

# 経営強化計画の履行状況報告書

2021年12月

家庭の銀行



## 目次

I.	2021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）	5
III.	経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	6
1.	基本戦略	6
2.	基盤戦略	11
IV.	従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	12
1.	業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	12
2.	リスク管理の体制の強化	14
3.	法令等遵守の体制の強化	16
4.	経営に対する評価の客観性の確保	16
5.	情報開示の充実	16
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	17
1.	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	18
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に資する方策	21
VI.	剰余金の処分の方針	28
1.	配当についての方針	28
2.	役員に対する報酬及び賞与についての方針	28
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	29
1.	経営管理に係る体制（内部監査等）	29
2.	各種リスクの管理状況並びに今後の方針等	29

## 1. 2021年9月期決算の概要

### 1. 経営環境

新型コロナウイルス感染症の断続的な感染再拡大により、わが国の経済は停滞が続いておりますが、基調としては持ち直しの動きが表れてきております。ワクチン接種率の上昇などに伴い緊急事態宣言が解除された10月以降、感染者数や重症化率は低位で推移しており、飲食や宿泊など外出関連業種を含め、経済活動の再開が段階的に進んでおります。

当行の主要営業地域である青森県並びに函館地区の地域経済においては、観光客数の減少や半導体等の供給不足、燃料高等により厳しい状況が続いており、持ち直しの動きも鈍い状況が続いております。一方で、ワクチン接種が進んだことにより、観光業等で一部前向きな動きも見られております。

今後は、経済活動の活性化に向けた政策などにより、景気回復が期待されていることから、地域金融機関においては、感染拡大防止策を講じながら、経済活動のレベルを引き上げていくことが求められていると認識しております。

当行は、2021年11月12日に株式会社青森銀行と経営統合に係る最終契約を締結いたしました。今後は、強固な経営基盤の実現および青森銀行との連携によるコンサルティングに関するノウハウの融合等により、より一層地元のお客さまのニーズに対応できる体制を実現してまいります。

### 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、貸出金残高は事業性貸出の減少により、前年同期比76億円減少して1兆6,935億円となりました。

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620億円増加して2,857億円となりました。

預金残高は、個人預金、法人預金、公金預金のいずれも残高が増加したことなどにより、前年同期比577億円増加して2兆1,343億円となりました。なお、譲渡性預金を含めた総預金残高は、前年同期比538億円増加して2兆1,818億円となりました。

(単位：億円)

	2021/3期	2021/9期	2021/9期		
	実績	計画	実績	前年同期比	計画比
資産	23,575	23,784	24,094	+930	+310
うち貸出金	16,880	16,880	16,935	▲76	+55
うち有価証券	2,700	2,700	2,857	+620	+157
負債	22,718	22,924	23,228	+905	+304
うち預金	21,144	21,144	21,343	+577	+199

## (2) 収益の状況（単体ベース）

資金利益は、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 2 億円減少した結果、前年同期比 3 億円減少して 112 億円となりました。

また、役員取引等利益は前年同期比 1 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 122 億円となりました。

経費は、生産性向上に向けた取組みの成果などにより、前年同期比 4 億円減少して 96 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 1 億円増加して 26 億円となりました。

なお、投資信託解約損益を除くコア業務純益は前年同期比 5 億円増加して 21 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、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、経済縮小などの厳しい環境ではありましたが、資金繰りサポートや経営改善支援・事業再生支援の強化に取り組んだ結果、前年同期比 4 億円減少して 1 億円の戻入れとなりました。

有価証券関係損益（国債等関係損益＋株式関係損益）は、国債等関係損益が前年同期比 5 億円増加した結果、5 億円の損失となりました。（ただし、資金利益に含む投資信託解約益を合算すると前年同期比 1 億円増加の 55 百万円の損失となります。）

以上により、経常利益は前年同期比 8 億円増加して 22 億円となりました。また、中間純利益は前年同期比 7 億円増加して 19 億円となりました。

## 【損益状況の推移(単体)】

(単位:億円)

	2021/3 期 実績	2021/9 期 計画	2021/9 期		
			実績	前年同期比	計画比
業務粗利益	227	113	116	+1	+3
[コア業務粗利益]	[271]	[124]	[122]	[▲4]	[▲2]
資金利益	250	114	112	▲3	▲2
役員取引等利益	20	9	10	▲1	+1
その他業務利益	▲43	▲11	▲6	+5	+5
(うち国債等関係損益)	▲43	▲11	▲6	+5	+5
経費	200	98	96	▲4	▲2
(うち人件費)	105	52	52	▲0	▲0
(うち物件費)	80	40	37	▲3	▲3
一般貸倒引当金繰入額	0	▲0	—	+1	+0
業務純益	28	14	20	+5	+6
[コア業務純益]	[71]	[25]	[26]	[+1]	[+1]
臨時損益	▲8	▲5	2	+3	+7
(うち不良債権処理額)	11	13	▲1	▲5	▲14
(うち株式関係損益)	▲1	0	0	+0	+0
経常利益	20	8	22	+8	+14
特別損益	▲2	▲0	▲0	▲0	+0
税引前当期純利益	17	8	21	+7	+13
法人税、住民税及び事業税	1	0	1	+1	+1
法人税等調整額	▲3	0	1	+1	+1
当期純利益	19	7	19	+7	+12

※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）

域外での貸出を中心としたリスクアセットコントロール等によるリスクアセットの減少に加え、資金利益の改善及び経費統制による当期純利益の増加により、自己資本比率は2021年3月期比0.27ポイント上昇して7.97%となりました。

#### 【自己資本比率の推移（単体）】

	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績	2021/9期 実績
自己資本比率	8.12%	7.75%	7.41%	7.70%	7.97%

### (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33億円増加して251億円となり、対象債権に占める開示債権の比率は、前年同期比0.20ポイント上昇して1.45%となりました。

一方、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85.07%と一定水準を維持しております。

（単位：億円）

	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2021/3期 実績	2020/9期 実績	2021/9期 実績
破産更生債権及び これらに準ずる債権	61	88	73	80	73
危険債権	153	121	131	123	134
要管理債権	7	11	46	14	42
開示債権合計	222	221	251	218	251
開示債権比率	1.42%	1.29%	1.43%	1.25%	1.45%
保全率	92.95%	90.99%	77.81%	87.93%	85.07%

## 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）

貸出金利回りの低下等を要因に、資金利益は計画を2億円下回る112億円となりました。一方、役員取引等利益は計画を1億円上回る10億円となったほか、経費は生産性向上の取り組みの効果等により計画を2億円下回った結果、コア業務純益は計画を1億円上回る26億円となりました。

(単位：億円)

	2021/3期	2021/9期	2021/9期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
コア業務純益	71	25	26	▲19	+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〕、始期比は2021/9期の実績を2倍したものと比較。

