平成24年8月10日

各　　位

会　社　名　　株式会社 みちのく銀行
代 表 者 名　　取締役頭取　杉本 康雄
コード番号　　８３５０　東証第一部
問 合 せ 先　執行役員経営企画部長　岩岡　高徳
（TEL　017－774－1116）

平成24年3月期における「（第一次）経営強化計画」の履行状況について

当行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」第10条に基づき、平成24年3月期における経営強化計画の履行状況をとりまとめ、別添のとおり公表いたしましたので、お知らせいたします。

以上

経営強化計画の履行状況報告書

平成 24 年 6 月

家庭の銀行

みちのく銀行

目次

Ⅰ．平成 24 年 3 月期決算の概要	1
１．経営環境	1
２．決算の概要（単体）	1
Ⅱ．経営の改善に係る数値目標の実績	4
１．コア業務純益	4
２．業務粗利益経費率	4
Ⅲ．経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	6
１．収益性の確保	6
２．業務の効率性の確保	14
３．部門別収益管理の高度化	18
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	20
１．業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	20
２．リスク管理の体制の強化	20
（１）信用リスク管理強化	21
（２）市場リスク管理強化	22
（３）不良債権の適切な管理	22
３．法令遵守の体制の強化	23
４．経営に対する評価の客観性の確保	24
５．情報開示の充実	25
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	26
１．中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	26
（１）中小規模事業者等に対する信用供与残高および貸出比率	26
（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	28
（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	30
（４）中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画の適切かつ円滑な実施	32
２．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	32
Ⅵ．剰余金の処分の方針	46
１．配当についての方針	46
２．役員に対する報酬についての方針	46
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	47
１．経営管理に係る体制	47
２．各種リスクの管理状況並びに体制整備	48

Ⅰ．平成 24 年 3 月期決算の概要

１．経営環境

世界の金融・経済は、欧州債務問題に対する懸念などから鈍化し、欧州中央銀行（ＥＣＢ）を含む各国の中央銀行による大規模な資金供給、欧州連合（ＥＵ）などによる支援や欧州金融安定基金（ＥＦＳＦ）などの枠組み強化により、やや落ち着いてきております。欧州経済が緊縮財政などによる停滞状態が続く一方で、米国経済は個人消費の底堅さや設備投資の増加により、緩やかに回復を続けているほか、新興国経済も底堅く推移するなど、改善の傾向も見られております。

この間、わが国の経済は、東日本大震災後の大幅な落ち込みから急速な回復をみせた後、海外経済の減速や円高の影響などから横ばい圏内の動きを続けてきましたが、最近では持ち直しに向かう動きもみられています。公共投資が増加に転じつつあるほか、個人消費も、自動車に対する需要刺激策の効果もあって底堅さを増しております。

当行の主要営業基盤である青森県および函館地区における地元経済は、震災の影響が薄れつつある中、緩やかな持ち直しが続いております。雇用環境の改善により個人消費が緩やかに持ち直しているほか、生産面でも、水産加工などで震災の影響による代替需要の増加などから、稼働率は持ち直しの動きが続いております。なお、公共投資はようやく下げ止まりの兆しをみせておりますが、住宅投資は一進一退の動きとなっております。

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、預金につきましては、「スマイル応援定期預金」など個人預金を中心に増加したことにより、前年同期比 752 億円増加し１兆 8,554 億円となりました。

貸出金につきましては、引き続き地元経済が厳しい状況にあるなか、東京を中心とした市場性貸出が減少したものの、事業性貸出および個人ローンならびに地公体向け等の貸出が増加したことから、貸出金全体では、前年同期比 61 億円増加し１兆 2,369 億円となりました。

有価証券残高につきましては、金利の低下と円高の進行が続くなか、適切なリスクコントロールを意識したなかで地方債を圧縮した運用を行った結果、前年同期比 184 億円減少し 3,721 億円となりました。

【資産･負債の推移(単体)】　（単位:億円）

	H24/3 実績	前年同期比	計画比	H23/3 実績	H24/3 計画
資産	20,273	＋896	＋1,467	19,377	18,806
うち貸出金	12,369	+61	△978	12,308	13,347
うち有価証券	3,721	△184	△258	3,905	3,979
負債	19,611	＋889	＋1,460	18,722	18,151
うち預金	18,554	＋752	＋800	17,802	17,754

（２）収益の状況（単体ベース）

コア業務粗利益は、金利水準の低下による預金利回りの低下以上に貸出金利回りおよび有価証券利回りの低下によって資金利益が前年同期比減少したこと等から、前年同期比 3 億円減少の 300 億円となりました。また、経費は、物件費の節減により、前年同期比 7 億円減少の 235 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 4 億円増加の 64 億円となりました。

また、与信費用（一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理額）は、引き続き地元経済が厳しい状況にあるなかで、倒産などの減少や経営改善支援活動の成果もあり、一般貸倒引当金繰入額が前年同期比 6 億円減少の 10 億円の取り崩しとなったことと、不良債権処理額が前年同期比 24 億円減少の 16 億円となったことから、前年同期比 30 億円減少して 6 億円となりました。一方で、有価証券関係損益（国債等関係損益＋株式関係損益）が市場環境の変動などにより金利が低下していることから、国債現物と先物等ヘッジ取引との合成運用において発生した先物等の金融派生商品費用が国債等債券売却益を上回ったことと保有株式の減損等により前年同期 28 億円減少して 39 億円の損失計上となりました。

この結果、経常利益は前年同期比 2 億円減少して 10 億円、当期純利益は子会社の清算益および退職給付信託設定益等の特別利益の計上等により前年同期比 4 億円減少して 14 億円となりました。

【損益状況の推移(単体)】　　(単位:億円)

	H24/3 実績	前年同期比	計画比	H23/3 実績	H24/3 計画
業務粗利益	267	△29	△52	296	319
[コア業務粗利益]	[300]	[△3]	[△19]	[303]	[319]
資金利益	279	△8	△21	287	300
役務取引等利益	14	+0	△4	14	18
その他業務利益	△27	△22	△27	△5	0
(うち国債等関係損益)	(△33)	(△26)	(△33)	(△7)	(－)
経費	235	△7	△13	242	248
(うち人件費)	(116)	(+0)	(＋4)	(116)	(112)
(うち物件費)	(106)	(△7)	(△17)	(113)	(123)
一般貸倒引当金繰入額	△10	△6	＋4	△4	△14
業務純益	41	△16	△44	57	85
[コア業務純益]	[64]	[+4]	[△7]	[60]	[71]
臨時損益	△31	＋14	＋9	△45	△40
(うち不良債権処理額)	(16)	(△24)	(△28)	(40)	(44)
(うち株式関係損益)	(△6)	(△2)	(△6)	(△4)	(0)
経常利益	10	△2	△34	12	44
特別損益	7	＋6	＋7	1	△0
税引前当期純利益	18	＋5	△25	13	43

法人税、住民税及び事業税	△3	△3	△22	0	19
法人税等調整額	7	+12	＋7	△5	－
当期純利益	14	△4	△9	18	23

※1. コア業務粗純益=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）

自己資本比率は、貸出金残高が増加したことによる、リスクアセットの増加等により、前年同期末比0.02%低下し10.94%となりました。Ｔｉｅｒ1比率につきましては、前年同期末と同水準の8.21%となりました。

【自己資本比率の推移(単体)】

	H21/3 実績	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 実績	前年 同期比
自己資本比率	8.86%	11.99%	10.96%	10.94%	△0.02%
Ｔｉｅｒ1比率	6.18%	9.20%	8.21%	8.21%	―

※　優先出資証券の買戻し消却を実施（平成22年7月：75億円、平成23年1月：5億円）

（4）金融再生法開示債権の状況

金融再生法開示債権は、前年同期末比36億円減少して386億円となり、対象債権に占める開示債権の比率は、前年同期末比0.30ポイント低下して3.08%となりました。

また、厳格な基準に基づいた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95.00%と引き続き高い水準にあります。

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

【金融再生法開示債権の推移】　（単位：億円）

	H21/3	H22/3	H23/3	H24/3	前年同期比
要管理債権	15	10	58	71	＋13
危険債権	361	333	240	217	△23
破産更正債権及びこれらに準ずる債権	181	144	124	98	△26
開示債権合計	558	487	422	386	△36
開示債権比率	4.37%	3.87%	3.38%	3.08%	△0.30%
保全率	99.06%	97.80%	97.58%	95.00%	△2.58%

Ⅱ．経営の改善に係る数値目標の実績

１．コア業務純益

調達勘定では、定期預金の新商品発売等により預金平残が計画比 672 億円程度増加したものの、市場金利の低下に伴い預金利回りが計画比 0.09%程度低下したことから、預金利息は計画比 14 億円下回りました。

運用勘定では、貸出金利息は、地元経済停滞の長期化（高い「人口減少率」、低い「有効求人倍率」や「所定内給与の平均額」等）を背景に資金需要が低迷し、中小企業を中心とした一般企業や個人の貸出金平残が計画比 950 億円程度減少したことで 9 億円、市場金利の低下に加え、他金融機関との競争激化により利回りが計画比 0.23%程度低下したことで 40 億円の合計 49 億円が計画を下回りました。

一方で、有価証券利息は、国内中長期債投資による相対的に高い利回りを安定的に享受することで、有価証券平残は計画比 762 億円程度上回り、利回りも計画比 0.17%程度上昇したことから計画比 16 億円上回りました。

以上を主要因として資金利益が計画比 21 億円下回りました。

役務取引等利益は、受入為替手数料等の減少により計画比 4 億円下回りましたが、経費については、平成 22 年 4 月に立ち上げた経営改革プロジェクトにおける経費削減策を継続した結果、不動産管理費や消耗品費等の通常的費用を中心に物件費が減少したことから、計画比 13 億円下回りました。

また、その他業務利益（債権売却益）5 億円計上したこともあり、コア業務純益は、計画比 7 億円下回り 64 億円となりました。

なお、平成 22 年度より開始した国債現物と先物等ヘッジ取引との合成運用において発生した先物等の金融派生商品費用については、国債等債券関係損益に計上しております。

（単位：億円）

	H21/3 期 計画始期	H23/3 期 実績	H24/3 期 計画	H24/3 期 実績	始期比	前年同期比	計画比
コア業務純益	54	60	71	64	＋10	＋4	△7

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

２．業務粗利益経費率（OHR）

通常的費用を中心とした物件費（機械化関連費用を除く）を中心に経費（機械化関連費用を除く）が計画比 8 億円下回りましたが、上記１．に記載のとおり計画比で資金利益が 21 億円、役務取引等利益が 4 億円下回ったものにその他業務利益（国債等債券関係損益を除く）が計画比 5 億円上回ったことから、コア業務粗利益は計画比 19 億円下回りました。また、金利上昇による損益の下振れを抑制するため債券先物によるヘッジをしたものの、そのコスト(金融派生商品費用)が膨らみ、債券の売却益を上回ったことから国債等債券関係費用を 33 億円計上したことにより、業務粗利益が計画比 52 億円下回り

ました。以上から、業務粗利益経費率は計画比 9.26%上回り 71.28%となりました。

（単位：億円）

	H21/3 期 計画始期	H23/3 期 実績	H24/3 期 計画	H24/3 期 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）	203	195	198	190	△13	△5	△8
業務粗利益	213	296	319	267	＋54	△29	△52
業務粗利益経費率	95.29%	65.79%	62.02%	71.28%	△24.01%	＋5.49%	＋9.26%

※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、およ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．H21/3 期は、投資信託等の積極的な売却損および減損等の実施により、業務粗利益が大幅に減少したことが要因で、95.29%と高い水準となっております。

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）営業体制の再構築

当行は営業力の一層の強化を図り、個人・法人のお客さまのニーズにこれまで以上にお応えすべく、平成 21 年 11 月に営業店カテゴリーを「広域エリアをテリトリーとする中核店」、「個人ニーズに特化した営業活動を展開する個人店」、「フルバンキング体制のもと、自店テリトリーでの営業活動を展開する一般店」の 3 つに分類・再構築し、平成 24 年 3 月現在の営業店体制は中核店：21 ヶ店、個人店：19 ヶ店、一般店：62 ヶ店といたしました。

併せて、従来の営業・渉外・融資の 3 部門制を見直し、営業部門を窓口サービス課、渉外部門を個人営業課、融資部門を法人営業課と融資課に変更いたしました。

また、より一層の営業力強化を図るためエリア営業体制を導入するべく、平成 23 年度下期に一部の店舗で試行等の事前作業を行ってきた結果、段階的に導入していく準備が整ったことから、平成 24 年度からエリア営業体制をスタートいたしました。

今後は約 2 年間の移行期間を経て、最終的に営業店舗を２７エリアに区分し、店舗カテゴリーについてもエリア統括店のほか、フルバンキングのビジネス店、個人営業課と窓口サービス課の 2 課体制あるいは窓口サービス課 1 課体制のリテール店に見直し、法人・個人向けの営業担当者をエリア統括店に集約いたします。

当行はこれまで、全営業店の 8 割をフルバンキング店舗としてきましたが、約半数の店舗は営業担当者が少数配置であったことから、これを見直し、40 ヶ店程度をリテール店化してエリア統括店に営業担当者を集約することで、現環境に比べて人材育成・教育レベルが高くＯＪＴが効果を発揮する環境を整え、営業力と収益力の強化を図ってまいります。

① 法人営業体制

事業性貸出をより一層増強するため、平成 21 年 11 月に法人営業課を新設し、融資課と併せて 2 課体制といたしました。平成 22 年 4 月には法人営業課を 7 ヶ店に追加設置し、平成 24 年 4 月現在で合計 18 ヶ店に法人営業担当者 46 名を配置しております。

