に必要な経費・人員を投入する一方で、前年度に引き続き、経費節減に努めた結果、経費全体で計画を 219 百万円下回り、「機械化関連費用を除く経費」も計画を 99 百万円下回る 4,817 百万円となった結果、「業務粗利益経費率」は計画値を 0.17 ポイント下回り、53.29% となりました。

今後についても、業務粗利益の更なる積上げを図るとともに、機械化関連費用を除く経費の適切な運用と節減に努め、業務粗利益経費率の低減を図ってまいります。

〔経費（人件費・物件費）の推移〕（表 6）

（単位：百万円・％）

	24/3 期 実績	24/9 期 実績	25 年 3 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	24/3 期比
経費	5,854	2,980	6,011	5,792	▲ 219	▲ 61
人件費	3,138	1,561	3,142	3,103	▲ 39	▲ 35
物件費	2,383	1,259	2,569	2,370	▲ 199	▲ 13
機械化関連費用	968	486	1,095	975	▲ 120	+ 6

※ 機械化関連費用は、事務機器等の機械賃借料、機械保守費、減価償却費等を計上しております。

### (3) 不良債権比率（不良債権の処理の状況を示す指標）

平成 25 年 3 月末の「不良債権比率」は、計画を 0.45 ポイント上回る 3.41% となり、計画未達となりました。

〔 不良債権比率の推移 〕 (表 7)

(単位：百万円、%)

	24/3 末 実績 (始期)	24/9 末 実績	25 年 3 月 末			
			計 画	実 績	計 画 比	始 期 比
金融再生法開示債権	11,684	13,630	11,937	13,590	+ 1,653	+ 1,905
破産更生等債権	3,454	4,218	3,124	3,653	+ 529	+ 198
危険債権	7,897	9,082	8,480	9,853	+ 1,373	+ 1,955
要管理債権	332	328	332	83	▲ 249	▲ 249
総与信残高	388,077	387,898	403,077	397,592	▲ 5,485	+ 9,515
不良債権比率	3.01	3.51	2.96	3.41	+ 0.45	+ 0.40

※ 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 8,332 百万円を含みます。

#### 【計画未達の主たる要因・理由】

平成 25 年 3 月末の「金融再生法開示債権額」は、大口先の倒産が発生したほか、業績の改善等に時間を要するお客さまへの経営改善支援等を強化するため、債務者区分のランクダウン等を行った結果、「金融再生法開示債権残高」は計画を 1,653 百万円上回り、13,590 百万円となりました。

加えて、お客さまの資金需要も低迷するなか、中小企業向け融資等が伸び悩んだことから、「総与信残高」は計画を 5,485 百万円下回る 397,592 百万円に留まった結果、「不良債権比率」は 3.41% となりました。

今後は、引き続き、真の意味でのお客さまの経営改善に繋がる支援を強力に推進し、必要に応じて、中小企業再生支援協議会等の外部専門機関や税理士・公認会計士・弁護士等の専門家と連携し、実現可能性の高い経営改善・事業再生計画の策定支援を行うとともに、進捗状況の定期的なモニタリングに継続して取り組み、債務者区分のランクダウンの防止、ランクアップの実現に取り組んでまいります。

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

〔 開示債権の増減内訳（半期ベース） 〕 (表 8)

(単位：百万円)

	23/下期 実績	24/上期 実績	24/下期 実績	24/下期比	
				23/下期比	24/上期比
新規発生	3,336	3,696	2,896	▲ 439	▲ 799
減少	2,855	1,750	2,936	+ 80	+ 1,185
部分直接償却	1,518	681	638	▲ 880	▲ 42
ランクアップ	170	512	633	+ 462	+ 121
回収他	1,166	557	1,664	+ 497	+ 1,107
増減	480	1,945	▲ 39	▲ 519	▲ 1,985
金融再生法開示債権残高	11,684	13,630	13,590	+ 1,905	▲ 39

## 2. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

### (1) 平成25年3月期決算の概要（単体ベース）

#### ① 経営環境

平成24年度の国内経済については、前半期は東日本大震災の復興関連需要等を背景に緩やかな回復傾向にあったものの、夏場から年末にかけては、世界景気の減速等の影響を受け、回復の動きが弱まり、一部足踏み状態となりました。

その後、年明け以降は、輸出環境の改善や政権交代後の経済対策、日銀による一段の金融緩和策の効果・期待感等を背景として、持ち直しの動きがみられるようになり、次第に景気回復へ向かうことも期待されるようになりました。

当行の主要な営業基盤である大分県経済についても、年明け以降、企業の生産活動や設備投資等に緩やかな持ち直しの動きがみられておりますが、まだ景気の回復は顕著でなく、依然として厳しい状況にあります。

このような経営環境のもと、新規貸出先の開拓など、積極的な営業活動に努めるとともに、更なる経費節減を図った結果、平成25年3月期の業績は、以下のとおりとなりました。

#### ② 主要勘定

##### （運用勘定）

貸出金は、資金需要が低迷するなか、中小規模事業者・個人向けを中心に増強に努めた結果、平成25年3月末残高は前年比で9,290百万円増加の387,819百万円、平成24年度の期中平残は計画を561百万円下回る374,089百万円（前年比+1,925百万円）となりました。

また、有価証券の同年3月末残高は前年比で11,319百万円増加の101,703百万円、同年度の期中平残は計画を479百万円上回る100,876百万円（前年比+12,742百万円）となりました。

##### （調達勘定）

預金（譲渡性預金を含む）は、5,000億円台の達成に向け、預金増強に努めた結果、法人預金・個人預金ともに増加し、平成25年3月末残高は前年比で20,644百万円増加の501,471百万円、平成24年度の期中平残は計画を2,835百万円上回る486,882百万円（前年比+12,692百万円）となりました。

##### （純資産）

純資産は、利益剰余金の増加等に伴って、平成25年3月末残高は前年比で1,453百万円増加の19,821百万円、平成24年度の期中平残は計画を1,168百万円上回る20,431百万円（前年比+990百万円）となりました。

〔資産・負債の状況（残高）〕（表9-1）

（単位：百万円）

	24/3月末 実績	24/9月末 実績	25/3月末 実績	24/3末比	
				24/3末比	24/9末比
資産	515,414	531,941	540,072	+ 24,657	+ 8,131
貸出金	378,529	378,670	387,819	+ 9,290	+ 9,148
有価証券	90,384	98,957	101,703	+ 11,319	+ 2,746
負債	497,047	513,516	520,251	+ 23,204	+ 6,734
預金（譲渡性預金を含む）	480,827	495,074	501,471	+ 20,644	+ 6,397
純資産	18,367	18,424	19,821	+ 1,453	+ 1,396

〔資産・負債の状況（期中平残）〕（表9-2）

（単位：百万円）

	24/3期 実績	24/9期 実績	25年3月期			
			計画	実績	計画比	24/3期比
資産	508,253	519,341	518,111	524,349	+ 6,238	+ 16,095
貸出金	372,163	371,426	374,650	374,089	▲ 561	+ 1,925
有価証券	88,133	96,544	100,397	100,876	+ 479	+ 12,742
負債	488,812	499,205	498,848	503,918	+ 5,070	+ 15,105
預金（譲渡性預金を含む）	474,189	482,533	484,047	486,882	+ 2,835	+ 12,692
純資産	19,440	20,136	19,263	20,431	+ 1,168	+ 990

### ③ 損益の状況

#### （業務粗利益、コア業務粗利益）

貸出金利回りの低下に伴って資金運用収益が前年比減少したことを主な要因として、資金利益は同比で344百万円の減少となりました。

また、年度後半になって金融商品の窓販も好転したものの、役務取引等利益は同比で22百万円減少したほか、その他業務利益は同比546百万円の減少となった結果、業務粗利益は同比913百万円減少の9,039百万円（計画比▲156百万円）、コア業務粗利益は同比939百万円減少の8,786百万円（同比▲201百万円）となりました。

#### （業務純益、コア業務純益）

お客さまとの取引基盤の拡充・強化、営業体制の高度化に向けた諸施策の実施に必要な経費・人員を投入する一方で、引き続き、経費節減に努めた結果、経費は前年比で61百万円減少となりました。

また、一般貸倒引当金繰入額が同比で477百万円増加した結果、業務純益は同比で1,329百万円減少の3,160百万円（計画比+22百万円）、コア業務純益は同比で878百万円減少の2,993百万円（同比+17百万円）となりました。

#### （臨時損益）

臨時損益は、不良債権処理額は前年比で504百万円減少し、退職給付費用も同比で269百万円減少したことなどから、同比で670百万円改善し、▲2,284百万円（計画比▲746百万円）となりました。

#### （経常利益、当期純利益）

上記の要因から、経常利益については、前年比で658百万円減少の875百万円（計画比▲725百万円）、税引前純利益は同比で625百万円減少の872百万円（同比▲728百万円）となりました。

さらに、法人税等合計額が同比で151百万円増加したことから、当期純利益は同比で776百万円減少の787百万円（同比▲573百万円）となりました。

#### （信用コスト）

信用コストは、業績の改善等に時間を要する取引先への経営改善支援等を強化するため、貸倒引当金の積増し等を行う一方、部分直接償却額が減少し、償却債権取立益は増加した結果、前年比で27百万円減少の2,241百万円（計画比+690百万円）となりました。



〔 損益の状況 〕 (表 10)

(単位：百万円)

	24/3 期 実 績	24/9 期 実 績	2 5 年 3 月 期			
			計 画	実 績	計 画 比	24/3 期比
経常収益	12,498	5,879	11,788	11,614	▲ 174	▲ 883
業務粗利益	9,952	4,632	9,195	9,039	▲ 156	▲ 913
[ コア業務粗利益 ]	[ 9,725 ]	[ 4,433 ]	[ 8,987 ]	[ 8,786 ]	[ ▲ 201 ]	[ ▲ 939 ]
資金利益	8,576	4,177	8,348	8,232	▲ 116	▲ 344
役員取引等利益	531	236	598	508	▲ 90	▲ 22
その他業務利益	844	218	249	298	+ 49	▲ 546
経費 (除く臨時処理分)	5,854	2,980	6,011	5,792	▲ 219	▲ 61
一般貸倒引当金繰入額	▲ 390	29	46	86	+ 40	+ 477
業務純益	4,489	1,622	3,138	3,160	+ 22	▲ 1,329
[ コア業務純益 ]	[ 3,871 ]	[ 1,453 ]	[ 2,976 ]	[ 2,993 ]	[ + 17 ]	[ ▲ 878 ]
臨時損益	▲ 2,955	▲ 885	▲ 1,538	▲ 2,284	▲ 746	+ 670
(うち不良債権処理額)	( 2,659 )	( 838 )	( 1,505 )	( 2,154 )	( + 649 )	( ▲ 504 )
(うち株式等損益)	( ▲ 43 )	( ▲ 71 )	( ▲ 100 )	( ▲ 63 )	( + 37 )	( ▲ 20 )
経常利益	1,534	736	1,600	875	▲ 725	▲ 658
特別損益	▲ 36	▲ 2	0	▲ 2	▲ 2	+ 33
税引前当期純利益	1,497	734	1,600	872	▲ 728	▲ 625
法人税等合計額	▲ 66	▲ 24	240	84	▲ 156	+ 151
当期純利益	1,564	758	1,360	787	▲ 573	▲ 776
(参考) 信用コスト	2,268	868	1,551	2,241	+ 690	▲ 27

※ 信用コスト = 一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理額 - 部分直接償却に起因する償却債権取立益 - 貸倒引当金戻入益

## ④ 自己資本比率の状況

平成25年3月末の自己資本額は、利益の積上げにより、前年比で686百万円増加の25,760百万円となった一方、リスクアセットが同比で14,741百万円増加の324,783百万円となった結果、「自己資本比率」は同比0.15ポイント低下の7.93%、「Tier I 比率」は同比0.05ポイント低下の4.97%となりました。

〔 自己資本比率の状況 〕 (表 11)

(単位：百万円、%)

	24/3 月末 実 績	24/9 月末 実 績	25/3 月末 実 績	24/3 末比	
				24/3 末比	24/9 末比
自己資本	25,073	26,009	25,760	+ 686	▲ 249
うち基本的項目	15,578	16,466	16,173	+ 594	▲ 292
リスクアセット	310,042	317,896	324,783	+ 14,741	+ 6,887
自己資本比率	8.08	8.18	7.93	▲ 0.15	▲ 0.25
Tier I 比率	5.02	5.17	4.97	▲ 0.05	▲ 0.20

## (2) 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当行では、本計画（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）において、経営の改善の目標を達成するため、次の 4 つを経営戦略に掲げ、これまで以上に地域密着型金融を確実に実践するとともに、役職員一丸となって営業力を強化し、収益力の強化と資産の健全化に取り組んでおります。

### 【 経営戦略 】

1. 「地域密着型金融の推進・強化」～ 地域金融機関力の発揮
2. 「営業体制の高度化」～ お客さまとのリレーション強化&レスポンスに優れたビジネス体制、PDCAによる生産性向上
3. 「収益力の強化」～ 個人部門強化、法・個人総合取引推進強化
4. 「資産の健全化」～ 審査・中間管理の強化、企業再生支援、不良債権発生 of 未然防止と早期処理

