

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 29 年 6 月

家庭の銀行



目 次	
<b>I. 平成 29 年 3 月期決算の概要</b>	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要（単体）	1
<b>II. 経営の改善に係る数値目標の実績</b>	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）	5
<b>III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況</b>	6
1. 収益性の確保	6
2. 業務の効率性の確保	26
<b>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</b>	35
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	35
2. リスク管理の体制の強化	36
3. 法令遵守の体制の強化	38
4. 経営に対する評価の客観性の確保	39
5. 情報開示の充実	39
<b>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</b>	40
1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	40
（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	40
（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	42
（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	42
（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	43
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	43
（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）	43
（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	45
（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	46
（4）早期の事業再生に資する方策	48
（5）事業の承継に対する支援に係る機能の強化	50
（6）CSR（企業の社会的責任）への取組み	50
<b>VI. 剰余金の処分の方針</b>	52
1. 配当についての方針	52
2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針	52
<b>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</b>	53
1. 経営管理に係る体制（内部監査等）	53
2. 各種リスクの管理状況並びに体制整備	53

## I. 平成 29 年 3 月期決算の概要

### 1. 経営環境

世界の金融・経済は、米国や欧州における政治情勢を巡る不透明感が残るものの、中国では減速のテンポが緩やかになるなど、全体としては回復が続いております。

わが国の経済は、輸出・設備投資で持ち直しが続いているほか、個人消費も力強さに欠けるものの持ち直しを維持しており、緩やかながら回復が続いております。

当行の主要な営業地域である青森県及び函館地区における景気は、中長期的には人口減少や少子高齢化を背景とした経済規模の縮小や人手不足等の課題を抱えているものの、雇用環境の改善に支えられて個人消費が底堅く推移しているなど、総じて緩やかに持ち直しの基調にあります。

そうしたなか、金融業界におきましては、平成 28 年 2 月にマイナス金利付き量的・質的金融緩和が導入され、金利水準は極めて低水準で推移しております。

### 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、前年同期比 175 億円増加して 1 兆 9,184 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 303 億円増加して 1 兆 9,649 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を中心に増強に努めたことから、前年同期比 808 億円増加して 1 兆 4,843 億円となりました。

有価証券残高は、市場動向や投資環境を勘案し、適切なリスクコントロールを意識した運用を行った結果、前年同期比 58 億円減少して 4,186 億円となりました。

#### 【資産・負債の推移（単体）】

（単位：億円）

	H29/3 期			H28/3 期 実績	H29/3 期 計画
	実績	前年同期比	計画比		
資 産	21,343	+826	+22	20,517	21,321
うち貸出金	14,843	+808	+1,083	14,035	13,760
うち有価証券	4,186	△58	△1,872	4,244	6,058
負 債	20,459	+740	△17	19,719	20,476
うち預金	19,184	+175	△269	19,009	19,453

## (2) 収益の状況（単体ベース）

資金利益については、預金利息が前年同期比 4 億円減少した一方で、貸出金利息が前年同期比 8 億円減少し、有価証券利息配当金が前年同期比 14 億円減少した結果、前年同期比 16 億円減少して 258 億円となりました。

また、預かり資産販売手数料の減少により、役務取引等利益が前年同期比 6 億円減少した結果、コア業務粗利益は、前年同期比 22 億円減少して 284 億円となりました。

経費は、税金費用の増加により、前年同期比 3 億円増加して 230 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 24 億円減少して 54 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、一般貸倒引当金戻入益を 5 億円計上しましたが、不良債権処理額を 10 億円計上した結果、前年同期比 1 億円減少して 5 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、国債等関係損益は前年同期比 2 億円損失が増加しましたが、株式関係損益が前年同期比 12 億円増加した結果、前年同期比 11 億円増加して 5 億円の損失計上となりました。

以上により、経常利益は前年同期比 17 億円減少して 49 億円、当期純利益は前年同期比 10 億円減少して 35 億円となりました。

## 【損益状況の推移（単体）】

（単位：億円）

	H29/3 期		計画比	H28/3 期 実績	H29/3 期 計画
	実績	前年同期比			
業務粗利益	252	Δ23	Δ35	275	287
【コア業務粗利益】	[284]	[Δ22]	[Δ23]	[306]	[307]
資金利益	258	Δ16	Δ16	274	274
役務取引等利益	25	Δ6	Δ7	31	32
その他業務利益	Δ31	Δ1	Δ11	Δ30	Δ20
（うち国債等関係損益）	Δ32	Δ2	Δ12	Δ30	Δ20
経費	230	+3	Δ1	227	231
（うち人件費）	117	+1	Δ0	116	117
（うち物件費）	98	+0	Δ1	98	99
一般貸倒引当金繰入額	Δ5	Δ5	Δ5	Δ0	—
業務純益	27	Δ21	Δ29	48	56
【コア業務純益】	[54]	[Δ24]	[Δ22]	[78]	[76]
臨時損益	22	+5	+15	17	7
（うち不良債権処理額）	10	+3	Δ10	7	20
（うち株式関係損益）	26	+12	+26	14	—
経常利益	49	Δ17	+6	66	43
特別損益	3	+3	+4	0	Δ1
税引前当期純利益	53	Δ13	+11	66	42
法人税、住民税及び事業税	4	+1	+3	3	1
法人税等調整額	13	Δ4	+8	17	5
当期純利益	35	Δ10	Δ1	45	36

※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）

当行は、平成 29 年 1 月に公募による新株式発行により資本増強を行いました。今後バーゼルⅢ導入時の経過措置が段階的に縮小していくことも踏まえ、更なる業容拡大にあらかじめ備えるため、資本増強が必要であるとの認識に至ったものであります。中小規模事業者等向けを中心とした貸出の増加により、リスク・アセットが増加しておりますが、増資の効果に加え利益剰余金の積み上げもあり、自己資本比率は前年同期比 0.18 ポイント上昇し、8.25%となりました。

	H25/3 期 実績	H26/3 期 実績	H27/3 期 実績	H28/3 期 実績	H29/3 期 実績
自己資本比率	10.75%	11.00%	10.07%	8.07%	8.25%
Tier1 比率	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 14 億円減少して 220 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 0.19 ポイント低下して 1.46%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 94.52%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 期 実績	H26/3 期 実績	H27/3 期 実績	H28/3 期 実績	H29/3 期 実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	88	90	57	51	48
危険債権	227	175	172	167	163
要管理債権	49	48	10	15	8
開示債権合計	365	314	240	234	220
開示債権比率	2.81%	2.39%	1.78%	1.65%	1.46%
保全率	91.37%	88.85%	93.74%	91.36%	94.52%

## 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）

地元の中小企業や住宅ローンを中心に、貸出増強に努めた結果、貸出金平残は計画を 983 億円上回り 1 兆 4,333 億円となりましたが、マイナス金利の影響が大きく利回りが計画を 0.18 ポイント下回り 1.43%となった結果、貸出金利息は計画を 10 億円下回り 205

億円となりました。一方、預金利息は計画を 5 億円下回り 9 億円となりました。有価証券利息配当金は計画を 12 億円下回り 60 億円となりました。

以上により、資金利益は計画を 16 億円下回り 258 億円となりました。

また、預かり資産販売手数料の減少により、役務取引等利益が計画を 7 億円下回り 25 億円となった結果、コア業務粗利益は計画を 23 億円下回り 284 億円となりました。

経費については、税金費用が増加しましたが計画を 1 億円下回り 230 億円となった結果、コア業務純益は計画を 22 億円下回り 54 億円となりました。

(単位:億円)

	H27/3 期	H28/3 期	H29/3 期	H29/3 期			
	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	78	76	54	△17	△24	△22

※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. 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、税金費用の増加により計画を 3 億円上回り 184 億円となりました。業務粗利益については、コア業務粗利益が計画を 23 億円下回り、国債等債券関係損益が計画を 12 億円下回ったことから、計画を 35 億円下回り 252 億円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、始期を 8.68 ポイント、計画を 9.81 ポイント上回り 73.01%となりました。引き続き、計画の達成に向けて、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 期	H28/3 期	H29/3 期	H29/3 期			
	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	180	181	184	+1	+4	+3
うち人件費	116	116	117	117	+1	+1	△0
うち物件費	55	50	50	52	△3	+2	+2
業務粗利益	285	275	287	252	△33	△23	△35
うち国債等債券関係損益	△18	△30	△20	△32	△14	△2	△12
業務粗利益経費率	64.33%	65.44%	63.20%	73.01%	+8.68	+7.57	+9.81

※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。

### Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

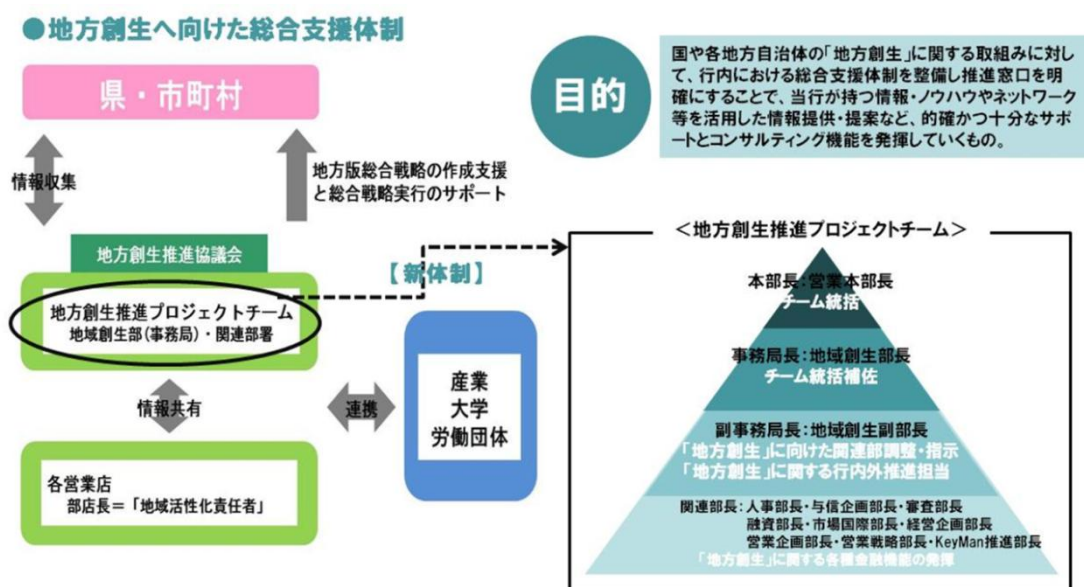
#### 1. 収益性の確保

##### (1) 地域との協調・リレーション強化

###### ① 地域活性化支援の積極展開

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、展開しております。平成27年4月より、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し、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。

また、ポテンシャルの高い地域資源を活用した商品やサービス・技術を応援する「地方創生のトップランナー」として、アグリビジネス、再生可能エネルギー、医療・介護、観光分野を柱として掲げ、活動しております。



具体的には、平成27年4月に「地域創生部」を新設し、「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」を設置いたしました。また、全営業店の部店長を「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。

また、平成28年7月には「地域活性化諮問会議」を設置いたしました。青森・弘前・八戸・函館など、当行の主要営業地域の経済状況等に知見を有する外部有識者より、地



域を活性化させるための方策等に関して様々な提言等をいただき、当行の取組み方針や施策等へ反映させていくことを目的として定期開催しております。



### A. 地方版総合戦略の策定への協力

平成 27 年 4 月以降、青森県内 40 自治体のうち 27 自治体において、「地域活性化責任者」である営業店の部店長が、総合戦略の策定に係る推進委員等として参画し、協力を行っております。

### B. 国の総合戦略や地方版総合戦略の推進に向けた協力

平成 27 年 4 月以降、各自治体に対して、総合戦略の策定状況等について情報収集活動を展開するとともに、当行の取組み強化 10 項目の具体的事例等について紹介し、意見交換を行っております。

< 第四次中期経営計画における地方創生への取組み強化 10 項目 >

創業支援	事業再生・経営改善	海外展開支援	観光	再生可能エネルギー
事業承継	移住定住促進	ビジネスマッチング	アグリ	医療・介護

さらに、平成 27 年 8 月以降、当行のノウハウ、実績を活かせる項目 7 つを「地方創生に関するご提案について」(レジュメ) にまとめ、県内 40 自治体の地方創生担当者に対

