

経営強化計画の履行状況報告書

平成 27 年 6 月

家庭の銀行



目 次	
I. 平成 27 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. 収益性を示す指標（コア業務純益）	4
2. 業務の効率性を示す指標（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	11
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	16
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	16
2. リスク管理の体制の強化	17
（1）信用リスク管理強化	17
（2）市場リスク管理強化	19
（3）不良債権の適切な管理	20
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	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及び貸出比率	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	25
（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	26
（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	28
2. その他主として業務を行っている地域における経済活性化	28
VI. 剰余金の処分の方針	49
1. 配当についての方針	49
2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針	49
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	49
1. 経営管理に係る体制（内部監査等）	49
2. 各種リスクの管理状況並びに体制整備	50

I. 平成 27 年 3 月期決算の概要

1. 経営環境

世界の金融・経済は、米国で雇用・所得環境の改善により緩やかな回復が続き、ユーロ圏はロシア・ウクライナ問題やギリシャ債務問題等の先行き不透明感を抱えながらも、期末にかけてドイツの内需が牽引役となり、全体として持ち直しの動きが続きしました。

我が国の経済は、消費税率引き上げの影響により個人消費に弱さがみられたものの、日銀による金融緩和政策を背景とした円安・株高が続き、企業収益や設備投資の持ち直しがみられ、緩やかな回復基調が続きしました。

一方、当行の地元である青森県及び函館地区の地域経済においても、消費税率引き上げの影響を受け、個人消費は一部に弱めの動きがみられたものの、基調としては緩やかに持ち直しております。

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、預金残高は、主に個人預金が増加したことにより前年同期比 327 億円増加して 1 兆 8,942 億円となりました。なお、譲渡性預金を含めた総預金残高は前年同期比 303 億円増加して 1 兆 9,321 億円となりました。

貸出金残高は、一般貸出、個人ローンがともに増加したことにより前年同期比 333 億円増加して 1 兆 3,296 億円となりました。

有価証券残高については、内外金利差を享受するために、ヘッジ手段を活用してリスクを抑制した外債ファンド投資を増加させたことなどにより、前年同期比 2,750 億円増加して 5,939 億円となりました。

【資産・負債の推移(単体)】

(単位:億円)

	H27/3			H26/3	H27/3
	実績	前年同期比	計画比	実績	計画
資産	21,187	828	872	20,359	20,315
うち貸出金	13,296	333	△259	12,963	13,555
うち有価証券	5,939	2,750	471	3,189	5,468
負債	20,395	772	791	19,623	19,604
うち預金	18,942	327	△67	18,615	19,009

(2) 収益の状況（単体ベース）

資金利益は、金利の低下により貸出金利息が前年同期比 6 億円減少し、有価証券利息配当金が前年同期比 5 億円増加したほか、預金利息が前年同期比 4 億円減少したことにより、前年同期比 3 億円増加して 273 億円となりました。また、役員取引等利益

が前年同期比 6 億円増加した結果、コア業務粗利益は前年同期比 9 億円増加して 303 億円となりました。また、経費は前年度計上した I T 投資費用の反動減により、前年同期比 3 億円減少して 232 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 13 億円増加して 71 億円となりました。

与信費用（一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理額）は、前年度は 17 億円の戻り益を計上したことから、前年同期比 18 億円の増加ではありますが 1 億円の計上と、取引先の経営改善支援活動に継続して取り組んできたことにより、引き続き低い水準となりました。

有価証券関係損益（国債等関係損益＋株式関係損益）は、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費用を 18 億円計上し（前年同期比 10 億円の費用減少）、一方で株式関係損益が前年同期比 3 億円増加したことから、前年同期比 13 億円損失が減少して 16 億円の損失計上となりました。

そのほか、年金資産の運用改善等の増益要因もあり、経常利益は前年同期比 18 億円増加して 68 億円となり、当期純利益は前年度に計上した退職給付制度改定益の反動減（9 億円）や、平成 27 年度税制改正による繰延税金資産の取崩し（31 億円、前年同期比 6 億円増加）の結果、前年同期比 5 億円増加して 37 億円となりました。

【損益状況の推移(単体)】

(単位:億円)

	H27/3			H26/3 実績	H27/3 計画
	実績	前年同期比	計画比		
業務粗利益	285	19	Δ10	266	295
[コア業務粗利益]	[303]	9	2	[294]	[301]
資金利益	273	3	Δ7	270	280
役員取引等利益	29	6	9	23	20
その他業務利益	Δ17	10	Δ12	Δ27	Δ5
(うち国債等関係損益)	Δ18	10	Δ12	Δ28	Δ6
経費	232	Δ3	Δ4	235	236
(うち人件費)	116	Δ2	7	118	109
(うち物件費)	104	0	Δ11	104	115
一般貸倒引当金繰入額	Δ12	Δ12	Δ12	0	0
業務純益	65	35	6	30	59
[コア業務純益]	[71]	13	6	[58]	[65]
臨時損益	3	Δ17	26	20	Δ23
(うち不良債権処理額)	14	31	Δ10	Δ17	24
(うち株式関係損益)	2	3	2	Δ1	0
経常利益	68	18	33	50	35
特別損益	0	Δ7	2	7	Δ2
税引前当期純利益	67	10	34	57	33
法人税、住民税及び事業税	0	1	Δ3	Δ1	3
法人税等調整額	31	6	31	25	0
当期純利益	37	5	8	32	29

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

※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)含む〕

※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－償却債権取立益

(3) 自己資本比率の状況(単体ベース)

H27/3の自己資本比率は9.93%と十分な水準を確保いたしております。

前年同期比では1.20ポイント低下しておりますが、劣後特約付借入金を返済したことに加えて、自己資本比率算定基準(バーゼルⅢの適用を含む)により、従来の適格旧資本調達手段のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額等が減少したことなど、自己資本の減少で約0.6ポイントの低下要因となっております。また、貸出金の増加等により、リスクアセットが525億円増加したことで、約0.6ポイントの低下要因となっております。

【自己資本比率の推移(単体)】

新基準(バーゼルⅢ)

	H23/3 実績	H24/3 実績	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 実績
自己資本比率	10.96%	10.94%	10.75%	11.13%	9.93%
Tier1比率	8.21%	8.21%	8.12%	－%	－%

(4) 金融再生法開示債権の状況

金融再生法開示債権は、前年同期比74億円減少して240億円となり、対象債権に占める開示債権の比率は、前年同期比0.61ポイント低下して1.78%となりました。

また、厳格な基準による引当てを実施した結果、金融再生法開示債権に対する保全率は全体で93.74%と引き続き高い水準にあります。

今後も、不良債権発生の防止・抑制、再生及び最終処理に向けた取組みに向け、審査・管理体制の強化を図ってまいります。

【金融再生法開示債権の推移】

(単位：億円)

	H24/3 実績	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 実績	前年 同期比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	98	88	90	57	△33
危険債権	217	227	175	172	△3
要管理債権	71	49	48	10	△38
開示債権合計	386	365	314	240	△74
開示債権比率	3.08%	2.81%	2.39%	1.78%	△0.61%
保全率	95.00%	91.37%	88.85%	93.74%	+4.89%

II. 経営の改善に係る数値目標の実績

1. 収益性を示す指標（コア業務純益）

資金利益は、金利の低下により貸出金利息が計画を 33 億円下回りましたが、預金利息が計画を 6 億円下回ったほか、有価証券利息配当金が計画を 19 億円上回ったことにより、計画を 7 億円下回りました。また、預かり資産販売が堅調であったこと等により役務取引等利益が計画を 9 億円上回り、コア業務粗利益は計画を 2 億円上回り 303 億円となりました。

一方、経費は計画を 4 億円下回り 232 億円となったこと等により、コア業務純益は計画を 6 億円上回り 71 億円となりました。

(単位：億円)

	H24/3	H25/3	H26/3	H27/3	H27/3 実績	始期比	前年 同期比	計画比
	計画始期	実績	実績	計画				
コア業務純益	64	87	58	65	71	+7	+13	+6

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

2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

重点戦略に掲げている「3部門の業務革新（融資業務革新・窓口業務革新・個人営業業務革新）」と「エリア営業体制の構築」との相乗効果を発揮すべく取り組んでいるなか、経費（機械化関連費用を除く）については、人材派遣社員の銀行雇用への切替えなどにより、人件費が計画を 7 億円上回り、一方で物件費が削減に向けた統制により計画を 7 億円下回った結果、計画を 1 億円下回り 183 億円となりました。

また、コア業務粗利益は計画を 2 億円上回り、国債等債券関係損益が計画を 12 億円下回ったことから、業務粗利益は計画を 10 億円下回り 285 億円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は計画を 1.76 ポイント上回り 64.33%となりましたが、引き続き経費抑制に努めるとともに、重点戦略等を鋭意進展させ、収益力向上を図ることで改善に努めてまいります。

(単位：億円)

	H24/3 計画始期	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 計画	H27/3 実績	H27/3		
						始期比	前年 同期比	計画比
経費(機械化関連費用を除く)	190	187	185	184	183	△7	△2	△1
うち人件費	116	118	118	109	116	0	△2	+7
うち物件費	61	57	54	63	56	△5	+2	△7
業務粗利益	267	277	266	295	285	+18	+19	△10
うち国債等債券関係損益	△33	△42	△28	△6	△18	+15	+10	△12
業務粗利益経費率	71.28%	67.45%	69.80%	62.57%	64.33%	△6.95%	△5.47%	+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。

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) 個人営業業務革新

平成24年4月より、「エリア営業体制」を導入し、行動管理、業務指導・教育、競争意識の醸成等、職員・組織全般に亘る営業力の強化を目指して、個人営業課の人員集約を段階的に進め、平成25年10月をもって終了しております。

少数分散されていた個人営業担当者をエリア統括店に集約して10名程度を配置しております。若手から経験・知識ともに豊富なベテランまで、かつ専門知識を有するマネーコンサルタント(MC)をバランスよく配置するなど、営業ノウハウや知識の共有を図れる体制とし、エリア内での人事交流、PDCAを意識したミーティング、OJT等を通じた人材育成にも力点を置き、全体のレベルアップに向けた運営を強化しております。

支店長と個人営業課職員全員が参加する「戦略ミーティング」の開催は定着し、エリア内の情報共有やエリア内外での競争意識も芽生え、知識力向上、セールス力向上に役立っております。

また、平成25年4月より個人営業支援システムを導入するとともに、個人営業課職員が携帯する「タブレット端末」(平成27年3月末現在で355台を配布)の運用を開始しました。タイムリーな情報提供・提案に加えて、業務の効率化、行動管理の強化にも繋がっております。

※ 個人営業支援システムとは、個人営業業務における業務支援ツールの「顧客情報管理」、「行動管理」、「目標実績管理」の機能を有する情報系サブシステムです。

(2) エリア営業体制の導入

営業力の強化と生産性の向上を目的として、平成 24 年 4 月よりエリア営業体制の導入を開始いたしました。

平成 25 年度上期より、戦略ミーティング（支店長と個人営業課全員）及びエリアミーティング（支店長）の開催を県外も含めた全エリアに義務付け、実績の報告確認、成功事例の発表、研修会、人事交流など、積極的なエリア内でのミーティング運営を展開しております。これらの取組みに対しては、営業戦略部担当者も参加し、モニタリングをしながら必要に応じて指導しており、各エリアのミーティング定着を図ると同時に、エリアによって取組みの温度差が生まれないようエリアの底上げを図っております。

戦略ミーティングが導入されて一定期間が経過しておりますが、実績の定例報告にとどまっている例も未だみられることから、更に実効性のある戦略ミーティングの開催をサポートするべく、営業戦略部担当者のミーティング出席を強化しております。

なお、当初計画においては、法人営業担当者の集約を含めて平成 25 年度末までのエリア営業体制への移行終了を予定しておりましたが、平成 25 年 11 月の「共同利用型 KeyMan（融資業務全般をカバーするサブシステムで、鹿児島銀行が導入していたシステムをベースに、当行、十八銀行、山梨中央銀行の 3 行が連携して、共同利用できるように改良したもの）」の全面稼働に伴う営業店の作業負担等を考慮し、平成 26 年 4 月以降に法人営業担当者を順次集約することとし、平成 26 年 10 月をもって法人営業担当者の集約を終了させ、エリア営業体制への移行は完了しております。

<店舗構成と位置付け・役割>

店舗 カテゴリー	窓口サー ビス課	個人 営業課	法人 営業課	位置付け・役割
旗艦店 (5ヶ店)	○	○	○	①主要 4 地区(青森・弘前・八戸・函館)で地区全体を統括する中心店舗。 ②市内全域を活動区域として法人、個人の両面で業績拡大を図る
エリア 統括店 (26ヶ店)	○	○	○	①所管エリア内を統括する責任店舗。 ②構成店テリトリーを含むエリア全域を活動区域として法人、個人の両面で業績拡大を図る。 ③個人営業課・法人営業課のいずれも、エリア内リテール店取引先の担当者を配置したベース拠点となる。
ビジネス店 (28ヶ店)	○	○	○	①フルバンキング体制で法人・個人を対象に営業活動を展開するエリア構成店。 ②自店テリトリーを活動区域として法人、個人の両面で業績拡大を図る。
リテール店 (39ヶ店)	○	○	—	①個人預金、預かり資産、及び個人ローン販売により営業活動を展開するエリア構成店。
	○	—	—	②自店テリトリーを活動区域として個人の業績拡大を図るとともに、エリア統括店へのトスアップ活動も行う。

※1. 各カテゴリーの店舗数は27/3末時点のもの

※2. ビジネス店のうち3ヶ店はエリアに属さない大都市店舗（札幌・仙台・東京）

（3）付加価値の増強

① 預かり資産の増強

平成26年度下期の預かり資産（投資信託、公共債、保険）については、市況が好調であったことなどを受け、販売額が199億円と前年同期比4億円増加するなど、平成27年3月末残高は前年同期比89億円増加の2,069億円となりました。

種類別の販売状況は、公共債3億円（前年同期比△22億円）、保険108億円（同+8億円）、及び投資信託87億円（同+18億円）となり、なかでも、投資信託の販売件数は10,395件（同+3,048件）と大きく増加いたしました。なお、保険は富裕層に対する一時払保険の提案を行うほか、若年層の保障及び貯蓄ニーズに応えるべく、平準払保険の販売を継続して強化しております。平成26年度下期の平準払保険販売件数は1,534件と前年同期比+972件となりました。

