



2026年3月24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)

2025年9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9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12月



目次

1. 2025年9月期決算の概要	1
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要	1
① 資産・負債の状況	1
② 損益の状況	3
③ 自己資本比率	4
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他当行が主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	5
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	5
① 岩手県の経済環境及び復興状況	5
② 経営計画	8
③ 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策	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	29
① 当行の体制	29
② 返済に関する柔軟な対応	30
③ 復旧・復興資金への対応	30
④ 東日本大震災事業者再生支援機構及び岩手（宮城）産業復興機構を活用した中小事業者へのリファイナンスによる各機構からのExit支援	31
⑤ 「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」の活用支援	32
(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	33
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	33
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	33
③ 早期の事業再生に資する方策	36
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	37
3. 剰余金の処分の方針	38
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	38
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針	38
(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	39
(3) 法令遵守（コンプライアンス）態勢及び今後の方針	39
(4) 与信リスクの管理（不良債権の適切な管理を含む）及び市場リスクの管理を含む各種リスク管理の状況並びに今後の方針	40
① リスク管理体制	40
② 統合リスク管理	40
③ 信用リスク管理	40
④ 市場リスク管理	41
⑤ 流動性リスク管理	41
⑥ オペレーショナル・リスク管理	41

1. 2025年9月期決算の概要

(1) 経営環境

2025年度上期の国内経済は、米国の通商政策などによる影響が一部にみられるものの、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とその反動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、製造業において関税による下押しの影響が見られますが、全体としては高水準を維持し、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底堅く推移しました。

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、政策金利を0.5%に引き上げており、国内長期金利は上昇基調にて推移しております。今後も経済、物価の見通しが実現していくとすれば、引き続き政策金利を引き上げ、金融緩和の度合いを調整していくとしております。

今後の国内経済については、各国の通商政策等の影響を受け、海外経済が減速し、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は伸び悩むものと予想されます。そうしたなか、個人消費は、物価上昇による影響が残るものの、雇用者所得の増加が続くもとで、緩やかに増加する見通しとなっております。

(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91億80百万円増加し3,957億3百万円、個人向け貸出金が同151億50百万円増加し1,200億5百万円となったこと等から、貸出金残高は同333億84百万円増加し7,161億15百万円となりました。

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10億23百万円減少し254億30百万円となりましたが、債券残高が同49億48百万円増加し1,945億49百万円、株式残高が同7億83百万円増加し51億3百万円となったことから、有価証券残高は同47億8百万円増加し2,250億83百万円となりました。

C 預金等残高

法人預金が前年同月比12億70百万円増加し3,210億15百万円となりましたが、個人預金が同67億81百万円減少し5,876億47百万円、公金預金が同19億55百万円減少し

225億77百万円となったことから、預金等残高（譲渡性預金を含む）は同74億66百万円減少し9,312億40百万円となりました。

【資産・負債の状況】

（単位：百万円）

	2024年9月末	2025年3月末	2025年9月末		
			2024年9月末比	2025年3月末比	
資 産	1,024,658	1,005,909	1,034,371	9,713	28,462
うち貸出金	682,731	698,268	716,115	33,384	17,847
中小企業向け 事業性貸出金	386,523	395,445	395,703	9,180	258
うち有価証券	220,375	216,142	225,083	4,708	8,941
負 債	987,261	971,537	998,608	11,347	27,071
うち預金等	938,706	921,754	931,240	△7,466	9,486
うち借入金	1,135	1,110	1,085	△50	△25
純 資 産	37,396	34,372	35,762	△1,634	1,390

【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）

	2025年3月末 (計画始期)	2025年9月末	
		実績	計画始期比
製造業	40,797	41,180	383
農業・林業	8,816	8,845	29
漁業	1,551	1,403	△148
鉱業・採石業	452	425	△27
建設業	51,041	47,692	△3,349
電気・ガス・熱供給・水道業	22,689	23,680	991
情報通信業	1,979	1,914	△65
運輸業・郵便業	12,524	12,636	112
卸売業	15,458	16,109	651
小売業	20,996	20,909	△87
金融業・保険業	21,041	21,141	100
不動産業	110,025	113,770	3,745
物品賃貸業	6,255	6,294	39
学術研究、専門・技術サービス業	2,435	2,219	△216
宿泊業	3,252	2,829	△423
飲食業	5,229	5,129	△100
生活関連サービス業	9,804	9,872	68
教育・学習支援業	2,075	1,970	△105
医療・福祉	20,651	20,819	168
その他サービス	38,364	36,858	△1,506
合計	395,445	395,703	258

② 損益の状況

A 資金利益

預金利息が前中間期比 6 億 70 百万円増加しましたが、貸出金利息が同 8 億 60 百万円増加、有価証券利息配当金が同 1 億 88 百万円増加したこと等から、資金利益は同 3 億 45 百万円増加し 51 億 44 百万円となりました。

B 役務取引等利益

住宅ローン手数料が増加したこと等から、役務取引等利益は前中間期比 1 億円増加し 9 億 7 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中間期比 4 億 45 百万円増加し 60 億 50 百万円となりました。

D 経費

人件費が前中間期比 72 百万円増加、物件費が同 101 百万円増加、税金が同 6 百万円増加したことから、経費は同 1 億 79 百万円増加し 44 億 12 百万円となりました。

E コア業務純益

経費は前中間期比 1 億 79 百万円増加しましたが、コア業務粗利益が同 4 億 45 百万円増加したことから、コア業務純益は同 2 億 66 百万円増加し 16 億 37 百万円となりました。

F 国債等債券損益・株式等関係損益

国債等債券損益については、前中間期比 46 百万円増加し 21 百万円、株式等関係損益については同 1 億 30 百万円減少し 55 百万円となりました。

G 与信関連費用

与信関連費用は、個別貸倒引当金繰入額が減少したこと等により、前中間期比 6 億 11 百万円減少し 2 億 18 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減少等により、前中間期比 7 億 94 百万円増益の 16 億 45 百万円となりました。

I 中間純利益

中間純利益は前中間期比 4 億 82 百万円増益の 11 億 62 百万円となりました。

【2025年9月期における決算業績（単体）】

（単位：百万円）

	2024年9月期	2025年3月期	2025年9月期	前中間期比
	実績	実績	実績	
コア業務粗利益	5,605	11,465	6,050	445
うち資金利益	4,799	9,832	5,144	345
うち役務取引等利益	807	1,642	907	100
経費	4,233	8,530	4,412	179
コア業務純益	1,371	2,935	1,637	266
国債等債券損益	△25	74	21	46
一般貸倒引当金繰入額	125	68	4	△121
業務純益	1,221	2,940	1,654	433
臨時損益	△368	△922	△1	367
うち不良債権処理額	714	1,495	221	△493
うち株式等関係損益	185	338	55	△130
うち貸倒引当金戻入益	—	—	—	—
うち償却債権取立益	10	64	7	△3
経常利益	851	2,013	1,645	794
特別損益	114	98	△3	△117
当期純利益	680	1,535	1,162	482
利益剰余金	15,210	15,841	16,765	1,555

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 12 億 39 百万円増加し 406 億 23 百万円となりました。また、リスクアセットの額は中小企業向け事業性貸出金及び個人向け貸出金が増加したこと等を要因として同 71 億 53 百万円増加し 4,580 億 70 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、8.86%（同 0.13 ポイント上昇）となりました。なお、連結自己資本比率は 8.93%（同 0.01 ポイント低下）となりました。

2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他当行が主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

① 岩手県の経済環境及び復興状況

A 岩手県の経済環境

2025年度上期の岩手県経済は、有効求人倍率の低下などから雇用情勢が弱含んでいる一方で、個人消費は、スーパー販売やコンビニエンスストア販売を中心に持ち直しております。また、生産活動は、中国での電気自動車の需要鈍化による半導体メーカーでの設備投資計画の後ろ倒しなどを背景に弱い動きとなっております。総じて、岩手県内の経済は一進一退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。

