

経営強化計画の履行状況報告書

2025年12月



《 目 次 》

1. 2025年9月期決算の概要	
(1) 経営環境 1
(2) 決算の概要 1
2. 経営の改善に係る数値目標の実績	
(1) コア業務純益（収益性を示す指標） 5
(2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標） 5
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
(1) 地域への徹底支援 6
(2) 経営基盤の強化 15
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 19
(2) リスク管理の体制の強化のための方策 19
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策 25
(4) 不正融資防止に向けた方策 27
(5) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 27
(6) 情報開示の充実のための方策 27
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 29
(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 29
(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 29
6. 剰余金の処分の方針	
(1) 配当に対する方針 32
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針 32
(3) 財源確保のための方策 32
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 33
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 33

1. 2025年9月期決算の概要

(1) 経営環境

2025年度上期における国内経済は、物価高騰や人手不足が続く中、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、価格転嫁が厳しい企業では業績が悪化し、中小企業等を中心に倒産件数は増加基調となっており、二極化が進んでいます。また、賃上げは進んでいるものの、物価高騰により実質賃金はマイナスで推移し、個人消費は足踏み状態にあります。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もあり、国内経済は依然として先行きが不透明な状況となっております。

金融環境では、物価の高騰や円安の進行等を踏まえ、日本銀行が2025年1月に政策金利を0.50%に引き上げました。これを受け、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行いました。

当行の主要な営業基盤である大分県経済においては、観光客の増加により一部の業種で業況が改善されているものの、全体的には原材料やエネルギー資源の価格高騰や人手不足の影響により、中小企業・小規模事業者を中心に業績が悪化している企業も多く、依然として不透明な状況にあります。

このような経営環境のもと、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9月期の業績は、以下のとおりとなりました。

(2) 決算の概要

① 資産・負債の状況

(運用勘定)

貸出金は、地域の中小企業のお客さまに対する円滑な資金提供に努めた結果、貸出金が前年度末比27億34百万円増加し、4,320億38百万円となりました。

また、有価証券は、前年度末比25億27百万円増加し、1,133億69百万円となりました。

(調達勘定)

預金（譲渡性預金を含む）は、地公体をはじめとする公金預金（譲渡性預金）が増加したことから、前年度末比1億46百万円増加し、5,602億7百万円となりました。

(純資産)

純資産は、2025年8月1日に公的資金であるD種優先株式の一部（70億円）返済を行ったことから、前年度末比64億68百万円減少し、275億87百万円となりました。

〔資産・負債の状況（残高）〕（表1）

（単位：百万円）

	2025年9月末 実績	2025年3月末比		2025年3月末 実績	2024年9月末 実績
		2025年3月末比	2024年9月末比		
資産	594,215	▲ 5,284	▲ 29,739	599,499	623,954
貸出金	432,038	2,734	5,925	429,303	426,112
有価証券	113,369	2,527	2,069	110,842	111,300
負債	566,627	1,184	▲ 21,968	565,443	588,596
預金（譲渡性預金を含む）	560,207	146	▲ 22,146	560,061	582,353
純資産	27,587	▲ 6,468	▲ 7,770	34,056	35,358

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より貸出金利回りが上昇したことで、貸出金利息が前年同期比4億71百万円増加したこと等から、前年同期比を5億58百万円上回る47億22百万円となりました。

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、預金金利の引き上げを行ったことで、預金利息（譲渡性預金を含む）が前年同期比4億14百万円増加したことから、前年同期を4億14百万円上回る5億4百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年同期を1億43百万円上回る42億17百万円となりました。

また、「役務取引等利益」は、金融商品の販売が減少したことから、役務取引等収益が前年同期を72百万円下回る65百万円となりました。

「その他業務利益」は、国債等債券売却損が増加し、前年同期比96百万円減少の1億50百万円の損超となり、その結果、「業務粗利益」は前年同期を26百万円下回る41億31百万円、「コア業務粗利益」は前年同期を70百万円上回る42億72百万円となりました。

(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こと等により、前年同期比1億11百万円増加の34億9百万円となりました。

その結果、「業務純益」は前年同期を1百万円下回る8億58百万円、「コア業務純益」は前年同期を40百万円下回る8億63百万円となりました。

(臨時損益)

臨時損益は、株式等損益が前年同期比3億11百万円増加したものの、不良債権処理額が前年同期比6億93百万円増加したことから、同3億64百万円減少の2億19百万円の損超となりました。

(経常利益、中間純利益)

以上の結果、「経常利益」は前年同期比3億64百万円減少の6億39百万円、「税引前当期純利益」は同3億38百万円減少の6億24百万円、「中間純利益」は同4億79百万円減少の4億8百万円となりました。

(信用コスト)

「信用コスト」は、物価高や人員不足等の影響による業績悪化先の増加や引当率の上昇及び残高の増加に伴い、前年度比5億56百万円増加の3億90百万円となりました。

[損益の状況] (表2)

(単位：百万円)

	2025年9月期	2024年9月期比	2024年9月期	2023年9月期
	実績		実績	実績
業務粗利益	4,131	▲ 26	4,157	3,933
[コア業務粗利益]	[4,272]	[+ 70]	[4,202]	[4,071]
資金利益	4,217	+ 143	4,073	4,067
役務取引等利益	65	▲ 72	137	4
その他業務利益	▲ 150	▲ 96	▲ 53	▲ 138
経費 (除く臨時処理分)	3,409	+ 111	3,298	3,386
うち 人件費	1,945	+ 82	1,862	1,837
うち 物件費	1,253	+ 29	1,223	1,305
一般貸倒引当金繰入額	▲ 137	▲ 137	—	—

	2025年9月期	2024年9月期比		2024年9月期	2023年9月期
	実績			実績	実績
業務純益	858		+ 0	859	547
[コア業務純益]	[863]		[▲ 40]	[903]	[685]
[コア業務純益 (除く投信解約損益)]	[863]		[▲ 42]	[905]	[685]
臨時損益	▲ 219		▲ 364	145	▲ 79
(うち不良債権処理額)	(527)		(+ 693)	(▲ 165)	(246)
(うち株式等損益)	(315)		(+ 311)	(3)	(176)
経常利益	639		▲ 364	1,004	467
特別損益	▲ 15		+ 25	▲ 41	▲ 30
税引前当期純利益	624		▲ 338	962	437
法人税、住民税及び事業税	140		+ 69	71	60
法人税等調整額	74		+ 70	3	54
中間純利益	408		▲ 479	888	321
(参考) 信用コスト	390		+ 556	▲ 165	246

※ 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9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12百万円増加の236億9百万円となりました。一方、総与信残高は同20億51百万円増加の4,343億67百万円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は同0.02ポイント低下の5.43%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち71.48%にあたる168億77百万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9月末	2024年9月期比		2025年3月末	2024年9月末
	実績			実績	実績
金融再生法開示債権	23,609		+ 12	23,597	22,899
破産更生債権等	1,700		+ 46	1,653	963
危険債権	21,031		+ 71	20,960	20,928
要管理債権	876		▲ 105	982	1,008
総与信残高	434,367		+ 2,051	432,315	429,290
不良債権比率	5.43		▲ 0.02	5.45	5.33

