

経営強化計画(ダイジェスト版)

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

平成24年6月

家庭の銀行



THE MICHINOKU BANK, LTD.

I. (第一次)計画と(第二次)計画の対比	P 2
II. 前経営強化計画の実績に関する総括	P 3
III. 経営強化計画の策定に係る現状認識	P 4
IV. 経営の改善の目標とその達成のための方策	P 5～10
1. 経営の改善の目標	
2. 収益性及び業務の効率性の確保のための方策 ～第二次経営強化計画(=第三次中期経営計画)の骨子～	
V. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化	P 11～12
1. 中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率の目標	
2. 経営改善支援等取組割合の目標	
VI. 責任ある経営体制の確立	P 13

I. (第一次) 計画と(第二次) 計画の対比

(第一次) 経営強化計画

1. 主要施策

(1) 営業店体制の再構築

- ①店舗カテゴリー(中核店、一般店、個人店)
- ②部門体制(3課→4課体制)
- ③店舗統廃合

(2) 法人営業体制

法人営業課の設置、法人融資の集約

(3) 個人営業体制

マネーコンサルタント「MC」の配置

2. 課題

地域密着型金融の徹底による収益力の強化
(営業力強化、業務効率化、人材育成)に課題

- (1) 法人・個人営業の核となる中堅層職員の少数分散配置による戦力不足
- (2) 訪問営業活動が不十分
(顧客情報の分析が目的化)
- (3) 法人営業担当・マネーコンサルタント(MC)のレベル格差及び全体への波及効果
- (4) 顧客情報を共有する仕組みが構築されておらず、スピード感を持った対応が不十分

(第二次) 経営強化計画

1. テーマ

地域密着型金融の実践(コンサルティング機能の強化)
～全員営業態勢の確立～

「切磋琢磨できる環境整備(営業力強化)」、「経営資源の有効活用(業務効率化)」、「効果的なOJTの実践(人材育成)」を図ることで、全員営業態勢を確立し、地域密着型金融を実践するとともに収益力を強化する。

2. 重点戦略「3部門の業務革新とエリア営業体制の構築」

(1) 融資業務革新

- ①「Keyman」導入による組織的かつ継続的な本業支援活動
- ②法人ビジネスセンター設置による小口事業性融資の案件集約
- ③個人ローン業務の再構築による業務効率化

(2) 窓口業務革新

窓口事務の機械化や最新端末の更新と事務再構築による業務の効率化

(3) 個人営業業務革新

個人営業支援システム導入による業務の効率化と行動管理の強化

(4) エリア営業体制の構築

- ①店舗カテゴリー(旗艦店、エリア統括店、ビジネス店、リテール店)
- ②部門体制(融資課・法人営業課→法人営業課)
- ③店舗統廃合
- ④人員集約
(リテール店の融資課・個人営業課職員をエリア統括店へ集約)

II. 前経営強化計画の実績に関する総括

1. コア業務純益

(単位：億円)

	H21/3 期 前期始期	H22/3 期 実績	H23/3 期 実績	H24/3 期 計画	H24/3 期 実績	始期比	計画比
	コア業務純益	54	54	60	71	64	+10

※ コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益〔金融派生商品損益（債券関係）を含む〕

2. 業務粗利益経費率（OHR）

(単位：億円)

	H21/3 期 前期始期	H22/3 期 実績	H23/3 期 実績	H24/3 期 計画	H24/3 期 実績	始期比	計画比
	経費（機械化関連費用を除く）	203	193	195	198	190	△13
業務粗利益	213	305	296	319	267	+54	△52
業務粗利益経費率	95.29%	63.32%	65.79%	62.02%	71.28%	△24.01%	+9.26%

※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. H21/3期は、投資信託等の積極的な売却損及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。

3. 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

(単位：億円)

	H21/3 前期始期	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 計画	H24/3 実績	始期比	計画比
	中小規模事業者等向け貸出	4,168	4,217	4,188	4,323	4,176	+8
総資産	18,289	18,690	19,377	18,806	20,273	+1,984	+1,467
総資産に対する比率	22.78%	22.56%	21.61%	22.99%	20.60%	△2.18%	△2.39%

4. 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み先割合）

(単位：先)

