

# 経営強化計画の履行状況報告書

2022年12月



## 《 目 次 》

1. 2022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) 経営基盤の強化	..... 12
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	..... 16
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	..... 16
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	..... 21
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	..... 22
(5) 情報開示の充実のための方策	..... 22
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	..... 24
(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	..... 24
(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	..... 25
6. 剰余金の処分の方針	
(1) 配当に対する方針	..... 27
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	..... 27
(3) 財源確保のための方策	..... 27
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	..... 28
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	..... 28

## 1. 2022年9月期決算の概要

### (1) 経営環境

2022年度上期における国内経済は、新型コロナウイルス感染症の影響が弱まってきたことで一時期の落ち込みからは脱しつつあるものの、飲食業・宿泊業を中心として企業業績は未だコロナ禍前の水準には回復していません。他方、世界的なモノ不足、海外金利の上昇、円安などによる資源価格や電力料金、あるいは原材料・食品などの価格高騰が企業のみならず、消費者にも影響を及ぼしております。政府による大型の経済対策が実施されているものの、国内経済は依然として厳しい状況に陥っていると云わざるを得ません。

金融環境につきましては、物価高騰に対処するため、米国をはじめとして海外各国は金利引き上げに踏み切る一方、日本銀行は引き続きマイナス金利政策を堅持していることからその金利差は拡大し、円は1ドル145円台まで下落しました。

当行の主要な営業基盤である大分県経済も、新型コロナウイルス感染症による飲食業・宿泊業への影響は薄れつつあるものの、物価高騰が企業業績や個人の生活に徐々にダメージを与えつつあり、さらなる物価高騰が続けば、今後、県内景気の一段の落ち込みが懸念されます。

このような経営環境の下、当行では、コロナ禍や物価高騰で不安に苛まれ続けるお客さまへの不安解消のための最善の努力を行った結果、2022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や価格高騰に対する地元事業者への資金繰り支援に努め、事業性貸出は増加したものの、住宅ローン等が減少した結果、前年度末比18億41百万円減少（前年同期比 +19億68百万円）し、4,159億2百万円となりました。

また、有価証券は、前年度末比77百万円増加し、1,102億39百万円となりました。

##### (調達勘定)

預金（譲渡性預金を含む）は、個人預金が増加したことにより、前年度末比9億15百万円増加し、5,767億98百万円となりました。

##### (純資産)

純資産は、その他有価証券評価差額金が減少したことにより、前年度末比4億77百万円減少し、315億34百万円となりました。

[ 資産・負債の状況（残高） ] (表1)

(単位：百万円)

	2022年9月末 実績		2021年9月末 実績	2022年3月末 実績	2021年9月末 実績
	2022年9月末 実績	2022年3月末比			
資産	643,786	+ 854	+ 5,295	642,931	638,490
貸出金	415,902	▲ 1,841	+ 1,968	417,743	413,933
有価証券	110,239	+ 77	+ 1,832	110,161	108,406
負債	612,252	+ 1,331	+ 6,369	610,920	605,882
預金（譲渡性預金を含む）	576,798	+ 915	+ 6,574	575,883	570,224
純資産	31,534	▲ 477	▲ 1,073	32,011	32,608

## ② 損益の状況

### (業務粗利益、コア業務粗利益)

資金運用収益は、貸出金平残の増加と貸出金利回りの上昇に伴い、貸出金利息が前年同期比39百万円増加し、預け金利息も同31百万円増加したことから、前年同期を69百万円上回る40億72百万円となりました。

一方、資金調達費用は、預金利回りの低下に伴い、預金利息（譲渡性預金を含む）が前年同期比9百万円減少したことから、前年同期を9百万円下回る31百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年同期を79百万円上回る40億40百万円となりました。

また、「役務取引等利益」は、内国為替制度運営費への移行などにより役務取引等収益が前年同期比48百万円減少したことから、前年同期を26百万円下回る17百万円の損超となりました。

「その他業務利益」は、前年同期を16百万円上回る19百万円の益超となり、その結果、「業務粗利益」は前年同期を69百万円上回る40億42百万円、「コア業務粗利益」は前年同期を50百万円上回る40億22百万円となりました。

### (業務純益、コア業務純益)

営業経費は、人件費やシステムに係る費用が増加したことなどにより、前年同期比20百万円増加の33億3百万円となりました。

その結果、「業務純益」は前年同期を48百万円上回る7億39百万円、「コア業務純益」は前年同期を29百万円上回る7億19百万円となりました。

### (臨時損益)

臨時損益は、不良債権処理額が前年同期比5億11百万円増加したことなどから、同5億37百万円減少の2億8百万円の損超となりました。

### (経常利益、中間純利益)

以上の結果、「経常利益」は前年同期比4億89百万円減少の5億30百万円、「税引前中間純利益」は同3億95百万円減少の5億23百万円、「中間純利益」は同4億6百万円減少の4億74百万円となりました。

### (信用コスト)

「信用コスト」は、2022年3月期より貸倒引当金の計上方法を変更したことに加え、新型コロナウイルス感染症や原材料価格の高騰の影響によりお取引先の財務内容が悪化したことから、前年同期比5億11百万円増加の2億6百万円となりました。

[ 損益の状況 ] (表2)

(単位：百万円)

	2022年9月期 実績	2021年9月期比	2021年9月期 実績	2020年9月期 実績
	業務粗利益	4,042	+ 69	3,973
[ コア業務粗利益 ]	[ 4,022 ]	[ + 50 ]	[ 3,972 ]	[ 3,771 ]
資金利益	4,040	+ 79	3,961	3,843
役務取引等利益	▲ 17	▲ 26	9	▲ 73
その他業務利益	19	+ 16	3	▲ 6
経費 (除く臨時処理分)	3,303	+ 20	3,282	3,163
うち 人件費	1,801	+ 25	1,775	1,692
うち 物件費	1,270	+ 8	1,261	1,235
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	—

	2022年9月期 実績		2021年9月期 実績	2020年9月期 実績
	2021年9月期比			
業務純益	739	+ 48	690	600
[ コア業務純益 ]	[ 719 ]	[ + 29 ]	[ 689 ]	[ 608 ]
[ コア業務純益 (除く投信解約損益) ]	[ 719 ]	[ + 29 ]	[ 689 ]	[ 608 ]
臨時損益	▲ 208	▲ 537	329	273
(うち不良債権処理額)	( 206 )	( + 511 )	( ▲ 305 )	( ▲ 242 )
(うち株式等損益)	( 0 )	( ▲ 3 )	( 4 )	( 25 )
経常利益	530	▲ 489	1,020	873
特別損益	▲ 7	+ 93	▲ 100	10
税引前中間純利益	523	▲ 395	919	884
法人税、住民税及び事業税	128	+ 54	74	71
法人税等調整額	▲ 79	▲ 43	▲ 35	▲ 53
中間純利益	474	▲ 406	880	865
(参考) 信用コスト	206	+ 511	▲ 305	▲ 242