平成 24 年度下期における各戦略に関する具体的な方策の進捗状況は、以下のとおりです。

### ① 地域密着型金融の推進・強化のための方策

#### イ. 地域経済活性化への取組み

##### a. 縣市町村の政策と同調した取組み

当行では、再生可能エネルギーの重要性が高まっていることを踏まえ、縣市町村の政策と同調し、同事業への取組み強化を図るとともに、地域経済の活性化に向けた施策の展開に取り組んでおります。

平成 24 年度下期においては、再生可能エネルギーの一つである太陽光発電事業への取組みを強化するため、平成 24 年 11 月に太陽光発電事業向けの融資取組みマニュアルを制定し、キャッシュフロー（売電収入）を担保とした債権譲渡担保契約に基づくファイナンス・スキームを確立するとともに、遊休不動産保有先への提案活動を行うなど、資金ニーズの発掘に努めました。

##### b. 大分県の成長産業への取組み強化

#### [1] 医療・介護関連産業

当行では、高齢化が進む大分県内の医療・福祉環境等も踏まえ、医療機関、介護事業者、医療・介護関連業のお客さまに対し、情報の提供、開業支援、資金供給、ビジネスマッチング等、コンサルティング機能の発揮による支援・助言の強化に取り組んでおります。

平成 24 年度下期においては、平成 25 年 2 月 14 日、医療機関・介護事業を営むお客さまや新規参入を検討中のお客さま向けの情報・ノウハウ提供を目的として、「介護ビジネスセミナー」（参加者：45 名）を開催しました。

平成 24 年度下期の医療・介護関連産業に対する資金供給の状況については、期中の融資実行は 4,433 百万円となり、平成 25 年 3 月末の同取引先数は 253 先（前期末比 +1 先）、融資残高は 19,212 百万円（同比 +1,849 百万円）となりました。

〔 医療・介護関連取引先数、融資残高の推移 〕（表 12）

（単位：先、百万円）

	23/3 月末	24/3 月末	24/9 月末	25/3 月末		
	実績	実績	実績	実績	24/3 末比	24/9 末比
取引先数	215	239	252	253	+ 14	+ 1
融資残高	12,128	15,989	17,362	19,212	+ 3,223	+ 1,849

## [2] 環境・エネルギー関連産業

当行では、地球規模で環境・エネルギー関連産業への需要・関心が高まっていること、大分県が豊富な地域資源を活用し、再生可能エネルギーによる自給率が全国第1位であることなどを踏まえ、環境・エネルギー関連業のお客さまに対し、産学官連携による技術相談、ビジネスマッチングによる販路獲得支援、海外進出支援、事業拡大のための資金供給等による支援・助言の強化に取り組んでおります。

平成24年度下期においては、平成24年6月に大分県が設立した「大分県エネルギー産業企業会」へ参画し、再生可能エネルギー事業全般に関する情報収集、及び同事業の融資案件に関するノウハウ習得に努めるとともに、再生可能エネルギー事業に携わるお客さまや新たに計画中のお客さまへの訪問活動を強化しました。

平成24年度下期の環境・エネルギー関連産業に対する資金供給の状況については、期中の融資実行は3,226百万円となり、平成25年3月末の同取引先数は42先（前期比+35先）、融資残高は3,468百万円（同比+3,153百万円）となりました。

〔環境・エネルギー関連取引先数、融資残高の推移〕（表13）

（単位：先、百万円）

	24/9月末 実績	25/3月末 実績	24/9末比
取引先数	7	42	+ 35
融資残高	315	3,468	+ 3,153

## [3] 観光関連産業

当行では、大分県の主要産業の一つである観光関連産業を営むお客さまに対し、情報提供、信用供与等を通じ、コンサルティング機能の発揮による支援・助言の強化に取り組んでおります。

平成24年度下期においては、平成24年11月19日、前年度に初めて開催し、各方面から好評を頂いたフォーラムの続編として、「中国観光客“おもてなし”フォーラム in おおいたパートⅡ」（参加者：165名）を開催し、外国人観光客に対する“おもてなし”の仕掛けづくり等の具体策を官民一体となって考える機会を提供しました。

平成24年度下期の観光関連産業に対する資金供給の状況については、円高の長期化等に伴って海外からの観光客が大きく減少し、依然として厳しい環境が続いていることもあって、期中の融資実行は133百万円に止まり、平成25年3月末の同取引先数は57先（前期比▲2先）、融資残高は6,070百万円（同比▲935百万円）となりました。

〔観光関連取引先数、融資残高の推移〕（表14）

（単位：先、百万円）

	23/3月末 実績	24/3月末 実績	24/9月末 実績	25/3月末 実績	24/3末比	24/9末比
取引先数	65	63	59	57	▲ 6	▲ 2
融資残高	7,471	7,019	7,006	6,070	▲ 948	▲ 935

## [4] 食品製造・加工関連産業

当行では、海や山の幸に恵まれた大分県の特産物や農産物を生産・製造・加工する食品製造・加工業のお客さまに対し、販路獲得支援等のビジネスマッチング、技術開発支援、情報提供等を通じ、コンサルティング機能の発揮による支援・助言の強化に取り組んでおります。

平成 24 年下期の食品製造・加工関連産業に対する資金供給の状況は、期中の融資実行は 1,098 百万円となり、平成 25 年 3 月末の同取引先数は 97 先(前期末 + 2 先)、融資残高は 4,373 百万円(同比 ▲186 百万円)となりました。

[ 食品製造・加工関連取引先数、融資残高の推移 ] (表 15)

(単位：先、百万円)

	23/3 月末	24/3 月末	24/9 月末	25/3 月末		
	実績	実績	実績	実績	24/3 末比	24/9 末比
取引先数	78	94	95	97	+ 3	+ 2
融資残高	3,784	4,718	4,559	4,373	▲ 345	▲ 186

### c. 当行のノウハウ及び外部連携先等のネットワーク活用によるコンサルティング機能発揮

#### [1] 技術開発支援

平成 24 年度下期においては、大分大学との連携による「産学連携支援サービス」の一環として、平成 24 年 11 月 4 日に「技術相談会」(参加企業数：4 社)を開催しました。

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

今後とも、お客さまの技術評価、製品化支援に資するため、引き続き、大分大学との連携による「産学連携支援サービス」の提供や「技術相談会」の開催、共同研究・受託研究等の相談受付等に取り組んでまいります。

#### [2] ビジネスマッチング

平成 24 年度下期においては、平成 25 年 1 月 22 日、大分県主催の「大分県産品求評・商談会 2013」に協賛し、当行からお客さま 4 社のエントリーを行いました(総出展者数：75 社)。

同求評・商談会では、出展者が希望する開発中の商品等について、来場バイヤーが評価を行うもので、出展者からは商品改良等のヒントを得られるほか、自社の強み、弱みをあらためて認識できる格好の場であると好評を博しております。

また、「HOWA ビジネスマッチング情報交換制度」に基づき、お客さまの販路拡大支援に向けて積極的に取り組んだ結果、マクロ加工商品卸売業者と観光ホテル業者との間で品質・価格ともに両社が十分なメリットが得られ、年間 25 百万円以上の成約となったことから、当行への融資申込み・実行や定期預金の預入に繋がった事例もみられました。

今後とも、これらの取組みを継続し、お客さまの販路拡大支援及び地場産業の振興寄与、並びに関連する信用供与ニーズの確保に取り組んでまいります。

#### [3] 海外進出支援

平成 24 年度下期においては、増加傾向にあるお客さまの海外展開ニーズに対応するため、これまでに業務提携したキャストコンサルティング株式会社、ジャパン・ビジネス・ポータル有限責任事業組合のコンサルタント会社 2 社、株式会社損害保険ジャパン、東京海上日動火災保険株式会社の 2 社に加え、平成 25 年 1 月に総合警備保障株式会社と業務提携し、外部専門機関等による海外進出等のノウハウ、リスク等に関する情報等を提供する体制を更に強化しました。

また、前期に引き続き、前述のジャパン・ビジネス・ポータル有限責任事業組合

との帯同訪問を実施し、お客さま5社に生産委託先・仕入先開拓、販路網拡大支援等のノウハウ、貿易取引等のリスクマネジメントに関する情報の提供を行ったほか、平成25年5月14日には、ジャパン・ビジネス・ポータル有限責任事業組合を講師とする「ASEAN ビジネスセミナー」（参加者：40名）を開催しました。

今後とも、外部専門機関や外部専門家と連携し、中国をはじめとするアジア全域への貿易や製造・販売拠点の設置、海外生産委託等の海外ビジネス支援を強化してまいります。

#### [4] 事業承継

平成24年度下期においては、お客さまの事業承継等のニーズに対応するため、営業統括部営業店支援グループ（以下、「営業店支援G」という。）と業務提携先の税理士がお客さま2社を訪問し、提案活動を展開しました。

M&A業務については、期中に提携仲介契約を2件、アドバイザー契約を1件締結し、平成25年1月には農業事業者と福祉事業者との間で株式譲渡契約が1件成約しました。

また、平成25年3月には、一般社団法人金融財政事情研究会が創設した「M&Aシニアエキスパート認定制度」(\*)の試験に営業店支援Gの行員1名が合格し、資格を取得しました。

今後とも、外部専門機関や外部専門家と連携し、M&Aマッチング支援、相続対策支援にスピーディかつ適切に対応してまいります。

※ 「M&Aシニアエキスパート認定制度」とは、中小・零細企業の適切・円滑な事業承継・ビジネスマッチングを支援する人材、とりわけ事業承継対策の重要な選択肢の一つであるM&Aに精通した人材の養成を図ることにより、中小・零細企業の経営の安定・持続的成長、経営者・従業員の生活基盤の安定等に資することを目的に創設された制度です。

### ロ. 取引基盤の拡充・強化

#### a. お客さまとの取引基盤拡充による個人取引のメイン化推進

##### [1] 給与振込口座・年金受取口座の獲得推進

取引基盤の拡充及び個人取引のメイン化を図るため、前期に引き続き、お客さまにコンビニATMの利便性向上、会員制の「ほうわサックスサービス」(\*)の優位性と利便性を積極的にPRし、給与振込口座、年金受取口座、ほうわサックスサービス契約等の獲得推進を強力に展開しました。

その結果、平成25年3月末における給与振込口座数は30,355口（前期比+52口）、年金受取口座数は19,669口（同比+177口）、ほうわサックスサービス契約者数は17,576先（同比+2,851先）となりました。

※ 「ほうわサックスサービス」とは、当行に給与振込又は年金受取の口座をお持ちの個人のお客さまで、本サービスに申込み、かつ一定条件を満たすお取引がある場合、ATMのご入金・お支払手数料をはじめとする各種手数料の割引等の特典が受けられる会員制のサービスです。

[ 給与振込口座、年金受取口座・ほうわサックスサービスの推移 ] (表16) (単位：口、先)

	24/3月末 実績	24/9月末 実績	25/3月末 実績		
				24/3末比	24/9末比
給与振込口座数	28,520	30,303	30,355	+ 1,835	+ 52
年金受取口座数	18,825	19,492	19,669	+ 844	+ 177
ほうわサックスサービス 契約者数	11,222	14,725	17,576	+ 6,354	+ 2,851

## [2] インターネットバンキング・サービスの向上

銀行窓口にご来店できないお客さまにご来店不要のサービスを提供し、新たな取引層の拡大を図るため、平成 24 年度下期においては、平成 24 年 12 月からインターネットによるクレジット・カードの申込受付を開始しました。

現在は、インターネット上で投資信託の仮申込みを可能とする投資信託受付サポートシステムの導入検討を進めております。

今後とも、インターネットによる各種商品の申込や各種手続の取扱いを拡充し、新たなお客さまの獲得を図ってまいります。

## [3] 年金アドバイザー制度の導入

当行では、年金受給者層のお客さまとの接点を強化するため、平成 24 年 10 月から「年金アドバイザー制度」を導入しました。

平成 24 年度下期においては、年金アドバイザー 2 名がお客さまの訪問活動を開始し、期中に年金受取口座の指定 16 件、ほうわサックスサービスの加入 4 件等の実績を挙げました。

また、社会保険労務士を講師とする「年金相談会」を 8 回開催（14 か店対象、参加者：総数 53 名）した結果、相談会での年金受取口座の指定 25 件、ほうわサックスサービスの加入 2 件の実績となり、その後のアフターフォローによる年金受取口座の指定は 6 件となりました。

今後とも、年金アドバイザーを中心に、県内店舗等で年金相談会を実施し、年金受取口座の獲得強化を図ってまいります。

## b. 総合取引拡充による法人取引のメイン化推進

### [1] エレクトロニックバンキング契約等の獲得推進

当行では、平成 24 年 4 月から、インターネットバンキング、ファームバンキング、でんさいネット等の専担者である「EBアドバイザー」を 2 名配置し、電話対応や訪問活動を通じ、お客さまがスムーズに EB を導入されるように電話や訪問サポートに努めております。

また、平成 24 年 6 月に法人インターネットバンキング基本手数料を見直すとともに、フルコースの基本手数料を無料とするキャンペーンも実施し、増強に努めた結果、平成 25 年 3 月末における法人インターネットバンキング契約者数は 1,284 先（前期末比 +195 先）となりました。