	H21/3 前期始期	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 計画	H24/3 実績	始期比	計画比
	①創業・新事業開拓支援	11	33	40	17	25	+14
②経営相談	225	257	290	232	394	+169	+162
③事業再生支援	49	61	62	60	87	+38	+27
④事業承継支援	1	9	2	2	8	+7	+6
⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進	98	74	108	118	51	△47	△67
合計（経営改善支援等取組み先数）	384	434	502	429	565	+181	+136
取引先の企業の総数	8,884	8,579	8,412	9,004	8,316	△568	△688
経営改善支援等取組み先割合	4.32%	5.05%	5.96%	4.76%	6.79%	+2.47%	+2.03%

III. 経営強化計画の策定に係る現状認識

当行は、「みちのく銀行の決意」にあるとおり、お客さまと真剣に向き合って、この地元を元気にしていくため、公的資金200億円を活用させていただきました。

依然として地域経済は低迷しているなか、前経営強化計画期間中には「地域医療の確保（病院統合などによる面的再生）」、「街の活性化（温泉旅館の再建）」、「地場の産業や資本の保護・育成（りんご移出業やスポーツ店の再建）」などを着実に実行し、地域のインフラや商流及び雇用の確保に努めてまいりました。

その結果、相応のコスト負担はあったものの、再生先だけでも1,773名（16社）の雇用を確保することができました。

信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するための組織的・継続的な態勢は着実に整備され、その実践も相応の成果に結びついたものと捉えております。

みちのく銀行の決意

みちのく銀行は、頑張っている地元の皆さまをこれまで以上に総力を挙げて応援します。

いま世界は、日本は、そして地域の経済は、未曾有の難局に直面しています。

みちのく銀行は、皆さまに育てられ、成長してきた銀行です。

「ふるさと」が底の見えない難局に突入している今こそ、頑張っている皆さまを総力を挙げて応援します。

何でも相談してください。

本当の問題解決のため、時には厳しいことも言わせていただくかも知れませんが、お客さまのご要望とは異なるご提案をさせていただくこともあると思います。

でも、我々はお客さまにとって何が良いのかを一所懸命に考えます。

地域に根ざした金融機関である我々は決して逃げません。ご相談は真正面から本気で受け止め、「真の問題解決」に向け総力を挙げて取り組みます。

「ネアカ・のびのび・へこたれず」をモットーに、皆さまとともに頑張ります。

「ふるさと」の明るい未来を引き寄せるために。

平成20年10月

みちのく銀行

頭取 杉本康雄
役職員一同

IV. 経営の改善の目標とその達成のための方策

1. 経営の改善の目標

重点戦略である「3部門の業務革新」を実行するためには、大幅なシステム投資が不可欠であります。その着実な実行により資金利益・役務取引等利益を積み上げ、業務粗利益の拡大を図るとともに、人員の適正配分の実現により経費全体での縮減を図ってまいります。その結果、コア業務純益はH26/3期まで始期を下回る計画であります。H27/3期には始期比1億円増加の65億円を計画しております。また、業務粗利益経費率については、最終年度における人員の適正配分の効果が大きく、H27/3期には始期比8.71%改善の62.57%を計画しております。

(1) 収益性を示す指標（コア業務純益）

（単位：億円）

	計画始期 (H24/3期)	H24/9期 計画	H25/3期 計画	H25/9期 計画	H26/3期 計画	H26/9期 計画	H27/3期 計画	始期よりの 改善幅
コア業務純益	64	27	54	27	54	33	65	+1

※ コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益〔金融派生商品損益（債券関係）を含む〕

(2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

（単位：億円）

	計画始期 (H24/3期)	H24/9期 計画	H25/3期 計画	H25/9期 計画	H26/3期 計画	H26/9期 計画	H27/3期 計画	始期よりの 改善幅
経費 (機械化関連費用を除く)	190	96	191	98	191	92	184	△6
業務粗利益	267	141	282	145	290	148	295	28
業務粗利益経費率	71.28%	68.05%	67.74%	67.42%	65.81%	62.31%	62.57%	△8.71%

