

# 経営強化計画の履行状況報告書

2023年6月



## 目次

|   |    |
|---|----|
| 1. 2023年3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                                  | 23 |
| 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    | 27 |
| (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         | 29 |
| ① 当行の体制   | 29 |
| ② 返済に関する柔軟な対応   | 29 |
| ③ 復旧・復興資金への対応   | 30 |
| 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 | 31 |
| 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                                | 33 |
| (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                             | 34 |
| 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                                  | 34 |
| 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                          | 35 |
| ③ 早期の事業再生に資する方策   | 39 |
| 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  | 42 |
| 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                                  | 42 |
| (1) 経営管理に係る体制及び今後の方針  | 42 |
| (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        | 43 |
| ① リスク管理体制   | 43 |
| ② 統合リスク管理   | 43 |
| ③ 信用リスク管理   | 44 |
| ④ 市場リスク管理   | 44 |
| ⑤ 流動性リスク管理  | 45 |
| ⑥ オペレーショナルリスク管理   | 45 |

## 1. 2023年3月期決算の概要

### (1) 経営環境

2022年度の国内経済は、個人消費については物価上昇の影響を受けつつも、新型コロナウイルス感染症と消費活動の両立が進んだことや、政府による旅行支援策等の効果もあり、緩やかな増加が見られました。また、企業部門においては、輸出・生産は、海外経済の回復ペースの鈍化の影響を受けつつも、供給制約の緩和に支えられて、横ばい圏内で推移したほか、設備投資は増加しました。全体としては、持ち直しの動きが見られる展開となりました。

2023年度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が感染症法上の5類へ移行したことに伴う経済活動の改善や、行動制限下からの繰越需要の顕在化を要因とし、個人消費は増加傾向が継続するものと見込まれます。また、緩和的な金融環境のもとでの設備投資の増加、インバウンド需要の増加、供給制約の緩和に伴う輸出・生産の増加なども予想されています。海外の経済・物価動向やウクライナ情勢の展開、資源価格の動向等は国内経済の下振れリスクであり、注視する必要がありますが、全体としては、国内経済は緩やかに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

個人預金が前期比29億59百万円増加し5,909億43百万円、法人預金が同87億38百万円増加し3,091億36百万円、公金預金が同16億23百万円増加し108億47百万円となったことから、預金等残高（譲渡性預金を含む）は同133億21百万円増加し9,109億27百万円となり、期末の預金等残高としての過去最高残高を更新しました。

## B 貸出金残高

中小企業向け事業性貸出金が、前期比 195 億 55 百万円増加し 3,793 億 44 百万円となったこと等から、貸出金残高は同 248 億 79 百万円増加し 6,588 億 95 百万円となり、期末の貸出金残高としての過去最高残高を更新しました。

## C 有価証券残高

株式残高が前期比 6 億 64 百万円減少し 48 億 35 百万円、投資信託等のその他の証券残高が同 94 億 21 百万円減少し 241 億 93 百万円となりましたが、債券残高が同 151 億 68 百万円増加し 1,742 億 21 百万円となったことから、有価証券残高は同 50 億 82 百万円増加し 2,032 億 49 百万円となりました。

### 【資産・負債の状況】

(単位：百万円)

|                  | 2022年3月末  | 2022年9月末 | 2023年3月末 |           |           |
|------------------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|
|                  |           |          |          | 2022年3月末比 | 2022年9月末比 |
| 資 産              | 1,024,987 | 978,365  | 965,845  | △59,142   | △12,520   |
| うち貸出金            | 634,016   | 639,691  | 658,895  | 24,879    | 19,204    |
| 中小企業向け<br>事業性貸出金 | 359,789   | 365,134  | 379,344  | 19,555    | 14,210    |
| うち有価証券           | 198,167   | 205,779  | 203,249  | 5,082     | △2,530    |
| 負 債              | 986,308   | 940,142  | 928,321  | △57,987   | △11,821   |
| うち預金等            | 897,606   | 926,590  | 910,927  | 13,321    | △15,663   |
| うち借入金            | 79,360    | 3,144    | 2,911    | △76,449   | △233      |
| 純 資 産            | 38,679    | 38,222   | 37,524   | △1,155    | △698      |

## 【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<br>(計画始期) | 2022年9月末 | 2023年3月末 | 計画始期比  |
|---------------|--------------------|----------|----------|--------|
| 製造業           | 38,078             | 39,133   | 41,197   | 3,119  |
| 農業・林業         | 8,577              | 8,935    | 9,008    | 431    |
| 漁業            | 1,451              | 1,318    | 1,402    | △49    |
| 鉱業・採石業        | 1,228              | 1,725    | 1,798    | 570    |
| 建設業           | 48,269             | 45,636   | 48,098   | △171   |
| 電気・ガス・熱供給・水道業 | 21,236             | 20,084   | 19,009   | △2,227 |
| 情報通信業         | 2,002              | 1,817    | 2,692    | 690    |
| 運輸業・郵便業       | 11,840             | 12,636   | 12,660   | 820    |
| 卸売業           | 13,475             | 13,646   | 14,139   | 664    |
| 小売業           | 21,847             | 20,775   | 21,063   | △784   |
| 金融業・保険業       | 10,386             | 19,125   | 19,134   | 8,748  |
| 不動産業          | 96,832             | 97,185   | 103,797  | 6,965  |
| 物品賃貸業         | 6,014              | 5,667    | 5,901    | △113   |
| 学術研究・専門サービス業  | 1,631              | 1,634    | 2,084    | 453    |
| 宿泊業           | 3,550              | 3,489    | 3,545    | △5     |
| 飲食業           | 6,197              | 6,069    | 5,902    | △295   |
| 生活関連サービス業     | 10,656             | 10,349   | 11,120   | 464    |
| 教育・学習支援業      | 1,937              | 2,067    | 2,022    | 85     |
| 医療・福祉         | 21,068             | 21,169   | 21,120   | 52     |
| その他サービス       | 33,505             | 32,666   | 33,642   | 137    |
| 合計            | 359,789            | 365,134  | 379,344  | 19,555 |

## ② 損益の状況

### A 資金利益

貸出金利息収入が前期比32百万円、有価証券利息配当金が同35百万円増加しましたが、預け金利息収入が同1億3百万円減少したこと等から、資金利益は同42百万円減少し92億7百万円となりました。

