

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 29 年 12 月

家庭の銀行



目 次	
<b>I. 平成 29 年 9 月期決算の概要</b>	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要（単体）	1
<b>II. 経営の改善に係る数値目標の実績</b>	5
1. 収益性を示す指標（コア業務純益）	5
2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）	6
<b>III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況</b>	7
1. 収益性の確保	7
2. 業務の効率性の確保	25
<b>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</b>	33
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	33
2. リスク管理の体制の強化	34
3. 法令遵守の体制の強化	36
4. 経営に対する評価の客観性の確保	36
5. 情報開示の充実	37
<b>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</b>	38
1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	38
（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	38
（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	40
（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	40
（4）公的資金を活用した地元企業へのリスクテイクの状況	41
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	42
（1）地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援割合）	42
（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	44
（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	45
（4）早期の事業再生に資する方策	47
（5）事業の承継に対する支援に係る機能の強化	49
（6）CSR（企業の社会的責任）への取組み	49
<b>VI. 剰余金の処分の方針</b>	51
1. 配当についての方針	51
2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針	51
<b>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</b>	52
1. 経営管理に係る体制（内部監査等）	52
2. 各種リスクの管理状況並びに体制整備	52

## I. 平成 29 年 9 月期決算の概要

### 1. 経営環境

平成 29 年 9 月期における国内経済は、海外経済の回復や高水準の企業収益を背景とした設備投資の増加、雇用・所得環境の着実な改善により個人消費も堅調に推移し、持ち直しの動きを維持しております。

当行の主要営業基盤である青森県及び函館地区における地元経済においても、緩やかに持ち直しております。

大型小売店販売額、自動車販売台数については、緩やかな減少が続いておりますが、住宅着工件数は、平成 26 年の消費増税による増減を除きますと、堅調に推移しております。

当行が実施している青森県内企業に対する調査では、「業況 DI 値（前年同期比好転と同悪化の回答割合の差）」はマイナスが続いているものの、概ね 10 ポイント以内で推移しており、同調査における「設備投資実施割合」は僅かながら増加傾向にあります。また、企業倒産件数は平成 27、28 年の 2 年連続で減少していることから、地元中小企業の業況は回復傾向にあると捉えられます。

海外展開の動向においては、青森県の主力産品であるリンゴの輸出金額は、平成 28 年産までの 3 年連続で 100 億円超を維持し、好調に推移しております。

観光はインバウンドを中心に好調を維持しております。青森-ソウル便においては、昨年の搭乗率が同便開設以来最高を記録するなど、好調に推移していることから、平成 29 年 10 月から平成 30 年 3 月までの間、週 3 便から週 5 便に増便して運行しており、さらなる増加が期待できる状況にあります。

### 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、預金残高は、前年同期比 424 億円増加して 1 兆 9,638 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 404 億円増加して 2 兆 351 億円となりました。

貸出金残高は、地元の中小企業等向け貸出を中心に増強に努めたことから、前年同期比 323 億円増加して 1 兆 5,085 億円となりました。

有価証券残高は、市場動向や投資環境を勘案し、適切なリスクコントロールを意識した運用を行った結果、前年同期比 94 億円減少して 3,217 億円となりました。

## 【資産・負債の推移（単体）】

（単位：億円）

	H29/9 期			H28/9 期	H29/9 期
	実績	前年同期比	計画比	実績	計画
資 産	21,557	+430	△107	21,127	21,664
うち貸出金	15,085	+323	+1,314	14,762	13,771
うち有価証券	3,217	△94	△2,841	3,311	6,058
負 債	20,647	+318	△159	20,329	20,806
うち預金	19,638	+424	+144	19,214	19,494

## (2) 収益の状況（単体ベース）

資金利益については、預金利息が前年同期比 2 億円減少しましたが、貸出金利息が前年同期比 2 億円減少し、有価証券利息配当金が前年同期比 1 億円減少した結果、前年同期比 1 億円減少して 133 億円となりました。

また、預かり資産販売手数料の減少により、役務取引等利益が前年同期比 3 億円減少した結果、コア業務粗利益は、前年同期比 4 億円減少して 146 億円となりました。

経費は、減価償却費の減少等により、前年同期比 1 億円減少して、114 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 2 億円減少して 32 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、前年同期同様に貸倒引当金戻入益を計上しましたが、前年同期比 1 億円増加となりました。

有価証券関係損益（国債等関係損益＋株式関係損益）については、国債等関係損益は前年同期比 6 億円損失が減少しましたが、株式関係損益が前年同期比 4 億円減少した結果、前年同期比 2 億円損失が減少して 11 億円の損失計上となりました。

以上により、経常利益は前年同期比 1 億円減少して 25 億円、当期純利益は前年同期比 3 億円減少して 16 億円となりました。

## 【損益状況の推移（単体）】

（単位：億円）

	H29/9 期			H28/9 期	H29/9 期
	実績	前年同期比	計画比	実績	計画
業務粗利益	131	+2	△15	129	146
〔コア業務粗利益〕	[146]	[△4]	[△10]	[150]	[156]
資金利益	133	△1	△6	134	139
役務取引等利益	12	△3	△5	15	17
その他業務利益	△13	+7	△4	△20	△9
（うち国債等関係損益）	△14	+6	△4	△20	△10
経費	114	△1	△2	115	116
（うち人件費）	58	△1	△1	59	59
（うち物件費）	48	△1	△1	49	49
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—	—	—
業務純益	17	+4	△12	13	29
〔コア業務純益〕	[32]	[△2]	[△7]	[34]	[39]
臨時損益	8	△4	+15	12	△7
（うち不良債権処理額）	△2	+1	△13	△3	11
（うち株式関係損益）	2	△4	+2	6	—
経常利益	25	△1	+4	26	21
特別損益	△0	+1	+0	△1	△0
税引前当期純利益	25	+1	+4	24	21
法人税、住民税及び事業税	4	+3	+2	1	2
法人税等調整額	4	+1	+3	3	1
当期純利益	16	△3	△1	19	17

※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）

当行は、バーゼルⅢ導入時の経過措置が段階的に縮小していくことも踏まえ、増加する貸出金等のリスク・アセットと自己資本のバランスを取ることで更なる業容拡大にあらかじめ備えるべく、平成29年1月に公募による新株式発行により資本増強を行いました。

平成29年9月期は利益剰余金の積上げによって自己資本額が増加したことに加え、適切なアセットコントロールに努めた結果、中小規模事業者等向けを中心とした貸出増強によってリスク・アセットが増加するなかにおいても、自己資本比率は平成29年3月期より0.04ポイント増加し8.29%となりました。

	H26/3期 実績	H27/3期 実績	H28/3期 実績	H29/3期 実績	H29/9期 実績
自己資本比率	11.00%	10.07%	8.07%	8.25%	8.29%

### (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24億円減少して205億円となり、対象債権に占める開示債権の比率は、前年同期比0.19ポイント低下して1.34%となりました。

また、厳格な基準による引当を実施した結果、金融再生法開示債権に対する保全率は全体で90.96%と引き続き高い水準にあります。

（単位：億円）

	H27/3期 実績	H28/3期 実績	H29/3期 実績	H28/9期 実績	H29/9期 実績
破産更生債権及び これらに準ずる債権	57	51	48	48	56
危険債権	172	167	163	160	136
要管理債権	10	15	8	21	12
開示債権合計	240	234	220	229	205
開示債権比率	1.78%	1.65%	1.46%	1.53%	1.34%
保全率	93.74%	91.36%	94.52%	89.23%	90.96%

## 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）

地元の中小企業向け貸出や、住宅ローンを中心に増強に努めた結果、貸出金平残は計画を1,304億円上回り1兆4,769億円となりましたが、利回りが計画を0.23ポイント下回り1.37%となった結果、貸出金利息は計画を7億円下回り101億円となりました。一方、預金利息は計画を4億円下回り3億円となりました。有価証券利息配当金は計画を3億円下回り34億円となりました。

以上により、資金利益は計画を6億円下回り133億円となりました。

また、預かり資産販売手数料の減少により、役務取引等利益が計画を5億円下回り12億円となった結果、コア業務粗利益は計画を10億円下回り146億円となりました。

経費については、計画を2億円下回り114億円となった結果、コア業務純益は計画を7億円下回り32億円となりました。

(単位:億円)

	H27/3期	H28/9期	H29/9期	H29/9期			
	始期	実績	計画	実績	始期比	前年同期比	計画比
コア業務純益	71	34	39	32	Δ7	Δ2	Δ7

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

※2. 始期比につきましては、計画始期（H27/3）7,166百万円が通期ベースであるため、H29/9実績（半期ベース）3,232百万円を2倍した6,464百万円と比較しております。

## 2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

経費（機械化関連費用を除く）は、物件費が計画を1億円上回りましたが、人件費が計画を1億円下回った結果、計画同水準の91億円となりました。業務粗利益については、コア業務粗利益が計画を10億円下回り、国債等債券関係損益が計画を4億円下回ったことから、計画を15億円下回り131億円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、始期を5.20ポイント、計画を7.09ポイント上回り69.53%となりました。引き続き、計画の達成に向けて、コア業務粗利益等の改善による業務粗利益の向上、及び経費の節減と予実管理に鋭意努めてまいります。

（単位：億円）

	H27/3期	H28/9期	H29/9期	H29/9期			
	始期	実績	計画	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）	183	92	91	91	Δ1	Δ1	Δ0
うち人件費	116	59	59	58	+1	Δ1	Δ1
うち物件費	55	26	24	25	Δ4	Δ1	+1
業務粗利益	285	129	146	131	Δ23	+2	Δ15
うち国債等債券関係損益	Δ18	Δ20	Δ10	Δ14	Δ10	+6	Δ4
業務粗利益経費率	64.33%	71.45%	62.44%	69.53%	+5.20%	Δ1.92%	+7.09%

※1. 業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益

※2. 機械化関連費用には、事務機器等の減価償却費、機械賃借料、及びアウトソーシング費用（システム共同化等運営費用）等を計上しております。

※3. 始期比につきましては、計画始期（H27/3）の経費（機械化関連費用を除く）18,348百万円、人件費11,650百万円、物件費5,544百万円、業務粗利益28,520百万円、及び国債等債券関係損益Δ1,860百万円が通期ベースであるため、H29/9実績（半期ベース）を2倍した経費（機械化関連費用を除く）18,290百万円、人件費11,712百万円、物件費5,138百万円、業務粗利益26,302百万円、及び国債等債券関係損益Δ2,982百万円と比較しております。



### Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

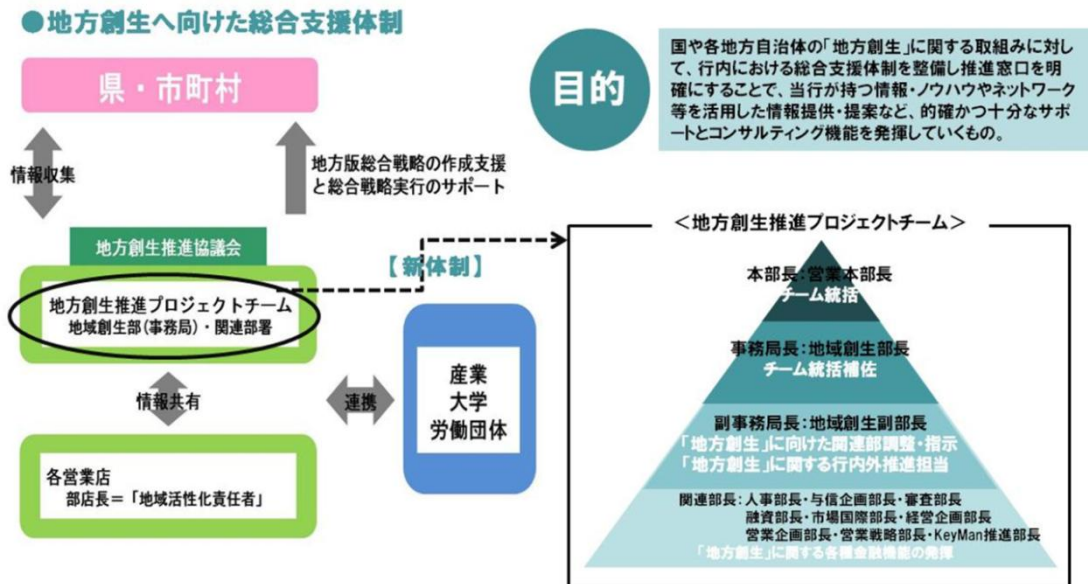
#### 1. 収益性の確保

##### (1) 地域との協調・リレーション強化

###### ① 地域活性化支援の積極展開

当行が地域活性化を積極的に支援していくことは、即ち、中長期的に当行の持続的な経営基盤の確立に繋がるという認識のもと、実効性のある施策を創造し、展開しております。平成27年4月より、各地方自治体の「地方版総合戦略」策定への協力や推進について、地域金融機関として積極的に関与し、産業界・大学・労働団体と連携のうえ、総合支援体制を整備しております。

また、ポテンシャルの高い地域資源を活用した商品やサービス・技術を応援する「地方創生のトップランナー」として、アグリビジネス、再生可能エネルギー、医療・介護、観光分野を柱として掲げ、活動しております。



具体的には、「地方創生推進協議会」及び「地方創生推進プロジェクトチーム」を設置するとともに、全営業店の部店長を「地域活性化責任者」に任命いたしました。これらは、国や各地方自治体の「地方創生」に関する取組みに対する当行の総合支援体制を明確にし、創業支援、事業承継、移住定住促進等に関して当行が持つ情報、ノウハウ、ネットワーク等を活用した情報提供や提案など、的確かつ十分なサポートとコンサルティング機能を発揮していくことを目的としております。

また、平成28年7月には頭取の諮問機関として「地域活性化諮問会議」を設置いたしました。当行が旗艦店を配置する主要営業エリア（青森・弘前・八戸・函館の4地区）など、当行の施策上の重点地区における地域性や経済状況等に知見を有する外部有識者から、地域を活性化させるための方策等に関して、様々な提言等を受けることで、当行