※ 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。

IV. 経営の改善の目標とその達成のための方策

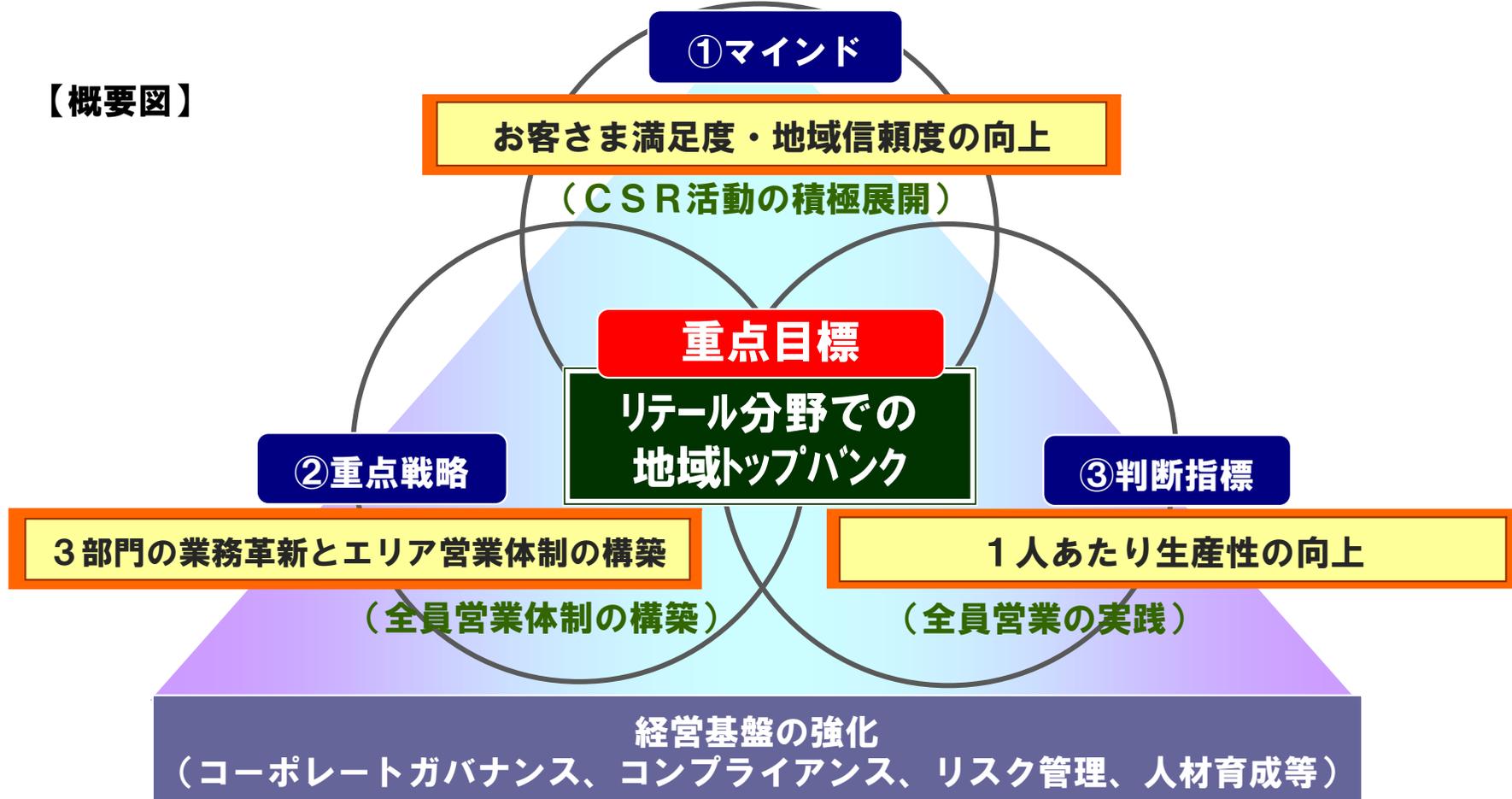
2. 収益性及び業務の効率性の確保のための方策

～第二次経営強化計画（＝第三次中期経営計画）の骨子～

本計画期間では、「地域密着型金融の推進（コンサルティング機能の強化）～全員営業態勢の確立」をテーマに掲げ、地域密着型金融の実践を図り、重点目標である「リテール分野での地域トップバンク」を達成してまいります。

