

経営強化計画の履行状況報告書

平成 27 年 12 月

家庭の銀行



| 目 次 | |
|---|----|
| I. 平成 27 年 9 月期決算の概要 | 1 |
| 1. 経営環境 | 1 |
| 2. 決算の概要（単体） | 1 |
| II. 経営の改善に係る数値目標の実績 | 4 |
| 1. 収益性を示す指標（コア業務純益） | 4 |
| 2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率） | 4 |
| III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況 | 5 |
| 1. 収益性の確保 | 5 |
| 2. 業務の効率性の確保 | 17 |
| IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況 | 24 |
| 1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化 | 24 |
| 2. リスク管理の体制の強化 | 25 |
| 3. 法令遵守の体制の強化 | 27 |
| 4. 経営に対する評価の客観性の確保 | 28 |
| 5. 情報開示の充実 | 28 |
| V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の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 | 28 |
| 1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化 | 28 |
| （1）中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率 | 28 |
| （2）中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備 | 30 |
| （3）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 | 31 |
| （4）中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画の適切かつ円滑な実施 | 32 |
| 2. その他主として業務を行っている地域における経済活性化 | 32 |
| （1）地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援割合） | 32 |
| （2）創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化 | 34 |
| （3）経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業者を含む）に対する支援に係る機能の強化 | 34 |
| （4）早期の事業再生に資する方策 | 38 |
| （5）事業の承継に対する支援に係る機能の強化 | 38 |
| （6）CSR（企業の社会的責任）への取組み | 39 |
| VI. 剰余金の処分の方針 | 40 |
| 1. 配当についての方針 | 40 |
| 2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針 | 40 |
| VII. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況 | 41 |
| 1. 経営管理に係る体制（内部監査等） | 41 |
| 2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等 | 41 |

I. 平成 27 年 9 月期決算の概要

1. 経営環境

中国経済の減速懸念を背景とした世界的なリスク回避の動きが強まるなか、一方では米国の利上げ時期に注目が集まるなど、世界経済・金融の先行きが不透明な環境となっております。

我が国の経済は、新興国経済の減速に伴い、輸出や生産面に影響などがみられるものの、個人消費や雇用・所得環境の改善に支えられ、緩やかな回復基調が続いております。

一方、当行の地元である青森県及び函館地区の地域経済においても、設備投資や個人消費について持ち直しの動きがみられるなど、緩やかな回復基調にあります。

2. 決算の概要（単体）

（1）資産・負債の状況（単体ベース）

主要勘定のうち、預金残高は、年金、給与振込等の基盤取引の増強に努め、個人預金を中心に前年同期比 231 億円増加して 1 兆 9,164 億円となりました。なお、譲渡性預金を含めた総預金残高は、前年同期比 253 億円増加して 1 兆 9,735 億円となりました。

貸出金残高は、地元の中小企業等向け貸出、住宅ローンを中心に増強に努めたことから、前年同期比 556 億円増加して 1 兆 3,667 億円となりました。

有価証券残高は、内外ともに、金利リスクの高まり等を踏まえ、ヘッジ手段を併用したオペレーションを継続し、前年同期比 5 億円減少して 4,262 億円となりました。

【資産・負債の推移（単体）】

（単位：億円）

| | H27/9 | | | H26/9 実績 | H27/9 計画 |
|--------|--------|-------|--------|-------------|-------------|
| | 実績 | 前年同期比 | 計画比 | | |
| 資 産 | 21,454 | +656 | +210 | 20,798 | 21,244 |
| うち貸出金 | 13,667 | +556 | +307 | 13,111 | 13,360 |
| うち有価証券 | 4,262 | Δ5 | Δ1,796 | 4,267 | 6,058 |
| 負 債 | 20,669 | +627 | +226 | 20,042 | 20,443 |
| うち預金 | 19,164 | +231 | +172 | 18,933 | 18,992 |

（2）収益の状況（単体ベース）

資金利益は、利回りの低下により貸出金利息が前年同期比 2 億円減少しましたが、有価証券利息配当金が前年同期比 4 億円増加したことから、前年同期比 3 億円増加して 139 億円となりました。また、預かり資産の販売が順調に推移したことにより、役務取引等利益が前年同期比 3 億円増加した結果、コア業務粗利益は、前年同期比 6 億円増加して 156 億円となりました。

一方、経費は、主に預金保険料率の低下により、前年同期比 3 億円減少して 114 億円

となりました。以上により、コア業務純益は、前年同期比 9 億円増加して 41 億円となりました。

与信費用（一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理額）は、前年同期に計上した一般貸倒引当金の戻入益の反動減により、前年同期比 7 億円増加して 7 億円となりました。

有価証券関係損益（国債等関係損益＋株式関係損益）については、株式関係損益が前年同期比 5 億円増加しましたが、国債現物と先物等ヘッジ取引との合成運用において発生した費用を 19 億円計上したため（前年同期比 9 億円の費用増加）、前年同期比 4 億円損失が増加して 12 億円の損失となりました。

以上により、経常利益は前年同期比 2 億円減少して 26 億円、当期純利益は前年同期比 4 億円減少して 21 億円となりました。

【損益状況の推移（単体）】

（単位：億円）

| | H27/9 | | | H26/9 | H27/9 |
|--------------|-------|-------|------|-------|-------|
| | 実績 | 前年同期比 | 計画比 | 実績 | 計画 |
| 業務粗利益 | 136 | Δ3 | Δ6 | 139 | 142 |
| 【コア業務粗利益】 | [156] | [+6] | [+4] | [150] | [152] |
| 資金利益 | 139 | +3 | +3 | 136 | 136 |
| 役務取引等利益 | 16 | +3 | +1 | 13 | 15 |
| その他業務利益 | Δ19 | Δ9 | Δ10 | Δ10 | Δ9 |
| （うち国債等関係損益） | Δ19 | Δ9 | Δ9 | Δ10 | Δ10 |
| 経費 | 114 | Δ3 | Δ2 | 117 | 116 |
| （うち人件費） | 58 | +0 | Δ1 | 58 | 59 |
| （うち物件費） | 49 | Δ4 | Δ1 | 53 | 50 |
| 一般貸倒引当金繰入額 | Δ0 | +8 | Δ0 | Δ8 | 0 |
| 業務純益 | 22 | Δ8 | Δ3 | 30 | 25 |
| 【コア業務純益】 | [41] | [+9] | [+6] | [32] | [35] |
| 臨時損益 | 4 | +6 | +11 | Δ2 | Δ7 |
| （うち不良債権処理額） | 8 | Δ1 | Δ3 | 9 | 11 |
| （うち株式関係損益） | 7 | +5 | +7 | 2 | 0 |
| 経常利益 | 26 | Δ2 | +8 | 28 | 18 |
| 特別損益 | 1 | +1 | +1 | Δ0 | 0 |
| 税引前当期純利益 | 27 | Δ0 | +9 | 27 | 18 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 0 | +0 | +0 | Δ0 | 0 |
| 法人税等調整額 | 6 | +4 | +5 | 2 | 1 |
| 当期純利益 | 21 | Δ4 | +5 | 25 | 16 |

※1. コア業務粗利益＝業務粗利益－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

※2. コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額

－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

※3. 不良債権処理額＝貸出金償却＋個別貸倒引当金繰入額＋債権売却損－償却債権取立益

（３）自己資本比率の状況（単体ベース）

利益剰余金は着実に積み上がっておりますが、平成 27 年 7 月に劣後特約付社債 100 億円を償還したこと、また、中小規模事業者向け貸出等の増加によりリスクアセットが増加したことなどにより、自己資本比率は、前期末比 1.17 ポイント低下して 8.76%となりました。

| | H24/3 実績 | H25/3 実績 | H26/3 実績 | H27/3 実績 | H27/9 実績 |
|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 自己資本比率 | 10.94% | 10.75% | 11.13% | 9.93% | 8.76% |
| Tier1 比率 | 8.21% | 8.12% | －% | －% | －% |

※H26/3 より新基準(バーゼルⅢ)にて算出。

（４）金融再生法開示債権の状況

金融再生法開示債権は、前年同期比 9 億円減少して 243 億円となり、対象債権に占める開示債権の比率は、前年同期比 0.14 ポイント低下して 1.75%となりました。

また、厳格な基準による引当を実施した結果、金融再生法開示債権に対する保全率は全体で 93.13%と引き続き高い水準にあります。

今後も、不良債権発生抑制や、再生及び最終処理に向けた取組みの強化に努めてまいります。

(単位：億円)

| | H25/3 実績 | H26/3 実績 | H27/3 実績 | H26/9 実績 | H27/9 実績 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 破産更生債権及びこれらに準ずる債権 | 88 | 90 | 57 | 63 | 49 |
| 危険債権 | 227 | 175 | 172 | 166 | 183 |
| 要管理債権 | 49 | 48 | 10 | 22 | 10 |
| 開示債権合計 | 365 | 314 | 240 | 252 | 243 |
| 開示債権比率 | 2.81% | 2.39% | 1.78% | 1.89% | 1.75% |
| 保全率 | 91.37% | 88.85% | 93.74% | 92.09% | 93.13% |

II. 経営の改善に係る数値目標の実績

1. 収益性を示す指標（コア業務純益）

資金利益は、利回りの低下により貸出金利息が計画を 1 億円下回りましたが、有価証券利息配当金が計画を 3 億円上回ったことから、計画を 3 億円上回りました。また、預かり資産の販売が順調に推移したことにより、役務取引等利益が計画を 1 億円上回った結果、コア業務粗利益は、計画を 4 億円上回り 156 億円となりました。

一方、経費は、主に預金保険料率の低下により、計画を 2 億円下回り 114 億円となった結果、コア業務純益は、計画を 6 億円上回り 41 億円となりました。

(単位：億円)

| | H27/3 | H26/9 | H27/9 | H27/9 | | | |
|--------|-------|-------|-------|-------|-----|-------|-----|
| | 始期 | 実績 | 計画 | 実績 | 始期比 | 前年同期比 | 計画比 |
| コア業務純益 | 71 | 32 | 35 | 41 | +11 | +9 | +6 |

※1. コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額

－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

※2. 始期比につきましては、計画始期（H27/3）7,166 百万円が通期ベースであるため、H27/9 実績（半期ベース）4,119 百万円を 2 倍した 8,238 百万円と比較しております。

2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

経費（機械化関連費用を除く）は、計画を 35 百万円下回り 91 億円となりました。

一方、業務粗利益については、資金利益が計画を 3 億円上回り、また、役務取引等利益が計画を 1 億円上回りましたが、国債等債券関係損益が計画を 9 億円下回ったことから、計画を 6 億円下回り 136 億円となりました。この結果、業務粗利益経費率は、計画を 2.63 ポイント上回り 66.89%となりました。計画達成に向けて、国債等債券関係損益の改善等による業務粗利益の向上、及び一層の経費節減に鋭意努めてまいります。

(単位：億円)

| | H27/3 | H26/9 | H27/9 | H27/9 | | | |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 始期 | 実績 | 計画 | 実績 | 始期比 | 前年同期比 | 計画比 |
| 経費（機械化関連費用を除く） | 183 | 93 | 91 | 91 | △1 | △2 | △0 |
| うち人件費 | 116 | 58 | 59 | 58 | +0 | +0 | △1 |
| うち物件費 | 55 | 28 | 25 | 25 | △5 | △3 | +0 |
| 業務粗利益 | 285 | 139 | 142 | 136 | △13 | △3 | △6 |
| うち国債等債券関係損益 | △18 | △10 | △10 | △19 | △20 | △9 | △9 |
| 業務粗利益経費率 | 64.33% | 66.57% | 64.26% | 66.89% | +2.56% | +0.32% | +2.63% |

※1. 業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益

※2. 機械化関連費用には、事務機器等の減価償却費、機械賃借料、及びアウトソーシング費用（システム

共同化等運営費用)等を計上しております。

※3. 始期比につきましては、計画始期（H27/3）の経費（機械化関連費用を除く）18,348百万円、人件費11,650百万円、物件費5,544百万円、業務粗利益28,520百万円、及び国債等債券関係損益Δ1,860百万円が通期ベースであるため、H27/9実績（半期ベース）を2倍した経費（機械化関連費用を除く）18,238百万円、人件費11,772百万円、物件費5,086百万円、業務粗利益27,264百万円、及び国債等債券関係損益Δ3,956百万円と比較しております。

Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

1. 収益性の確保

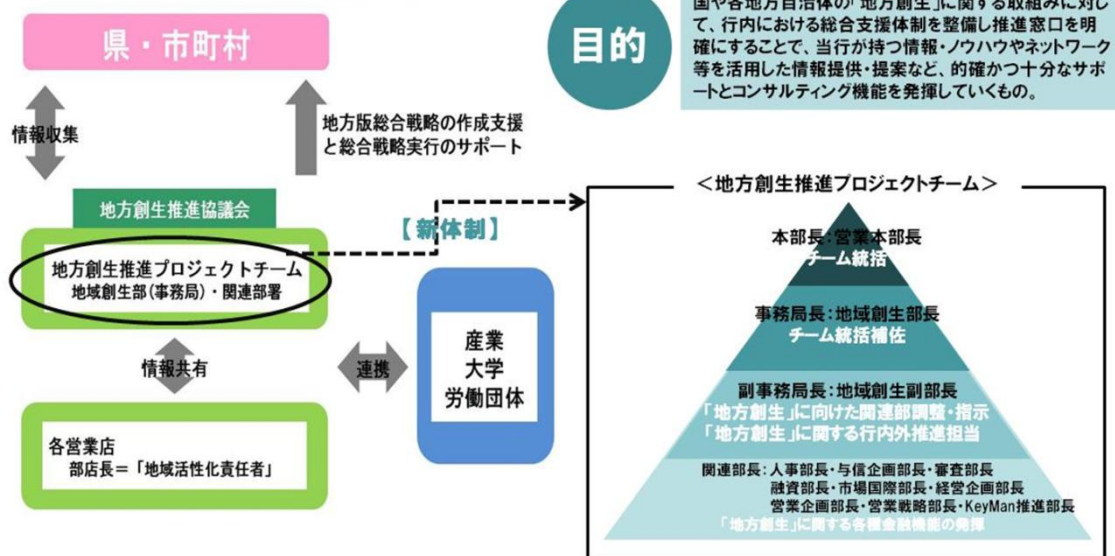
(1) 地域との協調・リレーション強化

① 地域活性化の積極支援

当行が地域活性化を積極的に支援していくことは、即ち、中長期的に当行の持続的な経営基盤の確立に繋がるという認識のもと、実効性のある施策を創造し、展開してまいります。平成27年4月、各地方自治体の「地方版総合戦略」策定への協力や推進について、地域金融機関として積極的に関与すべく、産業界・大学・労働団体と連携のうえ、総合支援体制を整備しております。

青森県は、アグリ（農業生産額全国8位、食料自給率全国4位）、再生可能エネルギー（風力発電導入量全国1位、導入基数全国2位）、医療・介護（自然豊かな環境でのサービス事業展開）、観光（青函の結び付きをより深める北海道新幹線の開業、世界自然遺産の白神山地など豊かな自然）など、ポテンシャルの高い地域資源を有しており、この魅力溢れる地域資源を活用した商品やサービス・技術を応援していくことが当行の使命であり、「地方創生のリード役」として取り組んでおります。

● 地方創生に向けた総合支援体制



具体的には、新設の「地域創生部」を中核とした「地方創生推進協議会」及び「地方創生推進プロジェクトチーム」を設置するとともに、全店の部店長を「地域活性化責任者」に任命いたしました。これらは、国や各地方自治体の「地方創生」に関する取組みに対する当行の総合支援体制を明確にし、創業支援、事業承継、移住定住促進等に関して当行が持つ情報、ノウハウ、ネットワーク等を活用した情報提供や提案など、的確かつ十分なサポートとコンサルティング機能を発揮していくことを目的としております。



A. これまでの地方創生関連活動について

平成27年4月以降、地域創生部が青森県内40自治体、函館地区2自治体を担当する営業店を対象として、各自治体の総合戦略の策定状況や方向性についてヒアリングを実施し、自治体毎の情報量格差や金融機関に対する支援ニーズ等について分析しております。あわせて各自治体に対して、担当営業店との訪問活動による情報収集を実施しております。

これまでの情報収集等を踏まえ、自治体情報をマップ形式に一覧化したうえで行内情報共有とニーズ把握に努めております。具体的には、各自治体と締結している協定等の内容、各地域の強みである資源・素材・産品等を活かした取組みのイメージ、成長3分野（アグリ、再エネ、医療・介護）の取組み分布等の把握を通じて、各自治体に対する提案ニーズ発掘に尽力しております。

また対象となる42自治体のうち26自治体においては、「地域活性化責任者」である営業店部店長が、自治体の総合戦略推進組織に推進委員等として都度参画し、総合戦

略の策定への協力を実施しており、各自治体の策定状況等を把握しております。

B. 各自治体に対する提案活動の実施について

平成 27 年 5 月より、当行が総合戦略推進組織を通じて参画している 26 自治体を中心に、総合戦略の策定状況のヒアリングに合わせ、当行がこれまで実施してきたアグリビジネスやビジネスマッチング等の具体的な取組事例をミニディスクロージャー誌やニュースリリース等を通じて紹介した提案活動を実施しております。

そうした活動を通じて各自治体の興味・関心の高いと思われる項目をピックアップし、掘り下げたヒアリングや情報交換・勉強会等を自治体と実施しており、共通する想定ニーズの絞り込みを行った、より具体的な提案活動に至っております。

引き続き営業店と連携し、自治体に対して具体的な提案活動等を通じて、地域活性化の積極支援を展開してまいります。

<自治体とのこれまでの協定締結実績>

| 締結日 | 市町村 | 取組み内容 |
|--------------|-----|--------------------------|
| 平成 23 年 7 月 | 弘前市 | シードルの街弘前構想の中核事業者への支援 |
| 平成 23 年 7 月 | 平川市 | 平川市における 6 次産業化モデル事業者への支援 |
| 平成 24 年 2 月 | 南部町 | 木村秋則自然栽培ふれあい塾の共催 |
| 平成 24 年 12 月 | 板柳町 | りんごまるかじり塾等への当行講師派遣 |
| 平成 26 年 6 月 | 八戸市 | 南郷地区の戦略的作物検討会議の講師仲介 |
| 平成 26 年 9 月 | 深浦町 | 新ビジネスモデルの創出や販路拡大支援 |
| 平成 26 年 11 月 | むつ市 | クラウドファンディングを活用した販路拡大 |

<自治体との連携による取組事例>

平成 27 年 10 月より弘前市との空き家問題解消に向けた取組みの一環として、同市から空き家解体に関する補助金等を受給するお客さまが、当行の「<みちのく>空き家解体ローン」を利用する場合の貸出金利を引き下げする提携を実施しております。

C. 大学等との連携

これまで当行は事業者と大学等との仲介役となり、創業・新事業に係る技術課題の解決及びアグリビジネスの活性化等に向けた連携支援体制の強化を目的に、青森県内の大学等と「産学連携協定」を締結しております。

今後地方創生の取組強化の一環としては、協定を締結している大学等以外との連携も重要であり、大学等が有する機能を最大限に活用し、地域の課題を解決できるよう連携強化に努めてまいります。

具体的には、平成 27 年 9 月に弘前大学が文部科学省に採択された「地（知）の拠点

大学による地方創生推進事業（COC+）」に参画のうえ、他大学等と連携して地域貢献を実施してまいります。

<大学とのこれまでの協定締結実績>

| 協定締結日 | 連携学校 | 相談テーマ |
|--------------|------------|------------|
| 平成 19 年 5 月 | 八戸工業大学 | 工学技術開発系 |
| 平成 19 年 6 月 | 弘前大学 | 医業、農業、バイオ系 |
| 平成 19 年 11 月 | 八戸工業高等専門学校 | 工業技術改良系 |
| 平成 24 年 9 月 | 八戸学院大学 | 農業経営プログラム |
| 平成 26 年 7 月 | 青森中央学院大学 | 海外ビジネス支援 |

② 地域特性を活かした産業振興への積極支援（アグリ、再エネ、医療・介護、観光）

A. アグリビジネスへの支援

農林水産業は、青森県の基幹産業に位置付けられるものであります。

青森県は「攻めの農林水産業」を推進し、「あおりブランド」の確立を目指しているなか、青森りんご、田子にんにく、大間マグロ、青森シャモロックなど当地ブランドが注目を浴びております。

当行では、農林水産事業へのサポート態勢を強化すべく、「農林水産業を川上として、農産物加工、製造、貯蔵、流通、販売、飲食、観光業などの川下まで商流を構成する『食』に関連する産業」をアグリビジネスと位置付け、平成 20 年 11 月より「アグリビジネス推進チーム」を設置し、食関連産業の支援強化に取り組んでおります。また、専門的な知識を持つ日本政策金融公庫認定の「農業経営アドバイザー」試験合格者 15 名、農林水産省から任命を受けた 6 次産業化ボランタリープランナー、ビジネスマッチング担当者を、本部・支店に配置し、農林水産事業者の経営に関する相談体制を整備し、農商工連携事業等に関する本支店一体となったサポート活動を実施しております。

平成 27 年度上期におけるアグリ関連の活動実績は、新規融資 55 件／3,071 百万円、情報収集を中心とした顧客面談先延べ 112 先、アグリ関連の ABL 実績 11 件／2,015 百万円となっております。

そのほか、平成 24 年 4 月より青森県南の南部町と共催で、「奇跡のりんご」で有名な木村秋則氏を講師とする「木村秋則 自然栽培ふれあい塾」を開講しております（4 月から 10 月まで延べ 5 回の実践講座）。地方銀行が主体となり、農法の普及を目的とした塾を開催することは、全国的にも稀であり、県内では初の取組みとなっております。平成 27 年 4 月も 50 名の塾生を迎え「第 4 回木村秋則自然栽培ふれあい塾」を開講、同年 10 月に閉講式を終えました。これまでの第 1 回から第 4 回の塾生は 287 名となりました。

引き続き、6次産業化や農商工連携などを推進するとともに、「食」関連情報の有効活用によるビジネスマッチング及びアグリビジネス関連融資等の提案へと発展させるなど、新たな付加価値の創造を目指した活動や、地域経済への波及効果が期待できる取組みを継続してまいります。

B. 再生可能エネルギーへの支援

平成24年7月に開始した固定価格買取制度を契機に、再生可能エネルギーに対する関心が高まっておりますが、青森県は風力発電の導入量で全国1位、導入基数で2位など風力発電に適した地域であり、また、太陽光発電についても、太平洋岸の日照時間や冷涼な気候が同発電に適した気象であることから、青森県は再生可能エネルギーに関して、非常に高いポテンシャルを有する地域であります。

当行では、取引先の再生可能エネルギー事業への参入を支援するため、本部担当者(3名)を配置するなど、取組み強化を図っており、平成27年度上期においては、新規融資23件/4,039百万円の実績となりました。

引き続き、これまでの風力発電、太陽光発電に加え、バイオマス、地熱や中小水力等の分野にも積極的に取組み、地域の自然エネルギーを活かした地域経済の活性化に取り組んでまいります。

C. 医療・介護分野への支援

医療・介護分野は、国の掲げる「日本再興戦略」において産業活性化の一端を担う分野とされており、いわゆる2025年問題(※)へ向けた地域包括ケアシステムの構築に向けて成長が見込まれる分野であります。また、技術進化や様々な研究の成果により、医療機器や薬等のヘルスケア産業も同様に市場の活性化が予測されます。

一方で、高齢化社会が進行していくなか、医師・看護師不足、後継者不在等、当分野を取り巻く環境は年々厳しくなっており、資金面のみならず、幅広い経営支援のニーズが高まっております。

こうした環境のもと、当行では、平成25年4月に当分野への支援に特化した「医療・介護チーム」を本部内に設置し、外部専門機関等との連携強化により「診療所の開業」、「介護事業の新規参入」、「病院等の建替え、設備更新」、「事業承継」等、総合的な支援に努めております。また、当分野は専門的スキルを要することから、関連資格の取得を進めており、「医業経営コンサルタント」2名、「医療経営士3級」3名、「介護福祉経営士2級」1名が合格しております。加えて、業界動向に関する情報提供の場として、事業者向けに「医療介護セミナー」なども開催しております。

平成27年度上期は、新規融資88件/10,738百万円の実績となり、当分野の融資残高は目標775億円に対して839億円となりました(平成26年度末対比56億円の増加)。

今後も医療・介護事業者への支援を通じて、地域の安全・安心した暮らしの創造に

寄与してまいります。

※2025年問題

2025年頃までに、団塊の世代が後期高齢者（75歳以上）となり、65歳以上の高齢者の割合が日本の全人口の30%を超え、介護・医療費等社会保障費の急増が懸念される問題のこと。

D. 青函圏を中心とした交流事業の推進

平成28年3月の北海道新幹線開業を見据え、観光を核とした地域経済の活性化を実現するため、平成23年4月、当行、弘前商工会議所、函館商工会議所は「津軽海峡観光クラスター会議」を設立し、以降、両市の交流事業が活発化しております。また、「青森県・北海道地区の交流促進」に関する業務提携を締結した北海道銀行等との連携企画の実施に向けた協議を行っております。

今後は、青森県内各地と函館・道南地区の業者がビジネスパートナーとなり得る人的交流や広域連携が一段と加速化することが予想されることから、当行は両地域の橋渡し役として、新たなビジネスモデルや新商品の創出、外国人観光客の誘致等に繋がる動きを活発化させ、「津軽海峡ブランド」構築の機運を更に高めてまいります。

平成28年度は、国内最大級の観光キャンペーン「青森県・函館ゲストイネーションキャンペーン」が予定されており、これまで以上に自治体や商工会議所等と連携した交流事業を展開してまいります。

