

平成31年3月1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9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9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 12 月



《 目 次 》

1. 平成30年9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 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 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 27
(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 29
(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 29
(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 31
6. 剰余金の処分の方針	
(1) 配当に対する方針 33
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針 33
(3) 財源確保のための方策 33
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 34
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 36

1. 平成 30 年 9 月期決算の概要

(1) 経営環境

平成 30 年度上期の国内の景気は、引き続き輸出の増加や雇用・所得環境等の改善により、回復基調が継続しております。しかしながら、6月の大阪府北部地震、平成 30 年 7 月豪雨、台風 21 号及び北海道胆振東部地震等自然災害が頻発し、その悪影響が懸念されます。また、米政権を起因とする通商問題の動向等にも留意する必要があります。

金融環境については、株高・債券安・円安で推移しました。

当行の主要な営業基盤である大分県経済も、豪雨等の影響により観光面等で悪影響が見られるものの、雇用・所得環境等は改善が続いており、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 9 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、地域の中小企業や個人のお客さまに対する円滑な資金供給に努めた結果、前年度末比36億91百万円増加（前年同期比 +65億56百万円）し、4,115億74百万円となりました。

また、有価証券は、前年度末比35億19百万円減少（前年同期比 ▲44億 1 百万円）し、997億83百万円となりました。

(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52億48百万円増加（前年同期比 +26億15百万円）し、5,381億86百万円となりました。

(純資産)

純資産は、前年度末比 3 億62百万円増加（前年同期比 + 6 億66百万円）し、311億 2 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）

	30年9月末 実績	30年3月末		30年3月末 実績	29年9月末 実績
		30年3月末比	29年9月末比		
資 産	586,321	+ 5,275	+ 4,491	581,045	581,829
貸出金	411,574	+ 3,691	+ 6,556	407,883	405,017
有価証券	99,783	▲ 3,519	▲ 4,401	103,302	104,185
負 債	555,218	+ 4,913	+ 3,824	550,305	551,393
預金（譲渡性預金を含む）	538,186	+ 5,248	+ 2,615	532,937	535,570
純資産	31,102	+ 362	+ 666	30,740	30,435

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、貸出金利息が前年同

期比17百万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23百万円減少したことから、前年同期を40百万円下回る39億54百万円となりました。

一方、資金調達費用は、預金利回りの低下に伴い、預金利息が前年同期比51百万円減少したことから、前年同期を51百万円下回る1億57百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年同期を10百万円上回る37億97百万円となりました。

また、「役務取引等利益」は、M&A等にかかる手数料が前年同期比16百万円増加し、役務取引等収益が同14百万円増加したことから、役務取引等費用が同5百万円増加したにもかかわらず、前年同期を8百万円上回る2百万円となりました。

「その他業務利益」は、国債等債券売却損益が前年同期比43百万円減少したことから、前年同期を43百万円下回る▲12百万円となり、その結果、「業務粗利益」は前年同期を24百万円下回る37億87百万円、「コア業務粗利益」は前年同期を19百万円上回る37億91百万円となりました。

（業務純益、コア業務純益）

営業経費は、平成31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、前年同期比1億30百万円増加の31億29百万円となりました。

その結果、「業務純益」は前年同期を1億55百万円下回る6億57百万円、「コア業務純益」は前年同期を1億11百万円下回る6億62百万円となりました。

（臨時損益）

臨時損益は、不良債権処理額が前年同期比3億45百万円減少したことなどから、同4億49百万円増加の4億2百万円となりました。

（経常利益、中間純利益）

以上の結果、「経常利益」は前年同期比2億94百万円増加の10億60百万円、「税引前中間純利益」は同5億62百万円増加の11億47百万円、「中間純利益」は同5億16百万円増加の10億3百万円となりました。

（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、前年同期比3億45百万円減少の2億16百万円の戻入超となりました。

〔 損益の状況 〕 (表2)

(単位：百万円)

	30年9月期	29年9月期比	29年9月期	28年9月期
	実績		実績	実績
業務粗利益	3,787	▲24	3,811	3,854
[コア業務粗利益]	[3,791]	[+19]	[3,772]	[3,863]
資金利益	3,797	+10	3,786	3,821
役務取引等利益	2	+8	▲5	50
その他業務利益	▲12	▲43	30	▲17
経費（除く臨時処理分）	3,129	+130	2,998	2,993
うち 人件費	1,694	+44	1,650	1,635
うち 物件費	1,205	+61	1,144	1,162
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	23
業務純益	657	▲155	813	837
[コア業務純益]	[662]	[▲111]	[773]	[870]
臨時損益	402	+449	▲47	▲646

