

経 営 強 化 計 画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

2022 年 6 月



《 目 次 》

1. 前経営強化計画の実績についての総括	1
(1) 経営環境	1
(2) 資産負債の状況	1
(3) 損益の状況（3年間累計）	2
(4) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績	3
(5) 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績	4
2. 経営強化計画の実施期間	7
3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善目標	8
(1) 収益性を示す指標（コア業務純益）	8
(2) 業務の効率を示す指標（業務粗利益経費率）	8
4. 当行の現状と課題	9
(1) 地域における現状と課題	9
(2) 経営環境に関する課題と本計画が目指すもの	9
5. 経営の改善の目標を達成するための方策	11
(1) 地域への徹底支援	11
(2) 経営基盤の強化	18
6. 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	22
(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	22
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	22
(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	25
(5) 情報開示の充実のための方策	26
7. 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	27
(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	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
8. 剰余金の処分の方針	30
(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
9. 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	31

(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
10. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項		32
11. 機能強化のための計画の前提条件		33

1. 前経営強化計画の実績についての総括

(1) 経営環境

前経営強化計画1年目は、雇用・所得環境の改善が続く中、個人消費の持ち直しが見られ、緩やかな景気回復基調にありました。しかしながら、2020年に入り、新型コロナウイルス感染症（以下、「新型コロナ」という。）が感染拡大したことで状況は一変しました。緊急事態宣言やまん延防止等重点措置もあり、国内の移動ばかりでなく、海外との人やモノの往来に大きな制限が課せられました。新しい生活様式の行動指針でステイホーム等が勧奨され、人の動きが大幅に減少した結果、運輸業・観光業・宿泊業・飲食業などを中心に需要は激減し、国内経済は急速に悪化しました。このような状況を踏まえて、国や自治体により大規模な経済対策支援等が実施され、国内経済は最悪期を脱して徐々に回復基調にあります。コロナ禍前の水準にはまだ復調しておらず、現時点においても先行き不透明な状況が続いております。

また、これに加え、コロナ禍による供給の減少や海外での需要回復により原材料が不足し、世界的な物価の上昇を招いており、個人消費や企業業績に与える影響も懸念される状況となっております。

〔図表1〕〔各種指標の前提と実績との対比〕

	2019/3 末	2020/3 末			2021/3 末			2022/3 末		
	実績	前提	実績	前提比	前提	実績	前提比	前提	実績	前提比
無担保コール翌日物(%)	▲0.060	▲ 0.050	▲0.070	▲0.020	▲ 0.050	▲0.044	+0.006	▲ 0.050	▲0.020	+0.030
T I B O R 3ヵ月(%)	0.069	0.060	0.069	+0.009	0.060	0.069	+0.009	0.060	0.067	+0.007
新発10年国債利回(%)	▲0.095	▲ 0.090	0.010	+0.100	▲ 0.090	0.090	+0.180	▲ 0.090	0.210	+0.300
ドル／円レート(円)	110.83	109.00	108.32	▲0.68	109.00	110.67	+1.67	109.00	121.98	+12.98
日経平均株価(円)	21,205	20,000	18,917	▲1,083	20,000	29,178	+9,178	20,000	27,821	+7,821

(2) 資産負債の状況

2022年3月末の主要勘定のうち、貸出金は地域の中小企業等のお客さまに対する円滑な資金供給に努めた結果、始期比68億83百万円増加し、4,177億43百万円となりました。

有価証券は始期比102億97百万円増加の1,101億61百万円となりました。

預金（譲渡性預金を含む）は個人預金、法人預金とも増加し、始期比457億96百万円増加の5,758億83百万円となりました。

〔資産・負債の実績推移（残高）〕（図表2）

（単位：百万円）

	2019/3 末 (始期)	2020/3 末		2021/3 末		2022/3 末				
	実績	実績	前年度末比	実績	前年度末比	計画	実績	計画比	前年度末比	始期比
資産	578,517	578,446	▲71	633,648	+55,202	589,245	642,931	+53,686	+9,282	+64,414
貸出金	410,859	401,139	▲9,719	414,654	+13,514	416,922	417,743	+821	+3,088	+6,883
有価証券	99,864	100,265	+401	104,475	+4,210	98,000	110,161	+12,161	+5,685	+10,297
負債	547,402	548,216	+814	601,750	+53,534	557,478	610,920	+53,442	+9,169	+63,517
預金	530,086	531,257	+1,170	566,387	+35,129	540,209	575,883	+35,674	+9,496	+45,796
純資産	31,114	30,229	▲885	31,898	+1,668	31,767	32,011	+244	+113	+896

※預金には譲渡性預金を含みます。

(3) 損益の状況（3年間累計）

計画期間 3 年間の累計実績においては、貸出金利回りが計画を下回ったことから貸出金利息は計画を 3 億 37 百万円下回ったものの、有価証券利息配当金及び預金利息が計画よりも改善されたことから資金利益は計画を 47 百万円上回りました。

また、役務取引等利益も計画を 3 億 19 百万円上回ったことから、コア業務粗利益は計画を 3 億 12 百万円上回りました。

経費は人件費・物件費とも計画を下回ったことから、計画を 4 億 51 百万円下回りました。

この結果、コア業務純益は計画を 7 億 62 百万円上回りました。

臨時損益は不良債権処理額、株式等損益が計画よりも悪化したことから、計画を 10 億 62 百万円下回りました。

この結果、経常利益は計画を 3 億 66 百万円下回りました。

法人税等合計が計画を下回ったことから、当期純利益は計画を 2 億 79 百万円上回りました。

[損益の実績推移（単体）]（図表 3）

（単位：百万円）

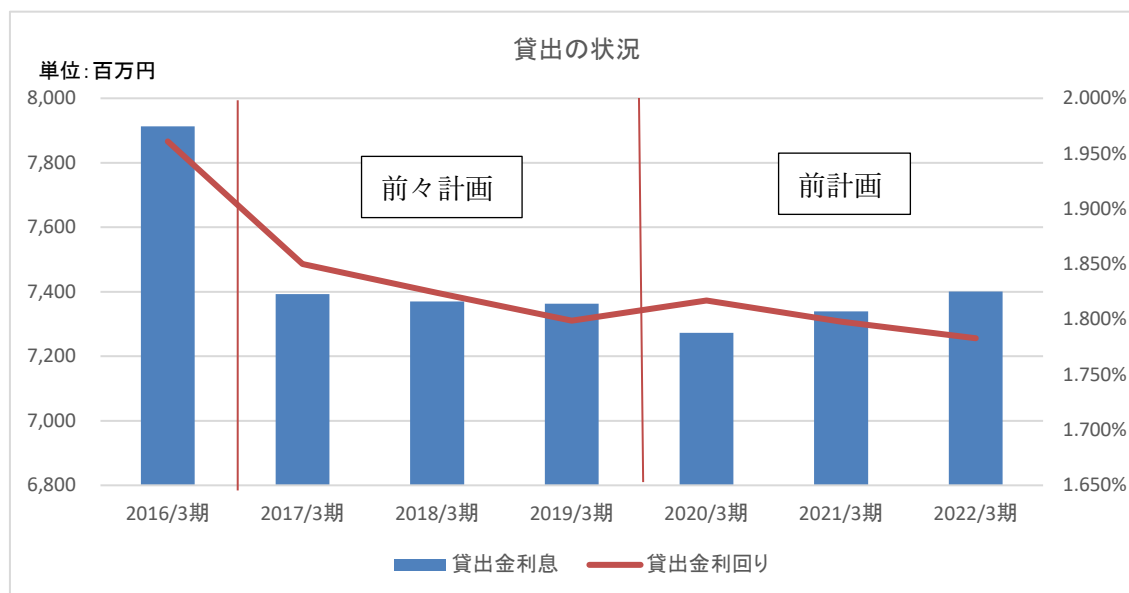
	2020/3 期 実 績	2021/3 期 実 績	2022/3 期 実 績	3 期間累計（2020/3 期～2022/3 期）		
				計 画	実 績	計画比
業務粗利益	7,443	7,676	7,916	22,790	23,036	+ 246
[コア業務粗利益]	[7,496]	[7,689]	[7,915]	[22,790]	[23,102]	[+ 312]
資金利益	7,593	7,760	7,978	23,284	23,331	+ 47
（貸出金利息）	（ 7,273 ）	（ 7,339 ）	（ 7,401 ）	（ 22,352 ）	（ 22,015 ）	（ ▲ 337 ）
（有価証券利息配当金）	（ 489 ）	（ 513 ）	（ 536 ）	（ 1,299 ）	（ 1,539 ）	（ + 240 ）
（預金利息）	（ 208 ）	（ 140 ）	（ 76 ）	（ 478 ）	（ 425 ）	（ ▲ 53 ）
役務取引等利益	▲ 80	▲ 73	▲ 10	▲ 482	▲ 163	+ 319
その他業務利益	▲ 69	▲ 10	▲ 51	▲ 12	▲ 131	▲ 119
（国債等債券損益）	（ ▲ 53 ）	（ ▲ 13 ）	（ 1 ）	（ — ）	（ ▲ 65 ）	（ ▲ 65 ）
経費	6,474	6,366	6,581	19,874	19,423	▲ 451
人件費	3,376	3,365	3,531	10,445	10,272	▲ 173
物件費	2,639	2,546	2,569	7,936	7,755	▲ 181
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	—	—	—
業務純益	968	1,309	1,335	2,916	3,613	+ 697
[コア業務純益]	[1,022]	[1,323]	[1,333]	[2,916]	[3,678]	[+ 762]
臨時損益	▲ 720	▲ 505	▲ 375	▲ 539	▲ 1,601	▲ 1,062
不良債権処理額	174	412	397	600	984	+ 384
株式等損益	▲ 592	▲ 183	▲ 78	—	▲ 854	▲ 854
経常利益	248	803	959	2,377	2,011	▲ 366
特別損益	118	10	▲ 102	112	27	▲ 85
税引前当期純利益	367	814	856	2,489	2,038	▲ 451
法人税等合計	57	▲ 181	8	614	▲ 115	▲ 729
当期純利益	309	995	848	1,875	2,154	+ 279
（参考）信用コスト	174	412	397	600	984	+ 384

※ 信用コスト ＝ 一般貸倒引当金繰入額 ＋ 不良債権処理額

〔貸出金の実績推移〕（図表４）

（単位：百万円、％）

	2016/3 期 実 績	2017/3 期 実 績	2018/3 期 実 績	2019/3 期 実 績	2020/3 期 実 績	2021/3 期 実 績	2022/3 期 実 績
貸出金利息	7,913	7,393	7,370	7,363	7,273	7,339	7,401
貸出金平残	402,367	399,463	404,028	409,146	399,105	408,205	414,936
貸出金利回り	1.961	1.850	1.824	1.799	1.817	1.798	1.783



