経営強化計画の履行状況報告書

2026 年 6 月

豊和銀行

《 目　　次 》

１．　2026 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 …… 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 …… 26
(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針 …… 28
(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 …… 28
(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 …… 31
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針 …… 31
(3) 財源確保のための方策 …… 31

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 …… 32
(2) 各種のリスク管理の状況及び今後の方針等 …… 32

１．2026 年３月期決算の概要

(1) 経営環境

2025 年度の国内経済は、物価高騰や人手不足に伴う賃金上昇が続く中、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、好業績を維持する企業との間で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。さらに、米国の関税政策、ウクライナやホルムズ海峡等の地政学リスク等、海外の政治動向は不確実性を増しており、国内経済も引き続き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、日本銀行は政策金利を 2025 年 12 月に 0.25%ポイント引き上げ、政策金利は 0.75%になりました。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を 2026 年２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は、観光客の増加により、観光業等の一部の業種で業況は改善されているものの、全体的に国内経済同様に物価高騰、人手不足、さらには金利上昇等の影響により、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は多く、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、2026 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、地域の中小企業・小規模事業者のお客さまの資金需要にお応えした結果、事業性資金を中心に前年度末比101億53百万円増加し、4,394億57百万円となりました。

また、有価証券は、前年度末比19億22百万円増加し、1,127億65百万円となりました。

（調達勘定）

預金（譲渡性預金を含む）は、個人預金のほか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24億88百万円増加し、5,625億50百万円となりました。

（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62億51百万円減少し、278億４百万円となりました。

〔 資産・負債の状況（残高）〕（表１）　（単位：百万円）

	2026 年３月末 実　績	2025 年９月末比	2025 年３月末比	2025 年９月末 実　績	2025 年３月末 実　績
資　産	596,133	＋ 1,917	▲ 3,366	594,215	599,499
貸出金	439,457	＋ 7,419	＋ 10,153	432,038	429,303
有価証券	112,765	▲ 604	＋ 1,922	113,369	110,842
負　債	568,328	＋ 1,700	＋ 2,884	566,627	565,443
預金（譲渡性預金を含む）	562,550	＋2,342	＋ 2,488	560,207	560,061
純資産	27,804	＋ 217	▲ 6,251	27,587	34,056

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、貸出金利息が前年度比９億６百万円増加したこと等から、前年度を10億72百万円上回る95億76百万円となりました。

一方、資金調達費用は、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）が前年度比７億72百万円増加したことから、前年度を７億72百万円上回る11億18百万円となりました。この結果、「資金利益」は前年同期を２億99百万円上回る84億58百万円となりました。

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度比27百万円減少したものの、役務取引等費用が同33百万円減少したことから、前年度を６百万円上回る２億14百万円となりました。

「その他業務利益」は、国債等債券売却損が増加し、前年度比２億65百万円減少の３億95百万円の損超となりました。

その結果、「業務粗利益」は前年度を40百万円上回る82億78百万円、「コア業務粗利益」は前年度を３億５百万円上回る86億54百万円となりました。

（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ことから、前年度比２億56百万円増加の68億２百万円となりました。

また、「一般貸倒引当金繰入額」は、前年度比88百万円増加の２億３百万円の戻入となり、その結果、「業務純益」は前年度を３億５百万円下回る16億79百万円となりました。なお、「コア業務純益」は前年度を49百万円上回る18億51百万円となりました。

（臨時損益）

臨時損益は、株式等損益が前年度比７億37百万円増加したものの、不良債権処理額が前年度比６億27百万円増加したことから、同１億68百万円増加の４億71百万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１億36百万円減少の12億７百万円、「税引前当期純利益」は同63百万円増加の11億92百万円、「当期純利益」は同２億18百万円減少の８億19百万円となりました。

（信用コスト）

「信用コスト」は、一部の大口のお客さまへの抜本的な再生支援を加速させたことに加え、物価高や人員不足等を背景に業績が悪化した先の増加や引当率の上昇により貸倒引当金が増加したことで、前年度比７億15百万円増加の10億87百万円となりました。

〔 損益の状況 〕（表２）　（単位：百万円）

	2026年3月期 実績	2025年3月期比	2025年3月期 実績	2024年3月期 実績
業務粗利益	8,278	＋ 40	8,238	7,758
［ コア業務粗利益 ］	［ 8,654 ］	［ ＋ 305 ］	［ 8,348 ］	［ 8,189 ］
資金利益	8,458	＋ 299	8,159	8,159
役務取引等利益	214	＋ 6	208	33
その他業務利益	▲ 395	▲ 265	▲ 129	▲ 434
経費（除く臨時処理分）	6,802	＋ 256	6,545	6,682
うち 人件費	3,877	＋ 197	3,679	3,645
うち 物件費	2,492	＋ 66	2,426	2,577

