



2022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 経営企画部長 橋 場 大 輔
(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、2022年4月から2025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）

2022年6月

1.前経営強化計画の総括	- (1) 損益の状況 -	1
	- (2) 資産・負債・純資産等の状況 -	2
	- (3) 基本戦略の振り返り -	3
	- (4) 成長予備軍への取組状況 -	4
	- (5) 新型コロナウイルス感染症対応の状況 -	5
	- (6) 復旧・復興支援等の状況 -	6
2.とうぎんVisionの制定について	- (1) 概要 -	7
	- (2) 中期経営計画との関係 -	8
3.第1次中期経営計画について	- (1) 現状分析 -	9
	- (2) 岩手県の復興状況 -	10
	- (3) 中期経営計画の概要 -	11
	- (4) とうぎんチャレンジⅠ -	12
	- (5) とうぎんチャレンジⅡ -	13
	- (6) とうぎんチャレンジⅢ -	14
	- (7) とうぎんチャレンジⅣ -	15

1. 前経営強化計画の総括 - (1) 損益の状況 -

【単位：百万円】

	2019年 3月期 (計画始期)	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	計画 始期比
コア業務粗利益	11,139	10,640	10,534	10,575	△564
資金利益	9,943	9,532	9,391	9,249	△694
役務取引等利益	1,192	1,108	1,139	1,323	131
経費	8,828	8,540	8,383	8,385	△443
人件費	4,394	4,255	4,202	4,205	△189
物件費	3,887	3,736	3,597	3,625	△262
税金	546	549	583	554	8
コア業務純益	2,310	2,099	2,150	2,190	△120
経常利益	1,599	1,811	1,700	1,982	383
当期純利益	1,297	1,388	1,182	1,280	△17
本業利益(※)	306	472	762	720	414

◎ コア業務粗利益

役務取引等利益は増加しましたが、有価証券利息配当金が減少したことから資金利益も減少し、計画始期比5億64百万円減少の105億75百万円となりました。

◎ 経費

コンサルティング会社の活用や店舗再編等により人件費、物件費ともに減少し同4億43百万円減少の83億85百万円となりました。

◎ コア業務純益

役務取引等利益は増加し、経費は減少したものの、資金利益も減少したことからコア業務純益は同1億20百万円減少し21億90百万円となりました。

◎ 本業利益

経費の減少を主因として計画始期比4億14百万円増加し、7億20百万円となりました。

(※)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

【単位：百万円】

	2019年 3月期 (計画始期)	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	計画 始期比
資産	861,046	864,522	1,019,372	1,024,987	163,941
貸出金	571,198	590,264	631,880	634,016	62,818
うち中小企業	321,591	326,489	352,979	359,789	38,198
有価証券	177,952	197,497	199,173	198,167	20,215
負債	823,462	827,606	980,483	986,308	162,846
預金等	811,163	816,782	897,669	897,606	86,443
純資産	37,583	36,915	38,889	38,679	1,096
その他有価証券評価損益	2,165	△78	1,705	218	△1,947
利益剰余金	10,089	11,003	11,709	12,679	2,590
単体自己資本比率	8.21%	8.43%	9.05%	9.16%	0.95 _倍

◎貸出金

計画始期比628億18百万円増加し6,340億16百万円となりました。

◎うち中小企業向け貸出金

うち中小企業向け貸出金は、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「成長予備軍」を中心に金融支援・本業支援に取り組んだことにより同381億98百万円増加し3,597億89百万円となりました。

◎預金等

預金等は個人、法人預金ともに増加し、同864億43百万円増加し8,976億6百万円となりました。

◎利益剰余金・自己資本比率

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25億90百万円増加し126億79百万円となりました。以上により銀行単体の自己資本比率は0.95_倍上昇し9.16%となりました。

1. 前経営強化計画の総括 - (3) 基本戦略の振り返り -

「基本戦略1（成長予備軍とのリレーション向上）」

●「成長予備軍」の取組

- ・計画始期比で先数は266先、貸出金平残は469億円増加
 - ・成長予備軍からの格付ランクアップは283先（9.3%）
- ⇒顧客基盤拡大や収益性の寄与を確認、次期中計でも継続。

●「重点支援先」の取組

- ・重点支援先として選定した11先の企業価値向上は確認できたが、本来の支援目的に対する活動は低迷。
- ⇒次期中計では成長予備軍先のランクアップ支援を成果指標へ。

「基本戦略2（農林水産業を中心とした地域経済の活性化）」

●「一次産業」への取組

- ・商談会を活用した支援、行内ネットワークを活用したビジネスマッチングによる支援等により、一次産業への融資残高は計画始期比33億円増加。
 - ・ビジネスマッチング支援については「買いニーズ」情報の不足に対する対応等が課題。
- ⇒次期中計では新設した「みらい創生部」が中心となり新分野への積極的な取組みを展開。

「基本戦略3（事業再生へ向けた持続的なサポート）」

●「機構債権買取先のExit支援」の取組

- ・これまでに34先に対し、機構からのExitによるリファイナンス支援を20億円実施。
 - ・事業計画との乖離があり、Exitが難しい先もある状況。
- ⇒次期中計では、DDS化された債権の期限も迫っており、関係機関と連携を図りながら、本業支援を実施し、Exitへ向けた支援を展開。

「基本戦略4（営業店アクションプランの実践）」

●「営業店アクションプランの実践」の取組

- ・「営業店PL」にかかる収益項目の取組み意識が高く、営業店ごとの独自戦略項目への活動が不十分であり、また「営業報告書」を通じた振り返りも評価目線にバラつきが生じ、満足のいく活動にいたらなかったと評価。
- ⇒次期中計では「とうぎんVision」と第1次中計から繋がる店別アクションプランとして再整理。

「経営基盤の強化」

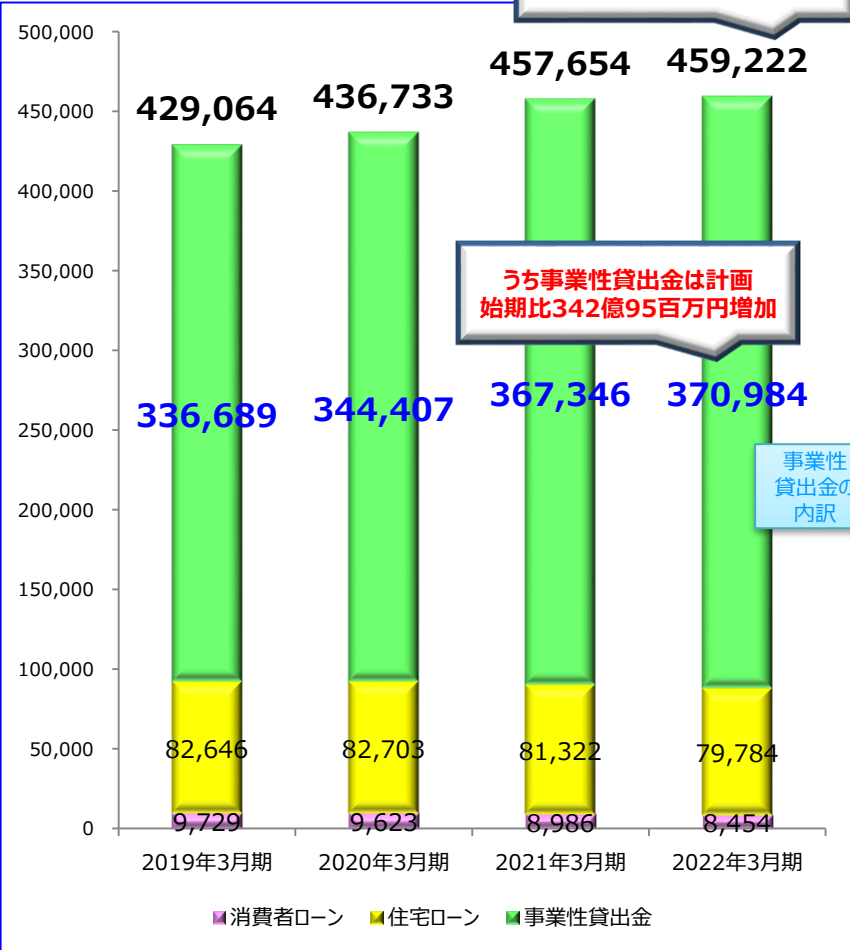
計画期間中に、監査等委員会設置会社への移行によるガバナンスの整備、CAP会議の開催、2店舗の「支店内支店」化、コンサルティング会社を活用した物件費の引き下げ等の取組みを実施することで「経営基盤の強化」に努め、ガバナンスの強化、物件費、人件費等の経費の削減を行ってまいりました。

1. 前経営強化計画の総括 - (4) 成長予備軍への取組状況 -

一般貸出金残高（平残）は、計画始期比301億円増加し、4,592億円となりました。うち事業性貸出金が同342億円増加し、3,709億円となりました。また事業性貸出金を格付別にみると、「成長予備軍」での貸出金残高が同469億円増加し2,342億円となりました（成長予備軍の貸出先数は同266先増加し3,278先となりました）。

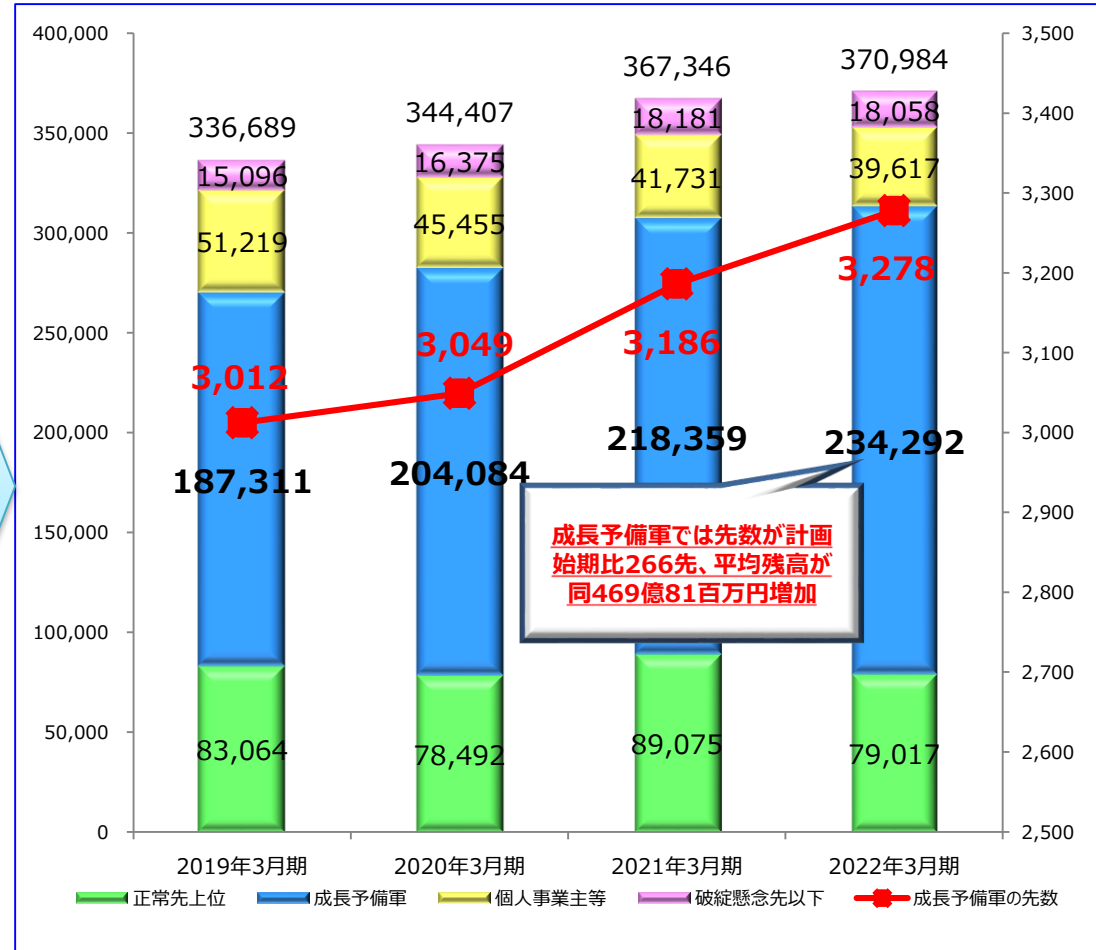
【一般貸出金残高（平残）の推移】

一般貸出金平残は計画始期比301億58百万円増加



【格付別事業性貸出金残高（平残）の推移】

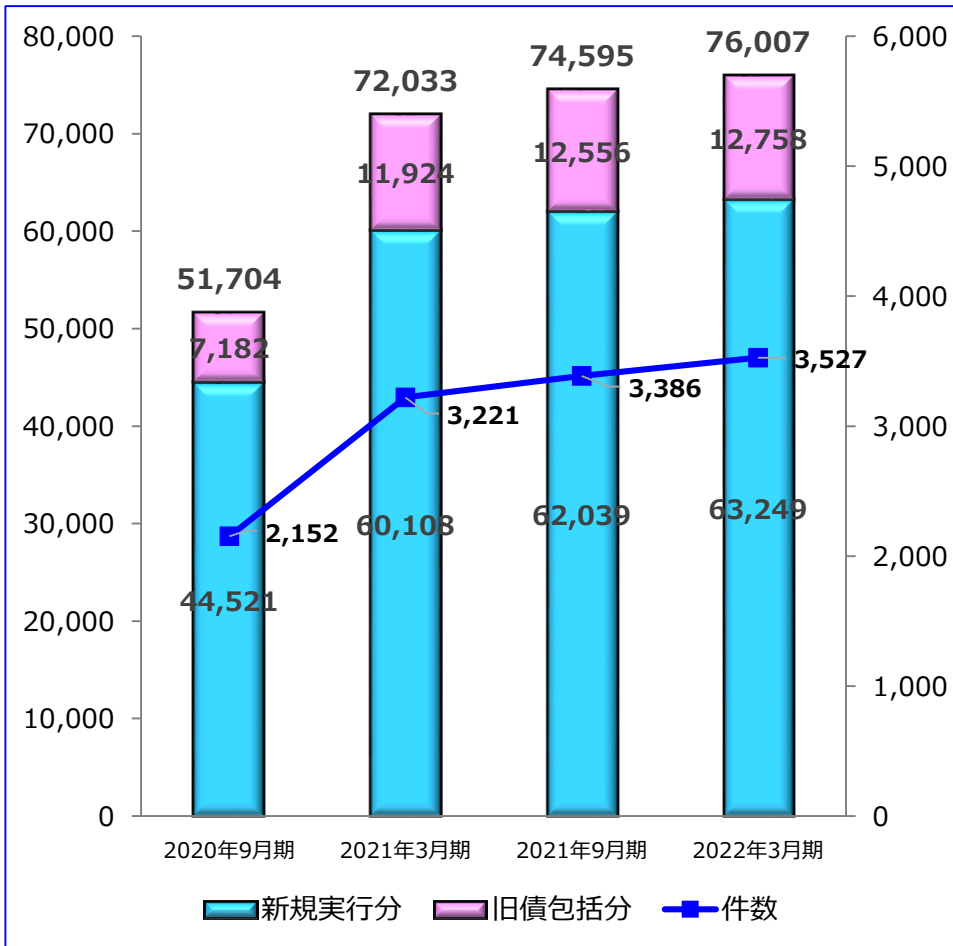
（単位：百万円/件）



2022年3月末までの新型コロナウイルス関連の支援実績は、資金繰り支援として3,527件／760億7百万円、条件変更支援として208件／46億58百万円となりました。さらに全先に対してアフターフォローを実施し、必要とされる追加支援を確認したうえで、本業支援、金融支援を行っております。