### 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期比57百万円減少し12億66百万円となりました。

### C コア業務粗利益

資金利益及び役務取引等利益が減少したから、コア業務粗利益は前期比1億円減少し104億75百万円となりました。

#### **D 経費**

人件費、物件費についてそれぞれ前期比 35 百万円、2 億 10 百万円減少したことから、経費は同 2 億 44 百万円減少し 81 億 41 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期比 1 億円減少しましたが、経費が同 2 億 44 百万円減少したことから、コア業務純益は同 1 億 44 百万円増加し 23 億 34 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、前期比 2 億 34 百万円増加し 49 百万円、株式等関係損益については同 1 億 17 百万円減少し 97 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、貸出金等償却費用が減少したこと等により、前期比 16 百万円減少し 3 億 85 百万円となりました。

#### **H 経常利益**

経常利益は経費の減少等により、前期比 3 億 44 百万円増益の 23 億 26 百万円となりました。

#### **I 当期純利益**

当期純利益は前期比 1 億 40 百万円増益の 14 億 20 百万円となりました。

【2023年3月期における決算業績（単体）】

（単位：百万円）

|            | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2023年3月期 |       |      |
|------------|----------|----------|----------|-------|------|
|            | 実績       | 計画       | 実績       | 前期比   | 計画比  |
| コア業務粗利益    | 10,575   | 10,164   | 10,475   | △100  | 311  |
| うち資金利益     | 9,249    | 8,839    | 9,207    | △42   | 368  |
| うち役務取引等利益  | 1,323    | 1,325    | 1,266    | △57   | △59  |
| 経費         | 8,385    | 8,247    | 8,141    | △244  | △106 |
| コア業務純益     | 2,190    | 1,917    | 2,334    | 144   | 417  |
| 国債等債券損益    | △185     | 90       | 49       | 234   | △41  |
| 一般貸倒引当金繰入額 | 85       | 20       | 64       | △21   | 44   |
| 業務純益       | 1,918    | 1,987    | 2,319    | 401   | 332  |
| 臨時損益       | 64       | △66      | 7        | △57   | 73   |
| うち不良債権処理額  | 333      | 486      | 388      | 55    | △98  |
| うち株式等関係損益  | 214      | 210      | 97       | △117  | △113 |
| うち貸倒引当金戻入益 | —        | —        | —        | —     | —    |
| うち償却債権取立益  | 17       | 15       | 67       | 50    | 52   |
| 経常利益       | 1,982    | 1,921    | 2,326    | 344   | 405  |
| 特別損益       | △246     | △20      | △317     | △71   | △297 |
| 当期純利益      | 1,280    | 1,373    | 1,420    | 140   | 47   |
| 利益剰余金      | 12,679   | 13,578   | 13,937   | 1,258 | 359  |

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期比 12 億 9 百万円増加し 379 億 75 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と同 195 億 55 百万円増加したことを主な要因として、同 310 億 98 百万円増加し 4,324 億 68 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、8.78%（同 0.38 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 9.02%（同 0.38 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 年度の岩手県経済は、住宅投資や公共工事などが減少した一方で、個人消費については持直しの動きが見られました。住宅投資は、貸家や分譲住宅は増加したものの、主

力の持ち家が減少し、新築住宅着工戸数が前年を下回ったほか、公共工事も前年を下回りました。一方で、個人消費については、新型コロナウイルス感染症と消費活動の両立が進んだことを背景に、スーパーやドラッグストア部門を中心に堅調に推移して前年を上回りました。また、設備投資は製造業を中心に前年を上回る動きとなりました。全体として、県内経済は一部弱さが見られるものの、緩やかな持ち直しの動きが見られました。

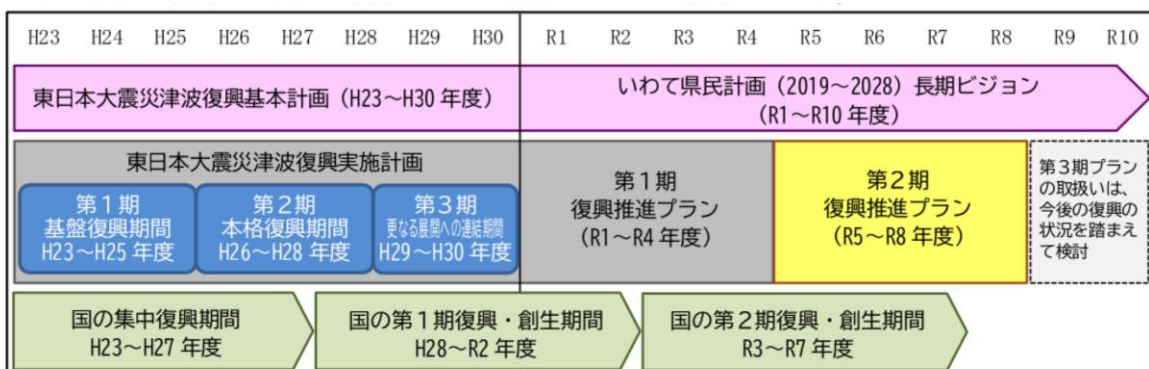
2023年度の岩手県経済は、物価上昇等の下振れ要因に注視する必要があるものの、新型コロナウイルス感染症の影響の緩和や、各種政策による効果により、個人消費の増加が予想されるなど、持ち直しの基調で推移することが見込まれます。

## 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、『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、その具体的な施策や事業をアクションプランである「復興推進プラン」に盛り込み、引続き復興に向けた取組みを進めることとしています。

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。岩手県では、今後においても、建設中の社会資本の早期整備、事業者の販路回復、主要魚種の不漁対策などに取組むこととしています。

【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「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」

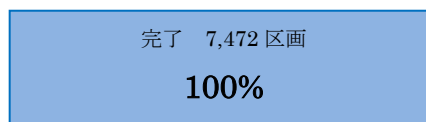
#### ◇海岸保全施設の整備状況

◎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」

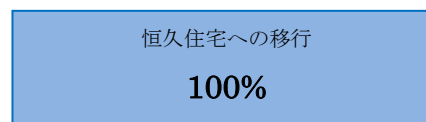
#### ◇災害公営住宅整備戸数

◎整備予定戸数 5,833 戸



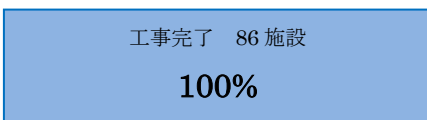
#### ◇応急仮設住宅入居者数

◎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」

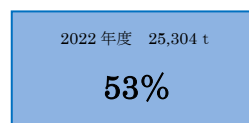
#### ◇農地の復旧面積

◎復旧対象面積 542ha



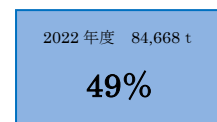
#### ◇養殖生産量

◎震災前3年同期平均値 47,478 t の比較



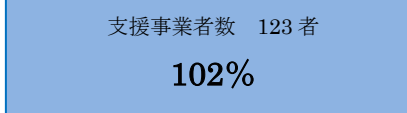
#### ◇産地魚市場水揚量

◎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 |
| <b>253%</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くよう、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<br>中期経営計画   | 第2次<br>中期経営計画      | 第3次<br>中期経営計画      | 第4次<br>中期経営計画      | 第5次<br>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<br>(公的資金返済後) |
| 店舗政策              | 3エリアにて<br>実施予定  | 随時見直し              | →                  |                    |                     |
| 現状のビジネスモデル<br>の強化 | 伸長期間  | 継続                 | →                  |                    |                     |
| 新たなビジネスモデル<br>の構築 | 地域の未来と共存<br>したビジネスモデルへの<br>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<br>新たなビジネスモデル<br>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。

