

平成23年8月5日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 豊 和 銀 行  
代 表 者 名 取 締 役 頭 取 安 藤 英 徳  
( コード番号 8 5 5 9 福 証 )  
問 合 せ 先 経 営 管 理 部 長 佐 藤 俊 明  
( T E L . 0 9 7 - 5 3 4 - 2 6 1 1 )

経営強化計画の履行状況（平成23年3月期）について

株式会社豊和銀行（取締役頭取 安藤 英徳）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23年3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 経営管理部 佐藤、税所 TEL 097 ( 5 3 4 ) 2 6 0 8 |
|--------------------------------------------------|

# **経営強化計画の履行状況報告書**

**平成 23 年 6 月**



**株式会社 豊和銀行**

## 《 目 次 》

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 1. 経営改善に係る数値目標の実績                                  | 1  |
| (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）                           | 2  |
| (3) 不良債権比率（不良債権の処理の状況を示す指標）                        | 3  |
| 2. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況                         | 4  |
| (1) 経営環境                                           | 4  |
| (2) 平成 23 年 3 月期決算の概要（単体ベース）                       | 4  |
| (3) 経営戦略                                           | 6  |
| 3. 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況                          | 16 |
| (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                     | 16 |
| (2) 業務執行体制強化のための方策                                 | 16 |
| (3) 法令遵守の体制の強化のための方策                               | 16 |
| (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策                          | 16 |
| (5) 情報開示の充実のための方策                                  | 16 |
| 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 | 18 |
| (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ための方針  | 18 |
| (2) 信用供与の円滑化のための方策                                 | 19 |
| (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              | 20 |
| 5. 剰余金の処分の方針                                       | 22 |
| (1) 配当に対する方針                                       | 22 |
| (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針                            | 22 |
| 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            | 23 |
| (1) 経営強化計画運営協議会による進捗管理                             | 23 |
| (2) コンプライアンス態勢の強化                                  | 23 |
| (3) 顧客保護等管理態勢の強化                                   | 23 |
| (4) 経営の透明性確保                                       | 24 |
| (5) 内部監査態勢の強化                                      | 24 |
| (6) リスク管理態勢の強化                                     | 25 |

## 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）

平成 23 年 3 月期は、貸出金平均残高が中小企業向け融資を中心に増加し、計画を 20,063 百万円上回る 356,563 百万円（前年同期比 +18,656 百万円）となったものの、貸出金利回が計画を 0.26 ポイント下回った結果、貸出金利息は計画を 388 百万円下回る 8,778 百万円（前年同期比 +6 百万円）となったほか、有価証券利息配当金は運用額の減少に加え、市場金利低下の影響等を受けて計画を 417 百万円下回る 778 百万円（前年同期比 ▲296 百万円）となったこと等から、資金利益は計画を 606 百万円下回り、8,524 百万円（前年同期比 +36 百万円）となりました。

一方、役務取引等利益は保険窓販商品の販売強化等に努めたことから、計画を 82 百万円上回る 372 百万円（前年同期比 +236 百万円）、その他業務利益も国債等債券損益 559 百万円を計上し、計画を 610 百万円上回る 614 百万円（前年同期比 ▲248 百万円）となったことから、業務粗利益は計画を上回る 9,511 百万円（前年同期比 +24 百万円）となりました。

また、経費は計画を 88 百万円下回る 5,992 百万円（前年同期比 +64 百万円）となり、一般貸倒引当金繰入額は計画を 1,079 百万円下回る戻入額超過の▲636 百万円（前年同期比 ▲389 百万円）となった結果、業務純益は計画を 1,253 百万円上回る 4,154 百万円（前年同期比 +348 百万円）、コア業務純益ＲＯＡ算出の分子となる「コア業務純益」は計画を 385 百万円下回る 2,959 百万円（前年同期比 ▲75 百万円）となりました。

この結果、分母となる「総資産平均残高」は計画を 2,133 百万円下回る 479,507 百万円となったものの、『コア業務純益ＲＯＡ』は計画を 0.08 ポイント下回り、0.61%（同比 ▲0.03 ポイント）となりました。

今後については、従来以上に適正なプライシングに留意した上で、事業者向け貸出を中心としたボリュームの積上げを図るとともに、消費者ローン等の増強による貸出金利回りの維持・向上に努め、貸出金利息を増強させるほか、内務行員による預かり商品販売力の向上に向けた取組みの継続、本部直接渉外スタッフの増員等を通じ、役務取引等利益を更に増強させることで、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物件費の更なる削減、適切な時間管理と出向先の拡大等を通じた人件費の圧縮に取り組み、コア業務純益ＲＯＡの向上を図ってまいります。

〔 コア業務純益ＲＯＡの実績・計画 〕

（単位：百万円）

|              | 21/3 期<br>実 績<br>(始 期) | 22/3 期<br>実 績 | 23 / 3 期 |         |         |         | 24/3 期<br>計 画 |
|--------------|------------------------|---------------|----------|---------|---------|---------|---------------|
|              |                        |               | 計 画      | 実 績     | 計画比     | 始期比     |               |
| 業務粗利益        | 10,024                 | 9,487         | 9,424    | 9,511   | + 87    | ▲ 512   | 9,880         |
| うち国債等債券損益    | 845                    | 524           | 0        | 559     | + 559   | ▲ 286   | 90            |
| 経費           | 5,832                  | 5,928         | 6,080    | 5,992   | ▲ 88    | + 160   | 6,180         |
| 一般貸倒引当金繰入額   | —                      | ▲ 246         | 443      | ▲ 636   | ▲ 1,079 | ▲ 636   | 476           |
| 業務純益         | 4,191                  | 3,805         | 2,901    | 4,154   | + 1,253 | ▲ 37    | 3,224         |
| コア業務純益       | 3,346                  | 3,034         | 3,344    | 2,959   | ▲ 385   | ▲ 387   | 3,610         |
| 総資産（平均残高）    | 478,235                | 473,694       | 481,640  | 479,507 | ▲ 2,133 | + 1,272 | 487,881       |
| コア業務純益ＲＯＡ（％） | 0.69                   | 0.64          | 0.69     | 0.61    | ▲ 0.08  | ▲ 0.08  | 0.73          |

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

※ コア業務純益ＲＯＡ = コア業務純益 ÷ 総資産（平均残高）

## (2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）

平成 23 年 3 月期は、経費全体では計画を 88 百万円下回る 5,992 百万円となりましたが、業務粗利益経費率算出の分子となる「機械化関連費用を除く経費」は営業戦力の増強に伴う営業関連費用、正行員の増員による人件費等の増加に伴って、計画を 145 百万円上回る 5,015 百万円（前年同期比 ▲25 百万円）となりました。

一方、前述のとおり、分母となる「業務粗利益」は計画を 87 百万円上回る 9,511 百万円となった結果、『業務粗利益経費率』は前年同期比では 0.41 ポイント改善されたものの、計画を 1.05 ポイント上回る 52.72%となりました。

今後については、前述の方策を通じ、業務粗利益の更なる積上げと機械化関連費用を除く経費の節減を図り、業務粗利益経費率の低減に努めてまいります。

〔業務粗利益経費率の実績・計画〕

（単位：百万円）

|              | 21/3 期<br>実 績<br>(始 期) | 22/3 期<br>実 績 | 23 / 3 期 |       |        |        | 24/3 期<br>計 画 |
|--------------|------------------------|---------------|----------|-------|--------|--------|---------------|
|              |                        |               | 計 画      | 実 績   | 計画比    | 始期比    |               |
| 経費           | 5,832                  | 5,928         | 6,080    | 5,992 | ▲ 88   | + 160  | 6,180         |
| 機械化関連費用を除く経費 | 4,932                  | 5,040         | 4,870    | 5,015 | + 145  | + 82   | 4,860         |
| 業務粗利益        | 10,024                 | 9,487         | 9,424    | 9,511 | + 87   | ▲ 512  | 9,880         |
| 資金利益         | 8,896                  | 8,488         | 9,130    | 8,524 | ▲ 606  | ▲ 371  | 9,500         |
| 役務取引等利益      | 234                    | 136           | 290      | 372   | + 82   | + 138  | 290           |
| その他業務利益      | 893                    | 862           | 4        | 614   | + 610  | ▲ 279  | 90            |
| 業務粗利益経費率 (%) | 49.20                  | 53.13         | 51.67    | 52.72 | + 1.05 | + 3.52 | 49.19         |

※ 業務粗利益経費率 = (経費－機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

### (3) 不良債権比率（不良債権の処理の状況を示す指標）

平成 23 年度は、前年度に引き続き、経営改善並びに企業再生支援による債務者区分のランクアップや不良債権のオフバランス化に取り組んだ結果、平成 23 年 3 月末における不良債権比率算出の分子である「金融再生法開示債権残高」は前年同月比で 833 百万円減少し、計画を 3,055 百万円下回る 12,517 百万円となりました。

一方、分母となる「総与信残高」は前年同月比で 26,176 百万円増加し、計画を 36,992 百万円上回る 380,541 百万円となった結果、『不良債権比率』は前年同月比で 0.48 ポイント低下した 3.28%となり、計画よりも更に 1.25 ポイント圧縮して達成しております。

