

経営強化計画の履行状況報告書

2024年12月



《 目 次 》

1. 2024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 12
4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策 16
(2) リスク管理の体制の強化のための方策 16
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策 22
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策 23
(5) 情報開示の充実のための方策 23
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針 25
(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 25
(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 26
6. 剰余金の処分の方針	
(1) 配当に対する方針 28
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針 28
(3) 財源確保のための方策 28
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 29
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 29

1. 2024年9月期決算の概要

(1) 経営環境

2024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、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、倒産件数は増加基調となっており、二極化が進んでおります。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。このため、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7月に政策金利を0.25%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決定しました。

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、中小企業を中心に業況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、2024年9月期の業績は、以下のとおりとなりました。

(2) 決算の概要

① 資産・負債の状況

(運用勘定)

貸出金は地域の中小企業のお客さまに対する円滑な資金供給に努めた結果、前年度末比36億5百万円増加し、4,261億12百万円となりました。

また、有価証券は、前年度末比32億51百万円増加し、1,113億円となりました。

(調達勘定)

預金（譲渡性預金を含む）は個人預金と法人預金がともに増加したことにより、前年度末比33億19百万円増加し、5,823億53百万円となりました。

(純資産)

純資産は、本年4月1日にE種優先株式を全て取得したことから、前年度末比18億8百万円減少し、353億58百万円となりました。

〔資産・負債の状況（残高）〕（表1）

（単位：百万円）

	2024年9月末 実績		2024年3月末 実績		2023年9月末 実績
		2024年3月末比	2023年9月末比		
資産	623,954	+ 3,144	▲ 1,379	620,810	625,334
貸出金	426,112	+ 3,605	+ 5,064	422,506	421,048
有価証券	111,300	+ 3,251	+ 2,726	108,049	108,573
負債	588,596	+ 4,953	▲ 4,518	583,642	593,115
預金（譲渡性預金を含む）	582,353	+ 3,319	▲ 6,061	579,033	588,414
純資産	35,358	▲ 1,808	+ 3,139	37,167	32,219

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伴い、貸出金利息が前年同期比22百万円増加したことから、前年同期を73百万円上回る41億63百万円となりました。

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、預金金利を引き上げたことに伴い、預金利息（譲渡性預金を含む）が前年同期比66百万円増加したことから、前年同期を67百万円上回る90百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年同期を6百万円上回る40億73百万円となりました。

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同期比1億26百万円増加し、役務取引等費用が同6百万円減少したことから、前年同期を1億33百万円上回る1億37百万円となりました。

「その他業務利益」は、前年同期を84百万円上回る53百万円の損超となり、その結果、「業務粗利益」は前年同期を2億24百万円上回る41億57百万円、「コア業務粗利益」は前年同期を1億30百万円上回る42億2百万円となりました。

(業務純益、コア業務純益)

営業経費は、ベースアップの実施等により人件費が増加したものの、勘定系システム更改費用の減価償却終了等により物件費が減少したことから、前年同期比87百万円減少の32億98百万円となりました。

その結果、「業務純益」は前年同期を3億11百万円上回る8億59百万円、「コア業務純益」は前年同期を2億18百万円上回る9億3百万円となりました。

(臨時損益)

臨時損益は、株式等損益が前年同期比1億72百万円減少した一方で、不良債権処理額が前年同期比4億12百万円減少したこと等から、同2億24百万円増加の1億45百万円の益超となりました。

(経常利益、中間純利益)

以上の結果、「経常利益」は前年同期比5億36百万円増加の10億4百万円、「税引前中間純利益」は同5億25百万円増加の9億62百万円、「中間純利益」は同5億66百万円増加の8億88百万円となりました。

(信用コスト)

「信用コスト」は、大口先の倒産等が発生しなかったことから、前年同期比4億12百万円減少の1億65百万円の戻入となりました。

[損益の状況] (表2)

(単位：百万円)

	2024年9月期	2023年9月期		2022年9月期
	実績	比		実績
業務粗利益	4,157	+ 224		3,933
[コア業務粗利益]	[4,202]	[+ 130]		[4,071]
資金利益	4,073	+ 6		4,067
役務取引等利益	137	+ 133		4
その他業務利益	▲ 53	+ 84		▲ 138
経費 (除く臨時処理分)	3,298	▲ 87		3,386
うち 人件費	1,862	+ 24		1,837
うち 物件費	1,223	▲ 82		1,305
一般貸倒引当金繰入額	—	—		—

	2024年9月期	2023年9月期比	2023年9月期	2022年9月期
	実績		実績	実績
業務純益	859	+ 311	547	739
[コア業務純益]	[903]	[+ 218]	[685]	[719]
[コア業務純益 (除く投信解約損益)]	[905]	[+ 220]	[685]	[719]
臨時損益	145	+ 224	▲ 79	▲ 208
(うち不良債権処理額)	(▲ 165)	(▲ 412)	(246)	(206)
(うち株式等損益)	(3)	(▲ 172)	(176)	(0)
経常利益	1,004	+ 536	467	530
特別損益	▲ 41	▲ 11	▲ 30	▲ 7
税引前中間純利益	962	+ 525	437	523
法人税、住民税及び事業税	71	+ 10	60	128
法人税等調整額	3	▲ 51	54	▲ 79
中間純利益	888	+ 566	321	474
(参考) 信用コスト	▲ 165	▲ 412	246	206

※ 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

2024年9月末の金融再生法開示債権は、物価高騰等経済環境が厳しさを増す中、危険債権及び要管理債権が前年度末比増加した結果、同2億65百万円増加の228億99百万円となりました。分母となる総与信残高は同30億62百万円増加の4,292億90百万円となりましたが、金融再生法開示債権比率は前年度末比0.02ポイント上昇の5.33%となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち67.36%にあたる154億27百万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、%)

