

2019年9月27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（2019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、2019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

2019年6月



## 《 目 次 》

1. 2019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）	..... 4
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）	..... 4
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
(1) 地域への徹底支援による地方創生への取り組み	..... 5
(2) 営業力・収益力の強化	..... 14
(3) 経営基盤の強化	..... 17
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	..... 20
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	..... 20
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	..... 26
(4) マネーローンダリングおよびテロ資金供与に関する管理態勢強化の取り組み	..... 28
(5) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	..... 28
(6) 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針	..... 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	..... 36

## 1. 2019年3月期決算の概要

### (1) 経営環境

2018年度の国内経済は、好調な企業収益や良好な雇用・所得環境を背景に個人消費は引き続き堅調に推移したものの、海外経済の緩やかな回復に伴って増加基調にあった輸出は中国の景気減速の影響から弱含みとなり、生産にもその影響が現れるなど一部に弱い動きも見られました。今後、米国の通商政策や英国のEU離脱問題など海外経済の不安定さや国内の深刻化する人手不足などの企業業績への影響等に十分に留意する必要があります。

国内の金融環境については、好調な企業業績や円安を背景に日経平均株価がバブル崩壊後の最高値を記録した後、一転して米国株式相場下落の影響から一時は2万円を割り込むなど、これまでの上昇基調とは異なる不安定な株式相場となりました。今後とも国内外の企業業績や金融情勢については留意していく必要があります。国内金利については日本銀行のマイナス金利政策が継続しており、引き続き超低金利の環境が続くものと思われま。

そのような中、当行の主要な営業基盤である大分県経済は、観光が持ち直しつつある中、雇用者所得は振れを伴いつつも着実な増加を見せ、個人消費も全体として底堅さを増すなど、基調としては緩やかに回復しております。

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、2019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)

貸出金は、地域の中小企業に対する円滑な資金供給に努めた結果、前年度末比29億76百万円増加し、4,108億59百万円となりました。

また、有価証券は、前年度末比34億38百万円減少し、998億64百万円となりました。

##### (調達勘定)

預金（譲渡性預金を含む）は、公金預金の減少により、前年度末比28億50百万円減少し、5,300億86百万円となりました。

##### (純資産)

純資産は、前年度末比3億74百万円増加し、311億14百万円となりました。

[ 資産・負債の状況（残高） ] (表1)

(単位：百万円)

	2019年3月末 実績	2018年9月末比		2018年9月末 実績	2018年3月末 実績
		2018年9月末比	2018年3月末比		
資産	578,517	▲ 7,803	▲ 2,528	586,321	581,045
貸出金	410,859	▲ 714	+ 2,976	411,574	407,883
有価証券	99,864	+ 80	▲ 3,438	99,783	103,302
負債	547,402	▲ 7,816	▲ 2,902	555,218	550,305
預金（譲渡性預金を含む）	530,086	▲ 8,099	▲ 2,850	538,186	532,937
純資産	31,114	+ 12	+ 374	31,102	30,740

#### 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、貸出金利息が前年度比7百万円減少したことから、前年度を2百万円下回る78億92百万円となりました。

一方、資金調達費用は、預金利回りの低下に伴い、預金利息が前年度比99百万円減少したことから、前年度を99百万円下回る2億95百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年度を96百万円上回る75億97百万円となりました。

また、「役務取引等利益」は、金融商品の窓口販売以外の手数料が前年度比37百万円増加し、役務取引等収益が同14百万円増加したものの、役務取引等費用が同15百万円増加したことから、前年度を1百万円下回る▲12百万円となりました。

「その他業務利益」は、国債等債券売却損益が前年度比58百万円増加したことから、前年度を64百万円上回る▲17百万円となり、その結果、「業務粗利益」は前年度を159百万円上回る75億66百万円、「コア業務粗利益」は前年度を101百万円上回る75億73百万円となりました。

#### （業務純益、コア業務純益）

営業経費は、2019年1月の次期勘定系システムの移行にかかる費用の増加に伴い物件費が増加したことに加え、人員確保のため人件費が増加したことから、前年度比4億25百万円増加の64億53百万円となりました。

その結果、「業務純益」は前年度を5億11百万円下回る11億13百万円、「コア業務純益」は前年度を3億24百万円下回る11億20百万円となりました。

#### （臨時損益）

臨時損益は、不良債権処理額が前年度比7億56百万円減少したことなどから、同6億39百万円増加の6百万円となりました。

#### （経常利益、中間純利益）

以上の結果、「経常利益」は前年度比1億27百万円増加の11億20百万円、「税引前当期純利益」は同3億16百万円増加の11億26百万円、「当期純利益」は同4億79百万円増加の11億35百万円となりました。

#### （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5億11百万円減少の1億66百万円となりました。

〔 損益の状況 〕 (表2)

(単位：百万円)

	2019年3月期 実績	2018年3月期比	2018年3月期 実績	2017年3月期 実績
業務粗利益	7,566	+ 159	7,407	7,554
[ コア業務粗利益 ]	[ 7,573 ]	[ + 101 ]	[ 7,472 ]	[ 7,584 ]
資金利益	7,597	+ 96	7,500	7,521
役務取引等利益	▲ 12	▲ 1	▲ 11	77
その他業務利益	▲ 17	+ 64	▲ 81	▲ 44
経費（除く臨時処理分）	6,453	+ 425	6,027	5,904
うち 人件費	3,383	+ 115	3,267	3,219
うち 物件費	2,574	+ 222	2,352	2,307
一般貸倒引当金繰入額	—	+ 245	▲ 245	▲ 33
業務純益	1,113	▲ 511	1,625	1,683
[ コア業務純益 ]	[ 1,120 ]	[ ▲ 324 ]	[ 1,445 ]	[ 1,679 ]
臨時損益	6	+ 639	▲ 633	▲ 887

	2019年3月期	2018年3月期比	2018年3月期	2017年3月期
	実績		実績	実績
(うち不良債権処理額)	( 166 )	( ▲ 756 )	( 922 )	( 1,442 )
(うち株式等損益)	( 0 )	( ▲ 18 )	( 18 )	( 333 )
経常利益	1,120	+ 127	992	795
特別損益	6	+ 189	▲ 182	61
税引前当期純利益	1,126	+ 316	809	857
法人税、住民税及び事業税	182	+ 167	14	12
法人税等還付税額	—	—	—	▲ 27
法人税等調整額	▲ 190	▲ 330	139	191
当期純利益	1,135	+ 479	656	680
(参考) 信用コスト	166	▲ 511	677	1,409

※ 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

2019年3月末の金融再生法開示債権額は、要管理債権が前年度末比13億31百万円増加した結果、同7億78百万円増加の160億20百万円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は前年度末比0.16ポイント上昇の3.84%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち81.43%にあたる130億45百万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、%)

