

経営強化計画の履行状況報告書

平成 21 年 12 月

家庭の銀行



目次	
I. 平成 22 年 3 月期中間決算の概要	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	3
1. コア業務純益	3
2. 業務粗利益経費率	3
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	4
1. 収益性の確保	4
2. 業務の効率性の確保	10
3. 部門別収益管理の高度化	14
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	15
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	15
2. リスク管理の体制の強化	15
(1) 信用リスク管理強化	16
(2) 市場リスク管理強化	16
(3) 不良債権の適切な管理	16
3. 法令遵守の体制の強化	17
4. 経営に対する評価の客観性の確保	18
5. 情報開示の充実	19
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	20
1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	20
(1) 中小規模事業者等に対する信用供与残高および貸出比率	20
(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	21
(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	22
(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	23
2. 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	24
VI. 剰余金の処分の方針	30
1. 配当についての方針	30
2. 役員に対する報酬についての方針	30
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	31
1. 経営管理に係る体制	31
2. 各種リスクの管理状況並びに体制整備	32

I. 平成 22 年 3 月期中間決算の概要

1. 経営環境

世界経済は、新興国の成長や先進国の景気対策などにより、平成 20 年 9 月に起きたリーマンショック以降の景気後退局面から、回復の兆しが見えはじめている状況にあり、国際通貨基金（IMF）は 2010 年世界全体の実質国内総生産（GDP）を 3.1%のプラス成長と見込んでおります。

この間、わが国の経済についても、景気が持ち直しつつあり、なかでも輸出や生産は海外経済の改善から増加を続け、当面は増加傾向を維持していくものとみられております。しかし、厳しい雇用・所得環境が続くなかで、個人消費は弱めの動きとなっており、特に住宅投資は減少しております。国内民間需要は、耐久財の消費が各種対策の効果などから当面堅調に推移するものとみられますが、依然厳しい環境下にあることに変わりなく、引き続き弱めに推移していく可能性が高くなっております。

一方、当行の主要営業基盤である青森県経済は、個人消費については、薄型テレビや一部白物家電が家電エコポイントの効果から堅調に推移し、新車登録・届出台数もエコカー減税・補助金の効果から増加に転じております。しかしながら、大型小売店販売は、生活防衛意識の高まりから、衣料品や高額身の回り品販売を中心に不振が続き、飲食料品も伸び悩む状況にあり、弱めの販売地合が続いております。

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、預金につきましては、法人預金が増加したことを中心として前事業年度末比 206 億円増加して 1 兆 7,426 億円となりました。

貸出金につきましては、地元経済の停滞を背景に資金需要の伸び悩みから、前事業年度末比 144 億円減少して 1 兆 2,446 億円となりました。

有価証券につきましては、金融市場が依然として不安定ななか、適切なリスクコントロールを行う観点から株式等を圧縮し、一方で安定した収益確保の観点から株式等を圧縮した資金およびコールローンに滞留していた資金等を併せ国債等への投資を増加させた結果、前事業年度末比 1,018 億円増加して 4,691 億円となりました。

【資産・負債の推移(単体)】

(単位:億円)

	H21/9			H21/3 実績	H20/9 実績(中間)
	実績(中間)	H21/3 比	H20/9 比		
資産	18,891	602	295	18,289	18,596
うち貸出金	12,446	△144	△149	12,590	12,595
うち有価証券	4,691	1,018	732	3,673	3,959
負債	18,234	340	227	17,894	18,007
うち預金	17,426	206	37	17,220	17,389

(2) 収益の状況 (単体ベース)

コア業務粗利益は、資金利益の減少、役務利益の減少等により前年同期比 8 億円減少の 155 億円となりました。一方、経費は、人件費、物件費の減少により、前年同期比 9 億円減少の 119 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 2 億円増加の 36 億円となりました。

一方、与信費用は、地元経済は未だ厳しい環境下にあるものの、一般貸倒引当金繰入額が 8 億円の取り崩しとなり、不良債権処理額は 26 億円となったことから、前年同期比 39 億円減少して 17 億円となりました。

この結果、経常利益は前年同期比 16 億円増加して 14 億円、中間純利益は前年同期比 18 億円増加して 7 億円となりました。

【損益状況の推移(単体)】

(単位:億円)

	H21/9			H21/3 実績	H20/9 実績(中間)
	実績(中間)	H21/3 比	H20/9 比		
業務粗利益	156	△57	△15	213	171
[コア業務粗利益]	[155]	[△152]	[△8]	[307]	[163]
資金利益	150	△150	△8	300	158
役務取引等利益	4	△4	△2	8	6
その他業務利益 (うち国債等関係損益)	0 (0)	95 (93)	△6 (△7)	△95 (△93)	6 (7)
経費	119	△133	△9	252	128
(うち人件費)	(54)	(△64)	(△6)	(118)	(60)
(うち物件費)	(58)	(△64)	(△3)	(122)	(61)
一般貸倒引当金繰入額	△8	25	5	△33	△13
業務純益	45	50	△10	△5	55
[コア業務純益]	[36]	[△18]	[2]	[54]	[34]
臨時損益	△31	175	26	△206	△57
(うち不良債権処理額)	(26)	(△84)	(△44)	(110)	(70)
(うち株式関係損益)	(2)	(104)	(△4)	(△102)	(6)
経常利益(△は経常損失)	14	226	16	△212	△2
特別損益	0	3	3	△3	△3
税引前当期純利益 (△は税引前当期純損失)	14	229	19	△215	△5
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0	0
法人税等調整額	6	△47	1	53	5
当期純利益 (△は当期純損失)	7	275	18	△268	△11

II. 経営の改善に係る数値目標の実績

1. コア業務純益

「コア業務純益」は、計画の前提条件に比べ有価証券の運用利回りが上昇したこと等により資金利益が増加したこと、ならびに不動産関連費等の設備関係費用を中心に物件費が減少したこと等により、計画比7億円増加の36億円となりました。

(単位：億円)

	H20/9期 実績(中間)	計画始期 (H21/3期)	H21/9期 計画(中間)	H21/9期 実績(中間)	前年比	始期比	計画比
コア業務純益	34	54	29	36	2	18	7

※1. コア業務純益＝業務純益＋一般貸引当金繰入額－国債等債券関係損益

※2. 始期比につきましては、計画始期（H21/3期）54億円は通期ベースであるため、H21/9期実績（半期ベース36億円）を2倍した72億円と比較しております。

2. 業務粗利益経費率

「業務粗利益経費率」は、上記1.に記載のとおり計画の前提条件に比べ有価証券の運用利回りが上昇したこと等により業務粗利益が増加したこと、ならびに設備関係費用を中心とした経費（機械化関連費用を除く）の減少等により、計画比3.0%向上し、61.22%となりました。

(単位：億円、%)

	H20/9期 実績(中間)	計画始期 (H21/3期)	H21/9期 計画(中間)	H21/9期 実績(中間)	前年比	始期比	計画比
経費（機械化関連費用を除く）	103	203	98	95	△8	△13	△3
業務粗利益	171	213	152	156	△15	99	4
業務粗利益 経費率	60.30	95.29	64.22	61.22	0.92	△34.07	△3.0

※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、およ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. H21/3期は、投資信託等の積極的な売却損および減損等の実施により、業務粗利益が大幅に減少したことが要因で、95.29%と高い水準となっております。

※4. 始期比につきましては、計画始期（H21/3期）の経費（機械化関連費用を除く）203億円および業務粗利益213億円は通期ベースであるため、H21/9期実績（半期ベース）を2倍した経費（機械化関連費用を除く）190億円および業務粗利益312億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) 営業体制の再構築

当行は営業力の一層の強化を図り、個人・法人のお客さまのニーズにこれまで以上にお応えすべく、平成 21 年 11 月に営業店カテゴリーを「広域エリアをテリトリーとする中核店」、「個人ニーズに特化した営業活動を展開する個人店」、「フルバンキング体制のもと自店テリトリーでの営業活動を展開する一般店」の 3 つに分類し、中核店：21 ヶ店、個人店：20 ヶ店、一般店：64 ヶ店に再構築いたしました。

併せて、従来の営業・渉外・融資の 3 部門制を見直し、営業部門を窓口サービス課、渉外部門を個人営業課、融資部門を法人営業課と融資課に変更しております。

各店舗カテゴリーの特性に応じた営業体制としたことにより、今後は店舗マーケット環境および顧客セグメントに対応した戦略的かつ効率的な営業活動を実践してまいります。

① 法人営業体制

事業性融資をより一層増強するため、平成 21 年 10 月から 12 月にかけて計 11 ヶ店に法人営業担当者 38 名を配置するとともに平成 21 年 11 月には法人営業課を新設し、融資課と併せ 2 課体制といたしました。

なお、法人営業課の設置、法人営業担当者の配置は順次拡大してまいります。

当行の事業性貸出の約 8 割をカバーしている中核店に法人営業課を設置することで、新規取引先の開拓や純預金先企業の職域開拓、担当企業のオーナーとの取引拡大、ABL（動産担保融資）等の専門性の高い法人プロダクトを積極的に推進するとともに、融資課が既存取引先との取引深耕を図ることで、より一層の事業性貸出の増強に取り組んでまいります。

