

経営強化計画の履行状況報告書

2025 年 6 月



《 目 次 》

1. 2025年3月期決算の概要	
(1) 経営環境	 1
(2) 決算の概要	 1
2. 経営の改善に係る数値目標の実績	
(1) コア業務純益（収益性を示す指標）	 5
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）	 5
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
(1) 地域への徹底支援	 6
(2) 経営基盤の強化	 13
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	 17
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	 17
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	 23
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	 24
(5) 情報開示の充実のための方策	 24
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方策	 26
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	 26
(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	 27
6. 剰余金の処分の方針	
(1) 配当に対する方針	 29
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	 29
(3) 財源確保のための方策	 29
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況	
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等	 30
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	 30

1. 2025 年 3 月期決算の概要

(1) 経営環境

2024 年度の国内経済は、コロナ禍が収束し、経済活動が正常化したことで、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等、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が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、或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。

国内の金融環境については、日本銀行が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。これらを受け、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を 2024 年 10 月に 0.15 ポイント、2025 年 3 月に 0.25 ポイント引き上げました。

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等、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。

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、2025 年 3 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、物価や人件費高騰に苦しむ中小企業のお客さまに対する円滑な資金提供に努めた結果、貸出金が前年度末比67億97百万円増加し、4,293億3百万円となりました。

また、有価証券は、前年度末比27億93百万円増加し、1,108億42百万円となりました。

(調達勘定)

預金（譲渡性預金を含む）は、個人預金の減少に加え譲渡性預金が大きく減少したことから、前年度末比189億72百万円減少し、5,600億61百万円となりました。

(純資産)

純資産は、2024年4月1日にE種優先株式を16億95百万円取得したことに加え、その他有価証券評価差額金が減少したことから、前年度末比31億11百万円減少し、340億56百万円となりました。

〔資産・負債の状況（残高）〕（表1）

（単位：百万円）

	2025 年 3 月末 実 績	2024 年 9 月末比		2024 年 9 月末 実 績	2024 年 3 月末 実 績
		2024 年 9 月末比	2024 年 3 月末比		
資 産	599,499	▲ 24,455	▲ 21,310	623,954	620,810
貸出金	429,303	+ 3,191	+ 6,797	426,112	422,506

	2025 年 3 月末 実 績			2024 年 9 月末 実 績	2024 年 3 月末 実 績
		2024 年 9 月末比	2024 年 3 月末比		
有価証券	110,842	▲ 457	+ 2,793	111,300	108,049
負 債	565,443	▲ 23,152	▲ 18,199	588,596	583,642
預金（譲渡性預金を含む）	560,061	▲ 22,292	▲ 18,972	582,353	579,033
純資産	34,056	▲ 1,302	▲ 3,111	35,358	37,167

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、貸出金平残の増加に加え、短期プライムレートの引き上げに伴う貸出金利回りの上昇に伴い、貸出金利息が前年度比 1 億80百万円増加したこと等から、前年度を 3 億円上回る85億 4 百万円となりました。

一方、資金調達費用は、日本銀行の政策金利引き上げを受け、預金利回りが上昇したことに伴い、預金利息（譲渡性預金を含む）が前年度比 2 億99百万円増加したことから、前年度を 3 億円上回る 3 億45百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年度と同額の81億59百万円となりました。

また、「役務取引等利益」は、金融商品の販売等が好調だったことから役務取引等収益が前年度比 1 億55百万円増加したこと等から、前年度を 1 億75百万円上回る 2 億 8 百万円となりました。

「その他業務利益」は、前年度比 3 億 5 百万円増加の 1 億29百万円の損超となり、その結果、「業務粗利益」は前年度を 4 億79百万円上回る82億38百万円、「コア業務粗利益」は前年度を 1 億58百万円上回る83億48百万円となりました。

（業務純益、コア業務純益）

営業経費は、ベアの実施等により人件費が増加したものの、勘定系システムの減価償却が終了したこと等により物件費が減少したため、前年度比 1 億36百万円減少の65億45百万円となりました。

その結果、「業務純益」は前年度を 9 億 8 百万円上回る19億84百万円、「コア業務純益」は前年度を 2 億95百万円上回る18億 2 百万円となりました。

（臨時損益）

臨時損益は、不良債権処理額が前年度比 1 億86百万円減少したものの、株式等損益が前年度比 4 億29百万円減少したこと等から、同 2 億46百万円減少の 6 億39百万円の損超となりました。

（経常利益、当期純利益）

以上の結果、「経常利益」は前年度比 6 億62百万円増加の13億44百万円、「税引前当期純利益」は同 4 億76百万円増加の11億28百万円、「当期純利益」は同 1 億60百万円増加の10億37百万円となりました。

（信用コスト）

「信用コスト」は、破綻懸念先の個別貸倒引当金の引当方法の見直しにより個別貸倒引当金繰入額は増加したものの、貸出金償却の減少等により、前年度比 4 億78百万円減少の 3 億71百万円となりました。

