

2022年3月1日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 豊 和 銀 行  
代 表 者 名 取 締 役 頭 取 権 藤 淳  
(コード番号 8559 福証)  
問 合 せ 先 上 級 執 行 役 員 浜 野 法 生  
                  総 合 企 画 部 長  
(TEL. 097-534-2611)

経営強化計画の履行状況（2021年9月期）について

株式会社豊和銀行（取締役頭取 権藤 淳）は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づいて、2021年9月期の経営強化計画の履行状況をまとめましたので、お知らせいたします。

1. 経営強化計画の履行状況報告書

次頁以降をご覧ください。

以 上

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

# 経営強化計画の履行状況報告書

2021年12月



## 《 目 次 》

1. 2021年9月期決算の概要	
(1) 経営環境	..... 1
(2) 決算の概要	..... 1
2. 経営の改善に係る数値目標の実績	
(1) コア業務純益（収益性を示す指標）	..... 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	..... 18
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	..... 18
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	..... 23
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	..... 24
(5) 情報開示の充実のための方策	..... 24
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	..... 26
(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	..... 26
(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	..... 27
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	..... 32

## 1. 2021年9月期決算の概要

### (1) 経営環境

2021年度上期における国内の景気は、新型コロナウイルス感染症の第4波の影響で本年4月に再び緊急事態宣言が発出され、その後第5波により飲食業、宿泊業、観光業などの非製造業を中心に低調に推移しました。一方で、製造業は海外経済の回復に伴う輸出の増加を背景に堅調だったことから、全体的に景気は持ち直しつつあるものの、半導体等の部品・材料不足や価格の高騰が景気回復の不安定要素として懸念されています。今後はワクチン接種の普及による経済の正常化が期待されていますが、感染再拡大のおそれもあり、引き続き不透明な状態が続くと見込まれます。

株式市場では新規感染者数の減少やワクチン接種の普及による経済活動再開への期待から、9月に1990年以来31年ぶりの水準まで日経平均株価が上昇しましたが、米国の金融引き締めや中国の大手不動産会社のデフォルト懸念などの不安材料があることから今後の動きについては注視する必要があります。

当行の主要な営業基盤である大分県においても景気は緩やかに回復基調にあったものの、新型コロナウイルス感染症の第5波による影響を受け、飲食業は時短営業を強いられる等厳しい収益環境となりました。

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、2021年9月期の業績は、以下の通りとなりました。

### (2) 決算の概要

#### ① 資産・負債の状況

##### (運用勘定)

貸出金は、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は増加したものの、住宅ローン等が減少した結果、前年度末比7億21百万円減少（前年同期比 +43億77百万円）し、4,139億33百万円となりました。

また、有価証券は、前年度末比39億31百万円増加（前年同期比 +74億39百万円）し、1,084億6百万円となりました。

##### (調達勘定)

預金（譲渡性預金を含む）は、個人預金を中心に増加し、前年度末比38億37百万円増加（前年同期比 +135億64百万円）し、5,702億24百万円となりました。

##### (純資産)

純資産は、前年度末比7億9百万円増加（前年同期比 +14億37百万円）し、326億8百万円となりました。

〔資産・負債の状況（残高）〕（表1）

（単位：百万円）

	2021年9月末実績			2021年3月末実績	2020年9月末実績
		2021年3月末比	2020年9月末比		
資産	638,490	+ 4,841	+ 23,067	633,648	615,422
貸出金	413,933	▲ 721	+ 4,377	414,654	409,555
有価証券	108,406	+ 3,931	+ 7,439	104,475	100,967
負債	605,882	+ 4,131	+ 21,630	601,750	584,251
預金（譲渡性預金を含む）	570,224	+ 3,837	+ 13,564	566,387	556,660
純資産	32,608	+ 709	+ 1,437	31,898	31,171

## 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、貸出金利息が前年同期比48百万円増加し、有価証券利息配当金も同14百万円増加したことから、前年同期を78百万円上回る40億2百万円となりました。

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）が前年同期比39百万円減少したことから、前年同期を39百万円下回る41百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年同期を117百万円上回る39億61百万円となりました。

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同期比81百万円増加したことから、前年同期を82百万円上回る9百万円となりました。

「その他業務利益」は、国債等債券売却損益が前年同期比9百万円増加したことから、前年同期を9百万円上回る3百万円となり、その結果、「業務粗利益」は前年同期を2億9百万円上回る39億73百万円、「コア業務粗利益」は前年同期を2億円上回る39億72百万円となりました。

### (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、前年同期比1億18百万円増加の32億82百万円となりました。

その結果、「業務純益」は前年同期を90百万円上回る6億90百万円、「コア業務純益」は前年同期を81百万円上回る6億89百万円となりました。

### (臨時損益)

臨時損益は、不良債権処理額が前年同期比63百万円減少したことなどから、同55百万円増加の3億29百万円となりました。

### (経常利益、中間純利益)

以上の結果、「経常利益」は前年同期比1億46百万円増加の10億20百万円、「税引前中間純利益」は同34百万円増加の9億19百万円、「中間純利益」は同15百万円増加の8億80百万円となりました。

### (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、前年同期比63百万円減少の3億5百万円の戻入益となりました。

〔 損益の状況 〕 (表2)