	2026年3月期 実　績	2025年3月期比	2025年3月期 実　績	2024年3月期 実　績
一般貸倒引当金繰入額	▲ 203	＋ 88	▲ 292	－
業務純益	1,679	▲ 305	1,984	1,075
［ コア業務純益 ］	［ 1,851 ］	［ ＋ 49 ］	［ 1,802 ］	［ 1,506 ］
［ コア業務純益（除く投信解約損益） ］	［ 1,851 ］	［ ＋ 47 ］	［ 1,804 ］	［ 1,485 ］
臨時損益	▲ 471	＋ 168	▲ 639	▲ 393
（うち不良債権処理額）	（ 1,290 ）	（ ＋ 627 ）	（ 663 ）	（ 849）
（うち株式等損益）	（ 761 ）	（ ＋ 737 ）	（ 23 ）	（ 453）
経常利益	1,207	▲ 136	1,344	682
特別損益	▲ 15	＋ 200	▲ 216	▲ 30
税引前当期純利益	1,192	＋ 63	1,128	651
法人税、住民税及び事業税	203	＋ 99	104	92
法人税等調整額	169	＋ 182	▲ 13	▲ 317
当期純利益	819	▲ 218	1,037	877
（参考）信用コスト	1,087	＋ 715	371	849

※ 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

2026年３月末の金融再生法開示債権額は、危険債権が前年度末に比べ増加した結果、同１億63百万円増加の237億60百万円となりました。一方、総与信残高は同91億２百万円増加の4,414億18百万円となりました。この結果、金融再生法開示債権比率は同0.07ポイント低下の5.38％となりました。

なお、金融再生法開示債権のうち74.50％にあたる177億２百万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、％）

	2026年3月末 実　績	2025年9月末比	2025年3月末比	2025年9月末 実　績	2025年3月末 実　績
金融再生法開示債権	23,760	＋ 151	＋ 163	23,609	23,597
破産更生債権等	1,575	▲ 125	▲ 78	1,700	1,653
危険債権	21,317	＋ 285	＋ 356	21,031	20,960
要管理債権	867	▲ 9	▲ 115	876	982
総与信残高	441,418	＋ 7,051	＋ 9,102	434,367	432,315
不良債権比率	5.38	▲ 0.05	▲ 0.07	5.43	5.45

※ 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66億４百万円減少の288億43百万円となったことに加え、リスクアセットが同125億69百万円増加の3,446億29百万円となったことから、自己資本比率は同2.31ポイント低下の8.36％となりました。

〔 自己資本比率の状況 〕（表４）

（単位：百万円、%）

	2026年3月末 実　　績	2025年9月末比	2025年3月末比	2025年9月末 実　　績	2025年3月末 実　　績
自己資本	28,843	＋ 19	▲ 6,604	28,823	35,447
リスクアセット	344,629	＋ 7,656	＋ 12,569	336,972	332,060
自己資本比率	8.36	▲ 0.19	▲ 2.31	8.55	10.67

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）

2026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・小規模事業者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43億82百万円上回りました。また、利回りが計画を0.021ポイント上回ったことから、貸出金利息は計画を１億78百万円上回りました。

預金は、地公体預金が計画を下回ったほか、「金利のある世界」となったことでお客さまの運用の選択肢が広がったこと等から個人預金が計画以上に減少したため、平残は計画を59億56百万円下回りました。一方で、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は計画を0.034ポイント上回り、預金利息は計画を１億85百万円上回りました。

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76百万円上回りました。

その結果、資金利益は計画を20百万円上回る84億58百万円となったほか、役務取引等利益が計画を１億46百万円上回る２億14百万円となったことから、コア業務粗利益は計画を１億67百万円上回る86億54百万円となりました。

また、経費は計画を67百万円下回る68億２百万円となったことから、「コア業務純益」は計画を２億33百万円上回る18億51百万円（始期比＋49百万円）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	2025/9 期 実 績	2026/3 期 計 画	2026/3 期 実 績	2026/3 期 計画比	2026/3 期 始期比	2026/9 期 計 画	2027/3 期 計 画	2027/9 期 計 画	2028/3 期 計 画
コア業務純益	1,802	863	1,618	1,851	＋ 233	＋ 49	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

(2) 業務粗利益経費率（業務の効率を示す指標）

金利上昇を受け受益証券のロスカットを実施したことで、その他業務利益が計画を１億 76 百万円下回ったこと等により「業務粗利益」が計画を９百万円下回る82億78百万円となったものの、「機械化関連費用を除く経費」が計画を38百万円下回る54億81百万円となったことから、「業務粗利益経費率」は計画を0.38ポイント下回る66.21％（始期比 ＋2.78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	2025/9 期 実 績	2026/3 期 計 画	2026/3 期 実 績	2026/3 期 計画比	2026/3 期 始期比	2026/9 期 計 画	2027/3 期 計 画	2027/9 期 計 画	2028/3 期 計 画
経費（機械化関連費用を除く）	5,225	2,742	5,519	5,481	▲38	＋255	2,737	5,555	2,747	5,561
業務粗利益	8,238	4,131	8,287	8,278	▲9	＋40	4,328	8,777	4,600	9,245
業務粗利益経費率	63.43	66.38	66.59	66.21	▲0.38	＋2.78	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。

