経営強化計画の履行状況報告書

2020年6月

豊和銀行

《 目　　次 》

１．　2020 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 …… 24
(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

５．　中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針 …… 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 …… 32

１．2020 年３月期決算の概要

(1) 経営環境

2019 年度の国内経済は、米中の通商問題の影響等により輸出が弱含んでいたものの、好調な企業収益や良好な雇用・所得環境を背景に個人消費は引き続き堅調に推移し、緩やかに回復しておりました。しかしながら、2019 年 12 月、中国において新型コロナウイルス感染症患者が大量に発生し、アジア（日本を含む）から欧米を含む世界へ一気に広がることにより、海外との人の交流に制限がかかり、これまで順調に増加していた海外からの旅行者が激減したことや、日本国内においても不要不急の外出自粛が要請される等により観光業や飲食業を中心に需要が激減するなど、国内経済は急速に悪化しました。今後、2008 年のリーマン･ショックを超える世界規模の不況となる可能性すら否定できない大変厳しい状況となっております。

国内の金融市場も同様に、2020 年 1 月までは日経平均株価が 24,000 円を超えてバブル崩壊後の最高値に近づくなど、好調な企業業績や米国株式相場の好況に支えられ、順調に拡大していました。しかしながら、新型コロナウイルスの世界への感染拡大により、日経平均株価は一気に 16,000 円台まで急落する場面もあり、大きく混乱しました。その後、各国中央銀行が一斉に金融緩和を実施し、国際的な金融マーケットは落ち着きを取り戻しつつあるものの、今後とも予断の許されない不安定な状況が続くと思われます。

そのような中、当行の主要な営業基盤である大分県経済は、日韓関係の悪化による韓国からの観光客の落ち込みに加え、新型コロナウイルスの感染拡大による海外および国内旅行客の激減等により、主力産業である観光業を中心に大きな危機に直面しています。さらに、飲食業やサービス業においても同様に重大な影響を受けており、大分県経済はその基盤が揺るぎかねない深刻な状況に陥っております。

(2) 決算の概要

① 資産・負債の状況

（運用勘定）

貸出金は、地域の中小企業に対する円滑な資金供給に努めたものの、金融機関向け貸出、地方公共団体向け貸出及び住宅ローンが減少したことから、前年度末比97億19百万円減少し、4,011億39百万円となりました。

また、有価証券は、前年度末比４億１百万円増加し、1,002億65百万円となりました。

（調達勘定）

預金（譲渡性預金を含む）は、個人預金の増加により、前年度末比11億70百万円増加し、5,312億57百万円となりました。

（純資産）

純資産は、新型コロナウイルス感染症拡大による株式相場の急落を受けその他有価証券評価差額金が減少したことから、前年度末比８億85百万円減少し、302億29百万円となりました。

〔 資産・負債の状況（残高）〕(表 1)　　（単位：百万円）

	2020 年３月末 実　績	2019 年９月末比	2019 年３月末比	2019 年９月末 実　績	2019 年３月末 実　績
資　産	578,446	▲ 450	▲ 71	578,896	578,517
貸出金	401,139	＋ 3,267	▲ 9,719	397,872	410,859

有価証券	100,265	＋ 525	＋ 401	99,740	99,864
負　債	548,216	＋ 777	＋ 814	547,439	547,402
預金（譲渡性預金を含む）	531,257	＋ 2,677	＋ 1,170	528,580	530,086
純資産	30,229	▲ 1,227	▲ 885	31,457	31,114

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、貸出金利息が前年度比90百万円減少したことから、前年度を90百万円下回る78億２百万円となりました。

一方、資金調達費用は、預金利回りの低下に伴い、預金利息が前年度比86百万円減少したことから、前年度を86百万円下回る２億９百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年度を３百万円下回る75億93百万円となりました。

また、「役務取引等利益」は、金融商品の窓口販売手数料が前年度比41百万円減少し、役務取引等収益が同49百万円減少したことに加え、役務取引等費用が同18百万円増加したことから、前年度を67百万円下回る▲80百万円となりました。

「その他業務利益」は、国債等債券損益が前年度比46百万円減少したことから、前年度を51百万円下回る▲69百万円となり、その結果、「業務粗利益」は前年度を１億23百万円下回る74億43百万円、「コア業務粗利益」は前年度を76百万円下回る74億96百万円となりました。

（業務純益、コア業務純益）

営業経費は、2019年１月に実施した新勘定系システムへの移行に伴い物件費が増加したことから、前年度比21百万円増加の64億74百万円となりました。

その結果、「業務純益」は前年度を１億45百万円下回る９億68百万円、「コア業務純益」は前年度を98百万円下回る10億22百万円となりました。

（臨時損益）

臨時損益は、新型コロナウイルス感染症拡大による株式相場の急落を受け株式等損益が前年度比５億92百万円減少したことなどから、同７億26百万円減少の▲７億20百万円となりました。

（経常利益、当期純利益）

以上の結果、「経常利益」は前年度比８億71百万円減少の２億48百万円、「税引前当期純利益」は同７億59百万円減少の３億67百万円、「当期純利益」は同８億25百万円減少の３億９百万円となりました。

（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）の取組みによる信用コスト抑制効果があったものの、新型コロナウイルス感染症拡大を踏まえて貸倒引当金を積み増した結果、前年度比８百万円増加の１億74百万円となりました。

〔 損益の状況 〕（表 2）　　（単位：百万円）

	2020年3月期 実　績	2019年3月期比	2019年3月期 実　績	2018年3月期 実　績
業務粗利益	7,443	▲ 123	7,566	7,407
［ コア業務粗利益 ］	［ 7,496 ］	［ ▲ 76 ］	［ 7,573 ］	［ 7,472 ］
資金利益	7,593	▲ 3	7,597	7,500