（４）経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績

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等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、大分県の新型コロナ対応融資（以下、「ゼロゼロ融資等」という。）の貸出金利が1.30%と当行貸出金利回りを大幅に下回っていたことも影響し、事業性貸出について顧客価値の提供に努めてまいりましたが、利回りは計画を0.031ポイント、貸出金利息は計画を57百万円とわずかながら下回りました。

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、預金利息は計画を21百万円下回りました。

〔貸出金・預金の計画・実績〕（図表５）

（単位：百万円、％）

	始 期	2020/3 期 実 績	2021/3 期 実 績	2022/3 期			
				計 画	実 績	計画比	始期比
貸出金利息	7,363	7,273	7,339	7,458	7,401	▲ 57	+ 37
貸出金平残	409,146	399,105	408,205	411,107	414,936	+ 3,829	+ 5,790
貸出金利回り	1.799	1.817	1.798	1.814	1.783	▲ 0.031	▲ 0.016
預金利息	295	208	140	97	76	▲ 21	▲ 218
預金平残	534,179	531,245	558,032	537,670	572,688	+35,018	+38,509
預金利回り	0.055	0.039	0.025	0.018	0.013	▲ 0.005	▲ 0.042

そして、資金利益は計画を1億67百万円上回る79億78百万円となったことに加え、役務取引等費用が計画を下回ったことにより役務取引等利益も計画（▲2億9百万円）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。

〔損益の計画・実績〕（図表6）

（単位：百万円、％）

	始 期	2020/3 期 実 績	2021/3 期 実 績	2022/3 期			
				計 画	実 績	計画比	始期比
コア業務粗利益	7,573	7,496	7,689	7,604	7,915	+ 311	+ 342
資金利益	7,597	7,593	7,760	7,811	7,978	+ 167	+ 381
役務取引等利益	▲ 12	▲ 80	▲ 73	▲ 209	▲ 10	+ 199	+ 2
経費	6,453	6,474	6,366	6,469	6,581	+ 112	+ 128

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（始期比+2億13百万円）となり、計画を達成しました。

〔コア業務純益の計画・実績〕（図表7）

（単位：百万円）

	始 期	2020/3 期 実 績	2021/3 期 実 績	2022/3 期			
				計 画	実 績	計画比	始期比
コア業務純益	1,120	1,022	1,323	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、計画を達成しました。

〔業務粗利益経費率の計画・実績〕（図表8）

（単位：百万円、％）

	始 期	2020/3 期 実 績	2021/3 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	5,098	5,040	5,195	5,188	▲7	+13
業務粗利益	7,566	7,443	7,676	7,604	7,916	+312	+350
業務粗利益経費率	68.40	68.49	65.66	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。

(5) 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績

①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、新型コロナに伴う売上の減少等により、中小企業等のお客さまの危機対応を含めた資金需要は強く、ゼロゼロ融資等を含め資金繰り支援に注力した結果、「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。収束時期が見通せない新型コロナの影響を懸念し、資金繰り不安が解決してもなお手元流動性を増やすような傾向もあり、預金残高が急増し、「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 〕 (図表 9)

(単位：億円、%)

	2019/3 末 (始期)	2020/3 末 実 績	2021/3 末 実 績	2022/3 末			
				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	2,573	2,792	2,687	2,885	+198	+355
総資産残高	5,785	5,784	6,336	5,892	6,429	+537	+644
総資産に対する比率	43.73	44.49	44.07	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

②経営改善支援等取組先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合

2022 年 3 月期は、分子となる「経営改善支援等取組企業数」は 730 先（計画比+114 先）となりました。

分母となる「取引先企業総数」は 7,085 先（計画比+258 先）となり、その結果、「経営改善支援等取組企業数の取引先企業総数に占める割合」は計画値を 1.28 ポイント上回る 10.30%となりました。

〔 経営改善支援等取組企業数の取引先企業総数に占める割合の計画・実績 〕 (図表 10)

(単位：先、%)

	2019/3 末 (始期)	2019/9 末 実 績	2020/3 末 実 績	2020/9 末 実 績	2021/3 末 実 績	2021/9 末 実 績	2022/3 末			
							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
割 合	9.00	8.70	8.41	8.40	9.33	9.37	9.02	10.30	+1.28	+1.30

※「担保・保証」とは、担保・保証に過度に依存しない融資をいいます。

※ 割合 = 経営改善支援等取引先企業合計 ÷ 取引先総数

※ 経営改善支援等取組先」とは、次の 5 項目への取組み先といたします。

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等を行った先
- (2) 創業・新事業開拓支援として、次の事業資金融資を行った先
 - ・ 大分県・各市町村の創業・新事業支援制度融資
 - ・ 大分県信用保証協会の創業・新規事業関連保証等による融資
 - ・ 中小企業基盤整備機構の地域資源・新連携制度の認定先へ融資を行った先
 - ・ 創業・設立から 3 年未満のお客さま又は新事業を開始したお客さまへの初めての事業資金融資
- (3) 企業育成ファンドの組成・出資等を行った先

2. 経営相談支援先

- (1) 企業支援室が選定した経営改善支援取組対象先で、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、財務管理手法等の改善、経費節減、資産売却、業務再構築、組織再編・M&A等の助言を行った先
- (2) 経営課題を抱えるお客さまで、当行を介し、外部専門家等（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）に経営相談等を行った先
- (3) 当行が入手した情報を活用し、ビジネスマッチング、資産売却等を成立させた先

3. 早期事業再生支援先

- (1) 当行の人材を派遣し、再建計画策定、その他の支援等を行った先
- (2) プリパッケージ型事業再生又は私的整理ガイドライン手続等で関与した先
- (3) 企業再生ファンド組成により現物出資した先
- (4) DES、DDS、DIPファイナンスを活用した先
- (5) 整理回収機構の企業再生スキームを活用した先

- (6) 地域経済活性化支援機構を活用して再生計画の策定に関与した先
- (7) 中小企業活性化協議会と連携し、再生計画の策定に関与した先
- (8) 当行が紹介した外部専門家等（弁護士、公認会計士、税理士、経営コンサルタント等）を活用して再生計画の策定に関与した先

4. 担保・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の契約先、財務制限条項（コベナンツ）を活用した融資商品、担保及び個人保証を不要とする融資商品で融資を行った先
- (2) 当行における担保・保証に過度に依存しない融資商品（スーパービジネスローン、スーパービジネスローン・プラス、ほうわ成長基盤強化ファンド2、ほうわ動産担保ローン、ほうわT K C ローン、ほうわビタミンローン）で融資を行った先
- (3) 財務諸表精度が高い中小企業者への特別プログラムの融資先として、私募債等、信用格付を利用した信用供与を行った先
- (4) 再生可能エネルギーの固定買取制度に係る売電収入に債権譲渡担保契約を締結して融資を行った先
- (5) 上記以外でA B L 手法の活用、動産・債権担保融資を行った先

5. 事業承継支援先

- (1) 事業承継ニーズを有するお客さまに対し、当行が必要な外部専門家等（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）を紹介し、連携して問題解決支援等を行った先
- (2) M&Aの取組みを成立させた先

2. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能強化法第 12 条の規定に基づき、2022 年 4 月から 2025 年 3 月までの「経営強化計画」を策定、実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

3. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善目標

(1) 収益性を示す指標（コア業務純益）

〔コア業務純益の改善額〕（図表 11）

（単位：百万円）

	2022/3 期 実績 計画始期	2022/9 期 計画	2023/3 期 計画	2023/9 期 計画	2024/3 期 計画	2024/9 期 計画	2025/3 期 計画	改善額
コア業務純益	1,333	639	1,367	756	1,483	773	1,521	+ 188

※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

※参考〔貸出金計画〕（図表 12）

（単位：百万円、％）

	2022/3 期 実績 計画始期	2022/9 期 計画	2023/3 期 計画	2023/9 期 計画	2024/3 期 計画	2024/9 期 計画	2025/3 期 計画	改善幅
貸出金利息	7,401	3,789	7,586	3,853	7,710	3,891	7,771	+ 370
貸出金平残	414,936	418,553	419,588	422,407	423,381	425,894	426,329	+11,393
貸出金利回り	1.783	1.806	1.808	1.819	1.816	1.822	1.823	+ 0.040

(2) 業務の効率を示す指標（業務粗利益経費率）

〔業務粗利益経費率の改善幅〕（図表 13）

（単位：百万円、％）

	2022/3 期 実績 計画始期	2022/9 期 計画	2023/3 期 計画	2023/9 期 計画	2024/3 期 計画	2024/9 期 計画	2025/3 期 計画	改善幅
機械化関連費用 を除く経費	5,188	2,662	5,252	2,667	5,290	2,677	5,337	+ 149
業務粗利益	7,916	4,037	8,069	4,108	8,170	4,095	8,145	+ 229
業務粗利益 経費率	65.53	65.94	65.08	64.92	64.74	65.37	65.52	▲ 0.01