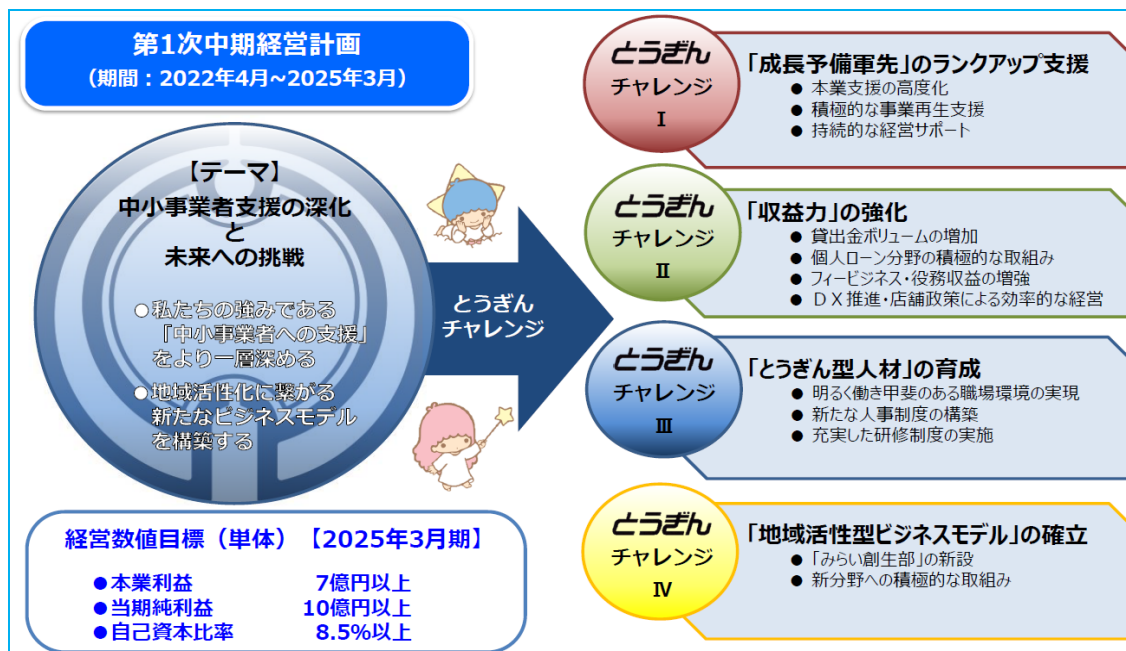
2022年4月に開始した中期経営計画は、「とうぎんVision」に掲げる長期経営計画を達成するための中期的な戦略として位置づけており、「第1次中期経営計画」として定めております。「第1次中期経営計画」のなかでは、『「成長予備軍先」のランクアップ支援』、『「収益力」の強化』、『「とうぎん型人材」の育成』、『「地域活性化型ビジネスモデル」の確立』の4つの「とうぎんチャレンジ」を掲げており、この「とうぎんチャレンジ」を着実に推し進めることで、当行の強みである「中小事業者への支援」をより一層深めるとともに、地域活性化に繋がる新たなビジネスモデルの基盤づくりに取り組むこととしております。

「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】



© 2023 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. L641750

## 【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<br>実績 | 2025年3月期<br>経営数値目標（単体） |
|--------|----------------|------------------------|
| 本業利益   | 9.7億円          | 7億円以上                  |
| 当期純利益  | 14.2億円         | 10億円以上                 |
| 自己資本比率 | 8.78%          | 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）

|              | 2019年<br>3月期   | 2020年<br>3月期   | 2021年<br>3月期   | 2022年<br>3月期<br>(計画始期) | 2023年<br>3月期   |              |
|--------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|----------------|--------------|
|              | 通期             | 通期             | 通期             | 通期                     | 通期             | 計画始期比        |
| 総貸出金         | 563,209        | 568,658        | 620,632        | 632,701                | 643,043        | 10,342       |
| うち一般貸出金      | 429,064        | 436,733        | 457,654        | 459,222                | 467,157        | 7,935        |
| <b>事業性</b>   | <b>336,689</b> | <b>344,407</b> | <b>367,346</b> | <b>370,984</b>         | <b>380,872</b> | <b>9,888</b> |
| 住宅ローン        | 82,646         | 82,703         | 81,322         | 79,784                 | 78,267         | △1,517       |
| 消費者ローン       | 9,729          | 9,623          | 8,986          | 8,454                  | 8,016          | △438         |
| うち地公体・市場性貸出金 | 134,144        | 131,925        | 162,977        | 173,479                | 175,886        | 2,407        |

