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)

令和元年6月



 1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10
 11
 12

前経営強化計画の総括(一般貸出金の状況)



前計画では、『一般貸出金』通期平残計画について平成31年度3,850億円以上を設定し、同年度の実績は4,290億64百万円(計画比:440億64百万円の増加、計画始期比:600億18百万円の増加)となりました。

【単位:百万円】

【単位:百万円】

			H28/3期	H29	/3期	H30	/3期	H31	/3期	計画
			通期平残	通期平残	前期比	通期平残	前期比	通期平残	前期比	始期比
総貸出金		516,388	512,254	△4,134	532,871	20,617	563,208	30,337	46,820	
		うち一般貸出金	369,046	376,248	7,202	402,633	26,384	429,064	26,431	60,018
I	_	事業性	276,915	284,078	7,164	310,441	26,362	336,689	26,249	59,774
		住宅ローン	82,436	82,215	△222	82,204	△11	82,646	442	209
		消費者ローン	9,695	9,955	260	9,988	33	9,729	△259	34
		うち地公体・市場性貸出金	147,342	136,006	△11,336	130,238	△5,768	134,144	3,906	△13,198

※一般貸出金:地方公共団体向け貸出金及びシンジケートローン等の運用目的の大企業向け貸出金を除いた主に中小企業、個人向けの貸出金

《事業性貸出金残高の推移》

正常先上位以上 84,478 80,873 △3,604 88,391 7,518 83,064 △5,327 △1,413 「成長予備軍」 正常先下位~要管理先 128,023 142,044 14,021 159,859 17,815 187,311 27,452 59,288 個人事業主等 47,429 45,510 △1,919 47,050 1,539 51,219 4,169 3,789 15,096 破綻懸念先以下 16,985 15,651 △1,334 15,141 △510 \triangle 45 △1,889

事業性貸出金のうち「正常先下位~要管理先」に区分される「成長予備軍」のお客様への融資残高は計画始期比592億88百万円増加となりました。

前経営強化計画の総括(資産・負債・純資産の状況)

◎東北銀行

【単位:百万円】

【単位:百万円】

《資産・負債・純資産の推移》

		H28/3期 (計画始期)	H29/3期	H30/3期	H31/3期	計画 始期比
資	産	837,871	851,365	855,256	861,046	23,175
	貸出金	516,793	524,218	552,482	571,198	54,405
	うち中小企業	262,727	279,982	306,416	321,591	58,864
	有価証券	280,915	269,417	201,125	177,952	△102,963
負	債	801,058	815,826	818,971	823,462	22,404
	預金等	778,255	795,022	807,470	811,163	32,908
純	資産	36,812	35,539	36,284	37,583	771
そ	の他有価証券評価損益	5,075	1,259	1,465	2,165	△2,910

«信用リスク量(UL)の推移»

 (日内リスク量 (OL)の)性例
 【単位:百万円】

 H28/3期 (計画始期)
 H29/3期 (計画始期)
 H30/3期 H31/3期 始期比
 H31/3期 始期比

 信用リスク量 (UL)
 1,754
 1,748
 1,831
 2,246
 492

《自己資本比率の推移》

	H28/3期 (計画始期)	H29/3期	H30/3期	H31/3期	計画 始期比
単体自己資本比率	9.26%	8.96%	8.34%	8.21%	△1.05ポイント

《利益剰余金の推移》

H28/3期 計画 H29/3期 H30/3期 H31/3期 (計画始期) 始期比 計画 7,922 8,588 9,108 実績 7,210 8,643 9,265 10,089 2,879 (うちその他利益剰余金) 6,726 8,061 8,586 9,315 2,589

前経営強化計画の総括(損益の状況)



