

2020年3月3日

各 位

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

経営強化計画の履行状況（2019年9月期）について

株式会社豊和銀行（取締役頭取 権藤 淳）は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づいて、2019年9月期の経営強化計画の履行状況をまとめましたので、お知らせいたします。

1. 経営強化計画の履行状況報告書

次頁以降をご覧ください。

以 上

本件に関する問合せ先 総合企画部 ^{さいしよ}税所、田中（豊） TEL097（534）2608

経営強化計画の履行状況報告書

2019年12月



《 目 次 》

1. 2019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） 4
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標） 4
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 5
(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 15
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 29
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針 29
(3) 財源確保のための方策 29
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 30
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 30

1. 2019年9月期決算の概要

(1) 経営環境

2019年度上期の国内経済は、米中の通商問題の影響等により輸出が弱含んでいるものの、雇用・所得環境の改善を背景とした個人消費の持ち直し等により緩やかに回復しております。しかしながら、通商問題を巡る緊張、中国経済の先行き、英国のEU離脱の行方等の海外経済の動向に加え、消費税率引上げ後の消費者マインドの動向に留意する必要があります。

国内の金融環境については、前年度末に比べ株高・債券高・円高で推移しました。

当行の主要な営業基盤である大分県経済も、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、引き続き緩やかな景気回復基調にあります。

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、2019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、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129億87百万円減少（前年同期比 ▲137億2百万円）し、3,978億72百万円となりました。

また、有価証券は、前年度末比1億23百万円減少（前年同期比 ▲42百万円）し、99億40百万円となりました。

(調達勘定)

預金（譲渡性預金を含む）は、個人預金・法人預金とも減少したことから、前年度末比15億6百万円減少（前年同期比 ▲96億6百万円）し、5,285億80百万円となりました。

(純資産)

純資産は、前年度末比3億42百万円増加（前年同期比 +3億54百万円）し、314億57百万円となりました。

〔資産・負債の状況（残高）〕（表1）

（単位：百万円）

	2019年9月末 実績	2019年3月末比		2019年3月末 実績	2018年9月末 実績
		2019年3月末比	2018年9月末比		
資産	578,896	+ 379	▲ 7,424	578,517	586,321
貸出金	397,872	▲ 12,987	▲ 13,702	410,859	411,574
有価証券	99,740	▲ 123	▲ 42	99,864	99,783
負債	547,439	+ 36	▲ 7,779	547,402	555,218
預金（譲渡性預金を含む）	528,580	▲ 1,506	▲ 9,606	530,086	538,186
純資産	31,457	+ 342	+ 354	31,114	31,102

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21百万円減少し、有価証券利息配当金が同15百万円減少したことから、前年同期を36百万円下回る39億17百万円となりました。

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46百万円減少

したことから、前年同期を46百万円下回る1億11百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年同期を9百万円上回る38億6百万円となりました。

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同期比21百万円減少し、役務取引等収益が同26百万円減少したことに加え、役務取引等費用が同10百万円増加したことから、前年同期を36百万円下回る▲33百万円となりました。

「その他業務利益」は、国債等債券売却損益が前年同期比18百万円増加したことから、前年同期を18百万円上回る6百万円となり、その結果、「業務粗利益」は前年同期を8百万円下回る37億79百万円、「コア業務粗利益」は前年同期を26百万円下回る37億64百万円となりました。

（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に加え、役職定年の引上げ等により人件費が増加したことから、前年同期比1億66百万円増加の32億95百万円となりました。

その結果、「業務純益」は前年同期を1億74百万円下回る4億83百万円、「コア業務純益」は前年同期を1億93百万円下回る4億69百万円となりました。

（臨時損益）

臨時損益は、株式等損益が前年同期比1億36百万円減少したことなどから、同91百万円減少の3億11百万円となりました。

（経常利益、中間純利益）

以上の結果、「経常利益」は前年同期比2億65百万円減少の7億94百万円、「税引前中間純利益」は同3億54百万円減少の7億93百万円、「中間純利益」は同2億76百万円減少の7億27百万円となりました。

（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も奏功し、前年同期比1億円減少の▲3億16百万円となりました。

〔 損益の状況 〕 (表2)

(単位：百万円)