② 個人営業体制

個人のお客さまの様々な要望・相談に的確にお応えするため、営業店カテゴリーおよび営業体制を見直したほか、「マネーコンサルタント（MC）」といった個人 FP2 級以上の資格を有し、お客さまのニーズに対して適切なアドバイスを提供できるスキルを兼ね備えた担当者を平成 21 年 12 月に営業店 8 ヶ店の個人営業課に 8 名、資産運用コンサルティング部直轄の地区駐在（弘前・八戸・函館）担当者として 4 名を配置いたしました。

MC は研修等を踏まえて行内認定するものですが、平成 22 年度末までに全店へ配置することを目指した人材育成を図り、多様化・高度化するお客さまのニーズにお応えすることで、お客さまの満足度向上に繋げてまいります。

(2) 付加価値の増強

① 総預かり資産の増強と基盤取引の拡大

A. 総預かり資産の増強

ニーズに合わせた商品のタイムリーな投入や、資産運用セミナー・運用報告会（保険既契約者向けセミナー）によりお客さまへの情報提供に取組むなど、預金・預かり資産の拡大に取組んだ結果、平成 21 年 9 月末時点の預金・預かり資産合計額は 1 兆 8,773 億円と平成 21 年 3 月末比で 290 億円の増加となりました。

【総預かり資産の残高実績および計画】 (単位：億円)

	H18/3 実績	H19/3 実績	H20/3 実績	H21/3 実績	H21/9 実績	H22/3 計画	H23/3 計画	H24/3 計画
預金・預かり資産合計	18,407	18,357	18,610	18,483	18,773	18,584	18,995	19,550
預金	17,490	17,192	17,324	17,220	17,426	17,215	17,450	17,754
預かり資産	917	1,164	1,286	1,262	1,347	1,369	1,545	1,796

【資産運用セミナー、運用報告会の実施状況および計画】

	年度	内容
実績	H20	<ul style="list-style-type: none"> 資産運用セミナー（7 地区、参加者約 500 名） セカンドライフセミナー（延べ 62 ヶ店、参加者 310 名） 保険既契約者向けセミナー（7 地区、参加者約 90 名）
	H21 (上期)	<ul style="list-style-type: none"> 資産運用セミナー（8 地区、参加者約 40 名） セカンドライフセミナー（延べ 7 ヶ店、参加者約 70 名） 保険既契約者向けセミナー（4 地区、参加者約 90 名）
計画	H21 (下期)	<ul style="list-style-type: none"> 資産運用セミナー（4 地区） セカンドライフセミナー（4 地区＋延べ 10 ヶ店程度） 保険既契約者向けセミナー（4 地区）
	H22	<ul style="list-style-type: none"> 資産運用セミナー（4 地区） セカンドライフセミナー（延べ 50 ヶ店程度） 保険既契約者向けセミナー（4 地区）
	H23	<ul style="list-style-type: none"> 資産運用セミナー（4 地区） セカンドライフセミナー（延べ 50 ヶ店程度） 保険既契約者向けセミナー（4 地区）

B. 基盤取引の拡大

給与振込、年金指定、クレジット一体型カードなど、家計基盤取引に対する取組みを強化し、「収入と支出（入金と決済）が一体となった口座」の増強を図り、「太く永い取引」と「生涯メイン化」を強力に推進しております。

特に年金指定については、年金指定者の預金残高が個人預金全体の約 3 割（口座数では約 1 割）を占めており、今後一層の高齢化の進展によるマーケットの拡大も見込まれることから、年金相談会の開催や年金専担者（4 地区に計 11 名配置）の相談活動などにより、年金受給見込層へのアプローチを強化しており、平成 21 年 9 月末時点の口座数・振込額・預金残高は平成 21 年 3 月末比でいずれも増加しております。

		単位	H18/3 実績	H19/3 実績	H20/3 実績	H21/3 実績	H21/9 実績
年金相談会開催状況		回	0	94	136	159	77
年金振込 指 定	口座数	千	115	118	120	126	130
	振込額	億円	206	209	212	215	221
	預金残高	億円	3,482	3,538	3,671	3,881	4,005
給与振込 指 定	口座数	千	157	156	157	168	166
	振込額	億円	295	299	289	302	296

※ 平成 21 年度下期は、81 回の年金相談会を開催する予定です。

② 資金運用力の強化

A. 中小企業向け貸出の増強

当行は、地域に密着した銀行として多くの中小企業に接し相談に対応してきた経験を活かし、以前より取組んできた「お客さまをよく知る活動」を継続展開することで、より一層、取引先企業の経営内容の実態把握に努め、取引先とともに真の問題解決に努める「課題解決支援型営業」の定着と安定的かつ円滑な資金供給をこれまで以上に強化しております。

また、青森県の成長分野産業のうち「農林水産業」につきましては、アグリビジネス推進チームの訪問活動を強化することで、業界動向の把握、マーケティング分析などを実施し、貸出機会の創出を図っております。

B. 個人ローンの増強

住宅ローンについては、青森県内の新築着工件数が大幅に減少（前年同期比△15.2%）している等の厳しいマーケット環境下にあるものの、活動強化により平成 21 年度上期の新規実行件数・金額ともに前年同期実績を上回りました。一方、残高ベースでは約定弁済による回収分を吸収できずに平成 21 年 3 月期実績を下回りました。平成 21 年度下期に入り、10 月は資金需要が乏しく新規実行額は伸び悩んだものの、11 月は借換を中心に前年同月を上回って推移しております。

今後に向けては、住宅ローンセンター（※1）と営業店との連携による住宅業者との勉強会開催や相談会等への行員派遣を通じて、住宅業者の営業担当者との信頼関係強化を図り、新規案件の発掘を進めております。また借換営業支援システム（※2）によるターゲットを絞り込んだ効率的な借換推進活動を展開しているほか、他行との差別化に繋がる新商品開発・販売による住宅ローンの増強を図っております。

消費者ローンについては、消費低迷の煽りを受けて主力のカードローン残高が減少したほか、フリーローンの新規実行額も大幅に減少し、平成 21 年 3 月期実績を下回りました。こうした状況を打破するため、平成 21 年 10 月に発売した新型カードローン（約定弁済型・名称：トモカ）を窓口セールスや職場勧誘による取引深耕強化のツールと位置付け、積極的な販売活動を展開しております。

今後は、DM 発送や非対面チャネル（ATM・ホームページ等）を活用した獲得推進を図るとともに、更なる新商品の開発等にも取り組んでまいります。

※1 住宅ローンセンター～住宅業者への訪問を徹底し、主に新築案件の開拓を目的とした専門チャネルで、青森市、弘前市、八戸市、函館市の4拠点に設置しております。

※2 借換営業支援システム～借換推進に有効な経験的手法を独自にシステム化したもの。

【個人ローンの残高実績および計画】

(単位：億円)

	H18/3 実績	H19/3 実績	H20/3 実績	H21/3 実績	H21/9 実績	H22/3 計画	H23/3 計画	H24/3 計画
個人ローン合計	4,261	4,273	4,132	3,990	3,964	4,017	4,049	4,079
住宅ローン	3,542	3,589	3,489	3,381	3,367	3,409	3,414	3,419
消費者ローン	719	683	642	609	597	608	635	660

C. リスク管理枠内における効率的な有価証券運用

平成21年度上期は、自己資本維持を最優先課題とし、市場リスク管理枠のもとで、市場ポートフォリオの経済価値の下方硬直性、財務リスクの顕在化を十分考慮した運営を行いました。

具体的には、平成21年5月以降の株価回復局面を捉え、平成21年3月末に減損処理を行った株式・投資信託等の売却を実施するとともに、金利リスクに留意しつつ国債等の低リスク資産の比重を高めるポートフォリオ運営を実施しております。なお、平成21年9月末の評価損益は含み益となっております。

下期につきましても、雇用環境・個人消費等最終需要の低迷が想定されるなか、リスク・収益・資本とのバランスを図りながら、市場環境に応じた効率的な有価証券運用を行ってまいります。

③ 手数料収入拡大への取組み

振込元受先獲得による振込手数料の増収のほか、口座振替事務を主体とした代理事務手数料など各種手数料の見直しなどに取り組んでおります。

各種法人プロダクトについては、本部専担者を中心に顧客訪問や提案活動を実施した成果として、無担保社債150百万円の実績となっております。また、実績には結びついておりませんが、不動産担保・個人保証に過度に依存しない資金供給の手法として、ABL（動産担保融資）や債権流動化、シンジケートローンのアレンジ等につきましても積極的な提案活動を実施しており、ABL（動産担保融資）については平成21年度下期に実績が見込める状況となっております。

