



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 8349 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)

2025 年 3 月期における経営強化計画の履行状況について

株式会社東北銀行（頭取 佐藤 健志）は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律に基づき、2025 年 3 月期における経営強化計画の履行状況を取りまとめましたのでお知らせいたします。
詳細につきましては、別添「経営強化計画の履行状況報告書」をご参照ください。

以上

経営強化計画の履行状況報告書

2025 年 6 月



目 次

1. 2025 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.....	9
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.....	25
④ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策.....	28
(2) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策.....	31
① 当行の体制.....	31
② 返済に関する柔軟な対応.....	31
③ 復旧・復興資金への対応.....	31
④ 東日本大震災事業者再生支援機構及び岩手（宮城）産業復興機構を活用した中小事業者へのリファイナンスによる各機構からの Exit 支援.....	32
⑤ 「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」の活用支援.....	34
(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策.....	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.....	36
③ 早期の事業再生に資する方策.....	40
④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策.....	43
3. 剰余金の処分の方針.....	43
4. 財務の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策.....	43
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針.....	43
(2) 業務執行に対する監査又は監督の体制及び今後の方針.....	44
(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.....	45
① リスク管理体制.....	45
② 統合リスク管理.....	45
③ 信用リスク管理.....	45
④ 市場リスク管理.....	46
⑤ 流動性リスク管理.....	46
⑥ オペレーショナルリスク管理.....	46

1. 2025 年 3 月期決算の概要

(1) 経営環境

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、一部に米国の関税引き上げに伴う駆け込みの動きが見られたものの、基調としては横ばい圏内で推移しました。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するなかで、設備投資も緩やかに増加しました。個人消費については、物価上昇の影響を受けつつも、雇用・所得環境の改善を背景に緩やかな上昇基調で推移しました。また、金融政策においては、日本銀行は 2%の「物価安定の目標」の持続的、安定的な実現に向け、金融緩和の度合いを調整することが適切であると判断し、政策金利を 0.5%とする利上げ実施しております。

今後の国内経済については、海外経済の減速や米国の関税政策の影響により、国内企業の収益も下押しされるもとで、国内経済の成長ペースの鈍化が予想されます。そうしたなか、個人消費は、食料品価格上昇による影響が残るものの、春季労使交渉を反映した賃上げの動きが続くもとで、緩やかに増加する見通しとなっております。

このような中、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組んでまいりました。

(2) 決算の概要

① 資産・負債の状況

A 貸出金残高

中小企業向け事業性貸出金が前年同月比 89 億 31 百万円増加し 3,954 億 45 百万円、個人向け貸出金が同 151 億 92 百万円増加し 1,136 億 28 百万円となったこと等から、貸出金残高は同 343 億 83 百万円増加し 6,982 億 68 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。

B 有価証券残高

投資信託等のその他の証券残高が前年同月比 38 百万円増加し 247 億 18 百万円となりましたが、債券残高が同 26 億 65 百万円減少し 1,871 億 27 百万円、株式残高が同 9 億 51

百万円減少し 42 億 95 百万円となったことから、有価証券残高は同 35 億 77 百万円減少し 2,161 億 42 百万円となりました。

C 預金等残高

個人預金が前年同月比 27 億 56 百万円減少し 5,920 億 15 百万円、法人預金が同 71 億 30 百万円減少し 3,205 億 41 百万円、公金預金が同 1 億 59 百万円減少し 91 億 97 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 100 億 45 百万円減少し 9,217 億 54 百万円となりました。

【資産・負債の状況】

(単位：百万円)

		2024年3月末	2024年9月末	2025年3月末	2024年3月末比	2024年9月末比
資 産		1,009,809	1,024,658	1,005,909	△3,900	△18,749
	うち貸出金	663,885	682,731	698,268	34,383	15,537
	中小企業向け 事業性貸出金	386,514	386,523	395,445	8,931	8,922
	うち有価証券	219,719	220,375	216,142	△3,577	△4,233
		971,934	987,261	971,537	△397	△15,724
負 債		971,934	987,261	971,537	△397	△15,724
	うち預金等	931,799	938,706	921,754	△10,045	△16,952
	うち借入金	1,161	1,135	1,110	△51	△25
純 資 産		37,875	37,396	34,372	△3,503	△3,024

【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 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
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

② 損益の状況

A 資金利益

預金利息が前期比 5 億 15 百万円増加しましたが、貸出金利息が同 5 億 11 百万円増加、有価証券利息配当金が同 1 億 15 百万円増加したこと等から、資金利益は同 2 億 15 百万円増加し 98 億 32 百万円となりました。

B 役務取引等利益

預り資産関連手数料や受入為替手数料が増加したこと等から、役務取引等利益は前期比 1 億 43 百万円増加し 16 億 42 百万円となりました。

C コア業務粗利益

資金利益及び役務取引等利益が増加したことから、コア業務粗利益は前期比 3 億 55 百万円増加し 114 億 65 百万円となりました。

D 経費

人件費は前期比 95 百万円増加しましたが、物件費が同 68 百万円減少、税金が同 37 百万円減少したことから、経費は同 10 百万円減少し 85 億 30 百万円となりました。

E コア業務純益

コア業務粗利益が前期比 3 億 55 百万円増加し、経費が同 10 百万円減少したことから、コア業務純益は同 3 億 65 百万円増加し 29 億 35 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 75 百万円増加し 74 百万円、株式等関係損益については同 1 億 98 百万円減少し 3 億 38 百万円となりました。

G 与信関連費用

与信関連費用は、債権売却損が増加したこと等により、前期比 96 百万円増加し 14 億 99 百万円となりました。

H 経常利益

経常利益は与信関連費用の増加等により、前期比 3 百万円減益の 20 億 13 百万円となりました。

I 当期純利益

当期純利益は前期比 2 億 8 百万円増益の 15 億 35 百万円となりました。

【2025年3月期における決算業績（単体）】

（単位：百万円）

	2024年3月期	2025年3月期	2025年3月期		
	実績	計画	実績	前期比	計画比
コア業務粗利益	11,110	10,173	11,465	355	1,292
うち資金利益	9,617	8,628	9,832	215	1,204
うち役務取引等利益	1,499	1,545	1,642	143	97
経　　費	8,540	8,515	8,530	△10	15
コア業務純益	2,570	1,658	2,935	365	1,277
国債等債券損益	△1	200	74	75	△126
一般貸倒引当金繰入額	180	20	68	△112	48
業務純益	2,387	1,838	2,940	553	1,102
臨時損益	△370	△76	△922	△552	△846
うち不良債権処理額	1,260	486	1,495	235	1,009
うち株式等関係損益	536	200	338	△198	138
うち貸倒引当金戻入益	—	—	—	—	—
うち償却債権取立益	37	15	64	27	49
経常利益	2,016	1,762	2,013	△3	251
特別損益	△171	△20	98	269	118
当期純利益	1,327	1,192	1,535	208	343
利益剰余金	14,796	15,173	15,841	1,045	668