当行の事業性貸出の約 8 割をカバーしている中核店に法人営業課を設置することで、新規取引先の開拓や純預金先企業の職域開拓、担当企業のオーナーとの取引拡大、ＡＢＬ（動産担保融資）等の専門性の高い法人プロダクトを積極的に推進してきた結果、新規実行先数の大幅な増加に繋がっております。加えて、ABL 等のプロダクト販売においても着実に成果へ繋がってきており、今後、当行の収益向上に大きく寄与していくことが期待されます。

	H21/3期	H21/9期	H22/3期	H22/9期	H23/3期	H23/9期	H24/3期
新規実行先数	148	137	215	173	282	311	386
新規実行金額（億円）	35	65	113	84	103	75	133
ＡＢＬ実績（件数）	3	0	1	3	5	5	5
債権流動化実績（件数）	1	0	0	0	1	1	0
私募債発行実績（件数）	5	1	4	6	13	8	7

② 個人営業体制

個人のお客さまの様々な要望・相談に的確にお応えするため、営業店カテゴリーおよび営業体制を見直したほか、「マネーコンサルタント（ＭＣ）」といった個人ＦＰ2級以上の資格を有し、お客さまのニーズに対して適切なアドバイスを提供できるスキルを兼ね備えた担当者を配置しております。

平成24年3月までに、営業店69ヶ店のほか資産運用コンサルティング部ならびに同部直轄の地区駐在（青森・弘前・八戸・函館）担当者として総勢122名を配置しております。ＭＣ認定者の全店配置につきましては、引き続き全店配置を目指して研修等を実施し人材育成を図ってまいります。また、既存のＭＣ認定者に対しても多様化・高度化するお客さまのニーズにお応えするためスキルアップを図り、お客さまの満足度向上に繋げてまいります。

（2）付加価値の増強

① 総預かり資産の増強と基盤取引の拡大

Ａ．総預かり資産の増強

平成23年度下期は、震災の影響を考慮して平成23年12月より「とことん元気ＵＰ！ウインターキャンペーン」を展開し、多くのお客さまが元気になるよう定番の「懸賞金付定期預金＜みちのく＞夢・くじ・ら」の懸賞金当選本数を夏のキャンペーンと同様に増やした内容で発売したほか、第三弾となる「みちのく・とことん青森定期預金」パート３（店頭表示金利の2倍、但し20万円以上の新規または継続で店頭表示金利の3倍、さらにクローズド懸賞として地元の特産品をプレゼントし、地元を応援する定期預金）を発売いたしました。また、預かり資産に関しては、セカンドライフセミナーを開催することでお客さまへの商品・情報提供に取り組んでまいりました。

さらに、平成23年9月より発売していた東日本大震災・遺児支援「スマイル応援定期」（期間3年、店頭表示金利＋0.2%、毎年3月末の残高の0.01%相当額を「あしなが育英会」に寄付する定期預金）については、好評により平成23年11月に募集額の200億円に到達したことから販売を終了いたしました。

預金・預かり資産の拡大に取り組んだ結果として、平成24年3月末時点の預金・

預かり資産合計額は 2 兆 218 億円と前年同期比で 894 億円の増加となりました

【総預かり資産の残高実績】　（単位：億円）

	H21/3 実績	H21/9 実績	H22/3 実績	H22/9 実績	H23/3 実績	H23/9 実績	H24/3 実績
預金・預かり資産合計	18,483	18,773	18,845	19,085	19,324	19,854	20,218
預金	17,220	17,426	17,452	17,618	17,802	18,292	18,554
預かり資産	1,262	1,347	1,393	1,467	1,522	1,562	1,664

【資産運用セミナー、運用報告会の実施状況】

	年度	内容
実績	H20	・資産運用セミナー（7 地区、参加者約 500 名)） ・セカンドライフセミナー（延べ 62 ヶ店、参加者 310 名）
		・保険既契約者向けセミナー（7 地区、参加者約 90 名）
	H21	・資産運用セミナー（12 地区、参加者約 530 名)） ・セカンドライフセミナー（延べ 41 ヶ店、参加者約 270 名）
		・保険既契約者向けセミナー（8 地区、参加者約 140 名）
	H22	・資産運用セミナー（5 地区、参加者約 260 名） ・セカンドライフセミナー（36 ヶ店、参加者約 140 名）
		・保険既契約者向けセミナー（4 地区、参加者約 100 名）
	H23	・セカンドライフセミナー（30 ヶ店、参加者名 100 名程度） ・資産運用セミナー（4 地区参加者約 120 名程度）
		・保険既契約者向けセミナー（4 地区参加者 80 名程度）

B．基盤取引の拡大

流動性預金の受け皿となる給与振込・年金指定を主体に、クレジット一体型カードなど家計の基盤取引に対する取組みを強化し、収入と支出（入金と決済）が一体となった口座の増強を図り、太く永い取引と生涯メイン化を強力に推進しております。

家計口座となりうる給与振込については、平成 24 年 3 月の振込額が 299 億円と前年同月比約 3 億円増加いたしました。振込口座数については 171 千口座と前年同月比約 2 百口座増加いたしました。

また、年金指定については、年金指定者の預金残高が個人預金全体の約 3 割を占めることから、年金相談会の開催や外部講師による年金専担者向け強化研修を実施するなど相談活動の強化に努めており、その結果として、平成 23 年度（通期）の振込額が 1,362 億円と前年度比約 8 億円の増加となり、平成 24 年 2 月の振込口座数では 139 千口座と前年同月比約 3 千口座増加いたしました。

② 資金運用力の強化

A．中小企業向け貸出の増強

当行は、地域に密着した銀行として多くの中小企業に接し相談に対応してきた経

験を活かし、「みちのく銀行の決意」のもと、これまで継続してきた「お客さまをよく知る活動」を発展させ、お客さまの本業を支援する取組みの一つとして、新たに「成長支援活動」を展開しております。特に東日本大震災発生以降は、保証協会や各県制度融資を効果的に活用した被災企業への支援に取り組み、平成 24 年 3 月末現在累計 695 件 167 億円の資金を供給しております。また、地元の成長基盤分野に対して資金を供給するため、日本銀行の低利資金を活用した「みちのく成長基盤応援ファンド」を積極推進し、平成 24 年 3 月末までの実行金額は、取扱開始以降累計 62 億円となっております。

加えて、青森県の基幹産業である農林水産業への取組みとして、営業戦略部アグリビジネス推進チームの訪問活動強化により、事業者ニーズと業界動向の把握に努めております。事業者の資金ニーズに対しては、農業信用基金協会との提携ローン「みちのく農業応援ローン」で対応しており、平成 24 年 3 月末時点で取扱開始以降累計 59 件の実行実績となっております。また平成 24 年 3 月には農業信用基金協会との提携をさらに深めるべく、「新スーパーＳ資金」の取扱いも開始したなかで、継続した地域の活性化と貸出機会の創出を図ってまいります。

Ｂ．個人ローンの増強

住宅ローンについては、青森県内の新築着工件数（持家＋分譲）が前年度同程度の低水準で推移（平成 23 年 4 月～平成 24 年 3 月の着工件数 3,384 件、前年同期比＋42 件、増加率＋1.2%）しましたが、当行においては、平成 23 年 4 月より審査基準の一部（返済比率・融資比率・勤続年数）弾力化や保証料率幅の拡大等を実施し、優良層向けの新商品として融資全期間において一定幅の金利を引き下げる全期間金利引下げタイプの住宅ローンを導入するとともに、住宅業者との個別勉強会開催による連携強化や住宅ローン担当者研修等の人材育成を図ったことにより、平成 23 年度の新規実行金額は 363 億円（前年度比＋85 億円）、フラット 35 の新規実行金額は 38 億円（前年度比＋11 億円）と大幅に増加しました。

また、残高ベースでは 3,319 億円（前年度末比＋8.5 億円）となり 5 年ぶりに前年度末残高を上回りましたが、平成 24 年 3 月末計画比ではこれまでの未達分が重なり、△100 億円の結果となりました。

平成 24 年度については、引き続き住宅ローンセンター（※）と営業店との連携による住宅業者向け説明会や訪問頻度の増加による住宅業者とのリレーション強化を図るとともに、顧客ニーズに対応した商品性の見直しや更なる研修の充実による提案力の強化により受付案件の大幅増加を目指してまいります。

消費者ローンについては、震災対応ローンによる被災者支援や新型カードローン（名称：トモカ）における商品性の見直しを行い、顧客ニーズに対応するべく積極的な活動を展開いたしました。

しかし、震災・消費低迷・借入意欲減退等の影響が大きく、カードローンを中心に残高が落ち込み、消費者ローン全体では平成 23 年 3 月末比で△7億円、平成 24 年 3 月末計画比では△92 億円の結果となりました。

平成 24 年度については、エコカー減税や補助金制度により自動車の需給増加が見込まれ、エコ関連の自動車ローンキャンペーンの実施や消費者ローンの借換提案など積極的な販売活動を展開して残高増強に努めてまいります。

※ 住宅ローンセンター～住宅業者への訪問を徹底し、主に新築案件の開拓を目的とした専門チャネルで、青森市、弘前市、八戸市、函館市の４拠点に設置しております。

【個人ローンの残高実績】　（単位：億円）

	H20/3 実績	H21/3 実績	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 計画	H24/3 実績	計画比
個人ローン合計	4,132	3,990	3,935	3,885	4,079	3,887	△192
住宅ローン	3,489	3,381	3,353	3,310	3,419	3,319	△100
消費者ローン	642	609	582	575	660	568	△92

C．リスク管理枠内における効率的な有価証券運用

平成 23 年度は、欧州債務危機に起因したソブリンリスクが顕在化するなか、債券先物等のヘッジ手段を有効活用しながら、前期比圧縮した市場リスク管理枠のもと、国内中長期債投資による相対的に高い利回りの安定的確保に努めました。

平成 22 年度より実施している当該リスクヘッジ手段を備えた運営の実施により、金利リスクコントロールに係るヘッジスキルの向上、リスク管理態勢の強化が更に図られたと認識しております。

平成 24 年度につきましても、リスク管理枠内において、ヘッジ手段を備えたリスクマネジメントを行い、リスク・収益・資本とのバランスを図りながら、市場環境に応じた効率的な有価証券運用を行ってまいります。

③　手数料収入拡大への取組み

ＡＴＭにおけるノンバンク・クレジット提携顧客の利用減少によりＡＴＭ手数料が減少するなか、総合振込および給与振込元受先獲得による振込手数料の増加のほか、口座振替事務を主体とした代理事務手数料など各種手数料の見直し、フラット 35 の取扱い推進による手数料の増強に取り組みました。なかでも平成 23 年度のフラット 35 の取扱手数料については 79 百万となり前年度比 29 百万円の増加となりました。

各種法人プロダクトについては、より一層の取組み強化を図るため、平成 22 年度に引き続き、平成 23 年度も本部専担者が営業店を訪問し、部店長、法人営業課長、融資課長等と一緒に事業性貸出先の個社別のニーズ発掘や提案内容を協議し、本支店一体となった顧客訪問および提案活動（以下、個社別推進協議活動）を実施いたしました。

本活動については一定の成果があったものの、無担保社債の手数料が前年度比で減

少したこと等により、平成 23 年度における法人役務収益は前年比 1 百万円減少の 88 百万円となりました。ただし、業務提携先に対する顧客紹介業務等による紹介手数料は、法人役務収益の一部として増加傾向にあります。

なお、平成 23 年度のプロダクト別の実行実績は、無担保社債 11 億円、ＡＢＬ（動産担保融資）24 億円、債権流動化 1 億円となっております。

平成 24 年度も法人プロダクトの本部専担者 6 名を中心に、法人プロダクトの「個社別推進協議活動」を継続実施することで、より一層各種プロダクトの提案活動を強化のうえ、手数料収入拡大へ取り組んでまいります。

（３）人材育成の強化

営業店の店舗役割の設定と営業体制の見直しに併せ、当行の将来を担っていくために必要な人材、求められる人材を継続的に育成するとともに、行内に「人を育てる風土」を醸成するため、新たに人材育成プログラムを平成 21 年 9 月に策定し、平成 22 年度から本格運用しております。

①　人材育成プログラムの全体像

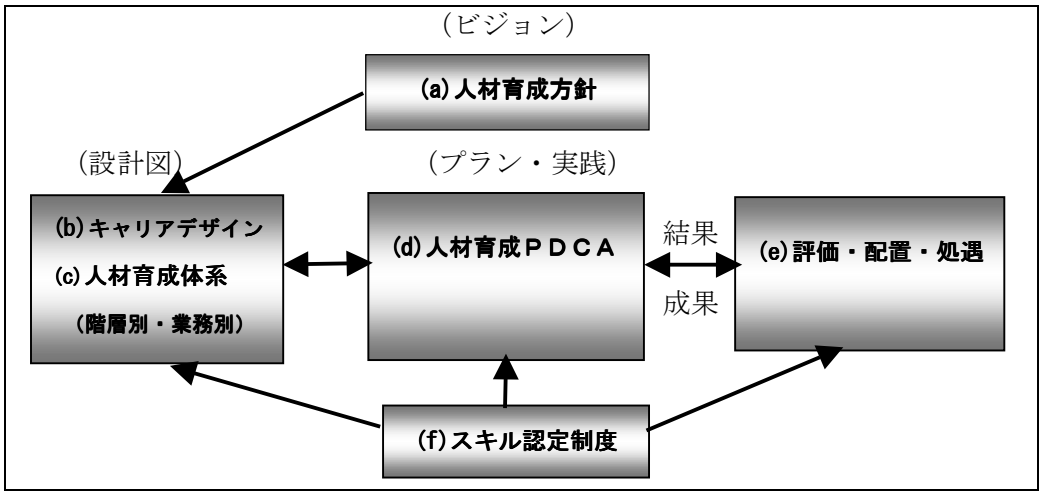
まず、「どのような人材を（求められる人材像)」、「どのように（人材育成方法)」、「どのような体制で（役割分担)」育成していくのかを明示した人材育成方針（ａ）に基づき、職員区分毎のキャリアビジョンを明確化したキャリアデザイン（ｂ）に沿った人材育成体系（階層別・業務別）（ｃ）を策定いたしました。階層別人材育成体系は若手リーダー層から部店長職に至るまでのマネジメント力の醸成に向けた育成体系を、また業務別人材育成体系は業務毎に初任者から高い専門性を有するプロに至るまでの育成体系を明示しております。