今後も、本部専担者を中心として、顧客ニーズに対応した各種プロダクトの提案活動により、手数料収入拡大へ取り組んでまいります。

不動産担保・個人保証に過度に依存しない資金供給の手法として、ABL（動産担保融資）や債権流動化業務、シンジケートローンのアレンジ業務、無担保社債等を中心

とした専門性の高い法人プロダクトも積極的に推進し、手数料収入の拡大を図っております。

(3) 人材育成の強化

営業店の店舗役割の設定と営業体制の見直しに併せ、当行の将来を担っていくために必要な人材、求められる人材を継続的に育成するとともに、行内に「人を育てる風土」を醸成するため、新たに人材育成プログラムを平成 21 年 9 月に策定いたしました。その全体像は以下の通りであります。

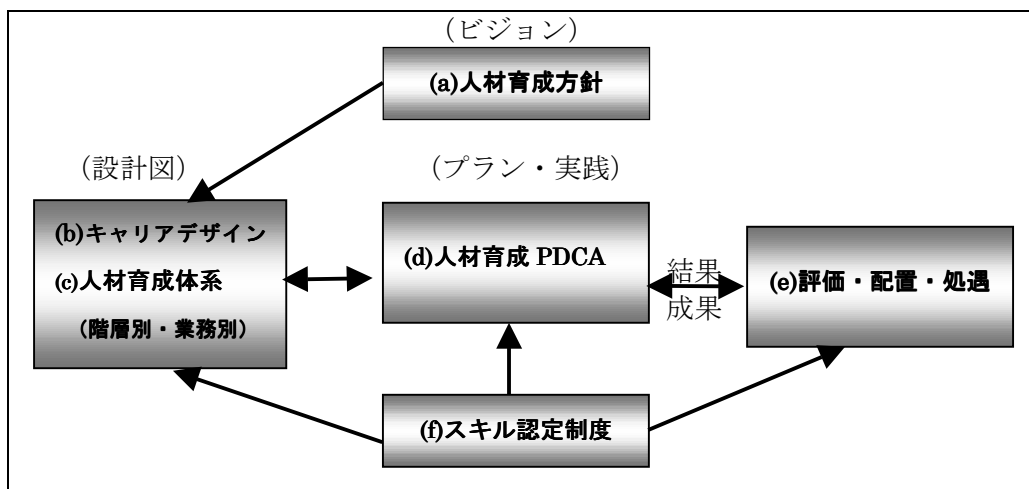
まず、「どのような人材を（求められる人材像）」、「どのように（人材育成方法）」、「どのような体制で（役割分担）」育成していくのかを明示した人材育成方針（a）に基づき、職員区分毎のキャリアビジョンを明確化したキャリアデザイン（b）に沿った人材育成体系（階層別・業務別）（c）を策定いたしました。階層別人材育成体系は若手リーダー層から部店長職に至るまでのマネジメント力の醸成に向けた育成体系を、また業務別人材育成体系は業務毎に初任者から高い専門性を有するプロに至るまでの育成体系を明示しております。

次に、キャリアデザインに即した職員毎育成プランを策定し、人材育成体系で明示したOJT、研修、自己啓発等の実践を通じて、人材育成PDCAサイクル（d）を確実に回すことにより、職員一人一人を着実にレベルアップさせてまいります。更に、人材育成PDCAを評価・配置・処遇（e）にリンクさせる仕組みも構築いたします。職員毎育成プランを評価制度に組み込み、成果を公正に評価するとともに、保有スキル等に応じた適正な配置・処遇により、更なるステップアップに向けた意欲の喚起と、ES（従業員満足度）、CS（顧客満足度）の向上を図ってまいります。

また、人材育成PDCAの成果を評価・配置・処遇に反映させるツールとして、窓口事務について導入済みのスキル認定制度（f）の対象業務を融資業務や預かり資產業務等に拡充し、職員の業務毎スキルを客観的に把握できる仕組みを構築し、活用してまいります。

今般策定した人材育成プログラムは、平成 22 年度の新入行員から本格的に導入いたしますが、若手行員に対する人材育成体系に沿った研修や新しい営業体制に即した配置、スキル認定制度の拡充などについては、平成 22 年 1 月から導入してまいります。

【人材育成プログラムの全体像】



(a) 人材育成方針

求められる人材像	自発的に学び行動する人材、強いリーダーシップを発揮する人材、高い専門性を発揮する人材
人材育成方法	人材育成 PDCA の仕組みと、評価・配置・処遇とのリンクを明示
役割分担	本部各部、各職場の役割を明示

(b) キャリアデザイン

G系（大卒）	3年間の基礎教育・実践教育期間を通じて主に「事業性融資」「個人営業」業務におけるキャリア開発を行い、その後は「法人営業」「MC・窓口MC」の担い手として専門性・営業力強化を図っていく。
L系（大卒）	3年間の基礎教育・実践教育期間を通じて主に「個人営業」「ローン」「テラー」業務におけるキャリア開発を行い、その後は「MC・窓口MC」「ローン」の担い手として専門性・営業力強化を図っていく。
L系（高卒）	年齢や経験を考慮し、6年間の基礎教育・実践教育期間を通じて主に「窓口後方事務」「テラー」業務におけるキャリア開発を行い、その後は「MC・窓口MC」「ローン」の担い手として専門性・営業力強化を図っていく。

(c) 人材育成体系

〔業務別人材育成体系〕

- ・ 入行から6年間を重点教育期間とし、基礎固めから専門スキル習得までの一環教育を実施し、教育と職務をリンクさせた体系といたしました。

	基礎教育期間	実践教育期間	専門性・営業力強化期間
大 卒	入行後6ヶ月	2年6ヶ月	4年目以降
高 卒	入行後3年間	3年	7年目以降

- ・指名制による研修実施

従来は各自のレベルに合わせた公募制の集合研修が多かったのですが、必須講座中心の指名制の研修・教育により、階層別の業務習得レベルの平準化を図り、画一的な人材育成を志向いたします。ただし、個人的にレベルの高い職員については先行した教育を実施してまいります。

- ・確実な知識・スキルの習得

「集合研修⇒OJT⇒修了試験」を業務知識・スキル習得の1サイクルとし、各レベル毎に求められる知識・スキルを確実に習得させます。

[階層別人材育成体系]

若手層から部店長にいたるまで、リーダーシップ、職場内コミュニケーション、組織マネジメントの醸成・向上に向けた研修を体系的に実施いたします。

(d) 人材育成 PDCA

[職員毎育成プランに基づく人材育成 PDCA]

コース別キャリアデザインに即した職員毎の育成プラン（中期・単年度）を策定し、目標設定のうへ人材育成 PDCA を確実に回すことにより、職員一人一人を着実にレベルアップさせてまいります。

(e) 評価・配置・処遇

職員毎育成プランは評価制度に組み込み、成果を公正に評価するとともに、保有スキル等に応じた適正な配置・処遇により、更なるステップアップに向けた意欲の喚起と、ES・CSの向上を図ってまいります。

(f) スキル認定制度

- ・既存の窓口事務に個人ローン、融資全般、法人営業全般、個人営業全般、テラ一実務を加えた6項目で実施いたします。
- ・各業務分野毎に、業務知識（集合研修に対応した修了試験等により判定）、業務スキル（実務を通じて判定）の組み合わせにより認定いたします。

