

平成30年9月26日

各 位

会 社 名 株式会社豊和銀行
代表者名 取締役頭取 権藤 淳
(コード番号 8559 福証)
問 合 せ 先 執行役員総合企画部長 浜野法生
(TEL. 097-534-2611)

経営強化計画の履行状況（平成30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30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 総合企画部 ^{さいしよ}税所、田中（豊） TEL097（534）2608

経営強化計画の履行状況報告書

平成 30 年 6 月



《 目 次 》

1. 平成30年3月期決算の概要	
(1) 経営環境 1
(2) 決算の概要 1
2. 経営の改善に係る数値目標の実績	
(1) コア業務純益（収益性を示す指標） 5
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標） 5
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
(1) 地域への徹底支援による地方創生への取り組み 6
(2) 営業力・収益力の強化 15
(3) 経営基盤の強化 18
4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策 21
(2) リスク管理の体制の強化のための方策 21
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策 27
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 28
(5) 情報開示の充実のための方策 28
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方策 30
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策 30
(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 32
6. 剰余金の処分の方針	
(1) 配当に対する方針 34
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針 34
(3) 財源確保のための方策 34
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況	
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等 35
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 37

1. 平成30年3月期決算の概要

(1) 経営環境

平成29年度の国内経済は、海外経済の緩やかな回復に伴う輸出の増加のほか、所得・雇用環境の着実な改善による個人消費の持ち直しや堅調な企業業績に基づく設備投資の増加が寄与し、実質GDPが平成28年1～3月期から平成29年10～12月期まで8四半期連続のプラス成長となる等緩やかな回復基調が続いております。その一方で、人手不足の深刻化による企業業績への影響、トランプ政権の政策運営が世界経済に及ぼす影響及び北朝鮮や中東の地政学リスク等により国内経済の回復について不透明感が増しております。

国内の金融環境については、超低金利の状況が続いた一方、好調な企業業績を背景に日経平均株価がバブル崩壊後の最高値を記録する等株式市場は活況を呈しました。

当行の主要な営業基盤である大分県経済は、平成29年7月の九州北部豪雨並びに9月の台風第18号により交通インフラの寸断や住宅等への甚大な被害が発生し、特に観光面などで悪影響がみられましたが、雇用情勢の改善による個人消費の回復が続く等、引き続き緩やかな景気回復基調にあります。

このような経営環境の下、当行では、積極的に営業活動を展開するとともに、経費の適切な運用、業績の向上に努めた結果、平成30年3月期の業績は、以下の通りとなりました。

(2) 決算の概要

① 資産・負債の状況

(運用勘定)

地域の中小企業等のお客さまに対する円滑な資金供給に努めた結果、貸出金残高は前年度末比3億26百万円増加し、4,078億83百万円となりました。

また、有価証券残高は、前年度末比27億91百万円減少し、1,033億2百万円となりました。

(調達勘定)

預金（譲渡性預金を含む）は、個人預金・法人預金とも堅調に増加したことにより、前年度末比70億22百万円増加し、5,329億37百万円となりました。

(純資産)

純資産は、平成29年4月にA種優先株式60億円を取得し、新たにE種優先株式79億97百万円を発行したことに伴い、前年度末比25億65百万円増加し、307億40百万円となりました。

〔資産・負債の状況（残高）〕（表1）

（単位：百万円）

	平成30年3月末	29年9月末比		平成29年9月末	平成29年3月末
	実績	29年9月末比	29年3月末比	実績	実績
資 産	581,045	▲ 784	+ 12,514	581,829	568,531
貸出金	407,883	+ 2,865	+ 326	405,017	407,556
有価証券	103,302	▲ 882	▲ 2,791	104,185	106,093
負 債	550,305	▲ 1,088	+ 9,948	551,393	540,356
預金（譲渡性預金を含む）	532,937	▲ 2,633	+ 7,022	535,570	525,914
純資産	30,740	+ 304	+ 2,565	30,435	28,175

② 損益の状況

(業務粗利益、コア業務粗利益)

資金運用収益は、他行との競合による貸出金利回りの低下もあり、貸出金利息が前年度

比22百万円減少したことに加え、有価証券利回りの低下に伴い、有価証券利息配当金が同63百万円減少したことから、前年度を86百万円下回る78億95百万円となりました。なお、貸出金利息については前年度比マイナスが続いており、平成28年度実績は平成27年度比5億19百万円減少しましたが、平成29年度は大きく改善され、下げ止まりの兆候が見られません。

一方、資金調達費用は、預金利回りの低下に伴い、預金利息が前年度比60百万円減少したことから、前年度を65百万円下回る3億95百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年度を21百万円下回る75億円となりました。

また、「役務取引等利益」は、金融商品の窓口販売による手数料が前年度比34百万円減少し、役務取引等収益が同11百万円減少したことに加え、役務取引等費用が同76百万円増加したことから、前年度を88百万円下回る▲11百万円となりました。

「その他業務利益」は、国債等債券売却損益が前年度比35百万円減少したことから、前年度を37百万円下回る▲81百万円となり、その結果、「業務粗利益」は前年度を1億46百万円下回る74億7百万円、「コア業務粗利益」は前年度を1億11百万円下回る74億72百万円となりました。

（業務純益、コア業務純益）

営業経費は、初任給の引き上げによる人件費の増加や次期勘定系システムの移行に伴う物件費の増加により、前年度比1億22百万円増加の60億27百万円となりました。

また、一般貸倒引当金繰入額は戻入超となり、前年度に比べ2億11百万円減少し、その結果、「業務純益」は前年度を57百万円下回る16億25百万円、「コア業務純益」は前年度を2億34百万円下回る14億45百万円となりました。

（臨時損益）

臨時損益は、不良債権処理額が前年度比5億20百万円減少したことなどから、同2億54百万円増加の▲6億33百万円となりました。

（経常利益、当期純利益）

以上の結果、「経常利益」は前年度比1億96百万円増加の9億92百万円となりました。一方、不動産の減損損失を計上したことから、「税引前当期純利益」は同47百万円減少の8億9百万円、「当期純利益」は同24百万円減少の6億56百万円となりました。

（信用コスト）

「信用コスト」は、貸倒実績率の低下の影響に加え、経営改善応援ファンドや販路開拓コンサルティング業務（Vサポート）の取組みによる信用コスト抑制効果も奏功し、前年度比7億32百万円減少の6億77百万円となりました。

〔 損益の状況 〕 (表2)

(単位：百万円)

	平成30年3月期 実績	29年3月期比	平成29年3月期 実績	平成28年3月期 実績
	業務粗利益 [コア業務粗利益]	7,407 [7,472]	▲146 [▲111]	7,554 [7,584]
資金利益	7,500	▲21	7,521	8,322
役務取引等利益	▲11	▲88	77	258
その他業務利益	▲81	▲37	▲44	488
経費（除く臨時処理分）	6,027	+122	5,904	5,832
うち 人件費	3,267	+48	3,219	3,201
うち 物件費	2,352	+44	2,307	2,264

	平成30年3月期	29年3月期比	平成29年3月期	平成28年3月期
	実績		実績	実績
一般貸倒引当金繰入額	▲ 245	▲ 211	▲ 33	▲ 103
業務純益	1,625	▲ 57	1,683	3,340
[コア業務純益]	[1,445]	[▲ 234]	[1,679]	[2,870]
臨時損益	▲ 633	+ 254	▲ 887	▲ 2,124
(うち不良債権処理額)	(922)	(▲ 520)	(1,442)	(2,461)
(うち株式等損益)	(18)	(▲ 315)	(333)	(228)
経常利益	992	+ 196	795	1,215
特別損益	▲ 182	▲ 243	61	40
税引前当期純利益	809	▲ 47	857	1,256
法人税、住民税及び事業税	14	+ 1	12	73
法人税等還付税額	—	+ 27	▲ 27	—
法人税等調整額	139	▲ 51	191	257
当期純利益	656	▲ 24	680	925
(参考) 信用コスト	677	▲ 732	1,409	2,357

※ 信用コスト = 一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理額

③ 不良債権の状況

平成30年3月末の金融再生法開示債権額は、危険債権が前年度末比6億22百万円減少した結果、同6億28百万円減少の152億41百万円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は前年度末比0.14ポイント低下の3.68%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち85.79%にあたる130億77百万円については担保保証等や貸倒引当金にて保全を行っております。

[金融再生法開示債権比率の実績推移] (表3)

(単位：百万円、%)

	平成30年3月末	29年3月期比		平成29年9月末	平成29年3月末
	実績	29年9月末比	29年3月末比	実績	実績
金融再生法開示債権	15,241	+ 194	▲ 628	15,046	15,870
破産更生等債権	1,527	▲ 44	▲ 176	1,572	1,703
危険債権	13,286	+ 243	▲ 622	13,042	13,908
要管理債権	428	▲ 4	+ 170	432	257
総与信残高	414,052	+ 2,407	▲ 662	411,644	414,714
不良債権比率	3.68	+ 0.03	▲ 0.14	3.65	3.82

※ 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51億20百万円を含みます。

④ 自己資本比率の状況

平成29年4月にA種優先株式60億円を取得し、新たにE種優先株式79億97百万円を発行したことに伴い、自己資本額が前年度末比19億52百万円増加の298億38百万円となったことから、自己資本比率は同0.44ポイント上昇の8.44%となりました。

〔自己資本比率の状況〕(表4)

(単位：百万円、%)

	平成30年3月末 実績			平成29年9月末 実績	平成29年3月末 実績
		29年9月末比	29年3月末比		
自己資本	29,838	▲ 969	+ 1,952	30,807	27,885
リスクアセット	353,321	+ 3,014	+ 4,938	350,307	348,383
自己資本比率	8.44	▲ 0.35	+ 0.44	8.79	8.00

2. 経営の改善に係る数値目標の実績

(1) コア業務純益（収益性を示す指標）

平成 30 年 3 月期の貸出金は、金融機関の競合激化等の影響を受け、平残が計画を 127 億 24 百万円下回ったことに加え、利回りが計画を 0.193 ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を 10 億 37 百万円下回りました。

一方、預金は、平残が計画を 84 億 2 百万円上回ったほか、利回りが計画を 0.004 ポイント上回ったことから、預金利息は計画を 27 百万円上回りました。

その結果、資金利益は計画を 10 億 32 百万円下回る 75 億円となり、役務取引等利益も役務取引等収益が計画を 2 億 60 百万円下回ったことにより、計画を 1 億 65 百万円下回る 11 百万円の損超となったことから、コア業務粗利益は計画を 12 億円下回る 74 億 72 百万円となりました。

経費が計画を 2 億 11 百万円下回る 60 億 27 百万円となったものの、「コア業務純益」は計画を 9 億 89 百万円下回る 14 億 45 百万円となりました。

〔コア業務純益の計画・実績〕（表 5）

（単位：百万円）

	始 期	28/9 期 実 績	29/3 期 実 績	29/9 期 実 績	30/3 期				30/9 期 計 画	31/3 期 計 画
					計 画	実 績	計画比	始期比		
コア業務純益	2,870	870	1,679	773	2,434	1,445	▲989	▲1,425	1,513	3,031

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

(2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）

経費の節減に努めた結果、「機械化関連費用を除く経費」は計画を 2 億 35 百万円下回る 48 億 96 百万円となったものの、「業務粗利益」が計画を 11 億 22 百万円下回る 74 億 7 百万円となったことから、「業務粗利益経費率」は計画を 5.95 ポイント上回る 66.10%（始期比 +13.08 ポイント）となりました。

〔業務粗利益経費率の計画・実績〕（表 6）

（単位：百万円、%）

	始 期	28/9 期 実 績	29/3 期 実 績	29/9 期 実 績	30/3 期				30/9 期 計 画	31/3 期 計 画
					計 画	実 績	計画比	始期比		
経費（機械化関連 費用を除く）	4,808	2,484	4,819	2,459	5,131	4,896	▲235	+88	2,554	5,026
業務粗利益	9,069	3,854	7,554	3,811	8,529	7,407	▲1,122	▲1,662	4,608	9,480
業務粗利益経費率	53.02	64.45	63.80	64.53	60.15	66.10	+5.95	+13.08	55.42	53.01

