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）

「（第二次）経営強化計画」の承認及び公表について

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12条に基づき、「（第二次）経営強化計画（平成24年4月から平成27年3月）」の申請を行っておりましたが、本日、金融庁において同計画が承認されましたのでお知らせいたします。

「（第二次）経営強化計画」の概要につきましては別紙1の経営強化計画ダイジェスト版を、詳細につきましては別紙2の経営強化計画をご参照ください。

なお、平成24年5月14日に公表いたしました当行の「第三次中期経営計画（平成24年4月から平成27年3月）」の施策、「平成24年3月期　決算短信」の業績予想に変更はございません。

以上

（別紙１）

経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）

平成24年6月

家庭の銀行

みちのく銀行

THE MICHINOKU BANK,LTD.

目次

家庭の銀行
みちのく銀行

Ⅰ．（第一次）計画と（第二次）計画の対比　Ｐ２

Ⅱ．前経営強化計画の実績に関する総括　Ｐ３

Ⅲ．経営強化計画の策定に係る現状認識　Ｐ４

Ⅳ．経営の改善の目標とその達成のための方策　Ｐ５～１０
　１．経営の改善の目標
　２．収益性及び業務の効率性の確保のための方策
　　～第二次経営強化計画（＝第三次中期経営計画）の骨子～

Ⅴ．中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化　Ｐ１１～１２
　１．中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率の目標
　２．経営改善支援等取組割合の目標

Ⅵ．責任ある経営体制の確立　Ｐ１３

Ⅰ．（第一次）計画と（第二次）計画の対比

家庭の銀行 みちのく銀行

（第一次）経営強化計画

1．主要施策

（1）営業店体制の再構築
①店舗カテゴリー（中核店、一般店、個人店）
②部門体制（3課→4課体制）
③店舗統廃合

（2）法人営業体制
法人営業課の設置、法人融資の集約

（3）個人営業体制
マネーコンサルタント「MC」の配置

2．課題
地域密着型金融の徹底による収益力の強化（営業力強化、業務効率化、人材育成）に課題

（1）法人・個人営業の核となる中堅層職員の少数分散配置による戦力不足

（2）訪問営業活動が不十分（顧客情報の分析が目的化）

（3）法人営業担当・マネーコンサルタント（MC）のレベル格差及び全体への波及効果

（4）顧客情報を共有する仕組みが構築されておらず、スピード感を持った対応が不十分

（第二次）経営強化計画

1．テーマ

地域密着型金融の実践（コンサルティング機能の強化）
～全員営業態勢の確立～

「切磋琢磨できる環境整備（営業力強化）」、「経営資源の有効活用（業務効率化）」、「効果的なOJTの実践（人材育成）」を図ることで、全員営業態勢を確立し、地域密着型金融を実践するとともに収益力を強化する。

2．重点戦略「3部門の業務革新とエリア営業体制の構築」

（1）融資業務革新
①「Keyman」導入による組織的かつ継続的な本業支援活動
②法人ビジネスセンター設置による小口事業性融資の案件集約
③個人ローン業務の再構築による業務効率化

（2）窓口業務革新
窓口事務の機械化や最新端末の更新と事務再構築による業務の効率化

（3）個人営業業務革新
個人営業支援システム導入による業務の効率化と行動管理の強化

（4）エリア営業体制の構築
①店舗カテゴリー（旗艦店、エリア統括店、ビジネス店、リテール店）
②部門体制（融資課・法人営業課→法人営業課）
③店舗統廃合
④人員集約
（リテール店の融資課・個人営業課職員をエリア統括店へ集約）

Ⅱ．前経営強化計画の実績に関する総括

家庭の銀行 みちのく銀行

1．コア業務純益

（単位：億円）

	H21/3 期 前期始期	H22/3 期 実績	H23/3 期 実績	H24/3 期 計画	H24/3 期 実績	始期比	計画比
コア業務純益	54	54	60	71	64	＋10	△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）

（単位：億円）

	H21/3 期 前期始期	H22/3 期 実績	H23/3 期 実績	H24/3 期 計画	H24/3 期 実績	始期比	計画比
経費（機械化関連費用を除く）	203	193	195	198	190	△13	△8
業務粗利益	213	305	296	319	267	＋54	△52
業務粗利益経費率	95.29%	63.32%	65.79%	62.02%	71.28%	△24.01%	＋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、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．H21/3期は、投資信託等の積極的な売却損及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。

3．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）

	H21/3 前期始期	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 計画	H24/3 実績	始期比	計画比
中小規模事業者等向け貸出	4,168	4,217	4,188	4,323	4,176	＋8	△147
総資産	18,289	18,690	19,377	18,806	20,273	＋1,984	＋1,467
総資産に対する比率	22.78%	22.56%	21.61%	22.99%	20.60%	△2.18%	△2.39%

4．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）

（単位：先）

	H21/3 前期始期	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 計画	H24/3 実績	始期比	計画比
①創業・新事業開拓支援	11	33	40	17	25	＋14	＋8
②経営相談	225	257	290	232	394	＋169	＋162
③事業再生支援	49	61	62	60	87	＋38	＋27
④事業承継支援	1	9	2	2	8	＋7	＋6
⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進	98	74	108	118	51	△47	△67
合計（経営改善支援等取組み先数）	384	434	502	429	565	＋181	＋136
取引先の企業の総数	8,884	8,579	8,412	9,004	8,316	△568	△688
経営改善支援等取組み先割合	4.32%	5.05%	5.96%	4.76%	6.79%	＋2.47%	＋2.03%

Ⅲ．経営強化計画の策定に係る現状認識

家庭の銀行
みちのく銀行

当行は、「みちのく銀行の決意」にあるとおり、お客さまと真剣に向き合って、この地元を元気にしていくため、公的資金200億円を活用させていただきました。

依然として地域経済は低迷しているなか、前経営強化計画期間中には「地域医療の確保（病院統合などによる面的再生）」、「街の活性化（温泉旅館の再建）」、「地場の産業や資本の保護・育成（りんご移出業やスポーツ店の再建）」などを着実に実行し、地域のインフラや商流及び雇用の確保に努めてまいりました。

その結果、相応のコスト負担はあったものの、再生先だけでも1,773名（16社）の雇用を確保することができました。

信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するための組織的・継続的な態勢は着実に整備され、その実践も相応の成果に結びついたものと捉えております。

みちのく銀行の決意

みちのく銀行は、頑張っている地元の皆さまを
これまで以上に総力を挙げて応援します。

いま世界は、日本は、そして地域の経済は、未曾有の難局に直面しています。
みちのく銀行は、皆さまに育てられ、成長してきた銀行です。
「ふるさと」が底の見えない難局に突入している今こそ、頑張っている皆さまを総力を挙げて応援します。

何でも相談してください。
本当の問題解決のため、時には厳しいことも言わせていただくかも知れませんし、お客さまのご要望とは異なるご提案をさせていただくこともあると思います。
でも、我々はお客さまにとって何が良いのかを一所懸命に考えます。
地域に根ざした金融機関である我々は決して逃げません。ご相談は真正面から本気で受け止め、「真の問題解決」に向け総力を挙げて取り組みます。

「ネアカ・のびのび・へこたれず」をモットーに、皆さまとともに頑張ります。
「ふるさと」の明るい未来を引き寄せるために。

平成20年10月

みちのく銀行
頭取 杉本康雄
役職員一同

Ⅳ．経営の改善の目標とその達成のための方策

家庭の銀行 みちのく銀行

１．経営の改善の目標

重点戦略である「３部門の業務革新」を実行するためには、大幅なシステム投資が不可欠でありますが、その着実な実行により資金利益・役務取引等利益を積み上げ、業務粗利益の拡大を図るとともに、人員の適正配分の実現により経費全体での縮減を図ってまいります。その結果、コア業務純益はH26/3期まで始期を下回る計画でありますが、H27/3期には始期比1億円増加の65億円を計画しております。また、業務粗利益経費率については、最終年度における人員の適正配分の効果が大きく、H27/3期には始期比8.71%改善の62.57%を計画しております。

（１）収益性を示す指標（コア業務純益）

（単位：億円）

	計画始期（H24/3期）	H24/9期計画	H25/3期計画	H25/9期計画	H26/3期計画	H26/9期計画	H27/3期計画	始期よりの改善幅
コア業務純益	64	27	54	27	54	33	65	+1

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

（２）業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

（単位：億円）

	計画始期（H24/3期）	H24/9期計画	H25/3期計画	H25/9期計画	H26/3期計画	H26/9期計画	H27/3期計画	始期よりの改善幅
経費（機械化関連費用を除く）	190	96	191	98	191	92	184	△6
業務粗利益	267	141	282	145	290	148	295	28
業務粗利益経費率	71.28%	68.05%	67.74%	67.42%	65.81%	62.31%	62.57%	△8.71%

※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。

Ⅳ．経営の改善の目標とその達成のための方策

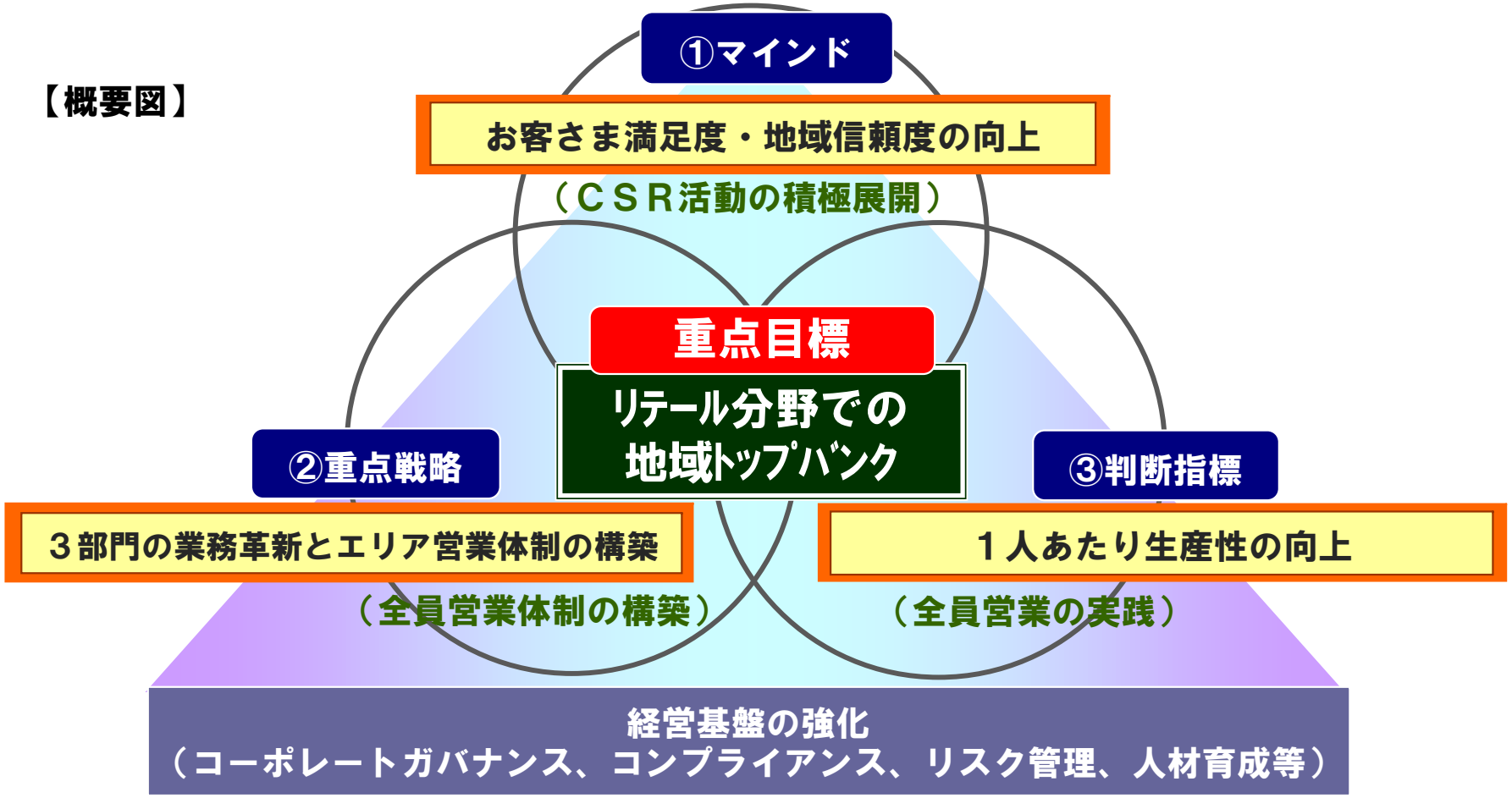
家庭の銀行 みちのく銀行

２．収益性及び業務の効率性の確保のための方策
～第二次経営強化計画（＝第三次中期経営計画）の骨子～

本計画期間では、「地域密着型金融の推進（コンサルティング機能の強化） ～全員営業態勢の確立」をテーマに掲げ、地域密着型金融の実践を図り、重点目標である「リテール分野での地域トップバンク」を達成してまいります。

《テーマ》　地域密着型金融の実践（コンサルティング機能の強化）
～　全員営業態勢の確立　～

【概要図】



Ⅳ．経営の改善の目標とその達成のための方策

家庭の銀行 みちのく銀行

（１）重点戦略「全員営業体制の構築」

これまで整備してきた経営基盤をさらに強化するとともに、3つの柱のひとつとして、全員営業体制の構築による「３部門の業務革新（①融資業務革新、②窓口業務革新、③個人営業業務革新）とエリア営業体制の構築」を着実に実行してまいります。



（２）エリア営業体制

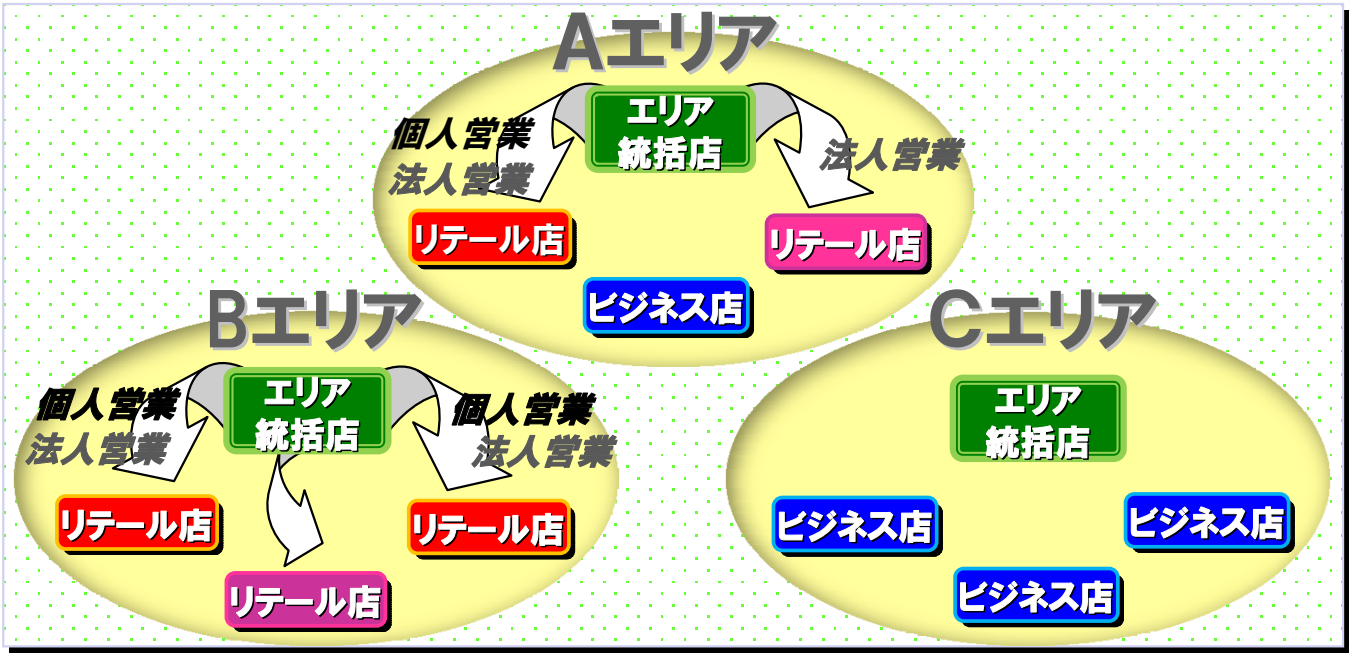
営業店舗の効率化

↓

訪問頻度のアップ
良質な金融サービスの提供
※エリア営業体制移行に伴う口座移管はない

↓

営業力の強化
（１人当たり生産性の向上）



【店舗カテゴリー】
・エリア統括店 ⇒ 所管エリアを統括する責任店舗
・ビジネス店 ⇒ 法人・個人いずれも担当する構成店
・リテール店 ⇒ 主に個人取引を担当する構成店

Ⅳ．経営の改善の目標とその達成のための方策

家庭の銀行 みちのく銀行

（３）融資業務革新

「仕組み」を変える

法人営業態勢の再構築

・融資担当者の業務見直しと配置の見直し
　⇒ 事務中心の業務から営業中心の業務への転換
・セグメント別営業の実施
　⇒ 経営資源の有効活用

業務のBPRとシステム化

「共同利用型KeyMan」の導入による～
・融資業務プロセス全般の見直し
　⇒ 徹底したシステム化による業務の効率化と可視化

・各種情報のシステム内一元管理
　⇒ 情報の共有化と活用の高度化

本部サポート機能の拡充

・日常業務のモニタリング機能拡充
　⇒ 内部統制の充実とPDCAサイクルの定着

・本業支援活動のサポート機能拡充
　⇒ 特定分野における本業支援活動サポート

「行動」を変える

訪問中心の顧客コンタクト

情報収集と蓄積の徹底

組織的・継続的な本業支援活動

情報を活用したアプローチ

日常的な信用リスク管理

全員営業

資金利益の向上

お客さま満足度の向上

Ⅳ．経営の改善の目標とその達成のための方策

家庭の銀行 みちのく銀行

（４）窓口業務革新

①新営業店システム導入による効率化

- 最新端末の導入 ⇒ 事務負担・時間削減
- オープン出納機の全店導入 ⇒ 締上処理の省力化
- イメージスキャナの導入 ⇒ ペーパレス化

②事務再構築による効率化

- 事務フローの見直し ⇒ 事務の省力化
- ＣＲＭ（顧客情報管理システム）との連携
  ⇒ 窓口セールス支援
- 為替事務集中処理 ⇒ 事務の集中化

①後方事務
50％削減

②セールスツール
の高度化と
時間の創出

② 窓口セールス力のアップ

① 効率的な人員配置

Ⅳ. 経営の改善の目標とその達成のための方策

家庭の銀行 みちのく銀行

（５）個人営業業務革新

A. 個人営業支援システムの導入

顧客情報

営業用ツール

非効率事務

リンク

集約

改善

個人営業支援システム

情報管理の高度化
営業活動の効率化
営業活動の可視化

B. 良質な金融サービスの提供

情報の活用

個人営業課（訪問時）

タブレット端末



【タブレット端末利用による個人営業活動の強化】
①FP機能（資産形成やライフプラン支援機能）利用によるお客さまへの商品提案

②投信・マーケット情報の取得に基づくタイムリーな商品提案

個　人　営　業　力　の　強　化

Ⅴ．中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

家庭の銀行 みちのく銀行

１．中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率の目標

【基本方針】

地域に根ざした金融機関としての役割を担うべく、①お客さまをよく知ること、②お客さまの経営課題やニーズを把握すること、③これまで築き上げたお客さまとのリレーションをさらに強化することに向けてお客さまの「本業支援」に積極的に取り組み、それに伴い発生し得る資金ニーズやその他の様々なニーズに応じた金融サービスを円滑に供与することにより、取引先企業の成長と地域経済の活性化及び当行の発展を目指してまいります。

