



2025 年 9 月 22 日

各 位

会 社 名 株式会社 東 北 銀 行
代表者名 取締役頭取 佐 藤 健 志
(コード番号 8 3 4 9 東証スタンダード市場)
問合せ先 常務執行役員経営企画部長 千葉 泰之
(TEL. 019 - 651 - 6161)

「経営強化計画」の承認について

株式会社東北銀行（頭取 佐藤 健志）は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第 12 条に基づき、2025 年 4 月から 2028 年 3 月を計画期間とする「経営強化計画」の申請を行っていましたが、本日、金融庁において計画の承認が決定されましたのでお知らせいたします。

経営強化計画の内容につきましては経営強化計画（ダイジェスト版）及び経営強化計画（本編）を参照いたします。

以上

経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

2025年6月



前経営強化計画の総括	－ (1) 損益の状況	－		1
前経営強化計画の総括	－ (2) 資産・負債・純資産等の状況	－		2
前経営強化計画の総括	－ (3) 中期経営計画の振り返り	－		3
前経営強化計画の総括	－ (4) 一般貸出金の状況	－		4
前経営強化計画の総括	－ (5) とうぎんチャレンジⅠ・Ⅱ	－		5
前経営強化計画の総括	－ (6) とうぎんチャレンジⅢ・Ⅳ	－		6
前経営強化計画の総括	－ (7) 復旧・復興支援等の状況	－		7
第2次中期経営計画について	－ (1) 岩手県の経済状況	－		8
第2次中期経営計画について	－ (2) 岩手県の復興状況	－		9
第2次中期経営計画について	－ (3) とうぎんVision	－		10
第2次中期経営計画について	－ (4) 現状分析	－		11
第2次中期経営計画について	－ (5) 中期経営計画の概要	－		12
第2次中期経営計画について	－ (6) プロジェクトⅠ	－		13
第2次中期経営計画について	－ (7) プロジェクトⅡ	－		14
第2次中期経営計画について	－ (8) プロジェクトⅢ	－		15
第2次中期経営計画について	－ (9) プロジェクトⅣ	－		16
剰余金の処分の方針				17
資本参加制度の趣旨を踏まえた公的資金の有効活用				18

貸出金残高増加及び利回り上昇を要因とした資金利益の増加と、役務取引等利益の増加によりコア業務粗利益は計画始期比8億90百万円増加の114億65百万円となりました。経費は、物件費が減少したものの行員の処遇改善等により人件費が増加し、同1億45百万円増加の85億30百万円となりました。
 経費は増加したものの、資金利益及び役務取引等利益が増加したことからコア業務純益は同7億45百万円増加し29億35百万円となりました。
貸出金及び役務取引等利益の増加を主因として本業利益は計画始期比5億76百万円増加し、12億96百万円となりました。

【単位：百万円】

	2022年3月期 (計画始期)	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	計画始期比
コア業務粗利益	10,575	10,475	11,110	11,465	890
資金利益	9,249	9,207	9,617	9,832	583
役務取引等利益	1,323	1,267	1,500	1,643	320
経費	8,385	8,141	8,540	8,530	145
人件費	4,205	4,170	4,305	4,400	195
物件費	3,625	3,415	3,626	3,558	△67
税金	554	556	608	571	17
コア業務純益	2,190	2,334	2,570	2,935	745
経常利益	1,982	2,326	2,016	2,013	31
当期純利益	1,280	1,420	1,327	1,535	255
本業利益(※)	720	971	955	1,296	576

(※)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

利益剰余金は計画以上の当期純利益を計上したことから同31億62百万円増加し158億41百万円となりました。銀行単体の自己資本比率は貸出金の伸長等によるリスクアセットの増加により0.17_{ポイント}低下し8.99%となりました。

計画始期比

2

第1次中期経営計画
(期間：2022年4月～2025年3月)



- 「成長予備軍先」のランクアップ支援
- 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



- 「収益力」の強化
- 貸出金ボリュームの増加
 - 個人ローン分野の積極的な取り組み
 - 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



- 「とうぎん型人材」の育成
- 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



- 「地域活性型ビジネスモデル」の確立
- 「みらい創生部」の新設
 - 新分野への積極的な取り組み

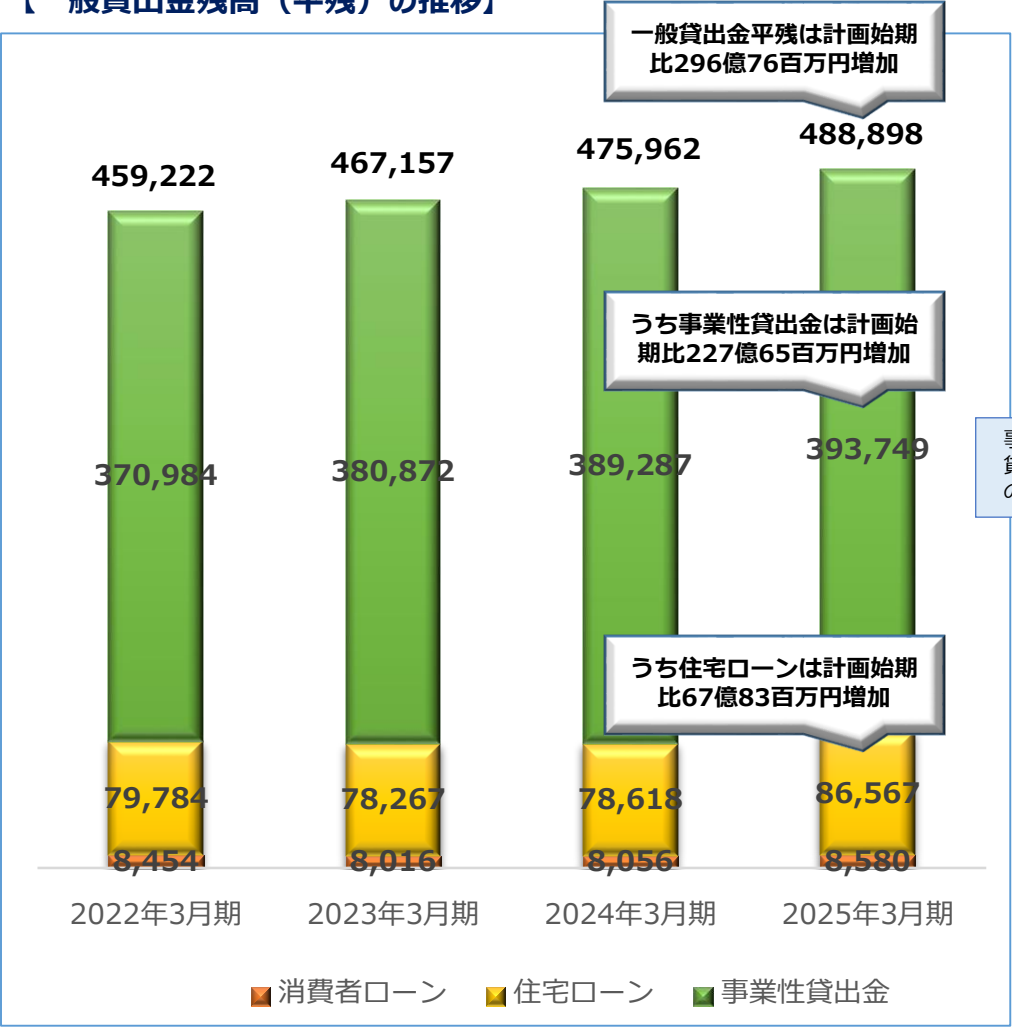
【経営数値目標】

	2025年3月期 目標	2025年3月期 実績
本業利益	7億円以上	12億96百万円
当期純利益	10億円以上	15億35百万円
自己資本比率	8.5%以上	8.99%

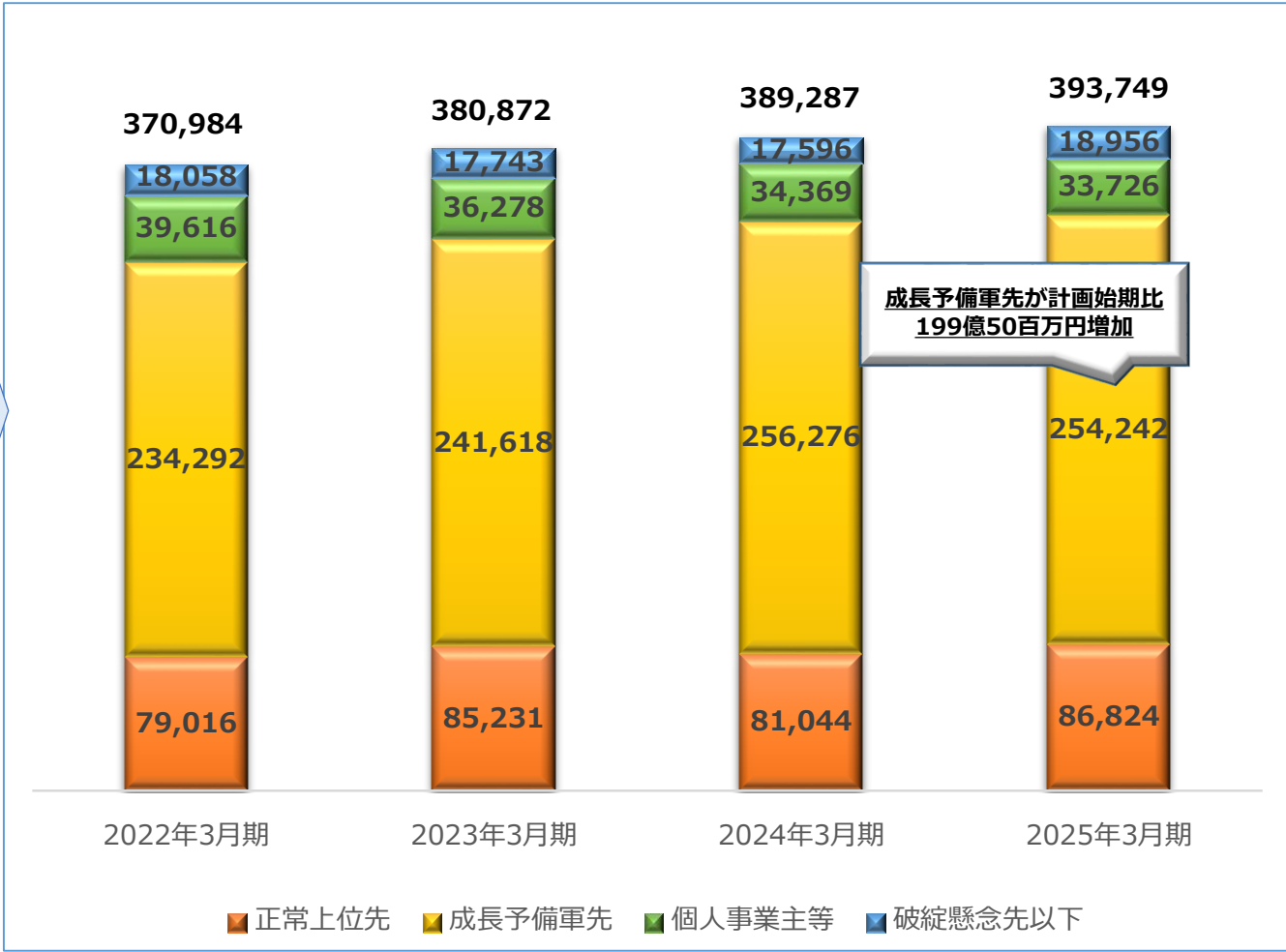
前経営強化計画の総括 - (4) 一般貸出金の状況 -

一般貸出金平残は、計画始期比296億76百万円増加し4,888億98百万円となりました。事業性貸出金を格付別内訳をみると、成長予備軍先が同199億50百万円増加の2,542億42百万円となりました。前計画において中小事業者を中心とする「成長予備軍先のランクアップ支援」に注力した成果によるものと捉えております。

【一般貸出金残高（平残）の推移】



【格付別事業性出金残高（平残）の推移】



I. 「成長予備軍先」のランクアップ支援

- PL改善を中心とした取組みを通じて中小事業者の持続的な成長を支援することで財務格付のランクアップへ繋げる

【成果】

- ◆計画始期の成長予備軍3,278 先の格付遷移

ランクアップ	ランクダウン
568先	540先

- ◆事業性融資残高および本業支援着手件数

	計画始期	2025/3期	計画始期比
事業性融資残高	3,810億円	4,046億円	+236億円
うち成長予備軍	2,406億円	2,609億円	+203億円
本業支援着手件数	730件	877件	+147件

➡成長予備軍への積極的な支援を実施した成果は表れている

【課題】

- 中小事業者の収益や財務内容は外部環境の影響を大きく受けるため、計画期間中に様々な指標により検証を行ったが、当行の支援効果を正確に把握できなかった
- 正常上位先（A2～A4）と成長予備軍の分類間での入れ替わりが多く、評価する時期により評価対象が入れ替わった

【新計画での対応】

- 計画段階で成果を測る指標を明確にするとともに、当行のビジネスモデルである「中小事業者支援」の取組み成果を測る指標となるよう、格付に囚われない指標とする

II. 「収益力」の強化

- 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

【成果】

- ◆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）

	計画始期	2025/3期 目標	2025/3期 実績
一般貸出金残高	4,678億円	4,900億円	5,079億円
うち個人ローン残高	868億円	1,000億円	1,033億円

- ◆フィービジネス・役務収益

	2025/3期 目標	2025/3期 実績
役務収益	900百万円	856百万円
うち法人関係役務収益	300百万円	214百万円
うち預り資産役務収益	600百万円	642百万円

【課題】

- 事業性融資残高は増加した一方で、事業性融資先数は減少
- 法人関係役務収益は、本部の支援体制が不十分で、営業店に対して具体的な施策も講じることができず収益目標が未達
- エリアコーチが担当している営業店が限定的

【新計画での対応】

- 事業性融資完済予定先へのアプローチ継続、再貸先を含む新規先の融資商品導入、取引支援パッケージ導入
- 本部支援体制を明確化し本部連携のもと各種ソリューション支援を提案
- エリアコーチの全エリア配置

Ⅲ.「とうぎん型人材」の育成

- 「とうぎん型人材」＝「地域の発展を支える人材」の育成に向け、「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」への取組みを実施

【成果】

◆人事制度の改定

- ✓ 若手層、専任行員、契約・パート行員の処遇改善
- ✓ 役職定年制度の改定、単身赴任手当の新設、臨時手当支給や昇格最低在籍期間の撤廃

◆研修制度の見直し

- ✓ 選択制研修体系の構築
- ✓ 女性キャリアデザイン研修の導入
- ✓ 課題解決能力の向上を目的とした研修の実施

◆ストレスチェック

	目標	2022年実績	2023年実績	2024年実績
職場のコミュニケーション	7.00	7.20	7.23	7.30
働きやすさ		6.55	6.60	6.59
働きがい		6.23	6.22	6.24

【課題】

- 専門職人材への対応
- 女性活躍推進のための制度見直し

【新計画での対応】

- 経営戦略を実践するために必要な人材の配置等を定めた「人材戦略」の策定
- 障害となっているエリア制度の見直し

Ⅳ.「地域活性型ビジネスモデル」の確立

- 岩手県と当行の強みを活かせる可能性の高い「地域脱炭素化支援（再生可能エネルギー）」と「一次産業支援（アグリ）」の2分野について、ビジネスモデル確立に向けた取組みを実施

【成果】

«地域脱炭素化支援»

- ✓ 脱炭素先行地域における共同提案による参画 4市町
- ✓ 「とうぎんリニューアブル・エナジー」設立
- ◆ 環境関連融資残高

2025年3月末 目標	2025年3月末 実績
260億円	259億円

«一次産業支援»

- ✓ 「水稻中干し期間の延長によるJ-クレジットの創出」支援の導入
- ✓ 「とうぎん・もりしんアグリファンド」全5先出資
- ◆ 一次産業関連融資

2025年3月末 目標	2025年3月末 実績
120億円	108億円

【課題】

- 必要な専門人材の育成および拡充
- 積極推進に向けたリスク管理体制

【新計画での対応】

- 伴走型研修実施による本部・営業店一体となった人材の育成、および各分野の資格取得推進
- 審査部門への各分野専担者の配置

計画期間中リファイナンスによる各機構からのExit支援に積極的に取組み、2025年3月までの累計で43件/23億40百万円の支援を行ってまいりました。

【復旧・復興資金の実行実績】

	件数	実行金額	件数 (うち被災店)	実行金額 (うち被災店)
事業資金	3,881件	95,164百万円	1,635件	51,381百万円
個人向け資金	665件	11,465百万円	573件	9,905百万円
合計	4,546件	106,629百万円	2,208件	61,287百万円

【各機構の活用実績】

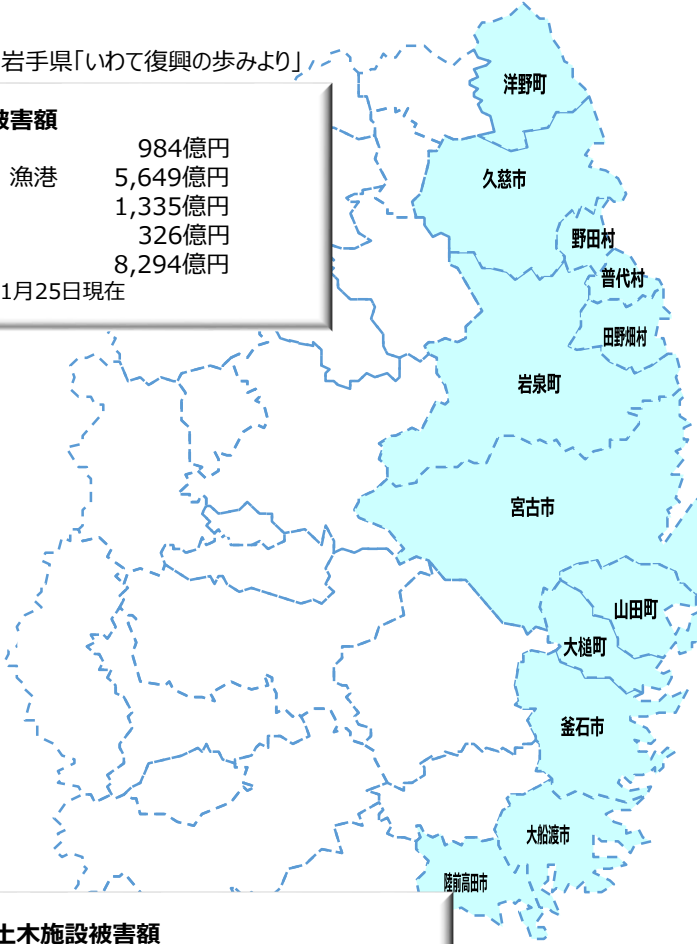
	先数	売却債権額
東日本大震災事業者再生支援機構	55先	23億円
岩手産業復興機構	44先	8億円
宮城産業復興機構	13先	4億円
合計	112先	35億円