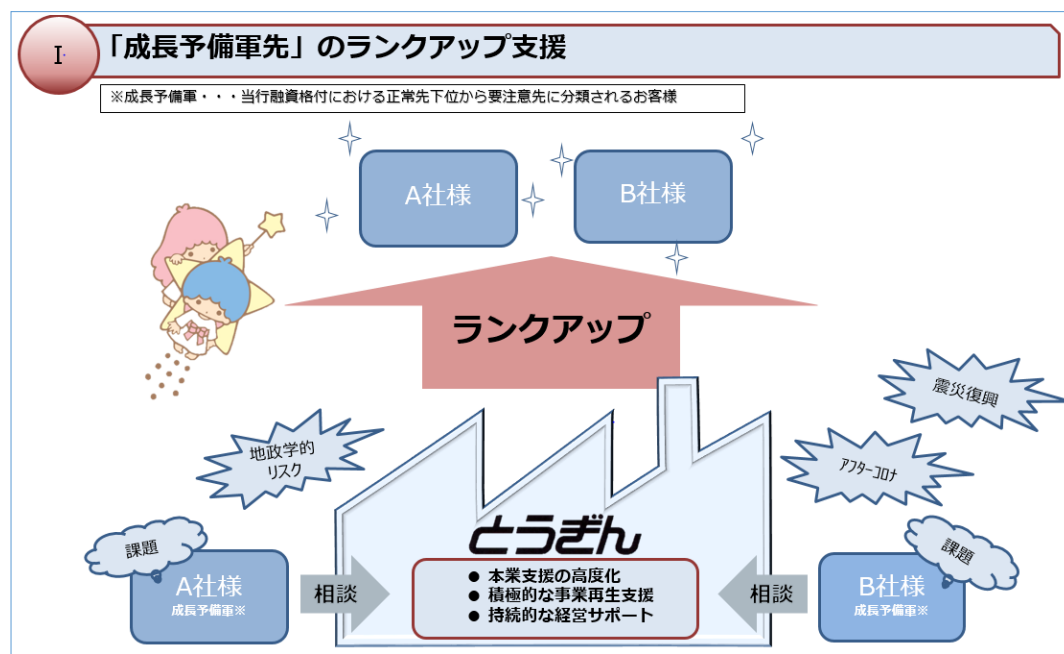
■成長予備軍先への信用供与の実績（事業性貸出金格付別平均残高の実績）

（単位：百万円）

|                   | 2019年<br>3月期   | 2020年<br>3月期   | 2021年<br>3月期   | 2022年<br>3月期<br>(計画始期) | 2023年<br>3月期   |              |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|----------------|--------------|
|                   | 通期             | 通期             | 通期             | 通期                     | 通期             | 計画始期比        |
| 事業性合計             | 336,689        | 344,407        | 367,346        | 370,984                | 380,872        | 9,888        |
| 格付別               |                |                |                |                        |                |              |
| 正常先上位以上           | 83,064         | 78,492         | 89,075         | 79,016                 | 85,231         | 6,215        |
| <b>【成長予備軍先】</b>   |                |                |                |                        |                |              |
| <b>正常先下位～要注意先</b> | <b>187,311</b> | <b>204,084</b> | <b>218,359</b> | <b>234,292</b>         | <b>241,618</b> | <b>7,326</b> |
| 個人事業主等            | 51,219         | 45,455         | 41,731         | 39,616                 | 36,278         | △3,338       |
| 破綻懸念先以下           | 15,096         | 16,375         | 18,181         | 18,058                 | 17,743         | △315         |

## 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3月末時点において、ランクアップした先は324先、ランクダウンした先が332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。

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」を掲げ取り組んでおります。

※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3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 | 324 先   | 9.8%     |
| ランクダウン | 332 先   | 10.1%    |
| 維持     | 2,421 先 | 73.8%    |
| その他    | 22 先    | 0.6%     |
| 融資取引解消 | 179 先   | 5.4%     |
| 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、課題解決に向け取り組むこととしております。

具体的な取り組みとして、2022年上期には、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、2023年3月末時点では814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。

また、2022年度においては、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り組みを実施しております。本業支援好事例における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、本業支援の高度化に向け取り組んでおります。

◆本業支援着手件数（2023年3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    |
|------------|---------|----------|-------|
| 384 件      | 249 件   | 181 件    | 814 件 |

### 【支援事例 1】

#### ローカルベンチマークの活用及びビジネスマッチング・商談会を活用した販路拡大に向けた本業支援

本事例のお客様は、沿岸地域にて養殖アワビを生産する事業者です。BtoB 販売による販路が中心でありましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、新たな販路を検討模索する必要性がありました。また、当社の取扱商品はアワビが主であり、お中元・お歳暮では人気があるものの、高価格帯であることから若年層が購入する機会が少ないことなどが課題となっておりました。

そこで、当行はローカルベンチマークを活用して、当社の課題や今後のビジョンを共有し、コロナ禍における巣ごもり需要とコロナ収束後の需要（贈答品やお土産物）にも繋がる商品開発に参画しました。開発検討にあたり、当行ではプロデュース会社及び缶詰製造業者とのマッチングを行い、アワビ缶詰の商品化を実現させたものです。

また、販路拡大支援として、各種商談会へ当行が招致した他、地域アンテナショップへの出品やキー局番組で取り上げられたこともあり、全国的な販路拡大へつな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自販機ステーション開店に向けた本業支援

本事例は、企業が保有する不動産の活用方法として、当行及び自動販売機販売・保守事業者が共同し、オリジナル自販機が集結した自販機専門店（自販機ステーション）の提案を行った支援事例となります。当行は不動産の活用方法としての自販機ステーションの開店提案を行ったほか、行内ネットワークの活用により自販機出店業者の紹介も実施し、地元事業者の販売機会の創出を支援しました。

自販機ステーションは 24 時間いつでも利用可能であり、地域や販売事業者にとって活気が出る場所を提供し、地域の新たな発見の場所になることへの期待を込めて展開されました。開店時点では、食料品を取り扱う県内事業者 6 社と地元飲料メーカー 2 社が自販機を設置し、全 9 台の自販機で自社商品の認知やアピールへ繋げております。こうした他業種複合型での自販機の展開は県内では初めての取組みとなります。

本取組みは、施設の集客性創出、地元企業・飲食店の販売機会の創出、地域の方の利便性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】

#### 飲食店のトップライン向上に向けた長期伴走支援

本事例のお客様は、食品小売りや卸売り、飲食店を展開する事業者です。業歴が長く、飲食店部門も相応の知名度を有しておりましたが、既存店舗の老朽化が進んでおり、事業継続には店舗の移転を検討しなければいけない状況にありました。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当社と対話を重ねた結果、店舗の老朽化に加え、客席不足による収益機会の逸失、原価管理を含めた収益管理の精緻化の必要性等の課題を整理・共有し、支援に取り組みました。

店舗の移転へ向けては、当行は構想段階から積極的に関与し、収益機会の逸失状況の把握や収益構造分析、事業計画の策定支援等を実施しております。また、収益管理の精緻化に向けた顧問税理士の紹介や、店舗新築移転に伴う建設業者とのマッチング支援、金融支援も行っております。

本事例は構想段階から店舗移転まで2年に渡った長期の取組みとなります。店舗移転により飲食店事業の継続が図られた他、客席増加により収益機会逸失の課題解決がなされ、トップラインの向上に繋が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」

事業再生へ向けては、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、事業再生へ向けて取り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り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