※ 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

公的資金であるD種優先株式の一部(70億円)返済を行ったことから、自己資本額が前年度末比66億23百万円減少の288億23百万円となったこと等から、自己資本比率は同2.12ポイント低下の8.55%となりました。

〔自己資本比率の状況〕(表4)

(単位:百万円、%)

	2025年9月末 実績	2025年9月末実績		2025年3月末 実績	2024年9月末 実績
		2025年3月末比	2024年9月末比		
自己資本	28,823	▲ 6,623	▲ 7,285	35,447	36,109
リスクアセット	336,972	+ 4,912	▲ 34,617	332,060	371,589
自己資本比率	8.55	▲ 2.12	▲ 1.16	10.67	9.71

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9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ことに加え、不動産市場が活況であったことから関連融資が増加し平残は計画を34億9百万円上回りました。また、利回りが計画を0.008ポイント上回ったことから、貸出金利息は計画を52百万円上回りました。

預金は、地公体預金が計画を下回ったこと等から、平残は計画を76億11百万円下回ったものの、預金獲得に向け特別金利定期預金の販売を行ったこと等から、預金利回りが計画を0.023ポイント上回り、預金利息は計画を61百万円上回りました。

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49百万円上回りました。

その結果、資金利益は計画を4百万円上回る42億17百万円となったほか、役務取引等利益が計画を43百万円上回る65百万円となったことから、コア業務粗利益は計画を46百万円上回る42億72百万円となりました。

また、経費が計画を70百万円下回る34億9百万円となったこともあり、「コア業務純益」は計画を1億16百万円上回る8億63百万円となりました。

〔コア業務純益の計画・実績〕（表5）

（単位：百万円）

	始期	2025/9期				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
		計画	実績	計画比	始期比					
コア業務純益	1,802	747	863	+116	▲76	1,618	854	1,816	1,116	2,272

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

※ 計画始期は通期ベースであるため、コア業務純益の始期比は2025年9月期の実績を2倍したものと比較しております。

(2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）

「機械化関連費用を除く経費」が計画を57百万円下回る27億42百万円となったものの、その他業務利益が計画を1億41百万円下回ったことにより「業務粗利益」が計画を94百万円下回る41億31百万円となったことで、「業務粗利益経費率」は計画を0.13ポイント上回る66.38%（始期比 +2.95ポイント）となりました。

〔業務粗利益経費率の計画・実績〕（表6）

（単位：百万円、%）

	始期	2025/9期				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
		計画	実績	計画比	始期比					
経費（機械化関連費用を除く）	5,225	2,800	2,742	▲57	+259	5,519	2,737	5,555	2,747	5,561
業務粗利益	8,238	4,226	4,131	▲94	+24	8,287	4,328	8,777	4,600	9,245
業務粗利益経費率	63.43	66.25	66.38	+0.13	+2.95	66.59	63.23	63.29	59.71	60.15

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

※ 機械化関連費用は、事務機器等の機械賃借料、機械保守費、減価償却費等を計上しております。

※ 計画始期は通期ベースであるため、機械化関連費用を除く経費、業務粗利益の各始期比は2025年9月期の実績を2倍したものと比較しております。

3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

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

この取組方針のもと、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、「Vサポート」と「応援ファンド」を経営改善支援の両輪と位置付け、経営改善支援に全力で取り組んでおります。

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することで、結果的に当行の経営の健全性及び持続可能性の向上につなげてまいります。

2025年度上期における各取組方針に基づく諸施策の進捗状況は、以下のとおりです。

(1) 地域への徹底支援

① Vサポートの安定的成長

イ. 前計画におけるVサポート業務の取組みとその成果

Vサポートは、当行のネットワークを通じて売り手(=“契約先”)の「商品・サービス」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、これまで約8年間の取組みの中で、大きく分けて3つの段階を経て現在に至っております。

第一段階では売り手とVサポート契約を締結し、売り手の視点から買い手候補先へのアプローチを行い、「商品カタログ」の作成や「商品説明会」の開催を行うことで売り手が取り扱う商品・サービスの知識を身に付けてまいりました。

また、第二段階では買い手の視点からのアプローチで、業種別「課題解決提案シート」を活用し、買い手の課題解決を通じた『本業支援』に取り組んでまいりました。

そして現在は第三段階のステージに位置しており、売り手に対する『一步踏み込んだ経営改善支援』を目標に掲げ、売り手の「業務プロセスの改善支援」、「新商品・新サービスの開発支援」に注力しております。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るため、そのような問題を克服するにはVサポートで買い手に付加価値を提供し、満足度の向上が図られるよう売り手の経営の安定化を目指し、持続的な発展ができるよう支援を行っていく必要があります。

したがってこれまで培ってきた知見を活用することで、2025年度上期は経営改善支援を要する売り手のお客さま計6社に「業務プロセスの改善支援」を、1社に「新商品・新サービスの開発支援」を取り組みました。対象先の業種は食品製造業や建設業といった労働集約型の産業が中心となっており、事業の持続性においてそれぞれ固有の課題を抱えております。

「業務プロセスの改善支援」では財務・品質管理・工程管理等、様々な視点でそうした課題に深く入り込み、改善に向けた取組みを行っております。また「新商品・新サービスの開発支援」については、売り手同士による新商品の開発支援を行っており、商品開発段階まで進行しております。厳しい経営環境にある売り手のお客さまの経営基盤の安定化に向け、引き続き『一步踏み込んだ経営改善支援』を強化してまいります。

上記の取組み等により 2025 年 9 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 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年 9 月末
売上貢献額 (累計) (A)	2,209 百万円	2,863 百万円	3,530 百万円	4,584 百万円	5,455 百万円
契約先数 (年度末)	98 先	100 先	100 先	100 先	100 先
商品・サービスの数	127 件	131 件	142 件	143 件	143 件
売上実績ある契約先 (B)	89 先	98 先	98 先	100 先	100 先
売上入金回数 (累計) (C)	4,194 件	5,719 件	7,295 件	8,675 件	9,317 件
買い手先数 (累計)	1,049 先	1,308 先	1,776 先	2,005 先	2,094 先
売上件数 (累計) (D)	1,444 件	1,809 件	2,153 件	2,441 件	2,548 件
売上実績ある契約先の 平均売上件数 (D/B)	16.2 件	18.4 先	21.9 先	24.4 先	25.4 先
1 件当たりの売上入金 単価 (A/C)	526 千円	500 千円	483 千円	528 千円	585 千円
成果報酬手数料 (累計)	115 百万円	159 百万円	198 百万円	235 百万円	257 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歩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、売り手のお客さま (= “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、『一歩踏み込んだ経営改善支援』に取り組んでおります。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。