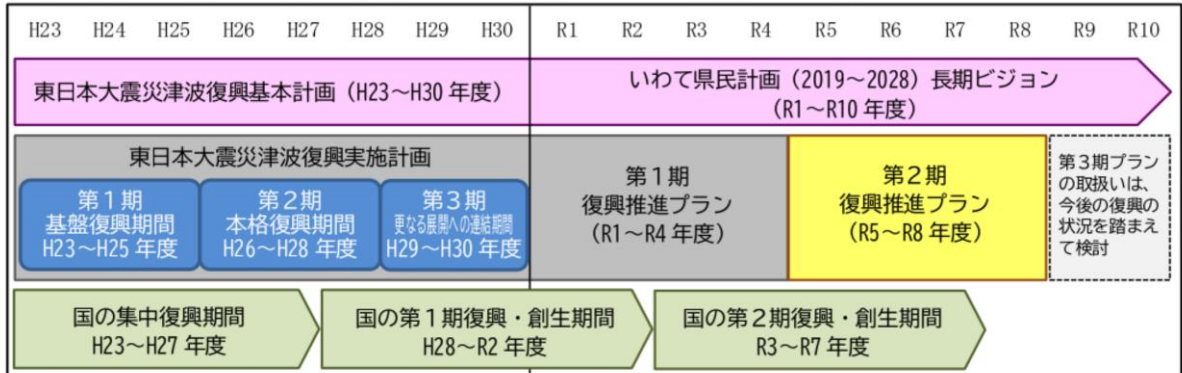
これまでに、復興道路の全線開通や災害公営住宅の整備など、多くの社会資本の整備が完了し、地域の生活基盤は着実に回復しています。また、政府が定める「第2期復興・創生期間」は2025年度までとされており、基本的な方針として、2025年度までに復興事業がその役割を十分に果たすことを目指しています。

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、2025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割を超えています。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います。

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、今後も市町村と連携し、必要な対策を講じていくこととしています。

【岩手県の復興計画】（資料出所：岩手県「いわて県民計画（2019～2028）復興推進プラン」）



【岩手県の主な復旧・復興の進捗状況】

（資料出所：岩手県「いわて復興レポート2025」、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」

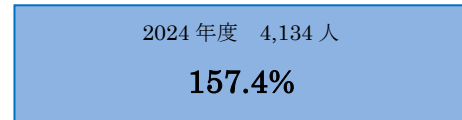
◇海岸保全施設の整備状況

◎要整備区間総延長 76.8 km



◇地域防災サポーターによる講義等受講者数

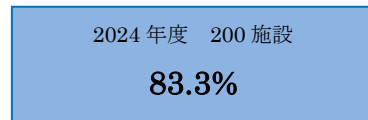
◎2024年度計画値 2,625人



■ 「暮らしの再建」

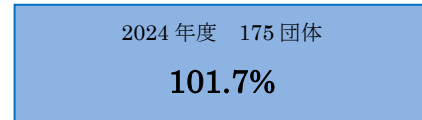
◇医療施設数

◎震災前 240施設との比較



◇災害公営住宅の自治会等の設置数

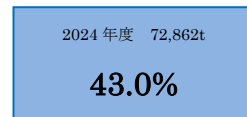
◎2024年度計画値 172団体



■ 「なりわいの再生」

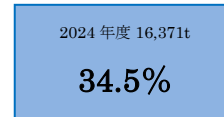
◇産地魚市場水揚量

◎震災前3年同期平均値 169,627 t との比較



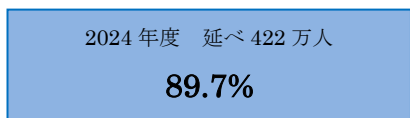
◇養殖生産量

◎震災前3年同期平均値 47,478t との比較



◇県内主要観光地における観光入込客数

◎震災前（2010年）延べ470万人との比較



■「未来のための伝承・発信」

◇東日本大震災津波伝承館の来館状況

(2025年9月26日現在)

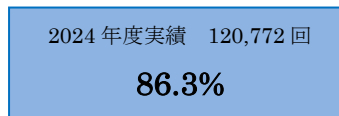
◎累計来館者数と団体の予約利用状況

累計来館者数	1,314,196人
団体予約利用	176,246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」

これからの地域社会の発展に尽くしていくことを目的として、2022年4月に「とうぎん Vision」を制定いたしました。この「とうぎん Vision」は、「コアバリュー（経営理念）」「パーパス（存在意義）」「長期経営計画」の3要素から構成されております。「コアバリュー」である「地域金融機関として地域社会の発展に尽くし共に栄える」と、「パーパス」である「地域力の向上」は普遍であり、「長期経営計画」は、「コアバリュー」「パーパス」の追求に向けた長期的な目標となっております。

「長期経営計画」は期間を15年としており、「2037年3月末までに公的資金返済、返済後の単体自己資本比率8.5%以上」を掲げております。2025年3月には第1次中期経営計画が終了し、行程表で示している項目は計画通りに進捗していることを確認しております。第2次中期経営計画の作成にあたり、これまでの経過や将来見通しを踏まえ、長期経営計画行程表において、「自己資本比率を全行程で8.5%以上」、「店舗政策を3エリアでの実施を目指す」、「新たなビジネスモデルの確立において脱炭素化支援と一次産業支援の確立を明記」の3点を修正しております。

【「とうぎん Vision」の概要】

コアバリュー（経営理念）

「地域金融機関として地域社会の発展に尽くし共に栄える」

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

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

パーパス（存在意義）

「地域力の向上」

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

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

長期経営計画

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

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

【長期経営計画工程表】

長期経営計画行程表 【基準日：2025.4.1】

TOHOKU BANK

項目	第1次中計		第2次中計	第3次中計	第4次中計	第5次中計
	計画	実績	2025.4.1~2028.3.31	2028.4.1~2031.3.31	2031.4.1~2034.3.31	2034.4.1~2037.3.31
利益剰余金	150億円	158億円台	175億円	200億円	225億円	250億円
自己資本比率	8.5%以上	8.99%	8.5以上	8.5以上	8.5以上	公的資金返済後 8.5%以上
店舗政策	3エリアにて 実施予定	盛岡・水沢・ 一関エリアにて 実施	3エリアにて 実施予定	随時見直し	----->	
現状のビジネス モデルの強化	伸長期間	中小企業等向け 貸出残高517億円 増加	現状のビジネスモデル=中小企業者への積極的な支援			
新たなビジネス モデルの構築	地域の未来と共存 したビジネスモデル への挑戦	「地域脱炭素化支援」 「一次産業支援」 の2分野に注力	1モデル確立	1モデル確立		
			脱炭素化支援		一次産業支援	

※ビジネスモデルとは、「収益を得るビジネスの仕組み」
 ※「長期経営計画」は次期中期経営計画策定時に振り返りを行い、更新するものとする
 ※更新時には、必要に応じて新たな項目を加えることができる

■「第2次中期経営計画」

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

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

【第2次中期経営計画の概要】

第2次中期経営計画		TOHOKU BANK
テーマ	共感 共鳴 共創	<p>とうぎん創業75周年</p>
期間	2025年4月1日～2028年3月31日	
経営数値目標		
指標	最終年度目標	重点戦略 プロジェクトⅠ 地域の活性化支援 プロジェクトⅡ 脱炭素化支援と一次産業支援 プロジェクトⅢ 収益力の拡大 プロジェクトⅣ 組織力の強化
当期純利益	20億円	
お客さまサービス等利益※ (本業利益)	20億円	
自己資本比率	8.5%以上	
総預金残高	1兆円	
総貸出金残高	7,500億円	
<small>※お客さまサービス等利益 = 「貸出金平均残高」×「預貸金利回り較差」+「役務取引等利益」-「営業経費」 なお経営数値目標は、今後において、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条に基づく経営強化計画の策定に伴い変更となる可能性があります</small>		

©2025 SANRIO CO.,LTD. APPROVAL NO. L660296

【第2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

	2025年9月期 実績	2028年3月期 経営数値目標（単体）
当期純利益	11.6億円	20億円
お客さまサービス等利益	8.9億円	20億円
自己資本比率	8.86%	8.5%以上
総預金残高	9,312億円	1兆円
総貸出金残高	7,161億円	7,500億円

