平成26年1月31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9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9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 12 月

家庭の銀行

みちのく銀行

目次

Ⅰ．平成 25 年 9 月期決算の概要	1
１．経営環境	1
２．決算の概要（単体）	1
Ⅱ．経営の改善に係る数値目標の実績	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	17
１．業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	17
２．リスク管理の体制の強化	19
（１）信用リスク管理強化	19
（２）市場リスク管理強化	20
（３）不良債権の適切な管理	21
３．法令遵守の体制の強化	22
４．経営に対する評価の客観性の確保	23
５．情報開示の充実	23
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	24
１．中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	24
（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	24
（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	26
（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	27
（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	29
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	30
Ⅵ．剰余金の処分の方針	48
１．配当についての方針	48
２．役員に対する報酬及び賞与についての方針	48
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	48
１．経営管理に係る体制（内部監査等）	48
２．各種リスクの管理状況並びに体制整備	49

Ⅰ．平成 25 年 9 月期決算の概要

１．経営環境

世界の金融・経済は、平成 25 年度第 1 四半期以降の欧州における企業業況が改善基調にあるなど足許の景気は回復傾向にありましたが、依然としてユーロ圏全体の成長見通しが弱いことから、7 月に欧州中央銀行（ＥＣＢ）は低金利政策の維持を打ち出しました。また、米国経済全体は緩やかな改善が続いておりますが、6 月に連邦準備制度理事会（ＦＲＢ）が金融緩和縮小に動くのではないかとの警戒感から一時的に市場が動揺したものの、連邦公開市場委員会（ＦＯＭＣ）が政策金利を据え置くなどの緩和維持を決定した結果、金融市場はひとまず安定を取り戻しております。ただし、金利上昇への警戒感や米政府の財政協議の膠着材料もあり、今後の見通しは不透明さを増しています。

わが国の経済は、株価の回復や企業の売り上げ見通し改善を背景に、昨年末を底に回復傾向が持続しております。輸出に持ち直しの動きが見られ、企業収益は大企業を中心に改善しているほか、設備投資についても非製造業を中心に持ち直しの動きが見られております。企業の業況判断が改善する中で、雇用情勢も有効求人倍率が上昇するなど改善傾向にあり、個人消費についても実質雇用者所得、消費者マインドが底堅く推移していることを背景に持ち直しの傾向にあります。国内企業物価および消費者物価の動向を総合してみると緩やかに上昇していることから、デフレの状況を脱しつつあります。

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経済は、一部に持ち直しの動きがみられております。個人消費は、大型小売店販売や家電販売が堅調に推移しているほか、自動車販売については、エコカー補助金効果で大幅に増加した前年を下回ったものの、軽自動車を中心とした低燃費車を中心に堅調な販売地合が続くなど、全体としては底堅く推移しております。雇用についても持ち直しの動きが見られ、前年を上回る水準が継続しております。一方、生産動向をみると、紙・パルプや水産加工に弱めの動きがみられるものの、食料品や鉄鋼、造船などでは高めの生産水準を維持しており、全体としては緩やかに持ち直しております。また、建設関連では、住宅投資については持ち直しの傾向にあるほか、公共投資については、前年を若干下回る水準で推移しておりますが、全体として底堅い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、個人預金が増加したことにより前年同期比 109 億円増加して 1 兆 8,716 億円となりました。なお、譲渡性預金を含めた総預金残高は前年同期比 478 億円増加して 1 兆 9,146 億円となりました。

貸出金残高につきましては、事業性貸出、住宅ローンが増加したことにより前年同期比 402 億円増加して 1 兆 2,643 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 711 億円減少して 3,274 億円となりました。

【資産･負債の推移(単体)】 (単位:億円)

	H25/9 実績	前年同期比	計画比	H24/9 実績	H25/9 計画
資産	20,309	＋583	＋320	19,726	19,989
うち貸出金	12,643	＋402	△340	12,241	12,983
うち有価証券	3,274	△711	△2,194	3,985	5,468
負債	19,583	＋514	＋272	19,069	19,311
うち預金	18,716	＋109	△0	18,607	18,716

（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 17 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 7 億円減少したため、前年同期比 10 億円増加しました。また、役務取引等利益は前年同期比 3 億円増加、その他業務利益（国債等関係損益を除く）が前年度計上した貸出債権の売却益が当年度計上とならなかったため、前年同期比 10 億円減少した結果、コア業務粗利益は前年同期比 1 億円増加の 152 億円となりました。また、経費は営業店端末の更新に伴うシステム投資の増加等により、前年同期比 3 億円増加の 119 億円となりました。以上により、コア業務純益は前年同期比 1 億円減少し 33 億円となりました。

与信費用（一般貸倒引当金繰入額＋不良債権処理額）は、地元経済は未だ厳しい環境下にあるものの、取引先の経営改善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 3 億円増加し 0 億円（97 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、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費用を 16 億円計上(前年同期比 2 億円の費用減少)、また株式の減損損失が前年同期比 3 億円減少したことから、前年同期比 5 億円損失が減少し 16 億円の損失計上となりました。

その他、退職給付制度の変更や年金資産の運用改善等の増益要因もあり、経常利益は前年同期比 6 億円増加して 17 億円、当期純利益は前年同期比 7 億円増加して 23 億円となりました。

【損益状況の推移(単体)】　　(単位:億円)

	H25/9 実績	前年同期比	計画比	H24/9 実績	H25/9 計画
業務粗利益	136	＋3	△9	133	145
[コア業務粗利益]	[152]	[＋1]	[＋4]	[151]	[148]
資金利益	140	＋10	＋1	130	139
役務取引等利益	12	＋3	＋3	9	9
その他業務利益	△16	△9	△14	△7	△2
(うち国債等関係損益)	(△16)	(＋2)	(△13)	(△18)	(△3)
経費	119	＋3	△1	116	120
(うち人件費)	(58)	(△1)	(＋1)	(59)	(57)
(うち物件費)	(53)	(＋2)	(△4)	(51)	(57)
一般貸倒引当金繰入額	4	＋4	＋4	―	0
業務純益	12	△4	△12	16	24
[コア業務純益]	[33]	[△1]	[＋6]	[34]	[27]
臨時損益	5	＋9	＋19	△4	△14
(うち不良債権処理額)	(△3)	(△1)	(△17)	(△2)	(14)
(うち株式関係損益)	(△0)	(＋3)	(△0)	(△3)	(0)
経常利益	17	＋6	＋7	11	10
特別損益	8	＋8	＋8	0	△0
税引前当期純利益	25	＋13	＋16	12	9
法人税、住民税及び事業税	△0	―	△1	△0	1
法人税等調整額	3	＋6	＋3	△3	0
当期純利益	23	＋7	＋15	16	8