※ 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

2022年9月末の金融再生法開示債権額は、破産更生等債権、危険債権、要管理債権ともに前年度末比増加した結果、同2億66百万円増加の192億42百万円となりました。一方、総与信残高は同18億23百万円減少の4,204億55百万円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は前年度末比0.08ポイント上昇の4.57%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち68.46%にあたる131億74百万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、%)

	2022年9月末 実績			2022年3月末 実績	2021年9月末 実績
	2022年3月末比	2021年9月末比			
金融再生法開示債権	19,242	+ 266	+ 2,102	18,975	17,139
破産更生等債権	1,338	+ 113	+ 209	1,224	1,128
危険債権	17,244	+ 117	+ 1,803	17,126	15,440
要管理債権	659	+ 35	+ 89	623	570
総与信残高	420,455	▲ 1,823	+ 1,712	422,278	418,742
不良債権比率	4.57	+ 0.08	+ 0.48	4.49	4.09

※ 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39億34百万円を含みます。

### ④ 自己資本比率の状況

自己資本額が前年度末比7億73百万円増加の327億47百万円となったことに加え、リスクアセットが同23億19百万円減少の3,554億4百万円となったことから、自己資本比率は同0.28ポイント上昇の9.21%となりました。

〔自己資本比率の状況〕(表 4)

(単位：百万円、%)

	2022年9月末 実績			2022年3月末 実績	2021年9月末 実績
		2022年3月末比	2021年9月末比		
自己資本	32,747	+ 773	+ 582	31,974	32,165
リスクアセット	355,404	▲ 2,319	+ 3,087	357,723	352,316
自己資本比率	9.21	+ 0.28	+ 0.09	8.93	9.12

## 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）

2022年9月期の貸出金は、コロナ禍以降法人預金残高が高水準にあることに加え、原材料価格高騰により先行き不透明感が増した影響で資金ニーズが低迷し、平残が計画を22億84百万円下回ったことに加え、利回りが計画を0.022ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を66百万円下回りました。

一方、預金は、平残が計画を93億88百万円上回ったことに加え、利回りが計画を0.001ポイント上回ったことから、預金利息は計画を5百万円上回りました。

また、有価証券利息配当金は計画を37百万円上回りました。

その結果、資金利益が計画を27百万円下回る40億40百万円となったことから、コア業務粗利益は計画を15百万円下回る40億22百万円となりました。

しかしながら、経費が計画を95百万円下回る33億3百万円となったことから、「コア業務純益」は計画を80百万円上回る7億19百万円となりました。

〔コア業務純益の計画・実績〕（表5）

（単位：百万円）

	始期	2022/9期				2023/3期	2023/9期	2024/3期	2024/9期	2025/3期
		計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画	計画
コア業務純益	1,333	639	719	+80	+105	1,367	756	1,483	773	1,521

※ 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2022年9月期の実績を2倍したものと比較しております。

### (2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）

「機械化関連費用を除く経費」が計画を88百万円下回る25億74百万円となったことに加え、「業務粗利益」が計画を5百万円上回る40億42百万円となったことから、「業務粗利益経費率」は計画を2.27ポイント下回る63.67%（始期比 ▲1.86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	2022/9期				2023/3期	2023/9期	2024/3期	2024/9期	2025/3期
		計画	実績	計画比	始期比	計画	計画	計画	計画	計画
経費（機械化関連費用を除く）	5,188	2,662	2,574	▲88	▲40	5,252	2,667	5,290	2,677	5,337
業務粗利益	7,916	4,037	4,042	+5	+168	8,069	4,108	8,170	4,095	8,145
業務粗利益経費率	65.53	65.94	63.67	▲2.27	▲1.86	65.08	64.92	64.74	65.37	65.52

※ 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2022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、「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」を基本方針に据えるとともに、「地域への徹底支援」「経営基盤の強化」を取組み方針として定めております。

この取組み方針の下、コロナ禍や原材料価格高騰等厳しい経営環境にある地元の中小企業等のお客さまに対して、経営改善支援の3本柱である「Vサポート業」「経営改善応援ファンド」「資金繰り安定化ファンド」をはじめとした経営改善支援等に全力で取り組んでおります。お客さまを全力でサポートし「豊和銀行さん、ありがとう」とご評価いただけるに足る顧客価値を提供できれば、結果的に当行にも経営の健全性をもたらし、持続可能性の向上につながると考えております。

2022年度上期における各取組み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 Vサポート業務の安定的成長

Vサポート業務は、当行のネットワークを通じて【売り手】のお客さまと【買い手】のお客さまをつなげ、【売り手】のお客さまの販路開拓、【買い手】のお客さまの課題解決を図る業務であり、全行員がVサポート業務の担当者として預金や融資と並ぶ第3の本業として位置付けております。お客さまの本業支援に積極的に取り組んでおります。

Vサポート業務を安定的に成長させるためには、本計画期間中は契約先数を増やさないということ踏まえれば、如何にして買い手候補先とのVサポート業務による接点の裾野を更に『広く』かつ『深く』していけるかが課題であると考えております。

全行員がVサポート業務の考え方を正しく理解し、Vサポート商材に関する詳細な知識をしっかりと持つこと、そして、買い手候補先が何を悩み、何を課題として認識しておられるのかを理解し、適切な商材をご提案することが重要になってまいります。

また、これまで以上に足しげくお客さまを訪問し、『ご相談相手になり』、『コミュニケーションをとり』、『より強い信頼関係を築ける』かどうか今後の最も重要な点だと考えております。

買い手からすれば、一つの商材で全ての課題が解決するわけではなく、解決すべき課題は他にも残っていると考えるのが自然であり、その他の商材をご紹介することで、他の課題の解決にも貢献することができると考えております。

その為には、今後はVサポート業務に関して人材育成を更に充実させるとともに、買い手候補先との接点を拡大することの重要性を行内に浸透させ、買い手とのリレーション強化にこれまで以上に努めていく必要があります。2022年度上期は以下の取組を実施いたしました。

イ. Vサポート業務・Vサポート商材への理解を深めることを目的とした研修会の実施

- ・ 新任渉外担当者研修（参加11名）や新入行員研修（参加26名）にてVサポート業務に係る説明会を実施
- ・ お客さま支援部（Vサポート業務の主管部）の若手部員による営業店若手行員向けの勉強会の開催（2022年度上期64回実施、2022年9月末時点累計111回実施）
- ・ 売り手の生の声を聴く機会を設け、行員のVサポート商材に関する商品知識をブラッシュアップすることを目的とした「取扱商品・サービス説明会（売り手による行員向けの商品説明会）」の実施（2022年度上期8回実施、2022年9月末時点累計120回実施）



ロ. Vサポート業務で、売り手・買い手のお客さまに顧客価値を提供できた成功事例（＝お客さまから“ありがとう”と言っていただけでた事例）を全営業店に横展開し、買い手候補先へご提案する際のノウハウを共有することを目的とした「Vサポートニュース（漫画形式）」の発行。（2022年度上期13回発行、2022年9月末時点累計85回発行）