	2019年9月期	2018年9月期比	2018年9月期	2017年9月期
	実績		実績	実績
業務粗利益	3,779	▲ 8	3,787	3,811
[コア業務粗利益]	[3,764]	[▲ 26]	[3,791]	[3,772]
資金利益	3,806	+ 9	3,797	3,786
役務取引等利益	▲ 33	▲ 36	2	▲ 5
その他業務利益	6	+ 18	▲ 12	30
経費（除く臨時処理分）	3,295	+ 166	3,129	2,998
うち 人件費	1,721	+ 26	1,694	1,650
うち 物件費	1,344	+ 139	1,205	1,144
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	—
業務純益	483	▲ 174	657	813
[コア業務純益]	[469]	[▲ 193]	[662]	[773]
[コア業務純益（除く投信解約損益）]	[468]	[▲ 190]	[658]	[770]
臨時損益	311	▲ 91	402	▲ 47
(うち不良債権処理額)	(▲ 316)	(▲ 100)	(▲ 216)	(128)

	2019年9月期	2018年9月期比	2018年9月期	2017年9月期
	実績		実績	実績
(うち株式等損益)	(▲ 21)	(▲ 136)	(115)	(14)
経常利益	794	▲ 265	1,060	765
特別損益	▲ 1	▲ 89	87	▲ 180
税引前中間純利益	793	▲ 354	1,147	585
法人税、住民税及び事業税	12	▲ 199	211	7
法人税等調整額	53	+ 120	▲ 67	90
中間純利益	727	▲ 276	1,003	486
(参考) 信用コスト	▲ 316	▲ 100	▲ 216	128

※ 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

2019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3億3百万円増加した結果、同3億81百万円増加の164億1百万円となりました。また、総与信残高が同133億40百万円減少の4,030億8百万円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は前年度末比0.22ポイント上昇の4.06%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち80.93%にあたる132億75百万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、%)

	2019年9月末	2019年3月末比		2019年3月末	2018年9月末
	実績	2019年3月末比	2018年9月末比	実績	実績
金融再生法開示債権	16,401	+ 381	+ 1,751	16,020	14,650
破産更生等債権	1,600	+ 82	+ 108	1,517	1,492
危険債権	13,046	+ 303	+ 424	12,743	12,622
要管理債権	1,754	▲ 5	+ 1,218	1,759	536
総与信残高	403,008	▲ 13,340	▲ 13,834	416,348	416,843
不良債権比率	4.06	+ 0.22	+ 0.55	3.84	3.51

※ 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43億79百万円を含みます。

④ 自己資本比率の状況

自己資本額が前年度末比5億89百万円増加の314億56百万円となったことに加え、リスクアセットが同61億76百万円減少の3,511億77百万円となったことから、自己資本比率は同0.32ポイント上昇の8.95%となりました。

[自己資本比率の状況] (表4)

(単位: 百万円、%)

	2019年9月末	2019年3月末比		2019年3月末	2018年9月末
	実績	2019年3月末比	2018年9月末比	実績	実績
自己資本	31,456	+ 589	+ 156	30,866	31,300
リスクアセット	351,177	▲ 6,176	▲ 4,180	357,353	355,357
自己資本比率	8.95	+ 0.32	+ 0.15	8.63	8.80

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）

2019年9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51億97百万円下回ったことに加え、利回りが計画を0.028ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を1億4百万円下回りました。

一方、預金は、平残が計画を56億85百万円下回ったことに加え、利回りが計画を0.007ポイント下回ったことから、預金利息は計画を19百万円下回りました。

その結果、資金利益は計画を71百万円下回る38億6百万円となったことから、役務取引等利益で計画を15百万円上回る▲33百万円となったものの、コア業務粗利益は計画を57百万円下回る37億64百万円となりました。

しかしながら、経費が計画を1億83百万円下回る32億95百万円となったことから、「コア業務純益」は計画を1億26百万円上回る4億69百万円となりました。

〔コア業務純益の計画・実績〕(表5)

(単位：百万円)

	始期	2019/9期				2020/3期 計画	2020/9期 計画	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	343	469	+126	▲182	800	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

※ 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2019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42百万円下回る37億79百万円となったものの、「機械化関連費用を除く経費」が計画を1億41百万円下回る25億98百万円となったことから、「業務粗利益経費率」は計画を2.93ポイント下回る68.75%（始期比 +0.35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				2020/3期 計画	2020/9期 計画	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	2,739	2,598	▲141	+21	5,415	2,639	5,311	2,621	5,195
業務粗利益	7,566	3,821	3,779	▲42	▲8	7,603	3,829	7,583	3,832	7,604
業務粗利益経費率	68.40	71.68	68.75	▲2.93	+0.35	71.22	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。

