平成25年8月2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　髙田　邦洋
コード番号　　８３５０　東 証 第 一 部
問 合 せ 先　　常務執行役員
経営企画部長　岩岡　高徳
（TEL　017－774－1116）

平成25年3月期における「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25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 25 年 6 月

家庭の銀行

みちのく銀行

目次

Ⅰ．平成 25 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．収益性を示す指標（コア業務純益）	4
２．業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）	5
Ⅲ．経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
１．収益性の確保	5
２．業務の効率性の確保	12
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	16
１．業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	16
２．リスク管理の体制の強化	17
（１）信用リスク管理強化	18
（２）市場リスク管理強化	19
（３）不良債権の適切な管理	20
３．法令遵守の体制の強化	20
４．経営に対する評価の客観性の確保	22
５．情報開示の充実	22
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	22
１．中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	22
（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	22
（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	25
（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	26
（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	28
２．その他主として業務を行っている地域における経済活性化	28
Ⅵ．剰余金の処分の方針	45
１．配当についての方針	45
２．役員に対する報酬及び賞与についての方針	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	46
１．経営管理に係る体制（内部監査等）	46
２．各種リスクの管理状況並びに体制整備	46

Ⅰ．平成 25 年 3 月期決算の概要

１．経営環境

世界の金融・経済は、期初の回復ムードから徐々に停滞感が強まり、先行きに対する不透明感が払拭できない状況が続きました。ユーロ圏経済は一旦落ち着きを取り戻したものの、キプロスを発端として欧州債務問題が再燃するなど、今後も予断を許さない状況です。一方、米国経済については、懸念されていた財政の崖については、一部緩和的に実行され、ソフトランディングしつつあり、緩やかな回復基調を維持しております。

この間、わが国の経済は、第二次安倍内閣発足後、デフレ脱却を目指し、「大胆な金融政策」「機動的な財政政策」「民間投資を喚起する成長戦略」の３つを基本戦略とするアベノミクスを展開した結果、円安・株高への方向へと変化し、マーケットについては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、個人消費は底堅く推移しているほか、住宅投資、公共投資も持ち直しておりますが、生産面については海外経済減速等の影響により弱めの動きとなっており、全体としては横ばい圏内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、預金残高につきましては、一般法人及び地方公共団体の預金減少により前年同期比 237 億円減少して 1 兆 8,317 億円となりました。なお、譲渡性預金を含めた総預金残高は 13 億円減少して 1 兆 8,631 億円となりました。

貸出金残高につきましては、引き続き地元経済が厳しい状況にあるなか、一般貸出と地方公共団体向け貸出がともに増加したことにより、前年同期比 443 億円増加して 1 兆 2,812 億円となりました。

有価証券残高につきましては、市場動向や投資環境を勘案し、適切なリスクコントロールを意識した運用を行った結果、前年同期比 21 億円減少して 3,700 億円となりました。

【資産･負債の推移(単体)】　（単位:億円）

	H25/3 実績	前年同期比	計画比	H24/3 実績	H25/3 計画
資産	19,764	△509	＋59	20,273	19,705
うち貸出金	12,812	＋443	＋82	12,369	12,730
うち有価証券	3,700	△21	△1,768	3,721	5,468
負債	19,031	△580	＋4	19,611	19,027
うち預金	18,317	△237	△115	18,554	18,432

（２）収益の状況（単体ベース）

資金利益は、有価証券利息配当金が運用利回りの上昇により前年同期比 10 億円増加しましたが、金利の低下により貸出金利息が前年同期比 15 億円減少したこと等によって前年同期比 1 億円減少いたしました。一方で、役務取引等利益が前年同期比 6 億円増加、その他業務利益（国債等関係損益を除く）が前年同期比 15 億円増加したことから、コア業務粗利益は、前年同期比 20 億円増加の 320 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 2 億円減少の 233 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 23 億円増加の 87 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、地元経済は未だ厳しい環境化にあるものの、取引先の経営支援活動に継続して取り組んだこと等により前年同期比 5 億円減少の 0 億円（89 百万円）となりました。

有価証券関係損益（国債等関係損益＋株式関係損益）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等により前年同期比 1 億円減少して 40 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 20 億円増加して 30 億円、当期純利益は前年同期比 17 億円増加して 31 億円となりました。

【損益状況の推移(単体)】　　(単位:億円)

	H25/3 実績	前年同期比	計画比	H24/3 実績	H25/3 計画
業務粗利益	277	＋10	△5	267	282
[コア業務粗利益]	[320]	[＋20]	[＋30]	[300]	[290]
資金利益	278	△1	＋6	279	272
役務取引等利益	20	＋6	＋3	14	17
その他業務利益	△21	＋6	△14	△27	△7
(うち国債等関係損益)	(△42)	(△9)	(△34)	(△33)	(△8)
経費	233	△2	△3	235	236
(うち人件費)	(118)	(＋2)	(＋3)	(116)	(115)
(うち物件費)	(103)	(△3)	(△5)	(106)	(108)
一般貸倒引当金繰入額	△22	△12	△13	△10	△9
業務純益	67	＋26	＋11	41	56
[コア業務純益]	[87]	[＋23]	[＋33]	[64]	[54]
臨時損益	△36	△5	△8	△31	△28
(うち不良債権処理額)	(23)	(＋7)	(△1)	(16)	(24)
(うち株式関係損益)	(1)	(＋7)	(＋1)	(△6)	(△2)
経常利益	30	＋20	＋3	10	27
特別損益	△0	△7	△0	7	0
税引前当期純利益	30	＋12	＋3	18	27
法人税、住民税及び事業税	△0	＋3	△3	△3	3
法人税等調整額	△1	△8	△1	7	0
当期純利益	31	＋17	＋7	14	24

※1. コア業務粗利益＝業務粗利益－国債等債券損益〔金融派生商品損益(債券関係)含む〕

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

※3. 不良債権処理額＝貸出金償却＋個別貸倒引当金繰入額＋債権売却損－償却債権取立益

（3）自己資本比率の状況（単体ベース）

利益剰余金は着実に積み上がっておりますが、事業性貸出及び個人ローン残高の増加によるリスクアセットの増加から、自己資本比率は、前年同期末比 0.19%低下して 10.75%となりました。なお、Ｔｉｅｒ1 比率は 0.09%低下して 8.12%となりました。

【自己資本比率の推移(単体)】

	H22/3	H23/3	H24/3	H25/3	前年同期比
自己資本比率	11.99%	10.96%	10.94%	10.75%	△0.19%
Ｔｉｅｒ1 比率	9.20%	8.21%	8.21%	8.12%	△0.09%

※　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 21 億円減少して 365 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 0.27 ポイント低下して 2.81%となりました。

また、厳格な基準による引当を実施した結果、金融再生法開示債権に対する保全率は全体で 91.37%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）

	H22/3	H23/3	H24/3	H25/3	前年同期比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	144	124	98	88	△10
危険債権	333	240	217	227	＋10
要管理債権	10	58	71	49	△22
開示債権合計	487	422	386	365	△21
開示債権比率	3.87%	3.38%	3.08%	2.81%	△0.27%
保全率	97.80%	97.58%	95.00%	91.37%	△3.63%

