

経営強化計画の履行状況報告書

平成 23 年 6 月

家庭の銀行



目次	
I. 平成23年3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	17
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	18
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	18
2. リスク管理の体制の強化	18
(1) 信用リスク管理強化	19
(2) 市場リスク管理強化	20
(3) 不良債権の適切な管理	20
3. 法令遵守の体制の強化	21
4. 経営に対する評価の客観性の確保	22
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	28
VI. 剰余金の処分の方針	38
1. 配当についての方針	38
2. 役員に対する報酬についての方針	38
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	39
1. 経営管理に係る体制	39
2. 各種リスクの管理状況並びに体制整備	40

I. 平成 23 年 3 月期決算の概要

1. 経営環境

世界の金融・経済は、欧州諸国における財政危機などから停滞は見みられたものの、各地で一層の金融緩和政策が講じられるなど、景気回復に向けた動きがあります。また、北アフリカ・中東における政局の変化などが懸念されるものの、中国をはじめとする新興国では、堅調な経済成長も見受けられる状況であります。

この間、わが国の経済は、円高の進行や、長引く雇用・所得環境の厳しさなどから、企業の景況感は、低位横ばいで推移するとともに、個人消費も低調な状況にあります。そのようななか、本年3月に東日本大震災が発生し、生産活動については、サプライチェーンの寸断や操業停止などから落ち込み、消費マインドは、節電や自粛ムードの影響から抑制されるなど、大きく悪化しております。

当行の主要営業基盤である青森県および函館地区における地元経済は、東北新幹線全線開業により観光産業を中心とした個人消費が緩やかに改善しつつあったなか、大震災によって不透明な状況へ一変し、直接的な被害に加え間接的な被害が全体に広がりつつあり、今後の影響が懸念される状況にあります。

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、「チーム青森応援定期預金」や「とことん青森定期預金」など個人預金の増加と法人預金等が増加したことにより、前年同期比 350 億円増加し 1 兆 7,802 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 113 億円減少し 1 兆 2,308 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 411 億円減少し 3,905 億円となりました。

【資産・負債の推移(単体)】

(単位:億円)

	H23/3			H22/3 実績	H23/3 計画
	実績	前年同期比	計画比		
資産	19,377	+687	+891	18,690	18,486
うち貸出金	12,308	△113	△559	12,421	12,867
うち有価証券	3,905	△411	△434	4,316	4,339
負債	18,722	+697	+875	18,025	17,847
うち預金	17,802	+350	+352	17,452	17,450

(2) 収益の状況(単体ベース)

コア業務粗利益は、金利水準の低下による預金利回りの低下以上に貸出金利回りの低下によって資金利益が前年同期比減少したものの、生保販売が好調であったこと、および子会社合併による役務費用の減少により役務取引等利益が前年同期比増加したこと等から、前年同期比 9 億円増加の 303 億円となりました。また、経費は、子会社の合併等による人件費の増加により、前年同期比 2 億円増加の 242 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 億円増加の 60 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なかで、与信額等が一定額以上の大口債務者へキャッシュフロー見積法の適用等により一般貸倒引当金繰入額が前年同期比 12 億円増加の 4 億円の取り崩しとなったことと、不良債権処理額が前年同期比 5 億円減少の 40 億円となったことから、前年同期比 7 億円増加して 36 億円となりました。また、有価証券関係損益(国債等関係損益+株式関係損益)が市場環境の変動から投資信託等の償還損および保有株式の減損等により前年同期 25 億円減少して 11 億円の損失計上となりました。

この結果、経常利益は前年同期比 18 億円減少して 12 億円、当期純利益は法人税等調整額の計上等により前年同期比 2 億円減少して 18 億円となりました。

【損益状況の推移(単体)】

(単位:億円)

	H23/3			H22/3 実績	H23/3 計画
	実績	前年同期比	計画比		
業務粗利益	296	△9	△11	305	307
[コア業務粗利益]	[303]	[+9]	[△4]	[294]	[307]
資金利益	287	△2	△4	289	291
役務取引等利益	14	+6	△1	8	15
その他業務利益	△5	△11	△5	6	—
(うち国債等関係損益)	(△7)	(△17)	(△7)	(10)	(—)
経費	242	+2	△6	240	248
(うち人件費)	(116)	(+6)	(+4)	(110)	(112)
(うち物件費)	(113)	(△4)	(△10)	(117)	(123)
一般貸倒引当金繰入額	△4	+12	+16	△16	△20
業務純益	57	△24	△22	81	79
[コア業務純益]	[60]	[+6]	[+1]	[54]	[59]
臨時損益	△45	+6	0	△51	△45
(うち不良債権処理額)	(40)	(△5)	(△12)	(45)	(52)
(うち株式関係損益)	(△4)	(△8)	(△4)	(4)	(0)
経常利益	12	△18	△21	30	33
特別損益	1	+1	+2	0	△1
税引前当期純利益	13	△17	△19	30	32
法人税、住民税及び事業税	0	0	△14	0	14
法人税等調整額	△5	△14	△5	9	—
当期純利益	18	△2	+1	20	17

