

経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

2019年6月



目 次

1.	前経営強化計画の実績についての総括	3
	前経営強化計画における「地域への徹底支援による地方創生への取組み」について	4
	Vサポート業務の導入当初の意図と“想定内” “想定外”の成果	5
	Vサポート業務取組みの前後でのお客さまと当行の役割の変化	6
	Vサポート業務のツールや仕掛けがもたらした想定外の貢献	7
	Vサポート業務による契約先（売り手）、買い手への顧客価値提供	8
2.	基本方針と主なポイント	9
3.	経営の改善の目標を達成するための方策（経営の改善目標）	10
	(1) 地域への徹底支援	11
	(2) お客さまの満足度向上に向けた取組み	13
	(3) 経営基盤の強化	13
4.	責任ある経営体制の構築	14
5.	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	15

1. 前経営強化計画の実績についての総括

(1) 収益性を示す指標（コア業務純益）

（単位：百万円）

	計画始期	2017/3期 実績	2018/3期 実績	2019年3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	2,870	1,679	1,445	3,031	1,120	▲1,911	▲1,750

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

未達成理由
貸出金において、貸出金利回り、貸出金平残ともに計画を下回ったことを主な要因として、計画比マイナスとなった。

(2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

（単位：百万円、%）

	計画始期	2017/3期 実績	2018/3期 実績	2019年3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
機械化関連費用を除く経費	4,808	4,819	4,896	5,026	5,175	+149	+367
業務粗利益	9,069	7,554	7,407	9,480	7,566	▲1,914	▲1,503
業務粗利益経費率	53.02	63.80	66.10	53.01	68.40	+15.39	+15.38

未達成理由
経費の節減に努めたものの、「機械化関連費用を除く経費」は勘定系システムの移行に関連する物件費や税金の増加等により計画を上回ったことに加え、「業務粗利益」が計画を下回ったことから、「業務粗利益経費率」は計画未達成となった。

(3) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

（単位：億円、%）

	計画始期	2017/3期 実績	2018/3期 実績	2019年3月期			
				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	2,328	2,409	2,600	2,530	▲70	+235
総資産残高	5,596	5,685	5,810	5,860	5,785	▲75	+188
総資産に対する比率	40.99	40.95	41.47	44.37	43.73	▲0.64	+2.74

未達成理由
地元の業況の厳しい中小企業のお客さまに経営改善計画の策定とセットでニューマネーを提供する「経営改善応援ファンド」や業況の厳しい中小企業のお客さまに対する販路開拓支援「Vサポート業務」に積極的に取り組んだ結果、貸出残高は始期比235億円増加したものの、貸出残高は計画を下回った。

(4) 経営改善支援等の取組み

（単位：先、%）

	計画始期	2016年度 上期 実績	2016年度 下期 実績	2017年度 上期 実績	2017年度 下期 実績	2018年度 上期 実績	2018年度下期			
							計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援等取組先企業合計	407	359	522	472	536	575	450	561	+111	+154
取組先総企業数	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

達成理由
本部・営業店が一体となって外部専門家と連携した経営改善計画の策定支援など取引先の経営相談支援や、担保・保証に過度に依存しない融資を推進したことから、計画を上回った。

《 前経営強化計画における「地域への徹底支援による地方創生への取組み」について 》

経営改善支援を必要とする地元の業況の厳しい中小企業のお客さまに対して“経営改善計画”の策定とセットでニューマネーを提供する「経営改善応援ファンド」に加え、2016年11月からは地元の業況の厳しいお客さまの販路開拓支援（＝本業支援）を通じて、お客さまの売上増加を図るという販路開拓支援「Vサポート業務」の取組みを開始しました。

「経営改善応援ファンド」の2016年度から2018年度までの実行額は累計で366件15,357百万円、2018年度末の残高は15,211百万円となりました。“経営改善計画”の着実な履行により、2019年3月末時点において、ニューマネー実行時点の格付と比較すると、ランクアップ46先、格付け維持252先、ランクダウン23先となっており、お客さまの財務内容の維持や改善に寄与できたと評価しております。

