

# 経営強化計画の履行状況報告書

2022年12月



## 目次

1. 2022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	18
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	21
(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	23
① 当行の体制	23
② 返済に関する柔軟な対応	23
③ 復旧・復興資金への対応	24
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	25
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	27
(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	28
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	28
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	29
③ 早期の事業再生に資する方策	33
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	35
3. 剰余金の処分の方針	36
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	37
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針	37
(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	37
(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	38
① リスク管理体制	38
② 統合リスク管理	38
③ 信用リスク管理	38
④ 市場リスク管理	39
⑤ 流動性リスク管理	39
⑥ オペレーショナルリスク管理	40

## 1. 2022年9月期決算の概要

### (1) 経営環境

2022年度上期の国内経済は、個人消費がサービス消費を中心に増加したほか、設備投資や輸出も増加しました。個人消費等の増加を背景に、4～6月の実質国内総生産(GDP)は前年同期比0.9%増となり、全体としては、資源高の影響等を受けつつも、新型コロナウイルス感染症と経済活動の両立が進むもとで持ち直しの動きが見られる展開となりました。

2022年度下期以降の国内経済の見通しについては、新型コロナウイルス感染症と消費活動の両立が一段と進むもとで、個人消費は増加が継続するものと見込まれます。また、入国制限の緩和に伴うインバウンド需要の増加や供給制限の緩和に伴う設備投資の増加等も見込まれております。一方で、国内経済の下振れ要因として、海外の経済・物価動向やウクライナ情勢の展開、資源価格の動向等が挙げられ、これらのリスク要因については注視する必要があります。全体としては、下振れリスクが存在するものの、国内経済は回復していくものと予想されます。

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』、『「地域活性化型ビジネスモデル」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」を実行することで、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を構築する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

法人預金が前年同月比9億38百万円減少し3,073億28百万円、公金預金が同34億86百万円減少し284億85百万円となりましたが、個人預金が同88億98百万円増加し5,907億75百万円となったことから、預金等残高（譲渡性預金を含む）は同44億75百万円増加し9,265億90百万円となりました。

##### B 貸出金残高

中小企業向け事業性貸出金が、前年同月比176億89百万円増加し3,651億34百万円となったこと等から、貸出金残高は同91億81百万円増加し6,396億91百万円となりました。

### C 有価証券残高

株式残高が前年同月比 4 億 41 百万円減少し 50 億 16 百万円、投資信託等のその他の証券残高が同 67 億 7 百万円減少し 246 億 30 百万円となりましたが、債券残高が同 131 億 34 百万円増加し 1,761 億 32 百万円となったことから、有価証券残高は同 59 億 86 百万円増加し 2,057 億 79 百万円となりました。

#### 【資産・負債の状況】

(単位：百万円)

	2021年9月末	2022年3月末	2022年9月末		
				2021年9月末	2022年3月末
資 産	1,053,142	1,024,987	978,365	△74,777	△46,622
うち貸出金	630,510	634,016	639,691	9,181	5,675
中小企業向け 事業性貸出金	347,445	359,789	365,134	17,689	5,345
うち有価証券	199,793	198,167	205,779	5,986	7,612
負 債	1,012,888	986,308	940,142	△72,746	△46,166
うち預金等	922,115	897,606	926,590	4,475	28,984
うち借入金	79,366	79,360	3,144	△76,222	△76,216
純 資 産	40,254	38,679	38,222	△2,032	△457

## 【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）	2022年9月末	計画始期比
製造業	38,078	39,133	1,055
農業・林業	8,577	8,935	358
漁業	1,451	1,318	△133
鉱業・採石業	1,228	1,725	497
建設業	48,269	45,636	△2,633
電気・ガス・熱供給・水道業	21,236	20,084	△1,152
情報通信業	2,002	1,817	△185
運輸業・郵便業	11,840	12,636	796
卸売業	13,475	13,646	171
小売業	21,847	20,775	△1,072
金融業・保険業	10,386	19,125	8,739
不動産業	96,832	97,185	353
物品賃貸業	6,014	5,667	△347
学術研究・専門サービス業	1,631	1,634	3
宿泊業	3,550	3,489	△61
飲食業	6,197	6,069	△128
生活関連サービス業	10,656	10,349	△307
教育・学習支援業	1,937	2,067	130
医療・福祉	21,068	21,169	101
その他サービス	33,505	32,666	△839
合計	359,789	365,134	5,345

## ② 損益の状況

### A 資金利益

貸出金利息収入が前中間期比 16 百万円、有価証券利息配当金が同 26 百万円減少となったこと等から、資金利益は同 32 百万円減少し 45 億 19 百万円となりました。

### B 役務取引等利益

受入為替手数料が減少したこと等から、役務取引等利益は前中間期比 28 百万円減少し 6 億 1 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減少となったことから、コア業務粗利益は前中間期比 61 百万円減少し 51 億 21 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 29 百万円、1 億 17 百万円減少したことから、経費は同 1 億 61 百万円減少し 40 億 40 百万円となりました。

#### **E コア業務純益**

コア業務粗利益は前中間期比 61 百万円減少しましたが、経費が同 1 億 61 百万円減少となったことから、コア業務純益は同 1 億円増加し 10 億 80 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 41 百万円減少し 20 百万円、株式等関係損益については同 1 億 67 百万円減少し 10 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、当中間期は貸倒引当金戻入益が計上されなかったこと等により、前中間期比 3 億 77 百万円増加し 15 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 4 億 3 百万円減益の 12 億 68 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 5 億 16 百万円減益の 9 億 22 百万円となりました。

## 【2022年9月期における決算業績（単体）】

（単位：百万円）

	2021年9月期	2022年3月期	2022年9月期	前中間期比
	実績	実績	実績	
コア業務粗利益	5,182	10,575	5,121	△61
うち資金利益	4,551	9,249	4,519	△32
うち役員取引等利益	629	1,323	601	△28
経費	4,201	8,385	4,040	△161
コア業務純益	980	2,190	1,080	100
国債等債券損益	61	△185	20	△41
一般貸倒引当金繰入額	—	85	21	21
業務純益	1,042	1,918	1,079	37
臨時損益	628	64	188	△440
うち不良債権処理額	4	333	52	48
うち株式等関係損益	177	214	10	△167
うち貸倒引当金戻入益	358	—	—	△358
うち償却債権取立益	8	17	58	50
経常利益	1,671	1,982	1,268	△403
特別損益	△1	△246	△4	△3
当期（中間）純利益	1,438	1,280	922	△516
利益剰余金	12,904	12,679	13,358	454