【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	26件	4件	13件	43件
リファイナンス支援金額	1,406百万円	242百万円	693百万円	2,340百万円

資料出所：岩手県「いわて復興の歩みより」

- 産業被害額
- 農林業 984億円
 - 水産業、漁港 5,649億円
 - 商工業 1,335億円
 - 観光業 326億円
 - 合計 8,294億円
- ※2011年11月25日現在

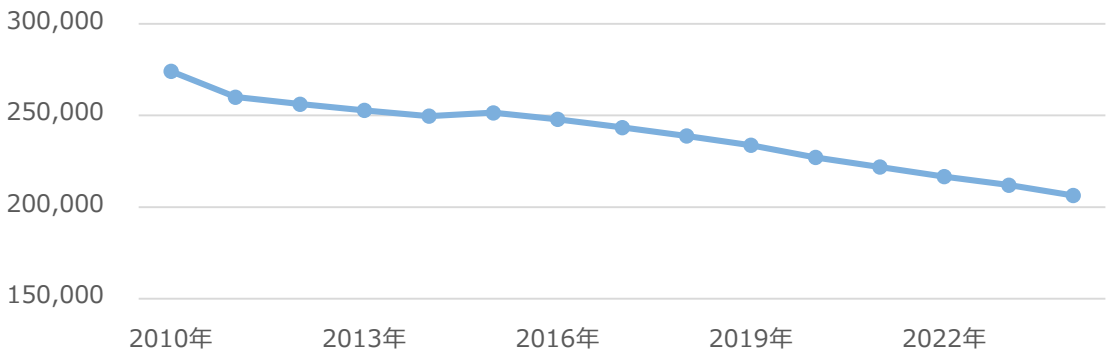


- 公共土木施設被害額
- 河川、海岸、道路施設等 1,723億円
 - 公園施設 405億円
 - 港湾関係施設 445億円
 - 合計 2,573億円
- ※2011年7月25日現在

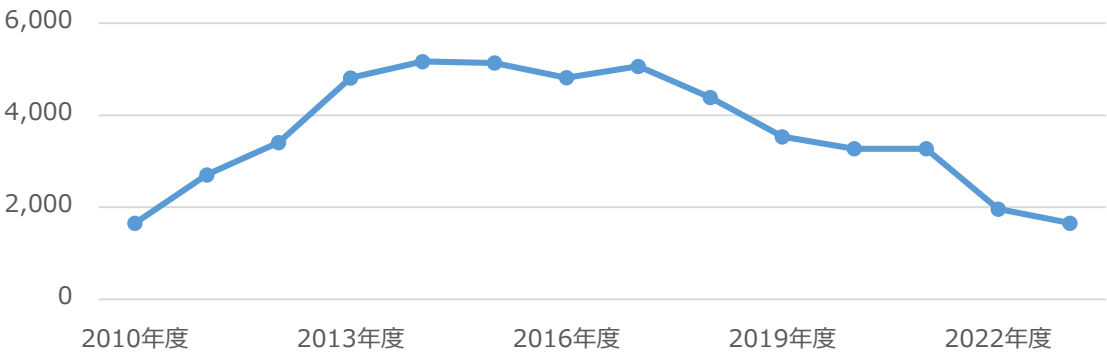
第2次中期経営計画について - (1) 岩手県の経済状況 -

岩手県全体の人口はおよそ113万人で震災前の2011年3月と比較し、およそ18万9千人の減少となり、特に津波による被害が大きかった沿岸12市町村では約6万8千人減少の20万6千人となりました。岩手県の経済状況は、震災直後から沿岸被災地を中心に復興需要が高まり、公共工事請負金額は2014年度に震災後最大の5,167億円とピークを迎えたものの、2023年度には1,657億円と震災前と同水準となっております。岩手県内の中小事業者の多くがエネルギー・物価高騰等による経営の影響を実感しているとするなか、原材料費や人件費などの増加による価格転嫁に向けた取組みが行われている状況は6割程度に留まっており、岩手県内の経済環境は厳しい状況が続いております。

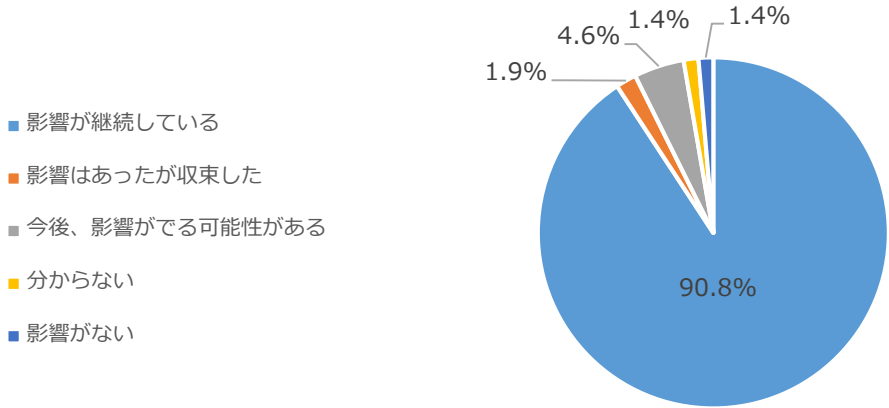
岩手県沿岸12市町村の人口推移



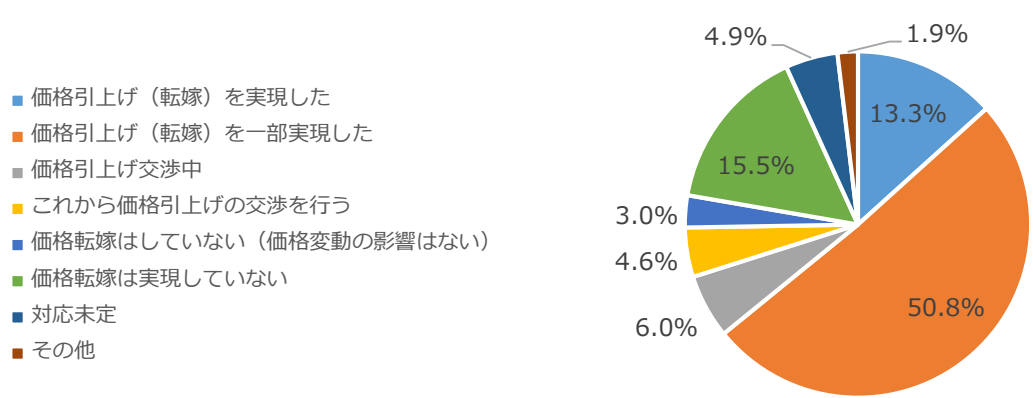
公共工事請負金額の推移



エネルギー価格・物価高騰等による経営への影響



原材料費、人件費などの増加による販売・受注価格への転嫁状況

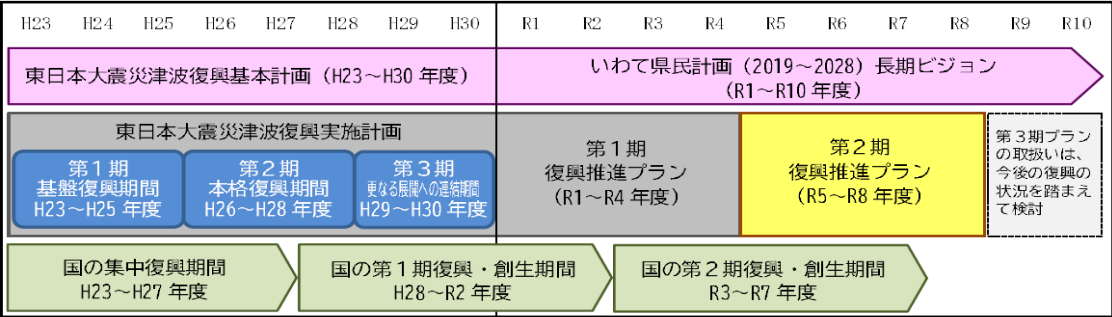


資料出所：岩手県「エネルギー価格・物価高騰に伴う事業者の影響調査」

第2次中期経営計画について - (2) 岩手県の復興状況 -

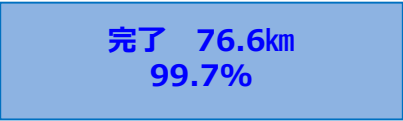
岩手県では、第2期復興推進プランにおいて、『安全の確保』『暮らしの再建』『なりわいの再生』『未来のための伝承・発信』の4つの柱を掲げ、これらを軸に具体的な施策や事業を展開しています。これまでに、復興道路の全線開通や災害公営住宅の整備など、多くの社会資本の整備が完了し、地域の生活基盤は着実に回復しています。

しかしながら、岩手県の復興状況に関する意識調査によると、2024年時点においても東日本大震災が現在の生活に影響を与えているとする回答数が全体の1割を超えております。これは、震災の影響が完全に解消されていないことを示しており、復興が進展している反面、引き続き地域の課題解決に取り組む必要性があることを示唆しています。



【安全の確保】

◇海岸保全施設の整備状況
◎要整備区間総延長76.8km



◇地域防災サポーターによる講義棟受講者数
◎2024年度計画値 2,625人



【暮らしの再建】

◇医療視察数
◎震災前240施設との比較



◇災害公営住宅の自治会等の設置数
◎2023年度計画値172団体



【なりわいの再生】

資料出所：岩手県「いわて復興の歩みより」

◇産地魚市場水揚量
◎震災前3年同期平均値169,627トンとの比較



◇養殖生産量
◎震災前3年同期平均値47,478tとの比較



◇県内主要観光地における観光入込客数
◎震災前（2010年）延べ470万人との比較



【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	1,019,813人
団体予約利用	134,897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）
◎2024年度目標・計画値140,000回との比較



第2次中期経営計画について - (3) とうぎんVision -

2022年4月に、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「とうぎんVision」を制定しております。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。

長期経営計画においては、2025年3月には第1次中期経営計画が終了し行程表で示している項目は計画通りに進捗していることを確認しております。第2次中期経営計画の作成にあたり、これまでの経過や将来見通しを踏まえ、長期経営計画行程表において、「自己資本比率を全行程で8.5%以上」、「店舗政策を3エリアでの実施を目指す」、「新たなビジネスモデルの確立において脱炭素化支援と一次産業支援の確立を明記」の3点を修正しております。

【とうぎんVision】

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きけるよう、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。今後も地域と共榮していくために、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。

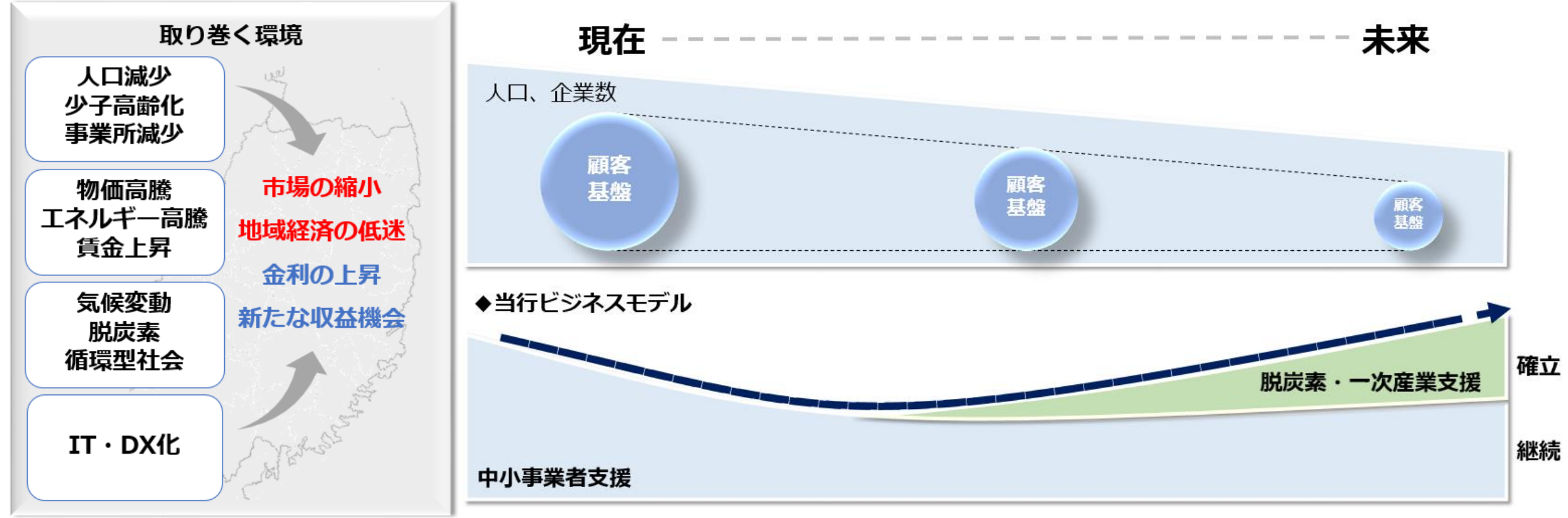
【長期経営計画行程表】

『2037年3月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』

※ 企業価値向上（ROE向上）を意識した取り組みを実施し公的資金返済後の目標を維持する

長期経営計画行程表【基準日：2025年4月1日】			第2次中計	第3次中計	第4次中計	第5次中計
項目	第1次中計					
	計画	実績				
			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	150億円	155.2億円	175億円	200億円	225億円	250億円
自 己 資 本 比 率	8.5%以上	9.02%	8.5以上	8.5以上	8.5以上	公的資金返済後 8.5%以上
店 舗 政 策	3エリアにて 実施予定	盛岡・水沢・ 一関エリア にて実施	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	中小事業者等融資 残高405億円増加	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 モデルの構築	地域の未来と 共存した ビジネスモデル への挑戦	「地域脱炭素化支援」 「一次産業支援」 の2分野に注力	1モデル確立 脱炭素化支援	1モデル確立	一次産業支援	

当行を取り巻く環境は社会経済情勢の影響を受け変化しています。特に、当行の営業エリアは、人口減少が進み事業者数も年々減少傾向にあります。中小事業者への金融支援や本業支援は、当行の創業から変わらないビジネスモデルであり、引き続き注力してまいります。第2次中期経営計画では、人口動態の変化に左右されにくい分野において、新たなビジネスモデルを確立することで、経営の安定性を高めてまいりたいと考えております。



テーマ	共感 共鳴 共創
期間	2025年4月1日～2028年3月31日

経営数値目標

指標	最終年度目標
当期純利益	20億円
お客さまサービス等利益※ (本業利益)	20億円
自己資本比率	8.5%以上
総預金残高	1兆円
総貸出金残高	7,500億円

※お客さまサービス等利益 = 「貸出金平均残高」×「預貸金利回較差」+「役務取引等利益」-「営業経費」

なお経営数値目標は、今後において、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条に基づく経営強化計画の策定に伴い変更となる可能性がございます

重点戦略

プロジェクトⅠ	地域の活性化支援
プロジェクトⅡ	脱炭素化支援と一次産業支援
プロジェクトⅢ	収益力の拡大
プロジェクトⅣ	組織力の強化



地域の活性化支援

地域経済を支える中小企業や地域の顧客に対しての取組み

□ **中小事業者の成長を後押し**

● **事業者数の維持・拡大に向けた伴走型支援**

- 経営改善・事業再生支援先等に対し、対象企業の早期改善及び再建を果たすための支援を実施
- 事業再生先は、必要に応じて抜本的な再生支援を行う
- 支援先の将来ビジョンを共有し、企業支援を効果的に取り組むため、「経営デザインシート」を活用

● **課題解決型提案による事業強化支援**

- 個社毎に異なる課題や支援ニーズに応じた本業支援の取組みを拡大させ、経営課題の解決に向けた提案活動を実施
- 本部支援体制の明確化とその支援活動の定着を図り、本部連携のもと各種ソリューションを活用した積極的な提案を行う

□ **暮らしに寄り添う金融サポート**

● **資産形成コンサルティング能力の向上**

- お客さまの充実したライフイベントに向けた資産形成をサポート
- エリアコーチの増員やエリア範囲の変更を行い、エリアコーチを全店舗に配置することで、預り資産業務の底上げを図る
- 取引先の従業員を対象に職域金融セミナーの開催を継続するとともに、本部が資料作成支援や講師対応のフォロー等を実施しセミナーの充実を図る

● **高齢者を意識したサービス導入**

- 代理人手続きや業者と連携した終活サポートの導入など

● **デジタルを活用した金融サービスの提供**

- Web完結型の個人IB申込
- 金融サービス拡大に向けた「とうぎんアプリ」機能追加 など

脱炭素化支援と一次産業支援

当行の営業エリアの特徴を活かし、経営の持続性を高めるための新たな戦略

●脱炭素化支援

- 脱炭素関連分野融資の残高を500億円まで増加
- 地域脱炭素関連融資は、営業店による営業活動を主体として、本部がサポート・帯同訪問等により成約を目指す
- 脱炭素関連融資は、所管部が情報収集し、プロジェクトファイナンス等への参加を中心に積極的な積上げを図る
- とうぎんリニューアル・エネルギー向け融資は、Non-FIT太陽光発電所開発とFIT太陽光発電所購入を進めるにあたり、これらの開発に伴う資金調達を当行より行う

KPI	2026年3月期 目標	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
脱炭素関連分野融資残高	378億円	450億円	500億円

●一次産業支援

- 当行独自の取組みである「水稻中干期間の延長によるクレジット創出事業」や、アグリファンドを活用した資本提供など、前中計からの取組みを拡充
- 次期計画でのビジネスモデル確立に向けた基礎固めを進める

