

# 経営強化計画 (ダイジェスト版)

金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条

～ Give & Give & Give (and Given) ～

2025年6月



# 目次

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

# 1. 前経営強化計画の実績についての総括

## (1) 収益性を示す指標（コア業務純益）

(単位：百万円)

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

達成理由

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

## (2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

(単位：百万円、%)

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

達成理由

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

# 1. 前経営強化計画の実績についての総括

## (3) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

(単位：億円、%)

|                | 2022/3末<br>(始期) | 2023/3末<br>実績 | 2024/3末<br>実績 | 2025/3末 |       |       |       |
|----------------|-----------------|---------------|---------------|---------|-------|-------|-------|
|                |                 |               |               | 計画      | 実績    | 計画比   | 始期比   |
| 中小規模事業者等向け貸出残高 | 2,885           | 2,945         | 2,997         | 3,179   | 3,096 | ▲83   | +211  |
| 総資産残高          | 6,429           | 6,197         | 6,208         | 6,396   | 5,994 | ▲402  | ▲434  |
| 総資産に対する比率      | 44.87           | 47.52         | 48.29         | 49.70   | 51.64 | +1.94 | +6.77 |

未達成理由(残高)

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

達成理由(比率)

総資産残高が計画を下回ったことから、計画を達成した。

## (4) 経営改善支援等の取組み

(単位：先、%)

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

未達成理由

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

# 1. 前経営強化計画の実績についての総括

## (5) 前経営強化計画におけるVサポートの実績

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

### Vサポートの実例

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

### Vサポート関係先への融資

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

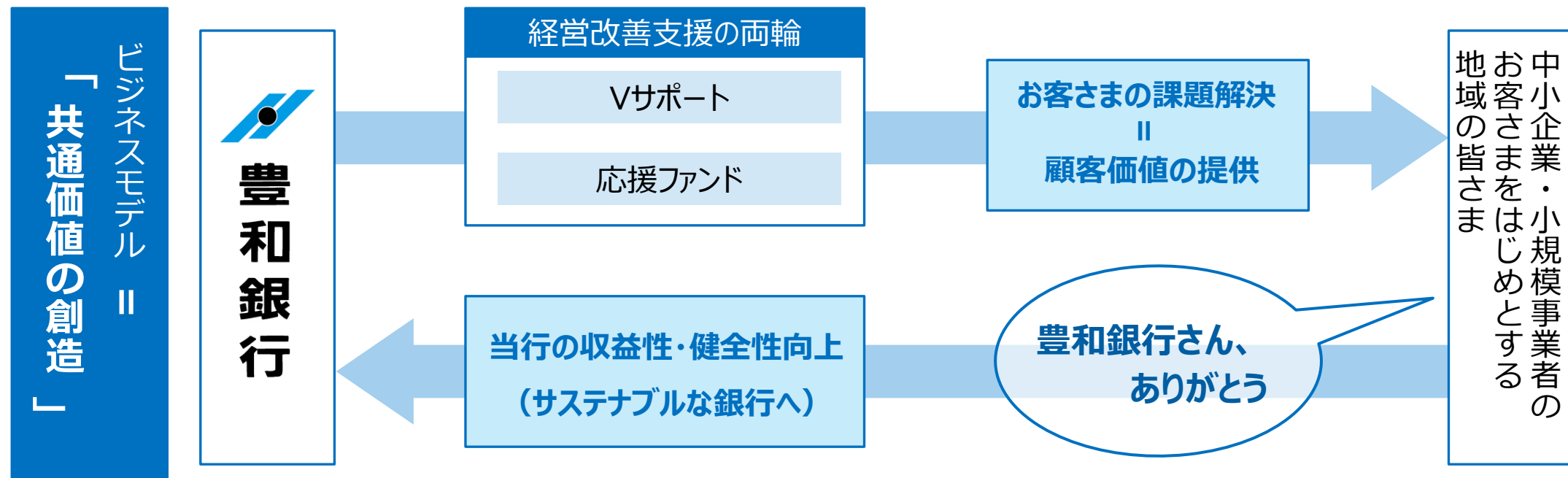
|          | 2021年度 |       | 2022年度 |       | 2023年度 |       | 2024年度 |       | 2021年度比 |        |
|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|---------|--------|
|          | 平残     | 利回り   | 平残     | 利回り   | 平残     | 利回り   | 平残     | 利回り   | 平残      | 利回り    |
|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

