

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 29 年 6 月



## 目 次

第 1	平成 29 年 3 月期決算の概要	1
1.	経営環境	1
2.	決算の概要	1
第 2	経営の改善に係る数値目標の実績	4
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
第 3	経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
1.	営業強化戦略（収益力の強化）	5
2.	業務効率化戦略（収益力の強化・組織力の発揮）	17
3.	人材育成戦略（組織力の発揮）	20
第 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（ガバナンス態勢の強化）	23
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	23
2.	リスク管理体制の強化のための方策	23
3.	法令遵守の体制の強化のための方策	27
4.	経営に対する評価の客観性の確保のための方策	28
5.	情報開示の充実のための方策	28
第 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 （地域経済への活性化への貢献の状況を示す指標）	29
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の進捗状況 （中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率）	31
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 方策の進捗状況	35
第 6	剰余金の処分の方針	37
1.	配当に対する方針	37
2.	役員に対する報酬および賞与についての方針	37
第 7	財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	38
1.	経営管理に係る体制	38
2.	各種リスクの管理の状況	38

## 第1 平成29年3月期決算の概要

### 1. 経営環境

平成29年3月期における国内経済は、企業部門では収益が改善しており、設備投資は持ち直しの動きがみられ、家計部門では、雇用・所得環境の改善が続く中、個人消費は総じて持ち直しの動きが続いております。

福井県内経済においては、製造業の生産は緩やかに回復し、個人消費も緩やかに回復しております。公共投資は前年を下回り、住宅投資は回復しつつあります。先行きについては、各種政策の効果等で、景気の回復基調が続くことが期待されますが、福井県の貸出金残高は全国・北陸地域と比較しても力強さに欠けるなど、依然として厳しい環境が続いております。

【国内貸出金残高の推移(表1)】

(単位:億円)

項目	29年3月末		28年3月末	
	実績	前年比	実績	前年比
全国	4,784,942	+3.0%	4,645,609	+2.8%
うち福井県	17,213	+1.4%	16,961	+0.3%
うち石川県	28,115	+2.1%	27,519	+0.2%
うち富山県	32,272	+2.1%	31,600	+3.2%

(出典:日本銀行「都道府県別預金・貸出金」)

### 2. 決算の概要

#### (1) 主要勘定

貸出金は、マイナス金利導入後の低金利環境にて、大企業等への低利融資を見合わせたことから、前年度末比180億円減少の3,015億円となりました。有価証券は、国債の増加等により、前年度末比68億円増加の1,245億円となりました。

預金は、主に公金預金が減少し、前年度末比60億円減少の4,235億円となりました。

純資産は、その他有価証券評価差額金の減少から、前年度末比3億円減少の206億円となりました。

【主要勘定(残高)(表2)】

(単位:百万円)

	実績	29年3月末		28年9月末 実績	28年3月末 実績
		28年9月末比	28年3月末比		
資産	448,973	+588	▲11,313	448,385	460,286
うち貸出金	301,597	▲2,500	▲18,006	304,097	319,603
うち有価証券	124,519	+11,049	+6,836	113,470	117,683
負債	428,288	+695	▲10,952	427,593	439,240
うち預金	423,574	+2,733	▲6,059	420,841	429,633
純資産	20,684	▲107	▲362	20,791	21,046

## (2) 損益状況

【損益(単体)(表3)】

(単位:百万円)

項 目	29/3期		28/3期 実績
	実績	前年 同期比	
業 務 粗 利 益	5,968	▲931	6,899
資 金 利 益	6,051	▲649	6,700
役 務 取 引 等 利 益	176	24	152
そ の 他 業 務 利 益	▲259	▲306	47
経 費	5,617	▲44	5,662
う ち 人 件 費	3,037	▲82	3,119
う ち 物 件 費	2,270	18	2,252
コ ア 業 務 純 益	506	▲635	1,142
一 般 貸 倒 引 当 金 繰 入 額 ①	▲294	▲250	▲44
臨 時 損 益	363	202	160
う ち 不 良 債 権 処 理 額 ②	▲528	▲396	▲131
(与信関連費用①+②)	▲822	▲647	▲175
経 常 利 益	1,009	▲433	1,442
特 別 損 益	▲98	▲39	▲58
税 引 前 当 期 純 利 益	910	▲473	1,384
法 人 税 等	49	▲53	102
法 人 税 等 調 整 額	135	167	▲31
当 期 純 利 益	726	▲587	1,313

### ①業務粗利益

資金利益のうち、貸出金利息は貸出金利回りが前年比0.14ポイント低下の1.48%となったことから前年比4億1百万円減少となりました。また、有価証券利息配当金は前年比3億58百万円減少となりました。その結果、資金利益は、前年比6億49百万円減少の60億51百万円となりました。

また、役務取引等利益は前年比24百万円増加の1億76百万円となり、その他業務利益は前年比3億6百万円減少となりました結果、業務粗利益は、前年比9億31百万円減少の59億68百万円となりました。

### ②コア業務純益

経費においては人件費・物件費の削減に継続して取組み、前年比44百万円減少の56億17百万円となりましたが、主に資金利益が前年比にて減少した結果、コア業務純益は、前年比6億35百万円減少の5億6百万円となりました。

### ③与信関連費用

与信関連費用は、大口取引先の業況改善等により、戻入額が前年比で6億47百万円増加となりました。

#### ④純利益

以上の結果、経常利益は前年比 4 億 33 百万円減少の 10 億 9 百万円となり、純利益は、前年比 5 億 87 百万円減少の 7 億 26 百万円となりました。

#### (3) 不良債権の状況

金融再生法開示債権額が前年度末比 29 億 27 百万円減少となったことから、金融再生法開示債権比率は、前年度末比 0.64 ポイント低下の 4.82%となりました。同債権額のうち 75.46%にあたる 110 億 5 百万円は貸倒引当金や担保保証等にて保全を行っております。

【金融再生法開示債権比率(単体)(表 4)】

(単位:百万円、%)

	28 年 3 月末	29 年 3 月末	増 減
金融再生法開示債権	17,510	14,583	▲2,927
総与信	320,445	302,299	▲18,146
金融再生法開示債権比率	5.46	4.82	▲0.64

#### (4) 自己資本比率

平成 29 年 3 月末の自己資本の額が 202 億円、リスク・アセット等の額が 2,353 億円となりました結果、自己資本比率は、前年度末比 0.03 ポイント上昇の 8.59%となりました。

【自己資本比率の状況(国内基準)(表 5)】

(単位:百万円、%)

	28 年 3 月末	29 年 3 月末	増 減
自己資本の額	20,156	20,232	+75
リスク・アセット等の額	235,343	235,342	▲1
自己資本比率	8.56	8.59	+0.03

## 第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29年3月期において、引き続き中小規模事業者向け貸出増加に積極的に取り組んでまいりましたが、マイナス金利政策導入等による市場金利の低下および県内金融機関との競合激化により、貸出金利回りは計画比0.39ポイント低下の1.48%となったことを主な要因として、貸出金利息収入は計画比13億69百万円下回りました。一方で、有価証券利息配当金が計画比1億49百万円増加、経費が人件費・物件費の削減により計画比1億50百万円減少と収益改善に努めましたが、コア業務純益は、計画比12億78百万円下回る5億6百万円となりました。

今後も中小規模事業者向けを中心とした貸出の増加に向けた諸施策を着実に実行し、貸出金利回りの改善による安定的な収益体質への転換を図ってまいります。

【コア業務純益(表6)】 (単位:百万円)

計画始期	29/3期			
	計画	実績	計画比	始期比
1,575	1,784	506	▲1,278	▲1,069

※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（業務の効率性を示す指標）

平成29年3月期において、経費（機械化関連費用を除く）については、計画比1億28百万円減少の46億9百万円と計画以上に削減することができましたが、業務粗利益は、主に貸出金利息収入が計画を下回ったため、計画比16億35百万円下回る59億68百万円となりました。以上のことから、業務粗利益経費率は、77.21%と計画比14.91ポイント上回る結果となりました。

1.に記載します「コア業務純益」同様、収益力を高めることが今後の課題であると認識しており、引き続き、収益の積上げ、経費の削減を継続的に取り組んでまいります。

【業務粗利益経費率(表7)】 (単位:百万円、%)

項目	計画始期	29/3期			
		計画	実績	計画比	始期比
経費(機械化関連費用を除く)	4,815	4,737	4,609	▲128	▲206
業務粗利益	7,514	7,603	5,968	▲1,635	▲1,546
業務粗利益経費率	64.08	62.30	77.21	+14.91	+13.13

※業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)／業務粗利益

### 第3 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当行は、平成 26 年 6 月に策定した「経営強化計画」において、「地域のお客さまとともに成長する銀行」を目指す銀行像とし、基本戦略として「地域密着の徹底による経営強化」の遂行と財務基盤の安定のための3つの課題「収益力の強化」、「組織力の発揮」、「ガバナンス態勢の強化」に対し、部門戦略を定めました。

1 つ目の課題である「収益力の強化」に関しては、①「営業強化戦略」と業務効率化・経費削減等を主とした②「業務効率化戦略」の2戦略で取組み、2 つ目の課題である「組織力の発揮」に関しては、上記の②「業務効率化戦略」、行職員の育成・活用等を主とした③「人材育成戦略」を定めております。

3 つ目の課題である「ガバナンス態勢の強化」を含め、当行は各戦略に基づく諸施策を着実に実施し、前計画までに構築した金融サービスを一層向上させ、福井県の経済活性化に貢献してまいります。

3 つの戦略に基づく諸施策の進捗状況は、以下のとおりです。

#### 1. 営業強化戦略（収益力の強化）

##### ①事業者向け取引の増加

当行の取引先のうち、当行をメインバンク（融資残高1位）とする取引先は全体の約3割となっており、地域の中小規模事業者との取引度合いを高めていくことが戦略となります。

本計画では、事業者向け貸出は中小規模事業者等向け貸出を中心に、新貸出先の獲得増加と当行をメインバンクとする取引先を含めた現取引先の取引維持・深耕を併進する「新增現守」の展開や、取引先への継続的な訪問活動を通じた「課題解決型提案営業」を積極的に取組み、取引度合いを深めていくこと、また、平成 26 年 6 月に策定した「経営強化計画」に基づく諸施策を実施してまいりました。

結果として、平成 29 年 3 月末において中小規模事業者等向け貸出残高は、前年度末比 135 億 54 百万円減少の 1,491 億円となりました。

当行は、下記の取組みを中心に地域の中小規模事業者との取引度合いを深め、「地域のお客さまとともに成長する銀行」として、長い取引関係を築いてまいります。

【貸出金の推移（残高）（表 8）】

（単位：百万円）

	26/3 末	27/3 末	28/3 末	29/3 末
	実績	実績	実績	実績
事業者向け貸出金	194,765	194,641	197,100	176,709
うち中小規模	158,846	160,965	162,654	149,100

##### [1]成長分野に対する取組み強化

当行が成長分野として特定した 8 分野のうち、平成 25 年度の成長分野における貸出実績でも 74%を占め、かつ今後も成長が期待できる「医療・介護・健康関連分野」に対し、集中的に取組むこととしております。

平成 27 年 1 月に開催しました「経営諮問委員会」において、過去における福井県内の事業者数や従業者数の推移等を分析した結果、同分野を成長する業種と報告しております。同分野は人口減少と高齢化のもとでも成長できる分野として認識し、取組みを強化してまいります。

具体的な取組みとして、平成 26 年 9 月に、専門的資格（「医療経営士 3 級」、「介護福祉経営士 2 級」、「中小企業診断士」など）を有する行員、法人営業グループで育成した「法人営業マイスター」の行員を、「ふくほう医療介護チーム」として立ち上げ、平成 29 年 3 月末現在のチーム人員は 18 名となっております。

【医療介護チーム内訳(表 9)】

	26 年度 通期	27 年度 通期	28 年度 通期	増加数・額
医療介護チーム人員数	17	16	18	+2
うち法人営業マイスター	12	14	16	+2
うち医療経営士 3 級	7	8	8	±0
うち介護福祉経営士 2 級	6	7	7	±0
新規融資額(億円)	31.5	38.7	38.2	▲0.5