上記の取組み等により 2022 年度上期のVサポート業務の実績は以下のとおりとなりました。

〔 Vサポート業務の実績 〕（図表 7）

	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度 上期
契約先数（年度末）	61 先	81 先	98 先	98 先
売上貢献額（累計：百万円）	685	1,235	2,209	2,437
購買実績先数（累計）	565 先	777 先	1,049 先	1,147 先

Vサポート業務を通じて課題解決を行った代表的な事例をご紹介します。

ご紹介するA社（買い手）は、日本有数の温泉地として知られる別府市で韓国料理店を営むお客さまです。

**【コロナ禍での課題①】**

コロナ禍で来店客数が激減したため『来店客を待つ』だけでなく『お客さまの所へ出向く（移動販売）』が必要と考えていたものの『移動販売』に関するノウハウがなかったA社にとって『キッチンカー』の手配が一番の課題となりました。

そこで当行は、『介護車両の改造に対する知見・実績』を持っているB社（売り手）を相談相手として紹介し、キッチンカーの製作を支援してもらいました。

これによりA社は移動販売を開始することができ、主力商品であるキンパ（韓国風のりまき）の販売が好調に推移したことから売上を改善させることができました。

また、この取組みはB社にとってもキッチンカーの取扱実績およびノウハウを習得する機会となり、B社の『取扱ラインナップ拡大』という付加価値を提供することができました。

**【コロナ禍での課題②】**

キッチンカーの導入により売上の改善はできたもののA社には新たな課題が出てきました。

主力商品であるキンパ（韓国風のりまき）は連日完売が続いておりましたが、お昼の需要に間に合わせるためには、早朝から4時間かけて調理しなければならず、手慣れた従業員でも1日50本しか製造できないため、その生産能力が課題となっておりました。

その結果、一日に販売できる数量は限定的であり、売上も頭打ちになっておりました。

そこで当行は、厨房機器を取扱うC社（売り手）を相談相手として紹介しました。

A社の課題をヒアリングしたC社は『自動“巻き寿司”機』を提案し、この『自動“巻き寿司”機』の導入により『1時間に100本』のキンパを製造することが可能になり、生産能力の向上と従業員の負担軽減につながりました。さらに、調理工程も機械に材料をセットするだけのため、従業員のスキルに左右されないことから安定した品質のキンパを製造することができるようになりました。

**【本件における気づき】**

本事例は、買い手候補先のお客さまの『課題解決』に重点を置き、課題解決に役立つことが期待される商材を選定し提案することが買い手候補先の購買動機（満足度）につながり、結果として買い手のお客さまの満足度が高まる一番の方法だということが表された事例と考えております。

また、Vサポート業務が売り手・買い手のお客さま（以下、「Vサポート関連先」という）に顧客価値を提供してきた成果として、Vサポート関連先への貸出実績は以下のとおりとなりました。

[ Vサポート関連先への貸出の実績・計画 ] (図表 8)

(単位：億円)

	2022年 3月末実績	2022年 9月末実績	2023年 3月末計画	2024年 3月末計画	2025年 3月末計画
Vサポート関連先 貸出残高	812	848	870	930	1,000

**② 経営改善応援ファンドによる積極的な資金供給**

「経営改善応援ファンド」は、財務面に課題があるということで、通常であれば金融機関が新規融資に躊躇するような中小企業・小規模事業者のお客さまに対して、お客さまの事業への理解を深め、経営課題を共有し、お客さまと共同で経営改善計画を策定した上で、新規資金をご融資するという当行独自のサービスとなっております。計画の作成にあたっては、トップラインの改善や経営改善のための施策を盛り込み、ご融資実行後は定期的に計画の進捗状況をレビューし、経営改善に向けてお客さまと一緒に継続的に取り組むものです。2022年9月末の融資残高は22,060百万円であります。

また、経営改善ファンドによる経営改善実績は、各債務者の本ファンド実行時点と2022年9月末の債務者区分を比較すると、対象先611先（完済先173先を除く）のうち、ランクアップ先が102先、債務者区分維持が413先、ランクダウン先は96先でした。債務者区分の変化については、コロナ禍の経営環境を踏まえれば、ランクアップ先がランクダウン先を上回り、また債務者区分を維持した先が全体の3分の2程度（67%）を占めていることから判断して、お客さまの経営改善に向けては相応の成果があったものと評価しております。

また、このファンドは財務面に課題があるお客さまに対する新規融資とセットで経営改善計画を共同で作成し、かつ実行後には定期的にレビューを行い、Vサポート業務や経費削減策などのご提案を通じて一緒に経営改善策を実施するという一方で、通常の事業性融資に比べて高い顧客価値をご提供していると考えております。

本計画期間中も、特に中小企業・小規模事業者のお客さまの厳しい経営状態は継続するものと想定され、今後、「経営改善応援ファンド」の重要性は益々大きくなっていくものと

考えております。引き続き金融包摂を進め、厳しい経営環境にあるお客さまへ“真に寄り添う”行動を深化させてまいります。

〔経営改善応援ファンドに係る格付・動向別先数推移表〕(図表9)(単位:先)

債務者区分遷移	2022年 3月末	2022年 9月末	
			割合
ランクアップ	94	102	16.7%
ランクダウン	80	96	15.7%
維持	399	413	67.6%
合計	573	611	100%

※完済先 173 先を除く。

〔経営改善応援ファンドの実績・計画〕(図表10)(単位:先、百万円)

	2021年度 通期実績	2022年度 上期実績	2022年度 通期計画	2023年度 通期計画	2024年度 通期計画
貸出実行先数	146	63	159	163	167
貸出実行金額	5,040	2,025	7,615	7,758	8,815

### ③ 資金繰り安定化ファンドによる経営改善支援

資金繰り安定化ファンドはお客さまが資金繰りに追われることなく、売上増強、事業の見直しあるいは事業再構築などの本業に専念し、一早くコロナ禍から立ち直ることをご支援するために、最長5年間、元金返済が不要な資金調達手段です。本サービスは、お客さまが最長5年間の“期限の利益”を享受し資金繰りを気にせずに腰を据えて新商品開発や事業再構築等の本業に専念できるという顧客価値を当行からご提供するとともに、当行はその間、“債権者”というよりはむしろ“共同事業者”として、お客さまの本業支援に伴走していくという当行独自のサービスです。

2022年度上期においては、実行件数57件、実行額1,533百万円の支援実績となりました。経営改善応援ファンドと併せて、本取り組みを通じてお客さまが資金繰りに追われることなく、本業に専念できる環境を提供いたします。

〔資金繰り安定化ファンドの実績・計画〕(図表11)(単位:先、百万円)