	30年9月期	29年9月期比	29年9月期	28年9月期
	実績		実績	実績
(うち不良債権処理額)	(▲ 216)	(▲ 345)	(128)	(1,011)
(うち株式等損益)	(115)	(+ 100)	(14)	(305)
経常利益	1,060	+ 294	765	190
特別損益	87	+ 267	▲ 180	60
税引前中間純利益	1,147	+ 562	585	251
法人税、住民税及び事業税	211	+ 204	7	3
法人税等還付税額	—	—	—	▲ 25
法人税等調整額	▲ 67	▲ 158	90	128
中間純利益	1,003	+ 516	486	144
(参考) 信用コスト	▲ 216	▲ 345	128	1,035

※ 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9月末の金融再生法開示債権額は、危険債権が前年度末比6億63百万円減少した結果、同5億90百万円減少の146億50百万円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は前年度末比0.17ポイント低下の3.51%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち84.73%にあたる124億14百万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、%)

	30年9月末	30年9月末比		30年3月末	29年9月末
	実績	30年3月末比	29年9月末比	実績	実績
金融再生法開示債権	14,650	▲ 590	▲ 396	15,241	15,046
破産更生等債権	1,492	▲ 34	▲ 79	1,527	1,572
危険債権	12,622	▲ 663	▲ 419	13,286	13,042
要管理債権	536	+ 107	+ 103	428	432
総与信残高	416,843	+ 2,791	+ 5,198	414,052	411,644
不良債権比率	3.51	▲ 0.17	▲ 0.14	3.68	3.65

※ 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42億77百万円を含みます。

④ 自己資本比率の状況

自己資本額が前年度末比14億61百万円増加の313億円となったことから、自己資本比率は同0.36ポイント上昇の8.80%となりました。

〔自己資本比率の状況〕(表4)

(単位:百万円、%)

	30年9月末	30年9月末比		30年3月末	29年9月末
	実績	30年3月末比	29年9月末比	実績	実績
自己資本	31,300	+ 1,461	+ 492	29,838	30,807
リスクアセット	355,357	+ 2,035	+ 5,050	353,321	350,307
自己資本比率	8.80	+ 0.36	+ 0.01	8.44	8.79

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 9 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 168 億 10 百万円下回ったことに加え、利回りが計画を 0.309 ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を 8 億 9 百万円下回りました。

一方、預金は、平残が計画を 59 百万円上回ったものの、利回りが計画を 0.003 ポイント下回ったことから、預金利息は計画を 8 百万円下回りました。

その結果、資金利益は計画を 7 億 42 百万円下回る 37 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 1 億 70 百万円下回ったことにより、計画を 74 百万円下回る 2 百万円となったことから、コア業務粗利益は計画を 8 億 17 百万円下回る 37 億 91 百万円となりました。

加えて、経費が計画を 34 百万円上回る 31 億 29 百万円となったことから、「コア業務純益」は計画を 8 億 51 百万円下回る 6 億 62 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 実 績	30/9 期				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	1,445	1,513	662	▲851	▲1,546	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

※ 計画始期は通期ベースであるため、コア業務純益の始期比は平成 30 年 9 月期の実績を 2 倍したものと比較しております。

(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 8 百万円下回る 25 億 46 百万円となったものの、「業務粗利益」が計画を 8 億 21 百万円下回る 37 億 87 百万円となったことから、「業務粗利益経費率」は計画を 11.81 ポイント上回る 67.23%（始期比 + 14.21 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 実 績	30/9 期				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	4,896	2,554	2,546	▲8	+284	5,026
業務粗利益	9,069	3,854	7,554	3,811	7,407	4,608	3,787	▲821	▲1,495	9,480
業務粗利益経費率	53.02	64.45	63.80	64.53	66.10	55.42	67.23	+11.81	+14.21	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。

※ 計画始期は通期ベースであるため、機械化関連費用を除く経費、業務粗利益の各始期比は平成 30 年 9 月期の実績を 2 倍したものと比較しております。

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30年度上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。

平成30年9月末現在45社（内訳：販路開拓支援先40社、オペレーション改善先*5社）と契約し、うち販路成約先は37社（販路開拓支援先40社の92.5%）となり売上発生先は、のべ177社に対し、業務開始後2年で売上累計額は147,121千円となりました。

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43社参加、うち平成30年度上期10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：各社ごとのベンチマークを定め、推移を検証し、格付のアップ（ステイ）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

平成30年度上期においては、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）を本項目に關す

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あがるため、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、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 25回（行員参加数 延べ830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、平成30年度上期の実績は81件2,612百万円となりました。なお、平成26年4月の創設からの実行額は、累計398件23,306百万円、平成30年9月末の残高は12,215百万円となっております。また、平成30年9月末時点における、実行時点の格付と比較すると、ランクアップが40先、格付け維持が177先、ランクダウンが28先となっており、財務内容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)