③ 自己資本比率

自己資本の額は、利益の積み上げにより、前年同月比 8 億 64 百万円増加し 398 億 4 百万円となりました。また、2025 年 3 月期よりバーゼルⅢ最終化を適用したことを主な要因とし、リスクアセットの額は同 25 億 99 百万円減少し 4,424 億 99 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、8.99%（同 0.25 ポイント上昇）となりました。なお、連結自己資本比率は単体自己資本比率の上昇を主因として 9.05%（同 0.11 ポイント上昇）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

2024 年度の岩手県経済は、雇用所得環境が改善するもとで、飲食及び宿泊などのサービス消費を中心として個人消費は緩やかに回復する動きがみられました。設備投資では慎

重な需要見通しなどから製造業、非製造業がともに減少しております。また、生産活動は、生産用機械で海外の半導体メーカーからの受注増加を背景に生産が増加していることなどから、持ち直しております。総じて、岩手県内の経済は緩やかに持ち直しの動きが見られる展開となりました。

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、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。

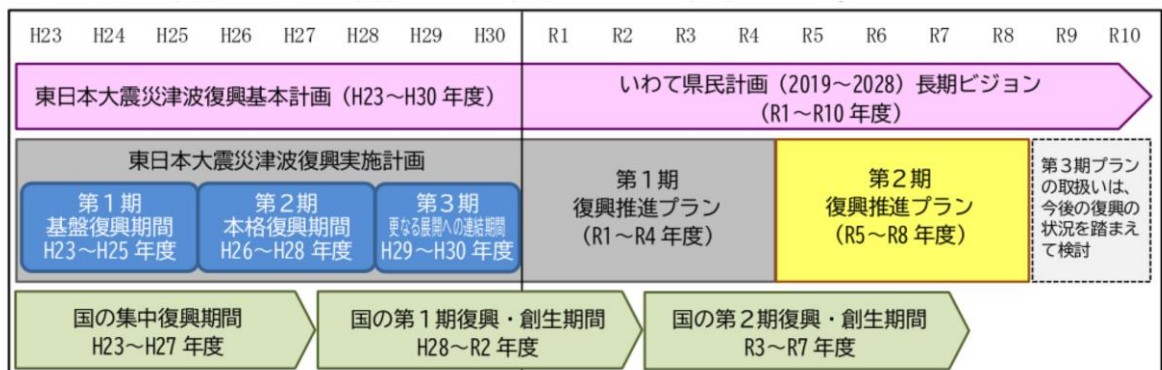
これまでに、復興道路の全線開通や災害公営住宅の整備など、多くの社会資本の整備が完了し、地域の生活基盤は着実に回復しています。また、政府が定める「第 2 期復興・創生期間」は 2025 年度までとされており、基本的な方針として、2025 年度までに復興事業がその役割を十分に果たすことを目指しています。

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「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 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」

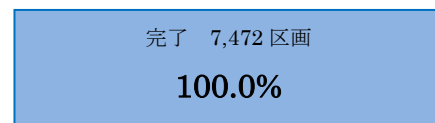
◇海岸保全施設の整備状況

◎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」

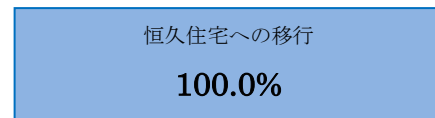
◇災害公営住宅整備戸数

◎整備予定戸数 5,833 戸



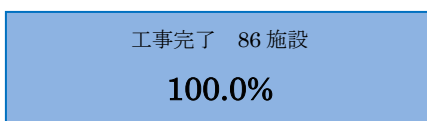
◇応急仮設住宅入居者数

◎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」

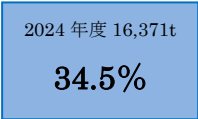
◇農地の復旧面積

◎復旧対象面積 542ha



◇養殖生産量

◎震災前 3 年同期平均値 47,478t との比較



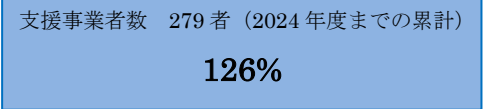
◇産地魚市場水揚量

◎震災前 3 年同期平均値 169,627 t との比較



◇沿岸地域起業家等成長支援

◎専門家派遣による助言等の支援者数 計画 221 者



◇県内主要観光地における観光入込客数

◎震災前（2010 年）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	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



■「復興に関する意識調査」における復興促進ニーズ度

（資料出所：岩手県「令和 7 年「岩手県の東日本大震災津波からの復興に関する意識調査」結果」より当行作成）

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

② 経営計画

■「とうぎんVision」

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

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

【「とうぎんVision」の概要】

コアバリュー（経営理念）

「地域金融機関として地域社会の発展に尽くし共に栄える」

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

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

パーパス（存在意義）

「地域力の向上」

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

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

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

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

【長期経営計画工程表】

項目	第1次 中期経営計画 2022.4.1~2025.3.31	第2次 中期経営計画 2025.4.1~2028.3.31	第3次 中期経営計画 2028.4.1~2031.3.31	第4次 中期経営計画 2031.4.1~2034.3.31	第5次 中期経営計画 2034.4.1~2037.3.31
利益剰余金	15,000百万円	17,500百万円	20,000百万円	22,500百万円	25,000百万円
自己資本比率	8.5%以上	9.5%以上	10.0%以上	10.5%以上	8.5%以上 (公的資金返済後)
店舗政策	3エリアにて 実施予定	随時見直し			
現状のビジネスモデル の強化	伸長期間	継続			
	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	1モデル確立	1モデル確立		
	新たなビジネスモデル アグリ、ILC、再エネ、知的財産権、自動車・半導体関連産業				