の方針や施策等へ反映させていくことを目的として定期開催しております。



#### A. 地方版総合戦略の策定への協力

平成27年4月以降、青森県内40自治体のうち27自治体において、「地域活性化責任者」である営業店の部店長が、総合戦略の策定に係る推進委員等として参画し、協力を行っております。

#### B. 国の総合戦略や地方版総合戦略の推進に向けた協力

平成27年4月以降、各自治体に対して、総合戦略の策定状況等について情報収集活動を展開するとともに、当行の取組み強化10項目の具体的事例等について紹介し、意見交換を行っております。

<第四次中期経営計画における地方創生への取組み強化10項目>

創業支援	事業再生・経営改善	海外展開支援	観光	再生可能エネルギー
事業承継	移住定住促進	ビジネスマッチング	アグリ	医療・介護

さらに、平成27年8月以降、当行のノウハウ、実績を活かせる項目7つを「地方創生に関するご提案について」(レジュメ)にまとめ、県内40自治体の地方創生担当者に対して、営業店と本部が一体となって、提案活動を実施いたしました。

その後、営業店による提案フォローの実施、ヒアリング内容の本部集約、提案活動結

果（関与の可否、ニーズの有無）の検証実施により、各自治体に対する方向性を協議してまいりました。その結果、県内 15 自治体を最優先として関与していくこととしております。

<提案活動 7 項目>

6 次産業化	クラウド ファンディング	廃校・廃施設活用	空き家対策
移住・子育て対策	PFI 事業	ESCO 事業	

こうした活動を展開してきた結果、平成 23 年以降、20 自治体との間で様々な形態の協定を締結しております。

<自治体との協定締結状況>

(平成 28 年 4 月以降)

締結日	自治体	取組み内容
平成 28 年 4 月	むつ市	地方創生に係る包括連携協力協定
平成 28 年 4 月	十和田市	「空き家利活用事業」に関する連携協定
平成 28 年 5 月	板柳町	子育て支援に関する協定
平成 28 年 7 月	三沢市	地方創生に係る包括連携協力協定
平成 28 年 8 月	三沢市	「建物リフォーム等事業に関する連携協力に係る実施要領」を制定
平成 28 年 12 月	二戸市	地方創生の連携に関する協定
平成 28 年 12 月	青森県	「A!Premium」活用による青森県産品販売促進に係る連携協定
平成 29 年 1 月	平内町	地方創生に係る包括連携に関する協定
平成 29 年 1 月	むつ市	認知症サポート事業所認定制度に関する協定
平成 29 年 3 月	中泊町	「空き家利活用事業」に関する連携協定
平成 29 年 3 月	平川市	地方創生に係る包括連携協力に関する協定
平成 29 年 3 月	平内町	「空き家等バンク制度」に関する連携協定
平成 29 年 5 月	八戸市	「空き家活用に関するパートナーシップ」協定
平成 29 年 6 月	大館市	「空き家解体ローン」提携に関する覚書の締結
平成 29 年 8 月	黒石市	「手話言語条例の推進」に関する連携協定
平成 29 年 8 月	三沢市	「高齢者ほっとワーク見守り隊事業所」認定制度における第 1 号登録認定および普及促進支援の実施

## C. 地域における金融機能の高度化に向けた取組み

### (a) 地方創生包括連携

- ア. 平成 29 年 1 月に締結した、平内町と当行、青森銀行、青森県信用組合との間での地方創生包括連携協定に基づき、平成 29 年 3 月、空き家等バンク制度に対するローンの金利引き下げを行う協定を締結いたしました。
- イ. 平成 29 年 3 月、平川市と当行、青森銀行、東奥信用金庫、青い森信用金庫との間で、地方創生包括連携協定を締結いたしました。  
連携協力内容は平川市の「しごとづくりやまちづくり」といった地方版総合戦略に沿った協力内容となっておりますが、協定に先駆けて、昨年は平川市の旧広船小学校の廃校を活用した事業者に対して金融支援を行い、「リンゴの選果、出荷施設」へとリノベーションすることで、平川市の広船リンゴのブランド化支援を行っております。
- ウ. 平成 29 年 9 月、大館市と地方創生に係る包括連携協力に関する協定を締結いたしました。連携協力事項は大館市総合計画の 4 つの大項目を達成するための内容となっており、①「ひとづくり」としては、当行は「働くパパママ応援企業」の認定企業先への金利の引下げの他、②「暮らしづくり」としては「認知症サポート事業所認定制度」の創設への協力、③「ものづくり」については廃校の活用や創業・事業承継支援、④「物語づくり」としては、大館の活動を営業店の協力を得て広く普及させる CPS（シティプロモーションサービス）活動を展開し、大館市が交流人口拡大に向けて推し進める「3D 観光」（大館・函館・角館の館の頭文字を取った観光ライン）構想において、当行の有するノウハウや青函地域のネットワークを活かした支援を行ってまいります。

### (b) 地方創生ニーズへの対応

- ア. 平成 29 年 4 月、当行は一般社団法人グリーンファイナンス推進機構との間で、全国の金融機関として初めて「地域における地球温暖化対策のための事業の推進に関する業務連携協定」を締結いたしました。  
本協定は、再生可能エネルギー事業等の地球温暖化対策のための事業に相互に協力し、地域における投資を促進し、二酸化炭素の排出量削減を推進するとともに、地域資源の有効活用や雇用創出等による地域経済の活性化に寄与することを目的としております。
- イ. 平成 29 年 6 月より、当行は CSR 活動の一環として、お客さま訪問時に地方公共団体が発行する観光やイベントに関するパンフレット等を配布し、地域資源を PR する活動「みちぎんシティプロモーションサポート活動（CPS 活動）」を開始いたしました。第 1 弾として、むつ市を対象とし平成 29 年 4 月に本格稼働した「下北ジオパーク」、8 月には第 2 弾として十和田市を対象とし「あおもり 10 市大祭典 in 十

和田」のPRを実施いたしました。

- ウ. 平成 29 年 6 月、当行は青森県より「働き方改革」に積極的に取り組んでいる企業として「あおもり働き方改革推進企業」の認証を受けました。

本制度は、青森県において平成 29 年 4 月に施行され、若者も、子育て中の男女も、全ての労働者が働きやすい環境づくりを推進するとともに、労働者の結婚から子育ての希望の実現を目指すために「働き方改革」に取り組む企業を青森県が認証・支援していくもので、認証企業としては当行が初（第 1 号）となります。

- エ. 平成 29 年 7 月、むつ市との「地方創生に係る包括連携協力に関する協定」に基づく事業の一環として、市長の講話や、市職員との共同ワークショップを行いました。本事業は、行政の仕組みや地域の抱える課題等を把握し、地域金融機関として自治体への提案力強化を目的として開催いたしました。

- オ. 平成 29 年 7 月、当行は一般社団法人浅虫温泉観光協会、浅虫温泉旅館組合、青森市ならびに青森県東青地域県民局と「浅虫温泉の観光地域づくり推進に係る連携協定」を締結いたしました。当行では、連携協定先と協力して浅虫温泉地区の観光地域づくりにおける様々な施策を具現化し、浅虫温泉地区のブランド価値向上、交流人口の拡大及び広域での観光振興を通じた地域の活性化を図ってまいります。

- カ. 平成 29 年 7 月、当行は地方創生に向けた新たな取組みとして、「みちのく地方創生プラットフォーム」を創設いたしました。

本プラットフォームは、地域が抱えるあらゆる課題に対し、金融機関のノウハウとネットワークを活用し、関係機関それぞれがもつ「強み」を活かし、独創的なソリューションを提供することを目的としております。初回は青森市の浅虫温泉地区の活性化をテーマといたしました。

- キ. 平成 29 年 8 月、当行は東北経済産業局の「RESAS を活用した施策立案支援事業」に応募し、東北の金融機関として初めて認定されました。

本事業は、当行が RESAS を活用した分析を基に、地域の活性化に向け、青森県のアグリビジネスの「稼ぐ力」の向上に資する施策を立案することを目的としております。

- ク. 平成 29 年 9 月、同年 8 月に締結した「黒石市手話言語条例の推進に関する連携協定」に基づき、当行職員が手話講座を受講いたしました。当行初の取組みであり、聴覚障がいに対する理解を深めることにより CS 向上を図ることを目的としております。なお、平成 30 年 3 月までの全 4 回で開催するスケジュールを予定しております。

### (c) 行政連携廃校活用事業

- ア. 平成 27 年 11 月、有限会社安部製作所が展開する「廃校を活用した人工光型植物工場ビジネス」の事業性を評価し、融資契約を締結いたしました（五戸町五戸南小学校を再活用）。
- イ. 平成 28 年 1 月、株式会社そと川りんご園が展開する「廃校を活用したりんごの選果・出荷施設」の事業性を評価し、融資契約を締結いたしました（平川市広船小学校を再活用）。
- ウ. 平成 28 年 3 月、有限会社エコネットが展開する「廃校を活用した生ハム加工・体験ビジネス」の事業性を評価し、融資契約を締結いたしました（大鰐町大鰐第三小学校を再活用）。
- エ. 平成 29 年 4 月、ブナコ株式会社が展開する「廃校を活用した木工品加工場施設」に導入する機械設備に対し、ものづくり補助金を活用し融資契約を締結いたしました（西目屋村西目屋小学校を再活用）。

### D. 大学等との連携

これまで当行では事業者と大学等との仲介役となり、創業・新事業に係る技術課題の解決や、アグリビジネスの活性化等に向けた連携支援体制の強化を目的に、青森県内の大学等と「産学連携協定」を締結しております。

また、協定を締結している大学等に限らず、大学等が有する機能を最大限に活用し、地域の課題を解決できるよう連携強化に努めてまいります。

具体的には、平成 27 年 9 月に弘前大学が文部科学省に採択された「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）」に参画し、他大学等と連携して地域貢献を実施しており、その一環として弘前大学地域連携室へ当行行員を連携推進員として派遣し、自治体等の課題解決のための調査・企画・提案等に取り組んでおります。

#### <大学とのこれまでの協定締結実績>

協定締結日	連携学校	相談テーマ
平成 19 年 5 月	八戸工業大学	工学技術開発系
平成 19 年 6 月	弘前大学	医業、農業、バイオ系
平成 19 年 11 月	八戸工業高等専門学校	工業技術改良系
平成 24 年 9 月	八戸学院大学	農業経営プログラム
平成 26 年 7 月	青森中央学院大学	海外ビジネス支援
平成 29 年 6 月	青森大学	地域振興と相互発展
平成 29 年 7 月	青森県立保健大学	地域振興と相互発展
平成 29 年 7 月	青森公立大学	地域振興と相互発展
平成 29 年 7 月	弘前大学	新エネルギー分野

## ② 地域特性を活かした産業振興への積極支援（アグリ、再エネ、医療・介護、観光、海外ビジネス）

### A. アグリビジネスへの支援

農林水産業は、青森県の基幹産業に位置付けられるものであり、農業生産額全国7位・食料自給率全国4位（いずれも平成28年12月現在）とポテンシャルの高い資源を有しております。

青森県は「攻めの農林水産業」を推進するなか、「あおもりブランド」の確立を目指しており、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当地ブランドが注目を浴びております。

当行では、農林水産事業へのサポート態勢を強化すべく、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、専門的な知識を有する日本政策金融公庫認定の農業経営アドバイザー16名、林業経営アドバイザー1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1名のほか、ビジネスマッチング担当者を本部に2名配置し（いずれも平成29年11月末時点）、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し、全行一丸となったサポート活動を実施しております。

平成29年上期におけるアグリ関連の活動実績は、新規融資149件／33億円、情報収集を中心とした顧客面談先延べ99先、アグリ関連ABL実績17件／48億円となっております。

そのほか、平成24年4月より南部町と共催で、「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」を開講しており（4月から10月まで延べ6回の実践講座）、第1回からの塾生は累計で353名となっております。地方銀行が主体となり、農法の普及を目的とした塾を開催することは、全国的にも稀な取組みです。平成29年度は14名の塾生が参加し、黒石市において「木村秋則自然栽培米酒倶楽部」を開講しました。今年度収穫した自然栽培米については、試食会を開催する予定です。さらに、今年度分の収穫と、来年度分の収穫をあわせて、日本酒の製造・販売を計画しております。

引き続き、6次産業化や農商工連携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など、新たな付加価値の創造と、地域経済への波及に繋がる取組みを実施してまいります。

## B. 再生可能エネルギーへの支援

青森県は風力発電導入量全国1位・導入基数2位（いずれも平成28年12月現在）となっており、風力発電に適した環境を有しております。

当行では、こうした地域のポテンシャルを最大限に活かすべく、継続的に取組み強化を図っており、取引先の再生可能エネルギー事業への参入を支援しております。その一環で、平成27年7月に「小形風力発電事業セミナー」（総勢105名参加）を開催し、事業化に至った事例もあります。

平成29年度上期の小型風力発電事業への融資実績は22件／8億円であり、発電設備設置及び発電設備仕入に対する資金供与も行いました。なお、取組事業者は全て地元企業であり、地域資源を活用した取組みとなりました。

引き続き、大型風力、小形風力、バイオマス、地熱や中小水力等、地域の自然エネルギーを活かした地域経済の活性化に取り組んでまいります。

## C. 医療・介護分野への支援

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、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成長が見込まれる分野であります。また、技術進化や様々な研究の成果により、医療機器や薬等のヘルスケア産業も同様に活性化が予測されます。

一方で、高齢化社会が進行していくなか、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。

こうした環境のもと、当行では、平成25年4月に当分野への支援に特化した「医療・介護チーム」を設置し、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、総合的な支援に努めております。また、当分野は専門的スキルを要することから、関連資格の取得を進めており、「医業経営コンサルタント」2名、「医療経営士3級」5名、「介護福祉経営士2級」2名が合格しております。加えて、業界動向に関する情報提供の場として、事業者向けに「医療介護セミナー」なども開催しております。