	30年度上期 実績	29年度下期比		29年度下期 実績	29年度上期 実績
		29年度下期比	29年度上期比		
実行件数	81	+ 33	+ 50	48	31
実行額	2,612	▲ 93	+ 277	2,705	2,335

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、平成30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50百万円を超える要注意先以下の主要先を「特定支援先A先」として87先、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64先、を新たに選定し、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。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図ることとしております。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窓口など）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、平成30年度上期において期初「特定支援先A先、B先」149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5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」の活用を強化し、より広範な取引先に対する経営改善支援に取り組み平成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	平成 30 年 9 月末
契約先数	22 社	31 社	36 社	45 社
売上入金実績額	2,094 千円	13,325 千円	54,318 千円	147,121 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 30 年度上期については、「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 4 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」（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 30 年度上期においては「特定専門家派遣業務」の活用として 6 月に REVIC 専門家による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。

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 30 年度上期においては、日本政策金融公庫と業務連携協議会を開催し、更なる連携強化を図りました。また、大分県女性起業家創出促進事業のサポーター企業として

参画するなど女性の起業支援を行いました。

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、103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. お客様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、お客様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
30.6.20	第二地方銀行	地方創生「食の魅力」発見商談会2018	首都圏不特定多数	261社	1社
30.7.3	大分県・イオン九州	イオン「うまいものマルシェ」	イオン九州、マックスバリュ九州	55社	5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

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出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、平成 30 年度上期の事例をご紹介します。

<事例>

弁当製造と県内事業所向け弁当配達を営むT社は、『安心安全』はもちろん、『安定供給』・『配達時間厳守』を基本としており信用を確立しています。しかし、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、売上も伸び悩んでいました。

そこで、“安価な弁当を買っていただける会社”を紹介して欲しいという販路開拓（Vサポート）契約を結び、営業店のネットワークを駆使して取り組むことにしました。しかし残念ながら数か月間に亘る活動も空しく、新販路の開拓は実現できませんでした。

<商流と業務フロー>

改めて、T社の代表者・栄養士・営業担当者、そして当行とでT社の既存商流と業務フローについて分析を行いました。その分析によると、T社のビジネスは、『職域に“弁当”を配達する』ビジネスが圧倒的なシェアを持っているものの、それ以外にも、『小中学校に“ご飯やパン”のみを配送する』ビジネスや、『各種施設にケータリング形式で、“個別に配膳する前の料理”を配送する』ビジネスもあることがわかりました。

そこで、“調理した料理”をケータリング形式で納品する先を、追加で探すことにしました。当行の取引先である保育園に提供を提案したところ、園長には「こういう形式を探していた。小学校に入学する前の園児に給食を均等に分けるなどの配膳作業を経験させたいと思っていた。他の保育園などとの差別化にもつながる。」と喜んでいただき商談が成立しました。

この成功事例を全店に展開し、『保育園向けケータリング形式での料理提供による食育の勧め』をコンセプトとして販路開拓を進めることとしました。T社にとって、新ビジネスの展開に成功することができたのです。

更に同じ未就学児教育の場である幼稚園に販路を広げようとしたところ、ある幼稚園の園長から、「ケータリング形式で“調理済みの料理”ではなく、大根やニンジン、キャベツといった“原材料の食材”を供給してくれないか」という要望が寄せられました。

売り手であるT社は老舗弁当店であり、“原材料の食材”のみを供給することには難色を示されましたが、買い手候補である幼稚園との商談の席には就いていただき、一緒に意見交換を行ないました。

<幼稚園のニーズ>

- ①栄養士の人材確保は難しい
- ②栄養士に、食材の買い出しなど負担を掛けたくない
- ③アレルギー対策も含め、栄養士には調理に専念させたい

そこで当行は売り手であるT社と協議し、次のような提案・条件提示を買い手候補である幼稚園に行いました。

<当社の条件提示>

- ①幼稚園の希望通りに園児の人数分、“原材料の食材”を提供する

②ケータリング形式で提供する“調理済みの料理”と同じ献立表とレシピ”を幼稚園に『付加価値』として提供する（栄養士の負担を軽減）

③食材の数量は月初に決めた人数分とする。（欠席者が出て変更しない）

④調理時間に間に合わせるため、朝9時迄に届ける

この提案・条件提示に対して、買い手である幼稚園の園長からは、行政の規制を守ることができるとともに、栄養士さんには付加価値が高い仕事に集中させることができると喜んでいただきました。

他方、売り手であるT社も、当初は難色を示していたものの
<当社のメリット>

①従来のビジネスモデルに比べ採算を確保しやすい

②毎日の配達個数を確認しなくて済むので、従業員の負担が増えない

③急な個数変更による無駄が省ける

とのことで、大変喜んでいただきました。当行は、このVサポートの一連の取り組みにより売り手、買い手双方から喜んでいただきました。

当行としても、取扱商品の販路開拓だけではなく、当行取引先ネットワークを活用したビジネスコンサルタントとしてT社の成長に貢献、地元の幼児教育業界の活性化に貢献できた意義は大きいと考えます。