●プロジェクトⅡにおける人材育成

- 伴走型研修を実施し、本部と営業店が一体となった人材の育成を図る
- 脱炭素アドバイザーや農業経営アドバイザーなど各分野の資格取得を推進

KPI	2028年3月期 目標
脱炭素アドバイザー資格保有者	200名

収益力の拡大

地域社会へ貢献し続けるための安定的な経営基盤の構築

●お客さまサービス等利益（※）の拡大

- 安定した預金基盤の必要性を強く認識し、法人流動性預金を中心とした法人預金の増加に向けた活動を展開
- 事業性貸出については、主にプロジェクトⅠで行う中小事業者への金融支援と、プロジェクトⅡにおける脱炭素関連分野融資残高の取組みにより増加を目指す
- 個人ローンは、主に住宅ローンの推進に注力

(※)お客さまサービス等利益 = 貸出金平残 × 預貸金利回り較差 + 役務取引等利益 - 経費

●取引先の拡大に向けた新規先等開拓の強化

- 営業基盤である事業性融資先数の増加を図り、貸出金残高の増加やフィービジネスの取組み強化へつなげる
- 事業性融資先の完済予定先へのアプローチを継続
- 新規先に対する融資商品の導入により活動を促進
- 「取引支援パッケージ」の導入により取引機会を拡大し、取引の深耕を図る

●役務収益機会の拡大

- 法人役務収益は、プロジェクトⅠで取組む課題解決型提案による事業強化支援を起点として、取引先毎の本業支援を積極的に行い、その対価となる法人役務収益を拡大させる
- 預り資産役務収益は、プロジェクトⅠで取組む資産形成コンサルティング能力の向上を実践し収益の拡大を図る

●グループ取引の強化

- 全法人取引先におけるグループ取引の内容をリスト化し還元することで、銀行をハブとしたグループ全体での相互連携を更に強化し、総合的なサービスを展開

KPI	2026年3月期 目標	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
一般貸出金残高	5,250億円	5,450億円	5,570億円
うち個人ローン残高	1,140億円	1,250億円	1,360億円

KPI	2026年3月期 目標	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
事業性融資先数	6,186先	6,286先	6,386先

KPI	2026年3月期 目標	2027年3月期 目標	2028年3月期 目標
法人関連役務手数料	300百万円	400百万円	500百万円
預り資産役務手数料	650百万円	700百万円	750百万円
合 計	950百万円	1,100百万円	1,250百万円

組織力の強化

営業推進体制やリスク管理の強化、将来を見据えた人材育成を通じて、組織力を強化

●営業推進体制の強化

- 効率的で積極的な営業活動ができるよう、業務の最適化を図るために既存業務の見直しやDX推進などに取組む
- 計画期間中に3エリアでの店舗政策を行うことで店舗および人員の見直しを行い、渉外人員を強化

●リスク管理の強化

- 適正な自己査定の実施と厳格な与信管理により与信関連費用の抑制に努める
 - ✓ 融資役席者や融資担当者向けの研修において、ケーススタディによる判断力訓練を実施
 - ✓ 粉飾決算や業界知識に関する研修を行い、適正な自己査定のための能力向上を図る
 - ✓ プロジェクトⅡにおいて注力する脱炭素分野と一次産業分野は、各分野の審査担当者を配置し与信リスクに備える
 - ✓ 推進部門の「みらい創生部」と審査部門の「融資部」が月に1回以上の情報交換会を実施、各分野の現状等の共有とその内容の営業店発信により、銀行全体の与信判断とリスク管理の高度化を図る
- 昨今の金融犯罪の高度化や複雑化により重要性が増していることからサイバーセキュリティを強化
 - ✓ サイバーセキュリティ対応計画に基づく計画的な対応
 - ✓ 不正検知モニタリングや外部委託先に対する第三者機関評価の使用等によるリスク管理の徹底

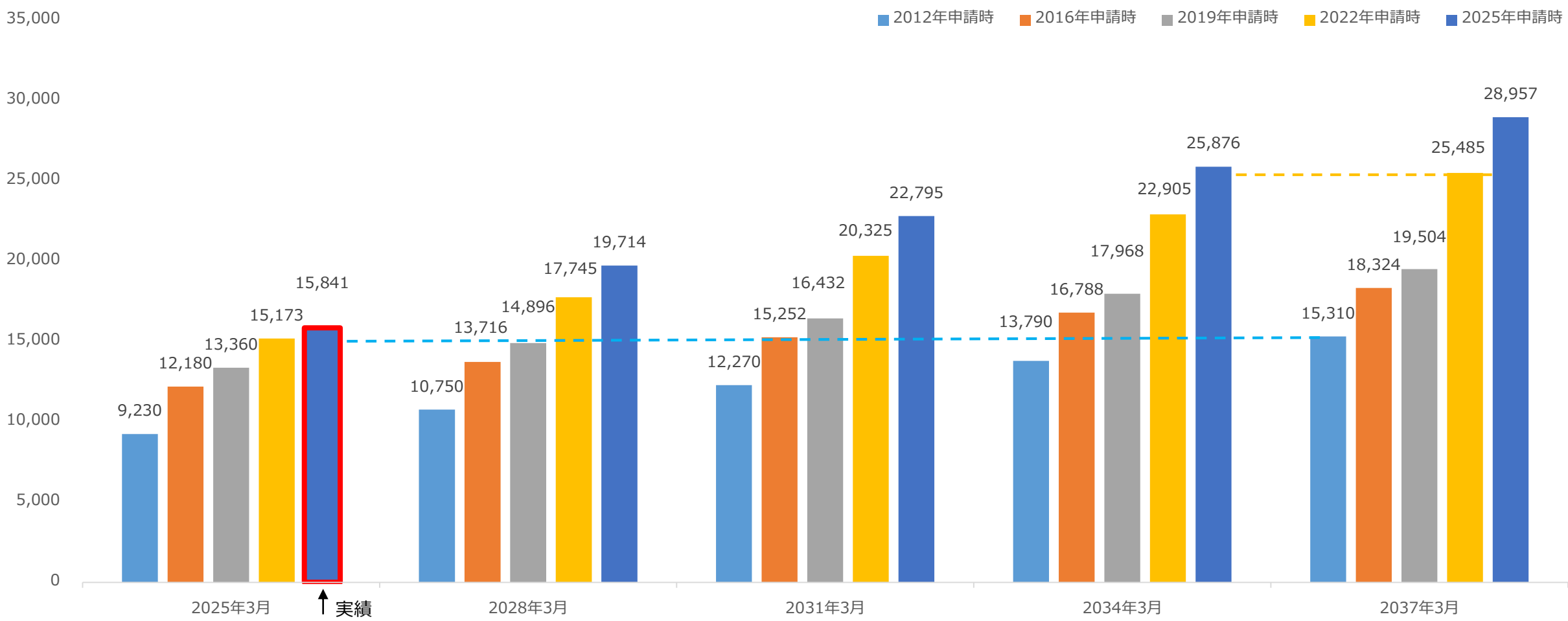
●人材の育成

- 従業員エンゲージメントの向上と経営戦略の実践に必要な人材の育成を進める。
- 従業員エンゲージメントの向上により、ストレスチェックの「働きやすさ」と「働きがい」の2項目の評点向上を目指す
 - ✓ 人事部による全部室店臨店の継続
 - ✓ ワンオンワンミーティングの導入 など
- 当行の経営戦略を実践するために必要な人材の配置等を定めた「人材戦略」を策定し、それに基づく人材育成・採用を行う
 - ✓ 推進部門の人員強化のため、入行4年以内に原則として融資渉外業務経験の必須や、リスクリングに対応する各種研修等の実施
 - ✓ 本部専門部署の強化のため、スペシャリストを計画的に育成
 - ✓ 女性活躍に向け、キャリアアップ研修の継続とともに、障害となっている人事制度の改定により多様な人材が活躍できる職場を目指す

剰余金の処分の方針

利益剰余金については、2025年3月期において、前経営強化計画における計画水準を上回る実績となりました。
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、公的資金100億円の返済財源を確保できる見通しとしております。

【当行の各経営強化計画における利益剰余金積上げ計画】（単位：百万円）

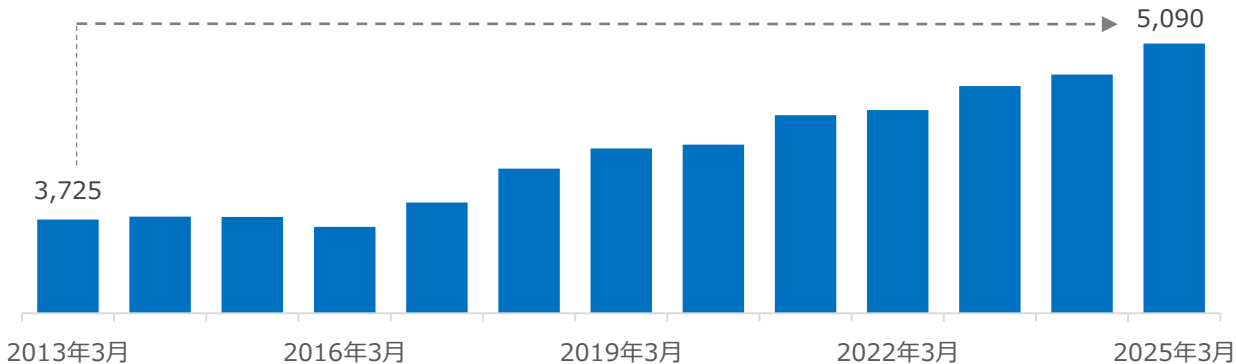


【当行の取組み実績】

当行は、東日本大震災以降、国と一体となった復興を成し遂げるため、金融機能強化法（震災特例）による資本参加制度の趣旨に沿って公的資金を有効に活用し、地域経済の活性化にむけた資金供給や地域産業の支援を積極的に行ってまいりました。不正融資や法令違反等の資本参加制度の趣旨に違ふ重大な行為を行っておりません。

資本参加制度の趣旨を踏まえ積極的に取組みを行った結果、中小企業等向け貸出残高は12年間で1,365億円増加しております。

中小企業等向け貸出残高推移（単位：億円）



【財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策】

●ガバナンス体制

- ✓ 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。
- ✓ 当行の内部監査の体制は、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しております。

●法令等遵守体制（内部通報制度含む）

- ✓ コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして掲げ、コンプライアンスを重視した企業風土の醸成のため、体制の整備と遵守態勢の徹底に取り組んでおります。
- ✓ コンプライアンスの徹底にあたっては、毎年度コンプライアンス・プログラムを策定し、体制の整備と遵守態勢の強化に取り組んでおります。また、当行役職員がコンプライアンスを遂行するにあたり、法令遵守に関する基本方針や具体的な手続きを定めたコンプライアンス・マニュアルを策定し周知徹底を図っております。
- ✓ コンプライアンス違反や違反に通じる行為を早期に発見し、必要な措置を講じるための内部通報や相談窓口を、常勤監査等委員及び人事部の他、外部の弁護士も加え整備しております。

経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第 12 条)

2025 年 6 月



目 次

1. 前経営強化計画の総括.....	1
(1) 経営環境.....	1
(2) 資産負債の状況.....	2
(3) 損益の状況.....	5
(4) 利益剰余金・うちその他利益剰余金の状況.....	7
(5) 自己資本比率の状況.....	7
(6) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化における実績.....	8
(7) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援における実績.....	21
2. 経営強化計画の実施期間.....	23
3. 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.....	23
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化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ための方針.....	23
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策.....	40
(3) 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.....	45
(4) 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.....	46
4. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項.....	51
5. 収益の見通し.....	52
(1) 収益の見通しの概要.....	52
(2) 自己資本比率の見通し.....	53
6. 剰余金の処分の方針.....	53
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策.....	54
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針.....	54
(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.....	55
(3) 法令遵守(コンプライアンス)態勢及び今後の方針.....	55
(4) 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の リスク管理の状況並びに今後の方針.....	56
8. 資本参加制度の趣旨を踏まえた公的資金の有効活用.....	58
9. 機能強化のための前提条件.....	59

1. 前経営強化計画の総括

当行は2012年9月、東日本大震災で被災した地域・中小事業者に対し、面的に金融仲介機能を維持・強化することを目的として、金融機能の強化のための特別措置に関する法律に基づく経営強化計画を策定し、国の資本参加100億円による財務基盤の強化を背景に、中小事業者への円滑な資金供給や地域経済の活性化に努めてまいりました。2022年4月～2025年3月を計画期間とする経営強化計画の実績は以下のとおりとなりました。

(1) 経営環境

前経営強化計画（2022年4月～2025年3月）策定時の経営環境におきましては、新型コロナウイルス対策の特別措置として行われた緊急事態宣言が解除となったことから対面型サービスを中心に回復の動きとなり企業収益にも明るさが見られたものの、新型コロナウイルス感染症の再拡大に伴う経済の下押し圧力等により先行きは不透明な状況でありました。

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年度の国内経済は、一部に弱めの動きが見られるものの、緩やかに回復する展開となりました。企業収益は改善の傾向となり、企業の業況感も良好に推移した他、設備投資も緩やかに増加しました。雇用・所得環境については緩やかに改善し、個人消費は物価上昇の影響を受けながらも底堅い推移となりました。また、金融政策においては、日本銀行は2024年3月に、賃金と物価の好循環を確認し、2%の「物価安定の目標」が持続的・安定的に実現していくことが見通せる状況に至ったと判断し、マイナス金利政策の解除を決定しました。

2024年度の国内経済は、一部に弱めの動きが見られるものの、緩やかに回復する展開となりました。輸出や鉱工業生産は横ばい圏内で推移しましたが、企業収益は改善し、設備投資は緩やかな増加傾向となりました。個人消費については物価上昇の影響が見られるものの、緩やかな上昇基調での推移となりました。2024年7月には日本銀行が地域・業種・企業規模を問わず賃上げの動きが確認できたとし、2%の「物価安定目標」の持続的・安定的な実現に向けて政策金利を0.25%とする利上げを実施しました。

以上のような経営環境のなか、市場金利、為替、株価等は以下のように推移しました。

【各種指標】

	2022 年 5 月	2023 年 3 月			2024 年 3 月			2025 年 3 月		
	実 績	前 提	実 績	前提比	前 提	実 績	前提比	前 提	実 績	前提比
無担保コール 翌日物 (%)	-0.026	-0.026	-0.030	△0.004 ポイント	-0.026	0.074	0.100 ポイント	-0.026	0.476	0.502 ポイント
TIBOR3M (%)	0.067	0.067	0.074	0.007 ポイント	0.067	0.260	0.193 ポイント	0.067	0.820	0.753 ポイント
10 年国債 (%)	0.235	0.235	0.320	0.085 ポイント	0.235	0.725	0.490 ポイント	0.235	1.485	1.250 ポイント
為替（ドル/円） (円)	128.22	128.22	133.54	5.32	128.22	151.33	23.11	128.22	149.53	21.31
日経平均株価 (円)	27,279.80	27,000.00	28,041.48	1,041.48	27,000.00	40,369.44	13,369.44	27,000.00	35,617.56	8,617.56

(2) 資産・負債の状況

① 貸出金残高

貸出金残高は、計画始期比 642 億 52 百万円増加し 6,982 億 68 百万円となりました。

うち中小企業事業性貸出金は、前計画において中小事業者を中心とする「成長予備軍のランクアップ支援」に注力したこと等により、計画始期比 356 億 56 百万円増加し 3,954 億 45 百万円となりました。

② 預金等残高

公金預金は計画始期比 27 百万円減少し 91 億 97 百万円となりましたが、法人預金が同 201 億 43 百万円増加し 3,205 億 41 百万円、個人預金も同 40 億 31 百万円増加し 5,920 億 15 百万円となりました。以上のことから預金等残高は同 241 億 48 百万円増加し 9,217 億 54 百万円となりました。

③ 有価証券残高

株式残高が計画始期比 12 億 4 百万円減少し 42 億 95 百万円、投資信託等のその他の証券残高が同 88 億 96 百万円減少し 247 億 18 百万円となったものの、債券残高が同 280 億 74 百万円増加し 1,871 億 27 百万円となりました。以上のことから有価証券残高は同 179 億 75 百万円増加し 2,161 億 42 百万円となりました。

④ 借入金・社債

借入金残高は、日本銀行の新型コロナウイルス感染症対応金融支援特別オペレーションが終了したこと等から、計画始期比 782 億 50 百万円減少し 11 億 10 百万円となりました。

⑤ その他有価証券評価損益

その他有価証券の評価損益は、国内金利の上昇を主要因として債券の評価損が増加したこと等から、計画始期比 103 億 62 百万円減少し△101 億 44 百万円となりました。

【資産・負債・純資産の推移】

(単位：百万円)

	2022 年 3 月末 実績 (計画始期)	2023 年 3 月末 実績	2024 年 3 月末 実績	2025 年 3 月末 実績	計画始期比
資産	1, 024, 987	965, 845	1, 009, 809	1, 005, 909	△19, 078
貸出金	634, 016	658, 895	663, 885	698, 268	64, 252
うち中小企業	359, 789	379, 344	386, 514	395, 445	35, 656
有価証券	198, 167	203, 249	219, 719	216, 142	17, 975
負債	986, 308	928, 321	971, 934	971, 537	△14, 771
預金等	897, 606	910, 927	931, 799	921, 754	24, 148
うち個人預金	587, 984	590, 943	594, 771	592, 015	4, 031
うち法人預金	300, 398	309, 136	327, 671	320, 541	20, 143
うち公金預金	9, 224	10, 847	9, 356	9, 197	△27
借入金	79, 360	2, 911	1, 161	1, 110	△78, 250
純資産	38, 679	37, 524	37, 875	34, 372	△4, 307
その他有価証券 評価損益	218	△2, 836	△3, 633	△10, 144	△10, 362

【うち中小企業事業性貸出金残高の推移（業種別）】

（単位：百万円）

	2022年3月期 実績 (計画始期)	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	計画 始期比
製造業	38,078	41,197	40,781	40,797	2,719
農業・林業	8,577	9,008	9,314	8,816	239
漁業	1,451	1,402	1,470	1,551	100
鉱業・採石業	1,228	1,798	1,444	452	△776
建設業	48,269	48,098	47,359	51,041	2,772
電気・ガス・熱供給・ 水道業	21,236	19,009	21,048	22,689	1,453
情報通信業	2,002	2,692	2,149	1,979	△23
運輸業・郵便業	11,840	12,660	11,832	12,524	684
卸売業	13,475	14,139	14,194	15,458	1,983
小売業	21,847	21,063	21,344	20,996	△851
金融業・保険業	10,386	19,134	20,518	21,041	10,655
不動産業	96,832	103,797	107,655	110,025	13,193
物品賃貸業	6,014	5,901	6,042	6,255	241
学術研究、 専門・技術サービス業	1,631	2,084	2,442	2,435	804
宿泊業	3,550	3,545	3,466	3,252	△298
飲食業	6,197	5,902	5,780	5,229	△968
生活関連サービス業	10,656	11,120	10,252	9,804	△852
教育・学習支援業	1,937	2,022	2,063	2,075	138
医療・福祉	21,068	21,120	20,351	20,651	△417
その他サービス	33,505	33,642	37,000	38,364	4,859
合計	359,789	379,344	386,514	395,445	35,656