	2024年9月末	2023年9月末比		2024年3月末	2023年9月末
	実績	2024年3月末比	2023年9月末比	実績	実績
金融再生法開示債権	22,899	+ 265	+ 1,494	22,633	21,405
破産更生等債権	963	▲ 348	▲ 151	1,311	1,115
危険債権	20,928	+ 604	+ 1,675	20,323	19,253
要管理債権	1,008	+ 9	▲ 29	998	1,037
総与信残高	429,290	+ 3,062	+ 4,259	426,227	425,030
不良債権比率	5.33	+ 0.02	+ 0.30	5.31	5.03

※ 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

リスクアセットが前年度末比42億97百万円増加の3,715億89百万円となったものの、自己資本額が同7億27百万円増加の361億9百万円となったことから、自己資本比率は同0.08ポイント上昇の9.71%となりました。

〔自己資本比率の状況〕(表 4)

(単位：百万円、%)

	2024年9月末 実績	2024年9月末実績		2024年3月末 実績	2023年9月末 実績
		2024年3月末比	2023年9月末比		
自己資本	36,109	+ 727	+ 2,691	35,382	33,418
リスクアセット	371,589	+ 4,297	+ 9,984	367,292	361,605
自己資本比率	9.71	+ 0.08	+ 0.47	9.63	9.24

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）

2024年9月期の貸出金は、地域の中小企業等に対する円滑な資金供給に努めたものの、ゼロゼロ融資の返済の本格化および、経済活動の再開に伴い業績が改善した企業においては予防的に借り入れたゼロゼロ融資を一括返済する傾向にあったことから、平残が計画を35億81百万円下回ったことに加え、利回りが計画を0.036ポイント下回ったことから、貸出金利息は計画を1億9百万円下回りました。

一方、預金は、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0.023ポイント上回ったことに加え、平残が計画を126億65百万円上回ったことから、預金利息は計画を70百万円上回りました。

また、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65百万円上回りました。

その結果、資金利益は計画を62百万円下回る40億73百万円となりました。

しかしながら、好調な金融商品の販売等により、役務取引等利益が計画を167百万円上回ったことから、コア業務粗利益は計画を107百万円上回る42億2百万円となりました。

このため、経費が計画を24百万円下回る32億98百万円となったこともあり、「コア業務純益」は計画を1億30百万円上回る9億3百万円となりました。

〔コア業務純益の計画・実績〕（表5）

（単位：百万円）

	始 期	2022/9 期 実 績	2023/3 期 実 績	2023/9 期 実 績	2024/3 期 実 績	2024/9 期				2025/3 期 計 画
						計 画	実 績	計画比	始期比	
コア業務純益	1,333	719	1,537	685	1,506	773	903	+130	+473	1,521

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

※ 計画始期は通期ベースであるため、コア業務純益の始期比は2024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38百万円下回る26億39百万円となったことに加え、「業務粗利益」が計画を62百万円上回る41億57百万円となったことから、「業務粗利益経費率」は計画に対し1.89ポイント改善の63.48%（始期比 ▲2.05ポイント）となりました。

〔業務粗利益経費率の計画・実績〕（表6）

（単位：百万円、%）

	始 期	2022/9 期 実 績	2023/3 期 実 績	2023/9 期 実 績	2024/3 期 実 績	2024/9 期				2025/3 期 計 画
						計 画	実 績	計画比	始期比	
経費（機械化関連費用を除く）	5,188	2,574	5,094	2,679	5,238	2,677	2,639	▲38	+90	5,337
業務粗利益	7,916	4,042	8,025	3,933	7,758	4,095	4,157	+62	+398	8,145
業務粗利益経費率	65.53	63.67	63.48	68.11	67.52	65.37	63.48	▲1.89	▲2.05	65.52

※ 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

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

※ 計画始期は通期ベースであるため、機械化関連費用を除く経費、業務粗利益の各始期比は2024年9月期の実績を2倍したものと比較しております。

3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

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

この取組方針の下、物価高騰や人手不足等、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

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と考えるのが自然であり、買い手候補先へその他の商材をご紹介することで、他の課題の解決にも貢献することが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ます、2024年度上期は以下の取組みを実施いたしました。

イ. Vサポート及び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12名）にて、Vサポートに係る説明会を実施（2024年5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年度上期は11回実施、2024年9月末時点累計158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年度上期5回実施、2024年9月末時点累計146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年度上期2回実

施、2024年9月末時点累計6回実施)

ロ. Vサポートで、【売り手】・【買い手】のお客さまに顧客価値を提供できた成功事例(=お客さまから“ありがとう”と言っていただけた事例)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年度上期20回発行、2024年9月末時点累計146回発行)

上記の取組み等により2024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3月末	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末	2024年9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	3,891百万円
購買実績先数	777先	1,049先	1,308先	1,776先	1,901先

当行の「第3の本業」として、「組織的」「継続的」に取り組んでいるVサポートにより、【買い手】のお客さまの課題を解決し、お客さまの経営改善につながった事例を紹介いたします。

【事例】

稚魚から養殖し活魚や鮮魚を販売する水産会社A社は、付加価値をつけることで同業他社との差別化を図り売上を回復させたいと考えていました。しかしながら、新商品の開発には時間や費用がかかることが課題となっていました。

そこで当行は今ある商材を活かし、「冷凍サバ(刺身用)」の開発を提案しました。

「冷凍サバ(刺身用)」の開発には以下のメリットがあります。

- ・サバは水分が多く冷凍が難しい(ドリップ(うまみ成分の流出)が多くなる)ため刺身用の冷凍サバは普及していないことから、競合商品が少ない。
- ・ドリップの解決に有効な瞬間冷凍機をA社は保有していないが、瞬間冷凍機を保有する水産加工会社B社と連携が可能。
- ・水産加工会社であるB社の強みを活かし、冷凍したサバを刺身用に加工することで、誰でも簡単に刺身にできる。⇒冷凍サバを購入した先では、サバを解体する手間がかからず、料理人の不足を解消することが期待できる(付加価値を与えられる)。
- ・冷凍商材であることから長期保存が可能となり、食材ロス削減にも寄与できる。

