

2019年9月27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)

経営強化計画の承認について

当行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」第12条に基づいて経営強化計画の申請を行っていましたが、本日、金融庁において、同計画が承認されましたので、お知らせいたします。

前経営強化計画では、2014年4月に取扱を開始した経営改善支援を必要とする地元の中小企業のお客さまに対して“経営改善計画”の策定とセットでニューマネーをご提供する「経営改善応援ファンド」に加え、2016年11月からは地元のお客さまの販路開拓支援（＝本業支援）を通じて、お客さまの売上増加を図るという「Vサポート業務」に取り組んでまいりました。

今回の新経営強化計画では、この2つの取組みを車の両輪として経営改善支援を必要とするお客さまと伴走しながら経営改善に取り組むことで、結果的に当行の収益に好循環をもたらすという「共通価値の創造（CSV）」を実現するビジネスモデルの確立を目指してまいります。

記

○経営強化計画

別添の「経営強化計画」「経営強化計画ダイジェスト版」をご覧ください。

以 上

本件に関する問い合わせ先 総合企画部 田中(豊)、税所^{さいしよ} TEL：097（534）2608

経 営 強 化 計 画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第 12 条)

2019 年 6 月



《 目 次 》

1. 前経営強化計画の実績についての総括	1
(1) 前経営強化計画の主な取組実績	1
(2) 経営環境	2
(3) 資産・負債の状況	3
(4) 損益の状況（3年間累計）	4
(5) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営の改善の目標」に対する実績	6
(6) 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を示す指標に対する実績	6
2. 経営強化計画の実施期間	8
3. 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営の改善の目標」	9
(1) 収益性を示す指標	9
(2) 業務の効率を示す指標	9
4. 当行の現状と課題	10
(1) 地域における現状と課題	10
(2) 経営環境に関する課題と本計画が目指すもの	10
5. 経営の改善の目標を達成するための方策	10
(1) 地域への徹底支援	10
(2) お客さまの満足度向上に向けた取組み	19
(3) 経営基盤の強化	20
6. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項	22
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	22
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	22
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	25
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	25
(5) 情報開示の充実のための方策	26
7. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	27
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方策	27
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	27
(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	28
8. 剰余金の処分の方針	31
(1) 配当に対する方針	31
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	31

(3) 財源確保のための方策	31
9. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	32
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等	32
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	32
10. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項	33
11. 機能強化のための計画の前提条件	34

1. 前経営強化計画の実績についての総括

(1) 前経営強化計画の主な取組実績

前経営強化計画（2016年4月～2019年3月。以下、「前計画」といいます。）においては、「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地域への徹底支援による地方創生への取組み、②営業力・収益力の強化、③経営基盤の強化の3つを定め、円滑な資金供給と質の高いサービスの提供に努めることで、「地元大分になくてはならない地域銀行」になることを目指してまいりました。

「地域への徹底支援による地方創生への取組み」においては、経営改善支援を必要とする地元中小企業のお客さまに対して経営改善計画の策定を条件としてニューマネーを提供する「経営改善応援ファンド」（2014年4月に取扱開始）に加え、2016年11月からはお客さまの販路開拓支援による本業支援に注力し、お客さまの売り上げ増加を図るための販路開拓支援業務「Vサポート業務」の取組みを開始しました。

「経営改善応援ファンド」の2016年度から2018年度までの実行額は、累計366件15,357百万円、2019年3月末の残高は15,211百万円となっております。“経営改善計画”の着実な実行により、2019年3月末時点において、実行時点の格付と比較すると、ランクアップが46先、格付け維持が252先、ランクダウンが23先となっており、財務内容の維持や改善に繋がっていると評価しております。

「Vサポート業務」については、2016年11月の本格スタート以来、2019年3月末における実績は契約先数41社、303百万円の売上入金実績となりました。この契約先41社それぞれの取扱商品・サービス単位で50件の事業性評価（ヒアリングシートの作成）を実施し、契約先41社のうち39社について販路開拓の実績があがっており、契約先の販路開拓を全力で支援した結果と評価しております。

〔経営改善応援ファンドの実績推移〕（図表1）（単位：百万円）

	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績	合計
先数	79	80	207	366
実行金額	3,157	5,040	7,160	15,357
残高	10,614	12,536	15,211	—

〔Vサポートの実績推移（累計）〕（図表2）（単位：百万円）

	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績
契約先数（累計）	22	36	41
売上金額（累計）	2	54	303

また、2006年度以降、整理回収機構などの事業再生に関するノウハウを活用し、DDS（資本性借入金）の導入、第二会社方式による不採算部門の切り離し、事業再生ファンドの社債やABLによるプレDIP資金の導入等事業再生に取り組むことで、融資部企業支援室にノウハウを蓄積してまいりました。その結果、当行は商流や雇用等、地域経済への影響を第一に考え、お客さまの事業再生計画に基づく債権放棄や再生ファンドの活用などの抜本的な金融支援に対してこれまで蓄積したノウハウを最大限活かして事業再生に取り組めており、前計画期間中21社4,565百

万円のご支援を実施しました。

〔事業再生計画に基づく債権放棄や再生ファンドの活用〕(図表3) (単位:百万円)

	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績	合計
先数	11	8	2	21
金額	1,908	2,310	347	4,565

さらに、企業経営者の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大分県において、事業承継ニーズのある経営者の意向を踏まえ、相続対策支援、M&Aのマッチング支援、事業承継時の資金需要対応等を通じて、事業承継に関わる課題解決支援を行いました。前計画期間中においては、「M&Aシニアエキスパート認定制度」の有資格者により、事業承継ニーズを有するお客さまに対し、後継者不在と組織再編に伴う第三者へのM&A仲介支援を17件及び従業員と親族内承継等のコンサル支援として74件の合計91件の事業承継支援を外部連携に依存せずに行いました。

「営業力・収益力の強化」については、Vサポート業務をはじめとした経営強化計画の各施策に取り組むにあたり、営業店業務の負担の軽減や効率化、コスト削減を進めるために、現状の業務や手続きを抜本的に見直すとともに、業務等の在り方を再検討する「業務改善委員会」を設置し、業務の削減を行いました。また、スピード感のある融資に向けた取り組みとして、与信決裁権限を改正し、お客さまの資金ニーズに迅速な対応が可能となりました。2019年3月末取引先企業総数は、計画始期5,625先から602先増加し、6,227先となっております。中小規模事業者の取引先数や貸出残高が長く低下傾向にありましたが、前計画期間でようやく下げ止まる結果となったと前向きに評価しております。後述の通り、実績こそ目標にまでは到達することはできませんでしたが、前計画に掲げた、成長性が高い業種ながら、不本意な成長となっているようなお客さまへの支援や、地元大分というコモンボンド(共通の絆)での繋がり形成に、Vサポート業務や経営改善応援ファンドをはじめ当行の取り組みが貢献できたことと無縁の下げ止まりではないと考えております。

さらに、これらに基づく諸施策を確実に持続的に実施し、「人材の確保、人材の活用、人材育成の強化」においては、初任給の改善やシニア層の待遇改善により人材の確保・活用を行うとともに、Vサポート業務の商品サービス説明会など研修における積極的な外部の活用により人材育成の強化を図りました。「行員のモチベーション向上に向けた取り組み」においては、賞与の増加を含め、処遇改善や人材育成を推し進め、モチベーションの維持・向上に努めてまいりました。

(2) 経営環境

前計画期間内においては、全国の景気は所得・雇用環境の着実な改善等により個人消費が堅調に推移するなど、総じて緩やかな回復基調が続きました。当行の主要な営業基盤である大分県経済も、自然災害の発生により観光面などで悪影響があったものの、全国の動きと同様に緩やかな景気回復基調が続きました。

金融環境については、好調な企業業績などを背景に日経平均株価はバブル後の最高値を記録しました。また、国内金利については日本銀行のマイナス金利政策が継続しており、引き続き超低金利の環境が続きました。

〔各種指標〕(図表4)

	2016/3 末	2017/3 末			2018/3 末			2019/3 末		
	実績	前提	実績	前提比	前提	実績	前提比	前提	実績	前提比
無担保コール翌日物(%)	▲0.002	▲0.050	▲0.060	▲0.010	▲0.050	▲0.068	▲0.018	▲0.050	▲0.060	▲0.010
TIBOR 3ヵ月(%)	0.099	0.060	0.057	▲0.003	0.060	0.069	+0.009	0.060	0.069	+0.009
新発10年国債利回(%)	▲0.050	▲0.150	0.065	+0.215	▲0.150	0.045	+0.195	▲0.150	▲0.095	+0.055
ドル/円レート(円)	112.68	107.00	112.11	+5.11	107.00	106.27	▲0.73	107.00	110.83	+3.83
日経平均株価(円)	16,758	17,000	18,909	+1,909	17,000	21,454	+4,454	17,000	21,205	+4,205

(3) 資産・負債の状況

(運用勘定)

貸出金は、事業性貸出等を中心に増加したものの、2019年3月末残高は計画比25,890百万円減少(始期比+2,612百万円)の410,859百万円となりました。2019年3月期の年間平残は409,146百万円となり、計画を21,453百万円下回る結果(始期比+6,779百万円)となりました。

有価証券は総預金の増加に対応するため、国内債を中心に運用した結果、2019年3月末の残高は計画比2,451百万円増加の99,864百万円(始期比+5,884百万円)となり、2019年3月期の年間平残は計画を8,198百万円上回る104,549百万円(始期比+93百万円)となりました。

(調達勘定)

預金は、要求払預金を中心に増加したものの、2019年3月末の残高は計画比19,734百万円減少(始期比+14,581百万円)の530,086百万円となり、2019年3月期の年間平残は計画を3,458百万円下回る534,179百万円(始期比+21,778百万円)となりました。

(純資産)

純資産は、A種優先株式6,000百万円を償還し、E種優先株式7,997百万円を発行したことに伴って、2019年3月末の残高は計画比1,590百万円増加(始期比+3,080百万円)の31,114百万円となりました。2019年3月期の年間平残は計画を2,170百万円上回る31,922百万円(始期比+3,184百万円)となりました。

〔資産・負債の実績推移(残高)〕(図表5-1)

(単位:百万円)

	2016/3 末 実績 (始期)	2017/3 期 実績	2018/3 期 実績	2019年3月末			
				計画	実績	計画比	始期比
資産	559,683	568,531	581,045	586,061	578,517	▲7,544	+18,834
貸出金	408,247	407,556	407,883	436,749	410,859	▲25,890	+2,612
有価証券	93,980	106,093	103,302	97,413	99,864	+2,451	+5,884
負債	531,649	540,356	550,305	556,537	547,434	▲9,103	+15,785
総預金	515,505	525,914	532,937	549,820	530,086	▲19,734	+14,581
純資産	28,034	28,175	30,740	29,524	31,114	+1,590	+3,080

〔資産・負債の実績推移（平残）〕（図表 5-2）

（単位：百万円）

	2016/9 期 実績 (始 期)	2017/3 期 実績	2018/3 期 実績	2019 年 3 月 期			
				計 画	実 績	計画比	始期比
資 産	559,734	564,991	576,175	576,700	582,351	+ 5,651	+22,617
貸出金	402,367	399,463	404,028	430,599	409,146	▲21,453	+ 6,779
有価証券	104,456	102,808	109,853	96,351	104,549	+ 8,198	+ 93
負 債	530,996	535,816	545,057	546,948	550,429	+ 3,481	+19,433
総預金	512,401	520,792	530,244	537,637	534,179	▲ 3,458	+21,778
純資産	28,738	29,174	31,118	29,752	31,922	+ 2,170	+ 3,184

（４）損益の状況（３年間累計）**（業務粗利益、コア業務粗利益）**

前計画期間中は、貸出金利回りの低下に伴う資金運用収益の減少額が、預金利回りの低下に伴う資金調達費用の減少額を上回ったため、資金利益の前計画期間内の３期間累計実績は計画を 3,109 百万円下回りました。

また、役務取引等収益が計画を下回ったことから、役務取引等利益は計画を 321 百万円下回りました。要因として、マーケット環境を踏まえて投資信託等の窓販業務には力を入れなかったことや消費者ローンの増加に伴い保証料の支払いが増加したこと等があげられます。

