

2022年9月22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 取 締 役 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（2022年3月期）について

株式会社豊和銀行（取締役頭取 権藤 淳）は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づいて、2022年3月期の経営強化計画の履行状況をまとめましたので、お知らせいたします。

1. 経営強化計画の履行状況報告書

次頁以降をご覧ください。

以 上

本件に関する問合せ先 総合企画部 さいしよ 税所、羽田野 TEL097（534）2608

経営強化計画の履行状況報告書

2022年6月



《 目 次 》

1. 2022年3月期決算の概要	
(1) 経営環境 1
(2) 決算の概要 1
2. 経営の改善に係る数値目標の実績	
(1) コア業務純益（収益性を示す指標） 5
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標） 5
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
(1) 地域への徹底支援 6
(2) お客さまの満足度向上に向けた取組み 15
(3) 経営基盤の強化 16
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 19
(2) リスク管理の体制の強化のための方策 19
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策 25
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 26
(5) 情報開示の充実のための方策 26
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方策 27
(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 27
(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 28
6. 剰余金の処分の方針	
(1) 配当に対する方針 30
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針 30
(3) 財源確保のための方策 30
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 31
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 31

1. 2022年3月期決算の概要

(1) 経営環境

2021年度の国内経済は、2020年度に引き続き、新型コロナウイルス感染症に翻弄されました。海外との往来はもちろんのこと、国内においても不要不急の外出抑制政策等により、人の動きは激減し、その結果、飲食業、宿泊業、運輸業等の業種は大きな打撃を受けました。

一方、新型コロナウイルス感染症がデルタ株からオミクロン株に置き換わる中、いち早く規制緩和に踏み切った西欧諸国での需要の急回復等に起因する世界的な物不足による物価高騰などに加えて、足元では日米の金融政策の違い等に起因する円安が物価高に拍車をかけており、企業業績のみならず、国民生活にも悪影響を及ぼしております。政府による経済対策により企業倒産は低く抑えられているものの、今後も国内経済は予断を許さない状況が続くものと考えられます。

金融環境につきましては、米国が物価高騰に対処するため、2020年3月から続けてきたゼロ金利政策を解除する一方、日本銀行は引き続きマイナス金利政策を堅持していることからその金利差は拡大し、円安が大きく進んでおります。また、米国の金融政策の転換やウクライナ危機等により、金融マーケットは動揺し、日経平均は一時24,000円台まで下落しました。

そのような中、当行の主要な営業基盤である大分県経済においても、新型コロナウイルス感染症による旅行客の低迷等、引き続き観光業、宿泊業、飲食業等への影響は続いております。加えて、エネルギー資源や原材料等の価格高騰等による企業業績の悪化は全産業に及んできております。政府や大分県等の経済対策支援により、景気の急激な落ち込みは回避されているものの、大分県経済は極めて不透明な状況に陥っております。

このような経営環境の下、当行では、コロナ禍で不安に苛まれ続けるお客様への不安解消のための最善の努力を行った結果、2022年3月期の業績は、以下の通りとなりました。

(2) 決算の概要

① 資産・負債の状況

(運用勘定)

貸出金は、新型コロナウイルス感染症に対する地元事業者への資金繰り支援に努め、中小企業向けの貸出金が増加した結果、前年度末比30億88百万円増加し、4,177億43百万円となりました。

また、有価証券は、前年度末比56億85百万円増加し、1,101億61百万円となりました。

(調達勘定)

預金（譲渡性預金を含む）は、個人預金・法人預金とも増加し、前年度末比94億96百万円増加し、5,758億83百万円となりました。

(純資産)

純資産は、前年度末比1億13百万円増加し、320億11百万円となりました。

〔資産・負債の状況（残高）〕（表1）

（単位：百万円）

	2022年3月末 実績		2021年9月末 実績	2021年3月末 実績	
		2021年9月末比	2021年3月末比		
資産	642,931	+ 4,441	+ 9,282	638,490	633,648
貸出金	417,743	+ 3,809	+ 3,088	413,933	414,654
有価証券	110,161	+ 1,754	+ 5,685	108,406	104,475

	2022年3月末 実績			2021年9月末 実績	2021年3月末 実績
		2021年9月末比	2021年3月末比		
負債	610,920	+ 5,038	+ 9,169	605,882	601,750
預金（譲渡性預金を含む）	575,883	+ 5,658	+ 9,496	570,224	566,387
純資産	32,011	▲ 596	+ 113	32,608	31,898

② 損益の状況

（業務粗利益、コア業務粗利益）

資金運用収益は、貸出金平残の増加に伴い、貸出金利息が前年度比61百万円増加し、預け金利息も同69百万円増加したことから、前年度を1億54百万円上回る80億55百万円となりました。

一方、資金調達費用は、預金利回りの低下に伴い、預金利息（譲渡性預金を含む）が前年度比63百万円減少したことから、前年度を64百万円下回る76百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年度を2億18百万円上回る79億78百万円となりました。

また、「役務取引等利益」は、顧客本位の業務運営の原則と矛盾しない金融商品販売が定着し始めたことで窓口販売手数料が増加し、役務取引等収益が前年度比36百万円増加したことから、前年度を62百万円上回る10百万円の損超となりました。

「その他業務利益」は、住宅ローン証券化劣後受益権の償却が発生したことから、前年度を40百万円下回る51百万円の損超となり、その結果、「業務粗利益」は前年度を2億40百万円上回る79億16百万円、「コア業務粗利益」は前年度を2億25百万円上回る79億15百万円となりました。

（業務純益、コア業務純益）

営業経費は、人件費やシステムに係る費用が増加したことなどにより、前年度比2億14百万円増加の65億81百万円となりました。

その結果、「業務純益」は前年度を25百万円上回る13億35百万円、「コア業務純益」は前年度を10百万円上回る13億33百万円となりました。

（臨時損益）

臨時損益は、株式等損益が前年度比1億4百万円増加したことなどから、同1億29百万円増加の3億75百万円の損超となりました。

（経常利益、中間純利益）

以上の結果、「経常利益」は前年度比1億55百万円増加の9億59百万円、「税引前当期純利益」は同42百万円増加の8億56百万円となりました。

また、法人税、住民税及び事業税が増加したことなどから、「当期純利益」は前年度比1億47百万円減少の8億48百万円となりました。

（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、能動的な信用コスト抑制効果も奏功し、前年度比14百万円減少の3億97百万円となりました。

〔 損益の状況 〕（表2）

（単位：百万円）

	2022年3月期 実績		2021年3月期 実績	2020年3月期 実績
		2021年3月期比		
業務粗利益	7,916	+ 240	7,676	7,443
〔 コア業務粗利益 〕	〔 7,915 〕	〔 + 225 〕	〔 7,689 〕	〔 7,496 〕
資金利益	7,978	+ 218	7,760	7,593

	2022年3月期	2021年3月期比		2021年3月期	2020年3月期
	実績			実績	実績
役員取引等利益	▲ 10	+ 62		▲ 73	▲ 80
その他業務利益	▲ 51	▲ 40		▲ 10	▲ 69
経費（除く臨時処理分）	6,581	+ 214		6,366	6,474
うち 人件費	3,531	+ 165		3,365	3,376
うち 物件費	2,569	+ 23		2,546	2,639
一般貸倒引当金繰入額	—	—		—	—
業務純益	1,335	+ 25		1,309	968
[コア業務純益]	[1,333]	[+ 10]		[1,323]	[1,022]
臨時損益	▲ 375	+ 129		▲ 505	▲ 720
（うち不良債権処理額）	（ 397 ）	（ ▲ 14 ）		（ 412 ）	（ 174 ）
（うち株式等損益）	（ ▲ 78 ）	（ + 104 ）		（ ▲ 183 ）	（ ▲ 592 ）
経常利益	959	+ 155		803	248
特別損益	▲ 102	▲ 113		10	118
税引前当期純利益	856	+ 42		814	367
法人税、住民税及び事業税	126	+ 109		17	15
法人税等還付税額	—	—		—	▲ 31
法人税等調整額	▲ 118	+ 79		▲ 198	73
当期純利益	848	▲ 147		995	309
（参考）信用コスト	397	▲ 14		412	174

※ 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

2022年3月末の金融再生法開示債権額は、危険債権が前年度末比8億35百万円増加した結果、同8億31百万円増加の189億75百万円となりました。一方、総与信残高は同29億63百万円増加の4,222億78百万円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は前年度末比0.17ポイント上昇の4.49%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち70.12%にあたる133億6百万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、%)

	2022年3月末	2021年9月末比		2021年9月末	2021年3月末
	実績			実績	実績
金融再生法開示債権	18,975	+ 1,835		17,139	18,144
破産更生等債権	1,224	+ 96		1,128	1,163
危険債権	17,126	+ 1,685		15,440	16,290
要管理債権	623	+ 53		570	689
総与信残高	422,278	+ 3,536		418,742	419,314
不良債権比率	4.49	+ 0.40		4.09	4.32

※ 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39億19百万円を含みます。

④ 自己資本比率の状況

リスクアセットが前年度末比53億52百万円増加の3,576億75百万円となったものの、自己資本額が同12億76百万円増加の319億74百万円となったことから、自己資本比率は同0.22ポイント上昇の8.93%となりました。