※ 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2019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、「地元大分になくてもならない地域銀行」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とその成果

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。

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41社中40社、2019年度に新たにご契約いただいたお客様においては10社中5社の販路開拓に貢献できております。

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実行額増加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	2019年 9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	51	61	81	101
Vサポート契約先への売上入金実績 (累計)	2	54	303	436	520	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	446	352	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	6,174	2,698	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介護施設での提案事例をご紹介します。

【 介護施設の概要 】

- ・県内に4施設経営 (計163床)
- ・平均介護度3

【 若手渉外行員の声 】

渉外係を担当して4年になります。先日、自店の窓口担当者から「Y介護施設の事務員さんが来店された際に『毎年、インフルエンザが流行する時期は、施設利用者の10人に1人の割合で罹患する』と悩んでいたよ。Vサポート契約先の『紫外線殺菌装置』をご案内してみてもどうかね」と情報連携がありました。早速、介護施設に訪問し代表者に実情を聞いてみると、課題とその影響が見えてきました。

【 課題と影響 】

- 『毎年、インフルエンザが流行する時期は施設利用者の10人に1人の割合で罹患する』
- ・高齢者 (介護度が高い方) は『長期入院』を余儀なくされる (年間7名~8名)。
 - ・施設利用者1名あたりの『売上 (250千円/月) が減収』してしまう。
(1.7百万円~2百万円/月)
 - ・施設職員も罹患し、『人繰り』が上手くいなくなる。

【 提案 】

私は、同様の課題で悩んでいた幼稚園でも導入されている『紫外線殺菌装置』をご案

内することにしました。

この装置を導入した幼稚園は、

- ・インフルエンザの流行時期も園児の『欠席が減少』した。
- ・園児の欠席が減ることで保護者の皆さんが『安心して職場へ出勤』できる。と喜んでいただいている。
- ・職員の罹患もなくなり『欠勤が無くなった』。
- ・結果として、空気感染対策が『福利厚生の実』と『安定的な経営』、そして他園との『差別化』に有効だった。

ことをお伝えして、紫外線殺菌装置を取り扱っているVサポート契約先と商談し導入することに至りました。

お客さまと向き合い“課題解決”のために一緒に考え、また、Vサポート契約先の“販売実績先の声”を伝えることでお客さまから『ありがとう！』と仰っていただきました。『お役に立ててよかった！』と心から感じる事ができた事例です。

【介護施設経営のお客さまの声】

当社職員が銀行ロビーで話した日常会話から、当施設の“課題”を見出し、解決提案をいただくとは思いませんでした。

当初は、半信半疑でお話を聞いていましたが『課題解決の事例』を聞いて導入を考えました。

【後日談（施設経営者の声）】

導入後、以下のような『予想以上の効果』がでたのでビックリしました。

- ・インフルエンザによる入院患者はゼロ。
- ・施設職員の『感染症対策』の意識がさらに向上。
(マスク着用、手洗い・うがいの励行、加湿、次亜塩素酸による拭き掃除の徹底)
- ・利用者のご家族から
「季節の変わり目は入退院を繰り返していた父が最近元気良い」
「施設の“匂い”がなくなった」

とのお声をいただいた。

- ・施設のイメージアップにも繋がった。
- ・利用者の家族から、『感染症対策を実施している施設』として新規利用者を紹介いただいた。

銀行が、まさかこんなに親身になって身内のように『相談相手』となってくれるとは思いませんでした。毎年減収になる時期を上手く乗り越えることができたので、真面目に感染症対策に取り組んだ従業員と施設利用者、サプライズイベントを考えたいので、豊和さんに相談してみると『まぐろの解体ショー』を提案いただきました。

50 kgもある“まぐろ”を目の前にした『利用者』や『従業員』はビックリし、日頃もの静かな利用者のご夫人達が「うわー」と歓声をあげたり、「まぐろの兜（頭）を触ってみたい」などキラキラした目で喜んでくれたのが最高でした。『ありがとう！豊和さんと取引していてよかった！今後も当施設の改善に繋がる提案を待っています』などと施設経営者からお話ししていただきました。