### 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3億81百万円増加し374億83百万円となりました。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176億89百万円増加したことを主な要因として、同81億15百万円増加し4,045億8百万円となりました。以上のことから単体自己資本比率は、9.26%（同0.09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9.53%（同0.08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

2022年度上期の岩手県経済は、住宅投資の減少基調が継続した一方で、個人消費や生産活動は持直しの動きが見られました。住宅投資については、主力の持ち家が前年同期比

減少したほか、貸家や分譲住宅についても減少しており弱い動きとなりました。個人消費についてはスーパーやドラッグストア部門が堅調に推移していることを背景に増加しており、生産活動については、電子部品・デバイスを中心として回復に向けた動きとなりました。また、雇用情勢については、宿泊・サービス業の需要回復等により、有効求人倍率は1.3倍程度で推移しております。設備投資も増加しており、県内経済は全体として持ち直しの動きとなりました。

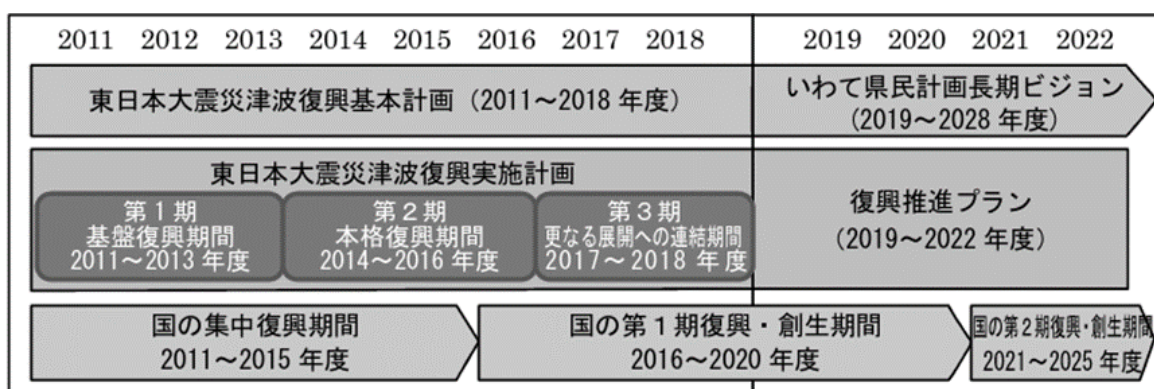
2022年度下期の岩手県経済は、製造業を中心とする設備投資の増加が見込まれるほか、個人消費についても堅調に推移するものと見込まれます。一方で、資源価格や新型コロナウイルス感染症の動向及び影響等で、社会・経済活動が影響を受ける可能性は引き続き高いものと見込まれます。

## 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おります。現在は、「いわて県民計画」の長期ビジョンにおいて、「復興推進プラン」が示され、農林水産業や商工業の振興などに引き続き取り組むこととされています。

これまでに、復興道路や公営住宅の整備等が進み、インフラ面においての復旧は概ね完了しております。一方で、沿岸部の水揚量や養殖生産量は震災前の水準に達しておらず、地域主要産業である漁業や水産加工業にとっては課題が残っている状況となっています。

【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「主な取組の進捗状況 いわて復興インデックス」(令和4年9月30日時点)より当行作成)

### ■ 「安全の確保」

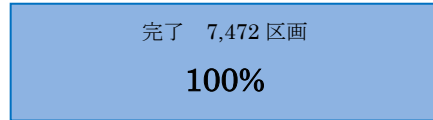
#### ◇海岸保全施設の整備状況

◎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」

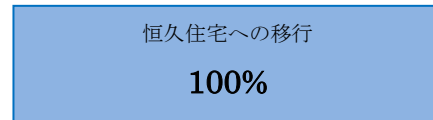
#### ◇災害公営住宅整備戸数

◎整備予定戸数 5,833 戸



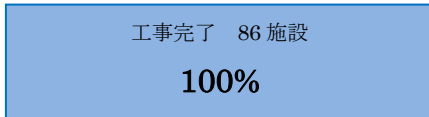
#### ◇応急仮設住宅入居者数

◎ピーク時(2011年10月) 43,738 人



#### ◇公立学校の復旧状況(沿岸地区)

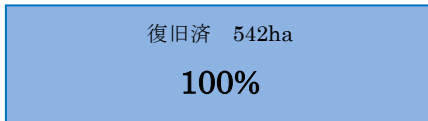
◎被災学校数 86 校



### ■ 「なりわいの再生」

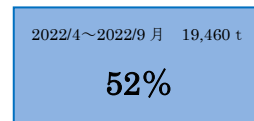
#### ◇農地の復旧面積

◎復旧対象面積 542ha



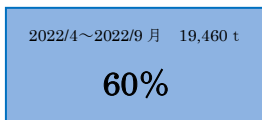
#### ◇養殖生産量

◎震災前3年同期平均 36,817 t の比較



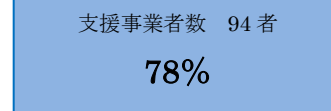
#### ◇産地魚市場水揚量

◎震災前3年同期平均 66,315 t との比較



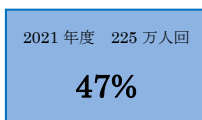
#### ◇起業・新事業に進出支援

◎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	612,683 人
団体予約利用	60,502 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 1,129,363 回
<b>154%</b>

## ② 経営計画

### ■ 「とうぎん Vision」

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」

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と考えています。

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

##### 「令和19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。今後も地域と共栄していくために、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。