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

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『一歩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・規模等、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 年度下期は経営改善支援を要する売り手のお客さま計 10 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」を取り組んでまいりました。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『一歩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 2026 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 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度
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	5,678 百万円
契約先数（年度末）	98 先	100 先	100 先	100 先	97 先
商品・サービスの数	127 件	131 件	142 件	143 件	139 件
売上実績ある契約先 (B)	89 先	98 先	98 先	100 先	97 先
売上入金回数（累計）(C)	4,194 件	5,719 件	7,295 件	8,675 件	9,938 件
買い手先数（累計）	1,049 先	1,308 先	1,776 先	2,005 先	2,188 先
売上件数（累計）(D)	1,444 件	1,809 件	2,153 件	2,441 件	2,682 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	27.6 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	571 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	277 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サポート契約先への『一歩踏み込んだ経営改善支援』に取り組んでおりますが、契約先への支援を通じて培った知見を活用し、契約先のみならず、当行取引先全体を対象とした支援にも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基にご説明いたします。

【取組み事例】

大分県で生鮮品販売業を営むＡ社は、本店とＸ店、Ｙ店の３店舗を展開する県内有数の老舗事業者です。一方、業況は従前より低調に推移しており、外部専門家とのコンサルタント契約を通じ、売上高は一定程度増加したものの、収益構造の改善には至っておりませんでした。こうした状況を踏まえ、当行はＡ社の本質的な経営課題は単なる売上不足ではなく、経営プロセスそのものにあるのではないかと捉え、「一歩踏み込んだ経営改善支援」に着手しました。

【５Ｓの徹底による生産性向上】

これまで当行が「一歩踏み込んだ経営改善支援」を行ってきた中で、５Ｓ（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）の徹底不足が、生産性低下や業務非効率化の要因となっている事例を数多く目にしてきました。そこで当行は、Ａ社における５Ｓの実施状況を確認することとしました。

まずＸ店を視察したところ、店内には多数の商品が陳列されており、一見すると豊富な品揃えを有する魅力的な店舗のように感じられました。しかし、店内を詳細に確認すると、商品が通路にまで置かれており、歩きにくい動線配置となっていました。加えて、店舗入口付近には、商品の梱包に使用した段ボールや包材が無造作に置かれており、店舗全体の印象を損ねている状況でした。次にＹ店を視察したところ、長期間売れ残っている商品（以下、不良在庫）が良品と混在して陳列されており、在庫管理が行き届いていない状況が見受けられました。Ｘ店・Ｙ店のこうした状況は、来店客の購買意欲を低下させるだけでなく、荷受け・品出し・ピッキングといった日常業務の作業効率を低下させる要因となっていたのです。

そこで当行は、Ａ社と協議のうえ、５Ｓの徹底に取り組むこととしました。まず、不良在庫や放置されていた段ボール・包材等の不要物を整理・処分しました。続いて、商品配置の見直しを行い、通路上の商品を適切な棚へ移動することで動線を確保したほか、棚ごとの配置ルールを定めることで、従業員が容易に品出しを行える環境を整備しました。

こうした取組みを従業員一丸となって行うことで、魅力ある店舗レイアウトが実現し、誰もが作業しやすい店舗環境へと改善されました。また、店内外の美化が進んだことで、従業員の意識にも前向きな変化が生まれ、ホスピタリティのある接客サービスに注力するといった好影響も見られるようになりました。

５Ｓの徹底は、職場環境の整備だけではなく、顧客サービスの充実を含む生産性全体の向上につながる、経営改善に向けた企業の土台作りとなる重要な取組みといえるのです。

【仕入工程管理の見直し】

５Ｓの徹底による経営改善を強化しつつ、当行は次のステップとして、商品毎の原価率の把握に着手しました。しかし、Ａ社では商品毎の仕入単価や数量が適切に管理されておらず、原価率を正確に把握できていない状況でした。

そこで当行は、仕入伝票を１枚ずつ精査し、商品名称・グレード・数量・単価を整理・集計することで、仕入原価の可視化を進めました。その結果、原価率の把握だけでなく、仕入工程管理全体の課題が明らかとなりました。

一点目の課題は、仕入過多による廃棄ロスの発生です。伝票を精査する中で、高原価率の商品が目に留まりました。Ａ社に尋ねると、「販売単価が高く、売上への貢献度が大きいため、より多く仕入れている」との回答でした。商品の多くは品質保持期限が短く、廃棄率が高いという業界の特性があることを認識していた当行でしたが、高原価率商品の廃棄率を確認すると、想定を上回る３割程度が廃棄ロスとなっていることが判明しました。これは、経験則に頼った過剰仕入が主な要因であると考えられました。