■「第1次中期経営計画」

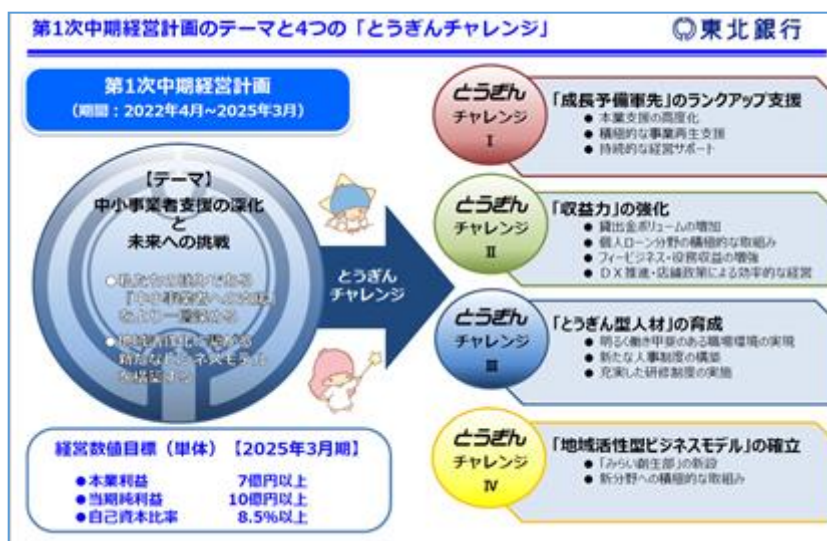
「長期経営計画」達成のための中期的な目標として、『中小事業者支援の深化と未来への挑戦』をテーマに掲げた2022年4月～2025年3月までの経営強化計画の実施期間と同期間の「第1次中期経営計画」を策定しました。「第1次中期経営計画」では、『「成長予備軍先」のランクアップ支援』、『「収益力」の強化』、『「とうぎん型人材」の育成』、『「地域活性化型ビジネスモデル」の確立』の4つの「とうぎんチャレンジ」を実行することで、当行の強みである「中小事業者への支援」をより一層深めるとともに、地域活性化に繋がる新たなビジネスモデルを構築することとしております。

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。

※成長予備軍先

当行融資格付における正常先下位から要注意先に分類されるお客様

【第1次中期経営計画の概要】



【第1次中期経営計画期間の実績】

■経営数値目標（単体）の進捗状況

	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2025年3月期 経営数値目標（単体）
本業利益	9.7億円	9.5億円	12.9億円	7億円以上
当期純利益	14.2億円	13.2億円	15.3億円	10億円以上
自己資本比率	8.78%	8.74%	8.99%	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）

	2022 年 3 月期 (計画始期)	2023 年 3 月期	2024 年 3 月期	2025 年 3 月期	
	通期	通期	通期	通期	計画始期比
総貸出金	632, 701	643, 043	660, 809	676, 403	43, 702
うち一般貸出金	459, 222	467, 157	475, 962	488, 898	29, 676
事業性	370, 984	380, 872	389, 287	393, 749	22, 765
住宅ローン	79, 784	78, 267	78, 618	86, 567	6, 783
消費者ローン	8, 454	8, 016	8, 056	8, 580	126
うち地公体・市場性貸出金	173, 479	175, 886	184, 847	187, 505	14, 026

■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）

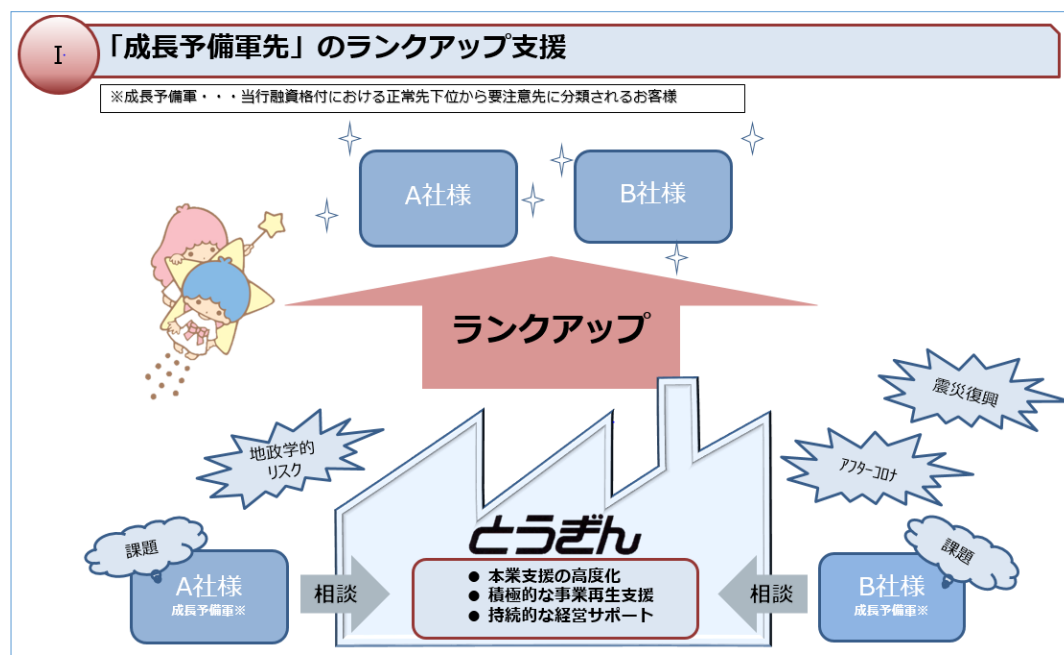
（単位：百万円）

	2022 年 3 月期 (計画始期)	2023 年 3 月期	2024 年 3 月期	2025 年 3 月期	
	通期	通期	通期	通期	計画始期比
事業性合計	370, 984	380, 872	389, 287	393, 749	22, 765
格付別					
正常先上位以上	79, 016	85, 231	81, 044	86, 824	7, 808
【成長予備軍先】 正常先下位～要注意先	234, 292	241, 618	256, 276	254, 242	19, 950
個人事業主等	39, 616	36, 278	34, 369	33, 726	△5, 890
破綻懸念先以下	18, 058	17, 743	17, 596	18, 956	898

A とうぎんチャレンジの進捗状況について

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ます。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みを継続することとしております。