一方、「Vサポート業務」については、取組み開始以来2年5か月が経過した2019年3月末における実績は契約先数41社、303百万円の売上となりました。この契約先41社のそれぞれの取扱商品・サービスについて50件の事業性評価（ヒアリングシート作成）を実施し、契約先41社のうち39社については販売実績に結び付いており、契約先の販路開拓に寄与できたものと評価しております。

〔 経営改善応援ファンドの実績推移 〕

（単位：百万円）

〔 Vサポートの実績推移（累計） 〕

（単位：百万円）

	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績	合計
先数	79	80	207	366
実行金額	3,157	5,040	7,160	15,357
残高	10,614	12,536	15,211	—

	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績
契約先数(累計)	22	36	41
売上金額(累計)	2	54	303

また、お客さまの事業再生に向けては、商流や雇用等の地域経済への影響を第一に考え、事業再生計画に基づく債権放棄や再生ファンドの活用などの抜本的な金融支援に取り組んでまいりました。

（前計画期間中に実施した先数・金額は21社45億円）

さらに、事業承継ニーズを有するお客さまに対しては、M&A仲介支援を17件及び従業員・親族内承継等のコンサル支援を74件、合計91件の事業承継支援を外部連携に頼ることなく実施しました。

〔Vサポート業務の導入当初の意図と“想定内”“想定外”の成果〕

【導入当初の意図(目的)】

(第1)・売り手の売上増加による経営改善
⇒その結果、ランクアップによる当行の信用コストの軽減に寄与
・売り手の事業性評価(商流情報把握
=ヒアリングシート作成)が前提

(第2)売上増加による資金需要創出(売り手)
=増加運転資金(仕入れ・在庫資金等)
=設備資金(工場の増設等)

(第3)(付随的に)成果報酬による手数料収入

【成果】

(想定内)・売り手の売上向上に貢献 (ランクアップ4社)
(想定外)・売り手の事業性評価の深掘りに貢献
⇒売り手の事業運営上の課題(生産工程・マーケティング・業務プロセス等)の解決に貢献
・買い手の事業運営上の課題解決にも貢献
(例)・県外商材から地産商材へ(⇒他社との差異化)
・従業員の業務プロセス上での負担軽減

(想定内)・売り手のVサポート関連の資金需要に対応
(想定外)・売り手のVサポート関連以外の資金需要に対応
・買い手のVサポート関連の資金需要に対応
・買い手のVサポート関連以外の資金需要に対応
(※買い手への貸出は売り手への貸出を上回る成果)
・売り手・買い手との信頼関係が構築されることで、融資だけでなく事業運営上の相談相手の関係に

(想定内)・成功報酬による手数料収入(累計15百万円)
(売り手(契約先)には気持ちよくお支払い頂いている)

