

経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

平成30年6月

家庭の銀行



目次

| | |
|----------------------------|-------|
| I. 前経営強化計画の実績に関する総括 | P 2 |
| II. 経営強化計画の策定に係る現状認識 | P 3 |
| III. 第四次経営強化計画の骨子 | P 4 |
| IV. 経営の改善のための方策 | P 5~9 |
| V. 責任ある経営体制の確立 | P 11 |
| VI. 経営の改善の目標 | P 12 |
| VII. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化 | P 13 |
| VIII. 独自KPIの設定 | P 14 |
| IX. 剰余金の処分の方針 | P 15 |

I. 前経営強化計画の実績に関する総括

1. コア業務純益

(単位：億円)

| | H27/3 | H28/3 | H29/3 | H30/3 | H30/3 | H30/3 | |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| | 始期 | 実績 | 実績 | 計画 | 実績 | 始期比 | 計画比 |
| コア業務純益 | 71 | 78 | 54 | 80 | 59 | △ 12 | △ 21 |

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

2. 業務粗利益経費率

(単位：億円)

| | H27/3 | H28/3 | H29/3 | H30/3 | H30/3 | H30/3 | |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| | 始期 | 実績 | 実績 | 計画 | 実績 | 始期比 | 計画比 |
| 経費(機械化関連費用を除く) | 183 | 180 | 184 | 182 | 182 | △ 1 | △ 0 |
| 業務粗利益 | 285 | 275 | 230 | 232 | 227 | △ 5 | △ 5 |
| 業務粗利益経費率 | 64.33% | 65.44% | 73.01% | 62.47% | 71.96% | + 7.63p | + 9.49p |

※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。

3. 中小規模事業者等向け貸出残高・貸出比率

(単位：億円)

| | H27/3 | H28/3 | H29/3 | H30/3 | H30/3 | H30/3 | |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| | 始期 | 実績 | 実績 | 計画 | 実績 | 始期比 | 計画比 |
| 中小規模事業者等向け貸出 | 4,311 | 4,561 | 4,950 | 4,471 | 5,106 | + 795 | + 635 |
| 総資産 | 21,187 | 20,517 | 21,343 | 21,620 | 21,187 | + 0 | △ 433 |
| 総資産に対する比率 | 20.34% | 22.23% | 23.19% | 20.68% | 24.10% | + 3.76p | + 3.42p |

4. 経営改善支援等取組み先割合

(単位：先)

| | H27/3 | H28/3 | H29/3 | H30/3 | H30/3 | H30/3 | |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| | 始期 | 実績 | 実績 | 計画 | 実績 | 始期比 | 計画比 |
| ①創業・新事業開拓支援 | 61 | 64 | 67 | 57 | 62 | + 1 | + 5 |
| ②経営相談 | 520 | 540 | 546 | 638 | 636 | + 116 | △ 2 |
| ③事業再生支援 | 52 | 51 | 57 | 38 | 56 | + 4 | + 18 |
| ④事業承継支援 | 9 | 14 | 58 | 11 | 59 | + 50 | + 48 |
| ⑤担保・保証に過度に依存しない 融資促進 | 206 | 251 | 247 | 207 | 265 | + 59 | + 58 |
| 合計(経営改善支援等取組み先数) | 848 | 920 | 975 | 951 | 1,078 | + 230 | + 127 |
| 取引先の企業の総数 | 8,187 | 8,243 | 8,360 | 8,150 | 8,445 | + 258 | + 295 |
| 経営改善支援等取組み先割合 | 10.35% | 11.16% | 11.66% | 11.66% | 12.76% | + 2.41p | + 1.10p |

※②経営相談は、①、③～⑤の項目に該当した67先をダブルカウントをしないルールの下、控除しており、実質的には計画以上の活動がなされている。

Ⅱ. 経営強化計画の策定に係る現状認識

重要なテーマ・課題

- ①人口減少局面における地域金融機関のミッション（創業から事業再生まで一貫した支援体制の構築）
- ②青函から北へ向けた広域営業展開
- ③顧客接点の見直しをベースとしたチャネル戦略の再構築（生産性向上への取組み）

