

経営強化計画の履行状況報告書

平成 30 年 12 月

家庭の銀行



目 次	
I. 平成 30 年 9 月期決算の概要	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要（単体）	1
II. 経営の改善に係る数値目標の実績	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
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	7
1. 第四次経営強化計画の骨子	7
2. 経営の改善の目標を達成するための評価指標（KPI）	8
3. 収益性の確保	10
(1) Innovation1 コンサルティングクオリティの追求	10
(2) Innovation2 職員の幸福と活力向上の追求	24
(3) Innovation3 不断の改革推進による生産性向上の追求	28
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	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. 法令等遵守の体制の強化	37
4. 経営に対する評価の客観性の確保	38
5. 情報開示の充実	39
VI. 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	40
1. 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地域の活性化に資するための方針	40
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	42
3. 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	48
VII. 剰余金の処分の方針	55
VIII. 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	56
1. 経営管理に係る体制（内部監査等）	56
2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等	56

I. 平成 30 年 9 月期決算の概要

1. 経営環境

平成 30 年 9 月期における国内経済は、好調な企業業績のもと生産性向上などに向けた設備投資が増加しているほか、雇用・所得環境の改善により個人消費も増加するなど、緩やかに回復しております。

当行の主要営業地域である青森県及び函館地区においても、こうした国内経済の動向を背景に、設備投資が増加しているほか、雇用・所得環境の改善により個人消費も堅調に推移しております。観光は、函館地区において北海道胆振東部地震の影響が見られましたが、青森県では外国人観光客数の伸長を背景に堅調であり、景気は緩やかに回復しております。

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、前年同期比 240 億円増加して 1 兆 9,878 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 102 億円増加して 2 兆 453 億円となりました。

貸出金残高は、地元の中小規模事業者等向け貸出を中心に増強に努めたことから、前年同期比 414 億円増加して 1 兆 5,499 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 380 億円減少して 2,837 億円となりました。

【資産・負債の推移（単体）】

（単位：億円）

	H30/9 期			H29/9 期	H30/9 期
	実績	前年同期比	計画比	実績	計画
資 産	21,783	+226	△30	21,557	21,813
うち貸出金	15,499	+414	△21	15,085	15,520
うち有価証券	2,837	△380	△563	3,217	3,400
負 債	20,866	+219	△62	20,647	20,928
うち預金	19,878	+240	△61	19,638	19,939

(2) 収益の状況（単体ベース）

資金利益については、貸出金利息が前年同期比 3 億円減少し、有価証券利息配当金が前年同期比 11 億円減少した結果、前年同期比 14 億円減少して 119 億円となりました。

また、役務取引等利益は前年同期と同水準の 12 億円となり、コア業務粗利益は、前年同期比 14 億円減少して 132 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 113 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 億円減少して 19 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、前年同期比 4 億円増加して 1 億円となりました。

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、国債等関係損益が前年同期比 9 億円増加、株式関係損益が前年同期比 4 億円増加した結果、前年同期比 12 億円増加して 1 億円の利益計上となりました。

以上により、経常利益は前年同期比 4 億円減少して 21 億円、当期純利益は、法人税等合計が前年同期比 6 億円減少したことより、前年同期比 2 億円増加して 18 億円となりました。

【損益状況の推移（単体）】

（単位：億円）

	H30/9 期			H29/9 期	H30/9 期
	実績	前年同期比	計画比	実績	計画
業務粗利益	127	Δ4	+5	131	122
[コア業務粗利益]	[132]	[Δ14]	[Δ5]	[146]	[137]
資金利益	119	Δ14	Δ4	133	123
役務取引等利益	12	+0	Δ2	12	14
その他業務利益	Δ5	+8	+9	Δ13	Δ14
(うち国債等関係損益)	Δ5	+9	+10	Δ14	Δ15
経費	113	Δ1	+1	114	112
(うち人件費)	59	+1	+1	58	58
(うち物件費)	47	Δ1	+1	48	46
一般貸倒引当金繰入額	Δ0	Δ0	Δ0	—	—
業務純益	14	Δ3	+4	17	10
[コア業務純益]	[19]	[Δ13]	[Δ6]	[32]	[25]
臨時損益	6	Δ2	Δ5	8	11
(うち不良債権処理額)	2	+4	Δ2	Δ2	4
(うち株式関係損益)	6	+4	Δ8	2	14
経常利益	21	Δ4	Δ0	25	21
特別損益	Δ0	Δ0	Δ0	Δ0	0
税引前当期純利益	20	Δ5	Δ0	25	20
法人税、住民税及び事業税	3	Δ1	+1	4	2
法人税等調整額	Δ0	Δ4	Δ1	4	1
当期純利益	18	+2	+1	16	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＝個別貸倒引当金繰入額＋貸出金償却＋債権売却損＋偶発損失引当金繰入額－償却債権取立益

(3) 自己資本比率の状況（単体ベース）

平成 30 年 9 月期の自己資本比率は、利益剰余金の積上げ等により自己資本額が増加いたしました。また、地元を中心とした中小規模事業者等向けを貸出の増強を図るなか、リスク・アセットコントロールに取り組みましたが、自己資本比率は前期末比 0.15 ポイント低下して 7.97%となりました。

	H28/3 期 実績	H29/3 期 実績	H30/3 期 実績	H30/9 期 実績	H30/3 期 対比
自己資本比率	8.07%	8.25%	8.12%	7.97%	△0.15p

(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 5 億円増加して 210 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 0.01 ポイント低下して 1.33%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 92.40%と引き続き高い水準にあります。

(単位：億円)

	H28/3 期 実績	H29/3 期 実績	H30/3 期 実績	H29/9 期 実績	H30/9 期 実績
破産更生債権及び これらに準ずる債権	51	48	52	56	47
危険債権	167	163	138	136	152
要管理債権	15	8	9	12	9
開示債権合計	234	220	199	205	210
開示債権比率	1.65%	1.46%	1.28%	1.34%	1.33%
保全率	91.36%	94.52%	92.92%	90.96%	92.40%

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）

地元の中小規模事業者等向け貸出や、住宅ローンを中心に貸出金の増強に努めましたが、貸出金平残が計画を114億円下回る1兆5,125億円となり、貸出金利回りが計画を0.01ポイント下回る1.30%となった結果、貸出金利息収入は計画を2億円下回り98億円となりました。また、有価証券利息配当金は計画を1億円下回り23億円となりました。一方、預金利息は計画通りの3億円となりました。

以上により、資金利益は計画を4億円下回り119億円となりました。

また、預かり資産販売手数料が計画を下回ったことなどにより、役務取引等利益が計画を2億円下回り12億円となった結果、コア業務粗利益は計画を5億円下回り132億円となりました。

経費については、計画を1億円上回り113億円となった結果、コア業務純益は計画を6億円下回り19億円となりました。

(単位：億円)

	H30/3期	H29/9期	H30/9期	H30/9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	59	32	25	19	Δ21	Δ13	Δ6

※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（H30/3期）59億円が通期ベースであるため、H30/9期実績（半期ベース）19億円を2倍した38億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、人件費及び物件費がともに計画を上回ったことから、計画を1億円上回り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5億円下回ったものの、国債等債券関係損益が計画を10億円上回ったことから、計画を5億円上回り127億円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、始期を0.35ポイント、計画を2.24ポイント下回る71.61%となり、計画を達成することが出来ました。

（単位：億円）

	H30/3期	H29/9期	H30/9期	H30/9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）	182	91	90	91	△0	△0	+1
うち人件費	116	58	58	59	+2	+1	+1
うち物件費	51	25	24	25	△1	△0	+1
業務粗利益	253	131	122	127	+1	△4	+5
うち国債等債券関係損益	△33	△14	△15	△5	+23	+9	+10
業務粗利益経費率	71.96%	69.53%	73.85%	71.61%	△0.35p	+2.08p	△2.24p

※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（H30/3期）の経費（機械化関連費用を除く）182億円、人件費116億円、物件費51億円、業務粗利益253億円、及び国債等債券関係損益△33億円が通期ベースであるため、H30/9期実績（半期ベース）を2倍した経費（機械化関連費用を除く）182億円、人件費118億円、物件費50億円、業務粗利益254億円、及び国債等債券関係損益△10億円と比較しております。

Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

1. 第四次経営強化計画の骨子

第四次経営強化計画では、目指すべき姿として「地域の豊かさを引き出すベストパートナー」を掲げております。人口減少に伴う経済規模の縮小、少子高齢化の進行を背景とした相続・資産継承への不安や企業の後継者不足など、地域が抱える課題に向き合い、当行が将来に亘って地域を支えていくためには、大胆な改革＝Innovationが必要であるとの認識のもと、3つの主要戦略「Innovation1：コンサルティングクオリティの追求」

「Innovation2：職員の幸福と活力向上の追求」「Innovation3：不断の改革推進による生産性向上の追求」さらに、基盤戦略として、「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」を掲げております。

第四次経営強化計画の骨子は、地域やお客さまに貢献する各種コンサルティング体制の充実に向けて、当行の経営資源を最大限に投下していくことであります。従来型の業務は新たなデジタル技術を活用するほか、既存店舗の統廃合などを通じて効率化を図ることで、コンサルティング業務に経営資源を振り向けております。さらに、外部機関等へ職員を積極的にトレーニー派遣することなどを通じ、各種コンサルティングの質・量の充実に取り組んでおります。

【第四次経営強化計画の骨子】



2. 経営の改善の目標を達成するための評価指標（KPI）

前述いたしました経営の改善の目標に係る数値目標（コア業務純益、業務粗利益経費率）及び、後述いたします中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化に関する改善目標（中小規模事業者等向け貸出残高・貸出比率、経営改善支援等取組み先割合）の達成に向けて、主要戦略に基づいた様々な施策を展開しておりますが、併せて施策の効果を評価する指標（KPI）を掲げ、計画達成を目指しております。いずれの指標も通期計画であり、以下に記載しております H30/9 期実績は上期時点の進捗を確認する参考値であります。

評価指標（KPI）	H30/3 期 始期	H30/9 期 実績	H31/3 期 計画	H32/3 期 計画	H33/3 期 計画
(1) 創業支援による雇用創出数	1,344 名※	449 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	199 先	240 先	370 先	500 先
(2)-1 計画策定支援先数	136 先	144 先	140 先	145 先	150 先
(2)-2 支援方針策定先数	—	55 先	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	—	24 件	100 件	240 件	400 件
(4) 非金利収益比率	7.6%	9.6%	10%	11%	12%
(5) 従来型業務の層労働時間	380 万時間	187 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 倍した参考値を記載しております。

(1) 創業支援による雇用創出数

人口減少が進んでいくなか、創業支援は「目指すべき姿」の実現に密接に関わる施策であり、計画期間累計で 2,000 名の雇用創出を目指しております。平成 30 年 9 月期では 449 名の雇用創出に繋がる創業を支援いたしました。

(2) ミドルリスク層への支援先数（計画策定支援先、支援方針策定先）

創業から事業再生まで一貫した支援体制の構築を掲げるなか、ミドルリスク層に対する支援を強化しております。

経営改善計画の策定と実行の支援を行う (2)-1 「計画策定支援先」は計画期間累計で 150 先を目指し、平成 30 年 9 月末までの実績は 144 先となっております。

さらに、経営改善計画の策定に関わらない支援方針を定めた先 (2)-2 「支援方針策定先」は、本計画において新たに拡充した支援先であり、計画期間累計で 350 先まで拡充する計画としております。平成 30 年 9 月末までの実績は 55 先となっております。

