

経営強化計画の履行状況報告書

平成 22 年 12 月

家庭の銀行



目次	
I. 平成 22 年 9 月期決算の概要	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要（単体）	1
II. 経営の改善に係る数値目標の実績	4
1. コア業務純益	4
2. 業務粗利益経費率	4
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
1. 収益性の確保	5
2. 業務の効率性の確保	12
3. 部門別収益管理の高度化	16
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	17
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	17
2. リスク管理の体制の強化	17
(1) 信用リスク管理強化	18
(2) 市場リスク管理強化	18
(3) 不良債権の適切な管理	19
3. 法令遵守の体制の強化	20
4. 経営に対する評価の客観性の確保	21
5. 情報開示の充実	22
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	23
1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	23
(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	23
(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	24
(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	25
(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	27
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	27
VI. 剰余金の処分の方針	36
1. 配当についての方針	36
2. 役員に対する報酬についての方針	36
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	37
1. 経営管理に係る体制	37
2. 各種リスクの管理状況並びに体制整備	38

I. 平成 22 年 9 月期決算の概要

1. 経営環境

世界経済は、景気刺激策の効果もあって、景気は緩やかに回復し、先行きについても緩やかな回復が見込まれておりますが、失業率が高水準であるなど引き続き深刻な状況にあり、各国の景気回復のペースは地域によってばらつきが見られております。中国・インドの内需拡大を中心とするアジア経済は、景気回復を先導している一方で、欧米においては、信用収縮、高い失業率の継続などによる景気回復の停滞が懸念されております。

この間、我が国経済は、海外経済の回復や各種の政策効果などを背景に、景気は持ち直し、自立的回復に向けた動きもみられるものの、海外景気の下振れ懸念や円高、株価の変動などといった懸念材料により、景気がさらに下押しされるリスクが存在しており、また、デフレの影響や、雇用情勢の悪化懸念も依然として残っております。

当行の主要営業基盤である青森県の経済は、依然として厳しい状況が続く中ではありますが、企業倒産の件数、負債総額ともに前年に比べ減少傾向であること、薄型テレビや一部白物家電の売れ行きが堅調であることなど、持ち直しの動きもみられております。この間、企業の景況感も改善してきているものの、有効求人倍率は依然として全国最低水準であるなど、先行きは不透明な状況にあります。

一方で、本年 12 月 4 日には東北新幹線が全線開業いたしました。厳しい環境下ではありますが、このビッグチャンスを最大限活用していくことで、観光業、農林水産業等を中心に、今後、地域経済の活性化が見込まれております。

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、個人預金、法人預金等が増加したことを中心として前年同期比 192 億円増加し 1 兆 7,618 億円となりました。

貸出金につきましては、地元経済が依然として厳しい状況にあるなか、事業性貸出および住宅ローン等の個人ローンが減少したものの、地公体向け等の貸出が増加したことから、地元（青森県内・函館地区）の貸出等は増加しました。一方で、東京を中心とした県外都市部の貸出が減少したことにより、貸出金全体では、前年同期比 63 億円減少し 1 兆 2,383 億円となりました。

有価証券残高につきましては、円高の進行と株価の低迷が続くなか、適切なリスクコントロールを意識しつつ国債を中心とした安定的な運用を行った結果、保有債券の償還・売却等を主因に、前年同期比 566 億円減少し 4,125 億円となりました。

【資産・負債の推移(単体)】

(単位:億円)

	H22/9			H21/9 実績	H22/9 計画
	実績	前年同期比	計画比		
資産	19,237	346	761	18,891	18,476
うち貸出金	12,383	△63	△447	12,446	12,830
うち有価証券	4,125	△566	△41	4,691	4,166
負債	18,577	343	730	18,234	17,847
うち預金	17,618	192	318	17,426	17,300

(2) 収益の状況(単体ベース)

コア業務粗利益は、役務取引等利益が前年同期比増加した一方で、金利水準の低下により預金利回りは低下したものの、それを上回る貸出金利回りおよび有価証券利回りの低下によって資金利益が前年同期比減少した結果、前年同期比 4 億円減少の 151 億円となりました。また、経費は、人件費の増加により、前年同期比 2 億円増加の 121 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 6 億円減少の 29 億円となりました。

一方、与信費用(一般貸倒引当金繰入額+不良債権処理額)は、地元経済が依然として厳しい状況にあるものの、一般貸倒引当金繰入額が 11 億円の取り崩しとなり、不良債権処理額は 18 億円となったことから、前年同期比 10 億円減少して 6 億円となりました。

この結果、経常利益は前年同期比 1 億円増加して 15 億円、中間純利益は前年同期比 3 億円増加して 11 億円となりました。

【損益状況の推移(単体)】

(単位:億円)

	H22/9			H21/9 実績	H22/9 計画
	実績	前年同期比	計画比		
業務粗利益	150	△6	△3	156	153
[コア業務粗利益]	[151]	[△4]	[△2]	[155]	[153]
資金利益	142	△8	△3	150	145
役務取引等利益	7	3	0	4	7
その他業務利益	0	—	0	0	0
(うち国債等関係損益)	(△1)	(△1)	(△1)	(0)	(0)
経費	121	2	△4	119	125
(うち人件費)	(57)	(3)	(1)	(54)	(56)
(うち物件費)	(57)	(△1)	(△5)	(58)	(62)
一般貸倒引当金繰入額	△11	△3	△1	△8	△10
業務純益	40	△5	2	45	38
[コア業務純益]	[29]	[△7]	[1]	[36]	[28]
臨時損益	△24	7	△2	△31	△22
(うち不良債権処理額)	(18)	(△8)	(△8)	(26)	(26)
(うち株式関係損益)	(△3)	(△5)	(△3)	(2)	(0)
経常利益	15	1	0	14	15
特別損益	△0	△0	0	0	△0
税引前当期純利益	15	1	1	14	14
法人税、住民税及び事業税	0	—	△6	0	6
法人税等調整額	3	△3	3	6	0
当期純利益	11	4	3	7	8

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

※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)

※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

II. 経営の改善に係る数値目標の実績

1. コア業務純益

コア業務純益の内訳は、計画に比べ預金利息が下回り有価証券利息配当金が上回ったものの、貸出金利息が下回ったことから資金利益は計画比 3 億円下回りました。一方、動産・不動産償却費等の設備関係費用等を中心に物件費が減少したことから経費全体では計画比 4 億円下回り、コア業務純益は、計画比 1 億円上回り 29 億円となりました。

なお、平成 22 年度より開始した国債現物と先物等ヘッジ取引との合成運用において発生した先物等の金融派生商品費用については、国債等債券関係損益に計上しております。

(単位：億円)