次に、キャリアデザインに即した職員毎育成プランを策定し、人材育成体系で明示したＯＪＴ、研修、自己啓発等の実践を通じて、人材育成ＰＤＣＡサイクル（ｄ）を確実に回すことにより、職員一人一人を着実にレベルアップさせる仕組みを構築いたしました。

更に、人材育成ＰＤＣＡを評価・配置・処遇（ｅ）にリンクさせる仕組みも構築いたしました。職員毎育成プランを評価制度に組込み、成果を公正に評価するとともに、保有スキル等に応じた適正な配置・処遇を行っております。これにより、更なるステップアップに向けた意欲の喚起と、ＥＳ（従業員満足度)、ＣＳ（顧客満足度）の向上を図ることを目指しております。

また、人材育成ＰＤＣＡの成果を評価・配置・処遇に反映させるツールとして、窓口事務について導入済みのスキル認定制度（ｆ）の対象業務を融資業務や預かり資産業務等に拡充し、職員の業務毎スキルを客観的に把握できる仕組みを構築し、活用しております。

【人材育成プログラムの全体像】



② これまでの取組み

A．年度別の取組み状況

平成 21 年度下期は人材育成プログラムの実施に向けて、①人材育成体系に沿った各研修の詳細カリキュラムの策定、②拡充するスキル認定の詳細策定、③職員毎育成プラン等人材育成ＰＤＣＡツールの策定、および④全部店長に対する説明会を実施いたしました。

平成 22 年度上期からは､人材育成プログラムの本格的な運用を開始いたしました。平成 22 年 4 月に、対象者の仮スキル認定を実施し、5 月以降はスキルに応じた集合研修（個人ローン、融資、個人営業）を指名制で順次実施いたしました。

平成 22 年度下期は、ＯＪＴや自己啓発の実践を通じて職員各自の着実なレベルアップを図った上で、平成 23 年 3 月にスキル認定を実施いたしました。

平成 23 年度は平成 22 年度同様に対象者の人材育成を推進してまいりましたが、平成 23 年度上期には職員毎育成プランに基づく人材育成 PDCA ツールの１つとして 1 年間のキャリア開発計画書である「キャリア開発シート」を導入し、対象者を職場全体（部店長・上司・指導員等）で育成する仕組みを構築いたしました。また、「キャリア開発シート」の内容は評価制度の目標項目に反映させており、評価および処遇とのリンクも図っております。これにより、人材育成プログラムの全施策が運用されたことになります。

B．各項目の具体的内容と取組み状況

(a) 人材育成方針（平成 21 年 9 月策定）

求められる人材像	自発的に学び行動する人材、強いリーダーシップを発揮する人材、高い専門性を発揮する人材
人材育成方法	人材育成ＰＤＣＡの仕組みと、評価・配置・処遇とのリンクを明示

役割分担	本部各部、各職場の役割を明示

(b) キャリアデザイン（平成 21 年 9 月策定）

G系（大卒）	3 年間の基礎教育・実践教育期間を通じて主に「事業性融資」「個人営業」業務におけるキャリア開発を行い、その後は「法人営業」「MC・窓口MC」の担い手として専門性・営業力強化を図っていく。
L系（大卒）	3 年間の基礎教育・実践教育期間を通じて主に「個人営業」「ローン」「テラー」業務におけるキャリア開発を行い、その後は「MC・窓口MC」「ローン」の担い手として専門性・営業力強化を図っていく。
L系（高卒）	年齢や経験を考慮し、6 年間の基礎教育・実践教育期間を通じて主に「窓口後方事務」「テラー」業務におけるキャリア開発を行い、その後は「MC・窓口MC」「ローン」の担い手として専門性・営業力強化を図っていく。

(c) 人材育成体系（平成 21 年 9 月に策定し、平成 21 年度下期に各研修の詳細カリキュラムを策定した上で、育成体系に沿った研修を実施）

〔業務別人材育成体系〕

・　入行から 6 年間を重点教育期間とし、基礎固めから専門スキル習得までの一環教育を実施し、教育と職務をリンクさせた体系といたしました。

・　なお、平成 22 年度以降の大卒新入行員については、入行後 7 ヶ月目から半年間、全員を個人営業課に配属し、お客さま目線重視の姿勢を醸成しながら個人営業の基礎実務を習得させることといたしました。

	基礎教育期間	実践教育期間	専門性・営業力強化期間
大　卒	入行後 6 ヶ月間	2 年 6 ヶ月間	4 年目以降
高　卒	入行後 3 年間	3 年間	7 年目以降

・指名制による研修実施

従来は各自のレベルに合わせた公募制の集合研修が中心でありましたが、階層別の業務習得レベルの平準化を図り、全体としての職員能力の底上げを図るため、平成 22 年度から必須講座は指名制の研修といたしました。なお、個人的にレベルの高い職員については先行した教育を実施しております。

・確実な知識・スキルの習得

「集合研修⇒ＯＪＴ⇒修了試験」を業務知識・スキル習得の 1 サイクルとし、各レベル毎に求められる知識・スキルを確実に習得させる仕組みとしております。

〔階層別人材育成体系〕

若手層から部店長にいたるまで、リーダーシップ、職場内コミュニケーション、組織マネジメントの醸成・向上に向けた研修を体系化し、平成 21 年度下期

から計画的に実施しております。

(d) 人材育成ＰＤＣＡ

〔職員毎育成プランに基づく人材育成ＰＤＣＡ〕

平成 22 年度から一部の試行店で、平成 23 年度からは全店で、コース別キャリアデザインに即した職員毎の育成プラン（中期・単年度）を策定し、知識・スキルの習得目標を設定のうえ、人材育成ＰＤＣＡを確実に回す運用を開始しております。

(e) 評価・配置・処遇

平成 23 年度から職員毎育成プランで設定された知識・スキルの習得目標を評価制度の目標項目に反映させ、成果を公正に評価する運用としております。また、平成 22 年度からは、スキル認定制度により蓄積した職員のスキル情報を、人員配置（異動・職務替)、処遇（昇給・昇格等)、研修カリキュラムの見直し等の検討に活用しております。

(f) スキル認定制度

・ 既存の窓口事務に個人ローン、融資全般、法人営業全般、個人営業全般、テラー実務を加えた 6 項目で実施いたします。まず平成 22 年 4 月に個人ローン、融資全般、個人営業全般について仮認定を実施し、平成 23 年 3 月に同項目について本認定を実施いたしました。平成 23 年度は法人営業全般、テラー実務を加えた全項目についてスキル認定を実施いたしました。

・ 各業務分野毎のスキル認定は、業務知識（集合研修に対応した修了試験等により判定)、業務スキル（実務を通じて判定）の組合わせにより認定しております。

２．業務の効率性の確保

（１）戦略的なチャネル展開

① 店舗機能に応じた店舗展開からマーケット環境に応じた店舗展開へ

個人・法人のお客さまのニーズにより的確にお応えするため、個人取引を主体とする店舗、法人取引を主体とする店舗など、店舗の役割をマーケット環境に即したカテゴリーに分類、明確化するとともに、成長の見込める地域への戦略的な店舗展開を検討してきた結果、平成 21 年 11 月より全営業店を新営業体制といたしました。

更に平成 24 年度からスタートしたエリア営業体制では、店舗カテゴリーをエリア構成に合わせて更に踏み込んで見直しております。

個人取引を主体とする営業店は 19 ヶ店でしたが、これを平成 25 年度末までの間に

全営業店の約半数の 40 ヶ店程度といたします。

当行主要マーケット 4 地区（青森・八戸・弘前・函館）に配置する旗艦店とエリア統括店の合計 30 ヶ店には、法人営業担当者、個人営業担当者を重点配置し、多様なお客さまのニーズに適切・的確にお応えできる体制とし、エリア内各構成店と連携して各エリアのマーケット環境に応じたサービスを提供いたします。



② 法人融資の集約化や店舗統廃合による経営資源の有効活用

これまで 18 ヶ店に設置した法人営業課において広域エリアをテリトリーとして主に新規取引先の開拓等に取り組んでまいりましたが、平成 24 年度からはエリア営業体制の導入により法人営業担当者の集約を更に進めることで、効率的・効果的な営業活動を実現いたします。

なお、法人営業担当者の集約は、平成 25 年 11 月に予定している「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）の稼動以降に行います。

併せて、営業担当者の訪問活動強化によりお客さまの利便性を損なうことなく店舗統廃合が可能と判断される 4 ヶ店を廃止し、更なる経営資源の有効活用を進めるとともに、引き続き営業力強化を図ってまいります。

【店舗統廃合と店舗展開】　（単位：店舗数）

		H18/3 実績	H21/3 実績	H24/3 実績	H26/3 計画
営業店		116	106	102	98
	中核店→旗艦店・統括店	110	10	21	30
	一般店→ビジネス店		76	62	26
	個人店→リテール店	6	20	19	42

③　非対面チャネルの有効活用（ＡＴＭネットワークの再構築）

当行は充実したＡＴＭネットワークを構築し、お客さまの利便性の向上に努めております。

平成 22 年度には店舗外ＡＴＭの約 1 割にあたる 21 箇所を廃止した一方で、平成 23 年 4 月より北都銀行および荘内銀行との提携を開始したことで他行提携ＡＴＭを 365 箇所増加させ、お客さまの利便性向上と同時に効率化も実現させました。

今後も他金融機関との提携を拡大し、お客さまの一層の利便性向上と満足度の高いサービスを継続的に提供していくとともに、ＡＴＭ機能の充実にも引き続き取り組んでまいります。

なお、平成 22 年 10 月から平成 24 年度上期にかけて店舗内外全ＡＴＭを新機種に入替え、ＩＣカード対応、生体認証機能、視覚障がい者対応機能を標準装備いたします。

【ＡＴＭネットワーク設置箇所推移】　（単位：箇所）

		H19/3	H20/3	H21/3	H22/3	H23/3	H24/3
銀行ＡＴＭ	店舗内	110	106	106	102	102	101
	店舗外	248	248	218	218	198	194
	小　計	358	354	324	320	300	295
他行提携合計		139	136	150	147	703	1,069
コンビニ(ローソン)ＡＴＭ合計		108	180	200	206	225	232
合　　計		605	670	674	673	1,228	1,596
備　　考		東北銀行との全箇所提携開始	ローソンATM 設置箇所拡大	青森銀行との一部提携開始	青森銀行との一部提携追加	北海道銀行、青い森信用金庫との全箇所提携開始	北都銀行・荘内銀行との全箇所提携開始

（2）システム共同化「Ｂａｎｋｓ’ｗａｒｅプロジェクト」の推進

当行、山陰合同銀行、肥後銀行は、平成 15 年 1 月から稼動しました基幹（勘定）系

システムの共同化の枠を超え、メリットを更に享受するため、平成24年3月に「次世代システム基盤構築」が完了し、次世代のシステムに対応できる統合基盤が稼働いたしました。また、平成25年度を目処に「営業店事務共通化・事務革新」に基づいた「営業店システムの更改」に取り組んでおり、「サブシステム共同化」では、「コールセンターシステム(平成24年4月稼働)」、「為替OCRシステム(平成25年3月稼働予定)」についても共同化に向けて順次取り組んでおります。この取組みにより、お客さまサービスの更なる向上を目的とした次世代ビジネスモデルへ対応するとともに、組織・事務・業務面においても共同化の対象範囲とすることで、業務粗利益経費率（ＯＨＲ）の低減を目指してまいります。なお、この取組みにつきましては十分に機能した事務リスク管理態勢およびシステムリスク管理態勢のもと、取り組んでまいります。

【取組み内容】

プロジェクト	取組み内容
次世代システム基盤構築	顧客情報を一元管理する統合データベースや各チャネルとの連携機能等による次世代システム統合基盤を導入する。
営業店事務共通化・事務革新	①リスク対応や効率性を阻害している事務取扱および事務処理に係る権限等を抜本的に見直し、事務フローを共同で再構築する。 ②再構築した事務フローにより、3行の事務取扱などを共通化するとともに、為替業務などの事務集中部門について本部組織の一部共同化などを検討することにより、事務コストの大幅削減と事務の効率化・堅確化の同時実現を図る。
サブシステム共同化	①システム共同化によるコスト削減を図るため、基幹系システムのみならずサブシステムへ共同化の範囲を拡大する。 ②各行サブシステム毎に作成している連携データを共通化しコスト削減・効率化を図る。

（3）営業店・本部の業務見直しによる人員の再配分

① 融資業務の本部集約

融資に関する営業店業務の効率化や事務品質の一定水準確保を意図した本部集約化については、従来から実施済みの不動産担保評価や不動産担保台帳の作成に関する業務、債権証書等の集中保管業務、事業先決算内容のシステム登録業務に加え、平成23年4月から個人ローン延滞先に対する督促業務についても本部へ集約いたしました。

また、平成23年10月より根保証書の本部集中保管、平成24年1月より抵当権設定契約証書等の権利関係書類の本部集中保管を開始し、平成24年度上期には、銀行取引約定書の本部集中保管を予定しております。

