

経営強化計画の履行状況報告書

令和元年 6 月

家庭の銀行



目 次	
I. 平成 31 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	3
1. 収益性を示す指標（コア業務純益）	3
2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）	4
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
1. 第四次経営強化計画の骨子	5
2. 経営の改善の目標を達成するための評価指標（KPI）	5
3. 収益性の確保	8
(1) Innovation1 コンサルティングクオリティの追求	8
(2) Innovation2 職員の幸福と活力向上の追求	21
(3) Innovation3 不断の改革推進による生産性向上の追求	25
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	30
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	30
2. リスク管理の体制の強化	31
3. 法令等遵守の体制の強化	34
4. 経営に対する評価の客観性の確保	35
5. 情報開示の充実	35
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	36
1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における地域の活性化に資するための方針	36
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	37
3. その他主として業務を行っている地域における経済活性化	45
VI. 剰余金の処分の方針	52
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	53
1. 経営管理に係る体制（内部監査等）	53
2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等	53

1. 平成 31 年 3 月期決算の概要

1. 経営環境

平成 31 年 3 月期における国内経済は、米国と中国の貿易摩擦に伴い、海外経済に減速が見られたことなどにより、近年は増加基調であった企業の合理化・省力化投資などの設備投資が小幅に減少いたしました。これらの景気の不透明感から個人消費も一時的に停滞しているものの、底堅い内需が景気を下支えするものと思われまます。

当行の主要営業地域である青森県及び函館地区における地域経済においては、設備投資は横ばい推移しており、個人消費は弱めの動きが一部でみられるものの回復基調は維持されております。函館地区の観光業は平成 30 年 9 月に発生した北海道胆振東部地震の影響を受けましたが観光客数は徐々に回復しつつあります。青森県はインバウンドを含めた観光業のほか、農林水産業などが好調を維持し、全体としては緩やかに回復しております。

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、預金残高は、前年同期比 186 億円増加して 1 兆 9,717 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 67 億円増加して 2 兆 64 億円となりました。

貸出金残高は、地元の中小規模事業者等向け貸出を中心に増強に努めたことから、前年同期比 108 億円増加して 1 兆 5,377 億円となりました。

有価証券残高は、市場動向や投資環境を勘案し、適切なリスク・コントロールを意識した運用を行った結果、国債の保有残高を減少させたことなどにより、前年同期比 1,228 億円減少して 2,308 億円となりました。

【資産・負債の推移（単体）】

（単位：億円）

	H31/3 期			H30/3 期	H31/3 期
	実績	前年同期比	計画比	実績	計画
資 産	21,126	△61	△382	21,187	21,508
うち貸出金	15,377	+108	△220	15,269	15,597
うち有価証券	2,308	△1,228	△1,092	3,536	3,400
負 債	20,267	△26	△327	20,293	20,594
うち預金	19,717	+186	△206	19,531	19,923

(2) 収益の状況（単体ベース）

資金利益については、貸出金利息が前年同期比 5 億円減少し、有価証券利息配当金が前年同期比 34 億円減少した結果、前年同期比 37 億円減少して 226 億円となりました。

また、役員取引等利益は前年同期と同水準の 22 億円となり、コア業務粗利益は、前年同

期比 29 億円減少して 258 億円となりました。

経費は、減価償却費の減少等により前年同期比 5 億円減少して 222 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 億円減少して 36 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、前年同期比 8 億円増加して 12 億円となりました。

有価証券関係損益（国債等関係損益＋株式関係損益）については、国債等関係損益が前年同期比 9 億円増加、株式関係損益が前年同期比 2 億円増加した結果、前年同期比 11 億円増加して 12 億円の損失計上となりました。

以上により、経常利益は前年同期比 27 億円減少して 12 億円、当期純利益は法人税等合計が前年同期比 6 億円減少したことより、前年同期比 20 億円減少して 6 億円となりました。

【損益状況の推移（単体）】

（単位：億円）

	H31/3 期			H30/3 期	H31/3 期
	実績	前年同期比	計画比	実績	計画
業務粗利益	234	Δ19	Δ9	253	243
[コア業務粗利益]	[258]	[Δ29]	[Δ15]	[287]	[273]
資金利益	226	Δ37	Δ18	263	244
役務取引等利益	22	+0	Δ7	22	29
その他業務利益	Δ15	+16	+14	Δ31	Δ29
（うち国債等関係損益）	Δ24	+9	+6	Δ33	Δ30
経費	222	Δ5	Δ2	227	224
（うち人件費）	116	Δ0	Δ1	116	117
（うち物件費）	92	Δ4	Δ1	96	93
一般貸倒引当金繰入額	Δ0	Δ10	Δ0	10	—
業務純益	11	Δ5	Δ7	16	18
[コア業務純益]	[36]	[Δ23]	[Δ12]	[59]	[48]
臨時損益	0	Δ23	Δ24	23	24
（うち不良債権処理額）	13	+19	+7	Δ6	6
（うち株式関係損益）	12	+2	Δ17	10	29
経常利益	12	Δ27	Δ31	39	43
特別損益	Δ1	+2	Δ0	Δ3	Δ1
税引前当期純利益	10	Δ26	Δ32	36	42
法人税、住民税及び事業税	1	Δ4	Δ4	5	5
法人税等調整額	2	Δ2	+0	4	2
当期純利益	6	Δ20	Δ29	26	35

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

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

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

(3) 自己資本比率の状況（単体ベース）

地元を中心とした中小規模事業者等向け貸出の増強を図るなか、リスク・アセットコントロールに取り組みましたが、自己資本比率は前年同期比 0.37 ポイント低下して 7.75% となりました。

(4) 金融再生法開示債権の状況

金融再生法開示債権は、前年同期比 23 億円増加して 222 億円となり、対象債権に占める開示債権の比率は、前年同期比 0.14 ポイント上昇して 1.42% となりました。

一方、厳格な基準による引当を実施した結果、金融再生法開示債権に対する保全率は全体で 92.95% と引き続き高い水準にあります。

（単位：億円）

	H28/3 期 実績	H29/3 期 実績	H30/3 期 実績	H31/3 期 実績
破産更生債権及び これらに準ずる債権	51	48	52	61
危険債権	167	163	138	153
要管理債権	15	8	9	7
開示債権合計	234	220	199	222
開示債権比率	1.65%	1.46%	1.28%	1.42%
保全率	91.36%	94.52%	92.92%	92.95%

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）

地元の中小規模事業者等向け貸出や、住宅ローンを中心に貸出金の増強に努めましたが、貸出金平残が計画を 99 億円下回る 1 兆 5,303 億円となり、貸出金利回りが計画を 0.02 ポイント下回る 1.28% となった結果、貸出金利息収入は計画を 4 億円下回り 197 億円となりました。また、有価証券利息配当金は計画を 14 億円下回り 33 億円となりました。一方、預金利息は計画通りの 5 億円となりました。

以上により、資金利益は計画を 18 億円下回り 226 億円となりました。

また、預かり資産販売手数料が計画を下回ったことなどにより、役務取引等利益が計画を 7 億円下回り 22 億円となった結果、コア業務粗利益は計画を 15 億円下回り 258 億円と

なりました。

経費については、計画を 2 億円下回り 222 億円となった結果、コア業務純益は計画を 12 億円下回り 36 億円となりました。

(単位：億円)

	H30/3 期	H31/3 期	H31/3 期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
コア業務純益	59	48	36	Δ23	Δ12

※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. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率^{※1}）

経費（機械化関連費用^{※2}を除く）は、物件費が計画を下回ったことから、計画を 2 億円下回り 179 億円となりました。業務粗利益については、コア業務粗利益が計画を 15 億円下回り、国債等債券関係損益が計画を 6 億円上回ったことから、計画を 9 億円下回り 234 億円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、始期を 4.70 ポイント、計画を 2.26 ポイント上回る 76.66%となり、計画を達成することが出来ませんでした。

(単位：億円)

	H30/3 期	H31/3 期	H31/3 期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
経費（機械化関連費用を除く）	182	181	179	Δ3	Δ2
うち人件費	116	117	116	Δ0	Δ1
うち物件費	51	49	49	Δ2	+0
業務粗利益	253	243	234	Δ19	Δ9
うち国債等債券関係損益	Δ33	Δ30	Δ24	+9	+6
業務粗利益経費率	71.96%	74.40%	76.66%	+4.70p	+2.26p

※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. 第四次経営強化計画の骨子

第四次経営強化計画では、目指すべき姿として「地域の豊かさを引き出すベストパートナー」を掲げております。人口減少に伴う経済規模の縮小、少子高齢化の進行を背景とした相続・資産継承への不安や企業の後継者不足など、地域が抱える課題に向き合い、当行が将来に亘って地域を支えていくためには、大胆な改革（＝Innovation）が必要であるとの認識のもと、3つの主要戦略「Innovation1：コンサルティングクオリティの追求」「Innovation2：職員の幸福と活力向上の追求」「Innovation3：不断の改革推進による生産性向上の追求」さらに、基盤戦略として、「ESG への取組み強化」「グループ総合力の向上」「強靱な財務基盤の構築」を掲げております。

第四次経営強化計画の骨子は、地域やお客さまに貢献する各種コンサルティング体制の充実に向けて、当行の経営資源を最大限に投下していくことであります。従来型の業務は新たなデジタル技術を活用するほか、既存店舗の統廃合などを通じて効率化を図り、コンサルティング業務に経営資源を振り向けると同時に、外部機関等へ職員を積極的にトレーニー派遣することなどを通じ、コンサルティングの質・量双方の充実を図っております。

【第四次経営強化計画の骨子】



2. 経営の改善の目標を達成するための評価指標（KPI）

前述いたしました経営の改善の目標に係る数値目標（コア業務純益、業務粗利益経費率）及び、後述いたします中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化に関する改善目標（中小規模事業者等向け貸出残高・貸出比率、経営改善支援等取組み先割合）の達成に向けて、主要戦略に基づいた様々な施策を展開しておりますが、併せて施策の効果を評価する指標

(KPI) を掲げ、計画達成を目指しております。

【経営の改善の目標を達成するための評価指標 (KPI)】

評価指標 (KPI)	H30/3 期	H31/3 期	H31/3 期		R3/3 期	
	始期	計画	実績	始期比	計画比	
(1) 創業支援による 雇用創出数 ^{※1}	1,344 名 ^{※2}	560 名	942 名	+494 名	+382 名	2,000 名
(2) ミドルリスク層への 支援先数 ^{※1}	136 先	240 先	252 先	+116 先	+12 先	500 先
(2)-1 計画策定支援先数	136 先	140 先	144 先	+8 先	+4 先	150 先
(2)-2 支援方針策定先数	—	100 先	108 先	+108 先	+8 先	350 先
(3) ミドルリスク層への 資金繰り支援 実施件数 ^{※1}	—	100 件	71 件	+71 件	△29 件	400 件
(4) 非金利収益比率	7.6%	10%	8.6%	+1.1p	△1.3p	12%
(5) 従来型業務の総労働時間	380万時間	361万時間	361万時間	△19万時間	+0万時間	323万時間

※1. H31/3 期から R3/3 期までの累計を評価指標としております。H30/3 期始期には H28/3 期～H30/3 期までの累計を記載しております。

※2. H28/3 期～H29/3 期は特殊要因等があったため、H30/3 期の実績を 3 倍した参考値を記載しております。

(1) 創業支援による雇用創出数

人口減少が進展していくなか、創業支援は「目指すべき姿」の実現に密接に関わる施策であり、創業支援による雇用創出数は、3ヶ年の計画期間累計で 2,000 名を目指しております。計画初年度である平成 31 年 3 月期は 942 名の雇用創出に繋がる創業支援をいたしました。計画の 560 名を大幅に上回り、計画終期 2,000 名の早期達成も見込める推移であります。今後も創業支援にかかる様々な支援策を講じ、雇用創出に努めてまいります。

(2) ミドルリスク層への支援先数 (計画策定支援先、支援方針策定先)

創業から事業再生まで一貫した支援体制の構築を掲げるなか、ミドルリスク層に対する支援を強化しております。

経営改善計画の策定や計画実行の支援を行う「(2)-1 計画策定支援先」は 3ヶ年の計画期間累計で 150 先を目指し、平成 31 年 3 月期は計画を 4 先上回る 144 先となりました。

さらに、経営改善計画の策定に関わらない支援方針を定めた先「(2)-2 支援方針策定先」は、本計画において新たに拡充した支援先であり、計画期間累計で 350 先まで拡充する計画としております。平成 31 年 3 月期は計画を 8 先上回る 108 先となりました。

(3) ミドルリスク層への資金繰り支援

ミドルリスク層に対する支援の具体的な成果のひとつとして、資金繰り支援を行った件数を評価指標として掲げております。具体的には、①短期継続融資（短コロ）を行った件数、②リファイナンスを実施した件数、③ニューマネーの貸出を行った件数を、計画期間累計で 400 件を目指して活動しております。平成 31 年 3 月期の実績は計画を 29 件下回る 71 件となりました。ミドルリスク層に対する支援体制は、さらに強化していかなければならないものと認識しております。

(4) 非金利収益比率

地域やお客さまに貢献するコンサルティング営業力を徹底的に高め、お客さまから満足いただけるサービスに対して適正な対価を頂き、Win-Win の関係構築を目指しております。

こうした活動の進捗を評価する指標として、コア業務粗利益に対する非金利収益の比率を掲げております。平成 31 年 3 月期は、計画始期より 1.1 ポイント改善したものの、計画を 1.3 ポイント下回る 8.7%となりました。地域やお客さまに貢献するコンサルティングの質を、さらに高めていかなければならないものと認識しております。

(5) 従来型業務の総労働時間

各種コンサルティング業務に対して当行の経営資源を大胆にシフトしていくために、従来型業務の効率化に取り組み、その進捗を労働時間にて評価しております。

具体的には、コンサル専担部門（休日営業拠点、法人向けフィービジネス等）を除く、従来型業務に携わる職員の年間の総労働時間を平成 30 年 3 月期の 380 万時間から計画終期までに 15%削減し、323 万時間とすることを目指しております。

業務の削減と効率化に資する施策を展開した結果、平成 31 年 3 月期の従来型業務の総労働時間は、計画値と同一の 361 万時間となりました。

3. 収益性の確保

(1) Innovation1 コンサルティングクオリティの追求

①業務イノベーション～専門性の高いコンサルティング業務への挑戦

A. 人財育成

コンサルティング営業力を、質・量ともに強化するべく、外部機関へのトレーニー派遣は計画期間中累計で40名を計画しております。平成31年3月末までの累計で14名の職員を派遣し、そのうちトレーニーを終えた4名を専門部署に配置しております。