（単位：億円）

	計画始期(H24/3期)	H24/9期計画	H25/3期計画	H25/9期計画	H26/3期計画	H26/9期計画	H27/3期計画	始期よりの増減
中小規模事業者等向け貸出	4,201	4,204	4,203	4,203	4,202	4,217	4,229	+28
総資産	20,273	19,697	19,705	19,989	20,001	20,288	20,315	+42
総資産に対する比率	20.72%	21.34%	21.33%	21.02%	21.00%	20.78%	20.82%	+0.10%

（１）営業店体制

① 融資業務革新
② エリア営業体制の構築

（２）人材育成

① 外部研修への派遣
② 有資格者の育成

（３）検証体制の強化

① ブロック担当役員の配置
② 中小企業貸出増強会議の設置

（４）法人向けプロダクトの充実

① ABL（動産担保融資）の強化
② 顧客債権流動化への積極的な取組
③ 信用保証会社提携ビジネスローンの推進

（５）成長支援活動の徹底

① 「津軽海峡観光クラスター会議」の設立
② アグリビジネス推進チームの設置
③ 地域振興グループの設置

Ⅴ．中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

家庭の銀行 みちのく銀行

２．経営改善支援等取組割合の目標

【基本方針】

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をこれまで以上に強化してまいります。

（単位：先）

	計画始期（H24/3期）	H24/9期計画	H25/3期計画	H25/9期計画	H26/3期計画	H26/9期計画
①創業・新事業開拓支援	25	27	26	27	26	27
②経営相談	465	458	461	460	462	460
③事業再生支援	87	67	67	70	70	70
④事業承継支援	8	9	9	9	9	9
⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進	95	116	120	120	123	124
合計（経営改善支援等取組先）	680	677	683	686	690	690
取引先の企業の総数	8,316	8,250	8,200	8,150	8,100	8,150
割合	8.17%	8.20%	8.32%	8.41%	8.51%	8.46%

（１）創業・新事業開拓支援

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
② 地元大学等との産学連携
③ 「アグリビジネス推進チーム」による６次産業化支援

（２）経営相談

① 「経営改善支援等の活動」の展開
② 「成長支援活動」の展開
③ ビジネスマッチングの積極推進
④ 「中小企業金融円滑化法」の最終期限延長を踏まえた出口戦略

（３）事業再生支援

① 中小企業再生支援協議会等の活用

（４）事業承継支援

① 外部コンサルティング会社との提携による「事業承継支援業務」の実施
② 「みちのく銀行経営塾」の継続実施

Ⅵ．責任ある経営体制の確立

家庭の銀行 みちのく銀行

【基本方針】

ガバナンスの強化・内部管理体制の構築につきましては、これまでの重点的な取組みにより、相当程度整備されたものと考えております。今後においてもこの態勢を堅持し、実効性の向上に努めてまいります。

１．業務執行及び監査・監督体制

（１）取締役会

① 取締役の任期短縮（17年6月より１年以内に短縮）
② 社外取締役の登用（取締役８名のうち２名が社外取締役）

（２）監査役会

① 社外監査役の登用（監査役６名のうち５名が社外監査役）
② 取締役、取締役会から独立した位置づけで監査役会直轄の専担部署の設置（17年7月より監査役室の設置）

（３）その他

① 内部統制委員会（外部有識者５名を含む９名体制）
② 経営強化計画の確実な達成に向け、代表取締役（２４年度は頭取）が委員長を務める「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」を設置

２．リスク管理体制

（１）信用リスク管理

① プライシングの運用
② 「部店別信用リスク展開表」の営業店への配信
③ オフサイトモニタリングとその結果を踏まえた本部の臨店指導の実施

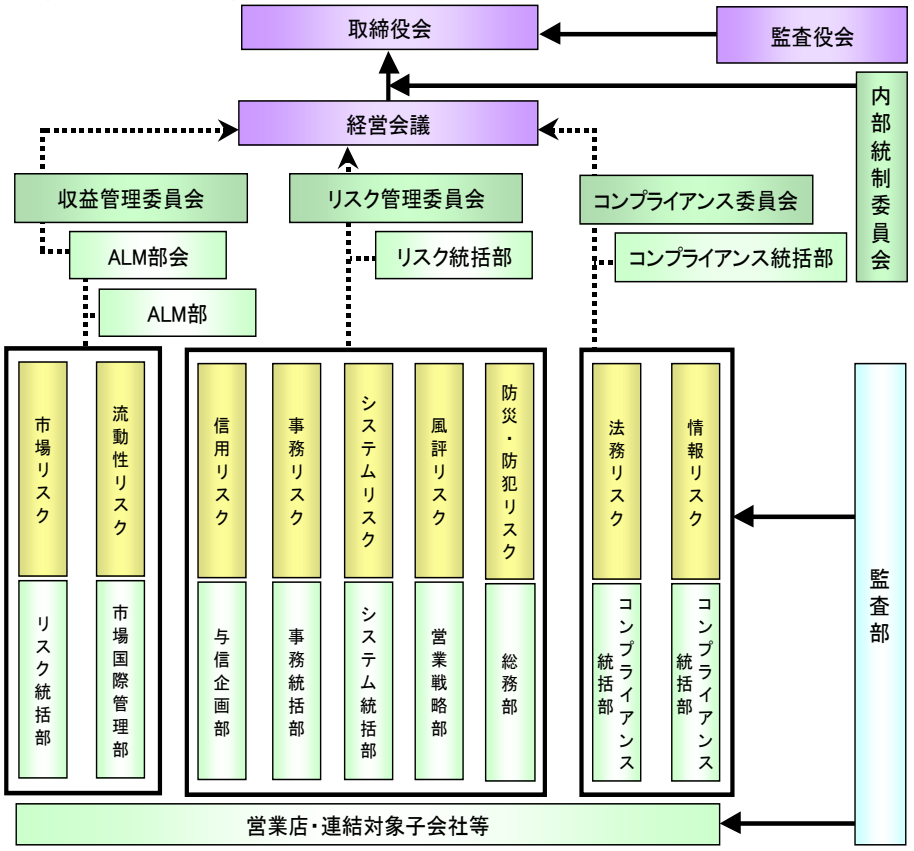
（２）市場リスク管理

① 半期：リスクリミット・損失限度枠及びこれらに対するアラームポイントを設定
② 日次：モニタリング実施

３．法令等遵守態勢

取締役会を頂点に、経営会議、コンプライアンス統括部担当役員がそれぞれの権限と責任においてコンプライアンスに関する様々な事項の決定やコンプライアンスの遵守状況の管理を行っております。

（法令等遵守･リスク管理体制）



（別紙２）

経営強化計画

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第 12 条）

平成 24 年 6 月

家庭の銀行

みちのく銀行

目次	
はじめに	1
Ⅰ．前経営強化計画の実績に関する総括	4
Ⅱ．経営強化計画の実施期間	10
Ⅲ．経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	11
１．収益性を示す指標（コア業務純益）	11
２．業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）	12
Ⅳ．経営の改善の目標を達成するための方策	12
１．経営の現状認識	12
（１）青森県・函館市の現状	12
（２）青森県・函館市の経済環境	14
（３）平成 24 年 3 月期決算の概要	15
２．経営計画	17
（１）収益性の確保のための方策	20
（２）業務の効率性の確保のための方策	26
Ⅴ．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	29
１．業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	29
２．リスク管理の体制の強化のための方策	30
（１）信用リスク管理強化のための方策	31
（２）市場リスク管理強化のための方策	32
（３）不良債権の適切な管理のための方策	33
３．法令遵守の体制の強化のための方策	34
４．経営に対する評価の客観性の確保のための方策	35
５．情報開示の充実のための方策	35
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	35
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経済の活性化に資するための方針	35
（１）基本方針	35
①信用供与の円滑化のための基本的な取組姿勢	36
②主として業務を行っている地域における経済の活性化のための基本的な取組姿勢	36
２．「中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化」のための方策	37
（１）中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率	37
（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のための方策	40
（３）担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策	41
（４）中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策	43
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に資する方策	43
Ⅶ．剰余金の処分の方針	58
１．配当についての方針	58
２．役員に対する報酬及び賞与についての方針	58
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	59
１．経営管理に係る体制	59
２．各種リスクの管理状況並びに今後の方針と体制整備	59
Ⅸ．協定銀行が現に有する取得株式等に係る事項	60
Ⅹ．機能強化のための計画の前提条件	61

はじめに

当行は、平成17年5月の業務改善命令等を受け、経営陣を刷新するなど健全かつ適切な経営を確保できるよう法令等遵守態勢及び経営管理態勢等の確立に努めるとともに、地域金融機関の役割である中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するよう取り組んでまいりました。そのような中、お客さまと真剣に向き合って、この地元を元気にしていくことこそが地域金融機関である当行の使命であると考え「みちのく銀行の決意（P2参照)」を平成20年10月に公表いたしました。

信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するためには、取引先が過去から引きずっている負の部分を清算しなければならない場合もあり、地域社会への配慮や地域経済の安定を確保しつつ、取引先の抜本的な事業再構築を推し進めていくには、当行のみならずお客さまにも相応の負担をしていただかなければならないこともあります。当行は平成17年度より地域経済への影響度が大きい大口取引先から先行してそれらに取り組んできた結果、地域の雇用や生活環境の確保を図りつつ、取引先の事業再構築について、相応の成果を発揮できたものと考えております（P2参照)。

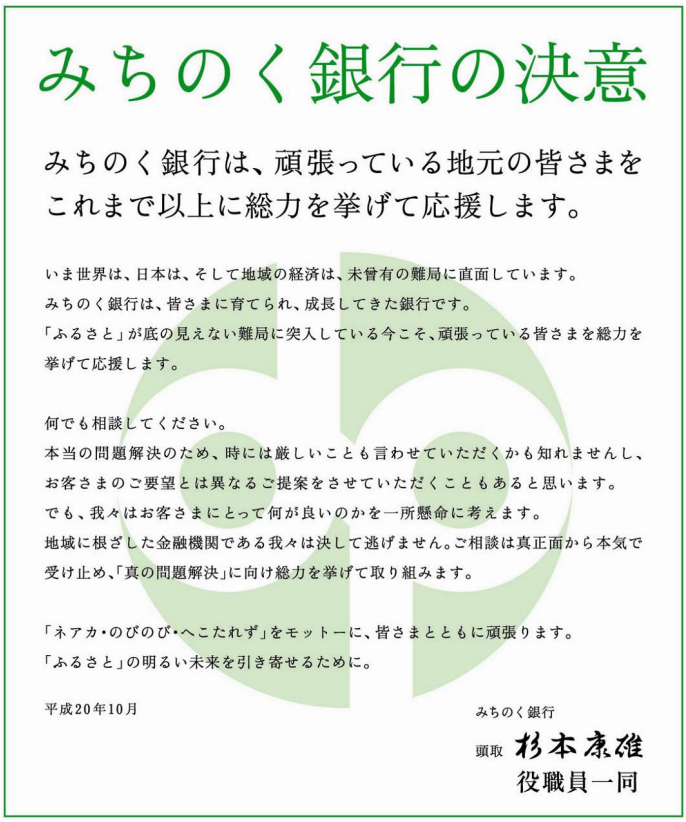
一方で、当行の業績はこれらの事業再構築に伴う大幅な与信費用の増加を主要因に平成16年度・平成17年度と2期連続で赤字決算のほか、リーマンショックなどの影響も相俟って、平成20年度にも大幅な赤字決算となりました（P3参照)。

そのような当時の経済情勢や金融市場に一段の悪化懸念が残るなか、「みちのく銀行の決意」にあるとおり、お客さまと真剣に向き合って、この地元を元気にしていくためには、まずもって、当行の体力（資本）を充実させる必要があると判断し、平成21年9月に公的資金200億円を活用させていただきました。

公的資金を活用する際に、金融機能強化法に定められた①収益性を示す指標（コア業務純益)、②業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率)、③中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率、④地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援先割合）の計画を掲げましたが、④経営改善支援先割合のみの達成に留まりました。

しかしながら、公的資金を活用できた結果、依然として地域経済は低迷している（P39参照）なかでも、前経営強化計画期間中（平成21年4月～平成24年3月）には、まだ十分とは言えないながらも、信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するための組織的・継続的な態勢は着実に整備され、その実践も相応の成果に結びついたものと捉えております（P25、P47～49、P55～56参照)。

今後より一層、中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するためにも、組織的活動を継続的に実践するための方策を講じ、金融機能強化法に定められた各計画の達成に向けて取り組んでまいります。



みちのく銀行の決意

**みちのく銀行は、頑張っている地元の皆さまを
これまで以上に総力を挙げて応援します。**

いま世界は、日本は、そして地域の経済は、未曾有の難局に直面しています。
みちのく銀行は、皆さまに育てられ、成長してきた銀行です。
「ふるさと」が底の見えない難局に突入している今こそ、頑張っている皆さまを総力を挙げて応援します。

何でも相談してください。
本当の問題解決のため、時には厳しいことも言わせていただくかも知れませんし、お客さまのご要望とは異なるご提案をさせていただくこともあると思います。
でも、我々はお客さまにとって何が良いのかを一所懸命に考えます。
地域に根ざした金融機関である我々は決して逃げません。ご相談は真正面から本気で受け止め、「真の問題解決」に向け総力を挙げて取り組みます。

「ネアカ・のびのび・へこたれず」をモットーに、皆さまとともに頑張ります。
「ふるさと」の明るい未来を引き寄せるために。

平成20年10月

みちのく銀行
頭取 杉本康雄
役職員一同

≪公的資金活用前（平成 17 年度から平成 20 年度まで）における金融円滑化と地域経済の活性化に資する取組み事例≫

１．EBO（Employee Buyout）を用いた再生事例

仕入先から取引条件見直しを強く要請され、資金繰りに困窮していた年商 50 億円の地元スーパーに対し、これまで有していた店舗 5 店のうち、3 店舗を同業他社へ売却し、1 店舗は閉鎖し不動産業者へ売却いたしました。残り 1 店舗は、社員 7 名の出資による新会社（新設吸収分割を実施の上、債権を放棄）として再生支援を行いました。

２．土木建設業に対する再生事例

青森市内主要道路維持工事を永年継続受注し相応の収益力を有するが、多額の不良資産と含み損を抱える土木建設業に対し、第二会社方式と再生ファンドの活用により不良資産と過大な債務を切り出し、再生を図りました。元来収益性を有していた観点から、本業への特化を主眼とする取組みであります。

３．従業員 270 余名のブライダル、温泉事業者に対する再生事例

シティーホテル、ブライダルホール、温泉旅館施設を 9 施設運営する企業に対し、事業価値維持を図るベスト案構築に向け、会社役員との綿密な協議を行い、SWOT 分析及び近隣競合先状況等の総合的検証を図り、施設別収支見通しの積上げから蓋然性の高い事業計画の策定、実行を図りました。過大な債務については、会社分割による第二会社方式と再生ファンドの活用により圧縮を図りました。

≪平成 17 年度から平成 24 年度までの業績≫　　（単位：百万円）

	H17/3	H18/3	H19/3	H20/3
(1)コア業務純益	7,575	8,428	9,143	5,819
コア業務粗利益	34,499	34,890	35,439	32,088
うち資金利益	31,957	32,720	33,571	30,242
うち役務利益	2,307	1,920	1,773	1,188
経費	26,924	26,462	26,296	26,269
うち人件費	11,355	11,372	11,700	12,009
うち物件費	13,950	13,613	13,172	12,822
(2)利益剰余金	41,684	26,763	30,700	31,628
当期純利益	△9,447	△14,190	4,813	1,967
(3)与信費用	15,074	30,261	5,657	5,510
一般貸倒引当金繰入額	△5	13,704	－	△205
不良債権処理額	15,105	16,556	5,823	5,716
(4)金融再生法開示債権額	81,345	94,823	80,750	73,316
開示債権比率	6.30%	7.52%	6.53%	5.72%
(5)自己資本比率	10.48%	11.33%	12.54%	11.12%
Ｔｉｅｒ１比率	8.74%	7.20%	8.43%	8.40%
(6)預金残高	1,807,297	1,749,005	1,719,250	1,732,427
うち個人預金	1,379,313	1,340,688	1,330,135	1,337,873
(7)貸出金残高	1,269,541	1,241,719	1,213,671	1,259,962
うち個人ローン	423,840	426,156	427,328	413,257

	H21/3	H22/3	H23/3	H24/3
(1)コア業務純益	5,409	5,408	6,070	6,473
コア業務粗利益	30,709	29,477	30,355	30,005
うち資金利益	30,065	28,956	28,792	27,969
うち役務利益	860	892	1,405	1,470
経費	25,299	24,068	24,285	23,531
うち人件費	11,866	11,040	11,644	11,646
うち物件費	12,217	11,722	11,369	10,642
(2)利益剰余金	2,543	4,195	5,440	6,252
当期純利益	△26,870	2,042	1,867	1,478
(3)与信費用	7,658	2,909	3,579	627
一般貸倒引当金繰入額	△3,346	△1,685	△436	△1,014
不良債権処理額	11,005	4,595	4,015	1,642
(4)金融再生法開示債権額	55,874	48,777	42,280	38,693
開示債権比率	4.37%	3.87%	3.38%	3.08%
(5)自己資本比率	8.86%	11.99%	10.96%	10.94%
Ｔｉｅｒ１比率	6.18%	9.20%	8.21%	8.21%
(6)預金残高	1,722,091	1,745,210	1,780,271	1,855,444
うち個人預金	1,350,450	1,360,500	1,375,619	1,406,126
(7) 貸出金残高	1,259,003	1,242,176	1,230,817	1,236,967
うち個人ローン	399,058	393,579	387,968	388,729