※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

計画に比べ預金利息が11億円下回り、有価証券利息配当金が22億円上回ったものの、貸出金利息が33億円下回ったことと、その他支払利息（金利スワップ支払利息）が3億円上回ったことから、資金利益は計画比4億円下回りました。一方、消耗品費等の通常の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6億円下回り、コア業務純益は、計画比1億円上回り60億円となりました。

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 計画始期	H22/3期 実績	H23/3期 計画	H23/3期			
				実績	始期比	前年同期比	計画比
コア業務純益	54	54	59	60	+6	+6	+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. 業務粗利益経費率（OHR）

通常の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2億円下回りましたが、上記1.に記載のとおり資金利益が計画比4億円下回ったことを主因として、コア業務粗利益は計画比4億円下回りました。また、国債等債券関係損失を7億円計上したこと等により、業務粗利益が計画比11億円下回りました。以上から、業務粗利益経費率は計画比1.71%上回り65.79%となりました。

（単位：億円）

	H21/3期 計画始期	H22/3期 実績	H23/3期 計画	H23/3期			
				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）	203	193	197	195	△8	+2	△2
業務粗利益	213	305	307	296	+83	△9	△11
業務粗利益経費率	95.29%	63.32%	64.08%	65.79%	△29.50%	+2.47%	+1.71%

※ 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、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。

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 23 年 3 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、平成 23 年 4 月現在で合計 18 ヶ店に法人営業担当者 51 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 23 年 5 月までに、営業店 60 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 94 名を配置しており、引き続き全店配置を目指して研修等を実施し人材育成を図ってまいります。また、既存の MC 認定者に対しても多様化・高度化するお客さまのニーズにお応えするためスキルアップを図り、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 年度下期は、ボーナス時期に合わせて「冬のボーナス獲得活動」を展開したほか、平成 22 年度退職者を対象とした「退職金特別金利定期預金」を販売するなど、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 23 年 2 月には、好評を頂いた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」パート 2（店頭表示金利の 2 倍、給振・年金指定、クレジット一体型カード契約のお客さまは 3 倍、さらにクローズド懸賞として地元「B 級グルメセット」をプレゼントし、地元を応援する定期預金）を発売し、個人預金の増強に強力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 23 年 3 月末時点の預金・預かり資産合計額は 1 兆 9,324 億円と前年同期比で 479 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 実績	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	19,324	19,550
預金	17,192	17,324	17,220	17,426	17,452	17,618	17,802	17,754
預かり資産	1,164	1,286	1,262	1,347	1,393	1,467	1,522	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	・資産運用セミナー（12 地区、参加者約 530 名） ・セカンドライフセミナー（延べ 41 ヶ店、参加者約 270 名） ・保険既契約者向けセミナー（8 地区、参加者約 140 名）
	H22	・資産運用セミナー（5 地区、参加者約 260 名） ・セカンドライフセミナー（36 ヶ店、参加者約 140 名） ・保険既契約者向けセミナー（4 地区、参加者約 100 名）
計画	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。

しかしながら、家計口座となりうる給与振込については、平成 23 年 3 月の振込額が 304 億円で、前年同月比約 2 億円減少しており、振込口座数については 167 千口座と前年同月比では横這いとなっております。そのため、「集まる預金」として流動性預金の受け皿を増強すべく、平成 23 年 3 月より「給与振込キャンペーン 2011」を展開しております。

一方で、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を 4 名増員(平成 23 年 3 月末現在、4 地区に計 15 名配置)して相談活動を強化した結果、平成 23 年 2 月の振込額が 221 億円で、前年同月比約 3 億円の増加となり、振込口座数では 135 千口座と約 4 千口座増加いたしました。

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(持家+分譲)が前年同程度の低水準で推移(平成 22 年 4 月～平成 23 年 3 月の着工件数 3,342 件、前年度比+3 件、増加率 0.08%)したことに加え、年度末には震災の影響で物流が停滞し、新築物件の完成が遅滞するなど厳しい環境の中、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 へのシフト等に他金融機関との競合激化も相俟って、平成 22 年度の新規実行金額は前年度比 4.7%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 23 年 3 月末計画比△104 億円の結果となりました。

平成 23 年度については、住宅ローン審査モデルの再構築および審査ルールの改定に加え、顧客ニーズの高い新商品等を平成 23 年 4 月に発売するなど、これまで以上に取組みを強化いたします。また、これらのルール改定および新商品導入を住宅業者等に浸透させることを目的として、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てまいります。