	2021年度 通期実績	2022年度 上期実績	2022年度 通期計画	2023年度 通期計画	2024年度 通期計画
貸出実行先数	149	57	159	163	167
貸出実行金額	3,354	1,533	4,770	4,890	5,010

### ④ 事業承継、M&A支援に向けた取組み

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

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

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

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

今後とも、深刻な事業承継問題に直面する地元大分の活性化に資するため、引き続き事業承継支援の体制を拡充してまいります。

〔事業承継・M&Aの実績・計画〕(図表 12) (単位:先)

	2021年度 通期実績	2022年度 上期実績	2022年度 通期計画	2023年度 通期計画	2024年度 通期計画
先数	10	5	10	13	16

※. 当行内製化によるM&A支援実績(譲渡・譲受企業の先数)

## ⑤ 創業(スタートアップ)・新事業を目指すお客さまへの取組み

当行は、創業・新事業を目指すお客さまに対して、創業にかかる新規融資をはじめ、創業・新事業の実現に必要なマーケティングやマネジメントに関する知識のご提供、自治体の各種支援制度・補助金等に関する情報のご提供、事業計画の策定に関するご支援及び創業支援融資等のファイナンス支援通じた創業・新事業支援に取り組んでおります。

### イ. 日本政策金融公庫・創業支援機関との連携

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

2022年度上期においては、創業・新事業にかかる資金需要があった75先に対し資金支援を行ないました。

今後もファイナンス面に限らず、販路開拓支援、ソリューション支援を強化し、創業・新事業進出の事業者の成長、企業価値向上及び雇用の創出に繋げ、更なる成長に繋げてまいります。

### ロ. エクイティ投資(「ほうわ創業・事業承継支援ファンド」)

2020年6月22日にフューチャーベンチャーキャピタル株式会社と共同で設立した「ほうわ創業・事業承継支援ファンド」(総額3億円)を通じて、“創業期”の資金調達が困難なタイミングのお客さまや事業承継に取り組もうとしているが資金面で課題を抱えているお客さま等に対して「投資」と「融資」を組み合わせた資金提供を行うとともに、創業

後や事業承継後の事業展開のお手伝いや管理面の強化等に関するご支援を行っております。

投資対象は創業・第二創業者、事業承継に取り組む企業、および成長が期待できる企業で、地域経済を支える気概を持ち、小規模でもきらりと光る独自の技術・商品サービスを有した「共感」と「感動」を与えうる事業者を選別しております。ファンド設立以来、2022年9月時点で累計8先、135百万円を投資しております。

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

## ⑥ 経営改善・事業再生が必要なお客さまへの取組み

当行では、これまで累積されたノウハウを活用し、実現可能な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、中小企業活性化協議会をはじめとする外部専門機関等との連携や専門家の活用により経営改善計画策定を支援しております。また、同計画に基づき、DDSへの債務転換、DIP資金の導入、地域事業再生ファンドの活用等の金融支援を行うなど、地域内の雇用や商流など、地域経済への影響にも十分に配慮しながら、中長期的な視点に立ったお客さまの事業再生支援を徹底して実施してまいりました。

特に新型コロナウイルス感染症の影響を受けているお客さまについては、資金繰り支援を中心とした取り組みの他、経営状況等の実態把握を行いウィズコロナやアフターコロナを見据え、お客さまのニーズに合った金融支援を実施できる態勢で取り組んでおります。

その中で資金繰り支援の一環として、2020年度より中小企業活性化協議会において「新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール」（通称：特例リスク）制度を活用したリスクスケジュールにより、お客さまの資金繰りを安定させ、事業に専念できる環境整備に取り組んでおります。また、特例リスクが終了するお客さまにつきましては、収益力回復が図られた状況であれば、合理的で実現可能性の高い計画策定への移行、未だ収益力の改善が図れず、足踏み状況であれば、収益力の改善を主眼とする暫定計画への移行、というようにお客さまの実情・業況にあわせて対応しております。

[ 2022年度上半期中に計画の着手ならびに金融機関同意を取り付けた先数 ] (図表 13) (単位：先)

中小企業活性化協議会		中小企業活性化協議会収益力改善	中小企業活性化協議会 405 事業		保証協会経営安定化計画策定		計
着手	同意	同意	着手	同意	着手	同意	
4	6	10	2	3	4	0	29

※、同意は前年度以前に着手した先を含む

営業店と融資部企業支援室（本部）は連携して、定期的に経営改善状況のモニタリングを実施し、経営改善計画の進捗確認を行っております。

その中で、経営改善の進捗が芳しくないお客さまについては「特定支援先」として選定し、本部も直接関与する、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」に対しては、必要に応じて中小企業活性化協議会等（県外協議会含む）の外部専門機関を活用し、より合理的で実現性の高い改善計画の策定支援を図っております。

ます。

[ 特定支援先への取り組み状況 ] (図表 14)

(単位：先)

2022年度上期 特定支援先	うち、大分県中小 企業活性化協議会 等の専門家の活用		
	中小企業 活性化協議会	その他 (経営革新機関、県保証 協会経営安定化支援等)	
156	15	13	2

また、抜本的な再生支援を検討する場合に、お客さまと各ライフステージに応じた経営課題の解決策について協議させていただきながら、必要とされるコンサルティングを本支店一体となって行い、必要に応じて外部専門機関（事業引継ぎ支援センターなど）や外部専門家とも連携・相談しております。

お客さまの業況を十分に考慮した上で、事業再生を進めるために必要な金融支援を実施し、お客さまの経営改善・事業再生に向け地域金融機関として最大限の金融仲介機能を発揮しております。

## ⑦ 持続可能な社会に向けた取り組み（脱炭素社会に向けた取り組み）

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

「環境」分野では再生可能エネルギーやエネルギー効率改善などの気候変動への適応事業や「社会」分野ではスタートアップ企業の育成、雇用創出に資する事業や地域活性化、地方創生に資する事業などに対し積極的に資金供給をしております。

## (2) 経営基盤の強化

お客さまの経営課題を解決し「地域への徹底支援」という当行の責務を果たすためには、人材力を高めかつ最大限に引き出すとともに、経営効率化を更に進めることで、経営基盤を安定化させることが不可欠であると考えております。本計画では「人材育成の強化」「人材の確保、人材の活躍推進に向けた取り組み」「チャネルの多様化」「業務の効率化」を掲げ、経営基盤の強化に取り組んでおります。

### ① 人材育成の強化

行員の育成のため、以下の施策に取り組んでおります。

#### イ. お客さまの相談相手となれる行員の育成

地域やお客さまの課題や質の高いサービスを提供するための行員育成の取り組みとしてソリューション支援部、お客さま支援部のトレーニーや大分県中小企業活性化協議会への行外派遣を行い地域振興や事業再生に強い人材の育成に努めました。また、前期からの継続開催で産学金連携コーディネーターの育成を行い7名がコーディネーターとして認定されました。その他、専門性の高い人員確保のための有資格者の養成を行い、FP技能士3級30名、2級5名を輩出しました。