〔 自己資本比率の状況 〕 (表 4)

(単位：百万円、%)

	2022年3月末 実績			2021年9月末 実績	2021年3月末 実績
		2021年9月末比	2021年3月末比		
自己資本	31,974	▲ 190	+ 1,276	32,165	30,698
リスクアセット	357,675	+ 5,390	+ 5,352	352,285	352,323
自己資本比率	8.93	▲ 0.20	+ 0.22	9.13	8.71

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）

2022年3月期の貸出金は、コロナ禍で苦しむ中小企業の資金繰り支援に注力したことから、平残が計画を38億29百万円上回ったものの、利回りが計画を0.031ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を57百万円下回りました。

一方、預金は、平残が計画を350億18百万円上回ったものの、利回りが計画を0.005ポイント下回ったことから、預金利息は計画を21百万円下回りました。

また、有価証券利息配当金は計画を123百万円上回りました。

その結果、資金利益は計画を167百万円上回る79億78百万円となったことに加え、役務取引等利益も計画を1億99百万円上回る▲10百万円となったことから、コア業務粗利益は計画を3億11百万円上回る79億15百万円となりました。

このため、経費が計画を1億12百万円上回る65億81百万円となったものの、「コア業務純益」は計画を1億98百万円上回る13億33百万円となりました。

〔コア業務純益の計画・実績〕（表5）

（単位：百万円）

	始期	2019/9期 実績	2020/3期 実績	2020/9期 実績	2021/3期 実績	2021/9期 実績	2022/3期			
							計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	1,120	469	1,022	608	1,323	689	1,135	1,333	+198	+213

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

(2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）

「機械化関連費用を除く経費」が計画を7百万円下回る51億88百万円となったことに加え、「業務粗利益」が計画を3億12百万円上回る79億16百万円となったことから、「業務粗利益経費率」は計画を2.78ポイント下回る65.53%（始期比 ▲2.87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	2019/9期 実績	2020/3期 実績	2020/9期 実績	2021/3期 実績	2021/9期 実績	2022/3期			
							計画	実績	計画比	始期比
経費（機械化関連費用を除く）	5,175	2,598	5,098	2,519	5,040	2,604	5,195	5,188	▲7	+13
業務粗利益	7,566	3,779	7,443	3,764	7,676	3,973	7,604	7,916	+312	+350
業務粗利益経費率	68.40	68.75	68.49	66.92	65.66	65.55	68.31	65.53	▲2.78	▲2.87

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

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

3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当行では、2019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」、②「お客さまの満足度向上に向けた取組み」、③「経営基盤の強化」の3つを定めました。

この取組方針のもと、中小企業等のお客さまを取り巻く厳しい経営環境や金融機能強化法の趣旨を踏まえ、引き続き、お客さまの経営改善及び成長・発展に向け、積極的な資金供給と経営改善支援の取組みを徹底し、地域経済の発展に貢献していくことに全力で取り組んでまいります。そして経営改善支援等の取組みを進め、お客さまに有用な顧客価値を提供していけば、結果的に当行にも安定的な収益と将来にわたる健全性をもたらす「共通価値の創造」というビジネスモデルを実現できると考えております。

2021年度下期における各取組方針に基づく諸施策の進捗状況は、以下のとおりです。

(1) 地域への徹底支援

① 販路開拓コンサルティング（Vサポート業務）の拡大

イ. Vサポート業務の取組み

2016年11月のVサポート業務開始時には、以下の3つの目的をその順位で整理して取り組みました。

第1の目的は、お客さま（売り手）の売上を増加させることで、お客さまの経営改善に寄与し、その結果、債務者区分のランクアップにより当行の信用コスト増加抑制につながることに。

第2の目的は、お客さま（売り手）の売上増加に伴い、運転資金や設備資金の需要が創出され、当行の金融仲介（融資）に結び付けること。その際に、お客さまからVサポート業務の取組みを評価して頂ければ、過剰な金利競争に巻き込まれない融資につなげることができることになる。

第3の目的は、お客さま（売り手）に売上入金実績を付与することで、あらかじめお約束いただいた成果報酬の手数料にもつながること。

Vサポート業務は上記の3つの目的を実現するために開始しましたが、取組み開始後は、売り手への金融仲介（債務者区分のランクアップや質の高い貸出実行）は期待通りとして、新型コロナウイルス感染症対策資金（実質無利子無担保融資）が登場する2020年5月以前は買い手への質の高い新規貸出が発生するという思いがけない成果が得られました。これらのお客さまについては、Vサポート業務によって、他金融機関からの低利の融資提案を跳ね返すだけの顧客価値が提供できたものと考えています。

当行のVサポート業務における顧客価値提供は、Vサポート契約により売上が増加する売り手のみならず、買い手となる当行のお客さまにも及んでいるところに特徴があります。買い手となる当行のお客さまにも喜んでいただける理由は、『Vサポート業務における売り手』と『その商品・サービスを購入する買い手』双方の事業性評価を深掘りしなければ成立しないというビジネスモデル上の規律付けのもと、当行でファイナンスがつく・つかないに拘ることなく、売り手側の商品サービスの購買を通して買い手側の事業運営上の課題を解決している点にあると考えています。

ファイナンスがつかない程度の取引による売上増加では、売り手であるVサポート契約先からはご評価いただけませんので、当行では、単に契約先に売上をもたらすことにとどまらず、持続可能な販売商流として、契約先の主要取引先となってもらえる買い手

を厳選するという通常のビジネスマッチング等では考慮されない点にもこだわって、Vサポート業務に取り組んでおります。

ロ. Vサポート業務を通じた地域・お客さまへの貢献

Vサポート業務については、お客さま自身が経営改善を望まれており、コスト削減や資産売却によらず、売上改善による経営改善を図っていききたいと考えているお客さまから優先してご契約させていただいております。

なお、Vサポート業務をご契約いただいたお客さまの、9割強のお客さまにおいて販路開拓に貢献させていただいております。

また、Vサポート業務の取組みを通じて、売り手だけでなく買い手となって頂いたお客さまへも顧客価値の提供を行うことができ、それが結果として新規貸出（2021年度下期新規貸出実行額7,260百万円）に繋がったと考えております。

[Vサポート業務の実績] (図表7)

(単位：先数、百万円)

	実績				
	2018年 3月末	2019年 3月末	2020年 3月末	2021年 3月末	2022年 3月末
Vサポート契約先数 (累計)	36	41	61	81	98
Vサポート契約先への売上入金実績 (累計)	54	303	684	1,235	2,209
Vサポート契約先商品サービスの 購買実績先数(累計)	75	292	565	777	1,049
Vサポート契約先ならびにVサポート契約先商品 サービスの購買実績先への新規貸出実行額(累計)	1,003	1,707	11,439	25,787	39,635

※. Vサポート業務は事業性評価に裏付けられ、中長期的に顧客価値が持続するストックビジネスであることから、各年度の計数管理はフローではなくストック（累計）で管理しております。

以下、Vサポート業務で取組んだ『コロナ禍での本業支援』の事例をご紹介します。

運送業者A社様（買い手）へのVサポート業務の取組みにより、売り手のオペレーション改善に繋がった案件についてご紹介致します。

【運送業者A社様の概要】

- ・2021年11月に設立30周年を迎えることから、祝賀行事の開催を予定しておりました。しかし、県内のコロナ感染者数は2021年4月以降増加傾向となり、30周年の祝賀行事の開催は、今後のコロナ感染者数の動向を見ながら判断するしかない状況となっております。その後も、コロナ感染者数は増減を繰り返しながら、ようやく落ち着いたのは9月中旬、当社の設立記念日まで残り約2カ月の頃でした。
- ・設立20周年の時も開催できなかったこともあり、30周年は盛大に開催したいというのが代表者をはじめ従業員一同の想いでした。

【運送業者A社様の課題】

コロナ感染者数は落ち着き、祝賀行事が開催できる状況になったものの、その準備（会場、招待状、記念品、催し、お土産など）にかかる期間が約2カ月しかないこと

から、「祝賀行事を延期する」か「記念品だけお送りする」しかないと考えていました。

当行担当者は、A社様の創立30周年に対する強い思いに共感し、コロナ感染者数が収まっている今、何とか祝賀行事を実現させたいとの思いからVサポートによる以下の提案を行いました。

【当行からの提案】

＜Vサポート関連＞

- ① 印刷業者B社（招待状、お礼状、記念品）
 - ② 酒造業者C社（祝い酒、お土産用酒）
※酒税法の観点より、当行からは業者の紹介のみ
 - ③ 水産加工業者D社（イベント：マグロ解体ショー）
 - ④ 映像制作業者E社（式典オープニングムービー、企業プロモーション）
- ＜その他＞
- ⑤ ホテル業者F社（会場、宿泊）

A社様は祝賀行事の企画をゼロから考える必要がなく、Vサポート契約先から提案された選択肢から選ぶことにより企画・検討にかかる時間と負担の軽減が図られ、祝賀行事の準備がスムーズに進み、感染対策に十分留意しながら無事に祝賀会を開催することができました。

