

# 経営強化計画の履行状況報告書

2020年12月



## 《 目 次 》

1. 2020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	..... 14
(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. 2020年9月期決算の概要

### (1) 経営環境

2020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感染拡大に伴い、海外との往来はもちろんのこと、国内においても不要不急の外出抑制等により、人の動きは大幅に減少し、その結果、飲食業、宿泊業を中心として需要が激減するなど、国内経済は急速に悪化しました。政府や自治体による経済対策支援により、企業倒産の大幅な増加等は表面化していないものの、感染の再拡大が懸念され、また、米中の対立等、先行きの不透明な状況が続いております。

金融環境につきましては、2020年3月に新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、世界的に金融マーケットが混乱したものの、その後の主要中央銀行や各国政府の金融・財政政策により、国際的な金融マーケットは落ち着きを取り戻しつつあり、日経平均株価は23,000円台まで回復しました。しかし、世界的に感染拡大が止まらない状況や米中通商問題等の懸念材料も多く、引き続き不安定な状況が続くと思われまます。

当行の主要な営業基盤である大分県経済においても、新型コロナウイルス感染症による海外及び国内旅行客の激減等の影響は大きく、主力産業である観光業、宿泊業、飲食業を中心に重大な影響を受けております。政府や大分県等の経済対策支援により、景気の安定は保たれているものの、大分県経済は更なる景気の落ち込みも起こりうる、極めて不透明な状況に陥っております。

このような経営環境の下、当行では、積極的に営業活動を展開するとともに、経費の適切な運用、業績の向上に努めた結果、2020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た結果、前年度末比84億16百万円増加（前年同期比 +116億83百万円）し、4,095億55百万円となりました。

また、有価証券は、前年度末比7億2百万円増加（前年同期比 +12億27百万円）し、1,009億67百万円となりました。

##### (調達勘定)

預金（譲渡性預金を含む）は、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、新型コロナウイルス感染症緊急経済対策である特別定額給付金や持続化給付金の交付等も影響し、前年度末比254億2百万円増加（前年同期比 +280億80百万円）し、5,566億60百万円となりました。

##### (純資産)

純資産は、前年度末比9億41百万円増加（前年同期比 ▲2億86百万円）し、311億71百万円となりました。

〔資産・負債の状況（残高）〕（表1）

（単位：百万円）

	2020年9月末 実績			2020年3月末 実績	2019年9月末 実績
	2020年3月末比	2019年9月末比			
資産	615,422	+ 36,976	+ 36,526	578,446	578,896
貸出金	409,555	+ 8,416	+ 11,683	401,139	397,872

	2020年9月末 実績		2020年3月末 実績		2019年9月末 実績	
		2020年3月末比	2019年9月末比			
有価証券	100,967	+ 702	+ 1,227	100,265		99,740
負債	584,251	+ 36,035	+ 36,812	548,216		547,439
預金（譲渡性預金を含む）	556,660	+ 25,402	+ 28,080	531,257		528,580
純資産	31,171	+ 941	▲ 286	30,229		31,457

## 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、貸出金利息が前年同期比8百万円減少したものの、有価証券利息配当金が同13百万円増加したことから、前年同期を6百万円上回る39億24百万円となりました。

一方、資金調達費用は、預金利回りの低下に伴い、預金利息が前年同期比30百万円減少したことから、前年同期を30百万円下回る80百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年同期を37百万円上回る38億43百万円となりました。

また、「役務取引等利益」は、金融商品の窓口販売手数料や内国為替手数料が減少し、役務取引等収益が前年同期比54百万円減少したことから、役務取引等費用が同14百万円減少したものの、前年同期を39百万円下回る▲73百万円となりました。

「その他業務利益」は、国債等債券売却損益が前年同期比21百万円減少したことから、前年同期を12百万円下回る▲6百万円となり、その結果、「業務粗利益」は前年同期を14百万円下回る37億64百万円、「コア業務粗利益」は前年同期を7百万円上回る37億71百万円となりました。

### （業務純益、コア業務純益）

営業経費は、システムに係る費用が減少したことなどにより、前年同期比1億31百万円減少の31億63百万円となりました。

その結果、「業務純益」は前年同期を1億17百万円上回る6億円、「コア業務純益」は前年同期を1億39百万円上回る6億8百万円となりました。

### （臨時損益）

臨時損益は、不良債権処理額が前年同期比74百万円増加したことなどから、同37百万円減少の2億73百万円となりました。

### （経常利益、中間純利益）

以上の結果、「経常利益」は前年同期比79百万円増加の8億73百万円、「税引前中間純利益」は同91百万円増加の8億84百万円、「中間純利益」は同1億38百万円増加の8億65百万円となりました。