《**損益状況の推移**》 【単位:百万円】

		H28/3期 (計画始期)	H29/3期	H30/3期	H31/3期	計画 始期比
貸出金	金利息	8,500	8,067	8,056	8,027	△473
有価	証券利息配当金等	1,995	2,384	2,569	2,063	68
預金	利息	385	256	137	125	△260
その化	也調達費用	15	4	0	0	△15
資金	利益	10,137	10,187	10,479	9,943	△194
役務	収益	2,137	1,972	1,911	2,047	△90
役務	費用	821	864	872	854	33
コア業	終粗利益	11,285	11,298	11,845	11,139	△146
経費		9,392	9,364	9,128	8,828	△564
	人件費	4,504	4,472	4,373	4,394	△110
	物件費	4,382	4,336	4,178	3,887	△495
	税金	504	555	575	546	42
コア業	養務純益	1,892	1,934	2,717	2,310	418
債券	関係損益	442	△193	△1,606	△495	△937
一般	貸倒引当金繰入額	△158	_	_	5	163
業務網	純益	2,493	1,740	1,110	1,810	△683
株式	関係損益	228	190	334	△198	△426
個別	貸倒引当金繰入額	309	_	_	148	△161
貸出金	金償却	53	85	344	28	△25
経常	利益	2,592	2,141	1,365	1,599	△993
当期網	純利益	1,783	1,865	1,085	1,297	△486
本業	利益(※)	176	△351	△122	306	130

前経営強化計画の総括(本業支援の実績)



前計画では、『事業を営むお客様の本業の支援となる提案・助言』を本業支援と定め、計画数値を年間600件以上とし、営業店の本業支援の取組状況の共有等を目的とした「本業支援研究会」の開催、「本業支援好事例集」の発刊や、ローカルベンチマークを使用した事業性評価手法を実施し、「起業・創業支援」、「6次産業化支援」、「マッチング支援」、「営業支援」、「経営改善支援」等の本業支援に取組んでまいりました。

《前計画期間における本業支援の実績》

	起業·創業支援	6次産業化支援	マッチング支援	営業支援	経営改善支援	合計
H28年度	83件	19件	465件	502件	273件	1,342件
H29年度	209件	20件	798件	941件	465件	2,433件
H30年度	138件	6件	338件	755件	107件	1,344件

《本業支援の事例》

第三セクター等経営体強化に向けた地公体への行員派遣事例

当行では岩手県遠野市と平成25年12月「農林水産業の活性化に関する業務推進協定」、平成28年3月に「地方創生の連携に関する協定」を締結し、遠野市及び市の第三セクターと6次産業化を中心とした連携を進めてまいりました。

平成28年10月、遠野市が進める「第三セクターの経営体強化の取組」事業に協働して 取組むため、外部専門家として営業店支店長を経験し、中小企業診断士資格を保有する 行員を派遣しました。

平成31年3月までの派遣期間のあいだにおいて、第三セクターの経営計画3ヶ年(H28~30年度)の総括と新経営計画3ヶ年計画の改善計画案を策定しております。

農業生産法人に対する6次産業化支援事例

本事例のお客様は米栽培等を行う岩手県内の農業生産法人のお客様です。 お客様から平成27年よりレストラン出店に関する相談があり、当行は出店候補地の紹介や店舗コンセプト等についてアドバイスを含めた本業支援を実施しました。レストランのコンセプトは「地元肉牛、地元生産物を気軽に楽しめる店」であり、本件の実現に向けては、よろず支援拠点の紹介から事業計画書及び収支計画の策定、レストラン地主とのマッチング、日本政策金融公庫との協調融資組成等による支援を実施しました。

そのような支援を実施した結果、平成29年10月にレストランが開店となりました。地域のお客様に親しまれるレストラン開店を支援した事例となっております。

国内最大級の大規模ソーラーシェアリング事業を支援した事例

平成29年12月岩手県一関市の国営開発農地を有効活用し太陽光発電と小麦・大麦の栽培を両立する大規模ソーラーシェアリング事業に対する、プロジェクトファイナンスを実施しました。

ソーラーシェアリングとは農業委員会より農地の一時転用許可を受けたうえで農地に支柱を立て、農業を行いながら上部空間で太陽光発電事業を行う取組です。農業事業者は通常の農業収入に加え、売電収入や発電事業者からの営農支援金等による所得増加が期待されております。本事例は小麦・大麦の栽培と発電事業を両立させる取組を支援した事例となっております。