(3) ミドルリスク層への資金繰り支援

ミドルリスク層に対する支援の具体的な成果のひとつとして、資金繰り支援を行った件数を評価指標としております。具体的には、①短期継続融資（短コロ）を行った件数、②リファイナンスを実施した件数、③ニューマネーの貸出を行った件数を、計画期間累計で400件を目指して活動しております。平成30年9月末までの実績は24件となっており、ミドルリスク層に対する支援体制は、さらに強化していかなければならないものと認識しております。

(4) 非金利収益比率

地域やお客さまに貢献するコンサルティング営業力を徹底的に高め、お客さまから満足度いただけるサービスに対して適正な対価を頂き、Win-Winの関係構築を目指しております。

その成果を評価する指標として、コア業務粗利益に対する非金利収益の比率を掲げ、平成30年9月期のコア業務粗利益に対する役務取引等利益の比率は9.6%となっております。

(5) 従来型業務の総労働時間

各種コンサルティング業務に対して当行の経営資源を大胆にシフトしていくために、従来型業務の効率化に取り組み、その進捗を労働時間にて評価しております。

具体的には、コンサル専担部門（休日営業拠点、法人向けフィービジネス等）を除く、従来型業務に携わる職員の年間の総労働時間を平成30年3月期の380万時間から計画終期までに15%削減し、323万時間とすることを目指しております。

平成30年9月期の総労働時間は、業務の削減と効率化に資する施策を展開した結果、前年同期と比較し4.1%の削減を達成し、通期KPIに掲げる5%の削減目標に近づいております。

3. 収益性の確保

(1) Innovation1 コンサルティングクオリティの追求

①業務イノベーション～専門性の高いコンサルティング業務への挑戦

A. 人財育成

コンサルティング営業力を、質・量ともに強化するべく、外部機関へのトレーニー派遣は計画期間中累計で40名を計画しております。平成30年9月末の累計で13名の職員を派遣し、そのうちトレーニーを終えた2名を専門部署に配置しております。

B. 個人営業体制

お客さまのライフステージに応じたあらゆる金融ニーズをサポートすることで、一生涯、そして次世代までもともに歩むベストパートナーになることを目指し、コンサルティングクオリティを追求しております。

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を充実させ、実践していくために、以下のとおり取り組んでおります。



(a) ライフプランコンサルティング業務の強化

お客さまのライフプランに基づく、お客さま視点かつ長期的な視点での「全体最適」提案に軸足を移した提案の強化に取り組んでおります。

具体的には、専門知識や高度なスキルを有し、お客さまのライフプランを見据えたコンサルティングが実践できる専門スタッフを育成し、休日営業拠点を中心に配置しております。

<資産形成層への対応>

資産形成層は現役世代が大半であることから、平日の営業が中心である既存店舗では、面談が困難でした。そのため、平成30年4月に休日営業拠点であるエブリデイプラザを新設いたしました。今後、こうした拠点を拡充し、お客さまとの接点を強化してまいります。

エブリデイプラザには専門スタッフを配置するとともに、平成30年10月に新システム「ライフプランシミュレーションシステム」を導入いたしました。お客さまの各種ライフイベントが見える化することで、教育資金や住宅購入資金、さらには老後資金への備えに向けた中長期的な資産形成の支援に取り組んでおります。

<資産運用層への対応>

退職世代や高齢富裕者を中心とする資産運用層については、11名の専門スタッフが各営業店とタイアップし、余裕資金の資産運用や相続対策等のコンサルティングを展開しております。

また、平成30年7月に新システム「ウエルマネジメントワークステーション」を導入いたしました。資産運用層の資産管理のほか、一次・二次相続を見える化することで、次世代まで見据えたコンサルティングを展開しております。

(b) 公的年金への取組み

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。

当行においては、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）と函館に駐在員として計12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、通信教育の受講及び検定試験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研修を実施するなど、継続して年金手続きに関する実務レベルの向上を図っております。

また各種年金相談会、セミナーなどの開催を通じて地域のお客さまのサービスを一層充実させ「年金に強いみちのく銀行」として、年金受給者層へのアプローチを強化してまいります。

(c) 企業型確定拠出年金（DC）・iDeCoへの取組み

企業型確定拠出年金（DC）、iDeCoについては出張所を除く全店で提案、受付できる体制を構築しております。今後、お客さまとの接点を強化し、更なるメイン化を図るべく推進してまいります。

(d) 個人ローンへの取組み

平成29年度の青森県及び函館地区の住宅着工件数は、前年を108件上回る8,385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、地元の需要を取り込んでまいりました。

また、平成29年10月に函館住宅ローンセンターは土日祝日営業を開始し、同月札幌住宅ローンセンターを新たにオープンしております。

平成30年10月には「ローン審査・新システム」が稼動し、個人ローン全般のペーパーレス化が図られ、お客さまの手続き負担及び内部事務の大幅な軽減が図られております。

こうした業務の効率化によってお客さまにコンサルティングを提供する機会を創出し、お客さまのニーズ取込みを強化してまいります。

C. 法人営業体制

(a) KeyMan 活用による法人営業体制の強化

融資業務全般をカバーするサブシステムである KeyMan 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。「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。

平成 30 年度は、より高度なリレバン営業を展開しつつ、収益拡大を意識した「法人営業推進活動」を年度方針に追加しております。

(b) セグメント別営業の再構築

ミドルリスク層やリテール層など、幅広い層の取引先を訪問することを目指し、セグメント別営業の再構築を行いました。

また、リレバン営業の対象である「マイカスタマー」の選定基準を設け、ビジネスサポートセンター（BSC）は営業店の補完的役割を担うことといたしました。

マイカスタマーを含めた取引先への訪問については、1 人 1 日 3 件訪問の行動基準は設けませんが、絶対基準ではなく目安とする弾力的な運用としております。

(c) 女性行員の法人部門への積極配置

女性を中心とした多様な人財を活用することで、活力ある組織づくりに取り組むなか、法人部門においても積極的な女性行員の配置に取り組んでおります。

②「北進」を通じた広域営業展開への挑戦

函館地区は地元と位置付け 7 ヶ店を配置しており、本州に本店を置く銀行のなかで最大のネットワークを有しております。旗艦店である函館営業部を平成 29 年 9 月に新築建替えるなどし、店舗整備や人員配置など、重点的に経営資源を投入してまいりました。引き続き「青函のリーディングバンク」として、営業活動を展開してまいります。

また、平成 42 年度の北海道新幹線札幌延伸を見据えたなか、今後、青函圏と札幌圏の人的・経済的な関連が強くなっていくものと予想され、札幌地区は準地元として位置付け、営業基盤の拡充に取り組んでおります。

法人取引においては、戦略ミーティングを軸としたお客さま本位の法人営業活動は、函館・札幌地区のお客さまにも理解されており、他行との差別化を図ることで着実に実績に結びついており、平成 30 年 9 月期における事業性貸出残高、事業性貸出先数ともに順調に推移しております。

個人取引においては、住宅ローンを中心とした基盤拡大を図るべく、平成 29 年 10 月に

札幌住宅ローンセンターを開設いたしました。平成30年9月期における住宅ローン残高についても、県内中核地区を上回る増加率で推移しております。今後も北海道地区における広域な営業活動を展開してまいります。

③多様なチャネルの構築

A. 休日営業拠点の拡充

幅広い層のお客さまのライフステージに応じたコンサルティングを提供する体制の構築に向けて、平成30年4月に「エブリデイプラザ青森」を新設し、専門スタッフを配置しております。

本プラザは、原則予約制とし、平日接点を持つことができない現役世代を主な対象としており、お客さまのライフプラン相談を主体に長期・積立・分散を中心とした資産形成についての提案の他、ローン等の資金調達の相談も行っております。なお今後も、順次拠点（エブリデイプラザ、住宅ローンセンター）を増やし、お客さまの利便性向上と接点拡大を図ってまいります。

【エブリデイプラザの概要】

主な顧客層	若年層・資産形成層
主な提案内容	<ul style="list-style-type: none"> ・若年層、資産形成層等（20～50代）、退職世代のライフプランニングを基にした最適な運用プランの提供 ・ライフプランに基づく、資産形成提案及びローン等の借入相談 ・iDeCo、つみたてNISA、平準払保険等を活用した老後資金や私的年金づくり提案 ・公的保障や各種保障等の確認による保険の見直し提案 ・お客さまの属性に応じた各軽減制度の活用提案 ・お客さまの金融リテラシー向上のための取組み（セミナー実施等）

B. キャッシュレス化の推進・非対面チャネルの充実

現在、急速に普及するモバイル端末やWEBを活用した非対面チャネルを充実させ、お客さまとの接点強化を図っております。また、FinTech系のファンドへの出資を通じて、最新情報の収集やベンチャー企業とのネットワークの構築を図るほか、職員のトレーニー派遣を通じて専門知識を備えた人財の育成に取り組んでまいります。

なお、平成29年12月より「LINE Pay」、平成30年7月より「楽天Edy」への即時チャージ決済サービスの提供を開始し、さらに平成30年8月よりデジタル通帳アプリを導入いたしました。現在WEBによる口座開設サービスも検討しております。こうしたサービスを順次拡大し、お客さまとの接点強化に努めてまいります。

④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

戦略ミーティングを軸に、お客さまを第一に考え、お客さまの事業を理解し、提案活動を繰り返すという「お客さまの営業利益改善に向けた支援活動」を、法人営業活動のベースに据え、引き続き強化を図っております。こうした取り組みを通じて、創業から事業承継・事業再生支援まで一貫した推進体制の構築に取り組んでおります。



A. 創業・新事業支援強化（創業支援室の新設）

創業・新事業支援は、人口減少の流れを少しでも食い止める施策の一つとして、地域金融機関に期待される重要な取組みであると考えております。

そこで、平成30年4月に「創業支援室」を新設し、創業・新事業支援専門のスタッフを配置いたしました。「創業支援室」を中心に、セミナーの開催や情報提供などを通じて、地域における創業・起業の機運を高める施策に取り組んでおります。

B. 経営改善支援・事業再生支援強化

(a) ミドルリスク層に対するアプローチ強化

ミドルリスク層に対する支援を強化するために、支援先数及び具体的な支援件数に関する評価指標（KPI）を掲げて取り組んでおります。セグメント別営業の再構築によって業務の効率化を図るほか、専門部署の関与を通じてコンサルティング機能の向上を図るなど、体制の構築に取り組んでおります。

(b) 事業再生支援の強化

抜本的な事業の再構築が必要と判断される先を「再生債権先」と位置付け、8名の専門スタッフを配置しております。

事業再生支援を通じて、地元の商流や雇用の維持に努めております。

(c) みちのくサービサーの営業開始

平成30年6月に「みちのく債権回収株式会社（以下：みちのくサービサー）」を新たに当行の100%子会社として設立し、平成30年10月から営業を開始しております。

みちのくサービサーは、一般的には「再生型」と言われるサービサーであり、当行とお取引のない企業についても、再生支援することが可能となり、これまで以上に地域の事業や雇用を守ることができると考えております。

C. 事業承継、M&A 支援の取組推進

お客さまの事業承継につきましても、人口減少が進展するなか、地域金融機関の重要なミッションであると認識しております。

外部専門家6社と業務提携を行うほか、日本M&Aセンターへのトレーニー派遣を経験した専門スタッフは、本部に2名所属し、現在さらにもう1名の職員を派遣しております。

また、「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201名（平成30年9月末現在）配置し、お客さまが抱える課題を汲み取り、適時サポートできる体制の構築に努めております。平成30年上期の相談件数は前年同期比12件増加して93件となりました。さらに、相談業務に加えて個別アドバイザー、M&A 専門機関の紹介等に取り組んでおり、個別アドバイザーは前年同期比3件増加して5件、M&A 専門機関の紹介は前年同期比2件増加して3件となりました。