※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）

自己資本比率は、利益剰余金が着実に積み上がったものの、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、前年同期末比 0.21%低下して10.72%となりました。なお、Ｔｉｅｒ１比率は0.12%低下して8.12%となりました。

【自己資本比率の推移(単体)】

	H23/3	H24/3	H25/3	H24/9	H25/9
自己資本比率	10.96%	10.94%	10.75%	10.93%	10.72%
Ｔｉｅｒ１比率	8.21%	8.21%	8.12%	8.24%	8.12%

（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 13 億円減少して 356 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 0.19 ポイント低下して 2.78%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 88.47%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）

	H23/3	H24/3	H25/3	H24/9	H25/9
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	124	98	88	91	109
危険債権	240	217	227	227	183
要管理債権	58	71	49	51	64
開示債権合計	422	386	365	369	356
開示債権比率	3.38%	3.08%	2.81%	2.97%	2.78%
保全率	97.58%	95.00%	91.37%	91.71%	88.47%

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）

資金利益は、貸出金利息が金利の低下により計画を 11 億円下回りましたが、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 億円上回ったこと等により、計画を 1 億円上回りました。役務取引等利益は、預かり資産販売が堅調であったこと、ローン代弁率の減少により保険料が減少したこと等により、計画を 3 億円上回りました。経費は、人件費が計画を 1 億円上回りましたが、物件費が計画を 4 億円下回ったこと等により、計画を 1 億円下回りました。この結果、コア業務純益は計画を 6 億円上回り 33 億円となりました。

（単位：億円）

	計画始期（H24/3 期）	H24/9 期実績	H25/9 計画	H25/9 期実績	始期比	前年同期比	計画比
コア業務純益	64	34	27	33	＋2	△1	＋6

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

※２．始期比につきましては、計画始期（H24/3 期）64 億円は通期ベースであるため、H25/9 期実績（半期ベース 33 億円）を 2 倍した 66 億円と比較しております。

２．業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

上記１．に記載のとおり、経費全体は計画を１億円下回りましたが、機械化関連費用は計画を１億円上回ったことから、経費（機械化関連費用を除く）は計画を３億円下回りました。またコア業務粗利益は、資金利益が計画を１億円上回り、役務取引等利益が計画を３億円上回ったことから、計画を４億円上回りましたが、国債等債券関係損益が計画を 13 億円下回ったことから、業務粗利益は計画を９億円下回りました。この結果、業務粗利益経費率は計画を 2.86%上回り 70.28%となりました。

（単位：億円）

	計画始期 (H24/3 期)	H24/9 期 実績	H25/9 期 計画	H25/9 期 実績	始期比	前年同期比	計画比
経費(機械化関連費用を除く)	190	94	98	95	＋0	＋1	△3
業務粗利益	267	133	145	136	＋5	＋3	△9
業務粗利益経費率	71.28%	71.16%	67.42%	70.28%	△1.00%	△0.88%	＋2.86%

※１．業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益

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

※３．始期比につきましては、計画始期（H24/3 期）の経費（機械化関連費用を除く）190 億円及び業務粗利益 267 億円は通期ベースであるため、H25/9 期実績（半期ベース）を２倍した経費（機械化関連費用を除く）190 億円及び業務粗利益 272 億円と比較しております。

Ⅲ．経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

１．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、平成 25 年 10 月に集約した弘前市内５ヶ店と八戸市内３ヶ店をもって個人営業課の集約は終了しております。

また、25 年上期より、商圏の違い、行政区の違い、支店間の距離、移動時間を総合的に勘案し、エリア分け及び店舗カテゴリーを見直し、エリアカテゴリーをＡ（青森・弘前・八戸・函館）、Ｂ（黒石・五所川原・むつ・十和田・三沢）、Ｃ（木造・中里・野辺地・五戸）、Ｄ（岩手・秋田）の４種類に変更いたしました。その中で、支店長と個人営業課全員で構成される「戦略ミーティング」を週１回以上開催しており、遠距離間のエリアカテゴリーについてはＷＥＢ会議を活用するなど、運用面で柔軟に対応

しております。

その結果、戦略ミーティングの開催が定例化され、エリア内の情報共有やエリア内外での競争意識が芽生え、知識力向上、セールス力向上に役立っております。

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」の本格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。

平成25年度上期においては、戦略ミーティング（支店長と個人営業課全員）およびエリアミーティング（支店長）の開催を県外も含めた全エリアに義務付け、実績の報告確認、成功事例の発表、研修会、人事交流など、積極的なエリアでのミーティング運営を展開しております。これらの取組みに対しては、営業戦略部担当者も参加し、モニタリングをしながら必要に応じて指導しており、各エリアのミーティング定着を図ると同時に、エリアによって取組みの温度差が生まれないようエリアの底上げを図っております。

戦略ミーティングが導入されて一定期間が経過しておりますが、実績の定例報告にとどまっている例も未だ見られることから、更に実効性のある戦略ミーティングの開催をサポートするべく、営業戦略部担当者のミーティング出席を強化してまいります。

なお、平成25年10月に集約した8ヶ店をもって個人営業課の集約は完了しておりますが、当初計画では、法人営業担当者の集約を含めて平成25年度末までのエリア営業体制への移行終了を予定しておりましたが、平成25年11月の「共同利用型KeyMan」の全面稼働に伴う営業店の作業負担等を考慮し、平成26年4月以降に法人営業担当者を順次集約し、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に変更いたしました。