〔 不良債権の実績・計画 〕

(単位：百万円)

|                 | 21/3 末<br>実 績<br>(始 期) | 22/3 末<br>実 績 | 23 / 3 末 |         |          |          | 24/3 末<br>計 画 |
|-----------------|------------------------|---------------|----------|---------|----------|----------|---------------|
|                 |                        |               | 計 画      | 実 績     | 計画比      | 始期比      |               |
| 破産更生等債権額        | 5,728                  | 4,624         | 4,645    | 3,703   | ▲ 942    | ▲ 2,024  | 4,232         |
| 危険債権額           | 10,385                 | 7,418         | 9,032    | 8,171   | ▲ 861    | ▲ 2,213  | 8,725         |
| 要管理債権額          | 1,601                  | 1,308         | 1,895    | 642     | ▲ 1,253  | ▲ 959    | 1,785         |
| 金融再生法開示債権<br>残高 | 17,715                 | 13,351        | 15,572   | 12,517  | ▲ 3,055  | ▲ 5,198  | 14,742        |
| 正常債権額           | 332,147                | 341,014       | 327,977  | 368,024 | + 40,047 | + 35,876 | 335,910       |
| 総与信残高           | 349,863                | 354,365       | 343,549  | 380,541 | + 36,992 | + 30,678 | 350,652       |
| 不良債権比率 (%)      | 5.06                   | 3.76          | 4.53     | 3.28    | ▲ 1.25   | ▲ 1.78   | 4.20          |

※ 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 4,040 百万円を含みます。

## 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) 経営環境

平成22年度の国内経済は、年度前半は新興国向けの輸出増加や緊急経済対策の効果等により、企業収益に改善・回復の兆しや個人消費の持ち直しも見られましたが、後半に入り、輸出や生産の伸びが鈍化し、原油価格の高騰や円高の影響もあって足踏み状態になったことに加え、平成23年3月に東日本大震災が発生し、工場の被災による部品供給の制約や原子力発電所の停止による電力不足等の影響により、先行き、再び下降局面に向かうことも懸念されています。

金融面においては、国内経済の回復をより確かなものとするため、平成22年6月に日本銀行による成長基盤強化支援の資金供給、同年10月には包括的な金融緩和政策が相次いで導入されたほか、平成21年12月に施行された「中小企業金融円滑化法」は平成24年3月末まで1年間延長されました。

当行の主要な営業基盤である大分県内の経済は、進出企業を中心に生産活動も緩やかに回復し、住宅の新設着工戸数が前年を上回る等、持ち直しの動きも一部で見られておりましたが、個人消費や有効求人倍率が低水準で推移する等、総じて厳しい状況にあるため、今後、大震災の影響次第では停滞色が強まることも予想されます。

このような経営環境のもと、当行は、地域に密着した「フットワーク力、ネットワーク力のある銀行」を目指し、「経営強化計画」に掲げた各種施策を実施しております。

### (2) 平成 23 年 3 月期決算の概要（単体ベース）

#### ① 資産・負債の状況

平成 23 年 3 月末の貸出金残高は、中小企業向け融資等に積極的に取り組んだ結果、平成 22 年 3 月末比で 22,257 百万円増加し、374,894 百万円となりました。

また、個人ローンは、景気低迷による個人消費の冷込み等の影響もあって消費者ローン残高は減少したものの、住宅ローンが順調に増加した結果、平成 22 年 3 月末比で 2,536 百万円増加し、100,893 百万円となりました。

有価証券残高は、国債等債券を中心に運用を行う一方で、利益確定のための債券売却も行ったことから、平成 22 年 3 月末比で 1,349 百万円減少し、72,231 百万円となりました。

一方、預金残高は、法人預金・個人預金ともに増強に努めた結果、平成22年3月末比で 19,692百万円増加し、461,761百万円となりました。

純資産は、平成22年3月末比で467百万円増加し、16,630百万円となりました。

〔資産・負債の状況〕

(単位：百万円)

|          | 23/3 月末 |          |          | 22/9 月末<br>実績 | 22/3 月末<br>実績 |
|----------|---------|----------|----------|---------------|---------------|
|          | 実績      | 22/9 月末比 | 22/3 月末比 |               |               |
| 資 産      | 492,677 | + 12,018 | + 21,792 | 480,658       | 470,884       |
| うち貸出金    | 374,894 | + 16,589 | + 22,257 | 358,304       | 352,636       |
| うち有価証券   | 72,231  | ▲ 3,783  | ▲ 1,349  | 76,015        | 73,581        |
| 負 債      | 476,047 | + 11,591 | + 21,324 | 464,455       | 454,722       |
| うち預金     | 461,761 | + 9,567  | + 19,692 | 452,194       | 442,069       |
| うち社債・借入金 | 9,404   | + 2,315  | + 2,030  | 7,088         | 7,373         |
| 純資産      | 16,630  | + 427    | + 467    | 16,202        | 16,162        |

## ② 損益の状況

平成 23 年 3 月期は、資金利益が貸出金の積み増し等に伴って前年同期比で 36 百万円増加し、役務取引等利益も前年同月比で 236 百万円増加したものの、その他業務利益が前年同期比で 248 百万円減少したことから、業務粗利益は前年同期比で 24 百万円増加の 9,511 百万円、コア業務粗利益は前年同期比で 11 百万円減少の 8,951 百万円となりました。

また、経費は前年同期比で 64 百万円増加の 5,992 百万円となり、一般貸倒引当金繰入額は戻入額が前年同期比で 389 百万円拡大し、▲ 636 百万円となった結果、業務純益は前年同期比で 348 百万円増加の 4,154 百万円、コア業務純益は前年同期比で 75 百万円減少の 2,959 百万円となりました。

臨時損益は株式等損益が前年同期比で 508 百万円改善したことに加え、不良債権処理額が前年同期比で 151 百万円減少した結果、損超が前年同期比で 722 百万円縮小し、▲ 3,161 百万円となりました。

なお、一般貸倒引当金繰入額と不良債権処理額を合算した信用コストは前年同期比で 540 百万円減少の 1,779 百万円、不良債権処理額に加味すべき償却債権取立益等 175 百万円を控除した実質的な信用コストは前年同期比で 304 百万円減少の 1,604 百万円となっております。

この結果、経常利益は前年同期比で 1,071 百万円増加の 993 百万円、当期純利益は前年同期比で 614 百万円増加の 986 百万円となりました。

〔 損益の状況（単体） 〕

（単位：百万円）

|             | 2 3 / 3 期 | 22/3 期比   | 2 2 / 3 期   | 2 1 / 3 期   |
|-------------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| 業務粗利益       | 9,511     | + 24      | 9,487       | 10,024      |
| 〔コア業務粗利益〕   | [ 8,951 ] | [ ▲ 11 ]  | [ 8,963 ]   | [ 9,178 ]   |
| 資金利益        | 8,524     | + 36      | 8,488       | 8,896       |
| 役務取引等利益     | 372       | + 236     | 136         | 234         |
| その他業務収益     | 614       | ▲ 248     | 862         | 893         |
| （うち国債等債券損益） | ( 559 )   | ( + 35 )  | ( 524 )     | ( 845 )     |
| 経費（除く臨時処理分） | 5,992     | + 64      | 5,928       | 5,832       |
| （うち人件費）     | ( 3,188 ) | ( + 84 )  | ( 3,103 )   | ( 3,078 )   |
| （うち物件費）     | ( 2,487 ) | ( ▲ 12 )  | ( 2,500 )   | ( 2,440 )   |
| 一般貸倒引当金繰入額  | ▲ 636     | ▲ 389     | ▲ 246       | —           |
| 業務純益        | 4,154     | + 348     | 3,805       | 4,191       |
| 〔コア業務純益〕    | [ 2,959 ] | [ ▲ 75 ]  | [ 3,034 ]   | [ 3,346 ]   |
| 臨時損益        | ▲ 3,161   | + 722     | ▲ 3,884     | ▲ 5,084     |
| （うち不良債権処理額） | ( 2,415 ) | ( ▲ 151 ) | ( 2,566 )   | ( 4,032 )   |
| （うち株式等損益）   | ( ▲ 740 ) | ( + 508 ) | ( ▲ 1,249 ) | ( ▲ 1,118 ) |
| 経常利益        | 993       | + 1,071   | ▲ 78        | ▲ 892       |
| 特別損益        | 31        | ▲ 413     | 445         | 1,252       |
| 税引前当期純利益    | 1,024     | + 657     | 367         | 360         |
| 法人税等合計      | 37        | + 43      | ▲ 5         | 261         |
| 当期純利益       | 986       | + 614     | 372         | 98          |

※ 実質的な信用コスト 1,604 百万円 = 信用コスト 1,779 百万円（一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理額）－ 償却債権取立益等 175 百万円

### (3) 経営戦略

当行は、本計画において、前計画で掲げた 3 つの経営戦略（「経営の効率化」、「新たな営業体制の構築」、「資産の健全化」）を踏襲しつつも、特に「営業体制の再構築」、「収益力の強化」を重点課題と位置付け、経営改善への取組みを更に加速させております。

#### ① 営業体制の再構築

##### ア. 営業推進会議体による全行的推進

平成 21 年 7 月より、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、役員・支店指導役による営業店臨店情報の共有、営業力強化に向けた諸施策の実施状況や進捗状況の管理等を徹底しているほか、頭取以下全常勤取締役による「情報交換会」も毎朝開催し、役員相互間での情報共有化に努めております。