※1 業務粗利益経費率 = 機械化関連費用を除く経費 ÷ 業務粗利益

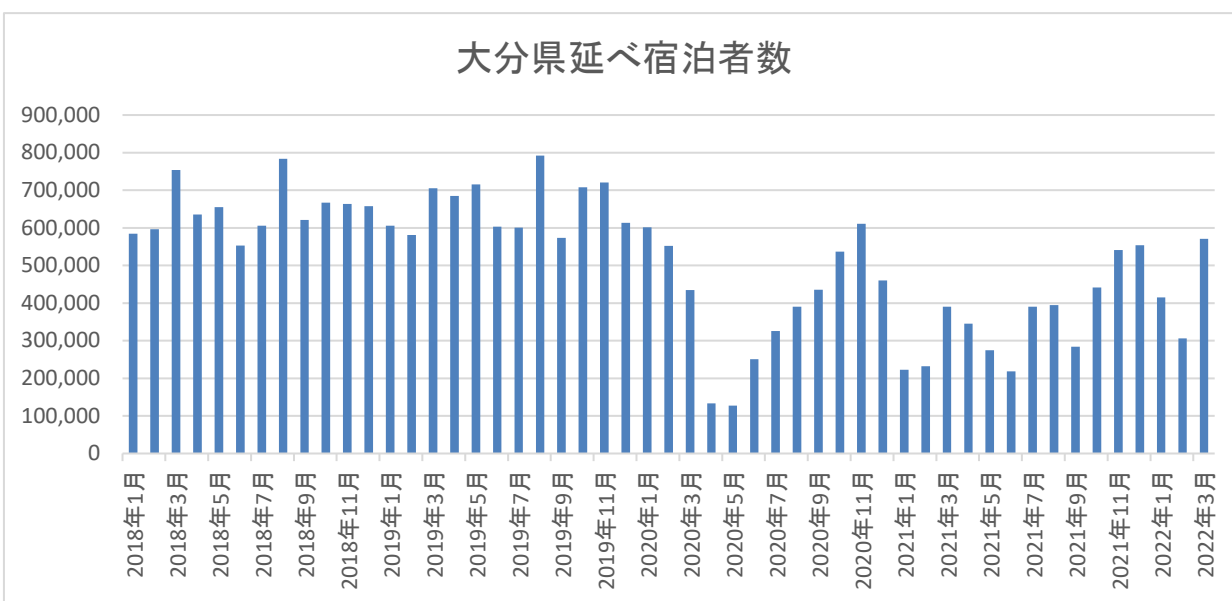
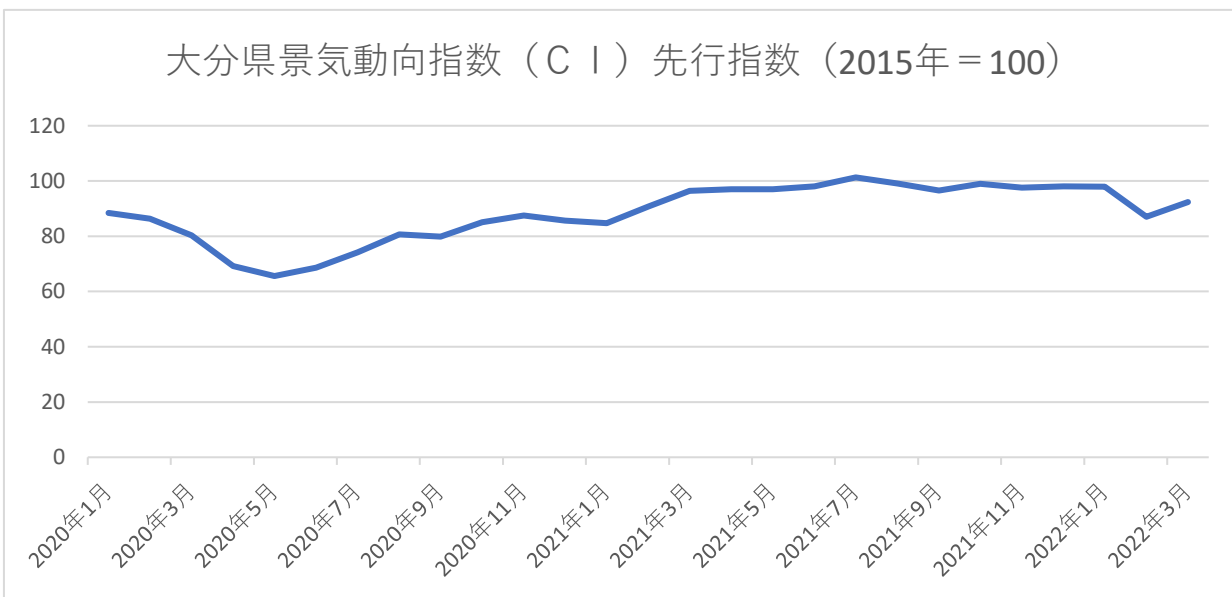
※2 機械化関連費用は、事務機器等の機械賃借料、機械保守費、減価償却費等を計上

4. 当行の現状と課題

(1) 地域における現状と課題

当行が主たる営業基盤とする大分県の経済は、2020 年に入り新型コロナにより全国的に人の往来が制限されたことから、主たる産業の一つである宿泊業を始め、飲食業、運輸業等の業況に甚大な悪影響を及ぼしました。しかしながら、国や地方自治体の大規模な支援策により倒産は低位に推移しており、また、観光客数が回復傾向にあるなど人の往来が戻りつつあり、景気回復の兆候は現れております。

なお、物価上昇により今後個人消費の低迷、企業業績の悪化が懸念されており、景気悪化には十分に注意する必要があります。



(2) 経営環境に関する課題と本計画が目指すもの ～「共通価値の創造」

当行は金融機能強化法の趣旨を踏まえ、厳しい経営環境下にある地域の中小企業・小規模事業者であるお客さまの課題解決こそが最優先の課題であり、その解決に向けて全行を上げて取り組み、“豊和銀行さんありがとう”とご評価いただけるに足る顧客価値をご提供することが重要であると考えております。そのお客さまからの評価が、ひいては当行の経営の健全性向上に

寄与し、持続可能性の向上につながるものと考えております。

この「共通価値の創造」の考え方を基本としたビジネスモデルを確立するため、当行は

- ・「Vサポート業務」（＝お客さまの課題解決を図る本業支援）
- ・「経営改善応援ファンド」（＝経営改善計画策定・レビューとセットとなった新規融資）
- ・「資金繰り安定化ファンド」（＝お客さまが資金繰りを心配せずに本業に専念できる、最長5年間の期日一括返済の新規融資）

を経営改善支援の3本柱と位置づけ、これまで積極的に取り組んでまいりました。

本計画においてもこの方針を継承するとともに、より多くの中小企業・小規模事業者のお客さまの経営改善の支援に向け、経営改善支援の3本柱の更なる深化に努めてまいります。

5. 経営の改善の目標を達成するための方策

前計画では、Vサポート業務を当行のビジネスモデルの中核業務として確立することを目指すとともに、「Vサポート業務」と「経営改善応援ファンド」を当行の経営改善支援の両輪として位置づけて取り組んでまいりました。しかし、前計画スタート2年目に予期せぬコロナ禍に見舞われたことからこの非常事態に対応するため、新たな経営改善支援スキームとして「資金繰り安定化ファンド」を2020年度に急遽導入しました。

本計画においては、従来の「Vサポート業務」「経営改善応援ファンド」に加え、前計画で導入した「資金繰り安定化ファンド」を経営改善支援の3本柱として位置づけて、特にコロナ禍で甚大な影響を受けたお客さまを中心に支援を行ってまいります。また、前計画に引き続き「地域への徹底支援による地元経済の活性化」を基本方針とするとともに、以下に掲げる「地域への徹底支援」「経営基盤の強化」を取組方針といたします。

(1) 地域への徹底支援

① Vサポート業務の安定的成長

イ. 前計画におけるVサポート業務の取組みとその成果

(Vサポート業務の進化)

厳しい業況にある売り手のお客さま(=“契約先”)に、当行のお取引先の中から新たな買い手候補先をご紹介します、商談を設定し、成約に向けて双方の調整を図り、契約先の売上増加を図ること(=本業支援)を目的にVサポート業務を開始したのが2016年11月。スタート当初は、当行への波及効果として、次の3点を企図していました。

- ・第一に、契約先の売上が増加することで、債務者区分のランクアップによる当行の信用コストの改善が期待できること
- ・第二に、契約先の売上が増加することで、運転資金や設備資金の新規の資金需要が創出され、当行の新規融資に結び付くことが期待できること
- ・第三に、契約先の売上実績に応じて、予めお約束した料率での成果報酬手数料を契約先からいただけること

約5年前に契約先の売上増加を図ることを主たる目的にスタートしたVサポート業務ですが、実際に取り組んでみると、いくら優れた商品・サービス(=商材)であっても、あるいは当行行員が買い手候補先にいくら優れた商材であることをデータを用いてご説明しても、買い手候補先がその商材に価値を認めてご購入されない限り商談は成約せず、その結果、契約先の売上増加にもつながらないという当たり前のことに気が付きました。

そこで前計画からは、まずは買い手候補先のニーズや悩み、業務上の課題などを掘り下げることに重点をおき、そのような課題解決に役立つことが期待される商材を選定し、買い手候補先にご紹介するというアプローチに切り替えました。そうでなければ、買い手候補先の購買動機につながりませんし、契約先に売上増加という顧客価値をご提供できなくなるからです。つまり、Vサポート業務で契約先の売上増加という本来の目的を果たすためには、“Vサポート商材の購買による買い手候補先の満足度を引き上げること”が第一歩だということに発想を転換したのであります。

前計画の後半2年間は新型コロナの影響が大きく、特に宿泊業・飲食業などを中心に甚大な業績不振に見舞われました。当然ながら、当行はゼロゼロ融資等による資金繰り支援に全行を上げて取り組むことに加え、資金繰り支援に留まることなく、ポストコロナを見据え、コロナ禍に見舞われている今こそお客さまの本業を立て直すことに直ちに着手すべきであり、それが地域金融機関の責務であると肝に銘じて、Vサポート業務に一層力を注ぎました。

そこで、通常のVサポート業務のアプローチに加え、コロナ禍であることを前提に、コロナ禍で特に大きな打撃を受けた宿泊業・飲食業などの9つの業種を抽出し、コロナ対策を意識した「課題解決提案シート」を作成いたしました。このシートを活用して、Vサポート業務で提供可能な商材をご紹介します、コロナ禍で傷んだお客さまの本業の立て直しに協力していくことにしました。

例えば、宿泊業の課題解決提案シートには、新型コロナの感染リスクを軽減するためのオペレーション改善の商材として、紫外線殺菌装置や抗菌剤を取り上げ、ホテルや旅館を利用されるお客さまの不安を少しでも和らげる方策として盛りこみました。また、3密回避のための商材として、ホテル内の大浴場やレストランの混雑状況を利用客のスマホに表示する“混雑ナビ”を追加しました。このアプリは、ある大手ホテルとのコロナ対策の協議の中で寄せられたご要望を、当行がVサポート業務の契約先であるシステム会社にご提案して新規開発に至ったものです。この“混雑ナビ”を使えば、大浴場やレストランの混雑状況を、カメラやセンサーを利用せず、ホテル従業員が手持ちのスマホやタブレットなどから簡単に情報の発信ができ、手軽に利用客にお知らせできるという画期的なアプリであり、導入した大手ホテルからは“初期投資が安価でコロナ禍の中わざわざお越しいただいたお客さまからもすこぶる評判が良い”と高いご評価をいただきました。

Vサポート業務は、地域経済がコロナ禍という未曾有の経済危機に直面する中、お客さまの本業支援にその真価を発揮できましたが、これは上述の通りコロナ禍が始まる前の前計画スタート時に、既に“Vサポート業務の取組みの軸足を買い手候補先の課題解決”にシフトさせていたことが功を奏したとも言えます。

その結果、Vサポート業務の実績（累計）は下記のように推移しました。

〔 Vサポート業務の実績 〕（図表 14）

	2019 年度	2020 年度	2021 年度
契約先数（年度末）	61 先	81 先	98 先
うち、販路実現先数（A）	49 先	71 先	89 先
売上貢献額（累計）	685 百万円	1,235 百万円	2,209 百万円
購買実績先数（累計）	565 先	777 先	1,049 先
成約件数（B）（累計）	707 件	1,006 件	1,444 件
1 成約先の平均成約件数（B/A）	14.4 件	14.1 件	16.2 件
成果報酬手数料（累計）	42 百万円	70 百万円	115 百万円