《テーマ》 地域密着型金融の実践（コンサルティング機能の強化）
～ 全員営業態勢の確立 ～

【概要図】



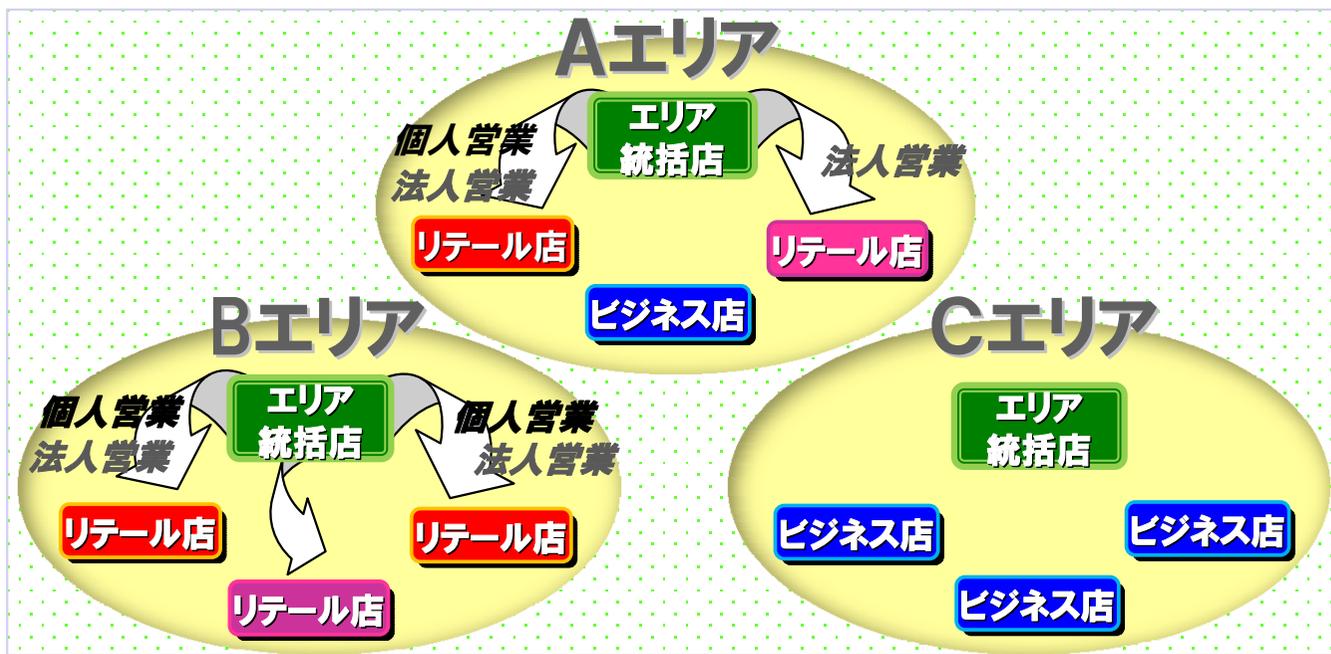
IV. 経営の改善の目標とその達成のための方策

(1) 重点戦略「全員営業体制の構築」

これまで整備してきた経営基盤をさらに強化するとともに、3つの柱のひとつとして、全員営業体制の構築による「3部門の業務革新（①融資業務革新、②窓口業務革新、③個人営業業務革新）とエリア営業体制の構築」を着実に実行してまいります。



(2) エリア営業体制



- 【店舗カテゴリー】
- ・エリア統括店 ⇒ 所管エリアを統括する責任店舗
 - ・ビジネス店 ⇒ 法人・個人いずれも担当する構成店
 - ・リテール店 ⇒ 主に個人取引を担当する構成店

IV. 経営の改善の目標とその達成のための方策

(3) 融資業務革新

「仕組み」を変える

法人営業態勢の再構築

- ・融資担当者の業務見直しと配置の見直し
⇒ 事務中心の業務から営業中心の業務への転換
- ・セグメント別営業の実施
⇒ 経営資源の有効活用

業務のBPRとシステム化

- 「共同利用型KeyMan」の導入による～
- ・融資業務プロセス全般の見直し
⇒ 徹底したシステム化による業務の効率化と可視化
 - ・各種情報のシステム内一元管理
⇒ 情報の共有化と活用的高度化