強み

- 顧客目線で思考する企業風土
- 戦略ミーティングを軸とした、お客さま本位を実現する法人営業体制
- 個人取引の顧客基盤と、コンサルティング営業力

機会

- デジタル技術を活用した業務の一層の効率化の可能性
- 青函に築いてきた営業基盤と、拡大しつつある札幌圏の顧客基盤を中心とした、広域営業展開の可能性
- 多様な人財の活用による活力創出の可能性

課題

- 強みであるリレバン営業体制や個人向けコンサルティング営業が、十分な収益に結びついていない
- 創業支援や事業承継支援体制は強化していく余地がある
- 個人のお客さまとの接点を取り難くなりつつある

脅威

- 人口減少による地域の経済規模縮小
- 新たな資金決済手段の普及による、キャッシュに対するニーズの減少
- 来店顧客減少による、営業拠点網のミスマッチの拡大
- マイナス金利環境の継続

Ⅲ. 第四次経営強化計画の骨子

目指すべき姿

地域の豊かさを引き出すベストパートナー

●お客さまや地域に貢献する施策に対して、当行の経営資源を最大限に投下

⇒コンサルティング業務に大胆に経営資源をシフト

⇒従来型の業務は大幅に効率化

<主要戦略1> コンサルティングクオリティの追求

- 創業から事業再生まで一貫した支援体制の構築
- ライフプランの実現に向けたコンサルティングの実践
- 地域のポテンシャルを引き出すソリューションの提供

大胆な
経営資源の
シフト

<主要戦略2> 職員の幸福と活力向上の追求

- 活力にあふれる企業風土・職場環境の実現
- ダイバーシティの一層の推進
- キャリアチャレンジ制度の拡充

<主要戦略3> 不断の改革推進による生産性向上の追求

- デジタル技術の活用による業務の効率化
- 店舗の統廃合

<基盤戦略> ESGへの取組み強化 / グループ総合力の向上 / 強靱な財務基盤の構築

IV. 経営の改善のための方策

1. コンサルティングクオリティの追求 <質の高い強力なビジネスパートナー>

創業から事業再生まで一貫した支援～コンサルティング体制

創業期

成長期

安定期

成熟期

再構築期

<創業から事業再生まで一貫した推進体制の構築>

創業・新事業支援の推進 <「創業支援室」新設>

- ・創業関連セミナー、地域クラウド交流会開催を通じた創業の機運醸成

創業融資実行件数 **500**件以上
雇用創出数 **2,000**名以上

(3力年累計)

経営改善支援の推進 <ミドルリスク層の支援先拡充>

- ・条件変更先対応、短期継続融資の取組推進
- ・組織変更含めた推進体制の構築

計画策定支援先 **150**先以上 (継続)
支援方針策定先 **350**先以上 (拡充)
資金繰り支援実施件数 **400**件以上

事業承継、M&A支援の推進 <専門スタッフの育成と増員>

- ・事業承継・M&Aニーズの顕在化
- ・お客さま・行員向け啓蒙活動の継続

事業承継・M&A支援件数 **500**件以上

(3力年累計)

事業再生支援の推進 <「みちのくサービサー」の設立>

- ・債権の買取りを通じた事業再生支援、休業・廃業支援

お客さまの営業利益改善に向けた支援活動 -事業性評価に基づく本業支援-

営業利益改善支援活動における
提案の採用件数 **1,000**件以上 (3力年累計)

- ① 戦略ミーティングを軸とした法人営業活動の実践
- ② KeyManを活用した、パートナーシップ、顧客理解、本業支援、アプローチの循環によるお客さまとの深度ある対話
- ③ 活動に対する自己評価の継続 ～お客さま満足度調査等による支援内容の向上
- ④ 法人ソリューションサービスの拡充