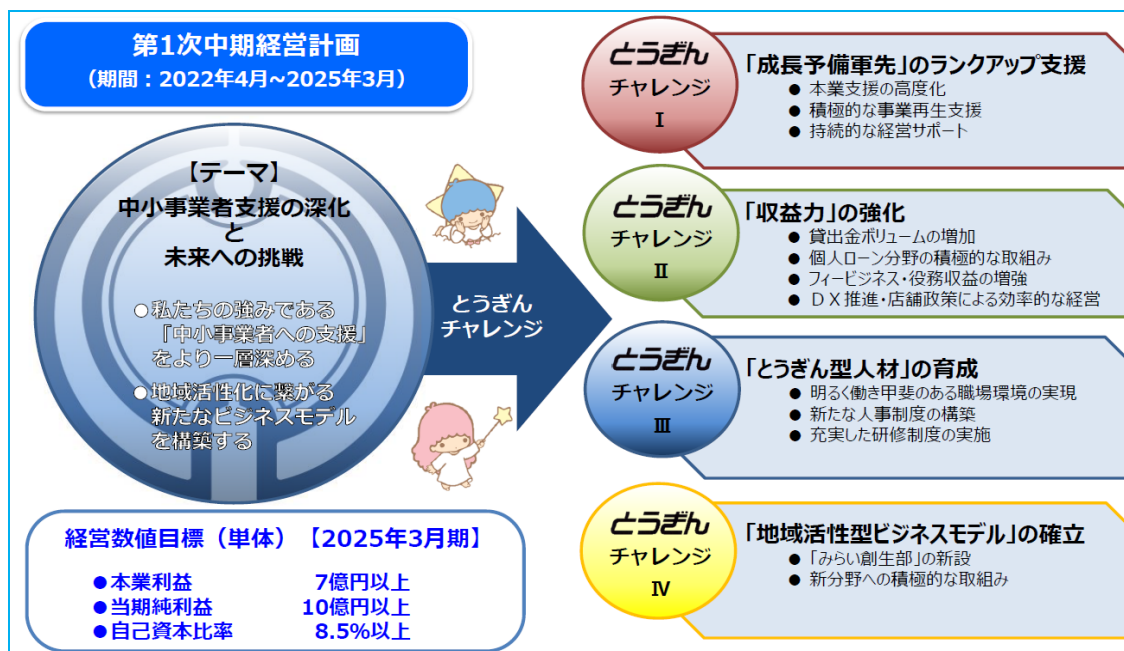
新たに策定した中期経営計画は、「とうぎん Vision」に掲げる長期経営計画を達成するための中期的な戦略として位置づけており、「第1次中期経営計画」として定めております。

「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」を掲げております。この「とうぎんチャレンジ」を着実に実行することで、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を構築することとしており、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】



© 2023 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. L633309

## 【成長予備軍への信用供与の実績】

### ■ 貸出金平均残高の実績

(単位：百万円)

	2019年	2020年	2021年	2022年	2022年	
	3月期	3月期	3月期	3月期	9月期	9月期
	通期	通期	通期	通期	9月迄	計画始期比
総貸出金	563,209	568,658	620,632	632,702	637,475	4,773
うち一般貸出金	429,064	436,733	457,654	459,222	463,924	4,702
事業性	336,689	344,407	367,346	370,984	377,467	6,483
住宅ローン	82,646	82,703	81,322	79,784	78,371	△1,413
消費者ローン	9,729	9,623	8,986	8,454	8,084	△370
うち地公体・市場性貸出金	134,144	131,925	162,977	173,479	173,550	71

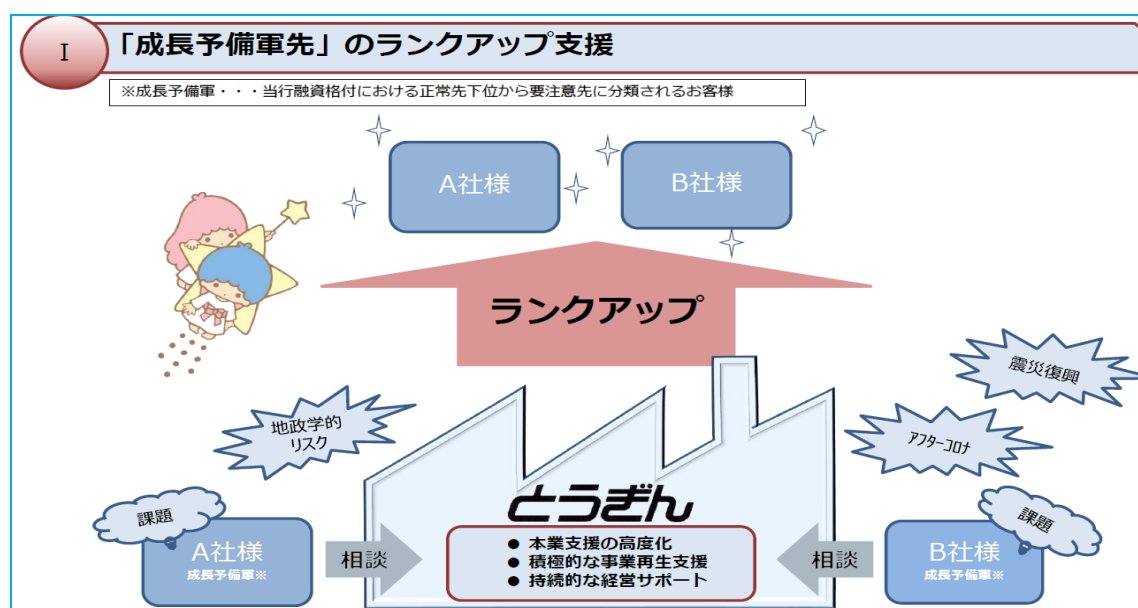
## ■事業性貸出金平均残高の実績

(単位：百万円)

	2019年	2020年	2021年	2022年	2022年	
	3月期	3月期	3月期	3月期 (計画始期)	9月期	計画始期比
	通期	通期	通期	通期	9月迄	
事業性合計	336,689	344,407	367,346	370,984	377,467	6,483
格付別						
正常先上位以上	83,064	78,492	89,075	79,017	83,113	4,096
【成長予備軍先】 正常先下位～要注意先	187,311	204,084	218,359	234,292	239,217	4,925
個人事業主等	51,219	45,455	41,731	39,617	37,584	△2,033
破綻懸念先以下	15,096	16,375	18,181	18,058	17,552	△506