B. 個人営業体制

お客さまのライフステージに応じたあらゆる金融ニーズをサポートすることで、一生涯、そして次世代までもともに歩むベストパートナーになることを目指し、以下のとおり取り組んでおります。



(a) ライフプランコンサルティング業務の強化

お客さまのライフプランに基づく、お客さま視点かつ長期的な視点での「全体最適」提案に軸足を移した提案の強化に取り組んでおります。

専門知識や高度なスキルを有し、お客さまのライフプランを見据えたコンサルティングが実践できる専門スタッフ「ライフプランニングコンサルタント」を育成し、本部専門部署や休日営業拠点に配置しております。

A. 資産形成層への対応

資産形成層は現役世代が大半であることから、平日の営業が中心である既存店舗では、面談が困難でした。そのため、休日の営業拠点として、平成30年4月に「みちのくエブリデイプラザ青森」（青森市）、平成31年5月「みちのくエブリデイプラザ田向」（八戸市）をオープンいたしました。今後もこうした拠点を拡充し、お客さまとの接点を強化してまいります。

エブリデイプラザにはライフプランニングコンサルタントを配置するとともに、平成30年10月に新システム「ライフプランシミュレーションシステム」を導入いたしました。お客さまの各種ライフイベントを見える化することで、教育資金や住宅購入資金、さらには老後資金への備えに向けた中長期的な資産形成の支援に取り組んでおります。

イ. 資産運用層への対応

退職世代や高齢富裕者を中心とする資産運用層については、11名の専門スタッフが各営業店とタイアップし、余裕資金の資産運用や相続対策等のコンサルティングを展開しております。

また、平成30年7月に新システム「ウエルマネジメントワークステーション」を導入いたしました。資産運用層の資産管理のほか、一次・二次相続が見える化することで、次世代まで見据えたライフプランニングの支援を展開しております。

(b) 公的年金への取組み

当行年金指定者の預金残高は個人預金全体の約4割を占めており、年金受給者との取引拡充は「メインバンク化」と「資産運用層の拡大」に繋がる重要な基盤取引であります。

当行においては、社会保険労務士の資格保有者を含む11名の年金専門スタッフを青森県内4地区（青森・弘前・八戸・むつ）と函館地区に配置し、お客さまからのご相談にお応えしております。中でも「年金請求・年金調査取次ぎサービス」では、契約社会保険労務士と連携し、より質の高いサービスを無料で行っており、好評を得ております。また、人材育成の観点から、通信教育の受講及び検定試験の推奨や年金基礎研修の実施、年金専門スタッフによる営業店職員のOJT研修を実施するなど、継続して年金手続きに関する実務レベルの向上を図っております。

また、各地区で開催する無料年金相談会を通じて、サービスを一層充実させ「年金に強いみちのく銀行」として、年金受給者層へのアプローチを強化してまいります。

(c) 企業型確定拠出年金（DC）・iDeCoへの取組み

企業型確定拠出年金（DC）、iDeCo+、iDeCoについては出張所を除く全店で提案・受付できる体制を構築しております。また、エブリデイプラザにおいてセミナーを開催し、制度への加入促進に努めております。

今後も法改正の状況などを見据えながら、お客さまへの情報提供や提案を実施してまいります。

(d) 個人ローンへの取組み

平成30年度の青森県及び函館地区の住宅着工件数は、前年を106件上回る8,390件と、堅調に推移しております。そうしたなか、当行の住宅ローンについては、「全疾病保障付住宅ローン」や「ガン保障付住宅ローン」などの各種キャンペーンの実施により、地元の需要を取り込んでまいりました。

また、平成29年10月にローンスクエア函館が土日祝日営業を開始し、同月札幌市内にローンスクエア南郷を新たにオープン、平成31年3月には同じく札幌市内にローンスクエア麻生をオープンしております。

また、平成 30 年 10 月には「ローン審査・新システム」を稼働させ、個人ローン全般のペーパーレス化が図られ、お客さまの手続き負担及び内部事務の大幅な軽減が図られております。こうした業務の効率化によってお客さまに丁寧なコンサルティングを提供する機会を創出しております。

C. 法人営業体制

(a) KeyMan※活用による法人営業体制の強化

融資業務全般をカバーするサブシステムである KeyMan は、法人営業業務ツールとして全行的に浸透しております。「営業利益の改善＝本業支援、経営課題等の解決」であるとの認識のもと、「お客さまの営業利益改善支援活動」を鋭意継続して取り組んでおります。

※ 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です。

(b) セグメント別営業の再構築

平成 30 年 7 月に法人営業セグメントを変更し、マイカスタマー※への定例訪問を通じたリレバン営業に取り組むことは当然のこと、これまでコンタクトが弱かったマイカスタマー以外の先など幅広い顧客層に対し、適切な頻度で訪問活動に取り組んでおります。

※ 訪問活動を中心としたリレバン営業を行う取引先。メイン取引を維持する先や、メイン化促進を図る先などが含まれる。

(c) 女性行員の法人部門への積極配置

女性を中心とした多様な人財を活用することで、活力ある組織づくりに取り組むなか、法人部門においても積極的な女性行員の配置に取り組んでおります。

(d) マーケット分析に基づく営業戦略の構築

本計画で掲げる目指すべき姿「地域の豊かさを引き出すベストパートナー」を実践すべく、地域の産業の特性などといったエリア毎のマーケット状況に応じた営業展開の仕組みづくりを進めております。

平成 30 年度は、業種別、地域別の統計データを基に、与信ポートフォリオ分析を行いました。今後、こうした分析結果を踏まえた戦略を構築し、展開してまいります。

②「北進」を通じた広域営業展開への挑戦

当行はこれまで函館地区を準地元と位置づけ、7ヶ店を配置し長年活動してまいりました。これまでの活動を通じて、当行が函館地区において果たしてきた金融仲介機能などといっ

た存在感は高まり、現在は青森県と同様に地元として位置付けております。

令和 12 年度の北海道新幹線札幌延伸を見据えると、今後、青函圏と札幌圏の人的・経済的な関連は強くなっていくものと予想されます。こうしたなか、当行は青函圏に最大のネットワークを持つ「青函のリーディングバンク」として、青函圏と札幌圏との橋渡し役として果たすべき役割を認識しております。

札幌圏は準地元と位置付けたうえで、青函から札幌へ向けた広域営業展開に取り組んでおります。法人取引においては、法人営業戦略ミーティング※を軸としたお客さま本位の法人営業活動は札幌圏のお客さまにも理解いただき、事業性貸出残高、事業性貸出先数ともに順調に推移しております。

個人取引においては、住宅ローンを中心とした営業基盤の拡大を図るべく、平成 29 年 10 月にオープンしたローンスクエア南郷に続き、平成 31 年 3 月にローンスクエア麻生をオープンいたしました。住宅ローン貸出残高についても、順調に推移しております。

今後もこうした広域な営業活動を展開していくことで、地元である青函圏の経済発展や経済成長に貢献してまいります。

※ お客さまに対する具体的な提案内容の協議や成功事例の共有等を行う場

③多様なチャネルの構築

A. 休日営業拠点の拡充

ライフステージに応じたコンサルティングを提供する体制の構築に向けて、休日営業拠点を拡充し、専門スタッフを配置しております。

本プラザは、平日接点を持つことができない現役世代を主な対象としており、お客さまのライフプランに関するコンサルティングを主体に、長期・積立・分散を中心とした資産形成についての提案の他、ローン等の資金調達の相談も行っております。なお今後も、順次拠点（エブリデイプラザ、ローンスクエア）を増やし、お客さまの利便性向上と接点拡大を図ってまいります。

主な顧客層	若年層・資産形成層
主な提案内容	<ul style="list-style-type: none">● 若年層、資産形成層等（20～50代）、退職世代のライフプランニングを基にした最適な運用プランの提供● ライフプランに基づく、資産形成提案及びローン等の借入相談● iDeCo、つみたてNISA、平準払保険等を活用した老後資金や私的年金づくり提案● 公的保障や各種保障等の確認による保険の見直し提案● お客さまの属性に応じた各軽減制度の活用提案● お客さまの金融リテラシー向上のための取組み（セミナー実施等）

B. キャッシュレス化の推進・非対面チャネルの充実

現在、急速に普及するモバイル端末や WEB を活用した非対面チャネルを充実させ、お客さまとの接点強化を図っております。また、FinTech 系のファンドへの出資を通じて、最新情報の収集やベンチャー企業とのネットワークの構築を図るほか、職員のトレーニー派遣を通じて専門知識を備えた人財の育成に取り組んでまいります。

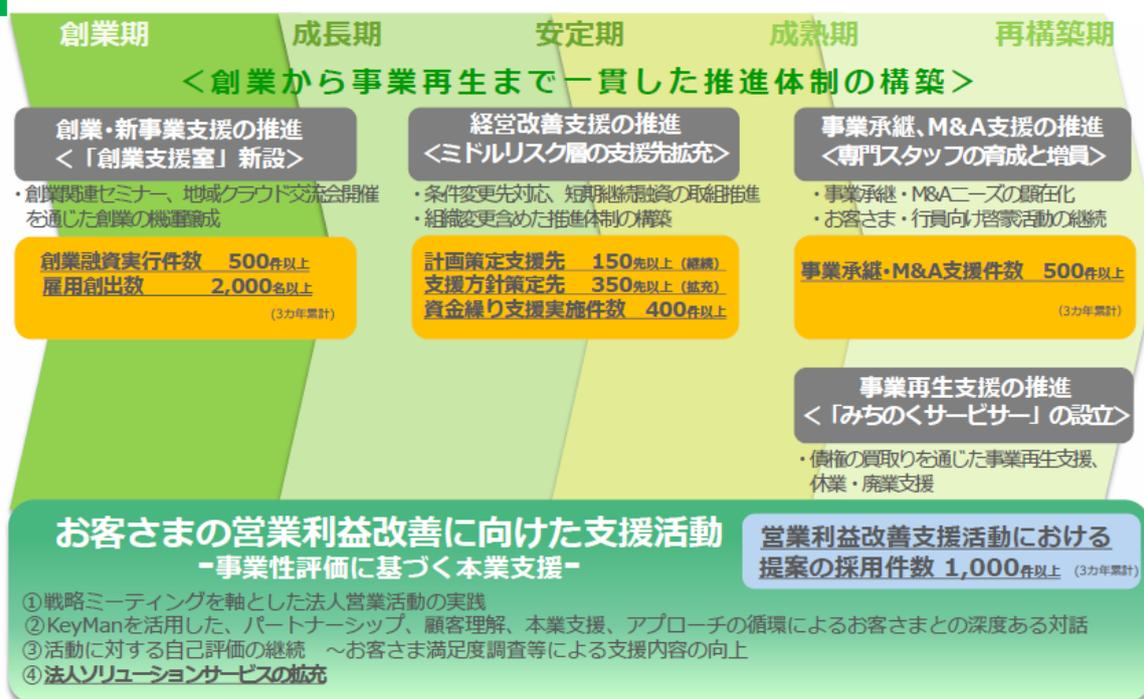
また、キャッシュレスへの取組みとして、平成 29 年 12 月の「LINE Pay」の取扱い開始から、「楽天 Edy」、「OrigamiPay」、「メルペイ」、「J-CoinPay」と順次サービスを拡大しております。さらに平成 30 年 8 月よりデジタル通帳アプリを導入し、平成 30 年 11 月には Web による口座開設サービスも開始いたしました。

こうしたサービスを順次拡大し、お客さまの利便性向上に努めてまいります。

④創業から事業再生まで一貫した支援・コンサルティング体制

法人営業戦略ミーティングを軸に、お客さまを第一に考え、お客さまの事業を理解し、提案活動を繰り返すという「お客さまの営業利益改善に向けた支援活動」を引き続き法人営業活動のベースに据え、強化を図っております。こうした取組みを通じて、創業から事業承継・事業再生支援まで一貫した推進体制の構築に取り組んでおります。

創業から事業再生まで一貫した支援～コンサルティング体制



A. 創業・新事業支援強化（創業支援室の新設）

創業・新事業支援は、人口減少の流れを少しでも食い止める施策の一つとして、地域金

融機関に期待される重要な取組みであると考えております。

平成 30 年 4 月に「創業支援室」を新設し、セミナーの開催や情報提供などを通じて、地域における創業・起業の機運を高める施策に取り組んだ結果、創業しやすい環境、並びに相談しやすい体制が整い、創業者数は増加傾向にあるものと捉えております。

さらに、創業後、事業を継続していくうえでの課題に向き合うべく、平成 31 年度より、創業を支援した先を対象に、アフターフォローに取り組んでまいります。

B. 経営改善支援・事業再生支援強化

(a) ミドルリスク層に対するアプローチ強化

ミドルリスク層に対する支援を強化するために、支援先数及び具体的な支援件数に関する評価指標（KPI）を掲げて取り組んでおります。一層の業務の効率化によって、お客さまを訪問する時間を確保するとともに、平成 31 年 4 月に本部に専門スタッフを配置することで、支援体制の強化を図っております。

(b) 事業再生支援の強化

抜本的な事業の再構築が必要と判断される先を「再生債権先」と位置付け、6 名の専門スタッフを配置しております。事業再生支援を通じて維持された商流や雇用といった効果を確認しながら、金融仲介機能のさらなる強化に努めております。

(c) みちのくサービサーの営業開始

平成 30 年 6 月に「みちのく債権回収株式会社（以下：みちのくサービサー）」を新たに当行の 100%子会社として設立し、平成 30 年 10 月から営業を開始しております。

みちのくサービサーは、一般的には「再生型」と言われるサービサーであり、当行とお取引のない企業についても、再生支援することが可能となり、これまで以上に地域の事業や雇用を守ることができるとも考えております。

C. 事業承継、M&A 支援の取組推進

人口減少が進展するなか、お客さまの事業承継につきましても地域金融機関の重要なミッションのひとつであると認識しております。

当行は外部専門家 6 社と業務提携を行うほか、日本 M&A センターへのトレーニー派遣を経験した専門スタッフを専門部署に 3 名配置しております。

また、「事業承継エキスパート^{*}」を支店長・法人営業役席者を中心に 199 名（平成 31 年 3 月末現在）配置し、お客さまが抱える課題を汲み取り、適時サポートできる体制を構築しております。

平成 30 年度下期の相談件数は 91 件となり、相談の内容は、第三者承継や M&A（合併・買収）の相談が増加しております。こうした相談に対し、個別アドバイザー、M&A 専門機

関の紹介等を行うことで、地域の事業や雇用の維持に努めてまいりました。

※ 一般社団法人金融財政事情研究会と株式会社日本 M&A センターが共同で実施する試験を通じて認定される資格であり、中堅・中小企業の事業承継をめぐる基本的な知識及び、近年増加している M&A に精通した人財の養成を図ることを目的として創設された資格。