(3) 損益の状況

① 資金利益

貸出金利息は、中小事業者への支援を中心に貸出金残高が増加したこと及び利回りが上昇したことを要因とし、計画始期比 6 億 93 百万円増加し 85 億 34 百万円となりました。有価証券利息配当金は、主に債券の利息配当金が増加したこと等から同 4 億 57 百万円増加し 17 億 48 百万円となりました。また、預金利息は同 5 億 5 百万円増加し 5 億 41 百万円となりました。

以上のことから、資金利益は同 5 億 83 百万円増加し 98 億 32 百万円となりました。

② 役務取引等利益

役務収益は、積極的なコンサルティング活動の展開により預り資産手数料が増加したこと等から、計画始期比 3 億 30 百万円増加し 23 億 68 百万円となりました。役務費用は住宅ローン等の団信保険料が増加したこと等から同 10 百万円増加し 7 億 25 百万円となりました。

以上のことから、役務取引等利益は同 3 億 19 百万円増加し 16 億 42 百万円となりました。

③ コア業務粗利益

コア業務粗利益は、資金利益及び役務取引等利益が増加したことから、計画始期比 8 億 90 百万円増加し 114 億 65 百万円となりました。

④ 経費

物件費は計画始期比 67 百万円減少し 35 億 58 百万円となりましたが、人件費は 2023 年度及び 2024 年度にベアを実施したこと等により同 1 億 95 百万円増加し 44 億円となりました。

以上のことから、経費は同 1 億 45 百万円増加し 85 億 30 百万円となりました。

⑤ コア業務純益

コア業務純益は、経費が増加したものの、コア業務粗利益も増加したことから計画始期比 7 億 45 百万円増加し 29 億 35 百万円となりました。

⑥ 債券関係損益、株式関係損益

債券関係損益は計画始期比 2 億 59 百万円増加し 74 百万円、株式関係損益は同 1 億 24 百万円増加し 3 億 38 百万円となりました。

⑦ 与信関連費用

与信関連費用は、大口の不良債権処理が発生したこと等により計画始期比 10 億 98 百万円増加し 14 億 99 百万円となりました。

⑧ 経常利益

経常利益は、計画始期比 31 百万円増加し 20 億 13 百万円となりました。

⑨ 当期純利益

当期純利益は、計画始期比 2 億 55 百万円増加し 15 億 35 百万円となりました。

【損益状況の推移】

(単位：百万円)

	2022 年 3 月期 実績 (計画始期)	2023 年 3 月期 実績	2024 年 3 月期 実績	2025 年 3 月期 実績	計画 始期比
貸出金利息	7,841	7,873	8,023	8,534	693
有価証券利息配当金	1,291	1,326	1,633	1,748	457
預金利息	36	28	26	541	505
その他調達費用	0	1	3	77	77
資金利益	9,249	9,207	9,617	9,832	583
役務収益	2,038	1,933	2,177	2,368	330
役務費用	715	666	677	725	10
コア業務粗利益	10,575	10,475	11,110	11,465	890
経費	8,385	8,141	8,540	8,530	145
人件費	4,205	4,170	4,305	4,400	195
物件費	3,625	3,415	3,626	3,558	△67
税金	554	556	608	571	17
コア業務純益	2,190	2,334	2,570	2,935	745
債券関係損益	△185	49	△1	74	259
一般貸倒引当金繰入額	85	64	180	68	△17
業務純益	1,918	2,319	2,387	2,940	1,022
株式関係損益	214	97	536	338	124
個別貸倒引当金繰入額	199	364	972	875	676
貸出金償却	123	31	255	0	△123
経常利益	1,982	2,326	2,016	2,013	31
当期純利益	1,280	1,420	1,327	1,535	255
本業利益	720	971	955	1,296	576

(4) 利益剰余金・うちその他利益剰余金の状況

前経営強化計画期間中においては、安定的に利益剰余金を積み上げたことにより、利益剰余金及びその他利益剰余金については計画数値を上回る水準で推移しました。

【利益剰余金の推移】

(単位：百万円)

	2022年3月期 実績 (計画始期)	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	計画 始期比
計画		13,578	14,455	15,173	
実績	12,679	13,937	14,796	15,841	3,162

【うちその他利益剰余金の推移】

(単位：百万円)

	2022年3月期 実績 (計画始期)	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	計画 始期比
計画		12,422	13,201	13,821	
実績	11,621	12,784	13,547	14,497	2,876

(5) 自己資本比率の状況

2012年9月に震災復興に向けた100億円の国の資本参加を受け入れたことにより、2013年3月期の単体自己資本比率は10.41%となりました。以後、安定的に当期純利益を計上し、利益剰余金を積み上げてきましたが、中小事業者向けを中心に貸出金が伸長したこと等に伴うリスクアセットの増加等により、前経営強化計画始期の2022年3月期の自己資本比率は9.16%となりました。

前経営強化計画期間中においては、利益剰余金は計画始期比31億62百万円増加し158億41百万円となりました。また、引続き貸出金が伸長したこと等から、リスクアセットは同41億29百万円増加し4,424億99百万円となりました。

以上のこと等により、2025年3月期の自己資本比率は計画始期比0.17ポイント低下し8.99%となりました。また、連結自己資本比率は9.05%となりました。

【自己資本比率の推移】

(単位：百万円)

	2022年3月期 実績 (計画始期)	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	計画 始期比
計画		9.02%	9.05%	9.06%	
実績	9.16%	8.78%	8.74%	8.99%	△0.17ポイント

(6) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化における実績

2022年4月～2025年3月までの経営強化計画の実施期間と同期間の「第1次中期経営計画」を策定し、中小事業者に対する支援を推し進めてまいりました。「第1次中期経営計画」は、『中小事業者支援の深化と未来への挑戦』をテーマに掲げ、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構築へ向け取組んでまいりました。

中期経営計画の具体的な振り返りについては以下のとおりとなります。

【前中期経営計画全体図】



【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)

	2022 年 3 月期実績	2023 年 3 月期実績		2024 年 3 月期実績		2025 年 3 月期実績		計画
	通期	通期	前期比	通期	前期比	通期	前期比	始期比
総貸出金	632,701	643,043	10,342	660,809	17,766	676,403	15,594	43,702
うち一般貸出金	459,222	467,157	7,935	475,962	8,805	488,898	12,936	29,676
事業性	370,984	380,872	9,888	389,287	8,415	393,749	4,462	22,765
住宅ローン	79,784	78,267	△1,517	78,618	351	86,567	7,949	6,783
消費者ローン	8,454	8,016	△438	8,056	40	8,580	524	126
うち地公体・市場性貸出金	173,479	175,886	2,407	184,847	8,961	187,505	2,658	14,026

■ うち事業性貸出金平均残高の実績

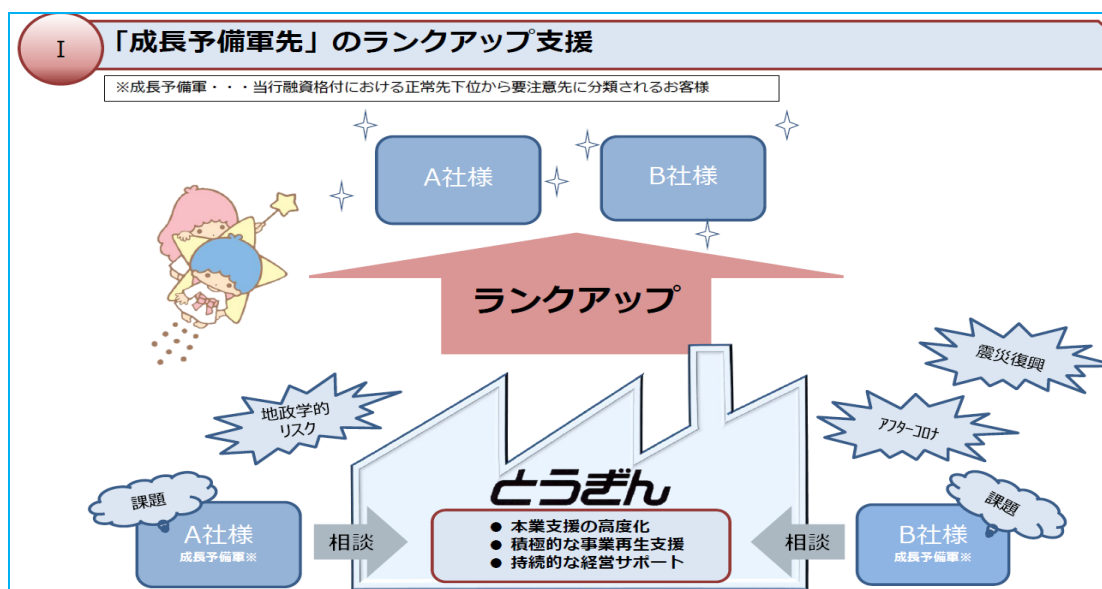
(単位：百万円)

	2022 年 3 月期実績	2023 年 3 月期 実績		2024 年 3 月期 実績		2025 年 3 月期 実績		計画
	通期	通期	前期比	通期	前期比	通期	前期比	始期比
事業性合計	370,984	380,872	9,888	389,287	8,415	393,749	4,462	22,765
格付別								
正常先上位以上	79,016	85,231	6,215	81,044	△4,187	86,824	5,780	7,808
【成長予備軍】 正常先下位～要管理先	234,292	241,618	7,326	256,276	14,658	254,242	△2,034	19,950
個人事業主等	39,616	36,278	△3,338	34,369	△1,909	33,726	△643	△5,890
破綻懸念先以下	18,058	17,743	△315	17,596	△147	18,956	1,360	898
業種別								
製造業	38,856	40,888	2,033	42,879	1,991	42,500	△380	3,644
漁業	1,403	1,406	3	1,391	△15	1,480	88	77
鉱業・採石業	1,203	1,834	632	1,604	△231	1,354	△250	151
建設業	46,161	45,352	△809	44,586	△766	45,005	419	△1,156
電気・ガス・熱供給業	23,787	25,707	1,920	25,192	△515	26,366	1,174	2,580
卸売業	13,725	14,290	565	14,463	173	15,053	590	1,328
小売業	25,024	24,264	△760	22,789	△1,475	22,695	△94	△2,329
金融・保険業	4,637	5,158	521	5,031	△127	5,687	655	1,049
不動産業	102,715	104,430	1,715	111,090	6,661	114,274	3,183	11,559
個人	3,077	2,888	△188	2,870	△18	2,488	△382	△588
情報通信業	1,876	2,290	415	2,456	165	2,043	△413	167
運輸・郵便業	12,475	13,481	1,006	13,432	△50	13,476	44	1,000
各種サービス	87,919	90,059	2,140	92,517	2,458	92,165	△353	4,246
農業・林業	8,127	8,824	697	8,986	162	9,166	180	1,039

①. 中期経営計画（とうぎんチャレンジ）の振り返りについて

前中期経営計画で掲げた4つのとうぎんチャレンジ『「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』の振り返りは、以下のとおりとなっております。

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



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、コロナ禍による事業環境の変化や資源価格の高騰等を背景に先行きが不透明な状況のなかで、本業の立て直しや新事業・新分野への取組みを進める中小事業者に対し、金融支援や本業支援を実施いたしました。支援の目的は、PL改善（EBITDAの向上）を中心とした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です。

成長予備軍先のランクアップ支援を測るKPI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。2025年3月末時点において、ランクアップした先は568先、ランクダウンした先が540先となり、ランクアップの先数がランクダウンの先数を上回る実績となりました。

収益性の観点から本施策の成果を検証しますと、2025年3月末時点の事業性融資残高は、第1次中期経営計画期間中の3年間で236億円増加の4,046億円（+6.2%）となり、うち成長予備軍先の事業性融資残高は、203億円増加の2,609億円（+8.5%）となりました。また、本業支援に着手した件数も、877件と3年間で147件増加いたしました。以上のことから、成長予備軍への積極的な支援を実施した成果は、事業性融資残高及び本業支援件数に表れております。

一方で、中小事業者の収益や財務内容は外部環境の影響を大きく受けるため、当行の支援の効果を正確に把握することが難しいという課題も認識しております。また、成長予備軍から正常上位先へ遷移した先は 360 先、正常上位先から成長予備軍に遷移した先が 315 先あり、正常上位先と成長予備軍の分類間での入れ替わりが多いことも確認されており、このことから、評価する時期により評価対象が入れ替わることで、当行の取組みの成果を正しく測ることができないため、分類の仕方の課題も認識いたしました。

◆ 格付遷移の状況

	先数（先）	先数に対する割合（％）
ランクアップ	568	17.3
ランクダウン	540	16.4
維持	1,654	50.4
その他	38	1.1
融資取引解消	478	14.5

◆ 事業性融資残高（億円）

2022年3月期実績	2023年3月期実績	2024年3月期実績	2025年3月期実績	計画始期比
3,810	3,926	3,977	4,046	236

◆ うち成長予備軍の事業性融資残高（億円）

2022年3月期実績	2023年3月期実績	2024年3月期実績	2025年3月期実績	計画始期比
2,406	2,490	2,600	2,609	203

◆ 本業支援着手件数（2025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
414 件	262 件	201 件	877 件

ランクアップ支援に向けては、「本業支援の高度化」、「積極的な事業再生支援」、「持続的な経営サポート」を掲げ、取組みを展開してまいりました。

※EBITDA＝営業利益＋減価償却費

○「本業支援の高度化」

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

具体的な取組みとして、当行の支援が必要と思われる取引先を本業支援先として選定し、本業支援先が抱える課題の解決に向けて、必要な支援を提供してまいりました。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、2025年3月末時点で877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、融資に携わる営業店行員が、1人1事業者以上の事業性評価を実施する体制としております。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、本業支援の高度化に向けては、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組みを実施しております。本業支援好事例を蓄積し、その取組手法を全行員が横断的に共有することで、支援活動のレベルアップを目的としております。この取組みは全行的に定着しており、第2次中期経営計画においても引続き支援活動の質を更に高めていくため本取組を継続することとしております。

○「積極的な事業再生支援」

事業再生に向けては、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、ランクダウン防止やランクアップに繋がる支援を実施してまいりました。2024年10月には、中小事業者の経営改善に向けた行内体制強化を目的として、融資部内に企業経営支援室を室長含め3名体制で新設し、より充実した支援体制を構築しております。

具体的な取組みとして、これまでに中小企業活性化協議会と連携した研修を複数回開催し支援手法の蓄積を図るとともに、株式会社日本政策金融公庫と連携し、資本金劣後ローンを活用した協調融資スキームを創設いたしました。本スキームは、劣後ローンの利用により、財務体質の強化を図ることで中小事業者を支援することを目的としております。このような制度の活用や外部機関との連携を通じて、事業再生へ向けて取組むこととしております。

また、東日本大震災で被災した事業者のうち、岩手産業復興機構等による債権買取が行われた事業者に対するExit支援も継続して取組んでおります。今後も引続き、モニタリングや対話を継続的に実施し、積極的な事業再生支援に取組んでまいります。

○「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拡大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。第1次中期経営計画期間中は、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いたしました。新型コロナウイルス感染症拡大に伴う資金繰り支援において需要が大き

かった所謂ゼロゼロ融資制度や、その後の借換保証制度については、現在の取扱いを終了しております。一方で、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、条件変更や追加融資の検討が必要な先へは、資金繰り支援を継続するとともに、金融支援以外の本業支援を実施するなどの持続的な経営サポートを継続し、2025年3月末までに1,972件の支援を実施いたしました。今後も状況に応じた柔軟な対応を実施することで成長予備軍先を含む中小事業者の持続的な成長へと繋げてまいります。

◆新型コロナウイルス感染症対応資金繰り支援先の4類型の定義と先数

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

	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末
分類①	512 先	501 先	499 先
分類②	1,220 先	1,183 先	1,183 先
分類③	130 先	154 先	166 先
分類④	546 先	570 先	560 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」の強化を図ることを目的として、「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つの柱を掲げ、取組みを展開してまいりました。各施策の振り返りは、以下のとおりとなっております。

○貸出金ボリュームの増加

第1次中期経営計画期間中は、貸出金ボリュームの着実な増加を通じて、収益力の強化を図ってまいりました。貸出金ボリュームの増加に向けては、営業店アクションプランに基づいた活動のもと、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、中小事業者の多様なニーズに対応するために「とうぎん地域貢献寄付型ローン」等の各種事業性融資商品を取り揃えた他、住宅ローンを中心とする個人ローンについても積極的な活動を展開する等、様々な施策を実施いたしました。

貸出金ボリュームの増加においては、主に中小事業者向け及び個人向け貸出金で構成される一般貸出金の残高を KPI として定め、取組みを進めてまいりました。第1次中期経営計画の最終年度となる2025年3月末については、一般貸出金残高 4,900 億円以上を目標として掲げ取組んだ結果、2025年3月末時点の一般貸出金残高は 5,079 億円と目標を 179 億円超過いたしました。この結果は、成長予備軍を中心とする中小事業者向け貸出金の伸

長に加え、個人向け貸出金が大きく増加しており、各施策の成果が現れたものと捉えております。

◆ 一般貸出金残高

2022 年 3 月末実績 (計画始期)	2025 年 3 月末目標	2025 年 3 月末実績
4,678 億円	4,900 億円	5,079 億円

○個人ローン分野の積極的な取組み

第1次中期経営計画期間中は、個人ローン分野への積極的な取組を通じて、収益力の強化を図ってまいりました。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まいりました。具体的な取組みとして、住宅ローンの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いたしました。特に、住宅ローンの推進においては、当行の取組みスタンスの認知拡大とリレーション強化のため、ハウスメーカーへの訪問活動を積極的に行いました。その結果、当行の取組みや商品性の浸透により、住宅ローンを中心に個人ローン残高は大きく増加し、2025年3月末時点の個人ローン残高は1,033億円となり、目標を33億円超過いたしました。

一方で、当行営業エリア内でも住宅着工件数等にばらつきがあるなか、住宅ローンの伸長を期待できるエリアの営業店において期待値を下回るなど、住宅ローンの推進方法に課題があることも認識しております。