(単位：百万円)

	2021年9月期 実績	2020年9月期比	2020年9月期 実績	2019年9月期 実績
	業務粗利益	3,973	+ 209	3,764
[ コア業務粗利益 ]	[ 3,972 ]	[ + 200 ]	[ 3,771 ]	[ 3,764 ]
資金利益	3,961	+ 117	3,843	3,806
役務取引等利益	9	+ 82	▲ 73	▲ 33
その他業務利益	3	+ 9	▲ 6	6
経費 (除く臨時処理分)	3,282	+ 118	3,163	3,295
うち 人件費	1,775	+ 83	1,692	1,721
うち 物件費	1,261	+ 25	1,235	1,344
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	—
業務純益	690	+ 90	600	483

	2021年9月期 実績	2020年9月期比	2020年9月期 実績	2019年9月期 実績
	[ コア業務純益 ]	[ 689 ]	[ + 81 ]	[ 608 ]
[ コア業務純益 (除く投信解約損益) ]	[ 689 ]	[ + 81 ]	[ 608 ]	[ 468 ]
臨時損益	329	+ 55	273	311
(うち不良債権処理額)	( ▲ 305 )	( ▲ 63 )	( ▲ 242 )	( ▲ 316 )
(うち株式等損益)	( 4 )	( ▲ 21 )	( 25 )	( ▲ 21 )
経常利益	1,020	+ 146	873	794
特別損益	▲ 100	▲ 111	10	▲ 1
税引前中間純利益	919	+ 34	884	793
法人税、住民税及び事業税	74	+ 2	71	12
法人税等調整額	▲ 35	+ 17	▲ 53	53
中間純利益	880	+ 15	865	727
(参考) 信用コスト	▲ 305	▲ 63	▲ 242	▲ 316

※ 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

2021年9月末の金融再生法開示債権額は、破産更生等債権・危険債権・要管理債権とも前年度末比減少した結果、同10億4百万円減少の171億39百万円となりました。一方、総与信残高は同5億72百万円減少の4,187億42百万円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は前年度末比0.23ポイント低下の4.09%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち73.26%にあたる125億56百万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、%)

	2021年9月末 実績	2021年3月末 比	2020年9月末 比	2021年3月末 実績	2020年9月末 実績
	金融再生法開示債権	17,139	▲ 1,004	▲ 417	18,144
破産更生等債権	1,128	▲ 34	▲ 3	1,163	1,132
危険債権	15,440	▲ 850	▲ 470	16,290	15,910
要管理債権	570	▲ 119	+ 56	689	514
総与信残高	418,742	▲ 572	+ 4,583	419,314	414,158
不良債権比率	4.09	▲ 0.23	▲ 0.14	4.32	4.23

※ 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40億83百万円を含みます。

### ④ 自己資本比率の状況

自己資本額が前年度末比14億67百万円増加の321億65百万円となったことに加え、リスクアセットが同37百万円減少の3,522億85百万円となったことから、自己資本比率は同0.42ポイント上昇の9.13%となりました。

〔自己資本比率の状況〕(表4)

(単位:百万円、%)

	2021年9月末 実績	2021年3月末比	2020年9月末比	2021年3月末 実績	2020年9月末 実績
	自己資本	32,165	+ 1,467	+ 1,061	30,698
リスクアセット	352,285	▲ 37	+ 859	352,323	351,425
自己資本比率	9.13	+ 0.42	+ 0.28	8.71	8.85

## 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）

2021年9月期の貸出金は、コロナ禍で苦しみお客様の資金繰り支援に注力したことから、平残が計画を32億79百万円上回ったものの、2019年度貸出金利回りを0.51ポイント下回る約定金利の新型コロナウイルス感染対応資金の2020年度での実行の影響も受けて、利回りが計画を0.057ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を87百万円下回りました。

一方、預金は、平残が計画を316億28百万円上回ったものの、利回りが計画を0.010ポイント下回ったことから、預金利息は計画を24百万円下回りました。

また、有価証券利息配当金は計画を65百万円上回りました。

その結果、資金利益は計画を19百万円上回る39億61百万円となったことに加え、役員取引等利益も計画を1億20百万円上回る9百万円となったことから、コア業務粗利益は計画を1億40百万円上回る39億72百万円となりました。

この結果、経費が計画を23百万円上回る32億82百万円となったものの、「コア業務純益」は計画を1億16百万円上回る6億89百万円となりました。

〔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				2022/3期 計画
						計画	実績	計画比	始期比	
コア業務純益	1,120	469	1,022	608	1,323	573	689	+116	+258	1,135

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

※ 計画始期は通期ベースであるため、コア業務純益の始期比は2021年9月期の実績を2倍したものと比較しております。

### (2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）

「機械化関連費用を除く経費」が計画を17百万円下回る26億4百万円となったことに加え、「業務粗利益」が計画を1億41百万円上回る39億73百万円となったことから、「業務粗利益経費率」は計画を2.84ポイント下回る65.55%（始期比 ▲2.85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				2022/3期 計画
						計画	実績	計画比	始期比	
経費（機械化関連費用を除く）	5,175	2,598	5,098	2,519	5,040	2,621	2,604	▲17	+33	5,195
業務粗利益	7,566	3,779	7,443	3,764	7,676	3,832	3,973	+141	+380	7,604
業務粗利益経費率	68.40	68.75	68.49	66.92	65.66	68.39	65.55	▲2.84	▲2.85	68.31