### 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」へ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」へ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「二刀流の経営支援(本業支援、事業再構築支援)」を施策として掲げ、支援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。

具体的な対応として、2022年上期において、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、2022年9月末時点では770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。

成長予備軍先のランクアップを測る指標として、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。2022年9月末時点において、ランクアップした先は204先、ランクダウンした先が210先となっております。引き続き本業支援や持続的な経営サポートを実施することで、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。

また、当行では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の長期化を踏まえ、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、今後も状況に応じた対応を実施することで成長予備軍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。

◆本業支援着手件数 (2022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
357件	241件	172件	770件

◆「成長予備軍先」の格付遷移の状況 (2022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	204先	6.2%
ランクダウン	210先	6.4%
維持	2,747先	83.8%
その他	15先	0.4%
融資取引解消	102先	3.1%
合計	3,278先	

◆新型コロナウイルス感染症対応資金繰り支援先の4種類の定義と先数

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、営業収支および経常収支黒字先
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3月末	2022年6月末	2022年9月末
分類①	525先	518先	517先
分類②	1,250先	1,226先	1,231先
分類③	103先	125先	124先
分類④	530先	539先	536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」を柱として掲げております。この4つの柱を達成するための施策として、「本業支援と持続的な収益確保を両立する営業活動」、「多様化に応える商品の確立による顧客本位の取組み」、「具体的計画設定に基づく拠点・リソースの最適化」に取り組んでおります。

2022年度については一般貸出金残高、法人関係役務収益、預り資産役務収益、個人ローン残高、為替自動化率5%向上(2021年9月末比較)を収益力強化の計画指標としております。

### ○ 「本業支援と持続的な収益確保を両立する営業活動」

この施策においては、営業店が地域や支店特性を踏まえた具体的営業活動を盛り込んだ営業店アクションプランを作成・実践し、本部が定量分析資料等に基づいた対話・指導を行うことで、行動の「量」や本業支援にかかる提案力の「質」の強化を図り、「貸出金ボリュームの増加」と「フィービジネス・役務収益の増強」の達成へ繋げていくこととしております。

貸出金については、2022年9月末時点の一般貸出金残高の実績は4,645億円となりました。営業店アクションプランの中で具体的な活動として掲げる融資取引解消先や預金のみ取引先への取組みについては一定の成果を確認しております。その一方で、行



動の「量」と「質」を更に増加・向上させていく必要があることを認識しており、本部の指導と関与の強化を通じ、貸出金ボリュームの増加を図ってまいります。

フィービジネス・役務収益については、今年度の法人関係役務収益及び預り資産役務収益は計画を下回っている状況です。特に、法人関係役務収益については計画との乖離があることから、今後は営業店アクションプランにおける具体的活動内容の見直しを実施し、活動の実効性を高め収益獲得へ繋げてまいります。

#### ◆一般貸出金残高

2022年3月末実績	2022年9月末実績	2023年3月末計画	2025年3月末計画
4,678億円	4,645億円	4,740億円以上	4,900億円以上

#### ◆法人関係役務収益・預り資産役務収益

	2022年3月期 実績	2022年9月期 実績	2023年3月期 計画	2025年3月期 計画
法人関係役務収益	220百万円	58百万円	200百万円	300百万円
預り資産役務収益	428百万円	216百万円	480百万円	600百万円

#### ○「多様化に応える商品の確立による顧客本位の取組み」

この施策においては、顧客が求めるサービス提供やセルフチャネルの導入を通じ、「個人ローン分野の積極的な取組み」を進め、現役世代の顧客基盤の拡大を図ることとしております。

2022年5月には、無担保ローンの主力であるマイカーローンにおいて、全ての保証会社でWebでの仮審査申込を可能とするなどの商品改定を実施しております。また、6月には、住宅ローンにおいても商品改定を実施し、利便性向上を図っております。

2022年9月末時点の個人ローン残高の実績は861億円となっております。今後については、商品改定を実施した個人ローンの積極的な推進を図るほか、Web完結型無担保ローンの導入等を通じ、個人ローン分野での収益力の強化へ繋げてまいります。

#### ◆個人ローン残高

2022年3月末実績	2022年9月末実績	2023年3月末計画	2025年3月末計画
868億円	861億円	890億円以上	1,000億円以上

#### ○「具体的計画設定に基づく拠点・リソースの最適化」

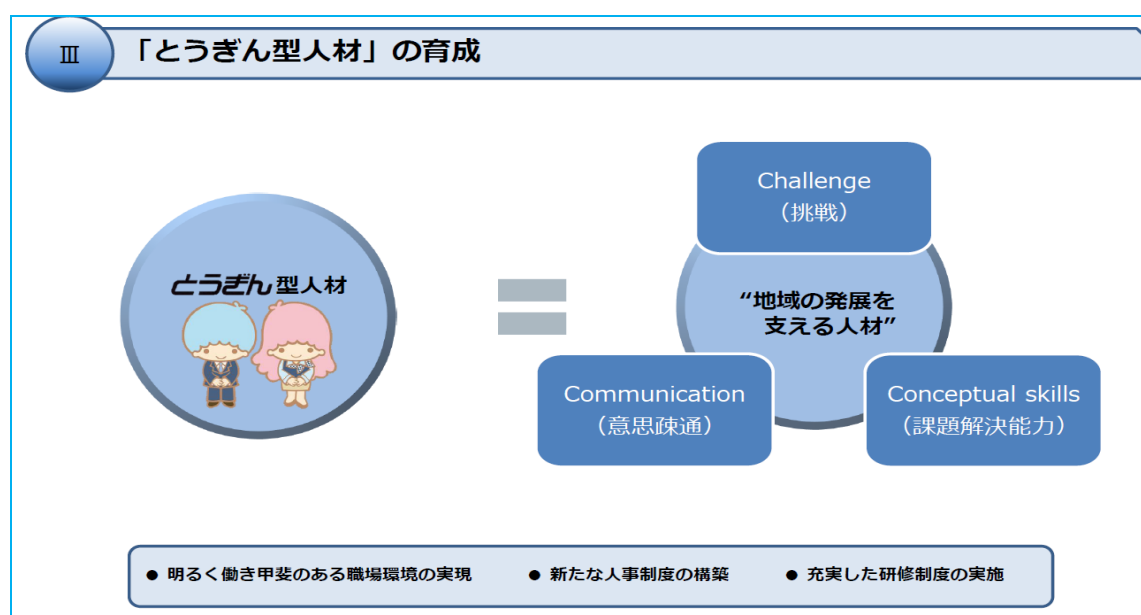
この施策においては、非対面チャネルやデジタル化を拡大させ、それらチャネルと共存する店舗チャネルの再構築を図り、持続可能な金融インフラを整備することとしております。