〔 損益の状況 〕（表 2）

（単位：百万円）

	2025 年 3 月期 実 績	2024 年 3 月期比	2024 年 3 月期 実 績	2023 年 3 月期 実 績
業務粗利益	8,238	+ 479	7,758	8,025
〔 コア業務粗利益 〕	[8,348]	[+ 158]	[8,189]	[8,089]
資金利益	8,159	▲ 0	8,159	8,074
役員取引等利益	208	+ 175	33	14
その他業務利益	▲ 129	+ 305	▲ 434	▲ 63
経費（除く臨時処理分）	6,545	▲ 136	6,682	6,551
うち 人件費	3,679	+ 34	3,645	3,557
うち 物件費	2,426	▲ 150	2,577	2,545
一般貸倒引当金繰入額	▲ 292	▲ 292	—	—
業務純益	1,984	+ 908	1,075	1,474
〔 コア業務純益 〕	[1,802]	[+ 295]	[1,506]	[1,537]
〔 コア業務純益（除く投信解約損益） 〕	[1,804]	[+ 318]	[1,485]	[1,537]
臨時損益	▲ 639	▲ 246	▲ 393	▲ 17
（うち不良債権処理額）	(663)	(▲ 186)	(849)	(71)
（うち株式等損益）	(23)	(▲ 429)	(453)	(14)
経常利益	1,344	+ 662	682	1,456
特別損益	▲ 216	▲ 185	▲ 30	▲ 6
税引前当期純利益	1,128	+ 476	651	1,450
法人税、住民税及び事業税	104	+ 12	92	249
法人税等調整額	▲ 13	+ 304	▲ 317	▲ 101
当期純利益	1,037	+ 160	877	1,302
（参考）信用コスト	371	▲ 478	849	71

※ 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

2025 年 3 月末の金融再生法開示債権額は、物価高や人手不足の影響等により経営状況が悪化したお取引先が増加したことにより、破産更生債権等及び危険債権が前年度末に比べ増加し、前年度末比 9 億 63 百万円増加の 235 億 97 百万円となりました。一方、総与信残高は同 60 億 88 百万円増加の 4,323 億 15 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同 0.14 ポイント上昇の 5.45%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち 70.00%にあたる 165 億 19 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、%）

	2025 年 3 月末 実 績	2024 年 9 月末比	2024 年 3 月末比	2024 年 9 月末 実 績	2024 年 3 月末 実 績
金融再生法開示債権	23,597	+ 697	+ 963	22,899	22,633
破産更生債権等	1,653	+ 690	+ 342	963	1,311
危険債権	20,960	+ 32	+ 636	20,928	20,323
要管理債権	982	▲ 25	▲ 16	1,008	998

	2025 年 3 月末 実 績			2024 年 9 月末 実 績	2024 年 3 月末 実 績
		2024 年 9 月末比	2024 年 3 月末比		
総与信残高	432,315	+ 3,025	+ 6,088	429,290	426,227
不良債権比率	5.45	+ 0.12	+ 0.14	5.33	5.31

※ 不良債権比率 = 金融再生法開示債権残高 ÷ 総与信残高

④ 自己資本比率の状況

バーゼルⅢ最終化を受け、リスクアセットが前年度末比352億32百万円減少の3,320億60百万円となり、自己資本額が同65百万円増加の354億47百万円となったことから、自己資本比率は同1.04ポイント上昇の10.67%となりました。

〔自己資本比率の状況〕(表4)

(単位: 百万円、%)

	2025 年 3 月末 実 績			2024 年 9 月末 実 績	2024 年 3 月末 実 績
		2024 年 9 月末比	2024 年 3 月末比		
自己資本	35,447	▲ 661	+ 65	36,109	35,382
リスクアセット	332,060	▲ 39,529	▲ 35,232	371,589	367,292
自己資本比率	10.67	+ 0.96	+ 1.04	9.71	9.63

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）

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2億68百万円上回りました。

有価証券利息配当金は、政策金利の引き上げに伴う市場金利の上昇等により、計画を1億75百万円上回りました。

その結果、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ことから、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。

また、経費も計画を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〕（表5）

（単位：百万円）

	始 期	2022/9 期 実 績	2023/3 期 実 績	2023/9 期 実 績	2024/3 期 実 績	2024/9 期 実 績	2025/3 期			
							計 画	実 績	計画比	始期比
コア業務純益	1,333	719	1,537	685	1,506	903	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〕（表6）

（単位：百万円、%）

	始 期	2022/9 期 実 績	2023/3 期 実 績	2023/9 期 実 績	2024/3 期 実 績	2024/9 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	2,574	5,094	2,679	5,238	2,639	5,337	5,225	▲112	+37
業務粗利益	7,916	4,042	8,025	3,933	7,758	4,157	8,145	8,238	+93	+321
業務粗利益経費率	65.53	63.67	63.48	68.11	67.52	63.48	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。

3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当行では、「地元大分になくてはならない地域銀行」であることを目指し、「地域への徹底支援による地元経済の活性化」を基本方針に据えるとともに、「地域への徹底支援」「経営基盤の強化」を取組方針として定めております。

この取組方針の下、原材料価格高騰や人手不足等、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」「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。

2024年度下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サポートの安定的成長

Vサポートは、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）を【買い手】のお客さまがご利用いただくことにより、【買い手】のお客さまの課題解決に寄与し、【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を訪問し、「ご相談相手になり」、「コミュニケーションをとり」、「より強い信頼関係を築ける」かどうか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サポートに係る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】のお客さま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、2024年度下期は以下の取組みを実施いたしました。

イ. Vサポート及び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7名）にて、Vサポートに係る説明会を実施（2024年11月）
- ・お客さま支援部（Vサポートの主管部）による営業店行員向けの勉強会の開催（2024年度下期は10回実施、2025年3月末時点累計168回実施）
- ・【売り手】のお客さま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】のお客さまによる行員向けの商品説明会）」の実施（2024年度下期7回実施、2025年3月末時点累計153回実施）
- ・【買い手】のお客さま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（2024年度下期2回実施、2025年3月末時点累計8回実施）

ロ、Vサポートにより【売り手】・【買い手】のお客さま（以下、「Vサポート関連先」という。）へ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”と言っていた事例）を全営業店に展開し、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（2024年度下期13回発行、2025年3月末時点累計159回発行）