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

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

3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当行では、平成28年6月に策定した「経営強化計画」において、「地元大分になくてはならない地域銀行」であることを目指し、『地域への徹底支援による地元経済の活性化』を基本方針に据え、これを実現するための取組方針として、①「地域への徹底支援による地方創生への取組み」、②「営業力・収益力の強化」、③「経営基盤の強化」の3つを定めました。

当行は、これらの取組方針に基づく諸施策を確実にかつ持続的に実施し、これまで以上に地域の中小企業等や個人のお客さまに対してコンサルティング機能を発揮するとともに、円滑な資金供給と顧客本位の質の高い金融サービス提供に努めることで、お客様との共通価値に他ならない「地域経済の活力向上と地域の発展」に貢献してまいります。

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

平成29年度下期における各取組方針に基づく諸施策の進捗状況は、以下のとおりです。

(1) 地域への徹底支援による地方創生への取組み

① 販路開拓コンサルティングについて

イ. 面的展開による事業性評価レベルの底上げ

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

ただし、対象とする商流は県外事業者など当行取引先以外から仕入れている同種の商品・サービスとし、これにより県外事業者に流れている仕入代金や購買代金を、契約先に環流させる「ローカル商流化」を実現してまいります。こうすることで取引先それぞれのバイヤー的なノウハウが当行全店行員に蓄積され、契約先取引店の行員でなくても仕入商流の分析などを通して販売に特化した事業性評価能力を高めることが可能となり、県外への移輸出による売上付与にも道を開くことができます。

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

平成30年3月末現在36社と契約し、うち販路成約先は29社（全契約先の80%）となり売上発生先は、のべ100社に対し、業務開始後1年半で累計54,318千円となりました。

また、契約先のなかで希望する先は、当行行員（役員及び支店長以下行員）向けに商品・サービス等のPRや販路開拓にあたっての要望等を伝える場である「商品・サービスの説明会」（講師：お客さま）に参加いただきました。契約先に対しても、自社製品や自社サービスの営業スタッフのように機能する多くの当行行員を目の当たりにして喜んでもらえるだけでなく、その様子は、地元新聞やテレビで報道され地元住民の耳目を集めることができました。

ロ. データベースの活用と業績評価への展開

平成29年度下期においては、新たな本業として販路開拓コンサルティングを行内に定着させていくため、業績評価において全体の約2割以上（680/3,000点）を本項目に関する評価としております。また、プロセスを評価することにより、結果にとらわれることなく、どの時点からでも取組みやすい内容にしております。

更に、個人評価においても、ガイドラインを設定し全員で取り組む体制とするとともに、支店長には部下行員の販路開拓業務におけるガイドラインの徹底を追加設定しました。販路開拓コンサルティングは、従来型のビジネスマッチング・商談会より大きく難易度が上がるため、業務負担の軽減を意図して、販路開拓コンサルティング専用のデータベースシステムを活用しています。目視でしか管理できないテキストデータ以外のハンドリングしやすい各種データ（細分化された業種コードや商品コードなど）も活用し、蓄積される契約先からの各種情報を元に営業店の効率的な販路開拓マーケティング活動を可能とし、案件の進捗や交渉経過のデータ等の情報を一元管理しています。

ハ. 地域経済活性化に真摯に対応した組織風土の醸成

当行は行員の絶対数が不足していると考えており、そのような中で販路開拓コンサルティングに対して、十分な対応ができる行員を捻出する必要があります。システムで業務フローをサポートし、業績評価で現場を動かす態勢ができたとしても、行員に対する販路開拓コンサルティングへの取組意欲を喚起することも課題と考えております。

地元の繁栄と地域住民の幸せ、それを底支えする地域経済活性化を願わない当行行員はおりません。販路開拓コンサルティング業務は、そういった行員の願いを叶えることが可能であり、取組意欲を十分喚起できるものと考えます。また、渉外を経験することなく長年内部事務だけに携わってきた行員等にも等しく訴え、地域に貢献することが最大の使命であり喜びであるという組織風土の醸成の効果も期待できます。

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

- ・ 営業店向け研修 38 回（行員参加数 延べ 1,268 名）

② 経営改善が必要なお客さまへの取組み

イ. 「経営改善応援ファンド」による積極的な資金供給

当ファンドは、経営改善計画の策定支援、経営アドバイス、ファンドによる資金調達支援を行うものであり、平成 29 年度下期の実績は 48 件 2,705 百万円となりました。平成 29 年度下期は当ファンドの取組み内容について営業店の業績表彰に組み入れるなど取組み強化を図り、実行額は 20 億円台に達しました。なお、平成 26 年 4 月の創設からの実行額は、累計 316 件 20,694 百万円、平成 30 年 3 月末の残高は 13,139 百万円となっております。また、平成 30 年 3 月末の残高のうち、実行時点の格付と比較すると、ランクアップが 31 先、格付け維持が 172 先、ランクダウンが 26 先となっており、財務内容の維持に繋がっております。また、「想定される改善内容」「SWOT分析」「コンサル項目」「販路開拓コンサルティングの取組み」など取引先の経営改善に繋がる取組方針を申請段階で明確にするなど、運営方法の取組みを強化いたしました。

通常の商品は実行限度額を設定することで、収益管理や信用リスク管理を行うことが一般的ですが、「経営改善応援ファンド」は実行限度額を設定せずに、その時々での経営改善を必要とする中小企業等のお客さまの資金ニーズに今後も対応してまいります。

そのためにも当ファンド実行により、野放図に信用コストが膨らんでいかないためのベストプラクティスとして、一旦は増加する管理会計上の E L を、経営改善を実現していくことで、確実に減らしてまいります。

〔ほうわ経営改善応援ファンド、実行推移〕(表7)

(単位：先、百万円)

	29年度下期 実績		29年度上期比	28年度下期比	29年度上期 実績	28年度下期 実績
実行件数	48	+ 17	+ 13	31	35	
実行額	2,705	+ 370	+ 1,088	2,335	1,617	

ロ. 経営改善計画の策定・推進に向けた積極的な支援

当行では、経営改善支援等の十分な効果を得るためには、集中的な支援が重要であることから、平成29年度において、融資部企業支援室（以下、「企業支援室」といいます。）と営業店で協議し、90先を「経営改善支援等取組み先」として選定し、経営改善支援に取組みました。

選定にあたっては昨年度と比較し今期は医療・福祉事業を昨年より2倍程度増加させることとし、モニタリング継続による支援の強化を図りました。既存の医療・福祉事業を増加させることで、営業店にも自ずとモニタリングの重要性の意識を促し、本部と連携しながら当行あげて経営改善支援を図ることとしております。取組みの具体的な動きとしましては、企業支援室による営業店指導、営業店と帯同又は企業支援室担当者によるお客さま訪問により定期的なモニタリング等を行っております。これにより経営改善計画等の進捗状況を把握・管理し、債務者の実態把握に努めるとともに、経営改善のアドバイスを適宜行ったほか、必要に応じ、中小企業再生支援協議会等の外部専門機関や税理士・公認会計士・弁護士等の外部専門家と連携し、経営改善計画の策定支援を行うなど、お客さまの経営相談や事業再生等の経営改善支援機能の強化に努めました。その結果、平成29年度下期において期初「経営改善支援等取組み先」90先のうち、新たに外部専門機関等を活用し経営改善に関わる支援を実施した先は4先となっております。

また、「経営改善支援等取組み先」に対しては経営課題をヒアリングし、洗い出しの上、SWOT分析等を用いた「事業性評価シート」を活用した経営改善支援に取組んでいます。加えて、平成28年6月に発足したお客さま支援部と連携し、トップラインの改善が必要なお客さまに対し、平成28年11月から本格スタートした販路開拓コンサルティング（Vサポート）業務をはじめ様々なサポートに取り組み、Vサポートについては平成29年度下期は経営改善支援等取組み先3先（当期にVサポート契約締結の全契約先5先）と契約いたしました。

ハ. トップラインの改善に向けた経営改善支援

コンサルティング機能に資する人材が多いとは言えない当行のような小規模な地域銀行の行員にとっても、お客さまの売上（トップライン）を改善するという事は取組みやすい本業支援であると判断しております。

販路開拓コンサルティングでは、お客さまの決算期毎に当行の関与で増加する売上金額の目標を協議のうで定めて、売上実績がその目標を超過した場合に、はじめて委託手数料が発生するという対等な業務委託契約をお客さまと締結しております。

このようなコンサルティングを成果報酬制にすることによって、契約先にとっては、自社の事業には不慣れな銀行員に本業支援を委託する不安感を緩和し、当行にとっては、顧客満足に満たない本業支援を繰り返しては、重い稼働負担が水の泡となることから一定の規律付けとして機能するものと考えております。

もちろん銀行が取組むコンサルティング業務であり、銀行法等の関連業法のみならず、それぞれのお客さまに関連する業法、健全な商取引を確保するための独占禁止法などを十分に検討したうえでコンプライアンス上のルールを設定しています。特に銀行の付随

業務として認められるための重要な条件である優越的地位の濫用防止については、慎重なルール設定を行い、すべての銀行業務の根幹に関わる重要なルールとして行内へ周知を行っております。

コンプライアンスが重ければ重いほど、楽な販路開拓、楽な売上入金実績は少なくなります。これを補完するために、契約先の取扱商品サービスのマーケティングにも注力しております。

さらに、契約先の取扱商品サービス毎に見込リストをデータベースで営業店に還元し、交渉結果を再度データベースにフィードバックすることで、見込リストの精度（ヒット率）を高めていくような伝統的なデータベース・マーケティング手法を用いております。

[販路開拓コンサルティング実績推移] (表 8)

	平成 29 年 3 月末	平成 29 年 9 月末	平成 30 年 3 月末
契約先数	22 社	31 社	36 社
売上入金実績額	2,094 千円	13,325 千円	54,318 千円

二. 外部専門機関・専門家・他金融機関等による連携支援

a. 中小企業再生支援協議会との連携

平成 29 年度下期については、「中小企業再生支援協議会」と連携を図りながら、経営改善支援センターの活用による経営改善計画策定等の支援を 9 先実施し、その他外部専門家等を活用した経営改善計画策定等の支援に関与した先は 4 先となっております。

企業支援室は中小企業再生支援協議会ならびに経営改善支援センターと定期的に意見交換会を実施しているほか、経営改善等案件の事前協議等も随時行っております。

今後も、同協議会等との連携強化を図り、中小企業等のお客さまに対する経営改善等支援の実効性を向上させてまいります。

b. 地域経済活性化支援機構との連携

当行では、「地域経済活性化支援機構」(REVIC)のノウハウやネットワークの活用に向けて、同機構と企業支援室で意見交換会を実施し、経営改善等案件の事前相談等を行っているほか、お客さまの事業再生と地域経済活性化への取組みとして、平成 26 年 3 月 31 日に、同機構の実施する「特定専門家派遣業務」(事業再生等の専門的なノウハウを持った人材を同機構から派遣する業務)に関する契約を締結しており、平成 29 年度下期までの「特定専門家派遣業務」の活用実績は 2 件となっております。

また、平成 29 年度下期には同機構の短期トレーニー制度を生かし、当行若手職員 1 名を半期派遣し、同機構におけるノウハウを吸収いたしました。

③ 創業・新事業を目指すお客さまへの取組み

イ. 創業・新事業支援に向けた取組み

当行では、これまで創業や新事業を目指すお客さまに対して、事業計画等の作成支援及び大分県や各市町（以下、「自治体」といいます。）の各種支援制度等に関する情報提供を通じた支援に取り組んできたほか、あわせて技術評価や製品化のニーズもあるお客さまに対しては、大分大学や日本文理大学及び溝部学園との業務連携による「産学連携支援サービス」の提供や「技術相談会」の開催などを通じた支援に取り組んでおります。また、日本政策金融公庫と創業融資ノウハウを有する同公庫との連携による事業計画書作成支援や協調融資等、ワンストップでの支援を積極的に行っております。