IV. 経営の改善のための方策

1. コンサルティングクオリティの追求 <家庭のライフプランのベストパートナー>

お客さまが描くライフプランの実現に向けたコンサルティングの実践



長期的な資産形成に向けて

iDeCo NISA つみたて投信 平準払保険

ライフプランに応じて

住宅ローン 各種ローン 投資信託 一時払保険 保険見直し

相続・贈与を見据えて

遺言信託 保険の活用 年金相談



あらゆる金融ニーズをサポートし、一生涯そして次世代までともに歩むパートナーへ

提案力

コンサルティングスキルの高い
専門スタッフの配置 70名以上

お客さまのライフプランを見据えた
コンサルティングの実践へ向けて、
専門知識・スキルを持った人財を育成し、
休日営業拠点を中心に配置

接点

休日営業拠点の拡充 20拠点以上

幅広い層のお客さまのライフステージに
応じた相談の受付体制構築に向けて、
休日相談窓口(エブリデイプラザ・住宅
ローンセンター)を新設・拡充

メニュー

ソリューションメニューの拡充

証券会社・信託会社との連携を強化し
多様な運用ニーズへ対応するほか、
資産承継を見据えた、幅広いニーズに
対応

IV. 経営の改善のための方策

1. コンサルティングクオリティの追求 <地方創生を牽引するトップランナー>

地域のポテンシャルを引き出すソリューションの提供

地域の資源を活かした産業の支援

- アグリビジネス・再生可能エネルギー等成長分野への支援強化
- 地域活性化ファンドの積極活用

地産品を活かすビジネス展開

- 商談会・産直市・テスト販売等の実施
- 販路拡大セミナー・ビジネスマッチング支援
- 業務提携による海外ネットワークを活かした専門性の高い海外ビジネス支援

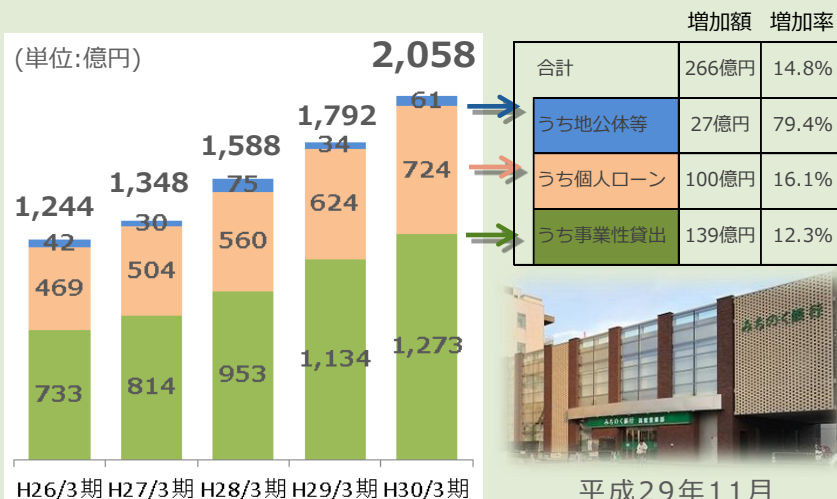
地域活性化支援

- 「地方創生プラットフォーム」を活用した地域の課題解決に向けた提言
- 「地方版総合戦略」実施に向けた自治体とのリレーションシップ強化
- インバウンド、広域観光の推進による地域活性化支援

青函から北へ向けた広域営業展開

- 青函エリア一帯で展開するビジネス支援・地域活性化支援
- 青函エリアと札幌を繋ぐ広域営業展開への挑戦
 - 平成42年度 北海道新幹線札幌延伸予定
 - 函館、札幌で50年以上培ってきた営業経験と、新幹線延伸に伴う北日本の交流人口増加の効果を最大限に引き出す

