



平成27年8月21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 高田 邦洋  
コ ー ド 番 号 8350 東 証 第 一 部  
問 合 せ 先 経営企画部長 須藤 慎治  
(TEL 017-774-1116)

### 「(第三次)経営強化計画」の承認及び公表について

当行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」第12条に基づき、「(第三次)経営強化計画(平成27年4月から平成30年3月)」の申請を行っていましたが、本日、金融庁において同計画が承認されましたのでお知らせいたします。

「(第三次)経営強化計画」の概要につきましては別紙1の経営強化計画ダイジェスト版を、詳細につきましては別紙2の経営強化計画をご参照ください。

なお、平成27年5月11日に公表いたしました当行の「第四次中期経営計画(平成27年4月から平成30年3月)」の施策、「平成27年3月期 決算短信」の業績予想に変更はございません。

以 上

# 経営強化計画(ダイジェスト版)

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

平成27年6月

家庭の銀行



# 目次

---

I. 前経営強化計画の実績に関する総括	P2
II. 経営強化計画の策定に係る現状認識	P3
III. 第二次計画と第三次計画の対比 ～第三次経営強化計画の骨子～	P4
IV. 経営の改善のための方策	P5～8
V. 責任ある経営体制の確立	P9
VI. 経営の改善の目標	P10
VII. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化	P11
VIII. 剰余金の処分の方針	P12

# I. 前経営強化計画の実績に関する総括

## 1. コア業務純益

(単位：億円)

	H24/3 期	H25/3 期	H26/3 期	H27/3 期	H27/3 期	始期比	計画比
	始期	実績	実績	計画	実績		
コア業務純益	64	87	58	65	71	+7	+6

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

## 2. 業務粗利益経費率(OHR)

(単位：億円)

	H24/3 期	H25/3 期	H26/3 期	H27/3 期	H27/3 期	始期比	計画比
	前期始期	実績	実績	計画	実績		
経費(機械化関連費用を除く)	190	187	185	184	183	△7	△7
業務粗利益	267	277	266	295	285	+18	△10
業務粗利益経費率	71.28%	67.45%	69.80%	62.57%	64.33%	△6.95%	+1.76%

※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. 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

(単位：億円)

	H24/3	H25/3	H26/3	H27/3	H27/3	始期比	計画比
	前期始期	実績	実績	計画	実績		
中小規模事業者等向け貸出	4,201	4,263	4,315	4,229	4,371	+170	+142
総資産	20,273	19,764	20,359	20,315	21,187	+914	+872
総資産に対する比率	20.72%	21.56%	21.19%	20.82%	20.63%	△0.09%	△0.19%

## 4. 地域経済活性化への貢献の状況を示す指標(経営改善支援等取組み先割合) (単位：先)

	H24/3	H25/3	H26/3	H27/3	H27/3	始期比	計画比
	前期始期	実績	実績	計画	実績		
①創業・新事業開拓支援	25	47	52	26	61	+36	+35
②経営相談	465	526	582	462	520	+55	+58
③事業再生支援	87	65	63	70	52	△35	△18
④事業承継支援	8	7	7	9	9	+1	0
⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進	95	135	211	128	206	+111	+78
合計(経営改善支援等取組み先数)	680	780	915	695	848	+168	+153
取引先の企業の総数	8,316	8,304	8,207	8,200	8,178	△129	△13
経営改善支援等取組み先割合	8.17%	9.39%	11.14%	8.47%	10.35%	+2.18%	+1.88%

## II. 経営強化計画の策定に係る現状認識

当行では、企業理念「みちのく銀行は地域の一員として存在感のある金融サービス業を目指しお客さまと地域社会の幸福と発展のためにつくします」の実現に向けて、長期的な視点から、内部環境における「強み」「課題」、外部環境における「機会」「脅威」について、地域及び当行を取り巻く環境の分析を行いました。

特に重要な問題として「人口減少」があり、青森県、函館地区における人口減少のスピードは全国平均に比べて速く、また将来を担う年少人口、及び地域経済を支える生産年齢人口の構成割合についても、全国平均より速いスピードで減少することが見込まれております。