【取組み事例】

売り手である A 社は、大分県のご当地グルメとして親しまれている惣菜などを製造・販売しています。

当行と V サポート契約後、飲食店への販路開拓や贈答品商品としての販売支援等で一定の売上高に寄与していたものの、決算については毎期赤字が続いていました。現状のままでは根本的な改善が図れないと考えた当行は、代表者と協議し、経営改善支援に着手しました。

経営改善支援の着手にあたっては、工場長をはじめとする従業員も交えて協議していく中で ①原価管理 ②工程管理 ③販売単価 の管理の各フェーズで課題が見えてきました。

■課題 1：原価管理

A 社の赤字原因を把握すべく、まずは商品毎の利益率を確認しようとしてきました。ところが代表者のみならず、工場長も含め誰 1 人、利益率を確認するにあたっての計算基礎である製造原価を把握していませんでした。これは、原価管理が十分に機能していないということであり、製造業において極めて深刻な状況であると考えた当行は、製造レシピから製造原価を割り出そうとしたものの、レシピは工場長の頭の中になく明文化されたものは存在していませんでした。この状況では、製造原価が把握できないだけでなく、製造工程の標準化や品質の安定にも課題が生じることが懸念されたため、工場長にヒアリングを重ね、レシピの明文化を行いました。その結果、使用原材料の分量が正確に把握できるようになり、これに仕入単価を乗じれば原材料費が割り出せるところまで整備が進みました。しかし、仕入単価そのものも把握されてい

ないことが明らかになったため、仕入伝票を1つひとつ精査し、原材料費だけでなく光熱費や包材費等、精緻な原価計算に必要な全ての費目について確認を行いました。さらに1日の流れをヒアリングし、「出勤」から「製造準備」「調理」「包装」「洗い物」「退勤」までの工程で、誰が、何を、何時間従事しているかを可視化し、人件費も含めた製造原価全体を把握するに至りました。

A社は製造原価を初めて定量的に把握することができ、事業を進める上で最も基本的な要素である原価管理という経営改善の出発点に立つことができました。また原価項目全てを反映した精緻な「製造原価フォーマット」を整備することで、誰もが製造原価を可視化できるようになり、従業員の原価管理意識を喚起することにつながりました。

■課題2：工程管理

製造原価の把握ができたため、次に製造工程の中で改善点がないか見直しを行いました。製造工程の見直しにあたっては、当行の三現主義（現地・現物・現人＝現地に赴き、現地を知り、現地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、工場に赴き製造工程や、従業員の動線確認を行ったことで、いくつかの問題点が確認されました。

1点目は揚げ物の製造工程で2度揚げをしていたことです。理由を尋ねると、食感を良くするために実施していることが分かりました。しかし、2度揚げを行うことで、人件費や油代などのコストが余分に掛かる点が課題でないかと考えた当行は、工場長に2度揚げから1度揚げに変更できないかを相談しました。試作を重ねた結果、配合を調整することで、1度揚げでも食感と風味共に2度揚げと遜色なく製造ができるようになりました。製造工程を当行の「第三者の目線」で再検証することで、品質を維持しつつ製造原価の削減に寄与することができたのです。

2点目はからあげ用の鶏肉をカットする工程における問題です。各工程の所要時間を測ったところ、カットに多大な時間を要していることが分かりました。そのため、後工程に大幅な遅れが生じ、従業員は残業を余儀なくされ、大きな負担となっていました。そこで、限られた人員の中で効率化を図るために、カット済鶏肉の仕入れによる業務フローの改善を提言しました。これにより、今まで5時間かかっていたカット作業が削減され、大幅な製造工程の短縮が図れました。

これら一連の製造工程の見直しは、単に作業時間の短縮を図るだけではなく、働く従業員の労働環境の改善をもたらし、結果として労務費を中心とした製造原価の削減へとつながりました。品質や従業員の労働環境といった広範に目を向けることで、工程全体の問題点を洗い出すことができたのです。

■課題3：販売単価の管理

これまでの取組みにより製造原価の把握と、製造工程の見直しによる製造原価の引き下げに成功しました。最後は販売価格について適正であるかを確認したところ、大半が薄利となっており、一部では原価割れの商品も存在しました。理由は明白で、製造原価を把握していなかったことで適正な利益を付与できておらず、持続可能な企業であるための根幹となる値付けを肌感覚でしていたためです。当然、取引先全体で見た時の平均販売単価も把握できていなかったため、売上伝票から1つひとつ各社の販売単価・個数を集計し、商品毎の平均販売単価が確認できる「販売単価管理シート」を作成しました。このシートを活用することで、販売実績が一元管理され、適正販売価格も確認できるようになりました。販売単価設定における課題が明確となる中で、適正な利益を確保するために「誰が」「いつまでに」「どのように」交渉を行うか、と

いった改善取組みも当行は主体的に参画し、A社の業績向上に尽力することができました。

本事例についてはA社の定量的な問題点だけに着目するのではなく、サプライチェーン全体の最適化を図ることで改善につながった好事例と考えております。また本件がきっかけで、従業員が品質や採算管理において主体性を持つようになり、問題意識を持つ風土が定着するといった、当初想定していなかった副次的効果をもたらしました。今後もこのような『一步踏み込んだ経営改善支援』を当行取引先全体に広げ、お客さまの課題解決・改善支援を強化してまいります。

b. Vサポート契約先への支援を当行取引先に横展開

2025年度上期は、Vサポート契約先で培った知見を基に、その他の取引先2社へ横展開し、「業務プロセスの改善支援」に着手いたしました。対象先は生花をメインとした小売業、障害者福祉を中心とした事業多角化法人の2社となっております。小売業の取引先については生花の廃棄ロス削減を主体とした業務改善支援を、障害者福祉事業の取引先については肥大化したグループ企業の事業再編支援等を、多様な視点から丁寧に対応しております。今後、さらに取引先の業務改善支援を加速させてまいります。

c. 『3部合同支援体制』による実効性のある経営改善支援

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、2か月に1回の頻度で会議を開催し、支援先へ対する支援策の検討や進捗状況の確認、情報共有等を行っております。現在21社の経営改善支援を行っております。引き続きVサポートで培った知見を、経営改善支援に活かしてまいります。

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力も必要となり、これまで以上に深度ある対話が求められております。そのため、当行は渉外活動の基本を徹底し、お客さまのものを足しげく訪れ、強い信頼関係の構築に努めてまいります。

2025年度上期におけるVサポートに関する人材育成では、以下の取組みを実施いたしました。

[1] Vサポートへの理解を深めるための施策

- ・新任渉外担当者研修（参加14名）にて、Vサポートに係る説明会を実施（2025年5月）
- ・新入行員研修（参加41名）にて、Vサポートに係る説明会を実施（2025年6月）
- ・お客さま支援部（Vサポートの主管部）若手部員による営業店若手行員向けの勉強会の実施（2025年度上期は49回実施、2025年9月末時点累計217回実施）
- ・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（2025年度上期76回実施）
- ・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（2025年度上期5回実施、2025年9月末累計158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や、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
(2025年度上期2回実施、2025年9月末時点累計10回実施)

