



2024年3月22日

各 位

会 社 名 株式会社 東 北 銀 行
代 表 者 名 取締役頭取 佐 藤 健 志
(コード番号 8349 東証スタンダード市場)
問 合 せ 先 執行役員経営企画部長 千 葉 泰 之
(TEL. 019 - 651 - 6161)

2023年9月期における経営強化計画の履行状況について

株式会社東北銀行（頭取 佐藤 健志）は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律に基づき、2023年9月期における経営強化計画の履行状況を取りまとめましたのでお知らせいたします。

詳細につきましては、別添「経営強化計画の履行状況報告書」をご参照ください。

以上

経営強化計画の履行状況報告書

2023年12月



目次

1. 2023年9月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要	1
① 資産・負債の状況	1
② 損益の状況	3
③ 自己資本比率	5
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他当行が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	5
(1) 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	5
① 岩手県の経済環境及び復興状況	5
② 経営計画	8
③ 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	24
④ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策	28
(2) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策	30
① 当行の体制	30
② 返済に関する柔軟な対応	30
③ 復旧・復興資金への対応	31
④ 東日本大震災事業者再生支援機構及び岩手（宮城）産業復興機構を活用した中小事業者へのリファイナンスによる各機構からのExit支援	32
⑤ 「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」の活用支援	34
(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	35
① 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策	35
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	36
③ 早期の事業再生に資する方策	40
④ 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	41
3. 剰余金の処分の方針	43
4. 財務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	43
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針	43
(2) 業務執行に対する監査又は監督の体制及び今後の方針	43
(3) 与信リスクの管理（不良債権の適切な管理を含む）及び市場リスクの管理を含む各種リスク管理の状況並びに今後の方針	44
① リスク管理体制	44
② 統合リスク管理	44
③ 信用リスク管理	45
④ 市場リスク管理	45
⑤ 流動性リスク管理	45
⑥ オペレーショナルリスク管理	46

1. 2023年9月期決算の概要

(1) 経営環境

2023年度上期の国内経済は緩やかに回復する動きが見られる展開となりました。企業収益は全体として高い水準を維持し、企業の業況感も改善が見られた他、こうしたもとで、設備投資も増加しました。また、雇用・所得環境も緩やかに改善し、名目雇用者所得は、春季労使交渉の結果を反映し増加傾向となりました。個人消費については物価上昇の影響を受けつつも、名目雇用者所得が改善した影響もあり、緩やかなペースで着実な増加が見られました。

2023年度下期以降の国内経済の見通しについては、企業部門においてはインバウンド需要の増加などにより、輸出や生産が増加基調に転じることが想定されるなど、企業収益は改善基調が継続されるものと見込まれます。また、個人消費についても、新型コロナウイルス感染症の影響のもとで抑えられていた消費者の購買需要が顕在化することや、賃金上昇率の高止まりなどもあり、緩やかな増加が続くと見込まれます。一方で、国内経済の下振れリスクとしては、海外経済の回復ペースの鈍化や、ウクライナ及び中東を巡る地政学的要因が挙げられます。そのような状況のもとで、国内経済全体としては緩やかな回復が続いていくと見込まれます。

このようななか、当行では2022年4月から2025年3月を計画期間とする第1次中期経営計画を策定しております。第1次中期経営計画においては、「中小事業者支援の深化と未来への挑戦」をテーマとして掲げ、その中で、『「成長予備軍先」のランクアップ支援』、『「収益力」の強化』、『「とうぎん型人材」の育成』、『「地域活性型ビジネスモデル」の確立』の4つの「とうぎんチャレンジ」を定めております。この「とうぎんチャレンジ」を推し進めることで、当行の強みである「中小事業者への支援」をより一層深めるとともに、地域活性化に繋がる新たなビジネスモデルの基盤づくりに取り組むこととしております。

(2) 決算の概要

① 資産・負債の状況

A 預金・譲渡性預金残高

公金預金が前年同月比8億3百万円減少し276億82百万円となりましたが、個人預金が同7億86百万円増加し5,915億61百万円、法人預金が同118億47百万円増加し3,191億75百万円となったことから、預金等残高（譲渡性預金を含む）は同118億29百万円増加し9,384億19百万円となりました。

B 貸出金残高

中小企業向け事業性貸出金が、前年同月比 148 億 81 百万円増加し 3,800 億 15 百万円となったこと等から、貸出金残高は同 231 億 77 百万円増加し 6,628 億 68 百万円となりました。

C 有価証券残高

株式残高が前年同月比 46 百万円減少し 49 億 70 百万円、投資信託等のその他の証券残高が同 14 億 3 百万円減少し 232 億 27 百万円となりましたが、債券残高が同 305 億 29 百万円増加し 2,066 億 61 百万円となったことから、有価証券残高は同 290 億 80 百万円増加し 2,348 億 59 百万円となりました。

【資産・負債の状況】

(単位：百万円)

	2022年9月末	2023年3月末	2023年9月末	2023年9月末	
				2022年9月末比	2023年3月末比
資 産	978,365	965,845	1,022,997	44,632	57,152
うち貸出金	639,691	658,895	662,868	23,177	3,973
中小企業向け 事業性貸出金	365,134	379,344	380,015	14,881	671
うち有価証券	205,779	203,249	234,859	29,080	31,610
負 債	940,142	928,321	986,612	46,470	58,291
うち預金等	926,590	910,927	938,419	11,829	27,492
うち借入金	3,144	2,911	786	△2,358	△2,125
純 資 産	38,222	37,524	36,384	△1,838	△1,140

【うち中小企業向け事業性貸出金残高の推移（業種別）】

（単位：百万円）

	2022年3月末 （計画始期）	2023年3月末 実績	2023年9月末 実績	計画始期比
製造業	38,078	41,197	41,058	2,980
農業・林業	8,577	9,008	9,143	566
漁業	1,451	1,402	1,231	△220
鉱業・採石業	1,228	1,798	1,621	393
建設業	48,269	48,098	44,855	△3,414
電気・ガス・熱供給・水道業	21,236	19,009	19,472	△1,764
情報通信業	2,002	2,692	2,587	585
運輸業・郵便業	11,840	12,660	12,347	507
卸売業	13,475	14,139	14,353	878
小売業	21,847	21,063	21,089	△758
金融業・保険業	10,386	19,134	19,568	9,182
不動産業	96,832	103,797	106,122	9,290
物品賃貸業	6,014	5,901	6,016	2
学術研究、専門・技術サービス業	1,631	2,084	2,536	905
宿泊業	3,550	3,545	3,456	△94
飲食業	6,197	5,902	5,796	△401
生活関連サービス業	10,656	11,120	10,459	△197
教育・学習支援業	1,937	2,022	1,987	50
医療・福祉	21,068	21,120	20,583	△485
その他サービス	33,505	33,642	35,726	2,221
合計	359,789	379,344	380,015	20,226

② 損益の状況

A 資金利益

貸出金利息収入が前中間期比 88 百万円、有価証券利息配当金が同 3 億 54 百万円増加したこと等から、資金利益は同 3 億 90 百万円増加し 49 億 9 百万円となりました。

B 役務取引等利益

ビジネスマッチング手数料等の法人関係役務収益が増加したこと等から、役務取引等利益は前中間期比 76 百万円増加し 6 億 77 百万円となりました。

C コア業務粗利益

資金利益及び役務取引等利益が増加したことから、コア業務粗利益は前中間期比 4 億 62 百万円増加し 55 億 83 百万円となりました。

D 経費

人件費、物件費についてそれぞれ前中間期比 73 百万円、69 百万円増加したことから、経費は同 1 億 82 百万円増加し 42 億 22 百万円となりました。

E コア業務純益

経費は前中間期比 1 億 82 百万円増加しましたが、コア業務粗利益が同 4 億 62 百万円増加したことから、コア業務純益は同 2 億 80 百万円増加し 13 億 60 百万円となりました。

F 国債等債券損益・株式等関係損益

国債等債券損益については、前中間期比 75 百万円増加し 95 百万円、株式等関係損益については同 3 億 88 百万円増加し 3 億 98 百万円となりました。

G 与信関連費用

与信関連費用については、個別貸倒引当金繰入額が増加したこと等により、前中間期比 10 億 8 百万円増加し 10 億 23 百万円となりました。

H 経常利益

経常利益は与信関連費用の増加等により、前中間期比 2 億 12 百万円減益の 10 億 56 百万円となりました。

I 中間純利益

中間純利益は前中間期比 2 億 8 百万円減益の 7 億 14 百万円となりました。

【2023年9月期における決算業績（単体）】

（単位：百万円）

	2022年9月期	2023年3月期	2023年9月期	前中間期比
	実績	実績	実績	
コア業務粗利益	5,121	10,475	5,583	462
うち資金利益	4,519	9,207	4,909	390
うち役務取引等利益	601	1,266	677	76
経費	4,040	8,141	4,222	182
コア業務純益	1,080	2,334	1,360	280
国債等債券損益	20	49	95	75
一般貸倒引当金繰入額	21	64	190	169
業務純益	1,079	2,319	1,264	185
臨時損益	188	7	△208	△396
うち不良債権処理額	52	388	844	792
うち株式等関係損益	10	97	398	388
うち貸倒引当金戻入益	—	—	—	—
うち償却債権取立益	58	67	12	△46
経常利益	1,268	2,326	1,056	△212
特別損益	△4	△317	△52	△48
当期（中間）純利益	922	1,420	714	△208
利益剰余金	13,358	13,937	14,341	983

③ 自己資本比率

自己資本の額は、利益の積み上げにより前年同月比 11 億 6 百万円増加し 385 億 89 百万円となりました。また、リスクアセットの額は、中小企業向け事業性貸出金が同 148 億 81 百万円増加したこと等を要因として、同 341 億 40 百万円増加し 4,386 億 48 百万円となりました。以上のことから単体自己資本比率は、8.79%（同 0.47 ポイント低下）となりました。連結自己資本比率は単体自己資本比率の低下を主因として 9.05%（同 0.48 ポイント低下）となりました。

2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他当行が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のための方策

① 岩手県の経済環境及び復興状況

A 岩手県の経済環境

2023 年度上期の岩手県経済は、生産活動や公共投資が弱い動きとなった一方で、個人消費が拡大で推移したほか、雇用情勢も堅調な動きとなりました。生産活動においては、

生産用機械などのマイナスにより鉱工業生産指数が前年同期を下回ったほか、公共投資については、国、県、市町村とも発注額が前年同期比減少しました。一方で、新型コロナウイルス感染症の影響のもとで抑えられていた消費者の購買需要の顕在化などにより、自動車販売台数の増加やスーパー及びドラッグストア部門の販売額の増加が見られるなど、個人消費については増加の傾向が見られました。また、雇用情勢についても、有効求人倍率は概ね横ばいでの推移となり、堅調な動きとなりました。全体としては、県内経済は一部弱さが見られたものの、回復の動きが継続する展開となりました。

2023年度下期以降の岩手県経済は、物価上昇等の下振れ要因に注視する必要があるものの、個人消費拡大の継続などが予想されることから、持ち直しの基調で推移することが見込まれます。

B 岩手県の復興の状況

2011年に発生した東日本大震災により、岩手県は沿岸部を中心に甚大な被害に見舞われました。岩手県では2011年8月に「岩手県東日本大震災復興実施計画」を策定し、復興に向けた様々な取組みを推進してきました。2019年からは「いわて県民計画」の長期ビジョンにおいて、アクションプランである「復興推進プラン」を定め取組みを推進しています。2023年に策定した第2期復興推進プランでは『安全の確保』、『暮らしの再建』、『なりわいの再生』、『未来のための伝承・発信』を復興の4本の柱として掲げ、復興に向けた具体的な施策や事業を展開し、引続き取組みを進めることとしています。

第1期復興推進プランの期間中に、復興道路の全線開通や災害公営住宅の整備が完了するなど、多くの社会資本の整備が完了しております。一方で、復興に関する意識調査によると、復興ニーズ度が高い項目として、「被災した事業所の復興や新たな事業所の進出による雇用の場の確保」、「地域の特性を生かした農林水産業の振興」等が挙げられており、岩手県では、今後においても、事業者の販路回復や主要魚種の不漁対策などに取組み、市町村と連携し必要な対策を講じていくこととしております。

【岩手県の復興計画】（資料出所：岩手県「いわて県民計画（2019～2028）復興推進プラン」）



【岩手県の主な復旧・復興の進捗状況】

(資料出所：岩手県「いわて復興レポート 2022」、岩手県「主な取組の進捗状況 いわて復興インデックス（令和5年3月31日現在）」より当行作成)

