

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27年6月

家庭の銀行



目 次

I. 前経営強化計画の実績に関する総括	P2
II. 経営強化計画の策定に係る現状認識	P3
III. 第二次計画と第三次計画の対比 ～第三次経営強化計画の骨子～	P4
IV. 経営の改善のための方策	P5～8
V. 責任ある経営体制の確立	P9
VI. 経営の改善の目標	P10
VII. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化	P11
VIII. 剰余金の処分の方針	P12

I. 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)

	H24/3 期 始期	H25/3 期 実績	H26/3 期 実績	H27/3 期 計画	H27/3 期 実績	始期比	計画比
コア業務純益	64	87	58	65	71	+7	+6

※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)

	H24/3 期 前期始期	H25/3 期 実績	H26/3 期 実績	H27/3 期 計画	H27/3 期 実績	始期比	計画比
経費(機械化関連 費用を除く)	190	187	185	184	183	△7	△7
業務粗利益	267	277	266	295	285	+18	△10
業務粗利益 経費率	71.28%	67.45%	69.80%	62.57%	64.33%	△6.95%	+1.76%

※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. 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)

	H24/3 前期始期	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 計画	H27/3 実績	始期比	計画比
中小規模事業者 等向け貸出	4,201	4,263	4,315	4,229	4,371	+170	+142
総資産	20,273	19,764	20,359	20,315	21,187	+914	+872
総資産に 対する比率	20.72%	21.56%	21.19%	20.82%	20.63%	△0.09%	△0.19%

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)

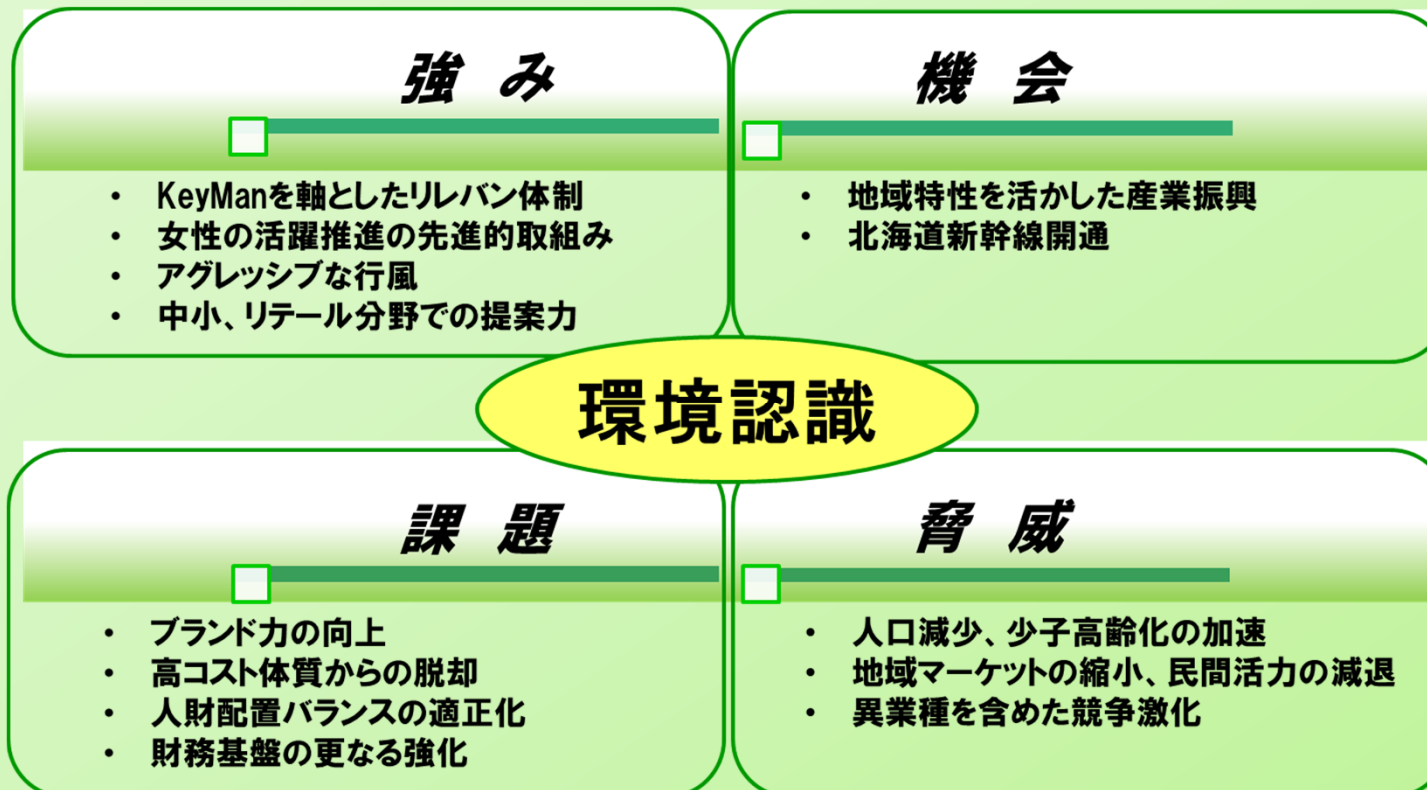
	H24/3 前期始期	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 計画	H27/3 実績	始期比	計画比
①創業・新事業開拓支援	25	47	52	26	61	+36	+35
②経営相談	465	526	582	462	520	+55	+58
③事業再生支援	87	65	63	70	52	△35	△18
④事業承継支援	8	7	7	9	9	+1	0
⑤担保・保証に過度に依存しない 融資促進	95	135	211	128	206	+111	+78
合計(経営改善支援等取組み先数)	680	780	915	695	848	+168	+153
取引先の企業の総数	8,316	8,304	8,207	8,200	8,178	△129	△13
経営改善支援等取組み先割合	8.17%	9.39%	11.14%	8.47%	10.35%	+2.18%	+1.88%