### （信用コスト）

「信用コスト」は、新型コロナウイルス感染症の影響により予想される損失に備えるため、業績悪化の懸念のある債務者について貸倒引当金を追加計上した結果、前年同期比74百万円増加しましたが、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も奏功し、2億42百万円の戻入益となりました。

〔損益の状況〕（表2）

（単位：百万円）

	2020年9月期 実績	2019年9月期比	2019年9月期 実績	2018年9月期 実績
	業務粗利益	3,764	▲ 14	3,779
〔コア業務粗利益〕	〔 3,771 〕	〔 + 7 〕	〔 3,764 〕	〔 3,791 〕

	2020年9月期 実績	2019年9月期比		2019年9月期 実績	2018年9月期 実績
		2019年9月期比	2019年9月期比		
資金利益	3,843	+ 37		3,806	3,797
役員取引等利益	▲ 73	▲ 39		▲ 33	2
その他業務利益	▲ 6	▲ 12		6	▲ 12
経費（除く臨時処理分）	3,163	▲ 131		3,295	3,129
うち 人件費	1,692	▲ 29		1,721	1,694
うち 物件費	1,235	▲ 109		1,344	1,205
一般貸倒引当金繰入額	—	—		—	—
業務純益	600	+ 117		483	657
[ コア業務純益 ]	[ 608 ]	[ + 139 ]		[ 469 ]	[ 662 ]
[ コア業務純益（除く投信解約損益） ]	[ 608 ]	[ + 139 ]		[ 468 ]	[ 658 ]
臨時損益	273	▲ 37		311	402
(うち不良債権処理額)	( ▲ 242 )	( + 74 )		( ▲ 316 )	( ▲ 216 )
(うち株式等損益)	( 25 )	( + 46 )		( ▲ 21 )	( 115 )
経常利益	873	+ 79		794	1,060
特別損益	10	+ 12		▲ 1	87
税引前中間純利益	884	+ 91		793	1,147
法人税、住民税及び事業税	71	+ 59		12	211
法人税等調整額	▲ 53	▲ 106		53	▲ 67
中間純利益	865	+ 138		727	1,003
(参考) 信用コスト	▲ 242	+ 74		▲ 316	▲ 216

※ 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9月末の金融再生法開示債権額は、危険債権が前年度末比10億82百万円増加した結果、同8億86百万円増加の175億57百万円となりました。一方、総与信残高が同81億39百万円増加の4,141億58百万円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は前年度末比0.13ポイント上昇の4.23%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち78.27%にあたる137億42百万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9月末 実績	2019年9月末比		2020年3月末 実績	2019年9月末 実績
		2020年3月末比	2019年9月末比		
金融再生法開示債権	17,557	+ 886	+ 1,155	16,670	16,401
破産更生等債権	1,132	▲ 170	▲ 467	1,303	1,600
危険債権	15,910	+ 1,082	+ 2,864	14,828	13,046
要管理債権	514	▲ 25	▲ 1,240	539	1,754
総与信残高	414,158	+ 8,139	+ 11,150	406,019	403,008
不良債権比率	4.23	+ 0.13	+ 0.17	4.10	4.06

※ 不良債権比率 = 金融再生法開示債権残高 ÷ 総与信残高

※ 総与信残高には、銀行保証付私募債に係る保証債務39億71百万円を含みます。

#### ④ 自己資本比率の状況

自己資本額が前年度末比9億72百万円増加の311億3百万円となったことに加え、リスクアセットが同43億89百万円減少の3,514億25百万円となったことから、自己資本比率は同0.39ポイント上昇の8.85%となりました。

〔自己資本比率の状況〕(表4)

(単位：百万円、%)

	2020年9月末 実績		2019年9月末比	2020年3月末 実績	2019年9月末 実績
	2020年3月末比				
自己資本	31,103	+ 972	▲ 352	30,130	31,456
リスクアセット	351,425	▲ 4,389	+ 248	355,815	351,177
自己資本比率	8.85	+ 0.39	▲ 0.10	8.46	8.95

## 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9月期の貸出金は、事業性貸出は計画に比べ増加したものの、金融機関向け貸出と地方公共団体向け貸出が計画比減少したこと等により平残が計画を59億13百万円下回ったことに加え、大分県のコロナ感染症対応資金の利子補給前の指定金利条件が当行の中小規模事業者等向け貸出金利回りを大幅に下回っていた影響もあり、利回りが計画を0.031ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を1億16百万円下回りました。

