

平成24年8月10日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 豊 和 銀 行
代 表 者 名 取 締 役 頭 取 権 藤 淳
(コード番号 8559 福証)
問 合 せ 先 執行役員経営管理部長 佐藤俊明
(TEL. 097-534-2611)

経営強化計画の履行状況（平成24年3月期）について

株式会社豊和銀行（取締役頭取 権藤 淳）は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づいて、平成24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

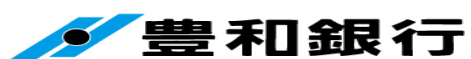
次頁以降をご覧ください。

以 上

本件に関する問合せ先 経営管理部 税所、肌野 TEL 097（534）2608

経営強化計画の履行状況報告書

平成 24 年 6 月



《 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）	1
(3) 不良債権比率（不良債権の処理の状況を示す指標）	2
2. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	3
(1) 経営環境	3
(2) 計画終期（平成24年3月期）決算の概要（単体ベース）	3
(3) 経営戦略	5
① 営業体制の再構築	6
② 収益力の強化	8
③ 資産の健全化	16
3. 責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	18
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	18
(2) 業務執行体制強化のための方策	18
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	18
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	18
(5) 情報開示の充実のための方策	19
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	21
(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	21
(2) 信用供与の円滑化のための方策	23
(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	24
5. 剰余金の処分の方針	26
(1) 配当に対する方針	26
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	26
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	27
(1) 経営強化計画運営協議会による進捗管理	27
(2) コンプライアンス態勢の強化	27
(3) 顧客保護等管理態勢の強化	28
(4) 経営の透明性確保	29
(5) 内部監査態勢の強化	29
(6) リスク管理態勢の強化	29

1. 経営改善に係る数値目標の実績

本計画の終期において達成されるべき「経営の改善の目標」として掲げた「コア業務純益ROA」、「業務粗利益経費率」、「不良債権比率」の3指標について、以下のとおり、全て達成しました。

(1) コア業務純益ROA（収益性を示す指標）

平成24年3月期の貸出金は、平残は計画を26,063百万円上回りましたが、金融機関の競合激化等の影響を受け、利回りは計画を0.39ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を759百万円下回りました。

また、有価証券は平残が計画を8,977百万円下回ったことに加え、市場金利低下の影響を受け、利回りも計画を0.38ポイント下回ったことから、有価証券利息配当金は計画を447百万円下回りました。

一方、預金は、法・個人ともに順調に増加し、平残は計画を20,189百万円上回ったものの、利回りが計画を0.06ポイント下回ったことから、預金利息は計画を280百万円下回りました。

その結果、資金利益は計画を924百万円下回る8,576百万円となり、役務取引等利益は窓販商品の販売強化等に努めたことから、計画を241百万円上回る531百万円、その他業務利益も計画を754百万円上回る844百万円となったことから、業務粗利益は計画を72百万円上回る9,952百万円となりました。

さらに、経費節減に向けた取組みを一段と強化したことで、経費が計画を326百万円下回る5,854百万円となった結果、「コア業務純益」は計画を261百万円上回る3,871百万円となりました。

これに対し、「総資産平均残高」は計画を20,372百万円上回る508,253百万円となりましたが、『コア業務純益ROA』は0.75%（始期比+0.06ポイント）となり、計画を0.02ポイント上回って達成しました。

〔コア業務純益ROAの実績推移〕（表1）

（単位：百万円、％）

	21/3期 実績 (始期)	22/3期 実績	23/3期 実績	24年3月期		
				計画	実績	計画比
コア業務純益	3,346	3,034	2,959	3,610	3,871	+ 261
総資産（平均残高）	478,235	473,694	479,507	487,881	508,253	+ 20,372
コア業務純益ROA	0.69	0.64	0.61	0.73	0.75	+ 0.02

	24/3期の計画始期からの改善幅		
	計画	実績	計画比
コア業務純益	+ 264	+ 525	+ 261
総資産（平均残高）	+ 9,646	+ 30,018	+ 20,372
コア業務純益ROA	+ 0.04	+ 0.06	+ 0.02

※ 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）

経費節減の取組みを一段と強化した結果、平成24年3月期は、経費全体では計画を326百万円下回る5,854百万円、「機械化関連費用を除く経費」は計画を25百万円上回る4,885百万円となりました。

これに対し、「業務粗利益」は計画を72百万円上回る9,952百万円となったことから、『業

『業務粗利益経費率』は 49.08%（始期比 ▲0.12 ポイント）となり、計画を 0.11 ポイント圧縮して達成しました。

〔業務粗利益経費率の実績推移〕（表 2）

（単位：百万円、％）

	21/3 期 実績 (始 期)	22/3 期 実 績	23/3 期 実 績	24 年 3 月 期		
				計 画	実 績	計画比
経費	5,832	5,928	5,992	6,180	5,854	▲ 326
機械化関連費用を除く経費	4,933	5,040	5,015	4,860	4,885	+ 25
業務粗利益	10,024	9,487	9,511	9,880	9,952	+ 72
業務粗利益経費率	49.20	53.13	52.72	49.19	49.08	▲ 0.11

	24/3 期の計画始期からの改善幅		
	計 画	実 績	計画比
経費	+ 348	+ 21	▲ 326
機械化関連費用を除く経費	▲ 73	▲ 47	+ 25
業務粗利益	▲ 144	▲ 71	+ 72
業務粗利益経費率	▲ 0.01	▲ 0.12	▲ 0.11

※ 業務粗利益経費率 = (経費－機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

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

(3) 不良債権比率（不良債権の処理の状況を示す指標）

貸出取引先の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 24 年 3 月末の「金融再生法開示債権残高」は計画を 3,058 百万円下回る 11,684 百万円となりました。

これに対し、「総与信残高」は計画を 37,425 百万円上回る 388,077 百万円となった結果、『不良債権比率』は 3.01%（始期比 ▲2.05 ポイント）となり、計画を 1.19 ポイント圧縮して達成しました。

〔不良債権比率の実績推移〕（表 3）

（単位：百万円、％）

	21/3 末 実績 (始 期)	22/3 末 実 績	23/3 末 実 績	24 年 3 月 末		
				計 画	実 績	計画比
金融再生法開示債権額	17,715	13,351	12,517	14,742	11,684	▲ 3,058
総与信残高	349,863	354,365	380,541	350,652	388,077	+ 37,425
不良債権比率	5.06	3.76	3.28	4.20	3.01	▲ 1.19

	24/3 期の計画始期からの改善幅		
	計 画	実 績	計画比
金融再生法開示債権額	▲ 2,973	▲ 6,030	▲ 3,058
総与信残高	+ 789	+ 38,213	+ 37,425
不良債権比率	▲ 0.86	▲ 2.05	▲ 1.19

※ 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 8,110 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23年度の国内経済は、前半期に東日本大震災で一時寸断されたサプライ・チェーンの復旧等に伴い、持ち直しに転じましたが、その後、秋口にかけ円高の進行に加え、欧州経済の減速、タイの大洪水等の影響から生産活動が停滞したため、その持ち直しの動きも年明け以降にズレ込む等、一進一退の展開が続きました。

当行の主要な営業基盤である大分県経済については、東日本大震災による直接的な被害は総じて認められなかったものの、サプライ・チェーン寸断等の影響もあって、平成23年度前半は生産活動が停滞し、連れて消費等も低迷しましたが、後半になり、全体的には依然として厳しい状況にあるものの、一部では徐々に大手企業を中心に生産活動が回復に転じたことから、個人消費、雇用動向等に緩やかながらも持ち直しの動きが見られるようになりました。