II. 経営強化計画の策定に係る現状認識

当行では、企業理念「みちのく銀行は地域の一員として存在感のある金融サービス業を目指しお客さまと地域社会の幸福と発展のためにつくします」の実現に向けて、長期的な視点から、内部環境における「強み」「課題」、外部環境における「機会」「脅威」について、地域及び当行を取り巻く環境の分析を行いました。

特に重要な問題として「人口減少」があり、青森県、函館地区における人口減少のスピードは全国平均に比べて速く、また将来を担う年少人口、及び地域経済を支える生産年齢人口の構成割合についても、全国平均より速いスピードで減少することが見込まれております。

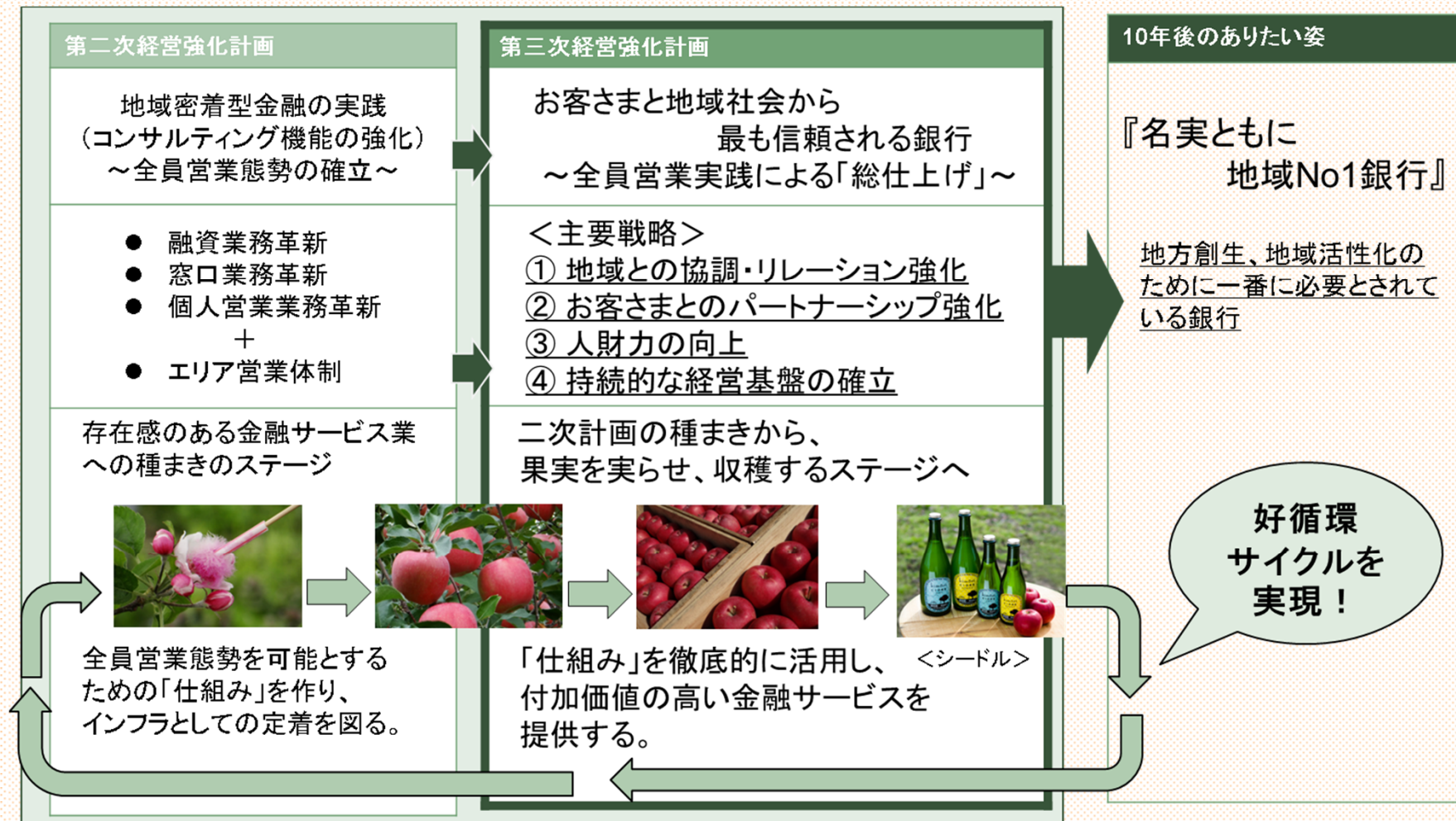
一方で、平成28年3月に北海道新幹線の「新函館北斗駅」開業が予定されており、これまで青森県と函館地区を1つの経済圏と捉え営業基盤を構築してきた当行にとっては、地域を活性化させる大きな「機会」であり、当行が「強み」と認識している「KeyManを軸としたリレバン体制」を駆使し、更に踏み込んだ取組みを展開していけるものと認識しております。



Ⅲ. 第二次計画と第三次計画の対比

～ 第三次経営強化計画の骨子 ～

当行は10年後のありたい姿を「名実ともに地域No1銀行」と定め、地方創生、地域活性化のために一番に必要とされる銀行を目指していくことといたしました。そのために、第三次計画においては、第二次計画で作り上げた「3部門の業務革新」、「エリア営業体制」など、全員営業態勢を可能とする「仕組み＝行内インフラ」を徹底的に活用し、お客さまに、より付加価値の高い金融サービスを提供することを通じて、更なる収益力向上を図ってまいります。