■ 「安全の確保」

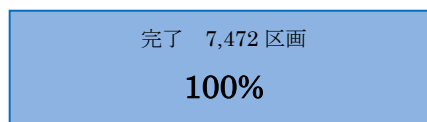
◇海岸保全施設の整備状況

◎要整備区間総延長 76.8 km



◇復興まちづくり（面事業）事業宅地供給区画数

◎宅地区画数 7,472 区画



◇復興道路供用延長キロ数

◎県内の事業化延長 359 km



■ 「暮らしの再建」

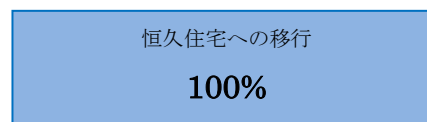
◇災害公営住宅整備戸数

◎整備予定戸数 5,833 戸



◇応急仮設住宅入居者数

◎ピーク時（2011年10月）43,738 人



◇公立学校の復旧状況（沿岸地区）

◎被災学校数 86 校



■ 「なりわいの再生」

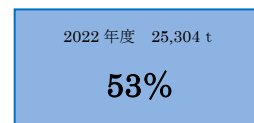
◇農地の復旧面積

◎復旧対象面積 542ha



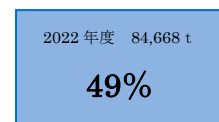
◇養殖生産量

◎震災前3年同期平均値 47,478 t の比較



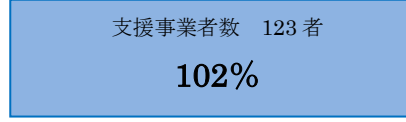
◇産地魚市場水揚量

◎震災前3年同期平均値 169,627 t との比較



◇起業・新事業に進出支援

◎専門家派遣による助言等の支援者数 計画 120 者



◇県内主要観光地における観光客入込状況

◎震災前（2010年度）470 万人回との比較



■ 「未来のための伝承・発信」

◇ 東日本大震災津波伝承館の来館状況

◎ 累計来館者数と団体の予約利用状況

累計来館者数	695,058 人
団体予約利用	73,600 人

◇ 「いわて震災津波アーカイブ～希望～」

(震災津波関連資料の検索・閲覧サイトのアクセス数)

◎ 2019 年～2022 年計画値 731,000 回との比較

実績 1,851,779 回
253%

■ 「復興に関する意識調査」における復興促進ニーズ度

(資料出所：岩手県「令和 5 年「岩手県の東日本大震災津波からの復興に関する意識調査」結果」より当行作成)

順位	項目
1	災害時における高齢者や障がい者を支援する体制づくり
2	被災した事業所の復興や新たな事業所の進出による雇用の場の確保
3	東京電力原発事故による県内の放射線影響対策
4	被災した商店街の再開、新たな商店街の整備
5	地域の特性を生かした農林水産業の振興
6	ものづくり産業(製造業)の集積、新産業の創出
7	被災した商工業者の事業の再開
8	観光客の回復・増加
9	被災地の健康づくりやこころのケアの推進
10	水産加工品の製造再開や県内外での販売の回復

② 経営計画

■ 「とうぎん Vision」

当行では、これからの地域社会の発展に尽くしていくことを目的として、2022 年 4 月に「とうぎん Vision」を制定いたしました。この「とうぎん Vision」は、「コアバリュー(経営理念)」「パーパス(存在意義)」「長期経営計画」の 3 要素から構成されております。「コアバリュー」である「地域金融機関として地域社会の発展に尽くし共に栄える」と、「パーパス」である「地域力の向上」は普遍であり、「長期経営計画」は、「コアバリュー」「パーパス」の追求に向けた長期的な目標となっております。「長期経営計画」は期間 15 年としており、「2037 年 3 月末までに公的資金返済、返済後の単体自己資本比率 8.5%以上」を掲げております。

また、「長期経営計画」達成のための中期的な目標として、『中小事業者支援の深化と未来への挑戦』をテーマに掲げた 3 年間の「第 1 次中期経営計画」を策定しております。

【「とうぎんVision」の概要】

コアバリュー（経営理念）

「地域金融機関として地域社会の発展に尽くし共に栄える」

1950年（昭和25年11月1日）、東北銀行は、県民の要望に応える形で岩手県商工会議所連合会が中心となり、地元企業のための銀行として設立された戦後第一号の地方銀行です。

「地域金融機関として地域社会の発展に尽くし共に栄える」という経営理念は普遍であり、私たちはこれからの未来も地域社会と共に在ります。

パーパス（存在意義）

「地域力の向上」

私たちは、地域金融機関として、地域のお客様と共に、この地でより良い未来を創っていきたく考えています。

ここに住む一人一人が、ずっと住み続けたいと思える魅力ある地域にするためには、経済の活力が必要です。より良い地域を創っていけるよう、私たちは最大限の力を発揮して参ります。

長期経営計画

「2037年3月末までに公的資金返済、返済後の単体自己資本比率8.5%以上」

「コアバリュー」と「パーパス」を追求し、地域社会に貢献し続けるためには、自らも安定した経営基盤が必要となります。今後も地域と共に栄えていくために、私たち自身が健全性を維持し、地域の一員として成長して参ります。

【長期経営計画工程表】

項目	第1次 中期経営計画	第2次 中期経営計画	第3次 中期経営計画	第4次 中期経営計画	第5次 中期経営計画
	2022.4.1~2025.3.31	2025.4.1~2028.3.31	2028.4.1~2031.3.31	2031.4.1~2034.3.31	2034.4.1~2037.3.31
利益剰余金	15,000百万円	17,500百万円	20,000百万円	22,500百万円	25,000百万円
自己資本比率	8.5%以上	9.5%以上	10.0%以上	10.5%以上	8.5%以上 (公的資金返済後)
店舗政策	3エリアにて 実施予定	随時見直し			
現状のビジネスモデル の強化	伸長期間	継続			
新たなビジネスモデル の構築	地域の未来と共存 したビジネスモデルへ の挑戦	1モデル確立	1モデル確立		

現状のビジネスモデル=中小企業者への積極的な支援

新たなビジネスモデル
アグリ、ILC、再エネ、知的財産権、自動車・半導体関連産業

■「第1次中期経営計画」

2019年4月から2022年3月を計画期間とした前中期経営計画では、成長予備軍先への取組みでは一定の成果を認識する一方で、本業支援の深化を目指した取組みでは本来の支援目的に対する活動が低迷するなどの課題を認識しました。前中期経営計画での成果や課題、市場環境、社会的要請、岩手県の復興状況等を踏まえ、更に地域の中小事業者に対する積極的

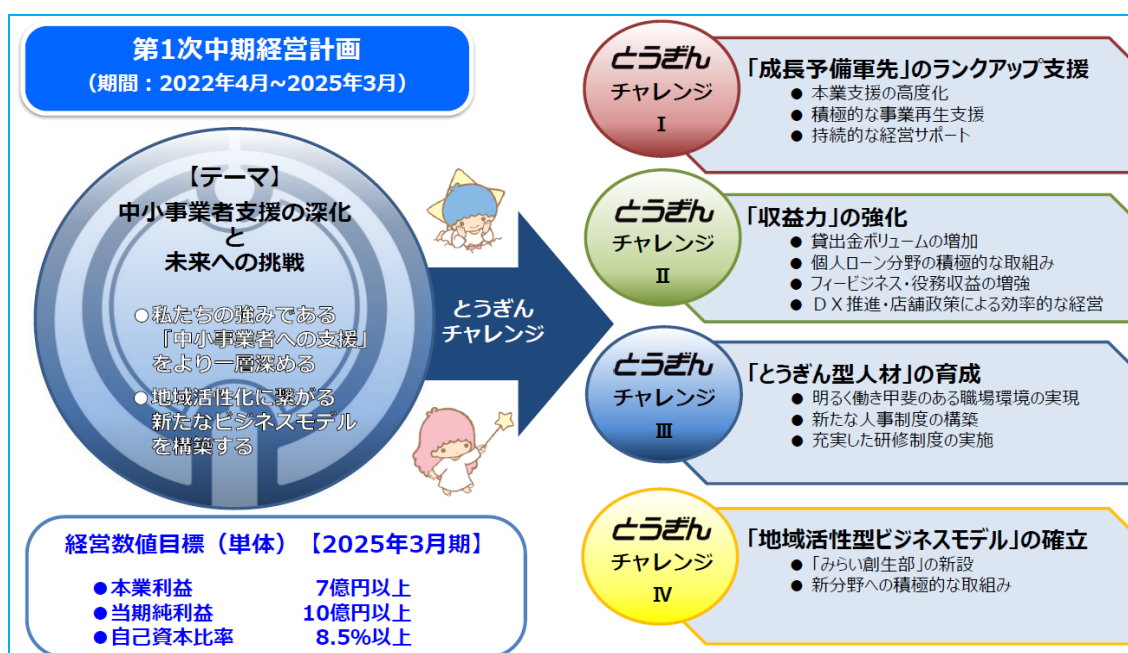
な支援を推し進めるため、経営強化計画の実施期間と同期間(2022年4月から2025年3月まで)の中期経営計画を策定しております。

2022年4月に開始した中期経営計画は、「とうぎん Vision」に掲げる長期経営計画を達成するための中期的な戦略として位置づけており、「第1次中期経営計画」として定めております。「第1次中期経営計画」のなかでは、『「成長予備軍先」のランクアップ支援』、『「収益力」の強化』、『「とうぎん型人材」の育成』、『「地域活性型ビジネスモデル」の確立』の4つの「とうぎんチャレンジ」を掲げており、この「とうぎんチャレンジ」を着実に推し進めることで、当行の強みである「中小事業者への支援」をより一層深めるとともに、地域活性化に繋がる新たなビジネスモデルの基盤づくりに取り組むこととしております。「第1次中期経営計画」のテーマである『中小事業者支援の深化と未来への挑戦』に向けて取り組むことで、中小事業者への信用供与の円滑化及び地域における経済の活性化を図ってまいります。

※成長予備軍先

当行融資格付における正常先下位から要注意先に分類されるお客様

【第1次中期経営計画の概要】



【第1次中期経営計画期間の実績】

■経営数値目標（単体）の進捗状況

	2023年3月期 実績	2023年9月期 実績	2025年3月期 経営数値目標(単体)
本業利益	9.7億円	4.1億円	7億円以上
当期純利益	14.2億円	7.1億円	10億円以上
自己資本比率	8.78%	8.79%	8.5%以上

※本業利益

貸出金平残×預貸金利回り較差+役務取引等利益－経費

■信用供与の実績（貸出金平均残高の推移）

（単位：百万円）

	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期 (計画始期)	2023年 3月期	2023年 9月期	
	通期	通期	通期	通期	9月迄	計画始期比
総貸出金	568,658	620,632	632,701	643,043	659,016	26,315
うち一般貸出金	436,733	457,654	459,222	467,157	473,732	14,510
事業性	344,407	367,346	370,984	380,872	387,407	16,423
住宅ローン	82,703	81,322	79,784	78,267	78,303	△1,481
消費者ローン	9,623	8,986	8,454	8,016	8,021	△433
うち地公体・市場性貸出金	131,925	162,977	173,479	175,886	185,283	11,804

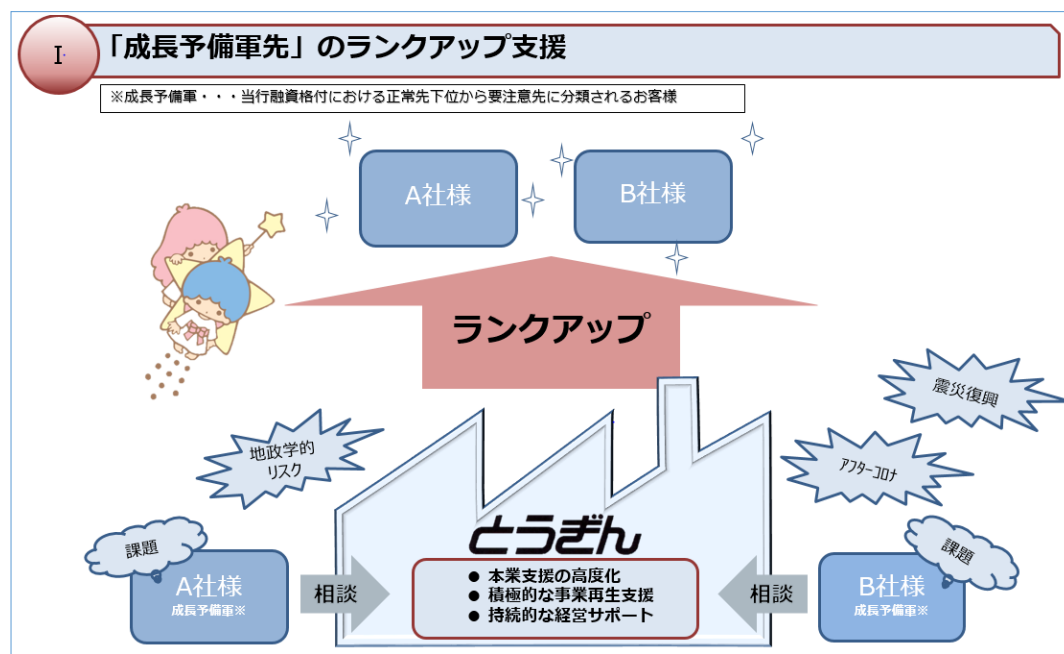
■成長予備軍先への信用供与の実績（事業性貸出金格付別平均残高の実績）

（単位：百万円）

	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期 (計画始期)	2023年 3月期	2023年 9月期	
	通期	通期	通期	通期	9月迄	計画始期比
事業性合計	344,407	367,346	370,984	380,872	387,407	16,423
格付別						
正常先上位以上	78,492	89,075	79,016	85,231	82,060	3,044
【成長予備軍先】 正常先下位～要注意先	204,084	218,359	234,292	241,618	252,495	18,203
個人事業主等	45,455	41,731	39,616	36,278	35,136	△4,480
破綻懸念先以下	16,375	18,181	18,058	17,743	17,714	△344