※お客さまサービス等利益

貸出金平残×預貸金利回り較差+役務取引等利益-経費

A 4つの「プロジェクト」の進捗状況について

a 「プロジェクト I 地域の活性化支援」

○中小事業者の成長を後押し

プロジェクト I 地域の活性化支援 TOHOKU BANK

中小事業者の成長を後押し

地域を支えている事業者の多くを中小事業者が占めており、当行は創業から75年間、一貫して中小事業者の支援を続けてきました。
地元企業への支援を通じて地域と共に栄える、という創業精神は今日まで脈々と受け継がれています。
当行は中小事業者の成長への後押しをこれまで以上に推し進め、地域の活性化に繋げていきます。

事業者数の維持・拡大に向けた伴走型支援 ✓ 経営改善・事業再生支援 ✓ 新事業・創業支援 ✓ 事業承継・M&A支援	課題解決型提案による事業強化支援 ✓ 販路拡大支援 ✓ DX支援 ✓ 人材紹介 ✓ 各種ソリューション
---	--

12

当行が創業から一貫して取組んできた中小事業者の支援をこれまで以上に推進し、地域の活性化につなげてまいります。具体的には、物価高やエネルギー価格の高騰など厳しい経営環境が続くなか、中小事業者に対する経営改善や事業再生などの支援による融資取引先数の維持・拡大を図ることを目的とした「事業者数の維持・拡大に向けた伴走型支援」と、これまで当行が行ってきた積極的な本業支援を通じて、中小事業者が抱える個別の経営課題の解決を支援し事業の持続性を高めることを目的とした「課題解決型提案による事業強化支援」に取り組んでおります。

○事業者数の維持・拡大に向けた伴走型支援

この取組みでは、2024年10月に新設した企業経営支援室を中心に、経営改善支援先及び事業再生支援先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、営業店への臨店指導などを通じて対象企業の早期収支改善や再建につなげようとしています。

2025年度上期には、要注意先及び破綻懸念先の中から正味与信50百万円以上である170先を重点管理先として選定し、営業店と企業経営支援室が協働して、訪問やモニタリングを実施しております。また、事業再生支援先については、本部と営業店が取組方針を共有した上で対応を見極め、必要に応じて引当を計上し、抜本的な事業の再構築支援を図って

おります。営業店と本部が一体となった活動により支援体制を強化し、支援の実効性向上を図っております。加えて、日本政策金融公庫と連携した資本金劣後ローンを活用した協調融資スキームや、中小企業活性化協議会をはじめとした外部機関との連携を通じて、着実な事業再生に取り組んでおります。

また、2025年度より支援先の将来ビジョンを当行が共有し、中長期的な伴走支援の質を高めることを目的として「経営デザインシート」を導入しております。2025年度上期は、その活用を全行的に浸透させる基盤づくりとして、外部講師を招いた研修を営業店長及び役席者向けに複数回実施しております。研修では、「経営デザインシート」の基本的な仕組みに加え、事業者の未来像を整理する際の着眼点や、実際の伴走支援にどのように結びつけていくかといった実務的な視点をテーマとし、現場で活用するための理解促進を図っております。今後は、より実践的なケーススタディなどを取り入れたものにステップアップさせ、営業現場での運用を具体化することで、中小事業者の成長を後押しする支援体制を強化してまいります。

新事業及び創業支援にも注力しており、「いわて起業家育成資金」を活用した金融支援に加え、創業先に対しては、法人インターネットバンキングの手数料減免等の付加価値を提供する「取引支援パッケージ」を導入し、事業者との取引深耕を図っております。

○課題解決型提案による事業強化支援

前中期経営計画で取組んだ本業支援の状況から、個別の企業毎に異なる支援ニーズが確認されたことを踏まえ、第2次中期経営計画においては、取組みをさらに深化させ、取引先毎の課題把握と解決に向けた提案を積極的に行っております。

このことは、営業店の業績評価の項目の中に新たにソリューション提案件数の評価項目を設け、ビジネスマッチングやDX推進等の提案件数を評価基準として、課題解決型提案の推進プロセスを可視化することで取組みの促進を図っております。

さらに、本業支援の質向上に向け、各営業店における好事例を全行員が共有する「本業支援好事例コンテスト」を実施しており、各営業店がエントリーした本業支援事例の中から、僚店と本部の投票で最も共感・感心を集めた事例を表彰しております。今後も優れた支援事例を蓄積し、その取組手法を全行員が横断的に共有することで、支援活動全体のレベルアップを図ってまいります。

引き続き営業店と本部が連携し、事業者の課題に応じて行内のイントラネットワークを活用した僚店間でのマッチング創出や各種商談会の開催、DX支援等のソリューション提案などにより、販路拡大やトップライン向上を支援してまいります。

【支援事例1】

財務異常の早期発見による事業再生支援事例

本事例のお客様である水産加工会社は、例年、原材料仕入のための運転資金を調達しており、今期も融資申込みがありました。営業店では従前どおりの融資対応を検討していましたが、当社が重点管理先であることも踏まえ、企業経営支援室（以下「支援室」）も臨店活動に加わり、事業内容や財務状況を詳細に確認しました。

過去数期の在庫・売掛金・売上高の推移を精査した結果、財務内容に異変を感じたため、無担保での手形貸付ではなく、在庫・売掛金を担保とする ABL を活用し実態把握を図る方策を提案しました。しかし、ABL 導入に必要な在庫調査に対し、先方は強い抵抗を示され、その後の面談を通じて粉飾決算を行っていた事実の告白を得ました。

粉飾規模が大きく、複数金融機関との取引もあったことから、当行単独での対応は困難と判断し、中小企業活性化協議会との連携を決定、同協議会の主導により外部専門家による財務・事業デューデリジェンスを実施し、実態財務の把握と課題整理を進め、現在は協議会による金融調整のもと経営改善計画の策定に着手しています。

本件は、支援室の財務モニタリングにより、従来の融資対応では見過ごされかねなかった粉飾決算を早期に把握できた事例です。早期に問題を顕在化させ、公的専門機関と連携したことで、企業の透明性を確保し、再建可能性を高めることができた点で、意義の大きい取り組みとなりました。

【支援事例2】

当行ネットワークを駆使した事業拡大に向けた新規開店支援事例

本事例のお客様は、沿岸地域で複数の葬祭会館を運営する葬祭業者です。当社は、地域内でのシェア拡大に努め、直近期は黒字を計上したものの、沿岸地域の著しい人口減少に伴う市場縮小に不安を抱えており、新たな市場として生産年齢人口が一定程度集積する盛岡市内への新規出店を目指していました。

代表者は経営戦略から財務・労務管理まで一人で担っており、専門的助言を受ける必要性を感じていました。当行は業務提携先や取引先とのビジネスマッチングを活用し、課題解決に向けた支援を実施しました。経理の DX 化は当行提携先の IT 企業と連携し、財務・会計面では僚店取引先の税理士を紹介しました。また、設備機器の導入、人員確保、広告展開についても、各領域でビジネスマッチングによる支援を進めました。

併せて、新規出店に係る事業計画の策定支援を行い、保証協会との協調融資や日本政策金融公庫の制度融資を活用することで、資金調達面も全面的にサポートしました。

本事例は、多くの中小零細企業の経営者が陥りがちな「一人で課題を抱え込む」「課題解決へのアプローチ方法がわからない」という悩みに対し、当行のネットワークを活用して各課題を整理・解決し、盛岡市での新規出店を成功させた事例です。

【支援事例3】

中間処理業への転換による企業価値の向上の実現を支えた事業再構築支援事例

本事例のお客様は、県央地区で主に廃棄物の収集・運搬サービスを営む事業者です。同社は、社会全体で進む廃棄物削減の取組みや人口減少に伴う廃棄物排出量の減少見通しを踏まえ、従来の収集・運搬を主軸としたビジネスモデルでは、将来的に競争激化の中での売上減少を懸念していました。また、自社に中間処理施設を保有していないため、収集した廃棄物処理を外部委託せざるを得ず、自社で再資源化ができないことで収益機会を逃しているという課題も抱えていました。