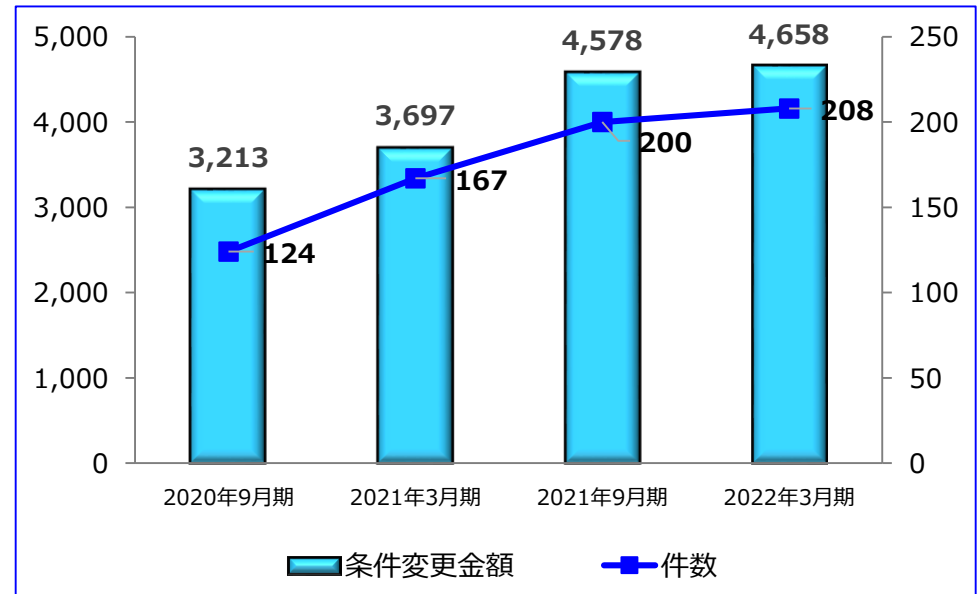
【資金繰り支援の実績（累計）】

(単位：百万円/件)



【条件変更支援の実績（累計）】

(単位：百万円/件)



【追加支援の実施状況（2021年7月～2022年3月）】

	本業支援	金融支援	本業支援+ 金融支援	総計
実施件数	845件	453件	89件	1,387件

※実施件数については今後実施予定の件数を含んでおります。

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、2022年3月までの累計で34件/20億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	3,835件	94,658百万円	1,603件	51,023百万円
個人向け資金	661件	11,323百万円	569件	9,763百万円
合計	4,496件	105,983百万円	2,172件	60,788百万円

【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

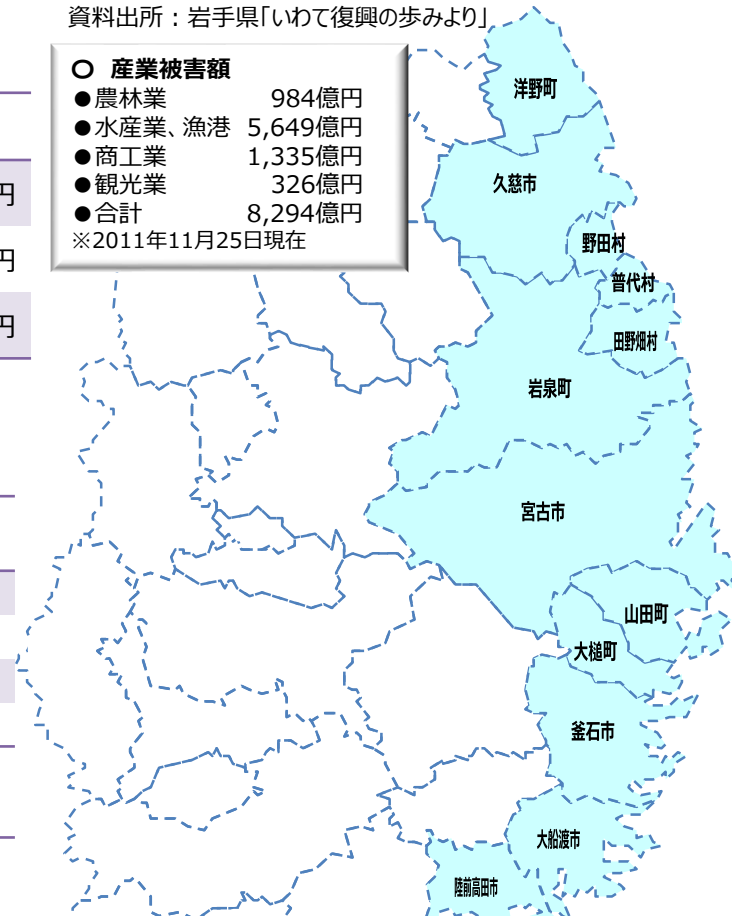
【リファイナンスによる各機構からのExit支援の実績】

	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	22件	2件	10件	34件
リファイナンス支援金額	1,309百万円	176百万円	581百万円	2,066百万円

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

概要

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」を制定しました。「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います。「コアバリュー」と、「パーパス」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です。

コアバリュー（経営理念）

「地域金融機関として地域社会の発展に尽くし共に栄える」

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

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

パーパス（存在意義）

「地域力の向上」

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

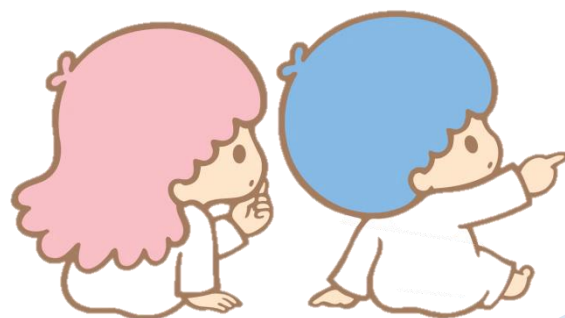
ここに住む一人一人が、ずっと住み続けたいと思える魅力ある地域にするためには、経済の活力が必要です。より良い地域を創っていけるよう、私たちは最大限の力を発揮して参ります。

長期経営計画

「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。

- ・中期経営計画は、長期経営計画を達成するための中期的な戦略



**長期経営計画
(2022年4月~2037年3月)**

**「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」**

第1次中期経営計画
(2022年4月~2025年3月)

15年

《各中期経営計画終了時点の数的目標》

	第1次	第2次	第3次	第4次	第5次
利益剰余金 (百万円)	15,000	17,500	20,000	22,500	25,000
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

※公的資金返済後の単体自己資本比率

【市場】

経営環境

- 低金利環境の継続
- 異業種の参入増加
- 県内人口減少の継続
- 県内事業者数の減少

中小事業者の現状

- 経営者年齢の高齢化
- 後継者不在
- 感染症流行による事業環境変化

期待される地域計画

- ILC
- 洋上風力発電
- 半導体・自動車関連産業

【社会的要請】

震災復興支援

- 被災地域の復旧は概ね完了
- 販路開拓や人材確保などの課題

アフターコロナ

- 金融支援に代わる各種支援策の対応
- 多くの事業者で感染拡大の影響が継続
- コロナ禍で事業環境が変化

地政学的リスク

- ロシアのウクライナ軍事侵攻による経済への影響
- 原油、資源価格上昇などの経済影響への対応

ESGの取組

- 持続可能性を確保した長期的な成長
- 環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の視点での取組み

3. 第1次中期経営計画について - (2) 岩手県の復興状況 -

【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

完了 74.1km
96.5%

◇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

完了 7,472区画
100.0%

◇復興道路供用延長キロ数

◎県内の事業化延長359km

供用中 359km
100.0%

【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

完成 5,833戸
100.0%

◇応急仮設住宅入居者数

◎ピーク時（2011年10月）43,738人

恒久住宅への移行
100.0%

◇公立学校の復旧状況（沿岸地区）

◎被災学校数86校

工事完了 86施設
100.0%

【なりわいの再生】

◇農地の復旧面積

◎復旧対象面積542ha

復旧済 542ha
100.0%

◇養殖生産量

◎震災前3年間（2008～2010年）の平均47,478トンとの比較

2020年度
23,062トン
49%

◇産地魚市場水揚量

◎震災前3年間（2008～2010年）の平均169,627トンとの比較

2020年度
93,208トン
55%

◇被災事業所における事業再開の状況

◎対象事業所2,507事業所

再開・一部再開
2,147事業所
86%

◇三陸地域の観光入込客数

◎震災前（2010年）749万人回との比較

2020年度
448万人回
60%

【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	462,023人
団体予約利用	40,068人

◇「いわて震災津波アーカイブ～希望～」アクセス数

◎2019年～2020年度計画値331,000回との比較

実績 442,711回
134.0%

資料出所：岩手県「いわて復興の歩みより」

前中計での経営課題、市場環境や社会的要請の現状分析、地域の復興状況等から、地域の中小事業者への支援を一層深めていくこと、また地域の活性化に繋がる新たなビジネスモデルを構築していく必要性を認識し、2022年4月から2025年3月までの「第1次中期経営計画」を策定しました。