（Vサポート契約先の債務者区分の変化とその評価）

Vサポート業務の取組みにより、契約先の債務者区分がどのように変化したかについては次表のとおりです。（Vサポート契約先 98 先の契約時点と 2022 年 3 月末時点における債務者区分の変化を示しています。）

〔 Vサポート契約先の債務者区分遷移 〕（図表 15）

債務者区分遷移	先数
ランクアップ	10 先
ランクダウン	7 先
変化なし	80 先
借入完済	1 先
合計	98 先

結果は、ランクアップが10先に対して、ランクダウンは7先、債務者区分に変化なしが80先であり、債務者区分の改善について、Vサポート業務は相応の貢献をしたと評価しております。

さらに、与信管理面で契約先や買い手候補先の事業性評価の深掘りに寄与したこと、加えて渉外・融資担当者の融資判断能力を養えたという意味で人材育成にも貢献したと評価しております。

具体的には、全営業店の支店長や渉外・融資担当者等は商材に関する詳細な知識（概要、品質、セールスポイント、強みや弱み、対象マーケットなど）を習得する必要があります。その知識の習得は、まず契約先の取引店が契約先の社長や営業担当者と何度も商材に関して議論を重ねた上でVサポート商材に関する詳細な説明書である“商品カタログ”を作成し全営業店に展開することからスタートします。他の営業店の支店長や渉外・融資担当者は、その“商品カタログ”を熟読し、商品説明会への参加等を通じて詳細な知識を頭にしっかりと入れ、自店の買い手候補先にあたることになります。この過程を経て、買い手候補先の悩みは何なのか、例えば、仕入先を変えたいのか、業務プロセスを効率化したいのか、人手不足を解消したいのかなどの課題を明確にしたうえで、その課題の解決に向けて、100先程度あるVサポートの契約先から適切な商材を選んでご提案し、買い手候補先の課題解決を図ることが可能になるのです。

事業性評価は一般的には財務諸表などの定量評価が中心ですが、このように当行ではお客さまの本業をご支援するVサポート業務により、銀行員が通常は接点を持たない、生産・販売・品質管理等の現場や総務・人事などの管理部門の方々との接点を持つことを通じて、仕入先や業務プロセスの課題、人材不足の状況など契約先や買い手の財務諸表に現れない問題点を明らかにできます。したがって、Vサポート業務は定量面・定性面の課題を踏まえた深度ある事業性評価と人材育成に寄与していると考えています。

（事業性貸出先およびVサポート関連先の融資平残・貸出金利回り推移）

事業性貸出先全体およびVサポート関連先（契約先および買い手）の融資平残および貸出金利回りの推移は次表の通りです（但し、ゼロゼロ融資等を除く）。

〔事業性貸出先およびVサポート関連先の融資平残・貸出金利回り〕（図表16）（単位：億円、％）

	2019年度		2020年度		2021年度		2019年度比	
Vサポート関連先 (事業性貸出に占める割合)	696 (25.2)	1.978	754 (27.1)	1.987	792 (28.5)	2.013	+ 95 (+ 3.3)	+0.035
事業性貸出先合計	2,759	1.679	2,780	1.660	2,777	1.659	+ 17	▲0.020

2019年度から2021年度までの事業性貸出先全体の融資平残は新型コロナの影響もあり17億円の増加に留まりましたが、Vサポート関連先（2022年3月末時点のVサポート関連先を2019年度と2021年度で比較）では95億円増加いたしました。その結果、2021年度におけるVサポート関連先の融資平残（792億円）は事業性貸出先全体の融資平残（2,777億円）の30%弱（28.5%）を占めるまでに拡大しました。

また、貸出金利回りは、事業性貸出先全体では0.020ポイント低下しましたが、Vサポート関連先は逆に0.035ポイント改善しました。

Vサポート関連先の融資平残および貸出金利回りが改善したのは、契約先および買い手へ顧客価値をご提供したことで、その対価として、新規融資や貸出金利回りの改善につながったものと理解しております。買い手候補先には課題解決につながる商材をご提供し、契約先にはその成果として売上増加という顧客価値をご提供できたことで、買い手・契約先双方から、“豊和銀行さんありがとう”という評価につながり、融資平残・貸出金利回り改善に貢献したのと考えております。

ロ. 本計画におけるVサポート業務の展開方針

Vサポート業務は2016年11月の開始以来5年以上経過し、スタート時に期待した以上の実績を上げることができ、当行のビジネスモデルの中核となるレベルにまで成長させることができたと考えております。

これまでは、契約先を毎年度一定社数増やすことで、さまざまな課題を抱える買い手候補先の課題解決に貢献し、買い手先数も増加（2022年3月末時点での購買実績先数は累計で1,049先）し、契約先の売上貢献額（2022年3月末累計で2,209百万円）も順調に増加してきました。

これからは、契約先はVサポート業務のスタート時にメドとしていた100先程度に到達し地元全域の業種を概ねカバーできるようになったこと、また営業店の支店長や渉外・融資担当者が臨機応変に買い手候補先のご要望に速やかにお応えするためには商材の詳細を契約先の営業マンと同じぐらいのレベルで理解しておくことが必要であり、そのためには100先程度の商材が限度であると考え、今後は契約先数の増加には比重を置かず、むしろ既存契約先の見直しや経営改善支援の緊急性の高い先と優先的に契約するという方針とし、基本的には100先程度の契約先数に留めることといたします。

Vサポート業務を安定的に成長させるためには、本計画期間中は契約先数は増加しないということを踏まえれば、今後は如何にして買い手候補先とのVサポート業務による接点の裾野を更に広くかつ深くしていけるかが課題となります。全行員がVサポート業務の考え方を正しく理解し、Vサポート商材に関する詳細な知識をしっかりと持つこと、そして、買い手候補先が何を悩み、何を課題として認識しておられるのかを理解し、適切な商材をご提案することが重要になってまいります。

これまで以上に足しげくお客さまを訪問し、ご相談相手になり、コミュニケーションをとり、より強い信頼関係を築けるかが今後の最も重要な点だと考えています。買い手からすれば、一つの商材で全ての課題が解決するわけではなく、解決すべき課題は他にも残っていると考えるのが自然であり、その他の商材をご紹介しますことで、他の課題の解決にも貢献することができると考えております。

また、一度Vサポート業務でご購買されても継続商流になっていない場合には、その商材では買い手に十分な顧客価値をご提供し続けられていないということも考えられます。そのような場合には、買い手にその商材の問題点やご要望を再度お聞きして、その商材の契約先に買い手の不満や抱えている課題をフィードバックすることや、他の代替商材でその買い手の満足度を高めることも必要になってまいります。

今後はVサポート業務に関して人材育成を更に充実させるとともに、買い手候補先との接点を拡大することの重要性を行内に浸透させ、買い手とのリレーション強化にこれまで以上に努めてまいります。

本計画では下記施策を中心に取り組んでまいります。

- A. Vサポート業務・Vサポート商材への理解を深めること
- ・新任渉外者研修や新入行員研修でのVサポート業務に関する基礎的知識の習得
 - ・お客さま支援部（Vサポート業務の主管部）の若手部員による営業店若手行員向けの勉強会の開催（2022年3月時点で累計47回実施）
 - ・営業店行員とお客さま支援部部員とのVサポート先への帯同訪問（＝買い手候補先の課題抽出や解決策提案に関する切り口・話法などをOJTで学ぶことができる）
 - ・「商品説明会」（契約先による行員向けの商品概要の説明会。2022年3月時点で累計112回実施）の開催頻度を上げて契約先の生の声を聴く機会を増やし、行員のVサポート商材に関する商品知識をブラッシュアップすること
- B. Vサポート業務での売り手・買い手のお客さまに顧客価値を提供できた成功事例（＝お客さまから“ありがとう”と言っていただけ事例）を漫画形式の「Vサポートニュース」（2022年3月時点で72回発行、うち事例数は23件）を活用して全営業店に横展開すること（＝買い手候補先へご提案する際のコツをつかむ勉強になる）
- C. 契約先および買い手に対するアンケート調査を定期的の実施することで、双方の満足度を確認するとともに、課題があればその原因を見極め、対策を講じること

上記にて述べました通り、Vサポート業務は、これまでの“急成長のステージ”から、本計画では“安定的成長のステージ”へと進化・深化させていかなければならないと考えております。これまで以上に買い手との接点を広くかつ深くすることで、契約先・買い手の双方に対して更なる顧客価値を提供していく所存であります。

〔 Vサポート関連先への貸出の計画 〕（図表 17）

（単位：億円）

	2022 年 3 月末実績	2023 年 3 月末計画	2024 年 3 月末計画	2025 年 3 月末計画
Vサポート関連先貸出残高	812	870	930	1,000

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、財務面に課題があるということで、通常であれば金融機関が新規融資に躊躇するような中小企業・小規模事業者のお客さまに対して、お客さまの事業への理解を深め、経営課題を共有し、お客さまと共同で経営改善計画を策定した上で、新規資金をご融資するという当行独自のサービスとなっております。計画の作成にあたっては、トップラインの改善や経営改善のための施策を盛り込み、ご融資実行後は定期的に計画の進捗状況をレビューし、経営改善に向けてお客さまと一緒に継続的に取り組むものです。2022年3月末の融資残高は21,669百万円（573先）であります。

経営改善ファンドによる経営改善効果を検証するにあたり、2022年3月末とこのファンドのそれぞれの融資の実行時点との債務者区分を比較すると、対象先573先（完済先180先を除く）のうち、ランクアップ先が94先、債務者区分維持が399先、ランクダウン先は80先でありました。債務者区分の変化については、Vサポート業務での考え方と同様に、コロナ禍の経営環境を踏まえれば、ランクアップ先がランクダウン先を上回り、また債務者区分を維持した先が全体の3分の2程度（69%）を占めていることから判断して、お客さまの経営改善に向けては相応の成果があったものと評価しております。

また、このファンドは財務面に課題があるお客さまに対する新規融資とセットで経営改善計画を共同で作成し、かつ実行後には定期的にレビューを行い、Vサポート業務や経費削減

策などのご提案を通じて一緒に経営改善策を実施するということで、通常の事業性融資に比べて高い顧客価値をご提供していると考えております。

新型コロナ、原油価格や原材料の価格高騰等の影響により、本計画期間中も、特に中小企業・小規模事業者のお客さまの厳しい経営状態は継続するものと想定され、今後、「経営改善応援ファンド」の重要性は益々大きくなっていくものと考えております。引き続き金融包摂を進め、厳しい経営環境にあるお客さまへ“真に寄り添う”行動を深化させてまいります。