今後についても、個人ローン分野の更なる利便性の向上や資金需要に合わせた施策を展開することで、個人ローン分野への積極的な取組みを進めてまいります。

◆ 個人ローン残高

2022 年 3 月末実績 (計画始期)	2025 年 3 月末目標	2025 年 3 月末実績
868 億円	1,000 億円以上	1,033 億円

○フィービジネス・役務収益の増強

第1次中期経営計画期間中は、フィービジネス・役務収益の増強を通じて、収益力の強化を図ってまいりました。フィービジネス・役務収益の取組みは、付加価値の高い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つなげることを目指してまいりました。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 KPI として定め、第 1 次中期経営計画最終年度である 2025 年 3 月期には、これら 2 つの収益の合計を 9 億円とする目標を掲げ、取組んでまいりました。

法人関係役務収益は、主にお客さまの抱える事業課題の解決に向けた支援及びサービスに対する収益であり、お客さまのニーズを繋ぐビジネスマッチングや課題解決のソリューション提供を中心に活動を展開しております。中小事業者の潜在ニーズを把握し、本部と営業店の協働等を通じ、多様なニーズに的確に対応することで、法人関係役務収益の増強に向け取組んでまいりました。しかしながら、2025 年 3 月期の法人関係役務収益の実績は 2 億 14 百万円となり、収益目標が未達となりました。法人関係役務収益の取組みでは、本部の支援体制が不十分で、営業店に対する達成に向けた具体的な施策も講じることができず、安定的な収益基盤として定着することができなかったという課題を認識しております。

預り資産役務収益は、新 NISA の活用や職域セミナーの開催等による資産形成支援を積極的に展開してまいりました。また、2023 年 7 月より横断的な推進活動および帯同による OJT を通じた収益拡大と人材育成の実践を目的として「預り資産エリアコーチ制度」を導入しております。これらの取組みにより 2025 年 3 月期の実績は 6 億 42 百万円となりました。エリアコーチ制度については、管轄エリアの店舗とその他の店舗の比較において一定の効果がみられ、預り資產業務の底上げが図られているものと評価できる一方で、エリアコーチが担当している営業店が限定的であるという課題も認識しております。

今後も引き続き、法人及び個人のお客さまに対し、付加価値の高い提案を行い、収益に繋げていくこととしております。

◆ 法人関係役務収益・預り資産役務収益

	2023 年 3 月期 実績	2024 年 3 月期 実績	2025 年 3 月期 目標	2025 年 3 月期 実績
法人関係役務収益	135 百万円	233 百万円	300 百万円	214 百万円
預り資産役務収益	484 百万円	578 百万円	600 百万円	642 百万円

○ 「DX 推進・店舗政策による効率的な経営」

第 1 次中期経営計画期間中は、DX 推進・店舗政策による効率的な経営に向けた取組みを通じて、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組んでまいりました。

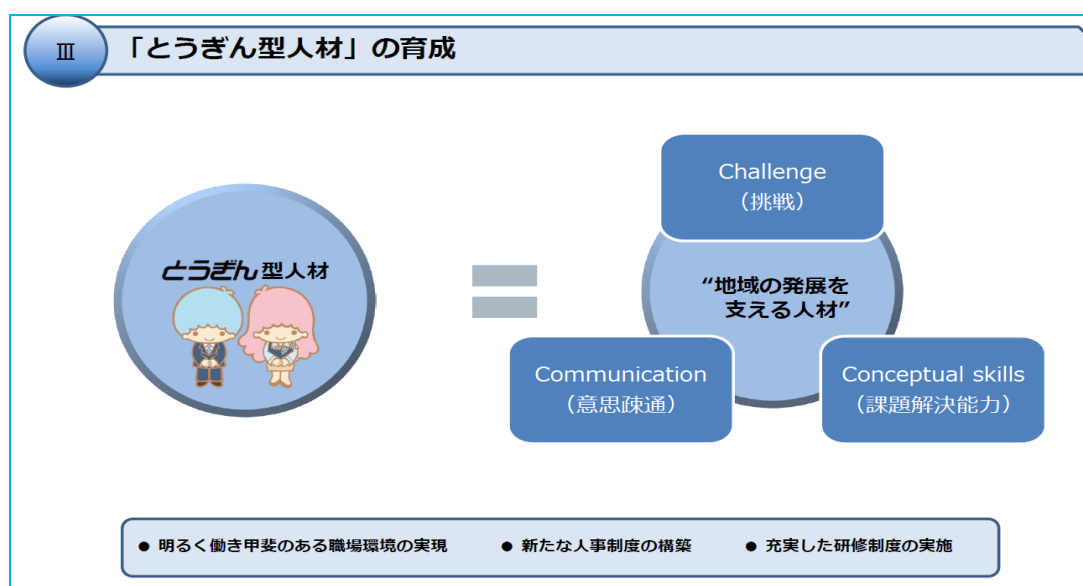
これまでに、Web 完結型ローンの導入やインターネットバンキングの推進等を図り、デジタル活用による効率化に取組んでまいりました。また、店舗政策では、第 1 次中期経営計画期間中に 3 地区において共同店舗の形態で営業する支店内支店化を実施したほか、岩手県内の 2 店舗において隔日営業を導入し、人員の再配置を実施するなど、地域の金融インフラを維持しながら、営業効率の向上を図る取組みを展開してまいりました。

その他、DX 推進に向けた取組みとして、銀行全体の DX 推進を体系的に検討するために IT 部会を設置し、顧客満足度の向上に向けた非対面チャネルの高度化や、生産性向上に向けたシステム導入等を本部各部が横断的に検討いたしました。第 1 次中期経営計画期間中に、投資信託手続きの電子化や経費システムの導入などに取組んだ結果、12,697 時間の業務時間削減、14,533 千円の経費削減などの効果を確認しております。また、DX 推進の一環として、為替自動化率を KPI として定め取組みを進めた結果、2025 年 3 月時点の実績で 88.8%に達し、期初に設定した目標を上回る実績となりました。今後においても、インターネットバンキングの更なる浸透と利用促進等を図りながら、効率化に向けた取組みを実施してまいります。

◆ 為替自動化率

2025 年 3 月目標	2025 年 3 月実績
86.9%	88.8%

C とうぎんチャレンジⅢ『「とうぎん型人材」の育成』



「とうぎん型人材」とは“地域の発展を支える人材”であり、その育成に向けて、「明るく働き甲斐のある職場環境の実現」、「新たな人事制度の構築」、「充実した研修制度の実施」に取組んでまいりました。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繋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取組んでまいりました。各施策の振り返りは、以下のとおりとなっております。

○「従業員満足度・幸福度の向上」

従業員満足度・幸福度を把握するための取組みとして、これまでに全従業員対象に従業員満足度調査及びストレスチェックを実施しております。調査において認識した課題に対し、処遇改善等を実施しており、従業員満足度の向上に向け取り組んでまいりました。

また、コミュニケーション研修、ハラスメント研修、キャリア研修等の各種研修を開催し、働きがいのある職場環境の実現に向けた取組みを行ってまいりました。定期的に実施している従業員向けのストレスチェックにおける「職場のコミュニケーション」、「働きやすさ」、「働きがい」の項目について、計画始期と比較し指標が向上しており、これまでの取組みにおける一定の成果を認識しております。加えて、人事部が全営業店を臨店し従業員一人ひとりと対話することで、働きやすい職場環境の整備に繋げる取組みを実施いたしました。

今後においても、諸制度の改定や各種研修の開催、従業員とのコミュニケーション等を通じ従業員満足度・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繋がる人事制度の見直し」

人事制度においては、従業員満足度調査から得た結果等を踏まえながら、モチベーション向上に繋がる見直しを実施しました。

具体的な人事制度の見直しとして、第1次中期経営計画期間中に、若手層、専任行員、契約・パート行員の処遇改善を実施した他、役職定年制度の改定や単身赴任手当の新設などによりモチベーションの向上を図りました。

今後についても、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。

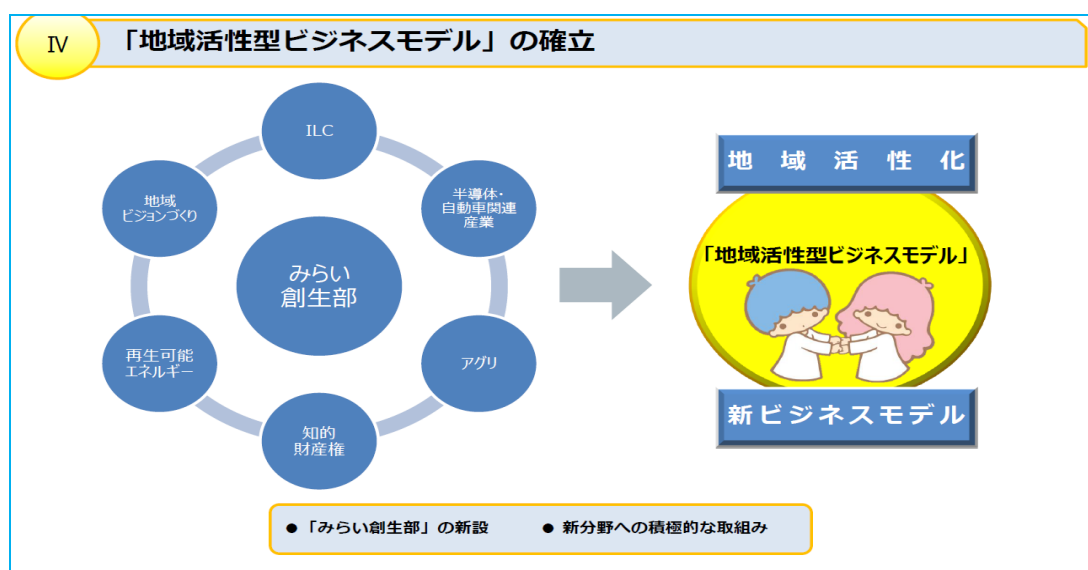
○「3C 要素を基幹とした人材育成体系の構築」

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実施いたしました。

具体的には、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」を構築いたしました。併せて、女性活躍推進の観点から、女性のキャリア開発を目指した新たな研修「女性キャリアデザイン研修」を実施いたしました。また、若年層に対する研修を多数開催する他、第1次中期経営計画に関連する「脱炭素ビジネス研修」や「一次産業研修」、「法人新規先開拓研修」等の課題解決能力の向上を目的とした研修も積極的に開催いたしました。各研修に外部講師を招き、より実践的な内容とすることで、研修内容の質の向上にも取り組んでまいりました。

一方で、ストレスチェックの結果については、一定の成果が確認できたものの、女性の数値が低い傾向にあることや、専門職人材への対応、女性活躍推進のための制度見直し等の課題も確認しております。

D 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』



「地域活性型ビジネスモデル」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まいりました。第1次中期経営計画開始時より、地域活性型ビジネスモデルとして有望な分野を実際に活動しながら検討した結果、2023年度には再生可能エネルギー分野とアグリビジネス分野の2分野を選定しております。その後、より発展的に支援すべく、再生可能エネルギー分野を「地域脱炭素化支援」、アグリビジネス分野を「一次産業支援」と再定義したうえで、第1次中期経営計画期間中において、新たなビジネスモデル構築の基盤づくりに取組んでまいりました。

○地域脱炭素化支援における取組み

当行が地盤とする岩手県は広く豊かな自然を有しており、再生可能エネルギーの開発余地は大きいと見込んでおります。当行では、地域脱炭素化支援を通じた新たな投資を興すことで地域経済の活性化を図るべく、積極的な支援に取り組んでまいりました。

具体的には、地域の中小事業者への支援として、外部専門家との業務提携による支援メニューの充実を図ってまいりました。また、脱炭素化に向けた投資を金融面から支援することを目的に、新たな制度融資として「とうぎんグリーン・ローン」を制定し、地域脱炭素化に貢献する投資の金融支援を積極的に実施いたしました。

加えて注力しているのは、自治体と連携した地域脱炭素化の取組みです。具体的には、環境省が募集する「脱炭素先行地域」事業において、岩手県宮古市、岩手県紫波町、岩手県釜石市、岩手県陸前高田市の4市町にて共同提案者として参画いたしました。いずれの自治体とも全国に先駆ける先導的な事業であり、事業構想段階から支援を行ってまいりました。

また、2024 年 2 月に他業銀行業等高度化会社として設立した「とうぎんリニューアブル・エネルギー株式会社」では、再生可能エネルギー事業に特化した事業を展開すべく活動を行ってまいりました。

地域脱炭素化支援分野における活動の KPI として、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」と定義する環境関連融資残高について、2025 年 3 月末時点の残高 260 億円を目標として取組みを展開した結果、実績は 259 億円となりました。

引き続き当行グループ自らが再生可能エネルギー事業を展開し地域の脱炭素化と新たな経済循環の促進による地域経済の活性化を図るにあたり、必要な専門人材の育成、拡充が課題であると認識しております。

◆ 環境関連融資残高

2025 年 3 月末目標	2025 年 3 月末実績
260 億円	259 億円

○一次産業支援における取組み

当行の営業エリアにおける農業産出額は全国でもトップクラスであり、一次産業は地域の重要な基幹産業です。当行は、従前から一次産業を地域の重要な産業と位置付け、積極的な支援を行ってまいりました。第 1 次中期経営計画においては、一次産業支援を地域活性化型ビジネスモデルとして注力すべき分野に選定し、当行がこれまでの支援で培ったノウハウや地域での認知度を活かし、更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てまいりました。

具体的には、一次産業支援における新たな取組みとして、外部事業者と提携し、「水稻中干し期間の延長による J-クレジットの創出」を紹介することで一次産業者の収益機会増加を支援しております。さらに 2024 年 6 月からは、当行自らが生産者の取組サポート業務を開始するなど、より主体的な支援に取り組んでまいりました。また、金融面での支援として、農林漁業を営む事業者に対する専用の制度融資である『とうぎん一次産業者向けローン「みらいのたね」』を制定しました。この制度融資は、日本政策金融公庫との協調融資を前提とし、一次産業者の多様なニーズに対応する制度内容となっております。

既存の「とうぎん・もりしんアグリファンド」を活用した取組みでは、全 5 先に対し出資を実施いたしました。当ファンドは出資上限に達しており、今後は出資先の成長・発展に向けた伴走支援を行ってまいります。

一次産業支援分野では、KPI として 2025 年 3 月末の一次産業者向け融資残高を 120 億円とする目標を設定し取組みを展開し、実績は 108 億円となりました。外部環境の変化の影響受けやすい一次産業分野を推進するなかで、一次産業関連融資の与信リスクとどのように向き合っていくかが課題であると認識しております。

とうぎんチャレンジⅣで注力した2分野については、第2次中期経営計画において、取組みを更に発展させてまいります。

◆ 一次産業者向け融資残高

2024年3月末目標	2025年3月末実績
120億円	108億円

(7) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援における実績

東日本大震災の発生以後、岩手県の復興計画と歩調を合わせ、お客さまの被災状況を的確に把握し、約定弁済の一時停止、復旧・復興資金による金融支援、各機構の活用による支援等について積極的に取組んでまいりました。

約定弁済の一時停止については、2025年3月末現在、全ての一時停止案件の手続きが完了しております。また、約定弁済の履行に支障をきたしている事業者や個人のお客さまへ迅速な対応を行い、2025年3月末までに累計で1,168件/201億24百万円の条件変更を行ってまいりました。

復旧・復興資金への対応については、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む、事業者に対する復旧・復興資金については、震災後から2025年3月までに4,546件/1,066億29百万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。

東日本大震災により自力での再建が困難な事業者に対しては、東日本大震災事業者再生支援機構、岩手産業復興機構、宮城産業復興機構の活用を検討し、二重債務問題の解決に対応してまいりました。2025年3月末までの各機構の活用実績は、東日本大震災事業者再生支援機構55先、岩手産業復興機構44先、宮城産業復興機構13先の支援・買取実績となっております（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）。一方、機構を活用したお客さまの中には、東日本大震災の発生後14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さまもおります。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、お客さま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さまにおいては、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43先/23億40百万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。

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」）を活用し、個人のお客さま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。2025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。

【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～2025 年 3 月				2025 年 3 月末	
	約定弁済一時停止実績		融資条件変更実績		一時停止先	
	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

【復旧・復興資金の実行実績】

（単位：件、百万円）

	震災後～ 2024 年 9 月		2024 年 10 月～ 2025 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 (運転)	2,950	63,916	10	132	2,960	64,048	1,012	27,324
事業資金 (設備)	921	31,116	0	0	921	31,116	623	24,057
住宅 ローン	527	10,542	0	0	527	10,542	458	9,037
消費者 ローン	138	923	0	0	138	923	115	868
合計	4,536	106,497	10	132	4,546	106,629	2,208	61,287

【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～ 2024 年 9 月		2024 年 10 月～ 2025 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 住宅ローン	374	8,736	0	0	374	8,736	317	7,334
復興 AP ローン	114	5,277	0	0	114	5,277	89	4,018

【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	26 先	4 先	13 先	43 先
リファイナンス支援金額	1,406 百万円	242 百万円	693 百万円	2,340 百万円

2. 経営強化計画の実施期間

当行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」第 12 条第 1 項の規定に基づき、2025 年 4 月（計画始期）から 2028 年 3 月（計画終期）まで経営強化計画を策定、実施いたします。

3. 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

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化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ための方針

① 岩手県の経済環境

当行の営業基盤である岩手県は、東北地方北部に位置し、面積は北海道に次ぎ全国第 2 位の 15,278 ㎢を有しております。2025 年 3 月 1 日現在の県全体の人口はおよそ 113 万人で震災前の 2011 年 3 月 1 日と比較し、およそ 18 万 9 千人（△14.2%）の減少となり、特に津波による被害が大きかった沿岸 12 市町村では、約 6 万 8 千人（△25.1%）の減少となりました。

岩手県の経済状況は、東日本大震災により甚大な被害を受けたことから、震災直後から沿岸被災地を中心に復興需要が高まり、公共工事請負金額は 2014 年度に震災後最大の 5,167 億円とピークを迎えたものの、その後は前年を下回る水準で推移し、2023 年度には 1,657 億円と震災前と同水準となっております。

近年は全国的な物価高に加え、エネルギー価格の高騰は日本経済に大きな影響を与えています。岩手県内の中小事業者の多くがエネルギー・物価高騰等による経営の影響を実感しているとするなか、原材料費や人件費などの増加による価格転嫁に向けた取組みが行われている状況は6割程度に留まっており、岩手県内の経済環境は厳しい状況が続いております。