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

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

※ 計画始期は通期ベースであるため、機械化関連費用を除く経費、業務粗利益の各始期比は2021年9月期の実績を2倍したものと比較しております。



### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

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

#### (1) 地域への徹底支援

##### 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年度上期新規貸出実行額 6,587百万円）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	2021年 9月末
Vサポート契約先数 (累計)	36	41	61	81	91
Vサポート契約先への売上入金実績 (累計)	54	303	684	1,235	1,699
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	912
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	32,375

※. 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。

ご紹介する事案は、大分県南部の店舗に勤務する5年目行員が取り組んだお取引先の課題解決事例であります。

#### 【お取引先A社の概要】

- ・冷凍水産加工品（マグロ）の製造卸売業者。
- ・大分県内に多くの販路を有し、自社で物流も内製化している。
- ・本社屋移転に伴い、6か月前に大型冷凍倉庫を新規設備投資した。

#### 【当社の課題】

- ・県内シェアが高く、既存自社製品のみでは売上高が頭打ちになっている。
- ・コロナ禍で大型冷凍倉庫や低温冷凍車などの設備稼働率が低下している。

上記の課題を相談された担当者は、当社の強みとして『大型冷凍倉庫』と『物流の

内製化』であると分析し、『地場で優れた冷凍商材を製造する企業との連携』ができないかと考え、Vサポート業務の主幹部署であるお客さま支援部（以下、当部）へ相談した。

担当行員からの相談を受け、当部ではVサポート業務を通じて以下の課題があると把握していた2社との連携が可能なのではないかと考えた。

#### ■冷凍食品製造業者B社（冷凍焼き芋）

- ・当社の販路は大半が首都圏の百貨店や大手食品製造業者であり、県内にはほとんど販路がなく、地場商圈への販路開拓が課題であった。

#### ■冷凍食品製造業者C社（冷凍ピザ）

- ・当社は県産の材料にこだわった商品製造を行っているため、その商品は他社商品と比べ単価が割高であり、輸送コストも加味すると限られたエリアでないと受け入れられにくいという課題を持っていた。

#### 【当行からの提案】

##### ■A社に対する提案

- ・2社の水産加工食品以外の商品を仕入れ、自社の水産加工食品と共に既存販路先へ販売。

（2社の商品はA社の商品と競合しないことから、新たなラインナップとして追加可能。）

- ・商品管理および物流は既存販路にのせることでA社の追加の負担はない。その結果、採算性が向上するとともに、販売価格に弾力性を持たせることができる。
- ・『商品ラインナップが増えること』『仕入れコスト以外の販売コストが発生しないこと』から、売上高増加と一定利益の確保に繋がり大型冷凍倉庫および低温冷凍車の稼働率も上がる。

##### ■B社に対する提案

- ・B社の商品販売をA社に任せることで、B社が直接営業等を行わなくても、不得手としていた県内での販売を広げることができる。
- ・販売先はA社に限定されるため、発注管理や売掛管理も容易である。

##### ■C社に対する提案

- ・販売先はA社に限定されるため、『一定量の商品』を『一先』に送ることで、輸送コストを軽減させることが出来、卸値を下げて利益を確保できる。また、発注管理や売掛管理も容易である。
- ・A社のもつ既存販路によりC社の商圈を広げることが出来る。
- ・A社の商材（ツナ）を使った新しいピザを開発することで、C社の商品ラインナップを増やすことができる。

#### 【お客さまの声】

##### ■A社

- ・水産加工品を専門に取り扱っていた当社が『冷凍焼き芋』や『冷凍ピザ』を取り扱

うことなど今まで全く考えつかなかった提案をしていただきました。

- ・販売オペレーション（倉庫からピックアップし、低温冷凍車で配送）を変えることなく、すぐにでも始められる良い提案でした。
- ・今までにない新たなラインナップが、既存販路先からも喜ばれています。売上高の頭打ちも解決できそうです。
- ・C社様にはこちらの商材も購入いただき、商品開発まで行ってもらった。お互いにより関係を築きながら継続的なお取引をしていきたいです。

#### ■ B社・C社

- ・我々にとってリスクは殆どなく、大変ありがたい提案でした。
- ・銀行から課題解決策を提案してもらい、当社の課題を隠さずに話して良かったと思っています。

#### 【担当行員の声】

今回ご相談いただいたA社様は、日頃からよく訪問している先であり、代表者様との面談を重ねる中で、自社の経営課題をご相談いただき、どうにか解決したいと思いました。

当初、自店のお客さまをつなげることで課題解決を考えていましたが、自店のお客さまでは限界があったため、Vサポート業務を通じた課題解決策をお客さま支援部に相談しました。

A社様の課題解決をしたいという思いで相談したVサポート業務が、結果的に、他店のお取引先であるB社様とC社様の課題解決につながったことに大変驚きました。

支店の垣根を超えて、当行のお客さまが協力し、新たな商流を生み出す機会に立ち合えたことは、普段の業務では経験できない貴重な経験になり銀行員としての自信につながりました。