その結果、業務粗利益の３期間累計実績は計画を 3,648 百万円下回り、コア業務粗利益の３期間累計実績は計画を 3,429 百万円下回りました。

（業務純益、コア業務純益）

経費は、預金保険料率の低下等で物件費の３期間累計実績が計画を 189 百万円下回った結果、経費全体の３期間累計実績は計画を 191 百万円下回りました。

その結果、業務純益の３期間累計実績は計画を 2,556 百万円下回り、コア業務純益の３期間累計実績は計画を 3,238 百万円下回りました。

（臨時損益）

不良債権処理額が計画を 1,599 百万円下回ったこと等により、臨時損益の３期間累計実績は計画を 2,143 百万円上回りました。

（信用コスト）

一般貸倒引当金繰入額と不良債権処理額を合算した信用コストの３期間累計実績は、お客さまの経営改善が進んだことから計画を 2,501 百万円下回りました。

（経常利益、税引前当期純利益、当期純利益）

上記の要因から、経常利益の３期間累計実績は計画を 413 百万円下回りました。

また、税引前当期純利益の３期間累計実績は計画を 594 百万円下回り、当期純利益の３期間累計実績は計画を 475 百万円下回りました。

〔 損益の実績推移 (単体) 〕 (図表 6)

(単位: 百万円)

	2017/3 期 実 績	2018/3 期 実 績	2019/3 期 実 績	3 期間累計 (2017/3 期~2019/3 期)		
				計 画	実 績	計画比
業務粗利益	7,554	7,407	7,566	26,176	22,528	▲ 3,648
[コア業務粗利益]	[7,584]	[7,472]	[7,573]	[26,059]	[22,630]	[▲ 3,429]
資金利益	7,521	7,500	7,597	25,728	22,619	▲ 3,109
(貸出金利息)	(7,393)	(7,370)	(7,363)	(25,373)	(22,128)	(▲ 3,245)
(有価証券利息配当金)	(549)	(486)	(490)	(1,350)	(1,526)	(+ 176)
(預金利息)	(454)	(394)	(295)	(1,116)	(1,144)	(+ 28)
役務取引等利益	77	▲ 11	▲ 12	374	53	▲ 321
その他業務利益	▲ 44	▲ 81	▲ 17	74	▲ 144	▲ 218
(国債等債券損益)	(▲ 29)	(▲ 65)	(▲ 6)	(117)	(▲ 101)	(▲ 218)
経費	5,904	6,027	6,453	18,575	18,384	▲ 191
人件費	3,219	3,267	3,383	9,940	9,870	▲ 70
物件費	2,307	2,352	2,574	7,423	7,234	▲ 189
(機械化関連費用 ¹)	(1,084)	(1,130)	(1,277)	(3,401)	(3,492)	(+ 91)
一般貸倒引当金繰入額	▲ 33	▲ 245	—	623	▲ 278	▲ 901
業務純益	1,683	1,625	1,113	6,978	4,422	▲ 2,556
[コア業務純益]	[1,679]	[1,445]	[1,120]	[7,484]	[4,246]	[▲ 3,238]
臨時損益	▲ 887	▲ 633	6	▲ 3,657	▲ 1,514	+ 2,143
不良債権処理額	1,442	922	166	4,130	2,531	▲ 1,599
株式等損益	333	18	0	262	352	+ 90
経常利益	795	992	1,120	3,321	2,908	▲ 413
特別損益	61	▲ 182	6	66	▲ 115	▲ 181
税引前当期純利益	857	809	1,126	3,387	2,793	▲ 594
法人税等合計	176	153	▲ 8	440	321	▲ 119
当期純利益	680	656	1,135	2,947	2,472	▲ 475
(参考) 信用コスト ²	1,409	677	166	4,753	2,252	▲ 2,501

※1 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。

※2 信用コスト = 一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理額

〔 金融再生法開示債権比率の実績推移 〕 (図表 7)

(単位: 百万円, %)

	2016/3 末 実 績 (始 期)	2017/3 末 実 績	2018/3 末 実 績	2019/3 末 実 績	2018/3 末比	
					2018/3 末比	始期比
金融再生法開示債権	14,713	15,870	15,241	16,020	+ 778	+ 1,307
破産更生等債権	2,360	1,703	1,527	1,517	▲ 9	▲ 843
危険債権	12,068	13,908	13,286	12,743	▲ 543	+ 675
要管理債権	284	257	428	1,759	+ 1,331	+ 1,475
総与信残高	417,126	414,714	414,052	416,348	+ 2,296	▲ 778
金融再生法開示債権比率	3.52	3.82	3.68	3.84	+ 0.16	+ 0.32

※ 金融再生法開示債権比率 = 金融再生法開示債権残高 ÷ 総与信残高

※ 2019年3月末の総与信残高には、銀行保証付私募債に係る保証債務 4,321 百万円を含みます。

〔自己資本比率の実績推移(単体)〕(図表8)

(単位:百万円、%)

	2016/3 末 実績 (始 期)	2017/3 末 実績	2018/3 末 実績	2019/3 末 実績	2018/3 末比	
					2018/3 末比	始期比
自己資本比率	8.10	8.00	8.44	8.63	+ 0.19	+ 0.53

(5) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営の改善の目標」に対する実績

① コア業務純益(収益性を示す指標)

2019年3月期の貸出金は、平残が計画を214億53百万円下回ったことに加え、利回りが計画始期比0.162ポイント低下したことから、貸出金利息は計画を18億11百万円下回りました。

一方、預金は、平残が計画を34億58百万円下回り、利回りが計画始期比0.045ポイント低下したことから、預金利息は計画を23百万円下回りました。その結果、資金利益は計画を17億1百万円下回る75億97百万円となりました。役務取引等利益は役務取引等収益が計画を2億93百万円下回った一方、役務取引等費用が計画を2億45百万円下回った結果、計画を48百万円下回る12百万円のマイナスと成りました。

その結果、コア業務粗利益は計画を17億47百万円下回る75億73百万円となりました。

加えて、経費が計画を1億64百万円上回る64億53百万円となったことから、「コア業務純益」は計画を19億11百万円下回る11億20百万円(始期比▲1,750百万円)となり、計画を達成できませんでした。

〔コア業務純益の実績推移〕(図表9)

(単位:百万円、%)

	計画始期	2017/3 期 実績	2018/3 期 実績	2019年3月期			
				計 画	実 績	計画比	始期比
コア業務純益	2,870	1,679	1,445	3,031	1,120	▲1,911	▲1,750

※ コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券損益

② 業務粗利益経費率(業務の効率を示す指標)

「機械化関連費用を除く経費」は、2019年1月の勘定系システムの移行に伴う物件費の増加や税金の増加等により、計画を1億49百万円上回る51億75百万円(始期比+367百万円)となったことに加え、「業務粗利益」が計画を19億14百万円下回る75億66百万円(始期比▲1,503百万円)となったことから、「業務粗利益経費率」は計画を15.39ポイント上回る68.40%(始期比+15.38ポイント)となり、計画を達成できませんでした。

〔業務粗利益経費率の実績推移〕(図表10)

(単位:百万円、%)

	計画始期	2017/3 期 実績	2018/3 期 実績	2019年3月期			
				計 画	実 績	計画比	始期比
機械化関連費用を除く経費	4,808	4,819	4,896	5,026	5,175	+149	+367
業務粗利益	9,069	7,554	7,407	9,480	7,566	▲1,914	▲1,503
業務粗利益経費率	53.02	63.80	66.10	53.01	68.40	+15.39	+15.38

※ 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。

(6) 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を示す指標に対する実績

① 中小規模事業者等に対する信用供与の残高の総資産に占める割合

地域の中小規模事業者等に対する信用供与に積極的に取り組んだものの、2019年3月末の「中小規模事業者等向け貸出残高」は計画を70億円下回る2,530億円（始期比 +235億円）となりました。一方、「総資産残高」は計画を75億円下回る5,785億円（始期比 +188億円）となったことから、「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」は計画を0.64ポイント下回る43.73%（始期比 +2.74ポイント）となり、計画未達となりました。

〔 中小規模事業者等に対する信用供与の実績推移 〕 (図表 11)

(単位:億円、%)

	2016/3 末 実 績 (始 期)	2017/3 末 実 績	2018/3 末 実 績	2019年3月末			
				計 画	実 績	計画比	始期比
中小規模事業者等向け 貸出残高	2,294	2,328	2,409	2,600	2,530	▲ 70	+ 235
総資産残高	5,596	5,685	5,810	5,860	5,785	▲ 75	+ 188
総資産に対する比率	40.99	40.95	41.47	44.37	43.73	▲ 0.64	+ 2.74

※ 中小企業向け融資比率 = 中小企業向け貸出残高 ÷ 総資産残高

② 経営改善支援等取組先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合

取引先企業の経営改善支援等に向けた取組みとして、「創業・新事業」、「経営相談」、「事業再生」、「担保・保証に過度に依存しない融資の促進」、「事業承継」の各項目に積極的に取り組んできており、2018年度下期は「創業・新事業」を除いた項目で計画を上回った結果、「経営改善支援等取組先企業合計数」は計画を111先上回る561先（始期比 +154先）となりました。

一方、「取引先企業総数」は計画を482先上回る6,227先（始期比 +602先）となったことから、「経営改善支援等取組先企業の数の取引先の企業の総数に占める割合」は計画を1.17ポイント上回る9.00%（始期比 +1.77ポイント）となり、計画を達成しました。

〔 経営改善支援等取組状況の実績推移 〕 (図表 12)

(単位:先、%)

	2015年度 下 期 実 績 (始 期)	2016年度 上 期 実 績	2016年度 下 期 実 績	2017年度 上 期 実 績	2017年度 下 期 実 績	2018年度 上 期 実 績	2018年度下期			
							計 画	実 績	計画比	始期比
経営改善支援等 取組先企業合計	407	359	522	472	536	575	450	561	+ 111	+ 154
創業・新事業	83	104	84	83	85	108	86	78	▲ 8	▲ 5
経 営 相 談	74	87	153	105	154	166	113	194	+ 81	+ 120
販路開拓 コンサルティング	—	—	22	9	5	4	31	1	▲ 30	+ 1
事 業 再 生	13	13	13	14	13	15	15	16	+ 1	+ 3
担 保 ・ 保 証	220	146	255	256	271	262	230	259	+ 29	+ 39
事 業 承 継	17	9	17	14	13	24	6	14	+ 8	▲ 3
取 引 先 総 数	5,625	5,620	5,754	5,862	5,972	6,146	5,745	6,227	+ 482	+ 602
比 率	7.23	6.38	9.07	8.05	8.97	9.35	7.83	9.00	+1.17	+1.77

※ 「担保・保証」とは、担保・保証に過度に依存しない融資をいいます。

※ 比率 = 経営改善支援等取組先企業合計 ÷ 取引先総数

※ 経営改善支援等取組先」とは、次の5項目への取組み先といたします。

1. 創業・新事業開拓支援先

(1) 政府系金融機関と協調して投融资等を行った先

(2) 創業・新事業開拓支援として、次の事業資金融資を行った先

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

2. 経営相談支援先

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

3. 早期事業再生支援先

- (1) 当行の人材を派遣し、再建計画策定、その他の支援等を行った先
- (2) プリパッケージ型事業再生又は私的整理ガイドライン手続等で関与した先
- (3) 企業再生ファンド組成により現物出資した先
- (4) DES、DDS、DIPファイナンスを活用した先
- (5) 整理回収機構の企業再生スキームを活用した先
- (6) 地域経済活性化支援機構を活用して再生計画の策定に関与した先
- (7) 中小企業再生支援協議会と連携し、再生計画の策定に関与した先
- (8) 当行が紹介した外部専門家等（弁護士、公認会計士、税理士、経営コンサルタント等）を活用して再生計画の策定に関与した先

4. 担保・保証に過度に依存しない融資促進先

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

5. 事業承継支援先

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

2. 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能強化法第12条の規定に基づき、2019年4月より2022年3月までの「経営強化計画」を策定、実施いたします。