同社は数年前から廃棄物処理の内製化に取組み、収集・運搬から中間処理・リサイクルまでを一貫して手がける「総合環境会社」への事業再構築を将来ビジョンに据えて、準備を進めていました。当行は事業構想段階から専門コンサルタント会社との連携による事業計画策定に関与し、施工業者や日本政策金融公庫との調整を図りながら、計画実現に向け金融支援を含めた包括的な支援を行いました。

本事例は、従来の収集・運搬中心のビジネスモデルから、付加価値の高い中間処理業への転換を目指すものであり、当社の企業利益（処理の内製化による収益拡大）と社会利益（廃棄物の再資源化による社会課題の解決）の双方に資する意義ある投資と捉え、当行が事業計画策定の段階から金融支援まで一貫して関わり、事業再構築の実現を果たした事例です。

○暮らしに寄り添う金融サポート

プロジェクト I 地域の活性化支援 **TOHOKU BANK**

暮らしに寄り添う金融サポート

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

高齢社会を意識したサービス導入

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

コンサルティング能力の向上

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

デジタルを活用した金融サービスの提供

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

13

地域の活性化に向けては、暮らしに寄り添う金融サポートを推進しております。お客様の充実したライフイベントに向けた資産形成を支援するために、コンサルティング能力の向上に取り組んでおります。

前中期経営計画期間中においては、資産形成支援のさらなる強化を図るためエリアコーチ制度を導入しましたが、エリアコーチが担当できる営業店が限定的であるという課題を認識していました。そのような課題を踏まえ、2025年度上期においては、エリアコーチを増員しており、それに伴いエリアコーチの担当営業店も拡大しております。また、担当外の営業店からの派遣要望に応じて、臨店による研修や帯同訪問を実施するなど、当行全体のコンサルティング能力の底上げに努めております。

そのほか、取引先の従業員を対象として資産形成の必要性や長期・積立・分散投資の有効性、新NISAの活用などを案内する職域セミナーも積極的に開催しております。セミナー開催時には、本部が資料作成支援や講師派遣などでフォローし、内容の充実と資産形成ニーズの喚起を図っております。

2025年11月には、SBIホールディングス株式会社との戦略的資本業務提携による取組みの第一弾として、岩手県内の金融機関としては初めてとなるSBIマネープラザ株式会社との共同店舗「東北銀行SBIマネープラザ」を開設しております。SBIマネープラザ株式会社が有する株式などのリスク性金融商品を適確に取扱うノウハウと当行が培ってきた地域に密着した営業活動の融合を図り、対面による質の高いコンサルティングと多様な金融商品・サービスを提供してまいります。

非対面サービスの強化による利便性向上にも取り組んでおり、ホームページのリニューアルを実施し、視認性や個人ローンにおけるWeb申込の導線を改善することで、ユーザビリティの向上を図っております。また個人向けインターネットバンキングについては、新機能を追加したことで来店不要での申込手続きが可能となっております。

引き続き、地域の皆さまの暮らしを支える銀行として、一人ひとりのライフステージやニーズに応じたサポートを行うとともに、地方が抱える高齢社会の課題の解決に向けた取組みを展開してまいります。

b 「プロジェクトⅡ 脱炭素化支援と一次産業支援」

○脱炭素化支援

プロジェクトⅡ 脱炭素化支援と一次産業支援 TOHOKU BANK

脱炭素化支援

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

エネルギーの地産地消による 地域経済活性化の推進

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

積極的な資金支援による カーボンニュートラル社会実現への貢献

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



14

脱炭素化支援は、第2次中期経営計画で新たなビジネスモデルとして確立を目指す重点分野と位置付けております。2025年10月にはみらい創生部内に脱炭素化推進室を新設し、より充実した推進体制を構築の上、「中小企業等への脱炭素化支援」「カーボンクレジットの活用」「脱炭素化に向けた投資への積極的な融資推進」の3項目に特に注力し、ビジネスモデルの確立に向けた取組みを展開しております。

「中小企業等への脱炭素化支援」では、エネルギーコストの上昇により経営に影響を受ける中小企業等に対し、省エネ診断等の制度を積極的に提案し、「省エネ」を通じて脱炭素化を支援する取組みを進めております。診断結果を契機とした投資に伴う資金需要に対しては、「とうぎんグリーン・ローン」等を活用し積極的な資金支援に取り組んでおります。2025年度上期の省エネ診断活用件数は22件と前年度に比べても着実に増加しております。

「カーボンクレジットの活用」では、今後活用ニーズの増加が見込まれるカーボンクレジット創出関連の業務に先行的に取り組み、ノウハウの蓄積を図っております。自治体等が発行するクレジットの販売を支援することに加え、一次産業支援の取組みとして創出する農業由来のクレジットの積極的な活用を推進しています。なお、2025年上期におけるカーボンクレジットの販売・仲介の実績は200tとなっており、2026年3月期目標の600t達成に向け取組みを進めてまいります。

「脱炭素化に向けた投資への積極的な融資推進」では、営業店による営業活動を主体としつつ、本部がサポートや帯同訪問を行うことで融資案件の創出を進めております。また、第2次中期経営計画より、地域を超えた取組みにも積極的に参画し我が国の脱炭素化に貢献することが必要と考え、大手行等が組成するプロジェクトファイナンス等への参加を中心に積極的な融資推進を行っております。これらの取組みにより、2025年9月末時点の脱炭素関連分野融資残高は2025年3月期比18億円増加の277億円となりました。

◆ 脱炭素関連分野融資

	2025年3月末 実績	2025年9月末 実績	2026年3月末 目標	2028年3月末 目標
脱炭素関連 分野融資残高	259億円	277億円	378億円	500億円

○一次産業支援

プロジェクトⅡ 脱炭素化支援と一次産業支援 **TOHOKU BANK**

一次産業支援

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

一次産業の持続可能な成長産業化に向けた支援

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

一次産業への積極的な資金支援の推進

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



15

当行は2006年から一次産業を地域の基幹産業と捉え、その支援に積極的に取り組んでまいりました。第2次中期経営計画では、これまで培ってきたノウハウや地域での認知度を活かし、各取組みをさらに強化していくことで、第3次中期経営計画での本格的なビジネスモデルの確立に向け基礎固めを進めております。

『みどりの食料システム戦略』に伴う農林水産業の脱炭素化支援」では、提携先である株式会社フェイガーと「水稻中干期間の延長によるJ-クレジット創出」の取組みを進めております。2024年度は94先の農業者の取組みがJ-クレジットとして認証され、参加した農業者の収入の総額は約35百万円に達しました。2025年度は猛暑の影響などにより、中干期間の延長を見送る農業者も多く見られましたが2026年3月期の目標としている100先を上回る105先の農業者の申請が認証される見込みです。この取組みを通じ、農業者との接点が増加することで営業機会の創出や預貸金取引の拡大などの成果も表れております。

「外部連携を活用した多様な資金調達手段の提供」では、営業店における営業活動を主体としつつ、本部がサポートや帯同訪問を行うことで融資案件の創出を進めております。また、資金ニーズに対して、日本政策金融公庫と提携した制度融資「あしたの芽」の活用を中心に積極的な支援を行い、融資残高の積み上げを図ってきました。その結果、一次産業関連融資残高については、2026年3月末の目標110億円に対し、2025年9月末時点で106億円となっております。

『とうぎん・もりしんアグリファンド』を活用した資本提供による支援」では、新たに設立した2号ファンドを起点とした取組みを進めています。2号ファンドではファンドのコンセプトを「投資先の成長を通じた東北エリアにおける一次産業の課題解決を図り、持続可能な産業発展に貢献すること」としております。通常の成長企業に加え「スマート農業関連事業者」「脱炭素農業関連事業者」らに着目した投資先選定を行うほか、ファンドを活用した「一次産業者の事業承継・事業引継ぎ支援」に取り組んでいきます。また、一次産業の成長発展には海外への販路開拓が必要との認識から、「一次産業者の海外展開支援」についてもファンド活用と合わせ取り組んでまいります。2025年度上期における出資実績はありませんが、2026年3月期の出資目標2件の達成に向け、積極的に案件発掘に努めてまいります。