#### 【本件の成功要因】

各店のそれぞれのお取引先の定量面だけでなく、事業性（ビジネスモデル、取扱商品サービスの強み・弱み）を日頃から深掘りしておいたことが本事案の成功の要因であったと考えます。

その結果、A社様からのご相談をいただいてから、概ね1か月程度で各社との取引開始が可能となりました。

### 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することがで

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、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の締結を見込んでおり、2021年度上期は10社（本計画期間累計50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年度上期は新販路件数が累計で912件（前期比+135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、2020年度下期に引き続き、2021年度上期も経済学部の『ベンチャー起業論』の講義の中でVサポートをテーマとした当行行員による講義を3回行いました。

同取組も1年半で通算3回（講義数計9回）となり、講義後には将来起業を目指す学生より、自身が企画する事業計画をプレゼンしたいとの要望を受け、『金融機関の目線』や『当行が培った知見』をもとに意見交換を行いました。

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、お客さまと一緒にになって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」「S W O T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年度上期においては、実行件数及び金額は68件2,568百万円、2021年9月末の残高は21,730百万円となっており、2021年9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112先、格付け維持先が355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、85%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	割合
先数合計		384	440	489	519	547	100%
格付	アップ	61	77	86	95	112	20%
	維持	296	320	343	354	355	65%
	ダウン	27	43	60	70	80	15%

※. 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 通期計画
貸出実行先数	207	202	162	68	193
貸出実行金額	7,160	7,832	7,681	2,568	7,800

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、「経営改善応援ファンド」とは別途2020年10月に開始しました。

2021年度上期においては、実行件数72件、実行額1,213百万円、当初からの累計では204件、実行額4,090百万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 下期実績	2021 年度 上期実績	累計
貸出実行先数	132	72	204
貸出実行金額	2,876	1,213	4,090

### 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に対応することを目的として「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 月取扱開始）を取組んでおり、2021 年度上期の実行は 110 先 1,469 百万円となりました。

2021 年度上期は、前期と同様に新型コロナウイルスの影響により、資金繰り支援のニーズは大きかったものの、本ローンのターゲット層のお客さまでも新型コロナウイルス感染対応資金（実質無利子無担保融資）で資金調達されたお客さまが多かったことから、先数ベースでは通期計画に対し 17.1%の進捗率となりました。

2021 年度下期においても、新型コロナウイルス感染拡大の影響が続くと想定されるものの、新型コロナウイルス感染対応資金（実質無利子無担保融資）の終了に伴い、徐々に本ローンの需要が増加してくると思います。お客さまが必要とする支援は、「資金面」での支援のみならず、地域の事業者や地域コミュニティの「生き残り策」の構築のための支援である（伴走していく）と 생각합니다。その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	2021/9		
					計画	実績	計画比
実行先数	358	350	414	176	640	110	▲530
実行額	4,111	5,134	4,310	1,838	6,400	1,469	▲4,931

### ④ 事業承継、M&A 支援に向けた取り組み

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きております。

しかしながら、事業承継に係る手数料が見込みにくい比較的小規模の事業者が多いことから、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が可能となっております。

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、営業店に対して能動的に動くよう促し、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ことで、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年度上期においては、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22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 計画
仲介支援先数	9	9	3	5	16

※. 当行内製化による単独支援実績（譲渡・譲受企業の前数）

## 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、起業家育成担当として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人材育成に努め、質の向上を図っております。

2021年度上期においては、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111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6先に対して資金調達支援を行いました。

今後も、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、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や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、D D S（資本金借入金）の導入、第二会社方式による不採算部門の切り離し、事業再生ファンドや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り組みの他、経営状況等の実態把握を行い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年度上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15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17先に経営改善計画の策定支援を行っております。

〔2021年度上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）

中小企業再生支援協議会		大分県経営改善支援センター		保証協会ほか 経営安定化計画策定	合計
着手	同意	着手	同意	計画策定	
12	1	1	1	2	17

※. 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 年度上期 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)	
146	10	9	0	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行えるかが重要であると考えております。

2021 年度上期においては、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おり、必要に応じて外部専門機関や外部専門家とも連携するなど、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り組み

#### ① チャネルの多様化

##### イ. スマホアプリの提供

2020 年 10 月に設置した IT 戦略室を中心に、複数の機能やサービスをスマートフォンを通じて手軽に利用できる『バンキングアプリ』の開発に着手いたしました。今後もお客様の利便性向上のためアプリによるサービス（機能）拡充について検討してまいります。

##### 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 年度上期においては 115 件 102 百万円の WEB 完結型ローンの申込みがあり、うち 23 件 15 百万円が実行にいたりました。なお、115 件のうち 70 件が当行にローン取引のないお客様からの申込となっており、新規ローン顧客の獲得手段となっています。

来店不要でローン契約が完了できる WEB 完結型ローンの周知を行うため、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おります。

#### ハ. オープン API への対応

2020 年度に電子決済等代行業者と API 利用に関する契約を締結しました。主に残高照会、取引明細照会を可能とした参照系 API にとどまっていることから、今後はお客様へのサービス向上に向け、新しいサービスの提供について検討してまいります。

