

経営強化計画（ダイジェスト版）

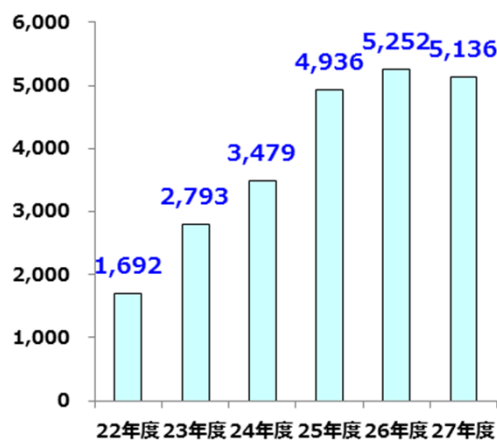
（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

平成28年6月

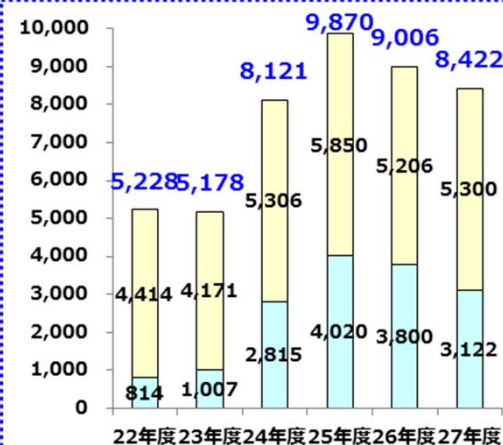
 東北銀行

岩手県の経済・復興状況等	1
前経営強化計画の総括（主要計数）	2
前経営強化計画の総括（復興支援の実績）	3
前経営強化計画の総括（復興支援の実績）	4
前経営強化計画の総括（地域経済活性化における実績）	5
中期経営計画（新旧対照表）	6
新中期経営計画全体図	7
中小事業者の業況および中小事業者が抱える課題の状況	8
本業支援へ向けた取り組み	9
信用供与の円滑化、地域経済の活性化に資する方策	10
信用供与の円滑化、地域経済の活性化に資する方策	11

公共工事請負金額の推移【単位:億円】



新設住宅着工戸数の推移【単位:戸】
(水色は沿岸12市町村)



■ 岩手の被災・復興の状況

1. 犠牲者数・家屋倒壊数

●犠牲者数 死者・行方不明者 6,254人

●家屋倒壊数 26,168棟

※ 平成26年12月31日現在

2. 仮設住宅入居者数

	仮設	みなし仮設	合計
平成23年10月	31,727人	12,011人	43,738人
平成28年1月	16,583人	4,881人	21,464人

※「仮設住宅入居者数」は平成23年10月末（全県の入居者ピーク）と平成28年1月末のデータ

3. 災害公営住宅（計画数5,771戸）【平成28年1月末現在】

完成	工事中	工事前
2,748戸	1,801戸	1,222戸

4. 防潮堤・水門（計画数134箇所）【平成27年12月末現在】

完了	整備中	工事未着手
25箇所	106箇所	3箇所

5. 防災集団移転促進事業【平成27年12月末現在】

計画団地数	着手済	造成完了
88	88	59

6. 土地区画整理事業【平成27年12月末現在】

計画団地数	着手済	造成完了
18	18	0

前経営強化計画の総括（主要計数）

≪損益状況の推移≫

【単位：百万円】

	24/3期 (計画始期)	25/3期	26/3期	27/3期	28/3期	計画 始期比
貸出金利息	9,426	9,140	8,919	8,726	8,500	△926
有価証券利息配当金等	1,321	1,202	1,469	1,691	2,038	717
預金利息	451	423	370	395	385	△66
その他調達費用	233	238	134	94	15	△218
資金利益	10,062	9,680	9,883	9,928	10,137	75
役務収益	1,902	2,006	1,923	2,113	2,137	235
役務費用	812	814	805	816	821	9
コア業務粗利益	11,161	11,052	11,007	11,229	11,285	124
経費	9,263	9,921	9,654	9,675	9,392	129
人件費	4,734	4,745	4,585	4,552	4,504	△230
物件費	4,153	4,647	4,662	4,641	4,382	229
税金	376	527	406	481	504	128
コア業務純益	1,900	1,134	1,353	1,553	1,892	△8
債券関係損益	△ 9	561	△ 8	489	442	451
一般貸倒引当金繰入額	－	△ 279	14	△ 140	△ 158	△158
業務純益	1,891	1,976	1,330	2,183	2,493	602
株式関係損益	△ 946	△ 148	150	173	228	1,174
個別貸倒引当金繰入額	－	385	52	194	309	309
貸出金償却	327	100	84	150	53	△274
経常利益	1,924	1,397	1,462	2,131	2,592	668
当期純利益	780	720	875	1,368	1,783	1,003