	H21/3 期	H21/9 期	H22/9 期	H22/9 期			
	計画始期	実績(中間)	計画(中間)	実績(中間)	始期比	前年同期比	計画比
コア業務純益	54	36	28	29	4	△7	1

※ 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

※ 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、H22/9 期実績（半期ベース 29 億円）を 2 倍した 58 億円と比較しております。

2. 業務粗利益経費率（OHR）

設備関係費用を中心とした物件費（機械化関連費用を除く）が計画比 2 億円下回りでしたが、上記 1.に記載のとおり計画比で資金利益が下回ったことを主因として、コア業務粗利益は 2 億円下回りました。また、計画の前提条件に比べ国債等債券関係損益の損失 1 億円計上等により業務粗利益が計画比 3 億円下回りました。以上から、業務粗利益経費率は計画比 0.18% 上回り 64.83% となりました。

(単位：億円、%)

	H21/3 期	H21/9 期	H22/9 期	H22/9 期			
	計画始期	実績(中間)	計画(中間)	実績(中間)	始期比	前年同期比	計画比
経費(機械化関連費用を除く)	203	95	99	97	△9	2	△2
業務粗利益	213	156	153	150	87	△6	△3
業務粗利益経費率	95.29	61.22	64.65	64.83	△30.46	3.61	0.18

※ 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、H22/9 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）194 億円および業務粗利益 300 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・再構築し、平成 22 年 9 月現在の営業店体制は中核店：21 ヶ店、個人店：19 ヶ店、一般店：62 ヶ店となっております。

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

事業性貸出をより一層増強するため、平成 21 年 11 月に法人営業課を新設し、融資課と併せて 2 課体制といたしました。平成 22 年 4 月には法人営業課を 7 ヶ店に追加設置し合計 18 ヶ店に法人営業担当者 53 名を配置しております。

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、A B L（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 F P 2 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配置しております。

平成 22 年 9 月までに、営業店 45 ヶ店（11 月末 55 ヶ店）のほか資産運用コンサルティング部ならびに同部直轄の地区駐在（青森・弘前・八戸・函館）担当者として総勢 65 名（11 月末 85 名）を配置しております。

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

平成 22 年度上期は、退職金受給対象者に対するアプローチ、ボーナス時期に合わせてサマーキャンペーンを展開したほか、顧客ニーズに合わせた商品の投入や、資産運用セミナーを開催することでお客さまへの商品・情報提供に取り組んでまいりました。

また、平成 22 年 9 月には東北新幹線全線開業応援キャンペーンの一環として、「みちのく・とことん青森定期預金」(店頭表示金利 2 倍、地元特産品をプレゼントし、地元を応援する定期預金) を発売し、特に個人預金の増強に取り組んでおります。

預金・預かり資産の拡大に取り組んだ結果として、平成 22 年 9 月末時点の預金・預かり資産合計額は、1 兆 9,085 億円と前年同期比で 312 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)

	H19/3 実績	H20/3 実績	H21/3 実績	H21/9 実績	H22/3 実績	H22/9 実績	H23/3 計画	H24/3 計画
預金・預かり資産合計	18,357	18,610	18,483	18,773	18,845	19,085	18,995	19,550
預金	17,192	17,324	17,220	17,426	17,452	17,618	17,450	17,754
預かり資産	1,164	1,286	1,262	1,347	1,393	1,467	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	・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)	・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)
	H21 (下期)	・資産運用セミナー(4地区、参加者約490名) ・セカンドライフセミナー(34ヶ店、参加者約200名) ・保険既契約者向けセミナー(4地区、約50名)
	H22 (上期)	・資産運用セミナー(1地区、参加者約20名) ・セカンドライフセミナー(10ヶ店、参加者約80名) ・保険既契約者向けセミナー(実施せず)
計画	H22	・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	・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

流動性預金の受け皿となる給与振込・年金指定を主体に、クレジット一体型カー

ドなど家計の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、家計口座となりうる給与振込については、平成 22 年 9 月の振込額が 298 億円で、前年同月比約 2 億円増加しており、振込口座数についても 167 千口座と着実に積み上げ、前年同月比で約 1 千口座増加しております。

また、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 割を占めることから、年金相談会の開催や年金専担者（平成 22 年 8 月末現在、4 地区に計 11 名配置）の相談活動を強化した結果、平成 22 年 8 月の振込額が 222 億円で、前年同月比約 1 億円の増加となり、振込口座数では 134 千口座と約 3 千 5 百口座増加しました。

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、「みちのく銀行の決意」のもと、「お客さまをよく知る活動」を継続することで、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引き続き減少（前年同期比△3.0%）したことに加え、他金融機関との競合激化も相俟って、新築案件の取込みが低下するなど依然として厳しい環境下にあります。そのようななか、平成 22 年度上期は、他金融機関からの借換と新築案件の取込みを中心に推進活動を行いました。新築案件のフラット 35S へのシフト等により、新規実行金額は前年度上期比で 5.1% の減少となりました。

また、残高ベースでは約定弁済による回収分を吸収できず、平成 22 年 9 月末計画比△38 億円の結果となりました。

平成 22 年度下期については、顧客ニーズに合わせた商品の見直しを行い、これまで以上に強力に推進いたします。また、新築案件の取込み強化を目的として、住宅ローンセンター（※）と営業店との連携による住宅業者向け商品説明会や訪問頻度の増加により、住宅業者の営業担当者との信頼関係強化を図り、受付案件の大幅増

加を目指します。

消費者ローンについては残高増強のため、平成 21 年 10 月に導入した新型カードローン（名称：トモカ）の継続的な獲得推進、改正貸金業法を踏まえたクレジット利用先等からの相談態勢の強化およびエコカー減税により需要が増加した自動車ローンの獲得推進を中心に活動を積極展開いたしました。

その結果、消費者ローン残高は半期ベースで 5 年ぶりに残高が増加いたしました。が、平成 22 年 9 月末計画比では△24 億円の結果となりました。

平成 22 年度下期については、引き続き新型カードローン「トモカ」の販売を拡大し、カードローン残高の増強を図るほか、改正貸金業法の影響を受ける層に対する相談対応によるフリーローンの増強についても、積極的な活動を展開してまいります。

※ 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ンネルで、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。

【個人ローンの残高実績および計画】 (単位：億円)

	H19/3 実績	H20/3 実績	H21/3 実績	H22/3 実績	H22/9 計画	H22/9 実績	計画比	H23/3 計画
個人ローン合計	4,273	4,132	3,990	3,935	3,980	3,918	△62	4,016
住宅ローン	3,589	3,489	3,381	3,353	3,373	3,334	△38	3,386
消費者ローン	683	642	609	582	607	583	△24	630