#### ロ. 複数業務を担える行員の育成

効率的な店舗運営を行うためのマルチタスク人材を育成するために、入行後一定期間に預金・融資・渉外業務を一通り経験させ業務知識を習得させる「マルチキャリア開発プログラム」を進めております。

新入行員をはじめとして若手行員を対象にインターバルで研修を開催し、2022年9月末現在、78名を育成中です。(預金：30名、融資33名、渉外15名)

## ハ. コンサルティング機能の発揮につながる継続的な人材育成の態勢構築

当行では、コンサルティング機能を発揮するためのベースとなる事業性融資への理解と経営改善計画の策定に必要な定量分析などの能力向上を図るため、行員のレベルに応じた研修体系の構築を図っております。

2022年度上期においては「新任融資担当者研修」(主に2年目行員を対象)を4回、「融資能力向上研修」(3年目以上の若手渉外・貸付等を対象)を上期4回、「融資部留学」(新任支店長、新任融資役席者等を対象)を9名実施し、行員のレベルに応じたコンサルティング機能の強化を図りました。

## ② 人材育成の強化

当行の将来の人員構成(性別、年齢別等)のシミュレーションをベースに、安定した業務運営を行える体制の強化に努めるとともに「働きやすさ」と「働きがい」のある職場環境を整えるため、以下の施策に取り組んでおります。

### イ. 女性、シニア層の活躍推進

#### a. 女性の活躍推進

近い将来、女性行員の数が正行員の半分以上を占めると予想されることから、女性行員の役割を重視した営業体制の構築が必要となっております。女性行員が十分に能力と個性を発揮し活躍できるような環境を整備するとともに、融資や渉外といった今まで男性行員が中心に担ってきた分野への配置による業務経験の蓄積やマネジメント力の向上を図り管理職への登用も拡大してまいります。

2022年度上期では、育児短時間勤務制度について育児・介護休業法の対象となる子の年齢3歳未満を超えるだけでなく、努力義務である小学校就学始期をも超え、小学校6年生修了時まで延長して対象としました。さらに、2022年10月から義務化となる「産後パパ育休」を同年4月から前倒しで実施いたしました。

また、マルチキャリア開発プログラムに基づき増員した女性渉外に対し、働きやすい環境を整備するため、顧客訪問の際、TPOに合わせた服装を選択できる制度(制服でもスーツでもどちらでも選べる)に改正しました。加えて、暑い時期に対応した夏用ベストを作成し、女性渉外に貸与しました。

#### b. シニア層の活躍推進

今まで当行の業務運営の中心を担ってきた、バブル期前後に大量採用した行員が2022年度より毎年10名以上定年(60歳)を迎えます。それらの行員を再雇用することで当行の課題である中間層の人員不足を補うとともに、今までの経験を活かして若い行員の育成に関わってもらう等の役割を期待しております。

2022年度上期は、定年後嘱託再雇用者に対し役職や職務(責任)に応じた手当(インセンティブ)を付与し、責任の明確化とモチベーションの維持を図ることを目的とした「年収に関する運用ルール」の改正を行いました。

### ロ. ワーク・エンゲージメントの向上

行員が仕事に対して充実した心理状態を維持、向上させるためには、職場内における「心理的安全性」の確保が前提条件であり、上司や先輩に付度することなく部下が自由

関連に発言でき、それが許容できる人間関係の構築が必要だと考えております。「心理的安全性」の確保につきましては、地道な啓発活動による行員の理解が必要であることから、関係部が連携し、常にその必要性について情報発信を行い、臨店や行員との面談により実態の把握を行って定着化を図っております。

2022年度上期は、仕事に対する意欲を高めるため、希望部署や希望職種の公募制など、自身のキャリアデザイン（やりたい仕事、適性のある仕事）を実現できる制度の導入について検討を開始いたしました。

## ハ. 処遇の改善

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

2022年度上期は、当行の組織のパフォーマンスを向上するために、現状の組織の状況から問題点や改善点を把握し、適切な改善を行っていく「ワーク・エンゲージメント調査」の導入を検討いたしました。

## ③ チャンネルの多様化

### イ. バンキングアプリの導入及び機能の拡充

ポストコロナにおける非対面および非接触型のサービスに対するニーズの高まりや、ミレニアル世代以降のデジタルネイティブである若年層のお客さまのニーズに対応するため、お客さまがスマートフォンから残高照会や取引明細照会をご利用いただける“バンキングアプリ”を2022年8月に導入しました。また、オンラインでの本人確認（eKYC）により営業店に足を運ばなくても普通預金の口座開設が行える機能や住所変更を行える機能をバンキングアプリに搭載するように現在、準備を進めております。場所・時間帯を問わず便利にご利用いただける非対面サービスの一層の充実を図ってまいります。

### ロ. Web完結型ローンの拡充

Web完結型ローンについてはお客さまの多様なニーズに対応すべくカードローン等商品の拡充のため、カードローンWeb完結型の商品性について協議を行い、2022年内の取扱い開始を目指しております。

## ④ 業務の効率化

### イ. 現場の意見を踏まえた業務改善

限られた人材でより効率的な業務運営を行っていくため、現場の意見を踏まえた継続的な改善活動を「業務改善委員会」（委員長：頭取）が主導して実施しております。

また、IT戦略室を中心にデジタル・トランスフォーメーション（DX）を押し進めることにより、お客さま満足度の向上を図ってまいります。

### ロ. 営業店の融資業務の事務負担軽減に向けた取り組みの実施

営業店の融資事務の負担軽減に向けて、火災保険設定契約の保険金支払い稟議書のワークフローへの変更、変更契約書の送付方法の変更（メール便からデータ送信）、保証協会保証書の電子化、融資取引先の諸届受付手順の簡素化などを行いました。



その他、事務負担の高い個人ローンの債権管理業務について外部委託の検討を進めて  
おります。

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

##### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

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

加えて、社外常勤監査役1名の就任(2006年10月)、監査役会室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。

リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)については、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」について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・経営改善応援ファンド・資金繰り安定化ファンドを活用してお客さまの業況改善に取り組み、付加価値を提供することで適正な金利水準を維持し、収益を確保する共通価値の創造を実現する」とのリスクテイク方針とし、中小規模事業者への徹底支援の姿勢や地域金融機関としての役割・存在意義等を前面に押し出した内容とするとともに、あらゆる機会を通じて全職員に周知しております。

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

	2022/3期	2022/9期	(2022/3期比)
先数	5,708	5,718	10
破綻懸念先以下	373	405	32
正常先+要注意先	5,335	5,313	▲22
地公体	19	20	1
事業性	5,316	5,293	▲23
地元以外	366	351	▲15
地元	4,950	4,942	▲8
正常先	3,062	2,969	▲93