平成29年上期は新規融資191件／112億の実績となり、当分野の融資残高は前年同期比49億円増加して976億円となりました。

今後も医療・介護事業者への支援を通じて、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。



#### D. 青函圏を中心とした交流事業の推進

- (a) 観光を核とした地域経済の活性化を実現するために、平成 23 年 4 月、当行、弘前商工会議所、函館商工会議所が「津軽海峡観光クラスター会議」を設立して以降、相互視察や広域旅行商品の発売、イベントへの相互出店、日本酒の製造等、両市の交流事業が活発化しております。なかでも、函館クリスマスファンタジー「ひろさきナイト」には当行職員もスタッフとして継続的に参加し、巨大アップルパイの製作・配布を通じて、弘前市の広域観光 PR を 6 年連続で開催いたしました。
- (b) 「青森県・北海道地区の交流促進」に関する業務提携を締結した北海道銀行等との連携企画として、「首都圏での 6 次産業化商談会」や旅行雑誌「じゃらん」への地域情報の掲載等を実施いたしました。
- (c) 首都圏での青函産直市イベントに職員を派遣するなど観光 PR に寄与いたしました。
- (d) 外国人観光客の誘客に向けた取組みとして、中国や台湾、香港へのミッション団へ当行役員が参画し、誘客に向けた観光プロモーションを実施いたしました。

<観光プロモーションへの参画（平成 29 年度）>

時 期	訪 問 先	主 催
平成 29 年 6 月	台湾	青森県
平成 29 年 8 月	香港	青森県
平成 29 年 9 月	大連	青森県

#### E. 海外ビジネスサポート体制の強化

人口減少、少子高齢化など、国内市場の縮小が避けられない状況にある中、海外展開に活路を見出そうとするお客さまからの相談が増加しており、海外展開を進めていく過程で発生する様々なニーズに対応するため、海外金融機関等との業務提携ネットワークを構築し、海外ビジネスサポート体制の強化に取り組む一方、お客さまの海外販路開拓のため県内自治体と連携し海外商談会等を開催しております。

平成 28 年 7 月、ベトナムで小売業や不動産開発等を幅広く展開する企業グループである BRG Group 及びグループの中核企業である SeABank と業務提携に関する覚書を締結し、9 月には当社の役職員を青森県へ招き、ベトナムへの輸出を検討するお客さまとのビジネスマッチングを行いました。また、平成 29 年 1 月、県内 5 自治体等と実行委員会を組成してベトナム・ハノイ市で実施した「Japan Aomori Food Fair 2017」では、当社の協力により、県内食品関連企業 17 社とベトナム企業との輸出商談会を開催いたしました。当行のこのような取組みは、BRG Group 傘下の小売企業が青森県産りんごを輸入するなど、お客さまのベトナム向け販路開拓・拡大につながっております。

また、平成 29 年 8 月、県産品の海外販路拡大に取り組む企業を支援するため、香港において県内企業 7 社が参加した「青森県食品輸出商談会イン香港」を青森県等と共催いたしました。

さらに、平成 29 年 9 月、インドの経済・投資環境等の各種情報提供や現地での金融サ

ポートを可能とすべく、インドの大手銀行であるインドステイト銀行と業務提携に関する覚書を締結いたしました。本提携による最初の案件としてインドビジネスに取り組む企業に対してインドステイト銀行と連携して支援しております。

今後も業務提携ネットワークを活用し、お取引先の海外ビジネスのサポートに取り組んでまいります。

## (2) お客さまとのパートナーシップ強化

### ① KeyMan 活用によるお客さまの営業利益改善支援活動

第三次中期経営計画の「融資業務革新」において導入した KeyMan(※)については、法人営業業務ツールとして全行的に浸透しております。現在は、お客さまの本業支援に向け、より高いレベルでの法人営業を展開していく重要なステージと位置付け、徹底的に活用していくよう、取り組んでおります。

なかでも、「営業利益の改善＝本業支援、経営課題等の解決」であるとの認識のもと、「お客さまの営業利益改善支援活動」を鋭意継続して取り組んでおります。

※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、同行、十八銀行、山梨中央銀行の三行が連携して、共同利用できるように改良したものです。

## A. 法人営業活動基本方針

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」を前提としたなかで「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めます。なお、メイン化促進とは、預貸金はもちろんのこと、取引先企業全ての取引を対象として、最終的には取引先で働く従業員や、世帯までの取引を含めて、メイン化を図ることとしております。

但し、お客さまとの面談において、複数の銀行取引を望む声が多いことから、メイン化促進にあたっては、他行取引の排除はしないことを基本方針に追加しております。

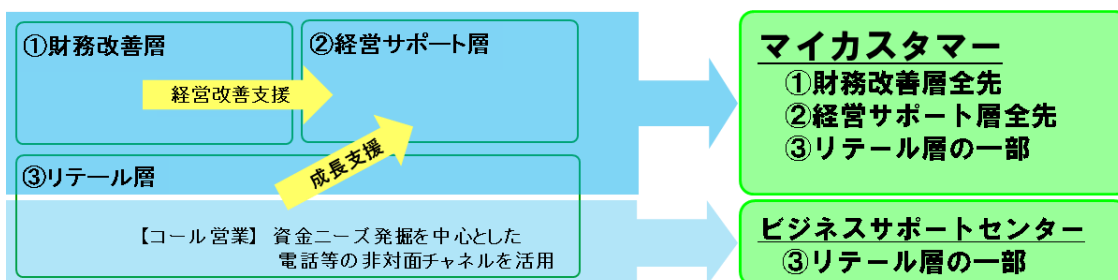
## B. 顧客セグメント別営業～「マイカスタマー」に対する営業利益改善支援活動の実践

既存のお客さまについては、「セグメント別営業」を展開しております。

一定額以上の年商規模を有しているお客さまを「財務改善層」と「経営サポート層」にセグメント分けし、「マイカスタマー」として、訪問活動を中心とした営業利益改善支援活動を展開しております（平成 29 年 9 月末 1,927 先）。

一方、年商規模が一定額未満のお客さまを「リテール層」とし、ビジネスサポートセンターを活用したコール・DM 営業を行っております。対象地区は、これまでの青森県内及び函館地区に加え、平成 29 年 8 月からは秋田地区、岩手地区も対象といたしました（平成 29 年 9 月末 1,920 先）。

<顧客セグメント別対応方針>



**C. 平成 29 年度法人営業活動方針（当行が目指す法人営業態勢の継続強化）**

「戦略ミーティング高度化」「週間業務計画策定定着化」「訪問活動強化」に加え、平成 29 年度は S キューブ元年として位置づけ、「KeyManS キューブ(※)活用」強化に取り組んでおります。

また、お客さま本位の営業活動を深化させるため、営業店や職員が過度に短期的成果が求められることのないよう、プロセスを重視した評価体系の運用に取り組んでおります。

※KeyManS キューブ…KeyMan に蓄積された顧客情報などの保有データを材料に、法人営業活動を支援するシステム。①計数管理機能、②リストアップ機能、③一覧分析・顧客分析機能、④ビジネスマッチング機能などの機能がある。

**1-1. 戦略ミーティングの高度化 ～事業性評価の深化**

①財務分析	財務内容の課題や問題点を共有・検討する。	継続強化
②営業利益改善支援策の検討	BM・BS改善・情報提供等、各種提案を検討する。	継続強化
③専門的分野への対応	本部専門部署関与のもと、「事業承継」「M&A」「海外ビジネス支援」など専門的分野での提案に繋げていく。	継続強化
④検討課題の提供	マンネリ化防止のため、リレバ4項目に関連する検討課題の提供を行う。	今期より取組み

**1-2. 週間業務計画策定定着化 ～目的ある訪問計画**

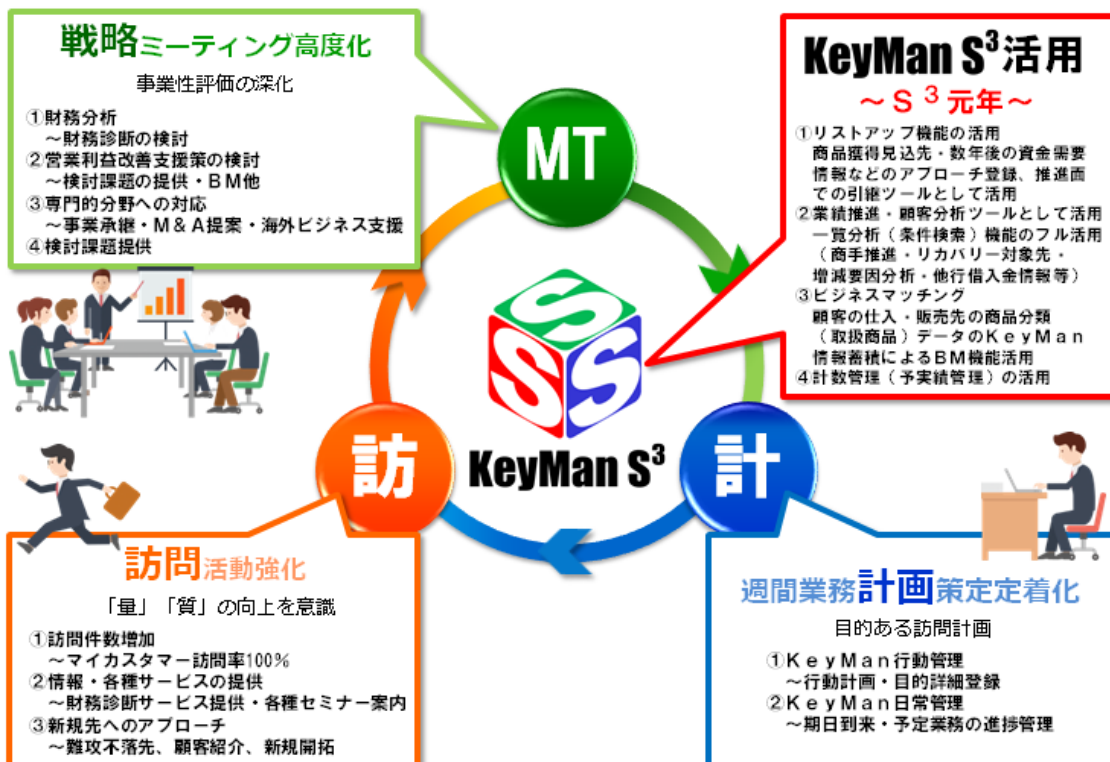
①KeyMan 行動管理活用	KeyManの「行動計画管理」機能を活用し、「行動計画」「行動目的詳細」登録を定着させる。	今期より取組み
②KeyMan 日常管理活用	期日到来・予定業務の管理目線を強化し、業務計画に反映させることで、日常管理の効率化を図る。	今期より取組み

### 1-3. 訪問活動の強化 ～「量」「質」の向上を意識

①訪問件数増加	マイカスタマー訪問率100%を目指す。 難攻不落先および優良先への部店長訪問強化を目指す。	継続強化
②情報・各種サービスの提供	財務診断サービスの積極提供を行う。 各種セミナー案内等、情報提供を強化する。	継続強化
③新規先へのアプローチ	大手・中堅企業の「難攻不落先」、既存取引先からの「顧客紹介」、従来の「新規開拓」活動を展開する。	継続強化

### 1-4. Sキューブ活用 ～Sキューブ元年

①リストアップ機能活用	商品獲得見込先・数年後の資金需要情報等のアプローチ登録を励行し、推進面での引継ツールとして活用する。	今期より取組み
②業績推進・顧客分析機能活用	一覧分析機能（商手推進・リカバリー対象先・増減要因分析・他行借入金情報等）をフル活用し、業務推進に活かす。	今期より取組み
③ビジネスマッチング機能活用	仕入先・販売先の商品分類（取扱商品）データを蓄積し、ビジネスマッチング機能の活用に繋げる。	今期より取組み
④計数管理機能活用	自店・エリア内の計数把握ツールとして活用する。	今期より取組み



#### D. 戦略ミーティングを軸としたビジネスモデルの展開

これまでお客さまへの本業支援に向けた戦略ミーティングを継続開催してきましたが、平成 29 年度は「高度化・定着化・強化」のステージとして「事業承継」「M&A」に加え、「海外ビジネス支援」など専門分野での検討を進め、「事業性評価の深化」に取り組んでおります。また、「営業利益改善支援活動」についても、戦略ミーティングを起点として具体的な提案につなげております。

##### <みちのく銀行の事業性評価>

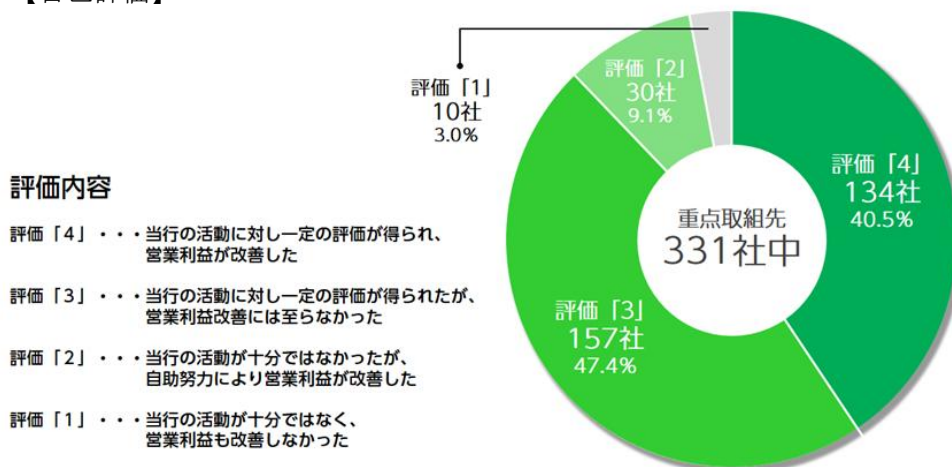
- (a) お客さま（企業）のライフステージ、地域への影響度合い、財務面の課題、事業の継続性などについて、総合的に分析します。
- (b) 「戦略ミーティング」を開催し、営業利益改善に向けた実効性のある具体的な支援策を検討し、今後の取組方針、ご提案内容を決定してまいります。