「ふくほう医療介護チーム」の活動内容は、各地域の医療・介護・健康関連分野における情報収集、セグメント先への訪問による資金ニーズの発掘・ハンズオン支援、成功ノウハウの共有、各人のスキルアップ(専門的資格取得や勉強会等)であり、その実績等を定期的に開催する「医療介護チーム会議」にて共有しております。

また、チーム以外の行員に対しても、外部講師等による「業種別セミナー」を定期的に開催しております。今後も医療介護分野への取組みを強化してまいります。

【セミナー実績(表 10)】

開催年月	セミナー対象業種	参加人数
平成 26 年 11 月	医療分野	33 名
平成 27 年 6 月	介護サービス分野	25 名
平成 28 年 1 月	介護サービス分野	13 名

## [2] 企業の成長ステージをフルサポートする商品ラインナップの充実

近時の景況回復感から、設備投資までは行かなくとも、将来の収益に発展する事業へのチャレンジや新商品開発など、小口の資金需要は高まりつつあります。当行はこれまでも補助金申請のハンズオン支援を行ない、企業の成長ステージのサポートを資金以外でも実施してまいりました。今後、そのような成長に向けた企業の増加が見込まれること、またこのようなチャレンジはお客様にとっても「時間」と「資金」が勝負となることから、当行ではその「時間」と「資金」を解決する商品として、平成 26 年 7 月に、新たに「パワフルⅡ」を創設し、販売してまいりました。本商品は、プロパー事業者カードローン商品であり、業歴 3 年以上の法人および個人事業主を対象とし、無担保で事業資金(金額 1,000 万円以内)をご融資するというものであり、支店長決裁とすることで、現場に近い営業店の目利き力(将来性等)をもとにした、スピードある貸出取引を可能としたもので、平成 29 年 3 月末にて 846 先、54 億円の契約となっております。なお設備投資等の資金ニーズに対しては、県内の設備投資需要を資金面から後押しする「地域貢献特別ファンドⅢ」を平成 28 年 10 月に創設しております。地域の経済活性化に貢献する設備投資等を使用とした商品であり、金利面でも地域への貢献度合いに応じた設



定とし、例えば、地域での雇用が一定数以上であれば引き下げるなど、「地方創生」に貢献する企業等への支援を行っております。平成 28 年度下期は 23 億円の実行となり、今後も、県内中小企業の成長時期における設備投資等への大型需要にも積極的に取り組んでまいります。

### [3]円滑化出口戦略の取組み強化

当行では、事業再生の可能性が高く、かつ経営者の経営改善への意欲が確認できる先を中心に「企業支援先」を選定し、融資部経営支援グループが直接お客様を訪問し、経営改善計画書等の策定など経営改善のアドバイスを行っております。また、当行のみでは解決できない場合は、高度な再生スキルを有する中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構、福井県中小企業診断士協会および税理士等の認定支援機関との連携にて支援を行っております。平成 26 年 9 月に北陸税理士会福井県支部との業務協力に関する覚書を締結し、連携を強化しております。経営改善計画書を策定したお客様に対して、計画期間中に必要となる資金供給、時間の経過とともに変化していく経営環境等を踏まえた新たな収益確保のための必要資金等、計画の進捗状況や経営環境等を踏まえ、当行が一緒になって考え、積極的に支援してまいります。また、事業改善に向けた経営改善スキルの向上も当行の課題であり、地域経済活性化支援機構の特定専門家を平成 26 年 4 月より受入れており、平成 28 年度下期においては 5 先を対象先として特定専門家と連携した支援を行いました。平成 27 年 3 月には、地域金融機関の中小企業支援に対する考え方等を共有し、企業成長や再生支援のスピードアップを目的に当行含む 7 行庫をメンバーとした「北近畿中小企業支援連絡会議」を創設、平成 28 年 10 月には県内金融機関とルネッサンスキャピタル(株)との事業再生に関する業務協力協定を締結しております。今後も事業改善に向けた出口戦略を講じ、かつ行員の更なる経営改善スキルの向上を図ってまいります。

#### 【具体的な事例：取引先に対する本業支援を通じ業績改善した事例】

##### 【事例1】

菓子製造業者に対し、新商品開発のアドバイスや補助金の申請支援を行い、行内での購買により商品の認知度を高めることができた。

##### 【事例2】

菓子製造業者に対し、特徴ある商品を扱うも、小規模経営にて販売に対し十分な資源がないことから、複数の営業店長が、各々の観光拠点に対し当社商品の取扱を提案し、販売拠点を増やすことができた。

### [4]クレジットライン協議による融資機会の最大化

融資機会の最大化を図るべく、個社別のクレジットライン(与信目線)を設定します。これは営業店と融資部による個社別のクレジットライン協議により、個社別の融資取組方針を明確にし、効率的な営業活動やお客様の実態把握の強化につなげる効果を持ちます。クレジットライン対象先は営業店の中核取引先や上位 2 割先となる取引先で、当行の貸出金収益の大きな基盤となる先です。営業店長を中心とした個社への目利き、現在のライフステージと将来のイメージ取引像を意識し、将来発生する資金ニーズへの与信目線を合わせていくものです。平成 27 年 1 月より運用開始した「電子稟議

システム」にクレジットライン額を組み込み、これまでの複数の書類での管理から、データによる一元管理を可能としております。平成 28 年度下期は、11 月より融資部と各営業店との個社別協議会を開始し、営業店上位 2 割先含む 1,136 社に対して、クレジットラインを設定いたしました。また、クレジットライン設定状況等を本部・営業店で共有することで、貸出見込み案件先の摺り合わせに活用しております。

併せて、平成 28 年 4 月より「事業性評価チェックシート」を新たに策定し、取引先の事業内容を「ビジネスモデル俯瞰図」にて商流を把握した上で、取引先の強み・弱み・課題等を整理し、事業の継続性を見極めた上で融資を行っております。同チェックシートの活用については、この個社別協議会の中で営業店に周知しております。

## [5] 本業支援の強化

経営者の抱える経営課題を迅速に解決していくために、事業内容を第三者的な立場で見ることができる銀行の「目」と支援機関等につなぐ銀行の「手」をフル活用し、お客様の経営資源をより有効的に活用いただけるよう、本業支援態勢の強化を図り、経営相談にきめ細かに、迅速に応えることにより、「経営者の右腕」としてのポジショニングを確保し、資金ニーズの際には「一番に相談される銀行」として展開してまいります。

### (a) ビジネスマッチング取組み強化

営業店、地域ブロック、全店とあらゆる範囲での情報共有と紹介等を推進し、マッチング情報を切り口とした提案型営業を強化してまいります。平成 28 年度下期にて、マッチング成約は 34 件と前期同様過去最高の件数となりました。また、毎年開催する大企業の開放特許とのマッチング「知財ビジネスマッチング事業個別面談会」(近畿経済産業局、福井県発明協会と連携)を平成 28 年 12 月に開催、8 先が商談を行い、その後フォローアップを行っております。

#### 【個別面談会内容とフォローアップ】

##### 【事例1】

「若狭塗箸」の製造業者が大企業A社の高性能抗菌技術を活用し、高度な抗菌力を持つ塗箸を開発。(平成 25 年度面談会参加企業)

##### 【事例2】

「サトイモ」を活用した 6 次産業化で食品を製造している農業者が大企業B社の甘味組成物を用いたダイエット食品素材を活用し、ダイエット効果のある食品を開発。(平成 26 年度面談会参加企業)

平成 27 年度より特許庁による「知財ビジネス評価書」の活用促進に向けた評価書の作成支援事業を取引先に紹介し、第三者機関による同社の知財ビジネス評価書を作成し、平成 27 年度、平成 28 年度に 1 件ずつ融資を行っております。

また、顧客紹介業務提携先については、これまで大企業・中堅企業を主な契約先としており、その情報を当行取引先に紹介する活動としておりましたが、本計画では当行取引先(新規先含む)をも対象先とし、営業店長の目利きを通じた取引先の強みを全営業店で契約先とその内容を共有することとしております。新たな顧客紹介業務提携状況は、平成 28 年度下期で 2 先となっております。

## (b) M & A ・ 事業承継支援取組み強化

事業承継に関するセミナーや個別相談は、業務提携する中小企業基盤整備機構と連携して開催し、また、M&Aについては専門会社 2 社との業務提携を行っております。また、25 年 3 月に(社)日本経営管理協会認定の専門資格「M&A スペシャリスト」を 3 名の行員が取得したことで、専門的なコンサルティングが可能となりました。福井県内の経営者の年齢も高齢化が進んでおり、早期に事業承継の検討等を行なうことで、県内の産業基盤の喪失を抑える効果があります。また、新事業の展開等、成長に向けた支援として事業譲渡も有効的と捉えております。

平成 28 年度下期にて、事業承継の実績は 14 先と前期同様過去最高の件数となりました。今後も、事業承継に関するセミナーや個別相談の増加、成長支援のための事業譲渡など業務提携先と連携し、積極的に取組んでまいります。

## (c) 海外取引 ・ 海外進出支援取組み強化

お客様の海外取引・進出ニーズは高まってきており、当行は中小企業基盤整備機構との連携による「海外展開セミナー」や、JETRO、福井県立大学地域経済研究所と連携し、海外に関する情報提供支援を行っております。また、外務省の「海外展開一貫支援ファストパス制度」への参加機関(紹介元支援機関)として登録し、お客様のニーズに応える態勢としております。

また、営業統括部法人営業グループが近年ニーズの高い東南アジア方面の情報収集を国別に担当者を配し実施することで、行内でも海外支援ニーズに応える基盤の構築を図っております。

平成 27 年 6 月には、JICA 事業として「ラオス視察団」への派遣に対し、福井県内企業 2 社とともに、当行営業統括部法人営業グループの行員を 1 名派遣するなど、取組みを強化しております。

今後も、海外進出に係る情報提供や、事業化に向けた現地調査、事前調査などを外部支援機関であるJETRO、JICA等と連携し、その専門的知識・ノウハウを活かして、積極的に支援し、その成長に向けた資金に積極的に対応してまいります。

## (d) 創業 ・ 新事業支援取組み強化

地域の活性化につながる創業・新事業支援について、産学官との連携や営業統括部法人営業グループによる営業店サポートを実施し、平成 28 年度下期には 71 先に対して 15 億 76 百万円の融資を実行しております。

### 【創業支援事例】

「地域の空き家を活用し、高齢者等の住まいを提供するビジネスへの創業支援」

介護事業に永年携わっていた創業者が、人口減少等で課題となる高齢者の増加、空き家の増加に着目し、高齢者等に低額な利用料で「住まい」を提供するという地方創生に寄与するビジネスモデルを計画、当行の「医療介護チーム」が事業性を評価し、日本政策公庫と創業資金を協調融資しました。

### (e) 公的支援策の紹介、ハンズオン支援の強化

「ものづくり補助金」「創業補助金」等の公的補助金の紹介、福井県内に本店を置く金融機関が福井県とともに創設した地域独自ファンド「ふるさと企業育成ファンド」、福井の地域資源を活かした新商品・新サービスの開発・販路開拓を支援する「ふくい逸品創造ファンド」の紹介などを地域のお客様に提供・提案し、関係する外部支援機関と連携して計画書や申請書の作成支援を行っております。

「ものづくり補助金」において、当行が補助金申請支援に関わった取引先の補助金採択前と採択後の業績等を分析したところ、7割弱の取引先が「売上が増加した」、約5割の取引先が「営業利益が増加した」「従業員数が増加した」など概ね業績は良化または業容拡大していることを確認しております。

【ものづくり補助金採択先の業績等変化(表11)】

	該当企業数	該当企業数率
売上が増加した	33	67.3%
営業利益が増加した	26	53.0%
従業員数が増加した	24	48.9%
当行からの貸出が増加した	19	38.7%