＜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 （51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 （20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. 各カテゴリーの店舗数は 25/9 末時点のもの

※2. 旗艦店 4 ヶ店のうち 1 ヶ店はエリア統括店を兼ねる

※3. ビジネス店 51 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

少数分散されていた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 月の「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)」の全面稼働とともに、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

平成 25 年度上期の預かり資産（投資信託、公共債、保険）販売額は 207 億円と前年同期比 11 億円減少したものの、9 月末残高では 1,942 億円と前年同期比 183 億円の増加となりました。

種類別では、保険が 113 億円（前年同期比△18 億円）の販売に留まったものの、投資信託についてはマーケットの上昇期待などから 71 億円（前年同期比＋36 億円）の販売となり、販売件数においても 6,240 件（前年同期比＋2,763 件）と大きく増加しました。

平成 25 年上期の取組みとしては、投資信託において 4 月よりインターネットによる投資信託販売を開始し、インターネット専用商品として 12 本のファンドを導入するなど、平成 26 年 1 月から開始する日本版ＩＳＡに備え、お客さまへの情報提供、口座獲得の推進及び各種事務整備等を行っております。

保険商品については、若年層に対する保障及び貯蓄ニーズに応えるべく、平準払保険及び終身保険の新商品を 4 本導入し、今後販売を強化してまいります。

人材育成面においては、窓口部門の販売強化に向けた取組みとして、ＷＥＢによるスキルアップ研修を実施するとともに、窓口部門責任者に対する推進会議を開催し、全員営業に向けた取組みを強化しております。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、継続して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	H24/9 実績	H25/3 実績	H25/9 実績	H26/3 計画	H27/3 計画
預かり資産残高	1,664	1,759	1,884	1,942	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 月から 5 月までスプリングキャンペーンを実施いたしました。なお、平成 25 年 9 月の振込額および振込口座数は、振込処理の事務フロー変更の影響（※）もあり、振込額は前年同月比約 12 億円減少の 282 億円、振込口座数は前年同月比約 5 千口座減少の 168 千口座となりました。平成 25 年度下期は更に取組みを強化すべく、長期（約 6 ヶ月）にわたるキャンペーンを打ち出す予定です。

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、継続して強化を図ってまいります。平成 25 年度上期より幅広い職員層への教育を目的として、「年金通信講座（スキルアップ）」の受講を推奨する等（900 名以上が受講）、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 9 月時点の振込額は前年同月比約 5 億円増加の 234 億円、振込口座数は前年同月比約 4 千口座増加の 147 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	H22/3	H23/3	H24/3	H24/9	H25/3	H25/9
給与振込指定	口座数	千	167	167	171	173	171	168
	振込額	億円	306	304	299	294	299	282

（※） 給与振込の事務処理は、原則振込日の 2 営業日前までに受付け、ＯＣＲ処理としております。当日または前営業日、かつＯＣＲ処理できない受付分については、平成 24 年度まで営業店および本部にて「給与振込扱い」としての処理が可能でした。しかし、平成 25 年度からは、営業店の事務負担削減を目的とした為替集中システムの更改により、「給与振込扱い」として処理できなくなったため、システムで「給与振込」と認識できなくなりました。そのため、前年度までと比較し「給与扱い」の口座数・振込額が減少しております。

		単位	H22/3	H23/3	H24/3	H24/9	H25/3	H25/9
年金相談会開催状況		回	218	169	187	74	145	56
年金振込指定	口座数	千	131	135	139	143	143	147
	振込額	億円	218	221	225	229	229	234
	預金残高	億円	4,095	4,286	4,480	4,602	4,679	4,806

※　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など、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

平成 25 年上期の青森県内の新築（持家＋分譲）着工件数は、2,695 件と消費増税前の駆け込み需要の影響もあり、前年同期比で 408 件増加しております。そのような中、住宅業者に対する住宅ローン商品説明会の積極実施（平成 25 年度上期参加業者累計 248 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 25 年度上期における新築案件の受付実績は前年同期比 296 件増加の 1,050 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 25 年度上期における住宅ローン新規実行金額は 254 億円（前年同期比＋39 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 9 月末においても、3,442 億円（前年同月末比＋87 億円）と順調に推移しております。

今後も引き続きリフォームや中古・建売住宅等において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、これまで実施してきた施策を継続していくことで、案件のさらなる取込みを強化してまいります。

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、ローンの取込みを強化するとともに、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 429 台（平成 25 年 9 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）

	H23/3 実績	H24/3 実績	H24/9 実績	H25/3 実績	H25/9 実績	H26/3 計画	H27/3 計画
個人ローン合計	3,885	3,887	3,927	3,945	4,023	3,894	3,923
住宅ローン	3,310	3,319	3,355	3,372	3,442	3,330	3,340
消費者ローン	575	568	572	573	581	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 25 年度上期は、期初に日銀による異次元の金融緩和政策が発動され、債券市場の市場流動性の低下を背景に国債市場が不安定な推移を辿りましたが、前期に引き続き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に、安定的な収益確保を図る一方、特に株式市場が活況を呈するなか、リスク管理枠内での投資信託ファンドを通じた収益確保を図ってまいりました。

下期につきましては、国内においてはアベノミクスの実体経済への波及が焦点となる一方、米国金融政策の緩和縮小を巡る出口戦略の行方や新興国市場への影響など、内外ともに金融市場が大きく変動する可能性も想定されることから、前期に引き続き、厳格なリスク管理の下で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 25 年度上期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 25 年度上期における法人役務収益は 104 百万円（前年同期比 50 百万円の増加）となりました。なお、平成 25 年度上期の調達系プロダクト別の実行実績は、無担保社債 14 億円、ＡＢＬ（動産担保融資）17 億円、債権流動化 10 百万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25年度上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

当行新規先（肉牛肥育業）より、業況拡大について相談があり、在庫水準に応じた資金調達等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2例目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25年8月）。