Ⅰ．前経営強化計画の実績に関する総括

１．経営環境

当行は、前経営強化計画期間（平成 21 年 4 月～平成 24 年 3 月）におきまして、金融仲介機能を一層強化するため、200 億円の資本参加をいただき、地域に根ざした金融機関として、円滑な資金供給に注力してまいりました。

平成 20 年 9 月に、みちのく銀行の決意として公表したとおり「真の問題解決」への取組みを継続して実施することで、お客さまの課題解決に向け、とことん聞いてとことん提案してまいりました。

具体的には、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た『本業支援活動』として「①成長支援活動（P47～49)」及び「②経営改善支援活動（P33)」を、中小企業金融円滑化法の最終期限延長を踏まえた出口戦略を『経営改善支援等の活動（P47)』として、「①経営改善支援活動（P33）」及び「②事業再生支援先への活動（P33、P55～56)」を展開してまいりました。

しかしながら、計画期間においては、緩やかな回復基調であったなか、東日本大震災が発生するなどにより、東北新幹線の開業効果が一時停滞するなど、資金需要においては、限定的なものとなりました。

その結果、前経営強化計画期間における実績は、以下のとおりとなりました。

（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、当行オリジナル商品の販売により、個人預金を中心に増加したことにより、始期比 1,334 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り、地公体向け等の貸出は増加したものの、事業性貸出並びに東京を中心とした市場性貸出の減少、及び個人ローンの減少から、貸出金全体では、始期比 221 億円減少し 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運用の結果、始期比 48 億円増加し 3,721 億円となりました。

【資産･負債の推移(単体)】　（単位:億円）

	H21/3 前期始期	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 計画	H24/3 実績	始期比	計画比
資産	18,289	18,690	19,377	18,806	20,273	＋1,984	＋1,467
うち貸出金	12,590	12,421	12,308	13,347	12,369	△221	△978
うち有価証券	3,673	4,316	3,905	3,979	3,721	＋48	△258
負債	17,894	18,025	18,722	18,151	19,611	＋1,717	＋1,460
うち預金	17,220	17,452	17,802	17,754	18,554	＋1,334	＋800

（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及び有価証券利回りの低下によって資金利益が減少したこと等から、始期比 7 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、始期比 17 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、始期比 10 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取り崩しとなったことと、不良債権処理額の減少により、始期比 71 億円の減少となりました。一方で、有価証券関係損益（国債等関係損益＋株式関係損益）は、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 39 億円の損失計上となったものの、始期比 156 億円の増加となりました。

この結果、経常利益は始期比 222 億円増加して 10 億円、当期純利益は 14 億円となりました。

【損益状況の推移(単体)】　　(単位:億円)

	H21/3 前期始期	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 計画	H24/3 実績	始期比	計画比
業務粗利益	213	305	296	319	267	＋54	△52
[コア業務粗利益]	[307]	[294]	[303]	[319]	[300]	[△7]	[△19]
資金利益	300	289	287	300	279	△21	△21
役務取引等利益	8	8	14	18	14	＋6	△4
その他業務利益	△95	6	△5	0	△27	＋68	△27
(うち国債等関係損益)	(△93)	(10)	(△7)	(－)	(△33)	(＋60)	(△33)
経費	252	240	242	248	235	△17	△13
(うち人件費)	(118)	(110)	(116)	(112)	(116)	(△2)	(＋4)
(うち物件費)	(122)	(117)	(113)	(123)	(106)	(△16)	(△17)
一般貸倒引当金繰入額	△33	△16	△4	△14	△10	＋23	＋4
業務純益	△5	81	57	85	41	＋46	△44
[コア業務純益]	[54]	[54]	[60]	[71]	[64]	[＋10]	[△7]
臨時損益	△206	△51	△45	△40	△31	＋175	＋9
(うち不良債権処理額)	(110)	(45)	(40)	(44)	(16)	(△94)	(△28)
(うち株式関係損益)	(△102)	(4)	(△4)	(0)	(△6)	(＋96)	(△6)
経常利益	△212	30	12	44	10	＋222	△34
特別損益	△3	0	1	△0	7	＋10	＋7
税引前当期純利益	△215	30	13	43	18	＋233	△25
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	19	△3	△3	△22
法人税等調整額	53	9	△5	－	7	△46	＋7
当期純利益	△268	20	18	23	14	＋282	△9

※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）

自己資本は、平成21年9月に200億円の資本参加を頂いたこと、平成22年度において、優先出資証券の買い戻しや劣後債の発行及び償還を実施したほか、剰余金を着実に積上げてまいりました。その結果、自己資本比率は、始期比＋2.08%上昇し10.94%Ｔｉｅｒ1比率につきましては、始期比2.03%上昇の8.21%となりました。

【自己資本比率の推移(単体)】

	H21/3 前期始期	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 計画	H24/3 実績	始期比	計画比
自己資本比率	8.86%	11.99%	10.96%	9.53%	10.94%	＋2.08%	＋1.41%
Ｔｉｅｒ1比率	6.18%	9.20%	8.21%	8.65%	8.21%	＋2.03%	△0.44%

※1. 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）

※2. 期限付劣後債の発行（平成22年7月：50億円、平成22年11月：100億円）

※3. 期限付劣後債の償還（平成22年12月：150億円）

（4）金融再生法開示債権の状況

金融再生法開示債権は、始期比172億円減少して386億円となり、対象債権に占める開示債権の比率は、始期比1.29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及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 前期始期	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 実績	始期比
要管理債権	15	10	58	71	＋56
危険債権	361	333	240	217	△144
破産更正債権及びこれらに準ずる債権	181	144	124	98	△83
開示債権合計	558	487	422	386	△172
開示債権比率	4.37%	3.87%	3.38%	3.08%	△1.29%
保全率	99.06%	97.80%	97.58%	95.00%	△4.06%

２．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%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 946 億円減少したことで 19 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%低下したことで 30 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 億円上回り、利回りも計画比 0.18%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 前期始期	H22/3 期 実績	H23/3 期 実績	H24/3 期 計画	H24/3 期 実績	始期比	計画比
コア業務純益	54	54	60	71	64	＋10	△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〕

３．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 2. 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 前期始期	H22/3 期 実績	H23/3 期 実績	H24/3 期 計画	H24/3 期 実績	始期比	計画比
経費（機械化関連費用を除く）	203	193	195	198	190	△13	△8
業務粗利益	213	305	296	319	267	＋54	△52
業務粗利益経費率	95.29%	63.32%	65.79%	62.02%	71.28%	△24.01%	＋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、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. H21/3 期は、投資信託等の積極的な売却損及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。

４．中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

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及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）及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、及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 前期始期	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 計画	H24/3 実績	始期比	計画比
中小規模事業者等向け貸出	4,168	4,217	4,188	4,323	4,176	＋8	△147
総資産	18,289	18,690	19,377	18,806	20,273	＋1,984	＋1,467
総資産に対する比率	22.78%	22.56%	21.61%	22.99%	20.60%	△2.18%	△2.39%

※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。

※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。

≪参考≫中小企業等向け貸出残高

（単位：億円）

	H21/3 前期始期	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 計画	H24/3 実績	始期比	計画比
中小企業等向け貸出	8,425	8,403	8,364	8,650	8,330	△95	△320
総資産	18,289	18,690	19,377	18,806	20,273	＋1,984	＋1,467
総資産に対する比率	46.06%	44.96%	43.16%	45.99%	41.08%	△4.98%	△4.91%

※ 「中小企業等向け貸出」の定義・・・銀行法施行規則別表第一における「中小企業等に対する貸出」

5．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、先数及び割合とも平成 24 年 3 月期計画を上回りました。

内訳をみれば、「⑤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。「①創業・新事業開拓支援」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。「②経営相談」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。「③事業再生支援」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、与信残高及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。「④事業承継支援」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。

なお、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 前期始期	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 計画	H24/3 実績	始期比	計画比
①創業・新事業開拓支援	11	33	40	17	25	＋14	＋8
②経営相談	225	257	290	232	394	＋169	＋162
③事業再生支援	49	61	62	60	87	＋38	＋27
④事業承継支援	1	9	2	2	8	＋7	＋6
⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進	98	74	108	118	51	△47	△67
合計（経営改善支援等取組み先数）	384	434	502	429	565	＋181	＋136
取引先の企業の総数	8,884	8,579	8,412	9,004	8,316	△568	△688
経営改善支援等取組み先割合	4.32%	5.05%	5.96%	4.76%	6.79%	＋2.47%	＋2.03%

Ⅱ．経営強化計画の実施期間

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 12 条第 1 項の規定に基づき、平成 24 年 4 月より平成 27 年 3 月までの経営強化計画を策定、実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、又は生じることが予想される場合には、遅延なく金融庁に報告いたします。

Ⅲ．経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

１．収益性を示す指標（コア業務純益）

前計画においては、他金融機関との競争激化に加えて、金利水準の低下による預金利回りの低下以上に貸出金・有価証券利回りが低下したため、資金利益の減少が続くこととなりました。本計画期間においても、引き続き金融機関をとりまく環境は厳しい状況が続くものと考えております。

こうした状況を打開し、収益力の強化を図るため、本計画においては重点戦略として「３部門の業務革新（①融資業務革新、②窓口業務革新、③個人営業業務革新）」を実行することとしておりますが、実行にはシステム投資（機械化関連費用）の大幅な増加が不可欠であることから、本計画の始期（H24/3 期）64 億円に対し、H26/3 期まで始期を下回る計画としております。

３部門の業務革新に係るシステムの最終稼働時期は、平成 25 年 11 月を計画しており、これにより「全員営業体制」が整い、更なる営業力の強化を図ることが可能となります。

また、同時に本計画の最終年度には、システム稼働による業務の効率化に伴う人員の適正配分が可能となります。

これらの施策を着実に実行することで、資金利益・役務取引等利益を積み上げ、業務粗利益の拡大を図るとともに、人員の適正配分の実現により大幅に増加するシステム投資を吸収し、経費全体での縮減を図ることとします。この結果、平成 27 年 3 月期におけるコア業務純益は始期比１億円増加の 65 億円の計画としております。

【損益状況の推移(単体)】　（単位:億円）

	H24/3 始期	H24/9 計画	H25/3 計画	H25/9 計画	H26/3 計画	H26/9 計画	H27/3 計画
業務粗利益	267	141	282	145	290	148	295
[コア業務粗利益]	[300]	[146]	[290]	[148]	[296]	[151]	[301]
資金利益	279	137	272	139	276	140	280
役務取引等利益	14	8	17	9	19	10	20
その他業務利益	△27	△4	△7	△2	△5	△2	△5
(うち国債等関係損益)	(△33)	(△5)	(△8)	(△3)	(△6)	(△3)	(△6)
経費	235	118	236	120	242	118	236
(うち人件費)	(116)	(58)	(115)	(57)	(114)	(54)	(109)
(うち物件費)	(106)	(54)	(108)	(57)	(114)	(57)	(115)
(うち機会化関連費)	(44)	(22)	(44)	(22)	(50)	(25)	(51)
一般貸倒引当金繰入額	△10	△5	△9	0	0	0	0
業務純益	41	28	56	24	48	30	59
[コア業務純益]	[64]	[27]	[54]	[27]	[54]	[33]	[65]

（単位：億円）

	計画始期 (H24/3 期)	H24/9 期 計画	H25/3 期 計画	H25/9 期 計画	H26/3 期 計画	H26/9 期 計画	H27/3 期 計画	始期より の改善幅
コア業務純益	64	27	54	27	54	33	65	＋1

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

２．業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

上記１．に記載のとおり、システム投資は大幅に増加するものの、最終年度には業務の効率化に伴う人員の適正配分が可能となることから、経費（機械化関連費用を除く）の縮減が図れることとなります。

また、重点戦略である「３部門の業務革新」と「エリア営業体制」を着実に実行することで、資金利益・役務取引等利益を積み上げ、業務粗利益の拡大を図り、業務粗利益経費率は始期比 8.71%改善の 62.57%を計画としております。

（単位：億円、%）

	計画始期(H24/3 期)	H24/9 期計画	H25/3 期計画	H25/9 期計画	H26/3 期計画	H26/9 期計画	H27/3 期計画	始期よりの改善幅
経費（機械化関連費用を除く）	190	96	191	98	191	92	184	△6
業務粗利益	267	141	282	145	290	148	295	＋28
業務粗利益経費率	71.28	68.05	67.74	67.42	65.81	62.31	62.57	△8.71

※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。

Ⅳ．経営の改善の目標を達成するための方策

１．経営の現状認識

当行は、青森県に主要基盤を置く地域金融機関ですが、函館地区においても従来より地元という位置付けで積極的な営業を展開しております。

（１）青森県・函館市の現状

①　青森県

青森県は、三方を海に囲まれ、白神山地や十和田湖など美しく雄大な自然に恵まれた、国内でも有数の農林水産業が盛んな県です。

平成21年度における青森県の総生産は約4兆4千億円で、全国に占める割合は1%程度となっており、業種別の内訳を見ても、農林水産業、政府サービス生産者に占める割合が高いのが特徴となっております。

青森県の強みは、農林水産業の充実（豊富な食材）、豊富な観光資源、再生可能エネルギーのポテンシャルにあります。

Ａ．農業分野

全有業者に対する第一次産業従事者の割合は、全国平均では 4.8%となっておりますが、青森県の有業者に対する第一次産業従事者は 14.0%と全国平均の 3 倍近い割合の有業者が第一次産業に従事しており、本県の産業構造を鑑みるに、第一次産業は重要な位置を占めております。(第一次産業従事者割合…全国 1 位)

また、日本の食料自給率は 40%(平成 21 年度、カロリーベース)と、農業分野において、安価な輸入産品との競合が激化する中、安全安心な農産物の需要は相応

にあるものと思料いたします。

B．観光分野

平成 14 年 12 月の東北新幹線八戸駅開業は、開業 1 年で 182 億円もの経済効果をもたらしました。平成 22 年 12 月の東北新幹線全線開通により、首都圏とのアクセス時間が大幅に短縮され、多くの観光客、ビジネス客の流入を新たなビジネスチャンスと捉えております。その経済効果については、ある程度の期間が経過しなければ判明しませんが、開通に向けてのインフラ整備、例年並の観光客入込客数を勘案したとしても、相応の効果が期待できると予想しております。

また、財団法人日本交通公社の調査（平成 21 年）では、行ってみたい旅行先（海外を除く）総合ランキングで 11 位に位置するなど青森県に対する潜在的な旅行需要は高いものと推測いたします。今後、観光客入込客数は増加傾向になると予想され、観光業におけるマーケットはますます拡大するものと思料いたします。

多様化する観光のニーズに対応すべく、地域における観光資源の効果的活用、農業体験をはじめとする体験型観光等の取組み強化が今後も求められます。観光業はそれに直接関わる産業だけではなく、農業、漁業など様々な業種に経済波及効果をもたらし、その額は少なくとも観光消費額（1,673 億円）に、農業、漁業などの第一次産業をはじめとする分野への生産波及効果、付加価値効果、新たな雇用の創出による雇用効果、税収効果などを加えた額と見込んでおります。

C．エネルギー分野

わが国の発電電力量の構成比を見ますと、原子力が 29.2%と約 3 割を占めております。原子力が最も好調に稼動していた 90 年代半ば(H7 年前後)には 35%程度であり、わが国の電力供給における中心的な位置付けにあります。わが国は山林が国土の 3 分の 2 を占めるため、原子力発電設備の立地に適した土地が少なく、限られた土地で、大規模な原子力発電所を設置しているのが現状であります。本県の原子力関連施設としては、東通原子力発電所、建設中の大間原子力発電所があります。

平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災による福島第一原発での事故により、原発の危機管理体制に対する不信感が生まれる結果となりました。今後、エネルギー分野を考える上で、発電設備に対する安全性、自然災害に対する強靭性、それに加え、地球温暖化に対する低炭素性などを勘案したエネルギー施策が必要であり、総発電量に対する原子力発電の割合の減少、太陽光、風力発電などのエネルギーの利用拡大などが見込まれます。本県は豊かな自然環境を活かし、風力発電、太陽光発電などの導入が進められております。発電設備容量、設置基数ともに全国トップクラスの風力発電が本県に導入されており、発電容量 29 万 kW は、一般家庭約 21 万世帯分の電力消費量に相当し、年間約 27 万 t の二酸化炭素を削減できる見込みであります。

また、県内には風況に優れた適地が数多くあり、道路、港湾などのインフラも相応に整備されていることより、風力発電における地域ポテンシャルを持つものと思料いたします。

② 函館市

函館市は、日本最初の貿易港として海外に門戸を開くことで、西洋文化を取り入れるなど長い歴史を有し、人口約28万人の地方中核都市として、南北海道における行政、経済、文化の中心地としてその役割を果たしております。

また、函館市の観光産業は基幹産業で、平成22年度には約459万人の観光客が訪れるなど日本を代表する観光地としても有名です。

青森市と函館市は、津軽海峡を隔てながらも、古くから人や物の交流が盛んに続けられてきました。昭和63年3月の青函トンネル開通を契機に、両市の関係の一層深まりが期待される中、新青函経済文化圏の形成を目指し、平成元年には経済、観光、文化、スポーツ等の広い分野において、積極的な交流を目指し、「ツインシティ」提携の盟約を締結しております。

平成27年度の北海道新幹線「(仮称) 新函館駅」開業を見据え、平成23年4月には弘前商工会議所・函館商工会議所、当行（事務局）の連携による「津軽海峡観光クラスター会議」を設立、同年9月には、弘前市、函館市が、広域観光エリアの確立に向けた連携に合意するなど、津軽海峡を挟んだ経済圏の確立に向け、今後、ますますの発展が期待されているところです。

（２）青森県・函館市の経済環境

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）などの枠組み強化が実施される中、依然として不透明な状況が続いております。

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及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います。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。