【運送業者A社様の声】

「コロナ禍でギリギリまで開催すべきか迷い、短い準備期間となってしまったが、銀行や各社からアドバイスを頂き、また準備もお手伝い頂いた結果、とてもよい祝賀行事を開催することが出来ました。本当にありがとうございました。」

その一方で、【売り手】となった各事業者様においても、本件を通じて「売上」とは別の「副産物」を得ることが出来ました。

① 印刷業者B社様

- ・ 印刷物（案内状、席次表、お礼状など）に加え、記念品をご担当頂きました。
- ・ 当初、記念品（オリジナルのクリスタル製置物）は取扱っていないとのことから、記念品の担当は難しいとの判断でしたが、記念品の作成工程（デザイン制作⇒商品制作⇒贈答箱印刷⇒送付先データ取り纏め⇒発送）を調べると、B社様で対応できない工程は「商品制作」のみであり、「商品制作」の連携先があれば、同社のオペレーションで対応できることが分かりました。
- ・ 「商品制作」の外部委託について当行よりアドバイスさせて頂いたことで、当社の既存サービスを変えることなく、「記念品」のニーズにも対応することができました。

② 酒造事業者C社様

- ・ 祝賀行事で使用する鏡開き用樽酒、参加者のお土産をご担当頂きました。
- ・ 競合他社も多数いる中で、C社様を選んで頂くには、A社様にどのような付加価値（味は人それぞれの趣味嗜好があるため、味以外の付加価値でなければならない）をご提供できるかを考える必要がありました。

- そこで、C社様と当行で「付加価値」について考えるなか、同社のオリジナルラベル制作サービスに着目しました。
この「オリジナルラベル制作サービス」は現状では積極的にアピールしていないものの、オリジナルラベルを貼ることでC社様の商品が「記念品」というカテゴリーに参入できるのではないかと考えに至りました。
- その結果、A社様には、「単なるお酒」ではなく、A社様のロゴ入りという付加価値をつけた「酒樽の菰（化粧部分）」「枡」「お土産用酒」をオリジナル「記念品」としてご提案し、ご注文に至りました。

「印刷業者B社様」の事例では、自社で「出来ること」「出来ないこと」を整理したことで、これまで取り扱うことができないと考えていた商品サービスの提供に繋がりました。

「酒造事業者C社様」の事例では、「眠っていた付加価値（オリジナルラベル作成サービス）」に着目し、自社の商品（お酒）の「新たな販売手法（記念品）」を見出すことに繋がりました。

【Vサポートの効果】

B社様及びC社様のように、お客さまが取り扱われている商品サービスが活用されておらず、ビジネスチャンスを逃してしまうケースがあります。Vサポートを活用することで、当行が有するオペレーションに関する優れた知見が提供され、新たなビジネスチャンスを獲得することができます。Vサポートでは【買い手】の課題解決を通じ、【売り手】の販路開拓のみならず【売り手】のオペレーションの改善にも寄与しております。

ハ. Vサポート業務の発展

Vサポート業務では、当行自らが新たな商流を創出する必要性があることから、お取引先の既存商流に対する分析を行っております。

既存商流を分析することで、お取引先の事業運営の相当部分を解明することができます。このことから、「Vサポート業務は事業性評価そのものである」との認識に至りました。また、お取引先をより深く理解する取組みとして、営業店行員に対しVサポート業務についての理解と浸透を図るとともに、レベルアップに努めております。

このような経験を経た結果、中小規模事業者特有の事業運営上の課題解決について、販売手法などいくつかのパターンがあることを試行錯誤しながらも認識できるようになりました。

また、Vサポート業務を推進するにあたり、契約先の事業性評価を完了し、その取扱商品・サービスが契約先の既存販売先にどのような顧客価値を与えていたのかなどの検証結果を含めた「ヒアリングシート（「商品・サービスカタログ）」というセールスツールを作成し、全行員で共有しております。

さらに、その契約先の取扱商品・サービスがシステムに登録されると潜在的な買い手候補先が自動的にリストアップされるデータベースシステムを南日本銀行・宮崎太陽銀行と共同開発し、売買契約の成約や売上代金の回収までスムーズに業務を進めることができるような仕組みを整備しました。

一連の業務経験とデータベースシステムを連動させ、売り手と買い手双方のお取引先から必要とされる銀行となるよう努めております。

本計画期間では、Vサポート業務の“本業”としての位置づけを明確にしていくなかで、2021年度下期は7社（本計画期間累計57社）のお客さまと新たなVサポート業務委託契約を締結し、販路開拓の支援に着手しております。

2021年度下期は新販路件数が累計で1,049件（2021年度上期末比+137件）まで増加しております。これは、当行の行員において「本業として取り組むVサポート業務」に対する理解が着実に浸透し、コロナ禍で苦境に立っている事業者に対する新型コロナウイルス感染対策提案やオペレーション改善といった本業支援にも取り組んでいった結果であると考えています。

また、当行のVサポート業務への取組みについては、国立大学法人大分大学様からも高い評価を頂いており、2021年度上期に引き続き、2021年度下期も経済学部の「ベンチャー実践論」の講義の中でVサポートをテーマとした当行行員及び当行お取引先による講義を3回行いました。

本取組も2年で通算4回（講義数計12回）となり、来期は大分大学経済学部創設100周年に向けた特別講義への依頼も頂いております。

このような取組は、当行の採用活動への好影響だけでなく、将来大分県内で起業を目指す学生への一助にも繋がっていくものと考えています。

二. Vサポート業務の拡大を支える業績評価の見直し

当行では管理会計を高度化するための十分なシステム投資ができなかったことに甘んじて、取引先セグメント別のマーケティングや計数進捗管理が旧態依然としたままで残ってしまい、営業店の行動を支配する業績評価運営改革がこれまで後手に回ってしまいました。ほうわビタミンローンのプライシングのリスク整合性不備を含めた全般的な貸出の質の低下は、件数や残高だけをKPIとして、業績評価で単純に目標設定したことによるものと考えております。

Vサポート業務については、「バランススコアカードの顧客の視点」に該当する「僚店契約先への売上付与」と「バランススコアカードの財務の視点」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設定などを引き続き実施しております。

Vサポート業務以外についても、市販の管理会計パッケージシステムやグループウェアを購入することなく、すでに保有している表計算ソフトやデータベースソフトを活用して、業績評価運営に活用していきます。

スプレッドバンキングや活動基準原価管理などには及びませんが、特に近年形骸化してきた自行短プラベースの利ざや管理については、2019年度下期の業績評価から指標として活用しております。

② 経営改善応援ファンドによる積極的な資金供給

「経営改善応援ファンド」は、思い描いたような経営環境になく財務状況が必ずしも芳しくないことから資金調達と経営改善を望まれるお客さまに対して、お客さまの事業内容や成長可能性等を適正に評価し、お客さまと一緒に経営改善計画の策定を行い、安定的に経営改善に必要な資金を供給するものであります。なお、「想定される改善内容」「SWOT分析」「コンサル支援項目」「販路開拓コンサルティングの取組み」など、お客さまの経営改善に繋がる取組方針を営業店からの申請段階で明確にすることで、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にも寄与していると考えております。

2021年度下期においては、実行件数及び金額は78件2,472百万円、2022年3月末の残高は21,669百万円となっており、2022年3月末時点と実行時点の格付とを比較すると、ランクアップ先が94先、格付け維持先が399先、ランクダウン先が80先となっており、新型コロナウイルス感染拡大に直面しましたが、86%の経営改善応援ファンド実行先でランクダウンを免れており、従前と変わらず財務内容の維持や改善に繋がっております。

本計画においても経営改善応援ファンドの新規実行先数を安定的に増やすというこれまでの方針を維持していくとともに、引き続きお客さまの経営改善支援として、「経営改善応援ファンド」に取り組んでまいります。

〔経営改善応援ファンドに係る格付・動向別先数推移表〕(図表8) (単位:先)

		2019年度 上期	2019年度 下期	2020年度 上期	2020年度 下期	2021年度 上期	2021年度 下期	割合
先数合計		384	440	489	519	547	573	100%
格付	アップ	61	77	86	95	112	94	16%
	維持	296	320	343	354	355	399	70%
	ダウン	27	43	60	70	80	80	14%

※. 経営改善応援ファンド完済先は先数から除きます。

〔経営改善応援ファンドの実績〕(図表9) (単位:先、百万円)

	2018年度 通期実績	2019年度 通期実績	2020年度 通期実績	2021年度 上期実績	2021年度 下期実績	2021年度 通期実績	計画比
貸出実行先数	207	202	162	68	78	146	▲47
貸出実行金額	7,160	7,832	7,681	2,568	2,472	5,040	▲2,760

新型コロナウイルス感染症の影響によりお客さまが将来の事業継続に不安を抱いておられることを踏まえ、お客さまが『Withコロナ』時代にあって資金繰りに追われることなく本業に専念していただくことや事業の見直し及び事業の再構築をするためのサポートを目的として、最長5年間の元金返済据置期間を設けた資金調達手段である「ほうわ資金繰り安定化ファンド」の取扱いを2020年度に開始しました。

2021年度下期においては、実行件数77件、実行額2,142百万円、当初からの累計では281件、実行額6,230百万円の支援実績となりました。経営改善応援ファンドと併せて、本取り組みを通じてお客さまが資金繰りに追われることなく、本業に専念できる環境を提供いたします。