当行では、このような取り組みの積み重ねが、「共通価値の創造」（CSV：Creating Shared Value）であると考えています。

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。

平成30年上期については、高齢化の進む農業関連事業者の生産性向上の課題解決支援として中期経営計画の策定支援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26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 30 年度上期においては、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と 3 行の融資・支援担当部門の行員が一同に会し、事業再生支援に関する事例を発表し、情報を共有しながら、そのポイントやメリット・デメリットを協議するなど事業再生についての知見を深めました。今後も、同委員会を定期的に開催し、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ィ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 30 年度上期において、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事業譲渡方式による債権放棄を前提とした再生計画を策定し、実効性の高い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 30 年度上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、事業譲渡方式による地元事業者への事業承継を行い、買取価格を差し引いた残余債権を放棄するという再生計画を 1 件実行しております。

〔 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)		
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
H30/上期	0	0	0	0	0
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 30 年度上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。

平成 30 年度上期においては、「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支援を9件及び従業員及び親族内承継の事業承継支援として15件の合計24件のコンサル支援を行いました。

<事例>

以下、平成30年度上期の事例をご紹介します。

オーナーは70歳を超える地元運送事業者で、またご子息は数年前より同会社に勤務しており、オーナーの高齢化も進んできたことから、ご子息の意思を確認したところ、「会社の経営を行う自信がない」との理由により、後継者不在の状況に陥りました。

当社は小規模であるが、小口配送を行うビジネスモデルであることから従業員は50名程度と多数の雇用をおこなっており、また県内を営業エリアとする地域密着型の小規模事業者でありました。

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、従業員の確保や商圏の確保に興味を持つ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。

この支援により、売り手企業は事業継続及び雇用継続が可能となり、買い手企業は運転手の相互交流による経営効率の向上や、新オーナーの商流による販路拡大など相乗効果が十分見込まれ、事業拡大の時間短縮が実現し、円滑な事業承継が完了しました。

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

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。

当行におけるキャッシュレス化の取組みについて、大分県、大分市の後援の協力を得て、キャッシュレス決済導入セミナーを開催しました。

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

現状の市場環境を踏まえ、今後もお客さまのライフスタイルに合ったコンサルティング提案が重要不可欠であり、マネーアドバイザー（以下、「MA」といいます。）がお客さまのニーズに応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を専担とする体制とすることを確認しております。しかしながら、平成30年度上期においては、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、その実現時期を平成31年度上期以降に変更致します。現在は、MAを中心としてお客さまへの提案力の強化およびスキルアップを図るため業務負担を考慮

しながら、個別勉強会の実施などに取組んでおります。

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30年度上期は以下の項目等について検討しました。

a. 大分県外3ヵ店への現金回収便定例運行開始

大分県内の39ヵ店については従来から警備輸送便を毎日運行していますが、福岡、北九州、熊本の3ヵ店についても、金庫室内に滞留している余剰現金（損券・損貨含む）を回収して本部で一括管理するために、総合警備保障株式会社による現金警送便（毎月1回）の運行を平成30年6月から開始し、該当3ヵ店の管理負担軽減を図りました。

※. 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目的で、当行の本店内に総合警備保障株式会社との共同運営による「ALSO大分共同事務センター」を平成30年5月1日に設置し、従来は事務集中室が担当していた下記業務の外部委託を開始しました。

- ・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）
- ・当行の資金の精査・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ATM提携に係る資金管理・搬送事務）
- ・店舗外ATMの資金計画策定業務
- ・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30年度上期については、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2名を配置するなど、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. スピード感のある融資に向けた取組み

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。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、平成 30 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 700 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 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

ヘ. 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 30 年度上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

平成 30 年度上期については、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。営業店の渉外のマンパワーに頼ることなく、本部の業務支援によりお客さまの資金需要を発掘するため、平成 30 年 11 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、コールセンターを活用した営業力の強化を図ることとしました。

今後もコールセンター活用の効果を測定しながら、コールセンターの拡大やプロパー行員の配置を検討していきます。

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。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 80 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 30 年度上期の実績については、フラット 35 の取扱額は 5 億 20 百万円で全行取扱額 6 億 48 百万円の約 8 割を占め、平準払い保険も 88 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 30 年度上期においては、低コストで多様な商品をお客さまに提供し、お客さまの幅広いニーズに合った商品の提供及び安定的な資産形成を図るために、SBI 証券と金融商品仲介業務に関する業務提携を行ないました。また、大分県の流通小売業・飲食業・宿泊サービス業向けのキャッシュレスサービスの拡大に向けた取り組みを推進するため、J ペイメントサービス株式会社と業務提携を行い、国内の主要クレジットカード以外にも韓国ローカルカードや台湾金融カードショッピングサービス、中国で普及する QR コード決済もご利用いただけるようになりました。