※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及び、近年増加しているM&Aに精通した人財の養成を図ることを目的として創設された資格。

D. 法人ソリューションサービスの拡充

法人ソリューションサービスの拡充を図り、専門的なコンサルティングを通じた高度なサービスを提供する体制の構築に取り組んでおります。

具体的には、新たにシンジケートローン、プロジェクトファイナンスの組成・管理に関する体制を構築すべく、外部機関へ2名のトレーニー派遣を行っております。また、平成30年8月に人材派遣事業者との業務提携を締結いたしました。今後も法人ソリューションサービスの拡充に向け取り組んでまいります。

⑤ライフサイクルに応じた質の高い金融サービスの提供

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



A. 提案力の強化～専門スタッフの配置・戦略ミーティングの質の向上

専門的な知識や高度なスキルを有する専門スタッフを育成し、一部を営業店のフォローや指導を行う専担としております（専門部署コンサルティンググループへ配置）。

各エリアで開催する個人営業戦略ミーティング*に、これまで以上に専門スタッフが参加しするとともに、お客さまへの帯同訪問を行うことで、知識力・提案力の底上げを図るほか、実践的な提案活動の強化を図っております。

※個人営業戦略ミーティング…個人営業課、窓口サービス課においてお客さまに対する具体的な提案内容の協議や成功事例の共有等を行う場

B. ソリューションメニューの拡充～外部組織との連携

「お客さま本位の業務運営」を実践し、より専門性の高いコンサルティングを提供していくために、お客さまへ提供するサービスや金融商品の拡張・充実を図り、幅広いお客さまのニーズに対応できる体制を構築しております。

(a) 相続に関連する業務提携

相続対策に関しては、保険商品を中心とした提案に加え、株式会社山田エスクロー信託と業務提携し、「遺言信託」及び「遺産整理」の紹介業務を行っております。「遺言信託」

の活用により、金融資産に加え不動産なども含めた幅広い提案を行うことが可能となっております。

(b) 多様な運用ニーズに対する業務提携

お客様の資産運用ニーズにお応えするために、継続的に投資信託や保険商品等のラインナップの見直しを行っております。さらに専門性の高い運用ニーズにお応えするために、SMBC 日興証券への紹介業務を行っております。

C. 法人営業課と個人営業課との連携活動強化

法人オーナー及びその家族や従業員の取引深耕に向けて、法人営業課と個人営業課の連携によるアプローチ活動を実践してまいります。

法人取引から法人オーナー個人取引及び従業員取引を包括的にサポートする活動を展開するために、法人営業課職員と個人営業課職員がタイムリーに情報共有し、帯同訪問できる体制を構築してまいります。

また、従業員取引についてはエブリデイプラザを活用したライフプランコンサルティングを実践し、長期的な資産形成を支援してまいります。

D. 金融リテラシーの向上

お客様の金融リテラシー向上については地域金融機関の使命であり、継続して取り組んでおります。具体的には各地区での資産運用セミナーの開催、企業等への講師派遣、休日営業拠点を活用した相談会や各種セミナー等を開催しております。

⑥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

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・顧客紹介等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

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
- 北海道新幹線の札幌延伸を見据えた、青函エリアと札幌を繋ぐ広域営業展開への挑戦

A. 成長分野支援

(a) アグリビジネス

農林水産業は、青森県の基幹産業に位置付けられ、農業生産額全国 7 位・食料自給率全国 4 位（いずれも平成 29 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ます。

当行では、農林水産事業へのサポート体制を強化すべく、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、食関連産業への支援強化に取り組んでおります。

資格名	有資格者数
農業経営アドバイザー	18 名
林業経営アドバイザー	1 名
ボランタリープランナー	1 名

農業事業者の企業価値創造に向けて、食の安全の国際認証であるグローバル GAP の認証取得を当行と弘前大学GAP相談所と連携し、平成 30 年 3 月に取得支援を実施いたしました。

合わせて農水省が推奨する JGAP（青果物・穀物）及び（家畜・畜産物）の指導員資格についても本部アグリビジネス担当者が取得し、農業事業者への支援体制構築に取り組んでおります。

また、農業従事者の高齢化及び担い手不足が顕在化しており、作業負担軽減と効率化を図りつつ、収益向上を目指すことを目的とし、AI や IoT 等を活用した「スマート農業」へ青森県内の農業事業者とともに参画し「稼げる農業」の実証実験に取り組んでおります。

その他、平成 24 年 4 月より開催している「奇跡のりんご」で有名な木村秋則氏を講師として開講している「農業塾」についても、黒石市と連携し、米を主体とした「木村秋則自然栽培米酒倶楽部」を展開しております。

引き続き、6 次化産業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やクラウドファンディング活用による資金調達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

太陽光発電や陸上風力発電に加え、洋上風力、バイオマス、地熱等、地域の自然エネルギーを活かした、再生可能エネルギー事業を支援しております。

なかでも青森県は風力発電導入容量全国 1 位・導入件数 2 位であるとともに、今後導入される認定容量は全国 2 位・認定件数 1 位となっております(いずれも平成 30 年 3 月現在)。また、北海道・秋田県も前述の各項目で上位に入っており、当行営業エリアは風力発電に非常に適しております。

こうした地域のポテンシャルを最大限に活かすべく、情報の収集やネットワークの構築を行っております。平成 29 年 4 月には全国の金融機関として初めて、一般社団法人グリーンファイナンス推進機構と「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。また、平成 29 年 7 月には弘前大学北日本新エネルギー研究所（現：弘前大学地域戦略研究所）と「新エネルギー分野における連携・協力に関する協定」を締結すると共に、平成 30 年 7 月には同研究所と新エネルギーフォーラム「洋上風力が創る青森」を共催しております。

(c) 医療・介護

医療・介護分野は、団塊の世代が 75 歳以上となるいわゆる「2025 年問題」から「2035 年問題^{*}」へ移行しつつあり、持続的な社会保障インフラ整備に向けた各業態の役割分担の明確化、連携等への対応が必要となっております。

同分野は、国の政策により収益構造の転換が迫られることから、当行では「医療・介護チーム」を本部内に設置し、一般社団法人日本医療経営実践協会が主催する医療経営士の資格取得 11 名、介護福祉経営士 2 級 2 名を配置し、地域金融機関として知見を活かしたア

ドバイスやソリューションを提供できる人財育成、体制整備に取り組んでおります。

また、担い手である医師・経営者の高齢化に伴う事業承継ニーズも高まっており、持分なし医療法人への移行、機能の転換・分業、M&A 等に関するコンサルティングに対しても取り組んでおります。

※ 2035 年に団塊の世代ジュニアが 65 歳を迎え、「超々高齢化社会」となり、医療・介護の需要増だけでなく、社会保障制度自体の維持、出生率低下による人口減少を背景とした高齢者の支援、担い手不在等課題が増加する問題。

B. 地域活性化支援

(a) 「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

平成 29 年 7 月、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持つ「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「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。こうしたなか、当行、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、青森県東青地域県民局とで「浅虫温泉の観光地域づくり推進に係る連携協定」を締結したことを受け、みちのく地方創生プラットフォームでは第 1 号案件として、浅虫温泉活性化をテーマとして取り上げ活動を開始しております。

平成 30 年度は、青森県とむつ市が連携した、下北地域のガソリンスタンド事業を考えるプロジェクトを支援しております。下北地域は公共交通機関の整備が十分ではないため自家用車の依存が高く、また冬季間の暖房など年間を通じた生活全般において、ガソリンスタンドは地域の重要なインフラと言えます。「ガソリンスタンド過疎」を防ぐため「コミュニティ GS」をデザインし、新たなビジネスモデルを創造するための活動に参画しております。

(b) 「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

当行では地方創生の実現に向けて、各自治体と「地方創生に係る包括連携協定」を締結しております。

「地方版総合戦略」において各自治体が設定している KPI 達成のほか、各自治体の課題解決と一緒に取り組む、地域活性化を図っております。

平成 30 年 4 月にはむつ市との「地方創生連携協定」に基づいた地域資源活用企業に対してふるさと財団融資及び日本政策金融公庫の制度融資を活用して協調融資支援を行いました。

平成 30 年 6 月には階上町と定住促進等に関する連携協定を締結し、住宅ローンや空き家解体ローンの金利引き下げのほか、定住促進等に関する取組みを進めております。

(c) インバウンド対応

青森県と函館市の外国人宿泊者数は、平成 29 年度はそれぞれ約 25 万人と 50 万人で、青森県は東北地方で第 1 位、函館市は青森県の約 2 倍の規模となっております。さらに、青森県の前年比の伸び率は 60%と、全国で第 1 位となっております。

近年では、外国人旅行者の間にキャッシュレス決済が急速に普及していることを受け、平成 30 年 10 月にキャッシュレス決済事業者と業務提携を行い、地域の事業者のキャッシュレス決済の導入支援に取り組んでおります。

(d) 地域活性化に資するプロダクト等

これまで地域活性化に資する様々なプロダクト等を開発・展開してまいりました。これらの成果を活かすとともに、引き続きプロダクトの拡充に取り組み、地域活性化に資する活動を展開してまいります。

<地域活性化に資するプロダクト等>

地域活性化ローン「ふるさと・いきいき」	職場の健康づくり、子育て支援、女性活躍推進、移住支援 のいずれかに取り組み、自治体等から認定された法人及び個人事業主が利用できるビジネスローン 平成 30 年度上期実績 60,000 千円／2 件
空き家解体ローン	「空き家」の解体やリフォーム等を検討している個人を対象としたローン 平成 30 年度上期実績 7,640 千円／4 件
PFI 事業	青森県内 3 例のうち 2 例が当行関与
クラウドファンディング	ミュージックセキュリティーズ(株)と業務提携
ビックデータを活用した産業分析	「RESAS を活用した施策立案支援事業」に、東北の金融機関として初の認定 平成 30 年 7 月にその成果物として、「RESAS×金融機関データ」を活用した地域産業分析『青森県のアグリビジネス～「稼ぐ力」向上への取り組みについて～』を作成し公表
シティプロモーションサポート活動	お客さま訪問時に地方公共団体（当行と連携協定している先）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 する活動を展開
廃校活用	平成 30 年 6 月に藤崎町の縫製工場会社が田舎館村の廃校を活用し、県内工場の業務集約を行うことで生産を効率化 当行が金融支援を実施

C. 地産品を活かすビジネス展開

(a) 商談会・産直市・テスト販売等の実施

商談会・展示会等参加へのサポート、及びお客さま間の個別紹介やお客さまのニーズに応じた業務提携先紹介により、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支援しております。

平成 30 年 6 月には青森県や各物産協会などと共催し、青函エリアの農林水産物及び加工品の販売拡大を図ることを目的とした「2018『青森の正直』商談会」を開催し、青森の事業者 107 社、函館の事業者 8 社が参加しました。9 月には JR 東日本東北総合サービスと共催して大宮駅で産直市を開催し、地元事業者 8 社が出店いたしました。

(b) 販路拡大セミナー・顧客紹介等ビジネスマッチング支援

当行の業務提携先は、産学官連携・各種コンサルティング・販路拡大支援等、多岐に渡ります。お客さまのニーズに応じた適切なメニューを選択・提供することにより、地産品を活かすビジネス展開や事業拡大及び成長支援に繋がるマッチングを推進しております。平成 30 年度上期は近年増加している地域企業の人材不足への対策として、人材派遣事業者と新たに業務提携いたしました。