二点目の課題は、品質保持期限が迫った商品の一部における、原価割れ販売の発生です。これまで値引き判断は代表者のみが行っていたため、柔軟な価格調整ができず、その結果、大幅値引きや原価割れ販売につながっていたのです。

これらの課題を解決するため、当行はＡ社に対し、仕入工程管理全般の見直しを提言し、施策を実行しました。まず、仕入については実績に基づく計画仕入へと改め、過剰仕入の抑制を図りました。一方、廃棄ロスについては実績を記録・分析を行う運用へ変更し、分析結果を次回以降の仕入数量へ反映させることで、継続的に仕入適正化を図る体制を構築しました。

また値引き販売については、採算性を担保した価格基準を設けた上で、一定範囲内の値引き決定権を現場へ委譲する仕組みを導入しました。これにより、機会損失や著しい廉価販売の防止につなげることができました。

廃棄ロス削減と廉価販売の防止は、原価率と収支の好転をもたらし、当社最大の課題であった赤字体質からの脱却を実現することができたのです。また、従業員へ権限を付与したことで、廃棄ロス削減や採算性に対する意識が高まり、現場主体で原価管理を意識する組織風土の醸成にもつながったのです。

【ワークライフバランスを採り入れた運営体制の構築】

５Ｓの徹底や仕入工程管理の見直しを進める中で、当行は経営者や現場従業員との対話を重ねていきました。その中でＡ社より、シフト編成に関する悩みをヒアリングすることができました。具体的には、機会損失を避けるため、急な注文や繁忙時にも

対応できる人員配置を行いたい一方、人員が限られていることから、従業員の勤務時間の長時間化につながっているとのことでした。

当行は、この状況が従業員の疲弊のみならず、人材定着や店舗運営体制にも影響を及ぼしかねない経営課題であると考え、ワークライフバランスを採り入れた労働環境改善の提言を行いました。

Ａ社と施策を協議する中で、最もシフト編成負荷の大きかった本店に店休日を導入する方針となりました。Ａ社は当初、店休日導入による機会損失を危惧していましたが、Ｘ店やＹ店に業務分担を図る運営体制を提案することで、当行はその懸念の払拭に努めました。その上で、過去の実績を踏まえ来店客の少ない水曜日を店休日に設定し、本店休業日の際はＸ店・Ｙ店の利用を事前に周知徹底することを提案しました。その結果、懸念されていた売上への影響は最小限に留めることができました。

店休日の導入は、シフト編成に余裕をもたらし、従業員の心身のリフレッシュや家族とのひとときに時間が充てられ、社内全体のモチベーションやエンゲージメントの向上につながりました。また、本店顧客がＸ店・Ｙ店も利用するようになったことで、顧客ニーズを踏まえた商品構成の見直しが図られる等、一層の顧客満足度を重視した店舗作りが醸成されました。

きっかけはＡ社との対話の中で生まれた何気ない相談でしたが、当行が本質的な課題を捉え、ワークライフバランスを取り入れた改善支援を行ったことで、持続可能な運営体制の構築につながったのです。

本事例については、定量的な側面だけではなく、５Ｓの徹底による生産性の向上、仕入工程管理の見直し、ワークライフバランスを採り入れた運営体制の構築といった定性的な課題について深掘りすることで、経営課題の解決につながった好事例と考えております。現在Ａ社は試算表段階ではありますが、収支は黒字化され改善の兆しが見えはじめております。今後もお取引先の経営課題と真摯に向き合い、『一歩踏み込んだ経営改善支援』を当行取引先全体に展開し、課題解決・経営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 年度下期は、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」に着手しました。対象先は野菜作物を営む農業生産法人と、塗装をメインとした建設業の２社となっております。農業生産法人の取引先については業務フローの見直しを中心とした業務改善支援を、建設業の取引先については実行予算を中心とした管理支援等を、多様な視点から丁寧に対応しております。今後、更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。

2025 年度下期も引き続き、対象先の 21 先に対しＶサポートで培った知見を活かした経営改善支援に取り組んでおります。

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、お客さまのもとを足しげく訪れ、強い信頼関係の構築に努めてまいります。