平成 29 年度下期においては、地域発展に向けた産業の創出を目的に、佐伯市番匠商

工会、佐伯市あまべ商工会と包括協定の締結を行いました。

また、大分県金融機関提案型資金「ほうわ地方創生支援資金（創業・新事業）」等の創業支援制度融資や当行のプロパー資金、「ほうわ成長基盤強化ファンド」、を積極的に活用し、85先に対し創業・新事業に関する資金需要に対応しました。

今後とも創業・新事業支援を通じ、地域経済活性化に向けて支援してまいります。

ロ. お客さまをサポートするためのサービスの拡充

当行は平成24年11月に、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う「認定支援機関」の認定を受けており、中小企業等の経営改善支援を徹底しています。

経営課題に関する相談については各自自治体と連携して積極的に行ってまいります。国や大分県の中小企業支援施策についても、お客さまのライフステージに応じて、タイムリーな情報提供を行ってまいります。

販路開拓コンサルティングとは異なる、従来から取組んできたビジネスマッチング・商談会の支援としては、第二地方銀行協会加盟行との共同開催による商談会や九州地区の地域金融機関との合同商談会、行政機関と連携した商談会を積極的に活用しています。今後もお客さまの販路開拓や地域の産業振興に向けたサポートを積極的に行ってまいります。このような取組みは過去実績もあることから販路開拓コンサルティングと並行して、継続的に取組んでまいります。これにより地域経済活性化や事業性評価能力の底上げなどに対するシナジーを期待いたします。

〔 合同商談会の開催状況 〕 (表 9)

開催日	主 催	開催名	商談先	参加企業数	当行エントリー数
30.1.25～ 26	県内金融機関	第2回 JFC 農商工商 談会	コープおおいた等 14社	95社	22社

④ 成長段階にあるお客さまへの取組み

イ. 地域住民としてのコモンボンド構築に向けた取組み

成長段階にあるお客さまの中には当行の販路開拓コンサルティングを必要としないほどの安定的な商品サービスの販路をすでに確保されている場合も多いと思われます。このようなお客さまに対しては、別な付加価値提供を行ってまいります。また、「経営改善応援ファンド」や「販路開拓コンサルティング」に関する当行の思いに賛同いただくことに力を入れていきたいと考えます。

当行同様、地域住民として地域経済活性化に異論を唱えるような地元のお客さまはいらっしゃらず、地元大分というコモンボンド（共通の絆）で繋がっているといえます。また、身近なところに創業・新事業のステージにあるお客さまや事業再生が必要なお客さまもいらっしゃいます。今は成長段階でもその姿に自らを重ね、将来に不安を感じているお客さまもいらっしゃるかもしれません。

そうしたお客さまが当行の「経営改善応援ファンド」や「販路開拓コンサルティング」の取組みにも賛同し、時には販路開拓コンサルティングの販売見込先として地域経済活性化という共通の目的に向けてご協力いただけるよう、しっかりと取組んでまいります。

さらに、「経営改善応援ファンド」が存続し続けることによるメリットや安心を感じていただけることは、お取引先にとって極めて有効であると考えます。すなわち、融資予約などは不可能ですが、万が一成長が停滞し、衰退していくような状況になったときに「経営改善応援ファンド」や「販路開拓コンサルティング」での当行の応援により、必ず立ち直れるという希望をもっていただけるからです。つまり、当行への将来的な地域経済活性化の維持機能への期待といえます。

そうした機能を有した地域銀行と良好なリレーションを維持していくことに価値を見いだしていただき、従来の銀行業務全体での取引振りを改善してまいります。

<事例>

以下、平成 29 年度下期の事例をご紹介します。

創業 60 年の老舗弁当店 A 社（C 市とは 40 km ほど離れた地域の事業者）は、弁当製造と県内事業所向け弁当配達を行っており、『安心安全』はもちろん、『安定供給』・『配達時間厳守』を基本として信用を確立してきた。

既存の販路は、県内広域（6 市町村（20 ルート））に安価な日替わり弁当を配達しているものの、1 事業所から注文いただく個数はわずかで採算が合わないルートも多く、従業員も徒労感を感じ、売上も伸び悩んでいた。

当行からの提案で V サポート契約をするにあたり、契約要件として必ず行う当行流の事業性評価は下記のように総括できた。

【強み】

- ・安定供給や配達時間厳守の徹底で信頼を確立している。
- ・6 市町村で 20 の配送ルートが確立されており、B 市の『食の支援サポートセンター』から指定されたお宅へ『安否確認』も含め供給している。

【弱み】

- ・配送ルート（線）を面で捉えるなど、効率のよいルートや車両の稼働率改善に努めていない。
- ・売上の伸び悩みに伴い、商品サービスの質（例：他社製品では常識的であるカロリー表示ができない）や従業員のモチベーションにも不安が出かねない状況であった。

《V サポートによる販路開拓》

豪雨災害発生によって広域での水没が発生した C 市に対して、本部行員含め多くの行員を派遣し、復旧支援を行う中、給食調理場（4 ヶ所）及び配送車両が水没し、学校給食が停止しているとの情報をキャッチ。給食が停止して 3 日後、C 市教育委員会に、当行が弁当供給を打診。

現状を伺うと教育現場では給食停止が他の問題まで及んでいることが判明。

○断水の家庭は、弁当を作ることができず持ってこられないので、教員が授業の合間に買出しに行かなければならない。

とのことであった。同日、老舗弁当店 A 社の代表者に相談すると、C 市には事業所への弁当配達のため毎日通っており負担にならない、是非商談させて欲しいとの回答を得た。給食調理場が復旧する間（およそ 2 ヶ月）『安心安全』はもちろん『安定供給』『配達時間厳守』で給食代わりに弁当を配達することになった。

本件での A 社売上入金実績 11,207 千円

現在は、『配送ルート』を『面』で運用（稼働率 UP）できるように【買い手】のニーズを集め提案中。

《V サポートが連鎖して当社ユーザーならびに従業員の満足まで創出》

- ・弁当には、商材の一部に、C 市の B 級グルメにもなっている、当行取引先の商材（練物）を採用（当初の弁当メニューは、鮭など骨がある食材を使用）いただいた。
- ・C 市の児童からは、「嫌いな食材が食べられるようになりました」「残さず食べました」

などの手紙や寄せ書きを、また養護職員からは「災害対応に対し迅速に対応いただき且つ衛生面を十分考えた納入に感動した」など声をいただく。

・このことに感動した配達担当のアルバイト従業員は、働きがいを見だし「長く勤めたい」と当社に就職を希望し正社員になった。

・C市教育委員会では、教育長が当社に出向いていただき、感謝の意を述べるとともに感謝状を授与いただきました。その場にいた従業員はもちろん、それを聞いた工場で働く従業員は感動して涙を流したとのこと。

Vサポートを通じ『食育・雇用・感動』を共に感じ、売上付与のみならず、お客さまの商品サービスの価値向上に寄与できた。

ロ. 地域に特色がある産業への取組み

大分県経済の特徴として、進出大手企業の多くが素材中心の産業集積型であることから、景気動向や原料価格の変動等による影響を強く受ける傾向にあり、このことから成長段階にあるお客さまでも急速に成長が鈍化したり、衰退する可能性が高いということが危惧されます。環境変化により経営改善等が特に必要になりやすい中小規模事業者等のお客さまに対して経営改善支援を行ってまいります。

平成 29 年下期については、事業の承継と長期健全経営に課題を持つ観光関連企業に対して、中期経営計画の策定支援およびファイナンス支援を実施するなど、専門家派遣等の支援を 16 先実施いたしました。

また、コンサルティング機能や情報提供機能を発揮し、販路開拓コンサルティングによる販路拡大や、仕入先、業者紹介等に向けた支援を徹底するとともに、資金ニーズの掘り起こしに努めてまいります。

また、成長性が高い業種ながら、不本意な成長となっているようなお客さまは、成長業種であっても他行から支援をされないことも多く、そのようなお客さまに対しても積極的に支援の手を差し伸べてまいります。

⑤ 事業再生が必要なお客さまへの取組み

当行では、平成 18 年度以降、整理回収機構などの事業再生に関するノウハウを活用し、DDS（資本金借入金）の導入、第二会社方式による不採算部門の切り離し、事業再生ファンドの社債やABLによるプレDIP資金の導入等、当行に従来無かった手法による事業再生に取り組んできており、企業支援室にノウハウを蓄積してまいりました。

今後も、更に一步踏み込んだ抜本的な事業再生を行うことにより、経営改善が見込めるお客さまに対して、外部専門機関等の連携や専門家の活用により抜本的な経営改善計画の策定を支援するとともに、同計画に基づき、DDSやDIP資金の導入、事業再生ファンドの活用等の金融支援を行うことで、地域内の雇用や商流など、地域経済への影響にも十分に配慮し、中長期的な視点に立ち、お客さまの事業再生支援を徹底してまいります。

平成 25 年 3 月に当行、宮崎太陽銀行、南日本銀行による「3行合同地域再生支援委員会」を設立し、お客さまに対する事業再生支援の更なる強化を通じて地域経済の活性化と各行の貸出資産の健全化を図るため、各行の経営改善支援等に関する手法・知見を共有し、更に外部専門家や地域経済活性化支援機構との連携強化に取り組むことといたしました。

平成 29 年度下期においては、3行への事業再生支援に関する手法・ノウハウの提供をいただいている業務提携先のあおぞら銀行グループにより、上期に引続き事業性評価に関わる研修も開催いたしました。

今後も、同委員会を定期的で開催し、同委員会を通じて相互のノウハウを共有するとともに、外部機関等の第三者的な視点や専門的知見を活用した事業再生支援等のコンサルテ

イング機能の一層の発揮に努め、中小企業等のお客さまに対する事業再生支援態勢の強化を図っていくとともに、地域横断ビジネスマッチング、販路開拓、とりわけVサポート等を活用したお客さまのトップライン改善に繋がる態勢整備に取り組んでまいります。

イ. 抜本的な経営改善計画の策定・推進に向けた積極的な支援

経営改善が見込めるお客さまに対しては、外部専門機関・専門家等と連携し、抜本的な経営改善計画を策定した上で、DDSの導入、事業再生ファンドの活用、債権放棄の実施などの金融支援も実施していく方針であり、また「経営改善支援先等協議会」等を開催し、早期に対応策を協議する態勢を継続してまいります。

また、事業の存続を徒に長引かせることが、却って、経営者の生活再建に悪影響を及ぼすことが見込まれる場合には、企業支援室と外部専門機関等の連携により、債権整理を前提とした再起・再生に向けた方策を検討するなど、お客さまの状況に応じたソリューションの提供に努めております。

平成 29 年度下期において、中小企業再生支援協議会の関与のもと、お客さまの当行以外の取引金融機関の同意も得た再生計画を策定し、事業再生ファンドを利用した抜本的な事業再生支援を 1 先実施しました。

今後とも、お取引先や保証人の実態を十分に把握した上で、経営者保証に関するガイドラインも踏まえ回収方針を決定し、これに基づいて計画的に回収を行うとともに、貸出金の償却や債権売却によるオフバランス化を進めてまいります。

ロ. DDSや債権放棄などによる再生支援

外部専門機関等の連携や専門家の活用により抜本的な経営改善計画の策定を支援するとともに、同計画に基づき、DDSやDIP資金の導入、事業再生ファンドの活用等の金融支援を行うことで、地域内の雇用や商流など、地域経済への影響にも十分に配慮し、中長期的な視点に立ち、お客さまの事業再生支援を徹底してまいりました。

そこで当行は前述のとおり平成 29 年度下期において中小企業再生支援協議会の関与の下、お客さまの当行以外の取引金融機関の同意も得た地元の事業再生ファンドを活用した第二会社方式による企業再生支援の手法を用いた債権放棄を前提とした再生計画への同意を 1 先実施しました。

〔 債権放棄の状況 〕 (表 10)

(単位：百万円)