北海道地区の貸出金残高推移



IV. 経営の改善のための方策

2. 不断の改革推進による生産性向上の追求

デジタル技術を通じた業務効率化とコンサル専担部門への大胆な人員の再配置

<デジタル化の推進>

従来型業務の総労働時間

380万時間 ⇒ **323万時間**

<店舗の統廃合>

既存94拠点 ⇒ **80拠点程度**

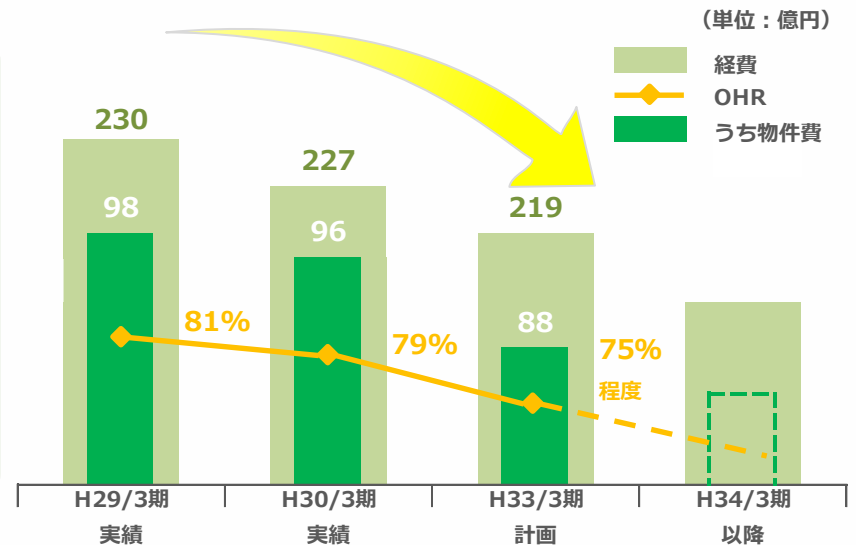


| 所 属 | H30/3 | H33/3 | 増 減 |
|--------------------|------------|-------------|--------------|
| 営業店 | 1,440名 | 1,240名 | △200名 |
| 本 部 | 600名 | 490名 | △110名 |
| 法人向けコンサル専担部門 | 11名 | 35名 | +24名 |
| 個人向けコンサル専担部門 | 33名 | 140名 | +107名 |
| 外部トレーニー派遣等 | 6名 | 45名 | +39名 |
| コンサル専担部門 小計 | 50名 | 220名 | +170名 |
| 出向・産育休 | 80名 | 90名 | +10名 |
| 合計 | 2,170名 | 2,040名 | △130名 |

経費統制によるOHR計画

| | H30/3 実績 | H33/3 計画 |
|-------|-------------|-------------|
| 物件費 | 96億円 | 88億円 |
| 減価償却費 | 19億円 | 17億円 |
| OHR | 79.1% | 75%程度 |

- デジタル化に向けた戦略的な設備投資の実施
- 現行設備の見直し、計画的な設備更新
- 効果的な経費使用に向けた統制



IV. 経営の改善のための方策

3. 職員の幸福と活力向上の追求

活力にあふれる企業風土・職場環境の実現

やりがいの醸成

～やりたい仕事にチャレンジしていく
風土の実現を目指して～

- キャリアチャレンジ制度の拡充
- トレーニー制度の充実
- eラーニングの導入

柔軟な働き方の実現

～個々人に合わせた働き方の実現を目指して～

- フレックスタイム制度の導入
- 朝型勤務の全行展開
- テレワークの導入

ダイバーシティの推進

～多様な人財の活躍による
組織の活性化を目指して～

- 女性管理職比率の向上 30%以上
- 障がい者雇用率の向上 2.3%以上
- シニアが活躍できる環境の充実

健康経営

～ワークライフバランスの
実現を目指して～

- 有給休暇取得率の向上 70%以上
- 健康教養セミナー・各種検診助成等
ヘルス・サポートメニューの充実



職員満足度の向上

IV. 経営の改善のための方策

ESGへの取組み

Environment (環境)

- 環境負荷低減に向けた取組み
- 再生可能エネルギー分野の金融支援をリード
- デジタル化・業務効率化による紙使用量の削減

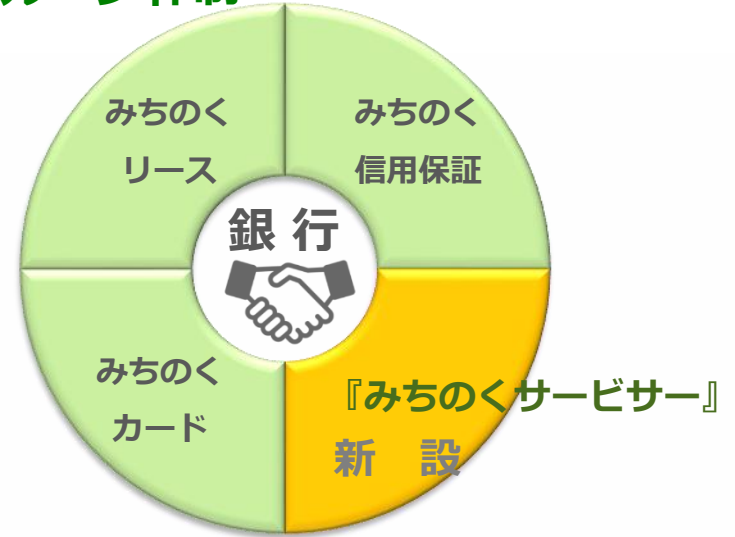
Social (社会)