一方で、平成28年3月に北海道新幹線の「新函館北斗駅」開業が予定されており、これまで青森県と函館地区を1つの経済圏と捉え営業基盤を構築してきた当行にとっては、地域を活性化させる大きな「機会」であり、当行が「強み」と認識している「KeyManを軸としたリレバン体制」を駆使し、更に踏み込んだ取組みを展開していけるものと認識しております。





# Ⅲ. 第二次計画と第三次計画の対比

## ～ 第三次経営強化計画の骨子 ～

当行は10年後のありたい姿を「名実ともに地域No1銀行」と定め、地方創生、地域活性化のために一番に必要とされる銀行を目指していくことといたしました。そのために、第三次計画においては、第二次計画で作り上げた「3部門の業務革新」、「エリア営業体制」など、全員営業態勢を可能とする「仕組み＝行内インフラ」を徹底的に活用し、お客さまに、より付加価値の高い金融サービスを提供することを通じて、更なる収益力向上を図ってまいります。



# IV. 経営の改善のための方策

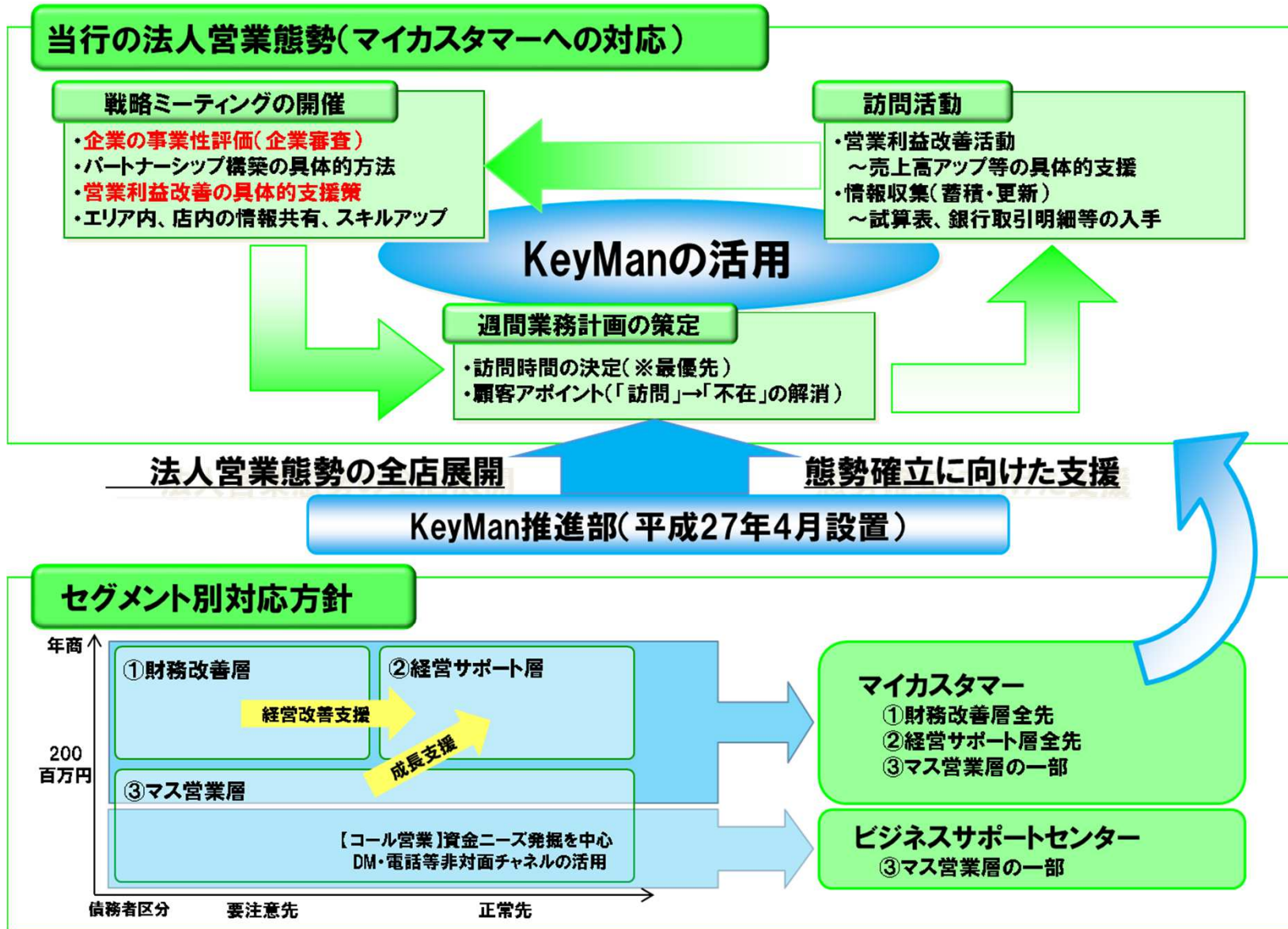
## 主要戦略① ～地域との協調・リレーション強化～





# IV. 経営の改善のための方策

## 主要戦略② ～お客さまとのパートナーシップ強化～





# IV. 経営の改善のための方策

## 主要戦略② ～お客さまとのパートナーシップ強化～

※繁閑ローテーション…営業日毎の繁閑に応じて、テラーの数を調整したり、テラーと後方担当者との入替えを行い、全員テラー体制を実現させる取組み

### 個人営業支援システム(タブレット)活用による提案型営業の実践

#### 個人営業戦略ミーティングの強化

- ・ お客さま毎の具体的提案内容の検討、決定
- ・ 個人営業戦略ミーティングへのテラーの参加
- ・ 満期対策会議のタブレット活用（ペーパーレス化）



#### 窓口サービス課の営業力強化

- ・ 窓口の繁閑に合わせた3パターンのシフト体制を構築しセールス機会、人財育成の時間を創出（繁閑ローテーション※）
- ・ テラーと個人営業課職員との帯同訪問実施