また、NISAへの取組みについては、情報提供を含めた提案及び開設済み口座の利用促進を掲げて推進し、平成27年3月末は15,717口座のうち残高のある口座が7,100口座で、利用率は45.2%となっております。

平成27年度上期の取組みとしては、窓口サービス課と個人営業課の連携を深めることで、特にテラーセールス力アップに向けた教育を強化し、お客さまへの提案力の向上を目指してまいります。平成26年度下期は、販売実績のある職員が販売資格保有者全体の70.7%となり（前年同期比+5.2ポイント）、なかでも窓口サービス課における販売実績者は87.4%となっております（前年同期比+4.2ポイント）。

また、顧客の中長期的な資産形成を支援する取組みとして、顧客の将来設計をサポートするための提案活動を実践するとともに、投資信託等の長期保有のメリット等を伝えるべく、アフターフォローの強化に取り組んでおります。

さらに、投資信託の推進施策の一環として、平成26年度下期は営業店表彰において投資信託残高の評価を加えましたが、平成27年度上期からは、投資信託販売・残高項目を更に明確に打ち出し、残高の拡大を一層意識した取組みを強化してまいります。

一方、人材育成に関しては、階層別研修のより一層の充実、及び窓口サービス課の販売強化を目的としたマーケット知識等の教育に注力してまいります。

【預かり資産の残高実績及び計画】

（単位：億円）

	H24/3 実績	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 計画	H27/3 実績
預かり資産残高	1,664	1,884	1,980	2,209	2,069

② 基盤取引の拡大

流動性預金の増強に繋がる給与振込・年金指定を主体とし、かつクレジット一体型カードなど家計の基盤取引への営業を強化し、口座数の増強を中心に、生涯メイン化を推進してまいりました。

給与振込については、平成 27 年 2 月から 5 月にかけて給与振込指定と一体型カードを組み合わせたキャンペーンを実施し、新社会人に加えて他金融機関からの指定替えの取込み増強を図っております。また、新たなキャンペーン広告展開として、函館において市電の中吊り広告や LINE による情報配信にも力を入れ、平成 27 年 3 月末の振込額は前年同月比 7 億円増加の 318 億円、振込口座数は 2 千口座増加の 180 千口座となりました。

年金指定への取組みは、年金指定者の預金残高が個人預金全体の約 3 割を占めているなど、重要な基盤取引であるとの認識のもと、継続して強化を図ってまいりました。個人営業支援システムにおける本部配信リスト先へ主担当者を貼り付け、早期囲込み活動を徹底するとともに、年金専担者による営業店職員の OJT 研修を実施し、営業店における年金に関する手続き等の実務レベル向上を推進してまいりました。また、幅広い職員への教育を目的として、平成 26 年度は「年金通信講座（スキルアップ）」の受講を推奨（受講生 596 名）するなど、年金知識の向上に努めてまいりました。

その結果、平成 27 年 3 月の年金振込額は、平成 26 年 4 月より 0.7%減額改正となったものの、前年同月比 3 億円増加し 232 億円となり、また、年金振込指定口座数は約 3 千口座増加し 149 千口座となりました。

		単位	H23/3 実績	H24/3 実績	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 実績
給与振込 指 定	口 座 数	千	167	171	171	178	180
	振 込 額	億円	304	299	299	310	318

		単 位	H23/3 実績	H24/3 実績	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 実績
年金相談会開催数		回	169	187	145	161	147
年金振込 指 定	口 座 数	千	135	139	143	146	149
	振 込 額	億円	221	225	229	229	232
	預金残高	億円	4,286	4,480	4,679	4,841	5,013

③ 資金運用力の強化

A. 中小企業向け貸出の増強

地域密着型金融の目指すべき「取引先企業の本業を支援する」こと、つまり、取引先企業の事業内容や経営課題を把握し、販路拡大に向けたビジネスマッチングの

実現や事業効率化への支援等に取り組むことにより、取引先企業の成長へと繋げ、結果として発生する増加運転資金や設備投資への資金ニーズに対して積極的に対応するなど、地元中小企業向け貸出の増強に取り組んでおります。

また、成長分野として位置付けている「アグリビジネス」、「医療・介護」、「再生可能エネルギー」については、本部内に各分野の推進チームを設置し、営業店サポートの徹底を図っているほか、平成26年度より各分野に新規融資の目標値を設定し、更なる中小企業向け貸出の増強に取り組んでおります。

B. 個人ローンの増強

平成26年度の青森県内の新築（持家＋分譲）着工件数は、消費税増税の影響がみられ、前年度に比べ702件減少の3,789件となりました。

こうした環境のなか、平成26年度の住宅ローン新規実行金額は450億円と消費税増税前の駆け込み需要があった前年度に比べ29億円減少しましたが、平成26年10月より、住宅ローンの新商品として、保証会社の保証を付さないくみちのく＜金利選択型住宅ローン M'sSTYLE（保証料ゼロタイプ）の導入や、3大＋5つの重度慢性疾患保障付住宅ローンにおける「奥さま保障」や「リビングニーズ特約」のサービスを追加するなど、商品を拡充した結果、平成26年度下期の新規実行金額は243億円と前年同期比で17億円上回りました。また、平成27年3月末の住宅ローン残高は3,611億円（前年度末比＋107億円）と順調に推移しております。

引き続き、住宅ローン商品説明会の実施や営業店及び住宅ローンセンター（※）による住宅業者への定例訪問による情報提供・収集等により、案件の取込みを強化してまいります。

消費者ローンについては、資金需要が多い時期に合わせたローンキャンペーンの実施やカードローン「トモカ」の獲得推進を積極的に行うなど、ローンの取込みとともに、研修体制を強化し、特に住宅ローンを受付できる人材の育成を進めてまいります。

また、非対面チャネルを活用した取組みである、平成24年3月導入のATMカードローンについては、店舗内外ATM合計427台（平成27年4月末現在）において、窓口への来店頻度が少ない顧客層に対するアプローチに努めており、平成27年4月末残高は5億円となっております。

※ 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、土日祝日営業は青森、弘前、八戸住宅ローンセンターにて実施しております。

【個人ローンの残高実績及び計画】

(単位：億円)

	H24/3 実績	H25/3 実績	H25/9 実績	H26/3 実績	H27/3 計画	H27/3 実績
個人ローン合計	3,887	3,945	4,023	4,095	3,923	4,221
住宅ローン	3,319	3,372	3,442	3,504	3,340	3,611
消費者ローン	568	573	581	591	583	610

C. リスク管理枠内における効率的な有価証券運用

平成 26 年度においては、異次元の金融緩和継続により、国内金利は低位で推移するなか、中長期債投資を中心に安定した収益確保に努めてまいりました。

一方で、国際分散投資についても為替フルヘッジ外国債券ファンド等、投資の多様化を図り、リスク管理枠内での収益の拡充についても図ってまいりました。

また、金利上昇時に備えることや機動的に収益確保するなど、ヘッジ手段についても併用し、円貨および外貨の金利リスクをコントロールしつつ、収益確保を目指すリスクマネジメントを実践しております。

平成 27 年度については、引き続き、ヘッジ手段を活用した国内債券投資および国際分散投資など、厳格なリスク管理の下で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。

④ 手数料収入拡大への取組み

フラット 35 の取扱い推進、インターネットバンキングの利用推進、総合振込及び給与振込の元受先獲得のほか、各種手数料の見直しによる手数料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 6 名が中心となって、営業店の顧客訪問に帯同するなどサポート体制を充実させるとともに、成功事例ニュースの発信などプロダクトフィー獲得に対する職員の意識醸成も図りながら、推進を強化しております。

平成 26 年度の法人プロダクト推進は、不動産担保・個人保証に過度に依存しない資金供給手法の一環である A B L（動産担保融資）や無担保社債を中心に積極的に展開するとともに、業務提携先に対する顧客紹介業務等を有効活用することで、法人プロダクト関連の手数料収入増強に努めてまいりました。

その結果、平成 26 年度法人役務収益は 205 百万円（前年同期比 27 百万円の減少）となりました。なお、調達系プロダクト別の実行実績は、無担保社債 19 億円、A B L（動産担保融資）86 億円、債権流動化 1 億円であります。

(4) 人材育成の強化

平成 24 年 4 月にスタートした第三次中期経営計画及び第二次経営強化計画において重点戦略として掲げた「全員営業体制」を構築し、また収益力を向上させるため、「3 部門の業務革新（融資業務革新・窓口業務革新・個人営業業務革新）」と「エリア営業体制の構築」に取り組んでまいりました。これらの体制をより強固なものにするためには、並行して、当行の将来を担うべき人材を継続的に育成していく必要があるものと認識しており、平成 22 年度より「人材育成プログラム」に基づき各種施策を実施しております。

「人材育成プログラム」は、職員が法人営業コースもしくは個人営業コースを選択し、それぞれの業務分野の基礎から実践までを段階的に習得させ、よりスキルの高い人材に育成していくプログラムとなっております。プログラムに基づいた行内研修や OJT、外部研修派遣、さらにはお客さまとの日頃のコンタクトで築かれた信頼関係等を通じて、職員のコンサルティング能力の開発・強化を図り、地域密着型金融を実践できる専門性の高い人材を育成してまいります。

また、前例や経験のない局面であっても、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備え、地域と当行の未来を創造していく人材の育成を目的とした、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、問題解決力等）を培える行内研修や外部研修派遣も強化してまいります。

2. 業務の効率性の確保

(1) 戦略的なチャネル展開

エリア営業体制の導入に併せて、マーケット環境等に即した戦略的な店舗の統廃合を進めるとともに、非対面チャネルの機能充実などを図ることで、お客さまの利便性向上と満足度の高いサービスの提供に取り組んでおります。

① エリア営業体制の導入と店舗統廃合による経営資源の有効活用

経営資源の有効活用の観点から、営業担当者の集約と戦略的な店舗の統廃合を不断に進める一方で、営業力の強化及び営業活動の効率性向上をバランスよく実現させてきた結果、現在の店舗数は 98 ヶ店となっております。

【店舗カテゴリーと店舗展開（実績及び計画）】

カテゴリー	カテゴリー					
	H24/3 実績		H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 計画	H27/3 実績
中核店	21ヶ店	旗艦店	4ヶ店	4ヶ店	4ヶ店	5ヶ店
		エリア統括店	26ヶ店	26ヶ店	27ヶ店	26ヶ店
一般店	62ヶ店	ビジネス店	51ヶ店	38ヶ店	28ヶ店	28ヶ店
個人店	19ヶ店	リテール店	20ヶ店	32ヶ店	39ヶ店	39ヶ店
店舗数	102ヶ店	店舗数	101ヶ店	100ヶ店	98ヶ店	98ヶ店

※1. H24/3の店舗数102ヶ店は支店内支店の1ヶ店（田向支店）を含みます。

※2. H25/3及びH26/3の旗艦店4ヶ店のうち1ヶ店（八戸営業部）はエリア統括店を兼ねております。

※3. ビジネス店のうち3ヶ店はエリアに属さない大都市店舗であります。（札幌、仙台、東京）

※4. H27/3の旗艦店増加は、青森支店をエリア統括店より変更したことによるものです。

② 非対面チャネルの有効活用

A. ATMネットワークの充実

充実したATMネットワークの構築とお客さまの利便性向上に取り組んでおり、他金融機関との提携を進めてきたほか、平成24年度上期には店舗内外全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した。

今後も、他金融機関との提携などを通じて、満足度の高いサービスを継続的に提供してまいります。

【ATMネットワーク設置箇所推移】

（単位：箇所）

		H23/3	H24/3	H25/3	H26/3	H27/3
銀行ATM	店舗内	102	101	101	100	98
	店舗外	198	194	193	190	193
	小計	300	295	294	290	291
他行提携合計		703	1,069	1,064	1,082	1,073
コンビニ(ローソン) ATM合計		225	232	251	266	274
合計		1,228	1,596	1,609	1,638	1,638
備考		北海道銀行、青い森信用金庫との全箇所提携開始。	北都銀行・荘内銀行との全箇所提携開始。	セブン銀行との提携開始。		

B. 個人インターネットバンキング機能の充実

平成 26 年 10 月に次世代システムへの更改を完了いたしました。

また、更なる機能拡充を平成 28 年度上期に予定しており、お客さまの利便性やセキュリティの向上に繋がる機能の充実を図るための準備を進めております。

(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 月より稼働しました基幹（勘定）系システム共同化の枠を超え、メリットを更に享受する継続的な施策として、「営業店事務共通化・事務革新」に基づいた「営業店システムの更改（平成 25 年 9 月に全店完了）」をベースとした新機能の利用促進による事務効率化に取り組み、また、「サブシステム共同化」では、法制度対応や共同検討施策に対するシステム共同化の実現に向けて順次取り組んでおります。

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、十分に機能した事務リスク管理態勢及びシステムリスク管理態勢のもと、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）の更なる低減を目指してまいります。

【取組み内容】

施策	取組み内容
事務共通化 ・ 事務革新	①3行の事務共通化に向けた検討により再構築した事務フロー・事務取扱をベースとし、ITを活用した改革を推進する。 ②事務コストの大幅削減と事務の堅確化の同時実現を図るため、更なる事務集中化やセルフ化の検討を継続的に取り組む。
実施案件	共同化検討による新営業店システムの基盤を活用し、平成26年12月には「ATMにおけるサービス機能」の拡張、及び「外国口座税務コンプライアンス法（FATCA）」に対する制度対応を完了。
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共同利用システム基盤サービス（クラウド）等の導入の検討を行い、各行サブシステム毎に作成している連携データのコスト削減・効率化を図る。 ③サブシステム個々の導入検討のみならず、災害対策の高度化及びコスト削減を図るため、BCP対策や導入形態（サービス利用型への転換など）についても共同検討を実施する。
実施案件	共同化検討により採用を決定した、個人向け次世代インターネットバンキングシステムは、平成 26 年 10 月に稼働を完了。

(3) 融資業務革新

融資業務革新については、信用リスク管理態勢、営業推進態勢の両面から、従来の業務スタイル（仕組み・行動）を抜本的に見直し、お客さま満足度の向上及び資金利益の増強を図っていく取組みと定義付け、各施策に取り組んでまいりました。特に、平成 23 年 7 月から平成 26 年 3 月までは、頭取を最高責任者としたプロジェクトチームを設置し、取組みの軸となる「共同利用型 KeyMan」の導入と態勢整備を組織横断的に進めてまいりました。