2025 年度下期における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 3 名）にて、Ｖサポートに係る説明会を実施（2025 年 11 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 年度下期は 61 回実施、2026 年 3 月末時点累計 278 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 年度下期 82 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 年度下期 5 回実施、2026 年 3 月末累計 163 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 年度下期 2 回実施、2026 年 3 月末時点累計 12 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（2025 年度下期 13 回発行、2026 年 3 月末時点累計 186 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等、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等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 2026 年３月末の融資残高は 22,525 百万円となっております。「応援ファンド」の 2025 年度下期実績のうち、「経営改善応援ファンド」は実行金額 1,419 百万円（実行件数 46 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 495 百万円（同 26 件）、「事業承継・Ｍ＆Ａ応援ファンド」は実行金額 1,186 百万円（同 13 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っ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 2026 年３月末の債務者区分を比較すると、対象先 818 先（完済先 350 先）のうち、ランクアップ先が 218 先、債務者区分維持が 449 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、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っ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くる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	2026 年 3 月末	割合
ランクアップ	119	141	166	218	26.65%
ランクダウン	117	129	151	151	18.46%
維　持	435	447	442	449	54.89%
合　計	671	717	759	818	100.00%

※完済先 350 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 通期実績	2025 年度 通期計画	2026 年度 通期計画	2027 年度 通期計画
貸出実行先数	128	179	130	138	142
貸出実行金額	3,668	5,441	3,720	3,950	4,060

※2024 年度実績は従来の「経営改善応援ファンド」の計数
※2025 年度以降の計画および実績は新しいカテゴリーである「応援ファンド」の計数
（応援ファンド＝経営改善応援ファンド、創業・新事業応援ファンド、事業承継・Ｍ＆Ａ応援ファンドの合算）

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ご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
		通期実績	通期計画		
先　数	16	24	18	19	20

※当行内製化によるＭ＆Ａ支援実績（譲渡･譲受企業の先数）

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。

〔 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
		通期実績	通期計画		
件　数	63	62	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年度下期は、『猫腸コロナウイルス駆除薬の実用化を通じ、猫と人とのより良い未来の実現を目指すお客さま』、『温泉に新たな価値を生み出し、温泉を軸とした地域活性化を目指すお客さま』、『多角的なアプローチで着物の新しい価値創出を目指すお客さま』への投資（3先合計25百万円）を実行しました。

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(以下 実抜計画という)」策定に備えて、事前段階で収益力の改善支援と実抜計画を前提とした準備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、他取引金融機関への協調・協力要請等を行うことで、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等、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年度下期までに延べ97先超の計画策定に取り組んでおります。

〔 2025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※	
0	3	4	5	0	6	2	10	30

※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 年度下期実績）		
		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	6	5	1

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等、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・分析等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 年度下期は『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、９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 年度下期は、環境省が選定する「脱炭素先行地域」に大分市ならびに関係事業者とともに共同提案を行い、大分市が「脱炭素先行地域」に選定されました。当行は、再エネ・省エネ機器等の設備投資に対する適切なファイナンスの提供等により、大分市の脱炭素化に貢献してまいります。

(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、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んでおります。

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。

物価高騰や人材不足等、事業者を取り巻く経営環境が厳しくなっていることを踏まえ、さらにお客さまの経営改善支援を加速させるために、経営改善及び事業再生等を支援する融資部企業支援室を部（企業支援部）に昇格させることを決定しました。今後は人員の追加や態勢の見直しにより、営業店による経営改善支援のサポートを強化してまいります。

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月に創設しました。課題に応じて広く意見を集約すべく本部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（WG）を設置しております。2025 年度下期中はWGを 13 回開催し、組織文化・組織戦略・業務効率化について協議を行い、ロードマップを策定しました。

当行の目指すべき姿を実現し当行が地域に必要とされる銀行であり続けるため、ロードマップ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 年度下期は宇佐支店と長洲支店のブランチ・イン・ブランチに向け準備を進めてまいりました。

※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

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 年度下期は、融資基礎講座、決算書の見方、ＣＡＳＴＥＲ総合表の見方、業種別支援の着眼点等を研修のテーマとし、のべ 74 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。

その他、若手行員を対象とした保証会社による住宅ローン勉強会や、行外研修である「おおいた産学金連携コーディネーター研修」への（6 名）派遣、第二地銀協が主催する研修への（29 名）派遣等、能力向上に向けた研修を充実させております。

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 年度下期は、82 名（預金：38 名、融資 41 名、渉外 3 名）がカリキュラムを受講しマルチタスク人材への育成を進めております。

また、融資部では、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て「融資フリースクール」を開催しております。2025 年度下期は、営業店の預金検印席や本部行員が参加しており、融資の基本的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 年度下期においては、「融資能力向上研修」（若手渉外・貸付等を対象：19 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）を実施しました。

また、融資能力の向上を目的とした「融資フリースクール」（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、その他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等、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、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、2026 年３月期の女性管理職比率は 10.4%となり、前年同期比より 0.3 ポイント改善しました。

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 年度下期には、２名が定年退職を迎え、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 年度下期は、上期より始めた「ほうわ＋１（プラスワン）運動」※を推進するためのポスターを作成し、全営業店および本部各部署に掲示することで企業風土の醸成に努めました。

※“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歩の優しさ・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温め、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 年度下期は、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行うとともに、コンサルティング会社と意見交換を行いました。