A とうぎんチャレンジの進捗状況について

a とうぎんチャレンジ I 「成長予備軍先」のランクアップ支援



地域の中小事業者を取り巻く環境は、コロナ禍による事業環境の変化や地政学的リスクによる資源価格の高騰等を受け、先行きが不透明な状況となっており、中小事業者は本業の立て直しや新事業・新分野への取組みという課題に直面しております。

当行の主要な取引先である中小事業者の多くを占める「成長予備軍先」のランクアップ支援では、これらの課題に取り組む中小事業者に対し、本業支援の提供などを通じ支援を実施することとしております。支援の目的はPL改善（EBITDAの向上）を中心とする取組みであり、その取組みを通じて中小事業者の持続的な成長へと発展させ、結果として財務格付のランクアップへ繋げていくこととしております。このPL改善によるランクアップ支援は、財務格付のランクダウン防止や不良債権の発生未然防止となり、支援する中小事業者の成長が地域力向上へ繋がるものと考えております。なお、ランクアップ支援において経営改善や事業再生の局面ではBSの改善も進める必要がありますが、BS改善を優先しすぎると事業の縮小均衡への恐れもあることから、PL改善を優先するものです。

成長予備軍先のランクアップ支援を測る指標として、2022年3月末時点で成長予備軍であった3,278先について格付遷移のモニタリングを実施しております。2023年9月末時点において、ランクアップした先は433先、ランクダウンした先が421先となっており、ランクアップ先が上回って推移しております。また、格付遷移状況に加えて、EBITDAの推移についてのモニタリングも実施し、PL改善に向けた本業支援先等のEBITDAの変化の把握に努めております。引続き本業支援や持続的な経営サポートを实

施することで、PL改善を推し進めランクダウンを抑制し、成長予備軍先のランクアップ支援につなげていくこととしております。

ランクアップ支援に向けては、「本業支援の高度化」、「積極的な事業再生支援」、「持続的な経営サポート」を掲げ取組んでおります。

※EBITDA

営業利益＋減価償却費

◆「成長予備軍先」の格付遷移の状況（2023年9月末時点・2022年3月末対比）

	先 数	先数に対する割合
ランクアップ	433 先	13.2%
ランクダウン	421 先	12.8%
維持	2,111 先	64.3%
その他	35 先	1.0%
融資取引解消	278 先	8.4%
合 計	3,278 先	

○「本業支援の高度化」

当行では、従前より中小事業者への積極的な支援を展開してまいりました。第1次中期経営計画では、これを更に推し進め、事業環境の変化や様々な経営課題に直面する中小事業者に対する本業支援の高度化を図り、課題解決に向け取組むこととしております。

具体的な取組みとして、当行の支援が必要と思われる取引先を本業支援先として選定しております。この本業支援先に対し、事業者が抱える課題解決に向け必要な支援を提供していくこととしており、本業支援先は随時見直しを図っております。本業支援については、販路拡大支援、マッチング支援等の「トップライン向上支援」、費用構造改善支援、経営人材確保支援等の「生産性向上支援」、事業再構築支援、新事業・事業再生支援等の「ポストコロナ支援」に分類しており、2023年9月末時点では843件の本業支援に着手しております。更に、本業支援先の中から事業性評価先を選定し事業性評価を実施しております。当行の事業性評価は経済産業省が策定したローカルベンチマークを活用し、中小事業者と積極的に対話を重ねながら、同じ目線で事業内容の理解を深めるものであり、事業者と課題を共有した伴走支援を実施しております。

EBITDAのモニタリングにおいては、2022年度と2023年度との比較で成長予備軍先1社平均のEBITDAが低下していることを認識しております。原料高や燃料高等の外部環境が影響していることも想定されるため、EBITDA向上に向けた本業支援を展開してまいります。

また、本業支援の高度化に向けては、2022年度から、各営業店における本業支援の好事例を全行員が共有できる取組みを実施しております。本業支援好事例を蓄積し、そ

の取組手法を全行員が横断的に共有することで、そこから学ぶ支援活動のレベルアップを目的としており、2023年度も継続的に取組んでおります。

◆本業支援着手件数 (2023年9月末時点)

トップライン向上支援	生産性向上支援	ポストコロナ支援	合計
402件	254件	187件	843件

【支援事例1】

ローカルベンチマークの活用及び補助金を活用した本業支援

本事例のお客様は、岩手県中部にて製麺業を営む事業者です。当社は創業当初から稼働している工場の老朽化が進み、事業継続には新工場建設を検討しなければならぬ状況にありました。そのような状況の中、当行ではローカルベンチマークを活用しながら当社と対話を重ねた結果、工場の老朽化対応に加え不採算部門の見直し、収益改善に向けた付加価値の高い商品開発、自己資金の確保等の課題を整理・共有し、支援に取組みました。

新工場建設に向けて、事業の収益性向上や自己資金の確保を図るために、当行は計画段階から積極的に関与し、事業計画の策定等の支援を実施しております。取組みの中では、事業再構築補助金の申請支援を行い、新たな収益機会を創出するべく地元人気ラーメン店を引き継ぎ、新工場へ併設しました。また、事業計画における自己資金を確保するため、代表者の遊休不動産の売却に向けた建設業者とのマッチング支援等も行っております。

本事例は、事業を軌道に乗せるための収益機会の創出や資金確保を図り、新工場建設による事業の継続へ繋がった本業支援事例となっております。

【支援事例2】

ビジネスマッチングを活用した新商品開発支援

本事例のお客様は、岩手県沿岸地域にて菓子製造を営む事業者です。当社は、知名度の高い商品を有し、季節毎にテイストを変えながら販売しておりますが、夏季の売上げを拡大することを課題として捉えておりました。

当社で夏季売上げに寄与するアイスクリームの商品開発の検討を開始したことを踏まえ、当行では僚店取引先のアイスクリーム製造会社とのマッチングを提案し、当社の主力商品とアイスクリームをコラボした商品化の実現に向け両者交渉を支援してまいりました。

本事例は、構想段階から商品化まで2年に渡った長期の取組みとなりましたが、商品化を通じて当社の課題解決を図り、トップライン向上へつながった本業支援事例となっております。

【支援事例 3】

津波復興拠点事業エリア内への進出企業に対する本業支援

本事例のお客様は、岩手県沿岸地域にて中古自動車販売業を営む事業者です。当社は、当地域におけるシェアアップを目指し、「津波復興拠点事業エリア内」に出店を検討していました。

出店するエリアは公用地のため、行政に対し事業計画の作成及び街の賑わい創出併設事業計画の提出が必要であったことから、当行が中心となって事業構想の検討を支援しました。

併設事業の検討においては様々な障壁もありましたが、当行は当社及び支援機関と連携を図り、行政への交渉も支援しながら議論を重ね、当地域の認知度向上や来訪者数の増加を事業の目的に検討を進めた結果、「津波復興拠点事業エリア内」での出店を実現することができました。企画検討段階から1年6ヶ月の取組みとなりましたが、併設事業では「バイクの駅」を開業し、休日には100人を超す賑わいが創出され、当社のトップラインの向上のほか地域活性化につながる取組みとなった本業支援事例となっております。

○「積極的な事業再生支援」

事業再生へ向けには、営業店と本部が協働し、帯同訪問の実施やモニタリングを通じて、ランクダウンの防止やランクアップに繋がる支援を継続して行っております。

2022年12月には、新型コロナウイルス感染症により影響を受けた中小事業者を支援することを目的として、株式会社日本政策金融公庫と連携し、新型コロナ対策資本金劣後ローンを活用した協調融資スキームを創設しております。劣後ローンを利用することで、財務体質の強化を図られることが特徴となっており、このような制度の活用等を通じて、事業再生へ向け取組むこととしております。

また、東日本大震災で被災した事業者のうち、岩手産業復興機構等による債権買取が行われた事業者に対するEXIT支援も継続しており、引続き、モニタリングや対話を行い支援を実施していくこととしております。

○「持続的な経営サポート」

当行は、2020年からの新型コロナウイルス感染症の影響を受けた成長予備軍先を含む中小事業者への資金繰り支援を積極的に展開してまいりました。新型コロナウイルス感染症に伴う資金繰り支援を実施した全2,408先についてアフターフォローを実施しております。アフターフォローでは資金繰り支援を実施した先を収支や資金繰り計画に基づいて4類型に分類し、個別の支援策を定め、本業支援や追加の金融支援を実施して

おります。この4類型については定期的に見直しを実施し、事業者の実態に即した支援を提供することとしております。

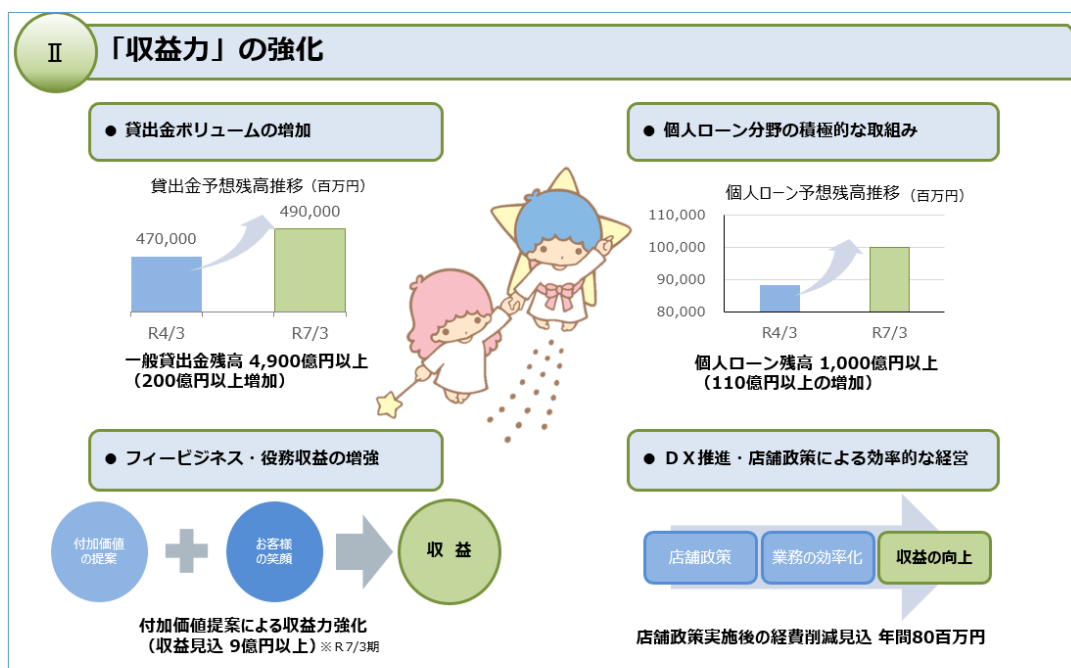
2023年1月には伴走支援型特別保証制度が改正され、所謂ゼロゼロ融資の借換需要に加え、新たな資金需要にも対応する借換保証制度の取扱いが開始されたことから、本保証制度の活用等を通じ、資金繰り支援を継続しております。また、4類型のうち、条件変更や追加融資の検討が必要な先へは、伴走支援型特別保証制度（ゼロゼロ融資借換保証制度）を活用した資金繰り支援を継続するとともに、改善計画作成支援などの持続的な経営サポートを実施しております。今後も状況に応じた対応を実施することで成長予備軍先を含む中小事業者の持続的な成長へと繋げてまいります。

◆新型コロナウイルス感染症対応資金繰り支援先の4類型の定義と先数

分類	定義
分類① 支援不要先Ⅰ	調達時預金+調達額以上の預金残高となっている先（滞留先）
分類② 支援不要先Ⅱ	調達資金が資金繰りに利用され、営業収支及び経常収支黒字先
分類③ 条件変更の検討が必要な先	営業収支は黒字であるが、経常収支赤字先
分類④ 追加融資の検討が必要な先	営業収支赤字先

	2022年9月末	2023年3月末	2023年9月末
分類①	517先	512先	510先
分類②	1,231先	1,220先	1,205先
分類③	124先	130先	140先
分類④	536先	546先	553先

b とうぎんチャレンジⅡ 「収益力」の強化



とうぎん Vision から繋がる第1次中期経営計画の達成と、そのテーマである中小事業者支援の深化を持続的に取組むために、「収益力」の強化を図ることとしております。「収益力」の強化に向けては、「貸出金ボリュームの増加」、「個人ローン分野の積極的な取組み」、「フィービジネス・役務収益の増強」、「DX推進・店舗政策による効率的な経営」の4つを柱として掲げ取組んでおります。

