

2025 年 9 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 執 行 役 員 総 合 企 画 部 長 神 野 康 弘
(TEL. 097-534-2611)

経営強化計画の公表について

株式会社豊和銀行（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」に基づき、経営強化計画（計画期間：2025 年 4 月 1 日～2028 年 3 月 31 日）を策定しましたので、お知らせいたします。

記

○開示資料

- (1) 経営強化計画（本文）
- (2) 経営強化計画（ダイジェスト版）

以上

本件に関する問い合わせ先 総合企画部 蒲池 ^{がまち} 、羽田野 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)

Give & Give & Give (and Given)

2025 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) 経営環境	1
(2) 資産負債の状況	1
(3) 損益の状況（3年間累計）	2
(4) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績	3
(5) 地域経済の活性化への貢献の状況を示す指標に対する実績	4
2. 経営強化計画の実施期間	7
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目標	8
(1) 収益性を示す指標（コア業務純益）	8
(2) 業務の効率を示す指標（業務粗利益経費率）	8
4. 当行の現状と課題	9
(1) 地域における現状と課題	9
(2) 経営環境に関する課題と本計画が目指すもの	9
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) 経営基盤の強化	19
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	24
(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	24
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	24
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	27
(4) 不正融資防止に向けた方策	28
(5) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	28
(6) 情報開示の充実のための方策	28
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	30
(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	30
(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	30
(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	31
8. 剰余金の処分の方針	33
(1) 配当に対する方針	33
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	33
(3) 財源確保のための方策	33

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		34
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等		34
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等		34
10. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項		35
11. 機能強化のための計画の前提条件		36

1. 前経営強化計画の実績についての総括

(1) 経営環境

前経営強化計画期間中の国内経済は、新型コロナウイルス感染症の影響が弱まり、2023年5月には新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行したことから経済の正常化が進み、企業業績は堅調に推移しました。しかしながら、期間を通じて、物価高騰と人手不足が続いたことで、大企業を中心として価格転嫁を進め業績が好調な企業がある一方、価格転嫁が難しい企業では業績が悪化し、その結果、中小企業を中心に倒産件数は増加し続け、二極化が進みました。また、労働市場がひっ迫し、物価高騰により国民生活への影響が顕著であったことから、長く停滞していた賃金水準は上昇に転じたものの、その上昇率は物価上昇率を下回り、実質賃金は減少しており、個人消費は依然として足踏み状態にあります。このため、総じて国内経済は不透明感が増しております。

また、これに加え、中国をはじめとする海外経済の状況や通商政策を含む米国の政策動向により、企業業績等に与える影響が懸念される状況にあります。

一方、金融環境では、物価の高騰や円安の進行等を踏まえ、2024年3月に日本銀行が2016年から続けていたマイナス金利政策を解除し、政策金利を2024年7月に0.25%に、2025年1月には0.50%に引き上げ、「金利ある世界」に移行しました。これらの政策金利の利上げを受け、当行では預金金利を引き上げる一方、貸出金利の基準となる短期プライムレートや住宅ローン金利の引き上げを実施しております。

〔各種指標の前提と実績との対比〕（図表1）

	2022/3 末	2023/3 末			2024/3 末			2025/3 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(%)	▲ 0.020	▲ 0.020	▲0.030	▲0.010	▲ 0.020	0.074	+0.094	▲ 0.020	0.476	+0.496
T I B O R 3ヵ月(%)	0.067	0.070	0.074	+0.004	0.070	0.260	+0.190	0.070	0.820	+0.750
新発 10 年国 債利回(%)	0.210	0.240	0.320	+0.080	0.240	0.725	+0.485	0.240	1.485	+1.245
ドル／円レー ト (円)	121.98	128.00	133.53	+5.53	128.00	151.41	+23.41	128.00	149.52	+21.52
日経平均株価 (円)	27,821	27,000	28,041	+1,041	27,000	40,369	+13,369	27,000	35,617	+8,617

(2) 資産負債の状況

2025年3月末の主要勘定のうち、貸出金は地域の中小企業等のお客さまに対する円滑な資金供給に努めた結果、始期比115億60百万円増加し、4,293億3百万円となりました。

有価証券は始期比6億81百万円増加の1,108億42百万円となりました。

預金（譲渡性預金を含む）は譲渡性預金が始期比130億68百万円減少したことなどから、同158億22百万円減少の5,600億61百万円となりました。

〔資産・負債の実績推移（残高）〕（図表2）

（単位：百万円）

	2022/3 末 (始期)	2023/3 末		2024/3 末		2025/3 末				
	実績	実績	前年度末比	実績	前年度末比	計画	実績	計画比	前年度末比	始期比
資 産	642,931	619,731	▲23,200	620,810	+1,078	639,607	599,499	▲40,108	▲21,310	▲43,432
貸出金	417,743	420,304	+2,561	422,506	+2,202	427,078	429,303	+2,225	+6,797	+11,560
有価証券	110,161	108,765	▲1,395	108,049	▲716	118,110	110,842	▲7,268	+2,793	+681

負債	610,920	587,573	▲23,347	583,642	▲3,930	606,000	565,443	▲40,557	▲18,199	▲45,477
預金	575,883	570,100	▲5,782	579,033	+8,933	571,077	560,061	▲11,016	▲18,972	▲15,822
純資産	32,011	32,158	+146	37,167	+5,009	33,607	34,056	+449	▲3,111	+2,044

※預金には譲渡性預金を含みます。

(3) 損益の状況（3年間累計）

計画期間3年間の累計実績においては、有価証券利回りが計画を上回り有価証券利息配当金が計画を3億30百万円上回ったものの、貸出金平残及び貸出金利回りが計画を下回り貸出金利息が計画を3億32百万円下回ったことに加え、預金利回りが計画を上回り預金利息が計画を3億28百万円上回ったことから、資金利益は計画を1億92百万円下回りました。

一方、役務取引等利益が計画を4億38百万円上回ったことから、コア業務粗利益は計画を2億43百万円上回りました。

経費は人件費が計画を上回ったものの、物件費が計画を下回ったことから、計画を2億33百万円下回りました。

この結果、コア業務純益は計画を4億75百万円上回りました。

臨時損益は株式等損益が計画を上回ったことから、計画を38百万円上回りました。

この結果、経常利益は計画を2億円上回り、当期純利益は計画を3億59百万円上回りました。

〔損益の実績推移（単体）〕（図表3）

（単位：百万円）

	2023/3 期 実 績	2024/3 期 実 績	2025/3 期 実 績	3 期間累計（2023/3 期～2025/3 期）		
				計 画	実 績	計画比
業務粗利益	8,025	7,758	8,238	24,384	24,021	▲ 363
〔コア業務粗利益〕	〔 8,089 〕	〔 8,189 〕	〔 8,348 〕	〔 24,384 〕	〔 24,627 〕	〔 + 243 〕
資金利益	8,074	8,159	8,159	24,585	24,393	▲ 192
（貸出金利息）	（ 7,467 ）	（ 7,543 ）	（ 7,724 ）	（ 23,067 ）	（ 22,735 ）	（ ▲ 332 ）
（有価証券利息配当金）	（ 533 ）	（ 555 ）	（ 609 ）	（ 1,367 ）	（ 1,697 ）	（ + 330 ）
（預金利息）	（ 58 ）	（ 45 ）	（ 344 ）	（ 120 ）	（ 448 ）	（ + 328 ）
役務取引等利益	14	33	208	▲ 182	256	+ 438
その他業務利益	▲ 63	▲ 434	▲ 129	▲ 19	▲ 627	▲ 608
（国債等債券損益）	（ ▲ 63 ）	（ ▲ 431 ）	（ ▲ 110 ）	（ — ）	（ ▲ 605 ）	（ ▲ 605 ）
経費	6,551	6,682	6,545	20,013	19,780	▲ 233
人件費	3,557	3,645	3,679	10,740	10,883	143
物件費	2,545	2,577	2,426	7,837	7,549	▲ 288
一般貸倒引当金繰入額	—	—	▲ 292	—	▲ 292	▲ 292
業務純益	1,474	1,075	1,984	4,371	4,533	+ 162
〔コア業務純益〕	〔 1,537 〕	〔 1,506 〕	〔 1,802 〕	〔 4,371 〕	〔 4,846 〕	〔 + 475 〕
臨時損益	▲ 17	▲ 393	▲ 639	▲ 1,088	▲ 1,050	+ 38
不良債権処理額	71	849	663	920	1,584	+ 664
株式等損益	14	453	23	▲ 145	491	+ 636
経常利益	1,456	682	1,344	3,283	3,483	+ 200
特別損益	▲ 6	▲ 30	▲ 216	▲ 35	▲ 252	▲ 217
税引前当期純利益	1,450	651	1,128	3,248	3,230	▲ 18
法人税等合計	147	▲ 225	90	390	13	▲ 377
当期純利益	1,302	877	1,037	2,858	3,217	+ 359

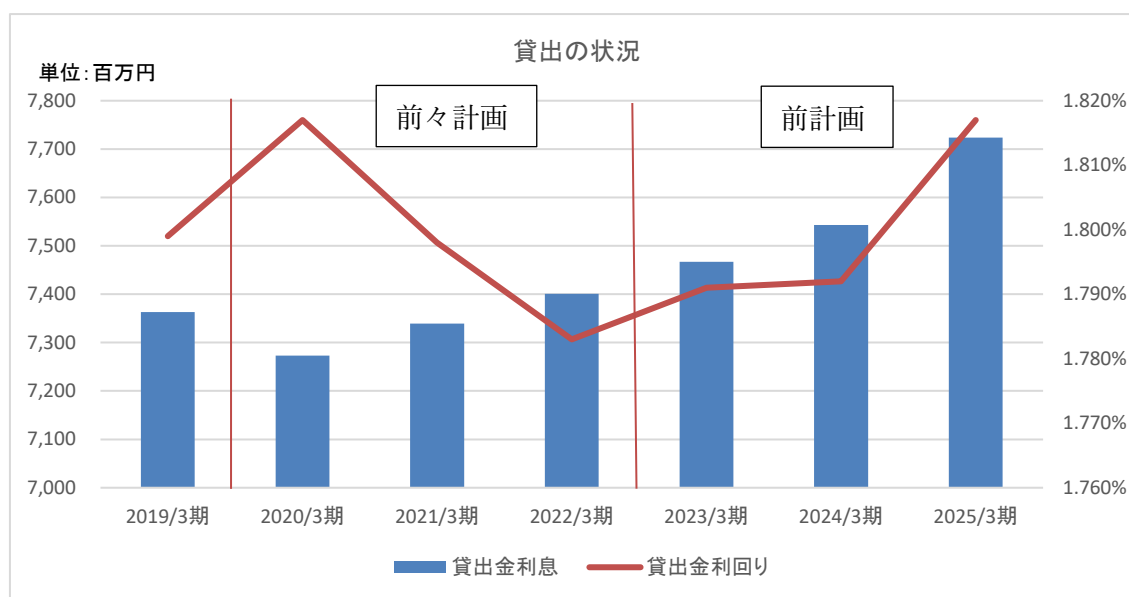
	2023/3 期 実 績	2024/3 期 実 績	2025/3 期 実 績	3 期間累計（2023/3 期～2025/3 期）		
				計 画	実 績	計画比
（参考）信用コスト	71	849	371	920	1,292	+ 372

※ 信用コスト = 一般貸倒引当金繰入額 + 不良債権処理額

〔貸出金の実績推移〕（図表 4）

（単位：百万円、％）

	2019/3 期 実 績	2020/3 期 実 績	2021/3 期 実 績	2022/3 期 実 績	2023/3 期 実 績	2024/3 期 実 績	2025/3 期 実 績
貸出金利息	7,363	7,273	7,339	7,401	7,467	7,543	7,724
貸出金平残	409,146	399,105	408,205	414,936	416,773	419,616	424,928
貸出金利回り	1.799	1.817	1.798	1.783	1.791	1.792	1.817



(4) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績

①コア業務純益（収益性を示す指標）

2025 年 3 月期の貸出金は、物価高騰や人材不足等により苦しむ中小企業等の資金供給に努めたものの、景気の見通しが不透明なことから資金需要が低迷したことに加え、想定以上にゼロゼロ融資の返済が進んだこと等から平残は計画を 14 億 1 百万円下回りました。また、お客さまに対し顧客価値の提供に努めてまいりましたが、利回りは計画を 0.006 ポイント下回り、貸出金利息は計画を 47 百万円とわずかながら下回りました。

預金は、コロナ禍の各種支援金や資金繰り支援により平残が計画を 107 億 90 百万円上回ったことに加え、政策金利の引き上げに伴う預金金利の引き上げにより利回りが計画を 0.052 ポイント上回ったことから、預金利息は計画を 3 億 4 百万円上回りました。

〔貸出金・預金の計画・実績〕（図表 5）

（単位：百万円、％）

	始 期	2023/3 期 実 績	2024/3 期 実 績	2025/3 期			
				計 画	実 績	計画比	始期比
貸出金利息	7,401	7,467	7,543	7,771	7,724	▲ 47	+ 322
貸出金平残	414,936	416,773	419,616	426,329	424,928	▲ 1,401	+ 9,991
貸出金利回り	1.783	1.791	1.792	1.823	1.817	▲ 0.006	+ 0.034