本部サポート機能の拡充

- ・日常業務のモニタリング機能拡充
⇒ 内部統制の充実とPDCAサイクルの定着
- ・本業支援活動のサポート機能拡充
⇒ 特定分野における本業支援活動サポート

「行動」を変える

訪問中心の
顧客コンタクト

情報収集と
蓄積の徹底

組織的・継続的な
本業支援活動

情報を活用した
アプローチ

日常的な
信用リスク管理

全員営業

資金利益
の向上

お客さま
満足度の向上

IV. 経営の改善の目標とその達成のための方策

(4) 窓口業務革新

①新営業店システム導入による効率化

- 最新端末の導入 ⇒ 事務負担・時間削減
- オープン出納機の全店導入 ⇒ 締上処理の省力化
- イメージスキャナの導入 ⇒ ペーパレス化

②事務再構築による効率化

- 事務フローの見直し ⇒ 事務の省力化
- CRM (顧客情報管理システム) との連携
⇒ 窓口セールス支援
- 為替事務集中処理 ⇒ 事務の集中化

①後方事務
50%削減

②セールスツールの
高度化と
時間の創出

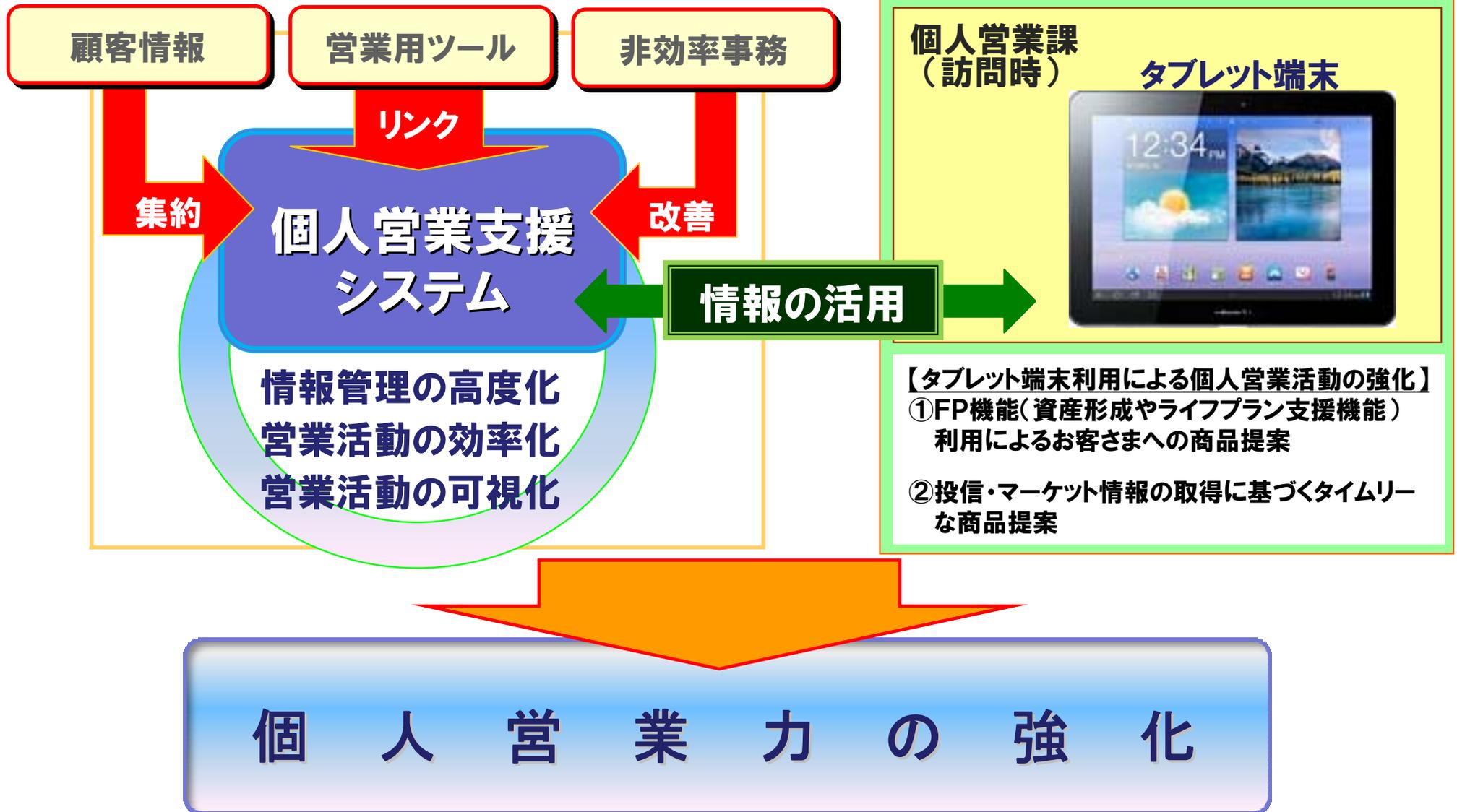
① 効率的な人員配置
② 窓口セールス力のアップ

IV. 経営の改善の目標とその達成のための方策

(5) 個人営業業務革新

A. 個人営業支援システムの導入

B. 良質な金融サービスの提供



V. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

1. 中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率の目標

【基本方針】

地域に根ざした金融機関としての役割を担うべく、①お客さまをよく知ること、②お客さまの経営課題やニーズを把握すること、③これまで築き上げたお客さまとのリレーションをさらに強化することに向けてお客さまの「本業支援」に積極的に取り組み、それに伴い発生し得る資金ニーズやその他の様々なニーズに応じた金融サービスを円滑に供与することにより、取引先企業の成長と地域経済の活性化及び当行の発展を目指してまいります。