消費者ローンについては、平成 22 年 12 月に他金融機関の借入一本化を可能とした「おまとめ支援ローン『らくらく応援隊』」の導入、新型カードローン（名称：トモカ）の継続的な獲得推進などによる新規獲得に向けた積極的な活動を展開いたしました。

しかし、消費低迷および震災の影響が大きく、カードローン残高が落ち込み、平成 23 年 3 月末計画比では△60 億円の結果となりました。

平成 23 年度については、新型カードローン「トモカ」の継続推進、提携ローンの拡大など、積極的な販売活動を展開して残高増強に努めてまいります。

※ 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	H23/3 計画	H23/3 実績	計画比	H24/3 計画
個人ローン合計	4,273	4,132	3,990	3,935	4,049	3,885	△164	4,079
住宅ローン	3,589	3,489	3,381	3,353	3,414	3,310	△104	3,419
消費者ローン	683	642	609	582	635	575	△60	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 22 年度は、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。

平成 23 年度につきましても、厳格なリスク管理枠内で、引き続きヘッジ手段を備えたリスクマネジメントを行い、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

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、より一層の取組み強化を図るため、平成 22 年度下期に本部専担者が事業性貸出先数の多い 38 ヶ店を訪問し、部店長、法人営業課長、融資課長等と一緒に事業性貸出先の個社別のニーズ発掘や提案内容を協議し、本支店一体となった顧客訪問および提案活動（以下、個社別推進協議活動）を実施いたしました。本活動の成果もあり、平成 22 年度における法人役務収益は 89 百万円、前年比で 38 百万円の増加となりました。

平成 22 年度のプロダクト別実績は、シンジケートローン組成参加 23 億円（当行実行 6 億円）、無担保社債 19 億円、A B L（動産担保融資）17 億円、債権流動化 3 億円となっております。なお、シンジケートローンにつきましては、実質的に当行で初となるアレンジャーとしての組成 6.8 億円（当行実行 2.8 億円）を実現しております。

平成 23 年度からは法人プロダクトの本部専担者を 5 名から 6 名へ増員し、法人プロダクトの「個社別推進協議活動」の継続展開を中心として、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。

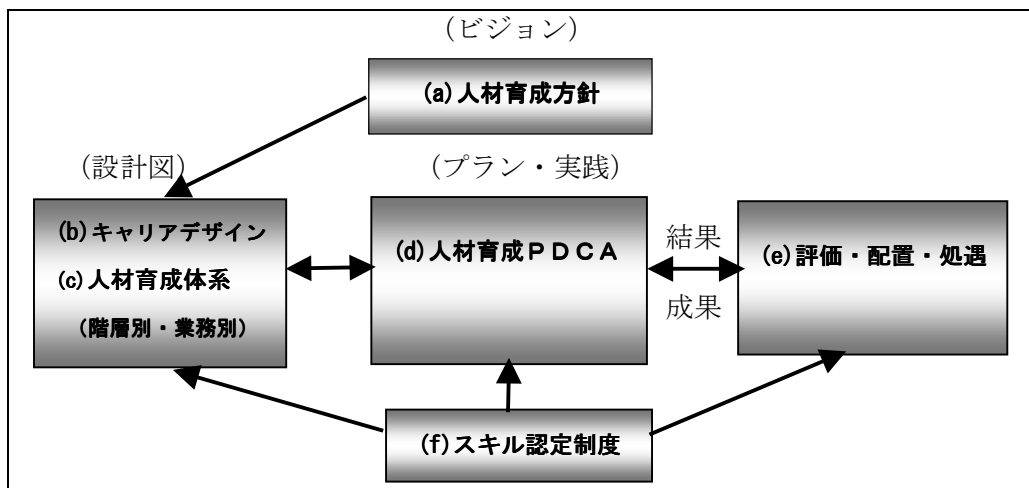
人材育成プログラムの実施に向けて、平成 21 年度下期は、①人材育成体系に沿った各研修の詳細カリキュラムの策定、②拡充するスキル認定の詳細策定、③職員毎育成プラン等人材育成 P D C A ツールの策定、および④全部店長に対する説明会を実施いたしました。

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 3 月にスキル認定を実施いたしました。また、職員毎育成プラン等人材育成 P D C A ツールを改定し、平成 23 年度から本格運用してまいります。

【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 P D C A 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 年間で重点教育期間とし、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。
- ・ なお、平成 22 年度以降の大卒新入行員については、入行後 7 ヶ月目から半年間、全員を個人営業課に配属し、お客さま目線重視の姿勢を醸成しながら個人営業の基礎実務を習得させることといたしました。

	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 P D C A

〔職員毎育成プランに基づく人材育成 P D C A〕

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 P D C A 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、E S ・ C S 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し、平成23年3月に同項目について本認定を実施いたしました。平成23年度以降は法人営業全般、テラー実務を加えた全項目について、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