また、一般貸出金残高、個人ローン残高、法人関係役務収益、預り資産役務収益、為替自動化率の5項目を収益力強化へ向けた指標として定め、取組みを実施しております。

○ 「貸出金ボリュームの増加」

本計画期間中に貸出金ボリュームを着実に増加させることで収益力の強化を図ることとしております。貸出金ボリュームの増加に向けては、当行の強みである中小事業者への金融支援を中心に取組みを行っており、具体的な取組内容として、チャレンジⅠにおける金融支援に加え、営業店アクションプランに基づいた活動を実施しております。営業店アクションプランは、それぞれの営業店が、その地域や支店特性を踏まえ策定した具体的な営業活動を盛り込んだ計画であり、営業店アクションプランの実践と本部の関与を通じて、貸出金ボリュームの増加に繋げていくこととしております。また、融資取引解消先や純預金先へのアプローチ等についても継続的に取組んでおります。

貸出金ボリュームの増加においては、一般貸出金残高を指標として定め、取組みを実施しております。主に中小事業者向け貸出金で構成される一般貸出金残高の2023年9月末時点の実績は4,777億円となり、第1次中期経営計画始期となる2022年3月末と比較し、99億円増加しております。特に、当行が注力している成長予備軍先について

ては 118 億円増加しており、成長予備軍先を中心とした金融支援については順調に進捗していると捉えております。引続き、チャレンジ I の活動とともに、営業店アクションプランを中心とする取組みを実施していくことで、貸出金ボリュームの増加を図ってまいります。

◆一般貸出金残高

2022 年 3 月末実績 (計画始期)	2023 年 9 月末実績	2024 年 3 月末目標	2025 年 3 月末目標
4,678 億円	4,777 億円	4,840 億円以上	4,900 億円以上

○「個人ローン分野の積極的な取組み」

本計画期間中に個人ローン分野へ積極的に取組み、収益力の強化を図ることとしております。個人ローン分野においては、顧客ニーズに対応した商品内容の充実や利便性の向上を通じ、現役世代の顧客基盤の拡大に向け取り組んでおります。具体的な取組みとして、住宅ローンにおいて商品改定や借換専用商品の発売を行い、商品内容の充実を図ったほか、消費者ローンにおいては Web 完結型ローンを発売し、利便性の向上を図るなど、様々な取組みを実施しております。

2023 年 9 月末時点の個人ローン残高の実績は 865 億円となっております。商品内容の改定や利便性の向上等の取組みなどにより、住宅ローンの新規実行金額は前中期経営計画期間と比較して増加しております。一方で、既存ローンの約定返済等に伴い、個人ローン残高は目標に対し乖離が出ている状況となっております。今後については、個人ローン残高増加に向けて、更なる推進策が必要であると認識しており、本部を含めた住宅ローンの推進と商品の認知度向上等を図り、個人ローン分野への積極的な取組みを展開してまいります。

◆個人ローン残高

2022 年 3 月末実績 (計画始期)	2023 年 9 月末実績	2024 年 3 月末目標	2025 年 3 月末目標
868 億円	865 億円	910 億円以上	1,000 億円以上

○「フィービジネス・役務収益の増強」

本計画期間中にフィービジネス・役務収益の増強を行うことで収益力の強化を図ることとしております。フィービジネス及び役務収益の取組みは、付加価値のある提案によってお客さまに喜んでいただき、その成果として収益に繋げていくものです。具体的には、法人向けでは、取引先の本業支援や事業課題の解決に向けた支援、個人向けでは、資産形成に向けた提案を実施しております。

フィービジネス・役務収益の増強においては、法人関係役務収益及び預り資産役務収益を指標として定め、取組みを実施しております。

法人関係役務収益の2023年9月迄の実績は80百万円となり、目標に対し乖離が出ている状況となっております。そのような状況を踏まえ、法人役務収益の増強へ向けて、近年関心が高まってきているSDGs取組支援サービスの導入や、事業課題解決に向けたビジネスサポート提携先の追加等を実施しております。引き続き、中小事業者の課題解決を図りながら、法人関係役務収益の増強に向け取組んでまいります。

また、預り資産役務収益の2023年9月迄の実績は2億24百万円となっております。新NISA制度を見据えた取組みや職域セミナーの開催等を通じ、資産形成支援を実施しております。また、2023年6月には、預り資産業務の更なる推進に向けて、「預り資産エリアコーチ」制度を導入しております。預り資産における高いスキルを持つ行員をエリアコーチとして任命し、対象エリア内の複数営業店を担当することで、お客様の資産形成のサポートや行内の人材育成を図る体制としております。今後については、このような取組みの更なる推進と深化を図り、預り資産役務収益の増強に取り組んでまいります。

◆法人関係役務収益・預り資産役務収益

	2024年3月期 実績(9月迄)	2024年3月期 通期目標	2025年3月期 通期目標
法人関係役務収益	80百万円	250百万円	300百万円
預り資産役務収益	224百万円	550百万円	600百万円

○「DX推進・店舗政策による効率的な経営」

本計画期間中にDX推進・店舗政策による効率的な経営に向けて取組むことで収益力の強化を図ることとしており、デジタル化に伴う非対面取引の推進や、持続可能な金融インフラの提供に向けた店舗チャネルの再構築に取り組んでおります。

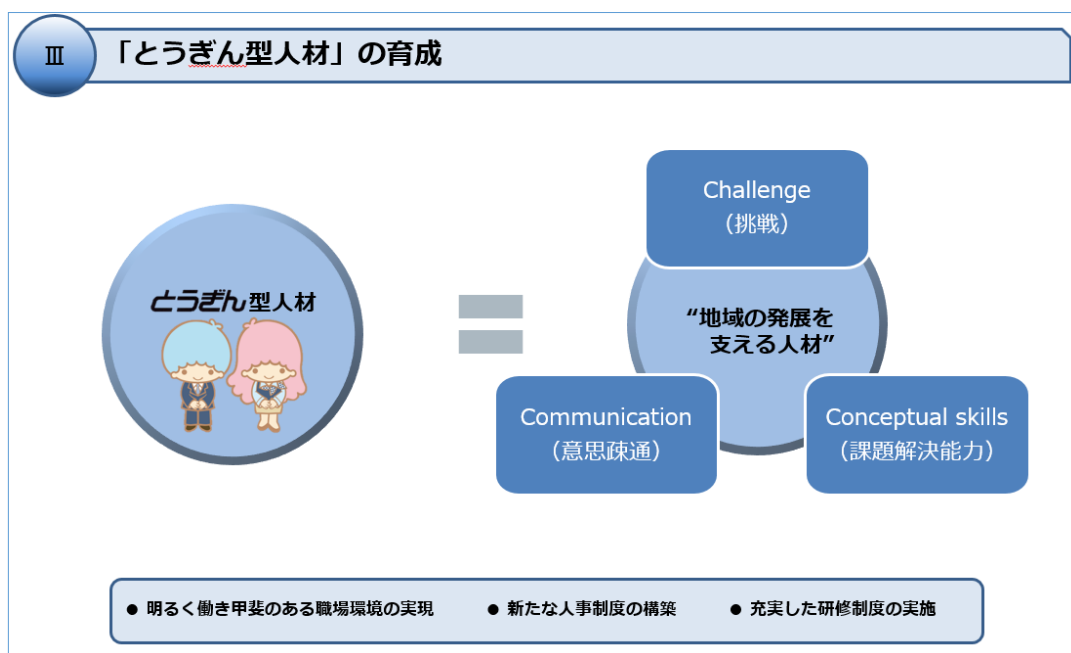
これまでに、WEB完結型ローンの導入やインターネットバンキングの推進等を図り、デジタル活用による効率化に取り組んでおります。また、店舗政策については、2022年度に2地区、2023年度に1地区において共同店舗の形態で営業する支店内支店化を実施しております。加えて、2023年6月からは岩手県内の千厩支店及び平泉支店において隔日営業の実施を行っております。引き続き、地域の金融インフラを維持しながら、営業効率の向上に努めてまいります。

DX推進においては、為替自動化率を指標として定め、取組みを実施しております。2023年9月時点における実績は、79.6%となっており、今後においては、インターネットバンキングの更なる浸透と利用促進等を図りながら、効率化に向けた取組みを実施してまいります。

◆為替自動化率

2023年9月実績	2024年3月目標	2025年3月目標
79.6%	81.8%	84.8%

c とうぎんチャレンジⅢ 「とうぎん型人材」の育成



「とうぎん型人材」とは“地域の発展を支える人材”であり、その育成に向けて、「明るく働き甲斐のある職場環境の実現」、「新たな人事制度の構築」、「充実した研修制度の実施」に取り組んでおります。また、その取組みの中では、「従業員満足度・幸福度の向上」、「モチベーション向上につながる人事制度の見直し」、「3C要素を基幹とした人材育成体系の構築」を具体的な施策として掲げております。

○「従業員満足度・幸福度の向上」

従業員満足度・幸福度の向上に向けた取組みとして、これまでに全従業員向けに従業員満足度調査を実施したほか、定期的にストレスチェックを実施しております。これら調査等において認識した課題に対し、諸制度の改定を検討している他、コミュニケーション力の向上を目的とした研修を開催するなど、従業員満足度・幸福度の向上へ向け取り組んでいくこととしております。

○「モチベーション向上につながる人事制度の見直し」

モチベーション向上につながる人事制度においては、人事考課制度や賃金体系など人事制度全体を見直ししていく必要があると認識しております。人事制度については、従業員満足度調査から得た結果等を踏まえながら、見直しの検討を実施しております。

人事制度の見直しの一環として、2023年4月に、従業員のモチベーション向上、多様な人材の確保を目的とした「ベースアップ」及び「初任給引き上げ」を実施しております。また、7月には物価上昇への対応として臨時手当金の支給を実施した他、8月には、契約行員及びパート行員の処遇改善等を実施しております。

今後においても人事制度の見直しの検討を継続的に行い、従業員のモチベーション向上に繋げていくこととしております。

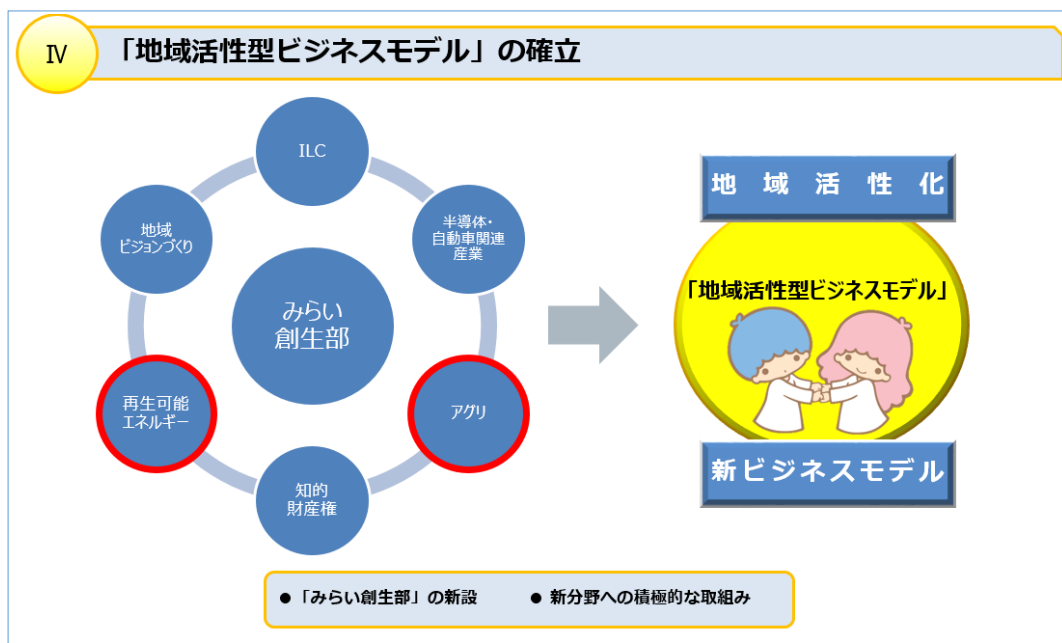
○「3C要素を基幹とした人材育成体系の構築」

3C要素を基幹とした人材育成体系の構築においては、各種資格取得者の養成や研修体系の構築を進めております。

2022年度に研修体系の再構築を実施し、入行後4年間を集中育成期間として定め、その後は自身のキャリアデザインに応じて研修に参加する「選択型研修体系」としております。2023年度においても新たな研修体系に基づいた研修を実施した他、「地域活性化ビジネスモデル」の確立に向け当行が現在注力している分野に関連する「脱炭素ビジネス研修」や「アグリビジネス研修」を実施しております。また、中小事業者支援に向けて、中小企業診断士や農業経営アドバイザー試験の受験者の公募も継続的に行っております。