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

3. 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営の改善の目標」

(1) 収益性を示す指標

〔コア業務純益の改善額〕(図表 13)

(単位：百万円)

	2019/3 期 実績 計画始期	2019/9 期 計画	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	改善額
コア業務純益	1,120	343	800	544	981	573	1,135	+ 15

※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

2020年3月期のコア業務純益が2019年3月期比大幅に悪化するのには、勘定系システム移行に伴う物件費や人件費の増加が予め見込まれていることが影響しており、これらの営業経費の影響を控除したコア業務粗利益については始期を上回り概ね年度を追って逡増する計画となっております。(図表 14)

※. 参考

〔コア業務粗利益の改善額〕(図表 14)

(単位：百万円)

	2019/3 期 実績 計画始期	2019/9 期 計画	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	改善額
コア業務粗利益	7,573	3,821	7,603	3,829	7,583	3,832	7,604	+ 31

(2) 業務の効率を示す指標

〔業務粗利益経費率の改善幅〕(図表 15)

(単位：百万円、%)

	2019/3 期 実績 計画始期	2019/9 期 計画	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	改善幅
機械化関連費用を除く経費	5,175	2,739	5,415	2,639	5,311	2,621	5,195	+ 20
業務粗利益	7,566	3,821	7,603	3,829	7,583	3,832	7,604	+ 38
業務粗利益経費率	68.40	71.68	71.22	68.92	70.03	68.39	68.31	▲0.09

※1 業務粗利益経費率 = 機械化関連費用を除く経費 ÷ 業務粗利益

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

4. 当行の現状と課題

(1) 地域における現状と課題

当行が営業基盤とする大分県の経済は、新産業都市指定などの政策により県外から誘致された多数の企業を中心に構成される素材中心の産業集積型経済であることから、景気動向や原料価格の変動等による影響を強く受ける傾向にあります。したがって県内景気は振れ幅が大きく、地域の信用リスク管理の難易度は高いといえます。また、全国的に見ても赤字事業者の割合が大きな地域（欠損法人割合（国税庁平成28年度分「会社標本調査」）：全国64%、九州66%、大分70%）でもあります。

景気拡大時には過剰投資にならないようなコントロール、景気後退時にはトップラインの悪化の抑制などが地域の事業者には必要となるため、提案営業などと称される安易な設備資金供給やコスト削減アドバイスなど、多くの地域金融機関で伝統的に行われてきた手法の有効性には限界がある地域と考えております。

(2) 経営環境に関する課題と本計画が目指すもの

当行はこれまで金融機能強化法（新法）の趣旨を踏まえ、地域経済の活性化に資するため、特に経営改善支援を必要とする地元中小企業に対し、「経営改善応援ファンド」や「Vサポート業務」を駆使して、資金面や本業支援等の面でサポートしてまいりました。その一方、主たる収益源である貸出金利息は、前計画期間中は非常になだらかではあったものの、利回りの低下から減少が続き、収益性低下の一因となっております。

単なる資金供給を行なうだけでは、事業者との取引の厚さや地域における存在感で明確に優位にある競合他行が選ばれることは明らかであり、更なる金利低下を招き、一層の収益悪化となることが予想されます。当行はこの悪循環を断ち切るため、取引先に対し付加価値を提供し、最終的にそれが当行の収益に好循環をもたらす「共通価値の創造」をビジネスモデルとして目指しております。本計画では、このビジネスモデルを深化させ、提供する付加価値の拡充とともに、収益の拡大に取り組んでまいります。

5. 経営の改善の目標を達成するための方策

2014年3月に金融機能強化法（新法）に基づき公的資金を借り換えたことによって、当行は地域への徹底支援という重要な責務を背負うとともに、業務運営の考え方を大きく変えるきっかけとなりました。

具体的には、これまで、取り組むことに躊躇していた財務面に課題がある中小企業のお客さまに対し“経営改善計画”を策定し、モニタリングしていくことで新規の資金供給を行う「経営改善応援ファンド」を創設し、金融機能強化法（新法）に基づき公的資金を借り換え以降、取り組んできました。

さらに2016年11月からは、“経営改善計画”のモニタリングだけでは取引先のトップラインの改善には結びつきにくかったという反省に基づき、厳しい業況にある中小企業への本業支援として販路開拓支援業務「Vサポート業務」の取組みを本格的に開始しました。

現在、当行は、この2つの取組みを車の両輪として経営改善支援を必要とする取引先と伴走しながら経営改善に取り組むことで、結果的に当行の収益に好循環をもたらす「共通価値の創造（CSV）」を実現するビジネスモデルを確立しつつあります。

このビジネスモデルに基づき、以下に掲げる「地域への徹底支援」「お客さまの満足度向上に向けた取組み」「経営基盤の強化」を本計画の柱といたします。

(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. 前計画におけるVサポート業務の取組とその成果

2016年11月のVサポート業務の開始時には、下記の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の削減につなげること。

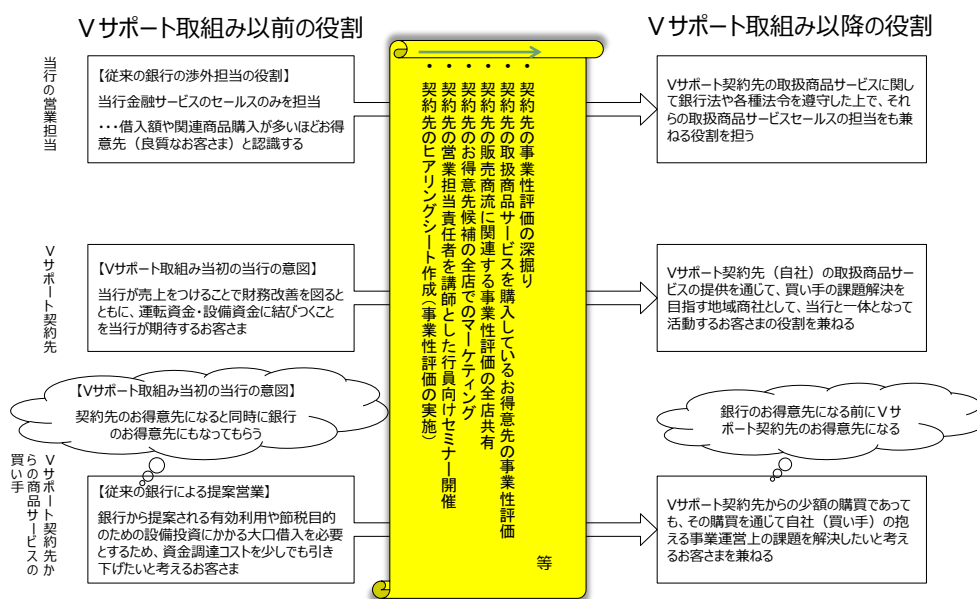
第2の目的は、お客さま（売り手）の売上増加に伴い運転資金や設備資金需要が創出され、当行の金融仲介（融資）に結び付けること。その際に、お客さまからVサポート業務の取組みを評価して頂ければ、過剰な金利競争に巻き込まれない融資につなげることができることになる。

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サポート業務での顧客価値提供は、売り手となり売上が増加するVサポート契約先のみならず、買い手となる当行のお客さまにまで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サポート業務において売り手とその商品・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基づいているからだと考えています。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ニーズにも対応できるようになっていることに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、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。

〔Vサポート業務取組みの前後でのお客さまと当行の役割の変化〕



ロ. Vサポート業務を通じた地域・お客さまへの貢献

前計画から取り組んでいるVサポート業務については、当初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に売上改善によって経営悪化を免れ、経営改善につなげ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きました。新規の貸出実行は、お客さまの経営環境から容易には増加しませんでした。財務が安定・改善することを喜んでいただいた一方で、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（契約後2回の決算を経た27先）においては、売上増加によって業績の改善にも貢献できたと考えています。

[Vサポート業務の計画] (図表 16)

(単位：先数、百万円)

	実績			計画		
	2017年 3月末	2018年 3月末	2019年 3月末	2020年 3月末	2021年 3月末	2022年 3月末
Vサポート契約先数（累計）	22	36	41	61	81	101
Vサポート契約先への売上入金実績（累計）	2	54	303	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	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	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）で管理してまいります。

ハ. Vサポート業務の発展

Vサポート業務では、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い、当行自らが新たな商流を創出する必要があることから、お取引先の事業運営の相当部分を、商流情報を手がかりに明らかにできることがわかりました。そして「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まいりました。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が完了すると、その取扱商品・サービスが契約先のそれまでの販売実績先にどのような顧客価値を与えていたのかというヒアリング調査の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。

商流情報を共有することでお客さまと伴走し、課題解決に向けて共に取り組むことでお客さま支援を徹底し、結果として当行の収益に好循環をもたらす「共通価値の創造（CSV）」を全行で目指してまいります。

本計画期間においては、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を結び、契約先数の伸びを大きく上回るヒアリングシート（「商品・サービスカタログ」）を作成し、“本業”としての位置づけを明確にしております。

二. Vサポート業務による質の高い融資*の実現

前計画期間中、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、有効利用や節税目的で設備投資対象を銀行が提案し、その投資額相当の大口融資を実行する伝統的な提案営業のようにも見えますが、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の事後的な通常の資金需要発生タイミングで発生することがほとんどのケースです。Vサポート契約先の取扱商品・サービスの買い手としての購買実績累計70,729千円に対して、その16倍もの累計貸出額が実行されており、1案件の平均実行額も16,167千円と小口となっています。買い手となったお客さまに対して実行された貸出はVサポート業務に直接関係する設備投資のために仕方なく資金調達をするのではなく、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 17)

(単位：件数、千円)

Vサポート取組み開始（2016年11月～2019年3月）以降の累計	貸出実行件数	貸出実行金額	Vサポート契約先としての売上入金実績	Vサポート契約先取扱商品サービス買い手としての購買実績
Vサポートに関連した債務者への新規実行	100	1,707,830	151,790	133,883
うち買い手	70	1,131,730	0	70,729
うち売り手（Vサポート契約先）	30	576,100	151,790	63,154

今後とも、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発生し、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に新たな事業展開の創出による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、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とは別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、質の高い融資の実行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。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。

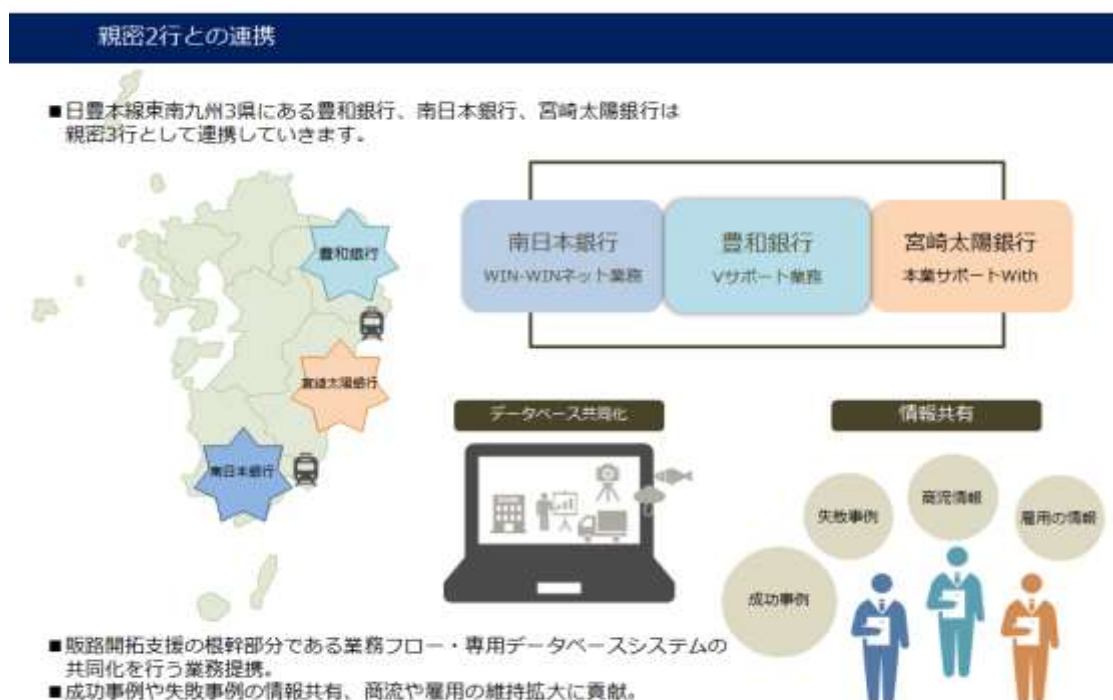
Vサポート業務の運営については、南日本銀行・宮崎太陽銀行との提携によって共同開発データベース導入によって、当行財務関連計数だけでなく、売上入金実績額や販路開拓の仕掛かり案件での売上入金実績見込額など、提供した顧客価値を定量的に管理することが可能となります。Vサポート業務については、顧客の視点に該当する「僚店契約先への売上付与」と財務の視点に該当する「Vサポート業務によってお客さまからご評価いただいたことによる追加貸出金利息」などに因果関係をつけた店別目標設定などを実施いたします。