#### マイカスタマー制の導入

- ・ お客さまを「マイカスタマー」（管理顧客）登録し、お客さま毎のライフプランを提供することで取引の維持、拡大に繋げる

### ライフサイクルに応じた商品提案およびクロスセルの推進

20代

30代

40代

50代

60代

70代

80代

結婚・出産・マイホーム購入

- ローン
- 貯蓄
- 保険
- 預かり資産

お子さまの進学・独立

- ローンの見直し
- 保険の見直し
- 貯蓄の見直し

退職、医療・介護・葬儀・相続

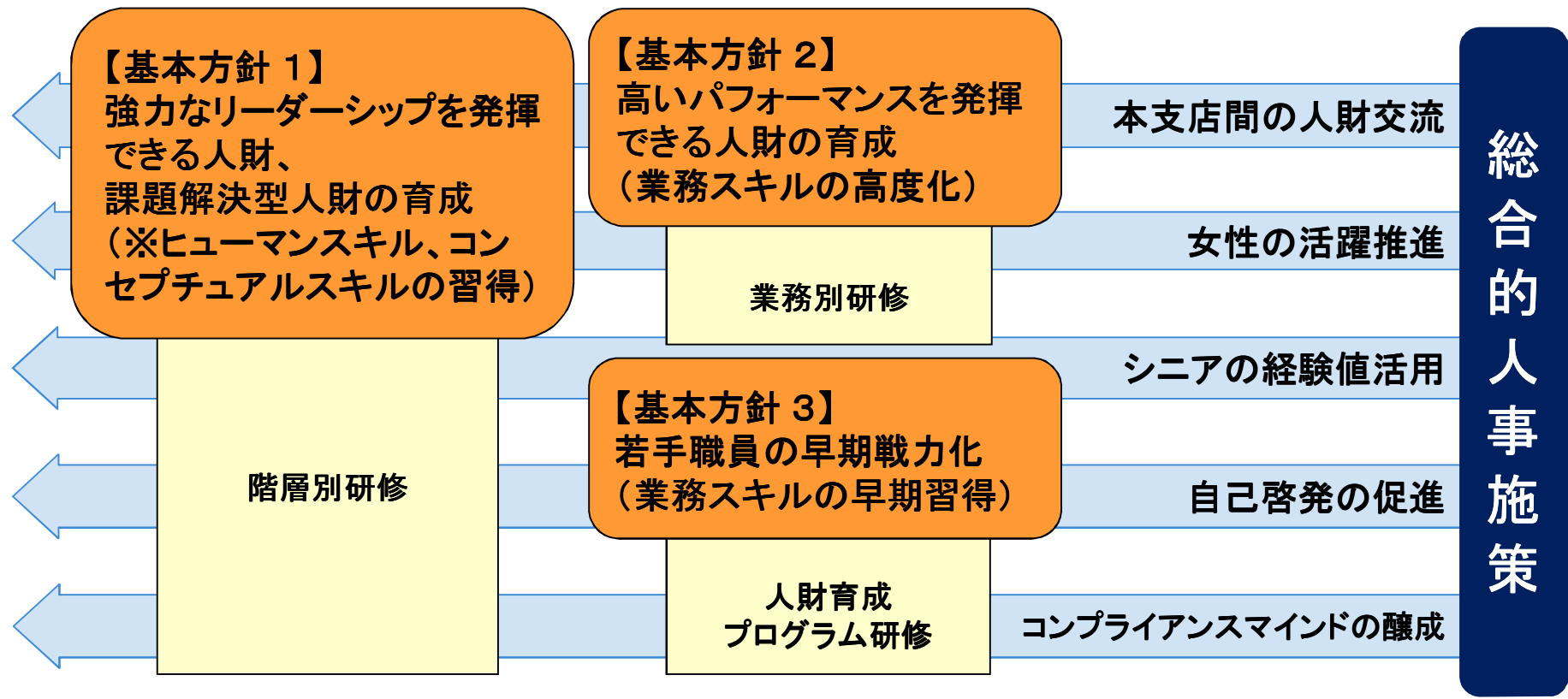
- 年金
- 保険
- 預かり資産

お客さまとの一生涯のお付き合いを実現します

# IV. 経営の改善のための方策

## 主要戦略③ ～人財力の向上～

地域と協調し、強いリレーションを築きながら、前例や経験がなくとも、強いリーダーシップと新しい発想を生み出す課題解決力を培い、地域と当行の将来を創造していける職員の育成が必須であると認識し、「人財力の向上」に取り組んでまいります。あわせて、収益力強化のために、「高いパフォーマンスを発揮できる人財(業務スキルの高度化)」「若手職員の早期戦力化(業務スキルの早期習得)」に取り組んでまいります。