（３）平成 24 年 3 月期決算の概要

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、事業性貸出及び個人ローン並びに地公体向け等の貸出が増加したことから、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	H23/3 比	H23/3 実績	H22/3 実績	H21/3 実績
資産	20,273	＋896	19,377	18,690	18,289
うち貸出金	12,369	＋61	12,308	12,421	12,590
うち有価証券	3,721	△184	3,905	4,316	3,673
負債	19,611	＋889	18,722	18,025	17,894
うち預金	18,554	＋752	17,802	17,452	17,220

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及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）は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 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及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	H23/3 比	H23/3 実績	H22/3 実績	H21/3 実績
業務粗利益	267	△29	296	305	213
[コア業務粗利益]	[300]	[△3]	[303]	[294]	[307]
資金利益	279	△8	287	289	300
役務取引等利益	14	＋0	14	8	8
その他業務利益	△27	△22	△5	6	△95
(うち国債等関係損益)	(△33)	(△26)	(△7)	(10)	(△93)
経費	235	△7	242	240	252
(うち人件費)	(116)	(＋0)	(116)	(110)	(118)
(うち物件費)	(106)	(△7)	(113)	(117)	(122)
一般貸倒引当金繰入額	△10	△6	△4	△16	△33
業務純益	41	△16	57	81	△5
[コア業務純益]	[64]	[＋4]	[60]	[54]	[54]
臨時損益	△31	＋14	△45	△51	△206
(うち不良債権処理額)	(16)	(△24)	(40)	(45)	(110)
(うち株式関係損益)	(△6)	(△2)	(△4)	(4)	(△102)
経常利益	10	△2	12	30	△212
特別損益	7	＋6	1	0	△3
税引前当期純利益	18	＋5	13	30	△215
法人税、住民税及び事業税	△3	△3	0	0	0
法人税等調整額	7	＋12	△5	9	53
当期純利益	14	△4	18	20	△268

※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　対処すべき課題～第三次中期経営計画に向けて～

当行では、平成 21 年 4 月よりスタートした第二次中期経営計画において、「地域最優の銀行」を目指すべき銀行像に、「新たなるステージへの挑戦～総合力の発揮に向けて～」をテーマに掲げ、「①営業力の強化」「②収益力の強化」「③人材・組織の活性化と専門性の強化」「④経営管理態勢の強化」「⑤地域社会への貢献」を重点方針と定め、各種施策を実施してまいりました。

その成果として、与信管理態勢やＡＬＭ・統合的リスク管理態勢などの「経営管理態勢」やＣＳＲ活動の積極展開などの「地域社会への貢献」は相応に強化されてきたものと評価しておりますが、平成 23 年度に不祥事件（旧知の知人に対する預金勧誘を装った詐取事件）が発生しており、コンプライアンスマインドの一層の醸成が必要であると認識しております。

一方で、営業体制の再構築（営業店を 3 課体制から 4 課体制、マネーコンサルタン

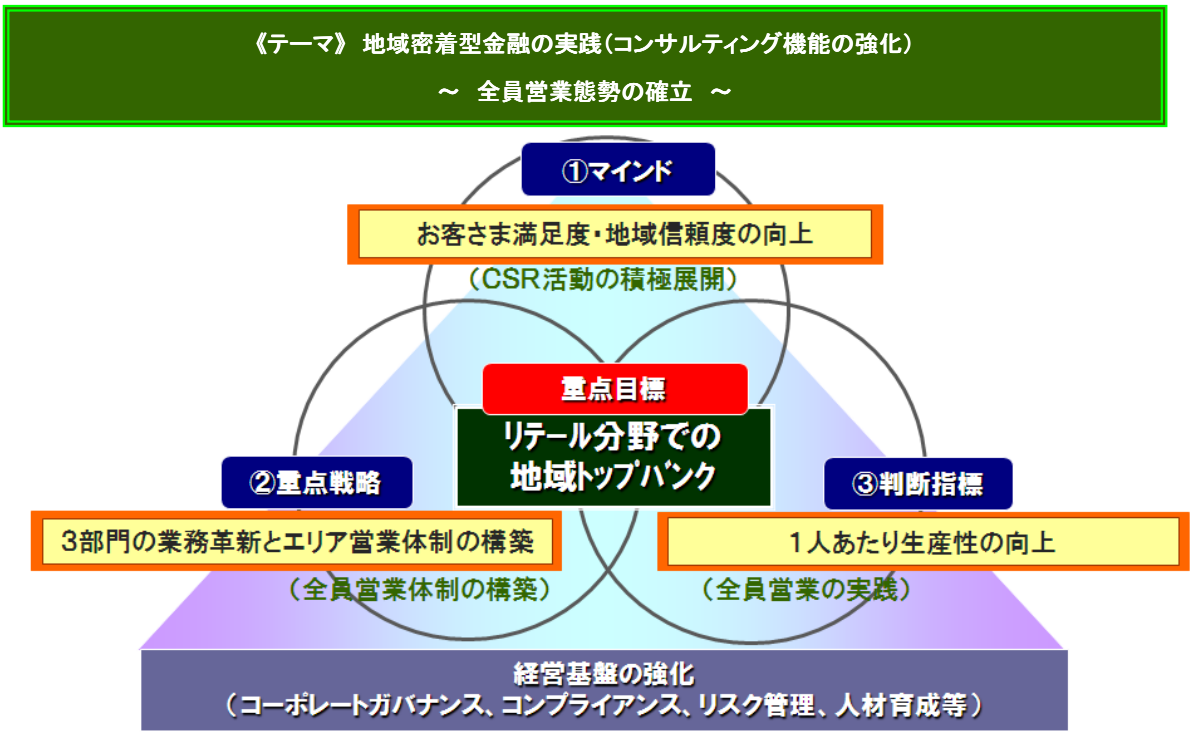
トの配置)、付加価値の増強（総預かり資産の増強、基盤取引の拡大)、人材育成プログラムに基づく人材育成などの「営業力の強化」、「収益力の強化」「人材・組織の活性化と専門性の強化」については、施策を着実に実行してきたものの、その実効性向上や定着は途上にあり課題を残す結果となりました。

このような現状を踏まえ、「人材育成」を経営基盤の強化として捉え、「収益力の強化（営業力の強化と業務の効率化)」を図るため、全員営業体制を構築することを第三次中期経営計画の重点戦略といたしました。

２．経営計画

「第三次中期経営計画（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月)」では、「地域密着型金融の実践（コンサルティング機能の強化）～全員営業態勢の確立～」をテーマに掲げておりますが、第二次経営強化計画においても、第三次中期経営計画を踏まえて、全員営業態勢を確立することで地域密着型金融の実践（コンサルティング機能の強化）を図り、重点目標である「リテール分野での地域トップバンク」を達成してまいります。

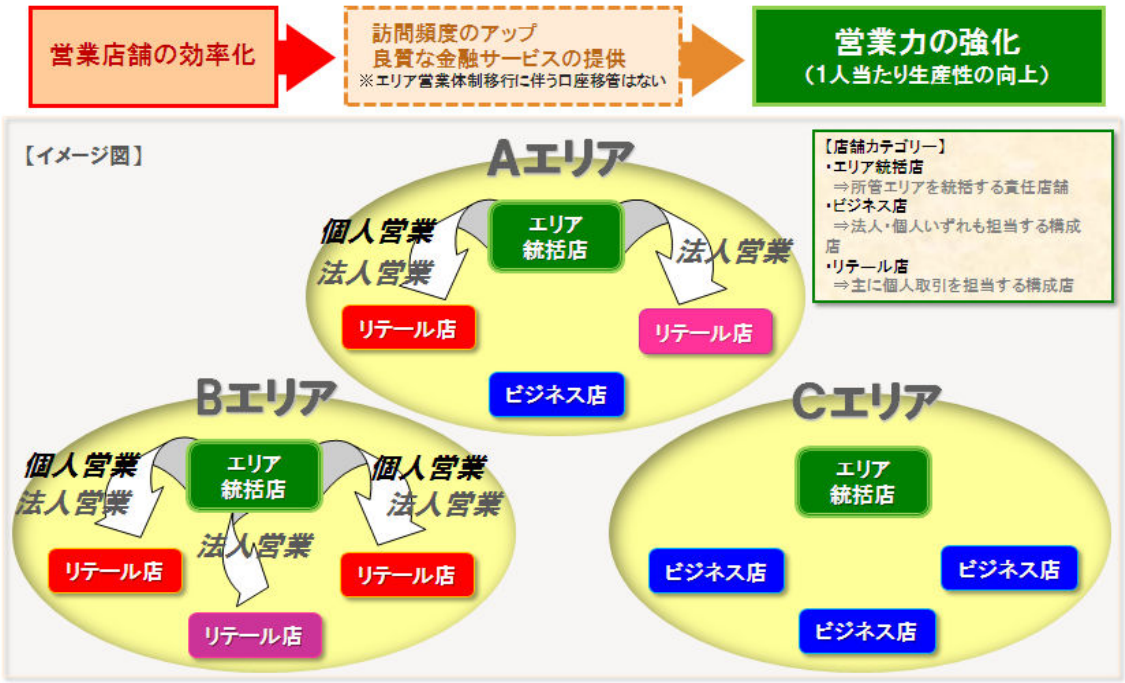
そのためには､第一次～第二次中期経営計画で整備してきた経営基盤をさらに強化するとともに、3 つの柱（１）ＣＳＲ活動の積極展開による「お客さま満足度・地域信頼度の向上」、（２）全員営業体制の構築による「3 部門の業務革新（①融資業務革新、②窓口業務革新、③個人営業業務革新）とエリア営業体制の構築」、（３）全員営業の実践による「1 人あたり生産性の向上」）を着実に実行してまいります。



≪重点戦略「全員営業体制の構築」≫



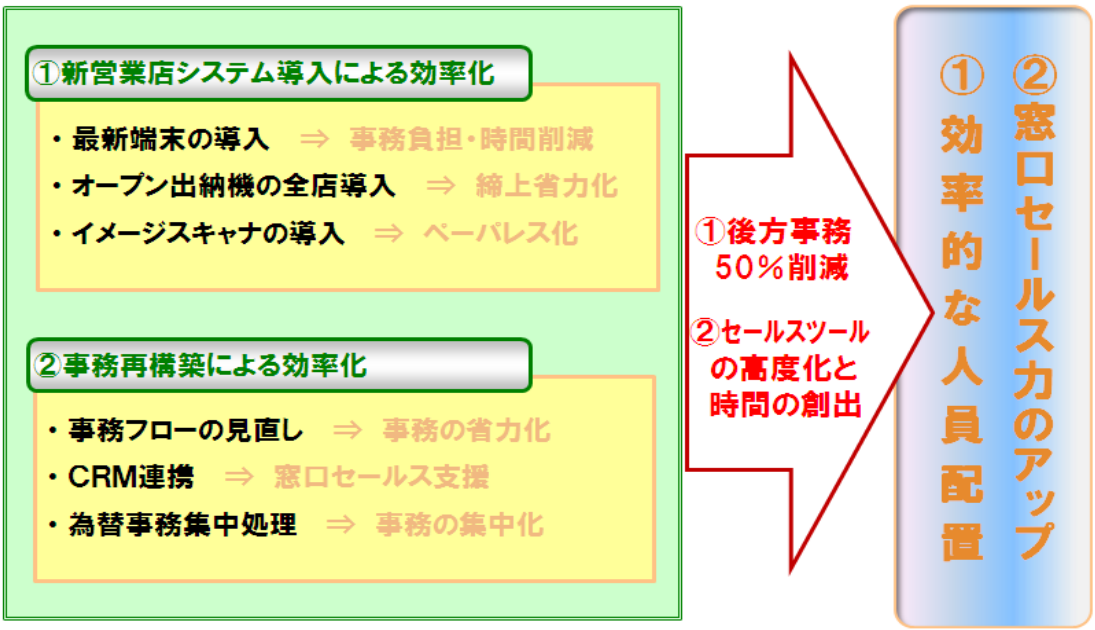
≪エリア営業体制≫



≪融資業務革新≫



≪窓口業務革新≫



≪個人営業業務革新≫



（１）収益性の確保のための方策

① 個人営業業務革新

個人営業業務革新で導入するタブレット端末を活用し、タイムリーな情報提供、提案を行うとともに、個人営業業務の効率化、行動管理の強化を図ってまいります。

また、知識力向上、販売力強化に向けた研修を継続的に行うとともに、人員を集約することで教育指導体制の強化、かつ競争意識の醸成を図り、セールス力における全体のレベルの底上げに繋げ営業活動を一層強化いたします。

② エリア営業体制の導入

当行は、これまで取り組んできた店舗形態・部門体制の見直しをさらに発展させ、営業力の強化と生産性の向上を目的として、平成 24 年 4 月よりエリア営業体制の導入を開始いたしました。

現状、営業店において核となる中堅層職員が少数分散配置により戦力不足が否めない体制となっていることから、営業担当者を集約することにより、切磋琢磨できる環境整備と効果的なＯＪＴを実践することによって、営業力強化を図ります。

エリア数は全部で 27 エリアとし、1 エリアは 3～4 ヶ店程度で構成します。エリアの責任店舗であるエリア統括店を中心に、フルバンキング体制で法人・個人のいずれに対しても営業活動を展開するビジネス店と個人預金、預り資産及び個人ローン販売により主に個人向けの営業活動を展開するリテール店に店舗カテゴリーを分けます。

さらにリテール店は、窓口サービス課一課体制の店舗と、同課と外訪営業の個人営業課との二課体制の店舗の 2 種類に分けますが、リテール店 2 種類からビジネス店までのエリア内での構成は画一的な対応は行わず、マーケットの状況に応じて柔軟に配置を行います。

これらの施策により、エリア統括店の個人営業課並びに法人営業課の構成人数は、それぞれ 10 名程度まで引き上がり、これまでの少数体制による不具合が大きく改善されます。なお、担当者の集約は三つの業務革新の進捗に併せて段階を踏んで行い、平成 25 年度末までにエリア営業体制への移行を終了する予定です。

＜店舗構成と位置付け・役割＞

店舗カテゴリー	窓口サービス課	個人営業課	法人営業課	位置付け・役割
旗艦店（4 ヶ店）	○	○	○	①主要 4 地区（青森・弘前・八戸・函館）で地区全体を統括する中心店舗 ②市内全域を活動区域として法人、個人の両面で業績拡大を図る
エリア統括店（26 ヶ店）	○	○	○	①所管エリア内を統括する責任店舗 ②構成店テリトリーを含むエリア全域を活動区域として法人、個人の両面で業績拡大を図る ③個人営業課・法人営業課のいずれも、エリア内リテール店取引先の担当者を配置したベース拠点となる
ビジネス店（26 ヶ店）	○	○	○	①フルバンキング体制で法人・個人を対象に営業活動を展開するエリア構成店 ②自店テリトリーを活動区域として法人、個人の両面で業績拡大を図る
リテール店（46 ヶ店）	○	○	―	①個人預金、預り資産、及び個人ローン販売により営業活動を展開するエリア構成店 ②自店テリトリーを活動区域として個人の業績拡大を図るとともに、エリア統括店へのトスアップ活動も行う
	○	―	―	

※1. 旗艦店 4 ヶ店のうち 1 ヶ店はエリア統括店を兼ねる

※2. ビジネス店 26 ヶ店のうち 3 ヶ店はエリアに属さない大都市店舗（札幌・仙台・東京）

Ａ．個人営業体制

窓口サービス課一課体制のリテール店の個人営業担当者はエリア統括店に集約し、10 名程度を配置します。構成メンバーは若手からベテランまで、また専門知識を有するマネーコンサルタント（ＭＣ）も配置し、営業ノウハウや知識の共有を図ります。

また、個人営業業務革新で導入するタブレット端末を活用し、個人営業業務の効率化・可視化を図り、営業活動を一層強化します。

窓口サービス課においても、個人預金・預り資産・個人ローン販売を積極的に行い、全員営業を実践します。

Ｂ．法人営業体制

これまで、広域エリアをテリトリーとする中核店を中心に法人営業課を設置し、新規取引先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、Ａ

ＢＬ（動産担保融資）等の専門性の高い法人プロダクトの積極的な推進等を図り、事業性貸出の増強に取り組んでまいりましたが、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のうえ旗艦店及びエリア統括店に法人営業担当者を集約し、限りある人材の有効活用に取り組んでまいります。

また、平成 25 年 11 月に予定している「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)」の導入とともに、法人ビジネスセンターを設置し、小口事業性融資の案件を集約するなど融資業務の効率化を図り、お客さま満足度の向上及び資金利益の向上を図ることを目的に、事務中心の融資業務から営業中心への融資業務に転換し、全員営業となる組織的かつ継続的な本業支援活動を徹底してまいります。

③　付加価値の増強

Ａ．預かり資産の増強

預かり資産の取組みについては、全員営業によるお客さまそれぞれのライフプランに応じた商品提案の活動を強化するほか、資産運用セミナー等を開催し情報提供を行い、預かり資産収益の拡大を図ってまいります。また多様化するお客さまのニーズに応えるべく取扱商品の充実に努めてまいります。

預かり資産（投資信託、公共債、保険）については、お客さまの人生設計、ライフプランのお手伝いをするため、資産運用・相続セミナーや既契約者向けセミナーの開催により情報提供に取り組むとともに、個々のお客さまそれぞれのライフプランに応じた情報提供、商品提案を実施できる行員のスキルアップを図ってまいります。また、多様化するお客さまのニーズに応えるべく、機動的に商品ラインナップの見直しを行ってまいります。

投資信託については、お客さまの運用ニーズ・リスク許容度に応じた商品提供を充実させるため、時節に応じてラインナップの見直しを行ってまいります。保険商品についても相続・保障・運用ニーズといった多様な目的に応えられる商品の取組みに注力してまいります。

また、個人営業体制の見直しに伴いマネーコンサルタント（ＭＣ）の機動的な配置を行うとともに、全員営業を掲げ、預かり資産販売の取組みを強化することから、研修等を通じて職員個々の提案スキルの向上を図りコンサルティング営業の充実を図ってまいります。

なお、預かり資産の提案にあたっては、お客さまの知識、経験、財産状況等を的確に把握し、適合性の確保並びにお客さま満足度の向上を目指し、その目的に応じた金融商品を提供する販売体制を徹底してまいります。また、ご高齢のお客さまが安心して金融サービスを受けられるよう販売管理体制も強化してまいります。

【預かり資産の残高実績及び計画】　（単位：億円）

	H21/3 実績	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 実績	H25/3 計画	H26/3 計画	H27/3 計画
預かり資産残高	1,262	1,393	1,522	1,664	1,862	2,042	2,209