≪利益剰余金の推移≫

【単位：百万円】

	24/3期 (計画始期)	25/3期	26/3期	27/3期	28/3期	計画 始期比
計画		4,570	4,720	4,910	5,190	
実績	4,432	4,679	5,069	5,913	7,210	2,778

前経営強化計画の総括（復興支援の実績）

当行では津波被害が甚大であった地域を被災地域と捉え、岩手県宮古市以南～宮城県石巻以北における当行の営業店7ヶ店を被災店と定義し、東日本大震災からの復旧・復興へ向けては同地域における復旧・復興を最優先課題とし、同地域への積極的な資金供給に努めてまいりました。

「復興・復興資金の支援実績」 （全57ヶ店）

	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	合計
事業資金 （運転）	1,153件	512件	475件	242件	88件	2,470件
	252億円	119億円	100億円	43億円	13億円	527億円
事業資金 （設備）	168件	241件	236件	74件	35件	754件
	52億円	93億円	79億円	25億円	8億円	257億円
住宅L等	76件	87件	92件	74件	64件	393件
	2億円	15億円	18億円	16億円	13億円	64億
合計	1,397件	840件	803件	390件	187件	3,617件
	308億円	228億円	197億円	84億円	34億円	849億円

「被災店における支援実績」 （7ヶ店）

うち被災店	※7ヶ店＝宮古支店、宮町支店、釜石支店、大船渡支店、高田支店、南気仙沼支店、石巻支店における実績
785件	
202億円	
493件	
192億円	
308件	
50億	
1,586件	
445億円	

「震災以後の岩手県金融機関における宮古市以南の貸出金残高の推移」

【単位：百万円】

	H23年3月	H24年3月	H25年3月	H26年3月	H27年3月	H28年3月	増減
東北銀行	28,400	29,754	31,128	33,631	36,815	37,122	8,722
A 銀行	79,374	71,925	75,131	76,143	82,010	82,591	3,217
B 銀行	41,707	39,205	39,034	38,794	39,113	39,192	▲ 2,515

「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業の活用支援」

つなぎ資金実績	69件	74億円	自己負担部分実績	14件	12億円
---------	-----	------	----------	-----	------

＜＜約定弁済を一時停止した実績＞＞

震災以降、被災された事業者や個人のお客様から返済猶予のお申し出が相次ぎ、平成28年3月末までに**572先/157億5百万円**の約定弁済の一時停止を行いました。お客様の実態把握に努め、条件変更等に応じ、平成28年3月末現在で約定弁済が一時停止となっているお客様は1先/3百万円となっております。

＜＜条件変更の実績＞＞

震災の影響を受け、約定弁済の履行に支障をきたしている事業者や個人のお客様の融資条件の変更について弾力的な対応を迅速に行い、平成28年3月末までに**1,151件/198億円**の条件変更を行っております。

＜＜各機構の活用実績＞＞

【震災後～平成28年3月末までの実績】

	買取・支援決定済		買取対象 債権額①	買取価格 ②	債権放棄額 ①－②	新規融資 対応額
	全体	うち当行				
岩手産業復興機構	107件	42件	8億円	4億円	4億円	11億円
宮城産業復興機構	139件	13件	3億円	2億円	1億円	3億円
東日本大震災事業者再生支援機構	162件 (岩手県分)	52件	24億円	7億円	17億円	17億円
合計	408件	107件	35億円	13億円	22億円	31億円

＜＜個人版私的整理ガイドラインの活用実績＞＞

個人版私的整理ガイドラインを活用し、お客様の二重債務問題の解決に向け積極的な支援を行っており、平成28年3月末現在、債務整理開始の申出件数は38件、弁済計画案が示された29件のうち、**当行が決裁権者となる18件すべてに同意**しております。