### 2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率<sup>※1</sup>）

経費（機械化関連費用<sup>※2</sup>を除く）は物件費が計画を下回った結果、計画を3億円下回る78億円となりました。業務粗利益は、資金利益が計画を下回ったものの、国債等債券関係損益が改善し、計画を3億円上回り116億円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、始期比3.23ポイント、計画を4.50ポイント下回る67.76%となり、計画を達成することができました。

(単位：億円)

	2021/3期	2021/9期	2021/9期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
経費（機械化関連費用を除く）	161	81	78	▲4	▲3
うち人件費	105	52	52	▲1	▲0
うち物件費	42	23	20	▲2	▲3
業務粗利益	227	113	116	+5	+3
うち国債等債券関係損益	▲43	▲11	▲6	+31	+5
業務粗利益経費率	70.99%	72.26%	67.76%	▲3.23p	▲4.50p

※1. …業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益

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

### III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

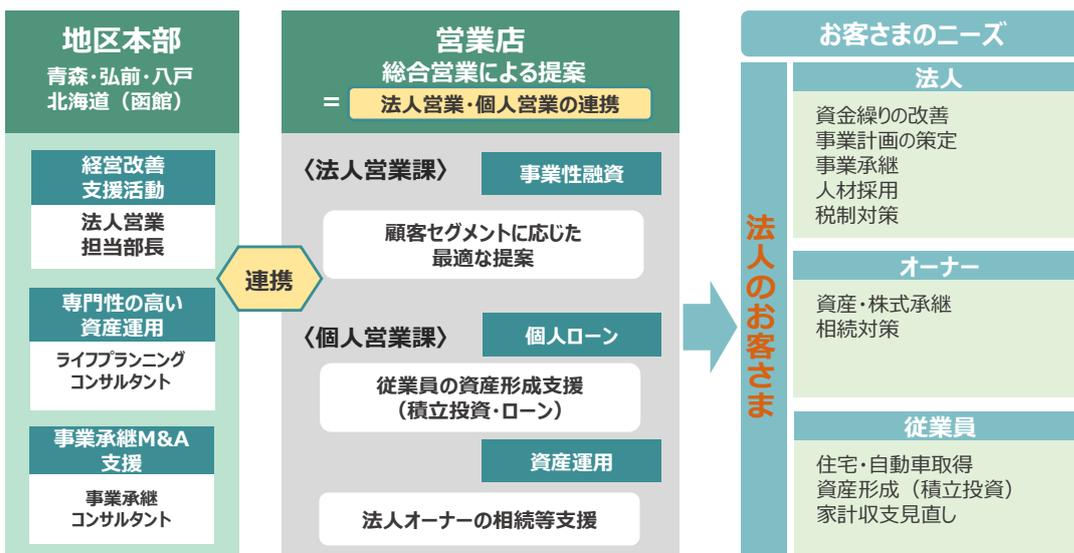
#### 1. 基本戦略

少子高齢化やマーケットの縮小など構造的な課題に対し、従来の銀行業の枠組みを超え、地域の未来に必要な価値を創り出し、その価値をお客さまに届けていくことが、地域と当行の持続的な成長に繋がるとの認識のもと、本計画では、目指すべき姿を「地域に寄り添い、地域のために挑戦し、地域とともに成長し続ける価値創出カンパニー」と定めております。

これらを実現するために、営業戦略（地域への価値提供）、地域戦略（地域への価値創造）人財戦略（自律性の高い人材の創出）の3つの基本戦略を掲げ、基盤戦略として、「公的資金返済に向けた財務基盤の強化」、「戦略的な投資と経費適正化による筋肉質な銀行への変革」、「グループ総合力の発揮」を掲げて、営業活動を推進しております。

#### (1) 営業戦略

##### ① 法人営業戦略



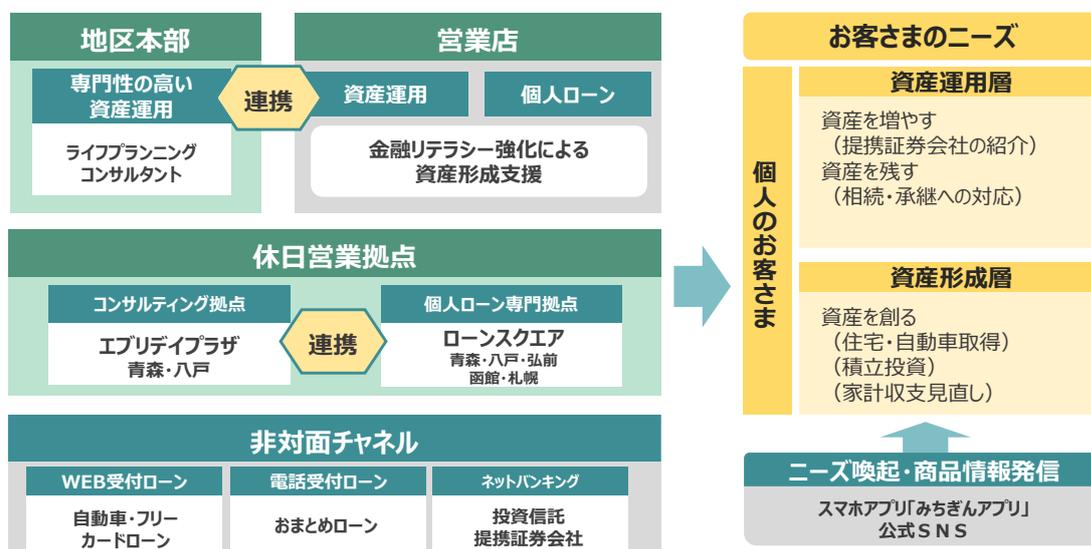
地域企業への金融仲介機能の一層の発揮に向け、ミドルリスク層を中心とした中小規模の事業者への取組みの強化を図るべく、お客さまへのコンタクト頻度の増加を図りながら、個社別取引方針に基づく提案を強化しております。

特に、新型コロナウイルス感染症流行の影響による経営環境の変化に対しては、個社毎に最適な資金繰り改善等の提案を通じ、事業活動をサポートしております。また、ポストコロナも見据え、地区本部や本部に配置する専門担当者の拡充により、創業から事業再生までのライフサイクルに応じた支援体制を構築することで、資金面のみならず、経営改善計画の策定支援や各種ソリューションの提供にも一層努めております。

また、拡大する事業承継・M&A ニーズや、シンジケートローン等への取組みをさらに強

化し、地域や経営者の抱える後継者不在の課題解決や、成長支援に資する資金の供給等にも引き続き取り組んでまいります。

## ② 個人営業戦略



### A. 資産運用層への提案強化

各地区本部（青森、弘前、八戸、北海道（函館））に配置しているライフプランニングコンサルタント（LPC）は、2021年10月より12名（2021年3月末実績：8名）に増員いたしました。