[2] 成功事例の共有と横展開

- ・Vサポートにより売り手・買い手のお客さま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”と言っていただけ事例)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(2025年度上期14回発行、2025年9月末時点累計173回発行)

② お客さまに寄り添った事業性融資への取組み

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

事業者の実態把握を強化するため、定量分析をはじめ事業特性を中心とした定性要因の把握に努めるよう指導しております。

融資部ではブロック毎に「案件相談会」を開催し、担当審査役が営業店に臨店することで営業店行員と一緒に融資案件の組立てを行っております。営業店行員が融資審査に直に触れられる機会を設けることで、事業者の実態把握の重要性や与信判断力の強化につなげる取組みを実施しております。

スピード審査体制の構築として、2025年4月に審査・格付グループに1名増員し、審査のスピード化を図っております。また、配置する行員を若手とすることで、若手行員自身のレベルアップにもつなげ、審査能力の高い人材を増やしていくことを企図しております。

さらに、融資会議にて一旦保留となった案件に関し、次(定例)の開催を待たずに臨時の融資会議を開催することで、審査のスピード化に努めております。

その他、融資部主催の研修(信用リスク関連研修、新任融資担当者研修、融資能力向上研修、融資役席端末研修、フリースクール)では、与信判断において実務的な内容を多く取り入れ、行員一人一人の審査能力向上に努めております。

ロ. 「応援ファンド」による積極的な資金供給

「応援ファンド」とは、従来の「経営改善応援ファンド」に加え、新たに創設した「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つを併せたファンドの総称であり、本計画において「Vサポート」と並ぶ経営改善支援の両輪の1つと位置付けております。

「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、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継続的な伴走支援を行っております。

「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を実施しております。

「応援ファンド」は財務面に課題の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などのご提案を通じて一緒に経営改善策を実施するというもので、通常の事業性融資に比べて高い顧客価値をご提供していると考えております。

「応援ファンド」全体での2025年9月末の融資残高は22,067百万円となっております。「応援ファンド」の2025年度上期実績のうち、「経営改善応援ファンド」は実行金額1,681百万円(実行件数68件)となっております。また、「創業・新事業応援ファンド」は実行金

額 426 百万円 (同 19 件)、「事業承継・M&A 応援ファンド」は実行金額 232 百万円 (同 7 件) となっており、新たに創設した両ファンドについても一定の効果があつたものと評価しております。

「応援ファンド」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 9 月末の債務者区分を比較すると、対象先 782 先 (完済先 319 先) のうち、ランクアップ先が 200 先、債務者区分維持が 430 先、ランクダウン先が 152 先でした。現在の厳しい経営環境を踏まえれば、債務者区分を維持・ランクアップした先が全体の約 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効果があつたものと評価しております。

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、「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 8) (単位: 先)

債務者区分 遷移	2023 年 3 月末	2024 年 3 月末	2025 年 3 月末	2025 年 9 月末	割合
ランクアップ	119	141	166	200	25.57%
ランクダウン	117	129	151	152	19.44%
維持	435	447	442	430	54.99%
合計	671	717	759	782	100.0%

※完済先 319 先を除く。

〔 (経営改善) 応援ファンドの実績・計画 〕 (図表 9) (単位: 先、百万円)

	2024 年度 通期実績	2025 年度		2026 年度 通期計画	2027 年度 通期計画
		上期実績	通期計画		
貸出実行先数	128	94	130	138	142
貸出実行金額	3,668	2,339	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・小規模事業者のお客さまにとって足元の経営課題の一つが経営者の高齢化問題となっております。当行はお客さまの事業承継を地域社会においてスムーズに進めていくことが当行に課せられた使命と考えております。

当行は事業承継にあたって以下の優先順位で対応しております。

- (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おります。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において、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し、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。

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、今後も支援体制を強化し、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10) (単位:先)

	2024年度 通期実績	2025年度		2026年度 通期計画	2027年度 通期計画
		上期実績	通期計画		
先数	16	11	18	19	20

※当行内製化によるM&A支援実績(譲渡・譲受企業の数)

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

創業・新事業を目指すお客さまに対して、新規融資のほか創業・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を行っております。

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月又は8月に「業務連携協議会」を開催しております。毎年度の取組みについてPDCA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向上を図っております。

2025年6月には大分市内の3カ店(県庁前支店、上野支店、大道支店)と日本政策金融公庫大分支店(国民生活事業)による案件協議会を実施し、相談先9先のうち3先が協調支援(うち創業1先)となりました。

〔日本政策金融公庫との協調実績〕(図表11) (単位:件)

	2024年度 通期実績	2025年度		2026年度 通期計画	2027年度 通期計画
		上期実績	通期計画		
件数	63	35	70	75	80

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)と共同で設立した「ほうわ創業・事業承継支援ファンド」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。2025年度上期は、高度IT人材の育成により地域の活性化を目指すお客さまへ投資(1先20百万

円) を実行いたしました。

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

当行では、これまでに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、経営改善計画の策定を支援しております。

また、同計画に基づきDDSへの債務転換、DIP資金の導入、再生ファンドの活用等の金融支援を行うなど、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経営改善・事業再生支援を徹底しております。

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、当行では積極的に活用しております。

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・協力要請等を行うことで、容易に支援態勢が揺るがないよう配慮するほか、お客さま毎の実情・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。

また、営業店が積極的に外部専門家を活用した経営改善計画策定に取り組む態勢を整備したことで、営業店自ら外部専門機関等とコンタクトをとり、計画の作成や実行に向けて取り組むようになり、お客さまの経営改善支援を加速させております。その結果、2025年度上期においては延べ80先超の計画策定に取り組んでおります。

[2025年度上期中に計画の着手ならびに金融機関同意を取り付けた先数] (図表12) (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	4	7	6	3	0	13	7	44

※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に関しては、より深くより強固に支援することを目的に「特定支援先」として選定しております。

その中で、融資部企業支援室が主体となり重点的にサポートする先を「特定支援先A」とし、また、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、お客さまの業況に応じたフレキシブルな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。

〔特定支援先への取り組み状況〕（図表 13）

（単位：先）

2025 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 (2025 年度上期実績)		
	中小企業活性化 協議会	その他 (経営革新機関、REVIC、保証協会経営安定化支援等)	
126	10	7	3

また、抜本的な計画に基づき再生支援を検討する場合は、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、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、各局面に応じてソリューション支援部・お客さま支援部ならびに外部専門機関（県事業引継ぎ支援センター等）や外部専門家とも連携・相談を行っております。さらに、実効性の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など、事業の継続に向けてお客さまの実情に沿った対応を行っております。