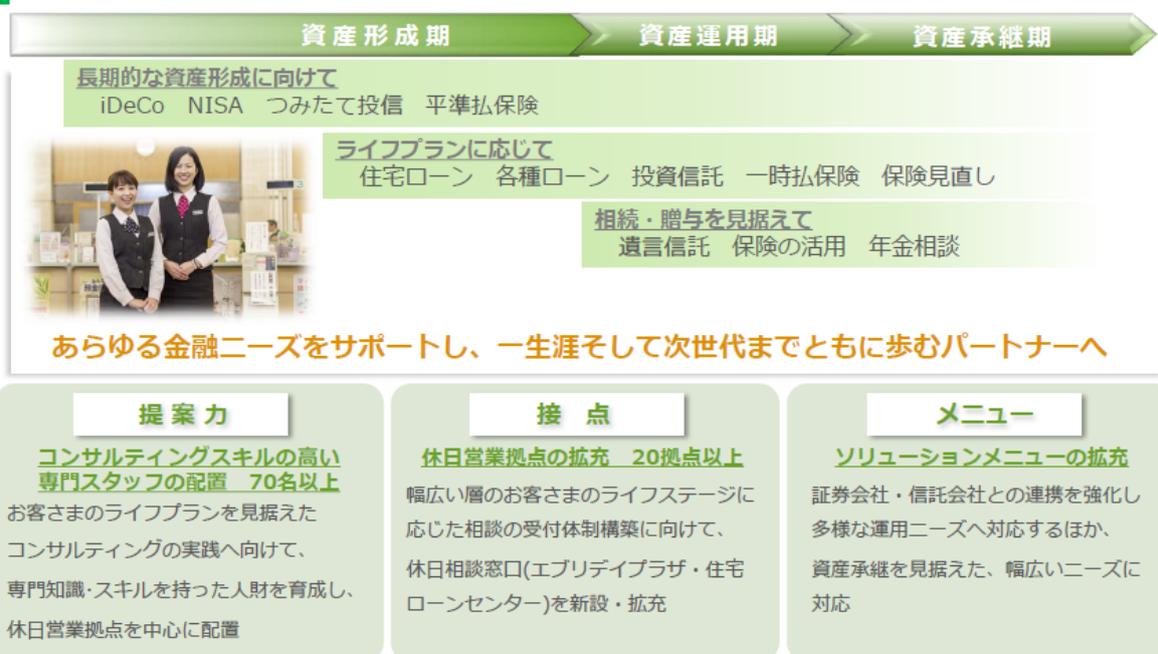
D. 法人ソリューションサービスの拡充

法人ソリューションサービスの拡充を図り、専門的なコンサルティングを通じた高度なサービスを提供する体制の構築に取り組んでおります。平成 31 年 4 月には創業から事業再生まで一貫した支援・コンサルティングを実現するために、法人向けコンサルティングに特化した「経営コンサルティング室」を新たに設置しました。

具体的には、新たにシンジケートローン、プロジェクトファイナンスの組成・管理に関する体制を構築すべく、外部機関へ 3 名のトレーニー派遣を行っております。また、平成 30 年 11 月に事業承継支援業者、平成 31 年 3 月に人材紹介事業者と業務提携を締結いたしました。今後も、人材不足や事業承継などの地域企業が抱える様々な経営課題に対し、必要に応じて外部機関と連携しながら、具体的な支援に取り組んでまいります。

⑤ライフサイクルに応じた質の高い金融サービスの提供

お客さまが描くライフプランの実現に向けたコンサルティングの実践



A. 提案力の強化～専門スタッフの配置・戦略ミーティング*の質の向上

専門的な知識や高度なスキルを有する専門スタッフ「ライフプランニングコンサルタン

ト」を育成し、一部を営業店のフォローや指導を行う専担としております（専門部署コンサルティンググループへ配置）。

各エリアで開催する個人営業戦略ミーティングに、これまで以上に専門スタッフが参加するとともに、お客さまへの帯同訪問を行うことで、知識力・提案力の底上げを図るほか、実践的な提案活動の強化を図っております。

B. ソリューションメニューの拡充～外部組織との連携

「お客さま本位の業務運営」を実践し、より専門性の高いコンサルティングを提供していくために、お客さまへ提供するサービスや金融商品の拡張・充実を図り、幅広いお客さまのニーズに対応できる体制を構築しております。

(a) 相続に関連する業務提携

お客さまの相続に関する課題に関しては、保険商品を中心とした提案に加え、業務提携先へ「遺言信託」や「遺産整理」の紹介業務を行っております。「遺言信託」の活用により、金融資産に加え不動産なども含めた幅広い提案を行うことが可能となっております。

(b) 多様な運用ニーズに対する業務提携

お客さまの資産運用ニーズにお応えするために、継続的に投資信託や保険商品等のラインナップの見直しを行っております。また、専門性の高い運用ニーズに関しては、SMBC 日興証券への紹介業務を行っております。

C. 法人営業課と個人営業課との連携活動強化

法人オーナー及びその家族や従業員の取引深耕に向けて、法人営業課と個人営業課の連携によるアプローチ活動を実践してまいります。

法人取引から法人オーナー個人取引及び従業員取引を包括的にサポートする活動を展開するために、法人営業課のスタッフと個人営業課のスタッフがタイムリーに情報共有し、帯同訪問できる体制を構築してまいります。

また、従業員取引についてはエブリデイプラザを活用したライフプランコンサルティングを実践し、長期的な資産形成を支援してまいります。

D. 金融リテラシーの向上

お客さまの金融リテラシー向上については地域金融機関の使命であり、継続して取り組んでおります。具体的には各地区での資産運用セミナーの開催、企業等への講師派遣、休日営業拠点を活用した相談会や各種セミナー等を開催しております。

⑥地域のポテンシャルを引き出すソリューションの提供

A. 成長分野支援

(a) アグリビジネス

農林水産業は、青森県の基幹産業に位置付けられ、農業生産額全国 7 位・食料自給率全国 4 位（いずれも平成 30 年 10 月現在）など、豊かな資源を有しております。青森県は「攻めの農林水産業」を推進するなか、「あおりブランド」の確立を目指しております。

当行では、農林水産事業へのサポート体制を強化すべく、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付け「アグリビジネス推進チーム」を設置し、食関連産業への支援を強化しております。

資格名	有資格者数
農業経営アドバイザー	18 名
林業経営アドバイザー	1 名
6 次産業化ボランティアプランナー	1 名

農業事業者の事業価値を高めるため、食の安全の国際認証であるグローバル GAP の認証について当行と弘前大学 GAP 相談所が連携し、平成 30 年 3 月に取得支援を実施いたしました。また、農林水産省が推奨する JGAP（青果物・穀物及び家畜・畜産物）の指導員資格を当行のアグリビジネス担当者が取得し、農業事業者への支援体制強化を図っております。

さらに、農業従事者の高齢化及び担い手不足が顕在化していることを受け、作業負担軽減と効率化を図りつつ、収益向上を目指すことを目的とし、AI や IoT 等を活用した「スマート農業」へ青森県内の農業事業者とともに参画し、実証実験に取り組んでおります。

「スマート農業」への取組み内容としましては、第 1 弾として平成 30 年 1 月に株式会社オプティム（東京都港区／代表取締役社長 菅谷俊二）と「金融×農業×IT 戦略的包括提携」を提携し「スマート農業アライアンス」へ参画致しました。さらに平成 31 年 1 月には、第 2 弾の取組みとして株式会社オプティムと地域商社「株式会社オプティムアグリ・みちのく」を設立しました。

株式会社オプティムアグリ・みちのくでは、同アライアンスに基づき青森県内の連携農家に対して同社の「スマート農業ソリューション」を無償提供し、作業負担の軽減と効率化によるコストダウンと減農薬による付加価値創造を図るとともに、連携農家の生産した減農薬作物を全量買い取り、首都圏及び海外へ販売する計画をしております。

その他、平成 24 年 4 月より開催している「奇跡のりんご」で有名な木村秋則氏を講師として開講している「農業塾」については黒石市と連携し、米を主体とした「木村秋則自然栽培米酒倶楽部」を展開いたしました（平成 30 年度で農業塾は終了）。

引き続き、6 次化産業や農商工連携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やクラウドファンディング活用による資金調達の提案へと発展させるなど、新たな付加価値の創造と、地域経済への波及に繋がる取組みを展開してまいります。

(b) 再生可能エネルギー

青森県は風力発電導入容量全国 1 位・導入件数 2 位であるとともに、今後導入される認定容量は全国 2 位・認定件数 1 位となっております（いずれも平成 31 年 3 月現在）。また、北海道・秋田県も前述の各項目で上位に入っており、当行営業エリアは風力発電に非常に適した環境を有しております。

こうした地域のポテンシャルを最大限に活かすべく、情報の収集やネットワークの構築を行っております。平成 29 年 4 月には全国の金融機関として初めて一般社団法人グリーンファイナンス推進機構と「地域における地球温暖化対策のための事業の推進に関する業務連携協定」を締結いたしました。また、平成 29 年 7 月には弘前大学北日本新エネルギー研究所（現：弘前大学地域戦略研究所）と「新エネルギー分野における連携・協力に関する協定」を締結するとともに、平成 30 年 7 月には同研究所と新エネルギーフォーラム「洋上風力が創る青森」を共催いたしました。

(c) 医療・介護

医療・介護事業は、少子高齢化が進展するなか、地域に持続させていかなければならない重要なインフラのひとつであります。また、地域医療圏の機能分化や各種報酬制度改定などといった政策に対応し、変化していくことも求められます。

当行では「医療・介護チーム」を本部内に設置し、一般社団法人日本医療経営実践協会が主催する医療経営士の資格取得 10 名、介護福祉経営士 2 級 2 名を配置し、地域金融機関として知見を活かしたアドバイスやソリューションを提供できる人財育成、体制整備に取り組んでおります。

また、担い手である医師・経営者の高齢化に伴う事業承継ニーズも高まっており、持分なし医療法人への移行、機能の転換・分業、M&A 等に関するコンサルティングに対しても取り組んでおります。

B. 地域活性化支援

(a) 「地方創生プラットフォーム」を活用した地域の課題解決に向けた提言

平成 29 年 7 月、地域が抱えるあらゆる課題に対し、金融機関のノウハウとネットワークを活用し、関係機関それぞれが持つ「強み」を活かし、独創的なソリューションを提供することを目的として「みちのく地方創生プラットフォーム」を創設いたしました。こうしたなか、当行、一般社団法人浅虫温泉観光協会、浅虫温泉旅館組合、青森市、青森県東青地域県民局とで「浅虫温泉の観光地域づくり推進に係る連携協定」を締結したことを受け、

みちのく地方創生プラットフォームでは第 1 号案件として、浅虫温泉活性化をテーマとして取り上げ活動を開始いたしました。

また、平成 30 年度は、過疎化が進む下北地域のガソリンスタンド事業の新たなビジネスモデルを構築し、関係人口を呼び込むことを目的として青森県と当行が主導を取り、むつ市と事業者と NPO 法人プラットフォームあおもりを加えたプラットフォームとして活動を展開してまいりました。東京で開催された地方創生イベントを通じて、ビジネスモデルをコーディネートする人材を募集した結果、2 名の方に事業提案をいただいております。本件がひとつのビジネスモデルとして実現出来れば、青森県内の過疎化が進む地域のガソリンスタンド事業にも同様の手法を活用して展開していくことが出来ることから、本件事業を具現化できるよう、活動を継続してまいります。

(b) 「地方版総合戦略」実施に向けた自治体とのリレーションシップ強化

当行では地方創生の実現に向けて、各自治体と「地方創生に係る包括連携協定」を締結しております。

「地方版総合戦略」において各自治体が設定している KPI 達成のほか、各自治体の課題解決と一緒に取り組む、地域活性化を図っております。

平成 30 年 4 月にはむつ市との「地方創生連携協定」に基づいた地域資源活用企業に対してふるさと財団融資及び日本政策金融公庫の制度融資を活用して協調融資支援を行いました。6 月には階上町、12 月には三戸町と定住促進等に関する連携協定を締結し、住宅ローンや空き家解体ローンの金利優遇のほか、定住促進等に関する取組みを進めてまいりました。

平成 31 年 3 月には板柳町と健康推進に関する連携協定を締結し、板柳町の「いたやなぎ健康推進事業所」認定制度の認定事業者に対して、当行の「地域活性化ローン<みちのく>ふるさと・いきいき」を利用される場合の金利優遇及び認知事業者の従業員に対しても当行個人ローンの金利優遇を実施いたしました。

(c) インバウンド対応

青森県と函館市の外国人宿泊者数は、平成 30 年度はそれぞれ約 38 万人と 55 万人で、青森県は東北地方で宮城県に次ぐ第 2 位、函館市は青森県の約 1.5 倍の規模となっております。さらに青森県の前年比の伸び率は 62.5%と、前年の伸び率を上回る水準で増加し、全国では第 1 位の高水準となっております。

こうした背景には、青森市へのクルーズ船の寄港数が増加していることが挙げられ、平成 29 年度 22 回、平成 30 年度 25 回、今年度は 27 回に達する予定であります。外国船の来港時には、最寄りの外貨両替店へ外国語対応可能なスタッフを適宜増員し、外貨両替受付体制を強化しております。

さらに、近年外国人観光客の間でキャッシュレス決済が急速に普及していることを受け、

平成 30 年 12 月に「OrigamiPay」と口座連携を行い、地域の事業者のキャッシュレス決済の導入支援に取り組んでおります。

(d) 地域活性化に資するプロダクト等

これまで地域活性化に資する様々なプロダクト等を開発・展開してまいりました。これらの活動するとともに、引き続きプロダクトの拡充に取り組み、地域活性化に資する活動を展開してまいります。

【地域活性化に資するプロダクト等】

地域活性化ローン「ふるさと・いきいき」	職場の健康づくり、子育て支援、女性活躍推進、移住支援のいずれかに取り組み、自治体等から認定された法人及び個人事業主が利用できるビジネスローン 平成 30 年度実績 100,000 千円／3 件
空き家解体ローン	「空き家」の解体やリフォーム等を検討している個人を対象としたローン 平成 30 年度実績 13,430 千円／6 件
PFI 事業	青森県内 3 例のうち 2 例が当行関与
クラウドファンディング	㈱CAMPFIRE・READYFOR(株)と業務提携
ビックデータを活用した産業分析	「RESAS を活用した施策立案支援事業」に、東北の金融機関として初の認定 平成 30 年 7 月にその成果として、「RESAS×金融機関データ」を活用した地域産業分析『青森県のアグリビジネス～「稼ぐ力」向上への取り組みについて～』を作成し公表
シティプロモーションサポート活動	お客さま訪問時に地方公共団体（当行と連携協定している先）が発行する観光やイベントに関するパンフレット等を配布し、地域資源を PR する活動を展開
廃校活用	平成 30 年 6 月に藤崎町の縫製工場会社が田舎館村の廃校を活用し、県内工場の業務集約を行うことで生産を効率化 当行が金融支援を実施