〔資金繰り安定化ファンドの実績〕(図表10) (単位:先、百万円)

	2020年度 実績	2021年度 上期実績	2021年度 下期実績	当初からの 累計
貸出実行先数	132	72	77	281
貸出実行金額	2,876	1,212	2,142	6,230

③ 小規模事業者への資金供給（ビタミンローン）

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「ほうわビタミンローン」（金額2百万円以上60百万円以下、原則無担保、2014年3月発売）を取組んでおり、2021年度下期の実行は114先1,457百万円となりました。

2021年度下期は、長引いたコロナ禍により経営体力が低下している企業が多いため、資金繰り安定化ファンドや大分県独自の新型コロナ関連制度融資（市町村による利子補給あり）による資金繰り支援を優先して行っていることから、進捗率は先数ベースで通期計画に対し35.0%の進捗率となりましたが、徐々にではありますが実行件数は増加傾向となっております。

2022年度上期におきましては、コロナ禍の長期化により売上の回復が遅れる中、原材料価格高騰によるコスト高も加わり、コスト上昇分を価格転嫁できない企業の業績はさらに悪化することが懸念されます。お客さまが必要とされることは、「資金面」での支援はもちろんのこと、地域の事業者や地域コミュニティの「生き残り策」を見い出すための支援（伴走型支援）であると考えます。支援策の一つとしてお客さまの小口資金ニーズに迅速に審査対応できる当商品を提案してまいります。

〔 ビタミンローンの実行推移 〕（図表 11）

（単位：先、百万円）

	2018/3 実績	2019/3 実績	2020/3 実績	2021/3 実績	2022/3		
					計画	実績	計画比
実行先数	358	350	414	176	640	224	▲416
実行額	4,111	5,134	4,310	1,838	6,400	2,927	▲3,473

※通期実績は上期実行件数・金額+下期実行件数・金額としております。

④ 事業承継、M&A支援に向けた取組み

大分県は、企業経営者の平均年齢は上昇傾向にあり高齢化が進行する一方で、後継者がいない企業の比率が高く、事業承継問題の深刻さが目立つ地域であり、事業承継に関する相談が増加しております。

比較的小規模の事業者が多く、通常であれば事業承継支援を行っても採算が見込みにくいのですが、当行では地域の商流や雇用を安定させるため、外部との連携を必要としない完全内製化の体制を構築し、事業承継支援を行っております。

具体的には、「M&Aシニアエキスパート認定制度」の資格を有する当行行員が事業承継ニーズのある経営者の意向を踏まえたうえで、後継者不在先のM&Aのマッチング支援、事業承継時の資金需要対応や相続対策支援等を通じて、事業承継に関わる課題解決支援を行っており、外部に不要な協力を依頼することなく自前での課題解決を可能としております。

また、事業者自ら相談に来店されることが少ないことを考慮して、営業店に対して、日常の営業活動において経営者と今後の経営体制や事業承継等について対話するよう促し、事業承継に関する潜在ニーズの掘り起こしに努めております。

事業承継や創業に係る取組みとして、「ほうわ創業・事業承継支援ファンド」（正式名：「ほうわ創業・事業承継支援投資事業有限責任組合」）を2020年6月22日に設立しております。当ファンドにより、“創業期”や“事業承継期”という資金調達が困難なタイミングにおいて「投資」と「融資」を組み合わせた資金提供を行なうとともに、事業展開のお手伝いや管理面の強化などを行なうことで、創業や事業承継を円滑に進めております。

2021年度下期においては、事業承継ニーズを有するお客さまに対し、後継者不在及び組織再編に伴う第三者へのM&A相談支援並びに従業員及び親族内承継の事業承継支援として24件のコンサル支援を行いました。コロナ禍の影響により事業承継の相談件数が減少しており、第三者へのM&Aについては5件の仲介支援の実績となりました。

深刻な事業承継問題に直面する地元大分の活性化に資するため、引き続き事業承継支援の体制強化を行い、事業承継対策支援の取組みを行なってまいります。

〔事業承継・M&Aの実績〕(図表12)

(単位：先)

	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 上期実績	2021年度 下期実績	2021年度 実績	計画比
仲介支援先数	9	9	3	5	5	10	▲6

※. 当行内製化による単独支援実績(譲渡・譲受企業の数)

⑤ 創業・新事業を目指すお客さまへの取組み

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など創業支援機関等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、創業支援融資等のファイナンス支援に取り組んでおります。

大分県や各市町等の創業支援機関や日本政策金融公庫と情報連携により創業支援対象者に関する情報を収集するとともに、インキュベーションマネージャー等の創業支援関連有資格行員等の起業家育成に資する人材の育成に努め、質の向上を図っております。

2021年度下期においては、営業店担当者及びインキュベーションマネージャーの資格者が起業についてのコンサル支援を行い、創業・新事業にかかる資金需要があった77先に対し資金支援を行ないました。

また創業に係る取組みとして、前述の「ほうわ創業・事業承継支援ファンド」はこれまでに8先に対して資金調達支援を行いました。

ファイナンス面に限らず、販路開拓支援、ソリューション支援などオペレーション面での創業支援も当行では可能であることから、今後も、ファイナンスとオペレーション両面での支援を強化し、創業・新事業進出の事業者の成長、企業価値向上及び雇用の創出に繋げ、更なる成長に繋げてまいります。

⑥ 経営改善・事業再生が必要なお客さまへの取組み

当行では、2006年度以降、整理回収機構などの事業再生に関するノウハウを活用し、DDS(資本性借入金)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みながら、融資部企業支援室にノウハウを蓄積してまいりました。

これまで蓄積されたノウハウを活用し、抜本的な事業再生を行うことで経営改善が見込めるお客さまに対して、大分県中小企業再生支援協議会をはじめとする地域に根差した外部専門機関等との連携や専門家の活用により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など、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ながら、中長期的な視点に立ったお客さまの事業再生支援を徹底して実施してまいりました。

特に新型コロナウイルス感染症の影響を受けているお客さまについては、資金繰り支援を中心とした取組みの他、経営状況等の実態把握を行いウィズコロナやアフターコロナ

を見据え、お客さまに合った金融支援を実施できる態勢で取り組んでおります。

イ. 本支店及び外部専門家等との連携による事業性評価に基づく経営改善計画の策定支援

当行では、外部機関等の第三者的な視点や専門的知見を活用した事業再生支援等のコンサルティング機能の一層の発揮に努め、より実効性の高い中小企業等のお客さまに対する事業再生支援態勢の強化を図りました。

その中で、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客さまに対する資金繰り支援の一環として、2020年度より大分県中小企業再生支援協議会において「新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール」（通称：特例リスケ）制度がスタート。当該制度を活用したリスクスケジュールによりお客さまの資金繰りを安定させ、事業に専念できる環境整備に取り組んでおります。

結果として、2021年度下期においては特例リスケ制度を含む大分県中小企業再生支援協議会ならびに大分県経営改善支援センターの活用による経営改善計画策定への関与は23先となり、その他大分県信用保証協会が行っている「経営安定化支援事業」等による経営改善計画策定などにて2先、全体で25先に経営改善計画の策定支援を行っております。

〔2021年度下期中に計画の着手ならびに金融機関同意を取り付けた先数〕（図表13）（単位：先）

大分県中小企業再生支援協議会		大分県経営改善支援センター		保証協会経営安定化計画策定		計
着手	同意	着手	同意	着手	同意	
12	7	3	1	1	1	25

※. 同意は前年度以前に着手した先を含む

ロ. お客さまに対し本支店一体となった日常的・継続的な関係の構築によるフォロー態勢の強化

営業店と融資部企業支援室が連携して、経営改善状況のモニタリングを行い、経営改善計画の進捗確認を行っております。その中で、経営改善の進捗が芳しくないお客さまについては「特定支援先」として選定し、より深度ある経営改善支援への取り組みを行っております。

「特定支援先」の対象とさせていただいたお客さまにつきましては、必要に応じて大分県中小企業再生支援協議会や同県経営改善支援センター等の外部専門機関を活用し、専門家等の知見及び助言を受けながら、より合理的で実現性の高い改善計画の策定支援を図り、地域雇用等の地域経済への影響も配慮しつつ、地域金融機関として金融仲介機能を十分に発揮した取り組みを行っております。

〔特定支援先への取り組み状況〕（図表14）（単位：先）

2021年度下期 特定支援先	うち、大分県中小企業再生支援協議会等の専門家の活用			
	大分県中小企業再生支援協議会	大分県経営改善支援センター	その他 (経営革新機関、 県保証協会経営安定化支援等)	
145	14	11	2	1

ハ. お客様のライフステージに応じた抜本的な金融支援による再生支援

融資部企業支援室では、抜本的な再生支援を検討する場合に、お客様のライフステージを適切かつ慎重に見極めたうえで、コンサルティング機能を発揮し適切なご提案をいただけるかが重要であると考えております。