【当施設へのVサポート契約先の商材提案】

- ①紫外線殺菌装置 ⇒ 空気感染対策
- ②まぐろの解体ショー ⇒ インパクトと食の魅力
- ③クロス洗浄 ⇒ ローコストでの施設美化
- ④ノーリフティングケア ⇒ 施設利用者の『こうしゅく（人力介助が原因の筋肉縮）』軽減及びベテラン施設職員の疲労軽減

⑤洗濯乾燥機 ⇒ 洗濯から乾燥まで一機通乾
などVサポート契約先5社の取扱商品サービスを提案しています。

Vサポート業務を通じ、『お客さまを知る』ために、行員一人ひとりがお客さまと向き合い、一緒に伴走して課題解決を行い、お客さまからは『ありがとう!』と行っていただく行員が増えてきています。

当行では、このような取り組みの積み重ねが、「共通価値の創造」でありお客さまと当行双方の従業員満足にも繋がると考えています。

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）を開発しており、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ています。

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います。

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年上期は10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年上期は新販路件数が累計で446件（前期比+154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。

2019年9月末時点における、Vサポートに関連したお客さま（買い手）への新規融資実行金額は、累計で376件の5,276百万円となっており、1案件あたりの平均実行額14.0百万円（2019年3月末の平均実行額16.1百万円）と小口となっております。

これは、買い手となったお客さまに対して実行された貸出が、Vサポート業務に直接関係する設備投資のために資金調達をされたのではなく、当行が提供した事業運営の改善という顧客価値が残り続けて、当行を資金調達先として選んでいただき、その顧客価値を評価していただいた上での借入条件で約定できているのではないかと考えております。

※.「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サポート取組みの累計推移 (2016年11月～2019年9月)	2017年3月末	2018年3月末	2019年3月末	2019年9月末
Vサポートに関連した債務者への融資新規実行金額	20	1,003	1,707	6,173
うち売り手 (Vサポート契約先)	20	414	576	897
うち買い手	0	589	1,131	5,276

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。

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当行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サポート業務の運営については、南日本銀行・宮崎太陽銀行との提携によって共同

開発データベース導入によって、当行財務関連計数だけでなく、売上入金実績額や販路開拓の仕掛かり案件での売上入金実績見込額など、提供した顧客価値を定量的に管理することが可能となります。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実施しております。

Vサポート業務以外についても、市販の管理会計パッケージシステムやグループウェアを購入することなく、すでに保有している表計算ソフトやデータベースソフトを活用して、業績評価運営に活用していきます。スプレッドバンキングや活動基準原価管理などには及びませんが、特に近年形骸化してきた自行短プラベースの利ざや管理については、2019年度下期の業績評価の項目として再活用してまいります。

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、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、2019年下期には実装される予定となっています。

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部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年度上期においては、実行件数及び金額は104件3,824百万円、平均実行金利は2.087%、2019年9月末の残高は16,093百万円となっており、2019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61先、格付け維持先が301先、ランクダウン先が25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 上期	2017年度 下期	2018年度 上期	2018年度 下期	2019年度 上期	割合
先数累計		197	225	245	321	387	100%
格付	アップ	28	32	40	46	61	16%
	維持	144	167	177	252	301	78%
	ダウン	25	26	28	23	25	6%

※. 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)

	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 上期実績	2019年度 通期計画
貸出実行先数	80	207	104	165
貸出実行金額	5,040	7,160	3,824	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年度上期の実行は218先2,276百万円となりました。

2019年度下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。

〔 ビタミンローンの残高推移 〕 (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	2019年 9月末	2019年度 通期計画
実行先数	281	358	350	218	482
実行額	4,138	4,111	5,134	2,276	4,820

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。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年度上期においては、「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19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4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)

	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年 上期実績	2019年度 通期計画
先数	7	9	4	10

※、当行内製化による単独支援実績（譲渡・譲受企業の実績先数）

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、質の向上をおこなっております。

2019年度上期においては、日本政策金融公庫と業務連携協議会を継続開催し、更なる連携強化を図りました。さらに、資金支援としては80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、平成18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

業再生に取り組んできており、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い、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するなど、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おります。

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

2019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。

うち、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推進している「経営安定化支援事業」にもとづく専門家派遣として4先、経営革新等支援機関の専門家活用として2先、全体で18先の実績となっております。