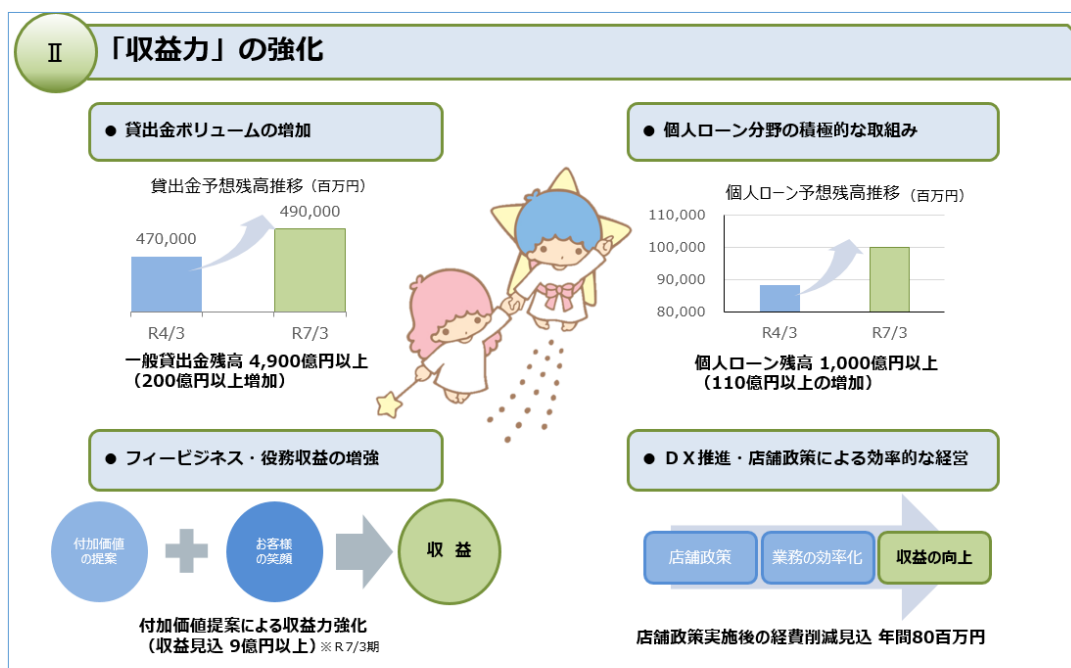
即した支援を提供することとしております。ランクアップ支援においては、支援の期間が継続するほどランクアップにつながる傾向を認識しており、今後も状況に応じた対応を実施することで成長予備軍先を含む中小事業者の持続的な成長へと繋げてまいります。

◆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<br>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<br>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<br>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<br>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9月末 | 2023年3月末 |
|-----|----------|----------|----------|
| 分類① | 525先     | 517先     | 512先     |
| 分類② | 1,250先   | 1,231先   | 1,220先   |
| 分類③ | 103先     | 124先     | 130先     |
| 分類④ | 530先     | 536先     | 546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3月末時点の実績は4,790億円となりました。一般貸出金については、当行が注力としている成長予備軍先を中心に前年同月比112億円増加し、期末時点における過去最高

残高となっております。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 | 2023年3月末目標 | 2023年3月末実績     | 2025年3月末目標 |
|------------|------------|----------------|------------|
| 4,678億円    | 4,740億円以上  | <b>4,790億円</b> | 4,900億円以上  |

##### ○「個人ローン分野への積極的な取組み」

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3月末時点の個人ローン残高の実績は864億円となり、目標に対し乖離が出ている状況となっております。今後については、本部を含めた住宅ローンの推進と Web 完結型ローンの浸透による利用拡大を図り、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 | 2023年3月末目標 | 2023年3月末実績   | 2025年3月末目標 |
|------------|------------|--------------|------------|
| 868億円      | 890億円以上    | <b>864億円</b> | 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3月期の実績は1億35百万円となり、目標に対し乖離が出ている状況となっております。法人関係役務収益については、実績が一部の営業店に偏っている状況を課題として認識しております。今後は本部支援の強化や事業課題解決に向けたサポートメニューの追加を行い、全行的な取組みに繋げ、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3月期の実績は4億84百万円となりました。生命保険関連の役務収益が順調に推移しており、資産形成に向けた提案力は向上しているものと認識しております。今後については、人材育成による提案力の強化とセミナー等を通じた資産形成ニーズの喚起等により、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

|          | 2022年3月期<br>実績 | 2023年3月期<br>目標 | 2023年3月期<br>実績 | 2025年3月期<br>目標 |
|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 法人関係役務収益 | 220百万円         | 200百万円         | 135百万円         | 300百万円         |
| 預り資産役務収益 | 428百万円         | 480百万円         | 484百万円         | 600百万円         |

○「DX推進・店舗政策による効率的な経営」

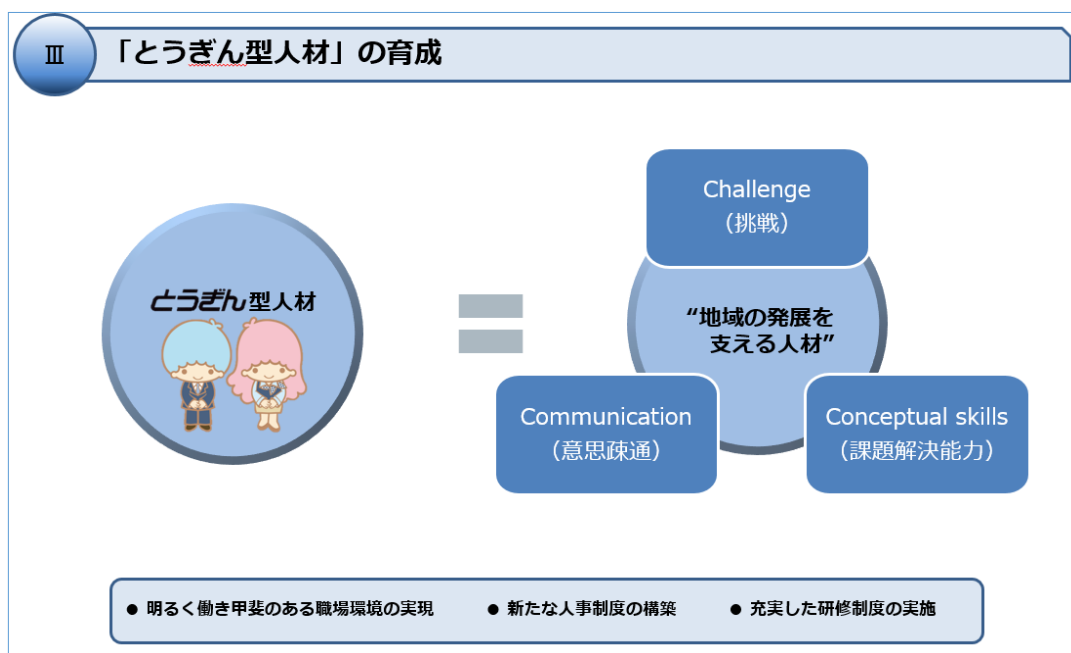
本計画期間中にDX推進・店舗政策による効率的な経営に向けて取り組むことで収益力の強化を図ることとしており、デジタル化に伴う非対面取引の推進や、持続可能な金融インフラの提供に向けた店舗チャネルの再構築に取り組んでおります。2022年度の具体的な取組みとして、DX推進については、取引先の金融取引にかかるデジタル化支援を目的とし、ビジネスインターネットバンキングの新規申込みキャンペーンを展開しております。また、店舗政策については、岩手県内に所在する2店舗にて近隣店舗内に店舗を移転集約し、共同店舗の形態で営業する支店内支店化を実施しております。