	2020年3月期 実績	2019年3月期比	2019年3月期 実績	2018年3月期 実績
役務取引等利益	▲ 80	▲ 67	▲ 12	▲ 11
その他業務利益	▲ 69	▲ 51	▲ 17	▲ 81
経費（除く臨時処理分）	6,474	＋ 21	6,453	6,027
うち 人件費	3,376	▲ 7	3,383	3,267
うち 物件費	2,639	＋ 65	2,574	2,352
一般貸倒引当金繰入額	－	－	－	▲ 245
業務純益	968	▲ 145	1,113	1,625
[コア業務純益]	[1,022]	[▲ 98]	[1,120]	[1,445]
臨時損益	▲ 720	▲ 726	6	▲ 633
（うち不良債権処理額）	(174)	(＋ 8)	(166)	(922)
（うち株式等損益）	(▲ 592)	(▲ 592)	(0)	(18)
経常利益	248	▲ 871	1,120	992
特別損益	118	＋ 112	6	▲ 182
税引前当期純利益	367	▲ 759	1,126	809
法人税、住民税及び事業税	15	▲ 166	182	14
法人税等還付税額	▲ 31	▲ 31	－	－
法人税等調整額	73	＋ 264	▲ 190	139
当期純利益	309	▲ 825	1,135	656
（参考）信用コスト	174	＋ 8	166	677

※ 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

2020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20億85百万円増加した結果、同6億50百万円増加の166億70百万円となりました。また、総与信残高が同103億29百万円減少の4,060億19百万円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は前年度末比0.26ポイント上昇の4.10%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち81.27%にあたる135億48百万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、%）

	2020年3月末 実績	2019年9月末比	2019年3月末比	2019年9月末 実績	2019年3月末 実績
金融再生法開示債権	16,670	＋ 268	＋ 650	16,401	16,020
破産更生等債権	1,303	▲ 296	▲ 214	1,600	1,517
危険債権	14,828	＋ 1,781	＋ 2,085	13,046	12,743
要管理債権	539	▲ 1,215	▲ 1,220	1,754	1,759
総与信残高	406,019	＋ 3,010	▲ 10,329	403,008	416,348
不良債権比率	4.10	＋ 0.04	＋ 0.26	4.06	3.84

※ 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41億40百万円を含みます。

④ 自己資本比率の状況

自己資本額が前年度末比７億35百万円減少の301億30百万円となったことから、自己資本比率は同0.17ポイント低下の8.46％となりました。

〔 自己資本比率の状況 〕（表 4）　（単位：百万円、％）

	2020年３月末 実績	2019年９月末比	2019年３月末比	2019年９月末 実績	2019年３月末 実績
自己資本	30,130	▲ 1,325	▲ 735	31,456	30,866
リスクアセット	355,815	＋ 4,638	▲ 1,538	351,177	357,353
自己資本比率	8.46	▲ 0.49	▲ 0.17	8.95	8.63

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）

2020 年 3 月期の貸出金は、金融機関向け貸出が減少したこと等により平残が計画を 99 億 72 百万円下回ったことから、貸出金利息は計画を１億 76 百万円下回りました。

一方、預金は、平残が計画を 40 億 74 百万円下回ったことに加え、利回りが計画を 0.003 ポイント下回ったことから、預金利息は計画を 17 百万円下回りました。

その結果、資金利益は計画を１億 18 百万円下回る 75 億 93 百万円となったことから、役務取引等利益で計画を 12 百万円上回る▲80 百万円となったものの、コア業務粗利益は計画を１億７百万円下回る 74 億 96 百万円となりました。

しかしながら、経費が計画を３億 29 百万円下回る 64 億 74 百万円となったことから、「コア業務純益」は計画を２億 22 百万円上回る 10 億 22 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 計 画	2020/3 期 実 績	2020/3 期 計画比	2020/3 期 始期比	2020/9 期 計 画	2021/3 期 計 画	2021/9 期 計 画	2022/3 期 計 画
コア業務純益	1,120	469	800	1,022	＋222	▲98	544	981	573	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

(2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）

「業務粗利益」が計画を１億 60 百万円下回る 74 億 43 百万円となったものの、「機械化関連費用を除く経費」が計画を３億 17 百万円下回る 50 億 98 百万円となったことから、「業務粗利益経費率」は計画を 2.73 ポイント下回る 68.49％（始期比 ＋0.09 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 計 画	2020/3 期 実 績	2020/3 期 計画比	2020/3 期 始期比	2020/9 期 計 画	2021/3 期 計 画	2021/9 期 計 画	2020/3 期 計 画
経費（機械化関連費用を除く）	5,175	2,598	5,415	5,098	▲317	▲77	2,639	5,311	2,621	5,195
業務粗利益	7,566	3,779	7,603	7,443	▲160	▲123	3,829	7,583	3,832	7,604
業務粗利益経費率	68.40	68.75	71.22	68.49	▲2.73	＋0.09	68.92	70.03	68.39	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。

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。

2019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、下記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削減につなげること。

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をいただけることにもつながること。

Ｖサポート業務は上記のような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、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にあると考えています。そしてこれは、当行行員の地域における役割が変わり、融資などファイナンス分野に縛られないＶサポート契約先の商品・サービスに対する潜在的な買い手の事業運営（オペレーション）関連分野のニーズにも対応できるようになっていることにも起因するものと考えています。

当行がＶサポート業務により販路開拓を支援する目的は、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目的をも併せ持っていると言えます。

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。

Ｖサポート業務開始の早い時期にご契約いただいたお客さまにおいては 51 社中 47 社、2019 年下期に新たにご契約いただいたお客さま 10 社については、2019 年度下期中販路開拓に貢献済みの契約先が 2 社、売上代金入金未済ながら、すでに成約に向けた交渉が行われている契約先が 3 社となっています。

また、Ｖサポートの取組みを通じて、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実行額増加（2019 年度下期新規貸出実行額 5,266 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				計画	
	2017 年 3 月末	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）	22	36	41	61	81	101
Ｖサポート契約先への売上入金実績（累計）	2	54	303	684	843	1,272
Ｖサポート契約先商品サービスの購買実績先数（累計）	17	75	292	565	412	472
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）	20	1,003	1,707	11,439	3,881	5,256

※．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サポートで取組んでいる不動産賃貸業者（個人事業主）への提案事例をご紹介いたします。

【若手窓口行員の声】

3 年目行員として窓口係（預金担当者）を担当しています。先日、窓口に来店されたお客さまがおっしゃった「3 年前にご主人を亡くされた」という何気ない会話がきっかけとなりました。