なお、営業推進会議内で経営陣より指示のあった事項については、本支店間の情報共有化を図る観点から、速やかに営業店長宛に電子メールを送信し、内容を還元しております。

##### イ. 営業店渉外戦力の増強

###### a. 渉外戦力の増強

お客様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 年度に渉外担当者を 110 名から 171 名に増員しておりますが、平成 22 年度においても同体制を維持し、平成 23 年 3 月末の渉外担当者は 172 名となりました。

今後とも、本部のスリム化、営業店事務の効率化による人材余力の配置転換、女性渉外担当や男性新入行員の登用等を通じ、現体制を維持するとともに、平成 22 年度下期からは、渉外担当者を主要先の個別管理や大口新規開拓を主業務とした「上級渉外」、担当地区内の法個人管理や新規開拓を担当する「地区渉外」、経験年数 1 年未満の「新任渉外」、本部直接渉外を行う「本部渉外」に区分し、役割分担を明確にした上で推進強化を図っております。

###### b. 店頭営業力の強化

平成 22 年度は、金融商品の店頭販売拡大に向け、集合研修の実施を通じて店頭営業リーダーである「MA（マネーアドバイザー）」のレベルアップを図るとともに、推進計画の立案や進捗管理を行う「内務営業責任者」と内勤行員が窓口や電話セールスで収集した顧客ニーズ情報を成約へと導く「クロージング担当者」を任命し、内務営業連携体制の強化に取り組みしました。

さらに、支店指導役による指導の継続実施に加え、営業店支援グループによる同行訪問や店内勉強会の実施等、営業店サポート体制の強化に取り組んだ結果、平成 22 年度の金融商品の店頭販売額は 1,580 百万円（前年同期比 +960 百万円）、販売額全体に占める割合は 18.9%（前年同期比 +0.4 ポイント）となりました。

〔 金融商品販売実績の推移 〕

（単位：百万円・％）

|               | 22/3 期<br>実 績 | 23/3 期<br>実 績 | 22/3 期比   |
|---------------|---------------|---------------|-----------|
| 金融商品販売額       | 3,349         | 8,345         | + 4,996   |
| うち店頭販売分       | 620           | 1,580         | + 960     |
| （販売額全体に占める割合） | （ 18.5 ）      | （ 18.9 ）      | （ + 0.4 ） |

※ 金融商品 = 投資信託 + 保険商品 + 国債

### ｃ．店舗統廃合

平成 21 年度に豊前支店（平成 22 年 1 月）、上人支店（同年 3 月）の 2 店舗を統廃合しており、統廃合予定の残り 1 店舗については、収益性・効率性・将来性並びにコスト削減効果等に加え、顧客の利便性維持にも十分配慮しながら、引き続き検討を行ってまいります。

### ウ．渉外担当の専門性向上

平成 22 年度下期は、新任渉外担当者 20 名を対象に渉外業務に必要な各分野の基礎知識習得をテーマとした「新任渉外スクール」（平成 23 年 10 月開催）を開催したほか、入行 2 年目から 5 年目以下の渉外担当者を対象に企業の実態把握能力の養成をテーマとした「渉外スクール」を 2 回開催、営業店の上級渉外として必要な知識・技能の習得を目的とした「上級渉外スクール」を開催し、渉外担当者の基礎力、融資力の強化を図りました。

今後とも、渉外担当者に対する実務研修等を計画的かつ継続的に実施し、更なるレベルアップに努めてまいります。

〔融資力強化研修開催状況（平成 22 年度下期）〕

| 開 催 日             | 参加者数 | 主 な テ ー マ                      |
|-------------------|------|--------------------------------|
| 平成 22 年 11 月 6 日  | 37 名 | 定量分析（財務分析基礎、算出諸指標に基づく企業分析等）の理解 |
| 平成 22 年 11 月 27 日 | 13 名 | 営業店の上級渉外として必要な知識・技能の習得         |
| 平成 23 年 2 月 19 日  | 32 名 | 定性面・定量面の両面から、企業の実態把握能力の養成      |

### エ．本部、営業店の P D C A の徹底推進

（本部）

週次開催の「経営強化計画運営協議会」にて、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、諸施策の担当部より全店へ具体的な指示を速やかに行っております。

（営業店）

全店共有の月次推進ルールに基づき、営業店から週次にて実績、案件進捗管理状況を報告させており、営業店と役員・支店指導役が一体となった P D C A サイクルの徹底を図っております。

### オ．支店指導役制度の導入

平成 22 年度下期は、西日本シティ銀行から招聘した出向者 3 名（支店長経験者）を含む 5 名をブロック担当の支店指導役に任命するとともに、営業店 42 店舗のうち営業推進強化店として 14 か店を選抜し、特に注力して指導を実施しました。

なお、支店指導役は、担当店の支店長と緊密に連携し、週次で目標管理、案件進捗管理を行うとともに、対顧客交渉等に関するアドバイスを適宜行っており、本部と営業店を結ぶパイプ役としても機能しております。

### カ．業務の効率化

平成 22 年度下期は、営業店事務の効率化を図るため、預金伝票や諸届様式等の改正を実施したほか、監査カード使用承認簿や受取書等の見直しを検討するとともに、1 か

店にオープン出納機を導入し、取扱方法も改正しております。  
今後とも、引き続き本部並びに営業店業務の効率化に努めてまいります。

## ② 収益力の強化

### ア. 西日本シティ銀行との業務連携強化と同行の業務ノウハウの活用

#### a. 営業体制の再構築に係るノウハウ

西日本シティ銀行から営業体制の再構築に係るノウハウの提供を受け、平成 21 年 6 月に支店指導役制度を導入し、同年 7 月には営業統括部の営業店支援グループ（個人ソリューション部門）が富裕層の資金運用相談や企業オーナーの事業承継相談に対応する本部直接渉外体制を構築したほか、同年 10 月に営業店支援グループ（法人ソリューション部門）、審査部の企業再生部門にも出向者を招聘し、業務ノウハウの提供を受けております。

今後とも、同行から提供された営業・管理両部門の業務ノウハウを有効に活用し、銀行全体のレベルアップに努めてまいります。

#### b. 新商品導入に係るノウハウ

平成 22 年度下期は、西日本シティ銀行の親密会社である九州カード㈱と連携し、顧客利便性向上の観点から導入する「ほうわ VISA カード」への移行に伴い、低額クレジット利用者の移行をスムーズに行うことを目的とし、平成 23 年 4 月に西日本シティ銀行から提供されたノウハウを活用した新商品「カードローンQ」を発売しました。

そのため、下期中に導入を予定としていたローリスク、ミドルリスク層向けカードローンの新商品は、平成 24 年 1 月の導入に延期しております。

#### c. ビジネスマッチング分野での業務連携継続

平成 22 年度下期は、地元中小企業を対象としたビジネスマッチングの機会拡大の場として、平成 18 年度から取組みを開始した西日本シティ銀行・長崎銀行との「3 行合同商談会」を 3 回開催しました。

参加企業からは、大手流通業者のバイヤーと情報交換が出来たことにより、自社の強み、弱みを認識出来る格好の場であると好評を博しており、今後とも、継続的に開催し、相互の顧客の販路斡旋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。

〔 合同商談会の開催状況 〕

| 開催年度     | 開催回数 | エントリー企業数 | 商談企業数 | 商談成約数 |
|----------|------|----------|-------|-------|
| 平成 18 年度 | 4 回  | 26 社     | 15 社  | 4 社   |
| 平成 19 年度 | 7 回  | 41 社     | 29 社  | 6 社   |
| 平成 20 年度 | 6 回  | 80 社     | 59 社  | 14 社  |
| 平成 21 年度 | 7 回  | 92 社     | 34 社  | 6 社   |
| 平成 22 年度 | 7 回  | 126 社    | 46 社  | 8 社   |
| 合 計      | 31 回 | 365 社    | 183 社 | 38 社  |

※ エントリー企業数、商談企業数、商談成約数はいずれも当行受付分

#### d. 法人ソリューション部門の強化に係るノウハウ

西日本シティ銀行から営業統括部の営業支援グループに招聘している出向者から同行の法人ソリューション分野に係る業務ノウハウの提供を受けるとともに、行員向け研修や顧客向けセミナー等の実施、営業店行員との企業先への同行訪問等を通じ、スキルアップに努めております。

また、平成 22 年 10 月には、医療・福祉関連の業務ノウハウ吸収のため、営業店支援グループの当行プロパー行員 1 名を西日本シティ銀行へ 1 ヶ月間の研修に派遣しました。

### イ. 預金調達力の強化

#### a. 個人流動性預金

平成 23 年 3 月末の個人流動性預金残高は、平成 22 年 5 月に取扱いを開始した A T M 時間外手数料や振込手数料の割引等優遇サービスがある会員制の「ほうわサックスサービス」、給与振込口座や年金振込口座の獲得を積極的に推進した結果、平成 22 年 3 月末比で 4,164 百万円増加し、91,348 百万円となりました。

今後とも、「ほうわサックスサービス」等の積極的な推進により、個人事業主への新規開拓や個人基盤項目獲得を強化し、個人流動性預金の増強を図ってまいります。

#### b. 個人定期性預金

平成 23 年 3 月末の個人定期性預金残高は、下期中に発売した「宝くじ付定期預金」や「特別金利定期預金」（商品名：「煌」、「希望」）を積極的に推進した結果、平成 22 年 3 月末比で 1,154 百万円増加し、254,030 百万円となりました。