Ⅱ．経営の改善に係る数値目標の実績

１．収益性を示す指標（コア業務純益）

有価証券利息配当金が運用利回りの上昇により計画を 11 億円上回ったこと、金利の低下により貸出金利息が 7 億円、預金利息が 1 億円それぞれ計画を下回ったことなどから、資金利益は計画を 6 億円上回りました。また、役務取引等利益が、預かり資産販売手数料の増加や、ローン保険料の減少等により計画を 3 億円上回ったほか、経費が計画を 3 億円下回ったこと、並びに、貸出債権の売却益 20 億円の計上を主因に、コア業務純益は、計画を 33 億円上回り 87 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）

	計画始期（H24/3 期）	H25/3 期 計画	H25/3 期 実績	始期比	計画比
コア業務純益	64	54	87	＋23	＋33

※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）

機械化関連費用が計画比１億円増加したものの、上記１．に記載のとおり、経費全体としては物件費の節減により計画を３億円下回ったことにより、経費（機械化関連費用を除く）は計画を４億円下回りました。一方で、資金利益が６億円、役務取引等利益が３億円計画を上回ったことや、貸出債権の売却益 20 億円の計上を主因として、コア業務粗利益は計画を 30 億円上回りましたが、国債等債券損益が計画を 34 億円下回ったため業務粗利益は計画を５億円下回りました。

この結果、業務粗利益経費率は、計画を 0.29％下回り 67.45％となりました。

（単位：億円）

	計画始期（H24/3 期）	H25/3 期計画	H25/3 期実績	始期比	計画比
経費（機械化関連費用を除く）	190	191	187	△3	△4
業務粗利益	267	282	277	＋10	△5
業務粗利益経費率	71.28％	67.74％	67.45％	△3.83％	△0.29％

※１．業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益

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

Ⅲ．経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

１．収益性の確保

（１）個人営業業務革新

当行は平成 24 年４月より「エリア営業体制」導入を開始いたしておりますが、その施策として、行動管理、業務指導・教育、競争環境整備等、職員・組織全般にわたる営業力の強化を目指し個人営業課の人員集約を段階的に進めております。エリア内での人事交流、エリア統括店内での定例ミーティングを実施し、徐々にエリア内での連帯感の醸成が図れてきております。

個人営業課では職員毎の「1 週間単位での活動内容」、「結果の振り返り」、「翌週の訪問計画」を全体で共有することをルール化し、営業ノウハウや知識を高めていく活動のなかから、全体のレベル底上げに取り組んでおり、エリア内のレベルが違う職員同士がお客さまのところに帯同訪問する等、ＯＪＴについても徐々に浸透しつつあります。

また、平成 25 年４月より個人営業支援システムを導入するとともに、個人営業課職員が携帯する「タブレット端末」の本活的な運用を開始いたしました。これにより、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り、更なる営業力の強化を目指し取り組んでまいります。

（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更に発展させ、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。

これまでは、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たことから、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。

更にリテール店は、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な配置を行います。

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 3 部門の業務革新の進捗に併せて段階を踏んで行い、平成 26 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）

①　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をエリア統括店に集約し、10 名程度の配置を進めております。構成メンバーとして若手から経験・知識ともに豊富なベテランまで、かつ専門知識を有するマネーコンサルタント（ＭＣ）を配置するなど、営業ノウハウや知識の共有を図るべく体制移行を順次進めており、エリア内での人事交流、エリア統括店内でのＰＤＣＡを意識したミーティング、ＯＪＴ等を通じた人材育成を進め、全体のレベルアップに向けた活動を強化してまいります。

また、平成 25 年 4 月より個人営業業務革新の一環として本格導入しましたタブレット端末を有効活用し、個人営業業務の効率化・可視化を図り、営業活動の一層の強化を目指します。

②　法人営業体制

全員営業態勢の確立による地域密着型金融（コンサルティング機能の強化）の着実な実践に向け、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、ビジネスサポートセンターを設置し、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

①　預かり資産の増強

預かり資産（投資信託、公共債、保険）については、全員営業の取組みを継続した結果、平成 24 年度下期の販売額は 160 億円（前年同期比△3 億円)、平成 25 年 3 月末残高は 1,884 億円（前年同期比＋220 億円）となりました。市場環境の好転で投資信託の販売が堅調で 5,290 件の 58 億円（前年同期比＋32 億円）となりました。しかしながら市中金利の低下により一部保険商品に販売制限がかかったこともあり保険の販売は 97 億円（前年同期比△17 億円）に留まっております。

平成 24 年度下期の取扱商品については、市場環境の変化に対応すべく投資信託 3 商品（国際債券投信 2 本・国内不動産投信 1 本）を導入しております。

平成 25 年度については 4 月よりインターネットを通じた投資信託の販売チャネルを展開し投資インフラの充実を図りました。また平成 26 年に改正される日本版ＩＳＡに

ついても、積極的にお客さまに情報提供を行い制度の活用を勧めてまいります。

また、若年層のお客さまに対する保障及び貯蓄ニーズに応えるため、平準払個人年金保険・平準払終身保険等の保険販売の取組みを強化いたします。

これらのチャネル・商品を活用し、お客さまの人生設計、ライフプランに対する適切なアドバイスができる人材の育成についても引き続き取り組んでまいります。個人営業部門における階層別研修を継続するとともに、資産運用商品に対するレベルアップ研修を実施し、個々のお客さま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を育成してまいります。また、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すべく、コンプライアンス体制についても強化しております。

【預かり資産の残高実績及び計画】　（単位：億円）

	H24/3 実績	H25/3 実績	H26/3 計画	H27/3 計画
預かり資産残高	1,664	1,884	2,042	2,209

【資産運用セミナー、運用報告会の計画】

	H25 年度	H26 年度	H27 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

② 基盤取引の拡大

流動性預金の受け皿となる年金指定・給与振込を主体とし、かつ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することで口座の増強、並びに太く永い取引と生涯メイン化を推進しております。

基盤取引の軸である給与振込については、平成 25 年 3 月の振込額および振込口座ともに前年同月比同水準の 299 億円、171 千口座となりました。

また、年金指定については、年金指定者の預金残高は個人預金全体の約 3 割を占め、今後一層のマーケット拡大も見込まれていることから、平成 24 年度下期は部店長をはじめとする管理職を対象とした研修実施に加えて、出来る限り幅広い職員層への教育を強化し年金知識レベルの向上に努めております。また平成 25 年 4 月からは、タブレット端末に年金ナビゲーションソフトを導入し、これまで以上にお客さまからの質問にも可視化を加えながら対応できる体制を進めております。平成 25 年 3 月時点の振込額は前年同月比約 4 億円増加の 229 億円、振込口座数は前年同月比約 4 千 5 百口座増加の 143 千口座となり、今後も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	H25/3
給与振込指定	口座数	千	168	167	167	171	171
	振込額	億円	302	306	304	299	299

		単位	H21/3	H22/3	H23/3	H24/3	H25/3
年金相談会開催状況		回	176	218	169	187	145
年金振込指定	口座数	千	126	131	135	139	143
	振込額	億円	215	218	221	225	229
	預金残高	億円	3,881	4,095	4,286	4,480	4,679