今後とも、引き続き、法人 EB 契約の獲得を推進するとともに、平成 25 年 2 月からサービスを開始した「でんさいネット」の契約獲得を推進し、法人のお客さまの取引メイン化を図ってまいります。

[ 法人インターネットバンキング契約の推移 ] (表 17)

(単位：先)

	24/3 月末	24/9 月末	25/3 月末		
	実績	実績	実績	24/3 末比	24/9 末比
法人インターネットバンキング契約者数	774	1,089	1,284	+ 510	+ 195

### [2] ほうわサックスサービスによる従業員給与振込元受先の獲得推進

前期に引き続き、役員や支店長による法人のお客さま訪問時のトップセールス、従業員への給与振込説明会の開催を通じ、ほうわサックスサービスの優位性と利便性を PR し、従業員の給与振込口座とあわせ、給与振込元受契約の獲得推進を図った結果、平成 24 年度下期中における獲得実績は 123 先（前期比 ▲309 先）となりま

した。

[ 給振元受契約の獲得推移（半期ベース） ]（表 18）（単位：先）

	24/上期 実績	24/下期 実績	24/上期比
給与振込元受契約	432	123	▲ 309

### [3] 法人のお客さまとのリレーション強化

当行では、法人のお客さまとのリレーション強化を図る一環として、専門的知識を有するスタッフを配置した営業店支援Gが営業店と連携し、各種ソリューションの提案及びファイナンスの支援等を行うほか、メイン化推進による法人預金の獲得活動を実施し、地場の優良な法人のお客さまとの取引開拓・深耕に取り組んでおります。

なお、平成 25 年 4 月には、ソリューション推進体制の強化を図るとともに、対外的なPR力・認知度をより向上させるため、営業店支援Gを「ソリューション推進室」に改称し、同室内に「法人ソリューショングループ」と「個人ソリューショングループ」を設置するとともに、室長を配置しました。

## ハ. 人材の強化・育成

### a. 人材の強化・育成に対する基本的な考え方

#### [1] 自立的な行動、思考のできる人材づくり

自らの立場や役割を認識し、主体性を持って役割を十分果たすための行動力や思考力を醸成することを目的として、前期に引き続き、支店長を対象とする「支店長経営塾」、「新任支店長研修」、「営業部店長マネジメント研修」を開催したほか、役割に応じた研修として「次席者率先垂範研修」、「新任役席者研修」、「上級渉外スクール」「渉外スクール」、「窓販強化研修」、「新任渉外候補者研修」等を開催しました。

また、平成 24 年度下期からの新たな取組みとして、次長以上の役席者を対象とし、総合的な資質向上を図ることを目的とした「パワーアップ研修」を 2 回開催しました。

今後とも、役席層のマネジメント能力・人材育成力向上、中堅行員の活力向上に注力し、課題解決に向けて果敢に挑戦し続ける人材の育成に努めてまいります。

#### [2] タイムリーな情報収集・整理・加工、提案の出来る行員の育成

お客さまのニーズを迅速かつ適切に収集し、わかりやすく整理・加工、最適な提案を行うことが出来る人材を育成する一環として、平成 24 年 12 月に特別会員証券外務員一種、内部管理責任者試験の取得に向けた対策セミナー、平成 25 年 1 月にFP技能士資格の取得に向けた受験対策セミナーを実施しました。

その結果、平成 24 年度下期においては、特別会員証券外務員一種に 38 名（前年比 +27 名）、内部管理責任者に 40 名（前年比 +30 名）、FP技能士 3 級（学科・実技）に 45 名（前年比 +13 名）が合格し、資格を取得しました。

また、提案型セールスを実践できる人材を育成することを目的として、平成 24 年度下期は、「信用リスク関連研修」、「マネー・アドバイザー（以下、「MA」という。）研修」を開催したほか、審査部及び営業店支援G法人ソリューションチームへの行内留学を実施しました。

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

### [3] 働き甲斐のある職場環境づくり

職場内コミュニケーション等を通じ、良好な職場環境を構築するため、メンタル面でのフォローアップを目的として、平成 24 年 11 月の新入行員研修時に人事部人材育成グループによる個人面談を実施したほか、職場環境アンケート結果等に基づき、人事部長による臨店等を通じた個人面談や個別相談対応を適宜実施しました。

また、平成 25 年 2 月に開催した「営業部店長マネジメント研修」では、うつ病・新型うつを正しく理解するため、またコミュニケーションの重要性について専門医および産業カウンセラーの講義を採り入れました。

今後とも、個人面談等を通じたメンタル面でのフォローを行うとともに、ハラスメント対策等を講じ、働き甲斐のある職場環境づくり及び従業員満足度の向上に向けた取組みを強化してまいります。

#### b. 地域貢献のための、高い専門性を有する多様な人材づくり

お客さまの様々なニーズに対して、適切かつ迅速に対応できる高い専門性を有する多様な人材を育成するため、第二地方銀行協会等の外部セミナーへ本部署行員（経営管理部、審査部、証券国際部、営業統括部、事務統括部、コンプライアンス統括部、監査部、人事部より合計 21 名）及び営業店行員（合計 25 名）を派遣しました。

今後とも、外部研修への派遣や各種資格の取得等、各専門分野別の育成カリキュラム、キャリアアップ・プログラムの策定に取り組んでまいります。

## 二. CSR活動、地域振興プロジェクトへの取組み

平成 24 年度下期においては、CSR活動の一環として、平成 24 年 12 月に「第 20 回公募アマチュア絵画展」を開催し、通勤および外訪活動時CO2の排出を抑える「CO2ゼロデー運動」を3ヵ月毎に実施したほか、同年 11 月に地域の環境美化に向けた「街かどクリーン作戦」を展開しました。

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

## ② 営業体制の高度化のための方策

### イ. 頭取を本部長とする営業推進会議体による全行的推進

営業体制の高度化実現のためには、経営トップがコミットする強力な業務監督・執行体制が不可欠であるとの認識のもと、前年度に引き続き、頭取を本部長とする「営業推進会議」を毎週月曜日に開催しております。

同会議では、会長、頭取、支店ブロック担当取締役、営業統括部及び関連部署の部長、支店指導役が一堂に会し、営業関連情報の共有、業務推進状況等の進捗管理を徹底しております。

### ロ. 渉外戦力の増強

#### a. 渉外戦力の増強

お客さまとのリレーションシップを再構築し、営業力の強化を図るため、平成 21 年度から渉外担当者を 60 名増員の 170 名体制としており、平成 25 年 3 月末の渉外担当者は 173 名となっております。

今後とも、営業店業務の本部集中化による余力人員の配置転換、女性渉外担当や男性新入行員の登用等を通じ、現体制の維持に努めてまいります。



## b. 渉外担当者の専門職新設

平成 24 年度上期より、多様化するお客さまのニーズに対して、さらに質の高い最適なサービスを提供するため、従来の「上級渉外」、「地区渉外」、「新任渉外」、「本部渉外」に加え、前述のとおり、営業店支援の専門職として、「EBアドバイザー」2名を配置したほか、年金受給者層のお客さまとの接点を強化するため、平成 24 年 10 月から「年金アドバイザー制度」を導入し、年金アドバイザー 2 名で活動を開始しております。

さらに、投資信託商品に関するお客さまの様々なニーズに応えるとともに、その販売を強化するため、平成 25 年 4 月に「資産運用渉外（上級MA）」として、証券会社出身者を新たに 1 名採用しました。

今後とも、お客さまとの間で質の高いリレーションシップの構築を図り、取引基盤の拡充・強化を図ってまいります。

## c. 渉外担当者の専門性向上

平成 24 年度下期については、若手渉外担当者を対象に融資渉外として必要な知識、スキルの習得を目的とする「渉外スクール」（参加者：30 名）、新任渉外担当者の早期戦力化を目的とした「新任渉外スクール」（参加者：14 名）、上級渉外に必要な知識、技能の習得を目的とした「上級渉外スクール」（参加者 22 名）を開催しました。

また、平成 25 年 1 月から 2 月にかけては、渉外担当者のソリューション営業力向上を目的とし、営業店支援G法人ソリューションチームにトレーニー 1 名を受入れました。

今後とも、本部における支援機能の強化をはじめ、各渉外担当者のスキルアップを図り、お客さまへの最適な解決・改善策の提案に向けた態勢の整備に努めてまいります。

## ハ. 店頭営業力の強化

平成 24 年度下期においては、前期に引き続き、金融商品の店頭販売の拡大及び窓販関係手数料の増強に向け、MAを対象とする集合研修や会議を定期的実施することで、MA全体の能力向上と意思統一を図るとともに、営業店支援G個人ソリューションチームによるOJT指導や店内勉強会を実施するなど、営業店サポートの強化に取り組みました。

しかしながら、金融商品の販売状況が好転した時期が年度後半となったことから、平成 24 年度における金融商品の販売額は 9,690 百万円（前年比 ▲5,122 百万円）に止まり、店頭販売額については、前年比 1,255 百万円減少の 2,446 百万円、販売額全体に占める割合は前年比 0.3 ポイント上昇の 25.2%となりました。

今後とも、MA及び内務行員においても、市場環境や時事情報をタイムリーにお客さまに提供できるようスキルアップを図り、ライフステージに応じた提案力の向上、またアフターフォローを通じ、お客さまが継続的に当行をご利用いただける関係を構築してまいります。

[ 店頭営業力強化関連の研修・会議開催状況 ]

開催日	研修・会議名	参加者数	主なテーマ
平成 24 年 11 月 20 日	MA研修	42 名	投信の市場環境、相続ニーズの発掘話法、コンプライアンスの徹底について
平成 24 年 12 月 15 日	窓販強化研修	33 名	投信の市場環境、相続ニーズの発掘話法、コンプライアンスの徹底について

〔金融商品販売額の推移〕(表 19)

(単位：百万円・%)

	23/3 期 実 績	24/3 期 実 績	25/3 期 実 績	25/3 期	
				23/3 期比	24/3 期比
金融商品販売額	8,345	14,812	9,690	+ 1,345	▲ 5,122
うち店頭販売分 (販売額全体に占める割合)	1,580 ( 18.9 )	3,701 ( 24.9 )	2,446 ( 25.2 )	+ 866 ( + 6.3 )	▲ 1,255 ( + 0.3 )

※ 金融商品 = 投資信託 + 保険商品 + 公共債

## 二. 本部、営業店のP D C Aの徹底推進

(本部)

週次開催の「営業推進会議」、「経営強化計画運営協議会」にて、月次で損益状況等を把握し、諸施策の実施状況や目標に対する進捗状況を確認するとともに、必要に応じ、計画との乖離要因を分析の上、対策を立案・検討し、各部店への具体的な指示を速やかに行っております。

(営業店)

全店共通の月次推進ルールに基づき、本支店一体となった実績管理、日次、週次、月次での行動管理を徹底しております。

特に計画比の乖離が大きい営業店や新任の支店長に対しては、支店指導役による指導強化や個別ヒアリングを実施し、要因を分析し、速やかに対策を立案、実施するというP D C Aサイクルを活用した推進方法に向けた指導を実施しました。

## ホ. 業務の効率化

### a. 営業店業務の本部集中化

平成 24 年度下期における営業店業務の本部集中化に向けた取組み状況は、以下のとおりです。

〔営業店業務の本部集中化取組み状況〕

項 目	目 的	進 捗 状 況
本人確認書類管理	保管事務・書類管理の負担軽減、保管スペースの確保等を目的とし、営業店の本人確認記録書類の管理を本部集中化する。	・ H24 年 10 月から取扱開始。
債権管理	営業店行員の営業活動時間の確保を目的とし、個人のお客さまに関する債権管理手続(延滞督促・代弁事務など)の一部を本部集中化する。	・ 個人ローン、住宅金融支援機構債権の長期延滞分を対象とし、平成 25 年度上期中の取扱い開始を目指して準備中。

### b. システム化による業務効率化とサービスの向上

平成 24 年度下期におけるシステム化による業務効率化及びお客さま向けサービスの向上に向けた取組み状況は、以下のとおりです。

〔システム化による業務効率化〕

項 目	目 的	進 捗 状 況
口座振替依頼書システム	自動振替コード設定・解除、停止依頼等の処理を自動化し、本部事務集中室の効率化と事務ミスの削減を図る。	・ 当行を含む S B K (※) 加盟 3 行の共同化案件として開発に着手済み。平成 25 年 11 月のシステム稼働に向けて準備中。

項 目	目 的	進 捗 状 況
公金イメージ 処理システム	営業店からの書類受付後の事務処理をスムーズにし、本部事務集中室の効率化と事務ミスの削減を図る。	・平成25年3月から取扱開始。
為替OCR システム	本部事務集中室の効率化による営業店からの代行受付時間の拡大と、事務ミスの削減を図る。	・平成25年3月にSBK事務局から共同開発案件として取り組む旨の提案があり。今後、SBK加盟行間で検討を進める予定。

※「SBK」とは、当行を含む九州地区の第二地方銀行協会加盟行6行が加盟する「事業組合システムバンキング九州共同センター」をいいます。

[ システム化によるお客さま向けサービスの向上 ]