#### E. 「営業利益改善支援活動」の効果測定

マイカスタマーのうち、営業利益改善のための具体的な提案を実施している先、または実施が見込める先を「重点取組先」としており、平成 28 年 9 月から平成 29 年 8 月にかけて、331 先を選定し活動いたしました（前年比+35 先）。

なお、1 年間の活動評価・成果については営業店による自己評価を実施しております。

##### 【自己評価】



#### F. 「お客さま満足度調査」の継続実施

現在展開している営業利益改善支援活動について、本部職員が直接お客さまを訪問してヒアリング調査を行い、お客さまの立場からの満足度など忌憚のないご意見を寄せていただき、当行の認識とのズレを捕捉しております。

平成 29 年度は当行によるヒアリングに加え、一部民間調査機関への外部委託も行い、お客さまの素直なご意見を幅広く頂戴し、今後の法人営業態勢へ活かしてまいります。

(当行対応 20 社 当行選定／外部委託 60 社 ランダム)

## ② ライフサイクルに応じた質の高い金融サービスの提供（年金、預かり資産、個人ローン）

### A. 個人営業課、窓口サービス課の連携による推進力強化

平成 24 年 4 月よりエリア営業体制を導入し、個人営業担当者を集約することで、切磋琢磨できる環境を整備するとともに、個人営業戦略ミーティング（成功事例の発表、研修会等）を開催し、お客さまに対する具体的な提案内容を協議するなど、実践的な OJT を行ってまいりました。

平成 27 年度からは、個人営業戦略ミーティングにテラーを参加させることで、エリア内の人財育成を図るとともに、個人営業課と窓口サービス課が成功事例、顧客情報、提案方法等を共有して活動してまいりました。

平成 29 年度においては、知識力・提案力の強化に向け、これまで以上に個人営業戦略ミーティングに本部職員が参加し、コンサルティング力を強化することで、課題の早期解決を図っております。また、より多くのテラーが参加できるよう個人営業課とテラーがそれぞれ個人営業戦略ミーティングを開催し、更なるテラーの戦力強化・後方テラーの育成を図っております。

加えて、窓口サービス課職員については、「繁閑ローテーション（営業日毎の繁閑に応じ、テラー配置人数の変更や、テラーと後方担当者を入替えを行うシフト体制）」の強化により、テラー応援体制および互換体制を構築し、創出した時間を活用して、個人営業課との帯同、電話等のセールス活動に取り組むことで、営業力の強化に努めてまいりました。引き続き、全行的に繁閑ローテーションの実効性を精査し、質の高い提案の実現に向けて取り組んでまいります。

また、個人営業力強化の一環として、個人営業支援システムを活用した「マイカスタマー制」を導入し、担当者を明確にして、継続的にお客さまのライフステージに応じた提案活動に取り組んでまいりました。資産運用や資産形成に関する知識に加え、個人ローンの知識向上に取り組み、幅広いお客さまのニーズに対応できるよう、提案力を強化してまいりました。

平成 29 年度においては、資産形成層（若年層）への接点強化を図るため、マイカスタマーの見直しを行っております。具体的には 60 才未満の住宅ローンをご利用頂いているお客さまに対して、付帯取引を推進しております。

また、お客さまのライフサイクルに応じた質の高い提案活動を継続的に展開するために、営業店や職員が過度に短期的な成果が求められることのないよう、プロセスを重視した評価体系の運用に取り組んでおります。

## 個人営業支援システム（タブレット）活用による提案型営業の強化

### 個人営業力の強化（知識力・提案力の向上）

#### 個人営業戦略ミーティング

- ・お客さま毎の具体的提案内容の検討、決定
- ・本部職員参加による方針の伝播、課題の早期解決

#### 窓口繁閑ローテーション

- ・窓口の繁閑に合わせた3バターンのシフト体制を構築しセールス機会、人財育成の時間を創出
- ・テラーと個人営業課との帯同訪問の実施



### マイカスタマー先への接点強化

- ・お客さまをマイカスタマー（管理顧客）登録し、お客さま毎のライフステージに応じた提案の実践
- ・マイカスタマーの見直しによる資産形成層（若年層）への支援強化  
【V層とI層（60歳未満の割合26%）⇒V層と住宅ローン利用者（60歳未満の割合87%）】
- ・住宅ローン利用者への付帯取引強化

### ライフステージに応じた質の高い金融サービスの提供

## B. 年 金

### (a) 公的年金の取組み

年金は将来に亘り流動性預金の増強に繋がる重要な基盤取引であります。お客さまの「生涯メイン化」をテーマに掲げ推進しており、年金指定者の預金残高は個人預金全体の約3分の1を占めております。

社会保険労務士の資格を持つ職員を含め、年金専門スタッフを青森県内4地区（青森・弘前・八戸・むつ）と函館に駐在員を計14名配置し、お客さまからのご相談に対応し、年金請求・年金調査取次ぎサービスを行っております。また、人財育成の観点から、「年金実務強化コース」の受講及び年金実務中級検定の推奨や年金基礎研修の実施、年金専門スタッフによる営業店職員のOJT研修を日々実施するなど、継続して営業店の年金の手続きに関する実務レベル向上を図っております。

こうした取組みの結果、平成29年9月期の年金振込件数は168千件、年金振込額は244億円となっております。引き続き、「年金に強いみちのく銀行」を目指し、無料年金相談会や個別年金相談、セカンドライフセミナーの開催など、地域のお客さまへのサービスを一層充実させ、年金受給者層へのアプローチを強化してまいります。

		単 位	H27/3 期 実 績	H28/3 期 実 績	H29/3 期 実 績	H29/9 期 実 績
年金相談会開催数		回	147	129	103	52
振込 指定	振込件数	千件	158	162	165	168
	振込額	億円	232	237	241	244
	預金残高	億円	5,013	5,123	5,213	5,262

### **(b) 個人型確定拠出年金（iDeco）の取組み**

個人型確定拠出年金（iDeco）については、出張所を除く全店での提案・受付体制を整え、ニーズ喚起を図っております。平成 29 年 9 月末での加入者（運用指図者含み）は平成 29 年 3 月末から 613 名増加し、1,652 名となっております。公的年金を補完する制度として、引き続き個人型確定拠出年金（iDeco）の提案活動を積極的に進めてまいります。

## **C. 預かり資産**

お客さまの資産形成をお手伝いしていく上で、お客さま 1 人 1 人のライフサイクルに応じて、最適な資産運用プロダクトを提供するために、コンサルティング機能の更なる充実が必要であると認識し、以下のとおり取り組んでおります。

### **(a) 人財育成の取組み**

平成 29 年度上期は、銀行全体の預かり資産提案力強化に向けて、若手から中堅行員に対して人財育成プログラムにおける個人営業研修を 222 名に実施いたしました。また、FP 資格と一定の業務知識、販売ノウハウなどを備えたマネーコンサルタント（MC）の更なるレベルアップを図るため、MC70 名に対して、フォローアップ研修を実施いたしました。

平成 29 年 4 月には、本部に資産運用コンサルティンググループを新設し、4 名のメンバーが主体となり、営業店で定例開催している個人営業戦略ミーティングでの研修実施や情報提供、各店毎の個別研修及び OJT 等を実施し、職員個々のコンサルティングスキルの向上に取り組み、提案力の底上げに努めております。

今後とも、引き続きお客さま本位の営業活動の実践に向け、お客さまのニーズに合った提案に必要な知識や、提案スキルの習得並びにフィデューシャリー・デューティーの実践を意識した研修や本部による営業支援を継続的に実施し、コンサルティング営業力の更なる向上に取り組んでまいります。

### **(b) 金融リテラシー向上に向けた取組み**

お客さまの金融リテラシー向上に向けて、各種金融セミナーを開催しております。また、職域を対象にしたセミナー開催にも取り組んでおります。

平成 29 年度上期においては、資産運用セミナーを 6 回、くらしとお金のセミナーを 3 回開催し、延べ 153 名のお客さまに参加いただきました。また職域セミナーについては、2 箇所において計 2 回開催し、延べ 36 名のお客さまに参加いただきました。

今後とも、資産形成セミナーやセカンドライフセミナー等のお客さま向けのセミナーを開催するなど、お客さまの金融リテラシー向上にむけた取組みを積極的に行ってまいります。



### **(c) フィデューシャリー・デューティーの実践に向けた取組み**

当行は、「顧客本位の業務運営に関する原則」を採択し、平成 29 年 6 月に「くみちのく銀行」お客さま本位の業務運営に関する取組方針」を策定し、公表いたしました。これにより、預かり資產業務において「お客さま本位」かつ「お客さま第一」の業務運営を行っていくことを行内外に周知いたしました。

また、平成 29 年 8 月に「くみちのく銀行」お客さま本位の業務運営に関する取組方針」に基づいた業務運営がなされているかについて、客観的にお客さまにご理解いただくことのできる成果指標を選定し公表しております。

これに基づき、平成 29 年度は、投資顧客の裾野拡大並びにお客さまの長期的かつ安定的な資産形成支援に向け、資産形成層など幅広い層への資産形成サポートに取り組んでまいりました。中でも、資産形成に有利な NISA 口座や積立投信の活用による長期分散運用の推進に積極的に取り組んでまいりました。その結果、平成 29 年 9 月末の NISA 口座数は、前年同月比 1,899 口座増加して 23,703 口座に達し、NISA 全体の稼働率は前年同月日 6.5 ポイント増加して 27.1%となりました。

今後とも、「くみちのく銀行」お客さま本位の業務運営に関する取組方針」に基づいた取組みを更に強化し、投資顧客の裾野拡大ならびにお客さまの長期的かつ安定的な資産形成支援を積極的に行い、お客さま本位の資産形成のサポートを図ってまいります。

### **(d) 販売力強化に向けた取組み**

お客さまのライフサイクルに応じた適切な金融商品を提供していくため、投資信託や保険商品等のラインナップを機動的に見直し、お客さまのニーズに的確に応えられるよう努めております。

投資信託は、お客さまの長期的な資産形成や選択肢の幅を広げることを目的として、平成 29 年度上期にテーマ型の新規ファンド 1 本を導入し、平成 29 年 9 月末時点で 50 ファンドの取扱いとなっております。

保険については、6 月より法人向け定期保険 3 商品を加え、法人に対する保障ニーズに対応する業務を開始いたしました。また、相続贈与ニーズに対応するため生存給付金の即時受取型一時払終身保険 2 本を追加いたしました。これにより平成 29 年 9 月末時点で 41 商品の取扱いとなっております。

アフターフォローについては、平成 29 年度上期は、満 70 歳以上で投信購入金額が一定額以上の投資信託保有者 2,221 先を抽出し、2,126 先に対して実施いたしました。

【預かり資産販売実績】

(単位：百万円)

	H25/3 期	H26/3 期	H27/3 期	H28/3 期	H29/3 期	H29/9 期
投資信託	9,468	14,088	15,341	14,308	5,894	3,949
保 険	22,967	21,425	22,622	18,928	26,862	9,371
公共債	5,483	4,723	4,833	368	470	209
合 計	37,918	40,236	42,836	33,604	33,226	13,529

【預かり資産残高実績】

(単位：百万円)

	H25/3 期	H26/3 期	H27/3 期	H28/3 期	H29/3 期	H29/9 期
投資信託	44,784	45,032	51,647	45,276	42,195	41,684
保 険	105,845	120,242	130,409	150,628	170,196	175,998
公共債	37,779	32,789	24,907	18,201	13,046	9,905
合 計	188,408	198,063	206,963	214,105	225,437	227,587

D. 個人ローン

平成 29 年度上期の青森県内の住宅着工件数（持家及び分譲）は、前年同期比 82 件上回り 2,513 件と、堅調に推移しております。

そうしたなか、当行の住宅ローンについては、「全疾病保障付住宅ローン」や「ガン保障付住宅ローン」などの各種キャンペーンの実施により、平成 29 年度上期の新規実行金額は、前年同期比 53 億円増加して 407 億円となりました。

また、平成 29 年 10 月に札幌住宅ローンセンターを新たにオープンするとともに、函館住宅ローンセンターでは、土日祝日営業を開始いたしました。今後ともお客さまのニーズに合った商品の提案や、相談しやすい体制を整え、住宅取得のサポートを強化してまいります。

消費者ローンにつきましては、SNS 広告を活用した Web カードローンなど非対面商品の展開、ガン保障付教育ローン等のキャンペーンを実施した結果、平成 29 年度上期の残高は、平成 28 年度末から 12 億円増加し、667 億円となりました。なお、消費者ローンの広告においては、お客さまにとって過剰な借入とならないための配慮と注意喚起に努めております。

【個人ローンの残高実績】

(単位：億円)

	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 実績	H28/3 実績	H29/3 実績	H29/9 実績
個人ローン	3,945	4,095	4,221	4,439	4,756	4,985
住宅ローン	3,372	3,504	3,611	3,818	4,101	4,318
消費者ローン	573	591	610	621	655	667

## 2. 業務の効率性の確保

### (1) みちのく銀行の経営革新について

当行は、第二次中期経営計画以降、経営革新に取り組んでまいりました。なかでも、業務の効率性確保の観点からは、「エリア営業体制」並びに「本部業務革新」を中心に取り組んでおります。