して、営業店と本部が一体となって、提案活動を実施しております。

その後、営業店による提案フォローの実施、ヒアリング内容の本部集約、提案活動結果（関与の可否、ニーズの有無）の検証実施により、各自治体に対する方向性の協議を経て、平成 28 年 4 月以降、県内 15 自治体を最優先として関与していく方針としております。

<提案活動 7 項目>

6次産業化	クラウド ファンディング	廃校・廃施設活用	空き家対策
移住・子育て対策	PFI事業	ESCO事業	

こうした活動を展開してきた結果、平成 27 年 12 月に県内初となる協定を十和田市と締結いたしました。それ以降 13 自治体との間で様々な形態の協定を締結しております。なお、「地方版総合戦略」以前の協定も含めると、20 自治体との間で協定を締結しております。

<自治体との協定締結状況（平成 28 年度）>

締結日	自治体	取組み内容
平成 28 年 4 月	むつ市	地方創生に係る包括連携協力協定
平成 28 年 4 月	十和田市	「空き家利活用事業」に関する連携協定
平成 28 年 5 月	板柳町	子育て支援に関する協定
平成 28 年 7 月	三沢市	地方創生に係る包括連携協力協定
平成 28 年 8 月	三沢市	「建物リフォーム等事業に関する連携協力に係る実施要領」を制定
平成 28 年 12 月	二戸市	地方創生の連携に関する協定
平成 28 年 12 月	青森県	「A! Premium」活用による青森県産品販売促進に係る連携協定
平成 29 年 1 月	平内町	地方創生に係る包括連携に関する協定
平成 29 年 1 月	むつ市	認知症サポート事業所認定制度に関する協定
平成 29 年 3 月	中泊町	「空き家利活用事業」に関する連携協定
平成 29 年 3 月	平川市	地方創生に係る包括連携協力に関する協定
平成 29 年 3 月	平内町	「空き家等バンク制度」に関する連携協定

**C. 地域における金融機能の高度化に向けた取組み**

**(a) 地方創生包括連携**

ア. 平成 27 年 12 月、十和田市と地方創生包括連携協定を締結いたしました（同協定

としては青森県内初)。また、14年振りに十和田市へ企業を誘致し、工場立地及び雇用創出に寄与しました。平成28年4月には協定に基づき、空き家利活用事業に対するローンの金利優遇制度を導入いたしました。

- イ. 平成28年4月、むつ市と当行、青森銀行、青い森信用金庫、青森県信用組合との間で、地方創生包括連携協定を締結いたしました（平成26年11月にむつ市と「食と農林畜水産業振興業務推進協定」を当行単独で締結し、クラウドファンディング案件3件を当地で実行済み）。協定に基づき、平成29年1月、認知症サポート事業所認定制度による認定を受けた事業所及び事業所行員に対するローンの金利優遇制度を導入いたしました。
- ウ. 平成28年5月、板柳町と当行、青森銀行、青い森信用金庫、津軽みらい農業協同組合との間で、「子育て支援協定」（子育て支援・若者の定住促進を目的）を締結いたしました。
- エ. 平成28年7月、三沢市と当行、青森銀行、青い森信用金庫、青森県信用組合との間で、地方創生包括連携協定を締結いたしました。協定に基づき、平成28年8月、建物リフォーム等に関するローンの金利優遇制度を導入いたしました。また、月次の地方創生会議に当行三沢支店が参加しております。
- オ. 平成28年12月、二戸市と当行、岩手銀行、北日本銀行、東北銀行、盛岡信用金庫、新岩手農業協同組合、二戸市商工会、龍澤学館、カシオペア青年会議所との間で、地方創生包括連携協定を締結いたしました（アドバイザーとして東北財務局盛岡財務事務所、岩手県北広域振興局が参画）。また、月次の地方創生会議に当行二戸支店が参加しております。
- カ. 平成29年1月、平内町と当行、青森銀行、青森県信用組合との間で、地方創生包括連携協定を締結いたしました。協定に基づき、平成29年4月、空き家等バンク制度に対するローンの金利優遇制度を導入いたしました。
- キ. 平成29年3月、平川市と当行、青森銀行、東奥信用金庫、青い森信用金庫との間で、地方創生包括連携協定を締結いたしました。

#### **(b) 地方創生ニーズへの対応**

- ア. 平成28年12月、地方創生推進に取り組む地元企業を支援し、地域活性化に対して円滑な資金供給を行うことを目的として、法人・個人事業主向けくみちのく地域活性化ローン「ふるさと・いきいき」の取扱いを開始いたしました。
- イ. 平成29年2月、当行と公益財団法人21あおり産業総合支援センター、地方独立行政法人青森県産業技術センターとの間で「創業・新事業・中小企業支援」に関する連携協定を締結いたしました。  
この協定により、当行が有する「金融支援機能」、公益財団法人21あおり産業総合支援センターが有する「経営支援機能」、地方独立行政法人青森県産業技術セ

ンターが有する「技術支援機能」が連携し、青森県内の創業者及び中小企業に対する支援体制の強化が図られております。

- ウ. 平成 29 年 2 月、当行は、山田ビジネスコンサルティング株式会社をファンド運営会社とした、創業・新事業・成長産業の育成を目的とした総額 3 億円の「みちのく地域活性化ファンド」を組成いたしました。

本ファンドでは、地域金融機関に求められている「事業性評価による地方創生」を推進すべく、産学官金それぞれの関係機関が有する支援機能を連携・活用することで産業の育成や地域経済の活性化に取り組み、創業・成長期にある企業や地方創生に貢献しうる企業に対してハンズオン支援（経営支援）を行います。

また、挑戦する企業を支援していくにあたり、金融仲介機能の更なる発揮に向け「関係機関との連携による産業育成や地域経済の活性化」も目的としており、公益財団法人 21 あおもり産業総合支援センター、地方独立行政法人青森県産業技術センター、株式会社日本政策金融公庫県内 3 支店、国立大学法人弘前大学等の県内大学と連携して取り組む点が特徴となっております。

#### **(c) 畜産クラスター事業支援**

平成 27 年 10 月、津軽地域馬肉振興協議会の事業主体と融資契約を締結いたしました。平成 28 年 3 月、国の補助事業を活用し、県内初となる馬専用の屠畜、処理、加工等に係る HACCP (※) 施設が竣工いたしました。協議会は、当行、青森県、五所川原市、田舎館村、県畜産協会らで構成しております。現在は、副産物である馬皮を再利用した青森県産馬皮製品の商品化に向けて検討しております。

※HACCP…食品の製造・加工工程のあらゆる段階で発生するおそれのある微生物汚染等の危害を予め分析し、その結果に基づいて、製造工程のどの段階でどのような対策を講じればより安全な製品を得ることができるかという重要管理点を定め、これを連続的に監視することにより製品の安全を確保する衛生管理の手法のこと。

#### **(d) 6次産業化ファンド出資案件**

平成 25 年 6 月に設立した「とうほくのみらい応援ファンド」における第 4 号案件として、平成 28 年 6 月に、岩手県久慈市においてバイオマス事業者に対して新たに出資をいたしました。全国初の本質バイオマス事業で、自治体と一体となり、自立型エネルギーシステムの構築に寄与しております。

#### **(e) 行政連携廃校活用事業**

- ア. 平成 27 年 11 月、有限会社安部製作所が展開する「廃校を活用した人工光型植物工場ビジネス」の事業性を評価し、融資契約を締結いたしました（五戸町五戸南

小学校を再活用)。

- イ. 平成 28 年 1 月、株式会社そと川りんご園が展開する「廃校を活用したりんごの選果・出荷施設」の事業性を評価し、融資契約を締結いたしました（平川市広船小学校を再活用）。
- ウ. 平成 28 年 3 月、有限会社エコネットが展開する「廃校を活用した生ハム加工・体験ビジネス」の事業性を評価し、融資契約を締結いたしました（大鰐町大鰐第三小学校を再活用）。
- エ. 平成 29 年 4 月、ブナコ株式会社が展開する「廃校を活用した木工品加工場施設」に導入する機械設備に対し、ものづくり補助金の認定を支援し、補助対象外の設備に対しては、融資契約を締結いたしました（西目屋村西目屋小学校を再活用）。

#### D. 大学等との連携

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や、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。

また、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おります。

具体的事例としては、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+）」に参画し、他大学等と連携して地域貢献を実施しているなか、弘前大学地域連携室へ当行行員を連携推進員として派遣し、自治体等の課題解決のための調査・企画・提案等に共同で取り組んでおります。

<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、海外ビジネス）

##### A. アグリビジネスへの支援

青森県は、農業生産額全国 7 位・食料自給率全国 4 位（いずれも平成 28 年 12 月現在）と全国的に高い水準にあり、農林水産業は基幹産業に位置付けられております。

また、青森県は「攻めの農林水産業」を推進し、「あおもりブランド」の確立を目指し

ており、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、専門的な知識を有する日本政策金融公庫認定の「農業経営アドバイザー」「林業経営アドバイザー」試験合格者、農林水産省から任命を受けた 6 次産業化ボランティアプランナー、ビジネスマッチング担当者を本部・営業店に配置し、農林水産事業者の経営に関する支援体制を整備し、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 28 年度におけるアグリ関連の活動実績は、新規融資 209 件／93 億円、うち A B L 新規融資 6 件／10 億円、情報収集を中心とした面談先延べ 216 先となっております。

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 6 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な取組みであります。平成 28 年度は 53 名の塾生を迎え「第 5 回木村秋則自然栽培ふれあい塾」を開講いたしました。第 1 回から第 5 回までの塾生は 339 名となりました。

また、平成 29 年 4 月からは黒石市において「木村秋則自然栽培米酒倶楽部」を開催し 14 名の塾生が参加しております。収穫された自然栽培米で日本酒を製造・販売する予定であります。

引き続き、6 次産業化や農商工連携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**

青森県は風力発電導入量（発電量）全国 1 位・導入基数（発電設備数）2 位（いずれも平成 28 年 12 月現在）など風力発電に適した地域特性があります。

当行では、こうした特性やポテンシャルを最大限に活かすべく、お客さまの再生可能エネルギー事業への参入を支援しております。その一環で、平成 27 年 7 月に「小形風力発電事業セミナー」（総勢 105 名参加）を開催し、事業化に至った事例もあります。

平成 28 年度の小型風力発電事業への融資実績は、発電設備仕入及び設置に対する資金供与など、14 件／9 億円となっております。なお、全て地元企業に対する資金供与であり、地元経済に貢献することもできました。

小型風力の実績を含め、平成 28 年度の再生可能エネルギー分野の新規融資実績は 69 件／97 億円となりました。

引き続き、大型風力、小形風力、バイオマス、地熱や中小水力等、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。

【再生可能エネルギー向け新規融資実績】 (単位：百万円)

	H29/3 期 実績		累計 (※)	
	件数	金額	件数	金額
太陽光	48 件	5,251	150 件	25,392
風力	19 件	4,148	28 件	5,748
バイオマス	2 件	350	4 件	765
計	69 件	9,749	182 件	31,905

※H26/3 期から H29/3 期までの累計

### 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、関連資格の取得を推奨しており、「医業経営コンサルタント」2 名、「医療経営士 3 級」5 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 28 年度は新規融資 208 件／132 億円の実績となり、当分野の融資残高は前年同期比 97 億円増加して 968 億円となりました。