詳しくお話しを伺うと、「ご主人から相続したアパート経営が息子さんに大きな負担となっており、事業を続けていくことに悩んでいる。」とのことでした。

私はＶサポートを通じて何かお役に立てないかとの思いから「息子さんも一緒にお時間をいただけないでしょうか」と申し出てみました。

お客さまは、「誰か入居してくれる人でも紹介してくれると嬉しいわ。」と言って、了解してくれました。

後日、息子さんと二人でご来店頂き、以下の悩みをお聞かせ頂きました。

【 不動産賃貸業者（個人事業主）の概要 】

・ご子息（現代表者）は父親より賃貸不動産（アパート）を相続した。

・ご子息は県外で別の仕事をしており、休みの度に帰省し、事業に取組んでいる。
・建物は築 50 年を経過し、経年劣化が進んでいる。

【お客さまの悩み】
・数年前に父親から賃貸不動産を相続したが、ご子息にはアパート経営の経験も知識も無い。
・普段は県外で仕事をしており、休みの度に帰省し、事業に取組んでいる状態であり、ご子息にとって大きな負担となっている。
（特に家賃滞納者への対応には心理的負担が大きい）
・『建物の経年劣化が進んでいること』『ご子息に余裕が無く新たな入居者確保を積極的に行っていないこと』から入居率は年々低下している。
・廃業も考えたが、『今の入居者のこと』『解体するにも多額の費用がかかること』を考えるとやめるにやめられない状況となっている。
・もっとも、父親が残してくれた資産であり、出来るだけ続けていきたいとの思いがある。

【提案】
私は、Ｖサポート契約先である賃貸不動産管理業者をご紹介し、同社から以下の提案を行って頂きました。
①該当物件の立地やマーケット情報から、今後の入居者動向（物件需要）を分析
②オーナー業務を委託することで、ご子息の負担を軽減
（集金業務、督促業務、物件管理、クレーム対応、など）
③空室対策の実施（入居者斡旋、入居者ニーズに合ったリノベーション提案）
④家賃保証による収入の安定
また、③④を実施するには、建物修繕やリノベーションが必要との課題が発生しましたが、他のＶサポート契約先である建築業者、内装業者と連携を図ることで解決策を見出し、ご子息が今後も事業継続しやすいビジョンを提案させて頂きました。

【お客さまの声】
母親から銀行が相談にのってくれると言われた時、本当は「銀行に何ができるのだろう、この悩みの相談相手は銀行ではないのに」と思っていました。
「自分でも何とかしないといけないと思っていましたが、このような提案を銀行がしてくれたことに大変驚きました。」また、「初めてお会いする銀行の方が、私の悩みを想像して頂き、解決策を一緒に考えてくれたことを嬉しく思います。」と言って頂きました。

今回の案件には、新たなお借入れや事業リスクも伴います。お客さまにとっても重大な決断が求められる為、まだクロージングには至っていませんが、ご子息からは「具体的なプランが決まったら融資の相談にものってほしい。」とのお言葉も頂き、窓口係（預金担当者）の私が融資業務にも貢献できることも嬉しく思っています。
お客さまの課題が早く解決できるよう、これからもお客さまの良き相談相手になりたいと思います。

本件は、窓口に来店されたお客さまの一言から経営課題を読み取り、Ｖサポート業務を通じて、お客さまと一緒に課題解決に取組んだ事例となりました。これは窓口係（預金担当者）の女性行員にもＶサポート業務が浸透してきた結果であると考えております。

また、本件では１社のＶサポート契約先だけではなく、複数のＶサポート契約先が強みを活かしあうことで、契約先業種が広がってきたことによって生まれたシナジーに裏付けられた支援をご提案できた事例でもあると考えております。

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、これまでそれほど重視してこなかったお取引先の既存商流に対する分析を行っております。既存商流の分析を行うことで、お取引先の商流情報を手がかりに事業運営の相当部分を明らかにできることがわかりました。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、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Ｖサポート業務に対する理解の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（南日本銀行・宮崎太陽銀行との共同開発データベース）を開発し、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の連動を活用して、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、2019 年下期は 10 社（本計画期間累計 20 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。

また、2019 年下期は新販路件数が累計で 565 件（前期比+273 件）まで増加しております。これは、当行のＶサポート業務への取組みがお客さまへ順調に拡大しており、行員においても『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てきているものと考えております。

ニ．Ｖサポート業務による質の高い融資※の実現

Ｖサポート業務によって、契約先（売り手）のお客さまの業況改善支援に成果が現れてきていることに加え、買い手となったお客さまに対しても顧客価値を提供した結果、通常不十分な顧客価値提供であれば改善は望めない、資金調達時の金利など借入条件についても改善が図られたと評価しています。

買い手となったお客さまに対して実行される貸出は、設備投資対象を『有効利用』や『節税目的』で銀行が提案し、その投資額相当の大口融資を実行するといった伝統的な提案営業のようにも捉えられますが、契約先の取扱商品・サービスの（少額であることも多い）購買による事業運営改善のタイミングとは別に、事後的な通常の資金需要発生タイミングにおいて、当行指名で実行する貸出がほとんどであり、伝統的な提案営業に

よる顧客価値とは全く異なる顧客価値提供に裏付けられた貸出となっています。

2020年3月末時点における、Vサポートに関連したお客さまへの新規融資実行金額は、累計で809件の11,439百万円となっています。1案件あたりの平均実行額は14.1百万円となっており、これは2019年3月末の平均実行額17.0百万円より小口となっております。

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

〔 Vサポート業務の取組み状況 〕（図表8）　（単位：百万円）

Vｻﾎﾟｰﾄ取組みの累計推移（2016年11月～2020年3月）		2017年3月末	2018年3月末	2019年3月末	2020年3月末
Vｻﾎﾟｰﾄに関連したお客さまへの融資新規実行金額		20	1,003	1,707	11,439
	うち売り手（Vサポート契約先）	20	414	576	1,176
	うち買い手	0	589	1,131	10,263

今後もVサポート業務によって、契約先（売り手）には増加運転資金や設備資金需要が見込まれ、買い手には契約先（売り手）の商品・サービスの購買による事業運営の改善をきっかけとした新たな資金需要が見込まれるなかで、競合他金融機関が手がけないローカル商流の活性化がもたらす顧客価値をベースに、“質に拘った融資”を増やしてまいります。歴史的に県外企業誘致依存で、観光立地である大分県は、県外への移出移入商流に依存する傾向が強く、その分今般の新型コロナウイルス感染拡大による商流上のダメージは甚大ではありますが、Vサポートによるローカル商流の活性化で地域経済の底抜けを防ぐべく、努力していく所存です。

ただし、“質の高い融資”に関連するVサポート業務の本質的な業務プロセスは、経営改善支援を目的としたVサポート業務の従来の業務プロセス（契約先の営業担当責任者による行員向け説明会や成功事例の全店共有なども含めた）を維持しつつ、従来絞り込んできた経営改善が必要と考えられるお客さまのみならず、それ以外の契約対象先との新たな契約締結にまで拡大することで、質の高い融資の積み上げを図ってまいります。