			2022/3 期	2022/9 期	(2022/3 期比)
		要注意先	1,888	1,973	85
与信額			353,027	352,122	▲905
破綻懸念先以下			20,061	20,748	687
正常先+要注意先			332,965	331,373	▲1,592
地公体			31,902	31,220	▲682
事業性			301,063	300,153	▲910
地元以外			44,864	44,571	▲293
地元			256,199	255,582	▲617
正常先			162,050	153,443	▲8,607
要注意先			94,149	102,138	7,989
リスク量 (VaR) (地元)			5,366	4,778	▲588
正常先			1,264	1,012	▲252
要注意先			4,102	3,766	▲336
EL (期待損失額)			2,012	1,678	▲334
地元以外			247	176	▲71
地元			1,765	1,502	▲263
正常先			416	318	▲98
要注意先			1,349	1,183	▲166
UL (非期待損失額)			4,105	3,660	▲445
地元以外			504	384	▲120
地元			3,601	3,276	▲325
正常先			848	694	▲154
要注意先			2,753	2,582	▲171

## ② 信用リスク管理体制強化のための方策

### イ. 基本方針とリスク管理方法

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

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

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

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

## ロ. 与信ポートフォリオ管理

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

また、新型コロナウイルス感染症や原材料価格高騰の影響を受けたお客さまについてもモニタリング態勢を継続し実態把握を進めながら適切に信用リスクを把握してまいります。

## ハ. お客さまの実態把握

お客さまの財務状況や資金繰り、経営環境等を日々の訪問活動から個々の状況の把握に努め、与信判断や経営改善支援等に適切に生かすことで金融仲介機能を発揮しております。

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

## ニ. 正確な自己査定の実施

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

## ホ. 償却・引当実施

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

なお、当行が引き続き、経営方針に基づく金融支援をはじめとする安定的で適切な金融仲介機能を発揮するため、与信ポートフォリオの特性を踏まえた引当の重要性が増していること、さらに足元ではコロナ禍や原材料価格高騰という極めて不確実性の高い状況を踏まえ、今後も財務の健全性向上に向けた取組みを行っております。

## ヘ. ストレステストの実施

内部環境や外部環境の変動が信用リスクにどれだけの影響を及ぼすのかを把握すべく、当行では以下のようなストレステストを実施し、その影響度合いを検証してポートフォリオの適正管理や信用リスク管理に活用しております。

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

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

## ト. 不良債権の適切な管理のための方策

お客さまの業績不振、低迷が確認された場合、営業店と融資部企業支援室は連携し、早期の経営改善の実現可能性の確認を進めております。

その中でさらに踏み込んだ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することで金融支援（「ほうわ経営改善応援ファンド」等による新たな資金供給の実施、DDSの導入、資本金貸付金導入に向けた日本政策金融公庫との連携、事業再生ファンドの活用、実効性の高い抜本的な再生計画にともなう債権放棄等）を行っております。

一方で、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と推察される場合、融資部企業支援室では外部専門機関等との連携により、債務整理を前提とした再起に向けた方策の検討、廃業支援はもとより事業承継を主眼に置いた事業譲渡、会社分割の検討など幅広くお客さまの状況に応じたソリューションの提供、お客さまへの情報提供も実践しております。

〔債権放棄の状況〕（表 16）

（単位：百万円）

年度	事業再生に向けた支援目的の債権処理			破綻処理等 バルク処理 (B)	債権処理合計額 (A+B)
	債権放棄	DDS他	計 (A)		
2013/下期	0	0	0	98	98
2014/上期	0	0	0	464	464
2014/下期	1,006	0	1,006	289	1,295
2015/上期	0	0	0	76	76
2015/下期	426	0	426	126	552
2016/上期	545	584	1,129	3,844	4,973
2016/下期	572	0	572	1,628	2,200
2017/上期	1,160	0	1,160	283	1,443
2017/下期	552	0	552	1,299	1,851
2018/上期	0	0	0	0	0
2018/下期	347	0	347	146	493
2019/上期	211	0	211	146	357
2019/下期	224	289	513	234	747
2020/上期	91	0	91	7	98
2020/下期	0	0	0	267	267
2021/上期	0	0	0	72	72
2021/下期	0	0	0	43	43
2022/上期	0	0	0	55	55
累計(新法での公的 資金注入後)	5,134	873	6,007	9,077	15,084

### ③ 市場リスク管理体制強化のための方策

#### イ. 基本方針

市場取引については、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」に基づいて実施しております。

2022年度上期は価格変動リスクへの資本配賦額を前期と同額の25億円とし、債券投資を中心とした慎重な運用方針を継続しました。

#### ロ. リスク管理方針

市場リスク管理については、VaRや100BPV、IRRBB、評価損益等を計測し、市場リスク部会、ALM/リスク管理協議会等において経営陣に報告し、協議する態勢としております。VaR計測モデルについては、モデルの有効性検証のために定期的にバックテストを実施し、その結果を市場リスク部会、ALM/リスク管理協議会に報告し、同協議会等においてモニタリングしております。

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ます。その結果を市場リスク部会、ALM/リスク管理協議会に報告し、同協議会等においてモニタリングすることで、組織的なリスク管理を機能させております。

また、当行の有価証券ポートフォリオ上の構成比率が最も大きい債券の金利リスク管理については、「金利急騰時のアクションプラン」に基づき、市場金利の動きを日次でチェックするとともに、トリガー抵触時には速やかに資金証券部と総合企画部との部門間協議を行い、市場リスク部会およびALM/リスク管理協議会に報告し、同協議会等においてもれなくモニタリングする態勢としています。

さらに、金利変動以外においても、保有する有価証券の価格変動リスクや当該発行体の信用リスクなど様々なリスクが増大・顕在化することが予想される、もしくは増大・顕在化した場合には、上記同様、すみやかに部門間協議を行い、市場リスク部会およびALM/リスク管理協議会に報告し、同協議会等においてもれなくモニタリングする態勢としております。

#### ハ. アウトライヤー基準への対応方針

IRRBBの指標であるΔEVEは月次、ΔNIIは四半期ごとに算出し、月次開催される市場リスク部会およびALM/リスク管理協議会に報告し、同協議会等においてもれなくモニタリングしております。

2022年度上期のΔEVEは概ね安定して推移し、自己資本の20%以内に十分収まっております。

### ④ 流動性リスク管理

流動性リスク管理については、資産・負債のポートフォリオ構成を重視し、大口入出金事案の把握、資金繰り予想、公金や大口定期預金等の動向、LCR等を通じて流動性準備状況の分析・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おります。

日々の流動性リスク管理にあたっては、流動性準備について第1線準備率ならびにネットポジションの目標値を設定し、資金繰り・担保繰り状況等についてモニタリングを実施

して予想との乖離や理由等を把握しております。

さらに、2022年3月末を基準として、所定の預金流失シナリオに基づいた流動性ストレステストを実施し、その結果を流動性リスク部会、ALM/リスク管理協議会等に報告しております。