今後は、更なる本部集約による業務効率化の推進を目的に、平成23年12月には本部ローンセンターを活用した個人ローンの本部一括実行や代位弁済業務も含めた本部一括管理の方向性を決定し、平成25年3月末までの運用開始を予定しております。

② 窓口事務の本部集約

窓口の事務負担を軽減し、お客さま本位のサービスをこれまで以上に提供するため、窓口事務の本部集中化などについて次のような取組みを行いました。

平成 21 年 10 月には経費統制の強化を目的として「経費管理システム」を導入し、経費予算・実績管理の仕組みを見直すとともに、経費支払事務の本部集中化による「経費支出の見える化」を実現いたしました。

平成 22 年 4 月には「経費改革プロジェクト」を立ち上げ、物品・サービスの調達価格の適正化に向けた取組みを 3 ヶ月間実施し、その結果、相応の物件費削減を実現いたしました。現在、①予算・実績管理による経費統制の実施、②物品・サービスの調達価格の妥当性検証、という二つの側面から戦略的経費支出の実践に取り組んでおります。

また、平成 22 年 10 月にこれまで各営業店で提出していた利子等の支払調書を光ディスク等により事務統括部が一括して税務署へ提出するよう事務フローを変更したほか、平成 23 年 6 月から当行青森支店が集中管理・処理していた公務員財形業務に加え、平成 23 年 10 月には地域外税金の取りまとめも本部集中化しております。

引き続き、窓口事務の本部集中化、集金業務の外部委託などについて検討し、より一層営業店における窓口事務の負担を軽減し、お客さまに対するサービスの充実に努めてまいります。

③ 本部業務の効率化

平成 22 年 2 月より地元 2 金融機関とメール便業務（各金融機関内本支店間の書類、用度品等の配送業務）の共同運行を開始したほか、平成 22 年 3 月には用度品管理業務を外部委託するなど本部業務の効率化にも取り組みました。

現在、本部業務の効率化については、警備会社への現金保管委託や日本銀行との現金授受業務の委託などについて検討を進めております。

また、様々な窓口事務の本部集中化に対応するため、事務集中室の体制を見直し、互換性を高め少数人員で運営できる体制を構築中であります。

今後、窓口業務革新の進展に伴い本部業務の増加も懸念されますが、業務プロセスの点検等を行って、より一層の効率化を図り、最少人員で運営できる体制の構築に努めてまいります。

3．部門別収益管理の高度化

平成 22 年度下期より適正なスプレッド収益を計測した新たな収益管理システムを稼動させ、運用・調達にかかる金利区分別・セクター別のリスクリターン分析・評価や、部門別・プロダクト別のリスクリターン分析・評価のほか、可視化されたデータによる分

析・評価が実施できるなど、収益管理・リスク管理の高度化に寄与できているものと認識しております。

平成24年度につきましても、この新たな収益管理システムのほか、別に稼働しているリスク計測システムの情報を有効活用し、統合的リスク管理のもと、継続的に部門別収益管理の高度化を図ってまいります。

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

（１）取締役会・監査役会等

当行では、経営のガバナンス態勢を強化するため、社外取締役、社外監査役の積極的な登用および外部有識者で構成する内部統制委員会の設置等、ガバナンス強化を最重要課題と捉え、これまでも重点的に取り組んでまいりました。その結果、ガバナンスの強化・内部管理体制の構築につきましては、相当程度整備されたものと考えております。

また、東京証券取引所の上場規程等の改正に伴い、平成 22 年 6 月に開催された株主総会の翌日から義務付けられた独立役員（一般株主と利益相反の生じるおそれのない社外取締役または社外監査役）の 1 名以上の確保を前倒しで行うこととし、平成 22 年 3 月に社外取締役から 1 名、社外監査役から 1 名の計 2 名を指定し、東京証券取引所へ届出いたしました。

今後は、経営強化計画に対する実績を踏まえた施策の有効性や十分性のほか、ビジネスモデルの妥当性を検証するため、部門・戦略別の収益管理手法の高度化を図ってまいります。また、本部の業務所管部に対するフォローアップ監査、営業店に対するフォローアップ監査・改善状況モニタリングをオフサイト・オンサイト両面で実施することで、内部監査の有効性確保を図るなどガバナンス強化に積極的に取り組み、実効性の向上に努めてまいります。

（２）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、代表取締役が委員長（平成 23 年度の委員長は頭取）を務める「収益管理委員会」、及び関連する担当役員・部長で構成される「営業戦略部会」（収益管理委員会の下部機関）において、月次で計画の進捗管理を実施するとともに、進捗状況を四半期ごとに取締役会へ報告し計画の進捗状況の管理を行っております。

２．リスク管理の体制の強化

当行では、総体的なリスク量が経営体力（自己資本）の範囲内に収まるようコントロールを行い、経営の健全性を維持するとともに収益力の向上を実現するため、平成 21 年 9 月に「ＡＬＭ部」および「ＡＬＭ部会」を設置し、継続して取り組んでおります。

「ＡＬＭ部会」は、毎月定期的に開催されており、ＡＬＭ部会にて協議・検討された内容は、定期的に経営会議・取締役会等へ報告しております。昨今の国際的な資本規制強化の流れを念頭に、平成 22 年 9 月にはコアＴｉｅｒ１等を見据え「配賦資本」・「損失限度枠」を見直し、さらに平成 23 年 3 月には経営体力と損失限度枠について議論を推し

進め、より厳格な損失限度枠管理および資本配賦運営の態勢を構築しております。また、更なるＡＬＭ・リスク管理機能の高度化に取り組むとともに、市場環境に応じてリスク・コントロールを実践することで安定的に収益を計上し、財務の健全性維持と収益性向上の同時実現を目指しております。

（１）信用リスク管理強化

信用リスク管理については、年度毎に定めている信用リスク管理方針、信用リスク管理プログラムに基づき厳格な運用を継続しております。加えて、各営業店において自店の信用リスクに関する現状を認識してもらうべく、平成 21 年 7 月から「部店別信用リスク展開表」の営業店配信を行っておりますが、この資料をさらに効果的に活用すべく平成 23 年 3 月に「信用リスク分析に関する解説書」を作成し、「ＷＥＢ会議システム」を利用した説明を 5 月から複数回に分けて実施しております。平成 23 年 6 月より当座貸越から推定される使用額をベースとした信用リスク量を計測するなど、今後も信用リスク分析の高度化と分析結果に基づく施策の展開を目指してまいります。

一方、個別先の信用リスク管理については、グループ等重点債権先管理手続に基づく大口先の管理、総与信基準による対象先への期中業況チェックの管理を実施してまいりましたが、近時の倒産事例を見ると正常先、要注意先からの突発破綻も多く、与信管理態勢の強化に向けた対応の必要性から、平成 21 年 5 月には本部内にプロジェクトチームを立ち上げ、対応策を検討・実施しております。このプロジェクトチームにおける検討結果に基づき、財務分析、格付・自己査定を中心とした業務フローの見直しに取り組み、平成 22 年 6 月から運用を開始し改善を図っております。加えて、過去の倒産事例を分析し、当該事例の問題点を全店ベースで共有し、倒産の未然防止や倒産兆候を把握し適時適切に対応することを目的に、営業店に対し「教訓とすべき事例」の配信を開始しております。

平成 23 年 10 月からは、更なる信用リスク管理の強化を目的に、営業店の信用リスク管理状況をタイムリーに検証し、改善に向けた営業店指導を実施すべく、融資支援システムを活用したオフサイト・モニタリングを 28 ヶ店、審査部による臨店指導を 71 ヶ店に対し実施しております。

平成 21 年下期においては、総与信基準であった期中業況チェックの対象先に、ＥＬ上位先（期待損失率の高い先）や県外店における大口取引先を加えたほか、平成 23 年 8 月からは、リーマン・ショック以降の外部格付保有先の倒産事例も踏まえ、外部格付保有先も対象先に加えるなど対象先の見直しを実施し、当該先の業況や信用状況等を含めた取引方針については、決算更新後定期的に、あるいは、ネガティブ事象発生時などに、担当役員決裁を経て常勤役員へ報告しております。平成 23 年 4 月からは、取引先の信用力に見合った融資限度額を設定し、半期毎に融資限度額の見直しを実施するほか、四半期毎に融資限度額の検証結果についても、経営会議、取締会等へ報告し

ております。平成 23 年 12 月からは、外部格付保有先に対する管理強化を目的に、信用格付制度において、大企業モデルを導入したほか、自行判断を加味した信用格付体系の見直しなどを実施しております。

このような与信先管理手法の強化だけでなく、人材育成の必要性を認識しており、新たな研修の実施にも積極的に取り組んでおります。平成 22 年度では部店長を対象にお客さまとの交渉内容や格付・自己査定の管理を中心としたシステム研修会を平成 22 年 10 月から 11 月にかけて実施したほか、平成 23 年 2 月から 3 月および平成 24 年 2 月から 3 月には、事業性融資の経験が比較的浅い融資役席を対象としたインターバル研修を実施しております。また、平成 23 年 5 月より審査力強化、法人営業力強化に向けた外部講師による部店長向けと融資役席向けに区分したインターバル研修、平成 23 年 7 月より審査部トレーニーを実施しております。

平成 24 年度も引き続き、各種研修等を積極的に実施し、人材育成に努めてまいります。

（2）市場リスク管理強化

市場リスク管理については、市場リスク管理方針、および市場リスク管理プログラムを策定し、市場リスク管理の高度化に継続して取り組むなど牽制機能を発揮できる体制整備を行っております。

また、「Ⅳ．２．リスク管理の体制の強化（Ｐ20)」に記載の資本配賦運営の見直しに伴い、市場リスク量に対する限度枠（リスクリミット、損失限度枠等）及びこれに対するアラームポイントを設定する等、市場リスク管理態勢の見直しを実施しております。過大な市場リスクをとらないように日次でモニタリングし、定期的に経営会議、取締役会等へ報告しております。

（3）不良債権の適切な管理

① 「経営改善支援活動」による取引先への指導支援

営業店を主体に、本部がサポートする「経営改善支援先」に対する「経営改善支援活動」については、取引先における問題点を正しく把握し、経営者とともに改善計画を作成する取組みを行ってまいりました。特に金融検査マニュアル【中小企業編】の改定、および監督指針の変更を踏まえて実施した「債務者実態把握活動」を展開した結果、平成 20 年 12 月～平成 21 年 3 月で 117 先のランクアップに結びついております。

また、平成 21 年度上期からは、「債務者実態把握活動」と「経営改善支援活動」を一体化した活動を展開したほか、平成 23 年 7 月からは、当該活動の本部担当者を 3 名増員し、営業店指導およびサポート機能を強化するなど、平成 21 年度は上期 32 先、下期 17 先、平成 22 年度は上期 21 先、下期 4 先、平成 23 年度は上期 3 先、下期 14 先

のランクアップに結びついております。今後とも定期的なモニタリングを実施し、計画と実績に乖離がある場合は、原因を把握するとともに改善策について再度協議を実施することとしております。

② 事業再生支援

単なる改善計画の作成支援、アドバイス提供に留まらない事業戦略の再構築が必要と判断される取引先に対しては、融資部企業支援室が積極的に関与しております。支援先は年 2 回の追加見直しを行っており、平成 23 年 7 月より 57 グループ 87 先、平成 24 年 4 月より 43 グループ 71 先を担当しております。これまでの活動で、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が出来る状況下にあります。また、再生ファンド、中小企業再生支援協議会、整理回収機構等を利用した私的整理にも積極的に対応しております。現在のところ、中小企業再生支援協議会を介した取組みを検討している先が 2 グループ、外部コンサルタント等の専門家を導入して、スポンサー探索、または事業戦略の見直しを図っている先が 7 グループあります。

なお、再生スキーム実行、または事業計画実行先 13 グループについては、モニタリング活動を通じてアフターフォローしております。残り 21 グループについては、適時業況把握に努めるほか、適切な再生支援手法の検討を行っております。

③ 個社別管理スケジュール化

事業再生の可能性が無いと判断された実質破綻先以下の取引先については、融資部管理室が窓口となり、計画的な不良債権の圧縮に努めております。

地区毎に担当者を配置し、債務者との直接面談や支店の意向を確認したなかで、個社別に対応方針を定めております。また、その方針をＰＤＣＡに落とし込み、半期毎に進捗状況のスケジュール管理することで、計画的な不良債権の削減に努めております。

３．法令遵守の体制の強化

当行では、法令等遵守を経営の最重要事項と位置付けており、全職員に対し、法令等遵守意識の醸成を目的とし周知徹底を図っております。

コンプライアンス態勢を改善・強化し、違法行為の未然防止を徹底するため、コンプライアンス・プログラムを年度ごとに策定し、その進捗状況について半期毎にコンプライアンス委員会、経営会議、取締役会、内部統制委員会に報告することとしております。また、コンプライアンス委員会では個別のコンプライアンス事案への対応のほか、再発防止策の有効性を検証するなど、より一層の態勢強化に取り組んでおります。

（1）平成23年度下期実施事項

平成23年9月に公表した不祥事件(旧知の知人に対する預金勧誘を装った詐取事件)への対応として、本部地区駐在先の日常の行動管理が厳格に行われるよう各地区毎に担当者を集約し、管理者による行動管理を強化するなど本部地区駐在先の行動管理態勢の強化を図りました。

本件における本質的な発生原因は、住宅購入や子息に対する教育資金などによる資金繰り多忙な状況が起因していると考えております。

よって、資金繰り多忙な状況になった際には、銀行に相談してもらい一緒に解決しようと「役員によるコンプライアンス・セミナー（第5回)」において、役員が全職場を訪問し、コンプライアンス・マインドの向上を図っております。