当行の提案を受け、A社は「冷凍サバ(刺身用)」の開発を行うこととなり、B社及び当行とともに商品開発に取り組んだところ、見事「冷凍サバ(刺身用)」の商品化に成功しました。

【A社の声】

漁協関係者からも商品化は難しいとされていた「冷凍サバ(刺身用)」が商品化でき、他社との差別化が図れました。商品開発での数多くの課題にも真摯に向き合ってくれた豊和銀行さんには本当に感謝しています。

【今回のポイント】

本事例は、A社・B社の経営資源の有効活用につながり利益率の改善が図れた事例です。当行がお取引先の経営資源を把握しているからこそ、「今ある経営資源を活か

す」「他社の経営資源と組み合わせる」など、当事者では思いつかない経営戦略の提案ができ、「共通価値の創造」につながった好事例だと考えています。また、提案だけでなく、商品開発も一緒になって取り組んだことで、問題が発生した際にも様々なお取引先の知見を結集させることができ解決につなげることができました。お客さまの課題に「自分事」で向き合ったことで、お客さまの良き相談相手となることができました。今後も、お取引先にとって信頼できるパートナーであり続けられるよう、伴走支援に取り組んで参ります。

また、Vサポートが【売り手】・【買い手】のお客さま（以下、「Vサポート関連先」という）に顧客価値を提供してきた成果として、Vサポート関連先への貸出実績は以下のとおりとなりました。

[Vサポート関連先への貸出の実績・計画] (図表 8) (単位：億円)

	2022年 3月末実績	2023年 3月末実績	2024年 3月末実績	2024年 9月末実績	2025年 3月末計画
Vサポート関連先 貸出残高	812	927	1,061	1,120	1,000

② 経営改善応援ファンドによる積極的な資金供給

「経営改善応援ファンド」は、財務面に課題があるということで、通常であれば金融機関が新規融資に躊躇するような中小企業・小規模事業者のお客さまに対して、お客さまの事業への理解を深め、経営課題を共有し、お客さまと共同で経営改善計画を策定した上で、新規資金をご融資するという当行独自のサービスとなっております。計画の作成にあたっては、トップラインの改善や経営改善のための施策を盛り込み、ご融資実行後は定期的に計画の進捗状況をレビューし、経営改善に向けてお客さまと一緒に継続的に取り組むものです。2024年9月末の融資残高は23,898百万円であります。

経営改善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2024年9月末の債務者区分を比較すると、対象先746先（完済先287先を除く）のうち、ランクアップ先が154先、債務者区分維持が452先、ランクダウン先が140先でありました。債務者区分の変化については、現在の厳しい経営環境を踏まえれば、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81%と大半を占めていることから判断して、お客さまの経営改善に向けては相応の成果があったものと評価しております。

また、本ファンドは財務面に課題があるお客さまに対する新規融資とセットで経営改善計画を共同で作成し、かつ実行後には定期的にレビューを行い、Vサポートや経費削減策などのご提案を通じて一緒に経営改善策を実施するという一方で、通常の事業性融資に比べて高い顧客価値をご提供していると考えております。

本計画期間中も、特に中小企業・小規模事業者のお客さまの厳しい経営状態は継続するものと想定され、今後、「経営改善応援ファンド」の重要性は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	割合
ランクアップ	119	138	141	154	20.6%
ランクダウン	117	132	129	140	18.8%
維持	435	470	447	452	60.6%
合計	671	740	717	746	100.0%

※完済先 287 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 上期実績	2024年度 通期計画
貸出実行先数	146	170	177	72	167
貸出実行金額	5,040	5,659	5,228	2,063	8,815

③ 資金繰り安定化ファンドによる経営改善支援

資金繰り安定化ファンドは、お客さまが資金繰りに追われることなく、売上増強、事業の見直しあるいは事業再構築などの本業に専念するために、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。本サービスは、お客さまが最長5年間の“期限の利益”を享受し、資金繰りを気にせずに腰を据えて新商品開発や事業再構築等の本業に専念できるという顧客価値を当行からご提供するとともに、当行はその間、“債権者”というよりはむしろ“共同事業者”として、お客さまの本業支援に伴走していくものです。また、円滑な資金供給に対応できるよう、2022年9月に『資金繰り安定化ファンド』の一形態として『事業サポートファンド』の取扱いを始めたほか、2023年2月に約定返済を認める等の商品性の見直しを行っております。

2024年度上期においては、経済活動が正常化に向かったことで地元中小企業のお客さまの資金繰り不安が和らぎ、手元流動性の確保よりも毎月の返済により借入金を減らしたいというニーズが高まったため、実行先数14件、実行額615百万円（うち、事業サポートファンド実行先数3件、実行額348百万円）の支援実績となりました。経営改善応援ファンドと併せて、本取組みを通じてお客さまが資金繰りに追われることなく、本業に専念できる環境を提供いたします。

〔 資金繰り安定化ファンドの実績・計画 〕 (図表 11) (単位：先、百万円)

	2021年度 通期実績	2022年度 通期実績	2023年度 通期実績	2024年度 上期実績	2024年度 通期計画
貸出実行先数	149	126	68	14	167
貸出実行金額	3,354	2,923	1,780	615	5,010

④ 事業承継、M&A支援に向けた取組み

経営者の高齢化が進む中、後継者が見当たらず、事業承継に課題を抱えて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

- ① 親族内承継
- ② 従業員への承継
- ③ 第三者への承継 (M&A)

の順で事業承継に対応しております。M&Aの仲介や事業承継時の資金需要、相続対策のご支援を行っており、M&A支援に際しては、専門機関へすぐに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が少ないことを考慮し、営業店におけるアンテナ機能を高めることが重要であると考え、日常の営業活動において経営者と将来の経営体制や事業承継等についてのご相談相手になれるよう研修を充実させるとともに、税理士や公認会計士あるいは公的支援機関・専門機関との協業体制を整え、本支店及び関係機関と一体となって円滑な事業承継に向けたご支援を行っております。