※「ヒューマンスキル」…コミュニケーション力、リーダーシップ等 「コンセプチュアルスキル」…ビジョン構築力、問題発見・解決力等

# V. 責任ある経営体制の確立

## 主要戦略④ ～持続的な経営基盤の確立～

経営のガバナンス態勢の強化・内部管理体制の構築につきましては、最重要課題と捉え、重点的に取り組んでまいりましたが、今後においても、取締役会、内部統制委員会(平成27年8月よりアドバイザリーボードに改称)等における議論の活性化など、実効性の向上に不断に努めてまいります。

### 1. 業務執行及び監査・監督体制

#### (1) 取締役会

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

#### (2) 監査役会

- ① 社外監査役の登用(監査役6名のうち5名が社外監査役)
- ② 取締役及び取締役会から独立した位置付けで、監査役会直轄の専担部署を設置(平成17年7月より監査役室を設置)

#### (3) その他

- ① 内部統制委員会(外部有識者6名を含む10名体制)  
→平成27年8月よりアドバイザリーボードに改称、外部有識者並びに独立社外取締役など7名を含む9名体制
- ② 経営強化計画の確実な達成に向けて、頭取が委員長を務める「収益・ALM委員会」、及び関連する担当役員・部長で構成される「営業戦略部会」を設置