	2019年3月末	2018年		2018年9月末	2018年3月末
	実績	9月末比	3月末比	実績	実績
金融再生法開示債権	16,020	+ 1,369	+ 778	14,650	15,241
破産更生等債権	1,517	+ 25	▲ 9	1,492	1,527
危険債権	12,743	+ 120	▲ 543	12,622	13,286
要管理債権	1,759	+ 1,223	+ 1,331	536	428
総与信残高	416,348	▲ 494	+ 2,296	416,843	414,052
不良債権比率	3.84	+ 0.33	+ 0.16	3.51	3.68

※ 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43億21百万円を含みます。

### ④ 自己資本比率の状況

自己資本額が前年度末比10億28百万円増加の308億66百万円となったことから、自己資本比率は同0.19ポイント上昇の8.63%となりました。

〔自己資本比率の状況〕(表4)

(単位:百万円、%)

	2019年3月末	2018年		2018年9月末	2018年3月末
	実績	9月末比	3月末比	実績	実績
自己資本	30,866	▲ 433	+ 1,028	31,300	29,838
リスクアセット	357,353	+ 1,996	+ 4,032	355,357	353,321
自己資本比率	8.63	▲ 0.17	+ 0.19	8.80	8.44

## 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）

2019年3月期の貸出金は、平残が計画を214億53百万円下回ったことに加え、利回りが計画を0.331ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を18億11百万円下回りました。

一方、預金は、平残が計画を34億58百万円下回り、利回りが計画を0.004ポイント下回ったことから、預金利息は計画を23百万円下回りました。

その結果、資金利益は計画を17億1百万円下回る75億97百万円となり、役務取引等利益も役務取引等収益が計画を2億93百万円下回ったことにより、計画を48百万円下回る12百万円の損超となったことから、コア業務粗利益は計画を17億47百万円下回る75億73百万円となりました。

加えて、経費が計画を1億64百万円上回る64億53百万円となったことから、「コア業務純益」は計画を19億11百万円下回る11億20百万円となりました。

〔コア業務純益の計画・実績〕（表5）

（単位：百万円）

	始期	2016/9 期実績	2017/3 期実績	2017/9 期実績	2018/3 期実績	2018/9 期実績	2019/3期			
							計 画	実 績	計 画 比	始 期 比
コア業務純益A	2,870	870	1,679	773	1,445	662	3,031	1,120	▲1,911	▲1,750
信用コストB	2,357	1,035	1,409	128	677	▲216	1,461	166	▲1,295	▲2,191
A - B	513	▲165	270	645	768	878	1,570	954	▲616	+441

※ 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）

「機械化関連費用を除く経費」は、システム移行に伴う物件費の増加や税金の増加等により、計画を1億49百万円上回る51億75百万円となったことに加え、「業務粗利益」が計画を19億14百万円下回る75億66百万円となったことから、「業務粗利益経費率」は計画を15.39ポイント上回る68.40%（始期比 +15.38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	2016/9 期実績	2017/3 期実績	2017/9 期実績	2018/3 期実績	2018/9 期実績	2019/3期			
							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	4,896	2,546	5,026	5,175	+149	+367
業務粗利益	9,069	3,854	7,554	3,811	7,407	3,787	9,480	7,566	▲1,914	▲1,503
業務粗利益経費率	53.02	64.45	63.80	64.53	66.10	67.23	53.01	68.40	+15.39	+15.38

※ 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、2016年6月に策定した「経営強化計画」において、「地元大分になくてはならない地域銀行」であることを目指し、『地域への徹底支援による地元経済の活性化』を基本方針に据え、これを実現するための取組方針として、①「地域への徹底支援による地方創生への取組み」、②「営業力・収益力の強化」、③「経営基盤の強化」の3つを定めました。

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

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

2018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

当行が行なう販路開拓コンサルティング（Vサポート）業務は、県外のバイヤーなどの紹介に止まる商談会やマッチングとは異なり、当行全店の取引先を対象とし、継続的な取引に発展するように心がけています。

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。

2019年3月末現在46社（内訳：販路開拓支援先41社、オペレーション改善先<sup>※</sup>5社）と契約し、うち販路成約先は39社（販路開拓支援先41社の95.1%）となりました。また、売上発生先は、のべ356社に対し、業務開始後2年で売上累計額は303,543千円となりました。

また、契約先のなかで希望する先があれば、「商品・サービスの説明会」（講師：お客さま、（累計55社参加、うち2018年度下期12社参加）を開催し、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ていただきました。契約先に対しても、自社製品や自社サービスの営業マン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いただきました。さらにその様子は、地元新聞やテレビでも紹介されました。

※。「オペレーション改善先」とは、販路開拓支援の契約を結ぶことなく①計画策定：外部コンサル・融資部企業支援室・営業店が連携して収支計画を策定、②モニタリング：外部コンサル・融資部企業支援室・営業店が毎回携わり、③ベンチマーク：各社ごとの収支に関するベンチマークを定め、推移を検証し、格付の改善・維持を目指す先です。

###### ロ. データベースの活用と業績評価への展開

2018年度下期においては、新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（700/3,000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、個人評価の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、支店長に対しては部下行員が販路開拓業務におけるガイドラインを遵守しているかどうかをチェックするよう指導しています。販路開拓コンサルティングは、従来型のビジネスマッチング・商談会より大幅に難易度が上がるため、業務負担の軽減を図るため、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。更に、現在、同システムのバージョンアップに向け、当行及び宮崎太陽銀行、南日本銀行の3行で共同開発を行っており2019年下期には実装予定となっております。

#### ハ. 地域経済活性化に真摯に対応した組織風土の醸成

行員の絶対数が不足している当行では、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。また、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、他にもやらなければならないことが多い中、他人任せにする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。

一方、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、渉外業務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ることで、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。

・営業店向け研修 39回（行員参加数 延べ1,142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セットにして行うものであり、2018年度下期は、営業店への周知も進み、実行額は126件4,548百万円と前期比1,936百万円と大幅に増加となりました。なお、2014年4月の創設からの実行額は、累計524件27,855百万円、2019年3月末の残高は15,211百万円となっております。また、2018年9月末時点における、実行時点の格付と比較すると、ランクアップ・卒業先が46先、格付け維持が252先、ランクダウンが23先となっており、業況の維持や改善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しており、今後も事業性評価及び経営改善計画の作成支援についての精度向上を実施してまいります。

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、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対応しております。

実行限度額を設定しないことにより野放図に信用コストが膨らんでいくのではない

かという懸念については、経営改善を実現し、一旦は増加する管理会計上のE Lを確実に減らすことで払拭してまいります。

[ 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)