当行のお客さま同士のマッチングについては、7 月に行内イントラネットの再整備を実施し、情報の精度・鮮度の向上を図りました。

(c) 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

青森県は、「攻めの農林水産業」を推進するなかで、世界トップレベルの品質を武器に、海外販路の開拓や販売促進などを官民一体となって戦略的に進めるため、平成 16 年度に「青森県農林水産物輸出促進協議会」を設立し、当行もその一員としてりんごやホタテ等の県産農林水産物の海外販路開拓や販売促進に取り組んでおります。

また、当行はお客さまの海外ビジネスに関する各種ニーズにお応えするため、海外の金融機関等とのネットワークを活かし、現地情報の提供やビジネスマッチング、海外視察ミッションの実施等の海外ビジネス支援業務に取り組んでおります。

平成 30 年 4 月には、提携先である中国の銀行より紹介を受けたバイヤーと県内企業とのビジネスマッチングを実施いたしました。県産食品や工芸品の販路開拓に取り組む県内企業 13 社に対して商談の機会を提供し、うち 3 社の商談成立に繋がっております。

D. 青函エリアと札幌をつなぐビジネス支援

「青函のリーディングバンク」として、青函双方の事業者がビジネスパートナーとなり得る人的交流や広域連携のサポートに取り組んでおります。平成 30 年 9 月には、地場に酒造メーカーのない函館地区へ青森県内の酒造メーカーをアテンドし、飲食店 8 社との商談会を行いました。

引き続き、新たなビジネスモデルの創出や新商品の開発、外国人観光客の誘致等に繋がる動きを活発化させることで、商流、雇用の拡大に貢献してまいります。

(2) Innovation2 職員の幸福と活力向上の追求

人口減少やマイナス金利環境など、厳しい環境に向き合うなか、「目指すべき姿」の実現に向け、職員が能力を最大限に発揮し、活力にあふれる企業風土の醸成を目指しております。

その実現に向け、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た「やりがいの醸成」、個々人に合わせた働き方の実現を目指した「柔軟な働き方の実現」、多様な人財の活用により組織の活性化を目指した「ダイバーシティの推進」、そしてワーク・ライフ・バランスの実現を目指した「健康経営」に取り組むことで、改革の担い手である職員一人一人の「幸福と活力向上の追及」を目指しております。

【職員の幸福と活力向上の追求を目指した取組み】



①やりがいの醸成

A. キャリアチャレンジ制度の拡充

若手及び中堅行員の自己啓発意欲の向上や適正の発見と人財発掘、行員の柔軟な思考力と専門的な知識力向上、また、何事にも果敢にチャレンジする企業風土、さらには部下のチャレンジを後押しする企業風土の醸成を目的として、職員自らが希望するセクションに志願することができる新しいキャリアチャレンジ制度を平成30年度下期に募集し、平成31年4月よりスタートいたします。希望できるセクションに本部の専門部署のほか、北海道地区の営業強化対象店舗や休日営業拠点（エブリデイプラザ・住宅ローンセンター）を新たに加えております。今後につきましては、子会社（みちのくサービサー・みちのくリース）も対象に加えるほか、外部機関へのトレーニー派遣も含め数多くのラインナップを準備してまいります。

B. eラーニングの導入

新しいキャリアチャレンジ制度のほか、職員自らが能動的に自己啓発を行いやすい環境を創出するために、平成31年1月よりeラーニングを導入し、受講する時間と場所の制約を受けず、インターネット環境の下で、数多くのジャンルのなかから自分のペースで学習できる環境を整備いたします。

②柔軟な働き方の実現

A. フレックスタイム制度の導入

家庭環境に合わせた柔軟な働き方ができるよう、また繁忙期・閑散期の仕事量に合わせて出退勤時間を調整できるように「フレックスタイム勤務制度」の導入に向け検討を開始しております。

平成30年7月に設置した「ダイバーシティ推進室」と連携し、課題やメリット等を共有・協議しながら、柔軟な働き方の実現に向け取り組んでまいります。

B. 朝型勤務の全行展開

朝方勤務については平成27年7月から本部にて実施しており、生産性向上の面でも相応の成果が出ております。平成31年1月からは、この朝方勤務を営業店へ拡充し、銀行全体での生産性向上、また職員の柔軟な働き方をバックアップしてまいります。

C. テレワークの導入

妊娠・育児・介護あるいはケガなどにより、一時的に通勤が困難な職員や家族と過ごす時間を増やしたい職員などが柔軟な働き方ができるよう「テレワーク制度」の導入に向け検討を開始しております。

平成30年7月に設置した「ダイバーシティ推進室」と連携し、課題やメリット等を共有・協議しながら、柔軟な働き方の実現に向け取り組んでまいります。

③ダイバーシティの推進

A. ダイバーシティ推進室の新設

当行では平成23年より女性行員で構成するダイバーシティ推進チーム「スマイリリーズ」を立ち上げ「商品・サービス企画」「仕事と家庭の両立支援」「キャリアアップ」等に女性の力を最大限活かせるよう取り組んできました。

平成30年7月、こうした施策の実効性を高めるために、独立部署である「ダイバーシティ推進室」を新設いたしました。

B. 女性管理職比率の向上

女性の活躍推進に向けた仕組みづくりや意識・風土の改革、さらに「ワーク・ライフ・

バランス」推進を通じて、平成 32 年 3 月期の女性管理職比率は 30%を目指しております。
 なお、平成 30 年 10 月 1 日の女性管理職比率は 24.7%となりました。

【女性の管理職比率】

	H30/3末 実績	H31. 4. 1 計画	H32. 4. 1 計画	H33. 4. 1 計画
女性の管理職比率	24%	27%	30%	30%

C. 障がい者雇用率の向上

当行では平成 26 年に障がい者雇用チーム（現 Pastel）を立ち上げ、研修施設の清掃やベッドメイキングなどの清掃作業やデータ入力、ゴム印の作成、DM 発送などの簡易事務作業に従事しております。

「Pastel」メンバーに対しては人事部職員（ジョブコーチ経験者）が中心となり、作業指示、マニュアル作成などの環境整備と、障がい者個人々からの相談事項への対応など、雇用定着に向けた管理に努めており、平成 30 年 9 月末現在、法定雇用率 2.2%を上回る 2.6%となっております。

今後も法定雇用率を上回る実績を維持するために、障がい者の職域拡大を継続して行い、多種多様な人材を活用した活力ある組織づくりに取り組んでおります。

D. シニアが活躍できる環境の充実

当行では 70 才まで働ける制度「キャリア 70 プラン」の適正な運用を行い、高い専門性や豊富な経験値を有するシニア職員を臨店指導員などの指導的ポジションに配置することで、シニア層が活躍できる環境の充実に取り組んでおります。

④健康経営

A. 有給休暇取得率の向上

ワーク・ライフ・バランスを重視したメリハリのある労働環境構築のため、職員の休暇取得の促進を図っております。

労使協調による休暇の取得促進や、有給休暇取得率を本部表彰項目に盛り込むなどの施策により段階的に取得率を向上させ、有給休暇取得率を現在の 44%から、平成 33 年 3 月期には国が推奨している 70%まで向上させてまいります。

なお、平成 30 年 9 月までの有給休暇取得率は、23.6%となっております。

【有給休暇取得率】

	H30/3期 実績	H31/3期 計画	H32/3期 計画	H33/3期 計画
有給休暇取得率	44%	50%	60%	70%

B. 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

「健康教養セミナー」「メディコトリム」を継続開催することによって生活習慣改善の動機付けと健康意識向上を図っております。平成 30 年 7 月今年度第一回目の健康教養セミナーを開催し、132 名のヘルスサポーターを任命、平成 24 年度からの累計でヘルスサポーターは 434 名となりました。

また、当行のヘルスサポート体制や、健康経営への取組を評価していただき、平成 30 年 5 月に青森県健康経営認定制度の認定を頂いております。

引き続き定期健診並びに人間ドック受診後のフォローもきめ細かく行い、職員の健康の維持・増進に努めてまいります。

(3) Innovation3 不断の改革推進による生産性向上の追求

①大胆な経営資源のシフト

地域やお客さまに貢献する各種コンサルティング体制の充実に向け、人員や店舗といった当行の経営資源を最大限投下してまいります。

具体的には、デジタル技術を活用して業務効率化を図ると同時に、店舗の統廃合を通じて、従来型業務の削減に取り組んでおります。こうして創出した人員相当分を、コンサル専担部門へ再配置しております。平成30年10月1日時点のコンサル専担部門の人員は87名となり、平成30年3月末より約37名の増員となりました。

【人員の再配置の状況】

	H30/3 末 実績	H30. 10. 1 実績	H33. 4. 1 計画
営業店	1,440名	1,393名	1,240名
本部	600名	561名	490名
コンサル専担部門	50名	87名	220名
法人向けコンサル専担部門	11名	16名	35名
個人向けコンサル専担部門	33名	52名	140名
外部トレーニー派遣等	6名	19名	45名
出向・産育休	80名	99名	90名
合計	2,170名	2,136名	2,040名

A. デジタル技術の活用と業務 BPR を通じた業務効率化

(a) デジタル化の推進

平成30年7月に「預かり資産販売支援・新システム」、10月に「ローン審査・新システム」が稼働いたしました。これらのシステムによってお客さまの手続き負担及び内部事務の負担の効率化が図られております。

本部業務につきましては、平成29年4月に新たなグループウェアを導入し、本部内業務稟議のペーパーレス化を実現いたしました。現在、グループウェア上で完結する業務を順次拡大し、さらなる業務の効率化を図っております。

(b) BPR の継続

業務 BPR は全行的に不断に取り組んでおりますが、特に本部業務につきましては、総労働時間の削減のほか、本部人員数の削減を目標に加えることで、スピード感を持って推進してまいります。

こうした業務の効率化と人員の再配置により、平成30年9月期における従来型業務にかかる総労働時間は前年同期比4.16%削減いたしました。

B. 生産効率の高い人員・店舗の再配分

(a) 戦略的な新規出店と店舗統廃合の実施（店舗開発室の新設）

お客様の生活スタイルの変化や、既存店舗の周辺環境の変化のほか、新たな資金決済手段の普及などを踏まえ、お客さまとの接点のあり方を見直していく必要があるとの認識のもと、スピード感をもったチャンネル戦略を展開しております。

既存店舗につきましては、平成 30 年 3 月末時点の 94 拠点から平成 31 年 3 月期には 90 拠点となることが決定しております。また、平成 31 年度中に 1 拠点の統合が決定しており、その後も機動的に進め、平成 33 年 3 月末時点で 80 拠点程度を目指して再編成してまいります。

店舗の統合方法につきましては、お客様の口座番号の変更を伴わない「ブランチャインブランチャ方式」を採り、お客様の利便性を極力損なうことのないよう進めております。

<店舗拠点数の推移>

(単位：拠点)

当初計画				H30/9 末時点			
実施年度	併設店又は 廃止店	統合店又は 主管店	廃止後 拠点数	実施年度	併設店	主管店	統合後 拠点数
H31/3 期 ～ H33/3 期	新城支店	石江支店	90	H31/3 期	新城支店	石江支店	90
	田名部支店	むつ支店			田名部支店	むつ支店	
	三戸支店	南部支店			三戸支店	南部支店	
	天間林支店	七戸支店			比内支店	大館支店	
	(既存店の統廃合及び休日 営業拠点の新設・拡充)		80	H32/3 期 ～ H33/3 期	天間林支店	七戸支店	89
				(既存店の統合及び休日営 業拠点の新設・拡充)		80	

(b) ATM 戦略の再構築

ATM につきましても、周辺環境の変化等踏まえ再編成に取り組んでおります。お客さまにとっての利便性を大きく損なうことのないよう、ATM の稼働状況、周辺の ATM 設置状況のほか、地域特性など、様々な角度から慎重に検証しております。