2021年度下期においては、営業店ならびに融資部企業支援室が各ライフステージに応じた経営課題の解決策についてお客様と協議させていただきながら、必要とされるコンサルティングを本支店一体となって行い、必要に応じて外部専門機関（大分県事業引継ぎ支援センターなど）や外部専門家とも連携・相談するなどし、お客様の業況を十分に考慮した上で、事業再生を進めるために必要な金融支援を実施し、お客様の経営改善・事業再生に向け地域金融機関として最大限の金融仲介機能を発揮しております。

(2) お客様の満足度向上に向けた取組み

① チャネルの多様化

イ. スマホアプリの提供

2022年8月にバンキングアプリをリリースする予定で準備を進めております。同アプリでは、口座の残高や直近3ヶ月の口座明細が確認できるほか、キャンペーン等の各種お知らせの掲示、プッシュ通知の受取り等の機能も組み込んでおります。

また、直近2年間の口座明細が確認できるWEB通帳についてもアプリと同時リリース予定で導入準備を進めております。

今後もおお客様の利便性向上と行内の業務効率化に向け、アプリによるサービス（機能）の拡充に努めてまいります。

ロ. WEB完結型ローンの導入

2020年9月より取扱いを開始したWEB完結型ローンにおいて、新たに2021年9月よりWEB完結型オートローンの取扱いを開始しました。

2021年度下期において、108件104百万円のWEB完結型フリーローンの申込みがあり、うち22件16百万円が実行にいたりしました。また、77件159百万円のWEB完結型オートローンの申込みがあり、うち37件65百万円が実行にいたりしました。なお、WEB完結型フリーローンの申込み108件のうち62件、WEB完結型オートローンの申込み77件のうち39件が当行にローン取引のないお客様からの申込みとなっており、新規ローン顧客の獲得手段となっております。

今後、来店不要でローン契約が完了できるWEB完結型ローンを周知するため、インターネット広告やSMS、SNS等により認知度向上を図り、来店が面倒と思われるお客様や銀行営業時間帯に来店できないお客様のニーズに対応してまいります。

ハ. オープンAPIへの対応

2020年度より電子決済等代行業者8社とAPI利用に関する契約を締結しております。今後、Fintech企業と連携し、オープンAPI等を活用した金融サービスの提供に取り組んでまいります。

② お客様目線に立った取組み

イ. ほうわホルトホールプラザの機能拡充

当プラザでは、銀行の窓口営業時間である平日の9時から15時に来店できないお客様のために、平日は19時まで、土日祝日も営業しており、各種ローンや資産運用・相

続・年金・保険のご相談を専門スタッフがお受けしております。

2021 年度下期は、店舗の特性を活かし、営業店からの顧客紹介活動を実施した結果、銀行休業日を中心にお客さまの資産運用に関する相談来店が 168 件あり、様々な商品のクロスセルの機会創出となりました。

また、平準払い保険の受付件数が 112 件で全店受付件数 142 件の 8 割弱を、フラット 35 を含む住宅ローンの取扱額が 8 億 13 百万円で全店取扱額 21 億 28 百万円の 4 割弱を、普通預金口座開設は 117 件開設するなど営業店業務の負担軽減に寄与しました。当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してまいります。

ロ. 店舗の整備・美化

新型コロナウイルス感染防止対策として、飛沫防止パネル及び手指消毒液の営業店窓口への設置並びにカウンター等の定期的な清掃などを継続して実施しました。

また 2022 年 3 月 7 日、築 60 年となる熊本支店を耐震基準の満たしたビルに移転し、今年度 2 ケ店目となる老朽化店舗の削減を行いました。今後も安心・安全にお取引いただける店舗環境作りを進めてまいります。

(3) 経営基盤の強化

① 業務の効率化

イ. 営業店に対する本部のサポート強化

2021 年 10 月より、各営業店の預かり資産販売とそれに係る人材の育成を支援するため、金融商品等の専任担当者「チーフマネーアドバイザー（以下、「CMA」という。）」2 名を本部内に配置し、制度の運用を開始いたしました。

営業店の負担を軽減するとともに、お客さまへコンサルティング提案を行い、多様なニーズにお応えできる体制の強化を図りました。

また、各営業店のマネーアドバイザーや若手行員のスキルアップを図るため、研修や個別勉強会を実施しました。

ロ. 業務改善に向けての継続的な取組み

限られた人材でより効率的な業務運営を行っていくため、現場の意見を踏まえた継続的な改善活動を「業務改善委員会」（委員長：頭取）が主導して実施しております。

2021 年度下期は情報系 P C を持ち運び可能なノート P C に更改するとともに、新グループウェア、預り管理システムの導入等の D X に取り組み業務の効率化を図りました。今後も、業務プロセスの見直しや D X 化等により、融資・預金業務等を含め、より一層の効率化を進め、取引先への顧客価値の提供及び収益性の向上に結び付けてまいります。

② 人材育成の強化

「地域への徹底支援」「地元経済の活性化」「地域への貢献」を実践し続けるためには、行内における人材の育成強化を図る必要があるため、以下の施策を実践しました。

イ. 行員の顧客価値提供能力の向上

- a. 管理職のマネジメント力・育成力の向上を図る取組として新任支店長研修を 2021 年度下期に 1 回開催しました。

- b. 金融商品販売等におけるお客さまの多様なニーズにお応えできる人材育成および金融リテラシーをより深めることなどを目的として、営業店より 11 名を選抜し専門的なスキルアップを目的とした研修を実施しました。また、CMAについても、より深い知識習得のため各保険会社及び投信会社から講師を招き別途研修を実施しました。その他に若手行員の早期戦力化のため新任融資担当者研修を実施すると共に、融資部、ソリューション支援部、金融商品監理室へのトレーニーやコールセンターへの半日留学を実施しました。参加した行員のレベルアップはもとより、参加行員が営業店で勉強会を開催することにより支店全体のレベルアップを図りました。
- c. 専門性の向上を図る目的で窓販上級コース研修、検印フォローアップ研修に加え事業性評価セミナー等の研修を開催しました。併せて、第二地銀協会主催等の行外研修 15 講座に 25 名が受講しました。また、地域貢献の実践に資する人材の養成につきましては、FP技能士 3 級 20 名、2 級 7 名、宅建士 3 名、IT パスポート 2 名を輩出しました。

ロ. 複数の職務が行える人材の育成

当行の将来を担う人材の育成及びより少ない人員で店舗運営のできる人材の育成（多職能化）を目的として、入行後一定期間のうちに預金・融資業務を習得させるキャリアアップ・プログラムの運用を 2021 年 4 月より開始しました。更に、2022 年 4 月より同プログラムに営業のカリキュラムを加えたマルチキャリア開発プログラムの運用を開始しました。

③ 人材の確保、人材の活躍推進に向けた取組み

イ. 女性の活躍のステージ拡大

毎年度実施している希望職務の調査の結果を人員配置や今後のジョブローテーションに活用しております。

また、女性の融資・渉外力向上に向けた取組みとして、女性役席マネジメント研修の実施のほかに、融資能力向上研修、融資部、金融商品管理室へのトレーニー参加や資格・検定試験の受験管理等に取り組みました。

更に、マルチキャリア開発プログラムに基づき、営業職への希望を確認した結果、18 名（うち新任 9 名）の女性渉外が 2022 年度上期より各店に配置されることになりました。

ロ. シニア層の活躍のステージ拡大

シニア層の活躍推進・活用に向けて、本計画期間中に、定年後再雇用後の処遇・呼称の見直しや役職定年後（現在 58 歳）の処遇の見直しを一部行いました。

今後は、高年齢者雇用安定法（70 歳までの就業確保措置）に対する対応を検討してまいります。

ハ. 働き方改革に向けた取組み

ES（従業員満足度）向上に向けた「ライフ・ワーク・バランス」実現への取組みとして、本計画期間中に半日有休休暇の導入や、永年勤続者に対するリフレッシュ休暇の内容充実を図りました。また、育児や介護を行う労働者が子の看護休暇や介護休暇をより柔軟に時間単位で取得できるよう、規程を改正しました。

加えて、育児短時間勤務の対象要件を小学校1年修了までのお子さんから小学校6年修了までのお子さんに緩和することにより、事情に応じた働き方の選択肢を広げました。

さらに、銀行として行員の価値観の多様性を尊重するため、婚姻その他の事由に伴う改姓が生じた場合においても、本人の希望により旧姓の使用を認めるものとなりました。

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

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

業務執行に対する監査又は監督の体制を強化するため、2016年6月以降は社外取締役2名（非常勤）を選任し、取締役会の監督・牽制機能の強化を図っております。

加えて、社外常勤監査役1名の就任（2006年10月）、監査役会室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、RAF（リスクアペタイト・フレームワーク）体制構築のための方策

当行では、従前より経営体力の範囲内で各リスクカテゴリー・各業務部門にリスク資本を配賦し、その範囲内でリスクテイクを行うことにより健全性の確保を図るとともに、限られた経営資源を効率的に活用し、収益性の向上を目指しております。

その中で、信用リスク管理については、地元の商流や雇用を支える地元事業者へのリスクテイクによる貢献が求められていることを認識し、地元分については一定のリスクテイクを許容するとともに、リスク資本を確保する観点から地元以外のリスクを抑制するなど、地域経済の活性化を強く意識したリスク管理方針としております。また、リスク資産毎に指標であるVaR、EL（期待損失）、UL（非期待損失）を計測して、地元と地元以外を分別して管理するとともに、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おります。

