

# 経営強化計画の履行状況報告書

令和2年12月



## 目次

1. 令和2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	5
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他当行が主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	5
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	5
① 岩手県の経済環境及び復興状況	5
② 経営計画	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	11
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	18
(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	25
① 当行の体制（震災復興推進本部）	25
② 返済に関する柔軟な対応	25
③ 復旧・復興資金への対応	26
④ 復興支援住宅ローン、復興支援アパートローンによる被災者支援	27
⑤ 中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業等の活用支援	28
⑥ 東日本大震災事業者再生支援機構及び岩手（宮城）産業復興機構の活用支援	28
⑦ 「個人版私的整理ガイドライン」の活用支援	31
(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	31
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	31
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	35
③ 早期の事業再生に資する方策	38
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	40
3. 剰余金の処分の方針	41
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	41
(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針	41
(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	42
(3) 与信リスクの管理（不良債権の適切な管理を含む）及び市場リスクの管理を含む各種リスク管理の状況並びに今後の方針	42
① リスク管理体制	42
② 統合リスク管理	42
③ 信用リスク管理	43
④ 市場リスク管理	43
⑤ 流動性リスク管理	44
⑥ オペレーショナルリスク管理	44

## 1. 令和2年9月期決算の概要

### (1) 経営環境

令和2年度上期の国内経済は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う緊急事態宣言などにより個人消費が大きく落ち込んだほか、同ウイルスの世界的な流行を背景に輸出及び訪日外国人旅行者の急減等で内需・外需とも大きな影響を受けました。令和2年4月～6月期の国内総生産(GDP)は前期比マイナス7.9%となり、リーマンショック後の平成21年1月～3月期を下回り戦後最大のマイナス成長となりました。

令和2年度下期は、引続き新型コロナウイルスの感染終息が不透明なことから個人消費は弱含みの動きになることが見込まれております。設備投資についても中小企業における設備過剰感が強く、企業の投資姿勢は慎重さが継続するものとみられております。海外では中国経済等一部で回復の動きがみられるものの、米国や欧州経済は個人消費の減少と設備投資の縮小で弱い足取りが続くとみられ、輸出の回復ペースは緩慢なものに留まると予想されております。このように経済活動の制約が継続される中において、全体として通期の成長率はマイナスに沈むものとみられております。

このようななか、当行では平成31年4月に新中期経営計画を策定し、とうぎん VISION として「心のメイン」を掲げ、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地域における存在価値を高めていくこととしております。「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、中小事業者への積極的な支援に取り組んでまいりました。

### (2) 決算の概要

#### ① 資産・負債の状況

##### A 預金・譲渡性預金残高

個人預金が前年同月比240億23百万円増加し5,628億10百万円、法人預金が同446億78百万円増加し3,140億26百万円、公金預金が同101億88百万円増加し348億94百万円となったことから、預金等残高（譲渡性預金を含む）は同788億89百万円増加し9,117億31百万円となりました。

## B 貸出金残高

個人向け貸出金が減少したものの、中小企業向け貸出が前年同月比 275 億 55 百万円増加し 3,467 億 48 百万円となったこと、また地方公共団体向け貸出残高も増加したことから、貸出金残高は同 602 億 48 百万円増加し 6,267 億 54 百万円となりました。

## C 有価証券残高

株式残高は、前年同月比 17 億 60 百万円減少し 44 億 52 百万円、投資信託等のその他の証券残高は同 99 億 47 百万円減少し 271 億 24 百万円となったものの、債券残高が同 322 億 16 百万円増加し 1,847 億 87 百万円となったことから、有価証券残高は同 205 億 10 百万円増加し 2,163 億 65 百万円となりました。

### 【資産・負債の状況】

(単位：百万円)

	R1年9月末 実績	R2年3月末 実績	R2年9月末 実績	R2年9月末	
				R1年9月末比	R2年3月末比
資 産	883,524	864,522	1,017,455	133,931	152,933
うち貸出金	566,506	590,264	626,754	60,248	36,490
中小企業向け 貸出	319,193	326,489	346,748	27,555	20,259
うち有価証券	195,855	197,497	216,365	20,510	18,868
負 債	844,887	827,606	979,789	134,902	152,183
うち預金等	832,842	816,782	911,731	78,889	94,949
うち借入金	911	905	56,489	55,578	55,584
純 資 産	38,636	36,915	37,665	△971	750

## 【うち中小企業向け貸出残高の推移（業種別）】

（単位：百万円）

	H31/3 期実績 (計画始期)	R1/9 期 実績	R2/3 期 実績	R2/9 期 実績	計画始期比
製造業	34,487	33,649	33,793	36,912	2,425
農業・林業	5,578	6,363	6,861	7,156	1,578
漁業	1,103	1,265	1,547	1,507	404
鉱業・採石業	1,152	1,153	1,120	1,148	△4
建設業	36,702	34,323	38,979	44,325	7,623
電気・ガス・熱供給・水道業	21,602	23,014	22,528	22,254	652
情報通信業	1,363	1,194	1,389	1,754	391
運輸業・郵便業	9,268	9,737	9,487	11,173	1,905
卸売業	10,843	10,722	11,539	12,643	1,800
小売業	19,072	18,942	18,792	21,098	2,026
金融業・保険業	9,231	10,577	11,099	10,502	1,271
不動産業	101,838	99,559	99,845	96,959	△4,879
物品賃貸業	5,955	5,754	5,115	5,096	△859
学術研究・専門サービス業	704	719	736	959	255
宿泊業	2,900	2,988	3,065	3,600	700
飲食業	3,727	3,811	4,265	5,692	1,965
生活関連サービス業	8,102	7,527	7,667	10,431	2,329
教育・学習支援業	1,035	1,079	1,087	988	△47
医療・福祉	18,716	18,616	19,178	19,502	786
その他サービス	28,205	28,191	28,386	33,038	4,833
合計	321,591	319,193	326,489	346,748	25,157

## ② 損益の状況

### A 資金利益

貸出金利息収入が前中間期比 35 百万円増加したものの、有価証券利息配当金が同 1 億 30 百万円減少となったこと等から、資金利益は同 68 百万円減少し 47 億 17 百万円となりました。

### B 役務取引等利益

ビジネスマッチング等の法人関係役務手数料及び生命保険・投資信託等の預り資産関連手数料が減少となったこと等から、役務取引等利益は前中間期比 27 百万円減少し 5 億 17 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減少となったことから、コア業務粗利益は前中間期比 97 百万円減少し 52 億 35 百万円となりました。

#### **D 経費**

人件費、物件費についてそれぞれ前中間期比 36 百万円、98 百万円減少したことから、経費は同 1 億 25 百万円減少し 41 億 79 百万円となりました。

#### **E コア業務純益**

コア業務粗利益が前中間期比減少したものの、経費も減少となったことからコア業務純益は同 28 百万円増加し 10 億 55 百万円となりました。

#### **F 債券関係損益・株式関係損益**

国債等債券損益については前中間期比 1 億 39 百万円減少し△25 百万円、株式等関係損益については同 1 億 31 百万円減少し△10 百万円となりました。

#### **G 与信関連費用**

与信関連費用について個別貸倒引当金繰入額が増加したこと等により前中間期比 3 億円増加し 3 億 31 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が増加したこと等により、前中間期比 4 億 75 百万円減少し 7 億 71 百万円となりました。

#### **I 中間純利益**

中間純利益は経常利益が減益となったこと等から前中間期比 5 億 28 百万円減少し 4 億 30 百万円となりました。

【令和2年9月期における決算業績（単体）】

（単位：百万円）

	R1/9期 実績	R2/3期 実績	R2/9期 実績	前中間期比
コア業務粗利益	5,332	10,640	5,235	△97
うち資金利益	4,785	9,532	4,717	△68
うち役務取引等利益	544	1,108	517	△27
経費	4,304	8,540	4,179	△125
コア業務純益	1,027	2,099	1,055	28
債券関係損益	114	75	△25	△139
一般貸倒引当金繰入額	73	74	24	△49
業務純益	1,068	2,100	1,005	△63
臨時損益	178	△289	△234	△412
うち不良債権処理額	△20	175	317	337
うち株式等関係損益	121	△237	△10	△131
うち貸倒引当金戻入益	—	—	—	—
うち償却債権取立益	21	52	10	△11
経常利益	1,246	1,811	771	△475
特別損益	△4	△6	△18	△14
当期（中間）純利益	958	1,388	430	△528
利益剰余金	10,811	11,003	11,194	383

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中間期比 2 億 95 百万円増加し 353 億 65 百万円となりました。また、リスクアセットの額は、同 88 億 43 百万円減少し 4,113 億 19 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、8.59%（同 0.25 ポイント上昇）となりました。連結自己資本比率は単体自己資本比率の上昇を主因として 8.84%（同 0.21 ポイント上昇）となりました。

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

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

① 岩手県の経済環境及び復興状況

A 岩手県の経済環境

令和 2 年度上期の岩手県経済について、個人消費は新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出自粛などから弱い動きが続いたものの、一部の業種では巣ごもり消費等の需要があ

り足許ではマイナス幅が縮小するなど持ち直しの動きが見られました。公共投資は前年の反動減も見られましたが、道路やトンネル工事を要因に全体では強含みの動きとなりました。一方、住宅投資は持家のほか貸家などもマイナスとなり、生産活動も主力の食料品がマイナスとなったほか電子部品・デバイスの減産が継続するなど弱い動きが続きました。また、雇用情勢は引き続き有効求人倍率が1%台を維持しているものの、低下傾向で推移し全体的に悪化の動きとなりました。

令和2年度下期については、新型コロナウイルスの感染拡大による国内外の経済の流れのなかで、公共投資はやや持ち直すものの、個人消費が弱い動きとなることや生産活動の低下、設備投資が前年水準を下回ると見込まれるなど、全体として低迷が続くと予想されております。