項 目	目 的	進 捗 状 況
受付発券機の設置	窓口業務の効率化によりお客さまの待ち時間を短縮する。	・平成25年6月13日に未設置であった残り15カ店の設置を完了。
営業用タブレット端末の導入	お客さまにより分かり易いご提案、市場環境や時事情報などのタイムリーな情報を提供する。	・平成25年3月、営業統括部営業支援GのMA用として3台を導入。
A T M通帳繰越機能の追加	店舗内A T Mに通帳繰越機能を付加し、お客さまの利便性向上と営業店業務負担の軽減を図る。	・平成25年8月後半より、通帳繰越機能付きA T Mを各店舗に1台ずつ順次展開する予定。

c. 業務革新委員会による業務効率化に向けた取組み

当行では、平成25年2月、今後も増大する事務量を限られた人的・財的経営資源でより効率的に遂行するため、現状の業務を抜本的に見直し、経営資源配置の最適化を図ることを目的とする「業務革新委員会」（委員長：頭取）を設置しました。

同委員会では、第1フェーズとして、本部業務の見直しを検討・協議し、64項目の見直し事項を決定しており、今後、策定した実施スケジュールに基づき、本部業務の効率化策に取り組むこととしております。

また、同年6月からは、同委員会の構成やメンバー等を改めて見直し、第2フェーズとして、営業店業務の見直しに主眼を置いた検討・協議に着手しております。

へ. お客さまとのコミュニケーション戦略の強化

a. インターネットを活用したコミュニケーション戦略の強化

[1] 取引機能追加（預金、投信、ローン、諸届、情報配信等）

平成24年度下期においては、前述のとおり、平成24年12月から、インターネットによるクレジット・カードの申込受付を開始しました。

また、平成25年3月28日には、アクセス数の増加及びインターネットバンキングの利用促進に繋げることを目的とし、当行ホームページを全面的にリニューアルしました。

リニューアル後のホームページでは、インターネットを活用することで、お客さまがいつでもお気軽にご利用いただける「お問い合わせ」、「資料請求」、「ローンプラザご予約」、「セミナーお申込み」等のページを新設したほか、新たに「投資信託基準価額のお知らせメールサービス」を開始しております。

[2] EBアドバイザーによるEBの円滑な導入推進

前期に引き続き、法人メイン化の促進に向け、前述の「EBアドバイザー」2名

が、直接訪問又は電話応対を通じ、お客さまのスムーズなE Bの導入に向け、サポートに努めております。

## **b. コールセンター設置によるコミュニケーション戦略の強化**

### **[1] 個人のお客さまへのセールスの高度化、各種お問合わせ受付の集中化検討**

平成 24 年度下期においては、消費者ローン残高の減少先や給与振込先に 3,559 件のDMを送付するとともに、架電によるアウトバンドコールを実施した結果、情報件数 37 件、消費者ローン実行 32 件、27,820 千円の実績を挙げました。

また、コールセンターについては、平成 25 年 5 月にコーラーを 2 名増員し、4 名体制としました。

今後とも、体制を順次整備し、消費者ローン等のアウトバンドコールに加え、既存のお客さまに対するクロスセルを実施するとともに、インバウンド機能を併設することで、営業店の効率化に取り組んでまいります。

## **c. A T M・店舗戦略等によるコミュニケーション戦略の強化**

### **[1] A T Mネットワーク網の強化**

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

今後とも、お客さまに A T M ネットワーク網の強化による利便性向上を幅広く周知することにより、給与振込口座・年金受取口座、ほうわサクスサービス契約等の獲得推進を強力に展開し、取引基盤の拡充を図ってまいります。

### **[2] ローンプラザの機能見直し**

ローンプラザでは、前年度に引き続き、住宅販売・不動産業者への営業活動の強化、マンションプロジェクト資金対応先へのフォロー営業を徹底することで、当行への住宅ローン案件持込みの拡大に努めております。

平成 24 年度下期においては、提携先業者の拡充に取り組んだことで、提携業者が 102 社（前年比 +48 社、前期比 +7 社）となりました。

また、当行への住宅ローン案件持込に繋げることを目的とする「業者向け住宅ローン説明会」を 13 回開催、個人のお客さま向けに全店統一の「休日ローン相談会」を 2 回開催したほか、業者イベントに参加し、お客さま対象に「住宅ローンセミナー」を 1 回開催しました。

さらに、ローンプラザについては、平成 25 年 7 月 20 日に「ホルトホール大分」（大分市複合文化交流施設）1 階へ移転し、従来の各種ローンに加え、保険や資産運用等に関する相談業務を専門に取扱う「ほうわホルトホールプラザ」として、オープンする予定としております。

同プラザは、年末年始を除き土日・祝日を問わず営業し、営業時間は平日が午前 10 時から午後 7 時まで、土日・祝日が午前 10 時から午後 5 時までとすることで、新規のお客さまのみならず、支店のお客さまを積極的に誘導し、お客さまのニーズにマッチした質の高いサービスを提供することにより、取引の深耕を図ることとしております。

また、週末には他支店の行員を交代で派遣することとしており、今後、数多くの行員に同プラザでの窓口業務を経験させることで、行員全体の相談対応能力を引き上げるとともに、個人営業力の強化に繋げてまいります。

### ③ 収益力の強化のための方策

#### イ. 西日本シティ銀行との業務連携強化と同行の保有する業務ノウハウの吸収

##### a. 新商品導入、販売強化策に係るノウハウ

平成 24 年度下期においては、西日本シティ銀行から、前述の「ほうわホルトホールプラザ」の開設・運営手法等について、様々なノウハウの提供及びアドバイスを受けております。

##### b. ビジネスマッチング分野での業務連携

西日本シティ銀行を中心とした九州地区の地域金融機関との合同商談会、行政機関と連携した商談会等を開催することにより、お客さまの販路拡大支援ならびに関連するファイナンスニーズの獲得に積極的に取り組んでおります。

##### c. 法人ソリューション部門の強化に係るノウハウ

西日本シティ銀行より、営業店支援 G 法人ソリューションチームに招聘している出向者から、引き続きノウハウの提供を受けスキルアップに努めております。

平成 24 年度下期における具体的な取組みとしては、太陽光発電スキーム、ビジネスマッチング業務に関する情報交換等を通じ、お客さまの各種経営課題に対するノウハウの吸収に努めました。

#### ロ. S B K 加盟行との連携強化

収益力の強化に向けた取組みの一環として、基幹システムを共同運営している S B K 加盟行との連携を強化し、収益強化策や業務効率化策に係るノウハウの共有・活用、新商品・新サービスの共同運営等に向けた取組みを行っております。

平成 24 年度下期においては、前期に引き続き、S B K 企画会議に参加し、S B K 加盟行の経営企画部門と S B K 事務局との連携強化、共同化の拡大、ローコスト運営・効率化追求等について、協議を行いました。

また、平成 25 年 3 月には、お取引先に対する事業再生支援の更なる強化等を図るため、当行、宮崎太陽銀行、南日本銀行の S B K 加盟 3 行で連携し、「3 行合同地域再生支援委員会」を設立しました（同委員会の設立に向けた具体的な取組みは、〔 34 頁～35 頁、4 - (3) - ④ - 一ハ. 「事業再生専門会社」共同設立の検討 〕に記載しております）。

今後とも、引き続き、S B K 加盟行の九州管内ネットワークを活用することで、コンサルティング機能を発揮し、お客さまのニーズにマッチした質の高いサービスの提供に取り組んでまいります。

#### ハ. 個人取引の強化

##### a. 貸出推進

##### [1] 住宅ローン

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

その結果、平成 24 年度下期のローンプラザにおける住宅ローン取扱実績は 68 件の 1,177 百万円、フラット 35 の取扱実績は 45 件の 1,103 百万円となりました。

また、住宅ローンについては、シーズニング効果等、同ローン特有のリスク特性

を有していることを踏まえ、住宅ローン関連の収支が当行収益に与える影響の分析や将来的な信用リスク量の把握等、住宅ローンに関するリスク管理の強化にも取り組んでおります。

〔ローンプラザ取扱額の推移（半期ベース）〕（表 20-1）（単位：百万円）

	23/下期 実績	24/上期 実績	24/下期 実績		
				23/下期比	24/上期比
住宅ローン	622	1,294	1,177	+ 555	▲ 117
フラット35	656	653	1,103	+ 447	+ 450

〔住宅ローン残高の推移〕（表 20-2）（単位：百万円）

	24/3月末 実績	24/9月末 実績	25/3月末 実績		
				24/3末比	24/9末比
住宅ローン残高	83,931	85,105	88,154	+ 4,223	+ 3,049

## [2] 消費者ローン（カードローンを含む）

消費者ローンについては、前述のとおり、コールセンターによるアウトバンドコールを開始し、平成 25 年 2 月より目的ローン（オート・教育）の新商品、インターネットによる事前審査とリトライサービスを導入しました。

その結果、平成 24 年度下期における新規取扱額は、前期比で 146 百万円増加の 1,819 百万円となったものの、既往貸出分の毎月の約定回収額をカバーするに至らず、平成 25 年 3 月末の残高は 10,847 百万円（前期比 ▲584 百万円）となりました。

今後については、引き続き、インターネット事前審査とリトライサービスの積極的な広告宣伝を行うとともに、DM 発送先へのアウトバンド・コール等を通じ、消費者ローンの増強を図ってまいります。

〔消費者ローンの推移（半期ベース）〕（表 21-1）（単位：百万円）

	23/下期 実績	24/上期 実績	24/下期 実績		
				23/下期比	24/上期比
新規取扱額	1,930	1,673	1,819	▲ 111	+ 146

〔新規カードローンの推移（半期ベース）〕（表 21-2）（単位：件、百万円）

	23/下期 実績	24/上期 実績	24/下期 実績		
				23/下期比	24/上期比
新規獲得件数	174	178	363	+ 189	+ 185
新規枠金額	57	58	187	+ 130	+ 129

〔消費者ローン（カードローン含む）残高の推移〕（表 21-3）（単位：百万円）

	24/3月末 実績	24/9月末 実績	25/3月末 実績		
				24/3末比	24/9末比
消費者ローン残高	12,281	11,431	10,847	▲ 1,434	▲ 584

## b. 預金の増強

### [1] 個人流動性預金増強への取組み

平成 24 年度下期においては、前期に引き続き、提携コンビニ A T M の利便性向上、ほうわサックスサービスを積極的に P R し、給与振込口座、年金受取口座等の獲得推進を強化したことに加え、年金相談会の継続的な開催等に取り組んだ結果、平成 25 年 3 月末の個人流動性預金残高は、前期末比で 1,855 百万円増加し、99,869 百万

円（前年比 +2,442 百万円）となりました。

## [2] 個人定期性預金増強への取組み

平成 24 年度下期においては、前期に引き続き、安定的な資金調達基盤である個人定期性預金の増強に努めた結果、平成 25 年 3 月末の個人定期性預金残高は、前期末比で 2,185 百万円増加し、254,020 百万円（前年比 +3,441 百万円）となりました。

〔個人預金（残高）の推移〕（表 22）

（単位：百万円）

	24/3 月末 実績	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績	24 年 3 月 末 比	
				24/3 末比	24/9 末比
個人預金残高	348,005	349,848	353,889	+ 5,883	+ 4,040
流動性預金	97,426	98,014	99,869	+ 2,442	+ 1,855
定期性預金	250,578	251,834	254,020	+ 3,441	+ 2,185

## 二. 法人取引の強化

### a. 中小企業向け貸出推進、資金供給

#### [1] 重点業種への取組み

当行では、前述のとおり、大分県の成長産業である「医療・介護関連産業」、「環境・エネルギー関連産業」、「観光関連産業」、「食品製造・加工関連産業」を重点業種として、取組みを強化しております。

重点業種への取組みの実績は、〔 8 頁～10 頁、2 - (2) - ① - イ - b. 大分県の成長産業への取組み強化 [1]～[4] 〕に記載しております。

#### [2] 商品別での取組み

##### （信用保証協会保証付融資）

当行では、地元の中小企業等のお客さまに対する円滑な資金供給を図るため、大分県をはじめとする自治体の制度融資、県信用保証協会の保証制度を積極的に活用するとともに、信用リスク管理強化の観点から、その他の事業性融資と同様に申込受付時点の審査及び中間管理の徹底を図っております。

そうした中、お客さまの資金需要が低迷するなか、小口事業融資である信用保証協会付融資の推進成果も十分でなかった結果、新規取扱額が既往貸出分の毎月の約定回収額をカバーするに至らず、平成 25 年 3 月末の残高は 3,703 件、334 億円（前期比 +113 件、▲ 3 億円）となりました。

今後とも、中小企業等のお客さまの資金調達手段の一つとして、資金ニーズにあった信用保証協会付融資を有効に活用し、円滑な資金供給により地域経済の発展に貢献してまいります。

〔保証付融資残高の推移〕（表 23）

（単位：億円）

	24/3 月末 実績	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績	24 年 3 月 末 比	
				24/3 末比	24/9 末比
信用保証協会付融資残高	343	337	334	▲ 9	▲ 3

##### （ほうわ成長基盤強化ファンド）

当行では、大分県を中心とする地域経済の成長基盤強化に資する設備資金について、「ほうわ成長基盤強化ファンド」及び「ほうわ成長基盤強化ファンド 2（知的財産担保融資ファンド）」の取扱期間を延長し、積極的に取り組んだ結果、平成 24 年下期における実行は 22 件、1,568 百万円となりました。