C. リスク管理枠内における効率的な有価証券運用

平成 22 年度上期は、市場リスク管理枠のもとで、債券投資を主体とした相対的に利回りの高い中長期債の金利を安定的に享受していくため、ヘッジ手段の有効活用により金利変動リスクをコントロールした運営を行い、資金利益の確保に努めました。

金融政策が一段と緩和されている市場環境下、下期につきましても、引き続きリスク・収益・資本とのバランスを図り、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

A T Mにおけるノンバンク・クレジット提携顧客の利用減少により A T M手数料が減少するなか、総合振込および給与振込元受先獲得による振込手数料の増加のほか、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、フラット 35 の取扱増加による手数料の増強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、平成 22 年度上期において A B L（動産担保融資）9 億円、無担保社債 9 億円、シンジケートローン（コ・アレンジャー）組成参加 4 億円（当行実行 1.4 億円）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、債権流動化につ

きましても具体的顧客のニーズに対して、本部担当者による積極的な提案・交渉活動を実施しております。

平成 22 年度下期からは、本部専担者を 3 人から 5 人へ増員し、より一層各種プロダクトの提案活動を強化のうえ、手数料収入拡大へ取り組んでまいります。

(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 O J T、研修、自己啓発等の実践を通じて、人材育成 P D C A 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 P D C A 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、E S（従業員満足度）、C S（顧客満足度）の向上を図ってまいります。

また、人材育成 P D C A 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産業務等に拡充し、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。

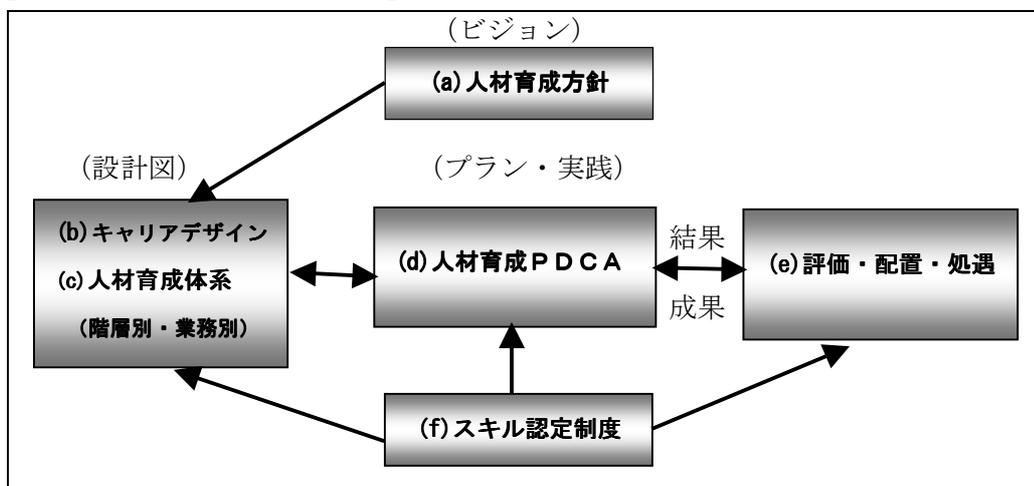
人材育成プログラムの実施に向けて、平成 21 年度下期は、①人材育成体系に沿った各研修の詳細カリキュラムの策定、②拡充するスキル認定の詳細策定、③職員毎育成プラン等人材育成 P D C A ツールの策定、および④全部店長に対する説明会を実施いたしました。

平成 22 年度上期からは、人材育成プログラムの本格的な運用を開始いたしました。平成 22 年 4 月に、対象者の仮スキル認定を実施し、5 月以降はスキルに応じた集合研修（個人ローン、融資、個人営業）を指名制で順次実施いたしました。

平成 22 年度下期は、O J T や自己啓発の実践を通じて職員各自の着実なレベルアッ

プを図った上で、平成23年2月にスキル認定の実施を予定しております。

【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年間の重点教育期間とし、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中心でありましたが、

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、全体としての職員能力の底上げを目指してまいります。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、目標設定のうえ人材育成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、テラー実務を加えた6項目で実施いたします。まず平成22年4月に個人ローン、融資全般、個人営業全般について仮認定を実施いたしました。平成23年2月以降は法人営業全般、テラー実務を加えた全6項目について、年1回のスキル認定を継続実施してまいります。
- ・ 各業務分野毎のスキルの認定は、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。