※　平成 25 年度は、121 回の年金相談会を開催する予定です。

③　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おります。

Ｂ．個人ローンの増強

住宅ローンについて、平成24年度の青森県内の新築(持家＋分譲)着工件数は3,711件と前年同期比で 327 件増加しましたが、依然として低水準（過去 10 年におけるピークは平成 14 年度の 6,316 件）で推移しております。そのようななか、住宅業者に対する住宅ローン商品説明会の積極実施（参加業者累計 249 社）や営業店及び住宅ローンセンターによる住宅業者への定例訪問による情報提供・収集等が功を奏し、平成 24 年度における新築案件の受付実績は前年同期比＋485 件の 1,435 件と諸施策の成果が現れてきております。

このように新築案件の取込みが好調であったため、平成 24 年度における住宅ローン新規実行金額は 409 億円（前年同期比＋46 億円）と増加しております。

また、平成 23 年度より増加に転じた住宅ローン残高については、平成 25 年 3 月末においても、3,372 億円（前年同月末比＋53 億円）と順調に推移しております。

今後は消費増税前の駆け込み需要の増加が見込まれることから、土日祝日の受付チャネルの強化を図るため、平成 25 年 2 月より八戸住宅ローンセンター（※）の土日祝日営業を開始しております。また、これまで実施してきた施策を継続していくことで、新築案件のさらなる取込み強化を図ってまいります。

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、ローンの取込み強化を

図るとともに、窓口サービス課や個人営業課などの担い手育成にも努めてまいります。

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カードローンについては、店舗内・店舗外ＡＴＭ合計 431 台（平成 25 年 3 月末現在）で窓口への来店が少ない顧客層に対しても取引拡大を図っております。

（※）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、土日祝日営業は青森、弘前、八戸住宅ローンセンターにて実施しております。

【個人ローンの残高実績及び計画】　（単位：億円）

	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 実績	H25/3 実績	H26/3 計画	H27/3 計画
個人ローン合計	3,936	3,885	3,887	3,945	3,894	3,923
住宅ローン	3,353	3,310	3,319	3,372	3,330	3,340
消費者ローン	583	575	568	573	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 24 年度においては、上期の欧州債務問題や下期の米国の財政の崖への対応問題等が表面化する一方、本邦における政権交代や日銀総裁の交代によるデフレ脱却に向けたアベノミクスへの期待感から、市場環境が円安・株高方向へ大きく転換するなか、この円安・株高の好機を捉えるとともに、債券先物等のヘッジ手段を有効活用した国内中長期債投資を主体とした、リスク管理枠内における有価証券運用により収益確保を図ってまいりました。

平成 25 年度につきましても、異次元の金融緩和政策の導入により、金融市場が大きく動く可能性が想定されることから、厳格なリスク管理枠内において、引き続きヘッジ手段を備えたリスクマネジメントを行い、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。

④　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増加のほか、各種手数料の見直しによる手数料増強に取り組んでおります。

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、営業店の顧客訪問に帯同するなど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、推進を強化しております。

平成 24 年度の法人プロダクト推進は、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）や無担保社債を中心に積極的に展開い

たしました。また、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りました。

本活動により、平成 24 年度における法人役務収益は 145 百万円（前年比 57 百万円の増加）となりました。なお、平成 24 年度の調達系プロダクト別の実行実績は、無担保社債 15 億円、ＡＢＬ（動産担保融資）32 億円、債権流動化 5 億円となっております。また顧客紹介業務等による紹介手数料も、法人役務収益の一部として寄与しております。

今後も調達系プロダクトの推進を中心に、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。

なお、平成 24 年度下期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．ＡＢＬ（動産担保融資）の事例

当行メイン取引先（肉牛肥育業）より、財務改善について相談があり、在庫水準に応じた適切な借入残高の把握と販売状況の確認が可能になることから、ＡＢＬを提案いたしました。外部機関と提携のうえ、当行初となる肉牛を担保としたＡＢＬについて、案件成約となりました（平成 24 年 12 月）。

Ｂ．M&Ａの事例

他行メイン取引先（精密機械製造業）の事業拡大ニーズをキャッチし、本部及び外部専門業者との帯同訪問により、M&Ａによる事業拡大を提案いたしました。検討の結果、県外事業者に対するM&Ａについて、案件成約となりました。（平成 24 年 10 月）。

（４）人材育成の強化

当行は、平成 24 年 4 月にスタートした第三次中期経営計画及び第二次経営強化計画において重点戦略として掲げた「全員営業体制」を構築し、収益力の向上を図るため、「3 部門の業務革新（融資業務革新・窓口業務革新・個人営業業務革新)」と「エリア営業体制の構築」に取り組んでおります。こうした体制を強固なものにするためには、当行の将来を担うべき人材を継続的かつ確実に育成していかなければならないものと認識しており、平成 22 年度から「人材育成プログラム」に基づく人材育成を実施しております。「人材育成プログラム」は、職員が法人営業コースもしくは個人営業コースを選択することで、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することが可能となり、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できるプログラムとなっております。今後も継続的に実施し、専門性の高い人材を育成してまいります。

その他にも行内研修や外部研修派遣、さらにはお客さまとの日頃のコンタクトで築かれた信頼関係等を通じて、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。

また、人材育成の強化を確実に実践するため、行内に「人を育てる風土」を醸成し、現場におけるＯＪＴをより活性化させるなど、人材育成の環境整備にも努めてまいります。

２．業務の効率性の確保

（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ているとともに、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に取り組んでおります。

①　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おりますが、平成 24 年度は 2 ヶ店を廃止、1 ヶ店を新設し、店舗数は 101 ヶ店となっております。

【店舗カテゴリーと店舗展開（計画)】

カテゴリー	H24/3	カテゴリー	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

【実績】

カテゴリー	H25/3
旗 艦 店	4 ヶ店
エリア統括店	26 ヶ店
ビジネス店	51 ヶ店
リテール店	20 ヶ店
店 舗 数	101 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）

② 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 年度上期には店舗内外全ＡＴＭを新機種に入れ替え、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した。

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	H25/3
銀行ＡＴＭ	店舗内	106	102	102	101	101
	店舗外	218	218	198	194	193
	小　計	324	320	300	295	294
他行提携合計		150	147	703	1,069	1,064
コンビニ(ローソン)ＡＴＭ合計		200	206	225	232	251
合　　計		674	673	1,228	1,596	1,609
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	セブン銀行との提携開始

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おりますが、今後に控える次世代システムへの更改に併せて、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るための検討を行っております。

（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、メリットを更に享受する継続的な施策として、「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（平成 25 年 4 月から本部・青森地区の営業店を切替えて試行、その後、平成 25 年 9 月までに順次全店に拡大)」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 月稼働完了)」、「でんさいネット接続サービス（平成 25 年 2 月稼働完了)」、「為替ＯＣＲシステム（平成 25 年 4 月稼働)」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さら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いく取組みと定義付けており、頭取を最高責任者としたプロジェクトチームを設置したうえで、継続的に対応しております。

