

2024年3月22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 取 締 役 浜野法生
総合企画部長
(TEL. 097-534-2611)

経営強化計画の履行状況（2023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、2023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、羽田野 TEL097（534）2608

経営強化計画の履行状況報告書

2023年12月



《 目 次 》

1. 2023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) 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 15
(2) リスク管理の体制の強化のための方策 15
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策 20
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 21
(5) 情報開示の充実のための方策 21
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 23
(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 23
(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 24
6. 剰余金の処分の方針	
(1) 配当に対する方針 26
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針 26
(3) 財源確保のための方策 26
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 27
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 27

1. 2023年9月期決算の概要

(1) 経営環境

2023年度上期における国内経済は、5月に新型コロナウイルス感染症が5類感染症へ移行したことに伴い経済活動が正常化しつつあることに加え、外国人観光客の流入が増えたことでインバウンド消費が拡大しており、飲食業・宿泊業を中心に売上は改善傾向にあります。一方で原材料価格やエネルギー価格の高騰及び人材不足等により倒産件数が増加する等、国内経済は不透明な状況となっております。ウクライナ情勢、中国経済の減速、中東紛争等の懸念材料も多く、今後も国内経済は不透明な状況が続くものと予想されます。

そのような中、当行の主要な営業基盤である大分県経済においても、国内経済と同様に新型コロナウイルス感染症の影響緩和を受け、観光業、宿泊業、飲食業等の売上は回復しつつあるものの、原材料やエネルギー資源の価格高騰や人手不足の影響により、依然として不透明な状況にあります。

このような経営環境の下、当行では、物価高騰や人手不足等の影響を受けておられるお客さまへ円滑な資金供給や本業支援による経営改善支援に努めた結果、2023年9月期の業績は、以下のとおりとなりました。

(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のお客さまに対する円滑な資金供給に努めた結果、前年度末比7億43百万円増加し、4,210億48百万円となりました。

また、有価証券は、前年度末比1億91百万円減少し、1,085億73百万円となりました。

(調達勘定)

預金（譲渡性預金を含む）は個人預金と法人預金がともに増加したことから、前年度末比183億14百万円増加し、5,884億14百万円となりました。

(純資産)

純資産は、前年度末比61百万円増加し、322億19百万円となりました。

[資産・負債の状況（残高）] (表1)

(単位：百万円)

	2023年9月末 実績			2023年3月末 実績	2022年9月末 実績
		2023年3月末比	2022年9月末比		
資産	625,334	+5,603	▲18,451	619,731	643,786
貸出金	421,048	+743	+5,146	420,304	415,902
有価証券	108,573	▲191	▲1,665	108,765	110,239
負債	593,115	+5,541	▲19,136	587,573	612,252
預金（譲渡性預金を含む）	588,414	+18,314	+11,615	570,100	576,798
純資産	32,219	+61	+685	32,158	31,534

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36百万円増加したことから、前年同期を18百万円上回る40億90百万円となりました。

一方、資金調達費用は、預金平残（譲渡性預金を含む）の減少と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8百万円減少したことから、前年同期を8百万円下回る23百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年同期を26百万円上回る40億67百万円となりました。

また、「役務取引等利益」は、役務取引等収益が前年同期比23百万円増加し、役務取引等費用が同1百万円増加したことから、前年同期を22百万円上回る4百万円となりました。

「その他業務利益」は、国債等債券売却損が増加し、前年同期を1億58百万円下回る1億38百万円の損超となり、その結果、「業務粗利益」は前年同期を1億9百万円下回る39億33百万円、「コア業務粗利益」は前年同期を48百万円上回る40億71百万円となりました。

（業務純益、コア業務純益）

営業経費は、ベアを実施したことによる人件費の増加や営業拠点の移転による物件費の増加等により、前年同期比82百万円増加の33億86百万円となりました。

その結果、「業務純益」は前年同期を1億92百万円下回る5億47百万円、「コア業務純益」は前年同期を33百万円下回る6億85百万円となりました。

（臨時損益）

臨時損益は、株式等損益が前年同期比1億76百万円増加したこと等から、同1億28百万円増加の79百万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63百万円減少の4億67百万円、「税引前中間純利益」は同86百万円減少の4億37百万円、「中間純利益」は同1億52百万円減少の3億21百万円となりました。