#### ② お客様目線に立った取り組み

##### 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

さまのために、平日 19 時まで及び土日祝日に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 年度上期は、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 150 件あり、営業店事務負担の軽減と共に様々な商品のクロスセルの機会創出となりました。

また、平準払い保険の受付が 110 件で全店受付件数 195 件の 6 割弱を、フラット 35 の全店取扱額 2 億 49 百万円のすべてを、普通預金口座開設は 112 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実施しました。

また、築 59 年の津久見支店を南海トラフ地震で想定される津波等の災害に強い店舗に建て替えました。

なお、2022 年 3 月に築 60 年となる熊本支店を耐震基準の満たしたビルに移転する計画もあり、老朽化店舗への対策を今後も随時進めてまいります。

### (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

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（CMA）」の導入を決定しました。2021 年度下期より 2 名配置し運用を開始いたします。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を構築いたします。

また、各営業店のマネーアドバイザー（MA）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。

今後も、業務プロセスの見直しや IT 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. 若手行員の人材育成の強化として新任役席者研修を開催すると共に、管理職層のマネジメント力・育成力の向上を図る取組みとして新任支店長研修を開催しました。

- b. 若手行員の早期戦力化のための集合研修として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を実施し充実を図りました。
- c. 「共通価値の創造」を実践するための専門性向上を図る目的で窓販上級者コース研修、検印フォローアップ研修等の集合研修を開催し強化を図りました。合わせて、第二地銀協会主催の行外研修 16 講座に 48 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、F P 技能士 11 名をはじめM&Aシニアエキスパート 1 名、TOEIC850 点 1 名の計 13 名を輩出しました。

#### ロ. 複数の職務が行える人材の育成

人材の適正配置に向けた取組みの一つとして、希望職務調査や営業店基準人員の見直しを実施し、今後の適正な人員配置やジョブローテーション、女性の更なる活躍推進に活用することとしております。これに従い、ジョブローテーションの一環として、2020 年度より新入行員は預金業務、2 年目行員は融資業務とする取り組みを開始いたしました。

更に、キャリアアップ・プログラム（新入行員及び 2 年目行員のジョブローテーション及びその指導カリキュラム）を策定し、2021 年度よりその取組みを開始しました。

なお、2021 年度下期中には 3 年目行員の育成方針を決定する予定です。

### 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

2019 年度に実施した希望職務の調査を基に、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。

#### 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

E S（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柔軟に取得できるよう、時間単位での取得ができるよう、規程を改正しました。

さらに、2021 年度下期からは、定時退行日の増設（月 3 日→4 日）を行い、総労働時間の短縮を図ってまいります。

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

##### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

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

加えて、社外常勤監査役1名の就任(2006年10月)、監査役会付行員の配置等を通じ、監査役会の機能強化も図っております。

今後とも、現体制を維持し、経営管理態勢の強化に努めてまいります。

##### (2) リスク管理の体制の強化のための方策

###### ① 統合的リスク管理体制強化、R A F (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	(2019/3期 比)
先数	4,951	4,972	5,028	5,271	5,507	5,647	696
破綻懸念先以下	342	341	349	355	346	342	0
正常先＋要注意先	4,609	4,631	4,679	4,916	5,161	5,305	696
地公体	19	19	19	20	20	20	1
事業性	4,590	4,612	4,660	4,896	5,141	5,285	695
地元以外	321	327	345	353	356	356	35
地元	4,269	4,285	4,315	4,543	4,785	4,929	660
正常先	2,998	2,977	2,933	2,928	3,046	3,078	80
要注意先	1,271	1,308	1,382	1,615	1,739	1,851	580
与信額	340,248	328,278	333,159	343,498	349,743	349,587	9,339
破綻懸念先以下	17,328	16,964	18,364	19,152	19,182	18,069	741
正常先＋要注意先	321,838	311,314	314,794	324,346	330,561	331,518	9,680
地公体	39,940	38,431	36,272	35,550	33,821	33,544	▲6,396
事業性	281,898	272,882	278,522	288,796	296,740	297,974	16,076
地元以外	47,865	41,355	44,277	46,386	46,004	43,943	▲3,922
地元	234,033	231,528	234,245	242,410	250,736	254,031	19,998
正常先	171,845	170,185	168,416	159,976	161,459	162,469	▲9,376
要注意先	62,188	61,342	65,829	82,433	89,277	91,562	29,374
リスク量 (VaR) (地元)	6,878	5,442	5,754	5,221	5,643	5,080	▲1,798
正常先	2,311	1,865	1,895	1,437	1,417	1,244	▲1,067
要注意先	4,567	3,577	3,859	3,784	4,226	3,836	▲732
EL (期待損失額)	2,982	2,230	2,363	2,098	2,281	1,966	▲1,017
地元以外	417	285	321	295	352	272	▲145
地元	2,565	1,945	2,042	1,803	1,930	1,694	▲871
正常先	862	666	672	496	485	415	▲447
要注意先	1,703	1,278	1,369	1,307	1,445	1,279	▲424
UL (非期待損失額)	5,014	4,009	4,297	3,977	4,390	3,929	▲1,085
地元以外	701	512	584	559	677	543	▲158
地元	4,313	3,497	3,713	3,418	3,713	3,386	▲927
正常先	1,449	1,198	1,223	941	932	829	▲620
要注意先	2,864	2,298	2,490	2,478	2,781	2,556	▲307