また、内容が個人的な経済状況であるため、上司等に相談しづらいと考える職員向けに、外部の弁護士事務所に債務相談窓口を開設いたしました。

職員の債務等に関する教育の一環として、ライフイベント毎の支出目安や年代毎の平均的な家計支出の目安、あるいは年収に対する借金の目安等を記載した『わたしのマネープラン』を作成いたしました（24年4月全職員へ配布)。

（2）平成24年度上期の取組み

役員による「コンプライアンス・セミナー（第 6 回)」の開催を予定しているほか、引き続き人事部が主催する各種研修においてコンプライアンス事例を中心とした講義を行うとともに、本部も含めた全部室店の職場においてコンプライアンス・マニュアルを活用した研修の毎月実施を継続することで、更なるコンプライアンス・マインドの醸成を図ってまいります。

作成した『わたしのマネープラン』を利用して、新入行員研修や中堅行員研修の際に、自分のライフイベント毎の支出目安や年代毎の平均的な家計支出の目安、あるいは年収に対する借金の目安等を把握させ、多重債務者の発生を防止してまいります。

4．経営に対する評価の客観性の確保

外部有識者 5 名（弁護士、公認会計士、大学名誉教授、金融業界経験者）に代表取締役2名（頭取、副頭取)、常勤監査役2名の9名で構成する「内部統制委員会」を毎月1回定例開催しております。

本委員会は、取締役および執行役員の業務執行に対する監視、牽制機能強化のため、コンプライアンス態勢、リスク管理態勢を中心に内部統制システムの体制整備に向けた業務運営の適切性について、外部の視点も含めた検証を行っており、その内容を取りまとめ、四半期毎に取締役会へ報告・提言（事務ミスや顧客からの苦情に対する取組み強化、企業実態把握を含む与信管理態勢の強化、コンプライアンス・マインドの向上等）しております。取締役会においては、所管部等に対応方針等を指示し、具体的な対応を

取ることでＰＤＣＡサイクルを回すことにより相応の成果をあげることができたものと考えておりますが、引き続きより一層の実効性の向上に努めてまいります。

５．情報開示の充実

お客さま、株主、そして地域の方々といったステークホルダーの皆さまに、当行の経営状況をご理解いただくために、機関投資家向けＩＲを上期に東京で開催しております。今後につきましては、地域ＩＲとして個人投資家向けＩＲの開催を計画するなど、積極的な情報発信に努めてまいります。

また、ホームページには財務情報、ＣＳＲ活動に関するニュースといった投資家向けの情報を充実させるとともに、タイムリーな情報開示を継続実施してまいります。

さらに、開示する情報については、行内イントラへのニュースリリースの開示、ＣＳＲニュース、メールマガジン、行内報などを活用することで、職員への徹底を図るとともに、行内外へ情報開示内容等のより一層の充実に努めてまいります。

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および貸出比率

中小規模事業者等に対する信用供与については、中核店を中心に配置した法人営業担当者、および営業部店長とブロック担当役員の連携により、積極的な新規開拓や既存先の取引深化に向けた活動を強力に展開いたしました。東日本大震災発生以降は、保証協会や各県制度の震災復興支援融資を積極的に活用し、被災企業の支援に取り組んだことに加え、日本銀行の成長基盤強化に向けた長期かつ低利の資金供給を活用した「みちのく成長基盤応援ファンド」の積極推進（実行額累計 62 億円)、および当行と取引のない企業をターゲットとした商品活用などに取り組んでまいりました。

地元経済指標に目を向けると、①総務省及び青森県が発表した平成 20 年と平成 23 年の「人口推計」を比較すると、全国 0.1%の増加に対し、当行の主要営業基盤である青森県は 2.2%の減少②青森労働局が発表した平成 24 年 3 月の「有効求人倍率」は、全国 0.76 倍に対し青森県 0.56 倍（全国 44 位）③厚生労働省が発表した「平成 23 年賃金構造基本統計調査（都道府県別速報)」によると青森県の所定内給与の平均額は全国最下位など、地元経済停滞の長期化を背景に資金需要は低迷し、日本銀行青森支店が発表した「管内金融機関預貸金（青森県内に所在する国内銀行、信用金庫、信用組合の県内店舗ベース合計)」の平成 21 年 3 月（計画始期）と平成 24 年 3 月の貸出を比較すると県内全体で 2.9%減少と青森県内貸出金残高は伸び悩んでおります。

そのような状況下、当行の青森県内貸出金残高は、0.6%減少しており、中小規模事業者等に対する信用供与残高は、始期からの部分直接償却累計 87 億円（H22/3 期 : 46 億円、H23/3 期 : 41 億円）の実施もあり、平成 24 年 3 月末実績で 4,176 億円となり、始期からは 8 億円上回りましたが、計画に対しては 147 億円下回りました。

一方、総資産については、計画に比べ個人・法人預金の増加を主要因として始期を 1,984 億円、計画に対して 1,467 億円上回り 2 兆 273 億円となりました。その結果、総資産に対する中小規模事業者等向け信用供与残高の比率は、始期からは 2.18%、計画に対しては 2.39%下回りました。

中小規模事業者等に対する貸出残高、および総資産に占める割合の実績については、以下のとおりであります。

（単位：億円）

	H21/3 計画始期	H23/3 実績	H24/3 計画	H24/3 実績	始期比	前年同期比	計画比
中小規模事業者等向け貸出	4,168	4,188	4,323	4,176	＋8	△12	△147
総資産	18,289	19,377	18,806	20,273	＋1,984	＋896	＋1,467
総資産に対する比率	22.78%	21.61%	22.99%	20.60%	△2.18%	△1.01%	△2.39%

注 1）中小規模事業者等向け貸出については、H21/3 期：45 億円、H22/3 期：46 億円、23/3 期：41 億円の部分直接償却実施後の実績であります。

注 2）「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。

なお、部分直接償却実施前の中小規模事業者等に対する貸出残高は、以下のとおりであります。

（単位：億円）

	【部分直接償却実施前】 中小規模事業者等向け貸出	部分直接償却累計額		【部分直接償却実施後】 中小規模事業者等向け貸出
H21/3 計画始期	4,213	(45)	45	4,168
H21/9 （中間）実績	4,252	(－)	45	4,207
H22/3 実績	4,308	(46)	91	4,217
H22/9 （中間）実績	4,360	(－)	91	4,269
H23/3 実績	4,320	(41)	132	4,188
H23/9 （中間）実績	4,316	(－)	132	4,184
H24/3 実績	4,308	(－)	132	4,176

注）（ ）内の計数は部分直接償却の単年度実施額であります。

なお、平成 23 年度は部分直接償却を実施しておりません。

≪参考≫中小企業等向け貸出残高

（単位：億円）

	H21/3 計画始期	H23/3 実績	H24/3 計画	H24/3 実績	始期比	前年同期比	計画比
中小企業等向け貸出	8,425	8,364	8,650	8,330	△95	△34	△320
総資産	18,289	19,377	18,806	20,273	＋1,984	＋896	＋1,467
総資産に対する比率	46.06%	43.16%	45.99%	41.09%	△4.98%	△2.08%	△4.91%

注)「中小企業等向け貸出」の定義・・・銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における「中小企業等に対する貸出金」

（２）中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備

①　営業店体制

当行では事業性貸出をより一層増強するため、平成 21 年 11 月から平成 22 年 4 月にかけて合計 18 ヶ店に法人営業課を設置し、法人営業担当者を総勢 46 名（平成 24 年 3 月現在）配置いたしました。その役割は新規取引先の開拓や純預金先企業の職域開拓、担当企業のオーナーとの取引拡大、ＡＢＬ（動産担保融資）等の専門性の高い法人プロダクトを積極的に推進するとともに、融資課が既存取引先との取引維持深耕を担うことであります。その成果として、平成 21 年 11 月以降、新規貸出先数、実行金額の顕著な増加や、ABL 実績や、私募債発行などの実績も着実に増加しており、営業店体制構築の効果は確実に現れてきております。

しかしながら、長引く地域経済の低迷や、マーケットの縮小に歯止めがかからない現状から、当行の中小規模貸出残高は、平成 24 年 3 月末実績で 4,176 億円となり、始期からは 8 億円上回りましたが、計画に対しては 147 億円下回る結果となりました。

この状況を打開するためには、単に目先の利益のみを追い求めるのではなく、これまで以上にお客さまとのコミュニケーションを増やし、お客さまの商売を支援し、そのことによってお客さまが利益を上げる、その中から適正な利益を頂戴する、すなわち、「成長支援活動」を強力に推進していくことが何よりも必要です。

「成長支援活動」をより効果的に推進していく手法の大きな柱として、当行では、「共同利用型 KeyMan（融資業務全般をカバーするサブシステムで、鹿児島銀行が導入していたシステムをベースに、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)」を導入することとし、平成 23 年 7 月に鹿児島銀行と基本契約を締結しました。「KeyMan」は、融資事務の削減や集中化などによる事務効率化を図る一方で、蓄積・整理された情報を有効活用することによって、本来成長支援していくべき対象先に対して、より効率的かつ効果的にアプローチしていくことを可能とします。お客さまとコミュニケーションを深めるための時間を創出し、「成長支援活動」を積極的に推進してまいります。

【法人営業体制の進捗状況】

	H21/3 実績	H21/10～ 計画	H24/3 実績
中核店店舗数	10 ヶ店	20 ヶ店程度	21 ヶ店
うち法人営業課 の設置店舗数	4 ヶ店	8 ヶ店程度	18 ヶ店
法人営業担当者数	11 名	30 名程度	46 名

※1. なお、H21/3 の法人営業担当者は主要店舗（本店営業部、弘前営業部、八戸営業部、函館支店）に配属されている法人融資推進専担者の実績です。

※2. H24/3 の法人営業課設置店舗数・担当者数には一般店である仙台支店および七重浜支店の 2 ヶ店を含みます。

② 人材育成

人材育成の面からは、中小企業診断士、農業経営アドバイザー試験合格者等の有資格者の育成に向け、取得した知識・スキルを活かし中小企業者に対する経営支援および育成への取組みを強化してまいりました。平成 22 年度より、医業経営に関する専門知識やノウハウを習得し、医業に対する取引推進および経営サポートの実践を強化することを目的として、（社）日本医業経営コンサルタント協会が主催する医業経営コンサルタント資格認定取得に向けた取組みを継続しておりましたが、平成 23 年度に営業戦略部の法人プロダクト担当者 1 名（現営業開発部）が医業経営コンサルタント資格を取得いたしました。今後も食関連分野および医療・介護分野に対するコンサルティング機能の強化を図るべく、人材育成の取組みを継続実施してまいります。

なお、平成 24 年 3 月末の有資格者は中小企業診断士 4 名、農業経営アドバイザー試験合格者 11 名（うち平成 23 年度 3 名合格）、医業経営コンサルタント試験合格者 1 名となっております。

③ 信用供与の実施状況を検証するための体制

営業店毎の信用供与施策実施状況については、審査部・与信企画部・営業戦略部が連携して営業店から状況報告を受け、その情報を共有し、営業戦略部が主体となって各営業店のモニタリングを実施する体制を構築しております。平成 21 年 4 月からは、各営業店の地域毎のグループ分けを「ブロック」とし、ブロック担当役員を配置のうえ営業店の支援・指導のために役割を明確化することにより、ブロック担当役員の営業推進への関与を強化しております。

また、これまでも月 1 回開催している貸出等の実績評価および今後の推進策等についての「預貸金動向報告」（経営会議・取締役会）や、収益計画の達成に向けた進捗状況をモニタリングする「営業戦略部会」（平成 21 年 9 月設置）等により、計画の進捗状況および効果を検証する体制を構築しております。

さらに営業戦略部会の月 1 回の開催に加えて、同部会の下部会議として中小企業貸出増強会議（平成 21 年 10 月設置）を月 1 回（その他必要の都度随時）開催し、中小企業を中心とした法人与信の増強に向けた進捗確認と対応策を協議・検討しております。中小企業貸出増強会議開催時には、主要目標計数の進捗状況の確認と追加施策の協議に加え、平成 23 年度上期からは、法人営業体制への取組み支援策の検討、営業店負担軽減策の検討なども実施しております。

（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

①　ＡＢＬ（動産担保融資）

青森県の地場産業であるりんご業者や畜産業者にターゲットを絞り、アグリビジネス推進チームの本部担当者が主導で、これまで以上に専門性の高い提案活動を展開いたしました。りんごを担保としたＡＢＬの取組みの一つとして、青森県内で初となる青森県信用保証協会の「流動資産担保融資制度」を活用したＡＢＬを実現しております。

また、多様化するお客さまのニーズにお応えするため、平成 23 年 1 月にみちのくリース株式会社と「動産評価サービスに関する基本契約」を、平成 24 年 3 月にＮＰＯ法人日本動産鑑定と「動産評価並びに処分委託基本契約」をそれぞれ締結いたしました。本締結により、工作機械や建設機械などの動産に関して、みちのくリース株式会社から精度の高い評価情報を受け、その評価情報をもとにしたＡＢＬの組成が可能になったほか、ＮＰＯ法人日本動産鑑定のネットワークを活用することで、動産処分時の間口拡大を図りました。

これらの取組みにより、りんご以外にも東日本大震災の被災地の復旧・復興に活用が期待される建設機械（200ｔクローラクレーン）を担保としたＡＢＬが実現し、平成 23 年度下期は 5 件／4 億円、平成 23 年度では 10 件／24 億円を実行いたしました。

また、本部担当者が畜産業者を訪問し提案セールスを実施するなど、畜産を担保としたＡＢＬの組成に向けた交渉も継続しております。

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

②　４行（当行・荘内・東北・北都）ＳＰＣを活用した顧客債権流動化業務

本部にて診療報酬債権・リース債権等を保有する顧客を中心にターゲット先を絞込み、営業店との共同提案を実施してまいりました。その結果、平成 23 年度は診療報酬債権の流動化を 1 件／130 百万円実行いたしました。