上記の取組み等により2025年3月末のVサポートの実績は以下のとおりとなりました。

〔Vサポートの累計実績〕（図表7）

	2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末
契約先数	81先	98先	100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	3,530百万円	4,584百万円
購買実績先数	777先	1,049先	1,308先	1,776先	2,005先

当行の「第3の本業」として、「組織的」かつ「継続的」にVサポートに取り組んだ結果、お客さまの業務改善につながった事例をご紹介します。

【売り手】であるA社は、従業員約10名の塗装業者です。当行は同社と2022年にVサポート契約を締結し、以後、同社の販路開拓ならびに同社の商品・サービスを活用した【買い手】の課題解決支援（資産価値向上・劣化防止）に取り組んできました。

また、同社との接点が深まる中で、A社の業務態勢にいくつかの課題があることが見えてきたことから、その改善支援にも取り組んでまいりました。

■課題1：見積りが経験則頼みで薄利に

A社代表者は、長年の現場経験に基づき工事代金の見積りを行っていましたが、原価計算に基づくものではなく「肌感覚」で行っており、利益が十分確保できていない状況でした。

そこで当行は、原価や工期を可視化するため、Excelによる「原価計算シート」を作成。同シートに建坪を入力することで「塗装面積の概算」が算出され、その面積に応じた「足場面積」「塗料」「養生テープ」「刷毛」等の必要量が算出されます。そこに単価を入力することで、精緻な原価計算が可能となります。同様に人件費も「人数→時給→1日当たりの労働時間→工期」を順に入力するだけで算出することができるようになりました。これにより、原価計算に詳しくない従業員でも、積算による精緻な見積りで採算管理が可能となりました。

■課題2：売上が増えても現預金が増えない

課題1で採算管理に取り組んで以降、Vサポートによる販路開拓で累計16件・60百万円程の売上が計上されました。本来であればそれだけでも現預金が千数百万円程増加するはずでしたが、想定した程増えておりませんでした。粗利益率は業界平均より高い水準となっており、通年で振り返ってみても大きな投資はありませんでした。そこで代表者、経理担当者、税理士、取引店の支店長・担当者を交えてA社の実態を把握し、改善策を検討しました。

①経費処理の見直し

決算書を改めて詳しく確認したところ、事業規模に対して販売費及び一般管理費

(以下、「販管費」という。)が過大であったことから、販管費について深掘りしたところ、インターネットで購入した塗料や備品がクレジットカードで決済されており、クレジットカードの利用明細では勘定科目が判断できないため、本来「売上原価」に計上すべき費目を「販管費」として処理していることが原因でした。

そこで当行は、「経費処理に関する仕組み作り」に取り組みました。

その結果、財務諸表の精度は向上し、不要な支出の可視化ができたことで、キャッシュフローの改善にもつながりました。

② 5 S (整理・整頓・清掃・清潔・しつけ) の徹底

当行の三現主義(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)に基づき、代表者と共に「現場・現物・現人」の確認を実施したところ、「5 S」の徹底が不十分で、「塗料の劣化」「工具の紛失」「刷毛の使い捨て」等が多数発生していることが分かりました。

そこで当行は「5 S 徹底の仕組み作り」を行いました。加えて、5 S の徹底には従業員の理解が不可欠であることから、代表者と共に「5 S で利益が改善すれば給与にも還元できる」ことを従業員に伝え、意識改革を促しました。その結果、備品の扱いが丁寧になり、不要な支出が減少し、キャッシュフローの改善につながりました。

■課題3：資金繰り管理ができていない

課題1・2の解決により、利益の改善が見られたものの、資金繰りは安定せず、クレジットのリボ払いや生命保険からの借入に頼る場面が見られました。

原因は、資金繰り表の未整備であり、代表者・経理担当者ともに会計知識に不安があり、「資金繰り表を作成できない」ことが背景にありました。

そこで、当行では「誰でも」「簡単に」資金繰り管理ができる「日繰り表」「資金繰り表」のフォーマットを整備しました。「日繰り表」内の入出金先名をプルダウンで選ぶだけで、各月の「資金繰り表」に自動反映される仕組みであることから、精緻な「資金繰り表」が作成できるようになりました。その結果、将来の支出(納税・再投資)に備えた積み立てや、「資金繰り表」で可視化された各原価の上昇を加味した見積作成等が可能となり、資金繰りの改善につながりました。

○代表者の声

これまで他行がメインでしたが、ここまで親身に取り組んでくれた金融機関は初めてです。会計に疎い私に寄り添い、一緒に悩んでくれたことが本当に嬉しかったです。誰でも簡単に財務改善ができる仕組みができ、自信にもつながりました。人材不足の中、会計に詳しい人を新たに採用するのは難しいので、その点も非常に助かりました。

○今回のポイント

2016年のVサポート開始から、第一フェーズでは【売り手】の売上に寄与、第二フェーズでは【買い手】の課題解決に寄与、と「進化」を遂げてきましたが、本事例は、【売り手】の業務改善に寄与するという第三フェーズへの「深化」の一端であると考えます。当行は、今回のような支援を他のお取引先にも横展開することで、「地元大分になくてはならない地域銀行」としての存在感を高めていきたいと考えております。

また、当行がVサポート関連先に顧客価値を提供してきた成果である、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)

	2023 年 3 月末実績	2024 年 3 月末実績	2025 年 3 月末		
			計画	実績	計画比
Vサポート関連先への 貸出残高	927	1,061	1,000	1,200	+ 200

② 経営改善応援ファンドによる積極的な資金供給

「経営改善応援ファンド」は、財務面に課題があるということで、通常であれば金融機関が新規融資に躊躇するような中小企業・小規模事業者のお客さまに対して、お客さまの事業への理解を深め、経営課題を共有し、お客さまと共同で経営改善計画を策定した上で、新規資金をご融資するという当行独自のサービスです。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、お客さまと一緒に継続的に経営改善に取り組むものです。2025 年 3 月末の本ファンドの残高は 23,728 百万円です。