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。また、平成 30 年 6 月より、大分県からの依頼を受け、大分県「ヘルプカード[※]」を営業店の窓口等に設置し、同カードの主旨等について、行員を含め県民への周知を図っています。

※「ヘルプカード」とは、内部障がいや難病など、外見からは障がいがあることがわからなくて援助や配慮を必要としている方々が携帯し、周囲の方に配慮を必要としていることを知らせるためのカードです。

- ・「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。

- ・「第 5 回新入行員研修」平成 30 年 8 月実施

外部講師：ラーニングシステムズ研修講師を招いて、ビジネスコミュニケーション研修を実施。

〈今後の予定〉

- ・「第 7 回 新入行員研修」平成 30 年 12 月実施

受講者：平成 30 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。車椅子体験等の疑似体験を通じてサポートや接遇を学習。

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 30 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

平成 30 年度上期においては、次年度の新卒採用を実施し、概ね採用計画に近い内定者数を確保しましたが、売り手市場の影響もあり、その後の内定辞退等により、現時点で 38 名の内定となっております。引き続き、第二新卒の募集を行い、40 名程度の確保に努めることとしています。〔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）→平成 31 年 4 月（38 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 151 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、平成 30 年度上期の退職者は 15 名（昨年同期は 20 名）と減少し、9 月末の正行員数は前年同期比で 15 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（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

上期においては、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）して運用を開始するとともに、既に専任役となっていた行員についても、満 55 歳到達時の職位であった副支店長・主任調査役等に復活させました。一方、女性活躍推進に関しては、大分県が作成した「女性活躍推進宣言企業の取組紹介（パンフレット）」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

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 4 月「新任役席者研修」受講者：8 名受講

- ・行外派遣研修
平成 30 年 6 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 2 名派遣 等
- 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
平成 30 年 9 月「入行 2 年目行員研修」
外部講師を招聘してレジリエンス、他コミュニケーションについて学ぶ。 等
 - ・行外派遣研修
平成 30 年 6 月「企業訪問研修」第二地銀協主催 営業店行員 4 名派遣 等
 - ・トレーニーの実施
上期中「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
平成 30 年 4 月、5 月「証券国際部金融商品監理室への留学制度」受講者：5 名 等
 - ・行外派遣研修
平成 30 年 5 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 1 名、融資部役席者 1 名 計 2 名派遣 等
- 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 2 講座〔役員・部長コンプライアンス研修、コンプライアンス担当者研修〕開催した他、新入行員研修、専任コーチ研修、入行 2 年目行員研修、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 4 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。

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 30 年度上期においては、行員のモチベーション向上策として、夏期賞与を一人当たり前年同期比 +20 千円上げました（5 年前からは +90 千円の引上げ）。しかしながら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、モチベーションの維持・向上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）の徹底を図ったこと等から、平均退行時間が大幅に改善されました。また、女性が働きやすい環境づくりに向け、企業主導型保育所と契約を行いました。

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 30 年度上期においても、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、平成 27 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)

	29/3 期	29/9 期	30/3 期	30/9 期	(29/9 期比)
先数	4,778	4,833	4,849	4,940	107
破綻懸念先以下	348	348	346	354	6
正常先+要注意先	4,430	4,485	4,503	4,586	101
地公体	19	19	19	20	1
事業性	4,411	4,466	4,484	4,566	100
地元以外	315	318	318	317	▲ 1
地元	4,096	4,148	4,166	4,249	101
正常先	3,163	3,119	3,059	2,985	▲ 134
要注意先	933	1,029	1,107	1,264	235
与信額	335,656	332,957	334,947	340,019	7,062
破綻懸念先以下	21,233	19,775	17,905	17,691	▲ 2,083

正常先+要注意先	314,423	313,182	317,042	322,328	9,145
地公体	42,742	42,589	41,891	42,491	▲ 98
事業性	271,681	270,593	275,150	279,836	9,243
地元以外	50,094	50,872	50,272	51,080	207
地元	221,587	219,721	224,879	228,757	9,036
正常先	170,809	167,541	169,740	167,966	425
要注意先	50,779	52,180	55,138	60,791	8,611
リスク量 (VaR) (地元)	8,320	7,233	7,487	6,678	▲ 555
正常先	2,927	2,509	2,486	2,252	▲ 257
要注意先	5,393	4,724	5,001	4,426	▲ 298
EL (期待損失額)	3,986	3,352	3,388	2,903	▲ 449
地元以外	562	469	463	433	▲ 36
地元	3,424	2,884	2,925	2,470	▲ 414
正常先	1,205	1,000	971	833	▲ 167
要注意先	2,220	1,883	1,954	1,637	▲ 246
UL (非期待損失額)	5,700	5,056	5,285	4,945	▲ 111
地元以外	804	707	723	737	31
地元	4,896	4,349	4,562	4,207	▲ 142
正常先	1,722	1,509	1,515	1,419	▲ 90
要注意先	3,174	2,841	3,047	2,789	▲ 52