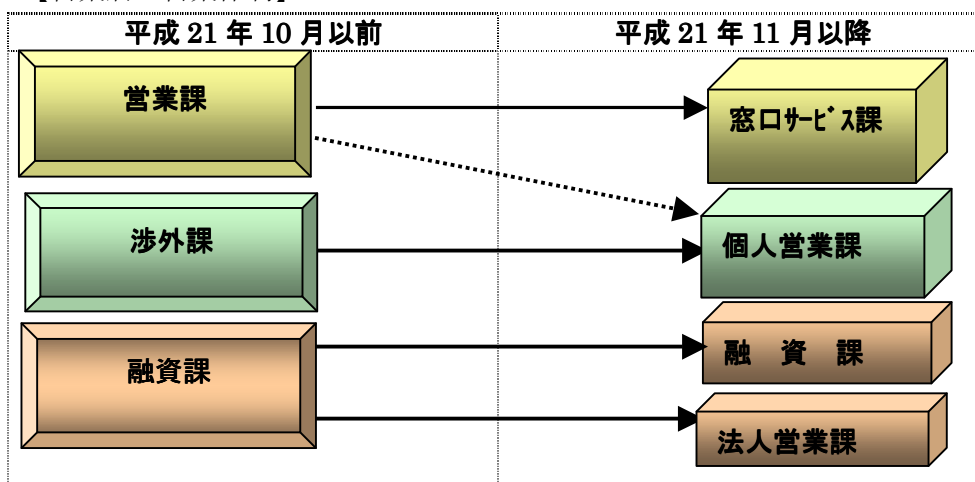
① 店舗機能に応じた戦略的な店舗展開

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。

平成21年10月以前	平成21年11月以降
<p style="text-align: center;">営業店 【全店フルバンキング】</p>	<p style="text-align: center;">中核店【フルバンキング】 広域エリアをテリトリーとし、個人・法人両面の営業活動を展開し、業績拡大を図る</p>
	<p style="text-align: center;">一般店【フルバンキング】 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し、業績拡大を図る</p>
<p style="text-align: center;">インストアブランチ 【個人業務】</p>	<p style="text-align: center;">個人店（インストアブランチ含む） 【個人業務特化】 個人ニーズに特化し、預かり資産および個人ローン販売にかかる営業活動を展開し、業績拡大を図る</p>

【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。

店舗統廃合についてもこれまで同様に継続し、更なる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	H23/3 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（A T Mネットワークの再構築）

当行は充実したA T M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A T Mネットワークへの見直しを行い、非効率A T Mを削減してまいります。

平成 22 年度には店舗外A T Mの約 1 割にあたる 21 箇所を廃止し、大幅なコスト削減を実現した一方で、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たことで他行提携A T Mが 556 箇所増加いたしました。

このような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、A T M機能の充実に引き続き取り組んでまいります。

なお、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を新機種に入れ替え、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。

【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	H23/3
銀行 ATM	店舗内	116	110	106	106	102	102
	店舗外	243	248	248	218	218	198
	小計	359	358	354	324	320	300
他行提携合計		4	139	136	150	147	703
コンビニ(ローソン) ATM合計		113	108	180	200	206	225
合計		476	605	670	674	673	1,228
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

融資に関する営業店業務の効率化や事務品質の一定水準確保を意図した本部集約化については、従来から実施済みの不動産担保評価や不動産担保台帳の作成に関する業務、債権証書等の集中保管業務、事業先決算内容のシステム登録業務に加え、平成 23 年 4 月から個人ローン延滞先に対する督促業務についても本部集約を開始いたしました。現在、新たに設置した「コールグループ」が、消費者ローンと住宅ローンの初期延滞について督促業務を行っておりますが、平成 23 年度中には、住宅金融支援機構債権や約定弁済型カードローンについても本部集中の対象に加える予定です。

また、これまで準備を進めてきた、銀行取引約定書、根保証書、抵当権設定契約証書等の権利関係書類の本部集中保管については、平成 23 年度上期中には、点検の終了した書類から順次本部で受け入れる予定となっているほか、個人ローンの本部一括実行についても、ローンセンターを活用した実施について検討を進めております。

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。

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、相続事務等について本部集中化の検討を継続していくほか、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 ㈱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したが、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 月に当行へ吸収合併いたしました。

② みち銀総合管理㈱

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、担保不動産処分が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、平成 22 年 12 月に清算終了いたしました。

③ ミチノク・プリファード・キャピタル・ケイマン・リミテッド

同社は当行への劣後ローン供与のため、優先出資証券の発行を目的として設立いたしました。設立当初の目的を終了したことから、解散方針を決議し清算手続中であり、

【当行のグループ会社の状況（平成 23 年 3 月末）】

名称	区分	主要業務
みちのく信用保証㈱	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㈱	〃	クレジットカード業務
㈱みちのくオフィスサービス	〃	労働者派遣業務
ミチノク・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