ホ．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エ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。

へ．販路開拓支援業務における南日本銀行・宮崎太陽銀行との連携

当行は、2018 年 5 月より、販路開拓支援業務に関して、南日本銀行及び宮崎太陽銀行と業務提携を行いました。また、3 行共同で業務フロー及び専用データベースシステムの共同化を目的とする販路開拓支援システムの開発に取り組んでおり、2020 年 5 月より実装されました。

同システムの稼動開始後は、3 行それぞれの成功事例や失敗事例の情報共有化を通じ、東南九州 3 県の商流や雇用の維持拡大に貢献できるよう取り組んでまいります。

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ものの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」「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。

2019 年度下期においては、実行件数及び金額は 98 件 4,548 百万円、2020 年 3 月末の残高は 18,762 百万円となっており、2020 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 77 先、格付け維持先が 320 先、ランクダウン先が 43 先となっており、財務内容の維持や改善に繋がっております。

経営改善応援ファンドは、ファイナンス面での課題解決を意図して経営改善計画を策定した上で経営改善を希望されるお客さまに対して資金をご利用いただくという趣旨から、計画した実行額目標にふさわしいマーケティングが難しい面があります。その反面、経営改善計画の作成という手間のかかるファイナンス支援でもあり、提供できる顧客価値も安定していることから、約定利回りは安定しており質の高い融資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。

〔 格付・債務者区分推移表 〕（図表 9）　（単位：先数）

		2017 年度 下期	2018 年度 上期	2018 年度 下期	2019 年度 上期	2019 年度 下期	割合
先数累計		225	245	321	384	440	100%
格付	アップ	32	40	46	61	77	17%
	維持	167	177	252	296	320	73%
	ダウン	26	28	23	27	43	10%

※．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 10）　（単位：先数、百万円）

	2018 年度 実績	2019 年度 上期実績	2019 年度 下期実績	2019 年度 通期実績	2019 年度 通期計画
貸出実行先数	207	104	98	202	165
貸出実行金額	7,160	3,284	4,548	7,832	6,600

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）を積極的に推進した結果、2019 年度下期の実行は 196 先 2,034 百万円となりました。

2020 年度上期もビタミンローンを積極的に活用して与信判断のスピードアップに努めるとともに、小口先を中心に顧客価値の提供、質の高い融資に一層注力し、貸出取引の拡充に努めてまいります。

〔 ビタミンローンの実行推移 〕（図表 11）　（単位：先数、百万円）

	2017 年 3 月末	2018 年 3 月末	2019 年 3 月末	2020 年 3 月末
実行先数	281	358	350	414
実行額	4,138	4,111	5,134	4,310

④ 事業承継、M&A 支援に向けた取組み

大分県においても、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、後継者の確保が困難になってきていることから、事業承継に関する相談が増加してきております。

更に大分県は、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、事業承継の相談件数が増加しております。

事業承継対策を必要とする事業者は多くても、M&A 手数料が見込みにくい比較的小規模の事業者に対して支援する金融機関は少ない状況にありますが、当行では事業承継支援について、外部との連携を必要としない完全内製化の体制ができており、少々採算が厳しくても、地域の商流や雇用を安定させることを優先させて事業承継支援を行っております。

具体的には、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じて、事業承継に関わる課題解決支援を行っており、お客さま支援部ソリューション支援室内の「M&A シニアエキスパート認定制度」による有資格取得者により、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、営業店の役割において能動的に動くような対応を促し、日常の営業活動による経営者との対話の場で今後の経営体制や事業承継等についての対話を実施することで、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。

2019 年度下期においては、「M&A シニアエキスパート認定制度」の有資格取得者により、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 相談支援及び従業員及び親族内承継の事業承継支援として 23 件のコンサル支援を

行いました。うち第三者へのM&Aについては 5 件の支援を行い、雇用の維持及び事業継続に貢献いたしました。

今後も深刻な事業承継問題に直面する地元大分の地域経済の活性化への貢献も大きいことから、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ってまいります。

〔 事業承継の実績 〕(図表 12)　　(単位：先数)

	2018 年度 実　績	2019 年度 上期実績	2019 年度 下期実績	2019 年度 実　績	2019 年度 計　画
先　　数	9	4	5	9	10

※. 当行内製化による単独支援実績（譲渡･譲受企業の先数）

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の取組みを強化しております。

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を強化することにより創業支援対象者の更なる拡大を行うとともに、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を行い、質の向上を行っております。

2019 年度下期においては、インキュベーションマネージャーの資格を 2 名が取得し、創業支援の体制強化を図りました。さらに、資金支援としては 76 先に対し創業・新事業に関する資金需要に対応しました。

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つなげ、更なる成長に必要な資金支援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、事業再生ファンドの社債や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組んできており、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、外部専門機関等の連携や専門家の活用により抜本的な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。

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

2019 年度下期においては、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。

結果として、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経営改善計画策定への関与は 12 先の実施となっており、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」にもとづく専門家派遣として 2 先、経営革新等支援機関の専門家活用として 3 先、全体で 17 先の実績となっております。

加えて、医療や介護事業のお客さまに関しては、2019 年度上期から、新たに医療・介護専門のコンサルタントと連携を図り、より実務的な目線からの改善を図る態勢整備に取組みました。

〔 2019 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：先数）

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		合計
着手	同意	着手	同意	12
1	2	9	0	

※．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、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、「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組みを行ってまいりました。

「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組みを行ってまいりました。

〔 特定支援先への取り組み状況 〕（図表 14）　（単位：先数）

2019 年度 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）
149	19	10	6	3

ハ．お客さま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考える場合において、お客さまのライフステージを適切かつ慎重に見極めたうえで、当行が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。

2019 年度下期においては、やや衰退期にあり過剰債務問題を抱える企業グループのお客さまに対して、事業継続と雇用確保を重点項目とした抜本的な実現性の高い再生計画を、専門機関等と連携して策定し、計画に基く金融支援を行うことで、お客さまの事業再生を着実に進める取組みを行ってまいりました。（2019 年度下期では 2 社の事業再生支援に取組んでおります）