今後とも、地域経済の成長基盤に資する設備資金や新規事業資金支援に積極的に  
対応してまいります。

〔ほうわ成長基盤強化ファンド残高の推移〕(表 24)

(単位：百万円)

	24/3 月末 実績	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績		
				24/3 末比	24/9 末比
ほうわ成長基盤強化ファン ド、同ファンド2残高	6,045	6,403	7,602	+ 1,557	+ 1,199

#### (動産担保ローン)

当行では、不動産担保に依存しない融資制度として、前期に引き続き、お客さま  
の事業活動そのものに着目し、機械設備・商品在庫や売掛債権等を担保とする「動  
産担保ローン」(ABL)の組成に取り組んでおります。

平成24年度下期においては、前述のとおり、平成24年11月に太陽光発電事業の売  
電収入を担保とした債権譲渡担保契約に基づくファイナンス・スキームを確立し、  
期中における実行は39件、3,226百万円となりました。

今後とも、動産担保ローンの組成について、ノウハウを習得し、積極的に採り入  
れてまいります。

#### (ほうわTKCローン)

当行では、平成24年7月から、TKC全国会に所属する税理士・会計士等(以下、  
「TKC会員」という。)の関与先である中小企業等のお客さまを対象に、「ほうわ  
TKCローン」の取扱を開始しております。

平成24年度下期における取扱は17件、73百万円(前期比+9件、同比+33百  
万円)となりました。

今後とも、TKC会員との連携を強化し、財務面に関する助言・提案等のコンサ  
ルティング機能を発揮してまいります。

〔ほうわTKCローン残高の推移〕(表 25)

(単位：百万円)

	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績		
			24/9 末比	
ほうわTKCローン残高	39	99	+ 60	

#### (私募債の受託)

当行では、お客さまの長期・固定金利での資金調達ニーズへの対応として、財務  
内容が良好で、一定の基準を満たした地域のお客さまを対象に、「銀行保証付私募債」  
を推進しており、平成24年度下期においては11件、1,120百万円の引受実績とな  
りました。

また、地元大分に貢献しているお客さまに対する支援の一環として、保証料を優  
遇した「がんばろう大分私募債」の取扱を延長しており、今後とも、「大分で、大分  
と、大分を」元気にするお客さまへの支援を通じ、地域経済の活性化に貢献してま  
いります。

〔銀行保証付私募債残高の推移〕(表 26)

(単位：百万円)

	24/3 月末 実績	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績		
				24/3 末比	24/9 末比
銀行保証付私募債残高	8,110	7,846	8,332	+ 222	+ 486



## b. 預金の増強

### [1] 法人流動性預金増強への取組み

平成 24 年度下期においては、ほうわサクスサービスの優位性と利便性を法人のお客さまに P R し、給与振込元受契約の獲得推進を積極的に図ったほか、E B アドバイザーによる法人 E B 契約の獲得を強化した結果、平成 25 年 3 月末の法人流動性残高は、前期比で 12,384 百万円増加し、74,043 百万円（前年比 +6,244 百万円）となりました。

### [2] 法人定期性預金増強への取組み

平成 24 年度下期においては、前期に引き続き、法人定期性預金の増強に向けた推進を強化したものの、平成 25 年 3 月末の法人定期性預金残高は、前期比で 10,027 百万円減少し、73,538 百万円（前年比 +8,516 百万円）となりました。

〔法人預金（残高）の推移〕（表 27）

（単位：百万円）

	24/3 月末 実績	24/9 月末 実績	25/3 月末 実績	24/3 末比	
				24/3 末比	24/9 末比
法人預金残高	132,821	145,225	147,581	+ 14,760	+ 2,356
流動性預金	67,799	61,659	74,043	+ 6,244	+ 12,384
定期性預金	65,022	83,565	73,538	+ 8,516	▲ 10,027

※ 譲渡性預金を含んでおります。

※ 法人預金 = 一般法人預金 + 金融機関預金 + 公金

## ホ. 非金利収入の増加

### a. 法人取引

#### [1] 法人ソリューション手数料の増加

平成 24 年度下期においては、前述のとおり、M&A 案件に関する提携仲介契約を 2 件、アドバイザー契約を 1 件締結した結果、着手金・成功報酬として、M&A 関連手数料 3,265 千円を計上しました。

また、平成 24 年度上期に導入した「有償ビジネスマッチング制度」について、現在、数社との間で契約手続を進めております。

今後とも、お客さまの経営課題解決ニーズとして、事業承継、ビジネスマッチング等に関するノウハウの吸収に努めるとともに、外部専門機関や外部専門家と積極的に連携し、専門性の高いサービスに見合ったソリューション関連手数料の増強に努めてまいります。

#### [2] 口座振替手数料等の獲得強化

平成 24 年度下期においては、法人インターネットバンキングのキャンペーンに加え、「でんさいネット」スタートキャンペーンを実施したほか、総合振込先の獲得、ペイジーサービス契約先の獲得、代金回収サービス等による各種自動引落契約の獲得を通じ、手数料収入の増強に努めております。

### b. 個人取引

平成 24 年度下期においては、前述のとおり、金融商品の店頭販売の拡大及び窓販関係手数料の増強に向け、MA を対象とする集合研修や会議を定期的実施したほか、営業店支援 G 個人ソリューションチームによる O J T 指導等に取り組んだものの、金融商品の販売状況が好転した時期が年度後半となったことから、平成 24 年度における金融商品の販売額は年度前半の挽回までには至らず、2,446 百万円（前年比 ▲5,122

百万円) となりました。

今後とも、金融商品に関するお客さまの様々なニーズに応えるとともに、その販売を強化し、窓販関係手数料の増強に努めてまいります。

[ 役務取引等収益の推移 ] (表 28)

(単位：百万円)

	24/3 期 実 績	25/3 期 実 績	24/3 期比
役務取引等収益	1,534	1,374	▲ 159
窓販・ソリューション関係 手数料	523	397	▲ 126
内国為替受入手数料	405	406	+ 1
口座振替手数料	149	149	▲ 0

## へ. 有価証券運用

平成 24 年度下期については、前期に引き続き、債券を中心とした運用を行い、株式・投資信託の購入については慎重な取組み姿勢を維持し、債券運用にあたっては、金利上昇リスク及び発行体の信用リスクに加え、欧州を中心としたソブリンリスク等も十分勘案しました。

また、残存期間は中期ゾーンを投資の中心としたことにより、債券全体の平均残存年数は約 4.0 年（平成 25 年 3 月末）と長期化の抑制に努めた結果、平成 25 年 3 月期の有価証券平残は、計画を 479 百万円上回る 100,876 百万円、有価証券利息配当金は計画を 56 百万円上回る 761 百万円となりました。

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

## ト. ローコスト体制の維持

平成 25 年 3 月期は、前述のとおり、諸施策の実施に必要な経費・人員を投入する一方で、前年度に引き続き、経費節減に努めた結果、人件費は計画を 39 百万円下回る 3,103 百万円（前年比 ▲35 百万円）、物件費は計画を 199 百万円下回る 2,370 百万円（同比 ▲13 百万円）となり、経費総額で計画を 219 百万円下回る 5,792 百万円（同比 ▲219 百万円）となりました。

今後とも、ローコスト体制を維持すべく、経費の適切な運用と節減に努めてまいります。

## ④ 資産の健全化のための方策

### イ. 審査・中間管理の強化

#### a. 西日本シティ銀行のノウハウ吸収

審査部審査・格付グループでは、前年度に引き続き、西日本シティ銀行から招聘している出向者から、個別案件審査、経営改善・事業再生、自己査定運営等、期中管理に関するノウハウを吸収し、コンサルティング機能を有する審査体制の一段の強化に努めております。

#### b. 営業統括部と審査部の情報交換会開催による顧客情報共有化

前年度に引き続き、平成 23 年 4 月より開催している営業統括部と審査部の情報交換会を毎月継続して開催し、お客さまの情報やニーズ等を共有化することにより、お客さまの総合的な経営改善支援に取り組んでおります。

## ロ. 企業再生支援

審査部企業支援室（以下、「企業支援室」という。）では、前年度に引き続き、営業店指導、営業店と帯同又は企業支援室担当者によるお客さま訪問、定期的なモニタリング等を通じ、経営改善計画等の進捗状況を把握・管理し、債務者の実態把握に努めるとともに、経営改善のアドバイスを適宜行ったほか、必要に応じ、中小企業再生支援協議会等の外部専門機関や税理士・公認会計士・弁護士等の外部専門家と連携し、経営改善計画の策定支援を行うなど、お客さまの経営相談や事業再生等の経営改善支援機能の強化に努めております。

また、経営改善支援等の十分な効果を得るためには、集中的な支援が重要であることから、当行では、毎年度、企業支援室と営業店で協議し、「経営改善支援等取組み先」を選定しております。

選定した経営改善等支援取組み先につきましては、緊急度や再生・改善可能性等を総合的に勘案して設定した管理区分に基づき、個社別の取組方針等を明確にするとともに、「経営改善支援先等協議会」を随時開催し、企業支援室と営業店が連携して、足許の業況や経営改善計画の進捗状況を踏まえ、今後の対応方針を検討・協議を行う態勢を整備しております。

今後とも、企業支援室の関与を更に強化し、企業再生支援の実効性を向上させるとともに、金融円滑化法期限到来後の対応策の推進を図ってまいります。

なお、大分県では、平成 24 年 10 月に「大分県中小企業サポート推進会議」(\*)を設立しました。

当行では、同推進会議において、金融円滑化法期限到来後の施策や再生支援成功事例等の共有化を行っていくとともに、税理士等の他の認定支援機関との連携を強化し、再生支援の実効性向上を図る方針としております。

※ 「大分県中小企業サポート推進会議」では、大分県内の中小企業に対する経営改善や事業再生支援を目的として、当行を含む大分県内の金融機関、信用保証協会等が会員となり、大分県中小企業再生支援協議会等の支援機関と大分県等の行政が連携し、再生事例等の情報の共有化、再生スキルの向上を図ることとしています。

## ハ. 不良債権発生の未然防止と早期処理

お客さまの業績悪化や延滞発生時には、本支店一体となった対応により、改善可能かどうかの判断を早期に行うとともに、再建見込みのあるお客さまについては、企業再生・経営支援を通じて財務状況改善を図り、不良債権発生の未然防止に努めております。

また、やむなく改善不可能と判断した先につきましては、早期処理に向けた方策を取り、バルクセールを活用しております。

### 3. 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

#### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

当行では、業務執行に対する監督機能を強化すべく、平成18年6月より、取締役への業務執行職委嘱を廃止し、業務執行と監督機能を明確に分離しているほか、平成19年6月以降は社外取締役1名（非常勤）を選任し、取締役会の監督・牽制機能の強化を図っております。

加えて、社外常勤監査役1名の就任（平成18年10月）、監査役会専担任員の配置（平成18年6月）等を通じ、監査役会の機能強化も図っております。

今後とも、現体制を維持し、経営管理態勢の強化に努めてまいります。

#### (2) 業務執行体制強化のための方策

当行では、経営改善に向けた取組みを加速するためには、業務執行体制の強化が必要不可欠であるとの観点から、平成21年7月より執行役員制度を導入し、平成25年3月末で5名配置しております。

その結果、経営方針の各執行部門への周知徹底や業務執行までのスピードアップ、及び経営トップへの進捗状況報告の精度向上等が図られております。

#### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

平成24年度下期においては、平成18年10月に設置した弁護士2名・公認会計士1名で構成する「法令監査委員会」を2回開催しました。

当委員会では、不祥事件の発生を踏まえて策定した再発防止策の内容、その他コンプライアンス関連事案への対応等について、外部委員から貴重な意見・助言を頂いており、それらは取締役会やコンプライアンス協議会等への報告を通じてコンプライアンスの諸施策に反映され、法令遵守体制の強化に寄与しております。

また、全ての常勤役員・部長で構成する「コンプライアンス協議会」を8回、関係部署の部長・次席者で構成する「コンプライアンス部会」を7回開催し、コンプライアンスに関する協議・検討を実施したほか、コンプライアンス研修の定期的な開催、コンプライアンス統括部及び事務統括部による臨店指導、監査部による営業店監査を通じ、法令遵守状況のモニタリングに努めました。

今後ともコンプライアンスに係る基本方針やプログラムの実効性の向上に努めるとともに、効率的かつ有効的な業務プロセスの確立と牽制機能の充実に真摯な姿勢で取り組み、役職員が一体となって高い企業倫理観を涵養していく企業風土を醸成してまいります。

#### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

平成24年度下期中においては、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。

当委員会では、子会社の処理に関する考え方、新キャラクターの採用、お取引先の海外展開支援に向けた取組み状況、「3行合同地域再生支援委員会」の設立等について審議が行われ、第三者の視点で外部委員から貴重な意見・助言を頂いており、それらは取締役会への報告を通じて経営に活かされ、経営に対する評価の客観性確保に寄与しております。

今後とも、継続的に開催し、経営の客観性の確保に努めてまいります。

#### (5) 情報開示の充実のための方策

##### ① 情報開示体制と開示内容の充実

当行では、迅速かつ充実した情報開示に取り組むため、大口不良債権の新規発生、不祥

事件の発生等、本部・営業店等からの各種情報は、経営管理部において、最終的に一元管理する体制としております。

経営管理部では、各種情報が適時開示情報に該当するか否かを判断し、証券取引所への適時開示やプレスリリース、ホームページへの掲載等により、適時適切に開示しております。