○プロジェクトⅡにおける人材育成

プロジェクトⅡの推進には脱炭素分野及び一次産業分野における専門人材の育成が必須であり、本部と営業店が一体となって重点的に取り組んでおります。2025年度上期は、人材育成及び営業活動の活性化を目的として、新たに伴走型実施研修を開始しました。本研修では、各営業店のエリアの特性を踏まえ、脱炭素分野及び一次産業分野の中から自店の取組み分野を選定し、本部担当者と連携しながら提案内容の検討や実地訪問による支援活動を進めております。また、進捗状況や支援事例を共有する全体研修も開催し、行内全体で知見の蓄積を図っております。

本研修は約10ヵ月をかけて理解と実践を深める長期プログラムとして位置付けており、2025年度下期には各営業店の取組み成果を発表する成果報告会を開催する予定で

す。研修を通じて得られたノウハウを全行的に共有することで、支援力の向上につなげてまいります。

加えて、脱炭素分野における行員の専門性向上に向けては、脱炭素アドバイザーの資格の取得促進にも取り組んでおります。当行では、2028年3月末までに脱炭素アドバイザー資格保有者を200人まで増やすことを目標としており、2025年9月末時点の保有者は65人となっております。資格取得は、脱炭素化支援に向けた行員の意識向上と実務面での支援力向上に寄与しており、今後も受験希望者へのフォローなどを行い、資格取得を推進してまいります。

	2025年9月末 実績	2028年3月末 目標
脱炭素アドバイザー資格保有者	65人	200人

【支援事例4】

一次産業者に対する「あしたの芽」を活用した担保・保証人に依存しない金融支援事例

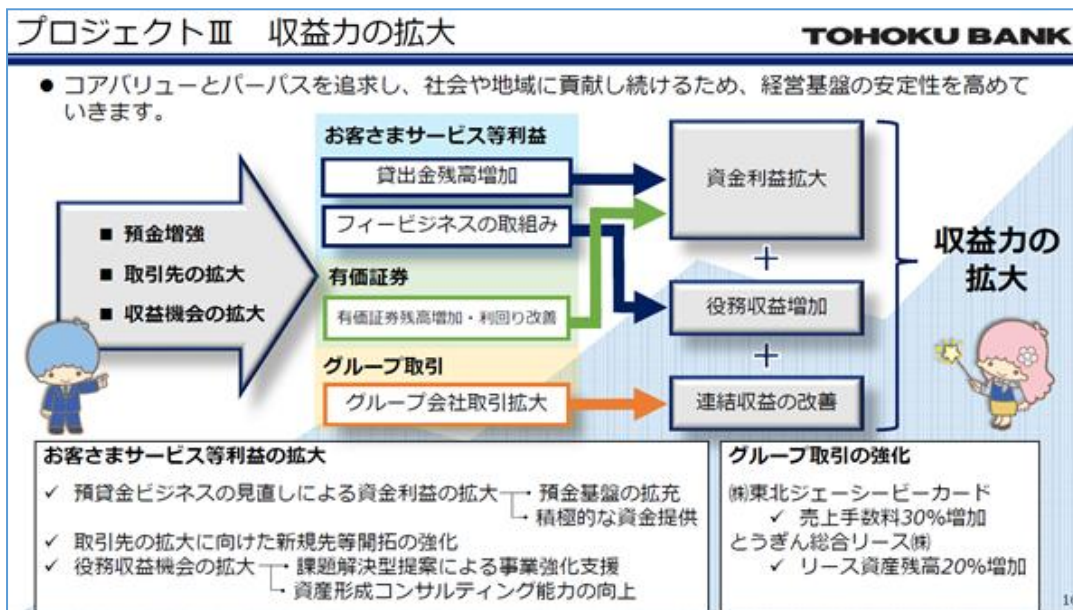
本事例のお客様は、年間約35,000頭を出荷する一貫生産体制の養豚業者です。当行では、お客様との面談を重ねる中で、喫緊の課題であった老朽化した豚舎の大規模改修計画を把握しました。大規模改修には多額の投資が必要となることから、日本政策金融公庫との協調融資を前提に情報交換を開始しました。

その後、お客様・当行・日本政策金融公庫の三者で定期的な打ち合わせを重ね、事業性の評価を深めました。その結果、出荷頭数の増加や作業効率化といった投資効果を確認することができました。

こうした状況を踏まえ、融資金額の一定割合を日本政策金融公庫が信用補完することで、無担保・無保証での対応が可能となる当行の融資商品「あしたの芽」を提案し、最終的にお客様の意向に沿った形での金融支援に結びつけることができました。

本事例は、事業性を正しく評価したうえで、お客様の想いに真摯に向き合いながら、営業店と本部が知恵を結集し、日本政策金融公庫と協働して金融支援を実践した事例です。今後も最終的なゴールまでのロードマップを描きながら、本業支援を継続してまいります。

c 「プロジェクトⅢ 収益力の拡大」



○お客さまサービス等利益の拡大

お客さまサービス等利益の拡大については、「預貸金ビジネスの見直しによる資金利益の拡大」「取引先の拡大に向けた新規先等開拓の強化」「役務収益機会の拡大」の3つを柱とし、取組んでおります。

このうち「預貸金ビジネスの見直しによる資金利益の拡大」に向けては、「預金基盤の拡充」と「積極的な資金提供」を重点施策としております。金利のある環境下では運用原資としての預金調達的重要性が一段と高まっており、安定的な預金基盤の確保が不可欠であるとの認識のもと、法人流動性預金を中心に預金増強に取り組んでおります。

第2次中期経営計画の最終年度である2028年3月期には、総預金残高1兆円とする目標を掲げておりますが、2025年9月末時点の総預金残高は9,312億円であり、足もとでは目標との乖離がある状況を認識しております。引き続き、法人預金については、債務者預金の増強に向けた活動などを展開するとともに、個人預金では定期預金推進のためのキャンペーン商品の導入により取込みを図り、預金基盤のさらなる拡充に努めてまいります。

「積極的な資金提供」については、事業性貸出金と個人向け貸出金の増加に取り組んでおります。事業性貸出金は、「プロジェクトⅠ 地域の活性化支援」による中小事業者への金融支援と、「プロジェクトⅡ 脱炭素化支援と一次産業支援」における脱炭素関連分野融資残高の積み上げにより増加を図っております。個人向け貸出金は、住宅ローンの推進に注力し、商品競争力の維持とハウスメーカーへの訪問強化によるリレーション強化を進めております。その結果、2025年9月末時点の一般貸出金残高は5,223億円、個人ローン残高は1,103億円となり、いずれも2026年3月末の目標に向け堅調に推移しております。

「取引先の拡大に向けた新規先等開拓の強化」では、年間 100 先の事業性融資先数増加を目標に、営業基盤の強化を図っております。2025 年度上期には、再貸先を含む新規先に対する融資商品である「とうぎんいわて未来創造資金」の導入に加え、法人インターネットバンキングや JCB カード等、融資取引以外の新規取引において手数料減免や年会費無料などの付加価値を提供する「取引支援パッケージ」を導入し、事業性融資先数増加に向けた活動を強化してきました。しかしながら、2025 年 9 月末時点での事業性融資先数は計画始期比 115 先の減少となり、新規先・再貸先の増加が完済先数を下回っている状況にあります。2025 年度下期には、事業性融資取引が無い個人事業主を対象とした新商品「かんたんビジネスローン」の積極的な活用に加え、事業性融資先の完済予定先への計画的なアプローチを再徹底し、事業性融資先数の増加及び営業基盤の一層の拡充を図ってまいります。

「役務収益機会の拡大」については、法人関連役務手数料と預り資産役務手数料を KPI に設定し、第 2 次中期経営計画の最終年度である 2028 年 3 月期には、これら 2 つの収益の合計 12 億 50 百万円を目指しております。

法人役務収益の拡大を図るため、「プロジェクト I 地域の活性化支援」で掲げる「課題解決型提案による事業強化支援」を起点に、取引先毎の経営課題の解決に向けた本業支援を積極的に展開しております。第 2 次中期経営計画では本部支援体制の明確化とともに、ビジネスマッチングやビジネスサポートを活用した積極的な提案活動の質と量の両面を強化してまいります。