今後とも、顧客との接点を一層強化するとともに、顧客ニーズに対応した預金商品の開発・販売により、個人定期性預金の増加を図ってまいります。

#### c. 法人流動性預金

平成 23 年 3 月末の法人流動性預金残高は、営業性資金の獲得に向け、役員帯同訪問等を通じ、本部関与による預金重点先の管理を実施した結果、平成 22 年 3 月末比で 3,175 百万円増加し、59,519 百万円となりました。

今後とも、新規事業先開拓による決済口座の獲得、総合振込・給与振込等の獲得を一層強化し、営業性資金の増加を図ってまいります。

#### d. 法人定期性預金

平成 23 年 3 月末の法人定期性預金残高は、優良法人先の余剰金取込みや融資取組み時の他行預金の預替え推進に加え、平成 22 年 10 月に宗教法人・学校法人等担当の専担者を営業統括部に 1 名配置し、法人顧客の運用資金獲得に一層注力した結果、平成 22 年 3 月末比で 11,197 百万円増加し、56,864 百万円となりました。

### ウ. 円滑な資金供給

#### a. 中小企業向け貸出

当行は、地域金融機関として、あらゆる業種の中小企業者に対して円滑な資金供給に努めておりますが、その中で特に取組み強化を進めている産業向けの貸出状況については、以下のとおりです。

##### （医療・福祉関連産業）

平成 22 年度中の新規先開拓実績が 21 先、869 百万円となった結果、平成 23 年 3 月末の取引先数は計画を 10 先下回ったものの、前年同月比で 14 先増加の 215 先となり、融資残高は前年同月比で 1,856 百万円増加し、計画を 828 百万円上回る 12,128

百万円となりました。

今後とも、営業統括部の営業店支援グループと営業店との情報交換や帯同訪問を継続するとともに、医療情報紙の継続発行、医療法人向けセミナー等の定期的開催を通じ、医療法人等に対する経営課題解決提案への取組みを強化してまいります。

〔 医療・福祉関連取引先数、融資残高の実績・計画 〕

(単位：先、百万円)

|      | 21/3 末<br>実 績 | 22/3 末<br>実 績 | 22/9 末<br>実 績 | 2 3 / 3 末 |        |       |         | 24/3 末<br>計 画 |
|------|---------------|---------------|---------------|-----------|--------|-------|---------|---------------|
|      |               |               |               | 計 画       | 実 績    | 計画比   | 22/3 比  |               |
| 取引先数 | 187           | 201           | 200           | 225       | 215    | ▲ 10  | + 14    | 255           |
| 融資残高 | 9,402         | 10,272        | 10,804        | 11,300    | 12,128 | + 828 | + 1,856 | 12,800        |

### (観光関連産業)

平成 22 年度中の新規先開拓実績が 3 先、392 百万円となった結果、平成 23 年 3 月末の取引先数は計画を 11 先下回る 65 先（前年同月比 ▲4 先）となり、融資残高は計画を 599 百万円下回ったものの、前年同月比で 464 百万円増加し、7,471 百万円となりました。

景気低迷の影響で業種的にも厳しい状況が続く環境にありますが、今後とも、営業統括部の営業店支援グループと営業店との情報交換や帯同訪問を継続し、観光関連先に対する経営課題解決提案や円滑な資金供給の取組みを強化してまいります。

〔 観光関連取引先数、融資残高の実績・計画 〕

(単位：先、百万円)

|      | 21/3 末<br>実 績 | 22/3 末<br>実 績 | 22/9 末<br>実 績 | 2 3 / 3 末 |       |       |        | 24/3 末<br>計 画 |
|------|---------------|---------------|---------------|-----------|-------|-------|--------|---------------|
|      |               |               |               | 計 画       | 実 績   | 計画比   | 22/3 比 |               |
| 取引先数 | 70            | 69            | 66            | 76        | 65    | ▲ 11  | ▲ 4    | 80            |
| 融資残高 | 7,447         | 7,007         | 7,416         | 8,070     | 7,471 | ▲ 599 | + 464  | 8,500         |

### (食料品製造・加工関連産業)

平成 22 年度中の新規先開拓実績が 12 先、249 百万円となった結果、平成 23 年 3 月末の取引先数は計画を 8 先下回ったものの、前年同月比で 3 先増加の 78 先、融資残高も計画を 538 百万円下回ったものの、前年同月比で 688 百万円増加の 3,784 百万円となりました。

今後とも、大分大学との提携に基づく産学連携による商品開発支援や各種商談会への案内を積極的に行うとともに、食料品製造・加工関連先に対する経営課題解決提案への取組みを強化してまいります。

〔 食料品製造・加工関連取引先数、融資残高の実績・計画 〕

(単位：先、百万円)

|      | 21/3 末<br>実 績 | 22/3 末<br>実 績 | 22/9 末<br>実 績 | 2 3 / 3 末 |       |       |        | 24/3 末<br>計 画 |
|------|---------------|---------------|---------------|-----------|-------|-------|--------|---------------|
|      |               |               |               | 計 画       | 実 績   | 計画比   | 22/3 比 |               |
| 取引先数 | 74            | 75            | 79            | 86        | 78    | ▲ 8   | + 3    | 92            |
| 融資残高 | 3,838         | 3,096         | 3,400         | 4,322     | 3,784 | ▲ 538 | + 688  | 4,564         |

## b. 商品別の取組み方針

### (保証付融資)

保証付融資については、景気低迷の長期化や金融円滑化法の施行等に伴って、小口事業性資金の需要が一段と収縮傾向にある中、平成 22 年度の保証付融資実行額が前年度比で 39 億円減少し、154 億円（うち緊急保証制度は 31 億円）に止まり、平成 23 年 3 月末の保証付融資残高は計画を 31 億円下回る 349 億円（前年同月比 ▲2 億円）となりました。

今後は、中小企業の資金調達手段の一つとして、資金ニーズにあった信用保証協会の制度融資を有効に活用し、円滑な資金供給により地域経済の発展に貢献してまいります。

〔 保証付融資残高の実績・計画 〕

(単位：億円)

|      | 21/3 末<br>実 績 | 22/3 末<br>実 績 | 22/9 末<br>実 績 | 2 3 / 3 末 |     |      |        | 24/3 末<br>計 画 |
|------|---------------|---------------|---------------|-----------|-----|------|--------|---------------|
|      |               |               |               | 計 画       | 実 績 | 計画比  | 22/3 比 |               |
| 融資残高 | 340           | 351           | 349           | 380       | 349 | ▲ 31 | ▲ 2    | 390           |

〔 緊急保証付新規取扱額の推移 〕

(単位：億円)

|       | 21/3 期<br>実 績 | 22/3 期<br>実 績 | 22/9 期<br>実 績 | 23/3 期<br>実 績 |        |        |
|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|--------|
|       |               |               |               |               | 22/3 比 | 22/9 比 |
| 新規取扱額 | 110           | 135           | 17            | 14            | ▲ 121  | ▲ 3    |

### (ビジネスローン)

ビジネスローンについては、平成 22 年度上期の新規実績が 68 件の 470 百万円に止まった結果を踏まえ、平成 23 年 1 月から「スーパー・ビジネスローン」のキャンペーン推進を行った結果、下期中の新規実績は 221 件の 939 百万円となったものの、平成 23 年 3 月末の残高は計画を 1,672 百万円下回り、3,648 百万円（前年同月比 ▲645 百万円、平成 22 年 9 月比 ▲112 百万円）となりました。

今後とも、同ローンを積極的に推進し、中小・零細企業へ円滑な資金供給ができるように取り組んでまいります。

〔 ビジネスローン残高の実績・計画 〕

(単位：百万円)

|      | 21/3 末<br>実 績 | 22/3 末<br>実 績 | 22/9 末<br>実 績 | 2 3 / 3 末 |       |         |        | 24/3 末<br>計 画 |
|------|---------------|---------------|---------------|-----------|-------|---------|--------|---------------|
|      |               |               |               | 計 画       | 実 績   | 計画比     | 22/3 比 |               |
| 融資残高 | 4,731         | 4,293         | 3,760         | 5,320     | 3,648 | ▲ 1,672 | ▲ 645  | 5,340         |

## c. 個人向け貸出

### (住宅ローン)

住宅ローンについては、ローンプラザに配置した営業専担者 2 名と連携し、住宅関連業者への営業を積極的に推進するとともに、休日ローン相談会を定期的で開催し、新築物件購入資金や肩代わり資金への対応等に積極的に取り組んだ結果、平成 22 年度中の取扱実績は 495 件の 10,943 百万円となり、期間中の累計取扱額は計画を 11,596 百万円上回る 26,096 百万円、平成 23 年 3 月末残高は 88,016 百万円（前年同月比 +4,504 百万円）となりました。

今後も業務提携先とのリレーションシップを更に強化し、住宅ローンの積極的な販

売を行ってまいります。

〔住宅ローン取扱額の実績・計画（期間中累計）〕

（単位：百万円）

|     | 21/9 期<br>実 績 | 22/3 期<br>実 績 | 22/9 期<br>実 績 | 2 3 / 3 期 |        |         |         | 24/3 期<br>計 画 |
|-----|---------------|---------------|---------------|-----------|--------|---------|---------|---------------|
|     |               |               |               | 計 画       | 実 績    | 計画比     | 22/3 比  |               |
| 取扱額 | 4,990         | 12,153        | 17,153        | 11,500    | 23,096 | +11,596 | +10,943 | 18,000        |