(2) お客さま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

当行の窓口来店客数は 1 日当たり 1 か店平均 40 名程度に減少しております。今後も個人取引の分野での来店ニーズがあるお客さまは、この先さらに減少していくものと予想しております。そのためスマートフォンで残高や入出金明細がいつでもどこでも見ることができる「ほうわインターネットバンキングサービス」を提供するため、来店、書面記入、印鑑押印など一切不要で、非対面で契約できる WEB 申込みの取扱いを開始しました。今後も利便性の高いチャネルが必須と考えており、スマートフォンアプリを活用した営業チャネルの拡充を図ってまいります。

ロ．ＷＥＢ完結型ローンの導入

犯罪収益移転防止法の改正に伴い、非対面での本人確認方法が変更となったため、WEB 完結型ローンのシステム上の仕様変更を余儀なくされたことで導入が遅延しています。現在、システム改良は完了し、事務フローの確認作業にはいっており、2020 年 9 月の導入に向けて準備を進めております。

ハ．オープンＡＰＩへの対応

ＳＢＫ（事業組合システムバンキング共同センター）に加盟する九州・沖縄地区第二地銀共同の取組みで、2020 年 4 月 1 日より、株式会社マネーフォワード、マネーツリー株式会社、弥生株式会社、株式会社 Zaim との正式連携を開始、また、freee 株式会社についても 4 月 9 日から正式連携を開始しました。

これによりお客さまは、各電子決済等代行業者が提供する参照系サービス（個人・法人）をインターネットバンキングのＩＤ、パスワード等を外部事業者に預けることなく、「残高」や「入出金明細」等の口座情報を、より安全に利用できるようになりました。

上記以外に接続を予定している電子決済代行業者についても、2020 年 5 月中を目途に正式契約の締結に取り組むほか、当初はやむなくスクレイピングとなる場合の対応も適切に進めてまいります。

② お客さま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

「ほうわホルトホールプラザ」では、コンサルティング体制を構築し、平日に時間が取れないお客さまのために、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。

2019 年度下期は、お客さまへの情報提供として、資産運用を中心にお金に関するセミナーを 5 回開催しました。また、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 96 件の来店に繋がり、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。

同プラザの 2019 年度下期の実績については、フラット 35 の取扱額 5 億 6 百万円で全行取扱額 7 億 8 百万円の約 7 割を占め、普通預金口座開設は 109 件開設するなど、営業店業務の軽減にも貢献しました。同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させてまいります。

ロ．店舗の整備・美化

大分市の宗方支店を近隣場所に新築移転するとともに、多機能トイレや着座式記帳台、ＡＥＤ等を新規に設置してお客さまの満足度の高い店舗をつくることができました。また、全店の留守番応答装置を更新し、時間外受付電話の案内をより正確にできるようにいたしました。

更に、来年度に向けて老朽化店舗の建替計画をスタートさせ、今後ともお客さまの居住環境の向上を目指してまいります。

(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

各営業店のマネーアドバイザー（MA）や若手行員のスキルアップのため、集合研修の開催や個別勉強会の増加により「ひとり立ち」できる行員の育成支援を行いました。特に、渉外の中で女性人員が除々に増加していることを踏まえ、モチベーションアップ（メンタルケアを含めた）個別ヒアリングも実施しました。資産運用渉外（上級 MA）が単独でお客さまへコンサルティング提案を行うことでお客さまの多様なニーズにお応えできる体制が構築されています。

金融商品等の販売担当者を本部付にし、役割を明確にすることにより渉外行員の負担を軽減する施策につきましては、人選を含め本部関係部署と協議のうえ、実施してまいります。

また、コールセンターについては、人員を増加配置し、延滞管理の本部集中化など機能強化に向けた検討を進めております。

ロ．業務改善に向けての継続的な取組み

ａ．現場の意見を踏まえた継続的な取組み

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）のイニシアチブのもと、実施しております。

2019 年度下期は、「当貸更新処理」において、契約書に継続文言を追加し、約定書の都度徴求を廃止するなど業務の効率化を図りました。

ｂ．スピード感のある融資に向けた取組み

当行では、更なる融資業務のスピードアップに向け、融資稟議における必要書類の簡素化や融資手続きの見直しなど営業店の融資事務負担の軽減のため、みずほ情報総研株式会社と融資業務 BPR に関するコンサルティング契約を締結し取組んでおります。

現在、営業店における融資業務の課題等の洗い出しを行うとともに、それに関連する事務取扱及び関連帳票も合わせて改善を進めることで、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体制整備につなげ、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 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。

一方、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から融資能力向上研修など一部の研修の実施を見送りました。

イ．行員の顧客価値提供能力の向上

a．管理職層の専門性向上(特に中小企業等への支援のための融資スキル、事業性評価、本業支援、M&A・事業承継)、マネジメント力、育成力の向上を図る取組みを行いました（新任支店長研修、事業性評価セミナー（外部講師の活用）など)。

b．若手行員の早期戦力化のため、実践力強化を図る集合研修等を実施したほか、これまで実施している各種行内トレーニー制度（留学先：融資部、お客さま支援部ソリューション支援室、証券国際部金融商品監理室）等の充実を図りました。

c．「共通価値の創造」を実践するための専門性向上、Vサポート業務を含む本業支援等の提案力強化を図るための集合研修等を強化し、行外研修（第二地方銀行協会、地域経済活性化支援機構(ＲＥＶＩＣ)、業者等主催）へ行員を積極的に派遣しました。また、地域貢献実践のための資格者（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技能士等）を養成する取組みを実施いたしました。

ロ．複数の職務が行える人材の育成

2019 年度下期においては、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していくことを組織決定しました。また、女性行員の融資・渉外力向上に向けた育成強化を継続実施していくこと、次年度以降は新入行員の 1 年目の業務を預金担当に固定化するルールとし、2 年目以降行員をジョブローテーションして行く方針としております。

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 年度下期に希望職務の調査を実施し、人員配置や今後のジョブローテーションに活用していくこととしております。

また、女性行員の融資・渉外力向上に向けた育成（「財務分析セミナー」をインターバルで実施したほか、トレーニーや資格・検定試験の受験管理の取組み等）に取組んでおります。

更に、Vサポート業務に不慣れな若手行員などを対象とした「Vサポート入門セミナー」や「勉強会」を開催し、Vサポート業務の更なる浸透により、窓口行員から渉外に情報のトスアップができるように、人材の育成に努めました。

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、2019 年 9 月に定年後再雇用後の処遇・呼称の見直しを行ったことから、2019 年度下期は規程等の改正は行わず、新ルールのもとでの運用を行ってまいりました。