(単位：億円)

	計画始期 (H24/3期)	H24/9期 計画	H25/3期 計画	H25/9期 計画	H26/3期 計画	H26/9期 計画	H27/3期 計画	始期より の増減
中小規模事業者等向け貸出	4,201	4,204	4,203	4,203	4,202	4,217	4,229	+28
総資産	20,273	19,697	19,705	19,989	20,001	20,288	20,315	+42
総資産に対する比率	20.72%	21.34%	21.33%	21.02%	21.00%	20.78%	20.82%	+0.10%

(1) 営業店体制

- ① 融資業務革新
- ② エリア営業体制の構築

(2) 人材育成

- ① 外部研修への派遣
- ② 有資格者の育成

(3) 検証体制の強化

- ① ブロック担当役員の配置
- ② 中小企業貸出増強会議の設置

(4) 法人向けプロダクトの充実

- ① ABL（動産担保融資）の強化
- ② 顧客債権流動化への積極的な取組
- ③ 信用保証会社提携ビジネスローンの推進

(5) 成長支援活動の徹底

- ① 「津軽海峡観光クラスター会議」の設立
- ② アグリビジネス推進チームの設置
- ③ 地域振興グループの設置

V. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

2. 経営改善支援等取組割合の目標

【基本方針】

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みをこれまで以上に強化してまいります。

(単位：先)

	計画始期 (H24/3期)	H24/9期 計画	H25/3期 計画	H25/9期 計画	H26/3期 計画	H26/9期 計画
① 創業・新事業開拓支援	25	27	26	27	26	27
② 経営相談	465	458	461	460	462	460
③ 事業再生支援	87	67	67	70	70	70
④ 事業承継支援	8	9	9	9	9	9
⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進	95	116	120	120	123	124
合計(経営改善支援等取組先)	680	677	683	686	690	690
取引先の企業の総数	8,316	8,250	8,200	8,150	8,100	8,150
割合	8.17%	8.20%	8.32%	8.41%	8.51%	8.46%

(1) 創業・新事業開拓支援

- 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
- ② 地元大学等との産学連携
- ③ 「アグリビジネス推進チーム」による6次産業化支援

(2) 経営相談

- ① 「経営改善支援等の活動」の展開
- ② 「成長支援活動」の展開
- ③ ビジネスマッチングの積極推進
- ④ 「中小企業金融円滑化法」の最終期限延長を踏まえた出口戦略

(3) 事業再生支援

- ① 中小企業再生支援協議会等の活用

(4) 事業承継支援

- ① 外部コンサルティング会社との提携による「事業承継支援業務」の実施
- ② 「みちのく銀行経営塾」の継続実施

VI. 責任ある経営体制の確立

【基本方針】

ガバナンスの強化・内部管理体制の構築につきましては、これまでの重点的な取組みにより、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。

1. 業務執行及び監査・監督体制

(1) 取締役会

- ① 取締役の任期短縮（17年6月より1年以内に短縮）
- ② 社外取締役の登用（取締役8名のうち2名が社外取締役）

(2) 監査役会

- ① 社外監査役の登用（監査役6名のうち5名が社外監査役）
- ② 取締役、取締役会から独立した位置づけで監査役会直轄の専担部署の設置（17年7月より監査役室の設置）

(3) その他

- ① 内部統制委員会（外部有識者5名を含む9名体制）
- ② 経営強化計画の確実な達成に向け、代表取締役（24年度は頭取）が委員長を務める「収益管理委員会」、及び関連する担当役員・部長で構成される「営業戦略部会」を設置

2. リスク管理体制

(1) 信用リスク管理

- ① プライシングの運用
- ② 「部店別信用リスク展開表」の営業店への配信
- ③ オフサイトモニタリングとその結果を踏まえた本部の臨店指導の実施

(2) 市場リスク管理

- ① 半期：リスクリミット・損失限度枠及びこれらに対するアラームポイントを設定
- ② 日次：モニタリング実施

3. 法令等遵守態勢

取締役会を頂点に、経営会議、コンプライアンス統括部担当役員がそれぞれの権限と責任においてコンプライアンスに関する様々な事項の決定やコンプライアンスの遵守状況の管理を行っております。

(法令等遵守・リスク管理体制)