今後については、現在取組んでいる個人ローン分野での Web 対応や、インターネットバンキング及び口座振替等による為替手続きの自動化を更に拡充していくこととしております。加えて、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おいては、2023 年 2 月に一関支店を近隣の山目支店へ移転集約、また、月が丘支店を近隣の青山支店へ移転集約し、共同店舗の形態で営業する予定としており、効率的な店舗運営を図ることとしております。これらにより、「DX 推進・店舗政策による効率的な経営」へ繋げてまいります。

◆為替自動化率 5%向上（2021 年 9 月末比較）

2022 年 9 月時点	2023 年 3 月計画
1.3%向上	5%向上

c とうぎんチャレンジⅢ 「とうぎん型人材」の育成



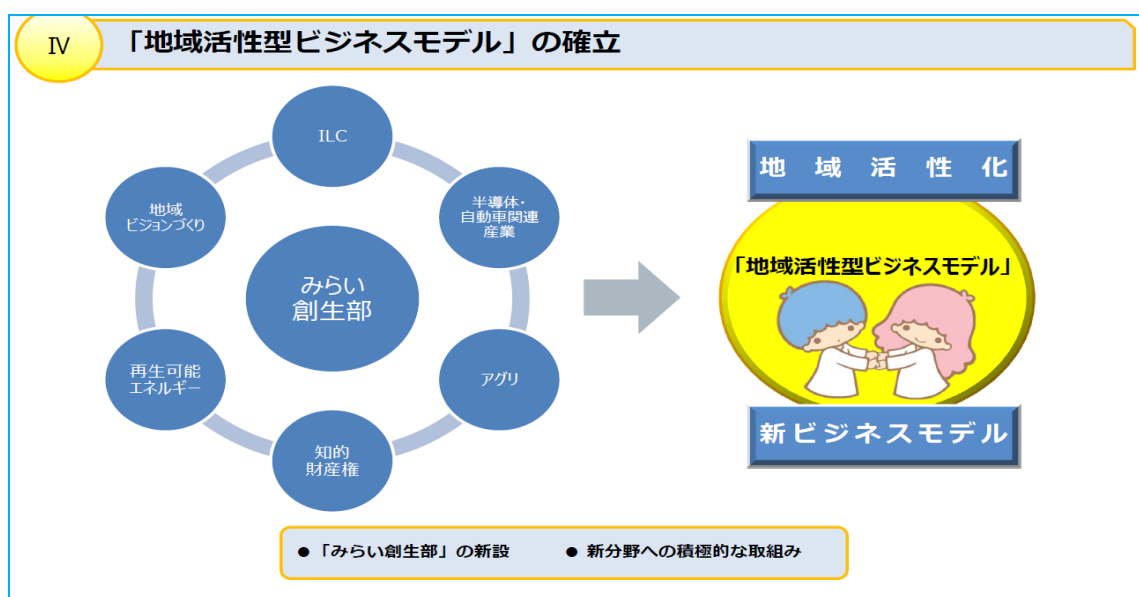
「とうぎん型人材」とは“地域の発展を支える人材”であり、その育成に向けて、「3C 要素を基幹とした人材育成体系の構築」、「モチベーション向上につながる人事制度の見直し」、「従業員満足度・幸福度の向上」に取り組んでおります。

「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。具体的には、中小企業診断士試験や農業・林業経営アドバイザー試験の受験者を行内公募し、中小事業者支援の深化へ繋がるスキルを持った人材育成に向け取り組んでおります。また、意欲の高い行員を率先して参加させる研修体系案の策定に着手しており、今後も研修体系の充実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」については、賞与算定方法の見直し、賃金体系および諸手当の改善に向け検討を実施しております。

「従業員満足度・幸福度の向上」については、2022年度上期において、従業員満足度調査を全従業員向けに実施しております。今後は調査により得られた結果から課題を抽出し、改善策を講じて、良好な職場風土の醸成へ向け取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。

計画には有望と考えられる分野として、再生可能エネルギー、アグリビジネス、知的財産権、ILC、半導体・自動車関連産業、地域ビジョンづくり等を掲げておりますが、それぞれの分野の評価を行いつつ、計画期間中に新しいビジネスモデルを一つ以上確立することを目標に掲げております。

現在注力している分野は、東北地方の自然環境を活かし地域脱炭素を進めることで地域活性化を図ることを目的とした「再生可能エネルギー分野」と、食糧自給問題で重要度が高まる「アグリビジネス分野」です。

再生可能エネルギー分野については、現在の世界的な脱炭素化の動きが今後さらに加速することが予想され、国内及び地域経済においても市場の拡大が見込まれております。岩手県は再生可能エネルギーに関わるポテンシャルが高く、今後の開発余地は大きいと見込んでおり、広く豊かな地域を資源化できる分野として取組んでおります。具体的には ESG 関連の融資へ積極的に取組むほか、2022年8月には地域の事業者の脱炭素化へ向けた支援を行うために、CO<sub>2</sub>の見える化サービスを提供する2社と業務提携を締結し、

脱炭素化支援メニューの充実を図っております。今後については、業務提携先の追加や自治体との連携強化等を進め、地域活性化型ビジネスモデルの構築に向け取り組んでいくこととしております。

また、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。2022年8月には、ブドウ栽培からワイン販売までを一貫して行う農業法人に対し、「とうぎん・もりしんアグリファンド」の活用を通じた資金調達支援を実施しております。今後においてもアグリビジネス関連融資の積極的な推進やファンドの活用、行内の人材育成及び支援機関との連携強化等を図り、アグリビジネス分野に注力して取り組むこととしております。