2020 年 3 月末時点において、60 歳超の定年後再雇用者数は 3 年前と比較して 6 名増の 15 名となっており、これまで培った業務知識・経験を組織に還元しながら、活躍頂

いております。

ハ．働き方改革に向けた取組み

ＥＳ向上に向けた「ライフ・ワーク・バランス」実現に向けた取組みとして、2019年度下期には、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、定時退行日の徹底等により、退行時間が早まり総労働時間の削減が図れておりますので、今後も継続的に取り組んでいく方針です。

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、ＲＡＦ（ﾘｽｸｱﾍﾟﾀｲﾄ･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の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、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、リスク管理については、リスクを把握・管理・抑制するのみにとどまらず、負担し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）の導入を検討し、ALM/リスク管理協議会や各リスク部会または部門間協議の中で協議を進め、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ております。

特に、信用リスク（事業性融資）に対しては、「V サポートや経営改善応援ファンドを活用してリスクの高い先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、収益を確保しつつ共通価値の創造につなげる」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。

〔 信用リスク（地元向け事業性融資） 〕（表 15）　　（単位：先、百万円）

	2018/9 期	2019/3 期	2019/9 期	2020/3 期	(2019/3 期比)
先数	4,940	4,951	4,972	5,028	77
破綻懸念先以下	354	342	341	349	7
正常先＋要注意先	4,586	4,609	4,631	4,679	70
地公体	20	19	19	19	0
事業性	4,566	4,590	4,612	4,660	70
地元以外	317	321	327	345	24
地元	4,249	4,269	4,285	4,315	46
正常先	2,985	2,998	2,977	2,933	▲ 65
要注意先	1,264	1,271	1,308	1,382	111
与信額	340,019	340,248	328,278	333,159	▲ 7,089
破綻懸念先以下	17,691	17,328	16,964	18,364	1,036
正常先＋要注意先	322,328	321,838	311,314	314,794	▲ 7,043
地公体	42,491	39,940	38,431	36,272	▲ 3,668
事業性	279,836	281,898	272,882	278,522	▲ 3,376
地元以外	51,080	47,865	41,355	44,277	▲ 3,588
地元	228,757	234,033	231,528	234,245	212
正常先	167,966	171,845	170,185	168,416	▲ 3,429
要注意先	60,791	62,188	61,342	65,829	3,641
リスク量（VaR）（地元）	6,678	6,878	5,442	5,754	▲ 1,124
正常先	2,252	2,311	1,865	1,895	▲ 416
要注意先	4,426	4,567	3,577	3,859	▲ 708
EL（期待損失額）	2,903	2,982	2,230	2,363	▲ 619
地元以外	433	417	285	321	▲ 96
地元	2,470	2,565	1,945	2,042	▲ 523
正常先	833	862	666	672	▲ 190
要注意先	1,637	1,703	1,278	1,369	▲ 334
UL（非期待損失額）	4,945	5,014	4,009	4,297	▲ 717
地元以外	737	701	512	584	▲ 117
地元	4,207	4,313	3,497	3,713	▲ 600
正常先	1,419	1,449	1,198	1,223	▲ 226
要注意先	2,789	2,864	2,298	2,490	▲ 374

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

クレッジットポリシーに基づき、適切に信用リスクの把握・管理に努めており、今後も継続してまいります。

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支援を継続し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を図るよう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まいります。

2019 年度下期においては、融資部企業支援室と営業店が協働で支援を継続しているお客さま 15 先に対して合計で 24,000 千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、お客さま 15 先においてはＶサポートの実施後、累計で 145,670 千円の売上実績が確保されております。）

また、2020 年 1 月にお客さまの事業性の理解力の向上を図るため「地域経済活性化支援機構（ＲＥＶＩＣ）」による事業性評価研修を実施し、当行本支店より参加者 23 名が受講。研修においては課題としている企業の 5 フォース分析、ベンチマーク比較を通じ概要を確認し、ユニークネスを分析・追及（ＳＷＯＴ、4Ｐ）し、そのうえで今後の戦略を考えていくという事業性評価の手順を学ぶことができたため、今後、お客さまの事業性評価実践スキル・ノウハウの向上に繋げてまいります。

ハ．ストレステストの実施

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ＥＬ理論値を算出し、その構成比から店別のＵＬ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 3 月に実施したストレステストでは、新型コロナウイルスの影響による貸出先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％未満の先の格付悪化を新たなシナリオに加え、影響度合いを計測して ALM/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。

ニ．不良債権の適切な管理のための方策

お客さまの業績悪化や延滞発生時には、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、一歩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、抜本的な経営改善計画を策定し、当行経営改善応援ファンドによる融資支援、ＤＤＳの導入、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、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

ンの提供に努めてまいりました。

2019 年度下期においては、お取引先や保証人の実態を十分に把握した上で、ＤＤＳならびに債権放棄を前提とした再生計画の策定が複数継続中であり、他取引金融機関の同意が来期中には得られる見込みとなっているところであります。

〔 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	債権処理合計額
	債権放棄	DDS 他	計 (A)	バルク処理(B)	(A+B)
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
累計(新法での公的資金注入後)	5,043	873	5,916	8,633	14,549

③ 市場リスク管理体制強化のための方策

イ．基本方針

2019 年度下期は、前半こそ米中貿易協議の好転などから国内外とも株式市場が高値を更新する展開となったものの、後半は新型コロナウイルスの感染拡大による世界景気や企業業績への影響が意識され、リスク回避の動きが強まりました。特に、株式市場はリーマンショック以来の暴落に見舞われました。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た運営に努めましたが、2 月下旬から 3 月にかけてのマーケットの動きがボラタイルであったことから、有価証券のリスク量（ＶａＲ）が一時的に配賦資本額を超過するケースもありました。また、有価証券全体の含み損益は 3 月末で 612 百万円の損超となり、通期での減損額は 646 百万円となりました。

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、2017 年 6 月より、モニタリング指標として、債券保有状況、金利リスク量（100BPV・200BPV)、リスク量の自己資本に対する割合（経過措置ベースと完全適用ベースの 2 パターン）を追加し、計測結果を毎月のＡＬＭ／リスク管理協議会に報告することとし、債券の金利リスク管理の強化を図っております。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 2016 年 4 月に策定した「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、証券国際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証券国際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、保有有価証券の評価損益の把握に関連しては、2019 年 11 月より市場リスク管理部門によるフロントへの牽制強化の一環として、市場リスク管理部門自らが日次で有価証券の時価情報を取得し、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始めました。