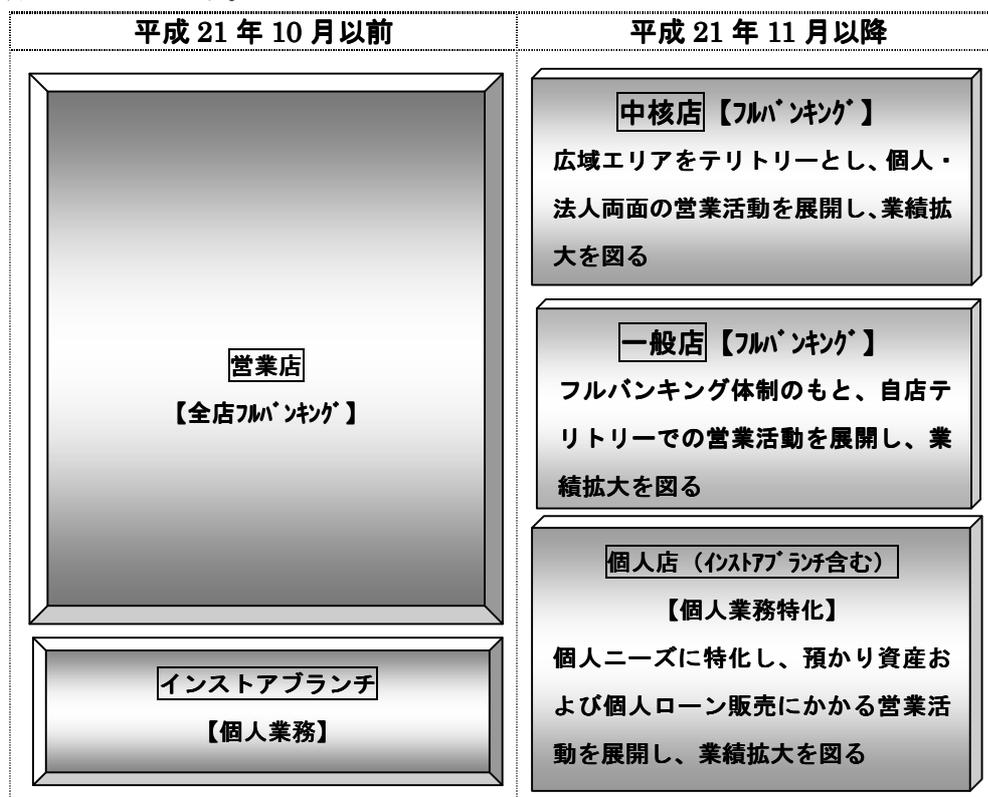
2. 業務の効率性の確保

(1) 戦略的なチャネル展開

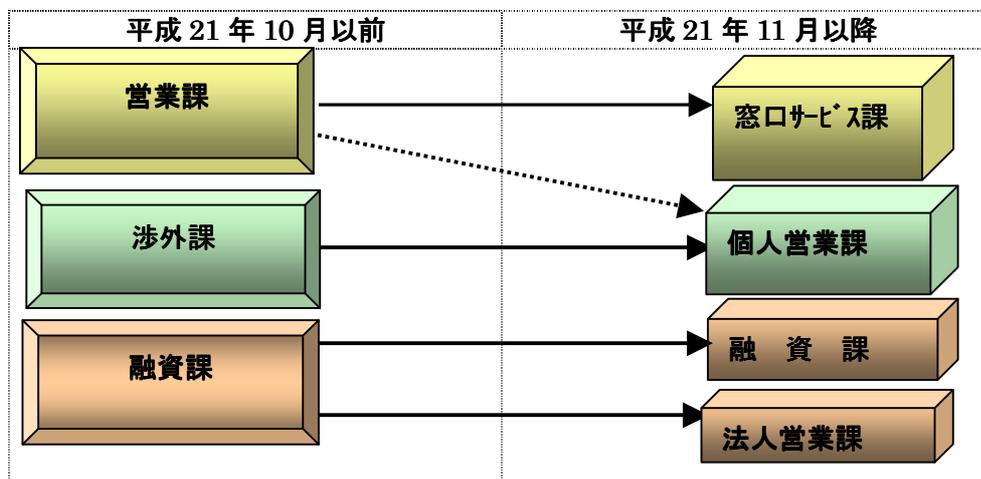
① 店舗機能に応じた戦略的な店舗展開

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 ヶ店への法人融資の集約化を進めているほか、18 ヶ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しております。

今後も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	H22/9 実績	H24/3 計画
営業店	116	106	102	100 程度
中核店	110	10	21	20 程度
一般店		76	62	50 程度
個人店	6	20	19	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。平成 22 年 10 月から平成 24 年度上期にかけて店舗内外全ATMを新機種に入替えし、ICカード対応、生体認証機能・視覚障がい者対応機能を標準装備いたします。

なお、平成 22 年 4 月より、北海道・青森県内のお客さまの一層の利便性向上のため、北海道銀行および青い森信用金庫との提携を開始し、他行提携ATMが 582 箇所増加いたしました。

【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	H22/3	H22/9
銀行 ATM	店舗内	116	110	106	106	102	102
	店舗外	243	248	248	218	218	217
	小計	359	358	354	324	320	319
他行提携合計		4	139	136	150	147	729
コンビニ(ローソン) ATM合計		113	108	180	200	206	209
合計		476	605	670	674	673	1,257
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	青森銀行との一部提携追加	北海道銀行、青い森信用金庫との全箇所提携開始

(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、肥後銀行は、平成15年1月から稼動しました基幹（勘定）系システムの共同化の枠を超え、メリットを更に享受するため、平成23年度を目処に「次世代システム基盤構築」に取り組み、「営業店事務共通化・事務革新」、「サブシステム共同化」につきまして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・業務面においても共同化の対象範囲とすることで、業務粗利益経費率（OHR）の低減を目指してまいります。なお、この取り組みにつきましては十分に機能した事務リスク管理態勢およびシステムリスク管理態勢の下、取り組んでまいります。

【取り組み内容】

プロジェクト	取り組み内容
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による次世代システム統合基盤を導入する。
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取扱および事務処理に係る権限等を抜本的に見直し、事務フローを共同で再構築する。 ②再構築した事務フローにより、3行の事務取扱など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効率化・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。

(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。

今後は以下の融資事務の本部集約を予定しておりますが、このうち、個人ローン等の延滞督促を本部集約することに関しては、平成22年9月に延滞督促を行う「コールグループ」を設置し、7名の督促担当者を配置して研修を開始しました。11月から2ヶ店において試行し、段階的に全店展開を行う予定です。

その他、本部集中保管対象約定書の拡大に関しては、根保証書、銀行取引約定書の集中保管実施を想定し現在準備を進めているほか、個人ローンの本部一括実行に関しては、ローンセンターでの一括実行ができないか、現在検討を進めているところです。

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 ・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	平成 22 年度中を予定
・個人ローンの本部一括実行	
・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。

経費支払事務を本部集約することで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するとともに、経費管理システムを導入し、全店の経費を経費センターが一括して支払うことといたしました。

平成 22 年 4 月には経費支出に対する統制を更に強化すべく、経費管理システムによる予算・実績管理を開始しました。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。

また、平成 22 年 10 月には、これまで各営業店で提出していた利子等の支払調書を光ディスク等により本部が一括して税務署に提出するよう事務フローを変更し、営業店事務の負担軽減を図りました。

今後とも、営業店事務の負担軽減を目的として、諸届事務、相続事務について本部集中化の検討を進めていくほか、集金業務の外部委託も検討してまいります。

③ 本部業務の効率化

平成 22 年 2 月より地元 2 金融機関とメール便業務（各金融機関内本支店間の書類、用度品等の配送業務）の共同運行を開始したほか、平成 22 年 3 月には用度品管理業務を外部に委託するなど本部業務の効率化にも取り組んでおります。

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、窓口サービス課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検討しております。

平成 21 年度下期には、窓口サービス課の標準人員見直しにより再配置可能と判断した人員を個人営業課等の営業推進部門に再配置したほか、営業店全体の標準人員を策定し、平成 22 年度以降の人員配置に反映させております。なお、今後予定される本部への業務集約により創出される人員についても、営業推進部門への再配置を図るとともに、本部の人員については、より一層の効率化を図ることで、増加する業務を現行人員で吸収できるよう取り組んでまいります。

(4) グループ会社の再編

当初計画に掲げておりませんが、当行グループ全体での業務および経営の効率化・合理化を図るため、以下のとおりグループ会社の再編（選択と集中）を行いました。

① (株)みちのくサービスセンター

同社は当行の後方事務等を業務受託しておりますが、その業務を当行の事務集中部門へ集約することで、より一層の業務・経営の効率化・合理化、ガバナンス強化を図るため、平成22年7月1日に当行へ吸収合併いたしました。

② みち銀総合管理(株)

同社は当行の担保不動産の競落による取得・売却等を目的として設立いたしました。その後、担保不動産処分の多様化等により自己競落の対象物件もなくなり、同社所有物件も全て売却となったことから、設立当初の事業目的が終了したものと判断し、清算手続中であります。