今後についても、研修制度の充実や各種資格取得者の養成に向け、取組みを継続することで、人材育成に取り組んでいくこととしております。

d とうぎんチャレンジⅣ 「地域活性化型ビジネスモデル」の確立



「地域活性化型ビジネスモデル」の確立に向けては、2022年4月に本部組織の改定により新設した「みらい創生部」が中心となり取組んでおります。

第1次中期経営計画開始より、アグリビジネス分野等、地域活性化型ビジネスモデルとして有望と考えられる分野を候補として網羅的に検討を重ねてまいりました。それぞれの分野の検討、評価を行った結果、現在では岩手県と当行の強みを活かせる可能性が高い分野として、再生可能エネルギーを含む「地域脱炭素化支援」及びアグリビジネスを含む「一次産業支援」の2分野を選定し、第1次中期経営計画期間において、新たなビジネスモデル構築の基盤作りを取組んでいくこととしております。

○地域脱炭素化支援における取組み

現在、世界的に脱炭素化に向けた機運は高まっており、今後はさらに拡大していくことが予想されています。また、国内及び地域経済においても、脱炭素化に向けた動きが広がってきている中で、当行が地盤とする岩手県は広く豊かな自然を有していることから、再生可能エネルギーを含む脱炭素化に向けた開発余地は大きいと見込んでおり、地域脱炭素化支援に積極的に取組んでおります。

地域脱炭素化へ向けては、地方自治体と連携した取組みを実施しており、環境省が募集する「脱炭素先行地域」として選定されている宮古市及び紫波町の取組みにおいては、当行は共同提案者の一員として参画しております。脱炭素先行地域づくり事業とは、温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル」の取組みを先行して進めるモデル地域を全国で100か所程度選定する事業であり、当行は両自治体と連携し金融支援を中心とした地域脱炭素化に向けた支援を行っていくこととしております。

また、地域の中小事業者に向けた取組みとして、外部専門家との業務提携先を増やしCO2 排出量可視化サービス等の脱炭素化へ向けた支援メニューの充実を図っております。加えて、2023年2月には、脱炭素化につながる取組みを支援することを目的としたローン商品として、「とうぎんグリーン・ローン」の取扱いを開始しており、地域の脱炭素化に向け金融面で支援していくこととしております。

地域脱炭素化支援においては、資金使途がCO2 排出量の削減に貢献し地域脱炭素化に資する融資を環境関連融資とし、残高を指標として定めた取組みを実施しており、2023年9月末時点の実績は217億円となっております。木質バイオマス発電や太陽光発電の融資案件組成も増加しており、引続き、営業店と本部の協働による融資案件の創出や「とうぎんグリーン・ローン」を活用した金融支援等を通じ、地域脱炭素化に向けた取組みを推進してまいります。

◆環境関連融資残高

2023年9月末実績	2024年3月末目標
217億円	230億円

○一次産業支援における取組み

当行ではアグリビジネスを地域の重要な産業と捉え、従前よりアグリビジネス支援を展開しております。アグリビジネス分野では、特にも一次産業に焦点を当て、規模拡大や産地形成ニーズにも対応すべく取組みを進めており、現在まで培ったノウハウを活かし、さらに強化することで、地域の一次産業を担う事業者への支援を進め、地域活性化へ繋げていくこととしております。

一次産業支援におけるこれまでの取組みとして、「とうぎん・もりしんアグリファンド」の投資対象業種及び投資対象エリアの拡大を行ったほか、農林漁業を営む事業者に対する金融支援を目的としたローン商品として、とうぎん一次産業者向けローン「みらいのたね」の取扱いを実施しております。

また、一次産業支援の新たな取組みとして、東北地域のタマネギ産地化へ向けた事業に対する支援を実施しております。本事業は国内総合商社や地元生産者、その他研究機関らが連携し、国産タマネギの端境期（7月～8月）に東北地域からタマネギの供給拡大を図ることを目的としております。本事業により地域の農業の活性化に貢献することが期待され、当行はそのビジネスモデルを高く評価し、参画する農業法人に対し設備資金の協調融資を実施しております。今後においても、本事業への関与を継続し、事業意欲のある農業者への総合的な支援を推進していくこととしております。

一次産業支援においては、一次産業者向け融資残高を指標として定め、取組みを実施しており、2023年9月末時点の実績は107億円となっております。今後については、

一次産業者向けローン「みらいのたね」を活用した金融支援や外部機関との連携、専門人材の育成等を通じ、一次産業者に対する総合的な支援を実施してまいります。

◆一次産業者向け融資残高

2023年9月末目標	2024年3月末実績
107億円	115億円

地域活性型ビジネスモデルの確立へ向けては、現在注力している地域脱炭素化支援と一次産業支援を掛け合わせた新たな取組みも実施しております。

具体的な取組みとして、外部事業者2社と提携し、J-クレジットの創出による一次産業者の収益機会の提供を開始しております。地域脱炭素化支援と一次産業支援の2つの分野については親和性が高くシナジー効果があると認識しており、新たな付加価値の創造に向けて取組んでおります。

③ 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

A 中小規模の事業者に対する信用供与の本部支援体制

中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に向けて、各営業店に対する本部サポート体制を構築しており、それぞれの部署の専門性を高めるような体制としております。2022年4月には本部組織の改定を実施し、第1次中期経営計画に掲げる『とうぎんチャレンジⅣ「地域活性型ビジネスモデル」の確立』に向けて、「みらい創生部」を新設しております。現在は「支店統括部」、「みらい創生部」、「融資管理部」が中心となり中小規模の事業者への資金供給、各種ソリューションの提供、経営改善支援等の本部サポートを行っております。

a 支店統括部における取組

支店統括部では本部支援の2つの役割に対し次のとおり取組んでおります。

一つ目は、営業店の営業推進活動の中心的な役割を担う部署として、銀行施策にかかる営業推進の企画立案から、営業店の営業活動の指導、営業支援システム（KeyMan）を活用した推進項目の進捗と活動内容等の管理を行っております。また、従来からのエリアマネージャー制度は継続し、2023年度上期においては、4人のエリアマネージャーが30ヶ店へ臨店を行い、営業活動の指導等を実施しております。

二つ目は、中小事業者の本業支援を推進する中心的な役割を担う部署として、取引先のライフステージに応じた支援を実施するためのソリューション導入の企画等を行っております。2023年度上期においては、電子帳票保存法やインボイス制度への対応も含めた事務負担の効率化に向けたサービスや、SDGs（持続可能な開発目標）への取組みを

支援するサービス等、外部事業者との提携先を拡大しソリューションメニューの追加を行っております。また、ビジネスマッチング機会の提供として行内イントラネットワークの活用促進の他、各種商談会を活用した販売機会の提供として「いわて食の大商談会」への案内を実施しております。

上記の他にも、リテール推進も担い、住宅ローンを中心とする個人ローンの商品開発や、各種金融サービス等の企画を行っております。リテール推進では商品開発等の企画立案から始まり、広告宣伝等の商品 PR、販売状況の管理、検証までを統括しております。

支店統括部は営業推進全体を統括する部署になりますが、「みらい創生部」、「融資管理部」、「資産運用サポート部」と協働し各営業店をサポートする体制としております。

b みらい創生部における取組

みらい創生部は 2022 年 4 月に『「地域活性型ビジネスモデル」の確立』に向けて新設した部署となります。地域の未来と共存した新たなビジネスモデルの構築に向け取組んでおり、今年度からは一次産業支援と地域脱炭素化支援の 2 分野に集中し、地域活性型ビジネスモデルとして確立すべく取組んでいます。

上記 2 分野に対する具体的な取組みとして、2022 年度に両分野の戦略商品として専用融資商品の制定を行っております。また、みらい創生部内に両分野の専担者を配置し、同専担者による積極的な渉外活動と営業店支援を実施し、融資案件の創出や本業支援を行うことで、対象分野の融資残高増加を目指して取組んでいます。併せて、外部講師を招いた集合研修を実施する他、一次産業支援として日本政策金融公庫の農業経営アドバイザー資格の取得奨励を行い、専門人材の育成を図るなど、銀行全体でビジネスモデルの構築に向け取組んでおります。

2023 年度上期には、2 分野の新たな付加価値の創造を目的に、J-クレジットの創出支援を行う外部事業者 2 社との提携を実施しております。これにより、地域脱炭素化の推進と合わせ、一次産業者や地域中小事業者の脱炭素による新たな収益機会を提供してまいります。今後も新たな手法を積極的に活用し、地域活性型ビジネスモデルの確立による地域力の向上に取組むこととしております。

c 融資管理部における取組

融資管理部は、経営改善・事業再生支援先企業等に対する事業計画の策定支援や、支援先への直接訪問によるモニタリング、各営業店への臨店指導などを通じて対象企業の早期改善及び再建を果たすための支援を継続して行っております。

2023 年度においては、要注意先以下の中から 52 先を重点管理先として選定し、うち 28 先については本部関与先とし、営業店との協働により、ランクダウンの防止やランクアップに向けた取組みを行っております。取組みの結果、エネルギー価格の高止まりや原料高等により厳しい事業環境が続いている中、4 先について債務者区分のランクア

ップが図られました。

また、被災企業に対する支援については、東日本大震災事業者再生支援機構、岩手(宮城)産業復興機構と連携し、被災企業の事業再生支援や二重ローン問題解決へ向けた営業店サポートを行い、支援開始(2012年)から累計で112先に対して支援を行っております。

両機構の対象とならない事業者で、且つ債権者間調整を必要とする中小事業者については外部の専門的なノウハウを活用するべく「中小企業活性化協議会」と連携し、2023年度上期においては6先の事業者について新規対応を行っております。

引続き、各機関と連携しながら営業店サポートを継続してまいります。

※重点管理先

定例的なモニタリングにより経営実態を適切に把握したうえで、経営改善計画作成等の経営支援から、抜本的な事業再生、経営改善支援や本業支援、廃業支援等に、当行が積極的に関与する中小事業者

B 中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制として、取締役会・常務会において定期的に実施状況の進捗管理及び検証を行っているほか、支店長会議を開催し施策及び各種計画数値の徹底を図っております。加えて、営業店長または渉外課長を対象に地域毎に開催する「グループ会議」等で進捗状況の周知及び営業推進の指導を行っております。取組み結果については、営業店業績評価等を通じ評価を行い、営業店・行員のモチベーション向上に努めております。

a 取締役会・常務会

取締役会は原則毎月1回、常務会は原則毎週開催しております。取締役会には監査等委員3名、常務会には常勤監査等委員1名が出席し、ガバナンス強化に努めております。社外取締役については独立役員4名を選任し、第三者の客観的かつ中立的な視点を取入れた経営管理体制としております。中小規模の事業者への信用供与を含む中期経営計画に基づく年度施策等については、進捗状況を常務会に付議し、取締役会に報告することで、進捗状況の確認並びに以後の改善策・推進策等をチェックする体制としております。

b 支店長会議

全営業店長及び本部の部室長を対象に「支店長会議」を開催しております。2023年度上期においては支店長会議を2回開催しており、会議のなかでは第1次中期経営計画の進捗状況や年度施策、その他重要事項等について周知・徹底を図っております。

c グループ会議

全営業店の営業店長または渉外課長を対象として、第1次中期経営計画及び年度施策で掲げるチャレンジ遂行に向けて営業推進活動の指示徹底を目的とし、地域毎にグループとして区分けした「グループ会議」を実施しております。2023年度上期においては、支店長を対象とするグループ会議を地域ごとに1回、渉外課長を対象するグループ会議を地域ごとに1回開催しております。会議のなかでは、第1次中期経営計画に掲げるチャレンジⅠ及びチャレンジⅡを中心に、本業支援、収益力強化に向けた取組みの方向性や営業店アクションプラン活用の進捗状況等の確認、個人ローン、役務関連取引の取組みについて指示しております。

2023年度下期においても、全営業店の営業店長及び渉外課長を対象として、施策及び各種計数の進捗状況等を確認、指導することを目的に開催してまいります。

d 営業店業績評価

2023年度営業店業績評価については、第1次中期経営計画に基づいた評価としており、従来から継続して「成長予備軍」、「本業支援」項目への評価を高めるような体系としております。また、上記に加え、地域活性型ビジネスモデルの確立に向け、現在注力している一次産業支援及び地域脱炭素化支援に関連する項目も追加した評価体系としており、各種施策に基づいた取組みを強化する仕組みとしております。

e CAP会議

前中期経営計画期間中に、中期経営計画達成に向けた取組みを評価・検証していく過程において様々な課題を認識しました。現状分析の実施・評価をした上で、共有した課題の解決へ向けて取組むために、2021年1月に「CAP会議」という組織を立ち上げております。CAP会議を通じて、「現状分析」⇒「評価」⇒「課題抽出」⇒「対応策の検討、実践」といったPDCAサイクルを回していくこととしております。

f 営業推進会議

従来 ALM 委員会において協議を行っていた営業推進に関連する事項を移管し、議論の深化を図ることを目的として、2023年1月に営業推進会議を新たに設置しております。