3. 部門別収益管理の高度化

適正なスプレッド収益計測のための基盤作りを平成 22 年 9 月に終え、平成 22 年度下期より新たな収益管理システムを稼働させ、部門別収益管理の高度化に取り組んでおります。

今後につきましても、この新たな収益管理システムにより収益要因分解の高度化を図るとともに、別に稼働しているリスク計測システムの情報を有効活用し、統合的リスク管理のもと、継続的に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。

今後は、経営強化計画に対する実績を踏まえた施策の有効性や十分性のほか、ビジネスモデルの妥当性を検証するため、部門・戦略別の収益管理手法の高度化を図ってまいります。また、本部の業務所管部に対するフォローアップ監査、営業店に対するフォローアップ監査・改善状況モニタリングをオフサイト・オンサイト両面で実施することで、内部監査の有効性確保を図るなど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、定期的に経営会議・取締役会等へ報告しております。昨今の国際的な資本規制強化の流れを念頭に、平成22年9月にはコアTier1等を見据え「配賦資本」・「損失限度枠」を見直し、さらに平成23年3月には経営体力と損失限度枠について議論を推し

進め、より厳格な損失限度枠管理および資本配賦運営の態勢を構築しております。また、更なるALM・リスク管理機能の高度化に取り組むとともに、市場環境に応じてリスク・コントロールを実践することで安定的に収益を計上し、財務の健全性維持と収益性向上の同時実現を目指しております。

(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」の営業店配信を行っておりますが、この資料をさらに効果的に活用すべく平成23年3月に「信用リスク分析に関する解説書」を作成し、「WEB会議システム」を利用した説明を5月から複数回に分けて実施しております。

また、平成23年6月より、当座貸越から推定される使用額をベースとした信用リスク量を計測するなど、今後も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、融資支援システムを活用したオフサイトモニタリングや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、経営に報告する運用を平成22年4月から実施しております。

併せて、平成23年4月からは、取引先の信用力に見合った融資限度額を設定するなど、今後も信用リスク管理の強化に努めてまいります。

このような与信先管理手法の強化だけでなく、人材育成の必要性を認識しており、新たな研修の実施にも積極的に取り組んでおります。平成22年度では部店長を対象にお客さまとの交渉内容や格付・自己査定の管理を中心としたシステム研修会を平成22年10月から11月にかけて実施したほか、平成23年2月から3月には、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を実施しております。また、

平成 23 年 5 月より審査力強化、法人営業力強化に向けた外部講師によるインターバル研修を部店長向けと融資役席向けに区分して実施するほか、平成 23 年 7 月より本部トレーニーの開始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、「IV. 2. リスク管理の体制の強化 (P18)」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、定期的に経営会議、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 年度は上期 22 先、下期 12 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 23 年 4 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、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、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 4 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 3 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 16 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。

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 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店内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。

(2) 平成 22 年度下期実施事項

平成 23 年 2 月には役員による「コンプライアンス・セミナー (第 4 回)」を開催し、コンプライアンス事例および金融検査における指摘事項等を中心に、担当役員から各項目の重要性を踏まえて部室店長に向けた研修会を開催いたしました。各部室店長は

各職場（課）長に向けた研修会を行い、各職場（課）長は部下の一般職員への研修会を実施し、各現場の環境にあった説明を行って理解度の向上とより実感を持って受講できるようなセミナーを目指し開催いたしました。最終的には部室店長を除く全職員から無記名のアンケートを徴求し、事象の理解度合いおよびコンプライアンス・マインドの定着度合いの確認をしております。

（3）平成 23 年度上期の取組み

本年度も役員による「コンプライアンス・セミナー（第 5 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、本部も含めた全部室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 5 名（弁護士、公認会計士、大学名誉教授、金融業界経験者）に代表取締役 2 名（頭取、副頭取）、常勤監査役 2 名の 9 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、具体的な対応をとることで 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、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については、中核店を中心に配置した法人営業担当者、および営業部店長とブロック担当役員の連携により、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、日本銀行の成長基盤強化に向けた長期かつ低利の資金供給を活用した「みちのく成長基盤応援ファンド」の積極推進（実行額累計 40 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。しかしながら、地元経済停滞の長期化を背景に資金需要が低迷し、青森県内貸出金残高は前年比マイナスで推移しており、中小規模事業者等に対する信用供与残高は、部分直接償却の実施等もあり、平成 23 年 3 月末実績で 4,188 億円となり、始期からは 20 億円上回りましたが、計画に対しては 64 億円下回りました。