〔 Vサポート業務取組みの前後でのお客さまと当行の役割の変化 〕

Vサポート取組み以前の役割

当行の営業担当

【従来の銀行の渉外担当の役割】
 当行金融サービスのセールスのみを担当
 ……借入額や関連商品購入が多いほどお得意先（良質なお客さま）と認識する

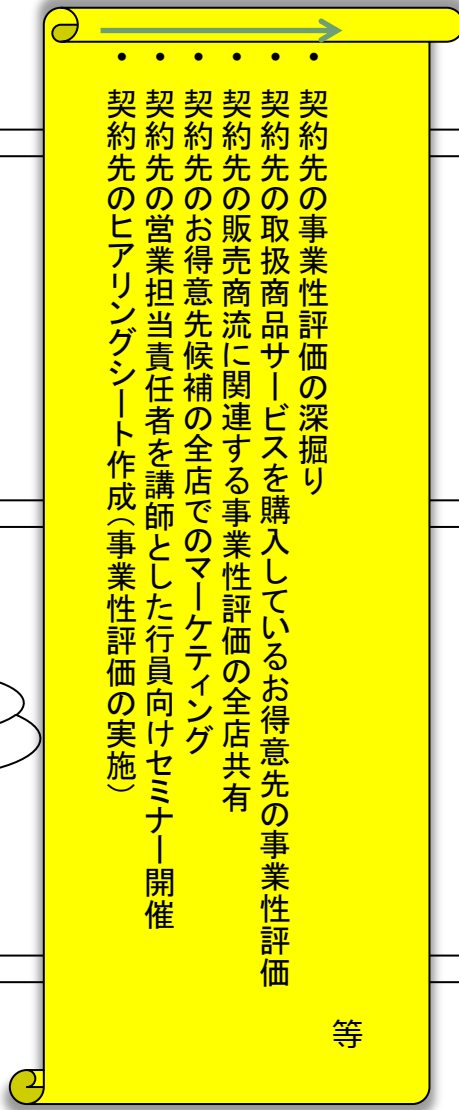
Vサポート契約先

【Vサポート取組み当初の当行の意図】
 当行が売上をつけることで財務改善を図るとともに、運転資金・設備資金に結びつくことを当行が期待するお客さま

【Vサポート取組み当初の当行の意図】
 契約先のお得意先になると同時に銀行のお得意先にもなってもらう

Vサポート契約先からの商品サービスの買い手

【従来の銀行による提案営業】
 銀行から提案される有効利用や節税目的のための設備投資にかかる大口借入を必要とするため、資金調達コストを少しでも引き下げたいと考えるお客さま



Vサポート取組み以降の役割

Vサポート契約先の取扱商品サービスに関して銀行法や各種法令を遵守した上で、それらの取扱商品サービスセールスの担当をも兼ねる役割を担う

Vサポート契約先（自社）の取扱商品サービスの提供を通じて、買い手の課題解決を目指す地域商社として、当行と一体となって活動するお客さまの役割を兼ねる

銀行のお得意先になる前にVサポート契約先のお得意先になる

Vサポート契約先からの少額の購買であっても、その購買を通じて自社（買い手）の抱える事業運営上の課題を解決したいと考えるお客さまを兼ねる

〔Vサポート業務のツールや仕掛けがもたらした想定外の貢献〕

- 当行行員をVサポート契約先のあたかもセールスマンとして機能させるためのツール・仕掛けが想定外の貢献を創出
⇒買い手の事業性評価、行員の能力向上、お客さま(売り手・買い手)との一体感の醸成に寄与

取組み	取組み内容
ヒアリングシートの作成 (必須)	Vサポート契約先の事業運営を単に分析するのではなく、Vサポート契約先の取扱商品サービスの強み・弱みを売り手(契約者)目線・自行目線で分析する文書。
販売実績情報の作成 (必須)	Vサポート契約先が成功体験として持っている販売商流を成功体験談のような形でまとめた文書。 本文書の買い手は契約先取扱商品サービスを購入しうる事業者業種や個人団体属性としてデータベースに登録される。
Vサポート契約先による行員向けセミナーの開催 (出席は強く勧奨される)	Vサポート契約先の取扱商品サービスならびにセールスの“こつ”などを契約先の社長・営業社員から全店の支店長・渉外行員を集めたセミナーの場で説明してもらう。



取組みの効果
契約先に不満をもたらすことになりかねない、取扱商品サービスのセールスポイントや欠点を知らないような勉強不足のセールスマン(すなわち、当行行員)をなくすことに貢献。
取扱商品サービスの販売見込先になりうるお客さまをCIFデータから絞り込むマーケティングツールとして渉外能力が不十分な行員をサポート。
これまでの買い手の事業運営や財務の改善に貢献するための切り口について理解でき、取扱商品サービスの紹介を通じて、買い手の事業性評価にも貢献。
参加行員のセールス能力向上に貢献。
契約先から多くの行員が自社の売上改善に貢献してくれているように感じてもらえ、当行と契約先との一体感に感激してもらえる。