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。2021年9月を基準とし、為替自動化率を5%向上させることを目標としておりましたが、2022年3月時点における実績は、2.1%の向上に留まりました。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。また、店舗政策については、持続可能な金融インフラの提供とその効果を検証しながら、効率的な経営へ向け取り組んでまいります。

◆為替自動化率5%向上（2021年9月末比較）

| 2023年3月目標 | 2023年3月実績 |
|-----------|-----------|
| 5%向上      | 2.1%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、「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、新たに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。この調査において、世代別で給与に対する意識や業務に対するモチベーションに差異が見られたことを課題として認識しております。認識した課題に対しては、諸制度の改定を検討し、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」

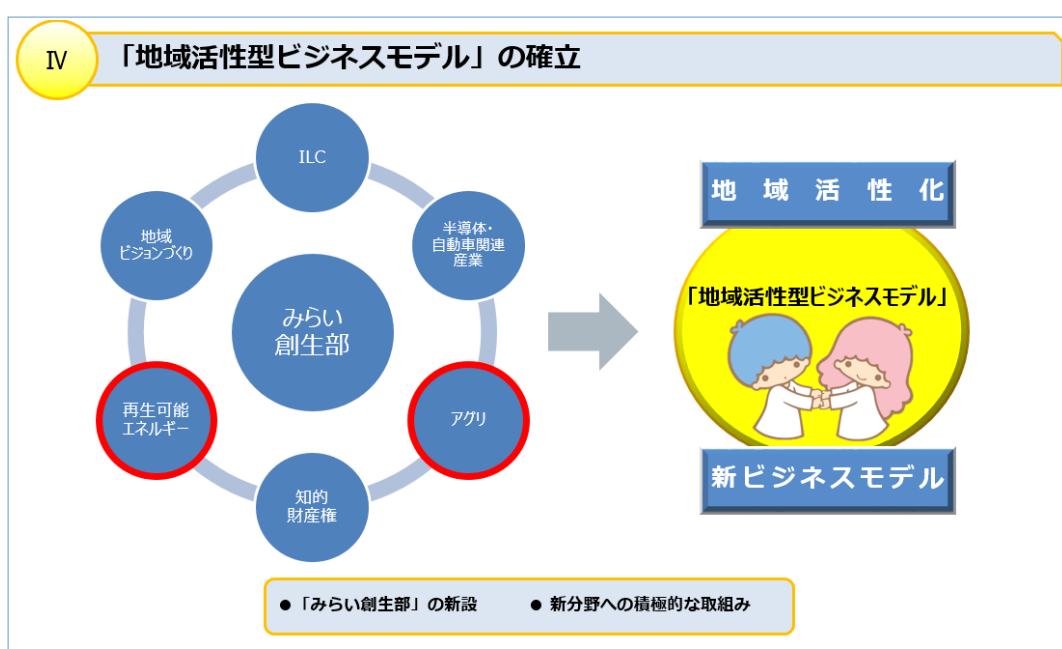
モチベーション向上につながる人事制度においては、人事考課制度や賃金体系など人事制度全体を見直ししていく必要があると認識しております。人事制度については、従業員満足度調査から得た結果を踏まえ、見直しの検討を実施しております。

2023年4月には、物価上昇への対応と従業員のモチベーション向上を目的とした「ベースアップ」のほか、多様な人材の確保を目的とした「初任給引き上げ」の方針を固めております。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。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組んでおります。また、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」を策定しております。今後についても、これらの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当初より、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（脱炭素）」と「アグリビジネス」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に取組んでいくこととしております。

○再生可能エネルギー（脱炭素）分野における取組み

再生可能エネルギー（脱炭素）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積極的に取り組んでおります。

具体的な取組みとして、2022年上期には、CO2排出量可視化サービスや自家消費型太陽光発電・PPA サービスを提供する専門事業者3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。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」の取扱いを開始しました。本商品は、大型のグリーンプロジェクトから比較的小規模な投資にも対応可能としており、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。

また、地域の脱炭素化へ向けては、地方自治体と連携した取組みも実施しております。宮古市及び紫波町は環境省が募集する「脱炭素先行地域」に選定されております。脱炭素先行地域とは、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、当行は共同提案者の一員として参画し、両自治体と連携して地域脱炭素化に向けた支援を行っております。

再生可能エネルギー（脱炭素）分野では、資金使途をCO2排出量の削減に貢献し地域脱炭素化に資するものとした環境関連融資残高を指標として定め、取組みを実施しており、2023年3月末時点の実績は229億円となりました。今後については、「とうぎんグリーン・ローン」の活用を行い、営業店と本部の協働により環境関連融資案件を創出し、地域の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3月末目標 | 2023年3月末実績 | 2025年3月末目標 |
|------------|------------|------------|
| 220億円      | 229億円      | 350億円      |

#### ○アグリビジネス分野

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。

具体的な取組みとして、2023年2月には、「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い、より多くの一次産業を営む事業者に対して自己資本の充実に向けた支援を実施するとともに、関連事業を営む事業者に対しても同様の支援を行うことを可能としております。



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」の取扱いを開始しました。本商品は、株式会社日本政策金融公庫と連携した協調融資も可能としており、本商品を通じて、農林漁業を営む事業者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金融支援を実施していくこととしております。

アグリビジネス分野においては、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3月末時点の実績は105億円となりました。今後については、「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3月末目標 | 2023年3月末実績 | 2025年3月末目標 |
|------------|------------|------------|
| 110億円      | 105億円      | 150億円      |