	始 期	2023/3 期 実 績	2024/3 期 実 績	2025/3 期			
				計 画	実 績	計画比	始期比
預金利息	76	58	45	40	344	+304	+ 268
預金平残	572,688	581,339	582,356	570,447	581,237	+10,790	+ 8,549
預金利回り	0.013	0.010	0.007	0.007	0.059	+0.052	+0.046

資金利益は計画を 62 百万円下回る 81 億 59 百万円となったものの、役務取引等利益は金融商品の販売が好調だったこと等から計画を 2 億 65 百万円上回る 2 億 8 百万円となったため、コア業務粗利益は計画を 2 億 3 百万円上回る 83 億 48 百万円となりました。

〔 損益の計画・実績 〕 (図表 6)

(単位: 百万円、%)

	始 期	2023/3 期 実 績	2024/3 期 実 績	2025/3 期			
				計 画	実 績	計画比	始期比
コア業務粗利益	7,915	8,089	8,189	8,145	8,348	+ 203	+ 432
資金利益	7,978	8,074	8,159	8,221	8,159	▲ 62	+ 180
役務取引等利益	▲ 10	14	33	▲ 57	208	+ 265	+ 218
経費	6,581	6,551	6,682	6,624	6,545	▲ 79	▲ 35

また、経費が計画を 79 百万円下回る 65 億 45 百万円となったことから、「コア業務純益」は計画を 2 億 81 百万円上回る 18 億 2 百万円 (始期比 + 4 億 68 百万円) となり、計画を達成しました。

〔 コア業務純益の計画・実績 〕 (図表 7)

(単位: 百万円)

	始 期	2023/3 期 実 績	2024/3 期 実 績	2025/3 期			
				計 画	実 績	計画比	始期比
コア業務純益	1,333	1,537	1,506	1,521	1,802	+ 281	+ 468

※ 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

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 1 億 12 百万円下回る 52 億 25 百万円となったことに加え、「業務粗利益」が計画を 93 百万円上回る 82 億 38 百万円となったことから、「業務粗利益経費率」は計画を 2.09 ポイント下回る 63.43% (始期比 ▲2.10 ポイント) となり、計画を達成しました。

〔 業務粗利益経費率の計画・実績 〕 (図表 8)

(単位: 百万円、%)

	始 期	2023/3 期 実 績	2024/3 期 実 績	2025/3 期			
				計 画	実 績	計画比	始期比
経費（機械化関連費用を除く）	5,188	5,094	5,238	5,337	5,225	▲112	+37
業務粗利益	7,916	8,025	7,758	8,145	8,238	+ 93	+ 321
業務粗利益経費率	65.53	63.48	67.52	65.52	63.43	▲ 2.09	▲ 2.10

※ 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。

(5) 地域経済の活性化への貢献の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

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、依然として法人預金残高が高水準にあることに加

え、景気の見通しが不透明なことから中小企業のお客さまの投資への意欲が低く、資金需要が乏しい中、資金ニーズの掘り起しに努めたものの、ゼロゼロ融資の返済が想定以上に進んだこともあり、「中小規模事業者等向け貸出残高」は3,096億円（計画比▲83億円）となりました。一方で、譲渡性預金の減少等により、「総資産残高」は5,994億円（計画比▲402億円）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」は計画を1.94ポイント上回る51.64%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 〕（図表9）

（単位：億円、％）

	2022/3 末 (始期)	2023/3 末 実 績	2024/3 末 実 績	2025/3 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	2,885	2,945	2,997	3,179	3,096	▲ 83	+ 211
総資産残高	6,429	6,197	6,208	6,396	5,994	▲ 402	▲ 434
総資産に対する比率	44.87	47.52	48.29	49.70	51.64	+ 1.94	+ 6.77

※ 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

②経営改善支援先数の取引先企業総数に占める割合

2024年度下期は、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、「事業承継」「事業再生」が計画を上回ったものの、コロナ禍において、お客さまが資金繰りに追われることなく本業に専念していただくための支援として導入した「資金繰り安定化ファンド」が経済の正常化に伴いニーズが低下したことで計画を大きく下回ったこと等により、分子となる「経営改善支援等取組企業数」は257先（計画比▲56先）となりました。

分母となる「取引先企業総数」は7,017先（計画比▲368先）となり、その結果、「経営改善支援等取組企業数の取引先企業総数に占める割合」は計画値を0.57ポイント下回る3.66%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計画・実績 〕（図表10）

（単位：先、％）

	2022/3 末 (始期)	2022/9 末 実 績	2023/3 末 実 績	2023/9 末 実 績	2024/3 末 実 績	2024/9 末 実 績	2025/3 末			
							計 画	実 績	計画比	始期比
経営改善支援先 数	294	265	350	318	258	241	313	257	▲ 56	▲ 37
経営改善応援 ファンド	78	63	107	101	74	72	84	56	▲ 28	▲ 22
資金繰り安定 化ファンド	77	57	69	40	29	14	84	18	▲ 66	▲ 59
事 業 承 継	29	41	46	40	42	45	29	53	+ 24	+ 24
創 業 ・ 新 事 業	85	75	101	111	81	77	91	89	▲ 2	+ 4
事 業 再 生	25	29	27	26	32	33	25	41	+ 16	+ 16
取引先企業総数	7,085	7,099	7,156	7,190	7,147	7,126	7,385	7,017	▲368	▲ 68
比 率	4.14	3.73	4.89	4.42	3.60	3.38	4.23	3.66	▲0.57	▲0.48

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

※2 「経営改善支援先」とは、次の5項目の取組みを実施した先といたします。

1. 経営改善応援ファンド
2. 資金繰り安定化ファンド
3. 事業承継
 - (1) 事業承継ニーズを有するお客さまに対する、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）の紹介・連携等問題解決支援等
 - (2) M&Aの成立
4. 創業・新事業
 - (1) 政府系金融機関と協調した投融資等
 - (2) 以下の事業性融資

- ・ 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・新連携制度に基づく融資
 - ・ 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) ほうわ創業・事業承継ファンドによる創業・新事業を目的とした出資等

5. 事業再生

- (1) 当行の人材を派遣による再建計画策定、その他の支援等
- (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
- (3) 企業再生ファンド組成による現物出資
- (4) DES、DDS、DIPファイナンス
- (5) 整理回収機構の企業再生スキーム
- (6) 地域経済活性化支援機構を活用した再生計画策定
- (7) 中小企業活性化協議会と連携した再生計画策定
- (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）を活用した再生計画策定

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、2025 年 4 月から 2028 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目標

(1) 収益性を示す指標（コア業務純益）

〔 コア業務純益の改善額 〕（図表 11）

（単位：百万円）

	2025/3 期 実績 計画始期	2025/9 期 計画	2026/3 期 計画	2026/9 期 計画	2027/3 期 計画	2027/9 期 計画	2028/3 期 計画	改善額
コア業務純益	1,802	747	1,618	854	1,816	1,116	2,272	+470

※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

※参考 〔 貸出金計画 〕（図表 12）

（単位：百万円、％）

	2025/3 期 実績 計画始期	2025/9 期 計画	2026/3 期 計画	2026/9 期 計画	2027/3 期 計画	2027/9 期 計画	2028/3 期 計画	改善額
貸出金利息	7,724	4,201	8,452	4,348	8,731	4,504	9,062	+1,338
貸出金平残	424,928	426,402	427,946	430,899	431,336	433,028	433,464	+8,536
貸出金利回り	1.817	1.965	1.975	2.013	2.024	2.074	2.091	+0.274

(2) 業務の効率を示す指標（業務粗利益経費率）

〔 業務粗利益経費率の改善幅 〕（図表 13）

（単位：百万円、％）

	2025/3 期 実績 計画始期	2025/9 期 計画	2026/3 期 計画	2026/9 期 計画	2027/3 期 計画	2027/9 期 計画	2028/3 期 計画	改善額
機械化関連費用 を除く経費	5,225	2,800	5,519	2,737	5,555	2,747	5,561	+336
業務粗利益	8,238	4,226	8,287	4,328	8,777	4,600	9,245	+1,007
業務粗利益 経費率	63.43	66.25	66.59	63.23	63.29	59.71	60.15	▲3.28

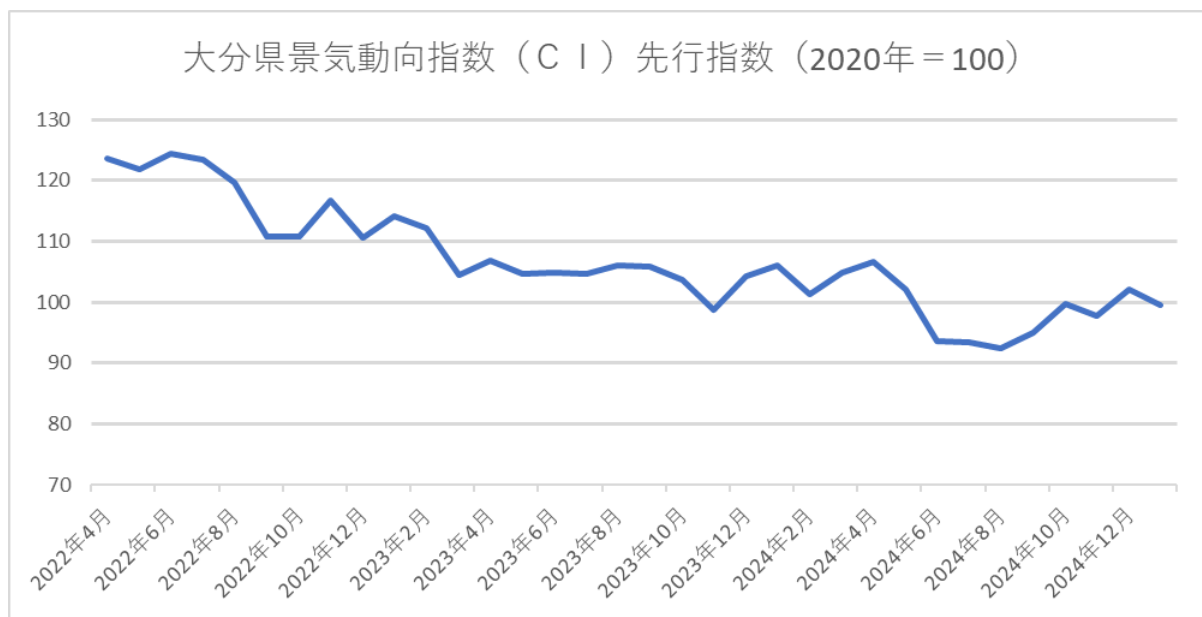
※1 業務粗利益経費率 = 機械化関連費用を除く経費 ÷ 業務粗利益

※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

当行が主たる営業基盤とする大分県の経済は、コロナ禍が収束し、正常化が進むことで、外国人観光客が増加し、宿泊業、飲食業を中心に売上が持ち直すなど、緩やかに回復してまいりました。しかしながら、原材料価格やエネルギー価格の高騰、人材不足による人件費の高騰等が幅広い業種に影響を及ぼし、新たな経営課題となっております。特に価格転嫁や賃金上げが容易にできない中小企業にとっては大変厳しい経営環境となっており、県内経済は不透明な状況となっております。



(2) 経営環境に関する課題と本計画が目指すもの ～「共通価値の創造」

当行は、金融機能強化法の趣旨を踏まえ、厳しい経営環境に直面する地域のお客さまの課題解決を図ることが最優先の使命と位置付けております。その解決に向けて、まずはお客さまから“ありがとう”とご評価いただけるだけの顧客価値をご提供することに全行一丸となって取り組み、お客さまの経営改善を図り、持続可能な地域社会の実現に寄与すること。その結果として、当行の収益基盤の強化にも寄与し、持続可能な銀行になることができると確信しております。

本計画におきましても、「共通価値の創造」を目指し、お客さまへの顧客価値のご提供を追求し続ける「Give&Give&Give (and Given)」の精神のもと、全行を挙げてお客さま支援に全力で取り組み、地域社会の発展に貢献してまいります。「Give&Give&Give (and Given)」は、お客さまに何はともあれ徹底して付加価値を提供し続けるという当行の信念を表現したフレーズです。したがって、Give&Give&Give。すなわち、中小企業・小規模事業者のお客さま、法人のお客さまはもとより、個人のお客さまや地方公共団体、学術機関等、地域の皆さまに対して、当行がもてる知見や、Vサポートをはじめとしたさまざまな情報（当行お取引先、不動産、M&A、DX、補助金等）、アドバイス、サポート等の提供を通じてお客さま本位で汗をかき、お客さまの夢や目標を叶えることに徹すること。そして、それがいつか当行の預貸取引増加やブランドイメージ向上という形で返ってくれば（Given）、善しとする『先義後利（せんぎこうり）』の考え方に基づくもので、当行の経営資源を当行役職員が余すことなく全て地域に還元し、地域の発展に最大限関与することで、結果として当行も持続可能な銀行に成長できるというものです。