**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

- 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

**とうぎん
チャレンジ
II**

「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
チャレンジ
III**

「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

**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

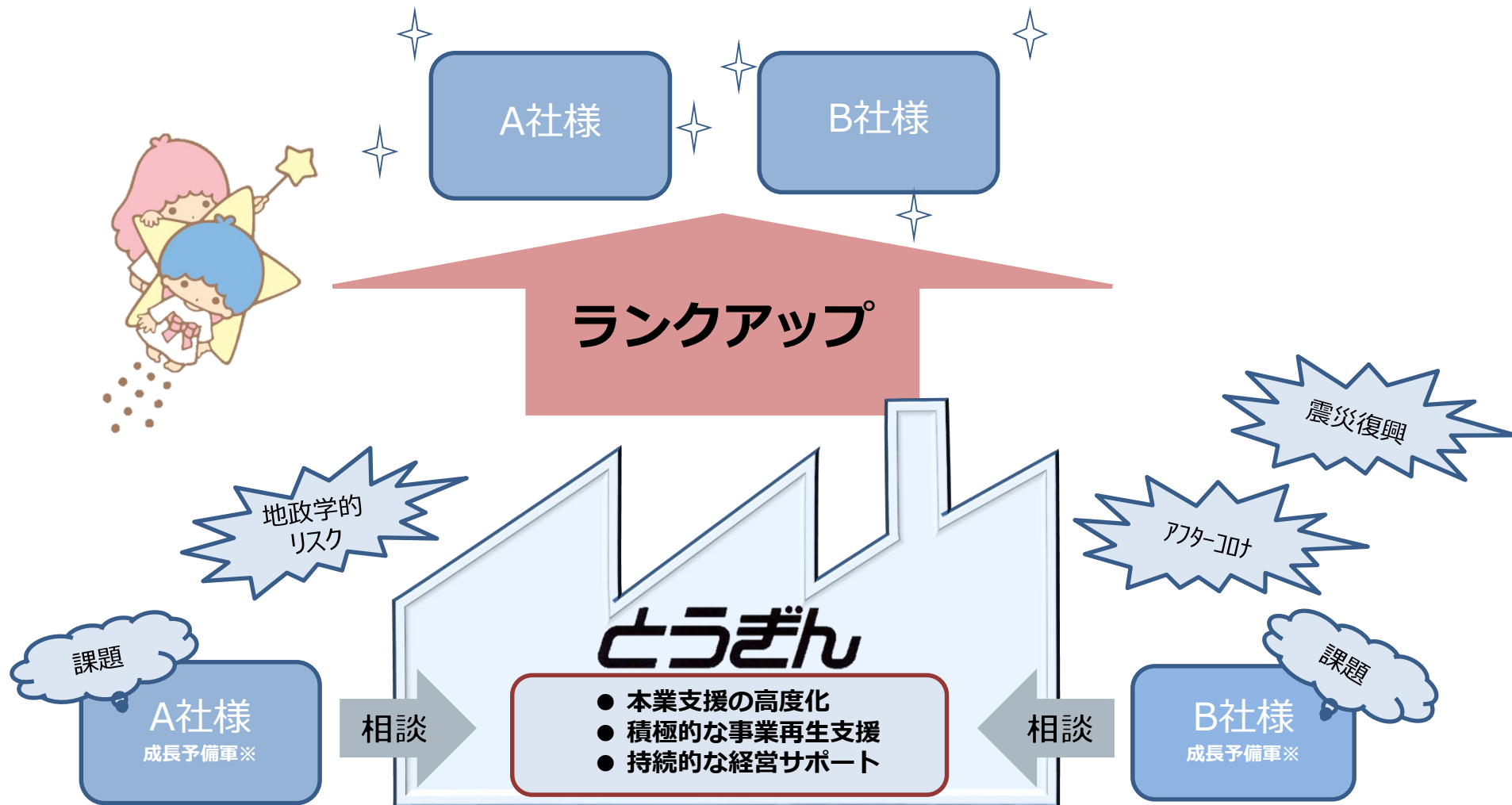
- 「みらい創生部」の新設
- 新分野への積極的な取り組み

経営数値目標（単体）【2025年3月期】

● 本業利益	7億円以上
● 当期純利益	10億円以上
● 自己資本比率	8.5%以上

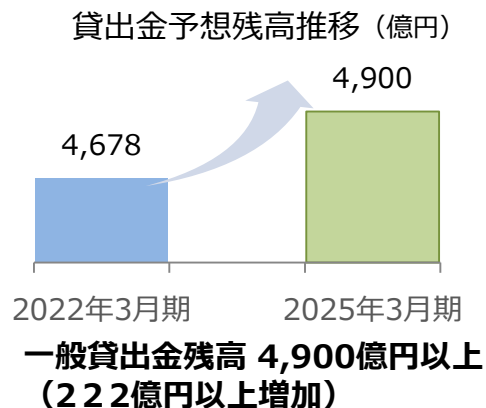
I 「成長予備軍先」のランクアップ支援

※成長予備軍・・・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

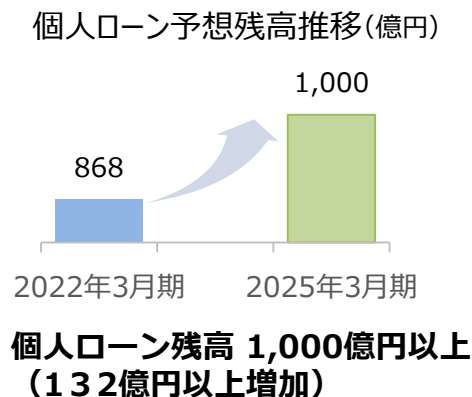


II 「収益力」の強化

● 貸出金ボリュームの増加



● 個人ローン分野の積極的な取組

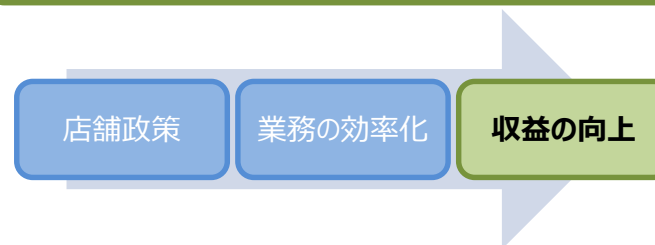


● フィービジネス・役務収益の増強



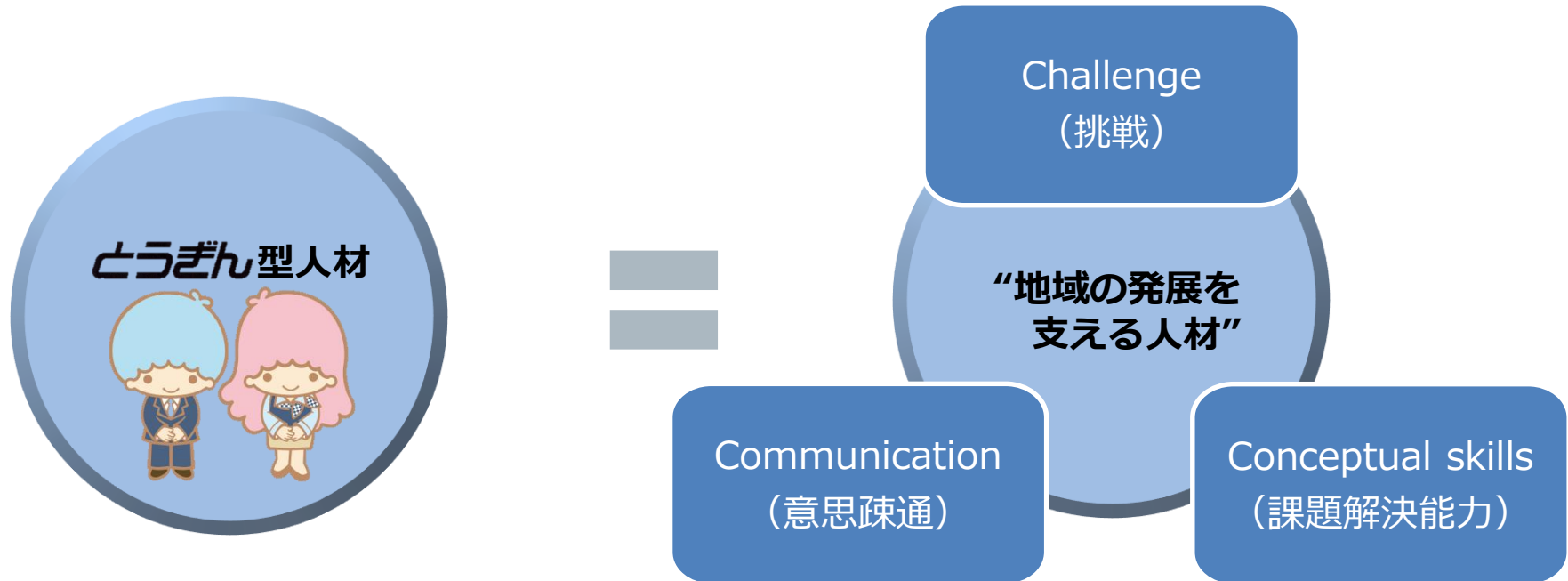
付加価値提案による収益力強化
(収益見込 9億円以上) ※2025年3月期

● DX推進・店舗政策による効率的な経営



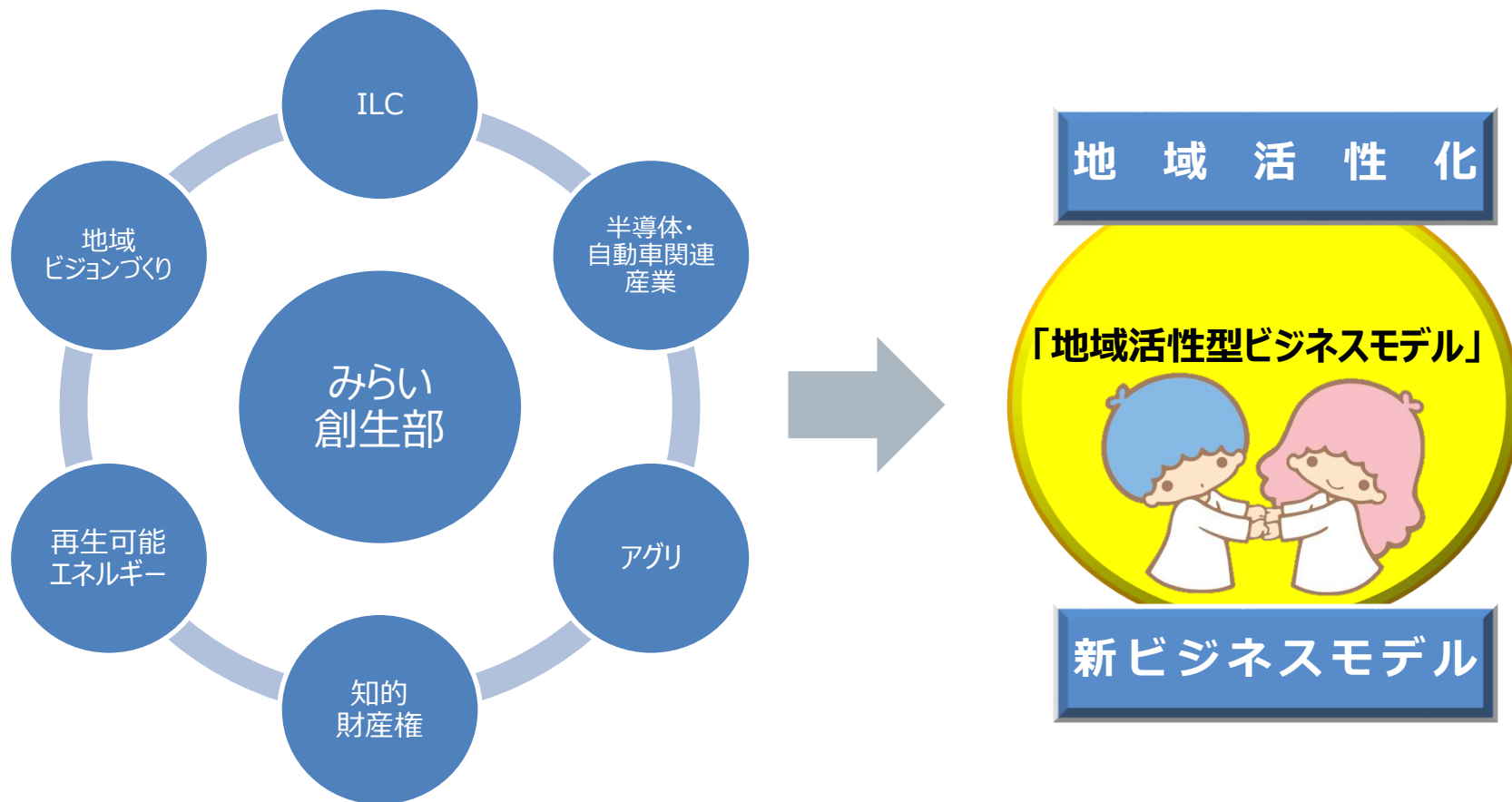
店舗政策実施後の経費削減見込 年間80百万円

Ⅲ 「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

IV 「地域活性化型ビジネスモデル」の確立



- 「みらい創生部」の新設
- 新分野への積極的な取組

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)

2022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	8
(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	17
2. 経営強化計画の実施期間	18
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	18
(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策	18
(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	29
(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	33
(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	36
4. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項	40
5. 収益の見通し	42
(1) 収益の見通しの概要	42
(2) 自己資本比率の見通し	43
6. 剰余金の処分の方針	43
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	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の リスク管理の状況並びに今後の方針	45
8. 機能強化のための前提条件	47

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。2019年4月～2022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（2019年4月～2022年3月）策定時の経営環境におきましては、米中経済の減速や半導体需要の調整を背景に輸出は減少する一方、雇用・所得環境の改善持続や消費税増税前の駆け込み需要から内需は堅調に推移することが見込まれておりました。

2019年度の国内経済は、前半は雇用・所得環境の改善から個人消費が持ち直しの動きとなったほか、設備投資も企業の良好な収益環境を背景に増加したものの、海外経済の減速の影響から外需が低迷しました。また、10月の消費税増税実施後は個人消費にもかげりがみられたほか、2020年に入ってから新型コロナウイルスの影響から経済活動に大きな下押し圧力がかかるなど力強さを欠く展開となりました。

2020年度の国内経済は、新型コロナウイルス感染症拡大を受けた緊急事態宣言等により個人消費など国内需要が急速に縮小したほか、輸出も大幅なマイナスになるなど内需、外需ともに総崩れの状況になりました。その後、7月以降はプラス成長に転じましたが、4～6月期の大幅な落ち込みや個人消費の減速感など、新型コロナウイルスの影響により大きな下押し圧力がかかる展開となりました。

2021年度上期の国内経済は、個人消費が前期の反動からプラスとなったほか、輸出が増加基調となり、設備投資も回復の動きとなりました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大による3回目の緊急事態宣言が経済活動を下押しする構図が継続するなど力強さに欠ける展開となりました。2021年度下期も新型コロナウイルス感染症のワクチン接種の普及などにより抑制されていた消費の活発化などから回復に向けた動きもみられたものの、依然として感染の再拡大懸念等が今後の展開への不確実性を高めている状況にあります。それに加え、ロシアのウクライナ侵攻は、新型コロナウイルス禍から立ち直りつつある世界経済に大きな打撃となっており、資源大国ロシアへの制裁でエネルギー供給が減少するとの懸念から、高インフレに一段と拍車が掛かる公算が大きくなっている状況であります。

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】

	2019年	2020年3月			2021年3月			2022年3月		
	5月	実績	前提	実績	前提比	前提	実績	前提比	前提	実績
無担保コール 翌日物 (%)	-0.059	-0.059	-0.070	△0.011 ポイント	-0.059	-0.044	0.015 ポイント	-0.059	-0.020	0.039 ポイント
TIBOR3M (%)	0.0672	0.0672	0.0691	0.0019 ポイント	0.0672	0.0691	0.0019 ポイント	0.0672	0.0673	0.0001 ポイント
10年国債 (%)	-0.095	-0.095	0.005	0.100 ポイント	-0.095	0.120	0.215 ポイント	-0.095	0.210	0.305 ポイント
為替(ドル/円) (円)	109.37	109.00	108.83	△0.17	109.00	110.72	1.72	109.00	122.41	13.41
日経平均株価 (円)	20,601	20,000	18,917	△1,083	20,000	29,178	9,178	20,000	27,821	7,821

(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 628 億 18 百万円増加し 6,340 億 16 百万円となりました。

うち中小企業事業性貸出金は、震災以後、様々な復旧・復興資金に積極的に対応し、さらに前計画では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「成長予備軍」を中心に本業支援に取り組んだことにより、計画始期比 381 億 98 百万円増加し 3,597 億 89 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 6 億 36 百万円減少し 92 億 24 百万円となりましたが、個人預金は、同 511 億 37 百万円増加し 5,879 億 84 百万円、法人預金も同 359 億 44 百万円増加し 3,003 億 98 百万円となりました。以上のことから預金等残高は同 864 億 43 百万円増加し 8,976 億 6 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 17 億 7 百万円減少し 54 億 99 百万円、投資信託等のその他の証券残高が同 64 億 98 百万円減少し 336 億 14 百万円となったものの、債券残高が同 284 億 20 百万円増加し 1,590 億 53 百万円となりました。以上のことから有価証券残高は同 202 億 15 百万円増加し 1,981 億 67 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による借入を増加させたことから、計画始期比 734 億 24 百万円増加し 793 億 60 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、金融市場の変動の影響等を受け、計画始期比 19 億 47 百万円評価益が減少し 2 億 18 百万円となりました。

【資産・負債・純資産の推移】

(単位：百万円)