Ｂ．M&Aの事例

当行メイン取引先（自動車部品販売業）の事業拡大ニーズをキャッチし、本部担当者より、M&A実行サポートを提案いたしました。結果、当行関与により、県外事業者に対するM&Aを実行いたしました（平成25年5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、現在の店舗数は 101 ヶ店となっております。

なお、平成 26 年 3 月期及び平成 27 年 3 月期の計画変更につきましては、当初計画では、法人営業担当者の集約を含めて平成 25 年度末までのエリア営業体制への移行終了を予定しておりましたが、平成 25 年 11 月の「共同利用型 KeyMan」の全面稼働に伴う営業店の作業負担等を考慮し、平成 26 年 4 月以降に法人営業担当者を順次集約し、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ことに変更したためです。

【店舗カテゴリーと店舗展開（実績及び計画）】

カテゴリー	H24/3 実績	カテゴリー	H25/3 実績	H25/9 実績	H26/3 計画	H27/3 計画
中 核 店	21 ヶ店	旗 艦 店	4 ヶ店	4 ヶ店	4 ヶ店	4 ヶ店
		エリア統括店	26 ヶ店	26 ヶ店	26 ヶ店	26 ヶ店
一 般 店	62 ヶ店	ビジネス店	51 ヶ店	51 ヶ店	51 ヶ店	29 ヶ店
個 人 店	19 ヶ店	リテール店	20 ヶ店	20 ヶ店	19 ヶ店	40 ヶ店
店 舗 数	102 ヶ店	店 舗 数	101 ヶ店	101 ヶ店	100 ヶ店	99 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 29 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）

		H22/3	H23/3	H24/3	H25/3	H25/9
銀行ＡＴＭ	店舗内	102	102	101	101	101
	店舗外	218	198	194	193	191
	小　計	320	300	295	294	292
他行提携合計		147	703	1,069	1,064	1,069
コンビニ(ローソン)ＡＴＭ合計		206	225	232	251	256
合　　計		673	1,228	1,596	1,609	1,617
備　　考		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（平成 26 年 10 月予定）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準備を進めております。

（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 月から稼動しました基幹（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 月に開始し、平成 25 年 9 月に全店完了）」に取り組み、「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 月稼働完了）」についても共同化に向けて順次取り組んでおります。

この取組みにより、お客さまサービスの更なる向上を目的とした次世代ビジネスモデルへ対応するとともに、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。
実施案件	共同化検討による新営業店システムの更改作業を平成25年9月末日で完了し、導入による効果検証を実施中。
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。
実施案件	共同化検討による次世代インターネットバンキングシステムの採用を決定し、平成 27 年上期の稼働を予定。

（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 商品を見直したほか、業務をサポートするシステムの導入や本部集中化を進めており、平成 25 年 12 月から新しい業務フローによる運用を段階的に開始していく予定となっております。また、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の一端を担う本部組織「ビジネスサポートセンター」の本格稼働へ向けて試行しております。

「（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 KeyMan」の機能の一部を稼働させ、平成 25 年 11 月には全機能を稼働させました。

「（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きましては平成 25 年 11 月としておりましたが、対応事項の一部につき実施時期を延長しております。延長した対応事項につきましては、以下の【取組み内容】に記載のとおりです。また、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	① 個人ローンの決裁・実行・代位弁済事務の本部集約【完了】 ② 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【平成 26 年 4 月に移行を予定】 ③ 個人ローン契約書作成システムの導入検討【導入を決定。なお、平成 25 年 12 月から本格稼働を予定】
		(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【現在試行中。平成 26 年 4 月から本格稼働を予定】
	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【完了】
	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【平成 26 年 4 月に決定予定】
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）営業店システムの更新対応については、営業店端末の更新を平成 25 年 4 月から順次実施し、計画通り平成 25 年 9 月に全店完了しております。機器の更新対応についても、オープン出納・自動精査現金バスの設置を平成 25 年 4 月に完了しております。

これら出納機器と営業店端末の連携を行い、勘定不符合の削減や現金締上げ時間の早期化の実現に向け取り組んでおります。

（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に取り組んでおります。

なお、相続事務の本部集中化については、平成 24 年 11 月から一部の営業店を対象として試行しておりましたが、運用状況が順調であり、当初計画通り平成 25 年 10 月から全店を対象とした本格運用を開始しております。

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（会長、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25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に加え、リスクアペタイトフレームワークをベースとした経営管理のフレームワークの在り方など、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 25 年度上期において、与信企画部によるオフサイト・モニタリングは 8 ヶ店、審査部による臨店指導は 57 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。

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、例えば、管理・推進両面での戦略目標の高度化を図るため、詳細かつ高度な信用リスク分析を踏まえた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強化を目的に、所管部署を審査部から融資部企業支援室に移管するとともに、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 年度下期において 182 先（うち中小規模事業者 178 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 年下期より 38 グループ 67 先（うち中小規模事業者 38 グループ 64 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 29 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 25 年度上期実施事項

職員のコンプライアンス・マインド醸成のため、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ているほか、階層別や業務別研修にコンプライアンス研修を組み込み、意識の向上とトラブルの未然防止を図っております。また、平成 25 年 9 月からは、コンプライアンス研修の実効性向上に向け、新たに「コンプライアンス特別研修」と称して、営業店で発生した実例を題材に発生原因や再発防止策等のディスカッションを行う研修を実施しております。

不祥事件等への対応については、過去の事案が職員の多重債務に起因するものが多いことから、再発防止策として以下の取組み等を行っております。平成 24 年 3 月に債務問題等を相談できる環境整備として「弁護士相談窓口」を開設しておりますが、平成 25 年度上期の実績は家事相談など 5 件となっております。また、職員の債務等に関する教育の一環として、平成 24 年 4 月より、ライフイベント毎の支出や年代別の平均的な家計支出、年収に対する借入金の目安等を記載した小冊子『わたしのマネープラン』を職員に配布するとともに、新入行員研修や中堅行員研修等のカリキュラムに同小冊子に関する内容を組み入れ、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。更に、多重債務の職員の管理強化として、平成 25 年 5 月に「事故防止のための人事管理ルール」を改定し、事故防止のための強制休暇の厳正運用を徹底す