5. 経営の改善の目標を達成するための方策

前計画では、「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“**経営改善支援の3本柱**”として位置付け、特にコロナ禍で影響を受けたお客さまを中心に支援を行ってまいりました。コロナ禍が収束し、「資金繰り安定化ファンド」については一定の役目を終えたと判断し、今後は「Vサポート」と「応援ファンド」（「経営改善応援ファンド」「創業・新事業応援ファンド」「事業承継・M&A応援ファンド」を一括りにした総称）を新たな“**経営改善支援の両輪**”と位置付け、物価高や人材不足に苦慮されているお客さまを中心に、これまで以上にお客さまの経営改善支援に取り組んでまいりたいと考えております。

本計画においては、**お客さまのトップライン改善の支援に止まらず、収支の改善にコミットする取組みに注力してまいります。**そのため、本計画から**経営改善支援のプロセスや成果を図るベンチマーク**として、「付加価値額（営業利益＋減価償却費＋人件費）」という考え方を導入し、**経営改善支援の際の評価指標として活用してまいります。**基本方針は前計画に引き続き「地域への徹底支援による地元経済の活性化」とし、取組方針も以下に掲げる「地域への徹底支援」「経営基盤の強化」といたします。

大分の地域金融機関として、今後、より一層お客さまに寄り添っていく体制を整え、キャッチコピーである「いちばんに、あなたのこと。」を真に実行していく企業風土の醸成に取り組んでまいります。

（1）地域への徹底支援

① Vサポートの安定的成長

イ. 前計画におけるVサポートの取組みとその成果

「Vサポート」は、業況の厳しい売り手のお客さま（＝“契約先”）に、当行取引先の中から新たな買い手候補先をご紹介します、販路拡大による売上増加につなげ、経営改善を図ることを目的に2016年11月にスタートしました。Vサポート開始時、この取組みの結果として当行にもたらされる効果を次の三点で整理しました。

（なお、当行はVサポートを『**共通価値の創造**』の取組みと位置付けております）。

- ・第一は、**信用コストの改善**。売上増加により契約先の経営改善が図られ、債務者区分がランクアップすることで当行の信用コストが削減されること
- ・第二は、**新規資金需要の創出**。契約先の売上増加に伴い、当行の金融仲介（運転資金・設備資金）に結び付くこと
- ・第三は、**成果報酬手数料**。契約先に売上実績を付与することで、予めお約束いただいた成果報酬手数料をいただくこと

このように契約先の売上増強を図り、経営改善に結びつけるという目的からスタートしたVサポートですが、この約8年間、コロナ禍という未曾有の危機に直面しながらも、次のような発展・進化を遂げてまいりました。

【第一段階】 《契約先の視点からのアプローチ》

契約先に新たな買い手候補先をご紹介しますためには、全店の支店長・担当者が契約先の商品・サービスを深く理解する必要があります。そのため、当行では以下の二つのツール・仕組みを構築しました。

第一に「**商品カタログ**」の作成。本カタログには、商品・サービス（＝商材）の詳細情報に加え、その商材の強み・弱み、購入実績のある買い手へのヒアリングに基づく評価などを記述します。商材のメリットだけでなくデメリットも含めた生きた情報を買手候補先に伝えるためのものです。

第二に、「商品説明会」の開催。全店の支店長・担当者が本店会議室に一堂に会し、契約先から直接自社の商材についてのプレゼンを受ける機会を設定しています。強み・弱み、購入実績のある買い手の評価、最低ロット、納期、荷姿等、商談に必要な具体的な情報が提供されるため、全店の支店長・担当者は契約先社員と同水準の知識を身に付けることができます。説明会に参加された契約先からは、当行職員の真剣な眼差しで聞き入る姿に接し、「応援団ができたようで心強い」と感動の言葉をいただいております。

このように、契約先の視点からのアプローチでスタートしたVサポートですが、実際に取り組んでみると、契約先のみならず、買い手からも高いご評価をいただき、買い手への新規貸出が増加するという予期せぬ成果がもたらされました。これは、Vサポートでご提供した商材に買い手にご満足していただけた証左であると理解し、「Vサポートは買い手からご評価いただける商材を提供してはじめて真価を発揮できる」という本質に気付くことができました。そこで、次の段階として、買い手の課題解決のお役に立てられる商材、即ち「**買い手への付加価値のご提供**」に活動の軸足を移し、多くの取引先がコロナ禍で業績が低迷する中、Vサポートを主力の武器としてお客さまの業務改善等の『**本業支援**』に取り組むことといたしました。『**契約先の視点**』から『**買い手の課題解決の視点**』へと活動の軸足をシフトさせたのです。

【第二段階】 《買い手の課題解決の視点からのアプローチ》

観光立県である大分県はコロナ禍で宿泊業や飲食業を中心にかつてない深刻な影響を受けました。その中でも特に厳しい業況に陥っていた宿泊業・飲食業に加え、医療機関や介護施設等 10 業種を選定し、コロナ対策を意識した業種別「課題解決提案シート」（10 種類）を作成し、この「課題解決提案シート」を活用しながら、『買い手の視点からのアプローチ』でVサポートを推し進めていくことにしました。

例えば、宿泊業のシートでは、取引先の 1 日の業務の流れを「出勤」→「清掃」→「来店・チェックイン」→「食事」等の各フェーズに分類し、各フェーズで想定される課題を洗い出したうえで、それらの課題を解決しうる契約先の提供する商材を網羅的に整理しました。営業店担当者は、買い手候補先の宿泊業のお客さまとの面談時に本シートを活用することで、職務や経験の有無に関わらず、宿泊業のお客さまの経営課題解決に資する契約先の商材を提案することが可能となったのです。

このように、買い手の視点からのアプローチでVサポートを展開することで、地域経済がコロナ禍で大打撃を受ける中、数多くの宿泊業・飲食業・医療機関・介護施設等のお客さまの資金繰り支援はもちろんのこと、むしろ課題解決の提案を通じた『**本業支援**』に全行を挙げて取り組むことができ、コロナ禍を乗り切ることができたのです。

【第三段階】 《契約先の業務プロセス改善・新商品開発に向けたアプローチ》

第二段階で、買い手の課題解決支援に主眼を置く取組みを通じて多くの知見を得ることができたことから、本計画では次の段階（第三段階）に移行し、新たな取組みを本格化いたします。

取組みの考え方は次の通りです。買い手は業種・規模など百社百様であり、経営課題も多岐に亘ります。Vサポートでそのような百社百様の買い手に付加価値を提供し、高いご評価をいただくためには、契約先（100 社）が安心してお付き合いできる持続可能な会社であることが前提になります。具体的には、財務基盤が健全であることや提供する商材の品質が高いこと、業務プロセスが適切に運営されていること、新商品や新サービスの開発に積極的に取り組んでいること等であります。契約先の経営が安定化することで、買い手の要望にお応えできる新商品や新サービスの開発につなげることができる。

そのように考え、本計画では契約先に対する『一步踏み込んだ経営改善支援』を目標に掲げ、契約先の業務プロセスの改善支援、新商品や新サービスの開発支援に注力してまいります。

契約先の業務プロセスの改善にあたっては、他のVサポート契約先が提供する商材をはじめ、Vサポート以外の取引先の取扱商品も最大限に活用してご支援してまいります。また、新商品や新サービスの開発にあたっては、買い手のさまざまなニーズにお応えすべく、契約先が保有する経営資源を再評価して新しい活用法をご提案したり、専門家の知見を活用するなどにより、新商品や新サービスの開発をご支援してまいります。

契約先に対する支援にあたっては、Vサポートの主管である「お客さま支援部」、各種コンサルティング業務や事業承継を担う「ソリューション支援部」、事業再生支援を担う「融資部企業支援室」との3部の連携による『3部合同支援体制』（2024年度上期に立ち上げ）を活用し、部門横断の緊密な連携を更に強化してまいります。

なお、スタート以来のVサポートの実績推移は下記の通りとなります。

＜Vサポートの実績推移＞（図表 14）

	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
売上貢献額(累計)(A)	1,235 百万円	2,209 百万円	2,863 百万円	3,530 百万円	4,584 百万円
契約先数(年度末)	81 先	98 先	100 先	100 先	100 先
商品・サービスの数	110 件	127 件	131 件	142 件	143 件
売上実績ある契約先(B)	69 先	89 先	98 先	98 先	100 先
売上入金回数(累計)(C)	2,866 件	4,194 件	5,719 件	7,295 件	8,675 件
買い手先数(累計)	777 先	1,049 先	1,308 先	1,776 先	2,005 先
売上件数(累計)(D)	1,006 件	1,444 件	1,809 件	2,153 件	2,441 件
売上実績ある契約先の 平均売上件数(D/B)	14.5 件	16.2 件	18.4 先	21.9 先	24.4 先
1 件当たりの売上入金 単価(A/C)	431 千円	526 千円	500 千円	483 千円	528 千円
成果報酬手数料(累計)	70 百万円	115 百万円	159 百万円	198 百万円	235 百万円

ロ. 本計画におけるVサポートの展開方針

a. Vサポート契約先への一步踏み込んだ経営改善支援

本計画では、Vサポートの第三段階として、契約先に対する業務プロセスの改善支援、新商品・新サービスの開発支援を行うため、『一步踏み込んだ経営改善支援』に取り組めますが、その手法について、具体的な取組み事例をもとにご説明いたします。

《具体的な取組み事例(食品加工業)》（前計画期間中に先行して実施した事例より）

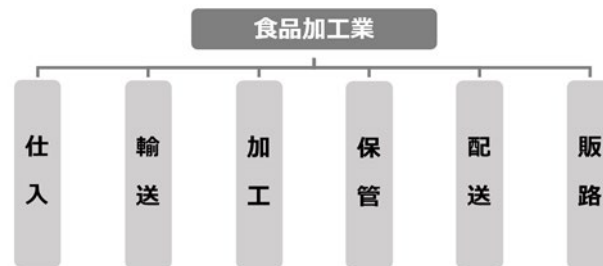
A社は大分県南部で冷凍マグロを中心とした食品加工業を営む企業。2016年12月にVサポート契約を締結し、以後、同社の販路開拓及びその商品・サービスを活用した買い手の課題解決支援に取り組んでまいりました。2021年に新しい設備を購入し生産能力の増強を図りましたが、コロナ禍により売上が大幅に減少。コロナ禍収束後も売上回復は思うに任せず、設備の稼働率は大きく低下する状況にありました。

そのような状況を受け、当行はA社の経営改善に向けた支援を本格化しました。まず、A社が保有する「経営資源」の機能について棚卸しを行いました。A社は食品加工業に分類されるものの、実際には、「仕入」「加工」「保管」「配送」「販路」といった多様な機

能を備えていることが明らかになりました。

それぞれの機能を深掘りすると、「熟練スタッフによる高い加工技術」「県内でも希少な超低温冷凍庫」「保冷車を活用した県内配送網の構築」等、非常に優れた強みを有していることが分かりました。そこで当行は、A社の強みを最大限に活用するため、次のような施策に取り組みました。

<A社の経営資源の棚卸し（イメージ）>



[1]仕入先紹介による商品・サービスの拡充

まず、A社の保有する「超低温冷凍庫」と「保冷車」、そして「県内で構築した販路」に着目し、冷凍加工食品を取扱う他のVサポート契約先との連携を模索しました。その結果、品質面では大手企業から評価されながらも、「小ロット」の注文に対応できず業績が苦しかったB社の商材（「冷凍焼きいも」）について、A社がB社から仕入れて保管し、A社の販路に乗せるというスキームを提案しました。

この取組みは、A社が持つ「保管」「配送」「販路」の機能を最大限に活かす形となり、結果としてA社・B社双方の売上拡大に寄与しました。同様に、A社は他のVサポート契約先の「冷凍ピザ」や「冷凍巻き芯」の取扱いも開始いたしました。これらの冷凍商材はA社をはじめ、他のVサポート契約先の売上増強に貢献しただけでなく、人手不足や食品廃棄ロスの課題を抱える多くの飲食業の「買い手」に対しても大きな付加価値をもたらすこととなりました。

[2]加工技術を活かした商品展開と採算管理

次に、A社の持つ「加工技術」に着目し、A社の加工場の稼働状況を詳細に分析したところ、ブリの加工が冬季に集中しており、4月から10月の間は加工場の稼働率が大幅に低下していることが判明しました（主力のマグロは通年稼働）。

そこで当行は、加工業者の確保に課題を抱えていた宮崎県のサクラマス養殖業者との連携を提案。その結果、A社は6月から10月の期間にサクラマスの加工業務を新規受注することに成功しました。

サクラマス加工業務の受注に際しては、適正な利益を確保するため採算管理にも注力しました。まず当行は、A社の加工場を訪問し、サクラマスの原体からイクラを取り出しフィレ加工を施すまでの作業時間の測定、月間の加工可能本数の算出、人件費・包材費・送料・水道光熱費等の加工コスト等を考慮した適正な加工賃を導き出し、A社に提供しました。

また、加工業務の効率化を図るため、従業員の熟練度に依存することなくシミュレーション通りの加工本数を確保できるよう、当行主導にて作業マニュアルを策定しました。

さらに、加工後のサクラマスは、フィレ、イクラ、筋子、魚醤原料等、複数の商品として管理する必要があったことから、在庫管理表及び商品コードを活用した在庫管理

体制の構築を支援いたしました。

加えて、衛生管理面を確保するために、保健所立ち合いのもとで加工場の調査を実施。課題を明確にし、必要な対策を講じることで、A社が安心して新たな業務に取り組める環境を整備しました。このように、加工場の稼働率に着目して新商品の開発を支援するとともに、採算管理・在庫管理・衛生管理に至るまで包括的な支援を行うことで、A社は新規事業を円滑にスタートさせることができました。