【資産運用セミナー、運用報告会の計画】

	H24 年度	H25 年度	H26 年度
資産運用セミナー	4 地区	4 地区	4 地区
保険既契約者セミナー	4 地区	4 地区	4 地区
セカンドライフセミナー	30 ヶ店程度	30 ヶ店程度	30 ヶ店程度

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まいります。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、今後一層のマーケットの拡大も見込まれることから年金専担者の人数を増強（24 年 4 月より函館地区に新たに 2 名配置し全体で 4 地区に 14 名の配置となる）し、外部講師による職員向け研修を強化することにより知識向上を図り、お客さまに対するより一層のサービスの提供に取り組んでまいります。併せて年金相談会開催等による年金受給者層へのアプローチを継続して強化してまいります。

		単位	H21/3	H22/3	H23/3	H24/3
年金相談会開催状況		回	176	218	169	187
年金振込指定	口座数	千	126	131	135	139
	振込額	億円	215	218	221	225
	預金残高	億円	3,881	4,095	4,286	4,480
給与振込指定	口座数	千	168	167	167	171
	振込額	億円	302	306	304	299

※　平成 24 年度は、151 回の年金相談会を開催する予定です。

Ｃ．資金運用力の強化

（ａ）中小企業向け貸出の増強

地域密着型金融の目指すべき方向である「取引先企業の本業を支援する」こと、つまり、取引先企業の事業内容や経営課題を把握し、販路拡大に向けたビジネスマッチングの実現や事業効率化への支援等に取り組むことにより、取引先企業の成長へと繋げ、結果として発生し得る増加運転資金や設備投資への資金ニーズに対して積極的に対応することにより、地元中小企業向け貸出の増強に取り組んでまいります。

（ｂ）個人ローンの増強

住宅ローンについては、新築着工件数が低水準で推移しておりますが、新商品の

導入、審査スピード回答の実現、保証料率幅の拡大、住宅業者商品説明会の積極実施、住宅ローンに特化した研修など様々な施策の実施により、新規実行額が堅調に増加しております。今年度以降は、これまで実施した施策の定着による更なる新規実行増加を目指すと同時に、収益力向上のため給与振込やローン取引等の付帯取引強化に取り組んでまいります。

消費者ローンについては、資金需要が多い時期に合わせたローンキャンペーンの実施やカードローン「トモカ」の獲得推進を積極的に行い、ローンの取込強化を図るとともに、窓口サービス課や個人営業課など担い手の育成に努めてまいります。

また、非対面チャネルを活用した取組みとして、平成 24 年 3 月に導入したＡＴＭカードローンの契約が可能な店舗内ＡＴＭを順次拡大し、窓口への来店が少ない顧客層に対する取引拡大を図ってまいります。

【個人ローンの残高実績及び計画】　（単位：億円）

	H21/3 実績	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 実績	H25/3 計画	H26/3 計画	H27/3 計画
個人ローン合計	3,990	3,936	3,885	3,887	3,878	3,894	3,923
住宅ローン	3,381	3,353	3,310	3,319	3,322	3,330	3,340
消費者ローン	609	583	575	568	556	564	583

（ｃ）リスク管理枠内における効率的な有価証券運用

平成 21 年 3 月末における積極的な減損処理等を踏まえ、株式や投資信託等を売却し、国債を主体とした債券への入替を実施するなど、低リスク資産の比重を高めるポートフォリオへ見直しながら、国内中長期債投資に関しては債券先物等のヘッジ手段を有効活用することで、市場リスク管理枠のもと資金利益の確保に努めてまいりました。

足許の経済環境下、欧州債務危機が再燃するなか、日本国債の金利は極めて低い水準にあるほか、ソブリンリスクの波及リスクが払拭できない状況においては、引き続きヘッジ手段を備えたリスクマネジメントが必要であると認識しており、リスク・収益・資本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。

Ｄ．手数料収入拡大への取組み

フラット 35 の取扱い推進、インターネットバンキングの利用推進、総合振込及び給与振込元受先獲得による振込手数料の増加のほか、各種手数料の見直しによる手数料の増強に取り組んでまいります。

また各種法人プロダクトについては、本部専担者 6 名が中心となって、営業店との顧客帯同訪問等のサポートを実施するとともに、成功事例ニュースの発信による行内意識の醸成を図りながら、推進を強化してまいります。具体的には、不動産担

保・個人保証に過度に依存しない資金供給の手法として、ＡＢＬ（動産担保融資）や債権流動化業務、シンジケートローン等のアレンジ業務、無担保社債を中心に積極的に展開してまいります。さらに、付随業務となる業務提携先に対する顧客紹介業務等を有効活用することで、法人プロダクトにおける手数料収入の拡大を図ってまいります。

なお、以下に前計画期間中に実施した法人プロダクトの成功事例の一部を紹介いたします。

（ａ）私募債の事例

他行メイン取引先（飲食業）への定例訪問から新規出店計画の情報を入手。資金調達面で、当社のＣＳＲ（企業の社会的責任）活動である環境保護に対する取組みを評価した「ＣＳＲ型私募債」（通常より手数料優遇あり）の活用を提案し、成約（平成 23 年 6 月）。

（ｂ）顧客紹介の事例

他行メイン取引先（民間不動産賃貸・管理業）の代表者は新事業展開のニーズあり。他社の遊休資産の活用を業務提携先であるローソン（コンビニ事業者）に打診しながら、当社にローソンを紹介。当社のニーズと当行の提案がマッチし、当社で他社の遊休資産を購入し、ローソン店舗を建設することが決定（店舗はローソンに賃貸)。当行は設備資金融資とローソンからの紹介手数料を収受。また建物建設に関しても提携建設業者を紹介し、紹介手数料を収受（平成 23 年 8 月)。

【法人プロダクトの実行額】　（単位：百万円）

	H21/3 期	H22/3 期	H23/3 期	H24/3 期
ＡＢＬ(動産担保融資)	530	520	1,700	2,498
債権流動化	420	0	335	130
シンジケートローン（アレンジ業務)	0	0	685	0
無担保社債	1,250	570	1,950	1,100

※1. ＡＢＬ、債権流動化は当座貸越極度額を含めた実行額となっております。

※2. シンジケートローンは組成額による記載となっております。

④　人材育成の強化

当行は、融資・窓口・個人営業の３部門の業務革新及びエリア営業体制による全員営業体制の構築により収益力向上を図ることを「第三次中期経営計画」の重点戦略としており、全員営業を実践していくために法人営業担当者及び個人営業（窓口営業を含む）担当者の育成を積極的に推進してまいります。

全員営業を担う法人営業担当者及び個人営業担当者には、お客さまとのリレーションを高め、付加価値の高い課題解決型営業の実践が必要不可欠と認識しております。当行では、平成 22 年度から法人営業及び個人営業の専門人材育成を目的とした人材育

成プログラムを導入しており、職員が法人営業コースと個人営業コースに分かれ、それぞれの業務分野の基礎から実践までを段階的に習得できる体制を構築しております。今後も継続的に実施し、よりスキルの高い法人営業担当者及び個人営業担当者を育成してまいります。また、その他にも行内集合研修や外部研修派遣を通じて職員のコンサルティング能力の開発・強化を図り、地域密着型金融を実践できる人材を育成してまいります。

（２）業務の効率性の確保のための方策

①　戦略的なチャネル展開

当行は、エリア営業体制導入に併せてマーケットの環境に即した戦略的な店舗の統廃合を進めるとともに、非対面チャネルの機能充実を図ることで、お客さまの利便性向上と満足度の高いサービスの提供を実現してまいります。

Ａ．エリア営業体制の導入と店舗統廃合による経営資源の有効活用

エリア営業体制の導入による営業担当者の集約と戦略的な店舗の統廃合を継続して行い、効率的・効果的な営業活動を実現し、営業力強化を図るとともに、経営資源の有効活用を進めてまいります。

【店舗カテゴリーと店舗展開】

カテゴリー		カテゴリー			
	H24/3		H25/3	H26/3	H27/3
中 核 店	21ヶ店	旗 艦 店	4ヶ店	4ヶ店	4ヶ店
		エリア統括店	26ヶ店	26ヶ店	26ヶ店
一 般 店	62ヶ店	ビジネス店	26ヶ店	26ヶ店	26ヶ店
個 人 店	19ヶ店	リテール店	45ヶ店	43ヶ店	42ヶ店
店 舗 数	102ヶ店	店 舗 数	101ヶ店	99ヶ店	98ヶ店

※1. 旗艦店4ヶ店のうち1ヶ店はエリア統括店を兼ねる。

※2. ビジネス店26ヶ店のうち3ヶ店はエリアに属さない大都市店舗

（札幌・仙台・東京）

Ｂ．非対面チャネルの有効活用

（ａ）ＡＴＭネットワークの充実

当行は充実したＡＴＭネットワークの構築とお客さまの利便性向上に取り組んでおり、他金融機関との提携を進めてきたほか、平成24年上期中に店舗内外全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します。

今後も、他金融機関との提携などを通じて、満足度の高いサービスを継続的に提供してまいります。

【ＡＴＭネットワーク設置箇所推移】　（単位：箇所）

		H21/3	H22/3	H23/3	H24/3
銀行ＡＴＭ	店舗内	106	102	102	101
	店舗外	218	218	198	194
	小　計	324	320	300	295
他行提携合計		150	147	703	1,069
コンビニ(ローソン)ＡＴＭ合計		200	206	225	232
合　　計		674	673	1,228	1,596
備　　考		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

（ｂ）個人インターネットバンキング機能の充実

個人向けインターネットバンキングに対するニーズは年々高まっている一方で、現状の当行商品ラインナップは基本機能程度にとどまっていることから、今後は、お客さまの利便性やセキュリティの向上に結びつく機能の充実を図ってまいります。

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月から稼動させました基幹（勘定）系システム共同化の枠を超え、メリットをさらに享受する継続的な施策として、「事務共通化・事務革新」の推進及び「サブシステム共同化」の案件創出へ順次取り組んでまいります。

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、十分に機能した事務リスク管理態勢及びシステムリスク管理態勢のもと、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）の更なる低減を目指してまいります。

【取組み内容】

施策	取り組み内容
事務共通化・事務革新	①３行の事務共通化に向けた検討により再構築した事務フロー・事務取扱をベースとし、ＩＴを活用した改革を推進する。 ②事務コストの大幅削減と事務の堅確化の同時実現を図るため、更なる事務集中化やセルフ化の検討に取り組む。
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サブシステム個々の導入検討のみならず、災害対策の高度化及びコスト削減を図るため、ＢＣＰ対策や導入形態(サービス利用型への転換など)についても共同検討を実施する。

③ 融資業務革新

融資業務革新につきましては、現状の融資業務に関し、信用リスク管理態勢、営業推進態勢の両面から、業務スタイル（仕組み・行動）を抜本的に見直し、お客さま満足度の向上及び資金利益の向上を図ってまいります。

仕組みの見直しにつきましては、融資業務の効率化を目的に、「（ａ）法人営業態勢の再構築」、「（ｂ）業務ＢＰＲとシステム化」、「（ｃ）本部サポート機能の拡充」を実施いたします。行動の見直しにつきましては、融資業務の効率化に伴う事務中心の融資業務から営業中心への融資業務に転換し、全員営業となる組織的かつ継続的な本業支援活動を徹底してまいります。

【取組み内容】

区分	基本戦術	主要施策	対応事項
仕組み	1.法人営業態勢の再構築	(1)個人ローン業務の再構築	個人ローンの決裁・実行・代位弁済事務の本部集約、個人ローン受付事務の融資課から窓口サービス課への移行、個人ローン契約書作成システムの導入検討。
		(2)セグメント別営業の実施	小口事業性与信先の案件審査及び信用リスク管理を行う「法人ビジネスセンター」を設置し、運用を開始。
	２．業務ＢＰＲとシステム化	(3)共同利用型Ｋｅｙ Ｍａｎの導入	システム開発・移行・テスト等実施し、平成25年11月より稼動。
	３．本部サポート機能の拡充	(4)本部サポート機能の拡充	ＫｅｙＭａｎ稼働後における本部モニタリング及び本業支援活動における営業店サポートに関し、体制（組織、モニタリング項目等）を決定。
行動	４．本業支援活動の徹底	(5)意識改革及び人材育成	人材育成プログラムの見直し、研修体系の見直し、法人営業力強化研修の実施。

④ 窓口業務革新

窓口事務の効率化を図るため、（ａ）営業店端末の更新（平成25年度上期完了予定）、（ｂ）オープン出納の全店設置（平成24年度下期までに東京支店とインストアブランチを除く営業店に設置）を実施してまいります。

また、窓口事務の一層の本部集約を図るため、（ｃ）新為替集中処理システムの更新（平成25年度上期から稼働予定）、（ｄ）ATMジャーナルの電子化と本部集約保管（平成25年度上期実施予定）を進めてまいります。

こうした営業店事務の効率化と本部集約を進め、窓口業務革新を図ることで後方事務を中心に窓口事務は大幅に削減されることとなり、窓口サービス課は、「事務処理の場からセールスの場へ」の転換を図り、「全員営業体制」を構築してまいります。

窓口業務革新の基本戦術として、（ａ）営業店システム・機器更新対応、（ｂ）業務効率化への取組み、（ｃ）窓口営業体制の再構築の３つを掲げております。　（ａ）の窓口事務にかかる機械化対応については、勘定不符合の削減や現金締上げ時間の早期化を図るため、オープン出納・自動精査現金バスの全店設置（平成24年度下期完了予定）や出納機連携機能を導入（平成24年度下期）するほか、営業店端末の機能アップ・

更新（平成 25 年度上期完了）にも取り組んでまいります。また、（ｂ）の業務の効率化推進については、営業店の為替事務削減を図るため、為替集中処理システムを更新（平成 25 年度上期稼働予定）するほか、内部事務負担軽減に向けた手続の見直しやＡＴＭジャーナルの電子化（平成 25 年度上期実施予定）、本部集中業務の拡大に取り組んでまいります。さらには、（ｃ）の窓口営業体制の再構築については、上記（ａ）と（ｂ）の取組みにより捻出される時間や人員の有効活用のため、窓口サービス課のテラーも個人ローンや資産運用の受付事務を行うなど、組織の連携強化による全員営業体制の構築に取り組んでまいります。

Ⅴ．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

１．業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

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及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又は社外監査役）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。

（１）取締役会等

経営の意思決定機能につきましては、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の意思決定を行っております。

また、取締役の経営責任の明確化、経営環境の変化への迅速な対応を図るため、取締役の任期を 1 年以内に短縮したほか、幅広い見地からの牽制機能の強化のため、取締役 8 名中 2 名を社外取締役とし、業務の健全性及び適切性の観点から、取締役会において実質的議論を行う等、善管注意義務・忠実義務を十分果たせるよう取り組んでおります。

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、常勤取締役で構成される「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。

利益相反が生ずる可能性がある部門相互については、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されるよう、本部組織内の執行役員体制を定めております。

このほか、外部の視点も含めた検証を行う機関として、平成 20 年 8 月より外部有識

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、取締役及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。

（２）監査役・監査役会

当行は監査役会を設置しており、監査役６名のうち５名が社外監査役となっております。監査の実効性を確保するため、監査役は構成員となっていないものの、監査役全員が取締役会へ出席し、必要に応じて意見を述べるなど取締役の職務執行状況について、適切に監査を行っております。さらに監査役は経営会議、各種委員会等へ出席し必要に応じて意見を述べるなど適切な監査のための権限行使を行っております。加えて、担当役員以上の決裁稟議書を常勤監査役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、監査役会では、「監査役会規程」「監査役監査基準」を定め、監査に関する重要な事項について協議、決議を行っております。

このほか、監査役制度をより有効に機能させるため、取締役及び取締役会から独立した位置付けで監査役会直轄の専任部署として「監査役室」を設置し、監査役監査の独立性が確保される体制を構築しております。

（３）経営強化計画の進捗状況管理

経営強化計画の確実な達成に向け、代表取締役が委員長（平成24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、進捗状況を四半期毎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のための方策

リスク管理については、「リスク管理規程」においてリスク管理の基本方針及び各リス

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「リスク管理方針」及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、リスク全体の統括管理部署である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ます。

なお、各リスクの統括管理部署が、各々モニタリング状況を月次でリスク管理委員会、四半期もしくは半期毎に経営会議・取締役会へ報告しております。

今後も各リスク管理方針に基づき適切なリスク管理を実践し、適正なリスクコントロールを図り、業務の健全かつ適切な確保に努めてまいります。

また、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・資本・収益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・検討を行うＡＬＭ部会を設置し、継続したＡＬＭ・統合的リスク管理態勢の強化を図っております。

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。

ＡＬＭ部会での協議内容は、昨今のＩＦＲＳ対応や国際的な資本規制強化等の流れを念頭においた制度変更等への対応や、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など、更なるＡＬＭ・リスク管理機能の強化・高度化に向けた協議を行っております。

今後もストレステストの高度化やストレステストの内容を踏まえた経営とのリスクコミュニケーションの実施により、リスク管理の高度化を図り、市場環境に応じたリスクコントロールを実践することで、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まいります。

（１）信用リスク管理強化のための方策

信用リスク管理については、「融資の基本理念（クレジット・ポリシー）」及び「信用リスク管理規程」に基本事項を定め、組織全体に周知しております。

具体的には、年度毎に「信用リスク管理方針」及び「信用リスク管理プログラム」を策定し、信用リスク管理の強化並びに高度化を図るとともに、半期毎には「信用リスク資本配賦額管理方針」にて、資本配賦管理、融資限度額、重点管理業種の選定、業種別シェア管理などを定め、融資限度額を超過することが見込まれる場合、すべて取締役会の決議事項とするなど、厳格に運用しております。

信用リスク量の計測及び分析については、四半期毎に実施し、格付別、業種別、地域別など多面的にリスクの所在を明確にすることでリスクコントロールを強化しております。具体的な活用としては、信用コストを加味した個社別採算管理を行うためのプライシングシステムを運用するほか、営業店毎のポートフォリオ又は個社毎の信用

リスクの状況及び与信集中リスクの存在やリスク・リターン状況を記載した「部店別信用リスク展開表」を営業店宛配信するなど、リスク・リターンを効果的に把握・管理する態勢整備に努めております。

大口与信先など個別与信先に対する信用リスク管理態勢については、「グループ等重点債権先手続」、「期中業況チェック先管理手続」、「再生債権先管理手続」を定め、当行の経営に重大な影響を及ぼす個社又はグループ及び当行の経営に重大な影響を及ぼす可能性のある個社又はグループを抽出し、経営会議、取締役会に現況を報告のうえ、今後の取引方針を個社又はグループ先別に決定する態勢を構築しております。