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

- (a) 観光を核とした地域経済の活性化を実現するために、平成 23 年 4 月、当行、弘前商工会議所、函館商工会議所が「津軽海峡観光クラスター会議」を設立して以降、相互視察や広域旅行商品の発売、イベントへの相互出店等、両市の交流事業が活発化しております。なかでも、函館クリスマスファンタジー「ひろさきナイト」には当行行員もスタッフとして継続的に参加しており、巨大アップルパイの製作・配布などを通じて、弘前市の広域観光PRに努めております。
- (b) 北海道新幹線の函館開業を控え、「全国宣伝販売促進会議」の幹事会メンバーとして、平成 27 年 7 月に全国から旅行エージェント、マスコミ関係者、JR 関係者等を招き、商談会の開催や青函圏の豊かな観光資源などを紹介する企画に参画いたしました。また、首都圏での青函産直市イベントに当行行員を派遣するなど観光PRに寄与してまいりました。
- (c) 北海道新幹線が開業し、平成 28 年 4 月から 9 月にかけて、国内最大級の観光キャンペーン「青森県・函館グスティネーションキャンペーン」が実施され、当行では全行員に統一デザインバッジを配布したほか、営業店でのポスターロビー展の実施や観光イベントガイドブックの備え置きなど、積極的に観光PRを展開いたしました。
- (d) 「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として、「首都圏での 6 次産業化商談会」や旅行雑誌「じゃらん」への地域情報の掲載等を実施いたしました。なかでも、平成 28 年 4 月に北海道銀行と株式会社ジェイティービーと連携し、青森県と南北海道の酒造所を巡るスタンプラリー企画「青函パ酒ポート 2016」については、地元の酒と食の消費拡大と人の交流を生み出すことを目的として取り組みました。
- (e) 外国人観光客の誘客に向けた取組みとして、自治体が主催する韓国や台湾、香港へのミッション団へ当行役員が参画し、誘客に向けた観光プロモーションを実施いたしました。

#### <観光プロモーションへの参画（平成 28 年度）>

時 期	訪 問 先	主 催
平成 28 年 5 月	台 湾	青森県
平成 28 年 9 月	香 港	青森県
平成 28 年 11 月	台 湾	弘前市
平成 29 年 1 月	韓 国	青森県



## **E. 海外ビジネスサポート体制の強化**

人口減少、少子高齢化など、国内市場の縮小が避けられない状況にあるなか、海外展開に活路を見出そうとするお客さまからの相談が増加しており、海外展開を進めていく過程で発生する様々なニーズに対応するため、海外金融機関等との業務提携ネットワークを構築し、海外ビジネスサポート体制の強化に取り組んでおります。

平成28年7月、ベトナムで小売業や不動産開発等を幅広く展開する企業グループのBRG Group及びグループの中核企業であるSeABankと業務提携に関する覚書を締結し、9月には同社の役職員を青森県に招聘してベトナムへの輸出を検討するお客さまとのビジネスマッチングを行いました。また、平成29年1月、県内5自治体等と実行委員会を組成してベトナム・ハノイ市で実施した「Japan Aomori Food Fair 2017」では、同社の協力により、県内食品関連企業17社とベトナム企業との輸出商談会を開催いたしました。当行のこうした取組みにより、BRG Group傘下の小売企業に対して、平成28年度産青森りんごを輸出するなど、お客さまのベトナム向け販路開拓・拡大に貢献いたしました。

平成28年12月、県産品の海外販路の拡大に取り組む企業を支援するため、業務提携先である中国信託商業銀行の協力により、台湾・台北市において県内企業8社と台湾の食品関連バイヤー14社が参加した「青森県輸出商談会 in 台湾」を青森県と共催いたしました。

今後も業務提携ネットワークを活用し、お客さまの海外ビジネスのサポートに取り組んでまいります。

## **(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（融資業務全般をカバーするサブシステムで、鹿児島銀行が導入していたシステムをベースに、同行、十八銀行、山梨中央銀行の三行が連携して、共同利用できるように改良したもの）については、法人営業業務ツールとして全行的に浸透しております。現行の第四次中期経営計画では、お客さまの本業支援に向け、より高いレベルでの法人営業を展開していく重要なステージと位置付け、徹底的に活用しております。

なかでも、「営業利益の改善＝本業支援、経営課題等の解決」であるとの認識のもと、「お客さまの営業利益改善支援活動」を鋭意継続して取り組んでおります。

## **A. 法人営業活動基本方針**

日常的な法人営業活動を通じて、「お客さまと地域社会の幸福と発展」を前提とした「Win-Win」の関係構築を目指し、徹底してメイン化促進に取り組めます。なお、メイン化促進とは、預貸金はもちろんのこと、その企業（事業先）全ての取引を対象とし

て、最終的には従業員・世帯取引までを含めて囲い込むこととしております。

但し、複数の銀行取引を望む声も多いことから、メイン化促進にあたっては、他行取引の排除はしないことを基本方針に追加しております。

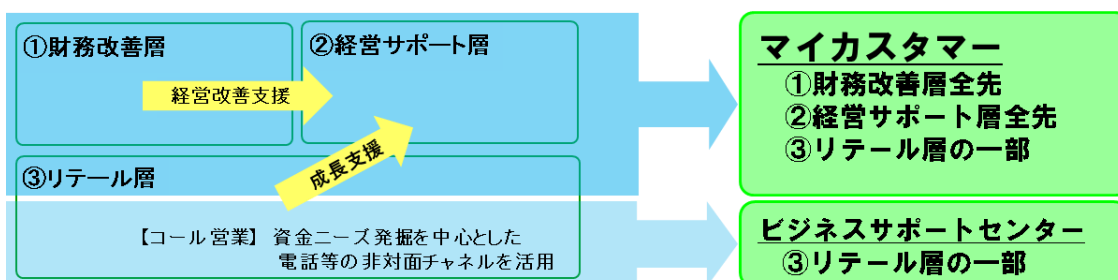
## B. 顧客セグメント別営業～「マイカスタマー」に対する営業利益改善支援活動の実践

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（平成 29 年 3 月末 2,035 先）。

一方、青森県内及び函館地区における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・DM営業を行っております（平成 29 年 3 月末 1,657 先）。

<顧客セグメント別対応方針>



## C. 平成 28 年度法人営業活動の総括

当行が目指す法人営業態勢である営業利益改善支援活動の展開（マイカスタマーへのリレバン営業強化）にあたり、「法人営業活動方針に基づく態勢整備」を優先課題として取り組みいたしました。

<28 年度の主な活動>

- (a) 「ビジネスパートナー宣言表明・経営者保証に関するガイドライン」周知活動（平成 28 年 5 月）
- (b) お客さま満足度調査の実施（平成 28 年 8 月）

地域企業への明確なコミットメント活動である「ビジネスパートナー宣言」につきましては、マイカスタマー全先に対して行いました。その結果、当行の営業利益改善支援活動に対する取組みが、地域に強力に発信されたものと認識しております。

また、平成 28 年 8 月から 12 月にかけて青森県内・函館地区の 50 社（うち当行メイン先 21 社・非メイン先 29 社）に対して「お客さま満足度調査」を実施いたしました。本部行員が、直接お客さまを訪問してヒアリング調査を行い、お客さまの立場からの満足

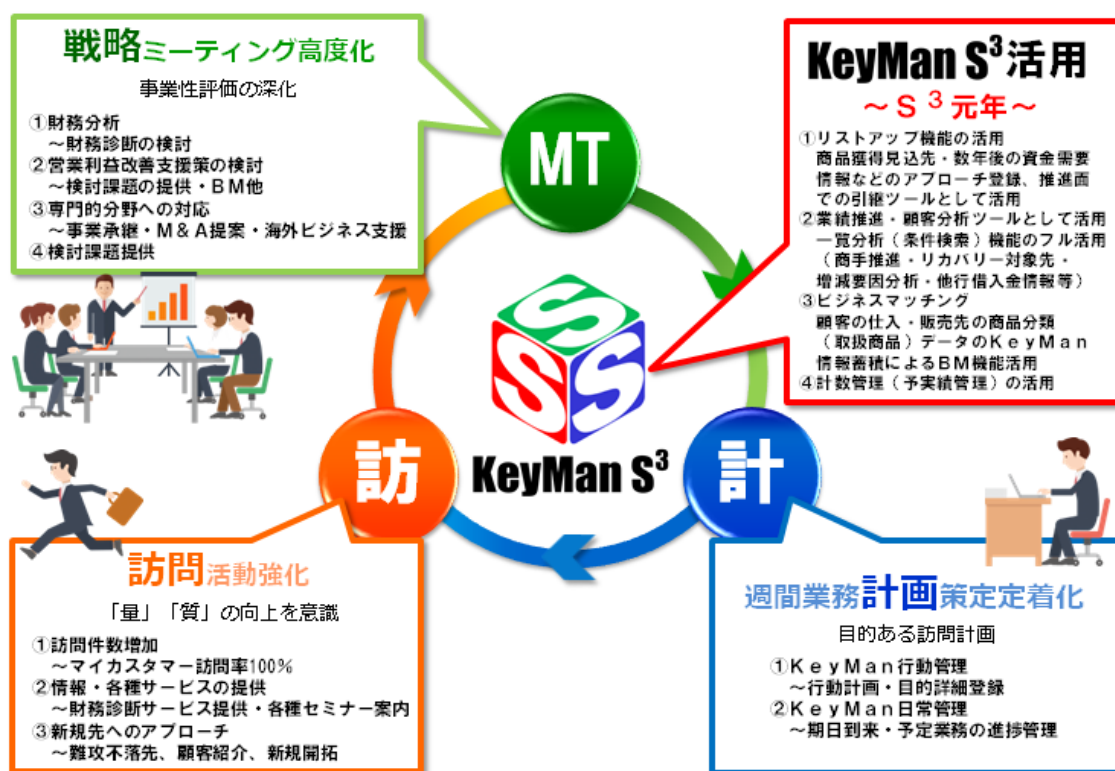
度など忌憚のないご意見を寄せていただき、当行の認識とのズレを認識することができました。

#### D. 平成 29 年度法人営業活動方針（当行が目指す法人営業態勢の継続強化）

「戦略ミーティングの高度化」「週間業務計画策定着化」「訪問活動の強化」に加え、平成 29 年度はSキューブ元年として位置づけ、「KeyMan Sキューブ（※）活用」強化に取り組んでまいります。

また、お客さま本位の営業活動を徹底させるため、営業店や行員が過度に短期的成果を求められることのないよう、プロセスを重視した評価体系を構築してまいります。

※KeyMan Sキューブ：KeyManに蓄積された顧客情報などの保有データを材料に、法人営業活動を支援するシステム。①計数管理機能、②リストアップ機能、③一覧分析・顧客分析機能、④ビジネスマッチング機能などの機能がある。



### 1-1. 戦略ミーティングの高度化 ～事業性評価の深化

①財務分析	財務内容の課題や問題点を共有・検討する。	継続強化
②営業利益改善支援策の検討	BM・BS改善・情報提供等、各種提案を検討する。	継続強化
③専門的分野への対応	本部専門部署関与のもと、「事業承継」「M&A」「海外ビジネス支援」など専門的分野での提案に繋げていく。	継続強化
④検討課題の提供	マンネリ化防止のため、リレバン4項目に関連する検討課題の提供を行う。	今期より取組み

### 1-2. 週間業務計画策定着化 ～目的ある訪問計画

①KeyMan 行動管理活用	KeyManの「行動計画管理」機能を活用し、「行動計画」「行動目的詳細」登録を定着させる。	今期より取組み
②KeyMan 日常管理活用	期日到来・予定業務の管理目線を強化し、業務計画に反映させることで、日常管理の効率化を図る。	今期より取組み

### 1-3. 訪問活動の強化 ～「量」「質」の向上を意識

①訪問件数増加	マイカスタマー訪問率100%を目指す。難攻不落先および優良先への部店長訪問強化を目指す。	継続強化
②情報・各種サービスの提供	財務診断サービスの積極提供を行う。各種セミナー案内等、情報提供を強化する。	継続強化
③新規先へのアプローチ	大手・中堅企業の「難攻不落先」、既存取引先からの「顧客紹介」、従来の「新規開拓」活動を展開する。	継続強化

### 1-4. Sキューブ活用 ～Sキューブ元年

①リストアップ機能活用	商品獲得見込先・数年後の資金需要情報等のアプローチ登録を励行し、推進面での引継ツールとして活用する。	今期より取組み
②業績推進・顧客分析機能活用	一覧分析機能（商手推進・リカバリー対象先・増減要因分析・他行借入金情報等）をフル活用し、業務推進に活かす。	今期より取組み
③ビジネスマッチング機能活用	仕入先・販売先の商品分類（取扱商品）データを蓄積し、ビジネスマッチング機能の活用につなげる。	今期より取組み
④計数管理機能活用	自店・エリア内の計数把握ツールとして活用する。	今期より取組み