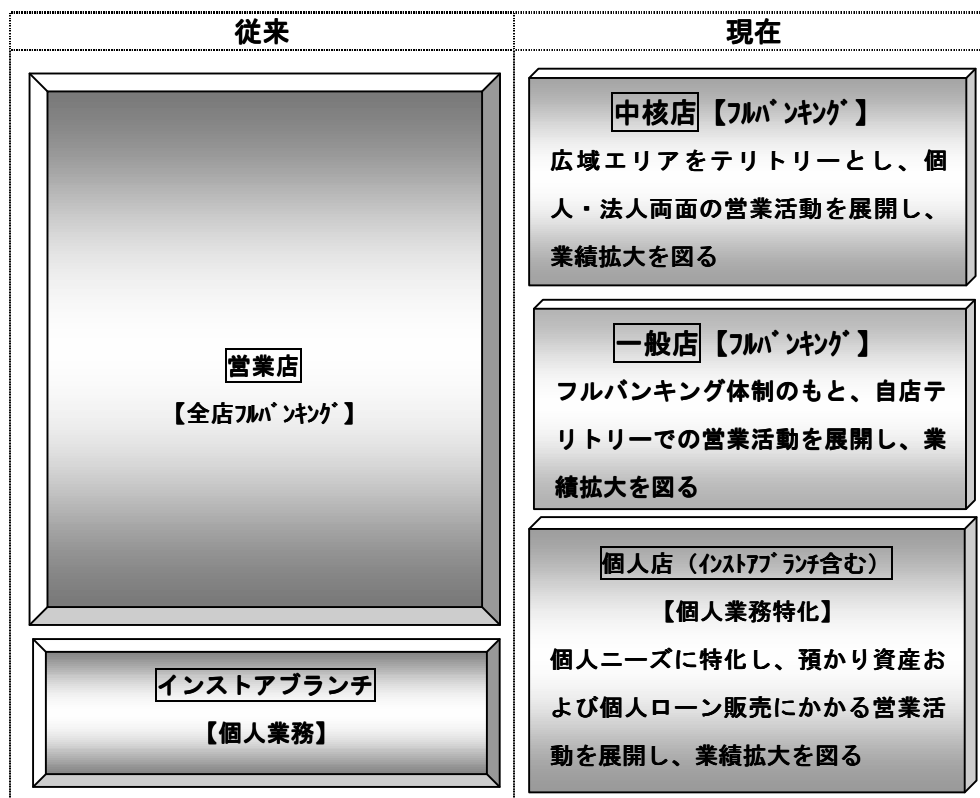
2. 業務の効率性の確保

(1) 戦略的なチャネル展開

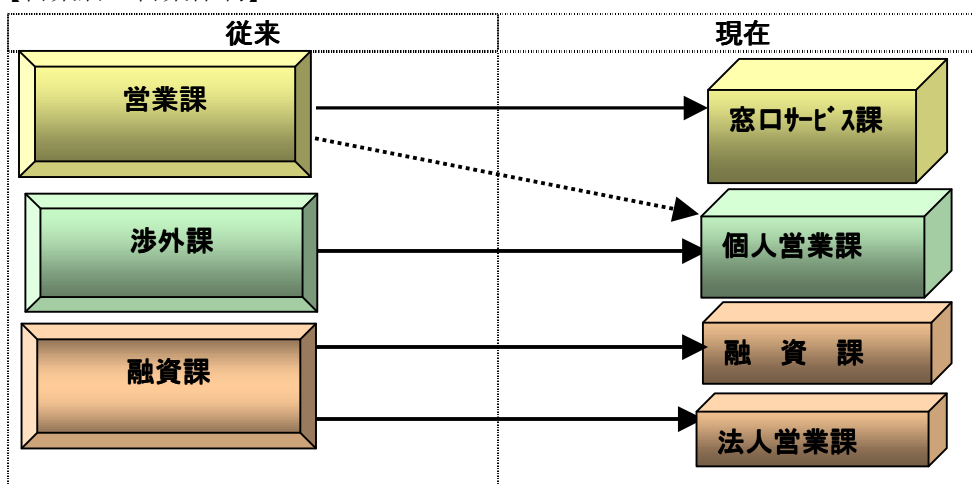
① 店舗機能に応じた戦略的な店舗展開

個人・法人のお客さまのニーズによりの確にお応えするため、個人取引を主体とする店舗、法人取引を主体とする店舗など、店舗の役割をマーケット環境に即したカテゴリーに分類、明確化するとともに、成長の見込める地域への戦略的な店舗展開を検討してきた結果、平成21年11月より全営業店を新営業体制といたしました。

今後も店舗の役割分類・明確化を進めるとともに、戦略的な店舗展開の検討を継続して行ってまいります。



【営業店の営業体制】



② 法人融資の集約化や店舗統廃合による経営資源の有効活用

中核店 21 ヶ店に法人融資の集約化を図ったほか、10 ヶ店の中核店と仙台支店（一般店）に設置した法人営業課では、広域エリアをテリトリーとして主に新規取引先の開拓等に取り組んでおります。さらに平成 22 年 3 月にはユニバース南大町店出張所を松森

町支店、車力支店を木造支店、岩崎支店を深浦支店にそれぞれ統合することで、経営資源の有効活用を進めるとともに、引き続き営業力強化を図ってまいります。

【店舗統廃合と店舗展開】 (単位：店舗数)

	H18/3 実績	H21/3 実績	H21/9 実績	H24/3 計画
営業店	116	106	105	100 程度
中核店	110	10	21	20 程度
一般店		76	64	50 程度
個人店	6	20	20	30 程度

③ 非対面チャネルの有効活用 (ATM ネットワークの再構築)

当行は充実した ATM ネットワークを構築し、お客さまの利便性の向上に努めておりますが、引き続き効果的な ATM ネットワークの見直しを行い、非効率 ATM を削減してまいります。

自行 ATM の台数を減らすことでコスト削減を図りながらも、他金融機関との提携などを通じて、お客さまの一層の利便性向上と満足度の高いサービスを継続的に提供していくとともに、ATM 機能の充実に引き続き取り組んでまいります。

【ATM ネットワーク設置箇所推移】 (単位：箇所)

		H18/3	H19/3	H20/3	H21/3	H21/9
銀行 ATM	店舗内	116	110	106	106	105
	店舗外	243	248	248	218	221
	小 計	359	358	354	324	326
他行提携合計		4	139	136	150	147
コンビニ(ローソン)ATM 合計		113	108	180	200	201
合 計		476	605	670	674	674
備 考		—	東北銀行との全箇所提携開始	ローソン ATM 設置箇所拡大	青森銀行との一部提携開始	—

(2) システム共同化「Banks' ware プロジェクト」の推進

当行、山陰合同銀行、肥後銀行が平成 15 年 1 月から稼働させた基幹(勘定)系システムの共同化メリットを更に享受するため、平成 23 年度を目処に「営業店事務共通化・事務革新」、「サブシステム共同化」、「次世代システム基盤構築」にも順次取り組んでまいります。この取り組みにより、お客さまサービスの更なる向上を目的とした次世代ビジネスモデルへ対応するとともに、組織・事務・業務面も共同化の対象範囲とすることで、OHR の低減を目指してまいります。

【取組み内容】

プロジェクト	取組み内容
営業店 事務共通化・ 事務革新	①リスク対応や効率性を阻害している事務手続および事務処理に係る権限等を抜本的に見直し、再構築する。 ②再構築した事務フロー・事務取扱に3行の事務を共通化するとともに、為替業務などの事務集中部門について3行の本部組織を一部共同化することなどを検討することにより、事務コストの大幅削減と事務の堅確化の同時実現を図る。
サブシステム 共同化	①システム共同化によるコスト削減を図るため、基幹系システムのみならずサブシステムへ共同化の範囲を拡大する。 ②各行サブシステム毎に作成している連携データを共通化しコスト削減・効率化を図る。
次世代システム基 盤構築	顧客情報を一元管理する統合データベースや各チャネルとの連携機能等の次世代統合基盤を導入する。

(3) 営業店・本部の業務見直しによる人員の再配分

① 融資業務の本部集約

融資業務のうち、不動産担保評価の実施や不動産担保台帳の作成を行っている不動産担保関連業務、債権証書や質権設定済み火災保険証券の保管を行っている本部集中保管業務、事業先決算書の内容をシステムに入力している財務情報登録業務について本部集約を実施しております。

また、今後は以下の融資事務の本部集約を予定しております。

今後の本部への集約業務等	実施時期
・本部集中保管業務における集中保管対象約定書の拡大	平成 21 年度下期を予定
・個人ローン、住宅金融支援機構債権の延滞督促を本部集約	
・個人ローンの本部一括実行	平成 22 年度中を予定
・抵当権設定証書等の権利関係書類の本部集中保管	平成 24 年度中を予定

② 営業事務の本部集約

営業事務の本部集約を拡大することにより、営業事務負担を軽減し、お客さまの待ち時間を短縮するなど、お客さま本位のサービスをこれまで以上に提供してまいります。

また、経費支出に対する統制を強化すべく、平成 21 年 10 月には、総務部内に「経費センター」を設置し、「経費管理システム」を導入いたしました。今後は経費予算と実績に関する情報を一元管理することで分析力を高め、戦略的経費支出の実践に取り組んでまいります。

今後予定している営業事務の本部集約等は以下のとおりです。

今後の本部への集約業務	実施時期
営業窓口における諸届事務 相続事務	平成 22 年度中を予定

上記の営業店の業務見直し（融資業務・営業事務の本部集約）により、営業部門の

標準人員の見直しや、各職員のスキル情報活用による各営業店間の戦力バランスの見直し、また、本部業務の効率化（用度品管理業務の外部委託等）により本部から営業店への戦力の傾斜配分などを行い、営業体制の再構築や戦略的チャネル展開に対応した適正人員配置を平成 21 年度下期より段階的に実施してまいります。

3. 部門別収益管理の高度化

営業店におけるスプレッド収益の把握や、各営業店に対する信用コストの配賦、ならびに個別収益採算管理の対象先拡大など、収益管理手法の拡充を図る必要があるとの認識のもと、収益管理システムの更改を決定し、平成 22 年度下期稼動に向けた更改作業を平成 21 年 9 月から着手いたしました。

引き続き、要件定義やデータ切り出し等の協議を行いながら、本格稼動に向けた更改作業を進めてまいります。

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

(1) 取締役会・監査役会等

当行では、経営のガバナンス態勢を強化するため、社外取締役、社外監査役の積極的な登用および外部有識者で構成する内部統制委員会の設置等、ガバナンス強化を最重要課題と捉え、これまでも重点的に取り組んでまいりました。その結果、ガバナンスの強化・内部管理体制の構築につきましては、相当程度整備されたものと考えております。今後においてもこの態勢を堅持し、実効性の向上に努めてまいります。