このような経営環境のもと、更なる経費の節減を図る一方、新規貸出先の開拓など、積極的な営業活動に努めた結果、計画終期の業績は以下のとおりとなりました。

(2) 計画終期（平成 24 年 3 月期）決算の概要（単体ベース）

① 主要勘定

ア．運用勘定

貸出金は、中小企業向け融資等を中心に増加し、平成23年度の期中平残は計画を26,063百万円上回る372,163百万円となりました。

平成24年3月末の貸出金残高は、中小企業向け融資等が順調に増加したことで、前年比3,635百万円増加の378,529百万円となりました。

有価証券は市場リスクを考慮し、国内債を中心に運用した結果、平成23年度の期中平残は計画を8,977百万円下回る88,133百万円、平成24年3月末の残高は前年比18,152百万円増加の90,384百万円となりました。

イ．調達勘定

預金は、法人預金・個人預金ともに増加し、平成23年度の期中平残は計画を20,189百万円上回る474,189百万円、平成24年3月末の残高は前年比19,065百万円増加の480,827百万円となりました。

ウ．純資産

純資産は、利益剰余金の増加等に伴って、平成23年度の期中平残は計画を2,785百万円上回る19,440百万円、平成24年3月末の残高は前年比1,737百万円増加の18,367百万円となりました。

〔資産・負債の状況（平残）〕（表 4－1）

（単位：百万円）

	21/3 期 実 績 (始 期)	22/3 期 実 績	23/3 期 実 績	24 年 3 月 期		
				計 画	実 績	計画比
資 産	478,235	473,694	479,507	487,881	508,253	+ 20,372
貸出金	348,569	337,906	356,563	346,100	372,163	+ 26,063
有価証券	89,071	93,612	82,772	97,110	88,133	▲ 8,977
負 債	460,667	455,227	460,584	471,226	488,812	+ 17,586
預金	447,781	443,212	448,302	454,000	474,189	+ 20,189
純資産	17,568	18,467	18,923	16,655	19,440	+ 2,785

〔資産・負債の状況（残高）〕（表4-2）

（単位：百万円）

	21/3 末 実 績 (始 期)	22/3 期 実 績	23/3 期 実 績	24 年 3 月 末		
				実 績	前年比	21/3 末比
資 産	464,583	470,884	492,677	515,414	+ 22,737	+ 50,831
貸出金	345,903	352,636	374,894	378,529	+ 3,635	+ 32,626
うち個人ローン	94,727	98,356	100,893	96,213	▲ 4,680	+ 1,485
有価証券	74,371	73,581	72,231	90,384	+ 18,152	+ 16,012
負 債	452,297	454,722	476,047	497,047	+ 21,000	+ 44,749
預金	439,326	442,069	461,761	480,827	+ 19,065	+ 41,500
うち個人預金	338,211	340,059	345,378	348,005	+ 2,627	+ 9,794
うち法人預金	101,115	102,010	116,383	132,821	+ 16,438	+ 31,706
純資産	12,285	16,162	16,630	18,367	+ 1,737	+ 6,081

② 損益の状況

ア．業務粗利益、コア業務粗利益

平成23年度は、貸出金・預金とも順調に増加する中、金融機関の競合激化や市場金利低下の影響を受け、預金利回の低下に伴う資金調達費用の減少額が、貸出金利回や有価証券利回の低下に伴う資金運用収益の減少額を上回ったため、資金利益は前年比51百万円増加しました。

さらに、保険商品等の窓口販売の強化に努めたことで、役務取引等利益が同比158百万円増加し、その他業務利益も同比230百万円増加したことから、業務粗利益は同比441百万円増加の9,952百万円、コア業務粗利益は同比773百万円増加の9,725百万円となりました。

イ．業務純益、コア業務純益

経費は、適切な運用と節減に向けた取組みを一段と強化した結果、人件費・物件費とも前年比で減少し、経費全体では前年比138百万円減少の5,854百万円となりました。

また、一般貸倒引当金繰入額は、戻入額が前年比で縮小し、同比245百万円増加の▲390百万円となったことから、業務純益は同比334百万円増加の4,489百万円、コア業務純益は同比912百万円増加の3,871百万円となりました。

ウ．臨時損益

臨時損益は、大口取引先の倒産が発生したことで、平成23年度の不良債権処理額が前年比244百万円増加した一方、株式等損益が同比697百万円改善したことから、損失の超過額は同比206百万円縮小の▲2,955百万円となりました。

エ．信用コスト

一般貸倒引当金繰入額と不良債権処理額を合算したものから、部分直接償却の実施に伴う償却債権取立益を控除した信用コストは、前年比664百万円増加の2,268百万円となりました。

オ．経常利益、当期純利益

上記の要因から、経常利益は前年比541百万円増加の1,534百万円、税引前当期純利益は同比473百万円増加の1,497百万円となりました。

さらに、繰延税金資産の増加に伴い、法人税等合計額が同比104百万円減少したことも

加わり、当期純利益は同比577百万円増加の1,564百万円となりました。

その結果、経常利益、当期純利益ともに3期連続の増益、うち当期純利益は過去最高額となりました。

〔 損益の状況 〕 (表 5)

(単位：百万円)

	24 年 3 月期	23 年 3 月期比	23 年 3 月期	22 年 3 月期	21 年 3 月期
業務粗利益	9,952	+ 441	9,511	9,487	10,024
〔 コア業務粗利益 〕	[9,725]	[+ 773]	[8,951]	[8,963]	[9,178]
資金利益	8,576	+ 51	8,524	8,488	8,896
役務取引等利益	531	+ 158	372	136	234
その他業務利益	844	+ 230	614	862	893
(うち国債等債券損益)	(227)	(▲ 332)	(559)	(524)	(845)
経費 (除く臨時処理分)	5,854	▲ 138	5,992	5,928	5,832
(うち人件費)	(3,138)	(▲ 49)	(3,188)	(3,103)	(3,078)
(うち物件費)	(2,383)	(▲ 104)	(2,487)	(2,500)	(2,440)
一般貸倒引当金繰入額	▲ 390	+ 245	▲ 636	▲ 246	—
業務純益	4,489	+ 334	4,154	3,805	4,191
〔 コア業務純益 〕	[3,871]	[+ 912]	[2,959]	[3,034]	[3,346]
臨時損益	▲ 2,955	+ 206	▲ 3,161	▲ 3,884	▲ 5,084
(うち不良債権処理額)	(2,659)	(+ 244)	(2,415)	(2,566)	(4,032)
(うち株式等損益)	(▲ 43)	(+ 697)	(▲ 740)	(▲ 1,249)	(▲ 1,118)
経常利益	1,534	+ 541	993	▲ 78	▲ 892
特別損益	▲ 36	▲ 68	31	445	1,252
税引前当期純利益	1,497	+ 473	1,024	367	360
法人税等合計額	▲ 66	▲ 104	37	▲ 5	261
当期純利益	1,564	+ 577	986	372	98
(参考) 信用コスト	2,268	+ 664	1,604	1,908	2,889

※ 平成 24 年 3 月期第 1 四半期より、従来「特別利益」に計上していた「償却債権取立益」及び「貸倒引当金戻入益」は「臨時収益」に計上しております。

※ 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

③ 自己資本比率の状況

平成24年3月末の自己資本額は、利益の積上げにより、前年比465百万円増加の25,073百万円となり、リスクアセットが同比2,551百万円増加の310,042百万円となった結果、自己資本比率は同比0.08ポイント上昇の8.08%、Tier I 比率は同比0.25ポイント上昇の5.02%となりました。

〔 自己資本比率の状況 〕 (表 6)

(単位：百万円、%)