年度	事業再生に向けた支援目的の債権処理			破綻処理等 バルク処理(B)	債権処理合計額 (A+B)
	債権放棄	DDS 他	計 (A)		
H25/下期	0	0	0	98	98
H26/上期	0	0	0	464	464
H26/下期	1,006	0	1,006	289	1,295
H27/上期	0	0	0	76	76
H27/下期	426	0	426	126	552
H28/上期	545	584	1,129	3,844	4,973
H28/下期	572	0	572	1,628	2,200
H29/上期	1,160	0	1,160	283	1,443
H29/下期	552	0	552	1,299	1,851
累計(新法での 公的資金注入後)	4,261	584	4,845	8,107	12,952

ハ. 事業再生ファンド等の活用による再生支援

当行では、事業再生ファンド「九州中小企業支援ファンド」（平成 21 年 8 月組成）及び事業再生ファンド「おおいた PORTA ファンド」（平成 25 年 4 月組成）へ出資しているほか、平成 25 年 3 月にあおぞら銀行グループと業務提携し、事業再生ファンド「九州地域活性化ファンド」を活用できる仕組みを整備しております。

抜本的な事業再生や事業転換を必要とする中小企業等のお客さまに対しては、外部専門機関等の連携による事業再生方策の策定支援を行い、事業再生ファンドが有する再生機能の活用や債権放棄等の金融支援を行うことで、お客さまの早期再生を促進してまいります。

また、事業再生ファンドの活用等を行う際は、これまでと同様、地域内の雇用や商流など、地域経済への影響にも十分に配慮して取組んでまいります。

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

ニ. 事業承継、M&A 支援に向けた取組み

大分県においても、企業経営者の高齢化が進行する一方で、後継者の確保が困難になってきていることから、事業承継に関する相談が増加しております。

当行では、事業承継ニーズのある経営者の意向を踏まえたうえで、相続対策支援、M&A のマッチング支援、事業承継時の資金需要対応等を通して、事業承継に関わる課題解決支援を行っております。

具体的には、親族内承継においては、提携先の税理士及び公認会計士等との連携による相続対策等の相談支援、親族外への事業承継については、従業員や第三者への M&A をお客さま支援部ソリューション支援室（以下、「ソリューション支援室」といいます。）内の「M&A シニアエキスパート認定制度」による有資格取得者による仲介業務を行っております。

平成 29 年度下期においては、「M&A シニアエキスパート認定制度」の有資格取得者により、事業承継ニーズを有するお客さまに対し、後継者不在及び組織再編に伴う事業承継や親族内承継の課題解決として 13 件のコンサル支援を行いました。

以下、平成 29 年度下期の事例をご紹介します。

創業 50 年を超える地域密着型の冠婚葬祭事業者が、後継者不在を理由に事業継続が困難な状況でした。該当地域には冠婚葬祭事業者が数少ないことや地元の老舗事業者であることから、地元住民からも事業継続を願う声が多くありました。そこで、事業評価・マッチング支援・条件協議・譲渡契約等の仲介支援を 1 年掛けて行った結果、新オーナーへの譲渡契約が成立し、事業承継支援ができたものです。

上記事例のように引き続き、お客さまの事業承継問題の解決を通し、リレーション向上・事業の理解を図ることを目的として、事業承継対策支援の取組みを行ってまいります。

⑥ 自治体との連携による地方創生への取組み

前期に引き続き、本部地方創生推進室担当者が、定期的に自治体への訪問活動を実施し情報収集に取り組みました。当行と「ビジネスマッチング契約」を取交している企業の情報提供により、買物不便地域・過疎地域の生活利便性向上に向けた取組み事例等の紹介・提案活動を実施しました。

社会福祉貢献活動として大分都市広域圏による「大分あんしんみまもりネットワーク」の

連携拡大を行ないました。

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

(2) 営業力・収益力の強化

① 現場力の強化

イ. 顧客の資産運用ニーズ等への対応

これまでマネーアドバイザー（以下、「MA」といいます。）は、全員が内務業務を兼任する形をとっていましたが、今まで以上に顧客の資産運用ニーズに応える体制とするため、まずは試験的に大分市・別府市内のブロック店を中心にMAを専担とする女性行員を配置することを確認致しました。しかしながら、平成 29 年度下期においても、次期勘定系システム移行に係る人員配置・出向等にて人員体制が十分に整わず取組が遅延している状況にあります。離職の抑制、新入行員の早期戦力化、パートタイマーの採用増加に努め、早期の配置を実施したいところではありますが、現状、次期勘定系システム移行を最優先事項とせざるを得ないため、その実現時期を平成 31 年度上期以降に変更致します。

ロ. 営業店事務の本部集中化の推進

「販路開拓コンサルティング」をはじめとした経営強化計画の各施策に取り組むにあたり、営業店業務の負担の軽減や効率化、コスト削減を進めるために、現状の業務や手続きを抜本的に見直すとともに、業務等の在り方を再検討する「業務改善委員会」を設置し、平成 29 年度下期は以下の項目等について検討しました。

a. 各種手数料引落しの本部集中化

営業店単位で収納処理している各種手数料のうち、「定例発行残高証明手数料（センター処理分）」と「集配金手数料」の顧客口座からの引落とし及び日計（損益）への入金処理を、平成 29 年 10 月より事務集中室に集中化しました。

b. データ伝送手数料振替処理の本部集中化

データ伝送等で受け付けたセンタカット分の振込手数料は、収納日の翌日に各営業店の別段預金にいったん計上され、該当店ではこれを日計（内国為替受入手数料）へ振替える必要がありましたが、平成 29 年 10 月より、この振替処理を事務集中室で行うように変更しました。

c. 自行内メールに係る収納先口座入金処理の本部集中化

各営業店を取りまとめ店として収納事務を行っている自行内メール業務のうち、本店営業部を取りまとめ店とする収納物件に係る口座入金処理を平成 29 年 10 月より事務集中室扱いに変更しました。

d. 個人事業税引落とし事務の本部集中化

大分県内 39 ヲ店で個別に処理していた「個人事業税（大分県税）に係る口座引落し事務」について、平成 29 年 11 月より事務集中室における一括オペレーションに集中化を図りました。

e. 文書統合管理システム（OnBase）を活用したペーパーレス化の取組み

平成 30 年 1 月から運用開始された預金保険機構を介しての反社チェックに伴って本支店間でやり取りする所定フォーマットに関し、OnBaseによる書類

イメージ登録及び処理ステータス管理の機能を利用して、ペーパーレス化対応を実施しております。加えて、本人確認記録書のイメージ保存及び検索のために利用していた「本人確認システム」を平成 30 年 3 月半ばで廃止し、その機能を On Base に移設することにより、サブシステムに係る維持・管理コストの削減を図りました。

※. その他（集中業務の外部委託）

営業店事務の効率化に直接資するものではありませんが、現行の集中業務を整理して効率化を図るために、事務集中室が担当している下記の業務について、平成 30 年 5 月より総合警備保障株式会社に外部委託することを決定しました。

- ・ 当行の本支店間の回金（現金整理・精査）業務
- ・ 手形処理・交換業務（手形集中処理及び大分交換所決済事務）
- ・ 当行の資金の保管業務（本部現金管理）
- ・ 日銀資金入金出庫業務（同行大分支店との現金授受事務を含む）
- ・ 当行の支店間メールの仕分け・発送
- ・ 本部各部のメール集配業務
- ・ ゆうちょ銀行資金出庫業務（ゆうちょ銀行との A T M 提携に係る資金管理・搬送事務）
- ・ A T M 資金計画策定業務
- ・ 印刷物・消耗品等管理業務（本支店からの請求受付及び発送事務）

ハ. ソリューション支援室による営業力サポート強化

平成 29 年度下期については、次期勘定系システム移行に係る人員配置を最優先事項として取り組まざるを得なかったことより、ソリューション支援室の人員を増加するには至りませんでした。しかしながら、西日本シティ銀行からの出向者 1 名を配置（計 2 名）するなど、体制の維持を図りました。今後も渉外行員の負担を軽減するため、ソリューション支援室の人員の増強もしくは戦力アップを図り、渉外行員からの要請に臨機応変に対応できるよう努めてまいります。

ニ. 販路開拓コンサルティング専担部署の設置

販路開拓コンサルティングを当行の本業とし、「経営改善応援ファンドの豊和銀行」というブランディングを定着化させ、地域への徹底支援を実現するために、平成 28 年 6 月にお客さま支援部ならびに同部内に販路開拓支援室を創設し、ソリューション支援室、融資部企業支援室と連携し、営業店の統括、渉外行員のサポート、マーケティングサポートに取り組んでいます。

ホ. スピード感のある融資に向けた取り組み

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

ヘ. 営業店業績評価項目の見直し

販路開拓コンサルティングを従来の銀行業務並みの本業とし、少ない営業人員を最大限に動かしお客さまのトップラインを安定させるために、相関の高い業績評価項目をまとめて項目数を少なくするとともに販路開拓コンサルティングに係る項目の配点を高めるために、平成 29 年下期の営業店総合表彰の項目において、総合点 3,000 点のうち、販路開拓コンサルティング項目に 680 点を配点するようにしました。

①要注意先以下の契約事務手続き完了	配点 50 点	最高点 150 点
②破綻懸念先の契約手続き完了	配点 100 点	最高点 200 点
③取扱商品説明会数	配点 15 点	最高点上限なし
④取扱商品説明会参加者数	配点 15 点	最高点上限なし
⑤販売見込先への見積等販売条件提示	配点 50 点	最高点 100 点
⑥販売実績案件数	配点 400 点	最高点 1,000 点
⑦ヒアリングシート作成件数	配点 50 点	最高点 75 点

ト. 人事評価の見直し

販路開拓コンサルティングに関する個人評価については、平成 29 年度下期も営業店の全行員に個人目標を設定しました。目標は共通とし、支店長・渉外担当は半期の業績目標のうちの 4 割のウエイト、その他の行員は 2 割のウエイトとしました。また、支店長には、部下行員の販路開拓業務におけるガイドラインの徹底を追加（業績外目標の 2 割のウエイト）設定しました。

② 従来業務負担の軽量化

イ. 効果的な宣伝活動の強化

当行の宣伝活動については、これまで新聞、テレビCMへの広告が中心で、現在の広告施策では、若年層をはじめとする当行がターゲットとしたい顧客層には有効に宣伝できていない可能性が強い状況でした。

そのため、これまでの伝統的な新聞、テレビ広告に加え、WEB広告、LINEによるPUSH型広告、ポスティング、DMなどの非対面チャネルを有効に活用し充実させていくとともに店舗サインやATMコーナー等の既存施設を活用した広告展開を行いました。

さらに平成 29 年 8 月より、お客さまとの接点拡大のために当行の商品およびサービス等に関するご案内を、「SMS（ショートメッセージサービス）」によりお客さまの携帯電話番号へ配信するサービスを毎月実施しました。

ロ. コールセンターを活用した営業力の強化

平成 29 年度下期については、人員体制上、コールセンターへのプロパー行員配置には至りませんでした。次期勘定系システム移行後の平成 31 年度上期にはコールセンターを営業統括部と同じフロアに移設することで体制の強化を図る予定です。

また、ローンの仮審査をWEB経由でコールセンターが受け付けるWEB申込が平成 29 年度には前年対比 443 件増加するなどコールセンターの活用による営業店業務の負担軽減が図られています。なお、ローン代行実行については、コールセンターの体制整備後に着手する予定です。

ハ. チャネルの多様化

お客さまの利便性向上の観点から来店不要型（非対面型）ローンの導入実現に向け、システムをリリースした保証会社による説明会を関係各部を含めて実施しました。なお、次期勘定系システム移行に伴い新規のシステム開発が凍結されていることから、その実現は平成 31 年度上期以降になる予定です。

ニ. ほうわホルトホールプラザにおける顧客接点の強化

「ほうわホルトホールプラザ」は、個人のお客さまに対するライフプランニングによるコンサルティング体制を構築しており、お客さまにご満足いただけるより質の高いサービスの提供を行っております。また、土日祝日の営業や平日の延長営業により、営業

店への来店が難しいお客さまのご相談・お申込みにも対応し、新規のお客さまとの取引開始の増加にも繋がりました。中でも普通預金口座開設は半期 72 件となり、営業店事務の負担軽減と共に、様々な商品のクロスセルの機会獲得となりました。