（信用コスト）

「信用コスト」は、不良債権処理額の増加により、前年同期比40百万円増加の2億46百万円となりました。

〔 損益の状況 〕（表2）

（単位：百万円）

	2023年9月期	2022年9月期比		2022年9月期	2021年9月期
	実績			実績	実績
業務粗利益	3,933	▲ 109		4,042	3,973
[コア業務粗利益]	[4,071]	[+ 48]		[4,022]	[3,972]
資金利益	4,067	+ 26		4,040	3,961
役務取引等利益	4	+ 22		▲ 17	9
その他業務利益	▲ 138	▲ 158		19	3
経費（除く臨時処理分）	3,386	+ 82		3,303	3,282
うち 人件費	1,837	+ 36		1,801	1,775
うち 物件費	1,305	+ 35		1,270	1,261
一般貸倒引当金繰入額	—	—		—	—
業務純益	547	▲ 192		739	690
[コア業務純益]	[685]	[▲ 33]		[719]	[689]
[コア業務純益（除く投信解約損益）]	[685]	[▲ 33]		[719]	[689]
臨時損益	▲ 79	+ 128		▲ 208	329
（うち不良債権処理額）	（ 246 ）	（ + 40 ）		（ 206 ）	（ ▲ 305 ）
（うち株式等損益）	（ 176 ）	（ + 176 ）		（ 0 ）	（ 4 ）

	2023年9月期 実績		2022年9月期 実績	2021年9月期 実績
	2022年9月期比			
経常利益	467	▲ 63	530	1,020
特別損益	▲ 30	▲ 23	▲ 7	▲ 100
税引前中間純利益	437	▲ 86	523	919
法人税、住民税及び事業税	60	▲ 67	128	74
法人税等調整額	54	+ 134	▲ 79	▲ 35
中間純利益	321	▲ 152	474	880
(参考) 信用コスト	246	+40	206	▲ 305

※ 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

2023年9月末の金融再生法開示債権額は、危険債権及び要管理債権が前年度末比増加した結果、同7億89百万円増加の214億5百万円となりました。一方、総与信残高は同5億37百万円増加の4,250億30百万円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は前年度末比0.18ポイント上昇の5.03%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち66.65%にあたる142億67百万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、%)

	2023年9月末 実績			2023年3月末 実績	2022年9月末 実績
	2023年3月末比	2022年9月末比			
金融再生法開示債権	21,405	+ 789	+ 2,163	20,615	19,242
破産更生等債権	1,115	▲ 18	▲ 223	1,133	1,338
危険債権	19,253	+ 671	+ 2,008	18,581	17,244
要管理債権	1,037	+ 136	+ 377	900	659
総与信残高	425,030	+ 537	+ 4,575	424,493	420,455
不良債権比率	5.03	+ 0.18	+ 0.46	4.85	4.57

※ 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34億89百万円を含みます

④ 自己資本比率の状況

リスクアセットが前年度末比17億48百万円増加の3,616億5百万円となったものの、自己資本額が同2億41百万円増加の334億18百万円となったことから、自己資本比率は同0.03ポイント上昇の9.24%となりました。

〔自己資本比率の状況〕(表4)

(単位:百万円、%)

	2023年9月末 実績			2023年3月末 実績	2022年9月末 実績
	2023年3月末比	2022年9月末比			
自己資本	33,418	+ 241	+ 670	33,176	32,747
リスクアセット	361,605	+ 1,748	+ 6,200	359,856	355,404
自己資本比率	9.24	+ 0.03	+ 0.03	9.21	9.21

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）

2023年9月期の貸出金は、地域の中小企業等に対する円滑な資金供給に努めたものの、ゼロゼロ融資の返済の本格化及び、経済活動の再開に伴い業績が改善した企業においては予防的に借り入れたゼロゼロ融資を一括返済する傾向にあったことから、平残が計画を36億7百万円下回ったことに加え、利回りが計画を0.029ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を93百万円下回りました。

一方、預金は、平残が計画を121億31百万円上回ったことから、預金利息は計画を3百万円上回りました。

その結果、資金利益が計画を76百万円下回る40億67百万円となったことから、役員取引等利益で計画を39百万円上回ったものの、コア業務粗利益は計画を37百万円下回る40億71百万円となりました。