【当行のグループ会社の状況（平成22年9月末）】

名称	区分	主要業務
みちのく信用保証(株)	子会社	住宅ローン等に係わる信用保証業務
みちのくカード(株)	〃	クレジットカード業務
(株)みちのくオフィスサービス	〃	労働者派遣業務
ミチノ・プリファード・キャピタル・ケイマン・リミテッド	〃	優先出資証券発行の付随業務
みち銀総合管理(株)【22/12 清算終了】	〃	不動産の売買・賃貸・管理業務

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、ならびに個社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、更改に向けた作業を平成21年9月から着手いたしました。

具体的には、貸出債権にかかるシステムインフラの整備を行うなど、部門別・個社別収益管理の高度化に向け、適正なスプレッド収益計測のための基盤作りを行ってまいりましたが、その対応を平成22年9月に終了いたしました。

平成22年度下期から新たな収益管理システムを稼動し、実績管理の積み重ねを行うことで、部門別収益管理の高度化を図ってまいります。

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。

また、東京証券取引所の上場規程等の改正に伴い平成22年6月に開催された株主総会の翌日から義務付けられた独立役員（一般株主と利益相反の生じるおそれのない社外取締役または社外監査役）の1名以上の確保を前倒しで平成22年3月に社外取締役から1名、社外監査役から1名の計2名を指定し、東京証券取引所へ届出いたしました。

今後においてもこの態勢を堅持するとともにガバナンス強化に積極的に取り組み、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22年度の委員長は頭取）を務める「収益管理委員会」、ならびに関連する担当役員・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、総体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」を設置し、継続して取り組んでおります。

「ALM部会」は、毎月定期的で開催されており、ALM部会にて協議・検討された内容は、定例的に経営会議・取締役会等へ報告しております。平成22年9月開催のALM部会においては、昨今の国際的な資本規制強化の流れを念頭に、コアTier1等を見据え「配賦資本」・「損失限度枠」の見直しを行い、より厳格な資本配賦運営の態勢を構築しております。また、このような環境下での経営目標達成には、更なるALM・リスク管理機能の高度化が必須であり、関連各部は共通の認識の下、財務の健全性維持と収益性向上を同時に実現するために取り組んでおります。

(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き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み、平成22年6月から運用を開始しております。加えて、営業店へ「教訓とすべき事例」の配信を開始したほか、臨店指導の体制整備などにも取り組んでおります。

また、平成21年下期においては、総与信基準であった期中業況チェックの対象先に、EL上位先（期待損失率の高い先）や県外店における大口取引先を新たに加えたほか、当該先の業況については決算更新後、あるいはネガティブ事象発生の都度、経営宛に報告する運用を平成22年4月から実施しております。

このように与信管理態勢強化に向け、様々な施策を実施してまいりましたが、今後については、制度の見直し以外にも実効性確保に向けた取組みが必要であると認識しております。具体的には、格付・自己査定の業務フロー変更等に伴い実施したシステムカスタマイズの内容を中心に、部店長を対象としたシステム研修会を平成22年10月から11月にかけて実施するほか、平成22年度下期から、事業性融資の経験が比較的浅い融資役席を対象としたインターバル研修の実施についても計画しております。

(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、「IV. 2. リスク管理の体制の強化（P17）」に記載の資本配賦運営の見直しに伴い、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等、市場リスク管理態勢の見直しを実施しております。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。

(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、平成 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 年度で 51 先、平成 22 年度上期では 22 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。

22 年度上期にランクアップした先の中で、当行がコンサルティング機能を発揮した具体的事例としては、粉飾決算が明らかになり、その金額も過大であった事業先に対し、金融機関 5 行からの借入があるため当行単独での経営再建策の実施は難しいとの判断から、当行主導で中小企業支援協議会へ斡旋、策定した事業再生計画に各金融機関が同意して要注意先へランクアップした事例や、前期決算において大幅赤字を計上した事業先に対し、主に人件費を中心とした経費圧縮についての提案を実施、人件費総ファンド 10%削減などにより赤字解消となって正常先にランクアップした事例のほか、副業として借入に依存して賃貸用不動産を取得したため、事業全体の収益力に比較して固定資産及び借入金が過大となる問題が生じた先に対し、固定資産売却によるバランスシートの改善に関するアドバイスを行い、当該先が実行したことにより実質長期借入金の償還年数が大幅に改善して正常先にランクアップした事例などがあります。

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 22 年 10 月より、36 グループ 68 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 5 先、外部コンサルタント等の専門家を導入して、スポンサー探索、または事業戦略の見直しを図っている先が 6 先あります。

なお、再生スキーム実行、または事業計画実行先 10 先については、業況チェック、

モニタリングするなどアフターフォローしております。

具体的な支援事例として、営業戦略変更の推進面で人的支援が必要な小売業者に対し、プロジェクトチームの立ち上げから推進の仕方、PDCA 管理の手法等を軌道に乗せるため、支店長経験者を 1 名出向派遣したほか、更に効率的な店舗運営指導として中小企業診断士資格のある本部行員の短期派遣も継続する等、人的支援を実施しております。

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、融資部管理室が窓口となり、計画的な不良債権の圧縮に努めております。

地区毎に担当者を配置し、債務者との直接面談や支店の意向を確認したなかで、個社別に対応方針を定めております。また、その方針をPDCAに落とし込み、半期毎に進捗状況のスケジュール管理することで、計画的な不良債権の削減に努めております。

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。

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、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こととしております。また、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。

(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 年度下期実施事項

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「本部向けコンプライアンス・セミナー」を実施いたしました。

また、人事部主催の営業実務研修、中堅嘱託研修、テラースキルアップ研修等のなかでも、コンプライアンス事例を中心とした講義を行い、コンプライアンス・マインドの醸成を図りました。

さらに、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。

(3) 平成 22 年度上期実施事項

平成 22 年 9 月より反社会的勢力への対応にかかる暴力団排除条項を導入いたしました。導入に先立ち、7 月に地区別説明会を開催するとともに 8 月には店内研修会を実施するなど、取扱いの周知徹底を図っております。

また、平成 22 年 6 月には「インサイダー取引」をテーマとしたコンプライアンスニュースを配信するとともに自店研修の実施を指示しており、上期開催の階層別研修においても新聞報道等の事案により注意喚起しております。その他にもコンプライアンス関連ニュースの発信による注意喚起および店内研修会の実施のほか、コンプライアンス統括部主催の営業責任者研修、人事部主催の営業実務研修、中堅行員研修、ロビーマネージャー研修等のなかでも、コンプライアンス事例を中心とした講義を行い、コンプライアンス・マインドの醸成を図っております。

(4) 平成 22 年度下期の取組み

平成 22 年度下期には役員による「コンプライアンス・セミナー（第 4 回）」の開催を予定しております。また、引き続き人事部が主催する各種研修においてコンプライアンス事例を中心とした講義を行うとともに、本部も含めた全部店の職場においてコンプライアンス・マニュアルを活用した研修の毎月実施を継続することで、更なるコンプライアンス・マインドの醸成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