C. 地産品を活かすビジネス展開

(a) 商談会・産直市・テスト販売等の実施

商談会・展示会等参加へのサポート、及びお客さま間の個別紹介やお客さまのニーズに応じた業務提携先紹介により、販路拡大機会の提供を行うことで、地域における新しい商流の創出を支援しております。

平成 31 年 2 月には当行のお客さま同士の新たな取引機会創出を目的とし、クラフトビー

ルを醸造する事業者と県内事業者 5 社の個別商談会を開催いたしました。商談の結果、4 社との新規取引が成立いたしました。

令和元年 7 月には青森県や各物産協会などと共催し、青函エリアの農林水産物及び加工品の販売拡大を図ることを目的とした「2019『青森の正直』商談会」を開催予定であります。お客さま双方の利益創出、販路拡大支援のため、引き続き商談機会の提供を行ってまいります。

(b) 販路拡大セミナー・顧客紹介等ビジネスマッチング支援

当行の業務提携先は、産学官連携・各種コンサルティング・販路拡大支援等、多岐に渡ります。お客さまのニーズに応じた適切なメニューを選択・提供することにより、地産品を活かすビジネス展開や事業拡大及び成長支援に繋がるマッチングを推進しております。

平成 30 年度 10 月よりクラウドファンディング事業者 2 社と業務提携を開始し、多様化する資金ニーズに応えるべく、地元内外への PR 効果を狙ったインターネット上での資金集めに係る支援を行っております。また、人材紹介事業者 2 社と提携し、地域企業の人材不足・後継者不在等の課題に対するソリューション提案の強化を図っております。

(c) 業務提携による海外ネットワークを活かした専門性の高い海外ビジネス支援

青森県は、「攻めの農林水産業」を推進するなかで、世界トップレベルの品質を武器に、海外販路の開拓や販売促進などを官民一体となって戦略的に進めるため、「青森県農林水産物輸出促進協議会」を設立し、当行もその一員としてりんごやホタテ等の県産農林水産物の海外販路開拓や販売促進に取り組んでおります。

また、当行はお客さまの海外ビジネスに関する各種ニーズにお応えするため、海外の金融機関等とのネットワークを活かし、現地情報の提供やビジネスマッチング、海外視察ミッションの実施等の海外ビジネス支援業務に取り組んでおります。

平成 30 年 4 月には、提携先である中国の銀行より紹介を受けたバイヤーと県内企業とのビジネスマッチングを実施いたしました。県産食品や工芸品の販路開拓に取り組む県内企業 13 社に対して商談の機会を提供し、うち 3 社の商談成立に繋がっております。

D. 青函エリアと札幌をつなぐビジネス支援

「青函のリーディングバンク」として、青函双方の事業者がビジネスパートナーとなり得る人的交流や広域連携のサポートに取り組んでおります。平成 31 年 3 月には函館市との連携により青森県で広く展開しているスーパーマーケットにおいて「函館フェア」を開催し、函館の食品関連事業者 16 社が出展いたしました。

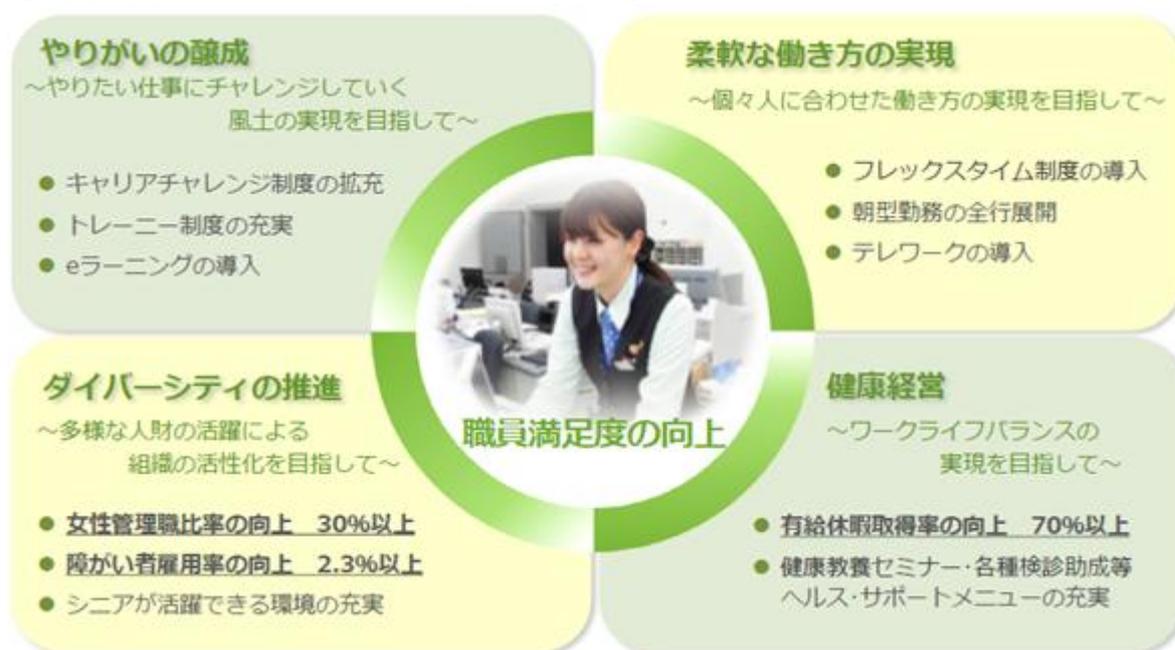
引き続き、新たなビジネスの創出や新商品の開発、外国人観光客の誘致等に繋がる動きを活発化させることで、商流・雇用の拡大に貢献してまいります。

(2) Innovation2 職員の幸福と活力向上の追求

人口減少やマイナス金利環境など、厳しい環境に向き合うなか、「目指すべき姿」の実現に向け、職員が能力を最大限に発揮し、活力にあふれる企業風土の醸成を目指しております。

その実現に向け、やりたい仕事にチャレンジしていく風土の実現を目指した「やりがいの醸成」、個人に合わせた働き方の実現を目指した「柔軟な働き方の実現」、多様な人財の活用により組織の活性化を目指した「ダイバーシティの推進」、そしてワーク・ライフ・バランスの実現を目指した「健康経営」に取り組むことで、改革の担い手である職員一人一人の「幸福と活力向上の追求」を目指しております。

【職員の幸福と活力向上の追求を目指した取組み】



①やりがいの醸成

A. キャリアチャレンジ制度の拡充

若手及び中堅行員の自己啓発意欲の向上や適正の発見と人財発掘、行員の柔軟な思考力と専門的な知識力向上、また、何事にも果敢にチャレンジする企業風土、さらには部下のチャレンジを後押しする企業風土の醸成を目的として、職員自らが希望するセクションに志願することができる新たなキャリアチャレンジ制度を平成30年12月に募集開始いたしました。

希望できるセクションに本部の専門部署のほか、北海道地区の営業強化対象店舗や休日営業拠点（エブリデイプラザ・ローンスクエア）、グループ会社（みちのくサービサー・みちのくりース）を新たに加えて、外部機関へのトレーニー派遣も数多くのラインナップを

準備いたしました。応募人数 19 名に対し 9 名を選考し、平成 31 年 4 月より順次希望セクションに配置しております。

B. e ラーニングの導入

新たなキャリアチャレンジ制度のほか、平成 31 年 1 月より e ラーニングを導入いたしました。

e ラーニング導入により、受講する時間と場所の制約を受けず、インターネット環境の下で、数多くのジャンルのなかから自分のペースで学習できる環境、つまり職員自らが能動的に自己啓発を行いやすい環境を創出いたしました。

今年度は e ラーニングの定着率を上げるため、e ラーニングと連動した研修体系の見直しなどを行ってまいります。

②柔軟な働き方の実現

A. フレックスタイム制度の導入

家庭環境に合わせた柔軟な働き方ができるよう、また繁忙期・閑散期の仕事量に合わせて出退勤時間を調整できるように「フレックスタイム勤務制度」の導入に向け検討を開始しております。制度導入に向けた課題やメリット等を協議しながら、柔軟な働き方の実現に向け取り組んでおります。

B. 朝型勤務の全行展開

朝型勤務については平成 27 年 7 月から本部にて実施しており、生産性向上の面でも相応の成果が出ております。平成 31 年 1 月からは営業店へ拡充し、柔軟な働き方をバックアップしております。

C. テレワークの導入

妊娠・育児・介護あるいはケガなどにより、一時的に通勤が困難な職員や家族と過ごす時間を増やしたい職員などが柔軟な働き方ができるよう「テレワーク制度」の導入に向け検討を開始しております。制度導入に伴う課題やメリット等を協議しながら、柔軟な働き方の実現に向け取り組んでおります。

③ダイバーシティの推進

A. ダイバーシティ推進室の新設

当行では平成 23 年より女性行員で構成するダイバーシティ推進チーム「スマイリリーズ」を立ち上げ「商品・サービス企画」「仕事と家庭の両立支援」「キャリアアップ」等に女性の力を最大限活かせるよう取り組んできました。

平成 30 年 7 月に、こうした施策の実効性を高めるために、独立部署である「ダイバーシ

ティ推進室」を新設し、「女性のための法人営業交流会の開催」「女性の法人営業育成メンバーの募集・運用開始」や、「産育休者・介護休業者向け職場復帰面談シートの制定」などの取組みを実施しております。

B. 女性管理職比率の向上

女性の活躍推進に向けた仕組みづくりや意識・風土の改革、さらに「ワーク・ライフ・バランス」推進を通じて、令和2年3月期の女性管理職比率は30%を目指しております。平成31年4月1日の女性管理職比率は計画を2ポイント下回る25%となり、計画を達成することが出来ませんでした。

「ダイバーシティ推進室」を中心として、平成31年4月より管理職である女性支店長のキャリア形成支援として「法人営業習得カリキュラム」及び「メンター制度」の運用を開始し、女性活躍に関する施策の強化を図っております。

【女性の管理職比率】

	H30/3末 実績	H31. 4. 1 計画	H31. 4. 1 実績	R2. 4. 1 計画	R3. 4. 1 計画
女性の管理職比率	24%	27%	25%	30%	30%

C. 障がい者雇用率の向上

当行では平成26年に障がい者雇用チーム（現Pastel）を立ち上げ、研修施設の清掃やベッドメイキング、またデータ入力、ゴム印の作成、DM 発送などの簡易事務作業に従事しております。

「Pastel」メンバーに対してはジョブコーチを経験した職員が中心となり、作業指示、マニュアル作成などの環境整備と、障がい者個人からの相談事項への対応など、雇用定着に向けた管理に努めており、平成31年4月1日未現在、法定雇用率2.2%を上回る2.8%となっております。

今後も法定雇用率を上回る実績を維持するために、障がい者の職域拡大を継続して行い、多種多様な人財を活用した活力ある組織づくりに取り組んでおります。

D. シニアが活躍できる環境の充実

当行では70才まで働ける制度「キャリア70プラン」の適正な運用を行い、高い専門性や豊富な経験値を有するシニア職員を臨店指導員などの指導的ポジションに配置することで、シニア層が活躍できる環境の充実に取り組んでおります。

平成31年4月1日現在で66才以上の職員は24名在籍しており、そのほとんどが、これまでの経験を活かした管理・調査部門などの本部セクションで活躍しております。

④健康経営

A. 有給休暇取得率の向上

ワーク・ライフ・バランスを重視したメリハリのある労働環境構築のため、職員の休暇取得の促進を図っております。

平成 31 年 4 月から労働組合と協調して「じょいふる休暇」と称し、半期に 3 日の年次有給休暇の取得推進を図っております。

平成 31 年 3 月期の有給休暇取得率は計画を 2.9 ポイント下回り 47.1%となりましたが、このような施策により段階的に取得率を向上させ、令和 3 年 3 月期には国が推奨している 70%まで向上させていくことを目指しております。

【有給休暇取得率】

	H30/3期 実績	H31/3期 計画	H31/3期 実績	R2/3期 計画	R3/3期 計画
有給休暇取得率	44%	50%	47.1%	60%	70%

B. 健康教養セミナー・各種検診助成等ヘルス・サポートメニューの充実

「健康教養セミナー」「メディコトリム」を継続開催することによって生活習慣改善の動機付けと健康意識向上を図っております。平成 30 年 7 月に平成 30 度第一回目の健康教養セミナーを開催し、132 名のヘルスサポーターを任命、平成 24 年度からの累計でヘルスサポーターは 434 名となりました。今年度も健康教養セミナーの開催により、新たなヘルスサポーターを任命する予定であります。

また、当行のヘルスサポート体制や、健康経営への取組を評価していただき、平成 30 年 5 月に青森県健康経営認定制度の認定を頂いております。

今年度は定期健康診断に加え、弘前大学 COI が社会実装を進めている「新型（啓発型）健診プログラム」を実施し、健康教育と生活習慣改善の提案及び事後フォローアップによる行動変容を促すなど、引き続き職員の健康の維持・増進に努めてまいります。

(3) Innovation3 不断の改革推進による生産性向上の追求

①大胆な経営資源のシフト

地域やお客さまに貢献する各種コンサルティング体制の充実に向け、人員や店舗といった当行の経営資源を最大限投下してまいります。

具体的には、デジタル技術を活用して業務効率化を図ると同時に、店舗の統廃合を通じて、従来型業務の削減に取り組んでおります。こうして創出した人員相当分を、コンサル専担部門へ再配置しております。平成31年4月1日時点のコンサル専担部門の人員は99名となり、平成30年3月末より約49名の増員となりました。

【人員の再配置の状況】

	H30/3 末 実績	H31. 4. 1 実績	R3. 4. 1 計画
営業店	1,440 名	1,369 名	1,240 名
本部	600 名	536 名	490 名
コンサル専担部門	50 名	99 名	220 名
法人向けコンサル専担部門	11 名	23 名	35 名
個人向けコンサル専担部門	33 名	58 名	140 名
外部トレーニー派遣等	6 名	18 名	45 名
出向・産育休	80 名	95 名	90 名
合計	2,170 名	2,099 名	2,040 名