一方、預金は、平残が計画を92億5百万円上回ったものの、利回りが計画を0.006ポイント下回ったことから、預金利息は計画を15百万円下回りました。

その結果、資金利益は計画を60百万円下回る38億43百万円となったことから、役務取引等利益で計画を2百万円上回る▲73百万円となったものの、コア業務粗利益は計画を58百万円下回る37億71百万円となりました。

しかしながら、経費が計画を1億22百万円下回る31億63百万円となったことから、「コア業務純益」は計画を64百万円上回る6億8百万円となりました。

〔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				2021/3期 計画	2021/9期 計画	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	544	608	+64	+96	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

※ 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2020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）

「業務粗利益」が計画を65百万円下回る37億64百万円となったものの、「機械化関連費用を除く経費」が計画を1億20百万円下回る25億19百万円となったことから、「業務粗利益経費率」は計画を2.00ポイント下回る66.92%（始期比 ▲1.48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				2021/3期 計画	2021/9期 計画	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	2,639	2,519	▲120	▲137	5,311	2,621	5,195
業務粗利益	7,566	3,779	7,443	3,829	3,764	▲65	▲38	7,583	3,832	7,604
業務粗利益経費率	68.40	68.75	68.49	68.92	66.92	▲2.00	▲1.48	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。

※ 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2020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。

2020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、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。

なお、Vサポートをご契約いただいたお客さまにおいては、71社中58社において販路開拓に貢献させて頂いております。

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（2020年度上期新規貸出実行額5,338百万円）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	2020年 9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	71	81	101
Vサポート契約先への売上入金 実績（累計）	2	54	303	684	897	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	661	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	16,778	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。

2020年度上期には、誰もが予期せぬコロナ禍のなか、来店顧客の減少、営業時間の短縮や休業などにより多くの事業者が業績の悪化に直面し、当行のお客さまも大きな影響を受けることとなりました。

このような状況のなかで、多くのお客さまは、事業の存続に不安を抱き、目先の資金繰りに追われ、コロナに対する情報も少ない中でどのような対策を講じたらよいのかといった課題に直面していました。

地域金融機関として、資金繰り支援を行うことは当然のことながら、このコロナ禍で苦境に陥っているお客さまに対しては当行がこれまで行なってきたVサポート業務による本業支援を従来以上に取組む必要があると痛感いたしました。

そこで、特にコロナ禍で大きなダメージを受けていた飲食業、宿泊業のお客さまを中心に、『WITH コロナ』対策検討シートを用いた本業支援を実施いたしました。

### ■ 『WITH コロナ』対策検討シートの内容

- ① 飲食業及び宿泊業における業務フローを整理し、各フローにおけるオペレーションを細分化して表示。
- ② 情報収集を行ない、①で細分化したオペレーションごとに、同業他社（大手企業

～地元同業他社）で行っているコロナ対策として有効と判断されるものを集約。  
③ ②で収集したコロナ対策として活用できる当行がVサポート業務で取扱っている商品・サービスを紹介。

#### ■『WITH コロナ』対策検討シートによる効果

- ・同業他社の取組み事例を提供し、お客さまの取組みとの差異を可視化することで必要な支援策が明確になる。
- ・課題や必要な支援策を認識するだけでなく、その支援策に必要な商品・サービスやその購入先も提案できる。
- ・Vサポート契約先にとっても、商品・サービスを利用いただくことで、売上が増加するだけでなく、コロナ禍でダメージを受けている事業者の支援にもつながることによって社会的意義も感じられる。

#### ■取組み事例

営業店の担当者が、お取引先の飲食店に訪問した際、「同業者がコロナ対策として既にいろいろと取組んでいることなので、遅れを取りたくないが、どのようなコロナ対策に取組めばよいかわからない。また、コロナ対策を取組んだ時に“コロナ対策にしっかりと取組んでいる店”としてアピールしたい。」とのご相談を受けました。

そこで、営業店の担当者とVサポート業務専担部署の行員がその飲食店をご訪問し、「飲食業向け『WITH コロナ』対策検討シート」を基にコロナ対策について協議したところ、Vサポート契約先の商材である『抗菌・消臭剤』を購入するとともに、『コロナウイルス対策のぼり』を作成することとなりました。更に、大分市のコロナ対策に関する補助金についてご提案させていただきました。Vサポート契約先の商材の買い手となった飲食店に交付される補助金が、商流を通してコロナ禍に同様に苦しんでいたはずのVサポート契約先の売上増加にまで波及することになりました。

（お客さまの声）

「補助金を利用することで、抗菌・消毒剤の購入やのぼりの作成に係る支出を抑えることができたうえに、コロナ対策に真摯に取り組んでいることをアピールできて有難い。他の金融機関からは融資の提案はあったが、豊和銀行は、コロナ対策の相談から、商材の提案、さらには補助金に関することまで案内してくれた。コロナ禍の苦しい状況を打開するために、何か対策を講じなければと悩んでいたもので、本当に助かった。」