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再生計画策定に関与し、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等）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。

ロ. 『3部合同支援体制』による実効性のある経営改善支援

「融資部企業支援室」「お客さま支援部」「ソリューション支援部」の3部がそれぞれ持つ知見を活かし、取引先の経営改善支援を行う『3部合同支援』を行っております。

具体的には、「融資部企業支援室」が外部専門機関等を活用して策定した経営改善計画のアクションプランについて実現化を図り、計画の実効性を高めるため、「お客さま支援部」はVサポート支援を始めとする販路開拓、販路情報・分析などを提供し計画におけるトップラインの達成を支援し、「ソリューション支援部」はM&A、ビジネスマッチング、補助金、各種ファンド等の支援を行っております。

2025 年度上期は『3部合同支援』の対象先である 21 先に対し、バンクミーティングや個別ミーティングに協働で参加しました。また、その後の商材の提案や提案に係るお客さま及びステークホルダーの了解の取付け、取引先紹介、製品研究、広報活動等を支援し、7 件の商取引の成約・受注につなげることができました。

引き続き、お客さまに伴走しながら一歩踏み込んだ経営改善支援に努めてまいります。

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」であると考えております。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を十分に踏まえ、「環境」の分野を中心に積極的な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を考えております。

2025 年度上期は、当行がこれまで取り組んできた SDG s に寄与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」を作成しホームページにて公表したほか、中小企業等の脱炭素化の促進に向け関係機関との協議を開始いたしました。

引き続き、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行うとともに、SDG s 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。

(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、礎となる人材力を高め、且つ適切なリソースを配分することが不可欠であると考えております。本計画では「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、経営基盤の強化に取り組みました。

① 本部の最適化

イ. 本部の最適化

本部の業務や人員を見直すことにより創出された人員を顧客価値提供に寄与する業務へ再配置することで、営業店がお客さまの課題解決支援に最大限に取り組めるよう本部のサポート機能の強化に取り組んでおります。

2025年度上期は審査スピードの向上を目的に、融資部の審査・格付グループの人員を1名増員いたしました。

ロ. 未来戦略室の創設

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2025年6月に創設いたしました。課題に応じて広く意見を集約すべく本行員及び営業店行員による横断的なワーキンググループ（GW）を設置し、2025年9月末までにWGを2回開催いたしました。組織文化・組織戦略・業務効率化について協議を開始しており、2026年3月までに施策立案と未来志向ロードマップの策定を目指しております。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まいります。

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。

2025年度上期は南大分支店と古国府支店のブランチ・イン・ブランチを実施いたしました。

※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

行員の育成のため、以下の施策に取り組んでおります。

イ. 営業店支援体制の充実

融資部審査・格付グループに女性役席者を1名増員し、営業店支援体制の充実に取り組ましました。加えて、地域やお客さまの課題解決や質の高いサービスを提供するための行員育成の取組みとして、本部トレーニー（ソリューション支援部、お客さま支援部、金融商品監理室）を開催するほか、融資部による「フリースクール」を開催し、行員育成を通じた営業店支援に取り組んでおります。

融資部「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ことを目的とした研修であり、より多くの行員が参加できるよう平日開催と土曜日開催に分け、複数回実施しております。

2025年度上期は、稟議作成のプロセスや稟議関連資料の作成方法、住宅ローンの必要書

類、担保関係書類の作成方法、財務分析を切り口にした資金ニーズ発掘方法、仮説投げかけによる資金ニーズ発掘方法などを研修のテーマとし、のべ130名が参加し与信判断や実務を学び、審査能力の向上に努めております。

ロ. 複数業務を担える行員の育成

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

2025年4月より事業性融資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9月末時点、81名（預金：41名、融資26名、渉外14名）を育成中です。

また、同プログラムの導入前に入行した行員に対して、融資・格付の基礎的な知識の習得を目的とした「融資能力向上研修」を実施しております。2025年度上期は6名が参加し、決算書の見方、事業性融資における審査、格付・自己査定の基本知識及び実務について学んでおります。

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

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を実施しております。

2025年度上期においては、「融資能力向上研修」（若手渉外・貸付等を対象：6名）を全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）を実施いたしました。

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・融資未経験者を対象とした手上げによる研修）を全4回、そのほかに外部専門家を講師に迎え、補助金や外部支援機関の学びとして「ソリューション提案研修」、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）を継続的に実施するなど、行員のレベルに応じた育成に取り組んでおります。

③ 人材の確保、人材の活躍推進に向けた取組み

イ. 多様性の尊重と女性、シニア層の活躍推進

a. 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、融資部審査・格付グループ等、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。

そのような中、2025年度上期には、融資部審査・格付グループに女性役席者1名を増員配置しました。また、管理職への登用を進めた結果、2025年9月期の女性管理職比率は12.1%となり、前期比より2ポイント改善いたしました。

今後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

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。

2025年度上期には、7名が定年退職を迎え、お取引先からの要望に応じての人材派遣（出向・転籍）を行ったほか、これまでの経験を踏まえた配置を行いました。

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。

2025年度上期には、心理的安全性確保のための施策として、「ほうわ+1（プラスワン）運動」※の取組みを開始しました。

※“成果のため”ではなく、“誰かのため”に、いつもの行動にあと一步の優しさ・気配り・関心を添える運動。この取組みにより、組織全体の雰囲気を含め、心理的安全性の高い職場環境の中で意見を交わせる風土の醸成を目指します。その積み重ねが、行員のエンゲージメントを高め、引いては顧客対応力の向上・信頼力の強化へつながることを期待するものです。

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、価値観の変化や銀行の戦略の変化、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。

2025年度上期は、人事制度改正に向けた活発な議論を行うため、他行との情報交換を開始いたしました。

ハ. 処遇の改善

行員満足度（ES）の向上が顧客満足度（CS）を向上させる大きな原動力であることを認識し、ワーク・エンゲージメントを高めることと併せて給与水準の見直しや有給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7月より月額2万円のベースアップを実施したほか、非正規職員に対しても同年10月よりベースアップを実施することを決定いたしました。

また、2025年度より有給休暇の取得率を営業店総合表彰の項目とし、有給休暇の取得を促進する取組みを開始いたしました。

④ チャネルの多様化

イ. デジタルチャネルの拡充

「個人向けインターネットバンキング」の機能追加に向けて開発を進めております。今回追加する機能によって、これまで書面でのやり取りが必要であったお手続き（ログインパスワードの初期化やソフトウェアトークンの再発行、関連口座の登録・削除など）が、Webによるお手続きによって完結できるようになります。現在、新規お申込みからサー

ビスがご利用できるようになるまで2週間程度必要としておりますが、本機能追加後は新規お申込みと同時にご契約手続きを完了することができ、即時にサービスがご利用できるようになります。本機能については2025年度下期中の導入を予定しております。