今後も、お客さまの資金調達手段の高度化や多様化、またオフバランスニーズによ

る資産圧縮ニーズ等に対応すべく、本部担当者による提案・交渉活動を継続的に実施してまいります。

③　信用保証協会提携ビジネスローンおよび個人事業主向け提携ローン等

取引先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に努めるため、「ビジネスローン」、「ふるさと応援団Ⅲ（地域の力）」に加えて、農業事業者（法人・個人）向け商品である、青森県農業信用基金協会との提携ビジネスローン「みちのく農業応援ローン」を平成22年4月より取扱いしており、さらには平成24年3月より、青森県農業信用基金協会との提携をさらに深めるべく、「新スーパーＳ資金」の取扱いも開始したなかで、青森県の基幹産業である農業の事業者に対し積極対応を図っております。

平成23年度下期における各種ビジネスローンの実績は35件（前期比±0件）、そのうち「みちのく農業応援ローン」の実績は16件（前期比＋3件）となっております。

東日本大震災発生以降、各種ビジネスローン以外の保証協会や各県制度の震災復興支援融資の積極活用やプロパー融資を中心として被災企業の支援に取り組んだことが前期程度の実績に留まった要因となっております。

平成24年度上期においても、各種融資制度の活用等による円滑な資金供給に努めるほか、担保・保証に過度に依存しない信用供与の推進を継続してまいります。

④　シンジケートローンのアレンジ業務

平成22年度および平成23年度に展開した「個社別推進協議活動」によって、営業店とともに個社別ニーズの発掘と顧客提案活動を実施いたしましたが、平成23年度はコ・アレンジャーとして1件5億円（当行実行2億円）組成参加にとどまり、アレンジャーとしての案件組成に至りませんでした。

今後も、アレンジャーとしてのノウハウを培った本部担当者（営業戦略部地域振興グループ）が主体となり、対象先基準（事業規模・信用格付・財務内容）を満たす当行既存メイン取引先を中心に、資金調達等のニーズ（設備資金、長期運転資金、既存債務リファイナンス、金融機関取引の集約や拡大等）に合わせた活用を、営業店との共同提案などの実施により、積極的に取り組んでまいります。

また、現在ＰＦＩ（プライベート・ファイナンス・イニシアチブ、民間資金活用）事業案件のファイナンス組成に向けたアレンジ業務のノウハウ習得を図っており、今後の活用を検討しております。

⑤　無担保社債・中小企業特定社債保証制度の積極活用

融資以外の資金調達手段を確保したいと考える取引先に対して、一定の基準を満たす取引先には市場型直接金融による調達手段として、無担保社債（当行保証）および

中小企業特定社債保証制度（当行・信用保証協会共同保証）を活用しております。

具体的にはニーズが想定される取引先に対し、本部専門スタッフによる営業店との帯同提案を実施しており、平成 23 年度下期は 7 件／630 百万円、平成 23 年度合計で 15 件／1,100 百万円の実行実績につながりました。

今後も本制度の活用と積極的な提案活動により、発行体である取引先のメリットとなる資金調達手段の多様化、固定金利での調達、ＰＲ効果等のニーズに対応した資金供給を実施いたします。

（４）中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画の適切かつ円滑な実施

当行では、リレーションシップバンキングの本質であるお客さまの「本業支援」への取組みとして、「お客さまをよく知る活動」を発展させた「成長支援活動」を展開し、活動の定着・浸透による課題解決支援型営業を引き続き実践してまいります。

これにより、提案内容について他金融機関との差別化を図り、各種方策への積極的な取組みを実践することで、中小規模事業者向け新規融資を増強してまいります。

商品戦略においては、当行と取引のない企業をターゲットとした低金利での商品（平成 23 年度下期実績 11 件／4 億円）の継続提供による新規開拓の実践、日本銀行の成長基盤強化に向けた長期かつ低利の資金供給を活用した商品「みちのく成長基盤応援ファンド」（平成 23 年度下期実績 7 億円）等の提供により既存取引先へも円滑な資金供給を行っております。

また、東日本大震災の発生により、直接・間接被害を受けたお客さまに対しては、資金ニーズの把握に努め、保証協会や各県制度の震災復興支援融資の積極活用やプロパー融資を中心として被災企業の支援に取り組むなど、顧客ニーズに的確に対応できる多様な資金調達手法の提案を行い、円滑な資金供給に努めるとともに中小規模事業者向け貸出の増強を図っているところであります。

２．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

（１）地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援等取組み先割合）

経営改善支援等取組み先数は、平成 24 年 3 月期実績 565 先（始期比+181 先、計画比+136 先）、経営改善支援等取組み先割合では 6.79%（始期比+2.47%、計画比+2.03%）と、先数および割合とも平成 24 年 3 月期計画を上回りました。

内訳をみれば、「担保・保証に過度に依存しない融資促進」については、地場産業のりんご関係を中心に 5 先の ABL を実行したほか、農業関連事業者向けに 16 先の農業信用基金協会保証付のビジネスローン（農業応援ローン）を活用するなど積極的な展開に取り組んでまいりましたが、東日本大震災発生により保証協会や各県制度の震災復興支援融資を積極的に活用したことやプロパー融資を中心とした被災企業の支援に取り組んだことを主要因として、実績は 51 先（始期比△47 先、計画比△67 先）に留

まり計画を下回りました。

一方、その他の項目はすべて計画を上回る実績となりました。

「創業・新事業開拓支援」については、引き続き異業種からの介護事業参入に注力した結果、4 先の実績に結びつくなど、信用保証協会保証付制度融資等を積極的に活用し、25 先の実績（始期比＋14 先、計画比＋8 先）となりました。

「経営相談」については、より実行性を高めるため、対象先へ対応する主体を本部と営業店に区分し、取引先の更なる成長支援や経営改善支援に取り組んだほか、取引先の営業利益向上を目指す観点からビジネスマッチングやビジネス商談会への出展支援に取り組んだ結果、394 先（始期比＋169 先、計画比＋162 先）の実績となりました。

「事業再生支援」については、単なる改善計画の策定支援、アドバイス提供に留まらない事業戦略の再構築が必要と判断される取引先に対して、デッド・デッド・スワップの活用など融資部企業支援室が積極的に関与しております。平成 23 年 7 月より 3 名増員（うち 2 名は経営改善支援活動専担）し、与信残高および未保全額等の当行経営への影響度合のほか、再生に向けた当行支援の緊急性を考慮し、担当銘柄の見直しを行った結果、87 先（始期比＋38 先、計画比＋27 先）の実績となりました。

「事業承継支援」については、ニーズ想定先に対する本部専担者の個別対応のほか、具体的なニーズ保有先に対しては外部専門家と連携しながら、株式集約等の支援を実施した結果、8 先（始期比＋7 先、計画比＋6 先）の実績となりました。

平成 24 年度上期以降も、地域に密着した銀行として多くの中小企業に接し相談に対応してきた経験を活かし、地元経済の活性化に向け、地元企業支援への取組み（経営改善支援等取組み）をこれまで以上に強化してまいります。

平成 24 年 3 月期における地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援等取組み先割合）の実績については、以下のとおりであります。

【経営改善支援等取組み先割合】　（単位：先）

	H21/3 計画始期	H23/3 実績	H24/3 計画	H24/3 実績	始期比	前年同期比	計画比
創業・新事業開拓支援	11	40	17	25	＋14	△15	＋8
経営相談	225	290	232	394	＋169	＋104	＋162
事業再生支援	49	62	60	87	＋38	＋25	＋27
事業承継支援	1	2	2	8	＋7	＋6	＋6
担保・保証に過度に依存しない融資促進	98	108	118	51	△47	△57	△67
合計（経営改善支援等取組み先数）	384	502	429	565	＋181	＋63	＋136
取引先の企業の総数	8,884	8,412	9,004	8,316	△568	△96	△688
経営改善支援等取組み先割合	4.32%	5.96%	4.76%	6.79%	＋2.47%	＋0.83%	＋2.03%

※　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）利用先、青森クリエイトファンド活用先、産学連携仲介支援先等

②経営相談支援：経営改善支援先（経営改善支援活動対象先）、ビジネスマッチング商談成立先等

③事業再生支援：再生債権先（事業再生支援活動対象先）等

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、顧客債権流動化業務、動産担保融資（ABL）活用先等

（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

①　地域ファンド「あおもりクリエイトファンド」への出資および活用

平成 24 年 3 月末までのファンドの投資実績は 12 先 1,105 百万円（うち当行取引先 11 先 1,070 百万円）となっております。

今後も引き続き当行取引先や新規開拓先等を同ファンドへ紹介する仕組み等により、創業支援・新事業開拓支援を行ってまいります。

②　各種制度融資等の有効活用

信用保証協会保証付制度融資や政府系金融機関との協調融資等を活用した創業・新事業支援融資の平成 23 年度下期の実績は 24 先 465 百万円（前年同期比△16 先、△558 百万円）となり、今後も継続して推進してまいります。

③　地元大学等との産学連携

当行は、八戸工業大学、弘前大学、および八戸工業高等専門学校と産学連携協定を締結しており、事業者と大学・高専との仲介役となり、創業・新事業に係る技術課題を解決するよう取り組んでまいりました。

これまで地元の 3 校に対し取引先 10 先（うち平成 23 年度 1 先）を紹介しており、そのうち 1 先が弘前大学との共同研究契約（※）を締結しております。

そのほかにも「青森市がんばる企業交流推進委員会」などの地域の産学連携事業への参画や、青森県の推進する「産学官金」連携に賛同し、ワーキンググループ構成員として当行の産学官連携取組み事例紹介のほか、県の助成事業である「あおもり元気企業チャレンジ基金助成事業」への参画などを通して、連携事業の創出支援を行っております。

加えて、平成 22 年 9 月に全国地方銀行協会が、全国イノベーション推進機関ネットワークと相互協力に関する協定書を取り交わしたことを受け、地元大学等との産学連携では解決できない案件について、当該ネットワークを活用することにより、地域や協定先に限定されず、新規事業創出に向けた課題解決策の検討が可能となり、行内における取引先のイノベーション事案への支援体制を整備・強化いたしました。本スキームにおいては取引先 1 社の取次ぎを行い、取引先の抱える課題解決に向けたアドバイスを得ることができました。

今後もこうした活動に積極的に参加するなどの情報発信を行いながら、取引先訪問

等を通じた情報収集活動により、ニーズ発掘に努めてまいります。

※　温泉熱を利用した農業の研究を実施している取引先（建設業、温泉施設経営）が、当行の紹介により「冬の農業における早出しメロン栽培技術の確立」を研究テーマとして、平成 21 年 2 月に弘前大学と共同研究契約の締結に至った事例

【産学連携内容】

協定締結日	連携学校	相談テーマ	紹介実績
平成 19 年 5 月	八戸工業大学	工学技術開発系	7 先
平成 19 年 6 月	弘前大学	医業、農業、バイオ系	3 先
平成 19 年 11 月	八戸工業高等専門学校	工業技術改良系	0 先

また、青森県内における地域資源の潜在力を結集した新産業・新事業の創出促進を目的として、平成 23 年 5 月に青森県が設置した県内横断的な産学官金連携のネットワークである「イノベーション・ネットワークあおもり」へ参画いたしました。毎月定期的に作業部会を開催し、各構成機関で個別に実施している技術開発支援、人財支援、連携支援など事業についてヨコの連携促進、取組み事例の把握等を協議しております。

＜構成機関＞

（産）青森県工業会、青森県商工会議所連合会、青森県商工会連合会

（学）弘前大学、八戸工業大学、県立保健大学、青森公立大学、青森職業能力開発短期大学校、青森大学、八戸大学、八戸高専

（官）青森県、青森県産業技術センター、青森市、弘前市、八戸市

（支）２１あおもり産業総合支援センター、八戸インテリジェントプラザ

（金）みちのく銀行、青森銀行、青森県信用金庫協会、フューチャーベンチャーキャピタル

（国）東北経済産業局、ＪＳＴイノベーションサテライト岩手

④　「あおもり農商工連携支援基金」への無利子貸付実施および活用

平成 21 年 9 月に「食」産業、農工ベストミックス型産業等を対象とした創業および経営革新助成事業の一環として、あおもり農商工連携支援基金へ 150 百万円の無利子貸付を実施しております（ファンド総額 28 億円）。

また、平成 21 年 10 月より平成 24 年 3 月まで 6 回開催された「あおもり農商工連携ファンド審査委員会」へ当行から審査委員 1 名を派遣し、助成への応募延べ 48 先の審査を実施のうえ、助成対象先の決定に携わりました。

平成 23 年度のアグリビジネス推進チームによるお客さま訪問および提案活動の成果といたしまして、農商工連携事業を計画している 2 先のお客さまに、同基金を紹介しております。今後も、アグリビジネス推進チームの情報収集活動等の強化により、農商工連携事業による創業および経営革新等への支援を行ってまいります。

（３）経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業主を含む）に対する支援に係る機能の強化

①　「経営改善支援等の活動」の展開

当行では、営業店が主体となって、本部がサポートする「経営改善支援先」に対する「経営改善支援活動」と、本部が主体となって、企業再生に向け深く関与する「再生債権先」に対する活動を「経営改善支援等の活動」と称し、展開しております。

平成 23 年 7 月からは、当該活動の更なる向上を目的に、「経営改善支援先」の担当部署を審査部から「再生債権先」の担当部署である融資部企業支援室に一本化し、併せて企業支援室担当者を 3 名増員するなど、営業店指導およびサポート機能を強化しております。