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

このような経験を経た結果、中小規模事業者特有の事業運営上の課題解決について、販売手法などいくつかのパターンがあることを試行錯誤しながらも認識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、2020年度上期は10社（本計画期間累計30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。

なお、各契約先では複数のヒアリングシートを作成しており、2020年度上期終了時点で契約先累計71先に対してヒアリングシート合計は累計84件となっており、このヒアリングシート単位で販路開拓案件進捗を管理しております。

2020年度上期は新販路件数が累計で661件（前期比+96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コロナ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年度上期には経済学部の学生約160名にむけてVサポートをテーマとした講義を3回に亘り行いました。

そのうち1回は、実際に地元の事業者（Vサポート契約先）をゲスト講師に招き、学生にとっては事業者の生の声を聞く機会となりました。また、講師となった事業者も、普段接点の少ない若い世代の学生と議論することで、自社のビジネスモデルや事業課題を見つめ直す機会となり、今後の事業運営や商品開発のヒントを得ることが出来たと喜んで頂きました。

## 二. 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（お客さまに心底喜んでいただける付加価値）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9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1,150件の16,778百万円となっています。

※. 「質の高い融資」とは、お客さまにご提供した顧客価値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サポート取組みの累計推移 (2016年11月～2020年9月)	2017年 3月末	2018年 3月末	2019年 3月末	2020年 3月末	2020年 9月末
Vサポ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	16,778
うち売り手 (Vサポート契約先)	20	414	576	1,176	1,313
うち買い手	0	589	1,131	10,263	15,465

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。

“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まいります。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。

#### ヘ. 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っております。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み、2020年5月にシステムを稼働させました。

同システムの稼働開始後は、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おります。

## ② 経営改善応援ファンドによる積極的な資金供給

「経営改善応援ファンド」は、思い描いたような経営環境になく財務状況が必ずしも芳しくないことから資金調達と経営改善を望まれるお客さまに対して、お客さまの事業内容や成長可能性等を適正に評価し、お客さまと一緒に経営改善計画の策定を行い、安定的に経営改善に必要な資金を供給するものであります。なお、「想定される改善内容」「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。

2020 年度上期においては、実行件数及び金額は 88 件 5,289 百万円、2020 年 9 月末の残高は 21,616 百万円となっており、2020 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 86 先、格付け維持先が 343 先、ランクダウン先が 60 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。

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。

また、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『W i t h 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することや事業の見直し及び事業の再構築をするためのお手伝いとして、資金繰りをより安定させるために最長 5 年間の元金返済据置期間を設けた資金調達手段である「ほうわ資金繰り安定化ファンド」の取扱いを 2020 年 10 月に開始する予定です。

〔 格付・債務者区分推移表 〕 (図表 9)

(単位：先数)

		2018 年度 上期	2018 年度 下期	2019 年度 上期	2019 年度 下期	2020 年度 上期	割合
先数累計		245	321	384	440	489	100%
格付	アップ	40	46	61	77	86	18%
	維持	177	252	296	320	343	70%
	ダウン	28	23	27	43	60	12%

※. 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 通期実績	2019 年度 通期実績	2020 年度 上期実績	2020 年度 通期計画
貸出実行先数	207	202	88	181
貸出実行金額	7,160	7,832	5,289	7,200

## ③ 小規模事業者への資金供給（ビタミンローン）

中小企業等のお客さまの増加運転資金や設備資金のニーズに円滑かつ迅速な資金供給を行うことを目的として「ほうわビタミンローン」（金額 2 百万円以上 60 百万円以下、原則無担保、2014 年 3 月発売）を取組んでおり、2020 年度上期の実行は 92 先 902 百万円となりました。

2020 年度上期は、新型コロナの影響により、実質無利子・無担保融資(信用保証付)等の“資金繰り支援”に全力投球で臨んだことを主因として、進捗は期初より鈍いものとなり、

先数ベースでは通期計画に対し16.7%の進捗率となりました。

2020年度下期においても、新型コロナの影響は継続するものと想定されることから、お客さまが必要とする支援は、「資金面」での支援および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と考えます。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：先数、百万円)

	2018年 3月末	2019年 3月末	2020年 3月末	2020年 9月末 (中間実績)	2021年 3月末 (通期計画)
実行先数	358	350	414	92	548
実行額	4,111	5,134	4,310	902	5,480

#### ④ 事業承継、M&A支援に向けた取組み

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

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、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、ソリューション支援部内の「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新たな取組みとして、「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、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まいります。