	2019年3月期 (計画始期)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	計画 始期比
資産	861,046	864,522	1,019,372	1,024,987	163,941
貸出金	571,198	590,264	631,880	634,016	62,818
うち中小企業	321,591	326,489	352,979	359,789	38,198
有価証券	177,952	197,497	199,173	198,167	20,215
負債	823,462	827,606	980,483	986,308	162,846
預金等	811,163	816,782	897,669	897,606	86,443
うち個人預金	536,847	544,250	576,037	587,984	51,137
うち法人預金	264,454	263,247	312,707	300,398	35,944
うち公金預金	9,860	9,284	8,923	9,224	△636
借入金	5,936	905	71,982	79,360	73,424
純資産	37,583	36,915	38,889	38,679	1,096
その他有価証券 評価損益	2,165	△78	1,705	218	△1,947

【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）

	2019年3月期 (計画始期)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	計画 始期比
製造業	34,487	33,793	36,909	38,078	3,591
農業・林業	5,578	6,861	7,731	8,577	2,999
漁業	1,103	1,547	1,428	1,451	348
鉱業・採石業	1,152	1,120	1,283	1,228	76
建設業	36,702	38,979	47,996	48,269	11,567
電気・ガス・熱供給・ 水道業	21,602	22,528	21,578	21,236	△366
情報通信業	1,363	1,389	1,931	2,002	639
運輸業・郵便業	9,268	9,487	11,120	11,840	2,572
卸売業	10,843	11,539	13,369	13,475	2,632
小売業	19,072	18,792	21,904	21,847	2,775
金融業・保険業	9,231	11,099	9,626	10,386	1,155
不動産業	101,838	99,845	96,032	96,832	△5,006
物品賃貸業	5,955	5,115	4,948	6,014	59
学術研究・ 専門サービス業	704	736	1,124	1,631	927
宿泊業	2,900	3,065	3,718	3,550	650
飲食業	3,727	4,265	6,114	6,197	2,470
生活関連サービス業	8,102	7,667	10,088	10,656	2,554
教育・学習支援業	1,035	1,087	1,912	1,937	902
医療・福祉	18,716	19,178	21,917	21,068	2,352
その他サービス	28,205	28,386	32,242	33,505	5,300
合計	321,591	326,489	352,979	359,789	38,198

(3) 損益の状況

① 資金利益

貸出金利息は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等による中小事業者への資金繰り支援を積極的に展開し、中小事業者の資金繰りに対する不安を解消することに努めた結果、2021年3月期には対前年比増加に転じましたが、制度資金の活用により新規実行金利が低下したこともあり、計画始期比では1億86百万円減少し78億41百万円となりました。有価証券利息配当金は、銀行子会社からの配当金が減少したこと、長引く低金利環境下のなか利回りが低下したこと等から同7億72百万円減少し12億91百万円となりました。また、預金利息は同88百万円減少し36百万円となりました。

以上のことから、資金利益は同6億94百万円減少し92億49百万円となりました。

② 役務取引等利益

役務収益は、法人のお客様を中心としたビジネスマッチング業務の手数料は増加したものの、預り資産手数料、受入為替手数料が減少したこと等により、計画始期比9百万円減少し20億38百万円となりました。役務費用は支払為替手数料、消費者ローン等の保証料が減少したこと等から同1億39百万円減少し7億15百万円となりました。

以上のことから、役務取引等利益は同1億31百万円増加し13億23百万円となりました。

③ コア業務粗利益

コア業務粗利益は、役務取引等利益は増加したものの資金利益が減少したこと等から、計画始期比5億64百万円減少し105億75百万円となりました。

④ 経費

店舗政策による営業店の集約、外部コンサルティング会社導入による既存経費の見直し等、経費削減に取り組んでまいりました。その結果、税金は計画始期比8百万円増加し5億54百万円となりましたが、人件費は同1億89百万円減少し42億5百万円、物件費は同2億62百万円減少し36億25百万円となりました。

以上のことから、経費は同4億43百万円減少し83億85百万円となりました。

⑤ コア業務純益

コア業務純益は、経費が減少したものの資金利益も減少したこと等から計画始期比1億20百万円減少し21億90百万円となりました。

⑥ 国債等債券損益、株式等関係損益

新型コロナウイルス感染症拡大やロシアのウクライナ侵攻等の影響により、金融市場が大

きく変動するなか、ポートフォリオの改善に努め、国債等債券損益は計画始期比 3 億 10 百万円増加し△1 億 85 百万円、株式等関係損益は同 4 億 12 百万円増加し 2 億 14 百万円となりました。

⑦ 与信関連費用

与信関連費用については、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 2 億 65 百万円の増加となりました。

⑧ 経常利益

経常利益は、計画始期比 3 億 83 百万円増加し 19 億 82 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 17 百万円減少し 12 億 80 百万円となりました。

【損益状況の推移】

(単位：百万円)

	2019年3月期 (計画始期)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	計画 始期比
貸出金利息	8,027	7,993	8,026	7,841	△186
有価証券利息配当金	2,063	1,672	1,420	1,291	△772
預金利息	125	111	89	36	△89
その他調達費用	0	1	0	0	0
資金利益	9,943	9,532	9,391	9,249	△694
役務収益	2,047	1,935	1,922	2,038	△9
役務費用	854	827	783	715	△139
役務取引等利益	1,192	1,108	1,139	1,323	131
コア業務粗利益	11,139	10,640	10,534	10,575	△564
経費	8,828	8,540	8,383	8,385	△443
人件費	4,394	4,255	4,202	4,205	△189
物件費	3,887	3,736	3,597	3,625	△262
税金	546	549	583	554	8
コア業務純益	2,310	2,099	2,150	2,190	△120
国債等債券損益	△495	75	△130	△185	310
一般貸倒引当金繰入額	5	74	126	85	80
業務純益	1,810	2,100	1,893	1,918	108
株式等関係損益	△198	△237	5	214	412
個別貸倒引当金繰入額	148	167	△7	199	51
貸出金償却	28	5	0	123	95
経常利益	1,599	1,811	1,700	1,982	383
当期純利益	1,297	1,388	1,182	1,280	△17
本業利益	306	472	762	720	414

(4) 利益剰余金・うちその他利益剰余金の状況

経営強化計画期間中におきまして、当初計画した当期純利益を上回る実績を毎期計上したことにより、利益剰余金、うちその他利益剰余金についても計画数値を上回って推移しております。

【利益剰余金の推移】

(単位：百万円)

	2019年3月期 (計画始期)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	計画 始期比
計画		10,800	11,312	11,824	
実績	10,089	11,003	11,709	12,679	2,590

【うちその他利益剰余金の推移】

(単位：百万円)

	2019年3月期 (計画始期)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	計画 始期比
計画		9,929	10,343	10,757	
実績	9,315	10,135	10,746	11,621	2,306

(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、計画以上の当期純利益を計上し、利益剰余金が積み上がりましたが、そのあいだに劣後ローン及び劣後債合計62億円の返済により自己資本の額が同額減少したことに加え、中小企業事業性貸出金を中心に貸出金が増加したことに伴いリスクアセットの額が増加したこと等により、計画始期の2019年3月期の自己資本比率は8.21%となりました。

前経営強化計画期間中におきましては、利益剰余金は計画始期比25億90百万円増加し126億79百万円となりました。また、新型コロナウイルス感染症対応の制度融資を活用したこともあり、リスクアセットは同170億42百万円減少し4,013億70百万円となりました。

以上により、2022年3月期の自己資本比率は計画始期比0.95ポイント上昇し9.16%となりました。また、連結自己資本比率は9.40%となりました。

【自己資本比率の推移】

(単位：百万円)

	2019年3月期 (計画始期)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	計画 始期比
計画		8.10%	8.12%	8.13%	
実績	8.21%	8.43%	9.05%	9.16%	0.95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

2019年4月～2022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、地域の中小事業者に対する信用供与の円滑化に努めてまいりました。

経営理念である『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』は創業時から続く精神であり、この理念は中期経営計画のテーマである「地域力の向上」のベースとなるものであります。前計画では「とうぎん VISION」として『心のメイン』を掲げ、当行が従前から培ってきたリレーションシップバンキングを重視した取引を行い、当行を「心のメイン」と評価していただけるお客様を増やしていくことで当行の地域における存在価値を高めていくこととしておりました。「成長予備軍とのリレーション向上」、「農林水産業を中心とした地域経済の活性化」、「事業再生へ向けた持続的なサポート」、「営業店アクションプランの実践」の4つの基本戦略のもと、中小事業者への信用供与の円滑化及び地域における経済の活性化を図ってまいりました。

また中期経営計画の振り返りを行うなかで、PDCA サイクルを回す文化を醸成する必要があると認識し、2021年1月に「CAP会議」を立ち上げました。「CAP会議」の名称は、Check、Action、Plan のそれぞれの頭文字をとっております。この会議においては、まずは実績を数字で確認・評価することで現状認識を共有し、課題や疑問点を抽出しました。それに対して具体的な対応策を講じていき、次回の会議においては、その対応策の取組み状況、効果の検証を行っております。

更に2021年4月には中期経営計画を遂行するために、新たに「年度施策」を策定しました。「年度施策」は環境の変化に応じた戦術として、1年間取組むべき重要度の高い施策として位置づけ、施策ごとに検証するための指標を設定し、進捗状況を確認しました。2021年度は「コロナ禍における事業者支援」、「フィービジネスの強化」、「有価証券運用の強化」、「経費の削減」の4つを年度施策として掲げ取組んでまいりました。

中期経営計画、年度施策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)

	2019年3月期 (計画始期)	2020年3月期		2021年3月期		2022年3月期		計画 始期比
	通期	通期	前期比	通期	前期比	通期	前期比	
総貸出金	563,209	568,658	5,449	620,632	51,974	632,702	12,070	69,493
うち一般貸出金	429,064	436,733	7,669	457,654	20,921	459,222	1,569	30,158
事業性	336,689	344,407	7,718	367,346	22,939	370,984	3,638	34,295
住宅ローン	82,646	82,703	57	81,322	△1,381	79,784	△1,538	△2,862
消費者ローン	9,729	9,623	△106	8,986	△637	8,454	△532	△1,275
うち地公体・市場性貸出金	134,144	131,925	△2,219	162,977	31,052	173,479	10,502	39,335

■ うち事業性貸出金平均残高の実績

(単位：百万円)

	2019年3月期 (計画始期)	2020年3月期		2021年3月期		2022年3月期		計画 始期比
	通期	通期	前期比	通期	前期比	通期	前期比	
事業性合計	336,689	344,407	7,718	367,346	22,939	370,984	3,638	34,295
格付別								
正常先上位以上	83,064	78,492	△4,572	89,075	10,583	79,017	△10,058	△4,047
【成長予備軍】 正常先下位～要注意先	187,311	204,084	16,773	218,359	14,275	234,292	15,933	46,981
個人事業主等	51,219	45,455	△5,764	41,731	△3,724	39,617	△2,114	△11,602
破綻懸念先以下	15,096	16,375	1,279	18,181	1,806	18,058	△123	2,962
業種別								
製造業	34,920	35,273	353	38,055	2,782	38,856	801	3,936
漁業	958	1,232	274	1,556	324	1,403	△153	445
鉱業・採石業	1,216	1,139	△77	1,141	2	1,203	62	△13
建設業	35,647	35,132	△515	42,995	7,863	46,161	3,166	10,514
電気・ガス・熱供給業	25,011	27,551	2,540	27,293	△258	23,787	△3,506	△1,224
卸売業	11,900	11,566	△334	13,312	1,746	13,725	413	1,825
小売業	22,288	21,895	△393	24,370	2,475	25,024	654	2,736
金融・保険業	5,390	5,841	451	5,721	△120	4,637	△1,084	△753
不動産業	102,545	107,900	5,355	105,364	△2,536	102,715	△2,649	170
個人	4,492	4,186	△306	3,674	△512	3,077	△597	△1,415
情報通信業	1,459	1,329	△130	1,709	380	1,876	167	417
運輸・郵便業	10,234	10,268	34	11,574	1,306	12,475	901	2,241
各種サービス	74,535	74,819	284	83,317	8,498	87,919	4,602	13,384
農業・林業	6,093	6,276	183	7,265	989	8,127	862	2,034

① 中期経営計画（基本戦略）の振り返りについて

前中期経営計画で掲げた4つの基本戦略「成長予備軍とのリレーション向上」、「農林水産業を中心とした地域経済の活性化」、「事業再生へ向けた持続的なサポート」、「営業店アクションプランの実践」の振り返りは、以下のとおりとなっております。

A 「基本戦略1（成長予備軍とのリレーション向上）」

成長予備軍に対する取組みについては、次の3つの観点から検証を行い、その取組み成果が成長予備軍とのリレーション向上へ繋がっているものと評価しました。

- ・「収益の拠り所となる顧客層を維持できているか」

- ・「債務者区分の観点から本業支援の取組みの成果が認められるか」
- ・「収益性の観点から本業支援の取組みの成果が認められるか」

はじめに「収益の拠り所となる顧客層を維持できているか」については、計画始期(2019年3月期実績)と比較し、先数は266先、貸出金平残は469億81百万円増加したことから、成長予備軍への注力成果として顧客基盤が拡大したことを確認しました。次に「債務者区分の観点から本業支援の取組みの成果が認められるか」については、2019年3月末時点の成長予備軍3,012先の格付遷移結果を踏まえると、ランクダウンした先は134先(4.4%)となった一方で、ランクアップした先は283先(9.3%)となり、成長予備軍への本業支援の取組みが格付遷移として一定の成果へつながったものと確認しました。最後に「収益性の観点から本業支援の取組みの成果が認められるか」については、本業支援先と本業支援先以外の「貸出金平残」、「貸出金利回り」を比較すると、本業支援先の貸出金平残増加率が大きく、貸出金利回りも本業支援先以外と比較し高いことから、本業支援活動が一定の収益性確保へつながっていることを確認しました。以上のことから成長予備軍への取組みは当行の顧客基盤の拡大や収益性へ寄与し、その活動がリレーション向上へも繋がっていると確認しました。次期中計でも引き続きその取組みへ注力するとともに、定期的に先数、残高、貸出金利回り等を検証し、成長予備軍が当行の顧客基盤や収益性の中核であることを維持できているか確認してまいります。