引き続き、お客さまの利便性向上に向け、デジタルチャネルの充実・強化に努めてまいります。

ロ. 営業店スマート化に向けた取組み

より柔軟な業務運営とお客さまサービスの向上を図ることを目的に、事業組合システムバンキング九州共同センター（略称：S B K）に加盟する九州地区の第二地方銀行各行と共同で取り組んでいる「次期営業店システムへの更改」の第一段階として、各店の役席者の机の上に置かれている現行の「役席承認端末（例外取引の役席承認に特化した専用端末）」を廃止し、役席承認機能に加え勘定付き振替処理、設定及び変更処理、各種照会等の複数取引にも対応できる、「& p o r t . P C（汎用パソコン）」へ切り替えることを決定し、2025年度下期に全店へ展開する計画を組んでおります。

また、預金口座新規開設や届出事項変更等のローカウンタ業務に関し、ご来店された個人のお客さまにペーパーレスでお手続きいただけるよう、ガイドダンス機能を搭載したタブレット端末を導入することを検討しており、遅くとも2025年度末までにその採否を機関決定する予定にしております。

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。

現在、当行では融資先のお客さまから毎年ご提出いただく決算書については、紙ベースでのお取扱いが中心となっており、決算書のご提出（受領・コピー・返却）にあたっては相応の時間を要していることから、お客さま・行員双方の負担となっております。そういった現状を踏まえ、お客さまの利便性向上、行員の業務効率化及び資源の節約を目的に、お客さまが決算書などの財務書類等をW e bでご提出できる仕組みの導入を決定いたしました。本取組みについては2025年11月の運用開始に向けて準備を進めております。

今後も、お客さまの利便性向上と業務効率化に努め、創出された時間をより高い付加価値のあるサービスの提供につなげてまいります。

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

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

当行では取締役12名（うち監査等委員3名）のうち4名の社外取締役（うち監査等委員2名、女性1名）を選任し、公平・公正な立場から助言・提言をいただくことで、経営に対する監督機能の強化を図っております。

また、監査等委員会設置会社とし、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委員とすることで、取締役会の監督機能の強化を図っております。

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。

さらに、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、RAF体制構築のための方策

当行では、従前より経営体力の範囲内で各リスクカテゴリー・各業務部門にリスク資本を配賦し、その範囲内でリスクテイクを行うことにより健全性の確保を図るとともに、限られた経営資源を効率的に活用し、収益性の向上を目指しております。

その中で、信用リスクについては、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、区分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。

リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）については、事業性融資（地公体・個人ローン・破綻懸念先以下を除いた貸出金）の「信用リスク」と有価証券の「価格変動リスク」についてリスクテイク方針を定め、様々な角度で分析してリスクテイクの状況や収益実績等をモニタリングし、その結果をPDCAサイクルにつなげる運用を行っております。

〔信用リスク（事業性融資）〕（表14） （単位：先、百万円）

	2025/3期	2025/9期	(2025/3期比)
先数	5,698	5,722	24
破綻懸念先以下	497	504	7
正常先+要注意先	5,201	5,218	17
地公体	20	20	0
事業性	5,181	5,198	17
福岡県・熊本県	395	397	2
大分県	4,786	4,801	15
正常先	2,846	2,828	▲ 18
要注意先	1,940	1,973	33
与信額	368,724	371,541	2,817

	2025/3 期	2025/9 期	(2025/3 期比)
破綻懸念先以下	24,570	24,853	283
正常先＋要注意先	344,153	346,688	2,535
地公体	28,677	28,284	▲ 393
事業性	315,476	318,403	2,927
福岡県・熊本県	51,612	53,801	2,189
大分県	263,863	264,603	740
正常先	167,489	169,672	2,183
要注意先	96,374	94,930	▲ 1,444
保全額	172,078	176,059	3,981
福岡県・熊本県	24,397	25,566	1,169
大分県	147,681	150,493	2,812
正常先	91,077	94,338	3,261
要注意先	56,604	56,155	▲ 449
保全率	54.5%	55.3%	0.7%
福岡県・熊本県	47.3%	47.5%	0.3%
大分県	56.0%	56.9%	0.9%
正常先	54.4%	55.6%	1.2%
要注意先	58.7%	59.2%	0.4%
平均 PD(デフォルト率)(大分県)	1.29%	1.17%	-0.1%
正常先	0.44%	0.37%	-0.1%
要注意先	2.14%	1.98%	-0.2%
リスク量 (VaR)(大分県)	4,099	3,616	▲ 483
正常先	1,072	852	▲ 220
要注意先	3,027	2,764	▲ 263
EL(期待損失額)	1,302	1,138	▲ 164
福岡県・熊本県	151	135	▲ 16
大分県	1,150	1,003	▲ 147
正常先	301	236	▲ 65
要注意先	849	767	▲ 82
UL(非期待損失額)	3,336	2,965	▲ 371
福岡県・熊本県	388	352	▲ 36
大分県	2,948	2,613	▲ 335
正常先	771	616	▲ 155
要注意先	2,177	1,998	▲ 179

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や管理方針を明確にした「リスク管理の基本方針」「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、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、本支店一体となった信用リスク管理を行っております。

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

当行はお客さまの実態把握の基本としている豊和流『三現主義』（現地・現物・現人）を実践し、日々の訪問活動を通し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生かすことで金融仲介機能の発揮に努めております。

また、3部合同支援体制を通じて入手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。

あわせて、債務者の業績や資金繰り悪化の兆候を早い段階で察知するため、2025年5月から「予兆管理表(財務)」と「予兆管理表(預金)」を新たに作成し、早期の経営改善支援に取り組んでおります。

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。

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適切な償却・引当方法の見直しに

取り組んでおります。また、今後、改正が予定されている金融商品会計基準の変更も視野に入れ、見直しを進めてまいります。

へ. ストレストテストの実施

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

- ・景気の悪化に伴う「地価下落による保全率低下」
- ・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
- ・特に残高が増加している「不動産業」にはより強いストレスをかけ、格付を悪化させる対象先を拡大
- ・償却・引当方法の抽出基準に則り、要注意先を「上位先」「下位先」に区分し、「下位先」には破綻懸念先のPDを適用
- ・上記の複数のシナリオが同時に発生
- ・上記のシナリオに破綻懸念先の未引当額を加算

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、DDSの導入、資本金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、且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、当行ソリューション支援部ならびに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 15）

（単位：百万円）

年度	事業再生に向けた支援目的の債権処理			破綻処理等 バルク処理 (B)	債権処理合計額 (A+B)
	債権放棄	DDS他	計 (A)		
2013 年度下期	0	0	0	98	98
2014 年度	1,006	0	1,006	753	1,759
2015 年度	426	0	426	202	628
2016 年度	1,117	584	1,701	5,472	7,173
2017 年度	1,712	0	1,712	1,582	3,294