③ 海外ビジネスサポート体制の強化

当行は、法人取引推進の一環として、海外情報の提供、海外進出支援、販路獲得・拡大支援、事業展開支援、潜在的な需要の掘り起こし等を目的に、お客さまの海外ビジネス支援に取り組んでおります。

具体的な取組みとしては、平成27年6月に当行主催で「くみちのく>ハラールセミナー」を開催いたしました。本セミナーでは、各専門家がムスリム観光客の受入れに必要な情報や、ASEAN市場におけるムスリムビジネスの展望と市場参入に向けたキーポイントについて講演し、県内外より食品業界や観光業界のお客さま47名が参加いたしました。セミナー終了後は、県内在住のムスリムの方々を迎えてパネルディスカッションを行ったほか、ハラール食品を試食・試飲しながら、関係者と交流する機会を提供いたしました。

また、平成27年9月に地方銀行及び地方自治体等との共催により、「FBC上海2015ものづくり商談会」を開催いたしました。本商談会では、日本の製造企業が材料・部品の現地調達や自社製品の販路拡大のために、調達品や販売品を展示し、中国ローカル企業や在中国日系企業と商談する業界特化型の商談会であり、493社（うち当行のお客さま3社）が出展し、商談件数は約12,000件、来場者数は約7,300人となりました。

(2) お客さまとのパートナーシップ強化

① KeyMan 活用によるお客さまの営業利益改善支援活動

第三次中期経営計画の「融資業務革新」において導入した KeyMan については、法人営業業務ツールとして全行的に浸透し、今後は徹底的に活用し、お客さまの本業支援に向け、より高いレベルで法人営業の取組みを展開していく重要なステージになります。

なかでも、「営業利益の改善」については、お客さまが創業期、成熟期、衰退期など、いかなるライフステージにあっても、本業の経営課題等を解決していくことであり、「お客さまの営業利益改善支援活動」を鋭意展開しております。

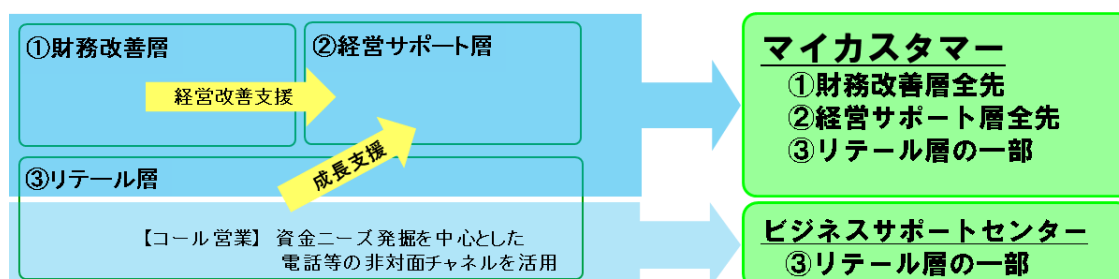
A. 法人営業活動基本方針

お客さまとのリレーション強化に努め、経営課題やニーズを的確に把握し、「事業性評価＝実効性のある具体的な支援策のご提案」を行い、「Win-Win」の関係構築を目指します。

<みちのく銀行の事業性評価>

- (a) お客さま（企業）のライフステージ、地域への影響度合い、財務面の課題、事業の継続性などについて、総体的に分析します。
- (b) 「戦略ミーティング」を開催し、営業利益改善に向けた実効性のある具体的な支援策を検討し、今後の取組方針、ご提案内容を決定してまいります。

<顧客セグメント別対応方針>



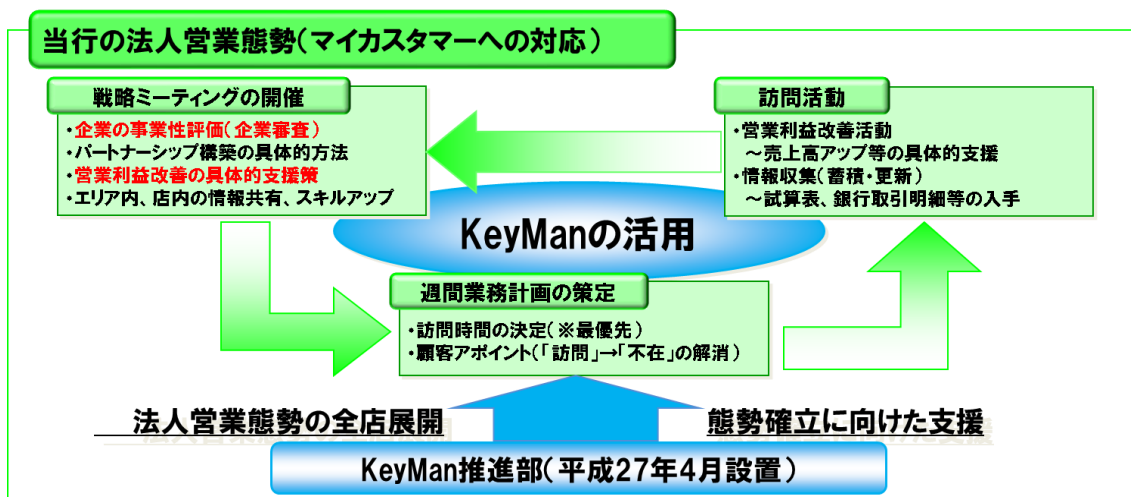
B. 法人営業活動方針（平成 27 年度方針）

平成 27 年度の「法人営業活動方針」は、当行が目指す法人営業態勢の確立に向け、訪問活動に重点を置いた施策の実践としております。

具体的には、「戦略ミーティング」の実効性を向上させ、お客さまの営業利益改善支援に向けた実現性のある提案を行い、一方で、お客さまとの有効面談をより一層増やすため、訪問活動を優先した「週間業務計画」を策定し、お客さま基準の「訪問活動」を強化しております。

こうした法人営業態勢のモデルパターンを展開するため、平成 27 年 4 月に KeyMan

推進部を新設いたしました。KeyMan 推進部の主な役割は、営業店への臨店指導やお客さまへの帯同訪問、情報提供等を行い、営業店と同じ目線に立って推進活動をハンズオンでサポートすることです。



C. 顧客セグメント別営業～「マイカスタマー」に対するリレバン営業の実践

既存のお客さまについては、「セグメント別営業」を展開しております。

一定額以上の年商規模を有しているお客さまを「財務改善層」と「経営サポート層」にセグメント分けし、「マイカスタマー」として、訪問活動を中心とした営業利益改善支援活動を展開しております。一方、年商規模が一定額未満のお客さまを「リテール層」とし、ビジネスサポートセンターを活用したコール営業等に努めております。

平成 27 年 9 月末のマイカスタマー2,104 先に対して、1 ヶ月の訪問実績は 1,924 先 (91%) と訪問頻度は向上し、お客さまとのパートナーシップ強化に向けた毎月の訪問活動が確実に定着しつつあります。

また、「お客さまの営業利益改善支援活動」を全行展開するなか、マイカスタマーのうち、営業利益改善のための具体的な提案を実施している先、又は実施が見込める先を「重点取組先」とし、平成 27 年 9 月末で 261 先を指定して活動しております。加えて、本活動について、職員の人事評価に反映させる仕組みを整備し、活動の強化に努めております。

一方、新規のお客さまへの営業展開については、平成 27 年度の取組みとして、特に、業容や雇用規模が比較的大きい地域の牽引企業について、本支店一体となった営業活動を継続的に実施していく態勢を整備しております。また、規模の大小に係らず、既存のお客さまから新たなお客さまを紹介してもらえるような関係を広く構築するため、既存のお客さまの満足度向上に鋭意努めてまいります。

② ライフサイクルに応じた質の高い金融サービスの提供（年金、預かり資産、個人ローン）

A. 個人営業課、窓口サービス課の連携による推進力強化

平成 24 年 4 月よりエリア営業体制を導入しておりますが、個人営業担当者を集約することで、切磋琢磨できる環境整備を図るとともに、個人営業戦略ミーティング（成功事例の発表、研修会等）を開催し、お客さまに対する具体的な提案内容を話し合うなど、実践的な OJT を行ってまいりました。

平成 27 年度からは、戦略ミーティングにテラーを参加させることで、エリア内の人材育成を図るとともに、個人営業課と窓口サービス課が成功事例・顧客情報・提案方法等を共有して活動しておりますが、エリアによっては、テラーの参加も含め戦略ミーティングの取組みに温度差がみられることから、戦略ミーティングの実効性を高めるため、本部所管部の担当者も戦略ミーティングに出席し、問題解決に向けサポート・アドバイスを強化しております。

加えて、窓口サービス課職員については、「繁閑ローテーション」を定着させることで、営業力の強化に努めております。「繁閑ローテーション」とは、営業日毎の繁閑に応じ、テラー配置人数の変更や、テラーと後方担当者との入替えを行うシフト体制であります。個人営業課職員との帯同訪問等をスケジュール化するなど、より実践的なセールス活動に取り組んでおります。

また、個人営業力強化の一環として、個人営業支援システムを活用した「マイカスタマー」制を導入しております。担当者を明確にして、お客さまのライフサイクルに応じた継続的な提案活動に取り組むことで、取引の維持、一層の拡大を図っております。

こうした個人営業課と窓口サービス課の連携による推進力強化に鋭意努め、お客さまとのパートナーシップ強化を実現してまいります。

個人営業支援システム(タブレット)活用による提案型営業の実践

個人営業戦略ミーティングの強化

- ・ お客さま毎の具体的な提案内容の検討、決定
- ・ 個人営業戦略ミーティングへのテラーの参加
- ・ 満期対策会議のタブレット活用（ペーパーレス化）



窓口サービス課の営業力強化

- ・ 窓口の繁閑に合わせた3パターンのシフト体制を構築しセールス機会、人財育成の時間を創出（繁閑ローテーション）
- ・ テラーと個人営業課職員との帯同訪問実施

マイカスタマー制の導入

- ・ お客さまを「マイカスタマー」（管理顧客）登録し、お客さま毎のライフプランを提供することで取引の維持、拡大に繋げる

ライフサイクルに応じた商品提案およびクロスセルの推進

20代 → 30代 → 40代 → 50代 → 60代 → 70代 → 80代

結婚・出産・マイホーム購入

- ローン
- 貯蓄
- 保険
- 預かり資産

お子さまの進学・独立

- ローンの見直し
- 保険の見直し
- 貯蓄の見直し

退職、医療・介護・葬儀・相続

- 年金
- 保険
- 預かり資産

お客さまとの一生涯のお付き合いを実現します

B. 年 金

人口減少が加速すると予測されているなか、年金は将来に亘り流動性預金の増強に繋がる重要な基盤取引と認識しております。現在、年金指定者の預金残高が個人預金全体の約3分の1を占めており、「生涯メイン化」をテーマに掲げ、年金指定の増強を推進しております。

社会保険労務士の資格を持つ職員を含め、年金専門スタッフを県内4地区（青森・弘前・八戸・むつ）と函館に計15名を駐在員として配置し、お客さまからの相談に対応し、年金請求・年金調査取次ぎサービスなども行っております。人財育成の観点からは、営業店職員に対して「年金通信講座（スキルアップ）」の受講を推奨し、年金専門スタッフによる営業店職員への研修を日々実施するなど、営業店の年金に関する手続き等の実務レベル向上を図っております。

こうした取組みの結果、平成27年9月末の年金振込額は、前年同月比7億円増加となり、年金振込件数は、前年同月比4千件増加して162千件となりました。引き続き、「年金に強いみちのく銀行」を目指し、無料年金相談会の開催など、地域のお客さまへのサービスを一層充実させ、年金受給者層へのアプローチを強化してまいります。

| | | 単 位 | H25/3 実績 | H25/9 実績 | H26/3 実績 | H26/9 実績 | H27/3 実績 | H27/9 実績 |
|----------|------|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 年金相談会開催数 | | 回 | 145 | 56 | 161 | 63 | 147 | 59 |
| 振込 指定 | 振込件数 | 千 | 151 | 155 | 154 | 158 | 158 | 162 |
| | 振込額 | 億円 | 229 | 234 | 229 | 230 | 232 | 237 |
| | 預金残高 | 億円 | 4,679 | 4,806 | 4,841 | 4,891 | 5,013 | 5,089 |

C. 預かり資産

お客様の資産形成をお手伝いしていく上では、お客様 1 人 1 人のライフサイクルに応じて、最適な資産運用プロダクトを提供するなど、コンサルティング機能の更なる充実が必要であると認識し、以下の取組みを実施してまいりました。

(a) 人財育成の取組み

F P 資格と一定の業務知識、販売ノウハウなどを備えたマネーコンサルタント (M C) の更なるレベルアップを図るため、86 名の M C に対してフォローアップ研修を実施いたしました。階層別・係別の研修についても、特に、窓口サービス課のテラー 39 名に対してフォロー研修を継続実施し、個人営業課との連携強化とあわせて、販売力の強化を図ってまいりました。

加えて、青森、弘前、八戸、野辺地、むつ、函館に配置している預かり資産専担者 10 名が主体となり、各担当エリア内で個別の研修や O J T 研修を実施し、職員個々のコンサルティングスキルの向上に取り組み、営業力の底上げに努めております。