	2018年度下期 実績		2017年度下期比	2018年度上期 実績	2017年度下期 実績
	2018年度上期比				
実行件数	126	+ 45	+ 77	81	49
実行額	4,548	▲ 1,936	+ 1,843	2,612	2,705

## 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、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、2018年度は151先を「特定支援先」として選定し、経営改善支援に取り組みました。

選定にあたっては昨年度まで、経営改善支援等取組先としていた支援先と金融円滑化による条件変更の実施による支援先（金融円滑化先）を統合し、未保全額が多い残高50百万円を超える主要先を「特定支援先A先」として、金融円滑化としての継続支援が必要とされる先を中心に抽出した先を「同B先」として、新たに選定し、昨年度と同様に医療・福祉事業の割合を全体の20%程度とし、モニタリング継続による支援の強化を図りました。（2018年度下期特定支援先A80先、特定支援先68先）特に特定支援先A先は企業支援室と営業店協働でモニタリングを強化し、全行あげて実効性のある経営改善支援を進めることとしており、取組みの具体的な動きとしては、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も含む定期的なモニタリング等の強化を図っております。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当行自身で取引先へ経営改善のアドバイスを適宜実施したほか、積極的に、中小企業再生支援協議会等（協議会、経営改善センター、保証協会経営安定化支援事業など）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、2018年度下期初において「特定支援先A先、B先」148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について着手実施した先は6先となっております。

また、融資部のみならず、営業統括部、お客さま支援部と連携し、従来より用いていたSWOT分析等を用いた「事業性評価シート」の活用にあわせて、より広範な取引先に対する経営改善支援に取り組む2016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）業務につながる対策を講じております。

## ハ. トップラインの改善に向けた経営改善支援

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

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

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

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

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

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

〔販路開拓コンサルティング実績推移（計数は累計数）〕（表8）

	2017年3月末	2018年3月末	2018年9月末	2019年3月末
契約先数	22社	36社	45社	46社
売上入金実績額	2,094千円	54,318千円	147,121千円	303,543千円
ヒアリングシート作成数	22社	170社	281社	385社

## 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

2018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着手も含め6先、中小企業再生支援協議会本体で8先実施し、その他、大分県信用保証協会の経営安定化支援事業や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2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、経営改善支援センターならびに大分県信用保証協会（経営支援課）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」（以下 REVIC という）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、2014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、2018年度下期においては「特定専門家派遣業務」の活用として2019年3月にREVIC 専門家による2回目の事業性評価セミナーを行員向けに実施し行員のレベル向上に努めました。

なお、REVIC が行う事業性評価セミナーにおいては、各業種における外部環境をリサーチのうえ、当該対象企業の課題を検討し、また、SWOT 分析も行い、生き残り、事業の継続に向けて、当行が金融のアプローチからどのようなコンサルティングが可能かの結論を導き出していくというものであり、今後当行においてセミナーで学んだ、これら事業性評価検討のプロセスの浸透を図ってまいりますとともに翌期も同様の REVIC を講師とするセミナーの実施を予定することと致します。

### 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。

2018年度下期においては、専門家派遣事業を活用し、創業後の経営診断・経営指導を中小企業診断士により実施し、経営課題の解決支援を行いました。また、日本政策金融公庫と業務連携協議会を継続開催し、更なる連携強化を図りました。

さらに、資金支援としては、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独自の融資商品である「ほうわ成長基盤強化ファンド」を積極的に活用し、78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2012年11月に、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う「認定支援機関」の認定を受けており、中小企業等の経営改善支援を徹底しています。

経営課題に関する相談については各自治体と連携して積極的に行っております。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おります。

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・商談会による支援としては、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という効果が期待されます。

〔 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
2019. 1. 21～ 22	当行、政策公庫、大分銀行、他8機関	第3回 JFC 農商工商談会	19	99	31

### 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

当行のビジネスモデルは、「地域への徹底支援」であり「地域において、お客さまに喜んでいただける価値を、お客さまに提供すること」だと考えております。つまり、「共通価値の創造」(Creating Shared Value)、共有化された価値を創りだすことに注力しています。

地域住民として地元のお客さまも地域経済活性化に異論を唱えるようなことはなく、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たします。また、身近など

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」や「販路開拓コンサルティング」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。

以下、お客さまだけでなく、行員もコモンボンドを目の当たりにしたと思われる2018年度下期に取り組んだVサポートに関するケースでの『若手行員の声』と『お客さまの声』をご紹介します。

#### ケース① 飲食店開業に際して

##### <若手女性行員の声>

融資係を担当して2年になります。先日窓口に来店されたお客さまの話です。お客さまは永年飲食店に勤務していましたが、このたび独立開業（和食天ぷら料理店）を考えているというお客さまでした。

融資係の私は、今までであればお客さまが策定した事業計画書で、当行がお手伝いさせていただきご融資を円滑にご返済いただけるか否かを検証し、スピーディーに稟議を作成することだけに努めてまいりました。

しかし、今回はVサポートの精神から『まずお客さまを知る』ことを一番に考え、事業計画の策定検証（食材の単価や顧客単価）はもちろん、飲食店に訪れたお客さまが、どのようなメニューやサービスがあれば喜んでいただけるかをお客さまと一緒に考えました。また、仕入先の紹介にも携わることで、結果として利益率の検証もできました。

お客さまと向き合い“夢”の実現にむけて一緒に（伴走型で）悩み考え、やっと無事に開店日を迎えたときは、自分のことのように嬉しく思わず涙が出てきました。

これが『豊和の行員であったからこそ喜びだ！』『豊和銀行に入ってよかった！』と心から感じる事ができた思い出の新規事業融資です。

##### <独立開業されたお客さまの声>

本音を話すと、金融機関は必要な資金をいかに低金利で借りることができるかという『交渉相手』であり、まさかこんなに親身になって身内のように『相談相手』となってくれとは思っていませんでした。

和食職人として“味”には自信がありますが、独立開業に向けて何から始めたらよいか悩んでいました。

その中で、名刺やチラシ等の印刷会社、酒類卸業者の紹介や、カード決済対応の準備、そしてなにより食事に来てくださるお客さまの目線になって、県産品を用いた新たなメニューの提案や、仕入先を紹介いただき商談にも同席いただいた時は、心強く感謝感動

し涙が出てきました。

実は、同じように地元の銀行や信用金庫にも開業資金の相談をしていたのですが、豊和さんに対して失礼なことをしていたと、今では恥ずかしく思っています。

などとお話ししていただきました。

Vサポート業務を通じ、『お客さまを知る』ために、行員一人ひとりがお客さまと向き合い、一緒に伴走して夢をかなえていき、『豊和の行員であったからこそ喜びだ!』と思える行員や、お客さまからは『ありがとう!豊和さんに相談してよかった!』と喜んでいただく行員が増えていくカルチャーが当行に芽生えつつあります。