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 1,088 億円、計画に対して 891 億円上回り 1 兆 9,377 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 1.17%、計画に対しては 1.39% 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	H22/3 実績	H23/3 計画	H23/3			
				実績	始期比	前年同期比	計画比
中小規模事業者 向け貸出	4,168	4,217	4,252	4,188	20	△29	△64
総資産	18,289	18,690	18,486	19,377	1,088	687	891
総資産に 対する比率	22.78%	22.56%	23.00%	21.61%	△1.17%	△0.95%	△1.39%

注 1) 中小規模事業者向け貸出については、H21/3 期：45 億円、H22/3 期：46 億円、23/3 期：41 億円の部分直接償却実施後の実績であります。

注 2) 「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。

なお、部分直接償却実施前の中小規模事業者等に対する貸出残高は、以下のとおりであります。

(単位：億円)

	H21/3 計画始期	H22/3 実績	H23/3 実績
【部分直接償却実施前】 中小規模事業者向け貸出	4,213	4,308	4,320
部分直接償却累計額	(45) 45	(46) 91	(41) 132
【部分直接償却実施後】 中小規模事業者向け貸出	4,168	4,217	4,188

注) () 内の計数は部分直接償却の単年度実施額であります。

《参考》中小企業等向け貸出残高

(単位：億円)

	H21/3 計画始期	H22/3 実績	H23/3 計画	H23/3 実績	H23/3		
					始期比	前年同期比	計画比
中小企業等 向け貸出	8,425	8,403	8,550	8,364	△61	△39	△186
総資産	18,289	18,690	18,486	19,377	1,088	687	891
総資産に 対する比率	46.06%	44.96%	46.25%	43.16%	△2.90%	△1.80%	△3.09%

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51名（平成23年4月現在）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	H23/3 実績
中核店店舗数	10ヶ店	20ヶ店程度	21ヶ店
うち法人営業課 の設置店舗数	4ヶ店	8ヶ店程度	18ヶ店
法人営業担当者数	11名	30名程度	51名

※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. H23/3 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、平成 22 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 23 年 3 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 8 名（うち平成 22 年度 3 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と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 年度下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。りんごを担保としたABLの取組みの一つとして、青森県内で初となる青森県信用保証協会の「流動資産担保融資制度」を活用したABLを実現しております。

また、多様化するお客さまのニーズにお応えするため、平成23年1月、みちのくリース株式会社と「動産評価サービスに関する基本契約」を締結いたしました。本締結により、工作機械や建設機械などの動産に関して、みちのくリース株式会社から精度の高い評価情報を受け、その評価情報をもとにABLを組成することが可能となりました。

これらの取組みにより、りんご以外にも日本酒や建設機械を担保としたABLが実現し、平成22年度のABL実績として8件/17億円を実行し、前年比で12億円の増加につながりました。

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の組成に向けた交渉も継続しております。

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。

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

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してまいりました。その結果、平成22年度は割賦債権（オートローン）の流動化を1件/335百万円実行いたしました。

今後も、お客さま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まいります。

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、青森県の基幹産業である農業の事業者に対し積極対応を図っております。

平成22年度下期における各種ビジネスローンの実績は87件（前期比+51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20件（前期比+10件）となっております。

平成23年度においても、東日本大震災の発生による直接・間接被害を受けたお客さまに対する各種融資制度の活用等による円滑な資金供給に努めるほか、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 年度下期から展開した「個社別推進協議活動」によって発掘した案件に対し、営業店とともに顧客提案活動を実施した結果、平成 23 年 3 月にアレンジャーとして 685 百万円の案件組成（当行実行 285 百万円）につながりました。

またコ・アレンジャーとしても 1 件 1,200 百万円（当行実行 200 百万円）の組成参加を実施し、平成 22 年度で組成参加額 2,305 百万円（当行実行 625 百万円）の実績となりました。

今後も、アレンジャーとしてのノウハウを培った本部担当者（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 年度下期は 13 件／1,000 百万円、平成 22 年度では 19 件／1,950 百万円の実行実績につながりました。

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、お客さまとの接点を増やし、「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 年度下期実績 14 件／4 億円）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長期かつ低利の資金供給を活用した商品「みちのく成長基盤応援ファンド」（平成 22 年度実行額累計 40 億円）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。

また、平成 20 年 10 月より開始された「緊急保証制度」（平成 22 年度下期実績 571 件／99 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。

さらに、東日本大震災の発生により、直接・間接被害を受けたお客さまに対し、資金ニーズの把握に努め、各種融資制度の活用等により、円滑な資金供給に努めております。

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数は、平成 23 年 3 月期実績 502 先（始期比+118 先、計画比+80 先）、経営改善支援等取組み先割合では 5.96%（始期比+1.64%、計画比+1.26%）と、先数および割合とも平成 23 年 3 月期計画を上回りました。

内訳をみれば、「担保・保証に過度に依存しない融資促進」の項目の実績が 108 先（始期比+10 先、計画比△3 先）と計画を若干下回りましたが、その他の項目はすべて計画を上回る実績となりました。