## E. 戦略ミーティングを軸としたビジネスモデルの展開

平成29年度はお客さまの本業支援に向けた戦略ミーティングについて「高度化・定着化・強化」のステージとして「事業承継」「M&A」に加え、「海外ビジネス支援」など専門分野での検討を進め、「事業性評価の深化」に取り組んでまいります。また、「営業

利益改善支援活動」についても、戦略ミーティングを起点として具体的な提案を行っております。

なお、全店合計での戦略ミーティング開催件数は平成 27 年度 951 件（平成 27 年 10 月～平成 28 年 3 月）、平成 28 年度 1,926 件であり、戦略ミーティングを軸とした法人営業態勢が定着しております。

#### <みちのく銀行の事業性評価>

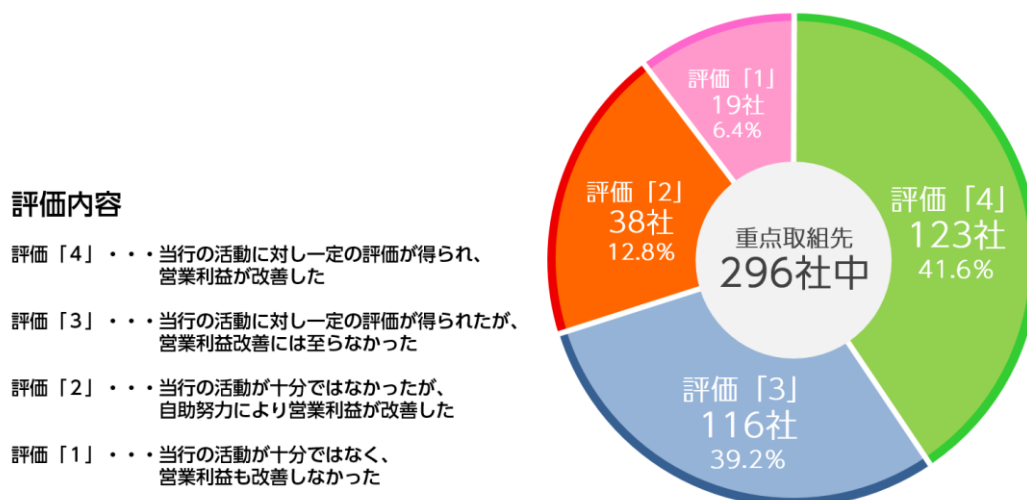
- (a) お客さま（企業）のライフステージ、地域への影響度合い、財務面の課題、事業の継続性などについて、総体的に分析します。
- (b) 「戦略ミーティング」を開催し、営業利益改善に向けた実効性のある具体的な支援策を検討し、今後の取組方針、ご提案内容を決定してまいります。

### F. 「営業利益改善支援活動」の効果測定

平成 27 年 9 月から平成 28 年 8 月まで 1 年間の営業利益改善支援活動の活動内容や成果について、マイカスタマー先のうち重点取組先 296 社への取組みに関して、平成 28 年 10 月に以下のとおり 4 段階の自己評価を実施いたしました。

なお重点取組先は現在 331 社となり、平成 29 年 8 月頃に同様の評価を実施する予定としております。

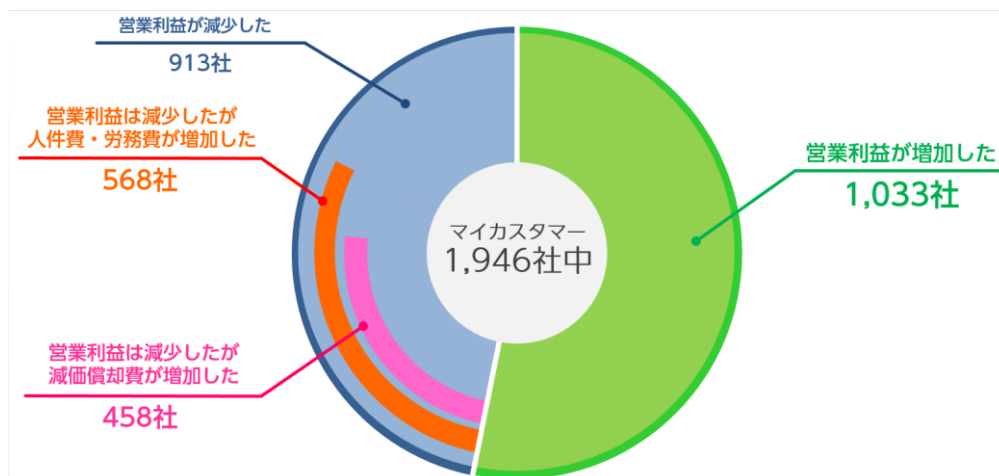
#### 【自己評価】



当行の活動に対し一定の自己評価が得られた先は、296 社中 239 社（80.7%）となりました。そのうち、営業利益が改善した先は 123 社（41.6%）となりました。

また、マイカスタマー1,946 社（平成 28 年 7 月末時点）について、直近決算期と前期決算期との営業利益額の比較を行い、集計データに基づき効果測定を行いました。

## 【定量評価】



「営業利益が増加した」先は1,946社中1,033社（53.1%）となりました。

また、営業利益減少の一因と考えられる経費等のうち、雇用拡大や設備投資など前向きな経費計上を行っている場合も広義の営業利益改善と認識できることから、下記について検証を行いました。

- ①「営業利益は減少したが人件費・労務費が増加した先」
- ②「営業利益は減少したが減価償却費が増加した先」

①は1,946社中568社（29.2%）、②は1,946社中458社（23.5%）となり、対象先の約8割で営業利益改善もしくはそれに準ずる効果を確認できる結果となりました。

## G. 「お客さま満足度調査」の継続実施

平成29年度は当行非メイン先50社程度に対して、本部行員によるヒアリング調査を行う予定としておりますが、一部民間調査機関を活用したヒアリングをすることで、お客さまの率直なご意見を幅広く頂戴し、今後の法人営業態勢の改善へ活かしてまいります。

## 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、個人営業担当者を集約いたしました。切磋琢磨できる環境を整備するとともに、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協議するなど、実践的な OJT を行っております。

平成 27 年度からは、個人営業戦略ミーティングにテラーが参加することで、エリア内の人財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。

平成 29 年度においては、これまで以上に個人営業戦略ミーティングに本部行員が参加し、コンサルティング力を強化してまいります。また、より多くのテラーが参加できるよう、個人営業課と窓口サービス課がそれぞれ個別に開催する運用といたしました。以上の取組みによって個人営業戦略ミーティングの活性化を図り、更なるテラーの戦力強化と育成を図ってまいります。

一方、窓口サービス課については、「繁閑ローテーション（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の入替えを行うシフト体制）」の強化により、テラー応援体制及び互換体制を構築し、創出した時間を活用して、個人営業課との連携（同席・帯同訪問）、電話セールス等に取り組むことで、営業力の強化に努めております。引き続き、全行的に繁閑ローテーションの実効性を精査し、質の高い提案の実現に向けて取り組んでまいります。

また、個人営業支援システムを活用した「マイカスタマー制」を導入することで、担当者を明確にし、継続的にお客さまのニーズに応じた提案活動に取り組んでおります。

資産運用に関する提案に加え、教育資金や住宅資金等に関するニーズにも応えられるよう、個人営業戦略ミーティングや本部研修を通じて個人ローンの提案スキル向上に取り組んでおります。

平成 29 年度においては、マイカスタマーの見直しを行うことで、資産運用層に加え、資産形成層（若年層）への接点強化を図ってまいります。具体的には、住宅ローン利用者へ付帯取引を推進するなどし、資産形成ニーズに応じてまいります。

また、このようなお客さまのライフサイクルに応じた質の高い提案活動を徹底するため、営業店や行員が過度に短期的な成果を求められることのないよう、プロセスを重視した評価体系を構築してまいります。

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や、お客さまのライフステージに応じた継続的な提案活動に取り組むことで、引き続き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強化

### 個人営業力の強化（知識力・提案力の向上）

#### 個人営業戦略ミーティング

- ・お客さま毎の具体的提案内容の検討、決定
- ・本部職員参加による方針の伝播、課題の早期解決

#### 窓口繁閑ローテーション

- ・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
- ・テラーと個人営業課との帯同訪問の実施



### マイカスタマー先への接点強化

- ・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ステージに応じた提案の実践
- ・マイカスタマーの見直しによる資産形成層（若年層）への支援強化  
【V層とI層（60歳未満の割合26%）⇒V層と住宅ローン利用者（60歳未満の割合87%）】
- ・住宅ローン利用者への付帯取引強化

### ライフステージに応じた質の高い金融サービスの提供

## B. 年 金

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であります。お客さまの「生涯メイン化」をテーマに掲げ推進しており、年金指定者の預金残高は個人預金全体の約3分の1を占めております。

社会保険労務士の資格を持つ行員を含め、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14名配置し、お客さまからのご相談に対応し、年金請求・年金調査取次ぎサービスを行っております。また、人財育成の観点から、「年金通信講座（スキルアップ）」の受講の推奨や年金基礎研修の実施、年金専門スタッフによる営業店行員のOJT研修を日々実施するなど、継続して営業店の年金の手続きに関する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29年3月期の年金振込件数は前年同期比3千件増加し165千件となり、年金振込額は前年同期比4億円増加し241億円となりました。

引き続き、「年金に強いみちのく銀行」を目指し、無料年金相談会や個別年金相談、セカンドライフセミナーの開催など、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	H26/3 期 実 績	H27/3 期 実 績	H28/3 期 実 績	H29/3 期 実 績
年金相談会開催数		回	161	147	129	103
振込 指定	振込件数	千件	154	158	162	165
	振込額	億円	229	232	237	241
	預金残高	億円	4,841	5,013	5,123	5,213



## **C. 預かり資産**

お客さま1人1人のライフステージに応じた最良の運用提案を実践していく中で、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ております。特に長期的な資産形成をサポートする上での教育、金融リテラシーの向上については積極的に取り組んでおります。

### **(a) 人財育成の取組み**

銀行全体の預かり資産提案力強化に向けて、平成28年度は若手から中堅行員に対して人財育成プログラムにおける個人営業研修を187名に実施、窓口サービス課向けには、セールス力アップ研修を31名に実施しております。また、FP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（MC）の更なるレベルアップを図るため、平成28年度は、営業店配属のMCに対して、フォローアップ研修をインターバルで2回実施いたしました（上期82名・下期75名受講）。

平成29年4月には、資産運用コンサルティング室にコンサルティンググループを新設いたしました。各エリアで実施している個人営業戦略ミーティングに参加し研修を実施するなど、より実践的な人財育成に取り組んでおります。

平成29年度も引き続きお客さま本位の営業活動の実践に向け、必要な各種知識や提案スキルの向上並びにフィデューシャリー・デューティの浸透を意識した研修を継続的に実施し、コンサルティング力の更なる向上に取り組んでまいります。

### **(b) 金融リテラシー向上に向けた取組み**

お客さま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。また、職域（取引先の企業等）を対象にしたセミナー開催にも取り組んでおります。

平成28年度は、セカンドライフセミナー、投信運用報告会、資産運用セミナーを合計18回開催し、延べ481名のお客さまに参加いただきました。また、職域セミナー等を4回開催し、延べ64名のお客さまに参加いただきました。

平成29年度はより多くのお客さまに参加いただけるよう、営業店やエリア単位によるミニセミナーを実施してまいります。引き続きお客さまの金融リテラシー向上に向けた取組みを積極的に行ってまいります。

### **(c) 目標基準見直しによる推進スタンスの明確化**

平成28年度から、若年層など幅広い層へ資産形成サポートに向けた基盤拡大推進に取り組んでおります。「お客さま本位の営業活動」を徹底するため、平成28年度下期からの営業店評価については、預かり資産残高、基盤拡大項目に、より重点を置いた運用に変更し、お客さまの長期的かつ安定的な資産形成支援に向けた活動を強化しております。

併せて顧客基盤の裾野を拓げる上で、N I S A口座、積立投信、平準払保険等を活用した資産形成の提案を強化しております。平成 28 年度末のN I S A口座数は、前年同期比 2,656 口座増加して 22,428 口座に達し、N I S A口座全体の稼働率は 22.6%となっております。