〔 経営改善応援ファンド先の債務者区分遷移 〕（図表 18）

債務者区分遷移	先数
ランクアップ	94 先
ランクダウン	80 先
維持	399 先
合計	573 先

※完済先 180 先を除く。

〔 経営改善応援ファンドの実績・計画 〕（図表 19）

（単位：先数、百万円）

	2019 年度 実 績	2020 年度 実 績	2021 年度 実 績	2022 年度 計 画	2023 年度 計 画	2024 年度 計 画
貸出実行先数	202	162	146	159	163	167
貸出実行金額	7,852	7,681	5,040	7,615	7,758	8,815

③ 資金繰り安定化ファンドによる経営改善支援

お客さまが資金繰りに追われることなく、売上増強、事業の見直しあるいは事業再構築などの本業に専念し、一早くコロナ禍から立ち直ることをご支援するために、最長 5 年間、元金返済が不要な「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。本サービスは、お客さまが最長 5 年間の“期限の利益”を享受し資金繰りを気にせずに腰を据えて新商品開発や事業再構築等の本業に専念できるという顧客価値を当行からご提供するとともに、当行はその間、“債権者”というよりはむしろ“共同事業者”として、お客さまの本業支援に伴走していくという当行独自のサービスです。取扱い開始以降の累計実行額は、下表の通り、2022 年 3 月末時点で 281 件 6,230 百万円となりました。

このファンドは、一定期間元金返済義務がなく、資金繰りが安定化することで、お客さまが資金繰りを気にせずに本業に専念できる環境をご提供する取り組みであり、新型コロナ、原油価格や原材料の価格高騰等の影響でさまざまな業種のお客さまの厳しい経営状況は継続すると予想される中、当行の経営改善支援の 3 本柱の一つとして、積極的に取り組んでまいります。

〔 資金繰り安定化ファンドの実績・計画 〕（図表 20）

（単位：先数、百万円）

	2020 年度 実 績	2021 年度 実 績	2022 年度 計 画	2023 年度 計 画	2024 年度 計 画
貸出実行先数	132	149	159	163	167
貸出実行金額	2,876	3,354	4,770	4,890	5,010

④ 事業承継、M&A 支援に向けた取組み

経営者の高齢化が進む中、適当な後継者が見当たらず、事業承継についての課題を抱えているお客さまは年々増加し、事業承継対策を必要とする事業者は多くいらっしゃいますが、採算性の観点から比較的小規模な事業者に対して支援する金融機関が少ないのが現状です。そのような背景を踏まえ、当行は地域の商流や雇用安定を図ることを最優先に

- ① 親族内承継
- ② 従業員への承継
- ③ 第三者への承継（M&A）

の順で事業承継に対応しています。M&A 支援に際しては、専門機関へすぐに丸投げするのではなく、行内のスタッフでも十分に対応できるように内製化体制を充実させることで、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く敬遠されそうな比較的小規模の小さな事業者のお客さまであっても、法人総合取引の一環として、M&A の仲介や事業承継時の資金需要や相続対策のご支援を行っております。

なお、経営者自らが相談にご来店されることが少ないことを考慮し、営業店におけるアンテナ機能を高めることが重要であると考え、日常の営業活動において経営者と将来の経営体制や事業承継等についてのご相談相手になれるよう研修を充実させるとともに、税理士や公認会計士あるいは公的支援機関・専門機関との協業体制を整え、本支店および関係機関と一体となって円滑な事業承継に向けたご支援を行っております。

今後とも、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を拡充してまいります

〔 事業承継・M&A の実績・計画 〕（図表 21）

（単位：先数）

	2019 年度 実 績	2020 年度 実 績	2021 年度 実 績	2022 年度 計 画	2023 年度 計 画	2024 年度 計 画
先数	9	3	10	10	13	16

※：当行内製化による M&A 支援実績（譲渡・譲受企業の実数）

⑤ 創業（スタートアップ）・新事業を目指すお客さまへの取組み

当行は、創業・新事業を目指すお客さまに対して、創業にかかる新規融資をはじめ、創業・新事業の実現に必要なマーケティングやマネジメントに関する知識のご提供、自治体の各種支援制度・補助金等に関する情報のご提供、事業計画の策定に関するご支援などに取り組んでまいりました。創業支援融資等のファイナンス支援に関しては、前計画期間の 3 年間に於いて 544 先のファイナンスを通じた創業・新事業支援を行いました。

イ. 日本政策金融公庫・創業支援機関との連携

日本政策金融公庫（大分支店・別府支店）とは 2014 年 6 月に締結した「創業・ベンチャー・6 次産業化等の支援に関する業務提携」に基づき、毎年「業務連絡会議」を両者間で定期的に開催し、毎年度の業務提携の取組みについて P D C A を実施することで、大分県内の創業・新事業を目指すお客さまへのご支援の実効性を図ってまいりました。

2020 年 6 月には、中小企業事業者の創業・新事業開発および経営改善の支援について、公益財団法人大分県産業創造機構と包括的提携協定を締結し、県内の事業者の支援に取り組んでおります。

技術相談、新製品・新技術開発、製品化のニーズのあるお客さまに対しては、大分大学、日本文理大学および溝部学園と連携した「産学連携支援サービス」のご提供や、「技術相談

会」の開催を通じたご支援に取り組んでおります。

ロ. エクイティ投資（「ほうわ創業・事業承継支援ファンド」）

2020年6月22日にフューチャーベンチャーキャピタル株式会社と共同で設立した「ほうわ創業・事業承継支援ファンド」（総額3億円）を通じて、“創業期”の資金調達が困難なタイミングのお客さまや事業承継に取り組もうとしているが資金面で課題を抱えているお客さま等に対して「投資」と「融資」を組み合わせた資金提供を行うとともに、創業後や事業承継後の事業展開のお手伝いや管理面の強化等に関するご支援を行っております。

投資対象は創業・第二創業者、事業承継に取り組む企業、および成長が期待できる企業で、地域経済を支える気概を持ち、小規模でもきらりと光る独自の技術・商品サービスを有した「共感」と「感動」を与えうる事業者を選別しております。ファンド設立以来、2022年3月時点で8先、135百万円を投資しております。

当行は、「投資」「融資」というファイナンス面のみならず、販路開拓や各種ソリューション提供などをハンズオンできめ細かにご支援することで、必ずしもIPOを通じた出口に拘ることなく、ファイナンスとオペレーションの両面でのご支援を通じ、創業あるいは事業承継に取り組む事業者の成長や企業価値向上及び雇用の維持・創出につなげてまいります。

⑥ 経営改善・事業再生が必要なお客さまへの取組み

当行は、本支店一体となった日常的かつ継続的なフォローを通じてお客さまの経営課題を認識し、「中小企業の事業再生等のガイドライン」等の趣旨を踏まえた上で、お客さまの状況に応じた経営改善・事業再生支援に取り組んでまいります。

新型コロナ等の影響が長期化する中で、ポストコロナにおけるお客さまの力強い回復を後押しするため、認定支援機関と連携し、お客さまの実情に応じた条件変更にとどまらない経営改善・事業再生支援を積極的に促進し、必要に応じて抜本的な金融支援を検討・実施することで、地域金融機関として金融仲介機能を発揮した最大限の取組みを行ってまいります。

⑦ 持続可能な社会に向けた取組み（脱炭素社会に向けた取組み）

気候変動をはじめとする環境問題のほとんどが経済活動と深く結びついており、その経済活動の動向を左右するのは「金融」だと考えています。そのため、環境問題を解決する手段の一つとして「サステナブルファイナンス」すなわち「持続可能な社会を実現するための金融」への転換が求められています。

当行は、地域金融機関として、サステナブルファイナンスの意義と位置づけを十分に踏まえ、「環境」や「社会」の分野を中心にお客さまに積極的に資金供給を行うことで、持続可能な地域社会の実現に向けて貢献していくことが必要だと考えております。

（2）経営基盤の強化

「地域への徹底支援」という当行の責務を果たすためには、“お客さまとのコミュニケーションを深め、信頼関係を構築し、課題解決につなげていく”という取組みを強化することが課題であります。そのためには、人材力を高めかつ最大限に引き出すとともに、経営効率化を更に進めることで、経営基盤を安定化させることが不可欠であり、本計画では具体的に取り組む項目として「人材育成の強化」「人材の確保、人材の活躍推進に向けた取組み」「チャネルの多様化」「業務の効率化」を掲げ、経営基盤の強化を図ってまいります。

① 人材育成の強化

「顧客価値の提供」を実践するためには、行員の育成が重要であることから、以下の施策に取り組みます。

イ. お客さまの相談相手となれる行員の育成

当行の経営改善支援の3本柱と位置付ける「Vサポート業務」「経営改善応援ファンド」および「資金繰り安定化ファンド」を担うために必要な業務スキル（円滑な資金供給ができる融資スキル、事業性評価、事業承継、M&A等）を向上させるための取組みを強化してまいります。

地域の課題解決や質の高いサービスを提供するため、階層別・職務別の集合研修を増加させるほか、これまで実施している本部トレーニー制度（融資部、ソリューション支援部、お客さま支援部、金融商品監理室等）の充実・強化と合わせ、大分県産業創造機構、大分県中小企業活性化協議会等への行外トレーニー派遣により、地域振興や事業再生に強い人材の育成に取り組んでまいります。

専門性の高い人材確保のため、有資格者（中小企業診断士、M&Aシニアエキスパート、事業承継シニアエキスパート、FP技能士、宅建士等）を養成する取組みを継続し、外部講師招聘によるセミナー開催等により資格習得のための支援を実施してまいります。

また、山形大学の小野浩幸教授が山形県・青森県・東京都で主宰されている「産学金連携コーディネーター認定研修」の大分県版とも言える「おおいた産学金連携コーディネーター研修」（2021年度にスタート。事務局は当行）に積極的に参加し、小野教授のご指導のもと、中小企業の生きた伴走支援が行える中堅・若手行員の育成を図っております。

ロ. 複数業務を担える行員の育成

より少ない人員で効率的に店舗運営ができるためのマルチタスク（複数業務）を担える人材を育成することを目的に、入行後一定期間（目安は3年間）に預金・融資・渉外業務を一通り経験し業務知識を習得するという「マルチキャリア開発プログラム」を2022年4月に本格的に開始しました（2020年4月から段階的な運用開始）。このプログラムの研修を経ることで仕事の幅を広げるとともに自身の適性を見極めるための機会となり、若手行員のモチベーションアップにもつながっていると考えております。

ハ. コンサルティング機能の発揮につながる継続的な人材育成の態勢構築

融資部主催の「新任融資担当者研修」「融資能力向上研修」「融資部留学」において、コンサルティング機能を発揮するためのベースとなる事業性融資への理解と経営改善計画の策定のベースとなる定量分析などの能力向上を図るため、行員のレベルに応じた研修体系の構築を引き続き目指してまいります。