	24 年 3 月末 実 績	23 年 9 月比	23 年 3 月比	23 年 9 月末 実 績	23 年 3 月末 実 績
自己資本	25,073	▲ 950	+ 465	26,024	24,608
うち基本的項目	15,578	▲ 507	+ 892	16,086	14,686
リスクアセット	310,042	▲ 2,600	+ 2,551	312,643	307,491
自己資本比率	8.08	▲ 0.24	+ 0.08	8.32	8.00
Tier I 比率	5.02	▲ 0.12	+ 0.25	5.14	4.77

(3) 経営戦略

当行は、経営強化計画において、「営業体制の再構築」、「収益力の強化」、「資産の健全化」の3つの経営戦略に基づき、役職員一丸となり、積極的な営業活動と経費の適切な運用と節減に努め、経営改善に取り組んでまいりました。

特に重要課題と位置付けた「営業体制の再構築」については、頭取を本部長とする営業推進会議を週次で開催し、前計画の進捗管理を徹底したほか、渉外担当者を170名体制に増強し、お客さまとの接点の強化を図り、「収益力の強化」については、業務提携した西日本シティ銀行の業務ノウハウの活用にも努め、預金調達力の強化、地域のお客さまに対する円滑な資金供給に取り組んだほか、経費の適切な運用と節減によるローコスト体制の維持、金融商品の販売強化等による非金利収入の増強を図りました。

また、地域金融機関としての責務を果たすべく、地域経済の活性化に向けた取組みを積極的に行うとともに、お客さまの様々な課題やニーズに対し、コンサルティング機能を発揮し、適切な解決・改善策を提案するため、営業店支援グループ、企業支援室の新設など、本部による営業店支援態勢の充実も図ったほか、手数料等の割引優遇サービスを付与した会員制の「ほうわサックスサービス」、日本銀行の資金供給制度の趣旨を踏まえた当行独自の商品である「ほうわ成長基盤強化ファンド」・「同ファンド2（知的財産担保融資ファンド）」など、お客さまのニーズにマッチしたサービス・商品の提供に努めました。

その結果、これらの取組みが奏功し、平成21年度下期以降、貸出金・預金ともに増加基調に転じ、業容の拡大に伴って、収益を確保できたことから、前述のとおり、本計画で掲げた「経営の改善の目標」を、全て達成することができました。

① 営業体制の再構築

本計画期間においては、頭取を本部長とする「営業推進会議」を新設し、計画の進捗管理を徹底するとともに、お客さまとの接点の強化を目的に、平成21年度より渉外担当者を60名増員の170名とし、営業力の強化を図ったほか、「支店指導役」制度を導入し、渉外担当の専門性向上や業務の効率化に取り組むことで、営業体制の再構築に取り組んだ結果、平成21年度下期以降、貸出金・預金ともに増加基調に転じるなど、業容の拡大に一定の成果を挙げることができました。

今後につきましては、これまで以上にコンサルティング機能を発揮し、お客さまの様々な課題やニーズをしっかりと把握した上で、スピーディな対応を行うとともに、お客さまのニーズにマッチした最適な解決・改善策を提案していくことが最重要課題であり、営業体制をもう一段進化させる必要があると認識しております。

ア．営業推進会議体による全行的推進

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、役員・支店指導役による営業店臨店情報の共有、預貸金取引の個社別財源管理レベルまで踏み込んだ進捗状況の管理等を徹底したほか、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、営業推進会議において経営陣より指示のあった事項は、速やかに営業店長宛に電子メールを送信し、スピーディーな共有化を図っております。

イ．営業店渉外戦力の増強

α．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22年度以降も同体制

を維持し、平成 24 年 3 月末の渉外担当者は 180 名となっております。

また、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する「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」、営業統括部の担当者が直接渉外を行う「本部渉外」に区分し、女性渉外によるきめ細かいお客さま対応や、専門性を有した営業店支援グループの渉外担当者支援による高度な渉外活動の実践等を通じ、推進活動の強化を図っております。

b. 店頭営業力の強化

金融商品の店頭販売の拡大に向け、店頭営業リーダーである MA（マネーアドバイザー）や営業店次席者を対象とする集合研修を定期的実施するとともに、MA の専門性を更に向上させるため、平成 23 年度下期から、本部から MA を指名しております。

また、内務行員全体の営業活動を平準化するため、平成 23 年 10 月に定期性預金の満期案内や窓口処理の受付時における「話法事例」を作成したほか、週次で開催する「内務ミーティング」で案件の進捗管理を徹底しております。

さらに、支店指導役による継続した店頭営業推進指導の実施、営業店支援グループによる OJT 指導や店内勉強会を実施するなど、営業店サポート体制の強化に取り組んだ結果、平成 23 年度における金融商品の店頭販売額は、前年比 2,121 百万円増加の 3,701 百万円、販売額全体に占める割合は前年比 6.0% 上昇し、24.9% となりました。

〔 金融商品販売の実績推移 〕（表 7）

（単位：百万円・％）

	22/3 期 実 績	23/3 期 実 績	24/3 期 実 績	23/3 比
金融商品販売額	3,349	8,345	14,812	+ 6,467
うち店頭販売分	620	1,580	3,701	+ 2,121
（販売額全体に占める割合）	（ 18.5 ）	（ 18.9 ）	（ 24.9 ）	（ + 6.0 ）

※ 金融商品 = 投資信託 + 保険商品 + 公共債

c. 店舗統廃合

本計画期間中に実施した統廃合の実績は、平成 22 年 1 月に実施した豊前支店、同年 3 月に実施した上人支店の 2 店舗となりました。

この結果、平成 18 年以降に実施した店舗の統廃合は合計 7 店舗となり、当初想定した以上のコスト削減効果が得られております。

ウ. 渉外担当の専門性向上

平成 23 年度下期については、平成 24 年 1 月に新任渉外担当者を対象とする「新任渉外スクール」を前期に引き続き開催し、渉外業務に必要な各分野の基礎知識の拡充を図っております。

また、平成 23 年 11 月から同年 12 月にかけて、業務提携先の㈱日本 M&A センターが主催する「M&A スペシャリスト養成講座」に営業統括部営業店支援グループの本部渉外担当者を派遣し、専門知識の習得に努めたほか、上級渉外に必要な知識・技能の習得を目的に「上級渉外スクール」を平成 24 年 5 月に開催した際、当該本部渉外担当者が講師として、M&A に関する講義を行い、全体のスキルアップを図っております。

エ．本部、営業店のPDCA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、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。

また、営業店に店別計画との乖離が大きく発生した場合は、支店指導役による指導強化や個別ヒアリングの実施を通じ、その要因を分析し、速やかに対策を立案、実施するPDCA管理の徹底を図っております。

(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PDCA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23年度下期については、西日本シティ銀行から招聘した出向者2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か店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

営業店事務の効率化を図ることを目的とし、平成23年度下期は、オート・キャッシャー及び硬貨選別機の現金残置の取扱いを開始し、金庫締上げ時間の短縮に努めております。

また、窓口業務の効率化を更に加速するため、オート・キャッシャーの更改及び窓口受付システムの導入拡大を決定し、平成24年度上期から順次展開を進めることとしております。

② 収益力の強化

本計画期間においては、業務提携した西日本シティ銀行との連携強化を図り、同行の業務ノウハウの活用にも努めるとともに、預金調達力の強化、地域のお客さまに対する円滑な資金供給に向け、役職員一丸となって積極的な営業活動に取り組んだほか、経費の適切な運用と節減を徹底し、金融商品の販売強化等に取り組んでまいりました。

これらの取組みが奏功し、収益力の強化が図られた結果、最終年度に業務粗利益およびコア業務純益が増加し、「コア業務純益ROA」、「業務粗利益経費率」の目標を達成することができました。

一方、貸出金のうち、消費者ローン（カードローンを含む）については、新規取扱いが伸び悩み、平成24年3月末の残高は計画始期よりも減少したほか、個人預金の吸収についても、法人預金と比較すると、十分とは言えず、今後、更なる取組みの強化が必要であると認識しております。