【支援事例1】

コンサルティング会社との協働による転廃業支援事例

本事例のお客様は、岩手県南地域において長年にわたり地方卸売市場を営む事業者です。当社は、直近20期連続で営業赤字を計上しており、抜本的な改善策が見出せないまま保有資産の売却などにより事業活動を継続していました。当社代表者から赤字解消について相談を受けるなかで、信用保証協会の支援メニューである専門家派遣制度の活用を提案し、当行も参加の上、経営課題の洗い出しを行いました。地方卸売市場の機能の持続性の検証作業も含め、約1年半にわたる議論の末に出された結論は、卸売市場の廃業でした。最終的に、所有不動産の売却と借入金の返済を目指すロードマップを策定しましたが、都市計画上の制約により売却には相応の期間を要することが判明。そのため、売却完了までの間、既存借入金の返済や買掛金の決済のための資金確保が必要となりました。そこで当行は、所有不動産である倉庫の賃貸先として地元の運送業者を紹介し、当面の賃料収入を確保。また、コンサルティング会社が関与のもと、貸倉庫事業としての持続性や事業収支を検証の上、既存借入金の条件変更や追加融資により、不動産売却までのキャッシュフローを確保し、資産売却による金融債務の返済までの道筋をつけることができました。本事例は、赤字体質の斜陽産業が抱える課題を放置せず、代表者の思いに真摯に向き合いながら、外部コンサルタントと協働して最終的なゴールまでのロードマップを描き、実践した事例です。

【支援事例2】

規格外品のブランディング及び販路拡大支援事例

本事例のお客様は、県北地域にて農業を営む事業者です。主力商品であるトウモロコシを量販店向けやネット販売していましたが、規格品として出荷できるのは一本の茎にできる最上部の実のみであり、それ以外の実は規格外品として廃棄していました。また、肥料や資材の高騰による原価の上昇や、近年の異常気象による収穫量の減少などが重なり、収益の悪化に悩まされていました。

当行は、規格品の中でも特に大きくて形の良いものを「プレミアム商品」として販売することを提案するとともに、廃棄されていた規格外品を活用した加工品の試作・販売も推奨。これらの販売方法として、クラウドファンディングの活用を提案し、マーケティングも兼ねて販売を行った結果、全国から賛同を得て、短期間で目標金額を達成しました。

また、地元住民や自社農場での農業体験参加者からの要望を受け、直売所の設置を計画していましたが、資金面での課題がありました。そこで当行では、岩手県の「中小企業者等賃上げ環境整備支援事業費補助金」の活用を提案し、地元商工会とも連携の上、申請支援も実施しています。

本事例は、農業事業者の抱える課題に対し、商品戦略の見直しや補助金活用支援等を通じてトップライン向上支援に取り組んだ事例です。

【支援事例3】

ビジネスマッチングツールを活用した支店間連携による支援事例

本事例のお客様は、岩手県沿岸地域にて三陸椿を活用した椿茶の製造・販売を主な事業とする食品製造業者です。当行では、当社が椿葉の原料仕入れ及び加工にあたり、地域の福祉施設と連携することで、障がい者の方々の協力を得ながら、この事業を大きく前進させたいという想いを確認しました。

この想いに応えるべく当行では、三陸エリアの僚店との連携により、椿葉の採取から加工までの一連の作業を委託可能な福祉施設の紹介を実施しました。

その結果、僚店から紹介を受けた施設の指導員が当社の作業現場を見学される過程で、当社からの技術指導や備品貸与などのサポート内容や、近隣の自生椿スポットも多く確認出来たことで、地域の協力と理解を得ながら椿葉の採取が可能であると判断されました。これによりビジネスマッチングが成立し、紹介施設を経由した安定的な椿葉の仕入れが実現しました。

これまでの事業エリア外から椿葉の納品が開始されたことで、新たなエリアでの販売先開拓に向けたセールスポイントが生まれ、三陸椿茶としてのブランド力も向上しました。その結果、幅広い地域での販路拡大に繋がっております。

本事例は、顧客の目指すビジネスモデルを理解したうえで、地域金融機関だからこその支店間連携によるビジネスマッチング支援を通じ、地域の持続的な発展と循環型のビジネスモデルの構築に寄与した本業支援事例です。

○「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、ランクダウンの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、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 支援にも継続して取り組んでおります。今後も引き続き、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り組んでまいります。

【支援事例 4】

第二会社方式による事業再生支援事例
本事例のお客様は、岩手県内にて総合建設業を営む事業者です。公共工事の受注を中心として、間もなく創業 60 周年を迎えようとしている事業者でした。2000 年代の建設不況により多額の負債を抱え、財政的に厳しい状況が続いておりました。その後発生した震災復興需要の取込みにより改善の兆しが見えていたものの、過去の負債を清算するには至らず、復興需要の低下とともに業績は再び悪化を辿っておりました。 そのような状況もあり、自力再建を断念し事業譲渡を模索していたところ引受先が見つかり、第二会社方式による事業再生を目指すこととなりました。 当行をはじめ、取引金融機関においては多額の金融支援を伴う再生計画ではあったものの、破綻による地域経済への影響の回避や、約 60 名の雇用維持に寄与する取組みでもあったことから、当行を含め全金融機関からの再生計画への同意を受けて、現在では新経営体制の下、従来同様に事業を継続しております。 本事例は、金融支援を伴う第二会社方式による事業再生支援を実施した事例となっております。