2020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相談支援及び従業員及び親族内承継の事業承継支援として20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1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。

〔 事業承継の実績 〕 (図表 12)

(単位：先数)

	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 上期実績	2020年度 計画
先 数	9	9	1	13

※. 当行内製化による単独支援実績 (譲渡・譲受企業の実績)

## 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。

2020年度上期においては、インキュベーションマネージャーの資格者2名を配置し、創業支援の体制強化を図りました。また、創業・新事業にかかる資金需要があった90先に対し資金支援を行ないました。

創業に係る新たな取組みとして、前述の「ほうわ創業・事業承継支援ファンド」を2020年6月22日に設立しました。

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、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A B LによるプレD I P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、D D SやD I P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

2020年度上期においては、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。

なお、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたお取引先に対する資金繰り支援の一環として、大分県中小企業再生支援協議会においては「新型コロナウイルス感染症特例リスクジュール」（通称：特例リスク）制度がスタートしました。

当行では当該制度を活用し、緊急的な融資対応支援のほかにリスクジュールも含めた俯瞰的な取組みも実施いたしました。

結果として、特例リスク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経営改善計画策定への関与は14先となっており、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1先、

全体で 15 先に支援を行なっております。

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。

〔 2020 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	
7	0	0	7	14

※. 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組みを行ってまいりました。

〔 特定支援先への取組み状況 〕 (図表 14)

(単位：先数)

2020 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)	
187	14	7	6	1

## 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検討する場合には、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。

2020 年度上期においては、経営改善を実施中で、事業承継が既に完了し、後継者に経営が移行しているお客さまに関して、経営者保証ガイドラインならびに同特則にもとづいて旧経営者の経営者保証を解除し、現経営者がスピーディな経営と当行の円滑な融資支援がなされるように側面的な支援への取組みを実施しました。

### (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

バンキングアプリの提供については、2020 年 10 月に設置した I T 戦略室を中心に検



討しております。なお、窓口の来店を不要とした個人インターネットバンキングの申込みにつき、スマートフォン等を活用した来店不要ローン(Web 完結型ローン)を2020年9月に導入するなど、まずはバンキングアプリに搭載するコンテンツの充実を図ってまいります。

#### ロ. WEB完結型ローンの導入

個人向けフリーローンについて、インターネット(Web)を利用し来店が不要となる、WEB完結型ローンを2020年9月に導入しました。

これまで当行のホームページでローンのお申込みをいただいた場合でも、ご契約手続きのためにご来店が必要でしたが、本サービスの開始により、スマートフォンやパソコンによる操作のみで、お申込みからご契約まで書類を記入することなく、すべてのお取引が完結できるようになりました。

#### ハ. オープンAPIへの対応

事業組合システムバンキング九州共同センター(以下、「SBK」という。)に加盟する九州・沖縄地区第二地方銀行共同の取組みとして、2020年度上半期中にソリマチ株式会社、SBIビジネス・ソリューションズ株式会社、株式会社ミロク情報システム、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、freee株式会社、株式会社Zaimなどとの正式連携またはスクレイピング連携を開始しました。

今後も電子決済等代行業者との連携・協働に際しては、システム共同先との連携を図り、お客さまサービス向上に繋がる新しいサービスの提供を検討してまいります。

### 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

当プラザでは、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。

2020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116件の来店があり、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につながりました。また営業店窓口で時間を要する相続事務について受付を代行する体制を整え、当プラザを相談窓口とする案内をホームページに掲載しました。

当プラザの2020年度上期の実績については、フラット35の取扱額が3億43百万円であり、全行取扱額4億円の約8割強を占め、普通預金口座開設は110件開設するなど、営業店業務の軽減に貢献しました。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

お客さまに安心してご利用していただけるように新型コロナウイルス感染防止対策として、飛沫防止パネルや手指消毒液の営業店窓口への設置や、カウンター等の定期的な清掃などを実施しました。

また、老朽化した津久見支店の建替工事に着手しました。新店舗は災害に強い店舗を目指し、お客さまの満足度の高い店舗となることと考えております。

### (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、個別勉強会を実施しました。また、女性の渉外行員の増加および今後の体制を踏まえ、同じ立場にある行員との交流懇談会を開催し、モチベーションアップ（メンタルケアを含めた）を実施しました。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な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。

営業店の渉外行員の負担を軽減するため、金融商品等の販売担当者を本部付にし、役割を明確にするという施策につきましては、人選を含め本部関係部署との協議を続けております。

##### 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

2020年度上期は、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、実施いたしました。

また、融資業務の効率化に係る外部コンサルティングの提言を受け、融資業務プロセスの見直しを図りました。今後も、業務プロセスの見直しやIT化等により、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。