2024年度上期においては5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 上期実績	2024年度 通期計画
先数	10	19	13	5	16

※. 当行内製化によるM&A支援実績 (譲渡・譲受企業の先数)

⑤ 創業 (スタートアップ)・新事業を目指すお客さまへの取組み

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及び創業支援融資等のファイナンス支援を通じた創業・新事業支援に取り組んでおります。

イ. 日本政策金融公庫・創業支援機関との連携

日本政策金融公庫 (大分支店・別府支店) とは2014年6月に締結した「創業・ベンチャー・6次産業化等の支援に関する業務提携」に基づき、毎年「業務連絡会議」を両者間で定期的開催し、業務提携の毎年度の取組みについてP D C Aを実施することで、大分県内の創業・新事業を目指すお客さまへのご支援の実効性を図っております。

2024年度上期においては、創業・新事業に係る資金需要があった77先に対し資金支援を行いました。

今後もファイナンス面に限らず、販路開拓支援、ソリューション支援を強化し、創業・新事業進出の事業者の成長、企業価値向上及び雇用の創出など、更なる成長につなげてまいります。

ロ. エクイティ投資 (「ほうわ創業・事業承継支援ファンド」)

2020年6月22日にフューチャーベンチャーキャピタル株式会社と共同で設立した「ほうわ創業・事業承継支援ファンド」(総額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、2024年9月末時点において、累計12先に対し212百万円の投資支援を行っております。

当行は、「投資」「融資」というファイナンス面のみならず、販路開拓や各種ソリューション提供などをハンズオンできめ細かにご支援することで、必ずしもIPOを通じた出口に拘ることなく、ファイナンスとオペレーションの両面でのご支援を通じ、創業あるいは事業承継に取り組む事業者の成長や企業価値向上及び雇用の維持・創出につなげてまいります。

⑥ 経営改善・事業再生が必要なお客さまへの取組み

当行では、これまで蓄積されたノウハウを活用し、実現可能な抜本的な事業再生を行うことで経営改善が見込めるお客さまに対して、中小企業活性化協議会をはじめとする外部専門機関等との連携や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、DDSへの債務転換、DIP資金の導入、地域事業再生ファンドの活用等の金融支援を行うなど、地域内雇用や商流など、地域経済への影響にも十分に配慮しながら、中長期的な視点に立ったお客さまの事業再生支援を徹底して実施してまいりました。

2024年度に入りコロナ禍の影響が軽減されてきた状況の中、公的専門機関である中小企業活性化協議会においても「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などでの取組みが多くみられております。

特に当行メイン先のお客さまについては、計画策定の際には他行への協調・協力要請等により容易に支援態勢が揺るがないようにし、実効性の高い伴走支援を継続しております。

また、抜本的な計画策定への移行も含め、お客さま各々の実情・業況に合わせてフレキシブルに対応しております。

併せて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の取組を本格化させるとともに、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支援3部において、従来の与信に関わる関与に加え、販路拡大、効果的なソリューションの提供を加えた総合的な支援の取組みもスタートさせております。

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

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	
7	10	0	1	4	0	9	2	33

※. 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」として選定しております。その中で、融資部企業支援室が主体となり重点的にサポートをさせていただく先を「特定支援先A」として、お客さまへ深度のある寄り添ったサポートを実施するために営業店と融資部企業支援室が協働して支援させていただく先を「特定支援先B」として、業況に応じた経営改善支援を行っております。

また、コロナ禍や昨今の円安や原材料高の影響を受けているお客さまについても「特定支援先」と同等のサポートが必要と判断し、本支店においてサポートや支援の対象先としております。

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

〔 特定支援先への取り組み状況 〕（図表 14）

（単位：先）

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年度上期実績)		
	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	11	9	2

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させていただきながら、問題点を把握するとともに、必要とされるコンサルティングを本支店一体となって行っているほか、各局面に応じて外部専門機関（事業引継ぎ支援センター等）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は無理に急がず、暫定的な計画を策定するなどし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のうえ、事業再生を進めるために必要な金融支援(当行 経営改善応援ファンドの活用)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最大限の金融仲介機能を発揮しております。

⑦ 持続可能な社会に向けた取組み（脱炭素社会に向けた取組み）

当行は地域金融機関として、サステナブルファイナンスの意義と位置付けを十分に踏まえ、「環境」や「社会」の分野を中心にお客さまに積極的に資金供給を行うことで、持続可能な地域社会の実現に向けて貢献していくことが必要だと考えております。

「環境」分野では再生可能エネルギーやエネルギー効率改善などの気候変動への適応事業、「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などに対し積極的に資金供給をしております。

(2) 経営基盤の強化

お客さまの経営課題を解決し「地域への徹底支援」という当行の責務を果たすためには、人材力を高めかつ最大限に引き出すとともに、経営効率化を更に進めることで、経営基盤を安定化させることが不可欠であると考えております。本計画では「人材育成の強化」「人材の確保、人材の活躍推進に向けた取組み」「チャンネルの多様化」「業務の効率化」を掲げ、経営基盤の強化に取り組んでおります。

① 人材育成の強化

行員の育成のため、以下の施策に取り組んでおります。

イ. お客さまの相談相手となれる行員の育成

地域やお客さまの課題解決や質の高いサービスを提供するための行員育成の取組みとして、ソリューション支援部主催のトレーニーに7名、お客さま支援部主催のトレーニーに12名が参加しました。また、営業店行員を対象にソリューション提案研修(36名)を行いました。

また、第二地銀協が主催する伴走支援能力強化研修や事業性評価能力強化研修等にも積極

的に取り組むため、これまでは本部専門部署の行員の受講を中心としておりましたが、営業店の行員にまで拡大し、行員の育成につなげてまいります。

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。

2024年9月末現在、79名（預金：35名、融資32名、渉外12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年度上期においては、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：32名）を4回、「融資能力向上研修」（5年目以上の若手渉外・貸付等を対象：13名）を4回、「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、新たな取り組みとして融資能力の向上を目的とした「融資部フリースクール」を4回開催しました。2024年度上期は係長以上の38名が参加し、事業性融資の基礎的な事項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、債務者の実態把握及び事業性評価、改善計画の着眼点等を学ぶ「自己査定研修」も継続的に開催し、行員のコンサルティング能力の強化を図りました。