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30年度上期においても、「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おります。

ニ. 正確な自己査定の実施

平成 30 年度上期においては、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、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 9 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

お客様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様に対しては、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。

平成30年度上期において、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、事業譲渡方式による債権放棄も絡めた事業再生支援を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30年度上期は、米中貿易摩擦問題や米利上げに伴う新興国通貨安などの外部要因を始め、日銀の長期金利変動の柔軟化姿勢なども意識されたことで、各種マーケットともややボラティリティの大きい動きが続きました。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、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。

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、必要な場合には平成28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。

金利上昇リスクが意識されるなか、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。また、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(平成30年3月末～4.4年⇒平成30年9月末～4.5年)。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。

平成30年度上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、平成30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、直近の平成30年6月末基準で算出した△EVEは概ね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。平成30年度上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30年3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、平成30年度下期中は「SBI証券との金融商品仲介業務提携について」、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策等に関する対応について」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30年度上期は、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に備えて資源を集中する体制を敷いているため、平成 30 年度上期は現行の事務に関する臨店を見合わせ、営業店からの問い合わせに対し電話で指導を行う対応を実施しております。

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

平成 30 年度上期は、平成 31 年 1 月に予定している次期システム移行に向けて新たな事務の習熟度向上を図る必要性から、事務統括部及び次期システム推進室による研修では、現行の事務に関するものを一時凍結とし、次期システム関連の研修に特化した取り組みを行っております。

上期中の実績では、新しい事務取扱要領及び端末操作に関する集合研修を 14 回実施したほか、各営業店における自店研修についても、平成 30 年 4 月及び 5 月は事務取扱を主体に、また、6 月以降は端末操作を中心に反復実施しており、これに並行して 7 月からは個別の臨店指導にも取り組んでおります。

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、平成 30 年度上期中に①規程・事務マニュアル・事務管理ツール等の整備（5 件）②その他の規程・マニュアル類の整備（6 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 S B K 加盟行共同の取り組み

次期システムへの移行を間近に控え、従来の S B K 運営部会は特段の審議事項がない限り書面開催とする体制となっておりますが、S B K 事務局から加盟行あてに展開される資料については速やかに関係者へ回覧するとともに、このうち経営レベルの情報共有や判断が必要と認められるテーマに関しては、オペレーショナルリスク部会及び経営会議、取締役会等へ付議・報告を行っております。

また、S B K 加盟行共同監査については、例年実施の現行システムにおける I T 全般統制の有効性評価（整備・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運転試験開始判定に係る監査及び移行判定に係る中間の監査をそれぞれ 2 回実施しております。加えて、N T T - D 社における本番データ利用時のセキュリティ管理ルール及び遵守状況等について、統制拠点・現用センタの視察を実施しております。

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 B e S T A c l o u d の受託者側の R C M の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 30 年度上期中には、以下のサイバーセキュリティ関連の取り組みを実施しています。

- ・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（平成 30 年 8 月）

- ・本部各部所管サーバ及びクライアント端末へのUSBポート閉塞、ならびにUSBメモリ登録許可制度の運用開始（平成30年9月）
- ・外部委託によるインターネット環境監視強化対策の導入決定（平成30年度下期より運用開始予定）

c. SBK次期システムへの安全な移行の実現

平成31年1月の本番稼働を目途に取り組んでいるSBK現加盟6行のBESTAc1oud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、30年3月より開始した総合試験を7月で終了し、最終工程となる総合運転試験を8月8日からスタートしております。

加えて、移行元帳と主要業務の品質確保を目的とする強化試験も進めており、これらの各種試験やその評価に関し、各銀行が主体的に参画し適切な牽制機能を発揮しつつ、十分なリスク管理対応を図りながら計画どおり安全・円滑にプロジェクトを進捗させる点に、最新の注意を払っております。

さらに、移行後の営業店業務を問題なく遂行するために、事務取扱の理解や端末操作の習熟にも取り組んでおり、今後の各種の判定ステージにおいては、移行の前提となる基準を充足できるよう、経営陣に対し適時適切に正確な状況をエスカレーションすることに努めながら、万全の管理態勢で臨んでまいります。

d. システム障害対応訓練の充実

SBK加盟行のシステム障害共同訓練は例年3月に計画が組まれており、年度の上期に予定されているものではありませんが、平成30年度は次期システムへの移行を控えていることもあって、30年10月13日の全店参加試験（営業店試験）において、正常な移行に支障が生じた場合のフォールバック訓練等を実施しました。