### 2. リスク管理体制

#### (1) 信用リスク管理

- ① 信用コストを加味した個社別採算管理の強化
- ② 「部店別信用リスク展開表」の営業店への配信
- ③ KeyManを利用したオフサイトモニタリングと本部による管理業務指導及び企業審査業務の臨店指導の実施

#### (2) 市場リスク管理

- ① 年度: 「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
- ② 半期: リスクリミット、損失限度枠、及びこれらに対するアラームポイントを設定
- ③ 日次: モニタリングを実施

## VI. 経営の改善の目標

コア業務純益はH30/3期に始期比9億円増加の80億円、また、業務粗利益経費率については始期比1.86%改善の62.47%を計画しております。

### 1. 収益性を示す指標(コア業務純益)

(単位：億円)

	計画始期 (H27/3期)	H27/9期 計画	H28/3期 計画	H28/9期 計画	H29/3期 計画	H29/9期 計画	H30/3期 計画	始期よりの 改善幅
コア業務純益	71	35	72	38	76	39	80	+9

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

### 2. 業務の効率性を示す指標(業務粗利益経費率)

(単位：億円)

	計画始期 (H27/3期)	H27/9期 計画	H28/3期 計画	H28/9期 計画	H29/3期 計画	H29/9期 計画	H30/3期 計画	始期よりの 改善幅
経費(機械化関連 費用を除く)	183	91	182	90	181	91	182	△1
業務粗利益	285	142	284	143	287	146	292	+7
業務粗利益経費率	64.33%	64.26%	64.08%	63.08%	63.20%	62.44%	62.47%	△1.86%

※ 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。



## VII. 中小規模の事業者等に対する信用供与の円滑化

中小規模事業者等向け貸出はH30/3期に始期比160億円増加の4,471億円、また、総資産に対する比率は始期比0.34%改善の20.68%を計画しております。

経営改善支援等取組み割合はH30/3期に始期比1.31%アップの11.66%を計画しております。

### 1. 中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率の目標

(単位：億円)

	計画始期 (H27/3)	H27/9 計画	H28/3 計画	H28/9 計画	H29/3 計画	H29/9 計画	H30/3 計画	始期よりの 増減
中小規模事業者等向け貸出	4,311	4,333	4,355	4,390	4,408	4,468	4,471	+160
総資産	21,187	21,244	21,133	21,473	21,321	21,664	21,620	+433
総資産に対する比率	20.34%	20.39%	20.61%	20.44%	20.67%	20.62%	20.68%	+0.34%

※当行は、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化したことから、同社向け貸出金60億円(平成27年3月末残高)を、表中のH27/3計画始期の中小規模事業者等向け貸出金から特殊要因として控除しております。

### 2. 経営改善支援等取組割合の目標

(単位：先)

	計画始期 (H27/3)	H27/9 計画	H28/3 計画	H28/9 計画	H29/3 計画	H29/9 計画	H30/3 計画
① 創業・新事業開拓支援	61	56	57	56	57	56	57
② 経営相談	520	552	573	589	613	639	638
③ 事業再生支援	52	42	42	40	40	38	38
④ 事業承継支援	9	10	10	11	10	10	11
⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資促進	206	199	203	201	205	203	207
合計(経営改善支援等取組先)	848	859	885	897	925	946	951
取引先の企業の総数	8,187	8,150	8,150	8,150	8,150	8,150	8,150
割合	10.35%	10.53%	10.85%	11.00%	11.34%	11.60%	11.66%

## VIII. 剰余金の処分の方針

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まいります。

また、経営強化計画の着実な遂行による収益力の強化と業務の効率化を図り、安定した業績を確保し、利益剰余金を積み上げ、公的資金を有効活用してまいります。

(単位：億円)

【実績】	H21/3期	H22/3期	H23/3期	H24/3期(3年目)		H25/3期	H26/3期	H27/3期(6年目)	
	当初始期	(1年目)	(2年目)	計画	実績	(4年目)	(5年目)	計画	実績
利益剰余金	25	41	54	58	62	87	102	110	131
当期利益	△ 268	20	18	23	14	31	32	29	37