A. デジタル技術の活用と業務 BPR を通じた業務効率化

(a) デジタル化の推進

平成30年7月に「預かり資産販売支援・新システム」、10月に「ローン審査・新システム」を稼働させました。これらのシステムによってお客さまの手続き負担及び内部事務の手続き負担の効率化が図られております。

本部業務につきましては、平成29年4月に新たなグループウェアを導入し、本部内業務稟議のペーパーレス化を実現いたしました。現在、グループウェア上で完結する業務を順次拡大し、さらなる業務の効率化を図っております。

(b) BPR の継続

業務 BPR は全行的に不断に取り組んでおりますが、特に本部業務につきましては、総労働時間の削減のほか、本部人員数の削減を目標に加えることで、スピード感を持って推進しております。

こうした業務の効率化と人員の再配置により、平成31年3月期における従来型業務にかかる総労働時間は前年比19万時間削減いたしました。

B. 生産効率の高い人員・店舗の再配分

(a) 戦略的な新規出店と店舗統合の実施

お客さまの生活スタイルの変化や、既存店舗の周辺環境の変化のほか、新たな資金決済手段の普及などを踏まえ、お客さまとの接点のあり方を見直していく必要があるとの認識のもと、スピード感をもったチャネル戦略を展開しております。

既存店舗につきましては、平成 31 年 3 月末時点の 90 拠点から令和 2 年 3 月末には 88 拠点となることと決定しております。その後も新規出店を含む再編成を機動的に進め、令和 3 年 3 月末時点で 80 拠点程度を目指しております。

店舗の統合方法につきましては、お客さまの口座番号の変更を伴わない「ブランチインブランチ方式」を採り、お客さまの利便性を極力損なうことのないよう努めております。

【店舗拠点数の計画】

実施年度	併設店	主管店	統合後拠点数
H31/3 期	新城支店	石江支店	91
	田名部支店	むつ支店	
	三戸支店	南部支店	
R2/3 期	比内支店	大館支店	90
	八戸ニュータウン	根城支店	89
	天間林支店	七戸支店	88
R3/3 期	(既存店の統合及び休日営業拠点の新設・拡充)		80

(b) ATM 戦略の再構築

ATM につきましても、周辺環境の変化等を踏まえ再構築に取り組んでおります。お客さまにとっての利便性を大きく損なうことのないよう、ATM の稼働状況、周辺の ATM 設置状況のほか、地域特性など、様々な角度から慎重に検証しております。

ATM 網の再構築と併せて、平成 30 年 8 月よりスマートフォン向けの「デジタル通帳」アプリの提供を開始したほか、モバイル端末を利用したキャッシュレス決済業者との口座連携など、お客さまの利便性を考慮した、様々な施策を展開しております。

(c) リテール店*業務の見直し

平成 30 年 4 月より青森・弘前・八戸地区のリテール店（計 25 ヶ店）における住宅ローンの新規取扱いを廃止し、ローンスクエアが受付する体制に変更いたしました。より知識や経験の豊かなスタッフが対応することにより、お客さまに対するサービスの質を向上させ、営業力の更なる強化を図ってまいります。

また、住宅ローンの新規取扱いを廃止したリテール店には、ローンスクエアと相談でき

るタブレット端末を設置し、お客さまのニーズに対しスムーズにお応えできる仕組みを構築しております。

※ 当行が定める5つの店舗カテゴリー（旗艦店、エリア統括店、ビジネス店、リテール店、単独店）のうち個人向けの取引に特化した店舗。

②全行的な収益意識の醸成

A. 採算性を意識した営業活動の展開

(a) 採算性を意識した法人営業活動の展開

収益意識向上に向け、取引の採算性を示す「RACAR」を基準に、行内で取引方針を議論する仕組みを構築すべく、平成30年度上期は、ガイドライン金利見直し（金利の定価設定）と、企業審査における個社別取引方針金利（適用金利）の決定プロセスの運用を開始し、平成30年下期は、RACARの妥当性向上（経費率見直し）と、表彰制度へ試行導入いたしました。この活動は、短期的な実績を求めるのではなく、お客さまのニーズにしっかり応えられているか、その対価を頂けているか、取引の採算性の向上に向けて努力しているかなどといった視点から、収益意識の醸成を図ることを目的としております。

(b) 住宅ローンの採算性向上に向けた取組み

住宅ローン単体での採算改善に加え、家計取引等の付随取引による総合採算の改善に取り組んでおります。

住宅ローン単体での採算改善については、ポート分析や収益分析による採算管理を行い、分析結果については、信用リスク管理規程に基づき、経営報告を行うとともに、適用金利の適正化やデフォルト抑制のために初期与信審査モデルへ反映させる等、採算性改善に取り組んでおります。なお、今年度下期に途上与信審査モデルの導入を予定しており、導入後は、住宅ローン実行後の取引状況を加味したうえで審査ランクを再判定し、より精緻なポート分析を行うことができると考えております。

総合採算の改善については、住宅ローン利用者の取引状況の推移を継続的に確認するため、ベンチマークを設定し、付随取引による収益寄与度の分析や家計取引メイン化にかかわる施策の実効性を検証するとともに、追加施策の策定等に反映いたします。また、住宅ローン申込情報を活用し、お客さまのライフイベントに基づく、営業活動を展開することで、住宅ローンの総合採算の改善に取り組んでまいります。

(c) リスク・コントロールを重視した事務管理

平成30年度から表彰制度「業務管理表彰」の減点方式を廃止し、全ての項目を毎月加点する方式で運用しております。また、発生した事務ミスの原因を分析し、再発防止に向けた事務ミス抑制に対する過度な防止策の負担軽減及び検証作業の削減を図り、生産性の向

上に繋げていくとともに、ミス発生要因分析とリスクガバナンスを重視した運用で取り組んでおります。

B. 収益意識の醸成に向けた取組み

(a) 店舗の採算意識を反映した表彰制度

平成 30 年度上期より、表彰制度へ「収益意識の醸成」項目を新設し、運用を開始いたしました。順次評価する項目を広げていくことで、さらなる収益意識の醸成に取り組んでまいります。

(b) 本部表彰制度の新設

平成 30 年 4 月より、これまで取り組んでまいりました「本部業務革新」の流れを汲み、かつ本計画における施策を反映したうえで、本部業務における収益意識の醸成等を目的とした「本部表彰制度」を開始いたしました。

本制度の効果として①「総労働時間の削減」、②「有給休暇の取得」、③「出張旅費の削減」、④「印刷量の削減」の 4 項目を数値化し、業務の効率化に対する取組みを「見える化」しております。さらに、生産性向上に偏ることなく、本部における主たる業務と言える「営業店対応の質」の向上も目指していくことを目的に、「営業店アンケート」もあわせて実施し、定性面も加味したうえで運営しております。

本制度の運営によって、本部内の良い点及び改善すべき点が見える化され、収益意識の醸成に繋がっているものと認識しております。

③経費の統制

Innovation1 で展開しております、専門性の高いコンサルティング業務の成果を十分な収益に結びつけていくために、経費の統制を通じたボトムラインの極大化を図っております。

A. 計画的な設備投資に向けた統制

店舗の統廃合や業務のデジタル化に向けた戦略的な設備投資を実施していくなかにおいても、計画的な設備投資を通じて償却負担の抑制に取り組んでおります。

特に償却負担が大きく、導入後もランニングコストが発生する IT 投資につきましては、経営会議の下部機関である「IT 戦略委員会」において費用対効果を十分に検証するほか、年間の投資枠管理の徹底に努めており、減価償却費及びランニングコストの削減に向けて、組織的対応を行っております。

B. 効果的な物件費支出のための統制

物件費の多くを使用する本部につきましては、「本部表彰制度」を通じて、収益意識醸成を図るとともに、厳格な予実管理を実施しております。

こうした意識醸成に加え、平成 30 年 9 月に抜本的な物件費削減に舵を切っていくために本部横断的な組織である「経費 PT」を組成しました。本 PT では、既存物件費の費用対効果を検証するほか、物件費の議論に止まらず、業務の採算性等を検証し、本部部室の統廃合や業務の見直しなどを抜本的に検討してまいりました。

これらの取組みに加え、店舗統廃合と店舗外 ATM の削減、並びに、IT 投資の統制によるランニングコストの抑制を通じて、物件費は平成 30 年 3 月期の 96 億円から、平成 31 年 3 月期は 92 億円と 4 億円削減いたしました。

一方、業務の効率性の指標である OHR（経費÷コア業務粗利益）は、平成 30 年 3 月期の 79.1%に対して、平成 31 年 3 月期は 86.0%となりました。上記の通り、物件費を中心に経費は削減できたものの、コア業務粗利益の減少により OHR が増加したものであります。

引き続き、物件費を中心とした経費削減に取り組んでまいります。

【物件費と OHR の推移】

	H30/3 期 実績	H31/3 期 実績	前年同期比	R3/3 期 計画
物件費	96 億円	92 億円	Δ4 億円	88 億円
OHR	79.1%	86.0%	+6.9p	75%程度

(4) グループの総合力向上

当行が地域に貢献していくために求められる役割は、ますます高度化しており、グループの総合力、さらにはグループの拡大をもって応えてまいりたいと考えております。

平成 30 年 6 月には、創業から事業再生まで一貫した支援・コンサルティング体制のさらなる強化に向け、サービサー業務を行う「みちのく債権回収株式会社」を新たに当行の 100% 子会社として設立し、平成 30 年 10 月に営業を開始しております。また、「みちのくリース」においては、銀行にはない専門知識・ノウハウ・ネットワークといった強みを活かし、お客さまに対する銀行とのパッケージ提案を実施するなど、その相乗効果の発揮に努めております。人財面では銀行とグループ会社や、グループ会社同士での人事交流も行い、グループ全体での人財育成やスキルアップ、活力の創出につなげております。

お客さまに対する、既存の銀行業務の枠組みを超えたソリューションの提供も、今後ますます必要になるものと認識しており、他社との提携など、アライアンスの拡大も引き続き検討し、地域のニーズにしっかりと応えてまいります。

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

当行は、監査等委員会設置会社であり、取締役は総員 9 名で、うち監査等委員である取締役は 4 名であります。また、コーポレート・ガバナンスを強化するため、社外取締役の積極登用を行っており、取締役のうち 5 名は社外取締役であります。さらに、外部有識者を構成員に含めた「指名・報酬検討会議」を設置しております。

(1) 取締役会等

経営の意思決定機能については、月 1 回の「取締役会」及び必要に応じて「臨時取締役会」を開催し、経営に関する重要事項について意思決定を行っております。

取締役会は、取締役 9 名のうち社外取締役が過半の 5 名を占める体制とし、幅広い見地からの牽制を強化し、一層自由闊達で建設的な議論・意見交換の場となるよう努めております。このような体制の構築に加え、取締役会の運営については、審議時間の創出、重要議案への時間の重点配分、社外取締役への事前情報提供と質疑等受付を行っております。その結果、議論は活発化し、実効性は向上しているものと認識しております。

また、取締役会の更なる実効性向上を目指し、取締役会の機能や体制を自己評価する仕組みを取り入れ、議論のさらなる活発化などに向けて、運用の改善を図っております。取締役会の実効性にかかる自己評価の内容や認識した課題につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書へ記載し公表しております。

次に、取締役会から委任を受けた事項について協議・決議する機関として、代表取締役及び本部在籍の役付執行役員で構成する「経営会議」を週 2 回の定例開催及び必要に応じて都度開催し、迅速な意思決定を行っております。

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

(2) 監査等委員会

監査等委員会は、取締役 4 名（うち社外取締役 3 名）で構成され、取締役及び執行役員の職務の執行を監視・監督しております。さらに、常勤監査等委員は「経営会議」、各種委員会等へ出席し必要に応じて意見を述べるなど、適切な監査のための権限行使を行っております。加えて、担当役員以上の決裁済み稟議書は常勤監査等委員へ回付することとし、執行役員の執行状況を日常的に監視・検証できる体制の整備に努めております。

また、監査等委員会では、「監査等委員会規程」、「監査等委員会監査等基準」などを定め、監査に関する重要な事項について協議、決議を行っております。

さらに、平成 29 年 10 月より監査部を監査等委員会の直属とし、当行の監査機能を一体

「クレジットポートフォリオ管理基準」では、与信集中リスク管理の観点から、「格付別投融資限度額」「業種管理方針」「対外投融資限度額」を定めており、モニタリング結果を「収益・ALM委員会」に報告しております。

さらに、自己査定結果を踏まえた信用リスク分析結果については経営会議に付議・報告しております。

このような取組みに加え、以下の 2 点に重点的に取り組むことで、全行的に建設的かつ合理的な議論を活発化させ、金融仲介機能を積極的に発揮できるリスク管理体制を構築してまいります。

①業種管理

業種管理については従来の「業種シェアの設定による業種集中の排除」という視点から一歩踏み込み、一定の業種集中は許容しつつ、管理すべき業種については与信判断プロセス・期中管理プロセスの合理化・標準化を図ることで、建設的かつ合理的な判断に努めております。

また、日常の法人営業の質の向上により、「お客さまの業績管理を共に行う」という観点、及び最近時の貸出残高の推移等から「不動産賃貸」、「医療・福祉」、「再生可能エネルギー」の各業種に対しては、標準的な業績管理指標について行内で議論し、お客さまの業績管理のためのツール及びその考え方を文書化したガイドを策定いたしました。

これにより、お客さまの業績の変化を早期に把握し、必要な支援を実施できる法人営業態勢を目指します。

ツール等については、現在、本部・営業店における具体的な業務フローの検討を行っており、営業店に対する運用方法の周知期間も含め、本年度中に運用を開始する予定としております。

②適用金利決定プロセスの合理化

個社別の適用金利については、与信先との 1 年間の取引方針を決定する「企業審査」において、「ガイドライン金利（EL・資本コスト・経費等を勘案した信用格付別の定価金利として策定）」及び個社の保全率・その他付随取引の状況を比較・検討し、決定することとしております。

そのための補助ツールとして「適用金利検討シート」を策定し、平成 30 年度上期より運用を開始しております。

今後につきましては、リスク・リターンの方考え方の深化・定着を目指し、営業店・本部間においてより建設的かつ合理的なリスク・コミュニケーションが行われるよう取り組んでまいります。

(2)市場リスク管理強化

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

半期毎にリスクリミット、損失限度枠などと、これらに対するアラームポイントを設定し、日次でモニタリングを行っており、リスク量の状況について、月次で経営会議に、四半期毎に取締役会に報告しております。

また、有価証券投資については、「ALM 管理規程」及び「市場ポートフォリオ基本規程」などに基づき、四半期毎に投融資方針を策定し、月次の収益・ALM 委員会において資産負債構造の最適化に関する協議や、許容リスクの範囲内において経営の健全性維持と収益性向上の実現に向けた議論を行っております。