### 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3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、2022年下期においては、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。2022年度においては、事務の効率化に向けた取組みや、経費削減・環境貢献が可能な自家消費型太陽光発電設備を提供する事業会社と提携し、新たなソリューシ

ョンメニュー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促進の他、販売機会の提供として「とうぎんマルシェ」の開催、「地方銀行フードセレクション」、「沖縄大交易会」等の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のアドバイス等を目的とし、資産形成に関する推進の企画や営業店帯同訪問による支援、指導、管理等を行っております。なお、当行は2023年3月に、顧客の資産形成の推進強化と新NISA制度を見据え、資産運用サポート部を新たに設置し、資産形成等の担当部署としております。現役世代を中心とした資産形成等を推進し、営業店指導と管理等も行っております。

支店統括部では、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っております。個人ローンにおいては、2022年10月に当行初のWeb完結型ローン商品の取り扱いを開始しました。また、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、当初より、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を候補として検討してきました。現在では、アグリビジネス分野と再生可能エネルギー分野の2分野に絞り込み、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に取組むこととしております。

具体的な取組みとして、2022年度には、アグリビジネス分野、再生可能エネルギー分野ともに戦略商品として専用融資商品の制定をしております。加えて、みらい創生部内にそれぞれ本部専担者を配置し、専担者による積極的な渉外活動と営業店支援を行っており、融資案件の創出や取組支援を行うことで対象分野融資残高の増加を図っております。また、外部講師を招いた集合研修や専門資格の取得奨励を通じて、専門人材の育成を図るなど、銀行全体でビジネスモデル化に向け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。

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。取組みの結果、コロナ禍の影響や原料高等により厳しい事業環境が続いている中、1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、2022年度下期においては12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年度においては、グループ会議を地域ごとに各3回開催しており、会議では第1次中期経営計画におけるチャレンジⅠおよびチャレンジ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**

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。

また、2023年度については、成長予備軍への支援などの他に、新たなビジネスモデルとして注力するとしているアグリビジネス分野及び再生可能エネルギー分野に関連する項目も追加した評価体系とし取組むこととしております。

## **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。

2022年度においては、CAP会議を2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。

#### 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、与信ポートフォリオの状況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。2022 年下期には、上期の取組み状況を踏まえアクションプランの修正・見直しを行い、活動プロセスの向上を図り、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 経営者保証に関する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】

| 新規融資に占める経営者保証に<br>依存しない融資の割合<br>(件,%)    | 2020年度<br>上期 | 2020年度<br>下期 | 2021年度<br>上期 | 2021年度<br>下期 | 2022年度<br>上期 | 2022年度<br>下期 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| { (①+②+③+④) ÷ ⑤ } × 100                  | 31.3%        | 30.7%        | 33.8%        | 30.2%        | 33.9%        | 28.7%        |
| ① 新規に無保証で融資した件数                          | 1,547        | 1,082        | 967          | 852          | 976          | 820          |
| ② 経営者保証の代替的な融資手法として、<br>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、<br>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、<br>ABLを活用した件数       | 1            | 1            | 1            | 0            | 1            | 0            |
| ⑤ 新規融資件数                                 | 4,943        | 3,523        | 2,868        | 2,818        | 2,878        | 2,860        |

#### 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」や地域活性化に取り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）」を取り扱っている他、「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3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     | 2,100 (10)   | 15,454 (77) | 321   |
| とうぎんエコ・ローン             | 81 (0)       | 6,698 (0)   | 2,204 |
| とうぎん農業ローン「アグリビジョン」     | 41 (2)       | 186 (7)     | 32    |
| とうぎん創業支援ローン「起業のとびら」    | 106 (2)      | 372 (10)    | 108   |
| とうぎん雇用拡大支援ローン「人増繁盛」    | 32 (0)       | 440 (0)     | 7     |
| 医療・介護ローン「はるかプラン」       | 70 (0)       | 5,851 (0)   | 4,084 |
| 医療・介護ローン「みらいプラン」       | 11 (0)       | 600 (0)     | 377   |
| 医療・介護ローン「きずなプラン」       | 15 (0)       | 2,441 (0)   | 1,930 |
| とうぎん地域貢献寄付型ローン         | 16 (2)       | 1,350 (100) | 1,143 |
| とうぎん一次産業者向けローン「みらいのたね」 | 4 (4)        | 102 (102)   | 102   |
| とうぎんグリーン・ローン           | 0 (0)        | 0 (0)       | 0     |

※ ( ) 内は2022年10月～2023年3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～2023年3月 |        |          |        | 2023年3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3月までに4,505件/1,061億15百万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～<br>2022年9月 |         | 2022年10月～<br>2023年3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<br>(運転) | 2,918           | 63,598  | 3                    | 15 | 2,921 | 63,613  | 986   | 27,036 |
| 事業資金<br>(設備) | 918             | 31,065  | 2                    | 10 | 920   | 31,075  | 622   | 24,016 |
| 住宅<br>ローン    | 524             | 10,450  | 2                    | 52 | 526   | 10,502  | 457   | 8,997  |
| 消費者<br>ローン   | 138             | 923     | 0                    | 0  | 138   | 923     | 115   | 868    |
| 合計           | 4,498           | 106,038 | 7                    | 77 | 4,505 | 106,115 | 2,180 | 60,919 |

### 【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～<br>2022年9月 |       | 2022年10月～<br>2023年3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<br>住宅ローン | 371             | 8,644 | 2                    | 52 | 373 | 8,696 | 316   | 7,294 |
| 復興<br>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 36 先/21 億 64 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～<br>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<br>産業復興機構 | 宮城<br>産業復興機構 | 東日本大震災<br>事業者再生<br>支援機構 | 合計        |
|-------------|--------------|--------------|-------------------------|-----------|
| リファイナンス支援先数 | 23 先         | 3 件          | 10 先                    | 36 件      |
| リファイナンス支援金額 | 1,357 百万円    | 226 百万円      | 581 百万円                 | 2,164 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も数多く利用するなどし、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。

コロナ禍の影響も大きく受け、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。

当行は震災以前には取引が無く、買取支援には関与しておりませんでした。震災後の資金繰りを積極的に支援してきたこともあり、事業者からの強い要望により EXIT 計画に参画したものです。

メイン行や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3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。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。また、2022年10月に「地方銀行フードセレクション2022」が開催され当行誘致企業10社、2022年11月の「10th 沖縄大交易会2022」では当行誘致企業4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。