地元中小事業者と大手流通事業者とをマッチングした支援事例

本事例のお客様は産廃処理や肥料製造を行う事業者です。お客様は有機肥料と自社で蓄積された EM農法により「りんご」の無農薬栽培に取り組み、農薬・除草剤不使用の「りんご」の量産に成功し、販路拡大を計画していました。一方、大手流通業者は、東京の同社旗艦店舗にて、青果の取扱を開始しており、「化学合成農薬と化学肥料不使用」または「減農薬」により栽培した地方に埋もれている食材を求めていました。

当行では、両社の特性とニーズを把握し、当行を仲介者とするビジネスマッチングにより両社を引き合わせし、大手流通業者の旗艦店にて、本事例のお客様の良質な食材が扱われることとなりました。本事例は地元中小事業者と大手流通業者のニーズを把握し、マッチングが成約に至った好事例となっております。

前経営強化計画の総括(復興支援の実績)



《復旧・復興資金の実行実績》

【単位:件、百万円】

	λγ.4π≘T.	767 HA 88	前計画期間					震災後累計		
	当初計画期間 (H23年度~H27年度)		H28年度 H29年度		年度	H30年度				
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
事業資金 (運転)	2,470	52,756	207	5,126	87	1,789	45	801	2,809	60,472
事業資金 (設備)	754	25,796	68	2,335	45	1,262	26	1,324	893	30,717
住宅 ローン	284	5,823	110	2,020	73	1,213	36	866	503	9,922
消費者 ローン	109	583	29	339	0	0	0	0	138	923
合計	3,617	84,960	414	9,821	205	4,264	107	2,991	4,343	102,036

《各機構の活用実績》

【単位:件】

	H28年3月末	H28年4月~ H31年3月	累計	新規融資対応額
東日本大震災事業者再生支援機構	52	3	55	21億円
岩手産業復興機構	42	2	44	11億円
宮城産業復興機構	13	0	13	3億円
合計	107	5	112	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	12件	0件	7件	19件
リファイナンス支援金額	589百万円	0百万円	491百万円	1,080百万円

前計画期間において、機構を活用したお客様のなかには当初事業計画を上回って業況が好調に推移している方も見られましたが、コベナンツ条項により経営の自由度が制限されている場合もありました。そのようなお客様の機構債権を完済して事業再生を完了させたいという需要にお応えし、リファイナンスによる各機構からのExit支援を行い、早期の事業再生完了に取組んでまいりました。

岩手県の経済・復興状況等





■ 岩手の被災・復興の状況

1. 災害公営住宅

洋野町

岩泉町

宮古市

野田村

田野畑村

山田町

久慈市

【平成30年12月末現在】

完成	工事中	工事前
5,517戸	23戸	12戸

2. 防災集団移転促進事業

【平成30年12月末現在】

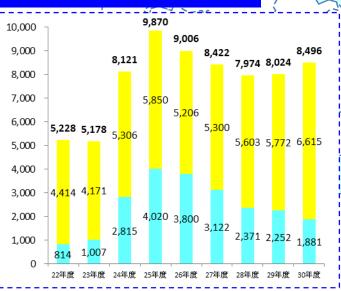
計画団地数	工事中	造成完了
88地区	2地区	86地区

3. 土地区画整理事業

【平成30年12月末現在】

計画団地数	着手済	造成完了
19地区	9地区	10地区

新設住宅着工戸数の推移 【単位:戸】 (水色は沿岸12市町村)



【主なトピックス・経済状況等】

- ・宮古・室蘭フェリー航路の開設
- ・東北自動車道と釜石を結ぶ東北横断自動車道の開通
- ・三陸鉄道のリアス線としての一貫運行開始
- ・震災から約8年が経過し、被災地域の土地区画整理事業は概ね完成
- ・住宅、店舗建設も進み新しい街の姿も
- ・県内経済は、公共工事等の復興需要が下支え

岩手県の事業者が抱える課題の状況



《岩手県「被災事業所復興状況調査」の内容》

岩手県にて定期的に沿岸12市町村の事業者を対象に復旧・復興状況についての調査を実施

■ 業種別にみた現在抱えている課題の状況(平成30年8月現在)