当行では、このような取り組みの積み重ねこそが、「共通価値の創造」であり従業員の満足にも繋がると考えています。

#### 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。

2018年度下期については、製造業者の最新鋭コンクリートプラント制御盤の導入によるIOT支援や食料品卸売業に対する高効率の業務用冷凍設備の導入支援に関わる計画策定および補助金申請支援を実施するなど、専門家派遣や補助金申請支援等の経営相談支援を24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、2006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。

2013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。

2018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から事業再生支援に関する最新情報の提供を受け、3行にて共有しながら、知見を深めました。今後、従前より定期的開催している同委員会を通じて3行相互間のノウハウを共有するとともに、外部機関等の第三者的な視点や専門的知見を活用した事業再生支援等のコンサルティング機能の一層の発揮に努め、より実効性の高い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、大分県、宮崎県、鹿児島県の地域横断ビジネスマッチング、販路開拓、とりわけ販路開拓支援（当行においてはVサポート等）を活用したお客さまのトップライン、経営の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、実現可能性の高い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、また融資部内に「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、お客さまの現実状況に応じたソリューションの提供に努めております。

2018年度下期においては、中小企業再生支援協議会傘下の経営改善支援センター関与のもと策定された、債権放棄も含む実効性の高い抜本的な再生計画についてセカンドオピニオン方式による検証ならびに簡易裁判所による特定調停制度上での検証も加味したうえで事業再生支援を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2018年度上期、中小企業再生支援協議会の関与の下、策定された経営改善計画にもとづいて残余債権放棄の実行を1件致しましたところであります。

なお、下期における新たな実行分はありませんでしたが、下期間において中小企業再生支援協議会が関与した実現可能性の高い抜本的な経営再生計画策定に移行するために暫定的に準備に入っているお客さまもごございますので、来期に向け、DDSあるいは債権放棄手続きを含む取組を継続して対応してまいります。

〔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)		
2013/下期	0	0	0	98	98
2014/上期	0	0	0	464	464

2014/下期	1,006	0	1,006	289	1,295
2015/上期	0	0	0	76	76
2015/下期	426	0	426	126	552
2016/上期	545	584	1,129	3,844	4,973
2016/下期	572	0	572	1,628	2,200
2017/上期	1,160	0	1,160	283	1,443
2017/下期	552	0	552	1,299	1,851
2018/上期	0	0	0	0	0
2018/下期	347	0	347	146	493
累計(新法での 公的資金注入後)	4,608	584	5,192	8,253	13,445

#### 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」（2009年8月組成）及び事業再生ファンド「おおいたPORTAファンド」（2013年4月組成）へ出資しているほか、2013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り組んでまいります。

2018年度下期中の活用はありませんでしたが、今後もお客さまの状況に応じて適宜対応をして参ります。

#### 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。

2018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第三者へのM&A相談支援及び従業員及び親族内承継の事業承継支援として14件のコンサル支援を行いました。



## <事例>

以下、2018年度下期の事例をご紹介します。

小規模の観光旅館を経営されるオーナー夫婦は70歳を越え、後継者不在であったことから、第三者への事業承継が必要な状況でした。

当旅館はご当地において四季折々の料理・配膳等のサービス提供等により顧客評価は高く、経営も順調な状況でありましたが、人手不足の状況で従業員の福利厚生の実施・働き方改革が必要な状況でありました。

当行は事業承継・M&Aについて内製化の体制整備を行っており、地元金融機関として、売り手側、買い手側双方の経営者の顔や性格などが見える身近な存在であることから、当行独自に事業評価・マッチング支援・条件協議・譲渡契約等の仲介支援を行い、地元大分の同業者に対してマッチングを行い、最終的には経営譲渡が成立しました。

お引き受けされた事業者は、同一エリアで旅館を運営しており、福利厚生など労務管理体制も充実していたことから、課題であった働き方改革の実施や人材交流による人手不足の解消が行われ、更には新オーナーのノウハウによる稼働率向上など相乗効果が十分見込まれるなど、円滑な事業承継が実現しました。

上記事例のように引き続き、リレーション向上・事業の理解を図ること通し、お客さまの事業継続及び雇用継続などの事業承継問題の解決を目的として、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

大分県内におけるキャッシュレス化の促進を図ることを目的に、当行およびJペイメントサービス㈱主催により、キャッシュレス決済導入セミナーの開催するにあたり、自治体との連携に取り組みました。2018年10月は由布市で開催され、由布市および由布商工会の後援を受けました。キャッシュレス化に推進に関して、大分県との協議を経て、2018年12月に、大分県内におけるキャッシュレス決済の推進に関する協定を締結しました。更に、2019年2月は、別府市で開催され、セミナーの後援を別府市より受けました。

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。

また、本部地方創生推進室担当者が、随時、自治体への訪問活動を実施し情報収集活動に取り組みました。

## (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

お客さまの多様なニーズにお応えするため、マネーアドバイザー(以下、「MA」といいます。)が、コンサルティング提案やアフターフォローをタイムリーに行える体制とするため、大分市内・別府市内のブロック店を中心にMAを専担とすることを確認しています。しかしながら、2018年度上期に引続き、次期勘定系システム移行状況下であり、人員配置・出向等により人員体制が整わないため、その実現時期を2019年度上期以降に変更致します。本部営業統括部内に配置している、証券会社等の出身者を中心とした「資産運用渉外(上級マネーアドバイザー)」はMAをサポートすることに注力することとしています。業務負担を考慮し、専担MA候補の育成を含み個別勉強会などの実施に取り組んでおります。

## ロ. 営業店事務の本部集中化の推進

2018年度下期において、新たに本部集中化した営業店事務はありませんが、集中化とは別の観点で以下の効率化策に取り組みました。

### a. 伝票・帳票サイズの統一

2019年1月4日からの新たな基幹系システムへの更改に伴い、すべての伝票をA5サイズに、また、勘定系端末で使用する各種照会様式をA4サイズにそれぞれ統一しました。

### b. 伝票製本キットの導入

日々発生する営業店・本部の伝票の製本について、綴り込みに要する作業時間の短縮や管理負担の軽減を目的として専用の製本キットを導入し、併せて伝票綴りの通番や世代の管理方法を手書き台帳からパソコンによるデータ管理に移行しました。(2019年4月1日より運用開始)

### c. 大分県信用保証協会へのメール運行便立寄り開始

当行の営業店・本部と大分県信用保証協会の間で往来する各種書類について、行員による持ち込みや郵便発送事務の負担軽減、郵便費の削減、また、書類紛失リスクの回避等を目的に、行内を巡回する警備会社のメール便運行ルートの一部見直して、大分県信用保証協会に立ち寄るルートの拡大を図りました。(2019年4月1日より運用開始)