(2) 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、代表取締役が委員長（平成 21 年度の委員長は頭取）を務める「収益管理委員会」、ならびに営業店の支援・指導の役割を担うブロック担当役員や本部関連部長で構成される「営業戦略部会」（収益管理委員会の下部機関）において、月次で計画の進捗管理を実施するとともに、進捗状況を四半期ごとに取締役会へ報告し計画の進捗状況の管理を行っております。

2. リスク管理の体制の強化

当行では、総合的なリスク量が経営体力（自己資本）の範囲内に収まるようコントロールを行い、経営の健全性を維持するとともに収益力の向上を実現するため、平成 21 年 9 月に「ALM 部」および「ALM 部会」を新設いたしました。

「ALM 部会」は、経営目標の達成に向けた施策等について協議検討を行う「収益管理委員会」の下部機関として、「リスク」「収益」「資本」のバランスの最適化に向けた資産配分等について協議検討を行う機関であり、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取組みに着手するなど、リスク管理体制の強化に取り組んでおります。

具体的には、毎月定期的に「ALM 部会」を開催することとしており、第 1 回 ALM 部会（平成 21 年 9 月開催）においては、『平成 21 年度下期 ALM 部会業務運営方針』について「リスクマネジメントに係る内部統制機能の強化」および「ALM・収益管理システムインフラの抜本的改革」等について協議・検討し、関連各部が共通認識の下、協働して部会を運営していくことを確認し、財務の健全性維持と収益性向上を同時に実現するため、ALM・リスク管理機能の強化に向け継続して取り組んでおります。

なお、経営の健全性と収益性を同時に達成するにあたり、「リスク」「収益」「資本」のバランスの最適化を図り、適切な意思決定を行うために関係する職員が遵守しなければならない基本的な考え方として、平成 21 年 9 月に「リスクマネジメント・ポリシー」を定めております。

(1) 信用リスク管理強化

信用リスク管理については、年度毎に定めている「信用リスク管理方針」、「信用リスク管理プログラム」に基づき厳格な運用を継続しております。加えて、各営業店において自店の信用リスクに関する現状を認識してもらうべく、平成21年7月から「部店別信用リスク展開表」の営業店配信を開始いたしました。引き続き、信用リスク分析の高度化と分析結果に基づく施策の展開を目指してまいります。

一方、個別先の信用リスク管理については、「グループ等重点債権先管理手続」に基づく大口先の管理、総与信基準による対象先への「期中業況チェック」の管理を実施してまいりましたが、近時の倒産事例を見ると正常先、要注意先からの突発破綻も多く、与信管理態勢の強化に向けた対応の必要性から、平成21年5月には本部内にプロジェクトチームを立ち上げ、対応策を検討・実施しております。

このプロジェクトチームにおける検討結果に基づき、財務分析、格付・自己査定を中心とした業務フローの見直しに取り組んでいるのに加え、営業店向けに「教訓とすべき事例」の配信を開始したほか、臨店指導の体制を整備するなど具体的な取り組みを行っております。

平成21年度下期には、実効性を高めるため「期中業況チェック」等の見直しを予定しております。

(2) 市場リスク管理強化

市場リスク管理については、「市場リスク管理方針」および「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体制整備を行っております。

また、総体的なリスク量と経営体力等を勘案し、市場リスク量に対する限度枠（リスクリミット、損失限度枠等）ならびにこれに対するアラームポイントを設定し、過大な市場リスクをとらないように日次でモニタリングし、定例的に経営会議、取締役会等へ報告しております。

なお、平成21年3月期において多額の減損を計上するに至ったことを踏まえ、平成21年10月に「市場リスク管理規程」を改定、減損等の財務リスクを適切に反映する限度枠管理の枠組みを再構築し、市場リスクのモニタリング運営を強化しております。

(3) 不良債権の適切な管理

① 経営改善活動による取引先への指導支援

経営改善活動については、取引先における問題点を正しく把握し、経営者とともに改善計画を作成する取り組みを行ってまいりました。特に金融検査マニュアル【中小企業編】の改定、および監督指針の変更を踏まえて実施した「債務者実態把握活動」に

より、平成 20 年 12 月～平成 21 年 3 月で 117 先のランクアップに結びついているほか、21 年度上期からは、「債務者実態把握活動」と「経営改善支援活動」を一体化した「経営改善支援活動」の展開により、平成 21 年 4 月から 9 月までの間で 34 先がランクアップしております。今後とも定期的なモニタリングを実施し、計画と実績に乖離がある場合は、原因を把握するとともに改善策について再度協議を実施することとしております。

② 事業再生支援

単なる改善計画の作成支援、アドバイス提供に留まらない事業戦略の再構築が必要と判断される取引先に対しては、融資部企業支援室が積極的に関与しております。支援先は年 2 回の追加見直しを行っており、平成 21 年 9 月末で、30 グループ 58 先を担当しております。これまでの活動で、外部コンサルタント、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が出来る状況下にあります。また、再生ファンド、中小企業再生支援協議会を利用した私的整理にも積極的に対応しております。現在のところ、再生ファンドスキームでの検討先が 1 先、中小企業再生支援協議会を介した取組みを検討している先が 7 先、外部コンサルタントを利用しスポンサー探索中が 2 先、コンサルタント等の専門家を導入し事業戦略の見直しを図っている先が 1 先等あります。

③ 個社別管理スケジュール化

事業再生の可能性が無いと判断された実質破綻先以下の取引先については、融資部管理室が専担となり、計画的な不良債権の圧縮に努めております。

地区毎の担当者が個社別に対応方針を定め、半期毎にその進捗を PDCA 管理し、任意売却の検討期間、その後の競売移行時期を定めるとともに回収見込みの無い状況に至った場合のバルクセールまで、スケジュール管理することで計画的な不良債権の削減、オフバランス化を図っております。

3. 法令遵守の体制の強化

当行では、法令等遵守を経営の最重要事項と位置付けており、全職員に対し、法令等遵守意識の醸成を目的とし周知徹底を図っております。

(1) 平成 21 年度上期実施事項

部店長を対象に開催した「部店長講座」のなかで、当行において過去に発生した不祥事件の発生原因や問題点等を具体的に説明し、再発防止を周知徹底いたしました。

また、全営業店の職員を対象とした役員による「コンプライアンス・セミナー（第 3 回）」および「次・課長向けセミナー」を実施し、「基本事務を遵守する職場風土の醸

成」と「コンプライアンス・マインドの向上」を図りました。

当行では、全役職員が当行の社会的責任と公共的使命を認識し、職場における法令やルールを遵守するための職場環境の整備と、不正・違反行為の未然防止や早期発見ならびに通報者の不利益な取扱い防止を目的とし「内部通報制度」を設けております。その利用方法等を記載した「コンプライアンス十戒／コンプライアンス・ホットライン利用方法（平成 21 年 6 月改訂）」を携帯させ、コンプライアンス・マインドの向上に努めております。

（2）平成 21 年度下期以降の取組み

平成 21 年 11 月には、本部職員のコンプライアンス・マインドの醸成を目的とし、役員による「コンプライアンス・セミナー」を実施いたしました。

また、過去の不祥事件を踏まえ渉外職員の行動管理を徹底するため、渉外担当者の訪問先へ部店長あるいは部店長が指示した上席者が、不定期に訪問する牽制体制の構築を平成 21 年 11 月の営業体制の見直しに併せ、平成 21 年 12 月から実施いたしました。

本部・営業店における管理体制に関しては、各部店のコンプライアンス責任者およびコンプライアンス管理者が日常業務における適法性をチェックする態勢を敷いております。

また、コンプライアンス態勢を改善・強化し、違法行為の未然防止を徹底するため、コンプライアンス・プログラムを年度ごとに策定しております。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、経営会議、取締役会、内部統制委員会に報告するとともに、コンプライアンス委員会では個別のコンプライアンス事案への対応のほか、再発防止策の有効性を検証するなど、より一層の態勢強化に取り組んでおります。

職員に対するコンプライアンス・マインドの醸成については、「コンプライアンス・マニュアル」を活用した各種研修を毎月実施するなど継続してまいります

4. 経営に対する評価の客観性の確保

外部有識者 4 名（弁護士、会計士、大学名誉教授）に取締役会長、取締役頭取、その他の代表取締役（副頭取）の 7 名で構成する「内部統制委員会」を平成 20 年 8 月に設置し、毎月 1 回定例開催しております。

本委員会は、取締役および執行役員業務執行に対する監視、牽制機能強化のため、コンプライアンス態勢、リスク管理態勢を中心に内部統制システムの体制整備に向けた業務運営の適切性について、外部の視点も含めた検証を行っており、その内容を取りまとめ、四半期毎に取締役会へ報告・提言（事務ミスや顧客からの苦情に対する取組み対応の強化、企業実態把握を含む与信管理態勢の強化、コンプライアンスマインドの向上等）しております。取締役会においては、所管部等に対応方針等を指示し、具体的な対