また、平成 27 年度からは、個人営業課による窓口サービス課向け研修の開催や、帯同・サポートに注力しております。

(b) 金融リテラシー向上に向けた取組み

お客様の金融リテラシー向上に向けた取組みとして、各種金融セミナーを開催しております。平成 27 年度上期は、職域を対象にしたセミナー開催にも取り組み、2 職場にて延べ 340 名のお客様に参加いただきました。(平成 27 年度上期：職域セミナー、資産運用セミナー、退職者セミナー、9 会場にて計 10 回開催)

(c) 計数目標見直しによる推進スタンスの明確化

平成 27 年度上期の投資信託販売額については、計画 9,200 百万円に対して、実績 9,536 百万円 (達成率 103.6%) となりました。また、平成 27 年 9 月末の N I S A 口座数は 18,531 口座に達し (前年同月比 +5,775 口座)、口座稼働率は 34.68% となっております。

平成 27 年度下期からは、表彰制度における投資信託販売残高の配点を増やし、預か

り資産残高の増強に努めるとともに、若年層など幅広い層に資産形成を促進していく観点から、積立投信の獲得目標（金額ベース）を設定しております。

(d) 販売力強化に向けた取組み

お客様のライフサイクルに応じた適切な金融商品を提供していくため、投資信託や保険商品等のラインナップを機動的に見直し、お客様のニーズに的確に応えられるよう努めております。

平成27年度上期は、アロケーション型ファンドを3ファンド追加し、既存3ファンドの新規取扱いを停止するなどしております。

アフターフォローについては、平成27年度上期は満70歳以上及び遠隔地取引の投資信託保有者2,719先を対象とし、2,549先に対して実施しております。

平成27年度下期についても、高齢者及び合計運用収支額が一定のマイナス実績である投資信託保有者、並びに一時払終身保険の保有者を対象として、実施する予定としております。

【預かり資産販売実績】

(単位：百万円)

| | H22 実績 | H23 実績 | H24 実績 | H25 実績 | H26 実績 | H27 上実績 |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 投資信託 | 5,221 | 6,034 | 9,468 | 14,088 | 15,341 | 9,536 |
| 保 険 | 19,216 | 20,485 | 22,967 | 21,425 | 22,662 | 9,359 |
| 公共債 | 7,778 | 6,113 | 5,483 | 4,723 | 4,833 | 266 |
| 合 計 | 32,215 | 32,632 | 37,918 | 40,236 | 42,836 | 19,161 |

【(参考) 投資信託販売額計画】(単位：百万円)

| | H27 上期 | H27 年度 |
|-----|--------|--------|
| 計 画 | 9,200 | 18,400 |
| 実 績 | 9,536 | 9,536 |
| 達成率 | 103.6% | 51.8% |

【預かり資産残高実績】

(単位：百万円)

| | H22 実績 | H23 実績 | H24 実績 | H25 実績 | H26 実績 | H27 上実績 |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 投資信託 | 44,005 | 39,775 | 44,784 | 45,032 | 51,647 | 46,367 |
| 保 険 | 66,390 | 86,040 | 105,845 | 120,242 | 130,409 | 139,076 |
| 公共債 | 41,800 | 40,642 | 37,779 | 32,789 | 24,907 | 21,278 |
| 合 計 | 152,195 | 166,457 | 188,408 | 198,063 | 206,963 | 206,721 |

D. 個人ローン

平成 27 年度上期における青森県内の住宅（持家＋分譲）着工件数は、前年同期比 82 件上回り 2,339 件となりました。

当行の住宅ローンにおいては、平成 26 年 10 月より取扱いを開始した保証会社の保証を付さないくみちのく>金利選択型住宅ローン M's STYLE (保証料ゼロタイプ) や、ガン保障並びに 3 大＋5 つの重度慢性疾患保障付き住宅ローンにおける金利上乘せなしキャンペーンについて、住宅業者への商品説明会の開催、定例訪問などに鋭意努めた結果、平成 27 年度上期は、新規実行金額は前年同期比 94 億円増加して 301 億円と順調に推移いたしました。

また、平成 27 年 5 月より住宅ローン利用先に対するアフターフォロー活動を展開しております。ライフステージに合わせた商品提案の観点から、基盤取引やその他各種ローン等の付帯取引のセールスを強化し、総合採算の向上にも努めております。

消費者ローンについては、平成 27 年 7 月から 9 月にカードローン「トモカ」お利息キャッシュバックキャンペーンを実施するなど、カードローンの新規獲得に注力し、平成 27 年度上期の「トモカ」獲得件数は前年同期比 985 件増加して 6,892 件となりました。平成 27 年度下期においても、資金需要が旺盛な時期に合わせたキャンペーンの実施など、消費者ローンの増強に取り組んでまいります。

また、非対面チャネルを活用した取組みとして、平成 24 年 3 月導入の ATM カードローンに続き、平成 27 年 10 月より、Web 経由で申込み・契約が可能な完全非対面型のカードローン新商品くみちのく>Web カードローン「トモカ」の取扱いを開始しており、窓口への来店頻度が少ない顧客層に対するアプローチにも努めてまいります。

【個人ローンの残高実績及び計画】

(単位：億円)

| | H24 実績 | H25 実績 | H26 実績 | H27 上 実績 | H27 計画 | H28 計画 | H29 計画 |
|--------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 個人ローン | 3,945 | 4,095 | 4,221 | 4,351 | 4,311 | 4,425 | 4,466 |
| 住宅ローン | 3,372 | 3,504 | 3,611 | 3,742 | 3,699 | 3,797 | 3,818 |
| 消費者ローン | 573 | 591 | 610 | 609 | 612 | 628 | 648 |

2. 業務の効率性の確保

(1) エリア営業体制の高度化・洗練化

平成 24 年 4 月、営業力の強化と生産性の向上を目的として、エリア営業体制を導入いたしました。第三次中期経営計画で掲げた「3 部門の業務革新」の進捗にあわせ、営業担当者の集約に順次取り組み、平成 25 年 10 月に個人営業担当者、平成 26 年 10 月に法人営業担当者の集約を終え、エリア営業体制への移行を完了しております。

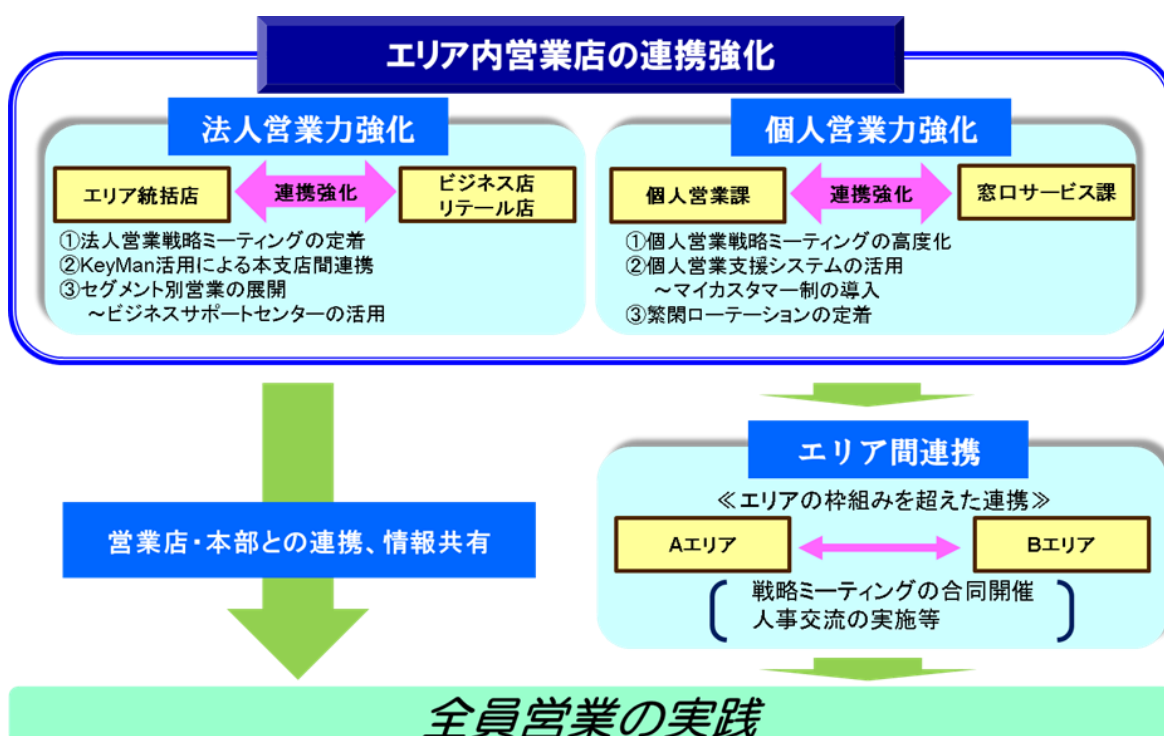
エリア内での成功事例の共有、研修会の開催、人事交流など切磋琢磨できる環境や、

戦略ミーティングの開催による実践的なOJTなど、有用性の高い仕組みとして機能しております。

個人営業戦略ミーティングは、他のエリアと共同で開催するなどエリアを超えた取り組みも実施されております。一方、取り組みの弱いエリアについては、本部所管部が戦略ミーティングへ出席し、指導を強化しております。

法人営業戦略ミーティングについては、自店での開催が定着しており、今後はエリアでの共同開催など、戦略ミーティングの更なるレベルアップに取り組んでまいります。

引き続き、エリア内での連携を強化し、また、営業店と本部とのタイムリーな情報共有などを通して、全員営業を実践してまいります。



<店舗構成と位置付け・役割>

| 店舗 カテゴリー | 窓口サー ビス課 | 個人 営業課 | 法人 営業課 | 位置付け・役割 |
|----------------------|-------------|-----------|-----------|--|
| 旗艦店 (5ヶ店) | ○ | ○ | ○ | ①主要4地区（青森・弘前・八戸・函館）で地区全体を統括する中心店舗 ②市内全域を活動区域として法人、個人の両面で業績拡大を図る |
| エリア 統括店 (26ヶ店) | ○ | ○ | ○ | ①所管エリア内を統括する責任店舗 ②構成店テリトリーを含むエリア全域を活動区域として法人、個人の両面で業績拡大を図る ③個人営業課・法人営業課のいずれも、エリア内リテール店取引先の担当者を配置したベース拠点となる |
| ビジネス店 (28ヶ店) | ○ | ○ | ○ | ①フルバンキング体制で法人・個人を対象に営業活動を展開するエリア構成店 ②自店テリトリーを活動区域として法人、個人の両面で業績拡大を図る |
| リテール店 (40ヶ店) | ○ | ○ | — | ①個人預金、預かり資産、及び個人ローン販売により営業活動を展開するエリア構成店 ②自店テリトリーを活動区域として個人の業績拡大を図るとともに、エリア統括店へのトスアップ活動も行う |
| | ○ | — | — | |

※1. 各カテゴリーの店舗数は H27/9 末時点のもの

※2. 旗艦店のうち青森地区は2ヶ店

※3. ビジネス店のうち3ヶ店はエリアに属さない大都市店舗（札幌・仙台・東京）

※4. リテール店のうち1ヶ店は支店内支店

（2）人財力の向上

人口減少・少子高齢化の進行、民間活力の減退など、5年後、10年後の当行を取り巻く環境は一層厳しさを増しているものと推察されます。

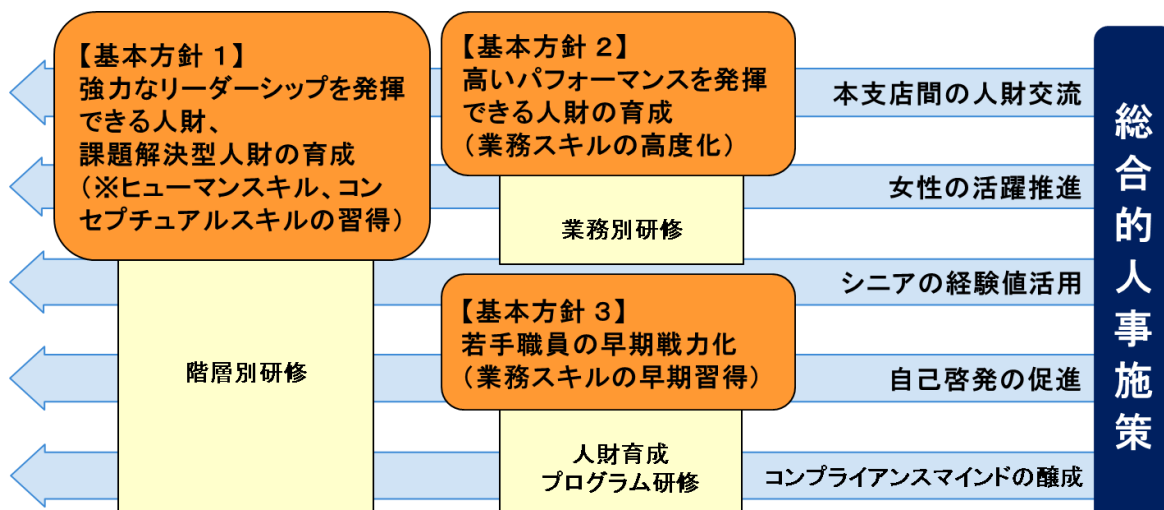
そうした将来に立ち向かっていくために、地域と協調し、強いリレーションを築きながら、前例や経験がなくとも、強いリーダーシップと新しい発想を生み出す課題解決力を培い、地域と当行の未来を創造していける行員の育成が必須であると認識し、「人財力の向上」を主要戦略に掲げ、取り組んでおります。