上記のような貢献は全く想定していなかった。

Vサポート契約先取扱商品サービスの買い手への顧客価値提供を通じて、買い手の事業性評価ひいては行員の能力向上に貢献

〔Vサポート業務による契約先(売り手)、買い手への顧客価値提供〕

- 当行がVサポートを通じてご提供した顧客価値(お客さまに心底喜んでいただくこと)を、Vサポート契約先(売り手)やその取扱商品サービスの買い手であるお客さまからご評価していただき、その結果として当行を資金調達先として選んでいただくことにつながった。すなわち顧客価値に見合った貸出に結び付けることができたと評価している。

(単位:千円)

Vサポート取組み開始(2016年11月~2019年3月)以降の累計	貸出実行件数	貸出実行金額	Vサポート契約先としての売上入金実績	Vサポート契約先取扱商品サービス買い手としての購買実績
Vサポートに関連した債務者への新規実行	100	1,707,830	151,790	133,883
うち買い手	70	1,131,730	0	70,729
うち売り手(Vサポート契約先)	30	576,100	151,790	63,154

「売上付与」という顧客価値が提供できたVサポート契約先のみならず、「Vサポート契約先の商品サービスの購入を通じて事業運営上の課題解決」という顧客価値を享受された買い手からも資金需要が当行にもたらされている。

- 事業性評価を通じて明確化された買い手の抱える事業運営上の課題解決に対して、契約先(売り手)の取扱商品サービスが活用されている。
- 当行は、有効活用や節税目的で設備投資対象を銀行が提案し、その投資額相当の大口融資を実行する伝統的な提案営業とは一線を画している。買い手はVサポート業務に直接関係する設備投資のための資金需要のみならず、Vサポート業務がもたらした顧客価値をご評価頂いた上で、Vサポート取引とは別の用途・タイミングでの資金調達となっている。

2. 基本方針と主なポイント

当行はこれまで、金融機能強化法（新法）の趣旨を踏まえ、地域経済の活性化に資するため、特に経営改善支援を必要とする地元の中小企業のお客さまに対し、“経営改善計画”を策定し、モニタリングしていくことで新規の資金供給を行う「経営改善応援ファンド」や売上増加を図るための販路開拓支援「Vサポート業務」に積極的に取り組んでまいりました。

本計画では、この2つの取組みを車の両輪として経営改善支援を必要とするお客さまと伴走しながら経営改善に取り組むことで、結果的に当行の収益に好循環をもたらす「共通価値の創造（CSV）」を実現するビジネスモデルの確立を目指してまいります。

このビジネスモデルに基づき、以下に掲げる3つの取組方針である「地域への徹底支援」「お客さまの満足度向上に向けた取組み」「経営基盤の強化」を実行してまいります。

経営理念：①貢献 ②お客様第一主義 ③挑戦と変革

基本方針：地域への徹底支援による地元経済の活性化

取組方針

(1) 地域への徹底支援

- 販路開拓コンサルティング（Vサポート業務）の拡大
・ Vサポート業務による質の高い融資の実現
- 経営改善応援ファンドによる積極的な資金供給
- 事業承継、M&A支援に向けた取組み

(2) お客さまの満足度向上に向けた取組み

- チャンネルの多様化
・ WEB完結型ローンの導入
- お客さま目線に立った取組み
・ ほうわホルトホールプラザの機能拡充
（相続事務の一部代行など）

(3) 経営基盤の強化

- 業務の効率化
- 人材育成の強化
- 人材の確保、人材の活躍推進に向けた取組み
・ 女性の活躍のステージ拡大

目指す姿：大分になくてはならない地域銀行

3. 経営の改善の目標を達成するための方策（経営の改善目標）

コア業務純益の改善額（収益性を示す指標）

（単位：百万円）

	2019/3末 実績(始期)	2019/9末 計画	2020/3末 計画	2020/9末 計画	2021/3末 計画	2021/9末 計画	2022/3末 計画	始期比
コア業務純益	1,120	343	800	544	981	573	1,135	+ 15