るための体制を構築するとともに、多重債務者への対応をコンプライアンス統括部担当役員・人事部長・コンプライアンス統括部長・監査部長の 4 者で情報共有しながら行うことといたしました。

その他では、法令違反等の早期確認のため業務フローを見直したほか、反社会的勢力との取引遮断・縮小に向けて、コンプライアンス委員会等で検討しております。

（２）平成 25 年度下期の取組み

引き続き、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」、「コンプライアンス特別研修」等の実施によりコンプライアンス・マインドの醸成を図っていくとともに、コンプライアンス・プログラムに基づき施策の進捗管理を行い、一層の態勢強化を図ってまいります。

４．経営に対する評価の客観性の確保

当行は、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（会長、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 25 年 6 月実施）、個人投資家向けＩＲを地元で年 1 回（平成 26 年 1 月予定）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、原則として四半期毎に「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 25 年の「人口推計」を比較すると、全国 0.5%の減少に対し、当行の主要営業基盤である青森県は 3.3%の減少、②厚生労働省が発表した平成 25 年 9 月の「有効求人倍率」は、全国 0.95 倍に対し青森県 0.68 倍（全国 45 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 9 月の貸出を比較すると、県内全体で 3.7%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9月末の中小規模事業者等向け貸出残高は4,314億円となり、始期を 113 億円、計画を 111 億円上回りました。

また、総資産については、2 兆 309 億円となり、始期を 36 億円、計画を 320 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 21.24%となり、始期を 0.52%、計画を 0.22%上回りました。

【実績】 （単位：億円）

	H24/3 計画始期	H24/9 実績	H25/9 計画	H25/9 実績	始期比	前年同期比	計画比
中小規模事業者等向け貸出	4,201	4,247	4,203	4,314	＋113	＋67	＋111
総資産	20,273	19,726	19,989	20,309	＋36	＋583	＋320
総資産に対する比率	20.72%	21.53%	21.02%	21.24%	＋0.52%	△0.29%	＋0.22%

※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 H24/9 及び H25/9 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	H24/9 実績	H25/9 計画	H25/9 実績	始期比	前年同期比	計画比
中小企業等向け貸出	8,330	8,445	8,583	8,532	＋202	＋87	△51
総資産	20,273	19,726	19,989	20,309	＋36	＋583	＋320
総資産に対する比率	41.09%	42.81%	42.94%	42.01%	＋0.92%	△0.80%	△0.93%

※ 「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	127,996千人（H21.5.1現在）	127,309千人（H25.5.1現在）	△0.5%
青森県	1,385千人（H21.5.1現在）	1,339千人（H25.5.1現在）	△3.3%

※ 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 年	H25 年
有効求人倍率	全　国	0.43 （△0.40）	0.55 （＋0.12）	0.67 （＋0.12）	0.81 （＋0.14）	0.95 （＋0.14）
	青森県	0.29 （△0.11）	0.39 （＋0.10）	0.44 （＋0.05）	0.61 （＋0.17）	0.68 （＋0.07）

※１．（　　）は前年比

※２．H21/9、H22/9、H23/9、H24/9、H25/9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	H24/9	H25/9	H21/3比 減少額	H21/3比 減少率
金融機関合計　（※1）	27,585	26,322	26,550	△1,035	△3.7%
うち当行　　（※2）	9,136	8,778	8,593	△543	△5.9%

※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 月に共同利用型 KeyMan（融資業務全般をカバーするサブシステムで、鹿児島銀行が導入していたシステムをベースに、同行、十八銀行、山梨中央銀行の三行が連携して、共同利用できるように改良したもの）を全面稼働させるとともに、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 9 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、医業経営コンサルタント試験合格者 2 名（平成 25 年 9 月に 1 名合格）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 11 月に、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（平成 24 年 12 月、肉牛を担保としたＡＢＬ1 号案件が実現）。なお、平成 25 年度上期にも同様のスキームで肉牛を担保としたＡＢＬを実現しております。

平成25年3月には、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、これまでりんご、りんご果汁、日本酒、建設機械、起重機船、米、冷凍ホタテ、肉牛などを担保としたＡＢＬが実現しました。また、担保取得は今後になりますが、メガソーラー（大規模太陽光発電）事業に対する当行初のＡＢＬ（売電債権及び太陽光発電設備を担保取得）が実現予定にあります。なお、平成25年度上期は12件／17億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25年度上期の実績はありませんが、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25年度上期実行9件／84百万円、平成25年9月末残高38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25年度上期実行20件／3億円、平成25年9月末残高15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 25 年度上期も、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、青森市初の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）事業となる、「青森市小学校給食センター等整備運営事業」に対し、本事業の事業者である株式会社青森スクールランチサービスとの間で、平成 25 年 7 月 31 日付で当行単独主幹事となる融資契約を締結し、アレンジ業務を継続しております。今後も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、ＰＦＩの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 25 年度上期は 15 件／1,400 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、リレバン営業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 25 年度上期実行 11 件／5 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 25 年度上期実行 3 件／2 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 9 月実績 848 先（始期比＋168 先、計画比＋162 先）、経営改善支援等取組割合では 10.21%（始期比＋2.04%、計画比＋1.80%）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 4 先（始期比△4 先、計画比△5 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 64 先（始期比△23 先、計画比△6 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 52 先（始期比＋27 先、計画比＋25 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 535 先（始期比＋70 先、計画比＋75 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 12 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 24 先実行するなどの取組みを実施した結果、実績 193 先（始期比＋98 先、計画比＋73 先）となり、いずれも始期・計画ともに上回りました。

平成 25 年度下期以降も、地域に密着した銀行として多くの中小企業に接し相談に対応してきた経験を活かし、地元経済の活性化に向け、地元企業支援への取組みを強化してまいります。