[3] 倉庫業免許取得支援

次にA社が保有する「超低温冷凍庫」に着目しました。A社の超低温冷凍庫は、-40℃以下での冷凍保管が可能であるものの、コロナ禍以降、本業の売上低迷により、稼働率が大きく低下していました。そこで、他のVサポート契約先や県外金融機関とも連携し、冷凍倉庫の市場ニーズを調査しました。その結果、冷凍倉庫には「大分県産自然薯」や「PCR検査キット」の保管需要があることが判明し、A社は冷凍倉庫の不稼働スペースを活用した倉庫スペースの賃貸業を開始することになりました。しかし、この取り組みで冷凍倉庫の稼働率は改善したものの、荷主（買い手）にとっては、人手不足による荷主自らによる入出庫作業は難しいという新たな別の課題が浮き彫りになりました。荷主（買い手）にとっては単なる保管場所ではなく、物流拠点としての機能を冷凍倉庫に求めているということが明らかになったのです。

そこで当行は、A社に対し「倉庫業」の許認可取得を提案しました。倉庫業の許認可を取得することで、単なる保管サービスにとどまらず、「検品」・「入庫」・「在庫管理」・「ピッキング」・「配送」といった付加価値の高い物流サービスを提供することが可能となり、冷凍倉庫の稼働率向上に加え、人手不足に悩む多くの荷主（買い手）の課題解決にも寄与することが見込まれたことによるものです。

倉庫業の申請手続きでは、許認可を所管する運輸支局との折衝をはじめ、さまざまな手続きの全てにおいて当行は関与しました。関係法令への適合性や外壁・床の強度、防犯措置等の施設基準に関する調査についても、Vサポート契約先である設計事務所の協力を得て実施。さらに、約款や寄託契約書の作成については、専門家の指導を仰ぐことで、A社は無事に倉庫業登録を完了することができたのです。

コロナ禍以降、冷凍倉庫の稼働率低下が課題となっていたA社にとって、倉庫の活用はまさに悲願であり、冷凍倉庫の需要が高まる中、より多くの付加価値を提供できる態勢を整えることができました。

本事例は、A社の持つ経営資源に着目し、その機能を徹底的に分析・活用することで新たな事業機会を創出できた好事例と考えております。新事業開始に伴うさまざまな課題に対しても、当行が主体的に関与し、必要に応じてVサポート契約先等とも連携することで、無事に乗り越えることができたのです。

本事例を第三段階の『一步踏み込んだ経営改善支援』の実例としてお示ししましたが、このような取り組みをVサポート契約先全体に対象を広げ、契約先の経営改善を強力にサポートしていく手法を本計画において確立してまいりたいと考えております。

b. Vサポート契約先への支援を当行取引先全体に展開

本計画では、Vサポート契約先への『一步踏み込んだ経営改善支援』に取り組んでまいりますが、契約先への支援を通じて培った知見を活用し、契約先のみならず、当行取引先全体を対象とした広範な支援へと発展させてまいります。

取引先の事業内容を深く理解し、経営資源の機能を精査することで、その取引先がもつ本質的な強みや弱み、あるいは改善すべき課題が明確になります。当行はそれらの課題に真正面から向き合い、求められる商品・サービスを保有するVサポート契約先等とも協業することで、コロナ禍以降も苦境に喘ぐ多くの地場中小企業・小規模事業者のお客さまの活路が見いだせると考えております。

c. 『3部合同支援体制』による実効性ある経営改善支援

既述の通り、2024年度上期に「お客さま支援部」、「ソリューション支援部」、「融資部企業支援室」との3部連携による『3部合同支援体制』を立ち上げました。2024年度には取引先7社の選定先に対し、工程管理、商品開発、相続対策、資産の有効活用、他の当行取引先との協業等、複合的かつ多面的な支援に取り組みました。具体的な成果も現れつつあり、本計画においても、3部合同支援の取組みを強力に推し進めてまいります。

d. Vサポートに関する更なる人材育成

Vサポートの活動を更に発展させていくためには、全行員がVサポートの理念を正しく理解し、商品・サービスに関する深い知識を持つことが不可欠であります。また、取引先自身も認識できていない潜在的な課題を見極めるためには、これまで以上に深度ある対話が必要となります。お客さまのもとを足しげく訪れ、強い信頼関係を築くという渉外活動の基本を徹底し、高い付加価値のご提供に努めてまいります。本計画におけるVサポートに関する人材育成の施策は下記の通りです。

[1]Vサポートへの理解を深めるための施策

- ・『新任渉外研修』『新入行員研修』でのVサポートに関する研修
- ・『営業店若手行員向け勉強会』＝お客さま支援部の若手部員による研修
(2025年3月時点で累計168回開催)
- ・『帯同訪問』＝営業店行員とお客さま支援部員との帯同による顧客訪問
(＝買い手候補先の課題抽出や解決策提案に関する切り口・話法をOJTで習得)
- ・『商品説明会』＝開催頻度を高め、契約先の「生の声」を直接聞く機会を増やし、行員のVサポート商材に関する商品知識のブラッシュアップを図る
(2025年3月時点で累計153回開催)
- ・『Vサポートトレーニー研修』＝若手行員の課題解決力向上を目的としたOJT研修
(2025年3月時点で累計8回開催)

[2]成功事例の共有と横展開

- ・『Vサポートニュース：成功事例（漫画風）』の配布＝Vサポートを通じて売り手・買い手双方の顧客価値向上につながった事例を全営業店に展開
(2025年3月時点で159回発行、うち事例数は92件)

[3]顧客満足度の可視化

- ・『アンケート調査』＝契約先及び買い手に対して定期的にアンケートを実施。双方の満足度を確認するとともに、課題があればその原因を分析し、適切な対策を講じる

Vサポートは、第一・第二段階を経て、本計画は第三段階のステージにあると考えております。これまで培ってきた知見を活用し、契約先の経営改善に真摯に向き合い、さらにそこで得た知見をより多くのお客さまに横展開するという深度ある取組みへとステップア

ップさせてまいります。

本計画では、当行役職員が一丸となって、経営改善支援のプロセスや成果を図るためのベンチマークとして新たに導入した評価指標である「付加価値額（営業利益＋減価償却費＋人件費）」の改善を目指し、多くのお客さまから“ありがとう”というご評価をいただき、その集積が、結果として当行の収益基盤の強化へつながっていくことを目指して取り組んでまいります。

② お客さまに寄り添った事業性融資への取り組み

イ. 「三現主義」の徹底をベースとしたスピード審査体制の構築

これまで当行は、融資審査において、豊和流の「三現主義」（現地・現物・現人=現地に赴き、現場を知り、現場で経営者や従業員の方々とお客さまの課題を議論すること）を徹底することを基本としてきました。今後、この「三現主義」を更に推し進め、事業者の実態把握を強化し、これまで以上にお客さまに寄り添った、きめ細かい融資支援につなげ、スピード審査の向上を図ってまいります。

他方、融資部審査役の増員と人材強化を図り、営業店と一体となった伴走審査を行うことで、スピード審査体制の構築を目指していきます。さらに、与信決裁権限規程に定める融資会議決裁のスピード化を図るべく、会議開催の運用見直しを行い、大口案件に関してもスピード審査の徹底を図ってまいります。

融資部主催の研修、融資部行員の営業店臨店についても、これまで以上に質を高め、行員一人一人の融資能力の向上を図り、審査スピード向上に努めてまいります。

ロ. 「応援ファンド」による積極的な資金供給

前計画では、「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“経営改善支援の3本柱”として位置付けて取り組んでまいりましたが、「資金繰り安定化ファンド」についてはコロナ禍が収束し、一定の役目を終えたと判断し、本計画では、「Vサポート」と「応援ファンド」を新たな“経営改善支援の両輪”と位置付けて取り組んでいくことについては、既述のとおりです。

新たに「応援ファンド」というカテゴリーのもとに、従来の「経営改善応援ファンド」に加え、「創業・新事業応援ファンド」と「事業承継・M&A応援ファンド」の2つのファンドを創設いたしました。「創業・新事業応援ファンド」は創業・新事業に取り組むお客さまを対象に、創業・新事業における事業計画の策定やVサポートの活用、ビジネスマッチング等の支援を行い、計画実現に向けて定期的にレビューすることなどにより継続的な伴走支援を行うファンドです。「事業承継・M&A応援ファンド」は事業承継・M&Aに取り組むお客さまを対象に、事業計画策定による円滑な事業承継をご支援するとともに、定期的なレビューを通じて簡易なPMIを実施するファンドであります。「応援ファンド」で括られたこれらのファンドは、これまでの「経営改善応援ファンド」で培った知見や手法を活用して経営改善支援を行っていくものであり、目標としてお客さまと合意した『付加価値額』の実現に向けて、行内外のあらゆる手段を用いて課題解決支援を行い、“真に寄り添う”行動を深化させてまいります。

「応援ファンド」の原点となる「経営改善応援ファンド」は2014年にスタートした取り組みであり、経営改善を必要とする中小企業・小規模事業者のお客さまに対して、営業店と本部とが協力して『事業性評価』を行い、トップラインの改善や経営改善のための施策を盛り込んだ『経営改善計画』をお客さまと協働で作成するとともに、あわせて『新規資金』をご融資するという当行独自のサービスです。融資実行後は『定期的なモニタリング』に

より進捗管理をするとともに、更なる改善策を実施するものであります。

『事業性評価』、『経営改善計画』、『新規融資』、『定期的なモニタリング』をセットとすることで、通常の事業性融資に比べて高い顧客価値をご提供できていると考えております。

前計画における経営改善応援ファンドの実績は下表の通り。また、2025年3月末の経営改善応援ファンドの融資残高は23,728百万円（733件）であります。

＜（経営改善）応援ファンド実績＞（図表15）

（単位：先数、百万円）

	実績			計画		
	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
貸出実行先数	170	177	128	130	138	142
貸出実行金額	5,696	5,228	3,668	3,720	3,950	4,060

※実績は従来の「経営改善応援ファンド」の計数

※計画は新しいカテゴリーである「応援ファンド」の計数

（＝経営改善応援ファンド、創業・新事業応援ファンド、事業承継・M&A応援ファンドの合算）

③ 事業承継、M&A支援に向けた取組み

近時の物価高・人手不足等により厳しい経営状態にある中小企業・小規模事業者にとっての足元の経営課題の一つが企業経営者の高齢化問題であります。当行はお客様の事業承継を地域社会においてスムーズに進めてくことが当行に課せられた使命だと考えております。

当行の事業承継にあたっての優先順位は、（i）親族内での承継、（ii）従業員への承継、（iii）第三者への承継（＝M&A）。経営者やご家族の方々の事業承継に関する思いを聴取し、じっくり議論した上で優先順位にしたがって最適なお提案を行っております。

2009年10月に事業承継・M&Aの専担チームを創設して以来、当行は外部の専門機関に頼ることなく内製化した体制で事業承継・M&Aに取り組んでまいりました。

M&Aに際しても、いきなり県外企業へのアプローチはせず、県内企業同士のM&Aを最優先に考えて事業承継の支援を行ってきました。今後も引き続き、営業店の日常の営業活動による経営者との面談の場で、今後の経営体制や事業承継等について深度ある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貢献するため、引き続き事業承継支援の体制を強化し、スムーズな事業承継のご支援に努めてまいります。

＜事業承継・M&Aの実績・計画＞（図表16）

（単位：先数）

	実績			計画		
	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
先数	19	13	16	18	19	20

※当行が仲介またはFA契約を締結して支援した実績（譲渡・譲受企業の実数）

④ 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

当行では、これまで創業や新事業を目指すお客さまに対して、創業・新事業にかかる新規融資を含め、さまざまな支援を行ってまいりました。具体的には、創業・新事業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提供、自治体の各種支援制度・補助金等に関する情報の提供、Vサポートによる設備やDX等に関わる業者の紹介、事業計画の策定に関する支援等であります。

創業・新事業にかかる新規融資等のファイナンスに関して、前計画の3年間において、531先に合計11,576百万円のご支援を実施しております。

イ. 日本政策金融公庫及び他の創業支援機関(産業創造機構・県内大学)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7月に「業務連携協議会」を開催しております。「業務連携協議会」は日本政策金融公庫からは3事業部門の統括責任者、当行からは頭取・担当取締役が参加する会議体で、毎年度の業務提携の取組みに関するPDCAを実施し、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。下表は、前計画における日本政策金融公庫との連携実績及び本計画における計画です。なお、2024年度はコロナ禍が収束したことで、資本性ローン含め、コロナ関連の連携案件が減少したことから前年度比43件の減少となっております。

〔日本政策金融公庫との協調実績〕(図表17) (単位:件)

	実績			計画		
	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
件数	104	106	63	70	75	80