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。

現在のところ、「（ａ）法人営業態勢の再構築」に関しましては、主要施策「個人ローン業務の再構築」への取組みとして平成 25 年 4 月 1 日付で消費者ローン 8 商品の見直しを実施したほか、もう一方の主要施策である「セグメント別営業の実施」への取組みとして、行内ルールで定めた顧客への営業活動を担う「ビジネスサポートセンター」の設置に向けた試行を平成 25 年 2 月から開始いたしました。

「（ｂ）業務ＢＰＲとシステム化」に関しましては、平成 25 年 5 月に融資支援システム「共同利用型 Key Man」の機能の一部を稼働いたしました。全機能の稼働につきましては、平成 25 年 11 月を予定しております。

「（ｃ）本部サポート機能の拡充」に関しましては、営業現場をサポートする本部体制の構築に向け、本部内での協議を継続しております。

なお、仕組みの構築期限については平成 25 年 11 月としており、これらを確実に実

現するため、主要施策毎の対応項目やスケジュールに加え、責任部署や関連部署を定めた「工程表（work schedule)」を策定し、プロジェクトチームを中心に進捗状況等を管理しております。

【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「ビジネスサポートセンター」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（除くインストアブランチ・東京支店：平成 25 年 4 月完了）や出納連携機能を導入（平成 25 年 4 月より）するほか、窓口事務の効率化を図るため、営業店端末の更新（平成 25 年 4 月から本部・青森地区の営業店を切替えて試行、その後、平成 25 年 9 月までに順次全店に拡大）にも取り組んでおります。

また、（ｂ）の業務の効率化への取組みについては、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 4 月稼働）したほか、内部事務負担軽減に向けた手続の見直しや相続事務をはじめとする本部集中業務の拡大、ＡＴＭジャーナルの電子化（平成 25 年度実施予定）に取り組んでおります。

更には、（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、窓口における「一線での完結処理事務」の拡大や為替を中心とする営業店の後方事務の大幅削減が図られることとなり、捻出される時間や人員を有効に活用するため、窓口サービス課のテラーも資産運用相談や個人ローン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」を構築してまいります。

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

１．業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

当行では、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。更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

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

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、特定の地域、業種、商品等への与信集中を排除するため、信用格付別投融資限度額、業種別分散管理方針を含む信用リスク分散のためのポートフォリオマネジメントを目的とした「クレジットポートフォリオ管理方針」を原則年度毎に策定し、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収益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。

大口与信先や実抜計画策定先など重点管理の必要がある個別与信先に対する信用リスク管理態勢については、「大口等重点債権先管理手続」、「再生債権先管理手続」を定め、信用格付けの見直しを通じ、信用状況や財務状況を個別かつ継続的にモニタリング実施するほか、金額基準等により特に当行の経営に重大な影響を及ぼす個社又はグループ、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先については、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、大口与信先の信用格付付与の妥当性検証や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・モニタリングの実施、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。なお、平成24年度において、与信企画部によるオフサイト・モニタリングは48ヶ店、審査部による臨店指導は125ヶ店実施しております。

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。

また、与信企画部は、各関連部と連携し、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、平成25年2月には、管理・推進両面での戦略目標の高度化を図るために、詳細かつ高度な信用リスク分析に取り組むことを掲げたほか、当該リスク分析を踏まえ、採算金利の厳正運用に向けた具体的な対応について、各関連部と連携し、検討を開始しております。

（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性向上の実現に向けた議論を行っております。

今後においてもリスク・収益・資本のバランスを図るなかで、健全性維持と収益性

向上に努めてまいります。

（３）不良債権の適切な管理

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 25 年度上期において 183 先（うち中小規模事業者 179 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 25 年 4 月より 39 グループ 67 先（うち中小規模事業者 65 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 27 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サイクルを回し、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

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 24 年度下期実施事項

職員のコンプライアンス遵守意識醸成のため、Ｗｅｂ会議システムを活用したコンプライアンス研修を毎月実施し、実例を題材にディスカッションを行う「考えるコンプライアンス」の浸透を図っているほか、階層別や業務別研修においてもコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンス意識の更なる向上とトラブルの未然防止を図っております。また、全職員を対象に「役員によるコンプライアンス・セミナー」も随時開催しており、平成 24 年度下期は平成 24 年 11 月から平成 25 年 1 月にかけ「第 6 回コンプライアンス・セミナー」として実施しております。

不祥事件等への対応としては、債務問題等を相談できる環境整備として平成 24 年 3 月に「弁護士相談窓口」を開設しておりますが、平成 24 年度下期では家事相談など 4 件の利用実績となっております。また、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や年代別毎の平均的な家計支出、あるいは年収に対する借入金の目安等を記載した『わたしのマネープラン』を平成 24 年 4 月に全職員に配布しておりますが、コンプライアンス統括部において、新入行員や中堅行員研修でのカリキュラムへの組み込み状況やコンプライアンスアンケートでのモニタリングを継続的に行っており、銀行全体として、生活相談の強化や多重債務に陥らないための教育に力を注いでおります。

誠に遺憾ながら、平成 25 年 1 月に新たな不祥事案が発生しましたが、その要因も個人債務に起因するものであり、頭取、コンプライアンス担当役員を中心として、改めて数度に亘り、多重債務に関する生活相談の重要性等について全職員に向けた注意喚起等を行っております。

（２）平成 25 年度上期の取組み

引き続き、コンプライアンス・プログラムに基づき、コンプライアンス研修や「役員によるコンプライアンス・セミナー」等の実施によりコンプライアンス・マインドの醸成を図るとともに、態勢の一層の強化を図ってまいります。

不祥事件等への対応については、今までの活動を継続していくほか、役職員の適切な多重債務管理のため「事故防止のための人事管理ルール」の改定ならびにその運用状況の検証をコンプライアンス・プログラムに組み込み、管理していきます。

４．経営に対する評価の客観性の確保

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

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を東京で年 1 回（平成 24 年度：6 月）、個人投資家向けＩＲを地元で年 1 回（平成 24 年度が初回：1 月）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及び貸出比率

地元経済指標に目を向けると、①総務省が発表した平成 21 年と平成 24 年の「人口推計」を比較すると、全国 0.4%の減少に対し、当行の主要営業基盤である青森県は 2.3%の減少、②厚生労働省が発表した平成 25 年 3 月の「有効求人倍率」は、全国 0.86 倍に対し青森県 0.63 倍（全国 44 位）、③厚生労働省が発表した「平成 24 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、④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 25 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おります。

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おり、残高の維持・増加は引き続き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 25 年 3 月末の中小規模事業者向け貸出残高は 4,263 億円となり、始期を 62 億円、計画を 60 億円上回りました。

また、総資産については、1 兆 9,764 億円となり、始期に比べ 509 億円下回ったものの、計画に対しては 59 億円上回りました。

その結果、総資産に対する中小規模事業者等向け貸出の比率は 21.56%となり、始期を 0.84%、計画を 0.23%上回りました。

【実績】　（単位：億円）

	H24/3 計画始期	H25/3 計画	H25/3 実績	始期比	計画比
中小規模事業者等向け貸出	4,201	4,203	4,263	＋62	＋60
総資産	20,273	19,705	19,764	△509	＋59
総資産に対する比率	20.72%	21.33%	21.56%	＋0.84%	＋0.23%