### 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「地域活性化型ビジネスモデル」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3つの役割に対し次のとおり取り組んでおります。

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、2022年上期においては、4人のエリアマネージャーが17ヶ店へ臨店を行い、活動指導等も実施しております。

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。2022年度においては、事務負担の効率化に向けたサービスや、経費削減・環境貢献ができる自家消費型太陽光発電設備サービス等を導入しております。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や、販売会の実施、

各種商談会への案内を実施しております。

三つ目は、顧客の資産形成を推進する中心的な役割を担う部署として、法人及び役員等に対する事業承継を含む中長期的な資金準備の提案や現役世代を中心とした資産形成等を推進し、また、営業店指導と管理等も行ってしております。この他に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い、商品開発等は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」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、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、アグリビジネス、ILC、再生可能エネルギー、知的財産権、半導体・自動車関連産業など新分野へ積極的な取組みを行っております。アグリビジネスや再生可能エネルギーに関しては、営業店を通じた情報収集や協働支援を行い、ビジネスモデルとして早期に確立出来るよう取組みを進めております。また、他の分野においては行政機関や外部機関等と連携し、情報収集を通じて新たなビジネスモデルとしての検証を進めております。

#### **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。

2022 年度においては、要注意先以下の中から 46 先を重点管理先として選定し、うち 22 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。

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、2022 年度上期においては 4 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支援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。2022年度上期においては支店長会議を1回開催しており、会議のなかでは中期経営計画、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。2022年度上期においては、グループ会議を地域ごとに各1回開催しており、会議ではチャレンジⅠおよびチャレンジⅡを中心に、本業支援に向けた取組みの方向性や営業店アクションプラン策定及び活用を指示するとともに、個人ローン推進における方針も指示しております。

2022年度下期においても、全営業店の営業店長または渉外課長を対象として、施策及び各種計画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

2022年度営業店業績評価については、中期経営計画に基づいた評価とし「成長予備軍」、「本業支援」項目への評価を高めるような評価体系とし、成長予備軍への支援、本業支援に対する取組み強化を図っております。

#### 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もみえてきました。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。

2022年度上期においては、CAP会議を1回開催しており、会議では中期経営計画と関連する議題を挙げ、それぞれの課題を認識し対応策を検討しております。

### 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 融資管理体制の整備

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た「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。営業店アクションプランは「とうぎんチャレンジ」の各区分との関係性を明確にし、具体的な活動内容や活動目標を設定し、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います。

#### C 経営者保証ガイドラインへの対応

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。また、2019年12月の『事業承継に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則』の公表に伴い、円滑な事業承継の阻害要因となる経営者保証の取扱いについて体制整備を行い、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

おります。

今後も引き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。

#### 【「経営者保証に関するガイドライン」の活用状況の実績】

項 目	2019 年度 下期	2020 年度 上期	2020 年度 下期	2021 年度 上期	2021 年度 下期	2022 年度 上期
新規に無保証で融資した 件数	883	1,547	1,082	967	852	976
経営者保証の代替的な手法 として ABL を活用した件数	2	1	1	1	0	1
保証契約を解除した件数	75	92	98	105	76	84
保証債務整理の成立件数	0	0	0	0	0	0
新規融資に占める経営者保 証に依存しない融資の割合	24.09%	31.32%	30.74%	33.75%	30.23%	33.95%

#### 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。2014 年には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事業性融資商品「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）」の取扱いを開始しております。また同時に、従前から取扱っていた「復興ビジネスローン 1000」の商品改定および「とうぎん医療・介護ローン」の取扱いも開始しております。「復興ビジネスローン 1000」については、新規先や復旧・復興需要にスピーディな対応をすることを目的に商品内容を改定し、「復興ビジネスローン 2000」として取扱いを行っております。「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 年からは、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。

2020 年度以降は、新型コロナウイルス感染症対応の資金繰り支援制度の利用が多かったことから、コロナ禍以前と比較し各種ビジネスローンの取扱いは減少しております。

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～2022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	2,090 (0)	15,378 (0)	314
とうぎんエコ・ローン	81 (0)	6,698 (0)	2,354
とうぎん農業ローン「アグリビジョン」	39 (2)	179 (9)	30
とうぎん創業支援ローン「起業のとびら」	104 (0)	362 (0)	110
とうぎん雇用拡大支援ローン「人増繁盛」	32 (0)	440 (0)	13
医療・介護ローン「はるかプラン」	70 (2)	5,851 (244)	4,209
医療・介護ローン「みらいプラン」	11 (0)	600 (0)	394
医療・介護ローン「きずなプラン」	15 (0)	2,441 (0)	1,984
とうぎん地域貢献寄付型ローン	14 (2)	1,250 (250)	1,157

※ ( ) 内は2022年4月～2022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、被災された事業者や個人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～2022年9月				2022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2022年9月までに4,498件/1,060億38百万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き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～ 2022年3月		2022年4月～ 2022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)	2,917	63,593	1	5	2,918	63,598	983	27,021
事業資金 (設備)	918	31,065	0	0	918	31,065	621	24,007
住宅 ローン	523	10,400	1	50	524	10,450	455	8,945
消費者 ローン	138	923	0	0	138	923	115	868
合計	4,496	105,983	2	55	4,498	106,038	2,174	60,843

### 【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～ 2022年3月		2022年4月～ 2022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	370	8,594	1	50	371	8,644	314	7,242
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 11 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、コベナント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 35 先/21 億 16 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	22 先	3 件	10 先	35 件
リファイナンス支援金額	1,309 百万円	226 百万円	581 百万円	2,116 百万円

## 【支援事例 1】

### 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、沿岸地域にて魚介類の卸売や水産加工業を営む事業者です。東日本大震災の津波により、加工場等が全壊する等の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。

同社は、地元漁港に水揚げされる水産資源を利用した地場製品の製造販売を行う等、地域経済の発展や雇用の維持拡大にも大きく貢献している企業です。

想定外のコロナ禍の影響も大きく受け、未だ業績回復の途上にはありましたが、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。そこで、機構をはじめとする関係機関と協議を重ねた結果、リファイナンスにあたっては事業者の負担を極力軽減することが必要な状況であり、資本金劣後ローンを組み合わせた資金調達によるExit計画を作成致しました。