○「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

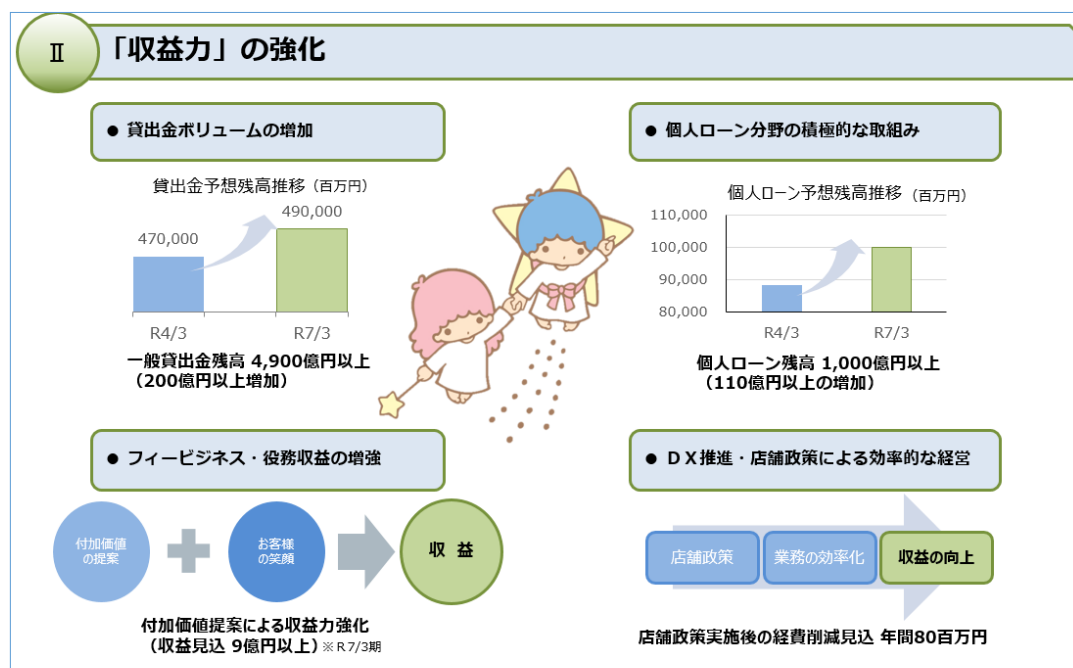
期間中は、資金繰り支援を実施した全 2,408 先についてアフターフォローを実施いたしました。新型コロナウイルス感染症拡大に伴う資金繰り支援において需要が大きかった所謂ゼロゼロ融資制度や、その後の借換保証制度については、現在の取扱いを終了しております。一方で、収支や資金繰り計画に基づいて 4 類型に分類し、個別の支援策を定め、条件変更や追加融資の検討が必要な先に対し、資金繰り支援を継続するとともに、金融支援以外の本業支援を実施するなどの持続的な経営サポートを継続し、2025 年 3 月末までに 1,972 件の支援を実施いたしました。今後も状況に応じた柔軟な対応を実施することで成長予備軍先を含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込み」「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。

○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みを通じて、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。フィービジネス及び役務収益の取組みは、付加価値の高い提案によってお客様に喜んでいただき、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、主にお客様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、お客様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り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様に対し、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り組んでまいりました。

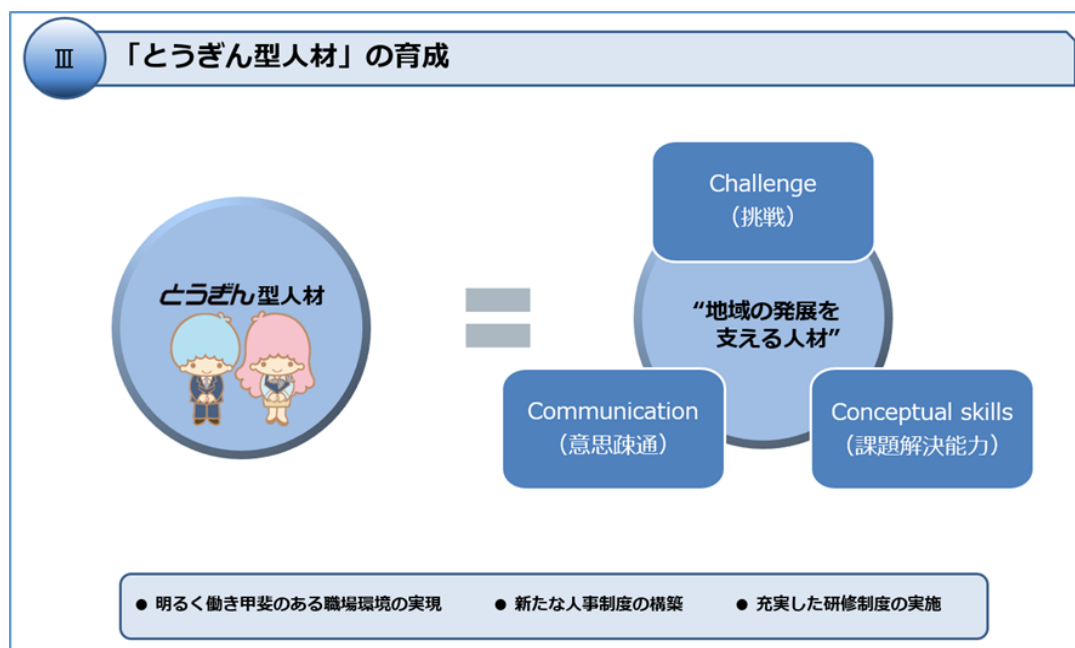
これまでに、Web完結型ローンの導入やインターネットバンキングの推進等を図り、デジタル活用による効率化に取り組んでまいりました。また、店舗政策では、第1次中期経営計画期間中に3地区において共同店舗の形態で営業する支店内支店化を実施したほか、岩手県内の2店舗において隔日営業を導入し、人員の再配置を実施するなど、地域の金融インフラを維持しながら、営業効率の向上を図る取組みを展開してまいりました。

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」に取り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り組んでまいりました。

○「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を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図ってまいりました。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。