建設業			水産加工業	
設備資金	8.5%		設備資金	19.4%
運転資金	18.3%		運転資金	36.6%
二重債務	6.5%		二重債務	17.2%
雇用確保	54.2%		雇用確保	40.9%
販路喪失	37.9%	販路喪失		29.0%
材料調達	32.0%		材料調達	67.7%
業績悪化	35.3%		業績悪化	38.7%
適地物件 確保	6.5%		適地物件 確保	4.3%
後継者	21.6%		後継者	9.7%
その他	13.1%		その他	7.5%

製造業				
設備資金	24.1%			
運転資金	25.3%			
二重債務	10.3%			
雇用確保	42.5%			
販路喪失	54.0%			
材料調達	39.1%			
業績悪化	40.2%			
適地物件 確保	3.4%			
後継者	18.4%			
その他	11.5%			

卸売小売業		
設備資金	10.7%	
運転資金	23.6%	
二重債務	10.1%	
雇用確保	18.9%	
販路喪失	73.3%	
材料調達	24.5%	
業績悪化	45.9%	
適地物件 確保	5.3%	
後継者	24.2%	
その他	8.8%	

飲食・サ	ービス業
設備資金	14.8%
運転資金	20.9%
二重債務	11.2%
雇用確保	36.7%
販路喪失	52.0%
材料調達	26.0%
業績悪化	26.0%
適地物件 確保	3.6%
後継者	30.1%
その他	10.2%

その他		
設備資金	17.2%	
運転資金	22.9%	
二重債務	7.8%	
雇用確保	37.5%	
販路喪失	50.0%	
材料調達	16.7%	
業績悪化	32.3%	
適地物件 確保	7.3%	
後継者	22.9%	
その他	16.7%	

売上の減少や人手不足などの厳しい経営環境に直面するなかで、経営改善や事業再生、販路の開拓、生産性の向上等、震災からの復興を模索する中小事業者が多数存在する状況にあります。

中期経営計画(新旧対照表)



前計画

テーマ

"地域力の向上"

~ 地域の中小事業者の企業価値向上をお手伝いします~

ビジネスモデル

中小事業者への積極的な支援

∼農林水産業を基軸とした地域産業・企業の活力向上~

基本戦略

1. 事業性評価に基づく金融支援・本業支援

事業性評価によりお客様の事業を正しく理解し、役に立つ本業支援、金融支援により、お客様の売上・利益の向上に取り組みます。

2. 「復興」から「成長」へ向けた支援

復興から次のステージへ向けて、新たな課題に直面している地域や中小事業者の皆様を しっかりと応援します。

3. 地域産業・企業の活性化支援

地域の特性である農林水産業を起点として、地域産業の創出、成長へ向けた支援に取り組み、新たな資金需要を創っていきます。

経営基盤の 強化

店別営業戦略の 確立 収益構造の 多様化 人材力の 最大発揮 経営効率化の 推進

各種計画数値の達成、中小事業者向け貸出金の増加については成果と捉える一方で、融資について、取組みやすい業種に偏り、地域の中小事業者の企業価値向上に直接結びつかなかった側面もあったことから、「地域力の向上」について真に追求していくことを新計画の課題として認識。

■計画数値の達成状況

	計画	H29.3期	H30.3期	H31.3期
一般預金 平残	8,000億円 以上	7,729億円	7,909億円	8,021億円
一般貸出金 平残	3,850億円 以上	3,762億円	4,026億円	4,290億円
コア 業務純益	17億円 以上	19.3億円	27.1億円	23.1億円
本業支援 件数	年間600件 以上	1,342件	2,433件	1,344件

新計画

■計画期間

平成31年4月~令和4年3月(3年間)

【テーマ】

"地域力の向上"

~「復興」と「地域経済活性化」への貢献~

【とうぎんVISION】

『心のメイン』

【ビジネスモデル】

中小事業者への積極的な支援

【基本戦略】

- 1. 成長予備軍とのリレーション向上
- 2. 農林水産業を中心とした地域経済の活性化
- 3. 事業再生へ向けた持続的なサポート
- 4. 営業店アクションプランの実践