#### 【みちのく銀行の経営革新】

	第二次中期経営計画		第三次中期経営計画			第四次中期経営計画		
	H22年度	23	24	25	26	27	28	29 (現在)
経営理念			平成24年5月 企業理念・行動指針の制定				平成28年6月 パートナーシップ宣言	
業務革新	<b>【エリア営業体制の導入】</b> 店舗・人員の戦略的配置と人材育成					<b>【ガバナンス改革】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査等委員会設置会社に移行</li> <li>・取締役会の過半数を社外取締役</li> <li>・執行と監督の分離</li> </ul>		
イノベーション	<b>【3業務革新】</b> 業務の効率化、顧客情報の蓄積・共有、戦略ミーティングを通じた提案活動の実践					<b>【本部業務革新】</b> 本部業務・事務の見直し、ペーパーレス化 → 営業店の戦力充実、現場力の強化		
	①個人営業業務革新：タブレット活用による提案セールスの実践							
	②窓口サービス業務革新：業務・事務の集約・効率化							
	③法人営業業務革新：顧客情報管理システムを導入し、顧客の事業内容や課題・ニーズを把握・分析・共有							

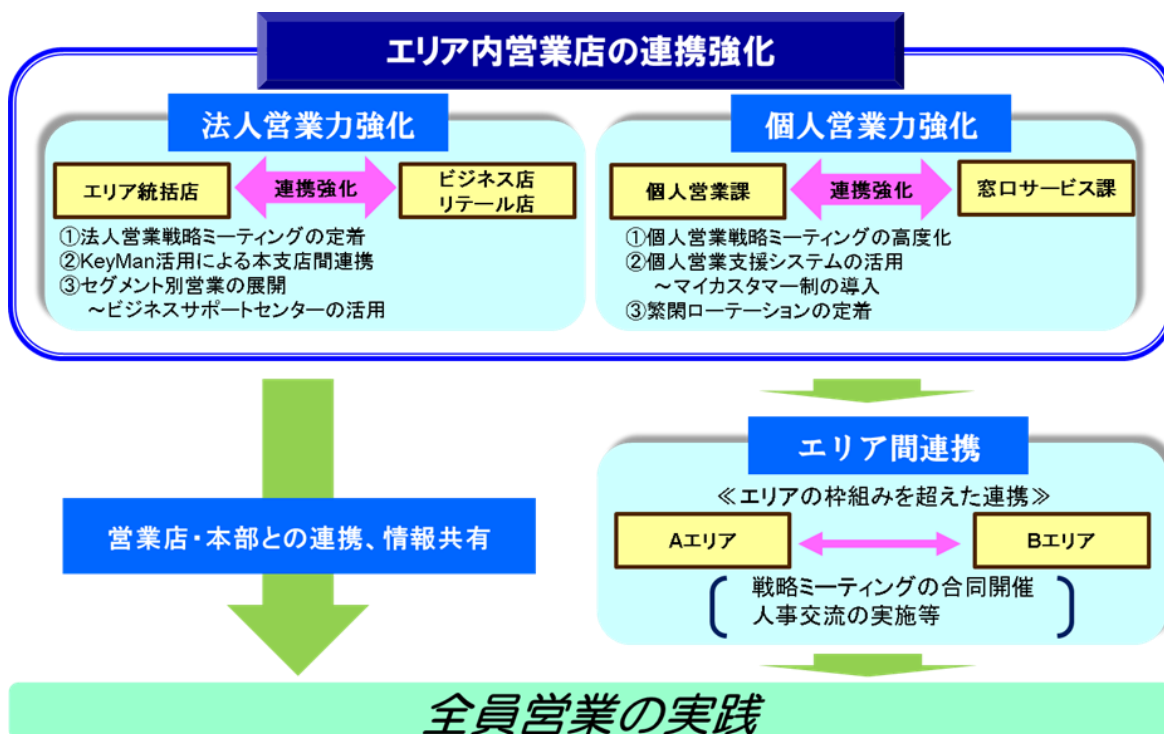
#### ①エリア営業体制の高度化・洗練化

営業力の強化と生産性の向上を目的として営業担当者を集約し、エリア営業体制へ移行しました。エリア内での成功事例の共有、研修会の開催、人事交流などの切磋琢磨できる環境や、戦略ミーティングの開催による実践的なOJTなど、有用性の高い仕組みとして機能しております。

個人営業戦略ミーティングについては、エリア内営業店の立地状況等、各エリアの実情に即した開催基準の見直しを行い、また、本部職員の参加に加え、他のエリアとの共同開催を積極的に行うなど、エリアを超えた取組みも実施されており、知識力・提案力が着実に高まってきております。

法人営業戦略ミーティングについては、自店開催の定着に加え、エリアでの共同開催など、戦略ミーティングの更なる高度化に取り組んでまいります。

引き続き、エリア内営業店の連携を強化するとともに、行内でのタイムリーな情報共有等を通じて全員営業を実践してまいります。



【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主要地区において、複数のエリアを束ね、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 (24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 (37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
	○	—	—	
単独店 (4ヶ店)	○	○	○	自店テリトリーを活動区域として法人、個人の両面での業績拡大を図る

※各カテゴリーの店舗数は平成 29 年 9 月末現在のもの

## ②本部業務革新について

平成 28 年 10 月より、本部業務の生産性向上と現場力（営業店）のより一層の強化を掲げ、「本部業務革新」の取組みを開始いたしました。

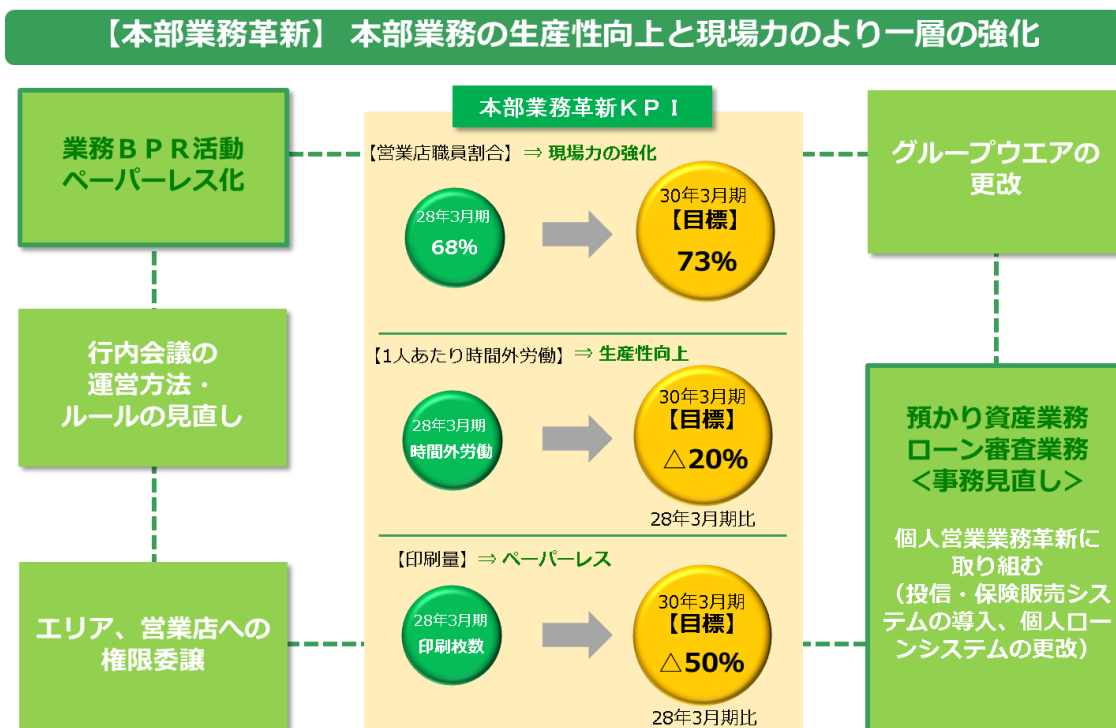
本部全部室において過剰となっている業務や事務を徹底的に洗い出し、業務 BPR、ペーパーレス化を中心に削減・効率化に取り組んでおります。そのほか、行内会議の運営方法・ルールを見直し（資料の事前配付、説明時間の短縮、ペーパーレス）、議論中心の運営に努めております。また、エリア、営業店へ融資権限の委譲を行い、融資案件の本部申請件数を減らし、本部審査部門及び営業店の業務・事務負担の軽減を図っております。

一方、全行的なペーパーレスを推進するため、新しいグループウェアを平成 29 年 4 月より導入し、本部内の業務稟議書のペーパーレス化を実現いたしました。現在は、段階的に業務・事務、会議運営の大半をペーパーレス化するよう取り組んでおります。

なお、本部業務革新の効果を捕捉するための KPI として、「営業店職員割合」「1 人あたり時間外労働」「印刷量」の 3 項目を掲げて取り組んでおります。

さらに、預かり資産業務、ローン審査業務の抜本的な事務見直し・効率化に向けて、新システムの導入を中心に検討を進めております（新システムは平成 30 年度より稼働予定）。

### 【本部業務革新の概要】



## (2) 人財力の向上

人口減少・少子高齢化の進行、民間活力の減退など、5年後、10年後の当行を取り巻く環境は一層厳しさを増しているものと推察されます。

そうした将来に立ち向かっていくために、地域と協調し、強いリレーションを築きながら、前例や経験がなくとも、強いリーダーシップと新しい発想を生み出す課題解決力を培い、地域と当行の未来を創造していける職員の育成が必須であると認識し、「人財力の向上」を主要戦略に掲げ、取り組んでおります。

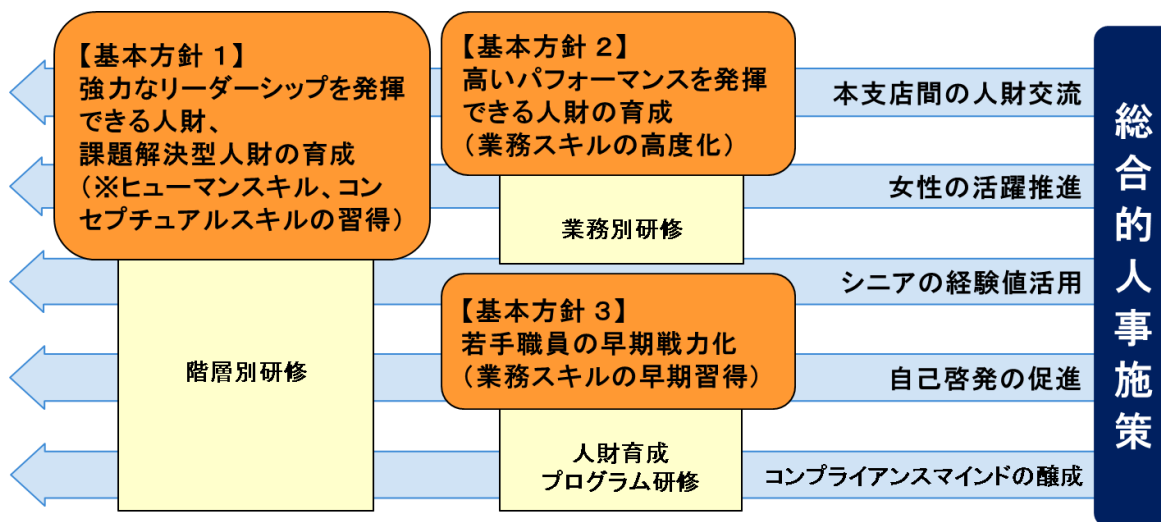
中長期的に、「強力なリーダーシップを発揮できる人財・課題解決型人財」を育成していくことを第一の基本方針とし、あわせて、収益力強化のために、「高いパフォーマンスを発揮できる人財の育成（業務スキルの高度化）」と「若手職員の早期戦力化（業務スキルの早期習得）」が必須であり、これを第二、第三の基本方針としております。

さらに、働き方改革や人事制度の改定を通じて、風通しの良い職場環境づくりに取り組みし、ES向上を図っております。

また、本部に30～40才代が集中する傾向にあり、長期在籍者が多くなっていることから、組織の活性化と業務スキルの底上げを目的として、「本支店間の人財交流」を展開しております。

さらに、これまでも先進的に取り組んできた「女性の活躍推進」を一層進展させ、また、経験豊かなシニア層の指導的ポジションへの積極的配置など、「シニアの経験値活用」に対しても、取り組んでまいります。

### 【人財育成方針の全体像】



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

### ① <基本方針1> 強力なリーダーシップを発揮できる人財、課題解決型人財の育成

キャリアに応じた能力開発を進めるべく、階層別の研修を拡充するとともに、研修内容を「リーダーシップ」及び「課題解決力」により重きを置いた研修に見直しております。また、外部研修への派遣を通して、全国的な動向と当行のマーケット環境の違いやその要因などを認識させ、意見具申に繋げていくよう職員の自己啓発意欲を促しております。

#### 【階層別研修の拡充イメージ】

#### 第四次中期経営計画の「階層別研修の拡充イメージ」

H26年時点の階層別研修

職階	対象者	研修名
-	50歳の行員	-
経営	部店長	部店長マネジメント研修
	支店長(2ヶ店目)	-
	支店長(新任)	新任支店長研修・監査トレーニー
	次長(2ヶ店目)	マネジメント強化研修
管理	課長	チームビルディング研修
	課長	ミドル職場内コミュニケーション研修
監督	新任課長	評価者研修
	代理(概ね11年目)	代理研修
事務	主任(概ね7年目)	-
	概ね5年目行員	マネジメント基礎研修
	4年目行員	-
	新入行員	新入行員研修・ステップアップ研修

H29年度の階層別研修

研修名	
キャリア開発研修(50歳)	(H27新設)
部店長マネジメント研修	(H28内容見直し)
営業店組織マネジメント研修	(H28新設)
新任支店長研修・監査トレーニー	
マネジメント強化研修	(H27内容見直し)
課長リーダーシップ研修	(H27内容見直し・名称変更)
課長キャリアアップ研修	(H27内容見直し・名称変更)
新任課長研修	(H29内容見直し・名称変更)
代理研修	
主任研修	(H29再開・名称変更)
-	
キャリア開発研修(入行4年目)	(H27新設)
新入行員研修・ステップアップ研修	(H28内容見直し)

#### 【階層別外部研修への派遣強化】

	H27/3期 実績	H28/3期 実績	H29/3期 実績	H30/3期 計画	H29/9期 実績
派遣人数	18名	32名	26名	26名	5名

※ 計画に基づき、外部研修(主に地銀協研修)へ派遣しております。平成29年10月以降は既に18名の派遣が決定していることから、H30/3期は概ね計画人数の派遣を見込んでおります。