公益財団法人大分県産業創造機構とは2020年6月に中小企業事業者の創業・新事業開発及び経営改善の支援について包括的提携協定を締結し、県内の事業者の支援に取り組んでおります。

技術相談、新製品・新技術開発、製品化のニーズのあるお客さまに対しては、県内に立地する大分大学、日本文理大学及び溝部学園と連携した「産学連携支援サービス」のご提供や、「技術相談会」の開催を通じたご支援に取り組んでおります。

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日にミライドア株式会社(旧:フューチャーベンチャーキャピタル株式会社)と共同で「ほうわ創業・事業承継支援ファンド」(当行はリミテッド・パートナーとして99%の出資比率)を設立しました。このファンドは“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うファンドです。総額3億円、期間8年(最大2年延長可)でスタートし、2024年4月に総額5億円、期間11年に規模・期間を拡充しました。大分県や各市町・支援機関との連携強化、地元スタートアップ企業との接点増加に資する取組みとなっております。

投資対象は創業・第二創業企業、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」を与えることができる事業者を選別しております。ファンド設立以来、2025年3月時点で累計12先、222百万円の投資実績であり、内3社がEXITしました(IPO:1社、M&A:2社)。

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等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による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。

⑤ 経営改善・事業再生が必要なお客さまへの取組み

イ. 認定支援機関を活用した企業支援、事業再生、廃業支援

当行は、中小企業経営力強化支援法により創設された中小企業に対して、専門性の高い支援事業を行う経営革新等支援機関や各支店営業エリア(大分県、福岡県、熊本県)における『中小企業活性化協議会』、ならびに地域経済の活性化に包括的に資する支援や地域中核企業の事業再生支援を目的とする『地域経済活性化支援機構(略称REVIC)』等の認定支援機関を有効に活用し、企業支援や事業再生ならびに廃業支援に取り組むとともに、取組みにあたってはお客さまの各フェーズに対応した柔軟な態勢をもって支援を進めてまいります。

ロ. 『3部合同支援体制』による実効性ある経営改善支援

「お客さま支援部」、「ソリューション支援部」、「融資部企業支援室」の3部はそれぞれが持つ知見や取組実績をもとに経営改善が必要とされるお客さまを選定(2024年度の選定先は7社)し、3部が協働して実効性のある改善策を提供してまいります。

各部のそれぞれの観点は、「お客さま支援部」はお客さまの売上向上のための様々な販路開拓、施策、チャネルを提供すること、「ソリューション支援部」はお客さまのコンセプトに合致するソリューションの提案を全国的な視点から情報を収集し、戦略化してお客さまに提供すること、「融資部企業支援室」は事業・財務デューデリジェンスによる実態把握を行い、そこから生じている窮境原因の除去を前提とした経営改善計画の策定から実行に向けて伴走支援することです。経営改善計画の策定に際しては、認定支援機関とも連携を密にして引き続き、協業してまいります。

⑥ 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)

気候変動をはじめとする環境問題のほとんどが経済活動と深く結びついており、その経済活動の動向を左右するのは「金融」だと考えております。そのため、環境問題を解決する手段の一つとして「サステナブルファイナンス」(「持続可能な社会を実現するための金融」)が求められています。当行は2025年4月に公表した「サステナブルな社会の実現に向けて」に記載しております、SDGsへの取組みを加速させ、サステナブルな社会の実現に向けて取り組んでまいります。

また、県内市町と積極的に連携し地域課題の解決に向けて取り組むとともに、2023年3月より日本政策金融公庫と連携して実施している「ほうわサステナブルサポート」において「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まいります。

(2) 経営基盤の強化

「地域への徹底支援」という当行の責務を果たすためには、“お客さまとのコミュニケーションを深め、信頼関係を構築し、課題解決につなげていく”という取組みを強化することが求められております。そのためには、人材力を高めかつその力を最大限に引き出すとともに、経営資源を効率的に活用していくことで、当行の経営基盤を安定化させていくことが不可欠であると考えております。本計画では、具体的に取り組む項目として「本部の最適化」「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」「チャネルの多様化」を掲げ、経営基盤の強化を図ってまいります。

① 本部の最適化

イ. 本部の最適化

営業店が持つポテンシャルを引き上げるとともに、そのポテンシャルを十二分に発揮す

するためには、本部のサポート機能を高める必要があると考え、本部業務の見直しや本部の適正人員の算出により創出された人材を注力すべき分野へ再配置する「本部の最適化」に取り組んでまいります。その一つの方策として、融資部審査グループの人材を増員し、営業店と一体となった伴走審査ができる体制を構築することで、融資審査を迅速化させるとともに営業店における融資判断能力を向上させ、更なる金融仲介機能の発揮を促進してまいりたいと考えております。また、今後、ますます事業承継のニーズの高まりが予想される中、事業承継を担当するソリューション支援部の人員を増強し、地域の中小企業・小規模事業者のお客さまのニーズにより迅速に対応できる陣容としてまいります。

ロ. 未来戦略室の創設

2029年3月の公的資金完済の実現、さらには公的資金完済後を見据え、当行の目指すべき姿と当行が地域に必要とされる銀行であり続けるための戦略を未来志向で考え、その戦略に基づいた各種施策に取り組んでいくことが必要であると考えております。そのために、当行の将来像や戦略を再構築し施策の実施までを組織横断的に管理する部署「未来戦略室」を創設いたしました（2025年6月）。未来戦略室は、重要な経営課題毎に立ち上げた各部横断的なワーキンググループの主管部署として各課題に主体的に取り組み、当行が盤石な経営基盤を築き、将来に亘って地域の課題解決に取り組んでいくことをミッションとしております。

ハ. 店舗戦略

当行の最大の使命である地域のお客さまの課題解決により注力するためには、法人のお客さまと日々接点を持つ渉外担当を増強する必要があると考えております。そのためには、業務効率化による配置転換はもちろんのこと、ブランチ・イン・ブランチ（※）や、フルバンキング店舗から一部機能に絞った店舗への転換等店舗政策も検討してまいります。

※ブランチ・イン・ブランチとは、複数の店舗が1つの店舗建物内で営業する方式のこと。

② 人材育成の強化

「顧客価値の提供」を実践するため、以下の施策に取り組んでまいります。

イ. 営業店支援体制の充実

融資部格付・審査グループを増員し、審査役がWeb会議システムを活用するなどして案件の組成段階から営業店とこれまで以上に緊密に連携することで、営業店支援体制の充実を図ってまいります。これにより、丁寧でスピード感のある顧客対応が実現できるとともに、「融資フリースクール（※）」などを定期的を開催することで営業店担当者の融資能力の向上を目指します。あわせて、地域の課題解決や質の高いサービスを提供するため、階層別・職務別の集合研修や本部トレーニー制度（お客さま支援部、ソリューション支援部、融資部、金融商品監理室等）を継続開催いたします。さらに、「おおいた産学金連携コーディネーター研修」（※※）をはじめとした行外研修に積極的に取り組んでまいります。

※「融資フリースクール」は、等級や職務に関係なく、融資に興味がある融資未経験者や、基礎から学び直したい行員を対象に融資能力のレベルアップを図る研修。多くの行員が参加できるよう平日開催と土曜日開催にて実施しております。

※※「おおいた産学金連携コーディネーター研修」は地域の企業に寄り添いながら企業の強みを見極め、成長へ導く金融人材を育成する場として、地元の企業経営者の方々のご協力を得ながら実施する研修であり、当行が取りまとめを行っております。大分大学・山形大学のご指導のもと、大分県信用保証協会、地元金融機関、政府系金融機関（日本政策金融公庫、商工組合中央金庫）、大分財務事務所等、官

民・業態を超えた機関の若手職員が参加し、中小企業を支援する『顧客とともに価値を創造する力』を備えた金融人材の育成を狙いとしています。

ロ. 複数業務を担える行員の育成

より少ない人員で効率的に店舗運営ができるためにはマルチタスク（複数業務）が担える人材が不可欠であり、そのような人材を育成することを目的に、入行後一定期間に預金・融資・渉外業務を一通り経験し、業務知識を習得するという「マルチキャリア開発プログラム」を2020年4月から段階的に開始しました。このプログラムを経た行員は累計151名となっており、マルチタスク人材の育成に効果を発揮している一方、副次的な効果として、営業店業務を一通り経験することで、若手行員に自身の適性を見極めるための絶好の機会を提供しています。また、マルチキャリア開発プログラムの導入前に入行した行員に対しては、「融資能力向上研修」や公募による「融資フリースクール」を開催し、学ぶ機会を提供しております。今後は研修期間や研修カリキュラムの見直しを行うとともに、プログラム自体の更新を図ることで継続的な育成態勢の構築を目指してまいります。

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

融資部主催の「融資能力向上研修」「融資部留学」「融資フリースクール」や融資部臨店指導において、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のベースとなる能力の向上を図っております。あわせて、融資スキル見える化を図るため、「融資人材育成スキルマップ」を策定し、融資業務に関する人材育成を強化してまいります。

さらに、ソリューション支援部主催の「ソリューション提案研修」等の研修を通じて、企業の経営課題を把握し解決・実行できる人材を育成するための研修体系を構築しております。

③ 人材の確保、人材の活躍推進に向けた取り組み

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備するため、下記の施策を実施してまいります。

イ. 多様性の尊重と女性、シニア層の活躍推進

ア. 女性の活躍推進

当行のシミュレーションでは、近い将来、女性行員が正行員の半分以上を占めると予想しており、これまで以上に女性の活躍を踏まえた営業体制の構築が求められております。そのためには、働きやすい環境を整備するとともに、融資部格付・審査グループ等、これまで男性行員が中心に担ってきた分野への女性行員の配置を積極的に進める一方、管理職への登用も更に増強していく必要があります。

働きやすい職場を整備するため、例えば、育児短時間勤務制度については、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ました。

また、2025年4月から範囲が拡大した子の看護休暇についても、義務が課されている小学校3年生修了時を超え、小学校6年生修了時までに延長しております。加えて、所定外労働の免除についても、義務が課されている小学校就学の始期を超え、小学校6年生修了時まで延長しております。

今後とも出産や育児を経ても当行でのキャリア形成が継続できるような支援や制度の拡

充を図り、女性が安心して働き、活躍できる職場環境の充実を目指してまいります。

b. シニア層の活躍推進

現在、定年後嘱託再雇用（満 60 歳以上）の行員が 30 名程度在籍していることに加え、2025 年度以降も毎年 10 名以上の行員が定年を迎える予定となっています。

さまざまな経験を有したシニア層には、これまで同様、若い行員の育成・指導等に尽力してもらうことに加え、取引先からの要望に応じての人材派遣（出向・転籍）を推し進めることにより、地域経済に貢献してまいりたいと考えております。

ロ. ワーク・エンゲージメントの向上

a. 心理的安全性の確保

行員が自分の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」の確保が不可欠であり、組織やチームの中で、自分の考えや意見を忖度なく安心して発言でき、それを許容する人間関係の構築が必要です。

「心理的安全性」の確保につきましては、活発なコミュニケーションができる職場環境の整備が必要であることから、あらゆる機会を捉え、その必要性を発信していくとともに行員との意見交換ができる場を創出していきたいと考えます。

b. 人事制度及び人事評価制度改正に向けた情報収集

人事制度及び人事評価制度は、企業の文化や風土に大きな影響を与えます。現在の人事制度及び人事評価制度は運用を開始して 10 年以上を経過しており、価値観の変化、銀行の戦略の変化あるいは従業員の意識の変化等に沿った内容になっているのかどうか、客観的な検証が必要であると考えております。まずは情報収集からスタートさせ、人事制度及び人事制度改正に向けた議論を活発化させたいと考えております。

ハ. 処遇の改善

従業員が当行で働くことに誇りを持ち、安心して、銀行員生活を送るためには、従業員の処遇改善は欠くことができません。ベースアップや賞与等の給与面の改善をはじめ、有給休暇の取得促進等の「働きやすさ」のレベルアップを図り、行員のワーク・エンゲージメントの更なる向上に努めてまいります。

④ チャネルの多様化

イ. デジタルチャネルの拡充

デジタルネイティブやビジネスパーソンの利便性向上のため、バンキングアプリをはじめとする非対面チャネルの機能拡充を進めてまいります。

2022 年 8 月に開始したバンキングアプリの利用登録者数は、2025 年 3 月末時点で累計 2 万 8 千人を超え、引き続き順調に増加しています。

今後も UI／UX の改善や振込機能等のサービス拡充に向けたバージョンアップを進めてまいります。また、2023 年 2 月には Web での口座開設や住所変更受付サービスの提供を開始し、2025 年 3 月末時点で口座開設 152 件、住所変更 428 件を受付するなど、徐々にその利用件数は拡大しております。引き続き、お客さまの利便性の向上ならびに業務の効率化を図るため、デジタルチャネルの拡充を進めてまいります。

<アプリ利用登録数（累計）>（図表 18）

（単位：件、％）

	2023 年 3 月末時点	2024 年 3 月末時点	2025 年 3 月末時点
利用登録数	6,819	16,751	28,040
個人顧客数に占める割合	2.4％	5.9％	12.1％