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をもう一度厳格化し、業績評価に根を下ろしていくようにいたします。

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。

同システムの稼動開始後は、3行それぞれの成功事例や失敗事例の情報共有を通じ、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。

経営改善応援ファンドの2016年度から2018年度までの実行額は、累計366件15,357百万円、2019年3月末の残高は15,211百万円となっており、2019年3月末時点と実行時点の格付とを比較すると、ランクアップ先が46先、格付け維持先が252先、ランクダウン先が23先となっており、財務内容の維持や改善に繋がっていることは明らかです。

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18)

(単位：先数)

		2016年度 上期	2016年度 下期	2017年度 上期	2017年度 下期	2018年度 上期	2018年度 下期	割合
先数累計		158	183	197	225	245	321	100%
格付	アップ	16	22	28	32	40	46	14%
	維持	131	143	144	167	177	252	79%
	ダウン	11	18	25	26	28	23	7%

※. 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計画〕(図表19)

(単位：先数、百万円)

	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 計画	2020年度 計画	2021年度 計画
貸出実行先数	79	80	207	165	181	193
貸出実行金額	3,157	5,040	7,160	6,600	7,200	7,800

経営改善応援ファンドによる積極的な資金供給

ファンドの趣旨

「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理解し、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

事業性を理解することで、事業を行っていく上での課題を見つけ、課題解決・共通価値の創造に向けた取組みを行うことを目的としている。

経営改善支援の工程



支援による改善内容事例

- ①トップライン(売上高)の改善
- ②収益性(売上総利益)の改善
- ③経費削減による営業利益の改善
- ④CFの改善
- ⑤その他(例:金融借入バランス改善等)



③ 小規模事業者への資金供給（ビタミンローン）

当行は中小企業等のお客さまに対し、これまで以上に小口の新規融資を積極的に推進し、お客さまの資金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、2014年3月から、大分県信用保証協会とタイアップした商品「ほうわビタミンローン」を導入しております。

本商品は、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（金額 6 千万円以内：保証協会が貸出実行額の 50%のみを保証し、中間チェック等についても銀行が保証協会と共同で実施していく）をご融資するというもので、支店長専決権限の拡充等を通じ、お客さまの小口資金ニーズに迅速に審査対応し、お客さまの資金需要に応えるよう努めております。

導入後は小規模零細事業者のお客さまを中心に毎期 200 件程の融資実行により、前計画期間（2016 年度～2018 年度）において、累計 1,144 件 133 億円の融資を実行しており、残高も増加傾向にあります。競合他行では全額保証協会保証で対応することが主流の小規模零細事業者向けの資金供給が主流の中、競争力を有すると考えております。

ただし、約定時のプライシング管理が不十分で、協会保証部分と当行プロパー部分についての当行のリスク量に整合性がないケースが散見されるようになりました。そこで、当行が引き受けた正味のリスクに対して適正な金利の考え方を再度徹底し、協会保証部分については事務コストのみを考慮した最優遇金利で対応する一方、協会保証のない当行プロパー貸出となる部分についてはお客さまの財務状況に応じたプライシングにてメリハリづけを行う方針で商品設計を見直してまいります。

また、当行ではビタミンローンのマーケティングにおいて、小規模事業者のお客さまであっても丁寧な格付運営を行っており、競合他行にはない濃密なリレーションから資金繰り把握や、きめ細かい対応が可能となっています。今後とも、お客さまの財務分析だけでなく、非財務面の事業性をとらえたマーケティングを実施してまいります。

〔 ビタミンローンの計画 〕 (図表 20)

(単位：先数、百万円)

	実績			計画		
	2017年 3月末	2018年 3月末	2019年 3月末	2020年 3月末	2021年 3月末	2022年 3月末
実行先数	281	358	350	482	548	640
実行額	4,138	4,111	5,134	4,820	5,480	6,400

④ 事業承継、M&A支援に向けた取組み

大分県においても、企業経営者の平均年齢は上昇傾向にあり高齢化が進行する一方で、後継者の確保が困難になってきていることから、事業承継に関する相談が増加してきております。

更に大分県は、後継者がいない企業の比率が高く、事業承継問題の深刻さが目立つ地域であり、事業承継の相談件数が増加してきております。

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

具体的には、事業承継ニーズのある経営者の意向を踏まえたうえで、後継者不在先のM&Aのマッチング支援、事業承継時の資金需要対応や相続対策支援等を通じて、事業承継に関わる課題解決支援を行っており、お客さま支援部ソリューション支援室内の「M&Aシニアエキスパート認定制度」による有資格取得者により、ワンストップで課題解決が可能となっております。

また、課題解決支援サービスの充実及び継続的な支援体制構築の目的で、2019年4月よりお客さま支援部ソリューション支援室に1名の人員増強を行い、ソリューション支援室は従来の6名から7名体制（うちM&A実務担当者4名）とし体制の強化を行いました。

今後は、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まいります。

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。

〔 事業承継の計画 〕 (図表 21)

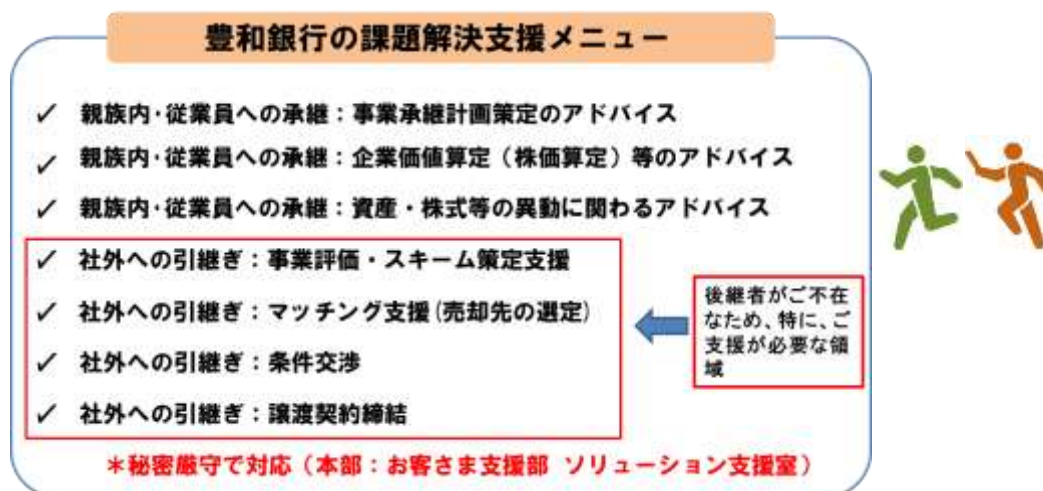
(単位：先数)

	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 計画	2020年度 計画	2021年度 計画
先数	1	7	9	10	13	16

※. 当行内製化による単独支援実績(譲渡・譲受企業の先数)

事業承継、M&A支援に向けた取組み

- 【支援体制】
- 沿革
 - ・平成20年4月 M&A支援業務（内製化）開始。
 - ・平成22年年度 アドバイザリー業務による初回クロージング支援
 - 人員体制
 - お客さま支援部ソリューション支援室7名体制（うちM&A実務担当4名）
 - 職員の専門資格の取得状況
 - M&Aシニアエキスパート 本部5名（銀行全体では8名）
 - 事業承継シニアエキスパート 本部2名



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た結果、2016年度から2018年度の期間において542先のファイナンスによる創業支援を行いました。

本計画においては、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に関与させ、質の向上をおこなってまいります。

また、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、より多くの顧客価値提供を創業・新事業支援において提供することで、創業・新事業進出の事業者に対して、ファイナンスとオペレーション両面での支援を強化してまいります。

この様なオペレーションの支援により、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がり、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、中小企業等のお客さまに対する経営改善・事業再生支援を促進するため、融資部企業支援室に、当行行員に加え専担者として、西日本シティ銀行からの出向者2名及び整理回収機構出身者2名を配置し、経営改善・事業再生支援態勢の強化を図っております。

本計画においては、お客さまの経営改善・事業再生を本支店一体となつての取組み、必要に応じて中小企業再生支援協議会や外部専門家などを活用した実現性の高い経営改善計画の策定支援を行うとともに、引き続き、「販路開拓コンサルティング（Vサポート業務）」の提供や「経

営改善応援ファンド」による信用供与など適切な金融仲介機能を発揮したソリューション提供を行ってまいります。また、抜本的な事業再生により経営改善が見込まれるお客さまに対しては経営改善計画に基づき、債権放棄やD D S、事業再生ファンド等を活用した金融支援を行い、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し、中長期的な視点に立った、お客さまの事業再生支援を進めてまいります。

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

経営改善が見込める中小企業等のお客さまに対しては、お客さまの事業内容や事業継続性等を適切に評価（事業性評価）し、より実現性の高い経営改善計画の策定に向け、営業店と融資部企業支援室が一体となり計画策定支援を行ってまいります。さらに、必要に応じて中小企業再生支援協議会や経営改善支援センターなどの外部専門機関や外部専門家等の第三者的な視点や専門的な知見・機能を活用し、お客さまの経営改善を迅速に進めるべく積極的に支援してまいります。

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はお客さまへの経営改善計画の策定支援や、策定後の経営改善進捗状況の把握を通じて、常に深度のある関係構築のため定期的なモニタリングを継続実施してまいります。

また、経営改善の進捗が芳しくないお客さまには、より抜本的な経営改善を図るため、必要に応じて外部専門機関や専門家等とも連携しながら、お客さまに寄り添い改善を手助けしていく態勢を更に推し進めることで、地域金融機関として金融仲介機能を十分に発揮し地域雇用等の地域経済への貢献度を高めてまいります。

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

営業店と融資部企業支援室はお客さまへの経営改善計画の策定支援や、策定後の本支店一体によるお客さまとの日常的・継続的なフォローを通じて、お客さまがどのライフステージにあるかの認識を持ちながら、各ライフステージに応じた経営課題の解決策をお客さまと営業店ならびに融資部企業支援室とともに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ってまいります。さらに、必要に応じて外部専門機関や外部専門家とも連携するなどを通じ、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することで、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まいります。

(2) お客さまの満足度向上に向けた取組み

① チャネルの多様化

イ. スマホアプリの提供

お客さまの生活スタイルの変化に伴い、現在の平日 15 時までを営業時間とする既存店舗で金融サービスを提供するだけでは、お客さまの利便性を低下させ、銀行としての魅力を損なう可能性が高まっております。お客さまの利便性向上のため、来店できない（あるいは、来店されない）お客さまに対しても同様の金融サービスを提供できるようにするためには、スマートフォン等を活用した利便性の高いチャネルが必須と考えており、スマートフォンアプリを活用した営業チャネルの拡充を図ってまいります。

ロ. WEB完結型ローンの導入

これまでのインターネット・FAX・郵送による仮審査申込に加え、お客さまの利便性の

向上のためWEB完結型ローンの導入し、祝休日も営業する「ほうわホルトホールプラザ」に加え、WEB完結型ローンを導入するとともに、インターネット広告やSMS、SNS等によるローン商品の認知度向上を図り、インターネット等による申込受付件数の拡大を行うことで銀行営業時間帯に来店できない（あるいは、来店されない）お客さまのニーズにも対応できる体制を構築します。