加えて、医療や介護事業に関しては、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り組ましました。

[2019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	
4	5	0	3	12

※. 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や多くの要因により経営状況が急速に悪化したお客さまについて、「特定支援先」に選定し、より深度ある経営改善支援への取組みを行っております。

「特定支援先」の対象とさせていただいたお客さまにつきましては、必要な場合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を活用して、事業DD、財務DDを実施し、より実現性の高い改善計画の策定支援を図ることで、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おります。

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年度上期においては、後継者問題を抱えるお客さまに対して、事業継続、雇用確

保を重点項目とした企業再生計画を策定し、お客さまにご納得をいただいた上で事業の部門ごとの事業譲渡（M&A）や後継者の選定を一貫して対応させていただきました。

なお、専門的な知見を有する外部専門家と連携して、支援の実効性を高める取組みを図っております。（本件 2019 年度上期では 5 社の再生支援に取り組ましました。）

(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

渉外による訪問では接点を持ちにくい共働きの勤労層へのコミュニケーションツール、既取引先の口座活性化、各種商品・サービスへの案内・誘導を目指し、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検討してまいります。当面は、スマホで残高や入出金明細がいつでも見ることができるよう顧客の利便性の高いサービスを中心に検討を進めてまいります。

ロ. WEB完結型ローンの導入

WEB 完結型ローンの導入に向け、各保証会社と協議を重ねています。今後、事務フロー等を確定し、2020 年 1 月導入に向けて準備を行っております。

SMS 配信についても定期的に配信に商品の認知度向上に向けた取組みを実施しております。

10 月には約 20,000 通の SMS を配信。11 月にも同程度の配信を予定。また 12 月には DM での告知も予定しております。

ハ. オープンAPIへの対応

FinTech 等の技術革新や金融環境の変化に対応していくため、セキュリティや利用者保護に十分配慮した上で、電子決済等代行業者との連携・協働に取り組んでおります。現在、電子決済等代行業者と銀行API接続に関する契約締結の実務を現在進めているところで、遅くとも来年 5 月までに契約が完了することを目指しております。

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、ライフプランニングによるコンサルティング体制を構築し、お客さまにご満足いただけるより質の高いサービスの提供を、お客さまの利便性向上のため時間を延長し営業を行っております。また、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 6 回開催しました。これらの特性を活かし「ほうわホルトホールプラザ顧客紹介活動」を実施した結果、銀行休業日を中心に 84 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 年度上期の実績については、フラット 35 の取扱額は 3 億 81 百万円で全行取扱額 4 億 56 百万円の約 8 割を占め、普通預金口座開設は 131 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

狭くて出入が不便であった店舗の駐車場を、お客さま利便性向上のため隣地を購入し

拡幅工事を行いました。また、外壁が傷んだ店舗の外壁の塗装工事を実施し、下期に新築移転する店舗は着座式の記帳台や1人掛けソファの設置等ホスピタリティの高い店舗を目指して竣工を待っています。

(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。また、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できるよう、資産運用渉外マニュアルを改正（2019年度下期より実施）しました。

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、本部関係部署と協議のうえ、実施してまいります。

更に、現在営業店でを行っている延滞管理については、コールセンターで一元管理するよう、延滞部門の設置準備を行っております。

ロ. 業務改善に向けての継続的な取り組み

a. 現場の意見を踏まえた継続的な取り組み

2019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、業務改善委員会の下部組織として、業務効率化に係る外部コンサルティングの提言について、当行の方針、当行のこれまでの取り組み結果、費用対効果、メリット・デメリット等を勘案し、その実施の有無を検討するとともに、関係各部の調整及び関係各部への指示を行い、速やかな実施を図ることを目的とするBPR・PT（Business Process Re-engineering・Project Team：業務の抜本的な見直しを目的とする専門チーム）を設置いたしました。今後、外部の視点を導入し、より一層の効率化を進め、①渉外行員の生産性向上、及び②窓口削減による人員の再配置、を図ることにより、より一層の取引先への付加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り組み

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、全店アンケートを行い、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予定としております。

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(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、他の部店)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

ジョブローテーションのルール化ならびに女性の更なる活躍推進に向け、2019年度上期においては、人事協議会にて方針・具体的な取組内容について協議いたしました。その結果を踏まえ、2019年度下期には、人材の適正配置に向けた取組の一つとして、希望職務の調査を行い、今後の人員配置やジョブローテーションに活用していくこと、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、入行2年目に2種類目の業務を経験させるために新入行員の1年目の業務を固定化するルール等について組織決定し、取組んで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行うこととしており、今後の人員配置や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。