## 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事案は経営陣が参加するオペレーショナルリスク部会やALM/リスク管理協議会にて審議・報告が行われております。2022年度上期中は、「少額預金解約時の届出印押印不要化ならびに未利用口座管理手数料導入に伴う預金規定改正」、「WEB通帳及びバンキングアプリの導入」などについて各種会議体で審議・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

2022年度上期には、外部専門講師による新入行員向けの情報セキュリティ研修や、ウクライナ情勢を踏まえ、インターネットパソコンを介した外部からの攻撃に注意を促す全店通達の発信等により、サイバーセキュリティに関する行内のリテラシー向上に取り組ましました。

また、行内CSIRTメンバーを中心に、その専門性や危機対応能力を高める目的で、大分県内の重要インフラ事業者及び主要行政機関を構成員とする「大分県サイバーテロ対策協議会」の事務局（大分県警察本部）との意見交換機会を設けたほか、第二地方銀行協会、FISC、システムベンダー、マスメディアなどが主催する複数のオンラインセミナーを聴講しました。2022年6月には電子手形交換所の稼働に向けた総合運転試験の中で実施された、DDoS攻撃を想定した訓練にも参加しております。

さらに、セキュリティ専門業者に外部委託している、全店のインターネットパソコン利用環境の24時間・365日監視レポートを月単位でオペレーショナルリスク部会に報告し、重大なインシデントが発生していないことを毎月確認しております。

## (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

取締役会に直轄したコンプライアンスに関する審議機関として、全ての常勤役員・部長で構成する「コンプライアンス協議会」を設置しており、同協議会でコンプライアンス・プログラムの進捗状況・評価、反社会的勢力への対応状況、不祥事件等の再発防止に向けた取組みや不適切な事案が発生した場合における賞罰委員会への付議要請の可否等に関して審議を行っております。

不祥事件等の未然防止・早期発見に向けて、2022年6月に施行された改正公益通報者保護法を踏まえて、「ホットライン運営要領」を改正するとともに、通知文書や研修等で「ホットライン」制度の趣旨や通報者保護について周知徹底を行い、内部通報態勢の強化を図りました。

また、多重債務問題対象者のチェック態勢の見直しや職場離脱者に対する自己検査ルールの明確化など、労務管理面での不祥事件等の未然防止・早期発見に向けた取組みも行っております。

コンプライアンス・プログラムの着実な実施によるコンプライアンス経営に向けた仕組

み整備と企業風土醸成を継続して行ってまいります。

## ② マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止態勢の強化

反社会的勢力への対応や疑わしい取引に関する業務は金融犯罪対策室が一元管理を行っており、反社会的勢力に係る情報の精緻化とデータの整備の向上を図っております。

あわせて、金融犯罪対策会議を月次で開催し、疑わしい取引の届出に関する判定やAML/CFTに関する個別事案の協議を行うなど、本部各部が横断的かつ機動的なAML/CFTを実施しております。

2022年6月にAML/CFTに係る主要規程類である「AML/CFT管理規程」および「同運用細則」を改正するなど、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への周知、研修や臨店指導を行うなど、第一線への支援・指導の強化を行っております。

2021年4月1日に運用を開始したAMLシステム（取引モニタリングシステム及び顧客リスク格付システム）のうち、「取引モニタリングシステム」については一定レベルの有効性は確保されていると判断しております。「顧客リスク格付システム」については格付の精緻化に向けて2022年9月にリスク項目やスコアレンジについての再調整を実施しており、概ね信頼できるレベルに達していると判断しております。

また、継続的顧客管理の対応については、委託業者の決定を経て、要件定義や対応スケジュール等の調整を行っており、2022年度下期よりDMやアプリによる顧客情報の更新・収集を開始する予定としております。

今後もマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策ガイドラインで2024年3月末までに対応が求められている事項についての態勢整備を着実に行ってまいります。

## (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

今後、お客さま満足度アンケート調査を実施し、お客さまからのご意見を集め当行の方針・計画・施策等に反映させることで、これまで以上にお客さまに支持される銀行を目指してまいります。

## (5) 情報開示の充実のための方策

### ① 四半期ごとの情報開示の充実

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

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おります。

今後とも、銀行法、金融商品取引法その他の法令及び証券取引所の定める適時開示規則に基づき求められる情報に加え、経営の透明性を確保するため、リスク情報などの情報開



示にも努めてまいります。

### ③ 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

地元経済の活力向上と地域の発展に貢献するため、お客さまの経営改善等や成長・発展に向けた経営支援、創業・新事業を目指すお客さまへの支援等の積極的に取り組むほか、環境、金融に関する教育、文化、防犯協力、ボランティア活動への貢献など、地域・社会貢献、CSR活動を幅広く展開しており、こうした取組み状況については、ホームページやディスクロージャー誌等に適切に開示しております。

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

### ④ TCFD提言に沿った情報開示

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

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おります。

本計画においては、取組方針「地域への徹底支援」に基づく諸施策を確実かつ持続的に実施することで、中小規模の事業者等のお客さまに対して、円滑な資金供給に努めてまいります。

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

融資稟議における必要書類の簡素化や融資事務の見直しなどにより、お客さまの資金ニーズに対して迅速に対応できる体制の整備を進めております。

今後も、営業店がよりお客さまと接する時間を増やし、十分なコンサルティング機能が発揮できるよう体制整備を図ることで、地域金融機関としてより一層の円滑な資金供給に努めてまいります。

② 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 】

コンサルティング機能を発揮し、お客さまのライフステージ等に応じた最適なソリューションを提供するとともに、お客さまの経営改善や成長・発展等に向け、積極的な資金供給に取り組んでまいりました。しかしながら、法人預金残高が高水準にあることに加え、原材料価格高騰により先行き不透明感が増した影響で資金ニーズが低迷したことから、2022年9月期は「中小規模事業者等向け貸出残高」は2,884億円（計画比▲51億円）となりました。加えて「総資産残高」は6,437億円（計画比+44億円）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1.11ポイント下回る44.80%となりました。

〔 中小規模事業者等に対する信用供与の計画・実績 〕（表17）

（単位：億円、％）

	2022/3 (始期)	2022/9				2023/3 計画	2023/9 計画	2024/3 計画	2024/9 計画	2025/3 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	2,885	2,935	2,884	▲51	▲1	2,984	3,037	3,089	3,134	3,179
総資産残高	6,429	6,393	6,437	+44	+8	6,362	6,366	6,377	6,384	6,396
総資産に対する比率	44.87	45.91	44.80	▲1.11	▲0.07	46.90	47.70	48.44	49.09	49.70

※ 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 経営改善応援ファンドの強化に資する方策

長期化する新型コロナウイルス感染症、ウクライナ危機、原油価格や原材料の価格高騰等の影響により、本計画期間中も、特に中小規模事業者等のお客さまの厳しい経営状態は継続するものと想定されます。そのような中、財務状況が必ずしも芳しくないお客さまへの新規融資と経営改善計画の策定および実行後のレビューとをセットで実行することで、円滑な資金供給と経営改善の両立を企図する「経営改善応援ファンド」の重要性は益々大きくなっていくものと考えており、当行の経営改善支援の3本柱の一つとして、厳しい経営環境にあるお客さまへ“真に寄り添う”行動へ深化させております（詳細は8頁3-(1)-② 経営改善応援ファンドによる積極的な資金供給に記載しております）。