仕組みの見直しは、融資業務の効率化を目的とし、「①法人営業態勢の再構築」「②業務 B P R とシステム化」「③本部サポート機能の拡充」に取り組み、行動の見直しについては、事務中心の融資業務から営業中心の融資業務に転換し、組織的かつ継続的な本業支援活動を徹底するための意識改革や人材育成に取り組んでまいりました。

「①法人営業態勢の再構築」については、主要施策「(A)個人ローン業務の再構築」への取組みとして、平成 25 年 4 月 1 日付で消費者ローン 8 商品を見直したほか、平成 25 年 12 月より、業務をサポートするシステムを導入した上で本部集中化を進め、新しい業務フローによる運用を開始しております。また、もう一方の主要施策である「(B)セグメント別営業の実施」への取組みは、行内ルールで定めた顧客への営業活動の一端を担う本部組織「ビジネスサポートセンター」を設置し、1 ヶ店での試行期間を経て、平成 26 年 2 月より運用対象店を順次拡大し、現在は青森県内全店を対象店としております。

「②業務 B P R とシステム化」については、平成 25 年 5 月の「共同利用型 KeyMan」の一部機能稼働以降、平成 25 年 11 月のフル稼働まで、融資業務に関する業務プロセスの大幅な見直しを実施しております。

「③本部サポート機能の拡充」は、本部のモニタリング体制やモニタリング項目等を決定し、平成 26 年度より運用を開始しております。加えて、平成 27 年度からは新しく「KeyMan 推進部」を設置し、新しい業務プロセスの一層の定着に向けて、本支店一体となった P D C A サイクルを強化してまいります。

【取組み内容】

区分	基本戦術	主要施策	対応事項
仕 組 み	①法人営業態勢の再構築	(A)個人ローン業務の再構築	(a) 個人ローンの決裁・実行・代位弁済事務の本部集約を実施。 (b) 無担保ローンについて、法人営業課以外でも受付できる体制を構築。なお、当初計画では住宅ローンも含め、個人ローン全般の受付事務を法人営業課から窓口サービス課へ移行する計画であったが、27年2月に個人ローン担当者の戦略的配置計画を策定のうえ、今後徐々に実施していくこととする内容に変更。 (c) 個人ローン契約書作成システム等の業務サポートシステムを導入。
		(B)セグメント別営業の実施	小口事業性と信先の案件審査及び信用リスク管理を行う「ビジネスサポートセンター」を設置し運用を開始。
	②業務BPRとシステム化	(C)共同利用型KeyManの導入	システム開発・移行・テスト等実施し、平成25年11月より稼働。
	③本部サポート機能の拡充	(D)本部サポート機能の拡充	KeyMan稼働後における本部モニタリング及び本業支援活動における営業店サポートに関し、体制(組織、モニタリング項目等)を決定して運用を開始。
行 動	④本業支援活動の徹底	(E)意識改革及び人財育成	人材育成プログラムの見直し、研修体系の見直し、法人営業力強化研修等の各種研修を実施。

(4) 窓口業務革新

窓口業務革新の基本戦術として、「営業店システム・機器更新対応」「業務効率化への取組み」「窓口営業体制の再構築」の3項目を掲げておりました。

「営業店システム・機器更新対応」は、計画通り、平成25年度上期に完了しておりますが、今後も営業店システム・機器の有効活用及び機能改善に向けて取り組んでまいります。

「業務効率化への取組み」については、機器更新に伴い導入した新機能の定着化に努めた結果、事務ミスの削減や勘定締上げ時間の短縮に繋がりました。また、営業店の非効率事務の洗出しを行い、内部事務負担軽減に向けた手続の見直しや本部集中業務の拡大など、順次改善を図ってまいります。

「窓口営業体制の再構築」は、窓口サービス課の誰もがテラーも後方事務もこなせるようにするため、窓口の繁閑差を利用したジョブローテーションに取り組み、概ね定着したものと考えております。今後は、「窓口を事務処理の場からセールスの場へ転換」すべく、全員営業体制の確立に取り組んでまいります。

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

経営のガバナンス態勢の強化を最重要課題と捉え、社外取締役、社外監査役の積極的な登用及び外部有識者で構成する内部統制委員会の設置等に重点的に取り組んでまいりました。その結果として、ガバナンス態勢の強化、内部管理体制の構築については、相当程度確立されたものと考えております。

(1) 取締役会等

経営の意思決定機能については、月 1 回の「取締役会」及び必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営に関する重要事項について意思決定を行っております。

取締役に対しては、経営責任の明確化、経営環境の変化への迅速な対応を図るため、任期を 1 年以内に短縮し、また、幅広い見地からの牽制を強化するため、取締役 8 名中 2 名を社外取締役としたほか、業務の健全性及び適切性の観点から、取締役会において実質的な議論を行うなど、善管注意義務・忠実義務を十分果たせるよう取り組んでおります。

取締役会から委任を受けた事項について協議・決議する機関として、常勤取締役で構成される「経営会議」を週 1 回の定例開催及び必要に応じて都度開催し、迅速な意思決定を行っております。

また、利益相反が生ずる可能性がある部門相互について、牽制機能が有効に発揮され、業務及びリスクが全体として適切かつ実効的に機能するよう、本部組織内の執行役員体制を定めております。

(2) 監査役・監査役会

監査役は 6 名のうち 5 名が社外監査役となっております。監査の実効性を確保するため、監査役全員が取締役会へ出席し必要に応じて意見を述べるなど、取締役の職務執行状況について適切に監査を行っております。さらに常勤監査役は経営会議、各種委員会等へ出席し必要に応じて意見を述べるなど適切な監査のための権限行使を行っております。加えて、担当役員以上の決裁稟議書を常勤監査役へ回付することとし、執行役員の執行状況を日常的に監視・検証できる体制の整備に努めております。

また、監査役会を設置しており、監査役会では、「監査役会規程」「監査役監査基準」を定め、監査に関する重要な事項について協議、決議を行っております。

このほか、監査役制度をより有効に機能させるため、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任部署として「監査役室」を設置し、専任スタッフ 1 名を配置して、監査役監査の独立性が確保される体制を構築しております。

(3) 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、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」（収益・ALM委員会の下部機関）において、月次で計画の進捗管理を行っております。

また、取締役会に対して、四半期毎に進捗状況の報告を行っております。

2. リスク管理の体制の強化

リスク管理については、「リスク管理規程」においてリスク管理の基本方針及び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「リスク管理方針」及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、リスク全体の統括管理部署である経営管理部が進捗を確認し、半期毎に経営会議、取締役会等へ報告しております。各リスクの統括管理部署は、各々モニタリング状況を四半期もしくは半期毎に経営会議・取締役会へ報告しております。

今後も各リスク管理方針に基づき適切なリスク管理を実践し、適正なリスクコントロールを図り、業務の健全かつ適切な確保に努めてまいります。

収益・ALM委員会においては、財務の健全性維持と収益性向上を同時に実現するため、リスク・資本・収益のバランスの最適化を図るとともに、リスクテイクにかかる協議・検討を行い、継続したALM・統合的リスク管理態勢の強化を図っております。

収益・ALM委員会は、毎月定期的に開催されており、昨今の国際的な資本規制強化等の流れを念頭においた制度変更等への対応や、より厳格な資本配賦運営・損失限度枠管理体制の確立に向けた議論に加え、リスクアペタイトフレームワークをベースとした経営管理のフレームワークの在り方など、更なるALM・リスク管理機能の強化・高度化に向けた協議を行っております。なお、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。

今後もストレステストの高度化やストレステストの内容を踏まえた経営とのリスクコミュニケーションの実施により、リスク管理の高度化を図り、市場環境に応じた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まいります。

(1) 信用リスク管理強化

信用リスク管理については、「融資の基本理念（クレジット・ポリシー）」及び「信用リスク管理規程」に基本事項を定め、組織全体に周知しております。

具体的には、年度毎に「信用リスク管理方針」及び「信用リスク管理プログラム」を策定し、信用リスク管理の強化並びに高度化を図るとともに、特定の地域、業種、商品等への与信集中を排除するため、信用格付別投融资限度額、業種別分散管理方針を含む信用リスク分散のためのポートフォリオマネジメントを目的とした「クレジッ

トポートフォリオ管理方針」を原則年度毎に策定し、厳格に運用しております。

信用リスク量の計測及び分析については、四半期毎に実施し、格付別、業種別、地域別など多面的にリスクの所在を明確にすることでリスクコントロールを強化しております。具体的には、信用コストを加味した個社別の収益採算管理について **KeyManS³**（キーマンエスキューブ）を通じて運用しているほか、営業店毎のポートフォリオ、個社毎の信用リスクの状況及び与信集中リスクの存在やリスク・リターン状況を記載した「部店別信用リスク展開表」を営業店宛てに配信するなど、リスク・リターンを効果的に把握・管理する態勢整備に努めております。

大口与信先や実抜計画策定先など、重点管理の必要がある個別与信先に対する信用リスク管理態勢については、金額基準等により、特に当行の経営に重大な影響を及ぼす（又は及ぼす可能性のある）個社（又はグループ先）を「グループ等重点債権先」に指定し、経営会議又は取締役会に現況を報告の上、今後の取引方針を個社（又はグループ先）別に決定する態勢を構築しております。

また、経営改善支援が必要な先については、必要とされる当行の経営改善支援の程度に応じて「再生債権先」又は「経営改善支援先」に認定し、経営改善計画のモニタリング等を通じて業況の把握を行うとともに、与信先の経営改善に必要な対応を適時適確に行うことで信用リスクの悪化を未然に防止する態勢としております。あわせて、「再生債権先」については、当行の経営に重大な影響を及ぼす（又は及ぼす可能性のある）先との認識から「グループ等重点債権先」と同様、経営会議又は取締役会に現況を報告の上、今後の取引方針を個社（又はグループ先）別に決定する態勢としております。

上記以外の与信先についても、日々のリレーションシップ・バンキング活動を通じて、業況の変化をキャッチした際には **KeyMan** を通じて情報の共有を行い、企業審査を通じ、信用格付や取引方針を都度見直すなどの信用リスク管理を行っております。

営業店における信用リスク管理状況については、大口与信先に対する信用格付の妥当性や期中業況把握の検証等のため、**KeyMan** を利用した与信企画部によるオフサイト・モニタリングの実施、あわせてその結果を踏まえた審査部による臨店指導を平成26年8月より実施しており、営業店における信用リスク管理態勢の強化を図っております。

個別案件の適否を判断するにあたっては、当該企業の業績を知ることに加えて、業界独自の実務上の問題に精通する必要があると考え、建設業、りんご栽培、りんご移出業、医療事業、介護事業、鶏卵業、養豚業、肉用牛及び酪農業の業種別融資マニュアルを作成し、営業店業務において活用しているほか、本部審査部署に建設業・医療事業・介護事業の業種別審査担当者を配置して、特定業種の案件審査を行うなど、信用リスク管理態勢の強化を図っております。

デリバティブ取引等のカウンターパーティーリスクに関しては、与信企画部におい

て信用情報や時価の把握を定期的に行うことで管理しております。

これらの与信管理は、各営業店のほか審査部・融資部により行われ、経営会議・取締役会へ報告されており、監査部が定期的に与信管理状況を監査しております。

また、与信企画部は各関連部と連携し、信用リスク管理の高度化と、より厳格な資本配賦運営の実現に向けた取組みを協議しており、例えば、管理・推進両面での戦略目標の高度化を図るため、詳細かつ高度な信用リスク分析を踏まえた採算金利の厳正運用に向けた具体的な対応について、各関連部と連携し、検討を開始しております。

※KeyManS³ (キーマンエスキューブ)

「共同利用型 KeyMan」と連携しているシステムで、日常の業務活動を通じて蓄積される、お客さまに関するさまざまな情報をもとに、科学的なマーケティングを行い、その分析結果を今後の営業活動や信用リスク管理に活用する営業戦略サポートシステムです。その主な機能は以下の通りです。

- ①業務計画と実績の管理機能…貸出金の実績管理や将来予測をシミュレーションする機能。
- ②一覧分析機能…KeyManに入力されているお客さまの財務情報や定性情報等を、様々な切り口で分析し、その結果を自動的に表示する機能。
- ③顧客分析機能…日々蓄積されるお客さまごとの取引情報を集約して表示する機能。

(2) 市場リスク管理強化

市場リスク管理については、「市場リスク管理規程」により、バリュー・アット・リスク (V a R) 及び評価損益増減・実現損益等の指標を用いて管理しており、年度毎に「市場リスク管理方針」及び「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管理体制を構築しております。

経営管理部では、半期毎にリスクリミット・損失限度枠等とこれらに対するアラームポイントを設定し、日次でモニタリングを行っており、定期的にリスク量の状況について経営会議・取締役会に報告しております。

また、有価証券投資については、「ALM管理規程」及び「市場ポートフォリオ基本規程」等により、定期的に投融資方針を策定し、収益・ALM委員会において資産負債構造の最適化に関する協議や、許容リスクの範囲内において経営の健全性維持と収益性向上の実現に向けた議論を行っております。

今後においてもリスク・収益・資本のバランスを図るなかで、健全性維持と収益性向上に努めてまいります。

(3) 不良債権の適切な管理

① 「経営改善支援活動」

当行の経営相談や経営指導及び経営改善に向けた支援を受けることに理解と協力を得られる先を対象とした「経営改善支援先」に対する「経営改善支援活動」については、営業店を活動主体としながらも、営業店指導及び営業店サポート強化を目的に、所管部署を審査部企業支援室とし専担者を2名配置し、活動の強化に努めております。

平成27年度上期においては、「経営改善支援活動」対象先を115先に絞り込み、企業審査を通した個社別の事業性評価からの取引方針を決定し、経営改善計画の策定支援や経営改善計画の実現可能性の検証・モニタリングのほか、ライフステージに適時的確な相談・指導・助言・提案を実施してまいります。また、必要に応じて、営業店と帯同での顧客訪問や外部専門家の利用促進などの活動を行ってまいります。

② 事業再生支援

単なる経営改善計画の作成支援やアドバイス提供にとどまらない抜本的な再構築を伴う再生計画の策定が必要と判断される取引先を「再生債権先」と位置づけ、審査部企業支援室が専担となり、積極的に関与しております。