〔住宅ローン残高の推移〕

（単位：百万円）

|      | 21/3 期<br>実 績 | 22/3 期<br>実 績 | 22/9 期<br>実 績 | 23/3 期<br>実 績 |         |         |
|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------|---------|
|      |               |               |               |               | 22/3 期比 | 22/9 期比 |
| 融資残高 | 78,481        | 83,511        | 85,753        | 88,016        | + 4,504 | + 2,263 |

### （消費者ローン）

消費者ローンについては、平成 22 年 11 月にフリーローンの新商品（名称：さわやかフリーローン「ほうわサポート」）を発売しましたが、景気低迷による個人消費が冷込む中で、平成 22 年度の新規実績が 3,113 件の 3,363 百万円に止まった結果、平成 23 年 3 月末の取扱件数は前年同月比で 1,870 件減少の 13,225 件、残高も前年同月比で 1,776 百万円減少の 10,728 百万円となりました。

今後は、平成 23 年 4 月から開始した消費者ローン 3 商品（フリーローン、教育ローン、オートローン）のインターネット、モバイルによる仮申込受付を通じ、チャネルの拡充と審査受付の効率化を図るとともに、消費者ローンの積極的推進を一層図ってまいります。

〔消費者ローン取扱件数、残高の推移〕

（単位：件、百万円）

|      | 21/3 末<br>実 績 | 22/3 末<br>実 績 | 22/9 末<br>実 績 | 23/3 末<br>実 績 |         |         |
|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------|---------|
|      |               |               |               |               | 22/3 末比 | 22/9 末比 |
| 取扱件数 | 17,177        | 15,095        | 14,066        | 13,225        | ▲ 1,870 | ▲ 841   |
| 融資残高 | 13,658        | 12,504        | 11,473        | 10,728        | ▲ 1,776 | ▲ 745   |

### （カードローン）

カードローンについては、消費者ローン同様に景気低迷による個人消費冷込みの影響もあって、平成 22 年度の新規実績が計画を大きく下回る 302 件の 108 百万円に止まった結果、平成 23 年 3 月末の利用件数は前年同月比で 472 件減少の 5,475 件、残高は前年同月比 192 百万円減少の 2,150 百万円となりました。

なお、平成 22 年度下期中に導入を予定していたローリスク、ミドルリスク層向けカードローンの新商品につきましては、西日本シティ銀行の親密会社である九州カード㈱と連携し、顧客利便性向上の観点から導入する「ほうわ VISA カード」への移行に伴い、低額クレジット利用者の移行をスムーズに行うことを目的とし、平成 23 年 4 月に新商品「カードローン Q」を発売したため、平成 24 年 1 月の導入に延期しております。

今後については、消費者ローンと同様、平成 23 年 4 月からカードローン 1 商品のインターネット、モバイルによる仮申込受付を開始しており、チャネルの拡充と審査受付の効率化を図るとともに、カードローンの積極的推進を一層図ってまいります。

〔 カードローン利用件数、残高の推移 〕 (単位：件、百万円)

|      | 21/3 末<br>実 績 | 22/3 末<br>実 績 | 22/9 末<br>実 績 | 23/3 末<br>実 績 | 22/3 末比 |         |
|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------|---------|
|      |               |               |               |               | 22/3 末比 | 22/9 末比 |
| 利用件数 | 6,487         | 5,947         | 5,761         | 5,475         | ▲ 472   | ▲ 286   |
| 融資残高 | 2,597         | 2,342         | 2,259         | 2,150         | ▲ 192   | ▲ 109   |

〔 新規カードローン獲得状況の実績・計画 (期間中累計) 〕 (単位：件、百万円)

|       | 21/9 末<br>実 績 | 22/3 末<br>実 績 | 22/9 末<br>実 績 | 23 / 3 末 |     |         |        | 24/3 末<br>計 画 |
|-------|---------------|---------------|---------------|----------|-----|---------|--------|---------------|
|       |               |               |               | 計 画      | 実 績 | 計画比     | 22/3 比 |               |
| 獲得件数  | 269           | 573           | 734           | 1,800    | 875 | ▲ 925   | + 302  | 3,000         |
| 新規枠金額 | 74            | 160           | 213           | 1,800    | 268 | ▲ 1,532 | + 108  | 3,000         |

〔 カードローンQの概要 〕

|           |                                                                                                                                                    |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| お使いみち     | 資金使途は自由、個人の健全な生活に必要な資金（但し、事業資金を除く）                                                                                                                 |
| ご利用いただける方 | 以下の全てに当てはまる方<br>・ ほうわ VISA カードをお持ちの方もしくは入会審査が承認となった方<br>・ 申込時の年齢が満 20 歳以上 60 歳以下の方<br>・ 勤務地、または居住地が当行の営業区域内の方<br>・ 安定継続した収入のある方<br>・ 保証会社の保証が得られる方 |
| 貸越極度額     | 10 万円・30 万円・50 万円の 3 種類から選択（但し、専業主婦・年金受給者・パート・アルバイトの方は 10 万円もしくは 30 万円のいずれか）                                                                       |
| ご融資期間     | 1 年間とし、以後、原則自動更新（但し、65 歳以降はご返済のみ）                                                                                                                  |
| 担保・保証人    | 不要                                                                                                                                                 |
| ご融資利率     | VISA ゴールドカードの方：13.0%、VISA 一般カードの方：14.6%                                                                                                            |

## エ. ローコスト体制の維持

平成 23 年 3 月期の人件費は、正行員の平均人員が前年同期比で 20 名増加したことを主な要因として、計画を 58 百万円上回る 3,188 百万円（前年同期比 +85 百万円）となりました。

また、物件費全体では前年同期比で 12 百万円減少の 2,487 百万円となったものの、営業戦力の増強に伴って営業関連費用等が増加したことから、機械化関連費用を除く物件費は計画を 120 百万円上回り、1,510 百万円（前年同期比 ▲103 百万円）となりました。

その結果、経費全体は計画を 88 百万円下回る 5,992 百万円（前年同期比 +64 百万円）となり、業務粗利益経費率は計画を 1.05 ポイント上回る 52.72%（前年同期比 ▲0.41 ポイント）となりました。

平成 24 年 3 月期については、ローコスト体制を維持すべく、機械化関連費用を除く物件費の更なる削減、適切な時間管理と出向先の拡大等を通じた人件費の圧縮に一層取り組みます。

## 〔従業員数平均残高の推移〕

(単位：人)

|        | 21/3 期<br>実 績 | 22/3 期<br>実 績 | 23/3 期<br>実 績 | 23 / 3 期 |         |
|--------|---------------|---------------|---------------|----------|---------|
|        |               |               |               | 21/3 期比  | 22/3 期比 |
| 従業員数平残 | 665           | 660           | 669           | ＋ 4      | ＋ 9     |
| 正行員    | 523           | 517           | 537           | ＋ 14     | ＋ 20    |
| 嘱託     | 30            | 35            | 34            | ＋ 4      | ▲ 1     |
| パート・派遣 | 112           | 108           | 98            | ▲ 14     | ▲ 10    |

## 〔経費、人件費、物件費、業務粗利益経費率の実績・計画〕

(単位：百万円)

|              | 21/3 期<br>実 績<br>(始 期) | 22/3 期<br>実 績 | 23 / 3 期 |       |        |        | 24/3 期<br>計 画 |
|--------------|------------------------|---------------|----------|-------|--------|--------|---------------|
|              |                        |               | 計 画      | 実 績   | 計画比    | 22/3 比 |               |
| 経費           | 5,832                  | 5,928         | 6,080    | 5,992 | ▲ 88   | ＋ 64   | 6,180         |
| うち人件費        | 3,078                  | 3,103         | 3,130    | 3,188 | ＋ 58   | ＋ 84   | 3,130         |
| うち物件費        | 2,440                  | 2,500         | 2,600    | 2,487 | ▲ 113  | ▲ 12   | 2,700         |
| 除く機械化関連費用    | 1,540                  | 1,613         | 1,390    | 1,510 | ＋ 120  | ▲ 103  | 1,380         |
| 業務粗利益経費率 (%) | 49.20                  | 53.13         | 51.67    | 52.72 | ＋ 1.05 | ▲ 0.41 | 49.19         |

## オ. その他

## a. 非金利収入の増加

平成 22 年度は、新商品として、平成 22 年 5 月に投資信託 3 商品、同年 6 月に終身保険 3 商品、同年 12 月に個人年金保険・終身保険・医療保険の 3 商品を導入し、積極的に推進した結果、預り資産販売関係手数料は前年同期比 162 百万円増加し、328 百万円となりました。

さらに、前年度に引き続き、個人型確定拠出年金（401K）の獲得や銀行保証付私募債の取扱いに取り組んだ結果、預り資産販売・ソリューション関係手数料の合計額は前年同期比で 209 百万円増加し、過去最高の 407 百万円となりました。