【岩手県の人口推移】

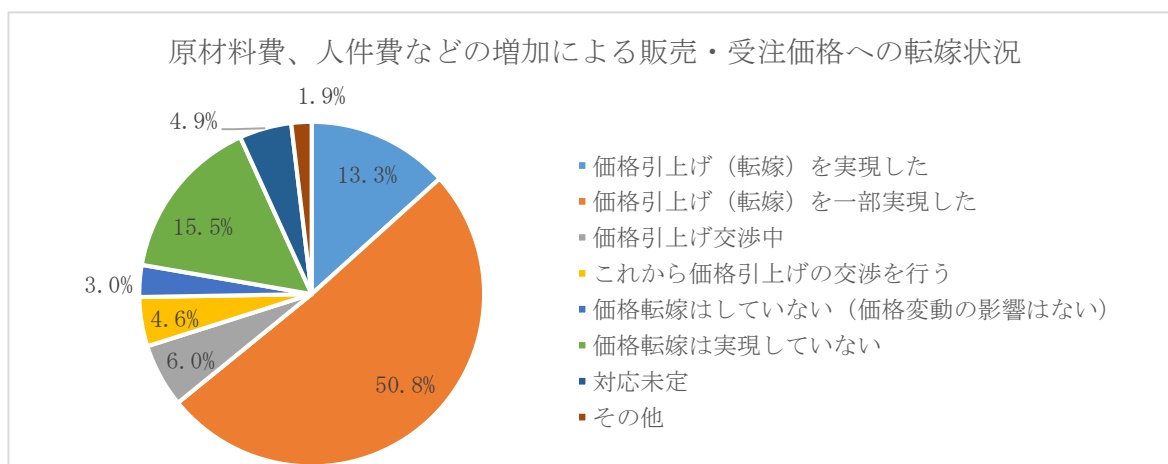
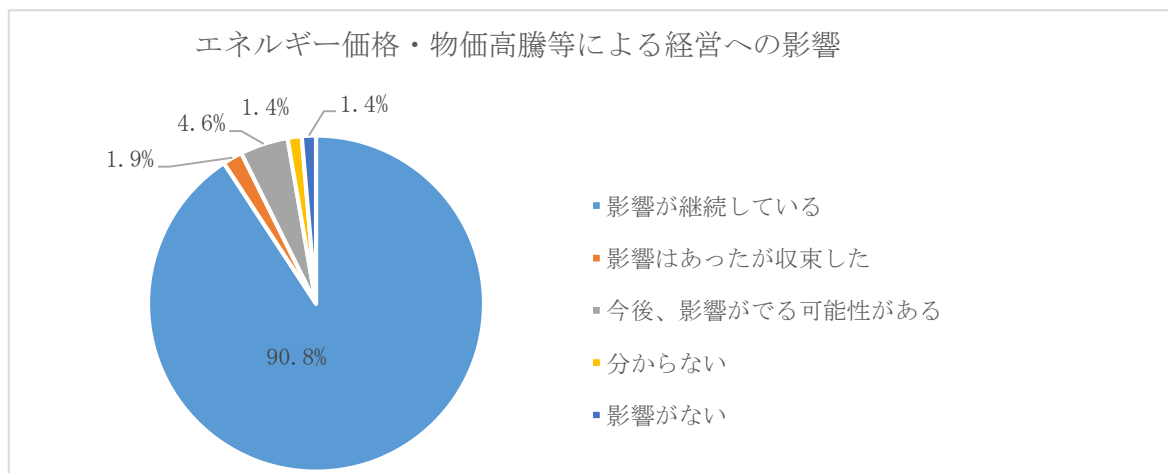
(単位：人)

	2011年3月	2025年3月	減少数	減少率
宮古市	59,229	44,991	△14,238	△24.0%
大船渡市	40,579	31,414	△9,165	△22.5%
久慈市	36,789	29,853	△6,936	△18.8%
陸前高田市	23,221	16,700	△6,521	△28.0%
釜石市	39,399	28,682	△10,717	△27.2%
大槌町	15,222	9,979	△5,243	△34.4%
山田町	18,506	12,997	△5,509	△29.7%
岩泉町	10,708	7,582	△3,126	△29.1%
田野畑村	3,838	2,717	△1,121	△29.2%
普代村	3,065	2,185	△880	△28.7%
野田村	4,606	3,619	△987	△21.4%
洋野町	17,775	13,620	△4,155	△23.3%
沿岸12市町村合計	272,937	204,339	△68,598	△25.1%
岩手県合計	1,326,643	1,137,137	△189,506	△14.2%

【公共工事請負金額の推移】

(単位：億円)

2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
1,654	2,706	3,410	4,815	5,167	5,136
2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
4,817	5,063	4,386	3,534	3,274	3,274
2022年度	2023年度				
1,964	1,657				



資料出所：岩手県「エネルギー価格・物価高騰に伴う事業者の影響調査」

② 岩手県の復興計画及び復興状況

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、被災地の復興と地域の再生に向けて、2011年8月に「岩手県東日本大震災復興実施計画」を策定し、様々な復興施策を推進してきました。2019年からは、「いわて県民計画」の長期ビジョンにおいて、アクションプランである「復興推進プラン」を定め、復興に向けた取組みを進めています。

2023年に策定した第2期復興推進プランでは、『安全の確保』、『暮らしの再建』、『なりわいの再生』、『未来のための伝承・発信』の4つの柱を掲げ、これらを軸に具体的な施策や事業を展開しています。これにより、地域のインフラ整備や住環境の改善、産業の振興、文化や伝統の継承と発信など、多角的な復興活動が進められています。

これまでに、復興道路の全線開通や災害公営住宅の整備など、多くの社会資本の整備が完了し、地域の生活基盤は着実に回復しています。また、政府が定める「第2期復興・創生期間」は2025年度までとされており、基本的な方針として、2025年度までに復興事業がその

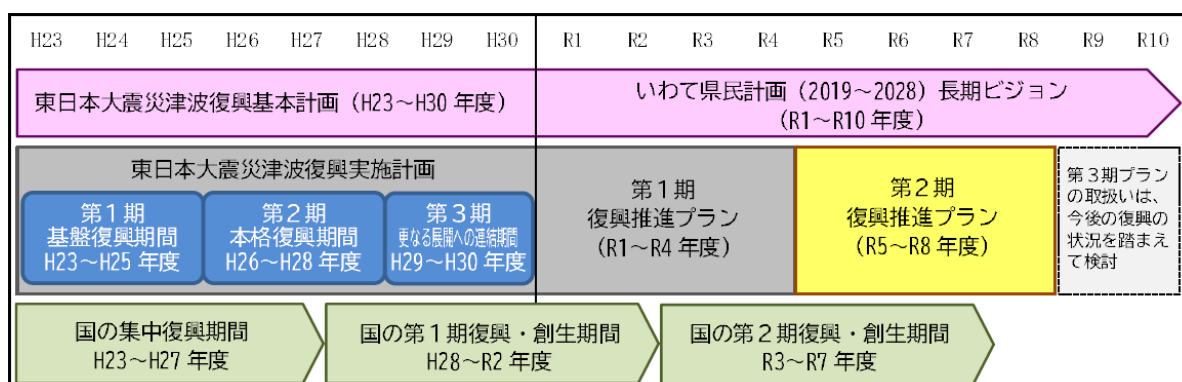
役割を十分に果たすことを目指しています。

しかしながら、岩手県の復興状況に関する意識調査によると、2024 年時点においても東日本大震災が現在の生活に影響を与えているとする回答数が全体の 1 割を超えております。これは、震災の影響が完全に解消されていないことを示しており、復興が進展している反面、引き続き地域の課題解決に取り組む必要性があることを示唆しています。特に、沿岸部の防災・減災対策の強化や、被災者のこころのケア、地域経済の持続的な成長支援など、多角的な支援策が求められております。

また、岩手県は、震災の教訓を活かし、次世代に伝えるための文化・伝承活動や、地域資源を活用した新たな産業振興にも力を入れています。これにより、地域の自立と持続可能な発展を目指し、震災の記憶を未来へとつなぐ取り組みも進められています。

岩手県では、今後においても、市町村と連携し必要な対策を講じていくこととしております。

【岩手県の復興計画（資料出所：岩手県）】



【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 2024」、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 7 年 3 月 31 日現在）より当行作成」）】

●「安全の確保」

岩手県では、津波から地域を守る海岸保全施設の整備を進め、整備延長ベースの整備率は 99.7%となりました。加えて、復興道路や復興支援道路の整備面では、三陸沿岸道路をはじめとした延長 359 k mの全てが開通しております。これにより、物流や緊急時の避難経路の確保、地域間連携の強化が図られております。また、大船渡港でのコンテナ取扱貨物量が 2021 年に過去最高を記録するなど、港湾機能の回復も着実に進んでおります。

◇海岸保全施設の整備状況

◎要整備区間総延長 76.8 km

完了 76.6 km

99.7%

◇地域防災サポーターによる講義等受講者数

◎2024 年度計画値 2,625 人

2024 年度 4,134 人

157.4%

●「暮らしの再建」

住宅再建では、計画された災害公営住宅の整備が完了し、被災者の住まいの確保が図られております。恒久的な住宅への移行後も、「いわて被災者支援センター」を中心に、関係機関や専門家等と連携し、被災者一人ひとりの状況に応じた継続的なフォローが行われております。加えて、安定的な雇用の促進、被災者のこころのケアの推進、「岩手の復興教育」の推進など教育環境の整備・充実、地域コミュニティの再生・活性化支援に取り組まれております。

◇医療施設数

◎震災前 240 施設との比較

2023 年度 200 施設

83.3%

◇災害公営住宅の自治会等の設置数

◎2023 年度計画値 172 団体

2023 年度 175 団体

101.7%

●「なりわいの再生」

水産業・農林業の再生に向けて、漁船や養殖施設等の復旧・整備の支援、漁港や農地の復旧整備等がなされ、ハード面での復旧・整備は完了しましたが、海洋環境の変化等により魚市場水揚量や養殖生産量は減少しております。また、沿岸被災地における被災事業者の事業再開は8割を超えておりますが、販路の確保など様々な経営課題を抱えており、旅館・ホテル業、水産・食品加工業の売上の回復に遅れが見られております。また、県内主要観光地の観光入込客数は、新型コロナウイルスの影響を受け、2020 年度には震災前の 41.8%と大きく減少しましたが、2024 年度には 89.7%まで回復しております。

◇産地魚市場水揚量

◎震災前 3 年同期平均値 169,627 トンとの比較

2024 年度 72,862t

43.0%

◇養殖生産量

◎震災前 3 年同期平均値 47,478t との比較

2024 年度 16,371t

34.5%

◇県内主要観光地における観光入込客数

◎震災前（2010 年）延べ 470 万人との比較

2024 年度 延べ 422 万人

89.7%

●「未来のための伝承・発信」

東日本大震災津波の事実と教訓を伝承するため、2019 年 9 月に高田松原津波復興祈念公園内に「東日本大震災津波伝承館」を開館しております。県内外から教育旅行関係者をはじめ多くの方が来館しており、2024 年 6 月には累計来館者数 100 万人を達成しております。

◇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	1,019,813 人
団体予約利用	134,897 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)

◎2024 年度目標・計画値 140,000 回との比較

2024 年度実績 120,772 回
86.3%

③ 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」は期間を 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。2025 年 3 月には第 1 次中期経営計画が終了し、行程表で示している項目は計画通りに進捗していることを確認しております。第 2 次中期経営計画の作成にあたり、これまでの経過や将来見通しを踏まえ、長期経営計画行程表において、「自己資本比率を全行程で 8.5%以上」、「店舗政策を 3 エリアでの実施を目指す」、「新たなビジネスモデルの確立において脱炭素化支援と一次産業支援の確立を明記」の 3 点を修正しております。

■ 「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きけるよう、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、自らが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。

■長期経営計画行程表

長期経営計画行程表 【基準日：2025.4.1】

TOHOKU BANK

項目	第1次中計		第2次中計	第3次中計	第4次中計	第5次中計
	計画	実績	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	150億円	158億円台	175億円	200億円	225億円	250億円
自 己 資 本 比 率	8.5%以上	8.99%	8.5以上	8.5以上	8.5以上	公的資金返済後 8.5%以上
店 舗 政 策	3エリアにて 実施予定	盛岡・水沢・ 一関エリアにて 実施	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	中小企業等向け 貸出残高517億円 増加	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 モデルの構築	地域の未来と共存 したビジネスモデル への挑戦	「地域脱炭素化支援」 「一次産業支援」 の2分野に注力	1モデル確立	1モデル確立		
			脱炭素化支援 一次産業支援			

※ビジネスモデルとは、「収益を得るビジネスの仕組み」

※「長期経営計画」は次期中期経営計画策定時に振り返りを行い、更新するものとする

※更新時には、必要に応じて新たな項目を加えることができる

④ 第2次中期経営計画

当行では2022年4月に目指すべき姿として「とうぎん Vision」を掲げており、「コアバリュー」と「パーパス」を追求し、地域の発展への貢献と、当行自身の健全な経営基盤の強化を両立させるため、2025年4月～2028年3月までの経営強化計画の実施期間と同期間の中期経営計画を策定しております。

当行の営業エリアは、人口減少が進み事業者数も年々減少傾向にあります。中小事業者への金融支援や本業支援は、当行の創業から変わらないビジネスモデルであり、引き続き注力してまいります。第2次中期経営計画では、人口動態の変化に左右されにくい分野において、新たなビジネスモデルを確立することで、経営の安定性を高めてまいりたいと考えております。「第2次中期経営計画」における2028年3月期の経営数値目標（単体）については、当期純利益20億円以上、お客さまサービス等利益20億円以上、自己資本比率8.5%以上、総預金残高1兆円、総貸出金残高7,500億円としております。この経営数値目標を達成していくための重点戦略として、「地域の活性化支援」、「脱炭素化支援と一次産業支援」、「収益力の拡大」、「組織力の強化」の4つのプロジェクトを掲げております。

第2次中期経営計画

TOHOKU BANK

テーマ
期間

共感 共鳴 共創

2025年4月1日～2028年3月31日

経営数値目標

指標	最終年度目標
当期純利益	20億円
お客さまサービス等利益※ (本業利益)	20億円
自己資本比率	8.5%以上
総預金残高	1兆円
総貸出金残高	7,500億円

重点戦略

プロジェクトⅠ	地域の活性化支援
プロジェクトⅡ	脱炭素化支援と一次産業支援
プロジェクトⅢ	収益力の拡大
プロジェクトⅣ	組織力の強化

※お客さまサービス等利益＝「貸出金平均残高」×「預貸金利回差」＋「設備取引等利益」－「営業経費」

なお経営数値目標は、今後において、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条に基づく経営強化計画の策定に伴い変更となる可能性があります

11

■ 中期経営計画の4つの「プロジェクト」

A 「プロジェクトⅠ 地域の活性化支援」

プロジェクトⅠは、地域経済を支える中小企業や地域の顧客に対してその成長を後押しする取組みを通じて、地域の活性化を図るための施策となります。

○中小事業者の成長を後押し

プロジェクトⅠ 地域の活性化支援		TOHOKU BANK	
中小事業者の成長を後押し 地域を支えている事業者の多くを中小事業者が占めており、当行は創業から75年間、一貫して中小事業者の支援を続けてきました。 地元企業への支援を通じて地域と共に栄える、という創業精神は今日まで脈々と受け継がれています。 当行は中小事業者の成長への後押しをこれまで以上に推し進め、地域の活性化に繋げていきます。			
事業者数の維持・拡大に向けた伴走型支援 ✓ 経営改善・事業再生支援 ✓ 新事業・創業支援 ✓ 事業承継・M&A支援		課題解決型提案による事業強化支援 ✓ 販路拡大支援 ✓ DX支援 ✓ 人材紹介 ✓ 各種ソリューション	

当行が創業から一貫して継続してきた中小事業者の支援をこれまで以上に推し進め、地域の活性化に繋げてまいります。具体的には、物価高やエネルギー価格の高騰等により厳しい経営環境のなか、地域経済の基盤となる中小事業者に対して経営改善や事業再生などの支援を通じて融資取引先数の維持・拡大を目的とした「地域事業者の維持・拡大に向けた伴走型支援」と、これまで当行が行ってきた積極的な本業支援を通じて中小事業者が抱える個別の経営課題の解決を支援し事業の持続性を高めることを目的とした「課題解決型提案による事業強化支援」に取り組んでまいります。

「事業者数の維持・拡大に向けた伴走型支援」については、2024年10月に新設した企業経営支援室を中心に、経営改善・事業再生支援先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実施いたします。特に、事業再生先については、本部と営業店が取組方針を共有し対応を見極めたうえで、必要に応じて引き当てを計上し、抜本的な再生支援を行ってまいります。また、支援先の将来ビジョンを当行が共有し企業支援を効果的に取組むため、「経営デザインシート」を策定・活用してまいります。

「課題解決型提案による事業強化支援」については、前中期経営計画で取組んだ本業支援着手件状況から、個社毎、格付毎に異なる支援ニーズが確認されたことから、第2次中期経営計画においては、その取組みをさらに拡大させ、取引先毎の経営課題の解決に向けた提案を積極的に行ってまいります。積極的な提案を行うにあたり、本部支援体制の明確化とその支援活動の定着を図り、本部連携のもとビジネスマッチングやビジネスサポートなど各種ソリューションを活用した提案を行ってまいります。

○暮らしに寄り添う金融サポート

プロジェクトⅠ 地域の活性化支援**TOHOKU BANK**

暮らしに寄り添う金融サポート

当行は地域の皆さまの暮らしを支える銀行として、一人ひとりのライフステージやニーズに応じたサポートを行い、地方が抱える高齢社会の課題解決に向けた取組みにも力を入れ、暮らしに寄り添います。