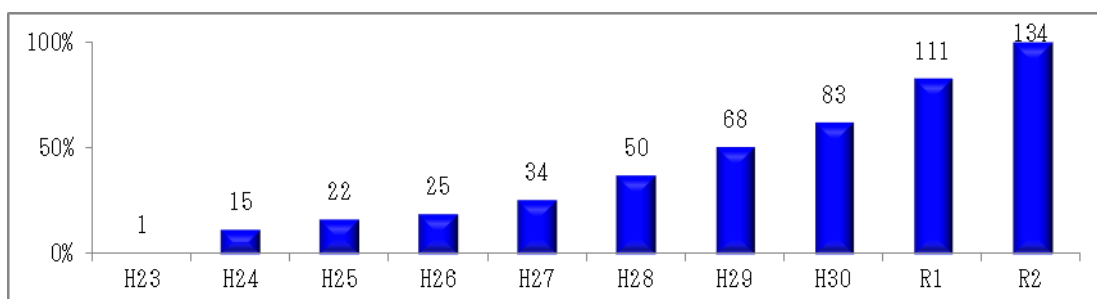
## B 岩手県の復興の状況（資料出所：岩手県）

### 【岩手県の復興計画】



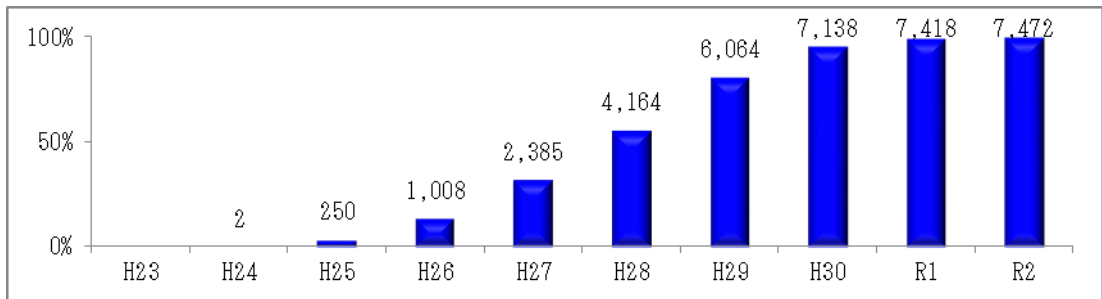
### 【岩手県の復旧・復興事業における実績及び今後の見込】

#### ■ 海岸保全施設（箇所数）

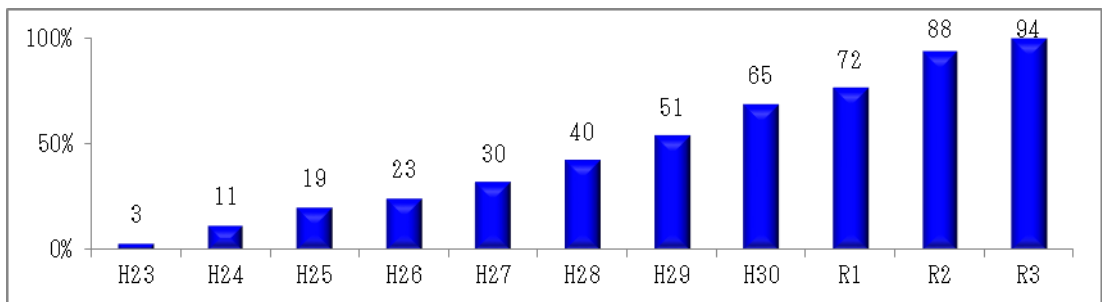




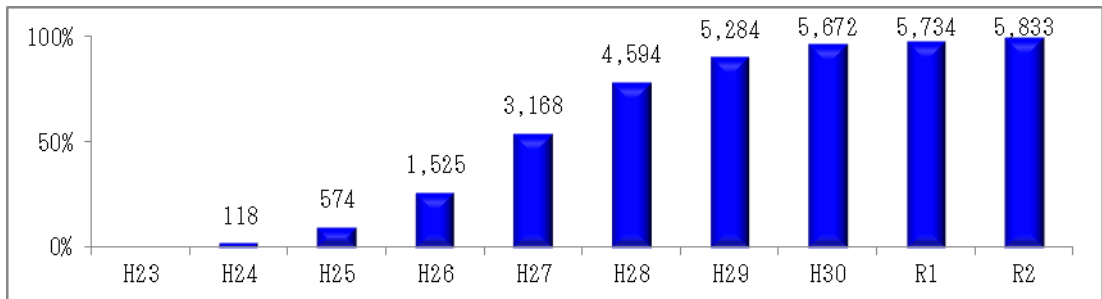
■復興まちづくり（区画数）



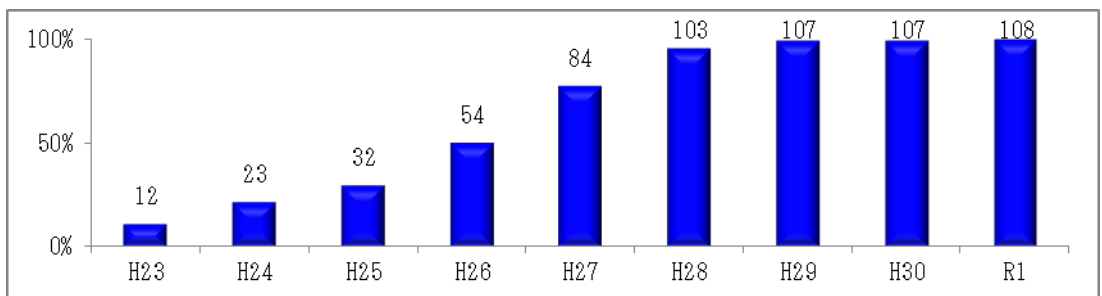
■復興道路（区間数）



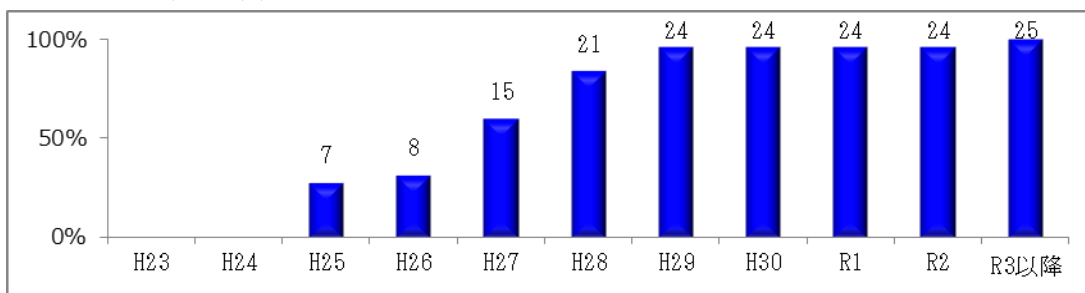
■災害公営住宅（戸数）



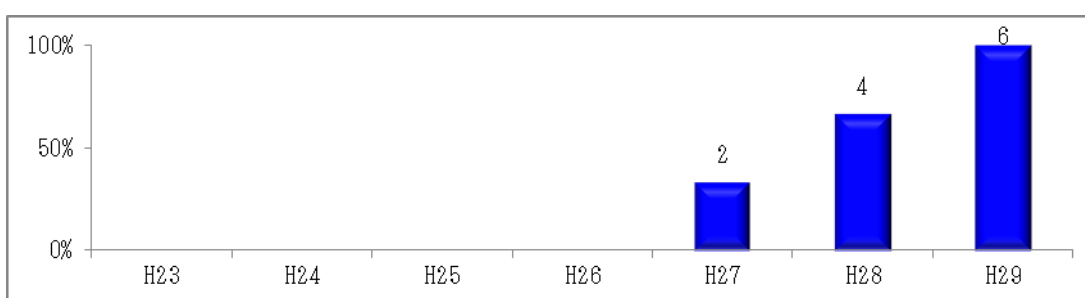
■漁港施設（漁港数）



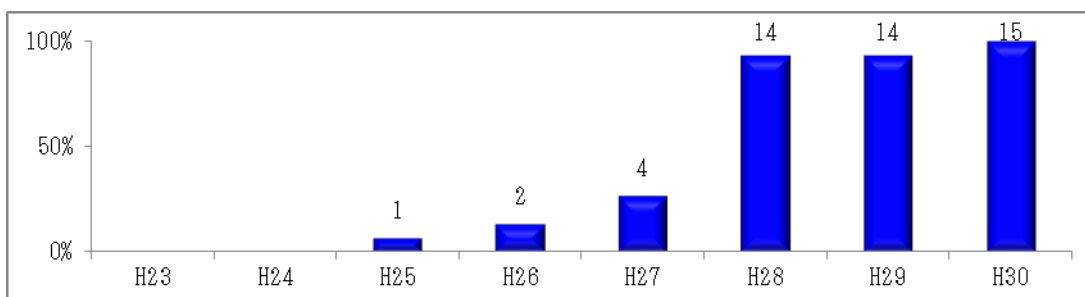
■港湾施設（地区数）



■医療施設（施設数）



■教育施設（学校数）



② 経営計画

前中期経営計画で認識した経営課題等を踏まえ、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、平成31年4月～令和4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。

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。新計画ではとうぎん 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す。「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いく方針としております。

中期経営計画の開始以後1年半が経過し、貸出金残高について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」を中心に増加しております。「成長予備軍」への融資残高は中期経営計画始期比271億45百万円増加となり、中小事業者への資金繰り支援を積極的に行ってまいりました。一方で、「成長予備軍」に対する取組みを振り返りしてみると「資金繰り支援・本業支援等に結び付く渉外行動分析が不十分であったこと」、「渉外行動分析と営業店アクションプランとの関連性の検証が不十分であったこと」等を課題として認識しました。そのようななか、成長予備軍への評価・分析の態勢を構築し、課題解決へ向け取組んでいくために令和2年度下期より「営業会議」（仮称）を四半期に1回の頻度で開催しPDCAサイクルを回していくこととしております。