また、基本戦略1では、本業支援の深化に向けた活動を本気で展開するために、重点支援先(=本気で応援したい先)を選定し、企業価値向上へつながる本業支援を実施しました。重点支援先に対する取組みは、2019年度及び2020年度選定の重点支援先全122先について2020年度の活動の検証を行い、11先の重点支援先で企業価値の向上が確認できましたが、2020年度における企業価値の変動は新型コロナウイルス感染症を起因とする影響が大きく、支援内容についても資金繰り支援を中心とする取組みであったことから、本来の支援目的に対する活動が低迷し満足いく活動にいたっていない等の評価をしております。「本業支援の深化」については、重点支援先を選定し企業価値向上へ繋げる活動には課題を確認したことから、次期中計では成長予備軍先のランクアップ支援を成果指標としてその取組みを評価していくこととしております。

※「重点支援先」の定義

成長予備軍に該当し、経営者と関係性を構築できる中小事業者で、メイン・非メインは問わず、当行の本業支援を必要とし、当行が主体的に意思を持って応援したい先

※「企業価値」の定義

営業利益+減価償却費+人件費

【収益の拠り所となる顧客層を維持できているかの検証】

◆ 成長予備軍の先数（先）

2019年3月期 (計画始期)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	計画始期比
3,012	3,049	3,186	3,278	266

◆ 成長予備軍の貸出金平残（百万円）

2019年3月期 (計画始期)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	計画始期比
187,311	204,084	218,359	234,292	46,981

◆ 成長予備軍の貸出金利回り（%）

2019年3月期 (計画始期)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	計画始期比
1.786	1.756	1.702	1.657	△0.129 ㊦

【債務者区分の観点から本業支援の取組の成果が認められるかの検証】

◆ 格付遷移の状況

	先数（先）	貸出金平残（百万円）	先数に対する割合（%）
ランクアップ	283	15,521	9.3
ランクダウン	134	6,280	4.4
維持	1,991	174,284	66.1
その他	34	1,417	1.1
融資取引解消	570	—	18.9

【収益性の観点から本業支援の取組の成果が認められるかの検証】

◆ 貸出金平残（百万円）

	2019年3月期 (計画始期)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	計画始期比
成長予備軍	187,311	204,084	218,359	234,292	46,981
うち本業支援先	45,930	50,772	60,512	65,312	19,382
うち本業支援先以外	141,381	153,313	157,847	168,981	27,600

◆ 貸出金利回り (%)

	2019年3月期 (計画始期)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	計画始期比
成長予備軍	1.786	1.756	1.702	1.657	△0.129 ㊦
うち本業支援先	1.896	1.902	1.811	1.767	△0.129 ㊦
うち本業支援先以外	1.750	1.713	1.660	1.615	△0.135 ㊦

B 「基本戦略2（農林水産業を中心とした地域経済の活性化）」

農林水産業を中心とした地域経済の活性化については、商談会を活用した支援、行内情報やネットワークを活用したビジネスマッチングによる支援、ファンドを活用した支援等の取組みを実施してまいりました。

また当行では、農林漁業等の一次産業を始め、それに関連する二次産業及び三次産業を含めた合計16業種をアグリ関連16業種と独自に定めており、アグリ関連16業種融資残高は計画始期比89億18百万円増加しました。中でも一次産業の増加率が高く、一次産業の融資残高は計画始期比33億46百万円増加し、増加率は48%となりました。ビジネスマッチングによる支援については、行内ネットワークへの登録件数は順調に増加している一方で商談まで発展しないケースが多く、ビジネスマッチング成約件数が増えていない状況にあります。「売りニーズ」と比較し「買いニーズ」が少ないことが要因であり、「買いニーズ」を増加させてマッチング機会を創出することが必要と捉えました。

次期中計においては「地域活性型ビジネスモデル」の確立を掲げており、新設した「みらい創生部」が中心となってアグリ関連を含む新分野への積極的な取組みを展開してまいります。

◆ アグリ16業種融資取引状況

	2019年3月期 (計画始期)	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	計画始期比
融資取引先数	1,636 先	1,595 先	1,573 先	1,513 先	△123 先
融資残高	30,875 百万円	32,443 百万円	36,932 百万円	39,793 百万円	8,918 百万円

※うち一次産業

融資取引先数	568 先	566 先	546 先	531 先	△37 先
融資残高	6,973 百万円	8,696 百万円	9,421 百万円	10,319 百万円	3,346 百万円

C 「基本戦略3（事業再生へ向けた持続的なサポート）」

事業再生へ向けた持続的なサポートについては、債権買取先のExitへ向けた支援に取り組んでまいりました。当行が積極推進先として選定した先のうち、17先については現在事業計画との乖離がある状況にあります。コロナ禍にあり、事業者の業績改善が進んでい

ない状況に加え、新型コロナウイルス感染症対応の資金調達により金融債務が増加していることから Exit が難しくなっている現状にあります。

次期中計においても引き続き本業支援等に取り組み、業績改善が進んだ事業者に対しては積極的にリファイナンスによる Exit へ向けた支援を行っていくこととしております。また、モニタリングは継続してまいります。返済原資の確保が困難であると判断した先については「政府系金融機関の劣後ローン」、「信用保証協会の制度融資」の活用による支援等も検討していくこととしております。

D 「基本戦略4（営業店アクションプランの実践）」

営業店アクションプランの実践については、店別営業戦略の具体的行動計画としてアクションプランを策定し活動しましたが、「営業店 PL」にかかる収益項目への取組意識が高く、店別の独自戦略項目への活動は不十分となり、営業店が作成し本部と実績等を共有する「営業報告書」を通じた振り返りも評価目線にバラつきがでるなど、満足のいく活動へ至っていないと評価しました。次期中計においては、「とうぎん Vision」とその中計から繋がる一貫した店別アクションプランとして再整理し、中計達成のための戦術として策定することとしております。

② 2021 年度「年度施策」の振り返りについて

2021 年度は「コロナ禍における事業者支援」、「フィービジネスの強化」、「有価証券運用の強化」、「経費の削減」の4つの年度施策を掲げ、振り返りは、以下のとおりとなっております。

A 「コロナ禍における事業者支援」

新型コロナウイルス感染症拡大の影響等による中小事業者への資金繰り支援を積極的に展開し、中小事業者の資金繰りに対する不安を解消することに努めてまいりました。その結果、2022 年 3 月末までの支援実績は、資金繰り支援として 3,527 件/760 億 7 百万円、条件変更支援として 208 件/46 億 58 百万円となりました。特に資金繰り支援では、当行の主要顧客である成長予備軍に対する支援が 6 割以上（融資額ベース）を占める実績となりました。

2020 年下期より、資金繰り支援先について 4 類型への分類を行い、取組んでまいりました。各分類先への訪問は融資窓口による対応を含めるとほぼ全先対応済であり、分類区分ごとに概ね必要な支援を行うことができたものと評価しております。分類①、②の支援不要先に対しては本業支援を意識した取組みを通じて貸出金の実行や役務手数料の成約に繋げることができました。分類③、④の支援等が必要な先に対しても追加融資等の必要な支援を実施してまいりました。今後の取組みとして、支援不要先については本業支援を

継続し、支援等が必要な先については資金繰りを中心としたモニタリングを継続しながら個々の事業者に沿った支援を展開してまいります。

【新型コロナウイルス感染症の影響等による資金繰り支援等の実績（2020.3.6～2022.3.31）】

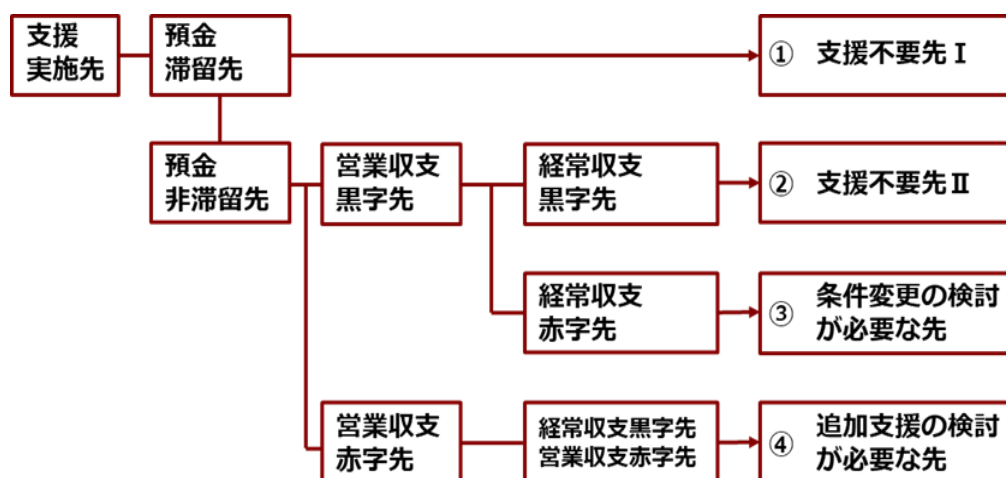
・資金繰り支援の実績（旧債包括を含む） 【単位：件/百万円】

手形貸付		証書貸付		当座貸越		合計	
件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
59	1,788	3,463	74,147	5	72	3,527	76,007

・条件変更の実績 【単位：件/百万円】

手形貸付継続		元本返済猶予		条件変更		合計	
件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
17	199	170	3,787	21	672	208	4,658

【分類フロー】



B 「フィービジネスの強化」

預り資産、法人関係役務関連のフィービジネスについては、2020年度の振り返りを通じて具体的な行動施策を掲げ、従来以上に強化し取組んでまいりました。その結果、2021年度6億円（預り資産手数料4億円、法人関連役務手数料2億円）の計画に対し、6億48百万円（預り資産手数料4億28百万円、法人関連役務手数料2億20百万円）の実績となりました。

預り資産については、法人余資運用の強化、法人関連保険活用の強化、ストック収入の増加、収益獲得機会の創出の施策を掲げ、支店長による積極的なコンサルティング活動の

実践や本部・提携業者による帯同訪問及び研修等の取組みにより販売力の強化を行ってまいりました。帯同訪問及び研修等は着実に成果へつながっており、次期中計においてもこのような取組みを継続することで、資産形成コンサルティングの質を高め、安定的なフィービジネスへ繋げていくこととしております。

法人関係役務手数料については、ビジネスサポート及びビジネスマッチングの強化、収益獲得機会創出の施策を掲げ、本部・提携業者による帯同訪問及び研修等を通じながら、本業支援としてのソリューション提供を意識した活動を行ってまいりました。

フィービジネスの活動では生損保の同時提案や複合セールスの取組み意識が浸透しはじめたことから、次期中計では、顧客の課題解決へ繋がる提案力とそれを通じた収益獲得機会の創出を強化していくこととしております。

C 「有価証券運用の強化」

安定した経営基盤を構築するために、有価証券運用の強化について投資手段の多様化、ヘッジ手段の多様化、運用手法の多様化、人員増強及び教育の施策を掲げ取組んでまいりました。有価証券利息配当金（金銭の信託運用益を含む）に債券5勘定戻・株式3勘定戻を加えた計画数値12億50百万円に対し、14億25百万円の実績となりました。

投資手段の多様化についてはリスク管理体制を強化しつつ、投資商品の拡充、取引限度額の変更等を実施し、ヘッジ手段の多様化についてはALM運営方針を見直し、ヘッジ取引に向けた体制整備を図りました。従来の長期保有を基本としながら、売買頻度を高めキャピタルゲインを獲得する手法も付加したことで着実に運用効率が向上しました。次期中計においても各種リスクの抑制を図りつつ、投資手段、運用手法の多様化に努めることとしております。

D 「経費の削減」

経費の削減については、本部主導による経費削減策の検討、経費削減に関する取組みの継続、ペーパーレス化の取組みの施策を掲げ取組んでまいりました。具体的には業務見直しによる経費の削減、コンサルティング会社の活用、融資稟議書のペーパーレス化の完全実施等の取組みを行ってまいりました。

経費の削減については様々な取組みを行ってまいりましたが、施策実施による効果が出ていく状況となっております。次期中計においては抜本的な店舗政策の実施、為替自動化やノートPC導入等のインフラ整備を検討し、経費の削減や業務の効率化に努めてまいります。

(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、お客様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、2022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様へ迅速な対応を行い、2022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。この取組みにより、返済に関する柔軟な支援について、貢献が図られたものと評価しております。

復旧・復興資金については、震災直後から積極的な取組みを行い、2022年3月末までに事業性資金で3,835件/946億58百万円、住宅ローン及び消費者ローンで661件/113億23百万円、合計4,496件/1,059億83百万円の金融支援を実施しました。うち被災店での融資実行実績も2,172件/607億88百万円となっており、東日本大震災の被害が甚大であった地域の復旧・復興に貢献ができたものと評価しております。

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。2022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）。

また、個人に対しては、「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」）の周知や利用について相談会などを通じて案内してまいりました。この結果、2022年3月末まで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件のうち、当行が決裁権限者となる18件全てに同意し、債務整理が決定しております。

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、2022年4月（計画始期）から2025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15,278km²を有しております。2022年3月1日現在の県全体の人口はおよそ119万人で、

震災前の2011年3月1日と比較し、およそ13万6千人（△10.2%）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5万2千人（△19.3%）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県内経済を下支えしておりました。公共工事請負額は2010年度が1,654億円だったものが、震災復興関連工事が本格化するに連れて、2014年度は震災後最大の5,167億円とピークを迎え、その後は前年を下回る水準で推移し、依然として震災前を上回る水準が継続しておりますが、2021年度は1,964億円まで減少しております。

2020年1月に日本国内で初めて新型コロナウイルスへの感染者が確認され、現在も終息が見通せない状況が続き、「制限」や「自粛」などに伴う経済への影響は国内外で長期的なものとなっております。岩手県においても小売業や宿泊業、飲食業などを中心に新型コロナウイルスに伴うマイナスの影響が強く表れるなか、地域や事業者によって濃淡はあるものの、震災からの復旧・復興需要の動向などにも少なからず影響を与えている状況にあります。また、ロシアのウクライナ侵攻による資源価格高騰の影響も加わり、県内の事業者にとっては見通しが立てにくい状況が継続しております。