※平成24～26年度ものづくり補助金申請支援先かつ採択先49先に対し、申請時の年度の業績と、その約2年後となる年度の業績との比較を行っております。

また、福井県は平成26年7月に舞鶴若狭自動車道が全線開通し、平成29年7月には中部縦貫自動車道永平寺大野道路が開通、さらに、平成27年3月に北陸新幹線が金沢まで開業し、平成34年度には敦賀までの延伸が予定されており、高速交通ネットワークが整備されることで福井県と首都圏、信越地域、関西圏からの観光客の増加が期待されます。平成27年3月に福井県より公表された「福井県観光新戦略」にて経済効果の波及を示す指標として「観光消費額」を掲げ、平成31年には現状比44%増加の1,200億円を目標値としております。目標達成のためには「新たな観光土産品、サービスの開発」を挙げており、当行も公的支援策の紹介にて地域の企業の成長支援を行っております。

平成28年度下期においては、補助金等申請支援を51先に対して実施しております。また、行内では課題解決型提案営業の一手法として、補助金活用を併用した資金提案を全営業店の渉外が活用できるよう、営業統括部法人営業グループによるOJT、階層別研修や渉外役席会議等にて補助金内容や方法を説明するなど、課題解決型提案営業の強化と渉外セールス力の強化を図ってまいります。

【具体的な事例：増加する観光客の取り込みに向けての取組み】

【事例1】

取引先の事業内容は菓子製造業であり、福井県内観光地や駅等にて菓子の販路を確立しております。平成 27 年 3 月に開通した北陸新幹線開業など、県外からの観光客に対する差別的な商品展開を考えていく中で、福井県の地域資源である「醤油」を活用した菓子の商品開発を計画し、当行は新たな土産品開発を対象とした「ふくい逸品創造ファンド」助成金の申請支援を行い、助成金の交付決定となっております。

【事例2】

取引先の事業内容は菓子製造業であり、福井県の地域資源を活かした土産品開発に向け「ふくい逸品創造ファンド」助成金の申請支援を行い、助成金の交付を受けております。商品試作の段階で女性の声を聞いてはどうかとの当行法人営業行員の提案を行い、当行女性プロジェクトチーム「ティアラ」を含めた女性行員を中心に試作品を試食し、女性行員の意見を経営者に提供しております。

(f) 経営相談機会の増加に向けた取組み強化

当行は、平成 19 年にふくい産業支援センターと業務提携し、今日まで定期的に当行営業店を会場とした「移動経営相談会」を開催しております。また、平成 24 年に福井県中小企業診断士協会と業務提携し、平成 25 年 6 月より、所属する中小企業診断士による「経営相談会」を毎月開催しております。

【定期的な相談会での相談件数（26 年 4 月～29 年 3 月）(表 12)】

外部支援機関名	相談会開催数	相談対応先数
ふくい産業支援センター	12	103
福井県中小企業診断士協会	42	79

多岐にわたる相談に対応できるよう、新たな支援機関等との連携を図っており、平成 26 年 9 月に、北陸税理士会福井県 6 支部との業務協力に関する覚書を締結しております。また、「ネット通販・取引支援センター」と連携してネット通販・取引サイトの構築・運営に関する情報提供や簡易な相談に対応し、平成 28 年度下期は 4 先対応しております。

[6] 行員の提案力・知識の向上

(a) 法人営業マイスターの計画的育成

当行では、事業者の経営課題に対して最適な解決策を提示できるコンサルタント能力を身に付けた法人営業マイスターを育成し、そのマイスターの行動やOJTにより、その能力を他の行員に継承することで行内全体のスキルアップを図っており、16 名の法人営業マイスターを育成し、営業店に再配置しております。将来的に事業性貸出に秀でる人材を増やしていくために、この法人営業マイスター育成を組み込んだ人材育成体系(安定した事業性融資残高の増加に寄与する体制)を構築し、実行してまいります。

法人営業マイスターとして、平成 26 年度 4 名、平成 27 年度 3 名、平成 28 年度 2 名を新たに認定し、営業店への再配置として平成 26 年度 3 名、平成 27 年度 2 名をオフェンス店に再配置しております。

また、法人営業マイスター育成に向け、平成 26 年度は営業店より 3 名を法人営業グループに新たに配置し、平成 28 年 4 月に 2 名、10 月に 1 名を配置しております。今後も、法人営業マイスターの計画的育成に取り組んでまいります。

#### 【法人営業マイスター】

行内で定めた育成プログラムに基づき、経営革新案件等の実績の積上げ・研修受講・資格試験取得・外部機関等の連携実績等の基準をクリアした行員を「法人営業マイスター」として行内で認定しております。

#### (b) ロールプレイング大会

営業スキル・知識の向上を目的とした「ロールプレイング大会」を定期的で開催し、平成 28 年度は「事業性取引強化」「個人向け取引強化」をテーマに平成 29 年 2 月に全店大会を開催しております。ロールプレイング大会では、顧客との会話の中でのニーズの聞き方、情報提供ツールの活用法など、地区ブロックでの予選から始め、そこを勝ち抜いた行員が全店大会に出場することとし、行内全体でのスキルアップを図っております。

#### (c) 研修・説明会

階層別研修等により営業スキルの向上を図っておりますが、加えて土曜日を開催する自主参加型講座「パワフルサタデー」も定期的で開催しております。特に、法人営業グループ行員を講師とした「法人ソリューション営業」を平成 28 年度下期に 2 回開催し、26 名の行員が参加しております。法人営業マイスター、法人営業グループ以外の行員にも広くスキルアップが図れるよう、研修内容は法人営業マイスター等によるソリューション提案（ビジネスマッチング、創業支援、外部連携等）での成功事例を踏まえた具体的な取り組みについて提案営業を分かりやすく伝えるものとなっております。また、平成 28 年 11 月に日本政策金融公庫福井支店の支店長を講師としてお迎えし、協調融資などの民間金融機関との連携について講義を頂いております。

#### (d) 専門的資格の取得支援

当行は、営業統括部法人営業グループを中心に、医療・介護系の各種専門資格の取得を図っております。また、自発的な中小企業診断士試験の勉強会「行内育成スクール」を立ち上げ、平成 27 年度に 1 名、28 年度上期に 1 名の中小企業診断士を輩出しております。

### ②個人向け取引の増加

地域の個人のお客様に対して、個人のライフサイクルに合わせた金融サービス（預金・ローン等）をタイミング良く提案し、利用を重ねていただくことで、個人取引のメイン化による収益性の向上を図る戦略を取っております。

## [1]住宅ローン

【住宅ローンの実績(表 13)】

(単位:百万円)

	26/3 期	27/3 期	28/3 期	29/3 期
	実績	実績	実績	実績
住宅ローン残高	75,676	73,733	73,888	73,962

### (a) 常に利用しやすい商品のための設計・改良

平成 24 年 4 月より開発・販売したプロパー住宅ローンのデータ蓄積をもとに、そのデータを活用し、住宅ローン収支が当行収益に与える収益分析や信用リスク等を把握した上で、常にお客様が利用しやすい商品として今後改良を検討してまいります。

平成 26 年 10 月から、固定金利選択型 5 年・10 年の基準金利を引き下げし、将来の金利上昇に備えた金利プランに見直し、また、11 月からは全国保証株式会社保証付住宅ローンの審査基準を緩和し、保証料区分(3 コースを 5 コースに拡充)するなど、幅広いお客様が利用しやすい住宅ローンへの改定を行っております。平成 27 年 2 月から、8 大疾病補償付債務返済支援保険の取扱いを開始し、住宅ローンのお客様に対する保険商品の充実を図っております。

### (b) 被借換えを抑制するための訪問・面談強化

住宅ローン利用のお客様のライフスタイルに応じた提案営業を行い、かつ住宅ローン利用のお客様との複合取引等を推進し、被借換いを抑制してまいります。

### (c) 本部専門部署による同行訪問

本部の専門部署として営業統括部個人リテール営業グループがあり、本部単独での営業活動も展開しております。しかしながら、営業店全体の営業力底上げも必要であり、これまで同様に、営業店との同行訪問や休日相談等を強化してまいります。平成 26 年 10 月から、個人リテール営業グループを 1 名増員し、住宅業者訪問活動を強化しております。また顧客から相談しやすい体制とするため、平成 29 年 4 月より同グループの拠点を福井市郊外から市内中心部のフェニックス通り支店内に移転し、かつ営業時間を延長することで、平日夜間・休日相談に応えるものとしております。

### (d) 実践型研修の強化

研修内容を「実践型」に切り替えて、翌日から行動できる内容に充実させてまいります。実践型研修はロールプレイング形式を含め、外部講師等を活用し、また、フォロー研修実施にて、研修で得た知識およびスキルの定着を図ってまいります。

### (e) 窓口等での情報トスアップへの評価

営業店窓口にて把握した住宅ニーズ等の情報を迅速に渉外もしくは本部専門部署につなぐことにより、住宅ローン提案機会の増加につながります。そのような情報のトスアップを評価することで、窓口のモチベーション向上、情報収集スキルの向上を図り、銀行全体での住宅ローン提案機会の増加を図ってまいります。

## [2] 消費者ローン（住宅ローン除く）

【消費者ローンの実績(表 14)】

(単位:百万円)

	26/3 期	27/3 期	28/3 期	29/3 期
	実績	実績	実績	実績
消費者ローン残高	10,398	10,792	11,485	11,782

### (a) 手続きしやすいチャネルの構築

消費者ローンの受付態勢として、営業店・コールセンター・PC等としておりましたが、平成 26 年 2 月に当行ホームページを介したPC・スマホによるローン受付も可能としております。平成 28 年度下期におけるPC・スマホからの受付件数は前年同期比 90 件(30%)増加しております。

【PC・スマホからの申込み数の推移(表 15)】

(単位:件)

	27 年度下期	28 年度上期	28 年度下期	前年同期比
申込み数	295	283	385	+90

### (b) ニーズを掘り起こす提案力の強化

個人リテールコースの渉外による地域のお客様(個人)への提案営業により、地域のニーズを掘り起こすこと、また、キャンペーンなど、時期等を考慮した継続的なイベントを企画し、地域全体への掘り起こしも行ってきた結果、消費者ローンは前年度末比 2 億 97 百万円増加の 117 億 82 百万円となりました。

## [3] 個人預金の増加

個人預金は、安定的な資金調達の基礎として認識しており、今後も、積極的な推進による個人預金の獲得強化に努めてまいります。

### (a) 振込口座獲得、住宅ローン推進によるメイン口座の獲得

給与振込等、継続的な入金口座は安定した預金基盤であり、その獲得は今後も強化してまいります。また、住宅ローン利用のお客様との取引強化により、そのメイン口座活用いただけるよう、ライフステージに応じた定期預金等の商品展開も継続して行ってまいります。平成 29 年 3 月末での給与振込口座は、前年度末比 105 口増加の 21,671 口となりました。

【給与振込口座数の推移(表 16)】

(単位:口)

	28 年 3 月末	29 年 3 月末	増減数
給与振込口座数	21,566	21,671	+105

### (b) 年金受給者の預金口座獲得や取引優遇による高齢者層との取引深耕

年金口座の獲得も安定した預金基盤であり、その獲得は今後も強化してまいります。年金を当行口座にご指定いただいているお客様への取引優遇(プレゼント等)も継続して行い、年金口座数の増加に努めてまいります。平成 29 年 3 月末での年金口座は、前年度末比 744 口減少の 28,245 口となりました。



【年金口座数の推移(表 17)】

(単位:口)

	28年3月末	29年3月末	増減数
年金口座数	28,989	28,245	▲744

**(c) 窓口営業・イベントの強化**

営業店では半期ごとに、地域のお客様への感謝を込めて、「お客様感謝デー」を開催しております。これは営業店の内勤等を中心に企画しているもので、多くのお客様のご来店をいただいております。

また、平成22年6月以降、約6年に渡り、「つかもう“ふくほう”4000先フォロー運動」と称し、内勤担当者が富裕層顧客との接点機会を増やし、「満期案内」や「金融商品の案内」等の様々な情報を提供するなどの活動を実施してきましたが、さらに幅広い業務において情報取得機会(ライフプランニングにおけるあらゆるニーズ)を得ること、お客さまに生じたイベントに素早く対応することを目的とし、平成28年10月以降は、トスアップ活動を開始し、渉外担当者同様に取得した情報を渉外支援システムで入力し、店内情報共有と店内全体の見込み・獲得につながる活動としております。