<Web 口座開設及びWeb 住所変更受付数>（図表 19）

（単位：件）

	2023 年 3 月末時点	2024 年 3 月末時点	2025 年 3 月末時点
Web 口座開設	1	89	152
Web 住所変更	0	318	428

ロ. 営業店スマート化※に向けた取組み

今後の店舗戦略や営業戦略、それに伴う営業店の人員構成・配置の変化等に対応するため、汎用 P C を使って勘定取引が実施できるように「営業店スマート化（※）」を進めてまいります。これにより営業店に設置の複数の汎用 P C で勘定取引が可能となり、より柔軟な業務運営とお客さまサービスの向上が可能となります。また、来店されたお客さまの利便性向上と、より一層のペーパーレス化を進めるため、煩雑な手続きを要するローカウタ業務をナビゲーション化したタブレット端末の導入を検討してまいります。これにより、どの世代のお客さまにもわかりやすい操作でお取引いただくことが可能となります。

※営業店スマート化とは、営業店における勘定取引等に専用端末以外の汎用的な P C やタブレット等のデバイスを使用することにより、事務の効率化や顧客の利便性の向上を図るソリューションを指します。

ハ. 顧客との非対面コミュニケーションツールの拡充

多忙なビジネスパーソンやデジタルネイティブ世代のお客さまには、来店の手間を避け、スムーズに手続きができる利便性を求める傾向が強いと考えています。さらに、法人のお客さまには、業務の効率化を目的としたオンラインでの迅速な取引環境の重要性が一層高まっていると考えております。こうしたニーズにお応えするため、各種ツール（チャットボット、A I による自動応答、オンライン相談窓口、電子メールによる資料授受、法人向けポータルサイト等）の導入を検討し、お客さまとの迅速かつ効率的なコミュニケーションが実現できるよう、非対面コミュニケーションツールの拡充を進めてまいります。

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

取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることで、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、取締役会の業務執行決定権限を取締役に広く委任することを可能とすることにより、取締役会の適切な監督のもとで経営の意思決定及び執行の更なる迅速化を図る目的から、2023年6月29日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。

経営に対する監督機能の強化と中長期的な企業価値の向上を目指した助言機能の強化を図るため、取締役12名（うち監査等委員である取締役3名）のうち4名の社外取締役（うち監査等委員である取締役2名）を選任しております。取締役（監査等委員を除く。）の任期は、経営環境の変化に対する迅速な対応及び経営責任の明確化のため、1年としております。なお、監査等委員である取締役の任期は2年としております。

監査等委員会は、常勤監査等委員2名（うち社外監査等委員である取締役1名）、非常勤の社外監査等委員1名の3名で構成されております。なお、監査等委員会監査を有効に機能させるため、監査等委員会室に補助使用人1名（監査部兼任）を配置しております。

監査等委員会では、取締役（監査等委員を除く。）の職務の執行状況及び内部統制システムの構築・運用状況に関する監査を実施するとともに、会計監査人と定期的に会合を持ち、会計監査人による監査・レビュー結果について報告を受け、その相当性について確認を行っております。また、監査部長が監査等委員会に毎回出席し、内部監査の実施状況等について報告・説明を行うほか、必要に応じ、監査等委員会が監査部に調査の依頼や指示を行うことができる体制とすることで、監査等委員会監査の実効性の確保に努めております。

(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、信用リスクについては、大分県内の商流や雇用を支える中小規模の事業者等のお客さまを中心としたリスクテイクが求められていることを強く意識した上で、地域やリスク資産毎にVaR、EL（期待損失）、UL（非期待損失）を計測し、分別した管理を実施しております。また、計測したULを、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いるほか、ULの計測対象外である破綻懸念先の未引当額をULに加算した保守的なリスク量も併せて確認し、統合リスク管理の実効性向上を図っております。

2020年度に事業性融資（地公体向け貸出・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、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リスクアペタイト・フレームワーク（R A F）運営体制を整備しました。

今後も統合的リスク管理、R A F運営に継続して取り組み、リスク、収益、自己資本のバランスを考慮した適切なポートフォリオ運営の確立に努めてまいります。

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。

ハ. お客さまの実態把握

当行が審査の基本とする豊和流『三現主義』（現地・現物・現人）を実践し、より一層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。さらにVサポートや3部合同支援体制を通じて入手する事業性に関する情報もお客さまの実態把握に資する取組みと考えております。

また、物価高や人材不足の影響等により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から、2025年3月期に破綻懸念先の償却・引当方法を一部変更し財務の健全性・保守性を高める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」等のうち財務内容や業績が悪化している先の格付悪化
- ・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、破綻懸念先の未引当額を加算したリスク量と配賦したリスク資本との対比、リ

スクが実現した場合の自己資本比率への影響等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

経営改善支援を必要とされるお客さまに対しては、お客さまの状況のフェーズを見極め、引き続き、そのフェーズに沿った経営改善・方策の検討を進めていくこととし、実現可能性の高い経営改善計画策定を念頭に、初期の段階では条件変更等による金融支援と資金繰支援を実施し、そのタイミングで実現可能性の高い計画の策定支援等に積極的に対応することにより不良債権発生の未然防止に努めております。

実現可能性の高い事業再生支援にあたっては認定支援機関との連携を密にして、抜本的な事業再生計画を策定し、状況によって債権放棄の実施やD D Sの活用、事業再生ファンドの活用等の金融支援も実施してまいります。また、日本政策金融公庫との連携により資本金性ローンの導入にも積極的に対応してまいります。

また、事業の存続を徒に長引かせることが経営者の生活再建に悪影響が見込まれる場合には、同じく認定支援機関の持つリソースを活用しながら債務整理や廃業支援等を念頭に置いたうえで、お客さまの再起に向けた助言や経営者保証に関するガイドラインに準拠した保証債務整理も含む、お客さまにとって適切なソリューションを提案するように努めております。

③ 市場リスク管理体制強化のための方策

イ. 基本方針

市場リスク管理の重要性を認識し、当行の自己資本と対比して設定した限度枠内でリスク量をコントロールし、収益性の向上を図ることを基本方針としております。

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

A L Mの観点から、V a RやI R R B B、評価損失等の市場リスク量を計測し、当行の自己資本を勘案したリスクリミット（V a R等の限度枠）を設定すること等により、市場リスク量の把握及びコントロールを行っております。V a R計測モデルについては、モデルの有効性検証のために定期的にバックテストを実施しております。市場リスク量の計測結果やバックテストの結果等については、市場リスク部会及びA L M／リスク管理協議会に報告し、経営陣と協議する体制としております。また、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するとともに、リスク管理施策の策定等に活用しております。

なお、市場取引業務の運営にあたっては、市場部門・市場リスク管理部門・事務管理部門がそれぞれの独立性と相互牽制機能を確保することにより、業務上の不正及び事故の発生の防止等に努めております。

今後も、市場リスク量や有価証券の評価損益等の各種市場リスクの動向については十分注視していかなければならないと認識しております。特に、相場急変時等においては速やかに関係部署による部門間協議を開催し、経営陣と情報共有したうえで対応を協議するなど市場リスク管理体制の充実に努めてまいります。

ハ. アウトライヤー基準への対応方針

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おります。

④ 流動性リスク管理

流動性リスクの管理部門は、当行の資産・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、そのリスク評価、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るほか、定期的にストレステストを実施して現状の流動性準備のストレステスト耐性について分析し、流動性リスク部会及びALM/リスク管理協議会に報告しております。

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。

日々の運用、管理においては、流動性準備量の水準目標の設定や即時に現金化可能な資産や流動化可能な資産の把握に努めるほか、各種経営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。

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を設置し、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。

なお、オペレーショナルリスクの中でも、軽微なミス等も含めると最も出現頻度が多い事務リスクについては、第一線の事務リスク管理能力向上を図るべく各種研修等の実施を継続し、取引の電子化・非対面化の進展等に伴ってますます高まるサイバーセキュリティ関連のリスクに対しては、行内のリテラシー向上により安全性を確保する運用面の対策と、システム的にリスク低減化を図るための対策を引き続き積極的に講じてまいります。

(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

当行は、コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題の一つとして位置付け、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。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・洗い出し等を十分に行ったうえで、同協議会に付議しております。

統括部署であるコンプライアンス統括部において、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、同協議会での評価・改善に向けた審議を継続することで、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統括機能の更なる充実・強化を図ってまいります。

② 「心理的安全性」の確保された企業風土、職場環境の確立（内部通報制度含む）に向けたコンプライアンスの重要性の徹底・浸透

当行は、心理的安全性の高い、風通しの良い職場環境が、不祥事件等を防ぐための最大のコンプライアンス対策であるとの認識のもと、「心理的安全性」の重要性について経営メッセ

ージを繰り返し発信するとともに、コンプライアンス統括部が集合研修や臨店において職員への啓発活動を行うなど、「心理的安全性」の確保された職場環境の実現に向けた取組みを継続して実施しております。

また、当行の内部通報制度であるホットライン制度については、毎年「ホットライン周知期間」を設定し、不正に気付いた時はためらうことなく通報することや内部通報することで不利益な取扱いを受けることはないことを繰り返し周知徹底しております。

なお、他金融機関における不祥事件を踏まえ、内部通報制度と通報者保護や「心理的安全性」の確保された企業風土、職場環境の確立などのコンプライアンスの重要性についての再徹底を行っております。

今後もコンプライアンスの重要性の徹底・浸透に継続して取り組み、不祥事件等を未然に防止する法令等遵守態勢の強化を図ってまいります。

③ 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）を経営の最重要課題の一つと捉え、「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」に基づき、「顧客の受入れに関する方針」を制定し、統括部署であるコンプライアンス統括部金融犯罪対策室が顧客や取引等のリスク評価やデータベースの整備を行うとともに、第一線（営業部門）のAML／CFT対策の遵守状況を確認し、支援・指導を行うなど、実効性のある管理態勢の構築を図っております。

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個別事案、リスクの特定・評価・低減に関する協議を行い、全ての常勤役員・部長で構成するALM／リスク管理協議会に報告するなど、当行が直面するリスクに対して銀行全体で組織的な対応を行っております。

AML／CFT対策の着実な運用と、方針・手続き・計画等の有効性検証により改善対応に取り組み、今後も金融犯罪防止に向けて管理態勢の維持・高度化を図ってまいります。

(4) 不正融資防止に向けた方策

当行の信用リスク管理体制は、まず審査管理部門と営業推進部門とを分離し、営業推進部門からの影響を受けない審査管理体制としております。さらに、当行の与信判断に係わる審査体制として、営業店長専決案件に関しては融資部の定期的なモニタリングの実施による牽制を働かせること、総与信4億円を超える事業者に対する融資案件、取組方針などについては合議体（融資会議、経営会議）にて決裁を行うこととしております。また、それらの合議体の構成員として監査等委員がオブザーバーとして参加するほか、融資会議にはコンプライアンス統括部長と監査部長も参加するなど、不正融資・法令違反等の資本参加制度の趣旨に違う重大な行為に対する牽制機能が十分確保される体制を整備しております。

(5) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

「お客さま満足度アンケート調査」を実施し、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集め、経営に反映させることで経営に対する評価の客観性確保を図ってまいります。

(6) 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及び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、記者会見、プレスリリース、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体制としております。

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、リスク情報等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及びSDGsに関する情報開示の充実

当行は、地域金融機関として、地域の中小企業・小規模事業者の事業を支え、雇用を守り、商流を活性化することを通じて、地域のサステナビリティの維持・改善に向けて支援することが当行の最大の役割と考えております。当行はその役割を果たすため、地域のお客さまに対する円滑な金融仲介機能の発揮に努めることは当然のこととして、さらに本業支援・経営改善支援・事業再生支援等に全行を挙げて取り組んでいるほか、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等、地域・社会貢献、CSR活動も幅広く展開しており、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。

また、こうした地域のサステナビリティの維持・改善に向けた取組みは、気候変動や格差の拡大等、人類が抱える諸課題の解決を目指して定められた「持続可能な開発目標（以下、「SDGs」という。）」の考え方と通底しており、当行におけるSDGsに関する取組みでもあると認識しております。当行の取組みをより分かりやすく知ってもらうために、SDGsに関する取組みをとりまとめた「サステナブルな社会の実現に向けて」を公表しております。

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。

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、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

中小規模の事業者等のお客さまに対する信用供与の実施体制の整備については、更なる融資業務のスピードアップに向け、融資事務の省略化・効率化・外部委託等を図ってまいります。融資業務のスピードアップを図ることで、行員が中小規模の事業者等のお客さまへの支援に専念できる時間を増やしてまいります。

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

当行は、地域の中小規模事業者等のお客さまを取り巻く経営環境の変化を踏まえ、金融サービスの提供にとどまらず、経営課題の解決に向けたコンサルティング機能を一層強化し、お客さまの持続的な成長と競争力向上を支援してまいります。

人口減少やデジタル化の加速、環境意識の高まりなど、地域経済を取り巻く構造的課題に真正面から向き合い、経営改善支援及び積極的な資金供給を通じて、お客さまの事業発展に貢献することこそが地域金融機関としての使命であると考えております。特に、事業性融資においては、お客さまに寄り添う姿勢を重視し、『三現主義』（現地・現物・現人）の徹底をベースにしたスピード審査体制を構築することで、迅速かつ柔軟な資金提供を実現します。