今後とも、取引先の運用ニーズの多様化等に対応するため、投資信託や生命保険の新商品の発売により、引き続き非金利収入の拡大を図ってまいります。

## 〔預り資産販売・ソリューション関係手数料実績の推移〕

(単位：百万円)

|           | 21/3 期<br>実 績 | 22/3 期<br>実 績 | 23/3 期<br>実 績 | 23 / 3 期 |         |
|-----------|---------------|---------------|---------------|----------|---------|
|           |               |               |               | 21/3 期比  | 22/3 期比 |
| 手数料合計     | 187           | 198           | 407           | ＋ 220    | ＋ 209   |
| 預り資産販売関係  | 187           | 166           | 328           | ＋ 141    | ＋ 162   |
| 401K 関係   | —             | 17            | 20            | ＋ 20     | ＋ 3     |
| ソリューション関係 | —             | 15            | 58            | ＋ 58     | ＋ 43    |

## b. 有価証券運用

平成 22 年度下期は、上期と同様に株式・投資信託の購入を見送り、金利上昇リスク及び発行体の信用リスクを十分考慮し、中期ゾーンの国内債や Libor フローター債を購入する等、債券を中心とした運用を行った一方で利益確定のための債券売却も行った。

た結果、平成 23 年 3 月期の有価証券平均残高は計画を 18,478 百万円下回る 82,772 百万円（前年同期比 ▲10,839 百万円）となりました。

その結果、有価証券利息配当金は運用額の減少に加え、市場金利低下の影響等を受けて計画を 417 百万円下回る 778 百万円（前年同期比 ▲296 百万円）となり、有価証券の含み損益は東日本大震災による株式市場の下落や円高の影響等から ▲1,030 百万円と、前年同期比で 54 百万円の含み損増加となりました。

今後とも、収益の確保と含み損の縮小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。

### ③ 資産の健全化

#### ア. 企業再生支援

前年度に引き続き、企業支援室による営業店指導、営業店と帯同した取引先訪問を実施したほか、定期的なモニタリングを通じ、改善計画等の進捗状況を管理し、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行う等、取引先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。

平成 22 年度から、経営改善支援等取組み先を緊急度や再生・改善可能性等を総合的に勘案してランク付けし、企業再生支援の優先順位等を明確にしたほか、下期からは個社別取組方針の明確化と営業店と企業支援室との連携を強化することを目的に「経営改善支援先等協議会」を随時開催し、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・協議を行う態勢としました。

今後とも、金融円滑化に向けた取組みを積極的に行うとともに、債務者からの貸出条件緩和等の申出にも柔軟に応じることにより、債務者の資金繰りや経営改善を図るとともに、信用リスクの軽減を図ってまいります。

#### イ. 不良債権発生 of 未然防止と早期処理

取引先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、再建見込みのある先については企業再生・経営支援を通じて財務状況改善を図り、不良債権発生 of 未然防止に努めております。

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

この結果、平成 23 年 3 月期の金融再生法開示債権は前年同期比で 833 百万円減少し、計画を 3,055 百万円下回る 12,517 百万円、不良債権比率は前年同期比で 0.48 ポイント低下し、3.28%となりました。

〔 不良債権比率の実績・計画 〕

（単位：百万円）

|                 | 21/3 期<br>実 績<br>(始 期) | 22/3 期<br>実 績 | 23 / 3 期 |         |          |          | 24/3 期<br>計 画 |
|-----------------|------------------------|---------------|----------|---------|----------|----------|---------------|
|                 |                        |               | 強化計画     | 実 績     | 計画比      | 始期比      |               |
| 金融再生法開示<br>債権残高 | 17,715                 | 13,351        | 15,572   | 12,517  | ▲ 3,055  | ▲ 5,198  | 14,742        |
| 総与信残高           | 349,863                | 354,365       | 343,549  | 380,541 | + 36,992 | + 30,678 | 350,652       |
| 不良債権比率 (%)      | 5.06                   | 3.76          | 4.53     | 3.28    | ▲ 1.25   | ▲ 1.78   | 4.20          |

※ 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 4,040 百万円を含みます。

### 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

業務執行に対する監督機能を強化すべく、平成 18 年度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、社外取締役 1 名（非常勤）を選任し、取締役会への監督・牽制機能の強化を図っております。

加えて、社外常勤監査役の就任や監査役会への監査補助員の配置を通じ、監査役会機能の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

営業体制の再構築や収益力の強化に係る施策を強力に推進し、経営改善に向けた取組みを加速させるため、平成 21 年 7 月より執行役員制度を導入しており、平成 23 年 3 月末で 4 名の執行役員を配置しております。

これにより、経営方針の各執行部門への周知や業務執行までのスピードアップを図っており、業務執行体制の強化に繋がっております。

#### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

平成 22 年度下期中は、法令遵守体制を強化するため、平成 18 年 10 月に設置した弁護士 2 名・公認会計士 1 名で構成する「法令監査委員会」を 3 回開催しました。

当委員会では、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。

今後とも、継続的に開催し、法令等遵守の徹底を図ってまいります。

#### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

平成 22 年度下期中は、経営に対する評価の客観性の確保のため、平成 18 年 10 月に設置した弁護士、大学教授、民間企業経営者の 3 名で構成する「経営評価委員会」を 2 回開催しました。

当委員会では、人事制度の改正、クレジット会社との業務提携による共同カードの発行、定時株主総会のビジュアル化、視覚障がい者に配慮した取組みに係る対応方針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

当行は、株主、取引先および地域社会の皆様に対し、経営の透明性を確保するため、迅速かつ充実した情報開示に努め、経営に対する理解を深めていただくよう取り組んでおります。

##### ① 情報開示体制と開示内容の充実

当行では、経営管理部において、本部・営業店等からの各種情報（新規大口不良債権の発生や不祥事件の発生等）を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速やかに判断し、証券取引所への適時開示やプレスリリース、ホームページへの掲載等により、適時適切に開示しております。

今後とも、経営の透明性を高めるため、リスク情報や部門別損益情報等の開示にも努めてまいります。

## ② 四半期情報と部門別損益情報の開示

四半期の財務・業績情報については、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により、正確かつ迅速に開示しております。

また、部門別収益管理手法の確立を図るとともに、部門別損益情報の開示に向け、新収益管理システムの導入準備を進めております。

## 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 22 年度は、前年度に引続き、NPO 助成金制度やCO<sub>2</sub> ゼロデー運動を実施し、西日本シティ銀行・長崎銀行との 3 行合同商談会や「アントレプレナーシップセミナー for kids」を開催したほか、地元に貢献している企業への支援を目的とした「がんばろう大分私募債」の取扱開始、地域経済の成長基盤強化に資する事業を行う企業を対象とする「ほうわ成長基盤強化ファンド」の創設等に取り組みました。

加えて、平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災への対応として、被災者の救援、被災地の早期復興の支援に協力するため、役職員から募集した寄付金と合わせ、大分合同福祉事業団等を通して被災地に義援金を寄贈したほか、平成 23 年 4 月から店頭で募金箱を設置し、募金の受付を開始しました。

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ための方針

###### ① 信用供与の円滑化のための基本的な取組姿勢

当行は、信用供与の円滑化促進のための体制整備として、平成 21 年 6 月に「営業店指導グループ」、同年 10 月に「営業店支援グループ」を営業統括部内に設置しております。今後とも、お客様の視点に立ち、質の高いサービスを提供するとともに、地域金融が果たすべき本来の役割を十分に認識し、信用供与の円滑化促進に注力してまいります。

###### ② 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標

当行は、地域金融機関として、地域経済の活性化のために中小企業に対する信用供与と経営改善支援等に積極的に取り組んでおります。

##### ア. 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 22 年度は、前年度に引き続き、地域の中小企業に対する信用供与に積極的に取り組んだ結果、「中小企業向け貸出残高」は計画を 274 億円上回る 2,085 億円（前年同月比 +150 億円）となりました。

一方、「総資産残高」は計画を 90 億円上回る 4,926 億円（前年同月比 +218 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」は計画を 4.88 ポイント上回り、42.32%（前年同月比 +1.22 ポイント）となりました。

今後とも、医療・福祉関連、食料品製造・加工関連、観光関連の業種を中心に、中小企業向け貸出残高の一層の増強を図ってまいります。

〔 中小企業に対する信用供与の実績・計画 〕

（単位：億円）

|                    | 21/3 末<br>実績<br>(始 期) | 22/3 末<br>実績 | 23 / 3 末 |       |        |        | 24/3 末<br>計画 |
|--------------------|-----------------------|--------------|----------|-------|--------|--------|--------------|
|                    |                       |              | 強化計画     | 実績    | 計画比    | 始期比    |              |
| 中小企業向け<br>貸出残高     | 1,738                 | 1,935        | 1,811    | 2,085 | + 274  | + 347  | 1,858        |
| 総資産残高              | 4,645                 | 4,708        | 4,836    | 4,926 | + 90   | + 281  | 4,954        |
| 中小企業向け<br>融資比率 (%) | 37.41                 | 41.10        | 37.44    | 42.32 | + 4.88 | + 4.91 | 37.50        |

※ 中小企業向け融資比率 = 中小企業向け貸出残高 ÷ 総資産残高

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

地域密着型金融推進計画の考え方に基づき、取引先企業の経営改善支援等に向けた取組みとして、「創業・新事業」、「経営相談」、「事業再生」、「担保・保証に過度に依存しない融資の促進」、「事業承継」の各項目について、積極的に取り組んだ結果、平成 22 年度下期は全ての項目が計画を達成しました。