- CSRの積極展開
- 金融経済教育支援の継続
- 本業支援の強化
- 地域企業に対するESG経営の普及

Governance (企業統治：ガバナンス)

- コンプライアンスマインドの醸成と浸透への取組み
- リターンを意識したリスク管理体制の構築
- 取締役会の更なる実効性向上

グループ体制



- 人財交流
- 共同提案

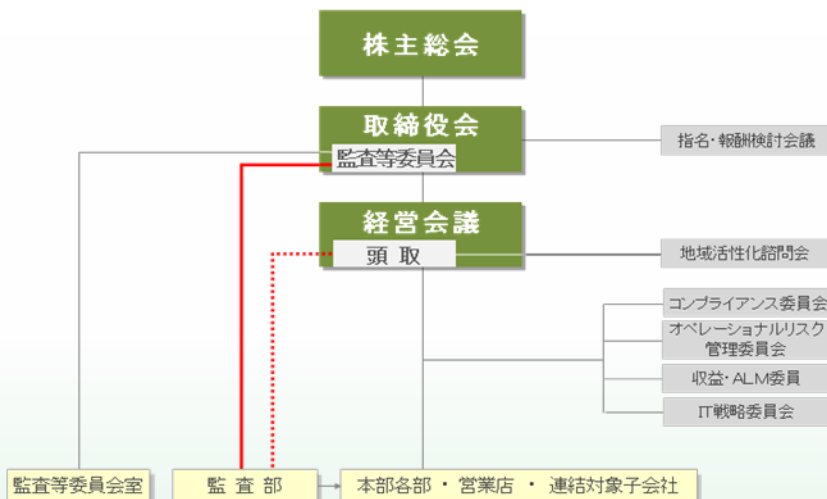
- 共同出資ファンドの活用
 - とうほくのみらい応援ファンド
 - みちのく地域活性化ファンド
 - FinTechビジネスイノベーション
 - AI&ブロックチェーンファンド
- アライアンスの拡大

グループ体制となった
金融サービスの提供

グループ総合力の向上へ

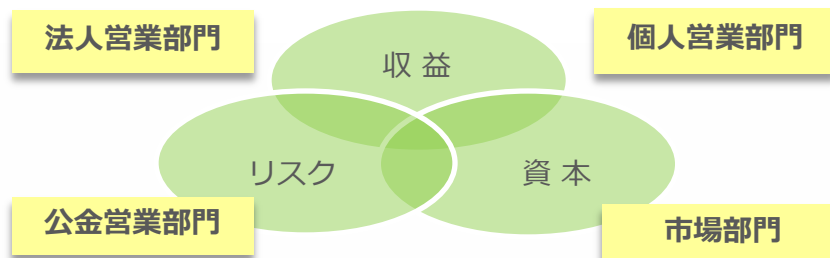
V. 責任ある経営体制の確立

監査部の独立性強化



※平成29年10月より監査部の位置付けを監査等委員会直属に変更

収益・リスク・資本の一体的な運用



第四次経営強化計画アクションプラン

- ・法人営業、個人営業の非金利収益の増強
- ・RACARを指標とした個別採算性向上
- ・相対的にリスクアセット対比リターンの低い地元外貸出を削減し、地元向け貸出を増強
- ・住宅ローンにおける生涯収益等も加味した採算性基準やルールの見直し検討
- ・有価証券運用額の段階的な圧縮