更には、若手行員からVサポート業務について「内務行員もVサポート業務に関与できるように研修等仕組みづくりをしてほしい」「Vサポート業務を絡めた融資提案がなかなかできない。若手行員向けの研修をもっとしてほしい」などの要望を受け、2019年度下期に「Vサポート入門セミナー」や「勉強会」を計画しております。本報告書(P6 3-(1)-①ロ. Vサポート業務を通じた地域・お客さまへの貢献)にあるように、一部の行員はVサポート業務が浸透し、窓口行員から、融資案件のように渉外にトスアップができるようになりつつありますが、これらの研修等を通じ全行員が情報連携できるよう、人材の育成に努めてまいります。

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、2019年度上期には、満60歳到達時にラインの長(部店長)にいた行員については、引き続き専門業務にて活躍を期待することから、現行の年収上限を倍増となるよう引上げを行いました。また、他の職位の行員も、定年までの永年に亘る業務知識・経験を組織に帰することを期待し、現行の年収上限の1.7倍程度となる引上げを行いました。加えて、定年後再雇用者にこれまで呼称を設けてお

りませんでした。が、「シニア・エキスパート」や「業務役」の呼称を新設し、更なる活躍を促す取り組みを行いました。

ハ. 働き方改革に向けた取り組み

ES向上に向けた「ライフ・ワーク・バランス」実現に向けた取り組みとして、2019年度上期には、制度休暇の増設（3日→5日）や半日休暇の導入を実施いたしました。

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、R A F（リスクアパタイト・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（R A F）の導入を検討しており、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ております。

今後、2019年度中には、R A F運営を実施するリスクカテゴリーの特定、モニタリング指標の特定やリミット設定、行内ルール等の文書化、2020年度中の開示を目指し、これまで実施してきた統合的リスク管理とR A F運営との融合・整理を図ってまいります。

〔信用リスク（地元向け事業性融資）〕（表14）

（単位：先、百万円）

	2018/3期	2018/9期	2019/3期	2019/9期	(2018/9期比)
先数	4,849	4,940	4,872	5,134	194
破綻懸念先以下	346	354	342	503	149
正常先+要注意先	4,503	4,586	4,530	4,631	45
地公体	19	20	19	19	▲ 1
事業性	4,484	4,566	4,511	4,612	46
地元以外	318	317	288	327	10
地元	4,166	4,249	4,223	4,285	36
正常先	3,059	2,985	2,965	2,977	▲ 8
要注意先	1,107	1,264	1,258	1,308	44
与信額	334,947	340,019	340,248	329,188	▲ 10,831

	2018/3期	2018/9期	2019/3期	2019/9期	(2018/9期比)
破綻懸念先以下	17,905	17,691	17,328	17,874	183
正常先+要注意先	317,042	322,328	322,920	311,314	▲ 11,014
地公体	41,891	42,491	39,940	38,431	▲ 4,060
事業性	275,150	279,836	282,980	272,882	▲ 6,954
地元以外	50,272	51,080	47,865	41,355	▲ 9,725
地元	224,879	228,757	235,115	231,528	2,771
正常先	169,740	167,966	165,672	170,185	2,219
要注意先	55,138	60,791	69,442	61,342	551
リスク量 (VaR) (地元)	7,487	6,678	6,436	5,442	▲ 1,236
正常先	2,486	2,252	2,219	1,865	▲ 387
要注意先	5,001	4,426	4,217	3,577	▲ 849
EL (期待損失額)	3,388	2,903	2,661	2,230	▲ 673
地元以外	463	433	261	285	▲ 148
地元	2,925	2,470	2,400	1,945	▲ 525
正常先	971	833	828	666	▲ 166
要注意先	1,954	1,637	1,573	1,278	▲ 359
UL (非期待損失額)	5,285	4,945	4,474	4,009	▲ 936
地元以外	723	737	439	512	▲ 225
地元	4,562	4,207	4,036	3,497	▲ 711
正常先	1,515	1,419	1,391	1,198	▲ 221
要注意先	3,047	2,789	2,644	2,298	▲ 490

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13先に対して合計で29,240千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13先においてはVサポートの実施後、累計で94,471千円の売り上げ実績が確保されております。)