###### b. スピード感のある融資に向けた取組み

当行では、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を図るなど、更なる融資業務のスピードアップに向けた取組みとして、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まいりました。

その中で「融資業務プロセスの見直し」「融資関連帳票の見直し」の観点から取組み改善を図ってまいりました。

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。

##### 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（支店長経営塾、新任支店長研修など）。

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、ソリューション支援部、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、業者等主催）のTV会議システムを活用した講座を積極的に受講しました。また地域貢献実践のための資格者（中小企業診断士、宅地建物取引士、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

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。これに従い、ジョブローテーションの一環として、2020年度の新入行員より原則1年間は預金業務に固定する取組みを開始いたしました。また、女性行員の融資・渉外力向上に向けた育成（融資能力向上研修への参加、トレーニーへの参加や資格・検定試験の受験管理の取組み等）に取り組みました。

### ③ 人材の確保、人材の活躍推進に向けた取組み

#### イ. 女性の活躍のステージ拡大

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いくこととしております。

また、本計画期間中は女性行員の融資・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）に取り組んでおります。

#### 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・呼称の見直しを行いました。

今後も役職定年制度（現在58歳）の見直しや定年後再雇用のルールの見直しを継続して検討してまいります。

#### 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、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、2020年度上期には、福利厚生面の充実を目的とし、福利厚生アウトソーシングサービスに加入いたしました。

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

##### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

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

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

今後とも、現体制を維持し、経営管理態勢の強化に努めてまいります。

##### (2) リスク管理の体制の強化のための方策

###### ① 統合的リスク管理体制強化、RAF(リスクアペタイト・フレームワーク)体制構築のための方策

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

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

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

RAF運営の対象とするリスクカテゴリーは計量化可能なリスクカテゴリーとしております。2020年度は、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サポート業務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）

	2019/3期	2019/9期	2020/3期	2020/9期	(2019/3期比)
先数	4,951	4,972	5,028	5,271	320
破綻懸念先以下	342	341	349	355	13
正常先+要注意先	4,609	4,631	4,679	4,916	307
地公体	19	19	19	20	1
事業性	4,590	4,612	4,660	4,896	306
地元以外	321	327	345	353	32
地元	4,269	4,285	4,315	4,543	274
正常先	2,998	2,977	2,933	2,928	▲70
要注意先	1,271	1,308	1,382	1,615	344
与信額	340,248	328,278	333,159	343,498	10,339
破綻懸念先以下	17,328	16,964	18,364	19,152	1,824
正常先+要注意先	321,838	311,314	314,794	324,346	2,508
地公体	39,940	38,431	36,272	35,550	▲4,390
事業性	281,898	272,882	278,522	288,796	6,898
地元以外	47,865	41,355	44,277	46,386	▲1,479
地元	234,033	231,528	234,245	242,410	8,377
正常先	171,845	170,185	168,416	159,976	▲11,869
要注意先	62,188	61,342	65,829	82,433	20,246
リスク量（VaR）（地元）	6,878	5,442	5,754	5,221	▲1,657
正常先	2,311	1,865	1,895	1,437	▲874
要注意先	4,567	3,577	3,859	3,784	▲783
EL（期待損失額）	2,982	2,230	2,363	2,098	▲885
地元以外	417	285	321	295	▲122
地元	2,565	1,945	2,042	1,803	▲762
正常先	862	666	672	496	▲366
要注意先	1,703	1,278	1,369	1,307	▲397
UL（非期待損失額）	5,014	4,009	4,297	3,977	▲1,037
地元以外	701	512	584	559	▲142
地元	4,313	3,497	3,713	3,418	▲895
正常先	1,449	1,198	1,223	941	▲508
要注意先	2,864	2,298	2,490	2,478	▲386

## 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の実態把握に関しても、モニタリング態勢の強化を図りながら信用リスクを適切に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。

2020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支援を継続しているお客さま（特定支援先）11先に対して合計で30,901千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、当該お客さま11先においてはVサポート業務の実施後、2020年9月末までに累計で120,869千円の売上実績が確保されております。）

### 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が大きい宿泊業・飲食業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」による融資支援、D D S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まいりました。

〔 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
累計(新法での公 的資金注入後)	5,134	873	6,007	8,640	14,647

### ③ 市場リスク管理体制強化のための方策

#### イ. 基本方針

新型コロナウイルスの感染拡大とその防止のための経済活動抑制による影響を受けて、2020年度上期の世界経済は歴史的なマイナス成長に陥りました。緊急事態宣言解除後の夏場以降は、財政・金融政策による景気サポートが続き、景気の復調期待もあつて、徐々に株式市場は堅調な動きとなりました。また、アベノミクス継承を掲げる菅新政権においても金融政策の急激な変更はないことから長期金利も狭いレンジでの推移が続くと予想されます。