加えて、ベアの実施等により経費が計画を34百万円上回る33億86百万円となったことから、「コア業務純益」は計画を71百万円下回る6億85百万円となりました。

〔コア業務純益の計画・実績〕（表5）

（単位：百万円）

	始期	2022/9期 実績	2023/3期 実績	2023/9期				2024/3期 計画	2024/9期 計画	2025/3期 計画
				計画	実績	計画比	始期比			
コア業務純益	1,333	719	1,537	756	685	▲71	+37	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2023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12百万円上回る26億79百万円となったことに加え、「業務粗利益」が国債等債券売却損等の増加により計画を1億75百万円下回る39億33百万円となったことから、「業務粗利益経費率」は計画を3.19ポイント上回る68.11%（始期比 +2.58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 実績	2023/3期 実績	2023/9期				2024/3期 計画	2024/9期 計画	2025/3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）	5,188	2,574	5,094	2,667	2,679	+12	+170	5,290	2,677	5,337
業務粗利益	7,916	4,042	8,025	4,108	3,933	▲175	▲50	8,170	4,095	8,145
業務粗利益経費率	65.53	63.67	63.48	64.92	68.11	+3.19	+2.58	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2023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」を取組方針として定めております。

この取組方針の下、3年に及ぶコロナ禍の影響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サポート業務」「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。

2023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 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『商品・サービス』（以下、Vサポート商材）により、【買い手】のお客さまの課題を解決し、その結果【売り手】のお客さまの販路開拓（本業支援）につなげる業務です。Vサポート業務は、預金や融資と並ぶ第3の本業として位置付け、部店長が『Vサポート責任者』、その他の行員が『Vサポート担当者』となり、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。

この課題を克服するためには、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されているのかを理解し、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へ訪問し、『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』かどうか重要な点だと考えております。

1つの商材で買い手候補先の課題が全て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、買い手候補先へ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できると考えております。

そのためには、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。2023年度上期は以下の取組み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13名）や、新入行員研修（参加37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（2023年度上期7回実施、2023年9月末時点累計126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（2023年度上期5回実施、2023年9月末時点累計132回実施）
また、これとは別に、商品が大型で説明会場へ持ち込みできない【売り手】のために、【売り手】のところに赴いて実施する「取扱商品・サービス説明会 outdoor」を実施

(2023 年度上期 3 回実施、2023 年 9 月末時点累計 4 回実施)

- ・【買い手】に課題解決提案を行う際の『コツ』を共有し、実践的なノウハウを取得するための営業店行員向け「Vサポートトレーニー」の実施（2023 年度上期 1 回実施、2023 年 9 月末時点累計 2 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て「Vサポートニュース（漫画形式）」を発行（2023 年度上期 17 回発行、2023 年 9 月末時点累計 111 回発行）

上記の取組み等により 2023 年 9 月末のVサポート業務の実績は以下のとおりとなりました。

〔 Vサポート業務の累計実績 〕（図表 7）

	2021 年 3 月末	2022 年 3 月末	2023 年 3 月末	2023 年 9 月末
契約先数	81 先	98 先	100 先	100 先
売上貢献額	1, 235 百万円	2, 209 百万円	2, 863 百万円	3, 215 百万円
購買実績先数	777 先	1, 049 先	1, 308 先	1, 435 先

当行がVサポート業務を「第3の本業」として、「組織的」「継続的」に取り組んでいる事例を紹介いたします。

ご紹介する行員は入行3年目の男性行員（以下A行員）です。OJTでの経験をいかし、お客さまに「面的」なご支援ができた事例です。

A行員は入行3年目となる4月にB支店へ異動し、初めて「渉外係」を担当することになりました。担当先のC社（建設業）は代表者が個人事業主時代からB支店とお取引があり、これまでもVサポートにより事務負担の軽減や人手不足問題の解決をご支援し、お喜びいただいております。

今回、C社より飲食店開業に係る融資相談がありました。代表者は、過去に飲食店で勤務した経験がありましたが、飲食店の経営は初めてであるということに着目したA行員は、準備にあたって何かお役にたてることはないだろうかと考えました。

そこでA行員はB支店のメンバーと一緒にあってどのようなご提案が喜ばれるのかを考え、以下のご提案をしました。

【課題解決①】

飲食店経営が初めてであることから、厨房機器に対する知見が少ないのではないかと思います。従業員の動線に配慮し全体のレイアウトを考えてくれる厨房機器の卸売業者をご提案。C社からは「従業員から、『動線を考えた配置になっているので使いやすい』と聞いているよ。動線の良さは作業効率に直結するから助かっています。また、新品だけでなく中古も提案してくれたことで、当初の予定よりコストを抑えることができて良かった。」とお喜びいただきました。