平成 25 年 9 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	H24/9 実績	H25/9 計画	H25/9 実績	始期比	前年同期比	計画比
①創業・新事業開拓支援	25	45	27	52	27	7	25
②経営相談	465	486	460	535	70	49	75
③事業再生支援	87	67	70	64	△23	△3	△6
④事業承継支援	8	6	9	4	△4	△2	△5
⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進	95	108	120	193	98	85	73
合計（経営改善支援等取組先）	680	712	686	848	168	136	162
取引先の企業の総数	8,316	8,315	8,150	8,304	△12	△11	154
割合	8.17%	8.56%	8.41%	10.21%	＋2.04%	＋1.65%	＋1.80%

※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 H24/9 及び H25/9 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 H24/9 及び H25/9 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 9 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 25 年度上期で 52 先／30 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 10 月まで 9 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 74 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、これまで農商工連携事業を計画している 5 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。

⑤　「とうほくのみらい応援ファンド」への出資を通じた 6 次産業化サポート

平成 25 年 6 月に、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（現：株式会社

みずほ銀行)、みずほキャピタル株式会社と連携し、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」（当行 2 億円拠出）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。

平成 25 年 7 月には、本ファンドの利用活性化を目的に、個別相談会を開催し 7 事業者に参加いただき、事業スキーム等のヒアリングを行いました。

今後も、本ファンドの活用により 6 次産業化のサポートを中心としたアグリビジネスの推進に寄与してまいります。

（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 年度下期においては、「経営改善支援先」182 先、「再生債権先」67 先、合計 249 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 25 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．外部コンサルタント紹介事例

当行は当社代表者より製品加工工場設備更新に関する相談を受けた際に、税務面でアドバイス可能な外部コンサルタントの紹介を要請されました。

当行は、外部コンサルタントの紹介を行い、融資対応の他、制度補助金、税務面、リース契約等、種々相談事項に対し適切に対応いたしました。

Ｂ．中小企業再生支援協議会活用事例①

業績不振であった関係会社 2 社を吸収合併することによる事業効率の向上を目指したスキームを、当該企業と当行は模索いたしました。

当行は、中小企業再生支援協議会を介在させ、ＤＤＳスキームを構築し、実行に至っております。また、中小企業再生支援協議会を介在させたことで、再生支援利子補給制度助成金の利用が可能となり、円滑な再生支援を行うことが出来ております。

Ｃ．中小企業再生支援協議会活用事例②

当社は、恒常的な赤字体質にあり、財務面の毀損が見られる企業であります。担当営業店の経営改善に向けた関わりと、当行ＯＢが財務担当を担って以降、当社経営陣は経営改善に前向きに取り組みました。結果的に、中小企業再生支援協議会を介し、事業計画書策定と取引金融機関の賛同を取り付けるに至りました。

Ｄ．当行取引先同士のビジネスマッチングの事例

地区大手飲食店経営業者と地区中堅食肉卸業者とのビジネスマッチングが、経営改善支援活動を通じ実現するに至りました。

大手飲食店経営業者においては、原価率低減メリットを享受しております。また、食肉卸業者においては、販路拡大に伴う売上高増加に繋がっております。

Ｅ．地区中堅の建設業者の事例

経営陣交替によりガバナンス強化を図った建設業者は、収益体質改善施策を模索しておりました。当行は経営改善支援活動を通じ、受注工事 1 件毎に工事別採算管理表を用い、当社経営陣と個別工事の採算性を協議いたしました。当社再建の確実性向上を支えております。

Ｆ．売掛債権回収率向上に至った事例

当社は、内部管理が杜撰で経営が保守的にありましたが、代表者の交代を機に、給与体系の変更、取引先毎の採算管理や営業担当者毎のミーティングを実施し、会社全体での経営改善に向けた意識醸成を行いました。結果的に、直近期にて黒字転換を果たした上、売掛金回収率を 90%程度まで改善するに至っております。経営改善支援活動の地道な成果と判断しております。

②　「成長支援活動」の展開

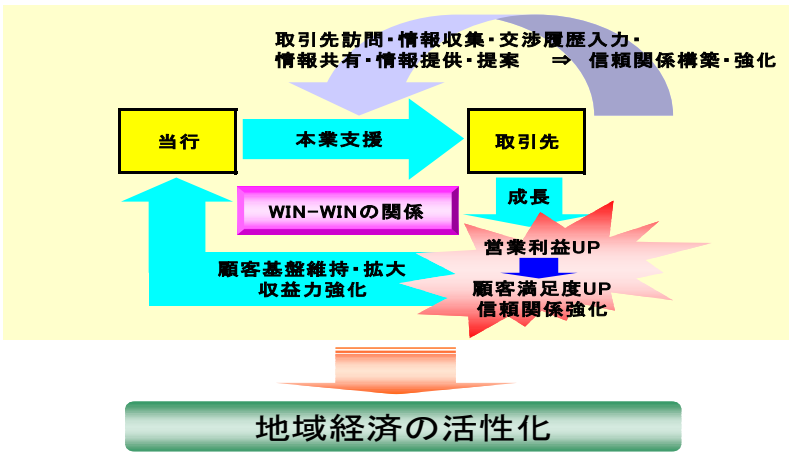
地域密着型金融に係る監督指針を踏まえ、リレーションシップバンキングの本質はお客さまの「本業を支援すること」であると位置づけ、平成 23 年 10 月より「成長支援活動」を展開しております。

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 237 先（うち中小企業 227 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 25 年度上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．パン・洋菓子製造業の事例

当社は函館市内に店舗を展開する中、新たな人材の流入と職人の育成を目指し、新店舗出店を模索しておりましたが、供給過多の傾向から地元での出店は困難と判断し、平成 27 年度北海道新幹線開業を見据えて青森市を出店地として選択、メイン行ではなかったものの、青森市に本店を置く当行が出店相談を受けることとなりました。

その後、マーケット調査の支援、青森市内店取引先による出店候補地の紹介や視察の帯同、建設業者の紹介などのスピーディーかつきめ細やかな支援を行い、出店が決定いたしました。

出店にあたっては、小麦粉や玉子などの原材料仕入れ業者、クリーニング業者、警備会社、冬期の除雪業者、従業員の健康診断等の対応を行う病院などの紹介を実施し、多数のビジネスマッチングが成立しております。