「再生債権先」は追加等の見直しを年2回実施しており、平成27年度上期より23グループ44先を対象に活動してまいります。

これまでの活動を通して、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活動を提供できる環境を整えております。

引き続き、中小企業再生支援協議会等の外部機関も利用した私的整理スキームにも積極的に対応し、適切な再生支援手法の検討を行ってまいります。

③ 個社別管理スケジュール化

事業再生の可能性がないと判断された実質破綻先以下の取引先については、融資部が窓口となり、地区毎に担当者を配置し、債務者との直接面談や営業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、その対応方針をスケジュール化し、半期毎に進捗状況を管理するPDCAサイクルのなかで、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

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・プログラムを年度毎に策定し、その進捗状況について四半期毎にコンプラ

イアンス委員会に報告ののち、半年毎に経営会議、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 26 年度実施事項

職員のコンプライアンス・マインド醸成のため、Web 会議システムを活用したコンプライアンス研修を毎月実施しているほか、階層別や業務別研修にコンプライアンス研修を組み込み、意識の向上とトラブルの未然防止を図っております。また、営業店で発生した実例等を題材に発生原因や再発防止策等を議論する「コンプライアンス特別研修」では、平成 26 年 6 月に「機微（センシティブ）情報」、平成 26 年 9 月には「ハラスメント」を題材に研修を実施しております。

さらに、平成 27 年 2 月には、毎年度下期に実施している「役員によるコンプライアンス・セミナー」において、過去の不祥事件発生を受けて講じられた再発防止策の背景と、防止策だけでは対応が難しい事項をコンプライアンス・マインドの問題と捉え、最近の事例を織り交ぜながら解説を行っております。

不祥事件等の再発防止策の一環として取り組んでいる職員の債務調査では、毎年度上期と下期に 1 回ずつ、経営管理部担当役員・人事部長・経営管理部長・監査部長の 4 者で情報の共有と対応策の検討を行っております。

反社会的勢力との取引遮断・縮小に向けた取組みでは、新規口座開設時の事前反社チェックシステムの改善を行ったほか、反社登録先の逮捕報道を受けた口座解約については、顧問弁護士と連携のうえ対応しております。子会社との協議も定期的を実施しており、グループ一体となった取組みを推進しております。

また、金融商品販売における高齢顧客取引ルールを改定のうえ、高齢顧客取引全先についてオフサイト・モニタリングを実施しております。

(2) 今後の取組み

行動指針を踏まえた自己規律と「役員によるコンプライアンス・セミナー」、コンプライアンスに関する各種研修を通じて、引き続きコンプライアンス・マインドの醸成を図っていくとともに、コンプライアンス・プログラムに基づく各種施策を行ってまいります。特に、反社会的勢力への対応に関する取組み、金融商品販売に係る高齢顧客取引のモニタリング機能の強化と取引ルールの浸透・定着、並びに外部委託先の管理を重要課題に据え、法令等遵守態勢及び顧客保護等管理態勢の強化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

平成20年8月より外部有識者6名（弁護士、公認会計士、金融業界経験者、一部上場企業役員）に代表取締役2名（会長、頭取）、常勤監査役2名の10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。外部有識者が過半を占めており、客観性は確保されているものと認識しております。

内部統制委員会は、当行の経営課題や内部統制全般にかかる事項等について、外部の視点を含めたアドバイザリーボードとしての提言及び答申を行うことで当行の健全な発展に資することを目的としており、その内容を取りまとめ、四半期毎に取締役会に対して報告・提言をしております。提言内容は、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・マインドの向上等の個々の事案に加えて、「女性職員が活躍しやすい環境作り」など中長期的な視点に基づく提言も為されております。

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、決算記者会見を半期毎に開催し、機関投資家向けIRを東京で年1回（平成26年6月実施）、個人投資家向けIRを地元で年1回（平成27年1月実施）開催するなど、積極的な情報発信に努めてまいりました。

ホームページにおいては、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、タイムリーディスクロージャーの観点から、ニュースリリースについてはスピーディーな情報開示を実施しております。加えて、平成23年8月からはCSR活動に関する情報発信強化の一環として、原則として四半期毎に「CSRニュース」を発行しております。

また、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開示、メールマガジン、行内報などを活用することで、職員への周知徹底を図っております。

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及び貸出比率

①総務省公表の平成21年と平成26年の「人口推計」を比較すると、全国平均が0.7%の減少に対して、当行の地元である青森県は4.6%の減少、②厚生労働省公表の平成27年3月の「有効求人倍率」は、全国平均1.15倍に対して青森県は0.81倍（全国45位）、また、③厚生労働省公表の「平成26年賃金構造基本統計調査（都道府県別速報）」によると、青森県の所定内給与の平均額は全国最下位であるなど、地元経済の低迷が長期化してきたことなどを背景に資金需要は引き続き減退基調にあるものと認識しております。

そのような環境下、当行は「地域密着型金融」を掲げ、地元取引先企業の成長と地元経済の活性化に向けて、きめ細やかで円滑な資金供給に努めてまいりました。

重点戦略である「全員営業態勢」の実践のもと、エリア営業体制・KeyMan導入による新規開拓や既存先の取引深化に向けた推進活動や、太陽光発電事業等の再生可能エネルギーや医療介護分野に代表される成長分野への積極的な取組みなど、資金需要の創出を図る一方、貸出金のみならず、企業のニーズに応じて私募債への取組みにも注力してきた結果、平成27年3月末の中小規模事業者等向け貸出残高は4,371億円となり、始期を170億円、計画を142億円上回りました。

一方で、総資産については、2兆1,187億円となり、始期を914億円、計画を872億円上回りました。総資産に対する中小規模事業者等向け貸出の比率は20.63%となり、始期を0.09ポイント、計画を0.19ポイント下回る結果となりました。総資産の増加要因は、預金が1兆9,321億円に増加（始期比+676億円、計画比+312億円）したことなどです。

【実績】

（単位：億円）

	H24/3 計画始期	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 計画	H27/3 実績			
						始期比	前年 同期比	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	+56	+142
総資産	20,273	19,764	20,359	20,315	21,187	+914	+828	+872
総資産に対する比率	20.72%	21.56%	21.19%	20.82%	20.63%	△0.09%	△0.56%	△0.19%

※1. 「中小規模事業者等向け貸出」の定義 … 銀行法施行規則別表第一における「中小企業等に対する貸出」から、個人ローン及び住宅ローン、当行子会社・関連会社向け貸出、土地開発公社・住宅供給公社・道路公社向け貸出、政府出資主要法人向け貸出、個人ローン又は住宅ローン以外の個人向け貸出、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。

※2. 資金供給手法の多様化の一環として、私募債に積極的に取り組んでいることを踏まえ、本計画より中小規模事業者等向け私募債を信用供与として含めることとしております。よって、表中 H25/3、H26/3 及び H27/3 の実績について、中小規模事業者等向け私募債を加味した計数で記載しております。また、前計画では、中小規模事業者等向け貸出残高に大企業を子会社に持つ純粋持株会社向け貸出を含んで計上しておりましたが、本計画では、金融機能強化法の主旨を踏まえ、当該貸出を含めないこととしております。

《参考1》中小企業等向け貸出残高

【実績】

(単位：億円)

	H24/3	H25/3	H26/3	H27/3	H27/3			
	計画始期	実績	実績	計画	実績	始期比	前年同期比	計画比
中小企業等向け貸出	8,330	8,487	8,601	8,617	8,749	+419	+148	+132
総資産	20,273	19,764	20,359	20,315	21,187	+914	+828	+872
総資産に対する比率	41.09%	42.94%	42.25%	42.41	41.29	+0.20	△0.96	△1.12

※「中小企業等向け貸出」の定義…銀行法施行規則別表第一における「中小企業等に対する貸出」

《参考2》地元経済指標

【①人口推計】

全国	127,996千人 (H21.5.1現在)	127,082千人 (H26.11.1現在)	△0.7%
青森県	1,385千人 (H21.5.1現在)	1,321千人 (H26.11.1現在)	△4.6%

※出所：総務省、青森県統計分析課

【②有効求人倍率】

(単位：倍)

		H21年	H22年	H23年	H24年	H25年	H26年	H27年
有効求人倍率	全国	0.52 (△0.43)	0.49 (△0.03)	0.62 (+0.13)	0.77 (+0.15)	0.87 (+0.10)	1.07 (+0.20)	1.15 (+0.08)
	青森県	0.28 (△0.20)	0.31 (+0.03)	0.39 (+0.08)	0.55 (+0.16)	0.64 (+0.09)	0.79 (+0.15)	0.81 (+0.02)

※1. 出所：厚生労働省

※2. 各年3月の公表値、() は前年比

【③貸金構造基本統計調査（所定内給与額）】（単位：千円）

	H21/6	H26/6
全国	294.5	299.6
青森県	222.4	226.6

※1. 出所：厚生労働省

（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

全員営業体制の確立による地域密着型金融の着実な実践に向け、平成 25 年 11 月に共同利用型 KeyMan を全面稼働させるとともに、ビジネスサポートセンターの設置など融資業務の効率化を図ることで、事務中心の融資業務から訪問・提案活動中心の融資業務に転換いたしました。また、平成 26 年 4 月には訪問・提案活動を中心とした法人営業活動であることをより明確化し、組織全体に浸透させるべく、従来の 2 課体制（融資課及び法人営業課）を 1 課体制（法人営業課）に変更し、組織的かつ継続的な本業支援活動を徹底しております。

② 人材育成

主に、中小企業診断士、農業経営アドバイザー試験合格者、医業経営コンサルタント資格認定取得等の有資格者を対象に、取得した知識・スキルを活かしつつ、経営支援活動の現場経験を数多く積ませることなどを通して、育成への取組みを強化してまいりました。

なお、平成 27 年 3 月末の有資格者は、中小企業診断士 10 名、農業経営アドバイザー試験合格者 14 名、医業経営コンサルタント試験合格者 2 名、医療経営士 3 級試験合格者 2 名、介護福祉経営士 2 級試験合格者 1 名であります。

今後も食関連分野及び医療・介護分野に対するコンサルティング機能の強化を図るため、人材育成の取組みを継続してまいります。

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の実施状況については、審査部・与信企画部・営業戦略部が連携して営業店より状況報告を受け、その情報を共有し、営業戦略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しており、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、月 1 回開催している貸出金等の実績評価及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」等により、計画の進捗状況や各施策による効果を検証しております。

さらに、「営業戦略部会」の下部会議として、平成21年10月より「中小企業貸出増強協議会」を設置し、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、追加策の協議・検討や主要目標計数の進捗状況の確認に加え、法人営業体制への取組み支援策や営業店負担軽減策の検討も実施するなど、今後も引き続き検証体制を強化してまいります。

(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）

青森県の基幹産業である農林水産業を中心に、アグリビジネス推進チームの本部担当者主導で専門性の高い提案活動を展開しながら、これまで評価会社3社と業務提携を行い、動産評価及び動産処分等に関するノウハウの蓄積と実効性の確保を図ってまいりました。

平成24年11月に肉牛を担保としたABLを実施するにあたり、青森県内の金融機関では初めて全国肉牛事業協同組合と業務提携を締結し、担保取得する肉牛の管理・評価等を同組合に委託することで、担保牛の適切な管理評価を可能とするスキームを導入したほか、平成25年3月には、既に業務提携済みのツールバグループホールディングス株式会社の動産評価サービスを活用して、青森県信用保証協会の「流動資産担保融資保証制度」における融資限度額を従来の「在庫等の見積額の30%」から「70%」に引き上げるスキームを導入するなど、多様化するお客さまの資金調達ニーズに対して、様々な手法等を確立してまいりました。

こうした取組みを重ね、りんご、りんご果汁、日本酒、建設機械、起重機船、米、冷凍ホタテ、肉牛、肉豚、にんにくなどを担保としたABLを実施してきたほか、メガソーラー（大規模太陽光発電）事業向けに売電債権及び太陽光発電設備を担保取得するABLを実施いたしました。

なお、平成26年度は47件／86億円の融資を実行いたしました。

今後も商品在庫や売掛金など流動性の高い事業収益資産等を担保としたABLの取組みを強化していくことにより、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

東北に本店を置く地方銀行4行が、共同で設立した特別目的会社（SPC）を活用した国内完結型の顧客債権流動化業務を平成19年5月より実施しております。4行が費用負担を按分することにより、ローコストオペレーションが可能となり、大型案件のみならず、中小規模の事業者をはじめ幅広いお客さまのニーズに対応することが可

能となりました。

平成 19 年 8 月に医療機関との間で診療報酬債権の流動化を実施したのをはじめに、リース債権や割賦債権、介護報酬債権の流動化を実施してきており、これまで 11 件の取扱いをしております。

引き続き、お客さまの資金調達手段の多様化、またオフバランスニーズ、資産圧縮ニーズ等に対応すべく、主に診療報酬債権・リース債権等を保有する顧客を対象に、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及び農業事業者向け提携ローン等

原則無担保・第三者保証人不要の信用保証協会提携ビジネスローンの継続推進をはじめとし、平成 22 年 4 月より取扱いを開始した農業事業者向け「みちのく農業応援ローン(平成 26 年度実行 22 件/159 百万円、平成 27 年 3 月末残高 43 件/282 百万円)」及び平成 24 年 3 月より取扱いを開始した「新スーパー S 資金(平成 26 年度実行 53 件/244 百万円、平成 27 年 3 月末残高 20 件/146 百万円)」(ともに青森県農業信用基金協会保証)の積極推進により、お客さまのニーズに適した円滑な資金供給を実施しております。

また、取引先企業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を行うため、必要に応じて既存商品を見直ししながら、お客様の様々なニーズに対応できる新商品の開発に努めております。

④ シンジケートローンのアレンジ業務

シンジケートローンのアレンジ業務については、平成 19 年 9 月の再生案件(組成金額 3,150 百万円)、平成 23 年 3 月の一般事業案件(組成金額 685 百万円)の 2 件の実績であり、これまではレンダー(貸付人)としての参加を中心に取り組んでまいりました。平成 26 年度は、本部担当者(営業戦略部法人プロダクトグループ)が営業店とともに個別ニーズの発掘と提案活動を実施しましたが、アレンジャーとしての案件組成にまでは至りませんでした。