## 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年度上期においては、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)19先に対して合計で42百万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。なお、当該お客さま19先に対しVサポート業務の実施後、2021年9月末までに累計で248百万円の売上実績が確保されております。

### ハ. ストレストテストの実施

当行は、これまで親会社への名寄せによるグループ合算、地価下落による保全率低下、景気後退により格付悪化した建設・不動産業や、貸出金が増加傾向にあった「個人による貸家業」や「医療・福祉業」の格付悪化による影響を定期的に計測し、影響の度合いを検証してまいりました。また、シナリオ毎に明細単位でE L理論値を算出し、その構成比から店別のU Lを計測しており、店別・地域・業種別に算出したデータを蓄積し、ポートフォリオの適正管理や信用リスク管理に活用しております。

2020年9月からは、新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きい宿泊業・飲食業等の業況悪化を考慮し、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、影響度合いを計測してA L M / リスク管理協議会に報告しております。

今後とも、このような取組みを通じて地元U L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て、経営改善の実現可能性を確認し、さらに踏み込んだ抜本的な事業再生を行うことにより、経営改善が見込めるお客さまに対しては、外部専門機関・専門家等と連携して、抜本的な経営改善計画を策定し「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、債権放棄の実施などの金融支援を実施しております。

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
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
累計(新法での公的資金注入後)	5,134	873	6,007	8,907	14,914

### ③ 市場リスク管理体制強化のための方策

#### イ. 基本方針

2021年度上期の世界経済は、先進国を中心に新型コロナウイルス感染症のワクチン接種が進み、感染拡大が抑制されてきたことを背景に経済の正常化に向けた動きが本格化しました。これにより、世界経済は徐々に持ち直しの機運が高まってきました。この流れを受けて、国内株式市場は日経平均株価で3万円前後での堅調な動きに終始しました。また長期金利も日銀の金融緩和政策が継続する中、概ね0%~0.1%のレンジ内での動きとなりました。

このような環境下、有価証券運用については運用施策や運用基準に則り、各種マーケット動向を十分吟味し、個別銘柄の購入に当たってはきめ細かい選定を行いました。

引き続き、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、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適時把握し、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構築しています。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年度上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。

2021年9月末の有価証券の含み損益はネットで+1,159百万円と、2021年3月末+763百万円、同6月末+982百万円と比較して含み益が増加基調にあります。

保有有価証券の評価損益の把握に関連しては、引き続き、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。

足元、市場金利が低位で推移するなか、当行の有価証券ポートフォリオ上の構成比率が最も大きい債券の金利リスク管理については、「金利急騰時のアクションプラン」に基づき、市場金利の動きを日次でチェックするとともに、トリガー抵触時には速やかに資金証券部と総合企画部との部門間協議を行ない、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。債券投資（投資信託の形態での投資も含む）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（2021年9月末4.4年）。

また、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。

信用リスクについては、2021年度上期より事業債等の投資限度枠を従来より1発行体あたり10億円から5億円に引き下げ、リスクの分散に努めています。

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 年度上期の  $\Delta E V E$  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等を通じて流動性リスクの分析・評価を行い、流動性リスク部会、ALM/リスク管理協議会等において経営に報告し、協議する態勢としています。

日々の流動性リスク管理にあたっては、流動性準備量について準備率ならびにネットポジションの目標値を設置し、資金繰り・担保繰り状況等についてモニタリングを実施しています。

2021 年度上期は、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クリアした状態を継続しており特段の懸念はありません。

預金全体に占める比率が高く、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「大口預金（含むNCD）対流動性準備量比率」を管理指標とし、大口定期預金のフォロー・管理を行うとともに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 3 月末基準で所定の預金流出シナリオ（平成 18 年における預金流出）に基づいた流動性ストレステストを実施しました。1 年前と比べて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、流動性準備が大きく改善（第 1 線準備率、ネットポジションが向上）し、公金流出シナリオに対する耐性は前回よりも向上しています。

また、日銀当座預け金へのマイナス金利付与対策としてコールローン、短期社債への運用を積極的に行った結果、支払利息は発生しませんでした。

#### 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各議案に関し、経営陣の関与の下で、2021 年度上期中に、「BeSTAc1oud及びSBKに係る 2020 年度のシステム障害状況」「セキュリティポリシーおよびセキュリティスタンダードの改正」などについて各種会議体における審議・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 年度上期には全銀ネットによるサイバー攻撃対応運用訓練への参加やFISC主催のオンラインセミナーを聴講するなど、行内CSIRTの実働メンバーの感度向上に向けた教養活動に取り組みました。

特にこの上期には、昨年度末に方針決定した行内のIT戦略に従い、DX対応等に向けた環境や装備を実現することに並行して、各機器等の利用シーンが拡大することに伴う新たなリスク対策の必要性にも十分留意し安全対策強化に取り組みました。

### (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り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。

2020年2月に発覚した不祥事件の要改善事項は2021年4月のコンプライアンス協議会にて最終報告を行い、継続が必要な事項は2021年度のコンプライアンス・プログラムに組み入れて、再発防止に向けた取り組みを強化しています。