【岩手県の人口推移（資料出所：岩手県）】

（単位：人）

	2011年3月	2022年3月	減少数	減少率
宮古市	59,229	48,656	△10,573	△17.8%
大船渡市	40,579	33,671	△6,908	△17.0%
久慈市	36,789	32,055	△4,734	△12.8%
陸前高田市	23,221	17,847	△5,374	△23.1%
釜石市	39,399	31,007	△8,392	△21.3%
大槌町	15,222	10,653	△4,569	△30.0%
山田町	18,506	13,978	△4,528	△24.4%
岩泉町	10,708	8,355	△2,353	△21.9%
田野畑村	3,838	2,944	△894	△23.2%
普代村	3,065	2,382	△683	△22.2%
野田村	4,606	3,823	△783	△16.9%
洋野町	17,775	14,661	△3,114	△17.5%
沿岸12市町村合計	272,937	220,032	△52,905	△19.3%
岩手県合計	1,326,643	1,190,135	△136,508	△10.2%

【公共工事請負金額の推移（資料出所：東日本建設業保証㈱）】

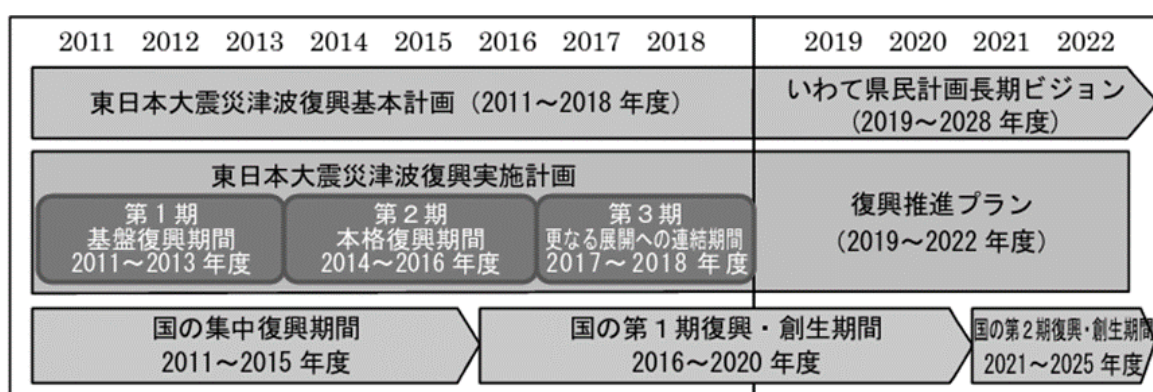
（単位：億円）

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	1,964

② 岩手県の復興計画及び復興状況

岩手県では2011年8月に「岩手県東日本大震災津波復興計画」を策定、その具体的な施策や事業などをまとめた復興実施計画に基づき、「基盤復興期間（2011年～2013年度）」、「本格復興期間（2014年～2016年度）」、「更なる展開への連結期間（2017年～2018年度）」の3期8年にわたり、復興のステージに沿った取組みを推進してきました。さらに当該期間終了後は「いわて県民計画」の長期ビジョンにて復興推進の方向性が示され、復興の柱には従前からの「安全の確保」、「暮らしの再建」、「なりわいの再生」のほか、4つ目の柱として「未来のための伝承・発信」が加えられました。現在は第1期の「復興推進プラン」にあたります。「復興推進プラン」では、復興計画期間に整備が終わらなかった社会資本について早期の整備完了が進められるほか、被災者の心のケアやコミュニティの形成支援、農林水産業や商工業の振興など、中長期的な視点から「政策推進プラン」や「地域振興プラン」に掲げられる施策と連携しながら実施されます。また東日本大震災の教訓の伝承に係る事業については未来のために永続的に実施されるものとなっております。

【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「いわて復興の歩み」より当行作成）】

● 「安全の確保」

災害廃棄物の処理については、2014年3月までに生活環境に支障のある災害廃棄物の処理が終了したほか、復興まちづくり（面整備）事業による宅地造成については2020年12月までに完了し、海岸保全施設については、整備延長ベースの整備率は96.5%となりました。

災害に強い交通ネットワーク構築に向けて、復興道路が2021年12月に全線開通し、三陸鉄道は2014年4月に南北リアス線が全線運行を再開し、2019年3月には、旧JR山田線宮古-釜石間を経営移管のうえ、三陸鉄道リアス線として一貫運行となりました。

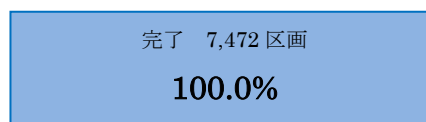
◇海岸保全施設の整備状況

◎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」

被災者の住環境の再建に向けて災害公営住宅の整備・住宅再建への支援がなされ、応急仮設住宅のすべての入居者が2021年3月までに恒久的な住宅に転居しました。また、被災した公立学校も復旧し、復興教育の推進等も取組まれております。

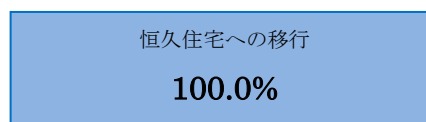
◇災害公営住宅整備戸数

◎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」

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・整備はおおむね完了となりましたが、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売上が震災前より減少している事業者も多い状況となっております。また三陸地域の2019年の観光入込客数は震災前の94.3%まで回復しましたが、2020年以降は新型コロナウイルスの影響により大きく減少している状況にあります。

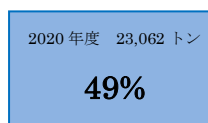
◇農地の復旧面積

◎復旧対象面積 542ha



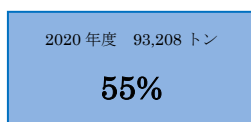
◇養殖生産量

◎震災前3年間の平均 47,478 トンとの比較



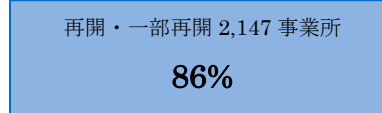
◇産地魚市場水揚量

◎震災前3年間の平均 169,627 トンとの比較



◇被災事業所における事業再開の状況

◎対象事業所 2,507 事業所



◇三陸地域の観光入込客数

◎震災前(2010年) 749 万人回との比較



●「未来のための伝承・発信」

高田松原津波復興記念公園内に「東日本大震災津波伝承館」が整備され、教育旅行関係者をはじめ県内外から多くのお客様が来館しているほか、「いわて津波震災アーカイブ～希望～」の活用促進がなされ、計画値を超えるアクセス数となっております。

◇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	462,023 人
団体予約利用	40,068 人

◇「いわて震災津波アーカイブ～希望～」

◎2019年～2020年計画値 331,000 回との比較



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」を策定しました。

■「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くよう、私たちは最大限の力を発揮して参ります。

長期経営計画

「令和19年3月末までに公的資金返済、返済後の単体自己資本比率8.5%以上」

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

■長期経営計画行程表

項目	第1次 中期経営計画	第2次 中期経営計画	第3次 中期経営計画	第4次 中期経営計画	第5次 中期経営計画
	2022.4.1~2025.3.31	2025.4.1~2028.3.31	2028.4.1~2031.3.31	2031.4.1~2034.3.31	2034.4.1~2037.3.31
利益剰余金	15,000百万円	17,500百万円	20,000百万円	22,500百万円	25,000百万円
自己資本比率	8.5%以上	9.5%以上	10.0%以上	10.5%以上	8.5%以上 (公的資金返済後)
店舗政策	3エリアにて 実施予定	随時見直し			
現状のビジネスモデル の強化	伸長期間	継続			
	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				

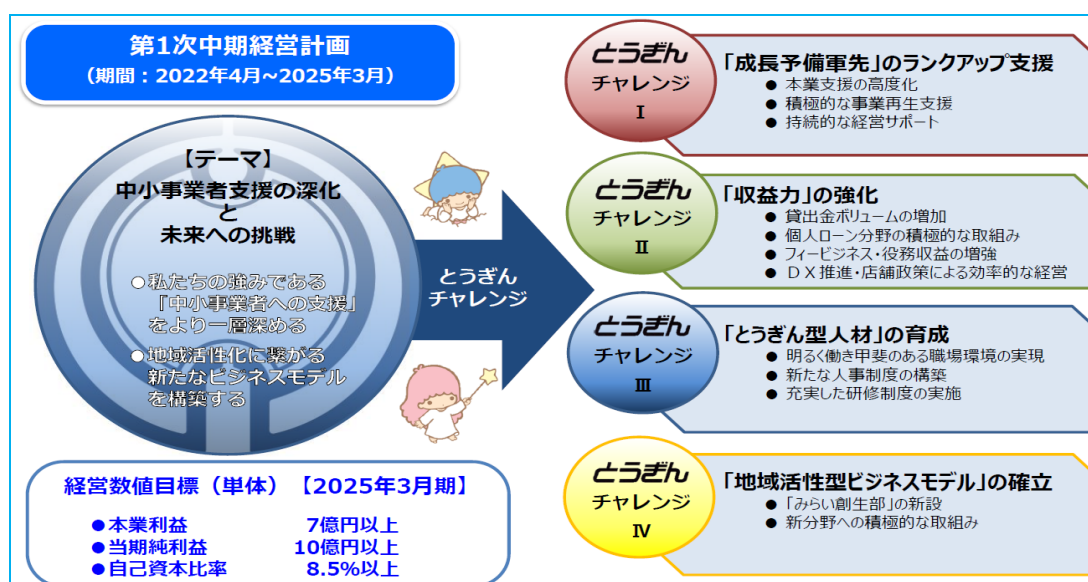
④ 第1次中期経営計画

前中期経営計画では、成長予備軍の取組みでは成果を認識する一方で、重点支援先の取組み等本業支援の深化を目指した取組みでは本来の支援目的に対する活動が低迷するなどの課題を認識しました。また2021年度から策定した「年度施策」では、フィービジネス、有価証券運用の強化等については「収益力の強化」に繋がる取組みになったものと評価しております。前中計での成果や課題、市場環境、社会的要請、岩手県の復興状況等を踏まえ、更に地域の中小事業者に対する積極的な支援を推し進めるため、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。「第1次中期経営計画」における経営数値目標（単体）については、2025年3月期本業利益7億円以上、2025年3月期当期純利益10億円以上、2025年3月末自己資本比率8.5%以上としております。

■ 第1次中期経営計画のテーマと4つの「とうぎんチャレンジ」



© 2022 SANRIO CO., LTD. APPROVAL NO. L633309

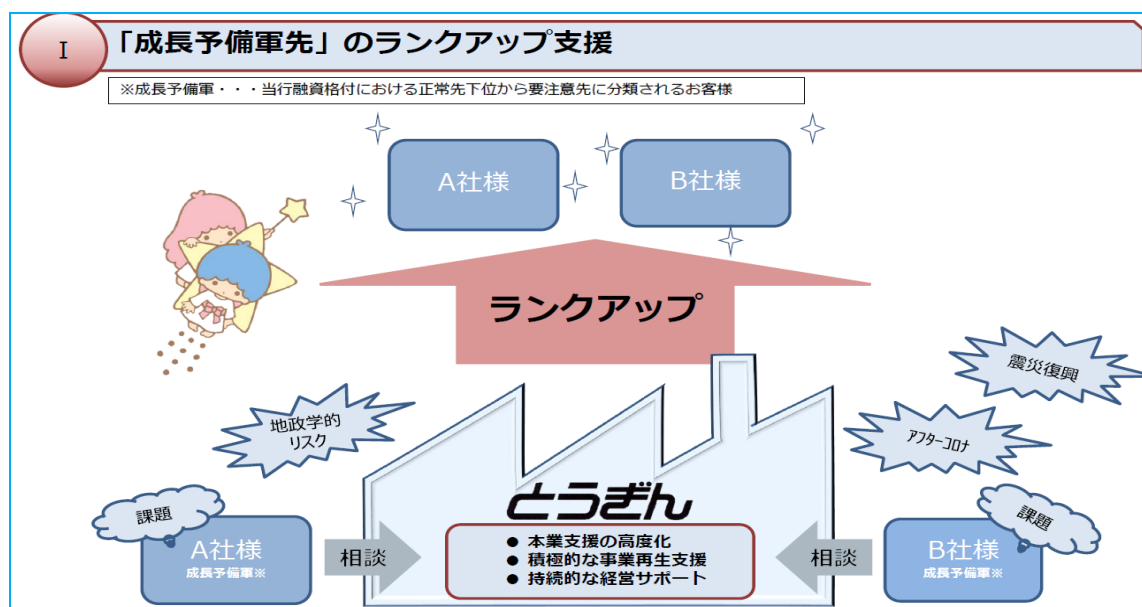
A 「とうぎんチャレンジ I」（「成長予備軍先」のランクアップ支援）

震災からの復興では沿岸部の交通インフラの整備もほぼ完了し、基幹産業の復興の動きが加速してきたものの、地域の中小事業者を取り巻く環境は、コロナ禍による事業環境の変化や地政学的リスクによる資源価格の高騰等を受け、先行きが不透明な状況となっており、中小事業者は本業の立て直しや新事業・新分野への取組みという課題に直面しております。

当行の主要な取引先である中小事業者の多くを占める「成長予備軍先」へのランクアップ支援では、これらの課題に取り組む中小事業者に対し「二刀流の経営支援（本業支援、事業再構築支援）」を施策として掲げ支援することとしております。支援の目的はPL改善（EBITDAの向上）を中心とする取組みであり、その取組みを通じて中小事業者の持続的

な成長へと発展させ、結果として財務格付けのランクアップへ繋げていくこととしております。このPL改善によるランクアップ支援は、財務格付のランクダウン防止や不良債権の発生未然防止となり、支援する中小事業者の成長が地域力向上へ繋がるものと考えております。なお、ランクアップ支援において経営改善や事業再生の局面ではBSの改善も進める必要がありますが、BS改善を優先しすぎると事業の縮小均衡への恐れもあることから、PL改善を優先するものです。

具体的施策は、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」に取り組んでまいります。また「支援好事例」については、各店における本業支援策の参考となるよう、全行員で共有できる取組みを実施していくこととしております。



B 「とらぎんチャレンジII」(「収益力」の強化)

とらぎん 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り組むために、「収益力」の強化を図ってまいります。具体的には、「本業支援と持続的な収益確保を両立する営業活動」、「多様化に応える商品の確立による顧客本位の取組み」、「具体的計画策定に基づく拠点・リソースの最適化」に取り組んでまいります。