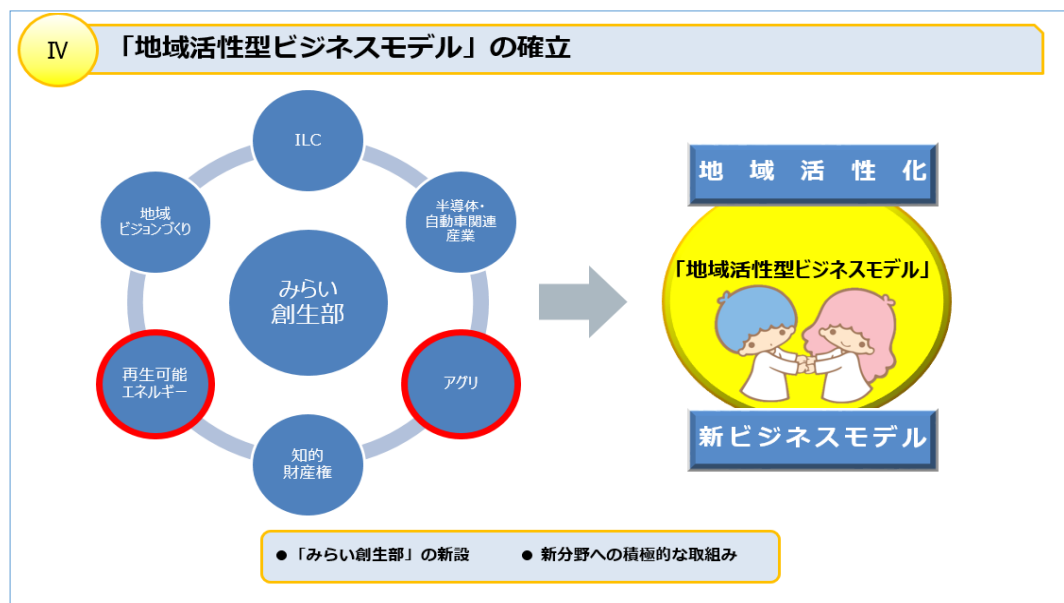
○「3C 要素を基幹とした人材育成体系の構築」

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



Kiki & Lala © 2025 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. L660296

「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、水稻の「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」』を制定しております。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

2025年3月末目標	2025年3月末実績
120億円	108億円

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っております。また、各営業店に担当するエリアマネージャーを配置しており、2024年度下期においては、4人のエリアマネージャーが臨店やグループ会議を通じて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。2024年度下期においては、企業オーナーや富裕層の問題解決（相続税対策等）を目的としたサービス、脱炭素経営に取組む企業に対するカーボンクレジットの提供サービス、PPA方式による自家消費太陽光発電・蓄電システムに関するサービスなど、ソリューションメニューの追加を行っております。

また、ビジネスマッチング機会の提供として行内イントラネットワークの活用を促進する他、販売機会の提供として「地方銀行フードセレクション 2024」、「12th 沖縄大交易会 2024」の案内を実施しております。

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

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

b みらい創生部における取組

みらい創生部は2022年4月に『「地域活性型ビジネスモデル」の確立』に向けて新設した部署となります。地域のみに貢献する新たなビジネスモデルの構築に向け、2023年度からは選定した「地域脱炭素化支援」と「一次産業支援」の2分野に集中し、地域活性型ビジネスモデルとして確立すべく取組んでいます。

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り組んでいます。

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「支店長会議」を開催しております。2024年度下期においては支店長会議を1回開催しており、会議の中では第1次中期経営計画の進捗状況や年度施策、その他重要事項等について周知・徹底を図っております。

c グループ会議

全営業店の営業店長または渉外課長を対象として、第1次中期経営計画及び年度施策で掲げるチャレンジ遂行に向けて、営業推進活動の指示徹底を目的と、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。2024年度下期においては、営業店長と渉外課長それぞれを対象とするグループ会議を地域毎に各1回開催しております。会議の中では、第1次中期経営計画に掲げるチャレンジⅡを中心に、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、預貸金と役務取引の動向とその取組みについて指示しております。

2025年度においても、全営業店の営業店長及び渉外課長を対象として、第2次中期経営計画の年度施策に対する取組状況の確認や活動成果を共有するほか、営業推進活動の指示徹底を目的としてグループ会議を開催する予定としております。

d 営業店業績評価

2024年度営業店業績評価については、第1次中期経営計画に基づいた評価としてお

り、従来から継続して「成長予備軍」、「本業支援」項目への評価を高めるような体系としております。また、上記に加え、地域活性型ビジネスモデルの確立に向け、現在注力している一次産業支援及び地域脱炭素化支援に関連する項目についても業績評価の対象とする評価体系としており、各種施策に基づいた取組みを強化する仕組みとしております。

e CAP 会議

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

2024 度においては、CAP 会議を 4 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は、「成長予備軍」を中心とする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まいりました。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、融資部へ移管し、すべての案件審査を融資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。2024年度は、2023年度 of 取組状況を踏まえ、アクションプランの修正と各施策の対象先リストの商材登録化を実施し、その内容に基づいた行動を展開してまいりました。「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まいりました。

C 経営者保証に過度に依存しない融資に向けた対応

2013年12月5日に公表された「経営者保証に関するガイドライン」(以下、「ガイドライン」という。)を踏まえ、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。

新規融資に占める経営者保証に 依存しない融資の割合 (件,%)	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
$\{ (①+②+③+④) \div ⑤ \} \times 100$	33.9%	28.7%	37.2%	31.6%	38.7%	33.4%
① 新規に無保証で融資した件数	976	820	1,090	889	1,192	893
② 経営者保証の代替的な融資手法として、 停止条件付保証契約を活用した件数	0	0	0	0	0	0
③ 経営者保証の代替的な融資手法として、 解除条件付保証契約を活用した件数	0	0	0	0	0	0
④ 経営者保証の代替的な融資手法として、 ABLを活用した件数	1	0	2	1	1	0
⑤ 新規融資件数	2,878	2,860	2,939	2,815	3,082	2,675

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、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」、2024 年 6 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～2025 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	2,117 (5)	15,595 (33)	195
とうぎんエコ・ローン	81 (0)	6,698 (0)	1,454
とうぎん農業ローン「アグリビジョン」	50 (4)	238 (26)	57
とうぎん創業支援ローン「起業のとびら」	121 (1)	424 (1)	102
とうぎん雇用拡大支援ローン「人増繁盛」	32 (0)	440 (0)	0
医療・介護ローン「はるかプラン」	72 (0)	6,171 (0)	3,567
医療・介護ローン「みらいプラン」	11 (0)	600 (0)	308
医療・介護ローン「きずなプラン」	16 (1)	2,737 (296)	2,039
とうぎん地域貢献寄付型ローン	30 (3)	2,453 (120)	1,590
とうぎん一次産業者向けローン「みらいのたね」	38 (9)	591 (269)	526
とうぎんグリーン・ローン	14 (1)	4,215 (33)	3,660
とうぎん農業ローン「あしたの芽」	3 (3)	19 (19)	18

※（ ）内は2024年10月～2025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、震災関連の約定返済の一時停止については被災者のニーズが収束しているため、新規相談案件が発生する可能性は低いものと想定しております。しかしながら条件変更については、経済情勢の変化等により、再度の申出がなされることも想定されることから、被災された方のニーズの把握や事業者の経営状況のモニタリング等を通じ、外部機関との連携も図りながら柔軟な対応に努めてまいります。