営業店における信用リスク管理状況については、平成23年10月より、大口与信先の信用格付付与の妥当性検証、期中業況把握の検証等を目的に、融資統合支援システムを活用した与信企画部によるオフサイトモニタリングを開始し、併せてオフサイトモニタリング結果を踏まえた審査部による臨店指導を実施することで、営業店における信用リスク管理態勢の強化を図っております。

個別案件の適否を判断するにあたっては、当該企業の業績を知ることはもとより、業界独自の実務上の問題に精通する必要があると考え、建設業、りんご栽培、りんご移出業、医療事業、介護事業、鶏卵業の業種別融資マニュアルを作成し、営業店業務において活用しているほか、本部審査部署に建設業・医療事業・介護事業の業種別審査担当者を配置して、特定業種の案件審査も行うなど、信用リスク管理態勢の強化を図っております。

また、デリバティブ取引等のカウンターパーティーリスクに関しては、与信企画部において、信用情報や時価の把握を定期的に行うことで管理しております。

これらの与信管理は、各営業店のほか審査部・融資部により行われ、経営会議・取締役会へ報告しており、監査部が定期的に与信管理状況を監査しております。

各関連部と定期的に「信用リスク協議会」を開催し、信用リスク管理の高度化とより厳格な資本配賦運営の実現に向けた取組みを協議しており、信用リスク格付については、ＲＡＤＡＲ（大企業向け信用格付モデル）導入による対顧格付付与の精度向上と効率的な貸出運営を目的として、信用格付毎の貸出限度額設定を目指す等の取組みを行っております。

（２）市場リスク管理強化のための方策

市場リスク管理については、「市場リスク管理規程」により、バリュー・アット・リスク（ＶａＲ）及び評価損益増減・実現損益等の指標を用いて管理しており、年度毎に「市場リスク管理方針」及び「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管理体制を構築しております。

リスク統括部では、半期毎にリスクリミット・損失限度枠等とこれらに対するアラームポイントを設定し、日次でモニタリングを行っており、定期的にリスク量の状況につ

いて経営会議・取締役会に報告しております。

また、有価証券投資については、「ＡＬＭ管理規程」及び「市場ポートフォリオ基本規程」等により、定期的に投融資方針を策定し、ＡＬＭ部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のための方策

①　「経営改善支援活動」

当行の経営相談や経営指導及び経営改善に向けた支援を行うことの理解と協力を得られる先を対象とした「経営改善支援先」に対する「経営改善支援活動」については、営業店を活動主体としながらも、平成 23 年 7 月からは営業店指導及び営業店サポートを目的とした融資部企業支援室専担者を 2 名配置するなど、当該活動を強化しております。

「経営改善支援活動」については、経営改善計画の策定支援や、経営改善計画の実現可能性の検証・モニタリングのほか、経営改善のための相談・指導・助言・提案を実施するなど、平成 24 年度上期において、192 先（うち中小規模事業者 189 先）を対象に活動してまいります

②　事業再生支援

事業再生支援については、単なる経営改善計画の作成支援やアドバイス提供に留まらない抜本的な再構築を伴う再生計画の策定が必要と判断される取引先を「再生債権先」と位置づけ、融資部企業支援室が専担になり積極的に関与しております。

「再生債権先」は、年 2 回の追加見直しを行っており、平成 24 年 4 月より 43 グループ 71 先（うち中小規模事業者 43 グループ 67 先）を対象に活動してまいります。

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活動が出来る状況下にあります。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 26 件となっており、実行後も相応の期間は、モニタリング活動を通じて、アフターフォローしてまいりました。

引き続き、中小企業再生支援協議会等の外部機関も利用した私的整理スキームにも積極的に対応し、適切な再生支援手法の検討を行ってまいります。

③　個社別管理スケジュール化

事業再生の可能性がな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、地区毎に担当者を配置し、債務者との直接面談や営業店の意向

を確認した中で、個社別に対応方針を定めております。また、その方針をスケジュール化し、半期毎に進捗状況を管理することでＰＤＣＡを回し、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のための方策

（１）コンプライアンス委員会

当行の社会的責任と公共的使命を認識し、法令やルール等の遵守を実践するため、組織的対応を図ることを目的とし、委員長をコンプライアンス担当役員とし、コンプライアンス・プログラムの進捗管理のほか、不祥事件未然防止対策の策定・対応・有効性の検証、賞罰要否の判断を中心とした協議・検討を行っております。

（２）コンプライアンス・プログラム

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施策として、年度毎にコンプライアンス・プログラムを策定し、取締役会の決定事項としております。策定・改定にあたっては、コンプライアンス委員会の協議を経て、経営会議、取締役会に付議しております。進捗管理は、コンプライアンス統括部が進捗状況を取りまとめ、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。

（３）職員に対するコンプライアンス意識の醸成

職員に対するコンプライアンス意識の醸成については、人事部主催の階層別研修、課長研修、部店長研修等でコンプライアンスに関するテーマを設け意識の醸成を図っておりますが、不本意ながら平成 23 年 9 月に不祥事件が発生しております。

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は銀行に相談してもらい一緒に解決するマインドの醸成を意図した研修を組み込むとともに、全職員を対象とした「役員によるコンプライアンスセミナー」を今後も継続実施してまいります。

さらに、外部の弁護士事務所に債務相談窓口を設置したことを職員へ周知するとともに、過度な借入れをしないように借入金の目安等を記載した『わたしのマネープラン』を新入行員研修や中堅行員研修の際に使用し、個人的金銭感覚に踏み込んだコンプライアンス意識の醸成を図ることにいたしました。

４．経営に対する評価の客観性の確保のための方策

当行は、平成 20 年８月より外部有識者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、取締役及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上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．情報開示の充実のための方策

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、当行の経営状況を理解いただくために、決算記者会見を半期毎に開催、機関投資家向け IR を東京にて年１回開催するなど積極的な情報発信に努めてまいりました。

ホームページにおいては、財務情報、ＣＳＲ活動といった投資家向けの情報を充実させるとともに、タイムリーディスクロージャーの観点から、ニュースリリースについてはスピーディーな情報開示を実施しております。加えて、平成 23 年８月からはＣＳＲ活動に関する情報発信強化の一環として、四半期毎に「ＣＳＲニュース」を定期的に発行しております。

また、開示する情報については、行内イントラへのニュースリリース開示、メールマガジン、行内報などを活用することで、職員への周知徹底を図っております。

今後も、情報開示の内容等のより一層の充実に努めてまいります。

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

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経済の活性化に資するための方針

（１）基本方針

地域に根ざした金融機関としての役割を担うべく、①お客さまをよく知ること、②お客さまの経営課題やニーズを把握すること、③これまで築き上げたお客さまとのリレーションをさらに強化することに向けてお客さまの「本業支援」に積極的に取り組み、それに伴い発生し得る資金ニーズやその他の様々なニーズに応じた金融サービスを円滑に供与することにより、取引先企業の成長と地域経済の活性化及び当行の発展

を目指してまいります。

また、お客さまの「本業支援」への取組みを強固なものにするべく、人材育成、専門知識やノウハウの蓄積、外部機関との連携に加え、役員から営業店担当者に至る「全員営業」態勢を確立し、地域密着型金融の実践を図ってまいります。

① 信用供与の円滑化のための基本的な取組姿勢

地域経済の活性化のため、円滑かつ適正な資金供給に努めていくことは、地域金融機関としての責務であると認識しております。

特に、事業性貸出残高の約7割を占める中小規模事業者向けの資金供給については、平成20年4月から展開した「お客さまをよく知る活動」を発展させ、平成23年10月より展開している「成長支援活動」の中長期的目線による継続取組みや、「ビジネスマッチング」の積極推進、「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の強化等により、地域密着型金融の徹底を図り、積極的かつ円滑に対応してまいります。また、当行と取引のない地元優良企業をターゲットとした低金利商品（平成21年4月～平成24年3月：実行累計60件20億円）や、地域の成長基盤分野に対して円滑な資金供給を実施し、地域の特性を活かした経済活性化の実現に向けた取組みとして、平成22年8月より取扱いを開始した「みちのく成長基盤応援ファンド」（平成22年8月～平成24年3月：実行累計63件62億円）について、今後も継続して積極活用し、円滑な資金供給に努めてまいります。

※「成長支援活動」については、P47を参照ください。

② 主として業務を行っている地域における経済の活性化のための基本的な取組姿勢

平成22年7月に本部（現営業戦略部）内に「地域振興グループ」を立ち上げ、地域活性化と取引先の本業支援に取り組んでおります。

当行の営業基盤は、津軽海峡を挟み、農林水産業を基幹産業とする青森県及び日本最初の貿易港として観光産業を基幹産業とする函館市を主たる地域としております。平成22年12月には東北新幹線「新青森駅」が開業し、平成27年度に北海道新幹線「（仮称）新函館駅」が開業すれば約1時間で結ばれることになり、津軽海峡経済圏の一層の発展が期待されております。

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月に当行と函館商工会議所、弘前商工会議所が「津軽海峡観光クラスター会議」を設立し、当行が事務局を担っております。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・協力することで質の高い観光を創出し、津軽海峡経済圏の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や地元農産物や地元食材を活用した農商工連携、6次産業化等の新たなビジネスをサポートすることにより、

地元中小規模事業者の資金需要を創出してまいります。なかでも青森県の基幹産業である農林水産分野については、平成 20 年 11 月に設置した「アグリビジネス推進チーム」の活動により、引き続き、本部・営業店一体となった相談受付体制の構築や収益強化に繋がる提案を行い、各種セミナーや商談機会の情報提供を通じ、事業拡大、販路拡大等の支援に取り組んでまいります。

さらに、再生可能エネルギーの必要性が叫ばれるなか、青森県には太陽光発電施設や風力発電施設、バイオマス資源の活用など、複合エネルギー開発・供給拠点が形成されつつあり、今後、エネルギー関連に対する投資による地元への経済効果が大きく期待されています。当行では、資金需要が想定される業種を絞り込み、職員向けの勉強会を実施し、本部による情報収集及び営業店における企業訪問活動等を行うことで、資金需要発生に対し、タイムリーに対応することにより、エネルギー関連産業に係る中小規模事業者向け貸出を増強してまいります。

しかしながら、同地区を取り巻く経済環境は厳しいことから、企業再生、事業承継支援、さまざまな資金ニーズへの対応等、多岐にわたるサポート体制が必要であると認識しており、専門性向上、目利きの育成を目的とした外部研修への行員派遣を、これまで以上に実施していくとともに、必要に応じて、外部コンサルタントとの業務提携等を通じ、取引先のサポートに積極的に取り組んでまいります。なお、企業再生等を専門とする融資部企業支援室に「中小企業診断士」１名、青森県内における各種成長産業に関する情報収集の実施及び専門知識を活用した各種法人プロダクトを提案する営業戦略部に「中小企業診断士」１名、本部・営業店に「農業経営アドバイザー試験合格者」１１名（うち 1 名は「６次産業化ボランタリープランナー」も保有）のほか、「６次産業化プランナー」１名を配置し、取引先の多岐にわたるニーズ及び経営課題に対応しております。

２.「中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化」のための方策

（１）中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

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、地元経済低迷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（前計画始期）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、青森県内貸出残高は伸び悩んでおります。

そのような環境下、「地域密着型金融」の目指すべき方向として、「①顧客企業に対

するコンサルティング機能の発揮」、「②地域の面的再生への積極的な参画」、「③地域や利用者に対する積極的な情報発信」を柱とし、地元取引先企業の成長と地元経済の活性化に向け、きめ細やかで円滑な資金供給に努めてまいります。

地元経済の停滞が長期化し、設備資金・運転資金ともに新たな需要が伸び悩んでいることに加え、企業の手持資金圧縮の傾向が強まっていることもあり、残高の維持・増加は非常に厳しい局面にあります。

しかしながら、重点戦略である「全員営業態勢」の実践により、取引先の本業を積極的に支援することにより資金需要の創出を図るとともに、貸出金のみならず、私募債の取組みを強化するなど、企業のニーズに応じたきめ細やかで円滑な資金供給に努めることにより、平成 24 年 3 月末の中小規模事業者向け貸出残高 4,201 億円を 28 億円（増加率 0.6%）伸長させ、平成 27 年 3 月末には 4,229 億円に増加させる計画としております。

【実績】　（単位：億円）

	H21/3	H21/9	H22/3	H22/9	H23/3	H23/9	H24/3
中小規模事業者等向け貸出	4,183 (4,168)	4,220 (4,207)	4,225 (4,217)	4,282 (4,269)	4,205 (4,188)	4,203 (4,184)	4,201 (4,176)
総資産	18,289	18,891	18,690	19,237	19,377	19,476	20,273
総資産に対する比率	22.87% (22.78%)	22.33% (22.27%)	22.60% (22.56%)	22.26% (22.19%)	21.70% (21.61%)	21.58% (21.48%)	20.72% (20.60%)

【計画】

	H24/9	H25/3	H25/9	H26/3	H26/9	H27/3	H24/3 比増減
中小規模事業者等向け貸出	4,204	4,203	4,203	4,202	4,217	4,229	＋28
総資産	19,697	19,705	19,989	20,001	20,288	20,315	＋42
総資産に対する比率	21.34%	21.33%	21.02%	21.00%	20.78%	20.82%	＋0.10%

※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. 当行では、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、本計画より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。

よって、表中 H21/3～H24/3 の実績を中小規模事業者等向け私募債を加味した計数で記載しております。

また、前計画では、中小規模事業者等向け貸出残高に、大企業を子会社に持つ純粋持株会社向け貸出を含んで計上しておりましたが、本計画では、金融機能強化法の主旨を踏まえ、当該貸出を含めないこととといたします。なお、表中 H21/3～H24/3 の（　）の計数は、当該貸出を含めた実績及び比率を記載しております。

≪参考１≫中小企業等向け貸出残高

【実績】　（単位：億円）

	H21/3	H21/9	H22/3	H22/9	H223/3	H23/9	H24/3
中小企業等向け貸出	8,425	8,417	8,403	8,389	8,364	8,346	8,330
総資産	18,289	18,891	18,690	19,237	19,377	19,476	20,273
総資産に対する比率	46.06%	44.55%	44.96%	43.60%	43.16%	42.85%	41.09%

【計画】

	H24/9	H25/3	H25/9	H26/3	H26/9	H27/3	H24/3 比増減
中小企業等向け貸出	8,444	8,543	8,583	8,589	8,607	8,617	＋287
総資産	19,697	19,705	19,989	20,001	20,288	20,315	＋42
総資産に対する比率	42.87%	43.35%	42.94%	42.94%	42.42%	42.41%	＋1.32%

※　「中小企業等向け貸出」の定義・・・銀行法施行規則別表第一における「中小企業等に対する貸出」

≪参考２≫地元経済指標

【人口推計】

全国	127,696千人（H20.11.1現在）	127,800千人（H23.11.1現在）	0.1%
青森県	1,394千人（H20.10.1現在）	1,363千人（H23.10.1現在）	△2.2%

※　出所：総務省、青森県統計分析課

【有効求人倍率】　（単位：倍）

		H21 年	H22 年	H23 年	H24/3
有効求人倍率	全　国	0.46（△0.26）	0.57（＋0.11）	0.71（＋0.14）	0.76（＋0.13）
	青森県	0.28（△0.07）	0.41（＋0.13）	0.49（＋0.08）	0.56（＋0.16）

※１．（　　）は前年比　※２．H21/12、H22/12、H23/12、H24/3を計上　※３．出所：青森労働局

【賃金構造基本統計調査（所定内給与額）】（単位：千円）

	H20/6	H23/6
全国	299.1	296.8
青森県	229.9	222.2

※１．青森県はH20.6、H23.6ともに全国最下位　　※２．出所：厚生労働省

【青森県内の貸出残高】　（単位：億円）

	H21/3	H24/3	増減額	増減率
金融機関合計　（※1）	27,585	26,781	△804	△2.9%
うち当行　（※2）	9,136	9,076	△60	△0.6%

※1．青森県内に所在する国内銀行、信用金庫、信用組合の合計貸出残高は、金融機関貸付金を含まず　（出所：日本銀行青森支店）

※2．当行の青森県内店舗における貸出残高

（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のための方策

当行では、第三次中期経営計画において「全員営業態勢の確立」を掲げ、地域密着型金融（コンサルティング機能の強化）の着実な実践を図るべく、「共同利用型Ｋｅｙ Ｍａｎ」を活用した本業支援活動や法人ビジネスセンターの設置など、法人営業スタイルを刷新してまいります。

また、前経営強化計画に基づき行った「中核店への事業性融資の集約化」及び「法人営業課設置による法人営業体制の構築」をさらに発展させるべく、「エリア営業体制」を導入してまいります。限りある人材資源をマーケット特性に応じて集約及び有効配置を進め、取引先の訪問強化とスキル向上を図り、地域密着型金融の更なる強化に取り組んでまいります。

①　営業店体制

これまで、広域エリアをテリトリーとする中核店を中心に法人営業課を設置し、融資課・法人営業課の 2 課体制とすることで役割を明確にし、「法人営業課」は新規取引先開拓のほか、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等を図りつつ、事業性融資の増強に取り組んでまいりましたが、本経営強化計画では「地域密着型金融の実践による全員営業態勢の確立」に基づき、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)」の導入とともに、法人ビジネスセンターの設置など融資業務の効率化を図ることで、事務中心の融資業務から営業中心への融資業務に転換し、併せて現状の 2 課体制から法人営業課 1 課体制に変更し、組織的かつ継続的な本業支援活動を徹底してまいります。

②　人材育成

中小規模事業者等のニーズを的確に把握し、課題解決型営業を実践していく上で、法人営業担当者の目利き能力の向上が必要不可欠であると認識しております。当行はこれまでも目利き能力向上に向けた行内集合研修及び外部研修派遣を積極的に実施しており、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。今後も成長分野である食関連分野及び医療・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し、取得した知識やスキルを活かし中小規模事業者等に対する経営支援及び育成への取組みを強化してまいります。

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の状況報告を受け、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しており、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、月 1 回開催している貸出金等の実績評価及び今後の推進策等についての「預貸金動向報告」（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」等により、計画の進捗状況や各施策による効果を検証しております。

さらに、「営業戦略部会」の下部会議として、「中小企業貸出増強会議」を設置し、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、追加策の協議・検討や主要目標計数の進捗状況の確認に加え、法人営業体制への取組み支援策や営業店負担軽減策の検討も実施するなど、今後も引き続き検証体制を強化してまいります。