平成 23 年度下期においては、「経営改善支援先」213 先、「再生債権先」87 先、合計 300 先を対象先として選定し活動した結果、経営改善支援先で 14 先、再生債権先 3 先、合計 17 先のランクアップに結びついております。

なお、平成 24 年度上期については、「経営改善支援先」192 先、「再生債権先」71 先、合計 263 先を選定し、「経営改善支援等の活動」に取組んでまいります。

②　「成長支援活動」の展開

地域密着型金融に係る監督指針を踏まえ、リレーションシップバンキングの本質はお客さまの「本業を支援すること」であると位置づけ、平成 23 年 10 月より「お客さまをよく知る活動」を発展させた「成長支援活動」を展開しております。

お客さまの本業支援とは、お客さまを訪問し、お客さまのお話に耳を傾け、お客さまの抱える問題をともに考え、解決の糸口をみつけるために提案していくことであり、従来より継続して取り組んできた経営相談・経営指導および経営改善計画の策定支援を行う「経営改善支援活動」と、お客さまの更なる成長を支援し、お客さまの営業利益向上を目指す「成長支援活動」の二本柱であると捉えております。

「成長支援活動」の対象先として、「お客さまをよく知る活動」の対象先や、食に関る産業、アグリビジネス関連先、競争力のある商品を有する先、成長が期待できるポテンシャルがある先、高い技術力がある先などを中心に 155 先（うち中小企業 149 先）を選定しております。

営業店がお客さまを訪問して入手した情報や交渉経緯をシステムへ都度入力し、本部およびブロック担当役員がシステムにて内容を確認し、コメントの還元や、必要であれば帯同訪問やサポートを行っていく態勢により、「お客さま」から「役員」までの双方向による情報共有の徹底を図ってまいります。

平成 23 年度下期においては、新製品開発のマスコミ向けプレスリリースへのアドバイス、業務効率化・財務改善を提案するなかでの重機リース契約の締結、品薄なりんごの仕入先紹介、新規事業参入ニーズのキャッチおよび融資実行による支援等の成果

があげられました。

今後も取引先の経営内容を深く掘り下げ、経営課題へのタイムリーかつ的確なアドバイスにより、取引先の経営課題の解決をサポートし、お客さまの成長を支援すること、ひいては地域経済を活性化させることを目指してまいります。

③　ビジネスマッチングの積極推進

平成 22 年度下期に行内における推進体制の強化を行い、これまで以上に地域の発展に繋げるべく多様なサービスの提供を検討・推進してまいりました。平成 23 年度においては更に推進体制を強化すべく人員を 3 名（兼務を含む）増強するとともに、これまでの実績と経験、また営業店の意見等を踏まえ、行内手続の簡素化と対象先の範囲拡大を図るなど推進環境を整備いたしました。

そして、行内での情報共有を図ることにより、取引先のニーズに応じたビジネスマッチングを推進しており、当行取引先同士の個別紹介の実施により平成 23 年度は 26 先 20 件（うち中小規模事業者 21 先）の面談が実現し、17 先 12 件（うち中小規模事業者 14 先）の商談が成立するなど、新しい商流が発生いたしました。

このうち、「食」関連産業に対しては、本部ビジネスマッチング担当者およびアグリビジネス推進チームが中心となって、通常の行内マッチング推進の他にこれまで様々な対応を実施してまいりました。

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

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

平成 23 年度は商談会・展示会への企画・参画のサポートを行い、延べ 159 先の出展に結びつけるなど販路拡大機会の提供を行いました。その結果、113 先が商談を行い、61 先 91 件の契約が成立（うち中小規模事業者の面談 73 先、48 先 66 件の契約成立）しました。なかでも当行単独企画となる商談会「津軽海峡食景色　青森・函館商談会　ｉｎ　ＫＩＨＡＣＨＩ」は、事業者 20 社の出展に対しバイヤー43 社が面談を実施し、成約 4 先（4 件）・継続交渉中 8 社（17 件）の成果に結びついております。

こういった直接的支援のほかにも、今後の取引先支援に資する取組みの一環として、ＪＲ上野駅常設地産品ショップ「のもの」に青森県とともに行員 3 名を店頭販売員として研修派遣し消費者の商品選別目線を学ぶことにより、取引先の商品づくりへのアドバイス力を養いました。また、当店舗 3 週間の青森県特集期間の出展商品として、取引先

10 社の商品を紹介いたしました。

今後も営業店・本部ビジネスマッチング担当者およびアグリビジネス推進チームを通じて、各種セミナーや商談機会の情報提供および販路拡大支援に向けたさまざまな提案・サポート等を実施のうえ、事業者のビジネスチャンス創出に向けた取組みを強化してまいります。また、成約アップに向け、事業者の商品の特性や既存の商流フローを再確認したうえで、技術面・商品面等の課題に対するフォローや個別商談を通じた効果的な機会提供を増やしてまいります。

【平成 23 年度商談会等の主な実施状況】

名称	実　績		
	ギフトカタログ プロジェクト（vol.2）	「青森の正直」 合同展示商談会	地方銀行フード セレクション 2011
実施時期	6 月	7 月	11 月
参加企業	145 社（167 品）	105 社	630 社
うち当行紹介	18 社（21 品）	37 社	8 社

名称	実　績	
	「津軽海峡食景色 青森・函館商談会 inKIHACHI」	ギフトカタログ プロジェクト（vol.3）
実施時期	11 月	12 月
参加企業	20 社（20 品）	203 社（263 品）
うち当行紹介	20 社（20 品）	20 社（26 品）

【平成 23 年度セミナー等の実施状況】

名称	実　績		
	「あおもりブランド」 食品販路拡大支援 セミナー	アマゾンジャパン 「青森県フェア」 説明会	楽天市場 「あおもりフェア」 事前説明会
実施時期	7 月	6 月	9 月
参加企業	60 社	156 社	102 社

④　「アグリビジネス推進チーム」による農林水産事業者サポート態勢強化

当行では平成 20 年 11 月にアグリビジネス推進チームを設置いたしました。本部に、専門的な知識を持つ株式会社日本政策金融公庫の農業経営アドバイザー試験合格者を 2 名配置し、農林水産事業者の経営に関する相談体制を整備し、農商工連携事業等に関するサポート活動を実施してまいりました。

平成 23 年 4 月からは、農業経営アドバイザー試験合格者 1 名、株式会社日本政策金融公庫農林水産事業へ人材派遣していた農業経営アドバイザー 1 名、青森県庁ＯＢ1 名を新たにアグリビジネス推進チームに加え、農林水産事業におけるノウハウ吸収による行内サポート態勢の強化を図るとともに、より一層の地域経済活性化に向けた活動

を実施しております。

平成 23 年度下期に農業経営アドバイザー試験合格者 2 名を加え、アグリビジネス推進チームは 15 名（うちアドバイザー11 名）となりました。その中から主要営業店にアドバイザーを 7 名配置しております。

またアグリビジネス推進チーム内に国が認定する 6 次産業化ボランタリープランナー1 名、6 次産業化プランナーを 1 名配置し、地区内農業者の 6 次産業化や農商工連携を通じた地場産業の育成に取り組んでおります。

平成 23 年度の活動実績としては、新規与信先 17 件 128 百万円、情報収集を中心とした顧客面談回数 314 件､アグリ関連のＡＢＬ実績は 9 件 2,350 百万円となっており、各項目ともに前年度を上回る実績となっております。平成 22 年 4 月に発売した農業信用基金協会保証付ビジネスローン「みちのく農業応援ローン」の有効活用により、農業関連の新規与信先の開拓推進も着実に浸透し、ＡＢＬの取組みでは、青森県内では初めてとなるりんごも含めた各種果物の果汁を担保としたＡＢＬを実現いたしました。

平成 24 年 1 月には、青森県と共催でアグリビジネス関連セミナーとなる「異業種交流による新規ビジネスモデル創出セミナー」を開催いたしました。内容は、青森県で実施している「若手農業トップランナー塾（※1)」の塾生と当行が実施している「みちのく銀行経営塾（※2)」の塾生等を対象としたセミナーおよび全員参加型のグループ討論会を開催し、食を基軸とした新たなビジネスモデルについて検討する機会を提供しました。9 グループが発表した内容のうち、2 グループの案件について現在アグリビジネス推進チームが関与し、実現に向けて検討しております。

平成 24 年 2 月には弘前市・平川市に続き、南部町ともアグリビジネス分野に係る業務推進協定を締結いたしました。同協定に基づいた取組みの一環として、南部町と共催で平成 24 年 3 月に「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』の塾生（定員 100 名）を募集いたしました。本塾のねらいは、環境にやさしい農業、消費者が求める価値の高い安心・安全な農産物の生産、差別化が可能な競争力のある農業などを実現する栽培法を修得する機会を提供することにあります。青森県外からも塾生が参加し、平成 24 年 4 月に 100 名を超える塾生により開講に至りました。地方銀行が主体となり、農法普及を目的とした塾を開催することは、全国的にも稀であり、県内でも初の取組みとなっております。今後も新たな付加価値の創造を目指した活動や地元経済への波及効果が期待できる取組みを継続してまいります。

※1　青森県農業の将来を担う若手農業トップランナーの育成を目的に、青森県が実施している人材育成プログラム

※2　取引先企業に対する経営支援強化の一環として、地域経済を担う次世代の後継者、若手経営者を対象として当行が実施している実践型経営講座

⑤　高い提案セールス力を持つ人材の計画的育成

第二次中期経営計画の基本戦略の 1 つである「人材・組織の活性化と専門性の強化」に基づき策定された「平成 22 年度研修基本方針」に基づき、業務分野別、レベル別の集合研修を実施し、高い法人営業力を持つ人材を計画的に育成することにより、営業店における相談態勢を強化してまいります。

具体的には、平成 23 年 7 月に融資スキル認定で一定のレベルに達した中堅行員（入行 4～7 年目）19 名を対象に外部講師および本部担当者による「法人営業 I 研修」を実施し、法人営業に関する知識・実務の能力強化を図りました。

また、平成 23 年度下期より法人営業に関するスキル認定制度の運用を開始いたしました。スキル認定制度を効果的に運用することで各行員の法人営業に係る能力を客観的に把握しながら、計画的かつ段階的に行員全体のレベルアップを図ってまいります。

⑥　中小企業等に対する金融円滑化に向けた取組み強化

平成 20 年 10 月に公表した「みちのく銀行の決意」を基本的な考え方とし、お客さまへの円滑な金融仲介機能の発揮に向けた体制整備を実施、「真の問題解決」に向けた活動に全役職員が総力を挙げて取り組んでおります。

お客さまから借入条件の変更等の相談・申込があった場合には、進捗管理を徹底し、迅速・適切な対応に努めております。引き続き、当行の「金融円滑化管理方針」および「金融円滑化管理規程」に基づき、適切な対応を図るべく各種モニタリングを通じて検証し、必要な改善、見直しを行ってまいります。

また、中小企業金融円滑化法の期限の最終延長を踏まえ、条件変更実施先に対する事後フォロー活動を通した業況の把握や経営改善計画の進捗状況等に基づき、経営改善に向けた支援を実施してまいります。

⑦　「津軽海峡観光クラスター会議」の設立

平成 27 年度の北海道新幹線（新青森駅～新函館駅）開業を見据え、観光を核とした地域経済の活性化を実現するため、平成 23 年 4 月に函館商工会議所・弘前商工会議所・当行が「津軽海峡観光クラスター会議」を設立いたしました。

観光資源に恵まれた函館市と弘前市がぶどうの房のごとくクラスター（集合体）を構成して連携・協力することで他県にはない質の高い観光を創出し、津軽海峡観光圏における産業振興のけん引役を目指してまいります。

また、観光のみならず、観光から派生する物産品の販路拡大、セミナーや交流会を通じた人的交流促進等にも取り組み、地域活性化を推進してまいります。

当行はこの取組みを広域的なリレーションシップバンキングと位置付け、地元金融機関として事務局を担ってまいります。

＜取組み内容＞

・クラスター会議 2 回開催（平成 23 年 4 月、7 月）
・ワーキンググループ 5 回開催（平成 23 年 6 月～平成 24 年 3 月）
・交流事業（「ひろさき街歩き」体験、「弘前バル街」体験：平成 23 年 7 月）
・弘前市長が函館市長を訪問し、広域観光連携で合意（平成 23 年 9 月）
・「津軽の食と産業まつり」へ函館ブランド出店（平成 23 年 10 月）
・函館商工会議所部会メンバー23 名が弘前、青森、八戸を視察（平成 23 年 10 月）
・青森、弘前、函館合同台湾プロモーション実施（平成 23 年 12 月）
・「函館クリスマスファンタジー」へ弘前市参加（平成 23 年 12 月）
・青森、弘前、函館合同台湾トッププロモーション実施（平成 24 年 2 月）

＜取組み課題＞

・津軽海峡を挟んだ旅行商品の開発
・外国人観光客の共同誘致
・観光客向けの特典付き共通商品券の発行
・互いの観光コンテンツを学ぶための「関係者交流ツアー」の実施
・互いの交流人口を増やすための「市民交流ツアー」の実施
・互いの文化や歴史を学ぶための「検定交流ツアー」の実施

（4）早期の事業再生に資する方策

事業の再生は債権者と債務者の利害が一致するはずであり、両者の信頼性があって再生の確実性が高まるものであります。

専担する融資部企業支援室は、取引先 1 社 1 社に深く入り込むことにより、その事業の仕組みをより詳細に理解するとともに、一緒に事業を再構築するというハンズオン型の支援活動をモットーとしております。状況に応じて外部コンサルタント等の専門家の関与や、中小企業再生支援協議会の金融調整機能を駆使し、よりスピード感をもって、確実性のある再生支援活動を行っております。