(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30年度上期中に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、上期中に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 30 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

平成 30 年度上期においては、非常勤監査役が第二地方銀行協会主催の「監査セミナー」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、職員の法令等遵守に関する認識・知識を向上させるため、集合研修計画に基づき、コンプライアンス専門研修を 2 講座〔役員・部長コンプライアンス研修、コンプライアンス担当者研修〕開催した他、新入行員研修、専任コーチ研修、入行 2 年目行員研修、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 4 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。

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 年上期、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、強制解約を実施しました。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まいります。

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

当行は、マネーロンダリングおよびテロ資金供与（以下、「AML／CFT」といいます。）に関する知見を補うことを目的として、平成 30 年度上期に外部の専門アドバイザーを導入致しました。また、平成 30 年 10 月には、AML／CFT に関する「全社の方針」と「顧客の受入れ方針」を制定し、管理態勢の強化を図りました。

更に経営層の理解促進と関与の強化を目的として、同年 11 月には外部専門家による頭取以下常勤取締役および常勤監査役向けの AML／CFT に関するセミナーを実施するとともに、行内への教育の強化を目的として、同年 6 月にはコンプライアンス担当者（本部各部・営業店の次席者クラス）、同年 11 月には本部各部長・営業店長を対象とする研修を実施致しました。

なお、今後の取組みとしては、同年 12 月に国家公安委員会から公表された最新の「犯罪収

益移転危険度調査書」の内容を踏まえ、通常年1回の定例見直しを待たず、平成31年3月までに当行の「犯罪収益移転危険度評価書（リスク評価書）」の見直しを実施し、特に第1線におけるリスクベースの対応徹底を図ってまいります。また、体制としては、ALM/リスク管理協議会（議長：頭取、メンバー：取締役・本部各部長、事務局：総合企画部リスク管理グループ）にAML/CFTにおけるリスク評価の機能を持たせることで、リスク評価の結果を全経営陣が把握・承認することにより、全体を統括する体制にしております。

(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。平成30年度上期においては、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、「事業内容等の理解について」や「取引についての満足度」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

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 30 年度上期の実行は 199 先 2,373 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）

	30 年 9 月末 実績	29 年 9 月末比		30 年 3 月末 実績	29 年 9 月末 実績
		29 年 9 月末比	29 年 3 月末比		
融資件数	1,642	+ 96	+ 254	1,546	1,388
融資残高	7,033	+ 459	+ 1,060	6,574	5,973

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 30 年度上期における実行は 36 件、13 億 95 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30年度上期のTKCローンの実績は3件、23百万円となりました。

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30年度上期における引受実績は5件、3億5千万円となりました。

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30年度上期においては、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。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9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2,439億円（計画比▲101億円）となりました。一方、「総資産残高」は5,863億円（計画比+50億円）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2.10ポイント下回る41.60%となりました。

なお、長く減少傾向が続いていた中小規模事業者向け貸出残高は平成28年9月に底打ち、以降半期平均40億円程度ずつ回復傾向にはありますが、平成30年度上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年度下期は以下の施策を引き続き実行し、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 13)

(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 実績	30/9 末				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	2,409	2,540	2,439	▲ 101	+ 145	2,600
総資産残高	5,596	5,641	5,685	5,818	5,810	5,813	5,863	+ 50	+ 266	5,860
総資産に対する比率	40.99	40.19	40.95	40.44	41.47	43.70	41.60	▲ 2.10	+ 0.61	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、8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当たっては、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、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 】

平成 30 年 9 月期は、分子となる「経営改善支援等取組企業数」は 575 先（計画比+127 先）となりました。

一方、分母となる「取引先企業総数」は 6,146 先（計画比+421 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 1.53 ポイント上回る 9.35%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、%）

	28/3 (始期)	28/9 末 実績	29/3 末 実績	29/9 末 実績	30/3 末 実績	30/9 末				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	536	448	575	+ 127	+ 168	450
創業・新事業	83	104	84	83	85	86	108	+ 22	+ 25	86
経営相談	74	87	153	105	154	113	166	+ 53	+ 92	113
うち販路開拓 コンサルティング	—	—	22	9	5	31	4	△ 27	+ 4	31
事業再生	13	13	13	14	13	13	15	+ 2	+ 2	15
担保・保証	220	146	255	256	271	230	262	+ 32	+ 42	230
事業承継	17	9	17	14	13	6	24	+ 18	+ 7	6
取引先企業総数	5,625	5,620	5,754	5,862	5,972	5,725	6,146	+ 421	+ 521	5,745
比率	7.23	6.38	9.07	8.05	8.97	7.82	9.35	+1.53	+2.12	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 S P C、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 9 月末の利益剰余金は、中間純利益 10 億 3 百万円を計上したことから、平成 30 年 3 月末に比べ 10 億 95 百万円増加の 68 億 56 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 15)