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

当行では、業務提携している西日本シティ銀行から招聘した出向者11名（平成24

年3月末現在)がパイプ役となり、同行との業務連携の強化を図るとともに、同行の業務ノウハウを吸収することで、銀行全体のレベルアップを図り、収益の強化に繋げております。

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、同年10月には営業統括部の営業店支援グループによる本部直接渉外体制を構築しました。

現在、西日本シティ銀行から招聘した6名を営業統括部に配置〔営業企画グループ1名、営業店指導グループ2名、営業店支援グループ2名、ローンプラザ1名〕し、当行の収益力強化に向けた取組みに尽力いただいております。

また、審査部等の他部門においても、業務の質の向上のための取組みにおいて、様々な業務ノウハウの提供を受けております。

b. 新商品導入に係るノウハウ

平成23年度においては、平成23年4月に西日本シティ銀行の親密会社である九州カード(株)と提携し、「ほうわUCカード」から「ほうわVISAカード」への移行をスムーズに行うことを目的に新商品「カードローンQ」を発売しております。

さらに、東日本大震災を機に顧客ニーズが太陽光発電等の新たな家造りに高まっていることを受け、平成24年3月には環境配慮型設備機器を導入した場合に優遇金利の適用が受けられる新商品「リフォームローンQ」の取扱を開始しております。

なお、本計画期間中の開発・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いては、消費者ローンの増強に向けた販売チャネルや広告宣伝戦略の再検討を優先したため、取扱開始が遅れておりましたが、コールセンターの新設に併せ、本年7月に発売しております。

〔 新型カードローンの概要 〕

お使いみち	個人の健全な生活に必要とする資金（但し、事業資金を除く）
ご利用いただける方	① 申込時の年齢が満20歳以上60未満の個人の方 ② 借入金額100万円以上の場合は、勤続年数3年以上かつ税込年収350万円以上（借入金額90万円以下の場合は不問）
借入金額	① 50万円～90万円（単位：10万円） ② 100万円～300万円（単位：50万円、税込年収に応じて決定）
借入期間	1年間（契約更新中止の申出が無く、かつ保証会社が承認した場合は、満63歳までは更に1年間期限を更新）
担保・保証人	不要
融資利率	年6.50% ・ 年11.00% ・ 年13.50%
返済方法	約定返済（返済額は、約定日の翌日の借入残高を基準に決定）

c. ビジネスマッチング分野での業務連携継続

平成23年度下期においては、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・その他九州地区地銀との合同商談会を4回開催しております。

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 〕（表 8）

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 1 8 年 度	4 回	26 社	15 社	4 社
平 成 1 9 年 度	7 回	41 社	29 社	6 社
平 成 2 0 年 度	6 回	80 社	59 社	14 社
平 成 2 1 年 度	7 回	92 社	34 社	6 社
平 成 2 2 年 度	7 回	126 社	46 社	8 社
平 成 2 3 年 度	7 回	90 社	27 社	7 社
合 計	38 回	455 社	210 社	45 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、営業店行員との取引先企業等への同行訪問等を通じ、スキルアップに努めております。

さらに、平成 23 年 12 月には、お客さまとの関係強化を図り、国内業務における当行の取引地位を確固たるものとするため、外為先物予約等の為替リスクヘッジ、Web による外国向け送金など、当行で取扱できない外為サービスのニーズがある取引先を、西日本シティ銀行に紹介し、同行が有する先進的な外為取引サービスを提供する業務を開始しております。

イ. 預金調達力の強化

a. 個人流動性預金

A T M 時間外手数料や振込手数料の割引等の優遇サービスがある会員制の「ほうわサックスサービス」の獲得推進、メイン化推進、住宅ローン等の個人ローン推進による給与振込口座の増加、ゲートボール大会、絵画展の継続開催による年金振込口座の増加により、平成 24 年 3 月末の個人流動性預金残高は、平成 23 年 9 月末比で 4,292 百万円増加し、97,426 百万円となりました。

b. 個人定期性預金

お客さまの幅広い資産運用ニーズにお応えするため、前年度に引き続き、「退職金専用定期預金」（商品名：夢・ストーリー）を発売する一方、好評を頂いていた「特別金利定期預金」（商品名：希望、煌）の発売期間を延長して取り扱いました。

加えて、平成 23 年 11 月より新商品の「満期日繰上特約付定期預金『ロングプレミアム』」を発売し、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ましたが、平成 24 年 3 月末の個人定期性預金残高は、平成 23 年 9 月末比で 2,142 百万円減少し、250,578 百万円となりました。

c. 法人流動性預金

平成 24 年 3 月末の法人流動性預金残高は、公金預金が増加したほか、新規貸出先開拓を積極的に行った結果、平成 23 年 9 月末比で 13,089 百万円増加し、67,799 百万円となりました。

d. 法人定期性預金

平成 24 年 3 月末の法人定期性預金残高は、公金預金が減少した結果、平成 23 年 9 月末比で 9,922 百万円減少し、65,022 百万円となりました。

〔預金残高の状況〕（表 9）

（単位：百万円）

		24 年 3 月末 実 績	23 年 9 月比	23 年 3 月比	23 年 9 月末 実 績	23 年 3 月末 実 績
個人預金		348,005	+ 2,150	+ 2,627	345,855	345,378
	流動性預金	97,426	+ 4,292	+ 6,078	93,134	91,348
	定期性預金	250,578	▲ 2,142	▲ 3,451	252,721	254,030
法人預金		132,821	+ 3,167	+ 16,438	129,654	116,383
	流動性預金	67,799	+ 13,089	+ 8,280	54,709	59,519
	定期性預金	65,022	▲ 9,922	+ 8,157	74,944	56,864
預金残高		480,827	+ 5,317	+ 19,065	475,509	461,761

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等に対し、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 23 年度下期における医療・福祉関連産業の新規先実績が 17 先の 735 百万円となった結果、平成 24 年 3 月末の同取引先数は計画を 16 先下回る 239 先（前年比 + 24 先）、融資残高は 15,989 百万円（同比 + 3,861 百万円）となり、計画を 3,189 百万円上回って達成しました。

なお、大分県内の医療・福祉関連 3,856 先〔平成 21 年 7 月現在〕に対する取引先数シェアは目標の約 7%を 0.8 ポイント下回る 6.2%となりました。

今後とも、お客さまのニーズに即応できる体制を整備し、営業統括部の営業店支援グループと営業店との連携強化による情報交換や帯同訪問を継続するとともに、医療情報誌の継続発行、医療機関及び介護事業者向けセミナー等の定期的開催を通じ、医療・福祉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。

〔医療・福祉関連取引先数、融資残高の実績推移〕（表 10）

（単位：先、百万円）

	21/3 末 実 績	22/3 末 実 績	23/3 末 実 績	24 年 3 月 末			
				計 画	実 績	計画比	21/3 比
取引先数	187	201	215	255	239	▲ 16	+ 52
融資残高	9,402	10,272	12,128	12,800	15,989	+ 3,189	+ 6,587
増減先数	▲ 9	+ 14	+ 14	+ 30	+ 24	▲ 6	—
増減額	+ 27	+ 870	+ 1,856	+ 1,500	+ 3,861	+ 2,361	—

（観光関連産業）

平成 23 年度下期における観光関連産業（宿泊業）の新規先実績が 4 先の 67 百万円となった結果、平成 24 年 3 月末の同取引先数は計画を 17 先下回る 63 先（前年比 ▲ 2 先）、融資残高は 7,019 百万円（同比 ▲ 452 百万円）となり、計画を 1,481 百万円下回りました。