応を取ることで PDCA サイクルを回すことにより相応の成果をあげることができたものと考えておりますが、引き続きより一層の実効性の向上に努めてまいります。

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、平成 21 年度上期は地元の取引先を対象とした地区別 IR を 8 地区、機関投資家向け IR を東京で開催するなど、積極的な情報発信に努めてまいりました。

また、ホームページには財務情報、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、タイムリーな情報開示を継続実施してまいります。

さらに、開示する情報については、行内イントラへのニュースリリースの開示、メールマガジン、ビデオマガジン、行内報などを活用することで、職員への徹底を図るとともに、行内外へ情報開示内容等のより一層の充実に努めてまいります。

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および貸出比率

中小規模事業者等に対する信用供与残高については、緊急保証制度の積極的な活用（平成21年度上期実行実績883件/147億円、うちニューマネー103億円）に加え、当行と取引のない企業をターゲットとした商品の活用などにより、平成21年9月末実績は4,207億円となり、始期からは39億円、計画に対しては27億円上回りました。

一方、総資産については、計画に比べ地方公共団体ならびに一般法人預金が大幅に増加したこと、および債券の入替えに伴う未払金の発生等により始期から602億円、計画に対して558億円上回り1兆8,891億円となりました。その結果、総資産に対する中小規模事業者等向け信用供与残高の比率は、始期からは0.51%、計画に対しては0.52%下回りました。

中小規模事業者等に対する信用供与の残高、および総資産に占める割合の実績については、以下のとおりであります。

(単位：億円)

	H20/9 実績(中間)	計画始期 (H21/3)	H21/9 計画(中間)	H21/9 実績(中間)	前年比	始期比	計画比
中小規模事業者 向け貸出	4,215	4,168	4,180	4,207	△8	39	27
総資産	18,596	18,289	18,333	18,891	295	602	558
総資産に 対する比率	22.66%	22.78%	22.79%	22.27%	△0.39	△0.51	△0.52

注)「中小規模事業者向け貸出」の定義・・・銀行法施行規則別表第一における「中小企業等」の貸出から、個人ローンおよび住宅ローン、当行子会社・関連会社、土地開発公社・住宅供給公社・道路公社、政府出資主要法人、個人ローンまたは住宅ローン以外の個人向け貸出、および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。

《参考》中小企業等向け貸出残高

中小企業等向け貸出残高については、中規模事業者等向け貸出が平成21年3月末比39億円増加した一方で、個人ローン・その他個人向け貸出・地方公社向け貸出等が46億円減少したことにより、平成21年3月末比8億円減少し、8,417億円となりました。

中小企業等向け貸出残高、および総資産に占める割合の実績については、以下のとおりであります。

(単位：億円)

	H20/9 実績(中間)	H21/3 実績(通期)	H21/9 実績(中間)	前年比	H22/3 計画(通期)
中小企業等 向け貸出	8,592	8,425	8,417	△175	8,462
総資産	18,596	18,289	18,891	295	18,389
総資産に 対する比率	46.20%	46.06%	44.55%	△1.65%	46.01%

注)「中小企業等向け貸出」の定義・・・銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表第一における「中小企業等に対する貸出金」

(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

① 営業店体制

事業性融資をより一層増強するため、平成21年10月に中核店21ヶ店のうち10ヶ店に法人営業担当者36名を配置するとともに、平成21年11月には従来の融資課に加え法人営業課を新設し、セクションを2課体制といたしました。

更に平成21年12月に一般店である仙台支店に対しても、東北地方の中心である仙台地区を大きなマーケットのひとつと捉えたなかで法人営業課を設置、担当者2名を配置し、同課設置店は11ヶ店となりました。

当行の事業性貸出の約8割をカバーしている中核店に法人営業課を設置することで、新規取引先の開拓や純預金先企業の職域開拓、担当企業のオーナーとの取引拡大、ABL(動産担保融資)等の専門性の高い法人プロダクトを積極的に推進するとともに、融資課が既存取引先との取引深耕を図ることで、より一層の事業性貸出の増強に取り組んでまいります。

【法人営業体制の進捗状況】

	H21/3 実績	H21/10～ 計画	H21/12 実績	H23/4～ 計画
中核店店舗数	10ヶ店	20ヶ店程度	21ヶ店	20ヶ店程度
うち法人営業課 の設置店舗数	4ヶ店	8ヶ店程度	11ヶ店	20ヶ店程度
法人営業担当者数	11名	30名程度	38名	60名程度

※1. なお、H21/3の法人営業担当者は主要店舗(本店営業部、弘前営業部、八戸営業部、函館支店)に配属されている法人融資推進専担者の実績です。

※2. H21/12の法人営業課設置店舗数・担当者数には一般店である仙台支店1ヶ店を含みます。

② 人材育成

人材育成の面からは、目利き能力向上に向けた行内研修および外部研修派遣をこれまで以上に実施する体制を整備し、「中小企業診断士」「農業経営アドバイザー試験合格者」等の有資格者を育成することにより、取得した知識・スキルを活かし中小企業

者に対する経営支援および育成への取組みを強化してまいります。

なお、平成 21 年 9 月末の有資格者は中小企業診断士 3 名、農業経営アドバイザー試験合格者 5 名であります。

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実施状況については、審査部と営業開発部が主に営業店から状況報告を受け、その情報を支店部と共有することで支店部が主体となって各営業店のモニタリングを実施する体制を構築しております。平成 21 年 4 月からは、各営業店の地域毎のグループ分けを「ブロック」とし、ブロック担当役員を配置のうえ営業店の支援・指導のために役割を明確化することにより、ブロック担当役員の営業推進への関与を強化しております。

また、これまでも月 1 回開催している貸出等の実績評価および今後の推進策等についての「預貸金動向報告」（経営会議・取締役会）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」（平成 21 年 9 月設置）等により、計画に対する進捗状況および効果を検証する体制を構築しております。

さらに営業戦略部会の月 1 回の開催に加えて、同部会の下部会議として中小企業貸出増強会議（平成 21 年 10 月設置）を月 2 回開催し、中小企業を中心とした法人与信の増強に向けた都度の進捗確認と対応策を協議・検討しております。

(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（動産担保融資）

これまでは本部と営業店が取引先に対し帯同セールスを実施しておりましたが、平成 21 年 10 月以降は青森県の地場産業である畜産業者やりんご業者にターゲットを絞り、アグリビジネス推進チームの本部スタッフが主導で、これまで以上に専門性の高い提案活動を展開しております。

また、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、多様化する顧客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。

② 4 行（荘内・東北・北都・当行）SPC を活用した顧客債権流動化業務

平成 21 年度以降は、本部にて、診療報酬債権・リース債権等を保有する顧客を中心にターゲット先を絞込み、営業店との共同提案を実施することにより、顧客の資金調達手段の高度化や多様化、またオフバランスニーズによる資産圧縮ニーズ等にお応えするため、積極的に取り組んでおります。

③ 信用保証協会提携ビジネスローンおよび個人事業主向け提携ローン等

取引先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に努めるため、既存商品である「ビジネスローン」、「ふるさと応援団Ⅲ（地域の力）」等の見直しを実施しております。

また、平成 21 年度下期の発売を目指して、農林水産業者向け（法人・個人）新商品を開発中であり、顧客ニーズに対応できる新商品の開発に向けて積極的に取り組んでおります。

④ シンジケートローンのアレンジ業務

平成 21 年度上期の実績は、コ・アレンジャー（副幹事行）としての組成参加 1 件 45 億円（当行実行 9 億円）ですが、対象先基準（事業規模・信用格付・財務内容）を満たす当行既存メイン取引先を中心に、資金調達等のニーズ（設備資金、長期運転資金、既存債務リファイナンス、金融機関取引の集約や拡大等）に合わせた活用を、営業開発部と営業店が共同提案するなど、積極的に取り組んでおります。

⑤ 無担保社債・中小企業特定社債保証制度の積極活用

融資以外の資金調達手段を確保したいと考える取引先に対して、一定の基準を満たす取引先には市場型直接金融による調達手段として、無担保社債（当行保証）および中小企業特定社債保証制度（当行・信用保証協会共同保証）を活用しております。

具体的には、ニーズのある先 47 社へ本部が営業店と帯同訪問によるアプローチを実施しており、平成 21 年度上期の実行実績は 1 件 150 百万円です。

今後も本制度の活用と積極的なアプローチにより、発行体である取引先のメリットとなる資金調達手段の多様化、固定金利での調達、PR 効果等のニーズに対応した資金供給を実施してまいります。

(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

当行では、中核店における法人営業体制の整備、人的資源の再分配による人員の増強を図ることにより、顧客との接点を増やし、「お客さまをよく知る活動」の定着・浸透による課題解決支援型営業を実践しております。また、アグリビジネス推進チームによる農業関連融資商品開発・推進、ABL の積極活用を行っております。