**(d) 相続定期預金**

主に営業地域を福井県とする当行において、相続預金の県外流出の可能性は低くないものです。将来の安定した預金基盤のためにも、上記取組みのような獲得強化と同時に、払出しを抑制する仕組みが必要となってきます。そのため、平成25年4月より「相続定期預金」を発売し、相続対象預金に対する金利上乘せを行い、相続時の払出しを抑制する取組みを行っております。

今後の少子高齢化・相続機会の増加に備え、平成26年10月に全営業店39店舗の窓口、内務役席に対して、相続手続きに関する通信教育受講を義務化し、平成29年3月末にて受講修了者が196名となりました。

**[4] 預かり資産の獲得**

【預かり資産獲得の推移(表 18)】

(単位:百万円)

	27年度下期	28年度上期	28年度下期	前期比
預かり資産	3,929	3,967	4,094	+127
投資信託	1,436	1,304	1,985	+681
生命保険	2,493	2,663	2,109	▲554

投資信託等の預かり資産は、NISA開始等による資産形成への関心の高まりなどにより、お客様のニーズも貯蓄から投資へと動いております。当行は、引き続きお客様のニーズに対応した商品の取り扱いを行い、お客様の資産形成のサポートに努めてまいります。

また、当行におけるフィデューシャリー・デューティー(受任者責任)の実践にあたり、平成28年10月より当行が取扱している生命保険商品のうち特定保険契約(※)の代理店手数料について自主的に開示しております。

(※)金融商品取引法の行為規制の一部が準用される、市場リスクを有する生命保険商品であり、

具体的には「変額保険」「外貨建て保険」「市場価格調整機能を有する保険」が対象となります

**(a) 新規顧客の開拓**

少額投資非課税制度(NISA)の普及を背景に投資に関する関心が高まっております。この潜在的な顧客ニーズを当行が「貯蓄から投資へ」を後押しし、積極的な提案により新規顧客の開拓につなげてまいります。

**(b) アフターフォロー**

お客様が購入後も満足し、長期的資産形成につながるよう、購入後のアフターフォローを行っております。相場(基準価額)下落時においても、対象顧客に対して、損益状況や相場変動要因の説明、お客様の意向確認を行っております。

**(c) ライフスタイルに応じた提案力の強化**

お客様に最新の情報の提供や提案をするために、平成 27 年 6 月に情報端末(タブレット)を導入し、一層の提案力強化に向けた営業ツールとしての活用をしております。毎年開催しているロールプレイング全店大会、大会までの予選等を通じ、タブレットを活用した預かり資産等のセールスを行い、行員のスキルアップを図っております。

**(d) 本部専門部署による同行訪問**

当行は、本部の専門部署として営業統括部個人リテール営業グループがあり、年金の相談や資産運用のアドバイスを行っております。平成 28 年 10 月から、同グループの行員を 2 名増員、平成 29 年 4 月に 5 名増員とし、営業力の強化を図っております。

また、営業店全体の営業力底上げにむけ、営業店現場での成功事例、提案事例等を拾い上げ、毎月行内 LAN を通じ、営業店に還元しております。

**(e) 行員育成**

平成 28 年度下期は、FP2 級取得者の増加に向け、土曜日に開催する自主参加型講座「パワフルサタデー」にて外部講師による勉強会を開催した結果、FP2 級取得者が前年度末比 17 名増加しました。

【FP2 級取得者数の推移(表 19)】

	27 年 3 月末	28 年 3 月末	29 年 3 月末	増減数
FP 2 級取得者	124	131	148	+17

## 2. 業務効率化戦略（収益力の強化・組織力の発揮）

### ① 営業店運営の効率化

#### [1] 店舗編成

平成 26 年 4 月より、店舗編成について、まず店舗種類の定義を見直し、これまでの金融サービス内容での区分けに「事業性融資に向けた方向性」を付加し、より明確な営業方針を定めた上で、店舗種類に合わせた目標設定や人員配置内容に見直ししております。

平成 28 年 10 月より、店舗体制を変更し、統廃合による支店新設(1 店舗減少)、エリア制導入(2 店舗)、店舗規模に応じた役席者数の見直しをしております。

平成 29 年 4 月より、上記内容を織り込んだ店舗体制基準の改定を実施し、預貸等のバランスを踏まえ店格を見直ししております。また本部営業部隊である法人営業グループ、個人リテールグループを増員し、エリア別の配置とするなど営業店の営業活動に係るサポートも行ってまいります。

#### [2] ブロック体制の継続と表彰基準等の見直し

ブロック体制の仕組みは継続し、ブロック内の人的ネットワークの強化を図りつつ、営業店・ブロックともに目標達成に向けた表彰基準となるよう、随時、見直しを行ってまいります。

平成 26 年 4 月より、業績表彰項目内容につきましては、個人取引の強化のもと、個人のライフスタイルに応じた消費者ローン、預かり資産等の提案等の評点を引き上げるなど、半期ごとの見直しを行っております。

平成 27 年 10 月より、業績表彰項目に「地域活性化」を新設し、地方創生の基盤となる「しごと」「まちづくり」等、地域活性化に寄与する貸出への評価、取引先の事業性評価を評価対象に加え、平成 28 年 4 月より、配点を引き上げております。

#### [3] 渉外評価体系の見直し

平成 26 年 4 月より、渉外の評価体系を見直し、渉外担当者の役割を明確にするために、「総合コース」と「個人リテールコース」の2コース制を新設し、この運用により、「個人リテールコース」の渉外は個人取引（預金・預かり資産・ローン等）にウェイトを置き、営業店の基盤となる地区のお客様との深耕を行っております。また、中小規模事業者等向けの取引は「総合コース」の渉外、支店長代理等のキャリア豊富な行員が担当し、お客様の資金ニーズに対する迅速な組み立て、経営相談等を行っております。

運用開始時の平成 26 年度と、1 年後の平成 27 年度の実績と比較したところ、市場環境の変化による投資信託獲得の低下により、「総合コース」「個人リテールコース」の投資信託獲得は総じて低下したものの、個人取引にウェイトを置いた「個人リテールコース」の「住宅ローン」「消費者ローン」が前年度を上回り、一定の効果が出てきたものと考えています。

今後は、「総合コース」の優績者で事業性貸出に秀でた行員を営業統括部法人営業グループに計画的に配属し、「法人営業マイスター」認定に向け、一層のスキル発揮・向上を図り、中心的人材の育成と貸出の増加を図ってまいります。「個人リテールコース」は経験年数の積上げとともに、「総合コース」への選択による一層のスキル発揮・向上を図り、住宅ローン・消費者ローン・預かり資産等に秀でた行員は営業統括部個人リテール営業グループに配属するなど個人リテール部門の中心的人材の育成も

行ってまいります。

#### [4]次世代営業店イメージの構築

人口の減少や高齢化、事業所数の減少が長期的には懸念されているところであり、その環境変化にて生じる顧客ニーズ等に適切に応えられる営業店を構築していく必要があります。そのためには5～10年後の営業店のあり方を行内で広く協議していく必要があり、平成26年11月に営業店の窓口として活躍する女性の意見等を聞くために、営業店に関するアンケートを実施しております。また、営業店の窓口として活躍する女性の意見等を広く聞くプロジェクトとして行内プロジェクトチーム「ティアラ」を平成27年5月に立ち上げ、営業店窓口等との意見交換を行っております。

平成28年11月に福井市内の2店舗を統合し、新たに「フェニックス通り支店」をオープンし、これまでお客様アンケートにて要望のあった「広い駐車場」「通帳繰越機能付のATM」「相談しやすいスペース」など確保しております。

#### ②営業活動時間の創出

営業店の営業時間を創出することを優先とし、本部がその創出に向けた営業店事務の改善を実施することで、営業店におけるお客様との折衝や訪問時間を増やし、あらゆる営業機会の増加による収益向上を図ってまいります。

本部行員・営業店行員の営業時間創出に向け、行員の移動時間の削減を図るべく、平成26年11月より「インターネット会議システム」を嶺南地域・福井県外店舗と本部に導入しております。専用機を使用した複数店舗間とのリアルコミュニケーションが可能となる同システムを活用し、研修等における本部行員または営業店行員の移動時間の削減や営業店支援を行う本部各部署の移動時間の削減を行い、また平成27年1月より運用開始した「電子稟議システム」により、これまでの紙媒体から電子化による事務フローの標準化・簡素化による営業時間の創出を図っております。この2システムの稼働に併せ、平成27年4月より本部業務の見直しを中心とした「本部業務量5%削減活動」を実施し、システムによる営業時間の創出、部内または営業店からの報告書の見直しや営業店事務の合理化などを行い、人員に換算して約25名の創出効果がありました。

【営業活動時間創出効果(表20)】

創出策	創出人員	備考
2システムによる削減効果 (電子稟議システム・インターネット会議システム)	約18名	電子稟議による工程短縮、行員移動時間の削減
本部業務の見直し	約1名	各部宛報告書の見直し
営業店事務の本部集中	約1名	税金納付事務、伝票綴りの見直し
事務改善合理化活動	約5名	営業店事務合理化項目の実施
合計	約25名	

#### [1]次期基幹系システムへの移行

当行は、平成28年7月に、NTTデータが運営する共同センター「STELLA CUBE」を次期基幹系システムとして採用することを決定し、平成30年度の利用開始を予定し

ております。次期基幹系システムでは「①お客様のニーズへの迅速な対応とサービス向上」、「②システムの安定稼働」が図れるものであり、行内組織として次期システム移行プロジェクトを立ち上げ、プロジェクト遂行の適切性と円滑化のもと、お客様への良質なサービスを提供できるよう取り組んでおります。

## [2] 「ご意見直行便」等による現場目線での改善強化

当行は、営業店現場での改善意見等を本部に報告する「ご意見直行便」を活用し、営業店事務の改善等を図っております。平成 28 年度では 45 件の「ご意見直行便」及び「ヒヤリ・ハット」の報告があり、改善等の検討を行いました。そのうち 13 件について改善が可能と判断し対応いたしました。(対応中 5 件含む)

例えば、お客さま宛での圧着式ダイレクトメールが宛先不明等で返戻された場合、同ハガキを開封しなければ内容が確認できず、店頭等での交付に支障が出るとの意見があり、圧着式ダイレクトメールに識別コードを記載、コード表を営業店に配布することで、未開封の状態での内容の確認を行うことを可能とする仕組を構築いたしました。

また、営業店から改善の提案のうち 15 件については、現在行っている次期勘定系システム移行を契機とした改善に役立てております。

従来、「ヒヤリ・ハット」の仕組みを利用して行っていた事務事故の未然防止については、「事務事故等報告システム」により収集した情報に基づき行う仕組みとしています。システム稼働後、697 件のデータが蓄積されており、事務事故の項目、その原因、発生場所(担当)等から事務事故傾向の分析が可能な状態となりました。今後は、分析結果を活用した事務事故未然防止に取り組めます。

## [3] 本部による営業店作業の集中化

営業店事務の本部集中化による営業店の営業時間創出にむけ、平成 27 年 10 月から、営業店で行う税金納付事務の本部集中化を行っております。また事務合理化に向けた取組みを実施し、平成 27 年度下期以降で 44 項目の本部集中化・営業店事務合理化策を実施いたしました。

また、事務担当者等の事務習得度により事務事故につながり、営業時間を失ってしまうこともあることから、平成 26 年度より、事務に不慣れな担当者等でも事務の記入や検証を確実に行えるように、事務部にて「おたすけシート」を作成し、営業店に配信しております。事務事故発生分析や営業店からの意見を聞き、平成 29 年 3 月現在で 21 種類のシートを配信しております。行内プロジェクトチーム「ティアラ」の営業店窓口等との意見交換において、「おたすけシート」の活用状況等を確認することで、営業店がより活用しやすいものとなるよう取組み、また渉外支援タブレットでも閲覧できるようにしております。

## [4] 「電子稟議システム」による融資事務フローの抜本的見直し

平成 27 年 1 月より運用開始した「電子稟議システム」により、これまでの紙媒体から電子化による事務フローの標準化・簡素化による営業時間の創出、お客様との案件進捗状況や行内での審査進捗などの本部・営業店間の情報共有と「見える化」、システムによる融資組み立ての簡素化にて、融資スピードの向上を図ることで、お客様の取引満足度を高めてまいります。