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、本部各部を横断的かつ機動的なAML/CFTを実施しています。

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に周知、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います。

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)については、2021年4月1日に運用を開始しました。「取引モニタリングシステム」については検知シナリオ数の増加やシステムベンダー側の監視が追加されるなど精度の向上が図れています。「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システムベンダーに格付スコアレンジ、リスク項目配点追加・変更検討及び対応要請を行っています。

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開始しています。

### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

2021年度上期は次期経営強化計画策定に向け実施するお客さまアンケートについて検討を開始しました。より多くのお客さまからの意見を吸い上げ、次期経営計画に反映させることで、一層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、証券取引所への適時開示のほか、記者会見、プレスリリース、ホームページへの掲載等により、迅速かつ正確な四半期の財務・業績情報の提供を行っており、今後とも、迅速かつ充実した開示に努めてまいります。

## ② 会社情報の適時開示

当行では、迅速かつ充実した情報開示に取り組むため、大口不良債権の新規発生、不祥事件の発生等、本部・営業店等からの各種情報は、総合企画部において、一元管理する態勢としております。

総合企画部では、各種情報が適時開示情報に該当するか否かを判断し、原則として、取締役会等の承認のもとに適時適切に開示しています。

さらに、お取引先との交流会である「本店豊和会」においても適時適切に情報を開示するなどのIR活動にも努めています。

今後とも、銀行法、金融商品取引法その他の法令及び証券取引所の定める適時開示規則に基づき求められる情報に加え、経営の透明性を確保するため、リスク情報や部門別損益情報などの情報開示にも努めてまいります。

## ③ 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

当行は、地元経済の活力向上と地域の発展に貢献するため、お客さまの経営改善等や成長・発展に向けた経営支援、創業・新事業を目指すお客さまへの支援等の積極的に取り組むほか、環境、金融に関する教育、文化、防犯協力、ボランティア活動への貢献など、地域・社会貢献、CSR活動を幅広く展開しております。

こうした取り組みや活動については、ディスクロージャー誌や決算短信等にて開示しており、今後とも内容を充実させ、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営業店の融資事務負担の軽減を図る取組みを進めております。

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

事業性評価に基づいたお客さまの多様な資金ニーズに柔軟に対応するため、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」110先、1,469百万円や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」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）」2先、250百万円、「銀行保証付私募債（ほうわSDGs私募債）」1先、50百万円、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 】

2021年9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2,829億円（計画比+165億円）となりました。しかしながら、小規模事業者等で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感染症対策である各種給付金の増加により、「総資産残高」は6,384億円（計画比+533億円）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1.21ポイント下回る44.32%となりました。

2021年度上期における同比率が未達成であったことを踏まえ、2021年度下期は全員営業によるお客さまとの接点の質、量の強化を図り、お客さま第一主義を実践することで当行の経営の健全性の向上を目指し、Vサポートによる運転・設備資金需要喚起とあわせて以下の施策を実行することで目標の達成を目指してまいります。

- ・最長5年間元本据え置き可能な「資金繰り安定化ファンド」を『正常先』のお客さまの戦略的な事業活動の展開のための資金手当てにご活用いただけるよう、今まで以上に幅広い先に提案
- ・課題検討会の実施（店内にて個社毎に現状認識を行い、基本方針・提案内容を決定する）
- ・要注意先以下のお客さまへの積極的な資金供給（「経営改善応援ファンド」「小口貸出」と事業性評価の徹底（特に年商50百万円以下のお客さま）
- ・「ほうわビタミンローン」を活用した新規事業先の開拓
- ・親密事業者に対する仕入先事業者の当行紹介運動（ほうわの輪を広げよう運動）
- ・重点取引先訪問リストの作成による肩代り防止及びおまとめ提案

〔 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				2022/3 計画
						計画	実績	計画比	始期比	
中小規模事業者等向け貸出残高	2,530	2,511	2,573	2,698	2,792	2,664	2,829	+165	+299	2,687
総資産残高	5,785	5,788	5,784	6,154	6,336	5,851	6,384	+533	+599	5,892
総資産に対する比率	43.73	43.38	44.49	43.84	44.07	45.53	44.32	▲1.21	+0.59	45.61

※ 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、重点的に管理をしていく先を「特定支援先A」とし、営業店と協働して管理していく先を「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」と同程度の支援が必要と判断される先を加え、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。

### 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 】

2021年9月期は、新型コロナウイルスの感染症に伴う国や自治体による実質無利子無担保融資や給付金等の支援が引続き行われたことから「担保・保証」が計画比▲128先となった反面、事業支援に関する「経営相談」が計画比+142先となり、分子となる「経営改善支援等取組企業数」は658先（計画比+51先）となりました。

分母となる「取引先企業総数」も7,021先（計画比+294先）と計画を上回りましたが、経営改善支援等取組に努めたことから「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9.37%（計画比+0.35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 計画				2022/3 計画
						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	607	658	+51	+97	616
創業・新事業	78	80	76	90	101	85	112	+27	+34	87
経営相談	194	168	179	308	387	220	362	+142	+168	223
うち販路開拓 コンサルティング	1	10	10	10	10	10	10	0	+9	10
事業再生	16	16	17	16	17	16	17	+1	+1	16
担保・保証	259	260	237	122	113	268	140	▲128	▲119	271
事業承継	14	22	28	20	23	18	27	+9	+13	19
取引先企業総数	6,227	6,271	6,385	6,616	6,870	6,727	7,021	+294	+794	6,827
比率	9.00	8.70	8.41	8.40	9.33	9.02	9.37	+0.35	+0.37	9.02