年度	事業再生に向けた支援目的の債権処理			破綻処理等 バルク処理 (B)	債権処理合計額 (A+B)
	債権放棄	DDS他	計(A)		
2018年度	347	0	347	146	493
2019年度	435	289	724	380	1,104
2020年度	91	0	91	274	365
2021年度	0	0	0	115	115
2022年度上期	0	0	0	55	55
2022年度下期	0	115	115	90	205
2023年度上期	0	0	0	56	56
2023年度下期	0	150	150	23	173
2024年度上期	0	0	0	53	53
2024年度下期	0	0	0	88	88
2025年度上期	0	0	0	0	0
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「2025年度上期資金運用施策」及び「有価証券等運用基準」に基づいて実施しております。なお、2025年度上期の価格変動リスクへの資本配賦額は前期と同額の33億円としております。

当該期間中においては2025年4月の米相互関税をはじめ、中東情勢の緊迫化等の地政学リスクの高まりや国内政治不安など、国内外の政治・経済情勢の先行き不透明感の強まりや自国主義の台頭による世界の分断化、不確実性の高まり等により各マーケットでボラティリティが高止まりしました。こうした状況を踏まえ、有価証券運用についてはデュレーションの短期化を意識した債券投資を中心としております。

ロ. リスク管理方針

市場リスク管理については、VaRやIRRBB、評価損益等を計測し、その結果等を市場リスク部会、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おります。

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有効性等の妥当性について協議しております。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。その結果についても市場リスク部会、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、所定の市場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、今後の対応策や運用方針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もちろんモニタリングし、必要に応じて更なる対策等を講じる態勢としております。

今後、日本や欧州などの政治不安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、先行き不透明感の強まりが意識されるなか、引き続き日米の金利政策をはじめとした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会社の信用リスク等様々なリスクが増大・顕在化することが想定される場合には、すみやかに部門間協議を開催するなどにより対応策や運用方針等を協議し、その結果を市場リスク部会及びALM/リスク管理協議会に報告することとしております。加えて、同協議会等においてモニタリングを継続するほか、必要に応じて対策等を適時適切に実施してまいります。

ハ. アウトライヤー基準への対応方針

I R R B Bの指標である $\Delta E V E$ は月次、 $\Delta N I I$ は四半期毎に算出し、月次開催される市場リスク部会及びALM/リスク管理協議会に報告し、同協議会等においてももちろんモニタリングしております。

2025年度上期の $\Delta E V E$ の最大シナリオは前期と同様、下方パラレルシフトとなりました。 $\Delta E V E$ 比率は、コア預金内部モデルにより算出した流動性預金の金利改定の平均満期が短期化したこと等により低下し、引き続き自己資本の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、資金化可能有価証券の把握、LCR等を通じて流動性準備状況の把握・分析・予想・評価を行い、その結果や課題等を流動性リスク部会、ALM/リスク管理協議会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管理目標値を設定し、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。上期を通して管理目標を脅かすような状況はありませんでした。

2025年度上期においては、大口の公金預金の出金や公的資金の一部返済があったものの、流動性リスクに関する第1線準備率やネットポジションの管理目標の水準は超過しており特段の懸念はない状況にあります。特に公金についてはロットも大きく期末の出金等のリスクもあることから、公金預金に依存しない資金調達体制を強化していくことが重要と考えています。

また、日本銀行による金融政策の変更により「金利のある世界」を迎えていることを受けて、コア預金としてこれまで根雪のように残高として動かなかった流動性預金についても動きが活発になりつつあります。今後は、粘着性の高い資金の調達が重要になると考えております。

定例の流動性リスクに関するストレステストについても2025年3月末を基準として実施し、その結果について流動性リスク部会、ALM/リスク管理協議会等に報告しております。

2025年度上期における流動性危機発生時の対応訓練として、保有する国債を担保に資金調達する「現金担保付債券貸借取引」と、日本銀行からの借入である「補完貸付(ロンバート貸付)」を実施し、資金・事務管理グループ内で約定から資金調達までの一連の事務フローを確認して

おります。

⑤ オペレーショナルリスク管理

イ. オペレーショナルリスク管理に関する取組み

オペレーショナルリスク管理に関する事案は、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・報告を行っております。2025年度上期には、「BeSTAc1oud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」、「事務事故発生状況」、「部店内自己検査内容の改正」、「インターネット利用環境の監視結果」等の事務・システムに関する定例議題に加え、新規にシステムやサービスを導入する際のリスク評価を目的として、「生活基盤プラットフォームへの参加」や、融資先にご提出いただく決算書等に係る「財務書類受領手段のデジタル化」などの開発案件を諮っております。

また、事務統括部では、部店長、常時検印者、預金担当者、新入行員を対象とする階層別の会議・研修を通じて事務の堅確化に向けた教養活動に取り組んだほか、営業店で発生した事務事故の中でも特にリスクレベルや影響度が高い事案に関しては、適時の通達により原因・問題点の周知と再発防止策を水平展開するなど、第一線の事務リスク管理能力向上を目指した対応を続けております。

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、2025年度上期には、外部の専門講師を招いた新入行員向けの情報セキュリティ研修を4月に開催したほか、全職員を対象とするeラーニング（半期中に3回）の実施に加え、電子データ保存上のポリシー遵守やボイスフィッシングによる不正送金事案に関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、事務統括部内のシステム担当者を中心に、全国銀行協会、第二地方銀行協会、NISC、FISC等が主催するサイバーセキュリティ関連のWEBセミナーを複数受講するとともに、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：大分県警察本部サイバー犯罪対策部門）」と個別の意見交換会を実施いたしました。

さらに、金融庁のCSSAに基づき2023年度に策定した「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）」と「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」への対応として、銀行アプリの静的脆弱性診断結果に基づく軽微な脆弱性の改修作業に取り組んだほか、非対面チャネルでの不正取引によるリスクを少しでも低減化する観点から、2025年6月に個人インターネットバンキングにおける振込限度額の引き下げ（1日当たりの最高限度額を500万円から300万円へ減額）と、限度額変更時の反映期間変更（翌日反映を7日後反映へ延長）を実施するなど、継続的に安全対策の強化に努めております。

(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もと、法令等遵守及び顧客本位の業務運営が企業存続の前提であることを全役職員が再認識したうえで、法令等遵守・顧客第一主義に係る経営姿勢を一段と明確にした企業風土の醸成を継続して行っております。

② 「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、他金融機関における不祥事件を踏まえ、「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。

あわせて、当行の内部通報制度であるホットライン制度について、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周知徹底しております。

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おります。

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。

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。

さらに、「法人口座及びインターネットバンキングの利用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事項についての計画的な対応や「マネロン等対策の有効性検証」の実実施計画の策定と計画に則った検証の実施等を目的として、「マネロン等リスク管理態勢の維持・高度化計画（2025年度～2027年度）」を策定しました。