【計画】	H28/3期	H29/3期	H30/3期	H31/3期	H32/3期	H33/3期	H34/3期	H35/3期	H36/3期
	(7年目)	(8年目)	(9年目)	(10年目)	(11年目)	(12年目)	(13年目)	(14年目)	(15年目)
利益剰余金	153	181	211	241	271	300	330	360	390
当期利益	34	36	38	38	38	38	38	38	38

※社外流出については、普通株式の配当は1株あたり中間配当2円、期末配当2円、また、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予定しております。

※10年目(H31/3期)以降については、9年目(H30/3期)計画を採用しております。

# 経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

平成27年6月

家庭の銀行



目 次	
<b>I. 前経営強化計画の実績についての総括</b>	1
<b>II. 経営強化計画の実施期間</b>	7
<b>III. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標</b>	7
1. 収益性を示す指標（コア業務純益）	7
2. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）	7
<b>IV. 経営の改善の目標を達成するための方策</b>	9
1. 当行の収益の現状（平成 27 年 3 月期決算の概要）	9
2. 経営環境認識と 10 年後のありたい姿	10
3. 経営計画	12
(1) 収益性の確保のための方策	14
(2) 業務の効率性の確保のための方策	27
<b>V. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項</b>	33
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	33
2. リスク管理の体制の強化のための方策	34
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	36
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	37
5. 情報開示の充実のための方策	37
<b>VI. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策</b>	38
1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方策	38
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	38
(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	38
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策	40
(3) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策	41
(4) 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画の適切かつ円滑な実施のための方策	42
3. その他主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策	42
(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）	42
(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	43
(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	44
(4) 早期の事業再生に資する方策	46
(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	46
(6) CSR（企業の社会的責任）への取り組み	46
<b>VII. 剰余金の処分の方針</b>	47
1. 配当についての方針	47
2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針	48
<b>VIII. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策</b>	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今後の方針等	49
<b>IX. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項</b>	50
<b>X. 機能強化のための計画の前提条件</b>	51



## I. 前経営強化計画の実績についての総括

### 1. 経営環境

前経営強化計画（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）の策定時は、平成 23 年 3 月に発生した東日本大震災の影響から、景気の先行きについての不透明感が色濃く、マーケットも不安定な状況が続いている局面であり、金利、為替、株価については当時の水準にて引き続き推移することを前提としておりました。

計画期間内においては、政権交代以降の機動的な財政政策、大胆な金融緩和、東日本大震災からの復興需要等により、株高・円安は想定を大きく超えて進行し、また企業収益や設備投資は持ち直し、緩やかな回復基調が続きました。一方、金利については金融緩和政策を背景に前提よりも低いレンジで推移いたしました。

当行の地元である青森県及び函館地区の地域経済においても、消費税率引き上げの影響による個人消費の弱さが一部で窺われたものの、遅効的に、緩やかな回復基調となっております。

#### 【各種経済指標】

指 標	H24/3 末 実績	H25/3 末		H26/3 末		H27/3 末	
		前提	実績	前提	実績	前提	実績
無担コール翌日物 (%)	0.07	0.09	0.05	0.09	0.07	0.09	0.005
TIBOR3ヶ月 (%)	0.33	0.33	0.25	0.33	0.21	0.33	0.17
新発10年国債利回り (%)	0.98	0.83	0.56	0.83	0.64	0.83	0.40
為替相場 (円/ドル) (円)	82	78	94	78	103	78	120
日経平均株価 (円)	10,083	8,000	12,397	8,000	14,827	8,000	19,206

こうした環境のもと、当行は、「第三次中期経営計画（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）」を踏まえ、「地域密着型金融の実践（コンサルティング機能の強化）～全員営業態勢の確立～」をテーマに掲げ、重点目標である「リテール分野での地域トップバンク」を目指し、各種施策を展開してまいりました。

なかでも、全員営業態勢を可能とする「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）」「エリア営業体制の構築」については、重点戦略に掲げて鋭意取り組んできた結果、その体制整備は完成したものと認識しております。