ハ. オープンAPIへの対応

当行の経営理念・基本方針・目指す姿等を踏まえるとともに、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・協働に取り組んでまいります。なお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

当行では、交通至便なJR大分駅の南口に相談特化型店舗を構え、年中無休（年末年始を除く）、平日は午後7時まで営業することで、平日や日中にはご来店できないお客さまの各種ローンや資産運用・相続・年金・保険等のご相談やお申込みに対応しております。

同プラザでは、個人のお客さまに対する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ており、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が可能です。

これら相談機能に特化したほうわホルトホールプラザの特性を活かし、お客さまの利便性向上を図るため、これまで営業店窓口で行ってきた業務や営業店では対応可能な人材を揃えられなかった業務（例えば、相続事務）の一部代行について検討してまいります。

ロ. 店舗の整備・美化

当行は、老朽化した店舗・設備への対応を進めておりますが、築50年を超えた店舗が5か店あり、該当店舗の建替えを検討するとともに、店舗の外観や内装、空調等の設備についても金融仲介機能発揮のためには計画的に改修を行う必要があると判断しております。お客さまロビーの改修の際には、例えば、着座式記帳台の設置やロビー椅子の更新等、ご来店されるお客さまが実感できる「豊和銀行と取引することの安心感」の確保を目指してまいります。

(3) 経営基盤の強化

地元中小企業を徹底的に支援し、地域経済の活性化に寄与するため、「業務の効率化」「人材育成の強化」「人材の確保、人材の活躍推進に向けた取組み」に注力してまいります。

① 業務の効率化

イ. 営業店に対する本部のサポート強化

当行では予算上の制約から慢性的な人員不足に悩まされており、競合他行のように渉外人員を増やすために本部人員を営業店に渉外人員としてシフトするというようなこともままありません。これは本業として取り組むとしたVサポート業務の運営についても同様のことが言えます

そこで当行では営業店渉外を本部スタッフとして本部に異動させ、本部スタッフ自身が全店の特定業務の主担当として、お客さまとダイレクトに対話して、金融仲介機能を発揮するという形式で対応することにしております。とかく同じ業務を営業店と二人三脚で行いがちな、営業推進部門の伝統的な推進役とは異なり、本部スタッフが特定業務については、あたかも営業店に在籍しているかのように業務遂行を分業して、責任を持つというところに特徴

があります。

苦肉の策ではありますが、Vサポート業務や事業承継など高度な専門性が求められる業務については、このような営業店に対する本部サポートが有効であるように考えております。こうした本部スタッフが機能しうる特定業務の適用範囲を広げて、小規模地銀ならではの効率性追求を行ってまいります。

特に本計画期間中については、渉外行員がVサポート業務や地域の中小企業のお客さまとの取引に注力するため、金融商品等の担当者を本部付にし、各ブロックの金融商品等の担い手とすることで渉外をはじめ営業店行員の負担軽減を図ってまいります。また、現在営業店で行っている延滞管理についても、コールセンターの人員を増加することにより入金督促の一元管理による営業店の負担軽減策を検討してまいります。

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

上述の通り、当行では行員の絶対数が不足していることに加え、本計画ではこれまで以上にVサポート業務に注力していくため、これまで以上に人員が不足していくことが予想されます。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)のイニシャティブのもと、引き続き実施してまいります。

b. スピード感のある融資に向けた取組み

地域の中小企業に対する信用供与の実施体制の整備については、前計画においてお客さまの資金ニーズに迅速に対応するため、金額、条件等を規定して営業店長に決裁権限を委譲するなどの取組みを行ってまいりました。

今後は、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、営業店の融資事務負担の軽減のため、不動産担保評価等の外部委託の活用など、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を行い、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、以下の施策を引き続き実践してまいります。

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強化いたします。
- 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するほか、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)等の充実を図ります。
- 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するほか、行外研修(第二地方銀行協会、(株)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いたします。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強化いたします。

ロ. 複数の職務が行える人材の育成

銀行の将来を担う人材の育成ならびに、より少ない人員で店舗運営できる人材の育成（多職能化）を目的として、若手行員を対象にある一定期間中に複数の職務を経験させ、仕事の広がりや自身の適性を見極めるための場を提供するためのジョブローテーションのルール化を検討してまいります。

本部スタッフが主担当として関わるような特殊業務や特殊事務であっても、「若いから」、「戦力化できていないから」といって、単純業務ばかりを繰り返させていては、若手行員のモチベーションにも悪影響があると感じております。

③ 人材の確保、人材の活躍推進に向けた取組み

本計画における主要施策を成し得るためには、これまで以上に経営基盤の強化を図る必要があります。当行が「働き方改革」に取り組むなかで、ダイバーシティを推進し、人材の最大活用を図るために、以下の施策を実践してまいります。

イ. 女性の活躍のステージ拡大

当行の人員構成上、シニア層・女性行員の活躍は欠かすことが出来ず、一層の取組み強化を図ってまいります。預金係に専念させがちな女性行員についても、融資係や渉外係への配置を本人の希望もふまえて進めてまいります。

具体的には、女性行員の融資・渉外力向上に向けた育成（「財務基礎・財務分析セミナー」をインターバルで実施するほか、トレーニーや資格・検定試験の受験管理の取組み等）に取り組んでまいります。

ロ. シニア層の活躍のステージ拡大

シニア層については、永年の経験で培った専門性の高い分野での活躍を促したり、後進に対する人材育成を担当してもらう等の取組みを強化してまいります。また、本計画期間内に、これまで役職定年制度の見直し（55歳から58歳への延長）や定年後再雇用のルールの見直しなどに取り組んでまいりましたが、今後は更なる役職定年制度（現在58歳）の見直しや定年後再雇用のルールの見直しを検討してまいります。

ハ. 働き方改革に向けた取組み

E S（従業員満足度）の向上を図ることは、若手行員の離職防止や新卒採用にも好影響を与えるとの考えから、本計画期間内においては、「ライフ・ワーク・バランス」の実現に向けた取組みを強化し、人材の確保・人材の活用に努めてまいります。

具体的には、休暇制度の見直しや総労働時間の削減に取り組んでまいります。

6. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

（1）業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

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月から社外取締役2名の体制とし、取締役会への監督・牽制機能の強化を図っております。

加えて、社外の常勤監査役1名及び非常勤監査役1名の就任、監査役会付行員の配置等により監査役会機能の強化も図っております。

（2）リスク管理の体制の強化のための方策

①統合的リスク管理体制強化、R A F（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の貢献が求められていることを認識し、地元分については一定のリスクテイクを許容して、そのリスク資本の原資を確保する観点から地元以外の分についてはリスクを抑制するなど、地域経済の活性化を強く意識したリスク管理方針とし、リスク資産毎に指標であるVaR、EL（期待損失）、UL（非期待損失）を計測して、地元と地元以外について分別した管理を実施しつつ、配賦したリスク資本と対比することにより、リスク量をコントロールしております。

なお、リスク管理については、リスクを把握・管理・抑制するのみにとどまらず、負担したリスクに見合った収益を確保できているかといった、リスクと収益とのリンクを把握・管理する体制（RAF）の導入を検討しております。

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RAF運営との融合・整理を図ってまいります。

なお予定されている金融検査マニュアルの廃止によって、統合的リスク管理やRAF運営に影響が生じる場合は、開示時期が後ずれする可能性もあることも申し添えておきます。

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

与信業務運営に関する基本的な考え方や行動の基準等を「クレジットポリシー」に定めて厳正に運用するとともに、中長期的な金融・経済・社会環境の変化等を踏まえた的確な信用リスクの把握・管理に努めております。

今後とも、リスクに見合った収益を追求するべく、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. お客さまの実態把握

債務者の財務状況、資金繰り、経営環境等について、モニタリングの実施等により十分な実態把握に努め、与信審査及び期中管理を適切に行ってまいります。Vサポート業務を通じて入手する事業活動（オペレーション）関連の情報もこのような方向性をサポートできるものと考えております。

また、貸出後に業況が悪化しているお客さまについては、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、必要に応じて貸出条件の変更等の金融支援や抜本的な事業再生への取組みを行ってまいります。

さらに、当行では融資部主催の集合研修に加え、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）」等での研修を通じて、引き続き営業店の実態把握力の向上に向けた取組みを行ってまいります。

特に、与信管理上重要なお客さまについては、引き続き本部専担者が関与し本支店一体となってよりきめ細かい実態把握を行う管理態勢にて取り組んでまいります。

ハ. ストレステストの実施

当行は、これまで親会社への名寄せによるグループ合算、地価下落による保全率低下、景気後退により格付悪化した建設・不動産業や、貸出金が増加傾向にあった「個人による貸家業」や「医療・福祉業」の格付悪化による影響を定期的に計測し、影響の度合いを検証してまいりました。また、シナリオ毎に明細単位でEL理論値を算出し、その構成比から店別のULを計測しており、店別・地域・業種別に算出したデータを蓄積し、ポートフォリオの適

正管理や信用リスク管理に活用しております。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

経営改善が見込めるお客さまに対しては、引き続き経営改善の実現可能性を早期に判断し、貸出の条件変更や経営改善計画の策定支援など積極的な対応により、不良債権発生 of 未然防止に努めてまいります。

加えて、さらに一步踏み込んだ事業再生支援を行うことにより、事業継続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たうえで、債権放棄の実施やD D Sの活用、事業再生ファンドの活用などの金融支援も実施してまいります。

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が見込まれる場合は、債務整理等を念頭に置いたうえでお客さまの再起に向けた助言等、お客さまやお取引先にとって真に望ましいソリューションの提供に努めてまいります。

③市場リスク管理体制強化のための方策

イ. 基本方針

市場リスク管理については、自己資本と対比して設定する限度枠内でリスクテイクするなかで、リスクの定量化を通じた管理を実施することを基本方針としています。

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

ロ. リスク管理方針

市場リスク管理については、V a Rや100B P V、I R R B B、評価損失等の市場リスク量を計測し、市場リスク部会、A L M/リスク管理協議会において経営陣と協議する態勢としております。V a R計測モデルについては、モデルの有効性評価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、A L M/リスク管理協議会に報告しております。

一方で、V a Rを用いた統合的リスク管理を補完する目的で、市場環境やイールドカーブの変化等を考慮したシナリオに基づいたストレステストを実施しており、その結果をA L M/リスク管理協議会に報告しております。

ハ. I R R B B基準への対応

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

④流動性リスク管理

資金繰りリスクの顕在化は、時に経営に重大な影響を与えるおそれがあることから、流動性リスクの管理部門は、現時点の資産・負債構造を踏まえ、適切な資金繰り管理態勢を構築するとともに、流動性に係るリスク評価、モニタリング、コントロール等により安定的な資金繰り確保に努めております。具体的には、資金繰りの逼迫度（平常時・懸念時・緊急時・危機時）に応じた管理態勢を定めています。また、定期的にストレステストを実施して現状の流動性のストレス耐性について分析し、流動性リスク部会・A L M/リスク管理協議会に報

告しております。

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

資金運用においても、市場流動性を損なう商品等への投資は極力回避し、流動性リスクを十分に意識するよう努めております。

⑤オペレーショナルリスク管理

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

（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

取締役会直轄のコンプライアンスに関する審議機関である「コンプライアンス協議会」において、各部署からの報告、監査及び事務指導の結果等に基づき、コンプライアンス・プログラムの改善や不祥事案等の再発防止措置に関する定着のための活動をさらに強化してまいります。

また、審議内容の深度を向上させるため、下部機関である「コンプライアンス部会」において、事前に問題点の把握・洗出し等を十分に行ったうえで、同協議会に付議してまいります。

統括部署であるコンプライアンス統括部において、引き続きコンプライアンス・プログラムの改善状況の管理や再発防止措置に関する進捗管理を行い、フォローアップを徹底してまいります。また、各本店に法令等違反やそのおそれがある行為が発生した場合の報告を徹底させるとともに、職員の債務状況等を含む身上把握状況の確認や、コンプライアンス関連情報の一元的な収集・管理・分析及び通報制度の活用を徹底し、法令等遵守状況の実態把握と不祥事案等の未然防止・早期発見に努めてまいります。