外部有識者 4 名（弁護士、会計士、大学名誉教授）に代表取締役 2 名（頭取、副頭取）、常勤監査役 2 名の 8 名で構成する「内部統制委員会」を毎月 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の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によって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、機関投資家向けIRを上期・下期各1回、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、法人営業体制の強化（法人営業課の増設・法人営業担当者の増員）と営業部店長・ブロック担当役員の連携による積極的な新規開拓や既存先の取引深化に向けた活動を強力に展開したほか、緊急保証制度の積極的な活用（平成 22 年度上期実績 643 件／107 億円、うちニューマネー68 億円）および当行と取引のない企業をターゲットとした商品活用などに取り組んでまいりました。この結果、平成 22 年 9 月末実績は 4,269 億円となり、始期からは 101 億円、計画に対しては 47 億円上回りました。

一方、総資産については、計画に比べ法人・地公体預金の増加を主要因として始期から 948 億円、計画に対して 761 億円上回り 1 兆 9,237 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 0.59%、計画に対しては 0.66%下回りました。

中小規模事業者等に対する貸出残高、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)

	H21/3 計画始期	H21/9 実績(中間)	H22/9 計画(中間)	H22/9	前年同期比	計画比
				実績(中間)		
中小規模事業者 向け貸出	4,168	4,207	4,222	4,269	101	47
総資産	18,289	18,891	18,476	19,237	948	761
総資産に 対する比率	22.78%	22.27%	22.85%	22.19%	△0.59	△0.66

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、中小規模事業者等向け貸出が前年同期比 62 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 90 億円減少したことにより、前年同期比 28 億円減少し、8,389 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)

	H21/3 計画始期	H21/9 実績(中間)	H22/9 計画(中間)	H22/9	前期比	前年同期比	計画比
				実績(中間)			
中小企業等 向け貸出	8,425	8,417	8,507	8,389	△36	△28	△118
総資産	18,289	18,891	18,476	19,237	948	346	761
総資産に 対する比率	46.06%	44.55%	46.04%	43.60%	△2.46	△0.95	△2.44

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

事業性貸出をより一層増強するため、平成21年11月に10ヶ店、平成21年12月に1ヶ店、平成22年4月に7ヶ店、合計18ヶ店に法人営業課を設置し、法人営業担当者を総勢53名(平成22年9月末現在)配置しております。

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。

【法人営業体制の進捗状況】

	H21/3 実績	H21/10～ 計画	H22/9 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	18ヶ店	20ヶ店程度
法人営業担当者数	11名	30名程度	53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. H22/9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および七重浜支店2ヶ店を含みます。

② 人材育成

人材育成の面からは、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の育成に向け、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したが、本年度より、医業経営に関する専門知識やノウハウを習得し、医業に対する取引推進および経営サポートの実践を強化することを目的とし、(社)日本医業経営コンサルタント協会が主催する医業経営コンサル

タント資格認定に向けた取組みを新たに始めております。

なお、平成 22 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 7 名（うち平成 22 年 8 月 2 名合格）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、計画の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進捗確認と対応策を協議・検討しております。平成 22 年度上期開催の中小企業貸出増強会議では、主要目標計数の進捗状況の確認と追加施策の協議に加え、法人営業体制への取組み支援策の検討、営業店負担軽減策の検討などを実施しております。

(3) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実

① ABL（動産担保融資）

青森県の地場産業であるりんご業者や畜産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担当者が主導で、これまで以上に専門性の高い提案活動を展開いたしました。平成 22 年度上期の実績として ABL 3 件／955 百万円を実行し、りんご以外にも「日本酒」や「建設機械」を担保とした ABL を実現いたしました。

また、本部担当者が畜産業者を訪問し提案セールスを実施するなど、畜産を担保とした ABL の組成に向けて現在も交渉を継続しております。

今後も商品在庫や売掛金など流動性の高い事業収益資産を担保とした 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22年度上期においては、医療機関、自動車ディーラーへ診療報酬債権、割賦債権の流動化の提案を行いました。実行に至りませんでした。今後も引き続き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対応すべく、本部担当者による提案・交渉活動を継続的に実施しております。

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、「ビジネスローン」、「ふるさと応援団Ⅲ（地域の力）」に加えて、平成22年4月より農業事業者（法人・個人）向け新商品である、青森県農業信用基金協会との提携ビジネスローン「みちのく農業応援ローン」を取扱いしております。

平成22年度上期における各種ビジネスローンの実績は36件となっており、そのうち「みちのく農業応援ローン」の実績は10件となっております。

平成22年度下期においても、新商品の開発も含めて、担保・保証に過度に依存しない信用供与の推進を継続してまいります。

④ シンジケートローンのアレンジ業務

平成22年度上期はコ・アレンジャー（副幹事行）としての組成参加があり、1件420百万円（当行実行140百万円）の実績となりました。

今後は、人員増強した本部担当者（支店部地域振興グループ）が主体となり、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、営業店との共同提案などの実施により、積極的に取り組んでまいります。

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。

平成22年4月には、適債基準の見直し（純資産総額基準の変更など）を含めた無担保社債の手続の一部改定とCSR型私募債（※）の追加を実施のうえ、取組みを強化しております。

具体的には、ニーズが想定される取引先に対し、本部専門スタッフによる営業店との帯同提案を実施しており、平成22年度上期の実行実績は6件950百万円であります。

今後も本制度の活用と積極的な提案活動により、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いたします。

※ CSR（企業の社会的責任）活動（「環境保全」、「コンプライアンス遵守」、「雇用機会均等」、「地域貢献」など）に積極的に取り組んでいる企業をサポートする一環として取扱開始。通常の私募債引受手数料を0.15%引き下げるとともに、発行企業の「財務の健全性」、環境活動やコンプライアンス等の取組みを対外的にPRすることができます。

（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、人的資源の再配分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。

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22年度上期実績12件488百万円）の継続提供による新規開拓の実践、日本銀行の成長基盤強化に向けた新貸付制度を活用した「みちのく成長基盤応援ファンド」（平成22年度上期実績1件150百万円）等の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。「みちのく成長基盤応援ファンド」については、農林水産業、エネルギー産業、観光産業、医療（福祉・介護）等の地域の成長分野に対して、より一層円滑な資金供給を実施するために平成22年8月に創設したもので、この資金を活用して地域経済の活性化に取り組んでまいります。

また、平成20年10月より開始された「緊急保証制度」（平成22年度上期実績643件／107億円）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（経営改善支援等取組み先割合）