平成27年度より、支店長候補者を対象とした「マネジメント強化研修」において、問題発見・解決の検討に必要なゼロベース思考・仮説思考・ポジティブ思考を習得させるとともに、実際に現場で起こり得る事例を想定した問題解決演習を取り入れ、経営職階層の「課題解決力」の向上に取り組んでおります。

また、入行4年目行員を対象とした「キャリアビジョン研修」や年齢50歳到達者を対象とした「キャリア開発研修」を新設し、自発的なキャリア開発への意識醸成に取り組んでいるほか、支店長経験2ヶ店目の支店長を対象に新設した「営業店組織マネジメント研修」も含め、銀行が求める人財像の理解、これまでに習得したスキルの確認、5年後になりたい姿の設定、やりたい姿へ向けた具体的な行動計画策定などを通じて、研修受

講後にはモチベーションの向上、自己研鑽意識の高揚などの成果がみられております。

平成 29 年度には、主任職の初任者を対象とした「主任研修」の 2 年ぶりの再開と「新任課長研修」のカリキュラム見直しを行い、「リーダーシップ」と「課題解決力」の更なるレベルアップに取り組んでおります。

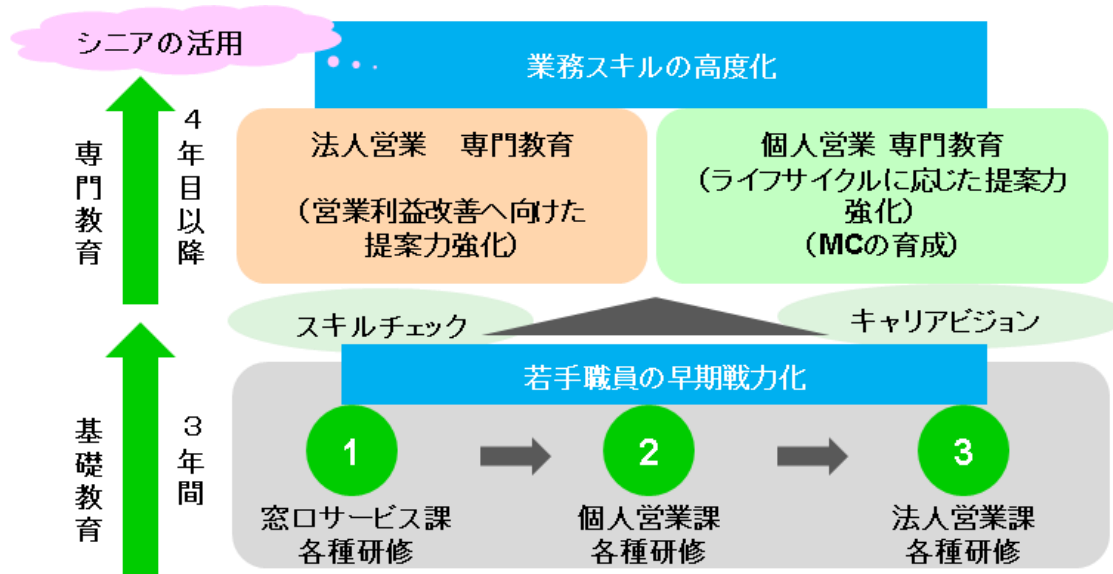
## ② <基本方針 2> 高いパフォーマンスを発揮できる人財の育成

### <基本方針 3> 若手職員の早期戦力化

入行後 3 年間は、銀行員としての基礎固めの期間として位置付け、平成 26 年度より、男女問わず 3 年 3 課（1 年目：窓口サービス課、2 年目：個人営業課、3 年目：法人営業課）を必ず経験させるジョブ・ローテーションを導入いたしました。1 年目は預金・為替など基礎的な業務とテラースキルを身に付け、2 年目においては個人営業担当者として外訪し、個人ローンや預かり資産をセールスできる基礎的なスキルを習得し、3 年目については店舗環境等に応じて個人ローン又は事業性融資を経験いたします。

入行後 4 年目以降は専門性を強化するため、職員が「法人営業」又は「個人営業」のいずれかをコース選択し、経験年数に応じたキャリアビジョンの策定とスキルチェックを通じて、着実な成長をサポートしております。法人営業では、「KeyMan を活用した営業利益改善支援へ向けた提案力」を、個人営業では、「ライフサイクルに応じた質の高い金融サービスの提案力」を重点的に強化すべきポイントとして、各種研修やトレーニーを通じて育成しております。さらに外部研修・セミナーへの派遣も積極的に取り入れております。

#### 【業務スキルの早期習得、高度化へ向けた取組み】





### 【業務別外部研修への派遣強化】

	H27/3 期 実績	H28/3 期 実績	H29/3 期 実績	H30/3 期 計画	H29/9 期 実績
派遣人数	139 名	175 名	113 名	113 名	86 名

- ※1. 計画に基づき外部研修（主に地銀協研修、各種団体主催のセミナー研修）へ派遣しております。
- ※2. 平成 29 年 3 月期計画まで、インターバル研修に関しては派遣人数を延べ人数換算しておりましたが、同年実績からは派遣者の実数で表示しております。なお、延べ人数換算での平成 29 年 3 月期実績では派遣人数 141 人となっております。

### ③ 本支店間の人財交流

本部と営業店の間での人財交流（人の入替え）を積極的に進め、本部の専門的なノウハウを営業店に還流し、新たに本部で専門ノウハウを習得する担い手を営業店から異動させることで、銀行全体の業務レベルの底上げ、組織の活性化、及び職員の意欲向上に取り組んでおります。平成 29 年 9 月期は営業店から本部へ 32 名、本部から営業店へ 37 名の異動を実施しております。

### ④ 女性の活躍推進

多様な人財を活かし最大限の能力を発揮させようという「ダイバーシティ」の考えのもと、仕事と育児・介護を両立させる制度を整備するとともに、マネジメント研修などキャリア形成の機会を拡大し、女性職員を管理職・役席へ積極的に登用しております。

女性管理職比率は平成 33 年 3 月末の目標を 30.0%と掲げているなか、平成 29 年 10 月 1 日現在 24.7%となっております。

#### A. 女性が働きやすい環境づくり

##### (a) 職場環境整備の検討

本支店の女性職員で構成されるダイバーシティ推進チーム「スマイリリーズ」の活動を通じて、女性職員が働きやすい環境づくりに向けた取り組みを行っており、有給休暇や男性職員も含めた育児休業取得率の向上をはじめ、フレキシブルな働き方の導入などの検討を行っております。平成 28 年 7 月には、育児休暇後に安心して職場復帰できるよう、事業所内保育施設「みちぎんドリームキッズはうす」を設置いたしました。

### 【育児休業者推移】

	H27/3 期 実績	H28/3 期 実績	H29/3 期 実績	H29/9 期 実績
育児休業者数	41 名	55 名	51 名	42 名

また、「スマイリリーズ」の活動以外でも、平成29年10月には構成メンバーとして女性を加えたES店舗環境改善プロジェクトチームを立ち上げております。本プロジェクトチームでは営業店を巡回し、職員に直接聞き取りを行うなど、女性目線をしっかり取り入れた、店舗環境改善に取り組んでおります。

### **(b) マインドの醸成**

女性職員向けセミナー（先進他行におけるダイバーシティ推進の状況、女性のキャリアアップに関するテーマ等）、女性管理職（ロールモデル）を囲んでの座談会、男女意識改革に関する検討会などを通じて、女性職員のマインドの醸成を図っております。座談会は平成24年から実施し、参加人数は累計200名を超えております。

女性の活躍を支援する制度に不足感が少なくなりつつあるなか、職員自身が「女性らしく、輝き、働く」こととは何かを改めて考えるステージであるとの認識のもと、今年度は、さまざまな経験やキャリアを積み重ねてきた女性として、当行社外取締役である鎌田由美子氏との座談会と講演会を開催いたしました。銀行内部の働き方という視点を越え、地域の一員としての働き方やキャリアビジョンについて、改めて考えるきっかけとなり、職員の自己啓発意欲を促す結果となりました。

## **B. 女性の職域拡大**

キャリア・チャレンジ制度を活用した意欲のある女性の本部企画部門への積極的な配置、また、審査部のトレーニー制度を活用した女性の法人営業担当者の拡充、及び役席者の育成に引き続き取り組んでまいります。

### **⑤ シニアの経験値活用**

シニア層の豊かな経験を有効活用するため、研修講師や臨店指導員など指導的ポジションへ積極的に配置していく方針としております。併せて、希望に応じて70才まで働くことができる制度として「キャリア70プラン」を平成27年4月より導入いたしました。

平成29年10月1日現在で66才から70才の職員は13名在籍しており、そのほとんどが、これまでの経験を活かした管理部門などの本部セクションで活躍しております。

### **⑥ 人員計画等**

質の高い営業態勢を維持・強化していくため、営業拠点には優先的に人員を配置していくという方針のもと、本部各部門において、業務の見直しと事務の効率化により生産性向上を図り、人員の適正配置に取り組んでおります。平成29年度から本部業務の抜本的な見直しとペーパーレス化に取り組んでおります。

なお、採用については、将来のコア人財の確保、ロイヤリティ向上の観点から、一定程度の人員を確保する方針としております。

## 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

当行は、経営のガバナンス態勢の強化を最重要課題と位置付け、社外取締役の積極的な登用、及び外部有識者を構成員に含めた「指名報酬検討会議」や「地域活性化諮問会議」の設置等に重点的に取り組んでまいりました。

#### (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。

取締役会は、取締役 9 名のうち社外取締役が過半の 5 名を占める体制とし、幅広い見地からの牽制を強化し、一層自由闊達で建設的な議論・意見交換の場となるよう努めております。このような体制の変更に加え、取締役会の運営方法については、審議時間の創出、重要議案への時間の重点配分、社外取締役への事前情報提供を徹底しており、その結果、取締役会の議論は活性化し、実効性は向上しているものと認識しております。

次に、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、代表取締役及び本部在籍の役付執行役員で構成する「経営会議」を週 2 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。

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) 監査等委員会

監査等委員会は、取締役 4 名（うち社外取締役 3 名）で構成され、取締役及び執行役員の職務の執行を監視・監督しております。さらに、常勤監査等委員は経営会議、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等委員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、監査等委員会では、「監査等委員会規程」、「監査等委員会監査等基準」等を定め、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、監査等委員会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等委員会直轄の専任部署として「監査等委員会室」を設置し、専任スタッフ 1 名を配置して、監査等委員会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て、頭取が委員長を務める「収益・ALM 委員会」、及び関連する担当役員・部長で構成される「営業戦略部会」（収益・ALM 委員会の下部機関）において、月次で計画の進捗状況管理を行っております。

取締役会に対しては、四半期毎に経営強化計画の履行状況について報告を行っております。

## 2. リスク管理の体制の強化

当行では、「リスク管理規程」に基づき、統合的リスク管理基本方針並びにリスクカテゴリ毎の管理基本方針を定め、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」並びに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向けて継続的に取り組んでおります。

管理面では、各リスクの統括管理部署が、四半期もしくは半期毎に各々のモニタリング状況を経営会議、取締役会へ報告を行い、リスク全体の統括管理部署である経営管理部が、「リスク管理プログラム」の進捗状況について、半期毎に経営会議、取締役会へ報告を行っております。

### (1) 信用リスク管理強化

信用リスク管理については、「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、年度毎に策定する「信用リスク管理方針」及び「信用リスク管理プログラム」に基づき、特定の格付、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、貸出金の伸びやシェアから特に注意が必要と判断した「管理業種」の指定、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基準」を年度毎に策定しております。また、モニタリング結果については毎月単位で、行内にて共有しております。

信用リスク量の計測は月次で行い、四半期毎に格付別、業種別、地域別など多面的に分析し、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実践しております。

具体的には、信用コストを加味した個社別収益採算管理を行うとともに、営業店毎のポートフォリオ又は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」を四半期毎に営業店宛てに配信するなど、本支店一体となったリスク・リターンを効果的に把握・管理する態勢の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、

経営会議に現況を原則年 1 回（業況悪化事象発生時は随時）報告のうえ、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、与信先の業況の悪化を未然に防止する態勢を構築しております。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、経営会議に現況を原則年 1 回（業況悪化事象発生時は随時）報告のうえ、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。

これら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た情報は KeyMan を利用して広範囲かつタイムリーに共有し、取引先の業況の変化を認識した際には、信用格付や取引方針を随時見直すなどの信用リスク管理を行っております。また、営業店の信用リスク管理状況については、KeyMan を通じて本部が適時モニタリングを実施しております。

さらに、平成 26 年 8 月より、本部および外部講師による企業審査業務の研修を継続実施しており、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。

また、業種毎の特性、トレンド、課題等の把握のため、「業種別融資マニュアル」を作成し、法人営業活動に活用しているほか、特に専門知識や業界知識が必要とされる「医療・介護事業」については、業種別審査チームを設けております。さらに、特に注意が必要と判断した「管理業種」については、本部審査の適用範囲を広げ、特定業種の企業審査及び案件審査の強化に努めております。

住宅ローンについては、その商品性から他金融機関との競争が激しく、貸出金利の低下による採算性への影響が懸念されるため、採算性（生涯収益）シミュレーションができる「住宅ローンリスク管理システム」を稼働させ、住宅ローンのリスク管理及び収益性の把握を定期的に分析・モニタリングする態勢を構築しております。

また、より精緻な信用リスク管理と資本配賦運営の必要性を認識しており、それらを営業推進策の企画に活用することを目指し、取り組んでおります。

## **(2) 市場リスク管理強化**

市場リスクについては、「市場リスク管理規程」に基づき、バリュー・アット・リスク（VaR）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」並びに「市場リスク管理プログラム」を策定し、牽制機能を発揮できる管理体制を構築しております。