#### (1) 資産・負債・純資産の状況（単体ベース）

主要勘定のうち、貸出金は、地元の中小企業等向け貸出を中心とした増強に努めた結果、3 年間で 927 億円増加し、1 兆 3,296 億円となりました。

また、預金については、給振・年金口座指定の推進や「年金指定・予約者定期預金」などの販売により、個人預金を中心に 388 億円増加し、1 兆 8,942 億円となりました。

有価証券残高は、厳格なリスク管理の下で、市場環境に応じた効率的な運用に努めた結果、外債ファンドの増加等により、2,218 億円増加して 5,939 億円となりました。

純資産については、3年間に於いて、当期純利益を101億円、株式配当を25億円計上したほか、有価証券評価差額金が60億円増加したことなどにより、H24/3に比べて130億円増加し792億円となりました。

【資産・負債・純資産の推移(単体)】

(単位:億円)

	H24/3 実績	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 計画	H27/3 実績	H27/3	
						24/3比	計画比
資産	20,273	19,764	20,359	20,315	21,187	914	872
うち貸出金	12,369	12,812	12,963	13,555	13,296	927	△259
うち有価証券	3,721	3,700	3,189	5,468	5,939	2,218	471
負債	19,611	19,031	19,623	19,604	20,395	784	791
うち預金	18,554	18,317	18,615	19,009	18,942	388	△67
純資産	662	732	735	710	792	130	82
うち当期純利益	14	31	32	29	37	23	8

(2) 収益の状況(単体ベース、3年間累計)

コア業務純益は、3期間累計計画を43億円上回りました。

主な要因は、資金利益が計画を8億円下回り、役員取引等利益が計画を16億円上回ったほか、H25/3期にその他業務利益21億円(貸出債権売却益)を計上したことにより、コア業務粗利益は計画を30億円上回りました。一方、経費については、人件費が計画を15億円上回り、物件費が計画を25億円下回るなど、計画を13億円下回りました。

また、与信関連費用が3期間累計計画に対して76億円下回り、国債等関係損益が69億円下回るなど大きな差異となったほか、その他臨時損益が11億円上回った結果、経常利益は63億円上回りました。当期純利益は、税制改正等の影響により繰延税金資産を3年間に亘って56億円取り崩したことなどにより、3期間累計計画を27億円上回りました。

## 【損益状況の推移(単体)】

(単位:億円)

	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 実績	3 期間 累計計画	3 期間 累計実績	計画比
業務粗利益	277	266	285	868	829	△39
[コア業務粗利益]	320	294	303	888	918	30
資金利益	278	270	273	830	821	△8
役務取引等利益	20	23	29	57	74	16
その他業務利益	△21	△27	△17	△18	△66	△47
(うち国債等関係損益)	△42	△28	△18	△20	△89	△69
経費	233	235	232	714	701	△13
(うち人件費)	118	118	116	338	353	15
(うち物件費)	103	104	104	337	312	△25
一般貸倒引当金繰入額	△22	0	△12	△9	△35	25
業務純益	67	30	65	163	163	0
[コア業務純益]	87	58	71	173	217	44
臨時損益	△36	20	3	△76	△13	63
(うち不良債権処理額)	23	△17	14	72	20	△52
(うち株式関係損益)	1	△1	2	2	2	0
経常利益	30	50	68	86	149	63
特別損益	0	7	0	△3	6	9
税引前当期純利益	30	57	67	83	156	72
法人税、住民税及び事業税	0	△1	0	9	△1	△11
法人税等調整額	△1	25	31	0	56	56
当期純利益	31	32	37	73	101	27

※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)

H27/3の自己資本比率は9.93%と十分な水準を確保しております。

前年同期比では1.20ポイント低下しておりますが、劣後特約付借入金を返済したことに加えて、自己資本比率算定基準(バーゼルⅢの適用を含む)により、従来の適格旧資本調達手段のうち、コア資本に係る基礎項目の額に含まれる額等が減少したことなど、自己資本の減少で約0.6ポイントの低下要因となっております。また、貸出金の増加等により、リスクアセットが525億円増加したことで、約0.6ポイントの低下要因となっております。