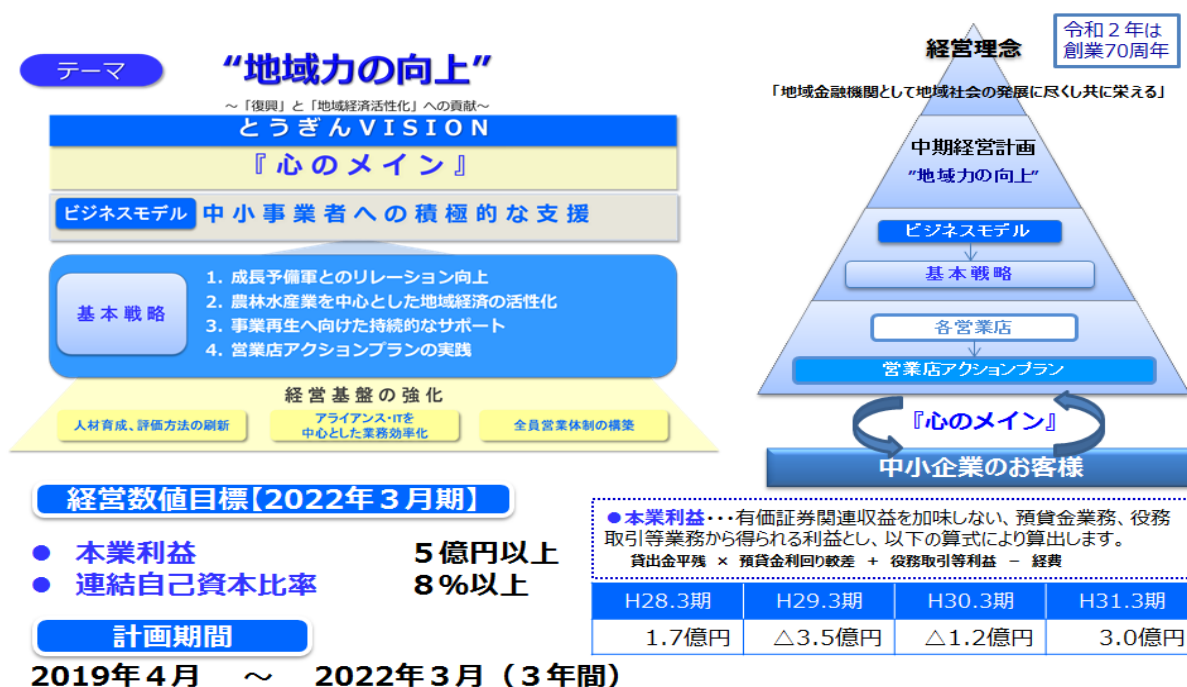
※リレーションシップバンキング

当行が中小事業者と長期的かつ継続的な取引関係を保ち、その関係の中で蓄積された経営能力や成長性等を、基準の一つとして融資判断等を行うこと

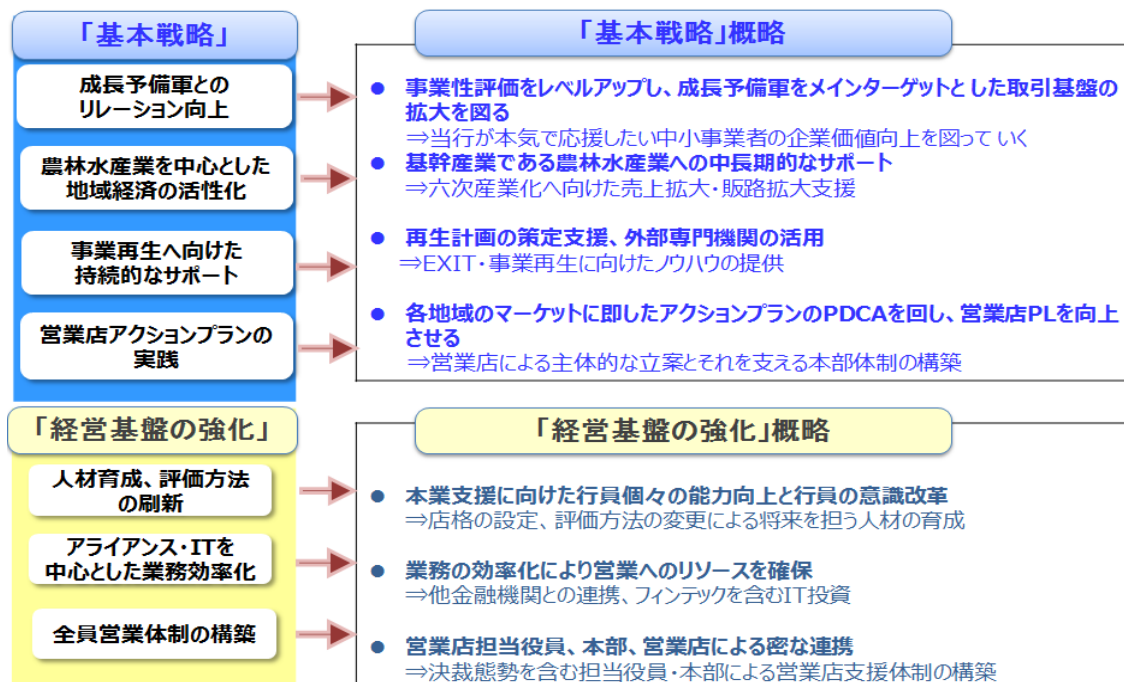
※成長予備軍

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

【中期経営計画全体図】



## 【基本戦略】



## 【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)

	H29/3期	H30/3期	H31/3期 (計画始期)	R2/3期	R2/9期	
	通期	通期	通期	通期	上期	計画始期比
総貸出金	512,254	532,871	563,208	568,657	611,027	47,819
うち一般貸出金	376,248	402,633	429,064	436,733	452,900	23,836
事業性	284,078	310,441	336,689	344,407	362,138	25,449
住宅ローン	82,215	82,204	82,646	82,703	81,562	△1,084
消費者ローン	9,955	9,988	9,729	9,623	9,201	△528
うち地公体・市場性貸出金	136,006	130,238	134,144	131,924	158,127	23,983

■うち事業性貸出金平均残高の実績

(単位：百万円)

	H29/3期	H30/3期	H31/3期 (計画始期)	R2/3期	R2/9期	
	通期	通期	通期	通期	上期	計画始期比
事業性合計	284,078	310,441	336,689	344,407	362,138	25,449
格付別						
正常先上位以上	80,873	88,391	83,064	78,492	87,465	4,401
【成長予備軍】 正常先下位～要注意先	<b>142,044</b>	<b>159,859</b>	<b>187,311</b>	<b>204,084</b>	<b>214,456</b>	<b>27,145</b>
個人事業主等	45,510	47,050	51,219	45,455	42,484	△8,735
破綻懸念先以下	15,651	15,141	15,096	16,375	17,733	2,637
業種別						
製造業	27,556	32,292	34,920	35,273	36,984	2,064
漁業	842	935	958	1,232	1,637	679
鉱業・採石業	1,344	1,375	1,216	1,139	1,076	△140
建設業	33,481	35,307	35,647	35,132	40,151	4,504
電気・ガス・熱供給業	16,518	19,154	25,011	27,551	27,842	2,831
卸売業	12,813	12,556	11,900	11,566	12,894	994
小売業	22,648	22,551	22,288	21,895	23,731	1,443
金融・保険業	4,696	4,887	5,390	5,841	6,444	1,054
不動産業	81,826	91,306	102,545	107,900	106,535	3,990
個人	4,780	4,808	4,492	4,186	3,750	△742
情報通信業	1,579	1,718	1,459	1,329	1,593	134
運輸・郵便業	7,914	9,217	10,234	10,268	11,277	1,043
各種サービス	63,947	69,007	74,535	74,819	81,311	6,776
農業・林業	4,132	5,328	6,093	6,276	6,912	819

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、それぞれの部署の専門性を高めるような本部組織の構築を図り、令和2年9月現在「支店統括部」、「地域応援部」、「融資管理部」にて中小規模の事業者への資金供給、各種ソリューションの提供、経営改善支援等の本部サポートを行っております。

#### a 支店統括部における取組

支店統括部は、営業店の営業推進支援の中心的な役割を担う部署であり、支店の営業活動の指導や、営業支援システム(KeyMan)を活用した預貸金等の計数状況の管理から、住宅ローンを中心とする個人ローンの商品開発に加え、各種金融サービス等の企画を行っております。商品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、検証まで銀行の営業推進全般を統括しております。また、エリアマネージャー制度を導入し、部長のほか3人のエリアマネージャーは、各担当支店の融資審査業務や営業活動の指導を同時に行いながら、支店との協力体制を強化し、中小事業者に対する支援を積極的に行っております。

#### b 地域応援部における取組

地域応援部は、中小事業者の本業支援を推進していくための中心的な役割を担う部署であり、本部渉外及び帯同訪問等による営業店サポート、営業店からの相談窓口等の業務等を担当しております。具体的には、事業性評価に基づく本業支援や企業のライフステージに対応した経営支援を実施するための各種方策を策定し、その実行にあたっては各営業店毎に担当者を定め、営業店と協働した取組みを行っております。

#### c 融資管理部における取組

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。

令和2年度においては、要注意先以下の中から49先を重点管理先として選定し、うち26先については本部関与先とし営業店と協働により支援を行っております。その結果、4先について上期中に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(平成24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、且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「中小企業再生支援協議会」と連携し、令和2年度上期中に5先について事業計画の策定支援等を行っております。引続き、各機関と連携しながら営業店支援を継続してまいります。

### B 融資管理体制の整備

当行では、スピードを重視した顧客本位の業務運営によるトップライン収益の向上を目的として、平成30年より営業推進部署である支店統括部が審査機能も担う体制とし、営

業推進及び融資審査を行っております。その結果、経営計画に掲げた一般貸出金は増加し、特に「成長予備軍」のお客様（正常先下位～要注意先）の貸出金残高は大幅な増加となりました。一方で岩手県内の中小事業者の状況をみますと、労働力不足、販路の減少等から経営に影響が出ているお客様も見受けられ、信用リスクの増加も懸念されているところでもあります。

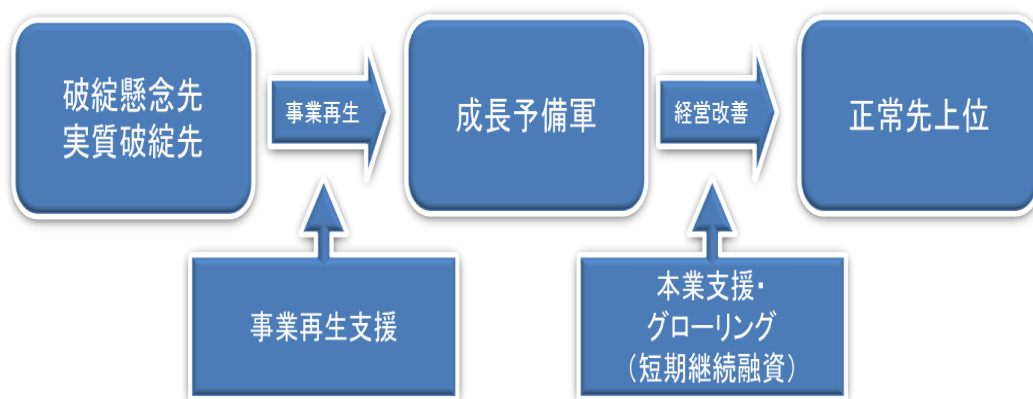
本計画におきましても「成長予備軍」の中小事業者へ積極的にリスクテイクしていくこととしており、信用リスクの抑制に向けて、ランクダウン防止への支援、及び事業再生支援の必要性が増すことから、平成31年4月より破綻懸念先及び一部特定の正常先・要注意先の案件審査担当部署を支店統括部から融資管理部へ移管し審査態勢の見直しを実施したほか、統一目線での審査態勢を確立する狙いもあり支店統括部と融資管理部において融資審査連絡会を開催しております。

また、令和1年10月からは、リスクの高い案件の審査に加え、審査に時間を要することが多い担当役員決裁以上の案件・条件変更（期限・回収方法・その他）の稟議、令和2年8月からは、債務者の業種が「医療・福祉」、「医療・保健衛生」についても融資管理部に移管し、企業審査（信用格付・自己査定）を通じた中間管理を継続する態勢に変更しております。