## ハ. ソリューション支援室による営業力サポート強化

2018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。2019年4月1日付で人員の増強(1名)を図りました。また、西日本シティ銀行からの出向者2名を配置する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. スピード感のある融資に向けた取組み

2017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。本取組により営業店の裁量による融資判断がより可能となったことで、お客さまの資金ニーズに迅速な対応が可能となり、結果として本部申請を含み融資申込みから承認までの平均日数は運転資金需要で3日程度、設備資金需要では8日程度にて対応しております。

## ホ. 営業店業績評価項目の見直し

Vサポート業務を従来の銀行業務並みの本業とし、営業店の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ように努力しています。そのため販路開拓コンサルティングに注力した営業店を評価するために、2018年度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700点を配点するようにしました。販路開拓コンサルティング項目の見直しにより、全店で本業務に取り組んだ結果、2018年度上期に比べ、過半数の店舗で平均点が増加いたしました。

①要注意先以下の契約事務手続き完了	配点 40 点	最高点 140 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 10 点	最高点上限なし
④取扱商品説明会参加者数	配点 10 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 20 点	最高点 200 点
⑥売買契約締結	配点 40 点	最高点 400 点
⑦販売実績案件数	配点 420 点	最高点 1,500 点
⑧ヒアリングシート作成件数	配点 50 点	最高点 75 点
⑨ランクアッププロセス評価	配点 10 点	最高点 55 点

## へ. 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、2018 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、営業店行員の電話セールス等の人的負荷を軽減しながら、お客さまとの接点を拡大するために、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しました。

### ロ. コールセンターを活用した営業力の強化

営業店の営業時間を創出することを目的に、2018 年 10 月よりコールセンターに外部より出向社員 2 名を受け入れ、アウトバウンドコールを行い営業力の強化を図りました。

さらに、コールセンターが営業店の営業活動の一端を担うことで、営業店におけるお客さまとの折衝や訪問時間を増やすなど営業機会の増加による営業力の強化を図ることとしました。

## 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。しかしながら、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 2019 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、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うと共に、お客様の利便性向上のため土日祝日の営業や平日の延長営業を行い、営業店への来

店が難しいお客さまのご相談・お申込みにも対応することにより、普通預金口座開設は半期で 102 件を受付するなど、新規のお客さまとの取引開始の増加にも繋がりました。また、今期よりプラザの活用促進を図るため営業店事務代行を強化した結果、銀行休業日を中心に 96 件の来店に繋がり、営業店事務負担の軽減と共に様々な商品のクロスセルの機会創出となりました。

同プラザの 2018 年度下期の実績については、フラット 35 の取扱額は 7 億 70 百万円で全行取扱額 8 億 39 百万円の約 9 割を占め、平準払い保険も 35 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

2018 年度下期においては、円滑なシステム移行に注力したこともあり、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. 人間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。

- ・「入行内定者研修」2019 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。

- ・「第 5 回 新入行員研修」2018 年 10 月実施

受講者：2018 年度新入行員 46 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。車椅子体験や高齢者疑似体験等を通じてサポートや接遇を学習。等

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

2018 年 5 月に老朽化した福岡支店を移転し、接客ブースの個室化や立ち上がりやすさを考慮したロビーチェアの導入などお客さまが快適に利用できる店舗を目指しました。

また、昨年後半より進めた営業店の看板改修は 9 月までに全店終了し、板面の刷新とともに安全点検を実施、事故の未然防止に努めました。

### (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

2018 年度下期においては、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、営業店行員の職務担当変更を原則凍結する取扱いと致しました。次年度以降は、あらためてジョブローテーションのルール化の検討等

を行い、女子渉外や若手渉外がリレーションシップ担当者として、新しいビジネスモデルである販路開拓コンサルティング推進の役割を担えるような教育体系や業績評価の見直しを行ってまいります。

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 77 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。そうしたことから、2018 年度下期の退職者は 18 名（昨年同期は 19 名、通期では 39 名→33 名）と減少し、3 月末の正行員数は前年同期比で 16 名の増加となりました。

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（2019 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ったことから、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（全従業員を対象に役職定年を現行の満 55 歳到達時より満 58 歳到達時までと変更）し、翌期より適用することとしました。また、既に役職定年となっていた行員についても、満 55 歳到達時の職位に復活させることとしました。一方、女性活躍推進に関しては、大分労働局が作成した事例集「魅力ある職場づくりのために」に掲載される等、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

### a. 管理職層のマネジメント力、部下の育成力の向上

#### ・集合研修

2019 年 1 月「支店長経営塾」受講者：営業店長他受講希望者 59 名

### b. 若手行員の早期戦力化、モチベーションの維持・向上

#### ・集合研修、セミナー

2019 年 3 月「入行 3、4 年目行員研修」 43 名受講

#### ・行外派遣研修

2018 年 11 月「企業訪問研修」第二地銀協主催 営業店行員 3 名派遣

#### ・トレーニーの実施

「融資部留学」期中 6 名実施 等

### c. 専門能力向上、実践力強化

#### ・集合研修

2018 年 10 月～2019 年 3 月「新システムへの移行推進に関する研修」

#### ・行外派遣研修

本部・営業店行員の専門性向上や資格取得に関する行外派遣研修として、18 講座に 22 名を派遣。

### d. コンプライアンス専門研修

職員の法令等遵守に関する認識・知識を向上させるため、集合研修計画に基づき、コンプライアンス専門研修を 1 講座〔コンプライアンス責任者研修〕開催した他、新入行員研修、入行 3、4 年目行員研修、新規採用者研修（3 回）等、職階・職務別に開催された他部署主催の 3 講座 5 回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。

## 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、今後の課題として導入の検討を行います。

### ② 行員のモチベーション向上に向けた取組み

2018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、冬期賞与を一人当たり前年同期比+30千円上げました（5年前からは+100千円の引上げ）。また、翌期より役職定年制度を見直すことをアナウンスし、各層の賃金改善に努めました。しかしながら、賞与については、同業態と比較した場合には、未だ低い水準のため毎回引上げを行う方針を示すことで、金融仲介機能の発揮に支障が生じかねないレベルの賃金水準の克服に努めてまいります。

一方、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、定時退行日（毎月水曜日3日）を活用したメリハリある働き方の徹底を図ったこと等から、平均退行時間が改善されました。また、働き方改革の取組みの一環として、翌期からの休暇制度を見直すことをアナウンスし、従業員満足度を高めることに努めました。

#### 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、2016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（2006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、2018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。

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、2015年度より、明細単位でEL理論値を算出し、その構成比から店別のUL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UL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)