中でも「担保・保証に過度に依存しない融資の促進」項目については、平成 22 年度上期に計画を大きく下回ったことを踏まえ、平成 23 年 1 月から「スーパー・ビジネスローン」のキャンペーン推進を行った結果、平成 22 年度下期の新規実績は計画を 94 先上回る 224 先となりました。

その結果、「経営改善支援等取組先企業合計数」は計画を 140 先上回る 298 先、「取引先企業総数」は計画を 49 先上回る 5,134 先となり、「経営改善支援等取組先企業の数」

取引先の企業の総数に占める割合」は計画を 2.70 ポイント上回る 5.80%となりました。

今後とも、ソリューション営業の中心となる営業統括部の営業店支援グループと、企業支援・再生専門部署である審査部の企業支援室が中心となり、経営改善支援等に向けた各取組みに注力してまいります。

〔 経営改善取組状況の実績・計画 〕

(単位：先)

|                    | 21/3 期<br>実 績<br>(始 期) | 22/3 期<br>実 績 | 22/9 期<br>実 績 | 2 3 / 3 期 |       |        |        | 24/3 期<br>計 画 |
|--------------------|------------------------|---------------|---------------|-----------|-------|--------|--------|---------------|
|                    |                        |               |               | 計 画       | 実 績   | 計画比    | 始期比    |               |
| 創 業 ・ 新 事 業        | 8                      | 6             | 12            | 10        | 33    | + 23   | + 25   | 10            |
| 経 営 相 談            | 17                     | 15            | 16            | 15        | 35    | + 20   | + 18   | 15            |
| 事 業 再 生            | 0                      | 1             | 0             | 2         | 4     | + 2    | + 4    | 2             |
| 担 保 ・ 保 証          | 86                     | 170           | 68            | 130       | 224   | + 94   | + 138  | 140           |
| 事 業 承 継            | 0                      | 0             | 0             | 1         | 2     | + 1    | + 2    | 1             |
| 経営改善支援等<br>取引先企業合計 | 111                    | 192           | 96            | 158       | 298   | + 140  | + 187  | 168           |
| 取 引 先 総 数          | 5,009                  | 5,209         | 5,207         | 5,085     | 5,134 | + 49   | + 125  | 5,145         |
| 比 率 (%)            | 2.21                   | 3.68          | 1.84          | 3.10      | 5.80  | + 2.70 | + 3.59 | 3.26          |

※ 比率 = 経営改善支援等取引先企業合計 ÷ 取引先総数

※ 取引先総数には、個人ローンだけの取引先は含みません。計数は全て半期分を掲載しております。

## (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

#### ア. 営業店渉外戦力の増強

お客様と強固なりレーションシップを構築し、円滑な信用供与を実現するため、平成 21 年度に渉外担当者を 110 名から 171 名に増員しておりますが、平成 22 年度においても体制を維持し、平成 23 年 3 月末の渉外担当者は 172 名となりました。

また、平成 22 年度下期は、新任渉外担当者に渉外業務に必要な各分野の基礎知識習得をテーマとした「新任渉外スクール」を、入行 2 年目から 5 年目以下の渉外担当者に企業の実態把握能力の養成をテーマとした「渉外スクール」を開催し、渉外担当者としての基礎力、専門性の向上を図っております。

今後とも、現在の渉外人員体制を維持するとともに、渉外担当者に対する実務研修等を計画的かつ継続的に実施し、更なるレベルアップに努めてまいります。

#### イ. 本部サポート体制

本部直接渉外部門として、平成 21 年 10 月に「営業店支援グループ」を営業統括部内に設置し、営業店・本部が一体となった、より高度な金融サービスの提供を行える体制としております。

今後とも、医療・介護分野の案件組成や、M&A、事業承継等に関するアドバイスをを行いながら、営業店と一体となって信用供与の円滑化促進に取り組んでまいります。

## ウ. 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皆様への円滑な資金供給並びに経営改善支援を地域金融機関としての社会的使命と考え、積極的に取り組んでおります。

中小企業金融円滑化への取組みとして、平成 21 年 12 月に「金融円滑化推進本部」（本部長：金融円滑化管理担当取締役～代表取締役専務、副本部長：金融円滑化管理責任者～審査担当執行役員）、全営業店に「金融円滑化相談窓口」（金融円滑化推進責任者：支店長、金融円滑化リーダー：融資担当者）を設置・任命しました。

加えて、「金融円滑化相談専用フリーダイヤル」並びに「金融円滑化苦情相談専用フリーダイヤル」を設置することにより、相談受入体制の強化を図っております。

今後も、取引先の皆様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、金融機関としてコンサルティング機能を十分に発揮し、返済能力の改善、来の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。

### 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

当行は、担保又は保証に過度に依存しない融資として、スコアリングモデルを活用したスーパー・ビジネスローンを推進しております。

同ローンについては、景気低迷の長期化や金融円滑化法の施行等に伴って、小口事業性資金の需要が一段と収縮傾向にある中、平成 22 年度上期の新規実績が 68 件の 470 百万円に止まった結果を踏まえ、平成 23 年 1 月から「スーパー・ビジネスローン」のキャンペーン推進を行った結果、下期中の新規実績は 221 件の 939 百万円となったものの、平成 23 年 3 月末のローン残高は計画を 1,672 百万円下回り、3,648 百万円（前年同月比 ▲645 百万円、平成 22 年 9 月比 ▲112 百万円）となりました。

今後は、引き続き同ローンの推進を行うとともに、信用格付を利用した信用供与として、財務諸表の精度が相対的に高い地域の優良中小企業等を対象とする私募債等にも一段と取り組むこととしており、引き続き地域中小零細企業へ円滑な資金供給ができるよう取り組んでまいります。

### (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

当行は、地域における新事業・新技術に取り組む事業者を支援するため、大分大学と連携した「技術相談会」・「産学連携支援サービス」の実施、同大学が主催する「アントレプレナーシップセミナー FOR KIDS」の参加協力、大分県産業創造機構により創設された「大分県ビジネスグランプリ」の各賞受賞企業への支援等に継続して取り組んでおります。

加えて、平成 22 年度下期においては、大分県等の創業支援制度融資や当行プロパー資金を活用し、居酒屋、美容室、調剤薬局、観光土産店、イタリア料理店、ペットショップ、釣具店、中古車販売業、宅配業など、33 先の創業・新事業に関する資金需要に対応したほか、地元中小企業を対象としたビジネスマッチングの機会拡大の場として、西日本シティ銀行・長崎銀行との「3 行合同商談会」を 3 回実施するとともに、中小企業応援センターも積極的に活用し、新事業の販路開拓の問題等に取り組みました。

今後とも、創業・新事業に取り組む事業者への支援に注力してまいります。

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

当行は、様々な取引先のニーズに対応するため、大分県産業創造機構へ1名を出向者として常時派遣するとともに、「大分中小企業支援ファンド」、「九州中小企業支援ファンド」に出資し、同機構及びファンドの活用に取り組んでいるほか、経営支援アドバイザーとして業務契約を締結しているトーマツコンサルティング株式会社と定期的に相談会を実施したり、帯同訪問による取引先企業の経営相談を継続して行っております。

また、審査部と営業店で協議して選定した「経営改善支援等取組み先」について、緊急度や経営改善・再生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したうえで、企業支援室による営業店指導、営業店と帯同した顧客訪問等を継続的に実施し、取引先企業の経営相談や経営改善・事業再生計画の策定支援等に取り組んでおります。

平成22年度下期においては、新たに12先の経営改善計画策定を支援し、財務管理手法等の改善、経費節減、業務再構築等の助言を行ったほか、当行が情報提供した不動産の売買ニーズ等に基づき1先が資産を売却し、借入金の圧縮を図りました。

また、業務提携した経営コンサルタントや税理士が22先に業務再構築、事業承継等の助言を行っており、今後とも、コンサルタント会社等の外部専門家も積極的に活用し、コンサルティング機能や情報提供機能の発揮に努めてまいります。

## ③ 早期の事業再生に資する方策

当行は、取引先企業の早期の事業再生実現に向け、「経営改善支援等取組み先」の管理区分に基づき、特に緊急度・重要度の高い先については、個社別に事業再生方針やスキームを明確にしたうえで、企業支援室が主体となって実現可能性の高い経営改善・事業再生計画の策定支援を行うとともに、進捗状況の定期的なモニタリングに継続して取り組んでおります。

また、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、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22年度下期においては、中小企業再生支援協議会と連携し、第二会社方式によるスキームを用いて1先の事業再生に取り組んだほか、整理回収機構と連携し、3先の事業再生計画策定を支援しております。

## ④ 事業承継に関する取組み

当行は、平成21年7月に西日本シティ銀行から出向者1名を招聘し、ファイナンシャルアドバイザー制度を導入するとともに、同年10月に「営業店支援グループ」を新設したほか、同年11月からM&A業務の取扱いを正式に取扱いを開始し、取引先の事業承継・M&Aに係るニーズへの対応に向けた機能の強化に取り組んでおります。

また、平成22年10月には、公認会計士事務所と業務提携し、当行に事業承継コンサルタントを週2〜3日程度駐在させる等、事業承継・M&Aを中心に取引先のニーズへの対応を強化した結果、平成22年度下期においては、事業譲渡契約を締結し、自動車関連業者間と遊戯場業者間の事業譲渡事例2件を取り扱っております。