#### ※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

#### 【中小事業者の支援の流れ】



#### C 店別営業戦略（「営業店 PL」、「アクションプラン」）の策定

当行の営業基盤である岩手県は国内でも有数の面積を誇り、地理的・気候的・歴史的に様々な特徴を有しております。また当行全49店舗（実店舗数）の営業商圈、出店の経緯・

歴史、地域シェア、市場環境等、取り巻く環境等は異なっております。

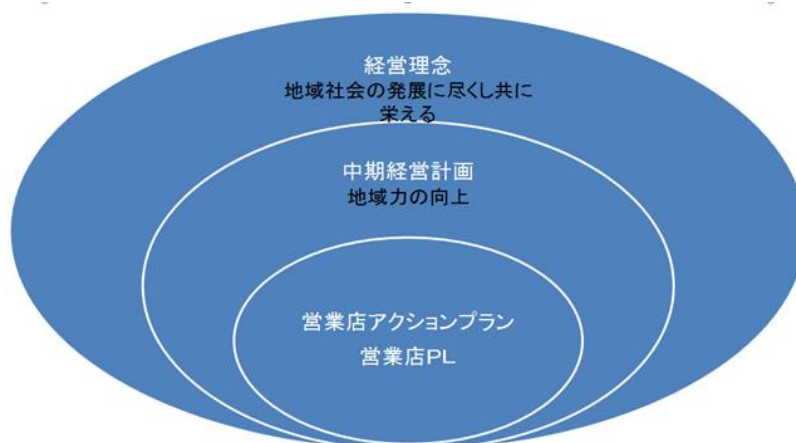
地域社会が抱える問題も地域毎に異なっておりその問題を認識し自律的かつ地域社会との協働を図りながら地域問題の解決や地域としての価値を創造していくための力である「地域力」を向上させていくことが求められております。

従来は、営業店の業容等に応じて均質的な営業展開を行ってまいりましたが、地域特性に応じたきめ細かい積極的な支援を目的とした中長期的営業店経営計画「店別営業戦略」を決定し、各戦略に基づき、営業店ごとに「地域力の向上」に繋がる取組みを行ってまいりました。

「店別営業戦略」を基本として、営業店収益の向上を目的とした年度計画を「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」を策定しております。「アクションプラン」には中小事業者の企業価値向上に繋がる中長期的な本業支援の実施を組み入れ、また、柔軟な変更により市場戦略に対応できるものとしております。今後は、より一層質の高い行動をすべく「アクションプラン」の見直しを検討しております。

店別営業戦略は、「営業店 PL」の全店合計が当行の PL となり、各営業店の「アクションプラン」の実践が、当行の持続可能なビジネスモデル「中小事業者への積極的な支援」に結びつく仕組みとなっております。

また、「地域力の向上」をテーマとする中期経営計画の完遂、そして『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』という経営理念に繋がる取組みとなるよう、今後においても適宜その手法等について見直しを実施し、中小事業者に対する信用供与の円滑化、本業支援の深化に努めてまいります。



#### D 事業性評価体制の確立

平成 27 年 7 月に中小事業者に対する円滑な資金供給に向け、担保、保証に過度に依存することなく、事業性を評価した本業支援・金融支援を行うことを目的として事業性評価



を導入しております。

事業性評価の更なる進化に向け、平成 29 年 4 月に事業性評価シートの改定を行い、平成 30 年 3 月には、経済産業省の策定したローカルベンチマーク（令和 2 年 9 月末までの実施件数 419 件）を活用することで、中小事業者と積極的に対話を重ね、同じ目線で事業内容の理解をより深める態勢といたしました。

また、当行が使用するローカルベンチマークでは、事業者と課題を共有し協働で課題解決を図ることで更なる成長を支援するため、独自の「ソリューション提案シート」を策定し事業性評価手法の改善を行っております。

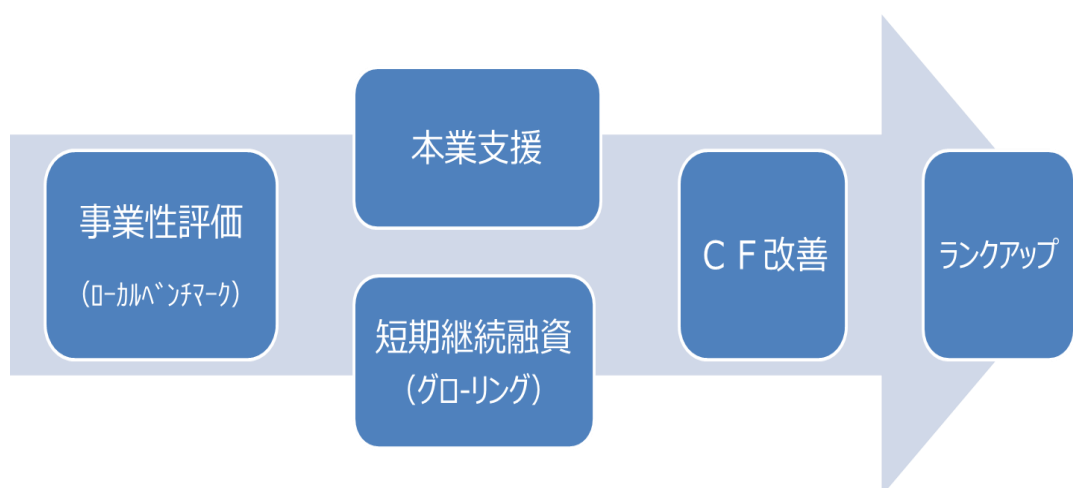
ローカルベンチマークの内容を取入れた事業性評価に取り組むにあたり、非財務部分の基本的な考え方や対象企業の事業性を、客観的かつ深く理解できる基礎知識を習得するために外部講師を活用した研修会を開催しております（対象営業店：花巻支店、北上支店、水沢支店、大船渡支店、南気仙沼支店）。研修会は事業性評価の基礎知識の習得、お客様の知的資産経営をサポートできるスキルやヒアリングスキルを身に付けることを目的に、OJT を通じた研修を実施しております。

研修後には、建設業・電気機械器具の組立製造業・バブル洗浄機製造販売業等のお客様の格付をランクアップさせることができるなど、徐々にではありますが本業支援の成果も現れてきました。

また、令和 2 年は、Web 会議システムを活用した実践研修も行っております。

今後も、融資判断を担保や保証に過度に依存することなく、取引先事業者の商品力、技術力、成長可能性などを分析する「事業性評価」に基づいて、企業価値向上に向けた金融支援・本業支援に努め、積極的に中小事業者の支援に取り組んでまいります。

#### 【事業性評価（ローカルベンチマークから本業支援の概念図）】



## E 人材育成

中小規模の事業者に対する信用供与の実施に向けて、中小企業診断士の養成、農林水産業に係る専門資格者の養成、外部機関との連携を通じた人材育成、その他各種研修を実施し、コンサルティング機能を発揮できる人材の育成を行っております。

### a 中小企業診断士の養成

中小企業の経営支援をはじめとした積極的な金融仲介機能を発揮するための人材養成の一環として中小企業診断士の養成に取り組んでおり、当行の令和2年9月末の中小企業診断士は12名となっております。

今後においても、中小企業の経営支援に向けて、公募選抜等を活用し、資格保有者の増員、養成に向けて取り組んでまいります。

### b 農林水産業に係る専門資格者の養成

当行では日本政策金融公庫の農業・林業・水産業の各経営アドバイザー制度を通じ、地域産業である農林水産業の経営コンサルティング支援に係る有資格者を養成しております。

当アドバイザー制度は「農林水産業の特性を理解した専門家から、税務、労務、マーケティングなどについてのアドバイスを受けたい」という経営者の要望を受け、経営への総合的なアドバイスを実践できる人材を育成するため、日本政策金融公庫が平成17年2月に創設したものであり、当行では平成20年以降、この制度を活用して資格取得者の養成に取り組んでまいりました。

令和2年9月末現在、農業経営アドバイザー15名、林業経営アドバイザー1名が在籍しており、日常の業務を通じて地域の農林水産業者の経営支援に取り組んでいます。

中期経営計画において地域産業・企業の活性化支援に向けて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むこととしており、今後も農林水産業の業務特性を理解し、コンサルティング機能を発揮できる人材育成を図るため、有資格者の養成に努めてまいります。

### c 外部機関との連携を通じた人材育成

東日本大震災事業者再生支援機構、岩手(宮城)産業復興機構の各機構を活用した再生支援の件数は、令和2年9月末までの累計で112先となっております。これらの案件については、融資管理部が中心となり、外部コンサルタント等の様々な専門能力を有効活用し、営業店とともにお客様を訪問してまいりました。そのなかで、今後の収支見込みの検討や再建のための資金対応を含めた具体的な計画策定に関与する等、各機関との連携を通じて再生支援案件に対するスキル向上に繋がっております。

この他、事業計画の策定等が必要なお客様に対しては、「中小企業再生支援協議会」

や「よろず支援拠点」等を紹介しつつ、その事業計画の策定過程において、営業店及び本部も積極的に関わることにより専門家のノウハウを吸収する取組みを継続することに加え、その他の専門コンサルと連携する機会を増やし、人材育成に繋げてまいります。

## F 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、半期毎に支店長会議を開催し施策及び各種計画数値の徹底を図っております。また、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」等で進捗状況の管理を行っております。取組結果については、営業店業績評価、支店長人事評価シート等の評価を行い、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4名、常務会には常勤監査等委員2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態勢としております。中小規模の事業者への信用供与を含む中期経営計画に基づく業務計画書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毎に「支店長会議」を開催し、中期経営計画、単年度業務計画、重要施策についての徹底を図っております。令和2年度上期期初においては新型コロナウイルス感染症拡大の影響により「支店長会議」が開催できず、TV会議システムを活用し、業務計画の周知を行っております。9月には新型コロナウイルス感染症対応のため営業店を4グループに振り分け会議を開催しております。会議の中では新型コロナ禍における資金繰り実績・計画の指示、追加支援が必要な先の洗い出しの指示等を行っております。

### 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、施策及び各種計画の進捗状況等を確認することを目的に営業店を地域毎にグループとして区分けのうえ、「グループ会議」を実施しております。

令和2年度上期は5月に渉外課長を対象に「グローリングの改定」、「KeyMan活用について」、「新型コロナウイルス感染症の影響等による中小事業者への資金繰り支援への取組について」を議題とし、7日間7グループに分けてテレビ会議システムを活用しグル

ープ会議を開催しております。

#### d 営業店業績評価

当行では地方公共団体向け貸出金及び資金運用を目的とした市場性貸出を除く主に中小企業、個人からなる貸出金を「一般貸出金」と定義し、一般貸出金利息収入への配分を高くした営業店業績評価としております。