ATM 網の再編成と併せて、平成 30 年 8 月よりスマートフォン向けの「デジタル通帳」アプリの提供を開始したほか、モバイル端末を利用したキャッシュレス決済業者との口座連携など、お客様の利便性を考慮した、様々な施策を展開しております。

(c) リテール店業務の見直し

平成 30 年 4 月より青森・弘前・八戸地区のリテール店（計 25 ヶ店）における住宅ローンの新規取扱いを廃止し、住宅ローンセンターが受付する体制に変更いたしました。より知識や経験の豊かな職員が対応することにより、お客さまに対するサービスの質を向上させ、更なる取込強化を図ってまいります。

また、住宅ローンの新規取扱いを廃止したリテール店には、住宅ローンセンターの職員

と相談できるタブレット端末を設置し、お客さまのニーズに対しスムーズにお応えできる仕組みを構築しております。

②全行的な収益意識の醸成

A. 採算性を意識した営業活動の展開

(a) 採算性を意思意識した法人営業活動の展開

収益意識向上に向け、取引の採算性を示す「RACAR」を基準に、行内で取引方針を議論する仕組みを構築すべく、平成 30 年度上期は、ガイドライン金利見直し（金利の定価設定）と、企業審査における個社別取引方針金利（適用金利）の決定プロセスの運用を開始いたしました。この活動は、短期的な実績を求めるのではなく、お客さまのニーズにしっかり応えられているか、その対価を頂けているか、取引の採算性の向上に向けて努力しているかなどといった視点から、収益意識の醸成を図ることを目的としております。

平成 30 年度下期は、RACAR の妥当性向上（経費率見直し）と、表彰制度「行動評価」へ試行導入し、平成 31 年度からの本格展開を目指しております。

(b) 住宅ローンの採算性向上に向けた取組み

住宅ローンの採算性向上については、住宅ローン単体での採算改善に加え、家計取引等の付随取引による総合採算の改善に取り組んでおります。

住宅ローン単体での採算改善については、ポート分析や収益分析による採算管理を行い、分析結果については、信用リスク管理規程に基づき、経営報告を行うとともに、適用金利の適正化やデフォルト抑制のために初期与信審査モデルへ反映させる等、採算性改善に取り組んでおります。なお、平成 30 年度下期に途上与信審査モデルの導入を予定しており、導入後は、住宅ローン実行後の取引状況を加味したうえで審査ランクを再判定することが可能となり、より精緻なポート分析を行うことができると考えております。

総合採算の改善については、住宅ローン利用者の取引状況の推移を継続的に確認するため、ベンチマークを設定し、付随取引による収益寄与度の分析や家計取引メイン化にかかわる施策の実効性を検証するとともに、追加施策の策定等に反映いたします。また、住宅ローン申込情報を活用し、お客さまのライフイベントに基づく、営業活動を展開することで、住宅ローンの総合採算の改善に取り組んでまいります。

(c) リスク・コントロールを重視した事務管理

平成 30 年度から表彰制度「業務管理表彰」の減点方式を廃止し、全ての項目を毎月加点する運用を開始しております。また、発生した事務ミスの原因を分析し、再発防止に向けた事務ミス抑制に対する過度な負担の軽減及び検証作業の削減に向けて検証し、生産性の向上に繋げていくとともに、ミス発生要因分析とリスクガバナンスを重視した運用へ取り組んでおります。

B. 収益意識の醸成に向けた取組み

(a) 店舗の採算意識を反映した表彰制度

平成 30 年度上期より、表彰制度「行動評価」へ「収益意識の醸成」項目を新設し、評価を開始いたしました。下期からは行動評価に加え、店舗毎の業務粗利益を評価する運用を追加し、さらなる収益意識の醸成に取り組んでおります。

(b) 本部表彰制度の新設

平成 30 年 4 月より、これまで取り組んでまいりました「本部業務革新」の流れを汲み、かつ本計画における施策を反映したうえで、本部業務における収益意識の醸成等を目的とした「本部表彰制度」を開始いたしました。

本制度の効果をとして①「総労働時間の削減」、②「有給休暇の取得」、③「出張旅費の削減」、④「印刷量の削減」の 4 項目を数値化し、業務の効率化に対する取組みを「見える化」しております。さらに、生産性向上に偏ることなく、本部における主たる業務と言える「営業店対応の質」の向上も目指していくことを目的に、「営業店アンケート」もあわせて実施し、定性面も加味した上で運営しております。

平成 30 年 9 期では、①総労働時間は前年同期比 0.2%増加し、②有給休暇の取得率は前年同期比 3.3%増加して 27.5%、③出張旅費は予算を前年同期比 10.2%削減したなかで、予算消費率は 43.7%となりました。④印刷量は前年同期比 19.0%増加いたしました。

有給休暇の取得及び出張旅費の削減については堅調である一方、総労働時間及び印刷量に課題を認識しております。

この結果を踏まえ、各部署の良い点及び改善すべき点の共有を図り、引き続き収益意識の醸成に努めてまいります。

③経費の統制

Innovation1 で展開しております、専門性の高いコンサルティング業務の成果を十分な収益に結びつけていくために、経費の統制を通じたボトムラインの極大化を図っております。

A. 計画的な設備投資に向けた統制

店舗の統廃合や業務のデジタル化に向けた戦略的な設備投資を実施していくなかにおいても、計画的な設備投資を通じて償却負担の抑制に取り組んでおります。

特に償却負担が大きく、導入後もランニングコストが発生する IT 投資につきましては、経営会議の下部機関である「IT 戦略委員会」において費用対効果を十分に検証するほか、年間の投資枠管理の徹底に努めており、減価償却費及びランニングコストの削減に向けて、組織的対応を図っております。

B. 効果的な物件費支出のための統制

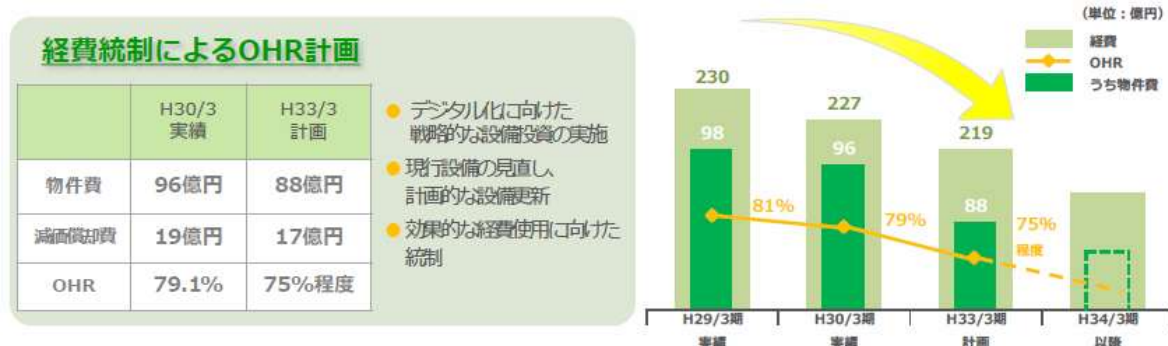
物件費の多くを使用する本部につきましては、「本部表彰制度」を通じて、収益意識醸成を図るとともに、厳格な予実管理を実施しております。

こうした意識醸成に加え、平成 30 年 9 月に抜本的な物件費削減に舵を切っていくために、本部横断的な組織である「経費 PT」を組成しました。本 PT では、既存物件費の費用対効果を検証するほか、物件費の議論に止まらず、業務の採算性等を検証し、本部部室の統廃合や業務の見直しなどを抜本的に検討してまいります。

これらの取組みに加え、店舗統廃合と店舗外 ATM の削減、並びに、IT 投資の統制によるランニングコストの抑制を通じて、物件費は平成 30 年 3 月期の 96 億円から、平成 33 年 3 月期には 8 億円削減し 88 億円を目指してまいります。

以上の取組みの結果、OHR（経費÷コア業務粗利益）は、平成 30 年 3 月期実績 79.1%に対して、平成 33 年 3 月期には 75%程度を目標として取り組んでまいります。

【経費統制による OHR の計画値】



(4) グループの総合力向上

地域に貢献していくために当行並びに当行グループに求められる役割は、ますます高度化しており、グループの総合力、さらにはグループの拡大をもって応えてまいりたいと考えております。

平成 30 年 6 月には、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のさらなる強化に向け、サービサー業務を行う、みちのく債権回収株式会社を新たに当行の 100% 子会社として設立し、平成 30 年 10 月に営業を開始しております。また、リース子会社が持つ、銀行にはない専門知識・ノウハウ・ネットワークといった強みを活かし、お客さまに対する銀行とのパッケージ提案を実施するなど、その相乗効果の発揮に努めております。人財面では銀行と子会社間、子会社同士での人事交流も行い、グループ全体での人財育成やスキルアップ、活力の創出につなげております。

お客さまに対する、既存の銀行業務の枠組みを超えたソリューションの提供も、今後ますます必要になると認識しており、他社との提携など、アライアンスの拡大も引き続き検討し、地域のニーズにしっかりと応えてまいります。

IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

当行は、監査等委員会設置会社であり、取締役は総員 9 名で、うち監査等委員である取締役は 4 名であります。当行は、コーポレート・ガバナンスを強化するため、社外取締役の積極登用を行っており、取締役のうち 5 名は社外取締役であります。また、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」を設置しております。

(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。このような体制の構築に加え、取締役会の運営については、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ます。その結果、議論は活発化し、実効性は向上しているものと認識しております。

さらに、取締役会の更なる実効性向上を目指し、取締役会の機能や体制を自己評価する仕組みを取り入れ、議論のさらなる活発化などに向けて、運用の改善を図っております。取締役会の実効性にかかる自己評価の内容や認識した課題につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書へ記載し公表しております。

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。

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済み稟議書は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」などを定め、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。

さらに平成 29 年 10 月より監査部を監査等委員会の直属とし、当行の監査機能を一体と

して担う体制としております。

このほか、監査等委員会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。

【取締役会の構成】

取締役 (うち社外)	5人 (2人)
監査等委員 (うち社外)	4人 (3人)
合計 (うち社外)	9人 (5人)

<特徴点>

- ①社外取締役を過半数選任
- ②取締役会議長と代表取締役を分離
(執行と監査の分離)
- ③社外取締役の選任にあたり各自が有する知見のバランスを確保

【監査部の独立性強化】



(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」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. リスク管理体制の強化のための方策

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ー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

信用リスクについては、「信用リスク管理規程」に基づき、年度毎に「クレジットポートフォリオ管理基準」を策定しております。「クレジットポートフォリオ管理基準」では、与信集中リスク管理の観点から、「格付別投融资限度額」「業種管理方針」「対外投融资限度額」

を定めており、モニタリング結果を「収益・ALM委員会」に報告しております。さらに、自己査定結果を踏まえた信用リスク分析結果については経営会議に付議・報告しております。

このような取組みに加え、以下の2点に重点的に取り組むことで、全行的に建設的かつ合理的な議論を活発化させ、金融仲介機能を積極的に発揮できるリスク管理体制を構築してまいります。

① 業種管理

業種管理については従来の「業種シェアの設定による業種集中の排除」という視点から一歩踏み込み、一定の業種集中は許容しつつ、管理すべき業種については与信判断プロセス・期中管理プロセスの合理化・標準化を図ることで、建設的かつ合理的な判断に努めております。