なお、大分県内の観光関連（宿泊業）1,050 先〔平成 21 年 7 月現在〕に対する取引先数シェアは目標の約 7 %を 1.0 ポイント下回る 6.0 %となりました。

景気低迷の影響等を強く受け、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、融資残高の実績推移〕（表 11）

（単位：先、百万円）

	21/3 末 実 績	22/3 末 実 績	23/3 末 実 績	24 年 3 月 末			
				計 画	実 績	計画比	21/3 比
取引先数	70	69	65	80	63	▲ 17	▲ 7
融資残高	7,447	7,007	7,471	8,500	7,019	▲ 1,481	▲ 428
増減先数	+ 1	▲ 1	▲ 4	+ 4	▲ 2	▲ 6	—
増減額	+ 1,492	▲ 440	+ 464	+ 430	▲ 452	▲ 882	—

（食料品製造・加工関連産業）

平成 23 年度下期における食料品製造・加工関連産業の新規先実績が 4 先の 43 百万円となった結果、平成 24 年 3 月末の同取引先数は計画を 2 先上回る 94 先（前年比 + 16 先）となり、融資残高は 4,718 百万（前年比 + 934 百万円）となり、計画を 155 百万円上回りました。

なお、大分県内の食料品製造・加工関連 743 先〔平成 21 年 7 月現在〕に対する取引先数シェアは目標の約 13 %を 0.3 ポイント下回る 12.7 %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、各連携先等との各種商談会開催や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、融資残高の実績推移〕（表 12）

（単位：先、百万円）

	21/3 末 実 績	22/3 末 実 績	23/3 末 実 績	24 年 3 月 末			
				計 画	実 績	計画比	21/3 比
取引先数	74	75	78	92	94	+ 2	+ 20
融資残高	3,838	3,096	3,784	4,564	4,718	+ 155	+ 880
増減先数	+ 1	+ 1	▲ 3	+ 6	+ 16	+ 10	—
増減額	▲ 122	▲ 742	+ 688	+ 242	+ 934	+ 692	—

b. 商品別の取組み方針

（保証付融資）

地元企業等のお客さまに円滑な資金供給を図るため、信用保証協会の保証制度を積極的に活用した取組みを行ってまいりましたが、景気低迷が長期化する中、金融円滑化法の施行に伴って返済条件変更等による資金繰り改善を図るお客さまも増え、小口事業性資金の需要が一段と収縮する傾向にあり、毎月の新規取扱額が既往貸出の約定回収額をカバーできなかったことから、平成 24 年 3 月末の保証付融資残高は、計画を 47 億円下回る 343 億円（前年比 ▲ 6 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推移〕（表 13）

（単位：億円）

	21/3 末 実 績	22/3 末 実 績	23/3 末 実 績	24 年 3 月 末			
				計 画	実 績	計画比	21/3 比
融資残高	340	351	349	390	343	▲ 47	+ 3

（ビジネスローン）

担保・保証に過度に依存しない融資への取組みとして、新規取引の中小企業等のお客さま向けにビジネスローンを積極的に推進し、平成 22 年 2 月には中小企業等の小口資金ニーズに対応する新商品も発売しております。

しかしながら、前述のとおり、小口事業性資金の需要が一段と収縮する傾向にあったこと、既往貸出分のデフォルトが増加したことを踏まえ、期中管理を徹底するとともに、対象先を既存のお客さま中心にシフトさせた結果、平成 23 年度の取扱額は計画を 163 百万円下回る 1,657 百万円（前年比 +259 百万円）、平成 24 年 3 月末の残高は計画を 2,355 百万円下回る 2,985 百万円（同比 ▲663 百万円）となりました。

〔ビジネスローン取扱額の実績推移〕（表 14-1）

（単位：百万円）

	21/3 期 実 績	22/3 期 実 績	23/3 期 実 績	24 年 3 月 期		
				計 画	実 績	計画比
既存商品	2,674	1,435	1,236	880	1,567	+ 687
新商品	—	96	162	940	90	▲ 850
取扱額	2,674	1,531	1,398	1,820	1,657	▲ 163

〔ビジネスローン残高の実績推移〕（表 14-2）

（単位：百万円）

	21/3 末 実 績	22/3 末 実 績	23/3 末 実 績	24 年 3 月 末			
				計 画	実 績	計画比	21/3 比
ローン残高	4,731	4,293	3,648	5,340	2,985	▲ 2,355	▲ 1,746

c. 個人向け貸出

（住宅ローン）

住宅ローンについては、西日本シティ銀行からローンプラザに招聘した出向者の業務ノウハウを取り入れながら、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、営業店向けの勉強会開催などに積極的に取り組んだ結果、平成 23 年度下期における住宅ローンの取扱実績は 257 件の 67 億円、本計画期間中の累計取扱額は 344 億円となり、計画を 164 億円上回って達成しました。

なお、将来の金利上昇に伴うリスク軽減を図ることを目的として、平成 23 年度下期中に固定金利型等を中心に住宅ローン債権の流動化を実施した結果、平成 24 年 3 月末の住宅ローン残高は 83,931 百万円（前年比 ▲4,084 百万円）となりました。

今後とも、提携先業者を増やししながら、業者主催のセミナー・展示会等への参加も行い、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推移（期間中累計）〕（表 15-1）

（単位：億円）

	21/3 末 実 績	22/3 末 実 績	23/3 末 実 績	24 年 3 月 末		
				計 画	実 績	計画比
取扱額	49	121	230	180	344	+ 164

〔住宅ローン残高の実績推移〕（表 15-2）

（単位：百万円）

	21/3 末 実 績	22/3 末 実 績	23/3 末 実 績	24/3 末 実 績	24/3 末	
					23/3 比	21/3 比
ローン残高	78,481	83,511	88,016	83,931	▲ 4,084	+ 5,449

（消費者ローン）

消費者ローンについては、平成 23 年 4 月から「ほうわUCカード」の利用者に対する借換案件の獲得に努めるとともに、消費者ローン 4 商品（フリーローン、オートローン、教育ローン、リフォームローン）のインターネット、モバイルによる仮審査申込受付開始による審査受付の効率化とチャネルの拡充を図った結果、平成 24 年 3 月末の取扱件数は前年比 540 件増加の 13,765 件となったものの、景気低迷の長期化により、個人消費が冷え込む中、1 件当たりの新規取扱額が減少し、毎月の新規取扱額が既往ローンの約定回収額をカバーできなかったことから、残高は前年比 401 百万円減少の 10,325 百万円となりました。

今後とも、一定の資金需要は見込まれることから、既存ローン利用先への借換提案やお客さま訪問時のニーズ発掘等によるきめ細かい推進を通じ、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、残高の実績推移〕（表 16）

（単位：件、百万円）

	21/3 末 実 績	22/3 末 実 績	23/3 末 実 績	24/3 末 実 績	24/3 末	
					23/3 比	21/3 比
取扱件数	17,177	15,095	13,225	13,765	+ 540	▲ 3,412
ローン残高	13,649	12,502	10,726	10,325	▲ 401	▲ 3,324

（カードローン）

カードローンについては、前述のとおり、個人消費が冷え込む中、毎月返済により借入残高を減少させたいとお客さまのニーズもあって、平成 23 年度中の新規貸出実績が 405 件の 112 百万円に止まった結果、本計画期間中の累計獲得件数は計画を 1,720 件下回る 1,280 件、新規枠金額は計画を 2,620 百万円下回る 380 百万円となり、平成 24 年 3 月末の利用件数は 5,044 件（前年比 ▲431 件）、残高は 1,956 百万円（同比 ▲194 百万円）となりました。

なお、本計画期間中の開発・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いては、消費者ローンの増強に向けた販売チャネルや広告宣伝戦略の再検討を優先したため、取扱開始が遅れておりましたが、コールセンターの新設に併せ、本年 7 月に発売しました。