本ファンドによる経営改善効果を検証するにあたり、各債務者の本ファンド実行時点と 2025 年 3 月末の債務者区分を比較すると、対象先 759 先（完済先 306 先を除く）のうち、ランクアップ先が 166 先、債務者区分維持が 442 先、ランクダウン先が 151 先でした。現在の厳しい経営環境を踏まえれば、ランクアップ先がランクダウン先を上回り、また債務者区分を維持・ランクアップした先が全体の約 80%と大半を占めていることから、お客さまの経営改善に向けて本ファンド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サポートや経費削減策等のご提案を通じて当行とお客さまと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提供できていると考えております。

本計画期間中も、特に中小企業・小規模事業者のお客さまの厳しい経営状態は継続するものと想定され、今後、「経営改善応援ファンド」の重要性は益々大きくなっていくものと考えております。引き続き金融包摂を進め、厳しい経営環境にあるお客さまへ“真に寄り添う”行動を深化させてまいります。

〔 経営改善応援ファンドに係る格付・動向別先数推移表 〕 (図表 9) (単位: 先)

債務者区分 遷移	2023 年 3 月末	2023 年 9 月末	2024 年 3 月末	2024 年 9 月末	2025 年 3 月末	割合
ランクアップ	119	138	141	154	166	21.9%
ランクダウン	117	132	129	140	151	19.9%
維持	435	470	447	452	442	58.2%
合 計	671	740	717	746	759	100.0%

※完済先 306 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 通期実績	2024 年度		
				計画	実績	計画比
貸出実行先数	146	170	177	167	128	▲ 39
貸出実行金額	5,040	5,696	5,228	8,815	3,668	▲ 5,147

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等の本業に専念するために、最長5年間元金返済を不要とした当行独自のサービスです。本ファンドは、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ものです。また、円滑な資金供給に対応できるよう、2022年9月に本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を見直しを行いました。

コロナ禍の収束に伴い経済が正常化し資金繰り不安が和らいだことに加え、金利上昇により元金据置きで金利負担が減らない本ファンドに対するニーズが大きく低下したことから、2024年度下期は実行先数18先、実行額777百万円（うち、事業サポートファンド実行先数2先、実行額460百万円）の実績となりました。

引き続き、資金供給を伴う経営改善支援策の一環として、経営改善応援ファンドと一体で捉えてお客さまの経営改善支援に努めてまいります。

〔 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 通期実績	2024 年度		
				計画	実績	計画比
貸出実行先数	149	126	68	167	32	▲134
貸出実行金額	3,354	2,923	1,780	5,010	1,392	▲3,617

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、後継者が見当たらず、事業承継対策を必要とされているお客さまは年々増加する傾向にあります。しかしながら、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、

イ．親族内承継

ロ．従業員への承継

ハ．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の仲介、事業承継時の資金需要及び相続対策のご支援を行っており、M&A支援に際しては、すぐに専門機関へ取り次ぐのではなく、内製化を進めることで、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るよ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対応しております。

なお、経営者自らがご相談に来店されることは少ないことから、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ております。そのため、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。

2024年度下期においては11先に対し事業承継、M&Aの支援を行いました。

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 通期実績	2024 年度		
				計画	実績	計画比
先 数	10	19	13	16	16	±0

※. 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

創業・新事業を目指すお客さまに対して、創業に係る新規融資等のファイナンス支援をはじめ、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等創業・新事業支援に取り組んでおります。

2024 年度下期においては、創業・新事業に係る資金需要があった 89 先に対し資金支援を行いました。

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」を定期的に開催し、毎年度の取組みについて P D C A サイクルを回すことで、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。

他にも、大分県のスタートアップ支援事業への積極的な参画や大分県産業創造機構おおいのスタートアップセンター、大分県よろず支援拠点、別府市産業連携・協働プラットフォーム B - b i z L i n k 等の創業支援機関との連携を強化し起業家支援に努めております。

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等、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（現：ミライドア株式会社）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 5 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、2025 年 3 月末現在で累計 12 先に 222 百万円の投資支援を行い、そのうち 3 先がエグジットを迎えました（株式上場 1 社、M&A 2 社）。

本ファンドは、「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 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、これまで蓄積されたノウハウを活用し、合理的かつ実現可能性の高い経営改善や実現可能で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各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、D D Sへの債務転換、D I P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等、地域内雇用や商流等、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。

中小企業活性化協議会では「実現性の高い抜本的な経営再建計画」策定に備えて、事前の段階で収益力の改善支援やプレとしての再生計画策定支援等を実施しております。

さらに、当行メイン先については、計画策定の際に他取引金融機関への協調・協力要請等により容易に支援態勢が揺るがないように配慮するほか、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するなど、実効性の高い伴走支援に努めております。

他にも2024年度上期より営業部店においても外部専門家を活用する経営改善計画策定に取り組んでおり、年間60先超となる対象先の選定と計画策定を行っております。

また、お客さま支援部、ソリューション支援部と融資部企業支援室の3部連携による『3部合同支援』により、従来の与信の関与に加え、販路拡大によるトップライン改善や業務効率化による収益力向上等のソリューションの提供を加えた総合的な支援に取り組んでおります。

〔2024年度下期中に計画の着手ならびに金融機関同意を取り付けた先数〕（図表13）（単位：先）

中小企業 活性化協議会 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		経営革新機関等 専門家		計
着手	同意	着手	同意	着手	同意	着手	同意	
4	10	7	3	1	1	3	12	