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。

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し、ＥＳの向上に努めております。

④ チャネルの多様化

イ．デジタルチャネルの拡充

2026年１月に「個人向けインターネットバンキング」をリニューアルしました。リニューアルにより、これまで書面でのやり取りが必要であったお手続き（新規お申込み、ログインパスワードの初期化、ソフトウェアトークンの再発行、関連口座の登録・削除等）が、Ｗｅｂ手続きで完結できるようになりました。

特に新規お申込みについては、お申込みと同時にご契約手続きが完了し、直ぐにサービスをご利用できるようになったことから、2026年１月から３月までの新規契約件数は前年同期の約1.5倍になる等、お客さまの利便性向上に寄与しております。

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（以下、「ＳＢＫ」という。）に加盟する九州地区第二地銀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、各店の役席者の机上に置かれていた「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、設定および変更処理、各種照会等の複数取引にも対応できる、「＆ｐｏｒｔ．ＰＣ（汎用パソコン）」への切り替えを2025年度下期中に実施しました。

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決定し、当行と同様に営業店タブレットの実用化を目指すＳＢＫ加盟行との共同作業により、2027年度中の運用開始に向けた画面仕様等の設計工程を開始しております。

ハ．　顧客との非対面コミュニケーションツールの拡充

当行では多忙な中小企業・小規模事業者のお客さまへの非対面ツールとして、決算書をはじめとする財務書類等をＷｅｂ上で提出できる仕組みを整備し、2025年11月より提供を開始しました。毎年、融資先のお客さまから紙ベースでご提出いただいていた財務書類等がＷｅｂ上（データ）で提出できるようになったことで、書類のコピーや授受に係る時間の制約がなくなり、お客さまの利便性向上に大きく寄与しております。また、当行においても、財務書類等の授受に係る時間が大幅に削減されたほか、ペーパーレスになったことで環境負荷の低減にもつながっております。

今後も、デジタル技術の活用を通じてお客さまの利便性向上と業務の高度化・効率化を推進し、創出された時間やリソースを、より付加価値の高い金融サービスの提供へと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、分別した管理を実施しております。また、計測したＵＬを、配賦したリスク資本と対比することにより、リスク量をコントロールしているほか、ＵＬの計測対象外である破綻懸念先の未引当額をＵＬに加算した保守的なリスク量も併せて確認し、統合リスク管理の実効性向上を図っております。

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	2026/3 期	(2025/3 期比)
先数	5,698	5,722	5,737	39
破綻懸念先以下	497	504	506	9
正常先＋要注意先	5,201	5,218	5,231	30
地公体	20	20	20	0
事業性	5,181	5,198	5,211	30
福岡県・熊本県	395	397	406	11
大分県	4,786	4,801	4,805	19
正常先	2,846	2,828	2,810	▲ 36
要注意先	1,940	1,973	1,995	55
与信額	368,724	371,541	378,609	9,885
破綻懸念先以下	24,570	24,853	24,600	30

	2025/3 期	2025/9 期	2026/3 期	(2025/3 期比)
正常先＋要注意先	344,153	346,688	354,008	9,855
地公体	28,677	28,284	27,710	▲ 967
事業性	315,476	318,403	326,297	10,821
福岡県・熊本県	51,612	53,801	56,208	4,596
大分県	263,863	264,603	270,089	6,226
正常先	167,489	169,672	172,681	5,192
要注意先	96,374	94,930	97,408	1,034
リスク量（VaR）（大分県）	4,099	3,616	3,661	▲ 438
正常先	1,072	852	833	▲ 239
要注意先	3,027	2,764	2,828	▲ 199
EL（期待損失額）	1,302	1,138	1,123	▲ 179
福岡県・熊本県	151	135	128	▲ 23
大分県	1,150	1,003	995	▲ 155
正常先	301	236	226	▲ 75
要注意先	849	767	768	▲ 81
UL（非期待損失額）	3,336	2,965	3,010	▲ 326
福岡県・熊本県	388	352	344	▲ 44
大分県	2,948	2,613	2,666	▲ 282
正常先	771	616	607	▲ 164
要注意先	2,177	1,998	2,059	▲ 118

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、人員不足等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(財務)」と「予兆管理(預金)」対象先を選定し、早期の訪問により業況悪化の兆候を把握する仕組みを作っており、早期の経営改善支援に結び付けています。

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。
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、イラン情勢及びホルムズ海峡を巡る地政学的リスクの高まりにより、資材物資の供給制約が生じつつあり、業績悪化につながるお客さまが増えてくる可能性を踏まえ、財務の健全性確保に向け適切な償却・引当を実施してまいります。
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、見直しを監査法人と協議のうえ進めています。

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
- 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、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
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	0	115	115	145	260
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
2025 年度下期	0	0	0	431	431
累計（新法での公的資金注入後）	5,134	1,138	6,272	9,818	16,090