② 人材育成の強化

当行の将来の人員構成（性別、年齢別等）のシミュレーション結果を踏まえ、安定した業務運営を行える体制の強化を図るとともに「働きやすさ」と「働きがい」のある職場環境を整えるため、以下の施策に取り組んでおります。

イ. 女性、シニア層の活躍推進

a. 女性の活躍推進

近い将来、女性行員の数が正行員の半分以上を占めると予想されることから、女性行員の役割を重視した営業体制の構築が必要となっております。女性行員が十分に能力と個性を発揮し活躍できるような環境を整備するとともに、これまで男性行員が中心に担ってきた融資や渉外といった分野への配置による業務経験の蓄積やマネジメント力の向上を図り、管理職への登用も拡大してまいります。

また、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。

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。

ロ. ワーク・エンゲージメントの向上

行員が仕事に対して充実した心理状態を維持、向上させるためには、職場内における「心理的安全性」の確保が前提条件であり、上司や先輩に付度することなく部下が自由闊達に発言でき、それが許容できる人間関係の構築が必要だと考えております。「心理的安全性」の確保につきましては、地道な啓発活動による行員の理解が必要であることから、関係部が連携し、常にその必要性について情報発信を行い、臨店や行員との面談により実態の把握を行って定着化を図っております。

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」を行うなど、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。

2024 年度上期は、ワーク・エンゲージメントを高めるための施策として、制度休暇（有給休暇）の取得率を 2025 年度より営業店総合表彰の項目に追加することを決めました。

また、2022 年度より、渉外行員の健康面を考慮し、暑さ対策として夏期手当（夏の暑さ、日差し対策）を渉外行員に支給しております。

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 KYC）により営業店に足を運ばなくても普通預金の口座開設が行える機能や住所変更を行える機能を 2023 年 2 月に搭載しました。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」の導入に取り組んでおります。導入できれば、現在の書面のやりとりによる利用の開始から、オンラインで完結することができ、即時インターネットバンキングの利用を開始することが出来るようになるため、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. Web 完結型ローンの拡充

フリーローン、オートローンの Web 完結型商品に加え、2024 年 2 月にカードローン及び教育カードローンの Web 完結型商品を追加し、お客さまのニーズが高い商品を取り揃えております。

今後も現場の意見を踏まえながら、お客さまの利便性向上に向け商品の拡充に取り組んでまいります。

④ 業務の効率化

イ. 現場の意見を踏まえた業務改善

限られた人材でより効率的な業務運営を行っていくため、現場の意見を踏まえた継続的な改善活動を「業務改善委員会」（委員長：頭取）が主導して実施しております。

また、IT戦略室を中心にデジタル・トランスフォーメーション（DX）を推し進めることにより、お客さま満足度の向上を図ってまいります。

ロ. 営業店の融資業務の事務負担軽減に向けた取組みの実施

2024年5月、資料作成の効率化を目的に稟議添付書類一式と格付添付書類一式の改正を行い、営業店の事務負担軽減、業務効率化を図りました。

同じく2024年5月に「融資基礎マニュアル」を新規作成、「稟議作成マニュアル」、「信用格付入力マニュアル」を改正し、若手行員がマニュアルを見ながら円滑に融資業務が行えるようにすることで時間的負荷の軽減を図りました。

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

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

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

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

(2) リスク管理の体制の強化のための方策

① 統合的リスク管理体制強化、RAF体制構築のための方策

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

その中で、信用リスク管理については、地元の商流や雇用を支える地元事業者へのリスクテイクによる貢献が求められていることを認識し、地元分については一定のリスクテイクを許容するとともに、リスク資本を確保する観点から地元以外のリスクを抑制するなど、地域経済の活性化を強く意識したリスク管理方針としております。また、リスク資産ごとに指標であるVaR、EL（期待損失）、UL（非期待損失）を計測して、地元と地元以外を分別して管理するとともに、配賦したリスク資本と対比することにより、リスク量をコントロールしております。

なお、信用リスク量は、正常先およ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することとしております。

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

特に、信用リスク（事業性融資）に対しては、「Vサポート・経営改善応援ファンド・資金繰り安定化ファンドを活用して厳しい経営環境下にあるお客さまの課題解決に取り組み、顧客価値を提供することで適正な金利水準を維持し、収益を確保する『共通価値の創造』を実現する」をリスクテイク方針とし、中小規模事業者への徹底支援の姿勢や地域金融機関としての役割・存在意義等を前面に押し出した内容とするとともに、あらゆる機会を通じて全職員に周知しております。

〔信用リスク（地元向け事業性融資）〕（表15）

（単位：先、百万円）

	2022/3期	2022/9期	2023/3期	2023/9期	2024/3期	2024/9月	(2022/3期比)
先数	5,708	5,718	5,797	5,776	5,722	5,716	8
破綻懸念先以下	373	405	430	447	461	476	103
正常先+要注意先	5,335	5,313	5,367	5,329	5,261	5,240	▲ 95
地公体	19	20	20	20	19	19	0
事業性	5,316	5,293	5,347	5,309	5,242	5,221	▲ 95