※ 比率 = 経営改善支援等取引先数 ÷ 融資取引先企業総数

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

※ 「経営改善支援等取組先」とは、次の5項目への取組み先です。

1. 創業・新事業開拓支援先

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



## 6. 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

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

今後、前述の取組方針 ①「地域への徹底支援」、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」に基づく諸施策を確実に持続的に実施し、収益力を強化することで、安定した収益を確保し、内部留保の蓄積に努めつつ、安定かつ適切な配当を行っていく方針としております。

### (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

当行では、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

2021年9月末の利益剰余金は、中間純利益8億80百万円を計上したことから、2021年3月末に比べ5億4百万円増加の81億10百万円となりました。

今後も経営強化計画を確実に持続的に実行し、安定した収益を確保することで、利益剰余金を着実に積み上げてまいります。

[ 長期予想 ] (表 19)

(単位：億円)

	2019/3末 実績	2020/3末 実績	2021/3末 実績	2022/3末 予想	2023/3末 予想	2024/3末 予想
当期純利益	11	3	9	7	8	8
利益剰余金	70	70	76	77	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：Vサポート業務による売上支援、訪問ルールの徹底、BANK-Rへの入力の徹底、「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等）を速やかに行っています。

#### ② 内部監査態勢

2021年度上期における内部監査態勢は以下の通りです。

第一に、内部監査の高度化に向け2021年3月に「監査高度化プロジェクト」を立上げ、金融庁レポートの内部監査の成熟度の段階評価（第一段階～第四段階）を基準として、当行の内部監査の成熟度を少なくとも第二段階以上に引き上げるべく、監査手法の見直しに取り組みました。営業店監査では準拠性のチェックに加え、コンプライアンス・リスク管理の観点から根本原因を追究する方向性を決定しました。本部監査では、より経営に近いところでの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・運用を最重要課題として、2020年1月からオフサイトモニタリングを継続しています。2021年度下期中に営業店監査、本部監査ともに最適な監査手法を確立させ、2022年度監査基本計画に反映させる計画としています。

第二に、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趣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。

第三に、コンプライアンス・リスク管理の高度化につきましては、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ました。先に述べたように不備の根本原因をコンプライアンス・リスク管理の観点から追及する監査手法の確立にも取り組んでいる最中でもあります。営業店監査では第1線に求められる自律的なリスク管理として、部店内自己検査の実施状況の検証にも重点を置いて取り組みました。

第四に、提言や改善要請については、引き続き営業店監査やテーマ監査で発見された問題点について、本部関係部署が根本原因を認識し、リスクを適切にコントロールする態勢が整備できているかを点検・評価した上で、当該関係部署に提言や改善要請を行ってきました。また、これまでの提言や改善要請に対する継続モニタリング（半期に1回実施）は7月に実施しています。

第五に、継続的な専門的能力の開発・取得の課題につきましては、監査業務の専門性の基盤づくりとして金融内部監査士（一般社団法人日本内部監査協会認定）の資格取得を推

奨ってきましたが、現在、派遣社員を除く監査部員8名のうち7名が資格取得済み、残る1名も計画どおりに通信教育を修了し資格申請手続中となっています。また、今期は7つの研修・セミナーに参加し、参加者のべ人数は48名となる等、例年に比べてより積極的に知識の習得に努めました。市場リスク等の専門分野については、2021年度下期に市場リスク監査を計画し準備に取り掛かるに至っています。

最後に、より経営に資する内部監査を目指し、着実に目の前にある課題の解決に取り組んでいくとともに、サステナブルで揺るぎない内部監査態勢の土台を構築すべく「監査高度化プロジェクト」に取り組んでまいります。

## (2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

主要なリスクカテゴリーである信用リスク・市場リスク・流動性リスク・オペレーショナルリスク（事務リスク・システムリスク）について、リスクごとに管理の基本方針を制定し、適切なリスク管理態勢の整備・確立に努めています。

また、各種リスクに応じて、管理の所管部署及び部会を設置し、その識別、評価、監視、コントロール等について協議しております。各種リスクの全体把握及び管理の統括部署として、総合企画部は「ALM/リスク管理協議会」を運営しています。

各種リスクの管理については、各リスク所管部署において、PDCAサイクルを確立し、「リスクの特定、評価、モニタリング、コントロール・削減」の一連のプロセスにおける各業務の妥当性を検証し、また適時見直すことにより、管理態勢の拡充・強化に努めてまいります（詳細は、18頁4-(2)「リスク管理の体制の強化のための方策」に記載しています）。

なお、リスク管理体制については、リスクを把握・管理・抑制するのみにとどまらず、とったリスクに見合った収益を確保できているかといった、リスクと収益とのリンクを把握・管理する体制（RAF：リスクアペタイト・フレームワーク）の導入を2020年3月の取締役会にて決議し、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するとともに、あらゆる機会を通じて全職員に周知しております。