同プラザの平成 29 年度下期の実績については、住宅ローンの取扱額が 4 億 22 百万円で全行取扱額 15 億 77 百万円の約 3 割、フラット 35 の取扱額は 6 億 22 百万円で全行取扱額 7 億 45 百万円の約 8 割を占めました。平準払い保険も 164 件受け付けるなど、営業店業務の軽減にも貢献しました。同プラザの活用を一段と促進することで、各種ローンや金融商品販売の推進に係る営業店の業務負担を軽減させてまいります。

ホ. 先行他行等のノウハウを活用した競争力の高い商品の開発

平成 29 年度下期においては、次期システムの移行に向けて、システム開発凍結期間に入ったこともあり、新商品やサービスの取扱いを開始したものはありません。

③ お客さま満足度向上に向けた取組み

イ. 接遇能力向上に向けた取組み

当行のキャッチフレーズである「いちばんに、あなたのこと。」を実践し、接遇力を向上させる取組みとして以下の集合研修を実施しました。

- ・「第 5 回 新入行員研修」平成 29 年 11 月実施

受講者：平成 29 年度新入行員 45 名

外部講師：大分県社会福祉介護福祉センター

高齢者・障がいをお持ちのお客さまへの接遇向上を図る目的で、ユニバーサルマナー研修を開催。車椅子体験等の疑似体験を通じてサポートや接遇を学習。

- ・「CSリーダー研修」平成 29 年 11 月実施

受講者：CSリーダー 29 名

外部講師：日本ビジネスドックの講師を招聘して、CS向上を図る窓口対応等をテーマとして研修を実施。

- ・「入行内定者研修」平成 30 年 3 月実施

外部講師：ヒューマンアンドクオリティ 研修講師を招聘して、ビジネスマナー講座を終日開催。

窓口対応や渉外活動における接遇力向上、ビジネスマナー修得を図る研修を今後とも継続して実施してまいります。特に「障害者差別解消法」に対応する、障がい者、高齢者等に対するフォローや接遇に関する研修は、インターバルで実施する新入行員研修のカリキュラムに採用して継続実施致します。

ロ. お客さま目線に立った店舗作りに向けた取組み

平成 29 年度下期は、営業店 14 か店で看板改修を実施、取引先へ発注を行いました。

また、駐車場の改修、段差解消等、お客さまの利便性向上に向けた店舗作りに努めました。

(3) 経営基盤の強化

① 人材の確保、人材の活用、人材育成の強化

イ. 行員数の増加による経営基盤の強化

平成 29 年度下期においては、次年度の新卒採用に向けて企業説明会の増加や中途採用の内容を見直し新たな第二新卒採用を開始する等、安定的な学生の確保に向けた取組

みを行いました。その結果、概ね採用計画に近い内定者数を確保することが出来ました。
〔採用数推移：平成 28 年 4 月（38 名）→平成 29 年 4 月（48 名）→平成 30 年 4 月（48 名）〕

一方、離職防止については、人事部員が若手行員と面談（のべ 67 名）を行ない、労働環境の改善やコミュニケーションを重視しながら、働きやすい職場環境づくりに努めて参りました。

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

ロ. シニア層の活用、女性の活躍推進

下期においては、シニア層の豊富な経験による業務のノウハウやスキルの伝承等、貴重な戦力として活躍していただくため、役職定年に関するルールを一部改正（管理職で満 55 歳に到達した者は、満 60 歳に到達するまで現行役職を継続可能とした）致しました。また、労働契約法における無期雇用ルールの導入を決定し、有期雇用契約者でも継続的な勤務を選択することを可能としました。女性活躍推進に関しては、平成 30 年 2 月、大分県が初めて実施した第 1 回目の「平成 29 年度おおいた女性活躍推進事業者表彰」を受賞し、当行の取組を対外的にもアピールすることが出来ました。

ハ. 研修における積極的な外部の活用

ア. 管理職層のマネジメント力、部下の育成力の向上

・集合研修

平成 30 年 1 月「部店長経営塾」受講者：部店長他受講希望者 81 名 等

外部講師：株式会社 八代アソシエイツ 八代恭一郎氏を招聘して、当行のあるべきビジネスモデルと V サポート業務強化の重要性を学ぶ。

・行外派遣研修

平成 29 年 10 月「女性役席マネジメントセミナー」第二地銀協主催 営業店女性役席 3 名派遣 等

イ. 若手行員の早期戦力化、モチベーションの維持・向上

・集合研修、セミナー

平成 29 年 10 月～3 月「融資能力向上研修」受講者 15 名 等

・行外派遣研修

平成 29 年 11 月「企業訪問研修」第二地銀協主催 営業店行員 2 名派遣 等

・トレーニーの実施

融資部留学 期中 6 名実施 等

ウ. 専門能力向上、実践力強化

・集合研修

平成 29 年 10 月「信用リスク関連研修」受講者：営業店長 42 名 等

・行外派遣研修

平成 30 年 3 月「事業性評価・ソリューション提案力強化研修」第二地銀協主催 営業店長 3 名、融資部役席者 1 名 計 4 名派遣 等

エ. コンプライアンス専門研修

職員の法令等遵守に関する認識・知識を向上させるため、集合研修計画に基づき、コンプライアンス専門研修を 1 講座〔コンプライアンス責任者研修〕開催した他、新任支店長研修、新規採用者研修等、職階・職務別に開催された他部署主催の 2 講座の

集合研修において、コンプライアンスに関する講義を織り込み、実施しています。

なお、平成 29 年度中にコンプライアンス専門研修等を未受講で研修に替わる周知徹底が必要な職員に対しては、所属する各職場の部店長に本年度コンプライアンス研修概要書を送付のうえ、各職場において周知徹底を図っています。

二. 行内勉強会の強化

行内集合研修や行外派遣研修の受講者が自部店内において情報・知識・スキルを共有するための勉強会の実施、また本部から統一テーマを提供し実施する月次の勉強会については、実効性の高いものとするよう人事部による一元管理とし取組みを強化しております。

行内LANやDVDを使った教材配信などの実施については、引き続き導入に関して検討してまいります。

② 行員のモチベーション向上に向けた取組み

平成 29 年度下期においては、行員のモチベーション向上策として、役職定年制度の一部見直しを実施致しました。昨年実施した初任給の引上げに伴い、若手を中心とした一般行員は、一人当たり年間賃金で 12 万円～18 万円の増加としたことから、今期は高齢層の処遇改善にスポットを当てたものです。ワークライフバランスの安定に向けた取組みに関しては、平成 29 年 7 月に労働局より次世代認定マーク「(愛称) くるみん」を取得出来たことに続き、平成 30 年 2 月には大分県より女性活躍推進事業者表彰を受賞し、行内外にアピールすることが出来ました。職場環境づくりに向けては、時間管理の推進方針に基づき、適正な労働時間管理の徹底や総労働時間の削減に向けて取り組みました。

4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

業務執行に対する監査又は監督の体制を強化するため、平成 28 年 6 月以降は社外取締役 2 名（非常勤）を選任し、取締役会の監督・牽制機能の強化を図っております。

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

今後とも、現体制を維持し、経営管理態勢の強化に努めてまいります。

(2) リスク管理の体制の強化のための方策

① 統合的リスク管理体制強化のための方策

当行では、リスク資産・負債ごとにリスク指標の一つである VaR を計測し、配賦したリスク資本と対比することにより、リスク量をコントロールしています。

資本の配賦は、毎期、直近のリスク量の傾向を捉え、外部環境や事業計画等との整合性を考慮した上で案を策定し、ALM/リスク管理協議会等での協議を経て、取締役会で決定しておりますが、平成 29 年度下期においても、適切にリスク量を予測し相応のリスク資本を配賦しました。特に信用リスクへの資本配賦については、ミドルリスク先への徹底支援といった現在の施策に基づき、配賦額を 10 億円増額する旨を平成 29 年 9 月 25 日の取締役会にて決議しております。

また、月次で計測された信用リスク、市場リスク等のリスク量については、その変動について、内外の要因を分析した上で、配賦されたリスク資本と対比し、ALM/リスク管理協議会に報告するなど、適切に管理を行っております。

また、平成 27 年度より、明細単位で E L 理論値を算出し、その構成比から店別の U L を計測しており、店別・地域・業種別に算出したデータを蓄積し、ポートフォリオの適正管理や信用リスク管理に活用しております。こういった取組みのなかで地元 U L を可視化し、地域経済の活性化に資する地元の事業者への適切なリスクテイクに努めてまいります。

〔信用リスク（地元向け事業性融資）（表 11）〕

（単位：先、百万円）

	28/9 期	29/3 期	29/9 期	30/3 期	(29/3 期比)
先数	4,856	4,930	5,006	5,001	71
破綻懸念先以下	504	501	522	499	▲ 2
正常先+要注意先	4,352	4,429	4,484	4,502	73
地公体	19	19	19	19	0
事業性	4,333	4,410	4,465	4,483	73
地元以外	313	315	318	318	3
地元	4,020	4,095	4,147	4,165	70
正常先	3,171	3,163	3,119	3,059	▲ 104
要注意先	849	932	1,028	1,106	174
与信額	327,947	336,681	333,999	337,537	856
破綻懸念先以下	24,374	22,296	20,819	20,505	▲ 1,791
正常先+要注意先	303,573	314,385	313,179	317,032	2,646

		28/9 期	29/3 期	29/9 期	30/3 期	(29/3 期比)
	地公体	43,027	42,742	42,589	41,891	▲ 851
	事業性	260,546	271,643	270,590	275,140	3,497
	地元以外	48,000	50,094	50,872	50,272	178
	地元	212,546	221,549	219,718	224,869	3,320
	正常先	162,926	170,809	167,541	169,740	▲ 1,068
	要注意先	49,620	50,741	52,177	55,128	4,388
リスク量 (VaR) (地元)		7,556	8,320	7,233	7,487	▲ 834
正常先		2,583	2,927	2,509	2,486	▲ 441
要注意先		4,973	5,393	4,724	5,001	▲ 392
EL (期待損失額)		3,748	3,986	3,352	3,388	▲ 598
地元以外		534	562	469	463	▲ 99
地元		3,214	3,424	2,884	2,925	▲ 500
正常先		1,099	1,205	1,000	971	▲ 234
要注意先		2,115	2,220	1,883	1,954	▲ 266
UL (非期待損失額)		5,063	5,700	5,056	5,285	▲ 415
地元以外		721	804	707	723	▲ 81
地元		4,342	4,896	4,349	4,562	▲ 334
正常先		1,484	1,722	1,509	1,515	▲ 208
要注意先		2,857	3,174	2,841	3,047	▲ 126

② 信用リスク管理体制強化のための方策

イ. 基本方針とリスク管理方法

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

また、適切な与信業務運営に向けて、平成 29 年度下期においても、「融資能力向上研修」、「信用リスク関連研修」、「営業店案件相談会」、「融資部留学」を継続的に開催し、同研修等を通じて、信用リスク管理の重要性と管理手法についての指導や、各種信用リスク関連規定の厳正な取扱いについて周知徹底を図りました。

ロ. 与信ポートフォリオ管理

特定の業種や債務者への与信集中リスクを回避するために、個社別の与信ガイドラインの設定を行うとともに、大口先については、与信の状況及び業況等について継続的にモニタリングを実施しています。

ハ. 債務者の実態把握

個別案件の審査時や期中管理にあたっては、債務者の財務状況のみならず、資金繰り、経営環境、成長性等を総合的に判断することにより実態把握を行っています。

また、業況が悪化している債務者については、営業店と本部が一体となり、経営改善に向けた指導のほか、貸出条件の変更や事業再生への取組みを行っています。

特に、大口先債務者については、資金繰り管理の強化のために、資金決済口座の一元管理化への取組み及び入出金管理を随時実施することで資金繰り管理強化に努めています。

二. 正確な自己査定の実施

平成 29 年度下期においては、外部講師による研修、信用リスク関連研修や融資能力向上研修、営業店訪問による勉強会を通じて、正確な自己査定の実施に関する指導・周知を行いました。