（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のための方策

①　ＡＢＬ（動産担保融資）

青森県の基幹産業である農林水産業を中心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、専門性の高い提案活動を展開しながら、これまで評価会社３社と業務提携を行い、動産評価及び動産処分等に関するノウハウの蓄積と実効性の確保を図ってまいりました。

これらの取組みにより、対象動産の範囲を拡大し、りんご、りんご果汁、清酒、建設機械、起重機船、米などを担保としたＡＢＬを組成し、これまで延べ 23 件／5,248 百万円（当座貸越極度額の更新を含む）の実行をいたしました。

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（荘内・東北・北都・当行）SPC を活用した顧客債権流動化業務

東北に本店を置く地方銀行 4 行が、共同で設立した特別目的会社（ＳＰＣ）を活用した国内完結型の顧客債権流動化業務を平成19年5月より実施しております。4行が費用負担を按分することにより、ローコストオペレーションが可能となり、大型案件

のみならず中小規模の事業者をはじめ幅広い顧客のニーズに対応が可能となりました。

平成 19 年 8 月に同スキームを活用し、医療機関との間で診療報酬債権の流動化を実施したのをはじめとし、これまでリース債権や割賦債権の流動化も含めて、6 件の取扱いを実施しております。

引き続き、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、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、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及び農業事業者向け提携ローン等

原則無担保・第三者保証人不要の信用保証協会提携ビジネスローンの継続推進をはじめとし、平成 22 年 4 月より取扱いを開始した農業事業者向け「みちのく農業応援ローン」（青森県農業信用基金協会保証）の積極推進により、顧客ニーズに合った円滑な資金供給を実施してまいります。

また、取引先企業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、必要に応じて、既存商品である「ビジネスローン」、「ふるさと応援団Ⅲ（地域の力）」等を見直しながら、様々な顧客ニーズに対応できる新商品の開発に向け、取り組んでまいります。

④　シンジケートローンのアレンジ業務

シンジケートローンに関しては、平成 19 年 9 月に再生案件 1 件（組成金額 3,150 百万円）、平成 23 年 3 月に一般事業案件 1 件（組成金額 685 百万円）のアレンジャーとなった他は、コ・アレンジャーとしての実績は 8 件であり、これまでレンダー（貸付人）としての参加を中心に取り組んでまいりました。

今後は、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実務ノウハウ習得に取り組んでおり、今後は地方自治体を対象とした情報収集及び当行からの提案等を通じて、活用を図ってまいります。

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）及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、過去3年間（平成21年度～平成23年度）では延べ39件／3,620百万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してまいります。

（４）中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

前経営強化計画に基づき行った「中核店への事業性融資の集約化」及び「法人営業課設置による法人営業体制の再構築」をさらに発展させるべく、「エリア営業体制」を導入し、限りある人材資源をマーケット特性に応じて集約及び有効配置を進めることに加え、「共同利用型ＫｅｙＭａｎ」を導入することにより取引先の訪問強化を図り、「成長支援活動」への取組み徹底によるニーズ発掘ときめ細やかな対応や、ビジネスマッチングの積極推進による販路拡大、「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の強化等により資金需要の創出を図り、中小規模事業者等向け貸出の増強に取り組んでまいります。また、当行と取引のない地元優良企業をターゲットとした低金利商品（平成21年4月～平成24年3月：実行累計60件20億円）や、地域の成長基盤分野に対して円滑な資金供給を実施し、地域の特性を活かした経済活性化の実現に向けた取組みとして、平成22年8月より取扱いを開始した「みちのく成長基盤応援ファンド」（平成22年8月～平成24年3月：実行累計63件62億円）について、今後も継続して積極活用し、円滑な資金供給に努めてまいります。

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に資する方策

（１）地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援先割合）

当行では、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、地元経済の活性化に向け、地元企業支援への取組みをこれまで以上に強化してまいります。以下のとおり、個別企業について経営改善支援等取組先数の取引先企業の総数に占める割合の目標を掲げ、積極的に取り組んでまいります。

【経営改善支援等取組先割合】　（単位：先）

	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
①創業・新事業開拓支援	11	23	33	34	40	26	25
②経営相談	274 (225)	263 (223)	313 (257)	348 (289)	344 (290)	398 (382)	465 (394)
③事業再生支援	49	53	61	62	62	81	87
④事業承継支援	1	5	9	4	2	8	8
⑤担保・保証に過度に 依存しない融資促進	122 (98)	97 (75)	93 (74)	74 (51)	140 (108)	91 (52)	95 (51)
合計（経営改善支援等取組先）	457 (384)	441 (379)	509 (434)	522 (440)	588 (502)	604 (549)	680 (565)
取引先の企業の総数	8,884	8,731	8,579	8,576	8,412	8,355	8,316
割合	5.14% (4.32%)	5.05% (4.34%)	5.93% (5.05%)	6.09% (5.13%)	6.99% (5.96%)	7.23% (6.57%)	8.17% (6.79%)

	H24/9 計画	H25/3 計画	H25/9 計画	H26/3 計画	H26/9 計画	H27/3 計画
①創業・新事業開拓支援	27	26	27	26	27	26
②経営相談	458	461	460	462	460	462
③事業再生支援	67	67	70	70	70	70
④事業承継支援	9	9	9	9	9	9
⑤担保・保証に過度に 依存しない融資促進	116	120	120	123	124	128
合計（経営改善支援等取組先）	677	683	686	690	690	695
取引先の企業の総数	8,250	8,200	8,150	8,100	8,150	8,200
割合	8.20%	8.32%	8.41%	8.51%	8.46%	8.47%

※1. 経営相談

前計画では、「ビジネスマッチング商談会成立先等」と定義し、各種商談会への出展先も含めておりましたが、本計画からは「真にお客さまの役に立つ」という観点から、ビジネスマッチングの成約件数に限定することとしております。

一方で、みちのくリースに対する顧客紹介件数を計上しておりませんでしたが、手数料の受領が発生していることから、本計画からは「ビジネスマッチング商談会成立先等」として成約件数を計上することとしております。

よって、表中 H21/3～H24/3 の「経営相談」実績をビジネスマッチングの成約件数に限定し、みちのくリースに対する顧客紹介件数を加味した計数で記載し、前計画の定義による実績を（ ）内で記載しております。

※2. 担保・保証に過度に依存しない融資促進

前計画では、私募債利用先、ＰＦＩアレンジ先を計上しておりませんでしたが、私募債利用先の実績ができたことや、ＰＦＩアレンジ先も今後見込まれることから、本計画からは「担保・保証に過度に依存しない融資促進」として計上することとしております。

よって、表中 H21/3～H24/3 の「担保・保証に過度に依存しない融資促進」の実績を私募債利用先を加味した計数で記載し、前計画の定義による実績を（ ）内で記載しております。

※3. 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、あおもりクリエイトファンド活用先、産学連携仲介支援先、6 次産業化・農商工連携支援基金等助成先等

②経営相談支援：成長支援先（成長支援活動対象先）及び経営改善支援先（経営改善支援等の活動対象先）が抱える経営課題等について、営業店及び本部が積極的に関与し経営改善計画を策定するなどのソリューションを実行した先、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（経営改善支援等の活動対象先）に対し、専担する融資部企業支援室が外部機関（中小企業再生支援協議会等）も活用しながら、改善アドバイスや事業再生等を実行した先

④事業承継支援：事業承継相談に関する提携先への取次ぎ支援先、M&A マッチング支援先　等

⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進：各種ビジネスローン利用先、私募債利用先、顧客債権流動化業務、動産担保融資（ＡＢＬ）活用先、シンジケートローン・ＰＦＩアレンジ先　等

※4.「取引先の企業の総数」の定義

銀行法施行規則別表第一における「中小企業等に対する貸出」から、個人ローン及び住宅ローン、当行子会社・関連会社向け貸出、土地開発公社・住宅供給公社・道路公社向け貸出、政府出資主要法人向け貸出、個人ローン又は住宅ローン以外の個人向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出の先を除いております。

（２）創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

顧客企業のライフステージ「創業・新事業開拓を目指す」顧客企業に対し、技術力・販売力や経営者の資質等を踏まえて新事業の価値を見極め、また、公的助成制度の紹介やファンドの活用を含めた事業立ち上げ時の資金需要に対応することにより、創業及び新事業に対する支援を行ってまいります。

①　地域ファンド「あおもりクリエイトファンド」への出資及び活用

平成 19 年 6 月、当行は青森県における産業育成及び地域経済活性化を目的とした地域ファンド「あおもりクリエイトファンド投資事業有限責任組合」への出資を行うことにより、地域において、新事業及び新技術開発に取り組んでいる事業者の支援を行ってまいりました。

平成 24 年 3 月末までのファンドの投資実績は、12 先 1,055 百万円（うち当行取引先 11 先 1,030 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　各種制度資金等の有効活用

信用保証協会付制度資金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

支援融資の取扱実績は、平成 21 年度から平成 23 年度累計で 177 先 52 億円となり、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

当行では、八戸工業大学、弘前大学及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 学校に対し取引先 10 先を紹介しており、そのうちの 1 先が平成 21 年 2 月に弘前大学との共同研究契約（※）の締結に至りました。

そのほかにも「青森市がんばる企業交流推進委員会」など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に関する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ことにより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」を研究テーマに弘前大学と共同研究契約の締結に至りました。

【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

④ 「あおもり農商工連携支援基金」への無利子貸付実施及び活用

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及び経営革新助成事業の一環として、同基金へ 150 百万円の無利子貸付を実施しております（基金総額 28 億円）。

そして、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ってまいりました。またアグリビジネス推進チームによるお客さま訪問及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、同基金を紹介してまいりました。

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及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（個人事業者を含む）に対する支援に係る機能の強化のための方策

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、融資部企業支援室が営業店指導及び営業店サポートする「経営改善支援先」に対する「経営改善支援活動」と、融資部企業支援室が主体となって、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、併せて企業支援室の人員を3名増員するなど、当該活動を強化しております。

平成24年度上期においては、「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」に取り組んでまいります。

なお、以下に前計画期間中に実施した経営改善支援活動の事例の一部を紹介いたします。

A．地区中堅の総合診療クリニックの事例

当社は、開業時の事業計画を下回ったほか、多額の設備投資負担もあり、債務超過となっておりましたが、当行の積極的関与にて経営改善計画を策定し実行。その結果、平成22年9月期決算において、計画以上の実績となるなど、次期決算での債務超過解消が見込まれます。

B．地区大手のハウスメーカーの事例

有利子負債が多額であるため、当行主導で固定資産圧縮によるバランスシートの改善を提案いたしました。その結果、固定資産売却に至り、有利子負債が圧縮されバランスシートが改善したほか、利子割引料も圧縮され、収益力も向上いたしました。

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、これまで継続して取り組んできた「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。

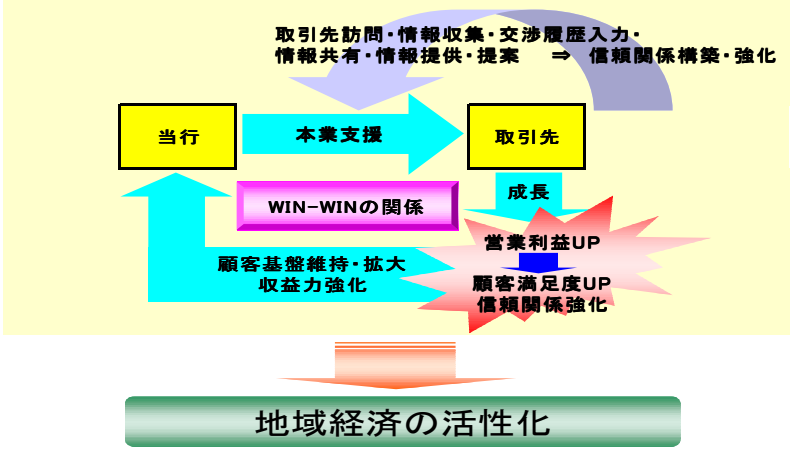
「お客さまをよく知る活動」と「成長支援活動」については、お客さまとよく話をし、お客さまの事業内容や経営課題を理解し、お客さまの求めるソリューションを提供していくという基本的な姿勢において共通しております。「お客さまをよく知る活動」は、お客さまの情報を収集し、その情報に基づいて企業の強み・弱みを見つけ出し、ＳＷＯＴ分析を活用した解決策の提案を行うというスキームですが、中には情報を分析することが目的化し、お客さまを訪問するという本来の活動が不十分なケースも散見されました。また、情報共有の仕組みが構築できておらず、当行としてスピード感を持った対応が十分ではありませんでした。そこで、本来の「お客さまをよく知る」という主旨に立ち返り、お客さまを訪問すること、その結果を情報としてデータ化すること、そして営業店だけではなく、本部、役員も含め組織として情報を共有することによって素早いアクションにつなげ、お客さまの本業の成長を支援することを目指し、「成長支援活動」として取り組んでおります。

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共に考え、解決に向けてお客さまに各種提案をしていくことにより、お客さまの営業利益向上、ひいてはお客さまの成長を支援することであると捉えており、それに至るまでのお客さまとの信頼関係の構築・強化を基に、当行の収益力向上を目指していくものであります。つまり、お客さまと当行のいわゆる「WIN－WIN」の関係により、地域経済の発展に繋げていくことを目的としております。

「成長支援活動」の対象先として、従来の「お客さまをよく知る活動」の対象先や、食に関する産業、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。

「成長支援活動」を効果的に進めるため、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、本部及びブロック担当役員がシステムにて内容を確認してコメントを還元するなど、「お客さま」から「役員」までの双方向の情報共有を図り、必要に応じて本部担当者やブロック担当役員が帯同訪問やサポートを行う体制を整えることにより、お客さまの成長を支援することに注力してまいります。

【成長支援活動イメージ】



なお、以下に前計画期間中に実施した成長支援活動の事例の一部を紹介いたします。

Ａ．産業廃棄物処理業の事例

当社が財務リストラを検討し、取引金融機関の選別を実施していたところ、当行よりキャッシュフローに応じたリファイナンスを提案し、長期資金の導入を決定いたしました。当行シェアがアップ（5%→20%）した他に従業員給与振込の元受やインターネットバンキングの導入など当行の顧客基盤も強化されました。（平成 22 年 6 月）

Ｂ．建設業の事例

風力発電事業に関する需要増加を見込み、主要設備であるクローラクレーンのラインナップ拡大を検討いたしました。これまで資金調達する金融機関に対し、クレーン等の担保提供を行うことはなかったのですが、調達コストの軽減やプレスリリースによるＰＲ効果について当行から働きかけ、ＡＢＬの導入を決定し当行がメイン行となりました。（平成 22 年 8 月）

Ｃ．土壌水質等分析、環境調査、廃棄物処分場等設計、ごみ処理施設等維持管理の事例

シクロデキストリンポリマー（「略称：ＣＤＰ」、分子レベルで物質を吸着する機能を持つ素材）の開発・製造・販売を展開していましたが、平成 23 年 9 月に放射性セシウム・ヨウ素を吸着できる「ＣＤＰシリカ」を開発いたしました。東日本大震災発生後の原発事故を受け、汚染物質除去が期待されることから、マスコミ各社向けプレスリリースを当行でサポートし、地元メディアのみならず、全国紙にも取り上げられるなど、当社の高い技術力を青森県内外にアピールできました。（平成 23 年 11 月）

Ｄ．和洋菓子製造業

りんごの品薄とそれに伴う仕入価格の高騰を背景に、安定した仕入先の紹介ニーズをキャッチし、在庫状況と仕入条件を綿密にヒアリングしたのち、僚店取引先との面談をセッティングし、成約に至りました。当社は他行メイン先でありましたが、本件により、今後の取引拡大に向けた当行とのリレーションが強化されました。（平成 24 年 2 月）

③　中小企業金融円滑化法の最終期限延長を踏まえた出口戦略

Ａ．事後フォロー区分に基づく活動

当行では、条件変更実施先を次のように区分し、顧客への事後フォロー活動を行なっております。

条件変更実施先の債権区分として、「再生債権先」「経営改善支援先」「一般債権先」に大別し、「再生債権先」及び「経営改善支援先」については、「再生債権先管理手続」又は「経営改善支援先管理手続」により、本部所管部の主導や関与のもとで、

事業再生・経営改善の支援活動を実施しております。

「一般債権先」は、事後フォロー区分として「実抜計画必須先」「収支計画策定可能先」「収支計画策定否先」に区分し、以下（ａ）～（ｃ）の事後フォロー活動を実施しております。

（ａ）面談等の実施（営業店）

条件変更の実施後、6ヶ月以内に顧客との面談等をとおして、条件変更実施後の業況把握やコンサルティング活動（経営改善に向けた支援・指導・提案）を実施しております。

（ｂ）実抜計画書又は収支計画書の妥当性検証と計画対実績検証の実施

（営業店・審査部）

実抜計画書又は収支計画書の策定時には実現可能性を含めた妥当性の検証を実施し、試算表及び決算段階では計画対実績検証を実施し進捗を把握しております。また、信用格付先については、審査部も妥当性及び計画対実績検証を実施しております。

（ｃ）活動状況のモニタリング（与信企画部）

顧客との面談等の実施状況や実抜計画書又は収支計画書の妥当性の検証状況及び計画対実績検証の実施状況等については、与信企画部にてモニタリングを行い、必要に応じて営業店への指導を実施しております。

（参考：事後フォロー区分表）

債権区分	フォロー区分	所管部署	定義
再生債権先		企業支援室	当行経営の健全性に与える影響を鑑み、貸付の条件変更等を行う他、DES、DDS等の活用、債権放棄も検討する先
↕ 再生債権先及び経営改善支援先の選定にあたり銘柄の入替を実施			
経営改善支援先		営業店 企業支援室 （審査部）	経営者自らが経営改善に取り組む意思を有し、当行の経営相談・指導・支援を行なうことの理解と協力を得られる先で、業況回復の可能性を見込む先
↑ 経営改善支援先の選定にあたり、実抜計画必須先の組入れの検討を実施			
一般債権先	実抜計画必須先	営業店 （審査部）	条件変更実施先の一般債権先で、実抜計画（策定予定先を含む）により債務者区分を要注意先としている先
	収支計画策定可能先	営業店 （審査部）	条件変更実施先の一般債権先で、実抜計画必須先に該当せず、簡易なものを含む収支計画等の策定先（策定予定先を含む）。
	収支計画策定否先	営業店	条件変更実施先の一般債権先で、実抜計画必須先に該当せず、正常先や計画策定の顧客理解が得られない先等。