今後は、新商品導入と併せ、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、カードローンの積極的推進を一層図ってまいります。

〔新規カードローン獲得状況の実績推移（期間中累計）〕（表 17-1）

（単位：件、百万円）

	21/9 末 実 績	22/3 末 実 績	23/3 末 実 績	24 年 3 月 末		
				計 画	実 績	計画比
獲得件数	269	573	875	3,000	1,280	▲ 1,720
新規枠金額	74	160	268	3,000	380	▲ 2,620

〔カードローン利用件数、残高の実績推移〕（表 17-2）

（単位：件、百万円）

	21/3 末 実 績	22/3 末 実 績	23/3 末 実 績	24/3 末 実 績	24/3 比	
					23/3 比	21/3 比
利用件数	6,487	5,947	5,475	5,044	▲ 431	▲ 1,443
ローン残高	2,597	2,342	2,150	1,956	▲ 194	▲ 640

エ．ローコスト体制の維持

平成 23 年度は、「経営強化計画」の最終年度という節目の年にあたることから、更なる経費全般の節減を図った結果、人件費は計画を 8 百万円上回ったものの、物件費は計画を 317 百万円下回った結果、経費総額で 5,854 百万円（前年比 ▲138 百万円）となり、計画を 326 百万円下回って達成しました。

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。

〔経費、人件費、物件費の実績推移〕（表 18）

（単位：百万円）

	21/3 期 実績 (始 期)	22/3 期 実 績	23/3 期 実 績	24 年 3 月 期			
				計 画	実 績	計画比	始期比
経費	5,832	5,928	5,992	6,180	5,854	▲ 326	+ 21
うち人件費	3,078	3,103	3,188	3,130	3,138	+ 8	+ 60
うち物件費	2,440	2,500	2,487	2,700	2,383	▲ 317	▲ 56

オ．その他

ア．非金利収入の増加

平成 23 年度においては、お客さまの多様化する資金運用ニーズに対応するため、一時払終身保険の 3 商品、投資信託の 3 銘柄の取扱を追加し、商品のラインナップを充実させるとともに、積極的に推進した結果、預り資産販売関係手数料は 439 百万円（前年比 +111 百万円）となりました。

さらに、銀行保証付私募債の取扱や個人型確定拠出年金（401K）の獲得にも積極的に取り組んだ結果、預り資産販売・ソリューション関係手数料の合計額は、523 百万円（同比 +116 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し、適合性の原則に沿った金融商品の販売強化等により、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の実績推移〕（表 19）

（単位：百万円）

	21/3 期 実 績	22/3 期 実 績	23/3 期 実 績	24/3 期 実 績	24/3 比
					23/3 期比
手数料合計	187	198	407	523	+ 116
預り資産販売関係	187	166	328	439	+ 111
401K関係	—	17	20	5	▲ 14
ソリューション関係	—	15	58	78	+ 19

イ．有価証券運用

平成 23 年度下期については、欧州債務問題の深刻化に伴うマーケットリスクの高まりを受け、上期と同様に株式・投資信託の購入は見送り、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を十分勘案し、中期ゾー

ンの国内債を購入するなど、債券を中心とした運用を行ったことに加え、純投資株式のロスカットを適宜行うなど、有価証券の含み損の拡大を防ぐことも心掛けました。

その結果、平成 23 年度の有価証券平残は計画を 8,977 百万円下回ったものの、前年比で 5,361 百万円増加の 88,133 百万円、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を受けたことから、計画を 447 百万円下回る 699 百万円（同比 ▲78 百万円）となりました。

一方、有価証券の含み損益は、前年比で 470 百万円改善し、▲560 百万円となっております。

今後とも、収益の確保と含み損の拡大を防ぐことを念頭に、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

本計画期間においては、お客さまの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、「不良債権比率」の目標を達成する等、一定の成果を挙げることができました。

一方、不良債権処理に要した信用コストは計画を上回ったことから、今後、お客さまとの接点の強化と定期的なモニタリングを実施し、お客さまの経営上の課題・問題点の早期把握と解決・改善に向けた支援を強化することで、不良債権発生未然防止に努めるなど、信用コストの極小化に向けた取組みを更に強化する必要があると認識しております。

ア. 企業再生支援

前年度に引き続き、審査部内に設置した企業支援室による営業店指導、営業店と帯同したお客さま訪問、定期的なモニタリングを通じ、経営改善計画等の進捗状況を管理し、実態把握に努めるとともに、経営改善のアドバイスを行ったほか、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。

加えて、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、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ております。

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、お客さま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、お客さま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 24 年 3 月末の金融再生法開示債権残高は、計画を 3,058 百万円下回る 11,684 百万円（前年比 ▲832 百万円）、総与信残高は 37,425 百万円上回る 388,077

百万円（同比 +7,535 百万円）となり、「不良債権比率」は 3.01%（同比 ▲0.27 ポイント）となり、計画よりも更に 1.19 ポイント圧縮して達成しました。

〔 不良債権比率の実績推移 〕（表 20）

（単位：百万円、％）

	21/3 末 実績 (始 期)	22/3 末 実 績	23/3 末 実 績	24 年 3 月 末			
				計 画	実 績	計画比	始期比
破産更生等 債権	5,728	4,624	3,703	4,232	3,454	▲ 778	▲ 2,273
危険債権	10,385	7,418	8,171	8,725	7,897	▲ 828	▲ 2,488
要管理債権	1,601	1,308	642	1,785	332	▲ 1,453	▲ 1,268
金融再生法開示 債権残高	17,715	13,351	12,517	14,742	11,684	▲ 3,058	▲ 6,030
総与信残高	349,863	354,365	380,541	350,652	388,077	+ 37,425	+ 38,213
不良債権比率	5.06	3.76	3.28	4.20	3.01	▲ 1.19	▲ 2.05

※ 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 8,110 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

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（平成 18 年 10 月）や監査役会への監査補助員の配置（平成 18 年 6 月）を通じ、監査役会の機能強化も図っております。

今後も現体制を維持し、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、業務執行体制を強化するため、平成 21 年 7 月より執行役員制度を導入しており、平成 24 年 3 月末で 4 名の執行役員を配置し、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ます。

なお、今後、経営改善やお客さまとの取引基盤の拡充等に向けた取組みを加速させるには、業務執行体制の更なる充実が必要と判断し、平成 24 年 6 月 28 日開催の定時株主総会終了後、執行役員を現行の 4 名から 5 名に 1 名増員しております。

(3) 法令遵守の体制の強化のための方策

平成 23 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 2 回開催しました。

当委員会では、コンプライアンスの定着状況等の把握を目的に実施した自己チェックの実施結果、コンプライアンス関連事案への対応状況等について審議が行われ、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」、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」を毎月開催し、コンプライアンスに関する協議・検討を定期的実施するとともに、不祥事件等の未然防止・早期発見に向け、平成 18 年 12 月に導入したホットライン制度の充実、コンプライアンス専門研修の定期的な開催等に取り組んでいるほか、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、法令等遵守状況のモニタリングに努めております。

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 23 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、ビジネスマッチング情報交換制度の改正内容、地域経済の活性化に向けた取組みの一つとして、大分商工会議所、九州カード(株)と共同開催した「中国観光客“おもてなし”フォーラム in おおいた」、でんさいネットへの取組み状況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、お客さま、及び地域社会の皆さまに対し、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、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。

また、IR活動の一環として、経営トップ自ら当行の業務運営状況等をお客様に直接説明する「経営説明会」を、平成23年度中に大分県下の7地区で開催しております。

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。

なお、部門別収益管理手法の確立等を目的とし、本計画期間中に導入を予定していた収益管理システムについては、IFRS（国際会計基準）への対応検討、管理会計の試行等を優先したため、導入に至っておらず、今後、具体的に導入に向けた検討・準備を進めてまいります。