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

マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止に関する行内統括部門である金融犯罪対策室において、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止（反社会的勢力との関係遮断や疑わしい取引の届出を含む）に向けて、銀行全体として組織的に対応しております。

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

さらに、反社会的勢力との関係遮断に向けた各種方針、規程類の制定、疑わしい取引届出等により、リスクの特定・評価・低減に取り組んでおります。

また、警察や暴力追放大分県民会議ならびに顧問弁護士等と連携し、反社会的勢力の排除を行っており、今後もデータベースの整備拡充に努め、金融犯罪防止に向けた更なる管理態勢の強化を図ってまいります。

（４）経営に対する評価の客観性の確保のための方策

金融仲介機能発揮のベンチマークなどで当行の金融仲介機能発揮状況を可視化できるようになったお客さまから当行の商品・サービス及び経営方針・経営戦略等に関するご意見を吸い上げ、経営に反映させることを目的として、2017年8月より「お客さまモニター制度によるアン

ケート調査」を実施しております。本計画では、同制度の見直しを行い、より多くのお客さまのご意見を吸い上げ、選ば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 四半期毎の情報開示の充実

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

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

② 会社情報の適時開示

当行では、迅速かつ充実した情報開示に取り組むため、大口不良債権の新規発生、不祥事案の発生等、本部・営業店等からの各種情報は、総合企画部において、一元管理する態勢としております。

総合企画部では、各種情報が適時開示情報に該当するか否かを判断し、原則として、取締役会等の承認のもとに適時適切に開示しております。

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

③ 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

当行は、地元経済の活力向上と地域の発展に貢献するため、お客さまの経営改善等や成長・発展に向けた経営支援、創業・新事業を目指すお客さまへの支援等の積極的に取り組むほか、環境、金融に関する教育、文化、防犯協力、ボランティア活動への貢献など、地域・社会貢献、CSR活動を幅広く展開しております。

こうした取り組みや活動については、金融仲介機能発揮のベンチマークも掲載されているディスクロージャー誌や決算短信等に適切に開示しており、今後とも開示内容を充実させ、積極的に開示してまいります。

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

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

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

本計画においては、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

中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備については、前計画においてお客さまの資金ニーズに迅速に対応するため、金額、条件等を規定して下位役職（融資部審査役）や営業店長に決裁権限を委譲するなどの取組みを行ってまいりました。

今後は、更なる融資業務のスピード向上に向け、融資書類の簡素化や融資手続きの見直しなど、さらなるお客さまへのスピーディな対応可能な体制整備を行い、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、16頁「地域への徹底支援」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

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

本計画においては、前述の諸施策の実施により中小規模事業者等向けの信用供与の円滑に取り組んでまいります。

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

(単位: 億円、%)

	2019/3 末 実績	2019/9 末 計画	2020/3 末 計画	2020/9 末 計画	2021/3 末 計画	2021/9 末 計画	2022/3 末 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	2,530	2,570	2,599	2,620	2,641	2,664	2,687
総資産残高	5,785	5,788	5,798	5,804	5,813	5,851	5,892
総資産に対する比率	43.73	44.40	44.82	45.14	45.43	45.53	45.61

※ 「中小規模事業者等向け貸出」とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。

- ・ 政府出資主要法人向け貸出、及び特殊法人向け貸出
- ・ 土地開発公社向け貸出、地方住宅供給公社向け貸出、及び地方道路公社向け貸出
- ・ 大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係る S P C 向け貸出
- ・ 当行の子会社向け貸出、及び当行の子会社とする銀行持株会社等（その子会社も含む）向け貸出
- ・ 子会社に大会社を有する親会社向け貸出
- ・ 上記のほか金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

①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、18 頁「地域への徹底支援」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に対する支援に係る機能の強化のための方策

お客さまからの経営に関する相談に対しては、お客さまのライフステージ等に応じ、お客さまの立場に立った最適なソリューションを提案し、お客さまと協働して実行することを基本方針としております。また、お客さまへのソリューションの提案等にあたっては、必要に応じて外部専門機関・専門家等とも連携し、お客さまの経営改善等や成長・発展を支援してまいります。

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

③早期の事業再生に資する方策

当行では、事業再生をさらに一歩踏み出し、事業継続が見込めるお客さまに対しては、中小企業再生支援協議会等の公的専門機関が関与した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、債権放棄や D D S、官民の各事業再生ファンドの活用等の金融支援を行うことで、地域の雇用や商流など地域経済への影響にも十分に配慮し、中長期的な視点に立ち、お客さまの経営改善、事業再生支援を徹底してまいります。

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、17頁「地域への徹底支援」等に記載しております)。

〔 経営改善支援等取組企業数、取引先企業総数に占める比率 〕 (図表 23)

(単位：先、%)

	2019/3 末 実績	2019/9 末 計画	2020/3 末 計画	2020/9 末 計画	2021/3 末 計画	2021/9 末 計画	2022/3 末 計画
経営改善支援等 取組先数	561	571	580	589	598	607	616
創業・新事業	78	78	80	82	84	85	87
経営相談	194	203	207	211	215	220	223
うち販路開拓コン サルティング	1	10	10	10	10	10	10
事業再生	16	16	16	16	16	16	16
担保・保証	259	260	262	264	266	268	271
事業承継	14	14	15	16	17	18	19
取引先企業総数	6,227	6,327	6,427	6,527	6,627	6,727	6,827
比 率	9.00	9.02	9.02	9.02	9.02	9.02	9.02

※1 「取引先企業」とは、企業及び消費者ローン・住宅ローン以外の先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC、当行の関連会社、及び子会社に大会社を有する親会社を含んでおります。

※2 「経営改善支援等取組先」とは、次の5項目への取組み先といたします。

1. 創業・新事業開拓支援先

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

2. 経営相談支援先

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

3. 早期事業再生支援先

- (1) 当行の人材を派遣し、再建計画策定、その他の支援等を行った先
- (2) プリパッケージ型事業再生又は私的整理ガイドライン手続等で関与した先
- (3) 企業再生ファンド組成により現物出資した先
- (4) DES、DDS、DIPファイナンスを活用した先
- (5) 整理回収機構の企業再生スキームを活用した先
- (6) 地域経済活性化支援機構を活用して再生計画の策定に関与した先
- (7) 中小企業再生支援協議会と連携し、再生計画の策定に関与した先
- (8) 当行が紹介した外部専門家等（弁護士、公認会計士、税理士、経営コンサルタント等）を活用して再生計画の策定に関与した先

4. 担保・保証に過度に依存しない融資促進先

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

(5) 上記以外でABL手法の活用、動産・債権担保融資を行った先

5. 事業承継支援先

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

(2) M&Aの取組みを成立させた先

8. 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

優先株式及び普通株式の配当については、2009年度から継続して実施しております（2018年度配当実績：優先株式 345 百万円、普通株式 59 百万円）。

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に持続的に実施し、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

経営強化計画を確実に持続的に実行し、安定した収益を確保することで、利益剰余金は2020年3月期から2029年3月期の10年間で143億円増加させ、同年3月末には213億円まで積み上げる計画としております。特に、2022年3月期までの本計画期間（3年間）においては、当行は最優先の経営課題としてVサポート業務に注力し、Vサポート業務を当行のビジネスモデルの中核業務として確立してまいりたい所存です。

上記計画は、これまでの当行の収益の実績に鑑みれば、意欲的な計画ということは十分に認識しており、その実現に向けてVサポート業務による波及効果（Vサポート業務に携わった行員の生産性向上やお客さまとの関係緊密化による取引の拡充）がもたらす現時点では見積もれない増収効果を積み上げることはもちろん、資本政策を含めた幅広い検討に着手する必要があると認識しております。また機動的なコスト削減についても追加的に検討いたします。

[長期予想] (図表 24)

(単位：億円)

	2019/3期 実績	2020/3期 見込	2021/3期 計画	2022/3期 計画	2023/3期 計画	2024/3期 計画
当期純利益	11	5	5	7	8	8
利益剰余金	70	72	74	77	81	85

	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	9	10	11	10	12
利益剰余金	110	135	161	186	213

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

9. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

①経営強化計画運営協議会による進捗管理

経営強化計画の履行状況に関する進捗管理を行うため、2006年10月に設置した「経営強化計画運営協議会」（議長：頭取）を定期的に開催しております。

同協議会では、毎月の損益状況等を把握し、諸施策の実施状況や半期毎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、乖離要因を分析のうえ、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、具体的な指示を速やかに行っております。

②内部監査態勢

監査部は、取締役会の直轄機関とし、独立性・客観性を維持するため、全ての被監査部門から組織上独立しております。内部監査は、年次毎に取締役会で承認された「監査基本計画」に基づき、「内部監査方針」、「内部監査規程」、「監査実施要領」等に則って実施しております。

現状、内部監査の高度化に向けた課題は「リスクアセスメントの高度化の必要性と、リスクベースかつフォワードルッキングな観点での検証」と「コンプライアンスリスク管理の高度化」の二点と認識しております。

営業店監査においては、事務の堅確さ（事務手続の準拠性等、最低基準の遵守）やプロセスの妥当性検証に加え、AML/CFTなど、リスクベースに基づいた監査を中心に効率化に取り組むほか、業務プロセスの有効性や効率性について評価を行ってまいります。また、不正対応など牽制・抑止態勢の整備を継続して行います。

コンプライアンスリスク管理の高度化に向けた対応については、ビジネスモデルの持続可能性やガバナンスの問題点について、リスクテイクに見合った実効的な運用態勢が構築されているか検証を行ってまいります。

また、統合的リスクやシステムリスクなどの専門的能力を有する人材の育成・配置に努めるとともに、内部監査部門としての責任を果たすために必要な「知識・技能・その他の能力」を部門全体として確保するための継続的な専門的能力の開発・取得に取り組んでまいります。

そのうえで、営業店監査において発見された問題点を当該部署が認識し、適切にコントロールする態勢を整備しているかを点検・評価するとともに、リスクに応じた組織横断的な監査を行い、有効な施策の提案を行ってまいります。

さらに、組織体のベスト・プラクティスの追求に向けた実効性のある監査を行うなど、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、リスク毎に管理の基本方針を制定し、適切なリスク管理態勢の整備・確立に努めております。

また、各種リスクに応じて、管理の所管部署及び部会を設置し、その識別、評価、監視、コントロール等について協議しております。各種リスクの全体把握及び管理の統括部署として、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、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、22頁「リスク管理の体制の強化のための方策」等に記載しております）

10. 協定銀行が現に保有する取得株式等にかかる事項

株式会社整理回収機構による株式等の引受け等を求める額及びその内容・金額及び条件は以下のとおりです。

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

※2018年10月1日付で普通株式及びD種優先株式について10株を1株とする株式併合を実施したため、「3 発行価額、非資本組入れ額」「5 発行株式数」「9 取得価額の下限」「11 取得価額の下限」については、当該株式併合の影響を考慮しております。

1.1. 機能強化のための計画の前提条件

(前提となる景気環境)

国内経済は、好調な企業収益や良好な雇用・所得環境を背景に個人消費は引き続き堅調に推移したものの、海外経済の緩やかな回復に伴って増加基調にあった輸出は中国の景気減速の影響から弱含みとなり、生産にもその影響が現れるなど一部に弱い動きも見られました。今後、米国の通商政策や英国のEU離脱問題など海外経済の不安定さや国内の深刻化する人手不足などの企業業績への影響等に十分に留意する必要があります。

また、当行の主要な営業基盤である大分県経済は、観光が持ち直しつつある中、雇用者所得は振れを伴いつつも着実な増加を見せ、個人消費も全体として底堅さを増すなど、基調としては緩やかに回復しております。

(金利)

基調としては緩やかな景気回復が継続すると予想するものの、マイナス金利政策のもと、日本銀行による国債買い入れオペは続けられており、本計画期間内においても、政策誘導金利及び市場金利は、現在の水準から横這いとなると予想しています。

(為替)