また、出店資金は青森県信用保証協会と当行プロパーにて対応し、融資シェア 7%程度から 60%程度まで上昇してメイン行としての立場を確立することができました。

本件は、北海道と青森県の地元新聞に大きく採り上げられ、北海道新幹線開業による青函圏の新たな動きの一つとして注目されており、今後の青森・函館間の企業進出が期待されております。

③　中小企業金融円滑化法終了後の対応

当行では、中小企業金融円滑化法の終了及び金融検査マニュアルの改定を踏まえ、平成 25 年 5 月開催の取締役会にて、同法終了後の顧客対応や当行態勢は継続することを決議しております。

特に、顧客対応については円滑化法の期限到来後も変わりないことを、平成 24 年 11 月から平成 25 年 3 月にかけて、通達の発信や研修を行い行内に周知・徹底するとともに、対外的に幅広く周知すべく、平成 25 年 3 月 26 日青森県内の新聞に広告を掲載しております。対外周知については、その後も、平成 25 年 7 月 22 日に同様の主旨で新聞広告を掲載し、営業店内にもポスターを 7 月 30 日より掲示しております。

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

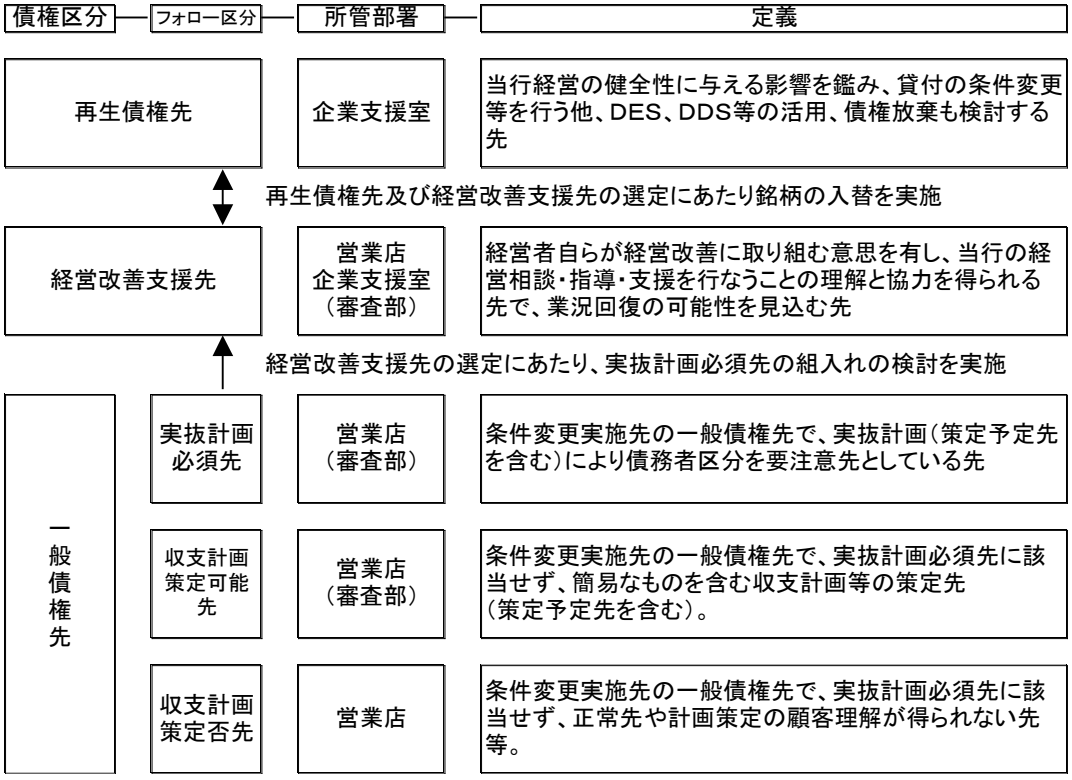
（営業店・審査部）

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）



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

条件変更実施先を含む事業再生や経営改善に向けた支援活動の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、平成 24 年 7 月より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 9 月にかけて、11 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、東日本大震災事業者再生支援機構、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 25 年 9 月末において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、31 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．融資業務革新表彰への反映

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 25 年上期の融資業務革新表彰の中で、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。

具体的には、営業店担当者のスキルアップを図るため、顧客に対する外部機関の活用提案や外部機関との協議等を実施した場合には、表彰制度において加点対象とする運用を実施しており、これまで税理士や中小企業再生支援協議会を中心に延べ 74 先に対し営業店が主体となった外部機関活用の実績があります。

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継続実施しております。

（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 25 年度上期については、経営改善支援先を有する 63 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 25 年度上期については、与信企画部によるオフサイト・モニタリングを 8 ヶ店、審査部による営業店指導を 57 ヶ店に実施いたしました。

イ．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 25 年度上期においては、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 167 件（うち中小規模事業者 70 件）の面談が実現し、うち 83 件（うち中小規模事業者 48 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 25 年度下期には、当行単独企画となる商談会「津軽海峡食景色」を開催すべく準備をすすめており、出展者とバイヤーとの面談を実施する予定であります。

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 25 年度商談会等の主な実施状況】

名称	実　績		予定	
	ギフトカタログプロジェクト（vol.6）	「青森の正直」合同展示商談会	ギフトカタログプロジェクト（vol.7）	津軽海峡食景色 青森･函館商談会
実施時期	6 月	6 月	12 月	2 月
参加企業	243 社(339 品)	122 社	240 社(300 品)	10 社(10 品)
うち当行紹介	23 社(32 品)	75 社	20 社(20 品)	10 社(10 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 22 年度における食料自給率（カロリーベース）は、全国平均 39%に対し、青森県は 120%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 25 年上期の活動実績としては、新規与信先 20 先／401 百万円、情報収集を中心とした顧客面談回数延べ 236 先、農業者（個人）の法人成り支援 1 先、アグリ関連のＡＢＬ実績 9 件／1,570 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。また、平成 25 年 4 月には『第 2 回 木村秋則自然栽培ふれあい塾』を開講し、新たに 81 名の塾生を迎えました。今年度は生産方法の指導のみならず、生産物を実際に販売することを目標に活動し、平成 25 年秋には塾生の生産物を販売することになりました。