営業推進会議は月次で開催しており、信用供与の状況や今後の見通し等について協議を行うほか、収支計画の進捗状況を定期的に把握・管理し、今後の取組みへ繋げていくこととしております。

④ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

A 融資審査体制の整備

第1次中期経営計画においても「成長予備軍」を中心とした中小事業者へ積極的にリスクテイクしていくこととしており、貸出金残高が増加している「成長予備軍」への金融支援を継続しつつ、信用リスクの抑制に向けて、成長予備軍先のランクアップにも取り組んでいくこととしております。その中で、2022年4月には、それまで支店統括部において担っていた案件審査について、融資管理部へ移管し、すべての案件審査を融資管理部にて行う審査態勢への見直しを実施しております。

B 営業店アクションプランの策定

第1次中期経営計画の達成のための具体的な行動計画として、各支店の地域特性や支店特性を踏まえながら、目標達成に至るまでのプロセス（どのような行動、取組が必要か）を明確にし、それを実践することを狙いとして「営業店アクションプラン」を策定しております。2023年度上期は、2022年度の取組み状況を踏まえ、アクションプランの修正と各施策の対象先リストの商材登録化を実施し、その内容に基づいた行動を展開しております。

「営業店アクションプラン」はその実践による活動結果を通じて随時見直しを行い、その実践成果を高める運用を行っております。

C 経営者保証に依存しない融資に向けた対応

2013年12月5日に公表された「経営者保証に関するガイドライン」（以下、「ガイドライン」という。）を踏まえ、内部基準の見直しを実施し、新規の無保証融資や保証契約の解除等に取り組む、被災企業を含む中小規模の事業者への円滑な資金供給に取り組んでまいりました。

これまでに、経営者保証に依存しない融資の一層の実現に向けた取組みを進めており、2023年4月には、「経営者保証に対する取組方針」を策定し、組織的に誠実かつ適切な対応を実施するよう努めております。

今後も引続きガイドラインに則して、中小規模の事業者の経営状況等を勘案し、経営者保証に過度に依存しない融資の促進を図るとともに、保証契約締結の際や保証債務の整理の申出において誠実な対応を行ってまいります。

新規融資に占める経営者保証に 依存しない融資の割合 (件,%)	2020年度	2021年度	2021年度	2022年度	2022年度	2023年度
	下期	上期	下期	上期	下期	上期
{ (①+②+③+④) ÷ ⑤ } × 100	30.7%	33.8%	30.2%	33.9%	28.7%	37.2%
① 新規に無保証で融資した件数	1,082	967	852	976	820	1,090
② 経営者保証の代替的な融資手法として、 停止条件付保証契約を活用した件数	0	0	0	0	0	0
③ 経営者保証の代替的な融資手法として、 解除条件付保証契約を活用した件数	0	0	0	0	0	0
④ 経営者保証の代替的な融資手法として、 ABLを活用した件数	1	1	0	1	0	2
⑤ 新規融資件数	3,523	2,868	2,818	2,878	2,860	2,939

D 各種ビジネスローン

中小事業者に対する円滑な資金供給への取組みを金融面から積極的に支援していくために、利便性の高い各種ビジネスローンを取扱いしております。従前より、復旧・復興などに対応する「復興ビジネスローン 2000」や地域活性化に取組む事業者に対しての支援を目的とした「とうぎん雇用拡大支援ローン（人増繁盛）」、「とうぎん創業支援ローン（起業のとびら）」を取扱っている他、「とうぎん医療・介護ローン」などの取扱いをしております。「とうぎん医療・介護ローン」では、「はるかプラン（運転資金・設備資金）」、「みらいプラン（開業資金）」、「きずなプラン（貸貸用医療介護福祉施設等の設備資金）」の3つをラインアップし、医療・介護事業者への資金供給を行っております。

2021年には、中小事業者の地域貢献活動を支援する「とうぎん地域貢献寄付型ローン」の取扱いを開始し、資金供給とともに地域団体への寄付活動も実施しております。

また、2023年2月には、第1次中期経営計画のチャレンジⅣに掲げる新たなビジネスモデル構築に向けた取組みとして、一次産業者への支援を目的としたとうぎん一次産業者向けローン「みらいのたね」、地域脱炭素化への取組みの支援を目的とした「とうぎんグリーン・ローン」の取扱いを開始しております。

今後も各種ビジネスローンについては、お客様のニーズに対応するよう商品開発や見直しを検討し、中小事業者への円滑な資金供給に努めてまいります。

【各種ビジネスローンの実行実績】

(単位：件、百万円)

商品名	震災後～2023年9月末		
	取扱件数	実行金額	残高
とうぎん復興ビジネスローン 2000	2,106 (6)	15,520 (66)	291
とうぎんエコ・ローン	81 (0)	6,698 (0)	2,084
とうぎん農業ローン「アグリビジョン」	42 (1)	192 (6)	29
とうぎん創業支援ローン「起業のとびら」	110 (4)	378 (6)	102
とうぎん雇用拡大支援ローン「人増繁盛」	32 (0)	440 (0)	4
医療・介護ローン「はるかプラン」	70 (0)	5,851 (0)	3,826
医療・介護ローン「みらいプラン」	11 (0)	600 (0)	361
医療・介護ローン「きずなプラン」	15 (0)	2,441 (0)	1,887
とうぎん地域貢献寄付型ローン	19 (3)	1,578 (228)	1,243
とうぎん一次産業者向けローン「みらいのたね」	16 (12)	198 (96)	194
とうぎんグリーン・ローン	4 (1)	2,780 (2,000)	2,436

※ () 内は2023年4月～2023年9月の実績

(2) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策

① 当行の体制

2011年5月に震災復興推進本部を設置し、本部各部・営業店が被災地域の現状、課題等について共通認識をもって取組む体制を構築しております。震災復興推進本部において、「震災復興推進本部活動報告書」を作成し、毎月定期的に確認を行っております。

今後も引き続き「震災復興推進本部活動報告書」にて復旧・復興資金の実行実績、各機構の活用状況、被災地域の現状等、定例的にモニタリングを行い、被災地域の状況把握に努めてまいります。

② 返済に関する柔軟な対応

本計画期間におきましては、震災関連の約定弁済の一時停止については被災者のニーズが収束しているため、新規相談案件が発生する可能性は低いものと想定しております。しかしながら条件変更については、経済情勢の変化等により、再度の申出がなされることも想定されることから、被災された方のニーズの把握や事業者の経営状況のモニタリング等を通じ、外部機関との連携も図りながら柔軟な対応に努めてまいります。

【約定弁済一時停止実績、融資条件変更実績】

(単位：先、百万円)

	2011年3月～2023年9月				2023年9月末一時停止先	
	約定弁済一時停止実績		融資条件変更実績		先数	金額
	先数	金額	先数	金額		
事業性融資	370	13,826	1,093	19,208	0	0
住宅ローン	196	1,880	75	916	0	0
消費者ローン等	7	6	0	0	0	0
合計	573	15,712	1,168	20,124	0	0

③ 復旧・復興資金への対応

東日本大震災の発生直後から積極的に金融支援に取り組み、事業者に対する復旧・復興資金については、震災後から2023年9月までに4,520件/1,062億91百万円の融資実行を行っております。一方で、復旧・復興資金の実行金額については、震災初年度をピークとして年度毎に減少傾向となっております。事業者の復旧・復興資金ニーズについて引続き積極的な対応を行ってまいります。新型コロナウイルス感染症の影響、ロシアによるウクライナ侵攻の影響等も加わり、地域や産業によって復旧・復興の進捗状況や業況等が異なっております。本業支援を通じた金融支援以外での支援を併せて実施することで中小事業者の支援に取り組んでまいります。

また、住宅再建支援及び賃貸住宅着工によるインフラ整備のため、通常より金利を引き下げた復興支援住宅ローンや復興支援アパートローンを取扱い、被災者支援を行ってまいりました。今後も沿岸被災地を中心に本部・営業店が連携を密にし、ニーズに沿った支援を行ってまいります。

【復旧・復興資金の実行実績】

(単位：件、百万円)

	震災後～ 2023年3月		2023年4月～ 2023年9月		累計		うち被災店	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
事業資金 (運転)	2,921	63,613	14	137	2,935	63,750	993	27,082
事業資金 (設備)	920	31,075	1	41	921	31,116	623	24,057
住宅 ローン	526	10,502	0	0	526	10,502	457	8,997
消費者 ローン	138	923	0	0	138	923	115	868
合計	4,505	106,113	15	178	4,520	106,291	2,188	61,004

【復興支援住宅ローン・復興支援アパートローンの実績】

(単位：件、百万円)

	震災後～ 2023年3月		2023年4月～ 2023年9月		累計		うち被災店	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
復興 住宅ローン	373	8,696	0	0	373	8,696	316	7,294
復興 APローン	114	5,277	0	0	114	5,277	89	4,018

④ 東日本大震災事業者再生支援機構及び岩手（宮城）産業復興機構を活用した中小事業者へのリファイナンスによる各機構からのExit支援

東日本大震災事業者再生支援機構及び岩手(宮城)産業復興機構を活用し、過大な債務を背負い被災地域において事業の再生を図ろうとする事業者に対して、二重債務を解決するための支援を行ってまいりました。

2021年3月末において、東日本大震災事業者再生支援機構を活用し、支援・買取が決定したお客様は55先となっております。また、岩手産業復興機構を活用し、支援・買取が決定したお客様は44先、宮城産業復興機構を活用し、支援・買取が決定したお客様は13先となっております。(東日本大震災事業者再生支援機構及び産業復興機構は、2021年3月31日をもって支援決定を行う期間の満了日を迎えたことから、新たな支援申込の受付を終了しているため、計数は2021年3月末時点となっております。)

今後も、経営再建計画が当初計画通り進まない事業者に対しては各機構と連携した経営相談を強化することで事業者の経営改善支援・事業再生支援に努めてまいります。

一方、機構を活用したお客様のなかには、東日本大震災の発生後 12 年が経過し、当初事業計画を上回って業績が好調に推移しているお客様もおられます。機構債権については、DDS 化等により金利負担が低減される等、お客様にとって有益なものもある一方で、コベナンツ条項等により経営の自由度が一定程度制限されている場合もあります。そのようなことから、業績が好調に推移しているお客様においては、その後のモニタリングの中で早期に機構債権を完済し、事業再生を完了したい等のニーズも存在します。このニーズを受け、当行では、これまでに累計 40 先/22 億 94 百万円のリファイナンス資金を対応し、機構からの Exit を実現しております。

また、業績が計画通りに改善せず、Exit の見通しが立たない事業者に対して、どのように支援していくのが今後の大きな課題であり、DDS 化された債権の期限も迫っていることから期限対策を含め、機構をはじめとする関係機関と連携しながら対応してまいります。

【各機構の活用実績】

	震災後～ 2021 年 3 月	売却債権額
東日本大震災事業者再生支援機構	55 先	23 億円
岩手産業復興機構	44 先	8 億円
宮城産業復興機構	13 先	4 億円
合計	112 先	35 億円

【リファイナンスによる各機構からの Exit 支援の実績】

	岩手 産業復興機構	宮城 産業復興機構	東日本大震災 事業者再生 支援機構	合計
リファイナンス支援先数	24 先	4 先	12 先	40 先
リファイナンス支援金額	1,362 百万円	242 百万円	689 百万円	2,294 百万円

【支援事例 4】

機構買取債権の一括返済による事業再生完了支援事例

本事例のお客様は、沿岸地域にて飲食業を営む個人事業者です。東日本大震災の津波により、店舗や什器備品等に甚大な被害を受けました。事業再開の為の設備復旧にあたり、いわゆる二重ローンの状態となったことから、機構による債権買取支援を受け事業再生を図りました。

復興需要の取込み等もあり業況は順調に推移しておりましたが、再建途上で事業主が死去するアクシデントに見舞われ事業継続が危ぶまれました。

遺族と当行を含む関係者間による協議の結果、遺族が事業承継することを決断しました。その後、コロナ禍の影響を大きく受けたものの、家族の協力等により乗り越えてきております。

一方で、機構への返済期限を当年度中に迎える状況となっておりましたが、自己資金では返済が困難なことから当行へ相談があり、関係機関との協議を重ねた結果、政府系金融機関との協調融資により、買取債権について機構へ一括返済を行い、事業再生が完了した支援の事例となっております。

⑤ 「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」の活用支援

個人版私的整理ガイドライン（現在は「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」、以下「自然災害ガイドライン」という。）を活用し、個人のお客様の二重債務問題の解決に向けて積極的な支援を行ってまいりました。2023年9月末現在の債務整理開始の申出件数は39件、弁済計画案が示された30件（うち当行が決裁権限者となるものは18件）すべてについて債務整理が決定しております。東日本大震災から12年が経過し、本制度を活用して二重債務問題を解決するというお客様のニーズは減少してきておりますが、この間、台風や豪雨等の相次ぐ自然災害の発生や新型コロナウイルス感染症拡大の影響等が加わり、それらの被災者等を対象とする「自然災害ガイドライン」に特則が制定され、2020年12月から適用が開始されました。また、2021年4月からは、従前の「個人版私的整理ガイドライン」の新規の取扱いは終了し、東日本大震災の被災者も「自然災害ガイドライン」の対象とされたことから、ポスターやパンフレットを活用しガイドラインの周知及び利用促進を図っております。引き続き、生活や事業の再建支援を積極的に取組んでまいります。