平成 29 年度も、引き続き資産運用顧客の裾野拡大並びにお客さまの長期的な資産形成の支援を強化してまいります。

#### **(d) 販売力強化に向けたコンサルティング機能の充実にに向けた取組み**

お客さまのライフサイクルに応じ長期的な資産形成と選択の幅を広げることを目的として、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、お客さまのニーズに的確に応えられるよう努めております。

投資信託につきましては、平成 28 年度は再投資タイプのファンドを 2 本、テーマ型ファンド 2 本、バランス型のファンド 1 本の合計 5 本のファンドを追加いたしました。平成 29 年 3 月末時点で 49 ファンドの取扱いとなっております。

保険商品につきましては、平成 28 年度は円建平準払定額終身保険 1 本、外貨建一時払定額終身保険及び一時払定額年金保険を各 1 本、円建一時払定額終身保険 1 本、がん保険 2 本、医療保険 3 本、介護保険 1 本、就業不能保険 1 本の合計 11 本を追加いたしました。平成 29 年 3 月末時点で 35 商品の取扱いとなっております。さらに、保険業法の改正に対応するため、保険カテゴリーの整理を進め、お客さまの意向確認、商品選定、提案内容を一層明確にする業務フローの見直しを行いました。

アフターフォローにつきましては、平成 28 年度上期は、満 70 歳以上及び合計運用収支が一定額以上の損失となっている投資信託保有者 2,996 先に対して実施いたしました。さらに、6月に起こった英国のEU離脱問題によりマーケットが大きく変動したことから、保有ファンドの合計運用収支額が一定額以上の損失となっている投資信託保有者を抽出し、1,226 先に対してアフターフォローを実施いたしました。平成 28 年度下期は、満 70 歳以上及び合計運用収支が一定額以上の損失となっている投資信託保有者 3,177 先に対してアフターフォローを実施いたしました。

【預かり資産販売実績】

(単位：百万円)

	H23 年度 実績	H24 年度 実績	H25 年度 実績	H26 年度 実績	H27 年度 実績	H28 年度 実績
投資信託	6,034	9,468	14,088	15,341	14,308	5,894
保 険	20,485	22,967	21,425	22,622	18,928	26,862
公共債	6,113	5,483	4,723	4,833	368	470
合 計	32,632	37,918	40,236	42,836	33,604	33,226

【預かり資産残高実績】

(単位：百万円)

	H23 年度 実績	H24 年度 実績	H25 年度 実績	H26 年度 実績	H27 年度 実績	H28 年度 実績
投資信託	39,775	44,784	45,032	51,647	45,276	42,195
保 険	86,040	105,845	120,242	130,409	150,628	170,196
公共債	40,642	37,779	32,789	24,907	18,201	13,046
合 計	166,457	188,408	198,063	206,963	214,105	225,437

D. 個人ローン

平成 28 年度の青森県内の住宅着工件数（持家及び分譲）は、前年同期比 157 件上回り 4,141 件となりました。

当行の住宅ローンにおいては平成 28 年 10 月より取扱いを開始した一部精神疾患を除く全ての病気やケガを団体信用生命保険の保障対象とした「全疾病保障付住宅ローン」や「ガン保障付住宅ローンにおける金利上乘せなしキャンペーン」等について住宅業者への商品説明会の開催、定例訪問等により提案活動を強化した結果、平成 28 年度の新規実行金額は、前年同期比 123 億円増加して 678 億円と堅調に推移いたしました。

消費者ローンについては、ローン商品の見直しによるお客さまの利便性の向上や、個人営業戦略ミーティングや研修を通じた個人ローンの提案スキル向上に取り組んだ結果、平成 28 年度の消費者ローンの新規実行額は前年同期比 34 億円増加の 176 億円となりました。

また、平成 28 年 12 月より手続きが Web 上で完結する商品「<みちのく> Web フリーローン」を導入し、窓口への来店頻度が少ないお客さまに対するアプローチ強化を図っております。引き続き、行員による提案活動に加え非対面チャネルの活用、キャンペーンの実施により消費者ローンの増強に取り組んでまいります。

【個人ローンの残高実績及び計画】

(単位：億円)

	H24 年度 実績	H25 年度 実績	H26 年度 実績	H27 年度 実績	H28 年度 計画	H28 年度 実績	H29 年度 計画
個人ローン	3,945	4,095	4,221	4,439	4,425	4,756	4,466
住宅ローン	3,372	3,504	3,611	3,818	3,797	4,101	3,818
消費者ローン	573	591	610	621	628	655	648

## 2. 業務の効率性の確保

### (1) みちのく銀行の経営革新について

当行は、第二次中期経営計画以降、経営革新に取り組んでまいりました。なかでも、業務の効率性確保の観点からは、「エリア営業体制の導入」並びに「本部業務革新」を中心に取り組んでおります。

#### 【みちのく銀行の経営革新】

	第二次中期経営計画		第三次中期経営計画			第四次中期経営計画		
	H22年度	23	24	25	26	27	28	29 (現在)
経営理念			平成24年5月 企業理念・行動指針の制定			平成28年6月 パートナーシップ宣言		
業務革新	<b>【エリア営業体制の導入】</b> 店舗・人員の戦略的配置と人材育成					<b>【ガバナンス改革】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査等委員会設置会社に移行</li> <li>・取締役会の過半数を社外取締役</li> <li>・執行と監督の分離</li> </ul>		
イノベーション	<b>【3業務革新】</b> 業務の効率化、顧客情報の蓄積・共有、戦略ミーティングを通じた提案活動の実践					<b>【本部業務革新】</b> 本部業務・事務の見直し、ペーパーレス化 → 営業店の戦力充実、現場力の強化		
	①個人営業業務革新：タブレット活用による提案セールスの実践							
	②窓口サービス業務革新：業務・事務の集約・効率化							
	③法人営業業務革新：顧客情報管理システムを導入し、顧客の事業内容や課題・ニーズを把握・分析・共有							

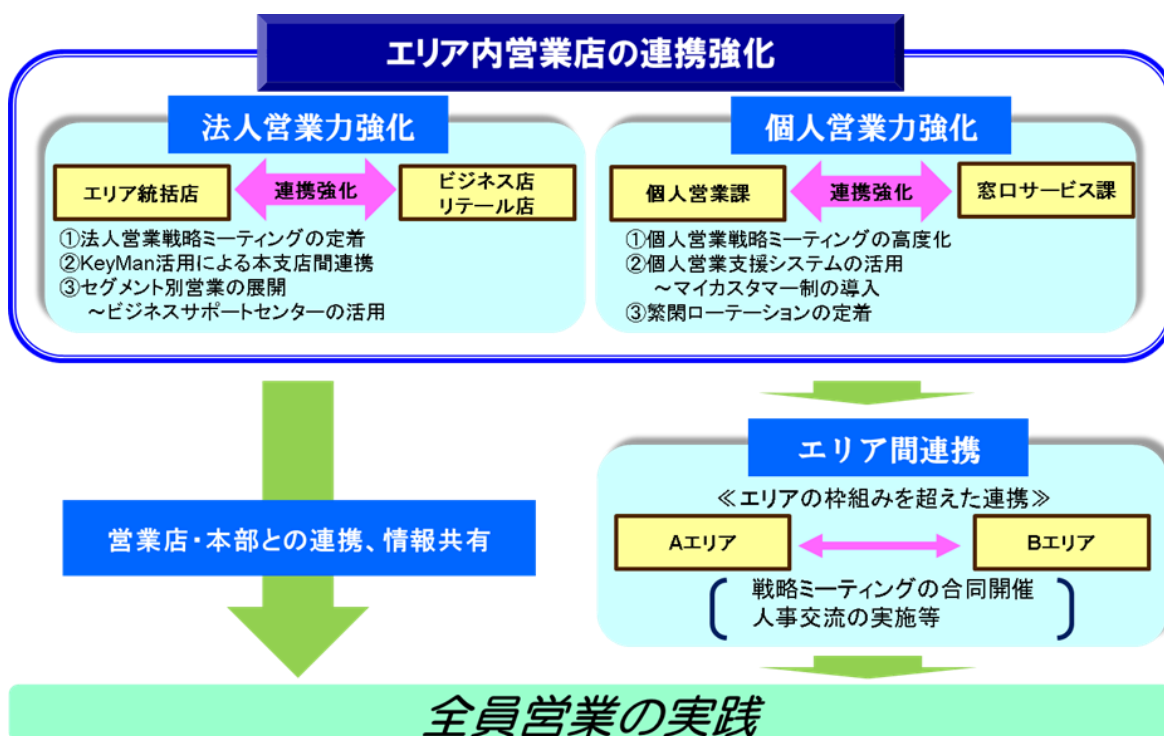
#### ①エリア営業体制の高度化・洗練化

営業力の強化と生産性の向上を目的として営業担当者を集約し、エリア営業体制へ移行しました。エリア内での成功事例の共有、研修会の開催、人事交流などの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、エリア内営業店の立地状況等、各エリアの実情に即した開催基準の見直しを行い、また他のエリアとの共同開催を積極的に行うなど、更なるレベルアップに取り組んでまいります。

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主要地区において、複数のエリアを束ね、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のお客さまの担当者を配置したベース拠点となる
ビジネス店 (24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 (37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
	○	—	—	
単独店 (4ヶ店)	○	○	○	自店テリトリーを活動区域として法人、個人の両面での業績拡大を図る

※各カテゴリーの店舗数は平成 29 年 3 月末現在のもの

## ②本部業務革新について

平成 28 年 10 月より、本部業務の生産性向上と現場力（営業店）のより一層の強化を掲げ、「本部業務革新」の取組みを開始いたしました。

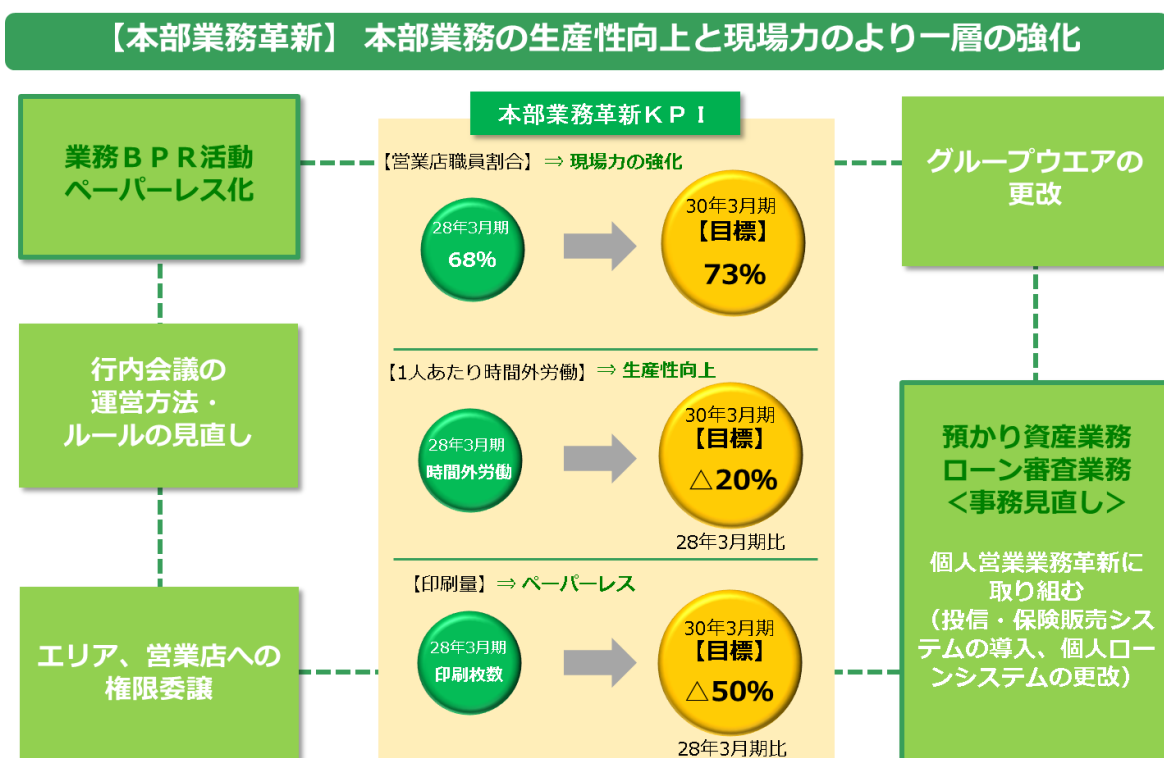
本部全部室において過剰となっている業務や事務を徹底的に洗い出し、業務 B P R、ペーパーレス化を中心に削減・効率化に取り組んでおります。そのほか、行内会議の運営方法・ルールを見直し（資料の事前配付、説明時間の短縮、ペーパーレス）、議論中心の運営に努めております。また、エリア、営業店へ融資権限の委譲を行い、融資案件の本部申請件数を減らし、本部審査部門及び営業店の業務・事務負担の軽減に繋げ、平成 29 年度は本部申請件数の 2 割削減を見込んでおります。