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。

地域経済の活性化に向けた取組みとして、お客さまの販路拡大や地場産業の振興を支援するため、平成23年度においては、西日本シティ銀行・長崎銀行との「3行合同商談会」をはじめ、第二地方銀行のネットワークを活用した「『食の魅力』発見プロジェクト2011」商談会等、合同商談会を7回開催したほか、地元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」の取扱を延長するとともに、平成23年9月には優れた技術力を有する地元企業が持つ特許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な資金を供給する「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）を創設しております。

さらに、平成23年11月には、近年増勢の一途にある中国人観光客を当地に呼び込み、地域の活性化に繋げる目的から、中国観光客“おもてなし”フォーラムinおおいた」を大分商工会議所、九州カード㈱と共同開催し、今後の街づくりの方向性やインフラ整備に関する意見交換を行う場を提供したほか、お客さまへの情報提供を目的とする「医療経営セミナー」、「税務セミナー」、「販路開拓セミナー」等を開催しました。

また、地域への貢献活動としては、前年度に引き続き、大分県の環境保全や文化振興

等のための活動を行っているNPO法人3先に対し、NPO助成金制度に基づく助成金を贈呈したほか、公募アマチュア絵画展、大分県ゲートボール大会等を開催しております。

加えて、当行自体の環境に配慮した取組みとして、通勤および外訪活動時のCO₂の排出を抑える「CO₂ゼロデー運動」や地域の環境美化に向けた「街かどクリーン作戦」を展開する一方、LED照明や電動バイクの導入にも取り組んでおります。

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、営業統括部内に「営業店指導グループ」、「営業店支援グループ」を設置しており、今後とも、地域密着型金融推進計画の考え方にに基づき、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 24 年 3 月末の「中小企業向け貸出残高」は、前年度に引き続き、地域の中小企業のお客さまに対する信用供与に積極的に取り組んだ結果、計画を 284 億円上回る 2,142 億円（前年比 +57 億円）となりました。

これに対し、「総資産残高」は計画を 200 億円上回る 5,154 億円（同比 +227 億円）となったことから、「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 41.56%となり、計画を 4.06 ポイント上回って達成しました。

今後とも、引き続き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推移] (表 21)

(単位：億円、%)

	21/3 末 実績 (始 期)	22/3 末 実績	23/3 末 実績	23/9 末 実績	24 年 3 月末			
					計 画	実 績	計画比	始期比
中小企業向け貸出残高	1,738	1,935	2,085	2,083	1,858	2,142	+ 284	+ 404
総資産残高	4,645	4,708	4,926	5,079	4,954	5,154	+ 200	+ 508
中小企業向け融資比率	37.41	41.10	42.32	41.01	37.50	41.56	+ 4.06	+ 4.15

※ 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

※ 「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

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

前期に引き続き、お客さま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」の各項目に積極的に取り組んでおり、平成 23 年度下期は「担保・保証に過度に依存しない融資の促進」項目が計画を 54 先下回ったものの、その他の項目が全て計画を上回った結果、「経営改善支援等取組先企業合計数」は計画を 2 先上回る 170 先（前年同期比 +59 先）となりました。

一方、「取引先企業総数」は計画を 31 先上回る 5,176 先（同比 +42 先）となったことから、「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 3.28%となり、計画を 0.02 ポイント上回って達成しました。

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推移 〕（表 22）

（単位：先、％）

	21/3 期 実績 (始期)	22/3 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期 実績	2 4 年 3 月 期			
					計 画	実 績	計画比	始期比
創業・新事業	8	6	33	34	10	54	+ 44	+ 46
経 営 相 談	17	15	35	33	15	23	+ 8	+ 6
事 業 再 生	0	1	4	3	2	4	+ 2	+ 4
担 保 ・ 保 証	86	170	224	286	140	86	▲ 54	+ 0
事 業 承 継	0	0	2	2	1	3	+ 2	+ 3
経営改善支援等 取組先企業合計	111	192	298	358	168	170	+ 2	+ 59
取 引 先 総 数	5,009	5,209	5,134	5,149	5,145	5,176	+ 31	+ 167
比 率	2.21	3.68	5.80	6.95	3.26	3.28	+ 0.02	+ 1.07

※ 比率 = 経営改善支援等取組先企業合計 ÷ 取引先総数

※ 「取引先」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 S P C、及び当行の関連会社を含んでおります。計数は全て半期分を掲載しております。

※ 「経営改善支援等取組先」とは、次の 5 項目への取組み先をいいます。

1. 創業・新事業開拓支援先

- (1) 政府系金融機関と協調して投融资等を行った先
- (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
 - ・ 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

2. 経営相談支援先

- (1) 当行のコンサルティング機能、情報提供機能等を活用して、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) D E S、D D S、D I P 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

4. 担保・保証に過度に依存しない融資促進先

- (1) 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・プラス）で融資を行った先
- (2) 財務諸表制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

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

(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

お客さまとのリレーションシップを再構築し、円滑な信用供与を実現するため、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 22 年度以降も同体制を維持し、平成 24 年 3 月末の渉外担当者は 180 名となりました。

また、平成 23 年度下期においては、前期に引き続き、平成 24 年 1 月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」を開催したほか、平成 23 年 11 月に上級渉外を対象に M&A に関する知識の習得を目的とする「上級渉外スクール」を開催しております。

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、新任渉外の早期戦力化と渉外担当者の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

平成 21 年 10 月に本部直接渉外部門として、営業店支援グループを営業統括部内に新設し、営業店と本部が一体となって、お客さまにより高度な金融サービスの提供を行える体制を構築しました。

今後とも、営業店と営業店支援グループが連携し、医療・福祉分野の案件組成やビジネスマッチング、M&A、事業承継等に関するアドバイスを行いながら、必要となる資金供給に対応してまいります。

ウ. 金融円滑化への取組み

当行では、金融円滑化への取組みとして、お客さまから貸付条件変更等の申込があった場合に組織的に適切な対応を図るため、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・任命しております。

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。

今後とも、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、金融機関として継続してモニタリングを行うとともに、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企業等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、新規取引の中小企業等向けにスコアリングモデルを活用したビジネスローン、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銀行保証付私募債の引受を推進しております。

平成 23 年度下期については、ビジネスローンの新規先実績は 67 件の 475 百万円、平成 24 年 3 月末の残高は 2,985 百万円(前年比 ▲663 百万円)、銀行保証付私募債の新規先実績は 19 件の 2,070 百万円、平成 24 年 3 月末の残高は 8,110 百万円(前年比 + 4,110 百

万円)となっております。

また、平成 24 年 3 月に日本銀行が公表した「当面の金融政策運営および成長基盤強化支援の拡充等について」に基づき、平成 22 年 7 月に創設した「ほうわ成長基盤強化ファンド」及び平成 23 年 9 月に創設した「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)」について、取扱期間を平成 26 年 3 月末まで延長し、地域経済の成長基盤に資する設備資金や新規事業資金を積極的に支援することとしております。

さらに、平成 24 年 7 月には、TKC 全国会（以下、「TKC」という。）に所属する税理士・公認会計士（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とし、外部専門家である TKC 会員による定期的なモニタリング報告を重視する「ほうわ TKC ローン」の取扱を開始しております。

今後とも、引き続き、地域中小零細企業のお客さまへの円滑な資金供給に向けて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、平成 23 年度下期においては、平成 23 年 11 月に大分大学開放イベントの一環として「技術相談会」を開催し、3 社の個別技術相談に対応したほか、平成 24 年 3 月に同大学が主催する、将来の大分県を担う子供たちの起業家精神を育てる「アントレプレナーシップセミナー FOR KIDS」に共催参加しております。