(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 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

A 各種商談会を活用した販路拡大支援

当行では、地域のお客様に最適な商談会等ビジネスマッチングの機会を提供し、売上や販路拡大の支援に取り組んでおります。

2023年6月には「いわて食の大商談会 2023」が開催され、当行誘致企業15社が出展しております。今年度は新型コロナウイルス感染症が感染症法上の5類に移行したことに伴い、出展者・バイヤーとも昨年度を上回る参加となり、新たな販売チャネルの構築に向けた販路拡大支援に繋がっております。

当行では商談会への参加の事前準備として、「お客様の事業や商品の特徴・特性」を理解し、会社・商品PRの出展情報登録時にバイヤーへの訴求力を高める助言を行っております。また、出展時には、商談会を効果的に進めるために農林水産省が定めた「FCP 展示会・商談会シート」の作成関与等を通じ、出展者の皆様の支援を行っております。加えて、オンライン商談会では、行員が同席し、企業の立場になって課題を解決するなど、対面の商談会と同様に売上拡大に向けて課題を共有しながら取り組んでおります。今後も引続き各種商談会を通じた販路拡大支援として伴走型支援に取り組んでまいります。

【2023年度の商談会の状況】

商談会名		いわて食の大商談会	地方銀行 フードセレクション	沖縄大交易会
形式(開催地)		対面(盛岡市)	・対面(東京都) ・オンライン	・対面(沖縄県) ・オンライン
主催団体		岩手県、岩手県産(株)、 県内金融機関	フードセレクション 実行委員会(各地銀)	沖縄大交易会 実行委員会
開催日	対面	2023年6月	2023年10月	2023年11月
	オンライン		2023年10月 ~2024年10月(予定)	2023年8月 ~2023年11月
開催規模		バイヤー：446名 出展者：103社	バイヤー：6,782名 出展者：874社 (対面、オンライン合算)	バイヤー：183社 出展者：195社 (対面、オンライン合算)
当行誘致先数		15社	9社	4社

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

A 行内イントラネットワークの有効活用

当行では従前より、本部及び営業店が営業活動の中で把握した中小事業者の様々なビジネス情報について、行内イントラネットワークを活用して僚店間でその情報を共有し、販路開拓、不動産ニーズ等の本業支援に係るお客様同士の様々なマッチングに貢献できる体制整備に努めております。

ビジネスマッチング支援においては、売りニーズである情報の登録件数は順調に増加している一方で、買いニーズの情報不足を課題として認識しておりました。過年度には「とうぎんボード」及び「とうぎんビジネスマッチングサービス」の積極的な活用を目指して、「商談」及び「成約」件数を数値化し、営業店業績評価制度の対象とする等、中小事業者のトップライン向上支援へつながるよう取組みを進めております。

なお、「とうぎんボード」は行員間の情報共有ツール、「とうぎんビジネスマッチングサービス」は対象企業から社名開示の同意を得たマッチング情報の共有ツール、という使い分けをしております。

■ とうぎんボード

取引先の「売りたい」「買いたい」など要望を登録し、各営業店から幅広く情報を集めて解決に向けた支援に活用している掲示板です。

「とうぎんボード」の2023年度上期の登録件数は77件、紹介件数は81件となり、紹介件数は過年度の実績と比較し増加傾向で推移しています。登録情報を積極的に活用し、とうぎんボードがお客様の課題解決ツールとして定着しており、一定の機能を果たしていると捉えております。

今後も、「とうぎんボード」をきっかけとする当行の店舗網を活用した相互の情報提供を実践することで、地域顧客同士のマッチングを創出し、お客様のニーズに積極的に対応してまいります。

【活用実績】

	登録件数	紹介件数
2020年度	74件	80件
2021年度	132件	84件
2022年度	239件	39件
2023年度上期	77件	81件

■ とうぎんビジネスマッチングサービス

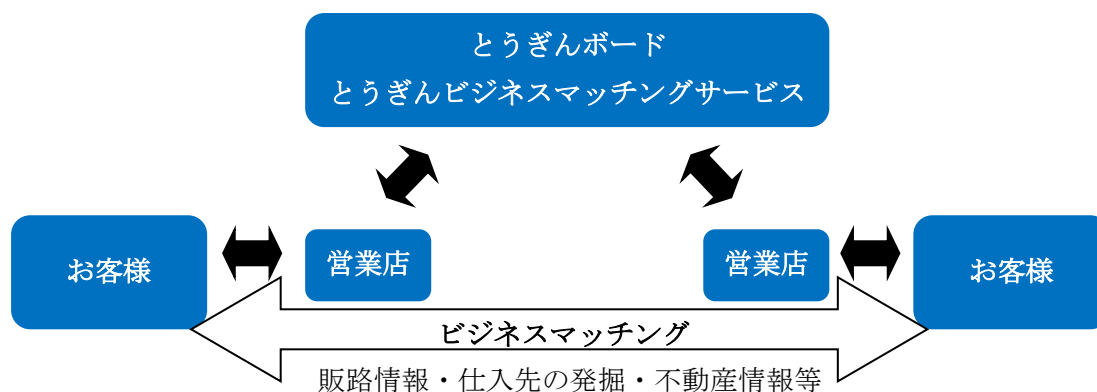
取引先同士の商取引をマッチングする掲示板で、販路拡大や課題解決等、両者の本業支援に活用しております。

「とうぎんビジネスマッチングサービス」の2023年度上期の活用実績は、登録件数、紹介件数、成約件数とも低位で推移しております。「とうぎんボード」の活用と同様に、中小事業者のトップライン向上支援ツールとして機能はしているものの、登録した商品やサービスの情報に対して応答がないものも内在しており、登録情報を有効活用してビジネスチャンスを創出する「目利き」力、「気づき」力の向上が必要であると捉えております。今後も、検索機能の追加、情報更新頻度等の改善を進めながら、登録件数、紹介件数、成約件数が増加するよう取組んでまいります。

【活用実績】

	登録件数	紹介件数	成約件数
2020年度	109件	185件	68件
2021年度	105件	146件	25件
2022年度	140件	182件	74件
2023年度上期	56件	42件	10件

【行内イントラネットワークの活用イメージ】



B 地方自治体との連携

当行では、地方創生に向けた連携協定を締結した自治体への支援や地域の活性化に繋がるような地域特産品の開発支援、その他地域の抱える課題解決に資する取組みを通じて、地方創生に貢献しております。

現在、地方創生にかかる連携協定を締結している先は、一関市、岩手町、大船渡市、紫波町、滝沢市、遠野市、二戸市、平泉町、洋野町、宮古市、矢巾町の11自治体となっております。

また、宮古市及び紫波町は環境省が募集する「脱炭素先行地域」に選定されており、その選定にあたっては、当行は共同提案者の一員として参画しております。今後も地域脱炭素化の実現に向けて積極的に取組んでまいります。

上記の他にも、市所有の遊休地活用を検討する会議における意見交換会への参加、商工会議所との地方創生や中小企業支援にかかる連携協定締結、地域電力事業へのファイナンスによる支援など、自治体や各種団体等との協業による地方産業創出に関連する取組みを実践しております。

今後も協定に基づく官民連携の取組みを通じて、自治体への様々な支援のほか、各施策に則って地域の産業を支援することで、地域経済活性化に貢献する活動を積極的に取組んでまいります。

C アグリビジネス支援

a 農林水産業に係る専門資格者の養成

当行では2008年より、日本政策金融公庫の農業・林業・水産業の各経営アドバイザー制度(2005年2月創設)を活用し、農林水産業の税務、労務、政策、マーケティングなどの特性を理解し、総合的なアドバイスを実践できる人材を育成するため資格取得者の養成に取り組んでまいりました。2023年9月末現在、農業経営アドバイザー17名、林業経営アドバイザー2名が在籍しております。

2023年度上期には農業経営アドバイザーと今後の受験希望者を対象とした外部講師による集合研修を開催し、有資格者の支援能力の強化と資格者の増加による、地域の一次産業の成長発展に向けた総合的な経営支援体制の構築に取り組みました。

当行では、一次産業の業務特性を理解し、各事業者が抱える課題に対し専門的なアドバイスや有効なソリューションの提供が出来る有資格者の養成を引続き継続し、地域力の向上に取り組んでまいります。

b ファンドの活用やその他の支援によるアグリビジネス支援

当行では、長期的な安定資金を必要としている事業者に対する資本金提供のほか、出資者の連携による「経営面へのコンサルティング」、「販路拡大等の伴走型支援」を行い、事業者の成長を促すことを目的とし、2019年2月に「とうぎん・もりしんアグ

り投資事業有限責任組合（呼称：“とうぎん・もりしんアグリファンド”）」を設立しております。また、2023年2月には、「農林漁業法人等投資育成制度」改正に伴い、農林水産省より本ファンドの投資対象拡大等に係る事業計画の変更承認を受けております。これにより、これまでの農業法人に加えて林業・漁業を営む法人や食品産業等、一次産業に関連する事業者が投資対象となりました。あわせて、投資対象エリアも岩手県内から当行の営業区域内全域に拡大しております。

また、2023年2月に、農林漁業を営む事業者に対する金融支援を目的として、とうぎん一次産業者向けローン「みらいのたね」の取扱いを開始いたしました。本商品は、株式会社日本政策金融公庫と連携し、日本公庫の農林漁業者向け制度資金と協調で融資を行う【協調型】と、当行が単独で融資を行う【一般型】の2類型を設けております。

一次産業は岩手県の基幹産業であり、一次産業の発展が岩手県の発展には不可欠です。当行は、今後も一次産業を営むお客様の創業期から成長期、事業承継に至るライフサイクル全般において柔軟な資金支援、ビジネスマッチングによる販路支援等のアグリビジネス支援を実施し、一次産業の更なる成長発展に尽力し地域力の向上に努めてまいります。

【支援事例5】

東北地域のタマネギ産地化に取り組む新規事業に対する協調融資の支援事例

本事例は、東北地域でタマネギ産地化に向けて取り組む新規事業に対し、当行と秋田銀行、日本政策金融公庫の3行庫で協調融資を行った支援事例です。

現在の国産タマネギの端境期（7月～8月）に、東北地域からの供給拡大を図ることを目指し、国内総合商社や地元生産者、その他研究機関らが連携し、秋田県において先行的に取り組みが開始された事業です。

本事業により主要作物であるタマネギの国産化が進むことで、日本の食料安全保障の充実につながり、今後の東北地域の農業に波及するビジネスモデルである点を協調3行庫が高く評価し、タマネギ乾燥調製設備の取得費用に対する金融支援を実施いたしました。

これから他の東北地域でも同様の取り組みの展開が見込まれており、更なる東北地域の農業の活性化への貢献が期待されています。当行は今後も農業による地域活性化促進に努め、総合的な支援を実施してまいります。

③ 早期の事業再生に資する方策

A 中小企業活性化協議会の活用支援

債権者間調整を必要とする事業者について、外部の専門的なノウハウを活用するべく、「中小企業活性化協議会」(以下、「協議会」という。)を活用した支援を行っております。2023年4月から2023年9月における協議会の新規相談件数は6先となっております。

今後についても、当行の取引先が様々な支援を必要とする状況(事業再生、業種転換、事業承継等)となった場合に債権者間の調整が必要となることが想定されます。協議会による経営改善計画の実現可能性についての評価は、中立な立場で客観的な検証を経て行われることから、結果として債権者間調整の際に求められる透明性や妥当性が高まります。

また、結果として暫定計画となった場合でも、事業者の改善に対するモチベーションを高める効果も期待出来ることから、今後も案件検討の初期段階から協議会への事前相談を積極的に活用してまいります。

【中小企業再生支援協議会の活用実績(相談先数の実績)】

2020年度	15先
2021年度	9先
2022年度	16先
2023年度上期	6先

【支援事例6】

中小企業活性化協議会を活用した自動車販売業のお客様への支援事例

本事例のお客様は、業歴35年となる中古車を主とした自動車販売業を営む事業者です。競争が激しい業界であり、厳しい状況が続いておりましたが、当行等の金融支援により事業を継続して参りました。そのような中、コロナ禍の影響や半導体不足等による新車販売台数減少の煽りを受けた中古車市場価格上昇の影響により、業績が悪化しておりました。

事業継続の為には、当行以外の金融機関による支援も必要であったことから、協議会へ相談し事業計画の策定支援と金融調整を依頼しました。

当行の支援方針は従前と変わるものではないことから、金融調整も円滑に進められ新たな事業計画及び金融支援策に全金融機関の承諾が得られ、業績改善に向けたスタートがきられた支援事例となっております。