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・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）の計測結果を月次でALM/リスク管理協議会に報告し、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「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。

とくに上半ばには、部門間協議により価格変動リスクへの配賦資本を 30 億円から 25 億円へ修正し、より慎重な運用方針としました。

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や下期運用方針についても協議を行ったほか、含み損の拡大防止に向けたロスカットを実施しました。

9 月末の有価証券の評価損益は、ネットで▲89 百万円と、3 月末▲612 百万円、6 月末▲460 百万円から大幅に含み損を圧縮しております。

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うことで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、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、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なう際に活用することとしています。

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ない、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、残存年数の長期化の抑制に努めています(2020 年 9 月末 4.0 年)。なお、外債については、投資信託も含めて新規の投資を行なっていません。

また、2020 年 3 月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ない、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ています。

なお、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  $\Delta E V E$  は月次、 $\Delta N I I$  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 $\Delta E V E$ が最大となって規制上の $\Delta E V E$ 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。2020年度上期は、前年度下期より開始した公金管理の指標「大口預金(含むNCD)対流動性準備量比率」により、引き続き大口定期預金のフォロー・管理を行っています。

また2020年3月末基準で所定のシナリオに基づいた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。また、日本銀行のマイナス金利政策に対応し、引き続き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、2020年度上期中に、「新規500円硬貨発行に伴う出納周辺機器の改造・更改発注について」「BeSTAc1oudハード更改における現行とのシステム構成変更について」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、2020年度上期に「行内ネットワーク環境における不正通信防御対策」「SBK自行センタにおける不正通信検知対策」などの対策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

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、3月に当局宛届出書を提出したのち、4月17日に公表しました。事故者については、懲戒解雇処分とし、経営陣を含む管理監督の責にあった関係者につきましても責任の所在を明確にし、厳正に処分を行いました。さらに、今回の不祥事案を踏まえ、6月5日の当局宛届出書において、発生要因と要改善事項を提出しました。不祥事件の要改善事項はコンプライアンス協議会にて進捗状況や実効性の確認を行っており、再発防止に向けた取組みを強化しています。

## 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。

さらに、AML／CFT強化の一環として、マネロン等に利用される口座の作成を水際で防ぐとともに、取引開始時に実効性の高い本人確認手続きを実現するため、2020年5月に法人口座開設受付時の審査制を導入しました。導入に当たって4月に法人口座開設受付時の審査制をテーマとした職場教育訓練を全部店で実施するなど、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、勘定系システムの共同運営組織SBK加盟行にてマネロンシステムの導入を決定し、2020年度中の運用開始をめざして、2020年度上半期中にシステム導入開発進捗TV会議を4回開催しています。

## (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

2020年度上期は、2019年度下期に第二地方銀行協会加盟行と共同で行いましたNPS(ネットプロモータースコア)※アンケートの結果を基に、お客さまへのフォローアップ等に取り組みました。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に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し、「融資業務プロセスの見直し」「融資関連帳票の見直し」の観点から取組み改善を図ってまいりました。

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 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、11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」3件、16百万円、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、670百万円、「銀行保証付私募債（ほうわSDGs 私募債）」1件、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 】

2020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2,698億円（計画比+78億円）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対策である各種給付金や貸出の増加により、「総資産残高」は6,154億円（計画比+350億円）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1.30ポイント下回る43.84%となりました。

2020年度上期における中小規模事業者等向け同比率が未達成であったことを踏まえ、2020年度下期はWithコロナを踏まえ、これまでの常識にとらわれず、個別のお取引先のニーズに沿った支援、真に支援を必要とするお取引先に対し、特に小口先を中心に顧客価値を提供することで、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。

- ・コロナの影響を受けているお取引先を対象として、コロナ禍においても事業に専念していただけるよう、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」による支援（2020年10月より開始）
- ・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）
- ・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
- ・「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				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	2,573	2,620	2,698	+ 78	+ 168	2,641	2,664	2,687
総資産残高	5,785	5,788	5,784	5,804	6,154	+ 350	+ 369	5,813	5,851	5,892
総資産に対する比率	43.73	43.38	44.49	45.14	43.84	▲ 1.30	+ 0.11	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」、加えて2020年度から新型コロナウイルスの影響により業況が芳しくない先について、今後「特定支援先A」と同程度の支援が必要と判断される先を「特定支援先C」として選定を行い、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。