また、格付精度についての分析・検証を継続実施することにより、格付精度の向上に向けた取組みを行っています。

ホ. 償却・引当実施

償却・引当については、償却・引当規程及び償却・引当マニュアルに基づき、厳正に算定しております。なお、平成 25 年度より要管理先及び破綻懸念先のグループ総与信 10 億円以上の大口先については、原則としてDCF法等を採用しております。また、

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

ヘ. ストレストテストの実施

信用リスクのストレステストは、①関連会社を親会社に名寄せした企業グループによるリスク計測、②地価下落（下落率 10%、20%）による保全率低下、③景気後退による格付悪化（「建設・不動産業」「個人による貸家業」「医療・福祉業」）のシナリオリスク量の増加が自己資本に与える影響を計測し、平成 30 年 3 月のALM/リスク管理協議会に報告しています。

なお、前年度より、当ストレステストにおいてもシナリオごとに店別のリスク量を算出し、店舗別・地域別での特徴や傾向等を把握するようしており、蓄積されたデータより直近 1 年間の推移を分析し、業種ポートフォリオに関する格付や残高の推移、リスク量の推移のほか、地域による傾向等を把握して情報共有しました。同ストレステストは今後も引き続き実施し、店舗別・地域別の業種ポートフォリオの適性管理や信用リスク管理に活用していくよう努めます。

ト. 不良債権の適切な管理のための方策

お客さまの業績悪化や延滞発生時には、営業店と企業支援室が連携して、経営改善の実現可能性を早期に判断し、経営改善計画の策定・推進に加えて新規融資を含む適切かつ積極的な改善支援により、不良債権発生の未然防止やランクアップの実現に努めてまいります。

さらに、一歩踏み込んだ抜本的な事業再生を行うことにより、経営改善が見込めるお客さまに対しては、外部専門機関・専門家等と連携し、抜本的な経営改善計画を策定し、DDSの導入、事業再生ファンドの活用、債権放棄の実施などの金融支援も実施していく方針です。また融資部担当取締役等が参加する「経営改善支援先等協議会」等を開催し、早期に対応策を協議する態勢を継続してまいります。

また、事業の存続を徒に長引かせることが、却って、経営者の生活再建に悪影響を及

ばす恐れがある場合には、企業支援室と外部専門機関等の連携により、債権整理を前提とした再起に向けた方策を検討するなど、お客さまの状況に応じたソリューションの提供に努めております。

平成 29 年度下期において、今後とも、お取引先や保証人の実態を十分に把握した上で、他取引金融機関の同意も得た再生計画を策定し、事業再生ファンドを活用した事業再生支援を 1 先実施しました。

経営者保証に関するガイドラインも踏まえ回収方針を決定し、これに基づいて計画的に回収を行うとともに、貸出金の償却や債権売却によるオフバランス化を進めてまいります。

③ 市場リスク管理体制強化のための方策

イ. 基本方針

平成 29 年度下期は、世界的な好景気と金利の低位安定による適温経済が続く中、日経平均株価が一時バブル経済崩壊後の戻り高値を更新するなど先行きの明るさが見える場面もありました。しかしながら、今年に入り米国の保護主義政策やドル安政策が台頭したことでマーケットの状況は一変しました。特に円高と株安の動きが著しく、マーケットは不安定な動きが続く展開となりました。このような環境下、有価証券運用については運用施策や運用基準に則り、各種マーケット動向を十分注視した運営に努めました。その結果、運用基準外の取引はなく、リスク量（VaR）も配賦リスク資本の範囲内で限度枠を超過することなく推移しました。

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

ロ. リスク管理方針

市場リスク管理については、VaR や 100BPV、アウトライヤー比率、評価損益等を計測し、市場リスク部会、ALM/リスク管理協議会等において経営に報告し、協議する態勢としています。VaR 計測モデルについては、モデルの有効性検証のために定期的にバックテストを実施し、市場リスク部会、ALM/リスク管理協議会に報告しています。

一方で、VaR を用いた統合的リスク管理においては、市場リスク管理上、VaR によるリスク計測に限界があることから、それを補完する目的で各種のストレステストを実施しており、その結果を市場リスク部会、ALM/リスク管理協議会に報告しています。

当行の有価証券ポートフォリオ上の構成比率が最も大きい債券の金利リスク管理については、「金利急騰時のアクションプラン」に基づき、市場金利の動きを日次でチェックするとともに、トリガー抵触時には速やかに部門間協議を行い、ALM/リスク管理協議会に報告する体制としています。別途、金利リスクについては将来の金融政策の変更を念頭におき、債券の残存年数抑制に努めています（平成 29 年 9 月末～4.6 年⇒平成 30 年 3 月末～4.4 年）。

それ以外についても、海外市場の暴落や天変地異等による各種マーケット全体の急落、または信用リスクの増大等により、保有有価証券の時価が急落、若しくは急落の恐れが予想される場合には、関連部署による部門間協議を行い、ALM/リスク管理協議会に報告する体制としています。

なお、市場取引については、ALM/リスク管理協議会にて承認された「資金運用施策」および「有価証券等運用基準」に基づいて行っています。

ハ. アウトライヤー基準への対応方針

アウトライヤー基準（金利リスク量が自己資本の20%以下）に適切に対応するため、有価証券のみならず、預金・貸出金も含めた当行のバランスシート全体の金利リスク量を算出し、市場リスク部会、ALM/リスク管理協議会等において経営に報告し、協議する態勢としています。

平成29年度下期における金利リスク量は、自己資本の概ね3%程度で推移し、基準の20%を大きく下回る水準での低位安定した推移となりました。

④ 流動性リスク管理

流動性リスク管理につきましては、資産・負債のポートフォリオ構成を重視し、大口入出金の把握、資金繰り予想、大口定期預金等の動向、LCR等を通じて流動性リスクの分析・評価を行い、流動性リスク部会、ALM/リスク管理協議会等において経営に報告し、協議する態勢としています。平成29年度下期については日本銀行考査の結果を踏まえ、引き続き公金を中心とした大口定期預金のフォロー・管理を行いました。また平成29年9月末基準で流動性ストレステストを実施しました。

日々の管理にあたっては、流動性準備量について準備率ならびにネットポジションの目標値を設置し、資金繰り・担保繰り状況等についてモニタリングを実施しています。また、日本銀行のマイナス金利政策に対応し、日本銀行預け金の管理を強化しています。

⑤ オペレーショナルリスク管理

イ. オペレーショナルリスク部会の機能発揮

a. 事務リスクに関する経営陣への適時報告の実施

事務リスクに関し、平成29年度下期中は「反社情報照会システムの事務取扱について」、「サイバーセキュリティ危機対応マニュアルの制定ならびにCSIRTの設置について」等をオペレーショナルリスク部会及び経営会議、取締役会へ付議・報告しています。

b. 本部所管部署による効果的な事務指導の実施

平成29年度下期は、コンプライアンス統括部、証券国際部金融商品監理室、融資部、事務統括部の4部署が、それぞれの所管業務について営業店を臨店し各種事務取扱の検証と指導を行いました。

なお、平成29年4月以降、事務統括部においては、平成31年1月に稼働予定の次期基幹システムへの移行リスクを極小化するための体制を取っていることから、平成29年度下期には営業店への臨店による指導実績はなく、融資・預金等の事務取扱に係る営業店からの問い合わせ担当者を部内に配置して、電話指導主体の対応を行っています。

〔事務指導の状況〕(表12)

(単位：店)

	共通指導	特別指導	合計
コンプライアンス統括部	20 か店		20 か店
金融商品監理室	6 か店		6 か店
融資部	22 か店		22 か店
事務統括部	0 か店	0 か店	0 か店

c. 各種研修の実施

事務統括部及び次期システム推進室では、平成 29 年度下期中に下記を含め 10 種類の集合研修を主催しております。

- ・ 常時検印者研修（H29. 11. 18 開催）
- ・ 事務管理責任者・預金役席・預金リーダー向け次期システム差分説明会（H30. 1. 27 開催）

加えて、人事部が主催する研修にも、事務統括部長もしくは部員が講師となって講義を行っております。

d. 規程・マニュアル類の整備及び検索機能の改善

オペレーショナルリスク部会における協議等を踏まえ、品質の高い事務取扱を全店的に定着させることを目的として、①規程・事務マニュアル・事務管理ツール等の整備（8 件）②その他の規程・マニュアル類の整備（2 件）を実施しております。

ロ. システムリスク管理

a. システムリスクに関するSBK加盟行共同の取組み

平成 29 年度下期中にシステム担当部長級が参加する運営部会に 6 回参加し、「平成 29 年度上期のシステムキャパシティ報告について」等、システムリスク管理関連の議題について審議しました。

SBK加盟行共同監査については、例年実施のIT全般統制の有効性評価（運用状況）に加え、システム移行リスク管理態勢として総合試験開始判定に係る監査を 2 回実施しております。

また、平成 31 年 1 月から利用開始となる次期基幹システムであるBESTAcloudのRCMの仮策定が完了しております。

b. 当行内におけるサイバーセキュリティ対策の強化

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

- ・ 金融庁主催のサイバーセキュリティ演習「Delta Wall II」に参加。（平成 29 年 10 月）
- ・ サイバーセキュリティ危機対応マニュアルの制定並びに CSIRT の設置。（平成 29 年 12 月） 等

c. SBK次期システムへの安全な移行の実現

平成 31 年 1 月を目途に取り組んでいるSBK現加盟 6 行のBESTAcloud移行、ならびに同年 5 月に予定されている沖縄海邦銀行加盟に向けたシステム移行の各準備に関しては、これまで重要事項を横断的に協議していた「次期システム委員会（7 行の企画部門長・システム部門長が参加）」に代えて、各行からの派遣者及び支援会社等で構成された「プロジェクト推進室」が平成 29 年 10 月に福岡中央銀行内へ設置され、7 行全体のプロジェクトをより安全・円滑に進めるための機能強化が図られています。

また、上記プロジェクト推進室が発足した後も 7 行との緊密な連携及び協働作業体制を維持するために、テーマ別・グループ別等の頻繁なテレビ会議に加え、従前の次期システム委員会メンバーとプロジェクト推進室、ならびにベンダーを交えた「開発推進会議」が毎月 1 回、集合形式で開催され、その結果はSBK幹事会及び理事会にエスカレーションされております。

なお、平成 30 年 2 月 28 日開催の S B K 幹事会において、3 月 1 日からの総合試験開始が決議され、7 行は計画どおりに 7 月末までの予定で総合試験工程を進めております。

加えて、行内においては、次期システムプロジェクト会議を開催して重要事項を協議するとともに、プロジェクトの進捗状況やシステム移行外部監査結果等に関する取締役会へ報告も遅滞なく実施しております。

d. システム障害対応訓練の充実

例年 3 月に実施している S B K 加盟行共同の訓練は、次期システム移行準備の影響により平成 29 年度は見送りとなりましたが、他の外部接続先との連携による各種訓練を 3 回実施しております。

(3) 法令遵守の体制の強化のための方策

①法令等遵守に係る経営姿勢の明確化

部店長会議やコンプライアンス集合研修等のあらゆる機会を捉え、経営陣自ら、法令等遵守に関する経営姿勢・方針を表明し、その周知徹底を図っております。また、不適切な事案が発生した場合は、賞罰委員会への審議要請の可否をコンプライアンス協議会にて協議するなど、信賞必罰に至るプロセスを協議会の出席者全員で共有し、遵守マインドの向上と規律ある行動の浸透・定着を図っています。

② コンプライアンス協議会のさらなる機能強化

取締役会に直轄したコンプライアンスに関する審議機関として、全ての常勤役員・部長で構成する「コンプライアンス協議会」を、平成 29 年度下期中に 6 回開催しました。

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

また、下部機関である「コンプライアンス部会」についても、下期中に 6 回開催し、コンプライアンス協議会への付議事項を事前に検討・協議し、問題点等の分析・洗出しに努めています。