1つ目の「本業支援と持続的な収益確保を両立する営業活動」では、チャレンジ I ともつながる取組みであることを踏まえ、営業店が地域や支店特性を踏まえた具体的営業活動を掲げる営業店アクションプランを作成し、それを実践してまいります。本部では営業店アクションプランの実践状況や定量分析資料等に基づき営業店臨店を行い、対話・指導を通じて、行動の「量」や本業支援にかかる提案力の「質」の強化を図ってまいります。これにより、「貸出金ボリュームの増加」と「フィービジネス・役務収益の増強」の達成へ繋げてまいります。次に「多様化に応える商品の確立による顧客本位の取組み」では、顧客が求めるサービス提供やセルフチャネルの導入を通じ、現役世代の基盤拡大を図ってまいります。WEB完結型無担保ローンの導入と拡販、住宅ローンの商品改定と審査の見直しはその一環であり、「個人ローン分野の積極的な取込み」と「DX推進・店舗政策による効率的な経営」へ繋げてまいります。最後に「具体的計画策定に基づく拠点・リソースの最適化」では、非対面チャネルやデジタル化の浸透と拡大による効率化のもと、それらチャネルと共存する店舗チャネルの再構築を図り、持続可能な金融インフラを整備してまいります。これにより、「DX推進・店舗政策による効率的な経営」へ繋げてまいります。

本年度（2022年度）については一般貸出金残高（2023年3月末）4,740億円以上、個人ローン残高（2023年3月末）890億円以上、法人関係役務手数料（2022年度）2億円以上、預り資産手数料（2022年度）4.8億円以上、2021年9月末比較為替自動化率5%向上（2023年3月末）を収益力強化の計画指標に掲げ取組んでいくこととしております。

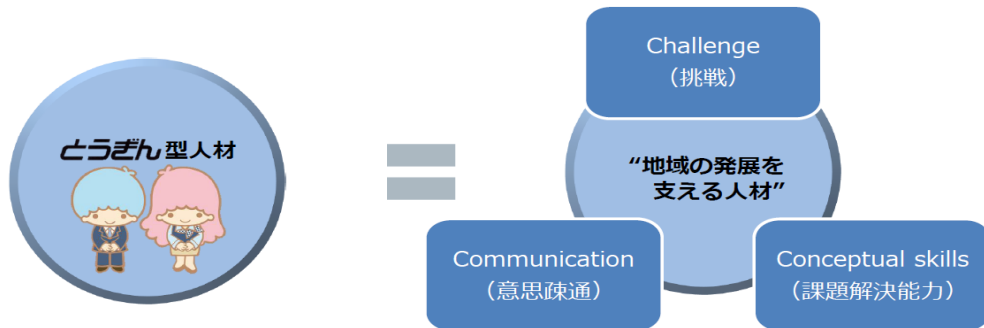


C 「とうぎんチャレンジⅢ」(「とうぎん型人材」の育成)

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

具体的には、「3C要素を基幹とした人材育成体系の構築」については、意欲ある人材を優先的に育成する研修体系の構築、多能工(マルチ・スキル)化に向けた研修の実施、「モチベーション向上につながる人事制度の見直し」については、賞与算定方法の見直し、賃金体系および諸手当の改善、「従業員満足度・幸福度の向上」については、従業員満足度調査の実施、人事部の臨店指導による職場風土の改善に取り組んでいくこととしております。

Ⅲ 「とうぎん型人材」の育成



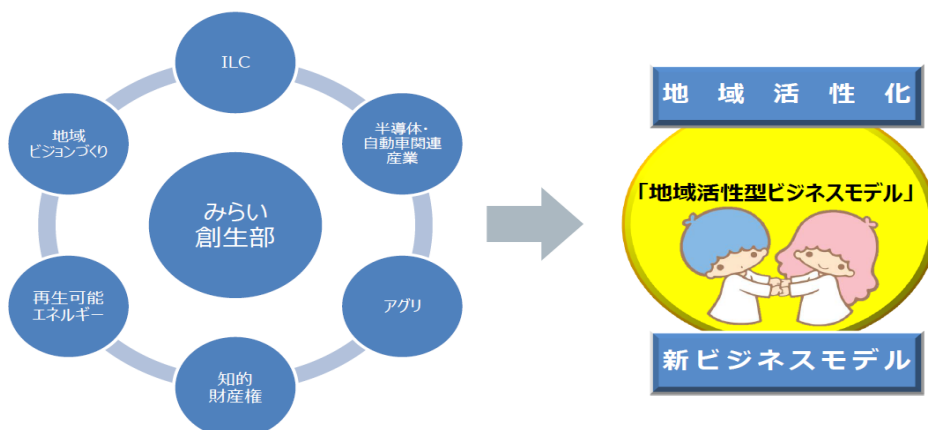
- 明るく働き甲斐のある職場環境の実現
- 新たな人事制度の構築
- 充実した研修制度の実施

D 「とうぎんチャレンジⅣ」(「地域活性化型ビジネスモデル」の確立)

「地域活性化型ビジネスモデル」の確立に向けては、2022年4月に本部組織の改定により新設した「みらい創生部」が中心となり取組んでいくこととしております。

具体的には、従来から取組んできた再生可能エネルギー、アグリビジネスに加え、知的財産権、ILC、半導体・自動車関連産業、地域ビジョンづくり等の新分野へ積極的に取組むこととしており、本強化計画期間中に新しいビジネスモデルを確立することを目標にしております。

Ⅳ 「地域活性化型ビジネスモデル」の確立



- 「みらい創生部」の新設
- 新分野への積極的な取組み

(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」、「地域応援部」、「融資管理部」を設置し、本部支援態勢を整備してまいりました。2022年4月に本部組織の改定を行い、中期経営計画におけ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」を新設しました。2022年4月現在「支店統括部」、「みらい創生部」、「融資管理部」が中心となり中小規模の事業者への資金供給、各種ソリューションの提供、経営改善支援等の本部サポートを行っております。

a 支店統括部における取組み

支店統括部が行っている本部支援の役割としては次の3点があります。

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であり、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と活動内容等の管理を行います。

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であり、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策定や、営業店からの制度的な相談窓口、取引先に対する本部からの直接訪問や営業店帯同訪問等、営業店に対する渉外支援を行います。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商談会等の開催も行います。

三つ目は、顧客の資産形成を推進する中心的な役割を担う部署であり、法人及び役員等に対する事業承継を含む中長期的な資金準備の提案や現役世代を中心とした資産形成等のアドバイス等、それら推進の企画や営業店帯同訪問による支援、営業店指導と管理等を行います。

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

支店統括部は営業推進全体を統括する部署になりますが、「みらい創生部」、「融資管理部」と共同し各営業店に対する本部サポートを構築します。

b みらい創生部における取組み

みらい創生部は2022年4月からの中期経営計画において、「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』」に向けて新設した部署となります。新たな

ビジネスモデルの構築に向け、アグリビジネス、ILC、再生可能エネルギー、知的財産所有権、半導体・自動車関連産業など新分野へ積極的な取組みを行っております。アグリビジネスや再生可能エネルギーに関しては、営業店を通じた情報収集や協働支援を行い、ビジネスモデルの確立に向けた取組みを進めております。また、他の分野においては行政機関や外部機関等と連携し、情報収集を通じて新たなビジネスモデルとしての検討を進めております。

c 融資管理部における取組み

融資管理部は、経営改善・事業再生支援先企業等に対する事業計画の策定支援や、支援先への直接訪問によるモニタリング、各営業店への臨店指導などを通じて対象企業の早期改善及び再建を果たすための支援を継続して行っております。

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（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おります）と連携し、被災企業の事業再生支援や二重ローン問題解決へ向けた営業店サポートを行い、支援開始(2012年)から累計で112先に対して支援を行っております。両機構の対象とならない事業者で、かつ債権者間調整を必要とする中小事業者については、外部の専門的なノウハウを活用するべく「中小企業活性化協議会」と連携を強化し、再生支援へ向けた営業店支援態勢の整備を図っております。

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

a 取締役会・常務会

取締役会は原則毎月1回、常務会は原則毎週開催しております。取締役会には監査等委員3名、常務会には常勤監査等委員1名が出席し、ガバナンス強化に努めております。社外取締役については独立役員4名を選任し、第三者の客観的かつ中立的な視点を取入れた経営管理態勢としております。中小事業者への信用供与を含む中期経営計画に基づく年度施策等においては期中及び期末において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

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

e CAP会議

前中期経営計画より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」など中計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。

本計画期間中におきまし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。

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 融資審査態勢の整備

2022年4月よりこれまで支店統括部において担っていた案件審査について、融資管理部へ移管し、すべての案件審査を融資管理部にて行う審査態勢への見直しを実施しました。「成長予備軍」の中小事業者へ積極的にリスクテイクしていくこととしており、貸出金残高が増加した「成長予備軍」への金融支援を継続しつつ、信用リスクの抑制に向けて、成長予備軍先のランクアップにも取り組んでいくこととしております。

B 営業店アクションプランの策定

第1次中期経営計画では、「中小事業者支援と未来への挑戦」のテーマの遂行に向け、4つのチャレンジを掲げ取り組むこととしております。この中期経営計画の取組みの達成に向けて、営業店は年度施策として「営業店アクションプラン」を策定しております。

営業店が位置する地域の取り巻く環境・課題はそれぞれ異なっていることから、営業店が地域特性や支店特性を踏まえ、中期経営計画達成に向け今年度の具体的な活動を掲げた計画が「営業店アクションプラン」となります。「営業店アクションプラン」はその実践による成果を通じて随時見直しを行い、その実践成果を高める運用を行います。

C 経営者保証ガイドラインへの対応

2013年12月5日に公表された「経営者保証に関するガイドライン」（以下、「ガイドライン」という。）を踏まえ、内部基準の見直しを実施し、新規の無保証融資や保証契約の解除等に取り組み、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、2019年12月の『事業承継に焦点を当てた「経営者保証に関するガイドライン」の特則』の公表に伴い、円滑な事業承継の阻害要因となる経営者保証の取扱いについて体制整備を行い、経営者保証に依存しない融資の一層の実現に向けた取り組みを進めてまいりました。

今後も引き続きガイドラインに則して、中小規模の事業者の経営状況等を勘案し、経営者保証に過度に依存しない融資の促進を図るとともに、保証契約締結の際や保証債務の整理の申出において誠実な対応を行ってまいります。

【「経営者保証に関するガイドライン」の活用状況の実績】

項目	2019年度 上期	2019年度 下期	2020年度 上期	2020年度 下期	2021年度 上期	2021年度 下期
新規に無保証で融資した件数	892	883	1,547	1,082	967	852
経営者保証の代替的な手法としてABLを活用した件数	0	2	1	1	1	0
保証契約を解除した件数	73	75	92	98	105	76
保証債務整理の成立件数	0	0	0	0	0	0
新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	24.18%	24.09%	31.32%	30.74%	33.75%	30.23%

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り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。2020年度以降は、新型コロナウイルス感染症対応の資金繰り支援制度の利用が多かったことから、コロナ禍以前と比較し各種ビジネスローンの取扱いは減少しておりますが、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、中小規模の事業者への円滑な資金供給に努めてまいります。

【各種ビジネスローンの実行実績】

(単位：件、百万円)

商品名	震災後～2022年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	2,090	15,378	441
とうぎんエコ・ローン	81	6,698	2,487
とうぎん農業ローン「アグリビジョン」	37	170	19
とうぎん創業支援ローン「起業のとびら」	104	362	123
とうぎん雇用拡大支援ローン「人増繁盛」	32	440	27
医療・介護ローン「はるかプラン」	68	5,607	4,129
医療・介護ローン「みらいプラン」	11	600	411
医療・介護ローン「きずなプラン」	15	2,441	2,027

(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。

【約定弁済一時停止実績、融資条件変更実績】

(単位：先、百万円)

	2011年3月～2022年3月				2022年3月末一時停止先	
	約定弁済一時停止実績		融資条件変更実績		先数	金額
	先数	金額	先数	金額		
事業性融資	370	13,826	1,093	19,208	0	0
住宅ローン	196	1,880	75	916	0	0
消費者ローン等	7	6	0	0	0	0
合計	573	15,712	1,168	20,124	0	0

③ 復旧・復興資金への対応

復旧・復興資金の実行金額については、震災初年度をピークとして年度毎に減少傾向となっております。事業者の復旧・復興資金ニーズについて引き続き積極的な対応を行ってまいります。新型コロナウイルス感染症の影響、ロシアによるウクライナ侵攻の影響等も加わり、地域や産業によって復旧・復興の進捗状況や業況等が異なってきております。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。

【復旧・復興資金の実行実績】

(単位：件、百万円)

	震災後～2019年3月		前計画期間 2019年4月～ 2022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)	2,809	60,472	108	3,121	2,917	63,593	982	27,016
事業資金 (設備)	893	30,717	25	348	918	31,065	621	24,007
住宅 ローン	503	9,922	20	478	523	10,400	454	8,895
消費者 ローン	138	923	0	0	138	923	115	868
合計	4,343	102,036	153	3,947	4,496	105,983	2,172	60,788

【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～2019年3月		前計画期間 2019年4月～ 2022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	351	8,135	19	459	370	8,594	313	7,192
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）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）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実施してまいりました。2022年3月末において、東日本大震災事業者再生支援機構を活用し、支援・買取が決定したお客様は55先となっております。また、岩手産業復興機構を活用し支援・買取が決定したお客様は44先、宮城産業復興機構を活用し支援・買取が決定したお客様は13先となっております（東日本大震災事業者再生支援機構及び産業復興機構は2021年3月31日をもって支援決定を行う期間の満了日を迎えていることから、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）。機構を活用したお客様のなかには、東日本大震災の発生後約11年3ヶ月が経過し、当初事業計画を上回って業績が好調に推移している事業者もみられます。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なかで早期に機構債権を完済し、事業再生を完了させたいニーズがあったことから、2022年3月までに累計34先/20億66百万円のリファイナンス資金を対応し、機構からのExitを実現させてまいりました。

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。

【リファイナンスによる各機構からのExit支援の実績】

	岩手 産業復興機構	宮城 産業復興機構	東日本大震災事 業者再生 支援機構	合計
リファイナンス支援先数	22件	2件	10件	34件
リファイナンス支援金額	1,309百万円	176百万円	581百万円	2,066百万円