さらに、衣替えした「応援ファンド」の取組みを通じて、成長分野や新規事業へ挑戦する地域の中小規模事業者を積極的に支援し、競争力強化に貢献してまいります。

本計画においては、取組方針「地域との共生と共創」に基づき、事業承継、DX化、脱炭素化等の多様な経営課題に応じた支援を継続的かつ効果的に提供し、地域経済の活性化と地域社会の持続的な発展に貢献してまいります。

〔 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 20)

(単位:億円、%)

	2025/3 末 実 績	2025/9 末 計 画	2026/3 末 計 画	2026/9 末 計 画	2027/3 末 計 画	2027/9 末 計 画	2028/3 末 計 画
中小規模事業者等向け貸出残高	3,096	3,100	3,135	3,168	3,197	3,226	3,255
総資産残高	5,994	5,993	5,933	5,966	5,989	6,011	6,044
総資産に対する比率	51.64	51.72	52.84	53.11	53.38	53.68	53.86

※ 「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ＳＰＣ向け貸出
- ・ 当行の子会社向け貸出、及び当行を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 応援ファンドの強化に資する方策

物価高や人材不足等の経営課題を抱えている中小規模事業者等のお客さまに対して、『事業性評価』、『経営改善計画』、『新規融資』、『定期的なモニタリング』をセットとした「応援ファンド」を「Vサポート」と並ぶ経営改善支援の両輪の一つに据えることで、円滑な資金供給と経営改善の両立を図ってまいります。これまでの「経営改善応援ファンド」に加え、「創業・新事業応援ファンド」「事業承継・M&A応援ファンド」を増設することで、これまで以上に地域の中小規模事業者の経営課題の解決に向け、深度ある提案ができると考えております。行内外のあらゆる手段を用いて課題解決に向けた支援を行い“真に寄り添う”行動を深化させてまいります（詳細は16頁の「応援ファンドによる積極的な資金供給」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当たっては、必要に応じて外部専門機関・専門家等とも連携し、お客さまの経営改善等や成長・発展を支援してまいります。

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います。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まいります（詳細は17頁の「事業承継、M&A支援に向けた取組み」等に記載しております）。

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提供、自治体の各種支援制度・補助金等に関する情報の提供、事業計画の策定に関する支援等に取り組んでまいります（詳細は17頁の「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」等に記載しております）。

⑤ 早期の事業再生に資する方策

当行は、本支店一体で継続的に実施するモニタリングを通じてお客さまの経営課題を認識し、お客さまの状況に応じた経営改善・事業再生支援に積極的に取り組んでまいります。

また、窮境に陥っているお客さまについては力強い回復を後押しするため、資金繰り支援や返済条件の変更等を速やかに実施し、認定支援機関との連携の強化を図り、お客さまの事業再生に向けて条件変更にとどまらない明確な経営改善支援を積極的に促進し、必要に応じて抜本的な金融支援を実施していくことで、大分県、福岡県、熊本県に営業基盤を持つ地域金融機関として金融仲介・事業再生機能を十分に発揮する最大限の取組みを行ってまいります。

す。(詳細は 19 頁の「経営改善・事業再生が必要なお客さまへの取組み」等に記載しております)。

〔経営改善支援先数の取引先企業総数に占める割合〕(図表 21)

(単位: 先、%)

	2025/3 末 実 績	2025/9 末 計 画	2026/3 末 計 画	2026/9 末 計 画	2027/3 末 計 画	2027/9 末 計 画	2028/3 末 計 画
経営改善支援先数	370	378	382	386	390	394	398
応援ファンド	56	64	66	68	70	70	72
経営相談	131	131	133	134	134	135	136
事業承継	53	53	53	54	55	57	57
創業・新事業	89	89	89	89	90	91	91
事業再生	41	41	41	41	41	41	42
取引先企業総数	5,568	5,618	5,668	5,718	5,768	5,818	5,868
比 率	6.64	6.72	6.73	6.75	6.76	6.77	6.78

※1 「取引先企業」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先で、かつ次の貸出先を除外しております。

- ・ 政府出資主要法人向け貸出先、及び特殊法人向け貸出先
- ・ 土地開発公社向け貸出先、地方住宅供給公社向け貸出先、及び地方道路公社向け貸出先
- ・ 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 向け貸出先
- ・ 当行の子会社向け貸出先、及び当行を子会社とする銀行持株会社等（その子会社も含む）向け貸出先
- ・ 子会社に大会社を有する親会社向け貸出先
- ・ 上記のほか金融機能強化法の趣旨に反するような貸出先

※2 「経営改善支援先」とは、次の 5 項目の取組みを実施した先といたします。

1. 応援ファンド
 - (1) 経営改善応援ファンドによる支援
 - (2) 事業承継・M&A 応援ファンドによる支援
 - (3) 創業・新事業応援ファンドによる支援
2. 経営相談
 - (1) 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、組織再編等の助言
 - (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）に行った経営相談等
 - (3) 当行が入手した情報を活用し成立させた、ビジネスマッチング、資産売却等
3. 事業承継
 - (1) 事業承継ニーズを有するお客さまに対し、当行専門部署行員や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）と連携した課題解決支援等
 - (2) M&A の成立
4. 創業・新事業
 - (1) 政府系金融機関と協調した投融資等
 - (2) 以下の事業性融資
 - ・ 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・新連携制度に基づく融資
 - ・ 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) ほうわ創業・事業承継ファンドによる創業・新事業を目的とした出資等
5. 事業再生
 - (1) 当行の人材を派遣による再建計画策定、その他の支援等
 - (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
 - (3) 企業再生ファンド組成による現物出資
 - (4) D E S、D D S、D I P ファイナンス
 - (5) 整理回収機構の企業再生スキーム
 - (6) 地域経済活性化支援機構を活用した再生計画策定
 - (7) 中小企業活性化協議会と連携した再生計画策定
 - (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）を活用した再生計画策定

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（2023 年度に基準日が属する配当実績（見なし配当を含む）：優先株式 3 億 82 百万円、普通株式 58 百万円）。

今後、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

経営強化計画の確実にかつ持続的な履行により「共通価値の創造」を実現し、安定した期間収益の確保に努めております。

2029 年 3 月に償還期限を迎える公的資金（160 億円）の全額償還に向け、本計画に掲げる「V サポート」及び「応援ファンド」を“経営改善支援の両輪”として位置付け、これまで以上にお客さまの経営改善支援に取り組み、当行の収益性・健全性を高め着実に内部留保の確保に努める一方、優先株等の資本政策についても前広に検討を行ってまいります。

なお、公的資金（160 億円）の一部償還（70 億円）に向けて、2025 年 8 月 1 日に資本準備金の額を 70 億円減少させ、同額をその他資本剰余金に振り替えることを予定しております。

〔 長期予想 〕（図表 22）

（単位：億円）

	2025/3 期 実 績	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	10	8	8	11	13
利益剰余金	101	104	108	115	122

※ 「利益剰余金」は、普通株式及び優先株式の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、毎月の損益状況や営業店の日々の活動状況等を把握し、経営強化計画の進捗状況を確認するとともに、計画に乖離が生じた場合にはその要因を分析した上で対策を検討し、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

全ての被監査部門から独立した内部監査部門である監査部が、年次毎に取締役会で承認された「監査基本計画」に基づいて内部監査を実施しております。

基本方針を「内部監査の高度化を推し進め、リスクベースかつフォワードルッキングな観点から、当行の組織活動の有効性等についての客観的・独立的な保証（アシュアランス）、助言（アドバイス）、見識を提供することにより、組織体の価値を高め保全するという内部監査部門としての使命を果たす。」とし、具体的には以下の取組みを実践してまいります。

イ）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していく。

ロ）内部監査の高度化では、当行の内部監査の成熟度において、リスクベース監査への移行を完了させ、経営監査の領域への道筋を付けることを目標に掲げ、当行が目指す姿とのギャップ解消に取り組んでいく。

ハ）内部監査人協会（IIA）の「グローバル内部監査基準」による内部評価の実施により、定期的自己評価及び継続的品質評価を行い、改善活動を実践していく。

ニ）各種資格取得や研修・セミナー受講等により監査部員のスキルアップを図っていく。

(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・サイバーセキュリティリスク等）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を目的として統括部署及び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、24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

発行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

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)

コロナ禍が収束し、経済活動が正常化したことで、国内景気は概ね堅調に推移してきました。しかしながら、原材料価格、エネルギー価格、食料品価格をはじめ諸物価の高騰が継続する一方、人手不足が続く中、人件費負担も増加するなど、地域の多くの中小企業・小規模事業者の業績は悪化し、倒産件数も増加しております。労働市場のひっ迫を背景に連合の2024年春季労使交渉集計では33年ぶりとなる高い賃上げ率の実現する等賃金水準は上昇したものの、実質賃金はマイナスで推移していることから、個人消費は依然として力強さを欠く状態にあります。さらに、ウクライナや中東ガザ地区での紛争等の地政学リスク、あるいは米国トランプ政権の関税政策の影響等、海外の政治動向の不確実性が増していることから、今後景気の下押しが懸念され、国内経済の先行きが一層不透明な状況となるリスクが高まっております。

また、当行の主要な営業基盤である大分県経済においては、インバウンドを中心に観光客が増加するなど、宿泊業をはじめ観光関連の業種では業況が改善されてきております。しかしながら、全体的には原材料価格、エネルギー価格、食料品価格等の高騰、さらには人手不足や人件費の上昇等の影響により、多くの中小企業・小規模事業者の業況は大変厳しい状況にあり、大分県経済は不透明な状況が続いております。

(金利)

日本銀行は金融政策の正常化を進めるため、政策金利を2024年7月に0.25%、2025年1月に0.50%に引き上げましたが、物価の高騰は依然として続いており、インフレ懸念を払しょくするため、政策金利を更に引き上げる可能性があります。その一方で、米国トランプ政権の関税政策等が国内景気に与える影響が不透明な状況であることから、国内景気に配慮し、政策金利の引き上げには慎重な見方もあります。このため、見通しは不透明であり、本計画期間内においては、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おります。

(為替)

日本銀行の金融政策の見直しにより一時期の円安水準からは是正されているものの、依然として日米の金利差は大きい状況が続いております。その一方で、米国トランプ政権の関税政策が日米の景気に与える影響が不透明なことから、日米の金融政策及び為替対策等が見通しづらい状況にあります。このため、今後の為替相場を見通すことは極めて困難なことから、本計画期間の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)

米国トランプ政権の関税政策の影響が不透明なことから、日経平均株価は4万円を超える水準から大きく下落しております。その一方で、大企業を中心として企業業績は堅調に推移しております。このため、今後の株式相場を見通すことは極めて困難なことから、本計画期間の株価は現状程度の水準で推移することを前提としております。

〔前提条件〕(図表 25)

指 標	2025/3 末 (実 績)	2025/5 末 (実 績)	2026/3 末 (前 提)	2027/3 末 (前 提)	2028/3 末 (前 提)
無担保コール翌日物 (%)	0.476	0.476	0.480	0.480	0.480
TIBOR 3ヵ月 (%)	0.820	0.775	0.780	0.780	0.780
新発10年国債利回 (%)	1.485	1.500	1.500	1.500	1.500
ドル／円レート (円)	149.13	143.89	143.00	143.00	143.00
日経平均株価 (円)	35,617	37,965	38,000	38,000	38,000

※ 本表の2025/3末及び2025/5末の各実績値は、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. T I B O R 3 ヲ月・・・全国銀行協会が公表する全銀協T I B O R
3. 新発10年国債利回・・・日本相互証券(株)が公表する最終取引レート
4. ドル／円レート・・・三菱UF J 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

～ Give & Give & Give (and Given) ～

2025年6月



目次

1. 前経営強化計画の実績についての総括	1
2. 経営課題に向けた対応と本計画のポイント	4
3. 経営の改善の目標	5
4. 経営の改善の目標を達成するための方策	6
5. 責任ある経営体制の確立	8
6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	10
7. 剰余金の処分の方針	12

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)

	始期	2023/3期 実績	2024/3期 実績	2025/3期			
				計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	1,333	1,537	1,506	1,521	1,802	+281	+468

達成理由

金融商品の販売が好調だったことから役務取引等利益が計画を上回ったこと等により、コア業務粗利益が計画を上回ったこと、加えて、経費が計画を下回ったことから計画を達成した。

(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、%)

	始期	2023/3期 実績	2024/3期 実績	2025/3期			
				計画	実績	計画比	始期比
経費（機械化関連費用を除く）	5,188	5,094	5,238	5,337	5,225	▲112	+37
業務粗利益	7,916	8,025	7,758	8,145	8,238	+93	+321
業務粗利益経費率	65.53	63.48	67.52	65.52	63.43	▲2.09	▲2.10

達成理由

経費（機械化関連費用を除く）が計画を下回ったことに加え、業務粗利益が計画を上回ったことにより、計画を達成した。

1. 前経営強化計画の実績についての総括

(3) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

(単位：億円、%)

	2022/3末 (始期)	2023/3末 実績	2024/3末 実績	2025/3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	2,885	2,945	2,997	3,179	3,096	▲83	+211
総資産残高	6,429	6,197	6,208	6,396	5,994	▲402	▲434
総資産に対する比率	44.87	47.52	48.29	49.70	51.64	+1.94	+6.77