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

不良債権発生時の対応方法については「債権管理手続」に定め、全行的に周知しております。

特に自己査定において実質破綻先以下とし、回収を進める必要のある取引先については「整理貸付先」として指定しております。「整理貸付先」については速やかに面談をするほか、現況調査を実施するとともに今後の返済計画をヒアリングのうえ、個別の回収計画を策定し KeyMan に回収目標登録を行い、代位弁済業務から法的手続きなどについては、専門部署が営業店をサポートしております。

なお、平成 30 年 10 月より営業を開始した「みちのくサービサー」に対して、当行の実質破綻先以下の回収業務の委託を開始いたしました。

さらに、事業再生に関する専門スタッフを 5 名配置し、事業再生や転廃業を支援することにより、不良債権の発生を抑制しております。情報を KeyMan に蓄積するとともに、行内で共有し、適時的確な支援を行ってまいります。こうした取組みを通じて、貸出債権の健全性維持を図っております。

(4)収益・リスク・資本の一体的な運用

本計画の策定にあたり明示した、「法人営業部門」「個人営業部門」「公金営業部門」「市場部門」の 4 部門における収益・リスク・資本の目標水準と許容水準対比の状況については、四半期もしくは半期毎の定期的なモニタリング指標として活用し、運営することで、健全な自己資本比率の維持と、一層の収益力強化の両立を目指しております。

【本計画におけるフレームワークとアクションプラン】

リスクアセット対比リターンの向上、非金利収入の増強



第四次経営強化計画アクションプラン

- ・法人営業、個人営業の非金利収益の増強
- ・RACARを指標とした個別採算性向上
- ・相対的にリスクアセット対比リターンの低い
地元外貸出を削減し、地元向け貸出を増強
- ・住宅ローンにおける生涯収益等も加味した採算性
基準やルールの見直し検討
- ・有価証券運用額の段階的な圧縮

3. 法令等遵守の体制の強化

法令等遵守については経営の最重要事項と位置付け、部店長会議や「役員によるコンプライアンスセミナー」、各種研修などを通じて、全職員へ周知徹底を図っております。

法令等遵守体制の強化・改善並びに実効性向上のため、年度毎にコンプライアンス・プログラムを策定し、その進捗状況について四半期毎にコンプライアンス委員会へ報告するとともに、半期毎に経営会議・取締役会に報告しております。

また、コンプライアンス委員会ではコンプライアンスに関する規程・マニュアルなどの改定、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策、反社会的勢力への対応、情報管理体制など、組織全般に係る事項について協議するほか、個別事案についても対応の適切性や再発防止策の検討・検証を行うなど、組織的対応を行っております。

今後も、各種研修などを通じてコンプライアンス・マインドの醸成に努めていくほか、不祥事件の未然防止対応、反社会的勢力との取引遮断に向けた対応、金融商品販売に係るモニタリング機能強化と取引ルールの浸透・定着、利益相反管理並びに外部委託先管理などを主要な項目として、法令等遵守体制の更なる強化を図ってまいります。

4. 経営に対する評価の客観性の確保

(1) 経営監査体制

執行と監督の分離の原則のもと、社外取締役が過半数を占める体制を基本とするとともに、議論活性化のために取締役会は少人数の体制としております。

取締役会は、優れた人格、見識、能力、豊富な経験とともに高い倫理観を有している者を選出するという方針のもと、社外取締役として弁護士、公認会計士、上場会社役員歴任者、金融機関出身者などを選任しており、取締役会全体としては多様な知見、専門性を備えたバランスのとれた構成を実現しております。

また、監査部は監査等委員会直属とし、監査部門の独立性を強化しております。

さらに、監査等委員ではない取締役及び執行役員候補者の指名並びに報酬を協議する機関として、議長をはじめ過半数を社外メンバーで構成する「指名・報酬検討会議」を設置し、役員の報酬や選任プロセスの透明性を高めております。

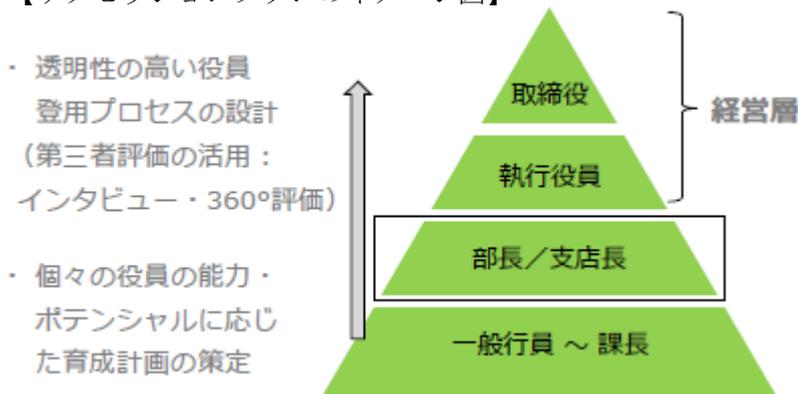
(2) サクセッションプラン

平成 29 年度より「サクセッションプラン」を導入いたしました。役員登用プロセスをあらかじめ明示することで、役員人事の透明化を図っております。

執行役員候補者に関しては、部下などによるインタビューのほか、第三者評価を活用し、360 度評価をいたします。評価結果は、議長をはじめ過半数を社外メンバーで構成する「指名・報酬検討会議」にて協議しております。

執行役員に登用した後は、個々の能力やポテンシャルに応じた育成計画に基づき、外部専門家などによるコーチを受け、育成しております。

【サクセッションプランのイメージ図】



5. 情報開示の充実

お客さま、株主、そして地域の方々といったステークホルダーの皆さまに、当行の経営状況や活動内容をご理解いただくために、情報開示の充実に努めております。

決算記者会見を半期毎に開催するほか、東京での機関投資家向け IR と、当行の主要な営

業地域での個人投資家向け IR を年 1 回開催しております。さらに定期的に開催しているお取引先との情報交換会の場においても、当行の経営状況などの紹介を行っております。

ホームページでは、タイムリーディスクロージャーの観点から、積極的なニュースリリースによりスピーディーな情報開示に努めております。

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その他の主として業務を行っている地域における地域の活性化に資するための方針

(1) 法人営業活動基本方針

日常的な法人営業活動を通じて、「お客さまと地域社会の幸福と発展」を前提としたなかで「Win-Win」の関係構築を目指し、徹底してメイン化促進に取り組んでおります。メイン化促進とは、預貸金はもちろんのこと、企業全ての取引を対象として、最終的には従業員や、世帯までの取引を含めて、メイン化を図ることとしております。ただし、メイン化促進にあたっては、他行取引の排除はしないこととしております。

(2) 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

法人営業戦略ミーティングを軸とした当行独自の法人営業活動の改善を図りながら、創業から事業再生まで一貫した支援・コンサルティング体制の構築を進めております。

お客さまの営業利益改善支援活動をベースとした法人営業活動、ミドルリスク層へのアプローチ強化に取り組んできた結果、平成 31 年 3 月期における中小規模事業者等に対する信用供与残高は、始期を 207 億円、計画を 129 億円上回り 5,313 億円となりました。また、総資産に対する中小規模事業者等向け貸出比率は、始期比、計画比ともに 1.05 ポイント上回り 25.15%となりました。

【実績】

(単位：億円)

	H30/3 期	H31/3 期	H31/3 期		
	始期	計画	実績	始期比	計画比
中小規模事業者等 向け貸出	5,106	5,184	5,313	+207	+129
総資産	21,187	21,508	21,126	△61	+382
総資産に 対する比率	24.10%	24.10%	25.15%	+1.05	+1.05

※1. 「中小規模事業者等向け貸出」の定義…銀行法施行規則別表第一における「中小企業等に対する貸出」から、個人ローン及び住宅ローン、当行子会社・関連会社向け貸出、土地開発公社・住宅供給公社・

道路公社向け貸出、政府出資主要法人向け貸出、個人ローン又は住宅ローン以外の個人向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出を除いた貸出としております。

- ※2. 資金供給手法の多様化の一環として、私募債に積極的に取り組んでいることを踏まえ、中小規模事業者等向け私募債を信用供与残高に含めております。
- ※3. 平成 27 年 4 月 1 日付でみちのくリース株式会社を連結子会社としたことから、本計画では、同社向け貸出金 167 億円（平成 30 年 3 月末残高）を特殊要因として控除し、H30/3 始期の中小規模事業者等向け貸出残高としております。

2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備

① 法人営業体制

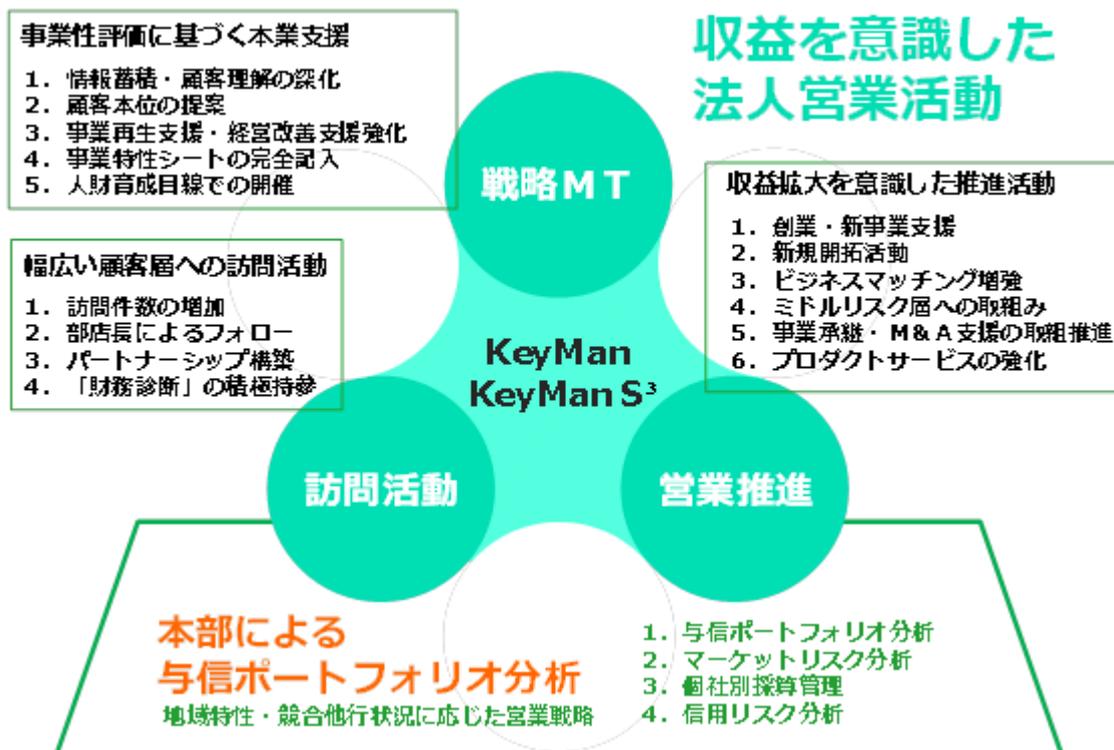
A. KeyMan 活用による法人営業体制の強化

本計画は、お客さまの本業支援に向け、より高いレベルでの法人営業を展開していく重要なステージと位置付け、法人営業態勢の強化に取り組んでおります。

なかでも、「営業利益の改善＝本業支援、経営課題などの解決」であるとの認識のもと、「お客さまの営業利益改善支援活動」を法人営業活動のベースに据え、鋭意継続して取り組んでおります。平成 31 年度は、本部組織を一部変更するなど、法人営業態勢のさらなる強化を図っております。

【平成 31 年度 法人営業推進活動のイメージ図】

法人営業態勢～コンサルティングクオリティの追求



(a) 戦略ミーティング ～事業性評価に基づく本業支援～

- ア. 現行の週 1 回開催をマストにせず、弾力的な運用とすることで「質」の向上を図り、次回行動（提案活動）に繋げる実効性ある協議の場とし、開催後提案に至るまでの期限を設ける等、未対応率の削減に取り組みます（形骸化の防止）。
- イ. 事業性評価（情報蓄積・顧客理解）に基づく本業支援に取り組み、顧客本位の提案に徹します（リレーションシップ形成）。
- ウ. リレバン営業に取り組む中で、当行の営業利益改善支援活動に対する適正な対価（定価）を求めていくステージといたします（機会損失の低減）。
- エ. 若手・女性スタッフの目利き力・営業力向上など、人材育成に資する取組みとして開催します（全店レベルアップ、均質化）。

(b) 訪問活動の強化 ～幅広い顧客層への訪問活動～

マイカスタマーへの定例訪問を通じたリレバン営業を継続しつつ、これまでコンタクトが弱かったマイカスタマー以外の先（ミドルリスク層・リテール層等）など、幅広い顧客層に対して適切な頻度の訪問活動に取り組みます。

(c) 与信ポートフォリオ等の分析、戦略・仮説等の提供

～地域特性・競合他行状況に応じた営業戦略～

- ア. 地区別、業種別の統計データの分析により、与信ポートフォリオを明示しながら営業店をサポートし、ブロックやエリア毎のマーケットに応じた戦略による組織的な活動を推進していきます。
- イ. 個社別採算を測る RACAR を構成する資金利益、役務収益、経費、信用コスト等の改善意識を定着させていきます。

B. セグメント別営業の再構築

当行では既存のお客さまについては、「セグメント別営業」を展開しております。

これまでは一定額以上の年商規模を有しているお客さまを「財務改善層」と「経営サポート層」にセグメント分けし、「マイカスタマー」として、訪問活動を中心とした営業利益改善支援活動を展開してまいりました。

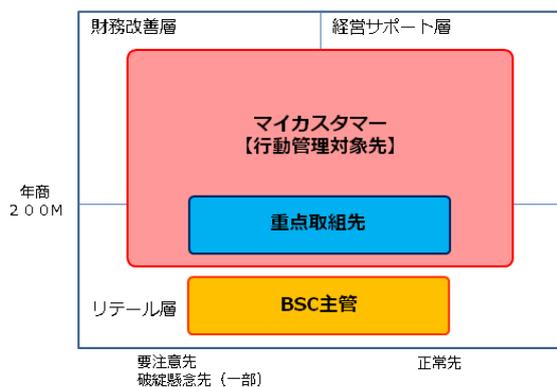
また、年商規模が一定額未満のお客さまを「リテール層」とし、ビジネスサポートセンターを活用したコール・DM 営業を行ってまいりました。