平成 27 年 10 月にて、従来、定期的に営業店から本部に提出していた報告書のう

ち約6割を削減しております。また平成28年度下期には融資事務等の見直しを行い、営業店事務の削減に向け規程・報告書等の改定や廃止を行っております。

### ③経費削減

経費管理システムによる冗費の削減を行い、また、行内全体で経費の無駄がないか検証し、取引業者との削減交渉等に取り組んでおります。その結果、物件費14百万円の削減となっております。また、平成27年5月には、賃借物件にて活動していた本部部署を自社所有の建物に移行し、賃借料の削減を行っております。

一方で、経費の支払先は極力地元企業とし、本部部署を自社所有の建物に移行(平成27年度上期)した際の工事や、新店舗工事(平成28年度)の請負業者を地元企業とするなど、地元企業優先で取り組んでおります。

### ④福邦グループの効率化

現在、当行グループは、福邦カード(株)の連結子会社1社で構成されており、その業務はクレジットカード業務・信用保証業務となっております。平成25年4月に、当社の有担保保証事業の一部を当行に吸収し、出向職員を当行に戻しております。クレジットカード・信用保証業務での業績推移に対し、当行より役員を派遣し毎月の取締役会に出席するなど、安定した収益に向けた指導・管理を行っております。今後、福邦カード(株)の業績推移も鑑み、当行への完全吸収もしくはグループ内での効率化を進めてまいります。

## 3. 人材育成戦略(組織力の発揮)

組織力の発揮による収益力の向上に向け、重要な経営資源である人材の育成は今後も強化していく必要があります。本計画でも下記の取組みを強化してまいります。

### ①人事考課蓄積による適正配置・処遇

「財務」、「顧客」、「ビジネスプロセス」、「学習と成長」の4つの視点ごとに目標を設定し業績評価を行うことにより、長期・短期、全社・部門、自社・利害関係者間のバランスを取って経営目的の達成を目指す「バランススコアカード」の考えを反映した新人事考課制度を平成22年10月に導入し、平成23年度より本格的な運用を開始しました。平成26年9月期には人事考課制度を精査し、更なる定着および簡素化を含めた見直しを実施するとともに、過去3年以上蓄積した人事考課データを活用し、行員それぞれの能力が発揮できる適正な配置・処遇を実施してまいります。

### ②研修・育成制度の強化

人材の育成、教育のための研修を階層別・テーマ別に開催しております。また、当行では全行員を対象とした土曜日に開催する自主参加型講座「パワフルサタデー」を開催し、各人が不足するスキルの補完や知識の習得・資格取得支援を図っております。

また、第二地方銀行協会主催の「目利き能力養成研修」に、毎年5名以上の行員を定期的に派遣し、行員の「現場を見る目」の養成を図っております。

### ③営業店運営力の強化

#### [1]中期的視点での運営

計画目標を達成するためには、営業店単位での業績向上が必須であり、いかに営

業店が本計画を十分に理解し、その目標達成に向けどのように動くかという営業店運営が必要となります。

平成 23 年度より営業店長に対する中期評価表彰を始めましたが、評価期間が 3 年であったため、平成 26 年 4 月から営業店長に対する業績向上に向けた定期的な評価（表彰）を行うべく、評価期間を 1 年ごととし、かつ 3 年間での表彰も実施することとしました。また、平成 26 年 4 月からの営業店長の中期評価項目も見直し、具体的には①安定的な業績推移、②長期的営業基盤の確保（給与振込・年金等の増加）、③人材育成（通信教育・検定試験等）の 3 項目を評点化することとしました。この 3 項目以外にも営業店での「経営支援」等を評価する部門別表彰も設け、中期的に取引先の成長や営業店の収益に貢献する項目も評価する内容といたしました。平成 27 年 4 月の営業店長会議にて、1 年目の中期評価に基づき、優績店の支店長に表彰を行ない、平成 28 年 4 月、29 年 4 月に中期評価に基づき、表彰を行っております。

## [2] ブロック運営と本部サポート

営業店長の運営力強化のために、地域の営業店長との情報共有・交換（ブロック内会議）、営業統括部営業店支援グループ支援役による営業店長サポートを行っております。

## ④ 人材力の強化

### [1] 若手行員の計画的育成

若手行員が渉外の半数以上を占める環境下で、営業活動を通じて着実な育成を行えるように、平成 26 年 4 月より若手行員を原則「個人リテールコース」渉外として個人取引（預金・預かり資産・ローン等）にウェイトを置く営業活動とし、個人取引強化のもと、ローンや預かり資産等の実践型ロールプレイング研修を組み込むなど、相談業務の強化に向けた計画的な育成を行っております。

### [2] 企業のライフステージに応じた行内ノウハウの蓄積と浸透

定期的な研修やロールプレイング大会開催などに加え、「法人営業マイスター」認定者の増加に向けた計画的育成を行っております。また、「法人営業マイスター」の「オフェンス店」への配置を行い、事業性融資や補助金活用提案等を自ら実施し、また、後輩への OJT 等にて、店内の渉外行員等へのノウハウの蓄積と浸透を強化しております。また、経営改善に向けた経営改善スキルの向上も当行の課題であり、地域経済活性化支援機構の特定専門家を受入れることで、経営改善対象先の中でも抜本的改善を図れる先等への訪問・連携による支援を行い、事業改善に向けた出口戦略を講じ、かつ行員の更なる経営改善スキルの向上を図っております。

### [3] 女性行職員の活躍推進

女性の活躍を押し進めるために、営業店・本部の役席としての活躍の場を増やすべく、女性活躍推進行動計画（平成 28 年 4 月～平成 33 年 3 月）において、当行の支店長代理級以上の役職者に占める女性割合を 10%以上とすることを目標としております。平成 28 年度上期は、全営業店の行職員を対象に人事担当者によるキャリア育成面談を実施するとともに、7 年目以上の中堅女性行員 52 名を対象に、セルフブランディング力向上に向けた「キャリア研修」を実施しました。

平成 28 年度下期は、女性総合職を対象とした今後の役割期待とキャリアについての研修会を開催し、その中で頭取との直接的な意見交換会を実施し、キャリアマインドの醸成を図りました。また女性行職員すべてを対象に外部講師による「ワンランク上のホスピタリティ講座」も開催し、銀行員としてのワンランク上の「おもてなし」について講習を受けました。

また、平成 27 年 5 月に営業店の窓口として活躍する女性の意見等を広く聞くプロジェクトとして行内プロジェクトチーム「ティアラ」を立ち上げております。窓口の女性との意見交換などにより女性の声を収集し、女性目線＝顧客目線での営業店の調査実施や改善等の協議を定期的に行っております。「ティアラ」が中心となり、女性行員の身だしなみ向上を目的に外部講師による女性限定の研修開催(平成 28 年 6 月)や制服のリニューアル(平成 28 年 4 月)を実施しております。

【支店長代理級以上の女性役職者数(表 21)】

	27 年 3 月末	28 年 3 月末	29 年 3 月末	増減数
女性役職者数	7	10	10	±0
役職者総数	180	184	183	▲1
女性役職者割合	3.9%	5.4%	5.4%	±0.0%

#### [4] 中高年行員の経験・知識の活用

人事制度改定による中高年行員の活用体制の整備および「キャリアデザイン研修会」実施にて対象行員のキャリア自律につなげ、自身の経験と専門知識を活かし、かつ意欲を持って取組める体制を構築してまいります。



## 第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

#### (1) 取締役会

当行の取締役会は取締役を7名(うち社外取締役2名)とし、経営の基本方針に基づく経営上重要な事項を決定し、取締役の職務執行を監督しております。客観的でかつ幅広い視野に立った協議を行うことで、経営管理の一層の向上につなげ、地域金融機関として責任ある経営体制の確立に努めております。

#### (2) 監査役会

当行は、監査役会制度を採用しており、監査役会は監査役4名(うち社外監査役2名)で構成されております。各監査役は取締役会その他の重要な会議に出席するほか、取締役、内部監査部門等からその職務の執行状況を聴取し、取締役の職務執行を監査しております。

### 2. リスク管理体制の強化のための方策

当行は、リスク管理に関する体制を明確にするとともに、全ての役職員が、銀行業務で発生する各種リスクを正しく認識・把握し、自らの規模・特性に応じた適切な管理を行うことによって、業務の健全性と適切性を確保しております。

#### (1) 管理体制

リスクの内容に応じ、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、その他オペレーショナル・リスク)に区分し、担当部および管理規定を定めております。これらの直面するリスクを総体的に捉え、適切に管理するため統合的リスク管理方針を定め、統合的リスク管理態勢を整備・確立することにより、業務の健全性および適切性の確保を図っております。

ALM委員会は、リスクの状況を踏まえた資産・負債の総合管理や運用戦略等の策定・実行および全行的なリスクコントロール等、統合的リスク管理に係る事項を協議し、リスク状況および検討結果を経営会議に報告しております。経営陣はALM委員会等の報告によって、当行の直面するリスクを適切に評価および判断できる情報を共有し、リスク管理に適切に関与しながら業務を執行しております。

#### ①信用リスク管理

当行では、信用リスク管理体制の強化や大口与信集中リスクを適切にコントロールし、個社の実態把握強化や、リスク管理における分析・検証を踏まえ、適切なポートフォリオの構築に努めてまいります。

##### [1]信用リスク管理体制

取締役会は「クレジットポリシー」ならびに「信用リスク管理方針」を定め、管理部署である融資部が大口与信先や問題与信先を重点に個別管理を行い、定期的に経営会議に報告する体制としております。また、与信全体のEL(期待損失:平均的状況における貸出の損失額)およびUL(非期待損失:貸出の最大損失額から期待損失を控除した損失額)を毎月計測し、リスク量のモニタリングを行うとともに、その結果を四半期ご

とにALM委員会に報告し、信用リスク全体の状況を半期ごとに経営会議に報告する信用リスク管理体制を継続してまいります。

## [2]大口与信集中リスクの抑制

大口与信状況(大口与信先の業況・クレジットリミット超過先の状況)につきましては、融資部が定期的に経営会議に報告し、検証・評価する体制を構築しております。

本計画においても上記抑制策(与信プラン)を引き続き実施し、当行の体力に見合う1先あたりの与信額に縮減する態勢を継続的、かつ機動的に実践してまいります。

## [3]実態把握の強化

適正な債務者区分による適正な引当を実施していくためにも、お取引先に対する実態把握は重要であり、今後も強化していく考えです。

行内研修としては、営業店長を対象とした「信用リスク管理研修会」、貸付担当役席を対象とした3日間の格付トレーニー研修、若手行員を対象とした格付実務者トレーニー、中堅行員を対象とした5日間の審査トレーニーを実施し、実態把握能力の向上を図っております。

また、営業店行員のお取引先に対する実態把握力を高めていくために、お取引先の商流等を把握する「ビジネスモデル俯瞰図」や「グループ相関図」を策定しました。平成27年度下期は内容の優れた「ビジネスモデル俯瞰図」を営業店業績評価に加えることとし、策定後の見直しや充実化を図りました。平成28年4月の営業店長会議で優れた「ビジネスモデル俯瞰図」を策定した営業店を表彰しております。

ビジネスモデル俯瞰図 (累計策定数 2,862 先) ※29年3月現在	事業特性や収支構造等を図式化し、企業の成長力・競争力の源泉、または窮境要因を理解し、与信判断や経営支援に役立てる資料
グループ相関図	企業グループ間のヒト・モノ・カネの貸借・流用状況を図式化し、企業・経営者・関連企業の支配関係・緊密関係を把握し、グループ間の影響度・一体度を測る資料

## [4]資産健全化への適切な管理

資産の健全化を重要な経営課題と認識し、不良債権の適切な処理、新たな不良債権の発生防止、取引先の経営改善支援等により、常に資産の健全性の維持・向上等に努めてまいります。

### (a)経営改善支援の強化

当行では、問題債権を与信管理先(要注意先、破綻懸念先)と管理債権先(実質破綻先、破綻先)に区分して管理しております。与信管理先のうち経営に与える影響が大きい先や改善意欲の高い先などを「企業支援先」として選定し、主に融資部経営支援グループが中心となって、本部・営業店が共通認識のもと、経営改善支援を行っております。