さらに、従来の本業支援件数の把握手法を見直し、営業支援システムに登録される商材の本業支援メニューを細分化し整理することで、最新の支援状況をタイムリーに把握できる体制を整えました。本部は、これらの情報をもとに営業店をサポートし、継続的かつ実効性の高い支援サイクルの構築を図っております。

2025 年 9 月末までの法人関連役務手数料は 158 百万円となり、2026 年 3 月期の目標に対する進捗率は 50%超と計画通り順調に推移しております。今後も中小事業者の潜在的なニーズの掘り起こしを進めるとともに、本部と営業店が一体となり本業支援の高度化・多様化を図ることで、中小事業者の成長支援と法人役務収益の拡大を実現していきます。

預り資産役務収益については、「プロジェクト I 地域の活性化支援」で掲げる「コンサルティング能力の向上」を実践し、収益の拡大を図っています。具体的には、エリアコーチの増員や担当エリアの拡大、本部主催の各種研修などを通じて預り資産販売スキルの向上を図っております。これらの取組みにより、2025 年 9 月末時点の預り資産役務手数料は 282 百万円となりました。今後は、NISA 枠の活用を中心に投資信託販売の増強に取り組むとともに、アフターフォローによる丁寧な情報提供を通じて取引の継続・深化を図り、さらなる収益機会の拡大につなげてまいります。

◆ 一般貸出金残高

	2025年3月期 実績	2025年9月期 実績	2026年3月期 目標	2028年3月期 目標
一般貸出金残高	5,079億円	5,223億円	5,250億円	5,570億円
うち個人ローン残高	1,033億円	1,103億円	1,140億円	1,360億円

◆ 役務手数料

	2025年9月期 実績	2026年3月期 目標	2028年3月期 目標
法人関連役務手数料	158百万円	300百万円	500百万円
預り資産役務手数料	282百万円	650百万円	750百万円
合計	440百万円	950百万円	1,250百万円

○グループ取引の強化

グループ取引の強化に向けては、様々な顧客ニーズを捉え、あらゆる収益機会を逃さぬよう、銀行をハブとしたグループ全体での相互連携をさらに強化し、総合的なサービスを展開しています。2025年上期より、当行の全法人取引先におけるグループ取引の内容を月次でリスト化し、営業店及びグループ各社への還元を開始しました。

そうした取組みのもと、グループ会社の収益力向上も進んでおります。子会社である株式会社東北ジェーシービーカードの2025年9月期の売上手数料は前年同期比4.5%増加しており、キャッシュレス決済需要の広がりを背景に順調に推移しております。とうぎん総合リース株式会社の2025年9月末時点のリース資産残高も2024年3月末比3.7%増加しており、設備投資需要の取込みを図ることでグループでの取引拡大に寄与しております。取引状況をタイムリーに把握することで、提案機会の可視化と営業活動の質的向上につながっており、今後も、グループ連携による提案力の強化と取引深耕を進め、顧客の多様なニーズに応える体制の充実を図ってまいります。

d 「プロジェクトⅣ 組織力の強化」



第2次中期経営計画の達成に向け、営業推進体制やリスク管理体制の強化、将来を見据えた人材育成を通じた組織力の強化を図っております。

○営業推進体制の強化

営業推進体制の強化については、効率的かつ積極的な営業活動を実現するため、業務の見直しやDX推進による業務最適化に取り組んでおります。2025年度上期においては、生命保険の申込書作成や契約手続きなどについてタブレット対応による電子化を完了し、お客様の利便性向上と業務効率化を実現しました。また、本部各部門が横断的に協議・検討するBPR部会を設置し、営業店向けに実施したアンケートの結果を活用して、業務効率化を進めております。また、2025年9月には新グループウェアを稼働開始したほか、今後は個別業務のデジタル化や、行内情報システムの集約による全行的な情報連携の強化を図っています。

さらに、第2次中期経営計画期間中に3エリアでの店舗政策を行い、店舗及び配置人員の見直しによって、渉外部門を強化していくこととしております。具体的には、2025年7月に八戸エリア、8月に大崎エリアにおいて支店内支店化や渉外担当者の集約を行い、人員の再配置を通じた効率的な店舗運営を図っております。

○リスク管理体制の強化

リスク管理体制の強化については、適正な自己査定の実施と厳格な与信管理により、与信関連費用の抑制に努めております。具体的には、2025年度上期に融資役席者及び融資担当者向けの研修をそれぞれ実施し、ケーススタディを通じた判断力の向上を図ったほか、粉飾決算や業界知識に関する研修を実施し、適正な自己査定に必要な能力の向上

に取組んでおります。審査部門では、2025年度上期に営業店から計7名の融資トレーナーを受け入れるなど、銀行全体の与信審査スキルの底上げに努めております。さらに、当行が注力する脱炭素分野と一次産業分野においては、各分野の審査担当者を配置し、与信リスクに備えるとともに、推進部門の「みらい創生部」と審査部門の「融資部」が定例的に情報交換会を開催し、各分野における特有のリスク等について双方が理解を深めることで、銀行全体の与信判断及びリスク管理の高度化を図っております。

また、サイバーセキュリティの強化については、昨今の金融犯罪の高度化・複雑化に伴い危険性が増していることから、サイバーセキュリティ対応計画に基づく計画的な対応を実施しております。加えて、不正検知モニタリングや外部委託先に対する第三者外部評価も行い、リスク管理の高度化に努めております。

○人材の育成

当行では、経営戦略の実践に必要な人材の育成と従業員エンゲージメントの向上を柱として取組みを進めております。まず、当行の経営戦略を実践に必要な人材の育成については、目指すべき人材の配置等を定めた「人材戦略」に基づき、将来を見据えた人材の計画的な育成・採用を進めております。具体的には、推進部門の体制強化を図るため、入行4年以内に原則として融資渉外業務の経験を必須とすることや、事務管理部門から推進部門へのシフトを目的に、リスクリングのための種研修等を実施してまいります。

併せて、法人及び個人コンサルティング業務、脱炭素分野・一次産業分野などのスペシャリスト人材を計画的に育成し、本部専門部署の強化にも取組んでおります。具体的には、研修カリキュラムの充実や脱炭素アドバイザー資格の取得奨励、日本政策金融公庫及び環境省への派遣の継続などにより、専門人材の養成を進めております。

また、女性のさらなる活躍を推進するため、キャリアアップ研修を継続し、意識の醸成を図るとともに、活躍の阻害要因となるおそれのある人事制度の改定にも取組むことで、多様な人材が活躍できる職場を目指してまいります。

従業員エンゲージメントの向上については、昨年度に引き続き人事部による各部室店への臨店を実施し、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つなげる取組みを展開しております。毎年実施しているストレスチェックでは、「働きやすさ」の項目を中心に、前年と比較して数値が改善するなど、一定の成果を認識しております。

③ 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

A 中小規模の事業者に対する信用供与の本部支援体制

中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に向けて、各営業店に対する本部サポート体制を構築するため、「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。また、融資部内に企業経営支援室を設置することで、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。

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、各営業店を担当するエリアマネージャーを部内に配置しており、2025年度上期においては、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にかかるソリューション導入の企画等を行っております。2025年度上期においては、法人、個人事業主の売掛金回収リスク等の問題解決に向けたサービス、企業のインターネット環境改善に向けたサービスなどの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ほか、販売機会の提供として「とうぎんマルシェ」の開催や「いわて食の大商談会」の案内を実施しております。

上記のほかにもリテール推進を担い、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、プロジェクトⅡにおける脱炭素化支援と一次産業支援の2分野に注力し、新たなビジネスモデルとして確立すべく取組んでいます。