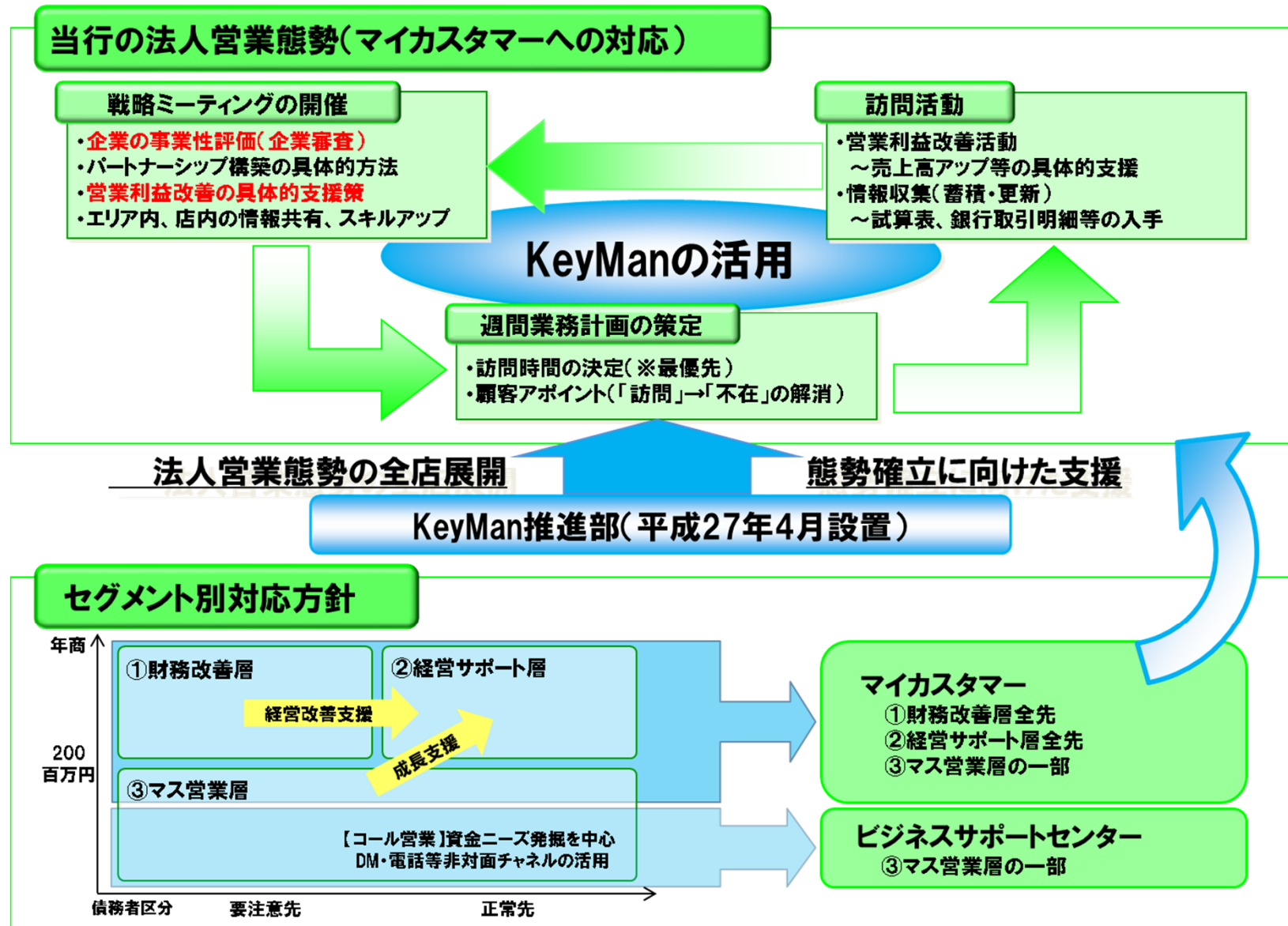
Ⅳ. 経営の改善のための方策

主要戦略① ～地域との協調・リレーション強化～



IV. 経営の改善のための方策

主要戦略② ～お客さまとのパートナーシップ強化～



Ⅳ. 経営の改善のための方策

主要戦略② ～お客さまとのパートナーシップ強化～

※繁閑ローテーション…営業日毎の繁閑に応じて、テラーの数を調整したり、テラーと後方担当者の入替えを行い、全員テラー体制を実現させる取組み

個人営業支援システム(タブレット)活用による提案型営業の実践

個人営業戦略ミーティングの強化

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



窓口サービス課の営業力強化

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

マイカスタマー制の導入

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

ライフサイクルに応じた商品提案およびクロスセルの推進

20代

30代

40代

50代

60代

70代

80代

結婚・出産・マイホーム購入

- ローン
- 保険
- 貯蓄
- 預かり資産

お子さまの進学・独立

- ローンの見直し
- 保険の見直し
- 貯蓄の見直し

退職、医療・介護・葬儀・相続

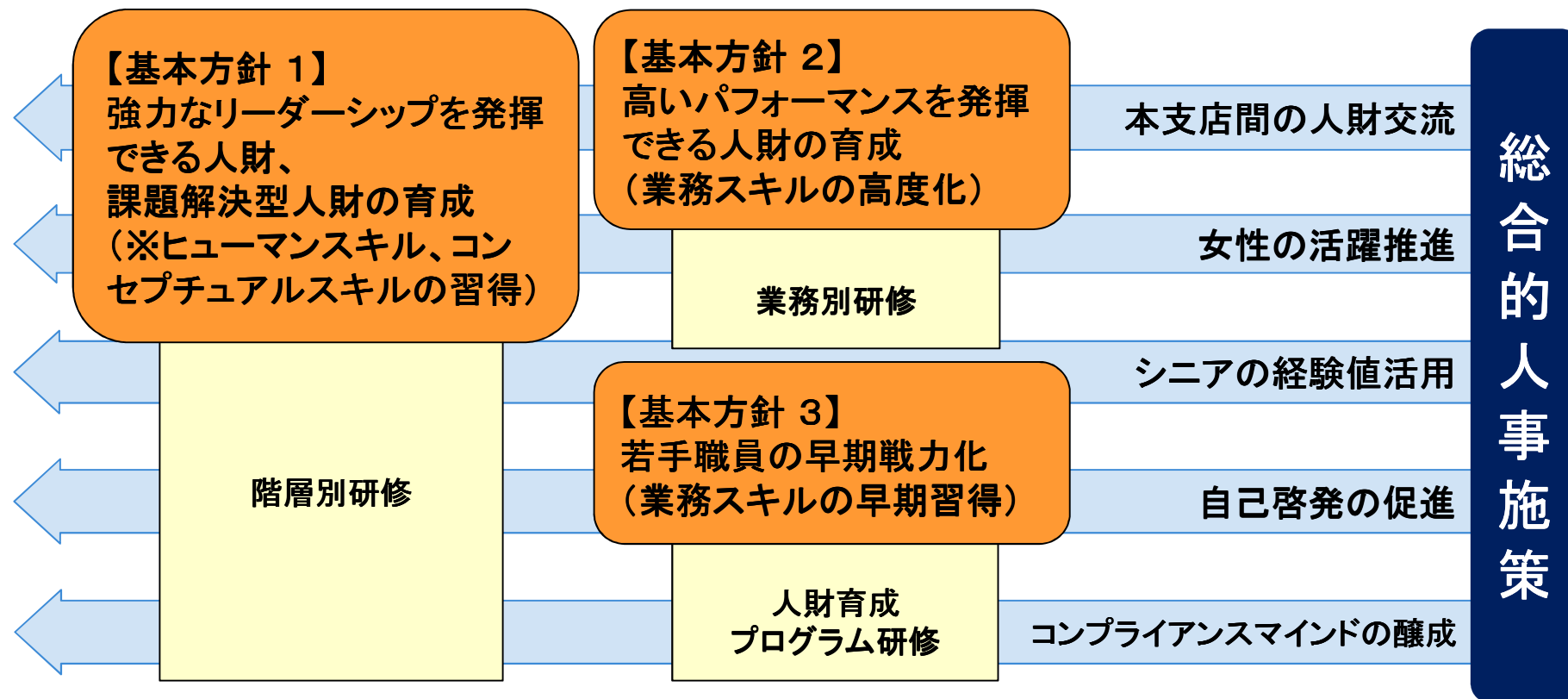
- 年金
- 預かり資産
- 保険

お客さまとの一生涯のお付き合いを実現します

Ⅳ. 経営の改善のための方策

主要戦略③ ～人財力の向上～

地域と協調し、強いリレーションを築きながら、前例や経験がなくとも、強いリーダーシップと新しい発想を生み出す課題解決力を培い、地域と当行の将来を創造していける職員の育成が必須であると認識し、「人財力の向上」に取り組んでまいります。あわせて、収益力強化のために、「高いパフォーマンスを発揮できる人財(業務スキルの高度化)」「若手職員の早期戦力化(業務スキルの早期習得)」に取り組んでまいります。



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

V. 責任ある経営体制の確立

主要戦略④ ～持続的な経営基盤の確立～

経営のガバナンス態勢の強化・内部管理体制の構築につきましては、最重要課題と捉え、重点的に取り組んでまいりましたが、今後においても、取締役会、内部統制委員会(平成27年8月よりアドバイザリーボードに改称)等における議論の活性化など、実効性の向上に不断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(平成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 取締役及び取締役会から独立した位置付けで、監査役会直轄の専担部署を設置(平成17年7月より監査役室を設置)

(3) その他

- ① 内部統制委員会(外部有識者6名を含む10名体制)
→平成27年8月よりアドバイザリーボードに改称、外部有識者並びに独立社外取締役など7名を含む9名体制
- ② 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」を設置