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、リスク量の状況について、月次で経営会議に、四半

期毎に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」等に基づき、四半期毎に投融资方針を策定し、月次の収益・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. 法令遵守の体制の強化

法令等遵守については経営の最重要事項と位置付け、部店長会議や「役員によるコンプライアンスセミナー」、各種研修等を通じて、全職員へ周知徹底を図っております。

法令等遵守態勢の強化・改善並びに実効性向上のため、年度毎にコンプライアンス・プログラムを策定し、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へ報告するとともに、半期毎に経営会議、取締役会に報告しております。

また、コンプライアンス委員会ではコンプライアンスに関する規程・マニュアル等の改定、反社会的勢力への対応、情報管理態勢など、組織全般に係る事項について協議するほか、個別事案についても対応の適切性や再発防止策の検討・検証を行うなど、組織的対応を行っております。

今後も、各種研修等を通じてコンプライアンス・マインドの醸成に努めていくほか、不祥事件の未然防止対応、反社会的勢力との取引遮断に向けた対応、金融商品販売に係るモニタリング機能強化と取引ルールの浸透・定着、利益相反管理並びに外部委託先管理等を主要な項目として、法令等遵守態勢の更なる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

取締役会が独立した客観的な立場で実効性の高い監督を行うべく、社外取締役が過半数を占める体制を基本とするとともに、議論活性化のために取締役会は少人数の体制としております。

取締役は、優れた人格、見識、能力、豊富な経験とともに高い倫理観を有している者を選出するという方針のもと、社外取締役として弁護士、公認会計士、上場会社役員、金融機関出身者などを選任しており、取締役会全体としては多様な知見、専門性を備えたバランスのとれた構成を実現しております。

また、監査等委員でない取締役および執行役員候補者の指名ならびに報酬を協議する機関として、議長をはじめ過半数を社外メンバーで構成する指名・報酬検討会議を設置し、決定プロセスの透明性を高めております。

## 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、当行の経営状況や活動内容をご理解いただくために、情報開示の充実に努めております。

決算記者会見を半期毎に開催するほか、東京での機関投資家向け IR を実施しております。今年度は新たに、当行主要営業地域において、例年開催している「お客さま感謝の会」の場において、お客さまに対して当行の経営状況や活動内容の紹介をいたしました。また、例年実施している個人投資家向け IR については、開催地域を拡大し、情報開示の充実に努めております。

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スピーディーな情報開示を実施しております。加えて、CSR 活動に関する情報発信の一環として、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、行内イントラネット、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

当行は「全員営業態勢」の実践を掲げ、エリア営業体制及びKeyMan導入により、新規開拓や既存先の取引深化に向けた推進活動に努め、また、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を通じて、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まいりました。

こうした取組みの結果、平成29年9月末の中小規模事業者等向け貸出残高は、始期を683億円、計画を526億円上回り4,994億円となりました。また、総資産に対する中小規模事業者等向け貸出の比率は、始期を+2.82ポイント、計画を+2.53ポイント上回り23.16%となりました。

【実績】

(単位：億円)

	H27/3期	H28/9期	H29/9期	H29/9期			
	始期	実績	計画	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	4,311	4,780	4,468	4,994	+683	+44	+526
総資産	21,187	21,127	21,664	21,557	+370	+430	△107
総資産に対する比率	20.34%	22.62%	20.63%	23.16%	+2.82	+0.54	+2.53

※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、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。

※3. 平成27年4月1日付でみちのくリース株式会社を連結子会社としたことから、本計画では、同社向け貸出金60億円(平成27年3月末残高)を特殊要因として控除し、H27/3始期の中小規模事業者等向け貸出残高としております。



<参考1> 中小企業等向け貸出残高

【実績】

(単位：億円)

	H27/3期	H28/9期	H29/9期	H29/9期			
	始期	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	8,749	9,697	9,280	10,255	+1,506	+558	+975
総資産	21,187	21,127	21,664	21,557	+370	+430	△107
総資産に 対する比率	41.29%	45.90%	42.93%	47.57%	+6.28%	+1.67%	+4.64%

※「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

【人口推計】

	H21.11.1現在	H29.10.1現在	増減率
全国	128,055千人	126,720千人	△1.0%
青森県	1,381千人	1,278千人	△8.0%

※出所…総務省、青森県統計分析課

【有効求人倍率】

(単位：倍)

	平成25年	平成26年	平成27年	平成28年	平成29年
全国	0.96 (+0.15)	1.10 (+0.14)	1.23 (+0.13)	1.38 (+0.15)	1.52 (+0.14)
青森県	0.71 (+0.09)	0.79 (+0.08)	0.94 (+0.15)	1.11 (+0.17)	1.24 (+0.13)

※1. 出所…厚生労働省

※2. 9月の公表値、( )は前年比

【賃金構造基本統計調査(所定内給与額)】 (単位：千円)

	H21/6	H28/6	増減率
全国	294.5	304.0	+3.2%
青森県	222.4	238.3	+7.1%

※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**

エリア営業体制への移行による法人営業力の強化、KeyMan 活用によるお客さまの営業利益改善支援活動の展開、法人営業活動方針に基づくセグメント別営業、及びビジネスサポートセンターの積極活用など、中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備に努めております。

### **① 営業店体制**

法人営業担当者の集約によって営業力の強化と、実践的な OJT が図られております。法人営業戦略ミーティングにつきましては、他エリアとの共同開催や、業種別の推進目線の共有など、さらに充実した内容にレベルアップを図っております。

### **② 人財育成**

法人営業担当者の目利き能力の向上、また食関連分野、医療・介護分野など専門的なコンサルティング機能の強化を図るために、行内集合研修や外部研修などを積極的に活用し、人財育成を図っております。

平成 29 年 9 月末において、中小企業診断士 10 名、農業経営アドバイザー試験合格者 17 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 5 名、介護福祉経営士 2 級試験合格者 2 名などとなっております。また、林業経営アドバイザー試験合格者が 1 名おります。

### **③ 信用供与の実施状況を検証するための体制**

営業店の信用供与施策の実施状況については、行内の情報共有とモニタリング体制を構築しております。

また、毎月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」（取締役会、収益・ALM 委員会）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等を検証しております。

## **(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**

お客さまとの融資取引にあたっては、「経営者保証ガイドライン」に則り、事業性評価を通じて、担保又は保証に過度に依存しない融資の促進に努めております。

平成 29 年度上期は、新規融資のうち、無担保で融資した件数（ABL を除く）は前年同月から 276 件増加し、659 件となりました。既存の保証契約を解除した件数は前年同月から 73 件増加し、120 件となりました。

### **① ABL への取組み**

動産評価会社 3 社と業務提携を行うなど、ABL に積極的に取り組んでおります。取組み

当初は、青森県の基幹産業である農林水産物が中心でありましたが、現在では、建設機械、メガソーラー（大規模太陽光発電）などにも取り組んでおり、平成29年度上期の実績は38件/70億円となりました。

引き続き、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。

また、ABLや無担保社債の推進、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、手数料収入の増大に努めており、平成29年度上期の法人役務収益は157百万円となりました。

## ② 各種ビジネスローン等

原則、無担保・第三者保証人不要の各種ビジネスローンを活用することにより、お客さまのニーズに合った円滑な資金供給を実施しております。

また、お客さま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を図るため、商品の見直しや新商品の開発に努めてまいります。

## (4) 公的資金を活用した地元企業に対する信用リスクテイクの状況

金融機能強化法の趣旨を踏まえ、当行は地元企業への積極的な信用リスクテイクに努めております。地元向け（青森県と道南地区）の事業性貸出におけるUL（非期待損失額）に事業再生を目的とした債権放棄等実施累計額を加えた金額の比率は100%を超えており、地元の商流や雇用の維持のために、有効に活用されております。

債権放棄等を通じた事業再生によって維持された商流（※1）は累計で22,302百万円、雇用（※2）に関しては1,306名の雇用が維持されております。

【地元企業への与信コストに対する公的資金の割合】 (単位：百万円)

	H22/3	H27/3	H28/3	H29/3	H29/9
UL 非期待損失額	10,117	7,903	9,744	11,039	11,451
債権放棄等 実施累計額	133	9,998	10,760	10,835	11,129
合 計	10,250	17,901	20,504	21,874	22,580
公的資金対比率	51.3%	89.5%	102.5%	109.4%	112.9%

【地元企業への債権放棄等実施により維持された商流・雇用】 (単位：百万円)

	H22/3	H27/3	H28/3	H29/3	H29/9
商流への影響	578	1,499	8,868	454	1,176
雇用への影響	65名	72名	130名	3名	71名

※1 商流：事業再生先企業の支援開始時点の年商。支援実行後に発生した売上高は考慮していない。

※2 雇用：事業再生先企業の支援開始時点の従業員数。支援実行後の従業員数増減は考慮していない。

## 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（経営改善支援割合）

地域密着型金融に努め、多くのお客さまに接し対応してきた実績を活かし、地域経済の活性化に寄与するため、取引先企業の総数に占める経営改善支援等取組先数の割合について目標を掲げ、経営改善支援等への取組みを強化しております。

平成 29 年 9 月末における経営改善支援等取組先は 1,094 先となりました。中小規模事業者への取組み強化を背景に取引先企業数が計画始期から 257 先増加、計画を 294 先上回る中においても、取引先総数に対する経営改善支援割合は、始期を 2.60 ポイント、計画を 1.35 ポイント上回り 12.95%となりました。

計画を上回った要因は、②経営相談のビジネスマッチングへの取組みが計画を 85 先上回り 263 先となったことと④事業承継支援の取組みが計画を 48 先上回り、58 先となったことが挙げられます。なお、②経営相談の「営業利益改善支援活動・重点取組先」については、パートナーシップを構築済みのお取引先のうち、具体的な支援策を決定した 323 先を選定し重点的に取り組んでおります。323 先のうち 52 先が①、③～⑤の項目にも該当するため、ダブルカウントをしないルールの下、営業利益改善支援活動・重点取組先としては 271 先としております。

## 【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	H27/3 期 始 期	H28/9 期 実 績	H29/9 期 計 画	H29/9 期 実 績			
					始期比	前年 同期比	計画比
① 創業・新事業開拓 支援	61	61	56	46	△15	△15	△10
② 経営相談	520	578	639	675	+155	+97	+36
うちビジネスマッ チング	154	217	178	263	+109	+46	+85
うち経営改善支援	167	96	101	141	△26	+45	+40
うち営業利益改善支援 活動・重点取組先	199	265	360	271	+72	+6	△89
③ 事業再生支援	52	56	38	54	+2	△2	+16
④ 事業承継支援	9	21	10	58	+49	+37	+48
⑤担保・保証に過度に 依存しない融資促進	206	242	203	261	+55	+19	+58
合計(経営改善支援等 取組先)	848	958	946	1,094	+246	+136	+148
取引先の企業の総数	8,187	8,338	8150	8,444	+257	+106	+294
割 合	10.35%	11.48%	11.60%	12.95%	+2.60%	+1.47%	+1.35%

## ※1. 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、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

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、営業利益改善活動・重点取組先、ビジネスマッチング商談成立先等。

なお、前計画においては、成長支援先（成長支援活動対象先）を本項目に含めておりましたが、本計画より、成長支援に限らず、KeyMan 活用によるお客さまの営業利益改善支援活動を展開していくこととしたため、「成長支援活動」の名称を発展的解消し、「営業利益改善支援活動・重点取組先」として取り組んでまいります。

## 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、専担する審査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。

#### ※2. 「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

創業又は新事業の開拓を目指すお客さまに対して、技術力・販売力や経営者の資質等を踏まえて新事業の価値を見極め、事業立上げ時の資金需要へ対応することや公的助成制度を紹介することに加え、日本政策金融公庫や公益財団法人 21 あおもり産業総合支援センターに配置されているインキュベーションマネージャーと連携することなどにより、創業及び新事業に対する支援機能の強化を図っております。

### ① 各種制度資金等の有効活用

創業等に関する融資実績は、平成 29 年度上期で 44 先/23 億円となっており、各種制度資金等も活用しております。

「みちのく創業サポートローン」や、信用保証協会制度資金、政府系金融機関との協調融資等の活用に加え、平成 28 年 4 月より「みちのく創業チャレンジ資金」の取扱いを開始しております。

この商品は、創業から一定期間の返済が猶予されることにより、経営者の方は資金繰りを気にせず事業活動に専念することができます。事業が軌道に乗り、経営が安定してから、足元の収支状況や事業の見通しなどに応じて、返済期間を設定することが可能となっており、創業時の資金繰りの安定を図ることができます。

### ② 「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」（当行は 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て出資や経営支援を行うことを通じて、地域産業の 6 次産業化を推進すること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法人に対して 1 億円、平成 28 年 6 月には岩手県の本質バイオマス事業に対して 25 百万円出資いたしました。また、平成 29 年 12 月には青森県産黒にんにく製造事業者へ 30 百万円の出資を予定しております。

### (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

#### ① ビジネスマッチングの積極推進

お客さまの経営課題解決や販路拡大を図るため、行内の共有情報や外部機関と連携した各種ビジネス商談会等を活用し、お客さまのニーズに応じたビジネスマッチングを推進しております。特に、食関連産業に対しては、行内マッチング推進を中心に様々な対応を実施しております。

平成 29 年度上期は、当行のお取引先間の個別紹介や、商談会・展示会参画へのサポートにより、178 件（うち中小規模事業者 132 件）の面談が実現し、うち 103 件（うち中小規模事業者 66 件）の商談が成立するなど、販路拡大機会の提供を行うことで、地域における新しい商流の創出をサポートしております。

引き続き、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等を実施し、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、連結子会社のみちのくリース株式会社、株式会社ローソン等の業務提携先への顧客紹介などを通じて、様々な業種のお客さまに対して、事業拡大及び成長支援に繋がるマッチングの推進に努めてまいります。

#### 【平成 29 年度上期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. 14)	「青森の正直」 展示商談会	JR 大宮駅 「あおり産直市」
実施時期	4 月	9 月	9 月
参加企業	250 社(380 品)	118 社	8 社
うち当行紹介	21 社(28 品)	45 社	5 社