#### ② 資金繰り安定化ファンドの強化に資する方策

本ファンドは、資金繰りが安定することで、お客さまが資金繰りを気にせずに本業に専念できる環境をご提供する取り組みであり、当行の経営改善支援の3本柱の一つとして、積極的に取り組んでおります（詳細は9頁3-(1)-③ 資金繰り安定化ファンドによる経営改善支援に記載しております）。

#### ③ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

経営者の高齢化が進む中、適当な後継者が見当たらず、事業承継についての課題を抱えているお客さまは年々増加しております。比較的規模の小さな事業者のお客さまに対しても、行内のスタッフで十分に対応できるように内製化体制を充実させることで、法人総合取引の一環として、M&Aの仲介、事業承継時の資金需要や相続対策のご支援を行っております（詳細は9頁3-(1)-④ 事業承継、M&A支援に向けた取組みに記載しております）。

#### ④ 創業又は新事業の開拓に関する支援に係る機能の充実の強化のための方策

創業・新事業を目指すお客さまに対して、創業にかかる新規融資をはじめ、創業・新事業の実現に必要なマーケティングやマネジメントに関する知識のご提供、自治体の各種支援制度・補助金等に関する情報のご提供、事業計画の策定に関するご支援などに取り組んでおります（詳細は10頁3-(1)-⑤ 創業（スタートアップ）・新事業を目指すお客さまへの取組みに記載しております）。

#### ⑤ 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、重点的にサポートをさせていただく先を「特定支援先A」として、お客さまへ深度のある寄り添ったサポートを実施するために営業店と融資部企業支援室が協働して進捗させていただく先を「特定支援先B」として、改善支援を行っております。

また、新型コロナウイルス感染拡大の影響により業況が芳しくない先で、「特定支援先」と同等のサポートが必要と判断されるお客さまも対象先とすることで、ウィズコロナ・アフターコロナに向けた改善支援後の事業継続がなされる姿を見据え、先ずお客さまの足下の業況把握に努め、把握したうえで相応とされる実効性の高い経営改善支援につなげていく方策をとっていくこととしております。（詳細は、11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に記載しております）。

## 【 経営改善支援先数の取引先企業総数に占める割合 】

2022 年度上期は、お客さまの経営改善支援に取り組んだ結果、「事業承継」「事業再生」は計画を上回りました。しかしながら資金面では法人預金が高水準を維持している状況が続いており、資金ニーズが減少傾向にあったことから「経営改善応援ファンド」「資金繰り安定化ファンド」は計画を下回りました。その結果、分子となる「経営改善支援先数」は 265 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 7,099 先（計画比▲36 先）となり「経営改善支援先数の取引先企業総数に占める割合」は計画値を 0.44 ポイント下回る 3.73%となりました。

[ 経営改善支援先数の取引先企業総数に占める割合の実績・計画 ] (表 18) (単位: 先、%)

	2022/3 末 (始期)	2022/9 末				2023/3 末 計 画	2023/9 末 計 画	2024/3 末 計 画	2024/9 末 計 画	2025/3 末 計 画
		計 画	実 績	計画比	始期比					
経営改善支援先数	294	298	265	▲33	▲29	301	304	307	310	313
経営改善応援 ファンド	78	79	63	▲16	▲15	80	81	82	83	84
資金繰り安定化 ファンド	77	79	57	▲22	▲20	80	81	82	83	84
事 業 承 継	29	29	41	+12	+12	29	29	29	29	29
創 業 ・ 新 事 業	85	86	75	▲11	▲10	87	88	89	90	91
事 業 再 生	25	25	29	+4	+4	25	25	25	25	25
取引先企業総数	7,085	7,135	7,099	▲36	+14	7,185	7,235	7,285	7,335	7,385
比 率	4.14	4.17	3.73	▲0.44	▲0.41	4.18	4.20	4.21	4.22	4.23

※ 比率 = 経営改善支援先数 ÷ 取引先企業総数

※ 「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 S P C、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。

※ 「経営改善支援先」とは、次の 5 項目への取組み先です。

1. 経営改善応援ファンド支援先
2. 資金繰り安定化ファンド支援先
3. 事業承継支援先
4. 創業・新事業支援先
5. 事業再生支援先

## 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。

今後も、取組方針である「地域への徹底支援」及び「経営基盤の強化」に基づく諸施策を確実かつ持続的に実施し、経営基盤を強化することで、安定した収益に結びつけ、内部留保の蓄積に努めつつ、安定かつ適切な配当を行っていく方針としております。

### (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

当行では、2003年度から役員賞与の支給を見送っており、2005年度からは退職慰労金の支給も凍結しております。

今後も、業績を踏まえた報酬及び賞与としていく方針であります。

### (3) 財源確保のための方策

2022年9月末の利益剰余金は、中間純利益4億74百万円を計上したことから、2022年3月末に比べ54百万円増加の81億33百万円となりました。

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)

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

## 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）を定期的に開催しております。

同協議会では、毎月の損益状況等を把握し、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を行っております。

#### ② 内部監査態勢

2022年度上期は内部監査の高度化に取り組みながら、内部監査の品質向上に努めました。

内部監査の高度化への取組みに関しましては、リスクベース監査を推し進め、準拠性評価とコンプライアンス・リスク管理の観点で俯瞰したリスク管理評価により、不祥事案の未然防止に向けた牽制機能を強化しつつ、経営陣に問題の改善に向けた示唆を提供しました。

内部監査の品質向上への取組みに関しましては、I I A基準（内部監査人協会が定める「内部監査の専門職的实施の国際基準」）による内部評価を実施し、I I A基準とのギャップを認識している事項はすでに改善に向けた対応に着手しております。金融内部監査士の資格取得については現在2名が養成講座受講中であり、それ以外の監査部員は全員、金融内部監査士資格を保有しております。また、監査部員のスキルアップに向けた取組みとして2022年度上期は9つの行外研修・セミナーを受講いたしました。

### (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・確立に努めております。

また、各種リスクに応じて、管理の所管部署及び部会を設置し、その識別、評価、監視、コントロール等について協議しております。各種リスクの全体把握及び管理を統括するため、統括部署を総合企画部と定めるとともに、「ALM／リスク管理協議会」を設置しております。

各種リスクの管理については、各リスク所管部署において、P D C Aサイクルを確立し、「リスクの特定、評価、モニタリング、コントロール・削減」の一連のプロセスにおける各業務の妥当性を検証し、また適時見直すことにより、管理態勢の拡充・強化に努めております（詳細は、16頁4-(2)「リスク管理の体制の強化のための方策」に記載しております）。