これにより営業店との連携強化に取り組んでいるほか、函館営業部に設置している「みちのく銀行 SBI マネープラザ函館」や、提携証券会社への顧客紹介等においても連携強化を図り、法人オーナーの方々への事業承継に関するご提案や、専門性の高い資産運用ニーズに対する提案を推進しております。

また、退職を迎えるお客さまや富裕層のお客さまに対しては、シミュレーションツール（ウェルスマネジメントワークステーション）を活用し、一次・二次相続の見える化を通じて、次世代まで見据えたライフプランニングの支援に取り組んでおります。

### B. 資産形成層への提案強化

主に営業店の営業時間内にご来店が難しいお客さまに対しては、各地に設置しております休日営業拠点（みちのくエブリデイプラザ、ローンスクエア）により、住宅や自動車等の資産形成や、資産運用に対するコンサルティングを展開しております。

主に資産運用・各種ローン・確定拠出年金・相続等ライフプランニング全般の相談・提案を行うエブリデイプラザは、前計画期間までに設立した「エブリデイプラザ青森（青森市・桜川支店内）」「エブリデイプラザ田向（八戸市・田向支店内）」に続き、2021年10月

に「エブリデイプラザ弘前（弘前市・堅田支店内）」を新たに開設いたしました。

これにより、青森県内主要 3 市において、住宅ローンを中心とした個人ローンの取扱いに特化した「ローンスクエア」と同一支店内での営業体制が実現し、ローンから資産運用・資産形成支援まで質の高いコンサルティング提案が可能となりました。

### **C. 個人ローンの取組み**

住宅ローンは、採算性の観点を踏まえ、リスクとボリュームのバランスを考慮した金利設定や手数料体系の見直しを行いました。一方、残高増強に向け、地区内の住宅業者の方々への商品説明や金利キャンペーンの実施等により残高の維持及び拡大を図っております。

消費者ローンは、新型コロナウイルス感染症の流行による非対面対応として、フリーローンや自動車ローン、カードローンにおいてWEB受付の拡充に取り組んだほか、既存ローンの一歩化や資金繰り緩和に対応し、2020 年度より取扱を開始した、電話受付型のおまとめローン「あわせ〜る」の推進により残高が拡大しております。

また、個人ローン推進のための体制整備として、ローンスクエアに配置する職員を増員し、住宅ローン担い手の育成に取り組む一方、研修強化や行内スキル認定制度の開始等により全ての営業職員が消費者ローンを受付できる体制を構築すべく人材育成に取り組んでおります。

### **D. 非対面チャネルの拡充**

2021 年 2 月にリリースした銀行アプリ「みちぎんアプリ」は、口座入出金明細の照会や、家計簿機能を実装することにより、順調にダウンロード数を伸ばしており、2021 年 10 月末時点で 26,000 回超のダウンロード数を達成し、ご利用いただいているお客さまが堅調に増加しております。

その他、SDGs 達成に向けた取組みの一環として、通帳レス口座への切替の推進に取り組みました。「みちぎんアプリ」とセットでご利用いただくキャンペーンを実施するなど、積極的な推進活動を展開し、地域のお客さまにおける利便性の向上に取り組んでおります。

また、SNS を通じた各種情報配信については、これまでの「LINE 公式アカウント」に加え、「facebook」、「Instagram」についても、公式アカウントを開設し、地域における金融リテラシーの向上に資する情報の発信や、当行商品・キャンペーン情報の発信、地域の事業者の商品の紹介等、積極的な情報発信を行っております。

## **(2) 地域戦略**

主要戦略に「地域戦略」を定め、地域の持続的成長・発展に向け、地域に必要とされる新たな価値の創造に挑戦しております。

### **①地域企業の生産性向上・組織化支援**

2021年6月より、事業者の関心の高い「事業再構築補助金」にかかる「事業再構築補助金申請支援サービス」の取扱いを開始し、ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応するため、中小企業などの事業再構築の支援を行っております。支援件数は、第3次公募までに申請支援14件、採択2件（第1次・2次公募、第3次公募結果は未発表）となっております。

### **②地域のポテンシャルを引き出す事業領域への挑戦**

当行の主力エリアである青森・北海道地域における強みを引き出すため、地域の「産業強化」に資する農林水産業・観光業・移住分野・再生可能エネルギー分野の4分野に対して提案活動を実施しております。2021年度上期においては、特に米価下落が見込まれる稲作農家に対し、転換作物である飼料用米への転換を促進するとともに、転換に伴う資金繰り支援を実施いたしました。

### **③アライアンスの活用等による幅広いソリューションの地域への提供**

幅広いソリューションの提供として、新たに不動産賃貸物件の一括借上を手掛ける日本管理センター株式会社や福利厚生サービスを展開する株式会社リロクラブと業務提携を締結いたしました。企業の成長ステージにおける各種課題・ニーズに対して、アライアンス先と連携しながら地域課題の解決に一層貢献してまいります。

## **(3) 人財戦略**

「職員と組織の相互成長による働きがいと幸福度の向上」を掲げ、自己成長意欲や貢献意欲の高い人材の創出に取り組んでおります。具体的にはキャリア育成支援の強化や多様な働き方への制度の拡充に取り組んでおり、従業員満足度の向上を図りながら、企業理念や行動指針への共感・納得感を高め、多様な人材が活躍する組織を目指しています。

### **①共感を生む組織風土の実現による自律型人財の創出**

職員が自己啓発に意欲的に取り組み、それによる組織の成長に繋げる一環として、eラーニングの活用促進や、本部専門部署へのキャリア・チャレンジ制度実施に取り組んでおります。

また、新入行員から若年層（入行8年目程度）向けの階層別研修を毎年実施することにより、リーダーシップやマネジメント分野の能力開発と、監督職階・管理職階等上位等級

までの段階的なレベルアップを支援しております。

職員の資格取得支援として、公的資格（中小企業診断士・FP 1 級など）のスキル習得を支援しております。

## ②職場の多様なライフスタイルを尊重した働き方改革

あらゆるライフステージにおいて仕事と生活の調和を実現させる一環として、柔軟な働き方の実現による職員のワークライフバランスの推進に取り組んでおり、2021 年 7 月には一定の条件の下で職員の副業を解禁しております。また、職員の生活習慣病改善の動機付けや健康意識向上を図るべく、アプリケーションを活用した健康経営の更なる進化に取り組んでおります。当行のヘルスサポート体制や健康経営の取り組みを評価していただき、「健康経営優良法人 2021（大規模法人部門）」として認定されております。