※1 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

業務粗利益経費率の改善幅（業務の効率を示す指標）

（単位：百万円、％）

	2019/3末 実績(始期)	2019/9末 計画	2020/3末 計画	2020/9末 計画	2021/3末 計画	2021/9末 計画	2022/3末 計画	始期比
機械化関連費用を 除く経費	5,175	2,739	5,415	2,639	5,311	2,621	5,195	+ 20
業務粗利益	7,566	3,821	7,603	3,829	7,583	3,832	7,604	+ 38
業務粗利益経費率	68.40	71.68	71.22	68.92	70.03	68.39	68.31	▲ 0.09

※1 業務粗利益経費率＝機械化関連費用を除く経費÷業務粗利益

※2 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

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

(1) 地域への徹底支援

重点取組み

【スキーム】

- ・創業資金融資(プロパー・政府系)
- ・創業アドバイス(許認可、法務、税務、補助金申請、市場調査、販売先紹介、政府機関紹介等)

【共通価値の創造】

- ・創業企業の円滑なスタート及び育成に貢献
- ・新しい雇用/商流の創出
- ・当行の既存取引先との新規ビジネスチャンスの創出⇒Win-Win

〔波及効果〕

お客さま目線に沿った業務運営が自発的に広がり、当行のカルチャーの
変革をもたらす。

【スキーム】

- ・経営改善応援ファンド(=円滑な資金供給)(ニューマネー+経営改善計画)
- ・Vサポート業務(販路開拓支援)
(本業支援=売上増強)

【共通価値の創造】

- ・お客さまの経営改善支援・業績アップ
- ・お客さまのトップラインの増強
- 《ポイント》
- ・お客さまとの信頼関係確立が基本
- ・深度ある事業性評価の実施

【スキーム】

- ・事業再生(債権放棄、DDS)
- ・事業再生ファンド等を活用した金融支援

【共通価値の創造】

- ・地域内の雇用や商流など地域経済への影響を考慮
- ・迅速な経営改善
- ・抜本的な改善

創業・新規
事業先

業況の厳しい
中小企業

「共通価値の創造」
(=Creating Shared Value)
がもたらす好循環の実現

事業再生が
必要な企業

後継者問題
を抱える成熟
企業

※「質の高い融資」とは、お客さまにご提供した顧客価値(お客さまに心底喜んでいただくこと)に見合った対価をお客さまからご評価いただいて実行できた貸出と当行では呼んでおります。

【スキーム】

- ・事業承継コンサルティング(スキーム構築、外部機関紹介など)
- ・M&A(M&Aに関わる各種業務)
- 【共通価値の創造】
- ・旧経営者のハッピーリタイヤメント
- ・新経営者の事業拡大のスピードアップ化
- ・既存の雇用/商流の維持・拡大
- ・技術・ノウハウの伝承(地域の活性化)
- ・地域のダウンサイジングからの防衛

更なる金融仲介機能の発揮、質の高い融資※の実現

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

(1) 地域への徹底支援

■ Vサポート業務の発展

- － 1年間に20先、3年間で60先の新規Vサポート業務委託契約を締結。
契約先数の伸びを大きく上回るヒアリングシート（「商品・サービスカタログ」）を作成

■ Vサポート業務の拡大を支える業績評価の見直し

- － 顧客の視点に該当する「僚店契約先への売上付与」、財務の視点に該当する「Vサポート業務によってお客さまからご評価いただいたことによる追加貸出金利息」などに因果関係をつけた店別目標を設定

■ 販路開拓支援業務における南日本銀行・宮崎太陽銀行との連携

- － 2019年下期には3行共同の業務フロー及び専用データベースシステムを実装予定
- － 3行それぞれの成功事例や失敗事例の情報共有化
- － 東南九州3県の商流や雇用の維持拡大に貢献