一方、全行的なペーパーレスを推進するため、新しいグループウェアを平成 29 年 4 月より導入し、本部内の業務稟議書のペーパーレス化を実現いたしました。今後は、段階的に業務・事務、会議運営の大半をペーパーレス化するよう取り組んでまいります。

なお、本部業務革新の効果を捕捉するための K P I として、「営業店職員割合」「1 人あたり時間外労働」「印刷量」の 3 項目を掲げて取り組んでおります。

さらに、預かり資產業務、ローン審査業務の抜本的な事務見直し・効率化に向けて、新システムの導入を中心に検討を開始しております（新システムは平成 30 年度より稼働予定）。

### 【本部業務革新の概要】



## < K P I について >

### A. 営業店職員割合

職員を本部から営業店に積極的に配置し、現場力の強化を図っていくための KPI。営業店職員数／全職員数で算出し、比較、検証していく。

### B. 1人あたり時間外労働

効率的な業務、ワークライフバランスを追求していくための KPI。本部職員の半期毎の月平均時間外労働を比較、検証していく。

### C. 印刷量

ペーパーレスを推進していくための KPI。本部の印刷量（枚数）の半期毎の月平均印刷量（枚数）を比較、検証していく。

## (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もって、地域と当行の未来を創造していける行員の育成が必要であると認識し、「人財力の向上」を主要戦略に掲げ、取り組んでおります。

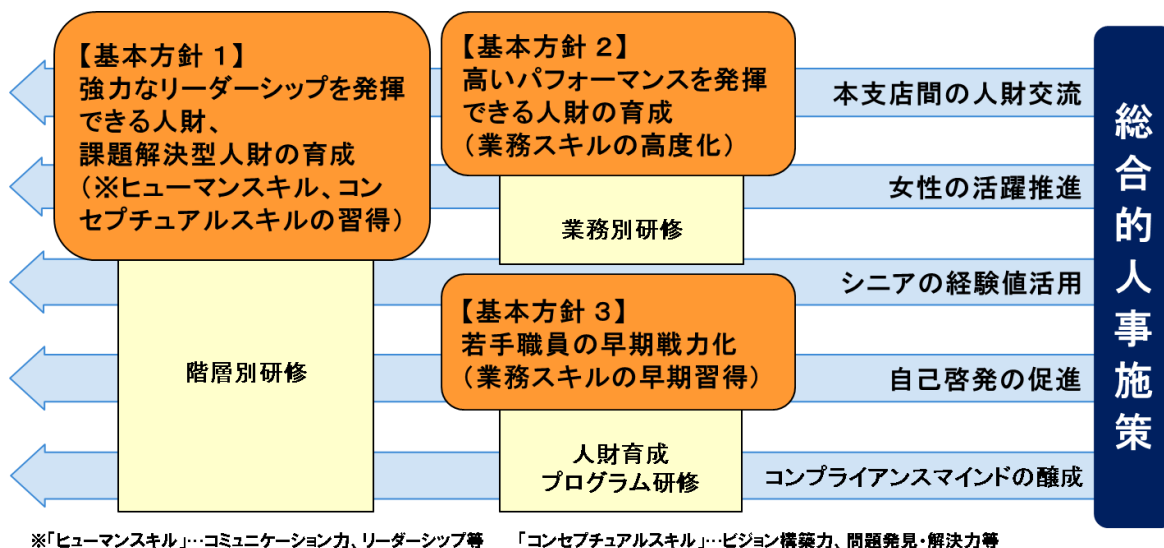
中長期的に、「強力なリーダーシップを発揮できる人財・課題解決型人財」を育成していくことを第一の基本方針とし、さらに収益力強化のために、「高いパフォーマンスを発揮できる人財の育成（業務スキルの高度化）」と「若手行員の早期戦力化（業務スキルの早期習得）」を第二、第三の基本方針としております。

あわせて、働き方改革や人事制度の改定を通じて、風通しの良い職場環境づくりに取り組みし、E S 向上を図っております。

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。

また、これまでも先進的に取り組んできた「女性の活躍」を一層推進することや、経験豊かなシニア層を指導的ポジションへ積極的に配置する「シニアの経験値活用」にも取り組み、多様な人財を活かし最大限の能力を発揮することに努めております。

【人財育成方針の全体像】



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

キャリアに応じた能力開発を進めるべく、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通して、全国的な動向や当行とのマーケット環境の違い、その要因などを認識させ、新しい発想を生み出すことに繋げていくよう、行員の自己啓発意欲を促していく方針であります。

【階層別研修の拡充イメージ】

第四次中期経営計画の「階層別研修の拡充イメージ」

H26年時点の階層別研修

職階	対象者	研修名
-	50歳の行員	-
経営	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	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	新任課長	評価者研修
	代理(概ね11年目)	代理研修
事務	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

H29年度の階層別研修

研修名	
キャリア開発研修(50歳)	(H27新設)
部店長マネジメント研修	(H28内容見直し)
営業店組織マネジメント研修	(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	(H27内容見直し)
課長リーダーシップ研修	(H27内容見直し・名称変更)
課長キャリアアップ研修	(H27内容見直し・名称変更)
新任課長研修	(H29内容見直し・名称変更)
代理研修	
主任研修	(H29再開・名称変更)
-	
キャリア開発研修(入行4年目)	(H27新設)
新入行員研修・ステップアップ研修	(H28内容見直し)



### 【階層別外部研修への派遣強化】

	H27/3期 実績	H28/3期 実績	H29/3期 実績	H30/3期 計画
派遣人数	18名	32名	26名	26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。

階層別研修では、新入行員から中間管理職、また50歳到達者まで幅広い層を対象として取り組んでおります。銀行が求める人材像の理解、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策定などに取り組むことによって、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みられております。

平成28年度は支店長経験2ヶ店目の支店長を対象に新設した「営業店組織マネジメント研修」を新設いたしました。これからも研修体系を充実させ、人材の育成に努めてまいります。

## ② <基本方針2> 高いパフォーマンスを発揮できる人材の育成

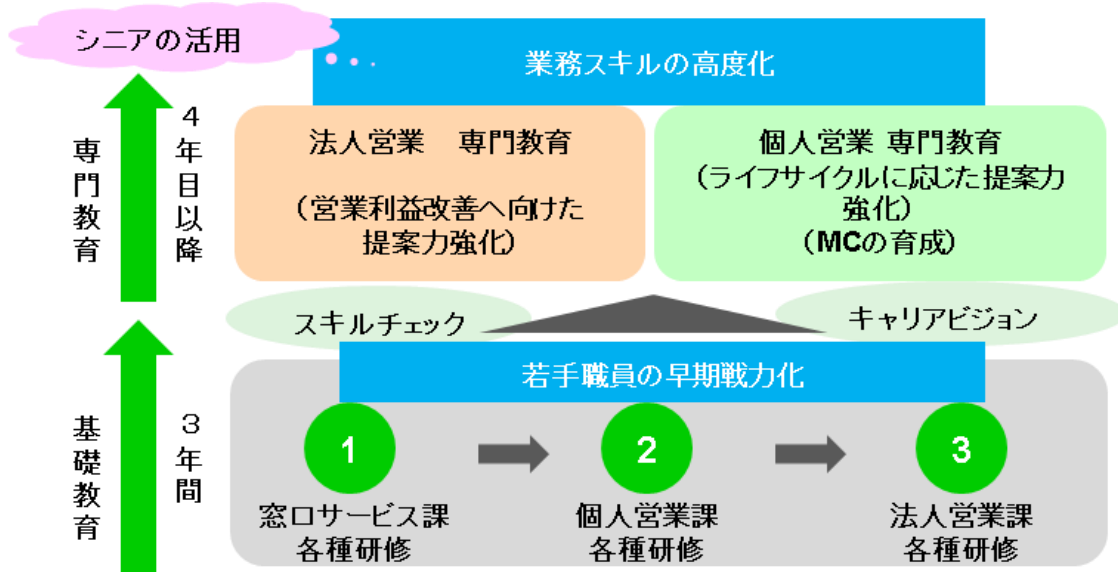
### <基本方針3> 若手行員の早期戦力化

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、平成26年度よりジョブ・ローテーションを導入いたしました。

1年目は預金・為替など基礎的な業務とテラースキルを身に付け、2年目においては個人営業担当者として外訪し、個人ローンや預かり資産をセールスできる基礎的なスキルを習得いたします。3年目については店舗環境等に応じて個人ローン又は事業性融資を経験いたします。

次に、入行後4年目以降は専門性を強化するため、行員本人に「法人営業」又は「個人営業」のいずれかコース選択させ、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おります。法人営業では、「Key Man活用によるお客さまの営業利益改善支援」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。

【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】

	H27/3期 実績	H28/3期 実績	H29/3期 計画	H29/3期 実績	H30/3期 計画
派遣人数	139名	175名	160名	113名	113名

※1. 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。

※2. 平成29年3月期計画まで、インターバル研修に関しては派遣人数を延べ人数換算しておりましたが、同年実績からは派遣者の実数で表示しております。なお、延べ人数換算での平成29年3月期実績では派遣人数141人となっております。

③ 本支店間の人財交流

本部と営業店間での人財交流（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、及び行員の意欲向上に取り組んでおります。平成28年度において、営業店から本部53名、本部から営業店49名の異動を行っております。

また、自ら希望する行員が本部専門部署での業務を経験することができる「キャリア・チャレンジ制度」を設け、若手・中堅行員の専門的な知識力向上と、柔軟な思考力の活用を図っております。

#### 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、仕事と育児・介護を両立させる制度を整備するとともに、キャリア形成のための研修等を通じて、女性行員を管理職・役席へ積極的に登用しております。

女性管理職比率の目標を平成 33 年 3 月末で 30.0%と掲げ取り組んでいるなか、平成 29 年 4 月 1 日現在の女性管理職比率は前年同期比 1.2 ポイント上昇の 24.7%となっております。

#### A. 女性が働きやすい環境づくり

##### (a) 職場環境整備の検討

女性行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、女性行員が働きやすい環境づくりに向けた取り組みを行っております。

平成 28 年 7 月には、育児休業後に安心して職場復帰できるよう、事業所内保育施設「みちぎんドリームキッズはうす」を設置いたしました。

また、有給休暇や男性行員も含めた育児休業取得率の向上などに向けて検討を行っております。

##### 【育児休業者推移】

	H26/3 期 実績	H27/3 期 実績	H28/3 期 実績	H29/3 期 実績
育児休業者数	40 名	41 名	55 名	51 名

##### (b) マインドの醸成

女性行員向けセミナー（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）、女性支店長を囲んでの座談会、男女意識改革に関する検討会などを通じて、女性行員のマインドの醸成を図っております。

平成 28 年 11 月は、県内 3 ヶ所において 3 名の先輩女性支店長・役席を囲む座談会を開催いたしました。

また、平成 29 年 2 月には外部講師による「イクボス（※）セミナー」を開催し、4 月の第二回のセミナー終了後に「みちのく銀行イクボス宣言」を行っております。

※特定非営利法人ファザーリング・ジャパン（代表理事：安藤哲也）が定義した、職場で共に働く部下・スタッフのワークライフバランス（仕事と生活の両立）を考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果をだしつつ、自らの仕事と私生活を楽しむことができる上司（経営者・管理職）のこと。