※同意は前期以前に着手した先を含む。

一方、経営改善の進捗が芳しくないお客さまを、より深く支援することを目的として「特定支援先」を選定しております。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する先を「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する先を「特定支援先B」として、業況に応じた経営改善支援を行っております。

「特定支援先」に対しては、必要に応じて中小企業活性化協議会等（県外協議会含む）の外部専門機関を活用し、より合理的で実現性の高い改善計画の策定支援を図っております。

また、お客さま支援部、ソリューション支援部、融資部企業支援室による『3部合同支援』により、特定支援先選定先である取引先7社に対し、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。

〔特定支援先への取り組み状況〕（図表14）

（単位：先）

2024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の活用 (2024年度下期実績)		
	中小企業 活性化協議会	その他 (経営革新機関、REVIC、県保証協会経営安定化支援等)	
128	13	10	3

また、抜本的な計画に基づき再生支援を検討する場合も、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しながら、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いて行っているほか、各局面に応じて外部専門機関（事業引継ぎ支援センター等）や外部専門家とも連携・相談し、実効性について蓋然性に疑義がある場合には無理に急がず、暫定的な計画を策定する等して、事業の継続に向けてお客さまのペースに沿った対応をとっております。

同時に、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し、事業再生を進めるために必要な金融支援（ほうわ経営改善応援ファンドの活用）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金融仲介機能の発揮に努めております。

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等の気候変動への適応事業、「社会」分野ではスタートアップ企業の育成や雇用創出に資する事業、地域活性化や地方創生に資する事業等に対し積極的に資金供給をしてまいります。

(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みました。

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り組みとして、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11名が参加しました。

外部研修への取組としては、大分大学主催の産学金連携コーディネーター研修に今回も6名参加し、お客さまの課題解決、伴走支援が行える行員の育成に努めました。また、第二地方銀行協会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、受講者を本部分行員だけでなく営業店の行員にまで拡大し、積極的に参加しました。

ロ. 複数業務を担える行員の育成

効率的な店舗運営を行うためのマルチタスク人材を育成するために、入行後一定期間に預金・融資・渉外業務を一通り経験させるとともに、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。

2024年度下期より融資のカリキュラムを一部見直し、2025年1月より試験的に個人ローンのカリキュラムをスタートさせました。今後もカリキュラムを最適化するとともに同プログラムを推進してまいります。

2025 年 3 月末現在、79 名（預金：35 名、融資 36 名、渉外 8 名）を育成中です。

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

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等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。

2024 年度下期においては、インターバル型研修として「新任融資担当者研修」（主に 2 年目行員を対象：34 名）を 4 回、「新任融資担当者研修」（1 年目行員を対象）を 3 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：11 名）を 4 回、「融資部留学」（営業店の次席者対象：6 名）、「支店長融資部留学」（支店長を対象：6 名）を実施し、行員のレベルに応じた育成を行いました。

また、融資能力の向上を目的とした「融資部フリースクール」（若手行員を対象：38 名）を 4 回開催し、事業性融資の基礎的なことから再確認する機会を設けました。

その他、外部専門家を講師に迎え、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」（融資・渉外役席を対象）を継続的に実施し、行員の融資能力の強化を図りました。

加えて、2024 年度下期より融資部による臨店を再開し、決算書の見方や融資案件の組立て方等について若手行員に対し個別に指導する時間を設けることで、若手行員の融資能力向上に努めました。

② 人材の確保、人材の活躍推進に向けた取組み

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。このため、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、業務経験の蓄積やマネジメント力の向上を図るため、融資や渉外といったこれまで男性行員が中心に担ってきた分野へ配置し、管理職への登用も拡大させております。2024 年度の管理職に占める女性の割合は 10.1%となり、前年度比 1.4 ポイント改善しました。また、渉外担当者に占める女性の割合は 19.4%となり、前年度比 1.6 ポイント改善しました。

さらに、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。2025 年 4 月から範囲が拡大する子の看護休暇についても、義務である小学校 3 年生修了を超え、小学校 6 年生修了時まで延長して対象としております。加えて、所定外労働の免除についても、義務であ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対象としております。

b. シニア層の活躍推進

バブル期前後に大量採用しこれまで当行の業務運営の中心を担ってきた行員が、2022 年度より毎年 10 名以上定年（60 歳）を迎えております。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、これまでの経験を活かして若い行員の育成に関わってもらう等の役割を期待しております。

2024 年度上期には、シニア層の行員が引き続き活躍できるよう、これまで満 58 歳になった時点で処遇が引き下げとなっていたルールを廃止し、モチベーションの維持を図りました。

今後につきましては、様々な経験を有したシニア層の方々には、これまで同様、若い行員の育成・指導等に尽力いただくことに加え、新たに当行お取引先からの要望に応え人的支援（出向・転籍）することにより、地域経済に貢献してまいります。

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、上司や先輩に忖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。

また、将来検印業務に携わりたいと希望する行員を募り「検印フォローアップ研修」を行う等、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（E S）の向上が顧客満足度（C S）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て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。

2025 年度は、ワーク・エンゲージメントを高めるための施策として、営業店総合表彰に有給休暇の取得率を評価する項目を取り入れることとしております。

③ チャネルの多様化

イ. バンキングアプリの導入及び機能の拡充

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（e K Y C）により営業店に足を運ばなくても普通預金の口座開設や住所変更を行える機能を 2023 年 2 月に搭載しました。

現在、バンキングアプリのリニューアルに向けて「個人向けインターネットバンキングの契約即時化機能」の 2026 年 1 月導入に向け取り組んでおります。この機能が導入できれば、現在のような書面のやりとりではなくオンラインで申込手続きを完結することができ、即時インターネットバンキングを利用開始することができるようになるため、顧客利便性の向上に加え、さらなる利用者の増加につながると考えております。