これらの活動により「マイカスタマー」への訪問率は月平均 90%まで定着いたしました。一方、①「リテール層」へのコンタクトが弱い ②「リテール層」から「財務改善層」、「経営サポート層」への選別が進んでいない ③「マイカスタマー」先のなかでも行動基準ありき（月 1 回訪問）の選別など、偏った訪問活動が見受けられるようになりました。

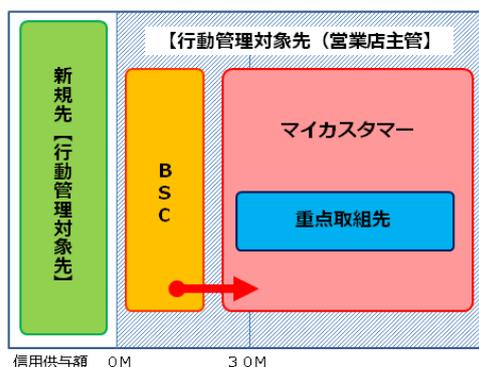
これらを踏まえ、平成 30 年 7 月よりセグメント別営業を再構築し、「マイカスタマー」に限らず、「ミドルリスク層」や「リテール層」など、幅広い層の取引先に万遍ない訪問活動を展開しております。

【セグメント別営業のイメージ図】

<従来のイメージ>



<再構築後のイメージ>



C. 法人営業セグメント再構築のポイント

(a) マイカスタマー選定が望ましい先の明確化

これまで曖昧であったマイカスタマー選定基準を明確にいたしました。

- ① リレバン営業を行う先、②メイン化を維持する先、③メイン化を図る先、
④ 経営改善支援先、⑤EL 上位先、⑥創業支援先等、⑦新規先

(b) 外訪活動の拡大に向けた業務の見直し

外訪活動の拡大に向けた取組みとして、平成 29 年 12 月に企業審査省略先を信用供与額 3 千万円未満まで拡大いたしました。この取組みにより、企業審査に要する業務量の約 65% を削減し、平成 30 年 7 月からのセグメント別営業の再構築による、「マイカスタマー」に限らない「ミドルリスク層」や「リテール層」など、幅広い層の取引先に万遍ない訪問が可能になっております。

平成 30 年 7 月の法人営業セグメント再構築後のマイカスタマーへの訪問率は、平成 30 年 6 月末比 19 ポイント低下し 71%、全与信先のうちマイカスタマー以外（既存先）への訪問率は 4 ポイント増加し 37%となりました。再構築にかかる移行期間やマイカスタマー見直し作業等が影響し訪問率が減少しましたが、平成 31 年度も幅広い顧客層に対する適切な頻度での訪問活動に取組み、本部によるモニタリング及び営業店臨店時のヒアリング等により訪問活動強化を図ります。

D. 女性行員の法人営業部門への積極配置

法人営業部門に従事する女性担当者は、平成 31 年 3 月末現在 17 名と平成 30 年 3 月末より 7 名増えており、今後も引き続き法人営業課へ積極的に配置してまいります。女性を中心とした多様な人財を活用することで、新たな視点での提案が可能となり、活力ある職場づくりにも繋がるものと考えております。

②人財育成

本計画においては、創業支援、事業承継・M&A などといった専門性の高い分野に、年間で 5 名以上、計画期間累計で約 20 名の職員を外部機関へトレーニーとして派遣してまいります。平成 31 年 3 月末までの累計で 13 名の職員を派遣しております。

また、各エリアで開催している法人営業戦略ミーティングにおいて、企業のライフステージ、地域への影響度合い、財務面の課題、事業の継続性などについて総合的に分析して、お客さまの営業利益改善に向けた実効性のある具体的な支援策を検討しております。この法人営業戦略ミーティングについては、今年度よりエリア内の法人営業課のみならず、エリアを越えた共同開催や法人営業担当以外のスタッフの参加など、行員の目利き力向上に繋げております。

なお、平成 31 年 3 月末において、専門的な資格を保有する職員数は、中小企業診断士 9 名、農業経営アドバイザー試験合格者 18 名、医業経営コンサルタント試験合格者 1 名、医療経営士 3 級試験合格者 10 名、介護福祉経営士 2 級試験合格者 2 名などとなっております。

③法人営業体制における「北進」戦略

函館地区は地元と位置付け 7 ヶ店を配置しており、本州に本店を置く銀行の中で最大のネットワークを有しております。旗艦店である函館営業部を平成 29 年 9 月に新築建替えるなど、店舗整備や人員配置など、重点的に経営資源を投入してまいりました。引き続き「青函のリーディングバンク」として、営業活動を展開してまいります。

また、札幌地区については、令和 12 年度の北海道新幹線札幌延伸を見据えたなかで、今後、青函圏と札幌圏の関連が強くなっていくものと想定されることから、準地元と位置付け、営業基盤の拡充に取り組んでおります。

法人営業戦略ミーティングを軸としたお客さま本位の法人営業活動は、函館・札幌地区のお客さまにおいても、差別化された取組みとして理解され、事業性貸出残高、事業性貸出先数ともに順調に推移し、着実に実績に結びついております。

④検証体制について

営業店毎の信用供与の状況については、本部関連部にて情報共有とモニタリングを行う体制を構築しております。

さらに、平成 28 年 5 月に表明した「ビジネスパートナー宣言」を高いレベルで実践していくことを目的とし、金融円滑化推進協議会に代えて推進部門と管理部門を横断した協議体である「ビジネスパートナー推進協議会」を設置しております。当行の法人営業活動においては「営業推進」と「信用リスク管理」は一体と位置付け、金融仲介機能のベンチマークなどの指標を活用しつつ、より高度な PDCA マネジメントを発揮してまいります。

(2) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実

①「経営者保証基本方針」について

経営者保証については、平成 25 年 12 月に「経営者保証に関するガイドライン研究会」が公表した「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえ、経営者等の個人保証に依存しない融資の一層の促進を図るとともに、保証契約の締結、保証契約の見直し並びに保証債務の整理について、適切な対応を行うこととし、「『経営者保証に関するガイドライン』にかかる事務取扱手続」及び「経営状況確認チェックシート」を制定のうえ、行内に周知し、取組みを展開してまいりました。

平成 30 年 4 月より、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に則った取組みをさらに強化することを目的として、「経営者保証に関するガイドライン」に関する行内運用の見直し、及び事務取扱手続やチェックシートの改定を実施しております。

また、平成 28 年 5 月より、地域への明確なコミットとして「ビジネスパートナー宣言」表明活動を展開しておりますが、それと同時に、お客さまとともに「経営者保証に関するガイドライン」の適用を目指していくことについても表明しております。今後もお客さま

における「経営者保証に関するガイドライン」の認知度向上と、当行の取組みについての周知を積極的に行ってまいります。

②ABL への取組み

動産評価会社3社と業務提携を行うなど、ABLに積極的に取り組んでおります。

ABLは担保・保証が十分でない要注意先や事業が拡大基調にある取引先への資金供与や商流把握に有効的な手法であり、ABLを活用しながら運転資金の供与や長短調達バランス是正、支払手形や買掛金の肩代りなど、様々な提案に努めております。

(3) 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

①営業利益改善支援活動

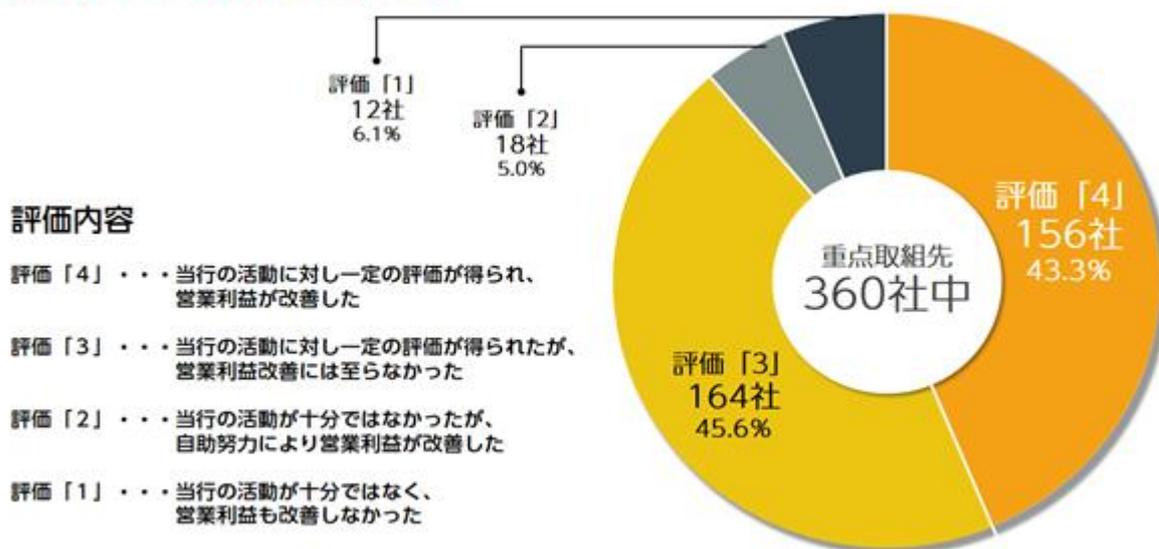
A. 「営業利益改善支援活動」の強化

マイカスタマーのうち、営業利益改善のための具体的な提案を実施している先、又は実施が見込める先を「重点取組先」としており、平成29年9月から平成30年8月にかけて、360先を選定し活動いたしました（前年比+29先）。なお、1年間の活動評価・成果については営業店による自己評価を実施しております。

また、「重点取組先」への取組みは「金融仲介機能のベンチマーク」における当行独自ベンチマークとして活動実績を公表しております。

【自己評価の内容】

対象決算2017/4～2018/3 (実態ベース)



B. 「お客さま満足度調査」の継続実施

当行が行う営業利益改善支援活動について、本部が直接お客さまを訪問してヒアリング調査を行い、お客さまの立場から、満足度など忌憚のないご意見を寄せていただき、当行の認識とのギャップを捕捉しております。

今年度は、当行が行っている法人営業戦略ミーティング開催先や、金融機関に対して要望が高いと思われる「要注意先（ミドルリスク先）」等を対象にヒアリング調査の実施を予定しております。当行の実施している提案についてのご意見や、課題を抱えるお客さまに対する対応等についての素直なご意見を幅広く頂戴し、法人営業体制の改善へ活かしていくほか、経営課題の掘り起しや実態把握にも繋げてまいります。

②ミドルリスク層に対するアプローチ強化

創業から事業再生まで一貫した支援体制の構築を掲げるなか、ミドルリスク層に対する支援体制の強化に取り組んでおります。



A. 支援方針の策定先拡充

従来の経営改善計画の策定支援を中心とした支援先に加え、ミドルリスク層に相当するお客さまのうち、支援方針を定め、具体的な活動を実施する先の拡大に取り組んでおります。

経営改善計画の策定と実行を支援する「計画策定支援先」は、平成31年3月期は、計画を3先上回る143先の実績となりました。また、「支援方針策定先」は計画を8先上回り108先となりました。

B. ミドルリスク層に対するアプローチ強化を評価する指標

お客さまに対して行う支援については、評価指標を掲げ、実効性を追求しております。資金繰り支援のほか、販路拡大支援などの本業支援を行っておりますが、本業支援につきましては、「経営改善支援割合」にて法定の改善目標を定めていることから、別途資金繰り支援を実施した先を評価指標として掲げて取り組んでおります。具体的には、「短期継続融資」「リファイナンス」「経営改善に繋がるニューマネーの貸出」を行った件数を計測し、計画期間累計で400件を目指して活動しております。平成31年3月期は計画を29件下回り71件となりました。ミドルリスク層に対する支援体制は、さらに強化していかなければならないものと認識しております。

3. その他主として業務を行っている地域における経済活性化

(1) 地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援割合）

域密着型金融の推進に努め、多くの事業者に接し対応してきた経験を活かし、地域経済の活性化に向けて、取引先企業の総数に占める経営改善支援等取組先数の割合の目標を掲げ、引き続き強化しております。

平成 31 年 3 月期の経営改善支援等取組先は、④事業承継支援への取組みが 90 先、進捗率 142.9%、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進への取組みが 69 先、進捗率 143.8%と順調に推移したことから、全体では 860 先、平成 31 年 3 月期計画 659 先に対する進捗率は 130.5%となりました。一方、取引先企業総数は始期から 26 先減少、計画と比較して 131 先下回りました。その結果、経営改善支援割合は始期を 3.16 ポイント、計画を 2.50 ポイント上回り、10.21%となりました。

【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	H30/3 期	H31/3 期	H31/3 期	
	始期	計画	実績	始期比
① 創業・新事業開拓支援	128	186	234	+106
② 経営相談	301	300	398	+97
③ 事業再生支援	56	62	69	+13
④ 事業承継支援	59	63	90	+31
⑤ 担保・保証に過度に 依存しない融資促進	51	48	69	+18
合計 (経営改善支援等取組先)	595	659	860	+265
取引先の企業の総数	8,445	8,550	8,419	△26
割合	7.05%	7.71%	10.21%	+3.16p

※1. 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、創業支援先（金融仲介機能のベンチマーク定義）、当行関与ファンド先、各種連携仲介支援先、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

取引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、海外ビジネス支援先、外部専門家活用先 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、専担する審査部企業支援室が外部機関（中小

企業再生支援協議会等)も活用しながら、改善アドバイスや事業再生等を実行した先

④事業承継支援

事業承継相談に関する支援先、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

私募債実行先、動産担保融資 (ABL) 実行先、シンジケートローン・PF アレンジ先 等

※2. 「取引先の企業の総数」の定義

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

①創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

A. 創業セミナー（「青森地域クラウド交流会」）の開催

「地域クラウド交流会」とは、「つながる。広がる。うまれる。起業家の応援を通じて地域活性化」をコンセプトに、起業家と地域をつなぐ交流会のことです。

当行は、平成30年10月に東北地方で初となる地域クラウド交流『「あお★」×「第1回青森地域クラウド交流会」』を、青森市、青森商工会議所と共に開催し、総勢175名の方々にご参加いただきました。また、平成31年2月には「第2回青森地域クラウド交流会」を開催し、前回に引き続き126名と多くの参加者の皆さまが集う場となりました。

この交流会では、起業を考えている方、起業して間もない方、起業家を応援したい方、地域の活性化を考えている方などが参加し、5名の起業家がプレゼンターとして自身の事業をPR行います。参加者は応援したいプレゼンターに投票をし、交流会の参加費1,000円のうち、半分の500円×得票数が後日プレゼンターへ賞品（商品券）として贈呈されるクラウドファンディングの機能も兼ね備えております。賞品は、自身の事業を加速させること・ものに使用していただきますが、出来るだけ地域内で使ってもらうことで、地域で経済を活性化させる仕組みとなっております。