今後の課題

震災関連の約定弁済の一時停止や条件変更等についてのニーズは収束しており、新規の案件相談の発生は低いものと想定しております。一方で、被災地域の現状や、岩手県の予算等を勘案しても復興途上の段階にあります。被災地の事業者は、業績回復等において地域間や業種間格差も見受けられ、様々な経営課題を抱えております。

新計画では、そのような経営課題の解決へ向けた取り組みを強化し、ソリューション営業を通じた個々の事業者の支援を継続していくことが課題であると認識しております。

＜オガールプロジェクト（紫波中央駅前都市整備事業）への支援の事例＞

地域の賑わいを創出する「地方創生」のモデルとして全国から注目を集めております。

● 平成24年6月

P P P 事業であるオガールプラザ（町営図書館、産直等による官民複合施設）への支援

● 平成26年7月

オガールベース（ホテル、体育館等による民間複合施設）への支援

● 平成27年4月

P F I 事業である紫波町新庁舎へシンジケートローンによる支援



＜とうぎん A F F クラブの事例＞

平成24年5月に農林水産事業者や食品関連事業者からなる「アグリビジネスクラブ」を立ち上げ、販路支援を強力に推し進めていく体制を整えております。設立当初は32の事業者で組織され、首都圏の百貨店での商談会の参加、首都圏バイヤーへ向けた各社 P R の D V D 等の活動を行ってまいりました。平成27年9月には農林水産業すべての事業者を対象としていることをイメージした組織名「とうぎん A F F クラブ」に改称し、平成28年3月現在51の事業者によって組織されております。

＜地公体との連携の事例＞

岩手県内6市町村と連携協定等を締結

● 平成24年10月

紫波町：「農業・林業等の活性化に関する業務推進協定書」

● 平成27年5月

岩手町：「地域産業活性化パートナーズ協定」

● 平成25年12月

遠野市：「農林水産業の活性化に関する業務推進協定」

● 平成27年12月

洋野町：「地域活性化に向けた連携協定」

● 平成28年3月

一関市・平泉町：「地方創生に係る連携に関する協定」

※遠野市と連携した
新商品開発
「遠野どぶろく飴」
「わかめのディップソース」



＜ファンドを活用した支援の事例＞

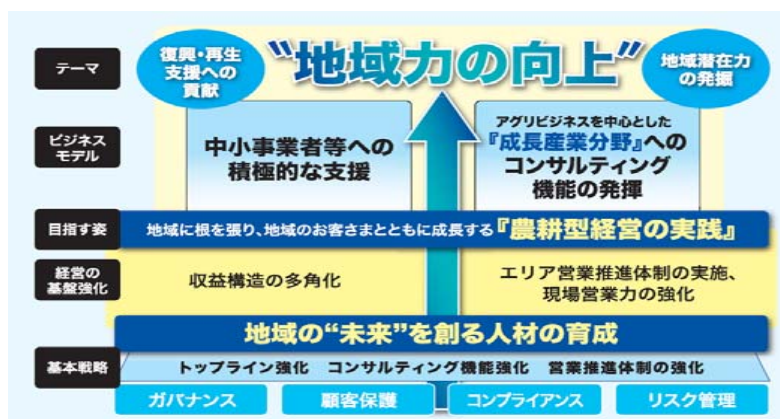
平成25年6月に東北の地銀4行等と連携し、「とうほくの未来応援ファンド」に出資を行っております。

平成26年5月には本ファンドの投資案件として岩手県沿岸部の酪農業者に出資を行っております。岩手県内第1号、酪農業に関する案件としては全国第1号となっております。



中期経営計画（新旧対照表）

前計画



岩手県の復興計画と歩調を合わせ、各種方策を実施したことにより、復旧・復興資金の実行実績や機構の活用による支援実績、沿岸被災地における貸出金残高の増加等の実績からも地域の復興・再生等に貢献できたものと評価しております。

当期純利益は過去最高を更新し、
17.8億円

■ 計画数値の達成状況

	計画	計画始期	実績	計画比	計画始期比
総預金	7,500億円	7,180億円	7,782億円	282億円	602億円
総貸出金	5,200億円	5,051億円	5,167億円	△33億円	116億円
コア業務純益	20億円	11.3億円	18.9億円	△1.1億円	7.6億円

新計画

■ 計画期間

平成28年4月～平成31年3月（3年間）

【テーマ】

“地域力の向上”