	2017/9期	2018/3期	2018/9期	2019/3期	(2018/3期比)
先数	4,833	4,849	4,940	4,872	23
破綻懸念先以下	348	346	354	342	▲ 4
正常先+要注意先	4,485	4,503	4,586	4,530	27
地公体	19	19	20	19	0
事業性	4,466	4,484	4,566	4,511	27
地元以外	318	318	317	288	▲ 30
地元	4,148	4,166	4,249	4,223	57
正常先	3,119	3,059	2,985	2,965	▲ 94
要注意先	1,029	1,107	1,264	1,258	151
与信額	332,957	334,947	340,019	340,248	5,301
破綻懸念先以下	19,775	17,905	17,691	17,328	▲ 577

	2017/9 期	2018/3 期	2018/9 期	2019/3 期	(2018/3 期比)
正常先+要注意先	313,182	317,042	322,328	322,920	5,878
地公体	42,589	41,891	42,491	39,940	▲ 1,951
事業性	270,593	275,150	279,836	282,980	7,829
地元以外	50,872	50,272	51,080	28,983	▲ 21,288
地元	219,721	224,879	228,757	253,997	29,118
正常先	167,541	169,740	167,966	165,672	▲ 4,068
要注意先	52,180	55,138	60,791	88,324	33,186
リスク量 (VaR) (地元)	7,233	7,487	6,678	6,436	▲ 1,051
正常先	2,509	2,486	2,252	2,219	▲ 267
要注意先	4,724	5,001	4,426	4,217	▲ 784
EL (期待損失額)	3,352	3,388	2,903	2,661	▲ 727
地元以外	469	463	433	261	▲ 202
地元	2,884	2,925	2,470	2,400	▲ 524
正常先	1,000	971	833	828	▲ 143
要注意先	1,883	1,954	1,637	1,573	▲ 381
UL (非期待損失額)	5,056	5,285	4,945	4,474	▲ 810
地元以外	707	723	737	439	▲ 284
地元	4,349	4,562	4,207	4,036	▲ 526
正常先	1,509	1,515	1,419	1,391	▲ 123
要注意先	2,841	3,047	2,789	2,644	▲ 403

## 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、2018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おります。

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

#### 二. 正確な自己査定の実施

2018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、2013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、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、2019年3月のALM/リスク管理協議会に報告しています。

なお、当ストレステストにおいてはシナリオごとに店別のリスク量を算出し、店舗別・地域別での特徴や傾向等を把握するようにしており、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ております。同ストレステストは今後も引き続き実施し、店舗別・地域別の業種ポートフォリオの適性管理や信用リスク管理に活用していくよう努めます。

#### ト. 不良債権の適切な管理のための方策

お客さまの業績悪化や延滞発生時には、営業店と企業支援室が連携して、経営改善の実現可能性を早期に判断し、経営改善計画の策定・推進に加えて新規融資を含む適切か

つ積極的な改善支援により、不良債権発生の未然防止やランクアップの実現に努めてまいります。

さらに、一步踏み込んだ抜本的な事業再生を行うことにより、経営改善が見込めるお客さまに対しては、外部専門機関・専門家等と連携し、抜本的な経営改善計画を策定し、当行経営改善応援ファンドによる融資支援、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ぼす恐れがある場合には、企業支援室と外部専門機関等の連携により、債権整理を前提とした再起に向けた方策を検討するなど、お客さまの状況に応じたソリューションの提供に努めております。

2018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、事業再生支援を複数実施しました。

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

2018年度下期は、米中貿易摩擦問題や英国のEU離脱問題などのグローバルな政治リスク要因が意識されるとともに、世界的な景気減速懸念の台頭による欧米の金融政策の軌道修正もあり、各種マーケットの方向感が見極めづらい状態が続きました。このような環境下、有価証券運用については運用施策や運用基準に則り、各種マーケット動向を十分吟味した運営に努めました。その結果、運用基準外の取引はなく、リスク量（VaR）も配賦リスク資本の範囲内で限度枠を超過することなく推移しました。

市場リスク管理部門（総合企画部リスク管理グループ）では、2017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。

また、金利上昇等のマーケット動向による保有有価証券の評価損益の状況を適時把握し、必要な場合には2016年4月に策定した「有価証券に係る金利急騰時のアクションプラン」に基づき、証券国際部と総合企画部との部門間協議を開催して対策を協議するなど、マーケットの急激な変化にも即座に対応する態勢を構築しています。

#### 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。

足元長期金利がマイナス金利に低下するなか、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。債券投資にあたっては、投資対象銘柄の残存年数は10年物までとし、残存年数抑制に努めています(2018年9月末～4.5年⇒2019年3月末～4.1年)。また、今下期は金利が低下基調にあったことから、将来的な金利上昇に備えて債券の積極的な積み増しは控えました。なお、外債については、足元投信も含めて投資を行っていません。

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。

2018年度下期における金利リスク量は、自己資本の概ね2%程度で推移し、基準となる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。

また、2018年度上期より、金利リスクに関する新たな規制であるIRRBBの算出を開始しており、直近の2019年3月末基準で算出した△EVEは概ね0.7%程度で、基準となる20%を大きく下回っております。

## 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。

2018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。日銀フォローアップについては、終了いたしました。また、2018年9月末基準で流動性ストレステストを実施しました。預金流出に際し、第1線準備率10%を維持するために有価証券を売却した場合、どの程度年間収益に影響を与えるかについても試算しました。

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、2018年度下期中は「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与

対策に係る関連方針の策定について」、「2018年度上期の事務事故発生状況について」等をオペレーショナルリスク部会及びALM/リスク管理協議会、経営会議等へ付議・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**

事務統括部においては、2019年1月4日に本番稼働を予定していた新たな基幹系システムへの移行前後の事務リスクを最大限抑制するとの考え方の下、2019年3月末まで設置した営業店からの電話問い合わせ用ヘルプデスクや、集合形式で複数開催した研修・説明会の取組みに加え、本部担当者が営業現場を臨店する形式での指導を実施しました。

また、コンプライアンス臨店については、法令や取扱ルールの遵守状況に関する実質的に効果のあるモニタリング、営業店への指導・啓蒙を行うことにより、実効性のあるコンプライアンス臨店の実施を図るため、「原則一年度内に全営業店を一巡する実施方法」から、顧客情報漏えい事案等が発生する等で「臨店によるモニタリング・指導等が必要と認められる営業店に対する実施方法」に変更しております。

#### **c. 各種研修の実施**

2018年度下期は、2019年1月4日に移行した新たな基幹系システムの事務習熟度向上を重要視し、移行前後に説明会・集合研修を開催しました。

加えて、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に係る管理態勢強化を目的とする研修も実施しております。