## ③ダイバーシティの推進

ダイバーシティ推進の分野に関してはダイバーシティ推進室を中心に、女性の活躍推進の強化や男性の育児参画支援、副業制度の活用等に引き続き取り組んでまいります。特に女性の職域拡大の一環として、当行の意思決定の場における多様な価値観の反映を目的として、女性の管理職登用を着実に実施しております。

### 【人財戦略における主な KPI の実績】

	2021/3 期 実績	2022/3 期 計画	2021/9 期 実績	2023/3 期 計画	2024/3 期 計画
有給休暇消化率	77.3%	80.0%	36.9%	81.0%	82.0%
女性管理職比率	27.2%	28.0%	29.3%	29.0%	30.0%
男性の育児休業取得率	83.3%	90.0%	80.0%	95.0%	100.0%

## ④キャリア形成支援とプロフェッショナル人財の育成・活躍

自分のキャリアを自分で切り拓くための支援策拡充として、e ラーニングを活用した自己啓発支援や研修体系を公募型中心へ移行するなど、学ぶ意欲のある職員の成長を後押しする施策を実施しております。

また、プロフェッショナル人財の育成・活用として、キャリア・チャレンジ制度を利用したグループ内外の人材交流や外部の知見取得にも取り組んでおります。

これらの施策と同時に、職員の中長期的なキャリア形成とその実現に向けた自律的な成長を促す機会の提供を目的として、行内にキャリア相談窓口を設置し運用を開始しております。

## 2. 基盤戦略

生産性向上と経営資源の最適配賦による持続的成長の実現を掲げ、店舗・ATM ネットワークの見直しや、各業務の効率化等に取り組んでおります。また、一人あたりの生産性を高めるため、事務効率化に取り組むことで、事業性融資業務やコンサルティング業務などの重点的に取組みする分野へ積極的な人員配置を進めております。

### 【経営資源の再配置の状況と今後の見通し】

	2020/3 期 実績	2021/3 期 実績	2021/9 期 実績	2024/3 期 計画
総人員数	2,027 名	1,923 名	1,898 名	1,660 名程度
うち法人・個人営業部門	664 名	689 名	704 名	650 名程度
従来型店舗数	84 拠点	75 拠点	75 拠点	60 拠点程度

※計画期間中の人員実績は翌期初時点を対象（期末日退職者数を控除、翌期初の採用数を反映）。

### (1) 生産性の向上

#### ① 重点分野への人的資源の配賦

本計画では、生産性を高める取組みとして、自然減を中心とした人員の減少に加え、本部職員や営業店の窓口職員を重点分野である、法人・個人向けコンサルティング業務や、事業性融資業務に配置転換しております。

特に、青森・弘前・八戸・北海道（函館）に設置している地区本部には、事業承継に係る専門職員や資産運用に係る専門職員を設置しているほか、事業性融資業務においては、成長を見込む地区に重点的に担当者の増員を図る取組みを実施しており、お客さまのニーズにお応えできる体制を構築しております。

	2020/3 期 実績	2021/3 期 実績	2021/9 期 実績
地区本部	18 名	21 名	22 名
窓口営業担当者	636 名	548 名	525 名
法人営業担当者	337 名	354 名	358 名
コンサル営業担当者	54 名	50 名	57 名
地区本部+営業店人員数	1,376 名	1,309 名	1,300 名

## ② 経費の統制

### 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行うにあたり、費用対効果の見極めや計画的な設備投資による償却負担の適正化に取り組みました。

特に投資額が大きく、導入後もランニングコストが発生する IT 投資は、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しているほか、年間の投資枠管理を厳格化することで、減価償却費及びランニングコストの削減を図りました。

### B. 効果的な物件費支出のための統制

店舗統廃合や経費支出の適正化等に取り組んだ結果、2021 年 9 月期の経費は計画を 2 億円下回り、96 億円となりました。

#### 【経費の状況】

	2020/3 期 実績	2021/3 期 実績	2021/9 期 計画	2021/9 期 実績
経費	209 億円	200 億円	98 億円	96 億円

## (2) グループ総合力の発揮

当行は、グループ会社として「みちのくリース株式会社」「みちのく信用保証株式会社」「みちのくカード株式会社」「みちのく債権回収株式会社」の連携強化により、地域のお客さまに向けた最適な金融機能の提供に取り組んでおります。

特に、みちのく債権回収株式会社（みちのくサービサー）では、みちのく銀行グループの債権回収業務の受託に留まらず、他金融機関の債権買取に取り組んでおります。

今後ともグループ内の連携強化に取り組むほか、他業種とのアライアンスによるサービスの向上に取り組んでまいります。

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

### 1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

#### (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と質疑等受付を行っております。

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。

また、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係る自己評価の内容や認識した課題については、コーポレート・ガバナンス報告書への記載や当行ホームページへの掲載により公表しております。

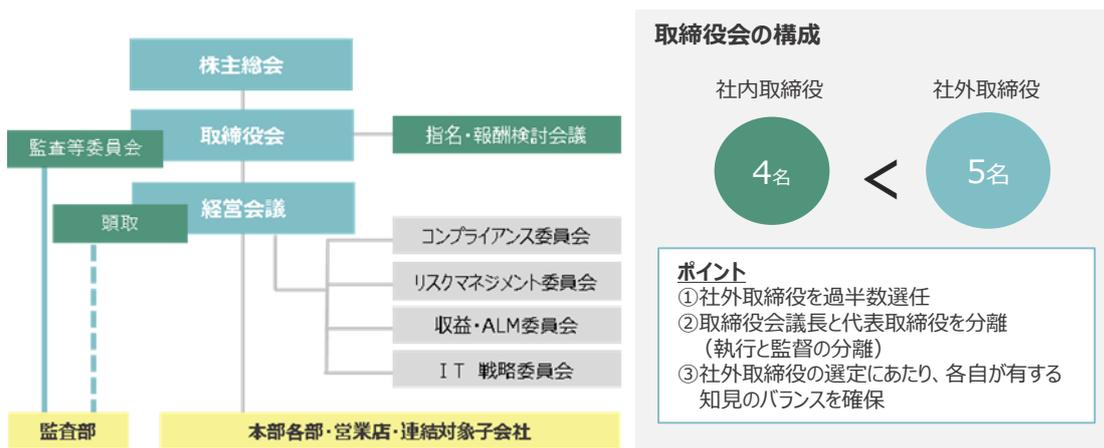
次に、取締役会から委任を受けた事項について協議・決議する機関として、代表取締役及び本部在籍の役付執行役員で構成する「経営会議」を週1回の定例開催及び必要に応じて都度開催し、迅速な意思決定を行っております。

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

## (2) 監査等委員会

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、決議を行うほか、2017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とともに、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、「経営会議」や「収益・ALM委員会」において、月次で計画の進捗状況を管理しております。また、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