～地域の中小事業者の企業価値向上をお手伝いします～

【ビジネスモデル】

・中小事業者への積極的な支援

～農林水産業を基軸とした地域産業・企業の活力向上～

【基本戦略】

1. 事業性評価に基づく金融支援・本業支援
2. 「復興」から「成長」へ向けた支援
3. 地域産業・企業の活性化支援

新計画にて中小事業者への特化を明確化

金融機関には融資による金融支援に限らず様々な視点から支援することが求められており、本経営計画においては課題解決へ向けてソリューション営業を通じ個々の事業者の本業支援についてしっかりと取り組んでまいります。

■ 計画数値（平成31年3月期）

- 一般貸出金平残 3,850億円以上
- 一般預金平残 8,000億円以上
- コア業務純益 17億円以上
- 本業支援件数 600件以上（年間）

テーマ

“地域力の向上”

～ 地域の中小事業者の企業価値向上をお手伝いします～

ビジネスモデル

中小事業者への積極的な支援

～農林水産業を基軸とした地域産業・企業の活力向上～

基本戦略

1. 事業性評価に基づく金融支援・本業支援

事業性評価によりお客様の事業を正しく理解し、役に立つ本業支援、金融支援により、お客様の売上・利益の向上に取り組めます。

2. 「復興」から「成長」へ向けた支援

復興から次のステージへ向けて、新たな課題に直面している地域や中小事業者の皆様をしっかりと応援します。

3. 地域産業・企業の活性化支援

地域の特性である農林水産業を起点として、地域産業の創出、成長へ向けた支援に取り組む、新たな資金需要を創っていきます。

経営基盤の
強化

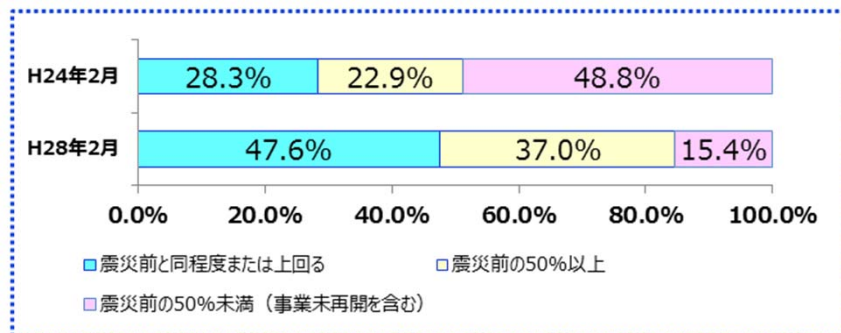
店別営業戦略の
確立

収益構造の
多様化

人材力の
最大発揮

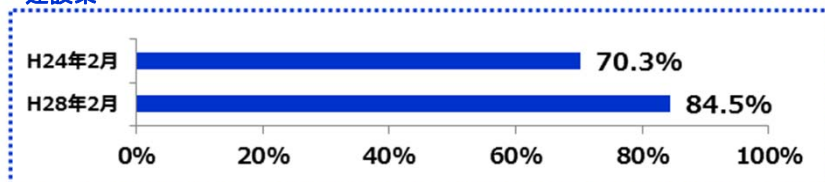
経営効率化の
推進

■ 業績（売上高）の変化

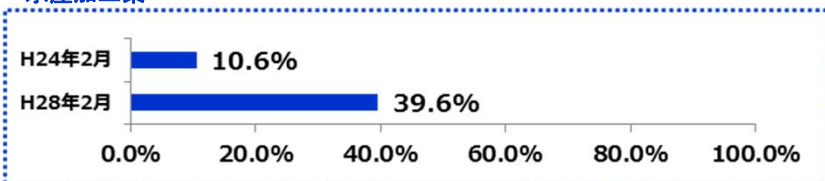


■ 業種別売上高の変化

● 震災前の売上を上回るまたは同程度と回答した事業者の割合
建設業



水産加工業



■ 売上高変化の理由

- 震災前の水準まで回復できている要因
復興特需（56.3%）、新商品サービス開発等（8.7%）、原材料・資材等の確保（6.9%）
- 震災前の水準まで回復できていない要因
既存顧客の減少（71.8%）、従業員の不足（9.0%）、原材料・資材等の不足（3.7%）