これからも場所・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. W e b 完結型ローンの拡充

お客さまのニーズにお応えし、「フリーローン」「オートローン」「カードローン（教育カードローン含む）」等、W e b でお申し込みからご契約まで完結できる商品を取りそろえております。

今後も現場の声を生かしながら、お客さまの利便性向上に向けて、商品のさらなる充実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に努めております。

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

行員、特に若手行員がお客さまから決算書を徴求する際や格付作業を行う前に、決算書の見方の順序と着眼点について具体的な内容を確認できるよう、2024 年 12 月に「決算内容確認シート」を作成しました。同シートを活用することで、確認しなければならない項目等を一目で把握できるようになり、債務者審査の事務負担軽減につながりました。

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、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・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等、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。

なお、信用リスク量は、正常先及び要注意先を計測対象としておりますが、近年、破綻懸念先の引当率が低下していることを踏まえ、2024年度上期からは、破綻懸念先の未引当額を加算したULを参考値として算出しております。

リスクアペタイト・フレームワーク（R A F）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P D C Aサイクルにつなげる体制を整備しております。

〔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	2024/3期	2024/9期	2025/3期	(2022/3期比)
先数	5,708	5,718	5,797	5,776	5,722	5,716	5,698	▲10
破綻懸念先以下	373	405	430	447	461	476	497	124
正常先＋要注意先	5,335	5,313	5,367	5,329	5,261	5,240	5,201	▲134
地公体	19	20	20	20	19	19	20	1
事業性	5,316	5,293	5,347	5,309	5,242	5,221	5,181	▲135
地元以外	366	351	359	385	397	396	395	29
地元	4,950	4,942	4,988	4,924	4,845	4,825	4,786	▲164
正常先	3,062	2,969	2,956	2,888	2,820	2,835	2,846	▲216
要注意先	1,888	1,973	2,032	2,036	2,025	1,990	1,940	52

	2022/3 期	2022/9 期	2023/3 期	2023/9 期	2024/3 期	2024/9 期	2025/3 期	(2022/3 期比)
与信額	353,027	352,122	356,929	358,539	361,181	364,921	368,724	15,697
破綻懸念先以下	20,061	20,748	21,826	22,705	24,321	24,544	24,570	4,509
正常先＋要注意先	332,965	331,373	335,102	335,833	336,860	340,377	344,153	11,188
地公体	31,902	31,220	29,794	30,110	28,817	29,710	28,677	▲3,225
事業性	301,063	300,153	305,308	305,723	308,043	310,666	315,476	14,413
地元以外	44,864	44,571	46,314	47,109	48,970	50,656	51,612	6,748
地元	256,199	255,582	258,993	258,613	259,073	260,011	263,863	7,664
正常先	162,050	153,443	154,766	157,255	157,224	162,240	167,489	5,439
要注意先	94,149	102,138	104,226	101,357	101,848	97,771	96,374	2,225
リスク量 (VaR)(地元)	5,366	4,778	4,879	4,508	4,393	4,109	4,099	▲1,267
正常先	1,264	1,012	1,032	1,041	989	1,076	1,072	▲192
要注意先	4,102	3,766	3,847	3,466	3,404	3,034	3,027	▲1,075
EL(期待損失額)	2,012	1,678	1,648	1,496	1,417	1,329	1,302	▲710
地元以外	247	176	170	160	154	154	151	▲96
地元	1,765	1,502	1,477	1,335	1,263	1,174	1,150	▲615
正常先	416	318	312	308	284	307	301	▲115
要注意先	1,349	1,183	1,165	1,027	979	867	849	▲500
UL(非期待損失額)	4,105	3,660	3,794	3,552	3,511	3,321	3,336	▲769
地元以外	504	384	392	380	382	386	388	▲116
地元	3,601	3,276	3,401	3,172	3,130	2,935	2,948	▲653
正常先	848	694	719	733	704	768	771	▲77
要注意先	2,753	2,582	2,682	2,439	2,425	2,167	2,177	▲576

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、そのリスクの状況と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、原材料価格や人件費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活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コンサルティング機能を発揮し、本支店一体となって経営改善に向けた支援を行う等、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。

2024年10月には、ミドルリスク先に対する審査・管理の強化について営業店への周知を図り、入口審査の強化や中間管理の強化のポイントに関して徹底を図りました。

二. 正確な自己査定の実施

お客さまの業況把握を日常的・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に加え、足元では原材料価格高騰や人材不足、人件費の増加が収益性に大きく影響し業績が悪化しているお客さまが増えている点を踏まえ、財務の健全性確保に向け償却・引当方法の見直しに取り組んでおります。

2024年度下期には、破綻懸念先に対する貸倒引当金の算定に際して、一定条件に該当する債務者に対してキャッシュフロー控除法による個別見積もりを行う手法に変更することで引当の十分性を高める等、当行の財務の健全性の確保に取り組んでおります。

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」

- ・全業種のうち特に財務内容や業況が厳しい先での格付悪化
- ・業種別残高の上位となる「不動産業」「建設業」「医療・福祉業」「個人による貸家業」「小売業」のうち特に財務内容や業況が厳しい先での格付悪化
- ・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

業績不振、低迷が確認されたお客さまに対しては、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や事業継続性を推量し確認することとしております。

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ついては、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、DD Sの導入、資本金性借入金導入に向けた日本政策金融公庫との連携、外部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伴う債権放棄等）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ため、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（いわゆる再チャレンジ支援）、会社分割（採算性の高い事業とそうでない事業に分割）や会社合併によるM&Aを検討する等、お客さまの状況に応じたソリューションや情報提供を幅広く実践しております。