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 年度下期資金運用施策」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 年度下期の価格変動リスクへの資本配賦額は前期比マイナス３億円の 30 億円としております。

2025 年度下期においては米中貿易摩擦をはじめ、日中関係の悪化、日本銀行による政策金利引き上げ、ＡＩによるＳａａＳ代替懸念、衆議院解散総選挙、イラン紛争等、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、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れなくモニタリングし、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、イラン紛争や欧州政治不安、米中間選挙、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等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

ＩＲＲＢＢの指標であるΔＥＶＥは月次、ΔＮＩＩ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れなくモニタリングしております。

2025 年度下期のΔＥＶＥ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。ΔＥＶＥ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。下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。

2026 年３月末において、大口の公金預金の満期が集中していたものの、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水準は管理目標を上回っており、特段の懸念はない状況にあります。とくに公金預金については金額も大きく満期も期末に集中する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質を強化していくことが重要と考えています。

また、「金利のある世界」を迎え、今後の金利上昇による銀行間の預金獲得競争もいっそう激しくなると思われ、粘着性の高い預金の増強がより重要になると考えています。

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９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 年度下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」と短期金融市場からの資金調達「コールマネー取引」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。

また、日本銀行ネットワークシステムの障害発生に備えて、日本銀行との「書面取引」の訓練も併せて実施し、資金・事務管理グループ内で一連の事務フローも再確認しております。

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、ＡＬＭ／リスク管理協議会、経営会議等で審議・報告が行われております。

2025 年度下期には、「ＢｅＳＴＡｃｌｏｕｄおよびＳＢＫ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および当行ホームページアクセス状況の監視結果」、「外部委託先の業務執行状況」、「既存サブシステムに係るリスク再評価結果」等の定例議題に加え、制度対応案件として「ＣＲＳ（共通報告基準）対応マニュアル制定」を、また、開発案件では「全銀ＲＣ（リレーコンピュータ）更改」、「公金イメージ処理システム更改」等を付議しております。

加えて、事務統括部では、常時検印者、次期検印候補者、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し、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年度下期には、行内講師による全営業店の情報管理担当者へのセキュリティ研修を10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、インターネットパソコンの安全な利用、外部からの不審メールを受信した際の適切な対処、ボイスフィッシングによる不正送金被害の防止等に関する通達ベースの注意喚起に取り組みました。

また、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、ＮＣＯ、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）」の活動に参加し、行内ＣＳＩＲＴメンバーの専門性と危機対応能力の向上を図りました。

さらに、外部の専門ベンダーによる標的型メール攻撃訓練とホームページ脆弱性診断を実施して安全対策の実態把握と強化に取り組んだほか、2025年夏に実施された通算４回目のＣＳＳＡ結果に基づき、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）」に年次の見直しを加え、2026年度においても引き続きセキュリティ面の強度を増すための諸施策を計画的に推進することとしております。

(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まいります。

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

当行は、心理的安全性の高い、風通しの良い職場環境が、不祥事件等を防ぐための最大のコンプライアンス対策であるとの認識のもと、「心理的安全性」の重要性について経営メッセージを繰り返し発信するとともに、コンプライアンス統括部が集合研修や臨店において職員への啓発活動を行う等、「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、職場環境の確立等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まいります。

③ マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止態勢の強化

当行は、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止（反社会的勢力との関係遮断や疑わしい取引の届出を含む）を経営の最重要課題の一つと捉え、「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止に関する全社的な方針」に基づき、「顧客の受入れに関する方針」を制定し、統括部署であるコンプライアンス統括部金融犯罪対策室が顧客や取引等のリスク評価やデータベースの整備を行うとともに、第一線（営業部門）のＡＭＬ／ＣＦＴ対策の遵守状況を確認し、支援・指導を行う等、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等、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。

2025 年度に「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。本計画の履行状況を金融犯罪対策会議及びＡＬＭ/リスク管理協議会に四半期毎報告する等の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組みを行ってまいります。

また、警察との連携体制の強化に向けて、特殊詐欺等に悪用された不正利用口座の情報を、大分県警察本部と金融機関が迅速に共有することにより被害の未然防止及び拡大防止並びに口座の不正利用防止を図ることを目的として、2025 年 12 月に大分県警察本部と「特殊詐欺等の被害未然防止等を図るための情報共有に関する協定」を締結し、運用を開始しております。

さらに、金融機関間での不正利用口座に係る情報共有により被害者・犯罪者・共犯者の口座を検知し、口座凍結や被害者への連絡等の措置を講じることを目的として、マネー・ローンダリング対策共同機構が不正利用口座情報共有システムを構築し、2027 年４月からシステム稼働を予定しており、当行も同システムによる情報共有の枠組みへの参加に向けた態勢整備に着手しております。

(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効かせております。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効かせております。