日本銀行は、フォワードガイダンスの明確化と適格担保の拡充を決定し、現行の金融緩和を少なくとも2020年春頃まで続けると明示し、政策変更に関する不確実性を低減しております。また、米FRBが政策金利を据え置く姿勢を示しているため、米金利上昇に伴うドル高圧力が和らぐ一方、米中貿易摩擦の再燃などに伴うリスク回避の円高圧力も抑制されるため、為替相場は、横ばい圏での推移が続くものと予想しております。

(株価)

国内の雇用・所得環境の改善は続いており、引き続き、緩やかな回復が期待される状況にあるものの、米中貿易摩擦の激化や英国のEU離脱問題など、海外経済の動向に依然として不確実性等が残ることから、本計画期間における株価は、現行程度の水準により推移するものと予想しております。

【前提条件】

指 標	2019/3 末 (実 績)	2019/5 末 (実 績)	2020/3 末 (前 提)	2021/3 末 (前 提)	2022/3 末 (前 提)
無担保コール翌日物 (%)	▲ 0.060	▲ 0.059	▲ 0.050	▲ 0.050	▲ 0.050
TIBOR 3ヵ月 (%)	0.069	0.067	0.060	0.060	0.060
新発10年国債利回 (%)	▲ 0.095	▲ 0.095	▲ 0.090	▲ 0.090	▲ 0.090
ドル/円レート (円)	110.99	109.36	109.00	109.00	109.00
日経平均株価 (円)	21,205	20,601	20,000	20,000	20,000

※ 本表の28/3月末及び28/5月の各実績値は、以下によります。

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

経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

2019年6月



目 次

1.	前経営強化計画の実績についての総括	3
	前経営強化計画における「地域への徹底支援による地方創生への取組み」について	4
	Vサポート業務の導入当初の意図と“想定内” “想定外”の成果	5
	Vサポート業務取組みの前後でのお客さまと当行の役割の変化	6
	Vサポート業務のツールや仕掛けがもたらした想定外の貢献	7
	Vサポート業務による契約先（売り手）、買い手への顧客価値提供	8
2.	基本方針と主なポイント	9
3.	経営の改善の目標を達成するための方策（経営の改善目標）	10
	(1) 地域への徹底支援	11
	(2) お客さまの満足度向上に向けた取組み	13
	(3) 経営基盤の強化	13
4.	責任ある経営体制の構築	14
5.	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	15

1. 前経営強化計画の実績についての総括

(1) 収益性を示す指標（コア業務純益）

（単位：百万円）

	計画始期	2017/3期 実績	2018/3期 実績	2019年3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	2,870	1,679	1,445	3,031	1,120	▲1,911	▲1,750

※ コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券損益

未達成理由
貸出金において、貸出金利回り、貸出金平残ともに計画を下回ったことを主な要因として、計画比マイナスとなった。

(2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

（単位：百万円、％）

	計画始期	2017/3期 実績	2018/3期 実績	2019年3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
機械化関連費用を除く経費	4,808	4,819	4,896	5,026	5,175	+149	+367
業務粗利益	9,069	7,554	7,407	9,480	7,566	▲1,914	▲1,503
業務粗利益経費率	53.02	63.80	66.10	53.01	68.40	+15.39	+15.38

未達成理由
経費の節減に努めたものの、「機械化関連費用を除く経費」は勘定系システムの移行に関連する物件費や税金の増加等により計画を上回ったことに加え、「業務粗利益」が計画を下回ったことから、「業務粗利益経費率」は計画未達成となった。

(3) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

（単位：億円、％）

	計画始期	2017/3期 実績	2018/3期 実績	2019年3月期			
				計画	実績	計画比	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	2,294	2,328	2,409	2,600	2,530	▲70	+235
総資産残高	5,596	5,685	5,810	5,860	5,785	▲75	+188
総資産に対する比率	40.99	40.95	41.47	44.37	43.73	▲0.64	+2.74

未達成理由
地元の業況の厳しい中小企業のお客さまに経営改善計画の策定とセットでニューマネーを提供する「経営改善応援ファンド」や業況の厳しい中小企業のお客さまに対する販路開拓支援「Vサポート業務」に積極的に取り組んだ結果、貸出残高は始期比235億円増加したものの、貸出残高は計画を下回った。

(4) 経営改善支援等の取組み

（単位：先、％）

	計画始期	2016年度 上期 実績	2016年度 下期 実績	2017年度 上期 実績	2017年度 下期 実績	2018年度 上期 実績	2018年度下期			
							計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援等取組先企業合計	407	359	522	472	536	575	450	561	+111	+154
取組先総企業数	5,625	5,620	5,754	5,862	5,972	6,146	5,745	6,227	+482	+602
比率	7.23	6.38	9.07	8.05	8.97	9.35	7.83	9.00	+1.17	+1.77

達成理由
本部・営業店が一体となって外部専門家と連携した経営改善計画の策定支援など取引先の経営相談支援や、担保・保証に過度に依存しない融資を推進したことから、計画を上回った。

《 前経営強化計画における「地域への徹底支援による地方創生への取組み」について 》

経営改善支援を必要とする地元の業況の厳しい中小企業のお客さまに対して“経営改善計画”の策定とセットでニューマネーを提供する「経営改善応援ファンド」に加え、2016年11月からは地元の業況の厳しいお客さまの販路開拓支援（＝本業支援）を通じて、お客さまの売上増加を図るという販路開拓支援「Vサポート業務」の取組みを開始しました。

「経営改善応援ファンド」の2016年度から2018年度までの実行額は累計で366件15,357百万円、2018年度末の残高は15,211百万円となりました。“経営改善計画”の着実な履行により、2019年3月末時点において、ニューマネー実行時点の格付と比較すると、ランクアップ46先、格付け維持252先、ランクダウン23先となっており、お客さまの財務内容の維持や改善に寄与できたと評価しております。

一方、「Vサポート業務」については、取組み開始以来2年5か月が経過した2019年3月末における実績は契約先数41社、303百万円の売上となりました。この契約先41社のそれぞれの取扱商品・サービスについて50件の事業性評価（ヒアリングシート作成）を実施し、契約先41社のうち39社については販売実績に結び付いており、契約先の販路開拓に寄与できたものと評価しております。

〔 経営改善応援ファンドの実績推移 〕

（単位：百万円）

〔 Vサポートの実績推移（累計） 〕

（単位：百万円）

	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績	合計
先数	79	80	207	366
実行金額	3,157	5,040	7,160	15,357
残高	10,614	12,536	15,211	—

	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績
契約先数(累計)	22	36	41
売上金額(累計)	2	54	303

また、お客さまの事業再生に向けては、商流や雇用等の地域経済への影響を第一に考え、事業再生計画に基づく債権放棄や再生ファンドの活用などの抜本的な金融支援に取り組んでまいりました。

（前計画期間中に実施した先数・金額は21社45億円）

さらに、事業承継ニーズを有するお客さまに対しては、M&A仲介支援を17件及び従業員・親族内承継等のコンサル支援を74件、合計91件の事業承継支援を外部連携に頼ることなく実施しました。

〔Vサポート業務の導入当初の意図と“想定内”“想定外”の成果〕

【導入当初の意図(目的)】

- (第1)・売り手の売上増加による経営改善
⇒その結果、ランクアップによる当行の信用コストの軽減に寄与
・売り手の事業性評価(商流情報把握=ヒアリングシート作成)が前提

- (第2)売上増加による資金需要創出(売り手)
=増加運転資金(仕入れ・在庫資金等)
=設備資金(工場の増設等)

- (第3)(付随的に)成果報酬による手数料収入

【成果】

- (想定内)・売り手の売上向上に貢献 (ランクアップ4社)
- (想定外)・売り手の事業性評価の深掘りに貢献
⇒売り手の事業運営上の課題(生産工程・マーケティング・業務プロセス等)の解決に貢献
- ・買い手の事業運営上の課題解決にも貢献
(例)・県外商材から地産商材へ(⇒他社との差異化)
・従業員の業務プロセス上での負担軽減

- (想定内)・売り手のVサポート関連の資金需要に対応
- (想定外)・売り手のVサポート関連以外の資金需要に対応
- ・買い手のVサポート関連の資金需要に対応
- ・買い手のVサポート関連以外の資金需要に対応
(※買い手への貸出は売り手への貸出を上回る成果)
- ・売り手・買い手との信頼関係が構築されることで、融資だけでなく事業運営上の相談相手の関係に

- (想定内)・成功報酬による手数料収入(累計15百万円)
(売り手(契約先)には気持ちよくお支払い頂いている)

〔 Vサポート業務取組みの前後でのお客さまと当行の役割の変化 〕

Vサポート取組み以前の役割

当行の営業担当

【従来の銀行の渉外担当の役割】
当行金融サービスのセールスのみを担当
…借入額や関連商品購入が多いほどお得意先（良質なお客さま）と認識する

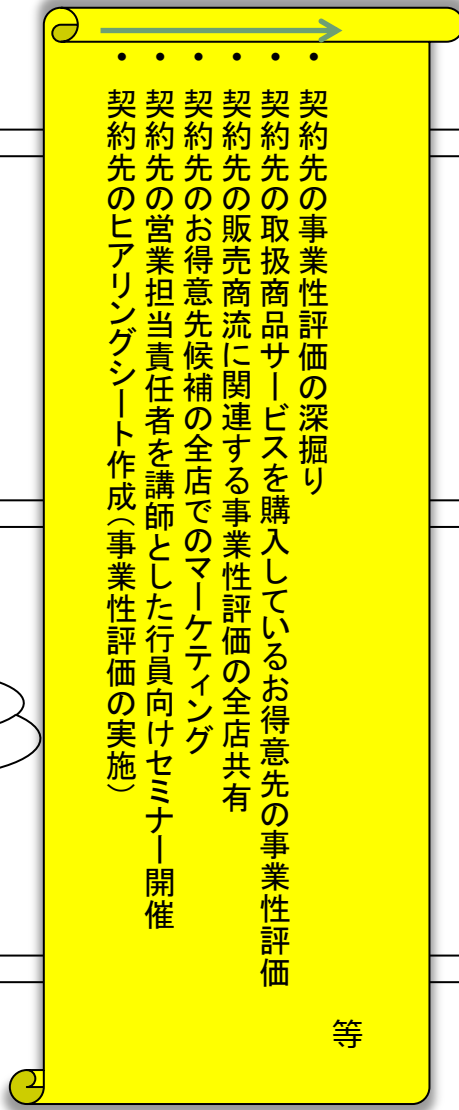
Vサポート契約先

【Vサポート取組み当初の当行の意図】
当行が売上をつけることで財務改善を図るとともに、運転資金・設備資金に結びつくことを当行が期待するお客さま

【Vサポート取組み当初の当行の意図】
契約先のお得意先になると同時に銀行のお得意先にもなってもらう

Vサポート契約先からの商品サービスの買い手

【従来の銀行による提案営業】
銀行から提案される有効利用や節税目的のための設備投資にかかる大口借入を必要とするため、資金調達コストを少しでも引き下げたいと考えるお客さま



Vサポート取組み以降の役割

Vサポート契約先の取扱商品サービスに関して銀行法や各種法令を遵守した上で、それらの取扱商品サービスセールスの担当をも兼ねる役割を担う

Vサポート契約先（自社）の取扱商品サービスの提供を通じて、買い手の課題解決を目指す地域商社として、当行と一体となって活動するお客さまの役割を兼ねる

銀行のお得意先になる前にVサポート契約先のお得意先になる

Vサポート契約先からの少額の購買であっても、その購買を通じて自社（買い手）の抱える事業運営上の課題を解決したいと考えるお客さまを兼ねる

〔Vサポート業務のツールや仕掛けがもたらした想定外の貢献〕

- 当行行員をVサポート契約先のあたかもセールスマンとして機能させるためのツール・仕掛けが想定外の貢献を創出
⇒買い手の事業性評価、行員の能力向上、お客さま(売り手・買い手)との一体感の醸成に寄与

取組み	取組み内容
ヒアリングシートの作成 (必須)	Vサポート契約先の事業運営を単に分析するのではなく、Vサポート契約先の取扱商品サービスの強み・弱みを売り手(契約者)目線・自行目線で分析する文書。
販売実績情報の作成 (必須)	Vサポート契約先が成功体験として持っている販売商流を成功体験談のような形でまとめた文書。 本文書の買い手は契約先取扱商品サービスを購入しうる事業者業種や個人団体属性としてデータベースに登録される。
Vサポート契約先による行員向けセミナーの開催 (出席は強く勧奨される)	Vサポート契約先の取扱商品サービスならびにセールスの“こつ”などを契約先の社長・営業社員から全店の支店長・渉外行員を集めたセミナーの場で説明してもらう。