また、日常の法人営業の質の向上により、「お客さまの業績管理を共に行う」という観点、及び最近時の貸出残高の推移等から「不動産賃貸」、「医療・福祉」、「再生エネルギー」の各業種に対しては、標準的な業績管理指標について行内で議論し、お客さまの業績管理のためのツール及びその考え方を文書化したガイドを策定いたしました。これにより、お客さまの業績の変化を早期に把握し、必要な支援を実施できる法人営業態勢を目指します。ツール等については、現在、本部・営業店における具体的な業務フローの検討を行っており、平成30年度下期中には運用を開始する見込みであります。

② 適用金利決定プロセスの合理化

個社別の適用金利については、与信先との1年間の取引方針を決定する「企業審査」において、「ガイドライン金利（EL・資本コスト・経費等を勘案した信用格付別の定価金利として策定）」及び「個社の保全率・その他付随取引の状況を比較・検討し、決定することとしております。そのための補助ツールとして「適用金利検討シート」を策定し、平成30年度上期より運用を開始しております。

今後につきましては、リスク・リターンの方考え方の深化・定着を目指し、営業店・本部間においてより建設的かつ合理的なリスク・コミュニケーションが行われるよう取り組んでまいります。

(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、実現損益など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、損失限度枠などと、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」などに基づき、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) 不良債権の適切な管理

不良資産発生時の対応方法については「債権管理手続」に定め、全行的に周知しております。

特に自己査定において実質破綻先以下とし、回収を進める必要のある取引先については「整理貸付先」として指定しております。「整理貸付先」については速やかに面談をするほか、現況調査を実施するとともに今後の返済計画をヒアリングのうえ、個別の回収計画を策定し KeyMan に回収目標登録を行い、代位弁済業務から競売申立などについては、専門部署が営業店をサポートしており、交渉や手続が煩雑な回収業務の円滑な運営を行っております。

なお、平成 30 年 10 月より業務を開始した「みちのくサービサー」に対して、当行の実質破綻先以下の回収業務の委託を開始いたしました。

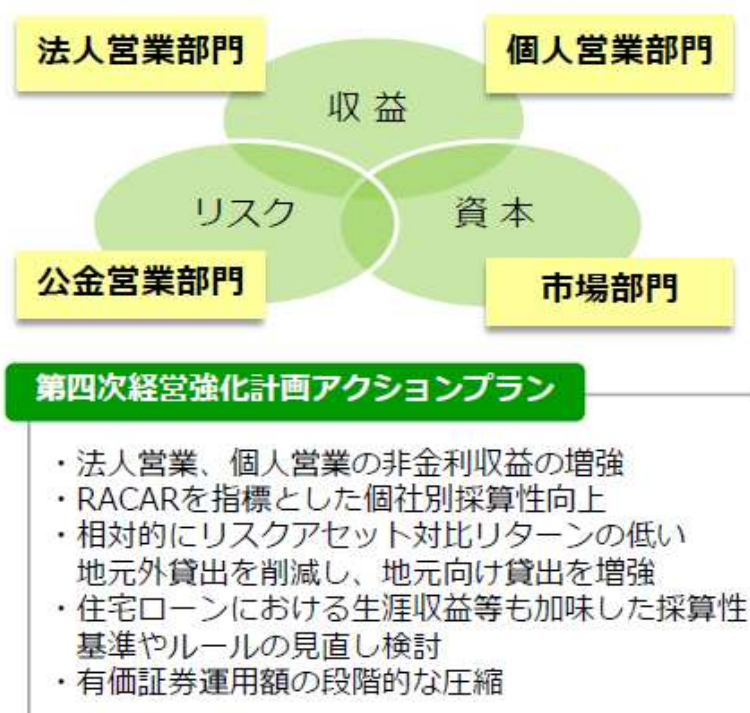
さらに、事業再生に関する専門スタッフを 5 名から 9 名へ増員し、事業再生や転廃業を支援することにより、不良債権の発生を抑制しております。情報を KeyMan に蓄積するとともに、行内で共有し、適時的確な支援を行っております。こうした取組みを通じて、貸出債権の健全性維持を図ってまいります。

(4) 収益・リスク・資本の一体的な運用

本計画の策定にあたり明示した、「法人営業部門」「個人営業部門」「公金営業部門」「市場部門」の4部門における収益・リスク・資本の目標水準と許容水準対比の状況について、四半期もしくは半期毎の定期的なモニタリング指標として活用し、運営することで、健全な自己資本比率の維持と、一層の収益力強化の両立を目指してまいります。

【本計画におけるフレームワークとアクションプラン】

リスクアセット対比リターンの向上、非金利収益の増強



自己資本比率8%程度の維持と一層の収益強化を両立

3. 法令等遵順守の体制の強化

法令等遵順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」、各種研修などを通じて、全職員へ周知徹底を図っております。

法令等遵順体制の強化・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・マニュアルなどの改定、反社会的勢力への対応、情報管理体制など、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、各種研修など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などを主要な項目として、法令等遵守体制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

(1) 経営監査体制

執行と監督の分離の原則のもと、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。

取締役会は、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、監査部は監査等委員会直属とし、監査部門の独立性を強化しております。

さらに、監査等委員ではない取締役及び執行役員候補者の指名並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、役員の報酬や選任プロセスの透明性を高めております。

(2) サクセッションプラン

平成 29 年度より「サクセッションプラン」を導入いたしました。役員登用プロセスをあらかじめ明示することで、役員人事の透明化を図っております。

執行役員候補者に関しては、部下などによるインタビューのほか、第三者評価を活用し、360 度評価をいたします。評価結果は、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」にて評価結果を協議しております。

執行役員に登用後は、個々の役員の能力やポテンシャルに応じた育成計画に基づき、外部専門家などによるコーチを受け、育成しております。

【サクセッションプランのイメージ図】



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 と、当行の主要な営業地域での個人投資家向け IR を年 1 回開催しております。さらに定期的に行っているお取引先との情報交換会の場においても、当行の経営状況などの紹介を行っております。

ホームページでは、タイムリーディスクロージャーの観点から、積極的なニュースリリースによりスピーディーな情報開示に努めております。

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その他の主として業務を行っている地域における地域の活性化に資するための方針

(1) 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んでおります。メイン化促進とは、預貸金はもちろんのこと、企業全ての取引を対象として、最終的には従業員や、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。ただし、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としております。

(2) 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

戦略ミーティングを軸とした当行独自の法人営業活動の改善を図りながら、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の構築を進めております。

お客さまの営業利益改善支援活動をベースとした法人営業活動、ミドルリスク層へのアプローチ強化に取り組んできた結果、平成30年9月期における中小規模事業者等に対する信用供与残高は、始期を117億円、計画を78億円上回り5,223億円となりました。また、総資産に対する中小規模事業者等向け貸出比率は、始期を0.13ポイント下回りましたが、計画比では0.38ポイント上回りました。

【実績】

(単位：億円)

	H30/3 期	H30/9 期	H30/9 期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
中小規模事業者等向け貸出	5,106	5,145	5,223	+117	+78
総資産	21,187	21,813	21,783	+596	△30
総資産に対する比率	24.10%	23.59%	23.97%	△0.13	+0.38

※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 167 億円（平成 30 年 3 月末残高）を特殊要因として控除し、H30/3 始期の中小規模事業者等向け貸出残高としております。

2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備

① 法人営業体制

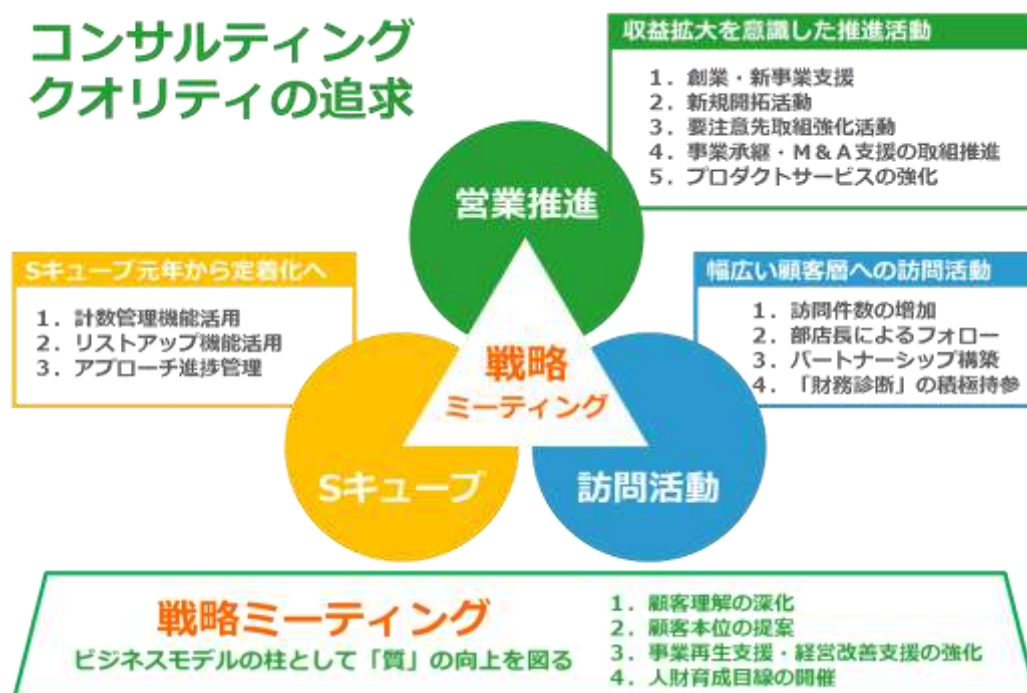
A. KeyMan 活用による法人営業体制の強化

本計画は、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、法人営業体制の強化に取り組んでおります。

なかでも、「営業利益の改善＝本業支援、経営課題などの解決」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」を法人営業活動のベースに据え、鋭意継続して取り組んでおります。

今年度は、「KeyMan 活用による法人営業体制」の継続に加え、本計画に沿った「コンサルティングクオリティの追及」に向け、より高度なリレバン営業を展開しつつ、収益拡大を意識した「法人営業推進活動」を年度方針に掲げ、展開しております。

【法人営業推進活動のイメージ図】



B. 女性行員の法人営業部門への積極配置

法人営業部門に従事する女性担当者は、平成30年9月末現在13名と平成30年3月末より3名増えており、今後も引き続き法人営業課へ積極的に配置してまいります。女性を中心とした多様な人財を活用することで、新たな視点での提案が可能となり、活力ある職場づくりにも繋がるものと考えております。

C. セグメント別営業の再構築

当行では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。

これまでは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まいりました。

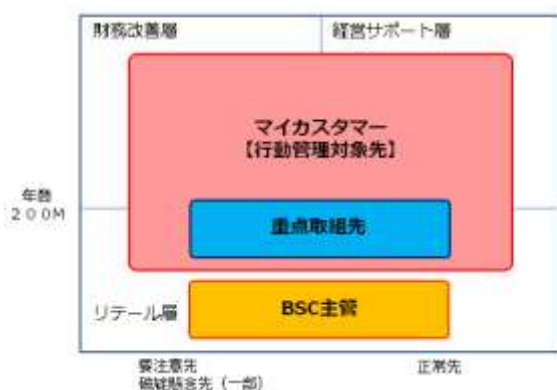
また、年商規模が一定額未満のお客さまを「リテール層」とし、ビジネスサポートセンターを活用したコール・DM営業を行ってまいりました。

これらの活動により「マイカスタマー」への訪問率は月平均90%まで定着いたしました。一方、①「リテール層」へのコンタクトが弱い ②「リテール層」から「財務改善層」、「経営サポート層」への選別が進んでいない ③「マイカスタマー」先のなかでも行動基準ありき（月1回訪問）の選別など、偏った訪問活動が見受けられるようになりました。