また、当行と外部支援機関との連携による経営相談や経営改善計画書策定といった経営改善支援を強化し、取引先の窮境時への迅速な対応を行い、早期の改善を図ってまいります。外部支援機関としては中小企業再生支援協議会およ

び福井県中小企業診断士協会および税理士等の認定支援機関との連携に加え、平成 26 年度より地域経済活性化支援機構の特定専門家派遣を活用し、事業再生ノウハウの行内蓄積とコンサルティング機能強化を図ってまいります。

#### (b) 不良債権の適切な処理

事業継続が経営者の生活再建等に悪影響をもたらす場合は、外部支援機関や専門家等と連携し、債務整理や廃業のアドバイスを行うなど、お取引先にとって最適な解決策を提案するように努めてまいります。

また、お取引先や保証人の実態を十分把握した上で、「経営者保証に関するガイドライン」に沿った適切な回収に努め、貸出金の償却や債権売却などオフバランス化も進めてまいります。

### ②市場リスク管理

市場リスク管理については、「市場リスク管理規程」に基本事項を定め周知を図り、組織体制としては、フロント、ミドル、バック部署を設置して、それぞれの役割を明確にするほか、年度ごとに「市場リスク管理方針」を策定し、牽制機能を発揮できる体制としております。

市場リスク管理の具体的な手法としては、有価証券運用を主な管理対象とし、半期ごとに自己資本、収益力、リスク管理能力等を勘案した市場リスク量に対する各限度枠（リスク限度枠、損失限度額等）、ならびにこれらに対するアラームポイントを設定し、経営体力から見て過大な市場リスクテイクとならないよう適切な管理をしております。

これらの各限度枠およびアラームポイントの遵守状況は、日次でモニタリングを行ない、定例的に経営会議等へ報告しております。また、各限度枠およびアラームポイントに抵触した場合には、その段階に応じた基本的な対応を取り決めており、市場リスクの変化に対して迅速な対応がとれる体制としております。

また、金利リスク管理については、統合的リスク管理部門である企画部において、有価証券および預金・貸出金も含めた管理を行っております。市場金利が低位で推移するなか、有価証券運用における受益証券残高、および融資における固定金利貸出が増加傾向にあります。コア預金内部モデルによる負債サイドの金利リスクの把握、長期の定期性預金の定期的なキャンペーン実施など、金利リスクの適切なコントロールおよび低減を図っております。

市場リスク管理におけるリスク量計測については、VaRを用いた管理を行っております。また、VaR管理を補完する目的として急激な市場環境の変化を想定したストレステストを実施し、当行の経営体力および期間収益への影響を把握するなど、今後も、市場リスク管理の強化、高度化に向けて取組んでまいります。

### ③流動性リスク管理

当行が直面する流動性リスクを適切に管理するために「流動性リスク管理方針」を定め、「流動性リスク管理規程」を制定し、関連部署との情報の共有化を行い、管理手法の改善等の協議を行う等、流動性リスク管理体制の整備を図り、総合的な管理、迅速な対応を行うことで資金繰りの安定に努めております。

また、効率的な資金の運用と調達、および調達手段の多様化、円滑な資金繰りの遂行を目的とした「資金繰りマニュアル」を定め、流動性リスク管理態勢の確立を図っております。

流動性リスク管理の具体的な手法としては、管理部署である証券国際部において、流動

性リスク管理方針等に則った資金繰り管理を行っております。なお、資金繰り管理の状況や、流動性リスクを想定したストレステストの検証結果等については、定期的にALM委員会に報告しております。

今後も、関連部署と情報を共有しながら管理手法の改善等の協議を行う等、流動性リスク管理の強化・高度化に向けて取り組んでまいります。

#### ④オペレーショナル・リスク管理

オペレーショナル・リスク管理については、「業務の過程、役職員の活動、若しくはシステム」が不適切であること、または、外生的な事象により損失を被るリスクを総体的に捉え、適切に管理するため、「オペレーショナル・リスク管理方針」を定めております。

オペレーショナル・リスクを「事務リスク」、「システムリスク」、「その他オペレーショナル・リスク(法務リスク・人的リスク・有形資産リスク・風評リスク)」と特定し、それぞれのリスクについて、主管部署を設置しております。

各部署において、リスク顕在化を未然に防止するために、各種規程・マニュアルの整備、事務ミス発生状況の検証、システムリスクの評価、外部委託先への定期的なモニタリングや監査等を通じて、引き続き、管理水準の更なる向上に取り組んでまいります。

また、システム障害リスクの軽減、極小化を図るために、各種システム性能のモニタリング強化や顧客動向を踏まえた各種統計・計数情報の傾向分析を行っております。

今後は、取引明細件数等のシステムの制限値を越えた場合のシステム面・事務面の対応を整備するとともに、外部委託先への定期的なモニタリングや監査を実施してまいります。

また、大規模災害やシステム障害を想定した訓練を継続的に実施し、被災等時での行内の万全な態勢が確立できるよう取り組み、必要に応じ見直ししてまいります。

#### (2) 報告体制

各担当部は、担当する業務に関わるリスクの状況およびその管理施策・問題点等を随時、各担当部の担当役員へ報告、影響が大きいと考えられるものについては経営陣へ報告し、さらに、必要に応じ取締役会に報告しております。

#### (3) 不測の事態への対応

不測の事態の発生により、当行の経営に大きな支障をきたすことが想定される損失の危険に対する取組体制や対応策を各種規程に定めております。

#### (4) 今後の方針

リスク管理に関しては、計測・評価・モニタリングを継続して行い、態勢の検証、見直しを加えて、一層の高度化を進めていく一方、リスク管理を単に当行全体のリスク量を把握するためのツールだけではなく、リスク・リターン戦略等の妥当性の検証および戦略等の立案に活用し、資本の効率性、収益性向上に役立ててまいります。

また、リスク管理の実効性を向上させるため、必要な人材の配置および育成にも注力いたします。

### 3. 法令遵守の体制の強化のための方策

当行は、「地域のお客様とともに成長する銀行」を目指す像としており、そのためには、地域のお客様に信頼されることが根幹にあります。引き続き、お客様に信頼されるために「法令遵守」を経営の重要課題の一つと位置付け、コンプライアンス態勢の充実・強化を図ってまいります。当行ならびに当行役職員は、法令等を遵守し、高い倫理観を持って、日々の業務活動を遂行いたします。

#### (1) 法令遵守基本方針等

法令遵守に係る管理を総合的・体系的に実施すべく、「法令等遵守基本方針」および「法令等遵守規程」を定めて、コンプライアンスを徹底するためにコンプライアンス・マニュアル等を制定し、毎月のコンプライアンス勉強会時に、全行職員がコンプライアンス・マニュアル等を読み合い、更なるコンプライアンスマインドの向上を図っております。

今後も、適時見直しを行い、更なる法令遵守態勢の強化を進めてまいります。

#### (2) コンプライアンス統括部門の態勢強化

法令遵守の徹底を図るため、各部署に存在するコンプライアンス関連情報を収集・管理・分析・検討し、その結果に基づき適切な対応・方策が講じられるよう、コンプライアンス統括部門を設置しております。

行職員に対し月一回、コンプライアンスチェックや不審行動の確認を行うチェック等、電子メールによる自己チェックを実施するなど、全行的にコンプライアンスマインドの醸成を行っております。さらに、不祥事件未然防止の観点から、指定休務制度ならびに連続休暇制度による職場離脱による牽制力の強化を図っております。

#### (3) コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会では、「不祥事件防止」や「マネロン対策」等、コンプライアンス項目毎にPDCAのサイクルを回し、検証・評価及び改善に努めております。各委員は果たすべき役割を十分に理解し、監視機能を十分に発揮することで、全行的なコンプライアンス意識の醸成と法令遵守の実効性を高めております。

#### (4) 本部・営業店における管理体制

本部、営業店ともにコンプライアンス責任者を設置し、各本店においてコンプライアンス勉強会を実施し、コンプライアンス意識の向上を図っております。監査部は、本部各部および営業店に対し、コンプライアンスに関する監査を行い、その結果をコンプライアンス委員会に報告しております。また、相談・通報の方法として、携帯電話や自宅パソコンから直接コンプライアンス統括部に電子メールで送信する方法を可能としております。

毎年、弁護士等の外部の専門家による役員・部長向けのコンプライアンス研修を初めとする、各階層へのコンプライアンス研修を開催し、不祥事件の再発防止策の目的、ルールを遵守しないことで発生するリスクの大きさや相互牽制の大切さを伝え、コンプライアンスマインドの醸成を行いました。

今後も、研修会等を通じてコンプライアンスマインドの醸成に努めてまいります。

#### (5) 法令違反行為等の相談・通報

不正行為等の早期発見と是正を図るため、「内部通報規程」を制定しております。また、

電子メールによる内部通報の制度を活用し、不正行為等のコンプライアンス違反を察知した場合には、いつでも速やかに通報が行える仕組みを構築し、牽制態勢を強化しております。また、本制度についての周知を図るために、全行職員を対象としたコンプライアンス研修会や階層ごとの研修会の中で積極的にアナウンスを行っております。

#### **(6) コンプライアンス・プログラム**

本部各部が保持するコンプライアンス上の課題について検証と改善を行い、各部の進捗状況は四半期ごとに経営会議等に報告しております。

コンプライアンス委員会では、各部の進捗状況について協議検討を行い、計画に対する進捗報告の検証や改善のための適切な指示を行っております。

### **4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策**

#### **(1) 経営諮問委員会**

経営に対する評価の客観性を確保するために、社外の大学、行政、経済界の有識者 3 名で構成された経営諮問委員会を平成 21 年 6 月に設置し、以降 6 ヶ月ごとに開催しております。これまでの経営諮問委員会では、当行の営業活動や行員活性化に関するアドバイスや強化すべき事業分野に関する助言等をいただいております。

今後も、経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めてまいります。

#### **(2) 株式公開**

経営の透明性・客観性を高めるため、主幹事証券会社を定め、上場に向けて準備を進めてまいります。株式を公開することで、経営に対する評価の客観性が高まるものと考えており、早期の公開を目指してまいります。

### **5. 情報開示の充実のための方策**

当行は、株主の方々、お客様および地域社会の皆様に当行の経営に対する理解を深めていただき、経営の透明性を確保することを目的として、迅速かつ充実した情報開示に取り組んでおります。

今後は、「適時開示制度」を充実させるなど、一層情報開示の充実に努め、上場行と同レベルの情報開示を目指してまいります。また、お客さまが決算情報や営業活動を確認する「ミニ・ディスクロージャー誌」、「ディスクロージャー誌」を平成 26 年度より一新し、お客さまのライフステージに合わせた積極的な経営支援等や金融教育・子育て支援・ボランティアなどの地域・社会貢献活動をより分かりやすく提供しております。

## 第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

#### (1) 基本方針

中小規模事業者に対する信用供与の円滑化や地域経済の活性化を実現するために、この地域密着型金融を引き続き推し進めてまいります。中小規模事業者を始めとするお客様との継続的なつながりと信頼のもとに、課題解決型提案営業を通じてお客様の満足度を高め、成長を支援し、地域・お客様・当行の3者が共に発展するというビジネスモデルを確立させてまいります。

また、本部の営業店支援、外部機関との連携、人材育成やノウハウの蓄積等、地域密着型金融の推進に欠かせない態勢の整備・充実に努めてまいります。

#### (2) 課題と施策

当行は、地域密着型金融を進める上で、「継続的訪問によるコンサルティング機能の発揮」、「地域経済活性化への積極的な参画」の2つの取組みを課題として位置付け、中長期的な視点に立って組織全体として継続的に推進し、顧客基盤の維持・拡大、収益力や財務の健全性の向上につなげてまいります。

##### ① 継続的訪問によるコンサルティング機会の増加

当行は、継続的な訪問活動を通じた「課題解決型提案営業」を実施し、営業店の活動の根幹として定着しております。継続的な訪問活動により中小規模事業者等との信頼関係を築き、経営課題を共有しながら成長・発展に向けた改善策を提案し、目利き力の発揮により円滑な信用供与を実施してまいります。