(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：Vサポートによる売上支援、訪問ルール徹底、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

平成 27 年 7 月より新「専門職的実施の国際フレームワーク（IPPF）」の適用が開始されており、それに伴って平成 28 年 10 月に「内部監査の専門職的実施の国際基準」が改訂され、平成 29 年 1 月 1 日より適用が開始されたことを受け、現行の内部監査規程を見直しております。

新「IPPF」（平成 29 年 11 月初版発刊）では、「内部監査の使命」と「基本原則」が「定義」、「倫理綱要」、「基準」に先立つ構成要素として付け加えられております。「内部監査の使命」には、内部監査機能が経営陣や取締役会等の利害関係者からの要求や期待等に応えるために果たすべき使命が明示されており、「基本原則」には、この「内部監査の使命」を果たすために内部監査部門、内部監査人が適合すべき根本的原則が示されております。

この「基本原則」を実務において内部監査部門および内部監査人がどう実践するかについて、倫理面から具現化したものが「倫理綱要」、管理・実施面から具現化したものが「基準」であり、今回の「内部監査の専門職的実施の国際基準」の改正に平仄を合わせるために改正致しました。

平成 30 年 3 月 23 日、取締役会で承認された「平成 30 年度監査基本計画書」及び「システム移行に係る内部監査基本計画書」に則り、監査を実施しております。

人員配置については、システム移行監査 G 2 名、内部監査 G 3 名、監査企画 G 2 名、内部統制 G 2 名の体制で前期に引き続き対応を行っております。

平成 30 年度の監査方針といたしまして、平成 31 年 1 月に実施される次期勘定系システムへの移行に向けて、円滑に移行が完了するよう、本部各部並びに営業店の態勢が適切に確保されているかなど、システム移行監査に主眼を置いた内部監査を実施しております。また、監査資源全量を考慮した上で、システム移行に伴う営業店業務の負担軽減を目的とし、今年度に限り総合監査は行わないこととし、不正・不祥事等の未然防止および事務事故等の早期発見による改善を図ることを目的とし、牽制機能としての機動監査を効果的に実施しております。

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、2 名受講中。公認内部監査士資格取得講習会 1 名参加するなど計画的に能力開発に努めております。

イ. 監査計画・実施

上記、監査方針に則り策定した「監査基本計画書」に基づき、営業店監査については、確認監査 3 か店、機動監査 18 か店と半数の店舗の監査を実施いたしました。また、平

成 29 年度下期営業店総合監査結果を踏まえた分析を行い、経営陣に報告を行っております。

システム移行監査については、監査計画書に基づき「総合試験開始判定に係るフォローアップ（△評価及び未評価項目）監査の結果報告を初め、移行判定（中間①）の評価結果まで、11 テーマについて計画通り実施しております。

また、営業店の事務、端末操作の習熟度・理解度の評価について、内部監査Gが全店臨店し検証を行っております。

本部監査・テーマ監査については、監査企画G主体で「FATCA に係る監査」や「信用リスク量・オペレーショナルリスク量算定のプロセスの妥当性に係る監査」のほか、「自己査定並びに償却・引当」「でんさいに係る監査」「金融円滑化に係る監査」等を実施しております。

内部統制Gは、「財務報告に係る内部統制」の有効性評価、「SBK に係る I T 全般統制」の有効性評価の結果についての検証及び「財務報告に係る内部統制の評価範囲」について、内部統制会議を開催し付議、承認を頂いております。

平成 30 年度上期は、30 年 2 月末に発覚した不祥事案について、監査部長及び内部監査Gが主体となり特別監査を実施し、30 年 5 月に監査結果を報告しております。

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。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、所管部署から営業店に対して指示・指導や注意喚起文書の発出等を行っております。

平成 30 年度上期は、監査基本計画書に基づき、営業店は機動監査を実施しており、監査項目についてこれまでの機動監査の実施項目に加えて、総合監査実施項目から注意を要する 5 項目を追加するとともに、評価方法等の見直しを行ったうえで検証を実施しております。

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、30 年度下期に実施する予定となっております。

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、機動監査に監査役が同行し支店長とのヒアリングや講評に参加するなど、上期中 3 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 30 年度上期中に計 2 回、監査法人と監査部によるディスカッションを実施しております。また、監査法人と監査役の意見交換が 5 回開催されており、その際は監査部員も立会っております。

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、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）。