#### <取組事例 A>

平成 29 年 9 月、JR 東日本盛岡支社との共催により、JR 大宮駅において「あおり産直市～津軽海峡食景色～」を開催しました。事業者 8 社が特産品を販売し青函の食をアピールしたほか、春から秋にかけての青森県内の見どころなど、観光の PR もいたしました。

### <取組事例 B>

平成 29 年 9 月、当行は食品メーカーの商品開発・販路開拓を支援する株式会社生産者直売のれん会と「顧客紹介業務に関する業務提携契約」を締結いたしました。

当行取引先の食品関連事業者に株式会社生産者直売のれん会を紹介することにより、同社のノウハウを活用した商品販売力の向上や販路拡大支援に取り組むことで、青森県の食をより一層「ブランド化」し、全国に発信してまいります。

## ② 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後においても、お客さまへの対応については、当行制定の金融円滑化管理方針に基づき、安定的かつ円滑な資金供給に努めております。

条件変更実施先については、平成 29 年度より、これまでと同様の「再生債権先」「経営改善支援先」のほか、経営改善計画の策定にはこだわらず柔軟かつ機動的な本業支援を行うことに主眼を置いた「フォローアップ先」の 3 つのセグメントに整理し、活動しております。

フォローアップ先については、支援方針や具体的取組みの実施計画を、KeyManS キューブに登録することで、活動の進捗状況などについて、行内で情報共有を図り、行内一体となって取り組んでおります。

また、経営改善計画に基づき、中長期的な視点で支援活動を展開する「経営改善支援先」については、策定する経営改善計画の実効性向上のため、計画策定に向けた準備を集中して行う「改善支援検討先」という区分を新たに設定いたしました。「改善支援検討先」は、計画策定の前提となる当行とお客さまとの認識の共有や、計画策定の前段階としてのビジネスモデルの理解を集中して行ってまいります。この段階を設けることで、より実効性のある改善支援策を明確にし、その支援策を盛り込んだ経営改善計画の策定支援に取り組んでおります。

「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」に基づき、本部専門スタッフの主導や関与のもとで、事業再生・経営改善の支援活動を展開しております。

「フォローアップ先」にセグメントされた先については、以下の A～C のフォロー活動を展開しております。

### A. 面談等の実施

マイカスタマー先として毎月面談を行い、条件変更実施後の業況把握や、経営改善計画策定または計画策定の必要性の有無を見極めるための顧客理解を深める活動を行っております。



## B. 支援策等の具体化、実現に向けたフォローの実施

収支計画書の策定やその他の経営支援策など、個社毎に対する支援策を具体的に定め、その実現に向けたフォローアップを行っております。

## C. 活動状況のモニタリング

フォローアップ等の運用面については、KeyMan を活用することで本支店の情報共有を図り、必要に応じて本部から営業店への指導を実施しております。

### ③ 経営改善支援等への取組み

当行とリレーションが十分に構築されているお取引先のうち、経営改善が不可欠と認められ、共に経営改善計画を策定・実行していく先を「経営改善支援先」に選定しております。

「経営改善支援先」146 先への活動は、必要に応じて本部専門スタッフが直接訪問を行い、経営者と経営課題を共有しながら改善施策の実効性向上等に努めております。

#### <経営改善支援の取組み事例>

当法人は、県内有数の規模を誇る学校法人ですが、過大設備、放漫経営から資金繰りが困窮しておりました。特に本業以外の関連企業における経営悪化は長期間における借入金延滞を引き起こし、金融機関との関係も硬直化しておりました。

そこで当行は再生支援を実施すべく関連企業の整理に着手しました。他行の協力を得ながら、関連会社処理スキームを構築し、創業家の経営責任を明確化、本業まで踏み込んだリストラ実施を支援しました。その後、監査人である公認会計士に財務デューデリジェンス（※）を依頼し、事業継続性及び改善施策からなる合実計画を策定しました。更に他行肩代わりを含むファイナンスを実施し、返済額は計画によって捻出するキャッシュフローに合わせることで、資金繰りの安定を図りました。

当法人は、地元の人的育成に関する貴重な機関であり、今後も積極的な関与を継続してまいります。

※財務デューデリジェンス…不良資産の存在、負債の過少計上、簿外債務の調査など、企業が作成した財務諸表の適切性を検証すること。

### (4) 早期の事業再生に資する方策

「経営改善支援」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お取引先を「再生債権先」と位置付け、4名の専門スタッフを配置しております。

「再生債権先」は年2回の対象先見直しを行っており、平成29年度上期は27グループ・60先を対象に取り組んでまいりました。

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態勢を整えております。

平成 19 年度以降の再生スキーム実施件数は 48 件となっており、支援実行後においても、モニタリング活動を継続し、アフターフォローをしております。

引き続き、お客さまのライフステージに合った適時適格な再生支援手法の検討を行ってまいります。特に、REVIC（地域経済活性化支援機構）の特定支援業務等、ライフステージをお客さまと相互に認識し、転廃業に向かうというコンサルティング機能も駆使しながら、地域経済の活性化に寄与してまいります。

#### <DDS スキーム（※）を活用した再生事例>

平成 23 年に前代表者が急逝したことで、現代表者が事業承継しましたが、経営方針が急激に変わったことで組織体制の弱体化、取引先との関係悪化等が要因で収益力が低下し、資金繰りが困窮しておりました。

そこで平成 26 年に再生支援協議会を利用し、外部専門家による事業と財務デューデリジェンスを行った後、改善施策による再生の道を模索する期間を設けるべく、3 年間の暫定計画を策定し、期間内の元金返済猶予に全金融機関が合意しました。

当行は暫定計画期間の債務者区分を破綻懸念先としながらも、仕入資金は平成 27 年より供与し続け、仕入及び販売状況を毎日単位で管理しながら収益改善を支援いたしました。

その結果、計画 2 期目でフリーキャッシュフローの黒字化が実現し、自力で抜本的再生を行う方針を決定。再び再生支援協議会を介して、外部専門家による財務デューデリジェンスを実施した上、DDS スキームを含む事業再生計画の策定に至りました。

平成 29 年 8 月に全行が事業再生計画に合意し、同年 9 月に DDS スキームを実行いたしました。尚、同年 10 月には再度仕入資金を供与するとともに、ビジネスマッチングを利用し商談会の出展を支援するなど、本業支援に対しても積極的に関与しながら支援を継続しております。

※DDS スキーム…企業再生手法のひとつで、通常、金融機関が既存の貸出債権を他の一般債権よりも返済順位の低い劣後ローンに切り替える手法のこと。

#### <転廃業支援事例>

外部環境の変化により需要減少が続いていた老舗の農業資材会社に対して廃業支援を実施いたしました。

当社は需要減少への対応として取り組んだ新規事業での失敗などにより、平成 18 年より慢性的な赤字が続き、付帯事業である不動産賃貸収入で資金繰りを補う状況でありました。

平成 26 年 11 月に中小企業再生支援協議会を利用し、再生に向けた暫定計画を策定し、

改善施策を実行してまいりましたが収益改善が進まず、本業からの撤退を決意いたしました。平成27年10月に新たな外部専門家を選任し不動産賃貸業への転業へ着手。農業資材部門は従業員とともに大手資材会社に譲渡を決定し、平成28年9月をもって本業からの撤退が完了いたしました。

平成29年3月、本社社屋を売却し、残りの借入金について不動産賃貸業収入にて返済する実抜計画を策定しました。これにより転廃業支援が完了し、現在は不動産賃貸業として営業を継続しております。

## **(5) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化**

お客さまの事業承継等をサポートするため、本部に担当者を配置するとともに、「事業承継エキスパート（※）」を支店長・法人営業役席者を中心に183名（平成29年9月末現在）配置しているほか、外部専門家6社と業務提携を行うなど、相談態勢、支援態勢の充実に努めております。平成29年度上期の事業承継等の相談実績は、昨年同期比で55件増加して81件となりました。

第三者承継やM&A（合併・買収）の相談も増えており、相談業務に加え、個別アドバイザリー、M&A専門機関の紹介等、積極的に支援しております。

平成29年3月には当行主催「経営者のためのM&Aセミナーを開催し、41社の企業経営者の皆様にご参加いただきました。

そのほか、平成22年10月より、地域経済の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）」を開催しており、これまで7期生・延べ158名が講座を修了しております。なお、平成29年10月より第8期生（26名）の講座が開始しております。

今後とも、お客さまの事業承継ニーズに対して積極的に取り組んでまいります。

※事業承継エキスパート…一般社団法人金融財政事情研究会と株式会社日本M&Aセンターが共同で実施する試験を通じて認定される資格であり、中堅・中小企業の事業承継をめぐる基本的な知識および、近年増加しているM&Aに精通した人材の養成を図ることを目的として創設された資格。

## **(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として、「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」としており、地域の発展に寄与するため、永続的に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	35 先／50 百万円
教育・福祉・環境	113 先／57 百万円
育英奨学金	医学生 10 名・看護学生 10 名／37 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・経済知識を身に付けてもらうために、小学生を対象とした「みちぎんキッズスクール親子見学会」を定期的  
に開催しているほか（平成 29 年度は夏休み期間中に青森市と弘前市で各 1 回）、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。

また、高校生を対象とした金融経済教育の機会として、全国高校生金融経済クイズ選手  
権「エコノミクス甲子園」青森大会の主催や、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）を対象とした、職業体験「インターン  
シップ」の開催（平成 29 年度上期 4 回）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】

「日本フィルハーモニー交響楽団演奏会」の開催
「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
「函館マラソン」への協賛
「青森県ジュニアカーリング春季大会」への協賛
「青函カップヨットレース」への協賛
「青森県ちびっこ手踊り王座決定戦」への協賛
「ふるさと自慢わがまちCM大賞」への協賛
「自衛隊ねぶた」への協賛

④ 障がい者雇用への取組み

ダイバーシティ推進の一環として、地域の見本となる障がい者雇用を実践しており  
ます。

平成 26 年 4 月に知的障がい者や精神障がい者を中心としたチーム「Pastel」を発足し  
ました。当初は当行で所有している行内研修施設の清掃作業のみでしたが、現在では研

修会場の設営のほか、行内各部室店からの発送物の封入作業やゴム印作成、データ入力など業務を拡充しております。

平成 26 年 8 月からは法定雇用率 2.0%を上回る状態を維持しております（平成 29 年 11 月時点雇用率 2.5%）。今後も、取り扱う業務を更に拡張しながら、障がい者の雇用創出に取り組んでまいります。

## 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 30 年 3 月期は、経常利益 35 億円、当期純利益 30 億円の黒字を確保できる見込みであることから、普通株式は 1 株あたり中間 2 円の配当を予定しております。期末配当に関しては、平成 29 年 10 月 1 日をもって普通株式 10 株につき 1 株の割合で併合を実施したため、1 株あたり 20 円を予定しております。なお、A 種優先株式は定款及び発行要項の定めに従った配当を予定しております。

(単位：億円)

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

	H27/3 期 実績 (6 年目)	H28/3 期 実績 (7 年目)	H29/3 期 実績 (8 年目)	H29/9 期 計画	H29/9 期 実績
利益剰余金	131	164	192	195	204
当期純利益	37	45	35	17	16

### 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 月より、業績向上に対する意欲を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で構成することとしたほか、中長期的な企業価値向上と株主重視の経営意識を高めることを目的として、役員退職慰労金制度を廃止して、株式報酬型ストックオプション制度を導入し、平成 28 年 6 月には業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」に移行しております。本制度の導入は、取締役等の報酬と当行の業績及び株式価値との連動

性をより明確にするとともに、取締役等が中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識をより一層高めることを目的としております。なお、役員賞与制度については、平成 22 年 5 月に廃止済みであります。

また、平成 28 年 7 月に設置した「指名・報酬検討会議」において、役員の報酬や役員（監査等委員でない取締役、執行役員）の選任についても十分な協議を行っております。

## **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、営業店の全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、監査等委員会及び経営会議、取締役会に報告しております。

コーポレート・ガバナンス体制強化に向け取り組むなか、監査部に求められる役割も従来の営業店監査主体から、経営監査主体へと変化してきており、経営監査の機能強化と監査部門の一体管理、独立性の更なる強化の実現を目的として、平成 29 年 10 月から、監査部の位置付けを従前の「頭取直属」から「監査等委員会直属」に変更しております。

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、干渉も受けまいよう全ての被監査部門から独立し、頭取及び監査等委員会へのダブル・レポーティングラインを確保することで、被監査部署に対して十分な牽制機能が働く体制を確立するとともに、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。

### **2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等**

当行では「自己資本管理規程」に基づき、過度なリスクテイクによる利益追求や極端なリスク回避に偏ることなく、適切なリスクコントロールによる自己資本管理を行うため、計量可能なリスクについてはリスクカテゴリー毎にリスク資本配賦を行い、統合リスク管理の実践に努めております。各種リスク量については、日次及び月次でモニタリングを行い、「統合リスクモニタリング」により、月次で収益・ALM 委員会、経営会議、四半期毎に取締役会報告を行っております。

収益・ALM 委員会は、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」、「収益」、「資本」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を行い、ALM・統合的リスク管理態勢の強化を図っております。また、資本規制強化等の制度変更対応や、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、および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、ALM・リスク管理機能の強化・高度化に向けた協議を継続して行っております。

なお、収益・ALM 委員会は、頭取を委員長とし、収益向上に向けた施策に対する指示や、それに伴うリスク量の変化や資本に与える影響の把握など、財務の健全性維持と収益性向上に関する活発な議論を行う場として機能しております。

また、オペレーショナルリスクについては、リスクの顕在化・再発の防止策にかかる協議・検討を行う「オペレーショナルリスク管理委員会」を設置、運営することで業務の健全かつ適切な運営の確保に努めております。

今後も、経営とのリスクコミュニケーションの実施など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の実践に努めてまいります。