※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 H24/3 及び H25/3 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）

	H24/3 計画始期	H25/3 計画	H25/3 実績	始期比	計画比
中小企業等向け貸出	8,330	8,543	8,491	＋161	△52
総資産	20,273	19,705	19,764	△509	＋59
総資産に対する比率	41.09%	43.35%	42.96%	＋1.87%	△0.39%

※　「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	128,032千人（H21.10.1現在）	127,515千人（H24.10.1現在）	△0.4%
青森県	1,383千人（H21.10.1現在）	1,350千人（H24.10.1現在）	△2.3%

※　出所：総務省、青森県統計分析課

【有効求人倍率】　（単位：倍）

		H22 年	H23 年	H24 年	H25 年
有効求人倍率	全　国	0.48（△0.04）	0.62（＋0.14）	0.76（＋0.14）	0.86（＋0.10）
	青森県	0.31（△0.08）	0.39（＋0.08）	0.54（＋0.15）	0.63（＋0.09）

※１．（　　）は前年比

※２．H22/3、H23/3、H24/3、H25/3を計上

※３．出所：厚生労働省

【賃金構造基本統計調査（所定内給与額）】（単位：千円）

	H21/6	H24/6
全国	294.5	297.7
青森県	222.4	227.2

※１．青森県はH21.6、H24.6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	H25/3	H21/3比減少額	H21/3比減少率
金融機関合計　（※1）	27,585	26,781	26,780	△805	△2.9%
うち当行　（※2）	9,136	9,076	8,563	△573	△6.2%

※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

①　営業店体制

全員営業体制の確立による地域密着型金融の着実な実践に向け、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、ビジネスサポート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

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、医業経営コンサルタント資格認定取得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及び育成への取組みを強化してまいりました。

今後も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てまいります。

なお、平成 25 年 3 月末の有資格者は中小企業診断士 6 名、農業経営アドバイザー試験合格者 14 名（うち平成 24 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。

更に「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

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。

平成 24 年度下期には、肉牛を担保としたＡＢＬを実施するにあたり、青森県内の金融機関では初めて、全国肉牛事業協同組合と業務提携を締結し、担保取得する肉牛の管理・評価等を同組合に委託することで、担保牛の適切な管理評価を可能としたスキームを導入しております。

また既に業務提携済のトゥルーバグループホールディングス株式会社の動産評価サービスを活用して、青森県信用保証協会の「流動資産担保融資保証制度」における融資限度額を、これまでの「在庫等の見積額の 30%」から「70%」に引き上げするスキームを導入いたしました。

そうしたＡＢＬに対する取組み強化により、冷凍ホタテ、バックホウ台船、建設重機、肉牛等を担保としたＡＢＬが実現し、平成 24 年度は 17 件／32 億円（前年比＋7 件／＋7 億円）を実行いたしました。

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を実施しております。平成 24 年度は診療報酬債権及び割賦債権の流動化 2 件／345 百万円を実施し、これまで 8 件の取扱いとなっております。

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り込み、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（平成 24 年度実行累計 24 件／2 億円、平成 25 年 3 月末残高 37 件／3 億円）」及び平成 24 年 3 月より取扱いを開始した「新スーパーS 資金（平成 24 年度実行累計 19 件／3 億円、平成 25 年 3 月末残高 12 件／2 億円）」（ともに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ほか、コ・アレンジャーとして 8 件の実績で、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。

平成 24 年度も、前期に引き続き本部担当者（営業戦略部地域振興グループ）が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しましたが、アレンジャーとしての案件組成には至りませんでした。

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ます。具体的な案件組成に繋げるべく、引き続き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の強化により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、平成 24 年度は 20 件／1,540 百万円の実行実績に繋がりました。

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の適切かつ円滑な実施

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更に発展させ、平成 24 年 4 月より「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ております。加えて、「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 24 年度実行累計 26 件／10 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である「みちのく成長基盤応援ファンド」（平成 24 年度実行累計 10 件／7 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。

２．その他主として業務を行っている地域における経済活性化

（１）地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援先割合）

経営改善支援等取組先数は、平成 25 年 3 月実績 780 先（始期比＋100 先、計画比＋97 先）、経営改善支援等取組割合では 9.39%（始期比＋1.22%、計画比＋1.07%）と、先数・割合とも始期及び計画を上回りました。

内訳をみれば、「事業承継支援」で実績 7 先（始期比△1 先、計画比△2 先）と始期・計画ともに下回ったほか、「事業再生支援」についても、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実施して取り組んだ結果、実績は 65 先（始期比△22 先、計画比△2 先）となり、始期・計画ともに下回りました。

その他、「創業・新事業開拓支援」では、信用保証協会付制度融資等を積極的に活用し、実績 47 先（始期比＋22 先、計画比＋21 先）、「経営相談」では、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への取組みを強化し、実績は 526 先（始期比＋61 先、計画比＋65 先）、「担保・保証に過度に依存しない融資促進」では、地場産業の中心であるりんご、りんご果汁、日本酒に加え、建設機械や肉牛によるＡＢＬを 7 先実行したほか、農業関係事業者向けに農業信用基金協会保証付ローンを 26 先実行するなどの取組みを実施した結果、実績 135 先（始期比＋40 先、計画比＋15 先）となり、いずれも始期・計画ともに上回りました。

平成25年度以降も、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を強化してまいります。

平成25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先割合】　（単位：先）

	H24/3 計画始期	H25/3 計画	H25/3 実績	始期比	計画比
①創業・新事業開拓支援	25	26	47	22	21
②経営相談	465	461	526	61	65
③事業再生支援	87	67	65	△22	△2
④事業承継支援	8	9	7	△1	△2
⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進	95	120	135	40	15
合計（経営改善支援等取組先）	680	683	780	100	97
取引先の企業の総数	8,316	8,200	8,304	△12	104
割合	8.17%	8.32%	9.39%	＋1.22%	＋1.07%

※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しております。

よって、表中H24/3及びH25/3の「経営相談」実績は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」として計上しております。

よって、表中H24/3及びH25/3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

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 25 年 3 月末までのファンドの投資実績は、16 先／1,270 百万円（うち当行取引先 15 先／1,235 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 24 年度で 88 先／36 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、八戸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。

平成 24 年 9 月には､アグリビジネスの活性化に向けた連携支援体制の強化を目的に、農業の新しいビジネスモデルを考える「農業経営プログラム」を有する八戸大学と連携協力協定を締結しております。

これまで地元の 4 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
平成 24 年 9 月	八戸大学	農業経営プログラム	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 25 年 3 月まで 8 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 67 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 25 年度上期においては、「経営改善支援先」183 先、「再生債権先」67 先、合計 250 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、以下に平成 24 年度経営改善支援活動の事例の一部を紹介いたします。

Ａ．地区中堅の医療法人の事例

当社は税金・社保の未払いが露見するなど経営陣の資金管理の甘さが問題点と認識されておりました。

他行メインでありますが、サブ行である当行が直接帳簿から未払金を洗い出し、金融債務を含む支払計画表を作成するなど資金管理の指導を通した支援活動を行いました。現在では自力で資金繰り表の作成を行ない、財務管理面にも目が向けられるようになり、当社の経営課題克服に対する意欲が見られるように改善されました。