また、IR活動の一環として、平成25年1月に開催された豊和会総会においては、頭取自から当行の現況とソリューションサービスの取組み状況等について、お客さまに直接説明しました。

今後とも、経営の透明性を高める観点からも、開示内容の充実に努めてまいります。

## ② 四半期情報と部門別損益情報の開示

四半期の財務・業績情報につきましては、証券取引所への適時開示のほか、記者会見、プレスリリース、ホームページへの掲載等により、正確かつ迅速に開示しております。

また、収益力を強化するためには、分析力を向上させ、部門別・商品別の損益管理手法を確立させるなど、収益管理の高度化を図ることが必要と考えており、平成25年度下期からの新収益管理システム稼働に向け、準備を進めております。

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

## ③ 地域への貢献に関する情報の開示

当行は、地域金融機関として、幅広い分野における様々な地域・社会貢献や地域密着型金融の推進による地域経済活性化のための諸活動に取り組んでおり、それらの取組みについては、ディスクロージャー誌やホームページへの掲載等を通じ、積極的に開示しております。

平成24年度下期における地域経済の活性化に向けた取組みとしては、お客さまの販路拡大や地場産業の振興を支援するため、前述のとおり、平成25年1月22日、大分県主催の「大分県産品求評・商談会2013」に協賛しました。

また、地域への貢献活動としては、平成24年12月に「第20回公募アマチュア絵画展」を開催し、通勤および外訪活動時CO<sub>2</sub>の排出を抑える「CO<sub>2</sub>ゼロデー運動」を3ヵ月毎に実施したほか、同年11月に地域の環境美化に向けた「街かどクリーン作戦」を展開しました。

なお、平成25年3月の銀行法施行規則の改正により開示が義務付けられた「中小企業の経営の改善及び地域活性化のための取組の状況」につきましては、より具体的で分かり易い情報を積極的に開示する予定としております。

今後とも、引き続き、地域・社会貢献活動や地域経済活性化のための諸活動に取り組むとともに、その活動内容の積極的な開示に努めてまいります。

#### 4. 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

##### (1) 信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策に係る目標の実績

###### ① 中小企業に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

平成 25 年 3 月末の「中小企業に対する信用供与の残高の総資産に占める割合」は、計画値を 1.22 ポイント下回る 40.45%となり、計画未達となりました。

[ 中小企業に対する信用供与の残高の総資産に占める割合の推移 ] (表 29) (単位: 億円、%)

	24/3 末 実績 (始 期)	24/9 末 実績	25 年 3 月 末			
			計 画	実 績	計 画 比	始 期 比
中小企業に対する信用供与残高	2,142	2,129	2,199	2,184	▲ 15	+ 42
総資産残高	5,154	5,319	5,276	5,400	+ 124	+ 246
総資産の残高に占める割合	41.56	40.02	41.67	40.45	▲ 1.22	▲ 1.11

※ 総資産の残高に占める割合 = 中小企業に対する信用供与残高 ÷ 総資産残高

※ 「中小企業」とは、銀行法施行規則別表第一における「中小企業等」から個人事業者以外の個人を除いたものをいい、「中小企業向け貸出残高」には、次のものを除外しております。

- ・ 政府出資主要法人向け貸出、及び特殊法人向け貸出
- ・ 土地開発公社向け貸出、地方住宅供給公社向け貸出、及び地方道路公社向け貸出
- ・ 大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係る S P C 向け貸出
- ・ 当行の子会社向け貸出、及び当行を子会社とする銀行持株会社等（その子会社も含む）向け貸出
- ・ 個人向け貸出
- ・ 上記のほか金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

###### 【計画未達の主たる要因・理由】

平成 25 年 3 月期は、前年度に引き続き、中小企業向け融資の積極的な推進に取り組みましたが、お客さまの資金需要も低迷するなか、重点業種の観光関連、食品製造・加工関連への融資が伸び悩み、また、信用保証協会付融資やほうわ T K C ローン等の小口事業融資推進の成果も十分でなかったことなどから、分子となる「中小企業に対する信用供与残高」は、計画を 15 億円下回る 2,184 億円に留まりました。

一方、分母となる「総資産残高」は、預金（譲渡性預金を含む）が順調に増加したことから、計画を 124 億円上回る 5,400 億円となった結果、「中小企業に対する信用供与の残高の総資産に占める割合」は 40.45%となり、計画を 1.22 ポイント下回りました。

今後については、「新規貸出先開拓運動」（平成 25 年度上期目標：1,200 件）を積極的に推進し、当行の重点業種として位置付けた「医療・介護関連産業」、「環境・エネルギー関連産業」、「観光関連産業」、「食品製造・加工関連産業」を始め、地域の中小企業等のお客さまに対する融資推進の取組みを一段と強化してまいります。

具体的には、重点業種先に加え、店周の中小企業や個人事業者のお客さまに対する訪問活動を徹底するとともに、提案セールスや情報提供・相談業務を通じたきめ細かいアプローチを行うことで、新たな資金需要を発掘し、信用供与の拡大を図ってまいります。

###### ② 経営改善支援等取組先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合

平成 25 年 3 月期の「経営改善支援等取組先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合」は、計画値を 1.71 ポイント上回る 5.02%となり、計画を達成しました。

経営改善支援等に関する項目別の取組み実績は、以下のとおりです。

###### イ. 創業又は新事業の開拓に対する支援（以下、「創業・新事業」という。）

創業又は新事業者に対し、大分県・各市町村の創業支援制度融資や当行のプロパー資

金、ほうわ成長基盤強化ファンドを活用した支援に積極的に取り組んだ結果、平成24年度下期の新規取組先実績は50（計画比+15先）、融資実行額732百万円となりました。

ロ. 経営に関する相談その他の取引先（個人事業者を含む。）の企業に対する支援（以下、「経営相談」という。）

企業支援室と営業店との協議で選定した「経営改善支援等取組み先」に対する経費節減・資産売却・業務再構築等の助言、経営課題を抱えるお客さまに対する外部専門家等の紹介、当行が入手した情報を活用したビジネスマッチング、資産売却等に取り組んだ結果、平成24年度下期の新規取組先実績は46先（計画比+16先）となりました。

ハ. 早期の事業再生に資する方策（以下、「事業再生」という。）

前述の「経営改善支援等取組み先」に対し、中小企業再生支援協議会等の外部専門機関や税理士・公認会計士・弁護士等の外部専門家を活用した再生計画の策定支援等に取り組んだ結果、平成24年度下期の新規取組先実績は13先（計画比+11先）となりました。

ニ. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小企業をはじめとする信用供与の相手方の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策（以下、「担保・保証」という。）

本計画においては、お客さまの多様な資金ニーズにより柔軟にお応えするため、ビジネスローンや銀行保証付私募債、ほうわTKCローンに取り組んだ結果、平成24年度下期の新規取組先実績は146先（計画比+42先）となりました。

ホ. 事業の承継に対する支援（以下、「事業承継」という。）

お客さまの事業承継等のニーズに対応するため、営業店によるニーズ調査結果に基づき、営業店支援Gと業務提携先の税理士が連携し、提案活動を展開した結果、平成24年度下期の新規取組先実績は2先（計画比+1先）となりました。

[ 経営改善支援等取組企業数の取引先企業総数に占める割合の推移 ] (表30) (単位: 先、%)

	24/3期 実績 (始 期)	24/9期 実績	25年3月期			
			計 画	実 績	計 画 比	始 期 比
経営改善支援等 取組先企業数	170	149	172	257	+ 85	+ 87
イ. 創業・新事業	54	48	35	50	+ 15	▲ 4
ロ. 経営相談	23	46	30	46	+ 16	+ 23
ハ. 事業再生	4	10	2	13	+ 11	+ 9
ニ. 担保・保証	86	37	104	146	+ 42	+ 60
ホ. 事業承継	3	8	1	2	+ 1	▲ 1
融資取引先企業総数	5,176	5,119	5,185	5,112	▲ 73	▲ 64
割 合	3.28	2.91	3.31	5.02	+ 1.71	+ 1.74

※ 割合 = 経営改善支援等取引先数 ÷ 融資取引先企業総数

※ 「融資取引先企業総数」とは、企業及び消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC、及び当行の関連会社を含んでおります。

※ 「経営改善支援等取組先」とは、次の5項目への取組み先です。

1. 創業・新事業開拓支援先

- (1) 政府系金融機関と協調して投融资等を行った先
- (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・各市町村の創業支援制度融資
  - ・ 大分県信用保証協会の新規事業関連保証等による融資
  - ・ 中小企業基盤整備機構の地域資源・新連携制度の認定先へ融資を行った先
  - ・ 創業・設立から3年未満のお客さまへの初めての事業資金融資
- (3) 企業育成ファンドの組成・出資等を行った先
- 2. 経営相談支援先**
- (1) 企業支援室が選定した経営改善支援取組対象先で、当行のコンサルティング機能、情報提供機能等を活用して、財務管理手法等の改善、経費節減、資産売却、業務再構築、組織再編・M&A等の助言を行った先
- (2) 経営課題を抱えるお客さまで、当行を介し、外部専門家等（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）に経営相談等を行った先
- (3) 当行が入手した情報を活用し、ビジネスマッチング、資産売却等を成立させた先
- 3. 早期事業再生支援先**
- (1) 当行の人材を派遣し、再建計画策定、その他の支援等を行った先
- (2) プリパッケージ型事業再生又は私的整理ガイドライン手続等で関与した先
- (3) 企業再生ファンド組成により現物出資した先
- (4) DES、DDS、DIPファイナンスを活用した先
- (5) 整理回収機構の企業再生スキームを活用した先
- (6) 企業再生支援機を活用して再生計画の策定に関与した先
- (7) 中小企業再生支援協議会と連携し、再生計画の策定に関与した先
- (8) 当行が紹介した外部専門家等（弁護士、公認会計士、税理士、経営コンサルタント等）を活用して再生計画の策定に関与した先
- 4. 担保・保証に過度に依存しない融資促進先**
- (1) シンジケート・ローン、コミットメントラインの契約先、財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資商品、担保及び個人保証を不要とする融資商品で融資を行った先
- (2) 当行における担保・保証に過度に依存しない融資商品（スーパービジネスローン、スーパービジネスローン・プラス、ほうわ成長基盤強化ファンド2、ほうわ動産担保ローン、ほうわTKCローン）で融資を行った先
- (3) 財務諸表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) 上記以外でABL手法の活用、動産・債権担保融資を行った先
- 5. 事業承継支援先**
- (1) 事業承継ニーズを有するお客さまに対し、当行が必要な外部専門家等（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）を紹介し、連携して問題解決支援等を行った先
- (2) M&Aの取組みを成立させた先

## 【計画達成の主たる要因・理由】

平成25年3月期は、前述のとおり、経営改善支援等に関する項目別の各計画を達成したことから、分子となる「経営改善支援等取組先企業の数」は257先（計画比+85先）となりました。

一方、分母となる「取引先の企業の総数」の5,112先（計画比▲73先）となった結果、「経営改善支援等取組先企業数の取引先の企業の総数に占める割合」は計画値を1.71ポイント上回る5.02%となりました。

今後についても、コンサルティング機能を発揮し、地域の中小企業等のお客さまの資金円滑化に積極的に取り組むとともに、地域金融機関としての責務を果たすべく、これまで多くのお客さまの相談に与ってきた経験とノウハウを活かし、地域の中小企業等のお客さまの経営改善支援等に積極的に取り組んでまいります。



## (2) 信用供与の円滑化のための方策

### ① 信用供与の実施体制の整備のための方策

#### イ. 渉外戦力の増強、専門性の向上

平成 24 年度下期においても、前述のとおり、前計画で構築した渉外担当者 170 名体制を維持し、平成 25 年 3 月末で 173 名体制としております。

また、渉外担当者のスキルアップを図るため、営業店支援 G の渉外担当者を外部セミナーやトレーニーへ積極的に継続派遣し、専門知識やノウハウを取得させているほか、営業店の渉外担当者を対象に「渉外スクール」、「新任渉外スクール」、「上級渉外スクール」を実施したほか、渉外担当者のソリューション営業力向上を目的とし、営業店支援 G 法人ソリューションチームでトレーニー 1 名を受入れしました。

#### ロ. 本部サポート体制

お客さまの事業承継、資産運用、技術相談、新事業展開、ビジネスマッチング、産学連携、海外進出支援など、様々な経営課題に対し、最適な解決・改善策の提案に向けた本部支援機能を強化するため、平成 24 年 4 月に営業店支援 G 法人ソリューションチームを 1 名増員、同年 6 月にバックオフィス担当を 1 名増員し、同チームの内務効率化を図ることで、営業店と連携した帯同訪問や直接渉外活動に注力できる体制としました。

また、平成 25 年 4 月には、推進体制の強化を図るとともに、対外的な PR 力・認知度をより向上させることを目的として、営業店支援 G を「ソリューション推進室」に改称・昇格させ、同室内に「法人ソリューショングループ」と「個人ソリューショングループ」を設置するとともに、室長を配置しました。