今後も、アレンジャー業務のノウハウを培った本部担当者が主体となり、対象先基準(事業規模・信用格付・財務内容)を満たす当行メイン取引先を中心に、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のニーズに適した活用を、営業店との共同提案などにより、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お客さまに対して(一定の基準を満たす必要あり)、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)及び中小企業特定社債保証制度(当行・信用保証協会共同保証)を活用しております。

具体的には、資金調達手段の多様化、固定金利での調達、PR効果等のメリットについて、本部専門スタッフによる営業店との帯同提案を行い、平成26年度は20件／1,900百万円の実行に繋がりました。

(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

平成24年4月より「エリア営業体制」を導入し、限りある人材資源をマーケット特性に応じて集約及び有効配置を進める一方で、「共同利用型 KeyMan」の導入により、取引先への訪問強化を通じたりレバン営業の取組みを徹底し、ビジネスマッチングによる販路拡大支援等などを通じて、資金需要の創出を図り、中小規模事業者等向け貸出の増強に取り組んでおります。

また、当行と取引のない地元優良企業をターゲットとした低金利商品（平成26年度実行17件／555百万円）や、地域の成長基盤分野に対する「みちのく成長基盤応援ファンド」（平成26年度実行22件／1,720百万円）についても、継続して積極活用し円滑な資金供給に努めてまいります。

2. その他主として業務を行っている地域における経済活性化

(1) 地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援先割合）

経営改善支援等取組先数は、平成27年3月実績848先（始期比+168先、計画比+153先）、経営改善支援等取組割合では10.35%（始期比+2.18ポイント、計画比+1.88ポイント）と、先数・割合ともに始期及び計画を上回りました。

「創業・新事業開拓支援」は、当行プロパー融資での対応のほか信用保証協会付制度融資等を積極的に活用し実績61先（始期比+36先、計画比+35先）、「経営相談」は、取引先の営業利益向上を目指す観点からビジネスマッチングへの取組みを強化し実績は520先（始期比+55先、計画比+58先）、「担保・保証に過度に依存しない融資促進」は、地場産業の中心であるりんご、りんご果汁、日本酒、米、冷凍ホタテ、肉牛、肉豚、にんにくに加え、建設機械や起重機船、太陽光発電設備及び売電債権によるABLや、農業関係事業者向けに農業信用基金協会保証付ローンを35先実行するなどの取組みを実施した結果、実績206先（始期比+111先、計画比+78先）となり、いずれも始期・計画ともに上回りました。

一方、「事業再生支援」については、地域の経済、産業、雇用等に与える影響度合いや緊急性を総合的に考慮し、対象銘柄の見直しを実施して取り組みましたが、実績は52先（始期比△35先、計画比△18先）となり、始期・計画ともに下回る結果となりました。

平成27年度以降も、多くの中小企業に接し相談に対応してきた実績を活かし、地元経済の活性化に向けて、地元企業の経営改善支援等に取り組んでまいります。

【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	H24/3 計画始期	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 計画	H27/3 実績			
						始期比	前年 同期比	計画比
①創業・新事業開拓 支援	25	47	52	26	61	+36	+9	+35
②経営相談	465	526	582	462	520	+55	△62	+58
③事業再生支援	87	65	63	70	52	△35	△11	△18
④事業承継支援	8	7	7	9	9	+1	+2	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	△5	+78
合計(経営改善支援等 取組先)	680	780	915	695	848	+168	△67	+153
取引先の企業の総数	8,316	8,304	8,207	8,200	8,187	△129	△20	△13
割合	8.17%	9.39%	11.14%	8.47%	10.35%	+2.18%	△0.79%	+1.88%

※1. 経営相談

前計画では、「ビジネスマッチング商談会成立先等」と定義し、各種商談会への出展先も含めておりましたが、本計画からは「真にお客さまの役に立つ」という観点から、ビジネスマッチングの成約件数に限定しております。

一方、みちのくリースに対する顧客紹介件数を計上していませんでしたが、手数料の受領が発生していることから、本計画からは「ビジネスマッチング商談会成立先等」として成約件数を計上しております。

よって、表中 H25/3、H26/3 及び H27/3 の「経営相談」実績はビジネスマッチングの成約件数に限定し、みちのくリースに対する顧客紹介件数を加味した計数で記載しております。

※2. 担保・保証に過度に依存しない融資促進

前計画では、私募債利用先、PFI アレンジ先を計上していませんでしたが、私募債利用先の実績ができたことや、PFI アレンジ先も今後見込まれることから、本計画からは「担保・保証に過度に依存しない融資促進」として計上しております。

よって、表中 H25/3、H26/3 及び H27/3 の「担保・保証に過度に依存しない融資促進」の実績は、私募債利用先を加味した計数で記載しております。

※3. 各項目の定義

- ①創業・新事業開拓支援：創業・新事業開拓関連融資制度（市町村・保証協会制度）等利用先、あおもりクリエイティブファンド活用先、産学連携仲介支援先、6次産業化・農商工連携支援基金等助成先 等
- ②経営相談支援：成長支援先（成長支援活動対象先）及び経営改善支援先（経営改善支援等の活動対象先）が抱える経営課題等について、営業店及び本部が積極的に関与し経営改善計画を策定するなどのソリューションを実行した先、ビジネスマッチング商談成立先 等
- ③事業再生支援：再生債権先（経営改善支援等の活動対象先）に対し、専担する融資部企業支援室が外部機関（中小企業再生支援協議会等）も活用しながら、改善アドバイスや事業再生等を実行した先
- ④事業承継支援：事業承継相談に関する提携先への取次ぎ支援先、M&A マッチング支援先 等

- ⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進：各種ビジネスローン利用先、私募債利用先、顧客債権流動化業務、動産担保融資（ABL）活用先、シンジケートローン・PFIアレンジ先等

※4. 「取引先の企業の総数」の定義

銀行法施行規則別表第一における「中小企業等に対する貸出」から、個人ローン及び住宅ローン、当行子会社・関連会社向け貸出、土地開発公社・住宅供給公社・道路公社向け貸出、政府出資主要法人向け貸出、個人ローン又は住宅ローン以外の個人向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出の先を除いております。

（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のための方策

① 地域ファンド「あおもりクリエイティブファンド」への出資及び活用

平成19年6月、青森県における産業育成及び地域経済活性化を目的とした地域ファンド「あおもりクリエイティブファンド投資事業有限責任組合」への出資を行うことにより、地域において、新事業及び新技術開発に取り組んでいる事業者の支援を行ってまいりました。

平成27年3月末までのファンドの投資実績は、16先／1,270百万円（うち当行取引先15先／1,235百万円）となっております。

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 各種制度資金等の有効活用

信用保証協会付制度資金や政府系金融機関との協調融資等を活用した創業・新事業支援融資の取扱実績は、平成26年度で103先／93億円となりました。

今後も青森県信用保証協会制度「青森県未来を変える挑戦資金」等の活用に継続して取り組むことにより推進してまいります。

③ 地元大学等との産学連携

当行では、八戸工業大学、弘前大学、八戸学院大学、青森中央学院大学及び八戸工業高等専門学校と産学連携協定を締結し、事業者と大学・高専との仲介役として、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。

平成24年9月、アグリビジネスの活性化に向けた連携支援体制の強化を目的に、農業の新しいビジネスモデルを考える「農業経営プログラム」を有する八戸学院大学と連携協力協定を締結しております。

また、平成26年7月には、青森中央学院大学との間で「海外ビジネス支援に関する連携協定書」を提携しております。この協定では、当行、青森中央学院大学それぞれが保有する知的・人的資源やノウハウ及び海外ネットワークを有効活用し、地元経済の活性化に寄与する地元企業、地方公共団体等の海外ビジネスを支援することを目的

としております。

これまで地元の 5 学校に対し取引先 10 先を紹介しており、そのうちの 1 先が平成 21 年 2 月に弘前大学との共同研究契約（※）の締結に至りました。

そのほか、「青森市がんばる企業交流推進委員会」など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、当行の産学官連携に関する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ことにより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」を研究テーマに弘前大学と共同研究契約の締結に至りました。

【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	7 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
平成 24 年 9 月	八戸学院大学	農業経営プログラム	0 先
平成 26 年 7 月	青森中央学院大学	海外ビジネス支援	0 先

④ 「あおもり農商工連携支援基金」への無利子貸付実施及び活用

平成 21 年 9 月、「食」産業、農工ベストミックス型産業等を対象とした創業及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（基金総額は 28 億円）。

以降、平成 21 年 10 月より平成 27 年 3 月まで 12 回開催された「あおも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 92 先の審査を実施のうえ、助成対象先の決定に携わってまいりました。また、アグリビジネス

ス推進チームによるお客さま訪問及び提案活動の成果といたしまして、これまで農商工連携事業を計画している 11 先のお客さまに同基金を紹介してまいりました。

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及び経営革新等への支援を行ってまいります。

⑤ 「とうほくのみらい応援ファンド」への出資を通じた 6 次産業化サポート

平成 25 年 6 月、農林漁業成長産業化支援機構、荘内銀行、東北銀行、北都銀行、みずほコーポレート銀行（現：みずほ銀行）、みずほキャピタルと連携し、総額 20 億円の農林漁業成長産業化ファンド「とうほくのみらい応援ファンド投資事業有限責任組合」（当行 2 億円拠出）を設立いたしました。本ファンドは、6 次産業化に取り組む事業者に対し出資や経営支援を行うことで、地域産業の 6 次産業化推進を目的としております。

平成 26 年 2 月に、青森県内の漁業者が中心となって設立した新設法人に対し、東北地方で初となる 1 億円の投資を実行いたしました。

今後も、本ファンドの活用により 6 次産業化のサポートを中心としたアグリビジネスの推進に寄与してまいります。

（3）経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業者を含む）に対する支援に係る機能の強化のための方策

① 『経営改善支援等の活動』の展開

営業店が主体となって、審査部企業支援室が営業店指導及び営業店サポートをする「経営改善支援先」に対する「経営改善支援活動」と、審査部企業支援室が主体となって、企業再生に向け深く関与する「再生債権先」に対する活動を、「経営改善支援等の活動」と称し展開しております。

「経営改善支援先」について、営業店指導及び営業店サポート強化を目的に、所管部署を審査部企業支援室とし専担者を 2 名配置し、活動の強化に努めております。

平成 27 年度上期、「経営改善支援先」対象先を 115 先に絞り込み、企業審査を通して個社別の事業性評価からの取引方針を決定し、経営改善計画の策定支援や経営改善計画の実現可能性の検証・モニタリングのほか、ライフステージに適時的確な相談・指導・助言・提案を実施してまいります。また、必要に応じて、営業店と帯同での顧客訪問や外部専門家の利用促進など、更に実効性の向上を図るべく活動を行ってまいります。

以下に平成 25 年度下期及び平成 26 年度における経営改善支援活動の事例を紹介いたします。

A. 中小企業再生支援協議会活用事例 ①

業績不振であった関係会社 2 社を吸収合併することによる事業効率の向上を目

指したスキームを、当該企業と当行は模索いたしました。

中小企業再生支援協議会を介在させ、DDSスキームを構築し、実行に至っております。また、中小企業再生支援協議会を介在させたことで、再生支援利子補給制度助成金の利用が可能となり、円滑な再生支援を行うことが出来ております。

B. 中小企業再生支援協議会活用事例 ②

当社は、恒常的な赤字体質にあり、財務面の毀損が見られる企業でありました。担当営業店の経営改善に向けた関わりと、当行OBが財務担当を担って以降、当社経営陣は経営改善に前向きに取り組みました。結果的に、中小企業再生支援協議会を介し、事業計画書策定と取引金融機関の賛同を取り付けるに至りました。

C. 中小企業再生支援協議会活用事例 ③

当社は、地区中堅の和・洋菓子製造・販売業の老舗で、地区内基盤は相応にあるが、商店街の客足低迷や主力商品である和菓子売上也漸減しており、キャッシュフロー確保に苦戦しておりました。

抜本的な収益改善を図るべく協議会へ相談して工場見学（レイアウト中心）を実施し、経営改善計画書の策定においてもメイン行として主導的な役割を担いました。計数計画のみならず、行動計画（アクションプラン）策定においても深く関与しております。また、計画策定後におきましても、新商品のパッケージや喫茶部門の集客力強化、企業イメージの向上施策等、積極的な提案活動を展開しております。

D. 当行取引先同士のビジネスマッチングの事例

地区大手飲食店経営者と地区中堅食肉卸業者とのビジネスマッチングが、経営改善支援活動を通じて実現するに至りました。

大手飲食店経営者においては、原価率低減メリットを享受しております。また、食肉卸業者においては、販路拡大に伴う売上高増加に繋がっております。

E. 売掛債権回収率向上に至った事例

当社は、内部管理体制に問題があり、経営も保守的でありましたが、代表者の交代を機に、給与体系の変更、取引先毎の採算管理や営業担当者毎のミーティングを実施し、会社全体での経営改善に向けた意識醸成を行いました。結果的に、直近にて黒字転換を果たしたうえ、売掛金回収率を90%程度まで改善するに至っております。経営改善支援活動の地道な成果と認識しております。

F. 農事組合法人（繁殖・肉牛肥育）の事例

当農場は、常時約2,000頭の繁殖・肥育牛を手掛ける大型農場ですが、従前から生牛の事故（死亡）率が高く収益の圧迫要因となっておりました。当行と当法人にて問題認識を共有し社内体制を調査した結果、内部管理体制に問題があるという事が判明し、管理者（役員）常駐による人材育成等を提案しました。

その結果、徐々に改善され、生牛の死亡率が前年同期比40%程度低下いたしました。

した。代表者に直接提言することにより、経営改善が図られた事例であります。

G. 収益管理の徹底により採算改善を図った建設業の事例

当社は地区大手の建設会社であります。経営不振に陥り営業赤字を計上するなど資金繰りに窮しておりました。社内体制が整わず、収益管理に問題があり、大口工事の赤字が続出したことが主な原因でした。当行では、出向者を1名派遣し、工事管理の徹底による収益管理強化及び役員を含めた内部管理体制の刷新を進めた結果、徐々に内部管理体制が整い、収益力が向上し営業損益は黒字化しました。さらに、繰越損失も解消され手持ち資金も増加し、資金繰り不安が払拭されております。内部にまで入り込み、経営改善支援の実効性を高めた事例であります。