平成 22 年度は整理回収機構および外部コンサルタント等の関与にて再生計画の実行に至った先が 4 先あり、平成 23 年度においては、中小企業再生支援協議会および外部コンサルタント等の関与にて再生計画の実行に至った先が 4 先あります。そのうち、当行初となるデッド・デッド・スワップを手法とする再生計画案への同意を行った先が 1 先あります。更には、医療の面的再生を思案し、近接する病院同士の統合手続きを行った先が 1 先あります。事業再生支援の取組みに対しては、平成 23 年度下期には 87 先を事業再生支援先として取り組んでまいりましたが、平成 24 年度上期においては 71 先に対して取り組んでまいります。なお、取組み件数の減少に至った要因は、再生スキームの実行から一定のモニタリング期間を経た先と、再生の目線ではなく、本業支援の観点を要する先について、経営支援活動先と位置づけを変更したことによります。

（５）事業の承継に対する支援に係る機能の強化

当行では取引先の事業承継ニーズに着目し、経営継承・資産継承の両面からサポートができる体制を構築し、支援に向けた取組みを実施してまいりました。

具体的には、本部専担者と提携先の山田ビジネスコンサルティング株式会社等との帯同訪問により、平成 23 年度下期 8 先（平成 23 年度では 16 先）に対する事業承継の相談対応を行っております。

また、次世代を担う後継者・若手経営者を対象とした「みちのく銀行経営塾」（開催期間：1 年間、全 12 回）を平成 22 年 10 月より実施しており、平成 23 年 10 月より第 2 期生（24 名）の講座を実施しております。なお、当経営塾については今後も継続的に実施する予定です。

今後もお客さまとのコミュニケーションの強化により事業承継ニーズの掘り起こしを行い、増加が見込まれる事業承継支援に関する相談業務への取組みを営業店と本部連携により積極的に行ってまいります。

（６）ＣＳＲ（企業の社会的責任）への取組み～社会貢献活動～

平成 23 年 3 月には、全役職員が共通認識のもと、地域に根ざしたＣＳＲ活動を推進していくことを目的に「みちのく銀行ＣＳＲ基本方針」を新たに制定いたしました。

また、平成 23 年 8 月には「ＣＳＲ検討協議会（開催頻度：年４回）」を新設し、ＣＳＲ活動への取組みを強化しております。

【みちのく銀行ＣＳＲ基本方針】
みちのく銀行は、目指すべき銀行像として掲げている「地域において圧倒的な存在感を持つ『地域最優の銀行』」のもと、ステークホルダーの皆さま（お客さま、株主・投資家さま、従業員、地域社会）からの満足度向上を目指し、経営の健全性維持、社会・経済・環境等に配慮した経営を継続していくことで、当行の企業価値向上を図り、地域社会の一員として持続可能な社会づくりに積極的に貢献してまいります。

①　「東日本大震災」復旧復興に向けた活動

平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災以降、一刻も早い復旧復興に向けて地域の皆さまとともに、この未曾有の危機を乗り越えるべく、全役職員が総力を挙げて取り組んでおりますが、平成 23 年 3 月～平成 24 年 3 月の実績は以下のとおりです。

3 月	・地域復興支援チームの結成 ・被災者救済融資制度の取扱い ・災害お見舞い義援金の受付 ・みちのく銀行グループによる義援金（総額 1 億 5,000 万円）の寄贈 ～寄贈先:青森県、八戸市、三沢市、階上町、おいらせ町、久慈市 ・青森県へ災害用毛布（1,000 枚）を寄贈

4 月	・「東日本大震災」により被災された方の取引銀行以外での預金払戻し（代理払戻し）の取扱い ・みちのく銀行グループ役職員による義援金（約 425 万円）の寄贈 ～寄贈先:日本赤十字社
6 月	・「復興支援セミナー」の開催 ・「青森ブランド」食品 販路開拓セミナーの開催 ・『がんばろう青森！「青森の正直」合同展示商談会』の開催
7 月	・「青森県内企業向け節電対策セミナー」の開催 ・平成 24 年度入行予定者の夏採用募集の開始 ・日本フィルハーモニー交響楽団　被災地訪問コンサートの開催
8 月	・あしなが育英会への寄付金の贈呈（275 万円） ・東日本大震災・遺児支援「スマイル応援定期預金」の発売 ※東日本大震災により遺児となられた子供の進学支援の一環として、あしなが育英会に寄付いたします。
10 月	・「個人債務者の私的整理に関するガイドライン」に基づいた「ローン相談会」の開催

② 「公益財団法人みちのく・ふるさと貢献基金」の活動

地域振興および地域貢献活動を行っている個人・団体・企業への助成金等の支援を目的に、財団法人みちのく・ふるさと貢献基金（基本財産 10 億円）を設立し、継続的な助成活動を行っておりますが、平成 23 年度の実績は以下のとおりです。

地域振興	4 月	2 先／6 百万円
教育・福祉・環境	10 月	12 先／6 百万円
育英奨学金	10 月	7 先／3 百万円

また、当財団は平成 23 年 4 月に「公益財団法人」へ移行しております。

③ 地域のスポーツ振興・伝統芸能の継承

地域のスポーツ振興、伝統芸能の継承などを目的に各種支援を行っておりますが、平成 23 年度の主な実績は以下のとおりです。

5 月	・「第 18 回みちのく銀行ファミリーコンサート　日本フィルハーモニー交響楽団演奏会 2011」の開催 ・「チーム青森応援定期預金」による第 3 回目寄付（30 万円） ※チーム青森の活動資金、ジュニア育成等カーリング普及に関する資金として、青森県カーリング協会へ寄付しております。
9 月	・青森県民駅伝競走大会
10 月	・弘前・白神アップルマラソン
2 月	・第 29 回全農日本カーリング選手権大会
3 月	・青森県ちびっこ手踊り王座決定戦

④　環境保全活動

青森県の美しい自然環境を次の世代に引き継ぐために、当行が掲げている「みちのく銀行環境方針」に基づいて、全役職員が様々な環境保全活動に取り組んでおります。

5 月	・青森市植林事業への寄付金の贈呈、植林活動への参加 ※寄付金額（平成 4 年からの累計）:760 万円（苗木に換算して、約 36,500 本分）
6 月	・クールビズの実施
7 月	・青森県県有林Ｊ－ＶＥＲの購入
11 月	・ウォームビズの実施 ・青森県と地域金融機関との「地球温暖化対策」推進に係る協定締結
12 月	・「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則（21 世紀金融行動原則）」への署名

⑤　障がい者に配慮した金融サービスの提供

平成 23 年 4 月の金融庁監督指針の改定により、「障がい者に配慮した金融サービスの提供」に関する取組みを強化しております。

自署困難な障がい者等の代筆（規程の整備）	・預金取引、融資取引、投資信託等に関する規程を整備
視覚障がい者への代読	・預金取引、融資取引、投資信託等に関する規程を整備
視覚障がい者に配慮したＡＴＭの導入	・ＡＴＭを視覚障がい者対応機（音声案内・ハンドセット付）に順次入替 ※平成 24 年 7 月までには、全台を入替完了予定。
預金通帳・定期預金証書への点字刻印	・点字シールにて刻印する「点字刻印サービス」を取扱い

⑥　金融・経済教育

将来を担う子供たちへの金融・経済知識の普及を目的に、本店において、小学生（参加人数：56 名）を対象とした「みちぎんキッズスクール親子見学会」を開催（7 月、12 月）しております。

また、本取組みのほか各営業店においても、小・中学校、高等学校からの依頼のもと、職場見学を積極的に受け入れるなど、金融・経済教育への取組みを強化しております。

⑦　地域の安全・安心なまちづくりのために

地域社会の一員として、安全・安心して暮らせるまちづくりのために、平成 23 年 9 月末でＡＥＤを 33 ヶ所、「こども 110 番の店」を 10 ヶ店設置しているほか、平成 23 年 4 月からは「振り込め詐欺撲滅運動」を 2 ヶ月毎に実施するなど、さまざまな社会貢献活動に取り組んでおります。

⑧　ボランティア活動

地域住民に対する感謝の意を表すための活動として、当行役職員（派遣社員を含む）によるボランティア清掃活動「わが街クリーンキャンペーン」を平成 23 年度は 2 回（4 月、10 月）を実施いたしました。

⑨　あおもり農業・農村支援ＣＳＲ活動への参加

企業と青森県内の農山村の交流拡大と活力向上を目的に、平成 21 年度より青森県の仲介による農作業のボランティア活動「あおもり農業・農村支援 CSR 活動」に継続的に参加しております。地元の農業事業者とのふれあいを通じて、農林水産業への理解を深める社会貢献活動の一環として、当行役職員および家族が参加しておりますが、平成 23 年度の実績は以下のとおりです。

7 月	受入団体　6 先	参加人数　35 名
11 月	受入団体　7 先	参加人数　49 名

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に努めていくことを基本方針としております。

また、経営強化計画の着実な遂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（内部留保）の積み上げを図り、普通株式の増配等株主の皆さまへの一層の利益還元策を不断に検討するとともに、早期に公的資金をご返済できるよう一層の取組み強化を目指してまいります。

なお、平成 24 年度については、経常利益で 27 億円程度、当期純利益で 24 億円程度の黒字を確保できる見込みであり、平成 24 年度の利益水準と今後の安定的な財務基盤の維持を勘案し、平成 24 年度の普通株式の配当は 1 株あたり 4 円、A種優先株式については定款および発行要項の定めに従った配当を期末に予定しております。

（億円）

	H21/3 期（始期）	H22/3 期（1 年目）			H23/3 期（2 年目）		
		計　画	実　績	計画比	計　画	実　績	計画比
利益剰余金	25	31	41	＋10	43	54	＋11
当期純利益	△268	10	20	＋10	17	18	＋1

	H24/3 期（3 年目）		
	計　画	実　績	計画比
利益剰余金	58	62	＋4
当期純利益	23	14	△9

２．役員に対する報酬についての方針

平成 20 年度の大幅な赤字決算の経営責任を明確にするため、平成 21 年 5 月より平成 22 年 4 月までの 1 年間、常勤役員全員の役員報酬を 30%から 10%の幅で減額いたしました。

また、常勤の取締役・執行役員につきましては、①引き続き平成 22 年 5 月・6 月も役員報酬を 30%から 10%の幅で減額し、②業績に対する意欲をより一層高めることを目的に平成 22 年 7 月から役員報酬を確定金額報酬と業績連動報酬の２本立としたほか、③中長期的な企業価値向上と株主重視の経営意識をより一層高めることを目的に、現行の役員退職慰労金制度を廃止し、株式報酬型ストックオプション制度を導入いたしました。

なお、従来より役員賞与は支給しておりませんが、平成 22 年 5 月には、役員賞与を廃止いたしました。

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

（１）経営管理（コーポレート・ガバナンス）

経営環境の変化に的確に対応し、常に信頼される企業統治体制を構築していくことは、経営上の最重要課題であると認識しております。

当行が永続的に成長・発展していくためには、経営環境の変化に迅速に対応しつつ経営効率の向上や経営の健全性の確保等が重要であり、そのためには継続的にガバナンス体制を強化、整備していく必要があるものと考えております。

また、ガバナンス体制を強化、整備するとともに、その方針が当行内部において浸透し、実践されるよう内部統制の強化を図っております。

（２）内部統制システムの構築

①　内部統制システム構築の基本方針

会社法第 362 条第 5 項に基づき、内部統制システムの体制整備に関する方針を定め、効率的かつ適法な企業体制の構築・維持を図っております。

②　財務報告に係る内部統制の基本方針

金融商品取引法第 24 条の 4 の 4 に基づく内部統制報告制度への対応として、「財務報告に係る内部統制の基本方針」を定め、当行および連結子会社の財務報告の信頼性確保を図っております。

③　内部監査等

内部監査は、監査部が本部、営業店および連結対象子会社の業務を対象として行う臨店監査、ならびに監査部が検証する自己査定監査を実施しており、監査結果については、代表取締役および取締役会に報告されております。

監査部につきましては、内部監査の客観性・公平性確保のため、被監査部門から如何なる影響、干渉も受けないよう全ての被監査部門から独立し、取締役会に直属することで、被監査部署に対して十分な牽制機能が働くよう独立性を確保した体制とするとともに、適正なスタッフを配置しております。

監査役は、監査役会の決議に基づく役割分担および各年度毎の監査方針・監査計画に基づき、取締役の職務執行を監査しております。さらに会計監査人より定期的に監査結果の報告を受けるほか、必要に応じ往査に立ち会う等の緊密な連携を保ち、効率的な監査に努めております。

会計監査人に対しては、正確な経営情報を提供して公正な立場から厳正な監査が実施される環境を整備しております。

２．各種リスクの管理状況並びに体制整備

信用リスク管理、市場リスク管理については「Ⅳ．２．リスク管理の体制の強化（P20)」に記載のとおりです。

統合的リスク管理については、リスク管理規程において統合的リスク管理方針の基本方針ならびに各リスク管理方針を定め、組織全体に周知しております。また、年度毎に「統合的リスク管理方針」およびその実践計画である「リスク管理プログラム」を策定し、リスク管理の高度化に取り組んでいるほか、「コンプライアンス・プログラム」を策定し、コンプライアンス態勢の改善・強化に継続して取り組んでおります。

リスク管理プログラムについては、リスク統括部が進捗を確認し、四半期毎にリスク管理委員会に報告ののち、半期毎に経営会議、取締役会等へ報告しており、コンプライアンス・プログラムについては、コンプライアンス統括部が進捗状況を取りまとめ、四半期毎にコンプライアンス委員会に報告ののち、経営会議、取締役会あて報告を行っております。

なお、各リスクの統括管理部署は、各々モニタリング状況を月次で経営会議、四半期毎に取締役会へ報告を行っております。