高齢社会を意識したサービス導入

高齢者の皆さまが住み慣れた地域で不安なく生活できるよう、必要とされるサービスを提供

コンサルティング能力の向上

お客さま一人ひとりのライフスタイルやニーズに応じた提案を行えるよう、スペシャリストを増員し従業員のコンサルティング能力を向上

デジタルを活用した金融サービスの提供

個人インターネットバンキングやアプリなどのバージョンアップにより利便性を向上させ、非対面サービスを強化

13

地域の活性化に向けては、暮らしに寄り添う金融サポートを充実させていきます。お客さまの充実したライフイベントに向けた資産形成をサポートするために、コンサルティング能力の向上に取り組んでまいります。第2次中期経営計画では、エリアコーチの増員やエリア範囲の変更を行うことでエリアコーチを全店舗に配置し、預り資産業務の更なる底上げを図ってまいります。また、取引先の従業員を対象に資産形成の必要性和長期・積立・分散の有効性などを案内する職域金融セミナーを毎年100会場以上開催しており、第2次中期経営計画においても取組みを継続してまいります。セミナー開催に際して、本部が資料作成支援や講師対応のフォローを実施することで、より充実したセミナーとし資産形成のニーズ喚起を促してまいります。

さらに、地方が抱える高齢社会の課題に対し高齢者を意識したサービスの導入、利用が広がるデジタル分野では個人IBやアプリのバージョンアップなどによる非対面サービスの強化による利便性を高め、地域の皆さまに利用してもらう取組みを行います。

B 「プロジェクトⅡ 脱炭素化支援と一次産業支援」

プロジェクトⅡは、「脱炭素化支援」と「一次産業支援」の施策です。

この2分野は、当行の営業エリアの特徴を活かし、また人口動態の変化に左右されにくい分野であり、経営の持続性を高めるための新たな戦略となります。

33

○脱炭素化支援

プロジェクトⅡ 脱炭素化支援と一次産業支援**TOHOKU BANK**

脱炭素化支援

地球温暖化を起因とする気候変動リスクにより、地域の産業や生活に及ぼす影響が大きくなっています。当行は、持続可能な地域経済の発展を目指し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献するとともに、カーボンニュートラル社会への移行をチャンスと捉え、エネルギーの地産地消による地域経済活性化支援と、脱炭素化に向けた投資への積極的な資金支援を、新たなビジネスモデルとして確立します。

**エネルギーの地産地消による
地域経済活性化の推進**

- ✓ 自治体等と連携した脱炭素化支援
- ✓ 中小企業等への脱炭素化支援
- ✓ カーボンドレジットの活用

**積極的な資金支援による
カーボンニュートラル社会実現への貢献**

- ✓ 脱炭素化に向けた投資への積極的な融資推進
- ✓ 子会社の活用による新たな事業創出



脱炭素化支援は、ビジネスモデルの確立を目指す分野であり、主要な KPI として脱炭素関連分野融資の残高を 500 億円まで増加させてまいります。脱炭素関連分野融資の増加は、「地域脱炭素関連融資」「脱炭素関連融資」「とうぎんリニューアブル・エネルギー向け融資」の 3 項目で推進いたします。「地域脱炭素関連融資」は、営業店による営業活動を主体として、本部がサポート・帯同訪問等により成約を目指します。具体的には、省エネ診断等を積極的に提案することで、診断内容を契機とした地域事業者の脱炭素化に向けた資金需要を発掘し、戦略商品である「とうぎんグリーン・ローン」等を活用した融資促進を実施いたします。営業店の活動促進を図るため、地域脱炭素関連融資件数を業績評価項目に組み込んで評価してまいります。資金需要は営業エリア毎に差があることから、少額でも営業店主体の活動を評価するため、実行件数ベースでの評価を行い、全行的な取組みの活性化を図ってまいります。「脱炭素関連融資」は、専担部署であるみらい創生部が脱炭素関連融資情報を収集し、プロジェクトファイナンス等への参加を中心に脱炭素融資の積極的な積上げを図ります。取組みに際しては、融資部と取組方針を協議し、体制整備を構築の上、推進してまいります。「とうぎんリニューアブル・エネルギー向け融資」については、みらい創生部が主体となり、とうぎんリニューアブル・エネルギーによる Non-FIT 太陽光発電所の開発と FIT 太陽光発電所の購入を進め、再生可能エネルギー施設の稼働による売電収入の増加を図ります。また、営業店の協力による FIT 太陽光発電所の譲渡情報や開発土地情報等を収集し、再生可能エネルギー設備の積極的な投資を実施いたします。これらの

開発に伴う資金調達を当行より行い、とうぎんリニューアル・エネルギー向け融資残高の増加を図ってまいります。

◆ 脱炭素関連分野融資

	2026 年 3 月期 目標	2027 年 3 月期 目標	2028 年 3 月期 目標
脱炭素関連分野融資残高	378 億円	450 億円	500 億円

○一次産業支援

プロジェクトⅡ 脱炭素化支援と一次産業支援 **TOHOKU BANK**

一次産業支援

当行は2006年から地域の基幹産業である一次産業の支援に取り組んでいます。引き続き時代に適応した新たな視点による支援に挑戦し、第3次中期経営計画においてビジネスモデルとして確立できるよう、積極的な取組みを進めていきます。

一次産業の持続可能な成長産業化に向けた支援

- ✓ 「みどりの食料システム戦略」に伴う農林水産業の脱炭素化支援
- ✓ スマート農林水産業の推進による成長産業化支援
- ✓ 一次産業者の海外展開支援
- ✓ 一次産業者の事業承継・事業引継ぎ支援

一次産業への積極的な資金支援の推進

- ✓ 外部連携を活用した多様な資金調達手段の提供
- ✓ 「とうぎん・もりしんアグリファンド」を活用した資本提供による支援



15

一次産業支援について、当行は2006年から一次産業を地域の基幹産業と捉え、早い段階から取組みを行ってきました。第2次中期経営計画では、これまで培ったノウハウを活かし、アグリファンドを活用した資本提供や、当行独自の取組みである「水稻中干期間の延長によるクレジット創出事業」を更に拡充させ、第3次中期経営計画でのビジネスモデルの確立に向け基礎固めを進めてまいります。

○プロジェクトⅡにおける人材育成

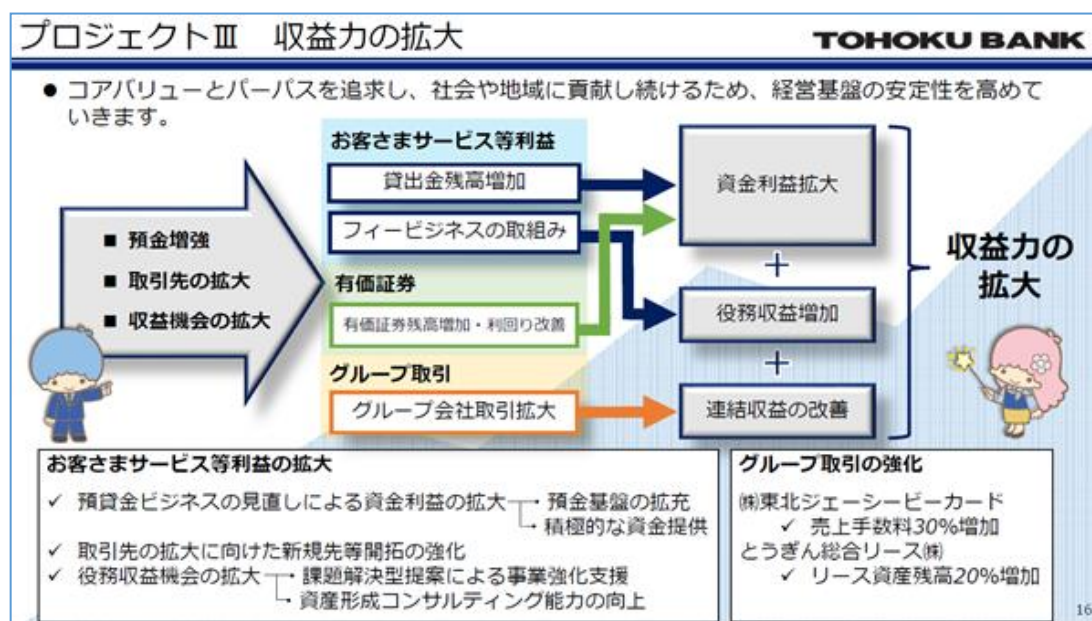
脱炭素分野および一次産業分野のどちらにおいても、専門人材を育成する施策として、伴走型研修を実施し、本部と営業店が一体となった人材の育成を図ります。併せて、脱炭素分野では脱炭素アドバイザー、一次産業分野では農業経営アドバイザーの資格取得を推進してまいります。

	2028 年 3 月期 目標
脱炭素アドバイザー資格保有者	200 件

C 「プロジェクトⅢ 収益力の拡大」

プロジェクトⅢは、当行が地域社会へ貢献し続けるための安定的な経営基盤の構築に向け、収益の基盤となる「預金増強」「取引先の拡大」「収益機会の拡大」により、資金利益拡大と役務収益増加と連結収益の改善を目指す施策です。

具体的には、主に「お客さまサービス等利益の拡大」と「グループ取引の強化」に取り組んでまいります。



○ 「お客さまサービス等利益の拡大」

お客さまサービス等利益の拡大については、「預貸金ビジネスの見直しによる資金利益の拡大」「取引先の拡大に向けた新規先等開拓の強化」「役務収益機会の拡大」の3つの取組みを実施します。

「預貸金ビジネスの見直しによる資金利益の拡大」に向けては、「預金基盤の拡充」と「積極的な資金提供」に取り組んでまいります。「預金基盤の拡充」については、金利のある世界では、運用原資として預金調達の重要性が高まっております。そのため、安定した預金基盤の必要性を強く認識し、法人流動性預金を中心とした法人預金の吸収に向け、債務者預金の増強に向けた活動などを展開してまいります。「積極的な資金提供」については、事業性貸出金と個人向け貸出金の増加に取り組んでまいります。事業性貸出金については、主に「プロジェクトⅠ 地域の活性化支援」で取組みを行う中小事業者への金融支援と「プロジェクトⅡ 脱炭素化支援と一次産業支援」における脱炭素関連分野融

資残高の取組みにより増加を目指してまいります。個人向け貸出の取組みについては、主に住宅ローンの推進に注力してまいります。具体的には、競争力のある商品性を維持し、ハウスメーカーとの連携を強化してまいります。

「取引先の拡大に向けた新規先等開拓の強化」については、営業基盤である事業性融資先数の増加を図り、貸出金残高の増加やフィービジネスの取組強化へつなげ、収益を向上させてまいります。第2次中期経営計画では、事業性融資先数を計画始期 6,086 先から年間 100 先ずつ増加させることで、事業性融資先数の増加基調への転換を図り、営業基盤の底上げを目指してまいります。具体的には、これまで実施している事業性融資先の完済予定先へのアプローチを継続するとともに、再貸先を含む新規先に対する融資商品を導入することで、営業店の事業性融資先数増加に向けた活動を更に促進させてまいります。また、法人インターネットバンキングや JCB カードなど、融資取引以外の新規取引において、手数料減免や年会費無料などの付加価値を提供する「取引支援パッケージ」の導入により、融資取引以外の取引機会を拡大し、取引の深耕を図るとともに、今後の事業性融資や法人役務収益などの収益機会の拡大を目指してまいります。

「役務収益機会の拡大」については、法人役務収益と預り資産役務収益を KPI として定め、第2次中期経営計画最終年度である 2028 年 3 月期には、これら 2 つの収益の合計 12 億 50 百万円を目指して取組んでまいります。

法人役務収益については、「プロジェクトⅠ 地域の活性化支援」で取組む「課題解決型提案による事業強化支援」を起点として、取引先毎の経営課題の解決に向けた提案による本業支援を積極的に行い、その対価となる法人役務収益を拡大させる取組みを行ってまいります。そのため、第2次中期経営計画においては、本部支援体制を明確化し、ビジネスマッチングやビジネスサポート等の積極的な提案活動を拡大してまいります。また、これまでの本業支援件数の把握手法を見直し、営業支援システムに登録されている商材から本業支援メニューを読み替えることで、最新の本業支援の取組み状況を把握し、本部の営業店サポート等の取組みに活かしてまいります。

預り資産役務収益については、「プロジェクトⅠ 地域の活性化支援」で取組む「資産形成コンサルティング能力の向上」を実践することで収益の拡大を図ってまいります。具体的には、当行全体の預り資産業務の底上げを目的として、エリアコーチの全エリア配置のほか、本部主催の各種研修を通じて預り資産販売スキルの向上を図ってまいります。また、収益機会の拡大に向けて、金融セミナーの開催を継続するとともに、アフターフォローによる丁寧な情報提供を行うことでお客さま満足度の向上を図り、機会創出につなげてまいります。

◆ 一般貸出金残高

	2026 年 3 月期 目標	2027 年 3 月期 目標	2028 年 3 月期 目標
一般貸出金残高	5,250 億円	5,450 億円	5,570 億円
うち個人ローン残高	1,140 億円	1,250 億円	1,360 億円

◆ 事業性融資先数

	2026 年 3 月期 目標	2027 年 3 月期 目標	2028 年 3 月期 目標
事業性融資先数	6,186 先	6,286 先	6,386 先

◆ 役務手数料

	2026 年 3 月期 目標	2027 年 3 月期 目標	2028 年 3 月期 目標
法人関連役務手数料	300 百万円	400 百万円	500 百万円
預り資産役務手数料	650 百万円	700 百万円	750 百万円
合 計	950 百万円	1,100 百万円	1,250 百万円

○グループ取引の強化

グループ取引の強化については、当行の全法人取引先におけるグループ取引の内容をリスト化し全店へ還元することで、様々な顧客ニーズを捉え、あらゆる収益機会を逃さぬよう、銀行をハブとしたグループ全体での相互連携を更に強化し、総合的なサービスを展開いたします。

D 「プロジェクトⅣ 組織力の強化」



第2次中期経営計画の遂行に向け、営業推進体制やリスク管理体制の強化、将来を見据えた人材育成を通じて、組織力の強化を図ってまいります。

営業推進体制の強化については、効率的で積極的な営業活動ができるよう、業務の最適化を図るため既存業務の見直しやDX推進などに取組んでまいります。また、地域市場のマーケット分析をもとに、第2次中期経営計画期間中に3エリアでの店舗政策を行い、店舗・人員を見直し、渉外人員を強化していきます。

リスク管理体制の強化について、適正な自己査定の実施と厳格な与信管理により与信関連費用の抑制に努めてまいります。具体的には、融資役席者や融資担当者向けの研修において、ケーススタディによる判断力訓練を実施する他、粉飾決算や業界知識に関する研修を行い、適正な自己査定のための能力向上を図ってまいります。審査部門においては、審査担当者の外部研修派遣による審査能力の向上や、CRDのアラートシステムを活用した決算資料の検証等により、審査プロセスの高度化を図ってまいります。特に、プロジェクトⅡにおいて注力する脱炭素分野と一次産業分野においては、各分野の審査担当者を配置し、与信リスクに備えるとともに、推進部門の「みらい創生部」と審査部門の「融資部」が月に1回以上の情報交換会を実施し、各分野の現状等を共有し、その内容を営業店へ発信することで、銀行全体の与信判断やリスク管理の高度化を図ることとしております。サイバーセキュリティの強化については、昨今の金融犯罪の高度化や複雑化により重要性が増していることから、サイバーセキュリティ対応計画に基づく計画的な対応を実施するとともに、不正検知モニタリングや外部委託先に対する第三者機関評価の使用等によるリスク管理の徹底を実施いたします。

人材の育成については、従業員エンゲージメントの向上への取組みと並行して、経営戦略の実践に向けた人材の育成を進めてまいります。従業員エンゲージメントの向上へ

の取組みとして、人事部による全部室店臨店の継続に加え、ワンオンワンミーティングの導入や地域貢献等に繋がる副業の解禁など制度の見直しを行い、毎年実施しているストレスチェックの「働きやすさ」と「働きがい」の2項目の評点向上を目指します。人材の育成については、当行の経営戦略を実践するために必要な人材の配置等を定めた「人材戦略」に基づき、将来を見据えた人材の育成・採用を行います。具体的には、推進部門の人員を強化するため、入行4年以内に原則として融資渉外業務経験を必須とすることや、事務管理部門から推進部門へのシフトを目的にリスキリングに対応する各種研修等を実施いたします。併せて、法人および個人コンサルティング業務、脱炭素分野や一次産業分野などのスペシャリストを計画的に育成し、本部専門部署の強化を図ります。また、前中計で課題認識した女性活躍に向けた対応として、キャリアアップ研修を継続し意識の醸成を図るとともに、その障害となっている人事制度の改定を行うことで、多様な人材が活躍できる職場を目指します。

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

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するため、前経営強化計画策定時は、「支店統括部」、「みらい創生部」、「融資管理部」を設置し、本部支援体制を整備してまいりました。2024年10月に本部組織の改定を行い、従前の融資管理部を融資部とする本部組織機構の改定を実施しており、同時に、融資部内に企業経営支援室を新設することで、中小事業者を中心とする取引先の経営支援を強化する体制を整備しております。2025年4月現在「支店統括部」、「みらい創生部」、「融資部」が中心となり中小規模の事業者への資金供給、各種ソリューションの提供、経営改善支援等の本部サポートを行っております。

a 支店統括部における取組

支店統括部では本部支援の2つの役割に対し次のとおり取組んでおります。

一つ目は、営業店の営業推進活動の中心的な役割を担う部署として、銀行施策にかかる営業推進の企画立案から営業店の営業活動の指導、営業支援システム（KeyMan）を活用した推進項目の進捗管理等を行います。また、各営業店に担当するエリアマネージャーを4名配置し、臨店やグループ会議を通じて営業活動の指導等を行います。

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い

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整備や各種相談会等の開催も行います。

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

支店統括部は営業推進全体を統括する部署になりますが、「みらい創生部」、「融資部」、「資産運用サポート部」と協働し各営業店のサポートを構築します。

b みらい創生部における取組

みらい創生部は、プロジェクトⅡにおける脱炭素化支援と一次産業支援の2分野に集中し、新たなビジネスモデルとして確立すべく取組んでいます。

具体的には、みらい創生部内に2分野の専担者を配置し、同専担者による積極的な渉外活動と営業店支援を実施し、融資案件の創出や、外部事業者との提携による様々なソリューションを活用することで地域事業者や自治体等の課題解決に取組んでいます。

c 融資部における取組

当行は2024年10月に、従前の融資管理部を融資部とする本部組織機構の改定を実施しており、同時に、融資部内に企業経営支援室を新設することで、中小事業者を中心とする取引先の経営支援を強化する体制を整備しております。

融資部では、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。

2024年度においては、要注意先および破綻懸念先の中から正味与信50百万円以上である164先を重点管理先として選定し、営業店と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。その結果、人手不足や急激な為替変動の影響、原材料の高止まり等により厳しい事業環境が続いている中、4先について債務者区分のランクアップが図られました。