また、中期経営計画においては「成長予備軍」、「本業支援」に注力することを掲げており、令和2年度営業店業績評価については同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強化を図っております。

#### e 支店長人事評価シート

顧客との長期的なリレーションのプロセスを評価するため平成28年度より「支店長人事評価シート」を導入し、事業性評価、与信管理、人事管理等の評価を行っております。

平成31年4月に新中期経営計画がスタートし、その計画達成に向けて支店長の活動プロセスを評価に反映できるよう「支店長人事評価シート」の改定を実施しております。具体的には「営業店アクションプランの履行状況」、「成長予備軍への取組状況」、「重点支援先に対する取組状況」等の中期経営計画に掲げた基本戦略について評価項目を設け、その取組みのプロセスを重視した評価を行っております。

#### f 営業会議

中期経営計画開始以後、1年半が経過し、成長予備軍への取組みを評価・検証していくなかにおいて様々な課題もみえてきました。現状分析の実施・共有や課題の解決へ向けて令和2年度下期からは四半期に1回の頻度で「営業会議」（仮称）を開催することとしております。会議を通じて、「現状分析」⇒「評価」⇒「課題抽出」⇒「対応策の検討、実践」といったPDCAサイクルを回していく予定としております。

### 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 重点支援先への支援

当行では従前よりビジネスモデルに掲げる「中小事業者への積極的な支援」のもと、「地域力の向上」の一助となるような取組みを実践してまいりました。そのなかで、事業者の抱える課題は様々であり、解決に至るまでには時間を要し、短期的な支援よりも中長期的な支援が数多く必要であることが把握されました。また、取組みの成果や結果については定性面のみならず定量的に効果を検証して本業支援の有効性についてデータの蓄積を行

い、営業店と共有しながら当行全体がレベルアップすることが必要であると認識しました。

そのようななか、本計画では基本戦略に「成長予備軍とのリレーション向上」を掲げ、中小事業者の「企業価値」向上に繋がる、中長期的な本業支援の実施を組み入れることにより、当行を『心のメイン』と感じる中小事業者を増やすこととしております。

その方法として、「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」の定義は、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となります。また「企業価値」の定義は、「営業利益+減価償却費+人件費」としております。

基本的な支援の流れとしては、事業性評価を実施後、短期継続融資による金融支援を行い、時間的な猶予を確保する中で本業支援に取り組み、キャッシュフローを改善し、「重点支援先」のランクアップを図ってまいります。

具体的には、営業店にて対象先を選定し本部との協議で「重点支援先」を決定します。その後事業性評価（ローカルベンチマークを活用）を実施したうえで、本業支援ミーティングにて、ブラッシュアップを行い、「企業価値」向上に繋がるソリューション提案を決め、実行に向け営業店と本部の役割を分担し連携・支援しております。また、営業店がより自主的に重点支援先への活動を進めることができるように重点支援先対象企業や営業店、本部がどのタイミングで何をすべきかを記し明確にした「重点支援先フロー」を作成し渉外課長研修等で徹底しております。

令和2年10月には、事業性評価に向けたローカルベンチマークの活用や各個人のレベル向上に向けた指導が必要と判断し、外部講師を招いて研修を開催しております。本研修後もローカルベンチマークシート作成に向けたヒアリングレベルの向上を目的として重点支援先の代表者、営業店担当者の参加による実践研修を開催してまいります。

重点支援先については令和1年度63先、令和2年度60先を選定しております。初年度活動実績は63先のうち34先の企業価値が向上し本業支援による成果は24先となりました。令和2年度は新型コロナウイルス感染症対応の金融支援が先行し、本来の活動が十分ではない状況となっておりますが、資金繰り支援を継続しながら企業価値向上へ繋がる取組みの実践も併せて進めていく必要があると認識しております。

また、本部では本業支援の成果と深化の度合いを検証するために、「重点支援先」のモニタリングを実施しております。モニタリング項目は、対象先の企業価値、債務者区分、融資残高、金利、本業支援内容等としプロセスを評価しておりましたが、活動内容や問題点の現状分析に課題があり今後検討が必要であると認識しております。

【重点支援先に対する本業支援、企業価値の状況】

・企業価値と本業支援（重点支援先 63 先の内訳）

企業価値	支援内容等	先数
価値向上		34
	本業支援	16
	資金繰り支援	8
	その他	10
価値低下		29
	本業支援	11
	資金繰り支援	8
	その他	10

・企業価値と格付（重点支援先 63 先の内訳）

企業価値	格付	先数
価値向上		34
	アップ	3
	ダウン	6
	横ばい	25
価値低下		29
	ダウン	4
	横ばい	25

・企業価値と貸出金残高（重点支援先 63 先の内訳）

企業価値	貸出残高	先数
価値向上		34
	増加	22
	減少	12
価値低下		29
	増加	23
	減少	6

## 【支援事例 1】

### C02 型リサイクル等高度化設備導入促進支援事例

本事例のお客様は、プラスチックを原料としたペレットを加工・販売している事業者です。

お客様が再生リサイクルしたペレットは品質が高く、大手文具メーカーにも採用されています。生産性向上を目的とした設備投資を計画されましたが、新たな課題として在庫を保管する土地建物が必要となりました。当行では行内情報を活用して在庫保管場所として適していると思われる不動産の売却情報をお客様へ提供しました。その後お客様が当該不動産を購入する運びとなり、当行では土地建物購入資金の金融支援を行っております。加えて、在庫保管に利用する機械導入についてはリース提案、設備投資にあたっては行政書士も交えて補助金申請書の作成支援等も行っております。

## 【支援事例 2】

### 経費削減・製造作業効率化

本事例のお客様は、食料品加工を営む事業者です。平成 31 年 4 月から、当行、関係機関と経営改善計画の策定・アクションプランのモニタリング・取締役会への参加等により経営改善支援を行ってまいりました。そのなかで、出荷商品保管用の冷蔵庫および冷凍庫の容量不足が作業効率の低下を招いており、代替冷蔵庫レンタル料・冷凍倉庫賃借料の負担が大きいため、削減に向けて検討を開始しました。

経営改善中は、冷蔵庫・冷凍庫を新設する資金余力がないことから、代替案として冷凍・冷蔵コンテナを設置する案を採用したものの、資金調達は借入に頼らざるを得なかったため、冷凍・冷蔵コンテナ設備資金返済額を現状の冷蔵庫レンタル料および冷凍倉庫賃借料よりも低く設定することで償還財源を確保することとしました。

また、お客様はファンドより出資を受けているために、借入金の増加に際しては当行以外にも関係機関からの同意が必要でありましたが、当行が調整を行いました。本事例では、年間約 3,200 千円の経費削減による営業利益増加と冷凍冷蔵コンテナ新設による企業価値の向上が図られる取組みとなりました。また、お客様は作業効率や労働環境改善にも取り組んでおり HACCP 認証取得にも大きく寄与することができました。

## B 経営者保証に関するガイドラインへの対応

平成 25 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、令和1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態勢整備を行い、経営者保証に依存しない融資の一層の実現に向けた取組みを進めております。

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。

### 【「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	H30年度 上期	H30年度 下期	R1年度 上期	R1年度 下期	R2年度 上期
新規に無保証で融資した 件数	906	821	892	883	1,547
経営者保証の代替的な手法と してABLを活用した件数	4	1	0	2	1
保証契約を解除した 件数	107	90	73	75	91
保証債務整理の成立 件数	1	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	23.78%	22.29%	24.18%	24.09%	31.32%

### C 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や環境保全への取組みを金融面から積極的に支援していくために、利便性の高い各種ビジネスローンを取扱いしております。平成26年上期には地域活性化に取り組む事業者に対する積極的な支援を目的とした事業性融資商品「とうぎん雇用拡大支援ローン（人増繁盛）」「とうぎん創業支援ローン（起業のとりら）」の取扱いを開始しております。また、「ビジネスローン1000」については、新規先や復旧・復興需要にスピーディな対応をすることを目的に商品内容を改定し「とうぎん復興ビジネスローン2000」として取扱いを行っております。また、「とうぎん医療・介護ローン」では、「はるかプラン（運転資金・設備資金）」、「みらいプラン（開業資金）」、「きずなプラン（貸貸用医療介護福祉施設等の設備資金）」の3つをラインアップし、医療・介護事業者への資金供給を行っております。



## 【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～令和2年9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	2,076 (11)	15,269 (63)	1,059
とうぎんエコ・ローン	81 (0)	6,698 (0)	3,820
とうぎん農業ローン「アグリビジョン」	34 (2)	160 (6)	22
とうぎん創業支援ローン「起業のとびら」	96 (4)	322 (16)	139
とうぎん雇用拡大支援ローン「人増繁盛」	32 (0)	440 (0)	90
医療・介護ローン「はるかプラン」	67 (1)	5,385 (15)	4,262
医療・介護ローン「みらいプラン」	11 (0)	600 (0)	481
医療・介護ローン「きずなプラン」	15 (1)	2,441 (147)	2,161

※ ( ) 内は令和2年4月～令和2年9月の実績

### D 短期継続融資への取組

当行では、事業性評価に基づき中小事業者のCF改善、継続的なモニタリングによるリレーション強化へ向け、平成29年7月より短期継続融資の積極的な取組みを行ってまいりました。本取組みは、自己資本の脆弱な中小事業者への事業性評価を実施したうえで、事業継続に必要な運転資金を疑似資本の性格を持つ短期資金で金融支援し、財務改善及び資金繰り改善を図ることを目的としております。加えて、継続的な面談による実態把握を行うことでリレーションの強化を図っております。

特に、成長予備軍に対しては本業支援による経営改善等の企業努力の成果が出るまでには相応の時間を要することから、短期継続融資を時間的な猶予を確保するための金融支援と位置づけ活用しております。さらに、平成30年9月にはプロパー短期継続融資「グローリング」の取扱いを開始し、令和2年5月には営業店がより本商品を活用しやすいよう「グローリング対象債権確認シート兼チェック表」、「グローリングモニタリングチェックシート」の新設、「正常な運転資金（既存の短期借入金）を含めることを可能とする」等の商品改定を実施しております。

しかしながら、令和2年9月末現在、短期継続融資は30件/1,487百万円の実績と減少しており、今後を見据えた対応について再度検討する必要があると認識しております。

### 【短期継続融資グローリングの実績推移】

(単位：件、百万円)

	R1年9月		R2年3月		R2年9月	
	件数	残高	件数	残高	件数	残高
A5	7	174	5	150	4	64
C1	7	49	9	73	5	44
C2	32	1,911	34	2,057	21	1,379
X	1	8	1	8	—	—
合計	47	2,144	49	2,288	30	1,487