② 人材の確保、人材の活躍推進に向けた取組み

当行の将来の人員構成（性別、年齢別等）のシミュレーションをベースに、安定した業務運営を行える体制の強化に努めるとともに「働きやすさ」と「働きがい」のある職場環境を整えるために下記の施策を実施してまいります。

イ. 女性、シニア層の活躍推進

A. 女性の活躍推進

近い将来、女性行員の数が正行員の半分以上を占めると予想されることから、女性行員の役割を重視した営業体制の構築が必要となっております。女性行員が十分に能力と

個性を発揮し活躍できるような環境を整備するとともに、融資や渉外といった今まで男性行員が中心に担ってきた分野への配置による業務経験の蓄積やマネジメント力の向上を図り管理職への登用も拡大してまいります。

具体的施策として、育児短時間勤務制度について育児・介護休業法の対象となる子の年齢 3 歳未満を超えるだけでなく、努力義務である小学校就学始期をも超え、小学校 6 年生修了時まで延長して対象としております。さらに、2022 年 10 月から義務化となる「産後パパ育休」を同年 4 月から前倒しで実施しております。また、ポジティブ・アクションとして男女隔てなくキャリアが積める「マルチキャリア開発プログラム」の本格運用開始や結婚しても旧姓で勤務できるように規程の変更を行うなど、女性が「働きやすい」職場環境の整備を実施しております。

今後も出産や育児などを経てもキャリア形成が継続できるような支援・制度の拡充を図り、女性が安心して働き、活躍できる職場環境の充実を目指します。

B. シニア層の活躍推進

今まで当行の業務運営の中心を担ってきた、バブル期前後に大量採用した行員が 2022 年度より毎年 10 名以上定年（60 歳）を迎えます。その行員の多数が定年後嘱託再雇用を希望しているとのアンケート結果を踏まえ、再雇用することで当行の課題である中間層の人員不足を補うとともに、今までの経験を活かして若い行員の育成に関わってもらう等の役割が期待されています。また、ジョブ型雇用制度や副業・兼業等の検討も行うなど、活き活きと働く意欲を向上させ、戦力の一端を担ってもらえるような施策の導入に取り組んでまいります。

ロ. ワーク・エンゲージメントの向上

行員が仕事に対して充実した心理状態を維持、向上させるためには、職場内における「心理的安全性」の確保が前提条件であり、上司や先輩に忖度することなく部下が自由闊達に発言でき、それが許容できる人間関係の構築が必要だと考えております。「心理的安全性」の確保につきましては、地道な啓発活動による行員の理解が必要であることから、関係部が連携し、常にその必要性について情報発信を行い、臨店や行員との面談により実態の把握を行って定着化を図ってまいります。

また、仕事に対する意欲を高めるために希望部署や希望職種の公募制など、自身のキャリアデザイン（やりたい仕事、適性のある仕事）を実現できる制度を検討してまいります。

ハ. 処遇の改善

行員満足度（E S）の向上が顧客満足度（C S）を向上させる大きな原動力であることを認識し、ワーク・エンゲージメントを高めることとあわせ、賞与水準の見直しや有休休暇の取得促進を図り、「働きやすさ」の追求、行員の離職防止や生産性の向上を図ってまいります。

そのために常に行員に寄り添い、職場環境や業務の課題解決に向けて取り組んでまいります。

③ チャンネルの多様化

イ. バンキングアプリの導入及び機能の拡充

ポストコロナにおける非対面および非接触型のサービスに対するニーズの高まりや、ミレニアル世代以降のデジタルネイティブである若年層のお客さまのニーズに対応するため、お客さまがスマートフォンから残高照会や取引明細照会をご利用いただける“バンキング

アプリ”を2022年8月に導入する予定です。また、オンラインでの本人確認（eKYC）により営業店に足を運ばなくても普通預金の口座開設が行える機能や住所変更を行える機能もバンキングアプリに搭載することを計画しており、場所・時間帯を問わず便利にご利用いただける非対面サービスの一層の充実を図ってまいります。

ロ. Web完結型ローンの拡充

Web完結型ローンについてはお客さまの多様なニーズに対応すべくカードローン等商品の拡充に取り組んでまいります。また、バンキングアプリに普通預金口座開設機能が搭載されれば、新規のお客さまでもWeb完結型ローンの申込が可能となり、お客さまの利便性向上につながると考えております。

④ 業務の効率化

イ. 現場の意見を踏まえた業務改善

限られた人的リソースの中で中小企業・小規模事業者のお客さまに対し顧客価値を提供し続けていくためには、これまで以上に効率的な業務運営が必要になります。当行では引き続き「業務改善委員会」にて営業店などの意見を収集し、その意見を踏まえた継続的な改善活動に取り組んでまいります。

また、2020年度に設置したIT戦略専担部署（IT戦略室）を中心に、タブレット型情報系端末の配備、グループウェアの更改、受取書の電子化等デジタル・トランスフォーメーション（DX）に本格的に取り組んでおります。DXを推し進めることにより、お客さまの利便性の向上と更なる業務効率化を図ってまいります。

ロ. 営業店の融資業務の事務負担軽減に向けた取り組みの実施

当行では、行員がお客さまを訪問する時間を更に確保するため、融資業務の見直しを行っております。

営業店の融資事務の中で事務負担の高い不動産担保の評価作業や延滞督促等の債権管理業務を主とした事務負担の軽減を図るため外部委託などを検討しております。

6. 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

(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

経営に対する監督機能の強化と中長期的な企業価値の向上を目指した助言機能の強化を図るため、2016年6月から社外取締役を1名増員し2名とし、取締役体制は8名にしました。取締役の任期は、経営環境の変化に対する迅速な対応及び経営責任の明確化のため、1年としております。

監査役会は、常勤監査役2名（うち社外監査役1名）、非常勤の社外監査役1名の3名で構成され、監査役会室には補助使用人1名（監査部兼任）を配置しております。監査役会は、原則として毎月開催し、監査方針、監査計画、監査結果等について協議を行っております。監査役は、取締役会、経営会議等の重要な会議へ出席するほか、重要な決裁書類の閲覧、取締役等からの報告・説明の聴取、営業店への往査等により、業務執行が適切に行われていることを確認・検証しております。また、監査役は、会計監査人及び代表取締役との定期的な意見交換や監査部との連携を通じて必要な情報を収集・共有し、監査役監査の実効性の確保に努めております。

(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の貢献が求められていることを認識し、一定のリスクテイクを許容して、そのリスク資本の原資を確保する観点から地元以外の分については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。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、地元と地元以外について分別した管理を実施しつつ、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。

なお、2020年度に事業性融資（地公体向け貸出・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」についてリスクテイク方針を定め、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リスクアペタイト・フレームワーク（R A F）運営態勢を整備しました。今後、統合的リスク管理、R A F運営に継続して取り組み、高度化を図ってまいります。

② 信用リスク管理体制強化のための方策

イ. 基本方針とリスク管理方法

事業者に対してリスクテイクを行っていく方針の中で、信用リスク管理は財務の健全性及び収益性の観点から極めて重要であると認識しております。

そのため、信用リスク管理に関する基本的な考え方、管理方針を明確にした「リスク管理の基本方針」や「信用リスク管理規程」等により厳正に運用するとともに、中長期的な金融・経済環境の変化等に応じた的確な信用リスクの把握・管理に努めております。

また、適時・適切に信用格付・自己査定を実施することで、個別与信先のリスクを客観的かつ計量的に把握しており、そのリスクの状況と与信ポートフォリオ管理に定量・定性の両面から反映させることで本支店一体となって信用リスクを管理しております。

今後とも、リスクに見合った収益を追求すべく、最適な与信ポートフォリオの構築を目指してまいります。

ロ. 与信ポートフォリオ管理

信用供与にあたっては、その基本指針となる「クレジットポリシー」に基づいて特定の業種及び債務者への与信が偏ることのないように管理基準や個社別の与信限度額を定め、実態把握及び分析・検証を通して、適切な与信ポートフォリオの構築に努めております。

ハ. お客さまの実態把握

お客さまの財務状況や資金繰り、経営環境等を日々の訪問活動から個々の状況の把握に努め、与信判断や経営改善支援等に適切に生かすことで金融仲介機能を発揮しております。更にVサポート業務を通じて入手する事業性に関する情報もこのような方向性をサポートできるものと考えております。

また、新型コロナの影響等により業況が芳しくないお客さまに対しては、把握した情報を基に、本支店一体となって経営改善に向けての支援を行うほか、お客さまに寄り添いながら迅速かつ柔軟な金融支援や抜本的な事業再生への取組みを行っております。

二. 正確な自己査定の実施

お客さまの業況把握を日頃より継続的に行うことで、お客さまの信用状況を適時・適切に把握し、随時、格付や債務者区分に反映させながら正確な自己査定を行っております。

ホ. 償却・引当実施

正確な自己査定の実施による分類結果に基づき、十分性・妥当性について検討を行い適切な償却・引当を実施しております。

なお、当行が引き続き、経営方針に基づく金融支援をはじめとする安定的で適切な金融仲介機能を発揮するため、与信ポートフォリオの特性を踏まえた引当の重要性が増していること、さらに足元では新型コロナという極めて不確実性の高い要素を引当に適切に反映していく必要性から、2022年3月期に要注意先の償却・引当方法を一部変更し財務の健全性を高める取組みを行っております。

ヘ. ストレステストの実施

内部環境や外部環境の変動が信用リスクにどれだけの影響を及ぼすのかを把握すべく、当行では以下のようなストレステストを実施し、その影響度合いを検証して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。

- ・景気の下落に伴う「地価下落による保全率低下」
- ・業種別残高の上位となる「建設・不動産業」「個人による貸家業」「医療・福祉業」及び新型コロナの影響を最も受けた業種である「宿泊業」「飲食業」の格付悪化
- ・要注意先に対する新たな償却・引当方法の抽出基準に該当する債務者に対するストレステスト

加えて、個々の債務者が経営破綻した場合の見込損失額の分布状況を検証し、個々の債務者の見込損失額は少額かつ分散されていることを確認しております。

ト. 不良債権の適切な管理のための方策

経営改善支援を必要とされるお客さまに対しては、引き続き経営改善の実現可能性を早期に判断し、条件変更等による金融支援や経営改善計画の策定支援など積極的に対応することにより不良債権発生の未然防止に努めております。

加えて、さらに一歩踏み込んだ事業再生支援を行うことにより事業再生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「中小企業の事業再生等に関するガイ

ドライン」に基づく抜本的な事業再生計画を策定したうえで、債権放棄の実施やD D Sの活用、事業再生ファンドの活用などの金融支援も実施しております。

また、事業の存続を徒に長引かせることが経営者の生活再建に悪影響が見込まれる場合には、債務整理等を念頭に置いたうえでお客さまの再起に向けた助言等、お客さまにとって適切なソリューションを提案するように努めております。