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

加えて、両機構による新規支援の受付期間が完了している現在においては、債権者間調整を必要とする中小事業者に対し、外部の専門的なノウハウを活用すべく「中小企業活性化協議会」と連携し、2024年度下期においては9先の事業者について新規対応を行っております。

※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、経営改善支援や本業支援、抜本的な事業再生支援、廃業支援等に当行が積極的に関与する事業者

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周知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5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や、それ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半期ごとに「支店長会議」を開催し、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、中期経営計画や各種計数の進捗状況等を確認することを目的に、半期に2回程度「グループ会議」を開催しております。

d 営業店業績評価

2025年度営業店業績評価については、第2次中期経営計画に基づき、預金平残や貸出金平残などに関連する「ボリューム部門」、役務収益に関連する「役務収益部門」、法人融資先数などに関連する「顧客基盤部門」を同じ割合で評価する営業業績評価としています。

また、プロジェクトⅡで注力する脱炭素化支援及び一次産業支援への取組みについても「みらい創生部門」として業績評価の対象とする評価体系としており、新たなビジネス

モデルの確立に向けた取組みを強化する仕組みとしております。

e CAP 会議

2020 年度より CAP 会議を開催し、「成長予備軍に対する取組みの検証」、「営業店の行動分析」、「重点支援先に対する取組みの評価」など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等を検討してまいりました。

第 2 次中期経営計画期間中においても、気づいた課題や中小事業者の支援に繋がるような議題を取り上げ、PDCA を回していくこととしております。

f 営業推進会議

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

② 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 営業店アクションプランの策定

年度施策達成のための具体的な行動計画として、各営業店の地域特性や営業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。

B 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、これまでに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み、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、2023 年 4 月には、「経営者保証に対する取組方針」を策定しております。今後も引続きガイドラインに則して、中小規模の事業者の経営状況等を勘案し、経営者保証に過度に依存しない融資の促進を図るとともに、保証契約締結の際や保証債務の整理の申出において誠実な対応を行ってまいります。

【「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	2022 年度 上期	2022 年度 下期	2023 年度 上期	2023 年度 下期	2024 年度 上期	2024 年度 下期
新規に無保証で 融資した件数	976	820	1,090	889	1,192	893
経営者保証の 代替的な手法と して ABL を活用 した件数	1	0	2	1	1	0
保証契約を解除 した件数	85	70	63	55	40	39
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	33.9%	28.7%	37.2%	31.6%	38.7%	33.4%

C 各種事業性融資商品

社会全体の構造的な変化を背景に、中小事業者においても持続可能な社会の実現に向け、幅広い対応が求められております。それらの需要に応えるため、当行では各種融資商品を取扱いしております。

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。

また、2023 年 2 月には、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」、2024 年 12 月には日本政策金融公庫との連携によりクレジット・デフォルト・スワップを活用した無担保・無保証が特徴の「とうぎん農業ローン（あしたの芽）」の取扱いを開始しております。

今後も各種事業性融資商品について、お客さま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	取扱開始～2025 年 3 月末		
	取扱件数	実行金額	残高
とうぎん地域貢献寄付型ローン	30	2,453	1,590
とうぎん一次産業者向けローン「みらいのたね」	38	591	526
とうぎんグリーン・ローン	14	4,215	3,660
とうぎん農業ローン「あしたの芽」	3	19	18

(3) 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まいりました。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、毎月定例的に報告を行ってまいりました。

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。

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 2025 年 3 月までに 4,546 件/1,066 億 29 百万円の融資実行を行ってまいりましたが、震災初年度をピークとして年度毎に減少傾向となっております。事業者の復旧・復興資金ニーズについて引続き積極的な対応を行ってまいります。世界各地での紛争の影響やエネルギー価格の上昇等も加わり、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きております。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。

④ 東日本大震災事業者再生支援機構及び岩手（宮城）復興機構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さまは 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さまは 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さまは 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。

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。

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」）を活用し、個人のお客さま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。

東日本大震災から 14 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さま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、「自然災害ガイドライン」に東日本大震災の被災者も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。

(4) 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、地域のお客さま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。

当行では商談会参加の事前準備として、「お客さまの事業や商品の特徴・特性」を理解

し、会社・商品 PR 等の出展情報登録時にバイヤーへの訴求力を高める助言を行っております。また、出展時には、商談会を効果的に進めるために農林水産省が定めた「FCP 展示会・商談会シート」の作成支援を行うなど、出展経験の少ない企業へのサポートにも力を注いでおります。今後も引続き各種商談会を通じた販路拡大支援として伴走型支援に取り組んでまいります。

【2024 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	2024 年 6 月	2024 年 10 月	2024 年 11 月
	オンライン		2024 年 10 月 ～2025 年 10 月	2024 年 8 月 ～2024 年 12 月
開催規模		バイヤー：826 名 出展者：101 社	バイヤー：10,373 名 出展者：1,029 社	バイヤー：207 社 出展者：205 社
当行誘致先数		13 社	9 社	3 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さま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、「とうぎんボード」及び「とうぎんビジネスマッチングサービス」の積極的な活用を目指して、「情報登録」及び「紹介」「成約」を増加させることを意識し取り組んでおります。

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2024年度の登録件数は106件、紹介件数184件となりました。登録情報を積極的に活用し、とうぎんボードがお客さまの課題解決ツールとして定着しており、一定の機能を果たしていると捉えております。

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

【活用実績】

	新規登録件数	登録情報に対する 紹介件数
2021 年度	132 件	84 件
2022 年度	239 件	39 件
2023 年度	112 件	133 件
2024 年度	106 件	184 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。

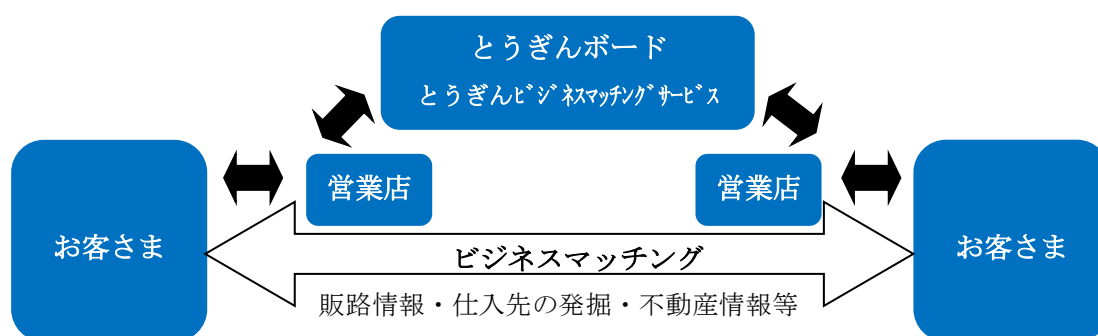
「とうぎんビジネスマッチングサービス」の2024年度の活用実績は、登録件数が昨年度実績を上回りました。

「とうぎんボード」の活用と同様に、中小事業者のトップライン向上支援ツールとして機能させるため、登録した商品やサービスの情報を有効活用して、ビジネスチャンスを生み出す「目利き」力、「気づき」力の向上へ繋げてまいります。今後も、検索機能の追加、情報更新頻度等の改善を進めながら、登録件数、紹介件数、成約件数が増加するよう取り組んでまいります。

【活用実績】

	新規登録件数	登録情報に対する	
		紹介件数	成約件数
2021 年度	105 件	146 件	25 件
2022 年度	140 件	182 件	74 件
2023 年度	96 件	309 件	97 件
2024 年度	108 件	140 件	64 件

【行内イントラネットワークの活用イメージ】



B 地方自治体との連携

環境省が募集する「脱炭素先行地域」に選定されている宮古市、紫波町、釜石市、陸前高田市においては、当行は共同提案者の一員として参画しており、地域脱炭素の実現に向けて積極的に取り組んでおります。

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、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、地域の産業や脱炭素化を支援することで、地域経済活性化に貢献する活動を積極的に実施してまいります。

③ 早期の事業再生に資する方策

A 中小企業活性化協議会の活用支援

債権者間調整を必要とする事業者について、外部の専門的なノウハウを活用するべく、

「中小企業活性化協議会」(以下、「協議会」という。)を活用した支援を行っております。
2024 年度下期における協議会の新規相談件数は 9 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、結果として暫定的な計画となった場合でも、事業者の改善に対するモチベーションを高める効果も期待出来ることから、今後も案件検討の初期段階から協議会への事前相談を積極的に活用してまいります。

【中小企業再生支援協議会の活用実績(相談先数の実績)】

2020 年度	15 先
2021 年度	9 先
2022 年度	16 先
2023 年度	10 先
2024 年度	13 先

④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

A 事業承継・M&A 支援

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

当行では、取引先より相談された M&A や経営幹部の人材紹介を含む事業承継ニーズに対して、条件に合致する事業者の情報を営業店へ還元し、本部と営業店が連携を図りながら能動的なアプローチにより課題解決に向けた支援を実施しております。

取引先に対するアプローチに際しては、高度な知見やノウハウが必要となるため、2025 年 4 月より本部専担者 2 名を配置し、本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、お客さまの課題解決に取り組んでおります。

経営者の高齢化等に伴い、事業承継支援を必要とする中小事業者は今後増加していくこ

とを予想しております。中小事業者の経営者に寄り添う姿勢を持ち続け、地域経済の主役である中小事業者が安心して事業に取り組むことができるよう、これまで以上に積極的に事業承継・M&A 支援に取り組んでまいります。

4. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

	項目	内容
1	種類	株式会社東北銀行第一種優先株式
2	申込期日（払込期日）	2012 年 9 月 28 日
3	発行価額	1 株につき 2,500 円
	非資本組入れ額	1 株につき 1,250 円
4	発行総額	10,000 百万円
5	発行株式数	4 百万株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会の終結の時より、本優先配当金の額全部の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	預金保険機構が当該事業年度において公表する優先配当年率としての資金調達コスト（2013年3月31日に終了する事業年度に係る剰余金の配当の場合は、払込期日から2013年3月31日までの間の日数で日割り計算により算出される割合とする。）ただし、日本円TIBOR（12ヶ月物）または8%のうちいずれか低い方を上限とする。
	優先中間配当金	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することが

	項目	内容
		できる。
	取得請求期間の開始日	2013 年 6 月 29 日
	取得請求期間の終了日	2037 年 9 月 28 日
	当初取得価額 (当初転換価額)	取得請求期間の初日に先立つ 5 連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額
	取得請求期間中の取得 価額修正	取得請求期間において、毎月第3金曜日の翌日以降、取得価額は、当該第3金曜日まで（当日を含む。）の直近の5連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	809円
10	金銭を対価とする取得 条項	当銀行は、2022年9月29日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会の開催日までの30連続取引日（当該日を含む）の全ての日において終値が下限取得価額を下回っている場合で、かつ、金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を、金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする 取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く。）に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	809円

5. 収益の見通し

(1) 収益の見通しの概要

本計画期間中におきましては、経営強化計画に掲げる各種方策を着実に実施し、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化や地域における経済の活性化等に努めることで、収益力

向上に向けた取組みを推進してまいります。

コア業務粗利益は、中小事業者向けや個人向けを中心に貸出金を伸長させ貸出金利息の増加につなげる他、コンサルティング能力の向上を図り役務収益の増強に努める計画としており、計画終期の2028年3月期の見通しを124億47百万円としております。

経費については、投資計画や人件費の増加等を考慮し、計画終期の2028年3月期見通しを91億53百万円としております。

コア業務純益は、上記の要因により、計画終期の2028年3月期見通しを32億94百万円としております。

不良債権処理額は、計画終期の2028年3月期見通しを4億52百万円としております。

当期純利益は、計画終期の2028年3月期見通しを20億16百万円としております。

【収益の見通し、主な損益項目】

(単位：百万円)

	2025年3月期 実績	2026年3月期 見通し	2027年3月期 見通し	2028年3月期 見通し
コア業務粗利益	11,465	11,777	12,183	12,447
うち資金利益	9,832	10,047	10,303	10,577
うち役務取引等利益	1,642	1,880	2,030	2,170
経費	8,530	8,870	9,080	9,153
コア業務純益	2,935	2,907	3,103	3,294
債券関係損益	74	0	0	0
一般貸倒引当金繰入額	68	50	50	50
業務純益	2,940	2,857	3,053	3,244
臨時損益	△922	△346	△409	△202
うち株式等関係損益	338	100	0	0
うち不良債権処理額	1,495	696	659	452
経常利益	2,013	2,511	2,644	3,042
特別損益	98	△56	△45	△10
当期純利益	1,535	1,630	1,646	2,016

(2) 自己資本比率の見通し

	2025年3月期 実績	2026年3月期 見通し	2027年3月期 見通し	2028年3月期 見通し
自己資本比率	8.99%	8.76%	8.69%	8.77%

6. 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月期にはその他利益剰余金が266億14百万円まで積み上がり、国の資本参加による資金100億円の返済財源を確保できる見通しとしております。

2025年3月期のその他利益剰余金は144億97百万円となり、前経営強化計画におけるその他利益剰余金の計画水準を上回る実績となりました。国の資本参加による資金の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。

【当期純利益、利益剰余金、その他利益剰余金の推移】

(単位：百万円)

	2025年3月期実績	2026年3月期計画	2027年3月期計画	2028年3月期計画	2029年3月期計画	2030年3月期計画
当期純利益	1,535	1,630	1,646	2,016	1,500	1,500
利益剰余金	15,841	16,976	18,127	19,648	20,653	21,658
(うちその他利益剰余金)	14,497	15,538	16,594	18,020	18,930	19,840

	2031年3月期計画	2032年3月期計画	2033年3月期計画	2034年3月期計画	2035年3月期計画	2036年3月期計画
当期純利益	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
利益剰余金	22,663	23,668	24,673	25,678	26,683	27,688
(うちその他利益剰余金)	20,750	21,660	22,594	23,599	24,604	25,609

	2037年3月期計画
当期純利益	1,500
利益剰余金	28,693
(うちその他利益剰余金)	26,614

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(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5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され、迅速な意思決定を行う体制を整備しております。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。

2020年6月には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、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) 法令遵守(コンプライアンス)態勢及び今後の方針

当行は、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして掲げ、コンプライアンスを重視した企業風土の醸成のため、体制の整備と遵守態勢の徹底に取り組んでおります。

当行の体制としては、頭取を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに関する重要事項を協議・決定し、取締役会へ付議・報告を実施しております。また、本部・営業店それぞれにコンプライアンス・オフィサーを任命し、日常の管理・研修等を通じてコンプライアンス意識の向上を図っております。

コンプライアンスの徹底にあたっては、具体的な実施計画として毎年度コンプライアンス・プログラムを策定し、体制の整備と遵守態勢の強化に取り組んでおります。また、当行役職員が

コンプライアンスを遂行するにあたり、法令遵守に関する基本方針や具体的な手続きを定めたコンプライアンス・マニュアルを策定し周知徹底を図っております。

また、コンプライアンス違反や違反に通じる行為を早期に発見し、必要な措置を講じるための内部通報や相談窓口を、常勤監査等委員及び人事部の他、外部の弁護士も加え整備しております。

(4) 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のリスク管理の状況並びに今後の方針

① リスク管理体制

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

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

② 統合リスク管理

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

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

③ 信用リスク管理

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

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

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

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

④ 市場リスク管理

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

具体的には、毎期、資産・負債の総合管理や自己資本管理等に関わるALM運営方針から保有可能な市場リスク量を決定し、また、市場部門が当該方針に基づき検討する戦略目標について、経営陣と関係部で構成するALM委員会において協議を行い決定しております。ALM委員会では、市場部門の戦略目標について、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、市場運用業務等の方針について月次で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報告を行うほか、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。

⑦ 自己資本に関するリスク

自己資本の充実度に関する評価方法として、資本金をはじめとする自己資本は、銀行がさらされているリスクが損失として顕在化した場合の最終的な受け皿となることから、当行では、信用リスク、市場リスク及びオペレーショナル・リスクを定量的に把握したうえで、経営陣と関係部で構成するALM委員会において、市場リスク、信用リスク及びオペレーショナル・リスクの各リスクカテゴリー単位で自己資本を原資としたリスク管理枠を設定し、経営体力に見合ったリスクテイクとなっているか、管理しております。

8. 資本参加制度の趣旨を踏まえた公的資金の有効活用

当行は、東日本大震災以降、国と一体となった復興を成し遂げるため、金融機能強化法（震災特例）による資本参加制度の趣旨に沿って公的資金を有効に活用し、地域経済の活性化にむけた資金供給や地域産業の支援を積極的に行ってまいりました。不正融資や法令違反等の資本参加制度の趣旨に違ふ重大な行為を行っておりません。

資本参加制度の趣旨を踏まえ積極的に取り組みを行った結果、中小企業等向け貸出残高は12年間で1,365億円増加しております。

（単位：百万円）

	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月
中小企業等 向け貸出	372,559	374,944	374,659	366,857	385,720	411,999	427,799

	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月
中小企業等 向け貸出	430,695	453,534	457,328	476,163	484,950	509,073

9. 機能強化のための前提条件

本計画の策定にあたっては、日本銀行が政策金利の引上げを実施することを前提としております。なお、前提となる経済環境は以下のとおりです。

(金利)

金利の見通しについて、政策金利である無担保コール0/Nは1.000%程度、長期金利の指標である10年国債金利は1.550%程度で推移するものと想定しております。

(為替)

為替（ドル/円）レートの見通しについては、150円程度で推移するものと想定しております。

(株価)

株価の見通しについては、39,000円程度にて推移するものと想定しております。

指標	2025年3月末 実績	2026年3月末 (前提)	2027年3月末 (前提)	2028年3月末 (前提)
無担保コール0/N	0.476%	1.000%	1.000%	1.000%
TIBOR3M	0.820%	1.000%	1.000%	1.000%
10年国債	1.485%	1.550%	1.550%	1.550%
為替（ドル/円）	149.53円	150.00円	150.00円	150.00円
日経平均株価	35,617.56円	39,000.00円	39,000.00円	39,000.00円

1. 無担保コール0/N：短資協会が公表する加重平均レート
2. TIBOR3M：全銀協 TIBOR 運営機関が公表する日本円 TIBOR
3. 10年国債：日本相互証券㈱が公表する終値（単利）レート
4. 為替（ドル/円）：三井住友銀行が公表する10時時点の仲値レート
5. 日経平均株価：終値