また、2019年6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 31 名が受講しております。研修においては SWOT 分析をはじめ、バリューチェーンの仕組みなど事業性の把握に必要な項目を学び、今後、お客さまの事業性評価スキルの向上に繋げてまいります。

ハ. ストレストテストの実施

当行は、これまで親会社への名寄せによるグループ合算、地価下落による保全率低下、景気後退により格付悪化した建設・不動産業や、貸出金が増加傾向にあった「個人による貸家業」や「医療・福祉業」の格付悪化による影響を定期的に計測し、影響の度合いを検証してまいりました。また、シナリオ毎に明細単位で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。今後とも、このような取組みを通じて地元ULを可視化し、地域経済の活性化に資する地元の事業者への適切なリスクテイクに努めてまいります。

二. 不良債権の適切な管理のための方策

お客さまの業績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追求し、経営改善計画の策定・推進に加えて追加融資を含む適切かつ積極的な改善支援により、不良債権発生の未然防止やランクアップの実現に努めてまいりました。

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。また融資部担当役員も交えた「経営改善支援先等協議会」等を開催し、早期に対応策を協議する態勢を継続してまいります。

また、事業の存続を徒に長引かせることが、却って、経営者の生活再建に悪影響を及ぼす恐れがある場合には、融資部企業支援室と外部専門機関等の連携により、債権整理を前提とした再起に向けた方策を検討するなど、お客さまの状況に応じたソリューションの提供に努めております。

2019 年度上期においても、お取引先や保証人の実態を十分に把握した上で、他取引金融機関の同意も得た再生計画を策定し、事業再生支援を複数実施しました。

〔 債権放棄の状況 〕 (表 15)

(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

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)		
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
累計(新法での公 的資金注入後)	4,819	584	5,403	8,339	13,802

③ 市場リスク管理体制強化のための方策

イ. 基本方針

2019年度上期は、米中貿易摩擦問題などのグローバルな政治リスク要因が意識されたことに加え、世界的な金融緩和の流れが急激に強まったこともあり、各種マーケットはこれらの材料に右往左往する展開となりました。相場のトレンドが掴みづらい環境下、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。その結果、運用基準外の取引はなく、リスク量（VaR）も配賦リスク資本の範囲内で限度枠を超過することなく推移しました。

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。

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。

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、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3月末～4.1年⇒2019年9月末～3.7年)。また、今上期は金利水準が低すぎたこともあり、将来的な金利上昇に備えて債券の積極的な積み増しは控えました。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。

それ以外についても、海外市場の暴落や天変地異等による各種マーケット全体の急落、または信用リスクの増大等により、株式等の保有有価証券の時価が急落、若しくは急落の恐れが予想される場合には、証券国際部と総合企画部との部門間協議を行い、ALM／リスク管理協議会に報告する体制としています。

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まいります。

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年度上期については、粘着性の低い公金を中心とした大口定期預金のフォロー・管理を継続しました。

また2019年3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年度上期中に「不正通信に対するセキュリティ対策／第2フェーズの対策実施について」「第8回標的型メール攻撃訓練の実施結果」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年度上期中に「FISC主催安全対策セミナーへの参加」「ホームページ脆弱性診断の実施」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。また、不適切な事案が発生した場合は、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など、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・定着を図っています。

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年度上期中に7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、上期中に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年度上期においては3件実施しました。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り組んでいます。

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。）の行内統括部門として、コンプライアンス統括部内に金融犯罪対策室を2019年5月に設置し、AML/CFTに係る規程・マニュアル類・各種様式等の制定、改正、改訂を行いました。これにより、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。

あわせて、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等を目的として、ALM／リスク管理協議会の下部組織として金融犯罪対策会議を設置し、本部各部を横断的かつ機動的にAML／CFTを実施しています（2019年度上期中に11回開催）。

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、2019年3月基準で「顧客の受入れに関する方針」「リスク評価書」「リスク総括表」の改正を実施しました。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行は、「お客さまモニター制度」を導入し、お客さまから、当行の商品・サービスや経営に関してご意見をいただいております。2019年度上期においては、2017年8月に委嘱を行なった個人のお客さまモニターに対し、「お取引内容について」や「当行の店舗について」等のアンケートを実施しました。

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）※アンケートを実施する予定です。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います。