Ｂ．地区中堅の壁紙卸売会社の事例

当社は住宅着工件数の減少や資材流通経路の多様化により販売先が減少していることから、資金繰り維持に向け貸出条件の変更を行ったほか、大幅なリストラ策を含む修正経営改善計画書の策定支援を実施いたしました。また、経営陣を交えた協議では、在庫管理の杜撰さなど問題点の抽出に加え、労務管理・人件費などの経費見直しや刷新された経営陣の下での新営業体制構築を後押しする支援活動を展開いたしました。

Ｃ．地区下位のガソリンスタンド経営会社の事例

当社は町内に 2 店舗のガソリンスタンドを経営しており、過去の回収不能売掛金とキャッシュフローの確保が経営課題でありました。当行は、収益性の改善を目指すべく、今まで行っていなかったガソリン・軽油・灯油・Ａ重油・タイヤ等の仕入

数量・仕入金額・仕入単価・売上数量・売上金額・売上単価の平均数値を毎月徴求し、取扱商品別の売上計画と実績管理表を作成、実績検証結果をグラフ化するなどし社長と協議を重ねました。また、仕入価格の変動をタイムリーに価格転嫁することなど実績数値に基づく改善策を提言し、直近決算では前年比 10 倍以上の収益改善に至りました。

D．地区中堅の建設会社の事例

当社は建設受注について比較的安定しているが、過去に代表者に対する貸付金を長期にわたり仮払金処理しており、実態債務超過の状況にありましたが、直近期、仮払金精算保険（保険証券担保ローン）を実施し仮払金を精算、実態債務超過を解消するに至りました。今後分譲地取得など資金調達がスムーズに進むものと判断しております。

E．地区上位の乳製品宅配会社の事例

当社は乳製品宅配部門と卸販売部門を擁する会社で、売上高は増加傾向にあるものの、過去からの債務を引きずり実質債務超過の状態にあったほか、消費税や社保未納もあり資金繰りは窮屈なものとなっておりました。今般、メーカーからの要望もあり他県エリアの宅配業務進出の打診があり、資金難にあった当社は産業復興相談センター（再生支援協議会）へ資金調達を含めた相談に至りました。当行は、コンサル会社策定の計画と再生支援協議会による金融調整に関与し、金融機関へ返済緩和の調整を行うことで資金調達を行わずに新エリア進出計画を含む再生計画の実行に至りました。

F．地区中堅のクリーニング店経営会社の事例

当社は地区にクリーニング店 8 店舗を経営しておりますが、長引く不況と節約志向の浸透・競合店との価格競争の激化に加え、多店舗展開による過大債務を抱えておりました。震災の影響から一年間は借入金の元金返済猶予を受けておりましたが、平成 24 年 6 月から返済を再開しております。スケールメリットを活かした売上増加策を織り込んだ経営改善計画の策定支援に取り組むなかで、再生支援協議会を利用した金融調整と新規出店策を織り込んだ事業計画書を策定するなど、支援活動を展開しております。

G．地区中堅の建設会社の事例

当社は自衛隊等官公庁工事中心に地元大手の下請けを主体に受注しておりますが、売上減少、低収益体質に加え、関連会社も不振に陥っております。他行がメインでありますが、当行は、工事原価管理による収支改善と過剰な棚卸資産の解消に向け

支援活動を展開しております。当社内ミーティング（社長以下の経営層 3 名、現場監督者 2 名）に参加し、経営改善支援活動の目的と現場監督が関与できるポイントは工事原価管理であることを説明いたしました。現場監督者からは、実行予算作成後の実績把握を行うことで、工事別採算管理は十分可能との認識もあり、今後実行していくことが確認されました。収益性改善に向けた取組みは途上ではありますが、経営改善への意識は高まっております。

H. 地元上位の衣料品等小売販売会社の事例

当社は業歴 70 年を超える老舗であり、他行がメインで当行がサブの取引にあります。実抜計画は売上から経費まで概ね計画通りにありますが、収益力改善に向け支援活動を展開しております。

当行は、収支改善の必要性について指導しているなか、仕入方法の改善を提言いたしました。従来の全店分一括仕入れから店舗ごとの実情・傾向に合わせた個別仕入れに転換した結果、粗利率改善に繋がりました。今までの売上重視の姿勢から利益重視へ意識変化が見られた上、モニタリング体制の強化を図ることが可能となりました。

② 「成長支援活動」の展開

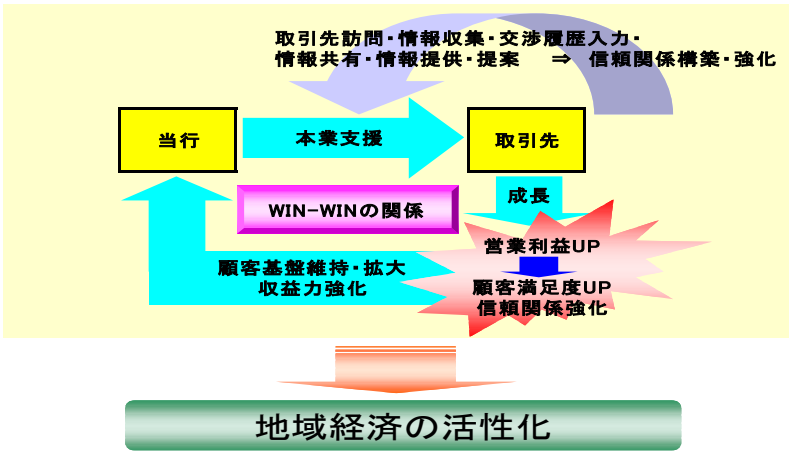
地域密着型金融に係る監督指針を踏まえ、リレーションシップバンキングの本質はお客さまの「本業を支援すること」であると位置づけ、平成 23 年 10 月より「成長支援活動」を展開しております。

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、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 198 先（うち中小企業 190 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、以下に平成 24 年度下期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．プロテオグリカン製造業者の事例

「プロテオグリカン」（鮭の鼻軟骨から抽出される機能性成分）が注目されている中、抽出工程で使用される大量の「酢酸」が産業廃棄物処理されておりました。

当行と南部町の共催による「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』において、自然栽培では防虫に「食用酢」を利用する背景から、「酢酸」の再利用を実験したところ、効果が得られたことから、当該事業者が使用済み酢酸を商品化いたしました。

製造工場での廃棄処理のコスト削減が図られたことに加え、農業者は食用酢よりも安価な酢酸の入手が可能となったビジネスマッチングが成立いたしました。

B．調味料等製造会社の事例

当該事業者は当初、当行とは全く取引のない事業者でしたが、本部担当者が工場新設の情報をキャッチし、営業店との帯同訪問と情報収集を重ねながら、資金調達に係る相談・提案を継続しておりました。

その途上において、ビジネスマッチングの紹介や助成金申請に対するアドバイス等を実施し、売上代金流入や給与振込指定などの従業員取引の拡張につながり、当該事業者とのリレーションの構築を図っておりました。