同時に、中小規模事業者等のライフステージ(発展段階)や事業の持続可能性の程度等を適切に見極めた上で、最適なソリューションを提案し、事業者の主体的な実行を促し、協働して進捗管理を進めてまいります。

##### ② 地域経済活性化への積極的な参画

地域経済の活性化に貢献することは地域金融機関の重要な使命であるとともに、当行発展の基盤を築くことであると認識しております。

平成26年12月に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を受け、当行においても「地方版総合戦略」への積極的な情報提供・提案等を推進するにあたり、平成27年4月に「地方創生チーム」、平成29年4月からは「地方創生推進室」を立上げ、福井県内3市1町と地方創生に関する包括的地域連携協定を締結し、地域活性化を目的とするまちづくり会社に出資しております。

また、創業や新事業、成長分野進出、事業承継等のライフステージに合わせたソリューションを外部支援機関と積極的に連携し、各営業店のお客様の商流を把握し、行内ネットワークを活用の上、ビジネスマッチング等の本業支援を通じて必要となるニーズ(販売・仕入など)に対応するなど、個社の成長を通じ、地域経済の活性化(地方創生)に貢献してまいります。

### (3) 目標計数

「地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標」としては「経営改善支援等取組率」を目標に掲げ、積極的に取組んでまいります。

【経営改善支援等取組率(地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標)(表 22)】(単位:先、%)

	26/3期 (始期)	29/3期			
		計画	実績	計画比	始期比
①創業・新事業	24	36	70	+34	+46
②相談・再生	148	152	188	+36	+40
③事業承継	2	6	14	+8	+12
④担保・保証	91	95	122	+27	+31
合計(①～④)	265	289	394	+105	+129
取引先数	4,716	4,914	4,322	▲592	▲394
取組率	5.61	5.88	9.11	+3.23	+3.50

※取引先数＝企業＋個人ローンまたは住宅ローンのみ先を除く個人事業者で融資残高のある先  
※「経営改善支援等取組先」とは、次の項目への取組先といたします。

#### ①創業・新事業開拓支援先

- (1) 政府系金融機関と協調して投融資を行った先、認定支援機関として計画の認定を行った先
- (2) 創業・新事業支援融資商品による融資を行った先(開業・新事業に係る制度融資資金、信用保証協会の創業・新規事業等関連保証による融資)、創業から3年未満の先への初めての事業資金融資を行った先
- (3) 外部支援機関(ふくい産業支援センター)のコンサルティング機能を活用して創業・新事業開拓支援による貸出を行った先(中小企業新事業活動促進法に係る経営革新計画の承認を受けた先、および地域資源・新連携制度の認定への貸出を行った先)
- (4) 技術課題解決・海外進出等支援に外部支援機関等を紹介し、連携して支援した先
- (5) 「ふるさと企業育成ファンド」による県内中小企業への助成金等申請支援を行った先

#### ②経営相談・早期事業再生支援先

- (1) 当行のコンサルティング機能、情報提供機能等を活用して助言を行った先として、融資部経営支援グループが中心となり、経営改善計画の策定支援を行った先、企業支援「重点先」として指定し経営改善計画を継続的にフォローし改善取組みを支援した先
- (2) 取引先との長期的な密度の高い関係から得られる情報を活用し、情報提供・経営指導・相談等のニーズへの対応を継続して行っている先として、融資部経営支援グループおよび営業統括部法人営業グループが中心となり、事業改善策を提案し実施したことにより公的な助成金等の申請支援を行った先、経営革新制度の策定・申請を支援した先
- (3) 取引先の経営改善取組み等を行うため必要な外部機関および専門家(経営コンサルタント、公認会計士、税理士、中小企業診断士、弁護士等)を紹介し助言を受け改善取組みを行った先
- (4) 当行の継続的なサポートによりビジネスマッチングの取組みを成立させた先
- (5) 当行が主体となり外部支援機関(整理回収機構、中小企業再生支援協議会等)、専門コンサルタントや弁護士、公認会計士など専門家等の関与により事業再生取組みを行いランクアップした先、DDS・DESなどを活用して事業再生の取組みを行いランクアップした先

#### ③事業承継取組先

- (1) 当行が事業承継ニーズを有する先に、外部支援機関等(中小企業基盤整備機構・経営コンサルタント等)を紹介し、課題解決支援を行った先
- (2) 相続対策のコンサルティングに加え、M&Aのマッチング支援を行った先、事業承継に必要な資金を融資した先

#### ④担保または保証に過度に依存しない融資促進先

- (1) シンジケートローン、コミットメントライン、財務制限条項(コベナンツ)を活用した融資商品や担保および個人保証を不要とする融資商品で融資を行った先
- (2) ABL(Asset Based Lending)手法の活用等、動産、債権担保融資を行った取引先
- (3) スコアリングモデル・信用格付等を活かした無担保、第三者保証人不要のビジネスローンで融資商品の取組みを行った先(保証付ローンを含む)



## 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の進捗状況

### (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

顧客との関係性強化を通じ、中小規模の事業者等のライフステージ等（創業・新事業開拓、成長・拡大、経営改善、事業再生、事業承継等）を適切に見極めた上で、当該ライフステージに応じて適時に最適なソリューションを提案するために、次のような体制のもとで推進いたします。

#### ①本部による営業店支援体制

より専門性の高い金融サービスの提供や営業店の補完機能として営業店を支援し、お客様に対する商品提案、相談および情報提供を行う本部のサポート体制を継続し、かつ強化してまいります。経営革新支援やビジネスマッチング・販路支援等を行う営業統括部法人営業グループと経営改善計画の策定支援や経営相談を中心に行う融資部経営支援グループが相互に連携しながら、営業店を引き続きサポートしてまいります。

##### [1] 営業統括部法人営業グループ

地元優良企業への新規開拓、成長分野等への貸出推進、各種公的補助金等申請のための計画策定支援など資金面以外の付加価値営業を推進しております。原則、営業店ブロックごとに1名を配置し、担当ブロック内の営業店と連携して事業性貸出を推進・支援しております。また、ライフステージに応じたソリューションにおける成功事例や付加価値営業の伝授等、そのノウハウを研修や同行訪問によるOJT等にて営業店へ提供・指導しております。

同グループは営業店において営業実務に長けた行員を配属し、行内で定めた育成プログラムに基づき、経営革新案件等の実績の積上げ・研修受講・資格取得・外部機関等の連携実績等の基準をクリアした「法人営業マイスター」の認定に向け、実務を通じて養成しております。

取引先への本業支援強化に向け、平成28年10月に法人営業グループ(5名)を8名に増員し、平成29年4月からは6名増員の14名としております。またそのノウハウ等を企業支援先である「重点先」の本業支援に関しても融資部企業経営支援室と連携し強化を図っております。

##### [2] 融資部経営支援グループ（企業経営支援室）

コンサルティング能力や支援態勢を強化し、経営改善計画の策定支援を始めとしたお客様の経営改善活動をサポートします。営業店のみならず、同グループがお客様のもとへ積極的に同行訪問または単独訪問を行い、実権者との面談により、経営課題等の共有と解決アプローチを図ります。平成26年度より地域経済活性化支援機構の特定専門家派遣を活用し、事業再生ノウハウの行内蓄積とコンサルティング機能強化を図ってまいります。平成29年4月からは同グループの行員3名のうち2名を営業統括部法人営業グループ等に配属し、1名を企業経営支援室長として、お客様への本業支援を強化してまいります。

#### ②人材育成、ノウハウの蓄積と浸透

蓄積したノウハウや成功事例等はOJTによる周知に加え、行内グループウェアにおける通知等の掲載や研修等にて、行内全体で共有してまいります。

平成 26 年 10 月に開催した「営業店長会議」において、「中小規模事業者から頼られる銀行となるためにどうするか」とのテーマで意見交換会を全店の営業店長、経営陣とで行っております。その中で、営業店長が技術や製品、ビジネスモデル等にて高く評価している取引先を「一押し企業」として推薦することとし、全店より 44 社の推薦をしております。オンリーワン技術やシェア全国 1 位など、業種問わず、企業の中身を重視した取組みとしております。「一押し企業」に対しては、経営陣等の訪問や、一押しする技術等を背景とした補助金等の提案営業やビジネスマッチングなどによる本業支援を営業統括部法人営業グループ中心に行っておりまいた。

平成 28 年 6 月に、営業店長の取引先情報を本部で一元管理し、「事業ニーズ」を抽出し、営業店長、本部専門部署に定期的に還元する仕組みを構築し、営業店情報をもとにした提案活動の強化・情報収集力の向上を図っております。

営業店全体への浸透には営業店長自らの実践が重要であり、今後も、浸透に向けた取組みを図ってまいります。

### ③外部専門家、外部機関との連携

外部環境の変化やライフステージの変遷等、取引先の抱える経営課題は多岐に及んでおり、当行の経営資源(人材・ノウハウ)ではスムーズに対応できないケースも考えられます。そのため、当行では外部支援機関と積極的に連携し、取引先の経営課題にスムーズに対応できるよう、その態勢を構築しております。

今後も外部支援機関と連携を深め、取引先の経営課題解決をサポートしてまいります。

### ④検証するための体制

頭取を議長とする「経営強化会議」にて、中小規模事業者等向け貸出増加や地域経済活性化のための戦略策定機能を果たすだけでなく、経営強化計画全体をより広く、高く、深く検証し、認識した課題を改善するため協議しております。また、平成 28 年 8 月より経営陣が適切に評価・判断できるよう取締役会に対する同会議の検証結果と対応策の報告頻度を四半期毎から毎月報告としております。また、検証体制を強化するために、同会議のみならず、本部各部長が参加する「役員部長会」等の会議体においても、本部各部の施策進捗状況を検証し、施策遂行への責任とスピードを高め、また、新たな課題等に対する対策・対応の協議を図っております。

## (2) 担保・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

担保・保証に依存しない商品の取組みや融資枠の活用を中心に取組んでまいります。ABLについては取引先のニーズを調査しつつ、内部体制の構築を含めた実施体制の検討を図っております。まず人材育成として、平成 26 年度上期に融資部 6 名が通信教育受講、下期には動産評価アドバイザー認定講座に 2 名参加、平成 27 年度下期に 2 名参加しております。体制として、平成 27 年上期に ABL 取扱要領を制定しております。また、行内全体でABLの考え方として商流(売掛金・在庫等)の把握が必要であり、その考え方を行員に周知するために取引先の「ビジネスモデル俯瞰図」等の作成を支援し、行員の目利き力を高めてまいります。

### (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

#### ① 目標計数

中小規模事業者等向け貸出を推進するにあたり、新商品となるプロパービジネスカードローン「パワフルⅡ」を平成26年7月より発売し、企業の成長ステージをフルサポートする商品ラインナップの充実に努め、補助金申請支援等の本業支援を強化してまいりました。

残高については、これまで資金需要の積極的な取り込みにむけ、金利優遇等のキャンペーンを展開してまいりましたが、マイナス金利による市場金利の低下にて、金利低下の抑制が課題となることから、金利優遇等のキャンペーンを取りやめました。その結果、計画比143億円減少の1,491億円となりました。

今後は、お客さまの経営課題に対する提案営業、本業支援の強化を図り、企業のライフステージに応じた迅速な資金供給に努め、地域経済の活性化に貢献してまいります。

【中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率(表23)】 (単位:百万円、%)

	26/3期 (始期)	29/3期			
		計画	実績	計画比	始期比
貸出残高	158,846	163,400	149,100	▲14,300	▲9,746
総資産	449,579	459,253	448,973	▲10,280	▲606
貸出比率	35.33	35.57	33.20	▲2.37	▲2.13

※貸出比率＝中小規模事業者等向け貸出残高／総資産  
 ※中小規模事業者等向け貸出とは銀行法施行規則別表第一における「中小企業等」から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外したもの  
 政府系出資主要法人向け貸出および特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、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向け貸出等、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