H. 顧客のライフステージを検証し、廃業支援に至った事例

歯科医療器材販売業を営む当社は、外部環境の変化でビジネスモデルの変換を迫られていたうえ、人材不足等で売上の減少に歯止めがかからず、業績不振に陥っていました。当行では、経営改善支援活動を通じて社長と徹底的に話し合い、現状認識を共有し、後継者が不在であることから事業を譲渡する方針に決定しました。当行サポートの下、事業の一括売却に至り最終的に借入金も完済しております。適切な事業性評価を行い、企業にとって真に有益なアドバイスを行った事例であります。

② 「成長支援活動」の展開

リレーションシップ・バンキングの本質はお客さまの「本業を支援すること」であると位置付け、平成23年10月より「成長支援活動」を展開してまいりました。

本業の支援とは、お客さまを訪問し、お客さまのお話に耳を傾け、お客さまの抱える問題をともに考え、解決に向けてお客さまに各種提案をしていくことにより、お客さまの営業利益向上、ひいてはお客さまの成長を支援することであると捉えており、このプロセスにおけるお客さまとの信頼関係の構築・強化を基に、当行の収益力向上を目指していくものであります。つまり、お客さまと当行がいわゆる「Win-Win」の関係になることにより、地域経済の発展に繋げていくことを目的としておりました。

なお、「成長支援活動」は、その主旨と営業店の意識・行動を定着化させることを目的として、営業店にて特に注力すべき顧客を対象先として選定のうえ活動してまいりましたが、平成26年度より、Key Manを活用した「法人営業活動方針」を策定し、それに基づく顧客セグメント別対応として「経営サポート層」「財務改善層」に対する「リレバン営業」を展開していくことにより、これまでの「成長支援活動」の主旨や目的が実践されることから、「成長支援活動」の名称を発展的解消とすることとし、「法人営業活動方針」に基づくリレバン営業に注力しております。

【法人営業活動方針】

基本方針

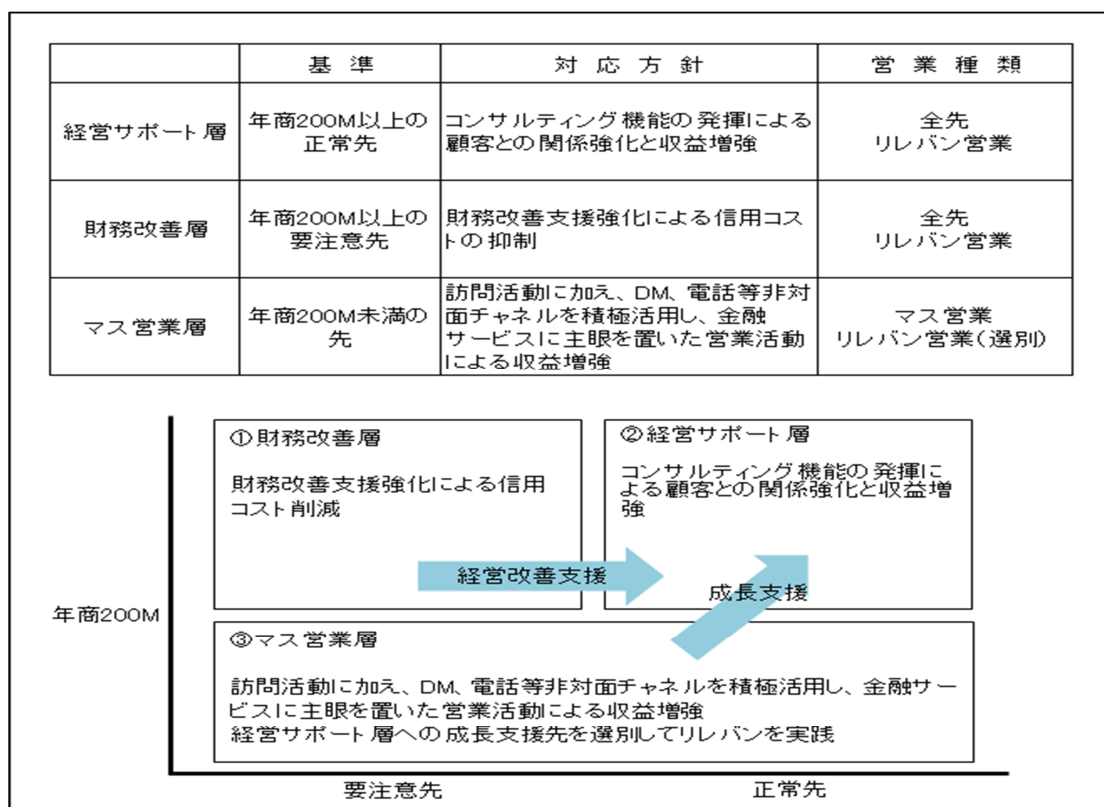
A. 法人営業の目的

日常的な法人営業活動を通じて、「お客さまと地域社会の幸福と発展」を前提とした中で「Win-Win」の関係構築を目指し、徹底してメイン化促進に取り組む。

B. 戦略

限られた経営資源を有効的に活用するため、セグメント別の営業活動を展開する。なお、セグメント区分及びセグメント別の活動方針については以下のとおりとする。

＜顧客セグメント別対応方針＞



C. 営業種類ごとの行動基準

(a) リレバン営業

訪問活動（行く・見る・聴く・話す）による定期的なコンタクトを中心とする。「パートナーシップ」、「顧客理解」、「本業支援」、「アプローチ」の4項目を常に循環させながら各項目のレベルアップを図る。

基本 4 項目	内 容
パートナーシップ	当行を経営のパートナーとして認識し、積極的に情報開示してくれる関係を構築する。
顧客理解	事業の視点、組織の視点、財務の視点から、その企業を知りつくし、対応方針も含めて銀行全体で理解する。
本業支援	本来の顧客ニーズの中心である「事業」に関して、組織的、継続的に支援する。 ※営業利益改善支援活動
アプローチ	全ての金融サービスに関するニーズを察知または掘り起こし、当行がその提供者として選択されるために行動する。

(b) マス営業

訪問活動、店頭誘致、電話等によるコンタクトを中心とし、金融サービスに主眼を置いた営業活動を展開する。なお、マス営業層の一部については、ビジネスサポートセンターが主たる営業活動を担当する。

③ 中小企業金融円滑化法終了後の対応

平成 25 年 3 月末の中小企業金融円滑化法の終了及び金融検査マニュアルの改定を踏まえ、顧客対応については円滑化法の期限到来後も変わらないことを、通達の発信や研修を行い行内に周知・徹底するとともに、対外的に幅広く周知すべく、平成 25 年 3 月 26 日青森県内の新聞に広告を掲載しております。

また、対外周知については、その後も平成 25 年 7 月 22 日に同様の主旨で新聞広告を掲載し、営業店内にもポスターを平成 25 年 7 月 30 日より掲示しております。

A. 事後フォロー区分に基づく活動

条件変更実施先を次のように区分し、顧客への事後フォロー活動を行っております。

条件変更実施先の債権区分として、「再生債権先」「経営改善支援先」「一般債権先」に大別し、「再生債権先」及び「経営改善支援先」については、「信用リスク管理規程」又は「債権管理手続」により、本部所管部の主導や関与の下、事業再生・経営改善の支援活動を実施しております。

「一般債権先」は、事後フォロー区分として「実抜計画必須先」「収支計画策定可能先」「カルテ先」に区分し、以下 (a) ～ (c) の事後フォロー活動を実施しております。

(a) 面談等の実施（営業店）

条件変更の実施後、6 ヶ月以内に顧客との面談等を通して、条件変更実施後の業況把握やコンサルティング活動（経営改善に向けた支援・指導・提案）を実施しております。

(b) 実抜計画書又は収支計画書の妥当性検証と計画対実績検証の実施（営業店・審査部）

実抜計画書又は収支計画書の策定時には、実現可能性を含めた妥当性の検証を実施し、試算表及び決算段階では計画対実績検証を実施し進捗を把握しております。また、企業審査の 2 次審査において、審査部も妥当性及び計画対実績検証を実施し

ております。

(c) 活動状況のモニタリング（与信企画部）

顧客との面談等の実施状況や実抜計画書又は収支計画書の妥当性の検証状況及び計画対実績検証の実施状況等については、与信企画部にてモニタリングを行い、必要に応じて営業店への指導を実施しております。

(参考:事後フォロー区分表)

債権区分	フォロー区分	所管部署	定義
再生債権先		企業支援室	当行経営の健全性に与える影響を鑑み、貸付の条件変更等を行う他、DES、DDS等の活用、債権放棄も検討する先
		再生債権先及び経営改善支援先の選定にあたり銘柄の入替を実施	
経営改善支援先		営業店 企業支援室 (審査部)	経営者自らが経営改善に取り組む意思を有し、当行の経営相談・指導・支援を行なうことの理解と協力を得られる先で、業況回復の可能性を見込む先
		経営改善支援先の選定にあたり、実抜計画必須先の組入れの検討を実施	
一般債権先	実抜計画 必須先	営業店 (審査部)	条件変更実施先の一般債権先で、実抜計画(策定予定先を含む)により債務者区分を要注意先としている先
	収支計画策 定可能先	営業店 (審査部)	条件変更実施先の一般債権先で、実抜計画必須先に該当せず、簡易なものを含む収支計画等の策定先(策定予定先を含む)。
	カルテ先	営業店	条件変更実施先の一般債権先で、実抜計画必須先に該当せず、正常先や計画策定の顧客理解が得られない先等。

B. 金融円滑化に係る当行の戦略について

(a) 条件変更実施先に対する事後フォロー活動の徹底

ア. 条件変更実施先に対する面談等の実施（営業店）

条件変更実施月又は直近事後フォロー実施月から 6 ヶ月以内に面談等の事後フォローを実施し、条件変更実施後の業況把握やコンサルティング活動（経営改善に向けた支援・指導・提案）を実施しております。

イ. 計画書策定先の実績検証の徹底（営業店・審査部）

計画書策定先は試算表段階及び決算段階での計画対実績検証を徹底し、企業審査の 2 次審査において、審査部による計画対実績検証を実施しております。

(b) 「実抜計画必須先」の管理強化

ア. 事後フォロー区分に基づく顧客対応の実施

「再生債権先」及び「経営改善支援先」については、「信用リスク管理規程」及び「債権管理手続」により顧客対応と管理を実施しております。「実抜計画必須先」を含む「一般債権先」については、条件変更実施後の事後フォロー対応である「条件変更実施先に対する事後フォロー手続」に基づき顧客対応を行っております。

イ. 営業店と審査部による計画作実績検証の実施

実抜計画必須先については、四半期毎の自己査定において原則年 4 回、営業店及び審査部による「計画作実績」の検証を実施しております。

(c) 実態把握に基づく事業再生可能性の見極めの実施と外部機関等の活用

ア. 関連部による検討会の深化

条件変更実施先を含む事業再生や経営改善に向けた支援活動の重点対象先としては、「実抜計画必須先」→「経営改善支援先」→「再生債権先」と重点度合いは高くなり、「再生債権先」と「経営改善支援先」の対象選定時には、銘柄の入替え（再生債権先⇔経営改善支援先）、又は組入れ（実抜計画必須先⇒経営改善支援先）の検討を実施し、個社別の実態に基づき段階的な対応を行っております。

事業再生可能性の見極め対象としては、「再生債権先」、「経営改善支援先」、「一般債権先」の中から外部機関等の活用可能先を選定し、外部機関等の活用状況の情報共有を図る検討会を 2 ヶ月毎に開催しております。

イ. 外部機関等の活用

上記ア. における取組み方針に基づき、「経営改善支援先」や「再生債権先」については、財務内容の毀損度合、債権者間の調整の有無等を勘案し、事業再生に向けた外部機関（中小企業再生支援協議会、東日本大震災事業者再生支援機構、株式会社地域経済活性化支援機構、あおもり地域再生ファンド）の活用を検討しております。「整理先」については、事業の持続性や今後の方向性に関し顧客との認識共有と協議を行い、サービサーの活用等の他に業態転換や休廃業の選択肢も含めた対応を検討いたします。なお、平成 26 年度において中小企業再生支援協議会などの外部機関への持込先数は 47 先となっております。

ウ. 外部機関等の活用に向けた体制強化

中小企業再生支援協議会などの活用に向けて、審査部と企業支援室との連携による体制強化を図っております。

(d) 適切な引当・償却への対応の徹底

条件変更実施後の事後フォローにおいて、悪化事象（計画未達、赤字予想、事業継続困難など）が判明した場合は、「債権管理手続」により債務者区分の見直しを徹底しております。

(e) 人事評価への反映

中小企業金融円滑化法の終了後も、コンサルティング機能の発揮や中小企業再生支援協議会などの外部機関の活用に係る行動評価への反映を継続実施しております。

(f) 人材育成

ア. 営業店指導の継続

【企業支援室・審査部による経営改善支援活動への営業店指導】

「経営改善支援先」の本部所管部署である企業支援室と審査部は、経営改善支援活動の実効性向上を目的にWEB会議システムの活用や臨店により営業店への指導を継続しております。

平成26年度下期については、経営改善支援先を有する63ヶ店に対して、営業店指導を実施いたしました。

【審査部による臨店指導（KeyManの有効活用）】

ビジネス店・エリア統括店・旗艦店に対する営業店支援活動として、審査部は営業店の法人営業課長・担当者を対象に、KeyManに登録された情報や期日管理状況の検証を基にして、顧客管理や顧客対応に関する直接指導を継続しております。

平成26年度下期については、審査部による営業店指導を54ヶ店に実施いたしました。

イ. 中小企業診断士の育成

中小企業診断士育成に向け毎年1名を中小企業大学校へ派遣し、これまで10名の合格者を輩出しております。引き続き中小企業診断士の合格者による休日セミナーを定期的で開催し、中小企業診断士の育成に尽力してまいります。

④ ビジネスマッチングの積極推進

当行内の共有情報、各種ビジネス商談会、及び他金融機関との広域のネットワークを有効活用することにより、取引先のニーズに応じたビジネスマッチングを推進し、地域の面的発展への取組みを行ってまいりました。特に「食」関連産業に対しては、本部ビジネスマッチング担当者及びアグリビジネス推進チームが中心となって、通常の行内マッチング推進のほかに様々な対応を実施してまいりました。