平成 23 年度上期以降も、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 23 年 3 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先割合】

(単位:先)

	H21/3 計画始期	H22/3 実績	H23/3 計画	H23/3 実績			
				始期比	前年同期比	計画比	
創業・新事業開拓支援	11	33	17	40	29	7	23
経営相談	225	257	232	290	65	33	58
事業再生支援	49	61	60	62	13	1	2
事業承継支援	1	9	2	2	1	△7	0
担保・保証に過度に依存しない融資促進	98	74	111	108	10	34	△3
合計(経営改善支援等取組み先数)	384	434	422	502	118	68	80
取引先の企業の総数	8,884	8,579	8,964	8,412	△472	△167	△552
経営改善支援等取組み先割合	4.32%	5.05%	4.70%	5.96%	1.64%	0.91%	1.26%

(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23年3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)となっております。

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年度下期の実績は40先1,023百万円(前年同期比+8先、△339百万円)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紹介のほか、県の助成事業である「あおもり元気企業チャレンジ基金助成事業」への参画などを通して、連携事業の創出支援を行っております。

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。本スキームにおいては取引先1社の取次ぎを行い、取引先の抱える課題解決に向けたアドバイスを得ることができました。

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23年3月まで4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31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。

平成22年度のアグリビジネス推進チームによるお客さま訪問および提案活動の成果といたしまして、農商工連携事業を計画している2先のお客さまに、同基金を紹介しております。今後も、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

当行では、経営相談・経営指導および経営改善計画の策定支援の取組みについては、「経営改善支援活動」と称し、対象先については、営業店が主体となり本部がサポートする体制の「経営改善支援先」と、本部が主体となって深く関与する体制の「再生債権先」に区分して活動を行っております。平成22年度上期においては審査部が所管する「経営改善支援先」が266先、融資部企業支援室が所管する「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て活動しており、22先がランクアップしているほか、平成22年度下期においては、対象先を一部見直した中で、「経営改善支援先」242先、「再生債権先」68先、合計310先について活動し、12

先がランクアップしております。

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。

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支店部と共同で提案活動等を実施する重点先(平成22年度下期重点先は44先)を定めて、活動を展開しております。具体的には支店部地域振興グループ担当者3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。

その結果、平成22年度下期においては43先に対し、ABLや私募債引受等を通じた各種経営支援を実施いたしました。

平成23年度上期においても、重点先の入替や追加を順次行い対象先を拡大し、営業店との帯同による提案活動を引き続き実施するほか、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年度は商談会・展示会への企画・参画により、延べ36先に対し販路拡大機会の提供を行ってまいりました。そのほかにも、当行取引先同士の個別紹介により6件の商談が成立、新しい商流が発生いたしました。

また、平成22年度下期には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を検討・推進してまいりました。

前段として「アグリビジネス推進体制の再構築」と合わせ、「『食』関連事業のビジネスマッチング業務」に焦点を絞り、マッチング情報の活用と取引先とのリレーション強化を意図し「パンフレットを集める活動」として、「食」関連取引先の商品情報を収集いたしました。この情報等を元に、当行の株主優待施策の「カタログギフト」や、

平成 23 年度上期の地方銀行共催企画である「通販カタログ『地方からの贈り物』プロジェクト」の対象先を選定し、掲載提案活動へ活用いたしました。

平成 23 年度においては更に推進体制の人員強化を行うとともに、これまでの実績と経験を踏まえた行内における推進環境の整備と、前段の活動の進化によるリレーションの強化を行い、取引先のニーズに応じてまいります。

また、引き続き各種ビジネス商談会等の有効活用や自主開催、および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の構築により、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。

【平成 22 年度商談会等の実施状況】

名称	平成 22 年度実績			
	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	地方銀行アド セレクション 2010
実施時期	8 月	9 月	9 月	11 月
参加企業	5 社	72 社	18 社	660 社
うち当行紹介	5 社	1 社	18 社	12 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まいりました。

平成 22 年 12 月には、農林水産事業者へのサポート態勢を一層強化するために「アグリビジネス推進チーム」の組織構成を見直しました。具体的には、「食」産業に関連するビジネスマッチングの取組み強化を目的として、本部のビジネスマッチング担当者 2 名、および農業分野の専門性を高めるために、営業店の農業経営アドバイザー 4 名をチームに組み入れました。

今回の態勢強化により、平成 22 年度の活動実績としては、新規与信先 13 件 120 百万円、情報収集を中心とした顧客面談回数 56 件、各種セミナー等への参加 41 回（うち 4 回は当行による講演）、アグリ関連の ABL 実績は 6 件 1,050 百万円となっており、各項目ともに前年度を上回る実績となっております。平成 22 年 4 月に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、ABL の取組みでは、当行では初めてとなる日本酒を担保とした ABL を実現いたしました。