### E 新型コロナウイルス感染症対応への取組

「新型コロナウイルス感染症の影響等による中小事業者への資金繰り支援」を令和2年度上期の最重要課題として捉え、令和2年3月開催の営業店長対象のグループ会議にて周知徹底を図り、積極的に取組んでまいりました。具体的な取組みとしては、「可能な限り全顧客と面談し、新型コロナウイルス感染症による事業の影響のみならず、多方面にわたり経営者の相談に乗ること」、「事業規模、返済能力に見合った資金を迅速に供給すること」、「短期間での業況の悪化が予想されるため、複数回の面談により、業況の確認をすること」、「顧客にとっては不慣れな官公庁・保証機関への提出書類の作成指導をすること」、「既存の債務に対しても条件変更等柔軟な対応をすること」、「資金供給後のアフターフォローを行うこと」等です。また、令和2年5月の連休時には相談窓口（本店営業部、花巻支店、北上支店、水沢支店）を設置し中小事業者等の相談対応を実施しております。

今後もアフターフォローを行いながら、資金繰りが十分でない先に対して、継続して資金繰り支援に取り組んでまいります。

### 【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 (R2.3.6～R2.9.30)】

・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
36	1,527	2,111	50,104	5	72	2,152	51,704

・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
11	142	105	2,524	8	547	124	3,213

## (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（震災復興推進本部）

平成 23 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。震災復興推進本部では「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

当行は、震災による甚大な被害状況を踏まえ、返済猶予の申出が「震災に伴う理由であること」かつ「約定返済を停止（据置）することに妥当性があること」に該当するものと判断した場合には、約定返済を一時停止する取扱いを迅速に実施してまいりました。また、震災の影響を受け、約定返済の履行に支障をきたしている事業者や個人のお客様からの融資条件の変更について適切に対応してまいりました。

震災関連の約定返済の一時停止については、被災者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と想定しておりますが、条件変更については、経済情勢の変化等により、再度条件変更の申出も想定されます。被災事業者の経営状況のモニタリング等を通じ、外部機関とも連携を図りながら柔軟な対応を行ってまいります。

#### A 事業性融資のお客様

事業性融資のお客様について、震災後から令和 2 年 11 月までに約定返済の一時停止を累計で 370 件/138 億 26 百万円実施しました。お客様との個別面談や事業再生計画の策定支援などを通じ、一時停止先は既に解消されております。また、1,093 件/192 億 8 百万円の融資条件変更に応じ、条件変更への弾力的な対応を行ってまいりました。

#### B 住宅ローンのお客様

住宅ローンのお客様について、震災後から令和 2 年 11 月までに約定返済の一時停止を累計で 196 件/18 億 80 百万円実施しました。お客様の現状・実態把握に努め、約定返済の一時停止先は既に解消されております。また、75 件/9 億 16 百万円の融資条件変更に応じ、条件変更への弾力的な対応を行ってまいりました。

## 【約定弁済一時停止実績、融資条件変更実績】

(単位：先、百万円)

	H23年3月～R2年11月				R2年11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

東日本大震災の発生直後から積極的に金融支援に取り組み、復旧・復興資金については、震災後から令和2年11月までに4,460件/1,053億8百万円実行しました。また、震災による被害が甚大であった地域の営業店を被災店(宮古・宮町・釜石・大船渡・高田・南気仙沼・石巻支店の7ヶ店)と定義し、同地域への復旧・復興資金の融資実行は令和2年11月までに2,157件/604億63百万円となりました。

#### A 事業資金

震災直後から、「とうぎん復興ビジネスローン 2000」、信用保証協会保証付融資制度、被災者の負担軽減に繋がる自治体等による利子補給制度も活用しながら、復旧・復興の段階に合わせ、被災者の要望に応じた支援を行ってまいりました。

平成31年4月から令和2年11月までの運転資金の実績は78件/25億77百万円、設備資金の実績は22件/290百万円であり、合計100件/28億67百万円となりました。震災初年度をピークに復旧・復興資金のニーズは減少傾向にありますが、中小事業者の需要に対し、引き続き積極的な対応を行ってまいります。

#### B 個人向けローン

震災直後から、特別金利のマイカーローン、復興支援住宅ローン等を活用しながら、個人のお客様の要望に応じた支援を行ってまいりました。

平成31年4月から令和2年11月までの個人ローンの実行実績は17件/4億5百万円となりました。住宅建設需要についてはピークアウト感がありますが、津波による被害が甚大であった沿岸部を中心に引き続き積極的な対応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～ 平成 31 年 3 月		平成 31 年 4 月～ 令和 2 年 11 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	78	2,577	2,887	63,049	969	26,733
事業資金 (設備)	893	30,717	22	290	915	31,007	621	24,007
住宅 ローン	503	9,922	17	405	520	10,327	452	8,853
消費者 ローン	138	923	0	0	138	923	115	868
合計	4,343	102,036	117	3,272	4,460	105,308	2,157	60,463

④ 復興支援住宅ローン、復興支援アパートローンによる被災者支援

住宅再建支援および賃貸住宅着工によるインフラ整備のため、平成 24 年 3 月に発売しました復興支援住宅ローン『未来飛行』、復興支援アパートローン『日あたり良好』により、被災者支援を行ってまいりました。復興支援住宅ローンは、お客様から保証料をいただかない商品として通常の住宅ローンよりも金利を引き下げて取組みを行い、令和 2 年 9 月までに 365 件/84 億 69 百万円の融資を実行しております。復興支援アパートローンにおきましても、通常のアパートローンよりも金利を引き下げて取組みを行い、令和 2 年 9 月までに 114 件/52 億 77 百万円の融資を実行しております。

住宅ローン、アパートローンともにピークアウト感はありますが、沿岸被災地を中心に本部・営業店が連携を密にし、積極的な支援を行ってまいります。

【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～ 平成 31 年 3 月		平成 31 年 4 月～ 令和 2 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	351	8,135	14	334	365	8,469	309	7,098
復興 AP ローン	114	5,277	0	0	114	5,277	89	4,018

#### ⑤ 中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業等の活用支援

震災からの復旧復興を目指すお客様に対して、中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業等の活用を案内するのみでなく、補助金が交付されるまでのつなぎ融資や自己負担部分への融資を支援しております。

令和2年4月から令和2年9月までの、中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業等に関する補助金つなぎ融資の実績は1先/12百万円、また、令和2年9月までの累計は87先/86億19百万円、自己負担部分への融資対応実績は20先/12億61百万円となっております。

また、漁業者団体や水産加工流通業者等の復興を支援するための水産加工場施設整備事業等を活用されるお客様への対応を行い、水産加工場施設整備事業に関する補助金つなぎ融資の実績は令和2年9月までの累計で8先/23億10百万円、自己資金部分への融資対応は6先/3億48百万円となっております。

中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業等に関する補助金つなぎ融資の取扱いは続いており、震災復旧復興に向けた施設整備支援等を今後も継続してまいります。また、水産加工場施設整備事業等に関する補助金つなぎ融資についても同様であり、地元企業の成長や地域雇用の拡大といった、被災地域の活性化支援も続けてまいります。

#### ⑥ 東日本大震災事業者再生支援機構及び岩手（宮城）産業復興機構の活用支援

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。

令和2年12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。

今後も、新規の相談案件はもちろんのこと、機構を活用したのち、経営再建計画が当初計画通り進まない事業者への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なかには、東日本大震災の発生後9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ります。機構債権については、DDS化等により金利負担が低減されている等のお客様にとっては有益なものもある一方で、コベナント条項等により経営の自由度が一定程度制限されている場合もあります。そのようなことから、業績が好調に推移しているお客様においては、その後のモニタリングの中で早期に機構債権を完済し、事業再生を完了したい等のニーズも存在します。このニーズを受け、当行では、これまでに累計31先/1,847百万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。

一方、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、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～ 平成31年3月	平成31年4月～ 令和2年12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	55先	0先	55先	21億円
岩手産業復興機構	44先	0先	44先	11億円
宮城産業復興機構	13先	0先	13先	3億円
合計	112先	0先	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	21先	1先	9先	31先
リファイナンス支援金額	1,270百万円	2百万円	575百万円	1,847百万円

### 【支援事例 3】

#### 機構買取債権の一括返済による事業再生完了支援事例

本事例のお客様は、岩手県沿岸部にてギフト・インテリア用品の販売を営む事業者です。東日本大震災により店舗が半壊、倉庫が全壊し商品や在庫が流出する等の甚大な被害を受けました。店舗の再建にあたり、いわゆる二重ローンの状態となったため、機構による債権買取支援を受け事業再生を図りました。

その後、地域の復興も進み売上も徐々に回復してきておりましたが、平成 28 年に発生した台風 10 号の影響により、店舗や商品等に再び大きな被害を受けることとなりました。

現在では、この二度にわたる被災を乗り越えて、企業努力および各支援機関の協力もあり、今後の見通しがある程度立てられるまでに業績が回復してきております。

一方、業績が回復することと相まって、繰越欠損額が減少してきていたことから、このままでは今後必要となる Exit に伴い多額の債務免除益が発生することが予想され、お客様は早期に機構に対して一括返済が必要な状況に迫られました。

当行では、お客様からの相談を受けて、同社の業績のみならず、地域商店街の活性化等に寄与する企業としての地域貢献度も十分に考慮し、従前からのメイン行としてリファイナンス資金を対応しました。買取債権について機構へ一括返済を行い、事業再生が完了した支援の事例となっております。

### 【支援事例 4】

#### 機構買取債権の一括返済による事業再生完了支援事例

本事例のお客様は、岩手県沿岸部にて鮮魚販売および魚介類の加工販売を営む事業者です。東日本大震災により加工場が全壊する等の甚大な被害を受け、干物等の自社加工品が販売不能な状態となりました。事業再建にあたり、いわゆる二重ローンの状態となったため、機構による債権買取支援を受け事業再生を図りました。

その後、店舗での営業を継続しながら、新たに冷凍・冷蔵庫車両を利用した移動販売も開始する等して売上回復に努めてまいりました。その結果、徐々にではありますが業績改善に繋がってきております。

一方、機構による支援期間中においては、契約上、一定程度経営の自由度が制限されていることもあり、お客様は機構に対する一括返済の検討を開始いたしました。

当行では、お客様からの相談を受けて、同社の業績のみならず、地域基幹産業を担う事業者としての地域貢献度等も十分に考慮し、従前からのメイン行としてリファイナンス資金を対応しました。買取債権について機構へ一括返済を行い、事業再生が完了した支援の事例となっております。