中長期的に、「強力なリーダーシップを発揮できる人財・課題解決型人財」を育成していくことを第一の基本方針とし、あわせて、収益力強化のために、「高いパフォーマンスを発揮できる人財の育成（業務スキルの高度化）」と「若手職員の早期戦力化（業務スキルの早期習得）」が必須であり、これを第二、第三の基本方針としております。

また、本部に30～40才代が集中する傾向にあり、長期在籍者が多くなっていることから、組織の活性化と銀行全体の業務スキルの底上げを目的として、「本支店間の人財交流」を展開しております。

さらに、これまでも先進的に取り組んできた「女性の活躍推進」を更に進展させ、また、経験豊かなシニア層の指導的ポジションへの積極的配置など、「シニアの経験値活用」にも取り組んでまいります。

【人財育成方針の全体像】



※「ヒューマンスキル」…コミュニケーション力、リーダーシップ等 「コンセプチュアルスキル」…ビジョン構築力、問題発見・解決力等

① <基本方針 1> 強力なリーダーシップを発揮できる人財、課題解決型人財の育成

階層別の研修を拡充するとともに、研修内容を「リーダーシップ」及び「課題解決力」により重きを置いた研修に見直しております。また、外部研修への派遣を強化し、全国的な動向と当行のマーケット環境の違いやその要因などを認識させ、意見具申に繋げていくよう、職員の自己啓発意欲を促していく方針です。

【階層別研修の拡充イメージ】

現在の階層別研修(H26年度時点)

| 職階 | 対象者 | 研修名 |
|------|------------|-------------------|
| - | 50歳の行員 | - |
| 経営職階 | 部店長 | 部店長マネジメント研修 |
| | 支店長(2ヶ店目) | - |
| | 支店長(新任) | 新任支店長研修・監査トレーニー |
| | 次長(2ヶ店目) | マネジメント強化研修 |
| 管理職階 | 課長 | チームビルディング研修 |
| | 課長 | ミドル職場内コミュニケーション研修 |
| 監督職階 | 新任課長 | 評価者研修 |
| | 代理(概ね11年目) | 代理研修 |
| 事務職階 | 主任(概ね7年目) | - |
| | 概ね5年目行員 | マネジメント基礎研修 |
| | 4年目行員 | - |
| | 新入行員 | 新入行員研修・ステップアップ研修 |

今後の階層別研修(H29年度時点)

| 研修名 | |
|-------------------|-------------------|
| キャリアビジョン研修(50歳) | (H27新設) |
| 部店長マネジメント強化 | |
| 2ヶ店目支店長研修 | (H28新設) |
| 新任支店長研修・監査トレーニー | |
| マネジメント強化研修 | |
| 課長リーダーシップ研修 | (名称変更) |
| 課長キャリアアップ研修 | (名称変更) |
| 新任課長研修 | (名称変更) |
| 代理研修 | |
| 主任研修 | (H29再開・名称変更・内容改善) |
| - | |
| キャリアビジョン研修(入行4年目) | (H27新設) |
| 新入行員研修・ステップアップ研修 | |

【階層別外部研修への派遣強化】

| | H26 実績 | H27 計画 | H27 上実績 | H28 計画 | H29 計画 |
|------|--------|--------|---------|--------|--------|
| 派遣人数 | 18 名 | 32 名 | 11 名 | 32 名 | 32 名 |

※計画に基づき外部研修（主に地銀協研修）へ派遣しております。

平成 27 年度より、支店長候補者を対象とした「マネジメント強化研修」は、問題発見・問題解決の検討に必要なゼロベース思考・仮説思考・ポジティブ思考を習得するとともに、実際に現場で起こり得る事例を基にした問題解決演習を取り入れ、経営職階層の「課題解決力」の向上に取り組んでおります。

また、入行 4 年目行員を対象とした「キャリア開発研修」を新規に開催し、自発的なキャリア開発への意識醸成に取り組んでおります。銀行が求める人財像の理解、これまでに習得したスキルの確認、5 年後になりたい姿の設定、なりたい姿へ向けた具体的な行動計画の策定などを通じて、研修受講後にはモチベーションの向上、自己研鑽意識の高揚などの成果が見られております。

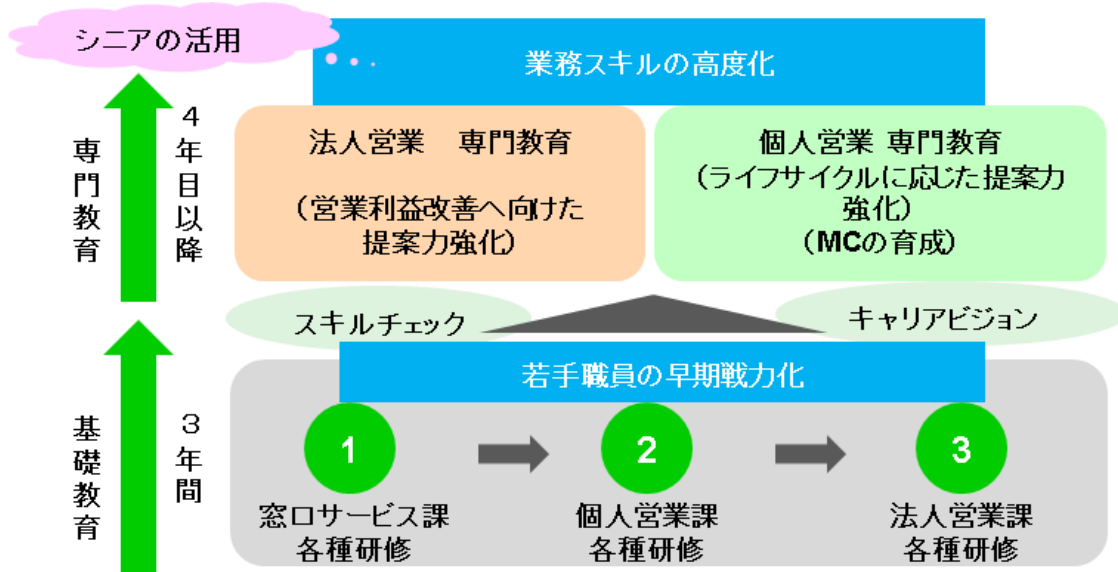
② <基本方針 2> 高いパフォーマンスを発揮できる人財の育成

<基本方針 3> 若手職員の早期戦力化

入行後 3 年間は、銀行員としての基礎固めの期間として位置付け、H26 年度より、男女問わず 3 年 3 課（1 年目：窓口サービス課、2 年目：個人営業課、3 年目：法人営業課）を必ず経験させるジョブ・ローテーションを導入いたしました。このローテーションを厳正運用し、全員営業体制の維持・充実に努めております。

次に、入行後 4 年目以降は専門性を強化するため、職員本人に「法人営業」又は「個人営業」のいずれかをコース選択させ、経験年数に応じたキャリアビジョンの策定とスキルチェックを通じて、着実な成長をサポートしていくことに努めております。「法人営業」では KeyMan を活用した営業利益改善支援へ向けた提案力を、「個人営業」ではライフサイクルに応じた質の高い金融サービスの提案力を重点的に強化すべきポイントとして、各種研修やトレーニーを通じて育成してまいります。外部研修・セミナーへの派遣も積極的に取り入れております。

【業務スキルの早期習得、高度化へ向けた取組み】



【業務別外部研修への派遣強化】

| | H26 実績 | H27 計画 | H27 上実績 | H28 計画 | H29 計画 |
|------|--------|--------|---------|--------|--------|
| 派遣人数 | 139 名 | 160 名 | 104 名 | 160 名 | 160 名 |

※計画に基づき外部研修（主に地銀協研修、各種団体主催のセミナー研修）へ派遣しております。

③ 本支店間の人財交流

本部と営業店の間での人財交流（人の入替え）を積極的に進め、本部の専門的なノウハウを営業店に還流し、また、新たに本部で専門ノウハウを習得する担い手を営業店から異動させることで、銀行全体の業務レベルの底上げ、組織の活性化、及び職員の意欲向上に取り組んでおります。

④ 女性の活躍推進

多様な人財を活かし最大限の能力を発揮させようという「ダイバーシティ」の考えのもと、従前より、仕事と育児・介護を両立させる制度を整備するとともに、女性を管理職・役席へ積極的に登用しております。

A. 女性が働きやすい環境づくり

(a) 職場環境整備の検討

本支店の女性職員で構成されるダイバーシティ推進チーム「スマイリリーズ」の活動を通じて、事業所内保育施設の整備や、フレックスタイム・在宅勤務の導入、有給

休暇取得率の向上などについて検討を行い、女性が働きやすい環境づくりに向けた職場環境の整備を図っております。

(b) マインドの醸成

女性向けセミナー（先進他行におけるダイバーシティ推進の状況、女性のキャリアアップに関するテーマ等）、ロールモデル（女性支店長）を囲んでの座談会の継続開催、男女意識改革に関する検討などを通じて、女性職員のマインドの醸成を図ってまいります。

平成 27 年度は、「スマイリリーズ」と労働組合員との情報交換会、モチベーションアップを目的とした外部講師による講演会、階層別・業種別毎に先輩女性職員を囲む座談会などを開催しております。

B. 女性の職域拡大

(a) 本部企画部門への積極配置・法人営業従事者の拡充

キャリア・チャレンジ制度を活用して意欲のある女性を本部企画部門へ積極的に配置し、また、審査部のトレーニー制度を活用して女性の法人営業担当者の拡充、及び役席者の育成に取り組んでまいります。

(b) 女性のキャリア形成

男女問わず、各階層に求められるマネジメント力の習得・向上を図る機会として、階層別のマネジメント研修を開催していくとともに、管理職・役席登用に必要な「必須資格」の取得状況の管理を強化し、意欲旺盛で能力の高い職員に対して、より多くの機会を与えるべく、管理職・役席登用の試験を従来年 1 回から年 2 回の実施とし、登用機会の拡大を図ってまいります。

⑤ シニアの経験値活用

シニア層の豊かな経験を有効活用するため、指導的ポジションへの配置を検討していく方針です。具体的には、専門性の高いシニア職員を研修講師や臨店指導員などのポジションへ積極的に配置してまいります。あわせて、70 才まで働ける制度として「キャリア 70 プラン」を平成 27 年 4 月より導入しており、同制度の適正な運用を行ってまいります。

⑥ 人員計画等

生産性の向上を図る観点から、本計画 3 年間において、人員の適正配置について検討してまいります。営業拠点は、質の高い営業態勢を維持・強化していくため、優先的な人員の確保が必要不可欠である一方、本部各部門においては、業務の見直しと事

務の効率化を積極的に検討することとし、平成 28 年度より新たな適正配置を進めてまいります。

なお、行員については、将来のコア人材の確保、ロイヤリティー向上の観点から、採用抑制は行わず、一定程度の人員を確保する方針であります。

あわせて、ベテラン・若手を問わず、一人ひとりの職員の能力を最大限引き出すために、人事制度の改定等についても検討してまいります。

IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

当行は、経営のガバナンス態勢の強化を最重要課題と位置付け、独立社外取締役、社外監査役の積極的な登用、及び主に外部有識者で構成するアドバイザリーボードの設置等に重点的に取り組んでまいりました。

(1) 取締役会等

経営の意思決定機能については、月 1 回の「取締役会」及び必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営に関する重要事項について意思決定を行っております。

取締役に対しては、経営責任の明確化、経営環境の変化への迅速な対応を図るために、任期を 1 年以内としております。また、幅広い見地からの牽制を強化するために、東京証券取引所の定める独立性の要件を踏まえた「独立性に関する基準」を制定した上で、取締役 8 名中 2 名を独立社外取締役としたほか、業務の健全性及び適切性の観点から、取締役会において実質的な議論を行うなど、善管注意義務・忠実義務を十分果たせるよう取り組んでおります。

取締役会から委任を受けた事項について協議・決議する機関として、常勤取締役で構成される「経営会議」を週 2 回の定例開催及び必要に応じて都度開催し、迅速な意思決定を行っております。

また、利益相反が生ずる可能性がある部門相互について、牽制機能が有効に発揮され、業務及びリスクが全体として適切かつ実効的に機能するよう、本部組織内の執行役員体制を定めております。