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

今後とも、お客さまの様々な経営課題やニーズに対し、コンサルティング機能を一段と発揮し、適切な解決・改善策を提案するため、本部による営業店支援態勢をより充実させ、営業店と緊密に連携してお客さまの課題解決に取り組んでまいります。

#### ハ. 金融円滑化への取組み

当行では、従来から、地域の中小企業・個人事業主や個人のお客さまへの円滑な資金供給並びに経営改善支援が地域金融機関としての社会的使命であると考え、積極的に取り組んでおります。

中小企業金融円滑化法については、平成 25 年 3 月末に終了となりましたが、当行は、平成 22 年 1 月に定めた「金融円滑化に関する基本方針」に沿って、これまでと変わりなく、お客さまからの資金繰りや返済に関するご相談を真摯に受けとめ、本部・営業店の連絡をより密に行い、継続してモニタリングを行うほか、コンサルティング機能を十分に発揮し、返済能力の改善、健全な資金需要につながるよう取引先の経営改善に努めてまいります。

新規融資に向けた取組みについては、前述のとおり、「新規貸出先開拓運動」（平成 25 年度上期目標：1,200 件）を積極的に推進し、当行の重点業種として位置付けた「医療・介護関連産業」、「環境・エネルギー関連産業」、「観光関連産業」、「食品製造・加工関連産業」を始め、店周の中小企業や個人事業者のお客さまに対する訪問活動を徹底することとしております。

また、法人ソリューション営業を一段と強化し、提案セールスや情報提供・相談業務

を通じたきめ細かいアプローチを行うことで、新たな資金需要を発掘し、信用供与の拡大を図ってまいります。

## 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企業をはじめとする信用供与の相手方の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

### イ. 知的財産担保融資の推進

当行では、知的財産評価事業や知的財産流動化等のアドバイザー事業等に豊富な実績を有する(株)パテント・ファイナンス・コンサルティングと業務提携し、平成23年9月に「ほうわ成長基盤強化ファンド2（知的財産担保融資ファンド）」を創設しており、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」の推進に取り組んでおります。

平成24年度下期においては、実行に至っておりませんが、大分県内の特許保有先を調査し、個別のお客さまにニーズ調査を実施しました。

### ロ. 動産担保ローン（ABL）の推進

当行では、前述のとおり、お客さまの事業活動そのものに着目し、機械設備・商品在庫や売掛債権等を担保とする動産担保ローン（ABL）の組成に取り組んでおります。平成24年下期においては、前述のとおり、平成24年11月に太陽光発電事業の売電収入を担保とした債権譲渡担保契約に基づくファイナンス・スキームを確立し、期中における実行は39件、3,226百万円となりました。

今後とも、動産担保ローン（ABL）の組成については、ノウハウを習得し、積極的に採り入れてまいります。

### ハ. ほうわTKCローンの推進

当行では、前述のとおり、平成24年7月から、TKC会員の関与先である中小企業等のお客さまを対象に「ほうわTKCローン」の取扱を開始しており、平成24年度下期における取扱は17件、73百万円となりました。

今後とも、TKC会員との連携を強化し、財務面に関する助言・提案等のコンサルティング機能を発揮してまいります。

## 二. 私募債の受託

当行では、前述のとおり、お客さまの長期・固定金利での資金調達ニーズへの対応として、財務諸表の精度が相対的に高い地域のお客さまを対象に、銀行保証付私募債を推進しており、平成24年度下期における引受実績は11件、1,210百万円となりました。

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

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

#### 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

##### イ. 大分大学と連携した「技術相談会」、「産学連携支援サービス」等の実施等

当行では、地域における新事業・新技術に取り組むお客さまを支援するため、大分大学との連携による「技術相談会」、「産学連携支援サービス」等に継続して取り組んでおります。

平成 24 年度下期においては、平成 24 年 11 月に「技術相談会」を開催したほか、大分県・各市町村の創業支援制度融資や当行のプロパー資金、ほうわ成長基盤強化ファンドを積極的に活用し、介護施設、太陽光発電、飲食店、農業など、50 先の創業・新事業に関する資金需要に対応しました。

また、大分県が主導する「スタートアップ 300」にも主体的に参加し、創業・新事業の開拓に取り組むお客さまに対し、大分県・各市町村の創業支援制度融資を 18 件、190 百万円の実行に至りました。

さらに、同年 9 月には、株式会社ドーガン・インベストメンツが設立し、地域経済に貢献する新規事業を手掛ける九州地区の企業を主に対象とする創業・新規事業支援ファンド「九州アントレプレナークラブファンド」に出資しました。

今後とも、創業・新事業に取り組むお客さまへの支援に注力してまいります。

##### ロ. 大分県ビジネスプラングランプリ、大分商工会議所ビジネスオブザイヤー等、各賞受賞企業への支援等

当行では、行政、県内諸団体が行うビジネス支援施策等の対象先に対し、当行が有するノウハウや外部専門機関等との連携によるコンサルティング機能を活用した支援の実施に努めております。

平成 24 年度においては、大分県ビジネスプラングランプリ、大分商工会議所ビジネスオブザイヤー等の各賞を受賞したお客さまに対し、継続的に受賞企業が利用できる補助金・助成金や制度融資、及び当行によるソリューションサービスの説明・案内、手続き支援等の訪問活動を行ないました。

#### 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

当行では、前述のとおり、事業承継、資産運用、技術相談、新事業展開、ビジネスマッチング、産学連携、海外進出支援など、お客さまの抱える様々な経営課題に対し、最適な解決・改善策の提案に向けたソリューション営業の強化を図っているほか、企業支援室と営業店との協議で選定した「経営改善支援等取組み先」に対し、企業支援室による営業店指導、営業店と帯同又は企業支援室担当者による訪問等を継続的に実施し、お客さまの経営相談や経営改善計画の策定支援等に取り組んでおります。

また、当行は、平成 24 年 11 月 5 日付で中小企業経営力強化支援法が規定する「経営革新等支援機関」の認定を受けており、今後については、経営革新等支援機関に付与される支援措置も積極的に活用するとともに、税理士等の他の支援機関との連携も強化し、コンサルティング機能や情報提供機能の発揮に努めてまいります。

平成 24 年度下期においては、46 先に対し、経費節減・資産売却・業務再構築等の助言、経営課題を抱えるお客さまに対する外部専門家等の紹介、当行が入手した情報を活用したビジネスマッチング、資産売却等の経営相談支援を行いました。

### ③ 早期の事業再生に資する方策

当行では、前述のとおり、お客さまの早期の事業再生実現に向け、企業支援室と営業店で協議し、「経営改善支援等取組み先」を選定しております。

選定した経営改善等支援取組み先については、緊急度や再生・改善可能性等を総合的に勘案して設定した管理区分に基づき、個社別の取組方針等を明確にするとともに、「経営改善支援先等協議会」を随時開催し、企業支援室と営業店が連携して、足許の業況や経営改善計画の進捗状況を踏まえ、今後の対応方針を検討・協議を行う態勢を整備しております。

さらに、必要に応じて、中小企業再生支援協議会等の外部専門機関や税理士・公認会計士・弁護士等の外部専門家と連携し、経営改善・事業再生計画の策定支援を行うほか、DDS、DIPファイナンス等の手法を活用した事業再生にも取り組んでおります。

平成24年度下期においては、大分県中小企業再生支援協議会と連携し、9先の事業再生計画策定を支援したほか、4先にプレDIP資金対応を行いました。

今後とも、企業支援室の関与を更に強化し、企業再生支援の実効性を向上させてまいります。

### ④ 中小企業金融円滑化法の「出口戦略」推進

#### イ. モニタリング機能の強化

平成24年5月に中小企業金融円滑化法の「出口戦略」（真の意味での経営改善を図る）を推進していくうえで、重要な役割を果たすモニタリング機能の強化を図るため、「金融円滑化管理マニュアル」におけるモニタリング実施状況の報告方法を変更しました。

前述の「経営改善支援等取組み先」を除くモニタリング対象先について、営業店が「中間管理モニタリング表」を作成し、企業支援室に報告、企業支援室が集計・分析を行い、経営改善支援に関与する態勢としました。

また、平成25年1月から2月にかけて、企業支援室の担当者がモニタリング対象先の全先を対象として臨店指導を行っております。

今後とも、営業店と企業支援室との連携を強化し、中小企業のお客さまの経営改善・事業再生の促進に取り組んでまいります。

#### ロ. 中小企業再生支援協議会及び企業再生支援機構との連携強化

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

平成24年度については、支援協議会及び外部専門家（中小企業診断士、税理士）と連携し、12先（うち、当行持込み9先）の事業再生計画策定等の支援を実施しました。

また、企業再生支援機構との連携については、同年9月に守秘義務契約を締結、医療法人や学校法人の再生支援について意見交換を行っています。

なお、平成25年3月、企業再生支援機構は地域経済活性化支援機構に改組し、専門家派遣等の新規事業が追加されたことから、今後は、大口与信先や支援先の個別企業への取組みと新規事業の活用について協議する方針としております。

#### ハ. 「事業再生専門会社」共同設立の検討

当行では、中小企業金融円滑化法の終了を見据え、外部機関のノウハウを活用しながら、貸付条件の変更を行ったお取引先や再生が滞っているお取引先等に対する事業再生

支援を集中的に行うための「事業再生専門会社」の共同設立について、平成24年6月より近隣の第二地方銀行協会加盟行である宮崎太陽銀行、南日本銀行及びコンサルティング会社等の間で検討を重ねてまいりました。

その結果、平成25年3月に当行、宮崎太陽銀行、南日本銀行で「3行合同地域再生支援委員会」を設立し、お取引先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、さら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。

また、同委員会の設立と同時に「九州地域活性化ファンド」活用に関するあおぞら銀行グループとの業務提携を行い、抜本的な事業再生や事業転換を必要とされる地域企業のみなさまの総合的な出口戦略を図ることとしました。

今後については、平成25年4月より、同委員会及びあおぞら銀行グループとの協議会を開催しており、同委員会を通じて3行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、A B L等の中小規模事業者に適した資金供給手法の充実に取り組む方針です。

## 二. 「おおいたPORTAファンド」への出資

当行では、中小企業再生支援協議会と連携し、事業再生に取り組む中小企業に対して投資を行うとともに、継続的な経営支援を行うことで、地域経済の活性化に寄与することを目的に平成25年4月に設立された「おおいたPORTAファンド」に中小企業基盤整備機構、大分県、大分県信用保証協会、大分県内に本店を置く金融機関とともに出資しました。

今後、官民相互連携の本ファンドを活用することにより、更なるお客さまの経営改善・再生支援に取り組んでまいります。

### ⑤ 海外進出支援に関する取組み

当行では、前述のとおり、増加傾向にあるお客さまの海外展開ニーズに対応するため、これまでに業務提携しコンサルタント会社2社（キャストコンサルティング株式会社、ジャパン・ビジネス・ポータル有限責任事業組合）、損保会社2社（株式会社損害保険ジャパン、東京海上日動火災保険株式会社）に加え、総合警備保障株式会社と業務提携し、お客さまへ外部専門機関等による海外進出等のノウハウ、リスク等に関する情報等を提供する体制を更に強化しました。

平成24年度下期においては、5社に対し、生産委託先・仕入先開拓、販路網拡大支援等のノウハウを提供したほか、貿易取引等のリスクマネジメントに関する情報の提供を行いました。

今後とも、外部専門機関や外部専門家と連携し、中国をはじめとするアジア全域への貿易や製造・販売拠点の設置、海外生産委託等の海外ビジネス支援を強化してまいります。

### ⑥ 事業承継に関する取組み

当行では、前述のとおり、お客さまの事業承継等のニーズに対応するため、営業店によるニーズ調査結果に基づき、営業店支援Gと業務提携先の税理士がお客さまを訪問する提案活動を展開しております。

M&A業務については、平成24年度下期中に提携仲介契約を2件、アドバイザー契約を1件締結し、平成25年1月には農業事業者と福祉事業者との間で株式譲渡契約が1件成

約しました。

今後とも、外部専門機関や外部専門家と連携し、M&Aマッチング支援、相続対策支援にスピーディかつ適切に対応してまいります。

## 5. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

当行では、収益力の強化を図ることで内部留保の蓄積に努めつつ、安定かつ適切な配当を行っていく方針としております。

### (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員賞与は平成 15 年度から支給を見送っており、平成 17 年度からは役員退職慰労金も凍結しております。

当行では、当行の企業価値向上のため、財務の健全性と収益性の向上を目指した経営改善に努めるとともに、多額の公的資本参加を踏まえ、内部留保の蓄積による財務基盤の安定化に努め、利益の社外流出を抑制していく方針としております。

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

### (1) 経営強化計画運営協議会による進捗管理

経営強化計画の履行状況に関する進捗管理を行うため、平成 18 年 10 月に設置した「経営強化計画運営協議会」（議長：頭取）を定期的で開催しております。

同協議会では、毎月の損益状況等を把握し、諸施策の実施状況や期末目標に対する進捗状況を確認するとともに、進捗状況に応じ、乖離要因を分析の上、対策を立案・検討し、営業統括部より全店へ具体的な指示を速やかに行っております。