③ コンプライアンス統括機能の充実・強化

コンプライアンス統括部においては、コンプライアンス協議会及びコンプライアンス部会の運営、各部署からの定例報告の徴求等を通じ、コンプライアンス・プログラムや不祥事件の再発防止策の実施状況等を定期的に把握・管理し、そのフォローアップを実施しています。

また、平成 29 年度におけるコンプライアンス臨店につきましては、年度内に全営業店に対して臨店を実施することとしており、営業店に対して所定の点検項目に関するチェックまたはヒアリングによる点検・指導及び啓蒙を行っています。

なお、平成 29 年度下期のコンプライアンス臨店は 20 か店実施し、営業店の法令及び取扱いルール遵守状況に関するモニタリングに努めるとともに、法令等遵守の重要性についての意識付け及び法令等違反行為の発生時における本部報告の徹底を図っています。

④ コンプライアンス研修等の充実・強化

平成 29 年度下期においては、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1講座〔コンプライアンス責任者研修〕開催した他、新任支店長研修、新規採用者研修等、職階・職務別に開催された他部署主催の2講座の集合研修において、コンプライアンスに関する講義を織り込み、実施しています。

なお、平成29年度にコンプライアンス専門研修等を未受講で研修に替わる周知徹底が必要な職員に対しては、所属する各職場の部店長に本年度コンプライアンス研修概要書を送付のうえ、各職場において周知徹底を図っています。

⑤ 反社会的勢力に対する態勢強化

反社会的勢力との関係遮断に向けて、毎月開催されるコンプライアンス協議会並びにコンプライアンス部会において取組み状況や反社会的勢力情報の登録状況を報告しています。また、半期ごとに「反社会的勢力対応の現状について」を取り纏め、経営会議、取締役会において報告しています。

反社会的勢力情報については随時更新し、スクリーニングシステムを活用して反社会的勢力との取引の未然防止並びに排除を図っています。

また、「大分県銀行警察連絡協議会」、「大分県警察・金融機関暴力対策連絡協議会」に参加し、警察や暴力追放大分県民会議並びに顧問弁護士等と連携し、反社会的勢力の排除に向けた情報交換等にも努めています。

更に平成30年3月、暴力団排除条項導入前に預金口座を開設した暴力団員として登録されている口座について、今後、取引解消に向けた取組みの検討及び必要に応じた対応を行っていきます。

なお、各営業部店長、ほうわホルトホールプラザ長、お客さま相談室長を各地の公安委員会に「不当要求防止責任者」として登録するとともに同委員会が開催する「不当要求防止責任者講習」の受講を義務づけ、受講後の「責任者講習受講済之証」および「受講修了書」を各部店に掲示する等、反社会的勢力との関係遮断に向けた体制の強化に取り組んでいます。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行は、「お客さまモニター制度」を導入し、お客さまから、当行の商品・サービスや経営に関してご意見をいただいております。平成29年度下期においては、平成29年8月に委嘱を行なった法人のお客さまモニターに対し、「資金調達する際の手続き」や「事業や商品・サービスに対する弊行の理解度」等のアンケートを実施しました。なお、本アンケート結果につきましては、平成30年2月に当行ホームページに掲載しております。

今後も同制度を活用し、お客さまのご要望にお応えするとともに、お客さまに更に一層支持される銀行を目指してまいります。

(5) 情報開示の充実のための方策

① 四半期ごとの情報開示の充実

当行では、お客さま、株主をはじめとする投資家の皆さま、地域社会等から正しい理解と信頼を得るため、証券取引所への適時開示のほか、記者会見、プレスリリース、ホームページへの掲載等により、迅速かつ正確な四半期の財務・業績情報の提供を行っており、今後とも、迅速かつ充実した開示に努めてまいります。

② 会社情報の適時開示

当行では、迅速かつ充実した情報開示に取り組むため、大口不良債権の新規発生、不祥事件の発生等、本部・営業店等からの各種情報は、総合企画部において、一元管理する態勢

としております。

総合企画部では、各種情報が適時開示情報に該当するか否かを判断し、原則として、取締役会等の承認のもとに適時適切に開示しています。

さらに、お取引先との交流会である「本店豊和会」においても適時適切に情報を開示するなどのIR活動にも努めています。

今後とも、銀行法、金融商品取引法その他の法令及び証券取引所の定める適時開示規則に基づき求められる情報に加え、経営の透明性を確保するため、リスク情報や部門別損益情報などの情報開示にも努めてまいります。

③ 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

当行は、地元経済の活力向上と地域の発展に貢献するため、お客さまの経営改善等や成長・発展に向けた経営支援、創業・新事業を目指すお客さまへの支援等の積極的に取り組むほか、環境、金融に関する教育、文化、防犯協力、ボランティア活動への貢献など、地域・社会貢献、CSR活動を幅広く展開しております。

こうした取り組みや活動については、ディスクロージャー誌や決算短信等にて開示しており、今後とも開示内容を充実させ、積極的に開示してまいります。

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方策

当行は、地域の中小規模の事業者等のお客さまを取り巻く厳しい経営環境を踏まえ、中小規模の事業者等のお客さまと真正面から向き合い、コンサルティング機能を発揮し、お客さまの経営改善等及び成長・発展に向け、経営改善支援活動と積極的な資金供給を徹底することで、地域経済の活力向上と地域の発展に貢献していくことこそが、地域金融機関としての責務であると考えています。

本計画においては、前述の取組方針「地域への徹底支援による地方創生への取組み」に基づく諸施策を確実かつ持続的に実施することで、中小規模の事業者等や個人のお客さまに対して、円滑な資金供給に努めてまいります。

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

平成 29 年 2 月、与信審査期間の短縮を図ることを目的として与信決裁権限規程の改正を行い、継続して運用しています。今後も、スピーディな審査を行うことで、地域金融機関としてより一層の金融円滑化推進に努めてまいります。

② 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

イ. ほうわビタミンローンの推進

中小企業等のお客さまの増加運転資金や設備資金のニーズに円滑かつ迅速な資金供給を行うことを目的として、引き続き「ほうわビタミンローン」（金額 60 百万円以内、原則無担保、平成 26 年 3 月発売）を積極的に推進した結果、平成 29 年度下期の実行は 227 先 2,541 百万円となりました。引続きお客さまの小口資金ニーズに迅速に対応し、貸出取引の拡充に努めてまいります。

〔 ビタミンローンの残高推移 〕 (表 13)

(単位：件、百万円)

	30年3月末 実績			29年9月末 実績	29年3月末 実績
		29年9月末比	29年3月末比		
融資件数	1,546	+ 158	+ 317	1,388	1,229
融資残高	6,574	+ 601	+ 764	5,973	5,810

ロ. ABLの推進

ABLについては、売電収入（キャッシュフロー）を担保とした売掛債権担保融資のスキームを確立しておりますが、担保となる在庫や商流のモニタリングを通じ、お客さまの実態把握・課題分析等の向上にも有効であると考えています。

今後は、業務提携した外部専門会社のノウハウを活用し、ABLの推進態勢を整備し、お客さまの経営改善に繋がる資金供給を積極的に行うとともに、お客さまの実態把握・課題分析等の向上に取組んでまいります。

債権譲渡担保契約に基づくファイナンス・スキームや動産担保融資を活用し、平成 29 年度下期における実行は 31 件、26 億 10 百万円となりました。

ハ. 「ほうわTKCローン」の推進

中小企業等のお客さまに対し、きめ細かな資金供給と経営改善支援を行うべく、平成24年7月に「ほうわTKCローン」を創設し、中小企業等向け経営改善支援に取り組んできております。平成29年度下期においては、TKC会員税理士との情報交換やTKC開催のセミナーへの参加など、TKC会員との連携強化を行いました。なお、平成29年度下期のTKCローンの実績は2件、13百万円となりました。

小規模事業者等への事業活動関与において、税理士・会計士が大きな存在感を有していることから、本ローンを通じてリレーションを強め、経営改善支援や事業承継及び販路開拓コンサルティングの外部提携先として、協業してまいります。

ニ. 私募債（がんばろう九州私募債）の受託推進

平成28年4月の震災や平成29年7月の九州北部豪雨等の災害に見舞われたお客さまに対する支援の一環として、「がんばろう九州私募債」を継続的に取り扱い、地域経済の活性化に努めており、平成29年度下期における引受実績は7件、5億8千万円となりました。

お客さまの柔軟な資金調達ニーズへの対応として、対外信用力の向上にも繋がる「銀行保証付私募債」の受託業務の重要性に鑑み、引き続き、積極的に推進してまいります。

ホ. 知的財産融資の推進

当行は、優れた技術力を有する地域のお客さまが持つ特許権・商標権・実用新案権・意匠権・著作権等の知的財産権の価値を評価し、その事業価値に応じて必要資金を供給する「知的財産担保融資」について取り組んでおります。

平成29年度下期においては、特許庁の支援事業である知的財産ビジネス評価支援事業を活用し、取引先企業の知財財産の評価支援を行いました。今後も地元企業の成長を支援するために、知的財産を活用し、事業性評価に基づく融資とコンサルティング業務の推進を行ってまいります。

③ 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

【 中小規模事業者等に対する信用供与の残高の総資産に占める割合 】

平成30年3月期は、中小規模事業者に対する貸出を積極的に推進しましたが、中小企業のお客さまの資金需要が厳しい中、また他行との競合が強まるなかで、資金ニーズの掘り起こしに努めたものの不十分であり「中小規模事業者等向け貸出残高」は2,409億円（計画比▲80億円）となりました。一方、「総資産残高」は5,810億円（計画比+73億円）となったことから、「中小規模事業者等向け貸出の総資産に占める比率」は計画値を1.92ポイント下回る41.47%となりました。

なお、平成29年度下期における中小規模事業者等向け貸出残高及び同比率が未達成であったことを踏まえ、平成30年度上期は以下の施策を実行し、目標の達成を目指してまいります。

- ・ 親密事業者に対する仕入先事業者の当行紹介運動
- ・ 重点取引先訪問リストの作成による肩代り防止及びおまとめ提案
- ・ 事業性評価能力の向上と債務者モニタリング（融資部との連携）を踏まえた『短期継続型融資（短コロ）』の推進
- ・ 小口貸出の増強『50百万円以下先・要注意先以下』 等

〔 中小規模事業者等に対する信用供与の計画・実績 〕 (表 14)

(単位：億円、%)

	28/3 (始期)	28/9 末 実績	29/3 末 実績	29/9 末 実績	30/3 末				30/9 末 計画	31/3 末 計画
					計画	実績	計画比	始期比		
中小規模事業者等 向け貸出残高	2,294	2,267	2,328	2,353	2,489	2,409	▲ 80	+ 115	2,540	2,600
総資産残高	5,596	5,641	5,685	5,818	5,737	5,810	+ 73	+ 214	5,813	5,860
総資産に対する比率	40.99	40.19	40.95	40.44	43.39	41.47	▲ 1.92	+ 0.48	43.70	44.37

※ 総資産に対する比率 = 中小規模事業者等向け貸出残高 ÷ 総資産残高

(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策**① 創業又は新事業の開拓に関する支援に係る機能の充実の強化のための方策**

創業や新事業を目指すお客さまに対し、大分県の行政施策である「おおいたスタートアップ支援事業」の支援機関として当行は参画しており、大分県主催の創業セミナーへの協力や、創業や新事業に関する事業相談について積極的な対応を行っていくとともに、金融仲介機能の強化に努めてまいります。具体的には、資金調達や経営コンサルなどの知識、経験を有する当行行員を各営業店の相談窓口として配置し、ほうわホルトホールプラザ及びお客さま支援部ソリューション支援室には、ものづくりや農業等の個別分野もアドバイスできる専門スタッフを配置し、創業や新事業に関する様々な相談ニーズに対応してまいります（詳細は、9頁 3-(1)-③-イ「創業・新事業を目指すお客さまへの取組み」に記載しています）。