【約定返済一時停止実績、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 月末一時停止先	
	約定返済一時停止実績		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 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。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。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～ 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

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・買収が決定

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様もおられます。機構債権については、DDS 化等により金利負担が低減される等、お客様にとって有益なものもある一方で、コベナント条項等により経営の自由度が一定程度制限されている場合もあります。そのようなことから、業績が好調に推移しているお客様においては、その後のモニタリングの中で早期に機構債権を完済し、事業再生を完了したい等のニーズも存在します。このニーズを受け、当行では、これまでに累計 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。

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

【各機構の活用実績】

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

【リファイナンスによる各機構からの Exit 支援の実績】

	岩手 産業復興機構	宮城 産業復興機構	東日本大震災 事業者再生 支援機構	合計
リファイナンス支援先数	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

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。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。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」の新規の取扱いを終了し、「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。

(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。

2024 年度下期には、10 月に「地方銀行フードセレクション 2024」、11 月に「12th 沖縄大交易会 2024」が対面商談にて開催され、「地方銀行フードセレクション 2024」では当行誘致企業 9 社、「12th 沖縄大交易会 2024」では当行誘致企業 3 社がそれぞれ出展しました。バイヤーの参加者数も増加しており、新たな販売チャネルの構築に向けた販路拡大支援に繋がっております。

当行では商談会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 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

【支援事例 5】

ビジネスマッチングの活用によるトップライン向上に向けた本業支援事例

本事例のお客様は、卸売業者を通じ、主に県外の乳製品メーカーへの生乳販売を行っている酪農を営む事業者です。当社は、将来的に自社で「アイスクリーム」や「チーズ」などの製造・販売を計画していましたが、採算面や人員確保、設備投資の問題などにより、すぐに事業展開できない状況でした。アイスクリームについては、八幡平市の事業者へ製造委託し、道の駅のみで販売を行っていましたが、チーズについては委託先を見つけられず、足踏み状態にありました。

そこで当行は、生乳の鮮度保持の観点から近隣の委託先を探し、盛岡市で製造・販売を行っている事業者とマッチングを行いました。その結果、製造委託及び全量買取の条件提示を受け、意見交換や商品改良を重ねて商品化に至りました。2024 年 11 月には、道の駅の協力を得て、「チーズ 4 種類」の店頭販売を開始しました。また、販路開拓支援として商工会の補助事業を活用し、地方銀行のフードセレクション出展支援のスキームに参画しました。

その過程で、商社とのマッチングにより、バイヤーとの商談仲介や帳合先として取引を開始しました。取引はアイスクリームから始まり、東京のアンテナショップで販売されたほか、商社の独自ギフトセットの混載品としても採用され、商品化や販路拡大に繋がった事例です。

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、「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年度の新規登録件数は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様の課題解決ツールとして定着しており、一定の機能を果たしていると捉えております。

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

【活用実績】

	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。

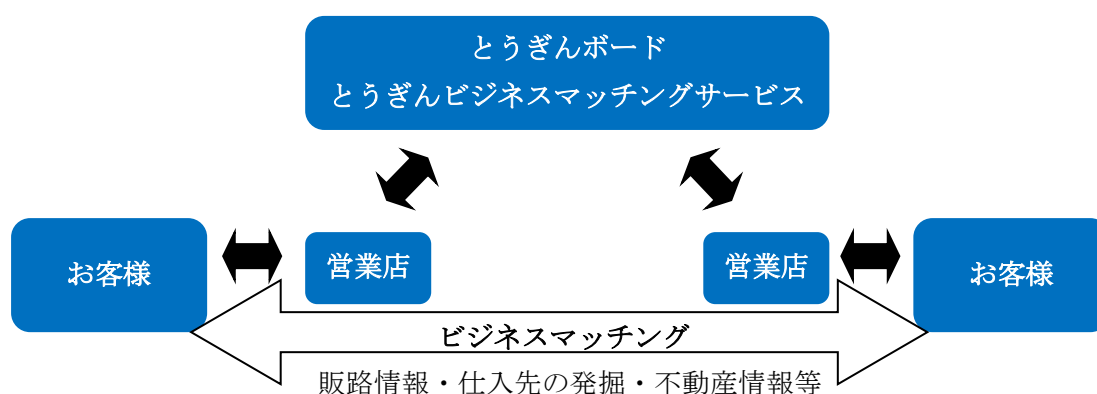
「とうぎんビジネスマッチングサービス」の2025年3月期の活用実績は、登録件数が昨年度実績を上回りました。

「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に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】



【支援事例 6】

行内イントラネットワークを活用したトップライン向上に向けた本業支援事例

本事例のお客様は、中古自動車の買取販売やパーツアウトした自動車部品・附属製品の販売を行う事業者です。当社は、更なる売上拡大を目指す中、2022年にディーゼルの排気ガス低減に用いる「アドブルー」の製造を開始しております。当行は、アドブルーを軸とした営業拡大を支援するため、ビジネスマッチングサービスを結び、当社の想いやターゲット層、セールスポイント、アプローチ先を整理した上で、僚店を通じて関係企業へ商品案内を展開しました。その結果、複数の成約を獲得し、取引拡大に繋げることができました。

更に、当行の取引先との新たな取引が開始されたことで、取引先からはアドブルー以外の自動車部品の取引にも繋がり、売上増加に寄与しました。また、これらの売上拡大に伴い、アドブルー専属の営業担当者を1名採用するなど、売上増加と事業拡大に成功した事例です。

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、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。

C 一次産業支援

a 農林水産業に係る人材育成

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。2025年3月末時点で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。

2024年度には、農業経営アドバイザーを含む一次産業支援に携わる行員を対象とした集合研修を開催しました。有資格者らの支援能力の強化により、一次産業の成長発展に向けた総合的な経営支援体制の構築に取り組みました。

当行では、研修等を継続して行うことで有資格者のスキル向上を図り、課題を解決出来る人材を育成し、地域力の向上に取り組んでまいります。

ｂ ファンドの活用やその他の支援による一次産業支援

当行は、長期的な安定資金を必要としている事業者に対し資本金を提供するために、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、本ファンドは農林水産省より投資対象拡大等に係る事業計画の変更承認を受け、そ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、投資対象エリアも当行の営業区域内全域に拡大しております。これらの取り組みにより、本ファンドは2024年2月に投資上限となり投資期間を終了しており、今後は伴走支援により成長発展を継続して支援してまいります。