#### ② 方策

「新增現守」運動の実績を踏まえ、「課題解決型提案営業の深化」のもと、現取引先の取引満足度を高めつつ、新取引先には「本業支援」「企業の成長ステージをフルサポートする商品ラインナップの充実」等を切り口にて開拓し、取引先数の増加、貸出残高を増やしてまいります。

##### [1] 成長分野に対する取組み強化

今後も成長が期待できる「医療・介護・健康関連分野」に対して集中的に取組むために、専門的資格を有する行員、法人営業グループで育成した「法人営業マイスター」の行員を「医療介護チーム」とし、事業性融資市場の大きい「オフense」店に配属するなど、「医療・介護・健康関連分野」の成長ニーズを積極的に獲得してまいります。(詳細は「第3.1.①[1]成長分野に対する取組み強化」に記載しております)

##### [2] 企業の成長ステージをフルサポートする商品ラインナップの充実

企業の「次の成長」に向かう資金に対応するために、商品ラインナップを充実させ、今後見込まれる設備資金や売上増加に向けた運転資金の資金ニーズを創出し、設備資金等に積極的に対応してまいります。(詳細は「第3.1.①[2]企業の成長ステージをフルサポートする商品ラインナップの充実」に記載しております)

### [3] 課題解決型提案営業の深化

下記の取組みを課題解決型提案営業として、営業店長・渉外代理・渉外と中小企業の経営者と接する行員全員に周知し、活用することで、新事業開始または拡大時の資金ニーズを確実に取り込み、貸出残高の増加を図ってまいります。

#### (a) 本業支援

(詳細は「第3. 1. ①[5]本業支援の強化」に記載しております)

#### (b) 財務アプローチからの資金提案

CRD データを活用した中小企業経営診断システム(MSS)を使用し、中小企業の決算情報をもとにした各種シミュレーションを書面にてお渡しし、当行と経営者間で財務面での経営課題等を共有し、かつ最適と考えられる資金額での提案を行うものです。平成 27 年度上期には、将来シミュレーション機能を付加し、若手行員でも容易に理解できる新システムである中小企業経営診断システム(McSS)へ移行しております。新システムの行内説明会・研修等を実施後、平成 27 年度下期より新システムの使用を開始し、平成 28 年度下期は取引先 595 先に交付し、決算内容に関する課題共有と資金提案に活用しております。

取引先の声	「財務内容がグラフ化され、見やすく分かりやすい。」 「自社財務内容が順位等で比較でき、現状がわかる。」 「他行からこのようなサービスを受けたことがない。」
-------	---

### [4] クレジットライン協議による融資機会の最大化

クレジットライン協議による融資機会の最大化については、「第3. 1. ①[4]クレジットライン協議による融資機会の最大化」に記載しております。

### [5] 渉外活動進捗に応じた適切なフォロー態勢

平成 26 年 4 月に「営業活動日誌取扱要領」を設け、渉外等が訪問活動前に訪問先とその目的を入力し、役席がチェックすることで、訪問件数の増加、取引機会の最大化を図っております。

平成 28 年度下期の月あたりの訪問平均件数は前年同期比で 15 件減少し、今後、訪問件数の増加と役席等のフォローによる取引機会の最大化を図ってまいります。

【月あたり訪問平均件数の推移(表 24)】

(単位:件)

	27 年度下期	28 年度上期	28 年度下期	前年同期比
月あたり件数	154	152	139	▲15

### 3. 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

外部専門家や外部支援機関との業務提携を推し進め、専門的知見を活かした地域の企業の成長支援や成長に向けた各種補助金・助成金等の活用に向け、当行行員が経営者と一緒になって計画書等の策定をお手伝いするハンズオン支援を増やし、中小規模事業者等の経営目標の実現や経営課題の解決に向けて、ライフステージ(創業・新事業開拓、成長・拡大、経営改善、事業再生、事業承継等)に応じた取引先支援の一層の強化を図り、「経営者の右腕」としての存在感を高めてまいります。

#### (1) 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

創業・新事業支援に係る方策につきましては「第3. 1. ①[5]本業支援の強化(d)創業・新事業支援取組み強化」に記載しております。

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

経営に関する相談その他企業に対する支援に係る方策につきましては「第3. 1. ①[5]本業支援の強化(f)経営相談機会の増加に向けた取組み強化」に記載しております。

#### (3) 早期の事業再生に資する方策

当行では、融資部経営支援グループと営業店でメリハリあるフォローアップを行っており、早期の事業再生に取り組む先を「企業支援先」とし、うち「重点先」は融資部経営支援グループが直接支援を行い、「モニタリング先」は営業店の定期的な訪問活動による支援を行っております。

平成 28 年度下期では、「重点先」80 先・「モニタリング先」120 先に対し、本部・営業店による経営支援を実施しております。特に、「重点先」は信用額が 64 億円と経営に対する影響も少なくなく、また、経営改善による業績改善は企業の事業継続性、当行の収益基盤においてもプラスの効果があります。外部専門家との連携による改善支援、6 先に対する地域経済活性化支援機構の専門家受入れによる専門的な支援など、早期再生に努めております。その結果、企業支援先のうち 24 先のランクアップにつながりました。

平成 28 年度下期から、重点先 80 先に対し、本業支援を推進する営業統括部法人営業グループと連携し、本業支援による売上増加など業績改善を図り、1 先のランクアップにつながりました。

#### (4) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

業務提携先と連携した事業承継セミナーや経営相談会等による事業承継相談、「M&Aスペシャリスト」行員による事業承継アドバイス等を行ってまいります。(詳細は「第3. 1. ①[5]本業支援の強化(b)M&A・事業承継支援取組み強化」に記載しております)

#### (5) 地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献

##### ①地域経済活性化への積極的な参画

当行を含む福井県に本店を置く金融機関が福井県と協力して創設した地域独自のファンド「ふるさと企業育成ファンド」(期間 10 年、規模 100 億円)を活用し、中小企業の新分野展開や人材育成を支援することとし、当行は新分野展開を行う中小企業者が既存事業の

経営資源を活用して取組む経営の多角化や事業転換への経費補助を受けることができる「新分野展開スタートアップ支援事業」の支援チームとして、5年間の計画進捗管理、販路開拓、ビジネスマッチング、ソリューション提供によりサポートし、その申請を支援してまいりました。平成28年度では、同ファンドの支援事業を取引先に積極的に紹介し、支援事業申請のサポートを11先に対して実施(採択1先)となっております。

## ②地域貢献への取組推進

### [1]「子育て応援バンク」の取組推進

平成19年4月に「子育て応援バンク」宣言を行い、地域のお客様の子育てを金融面から応援することとし、地元小学生を対象とした営業店での職場体験や、地元団体等が企画する職場体験に出展するなど、地元小学生に対する金融教育を定期的に実施しております。

平成28年9月に、美浜町にて「JCスクール2016」(地元企業21社参加)に金融機関として参加し、近隣の小学生120名が参加しました。

また、福井県は女性の就業率や共働き率、正社員の割合が全国トップレベルとなっております。女性が「子育て」と「仕事」を両立しながら、職場で能力を發揮できる職場環境が求められているところであり、福井県では「子育て」支援の取組みが評価できる企業を「子育てモデル企業」として認定しており、当行は「平成26年度子育てモデル企業」として認定されました。

### [2]CSR(企業の社会的責任活動)

#### (a)オーケストラコンサート

当行取引の経営者を中心とした会員組織である「福邦クラブ」が毎年開催しているオーケストラコンサートの後援を行っております。平成29年度は4月9日に開催し、1,211名の来場をいただきました。

#### (b)ピンクリボンキャンペーン活動

日本女性の16人に一人が乳がんになると言われており、福井県の乳がん死亡率は全国2位となっております。福井県の場合は女性が社会で活躍する労働人口が高いこともあり、働く女性に対するがんに関する正しい知識普及と行職員が安心して働ける環境づくりの一環として、平成28年10月からピンクリボンキャンペーン活動を行っております。行職員がピンクリボンピンバッジを着ける、営業店において「がんを知る展」を開くなど啓蒙活動に取り組ましました。

#### (c)「地域見守り活動に関する協定」の締結

平成26年度下期より、擁護を必要とされるお年寄りの方々等、誰もが住み慣れた地域で安心して暮らしていけるよう、市全域にわたる広域的な見守りの協定を福井県内自治体と締結をしております。これまでに福井市・坂井市・大野市・鯖江市・越前市・小浜市・越前町の6市1町と締結しました。当行行員が業務中にお年寄り等、擁護を必要とされる方に何らかの異変を察知した際、各市の社会福祉課等に連絡するネットワーク活動となっております。

## 第6 剰余金の処分の方針

### 1. 配当に対する方針

#### (1) 基本的な考え方

当行は、銀行業としての公共性に鑑み、長期にわたって安定経営に努めるとともに、配当につきましても中間配当および期末配当の年2回の安定した配当実施をすることといたしておりましたが、経済・金融市場の先行き不透明感が増していることから、平成23年度から当分の間、期末配当1回とすることといたしました。

今後とも、安定した配当実施に向け、営業基盤の充実を図りながら一層の収益向上に努め、内部留保の充実により財務体質を強化してまいります。

#### (2) 利益剰余金の推移

平成29年3月末の利益剰余金は、純利益にて7億26百万円を計上したことから、計画比6億16百万円上回る61億94百万円となりました。

今後も経営強化計画を着実に実行し、安定した収益のもと、利益剰余金を着実に積上げてまいります。

【長期予想(表25)】

(単位:百万円)

	26/3期 実績	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3期 計画(*)	29/3期 実績	30/3期 計画
当期純利益	1,148	963	1,313	1,077	726	1,077
中間配当金	0	0	0	0	0	0
期中内部留保額	898	681	1,077	836	527	836
利益剰余金	3,908	4,589	5,666	5,578	6,194	6,414
期末配当金	244	241	239	241	233	241

	31/3期 計画	32/3期 計画	33/3期 計画	34/3期 計画	35/3期 計画
当期純利益	1,077	1,077	1,077	1,077	1,077
中間配当金	0	0	0	0	0
期中内部留保額	836	836	836	836	836
利益剰余金	7,250	8,086	8,922	9,758	10,594
期末配当金	241	241	241	241	241

(\*)29年3月期以降の計画数値は26年6月策定時の長期予想における計数です

### 2. 役員に対する報酬および賞与についての方針

当行では、月額報酬に加え、役員賞与支給という報酬体系となっておりますが、近年の業績を踏まえ、平成20年度より役員賞与の支給を見合わせております。

## 第7 財務内容の健全性およ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

#### (1) 内部統制基本方針

適切な経営管理(コーポレートガバナンス)およびリスク管理を行うにあたり、取締役会は「内部統制に関する基本方針」を制定しております。

これにより、コンプライアンスに加え、業務運営に関する有効性と効率性および財務報告における信頼性を確保する体制を構築しております。

#### (2) 内部監査体制

内部監査部署である監査部を被監査部署から独立した組織とし、業務の牽制機能を図り、内部統制の有効性と効率性を検証しております。

新日本有限責任監査法人に「IIA国際基準に基づく内部監査態勢の外部品質評価」を委託し、平成25年11月に品質評価結果および高度化に向けての提言を受け、平成26年4月より営業店リスクベース監査の試行を開始し、平成27年4月より本格稼働するなど内部監査態勢の高度化に向け取り組んでおります。

##### ① 監査部員の技能向上と専門性を有する人員の配置

平成26年4月に監査に係る教育研修プログラムを制定し、内部監査機能をより十分に発揮するために、監査部員の技能向上を図っております。また、専門性を有する本部経験者等適切な人材を配置しております。

##### ② コンプライアンス体制の監査

内部監査部署である監査部は監査役と連携して、全行のコンプライアンス体制およびコンプライアンス上の問題の有無の調査にあたっております。

##### ③ 金融商品取引法、顧客保護関連法令に対応した監査の充実強化

顧客説明、顧客サポート等、本人確認、顧客情報管理、外部委託管理、優越的地位の濫用防止等を中心とした監査を行っております。

#### (3) 財務報告に係る内部統制

金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制を実施し、財務報告の信頼性を確保するために、業務に有効な統制が組み込まれた組織を構築しております。

### 2. 各種リスクの管理の状況

各種リスクの管理の状況につきましては、「第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」に記載いたしました。