## ⑦ 「個人版私的整理ガイドライン」の活用支援

当行では、東日本大震災で被災されたお客様に対して、生活再建に向けた積極的な支援を行っております。なかでも、個人版私的整理ガイドラインを活用した二重債務問題の解決に力を入れており、令和2年12月までの累計で、債務整理開始の申出が39件、うち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の支援を実施しました。その後も、本制度を活用して債務整理を行ったお客様に対し、新たな住宅資金の供給を行うなど、防災集団移転促進事業について、土地買上代金の全額を債権に充当してもなお債務が残る場合であっても、当該抵当権の解除に応じるなど、復興に向けた柔軟な対応を行っております。

東日本大震災から9年が経過し、間もなく10年を迎えようとしていることから個人版私的整理ガイドライン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が薄れてきた感はありますが、引続き、本制度を活用して債務整理を行ったお客様への住宅資金の対応、ガイドラインの周知及び利用促進についても、ポスターやパンフレットを活用し、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 アグリビジネス支援

##### a ビジネスマッチングの強化

当行では、一層の農林水産事業者の成長・発展を図り、地域経済の活性化に向けて中長期的な伴走型本業支援に取り組むこととしております。具体的にはアグリビジネスに取り組んでいる事業者に対する売上拡大や6次産業化（商品企画・開発）に対し、ビジネスマッチングの取組みを強化して支援を実施しております。

商品登録件数、マッチング件数等について令和2年度第2四半期までは、新型コロナウイルス感染症の影響もあり低迷しておりましたが、令和2年下期に入り増加傾向となっております。関東近郊のバイヤーへの販路拡大を検討する生産者が増加したことが要因の1つであります。これまでは「商品・サービスの売り」登録が大半を占めておりましたが、商流の双方向を繋ぐ「商品・サービスの買い」登録を多く行うことで、販路拡大支援を強化した取組みが少しずつではありますが浸透してきている状況となっております。

ビジネスマッチングは、成約してお客様の売上増加に寄与するまで時間を要す取組みであることから、支援先数の増加を図るとともにモニタリングを通じて継続的な伴走支援として取り組んでまいります。

## 【ビジネスマッチングモニタリングの状況】

	R1 年度/ 3 月末	R2 年度/ 6 月末	R2 年度/ 9 月末	R2 年度/ 11 月末
アグリ 16 業種融資取引先数	1,595 先	1,590 先	1,574 先	1,559 先
アグリ 16 業種融資残高	32,443 百万円	35,662 百万円	36,396 百万円	36,569 百万円
商品等登録件数	28 件	1 件	11 件	59 件
マッチング件数	99 件	2 件	12 件	43 件
マッチング成約件数	16 件	0	3 件	10 件
マッチング成約高	2,340 千円	408 千円	859 千円	1,728 千円
マッチング手数料	136 千円	36 千円	83 千円	126 千円
6 次産業化（商品化）着手件数	2 件	2 件	3 件	5 件
6 次産業化（商品化）件数	1 件	0	1 件	1 件

※R1 年度の商品等登録件数から 6 次産業化（商品化）件数までの実績は年度実績の累計。R2 年度については各月末までの迄実績

※商品登録件数：営業店にて“売りたい”、“仕入れたい”、“製造を依頼したい”等のニーズを顧客から「とうぎんビジネスマッチングサービス申込書」を徴求し行内イントラネットワークに登録した件数

※マッチング件数：ニーズに対し他の営業店が対応して自店の顧客に紹介した件数

### b ファンドを活用した長期伴走型支援

当行では、長期的な安定資金を必要としている事業者に対する資本性資金提供の他、出資者の連携による「経営面へのコンサルティング」「販路拡大等の伴走型支援」を行い、事業者の成長を促すことを目的とし、平成 31 年 2 月に「とうぎん・もりしんアグリ投資事業有限責任組合（呼称：“とうぎん・もりしんアグリファンド”）」を設立しております。

令和 2 年 9 月までに、計 10 回の経営支援委員会を GP および LP と開催し、ファンド候補先に係る要件の確認や出資・配当についての意見交換を行っております。また、候補先の抱える課題解決に向けて、各 GP・LP におけるノウハウを提供しながら、経営支援委員会で議論しています。

令和 2 年 5 月には同ファンドの出資第 1 号案件として「いちご栽培を行う事業者」へ 20 百万円の第 3 者割当増資による出資を行っております。

農業は岩手県の基幹産業であり、農業の発展が岩手県の発展には不可欠です。今後も GP および LP と連携し新たな支援先を検討してまいります。出資という手法を活用することで、農業の活性化ひいては地域経済の活性化に貢献するよう農業従事者の支援を今後も積極的に行ってまいります。

## 【支援事例 5】

### 創業者に対する伴走型支援の実施及びファンドを活用した支援

本事例のお客様は、岩手県沿岸部にていちご栽培を行う事業者です。事業者は岩手県気仙地区の恵まれた冷涼な夏と降雪が少ない気象条件により、いちごの2年8季取りの生産技術を確立させ、岩手県内初となるいちごの通年栽培の産業化を計画しておりました。当行では法人設立段階から支援を開始し、事業計画書の策定支援や各種専門家の紹介等を行いました。また、事業開始後においても、当行取引先とのビジネスマッチングによる販路開拓支援を行う等の伴走型支援を実施してまいりました。

令和2年5月には経営基盤の強化を図るため、「とうぎん・もりしんアグリ投資事業有限責任組合」による出資を行っております。お客様は岩手県気仙地区を一大いちご産地にしたいという思いから、地元農家の指導、育成等も計画しており、今後はいちご栽培による地域活性化といった波及効果も期待されている事業となっております。

#### c 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。

令和1年度は3つの商談会に参画いたしました。商談会終了後の継続商談も含めた商談結果は、地方銀行フードセレクションが当行誘致先数11社、成約先数21先、売上金額56,630千円、沖縄大交易会が当行誘致先数3社、成約数6先、売上高7,500千円となり、販路拡大・売上拡大支援に繋がりました。

令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により売上が減少する企業が増加し、多くの企業で新たな販路開拓が課題となりました。

各種相談会は延期やオンラインでの開催に変更となりましたが、オンライン商談会においても支店担当者は「お客様の事業や商品の特徴・特性」を理解するよう努めております。また、会社・商品PRの出店情報登録時に、バイヤーへの訴求力を高める助言を行い、さらにオンライン商談会に同席するなど、リアル商談会と同様に売上拡大に向けた伴走型支援に取り組んでまいります。

【令和1年度の商談会の実績】

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
開催地	盛岡市	東京都	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	令和1年6月	令和1年9月	令和1年11月
開催規模	バイヤー：181社 出展者：101社	バイヤー：13,412名 出展者：1,031社	バイヤー：305社 出展者：345社
当行誘致先数	19社	11社	3社
成約先数		21先	6先
売上金額		56,630千円	7,500千円

【令和2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	リアル商談会(盛岡市)	オンライン商談会	オンライン商談会
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	令和2年11月	令和2年10月～ 令和3年3月	令和2年11～12月
当行誘致先数	10社	7社	5社

B 医療・介護ビジネス支援

a 「とうぎん医療・介護ローン」による支援

当行では、平成26年5月より「とうぎん医療・介護ローン」の取扱いを開始し、医療・介護事業者へ必要な資金を円滑に提供することで支援を行ってまいりました。「とうぎん医療・介護ローン」では、「はるかプラン(運転資金・設備資金)」、「みらいプラン(開業資金)」、「きずなプラン(貸貸用医療介護福祉施設等の設備資金)」の3つをラインアップしています。

医療・介護のビジネス支援には、社会保障費の財源の問題や、少子高齢化問題、介護難民問題等様々な難解な問題を抱えております。地域における高齢化率の上昇により医療・介護に関する需要増加が見込まれており、今後も引き続き施設整備が求められています。当行では、「とうぎん医療・介護ローン」を通じ医療介護事業者へ円滑な資金供給を行い、令和2年9月末時点の残高は69億4百万円となっております。

当行では、引き続き「とうぎん医療・介護ローン」を通じ、金融機関として地域における医療・介護事業に対する支援を積極的に取組んでまいります。

## 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

当行では平成28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間での様々なマッチングに貢献できる態勢の整備に努めております。

「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、「とうぎんビジネスマッチングサービス」では、顧客間で商取引が成立した場合に、紹介手数料の收受を規定しております。

#### ■ 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。

令和1年度は登録件数、紹介件数、成約件数のすべてにおいて前年度を大幅に超える実績となっております。この結果は、行内イントラネットワークによるビジネスマッチングが行内に広く浸透してきたものと捉えております。

一方、さらに深度ある取組みとして、本業支援の対価で顧客紹介手数料を頂こうとした場合、「とうぎんボードでは情報管理や体制整備が難しい」という課題を認識しました。課題解決のため、令和1年度末に、社名開示可能で商取引に直結するようなマッチング情報の登録は「とうぎんビジネスマッチングサービス」へ集約するよう、行内規定や運用、システムの見直しを行っております。

結果として、「とうぎんボード」の令和2年度上期登録件数は前年同期比で減少しておりますが、「とうぎんビジネスマッチングサービス」の令和2年度上期登録件数は前年同期比で増加しております。また、「とうぎんボード」と「とうぎんビジネスマッチングサービス」の成約件数合計は、前年同期比を上回る件数で推移しております。

**【活用実績】**

	登録件数	紹介件数	成約件数
平成30年度上期	51件	37件	8件
平成30年度下期	36件	65件	1件
令和1年度 上期	44件	111件	2件
令和1年度 下期	117件	152件	14件
令和2年度 上期	36件	33件	0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。本サービスの提供により商談成約となった際には、取引先より成功報酬として手数料を頂いております。

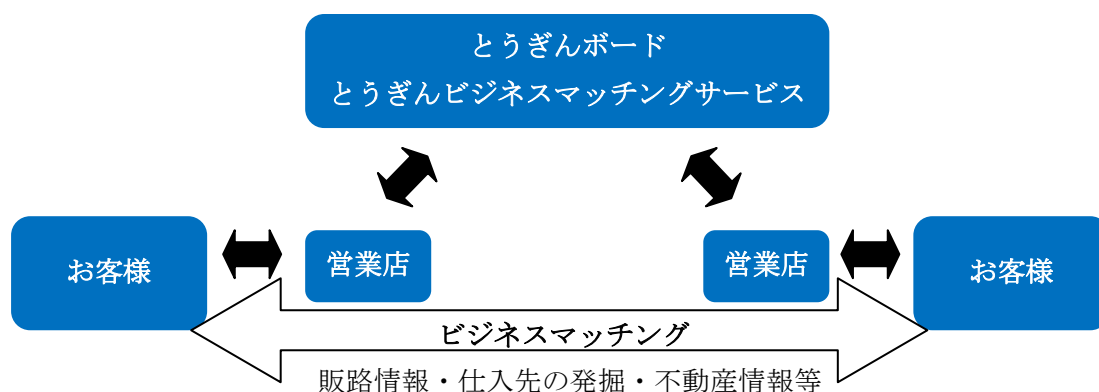
深度ある情報の登録を「とうぎんビジネスマッチングサービス」に集約したことから、登録件数・紹介件数・成約件数ともに今年度は前年度実績を上回る見込みとなっております。