③ 市場リスク管理体制強化のための方策

イ. 基本方針

市場リスク管理の重要性を認識し、当行の自己資本と対比して設定した限度枠内でリスク量をコントロールし、収益性の向上を図ることを基本方針としております。

なお、市場取引についてはA L M／リスク管理協議会にて承認された運用施策・運用基準に基づいて行っております。

ロ. リスク管理方針

A L Mの観点から、V a RやI R R B B、評価損失等の市場リスク量を計測し、当行の自己資本を勘案したリスクリミット（V a R等の限度枠）等を設定することなどにより、市場リスク量の把握及びコントロールを行っております。V a R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ております。市場リスク量の計測結果やバックテストの結果等については、市場リスク部会およびA L M／リスク管理協議会に報告し、経営陣と協議する態勢としております。また、V a Rを用いた統合的リスク管理を補完する目的で、市場環境やイールドカーブの変化等を考慮したシナリオに基づいたストレステストを実施しており、その結果をA L M／リスク管理協議会に報告するとともに、リスク管理施策の策定等に活用しております。

なお、市場取引業務の運営にあたっては、市場部門・市場リスク管理部門・事務管理部門がそれぞれの独立性と相互牽制機能を確保することにより、業務上の不正および事故の発生の防止等に努めております。

今後も、市場リスク量や有価証券の評価損益などの各種市場リスクの動向については十分注視していかなければならないと認識しております。特に、相場急変時等においては速やかに関係部署による部門間協議を開催し、経営陣と情報共有したうえで対応を協議するなど市場リスク管理体制の充実に努めてまいります。

ハ. アウトライヤー基準への対応方針

I R R B B基準（ストレス時の金利リスク量が自己資本の20%以下）に適切に対応するため、ストレス環境下における当行のバランスシート全体（有価証券・預金・貸出金等）の金利リスク量（ $\Delta E V E$ ）や期間損益に与える影響（ $\Delta N I I$ ）を算出、分析したうえで、経営体力に見合ったリスクコントロールに努めております。

④ 流動性リスク管理

流動性リスクの管理部門は、自行の資産・負債構造を踏まえ、適切な資金繰り管理態勢を構築するとともに、そのリスク評価、モニタリング、コントロール等により安定的な資金繰り確保に努めております。具体的には、資金繰りの逼迫度（平常時・懸念時・緊急時・危機時）に応じた管理態勢を定めるほか、定期的にストレステストを実施して現状の流動性準備のストレス耐性について分析し、流動性リスク部会およびA L M／リスク管理協議会に報告しております。

資金運用においても、市場流動性を損なう商品等への投資は極力回避し、流動性リスクを

十分に意識するよう努めております。

日々の運用、管理においては、流動性準備量の水準目標の設定や即時に現金化可能な資産や流動化可能な資産の把握に努めるほか、各種経営戦略目標の策定にあたっては資金繰りリスクを考慮に入れる等、流動性リスクの顕在化防止に努めております。

⑤ 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関しては、協議機関としてオペレーショナルリスク部会を設置し、同部会において管理状況の適切性に関する検証・協議を行ったうえで、その結果を上位のALM／リスク管理協議会に報告する態勢としております。

特に、オペレーショナルリスクの中でも、軽微なミスなども含めると最も出現頻度が多い事務リスクや、取引の電子化・非対面化の進展等に伴ってますます高まるサイバーセキュリティ関連のリスクに対しては、それらが管理上の重要性において上位のターゲットリスクであるという認識の下、適切に制御するための対策を引き続き積極的に講じてまいります。

(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

当行は、コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題の一つとして位置付け、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おります。また、審議内容の深度を向上させるため、下部機関である「コンプライアンス部会」において、事前に問題点の把握・洗い出し等を十分に行ったうえで、同協議会に付議しております。

統括部署であるコンプライアンス統括部において、コンプライアンス・プログラムの改善状況の管理や再発防止措置に関する進捗管理を行い、同協議会での評価・改善に向けた審議を継続することで、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統括機能の更なる充実・強化を図ってまいります。

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

当行は、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止（反社会的勢力との関係遮断や疑わしい取引の届出を含む）を経営の最重要課題の一つと捉え、統括部署である金融犯罪対策室において、顧客や取引等のリスク評価やデータベースの整備を行うとともに、第一線（営業部門）の支援・指導を行うなど、実効性のある管理態勢の構築を図っております。

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個別事案の協議を行い、全ての常勤役員・部長で構成するALM／リスク管理協議会に報告するなど、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止に向けて、銀行全体として組織的な対応を行っております。

日々の業務に当たっては、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止に関する全社的な方針」に基づき、「顧客の受入れに関する方針」に沿った取扱いを徹底しております。

さらに、反社会的勢力との関係遮断に向けた各種方針、規程類の制定・改正、疑わしい取引届出、システムの活用等により、リスクの特定・評価・低減に取り組んでおり、今後も金融犯罪防止に向けた更なる管理態勢の強化を図ってまいります。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

お客さまから当行の商品・サービス及び経営方針・経営戦略等に関するご意見を集め、経

営に反映させることを目的として、「お客さま満足度アンケート調査」を実施しております。

(5) 情報開示の充実のための方策

① 四半期毎の情報開示の充実

当行では、お客さま、株主をはじめとする投資家の皆さまおよび地域社会等から正しい理解と信頼を得るため、迅速かつ正確な四半期の財務・業績情報の提供に努めております。

今後とも、記者会見、プレスリリース、ホームページ掲載等を通じ、迅速かつ充実した開示に取り組んでまいります。

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、不祥事案の発生等、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おります。

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、こうした取組み状況については、ホームページやディスクロージャー誌等に適切に開示しております。

今後とも開示内容を充実させ、積極的に開示していくとともに、お客さまがより情報を取得しやすくなるよう取り組んでまいります。

④ T C F D 提言に沿った情報開示

温室効果ガスによる地球温暖化は気候変動がもたらすリスクを高め、幅広い分野で深刻な影響を及ぼす可能性があります。経済分野においても同様であり、気候関連財務情報開示タスクフォース（以下、「T C F D」という。）は気候変動がもたらすリスク及び機会について明確で比較可能、かつ一貫した情報を開示することを提言しております。当行も提言の趣旨を踏まえ、本計画の実施期間内でのT C F D提言への賛同及びT C F D提言に沿った情報開示を行うことを目指しております。

7. 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

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針

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

本計画においては、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

中小規模の事業者等のお客さまに対する信用供与の実施体制の整備については、更なる融資業務のスピードアップに向け、融資事務の省略化・効率化・外部委託等を図ってまいります。融資業務のスピードアップを図ることで、行員が中小規模の事業者等のお客さまへの支援に専念できる時間を増やしてまいります。

② 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

当行は、コンサルティング機能を発揮し、お客さまのライフステージ等に応じた最適なソリューションを提供するとともに、お客さまの経営改善や成長・発展等に向け、積極的な資金供給を行うことは、地域経済に対し責任を持って支える地域金融機関としての最低限の責務であると考えております。

本計画においても中小規模の事業者等のお客さまに対する適切かつ円滑な信用供与に取り組んでまいります。

〔 中小規模事業者等に対する貸出残高、総資産に対する比率 〕 (図表 22)

(単位: 億円、%)

	2022/3 末 実 績	2022/9 末 計 画	2023/3 末 計 画	2023/9 末 計 画	2024/3 末 計 画	2024/9 末 計 画	2025/3 末 計 画
中小規模事業者等向け貸出残高	2,885	2,935	2,984	3,037	3,089	3,134	3,179
総資産残高	6,429	6,393	6,362	6,366	6,377	6,384	6,396
総資産に対する比率	44.87	45.91	46.90	47.70	48.44	49.09	49.70

※ 「中小規模事業者等向け貸出」とは、銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する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ております。

- ・ 政府出資主要法人向け貸出、及び特殊法人向け貸出
- ・ 土地開発公社向け貸出、地方住宅供給公社向け貸出、及び地方道路公社向け貸出
- ・ 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
- ・ 当行の子会社向け貸出、及び当行を子会社とする銀行持株会社等（その子会社も含む）向け貸出
- ・ 子会社に大会社を有する親会社向け貸出
- ・ 上記のほか金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

(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経営改善応援ファンドの強化に資する方策

長期化する新型コロナ、ウクライナ危機、原油価格や原材料の価格高騰等の影響により、本計画期間中も、特に中小規模事業者等のお客さまの厳しい経営状態は継続するものと想定されます。そのような中、財務状況が必ずしも芳しくないお客さまへの新規融資と経営改善計画の策定および実行後のレビューとをセットで実行することで、円滑な資金供給と経営改善の両立を企図する「経営改善応援ファンド」の重要性は益々大きくなっていくものと考えており、当行の経営改善支援の3本柱の一つとして、厳しい経営環境にあるお客さまへ“真に寄り添う”行動を深化させてまいります（詳細は15頁の「経営改善応援ファンドによる積極的な資金供給」等に記載しております）。

②資金繰り安定化ファンドの強化に資する方策

本ファンドは、資金繰りが安定することで、お客さまが資金繰りを気にせずに本業に専念できる環境をご提供する取り組みであり、当行の経営改善支援の3本柱の一つとして、積極的に取り組んでまいります（詳細は16頁の「資金繰り安定化ファンドによる経営改善支援」等に記載しております）。

③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

経営者の高齢化が進む中、適当な後継者が見当たらず、事業承継についての課題を抱えているお客さまは年々増加しています。比較的規模の小さな事業者のお客さまに対しても、行内のスタッフで十分に対応できるように内製化体制を充実させることで、法人総合取引の一環として、M&Aの仲介、事業承継時の資金需要や相続対策のご支援を行ってまいります（詳細は17頁の「事業承継、M&A支援に向けた取り組み」等に記載しております）。

④創業又は新事業の開拓に関する支援に係る機能の充実の強化のための方策

創業・新事業を目指すお客さまに対して、創業にかかる新規融資をはじめ、創業・新事業の実現に必要なマーケティングやマネジメントに関する知識のご提供、自治体の各種支援制度・補助金等に関する情報のご提供、事業計画の策定に関するご支援などに取り組んでまいります（詳細は17頁の「創業（スタートアップ）・新事業を目指すお客さまへの取り組み」等に記載しております）。

⑤早期の事業再生に資する方策

当行は、本支店一体となった日常的かつ継続的なフォローを通じてお客さまの経営課題を認識し、「中小企業の事業再生等のガイドライン」等の趣旨を踏まえた上で、お客さまの状況に応じた経営改善・事業再生支援に取り組んでまいります。