【課題解決②】

費用を抑えるために、C社はメニュー表やチラシを自社で作成することを計画しておりました。イメージをそのまま表現することは難しい上、時間も掛かると考えたA行員は、メニュー表やチラシ作成を広告・印刷業者に任せることで、開業準備に注力

してもらおうことをご提案。C社からは「プロに任せただけで従業員の教育に注力でき、万全の態勢でオープンできたよ。提案してくれて本当にありがとう。」とお喜びいただきました。

【課題解決③】

SNSで来店誘致につなげたいと考えていたものの、人手不足により情報発信が出来ていないことを知ったA行員は、SNSの発信を豊富な知見を有したプロへ代行することで訴求力の高い記事が作成でき、記事の作成業務の時短にもつながると考え、SNS代行発信事業者をご提案。C社からは、「人手不足でSNSの更新が負担になっていたけど、プロに任せることは考えもしなかった。教えてくれてありがとう。」とお喜びいただきました。

その他、「プロパンガス」「ごみの回収」等の各業者を併せてご紹介させていただくなど、融資対応だけではなくVサポートにより開業に係る「面的」なご支援をすることができました。

【A行員の声】

今回、初めて自分が主体となって「課題解決提案」をしたことで、お客さまからの「ありがとう」に、より一層の喜びを感じました。お客さまの課題に「自分事」として向き合うことで、お客さまの事業に対する理解も深まり、なによりお客さまとの距離も近くなりました。

【C社代表者さまの声】

A行員は若手行員ですが、「課題解決提案」は経験の少なさを感じさせない提案で、なにより、当社のことを真剣に考えてくれているという熱意が伝わってきました。当社の「応援団」が、また一人増えたように感じて嬉しかったです。

【今回のポイント】

Vサポートは入行年度や役職に関わらず、全行員で「組織的」に取り組んでおり、経験の浅い行員もOJTを通じ経験を重ねております。OJTでは、どのような目線で仮説を立てたらよいか、【買い手】候補先のお客さまへ、どのように「課題解決提案」をお伝えしたらよいか等を、先輩行員や上席と一緒に学んでおります。

A行員も、こうしたOJTでの経験や当行の知見を集めたツールである「課題解決提案シート」の活用により、自らが主体となって「課題解決提案」を行うことができました。

本事例はVサポートが一段階上の組織的な取組みになってきたことを表しているとして評価しております。

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	2023年 3月末実績	2023年 9月末実績	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	927	1,009	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うえで、新規資金をご融資するという当行独自のサービスです。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進んで継続的に取り組むものです。2023年9月末の経営改善応援ファンドの残高は23,991百万円です。

経営改善応援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2023年9月末の債務者区分を比較すると、対象先740先（完済先193先を除く）のうち、ランクアップ先が138先、債務者区分維持が470先、ランクダウン先は132先でした。債務者区分の変化については、現在の厳しい経営環境を踏まえれば、債務者区分を維持・ランクアップした先が82%と大半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、本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」の重要性はますます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	2023年 3月末	2023年 9月末	
		先数	割合
ランクアップ	119	138	18.7%
ランクダウン	117	132	17.8%
維持	435	470	63.5%
合計	671	740	100%

※完済先193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 通期実績	2023年度 上期実績	2023年度 通期計画	2024年度 通期計画
貸出実行先数	146	170	103	163	167
貸出実行金額	5,040	5,659	2,929	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。また、円滑な資金供給に対応できることを目的として、2022年9月に『資金繰り安定化ファンド』の一形態として『事業サポートファンド』の取扱いを始めたほか、2023年2月に約定返済を認める等の商品性の見直しを行っております。

2023年度上期においては、実行件数40件、実行額788百万円（うち、事業サポートファンド実行件数4件、実行額162百万円）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 通期実績	2023年度 上期実績	2023年度 通期計画	2024年度 通期計画
貸出実行先数	149	126	40	163	167
貸出実行金額	3,354	2,923	788	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小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、本支店及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 通期実績	2023年度 上期実績	2023年度 通期計画	2024年度 通期計画
先数	10	19	6	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を通じた創業・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」を両者間で定期的に行い、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。