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。2022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11年が経過し、本制度を活用して二重債務問題を解決するというお客様のニーズは減少してきておりますが、この間、台風や豪雨等の相次ぐ自然災害の発生や新型コロナウイルス感染症拡大の影響等が加わり、それらの被災者等を対象とする「自然災害ガイドライン」に特則が制定され、2020年12月から適用が開始されました。また、2021年4月からは、従前の「個人版私的整理ガイドライン」の新規の取扱いは終了し、「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行っております。引き続き、生活や事業の再建支援を積極的に取組んでまいります。

(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。昨今は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、オンライン商談の形式で開催する商談会も増加しております。オンライン商談は、企業概要や商品を動画でバイヤーに紹介する等、対面の商談会にはない特徴を活かした開催となっております。当行では商談会への参加の事前準備として、「お客様の事業や商品の特徴・特性」を理解し、会社・商品PRの出展情報登録時に、バイヤーへの訴求力を高める助言を行っております。またオンライン商談会に行員が同席し、企業の立場になって課題を解決するなど、対面の商談会と同様に売上拡大に向けて課題を共有しながら取り組んでおります。

今後も事業性評価や日々のリレーションを通じ、事業者の事業内容や商品の特徴、また、事業者のニーズや経営課題を適切に把握し、最適な商談会をご案内することで企業価値向上に向けた支援に取り組むよう努めてまいります。

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

2016年4月より、本部及び営業店が営業活動の中で把握した中小事業者の様々なビジネス情報について、行内イントラネットワークを活用して僚店間でその情報を共有し、販路開拓、不動産ニーズ、本業支援等のお客様同士の様々なマッチングに貢献できる体制の整備に努めております。

ビジネスマッチング支援においては、売りニーズである情報の登録件数は順調に増加している一方で、買いニーズの情報不足を課題として認識しております。中小事業者のトップライン向上支援に向けて販路提供のマッチング先追加や業績評価等を通じて成約にいたる情報登録を促すための取組みを進めていくこととしております。

「とうぎんボード」は行員間の情報共有、「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、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。

【活用実績】

	登録件数	紹介件数
2020年3月期	161件	263件
2021年3月期	74件	80件
2022年3月期	132件	84件

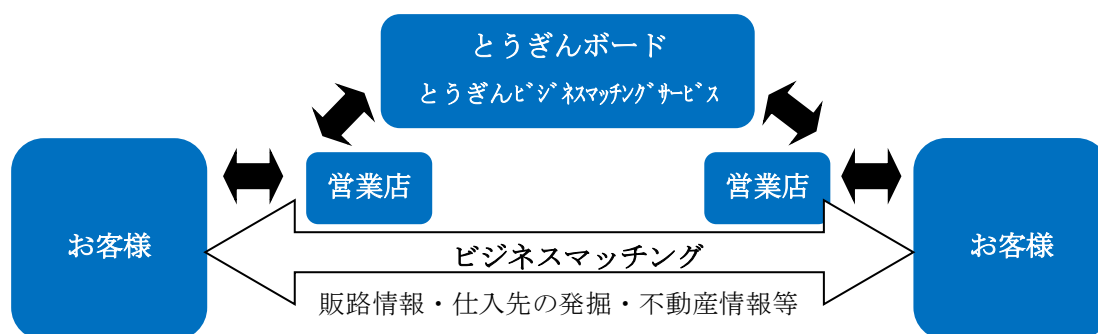
■ とうぎんビジネスマッチングサービス

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。

【活用実績】

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

【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

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。

今後も協定に基づく官民連携の取組みを通じて、自治体への様々な支援のほか、各施策に則って地域の産業を支援することで、地域経済活性化に貢献する活動に積極的に取り組んでまいります。また、第1次中期経営計画における「地域活性型ビジネスモデル」の確立に向けた取組みのなかで、自治体の地域ビジョン策定支援についても検討してまいります。

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。今後についても、当行の取引先が様々な支援を必要とする状況(事業再生、業種転換、事業承継等)となった場合に債権者間の調整が必要となることが想定されます。協議会による経営改善計画の実現可能性についての評価は、中立な立場で客観的な検証を経て行われることから、結果として債権者間調整の際に求められる透明性や妥当性が高まります。また、結果として暫定計画となった場合でも、事業者の改善に対するモチベーションを高める効果も期待出来ることから、今後も案件検討の初期段階から協議会への事前相談を積極的に活用してまいります。

【中小企業活性化協議会の活用実績(相談先数の実績)】

2020年3月期	9先
2021年3月期	15先
2022年3月期	9先

B 認定支援機関を通じた経営支援

当行では、2012年8月に施行された「中小企業経営力強化支援法」に基づき2012年11月に経済産業省より「経営革新等支援機関」(以下、「認定支援機関」という。)の認定を受けました。認定支援機関として中小企業の経営力強化のため、中小企業施策の情報提供、補助金制度へ関与、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の計画の精査や確認、そして支援業務を積極的に行っております。金融支援に加え、認定支援機関としての本業支援にも引き続き注力してまいります。

【認定支援機関としての支援実績累計(2022年3月末)】

制度融資	件数	金額
経営力強化保証制度	22件	726百万円

補助金等制度名	関与件数	採択件数
ものづくり補助金	70件	30件
創業・第二創業促進補助金	13件	7件
事業承継補助金	3件	1件
先端設備導入計画	9件	8件
小規模事業者活性化補助金	4件	4件
中小企業等グループ施設等復旧整備補助金	2件	2件
認定支援機関による経営改善策定支援事業	15件	11件
固定資産税・都市計画税の特例措置(新型コロナ対策)	34件	34件
事業再構築補助金	50件	19件
合計	200件	116件

④ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

A 事業承継・M&A支援

当行では、中小企業経営者の高齢化や後継者不在などの、地方における事業承継に係る問題は、地域経済の衰退に直結する大きな課題であるとの認識から、営業店・本部・外部専門機関等との連携により事業承継・M&A支援を行っております。2021年9月には、中小

企業庁が創設した「M&A 支援機関登録制度」へ支援機関として登録されており、中小企業庁が策定した「中小 M&A ガイドライン」を遵守しながら、積極的な支援に取り組んでおります。

新型コロナウイルス感染症により多くの業種が影響を受け、さらに廃業を検討する中小事業者が増えていくことが予想されます。地域の重要な資源である中小事業者の存続に貢献するため、経営人材確保支援を進め、地域事業者の生産性向上に向けて貢献してまいります。

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

	項目	内容
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、新型コロナ禍や資源価格の高騰等により、見通しが立てにくい状況が継続し資金収支の減少等も想定されますが、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、成長予備軍を中心とした中小企業向け貸出金の増強や、本業支援の取組みを行うことで役務収入の増強に努める計画としておりますが、現在の市場環境において有価証券利息配当金が減少することを想定し、計画終期の2025年3月期の見通しを101億73百万円としております。

経費については、計画終期の2025年3月期見通しを85億15百万円としております。

コア業務純益は、上記の要因により、計画終期の2025年3月期見通しを16億58百万円としております。

不良債権処理額は、計画終期の2025年3月期見通しを4億86百万円としております。

当期純利益は、計画終期の2025年3月期見通しを11億92百万円としております。

【収益の見通し、主な損益項目】

(単位：百万円)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 見通し	2024年3月期 見通し	2025年3月期 見通し
コア業務粗利益	10,574	10,164	10,148	10,173
うち資金利益	9,249	8,839	8,703	8,628
うち役務取引等利益	1,323	1,325	1,445	1,545
経費	8,385	8,247	8,262	8,515
コア業務純益	2,189	1,917	1,886	1,658
国債等関係損益	△185	90	200	200
一般貸倒引当金繰入額	85	20	20	20
業務純益	1,918	1,987	2,066	1,838
臨時損益	66	△66	△76	△76
うち株式等関係損益	214	210	200	200
うち不良債権処理額	333	486	486	486
経常利益	1,982	1,921	1,990	1,762
特別損益	△246	△20	△20	△20
当期純利益	1,280	1,373	1,351	1,192

(2) 自己資本比率の見通し

	2022年3月期 実績	2023年3月期 見通し	2024年3月期 見通し	2025年3月期 見通し
自己資本比率	9.16%	9.02%	9.05%	9.06%

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月にはその他利益剰余金が234億6百万円まで積み上がり、国の資本参加による資金100億円の返済財源が確保できる見込みです。

2022年3月期のその他利益剰余金は116億21百万円の実績となり、前倒しで積み上げができておりますが、国の資本参加による資金返済後においても十分な自己資本を確保できるよう、引き続き内部留保の蓄積に取り組んでまいります。

【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)

	2022年3月期実績	2023年3月期計画	2024年3月期計画	2025年3月期計画	2026年3月期計画	2027年3月期計画
当期純利益	1,280	1,373	1,351	1,192	1,330	1,330
利益剰余金	12,679	13,578	14,455	15,173	16,029	16,885
(うちその他利益剰余金)	11,621	12,422	13,201	13,821	14,579	15,337

	2028年3月期計画	2029年3月期計画	2030年3月期計画	2031年3月期計画	2032年3月期計画	2033年3月期計画
当期純利益	1,330	1,330	1,330	1,330	1,330	1,330
利益剰余金	17,745	18,605	19,465	20,325	21,185	22,045
(うちその他利益剰余金)	16,099	16,861	17,623	18,385	19,147	19,966

	2034年3月期計画	2035年3月期計画	2036年3月期計画	2037年3月期計画
当期純利益	1,330	1,330	1,330	1,330
利益剰余金	22,905	23,765	24,625	25,485
(うちその他利益剰余金)	20,826	21,686	22,546	23,406

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4名の社外取締役を含む体制とし、取締役会において活発かつ十分な実質的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。

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

(2) 業務執行に対する監査又は監督の体制及び今後の方針

監査等委員会は、監査等委員会規程などに基づき監査等委員会で決定された監査計画に従って監査を行うほか、取締役会への出席を通して取締役の業務執行状況について監査を行っております。また、営業店及び本部各部の業務執行状況について営業店長、本部各部室と面談し、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監査体制等について深度あるヒアリングを適宜実施しております。

また、当行の内部監査として、被監査部門に対し十分な牽制機能をもった独立した組織である監査部が営業店、本部及び子会社の監査を実施しております。監査部は、毎年度監査の基本方針を立案し、取締役会の承認を得ております。また、監査部が実施した監査の結果については、被監査部門の部室店長に講評するほか、頭取、取締役会及び監査等委員会に報告する体制としております。

なお、会計監査人による外部監査は、厳正な監査を受け、会計処理の適正化を図っております。

(3) 与信リスクの管理（不良債権の適切な管理を含む）及び市場リスクの管理を含む各種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 ALM 委員会において経営に報告し、信用リスク量、予測最大損失額の把握、分析を行うとともに、改善策等を指示するなどの管理を行っております。具体的な管理手法としては、融資先支援・管理要領に基づき重点管理先を選定し、営業店のモニタリング等を基に年 1 回、営業店と本部で取組み方針協議を実施し、支援及び管理を行っております。また、本部管理・指導が必要な先については、本部担当部署が直接顧客訪問を実施し、経営改善計画策定等の支援・指導を行っております。

問題債権の管理としては、月例の貸出金延滞報告により管理を強化し、条件変更による長期延滞の未然防止や問題解決に向けた取組みを図っております。実質破綻先以下の管理は、毎年2月末、8月末を基準日として営業店より債権管理報告を受け、問題解決に向けた方針協議を行い、再建支援や円滑な処理等への協力を含めた取組みを強化しております。

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

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

④ 市場リスク管理

市場リスク管理については、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、毎期、市場運用業務等の方針を設定し、市場リスクを管理可能なリスクに限定する中で安定的な収益を確保することを確認しており、有価証券に関わる売買方針についても毎月確認を行っております。また、過去未確認のリスクを保有する商品を購入する場合には、ミドル部署の承認を必要とする体制とし、フロント部署への牽制を行っております。

⑤ 流動性リスク管理

流動性リスク管理については、流動性リスク管理規定、業務継続計画等の規定を定め管理しております。

具体的には、月次のALM委員会において、資金の運用・調達状況の予測に基づく中長期的な資金動向の確認を行うほか、日次・月次等の定例報告を定め、重要な事項については随時報告する体制としております。また、業務継続計画の実効性の向上を図る目的で、年1回、流動性危機時を想定した訓練を行っております。

⑥ オペレーショナルリスク管理

オペレーショナルリスク管理については、事務リスク・システムリスク、その他オペ・リスク（法務リスク・人的リスク・有形資産リスク・風評リスク）の区分ごとに主管部を定め、管理を行う体制としております。

事務リスクについては、事務規程の整備、研修及び営業店事務指導等により、厳正な事務取扱の定着に努めております。

システムリスクについては、当行は基幹システムの運営・管理を外部へ委託しておりますが、委託先との定例会を実施するとともに、委託先と共同で管理体制の整備を図るなど、システムリスクの顕在化防止に努めております。

その他オペ・リスクについては、区分ごとに主管部を定め、当該主管部ごとに管理体制の堅確化に努めております。

8. 機能強化のための前提条件

本計画の策定にあたっては、日本銀行のマイナス金利政策の継続や新型コロナウイルス感染症による影響に資源価格高騰、円安等の影響も加わり、内外の経済環境に不透明感が多く残ることを踏まえ、前提となる指標のうち金利及び為替、株価について2022年5月末比横ばいで試算しております。なお、前提となる経済環境は以下のとおりです。

(金利)

金利の見通しにつきましては、2022年5月末の水準にて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きましては、2022年5月末の水準で推移するものと想定しております。

(株価)

株価の見通しにつきましては、足元の株価水準に鑑み、計画期間内は27,000円程度にて推移するものと想定しております。

指標	2022年5月 (実績)	2023年3月 (前提)	2024年3月 (前提)	2025年3月 (前提)
無担保コール0/N	-0.026%	-0.026%	-0.026%	-0.026%
TIBOR3M	0.067%	0.067%	0.067%	0.067%
10年国債	0.235%	0.235%	0.235%	0.235%
為替（ドル/円）	128.22	128.22	128.22	128.22
日経平均株価	27,279.80	27,000.00	27,000.00	27,000.00

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(株)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