新型コロナ等の影響が長期化する中で、ポストコロナにおけるお客さまの力強い回復を後押しするため、認定支援機関と連携し、お客さまの実情に応じた条件変更にとどまらない経営改善・事業再生支援を積極的に促進し、必要に応じて抜本的な金融支援を検討・実施することで、地域金融機関として金融仲介機能を発揮した最大限の取り組みを行ってまいります。

〔経営改善支援先数、取引先企業総数に占める比率〕（図表23）

（単位：先、％）

	2022/3 末 実績	2022/9 末 計画	2023/3 末 計画	2023/9 末 計画	2024/3 末 計画	2024/9 末 計画	2025/3 末 計画
経営改善支援先数	294	298	301	304	307	310	313
経営改善応援ファンド	78	79	80	81	82	83	84

		2022/3 末 実 績	2022/9 末 計 画	2023/3 末 計 画	2023/9 末 計 画	2024/3 末 計 画	2024/9 末 計 画	2025/3 末 計 画
	資金繰り安定化ファンド	77	79	80	81	82	83	84
	事業承継	29	29	29	29	29	29	29
	創業・新事業	85	86	87	88	89	90	91
	事業再生	25	25	25	25	25	25	25
	取引先企業総数	7,085	7,135	7,185	7,235	7,285	7,335	7,385
	比 率	4.14	4.17	4.18	4.20	4.21	4.22	4.23

※1 「取引先企業」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。

※2 「経営改善支援先」とは、次の5項目の取組みを実施した先といたします。

1. 経営改善応援ファンド
2. 資金繰り安定化ファンド
3. 事業承継
 - (1) 事業承継ニーズを有するお客さまに対する、外部専門家等（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）の紹介・連携等問題解決支援等
 - (2) M&Aの成立
4. 創業・新事業
 - (1) 政府系金融機関と協調した投融资等
 - (2) 以下の事業性融資
 - ・ 大分県・各市町村の創業・新事業支援制度融資
 - ・ 大分県信用保証協会の創業・新規事業関連保証等による融資
 - ・ 中小企業基盤整備機構の地域資源・新連携制度に基づく融資
 - ・ 創業・設立から3年未満のお客さま又は新事業を開始したお客さまへの初めての事業資金融資
 - (3) ほうわ創業・事業承継ファンドによる創業・新事業を目的とした出資等
5. 事業再生
 - (1) 当行の人材を派遣による再建計画策定、その他の支援等
 - (2) プリパッケージ型事業再生又は私的整理ガイドライン手続等
 - (3) 企業再生ファンド組成による現物出資
 - (4) DES、DDS、DIPファイナンス
 - (5) 整理回収機構の企業再生スキーム
 - (6) 地域経済活性化支援機構を活用した再生計画策定
 - (7) 中小企業活性化協議会と連携した再生計画策定
 - (8) 当行が紹介した外部専門家等（弁護士、公認会計士、税理士、経営コンサルタント等）を活用した再生計画策定

8. 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（2021 年度配当実績：優先株式 3 億 59 百万円、普通株式 58 百万円）。

今後、取組方針である「地域への徹底支援」及び「経営基盤の強化」に基づく諸施策を確実にかつ持続的に実施し、経営基盤を強化することで、安定した収益に結びつけ、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

経営強化計画の確実にかつ持続的な履行により「共通価値の創造」を実現し、ひいては安定した期間収益の確保に結実させることで、利益剰余金は 2023 年 3 月期から 2029 年 3 月期の 7 年間で 177 億円増加させ、同年 3 月末には 257 億円まで積み上げる計画としております。

そのために、2025 年 3 月期までの本計画期間（3 年間）においては、Vサポート業務を当行のビジネスモデルの中核業務として安定的に成長させていくとともに、「Vサポート業務」に加え、「経営改善応援ファンド」及び「資金繰り安定化ファンド」を経営改善支援の 3 本柱として施策の中心に据え、お客さまの経営改善支援になお一層注力し、当行の健全性の向上に寄与する取組みをさらに推し進めてまいります。

2029 年 3 月の償還期限に公的資金 160 億円を全額償還することは必ず達成すべき当行の最重要の経営課題であると認識し、可能な限りの施策を動員して更なる内部留保の確保に努める一方、将来的には優先株等の資本政策についても前広に検討を行ってまいります。

〔 長期予想 〕（図表 24）

（単位：億円）

	2022/3 期 実 績	2023/3 期 計 画	2024/3 期 計 画	2025/3 期 計 画	2026/3 期 計 画	2027/3 期 計 画	2028/3 期 計 画	2029/3 期 計 画
当期純利益	8	8	10	10	12	13	15	15
利益剰余金	80	84	90	96	134	174	216	257

※ 「利益剰余金」は、普通株式及び優先株式の配当額を当期純利益に対応する年度から控除しております。

9. 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

(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）を定期的に開催しております。

同協議会では、毎月の損益状況や営業店の日々の活動状況等を把握し、経営強化計画の進捗状況を確認するとともに、乖離が生じた場合にはその要因を分析した上で対策を検討し、営業統括部より支店長をはじめ全行員へ、具体的な指示を速やかに行っております。

② 内部監査態勢

全ての被監査部門から独立した内部監査部門である監査部が、年次毎に取締役会で承認された「監査基本計画」に基づいて内部監査を実施しております。

内部監査の高度化への取組みに関しましては、リスクアセスメントに基づいた高リスク領域の業務プロセスを検証し、リスクベース監査を推し進めてまいります。

また、準拠性評価とコンプライアンス・リスク管理の観点で俯瞰したリスク管理評価により、不祥事案の未然防止に向けた牽制機能の強化とともに、経営陣に問題の改善に向けた有益な示唆を提供してまいります。

内部監査の品質向上への取組みに関しましては、金融内部監査士の資格取得や研修・セミナー受講により監査部員のレベルアップを図るとともに、I I A基準（内部監査人協会が定める「内部監査の専門職的实施の国際基準」）による内部評価を継続して実施してまいります。

(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、リスク毎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・確立に努めております。

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目的として統括部署及びA L M／リスク管理協議会を設置しております。

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、P D C A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、22頁「リスク管理の体制の強化のための方策」等に記載しております）

10. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項

発行金額及び条件は以下のとおりです。

1	種類	株式会社豊和銀行D種優先株式
2	申込期日（払込日）	2014年3月31日
3	発行価額	1株あたり10,000円
	非資本組入れ額	1株あたり5,000円
4	発行総額	16,000百万円
5	発行株式数	1,600千株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会の終結の時より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払いを受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	日本円TIBOR12か月物+0.95% （2014年3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から2014年3月31日までの実日数である1を分子とし、365を分母とする分数を乗じることにより算出した額の金銭とする。） ただし、8%を上限とする。
	優先中間配当	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち、本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権（転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	2014年4月1日
	取得請求期間の終了日	2029年3月31日
	当初取得価額（当初転換価額）	取得請求期間の初日に先立つ20取引日目に始まる15連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額とする。（※15連続取引日は、福岡証券取引所における当銀行の普通株式の終値が算出されない日を除く）
	取得請求期間中の取得価額修正	取得請求期間において、毎月第3金曜日の翌日以降、取得価額は、決定日まで（当日を含む。）の直近の5連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	904円
10	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、2024年3月31日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会の開催日までの30連続取引日（開催日を含む）の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っている場合で、かつ、金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときは、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部又は一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過本優先株式配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当銀行は、取得請求期間の末日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の末日の翌日（以下、「一斉取得日」という。）をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ20取引日目に始まる15連続取引日の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く。）に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	904円

1 1. 機能強化のための計画の前提条件

(前提となる景気環境)

2020年より続く新型コロナの影響により、国内景気は急速に悪化しましたが、国や自治体による大規模な経済対策支援やワクチンの普及により経済活動は徐々に回復基調にあります。しかしながら、コロナ禍による供給の減少や海外での需要回復、更にはロシアによるウクライナへの侵攻等によりエネルギー資源及び原材料が不足し、世界的な物価の上昇を招いており、内外金利差に起因する円安も物価の上昇に拍車をかけております。このことが個人消費や企業業績に与える影響が懸念される状況となっております。

また、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による旅行客の低迷等により、主要産業である宿泊業、飲食業等への影響はあるものの、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おり、徐々に回復基調にあります。しかしながら、今後、エネルギー資源や原材料等の価格高騰等による影響が個人及び企業にどの程度及ぶかは未知数であり、大分県経済は不透明な状況が続くと見ております。

(金利)

世界的に物価が上昇しており、インフレ懸念から日本を除く主要な中央銀行は量的緩和の縮小や政策金利の引き上げ等金融政策を見直しており、金利は上昇圧力が高まっております。しかしながら、日本銀行は国内景気への影響を配慮し、金利上昇を抑制する姿勢を継続しております。物価上昇による景気への悪影響や円安の進行等により、日本銀行の金融政策は転換する可能性はありますが、見通しは不透明であり、本計画期間内においては、政策誘導金利及び市場金利は、現在の水準から横這いとなると予想しています。

(為替)

米国の連邦準備理事会がインフレ対策として政策金利の引き上げを行う中、日本銀行は金利上昇を抑制する姿勢を継続しており、日米における金利差から円安が進んでいるものの、今後の外部環境、日本銀行の金融政策及び日本の為替対策等が不透明であることから、為替相場は、横ばい圏での推移が続くものと予想しております。

(株価)

ウクライナ情勢による資源価格の高騰、米国の金融引締め政策等の影響で2021年の堅調相場からは株価水準は低下しているものの、他方でコロナ禍からの本格的な経済活動の回復等も見込まれているなど、今後の株式相場を見通すことは極めて困難なことから、本計画期間の株価は現状程度の水準で推移することを前提としております。

〔 前提条件 〕 (図表 25)

指 標	2022/3 末 (実 績)	2022/5 末 (実 績)	2023/3 末 (前 提)	2024/3 末 (前 提)	2025/3 末 (前 提)
無担保コール翌日物 (%)	▲ 0.020	▲ 0.026	▲ 0.020	▲ 0.020	▲ 0.020
T I B O R 3 ヲ月 (%)	0.067	0.067	0.070	0.070	0.070
新発 10 年国債利回 (%)	0.210	0.235	0.240	0.240	0.240
ドル／円レート (円)	121.98	127.90	128.00	128.00	128.00
日経平均株価 (円)	27,821	27,279	27,000	27,000	27,000

※ 本表の2022/3末及び2022/5末の各実績値は、以下によります。

1. 無担保コール翌日物・・・短資協会が公表する加重平均レート
2. T I B O R 3 ヲ月・・・全国銀行協会が公表する全銀協 T I B O R
3. 新発10年国債利回・・・日本相互証券㈱が公表する最終取引レート
4. ドル／円レート・・・三菱UFJ銀行が公表する午前10時時点の仲値レート
5. 日経平均株価・・・終値