正常先下位から要管理先に区分されるお客様を『成長予備軍』とし、成長予備軍のお客様を中心に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支援を行い、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、またお客様の企業価値の向上を図ることで、「地域力の向上」を真に追求していきます。

■計画数値(令和4年3月期)

● 本業利益

5億円以上

● 連結自己資本比率

8%以上

新中期経営計画全体図

②東北銀行

テーマ

"地域力の向上"

~「復興」と「地域経済活性化」への貢献~

とうぎんVISION

『心のメイン』

ビジネスモデル 中 小 事 業 者 へ の 積 極 的 な 支 援

基本戦略

- 1. 成長予備軍とのリレーション向上
- 2. 農林水産業を中心とした地域経済の活性化
- 3. 事業再生へ向けた持続的なサポート
- 4. 営業店アクションプランの実践

経営基盤の強化

人材育成、評価方法の刷新

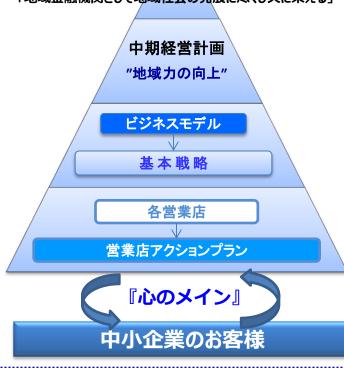
アライアンス・ITを 中心とした業務効率化

全員営業体制の構築

経営理念

令和2年は 創業70周年

「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」



経営数値目標【2022年3月期】

● 本業利益

5億円以上

● 連結自己資本比率

8%以上

計画期間

●本業利益・・・有価証券関連収益を加味しない、預貸金業務、役務取引等業務から得られる利益とし、以下の算式により算出します。

貸出金平残 × 預貸金利回り較差 + 役務取引等利益 - 経費

H28.3期	H29.3期	H30.3期	H31.3期
1.7億円	△3.5億円	△1.2億円	3.0億円

2019年4月 ~ 2022年3月(3年間)

新中期経営計画全体図(基本戦略、経営基盤の強化)



「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

「基本戦略」概略

- 事業性評価をレベルアップし、成長予備軍をメインターゲットとした取引基盤の 拡大を図る
 - ⇒当行が本気で応援したい中小事業者の企業価値向上を図って いく
- **基幹産業である農林水産業への中長期的なサポート** ⇒六次産業化へ向けた売上拡大・販路拡大支援
- 再生計画の策定支援、外部専門機関の活用
 - ⇒EXIT・事業再生に向けたノウハウの提供
- 各地域のマーケットに即したアクションプランのPDCAを回し、営業店PLを向上 させる
 - ⇒営業店による主体的な立案とそれを支える本部体制の構築

「経営基盤の強化」

人材育成、評価方法 の刷新

アライアンス・ITを 中心とした業務効率化

全員営業体制の構築

「経営基盤の強化」概略

- 本業支援に向けた行員個々の能力向上と行員の意識改革
 - ⇒店格の設定、評価方法の変更による将来を担う人材の育成
- 業務の効率化により営業へのリソースを確保
 - ⇒他金融機関との連携、フィンテックを含むIT投資
- 営業店担当役員、本部、営業店による密な連携
 - ⇒決裁態勢を含む担当役員・本部による営業店支援体制の構築

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



■ 重点支援先への支援

前計画期間において中小事業者の抱える課題の解決に向けては中長期的な支援が必要であることを把握し、取組みの成果を定性的のみならず、定量的に効果を検証し、本業支援の有効性についてのデータを蓄積していくことの必要性を認識しました。

本計画期間においては「重点支援先」に対し、リレーションシップバンキングにより「企業価値」の向上を図ってまいります。

重点支援先への支援実施フロー

「重点支援先」

成長予備軍に該当し、経営者とグリップ可能な中小事業者で、当行取引有無やメイン・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もって応援したい先