(2) 監査役・監査役会

監査役は社外監査役 5 名を含む 6 名体制としております。監査の実効性を確保するため、監査役全員が取締役会へ出席し必要に応じて意見を述べるなど、取締役の職務執行状況について適切な監査に努めております。さらに、常勤監査役は経営会議、各種委員会等へ出席し必要に応じて意見を述べるなど適切な監査のための権限行使を行っております。加えて、担当役員以上の決裁稟議書を常勤監査役へ回付することとし、執行役員の執行状況を日常的に監視・検証できる体制の整備に努めております。

また、監査役会を設置しており、監査役会では、「監査役会規程」「監査役監査基準」を定め、監査に関する重要な事項について協議、決議を行っております。

このほか、監査役制度をより有効に機能させるため、取締役及び取締役会から独立した位置付けで監査役会直轄の専任部署として「監査役室」を設置し、専任スタッフ1名を配置して、監査役監査の独立性が確保される体制を構築しております。

(3) 経営強化計画の進捗状況管理

経営強化計画の確実な達成に向け、頭取が委員長を務める「収益・ALM委員会」、及び関連する担当役員・部長で構成される「営業戦略部会」（収益・ALM委員会の下部機関）において、月次で計画の進捗状況管理を行っております。

また、取締役会に対しては、四半期毎に進捗状況の報告を行っております。

2. リスク管理の体制の強化

当行では、「リスク管理規程」に基づき、統合的リスク管理基本方針並びにリスクカテゴリー毎の管理基本方針を定め、組織全体に周知しております。また、年度毎に「リスク管理方針」並びにその実践計画である「リスク管理プログラム」を策定し、リスク管理の高度化に向けて継続的に取り組んでおります。

日常管理面では、各リスクの統括管理部署が、四半期もしくは半期毎に各々のモニタリング状況を経営会議、取締役会へ報告を行い、リスク全体の統括管理部署である経営管理部が、「リスク管理プログラム」の進捗状況について、半期毎に経営会議、取締役会へ報告を行っております。

今後も各リスク管理方針に基づき、適切なリスク管理の実践・コントロールにより、リスク管理の強化に努めてまいります。

(1) 信用リスク管理強化

信用リスク管理については、「融資の基本理念（クレジット・ポリシー）」及び「信用リスク管理規程」に基本事項を定め、組織全体に周知しております。

具体的には、「信用リスク管理規程」に基づき、年度毎に「信用リスク管理方針」及び「信用リスク管理プログラム」を策定し、信用リスク管理の強化並びに高度化を図るとともに、特定の格付、地域、業種、商品等への与信集中を排除するため、信用格付別投融资限度額、業種別分散管理方針（管理業種別シェアの設定）を含む、信用リスク分散のためのポートフォリオマネジメントを目的とした「クレジットポートフォリオ管理方針」を原則年度毎に策定するほか、モニタリング結果についても毎月単位で、行内にて共有しております。

信用リスク量の計測については月次で実施し、また、四半期毎に分析を実施したうえで、格付別、業種別、地域別など多面的にリスクの所在を明確にすることでリスクコン

トロールを強化しております。具体的には、信用コストを加味した個社別収益採算管理を行うとともに、営業店毎のポートフォリオ又は個社毎の信用リスクの状況及び与信集中リスクの存在やリスク・リターン状況を記載した「部店別信用リスク展開表」を四半期毎に営業店宛てに配信するなど、本支店一体となったリスク・リターンを効果的に把握・管理する態勢の整備に努めております。

大口与信先や実抜計画策定先など、重点管理の必要がある個別与信先に対する信用リスク管理態勢については、金額基準等により、特に当行の経営に重大な影響を及ぼす（又は及ぼす可能性のある）個社（又はグループ先）を「グループ等重点債権先」に指定し、経営会議、取締役会に現況を原則年 1 回（業況悪化事象発生時は随時）報告のうえ、今後の取引方針を個社（又はグループ先）別に決定する態勢を構築しております。

また、経営改善支援が必要な先については、必要とされる当行の経営改善支援の程度に応じて「再生債権先」又は「経営改善支援先」に認定し、経営改善計画のモニタリング等を通じて業況の把握を行うとともに、与信先の経営改善に必要な対応を適時適確に行うことで、与信先の業況の悪化を未然に防止する態勢を構築しております。あわせて、「再生債権先」については当行の経営に重大な影響を及ぼす（又は及ぼす可能性のある）先との認識から「グループ等重点債権先」と同様、経営会議、取締役会に現況を原則年 1 回（業況悪化事象発生時は随時）報告のうえ、今後の取引方針を個社（又はグループ先）別に決定する態勢としております。

これら以外の与信先についても、日々のリレーションシップ・バンキング活動を通じて、業況の変化をキャッチした際には、KeyMan を通じて本支店一体となった情報の共有を行い、企業審査を通じ、信用格付や取引方針を都度見直すなどの信用リスク管理を行っております。

営業店における信用リスク管理状況については、大口与信先における信用格付の妥当性や期中業況把握の検証等のため、KeyMan を利用したオフサイト・モニタリングの実施、あわせて、その結果を踏まえた与信企画部による管理業務指導及び審査部による企業審査業務の臨店指導を平成 26 年 8 月より実施しており、営業店における信用リスク管理態勢の強化を図っております。また、業種毎の特性、トレンド、課題等の把握のため、建設業、りんご栽培、りんご移出業、医療事業、介護事業、鶏卵業、養豚業、肉用牛、及び酪農業の「業種別融資マニュアル」を作成し、営業店の法人営業業務に活用しているほか、審査部に建設業、医療事業、介護事業、再生エネルギー事業の業種別審査担当者を配置し、特定業種の企業審査及び案件審査の強化に努めております。

デリバティブ取引等のカウンターパーティーリスクに関しては、与信企画部において信用情報や時価の把握を定期的に行うことで管理しております。

これらの与信管理は、各営業店のほか審査部、融資部により行われ、経営会議、取締役会へ報告しており、監査部が定期的に与信管理状況を監査しております。

住宅ローンについては、その商品性や金融機関間の競争の高まり等に鑑み、貸出金利

の低下等による採算性への影響が懸念されるため、住宅ローンのリスク管理及び収益性の把握を目的として、採算性（生涯収益）シミュレーションができる「住宅ローンリスク管理システム」（平成 25 年 5 月より運用開始）により、住宅ローンの特性や収益性の把握を定期的に分析・モニタリングする態勢を構築しております。

また、与信企画部は関連部と連携し、信用リスク管理の高度化と、より厳格な資本配賦運営の実現に向けた取組みについて協議しており、例えば、管理・推進両面での戦略目標の高度化を図るため、詳細かつ高度な信用リスク分析を踏まえた採算金利の厳正運用に向けた具体的な対応について取り組んでおります。

（2）市場リスク管理強化

市場リスクについては、「市場リスク管理規程」に基づき、バリュー・アット・リスク（VaR）及び評価損益増減、実現損益等の指標を用いて管理しており、年度毎に「市場リスク管理方針」並びに「市場リスク管理プログラム」を策定し、市場リスク管理の高度化に継続して取り組むなど、牽制機能を発揮できる管理体制を構築しております。

経営管理部では、半期毎にリスクリミット、損失限度枠等とこれらに対するアラームポイントを設定し、日次でモニタリングを行っており、リスク量の状況について、月次で経営会議に、四半期毎に取締役会に報告しております。

また、有価証券投資については、「ALM管理規程」及び「市場ポートフォリオ基本規程」等に基づき、四半期毎に投融资方針を策定し、収益・ALM委員会において資産負債構造の最適化に関する協議や、許容リスクの範囲内において経営の健全性維持と収益性向上の実現に向けた議論を行っております。

今後においても、リスク・収益・資本のバランスを図るなかで、健全性維持と収益性向上に努めてまいります。

3. 法令遵守の体制の強化

法令等遵守については経営の最重要事項と位置付け、部店長会議や「役員によるコンプライアンスセミナー」、各種研修等を通じて、全職員へ周知徹底を図っております。

法令等遵守態勢の強化・改善並びに実効性向上のため、年度毎にコンプライアンス・プログラムを策定し、その進捗状況について四半期毎にコンプライアンス委員会へ報告するとともに、半期毎に経営会議、取締役会に報告しております。

また、管理面では、毎月開催のコンプライアンス委員会において、コンプライアンス・プログラムの進捗状況やコンプライアンスに関する規程・マニュアル等の改定、反社会的勢力への対応など、組織全般に係る事項について協議するほか、個別事案についても対応の適切性や再発防止策の検討・検証を行うなど、組織的対応を行っております。

今後も、各種研修等を通じてコンプライアンス・マインドの醸成に努めていくほか、不祥事件の未然防止対応、反社会的勢力との取引遮断に向けた対応、金融商品販売に係

るモニタリング機能強化と取引ルールの浸透・定着、並びに外部委託先管理等を主要な項目として、法令等遵守態勢の更なる強化を図ってまいります。

4. 経営に対する評価の客観性の確保

平成27年8月、従来の「内部統制委員会」を「アドバイザリーボード」に改組いたしました。アドバイザリーボードは、当行の経営課題や内部統制全般にかかる事象等について、外部の視点を含め、幅広い意見交換や提言及び答申を行うことで、当行の中長期的な企業価値の向上及びガバナンス強化を実現することを目的とし、代表取締役2名、独立社外取締役2名、社外監査役1名のほか、外部有識者4名で構成し、毎月1回定例開催しております。

地方創生に関する取組みや、銀行の機関設計の検討など経営や内部統制にかかるテーマに基づいて意見交換を行うなど、経営に対する評価の客観性確保に資する組織と位置付けております。

5. 情報開示の充実

お客さま、株主、そして地域の方々といったステークホルダーの皆さまに、当行の経営状況をご理解いただくために、決算記者会見を半期毎に開催するほか、東京での機関投資家向けIR（平成27年6月実施）や、地元での個人投資家向けIRを開催するなど、積極的な情報発信に努めております。

ホームページにおいては、財務情報、CSR活動といった投資家向けの情報を充実させるとともに、タイムリーディスクロージャーの観点から、ニュースリリースについてはスピーディーな情報開示を実施しております。加えて、CSR活動に関する情報発信強化の一環として、原則として四半期毎に「CSRニュース」を発行しております。

また、開示する情報については、行内イントラネットへのニュースリリース開示、メールマガジン、行内報などを活用することで、職員への周知徹底を図っております。

V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の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

(1) 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

当行は「全員営業態勢」の実践を掲げ、エリア営業体制及びKeyMan導入により、新規開拓や既存先の取引深化に向けた推進活動に努め、また、太陽光発電事業等の再生可能エネルギーや医療・介護分野に代表される成長分野への積極的な取組みなどを通じて、資金需要の創出を図る一方、貸出金のみならず、企業のニーズに応じて私募債への取組みにも注力してまいりました。

こうした取組みの結果、平成27年9月末の中小規模事業者等向け貸出残高は、始期を

164 億円、計画を 142 億円上回り 4,475 億円となりました。また、総資産に対する中小規模事業者等向け貸出の比率は、始期を 0.52 ポイント、計画を 0.47 ポイント上回り 20.86%となりました。

【実績】

(単位：億円)

| | H27/3 始期 | H26/9 実績 | H27/9 計画 | H27/9 実績 | H27/9 | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|--------|--------|
| | | | | | 始期比 | 前年同期比 | 計画比 |
| 中小規模事業者等向け貸出 | 4,311 | 4,337 | 4,333 | 4,475 | +164 | +138 | +142 |
| 総資産 | 21,187 | 20,798 | 21,244 | 21,454 | +267 | +656 | +210 |
| 総資産に対する比率 | 20.34% | 20.85% | 20.39% | 20.86% | +0.52% | +0.01% | +0.47% |

※1. 「中小規模事業者等向け貸出」の定義

銀行法施行規則別表第一における「中小企業等に対する貸出」から、個人ローン及び住宅ローン、当行子会社・関連会社向け貸出、土地開発公社・住宅供給公社・道路公社向け貸出、政府出資主要法人向け貸出、個人ローン又は住宅ローン以外の個人向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出を除いた貸出としております。

※2. 資金供給手法の多様化の一環として、私募債に積極的に取り組んでいることを踏まえ、中小規模事業者等向け私募債を信用供与として含めることとしております。

※3. 平成 27 年 4 月 1 日付でみちのくリース株式会社を連結子会社としたことから、本計画では、同社向け貸出金 60 億円（平成 27 年 3 月末残高）を特殊要因として控除し、H27/3 始期の中小規模事業者等向け貸出残高としております。また、表中 H26/9 実績についても、同社向け貸出 60 億円（平成 26 年 9 月末残高を控除した計数で記載してあります。

《参考 1》中小企業等向け貸出残高

【実績】

(単位：億円)

| | H27/3 始期 | H26/9 実績 | H27/9 計画 | H27/9 実績 | H27/9 | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|--------|--------|
| | | | | | 始期比 | 前年同期比 | 計画比 |
| 中小規模事業者等向け貸出 | 8,749 | 8,717 | 8,950 | 9,119 | +370 | +402 | +169 |
| 総資産 | 21,187 | 20,798 | 21,244 | 21,454 | +267 | +656 | +210 |
| 総資産に対する比率 | 41.29% | 41.91% | 42.12% | 42.50% | +1.21% | +0.59% | +0.38% |