B 認定支援機関としての経営支援

当行では、2012年8月に施行された「中小企業経営力強化支援法」に基づき2012年11月に経済産業省より「経営革新等支援機関」（以下、「認定支援機関」という。）の認定を受けております。

認定支援機関として中小企業の経営力強化のため、中小企業施策の情報提供、補助金制度への関与、他認定支援機関との連携等、事業者の経営状況の分析やモニタリング等の実施などにより、中小事業者への支援体制を整備しております。

また、2021年度からは事業再構築補助金申請について、認定支援機関として計画の精査や確認、支援業務を積極的に行っております。金融支援に加え、認定支援機関としての本業支援にも引き続き注力してまいります。

【認定支援機関としての支援実績（2023年9月末）】

制度融資	件数	金額
経営力強化保証制度	22件	726百万円

補助金等制度名	関与件数	採択件数
ものづくり補助金	70件	30件
創業・第二創業促進補助金	13件	7件
事業承継補助金	3件	1件
先端設備導入計画	13件	12件
小規模事業者活性化補助金	4件	4件
中小企業等グループ施設等復旧整備補助金	2件	2件
認定支援機関による経営改善策定支援事業	15件	11件
固定資産税・都市計画税の特例措置（新型コロナ対策）	34件	34件
事業再構築補助金	67件	28件
合計	221件	129件

④ 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

A 事業承継・M&A 支援

当行では、親族内・従業員承継やM&A、経営幹部の人材紹介など、外部専門家等とも連携を図り、個々の取引先が抱える事業承継課題解決に向けた支援に取り組んでおります。岩手県内における経営者の高齢化は全国でも高い水準にあり、事業承継に関する問題は、県内経済の維持・発展や従業員雇用の継続に直結する大きな課題となっております。一方で、事業承継課題はセンシティブな事柄であるため、ニーズを可視化することが容易ではないため、支援の入口である「ニーズの掘り起し」と「経営者との課題共有」が重要事項であ

ると認識しております。

2023 年度上期におきましても、当行取引先より相談された事業承継ニーズに対して、条件に合致する事業者の情報を営業店へ還元し、本部と営業店が連携を図りながら能動的なアプローチにより課題解決に向けた支援を実施しております。

取引先に対するアプローチに際しては、高度な知見やノウハウが必要となるため、本部所管部署である支店統括部と営業店との連携による帯同訪問、岩手県事業承継引継ぎ支援センターや外部の M&A 仲介業者との連携強化、M&A マッチングプラットフォームならびに金融機関専用 M&A 支援システムを活用することで、お客様の課題解決に取り組んでおります。

M&A 業務（提携会社への紹介含む）の成約実績は、2021 年度が 3 件、2022 年度が 1 件であり、2023 年度も複数の案件に取り組み、9 月末時点で 1 件の M&A 案件が成約に至っております。

経営者の高齢化等に伴い、事業承継支援を必要とする中小事業者は今後増加していくことを予想しております。中小事業者の経営者に寄り添う姿勢を持ち続け、地域経済の主役である中小事業者が安心して事業に取り組むことができるよう、これまで以上に積極的な姿勢で事業承継・M&A 支援に取り組んでまいります。

【支援事例 7】

M&A による事業承継支援事例

譲り渡し企業は、東北地区で一般土木工事や除雪工事を請け負う事業者です。社歴は長く、当社の施工技術は地域にとって必要不可欠な存在でしたが、代表者の高齢化や体調不良といった点で課題を抱えている状況にありました。また、過去に従業員承継を複数回検討しましたが、いずれも断念してしまったことから自力での事業承継に限界を感じていました。

当行は、譲り渡し企業の代表者から「自身の想いを引き継いでくれる第三者に事業を譲渡したいので、手伝ってほしい」と相談を受け、M&A による事業承継支援に着手し、事業者の本社所在地における M&A ニーズを多く保有する当行提携先の仲介事業者と協力しながら、成約に向けた支援を実施いたしました。

約 50 先の候補先と交渉を重ね、最終的には同じ県内の同業者へ事業を譲渡することができました。M&A 完了後はシナジーを発揮するために、両社が持つノウハウを掛け合わせ「ヒト・モノ・サービス」の経営資源を最大限活用することで、地域発展に貢献する体制構築に取り組んでおります。

候補先探索中には、基本合意間近な先と破談したことで、譲り渡し企業の代表者のモチベーションが低下するタイミングもありましたが、代表者を励まし、粘り強く候補先を探索し続けたことが成約のポイントと捉えております。

今後も、当行は事業承継に課題を持つ中小事業者の経営者に寄り添い、地域内経済資源の維持に貢献してまいります。

3. 剰余金の処分の方針

当行は、銀行経営の健全性を保持するため内部留保の充実による資本の強化を図るとともに、安定的な配当を継続することを基本方針としております。

今後においても、経営強化計画の着実な履行により、安定的な収益を確保することによって、2037年3月には国の資本参加による資金100億円の返済財源が確保できる計画を策定しており、国の資本参加による資金返済後においても十分な自己資本を確保できるよう、引続き内部留保の蓄積に取り組んでまいります。

4. 財務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

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針

経営管理体制の充実には、株主の皆様をはじめとし、取引先、地域の皆様など、全てのステークホルダーの方々からの厚い信頼を確立していくための最も重要な経営課題の一つであると認識しております。

当行では経営管理に係る体制の充実を図るため、的確な経営の意思決定、決定に基づく迅速な業務執行、並びに適正な監督・監査体制の構築に努めております。

取締役会については、原則月1回開催しており、経営に関わる重要事項の決定を行うとともに、業務の執行状況の監督を行っており、2023年度上期は5回開催しております。社外の専門的な見地からの意見を取入れるため、独立役員4名の社外取締役を含む体制とし、取締役会において活発かつ十分な実質的な議論のもとに意思決定がなされるよう、社外取締役には事前資料配布並びに議題の事前説明を行っております。

常務会は原則毎週開催しており、業務執行に係る迅速な意思決定を行う体制を整備し、2023年度上期は32回開催しております。常務会は常務会規程に基づく付議案件を審議するとともに、重要な銀行業務の意思決定機関としての機能を担っております。

また、当行は2020年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、コーポレートガバナンスの更なる充実を図っております。監査等委員会は監査等委員である社外取締役2名を含む3名で構成されております。取締役会については監査等委員3名が、常務会については常勤監査等委員1名が出席し、適切な提言・助言を行っております。また、2022年6月には、取締役の業務執行にかかる責務をより明確化し、業務執行機能を一層強化することを目的として、取締役兼務執行役員制度、役付執行役員制度を導入しております。

(2) 業務執行に対する監査又は監督の体制及び今後の方針

監査等委員会は監査等委員会規程などに基づき、監査等委員会で決定された監査計画に従って監査を行うほか、取締役会への出席を通して取締役の業務執行状況について監査を行っております。また、営業店及び本部各部の業務執行状況について営業店長、本部各部室長と面談し、

内部統制の有効性及び法令等遵守状況等を監査しております。

監査等委員会は、会計監査人から期初に監査実施計画の説明を受け、期中に適宜監査状況を聴取、期末には監査実施状況等及び監査結果の報告を受ける等、緊密な連携を図っております。また、常勤監査等委員は内部監査部門である監査部の部長と定期的に情報交換を行うとともに、他の管理部門や業務部門の内部管理体制等について深度あるヒアリングを適宜実施しております。

また、当行の内部監査として、被監査部門に対し十分な牽制機能をもった独立した組織である監査部が、営業店、本部及び子会社の監査を実施しております。監査部は、毎年度監査の基本方針を立案し、取締役会の承認を得ております。また、監査部が実施した監査の結果については、被監査部門の部室店長に講評するほか、代表取締役頭取、取締役会及び監査等委員会に報告する体制としております。

なお、会計監査人による外部監査は、厳正な監査を受け、会計処理の適正化を図っております。

(3) 与信リスクの管理（不良債権の適切な管理を含む）及び市場リスクの管理を含む各種リスク管理の状況並びに今後の方針

① リスク管理体制

当行では業務運営上発生が予想されるリスクについて、統合的リスク管理の考え方のもと、取締役会がリスク管理の基本方針及びリスク管理体制を定めております。

リスク管理の基本方針では、リスクを定量化し自己資本と対比して管理する「統合リスク管理」と、統合リスク管理以外の手法による「その他リスク管理」とに区分しております。前者は、資産・負債の総合管理、自己資本管理、流動性リスク管理に係る事項も含め、経営陣と関係部で構成する ALM 委員会において管理する体制としております。後者は、リスクの種類ごとに主管部署を明確にし、当該主管部署ごとに管理体制の堅確化に努め、リスクの顕在化を抑制する管理体制としております。

② 統合リスク管理

統合リスク管理については、リスクの種類ごとにリスクの顕在化により発生が予想される損失額を統一的な尺度を用いて、統計的な方法で計測を行い、自己資本を原資として主要なリスク（信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスク）にリスク資本を配賦して、設定したリスク管理枠に収まるよう管理する手法としております。

経営陣と関係部で構成する ALM 委員会では、每期リスク管理枠の設定を行い、経営体力に見合ったリスクテイクとなっているかを毎月確認しており、定期的にストレステストを実施することにより、自己資本充実度の検証を実施しております。

③ 信用リスク管理

当行の信用リスク管理については、融資規程（クレジット・ポリシー）の信用リスク管理基本方針に基づき、信用リスク管理体制の整備、与信審査の客観性の確保、問題債権の管理、与信ポートフォリオ管理による与信集中の排除、信用リスクの定量的把握、適正な収益確保等の方針を定めております。さらに、信用リスク管理規定において、目的、定義、範囲、体制及び役割、管理方法等を定め、適正な信用リスク管理が実現するような体制を整備し実施しております。

与信ポートフォリオについても、四半期ごとに信用リスク量、予測最大損失額の把握、分析を行うとともに、改善策等を指示するなどの管理を行っております。具体的な管理手法としては、融資先支援・管理要領に基づき重点管理先を選定し、営業店のモニタリング等を基に年1回、営業店と本部で取組方針協議を実施し、支援及び管理を行っております。また、本部管理・指導が必要な先については、本部担当部署が直接顧客訪問を実施し、経営改善計画策定等の支援・指導を行っております。

問題債権の管理としては、月例の貸出金延滞報告により管理を強化し、条件変更による長期延滞の未然防止や問題解決に向けた取組みを図っております。実質破綻先以下の管理は、毎年1月末を基準日として営業店より債権管理報告を受け、問題解決に向けた方針協議を行い、再建支援や円滑な処理等への協力を含めた取組みを強化しております。

今後につきましても、信用リスク管理の適正化を図るとともに、取組方針協議に基づく経営改善や事業再支援を本部と営業店の協業により行ってまいります。

④ 市場リスク管理

市場リスク管理については、市場リスクの特定・評価・モニタリング・コントロール等の重要性を認識し、適正な市場リスク管理体制の整備・確立に向けて、リスク管理の方針及び管理体制を整備しております。

具体的には、毎期、資産・負債の総合管理や自己資本管理等に関わる ALM 運営方針から保有可能な市場リスク量を決定し、また、市場部門が当該方針に基づき検討する戦略目標について、経営陣と関係部で構成する ALM 委員会において協議を行い決定しております。ALM 委員会では、市場部門の戦略目標について、毎期、市場運用業務等の方針を設定し、市場リスクを管理可能なリスクに限定する中で安定的な収益を確保することを確認しており、有価証券に関わる売買方針についても毎月確認を行っております。また、過去未確認のリスクを保有する商品を購入する場合には、ミドル部署の承認を必要とする体制とし、フロント部署への牽制を行っております。

⑤ 流動性リスク管理

流動性リスク管理について、流動性リスクの特定・評価・モニタリング・コントロール等の重要性を十分に認識し、リスク管理規程、ALM 運営方針、流動性リスク管理規定、市場運

用業務等の運用管理基準、業務継続計画等の規定を定めております。月次の ALM 委員会において、資金の運用・調達状況の予測に基づく中長期的な資金動向の確認を行うほか、流動性リスク管理規定に日次・月次等の定例報告を定め、重要な事項については随時報告する体制としております。また、業務継続計画の実効性の向上を図る目的で、年 1 回、流動性危機時を想定した訓練を行っております。

⑥ オペレーショナルリスク管理

オペレーショナルリスク管理については、事務リスク・システムリスク、その他オペ・リスク（法務リスク・人的リスク・有形資産リスク・風評リスク）の区分ごとに主管部を定め、管理を行う体制としております。

事務リスクについては、事務規程の整備、研修及び営業店事務指導等により、厳正な事務取扱の定着に努めております。システムリスクに関して、当行は基幹システムの運営・管理を外部へ委託しておりますが、委託先との定例会を実施するとともに、委託先と共同で管理体制の整備を図るなど、システムリスクの顕在化防止に努めております。その他オペ・リスクについては、区分ごとに主管部を定め、当該主管部ごとに管理体制の堅確化に努めております。