### (2) コンプライアンス態勢の強化

#### 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、経営陣自ら、法令等遵守に対する認識と遵守マインドを高めるため、外部団体等が主催する役員対象のコンプライアンス・セミナー等に積極的に参加しております。

なお、不適切な事案が発生した場合は、賞罰委員会への付議要請の可否をコンプライアンス協議会にて協議するなど、信賞必罰に至るプロセスを協議会の出席者全員で共有し、遵守マインドの向上と規律ある行動の浸透・定着を図っております。

#### ② コンプライアンス協議会の機能発揮

取締役会に直轄したコンプライアンスに関する審議機関として、全ての常勤役員・部長で構成する「コンプライアンス協議会」については、平成 24 年度下期中に 8 回開催しました。

同協議会では、コンプライアンス・プログラムの履行状況、反社会的勢力への対応状況、不祥事件等の再発防止に向けた取組みや不適切な事案が発生した場合における賞罰委員会への付議要請の可否等に関し、定期的に審議を行っております。

また、下部機関である「コンプライアンス部会」についても、下期中に 7 回開催し、コンプライアンス協議会への付議事項を事前に検討・協議し、問題点等の分析・洗出しに努めております。

#### 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 24 年度下期中にコンプライアンス臨店指導を 22 か店実施し、法令等遵守状況の把握に努めるとともに、あらためて法令等違反行為の発生時における本部報告の徹底を図っております。

#### ④ コンプライアンス研修等の充実・強化

平成 24 年度下期においては、日本証券業協会主催の「内部管理統括責任者研修」に登録金融機関業務の担当取締役が参加しました。

また、職員の法令等遵守に関する認識・知識を向上させるため、集合研修計画に基づき、コンプライアンス専門研修を 6 回（本部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・フォロー研修、コンプライアンス・嘱託・パート・派遣社員研修、コンプ



ライアンス責任者研修、コンプライアンス役席者研修、コンプライアンス・フォロー研修)開催したほか、新任支店長研修、新入行員研修等、職階・職務別に開催された各種集合研修において、コンプライアンスに関する講義を織り込み、実施しております。

### (3) 顧客保護等管理態勢の強化

#### ① 顧客説明管理態勢

当行では、「顧客保護等管理方針」を制定し、全行員に徹底しているほか、「金融商品に関する顧客説明規程」、「金融商品に関する顧客説明マニュアル」、「与信に関する顧客説明規程」、「与信に関する顧客説明マニュアル」等を策定し、営業統括部を統括部署として、関連部署及び営業店における顧客説明の適切性を確保するための態勢整備を図っております。

具体的には、証券国際部金融商品監理室において、投信販売及び生保募集時にお客さまの適合性や投資目的等を踏まえた適切な説明を行うように指導・監督を実施しているほか、「投信窓販アフターフォローに関するモニタリング要領」に基づき、同室にて営業店による投信販売後のアフターフォローが適正に実施されているか等のモニタリングや、金融商品の窓販対応状況に関し、関連部署間での情報・認識の共有と連携強化を図ることを目的とする「金融商品窓販に関する報告会」を毎月開催しております。

さらに、「営業責任者・内部管理責任者研修」および「保険窓販に係る法令等遵守責任者研修」を実施し、顧客説明の重要性について教育、指導の徹底を図っています。

今後とも、集合研修、臨店指導等により顧客説明の重要性を周知徹底するとともに、その遵守状況をモニタリングし、お客さまに対する説明の適切性および十分性を確保してまいります。

#### ② 顧客サポート等管理態勢

当行では、集合研修の開催、通達の発出等を通じ、顧客からの苦情・問合せ・要望等に対する適切かつ迅速な対応、及び本部への速やかな報告の徹底について、繰り返し周知徹底を図っているほか、本部各部のコンプライアンス担当者で構成する「苦情等連絡会」を毎月開催し、苦情事例の還元と改善・再発防止策のフォローアップを行っております。

また、毎週、経営会議へ苦情受付状況を報告するとともに、定期的にコンプライアンス協議会へ報告し、必要に応じた協議・検討を徹底しております。

今後とも、顧客からの相談・苦情等が重要な経営資源であることを再認識した上で、相談・苦情等について適切かつ迅速な対応に努めるとともに、再発防止策の周知徹底とフォローアップを図ってまいります。

#### ③ 顧客情報管理態勢

当行では、集合研修や通達の発出、コンプライアンス統括部による臨店指導等を通じ、顧客情報管理の重要性について繰り返し周知徹底を図っているほか、平成24年度下期中に臨店指導を22か店実施し、顧客情報管理状況の点検・把握を行いました。

今後とも、個人情報管理台帳の整備等をはじめとして顧客情報管理態勢の強化を図ってまいります。

#### ④ 外部委託管理態勢

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

先の選定を適切に行うとともに、委託先の業務執行状況のモニタリングを定期的を実施し、必要に応じて改善・指導を行っております。

#### ⑤ 利益相反管理態勢

当行では、「利益相反管理方針」、「利益相反管理規程」等に基づき、当行の顧客との相互間で利益が相反し、顧客の利益を不当に害するおそれのある取引の適切な管理に努めるとともに、コンプライアンス臨店指導等を通じ、管理対象取引の有無をモニタリングしております。

#### (4) 経営の透明性確保

当行では、株主、お客さま及び地域社会の皆さまに、当行の経営に対する理解を深めて頂くとともに、経営の透明性を確保するため、ディスクロージャー誌やホームページ等の情報開示手段、情報開示体制の充実に努めております。

#### (5) 内部監査態勢の強化

##### ① 監査計画・実施

監査につきましては、内部監査方針に基づき、「平成 24 年度監査基本計画」を策定し、実施しております。

監査実施計画の策定につきましては、期初に作成したリスクアセスメント表やコンプライアンス統括部・事務統括部・監査部による三部合同協議会の結果等を参考に監査対象部店を選定し、平成 24 年度下期においては、営業店 15 か店、本部 2 部署の総合監査を実施いたしました。

また、営業店監査については、総合監査とは別に、不祥事の未然防止・早期発見に主眼をおいた機動監査を 5 か店実施するとともに、総合監査の結果が不芳であった店舗の改善計画の実施状況を検証するため、確認監査を 4 か店実施しました。

加えて、中小企業金融円滑化法の実効性確保に向けた対応状況を検証するため、本部 4 部署と営業店 10 か店に対する特別監査を実施いたしました。

##### ② 分析・評価

被監査部門の監査結果については、月次で取締役会等に報告し、その際、監査結果を踏まえ本部対応を要すると認められた事項等も併せて報告しております。

また、半期毎に営業店総合監査結果を分析し、問題事象の発生要因等を経営陣に報告しております。

なお、本部対応が必要な事項については、担当部署へ「連絡・要請事項」として通知し、対応策等に関する報告を求めており、その後の対応についても定期的なフォローアップを行っております。

##### ③ 監査役会・外部監査人との連携

監査部監査の結果については、監査部長が監査役会へ出席し、月次で報告するなど情報の共有化を図っているほか、監査役監査に基づく指摘・要請改善事項については、監査部が該当部店へ指示を行ないフォローアップに努めております。

外部監査人との連携については、平成 24 年下期中に計 2 回、監査法人・監査役・監査部の三者による意見交換会を実施したほか、監査法人による往査で認められた気付事項等があった場合は、担当部署へ「連絡・要請事項」として通知し、対応策等の報告を求めるとともに、その後の対応状況にかかる定期的なフォローアップを行っております。

## (6) リスク管理態勢の強化

### ① 信用リスク管理態勢

#### イ. 基本方針とリスク管理方法

信用リスク管理の強化が当行の健全性及び収益性の観点からも極めて重要であることを踏まえ、的確な信用リスクの把握・管理に努めるとともに、適切なリスクテイクによる収益の追求、最適な与信ポートフォリオの構築を図っております。

また、適切な与信業務運営に向けて、平成 24 年度下期においても、引き続き、「信用リスク関連研修」、「営業店案件相談会」、「審査部留学」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。

また、平成 24 年度下期においては、営業店行員の実態把握の能力向上のために、「信用リスク関連研修」、「営業店案件相談会」、「審査部留学」を開催しました。

### 二. 正確な自己査定の実施

平成 24 年度下期においては、平成 23 年 6 月に策定した「貸出先の格付入力マニュアル」理解度向上のために、信用リスク関連研修や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、平成 20 年度から、格付精度についての分析・検証を実施しており、今後も継続して格付精度の向上に向けた取組みを行ってまいります。

#### ホ. 償却・引当実施

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

なお、貸倒引当金の十分性については、前年度見積もりと実際の毀損状況や足許の毀損率等の検証を行い、十分性を確認しております。

### ② 市場リスク管理態勢

#### イ. 基本方針とリスク管理方法

市場リスクの管理については、当行の自己資本に対する収益力・リスク管理能力・人的能力等を総合的に勘案し、経営体力からみて妥当と判断したうえで設定した限度枠の

中でリスクをコントロールし、収益性の向上を図ることを基本方針としています。

市場リスク量の状況等については、VaRや100BPV、アウトライヤー比率、評価損失等を計測し、市場リスク部会、ALM/リスク管理協議会等において経営層に報告し、協議する態勢としております。

また、VaRを用いた統合的リスク管理においては、市場リスク管理上、VaRによるリスク計測に限界があることから、それを補完する目的で、各種のストレステストを実施しております。

具体的には、「BPVと株式ベータ値によるテスト」、「過去に実際に発生した10通りのショック時の市場変動に基づいたテスト」、「イールドカーブの形状変化（ブルフラットおよびベアフラットの2パターン）によるテスト」を実施しており、リスクシナリオとテストの充実を図っております。

なお、平成24年度下期においては、期中の後半に長期金利、株式、為替ともに比較的大きな変動を見せましたが、市場リスクを意識した運営に努めた結果、リスク量（VaR）は比較的安定した推移を見せました。

#### ロ. アウトライヤー基準への対応方針

アウトライヤー基準（金利リスク量が自己資本の20%以下）に適切に対応するため、有価証券のみならず、預金・貸出金も含めた当行のバランスシート全体の金利リスク量を算出、分析したうえで、経営体力に見合ったリスクコントロールに努めてまいります。

### ③ 流動性リスク管理態勢

当行は、流動性リスクの顕在化は経営に重大な影響を与える恐れがあるとの認識から、資産・負債のポートフォリオの構成を重要視し、資金繰り管理態勢の構築・強化を図るとともに、預貸率の推移、預金残高の増強に留意した営業施策を展開する等、流動性リスクの評価・モニタリング・コントロール等を行っております。

日々の管理にあたっては、流動性準備量・準備率の目標値を設置して資金繰り・担保繰り状況をモニタリングするほか、流動性リスク部会、ALM/リスク管理協議会等において、その評価・検討を行っております。

なお、平成24年度下期においては、流動性準備に係るストレステストの実施に取り組みました。

### ④ オペレーショナルリスク管理態勢

#### イ. 事務指導の強化

平成24年度下期においては、「臨店事務指導要領」を改正し、指導の種類について、全行的に事務品質の底上げを図るものと、個別店舗の問題点に光を当てて管理態勢を強化するものとに明確な色分けを行いました。

また、下期中に実施した21か店の臨店に際しては、同要領の改正内容に盛り込んだ具体的手順に従って、臨店計画の策定・承認、対象店舗毎の重点指導項目に関する事前検討、事後レビュー、並びにフォローアップに至るまでのプロセス管理を徹底するとともに、臨店時に使用するツールについても、監査部監査結果や事務事故・事務ミス各報告書における不備傾向等を踏まえた見直しを実施しております。

さらに、営業店による自律的な検証・改善活動を目的とする部店内自己検査に関しては、臨店指導結果・監査部監査結果並びに毎月の検査結果報告等に基づき、下期中に延べ17か店に対し、個別のフォローアップ及びモニタリングを実施しました。

## ロ. 研修の充実等

平成 24 年度下期においては、平成 24 年 11 月に「常時検印者研修」(参加者：42 名)及び「新任テラー研修」(参加者：16 名)を開催したほか、平成 25 年 1 月に「でんさいネットサービスに係る営業店実務者研修」(参加者：65 名)、同年 3 月に「改正犯収法に係る研修会」(参加者：65 名)を開催するなど、新サービスや法令改正に関わる周知・啓蒙活動に取り組みました。

## ハ. 事務取扱要領の整備

平成 24 年度下期においては、「セキュリティスタンダード」はじめ、事務統括部所管の規程類で 4 件の改正、「でんさい事務取扱要領」等のマニュアル類で 5 件の新設と 20 件余りの改正を実施し、「文書管理システム (S A V V Y)」内に最新内容の登録を行いました。

## ⑤ 統合リスク管理態勢

当行は、「統合リスク管理細則」に基づき、様々なリスク(信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク)を統一的な尺度(VaR)で計量化し、配賦した自己資本と対比してリスク量をコントロールすることにより、健全性の確保と収益性の向上を図っております。

併せて「ALM/リスク管理協議会」や、その下部組織としてリスクカテゴリー毎のリスク管理部会を設置するとともに、半期毎に統合的リスク管理方針を策定のうえ、月次および臨時で会議を開催することにより、リスク管理状況の把握やリスク管理に関する協議等を行っております。

また、リスク管理関連の規程・マニュアルの整備、リスク管理手法の高度化を図る等、リスク管理態勢の強化に取り組んでおります。