経営改善支援等取組み先は、平成22年9月期実績440先（始期比+56先、計画比+24先）、経営改善支援等取組み先割合では5.13%（始期比+0.81%、計画比+0.48%）と、平成22年9月期計画に対して先数および割合とも計画を上回りました。

しかし、「担保・保証に過度に依存しない融資促進」の項目の実績が51先（始期比△47先、計画比△56先）と計画を大幅に下回りました。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強力に推進したこと等によりです。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

47 億円上回っております。

また、経営相談の項目においては、「お客さまをよく知る活動」を平成 22 年度上期においても継続展開し、重点対象先（44 先）に対して営業店および本部担当者の帯同訪問等により顧客課題の把握から提案活動を実施したこと、および取引先の販路拡大を意図した個別商談会開催によるバイヤーとの商談が実現したことにより、実績として 289 先（始期比+64 先、計画比+58 先）と増加しております。

平成 22 年度下期以降も、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（経営改善支援等取組み）をこれまで以上に強化してまいります。

平成 22 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み先割合）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み割合】

（単位：先、％）

	H21/3 計画始期	H21/9 実績(中間)	H22/9 計画(中間)	H22/9 実績(中間)			
				始期比	前年同期比	計画比	
創業・新事業開拓支援	11	23	16	34	23	11	18
経営相談	225	223	231	289	64	66	58
事業再生支援	49	53	60	62	13	9	2
事業承継支援	1	5	2	4	3	△1	2
担保・保証に過度に依存しない融資促進	98	75	107	51	△47	△24	△56
合計（経営改善支援等取組み先）	384	379	416	440	56	61	24
取引先の企業の総数	8,884	8,731	8,944	8,576	△308	△155	△368
割合	4.32	4.34	4.65	5.13	0.81	0.79	0.48

（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 22 年 9 月末までのファンドの投資実績は 8 先 875 百万円（うち当行取引先 6 先 790 百万円）で、平成 22 年 5 月に 1 先に対し 50 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 22 年度上期の実績は 33 先 783 百万円（前年同期比+10 先、+18 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

当行は、八戸工業大学、弘前大学、および八戸工業高等専門学校と産学連携協定を

締結しており、事業者と大学・高専との仲介役となり、創業・新事業に係る技術課題を解決するよう取り組んでまいりました。

これまで地元の3校に対し取引先9先(うち平成22年度上期1先)を紹介しており、そのうち1先が弘前大学との共同研究契約(※)を締結しているほか、現在1社が契約を予定しております。

そのほかにも「青森市がんばる企業交流推進委員会」などの地域の産学連携事業への参画や、青森県の推進する「産学官金」連携に賛同し、ワーキンググループ構成員として当行の産学官連携取組み事例の紹介などを行っております。

加えて、平成22年9月に全国地方銀行協会が、全国イノベーション推進機関ネットワークと相互協力に関する協定書を取り交わしたことを受け、地元大学等との産学連携では解決できない案件について、当該ネットワークを活用することにより、地域や協定先に限定されず、新規事業創出に向けた課題解決策の検討が可能となり、行内における取引先のイノベーション事案への支援体制を整備・強化いたしました。

今後もこうした活動に積極的に参加するなどの情報発信を行いながら、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。

※ 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」を研究テーマとして、平成21年2月に弘前大学と共同研究契約の締結に至った事例

【産学連携内容】

協定締結日	連携学校	相談テーマ	紹介実績
平成19年5月	八戸工業大学	工学技術開発系	6先
平成19年6月	弘前大学	医業、農業、バイオ系	3先
平成19年11月	八戸工業高等専門学校	工業技術改良系	0先

④ 「あお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月より平成22年9月まで3回開催された「あおり農商工連携ファンド審査委員会」へ当行から審査委員1名を派遣し、助成への応募延べ3回で28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り組んだ「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 年度においては、51 先のランクアップに繋がっています。

平成 22 年 9 月末では、審査部が所管する「経営改善支援先」が 266 先、融資部が所管する「再生債権先」が 68 先、合計 334 先を「経営改善支援活動」の対象先として選定し、活動を実施しており、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。

今後の「経営改善支援活動」については、金融機関によるコンサルティング機能発揮の観点から更なる強化を図っていく必要があると認識しており、現在、特に審査部が所管する「経営改善支援先」に対する活動の強化策について検討しております。具体的には、各種会議や審査部ニュースを活用した本活動への取組み強化に関するメッセージを従来以上に営業店へ発信していくことに加え、外部講師による研修を追加するなど、営業店における意識向上や担当者のレベルアップを図っていくほか、審査部においては、人員配置を含めた部内体制を見直し、経営改善計画の策定支援や営業店の指導、助言等、サポート機能の強化を検討しております。

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。

平成 21 年度下期からは、幅広く情報を整備するフェーズから情報を活用・深掘りするフェーズへの移行を図り、法人営業課設置店を中心に営業開発部と共同で提案活動等を実施する重点先(平成 22 年度上期重点先は 44 先)を定めて、活動を展開しております。具体的には営業開発部担当者 2 名がハンズオンで営業店担当者と重点先の課題の把握から提案までを行い、ノウハウを共有しております。平成 22 年度上期については、取引先の経営課題にあわせビジネスマッチング、ABL、事業承継対策、従業員教育などの各種提案を行い、取引先の課題解決に取り組みました。

平成 22 年度下期からは、支店部地域振興グループ担当者 3 名が主体となって、重点

先の入替を順次していくことで対象先を拡大し、営業店との帯同による提案活動を引き続き実施してまいります。また重点先以外の対象先についても、蓄積された情報を更新し、営業店および支店部、審査部が協議をすることで個社別の課題を抽出し、提案活動の強化に努めてまいります。

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ており、平成 22 年度上期は商談会などによる面談成立 28 件の実績となりました。特に、東北新幹線全線開業（平成 22 年 12 月）により効果が期待できる観光関連に対しては、駅内商業施設およびその他関係施設へのテナント紹介等を行い、全線開業に伴う地域活性・事業支援に取り組みました。今般、行内における推進体制の強化を行い、これまで以上に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まいります。

また、各種ビジネス商談会等の有効活用や自主開催を含め、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、今後も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。

【商談会等の実施状況】

名称	平成 22 年度実績			平成 22 年度計画（検討中含む）	
	通販会社 個別商談会	北都銀行 商談会	ローソン 個別商談会	地方銀行フード セレクション 2010	他行との 合同商談会
実施時期	8 月	9 月	9 月	11 月	1～3 月
参加企業	5 社	72 社	18 社	660 社	未定
うち当行紹介	5 社	1 社	18 社	12 社	未定

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 月にアグリビジネス推進チームを設置いたしました。本部に、専門的な知識を持つ株式会社日本政策金融公庫の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。また、平成 22 年 4 月からは、株式会社日本政策金融公庫農林水産事業へ 1 名人材を派遣しており、農林水産事業におけるノウハウ吸収による行内サポート態勢の強化を図っております。