法令等遵守の体制

(1) コンプライアンスプログラムの策定

—半年毎に経営会議・取締役会へ進捗を報告

(2) コンプライアンス委員会の運営

- 担当役員のほか、人事部長、監査部等で構成
- 規程・マニュアル等の改定の協議
- 個別事案について対応の適切性、再発防止策の検討・検証

(3) コンプライアンスマインドの醸成

- コンプライアンスに関する理解度の全行調査を実施
- 役員によるコンプライアンスセミナー、各種研修等を継続

(4) 顧客保護等管理の徹底

- 情報管理態勢の維持・向上
- お客さま本位の業務運営に関する取組方針に基づく金融商品販売等の状況モニタリング
- お客さまの声を業務改善に活かす体制の維持

VI. 経営の改善の目標

- コア業務純益はH30/9期以降は始期を下回る見通しですが、計画終期であるH33/3期は、始期比4億円改善し、63億円を計画しております。
- 業務粗利益経費率は始期比1.94p改善し、70.02%を計画しております。

<コア業務純益>

(単位：億円)

| | H30/3 | H30/9 | H31/3 | H31/9 | H32/3 | H32/9 | H33/3 | 始期よりの改善幅 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| | 始期 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 | |
| コア業務純益 | 59 | 25 | 48 | 27 | 55 | 31 | 63 | + 4 |

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

<業務粗利益経費率(OHR)>

(単位：億円)

| | H30/3 | H30/9 | H31/3 | H31/9 | H32/3 | H32/9 | H33/3 | 始期よりの改善幅 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| | 始期 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 | 計画 | |
| 経費(機械化関連費用を除く) | 182 | 90 | 181 | 91 | 182 | 90 | 181 | △ 1 |
| 業務粗利益 | 253 | 122 | 243 | 125 | 251 | 129 | 259 | + 6 |
| 業務粗利益経費率 | 71.96% | 73.85% | 74.40% | 72.84% | 72.55% | 70.05% | 70.02% | △ 1.94p |

※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。

VII. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

- 中小規模事業者等向け貸出はH33/3期に始期比250億円増加の5,356億円、また、総資産に対する比率は始期比0.13p改善の24.23%を計画しております。
- 経営改善支援等取組み割合はH33/3期に始期比2.55pアップの9.60%を計画しております。

<中小規模事業者等向け貸出残高・貸出比率>

(単位：億円)

| | H30/3 始期 | H30/9 計画 | H31/3 計画 | H31/9 計画 | H32/3 計画 | H32/9 計画 | H33/3 計画 | 始期よりの 改善幅 |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| 中小規模事業者等向け貸出 | 5,106 | 5,145 | 5,184 | 5,223 | 5,262 | 5,301 | 5,356 | +250 |
| 総資産 | 21,187 | 21,813 | 21,508 | 21,942 | 21,791 | 22,225 | 22,107 | +920 |
| 総資産に対する比率 | 24.10% | 23.59% | 24.10% | 23.80% | 24.15% | 23.85% | 24.23% | +0.13p |

<経営改善支援等取組み先割合>

(単位：先)

| | H30/3 始期 | H30/9 計画 | H31/3 計画 | H31/9 計画 | H32/3 計画 | H32/9 計画 | H33/3 計画 | 始期よりの 改善幅 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| ①創業・新事業開拓支援 | 128 | 126 | 186 | 177 | 177 | 208 | 208 | + 80 |
| ②経営相談 | 301 | 311 | 300 | 361 | 351 | 419 | 409 | + 108 |
| ③事業再生支援 | 56 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | + 6 |
| ④事業承継支援 | 59 | 63 | 63 | 72 | 72 | 90 | 90 | + 31 |
| ⑤担保・保証に過度に依存しない 融資促進 | 51 | 46 | 48 | 60 | 62 | 75 | 76 | + 25 |
| 合計(経営改善支援等取組み先数) | 595 | 608 | 659 | 732 | 724 | 854 | 845 | + 250 |
| 取引先の企業の総数 | 8,445 | 8,483 | 8,550 | 8,609 | 8,665 | 8,735 | 8,801 | + 356 |
| 経営改善支援等取組み先割合 | 7.05% | 7.17% | 7.71% | 8.50% | 8.36% | 9.78% | 9.60% | + 2.55p |

※前計画から項目の定義やカウント方法を変更。

H30/3(始期)における経営改善支援等取組み先は、変更後の定義であらためてカウントした実績を記載。

(主な変更点)