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す。

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」、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る「銀行保証付私募債（がんばろう九州私募債）」、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す。

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 】

2019年9月期は、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2,511億円（計画比▲59億円）となりました。また、「総資産残高」が5,788億円（計画比±0億円）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1.02ポイント下回る43.38%となりました。

2019年度上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、2019年度下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 16)

(単位：億円、%)

	2019/3 (始期)	2019/9				2020/3 計 画	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, 570	2, 511	▲ 59	▲ 19	2, 599	2, 620	2, 641	2, 664	2, 687
総資産残高	5, 785	5, 788	5, 788	± 0	+ 3	5, 798	5, 804	5, 813	5, 851	5, 892
総資産に対する比率	43. 73	44. 40	43. 38	▲ 1. 02	▲ 0. 35	44. 82	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、12 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、12 頁 3-(1)-⑥経営改善・事業再生が必要なお客さまへの取組み等に記載しています)。

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、実効性のある取組みを実施しており 2019 年 9 月末で 146 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専門機関が関与、専門的知見の活用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、11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 】

2019年9月期は、分子となる「経営改善支援等取組企業数」は546先(計画比▲25先)となりました。

一方、分母となる「取引先企業総数」は6,271先(計画比▲56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0.32ポイント下回る8.70%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17) (単位:先、%)

	2019/3 (始期)	2019/9				2020/3 計画	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					
経営改善支援等取組先数	561	571	546	▲25	▲15	580	589	598	607	616
創業・新事業	78	78	80	+2	+2	80	82	84	85	87
経営相談	194	203	168	▲35	▲26	207	211	215	220	223
うち販路開拓 コンサルティング	1	10	10	±0	+9	10	10	10	10	10
事業再生	16	16	16	±0	±0	16	16	16	16	16
担保・保証	259	260	260	±0	+1	262	264	266	268	271
事業承継	14	14	22	+8	+8	15	16	17	18	19
取引先企業総数	6,227	6,327	6,271	▲56	+44	6,427	6,527	6,627	6,727	6,827
比率	9.00	9.02	8.70	▲0.32	▲0.30	9.02	9.02	9.02	9.02	9.02

※ 比率 = 経営改善支援等取組先数 ÷ 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

2019年9月末の利益剰余金は、中間純利益7億27百万円を計上したことから、2019年3月末に比べ3億10百万円増加の73億19百万円となりました。

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 18)

(単位：億円)

	2019/3 末 実績	2020/3 末 予想	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	5	5	7	8	8
利益剰余金	70	72	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への入力徹底、「経営改善応援ファンド」を中心とする地元中小企業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年度については、昨年度の1年間、システム移行に伴う営業店の負担軽減を考慮し、機動監査を実施してきましたが、今年度上期は総合監査を主体に営業店において自律的管理ができるよう検証・提言を行うことを目標に、計画通り実施いたしました。

2019年6月から9月に掛けて、EYACCによる外部品質評価を実施し、当行の内部監査について見直す良い契機となりました。今後は「高度化の提言」に基づき、対策を立案し改善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。

また、人材育成については、リスク管理に関する研修（確率・統計やVaRの計測、市場リスク、信用リスクほか統合的リスク管理についての研修）を2名受講したほか、「AML/CFT」に関してオフィサー資格を2名取得、下期にオーディター資格を取得予定。金融内部監査士資格取得のための通信教育受講を継続的に行っており、2名修了しております。

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確保はできていないため、今後も継続し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、18頁4-（2）「リスク管理の体制の強化のための方策」に記載しています）。

なお、リスク管理体制については、リスクを把握・管理・抑制するのみにとどまらず、とったリスクに見合った収益を確保できているかといった、リスクと収益とのリンクを把握・管理する体制（RAF：リスクアペタイト・フレームワーク）の導入を検討しており、2019年3月に取締役会で承認された令和元年度上期の統合的リスク管理施策には、「RAF（リスクアペタイト・フレームワーク）構築に向けた対応・開示準備」を盛り込み、同3月に開催したALM／リスク管理協議会では、RAFの概要および今後検討すべき事項等について協議しております。

今後、2019年度中には、RAF運営を実施するリスクカテゴリーの特定、モニタリング指標の特定やリミット設定、行内ルール等の検討および文書化を行い、2020年度における開示を目指し、これまで実施してきた統合的リスク管理とRAF運営との融合・整理を図っていく方針です。