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 「医療・介護チーム」による医療・介護分野進出事業者サポート態勢強化

医療・介護は、国の掲げる「日本再興戦略」において産業活性化の一端を担う分野とされており、今後の成長が見込まれる分野であります。一方で、医師・看護師不足、後継者不在、高齢化社会等、当分野を取り巻く環境は年々厳しくなっています。

このような環境下のもと、当行では平成 25 年 4 月に同分野への支援に特化した「医療・介護チーム」を本部内に新設しました。

本チームは営業戦略部を中心とした部門横断的組織とし、「医業経営コンサルタント」2 名を配置するほか、外部専門機関等との連携強化により「診療所の開業」、「介護事業の新規参入」、「病院等の建替え、設備更新」、「事業承継」等、資金面のみならず経営面も含めた総合的な支援を進めております。

また、チーム設置と同時に医療・介護関連の事業者様への円滑な資金供給を目的として「みちのく医療・介護ローン」の発売、事業者 41 名を招いての「医療・介護セミナー」の実施、営業店融資担当者を対象とした「介護事業に関する勉強会」を実施しております。

平成 25 年度上期の活動の結果、医療分野に対する融資残高目標 654 億円に対し、約 662 億円の融資残高実績となりました（前期末比約 22 億円の増加)。

今後も医療・介護事業者への支援を通じ、地域の安全・安心した暮らしの創造に寄与してまいります。

⑦ 再生可能エネルギーに対する取組み強化

平成 24 年 7 月に開始した固定価格買取制度を契機に、再生可能エネルギーに対する関心が高まっていますが、青森県は風力発電の導入量で全国 1 位、導入基数で 2 位で

あり、風力発電が盛んな地域です。また、太陽光発電についても、太平洋岸の日照時間や冷涼な気候が、同発電に適した気象であることから、青森県は再生可能エネルギーに関して、非常に高いポテンシャルを有する地域と言えます。

当行では取引先の再生可能エネルギー事業への取組みを支援するため、本部担当者（2名）の配置、太陽光発電事業に関する取引先向けのセミナーの開催、及び行員向けの勉強会を実施いたしました。

このように、再生可能エネルギーに対する取組み強化を行った結果、平成25年度上期は同事業に対し7件／5億円の融資を実行いたしました。

今後も引き続き、再生可能エネルギーに関する取組みを強化することで、地域の自然エネルギーを活用した、地元経済の活性化に取り組んでまいります。

なお、平成25年度上期に実施した再生可能エネルギー案件の成功事例の一部を紹介いたします。

Ａ．ＡＢＬを活用した事例

青森県内の養鶏事業者が行うメガソーラー事業に対し、太陽光発電設備及び売電債権を担保として、同事業に係る設備資金を融資対応いたしました。

⑧　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25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、成長産業として期待される「再生可能エネルギー」および「医療・介護」分野において、お客さま向けに開催したセミナーに行員30名が参加し、各分野の事業特性の理解を深めました。

また、平成25年6月には成長産業として期待される分野（再生可能エネルギー、医療・介護、アグリビジネス等）および産学官金連携の理解を深める目的で、青森・弘前・八戸会場で外部講師を迎えて勉強会を実施し、延べ70人の行員が参加いたしました。

また、下期には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）を対象に本部担当者による「法人営業Ⅰ研修」を実施する予定で、法人営業に関する知識・実務の能力強化を図る予定です。

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25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　中小企業再生支援協議会を活用した再生事例（建材卸業）

当社は、平成23年3月東日本大震災による仕入れ納入の滞りなどの間接被害を受け、収益力が大幅に低下いたしました。当行は、中小企業再生支援協議会を通じ、震災直後の運転資金を優先弁済資金（プレＤＩＰファイナンス）として対応いたしました。また当行は、資金繰りの円滑化を図って以降、業況推移と資金繰りを注視しつつ、抜本的な事業再生への取組みを開始いたしました。

当社は、中小企業再生支援協議会を介し、地元工務店への技術支援等の強化により収益力を強化することを骨子とした事業計画案を策定しました。当行は、多額の有利子負債と債務超過の解消を図るべくＤＤＳスキームを構築するに至っております。

②　中小企業再生支援協議会を活用した再生事例（不動産賃貸業）

当社は、服飾販売部門の業況悪化から窮境に陥っている一方で、不動産賃貸部門で安定したキャッシュフローを創出しております。

当行は、当社の服飾部門撤退決意を受け、従業員の退職金支給や租税未払金の早期解消を図るべく、有利子負債償還に係る返済条件の緩和を実施いたしました。

当行は、不動産賃貸事業への特化、関係子会社の税制適格合併を活用した組織再編による経営基盤の確立を支援いたしました。多額の有利子負債及び債務超過を解消すべく、有担保・有保証型ＤＤＳスキームを構築するに至っております。

③　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。

④　M&Aによる再建を検討している案件

複数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が事業継続及び雇用維持に繋がるものと判断いたしました。結果、当社にてスポンサー候補先の招聘に繋がっております。

（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25年度上期には9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25年9月には第3期生20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25年10月より第4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、平成25年8月に東京中小企業投資育成株式会社と業務提携を行いました。本提携により、同社からの出資を通じて、取引先の自己資本の充実や、経営の安定化・企業成長を支援してまいります。

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「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	68 先／37 百万円
育英奨学金	医学生 6 名・看護学生 6 名／18 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（平成 25 年度は夏休み期間中に 2 日間）に開催しているほか、本部および各営業店では、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（平成 25 年 12 月実施）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
「青森県のカーリング普及」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
「千石船　東廻り航路文化交流」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 25 億円、当期純利益で 25 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)	H25/9 期 実績 (5 年目)
利益剰余金	25	41	54	62	87	92
当期純利益	△268	20	18	14	31	23

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。