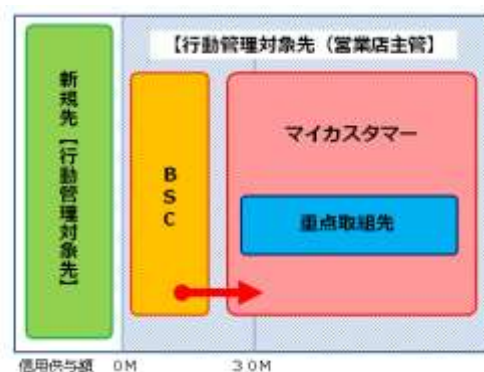
これらを踏まえ、平成30年7月からセグメント別営業を再構築し、「マイカスタマー」に限らず、「ミドルリスク層」や「リテール層」など、幅広い層の取引先に万遍ない訪問活動を展開しております。

【セグメント別営業のイメージ図】

<従来のイメージ>



<再構築後のイメージ>



D. 法人営業セグメント再構築のポイント

(a) マイカスタマー選定が望ましい先の明確化

これまで曖昧であったマイカスタマー選定基準を明確にいたしました。

- ① リレバン営業を行う先、②メイン化を維持する先、③メイン化を図る先、
④ 経営改善支援先、⑤EL 上位先、⑥創業支援先等、⑦新規先

(b) ビジネスサポートセンター（BSC）主管先の見直し

ビジネスサポートセンター主管先については、全て営業店主管とする運用に変更いたしました。信用供与額 3 千万円未満のお客さまを中心に営業店業務の補完的役割を担っております。

(c) 外訪活動の拡大に向けた業務の見直し

外訪活動の拡大に向けた取組みとして、平成 29 年 12 月に企業審査省略先を信用供与額 3 千万円未満まで拡大いたしました。この取組みにより、企業審査に要する業務量の約 65% を削減し、平成 30 年 7 月からのセグメント別営業の再構築による、「マイカスタマー」に限らない「ミドルリスク層」や「リテール層」など、幅広い層の取引先に万遍ない訪問が可能になっております。

②人財育成

本中計においては、創業支援、事業承継・M&A などといった専門性の高い分野に、年間で 5 名以上、計画期間累計で約 20 名の職員を外部機関へトレーニーとして派遣してまいります。平成 30 年 9 月末現在の派遣は 4 人となっております。

また、各エリアで開催している法人営業戦略ミーティングにおいて、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て、お客さまの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ております。この戦略ミーティングについては、今年度よりエリア内の法人営業課のみならず、エリアを越えた共同開催や法人営業担当以外の職員の参加など、行員の目利き力向上に繋げております。

なお、平成30年9月末において、専門的な資格を保有する職員数は、中小企業診断士9名、農業経営アドバイザー試験合格者18名、医業経営コンサルタント試験合格者1名、医療経営士3級試験合格者9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。

③法人営業体制における「北進」戦略

函館地区については、地元と位置付け 7 ヶ店を配置しており、本州に本店を置く銀行の中で最大のネットワークを有しております。旗艦店である函館営業部を平成 29 年 9 月に新築建替えるなど、店舗整備や人員配置など、重点的に経営資源を投入してまいりました。

引き続き「青函のリーディングバンク」として、営業活動を展開してまいります。

また、札幌地区については、平成 42 年度の北海道新幹線札幌延伸を見据えたなかで、今後、青函圏と札幌圏の関連が強くなっていくものと想定されることから、準地元と位置付け、営業基盤の拡充に取り組んでおります。

戦略ミーティングを軸としたお客さま本位の法人営業活動は、函館・札幌地区のお客さまにおいても、差別化された取り組みとして理解されております。平成 30 年 9 月期において事業性貸出残高、事業性貸出先数ともに順調に推移し、着実に実績に結びついております。

④検証体制について

営業店毎の信用供与の状況については、本部関連部にて情報共有とモニタリングを行う体制を構築しております。

さらに、平成28年5月に表明した「ビジネスパートナー宣言」を高いレベルで実践していくことを目的とし、金融円滑化推進協議会に代えて推進部門と管理部門を横断した協議体である「ビジネスパートナー推進協議会」を設置しております。当行の法人営業活動においては「営業推進」と「信用リスク管理」は一体と位置付け、金融仲介機能のベンチマークなどの指標を活用しつつ、より高度なPDCAマネジメントを発揮してまいります。

(2) 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「経営者保証基本方針」について

経営者保証については、平成 25 年 12 月に「経営者保証に関するガイドライン研究会」が公表した「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえ、経営者等の個人保証に依存しない融資の一層の促進を図るとともに、保証契約の締結、保証契約の見直し並びに保証債務の整理について、適切な対応を行うこととし、「『経営者保証に関するガイドライン』にかかる事務取扱手続」及び「経営状況確認チェックシート」を制定のうえ、行内に周知し、取組みを展開してまいりました。

「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に則った取組みをさらに強化することを目的に、行内運用の見直し、事務取扱手続やチェックシートの改定を予定しており、平成 30 年度下期中の運用開始を目指しております。

また、平成 28 年 5 月より、地域への明確なコミットとして「ビジネスパートナー宣言」表明活動を展開しておりますが、それと同時に、お客さまとともに「経営者保証に関するガイドライン」の適用を目指していくことについても表明しております。今後もお客さまにおける「経営者保証に関するガイドライン」の認知度向上と、当行の取組みについての周知を積極的に行ってまいります。

②ABL 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。

ABL は担保・保証が十分でない要注意先や事業が拡大基調にある取引先への資金供与や商流把握に有効的な手法であり、ABL を活用しながら運転資金の供与や長短調達バランス是正、支払手形や買掛金の肩代りなど、様々な提案に努めております。

(3) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

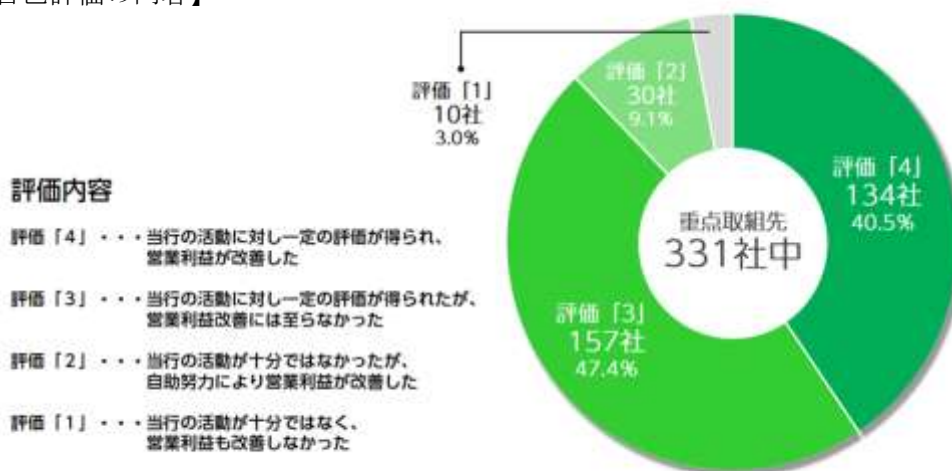
①営業利益改善支援活動

A. 「営業利益改善支援活動」の強化

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、又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）。平成 29 年 9 月からは選定先を 360 先に増やして活動しております。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。

また、「重点取組先」への取組みは「金融仲介機能のベンチマーク」における当行独自ベンチマークとして活動実績を公表しております。

【自己評価の内容】



B. 「お客さま満足度調査」の継続実施

当行が行う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、満足度など忌憚のないご意見を寄せていただき、当行の認識とのギャップを捕捉しております。

今年度は、実質無借金会社など「正常上位先」を対象にヒアリング調査の実施を予定しております。また、前年度に引続き民間調査機関に一部ヒアリング調査を委託することで、お客さまの素直なご意見を幅広く頂戴し、法人営業体制の改善へ活かしていくほか、経営課題の掘り起しや実態把握にも繋げてまいります。

②ミドルリスク層に対するアプローチ強化

創業から事業再生まで一貫した支援体制の構築を掲げるなか、ミドルリスク層に対する支援体制の強化に取り組んでおります。



A. 支援方針の策定先拡充

従来の経営改善計画の策定支援を中心とした支援先に加え、ミドルリスク層に相当するお客さまのうち、支援方針を定め、具体的な活動を実施する先の拡大に取り組んでおります。

従来から継続している経営改善計画の策定と実行を支援する「計画策定支援先」は、平成31年3月末の計画140先に対し、平成30年9月末で計画を上回る144先の実績となっております。また、新たに拡充した、具体的な方針を定めた「支援方針策定先」は、平成31年3月末の計画100先に対し、平成30年9月末時点で55先の実績となっております。

B. ミドルリスク層に対するアプローチ強化を評価する指標

支援方針の策定先を拡充する取組みの結果、お客さまに対して行う支援については、評価指標を掲げ、実効性を追及しております。資金繰り支援のほか、販路拡大支援などの本業支援を行っておりますが、本業支援につきましては、「経営改善支援割合」にて法定の改善目標を定めていることから、別途資金繰り支援を実施した先を評価指標として掲げて取り組んでおります。具体的には、「短期継続融資」「リファイナンス」「ニューマネーの貸出」を行った件数を計測し、計画期累計で400件を目指して活動しております。平成31年3月末の計画100件に対し、平成30年9月末で24件の実績となっております。

3. 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）

地域密着型金融の推進に努め、多くの事業者に接し対応してきた経験を活かし、地域経済の活性化に向けて、企業の総数に占める経営改善支援等取組先数の割合の目標を掲げ、引き続き強化しております。

平成 30 年 9 月期の経営改善支援等取組先は、①創業・新事業開拓支援への取組みが 243 先、進捗率 192.9%となり、②～⑤のすべての項目が進捗率 100%と順調に推移したことから、経営改善支援等取組先は 849 先となり、平成 30 年 9 月期計画 608 先に対する進捗率は 139.6%となりました。一方、取引先企業総数は始期比+12 先、計画比では△26 先と下回りました。その結果経営改善支援割合は 10.04%となり、始期を 2.99 ポイント上回り、計画を 2.87 ポイント上回りました。

【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	H30/3 期	H30/9 期	H30/9 期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
① 創業・新事業開拓支援	128	126	243	+115	+117
② 経営相談	301	311	392	+91	+81
③ 事業再生支援	56	62	56	0	△6
④ 事業承継支援	59	63	93	+34	+30
⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進	51	46	65	+14	+19
合計 (経営改善支援等取組先)	595	608	849	+254	+241
取引先の企業の総数	8,445	8,483	8,457	+12	△26
割合	7.05%	7.17%	10.04%	+2.99p	+2.87p

※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、創業支援先（金融仲介機能のベンチマーク定義）、当行関与ファンド先、各種連携仲介支援先、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

取引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、海外ビジネス支援先、外部専門家活用先 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 業承継支援

事業承継相談に関する支援先、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

私募債実行先、動産担保融資（ABL）実行先、シンジケートローン・PF 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。

①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

A. 創業セミナー（「あお★」×「第1回青森地域クラウド交流会」）の開催

「地域クラウド交流会」とは、「つながる。広がる。うまれる。起業家の応援を通じて地域活性化」をコンセプトに、起業家と地域をつなぐ交流会のことです。

当行は、平成30年10月30日に東北地方で初となる地域クラウド交流『「あお★」×「第1回青森地域クラウド交流会」』を、青森市、青森商工会議所と共に開催しました。

起業を考えている方、起業して間もない方、起業家を応援したい方、地域の活性化を考えている方など175名（スタッフを合わせて230名）が参加し、5名の起業家がプレゼンターとして自身の事業をPRしました。