Ｂ．当行の出口戦略について

（ａ）条件変更実施先に対する事後フォロー活動の徹底

ア．条件変更実施後先に対する面談等の実施（営業店）

条件変更実施月又は直近事後フォロー実施月から 6 ヶ月以内に面談等の事後フォローを実施し、条件変更実施後の業況把握やコンサルティング活動（経営改善に向けた支援・指導・提案）を徹底してまいります。

イ．計画書策定先の実績検証の徹底（営業店・審査部）

計画書策定先は試算表段階及び決算段階での計画対実績検証を徹底し、信用格付先については審査部による計画対実績検証の実施も徹底してまいります。

（ｂ）「実抜計画必須先」の管理強化

ア．「期中業況チェック先」への組入れを実施

「再生債権先」及び「経営改善支援先」については、「再生債権先管理手続」及び「経営改善支援先管理手続」により顧客対応と管理を実施しております。「実抜計画必須先」を含む「一般債権先」については、条件変更実施後の事後フォロー対応である「条件変更実施先に対する事後フォロー手続」に基づき顧客対応を行なっております。

しかしながら、「実抜計画必須先」は、計画対実績の進捗状況によっては債務者区分の見直しを検討することが必要となることから、「実抜計画必須先」のうち信用格付先については、「期中業況チェック先管理手続」先に組入れ、本支店一体となって顧客管理を強化いたします。

イ．営業店と審査部による計画対実績検証の実施

「期中業況チェック先管理手続」先として 1 年に 2 回（決算期と決算期＋8ヶ月以内）信用格付を実施し、営業店と審査部による計画対実績検証を行い進捗の把握を強化いたします。

（ｃ）実態把握に基づく事業再生可能性の見極めの実施と外部機関等の活用

ア．関連部による検討会の深化

出口戦略における重点対象先としては、「実抜計画必須先」→「経営改善支援先」→「再生債権先」と重点度合は高くなり、「再生債権先」と「経営改善支援先」の対象選定時には、銘柄の入替え（再生債権先⇔経営改善支援先）、又は組入れ（実抜計画必須先⇒経営改善支援先）の検討を実施し、個社別の実態に基づき段階的な対応を行なっております。

事業再生可能性の見極め対象としては、「再生債権先」に選定されなかった「経営改善支援先」を主体に、選定後の実態把握をとおし、出口戦略目線を踏まえた個社別の取組み方針（「改善先」、「再生先」、「整理先」）について、これまで実施してきた審査部・融資部企業支援室との検討会に新たに与信企画

部を加え実施してまいります。

イ．外部機関等の活用

上記ア．における取組み方針に基づき、「改善先」や「再生先」の方針先については、財務内容の毀損度合、債権者間の調整の有無等を勘案し、事業再生に向けた外部機関（中小企業再生支援協議会や再生支援機構等）活用の検討を実施してまいります。「整理先」については、事業の持続性や今後の方向性に関し顧客との認識共有と協議を行い、サービサーの活用等も含めた対応を検討いたします。

ウ．外部機関等の活用に向けた体制強化

中小企業再生支援協議会との連携及び活用に向けて、融資部企業支援室と審査部とで「専門チーム」を組成し体制強化を図ります。なお、中小企業再生支援協議会を主体とした外部機関等への持込件数については、平成 24 年度は 15 先程度を見込んでおります。

（ｄ）適切な引当・償却への対応の徹底

条件変更実施後の事後フォローにおいて、ネガティブ事象（計画未達、赤字予想、事業継続困難など）が判明した場合は、「ネガティブ事象管理手続」により債務者区分の見直しを徹底してまります。

（ｅ）外部機関等を活用した事業再生支援への取組みに係る業績表彰等への反映について

ア．与信管理表彰への反映

コンサル活動の表彰に加えて、事業再生支援への取組みに係る営業店の活動状況についても与信管理表彰の対象とすることを検討いたします。

イ．人事評価への反映

中小企業再生支援協議会等を活用した際の人事評価への反映方法を検討いたします。

（ｆ）人材育成

ア．営業店指導の継続

【融資部企業支援室・審査部による営業店指導】

「経営改善支援先」の本部所管部署である融資部企業支援室と審査部による、経営改善支援活動の実効性向上を目的にＷＥＢ会議システムを活用し営業店への指導を継続してまいります。

【審査部による臨店】

与信企画部でのオフサイトモニタリング結果に基づき、審査部による営業店の融資課長・担当者に対し顧客管理や顧客対応に関する直接指導を継続してまいります。

イ．会議・研修会における周知・研修の実施

地区別融資業務会議や融資担当者向けの研修会において、当行の出口戦略やコンサルティング機能の発揮、事業再生等に係る周知・研修を実施してま

いります。

ウ．中小企業診断士の育成

中小企業診断士育成に向け毎年 1 名を中小企業大学校へ派遣しこれまで 6 名の合格者を輩出しております。引き続き中小企業診断士の合格者による休日セミナーを定期的に開催し、中小企業診断士の育成に尽力してまいります。

④　ビジネスマッチングの積極推進

これまで当行内での情報共有及び各種ビジネス商談会等の有効活用や、他金融機関とのネットワークを活かした広域のビジネスマッチングを実施することにより、取引先のニーズに応じたビジネスマッチングを推進し、地域の面的発展への取組みを行ってまいりました。特に「食」関連産業に対しては、本部ビジネスマッチング担当者及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及び 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。

直近の平成 23 年度においては、当行取引先同士の個別紹介の実施により 26 先 20 件（うち中小規模事業者 21 先 19 件）の面談が実現し、うち 17 先 12 件（うち中小規模事業者 14 先 11 件）の商談が成立するなど、新しい商流が発生いたしました。

また商談会・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、76 先が商談を行い、45 先 91 件の契約が成立しました（うち中小規模事業者の面談 55 先、35 先 70 件の契約成立)。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（うち中小規模事業者 2 先 2 件）・継続交渉中 8 先 17 件（うち中小規模事業者 7 先 16 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て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及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及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。

また「食」関連産業以外についても、引き続きみちのくリース㈱や㈱ローソン等の業務提携先に対する顧客紹介などを通じて、取引先の事業拡大及び成長支援につながるマッチングの推進を図ってまいります。

【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	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	6 月	7 月	11 月	11 月	12 月
参加企業	145 社(167 品)	105 社	630 社	20 社(20 品)	203 社(263 品)
うち当行紹介	18 社(21 品)	37 社	8 社	20 社(20 品)	20 社(26 品)

⑤　「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

農林水産業は、青森県の基幹産業といえるものであり、平成22年における農業生産額は約3千億円と全国8位に位置し、果実、畜産、野菜、米などバランスの良い構成比率となっております。

青森県があおもりブランドの確立を目指し推進している「攻めの農林水産業」のもと、昨今、食の安全性が国内外で求められているなか、青森りんご、田子にんにく、大間マグロ、青森シャモロックなど青森ブランドが注目を浴びております。

また、農林水産省が公表している平成21年度における食料自給率（カロリーベース）は、全国平均40%に対し、青森県は121%と全国で4番目と高い実績を誇っております。

このように、農業県である青森県において、農林水産事業へのサポート態勢を強化すべく、当行では「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づけ、平成 20 年 11 月より「アグリビジネス推進チーム」を設置し、食関連産業の支援強化に取り組んでおります。「アグリビジネス推進チーム」は、専門的な知識を持つ日本政策金融公庫「農業経営アドバイザー試験合格者」11 名、農林水産省から任命を受けた 6 次産業化ボランタリープランナー及び 6 次産業化プランナー、ビジネスマッチング担当者を本部・支店に配置し、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本支店一体となったサポート活動を実施しております。

トピックとして、南部町と共催で平成 24 年 4 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』を青森県外からの参加も含む約 100

名の塾生により開講しました（9 月まで延べ 5 回の実践講座)。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。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。

今後は、6 次産業化や農商工連携などを推進するとともに、「食」関連情報の有効活用によるビジネスマッチング及びアグリビジネス関連融資等の提案へと発展させることにより、一層の地域経済活性化に向けた活動を実施してまいります。また、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。

⑥　高い提案セールス力を持つ人材の計画的育成

第三次中期経営計画に基づき策定された「平成 24 年度研修基本方針」に基づき、業務分野別かつレベル別の行内集合研修を実施し、また外部研修へも積極的に派遣し、高い法人営業力を備えた人材を計画的に育成してまいります。これにより、職員のコンサルティング能力の向上を図り、営業店における相談態勢を強化してまいります。

（4）早期の事業再生に資する方策

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し、事業全般に亘る改善アドバイスを実施しております。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、スピード感を持って確実性のある再生支援活動を行っております。

平成 23 年度においては、当行初となるＤＤＳを手法とする事業再生を実施したほか、医療の面的再生を思案し、近隣病院同士の統合手続きを行った支援活動にも取り組んでまいりました。今後も中小企業再生支援協議会など外部機関等との連携を一層強化し、より一層スピード感のある事業再生への取組みを実施してまいります。

なお、以下に前計画期間中に実施した事業再生事例の一部を紹介いたします。

①　地域医療の確保及び維持を図ることを目的とした事例

Ａ．医師及び看護師不足、診療報酬改定、収容入院患者の高齢化等山積する問題を解決すべく、近接する病院同士の統合手続きを行うことで、各医療施設の機能分化を図り、医療の面的再生を行いました。

Ｂ．過度な債務負担と医療機器更新から資金繰りに困窮する病院に対し、医療に従事するスポンサーを招聘するとともに、主要医師を中心とする病院内プロジェクトチームを立ち上げ、具体的改善策を構築しつつ融和を図りました。過大な設備投資に

より抱えた負債については、整理回収機構を活用することで、資産評価税制の利用から債権放棄を実施いたしました。

② 地元酒造会社の事業価値向上を目的とした事例

複数のグループ会社を有する地元酒造会社に対して、事業の効率性を高めるべく統合を実施いたしました。各地域毎に販売戦略を確立の上、実現可能性の高い収支計画案を策定し、再生支援協議会を通じ、取引金融機関のリスケジュールを図りました。

③ DDS を手法とする事業再生事例

貴金属販売業を営む企業に対して、顧客管理システムの導入、売上高総利益率の高い自社ブランドの強化、異業種との相互顧客紹介等、外部環境に適合した販売戦略を立案いたしました。再生支援協議会版 DDS の実行により、事業価値の維持を図りました。

④ りんごを取扱う業者に対する事業再生事例

青森県産りんごの流通及び通年供給を担う県内大手移出業者に対して、再生支援協議会を介し、事業価値の毀損を最小限に留めるべく、消費者ニーズを踏まえた適切な仕入れ形態を構築した上、販売戦略の見直しを図りました。

⑤ 地元温泉旅館に対する事業再生事例

過度な負債を抱える地元温泉旅館に対して、第二会社方式により適正債務を新設会社が承継することで事業再生を図りました。さらに、産業活力再生特別措置法の適用から、事業再生計画上での不動産取得税及び登録免許税軽減を図りました。

（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

当行では取引先の事業承継ニーズに着目し、経営承継・資産承継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おります。

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、過去 3 年間（平成 21 年度～平成 23 年度）で延べ 42 先に対する事業承継の相談対応を行ってまいりました。

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あり、また、当経営塾以外にも異業種間交流の機会等も併せて提供するなどし、地域企業の人的承継の支援を図ってまいります。

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

①　震災からの復興に向けた支援活動

東日本大震災からの早期復興に向けて、各種支援活動を展開しております。

【主な支援活動】

みちのく銀行グループによる寄付金（1 億 5000 万円）の贈呈 （寄贈先：青森県、八戸市、三沢市、階上町、おいらせ町、岩手県久慈市）
みちのく銀行グループ役職員による義援金（約 426 万円）の贈呈 （寄贈先：日本赤十字社）
災害用毛布（1,000 枚）を寄贈（寄贈先：宮城県）
あしなが育英会への継続的な募金活動
日本フィルハーモニー交響楽団　被災地訪問コンサート

②　「公益財団法人みちのく・ふるさと貢献基金」の活動

地域振興及び地域貢献活動を行っている個人、団体、企業への助成金等の支援を目的に、「公益財団法人みちのく・ふるさと貢献基金」（平成 19 年 7 月設立／基本財産 10 億円）が継続的な助成活動を行っております。

助成事業は、「地域振興」、「教育・福祉・環境」、「育英奨学金」となっており、地域の発展に寄与するために、永続的な支援を行っております。

【助成活動実績（設立以降累計）】

地域振興	13 先／20 百万円
教育・福祉・環境	48 先／27 百万円
育英奨学金	医学生 4 名／6 百万円、看護学生 3 名／3 百万円

③　金融経済教育への取組み

将来を担う子供たちに、お金の大切さ・正しい使い方の再認識など金融・経済知識の普及を目的とした「みちぎんキッズスクール親子見学会」（小学生対象）を定期的に開催しております。また、各営業店では、小学生・中学生を中心に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。

Ⅶ. 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。

平成24年度については、経常利益で27億円、当期純利益で24億円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及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。

当行は、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）を積み上げてまいります。また、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収益向上への取組みを強化してまいります。

（単位：億円）

	H21/3 期 当初始期	H22/3 期 実績 (1 年目)	H23/3 期 実績 (2 年目)	H24/3 期 実績 (3 年目)	H25/3 期 計画 (4 年目)	H26/3 期 計画 (5 年目)	H27/3 期 計画 (6 年目)	H28/3 期 計画 (7 年目)
利益剰余金	25	41	54	62	78	89	110	128
当期純利益	△268	20	18	14	24	20	29	27

	H29/3 期 計画 (8 年目)	H30/3 期 計画 (9 年目)	H31/3 期 計画 (10 年目)	H32/3 期 計画 (11 年目)	H33/3 期 計画 (12 年目)	H34/3 期 計画 (13 年目)	H35/3 期 計画 (14 年目)	H36/3 期 計画 (15 年目)
利益剰余金	145	163	181	198	213	219	225	231
当期純利益	27	27	27	27	25	15	15	15

※１．7 年目（H28/3 期）以降については、6 年目（H27/3 期）計画を採用し、内部留保の積み上がりに係る運用益が当期純利益に反映する計画としております。

※2. 利益剰余金は、当初始期（H21/3期）25億円から15年目（H36/3期）231億円まで206億円積み上がり、優先株式200億円の返済原資を確保できる見込みです。

２．役員に対する報酬及び賞与についての方針

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、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。

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

１．経営管理に係る体制（内部監査等）

当行の内部監査は、監査部が本部、営業店及び連結対象子会社の業務を対象として行う臨店監査、並びに監査部が検証する自己査定監査等を実施しており、監査結果を頭取及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。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。

監査役は、監査役会の決議に基づく役割分担及び年度毎の監査方針・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今後の方針と体制整備

リスク管理については、「リスク管理規程」においてリスク管理の基本方針並びに各リスク管理方針を定め、管理しております。

また、年度毎に「リスク管理方針」及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継続して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、リスク全体の統括管理部署である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・取締役会に報告しております。

なお、各リスクの統括管理部署が、各々モニタリング状況を月次でリスク管理委員会、四半期もしくは半期毎に経営会議・取締役会へ報告しております。

今後も各リスク管理方針に基づき適切なリスク管理を実践し、適正なリスクコントロールを図り、業務の健全かつ適切な確保に努めてまいります。

Ⅸ. 協定銀行が現に有する取得株式等に係る事項

発行金額・条件については下記のとおりです。

	項目	内容
1	種類	株式会社みちのく銀行 A 種優先株式
2	申込期日（払込日）	平成 21 年 9 月 30 日
3	発行価額	1 株につき 500 円
	非資本組入れ額	1 株につき 250 円
4	発行総額	20,000 百万円
5	発行株式数	40 百万株
6	議決権	本優先株主は、全ての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。ただし、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会終結の時より、本優先配当金の額全部の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、全ての事項について株主総会において議決権を行使することができる。
7	優先配当率	12 ヶ月日本円 Tibor＋0.95% （平成 22 年 3 月 31 日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成 22 年 3 月 31 日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする）ただし、8%を上限とする。
	優先中間配当	本優先配当金の 2 分の 1 を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成 29 年 4 月 1 日
	取得請求期間の終了日	平成 36 年 9 月 30 日
	当初取得価額 （当初転換価額）	取得請求期間の初日に先立つ 5 連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額とする。（※5 連続取引日は、取得請求期間の初日を含まず、東京証券取引所における当銀行の普通株式の終値が算出されない日を除く）
	取得請求期間中の 取得価額修正	取得請求期間において、毎月第 3 金曜日の翌日以降、取得価額は、決定日まで（当日を含む。）の直近の 5 連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から（当該日含まない）の 5 連続取引日における終値の平均値の 50%に相当する金額
10	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、平成 31 年 10 月 1 日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの 30 連続取引日（当該日含む）の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限る）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部又は一部を金銭を対価として取得することができる。
	対価となる金額	本優先株式 1 株につき、本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする 取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式 1 株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ 45 取引日目に始まる 30 連続取引日の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く。）に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から（当該日含まない）の 5 連続取引日における終値の平均値の 50%に相当する金額

X．機能強化のための計画の前提条件

【金利】

計画期間における金利相場については、平成 24 年 5 月末の水準にて推移する前提といたしました。

【為替】

計画期間における為替相場については、平成 24 年 5 月末の水準にて推移する前提といたしました。

【株価】

計画期間における株価水準については、昨今の日経平均株価を鑑み、8,000 円にて推移する前提といたしました。

指標		H24/3末 実績	H24/5末 実績	H24/9期 計画	H25/3期 計画	H25/9期 計画	H26/3期 計画	H26/9期 計画	H27/3期 計画
無担保ｺｰﾙﾛｰﾝ翌日物	(%)	0.07	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
Ｔｉｂｏｒ(3M)	(%)	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
新発 10 年国債利回り	(%)	0.98	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83
為替相場(円/ドル)	(円)	82	78	78	78	78	78	78	78
日経平均株価	(円)	10,083	8,542	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000

※１．無担保コールローン翌日物（%）

短資協会が公表する加重平均レート

※2. Ｔｉｂｏｒ3M（%）

全国銀行協会が公表する全銀協Ｔｉｂｏｒ

※3. 新発 10 年国債利回り（%）

日本相互証券㈱が公表する終値（単利）レート

※4. 為替相場(円/ドル)

三菱東京ＵＦＪ銀行が公表する午前 10 時時点の仲値レート

※5. 日経平均株価（円）

終値

以上