取組みの効果
契約先に不満をもたらすことになりかねない、取扱商品サービスのセールスポイントや欠点を知らないような勉強不足のセールスマン(すなわち、当行行員)をなくすことに貢献。
取扱商品サービスの販売見込先になりうるお客さまをCIFデータから絞り込むマーケティングツールとして渉外能力が不十分な行員をサポート。
これまでの買い手の事業運営や財務の改善に貢献するための切り口について理解でき、取扱商品サービスの紹介を通じて、買い手の事業性評価にも貢献。
参加行員のセールス能力向上に貢献。
契約先から多くの行員が自社の売上改善に貢献してくれているように感じてもらえ、当行と契約先との一体感に感激してもらえる。

上記のような貢献は全く想定していなかった。

Vサポート契約先取扱商品サービスの買い手への顧客価値提供を通じて、買い手の事業性評価ひいては行員の能力向上に貢献

〔Vサポート業務による契約先(売り手)、買い手への顧客価値提供〕

- 当行がVサポートを通じて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)を、Vサポート契約先(売り手)やその取扱商品サービスの買い手であるお客さまからご評価していただき、その結果として当行を資金調達先として選んでいただくことにつながった。すなわち顧客価値に見合った貸出に結び付けることができたことと評価している。

(単位:千円)

Vサポート取組み開始(2016年11月~2019年3月)以降の累計	貸出実行件数	貸出実行金額	Vサポート契約先としての売上入金実績	Vサポート契約先取扱商品サービス買い手としての購買実績
Vサポートに関連した債務者への新規実行	100	1,707,830	151,790	133,883
うち買い手	70	1,131,730	0	70,729
うち売り手(Vサポート契約先)	30	576,100	151,790	63,154

「売上付与」という顧客価値が提供できたVサポート契約先のみならず、「Vサポート契約先の商品サービスの購入を通じて事業運営上の課題解決」という顧客価値を享受された買い手からも資金需要が当行にもたらされている。

- 事業性評価を通じて明確化された買い手の抱える事業運営上の課題解決に対して、契約先(売り手)の取扱商品サービスが活用されている。
- 当行は、有効活用や節税目的で設備投資対象を銀行が提案し、その投資額相当の大口融資を実行する伝統的な提案営業とは一線を画している。買い手はVサポート業務に直接関係する設備投資のための資金需要のみならず、Vサポート業務がもたらした顧客価値をご評価頂いた上で、Vサポート取引とは別の用途・タイミングでの資金調達となっている。

2. 基本方針と主なポイント

当行はこれまで、金融機能強化法（新法）の趣旨を踏まえ、地域経済の活性化に資するため、特に経営改善支援を必要とする地元の中小企業のお客さまに対し、“経営改善計画”を策定し、モニタリングしていくことで新規の資金供給を行う「経営改善応援ファンド」や売上増加を図るための販路開拓支援「Vサポート業務」に積極的に取り組んでまいりました。

本計画では、この2つの取組みを車の両輪として経営改善支援を必要とするお客さまと伴走しながら経営改善に取り組むことで、結果的に当行の収益に好循環をもたらす「共通価値の創造（CSV）」を実現するビジネスモデルの確立を目指してまいります。

このビジネスモデルに基づき、以下に掲げる3つの取組方針である「地域への徹底支援」「お客さまの満足度向上に向けた取組み」「経営基盤の強化」を実行してまいります。

経営理念：①貢献 ②お客様第一主義 ③挑戦と変革

基本方針：地域への徹底支援による地元経済の活性化

取組方針

(1) 地域への徹底支援

- 販路開拓コンサルティング（Vサポート業務）の拡大
・ Vサポート業務による質の高い融資の実現
- 経営改善応援ファンドによる積極的な資金供給
- 事業承継、M&A支援に向けた取組み

(2) お客さまの満足度向上に向けた取組み

- チャンネルの多様化
・ WEB完結型ローンの導入
- お客さま目線に立った取組み
・ ほうわホルトホールプラザの機能拡充
（相続事務の一部代行など）

(3) 経営基盤の強化

- 業務の効率化
- 人材育成の強化
- 人材の確保、人材の活躍推進に向けた取組み
・ 女性の活躍のステージ拡大

目指す姿：大分になくてはならない地域銀行

3. 経営の改善の目標を達成するための方策（経営の改善目標）

コア業務純益の改善額（収益性を示す指標）

（単位：百万円）

	2019/3末 実績(始期)	2019/9末 計画	2020/3末 計画	2020/9末 計画	2021/3末 計画	2021/9末 計画	2022/3末 計画	始期比
コア業務純益	1,120	343	800	544	981	573	1,135	+ 15

※1 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

業務粗利益経費率の改善幅（業務の効率を示す指標）

（単位：百万円、％）

	2019/3末 実績(始期)	2019/9末 計画	2020/3末 計画	2020/9末 計画	2021/3末 計画	2021/9末 計画	2022/3末 計画	始期比
機械化関連費用を 除く経費	5,175	2,739	5,415	2,639	5,311	2,621	5,195	+ 20
業務粗利益	7,566	3,821	7,603	3,829	7,583	3,832	7,604	+ 38
業務粗利益経費率	68.40	71.68	71.22	68.92	70.03	68.39	68.31	▲ 0.09

※1 業務粗利益経費率＝機械化関連費用を除く経費÷業務粗利益

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

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

(1) 地域への徹底支援

重点取組み

【スキーム】

- ・創業資金融資(プロパー・政府系)
- ・創業アドバイス(許認可、法務、税務、補助金申請、市場調査、販売先紹介、政府機関紹介等)

【共通価値の創造】

- ・創業企業の円滑なスタート及び育成に貢献
- ・新しい雇用/商流の創出
- ・当行の既存取引先との新規ビジネスチャンスの創出⇒Win-Win

〔波及効果〕

お客さま目線に沿った業務運営が自発的に広がり、当行のカルチャーの
変革をもたらす。

【スキーム】

- ・経営改善応援ファンド(=円滑な資金供給)(ニューマネー+経営改善計画)
- ・Vサポート業務(販路開拓支援)
(本業支援=売上増強)

【共通価値の創造】

- ・お客さまの経営改善支援・業績アップ
 - ・お客さまのトップラインの増強
- 《ポイント》
- ・お客さまとの信頼関係確立が基本
 - ・深度ある事業性評価の実施

【スキーム】

- ・事業再生(債権放棄、DDS)
- ・事業再生ファンド等を活用した金融支援

【共通価値の創造】

- ・地域内の雇用や商流など地域経済への影響を考慮
- ・迅速な経営改善
- ・抜本的な改善

創業・新規
事業先

業況の厳しい
中小企業

「共通価値の創造」
(=Creating Shared Value)
がもたらす好循環の実現

事業再生が
必要な企業

後継者問題
を抱える成熟
企業

※「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で実行できた貸出と当行では呼んでおります。

【スキーム】

- ・事業承継コンサルティング(スキーム構築、外部機関紹介など)
 - ・M&A(M&Aに関わる各種業務)
- ##### 【共通価値の創造】
- ・旧経営者のハッピーリタイヤメント
 - ・新経営者の事業拡大のスピードアップ化
 - ・既存の雇用/商流の維持・拡大
 - ・技術・ノウハウの伝承(地域の活性化)
 - ・地域のダウンサイジングからの防衛

更なる金融仲介機能の発揮、質の高い融資※の実現

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

(1) 地域への徹底支援

■ Vサポート業務の発展

- － 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を締結。
契約先数の伸びを大きく上回るヒアリングシート（「商品・サービスカタログ」）を作成

■ Vサポート業務の拡大を支える業績評価の見直し

- － 顧客の視点に該当する「僚店契約先への売上付与」、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を設定

■ 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

- － 2019年下期には3行共同の業務フロー及び専用データベースシステムを実装予定
- － 3行それぞれの成功事例や失敗事例の情報共有化
- － 東南九州3県の商流や雇用の維持拡大に貢献

3. 経営の改善の目標を達成するための方策

(2)お客さまの満足度向上に向けた取組み

■ チャネルの多様化

- － スマホアプリの提供
- － WEB完結型ローンの導入
- － オープンAPIへの対応

■ お客さま目線に立った取組み

- － ほうわホルトホールプラザの機能拡充
- － 店舗の整備・美化

(3)経営基盤の強化

■ 業務の効率化

- － 営業店に対する本部のサポート強化
- － 業務改善に向けての継続的な取組み

■ 人材育成の強化

- － 行員の顧客価値提供能力の向上
- － 複数の職務が行える人材の育成

■ 人材の確保、人材の活躍推進に向けた取組み

- － 女性の活躍のステージ拡大
- － シニア層の活躍のステージ拡大
- － 働き方改革に向けた取組み

4. 責任ある経営体制の構築

責任ある経営体制の確立

- (1) 監査又は監督体制の強化
 - 監査役会機能の強化（社内常勤監査役1名・社外常勤監査役1名・社外非常勤監査役1名、合計3名の構成）
 - 社外取締役2名（社内取締役6名）によるコーポレートガバナンスの機能発揮
- (2) リスク管理
 - 統合リスク
 - ・ R A F体制構築、資本配賦運営
 - 信用リスク
 - ・ 与信ポートフォリオ管理、お客さまの実態把握
 - ・ 地元U L可視化による地域経済の活性化に資する地元事業者への適切なリスクテイク
 - ・ 債権放棄の実施やD D Sの活用、事業再生ファンドの活用などの金融支援の実施
 - 市場リスク
 - ・ 厳格な有価証券運用、I R R B B基準への対応
 - 流動性リスク管理
 - ・ 安定的な資金繰り確保、市場流動性を考慮した資金運用
 - オペレーショナルリスク管理
 - ・ 管理状況の適切性に関する検証・協議
- (3) 法令遵守
 - コンプライアンス協議会の充実・強化
 - 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
- (4) 経営に関する評価の客観性の確保
 - 「お客さまモニター制度によるアンケート調査」を見直し、より多くのお客さまのご意見を吸い上げ、経営に反映
- (5) 情報開示の充実
 - 迅速かつ正確な四半期開示の提供
 - 地域への貢献に関する情報開示の充実

財務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

- 経営強化計画の適切な運営管理に向けた活動
 - 「経営強化計画運営協議会」「営業情報会議」による主要施策の進捗管理や改善策の検討・協議
 - 内部監査態勢の強化

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

中小規模事業者等向け信用供与の残高、比率

(単位: 億円、%)

	2019/3末 実績(始期)	2019/9末 計画	2020/3末 計画	2020/9末 計画	2021/3末 計画	2021/9末 計画	2022/3末 計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	2,530	2,570	2,599	2,620	2,641	2,664	2,687	+ 157
総資産残高	5,785	5,788	5,798	5,804	5,813	5,851	5,892	+ 107
総資産に対する比率	43.73	44.40	44.82	45.14	45.43	45.53	45.61	+ 1.88

経営改善の取組み

(単位: 先、%)

	2019/3末 実績(始期)	2019/9末 計画	2020/3末 計画	2020/9末 計画	2021/3末 計画	2021/9末 計画	2022/3末 計画	始期比
創業・新事業開拓支援	78	78	80	82	84	85	87	+ 9
経営相談	194	203	207	211	215	220	223	+ 29
(うち販路開拓コンサルティング)	1	10	10	10	10	10	10	+ 9
事業再生	16	16	16	16	16	16	16	± 0
担保・保証に過度に依存しない融資	259	260	262	264	266	268	271	+ 12
事業承継	14	14	15	16	17	18	19	+ 5
合計	561	571	580	589	598	607	616	+ 55
取引先企業総数	6,227	6,327	6,427	6,527	6,627	6,727	6,827	+ 600
経営改善支援取組比率	9.00	9.02	9.02	9.02	9.02	9.02	9.02	+ 0.02