総与信４億円を超える事業者に対する融資案件、取組方針等については合議体（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等、不正融資・法令違反等の資本参加制度の趣旨に違う重大な行為に対する牽制機能が十分確保される

体制としております。

(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。

(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、2025 年４月より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「サステナブルな社会の実現に向けて」をホームページにて公表し、年に一度更新しております。

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。

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

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

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

(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 年度下期は、お客さまが決算書等の財務書類等をＷｅｂでご提出できる仕組みを導入しました。これにより与信供与に必要な事務手続きの一部が効率化されたことで審査のスピード化が図れたことに加え、創出された時間をお客さまの経営改善支援に充てております。

その他、営業店で登記簿謄本等の取得が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、円滑な与信供与に向け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 3,206 億円（計画比＋71 億円）となり、「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 0.94 ポイント上回る 53.78%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（始期）	2025/9 実績	2026/3				2026/9 計画	2027/3 計画	2027/9 計画	2028/3 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	3,096	3,113	3,135	3,206	+71	+110	3,168	3,197	3,226	3,255
総資産残高	5,994	5,942	5,933	5,961	+28	▲33	5,966	5,989	6,011	6,044
総資産に対する比率	51.64	52.40	52.84	53.78	+0.94	+2.14	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

⑶ 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小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あたっては、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 年度下期は、お取引先の人手不足の解消や労働生産性の向上を中心とした支援に努めました。

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。

また、2025 年度下期から大分県事業承継・引継ぎ支援センターとの帯同訪問を開始しました。引継ぎ支援センターの知見等を活用し、後継者不在等に悩むお客さまの事業承継や経営課題解決の支援に努めております（詳細は 12 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もとに訪問し、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、「応援ファンド」「経営相談」「事業承継」が計画を上回ったことで分子となる「経営改善支援先数」は503先（計画比＋121先）となりました。

一方、分母となる「取引先企業総数」は5,617先（計画比▲51先）となり、その結果、「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2.22ポイント上回る8.95%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 実績	2026/3末 計画	2026/3末 実績	2026/3末 計画比	2026/3末 始期比	2026/9末 計画	2027/3末 計画	2027/9末 計画	2028/3末 計画
経営改善支援先数	370	463	382	503	＋121	＋133	386	390	394	398
応援ファンド	56	94	66	85	＋19	＋29	68	70	70	72
経営相談	131	215	133	259	＋126	＋128	134	134	135	136
事業承継	53	56	53	80	＋27	＋27	54	55	57	57
創業・新事業	89	54	89	49	▲40	▲40	89	90	91	91
事業再生	41	44	41	30	▲11	▲11	41	41	41	42
取引先企業総数	5,568	5,595	5,668	5,617	▲51	＋49	5,718	5,768	5,818	5,868
割合	6.64	8.27	6.73	8.95	＋2.22	＋2.31	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．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かつ持続的に実施し、経営基盤を強化することで安定した収益に結びつけ、内部留保の蓄積に努めつつ、安定かつ適切な配当を行っていく方針としております。

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

当行では、2003 年度から役員賞与の支給を見送っており、2005 年度からは退職慰労金の支給も凍結しております。

今後も、業績を踏まえた報酬及び賞与としていく方針としております。

(3) 財源確保のための方策

2026 年３月末の利益剰余金は、当期純利益８億 19 百万円を計上したこと等から、2025 年３月末に比べ３億 12 百万円増加の 104 億 69 百万円となりました。

今後も経営強化計画を確実かつ持続的に実行し、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 実　績	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	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等、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 年度下期は、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。（営業店監査/本部監査）

営業店監査については、準拠性監査を基に重層的な取組み（加算方式）にて原因究明することを心掛け、店舗運営上の問題を検証し、経営課題として提言しました。

本部監査については、被監査所管部の「基本方針及び具体的推進施策」の有効性と進捗に加え、監査部独自の検証項目を検証しました。

内部監査の品質向上に向け、金融内部監査士資格取得のほか、監査部員の各種研修、セミナー受講等により、監査部員のスキルアップを図っております。

2025 年度下期に基本方針である「監査の高度化」に向けて、ＩＩＡグローバル内部監査基準および金融庁が示す内部監査水準評価をベンチマークとした外部評価を実施しました。

結果は「現在の内部監査は事象レベルでとどまり『リスク評価』『真因分析』まで十分に踏み込めていない」との評価でした。この結果を受け、今後のリスク評価については定義を明確化し、リスクベースでの手法へ見直すとともに、真因分析についてはＣＯＳＯフレームワーク等を参考に分析の枠組みを構築することで、分析力の強化を図ってまいります。また、経営陣から負託される内部監査の目的の実現と機能発揮に向けて、経営陣との定期的なコミュニケーションを通じて内部監査規程等を見直してまいります。

(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・サイバーセキュリティリスク等）について、リスク毎に管理の基本方針を制定し、適切なリスク管理態勢の整備・確立に努めております。

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