## **B. 女性の職域拡大**

キャリア・チャレンジ制度を活用した意欲のある女性の本部企画部門への積極的な配置、また、審査部のトレーニー制度を活用した女性の法人営業担当者の拡充、及び役席者の育成に引き続き取り組んでまいります。

### **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、シニア行員を研修講師や臨店指導員などの指導的なポジションへ積極的に配置してまいります。

あわせて、平成27年4月より希望する行員は70才まで働ける「キャリア70プラン」を導入しております。同制度の適正な運用を通じて、シニア層の能力発揮に努めてまいります。

### **⑥ 人員計画等**

質の高い営業態勢を維持・強化していくため、営業店には優先的に人員を配置していくという方針のもと、本部各部門において業務の見直しと事務の効率化により、人員の適正配置に取り組んでおります。

なお、採用については、将来のコア人財の確保、ロイヤリティー向上の観点から、一定程度の人員を確保する方針としております。

## 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「ガバナンス改革」、監査等委員会設置会社への移行、社外取締役の積極的な登用、及び外部有識者を構成員に含めた「指名報酬検討会議」や「地域活性化諮問会議」の設置等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。

取締役会は、取締役9名のうち社外取締役が過半の5名を占める体制としており、幅広い見地からの牽制強化及び、より一層自由闊達で建設的な議論・意見交換の場となるよう努めております。また、こうした体制の変更に加え、取締役会の運営方法についても見直し、審議時間の創出、重要議案への時間の重点配分、社外取締役への事前情報提供の徹底等に向けた様々な施策を実践しております。その結果、取締役会の議論は活性化し、実効性は向上しているものと認識しております。

議論活性化に向けた施策	
取組施策	内容・目的
① 決議事項の経営会議への権限移譲	取締役会の「審議時間の確保」の観点から業務執行の決定の一部を経営会議に委譲
② 「審議事項」の新設	取締役会決議事項のうち、経営計画等の特に重要な議案について、決議に先立ち事前に審議を行う「審議事項」を新設
③ 取締役資料の事前回付	主に社外取締役が、事前に議案の資料を読み込みできるよう、タブレットを配付し、イントラ上に資料を掲載
④ 議案の事前説明	社外取締役からの事前質問について、経営企画部が窓口となり対応
⑤ 経営会議議事録の事前回付	社外取締役が、各議案に対する経営会議での議論を把握した上で、取締役会に臨めるよう議案の資料同様、イントラ上に掲載
⑥ 議案の説明時間の短縮	③～⑤のとおり、議案の資料、経営会議議事録を事前回付する環境を整えたことから、審議時間の確保を目的として、報告議案について説明レベルを設定 説明レベルA：詳しく担当役員が説明する 説明レベルB：ポイントのみ頭取が説明する 説明レベルC：説明しない（質疑のみ）
⑦ 社外取締役の経営会議への出席	社外取締役に対し経営会議の議案一覧を開示し、希望する日時の経営会議にオブザーバーとして参加を可能とした。
取組施策の効果	
①	発言数が約3倍に増加
②	平均開催時間150分（うち説明時間50分、議論時間100分）
③	取締役からの条件・指示事項が増加

次に、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、代表取締役及び本部在籍の役付執行役員で構成する「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。

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) 監査等委員会**

監査等委員会は、取締役 4 名（うち社外取締役 3 名）で構成され、取締役及び執行役員の職務の執行を監視・監督しております。さらに、常勤監査等委員は経営会議、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等委員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、監査等委員会では、「監査等委員会規程」、「監査等委員会監査等基準」等を定め、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、監査等委員会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等委員会直轄の専任部署として「監査等委員会室」を設置し、専任スタッフ 1 名を配置して、監査等委員会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て、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。

取締役会に対しては、四半期毎に経営強化計画の履行状況について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。

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。

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っております。

また、特定の信用格付、業種等への与信集中を排除するため、信用格付別投融資限度額、業種別分散管理方針、貸出金の伸びやシェアから特に注意が必要と判断した「管理業種」の指定、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しております。モニタリング結果については毎月単位で行内にて共有しております。

信用リスク量については月次で計測し、それを四半期毎に分析することで、信用格付別、業種別、地域別など多面的にリスクの所在を明確にし、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い、営業店毎のポートフォリオや個社毎の信用リスクの状況等を記載した「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ことで、本支店一体となり、与信集中リスクやリスク・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、与信額等から特に当行の経営に影響を及ぼす可能性のある与信先を「グループ等重点債権先」に指定し、経営会議に現況を原則年 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お客さまについては、必要とされる支援の程度に応じて「再生債権先」及び「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、お客さまの経営改善に必要な対応を適時適確に行うことで、業況の悪化を未然に防止する態勢を構築しております。

さらに、「再生債権先」については「グループ等重点債権先」と同様、経営会議に現況を原則年 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別に決定する態勢としております。

これら以外のお客さまについても、日々のリレーションシップ・バンキング活動を通じて、業況の変化を認識した際には、Key Manを通じて本支店一体となった情報の共有を行い、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。

日常の信用リスクの管理状況については、Key Manを利用して広範囲かつタイム

リーに本支店間で情報共有し、必要に応じて本部は営業店に対して業務指導を実施する体制としております。

また、平成26年8月より、本部及び外部講師による企業審査業務の研修を継続実施するとともに、業種毎の特性、トレンド、課題等の把握のため、医療・介護事業等の「業種別融資マニュアル」を作成し、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。

さらに、審査部に医療・介護事業の業種別審査担当者を配置し、「管理業種」は本部審査の適用範囲を広げ、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。

信用リスク管理のさらなる高度化と、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検討しており、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取り組んでおります。

住宅ローンについては、その商品性から他金融機関との競争が激しく、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。

## **（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。

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、全行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、コンプライアンス委員会では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、情報管理態勢など、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組織的対応、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、利益相反管理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 月に前身の「内部統制委員会」の機能を一部引き継ぐ形で「アドバイザリーボード」を設置し、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、及び答申を実施してまいりました。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て、取締役会議長（会長）、頭取、副頭取、社外取締役 2 名（うち 1 名は監査等委員）、外部有識者 3 名の計 8 名の構成で定例開催しており、アドバイザリーボードにおける意見を踏まえて昨年監査等委員会設置会社への移行や「指名報酬検討会議」「地域活性化諮問会議」の設置を実現しております。

ガバナンス体制構築については現在も継続取組中ではありますが、取締役会における牽制機能強化の取組みや各種会議体において、これまでアドバイザリーボードが担っていた役割を吸収できる体制は構築されたとの認識に至ったことから、平成 29 年 7 月をもってアドバイザリーボードは廃止する予定としております。

これまでアドバイザリーボードで審議をしていた「当行の経営課題にかかる事項」「経営管理態勢にかかる事項」「役員報酬や選任に係る事項」等は取締役会における審議や「指名報酬検討会議」「地域活性化諮問会議」等の場にて継続審議してまいります。

#### 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 I R や、地元での個人投資家向け I R を開催するなど、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

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、メールマガジン、行内報などを活用することで、行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Key Man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、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29年3月末の中小規模事業者等向け貸出残高は、始期を639億円、計画を542億円上回り4,950億円となりました。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2.85ポイント、計画を2.52ポイント上回り23.19%となりました。

#### 【実績】

(単位：億円)

	H27/3期 始期	H28/3期 実績	H29/3期 計画	H29/3期 実績	H29/3期		
					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	4,561	4,408	4,950	+639	+389	+542
総資産	21,187	20,517	21,321	21,343	+156	+826	+22
総資産に対する比率	20.34%	22.23%	20.67%	23.19%	+2.85	+0.96	+2.52

- ※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。

<参考1> 中小企業等向け貸出残高

【実績】

(単位：億円)

	H27/3 期	H28/3 期	H29/3 期	H29/3 期			
	始期	実績	計画	実績	始期比	前年同期比	計画比
中小企業等 向け貸出	8,749	9,299	9,151	10,004	+1,255	+705	+853
総資産	21,187	20,517	21,321	21,343	+156	+826	+22
総資産に 対する比率	41.29%	45.32%	42.92%	46.87%	+5.58%	+1.55%	+3.95%

※「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. 11. 1現在	H28. 11. 1現在	増減率
全国	128,055千人	126,937千人	Δ0.8%
青森県	1,381千人	1,293千人	Δ6.3%

※出所…総務省、青森県統計分析課

【有効求人倍率】

(単位：倍)

	平成 25 年	平成 26 年	平成 27 年	平成 28 年	平成 29 年
全国	0.96 (+0.15)	1.10 (+0.14)	1.23 (+0.13)	1.38 (+0.15)	1.45 (+0.07)
青森県	0.71 (+0.09)	0.79 (+0.08)	0.94 (+0.15)	1.11 (+0.17)	1.18 (+0.07)

※1. 出所…厚生労働省

※2. 平成29年は3月、それ以外の年は9月の公表値、( ) は前年同期比

【賃金構造基本統計調査(所定内給与額)】 (単位：千円)

	H21/6	H28/6	増減率
全国	294.5	304.0	+3.2%
青森県	222.4	238.3	+7.1%

※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**

エリア営業体制への移行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、中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備に取り組んでおります。平成28年10月に取組みを開始いたしました本部業務革新を通じて、さらに営業店の戦力充実、現場力の強化に努めております。

### **①営業店体制**

法人営業担当者の集約は完了し、営業力の強化とともに実践的なOJTが図られております。法人営業戦略ミーティングにつきましては、他エリアとの共同開催や、業種別の推進目線の共有など、さらに充実した内容にレベルアップを図ってまいります。

### **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などを積極的に活用し、人財育成を図っております。

平成29年3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16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5名、介護福祉経営士2級試験合格者1名、林業経営アドバイザー試験合格者が1名おります。

### **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、地域創生部が連携し、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、毎月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。

## **(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**

### **①ABLへの取組み**

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、平成28年度の新規融資実績は46件/136億円となりました。

引き続き、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。

また、ABLや無担保社債の推進、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28年度の法人役務収益は288百万円となりました。

## ②各種ビジネスローン等

原則、無担保・第三者保証人不要の各種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、絶えず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

法人営業活動方針とマイカスタマーを中心とした訪問活動により、お客さまとのパートナーシップを強化し、事業のライフステージに応じた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）

地域密着型金融を展開し、多くのお客さまに接してきた実績を活かし、地域経済の活性化に寄与するため、取引先の企業の総数に占める経営改善支援等取組先数の割合について目標を掲げ、経営改善支援等への取組みを強化しております。

平成29年3月末における経営改善支援等取組先は975先となりました。中小規模事業者への取組み強化を背景に取引先の企業数が計画始期から173先増加、計画を210先上回る中においても、取引先の企業総数に対する経営改善支援割合は、始期を1.31ポイント、計画を0.32ポイント上回り11.66%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が順調に推移したこと、及び事業承継支援への取組みが計画を48先上回り58先とな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客さまのうち、具体的な支援策を決定した331先を選定し重点的に取り組んでおります。331先のうち55先が①、③～⑤の項目にも該当するため、ダブルカウントをしないルールの下、営業利益改善支援活動・重点取組先としては276先としております。

## 【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	H27/3 期 始 期	H28/3 期 実 績	H29/3 期 計 画	H29/3 期 実 績	H29/3 期		
					始期比	前 年 同期比	計画比
① 創業・新事業開拓 支援	61	64	57	67	+6	+3	+10
② 経営相談	520	540	613	546	+26	+6	△67
うちビジネスマッ チング	154	176	177	176	+22	0	△1
うち経営改善支援	167	104	106	94	△73	△10	△12
うち営業利益改善支援 活動・重点取組先	199	260	330	276	+77	+16	△54
③ 事業再生支援	52	51	40	57	+5	+6	+17
④ 事業承継支援	9	14	10	58	+49	+44	+48
⑤担保・保証に過度に 依存しない融資促進	206	251	205	247	+41	△4	+42
合計(経営改善支援等 取組先)	848	920	925	975	+127	+55	+50
取引先の企業の総数	8,187	8,243	8,150	8,360	+173	+117	+210
割 合	10.35%	11.16	11.34%	11.66%	+1.31	+0.50	+0.32