※ 「中小企業等向け貸出」の定義…銀行法施行規則別表第一における「中小企業等に対する貸出」

《参考2》地元経済指標

【人口推計】

| | H21.5.1現在 | H27.5.1現在 | 増減率 |
|-----|-----------|-----------|-------|
| 全国 | 127,996千人 | 126,904千人 | △0.8% |
| 青森県 | 1,385千人 | 1,310千人 | △5.4% |

※出所：総務省、青森県統計分析課

【有効求人倍率】

(単位：倍)

| | H24年 | H25年 | H26年 | H27年 |
|-----|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 全国 | 0.81 (+0.14) | 0.96 (+0.15) | 1.10 (+0.14) | 1.24 (+0.14) |
| 青森県 | 0.62 (+0.17) | 0.71 (+0.09) | 0.80 (+0.09) | 0.96 (+0.16) |

※1. 出所：厚生労働省

※2. 各年9月の公表値、()は前年比

【賃金構造基本統計調査(所定内給与額)】 (単位：千円)

| | H21/6 | H26/6 | 増減率 |
|-----|-------|-------|-------|
| 全国 | 294.5 | 299.6 | +1.7% |
| 青森県 | 222.4 | 226.6 | +1.8% |

※1. 出所：厚生労働省

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備

エリア営業体制の導入による法人営業力の強化、KeyMan 活用によるお客さまの営業利益改善支援活動の展開、法人営業活動方針に基づくセグメント別営業、及びビジネスサポートセンターの積極活用など、地域密着型金融の推進に取り組んでおります。

① 営業店体制

エリア営業体制及び KeyMan の導入とあわせ、職員の行動管理や業務指導・教育等を強化する観点からも、エリア統括店に法人営業担当者を集約しております。

② 人財育成

法人営業担当者の目利き能力の向上、また食関連分野、医療・介護分野など専門的なコンサルティング機能の強化を図るために、行内集合研修や外部研修派遣などを積極的に活用し、人財育成を図っております。

平成 27 年 9 月末において、中小企業診断士 10 名、農業経営アドバイザー試験合格者 15 名、医業経営コンサルタント試験合格者 2 名、医療経営士 3 級試験合格者 3 名、介護福祉経営士 2 級試験合格者 1 名などとなっております。

③ 信用供与の実施状況を検証するための体制

営業店毎の信用供与施策の実施状況については、審査部、与信企画部、営業戦略部、地域創生部、KeyMan 推進部が連携し、情報共有とモニタリングを行う体制を構築しております。

また、月 1 回開催している貸出金等の実績評価及び今後の推進策等についての「預貸金動向報告」（取締役会、収益・ALM委員会）や、収益計画の達成に向けた進捗状況をモニタリングする「営業戦略部会」等により、計画の進捗状況や各施策による効果等を検証しております。

さらに、「営業戦略部会」の下部組織として、平成 21 年 10 月より「中小企業貸出増強協議会」を設置し、中小企業を中心とした法人与信の増強に向けた進捗確認や対応策、追加策の協議・検討、また、主要目標計数の進捗状況の確認、法人営業態勢への取組み支援策や営業店負担軽減策の検討などを実施しております。

（3）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

① ABLへの取組み

担保又は保証に過度に依存しない融資手法については、動産評価会社 3 社と業務提携を行うなど、ABLに積極的に取り組んでおります。取組み当初は、青森県の基幹産業である農林水産物が中心でありましたが、現在では、建設機械、メガソーラー（大規模太陽光発電）などにも取り組んでおります。平成 27 年度上期は、新規融資 26 件 / 56 億円の実績であります。

今後も商品在庫や売掛金など流動性の高い事業収益資産等を担保としたABLの取組みを強化していくことにより、多様化するお客さまの資金調達ニーズにお応えし、地域経済の発展に貢献してまいります。

一方、ABLや無担保社債の推進、及び業務提携先に対する顧客紹介業務等を有効活用することで、手数料収入の増大に努めており、平成 27 年度上期の法人役務収益は、前年同期比 5 百万円減少して 82 百万円となっております。引き続き、各種プロダクトの提案活動を強化し、手数料収入の増大に取り組んでまいります。

② 信用保証協会提携ビジネスローン等

原則、無担保・第三者保証人不要の信用保証協会提携ビジネスローンを活用することなどにより、お客さまのニーズに合った円滑な資金供給を実施しております。

また、お客さまのビジネスモデルに応じて、担保・保証に過度に依存しない信用供与の円滑化を図るため、不断に既存商品の見直しや新商品の開発に努めてまいります。

(4) 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画の適切かつ円滑な実施

エリア営業体制と KeyMan の導入を中心とした法人営業態勢を構築し、法人営業活動方針とセグメント毎に定められた行動基準に基づき実践されるリレバン営業により、お客さまとのパートナーシップを強化し、様々な金融ニーズへのきめ細やかな対応に努めております。

2. その他主として業務を行っている地域における経済活性化

(1) 地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援割合）

地域密着型金融に努め、多くの事業者に接し対応してきたこれまでの経験を活かし、地域経済の活性化に向けて、取引先企業の総数に占める経営改善支援等取組先数の割合の目標を掲げ、経営改善支援等への取組みを強化しております。

平成 27 年 9 月末における経営改善支援等取組先は 910 先で、取引先総数に対する経営改善支援割合は、始期を 0.62 ポイント、計画を 0.44 ポイント上回り 10.97%となりました。

計画を上回った要因は、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進における各種ビジネスローン、なかでも県信保提携のビジネスローンが順調に推移し、また、私募債、ABL の融資件数も計画を上回ったことが挙げられます。

そのほか、②経営相談の「営業利益改善支援活動・重点取組先」については、パートナーシップを構築済みのお取引先のうち、具体的な支援策を決定した 261 社を選定し重点的に取り組んでおります。なお、個人評価制度において、本活動のプロセスを評価する仕組みを採り入れております。

【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

| | H27/3 始期 | H26/9 実績 | H27/9 計画 | H27/9 実績 | | | |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|-----------|--------|
| | | | | | 始期比 | 前年 同期比 | 計画比 |
| ①創業・新事業開拓支援 | 61 | 47 | 56 | 67 | +6 | +20 | +11 |
| ②経営相談 | 520 | 561 | 552 | 537 | +17 | △24 | △15 |
| ③事業再生支援 | 52 | 51 | 42 | 40 | △12 | △11 | △2 |
| ④事業承継支援 | 9 | 9 | 10 | 12 | +3 | +3 | +2 |
| ⑤担保・保証に過度に 依存しない融資促進 | 206 | 243 | 199 | 254 | +48 | +11 | +55 |
| 合計(経営改善支援等 取組先) | 848 | 911 | 859 | 910 | +62 | △1 | +51 |
| 取引先の企業の総数 | 8,187 | 8,214 | 8,150 | 8,294 | +107 | +80 | +144 |
| 割合 | 10.35% | 11.09% | 10.53% | 10.97% | +0.62% | △0.12% | +0.44% |

※1. 各項目の定義

① 創業・新事業開拓支援

創業・新事業開拓関連融資制度（市町村・保証協会制度）等利用先、産学連携仲介支援先、6次産業化・農商工連携支援基金等助成先等。

② 経営相談

経営改善支援先（経営改善支援等の活動対象先）が抱える経営課題等について、営業店及び本部が積極的に関与し経営改善計画を策定するなどのソリューションを実行した先、営業利益改善活動・重点取組先、ビジネスマッチング商談成立先等。

なお、前計画においては、成長支援先（成長支援活動対象先）を本項目に含めておりましたが、本計画より、成長支援に限らず、KeyMan活用によるお客さまの営業利益改善支援活動を展開していくこととしたため、「成長支援活動」の名称を発展的解消し、「営業利益改善支援活動・重点取組先」として取り組んでまいります。

③ 事業再生支援

再生債権先（経営改善支援等の活動対象先）に対し、専担する審査部企業支援室が外部機関（中小企業再生支援協議会等）も活用しながら、改善アドバイスや事業再生等を実行した先。

④ 事業承継支援

事業承継相談に関する提携先への取次ぎ支援先、M&A マッチング支援先等。

⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進

各種ビジネスローン利用先、私募債利用先、顧客債権流動化業務、動産担保融資（ABL）活用先、シンジケートローン・PFIアレンジ先等。

※2. 「取引先の企業の総数」の定義

銀行法施行規則別表第一における「中小企業等に対する貸出」から、個人ローン及び住宅ローン、当

行子会社・関連会社向け貸出、土地開発公社・住宅供給公社・道路公社向け貸出、政府出資主要法人向け貸出、個人ローン又は住宅ローン以外の個人向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出の先を除いております。

(2) 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化

創業又は新事業の開拓を目指すお客さまに対して、技術力・販売力や経営者の資質等を踏まえて新事業の価値を見極め、また、公的助成制度の紹介や事業立ち上げ時の資金需要に対応することにより、創業及び新事業に対する支援を行っております。

① 各種制度資金等の有効活用

平成 27 年 2 月に取扱いを開始した「みちのく創業サポートローン」や、信用保証協会付制度資金、政府系金融機関との協調融資等を活用しながら、お客さまの多様なニーズにきめ細やかに対応することで、お客さまの創業や新事業の立ち上げを支援しております。

② 「とうほくのみらい応援ファンド」への出資を通じた 6 次産業化サポート

平成 25 年 6 月、農林漁業成長産業化支援機構、荘内銀行、東北銀行、北都銀行、みずほコーポレート銀行（現みずほ銀行）、みずほキャピタルと連携し、総額 20 億円の農林漁業成長産業化ファンド「とうほくのみらい応援ファンド投資事業有限責任組合」（当行 2 億円拠出）を設立いたしました。

本ファンドは、6 次産業化に取り組む事業者に対して出資や経営支援を行うことで、地域産業の 6 次産業化推進を目的としております。

平成 26 年 2 月に、青森県内の漁業者が中心となって設立した法人に対して、東北地方で初となる 1 億円の投資を実行しております。

今後も、本ファンドの活用により 6 次産業化のサポートを中心としたアグリビジネスの推進に寄与してまいります。

(3) 経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業者を含む）に対する支援に係る機能の強化

① ビジネスマッチングの積極推進

当行は、取引先の課題解決や販路拡大を図るため、行内での共有情報や外部機関との連携による各種ビジネス商談会等を活用し、取引先のニーズに応じたビジネスマッチングを推進しております。

特に、「食」関連産業に対しては、本部ビジネスマッチング担当者及びアグリビジネス推進チームが中心となって、通常の行内マッチング推進のほかに、様々な対応を実施しております。

平成 27 年度上期は、当行取引先同士の個別紹介や、商談会・展示会参画へのサポー

トにより、158件（うち中小規模事業者73件）の面談が実現し、うち79件（うち中小規模事業者56件）の商談が成立するなど、販路拡大機会の提供を行ったことで、地域における新しい商流の創出をサポートすることができました。

また、取引先支援の一環として、消費者の商品選別目線を学び、取引先の商品作りへのアドバイス力を養うことを目的に、平成27年7月に、JR上野駅常設地産品ショップ「のもの」に、職員を店頭販売員として研修派遣いたしました。

新たな取組みとしては、平成27年4月に飲食店情報検索サービスを提供する「株式会社ぐるなび」と業務提携し、首都圏を中心とした全国の加盟飲食店に対して、当行取引先の食関連事業者を紹介する取組みを展開するため、県内3市（青森市、弘前市、八戸市）において販路開拓セミナーを開催しました。

引き続き、各種セミナーや商談機会の情報提供、及び販路拡大支援に向けた様々な提案等を実施し、事業者のビジネスチャンス創出に向けた取組みを強化してまいります。

また、「食」関連産業以外についても、連結子会社のみちのくリース株式会社、株式会社ローソン等の業務提携先への顧客紹介などを通じて、取引先の事業拡大及び成長支援に繋がるマッチングの推進に努めてまいります。

【平成27年度上期商談会等の主な実施状況】

| 名 称 | 実 績 | |
|--------|----------------------------|--------------------|
| | ギフトカタログ プロジェクト (vol.10) | 「青森の正直」 合同展示商談会 |
| 実施時期 | 6月 | 6月 |
| 参加企業 | 260社(396品) | 107社 |
| うち当行紹介 | 18社(28品) | 55社 |

<取組み事例～クラウドファンディングの活用>

地域ブランドの創出・普及をサポートするため、平成26年7月にマイクロ投資サービスを手掛けるミュージックセキュリティーズ株式会社と業務提携いたしました。本提携により、地域資源を活用した独自の技術を有する事業者は、全国の個人からの出資という新たな資金調達手段の確保に加え、消費者でもある出資者への販路拡大が期待できます。

平成26年11月に青森県内初となる地元企業に対するマイクロ投資ファンドが組成されました。また、平成27年11月に当行の紹介により有機や無農薬栽培の野菜、果物等の生産者にスポットをあてたマイクロ投資ファンドが組成されております。