■ 事業者の抱える課題の変化

	施設整備資金の不足	運転資金の不足	二重債務の負担	雇用・労働力の確保	取引先の減少・販路の喪失	原材料価格の高騰	業績悪化	事業計画の作成が困難	事業用地の確保	後継者の不在
H24年2月	38.1%	30.0%	18.1%	14.2%	23.8%	5.9%	33.2%	11.0%	19.8%	
H25年2月	26.6%	20.3%	14.1%	24.8%	29.9%	5.4%	39.0%	11.5%	20.5%	
H26年2月	21.3%	20.8%	10.7%	30.8%	27.0%	6.6%	42.6%	9.7%	16.7%	
H27年2月	24.0%	22.1%	10.4%	35.6%	45.3%	22.1%	38.6%		14.5%	20.0%
H28年2月	20.6%	21.0%	9.7%	34.4%	44.1%	18.8%	38.6%		12.9%	21.4%

■ 業種別による現在の課題

- 建設業
雇用確保（54.2%）、材料調達（31.0%）、後継者（24.6%）
- 水産加工業
材料調達（55.4%）、雇用確保（53.0%）、販路喪失（36.1%）
- 卸小売業
販路喪失（61.7%）、業績悪化（47.7%）、運転資金（23.7%）

※ 資料出所：岩手県「被災事業所復興状況調査」（平成28年2月）

売上高は全体で見ると約50%の事業者が震災前と同等の水準まで回復しておりますが、復興特需を要因とした建設業の回復等もあり業種間格差が大きくなってきております。
事業者が抱える課題につきましても、運転・設備資金需要、二重債務問題の解決から販路の確保、雇用、業績悪化、後継者不在等の事業の本業に関わるものに変化してきております。

「事業性評価」を浸透させ、お客様を良く理解し、課題解決へ向けた「ソリューション営業」を実践し、お客様の本業支援をしつかりと行っていくことで、地域の「復興」から「成長」へ向けた貢献や、地域産業・企業の活性化への貢献に努めてまいります。

本業支援の取組項目

起業・創業支援

6次産業化支援

マッチング支援

営業支援

経営改善支援

本業支援の事例

起業・創業支援事例

当行では、お客様が水産加工会社を創業するのに対し、事業計画の策定から自治体の補助金活用、創業資金の資金供給等の支援を行っております。

お客様は、地元漁業関係者等からの強い要望を受けて、震災直後の時期に地域には水産業の復興が必要であるとの思いから震災後岩手県内では第1号となる水産加工会社を設立しました。その後、カタールフレンド基金による支援も受けられ、最新鋭の設備も整備され、地域の中核となる水産業の復興に寄与しております。

6次産業化支援事例

当行では、酪農業を営むお客様へ「とうぎんマルシェ」（当行主催の直販会）への参加、商談会等、お客様の販路拡大へ向けた売上増加の取り組みを支援してまいりました。そういった成果もあり、直近の決算期においては2年前の決算期と比較し、売上高は約2倍となりました。

ファンドによる出資支援や、ビジネスマッチング等による売上増加支援を行ってきたことにより当行の信頼感も高まり、お客様からの要望により当行行員が経営会議等へオブザーバーで参加し、経営課題の共有が図られております。

マッチング支援事例

A 営業店のお客様が冷凍食品を保管できる冷凍倉庫を探しており、A 営業店が「とうぎんボード」（行内イントラ）にお客様の要望を登録（実名非公開）しました。複数の営業店から冷凍倉庫の情報提供があり、B 営業店のお客様の冷凍倉庫を賃貸することになりました。情報掲載を行ってから1ヶ月以内にビジネスマッチングが成立し、お客様の要望にタイムリーにお応えしております。

経営改善支援事例

当行では、洋食レストランおよび店舗に併設した賃貸マンション事業を営むお客様へ中小企業再生支援協議会と連携した経営改善支援を行ってまいりました。

洋食レストランを営むお客様は、債務負担を軽減することで、レストラン事業の先行きにも目途が立つことから、同地での営業継続を条件として、賃貸マンションの売却を検討したいとの意向を示していたところ、僚店より賃貸マンション購入に関心を持つお客様の情報があり、両者間を結びつけることで売買が成立しております。洋食レストラン事業を営むお客様は、債務負担が減少し、洋食レストラン事業の先行きにも見通しが立ったことで、これまでどおりやりがいをもって事業を継続しております。

1. 中小規模の事業者に対する体制整備のための方策

(1) 渉外行動基準

・「訪問件数重視」の渉外営業から「行動の質」重視の渉外行動基準に改定。「面談件数」から「有効面談件数」に基準の変更を行い、「お客様の課題、お客様からの宿題」を数多く引き出し、解決するために半期毎の『提案書交付基準』を制定。