平成 22 年度上期の活動実績としては、新規与信先 6 件 33 百万円、情報収集を中心とした顧客面談回数 23 件、各種セミナー等への参加 15 回（うち 1 回は当行による講演）、ABL 実績は 2 件 430 百万円となっております。

特に ABL の取り組みでは、当行では初めてとなる「日本酒」を担保とした ABL を実現しました。また、平成 22 年 4 月発売した農業信用基金協会保証付ビジネスローン「みちのく農業応援ローン」の有効活用により、農業関連の新規与信先の開拓推進も着実に浸透してきており、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22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7月に入行7～10年目の中堅行員16名を対象に外部講師および本部担当者による「法人営業研修」を実施し、法人営業に関する知識・実務の能力強化を図りました。

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は、今後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

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、顧客への円滑な金融仲介機能の発揮に向けた体制整備を実施、「真の問題解決」に向けた活動に全役職員が総力を挙げて取り組んでおります。

顧客から借入条件の変更等の相談・申込があった場合には、進捗管理を徹底し、迅速・適切な対応に努めております。今後も、当行の「金融円滑化管理方針」および「金融円滑化管理規程」に基づき、適切な対応を図るべく各種モニタリングを通じて検証し、必要な改善、見直しを行ってまいります。

また、営業店においては平成21年12月4日に施行された「中小企業金融円滑化法」に基づき、条件変更の実施状況に関する説明書類を備置き開示しております。

(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。

専任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22年度上期においては、中小企業再生支援協議会、外部コンサルタント等の関与にて再生計画の承認に至った先が2先あります。事業再生支援の取組みに対しては、平成22年度上期には68先を事業再生支援先として取り組んでまいりましたが、下期

においても 68 先に対して取り組んでまいります。

(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を構築し、支援に向けた取組みを実施してまいりました。

具体的には、本部専担者と提携先の山田ビジネスコンサルティング株式会社等との帯同訪問を実施するなどし、平成 22 年度上期には提携先との連携による 2 先の事業承継を支援いたしました。

今後も引き続き、顧客とのコミュニケーションの強化により事業承継ニーズの掘り起こしを行い、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営業店と本部連携により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、平成 22 年度の実績は以下のとおりです。

地域振興	4 月	3 先／5 百万円
教育・福祉・環境	10 月	12 先／6 百万円
育英奨学金	10 月	6 先／2 百万円

また、平成 20 年 4 月に助成した N P O 法人が、財団法人食品産業センターの主催する 2009 年度「優良ふるさと食品コンクール」において、4 部門のうち国産農林産品利用部門で最高賞の農林水産大臣賞を受賞しております。

② 東北新幹線全線開業応援キャンペーン

平成 22 年 12 月 4 日の東北新幹線全線開業というビッグイベントを控え、地元金融機関として開業ムードを盛り上げ、一層の機運高揚を推進していくことを目的に、開業 100 日前より「みちのく銀行 東北新幹線全線開業応援キャンペーン」（平成 23 年 7 月末まで）を実施しておりますが、キャンペーン内容は以下のとおりです。

8 月～	・全店に「のぼり」「ポスター」を掲出 ・役職員名刺への「青森デスティネーションキャンペーン」PR の印刷 ・全店に「青森ガイドブック」を配置 ・当行ホームページに開業関連サイトリンクバナーの設置 ・開業カウントダウンボードの設置
9 月	・「みちのく・とことん青森定期預金」の発売 ※開業を記念して、適用金利を店頭表示金利の 2 倍。また、お預け入れいただいた方の中から抽選（300 名）で、青森県の特産品をプレゼント。
11 月～	・本店営業部にて開業記念ロビー展を開催

③ 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、平成 22 年度の主な実績・計画は以下のとおりです。

4 月	・「チーム青森応援定期預金」による第 2 回目寄付（約 250 万円） （平成 22 年 3 月末 残高 728 億円） ※チーム青森の活動資金として、青森県カーリング協会に約 360 万円 （第 1 回目を含む）を寄付。
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

④ 金融・経済教育

将来を担う子供たちへの金融・経済知識の普及を目的に、平成 22 年 8 月、本店において、当行職員の子弟（参加人数 23 名）を対象とした「みちぎんキッズスクール夏休み親子見学会」を開催しております。さらに、平成 22 年 12 月から平成 23 年 1 月まで、青森市内の小学生（4～6 学年）を対象とした「みちぎんキッズスクール冬休み親子見学会」（計 4 回開催）も開催する予定です。

また、本取組みのほか各営業店においても、小・中学校、高等学校からの依頼の下、職場見学を積極的に受け入れるなど、金融・経済教育への取組みを強化しております。

⑤ 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、平成 22 年 9 月末で AED を 33 ヶ所、「こども 110 番の店」を 10 ヶ店設置しているほか、平成 22 年度は「振り込め詐欺撲滅運動」を毎月 1 回実施するなど、さまざまな社会貢献活動に取り組んでおります。

⑥ ボランティア活動

平成 22 年 7 月から 9 月まで全行を挙げて、「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。

また、地域住民に対する感謝の意を表すための活動として、当行役職員（派遣社員を含む）によるボランティア清掃活動「わが街クリーンキャンペーン」を平成 22 年度は 2 回（4 月、10 月）を実施いたしました。

⑦ あおもり農業・農村支援 CSR 活動への参加

企業と青森県内の農山村の交流拡大と活力向上を目的に、青森県の仲介による農作業のボランティア活動「あおもり農業・農村支援 CSR 活動」に参加いたしました。地

元の農業事業者とのふれあいを通じて、農林水産業への理解を深める社会貢献活動の一環として、当行役職員および家族が参加しておりますが、平成 22 年度の実績は以下のとおりです。

7月	受入団体 7先	参加人数 58名
10月	受入団体 6先	参加人数 44名

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 22 年度については、経常利益で 40 億円程度、当期純利益で 18 億円程度の黒字を確保できる見込みであり、平成 22 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 22 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。

また、常勤の取締役・執行役員につきましては、①引き続き平成 22 年 5 月・6 月も役員報酬を 30% から 10% の幅で減額し、②業績に対する意欲をより一層高めることを目的に平成 22 年 7 月から役員報酬を確定金額報酬と業績連動報酬の 2 本立としたほか、③中長期的な企業価値向上と株主重視の経営意識をより一層高めることを目的に、現行の役員退職慰労金制度を廃止し、株式報酬型ストックオプション制度を導入いたしました。

なお、従来より役員賞与は支給しておりませんが、平成 22 年 5 月には、役員賞与を廃止いたしました。

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、経営環境の変化に迅速に対応しつつ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条の4の4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（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（P 17）」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。