具体的には、パートナー連携強化により販路拡大を図るべく、農商工連携促進補助金事業認定及び6次産業化事業認定に向けた、事業者に対する計画策定サポートの実施により事業認定が実現し、事業拡大・販路拡大に繋がる支援を実施いたしました。また、資金調達面についても、事業認定後の有利な制度資金の活用提案やABL（動産担保融資）の導入により、商流拡大等に向けたサポートを実施しております。

その他にも、事業者の新商品開発に向けた取引先間の連携提案の実施や事業規模の拡大を計画している農業生産法人のプロジェクト会議への参画等を通じ、販路拡大支

援を図っております。

直近の平成 26 年度においては、当行取引先同士の個別紹介や商談会・展示会参画へのサポートにより 343 件（うち中小規模事業者 222 件）の面談が実現し、うち 158 件（うち中小規模事業者 108 件）の商談が成立するなど、販路拡大機会の提供を行ったことで、新しい商流を生み出すことに貢献いたしました。

また、取引先支援に資する取組みの一環として、消費者の商品選別目線を学び、取引先の商品づくりへのアドバイスを養うことを目的に、平成 26 年 4 月に J R 上野駅常設地産品ショップ「のもの」に、青森県とともに行員を店頭販売員として研修派遣いたしました。

今後も営業店・本部ビジネスマッチング担当者及びアグリビジネス推進チームを通じて、各種セミナーや商談機会の情報提供及び販路拡大支援に向けた様々な提案・サポート等を実施のうえ、事業者のビジネスチャンス創出に向けた取組みを強化してまいります。また、成約率アップに向け、事業者の商品特性や既存の商流フローを分析したうえで、技術面・商品面等の課題に対するフォローや、個別商談など効果的な機会提供の増加に取り組んでまいります。

また、「食」関連産業以外についても、引き続きみちのくリース株式会社や株式会社ローソン等の業務提携先に対する顧客紹介などを通じて、取引先の事業拡大及び成長支援に繋がるマッチングの推進を図ってまいります。

【平成 26 年度商談会等の主な実施状況】

名称	実 績			
	ギフトカタログ プロジェクト (vol.8)	「青森の正直」 合同展示商談会	ギフトカタログ プロジェクト (vol.9)	津軽海峡食景色 青森・函館商談会
実施時期	6 月	6 月	12 月	2 月
参加企業	239 社(351 品)	111 社	251 社(386 品)	14 社
うち当行紹介	21 社(31 品)	63 社	22 社(33 品)	14 社

⑤ 「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

青森県にとって、農林水産業は基幹産業に位置付けられるものであり、平成 22 年の農業産出額は約 3,000 億円と全国 8 位で、果実、畜産、野菜、米などバランスの良い構成比率となっております。

青森県があおもりブランドの確立を目指し推進している「攻めの農林水産業」のもと、昨今、食の安全性が国内外で求められているなか、青森りんご、田子にんにく、大間マグロ、青森シャモロックなど青森ブランドが注目を浴びております。

また、農林水産省が公表している平成 22 年度における食料自給率(カロリーベース)

は、全国平均 39%に対し、青森県は 120%と全国で 4 番目の高さを誇っております。

このように、農業県である青森県において、農林水産事業へのサポート態勢を強化するため、当行では「農林水産業を川上として、農産物加工、製造、貯蔵、流通、販売、飲食、観光業などの川下まで商流を構成する『食』に関連する産業」をアグリビジネスと位置付け、平成 20 年 11 月より「アグリビジネス推進チーム」を設置し、食関連産業の支援強化に取り組んでおります。また、専門的な知識を持つ日本政策金融公庫「農業経営アドバイザー試験合格者」14 名、農林水産省から任命を受けた 6 次産業化ボランティアプランナー、ビジネスマッチング担当者を、本部・支店に配置し、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本支店一体となったサポート活動を実施しております。

平成 26 年度の活動実績は、新規与信先 165 件／5,333 百万円、情報収集を中心とした顧客面談回数延べ 317 先、農業者（個人）の法人成り支援 1 先、アグリ関連の A B L 実績 21 件／4,065 百万円となっております。

また、新たな試みとして、平成 24 年 4 月に南部町と共催で、「奇跡のりんご」で有名な木村秋則氏を講師とする『木村秋則 自然栽培ふれあい塾』を開講いたしました（4 月から 10 月まで 5 回の実践講座）。地方銀行が主体となり、農業普及を目的とした塾を開催することは、全国的にも稀であり、県内では初の取組みとなっております。平成 25 年以降も毎年開催し、平成 27 年 4 月には『第 4 回 木村秋則自然栽培ふれあい塾』を開講し、新たに 50 名の塾生を迎えました。第 1 回から第 4 回の塾生は 287 名となりました。

今後は、6 次産業化や農商工連携などを推進するとともに、「食」関連情報の有効活用によるビジネスマッチング及びアグリビジネス関連融資等の提案へと発展させることにより、一層の地域経済活性化に向けた活動を展開してまいります。また、新たな付加価値の創造を目指した活動や、地元経済への波及効果が期待できる取組みを継続してまいります。

⑥ 「医療・介護チーム」による医療・介護分野進出事業者サポート態勢強化

医療・介護分野は、国の掲げる「日本再興戦略」において産業活性化の一端を担う分野とされており、また、いわゆる 2025 年問題へ向けた地域包括ケアシステムの構築に向けて今後の成長が見込まれる分野であります。

一方で、医師・看護師不足、後継者不在等、当分野を取り巻く環境は年々厳しくなっており、資金面のみならず幅広い経営支援のニーズが高まっております。

こうした環境の下、当行では平成 25 年 4 月に同分野への支援に特化した「医療・介護チーム」を本部内に設置し、外部専門機関等との連携強化により「診療所の開業」、「介護事業の新規参入」、「病院等の建替え、設備更新」、「事業承継」等、総合的な支援を進めております。また、人材育成の観点から専門的スキルの資格取得を進めてお

り、行内において「医業経営コンサルタント 2 名」、「医療経営士 3 級 2 名」、「介護福祉経営士 2 級 1 名」が合格しております。

他にも、業界動向に関する情報提供の場として、平成 27 年 3 月に事業者 90 名を招いて「平成 27 年度介護報酬改定と今後の介護経営戦略」及び「医療法人制度」に関する医療介護セミナーを開催しております。加えて、人材育成の観点から、営業店の法人営業担当者を対象とした研修に「医療・介護分野」に関する講義等を設け、基礎知識の向上に努めました。

平成 26 年度の活動の結果、医療分野に対する融資残高目標 714 億円に対し、約 783 億円の融資残高実績となりました（前年度比約 96 億円の増加）。

今後も医療・介護事業者への支援を通じ、地域の安全・安心した暮らしの創造に寄与してまいります。

※2025 年問題

2025 年頃までに、団塊の世代が後期高齢者（75 歳以上）となり、65 歳以上の高齢者の割合が日本の全人口の 30%を超え、介護・医療費等社会保障費の急増が懸念される問題のこと。

⑦ 再生可能エネルギーに対する取組み強化

平成 24 年 7 月に開始した固定価格買取制度を契機に、再生可能エネルギーに対する関心が高まっておりますが、青森県は風力発電の導入量で全国 1 位、導入基数で 2 位であり、風力発電に適した地域であります。また、太陽光発電についても、太平洋岸の日照時間や冷涼な気候が同発電に適した気象であることから、青森県は再生可能エネルギーに関して、非常に高いポテンシャルを有する地域と言えます。

当行では、取引先の再生可能エネルギー事業への取組みを支援するため、本部担当者（3 名）を配置して取組み強化を行った結果、平成 26 年度は同事業に対し 55 件／91 億円の融資を実行いたしました。

引き続き、再生可能エネルギー事業を、地域の自然エネルギーを活用した地元経済活性化策と認識し、取組みを強化してまいります。

なお、平成 27 年 3 月に実施した再生可能エネルギー案件の成功事例の一部を紹介いたします。

<グリーンファイナンス推進機構によるメガソーラー事業への出資案件>

青森県内で初となる、環境省の基金設置法人である「一般社団法人グリーンファイナンス推進機構」からの出資を受けたメガソーラー事業に対し、資金調達支援を実施しております。

また、本事業は事業者が売電収入の一部を地元行政に対し寄付することにより、地域の再生可能エネルギーの普及を推進すると共に、地域と連携しながら事業者の

経験やノウハウを活用し、将来的には地域のスマートコミュニティ構想に役立てていく取組みとなります。

※スマートコミュニティ

環境問題への配慮と快適な生活を両立するために、情報通信その他の技術を駆使して、再生可能エネルギーを活用しつつ、地域内のエネルギー消費を管理し、最適に制御するほか、交通システムや住民のライフスタイル変革まで、複合的に組み合わせた社会インフラシステムのこと。

⑧ 高い提案セールス力を持つ人材の計画的育成

第三次中期経営計画及び第二次経営強化計画に基づき策定された「平成 26 年度研修基本方針」に基づき、業務分野別かつレベル別の行内集合研修を実施したほか、外部研修へも積極的に派遣し、高い法人営業力を備えた人材を計画的に育成しております。

具体的には、平成 26 年度において、融資、法人営業スキル認定で一定のレベルに達した中堅行員（入行 4 年目～10 年目）45 名を対象に、外部講師及び本部担当者による「法人営業研修Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ研修」を各スキル別実施し、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、外部講師及び本部担当者を講師とし、医療・介護分野や ABL に関する行員向け勉強会を各地区で実施いたしました。

引き続き、行員のコンサルティング能力の向上を図り、営業店における相談態勢、提案態勢を強化してまいります。

（４）早期の事業再生に資する方策

地域経済の活性化や雇用の維持・拡大等に資する重要な施策として、取引先の早期再生に取り組んでおります。

専担する審査部企業支援室は、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し、事業全般に亘る改善アドバイスを実施しております。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、スピード感を持って確実性のある再生支援活動を行っております。

平成 26 年度下期における中小企業再生支援協議会への持込数は 47 件で、うち 20 件は完了しており、東日本大震災事業者再生支援機構に対する持込数は 9 件で、うち 5 件が完了に至っております。また、完了には至らなかったものの、REVIC（地域経済活性化機構）及び「あおり地域再生ファンド」の利用検討も 5 件あるなど、外部機関利用の定着化が図れております。

特に、REVIC の特定支援業務等、企業のライフステージを顧客と相互に認識し、転廃業支援に向かうというコンサルティング機能も発揮されており、地域経済の維持・

向上に寄与していると認識しております。

なお、以下に平成 26 年度の事業再生事例の一部を紹介いたします。

① 中小企業再生支援協議会の政策パッケージを利用した案件（自動車ディーラー）

資金繰りの安定、店舗環境の修繕等が課題であった当社に対して、当行はメイン行として、事業計画の策定過程において、積極的にアドバイス等関与を行いました。なかでも、創出キャッシュフローの範囲内での償還ルールを構築する必要があったため、再生協議会の政策パッケージ型を利用し、全金融機関より計画合意を得るに至っております。

計画策定から金融調整、政策パッケージ利用まで、本支店一体となってお客さまをサポートできた事例であります。

② 暫定計画中に収益向上のために資金供与を行った案件（りんご移出業）

当社は、再生協議会、外部専門家を介して、ビジネスモデルの一部変換などを伴う暫定的な事業計画を策定し、鋭意履行中でありました。そうしたなか、当社は新たな取引先を開拓し、事業計画外の増加運転資金が必要となりました。全金融機関が弁済猶予中ではありましたが、当行はメイン行として、資金使途や収益貢献度合い等の検証を行い、新規融資に対応いたしました。

事業計画における収益改善の確度が高まるものと判断し、リスクを取って与信対応を行った事例であります。

③ 新規融資により収益改善を図る事業計画を策定した案件（ホタテ加工業）

猛暑によるホタテの大量死が発生し、仕入価格が急騰したため、資金繰り等について、再生協議会、外部専門家と協働で合実計画を策定しました。そのなかでは、ホタテの生育状況、仕入環境が改善に向かう局面では、輸出も含めた積極的な売上改善を図るため、全金融機関が弁済猶予中においても、当行が新規の仕入資金を融資することといたしました。

本件は、収益改善がより確実になるよう、新規融資を当初から織り込んで事業計画を策定し、実現に至った事例であります。

（５）事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

取引先の事業承継ニーズに着目し、経営承継・資産承継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おります。

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 26 年度は 25 先の事業承継の相談対応を行ってまいりました。

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月より実施しており、平成26年9月には第4期生20名全員が講座を修了しております。なお、当経営塾については平成26年10月より第5期生（23名）の講座を開講するとともに、今後も継続的に実施する予定であります。

さらに、平成25年8月に東京中小企業投資育成株式会社と業務提携を行い、平成26年度まで延べ11先（うち成約1先）の相談を実施しております。本提携により、同社からの出資を通じて、取引先の自己資本の充実や、経営の安定化・企業成長を支援してまいります。

今後もお客さまとのコミュニケーション強化による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

① 「公益財団法人みちのく・ふるさと貢献基金」の活動

地域振興及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、「公益財団法人みちのく・ふるさと貢献基金」（平成19年7月設立：基本財産10億円）が継続的な助成活動を行っております。

助成事業は「地域振興」、「教育・福祉・環境」、「育英奨学金」となっており、地域の発展に寄与するために、永続的な支援を行っております。

【助成活動実績（設立以降累計）】

地域振興	24先／36百万円
教育・福祉・環境	79先／42百万円
育英奨学金	医学生7名・看護学生8名／22百万円

② 金融経済教育への取組み

将来を担う子供たちに、お金の大切さ・正しい使い方など金融・経済知識を知ってもらうために、小学生を対象に「みちぎんキッズスクール親子見学会」を定期的（平成26年度は夏休み期間中に青森市と弘前市で各1回）に開催しているほか、本部及び各営業店では、小・中学生を中心に職場見学を積極的に受け入れております。

平成24年度からは、金融機関に興味のある又は銀行業務について詳しく知りたい学生（大学生・大学院生）を対象に、職業体験「インターンシップ」を開催（平成26年度は夏季2回・冬季1回）しております。

また、昨年度に引き続き、高校生を対象とした金融教育の機会として全国高校生金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」青森大会（平成26年12月実施）を主催するなど、金融経済教育への取組みを強化しております。