### (1) 信用リスク管理強化

審査部担当者の増員による管理体制の強化や営業店とのコンタクト機会増加により、過度な融資推進姿勢や実態把握不足等を要因とする不良債権発生防止と適切な信用リスク管理に努め、以下の通り、取り組んでおります。

#### ①事業性融資に係る基本方針の策定

推進と管理の適切なバランスを意識した業務活動を促すため、2020年度より営業推進部署とリスク管理部署が協働で年度毎に「事業性融資に係る基本方針」を策定しております。

2021年度の同方針につきましても、通達発信のほか、各種会議・研修にて周知に努めております。

また、今年度より与信費用を加味した「実質本業利益」に焦点を当てた計数モニタリングを定期的実施、経営会議に付議することとしており、営業店の活動状況に問題がないことを確認しております。

#### ②途上与信管理の実効性向上

特に業況注視が必要な先について、地区本部が営業店と連携するとともに、審査部もこれに参画し、顧客との直接面談や経営改善計画策定支援を行うなど、実効性ある与信管理体制の構築に取り組んでおります。

また、審査部担当役員が営業店臨店を行い、主要顧客に対する取組み方針を共有するとともに、営業店長の実態把握関与強化のための指導を行っております。

限度超過先を含めた大口与信先についても、役員ミーティングを月2回開催しております。これにより個社別に具体的な取組み方針を協議しており、改善に向けた活動を継続しております。

#### ③審査体制の強化

大口先の中でも業況注視が必要な要注意先・経営改善支援先への審査部関与度を高め、業況変動時の早期対応に取り組むため、審査部人員を増員し、大口要注意先担当を新設いたしました。

審査部大口要注意先担当による定期的な営業店臨店やミーティングへの参加、顧客面談を通じ、営業店・地区本部の活動を指導・サポートすることで、与信費用の抑制に取り組んでおります。

#### ④人材育成

実態把握能力の向上や推進・管理両面のバランスを備えた人材の育成のため、研修の充実に取り組んでおります。

階層別研修として、初任者研修・(初任者)フォローアップ研修のほか、主に主任クラスを対象とした実践研修・代理トレーニー研修・課長トレーニー研修等を実施し、実態把握力強化と適切な融資姿勢の浸透に努めております。

また、事業再生や経営改善といった特に顧客の実態把握・事業性評価が必要となる事例への対応力強化を企図し、今年度より業務別研修として再生研修を実施しております。

## (2) 市場リスク管理強化

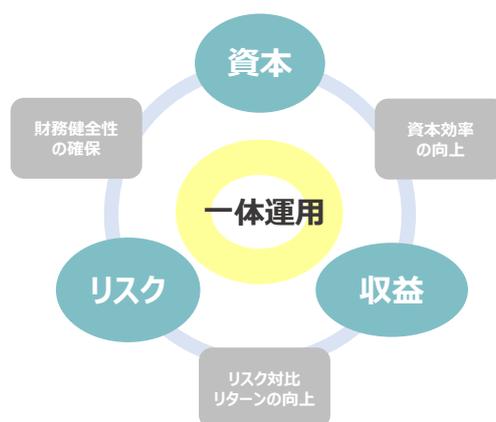
市場リスクについては、「市場リスク管理規程」に基づき、バリュー・アット・リスク (VaR) 及び評価損益増減、実現損益などの指標を用いて管理しており、年度毎に「市場リスク管理方針」並びに「市場リスク管理プログラム」を策定し、牽制機能を発揮できる管理体制を構築しております。

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。さらには、週次で役員と市場部門・リスク管理部門関係者ミーティングを開催し、損益状況、市場環境等の共有を行い、リスク・コミュニケーションを強化しております。

今後も、リスク・収益・資本のバランスを図り、健全性維持と収益性向上に努めてまいります。

## (3) 収益・リスク・資本の一体的な運用



資本をリスクと比較する観点からのみ捉えるのではなく、経営目標を達成する為に必要となる収益を加えた 3 つの要素 (リスク・収益・資本) の関係の中で適正なバランスを

図ることが、銀行経営の健全性と収益性を同時に達成するとの認識のもと、リスク・収益・資本の一体的な運用を行っております。これらは半期に実施している資本配賦や資金運用に関する方針を通じて運営しているほか、資本対比の利回りに関する指標を定期的なモニタリング指標として活用することで、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おります。

### 3. 法令等遵守の体制の強化

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。

法令等遵守体制の強化・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、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、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策、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、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関する国際的な要請等を踏まえた更なる体制整備、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

当行は、議長をはじめ過半数を社外取締役で構成する「指名・報酬検討会議」を設置し、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ことで、役員の選任プロセスや報酬の客観性を高めているほか、「サクセッションプラン」を導入し、役員登用に際して第三者評価の活用と評価結果を踏まえた「指名・報酬検討会議」による協議を行うなど、透明性の確保を図っております。

また、取締役会は、社外取締役が過半数を占め、且つ議論活性化のために少人数の体制としており、社外取締役の構成も会社経営者、弁護士、公認会計士、上場会社役員歴任者、金融機関出身者などを選任することで、取締役会全体として多様な知見、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。

### 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。

半期毎に開催しております決算記者会見のほか、例年、機関投資家向け IR を開催しております。さらに定期的に開催し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るスピーディーな情報開示に努めております。

※…2021 年度に関しては、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、機関投資家向け IR はテレフォンカンファレンスにて開催。

## **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**

ミドルリスク層を中心とした中小規模の事業者への取組みの強化を図るべく、お客さまへのコンタクト頻度の増加や、個社別の取引方針に基づく資金繰り支援や各種ソリューションの提供に一層努めております。

主要な取組みである「戦略ミーティング」や「金融取引方針に関するミーティング」の実践を通じて、お客さまの事業に関する理解を深めつつ、貸出金の増強を図ってまいりましたが、2021 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 100 億円下回り、計画を 147 億円下回る 5,215 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、コロナ関連の給付金の流入やコロナ制度融資の預金滞留等の影響もあり、始期を 0.90 ポイント下回り、計画を 0.90 ポイント下回る 21.64%となりました。

## ・ 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

(単位：億円)

	2021/3期 始期	2021/9期 計画	2021/9期 実績	始期比	計画比
中小規模事業者等 向け貸出	5,315	5,362	5,215	▲100	▲147
総資産	23,575	23,784	24,094	+519	+310
総資産に 対する比率	22.54%	22.54%	21.64%	▲0.90p	▲0.90p