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

(2)お客さまの満足度向上に向けた取組み

■ チャネルの多様化

- － スマホアプリの提供
- － WEB完結型ローンの導入
- － オープンAPIへの対応

■ お客さま目線に立った取組み

- － ほうわホルトホールプラザの機能拡充
- － 店舗の整備・美化

(3)経営基盤の強化

■ 業務の効率化

- － 営業店に対する本部のサポート強化
- － 業務改善に向けての継続的な取組み

■ 人材育成の強化

- － 行員の顧客価値提供能力の向上
- － 複数の職務が行える人材の育成

■ 人材の確保、人材の活躍推進に向けた取組み

- － 女性の活躍のステージ拡大
- － シニア層の活躍のステージ拡大
- － 働き方改革に向けた取組み

4. 責任ある経営体制の構築

責任ある経営体制の確立

- (1) 監査又は監督体制の強化
 - 監査役会機能の強化（社内常勤監査役1名・社外常勤監査役1名・社外非常勤監査役1名、合計3名の構成）
 - 社外取締役2名（社内取締役6名）によるコーポレートガバナンスの機能発揮
- (2) リスク管理
 - 統合リスク
 - ・ R A F体制構築、資本配賦運営
 - 信用リスク
 - ・ 与信ポートフォリオ管理、お客さまの実態把握
 - ・ 地元U L可視化による地域経済の活性化に資する地元事業者への適切なリスクテイク
 - ・ 債権放棄の実施やD D Sの活用、事業再生ファンドの活用などの金融支援の実施
 - 市場リスク
 - ・ 厳格な有価証券運用、I R R B B基準への対応
 - 流動性リスク管理
 - ・ 安定的な資金繰り確保、市場流動性を考慮した資金運用
 - オペレーショナルリスク管理
 - ・ 管理状況の適切性に関する検証・協議
- (3) 法令遵守
 - コンプライアンス協議会の充実・強化
 - マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止態勢の強化
- (4) 経営に関する評価の客観性の確保
 - 「お客さまモニター制度によるアンケート調査」を見直し、より多くのお客さまのご意見を吸い上げ、経営に反映
- (5) 情報開示の充実
 - 迅速かつ正確な四半期開示の提供
 - 地域への貢献に関する情報開示の充実

財務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

- 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動
 - 「経営強化計画運営協議会」「営業情報会議」による主要施策の進捗管理や改善策の検討・協議
 - 内部監査態勢の強化

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率

(単位: 億円、%)

	2019/3末 実績(始期)	2019/9末 計画	2020/3末 計画	2020/9末 計画	2021/3末 計画	2021/9末 計画	2022/3末 計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	2,530	2,570	2,599	2,620	2,641	2,664	2,687	+ 157
総資産残高	5,785	5,788	5,798	5,804	5,813	5,851	5,892	+ 107
総資産に対する比率	43.73	44.40	44.82	45.14	45.43	45.53	45.61	+ 1.88

経営改善の取組み

(単位: 先、%)

	2019/3末 実績(始期)	2019/9末 計画	2020/3末 計画	2020/9末 計画	2021/3末 計画	2021/9末 計画	2022/3末 計画	始期比
創業・新事業開拓支援	78	78	80	82	84	85	87	+ 9
経営相談	194	203	207	211	215	220	223	+ 29
(うち販路開拓コンサルティング)	1	10	10	10	10	10	10	+ 9
事業再生	16	16	16	16	16	16	16	± 0
担保・保証に過度に依存しない融資	259	260	262	264	266	268	271	+ 12
事業承継	14	14	15	16	17	18	19	+ 5
合計	561	571	580	589	598	607	616	+ 55
取引先企業総数	6,227	6,327	6,427	6,527	6,627	6,727	6,827	+ 600
経営改善支援取組比率	9.00	9.02	9.02	9.02	9.02	9.02	9.02	+ 0.02