2023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111先に対し資金支援を行いました。

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つなげ、更なる成長につなげてまいります。

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及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、2023年9月時点で累計10先、157百万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。

2023年5月8日より新型コロナウイルス感染症の位置付けが5類感染症となったことを契機に、それまで同感染症の影響を受けていたお客さまにおいても売上の回復または回復の兆しが表れ始めております。これまでのアフターコロナ、ウィズコロナを見据えたりスケジュールを中心とした金融支援から事業の収益力改善に主眼を置いた本業支援に取り組んでおります。

そのような中、中小企業活性化協議会においても従来の事業再生支援に移行する前段階での収益力改善支援やプレ再生計画策定支援、ポストコロナを主体とした計画策定支援など相談窓口が広がってきております。メインバンクとして、計画策定において他行にも協調の要請をするなど、実効性の高い伴走支援を継続しております。また、合理的かつ抜本的な計画策定への移行も含め、お客さま各々の実情・業況に合わせてフレキシブルに対応しております。

[2023 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)

地域経済活性化支援機構 (REVIC)		中小企業活性化協議会 本体		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	着手	同意	着手	同意	着手	同意	
2	0	8	3	2	0	2	2	19

※. 同意は前期以前に着手した先を含む。

経営改善の進捗が芳しくないお客さまを「特定支援先」として選定しております。その中で、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支援させていただく先を「特定支援先B」として、状況に応じた経営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症の影響から未だ脱していないお客さま、あるいは原材料価格の高騰ともない業況が芳しくないお客さまにつきましても「特定支援先」と同等のサポートが必要と判断し支援の対象先としております。

「特定支援先」に対しては、必要に応じて主とし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。

[特定支援先への取り組み状況] (図表 14) (単位 : 先)

2023 年度 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を活用 (2023 年度上期実績)		
	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)	
151	12	11	1

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事業、財務の各方面から経営課題の解決策について協議させていただきながら、問題点を把握するとともに、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いるほか、各局面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把握し実態を考慮したうえで計画策定に関与のうえ、事業再生を進めるために必要な金融支援(当行 経営改善応援ファンドも活用)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組み（脱炭素社会に向けた取組み）

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付けを十分に踏まえ、「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。また、日本政策金融公庫との業務連携においても協調融資の支援対象をサステナブル経営の支援にまで拡充した「ほうわサステナブルサポート」により、持続可能な社会に向けた取組みを強化しております。

(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組み」「チャンネルの多様化」「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解決や質の高いサービスを提供するための行員育成の取組みとしてソリューション支援部主催のトレーニーに8名、お客さま支援部主催のトレーニーに9名が参加し、課題解決や事業再生に強い人材の育成に努めました。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、M&Aシニアエキスパート1名、FP技能士2級2名を輩出しました。また、第二地銀協が主催する伴走支援能力強化研修や事業性評価能力強化研修等にも積極的に参加し、参加対象者を本部専門部署の行員のみならず、営業店の行員にまで拡大して人材育成の強化を図っております。

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るとともに、適宜研修を実施することで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。

営業店の繁忙時期や突発的な休暇者の発生時には、以前に比べ柔軟な対応ができるようになりました。

2023年9月末現在、80名を育成中です。(預金：36名、融資31名、渉外13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。

2023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」(5年目以上の若手渉外・貸付等を対象)を4回、「融資部留学」(新任支店長、新任融資役席者等を対象)を10名実施し、行員のレベルに応じた育成を行いました。その他、新日本有限責任監査法人を講師に迎え、格付・自己査定実務及び改善計画の妥当性の検証能力向上を目的とした自己査定研修(支店長及び融資・渉外役席を対象)を実施し、行員のコンサルティング能力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結果を踏まえ、安定した業務運営を行える体制の強化を図るとともに「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。

当行では、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ております。さらに、2022年10月から義務化となった「産後パパ育休」については、2023年度上期は1名が取得いたしました。

また、2023年度上期は勤務時の服装を見直し、男性はネクタイの着用を通年任意とし、女性は制服の着用を任意（制服もしくはスーツを選択可能）とすることで、より働きやすい環境の整備に努めました。

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、今までの経験をいかして若い行員の育成に関わってもらえる等の役割を期待しております。