具体的には、みらい創生部内に2分野の専担者を配置し、同専担者による積極的な渉外活動と営業店支援を実施し、融資案件の創出や、外部事業者との提携による様々なソ

リレ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おります。

また、2025年10月に、みらい創生部内に脱炭素化推進室を新設し、脱炭素化支援のビジネスモデル化に向けた推進を強化する体制を整備しております。

c 融資部における取組

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。

2025年度上期においては、要注意先及び破綻懸念先の中から正味与信50百万円以上である170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、13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るべく「中小企業活性化協議会」と連携し、2025年度上期においては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。2025年度上期においては支店長会議を1回開催しており、会議の中では中期経営計画、年度施策、その他重要事項等について周知・徹底を図っております。

c グループ会議

全営業店の営業店長または渉外課長を対象として、第2次中期経営計画及び年度施策で掲げるプロジェクト遂行に向けた営業推進活動の指示徹底を目的として、地域毎にグループ分けした「グループ会議」を実施しております。2025年度上期においては、営業店長と渉外課長を対象とした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2次中期経営計画に掲げるプロジェクトⅠ及びⅢを中心に、事業者支援や収益力強化に向けた取組み、営業店アクションプランの活用状況等を確認するとともに、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年度下期においても、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

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

また、プロジェクトⅡで注力する脱炭素化支援と一次産業支援への取組みについても「みらい創生部門」として業績評価の対象とする評価体系としており、新たなビジネスモデルの確立に向けた取組みを強化する仕組みとしております。

e CAP 会議

2020年度よりCAP会議を開催し、中期経営計画と関連する議題を挙げ、それぞれ議題を認識し対応策等を検討しております。

第2次中期経営計画期間中においても、気づいた課題や中小事業者の支援につながるような議題を取り上げ、「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。

f 営業推進会議

営業推進会議は月次で開催しており、信用供与の状況や今後の見通し等について協議を行うほか、預金及び貸出金の見通しや、役務収益の進捗状況を定期的に把握・管理し、今後の取組みへつな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 営業店アクションプランの策定

第2次中期経営計画における年度施策達成のための具体的な行動計画として、各営業店の地域特性や営業店特性を踏まえながら、目標達成に至るまでのプロセス（どのような行動、取組が必要か）を明確にし、それを実践することを狙いとして「営業店アクションプラン」を策定しております。2025年度は、新たにスタートした第2次中期経営計画の年度施策を踏まえ、前年度までのアクションプランの一部修正と各施策の対象先リストの商材化登録を徹底し、その内容に基づいた行動を展開しております。

「営業店アクションプラン」はその実践による活動結果を踏まえ随時見直しを行い、その実践成果を高める運用を行っております。

B 経営者保証ガイドラインへの対応

2013年12月5日に公表された「経営者保証に関するガイドライン」（以下、「ガイドライン」という。）を踏まえ、これまでに内部基準の見直しを実施し、新規の無保証融資や保証契約の解除等に取り組み、被災企業を含む中小規模の事業者への円滑な資金供給に取り組んでまいりました。

また、2023年4月には「経営者保証に対する取組方針」を策定しております。今後も引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。

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	2023年度	2023年度	2024年度	2024年度	2025年度
	下期	上期	下期	上期	下期	上期
{ (①+②+③+④) ÷ ⑤ } × 100	28.7%	37.2%	31.6%	38.7%	33.4%	39.5%
① 新規に無保証で融資した件数	820	1,090	889	1,192	893	1,118
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	0	2	1	1	0	0
⑤ 新規融資件数	2,860	2,939	2,815	3,082	2,675	2,828

C 各種事業性融資商品

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、利便性の高い各種事業性融資商品を取扱いしております。2021年からは、中小事業者の地域貢献活動を支援する「とうぎん地域貢献寄付型ローン」の取扱いを開始し、資金供給とともに地域団体への寄付活動も実施しております。

さらに、2023年2月には、一次産業者への支援を目的とした「とうぎん一次産業者向けローン（みらいのたね）」、地域脱炭素化への取組みの支援を目的とした「とうぎんグリーン・ローン」、2024年12月には日本政策金融公庫との連携によりクレジット・デフォルト・スワップを活用した無担保・無保証が特徴の「とうぎん農業ローン（あしたの芽）」の取扱いを開始しております。

また、2025年6月には、岩手県内の中小事業者に対する伴走型の金融支援・企業成長支援を通じて、先進的かつ魅力ある中小事業者の増加及び岩手県の産業振興を図ることを目的として、岩手県商工観光振興資金の金融機関提案枠を活用した「とうぎんいわて未来創造資金」の取扱いを開始しております。

今後も各種事業性融資商品については、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。

【各種事業性融資商品の実行実績】

(単位：件、百万円)

商品名	取扱い開始～2025年9月末		
	取扱件数	実行金額	残高
とうぎん地域貢献寄付型ローン	32 (2)	2,484 (31)	1,418
とうぎん一次産業者向けローン「みらいのたね」	42 (4)	620 (29)	500
とうぎんグリーン・ローン	14 (0)	4,215 (0)	3,505
とうぎん農業ローン「あしたの芽」	10 (7)	144 (125)	140
とうぎんいわて未来創造資金	7 (7)	104 (104)	100

※ () 内は2025年4月～2025年9月の実績

(2) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策

① 当行の体制

2011年5月に震災復興推進本部を設置し、本部各部・営業店が被災地域の現状、課題等について共通認識をもって取組む体制を構築しております。震災復興推進本部において、「震災復興推進本部活動報告書」を作成し、毎月定期的に確認を行っております。

今後も引き続き「震災復興推進本部活動報告書」にて復旧・復興資金の実行実績、各機構の活用状況、被災地域の現状等、定例的にモニタリングを行い、被災地域の状況把握に努めてまいります。

② 返済に関する柔軟な対応

本計画期間におきましては、震災関連の約定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9月				2025年9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9月までに4,556件/1,068億61百万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きております。本業支援を通じた金融支援以外の支援を併せて実施することで中小事業者の支援に取組んでまいります。

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～ 2025年3月		2025年4月～ 2025年9月		累計		うち被災店	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
事業資金 (運転)	2,960	64,048	9	218	2,969	64,266	1,020	27,495
事業資金 (設備)	921	31,116	1	14	922	31,130	624	24,071
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	4,546	106,629	10	232	4,556	106,861	2,217	61,472

【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～ 2025年3月		2025年4月～ 2025年9月		累計		うち被災店	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
復興 住宅ローン	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・買取が決定したお客様は55先となっております。また、岩手産業復興機構を活用し、支援・買取が決定したお客様は44先、宮城産業復興機構を活用し、支援・買取が決定したお客様は13先となっております。（東日本大震災事業者再生支援機構及び産業復興機構は、2021年3月31日をもって支援決定を行う期間の満了日を迎えたことから、新たな支援申込の受付を終了しているため、計数は2021年3月末時点となっております。）

今後も、経営再建計画が当初計画通り進まない事業者に対しては各機構と連携した経営相談を強化することで事業者の経営改善支援・事業再生支援に努めてまいります。

一方、機構を活用したお客様の中には、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、コベナンツ条項等により経営の自由度が一定程度制限されている場合もあります。そのようなことから、業績が好調に推移しているお客様においては、その後のモニタリングの中で早期に機構債権を完済し、事業再生を完了したい等のニーズも存在します。このニーズを受け、当行では、これまでに累計 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 9 月末現在の債務整理開始の申出件数は 39 件、弁済計画案が示された 30 件（うち当行が決裁権限者となるものは 18 件）すべてについて債務整理が決定しております。東日本大震災から 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り組んでまいります。

(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、地域のお客様へ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。

2025年6月に「いわて食の大商談会 2025」が対面商談にて開催され、当行誘致企業16社（初出展3社）が出展しました。東南アジアや中国からもバイヤーを招へいし、海外への新たな販売チャネルの構築に向けた販路拡大の支援機会につながっております。

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。今後も引き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。

【2025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)	対面(沖縄県)
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	2025年6月	2025年11月	2025年11月
開催規模		バイヤー：437名 出展者：102社	バイヤー：11,362名 出展者：951社	バイヤー：219社 出展者：198社
当行誘致先数		16社	8社	2社

② 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能の強化のための方策

A 行内イントラネットワークの有効活用

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

ビジネスマッチング支援においては、「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、「提案実績件数」を業績評価の対象とすることで「情報登録」及び「紹介」「成約」を増加させることを意識し取組んでおります。

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2025年度上期の新規登録件数は68件、紹介件数87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
2022年度	239件	39件
2023年度	112件	133件
2024年度	106件	184件
2025年度上期	68件	87件