メイン行である当行を中心とした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。2022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11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。2022年6月に「いわて食の大商談会」が対面商談にて開催され、当行誘致企業11社が出展しました。当行誘致企業の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。

また、2022年10月に「地方銀行フードセレクション」、2022年11月には「沖縄大交易会」が開催され、「地方銀行フードセレクション」に10社、「沖縄大交易会」には5社、当行誘致企業が出店しております。

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。またオンライン商談会に行員が同席し、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。引き続き今後も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。

【2022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	2022年6月	2022年10月	2022年11月
	オンライン		2022年10月 ～2023年3月	2022年8月 ～2022年12月
開催規模		バイヤー：176社 出展者：90社	バイヤー：5,150名 出展者：645社 (対面、オンライン合算)	バイヤー：126社 出展者：197社 (対面、オンライン合算)
当行誘致先数		11社	10社	5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2016年4月より、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。今年度からは、従来以上に「とうぎんボード」および「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」および「成約」件数を数値化し、業績評価制度の対象とすることで、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2022年9月迄の登録件数は6か月間で113件と前年度を上回るペースで増加しております。紹介件数については「商談」に繋がる確度の高い情報のみを集計する方法に改めたことにより前年度と比較し減少しておりますが、取組の内容については、お客様の課題解決に向け、行員各々が「成約」に結びつく可能性が高い紹介先を絞り込み、行動している結果であ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3月期	161件	263件
2021年3月期	74件	80件
2022年3月期	132件	84件
2022年9月期	113件	25件

## ■ とうぎんビジネスマッチングサービス

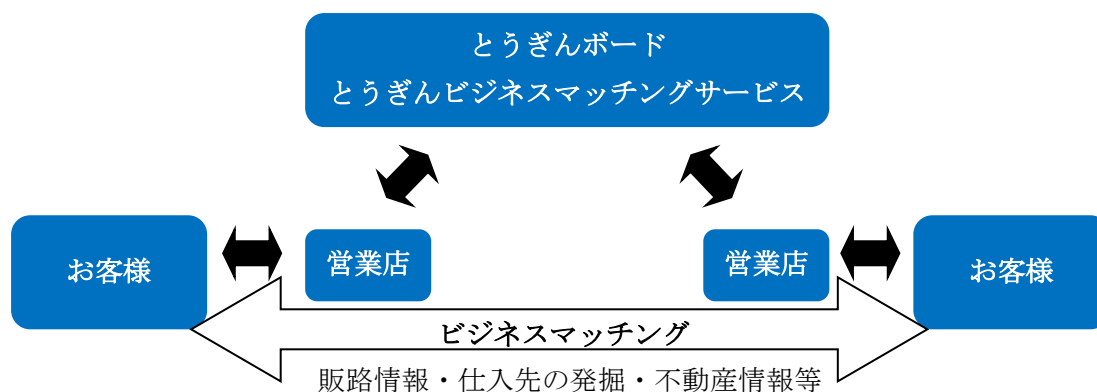
取引先同士の商取引をマッチングする掲示板で、販路拡大や課題解決等、両者の本業支援に活用しております。

「とうぎんビジネスマッチングサービス」の2022年9月迄の活用実績は、前年度と比較し増加基調にあります。「とうぎんボード」活用と同様に、中小事業者のトップライン向上支援に積極的に取り組むという活動の成果と捉えております。しかしながら、登録件数の中には、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、貴重な事業ニーズを有効活用するためにも、今後は発信情報に対しての応答数ゼロを無くすことが「とうぎんビジネスマッチングサービス」の課題であると捉えております。

### 【活用実績】

	登録件数	紹介件数	成約件数
2020年3月期	72件	73件	29件
2021年3月期	109件	185件	68件
2022年3月期	105件	146件	25件
2022年9月期	65件	100件	27件

### 【行内イントラネットワークの活用イメージ】





## 【支援事例 2】

### 行内イントラネットワークを活用した販路拡大及び仕入先紹介支援事例

本事例は、紫波町にて紫波町産のリンゴを使用したハードサイダーの製造販売に取り組む事業者とのマッチング事例です。同社は「ハードサイダーを全国に広めたい」という思いがあり、当行は創業計画策定の段階から関与し、メイン行として支援してきました。

当行では、事業性評価を実施し、事業における課題は収益向上に向けた販路拡大及び商品の安定供給に向けた仕入れ先の確保であることを当社と共有し、課題解決に向けた取組みを展開しました。販路拡大については、行内イントラネットワークを活用して情報共有を行い、僚店取引先から県内外へ販路を有する地域商社を紹介したことで、販路拡大のマッチングへ繋げることができました。

また、仕入れ先の確保についても、地元産のリンゴの美味しさを広めたいという思いに応えるべく、安定的にリンゴの供給が可能な地元農家を紹介しております。地元産材料への拘りを追求した地域ハードサイダー製造へ繋がる支援事例となっております。

## 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。

遠野市では、観光・物産を軸とした経済活性化に向けて、一般社団法人遠野ふるさと公社から地域の観光施設運営事業や地域商社事業の承継を受け設立された「株式会社遠野ふるさと商社」に対して出資を実施しております。また、出資後も各種商談会への参加要請を行い地元産品の地産外消に向けた支援をするなど、売上向上に繋がるよう販路拡大支援を実施しております。

洋野町では、洋野町総合計画審議会に委員として参画しており、策定済みの第 2 期まち・ひと・しごと創生総合戦略(令和 2 年度～令和 6 年度)への様々な支援を実施してまいります。

また、宮古市は 2022 年 11 月に環境省が募集する「脱炭素先行地域」に選定されております。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である「脱炭素先行地域」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。今後も地域脱炭素の実現に向け主体的な関与を実施して

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。

2022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1名が在籍しております。資格取得した人材は農林水産業を営む事業者に対し、習得した知識を活かした中長期的なサポートに取り組んでおります。また、2022年度には新たに農業経営アドバイザー研修・試験に4名、林業経営アドバイザー研修・試験に1名がチャレンジしており、専門知識の習得に励んでおります。