③ スポーツ・文化・芸術振興への支援活動

地域が「元気」になるような取組みとして、「スポーツ・文化・芸術振興」への支援活動を継続的に行っております。

【最近の主な支援活動】

「青森県民駅伝競走大会」への協賛
「弘前・白神アップルマラソン」への協賛
「青森県ちびっこ手踊り王座決定戦」への協賛
「青森県のカーリング普及」への支援活動
「みちのく銀行CUP U-18 カーリング選手権大会」への協賛
「青函カップヨットレース」への協賛
「自衛隊ねぶた」への協賛
「ふるさと自慢わがまち CM 大賞」への協賛

(7) 資本増強後の地元への貢献等に関する自己検証

当行が、平成 21 年 9 月に資本増強のために調達した公的資金 200 億円を活用して、地元の中小規模事業者等向け貸出の増加、収益力の強化に努める一方、金融機能強化法の趣旨に則り、地元の経済、雇用、商流などの維持・活性化に資する「信用リスクテイクを適切に実施してきたか」、また、「様々な取組みを通してどのような効果をもたらしてきたのか」について、定量的なアプローチを基に自己検証を行いました。

以下のとおり、地元の活性化に貢献してきたものと認識しております。

※ 地元…青森県、函館地区、秋田県、岩手県

① 信用リスクテイクの実績（資本の活用状況）

A. 資本を直接活用した事業再生への取組み実績

主に、地元の経済、産業、雇用等に与える影響度合いや緊急性を総合的に考慮して選定した「再生債権先」を対象に、外部コンサルタント、中小企業再生支援協議会、サービサー等との協働による事業再生支援の手段のひとつとして、当行が資本を活用して金融支援を実施し再生に至った先数・処理額の累計は、平成 21 年度上期以降、24 先・125 億円であります。

※ 金融支援を実施した先について、その多くが債務者区分のランクダウン等に応じて予め貸倒引当を積んでおり、処理額全額が実施年度において、直接的に資本に影響してはおりません。

B. 資本配賦による信用リスクテイク状況

下表は、地元の事業性取引先（正常先及び要注意先）の信用ポートフォリオの概要であります。取引先数、与信額がほぼ横這いで推移してきたなか、平均デフォルト率は低下し、リスク量〔期待損失額（EL）＋非期待損失額（UL）〕は減少を続

けており、事業再生支援、金融円滑化対応等に努めてきた結果と認識しております。

当行では、正常先及び要注先先の信用リスクテイクに係る資本配賦において、非期待損失（UL）に対して資本を充当しており、H27/3 末は 81 億円となっております。

	H21/9 当初始期	H24/3 実績	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 実績	当 初 始 期 比
取引先数(先)	7,191	7,305	7,280	7,184	7,134	Δ57
与信額(億円)	4,217	4,179	4,099	4,134	4,204	Δ13
正常先	2,984	3,002	3,055	3,189	3,285	301
要注先	1,232	1,176	1,044	945	918	Δ314
平均デフォルト率	6.6%	5.1%	4.2%	3.5%	2.9%	Δ3.7%
信用リスク量(億円)	181	178	134	130	118	Δ63
期待損失額(EL)	67	68	45	42	37	Δ30
非期待損失額(UL)	113	110	89	87	81	Δ32

C. 定量的自己検証結果

当行は、平成 21 年度上期以降、資本を活用して 125 億円の金融支援を実施し、また、正常先及び要注先先の非期待損失（UL）に対する資本として H27/3 末時点で 81 億円を充当しており、平成 21 年 9 月に資本参加いただいた 200 億円に対して、合計 206 億円を活用できているものと認識しております。

② 雇用及び商流の維持・創出

次に、事業再生支援、創業支援、及び販路拡大支援への取組みを通して、地元の雇用及び商流に与えた影響、効果を測定いたしました。

A. 事業再生支援取組み先

資本を活用して金融支援（125 億円）を実施し再生に至った 24 先の従業員総数は 1,475 人（再生支援開始時の従業員数）であります。

また、主に「再生債権先」を対象に、事業再生計画を作成し返済条件緩和への対応など、自力再建を側面支援して再生に至った先（再生途上を含む）は 15 先であり、その従業員総数は 1,706 人（再生支援開始時の従業員数）であります。

合計 39 先／3,181 人については、雇用の維持に繋がっているものと認識しております（39 先の再生支援開始時の売上高合計は 588 億円）。

一方、39 先のうち 11 先は、直近決算時において再生支援開始時より売上高が増加しており、その増加額の合計は 23 億円であり、当行の再生支援の取組みが商流の創出（拡大）にも効果があったものと認識しております。

B. 創業支援取組み先

平成 23 年 4 月以降、当行が創業支援に取り組んだ先は 201 先あり、その 201 社の直近決算期における従業員総数は 1,534 人で、売上高合計は 62 億円であります。当行の創業支援の取組みが、雇用及び商流の創出に効果があったものと認識しております。

<対象 201 先のスクリーニングプロセス>

- ※1. 平成 23 年 4 月以降の創業及び新事業に対する融資実行先 341 先のうち、決算情報等を確認できる 251 先を抽出する。(創業後 1 年未満先等は決算情報なし)
- ※2. 251 先のうち、既存企業による新事業の立上げに対する融資実行 38 先を除いた 213 先を抽出する。(新事業向けの雇用増加は僅少)
- ※3. 213 先のうち、融資実行後より決算情報等により直近の従業員数、売上高が確認できる 201 先を対象とする。

C. 販路拡大支援取組み先

平成 23 年 4 月以降、当行が販路拡大支援（ビジネスマッチング）に取り組み、商談成立に至った 117 先のうち、成約時より直近決算時の売上高が増加した先は 75 先あり、その売上増加額は 210 億円であります。当行の取組みが、新たな商流創出の一部に貢献できたものと認識しております。

<対象 75 先のスクリーニングプロセス>

- ※1. 平成 23 年 4 月以降の販路拡大支援で成約に至った 222 先のうち、不動産マッチング 27 先を除外（一過性であり売上寄与と見做さず）した 195 先を抽出。
- ※2. 195 先のうち、売上高を含む決算情報等を確認できる 117 先を抽出する。
- ※3. 117 先のうち、成約時より直近決算時の売上高が増加した 75 先を対象とする。

D. 定量的自己検証結果

当行の各種取組みが、地元の雇用、商流にもたらした効果としては、雇用は 4,715 人（維持 3,181 人、創出 1,534 人）、商流は 884 億円（維持 588 億円、創出 296 億円）と認識しております。

	対象 先数	雇用(従業員数、人)		商流(売上高、億円)	
		維持	創出	維持	創出
①事業再生支援取組み先	39	3,181		588	23
②創業支援取組み先	201		1,534		62
③販路拡大支援取組み先	75				210
合計	315	3,181	1,534	588	296

③ 今後の取組みについて

引き続き、地元の経済、雇用、商流などの維持・活性化に資する諸施策を展開していくとともに、その効果等について、定量的な観点から捕捉し、自己検証してまいります。

VI. 剰余金の処分の方針

1. 配当についての方針

銀行業としての公共性に鑑み、永続的に財務体質の強化を図りつつ、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を努めていくことを基本方針としております。

平成 27 年度は、経常利益 39 億円、当期純利益 34 億円の黒字を確保できる見込みであることから、普通株式の配当は 1 株あたり中間配当 2 円、期末配当 2 円とし、A 種優先株式の配当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。

中間配当については、平成 19 年 9 月期の実施以降は年 1 回の期末配当を基本としておりましたが、株主の皆さまへの利益還元の機会を充実させる目的で、平成 27 年 9 月期より再開することといたしました。

(単位：億円)

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

2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針

平成 22 年 7 月から業績に対する意欲をより一層高めることを目的に、役員報酬を確定金額報酬と業績連動報酬の 2 本立てとしたほか、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、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 月に役員賞与制度を廃止しております。

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（内部監査等）

内部監査は、監査部が本部、営業店のすべての業務及び連結対象子会社の業務を監査の対象として実施しており、監査結果を頭取及び経営会議・取締役会に報告しております。

監査部は、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。また会計監査人による助言等を受け、その充実に努めております。

監査役は、監査役会の決議に基づく役割分担及び年度毎の監査方針・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

リスク管理については、「リスク管理規程」においてリスク管理の基本方針並びに各リスク管理方針を定め、管理しております。

また、年度毎に「リスク管理方針」及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継続して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、リスク全体の統括管理部署である経営管理部が進捗を確認し、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」についても、経営管理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、半期毎に経営会議、取締役会に報告しております。

また、各リスクの統括管理部署は、各々モニタリング状況を四半期もしくは半期毎に経営会議、取締役会へ報告しております。

今後も各リスク管理方針に基づき適切なリスク管理を実践し、適正なリスクコントロールを図り、業務の健全かつ適切な確保に努めてまいります。

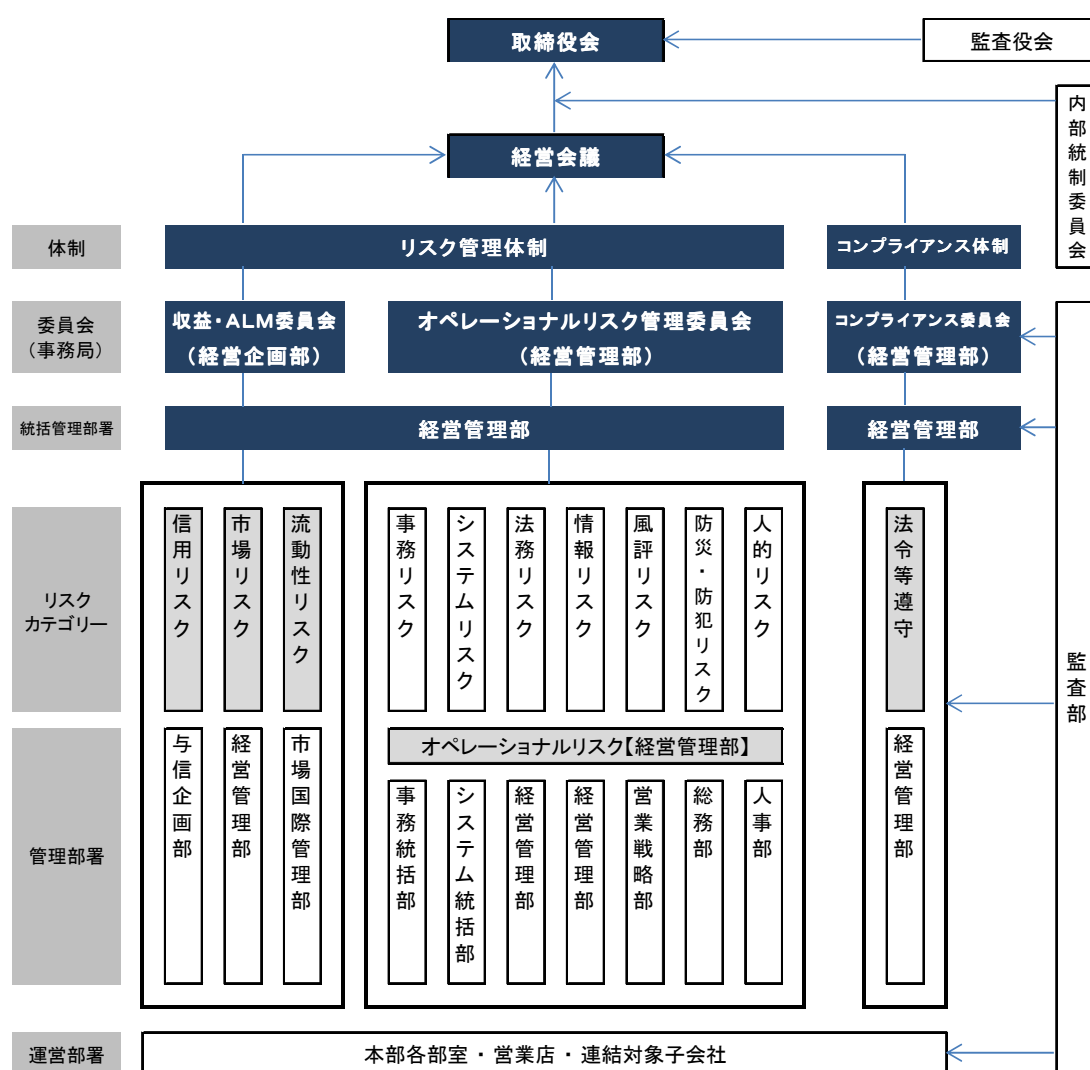
なお、「リスク・資本・収益」を三位一体で企画統制する体制の構築、並びに「リスク管理」と「コンプライアンス管理」の両面に亘る経営管理全般を統括する体制の構築を企図し、平成26年10月1日付けで、(a) 本部組織、及び (b) 各種委員会等の一部改定を実施しております。

(a) 本部組織の一部改定については、「リスク統括部」と「コンプライアンス統括部」を統合し、新たに「経営管理部」を設置しております。また「経営管理部」の部内室として、「リスク管理室」「コンプライアンス管理室」「金融商品管理室」「お客さま相談室」を設置しております。

(b) 各種委員会等の一部改定については、管理すべきリスクカテゴリーを整理の上、

収益と資本のバランスを図る観点から、信用リスク、市場リスク、流動性リスクを企画統制する「収益・ALM委員会」を新設し（「収益管理委員会」を改組、「ALM部会」はその機能を移管）、オペレーショナルリスクを統制する「オペレーショナルリスク管理委員会」を新設しております（「リスク管理委員会」を廃止）。

この結果、「収益・ALM委員会」の事務局は「経営企画部」、「オペレーショナルリスク管理委員会」及び「コンプライアンス委員会」の事務局は「経営管理部」としております。



(平成 27 年 3 月末現在)

平成 26 年 9 月までは<信用・市場・流動性・事務・システム・法務・情報・風評・防災防犯・人的>の 10 のリスクカテゴリーに区分し管理していましたが、平成 26 年 10 月にオペレーショナルリスク管理の概念を導入しました。それに伴いリスクカテゴリー

を<信用・市場・流動性・オペレーショナルリスク>の4つとし、更にオペレーショナルリスクにおいては<事務・システム・法務・情報・風評・防災防犯・人的>の7つのカテゴリーに分離し管理する体制といたしました。

リスクを評価して収益確保を目指す<信用・市場・流動性>と、リスクの極小化を主眼としたオペレーショナルリスクを区分し、リスク管理の機能性向上を目指しております。