ロ．リスク管理方針

市場リスク管理については、ＶａＲや100ＢＰＶ、アウトライヤー比率、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、市場リスク部会、ＡＬＭ／リスク管理協議会に報告しています。

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ています。また、2020 年 3 月より各種ストレステストの結果については、半期ごとの投資計画の策定時における想定リスク量の算出を行う際に活用することとしました。

足元マイナス金利の状態が継続するなか、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証券国際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する体制としています。債券投資にあたっては、投資対象銘柄の残存年数は 10 年物までとし、残存年数抑制に努めています(2019 年 9 月末～3.7 年⇒2020 年 3 月末～3.6 年)。なお、外債については、足元投信も含めて投資を行っていません。

また、2019 年度下期に生じた新型コロナウイルスの感染拡大に端を発した株式・上場 REIT 市場の暴落といった価格変動リスクを伴う事象が生じた際においても、証券国際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する体制としています。別途、上場 REIT については 2019 年 11 月より購入時における稟議書の添付資料や市場リスク部会の報告資料の充実を図り、リスク管理の強化に努めました。

なお、市場取引については、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」に基づいて行っています。

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ております。

2020 年 3 月にＡＬＭシステムをマイナス金利が許容できるよう仕様変更したことで、2020 年 2 月末基準より、下方パラレルシフトにおいて調達側の現在価値の増加（リスク量増加要因）が運用側の現在価値の増加（リスク量減少要因）を上回り、下方パラレルシフトのΔEVE が最大となって規制上のΔEVE 比率は大幅に上昇しましたが、自己資本の 20%以内には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、大口入出金の把握、資金繰り予想、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。2019 年度下期は、公金管理において新たな管理指標として「大口預金（含む NCD）対流動性準備量比率」を導入し、大口定期預金のフォロー・管理を強化しました。

また 2019 年 9 月末基準で流動性ストレステストを実施しました。預金流出に際し、第１線準備率 10%を維持するために有価証券を売却した場合、どの程度年間収益に影響を与えるかについても試算しました。日々の管理にあたっては、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。また、日本銀行のマイナス金利政策に対応し、日本銀行預け金の管理を強化しています。

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、2019 年度下期中に「新規ＢＩＳ対応システムのハード更改ならびに基盤更改について」「高齢者によるＡＴＭキャッシュカード振込の一部制限対応について」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の提供は当行の重要な使命であると認識しており、サイバーセキュリティ管理態勢の強化に向けて、2019 年度下期中に「ＮＩＳＣ主催『分野横断的演習』への参加」「金融ＩＳＡＣ主催訓練への見学参加」などの取組みを実施しております。

(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

部店長会議や各種集合研修等、あらゆる機会を捉え、経営陣自ら、法令等遵守に関する経営姿勢・方針を表明し、その周知徹底を図っております。

2020 年 2 月には湯布院支店で発覚した行員による流用費消事案の発生に伴い、同月に当局宛届出書を提出いたしました。

今回の不祥事件については、発生要因および改善策、ならびに関係者の賞罰委員会への審議要請の可否をコンプライアンス協議会にて協議することとし、信賞必罰に至るプロセスを協議会の出席者全員で共有し、遵守マインドの向上と規律ある行動の浸透・定着を図ってまいります。

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、2019 年度下期中に 6 回開催しました。

同協議会では、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。

また、下部機関である「コンプライアンス部会」についても、下期中に6回開催し、コンプライアンス協議会への付議事項を事前に関係部門間で検討・協議し、問題点等の分析・洗出し等に努めています。

コンプライアンス統括部においては、コンプライアンス協議会及びコンプライアンス部会の運営、各部署からの定例報告の徴求等を通じ、コンプライアンス・プログラムや不祥事件の再発防止策の実施状況等を定期的に把握・管理し、そのフォローアップを実施しています。

反社会的勢力への対応として、当該情報について随時更新し、スクリーニングシステムを活用して同勢力との取引の未然防止並びに排除を図っています。これらの取組み状況や情報の登録状況については、上記のコンプライアンス協議会並びにコンプライアンス部会において適時に報告しています。

また、「大分県銀行警察連絡協議会」、「大分県警察・金融機関暴力対策連絡協議会」に参加し、警察や暴力追放大分県民会議並びに顧問弁護士等と連携し、反社会的勢力の排除に向けた情報交換等にも努めています。

反社会的勢力に係る預金口座の強制解約についても2019年度下期においては3先実施しました。今後も取引解消に向けた取組みの検討及び必要に応じた対応を行ってまいります。

なお、各営業店長、ほうわホルトホールプラザ長、金融犯罪対策室長を各地の公安委員会に「不当要求防止責任者」として登録するとともに同委員会が開催する「不当要求防止責任者講習」の受講を義務づけ、受講後の「責任者講習受講済之証」および「受講修了書」を各部店に掲示する等、反社会的勢力との関係遮断に向けた態勢の強化に取組んでいます。

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

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策（以下、「ＡＭＬ／ＣＦＴ」といいます。）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するなどにより、第1線である営業店ならびに営業部門の自立的なリスク管理に対する独立的な牽制と、第1線への支援・指導の強化を図りました。

これまでは異なる部門で所管していた反社対応や疑わしい取引に関する業務についても金融犯罪対策室に移管し、一本化するなどより実効的な実務運用態勢の構築を図りました。その結果、反社情報の精緻化とデータの整備の向上を図りました。

あわせて、2019年度下期中に金融犯罪対策会議を6回開催し、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に関する各種セミナーへの部内職員の派遣参加や、営業店次席者・預金担当者を対象として、集合研修において「ＡＭＬ／ＣＦＴに係る態勢の高度化」について周知するなど、全社的なＡＭＬ／ＣＦＴへの関与や理解、またリスク認識を深める取組みを行っております。

また、マネロンシステムの導入について、勘定系システムの共同運営組織SBK加盟行にて協議し、2020年度中の運用開始をめざして導入を決定しました。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

2019年度下期については、第二地方銀行協会加盟行と共同でＮＰＳ（ネットプロモータースコア）※アンケートを実施しました。今後もアンケートなどを通じ、お客さまのご要望にお応えするとともに、お客さまに更に一層支持される銀行を目指してまいります。