		2022/3 期	2022/9 期	2023/3 期	2023/9 期	2024/3 期	2024/9 月	(2022/3 期比)
	地元以外	366	351	359	385	397	396	30
	地元	4,950	4,942	4,988	4,924	4,845	4,825	▲ 125
	正常先	3,062	2,969	2,956	2,888	2,820	2,835	▲ 227
	要注意先	1,888	1,973	2,032	2,036	2,025	1,990	102
与信額		353,027	352,122	356,929	358,539	361,181	364,921	11,894
破綻懸念先以下		20,061	20,748	21,826	22,705	24,321	24,544	4,483
正常先+要注意先		332,965	331,373	335,102	335,833	336,860	340,377	7,412
	地公体	31,902	31,220	29,794	30,110	28,817	29,710	▲ 2,192
	事業性	301,063	300,153	305,308	305,723	308,043	310,666	9,603
	地元以外	44,864	44,571	46,314	47,109	48,970	50,656	5,792
	地元	256,199	255,582	258,993	258,613	259,073	260,011	3,812
	正常先	162,050	153,443	154,766	157,255	157,224	162,240	190
	要注意先	94,149	102,138	104,226	101,357	101,848	97,771	3,622
リスク量 (VaR)(地元)		5,366	4,778	4,879	4,508	4,393	4,109	▲ 1,257
正常先		1,264	1,012	1,032	1,041	989	1,076	▲ 188
要注意先		4,102	3,766	3,847	3,466	3,404	3,034	▲ 1,068
EL(期待損失額)		2,012	1,678	1,648	1,496	1,417	1,329	▲ 683
	地元以外	247	176	170	160	154	154	▲ 93
	地元	1,765	1,502	1,477	1,335	1,263	1,174	▲ 590
	正常先	416	318	312	308	284	307	▲ 108
	要注意先	1,349	1,183	1,165	1,027	979	867	▲ 482
UL(非期待損失額)		4,105	3,660	3,794	3,552	3,511	3,321	▲ 784
	地元以外	504	384	392	380	382	386	▲ 118
	地元	3,601	3,276	3,401	3,172	3,130	2,935	▲ 666
	正常先	848	694	719	733	704	768	▲ 80
	要注意先	2,753	2,582	2,682	2,439	2,425	2,167	▲ 586

② 信用リスク管理体制強化のための方策

イ. 基本方針とリスク管理方法

事業者に対してリスクテイクを行っていく方針の中で、信用リスク管理は財務の健全性及び収益性の観点から極めて重要であると認識しております。

そのため、信用リスク管理に関する基本的な考え方、管理方針を明確にした「リスク管理の基本方針」や「信用リスク管理規程」等により厳正に運用するとともに、中長期的な金融・経済環境の変化等に応じた的確な信用リスクの把握・管理に努めております。

また、適時・適切に信用格付・自己査定を実施することで、個別与信先のリスクを客観的かつ計量的に把握しており、そのリスクの状況を与信ポートフォリオ管理に定量・定性の両面から反映させることで、本支店一体となって信用リスクを管理しております。

今後とも、リスクに見合った収益を追求すべく、最適な与信ポートフォリオの構築を目指してまいります。

ロ. 与信ポートフォリオ管理

信用供与にあたっては、その基本指針となる「クレジットポリシー」に基づいて特定の業種及び債務者への与信が偏ることのないように管理基準や個社別の与信限度額を定め、実態把握及び分析・検証を通して、適切な与信ポートフォリオの構築に努めております。

また、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など、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。

ニ. 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、ポストコロナにおいて経営活動が正常化する中、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まいります。

ヘ. ストレストテストの実施

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

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

- ・ 要注意先に対する新たな償却・引当方法の抽出基準に該当する債務者に対するストレステスト

ト. 不良債権の適切な管理のための方策

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ともなう債権放棄等）を行っております。

一方で、事業の存続が客観的に見て困難と想定され、かつお客さまご自身においても苦渋のご決断により事業存続を断念せざるを得ないような状況の場合は、経営者の生活再建に悪影響を及ぼす恐れがあるため、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、会社分割(採算性の高い事業とそうでない事業に分割する)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	DDS他	計 (A)		
2013/下期	0	0	0	98	98
2014/上期	0	0	0	464	464
2014/下期	1,006	0	1,006	289	1,295
2015/上期	0	0	0	76	76
2015/下期	426	0	426	126	552
2016/上期	545	584	1,129	3,844	4,973
2016/下期	572	0	572	1,628	2,200
2017/上期	1,160	0	1,160	283	1,443
2017/下期	552	0	552	1,299	1,851
2018/上期	0	0	0	0	0
2018/下期	347	0	347	146	493
2019/上期	211	0	211	146	357
2019/下期	224	289	513	234	747
2020/上期	91	0	91	7	98
2020/下期	0	0	0	267	267
2021/上期	0	0	0	72	72
2021/下期	0	0	0	43	43
2022/上期	0	0	0	55	55

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)		
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
累計(新法での公的資金注入後)	5,134	1,138	6,272	9,299	15,571

③ 市場リスク管理体制強化のための方策

イ. 基本方針

市場取引については、ALM/リスク管理協議会にて承認された「資金運用施策」及び「有価証券等運用基準」に基づいて実施しています。

2024年度上期は、各マーケットのボラティリティの高まりを背景とした市場リスク量の増加懸念や収益力の強化などを考慮し、価格変動リスクへの資本配賦額を前期比8億円増の33億円としました。有価証券運用においては、日米の金融政策修正の動きなどを見極めつつ、残存年数の長期化を抑制した債券投資を運用の中心としました。

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、所定のトリガーに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漏れなくモニタリングし、必要に応じて対策等を講じる態勢としております。

この先、日米ともに金融政策の見直しが予想される中、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など様々なリスクが増大・顕在化することが予想される、もしくは増大・顕在化した場合には、上記同様、すみやかに部門間協議を開催し、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A L M / 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年度上期の $\Delta E V E$ は概ね安定して推移し、自己資本の20%以内に十分収まっております。

④ 流動性リスク管理

流動性リスク管理については、資産・負債のポートフォリオ構成を重視し、大口入出金事案の把握、資金繰り予想、公金や大口定期預金等の動向、L C R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、A L M / 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年度上期においては、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。

さらに、2024年3月末を基準として、所定の預金流失シナリオに基づいた流動性ストレステストを実施し、前回よりも各シナリオへの耐性が強まっていることを確認いたしました。結果については、流動性リスク部会、A L M / リスク管理協議会等に報告しております。