結果として、工場新設に係る資金調達の一部を当行が設備資金として供与するに至りました。

当該工場は「トンネルフリーザー（※）」を核とした工場となっており、冷蔵・冷凍作業が約 20 分の 1 に短縮されるなど、当社にとって今後、製造能力の向上と作業効率化が図られ、これまで以上の企業成長が見込まれております。

(※)ベルトコンベアの入口から出口までをトンネルのように覆い、その中で製品を冷凍する機械。対象を連続的に効率良く急速冷凍するための機械で、海産物の冷凍など食品加工業で多く用いられている。

③　中小企業金融円滑化法の最終期限延長を踏まえた対応

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

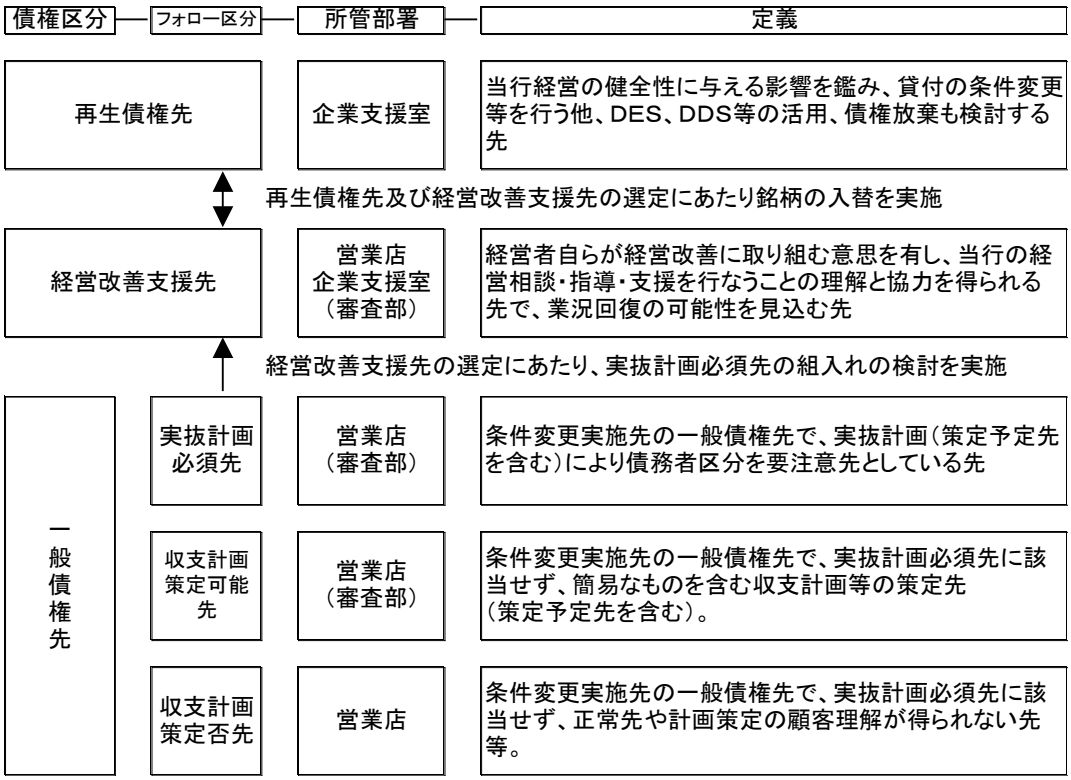
（営業店・審査部）

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）



（ｄ）中小企業金融円滑化法の期限到来後の顧客対応方針に係る周知について

平成 24 年 11 月の行内通達で「中小企業金融円滑化法の期限到来後も当行の顧客対応は変わらない」という取引先への対応方針を営業店に周知すると共に、全営業店を参加対象とした、インターネット回線による研修（ＷＥＢ研修）を開催し、周知を徹底いたしました。また、住宅資金借入者に対しても同様の対応方針であることを再度周知するため、行内通達を平成 24 年 12 月に発信しＷＥＢ研修も開催しております。

また、当行の取組み方針を幅広く周知すべく、平成 25 年 3 月 26 日、青森県内の新聞三紙に「中小企業金融円滑化法期限到来後の取組みについて」と題する新聞広告を掲載するとともに当行ホームページにも掲示し、対外的に公表しております。

Ｂ．６項目を柱とする当行の戦略について

（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）を実施しております。

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を実施しております。

（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。

「経営改善支援先」及び「一般債権先」の実抜計画必須先については、信用格付先を平成 24 年 7 月に制定した「大口等重点債権先管理手続」に組み込み、「期中業況チェック先」として、管理強化を図っております。

イ．営業店と審査部による計画対実績検証の実施

「大口等重点債権先管理手続」における「期中業況チェック」として、上記ア．の実抜計画必須先については、「決算」と「決算月＋7 ヶ月後」の年 2 回、営業店及び審査部による「計画対実績」の検証を実施しております。

（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

中小企業金融円滑化法の期限到来を踏まえた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）、又は組み入れ（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、選定後の実態把握に基づく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おります。検討会は、平成 24 年 7 月から平成 25 年 3 月にかけて、7 回開催しております。

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」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株式会社地域経済活性化支援機構等）の活用を検討しております。「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「経営改善支援チーム（8 名）」を組成し体制強化を図っております。なお、平成 24 年度の中小企業再生支援協議会などの外部機関等への持込先数は、20 先となっております。

（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おります。

（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

コンサルティング活動の評価に加えて、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、平成 24 年 11 月 21 日通達「平成 24 年度下期 頭取特別表彰（与信管理）における評価項目の追加について」を発信し、外部機関等を活用した事業再生支援の取組みに関して加点対象としております。

平成 24 年度下期において、営業店が主体となり、税理士や外部コンサルタントなどの外部機関を活用した取組み事例（顧客への提案又は外部機関との協議を実施）は、22 先となっております。

イ．人事評価への反映

中小企業金融円滑化法の施行以降実施している条件変更の対応に係る行動評価への反映に加え、平成 24 年 10 月 1 日通達「当行の出口戦略に基づく人事評価（行動評価）への反映について」を発信し、コンサルティング機能の発揮や中小企業再生支援協議会等の外部機関を活用した際の人事評価への反映を平成 24 年度下期より実施しております。

（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おります。

平成 24 年度下期については、経営改善支援先を有する 67 ヶ店に対して、営業店指導を実施いたしました。

【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おります。

平成 24 年度下期については、与信企画部によるオフサイトモニタリングを 13 ヶ店、審査部による営業店指導を 60 ヶ店に実施いたしました。

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、6 項目を柱とする当行の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・研修を実施しております。平成 24 年度下期については、通達を 9 回、ニュースを 2 回発信する他に、ＷＥＢ研修を開催し、周知を実施いたしました。

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 24 年度においては、当行取引先同士の個別紹介や商談会・展示会参画へのサポートにより 290 件（うち中小規模事業者 144 件）の面談が実現し、うち 149 件（うち中小規模事業者 113 件）の商談が成立するなど販路拡大機会の提供を行ったことで、新しい商流が発生いたしました。