件数は増加傾向にはありますが、本業支援の深化という側面からはまだ不十分であると認識しております。当行ネットワークを最大限に活用し、お客様の持つ事業ニーズを最適なお取引先にご紹介し企業価値の向上に繋げていくために、営業店間の連携を深め、情報収集に取り組んでまいります。

**【活用実績】**

	登録件数	紹介件数	成約件数
平成30年度上期	17件	20件	26件
平成30年度下期	9件	17件	11件
令和1年度 上期	31件	55件	12件
令和1年度 下期	41件	18件	17件
令和2年度 上期	44件	60件	32件

## 【行内イントラネットワークの活用イメージ】



### 【支援事例 6】

#### 「とうぎんビジネスマッチングサービス」を活用したマッチング支援

本事例のお客様は岩手県内の精密板金加工を得意とする製造業のお客様です。新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、自社の製造ノウハウを活かした「足踏み式アルコール噴射機」と「スクリーン(飛沫防止板)」を開発しました。

コロナ禍で満足な販路開拓営業ができない中、当行では行内イントラネットワークを活用したマッチングを提案しました。同じ製造業はもちろん、介護施設や医療機関、飲食店といった幅広い業種の 10 先とマッチングが成立し販路開拓に大きく貢献した事例となっております。

## B 地方自治体との連携

当行では、地方創生に向けた連携協定を締結した自治体への支援や地域の活性化に繋がるような地域特産品の開発支援、その他地域の抱える課題解決に資する取組みを通じて、地方創生に貢献しております。

連携協定を締結している遠野市では、観光・物産を軸とした経済活性化に向けて、一般社団法人遠野ふるさと商社から地域の観光施設運営事業や地域商社事業の承継を受け新たに設立された「株式会社遠野ふるさと商社」に対して出資を行っております。

また、同じく連携協定を締結している洋野町では、洋野町総合計画審議会に委員として参画しており、策定済みの第 2 期まち・ひと・しごと創生総合戦略(令和 2 年度～令和 6 年度)への様々な支援を実施してまいります。

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、滝沢氏、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を積極的に取組ん

でまいります。

### ③ 早期の事業再生に資する方策

#### A 中小企業再生支援協議会の活用支援

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、中小企業再生支援協議会(以下、「協議会」という)を活用した支援を行っております。令和2年4月から令和2年9月における協議会の新規相談件数は5先となっておりますが、最近の傾向を踏まえると損益分岐点売上の確保が困難で、合実計画の策定が出来ず暫定計画となってしまう割合も高くなっており、売上確保のための本業支援が課題となっております。

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ものとなることから、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)】

平成 29 年度	7 先
平成 30 年度	12 先
令和 1 年度	9 先
令和 2 年度 上期	5 先



## 【支援事例 7】

### 中小企業再生支援協議会を活用した建設・運送業のお客様への支援事例

本事例のお客様は、主にハウスメーカーの下請けとして一般住宅向けの設備工事業を営む事業者です。近年は住宅着工棟数の減少もあり売上が低迷し、前期決算において赤字となっておりました。このような事業環境の中、新型コロナウイルス感染症拡大を受けて今後の見通しが更に不透明なものとなり、資金繰りについての相談を受けました。

これを受けて当行では、今後の資金繰り見通しを確認し資金不足額を算定いたしました。その結果、既存借入金の元金据置のみでは資金不足となることが判明し、新規融資の対応も必要となりました。ただし、取引金融機関も多く、その調整には時間を要することが予想されたことから、その調整機関として協議会を活用する事といたしました。

その結果、他金融機関からの条件変更が早期に取りまとめられ、当行の新規融資により当面の資金繰りに目途がつくこととなりました。今後は、協議会からの支援も受けながら事業計画の策定を行い、改善を図る見込みとなっております。

## B 地域経済活性化支援機構の活用支援

有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている事業者の事業再生を支援するため、地域経済活性化支援機構(以下、「REVIC」という。)を活用した支援を行っております。

REVICは、従前からの事業再生支援に加えて、地域経済の活性化支援に係る新たな業務が追加され、機構の関与する事業再生案件のみならず、地域金融機関やその融資先、地域金融機関の事業再生子会社や事業再生ファンドに対する専門家派遣等を行うことができる等、地域金融機関の事業再生をサポートする体制がとられております。

当行では、REVICを活用し、2先のお客様に対し専門家派遣による「体質強化」を目的としたコンサルティングを実施いたしました。

また、改正機構法により、事業者の債務整理を行うと同時に代表者等保証人の保証債務について一体整理を行う「特定支援業務」も追加されたことから、第二会社方式による3先の事業再生において、REVICを活用した不採算事業会社の債務整理を実施いたしました。

当行では、REVICがこれまで蓄積してきた実績やノウハウを活用し、被災地の復興のみならず、構造不況や後継者問題等を抱え、収益改善の展望が描けない事業者の転業・廃業支援を含め、今後もREVICを活用しながら事業者のライフステージに沿った支援を行ってまいります。

## C 認定支援機関としての経営支援

当行では、平成24年8月に施行された「中小企業経営力強化支援法」に基づき平成24

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態勢を整備しております。

#### 【認定支援機関としての支援実績（令和 2 年 9 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
合計	116 件	63 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。

支援の取組みに際しては、潜在的なニーズの掘り起こしが重要であり、「代表者の年齢」や「財務状況」等を条件に想定される対象先を本部で抽出のうえ、営業店に還元し、本部の営業店担当者が帯同訪問する等、能動的なアプローチに取り組んでおります。

M&A 業務（提携会社への紹介含む）は、令和 1 年度の成約実績 2 件、令和 2 年度の成約実績 2 件となっております。令和 2 年 11 月末現在 4 件の案件に取り組んでおり、徐々に取組件数が増加しております。

新型コロナウイルス感染症により多くの業界が影響を受け、さらに廃業を検討する中小企業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企業の存続に貢献するため、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。

## 【支援事例 8】

### 調剤薬局の事業承継支援(M&A)

取引先の譲渡企業は門前調剤薬局を 20 年間経営してきましたが、経営者自身先行きに不安を感じ事業譲渡を決意しました。譲受候補企業はいましたが、事業承継経験が浅いこともあり、メイン行である当行へ事業譲渡全般の相談をされました。

当行では提携会社を取引先（譲渡企業側）のアドバイザーとして紹介し、支店・本部担当者はM&A実務面を提携会社と三者協働で支援する一方、社内法務体制の整備や、利害関係者である従業員等への対応をフォローするなど、寄り添った支援を行いました。

お客様からは、細部まで行き届いたサポートへの感謝と今後の更なる取引継続を希望されるお言葉をいただいた事例となっております。

### 3. 剰余金の処分の方針

当行は、銀行業の公共性を踏まえ内部留保の充実に努めるとともに、配当につきましても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。令和2年9月期につきましては、普通株式の期末配当は1株あたり25円の配当を実施、第1種優先株式については約定に従った配当を行っております。また、当初の計画以上に内部留保の積み上げを図っており、令和19年9月末には国の資金100億円を返済するための財源として利益剰余金を確保できる計画となっております。なお、当行は本計画以上に利益剰余金が積み上がった場合、国の資金について早期返済を行うことを検討してまいります。

### 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には、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、迅速かつ的確な意思決定と業務執行を行い、適正な監督機能を確保するため、社外取締役の選任と監査等委員会及び内部監査部門が連携し、以下の体制をとっております。

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、令和2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、社外役員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。

常務取締役以上で構成される常務会は原則毎週開催し、迅速な意思決定を行う体制を整備し、令和2年度上期は32回開催しております。常務会は取締役会で定めた基本方針に基づく業務

執行や、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、当行は令和2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、企業価値の向上を図っております。監査等委員会は監査等委員である社外取締役3名を含む4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4名が、常務会については常勤監査等委員2名が出席し、適切な提言・助言を行っております。また、業務執行の迅速化を図るため、執行役員制度を導入しております。

## (2) 業務執行に対する監査又は監督の体制及び今後の方針

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

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

また、会計監査人による外部監査は、北光監査法人と監査契約を締結し、厳正な監査を受け、会計処理の適正化を図っております。

## (3) 与信リスクの管理（不良債権の適切な管理を含む）及び市場リスクの管理を含む各種リスク管理の状況並びに今後の方針

### ① リスク管理体制

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

リスク管理の基本方針では、リスクを定量化し自己資本と対比して管理する「統合リスク管理」と、統合リスク管理以外の手法による「その他リスク管理」とに区分しております。前者は、資産・負債の総合管理、自己資本管理、流動性リスク管理に係る事項も含め、経営陣と関係部で構成するALM委員会において管理する体制としております。後者は、リスクの種類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）において、基本方針として、信用リスク管理態勢の整備、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、態勢及び役割、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態勢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、営業店からの毎月 1 回の期日経過債権の報告や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、信用リスク管理として、態勢を強化するとともに、管理の適正化を図り、取組方針協議を基に、これまで以上に本部が積極的に関与し、経営改善や事業再生の可能性が高いと見込まれる取引先を健全な企業に立て直すための支援を行ってまいります。

### 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、リスク管理の方針および管理体制を整備しております。

具体的には、每期、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、流動性リスクの特定・評価・モニタリング・コントロール等の重要性を十分に認識し、リスク管理規程、ALM 運営方針、流動性リスク管理規定、市場運用業務等の運用管理基準、業務継続計画等の規定を定めております。月次の ALM 委員会において、資金の運用・調達状況の予測に基づく中長期的な資金動向の報告を行うほか、流動性リスク管理規定に日次・月次等の定例報告を定め、重要な事項については随時報告する体制としております。また、業務継続計画の実効性の向上を図る目的で、年 1 回、流動性危機時を想定した訓練を行っております。

#### ⑥ オペレーショナルリスク管理

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

事務リスクについては、事務規程の整備、研修およ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、新日本有限責任監査法人から委託業務に係る内部統制の状況を把握し、その有効性の評価に利用する報告書（日本公認会計士協会監査・保証実務委員会実務指針第 86 号「受託業務に係る内部統制の保証報告書」に基づき、受託会社監査人が提供する保証業務）を毎年受領しモニタリングを実施するとともに、年 1 回基幹システムの運営・管理を委託している株式会社エヌ・ティ・ティ・データに対しシステム監査を実施することにより、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、当該主管部署ごとに管理体制の堅確化に努め、また、内部監査の実施により、リスクの顕在化を抑制しております。