■ とうぎんビジネスマッチングサービス

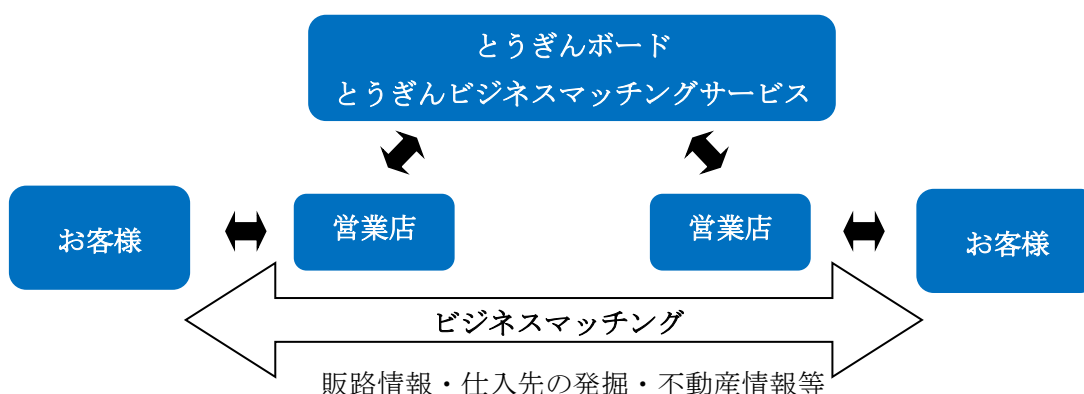
取引先同士の商取引をマッチングする掲示板で、販路拡大や課題解決等、両者の本業支援に活用しております。「とうぎんビジネスマッチングサービス」の2025年度上期の活用実績は、紹介件数、成約件数が前年同期実績を上回りました。「とうぎんボード」の活用と同様に、中小事業者のトップライン向上支援ツールとして機能させるため、登録した商品やサービスの情報を有効活用して、ビジネスチャンスを創出する「目利き」力、「気づき」力の向上へつなげてまいります。

今後も、情報更新頻度等の改善を進めながら、登録件数、紹介件数、成約件数が増加するよう取組んでまいります。

【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
			2022 年度
2023 年度	96 件	309 件	97 件
2024 年度	108 件	140 件	64 件
2025 年度上期	49 件	93 件	33 件

【行内イントラネットワークの活用イメージ】



【支援事例 5】

とうぎんボードを活用した新社屋建設に向けた本業支援事例

本事例のお客様は電力インフラ工事を営んでおり、若手人材の採用や定着率向上に向け、職場環境の改善につながる設備投資にも積極的に取り組んでいる事業者です。

同社では、従業員の詰所スペースを拡充した新社屋の建設を構想していましたが、「若手従業員も注目するようなスタイリッシュな社屋にしたいが、その思いを実現してくれる設計士をどのように探せば良いか分からない」という相談が当行に寄せられました。

そこで当行は、行内イントラネットワークの「とうぎんボード」を活用し、設計事務所に関する情報を広く収集することを提案しました。

「とうぎんボード」への掲載後わずか1週間で十数社から情報が寄せられ、それらを社長へ共有しました。僚店から提供を受けた各社の会社概要や施工実績、ホームページ情報等をもとに検討を重ねた結果、僚店取引先であるA社と早期にビジネスマッチングを成立させることができました。

「とうぎんボード」を通じた多様な情報提供により、代表者の思いを実現できる設計事務所との適切なマッチングを創出し、結果として当初計画より1年以上前倒して施工に着手できた本業支援の事例です。

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つな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。

上記のほかにも、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を支援することで、地域経済活性化に貢献する活動を積極的に取り組んでまいります。

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。2025年度上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)】

2022年度	16先
2023年度	10先
2024年度	13先
2025年度上期	9先

【支援事例 6】

中小企業活性化協議会を活用した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管工事業を営む事業者です。震災復興需要の終息に伴う公共工事の減少や入札競争の激化、関連会社への資金流出などの影響により、同社の財務状況は厳しさを増していました。

この状況を打開するため、同社は約 10 年前から中小企業活性化協議会などの外部機関を活用し、経営改善計画の策定と取組みを進めてきました。しかし、期待したような改善には至らず、その間に人材流出も発生し、財務状況は一段と悪化しました。

当行をはじめ金融機関は、元金返済猶予による金融支援を続けてきたものの、最終的には利息の支払いも困難となり、仕入先への滞留債務も増加の一途を辿りました。

こうした状況を踏まえ、最終的に自力での再建を断念し、取引先をスポンサーとする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。

当行を含む取引金融機関においては、多額の債権放棄を伴う再生計画であったものの、破綻発生による地域経済への悪影響の回避や雇用維持への貢献といった地域性の観点も考慮し、再生計画に同意しました。

全金融機関の同意を得て再生計画が成立し、現在では新たな経営体制のもと、従来どおり事業を継続しています。本件は、中小企業活性化協議会を活用した第二会社方式による事業再生支援の事例です。

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並びに金融機関専用 M&A 支援システムを活用することで、お客様の課題解決へ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、2023 年度が 4 件、2024 年度 1 件となっております。2025 年度上期においては成約に至った案件はありませんが、複数の相談の解決に向け取組んでおります。

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

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 月にはその他利益剰余金が 266 億 14 百万円まで積み上がり、国の資本参加による資金 100 億円の返済財源を確保できる見通しとしております。国の資本参加による資金の返済後においても十分な自己資本を確保できるよう、引き続き内部留保の蓄積に取り組んでまいります。

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とは、株主の皆様をはじめとし、取引先、地域の皆様など、全てのステークホルダーの方々からの厚い信頼を確立していくための最も重要な経営課題の一つであると認識しております。

当行では経営管理に係る体制の充実を図るため、的確な経営の意思決定、決定に基づく迅速な業務執行、並びに適正な監督・監査体制の構築に努めております。

取締役会については、原則月 1 回開催しており、経営に関わる重要事項の決定を行うとともに、業務の執行状況の監督を行っており、2025 年度上期は 5 回開催しております。社外の専門的な見地からの意見を取入れるため、独立役員 5 名の社外取締役を含む体制とし、取締役会において活発かつ十分な実質的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、2025 年度上期は 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。

(2) 業務執行に対する監査又は監督の体制及び今後の方針

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

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

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

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

(3) 法令遵守（コンプライアンス）態勢及び今後の方針

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

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

コンプライアンスの徹底にあたっては、具体的な実施計画として毎年度コンプライアンス・プログラムを策定し、体制の整備と遵守態勢の強化に取り組んでおります。また、当行の役職員がコンプライアンスを遂行するにあたり、法令遵守に関する基本方針や具体的な手続きを定めたコンプライアンス・マニュアルを策定し周知徹底を図っております。

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

(4) 与信リスクの管理（不良債権の適切な管理を含む）及び市場リスクの管理を含む各種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もとに年1回、営業店と本部で取組方針協議を実施し、支援及び管理を行っております。また、本部管理・指導が必要な先については、本部担当部署が直接顧客訪問を実施し、経営改善計画策定等の支援・指導を行っております。

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

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

④ 市場リスク管理

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

具体的には、毎期、資産・負債の総合管理や自己資本管理等に関わるALM運営方針から保有可能な市場リスク量を決定し、また、市場部門が当該方針に基づき検討する戦略目標について、経営陣と関係部で構成するALM委員会において協議を行い決定しております。ALM委員会では、市場部門の戦略目標について、市場リスクを管理可能なリスクに限定する中で安定的な収益を確保することを確認しており、市場運用業務等の方針について月次で確認を行っております。また、過去未確認のリスクを保有する商品を購入する場合には、ミドル部署の承認を必要とする体制とし、フロント部署への牽制を行っております。

⑤ 流動性リスク管理

流動性リスク管理について、流動性リスクの特定・評価・モニタリング・コントロール等の重要性を十分に認識し、リスク管理規程、ALM運営方針、流動性リスク管理規定、市場運用業務等の運用管理基準、業務継続計画等の規定を定めております。月次のALM委員会において、資金の運用・調達状況の予測に基づく中長期的な資金動向の確認を行うほか、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。