#### **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、事務統括部では、2018年度下期中に方針・規程・事務マニュアル・事務管理ツール等の整備（7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**

2018年度下期は、新システムへの移行リスクを最大のテーマとして、毎月開催の開発推進会議（毎月開催）及び臨時のTV会議でSBK加盟行間のリスク認識共有と行内への情報展開を継続する一方で、移行リスク以外のシステムリスクに関しても、経営会議など会議体において定例または都度の付議・報告を行っております。

システム担当部長が出席するSBK運営部会は、書面開催から従来の開催方法に変更されおり、議事録・資料については速やかに関係者へ回覧するとともに、幹事まで報告を行っております。

SBK加盟行共同監査については、システム移行リスク管理態勢として移行判定に係る中間の監査及び最終の監査を2018年12月までに完了しております。

また、SBK加盟行共同監査は、2019年1月より新基幹系システムが稼働したことに伴い、新基幹系システムのIT全般統制の有効性評価（整備・運用状況）を行うべく、BeSTAcCloudの委託者側のRCMならびに自行バッチシステムのRCMの策定の完了を確認しており、2019年4月に監査実施の予定としております。

#### **b. 当行内におけるサイバーセキュリティ対策の強化**

2018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。

- ・外部委託によるインターネット利用環境監視サービスの導入（2018年10月より運

用開始)

- ・HP脆弱性診断（2018年7月実施）の結果を踏まえたHPサーバ更改（2018年10月～2019年2月）
- ・CSIRT会議にて協議のうえ、本部各部室長・次席者向け行内セキュリティ教育の実施（2018年10月）
- ・サイバー攻撃対処能力強化セミナーへの参加（主催：大分県警察、2018年11月）
- ・専門事業者への委託による、本部インターネットパソコンへの標的型メール攻撃訓練の実施（第7回、2018年11月）
- ・サイバーセキュリティ危機対応マニュアルについて、問い合わせの増加を想定した対応要員の増員やパッチ適用時の留意事項のほか、DDos攻撃の種類やその概要等を追記して改正（2019年1月）
- ・大分県サイバーテロ対策協議会における、警察関係者、県内インフラ事業者との情報交換（当行会長行、2019年2月）
- ・サイバーセキュリティ・ワークショップへの参加（主催：FISC、2019年3月）
- ・CSIRT会議にて協議のうえ、行内ネットワーク環境に係るセキュリティ対策実施方針の決定及びウイルス耐性強化のための第1フェーズの対策発注（2019年3月）
- ・既存サブシステムのリスク評価実施（2019年3月）
- ・インターネット利用環境監視サービスの監視状況（2018年10月～2019年2月）のALM/リスク管理協議会への報告（2019年3月）
- ・SBK CSIRT委員会への参加によるSBKおよび加盟行間のセキュリティ対応の推進や進捗管理、および情報共有（2018年10月、11月、2019年2月、3月）

#### c. SBK次期システムへの安全な移行の実現

2019年1月4日の本番稼働を予定していた新たな基幹系システムは、計画どおりにサービスを開始し、その後に顧客影響を伴う故障がSBK加盟行全体で10件あまり発生したものの、足元の2019年3月末時点では問題となるシステム面のトラブルはなく、また、事務面においても特段の支障なく安定した運用を維持しております。

#### d. システム障害対応訓練の充実

当行を含むSBK加盟行では、2019年1月4日に新たな基幹系システムへ移行したことにより、24時間フルタイムのバックアップ機能を保有しました。

また、2018年度下期には、このシステム移行に先がけてのフォールバック訓練のほか、全銀等の外部センタと連携した試験及び障害訓練を実施しております。

### (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、2018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、2018年度におけるコンプライアンス専門研修の中で、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

2018年度下期においては、常務取締役が日本証券業協会主催の「内部管理統括責任者研修」に、非常勤取締役（社外）が第二地方銀行協会主催の「社外役員セミナー」に参加しました。また、全常勤役員が「新日本監査法人主催セミナー：FATF第4次対日審査を見据えたマネロン・テロ資金供与対策（AML/CFT）」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、新入行員研修、入行3、4年目行員研修、新規採用者研修（3回）等、職階・職務別に開催された他部署主催の3講座5回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。

### 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2018年度下期も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も含め、暴力団員の口座について、強制解約を実施（2018年度下期6件、2018年度合計10件）しました。今後も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) マネーロンダリングおよびテロ資金供与に関する管理態勢強化の取組み

行内におけるマネー・ロンダリングおよびテロ資金供与対策（以下、「AML／CFT」といいます。）リスク管理態勢の確立および機能性発揮を目的として2018年10月に「全社の方針」を制定し、また第1線を各営業店・営業統括部、第2線をコンプライアンス統括部・証券国際部・事務統括部・（人事部・融資部）、第3線を監査部とするなど、「3つの防衛線」の明確な位置づけを行い、行内に示達致しました。

同時に「顧客の受入れに関する方針」や「リスク・マップ」を制定し、顧客属性・国、地域、サービスや取引形態におけるML／TFリスクに応じた第1線の実務対応における「基準」を制定致しました。

また、2018年度上期（同年5月）に制定した「リスク評価書」につきましては、同年8月の「マネロン・レポート」（独自性・具体性・網羅性）や同年11月の当局ヒアリング（指摘・示唆事項：一部取引項目の残存リスク見直し）、同年12月のNRAの改正（犯罪収益の隠匿・移転、その防止のための新たな観点）等をトリガーとして、これらの追加事項を反映する形で2019年2月に改正しております。

さらに、当該態勢強化における職員の関与・育成の観点からは、外部専門家（EYACC）によるAML／CFTに関するセミナーへの全常勤役員参加（2018年11月）や、「AML／CFT当局ガイドラインと行内態勢の強化」をカリキュラムに組み入れた本部各部長・営業店長を対象とする集合研修（2018年11月）および「AML／CFTに係る第1線としての役割・対応」をカリキュラムに組み入れた営業店向け預金役席者集合研修を実施するなど（2019年3月）、全社的なAML／CFTへの関与や理解、またリスク認識を深める取組みを行っております。

また、AML／CFTに係るリスク管理における実務運用面（「反社対応」はコンプライアンス統括部、「疑わしい取引」は事務統括部、「外国為替取引」は証券国際部）における実効的な態勢構築を図る目的で、2019年4月に専担部署としてマネー・ロンダリング対策準備室をコンプライアンス統括部内に設置いたしました。

#### (5) 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。2018年度下期においては、2017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、「取引内容について満足度」や「店舗について」等のアンケートを実施しました。

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。

#### (6) 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針

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

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

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

2017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、2014 年 3 月発売）を積極的に推進した結果、2018 年度下期の実行は 200 先 2,760 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 12）