リレーションシップ バンキング

「企業価値の向上」

企業価値の定義

営業利益+減価償却費+人件費

対象先の選定

○事業性評価の実施

営業店にて対象先の事業性評価(ロカベン)を実施

経営課題解決・企業価値向上に向けて実施する本業支援について「ソリューション提案シート」へ落とし込み

〇本業支援ミーティング開催

営業店・支店統括部・地域応援部の三者で「本業支援ミーティング」を実施

「ソリューション提案シート」の本業支援内容についてブラッシュアップを行い、対象先の企業価値向上(直近決算での企業価値を基準とする)に向けたソリューション、役割分担(営業店・地域応援部)を決定

〇対象先との面談(グリップ)

本業支援をスタートするにあたり対象先と面談を実施(営業店・必要に応じて地域応援部帯同)、ミーティングを踏まえて抽出された経営課題やソリューション、本業支援の内容、定期的な営業推進会議の開催等について対象先と確認・共有する

〇本業支援の実施

「ソリューション提案シート」に則り、営業店・地域応援部が連携し本業支援を実施

進捗状況をKeyManのPDCAシートにて管理

○営業推進会議の開催

対象先・営業店・地域応援部の三者で<u>「営業推進会議」</u>を開催し、本業支援の取組状況や成果について対象先と確認し合いながらPDCAを回す

対象先の「企業価値の向上」の実現

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



■ 店別営業戦略、「営業店PL」の策定・実行

各営業店では店別営業戦略を基本として年度計画を「営業店 PL」として定め、その達成に向けた具体的な行動として「アクションプラン」を策定してまいります。各営業店のアクションプランの実践による「営業店PL」の全店合計が当行全体のPLとなります。

		2019年度	アクショ	ョンプラン	·	店番 支店名 支店長名	
◆アクションプラン ※営業店PLを達成する為の取組、基本戦略の取組を策定願います。 ※KeyManの訪問頻度表を使用する場合は取組NoをKeyManのアクションブランフラグNoに統一願います。							
10	取組	ターゲット	推進項目	目標	リスト数	推進手法 (誰が、いつまでに、どうやって)	モニタリング 方法
1	貸出金利息収入	成長予備軍	金融支援	実行金額 純増100M	A5~C2 50先	金利2.5%以上	KeyMan 訪問頻度表
2	貸出金利息収入	〇〇地区新規先	金融支援	6先獲得	50先	10M平均 金利2.5%以上	KeyMan 訪問頻度表
3	貸出金利息収入	〇〇行取引先	金融支援	実行金額 純増100M	30先	〇〇支店閉店に伴う獲得	KeyMan 訪問頻度表
4	役務収入 資産形成	正常上位先 地域内職域	余資運用 積投等	5M 20件	A1~A4 50先	職場セミナー開催	PDCA一覧 課題·宿題一覧
5	役務収入	メイン先	マッチング支援 事業承継	5M	100先	三方よしの取組	PDCA一覧 課題·宿題一覧
6	本業支援の深化	重点支援先	ロカベン グローリング	3先	3先	モニタリング継続	PDCA一覧 課題·宿題一覧
7	本業支援の深化	農林水産事業者 事業再生支援先	アグリビジネス 再生支援	2先	2先	ビジネスマッチング モニタリング継続	PDCA一覧 課題·宿題一覧
期	末の振り返り						

■ 融資審査態勢の整備

前計画期間において貸出金残高が増加した「成長予備軍」への更なる金融支援をしつつ、信用リスクの抑制に向けて「3億円以上の大口新規」、「破綻懸念先」、「重点管理先」の案件については支店統括部から融資管理部にて審査を行う態勢に変更し審査の向上を図ってまいります。

※重点管理先

定例的なモニタリングにより経営実態を適切に把握したうえで、 経営改善計画作成等の経営支援から、抜本的な事業再生、 経営改善支援や本業支援、廃業支援等に積極的に関与する 中小事業者

■ 営業店「店格」の設定

一般貸出金残高、取引先顧客数、事業 先数等を参考に「店格A」~「店格C」及び個 人店に店格を区分し、店格を設定することで 支店長職の職責と処遇の整合性を図り、キャ リアパスを明確化させ、モチベーションの向上を 図ってまいります。