※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。

### 1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

#### (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

##### ① 顧客コンタクト機会の拡充

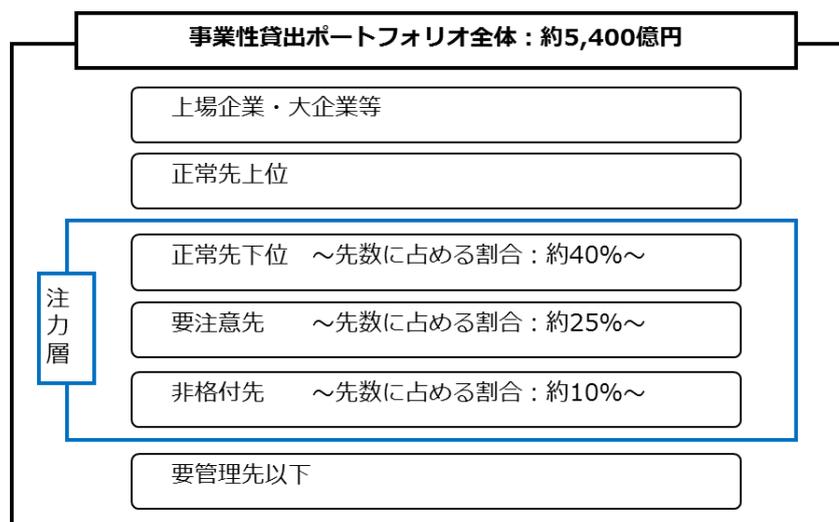
法人営業部門への積極的な人員シフトを継続することにより、お客さまとのコンタクト頻度の増強及び人材育成を図り、資金繰り支援やソリューション提案の強化を図っております。

なお、2022年3月期計画76,000件に対して2021年9月期34,067件（進捗率44.8%）と概ね計画通りの進捗であり、今後一層のコンタクト機会の拡充に努めてまいります。

	2022/3期 計画	2021/9期 実績	年度計画 進捗率	2023/3期 計画	2024/3期 計画
年間顧客コンタクト数	76,000	34,067	44.8%	79,000	82,000

##### ② 顧客規模別の戦略と活動方針（セグメント戦略）

法人営業活動の「質」や「実効性」を高めるために、各種ミーティングを実施し、お客さまの信用格付や事業規模に応じた戦略・方針を策定しております。ミーティングの実施に際しては、各地区本部の専門職員も参加しており、特に、中・低格付層や中小・零細規模事業者、小口与信先へのアプローチ並びにリレーション強化を図る方針としております。



※事業性貸出：貸出金合計から地方公共団体・個人ローン・東京支店・子会社を控除  
 ※非格付先：企業審査を実施していない先（創業先、財務未徴求等）

#### A. 正常先下位層～要注意先

「金融取引方針に関するミーティング」を実施し、当行のメインターゲットとして、既存先へのフォロー強化などコンタクト頻度（接点）を増やしてリレーションの拡充に努めるとともに、短期継続融資、折返し資金対応を中心とした資金繰り支援の取組みの徹底に加え、各種ソリューションの提案も実践しております。

また、取引採算性の向上、信用リスクの低減・分散にも留意しながら、資金利益・役務収益の増強に繋げる方針としております。

#### B. 正常先上位層

比較的企業規模の大きい先や資金力を有している先が多く、M&A やコンサルティングの提供ニーズが想定されることから、ニーズ把握や情報収集を励行するとともに、取引の採算性改善にも努めております。

### (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、「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に取り組んでおります。

さらに、金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）が設定されたことを受け、当行ホームページで当該 KPI を公表しております。

加えて、「ビジネスパートナー宣言」表明活動において、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、説明を行っております。

今後もお客さまの「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。

2021年9月期の経営者保証ガイドライン活用件数は以下の通りです。

(単位：件)

	2021/3期 実績	2021/9期 実績
経営者保証ガイドライン活用件数	1,974	2,018

## ② ABL への取組み

事業性評価（商流把握等）や定期モニタリングによる顧客との対話の促進、及び不動産担保に依存しない融資手法として ABL を推進しております。

動産評価会社と業務提携し、動産評価プロセスを通じた実態把握を行うとともに、要注意先等のミドルリスク層への資金供与を中心に取組んだ結果、2021年9月期における ABL 利用企業数は 115 先となっております。

なお、ABL 利用企業数 115 先における対象動産の内訳は、集合動産（在庫）23 先、集合動産（再エネ）64 先、個別動産 7 先、債権 21 先の計 115 先となっております。

## (3) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

### 法人営業戦略ミーティングを活用した法人営業活動

顧客ニーズに応じた提案の検討（法人営業戦略ミーティング）	
戦略 ミーティング	「本業支援」「顧客理解」 「パートナーシップの確立」が目的のミーティング <b>対象層：中堅事業者を中心とした層</b>
金融取引 方針編	金融支援（短期継続融資、折返し、条件変更）に 特化したミーティング <b>対象層：中小ミドル層を中心とした幅広い層</b>
経営改善 支援編	計画策定支援、金融支援、外部専門家紹介等を 目的としたミーティング <b>対象層：事業再生等に取り組む層（経営改善支援先）</b>

正常先下位層から要注意先のミドルリスク層を主な対象として、短期継続融資、折返し資金対応などの資金繰り支援、各種ソリューション提案等を事前に検討する「金融取引方針に関するミーティング」を 2020 年度に引き続き開催しております。これに加えて、「法人営業戦略ミーティング」につきましても、金融取引のみならず、多様化する顧客ニーズ

に対応するための提案内容を検討する場として、主に正常先上位層または経営改善支援が必要な顧客を対象に、引き続き定期的を開催してまいります。

また、新型コロナウイルス感染症の影響が懸念されるなか、これまで以上に実効性のある「経営改善支援活動」の取組みが重要であることから、2020年度より、青森・弘前・八戸・北海道（函館）の各地区本部に専門の職員計5名（法人営業担当部長）を配置し、経営改善支援に特化した戦略ミーティングへの参加も含め、積極的な活動を進めております。

今後も必要に応じて営業店との帯同訪問等を実践し、より実効性のある提案や、顧客の業績管理及び業績向上に向けた活動を強化してまいります。

#### **(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、本部関連部で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。

具体的には、融資支援システム「KeyMan」及びお客さまへのアプローチ状況の管理ツールである「KeyManS<sup>3</sup>」による営業店毎の活動状況（支店長・役席・担当者によるコンタクト・提案状況）及び活動成果との関連の検証が可能な「見える化」ツールを作成し、営業店宛に定期的（1ヶ月ごと）なデータ更新を行うことで、各営業店が自店の活動状況を管理・改善できる体制を構築しております。

また、2021年7月より法人営業課を有する営業店において、「見える化」ツールを活用し、法人営業の量・質を高めることを目的としたワークショップを開催いたしました。各営業店でアクションプランの策定、成果指標の設定を行い、取り組みを行った結果、コンタクト数や提案数等の増加が確認されております。

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や、金融仲介の取組状況を客観的に評価できる指標群（KPI）などの指標も活用しつつ、金融仲介機能の発揮状況の振り返りを行ってまいります。