また、2023年3月に発生した欧米での銀行破綻に見るS N SやI Bを介した「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ストレステストに追加し、流動性リスク部会、A L M / リスク管理協議会への報告を開始しました。

その他、流動性リスク管理における資金調達訓練の一環として、保有する国債の現金担保付きレポ（貸出）取引および日銀補完貸付による借入を実施しました。

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A L M / リスク管理協議会等で審議・報告が行われており、2024年度上期には、「B e S T A c l o u d及びS B K（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」などの事務運用・システム運用に関する定例議題に加え、システム投資に際してのリスク洗い出しとそのリスクに対する対策の評価を目的として、「人事給与システム更改」、「仮想化サーバ更改」、「営業店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」等の開発案件を付議しております。

また、第1線の事務リスク管理能力向上を図るべく、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・研修の場で正確な知識の共有に努めたほか、2024年度上期の大きなイベントであった新紙幣発行に万全の態勢で臨むために、営業店対応のポイントを解説した動画を配信する等の取組みも実施しております。

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年度上期には、期初の部店長会議での示達、新入行員向けの情報セキュリティ講話、全職員を対象とするeラーニング(2か月毎に実施)の各研修に加え、ゴールデンウィーク前後のサイバー攻撃に備えた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、FISC、全国銀行協会、第二地方銀行協会等が主催するWEBセミナーを繰り返し受講したほか、大分県警察本部(大分県サイバーテロ対策協議会事務局)と情報交換する機会も複数設けております。

さらに、2023年度の金融庁CS SAの結果をもとに策定した「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)」で掲げた課題に関しても、当行が提供している銀行アプリの静的脆弱性診断の準備を進めるなど、計画に沿った対策強化に取り組んでおります。

(3) 法令遵守の体制の強化のための方策

① コンプライアンス統括機能の充実・強化

取締役会に直轄したコンプライアンスに関する審議機関として、全ての常勤役員・部長で構成する「コンプライアンス協議会」を設置しており、同協議会でコンプライアンス・プログラムの進捗状況・評価、反社会的勢力への対応状況、不祥事件等の再発防止に向けた取組みや不適切な事案が発生した場合における賞罰委員会への付議要請の可否等に関して審議を行っております。

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

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

② マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止態勢の強化

当行は、マネー・ローンダリング等の防止を経営の最重要課題の一つと捉え、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・指導を行うなど、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など、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など、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年度内に全店臨店予定)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も取り組んでおり、今後も金融犯罪防止に向けた更なる管理態勢の強化を図ってまいります。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

今後、お客さま満足度アンケート調査を実施し、お客さまからのご意見を集め当行の方針・計画・施策等に反映させることで、これまで以上にお客さまに支持される銀行を目指してまいります。

(5) 情報開示の充実のための方策

① 四半期ごとの情報開示の充実

当行では、お客さま、株主をはじめとする投資家の皆さま、地域社会等から正しい理解と信頼を得るため、証券取引所への適時開示のほか、記者会見、プレスリリース、ホームページへの掲載等により、迅速かつ正確な四半期の財務・業績情報の提供を行っており、今後とも、迅速かつ充実した開示に努めてまいります。

② 会社情報の適時開示

当行では、迅速かつ充実した情報開示に取り組むため、大口不良債権の新規発生、不祥事件の発生等、本部・営業店等からの各種情報は、総合企画部において一元管理する態勢としております。

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

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

③ 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

当行は、地元経済の活力の向上と地域の発展に貢献するため、お客さまの経営改善等や成長・発展に向けた経営支援、創業・新事業を目指すお客さまへの支援等に積極的に取り組むほか、環境、金融に関する教育、芸術・文化、防犯協力、ボランティア活動への貢献など、地域・社会貢献、CSR活動を幅広く展開しており、こうした取組状況については、ホームページやディスクロージャー誌等に適切に開示するとともに、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をもたらすリスクを高め、幅広い分野で深刻な影

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

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

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

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

本計画においては、取組方針「地域への徹底支援」に基づく諸施策を確実に持続的に実施することで、中小規模の事業者等のお客さまに対して、円滑な資金供給に努めてまいります。

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

融資稟議における必要書類の簡素化や融資事務の見直しに加え、2023年9月からは個人ローン延滞督促を一部外部委託するなど営業店の事務負担軽減を行い、お客さまに対する訪問時間の捻出を図ることで、お客さまの資金ニーズに対して迅速に対応できる体制の整備を進めております。

今後も、営業店がお客さまと接する時間をより増やし、十分なコンサルティング機能が発揮できるよう体制整備を図ることで、地域金融機関としてより一層の円滑な資金供給に努めてまいります。

② 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

【 中小規模事業者等に対する信用供与の残高の総資産に占める割合 】

コンサルティング機能を発揮し、お客さまのライフステージ等に応じた最適なソリューションを提供するとともに、お客さまの経営改善や成長・発展等に向け、積極的な資金供給に取り組んでまいりました。しかしながら、依然として法人預金残高が高水準にあるため、中小企業のお客さまの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本格化したことにより2024年9月末の「中小規模事業者等向け貸出残高」は、経営強化計画を107億円下回る3,027億円となりました。このため、分母となる「総資産残高」は経営強化計画を145億円下回る6,239億円となったものの、「中小規模事業者等向け貸出の総資産に占める比率」は計画値を0.57ポイント下回る48.52%となりました。

Vサポートをはじめとする経営改善支援等お取引先への顧客価値の提供に取り組むことで資金需要の把握に結び付け、中小規模事業者等向け貸出残高及び同比率の改善につなげてまいります。

〔 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				2025/3 計画
						計画	実績	計画比	始期比	
中小規模事業者等向け貸出残高	2,885	2,884	2,945	2,950	2,997	3,134	3,027	▲107	+142	3,179
総資産残高	6,429	6,437	6,197	6,253	6,208	6,384	6,239	▲145	▲190	6,396

総資産に対する比率	44.87	44.80	47.52	47.17	48.29	49.09	48.52	▲0.57	+3.65	49.70
-----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