2023年2月から取扱を開始しております、とうぎん一次産業者向けローン「みらいのたね」は、株式会社日本政策金融公庫と連携し、農林漁業者向け制度資金と協調でご融資する【協調型】と、当行が単独でご融資する【一般型】の2類型を設け、事業者の多様な資金ニーズに対して積極的な支援を行っております。また、新たな融資制度として、2024年12月にとうぎん農業ローン「あしたの芽」の取扱を開始いたしました。農業者様へご融資する金額の一定割合を株式会社日本政策金融公庫が信用補完するスキームを活用することで、無担保・無保証によるご融資がご利用いただける商品となっております。

当行は、一次産業を地域の基幹産業と認識しており、一次産業の成長発展が地域の発展には不可欠と捉えております。引き続き一次産業に対して総合的な支援を行い、地域力の向上に努めてまいります。

【支援事例 7】

日本政策金融公庫との協調による金融支援事例

本事例のお客様は、沿岸地域で沖合底引き網漁業を営む中核的漁業者です。当社は、世界三大漁場の一つである「三陸沖」や、複雑に入り組んだ海岸線を形成する「リアス式海岸」の恵みを受ける漁業が盛んな事業エリアにおいて、水産資源の持続的な利用と水産物の安定供給に向けて事業を展開しておりました。

一方で、既存の漁船は建造後 37 年を経過し、毎年大規模の修繕が必要となっておりました。そこで当行では、日本政策金融公庫が持つ知見やノウハウを共有し、新規取引先である当社の事業性への理解を深めた上で、今後も事業継続に必須である漁船の造船資金について、日本政策金融公庫との協調融資により支援いたしました。

本事例は、当社の事業効率化のみならず地域の水産業の更なる振興に向け、日本政策金融公庫と連携し、金融支援に取り組んだ事例です。

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

【支援事例 8】

中小企業活性化協議会を活用した支援事例

本事例のお客様は、一般住宅の新築やリフォームを中心として、地域の主要産業でもある畜産業向けの建設工事等を営む事業者です。

1993 年の創業以来、小規模ながらも地域に根差した営業活動を展開しておりましたが、地域人口の減少による住宅着工棟数の減少や、大手ハウスメーカーとの競合等により売上が減少傾向となっておりました。更に、原材料費や人件費の高騰等により収益状況が悪化し、赤字が続いておりました。

そこで、今後も事業を継続する為には資金繰り維持を含めた経営改善計画を策定し、金融調整を図ることが必要であったことから、中小企業活性化協議会の活用を進めたものです。

また、外部専門家による計画策定支援を受けるための費用の捻出が困難な状況であったことから、メイン行である当行自らが計画策定支援を行っております。

今般、経営改善計画の策定が完了し、全金融機関からの承認も得られ、資金繰りの維持が可能となりました。今後については、改善計画のアクションプランに基づき、業績改善も図られる見込みとなっております。

中小企業活性化協議会を活用し、金融支援のみならず、改善計画の策定支援も実施し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（2025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	13 件	13 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	69 件	28 件
合計	223 件	130 件

【支援事例 9】

他認定支援機関と連携した経営改善支援の事例
本事例のお客様は、ガソリンスタンド、プロパンガス販売、アミューズメント事業、不動産賃貸事業などを営む事業者です。 当社代表者から「資金繰りが厳しい状況の中で、所有する太陽光発電所を売却し、資金繰りの一助としたい。」との相談を受けたものの、その方法だけでは根本的な解決にならないことを説明し、経営改善計画の策定を提案しました。 当社との面談を重ねる中で、部門別損益の意識が希薄であり、赤字の原因が十分に把握されていないことが判明したことから、部門別損益の把握のため、他認定支援機関である外部専門家を紹介。同時に当行では、資金繰り維持に向け金融調整を図りながら、経営改善計画策定支援事業を活用し、具体的な経営改善計画の策定支援に着手しました。 その後、部門別損益の分析を踏まえ、特に赤字が大きかったアミューズメント事業のリニューアル計画を策定。当行では、リニューアル時の金融支援の実施に加え、当行のドキュメンタリー番組「情熱アシスト」においてリニューアル施設の PR を支援しました。 こうした支援の結果、赤字幅は大きく削減され、資金繰りの不安も一服しており、引き続き黒字化に向けて伴走支援を継続しております。 本事例は、お客様が抱える問題の根本的な解決に向けて、他認定支援機関とも連携しながら、実効性の高い経営改善計画の策定、実行を支援した事例となっております。

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、本部の所管部署である支店統括部と営業店との連携による帯同訪問、岩手県事業承継引継ぎ支援センターや外部の M&A 仲介業者との連携強化、M&A マッチングプラットフォームならびに金融機関専用 M&A 支援システムを活用することで、お客様の課題解決に取り組んでおります。

M&A 業務（提携会社への紹介含む）の成約実績は、2022 年度が 1 件、2023 年度 4 件、2024 年度 1 件となり、着実に支援実績が積み上がっております。

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

4. 財務の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針

経営管理体制の充実、株主の皆様をはじめとし、取引先、地域の皆様など、全てのステーク

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、2024 年度下期は 6 回開催しております。社外の専門的な見地からの意見を取入れるため、独立役員 5 名の社外取締役を含む体制（2025 年 3 月 31 日時点）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、2024 年度下期は 31 回開催しております。常務会は常務会規程に基づく付議案件を審議するとともに、重要な銀行業務の意思決定機関としての機能を担っております。

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

(2) 業務執行に対する監査又は監督の体制及び今後の方針

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

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

また、当行の内部監査として、被監査部門に対し十分な牽制機能をもった独立した組織である監査部が、営業店、本部及び子会社の監査を実施しております。監査部は、毎年度監査の基本方針を立案し、取締役会の承認を得ております。また、監査部が実施した監査の結果については、被監査部門の部室店長に講評するほか、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、リスクの種類毎に主管部署を明確にし、当該主管部署毎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、リスクの種類毎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）に定める信用リスク管理の基本方針に基づき、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。更に、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、四半期毎に信用リスク量、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。

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、過去に保有したことのないリスク特性を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）の区分毎に主管部を定め、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、区分毎に主管部を定め、当該主管部毎に管理体制の堅確化に努めております。