## 2. 経営課題に向けた対応と本計画のポイント

### (1) 地域における現状と課題

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

### (2) 本計画が目指すもの ～「共通価値の創造」～



# 3. 経営の改善の目標

● コア業務純益の改善額（収益性を示す指標）

（単位：百万円）

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

● 業務粗利益経費率の改善幅（業務の効率を示す指標）

（単位：百万円、%）

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

# 4. 経営の改善の目標を達成するための方策

## (1) 地域への徹底支援

### ① Vサポートの安定的成長

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

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

### ② お客さまに寄り添った事業性融資への取組み

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

### ③ 事業承継、M&A支援

### ④ 創業（スタートアップ）・新事業支援

### ⑤ 経営改善・事業再生支援

### ⑥ 持続可能な社会に向けた取組み

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



# 4. 経営の改善の目標を達成するための方策

## (2) 経営基盤の強化

### ① 本部の最適化

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

### ② 人材育成の強化

- ・ 営業店支援体制の充実（各種研修、トレーニーの実施）
- ・ 少ない人員で店舗運営が出来るよう複数業務（＝マルチタスク）を担える行員の育成
- ・ コンサルティング機能の発揮につながる継続的な人材育成の態勢構築

### ③ 人材の確保・人材の活躍推進に向けた取組み

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

### ④ チャネルの多様化

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

# 5. 責任ある経営体制の確立

## (1) 責任ある経営体制の確立

### ① 監査又は監督体制の強化

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

### ② リスク管理

|               |                                                                                                                                                                    |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ◆ 統合的リスク      | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 地元事業者へのリスクテイク等地域経済の活性化を踏まえたリスク管理方針</li><li>・ RAF運営の実効性確保</li></ul>                                                         |
| ◆ 信用リスク       | <ul style="list-style-type: none"><li>・ お客さまの実態把握に基づく与信判断及び経営改善支援・事業再生支援等</li><li>・ 正確な自己査定および十分性・妥当性に基づいた適切な償却・引当を実施</li><li>・ ストレステストによる検証</li></ul>             |
| ◆ 市場リスク       | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 市場リスク量の把握及びリスクリミット設定等によるコントロール</li><li>・ 市場部門、市場リスク管理部門、事務管理部門の独立性及び相互牽制機能の確保</li><li>・ 相場急変時等に対応できる市場リスク管理体制の充実</li></ul> |
| ◆ 流動性リスク      | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 資金繰りの逼迫度に応じた管理態勢の構築とストレステストによる検証</li></ul>                                                                                 |
| ◆ オペレーショナルリスク | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 事務リスクやサイバーセキュリティ関連リスクの適切な制御</li></ul>                                                                                      |

# 5. 責任ある経営体制の確立

## ③ 法令遵守

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

## ④ 不正融資防止に向けた牽制機能の確保

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

## ⑤ 経営に対する評価の客観性の確保

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

## ⑥ 情報開示の充実

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

## （２）財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

- ・ 経営強化計画運営協議会による進捗管理
- ・ 内部監査の高度化

## 6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

### (1) 中小規模事業者等向け信用供与の残高・比率

(単位：億円、%)

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

# 6. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

## (2) 経営改善支援先数の取引先企業総数に占める割合

(単位：先、%)

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

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

### <経営相談>の定義

- (1) 当行のコンサルティング機能、情報提供機能等を活用して、財務管理手法等の改善、経費節減、資産売却、業務再構築、組織再編等の助言
- (2) 経営課題を抱えるお客さまで、当行を介し、外部専門家等（経営コンサルタント、公認会計士、税理士、弁護士等）に行った経営相談等
- (3) 当行が入手した情報を活用し成立させた、ビジネスマッチング、資産売却等

# 7. 剰余金の処分の方針

## 長期予想

(単位：億円)

|       | 2025/3期実績 | 2026/3期計画 | 2027/3期計画 | 2028/3期計画 | 2029/3期計画 |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 当期純利益 | 10        | 8         | 8         | 11        | 13        |
| 利益剰余金 | 101       | 104       | 108       | 115       | 122       |

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