また、交流会の前には、「クラウド勉強会」と題して実際に創業した方や、創業を支援する方を講師とした勉強会を開催し、創業への熱意や創業を志す方へ向けたメッセージなどをお話し頂きました。

平成31年度は、7月の第3回青森開催を終えた後、八戸市と弘前市での開催を予定しております。

B. 支援機関との連携

自治体や各種支援機関と連携した創業支援体制の構築に取り組んでおります。

平成30年度は青森県が主催し、青森市・弘前市・八戸市など8会場で行われた「創業・起業支援制度説明会」に参加し、創業を考えている方に対して、当行の創業向け融資商品

を説明しております。引き続き、政府系金融機関を含む各種支援機関との連携や相互理解を深めてまいります。

C. 行内の創業支援強化に向けた取組み

(a) 創業 NEWS の配信

当行では、平成 29 年度より行内の創業支援に関する好事例を「創業 NEWS」として行内に配信しております。平成 30 年度は 9 回の創業 NEWS を配信し、営業店の取組みや当年度中 2 回開催した「地域クラウド交流会」の様子などを紹介いたしました。平成 31 年度も創業支援に関する事例の情報共有を図るとともに、行内の創業支援に関する機運を高めてまいります。

(b) 創業 MAP の作成

平成 29 年度より、当行の創業支援先のうち、飲食店や美容業など一般消費者向けの創業先を創業 MAP として作成し行内に掲示しております。平成 31 年 3 月期までで創業 MAP は 4 回発行となりました。当行行員も一般消費者として、当行創業支援先を積極的に利用しております。

(c) クラウドファンディング業務提携先の拡大

当行ではクラウドファンディングの「投資型」企業である「ミュージックセキュリティーズ(株)」に加え、新たに出資タイプの異なる「購入型・寄付型」を手掛ける「(株)CAMPFIRE」及び「READYFOR(株)」と提携いたしました。クラウドファンディングの活用は、創業者にとってもニーズやメリットがあるものであり活用に向けて取組んでまいります。

D. 行内の創業支援強化に向けた取組み

本計画における創業融資件数や金額の目標と平成 31 年度の実績は以下のとおり計画を大幅に上回っており、各施策の効果が表れた結果となりました。引き続き行内の機運を高めることで、計画以上の実績を目指してまいります。

	H31/3 期 計画	H31/3 期 実績	H32/3 期 計画	H33/3 期 計画
創業融資件数	150 件	249 件	170 件	200 件
実行金額	15 億円	68 億円	17 億円	20 億円

※計画、実績は年度単位

(参考) 創業支援先の属性状況 (H31/3 期)

男女比	男性 196 人 女性 53 人
平均年齢	44.3 歳
主な業種	理容・美容業、飲食業、開業医、建設業

②経営に対する相談その他の企業に対する支援の機能の強化のための方策

コンサルティングメニューの拡充やプロダクトサービスの強化のほか、外部機関へのトレーニー派遣を経験した専門スタッフを拡充し、お客さまへの支援体制強化に取り組んでおります。さらに、お客さまのニーズに応じたビジネスマッチングや外部事業者や専門家との連携強化を図り、お客さまの課題解決を支援しております。

平成 30 年度下期は近年増加している地域企業の人材不足への対策として、人材派遣事業者と業務提携いたしました（平成 30 年度で 2 社と提携）。引き続き地域企業の経営課題の解決に向けた支援を強化してまいります。

③早期の事業再生に資する方策

事業再生支援については、本部に専門スタッフを配置し活動しております。

「再生債権先」は、年 2 回の対象先見直しを行っており、平成 30 年度下期は 29 グループ 69 先に対して取り組んでまいりました。

当行は、これまで金融機能強化法の趣旨を踏まえ、地元企業への信用リスクテイクに努め、債権放棄等を通じた事業再生によって維持された商流は累計で 29,217 百万円、雇用に関しては 1,746 名の雇用が維持されております。

また、これまでの活動を通じた外部コンサルタント等の専門家との繋がりのほか、専担者のうち 2 名は外部機関に出向して専門的な知識を習得しており、的確な事業性評価と、出向先との連携で、より効果的でタイムリーな支援活動を提供できる環境を整えてまいりました。

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、平成 30 年度下期の 4 件を

加え 57 件となっており、モニタリング活動を通じてアフターフォローをしてまいりました。

引き続き、取引先のライフステージに合った適時的確な再生支援手法の構築に取り組んでまいります。

【地元^{※1}企業への与信コストに対する公的資金の割合】

(単位：百万円)

	H22/3 期	H28/3 期	H29/3 期	H30/3 期	H31/3 期
U L 非期待損失額	10,117	9,744	11,039	12,067	14,879
債権放棄等 実施累計額	133	10,760	10,835	11,595	11,880
合 計	10,250	20,504	21,874	23,662	26,759
公的資金対比率	51.3%	102.5%	109.4%	118.3%	133.8%

【地元企業への債権放棄等実施により維持された商流^{※2}・雇用^{※3}】

(単位：百万円)

	H22/3 期	H28/3 期	H29/3 期	H30/3 期	H31/3 期
商流への影響 (累計)	578	20,672	21,126	25,484	29,217
雇用への影響	65 名	1,232 名	1,235 名	1,605 名	1,746 名

※1 地元：青森県及び函館地区

※2 商流：事業再生先企業の支援開始時点の年商。支援実行後に発生した売上高は考慮していない。

※3 雇用：事業再生先企業の支援開始時点の従業員数。支援実行後の従業員数増減は考慮していない。

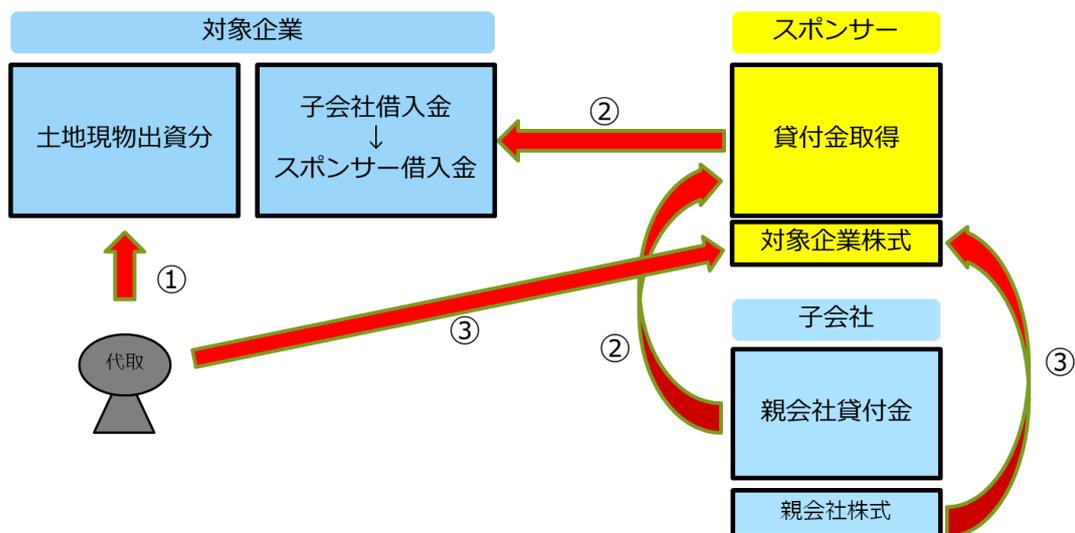
A. スポンサースキームによる経営改善目的の事業承継事例

【不動産現物出資＋株式譲渡＋債権譲渡】

当該企業は当行メインの老舗飲食店であります。代表者のマネジメントが弱く調理部門、ホール部門の連携不足で顧客満足度が上がらず、収益力が低い状態でした。

当行と顧問税理士の支援によって経営改善計画を策定し、毎月のモニタリング会議を行った結果、多少の収益改善はしましたが、社内ガバナンスの改善は見られませんでした。そこで借入負担が重いこと、後継者がいないことも踏まえて抜本的支援スキーム構築のためスポンサー探索を行いました。その結果、複数候補者から条件面等を勘案して 1 社を選定いたしました。

土地が代表者所有、店舗建物が当社所有であったことや、不動産の権利関係も複雑であったことから、外部専門家を利用し代表者土地を当社に現物出資したうえで株式と債権をスポンサーに譲渡するスキームを構築し、再生スキームの実行に至ったものであります。



- ①代表者個人所有の飲食店舗底地を対象企業に現物出資
- ②子会社が所有する貸付金をスポンサーに譲渡
- ③代表者と子会社が保有する対象企業株式をスポンサーに譲渡

B. 事業再生計画によるミドルリスク先の資金支援

【キャッシュフローに則したファイナンスを含む再生計画】

当社は当行メインの砕石業者であります。主にリースを利用した過剰な設備に課題を抱えていたところ、主力の砕石場が枯渇し、新たな砕石場を採掘する許可を取得するまでの間、売上が大幅に減少しました。その結果、資金繰りの維持に重大な課題を抱えるに至りました。

当行の事業性評価の結果、持続可能な事業者であると判断し、再生支援協議会を介して再生計画の策定に着手いたしました。計画策定期間中の資金繰り支援を積極的に実施しながら、再生計画の策定に至ったものであります。

再生計画の中心は、ABLを活用し、リース負債の肩代わりを含めた資金供与を伴うものであり、既存貸出のリスケジュールと共に、収益が改善するまで資金繰りを継続的に支援する内容となっております。

当行が事業性評価に基づき、積極的なリスクテイクをしながら再生計画の実行に至った事例となりました。

④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

お客さまの事業承継等の相談をサポートするため、外部専門家 6 社と業務提携を行い、支援に向けた取組みを実施しております。

また、平成 22 年 10 月より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）」を実施しており、これまで 8 期、延べ 184 名が受

講を修了しております。なお、平成 30 年 10 月より第 9 期生（23 名）の講座が開始しており、今後も継続的に実施する予定であります。

今後もお客さまの事業承継ニーズの把握に努め、積極的に支援してまいります。

【後継者がいない企業の第三者承継事例】

A 社は、社内に後継者がおらず、当行主催事業承継セミナーに参加するなど、事業承継の関心が高く、廃業も含め出口戦略を模索しておりました。そこで当行は、A 社に対し第三者承継にかかる提案を行い、事業譲渡の決断に至りました。

一方 B 社は、以前に事業承継支援対策の一環でホールディングス化スキームによる事業承継対策を実施しており、同一県内における事業拡大ニーズがありました。そこで当行は、B 社に対し業績拡大による成長戦略の提案を行い、A 社譲受に至りました。

こうして A 社の営業エリアをカバーすることにより、B 社は県内全域を横断的に事業拡大し、且つ A 社の従業員の雇用が維持されるという好循環を生み出すことができた M&A 支援の成功事例であります。

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することで、株主の皆さまへの利益還元を努めていくことを基本方針としております。

平成 31 年 3 月期は、普通株式は 1 株あたり中間配当 20 円、期末配当 20 円、A 種優先株式は定款及び発行要項の定めに従った配当を実施いたしました。引き続き、経営強化計画の着実な履行による収益力の強化と業務の効率化を図り、安定した業績を確保することで、利益剰余金を積み上げてまいります。

【利益剰余金の積み上げ実績と計画】

(単位：億円)

	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)	H26/3 期 実績 (5 年目)	H27/3 期 実績 (6 年目)	H28/3 期 実績 (7 年目)
利益剰余金	25	41	54	62	87	102	131	164
当期純利益	△268	20	18	14	31	32	37	45

	H29/3 期 実績 (8 年目)	H30/3 期 実績 (9 年目)	H31/3 期 計画 (10 年目)	H31/3 期 実績 (10 年目)
利益剰余金	192	209	234	206
当期純利益	35	26	35	6

2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員業績向上意欲を高めるため、役員報酬制度は確定金額報酬、業績連動報酬及び業績連動型株式報酬制度からなっております。役員賞与制度につきましては、平成 22 年 5 月に廃止済みであります。平成 28 年 7 月に設置した「指名・報酬検討会議」において、役員報酬や役員（監査等委員でない取締役、執行役員）の選任についても十分な協議を行っております。

なお、社外取締役並びに監査等委員である取締役に対しては、客観的な立場で実効性の高い監督を行うため、業績連動報酬の対象とはせず、全てを確定金額報酬としております。

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

1. 経営管理に係る体制（内部監査等）

コーポレート・ガバナンス体制の強化に向け実効性のある経営監査体制の構築へ取り組んでおります。

内部監査は、当行グループに係るガバナンス、リスクマネジメント、及びリスク・コントロールに関連するすべての経営諸活動を対象範囲として監査部が実施し、その内容については内部監査結果として監査等委員会、頭取及び経営会議・取締役会に報告しております。

監査部は、内部監査の客観性・公平性確保のため、被監査部門から如何なる影響、干渉も受けまいよう全ての被監査部門から独立し、監査等委員会及び頭取へのダブル・レポーティングラインを確保することで、被監査部署に対して十分な牽制機能が働く体制を確立するとともに、適正なスタッフを配置しております。また、会計監査人による助言等を受け、その充実に努めております。

2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等

当行では「自己資本管理規程」に基づき、過度なリスクテイクによる利益追求や極端なリスク回避に偏ることなく、適切なリスク・コントロールによる自己資本管理を行うため、計量可能なリスクについてはリスクカテゴリー毎にリスク資本配賦を行い、統合リスク管理の実践に努めております。各種リスク量については、日次及び月次でモニタリングを行い、「統合リスクモニタリング」により、月次で「収益・ALM委員会」、経営会議、四半期毎に取締役会報告を行っております。

「収益・ALM委員会」は、財務の健全性維持と収益性向上を同時に実現するため、「リスク」、「収益」、「資本」のバランスの最適化を図るとともに、リスクテイクにかかる協議を行い、ALM・統合的リスク管理体制の強化を図っております。また、資本規制強化などの制度変更対応や、より厳格な資本配賦運営・損失限度枠管理体制の確立に向けた議論、及びリスクアペタイトフレームワークをベースとした経営管理の在り方など、ALM・リスク管理機能の強化・高度化に向けた協議を継続して行っております。

なお「収益・ALM委員会」は、頭取を委員長とし、収益向上に向けた施策に対する指示や、それに伴うリスク量の変化や資本に与える影響の把握など、財務の健全性維持と収益性向上に関する活発な議論を行う場として機能しております。

また、オペレーショナルリスクについては、リスクの顕在化・再発の防止策にかかる協議・検討を行う「オペレーショナルリスク管理委員会」を設置、運営することで業務の健全かつ適切な運営の確保に努めております。

今後も、リスク管理の高度化を図り、市場環境に応じたリスク・コントロールの実践に努めてまいります。