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闊達に発言でき、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。

2023年度上期は、次世代検印席育成のための「検印フォローアップ研修」の参加者について公募を行い、応募者自身が望むキャリアを銀行として後押しする取組みを行いました。

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併せ、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。

2023年度上期は、従業員エンゲージメントの向上及び足元の物価上昇による従業員の生活への影響を鑑みて、行員に対して25年振りに8,000円のベースアップを実施いたしました。加えて、優秀な人材の確保を目的とし初任給を8,000円引き上げました。

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及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2023年2月に搭載しました。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完結型ローン商品の拡充により、お客さまの多様なニーズに対応すべく、カードローンのWeb完結型商品を2023年度下期中の導入に向け進めております。今後もお客さまの利便性向上に向け、商品の拡充に取り組んでまいります。

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）を推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組みの実施

営業店の融資事務の負担軽減に向けて2023年度上期は、個人ローンの延滞督促業務の外部委託を開始いたしました。また、不動産担保評価のマニュアルを見直し、営業店の事務負担軽減、業務効率化等を図りました。

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

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

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

さらに、取締役会の監督機能を強化し、更なる監督体制の強化を通じてより一層のコーポレートガバナンスの充実を図るとともに、経営の意思決定と執行の更なる迅速化を図る目的から、2023年6月に監査等委員会設置会社へ移行いたしました。

(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、リスク資産ごとに指標である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・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厳しい経営環境下にあるお客さまの課題解決に取り組み、顧客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」を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	2023/3期	2023/9期	(2022/3期比)
先数	5,708	5,718	5,797	5,776	68
破綻懸念先以下	373	405	430	447	74
正常先+要注意先	5,335	5,313	5,367	5,329	▲ 6
地公体	19	20	20	20	1
事業性	5,316	5,293	5,347	5,309	▲ 7
地元以外	366	351	359	385	19
地元	4,950	4,942	4,988	4,924	▲ 26
正常先	3,062	2,969	2,956	2,888	▲ 174
要注意先	1,888	1,973	2,032	2,036	148
与信額	353,027	352,122	356,929	358,539	5,512
破綻懸念先以下	20,061	20,748	21,826	22,705	2,644

	2022/3期	2022/9期	2023/3期	2023/9期	(2022/3期比)
正常先+要注意先	332,965	331,373	335,102	335,833	2,868
地公体	31,902	31,220	29,794	30,110	▲ 1,792
事業性	301,063	300,153	305,308	305,723	4,660
地元以外	44,864	44,571	46,314	47,109	2,245
地元	256,199	255,582	258,993	258,613	2,414
正常先	162,050	153,443	154,766	157,255	▲ 4,795
要注意先	94,149	102,138	104,226	101,357	7,208
リスク量(VaR)(地元)	5,366	4,778	4,879	4,508	▲ 858
正常先	1,264	1,012	1,032	1,041	▲ 223
要注意先	4,102	3,766	3,847	3,466	▲ 636
EL(期待損失額)	2,012	1,678	1,648	1,496	▲ 516
地元以外	247	176	170	160	▲ 87
地元	1,765	1,502	1,477	1,335	▲ 430
正常先	416	318	312	308	▲ 108
要注意先	1,349	1,183	1,165	1,027	▲ 322
UL(非期待損失額)	4,105	3,660	3,794	3,552	▲ 553
地元以外	504	384	392	380	▲ 124
地元	3,601	3,276	3,401	3,172	▲ 429
正常先	848	694	719	733	▲ 115
要注意先	2,753	2,582	2,682	2,439	▲ 314

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関してもモニタリングを継続し、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

日々の訪問活動において、お客さまの財務状況や資金繰り、経営環境等の把握に努め、与信判断や経営改善支援等に適切にい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。

二. 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にあることから、今後も財務の健全性向上に向けた償却・引当の実施に努めてまいります。

ヘ. ストレストテストの実施

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。

- ・景気の悪化に伴う「地価下落による保全率低下」
- ・業種別残高の上位となる「建設業」「不動産業」「個人による貸家業」「医療・福祉業」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

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が連携し、早期の経営改善の実現可能性の確認を進めております。

その中で更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、事業の存続が客観的に見て困難と想定され、かつ、お客さまご自身においても苦渋のご決断により事業存続を断念せざるを得ないような状況の場合は、経営者の生活再建に悪影響を及ぼす恐れがある為、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を検討するほか、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や情報提供を実践しております。