当行では、今後も農林水産業の業務特性を理解し、各事業者が抱える課題に対し、より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行ってまいります。

### b ファンドを活用した長期伴走型支援

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性資金提供の他、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・もりしんアグリ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。

2022年9月までに、計32回の経営支援委員会をファンド出資者間で開催し、既存投資先の事業状況の共有や投資先が抱える問題及び課題解決についての意見交換を実施しております。また、ファンド新規出資候補先に係る要件確認や出資・配当の検討についても同時に実施することで、ファンドの更なる活用に向けた情報共有も行ってまいります。

2022年8月には同ファンドの出資第3号案件として「ワイン製造・販売を行う事業

者」へ出資を行っております。

農業は岩手県の基幹産業であり、農業の発展が岩手県の発展には不可欠です。今後とも各ファンド出資者と連携し新たな支援先を検討してまいります。また、既存の出資先については、出資後にどのような支援やソリューションの提供を実施するかが重要であると捉えております。出資という手法を活用することで、農業の活性化ひいては地域経済の活性化に貢献するよう農業従事者の支援を今後も積極的に行ってまいります。

### 【支援事例3】

#### とうぎん・もりしんアグリファンドを活用した事業者支援事例

本事例の事業者は、八戸市でブドウ栽培からワイン販売まで一貫して行う認定農業者です。地元の就労支援事業所とも連携し、障がい者の方々に就労機会の提供も行う農福連携を通じた地域貢献度の高い企業であります。

また、ワイン製造は八戸市が中心となり進める「八戸ワインプロジェクト」の中核事業として新たな地域産業と期待される事業でもあります。

当行では、事業者の事業性評価を実施する中で、自社農場での生産拡大に取り組む上で、生産安定化までの事業資金のニーズがあることを認識しました。長期間に渡る生産投資を下支えすることを目的とし、ファンドを活用した出資を行っております。本事例は、とうぎん・もりしんアグリファンドの出資による地域活性化支援も見据えた事業者支援の事例となっております。

## 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。2022年4月から2022年9月における協議会の新規相談件数は4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ものとなることから、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3月期	11先
2021年3月期	15先
2022年3月期	9先
2022年9月期	4先

#### 【支援事例4】

##### 中小企業活性化協議会を活用した畜産・酪農業のお客様への支援事例

本事例のお客様は、黒毛和牛の肥育業者であり、生産された牛肉を提供する飲食店の経営も行っている事業者です。コロナ禍において資金繰り支援を行っていましたが、長引くコロナウイルス感染症の影響や飼料高騰のあおりを受け、更に資金繰りに支障をきたす状況となっておりました。

再度、資金繰りの相談を受けた当行では、他金融機関との調整も必要であったことから、同社と共に協議会へ相談持込み致しました。

協議会との協議により、外部環境の改善には未だ時間を要するものと考えられることから、リスケジュールの支援に留まらず、外部環境を踏まえた事業計画の策定が必要であるとの結論に至りました。

現在、リスケジュールによる金融機関調整を完了して資金繰りの改善が図られ、事業計画の策定に着手しております。協議会を活用した資金繰り支援および再生支援への取組み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。)の認定を受けました。

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、そして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（2022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	9件	8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	62件	28件
合計	212件	125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し、取引先への支援に取り組んでおります。中小企業経営者の高齢化や後継者不在など地方における事業承継に関する問題は、地域経済資源の維持に直結する大きな課題となっておりますが、非常にセンシティブな事柄であるため表面化していない場合が多く、支援の取組みに際してはニーズの掘り起しが重要であると認識しており、本部を中心とした能動的な取組みが必要であると捉えています。

本計画期間におきましても、これまでに認識した地域事業者が抱える課題解決に向けて、地域の事業者が抱える潜在的なニーズについて喚起するため、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能動的なアプローチを支援してまいります。

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、みらい創生部と営業店との連携による帯同訪問や、岩手県事業承継引継ぎ支援センターや外部のM&A事業者との連携等も強化し、お客様の経営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）の実績は、2020年度、2021年度それぞれ3件となっております。2022年度も複数の案件に取り組んでおり、9月末までに1件のM&Aが成約に至っております。

新型コロナウイルス感染症により多くの業界が影響を受け、さらに廃業を検討する中小

企業が増加していくことが予想されます。地域の重要な経済資源である中小事業者の存続に貢献するため、これまで以上に積極的に事業承継・M&A 支援に取り組んでまいります。

#### 【支援事例 5】

##### M&A による事業承継支援

本事例における譲り渡し企業は、岩手県内で大型自動車を中心とした自動車関連部品の製造・加工をサービスとして提供する事業者です。社歴は長く、当社加工技術が必要とする取引先は数多く存在しておりましたが、代表者の高齢化や人手不足といった社内体制に課題を抱えている状況でありました。

そのような状況を知った譲り受け企業の代表者から当行に対して「地域内企業として譲り渡し企業に対し、何か手伝えることはないだろうか。」という相談があり、M&A による事業承継支援に着手しました。

事前に両社での意思疎通があったため、条件面はすぐにまとめることができ、約半年ですべての譲渡を完了することができました。M&A 完了後においては、同一のグループ会社としてそれぞれが持つ、ヒト・モノ・サービスの経営資源を有効活用することでシナジーを生み出す強固な営業体制構築に取り組んでおります。

譲り渡し企業は、地域の物流を支える大型自動車の設備保全において大きな役割を担っております。本件は企業存続、従業員雇用継続のみならず、当社の提供するサービスが地方物流の安全運航を支え続けることにも寄与した事例であると捉えております。

### 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、引き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、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、2022年度上期は6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、2022年度上期は34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、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 ALM 委員会において報告を行い、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み方針協議を実施し、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2月末、8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。

また、2020年3月以降の新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた中小事業者には、制度融資等の資金供給により、資金繰り支援を行ってまいりましたが、その後のアフターフォローを通して債務者の実態把握に努め、コロナ禍による業績悪化等の状況変化が発生した都度、企業審査（自己査定）を行っており、適切に信用リスク管理を実施しております。

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、取組み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、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は、流動性リスク管理規定、業務継続計画等の規定を定め管理しております。

具体的には、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、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。

システムリスクについては、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。