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<br>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)<br>・オンライン                      | ・対面(沖縄県)<br>・オンライン                    |
| 主催団体    |       | 岩手県、岩手県産(株)、<br>県内金融機関 | フードセレクション<br>実行委員会(各地銀)                 | 沖縄大交易会<br>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<br>～2023年3月                    | 2022年8月<br>～2022年12月                  |
| 開催規模    |       | バイヤー：176社<br>出展者：90社   | バイヤー：5,152名<br>出展者：645社<br>(対面、オンライン合算) | バイヤー：398社<br>出展者：608社<br>(対面、オンライン合算) |
| 当行誘致先数  |       | 11社                    | 10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。2022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年度の登録件数は239件と前年度から大幅に増加しております。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、取組みの内容については、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  |
| 2023年3月期 | 239件 | 39件  |

## ■ とうぎんビジネスマッチングサービス

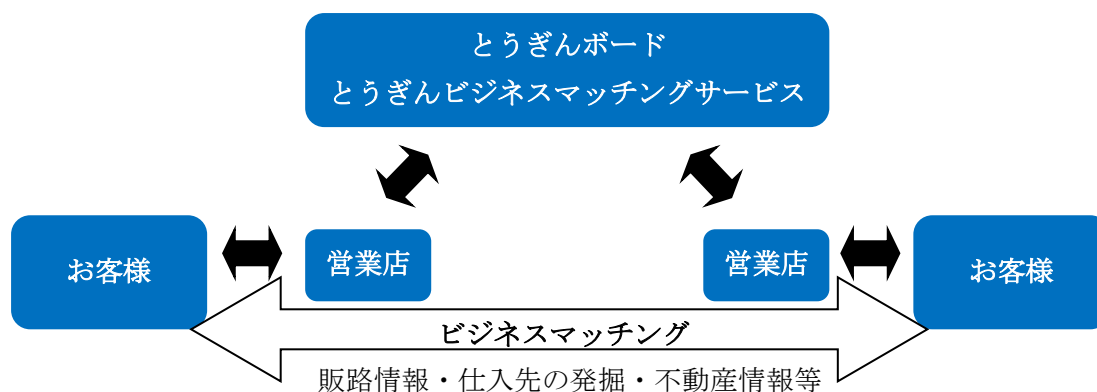
取引先同士の商取引をマッチングする掲示板で、販路拡大や課題解決等、両者の本業支援に活用しております。

「とうぎんビジネスマッチングサービス」の2022年度の活用実績は、前年度と比較して、登録件数、紹介件数、成約件数のいずれも増加し、成約率（成約件数/紹介件数）についても大幅に伸長いたしました。「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、今後は多種多様な事業ニーズを有効活用することに向け、「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。

### 【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  |
| 2023年3月期 | 140件 | 182件 | 74件  |

### 【行内イントラネットワークの活用イメージ】



## 【支援事例 5】

### 行内イントラネットワークを活用した販路拡大及び取引事業者紹介支援事例

本事例は、石巻市にて宮城県産のオリーブ葉を使用したオリーブ葉茶の製造・販売に取り組む事業者とのマッチング事例です。同社は震災復興・地域活性化のために新産業で雇用を創出したいという想いで法人を設立し、当行は、創業当初から支援を実施してきました。

同社よりオリーブ葉を製茶できる事業者の紹介依頼を受け、行内イントラネットワークを活用し、「椿茶」を製造・販売している岩手県内の僚店取引先の事業者の紹介につなげ、マッチングに成功しました。その結果、従来商品に加え、「オリーブほうじ茶」という新商品の開発にも繋がりました。また、当行から、石巻市のふるさと納税返礼品指定の提案を行った結果、石巻市、女川町のふるさと納税返礼品の指定を受けられるまで発展しました。石巻市では「北限のオリーブ」としてオリーブの特産化を目指しており、本件は、宮城県、岩手県という県をまたぎ、地域の新たな地場産品の創出、販路支援を行った取組み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。

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り組んでまいります。

## 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年度には、林業経営アドバイザー研修・試験に新たに1名が合格し、当行では2023年3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。

当行では、外部機関と連携しながら有資格者の支援力強化を図る等、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を構築し、地域力の向上に繋げてまいります。また、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引き続き継続して行ってまいります。

### 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。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 6】

### 海外商社と連携した輸出支援事例

本事例のお客様は、水産物の加工販売を営む事業者です。同社は水産物の仕入れ高騰の影響を受け、「高価格帯商品の販路の拡大」が課題となっていました。

当行では、課題解決に向け、水産物仕入れを希望する海外商社を紹介し、商談を企画しました。当行も商談に同席し、双方の意思疎通が円滑に進み好感触な商談となりました。商談後も、営業店で進捗を確認しながらフォローを実施し商談成立に向け積極的に働きかけた結果、マッチング成約に繋がりました。

経営課題を抱える水産加工業者に対し、ニーズに合った紹介が出来たことにより、海外商社とマッチング成約となった輸出支援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10月から2023年3月における協議会の新規相談件数は12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3月期 | 11先 |
| 2021年3月期 | 15先 |
| 2022年3月期 | 9先  |
| 2023年3月期 | 16先 |

## 【支援事例 7】

### 中小企業活性化協議会を活用した食品加工販売業のお客様への支援事例

本事例のお客様は、岩手県産ブランド牛を中心とした食肉の加工・販売を行っている事業者です。震災復興需要にかかるギフト商品の取扱い減少や、コロナ禍の影響に伴うホテル・飲食店向けの販売不振等もあって売上が減少し、大幅な赤字、債務超過となっております。

赤字補填の為の金融支援を受けながら、再建に向けた営業活動を行っていましたが、事業環境は好転せず、自力再生は困難な状況となりました。

同社は複数の関連会社を有し、また取引金融機関も多数あったことから金融調整が必須と判断し協議会へ相談致しました。協議会においてスポンサー探索を含めた事業再生計画を策定した後、最終的に債権放棄を伴うスポンサー型での再生計画により廃業を回避し、事業の継続と雇用維持が図られた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3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                  | 66件  | 28件  |
| 合計                        | 216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。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、事業者が潜在的に抱える事業承継課題は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ます。

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、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本部から営業店へ還元することでニーズの可視化を行い、本部所管部署であるみらい創生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って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、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まいります。

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組み、1件のM&Aが成約に至っております。

中小企業経営者の高齢化により事業承継を迫られている、もしくは近い将来において事

業承継を検討しなければならない企業は年々増加していくことが予想されております。地域の中小企業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。

### 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、2022 年度下期は 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、2022 年度下期は 36 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 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。

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、每期、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、每期、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。