加えて、大分県等の創業支援制度融資や当行のプロパー資金を活用し、介護施設、有料老人ホーム、整骨院、飲食店、農業、畜産業、美容室など、54 先の創業・新事業に関する資金需要に対応しております。

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。

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、様々なお客さま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、「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、業務提携した経営コンサルタントや税理士等と帯同訪問し、取引先企業の経営相談に対応しております。

加えて、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、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、営業店と帯同したお客さま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・事業再生計画の策定支援等に取り組んでおります。

平成 23 年度下期においては、13 先に経営改善計画見直しの支援、助言等を行い、4 先に経費節減、資産売却、業務再構築等の助言を行ったほか、業務提携した税理士等が 6 先に経営改善計画見直しの支援、財務管理手法、M&A 等の助言を行っております。

さらに、お客さまの中国市場調査等のコンサルティングや法務・会計・税務等に関する相談等のニーズに応えるため、平成 23 年 11 月にキャストコンサルティング(株)と、平成 24 年 4 月には東南アジア・インド等との海外ビジネスに関する市場調査、取引先・パートナー等の開拓、商談支援・代行、進出後の支援等のニーズに応えるため、ジャパン・ビ

ジネス・ポータル有限責任事業組合と業務提携し、外部専門家による情報連携サービスを提供できる体制を整備しております。

また、平成 24 年 7 月には、T K C 会員の関与先である中小企業等のお客さまを対象とし、外部専門家である T K C 会員による定期的なモニタリング報告を重視する「ほうわ T K C ローン」の取扱を開始しております。

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、お客さま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、D D S、D I P 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 23 年度下期におきましては、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たほか、大分県中小企業再生支援協議会と連携し、事業再生計画策定を支援するとともに、九州中小企業支援ファンドのプレ D I P 資金対応を 1 先行っております。

④ 事業承継に関する取組み

当行は、平成 22 年 10 月に公認会計士事務所と業務提携し、事業承継コンサルタントを週 2～3 日程度駐在させるほか、当該コンサルタントによるお客さまへの帯同訪問、行内研修を実施し、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ております。

平成 23 年度下期においては、平成 24 年 3 月にお客様向けの「平成 24 年度税制改正大綱速報解説セミナー」を開催したほか、3 先に対し、事業承継、相続対策に関する具体的な助言を行っております。

また、平成 23 年 10 月には、顧客ニーズの多様化に対応するとともに、より幅広く情報を収集するため、M & A 専門企業である㈱日本 M & A センターと業務提携しております。

加えて、平成 23 年 11 月から同年 12 月にかけて、㈱日本 M & A センターが主催する「M & A スペシャリスト養成講座」に営業統括部営業店支援グループ（法人ソリューション・チーム）の本部渉外担当者を派遣し、専門知識の習得に努めたほか、上級渉外に必要な知識・技能の習得を目的に「上級渉外スクール」を平成 24 年 5 月に開催した際、当該本部渉外担当者が講師として、M & A に関する講義を行い、全体のスキルアップを図っております。

5. 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

平成 24 年 3 月期においては、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

経営強化計画の履行状況に関する進捗管理を行うため、平成 21 年 7 月に設置した「経営強化計画運営協議会」（議長：頭取）を週次で開催しております。

同協議会では、毎月の損益状況等を把握し、諸施策の実施状況や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

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 23 年度下期中に 6 回開催しました。

同協議会では、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や、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 23 年度下期中にコンプライアンス臨店指導を 24 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 23 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」に取締役が参加、第二地方銀行協会主催の「役員経営セミナー」に常務執行役員が参加、第二地方銀行協会主催の「役員コンプライアンス・セミナー」、「新任役員セミナー」に執行役員が参加しました。

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2回（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）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

顧客説明管理態勢を徹底するため、証券国際部内に設置した「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、平成24年1月に制定した「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を行っております。

また、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

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、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23年度下期中に臨店指導を24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、「顧客情報資産台帳」の整備に係る通達内容等を取りまとめ、平成23年12月30日付にて「顧客情報資産台帳運用マニュアル」を制定し、顧客情報管理の徹底を図りました。

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

「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、お客さま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。

す。

(4) 経営の透明性確保

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より深めていただくと同時に経営の透明性を確保すべく、引き続き、適時適切な情報開示に努めております。

(5) 内部監査態勢の強化

① 監査計画・実施

「内部監査方針」に基づき、年度の監査基本計画を策定の上、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し、平成 23 年度下期は営業店 12 か店、本部 2 部署の総合監査を実施しました。

営業店監査については、総合監査とは別に、不祥事件の未然防止・早期発見に主眼を置いた機動監査を 5 か店実施するとともに、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 5 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目的で、本部関係部署 4 部並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いるほか、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し、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 23 年度下期中に計 8 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たほか、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

ア. 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目指しております。

これらの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、平成 23 年度下期中に「信用リスク関連研修」、「営業店案件相談会」、「審査部留学」を実施し、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いについて周知徹底を図っております。

イ．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に基づく管理、営業店毎に与信上位先の年度取組方針を決定するとともに、定期的にモニタリングを実施し、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 23 年度下期中に開催した「信用リスク関連研修」、「営業店案件相談会」、「審査部留学」を通じ、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、あらためて営業店に周知徹底を行ったほか、不良債権発生未然防止と早期処理に向け、審査部債権管理グループが営業店を臨店し、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、債務者の実態把握をより正確に行うため、大口与信先に対しては、個社別に交渉し、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 23 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」に基づき、信用リスク関連研修や営業店臨店時の勉強会を通じ、正確な自己査定の実施に関する指導・周知を行っております。

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。

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

当行は、自己資本を勘案したリスクリミット等の限度枠を設定し、VaR や 100BPV、アウトライヤー比率、評価損失等の市場リスク量を計測すること等により、市場リスク量の把握及びコントロールを行っており、市場リスク量の状況等については、月次開催の市場リスク部会に報告するとともに、リスク管理上の重要な事項はALM／リスク管理協議会等にて経営陣に報告し、協議する態勢としております。

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は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。

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保有する債券全体の平均残存年数の目安を設定し、購入にあたっては長期債を控えて短・中期債を主体としております。

また、常に預貸率や流動性準備状況を注視し、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、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。

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・担保繰り状況を把握し、ALM／リスク管理協議会等にて、その評価・検討を行うほか、平常時より資金繰りに悪影響を及ぼす可能性のある情報がないか等の情報収集を行っております。

また、平成 23 年度下期は、緊急時想定訓練として、コール・マネー（無担・有担）に取り組みました。

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

平成 23 年度下期は、融資事務取扱要領の改正内容を周知徹底するため、融資臨店事務指導を全営業店 42 か店に実施し、指導時に確認された不備事項については、該当店への直接指導のみならず、全営業店に通達を発出して周知し、融資事務レベルの向上に取り組んでおります。

また、預金事務指導では、部店内自己検査の実施状況や疑わしい取引の届出対応状況に焦点を当てた全営業店への臨店指導に加え、監査部監査によるリスク評価を踏まえた個別の臨店指導、及び新任常時検印者への個人指導等を組み合わせ、有効性を意識した取り組みを行っております。

イ. 研修の充実等

平成 23 年度下期は、「常時検印者研修会」（平成 23 年 11 月開催、参加者 42 名）を定例開催したほか、外部講師による「相続・高齢者対策セミナー」を開催し、常時検印者以外の希望者を含む計 99 名が参加しております。

ウ. 事務取扱要領の整備

平成 23 年度は、臨店事務指導の結果や営業店における運用実態、並びに監査部監査で認められた不備傾向等を踏まえ、融資・預金業務に係る各事務取扱要領の改正を適宜行っております。

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。