## ※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、Key Man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は、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支援しております。事業立上げ時の資金需要へ融資対応することや公的助成制度を紹介することに加え、日本政策金融公庫や公益財団法人21 あおもり産業総合支援センターに配置されているインキュベーションマネージャーと連携することなどにより、創業及び新事業に対する支援機能を強化しております。

### ①各種制度資金等の有効活用

平成28年度は、創業又は新事業の開拓に関する支援を行った127先に対して制度資金等を活用した融資を実行しております。

「みちのく創業サポートローン」や、信保付制度資金、政府系金融機関との協調融資等の活用に加え、平成28年4月より、「みちのく創業チャレンジ資金」の取扱いを開始しております。

この商品は、創業から一定期間の返済が猶予されることにより、経営者の方は資金繰りを気にせず事業活動に専念することができます。事業が軌道に乗り、経営体制が安定してから、足元の収支状況や事業の見通しなどに応じて、返済期間を設定することが可能となっており、返済が先行することによる資金繰り難を回避することができます。平成29年5月末までの実績は10件／46,900千円となっております。

### 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」を設立いたしました（当行は2億円拠出）。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を通じて、地域産業の6次産業化を推進すること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1億円、平成28年6月には岩手県の木質バイオマス事業に対して25百万円出資いたしました。

### (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

お客さまの経営課題解決や販路拡大を図るため、行内の共有情報や外部機関と連携した各種ビジネス商談会等を活用し、お客さま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、行内マッチング推進を中心に様々な対応を実施しております。

平成28年度は、当行のお客さま間の個別紹介や、商談会・展示会参画へのサポートにより、339件（うち中小規模事業者205件）の面談が実現し、うち184件（うち中小規模事業者130件）の商談が成立するなど、販路拡大機会の提供を行うことで、地域における新しい商流の創出をサポートしております。

また、JR上野駅常設の地産品ショップ「のもの」に、行員を店頭販売員として派遣するなど、消費者の商品選別目線を学び、お客さまの商品作りへのアドバイスを養うことにも努めております。

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、お客さま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。

#### 【平成28年度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 プロジェクト (vol.12)	「青森の正直」 展示商談会	ギフトカタログプロジェクト プロジェクト (vol.13)
実施時期	6月	6月	12月
参加企業	252社(367品)	102社	270社(401品)
うち当行紹介	18社(25品)	56社	21社(29品)

#### <取組事例A>

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。地域資源を活用した独自の技術を有する事業者にとっては、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。直近では平成29年3月に当行の紹介により、青森県産食材をテーマとした立ち飲み居酒屋を対象としたマイクロ投資ファンドが組成されております。



#### <取組事例 B>

平成 28 年 9 月、地域のものづくり関連企業の販路拡大を支援することを目的として、地域の製造業者が有する優れた技術と大手企業等のニーズを結ぶメーカーマッチングシステム「Linkers」を運営するリンカーズ株式会社と業務提携いたしました。

平成 28 年 12 月に同社を講師にお客様向けセミナーを開催し、30 名参加。同システムには県内事業者 3 社が利用登録しております。

### 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、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供給に努めております。

条件変更実施先については、これまで「再生債権先」「経営改善支援先」「実抜計画必須先」「収支計画策定可能先」「カルテ先」にセグメントし、事業再生や経営改善、その他支援への取組みを展開しておりましたが、より実効性のある活動を展開することを意図し、平成 29 年度から、これまでと同様の「再生債権先」「経営改善支援先」のほか「フォローアップ先」の 3 つのセグメントに整理しております。「フォローアップ先」に対する活動は、経営改善計画の策定にはこだわらず、柔軟かつ機動的な本業支援を行うことに主眼を置いております。

また、経営改善計画に基づき中長期的な視点で支援活動を展開する「経営改善支援先」については、策定する経営改善計画の実効性向上のため、計画策定に向けた準備を集中して行う「改善支援検討先」という区分を新たに設定いたしました。「改善支援検討先」は、計画策定の前提となる当行とお客さまの認識の共有や、計画策定の前段階としてのビジネスモデルの理解を集中して行ってまいります。この段階を設けることで、より実効性のある改善支援策を明確にし、その支援策を盛り込んだ経営改善計画の策定を支援してまいります。

「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。

なお、「フォローアップ先」にセグメントされた先については、以下の A～C の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）

取引先の企業に対する理解を深める活動を行っております。マイカスタマー先として月に最低 1 回の面談を行い、条件変更実施後の業況把握や、経営改善計画策定又は計画策定の必要性の有無を見極めることを行っております。

## **B. 支援策等の具体化、実現に向けたフォローの実施（営業店・本部）**

収支計画書の策定支援やその他の経営支援策など、個社毎に対する支援策を具体的に定め、その実現に向けたフォローアップを行っております。

## **C. 活動状況のモニタリング（本部）**

営業店が行うフォローアップ等の運用面については、本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。

## **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客さまのうち、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、審査部企業支援室が対象 101 先に対して、企業審査を通して能動的に関与し取引方針を決定しております。必要に応じて直接訪問を行い、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、お客さま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み事例>**

収益状況が悪化し大幅な債務超過に陥った地元大手看板業者に対して、平成 23 年 5 月より当行関与の下、外部専門家を導入した経営改善支援に取り組みました。代表者交代によるガバナンス強化を始め、管理会計導入による徹底した採算管理の実施に向けて暫定計画を策定いたしました。PDCA サイクルによる確実な改善施策の実行により業績は順調に推移し収益改善が図られた結果、債務超過解消に目途が付き平成 28 年 6 月に合実計画の策定に至っております。今後、シニアローンのリファイナンスの他、新たな計画に基づいた設備投資等を積極的に推進する方針であります。

## **(4) 早期の事業再生に資する方策**

「経営改善支援」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名の専担者を配置しております。

「再生債権先」は年 2 回の対象先見直しを行っており、平成 28 年度下期は 27 グループ・59 先を対象に取り組んでまいりました。

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態勢を整えております。

平成 19 年度以降の再生スキーム実施件数は 46 件となっており、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。

#### < 転廃業支援事例 >

外部環境の変化により需要減少が続いていた老舗の農業資材会社に対して廃業支援を実施いたしました。

当社は需要減少への対応として取り組んだ新規事業での失敗などにより、平成18年より慢性的な赤字が続き、付帯事業である不動産賃貸収入でキャッシュフローを補う状況でありました。

平成26年11月に中小企業再生支援協議会を利用し、再生に向けた暫定計画を策定して改善施策を実行してまいりましたが収益改善が進まず、本業からの撤退を決意いたしました。

平成27年10月に新たな外部専門家を選任し不動産賃貸業への転業支援に着手し、農業資材部門は従業員とともに大手資材会社に譲渡を決定いたしました。その後、平成28年9月をもって本業からの撤退が完了いたしました。

平成29年3月、本社社屋を売却し、残りの借入金については不動産賃貸業収入にて返済する実抜計画を策定しました。これにより転廃業支援が完了したものであります。

現在は、不動産賃貸業として営業を継続しております。

#### < 合実計画策定支援した例 >

養鶏業の企業に対し再生支援活動を実施いたしました。当社の窮境原因は、旧代表者が当社の資金を個人的な有価証券投資に流用し、投資が失敗したことであります。

中小企業再生支援協議会関与、外部専門家活用の下、暫定計画を策定いたしました。計画期間中は卵価好調に支えられ、業績は計画対比で良好に推移しました。窮境原因を作った旧代表者においても個人資産売却等一定の経営責任を果たしていたことから、抜本再生案を模索し、平成28年4月よりリスクよる金融支援を試みましたが、他取引金融機関から合意を得ることが困難でありました。

そこで、当社が仕入をしている飼料価格が同業他社と比較して高いことに着目し、支払サイトを短縮することで仕入価格の適正化を図り、損益を改善する施策に取り組みいたしました。飼料会社からは、当社の現況や今後の施策を踏まえ、仕入価格の適正化について理解を得ることが出来、平成29年3月にリスクによる合実計画策定と全金融機関合意に至ったものであります。

現在は、新代表者の下、ガバナンスの強化、合実計画の達成に向けた営業活動に取り組みし、事業継続しております。

## (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、本部内に担当者を配置するとともに、「事業承継エキスパート※」を支店長・法人営業役席者を中心に183名（平成29年3月末現在）配置しているほか、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28年度の事業承継等の相談実績は、昨年度から64件増加して98件となりました。

第三者承継やM&A（合併・買収）の相談も増えており、相談業務に加え、個別アドバイザー、M&A専門機関の紹介等、積極的に支援しております。

平成29年3月には当行主催「経営者のためのM&Aセミナーを開催し、41社の企業経営者の皆様にご参加いただきました。

そのほか、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6期生・延べ133名が講座を修了しております。なお、平成28年10月より第7期生（25名）の講座が開始しております。

今後とも、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。

※事業承継エキスパート…一般社団法人金融財政事情研究会と株式会社日本M&Aセンターが共同で実施する試験を通じて認定される資格であり、中堅・中小企業の事業承継をめぐる基本的な知識、及び近年増加しているM&Aに精通した人材の養成を図ることを目的として創設された資格。

## (6) CSR（企業の社会的責任）への取組み

### 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」としており、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	35先／50百万円
教育・福祉・環境	101先／52百万円
育英奨学金	医学生9名・看護学生10名／32百万円

### ②金融経済教育への取組み

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・経済知識を身に付けてもらうために、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 28 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 28 年度 6 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】

「日本フィルハーモニー交響楽団演奏会」の開催
「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
「函館マラソン」への協賛
「みちのく銀行CUP青森県ジュニアカーリング春季大会」への協賛
「青函カップヨットレース」への協賛
「青森県ちびっこ手踊り王座決定戦」への協賛
「ふるさと自慢わがまちCM大賞」への協賛
「自衛隊ねぶた」への協賛

### ④障がい者雇用への取組み

ダイバーシティ推進の一環として、地域の見本となる障がい者雇用を目指しております。

平成 26 年 4 月に障がい者を中心としたチーム「P a s t e l」を発足しました。当初は研修会館の清掃作業のみでしたが、現在では研修会場の設営のほか、行内各部室店からの発送物の封入作業やゴム印作成、データ入力など請け負い可能な業務を拡充しております。

平成 26 年 8 月からは法定雇用率 2.0%を上回る水準を維持しております（平成 29 年 5 月時点雇用率 2.2%）。今後も、取り扱う業務をさらに拡張しながら障がい者の雇用創出に取り組んでまいります。

## 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 30 年 3 月期は、経常利益 35 億円、当期純利益 30 億円の黒字を確保できる見込みであることから、普通株式は 1 株あたり中間 2 円、期末 2 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予定しております。

なお、平成 29 年 5 月 10 日に公表いたしました通り、平成 29 年 10 月 1 日を効力発生日として、普通株式 10 株につき 1 株の割合で併合することを予定しております。当該株式併合が行われた場合の普通株式 1 株当たり期末配当金は 20 円となります。

(単位：億円)

	H21/3 期 当初始期	H22/3 期 実績 (1 年目)	H23/3 期 実績 (2 年目)	H24/3 期 実績 (3 年目)	H25/3 期 実績 (4 年目)	H26/3 期 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 期 実績 (6 年目)	H28/3 期 実績 (7 年目)	H29/3 期 計画	H29/3 期 実績
利益剰余金	131	164	181	192
当期純利益	37	45	36	35

### 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で構成することとしたほか、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として、役員退職慰労金制度を廃止して、株式報酬型ストックオプション制度を導入し、平成 28 年 6 月には業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」に移行しております。本制度の導入は、取締役等の報酬と当行の業績及び株式価値との連動性をより明確にするとともに、取締役等が中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識をより一層高めることを目的としております。なお、役員賞与制度については、平成 22 年 5 月に廃止済みであります。

また、平成 28 年 7 月に設置した「指名・報酬検討会議」において、役員の報酬や役員(監査等委員でない取締役、執行役員)の選任についても十分な協議を行っております。

## **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、監査等委員会及び経営会議、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、頭取及び監査等委員会へのダブル・レポートラインを確保することで、被監査部門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、内部監査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、ALM・統合的リスク管理態勢の強化を図っております。また、資本規制強化等の制度変更対応や、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、及び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、ALM・リスク管理機能の強化・高度化に向けた協議を継続して行っております。

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、経営とのリスクコミュニケーションの実施など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。