〔 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	DD S 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
2023/下期	0	150	150	23	173
2024/上期	0	0	0	53	53
2024/下期	0	0	0	88	88
累計(新法での公 的資金注入後)	5, 134	1, 138	6, 272	9, 387	15, 659

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、運用に係る市場リスク管理については、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。

2024 年度下期は、価格変動リスクへの資本配賦額は上期から引き続き 33 億円としました（前年度比 8 億円の増加）。

特に、2025 年 1 月に日本銀行が政策金利を 0.25%から 0.50%に引き上げたほか、米トランプ新大統領による各種政策運営に伴う国内外の経済情勢の先行き不透明感や不確実性、世界の分断化の高まりから各マーケットのボラティリティが更に高まりました。こうした状況に基づき、有価証券運用については残存年数の長期化抑制を意識した債券投資を中心としました。

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、協議する態勢としています。VaRについては、計測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の機能に努めております。

また、当行の有価証券ポートフォリオの構成比率が最も高い国内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、所定の金利水準をトリガーとし、抵触した時には速やかに資金証券部と総合企画部による部門間協議を開催し、今後の対応策等を協議しております。さらにその内容を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、必要に応じてさらなる対策等を講じる態勢としております。

この先、米通商政策や日米の金融政策の見直し等により国内外の経済情勢や各種金融マ

ーケットの不確実性や先行き不透明感の高さが意識される中、引き続き市場金利動向や金利リスク管理には十分注意を要すると考えております。

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等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開催し、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漏れなくモニタリングするほか、必要に応じて対策等を講じることとしております。

ハ. アウトライヤー基準への対応方針

I R R B Bの指標である $\Delta E V E$ は月次、 $\Delta N I I$ 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漏れなくモニタリングしております。

2024 年度下期の $\Delta E V E$ は預金金利の引き上げや要求払預金の残高増加により上昇しましたが、自己資本の20%以内に収まっております。

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、当日中に資金化可能な第1線準備と、1週間以内に資金化可能な第2線準備について、預金全体に対する比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・担保繰り状況等をモニタリングすることで予想との乖離やその要因等を把握しております。2024 年度下期においては、小口の粘着性の高い個人預金を中心とした預金残高が貸出残高を大きく上回っているほか、準備状況も管理目標値を上回っていることから、十分な流動性を確保しており流動性リスクへの懸念はありませんでした。

また、「新しい形態の預金流出・流動性危機」への対策として、「インターネットバンキングによる1日当たり最大流出額に対する第1線準備量のカバー率」ならびに「融資の極度額等の枠空き残に対する第1線準備量のカバー率」を流動性管理におけるリスクファクターとして新たに追加し、流動性リスク部会、ALM／リスク管理協議会への報告を行っています。

さらに、2024 年9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。テストの結果については、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。

その他、入出金等の移動金額が大きく、その時期も期末期初に集中する等、流動性リスク管理に影響を与えかねない地公体を中心とした預金については、大口預金に対する占有率にも留意しています。

2024 年度下期における流動性危機への対応としては、危機時の資金調達訓練の一環として、保有する国債を使った現金担保付債券貸借取引、及びコールマネー取引を実施し、その手続きや事務処理を確認したほか、本支店における危機時の対応内容等をより明確にするため「流動性危機対応マニュアル」の内容について一部改正を行うとともに全店に周知しました。

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、2024 年度下期には、「BeSTAc l o u d 及びSBK（事業組合システムバンキング九州共同センター）に係るシステム障害状況」、「既存サブシステムに係るリスク評価結果」、「事務事故発生状況」、「部店内自己検査内容の改正」等の事務運用・システム運用に関する定例議題に加え、新規導入予定のシステムやサービスに関するリスク管理を目的に、「法人IB登録業務のSBK集中化」、「個人向けインターネットバンキング契約即時化」、「本部インターネットパソコン更改及びインターネット環境の無線化」、「為替専用端末更改」等の開発関連案件を付議しております。

また、部店長、常時検印者、預金担当者を対象とする階層別の会議・研修を通じ、事故やトラブルを未然に防ぐための正確な知識の共有に努めたほか、マイナンバー関連2法の施行に備えて改正した事務取扱要領の周知徹底を図る等、第一線の事務リスク管理能力向上に向けた施策を推進しております。

ロ．サイバーセキュリティ管理に関する取組み

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を図るために、2024 年度下期には、期初の部店長会議での示達、営業店の情報管理担当者を兼ねる常時検印者向けのサイバーセキュリティ講話、全職員を対象とするeラーニング(半期中に3回実施)の各会議・研修に加え、年末年始休暇中のサイバー攻撃や本部インターネットパソコンでのデータダウンロードに対する通達ベースの注意喚起に取り組みました。

また、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として、金融庁サイバーセキュリティ演習「Delta Wall IX」に参加したほか、FISC、全国銀行協会、第二地方銀行協会等が主催する複数のWEBセミナーを繰り返し受講するとともに、大分県内インフラ事業者間の共助を目指す仕組みである「大分県サイバーテロ対策協議会（事務局：大分県警察本部）」に出席し、地域内の共助の連携強化にも努めました。

さらに、2023 年度の金融庁CS SAに基づき策定した「サイバーセキュリティに関する中期計画（計画期間：2024 年度～2026 年度）」に関しても、この計画に掲げていた未対応の課題11項目のうち、銀行アプリへの静的脆弱性診断等9項目を2024 年度中に実施するとともに、2024 年夏の第3回CS SAの結果と2024 年10月に公表された「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」を踏まえて、2025 年度も継続的な対策強化に取り組んでいく予定としております。