※．顧客ロイヤルティを測る新しい指標であり、企業に対して顧客が持つ愛着や信頼の度合いを数値として把握できるように

した指標。

(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っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

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

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

現在、融資業務スピードアップを図るために業務効率化を目的としたコンサルティングを通じて具体的な方策の検討を行っております。

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（詳細は、12 頁 3-(1)-③小規模事業者への資金供給（ビタミンローン）等に記載しております)」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件、2.6 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)」3 件、200 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 】

2020 年 3 月期は、条件変更対応などの資金繰り支援に加えて、新型コロナウイルス感染症対策に伴う新規融資に積極的に努めるとともに、前期に引き続き量を追うことなく「質の高い融資」の推進に努めた結果、「中小規模事業者等向け貸出残高」は 2,573 億円（計画比▲26 億円）となりました。また、「総資産残高」が 5,784 億円（計画比▲14 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 0.33 ポイント下回る 44.49％となりました。

2019 年度下期における中小規模事業者等向け貸出残高及び同比率が未達成であった

ことを踏まえ、2020 年度上期は特に小口先を中心に顧客価値提供の徹底を図り、質の高い融資に一層注力するとともに、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。

・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
・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）
・事業性評価能力の向上と債務者モニタリング（融資部との連携）を踏まえた「短期継続型融資（短コロ）」の推進
・小口貸出の増強「50 百万円以下先・要注意先以下」　等

〔 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				2020/9 計画	2021/3 計画	2021/9 計画	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	2,599	2,573	▲ 26	＋ 43	2,620	2,641	2,664	2,687
総資産残高	5,785	5,788	5,798	5,784	▲ 14	▲ 1	5,804	5,813	5,851	5,892
総資産に対する比率	43.73	43.38	44.82	44.49	▲ 0.33	＋ 0.76	45.14	45.43	45.53	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あたっては、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」として選定を行い、当該支援の必要なお客さまの業況把握を行うことにより、経営改善支援に向けたより深い、実効性のある取り組みを実施しており 2020 年 3 月末で 149 先となっております。

特定支援先 A・B につきましては、経営改善計画策定時において積極的に中小企業再生支援協議会等の公的専門機関が関与した専門的知見による実現性の高い改善計画の策定支援を行う態勢としております。

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 】

2020 年 3 月期は、新型コロナウイルス感染に係る相談に注力したため、分子となる「経営改善支援等取組企業数」は計画比▲43 先減少の 537 先となりました。

一方、分母となる「取引先企業総数」は 6,385 先（計画比▲42 先）となった結果、「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 0.61 ポイント下回る 8.41%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 〕（表 18）　（単位：先、%）

	2019/3 (始期)	2019/9 実績	2020/3 計画	2020/3 実績	2020/3 計画比	2020/3 始期比	2020/9 計画	2021/3 計画	2021/9 計画	2022/3 計画
経営改善支援等取組先数	561	546	580	537	▲ 43	▲ 24	589	598	607	616
創業・新事業	78	80	80	76	▲ 4	▲ 2	82	84	85	87
経営相談	194	168	207	179	▲ 28	▲ 15	211	215	220	223
うち販路開拓コンサルティング	1	10	10	10	± 0	＋ 9	10	10	10	10
事業再生	16	16	16	17	＋ 1	＋1	16	16	16	16
担保・保証	259	260	262	237	▲ 25	▲ 22	264	266	268	271
事業承継	14	22	15	28	＋ 13	＋ 14	16	17	18	19
取引先企業総数	6,227	6,271	6,427	6,385	▲ 42	＋158	6,527	6,627	6,727	6,827
比率	9.00	8.70	9.02	8.41	▲ 0.61	▲ 0.59	9.02	9.02	9.02	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かつ持続的に実施し、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

2020 年３月末の利益剰余金は、2019 年３月末に比べ 11 百万円増加の 70 億 20 百万円となりました。

今後も経営強化計画を確実かつ持続的に実行し、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 予　想	2022/3 末 予　想	2023/3 末 予　想	2024/3 末 予　想
当期純利益	11	3	5	7	8	8
利益剰余金	70	70	74	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」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

内部監査のフレームワークについては、内部監査人協会（IIA）の策定する「内部監査の専門職的実施の国際フレームワーク」（IPPF）が監査の標準となっており、当行においても内部監査人と内部監査部門がその責任を果たすため「内部監査の専門職的実施の国際基準」に従うことが肝要であることから、現行の「内部監査規程」の見直しを行い、それに基づき実施しております。

また、内部監査の円滑な遂行を図るため内部監査の細則を定めた「内部監査実施基準」や機動・確認監査等の「監査実施要領」についても一部改正を行い、それらに基づいて実施しております。

2019 年度の営業店監査は総合監査を主体に実施し、営業店において自律的管理ができるよう検証・提言を行うとともに、AML/CFT 等、第一線としての対応が適正に行われているか、本部施策や指導が有効に機能しているかという目線で、アンケートやインタビューを行っております。

本部監査ではリスクベースによるテーマ監査を主体に行うとともに、経営上重要な事項である販路開拓支援コンサルティング業務の特別監査を実施、有効性・妥当性を評価し、ビジネスモデルの態勢整備や改善に向けた提案を行っております。

2019 年度上期に、EYACC による外部品質評価を実施し、高度化に向けた具体的な提言を受けました。この提言を踏まえ、2020 年 2 月に「内部監査規程」を改正しました。さらに、2020 年度の「監査基本計画」に提言を反映させており、内部監査の高度化に向けた施策を着実に実行し、定着を図ってまいります。

人員配置については営業店監査グループの人材の異動があり、早期の体制整備、監査品質の確保に向け注力しております。

人材育成については、AML/CFT オーディター資格を 2 名取得、各種研修、新日本監査法人セミナーなどに積極的に派遣しております。

しかしながら、システムリスクや、市場リスクなどの専門的な知識の習得や専門的能力を有する人材の育成は十分とは言えず、今後も研修等を通じて監査部門全体として「知識、技能、その他の能力」を発揮できる体制の構築に向けて取組んでまいります。

また、経営に資する取組みが行えるよう、引き続き内部監査態勢の強化を図ってまいります。

(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、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）。

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 サポートや経営改善応援ファンドを活用してリスクの高い先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、収益を確保しつつ共通価値の創造につなげる」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。

ＲＡＦ運営については、スタートしてから日が浅い枠組みですが、実践していきながら試行錯誤を重ね、充実したものにしていきます。