〔 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
2022/下期	0	115	115	90	205
2023/上期	0	0	0	56	56
累計(新法での公的資金注入後)	5,134	988	6,122	9,223	15,345

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」及び「有価証券等運用基準」に基づいて実施しております。

2023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、残存年数を抑制した債券投資が中心の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、今後の対応策等を協議したのち市場リスク部会及び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、今後の対応策等を協議したのち市場リスク部会及び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及び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。

2023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陣に報告し、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。

2023年度上期の流動性準備状況は、目標値を大きく上回っており、流動性リスクへの懸念はありませんでした。

さらに、2023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、前回よりも各シナリオへの耐性が強まっていることを確認いたしました。結果については、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。

また、2023年3月に発生した欧米での銀行破綻に見るSNSやIBを介した「新しいかたちの預金流出・流動性危機」への対策等について、管理上の重要な課題として今後検討してまいります。

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関する事案は、経営陣が参加するオペレーショナルリスク

部会やALM／リスク管理協議会等で審議・報告が行われており、2023年度上期には、「BeSTAcIoud及びSBK（事業組合システムバンキング九州共同センター）に係る2022年度のシステム障害状況」や、「事務事故発生状況」、「現金事故処理」、「部店内自己検査内容の改正」などの定例議題のほか、開発案件における事前のリスク洗い出しと評価を目的として、「インボイス制度」や「マイナンバー関連法施行」に伴うシステム対応を付議しております。

また、第一線のオペレーショナルリスク管理能力向上を図るべく、集合形式の会議及び研修とオンライン研修を組み合わせ、実務面の知識を水平展開する取組みを階層別に行っております。

ロ. サイバーセキュリティ管理に関する取組み

2023年度上期には、期初の部店長会議、新入行員研修、G7広島サミット直前の注意喚起通達等により、サイバー空間における脅威や情報機器の安全な運用に関する行内のリテラシー向上に取り組みました。

また、当行ホームページのリニューアルに併せて脆弱性診断を実施したほか、行内CSIRTメンバーの専門性と危機対応能力を高めることを目的に、FISC、全国銀行協会、第二地方銀行協会などの各種WEBセミナーの受講や、ITベンダー及び「大分県サイバーテロ対策協議会」事務局（大分県警察本部サイバー犯罪対策チーム）との意見交換を実施しました。

加えて、サイバー攻撃の入口となるリスクが最も高いインターネットパソコン利用環境に対しては、セキュリティ専門業者への外部委託によりフルタイム監視を継続しており、その監視結果は月次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定期的に確認しております。

(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。

コンプライアンス・プログラムに掲げた各施策を着実に履行し、三つの防衛線による全行的なコンプライアンス・リスク管理態勢の構築を図っております。

ビジネスモデル・経営戦略・企業文化とコンプライアンス・リスク管理は表裏一体であるとの意識の下、法令等遵守及び顧客本位の業務運営が企業存続の前提であることを全役職員が再認識したうえで、法令等遵守・顧客第一主義に係る経営姿勢を一段と明確にした企業風土の醸成を継続して行っております。

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

当行は、マネー・ローンダリング等の防止を経営の最重要課題のひとつと捉え、不断の検証と高度化に努めるとともに、金融システム全体の安全性と公共の信頼を維持すべく実効性のある管理態勢を確立することを基本方針としております。

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に向けて、統括部署である金融犯罪対策室の人員を

2023年3月末の4名から8名に増員するとともに、組織横断的なプロジェクトチームを立ち上げました。

お客さまが犯罪に巻き込まれるリスクを低減するためにも、マネロン等対策が一層重要となっており、AML/CFTに係る規程・マニュアル類・各種様式等の規程類を定めたうえで、第一線、第二線、第三線が連携してマネロン等対策の実効性を高める態勢の構築を図っております。

併せて、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個別事案の協議を行い、全ての常勤役員・部長で構成するALM/リスク管理協議会に態勢整備の進捗状況等を報告するなど、マネロン等対策の実効性向上に、銀行全体として組織的な対応を行っております。

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対応が求められている事項について、2024年3月末期限の態勢整備を確実に履行するとともに、それ以降も継続的にマネー・ローンダリング等の防止に係る遵守状況を点検し、その点検結果を踏まえたうえで、方針・手続・計画等の定期・随時の見直しを行うなど、態勢面での改善活動を推進してまいります。