平成 24 年度下期においては、平成 24 年 10 月の「地方銀行フードセレクション 2012」への主催行としての参加、また、平成 24 年 11 月の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」を開催し、出展者とバイヤーとの面談機会を提供いたしました。

このような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、平成25年1月に、ＪＲ上野駅常設地産品ショップ「のもの」に対して、消費者の商品選別目線を学び、取引先の商品づくりへのアドバイス力を養うことを目的に、青森県とともに行員を店頭販売員として研修派遣いたしました。

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様々な提案・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株式会社や株式会社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24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.4）	「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2012	津軽海峡食景色 青森・函館商談会 in KIHACHI	ギフトカタログプロジェクト（vol.5）
実施時期	6月	6月	10月	11月	12月
参加企業	237社(309品)	116社	620社	17社(20品)	269社(347品)
うち当行紹介	21社(29品)	58社	3社	17社(20品)	25社(31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」14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。

平成 24 年度の活動実績としては、新規与信先 28 件／176 百万円、情報収集を中心とした顧客面談回数延べ 651 先、農商工連携ファンド・6 次産業化案件組成先 5 先、農業者（個人）の法人成り支援 1 先、アグリ関連のＡＢＬ実績 13 件／2,950 百万円となっております。

またトピックとして、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いたしました（10 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。平成 25 年 3 月には『第 2 回 木村秋則自然栽培ふれあい塾』の募集を開始し、平成 25 年 4 月に塾生約 80 名で開講に至っております。

さらに平成 25 年 6 月には、株式会社農林漁業成長産業化支援機構、株式会社荘内銀行、株式会社東北銀行、株式会社北都銀行、株式会社みずほコーポレート銀行、みずほキャピタル株式会社と連携のうえ、総額 20 億円の農林漁業成長産業化ファンド「とうほくのみらい応援ファンド投資事業有限責任組合」を設立いたしました。本ファンドは、6 次産業化に取り組む事業者に対し出資や経営支援を行うことで、地域産業の 6 次産業化推進を目的としております。

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及び第二次経営強化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たほか、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。

具体的には、平成 24 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 5～8 年目）14 名を対象に外部講師及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。

また医療・介護分野の業種の理解を深めるために、平成 24 年 9 月から 11 月にかけて、融資役席および担当者 111 名と部店長等の経営職 181 名を対象に、外部講師による医療・介護分野の行内向け勉強会を実施いたしました。

引き続き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。

また当行は、青森銀行との共同利用を目的として、株式会社リサ・パートナーズとの間で、「あおもり地域再生ファンド」を活用した企業再生に関する業務協力協定を平成 24 年 12 月 25 日付締結いたしました。当行取引先の早期再生を図り、地域経済の活性化に寄与することを目的としております。当行と青森銀行の 2 行の青森県における貸出シェアやメインバンク比率が高いことから、2 行で再生ファンドを組成することにより、金融債務の取りまとめやメインバンク主導による再生スキームの実行が効率的に行われるものと期待されたことから、2 行により組成いたしました。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、以下に平成 24 年度事業再生事例と目下検討途上にある案件の一部を紹介いたします。

① 青森県中小企業再生支援協議会を活用した再生事例

青森県内を中心に数店舗を有する宝飾品小売業者は、個人消費の低迷による減収と過大な設備投資による有利子負債の拡大から資金繰りに困窮し、金融債務の償還が滞っておりました。

メイン行である当行と当該事業者とで、不採算店舗を閉鎖するなど「選択と集中」を実行し、第二会社方式（新設吸収分割）により過剰債務を圧縮いたしました。なお、事業継続による雇用維持を最重要視し、現社長が債権放棄後も継続従事する内容とし、計画遂行への蓋然性を確保いたしました。

② 東日本大震災事業者再生支援機構への相談案件

食品加工業者は、経営多角化の失敗、競合他社との価格競争等により業績低迷、資

金繰りに困窮しております。メイン行関与にて再生計画案の策定を目指すうえ、東日本事業者再生支援機構介在での資産評価税制を利用し、一部有利子負債の圧縮を図り、再生を目指しております。

③　M&A による再建を検討している案件

4 県に店舗展開する小売業者は、収支計画に対する実績が大きく乖離しており、有利子負債の償還、債務超過の解消に目処が立たず、自力再生の可能性が低いと言わざるを得ない状況にあります。

過去に債権放棄を含む再生計画を実行した背景から、適時適切な設備投資が成されず、今後の経済環境、競合環境からゴーイングコンサーンの確立に疑義が持たれております。

当行は、同業他社との実質的なM＆Aが雇用維持に繋がるものと判断し、スポンサー候補先の選定と一次提案を要請し検討を行っております。

（５）事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

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、平成 24 年度下期には 9 先（平成 24 年度では 15 先）の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 24 年 9 月には第 2 期生 24 名全員が講座を修了しております。なお、当経営塾については平成 24 年 10 月より第 3 期生（20 名）の講座を開講するとともに、今後も継続的に実施する予定です。

さらに、取引先を対象とした「事業承継・M＆Aセミナー」を平成 25 年 2 月に開催しており、事業承継対策としてのM＆Aの活用についても情報提供を行っております。

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「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	19 先／31 百万円
教育・福祉・環境	57 先／32 百万円
育英奨学金	医学生 5 名・看護学生 5 名／13 百万円

② 金融経済教育への取組み

将来を担う子供たちに、お金の大切さ・正しい使い方の再認識など金融・経済知識の普及を目的とし、小学生を対象に「みちぎんキッズスクール親子見学会を定期的（年 2 回／夏休み・冬休み期間中）に開催しているほか、各営業店では、小・中学生を中心に職場見学を積極的に受け入れております。

また、平成 24 年度からは金融機関へ興味のある、または銀行業務について詳しく知りたい学生（大学生・大学院生）を対象に職業体験「インターンシップ」の受入を開始いたしました。加えて、平成 25 年度からは、高校生を対象とした金融教育の機会として全国高校生金融経済クイズ選手権「エコノミクス甲子園」青森大会を主催するなど、金融経済教育への取組みを強化しております。

③ スポーツ・文化・芸術振興への支援活動

当行では地域が「元気」になるような取組みとして、「スポーツ・文化・芸術振興」への支援活動を継続的に行なっております。

【最近の主な支援活動】

青森県民駅伝競走大会への協賛
弘前・白神アップルマラソンへの協賛
青森県ちびっこ手踊り王座決定戦への協賛
女子カーリング「チーム青森」への支援活動
みちのく銀行ＣＵＰ　Ｕ－18 カーリング選手権大会への協賛

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。

平成 25 年度については、経常利益で 24 億円、当期純利益で 21 億円の黒字を確保できる見込みであり、平成 25 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 25 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。

（単位：億円）

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

２．役員に対する報酬及び賞与についての方針

平成 22 年 7 月から業績に対する意欲をより一層高めることを目的に役員報酬を確定金額報酬と業績連動報酬の 2 本立としたほか、中長期的な企業価値向上と株主重視の経営意識を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。

Ⅶ．財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

１．経営管理に係る体制（内部監査等）

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。更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

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」についても、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、半期毎に経営会議・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。