2. リスク管理体制

(1) 信用リスク管理

- ① 信用コストを加味した個社別採算管理の強化
- ② 「部店別信用リスク展開表」の営業店への配信
- ③ KeyManを利用したオフサイトモニタリングと本部による管理業務指導及び企業審査業務の臨店指導の実施

(2) 市場リスク管理

- ① 年度:「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
- ② 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
- ③ 日次: モニタリングを実施

VI. 経営の改善の目標

コア業務純益はH30/3期に始期比9億円増加の80億円、また、業務粗利益経費率については始期比1.86%改善の62.47%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 (H27/3期)	H27/9期 計画	H28/3期 計画	H28/9期 計画	H29/3期 計画	H29/9期 計画	H30/3期 計画	始期よりの 改善幅
コア業務純益	71	35	72	38	76	39	80	+9

※ 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 (H27/3期)	H27/9期 計画	H28/3期 計画	H28/9期 計画	H29/3期 計画	H29/9期 計画	H30/3期 計画	始期よりの 改善幅
経費(機械化関連 費用を除く)	183	91	182	90	181	91	182	△1
業務粗利益	285	142	284	143	287	146	292	+7
業務粗利益経費率	64.33%	64.26%	64.08%	63.08%	63.20%	62.44%	62.47%	△1.86%

※ 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。

VII. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

中小規模事業者等向け貸出はH30/3期に始期比160億円増加の4,471億円、また、総資産に対する比率は始期比0.34%改善の20.68%を計画しております。

経営改善支援等取組み割合はH30/3期に始期比1.31%アップの11.66%を計画しております。

1. 中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率の目標

(単位：億円)

	計画始期 (H27/3)	H27/9 計画	H28/3 計画	H28/9 計画	H29/3 計画	H29/9 計画	H30/3 計画	始期よりの 増減
中小規模事業者等向け貸出	4,311	4,333	4,355	4,390	4,408	4,468	4,471	+160
総資産	21,187	21,244	21,133	21,473	21,321	21,664	21,620	+433
総資産に対する比率	20.34%	20.39%	20.61%	20.44%	20.67%	20.62%	20.68%	+0.34%

※当行は、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化したことから、同社向け貸出金60億円(平成27年3月末残高)を、表中のH27/3計画始期の中小規模事業者等向け貸出金から特殊要因として控除しております。

2. 経営改善支援等取組割合の目標

(単位：先)

	計画始期 (H27/3)	H27/9 計画	H28/3 計画	H28/9 計画	H29/3 計画	H29/9 計画	H30/3 計画
① 創業・新事業開拓支援	61	56	57	56	57	56	57
② 経営相談	520	552	573	589	613	639	638
③ 事業再生支援	52	42	42	40	40	38	38
④ 事業承継支援	9	10	10	11	10	10	11
⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進	206	199	203	201	205	203	207
合計(経営改善支援等取組先)	848	859	885	897	925	946	951
取引先の企業の総数	8,187	8,150	8,150	8,150	8,150	8,150	8,150
割合	10.35%	10.53%	10.85%	11.00%	11.34%	11.60%	11.66%

VIII. 剰余金の処分の方針

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に努めてまいります。

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し、利益剰余金を積み上げ、公的資金を有効活用してまいります。

(単位：億円)

【実績】	H21/3期 当初始期	H22/3期 (1年目)	H23/3期 (2年目)	H24/3期(3年目)		H25/3期 (4年目)	H26/3期 (5年目)	H27/3期(6年目)	
				計画	実績			計画	実績
利益剰余金	25	41	54	58	62	87	102	110	131
当期利益	△ 268	20	18	23	14	31	32	29	37

【計画】	H28/3期 (7年目)	H29/3期 (8年目)	H30/3期 (9年目)	H31/3期 (10年目)	H32/3期 (11年目)	H33/3期 (12年目)	H34/3期 (13年目)	H35/3期 (14年目)	H36/3期 (15年目)
利益剰余金	153	181	211	241	271	300	330	360	390
当期利益	34	36	38	38	38	38	38	38	38

※社外流出については、普通株式の配当は1株あたり中間配当2円、期末配当2円、また、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。

※10年目(H31/3期)以降については、9年目(H30/3期)計画を採用しております。