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

お客さまからの経営に関する相談に対しては、お客さまのライフステージ等に応じ、お客さまの立場に立った最適なソリューションを提案し、お客さまと協働して実行することを基本方針としています。また、お客さまへのソリューションの提案等にあたっては、必要に応じて外部専門機関・専門家等とも連携し、お客さまの経営改善等や成長・発展を支援してまいります（詳細は、6頁 3-(1)「地域への徹底支援による地方創生への取組み」等に記載しています）。

③ 早期の事業再生に資するための方策

当行では、平成18年度以降、整理回収機構や西日本シティ銀行の事業再生に関するノウハウを活用し、DDS（資本金借入金）の導入、第二会社方式による不採算部門の切り離し、事業再生ファンドの社債やABLによるプレDIP資金の導入等、当行に従来無かった手法による事業再生に取り組んできており、企業支援室にノウハウを蓄積してまいりました。

現在も、中小企業等のお客さまに対する事業再生支援を徹底するため、企業支援室にプロパー行員に加え、専担者として、整理回収機構の出身者2名及び西日本シティ銀行からの出向者2名を配置し、事業再生支援態勢の強化を図っています。

今後も、更に一歩踏み込んだ抜本的な事業再生を行うことにより、経営改善が見込めるお客さまに対して、外部専門機関等の連携や専門家の活用により抜本的な経営改善計画の策定を支援するとともに、同計画に基づき、DDSやDIP資金の導入、事業再生ファンドの活用等の金融支援を行うことで、地域内の雇用や商流など、地域経済への影響にも十分に配慮し、中長期的な視点に立ち、お客さまの事業再生支援を徹底してまいります。

なお、平成29年度下期において、中小企業再生支援協議会の関与の下、抜本的な経営改

善計画に基づく事業再生ファンド活用による支援を1先実施しました。

④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

大分県においても、企業経営者の高齢化が進行する一方で、後継者の確保が困難になってきていることから、事業承継に関する相談が増加しています。

当行では、事業承継ニーズのある経営者の意向を踏まえたうえで、相続対策支援、M&Aのマッチング支援、事業承継時の資金需要対応等を通して、事業承継に関わる課題解決支援を行っております（詳細は、14頁3-(1)-⑤-ニ「事業承継、M&A支援に向けた取組み」に記載しています）。

【 経営改善支援等取組企業数の取引先企業総数に占める割合 】

平成30年3月期は、分子となる「経営改善支援等取組企業数」は536先（計画比+91先）となりました。

一方、分母となる「取引先企業総数」は5,972先（計画比+267先）となった結果、「経営改善支援等取組企業数の取引先企業総数に占める割合」は計画値を1.17ポイント上回る8.97%となりました。

〔 経営改善支援等取組企業数の取引先企業総数に占める割合の計画・実績 〕（表15）（単位：先、%）

	28/3 (始期)	28/9末 実績	29/3末 実績	29/9末 実績	30/3末				30/9末 計画	31/3末 計画
					計画	実績	計画比	始期比		
経営改善支援等取組先数	407	359	522	472	445	536	+91	+129	448	450
創業・新事業	83	104	84	83	86	85	△1	+2	86	86
経営相談	74	87	153	105	113	154	+41	+80	113	113
うち販路開拓 コンサルティング	—	—	22	9	31	5	△26	+5	31	31
事業再生	13	13	13	14	13	13	±0	±0	13	15
担保・保証	220	146	255	256	227	271	+44	+51	230	230
事業承継	17	9	17	14	6	13	+7	△4	6	6
取引先企業総数	5,625	5,620	5,754	5,862	5,705	5,972	+267	+347	5,725	5,745
比率	7.23	6.38	9.07	8.05	7.80	8.97	+1.17	+1.74	7.82	7.83

※ 比率 = 経営改善支援等取引先数 ÷ 融資取引先企業総数

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

※ 「経営改善支援等取組先」とは、次の5項目への取組み先です。

1. 創業・新事業開拓支援先
2. 経営相談支援先
3. 早期事業再生支援先
4. 担保・保証に過度に依存しない融資促進先
5. 事業承継支援先

6. 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

優先株式及び普通株式の配当については、平成 21 年度から継続して実施しております。

今後、前述の取組方針 ①「地域への徹底支援による地方創生への取組み」、②「営業力・収益力の強化」、③「経営基盤の強化」に基づく諸施策を確実に持続的に実施し、収益力を強化することで、安定した収益を確保し、内部留保の蓄積に努めつつ、安定かつ適切な配当を行っていく方針としております。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

当行では、平成 15 年度から役員賞与の支給を見送っており、平成 17 年度からは退職慰労金の支給も凍結しております。

今後も、業績を踏まえた報酬及び賞与としていく方針であります。

(3) 財源確保のための方策

平成 30 年 3 月末の利益剰余金は、配当を 4 億 74 百万円支払ったものの、当期純利益 6 億 56 百万円を計上したことから、平成 29 年 3 月末に比べ 1 億 80 百万円増加の 57 億 61 百万円となりました。

今後も経営強化計画を確実に持続的に実行し、安定した収益を確保することで、利益剰余金を着実に積み上げてまいります。

〔 長期予想 〕 (表 16)

(単位：億円)

	28/3 末 実績	29/3 末 実績	30/3 末 実績	31/3 末 予想	32/3 末 予想	33/3 末 予想	34/3 末 予想
当期純利益	9	6	6	15	11	13	15
利益剰余金	53	55	57	69	76	86	97

	35/3 末 予想	36/3 末 予想	37/3 末 予想	38/3 末 予想	39/3 末 予想	40/3 末 予想	41/3 末 予想
当期純利益	16	16	16	16	16	16	16
利益剰余金	110	122	133	145	157	168	184

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

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

① 経営強化計画運営協議会による進捗管理

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

同協議会では、毎月の損益状況等を把握し、諸施策の実施状況や半期ごとの目標に対する進捗状況を確認するとともに、進捗状況に応じ、乖離要因を分析の上、対策を立案・検討し、営業統括部より支店長をはじめ全行員へ、中小規模事業者向け貸出及び貸出利回りの水準の改善等具体的な指示（例：訪問ルールの徹底、役割分担の徹底、「経営改善応援ファンド」を中心とする地元中小企業に対する円滑な資金供給の徹底等）を速やかに行っています。

② 内部監査態勢の強化

内部監査のフレームワークについては、内部監査人協会（IIA）の策定する「内部監査の専門職的実施の国際フレームワーク」（IPPF）が監査の標準となっており、当行においても内部監査人と内部監査部門がその責任を果たすため「内部監査の専門職的実施の国際基準」に従うことが肝要であることから、現行の「内部監査規程」の見直しを行い、それに基づき実施しております。

また、内部監査の円滑な遂行を図るため内部監査の細則を定めた「内部監査実施基準」や機動・確認監査等の「監査実施要領」についても一部改正を行い、それらに基づいて実施しております。

30年度については、次期システム移行監査に主眼を置き、営業店監査の充実を目標に掲げており、配賦資源を考慮した上で、総合監査を実施しないこととし、不祥事や事故の未然防止・早期発見を目的とした機動監査を実施する計画としております。そのため、機動監査実施項目の内容の見直しを行い、総合監査実施項目を加味して一部改正を実施しております。

「本部監査実施要領」については、法令等の改正により見直しを行っており、それに基づいて実施しております。

人員配置については「システム移行監査グループ」を1名増員し、監査体制の充実を図っております。

また、人材育成については、金融内部監査士資格取得のための通信教育受講を継続的に行っており、1名受講開始、1名修了しております。研修にも積極的に参加し、「内部監査研究講座」「情報システム監査基礎講座」「内部監査と監査役等の連携についての研修」等、計画的に能力開発に努めております。

しかしながら、リスクの計測やシステムリスクなどの専門的な知識の習得や専門的能力を有する人材の確保はできていないため、今後も継続して取り組んでまいります。また、経営に資する取り組みが行えるよう、引き続き内部監査態勢の強化を図ってまいります。

イ. 監査計画・実施

監査につきましては、内部監査方針に基づき、期初に「監査基本計画書」を策定し、それに基づいて実施しております。

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

個別の監査実施計画の策定につきましては、期初に作成したリスクアセスメント表や

コンプライアンス統括部・事務統括部・監査部による三部合同協議会の結果等を踏まえたうえで監査対象部店を選定し、平成 29 年度下期においては、営業店 11 か店の総合監査を実施いたしました。

営業店監査については、総合監査とは別に、不祥事の未然防止・早期発見に主眼をおいた機動監査を 6 か店実施するとともに、前期までの総合監査において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 2 か店実施いたしました。

なお、監査周期については、総合監査もしくは機動監査の実施により、一年を通じて全営業部店を網羅するよう計画を立案しておりますが、直近 1 年間は 38 か店の実施となっております。

本部監査については、「サイバーセキュリティを含む情報セキュリティに関する監査」を 9 部署に対し実施しております。また、「ALSOK との外部委託業務拡大に係る監査」を 3 部署に対して実施したほか、「E 種優先株割当増資」に係る対象先や事後点検についての監査や、「内部統制の有効性評価」「自己査定」「バルクセール」等に係る監査を実施いたしました。

システム移行に関しては、各ドキュメントの検証や、総合試験開始判定等、計画の進捗状況についての検証、および外部監査結果のフォローアップなど、SBK 加盟行共同監査を含め 8 回のシステム移行監査を実施しており、システム移行が計画通り進捗していることを検証しております。

ロ. 分析・評価

被監査部門の監査結果については、定期的に取り締役会等に報告しております。平成 29 年度上期より、営業店監査結果については取締役会への報告を半期に一度、纏めて報告することとしております。取締役会等への報告の際には、監査結果を踏まえ本部による対応を要すると認められた事項等も併せて報告するとともに、本部モニタリングを通じて、担当所管部署へ通知し、改善を求めており、その後の対応状況についても定期的なフォローアップを実施しております。そのほか、三部合同協議会において不備事項の情報共有を行うと共に、所管部署に対して改善策等を含めた注意喚起文書の発出を依頼しております。

また、半期毎に、前半期に実施した営業店総合監査の結果を分析し、問題事象の発生要因等を経営陣に報告しており、その結果について部門間協議を行い、所管部署に対して改善策の策定を要請しております。

なお、監査の高度化に向け、リスク・フォーカス・アプローチにより営業店監査実施項目を半期毎に見直しております。リスクベースの観点から、影響度と頻度を明確にするなど監査の高度化を図っております。

内部監査の品質評価につきましては、1 年に 1 度、内部監査の専門職的实施の国際フレームワークに則った自己評価を行っておりますが、4 年振りに改定が行われたことから 29 年 12 月にチェックリストの見直しを行い一部修正し評価を行っております。引き続き監査態勢のレベルアップに努めてまいります。

ハ. 監査役会・外部監査人との連携

監査部による監査結果については、監査部長が監査役会へ出席し、月次で報告するなど情報の共有化を図っているほか、監査役監査に基づく指摘・要請改善事項については、監査部が実施項目に加えるなど、該当部店への往査時にフォローアップするよう努めております。

また、監査役との連携を強化し、監査役会付行員帯同による監査部の総合監査を 1 か店で実施しております。

外部監査人との連携については、平成 29 年度下期中に計 3 回、監査法人・監査役・監査部の三者による意見交換を実施しております。

そのほか、システム移行に係る外部監査（EYACC）については、全ての監査に監査部員が立会うなど、情報共有に努めております。

(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

主要なリスクカテゴリーである信用リスク・市場リスク・流動性リスク・オペレーショナルリスク（事務リスク・システムリスク）について、リスクごとに管理の基本方針を制定し、適切なリスク管理態勢の整備・確立に努めています。

また、各種リスクに応じて、管理の所管部署及び部会を設置し、その識別、評価、監視、コントロール等について協議しております。各種リスクの全体把握及び管理の統括部署として、総合企画部は「ALM／リスク管理協議会」を運営しています。

各種リスクの管理については、各リスク所管部署において、PDCAサイクルを確立し、「リスクの特定、評価、モニタリング、コントロール・削減」の一連のプロセスにおける各業務の妥当性を検証し、また適時見直すことにより、管理態勢の拡充・強化に努めてまいります（詳細は、21 頁 4-(2)「リスク管理の体制の強化のための方策」に記載しています）。