未達成理由(残高)

物価高騰や人材不足等に苦む中小企業等のお客さまへ積極的に資金繰り支援を行ってきたものの、景気の見通しが不透明なことから資金需要が低迷したことに加え、ゼロゼロ融資の返済が想定以上に進んだことにより、計画未達成となった。

達成理由(比率)

総資産残高が計画を下回ったことから、計画を達成した。

(4) 経営改善支援等の取組み

(単位：先、%)

	2022/3末 (始期)	2022/9末 実績	2023/3末 実績	2023/9末 実績	2024/3末 実績	2024/9末 実績	2025/3末			
							計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援等取組先数	294	265	350	318	258	241	313	257	▲56	▲37
取引先企業総数	7,085	7,099	7,156	7,190	7,147	7,126	7,385	7,017	▲368	▲68
割合	4.14	3.73	4.89	4.42	3.60	3.38	4.23	3.66	▲0.57	▲0.48

未達成理由

経済の正常化に伴い資金繰り不安が和らいだことで資金繰り安定化ファンドによる支援が計画を下回り、計画未達成となった。

1. 前経営強化計画の実績についての総括

(5) 前経営強化計画におけるVサポートの実績

	2022年度	2023年度	2024年度
契約先数（年度末）	100先	100先	100先
売上貢献額（累計）	2,863百万円	3,530百万円	4,584百万円
購買実績先数（累計）	1,308先	1,776先	2,005先

Vサポートの実例

- ・飲食業を営むお客さまに対し、Vサポート先である食肉卸売事業者と卸売事業者の商品・サービスを提案。加工の手間や食品ロスの低減、清掃時間の短縮につながり、人繰りに関する課題解決に寄与した。
- ・水産加工会社の新商品の開発に対し、瞬間冷凍機を保有するVサポート先との連携を提案。他社競合との差別化が図れる商品の開発および食品ロスの低減に寄与した。また、両社の経営資源の有効活用につながり利益率の改善にも寄与した。

Vサポート関係先への融資

・Vサポート関連先（売り手・買い手）への顧客価値の提供
⇒ **Vサポート関連先の融資平残・貸出金利回りの改善に寄与** （単位：億円、％）

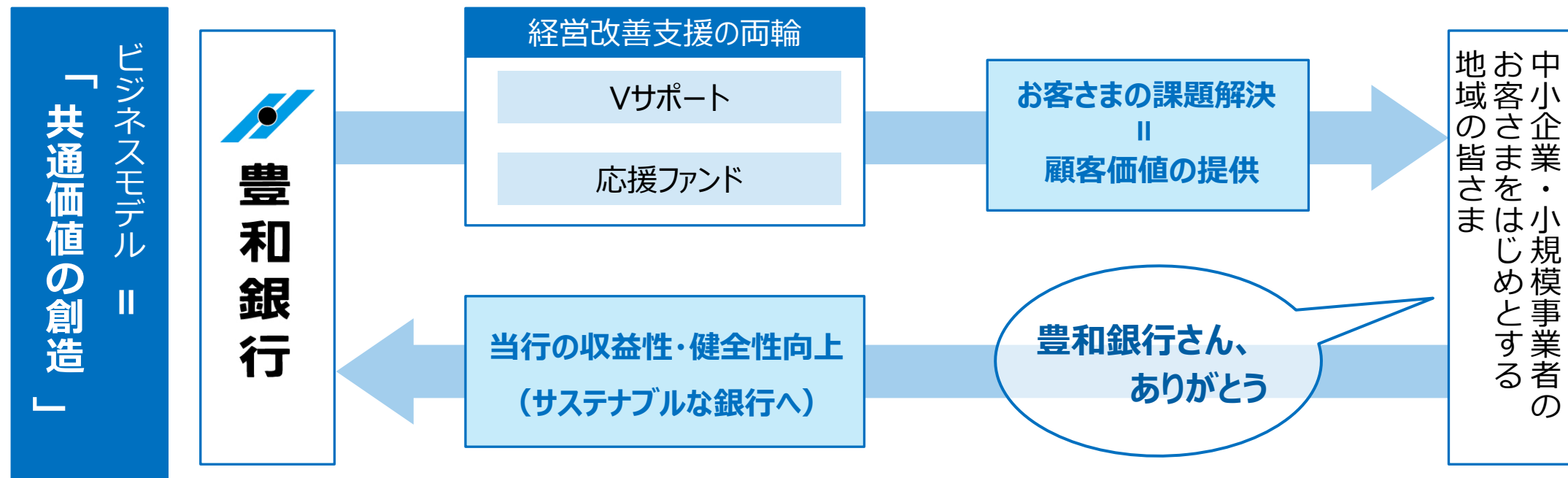
	2021年度		2022年度		2023年度		2024年度		2021年度比	
	平残	利回り	平残	利回り	平残	利回り	平残	利回り	平残	利回り
Vサポート関連先	1,078	1.922	1,133	1.929	1,189	1.940	1,233	1.965	+155	+0.044
事業性貸出先合計	3,064	1.626	3,116	1.622	3,177	1.625	3,264	1.656	+199	+0.030

2. 経営課題に向けた対応と本計画のポイント

(1) 地域における現状と課題

- ・ コロナ禍が収束し経済の正常化が進む一方で、原材料価格やエネルギー価格の高騰、人材不足による人件費の高騰などが幅広い業種に影響を及ぼし、新たな経営課題となっている。
- ・ 特に価格転嫁や賃金引き上げが容易にできない中小企業にとっては大変厳しい環境になっている。

(2) 本計画が目指すもの ～「共通価値の創造」～



3. 経営の改善の目標

● コア業務純益の改善額（収益性を示す指標）

（単位：百万円）

	2025/3期 実績 計画始期	2025/9期 計画	2026/3期 計画	2026/9期 計画	2027/3期 計画	2027/9期 計画	2028/3期 計画	改善額
コア業務純益	1,802	747	1,618	854	1,816	1,116	2,272	+ 470

● 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、%）

	2025/3期 実績 計画始期	2025/9期 計画	2026/3期 計画	2026/9期 計画	2027/3期 計画	2027/9期 計画	2028/3期 計画	改善幅
経費（機械化関連 費用を除く）	5,225	2,800	5,519	2,737	5,555	2,747	5,561	+ 336
業務粗利益	8,238	4,226	8,287	4,328	8,777	4,600	9,245	+ 1,007
業務粗利益経費率	63.43	66.25	66.59	63.23	63.29	59.71	60.15	▲ 3.28

4. 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

① Vサポートの安定的成長

【第三段階】へ ⇨ «**契約先の業務プロセス改善・新商品開発に向けたアプローチ**»

- ・ 契約先に対する『一步踏み込んだ経営改善支援』（業務プロセスの改善支援、新商品・新サービスの開発支援）
- ・ Vサポート契約先への支援を当行取引先全体に展開
- ・ 『3部合同支援体制』により実効性のある経営改善支援
- ・ Vサポートに関する更なる人材育成（集合研修、営業店での勉強会、担当部署との帯同訪問、商品説明会の定例実施等）

② お客さまに寄り添った事業性融資への取組み

- ・ 豊和流の「三現主義」の徹底をベースとしたスピード審査体制の構築
- ・ 「応援ファンド」による積極的な資金供給

③ 事業承継、M&A支援

④ 創業（スタートアップ）・新事業支援

⑤ 経営改善・事業再生支援

⑥ 持続可能な社会に向けた取組み

- ・ 『応援ファンド』のカテゴリーのもとに、従来からの『経営改善応援ファンド』に加え、新たに創設した2つのファンド『創業・新事業応援ファンド』と『事業承継・M&A応援ファンド』を位置づける。
- ・ 『Vサポート』と『応援ファンド』を経営改善支援の両輪として取り組む。
- ・ 経営改善に、よりコミットするため、プロセスや成果を図る評価指標として「付加価値額（営業利益+減価償却費+人件費）」を本計画より導入する。

4. 経営の改善の目標を達成するための方策

(2) 経営基盤の強化

① 本部の最適化

- ・ 本部業務の見直しや本部の適正人員の算出により創出された人材を注力すべき分野へ再配置
- ・ 当行の将来像や戦略を再構築し、施策の実施までを組織横断的に管理する部署（未来戦略室）の設置
- ・ 法人のお客さまとの接点強化を図るための店舗戦略

② 人材育成の強化

- ・ 営業店支援体制の充実（各種研修、トレーニーの実施）
- ・ 少ない人員で店舗運営が出来るよう複数業務（＝マルチタスク）を担える行員の育成
- ・ 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

③ 人材の確保・人材の活躍推進に向けた取組み

- ・ 多様性の尊重と女性、シニア層の活躍推進
- ・ ワーク・エンゲージメントの向上

④ チャネルの多様化

- ・ バンキングアプリを始めとする非対面チャネルの機能拡充、顧客との非対面コミュニケーションツールの拡充
- ・ 営業店スマート化（事務の効率や顧客の利便性の向上）

5. 責任ある経営体制の確立

(1) 責任ある経営体制の確立

① 監査又は監督体制の強化

- ・ 監査等委員会設置会社としてのガバナンスの充実と迅速な意思決定
- ・ 監査等委員会監査の実効性確保

② リスク管理

◆ 統合的リスク	・ 地元事業者へのリスクテイク等地域経済の活性化を踏まえたリスク管理方針 ・ RAF運営の実効性確保
◆ 信用リスク	・ お客さまの実態把握に基づく与信判断及び経営改善支援・事業再生支援等 ・ 正確な自己査定および十分性・妥当性に基づいた適切な償却・引当を実施 ・ ストレステストによる検証
◆ 市場リスク	・ 市場リスク量の把握及びリスクリミット設定等によるコントロール ・ 市場部門、市場リスク管理部門、事務管理部門の独立性及び相互牽制機能の確保 ・ 相場急変時等に対応できる市場リスク管理体制の充実
◆ 流動性リスク	・ 資金繰りの逼迫度に応じた管理態勢の構築とストレステストによる検証
◆ オペレーショナルリスク	・ 事務リスクやサイバーセキュリティ関連リスクの適切な制御

5. 責任ある経営体制の確立

③ 法令遵守

- ・コンプライアンス統括機能の充実・強化
- ・「心理的安全性」の確保された企業風土、職場環境の確立（内部通報制度含む）に向けたコンプライアンスの重要性の徹底・浸透
- ・金融犯罪対策室を中心としたAML/CFTに係る実効性のある管理態勢の構築

④ 不正融資防止に向けた牽制機能の確保

- ・営業店長専決案件に関しては融資部によるモニタリングの実施
- ・一定基準を超える融資案件については合議体（融資会議、経営会議）による審査

⑤ 経営に対する評価の客観性の確保

- ・お客さま満足度アンケート調査によるお客さまからの意見収集及び経営への反映

⑥ 情報開示の充実

- ・地域への貢献に関する情報開示の充実
- ・SDGsに関する取組みの開示

（２）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

- ・経営強化計画運営協議会による進捗管理
- ・内部監査の高度化

6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

(1) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

(単位：億円、%)

	2025/3末 実績	2025/9末 計画	2026/3末 計画	2026/9末 計画	2027/3末 計画	2027/9末 計画	2028/3末 計画
中小規模事業者等向け貸出残高	3,096	3,100	3,135	3,168	3,197	3,226	3,255
総資産残高	5,994	5,993	5,933	5,966	5,989	6,011	6,044
総資産に対する比率	51.64	51.72	52.84	53.11	53.38	53.68	53.86

6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

(2) 経営改善支援先数の取引先企業総数に占める割合

(単位：先、%)

	2025/3末 実績	2025/9末 計画	2026/3末 計画	2026/9末 計画	2027/3末 計画	2027/9末 計画	2028/3末 計画
経営改善支援先数	370	378	382	386	390	394	398
応援ファンド	56	64	66	68	70	70	72
経営相談	131	131	133	134	134	135	136
事業承継	53	53	53	54	55	57	57
創業・新事業	89	89	89	89	90	91	91
事業再生	41	41	41	41	41	41	42
取引先企業総数	5,568	5,618	5,668	5,718	5,768	5,818	5,868
比率	6.64	6.72	6.73	6.75	6.76	6.77	6.78

前計画では、コロナ禍において資金繰りに不安を抱えられている取引先が多かったことから、資金繰り支援に対して優先的に注力すべく、経営改善支援の指標の一つをそれ以前の「経営相談」から「資金繰り安定化ファンド」に変更しました。本計画では、コロナ禍が収束したことで「資金繰り安定化ファンド」は一定の役目を終えたと考え、「資金繰り安定化ファンド」を外し、従前と同じ「経営相談」に戻すこととしました。

<経営相談>の定義

- (1) 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、組織再編等の助言
- (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）に行った経営相談等
- (3) 当行が入手した情報を活用し成立させた、ビジネスマッチング、資産売却等

7. 剰余金の処分の方針

長期予想

(単位：億円)

	2025/3期実績	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	10	8	8	11	13
利益剰余金	101	104	108	115	122

公的資金（160億円）の一部償還(70億円)に向けて、2025年8月1日に資本準備金の額を70億円減少させ、同額をその他資本剰余金に振り替えることを予定しております。