また、2020年3月の取締役会にてリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を導入することを決議し、2020年4月1日付で『リスクアペタイトの基本方針』と『リスクアペタイト規程』を制定しました。これまで実施してきた統合的リスク管理によるリスク量管理や資本配賦運営を継続しつつ、内外環境や経営戦略を考慮したリスクテイク方針を定め、リスクアペタイトの範囲内に収まるようリスクをコントロールしながら収益を確保し、事業計画の達成とポートフォリオの適切性の確保を目指します。

RAF運営の対象とするリスクカテゴリーは計量化可能なリスクカテゴリーとしております。2020年度には、事業性融資（地公体・個人ローン・破綻懸念先以下を除いた貸出金）の「信用リスク」と有価証券の「価格変動リスク」を対象とし、それぞれのリスクカテゴリーでリスクテイク方針を定め、様々な角度で分析してリスクテイクの状況や収益実績等をモニタリングし、その結果をPDCAサイクルにつなげる体制を整備しました。

特に、信用リスク（事業性融資）に対しては、「コロナ禍の新常態においても、Vサポート業務や経営改善応援ファンドを活用してお客さまの業況改善に取り組み、付加価値を提供することで適正な金利水準を維持し、収益を確保する共通価値の創造を実現する」とのリスクテイク方針とし、中小規模事業者への徹底支援の姿勢や地域金融機関としての役割・存在意義等を前面に押し出した内容とともに、あらゆる機会を通じて全職員に周知しております。

〔信用リスク（地元向け事業性融資）〕（表15）

（単位：先、百万円）

	2019/3期	2019/9期	2020/3期	2020/9期	2021/3期	2021/9期	2022/3期	(2019/3期 比)
先数	4,951	4,972	5,028	5,271	5,507	5,647	5,708	757
破綻懸念先以下	342	341	349	355	346	342	373	31
正常先+要注意先	4,609	4,631	4,679	4,916	5,161	5,305	5,335	726
地公体	19	19	19	20	20	20	19	0
事業性	4,590	4,612	4,660	4,896	5,141	5,285	5,316	695
地元以外	321	327	345	353	356	356	365	44
地元	4,269	4,285	4,315	4,543	4,785	4,929	4,951	682
正常先	2,998	2,977	2,933	2,928	3,046	3,078	3,061	63
要注意先	1,271	1,308	1,382	1,615	1,739	1,851	1,888	617
与信額	340,248	328,278	333,159	343,498	349,743	349,587	353,027	12,779
破綻懸念先以下	17,328	16,964	18,364	19,152	19,182	18,069	20,061	2,733
正常先+要注意先	321,838	311,314	314,794	324,346	330,561	331,518	332,965	11,127
地公体	39,940	38,431	36,272	35,550	33,821	33,544	31,902	▲8,038
事業性	281,898	272,882	278,522	288,796	296,740	297,974	301,063	19,166
地元以外	47,865	41,355	44,277	46,386	46,004	43,943	44,864	▲3,001
地元	234,033	231,528	234,245	242,410	250,736	254,031	256,199	22,166
正常先	171,845	170,185	168,416	159,976	161,459	162,469	162,050	▲9,795
要注意先	62,188	61,342	65,829	82,433	89,277	91,562	94,149	31,961
リスク量（VaR）（地元）	6,878	5,442	5,754	5,221	5,643	5,080	5,366	▲1,512
正常先	2,311	1,865	1,895	1,437	1,417	1,244	1,264	▲1,047
要注意先	4,567	3,577	3,859	3,784	4,226	3,836	4,102	▲465
EL（期待損失額）	2,982	2,230	2,363	2,098	2,281	1,966	2,012	▲971
地元以外	417	285	321	295	352	272	247	▲170
地元	2,565	1,945	2,042	1,803	1,930	1,694	1,765	▲801
正常先	862	666	672	496	485	415	416	▲446
要注意先	1,703	1,278	1,369	1,307	1,445	1,279	1,349	▲354
UL（非期待損失額）	5,014	4,009	4,297	3,977	4,390	3,929	4,105	▲909
地元以外	701	512	584	559	677	543	504	▲197
地元	4,313	3,497	3,713	3,418	3,713	3,386	3,601	▲712
正常先	1,449	1,198	1,223	941	932	829	848	▲601
要注意先	2,864	2,298	2,490	2,478	2,781	2,556	2,753	▲111

② 信用リスク管理体制強化のための方策

イ. 与信ポートフォリオ管理

当行はこれまで通り、クレジットポリシーに基づき適切に信用リスクの把握・管理に努めるとともに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお客さまに関してもモニタリング態勢を継続し実態把握を進めながら適切に信用リスクを把握してまいります。

ロ. お客さまの実態把握

融資部企業支援室と営業店が協働で継続的に経営改善支援を行っているお客さま（特定支援先）に関しては、Vサポート業務を通じてトップラインの改善が図れるようにサポート活動を実施しております。

Vサポート業務を通じて入手する事業活動関連の情報を経営改善支援に活用しながら、更にお客さまの業況改善につなげております。

2021年度下期においては、特定支援先19先に対して合計で54百万円の売上が確保され、トップラインの改善に繋がりました。

ハ. ストレストテストの実施

当行は、地価下落による保全率低下や貸出金が増加傾向にあった業種の格付悪化等による影響を定期的に計測し、影響度合いを検証しております。

また、2020年9月からは、新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえ、インタレスト・カバレッジ・レシオが100%未満で赤字の先の格付悪化をシナリオに加えて影響度合いを計測しております。

今後とも、このような取組みを通じて地元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。

二. 不良債権の適切な管理のための方策

お客さまの業績低迷が確認された場合、早期に営業店と融資部企業支援室が連携し、経営改善の実現可能性を確認しております。その中でさらに踏み込んだ抜本的な事業再生を行うことで、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することで金融支援（「ほうわ経営改善応援ファンド」等による新たな資金供給、DDSの導入、資本参加、事業再生ファンドの活用、債権放棄等）を行っております。

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、融資部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。

〔債権放棄の状況〕(表16)

(単位:百万円)

年度	事業再生に向けた支援目的の債権処理			破綻処理等 バルク処理 (B)	債権処理合計額 (A+B)
	債権放棄	DDS他	計(A)		
2013/下期	0	0	0	98	98
2014/上期	0	0	0	464	464
2014/下期	1,006	0	1,006	289	1,295

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)		
2015/上期	0	0	0	76	76
2015/下期	426	0	426	126	552
2016/上期	545	584	1,129	3,844	4,973
2016/下期	572	0	572	1,628	2,200
2017/上期	1,160	0	1,160	283	1,443
2017/下期	552	0	552	1,299	1,851
2018/上期	0	0	0	0	0
2018/下期	347	0	347	146	493
2019/上期	211	0	211	146	357
2019/下期	224	289	513	234	747
2020/上期	91	0	91	7	98
2020/下期	0	0	0	267	267
2021/上期	0	0	0	72	72
2021/下期	0	0	0	43	43
累計(新法での公的資金 注入後)	5,134	873	6,007	9,022	15,029

③ 市場リスク管理体制強化のための方策

イ. 基本方針

2021年度下期の世界経済は、新型コロナウイルス（オミクロン株）の感染拡大が進む一方でワクチン接種の進展等もあり、ウィズコロナ政策に転換する国々も増えたことで経済の正常化に向けた動きが強まりました。これに加え、ウクライナ危機に端を発した対ロシア経済制裁などを起因とした原油価格の高騰などが世界的なインフレ率の上昇をもたらしました。景気回復と物価上昇の流れから、米欧をはじめとした主要国の中央銀行はインフレ圧力に対する警戒感を強めており、足もとでは金融政策正常化に向けた積極的な対応が窺えます。

このような環境下、国内株式市場は米国の金融引締めに対する警戒感やウクライナ情勢の先行き不透明感などが意識され、日経平均株価は一時25,000円を割り込むなど不安定な動きとなりました。また、長期金利は海外の金利上昇に追随する流れとなり、日銀のYCCの上限とされる10年国債利回りが+0.250%まで上昇する場面もありました。

2021年度下期の有価証券運用については、運用施策や運用基準に則り、不透明感が漂う各種マーケット動向を十分見極めつつ、個別銘柄の購入に際してはきめ細かい選定を行いました。

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、引続きモニタリング指標として債券保有状況、金利リスク量（100BPV、IRRBB）、リスク量の自己資本に対する割合の計測結果を月次でALM/リスク管理協議会に報告し、同協議会等にてもれなくモニタリングすることで組織的な債券の金利リスク管理を図っております。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随時把握し、必要な場合には「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、資金証券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整備しています。債券以外についても、エクイティ商品（主に株式や投信）の価格変動リスクを十分認識したうえで、個別銘柄の評価損益の状況を日次で把握するとともに、相場急変時等においては上記と同様に資金証券部と総合企画部との部門間協議を開催して対策を協議しています。