これにより、提案内容の他金融機関との差別化を図り、各種方策への積極的な取り組みを実践することで、中小規模事業者向け新規融資を増強してまいります。

商品戦略においては、当行と取引のない企業をターゲットとした低金利での商品（平成 21 年度上期実績 7 件 2 億円）の継続提供による新規開拓の実践、および既存地元取引先をターゲットとし、日本銀行の企業金融支援特別オペレーションを活用した低金利短期資金商品（平成 21 年度上期地元向け実績 2 件 1 億円）等の継続提供により既存取

引先へも円滑な資金供給を行っております。

平成 21 年 9 月には、より一層の円滑な資金供給を実践するため、最長 5 年の長期固定金利商品（平成 21 年度上期実績 16 件 7 億円）を発売いたしました。

また、平成 20 年 10 月より開始された「緊急保証制度」（平成 21 年度上期実績 883 件/147 億円）をはじめとする信用保証協会保証付制度融資等を有効活用することにより、顧客ニーズに的確に対応できる多様な資金調達手法の提案を行い、中小規模事業者向け貸出の増強を図っているところであります。

2. 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

(1) 地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援先割合）

経営改善支援等取組割合は、平成 21 年 9 月計画 4.48%に対して 4.34%（計画比△0.14%）となりました。これは、「担保・保証に過度に依存しない融資促進」等の実績が 75 先（計画比△25 先）と計画を下回ったことが大きく影響しております。

その要因は、「各種ビジネスローン」の実績が 53 先（計画比△36 先）と計画を大幅に下回ったことによります。これは、中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を目的として、主要項目である「各種ビジネスローン」に代えて、対象先が広範で柔軟な対応が可能である「緊急保証制度」をとくに強力で推進したこと等によります。なお、「緊急保証制度」等の推進により、中小規模事業者向け貸出は計画比 27 億円上回っております。

平成 21 年度下期以降は、地域に密着した銀行として多くの中小企業に接し相談に対応してきた経験を活かし、地元経済の活性化に向け、地元企業支援への取組（経営改善支援等取組）をこれまで以上に強化してまいります。

平成 21 年 9 月期における地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援等取組割合）の実績については、以下のとおりであります。

【経営改善支援等取組割合】

（単位：先、％）

	H20/9 実績(中間)	計画始期 (H21/3)	H21/9 計画(中間)	H21/9 実績(中間)	前年比	始期比	計画比
創業・新事業開拓支援	21	11	15	23	2	12	8
経営相談	17	225	225	223	206	△2	△2
事業再生支援	37	49	58	53	16	4	△5
事業承継支援	0	1	1	5	5	4	4
担保・保証に過度に依存しない融資促進	109	98	100	75	△34	△23	△25
合計（経営改善支援等取組先）	184	384	399	379	195	△5	△20
取引先の企業の総数	9,260	8,884	8,904	8,731	△529	△153	△173
割合	1.98	4.32	4.48	4.34	2.36	0.02	△0.14

(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

① 地域ファンド「あおもりクリエイティブファンド」への出資および活用

平成 21 年 9 月末までのファンドの投資実績は 8 先 800 百万円（うち当行取引先 6 先 740 百万円）で平成 21 年度上期の新規実績はございませんが、平成 21 年 10 月に 1 先に対し 25 百万円の追加投資を実施しております。

今後も引き続き当行取引先や新規開拓先等を同ファンドへ紹介する仕組み等により、創業支援・新事業開拓支援を行ってまいります。

② 各種制度融資等の有効活用

信用保証協会保証付制度融資や政府系金融機関との協調融資等を活用した創業・新事業支援融資の平成 21 年度上期の実績は 23 先 765 百万円となり、今後も継続して推進してまいります。

③ 地元大学等との産学連携

平成 21 年 9 月に「第 3 回産学官民コミュニティ全国大会 in あおもり」（※ 1）を開催し（当行は主催者である実行委員会の一員として参加）、当行の産学官連携の取組事例（※ 2）を分科会にて紹介しております。

今後もこうした活動に積極的に参加するなど情報発信しながら、取引先訪問等を通じた情報収集活動により、ニーズ発掘に努めてまいります。

※ 1 産学官民連携に取組む全国で活動する同志が一堂に会し、双方向のコミュニケーションを深めることにより、より一層、知の創造やイノベーション創出に結びつける機会とする。また、今後の地域活性化への取組みの中で気軽に協力・連携していくための出会いの場とする趣旨にて開催。第 1 回は岩手県、第 2 回は大阪府、そして今回が青森県での開催となったもの。主催者である実行委員会には、当行のほか、ひろさき産学官連携フォーラム、青森県、（財）21 あおもり産業総合支援センター、コラボ産学官青森支部、青森銀行等が参加しております。

※ 2 温泉熱を利用した農業の研究を実施している取引先（建設業、温泉施設経営）が、当行の紹介により「冬の農業における早出しメロン栽培技術の確立」を研究テーマに弘前大学と共同研究契約の締結に至った事例

④ 「あおもり農商工連携支援基金」への無利子貸付実施および活用

平成 21 年 9 月に「食」産業、農工ベストミックス型産業等を対象とした創業および経営革新助成事業の一環として、同基金へ 150 百万円の無利子貸付を実施しております（ファンド総額 28 億円）。

また、平成 21 年 10 月には平成 21 年度あおもり農商工連携ファンド審査委員会の審査委員として当行から 1 名参加し、助成対象募集 15 先の審査を実施のうえ、助成対象先の決定に携わりました。

今後は「アグリビジネス推進チーム」の情報収集活動等の強化により、農商工連携事業による創業および経営革新等への支援を行ってまいります。

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

① 「経営改善支援活動」の展開

「経営改善支援活動」については、平成 21 年度より従前からの活動に加え、金融検査マニュアル【中小企業編】、監督指針改定を踏まえて取組んだ「債務者実態把握活動」の内容を加えて実施しております。

期初に営業店と本部との協議により対象先を選定し、それぞれに本部担当者を設定し、本支店一体となった取組みを展開しており、平成 21 年度上期においては、34 先のランクアップに繋がっています。

また、各営業店の取組み状況については、「審査部ニュース」を配信して本部を含めた全店に紹介し活動の促進を図っております。

② 「お客さまをよく知る活動」（WIN-WIN 活動「法人顧客をよく知る活動」の継続展開）

取引先に対して「お客さまをよく知る活動」を継続展開することにより、取引先の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）に関する情報蓄積および分析を行い、経営課題を抽出したうえで、課題解決に向けた取組みを取引先と一体となり実践しております。

取引先の経営内容を深く掘り下げることから、経営課題へのタイムリーかつ的確なアドバイスができる態勢をとることにより、取引先の経営課題の解決をサポートし、事業発展へと繋げていくことで、貸出金取引・預金取引ほか、総合的な取引の拡大を図り、地域経済の活性化を図っております。

現在は、取引先の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）に関する情報蓄積および分析を行う「テーマ別顧客情報シート」作成の効率アップと取引先の経営課題解決に向けた提案活動先の増加を意図し、「テーマ別顧客情報シート」の改定と定例報告の削減を検討しております。本活動の実効性を高めることにより、取引先との確固たる信頼関係の構築と、経営に関する相談体制の確立をより一層強化してまいります。

③ ビジネスマッチングの積極推進

行内での情報共有を図ることにより、取引先のニーズに応じたビジネスマッチングを推進し、地域の発展に繋げるべく多様なサービスの提供に努めております。

また、各種ビジネス商談会等の有効活用や、他金融機関とのネットワークを活かした広域のビジネスマッチング体制を整備しており、取引先の更なる事業展開へのサポートを積極的に実施してまいります。

【ビジネス商談会実施状況】

名称	平成 20 年度（実績）		平成 21 年度（実績）
	上海経営者交流会	首都圏展示商談会	日本食品展示商談会 in 上海
実施時期	平成 20 年 11 月	平成 21 年 2 月	平成 21 年 10 月
参加企業	84 社	57 社	95 社
うち当行紹介	8 社	16 社	6 社

④ 「アグリビジネス推進チーム」による農林水産事業者サポート態勢強化

当行では平成 20 年 11 月「アグリビジネス推進チーム」を営業開発部内に設置いたしました。本部に、専門的な知識を持つ株式会社日本政策金融公庫「農業経営アドバイザー試験合格者」を 2 名配置し、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サポート活動を実施しております。

平成 21 年度上期の活動実績としては、情報収集を中心とした顧客面談回数 38 件、各種セミナー等への参加 5 回（うち 1 回は当行による講演機会あり）となっており、当行の取組みは対外的にも徐々に認知されつつあるものと考えております。

現在は、日本政策金融公庫および財団法人 21 あおもり産業総合支援センター等との連携のみならず、「アグリビジネス推進チーム」の本部担当者が青森県農林水産部総合販売戦略課の主催による「農商工連携ワークショップ」に参加することで、地元企業のビジネスマッチングをコーディネートする活動も実施しております。

今後は、開発中である新商品「農業信用基金協会保証付ビジネスローン」の有効活用により、アグリビジネス関連融資等の提案を強化し、一層の地域経済活性化に向けた活動を実施してまいります。