なお、2020年度上期における「特定支援先」として経営改善支援を実施している先は187先となっております。（件数については下記参照）

〔2020年度の特定支援先増減について〕（表18）

（単位：先）

管理区分	2020年度 期初	2020年度 上期末	増減 先数	2020年度上期中の増減理由
	先数	先数		
特定 支援先A	78	79	+1	特定支援先Bから移管
特定 支援先B	71	69	-2	特定支援先Aへ移管1先、完済が1先
特定 支援先C	16	39	+23	2020年度上期中に新型コロナ禍影響により増加
合計	165	187	+22	

「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外部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。

また、「特定支援先C」につきましては、コロナ禍における資金繰りが円滑になるように、営業店と協働してお客さまの実情を把握し、支援協議会や日本政策金融公庫などの公的機関とも連携しながら、特例リスク対応やコロナ対策融資制度の利用などを実施してまいりました。

### ④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

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9月期は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い「経営相談」が計画比+97先となったものの、実質無利子無担保融資や給付金の影響により「担保・保証」が計画比▲142先となったことから、分子となる「経営改善支援等取組企業数」は556先（計画比▲33先）となりました。

一方、分母となる「取引先企業総数」は6,616先（計画比+89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0.62ポイント下回る8.40%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19) (単位:先、%)

	2019/3 (始期)	2019/9 実績	2020/3 実績	2020/9				2021/3 計画	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	589	556	▲ 33	▲ 5	598	607	616
創業・新事業	78	80	76	82	90	+ 8	+ 12	84	85	87
経営相談	194	168	179	211	308	+ 97	+ 114	215	220	223
うち販路開拓 コンサルティング	1	10	10	10	10	± 0	+ 9	10	10	10
事業再生	16	16	17	16	16	± 0	± 0	16	16	16
担保・保証	259	260	237	264	122	▲ 142	▲ 137	266	268	271
事業承継	14	22	28	16	20	+ 4	+ 6	17	18	19
取引先企業総数	6,227	6,271	6,385	6,527	6,616	+ 89	+ 389	6,627	6,727	6,827
比率	9.00	8.70	8.41	9.02	8.40	▲ 0.62	▲ 0.60	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、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9月末の利益剰余金は、中間純利益8億65百万円を計上したことから、2020年3月末に比べ4億54百万円増加の74億75百万円となりました。

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 20)

(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への入力への徹底、「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

まず、内部監査の高度化に向けた課題に対しましては、EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング(株)による監査部の外部品質評価を実施し、2019年9月にIIA基準に基づく品質評価結果と高度化への提言を受けて、高度化へ向けた具体的施策に取り組んでいるところです。2020年度上期にはオフサイトモニタリングマニュアル並びにリスクアセスメントマニュアルの策定に着手し、2021年3月までに完了させる予定となっています。リスクベース監査と戦略目標に対するコントロールの検証に有効なものにしていきます。

次に、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つのリスク管理態勢について、プロセスの有効性も含めたところでのリスクベースに基づいた評価を行っています。AML/CFTにつきましてはコンプライアンス態勢の中でスクリーニングの実施状況等を重要項目として検証しています。また、AML/CFTに関する行員の浸透度合いについてアンケートやインタビューで調査し、半期毎に分析をしています。加えて、本部と一部営業店に跨るAML/CFTのテーマ監査も年1回下期に実施しており、2020年度も下期に実施予定です。

そして、コンプライアンス・リスク管理の高度化につきましては、金融庁より公表された「コンプライアンス・リスク管理基本方針」を踏まえて「コンプライアンス基本方針」並びに「コンプライアンス・プログラム」が抜本的に見直され、2020年4月1日から見直し後の運用が開始されました。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ることを意識した法令等遵守・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る中、監査部では来年度の「監査基本計画」に第3線としてのコンプライアンス・リスク管理という視点を織り込み、第1線と第2線が適切に機能しているかを独立した立場から定期的に検証する態勢を整えてまいります。

さらに、2020年度上期も引き続き、営業店監査で発見された問題点について、本部の当該関係部署が認識し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いました。これまでの提言や改善要請については、本部モニタリングを半期に1回、継続して実施しており、2020年度上期は9月に実施しています。

また、継続的な専門的能力の開発・取得の課題につきましては、監査部員全員に金融内務監査士の資格取得を課し、対外研修にも積極的に参加しておりますが、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は十分とは言えないと認識しており、人材育成

を優先課題として今後とも対外研修や勉強会を通じて「知識・技能・その他の能力」を確保するための継続的な取り組みを推し進めてまいります。

最後に、2020年度下期は内部監査の高度化をより一層推し進め、引き続きベスト・プラクティスの追求をテーマに実効性のある監査を実践して、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。