- ①創業・新事業開拓支援：創業先に対する融資実行以外の支援として、計画策定支援・政府系金融機関や創業支援機関への紹介・助成金紹介などを追加。
- ②経営相談：具体的な支援のみカウントし、支援に至るまでのプロセスを除外。
- ⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進：事業性評価に基づき、担保・保証に過度に依存しないABLや私募債などのスキームを活用した貸出のみを対象。

Ⅷ. 独自KPIの設定

●本計画で実施する主要な施策の効果を評価する指標（KPI）を設定し、各年度末における計画達成を目指してまいります。

| 評価指標（KPI） | H30/3 始期 | H31/3 計画 | H32/3 計画 | H33/3 計画 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ① 創業支援による雇用創出数 | ※1,344名 | 560名 | 1,200名 | 2,000名 |
| ② ミドルリスク層への支援先数 | 136先 | 240先 | 370先 | 500先 |
| ②-1 計画策定支援先数 | 136先 | 140先 | 145先 | 150先 |
| ②-2 支援方針策定先数 | — | 100先 | 225先 | 350先 |
| ③ ミドルリスク層への資金繰り支援実施件数 | — | 100件 | 240件 | 400件 |
| ④ 非金利収益比率 （役務取引等利益÷コア業務粗利益） | 7.6% | 10% | 11% | 12% |
| ⑤ 従来型業務の総労働時間 | 380万時間 | 361万時間 | 342万時間 | 323万時間 |

※：H28/3期-H29/3期は特殊要因等があったため、H30/3期の実績を3倍した参考値を表示。

- ① 創業支援（創業融資実行先および計画策定・政府系金融機関紹介・ベンチャー企業への助成等支援先）を通じて創出された雇用人数の計画期間累計数。
- ②-1 経営改善計画の策定を目的とした支援を行う先の計画期間累計数。
- ②-2 経営改善計画の策定にこだわらず、具体的な支援方針を策定して提案を行う先の計画期間累計数。
- ③ ②の支援先のうち、具体的な資金繰り支援（短期継続融資、リファイナンス、ニューマネーの貸出）を行う件数の計画期間累計数。
一先に対する複数の支援は、同一年度内1件を上限としてカウントする。
- ④ コア業務粗利益に対する役務取引等利益の割合。
- ⑤ 従来型業務に従事する全職員の年間実労働時間（従来型業務とは、個人向けコンサルティング専門スタッフ、法人向けプロダクト専担部門、サービサー業務、FinTech、新規事業、外部トレーニー派遣を除いた業務）。

IX. 剰余金の処分の方針

- 銀行業としての公共性に鑑み、永続的に財務体質の強化を図りつつ、安定的な配当を継続していくことで株主の皆さまへの利益還元に努めてまいります。
- また、H30/3期において利益剰余金は公的資金の払込相当額である200億円を上回ることが出来ました。
- 引き続き、公的資金を有効活用し、地元企業への積極的な信用リスクテイクに努めると同時に、収益力の強化と業務の効率化を図ることを通じて利益剰余金を積み上げてまいります。

<実績値>

(単位:億円)

| | H21/3期 | H22/3期 | H23/3期 | H24/3期 | H25/3期 | H26/3期 | H27/3期 | H28/3期 | H29/3期 | H30/3期(9年目) | |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|-----|
| | 当初始期 | (1年目) | (2年目) | (3年目) | (4年目) | (5年目) | (6年目) | (7年目) | (8年目) | 計画 | 実績 |
| 利益剰余金 | 25 | 41 | 54 | 62 | 87 | 102 | 131 | 164 | 192 | 211 | 209 |
| 当期利益 | △ 268 | 20 | 18 | 14 | 31 | 32 | 37 | 45 | 35 | 38 | 26 |

<計画値>

(単位:億円)

| | H31/3期 | H32/3期 | H33/3期 | H34/3期 | H35/3期 | H36/3期 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | (10年目) | (11年目) | (12年目) | (13年目) | (14年目) | (15年目) |
| 利益剰余金 | 234 | 260 | 291 | 321 | 352 | 383 |
| 当期利益 | 35 | 35 | 40 | 40 | 40 | 40 |

※1. 社外流出については、普通株式の配当は1株あたり中間配当20円、期末配当20円、また、A種類優先株式は定款及び発行要領の定めに従った配当を予定。

※2. 13年目以降については、H33/3期(12年目)の当期利益を横ばい。