## **2. その他主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策**

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、取組みを強化しております。

2021年9月期の経営改善支援等取組先は、④事業承継支援への取組みが150先、達成率125.0%、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進への取組みが54先、達成率114.9%と順調に推移いたしました。一方で、①創業・新事業開拓支援への取組みが199先、達成率は74.5%に留まり、全体では1,009先、2021年9月期計画1,014先に対する達成率は99.5%となりました。

また、取引先企業総数は始期比▲26先、計画比では▲59先と下回りましたが、経営改善

支援割合は 12.28% となり、計画を達成いたしました。

【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	2021/3 期 始期	2021/9 期			
		計画	実績	始期比	計画比
① 創業・新事業開拓支援	265	267	199	66	▲68
② 経営相談支援	450	464	490	40	26
③ 事業再生支援	111	116	116	5	0
④ 事業承継支援	118	120	150	32	30
⑤ 担保・保証に過度に 依存しない融資促進	41	47	54	13	7
合計 (経営改善支援等取組先)	985	1,014	1,009	24	▲5
取引先の企業の総数	8,242	8,275	8,216	▲26	▲59
割合	11.95%	12.25%	12.28%	0.33p	0.03p

※ 前計画から項目の定義やカウント方法を変更しており、2021/3（始期）における経営改善支援等取組先数は、変更後の定義でカウントした実績を記載しております。

※1. 各項目の定義

- ① 創業・新事業開拓支援  
創業後 5 年未満の事業者への融資実行先、創業後 5 年未満の事業者を対象とした計画策定先（再策定先を含む）、創業後 5 年未満の事業者に対し政府系金融機関を紹介した先、当行関与ファンドを活用した先
- ② 経営相談支援  
当行主導によりビジネスマッチング機会を創出し、商談成立に至った先（商談会、産直市、カタログ・EC 販売等関係機関と連携した先を含む）、顧客紹介業務における取引が成立した先、外部専門家を活用して本業支援を行った先（選択ベンチマーク 40 に基づく）、当行関与による補助金活用先、人材紹介業務で支援を行った先、経営改善支援先、各種支援機関との連携による支援先
- ③ 事業再生支援  
再生債権先に対し、専任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支援先、当行関与による事業承継支援先、M&A ニーズ発掘による外部専門機関への取次支援先、当行関与による M&A マッチング支援先
- ⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進  
私募債引受先、動産担保融資（ABL）実行先、シンジケートローン・PF アレンジャー業務受託先 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

本計画における創業支援件数や雇用創出数の実績は以下の通りとなっております。創業5年未満先への各種支援を創業支援件数とし、「創業前の事業計画策定支援」から「創業後の成長支援」までを一貫してフォローすることで、地域の雇用創出に貢献しております。

	2021/3期 実績	2021/9期 実績
創業支援件数	265先	199先
雇用創出数	546名	104名

### ① フォローアップ活動の全店展開

2020年4月より創業支援先に対する更なる支援強化策として、フォローアップ活動を組織的に展開しております。今年度は2021年9月期までに302件の取組みをいたしました。

創業支援先との定期的なコンタクトを通じて、事業計画策定支援を行い、創業後の計画進捗状況を把握しつつ、必要に応じて事業計画再策定を伴う追加融資や各種補助金などの資金調達手段の提供等のほか、収益改善に資する各種提案を行うことで、創業支援先の事業拡大、継続支援に取り組んでおります。

### ② 創業支援先に対する誘客・販売促進支援

上記フォローアップ活動の一環として、創業支援先に対し、ビジネスマッチングや「クラウドファンディング」を通じた誘客・販売促進支援を行っております。

また、当行役職員による直接的な支援として、行内掲示を活用した「みちぎん応援MAP」を展開しております。これは、飲食業やサービス業を中心とした当行のお客さまの営業情報等を掲示し、役職員による利用を促す取組みであります。

「みちぎん応援MAP」は、新型コロナウイルス感染症の拡大に対する支援策として、創業支援先に対する取組みから全取引先へ対象者を拡充し、販路拡大支援を一層強化しております。

### (3) 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

ソリューションメニューの拡充のほか、戦略ミーティング等を通じ、お客さまの経営課題の把握や、課題解決策の提案を徹底する体制の強化に取り組んでおります。

#### ① ビジネスマッチング

2021年9月期におけるビジネスマッチングの支援件数の実績は以下の通りです。

	2021/3期 実績	2021/9期 計画	2021/9期 実績
ビジネスマッチング 面談件数	1,076件	285件	522件
ビジネスマッチング 成約件数	722件	143件	255件

#### A. ソリューション提供

営業店の法人営業戦略ミーティングなどによって掘り起こされたお客さまの経営課題やニーズに対して、各種ソリューションの提案に積極的に取り組んでおります。

また、顧客紹介業務のラインナップの拡充などにより、法人オーナー等の個人のお客さまに対する提案力の強化を図っており、2021年9月期において新たに5先の事業者と提携を開始し、既存提携先事業者ともサービス拡充に向けた提携内容の見直しを実施いたしました。

#### B. 販路拡大支援

事業者のお客さまの販路拡大ニーズに対して、外部機関と連携し、商談会等の企画・運営に参画するなど、販路拡大機会の創出に取り組んでおります。

2021年8月には「青森の正直」WEB商談会を開催し、取引先事業者34社が商談を実施いたしました。また、2021年9月には、国内バイヤー招請輸出商談会を開催し、12先が商談を行っております。

2020年6月に包括連携協定を締結した株式会社RCGと連携し、海外向け販路拡大支援においては、複合型広域ビジネスシステム「SELAS」を活用し、海外バイヤーとの面談機会の創出を支援しております。国内向けの販路拡大支援においては、同社が運営するカタログギフト・ECサイト「BANKER'S Choice」に取引先事業者15社の商品を掲載することに関するコンサルティングに取り組むなど、お客さまの販路拡大支援を積極的に行っております。

#### ② 人材紹介支援

人材確保に課題を抱える企業に対し、業務提携先と連携を図りながら人材の紹介支援に取り組んでおります。

新たな取り組みとして、2021年8月より青森市及び副業人材のマッチングプラットフォーム

ムを提供する事業者と連携を開始しております。2021年10月には副業人材の活用に関するセミナーを開催し取引先20社を誘致するとともに、マッチングプラットフォーム内の求人ページ作成支援を実施しております。

2021年9月末までの実績として、当行にて人材紹介業務と位置付けている顧客企業の求人票作成支援は24件(うち4件成約)、顧客紹介業務と位置付けている業務提携先が提供するプラットフォームへの取次は36件(うち6件成約)となっております。引き続き、人材確保に係る様々なニーズに応えるとともに、中小企業の成長を支援してまいります。