なお、2021年度下期の価格変動リスクへの資本配賦額は前期と同額の25億円とし、債券投資を中心とした慎重な運用方針を継続しました。

また、有価証券リスク量拡大の抑制に向けたポートフォリオ見直し（保有銘柄の入替等）を行ったほか、含み損の拡大防止に向けたロスカットを実施しました。

2022年3月末の有価証券の含み損益はネットで+296百万円と、2021年3月末+763百万円、同9月末+1,159百万円と比較して含み益が減少しました。

保有有価証券の評価損益の把握にあたっては、引続き市場リスク管理部門が日次で有価証券時価情報を取得し、フロントが作成する時価情報と突合することで評価損益の正確性やロスカットポイント等の妥当性の検証を行い、フロントへの牽制を図っています。

ロ. リスク管理方針

市場リスク管理については、VaRや100BPV、IRRBB、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陣に報告し、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、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、同協議会等においてモニタリングしています。

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、同協議会等においてモニタリングすることで、組織的なリスク管理を機能させています。

足もと、市場金利が上昇基調にあり、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資金証券部と総合企画部との部門間協議を行い、市場リスク部会およびALM/リスク管理協議会に報告し、同協議会等においてもれなくモニタリングする態勢としています。前期に続いて、債券購入（投資信託の形態での購入も含む）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、残存年数の過度な長期化の抑制に努めています（2022年3月末 債券の平均残存4.4年）。

さらに、金利変動以外においても、保有する有価証券の価格変動リスクや当該発行体の信用リスクなど様々なリスクが増大・顕在化することが予想される、もしくは増大・顕在化した場合には、すみやかに資金証券部と総合企画部にて部門間協議を行い、市場リスク部会およびALM/リスク管理協議会に報告し、同協議会等においてもれなくモニタリングする態勢としています。

なお、期中の市場取引や運用については、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」に基づいて実施しています。

ハ. IRRBB基準への対応

IRRBBの指標であるΔEVEは月次、ΔNIIは四半期ごとに算出し、月次開催される市場リスク部会およびALM/リスク管理協議会に報告し、同協議会等においてもれなくモニタリングしております。

2021年度下期のΔEVEは概ね安定して推移し、自己資本の20%以内に十分収まっております。

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、大口入出金事案の把握、資金繰り予想、公金や大口定期預金等の動向、LCR等を通じて流動性準備状況の分析・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。

日々の流動性リスク管理にあたっては、流動性準備について第1線準備率ならびにネットポジションの目標値を設定し、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。

2021年度下期は、流動性準備の目標とする第1線準備率ならびにネットポジションともに目標値を大きくクリアした状態を継続しており特段の流動性リスクの懸念はない状況が続いています。

預金全体に占める比率が高く、その入出金が流動性準備に影響を与えかねない公金預金については、預金全体に占める比率の低下に向けた取組みを継続しているほか、1億円以上の大口預金については、流動性準備量に対する比率の低下に向けた取組みを継続しています。これらにより、公金を含めた大口定期預金のフォロー・管理を行うことで流動性準備や資金繰り予想の判断材料の重要なファクターとしています。

さらに、2021年9月末を基準日として、所定の預金流出シナリオ（公金定期預金・NCDならびに個人の大口定期預金の一定割合が満期到来の都度、流出する）に基づいた流動性ストレステストを実施しました。前回（2020年9月末基準）対比で、預金量の増加率が融資量を上回り、預貸率が低下したことに伴い、流動性準備がさらに改善（第1線準備率、ネットポジションが向上）し、公金を中心としたNCD・大口定期預金流出シナリオに対する耐性は前回よりも向上していることを確認しました。

また、日銀当座取引においては、地域金融強化のための特別当座預金制度をはじめとした各種制度を踏まえた管理・運用を行いました。

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管理に関する取組み

オペレーショナルリスク管理に係る事案は経営陣が参加する各種会議体にて審議・報告が行われております。2021年度下期中は、「情報システムに係るセキュリティマニユアル等の改正について」「BeSTAcCloudハード更改に係る本番切替実施要領の制定ならびに移行開始判定について」などについて各種会議体で審議・報告を実施しております。

ロ. サイバーセキュリティ管理に関する取組み

安全で信頼性が高い金融サービスを提供する使命を適切に履行するために、サイバーセキュリティ管理態勢の強化に取り組むべく、2021年度下期は事務統括部システム

担当において、大分県警察本部サイバー犯罪対策専門チームとの意見交換会を開催したほか、FISC、金融ISAC、ジンテック、全国銀行協会、第二地方銀行協会などが主催する複数のサイバーセキュリティセミナーを受講し、サイバー攻撃に対する感度と緊急時対処能力の向上に取り組みに加え、標的型メール攻撃訓練の実施や日次で「ホームページのモニタリング」「インターネット利用環境の定常監視」を行っております。

特に2021年度からは昨年度末に方針決定した行内のIT戦略に基づき、スピード感をもって行内のDX対応を進めており、情報系パソコンの行外持ち出し等のこれまでにない利用環境を考慮した安全対策の強化のため「情報セキュリティに関する行内リテラシー向上」にも取り組んでいます。

(3) 法令遵守の体制の強化のための方策

① コンプライアンス統括機能の充実・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」を設置しており、同協議会でコンプライアンス・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。

2021年度のコンプライアンス・プログラムの進捗状況と評価について2022年2月のコンプライアンス協議会に報告を行いました。さらに、各施策の進捗状況等を踏まえて策定した2022年度コンプライアンス基本方針並びにコンプライアンス・プログラムを審議し、2022年3月の取締役会で決議しました。

コンプライアンス・プログラムの着実な実施によるコンプライアンス経営に向けた仕組み整備と企業風土醸成を継続して行ってまいります。

② 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

反社会的勢力への対応や疑わしい取引に関する業務は金融犯罪対策室が一元管理を行っており、反社会的勢力に係る情報の精緻化とデータの整備の向上を図っております。

あわせて、金融犯罪対策会議を月次で開催し、疑わしい取引の届出に関する判定やAML/CFTに関する個別事案の協議を行うなど、本部各部が横断的かつ機動的なAML/CFTを実施しております。

さらに、AML/CFTに係る規程・マニュアル類・各種様式等の改正、改訂を行うとともに適時に各種事務の取扱について行内への周知、研修や臨店指導を行うなど、第1線への支援・指導の強化を行っております。

2021年4月1日に運用を開始したAMLシステム（取引モニタリングシステム及び顧客リスク格付システム）のうち、「取引モニタリングシステム」については検知ルール（閾値・シナリオ）の見直し及び当該ルールの有効性に係る検証を実施し、一定レベルの有効性は確保されていると判断しております。「顧客リスク格付システム」については格付の精緻化に向けて2022年2月にリスク項目やスコアレンジについての調整を実施しており、引続き精緻化に向けた調整を行ってまいります。

また、継続的顧客管理の対応については、2021年7月よりSBK主導のAMLワーキンググループ（7行参加）において、ベンダー等業者の選定及び各種機能の利用に向けた協議を行い、委託業者を決定し、要件定義や対応スケジュール等の調整を行っています。

今後もマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策ガイドラインで2024年3月末ま

でに対応が求められている事項についての態勢整備を着実に行ってまいります。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

2021年度下期はお客さまアンケートを実施しました。今回から従来のアンケート用紙による方法に加え、専用WEBからの回答も受け付けられるようにするなど、より多くのお客さまから回答いただける環境を整えました。これにより多くのお客さまからいただいたご意見を次期経営強化計画等当行の方針・計画・施策等に反映させ、これまで以上にお客さまに支持される銀行を目指してまいります。

(5) 情報開示の充実のための方策

① 四半期ごとの情報開示の充実

当行では、お客さま、株主をはじめとする投資家の皆さま、地域社会等から正しい理解と信頼を得るため、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。

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、ホームページやディスクロージャー誌等にて開示しており、今後とも内容を充実させ、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な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なっている地域における経済の活性化に資するための方策

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

本計画においては、前述の取組方針「地域への徹底支援」に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

当行では、融資稟議における必要書類の簡素化や融資事務の見直し、規定の改定などによりお客さまの資金ニーズに対して迅速に対応できる体制の整備を進めております。

今後も、営業店がよりお客さまと接する時間を増やし、十分なコンサルティング機能が発揮できるよう体制整備を図ることで、地域金融機関としてより一層の円滑な資金供給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

お客さまの多様な資金ニーズに柔軟に対応するため、事業性評価に基づき、無担保融資や、売掛債権や在庫、動産、知的財産等を担保とした融資、債権譲渡契約に担保設定した融資等を積極的に推進してまいりました。

具体的には、大分県内で1年以上同一事業を営む法人及び個人事業主のお客さまを対象とし、原則無担保で事業資金をご融資する「ほうわビタミンローン」(2021年度下期実績114先、1,457百万円)、TKC会員の税理士・会計士等が関与する中小企業等のお客さまを対象とする原則担保不要のローン商品「ほうわTKCローン」(同1先、3百万円)、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り、また期日まで約定弁済のない資金調達手法にもなる「銀行保証付私募債(がんばろう九州私募債)」(同3先、250百万円)、当行が発行額の0.2%相当額を学校やSDGs関連団体へ寄贈・寄付を行う「銀行保証付私募債(ほうわSDGs私募債)」(同1先、50百万円)及び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」などを活用し、中小規模事業者の多様な資金ニーズに応えてまいりました。