（単位：件、百万円）

	2019年3月末 実績	2018年9月末比		2018年9月末 実績	2018年3月末 実績
		2018年9月末比	2018年3月末比		
融資件数	1,724	+ 82	+ 178	1,642	1,546
融資残高	7,516	+ 483	+ 942	7,033	6,574

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、2018 年度下期における実行は 34 件、20 億 94 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、2012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おります。2018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、2018年度下期のTKCローンの実績は3件、32百万円となりました。

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

2016年4月の震災や2017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、2018年度下期における引受実績は3件の4億7千万円となりました。

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。

2018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2先行しました。お客さまからの評価として、金融機関に当社の技術力を理解してもらうことにつながる、第三者の技術評価により自社の対外的信用の裏付けとなる、知財評価で調査された市場データ等を将来のマーケット予測や経年売上推定等に活用でき、経営指標の数値化データや評価額を今後の経営戦略に反映できる、など高評価を得ております。

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 】

2019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、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2,530億円（計画比▲70億円）となりました。一方、「総資産残高」は5,785億円（計画比▲75億円）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0.64ポイント下回る43.73%となりました。

〔 中小規模事業者等に対する信用供与の計画・実績 〕（表13）

（単位：億円、％）

	2016/3 (始期)	2016/9 末 実績	2017/3 末 実績	2017/9 末 実績	2018/3 末 実績	2018/9 末 実績	2019/3 末			
							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	2,409	2,439	2,600	2,530	▲70	+235
総資産残高	5,596	5,641	5,685	5,818	5,810	5,863	5,860	5,785	▲75	+189
総資産に対する比率	40.99	40.19	40.95	40.44	41.47	41.60	44.37	43.73	▲0.64	+2.74

※ 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、5頁 3-(1)「地域への徹底支援による地方創生への取組み」等に記載しています）。

#### ③ 早期の事業再生に資するための方策

当行では、2006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、加えて地域経済活性化支援機構（REVIC）に出向した実績のあるプロパー行員2名も投入し、事業再生支援態勢の強化を図っています。

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

#### 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、13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 】

2019年3月期は、分子となる「経営改善支援等取組企業数」は561先（計画比+111先）となりました。

一方、分母となる「取引先企業総数」は6,227先（計画比+482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9.00%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14）（単位：先、%）

	2016/3 (始期)	2016/9 末実績	2017/3 末実績	2017/9 末実績	2018/3 末実績	2018/9 末実績	2019/3 末			
							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	536	575	450	561	+ 111	+ 154
創業・新事業	83	104	84	83	85	108	86	78	△ 8	△ 5
経営相談	74	87	153	105	154	166	113	194	+ 81	+ 120
うち販路開拓 コンサルティング	—	—	22	9	5	4	31	1	△ 30	+ 1
事業再生	13	13	13	14	13	15	15	16	+ 1	+ 3
担保・保証	220	146	255	256	271	262	230	259	+ 29	+ 39
事業承継	17	9	17	14	13	24	6	14	+ 8	△ 3
取引先企業総数	5,625	5,620	5,754	5,862	5,972	6,146	5,745	6,227	+ 482	+ 602
比 率	7.23	6.38	9.07	8.05	8.97	9.35	7.83	9.00	+1.17	+1.77

※ 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、2009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かつ持続的に実施し、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、2003年度から役員賞与の支給を見送っており、2005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

2019年3月末の利益剰余金は、当期純利益11億35百万円を計上したことから、2018年3月末に比べ12億47百万円増加の70億9百万円となりました。

今後も経営強化計画を確実かつ持続的に実行し、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15)

(単位：億円)

	2016/3末 実績	2017/3末 実績	2018/3末 実績	2019/3末 実績	2020/3末 予想	2021/3末 予想	2022/3末 予想
当期純利益	9	6	6	11	11	13	15
利益剰余金	53	55	57	70	76	86	97

	2023/3末 予想	2024/3末 予想	2025/3末 予想	2026/3末 予想	2027/3末 予想	2028/3末 予想	2029/3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、2006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：Vサポートによる売上支援、訪問ルールの徹底、Bank-Rへの入力への徹底、「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。

2018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、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し、計画通り実施いたしました。

「本部監査実施要領」については、法令等の改正や「FATF対策」等対応が必要な課題を考慮し、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2019年1月末まで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、「AML/CFT」に関する通信教育・検定試験を全員受講・資格取得（初級・実務3級）したほか、「AML/CFT」オフィサー及びオーディター資格を1名取得。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名修了しております。また、公認内部監査士資格についても1名取得しております。

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、2019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、2018年度下期においては、営業店21か店の機動監査を実施いたしました。

営業店監査については、システム移行に係る営業店負担を考慮して、2018年度は不祥事の未然防止・早期発見に主眼をおいた機動監査のみを実施するとともに、システムの習熟度・理解度が不芳であった3か店について、再度監査を実施しシステム移行に係るリスクの低減を図っております。

なお、監査周期については、今年度に限り確認監査3か店と機動監査39か店、合わせて42か店全店を1年間で実施いたしました。

本部監査については、「AML/CFTに係る監査」を6部署、「サイバーセキュリティ管理態勢に係る監査」を10部署に対し実施しております。また、システム移行監査を14テーマ実施いたしました。そのほか「自己査定」「バルクセール」等に係る監査を実施いたしました。

## ロ. 分析・評価

被監査部門の監査結果については、定期的に取り締役会等に報告しております。2017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、今年度については、前半期に実施した営業店機動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。

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実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2017年12月にチェックリストの見直しを行い一部修正したものを継続使用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、監査役帯同による監査部の機動監査を5か店で実施、監査役会には2018年度下期は8回参加しております。

外部監査人との連携については、2018年度下期中に計2回、監査法人・監査役・監査部の三者による意見交換を実施しております。

そのほか、外部監査（EYACC）については、営業店監査に監査役と同行し監査部員が立会っており、また、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、20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）。

なお、リスク管理体制については、リスクを把握・管理・抑制するのみにとどまらず、とったリスクに見合った収益を確保できているかといった、リスクと収益とのリンクを把握・管理する体制（RAF：リスクアペタイト・フレームワーク）の導入を検討しており、2019年3月に取締役会で承認された令和元年度上期の統合的リスク管理施策には、「RAF（リスクアペタイト・フレームワーク）構築に向けた対応・開示準備」を盛り込み、同3月に開催したALM／リスク管理協議会では、RAFの概要および今後検討すべき事項等について協議しております。

今後、2019年度中には、RAF運営を実施するリスクカテゴリーの特定、モニタリング指標の特定やリミット設定、行内ルール等の検討および文書化を行い、2020年度における開示を目指し、これまで実施してきた統合的リスク管理とRAF運営との融合・整理を図っていく方針です。