参加者は応援したいプレゼンターに投票をし、交流会の参加費1,000円のうち、半分の500円×得票数が後日プレゼンターへ賞品（商品券）として贈呈されるクラウドファンディングの機能も兼ね備えております。賞品は、自身の事業を加速させること・ものに使用していただきますが、出来るだけ地域内で使ってもらうことで、地域で経済を活性化させる仕組みとなっております。

また、交流会の前には、『「あお★」×「クラウド勉強会」』と題して実際に創業した方を講師とした勉強会を開催し、創業への熱意や創業を志す方へ向けたメッセージなどをお話し頂きました。勉強会には、128名の方に参加頂いております。

B. 支援機関との連携

自治体や各種支援機関と連携した創業支援体制の構築に取り組んでおります。

平成30年度は青森県が主催し、青森市・弘前市・八戸市ほか8会場で開催した「創業・起業支援制度説明会」に参加し、創業を考えている方に対して、当行の創業向け融資商品を説明しております。引き続き、政府系金融機関を含む各種支援機関との連携や相互理解を深めてまいります。

C. 行内の創業支援強化に向けた取組

(a) 創業 NEWS の配信

当行では、平成 29 年度より行内の創業支援に関する好事例を「創業 NEWS」として行内に配信しております。平成 30 年度上期は 5 回の創業 NEWS を配信し、『「あお★」×「第 1 回青森地域クラウド交流会」』のプレゼンターとして参加頂いた事業者も含む、取組み事例を配信いたしました。今後も創業支援に関する事例の情報共有を図るとともに、行内の創業支援に関する機運を高めてまいります。

(b) 創業 MAP の作成

当行の創業支援先のうち、飲食店や美容業など一般消費者向けの創業先を創業 MAP として作成し行内に掲示しております。創業 MAP の更新は 3 回目となりました。当行行員も一般消費者として、当行創業支援先を積極的に利用しております。

(c) クラウドファンディング業務提携先の拡大

当行ではクラウドファンディングの「投資型」企業である「ミュージックセキュリティーズ(株)」に加え、新たに出資タイプの異なる「購入型・寄付型」を手掛ける「(株)CAMPFIRE」及び「READYFOR(株)」と提携いたしました。クラウドファンディングの活用は、創業者にとってもニーズやメリットがあるものであり活用に向けて取組んでまいります。

D. 行内の創業支援強化に向けた取組み

本計画における創業融資件数や金額の目標と平成 30 年度上期の実績は以下の通りとなっております。創業支援室が中心となり目標件数を上回る取組みを目指してまいります。

	H30/9 期 実績	H31/3 期 計画	H32/3 期 計画	H33/3 期 計画
雇用創出数	449 名	560 名	640 名 (累計 1,200 名)	800 名 (累計 2,000 名)
創業融資件数	133 件	150 件	170 件	200 件
実行金額	37 億円	15 億円	17 億円	20 億円

(参考) 創業支援先の属性状況 (H30/9 期)

男女比	男性 99 人 女性 34 人
平均年齢	33.9 歳
主な業種	理容・美容業、飲食業、 開業医、建設業

②経営に対する相談その他の企業に対する支援の機能の強化のための方策

コンサルティングメニューの拡充やプロダクトサービスの強化のほか、外部機関へのトレーニー派遣を経験した専門スタッフを拡充し、お客さまへの支援体制強化に取り組んでいます。さらに、お客さまのニーズに応じたビジネスマッチングや外部事業者や専門家との連携強化を図り、お客さまの課題解決を支援しております。

平成 30 年度上期は近年増加している地域企業の人材不足への対策として、人材派遣事業者と新たに業務提携いたしました。引続き地域企業の経営課題の支援に向けた取組みを強化してまいります。

③早期の事業再生に資する方策

事業再生支援については、専門スタッフを増員し活動を強化しております。

「再生債権先」は、年 2 回の対象先見直しを行っており、平成 30 年度上期は 27 グループ 62 先に対して取り組んでまいりました。下期より 29 グループ 69 先を対象に再生支援を行ってまいります。

当行は、これまで金融機能強化法の趣旨を踏まえ、地元企業への積極的な信用リスクテイクに努めてまいりました。債権放棄等を通じた事業再生によって維持された商流は累計で 27,040 百万円、雇用に関しては 1,686 名の雇用が維持されております。

また、これまでの活動を通じた外部コンサルタント等の専門家との繋がりのほか、専担者のうち 2 名は外部機関に出向して専門的な知識を習得しており、的確な事業性評価による出向先との連携で、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。

平成 19 年度以降、当部関与による再生スキーム実施件数は、平成 30 年上期の 2 件を加え 53 件となっており、モニタリング活動を通じてアフターフォローをしてまいりました。引き続き、取引先のライフステージに合った適時的確な再生支援手法の構築に取り組んでまいります。

【地元^{※1}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期	H27/3期	H28/3期	H29/3期	H30/3期	H30/9期
UL 非期待損失額	10,117	7,903	9,744	11,039	12,067	13,073
債権放棄等 実施累計額	133	9,998	10,760	10,835	11,595	11,677
合計	10,250	17,901	20,504	21,874	23,662	24,750
公的資金対比率	51.3%	89.5%	102.5%	109.4%	118.3%	123.8%

【地元^{※1}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期	H27/3期	H28/3期	H29/3期	H30/3期	H30/9期
商流 ^{※2} への影響 (累計)	578	11,804	20,672	21,126	25,484	27,040
雇用 ^{※3} への影響	65名	1,102名	1,232名	1,235名	1,605名	1,686名

※1 地元：青森県及び函館地区

※2 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。

※3 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。

A. スポンサースキームによる経営改善目的の事業承継事例

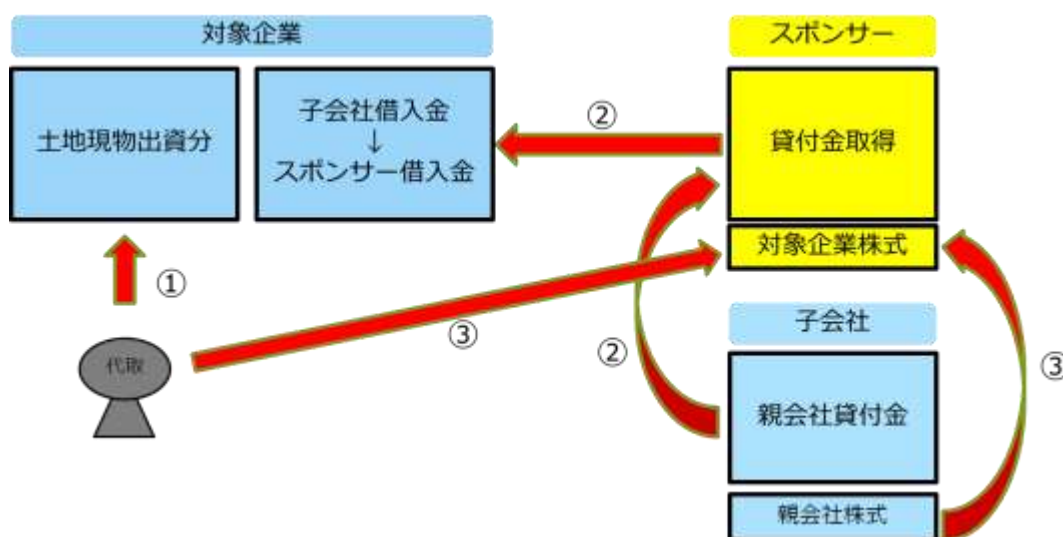
【不動産現物出資＋株式譲渡＋債権譲渡】

当該企業は当行メインの老舗飲食店ですが、代表者が社内ガバナンスを確立できず調理部門、ホール部門の連携不足で顧客満足度が上がらず収益力が低い状態でした。

当行と顧問税理士の支援によって経営改善計画を策定し、毎月のモニタリング会議を行った結果、多少の収益改善はしましたが、代表者のマネジメントの改善は見られませんでした。

そこで借入負担が重いことや後継者がいないことも踏まえ、抜本的支援スキーム構築のためスポンサー探索を行い、複数候補者から条件面等を勘案して1社を選定いたしました。

ところが、土地が代表者所有、店舗建物が当社所有であったことや、不動産の権利関係も複雑であったことから外部専門家を利用し、代表者土地を当社に現物出資したうえで株式と債権をスポンサーに譲渡するスキームを構築し、再生スキームの実行に至ったものがあります。



- ①代表者個人所有の飲食店舗底地対象企業に現物出資
- ②子会社が所有する貸付金をスポンサーに譲渡
- ③代表者と子会社が保有する対象企業株式をスポンサーに譲渡

B. 事業再生計画によるミドルリスク先の資金支援

【キャッシュフローに則したファイナンスを含む再生計画】

当社は当行メインの砕石業者ですが、主にリースを利用した設備負担に課題を抱えていたところ、主力の砕石場が枯渇し、新たな砕石場を採掘する許可を取得するまでの間、売上が大幅に減少しました。その結果、資金繰りの維持に重大な課題を抱えるに至りました。

当行の事業性評価の結果、持続可能な事業者であると判断し、再生支援協議会を介して

再生計画の策定に着手いたしました。計画策定期間中の資金繰り支援も実施しながら、再生計画の策定に至ったものであります。

再生計画の中心は、ABL を活用しリース負債の肩代わりを含めた資金供与を伴うものであり、既存貸出のリスケジュールと共に、収益が改善するまで資金繰りを継続的に支援する内容となっております。

当行が事業性評価に基づき、積極的なリスクテイクをしながら再生計画の実行に至った事例となりました。

④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

お客さまの事業承継等の相談をサポートするため、外部専門家 6 社と業務提携を行い、支援に向けた取組みを実施しております。

また、平成 22 年 10 月より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）」を実施しており、これまで 8 期、延べ 184 名が受講を修了しております。なお、平成 30 年 10 月より第 9 期生（23 名）の講座が開始しており、今後も継続的に実施する予定であります。

今後もお客さまの事業承継ニーズの把握に努め、積極的に支援してまいります。

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することで、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 31 年 3 月期は、普通株式は 1 株あたり中間配当 20 円、期末配当 20 円、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。引き続き、経営強化計画の着実な履行による収益力の強化と業務の効率化を図り、安定した業績を確保することで、利益剰余金を積み上げてまいります。

【利益剰余金の積み上げ実績と計画】

(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)	H27/3 期 実績 (6 年目)	H28/3 期 実績 (7 年目)
利益剰余金	25	41	54	62	87	102	131	164
当期純利益	△268	20	18	14	31	32	37	45

	H29/3 期 実績 (8 年目)	H30/3 期 実績 (9 年目)	H30/9 期 計画	H30/9 期 実績
利益剰余金	192	209	221	222
当期純利益	35	26	17	18

2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員業績向上意欲を高めるため、役員報酬制度は確定金額報酬、業績連動報酬及び業績連動型株式報酬制度からなっております。役員賞与制度につきましては、平成 22 年 5 月に廃止済みであります。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。

なお、社外取締役並びに監査等委員である取締役に対しては、客観的な立場で実効性の高い監督を行うため、業績連動報酬の対象とはせず、全てを確定金額報酬としております。

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）

コーポレート・ガバナンス体制の強化に向け実効性のある経営監査体制の構築へ取り組んでおります。

内部監査は、当行グループに係るガバナンス、リスク・マネジメント、及びリスク・コントロールに関連するすべての経営諸活動を対象範囲として監査部が実施し、その内容については内部監査結果として監査等委員会、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、干渉も受けまいよう全ての被監査部門から独立し、監査等委員会及び頭取へのダブル・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・統合的リスク管理体制の強化を図っております。また、資本規制強化などの制度変更対応や、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、及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、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。