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 】

2022年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う売上の減少等により、中小企業のお客さまの資金需要が強い上、政府による資金繰り支援策である実質無利子無担保融資も含め、お取引先の資金繰り対応に注力した結果、「中小規模事業者等向け貸出残高」は2,885億円(計画比+198億円)となりました。しかしながら、中小規模事業者等へ

のコロナ関連資金繰り支援が予防的に厚めの手元流動性として残っていることに加え、政府の新型コロナウイルス対策である各種給付金により、「総資産残高」は 6,429 億円（計画比+537 億円）となったことから、「中小規模事業者等向け貸出の総資産に占める比率」は計画値を 0.74 ポイント下回る 44.87%となりました。

〔 中小規模事業者等に対する信用供与の計画・実績 〕（表 17）

（単位：億円、％）

	2019/3 (始期)	2019/9 実績	2020/3 実績	2020/9 実績	2021/3 実績	2021/9 実績	2022/3			
							計画	実績	計画比	始期比
中小規模事業者等向け 貸出残高	2,530	2,511	2,573	2,698	2,792	2,829	2,687	2,885	+198	+355
総資産残高	5,785	5,788	5,784	6,154	6,336	6,384	5,892	6,429	+537	+644
総資産に対する比率	43.73	43.38	44.49	43.84	44.07	44.32	45.61	44.87	▲0.74	+1.14

※ 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

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など創業支援機関等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、創業支援融資等のファイナンス支援の取組みを強化しております（詳細は、13 頁 3-(1)-⑤創業・新事業を目指すお客さまへの取組み等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おります。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、6 頁 3-(1)「地域への徹底支援」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

早期の事業再生に資する方策として融資部企業支援室が主体となり、重点的にサポートをさせていただく先を「特定支援先A」とし、営業店と融資部企業支援室が協働してサポートさせていただく先を「特定支援先B」として経営改善支援を行っております。

また、2020 年度から新型コロナウイルス感染拡大の影響により業況が芳しくない先で、「特定支援先」と同レベルのサポートが必要と判断される先を加え、ウィズコロナ・アフターコロナに向けた経営改善支援を見据えてお客さまの業況把握に努め、より深いより実効性のある支援につなげていく方針としております（詳細は、13 頁 3-(1)-⑥ 経営改善・事業再生が必要なお客さまへの取組みに記載しております）。

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

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、後継者不在先のM&

Aのマッチング支援、事業承継時の資金需要対応や相続対策支援等を通して、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、12頁3-(1)-④事業承継、M&A支援に向けた取組み等に記載しております）。

【 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 】

2022年3月期（2021年度下期）は、中小規模事業者等へのコロナ関連資金繰り支援が予防的に厚めの手元流動性として残っていることに加え、新型コロナウイルス感染症に対する国や自治体による補助金等の支援が引き続き行われたことから「担保・保証」が計画比▲130先となった反面、事業支援に関する「経営相談」が同+227先となり、分子となる「経営改善支援等取組企業数」は730先（同+114先）となりました。分母となる「取引先企業総数」も7,085先（同+258先）と計画を上回りましたが、「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10.30%（同+1.28ポイント）と計画を上回りました。

[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18) (単位：先、%)

	2019/3 (始期)	2019/9 実績	2020/3 実績	2020/9 実績	2021/3 実績	2021/9 実績	2022/3 実績			
							計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援等取組 先数	561	546	537	556	641	658	616	730	+114	+169
創業・新事業	78	80	76	90	101	112	87	85	▲2	+7
経営相談	194	168	179	308	387	362	223	450	+227	+256
うち販路開拓 コンサルティング	1	10	10	10	10	10	10	7	▲3	+6
事業再生	16	16	17	16	17	17	16	25	+9	+9
担保・保証	259	260	237	122	113	140	271	141	▲130	▲118
事業承継	14	22	28	20	23	27	19	29	+10	+15
取引先企業総数	6,227	6,271	6,385	6,616	6,870	7,021	6,827	7,085	+258	+858
比率	9.00	8.70	8.41	8.40	9.33	9.37	9.02	10.30	+1.28	+1.30

※ 比率 = 経営改善支援等取引先数 ÷ 融資取引先企業総数

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

※ 「経営改善支援等取組先」とは、次の5項目への取組み先です。

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

6. 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

優先株式及び普通株式の配当については、2009年度から継続して実施しております。

今後も収益力を強化することで、安定した収益を確保し、内部留保の蓄積に努めつつ、安定かつ適切な配当を行っていく方針としております。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

当行では、2003年度から役員賞与の支給を見送っており、2005年度からは退職慰労金の支給も凍結しております。

今後も、業績を踏まえた報酬及び賞与としていく方針であります。

(3) 財源確保のための方策

2022年3月末の利益剰余金は、当期純利益8億48百万円を計上したことから、2021年3月末に比べ4億72百万円増加の80億78百万円となりました。

今後も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 19)

(単位：億円)

	2019/3 末 実績	2020/3 末 実績	2021/3 末 実績	2022/3 末 実績	2023/3 末 予想	2024/3 末 予想
当期純利益	11	3	9	8	8	8
利益剰余金	70	70	76	80	81	85

	2025/3 末 予想	2026/3 末 予想	2027/3 末 予想	2028/3 末 予想	2029/3 末 予想
当期純利益	9	10	11	10	12
利益剰余金	110	135	161	186	213

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

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

① 経営強化計画運営協議会による進捗管理

経営強化計画の履行状況に関する進捗管理を行うため、2006年10月に設置した「経営強化計画運営協議会」（議長：頭取）を週次で開催しております。

同協議会では、毎月の損益状況等を把握し、諸施策の実施状況や半期ごとの目標に対する進捗状況を確認するとともに、進捗状況に応じ、乖離要因を分析の上、対策を立案・検討し、営業統括部より支店長をはじめ全行員へ、中小規模事業者向け貸出及び貸出利回りの水準の改善等具体的な指示（例：コロナ感染症やウクライナ情勢等の影響によるお客さまの業況把握の徹底およびVサポート業務による売上支援、「経営改善応援ファンド」「資金繰り安定化ファンド」を中心とする地元中小規模事業者に対する円滑な資金供給の徹底）を速やかに行っています。

② 内部監査態勢

内部監査の高度化に向けた課題に対しては、2021年度は監査部内に「監査高度化プロジェクト」を立上げ、監査手法の見直しに取り組みました。リスクベース監査を実現するための肝となるリスクアセスメントの適切な実施・運用や、コンプライアンス・リスク管理の観点から問題の根本原因を追究する監査目線を会得することなどに取り組みました。

営業店監査では、コンプライアンス、顧客保護、業務運営、融資業務、事務管理、業務処理の6つの管理態勢について、内部監査の高度化を見据えて、プロセスの有効性に主眼を置いた視点で評価を行いました。本部所管部署も含めた問題の根本原因の追究と有効な改善提言にも力を注ぎました。また、AML／CFTは最重要課題として検証に取り組みました。

コンプライアンス・リスク管理につきましては、当行のビジネスモデル・経営戦略・企業文化とコンプライアンス・リスク管理は表裏一体であり、法令等遵守・顧客第一主義に係る経営姿勢を一段と明確にした企業風土の醸成が求められていることを念頭に、第3線として独立した立場から第1線と第2線が適切に機能しているかという視点を持って監査に取り組み、先に述べたようにコンプライアンス・リスク管理の観点も交えて問題の根本原因を追及することに取り組みました。

専門的能力を有する人材の育成につきましては、内部監査部門としての責任を果たすために必要な「知識・技能・その他の能力」を部門全体として確保するための継続的な専門的能力の開発・取得に取り組んでまいりました。具体的には、専門分野に関する研修・セミナーを積極的に受講するとともに、専門分野に担当者を張り付け、当該監査への取組みを強化しました。なお、2022年3月末時点で監査部員全員が金融内部監査士の資格を取得しています。

このような取組みの中で得た問題点については、経営陣に迅速に報告するとともに、当該部署への提言や改善要請を行ってまいりました。

(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を統括するため、統括部署を総合企画部と定めるとともに、「ALM／リスク管理協議会」を設置しています。

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・強化に努めております（詳細は、19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）。

また、リスクを把握・管理・抑制するのみにとどまらず、リスクに見合った収益を確保できているかといった、リスクと収益とのリンクを把握・管理する態勢（RAF：リスクアペタイト・フレームワーク）を2020年度から導入しております。

これまで実施してきた統合的リスク管理によるリスク量管理や資本配賦運営を継続しつつ、内外環境や経営戦略を考慮したリスクテイク方針を定め、リスクアペタイトの範囲内に収まるようリスクをコントロールしながら収益を確保し、事業計画の達成とポートフォリオの適切性の確保を目指します。

特に、信用リスク（事業性融資）に対しては、「Vサポート業務や経営改善応援ファンドを活用してお客さまの業況改善に取組み、付加価値を提供することで適正な金利水準を維持し、収益を確保する共通価値の創造を実現する」とのリスクテイク方針とし、中小規模事業者への徹底支援の姿勢や地域金融機関としての役割・存在意義等を前面に押し出した内容とともに、あらゆる機会を通じて全職員に周知しております。