平成 23 年 4 月からは、平成 22 年度下期の農業経営アドバイザー試験合格者 1 名、株式会社日本政策金融公庫農林水産事業へ人材派遣していた農業経営アドバイザー 1 名、青森県庁 OB 1 名を新たに「アグリビジネス推進チーム」に加え、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るとともに、より一層の地域

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。

平成23年度上期においては入行4～7年目の中堅行員に対する法人営業研修の実施と併せ、法人営業に関するスキル認定制度の運用を開始いたします。スキル認定制度を効果的に運用する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、お客さま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。

お客さま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が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年度下期においては、整理回収機構および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1先あります。また、再生計画実行以降の一定期間のモ

ニタリングを踏まえ、正常先として債務者区分の上位遷移を行った先が2先あります。事業再生支援の取組みに対しては、平成22年度下期には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、23年度上期においても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により、平成22年度下期4先(平成22年度では12先)に対する事業承継の相談対応を行ったほか、信託銀行へのトレーニー派遣により専門知識を習得した行員1名を本部専担者に加え、相談体制の強化を図りました。

また、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)を平成22年10月から新たに実施し、現在22名が受講しております。なお、当経営塾については平成23年度以降も継続的に実施する予定です。

今後もお客さま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～

平成23年3月には、全役職員が共通認識のもと、地域に根ざしたCSR活動を推進していくことを目的に「みちのく銀行CSR基本方針」を新たに制定いたしました。

【みちのく銀行CSR基本方針】

みちのく銀行は、目指すべき銀行像として掲げている「地域において圧倒的な存在感を持つ『地域最優の銀行』」のもと、ステークホルダーの皆さま(お客さま、株主・投資家さま、従業員、地域社会)からの満足度向上を目指し、経営の健全性維持、社会・経済・環境等に配慮した経営を継続していくことで、当行の企業価値向上を図り、地域社会の一員として持続可能な社会づくりに積極的に貢献してまいります。

① 「東日本大震災」復旧復興に向けた活動

平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災以降、一刻も早い復旧復興に向けて地域の皆さまとともに、この未曾有の危機を乗り越えるべく、全役職員が総力を挙げて取り組んでおりますが、平成 22 年度の実績は以下のとおりです。

3 月	<ul style="list-style-type: none"> ・地域復興支援チームの結成 ・被災者救済融資制度の取扱い ・災害お見舞い義援金の受付 ・みちのく銀行グループによる義援金（総額 1 億 5,000 万円）の寄贈 ～寄贈先:青森県、八戸市、三沢市、階上町、おいらせ町、久慈市 ・青森県へ災害用毛布（1,000 枚）を寄贈
-----	--

また、平成 23 年 4 月にはみちのく銀行グループ役職員による義援金を日本赤十字社へ寄贈いたしました。

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～	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・「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～	<ul style="list-style-type: none"> ・本店営業部にて開業記念ロビー展を開催
2 月	<ul style="list-style-type: none"> ・「みちのく・とことん青森定期預金（パート 2）」の発売 ※開業を記念して、適用金利を店頭表示金利の 2 倍または 3 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 B 級グルメセットをプレゼント

③ 「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、当財団は平成 23 年 4 月に「公益財団法人」へ移行しております。

④ 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
12 月	・「チーム青森応援定期預金」（第 2 弾）の発売 ※チーム青森の活動資金、ジュニア育成等カーリング普及に関する資金として、青森県カーリング協会への寄付を平成 23 年 5 月に予定しております。
3 月	・青森県ちびっこ手踊り大会

また、平成 23 年 5 月には「第 18 回みちのく銀行ファミリーコンサート 日本フィドルハーモニー交響楽団演奏会 2011」の開催を予定しております。

⑤ 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、青森県内の小学生（4～6 学年、参加人数：65 名）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）も開催しております。

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。

⑥ 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 23 年 3 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。

⑦ 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。

⑧ あおもり農業・農村支援CSR活動への参加

平成21年度に引き続き、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で、利益剰余金（内部留保）の積み上げを図り、普通株式の増配等株主の皆さまへの一層の利益還元策を不断に検討するとともに、早期に公的資金をご返済できるよう一層の取組み強化を目指してまいります。

なお、平成 23 年度については、経常利益で 25 億円程度、当期純利益で 24 億円程度の黒字を確保できる見込みであり、平成 23 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 23 年度の普通株式の配当は 1 株あたり 4 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。

(億円)

	H21/3 期 (始期)	H22/3 期 (1 年目)			H23/3 期 (2 年目)		
		計 画	実 績	計画比	計 画	実 績	計画比
利益剰余金	25	31	41	+10	43	54	+11
当期純利益	△268	10	20	+10	17	18	+1

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う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 18）」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。