## 5. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

平成 23 年 3 月期は、前年度に引き続き、優先株式は各優先株式の定款に定められた配当を、普通株式は 1 株あたり 1 円の配当を実施しました。

今後とも、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。

今後とも、当行の企業価値の向上を図るため、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まいります。

## 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

「経営強化計画運営協議会」（議長：頭取）を週次で開催し、同協議会で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、担当部より全店へ具体的な指示を速やかに行っており、今後とも、同協議会による進捗管理を通じ、円滑な計画の履行を確保してまいります。

### (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。

#### ② コンプライアンス協議会の機能発揮

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」（議長：頭取）については、平成 22 年度下期中に 6 回開催しました。

同協議会では、コンプライアンス・プログラムの履行状況、反社会的勢力への対応状況、不祥事件の再発防止に向けた取組み状況等に関し、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」（議長：常務執行役員）も同様に 6 回開催し、コンプライアンス協議会への付議事項を事前に検討・協議し、問題点等の分析・洗出しに努めております。

#### ③ コンプライアンス統括機能の充実・強化

コンプライアンス統括部においては、コンプライアンス協議会・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 22 年度下期中にコンプライアンス臨店指導を 32 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

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、平成 22 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」に取締役、第二地方銀行協会主催の「監査役コンプライアンス・セミナー」に常勤監査役が参加しました。

また、職員の法令遵守に関する認識・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 2 回開催したほか、支店長経営塾・事務管理責任者研修・新入行員研修等、職階・職務別に開催された各種集合研修においてコンプライアンス項目を織り込み、実施しております。

### (3) 顧客保護等管理態勢の強化

#### ① 顧客説明管理態勢

顧客説明管理態勢の強化を図るため、平成 22 年 5 月に金融商品に係る内部監理とバック

事務の一体運営を行うことを目的とした「金融商品監理室」を証券国際部内に新設したほか、平成 22 年 10 月から金融商品の窓販体制整備や対応状況に関し、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し、「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、法令等遵守責任者を対象に「生保窓販コンプライアンスセミナー」、「保険窓販に係る法令遵守責任者研修」を開催し、顧客説明の重要性について周知徹底を図っております。

今後とも、集合研修やセミナー、臨店指導等により顧客説明規程・顧客説明マニュアルの周知徹底を図るとともに、遵守状況をモニタリングし、顧客に対する説明の適切性・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

集合研修の開催、通達発出等を通じ、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や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、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、再発防止に向け、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。

## ③ 顧客情報管理態勢

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 22 年度下期中に臨店指導を 32 か店実施し、顧客情報管理状況の点検・把握を行っております。

また、平成 22 年 9 月末に整備が完了した「顧客情報資産台帳」については、平成 23 年 2 月末基準にて見直しを実施しました。

## ④ 外部委託管理態勢

外部委託管理の統括部署及び各業務の所管部署は、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、顧客の保護と銀行経営の健全性を確保するため、「外部委託管理規程」、「銀行業務の外部委託細則」、「個人データの外部委託細則」等に基づき、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に関するモニタリングを定期的実施し、必要に応じて統括部署による改善・指導を行っております。

## ⑤ 利益相反管理態勢

平成 21 年 6 月制定の「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

株主及び地域社会の皆様に、当行の経営に対する理解を深めていただくと同時に経営の透明性を確保すべく、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

内部監査方針に基づいて平成 22 年度の監査基本計画を策定し、監査を実施しております。

監査実施計画の策定においては、過去の監査結果やリスクアセスメント等をもとに監査対象部店を選定することとし、平成 22 年度下期に営業店 15 か店、本部 1 部の総合監査を実施しました。

また、営業店監査については、総合監査とは別に不祥事件の未然防止・早期発見に主眼を置いた機動監査を効果的に実施（4 か店）するとともに、総合監査結果の不芳店に対しては、監査後に被監査店が立案した改善計画の実施状況を検証するため、確認監査を実施（7 か店）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目的で、本部関係部署 4 部ならびにランダム抽出した営業店 10 か店に対する特別監査を実施しております。

## ② 分析・評価

被監査部門毎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、月次で監査役会へ報告するなど情報の共有化を図っております。

また、監査役監査に基づく指摘・要改善事項については、監査部が該当部店へ指示を行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、原則として四半期に 1 回、監査法人・監査役・監査部の 3 者による意見交換等を実施しているほか、監査法人による往査で認められた気付事項等に関しても、担当部署へ「連絡・要請事項」として通知し、対応策等の報告を求めるとともに、その後の対応状況に係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

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

#### ア. 基本方針とリスク管理方法

平成 22 年度下期中に与信業務運営に関する基本的な考え方や信用リスク管理方針を徹底するために、「信用リスク関連研修」、「営業店案件相談会」を実施し、同研修会を通じて、信用リスク管理の重要性と管理手法について指導するとともに、各種信用リスク関連規定の厳正な取扱について周知徹底を行いました。

#### イ. 与信ポートフォリオ管理

適切な与信ポートフォリオの構築に向けて、特定の業種や債務者への与信集中リスクを回避するために、個社別の与信ガイドラインに基づく大口先の管理を行う態勢を継続しております。

## ウ. 債務者の実態把握

平成 22 年度下期に「信用リスク関連研修」、「営業店案件相談会」を実施し、債務者の実態把握の重要性、コンサルティング機能を発揮した経営改善の必要性・重要性について周知徹底を行いました。

さらに、不良債権発生 of 未然防止と早期処理のため、審査部が営業店に対し債務者の実態把握と中間管理の徹底を指導するとともに、回収の強化に向けて審査部債権管理グループの臨店指導を行っているほか、債務者の実態把握をより正確に行うため、個社別に交渉を実施しており、振込及び決済口座の一元化に努めております。

## エ. 正確な自己査定の実施

平成 22 年度下期は、前述の「営業店案件相談会」、「審査部留学」実施時に債務者の実態把握だけでなく、正確な自己査定に関する指導・周知も行っております。

また、格付精度についての分析・検証は平成 20 年度から実施しており、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。

## オ. 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

### ア. 基本方針とリスク管理方法

市場リスクについては、信用リスク等とともに自己資本を配賦原資とし、VaR をリスク指標とする統合リスク管理を実施し、リスクリミット及びそのアラームポイントを設定し、リスク量を管理しております。

また、金利リスク量の管理として 100 B P V を計測するほか、半期毎に資金運用方針を策定し、有価証券の残高枠設定や評価損益のモニタリング等によるリスク管理を行っております。

さらに、VaR によるリスク管理では十分把握できない可能性がある社会状況や経済環境の急激な変化に対するリスクを把握するため、ストレステストの多様化を図っており、過去の経済ショックをストレスシナリオとするほか、当行独自のストレスシナリオを策定し、信用リスクや金利リスク、価格変動リスク等を複合化したストレステストを実施しております。

### イ. アウトライヤー基準への対応方針

アウトライヤー基準に適切に対応するため、市場運用面では資金運用方針において債券のデュレーションの目安を設定し、長期債を控えて中期債を主体とするとともに、常に預貸率を注視し、預金残高の増強に留意した営業施策を展開すること等により、将来の金利上昇リスクに備えたリスク管理を実施しております。

## 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ており、資金繰り管理態勢構築とともに、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。

また、関連部署においては、平常時より流動性危機対応マニュアルに則った情報を収集するとともに、流動性準備量・率の目標値を設置して資金繰り・担保繰りを行っており、その運用状況は月次で開催する流動性リスク部会にて評価するほか、各種事項について協議を行っております。

さらに、平成 22 年度下期は短資会社と事前協議のうえ、流動性危機対応に関する訓練として、有担保コールマネーによる資金調達を試行しました。

#### ④ オペレーショナルリスク管理態勢

当行は、各種事務規程等に基づいた正確・迅速な事務処理は金融機関の基本であることを踏まえ、より一層厳格な事務処理に努めるとともに、オペレーショナルリスク管理態勢を強化し、その削減に努めております。

##### ア. 事務指導の強化

前年度に引続き、融資臨店事務指導を実施し、指導時に確認された不備事項については、該当店への指導のみならず、全営業店に通達を发出して周知し、事務レベルの向上を図っております。

また、預金臨店事務指導は、平成 22 年 4 月より、預金事務に従事している行員の若年化やパート・派遣社員の増加に対応して、個人別の事務指導を実施しております。

##### イ. 研修の充実等

平成 22 年度下期は、事務管理責任者研修会（平成 22 年 11 月開催、参加者 43 名）、事務管理責任者代務者研修会（平成 23 年 1 月開催、参加者 42 名）を定例開催しました。

##### ウ. 事務取扱要領の整備

平成 22 年度下期は、前年度に引続き、預金業務の事務取扱要領改正を行ったほか、融資事務取扱要領についても、事務指導の結果や営業店の実態を踏まえ、速やかに見直しを行ないました。

#### ⑤ 統合リスク管理態勢

当行は、「リスク管理規程」、「統合的リスク管理細則」等に基づき、自己資本と対比してリスク量をコントロールする統合的リスク管理を実施することにより、財務及び自己資本の健全性の確保と収益の極大化を図っております。

その一環として、様々な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統合リスク管理を行っております。

あわせて、ALM／リスク管理協議会、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し、半期毎に統合的リスク管理方針を策定のうえ、月次および臨時で各リスク管理部会の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。