今後も地域ブランドの創出や地域資源を活用した商品開発等、地域の活性化をサポートしてまいります。

② 中小企業金融円滑化法終了後の対応

平成 25 年 3 月末の中小企業金融円滑化法の終了後においても、お客さまへの対応については、金融検査マニュアルの改訂を踏まえ、また、当行制定の金融円滑化管理方針に基づき、安定的かつ円滑な資金要求に努めております。

条件変更実施先を、「再生債権先」「経営改善支援先」「一般債権先」に大別し、「再生債権先」及び「経営改善支援先」については、「信用リスク管理規程」又は「債権管理手続」に基づき、本部所管部の主導や関与のもとで、事業再生・経営改善の支援活動を展開しております。

「一般債権先」は、事後フォロー区分として、「実抜計画必須先」「収支計画策定可能先」「カルテ先」に区分し、以下の A～C の事後フォロー活動を展開しております。

A. 面談等の実施（営業店）

条件変更の実施後、6 ヶ月以内に顧客との面談等を通して、条件変更実施後の業況把握やコンサルティング活動（経営改善に向けた支援・指導・提案）を実施しております。

B. 実抜計画書又は収支計画書の妥当性検証と計画対比の実績検証（営業店・審査部）

実抜計画書又は収支計画書の策定時には、実現可能性を含めた妥当性の検証を実施しており、また、試算表及び決算段階では、計画対比の実績について検証するなどして進捗を把握しております。また、企業審査の 2 次審査において、審査部が妥当性及び計画対比の実績について検証を実施しております。

C. 活動状況のモニタリング（与信企画部）

顧客との面談等の実施状況については、与信企画部にてモニタリングを行い、必要に応じて営業店への指導を実施しております。

(参考:事後フォロー区分表)

| 債権区分 | フォロー区分 | 所管部署 | 定義 |
|----------------------------------|-----------|-----------------------|---|
| 再生債権先 | | 企業支援室 | 当行経営の健全性に与える影響を鑑み、貸付の条件変更等を行う他、DES、DDS等の活用、債権放棄も検討する先 |
| 再生債権先及び経営改善支援先の選定にあたり銘柄の入替を実施 | | | |
| 経営改善支援先 | | 営業店 企業支援室 (審査部) | 経営者自らが経営改善に取り組む意思を有し、当行の経営相談・指導・支援を行なうことの理解と協力を得られる先で、業況回復の可能性を見込む先 |
| 経営改善支援先の選定にあたり、実抜計画必須先の組入れの検討を実施 | | | |
| 一般債権先 | 実抜計画必須先 | 営業店 (審査部) | 条件変更実施先の一般債権先で、実抜計画(策定予定先を含む)により債務者区分を要注意先としている先 |
| | 収支計画策定可能先 | 営業店 (審査部) | 条件変更実施先の一般債権先で、実抜計画必須先に該当せず、簡易なものを含む収支計画等の策定先(策定予定先を含む)。 |
| | カルテ先 | 営業店 | 条件変更実施先の一般債権先で、実抜計画必須先に該当せず、正常先や計画策定の顧客理解が得られない先等。 |

③ 経営改善支援等への取組み

当行とリレーションが十分に構築されているお取引先のうち、経営改善が不可欠と認められる先を「経営改善支援先」に選定しております。

「経営改善支援先」への活動については、平成26年度までは営業店が活動主体でありましたが、平成27年度より、審査部企業支援室(専担者2名)が対象108先に対して能動的に関与する方針としております。さらに、「経営改善支援先」のうち実抜計画先51先については、営業店と帯同でお取引先を訪問し、経営者と経営課題を共有しながら改善施策の実効性向上等に努めております。

今後も、お取引先のライフステージに応じた適時適格な相談・指導・助言・提案を実施してまいります。

<経営改善支援の取組事例>

当行メインの資材販売会社に対して、外部環境や業種特性に鑑みて転廃業の必要性を認識し、経営者との度重なる面談の末、転業を決意していただきました。現在、外部専門家を招聘し準備を進めております。

(4) 早期の事業再生に資する方策

「経営改善支援活動」にとどまらない、抜本的な再構築を伴う再生計画の策定が必要と判断されるお取引先を「再生債権先」と位置付け、担当部署を審査部企業支援室とし、3名の専担者を配置するなどして取り組んでおります。

「再生債権先」は年2回の銘柄見直しを行っており、平成27年度下期は25グループ・54先を対象に再生支援の取組みを行っております。

これまでの活動を通して、外部コンサルタント、公認会計士、弁護士等の専門家との繋がりも増え、より効果的でタイムリーな支援活動を提供できる環境を整えております。

平成19年度以降、再生スキーム実施件数は39件となっております。支援実行後においても、相応の期間はモニタリング活動を通じてアフターフォローをしております。

引き続き、お客さまのライフステージに合った適時適格な再生支援手法の検討を行ってまいります。特に、REVIC（地域経済活性化支援機構）の特定支援業務等、ライフステージをお客さまと相互に認識し、転廃業支援に向かうというコンサルティング機能も駆使しながら、地域経済の活性化に寄与してまいります。

<協議会版 DDS（無担保）を活用した早期の事業再生に資する事例>

青森県内のエネルギー関連事業者は安定した収益を確保しておりましたが、過去の累積損失及び資産の含み損を抱えて実質債務超過に陥り、解消までに長期を要する状況でありました。

2年前に再生支援協議会を介して、条件変更を中心とした事業再生計画を策定いたしましたが、業種柄、国内外の要因により業績は大幅に計画と乖離し、金融機関取引に支障を来す恐れが生じておりました。

地域経済への影響等を考慮し、再度、再生支援協議会を介して、金融機関協調のもとで DDS を活用した抜本的再生計画を策定いたしました。この DDS スキームは、将来的な設備投資等にも耐え得る財務状況を想定するなど、地域インフラ事業のゴーイングコンサーンを目的としております。

(5) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化

お客さまの事業承継等をサポートするため、外部専門家6社と業務提携を行うなど、相談態勢、支援態勢の充実に努めております。平成27年度上期の事業承継等の相談実績は、前年同期比5件増加して16件となりました。

一方、当行では、平成22年10月より、地域経済の次世代を担う後継者・若手経営者を対象とした「みちのく銀行経営塾（開催期間1年間：全12回）」を開催しており、これまで延べ5期生計109名が講座を修了しております。なお、平成27年10月より第6期生（24名）の講座が開始しており、今後も継続的に開催する予定であります。

今後もお客さまの事業承継ニーズの把握に努め、営業店と本部が一体となり、積極的

に取り組んでまいります。

(6) CSR（企業の社会的責任）への取り組み

① 「公益財団法人みちのく・ふるさと貢献基金」の活動

地域振興及び地域貢献活動を行っている個人、団体、企業への助成金等の支援を目的として、「公益財団法人みちのく・ふるさと貢献基金」（平成 19 年 7 月設立：基本財産 10 億円）が継続的な助成活動を行っております。

助成事業は、「地域振興」、「教育・福祉・環境」、「育英奨学金」となっており、地域の発展に寄与するため、永続的に支援を行っております。

【助成活動実績（設立以降累計）】

| | |
|----------|-------------------------|
| 地域振興 | 26 先／40 百万円 |
| 教育・福祉・環境 | 90 先／47 百万円 |
| 育英奨学金 | 医学生 8 名・看護学生 9 名／26 百万円 |

② 金融経済教育への取り組み

将来を担う子供たちに、お金の大切さ・正しい使い方など、金融・経済知識を知ってもらうために、小学生を対象とした「みちぎんキッズスクール親子見学会」を定期的
に開催しているほか（平成 27 年度は夏休み期間中に青森市と弘前市で各 1 回）、本部
及び各営業店では、小・中学生を中心に職場見学を積極的に受け入れております。

また、高校生を対象とした金融経済教育の機会として、全国高校生金融経済クイズ
選手権「エコノミクス甲子園」青森大会の主催や、金融機関に興味のある又は銀行業
務について詳しく知りたい学生（大学生・大学院生）を対象とした、職業体験「イン
ターンシップ」の開催（平成 27 年度は夏季 3 回）など、金融経済教育への取組みを強
化しております。

③ スポーツ・文化・芸術振興への支援活動

地域が「元気」になるような取組みとして、「スポーツ・文化・芸術振興」への支援
活動を継続的に行っております。

【最近の主な支援活動】

| |
|--------------------------------|
| 「青森県民駅伝競走大会」への協賛 |
| 「弘前・白神アップルマラソン」への協賛 |
| 「青森県ちびっこ手踊り王座決定戦」への協賛 |
| 「青森県のカーリング普及」への支援活動 |
| 「みちのく銀行CUP U-18カーリング選手権大会」への協賛 |
| 「青函カップヨットレース」への協賛 |
| 「自衛隊ねぶた」への協賛 |
| 「ふるさと自慢わがまちCM大賞」への協賛 |

VI. 剰余金の処分の方針

1. 配当についての方針

銀行業としての公共性に鑑み、永続的に財務体質の強化を図りつつ、安定的な配当を継続していくことで、株主の皆さまへの利益還元を努めていくことを基本方針としております。

平成27年3月期は、普通株式は1株当たり4円の配当、A種優先株式は定款及び発行要項の定めに従った配当を行いました。

なお、平成27年9月期より、株主の皆さまの利益還元の機会を充実させるため、中間配当（1株当たり2円）を再開することといたしました。

今後も、経営強化計画の着実な遂行による収益力の強化と業務の効率化を図り、安定的に配当を行ってまいります。

(単位：億円)

| | H21/3 当初始期 | H22/3 実績 (1年目) | H23/3 実績 (2年目) | H24/3 実績 (3年目) | H25/3 実績 (4年目) | H26/3 実績 (5年目) |
|-------|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 利益剰余金 | 25 | 41 | 54 | 62 | 87 | 102 |
| 当期純利益 | △268 | 20 | 18 | 14 | 31 | 32 |

| | H27/3 実績 (6年目) | H27/9期 計画 | H27/9期 実績 |
|-------|----------------------|--------------|--------------|
| 利益剰余金 | 131 | 139 | 143 |
| 当期純利益 | 37 | 16 | 21 |

2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針

平成22年7月より、業績向上に対する意欲を高めることを目的に、役員報酬を確定金額報酬と業績連動報酬の2本立てとしたほか、中長期的な企業価値向上と株主重視の経

営意識を高めることを目的に、役員退職慰労金制度を廃止し、株式報酬型ストックオプション制度を導入しております。

報酬等の額の決定については、代表取締役全員、非常勤取締役 1 名、非常勤監査役 1 名で構成する「報酬検討会議」にて協議した上で取締役会が承認しております。

なお、役員賞与制度については、平成 22 年 5 月に廃止しております。

Ⅶ. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

1. 経営管理に係る体制（内部監査等）

内部監査は、監査部が本部、営業店の全ての業務及び連結対象子会社の業務を監査の対象として実施しており、監査結果を頭取及び経営会議、取締役会に報告しております。

監査部は、内部監査の客観性・公平性確保のため、被監査部門から如何なる影響、干渉も受けないよう全ての被監査部門から独立し、取締役会に直属することで、被監査部署に対して十分な牽制機能が働くよう独立性を確保した体制とするとともに、適正なスタッフを配置しております。また会計監査人による助言等を受け、その充実に努めております。

2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等

当行では「自己資本管理規程」に基づき、過度なリスクテイクによる利益追求や極端なリスク回避に偏ることなく、適切なリスクコントロールによる自己資本管理を行うため、計量可能なリスクについてはリスクカテゴリー毎にリスク資本配賦を行い、統合リスク管理の実践に努めております。各種リスク量については、日次及び月次でモニタリングを行い、「統合リスクモニタリング」により、月次で収益・ALM委員会、経営会議、四半期毎に取締役会報告を行っております。

収益・ALM委員会は、財務の健全性維持と収益性向上を同時に実現するため、「リスク」「収益」「資本」のバランスの最適化を図るとともに、リスクテイクにかかる協議を行い、継続したALM・統合的リスク管理態勢の強化を図っております。また、昨今の国際的な資本規制強化等の流れを念頭においた制度変更対応や、より厳格な資本配賦運営・損失限度枠管理体制の確立に向けた議論に加え、リスクアペタイトフレームワークをベースとした経営管理のフレームワークの在り方など、更なるALM・リスク管理機能の強化・高度化に向けた協議を行っております。

なお、収益・ALM委員会は、頭取を委員長とし、収益向上に向けた施策に対する指示や、それに伴うリスク量の変化や資本に与える影響の把握など、財務の健全性維持と収益性向上に関する活発な議論を行う場として機能しております。

また、オペレーショナルリスクについては、リスクの顕在化・再発の防止策にかかる協議・検討を行う「オペレーショナルリスク管理委員会」を設置、運営することで業務

の健全かつ適切な運営の確保に努めております。

今後も、ストレステストの高度化や経営とのリスクコミュニケーションの実施によりリスク管理の高度化を図り、市場環境に応じたリスクコントロールの実践に努めてまいります。