本計画における人材紹介支援の件数目標・実績は以下の通りです。

	2022/3期 計画	2021/9期 実績
人材紹介業務成約件数	20件	4件

#### (4) 早期の事業再生に資する方策

##### ①本部専門スタッフによる支援体制

事業再生支援については、審査部企業支援室に専門担当者を配置し、KeyMan を活用したタイムリーな情報蓄積及び情報共有を図り、企業審査を通じて取引方針を定め、活動を強化してまいります。

中でも、抜本的な事業の再構築を伴う再生計画の策定が必要と判断される先を「再生債権先」と位置付け、能動的に顧客との面談や交渉を行うなど、積極的に取り組んでまいります。

なお、「再生債権先」は年2回の対象先の見直しを行っており、2021年度下期は23グループ94先を対象に再生支援を行ってまいります。

##### ②再生支援メニューの充実

これまでの活動を通じ、中小企業再生支援協議会を中心に、弁護士、外部コンサルタントなどの専門家との繋がりのほか、社外トレーニーによる専門的な知識の習得、トレーニー先との連携など、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。

これらの外部専門家等と連携のほか、当行独自商品として資本金劣後ローンの開発による再生支援メニューの充実を図り、より実効性のある支援活動を展開してまいります。

#### (5) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

経営者の高齢化や後継者不在による事業承継を経営課題とする地域の事業者は年々増加しており、その事業規模は幅広い層に拡大しております。幅広く地域企業の事業承継に関する課題解決に取り組むため、セグメント別の戦略を展開し、提携先である大手専門業者

への紹介だけでなく、当行が主体的に支援を行うことにより、主要顧客である中小零細層への支援を一層強化しております。

また、2021年度から、上位大口層に対するニーズ喚起活動を組織的に展開しており、これにより、地域にとって欠かせない企業の存続と雇用を守ることで、地域金融機関としての役割を果たしてまいります。

本計画における事業承継（親族承継・従業員承継）およびM&A（第三者承継）の支援件数実績は以下の通りです。

	2021/3期 実績	2022/3期 計画	2021/9期 実績
事業承継支援件数	24件	50件	47件
M&A支援件数	94件	190件	103件

#### ① 事業承継支援

2021年4月より、事業承継ニーズに対する営業活動強化を目的に、八戸地区本部を皮切りに各地区本部に順次配置している「事業承継コンサルタント」による支援を開始いたしました。また、2021年5月より、「みちのく銀行事業承継サポートサービス」の取り扱いを開始し、事業承継に関する経営者の悩みに対する伴走型の支援を積極的に展開しております。

各地区本部への専門人材の配置や新規サービスの導入、既存アライアンスを活用した多角的な各種支援など事業承継支援体制の拡充により、2021年9月末時点で2021年度の通期計画を概ね達成しております。

また、事業承継支援業務における新規受託件数は16件（2020年9月期比+16件）と大幅に増加しております。

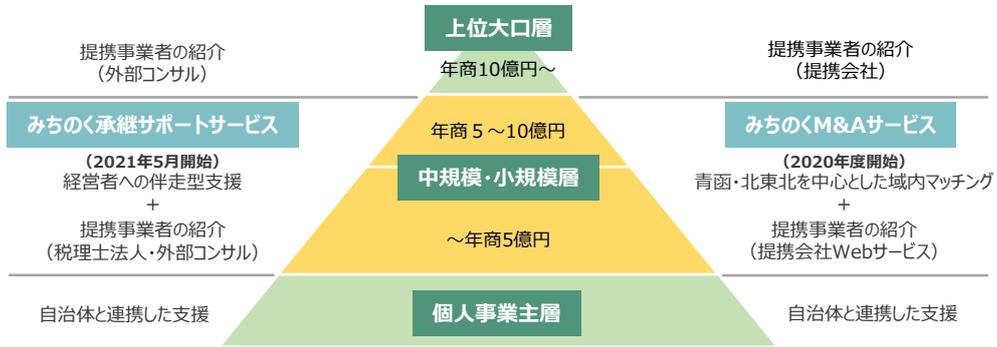
#### ② M&A支援

2020年度より、大手M&A専門業者では対応が困難であった中小零細層の事業者のお客さまに対するM&A支援を強化するため、M&Aをプロパーで支援する体制を構築しております。

これにより、2021年9月期のM&A業務における新規受託件数は12件（2020年9月期比+1件）と前年度から一貫して順調に推移しております。

## 事業承継サポート

## M&Aサポート



### 〈支援態勢の強化〉

各地区本部（青森・弘前・八戸・函館）への事業承継コンサルタントの配置

## 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ながら、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に向けていくことを基本方針としております。

2022年3月期は、普通株式は1株あたり中間配当10円、期末配当15円の通期配当25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、継続的に安定した業績を上げることで、利益剰余金の積上げを図ってまいります。

#### 【利益剰余金の積み上げ実績と計画】

(単位：億円)

	2009/3期 当初始期	2010/3期 実績 (1年目)	2011/3期 実績 (2年目)	2012/3期 実績 (3年目)	2013/3期 実績 (4年目)	2014/3期 実績 (5年目)	2015/3期 実績 (6年目)	2016/3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

	2017/3期 実績 (8年目)	2018/3期 実績 (9年目)	2019/3期 実績 (10年目)	2020/3期 実績 (11年目)	2021/3期 実績 (12年目)	2021/9期 計画	2021/9期 実績
利益剰余金	192	209	206	155	168	175	183
当期純利益	35	26	6	▲44	19	13	19

### 2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、企業理念を實踐できる取締役に相応しい人材の確保、並びに中長期的な業績の向上と企業価値の増大を図るインセンティブとして機能することを基本方針としております。

具体的には、金銭報酬である基礎報酬及び業績連動報酬、並びに業績連動型株式報酬で構成する体系としております。これらの報酬は、株主総会で決議された総額の範囲内において、取締役会において予め定められた「役員報酬等規程」「役員株式給付規程」に基づき、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬検討会議で協議のうえ、取締役会が決定しております。

業務執行取締役の報酬は、基礎報酬及び業績連動報酬、並びに業績連動型株式報酬により構成し、非業務執行取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基礎報酬及び業績連動型株式報酬により構成しております。これらの構成割合は、役位・職責に応じて当行の業績等を総合的に勘案して設定しております。

また、社外取締役並びに監査等委員である取締役の報酬は、その職務に鑑み、独立性を確保する観点から基礎報酬のみで構成しております。

なお、役員賞与制度につきましては、2010年5月に廃止済であります。

## **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**

### **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に取り組んでおります。

内部監査は、監査部が当行グループに係るガバナンス、リスク・マネジメントおよび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、内部監査結果は監査等委員会、経営会議および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、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、リスクテイクに係る協議を行い、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、リスクマネジメント委員会を設置し、各種リスクに関する幅広い議論を行うとともに、オペレーショナルリスクについて、リスクの顕在化・再発防止策の協議・検討を通じ、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。