(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

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一つと捉え、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。

統括部署である金融犯罪対策室において、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1線（営業部門）の支援・指導を行う等、実効性のある管理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、マネー・ローンダリング等の防止対策の実施状況の報告や疑わしい取引の届出に関する判定及び個別事案の協議等を行い、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等、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止に向けて、銀行全体として組織的な対応を行っております。

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、マネー・ローンダリング等の防止対策が一層重要となっており、2024年3月末が期限であったマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策ガイドラインに基づく態勢整備完了後も、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等、態勢面での改善活動に取り組んでおります。

2024年度は全職員対象のeラーニングの継続実施や集合研修、職場教育訓練、第1線向け理解度テスト等の実施による人材育成を行うとともに、コンプライアンス臨店によるAML／CFT指導（2024年度内に全店臨店実施）や金融犯罪対策室ニュースの発信等による金融犯罪の動向やその対策についての周知徹底を行っております。

さらに、金融犯罪の手口が巧妙化・多様化することで、金融機関利用者の被害が拡大している情勢を鑑み、2024年8月の「法人口座を含む預貯金口座の不正利用等防止に向けた対策の一層の強化」に係る警察庁及び金融庁からの要請を踏まえた金融犯罪対策の強化に取り組むとともに、事務統括部との協働により、取引時確認における「確認済み」の顧客に関する登録情報を適宜最新化するためのルール運用を2025年3月から開始しております。

今後も規程類に定めた方針・手続・計画等の着実な運用と有効性検証・改善対応の実施による継続的な運営態勢の維持・高度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

2024年度下期は「お客さま満足度アンケート調査」を実施しました。アンケート結果については経営会議で報告し経営陣と共有するとともに、多くのお客さまから集めたご意見を次期経営強化計画等、当行の方針・計画・施策等に反映させ、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等、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するとともに、当行公式SNSを活用し、より広く情報発信に努めております。

今後とも当行に対する理解を深めていただけるよう開示内容を充実させ、積極的に開示してまいります。

④ TCFD提言に沿った情報開示

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

なお、2024年度下期は当行の気候変動対策や環境保全等の取組みを広く知っていただくために、当行のSDGsに関する取組みをまとめた「サステナブルな社会の実現に向けて」を作成し2025年4月に公表いたしました。これからも日々の業務を通じて気候変動対策や環境問題の解決に寄与してまいります。

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

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

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した。

(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等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。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 〕（表17）

（単位：億円、％）

	2022/3 (始期)	2022/9 実績	2023/3 実績	2023/9 実績	2024/3 実績	2024/9 実績	2025/3			
							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	2,950	2,997	3,027	3,179	3,096	▲83	+211
総資産残高	6,429	6,437	6,197	6,253	6,208	6,239	6,396	5,994	▲402	▲434
総資産に対する比率	44.87	44.80	47.52	47.17	48.29	48.52	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

(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9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

当ファンドは、コロナ禍においてお取引先が資金繰りに追われることなく、本業に専念できるよう手元流動性を高めてもらうことを目的に導入したものでしたが、コロナ禍の収束に伴い経済活動が正常化し、お客さまの手元流動性確保のニーズが低下したことに加え、金利上昇により元金を据置く当ファンドは金利負担が減らないことから当ファンドのニーズが低下したことを受け、資金供給を伴う経営改善支援の一つとして経営改善応援ファンドと一体で取り組んでまいりました。

当ファンドはコロナ禍の収束に伴い一定の役割を終えたと考えており、今後はお客さまの多様な資金繰りニーズに応えるための支援の一つとして取り組んでまいります（詳細は10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10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、創業に係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等に取り組んでおります。

また、創業支援機関や日本政策金融公庫との連携を強化し、創業セミナーや創業支援施策への関与を深め、創業者との接点の増加を図ることにより相談件数や支援の拡大に努めております（詳細は11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

営業店と本部（融資部企業支援室）が連携し、四半期毎、あるいは半期毎にお客さまの経営改善状況のモニタリングを実施して経営改善計画の進捗確認を行っております。

モニタリングは主としてお客さまの事業所又は事務所に訪問し、経営者へのヒアリングを実施するとともに意見交換を行い、場合によっては正に実働中の現場への実地往訪も行っております。

また、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、本部も直接関与してモニタリングを実施することで、より深度ある経営改善支援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おります（詳細は 12 頁 3-(1)-⑥ 経営改善・事業再生が必要なお客さまへの取組み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 】

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 実績	24/3 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

※ 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

2025 年 3 月末の利益剰余金等は、当期純利益 10 億 37 百万円を計上したこと等から、2024 年 3 月末に比べ 7 億 15 百万円増加の 101 億 57 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 実 績	2025/3 末 実績	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	8	10	12	13	15	15
利益剰余金等	80	89	94	101	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、指示しております。具体的には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の指示を営業統括部より支店長をはじめ全行員へ行っております。

② 内部監査態勢

2024 年度下期は、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、取締役会で承認された監査基本計画に沿って内部監査を実施しました。

内部監査の高度化への取組みに関しましては、金融庁レポートにある内部監査の成熟度の段階評価を参考に、当行の目指す姿を設定し、現状とのギャップ解消に向けてリスクベース監査を推し進めてまいりました。

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の評価を行うことにより、不祥事案の未然防止に向けた牽制機能の発揮とともに、経営陣に問題の改善に向けた有益な示唆を提供できるよう努めてまいりました。

内部監査の品質向上に向けた監査部員の人材育成に関しましては、各種研修・セミナーの受講や、金融内部監査士資格取得ならびに AML／CFT オーディターの新規資格取得及び継続的な専門教育を受講する等して、監査スキル向上に取り組みました。

(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 17 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）。