本計画のPDCA管理により、マネロン等リスク管理態勢の維持・高度化に向けた継続的な取り組みを行ってまいります。

(4) 不正融資防止に向けた方策

当行の与信判断に関わる審査体制として、営業店長専決案件に関しては2025年4月より融資部にて前日承認分の検証を行うことで牽制を働かせております。加えて2025年9月より審査役承認案件に関しても、融資部内にて前日承認分の検証を行うことで牽制を働かせております。

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。それらの合議体の構成員には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ふ重大な行為に対する牽制機能が十分確保される体制としております。

(5) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行は取締役12名（うち監査等委員3名）のうち社外取締役は4名（うち監査等委員2名）となっております。社外取締役の4名は福岡証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し届け出ており、経営監視機能の確保に努めております。

また、お客さま満足度アンケート調査によって集められたお客さまからのご意見を、当行の方針・計画・施策等に反映させることで、これまで以上にお客さまに支持される銀行を目指してまいります。

(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、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及びSDGs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や成長・発展に向けた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。

また、当行がこれまで取り組んできたSDGsに寄与する取組みをまとめた「持続可能な社会の実現に向けて」を作成し、2025年4月にホームページにて公表いたしました。

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。

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

2025年度上期は、審査スピードの向上を目的に融資部の審査・格付グループの人員を1名増員いたしました。また、行員の業務効率化及びお客さまの利便性向上を目的に、お客さまが決算書などの財務書類等をWebでご提出できる仕組みの導入を決定いたしました。その他、登記簿謄本等の取得が営業店で行える仕組みや生成AIを活用した稟議システムの導入、保証協会申請の電子化等について協議を重ねております。

今後も、コンサルティング機能の発揮及び地域金融機関としてより一層の円滑な資金供給に向け、営業店がお客さまと接する時間を増やせるよう体制整備を図ってまいります。

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 】

お客さまの持続的な成長と競争力向上に向け、経営課題の解決に貢献する最適なソリューションを提供し経営改善支援に取り組むとともに、お客さまの事業発展に向けた積極的な資金供給に努めてまいりました。その結果、「中小規模事業者等向け貸出残高」は3,113億円（計画比+13億円）となりました。また、預金残高が想定よりも下回ったこと等により、「総資産残高」が5,942億円（計画比▲51億円）となったこともあり、「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0.68ポイント上回る52.40%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 16)

(単位：億円、%)

	2025/3 末 (始期)	2025/9 末				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
		計 画	実 績	計画比	始期比					
中小規模事業者等 向け貸出残高	3,096	3,100	3,113	+13	+17	3,135	3,168	3,197	3,226	3,255
総資産残高	5,994	5,993	5,942	▲51	▲52	5,933	5,966	5,989	6,011	6,044
総資産に対する比率	51.64	51.72	52.40	+0.68	+0.76	52.84	53.11	53.38	53.68	53.86

※ 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 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おります。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規模事業者の経営課題の解決に向け、深度ある提案に努めております。また、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”行動へ深化させております（詳細は10頁3-(1)-②-ロ、「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 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、ライフステージ等に応じて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や成長・発展等を支援しております。2025年度上期は、お取引先の人手不足の解消や省エネ設備の導入を中心とした支援に努めております。

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おります（詳細は11頁3-(1)-③ 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12頁3-(1)-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、直接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、場合によっては現場へ往訪しております（外部専門機関等とも帯同して往訪することもあります）。

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、本部が直接関与してモニタリングを実施することに加え、他の取引金融機関とも協調のもと積極的にバンクミーティ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、お客さまの足元の業況把握に努め、対応策をしっかりと検討することで、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13頁3-(1)-⑤ 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 】

2025 年度上期は、お客さまの経営改善及び成長・発展に向けた支援に取り組んだ結果、「応援ファンド」「経営相談」「事業承継」「事業再生」が計画を上回ったことで分子となる「経営改善支援等取組企業数」は 463 先（計画比+85 先）となりました。

一方、分母となる「取引先企業総数」は 5,595 先（計画比▲23 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 1.55 ポイント上回る 8.27% 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 17） （単位：先、%）

	2025/3 末 (始期)	2025/9 末				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
		計画	実績	計画比	始期比					
経営改善支援先数	370	378	463	+85	+93	382	386	390	394	398
応援ファンド	56	64	94	+30	+38	66	68	70	70	72
経営相談	131	131	215	+84	+84	133	134	134	135	136
事業承継	53	53	56	+3	+3	53	54	55	57	57
創業・新事業	89	89	54	▲35	▲35	89	89	90	91	91
事業再生	41	41	44	+3	+3	41	41	41	41	42
取引先企業総数	5,568	5,618	5,595	▲23	+27	5,668	5,718	5,768	5,818	5,868
割合	6.64	6.72	8.27	+1.55	+1.63	6.73	6.75	6.76	6.77	6.78

※ 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. 応援ファンド支援先
2. 経営相談支援先
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としております。

(3) 財源確保のための方策

2025年9月末の利益剰余金等は、中間純利益4億8百万円を計上したものの配当を4億67百万円支払ったことから、2025年3月末に比べ98百万円減少の100億59百万円となりました。

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18)

(単位:億円)

	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	10	8	8	11	13
利益剰余金等	101	104	108	115	122

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毎の目標に対する進捗状況を確認するとともに、進捗状況に応じて乖離要因を分析の上、対策を立案・検討し、営業統括部より支店長をはじめ全行員へ行うなど、経営強化計画の達成に向けた運営に努めております。

② 内部監査態勢

2025年度上期は、全ての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（営業店監査・本部監査）を実施しました。

内部監査の高度化については、「グローバル内部監査基準」への基準改訂に伴う適合性評価と、金融庁の内部監査の4段階評価に沿った新たな取組みを実施しております。

営業店監査については、準拠性監査に加えコンプライアンス・リスク管理の観点から不備の原因究明を分析することを共通認識とし、組織運営上の課題やリスクの所在をリスクベースで検証しました。その結果、営業店の事務取扱規程の一部を改定し、課題と認識した事務フローの改善を図りました。

本部監査については、「重点推進施策に向けた具体的推進施策」の有効性と進捗状況に加え、監査部独自の検証項目をリスクベースに検証しました。

経営陣には、不祥事案の未然防止に向けた牽制機能を発揮するとともに、経営会議にて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、監査部員の各種研修、セミナー受講、金融内部監査士資格取得のほか、監査の有効性評価の一環として外部評価の実施を計画しております。

引き続き、内部監査の段階別評価の実施により、有効性の向上に取り組んでまいります。

(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

主要なリスクカテゴリーである信用リスク・市場リスク・流動性リスク・オペレーショナルリスク（事務リスク・システムリスク）について、リスク毎に管理の基本方針を制定し、適切なリスク管理態勢の整備・確立に努めております。

また、各種リスクに応じて、管理の所管部署及び部会を設置し、その識別、評価、監視、コントロール等について協議しております。各種リスクの全体把握及び管理を統括するため、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19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）。