※ 総資産に対する比率 = 中小規模事業者等向け貸出残高 ÷ 総資産残高

(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

① 経営改善応援ファンドの強化に資する方策

原材料価格の高騰や人材不足等の影響により、特に中小規模事業者等のお客さまは厳しい経営状態が継続するものと想定されます。そのような中、財務状況が必ずしも芳しくないお客さまへの新規融資と経営改善計画の策定及び実行後のレビューとをセットで実行することで、円滑な資金供給と経営改善の両立を企図する「経営改善応援ファンド」の重要性は益々大きくなっていくものと考えており、当行の経営改善支援の3本柱の1つとして、厳しい経営環境にあるお客さまへ“真に寄り添う”行動へ深化させております（詳細は8頁3-(1)-② 経営改善応援ファンドによる積極的な資金供給に記載しております）。

② 資金繰り安定化ファンドの強化に資する方策

新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行し、経済活動が正常化に向かったことでお客さまの資金繰り不安が和らぎ、コロナ禍で膨らんだ借入を減らしたいと考えるお客さまが多くなりました。本ファンドに対するお客さまのニーズが低下したことを踏まえ、営業店がお客さまに合った提案ができるよう、本部から営業店に対し資金繰り安定化ファンドのメリットや活用方法等をレクチャーし、より多くのお客さまに資金繰り安定化ファンドを利用してもらうよう案件の掘り起しに努めております（詳細は9頁3-(1)-③ 資金繰り安定化ファンドによる経営改善支援に記載しております）。

③ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

経営者の高齢化が進む中、適当な後継者が見当たらず、事業承継についての課題を抱えているお客さまは年々増加しております。比較的規模の小さな事業者のお客さまに対しては、行内のスタッフで十分に対応できるように内製化体制を充実させることで、法人総合取引の一環として、M&Aの仲介、事業承継時の資金需要や相続対策のご支援を行っております（詳細は9頁3-(1)-④ 事業承継、M&A支援に向けた取組みに記載しております）。

④ 創業又は新事業の開拓に関する支援に係る機能の充実の強化のための方策

創業・新事業を目指すお客さまに対して、創業に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など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10頁3-(1)-⑤ 創業（スタートアップ）・新事業を目指すお客さまへの取組みに記載しております）。

⑤ 早期の事業再生に資するための方策

営業店と融資部企業支援室（本部）が連携し、四半期ごと、或いは半期ごと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、事務所にご訪問し、経営者からのヒアリングを

中心にしながら意見交換をし、場合によっては正に実働中の現場への実地往訪も行います。

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、本部も直接関与することで、より深度ある経営改善支援への取組みを行っております。

経営改善支援にあたっては、お客さまの足下の業況把握に努め、対応策をしっかりと検討させていただくことで、お客さまに合った実効性の高い経営改善支援につなげていくこととしております（詳細は11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、「事業承継」「事業再生」が計画を上回ったものの「資金繰り安定化ファンド」が計画を大きく下回ったことで、分子となる「経営改善支援先数」は経営強化計画を69先下回る241先となりました。

一方、分母となる「取引先企業総数」は7,126先（計画比▲209先）となり、「経営改善支援先数の取引先企業総数に占める割合」は計画値を0.84ポイント下回る3.38%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	2022/9末	2023/3末	2023/9末	2024/3末	2024/9末				2025/3末 計 画
	(始期)	実績	実績	実績	実績	計画	実績	計画比	始期比	
経営改善支援先数	294	265	350	318	258	310	241	▲69	▲53	313
経営改善応援 ファンド	78	63	107	101	74	83	72	▲11	▲6	84
資金繰り安定 化ファンド	77	57	69	40	29	83	14	▲69	▲63	84
事 業 承 継	29	41	46	40	42	29	45	+16	+16	29
創 業 ・ 新 事 業	85	75	101	111	81	90	77	▲13	▲8	91
事 業 再 生	25	29	27	26	32	25	33	+8	+8	25
取引先企業総数	7,085	7,099	7,156	7,190	7,147	7,335	7,126	▲209	+41	7,385
比 率	4.14	3.73	4.89	4.42	3.60	4.22	3.38	▲0.84	▲0.76	4.23

※ 比率 = 経営改善支援先数 ÷ 取引先企業総数

※ 「取引先企業総数」とは、企業及び消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係る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。

※ 「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

2024年9月末の利益剰余金等は、配当の支払3億32百万円及び自己株式の消却1億8百万円があったものの、中間純利益を8億88百万円計上したことから、2024年3月末に比べ4億74百万円増加の99億15百万円となりました。

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 予想	2026/3末 予想	2027/3末 予想	2028/3末 予想	2029/3末 予想
当期純利益	8	13	8	10	12	13	15	15
利益剰余金等	80	89	94	96	134	174	216	257

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

① 経営強化計画運営協議会による進捗管理

経営強化計画の履行状況に関する進捗管理を行うことを目的として「経営強化計画運営協議会」（議長：頭取）を定期的に開催しております。

同協議会では、毎月の損益状況等を把握し、諸施策の実施状況や半期ごとの目標に対する進捗状況を確認するとともに、進捗状況に応じ、乖離要因を分析の上、対策を立案・検討し、営業統括部より支店長をはじめ全行員へ、中小規模事業者向け貸出及び貸出利回りの水準の改善等具体的な指示を行っております。

② 内部監査態勢

2024 年度上期は、取締役会で承認された監査基本計画に沿って営業店監査及び本部監査を実施する中で、内部監査の高度化に取り組み、金融庁レポートにある内部監査の成熟度の段階評価における当行の目指す姿と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、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いたしました。

また、2024 年 2 月に実施した F 種優先株式の新規発行による第三者割当増資に係る事後点検の監査も実施いたしました。

人材育成に関しましては、金融内部監査士及び AML / C F T オーディターの資格取得への取組みや、各種研修・セミナーの受講により専門性を高め、レベルアップを図りました。

(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、P D C A 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 16 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）。