(2) 本業支援研究会の開催

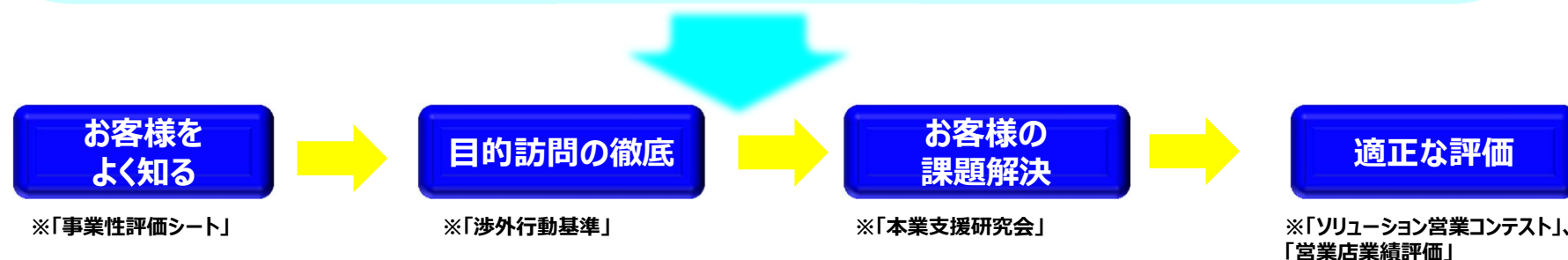
・平成28年度上期は全営業店を12ブロックに分け、各営業店が「事業性評価シート」を作成した取引先1社を選定し、「事業内容」、「強み・弱み」、「経営課題」、「提案したソリューション内容」等を発表し、本部を交えたディスカッションを行う。他店の事業性評価やディスカッションを通じ、参加者のレベルアップを図る。

(3) ソリューション営業コンテストの開催

・事業性評価を通じた中小事業者の活性化、雇用創出、本業支援の好事例等について全行的な取り組みを推進するための仕組みとして「ソリューション営業コンテスト」を開催。

(4) 営業店業績評価

・平成28年度上期より「本業支援件数」、「提案書提出件数」、「事業性評価（作成実績、取り組み状況）」を営業店業績評価項目に取り入れ、営業店や個人の意識の向上に繋げる。



事業性評価⇒ソリューション営業による本業支援⇒評価

【本業支援に係る一連の流れを構築】

2. 東日本大震災からの復興ならびに地域経済の活性化に資する方策

お客様の本業にソリューション営業を通じて関わることで、東日本大震災からの復興、地域経済の活性化に努めてまいります。

(1) 東日本大震災からの復興に資する方策

返済に関する柔軟な対応	被災事業者の経営状況モニタリングを通じ、柔軟に条件変更へ対応
復旧・復興資金への対応	復旧・復興制度融資への継続した積極的な支援
復興支援住宅ローン、復興支援アパートローンによる被災者支援	防災集団移転事業の進展への対応
中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業等の活用支援	つなぎ融資への継続した対応
東日本大震災事業者再生支援機構及び岩手（宮城）復興機構の活用支援	機構と連携した経営相談強化
個人版私的整理ガイドラインの活用支援	ガイドラインの利用促進

(2) 地域経済の活性化に資する方策

アグリビジネス支援	「とうぎんAFFクラブ」、「とうぎんアグリセミナー」等の活用による支援
環境ビジネス支援	再生可能エネルギー支援、「とうぎんエコローン」活用による支援
医療・介護ビジネス支援	「とうぎん医療介護ニュース」による情報発信、「とうぎん医療・介護ローン」活用による支援
ビジネスマッチングによる支援	「とうぎんマルシェ」等の生産者等の直販会機会の提供、「地域特産品開発」支援
海外ビジネス支援	外部機関等との連携による支援
ファンドを活用した支援	既存出資ファンド活用に向けた支援
地方自治体との連携	地元自治体との連携強化ならびに特産品開発支援
中小企業支援協議会の活用支援	債権者間での調整等、早期事業再生支援
地域経済活性化支援機構の活用支援	連携した事業再生支援、地域経済活性化支援
認定支援機関を通じた支援	制度融資、補助金事業等の活用を通じた支援
事業承継支援・後継者育成支援	「とうぎん社長の道場」の継続開催による後継者育成支援