⑤ 高い提案セールス力を持つ人材の計画的育成

第二次中期経営計画の基本戦略の 1 つである「人材・組織の活性化と専門性の強化」に基づき策定された「平成 21 年度研修基本方針」に基づき、業務分野別、レベル別の集合研修を実施し、高い法人営業力を持つ人材を計画的に育成することにより、営業店における相談態勢を強化してまいります。

具体的には、平成 22 年 2 月より入行 4～6 年目の若手行員を対象としてレベル別の「法人営業研修」の実施を予定しており、当研修を通じて法人営業に関する知識・実務の能力強化を図ってまいります。

また、当研修および営業店での実践を通して、顧客ニーズの把握やプロダクト提案等に関する一定の能力が認められる受講者に対して、レベル別に数段階のスキル認定を行うことで、各行員の法人営業に係る能力を客観的に把握しながら、計画的かつ段階的に行員全体のレベルアップを図ってまいります。

⑥ 中小企業等に対する金融円滑化に向けた取組み強化

円滑な金融仲介機能の発揮に向け、全営業店に融資相談窓口責任者を配置し、本部内には金融円滑化管理統括責任者等を配置するとともに金融円滑化推進会議を設置する等、組織体制をより一層強化いたしました。また、休日・平日夜間相談窓口を設置するとともに、条件変更手数料を無料化する等、お客さまからのご相談に対してこれまで以上に迅速かつ丁寧に対応してまいります。

また、平成 20 年 10 月に公表した「みちのく銀行の決意」を基本的な考え方とし、顧客への説明態勢や経営改善支援等の金融円滑化全般にかかる規程の整備と併せ、「中小企業金融円滑化法に関する基本方針」を平成 22 年 1 月の制定に向け、現在策定中であります。

(4) 早期の事業再生に資する方策

事業の再生は債権者と債務者の利害は一致するはずであり、両者の信頼性があって再生の確実性が高まるものであります。

専担する融資部企業支援室は、取引先 1 社 1 社に深く入り込むことにより、その事業の仕組みをより詳細に理解するとともに、一緒に事業を再構築するというハンズオン型の支援活動をモットーとしております。状況に応じて外部コンサルタント等の専門家の関与や、中小企業再生支援協議会の金融調整機能を駆使し、よりスピード感をもって、確実性のある再生支援活動を行っております。

平成 21 年度上期においては、中小企業再生支援協議会での再生計画に至った先が 2 先、外部コンサルタント等の専門家を導入し、実現性の高い改善計画を作成した自主再生先が 1 グループ 2 先ありますが、事業再生支援の取組計画 58 先に対し 5 先下回る 53 先の実績となりました。平成 21 年 10 月には、新たに取組先を追加し平成 21 年度下期計画 58 先を上回るべく 61 先の事業再生支援に取組んでまいります。

(5) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化

当行では取引先の事業承継ニーズに着目し、「経営継承」、「資産継承」の両面からサポートができる体制構築に向けた取組みを実施してまいりました。

平成 21 年度上期には、提携先である「山田ビジネスコンサルティング(株)」等への相談を通じ、取引先へ本部と営業店が帯同訪問を実施するなどして、事業承継支援の強化を図ってまいりました。

今後も引き続き本部専担者による相談業務の強化と、みずほ信託銀行へのトレーナー（平成 20 年 12 月より派遣中）との定期的な情報交換により、増加が見込まれる事業承継支援に関する相談業務への取組みを積極的に行ってまいります。

(6) CSR（企業の社会的責任）への取り組み～社会貢献活動～

① 「財団法人みちのく・ふるさと貢献基金」の活動

地域振興およ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に、「財団法人みちのく・ふるさと貢献基金」（基本財産 10 億円）を設立し、継続的な助成活動を行っておりますが、本年度の主な実績・計画は以下のとおりです。

地域振興	4 月	4 先／5 百万円
教育・福祉・環境	10 月	9 先／5 百万円
育英奨学金	10 月	4 先／1 百万円

② 地域のスポーツ振興・伝統芸能の継承

地域のスポーツ振興、伝統芸能の継承などを目的に各種支援を行っておりますが、本年度の主な実績・計画は以下のとおりです。

9 月	青森県民駅伝競走大会
10 月	弘前・白神アップルマラソン
11 月	バンクーバーオリンピック・カーリング日本代表決定戦
3 月	ちびっこ手踊り王座決定戦

③ 地域の安全・安心なまちづくりのために

地域社会の一員として、安全・安心して暮らせるまちづくりのために、さまざまな社会貢献活動に取り組んでおりますが、本年度の主な実績・計画は以下のとおりです。

AED の設置	33 ヶ所設置（本年度：新規設置予定なし）
こども 110 番の店	10 ヶ店設置（本年度：新規設置予定なし）
振り込め詐欺撲滅運動	青森県警による ATM 集中警戒活動への協力 （本年度：4 月、6 月、8 月実施）

④ 地域の祭り・イベントへの参加

平成 21 年 7 月より全行を挙げて、「地元の祭へ参加して祭りを盛り上げ、地域をゲンキにしよう」をキャッチフレーズに、ボランティア活動「地元の祭りに参加しよう運動」を行いました。その結果、多くの役職員が青森ねぶた祭をはじめとした地元の祭りに、積極的に参加しております。

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、安定的な配当を継続していくことと共に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。

また、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、安定した業績を確保することにより、利益剰余金の積み上げとともに、普通株式の増配および公的資金の早期返済を目指してまいります。

なお、平成 21 年度については、経常利益で 20 億円程度、当期利益で 10 億円程度の黒字を確保できる見込みであり、平成 21 年度の利益水準と今後の安定的な財務基盤の維持を勘案し、平成 21 年度の普通株式の配当は 1 株あたり 3 円、A 種優先株式については定款および発行要項の定めに従った配当を期末に予定しております。

2. 役員に対する報酬についての方針

平成 20 年度の大幅な赤字決算の経営責任を明確にするため、平成 21 年 5 月より平成 22 年 4 月までの 1 年間、常勤役員全員の役員報酬を 30% から 10% の幅で減額いたしました。なお、役員賞与については、従前より支給しておりません。

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

(1) 経営管理（コーポレート・ガバナンス）

経営環境の変化に的確に対応し、常に信頼される企業統治体制を構築していくことは、経営上の最重要課題であると認識しております。

当行が永続的に成長・発展していくためには、経営環境の変化に対応しながら経営効率の向上や経営の健全性の確保等が重要であり、そのためには継続的にガバナンス体制を強化、整備していく必要があるものと考えております。

また、ガバナンス体制を強化、整備するとともに、その方針が当行内部において浸透し、実践されるよう内部統制の強化を図っております。

(2) 内部統制システムの構築

① 内部統制システム構築の基本方針

会社法第 362 条第 5 項に基づき、内部統制システムの体制整備に関する方針を定め、効率的かつ適法な企業体制の構築・維持を図っております。

② 財務報告に係る内部統制の基本方針

金融商品取引法第 24 条に基づく「内部統制報告制度」への対応として、「財務報告に係る内部統制の基本方針」を定め、当行および連結子会社等（以下「当行グループ」という）の財務報告の信頼性確保を図っております。

また、経営会議の下部組織として「J-SOX 委員会」を設置し、当行グループの財務報告に係る内部統制の整備および運用、財務報告に係る内部統制の評価、評価により発見された不備および重要な欠陥への対応に関する事項について協議しております。

③ 内部監査等

内部監査は、監査部が本部、営業店および連結対象子会社等の業務を対象として行う臨店監査、ならびに監査部資産監査室が検証する自己査定監査を実施しており、監査結果については、代表取締役および取締役会に報告されております。

監査部につきましては、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。

監査役は、監査役会の決議に基づく役割分担および各年度毎の監査方針・監査計画に基づき、取締役の職務執行を監査しております。さらに会計監査人より定期的に監査結果の報告を受けるほか、必要に応じ往査に立ち会いする等の緊密な連携を保ち、

効率的な監査に努めております。

会計監査人に対しては、正確な経営情報を提供して公正な立場から厳正な監査が実施される環境を整備しております。

2. 各種リスクの管理状況並びに体制整備

信用リスク管理、市場リスク管理については「IV. 2. リスク管理の体制の強化 (P15)」に記載のとおりです。

統合的リスク管理については、「リスク管理規程」において統合的リスク管理方針の基本方針ならびに各リスク管理方針を定め、組織全体に周知しております。また、年度毎に「統合的リスク管理方針」および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取り組んでいるほか、「コンプライアンス・プログラム」を策定し、コンプライアンス態勢の改善・強化に継続して取り組んでおります。

「リスク管理プログラム」については、リスク統括部が進捗を確認し、四半期毎にリスク管理委員会に報告ののち、半期毎に経営会議、取締役会等へ報告しており、「コンプライアンス・プログラム」については、コンプライアンス統括部が進捗状況を取りまとめ、四半期毎にコンプライアンス委員会に報告ののち、経営会議、取締役会あて報告を行っております。

なお、各リスクの統括管理部署は、各々モニタリング状況を月次で経営会議、四半期毎に取締役会へ報告を行っております。