(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

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基に適時適切に開示しています。

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、地元経済の活力の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に積極的に取り組むほか、環境、金融に関する教育、芸術・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。

2023年度上期にリニューアルしたホームページでは、お客さまがより情報を取得しやすくなるようなホームページ作りに努めました。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。

④ T C F D 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策

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

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に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に加え、2023年9月からは個人ローン延滞督促を一部外部委託するなど営業店の事務負担軽減を行い、お客さまに対する訪問時間の捻出を図ることで、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、営業店がお客さまと接する時間をより増やし、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。不動産を中心とした資金ニーズのほか、事業再構築補助金等の各種補助金を活用した設備資金ニーズが増加しているものの、依然として法人預金残高が高水準にあることから全体的な資金ニーズは低迷しております。このため、2023年9月末の「中小規模事業者等向け貸出残高」は経営強化計画を87億円下回る2,950億円となり、分母となる「総資産残高」は6,253億円（計画比▲113億円）となったものの、「中小規模事業者等向け貸出の総資産に占める比率」は計画値を0.53ポイント下回る47.17%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 実績	2023/3 実績	2023/9				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	2,884	2,945	3,037	2,950	▲87	+65	3,089	3,134	3,179
総資産残高	6,429	6,437	6,197	6,366	6,253	▲113	▲176	6,377	6,384	6,396
総資産に対する比率	44.87	44.80	47.52	47.70	47.17	▲0.53	+2.30	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

原材料価格等の高騰や人材不足等の影響により、特に中小規模事業者等のお客さまは厳しい経営状態が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及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1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組みであり、当行の経営改善支援の3本柱の1つとして、積極的に取り組んでおります（詳細は8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は、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

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。

早期の事業再生に資するための方策として、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ことで、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。

経営改善支援にあたっては、お客さまの足下の業況把握に努め、対応策をしっかりと検討させていただくことで、お客さまに合った実効性の高い経営改善支援につなげていくこととしております（詳細は10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 】

2023 年度上期は、お客さまの経営改善及び成長・発展に向けた支援に取り組んだ結果、「経営改善応援ファンド」「事業承継」「創業・新事業」「事業再生」が計画を上回り、分子となる「経営改善支援先数」は経営強化計画を 14 先上回る 318 先となりました。

一方、分母となる「取引先企業総数」は 7,190 先（計画比▲45 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 0.22 ポイント上回る 4.42%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 実績	2023/3 末 実績	2023/9 末				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	265	350	304	318	+14	+24	307	310	313
経営改善応援 ファンド	78	63	107	81	101	+20	+23	82	83	84
資金繰り安定化 ファンド	77	57	69	81	40	▲41	▲37	82	83	84
事業承継	29	41	46	29	40	+11	+11	29	29	29
創業・新事業	85	75	101	88	111	+23	+26	89	90	91
事業再生	25	29	27	25	26	+1	+1	25	25	25
取引先企業総数	7,085	7,099	7,156	7,235	7,190	▲45	+105	7,285	7,335	7,385
比率	4.14	3.73	4.89	4.20	4.42	+0.22	+0.28	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に持続的に実施し、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

2023年9月末の利益剰余金等は、中間純利益3億21百万円を計上したものの配当を4億20百万円支払ったことから、2023年3月末に比べ99百万円減少の88億86百万円となりました。

今後も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、利益剰余金等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 末 実績	2023/3 末 実績	2024/3 末 予想	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	8	13	10	10	12	13	15	15
利益剰余金等	80	89	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ことを目的として「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

監査等委員会設置会社移行に伴い、内部監査部門は従来の取締役会とのレポーティング・ラインと並列して、監査等委員会とのレポーティング・ラインが新設されております。

内部監査の高度化への取組みに関しましては、リスクアセスメントに基づいた高リスク領域の業務プロセスを検証し、リスクベース監査を推し進めました。

また、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の強化とともに、経営陣に問題の改善に向けた有益な示唆を提供いたしました。

内部監査の品質向上への取組みに関しましては、金融内部監査士の資格取得や研修・セミナー受講により、監査部員のレベルアップを図るとともに、継続している 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、認識したギャップの改善活動に取り組みました。

(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、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・強化に努めております（詳細は 15 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）。