新基準(バーゼルⅢ)

	H24/3 実績	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 実績
自己資本比率	10.94%	10.75%	11.13%	9.93%
Tier1 比率	8.21%	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、H24/3 残高 386 億円に対して H27/3 は 240 億円となり、3 年間で 146 億円減少しました。主な要因は、経営改善支援活動などによる債務者区分のランクアップのほか、不良債権の直接償却、債権売却等の最終処理を行ったことでもあります。

また、開示債権比率は、H24/3 の 3.08%に対して H27/3 は 1.78%となり、3 年間で 1.30 ポイント減と大きく低下しております。なお、開示債権に対する保全率は H27/3 において 93.74%と引き続き、健全性を維持しております。

#### 【金融再生法開示債権の推移】

(単位：億円)

	H24/3 実績	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 実績	H24/3 比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	98	88	90	57	△41
危険債権	217	227	175	172	△45
要管理債権	71	49	48	10	△61
開示債権合計	386	365	314	240	△146
開示債権比率	3.08%	2.81%	2.39%	1.78%	△1.30%
保全率	95.00%	91.37%	88.85%	93.74%	+4.89%

#### 2. 収益性を示す指標（コア業務純益）

金利低下及び競合激化の環境下、地元の中小企業等向け貸出を中心に増強に鋭意取り組みてまいりましたが、H27/3 は貸出金利回りが計画を 0.23 ポイント下回るなど、資金利益は計画を 7 億円下回りました。一方で、市況の好転もあり、預かり資産販売が堅調に推移したことなどにより、役務取引等利益が計画を 9 億円上回った結果、コア業務粗利益は計画を 2 億円上回り 303 億円となりました。

一方、経費については、抑制に努め、計画を 4 億円下回り 232 億円となったことから、コア業務純益は計画を 6 億円上回り 71 億円となりました。

(単位：億円)

	H24/3 始期	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 計画	H27/3 実績	始期比	計画比
	コア業務純益	64	87	58	65	71	+7

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



＜参考＞【損益状況の推移(単体)】

(単位:億円)

	H25/3		H26/3		H27/3	
	実績	計画比	実績	計画比	実績	計画比
業務粗利益	277	Δ5	266	Δ24	285	Δ10
[コア業務粗利益]	320	30	294	Δ2	303	2
資金利益	278	6	270	Δ6	273	Δ7
うち貸出金利息	233	Δ7	221	Δ23	215	Δ33
うち預金利息	19	Δ1	18	Δ2	14	Δ6
貸出金利回り(%)	1.93	Δ0.05	1.77	Δ0.15	1.67	Δ0.23
預金金利回り(%)	0.10	Δ0.01	0.09	Δ0.01	0.07	Δ0.03
預貸金粗利益(%)	1.83	Δ0.04	1.68	Δ0.14	1.60	Δ0.20
うち有価証券利息配当金	65	11	68	14	73	19
役員取引等利益	20	3	23	4	29	9
その他業務利益	Δ21	Δ14	Δ27	Δ22	Δ17	Δ12
(うち国債等関係損益)	Δ42	Δ34	Δ28	Δ22	Δ18	Δ12
経費	233	Δ3	235	Δ7	232	Δ4
うち人件費	118	3	118	4	116	7
うち物件費	103	Δ5	104	Δ10	104	Δ11
一般貸倒引当金繰入額	Δ22	13	0	0	Δ12	12
業務純益	67	11	30	Δ18	65	6
[コア業務純益]	87	33	58	4	71	6

3. 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

業務粗利益経費率は、H27/3において64.33%となり、始期に比べて6.95ポイント下回り、計画に比べては1.76ポイント上回る結果となりました。

始期に比べて、経費（機械化関連費用を除く）は7億円下回り、業務粗利益は18億円上回り、それぞれ改善しておりますが、H27/3においては、国債等債券関係損益が計画を12億円下回ったことを主因として、業務粗利益経費率は計画を上回る結果となっております。

引き続き、経費抑制及び収益力向上を図ることで改善に努めてまいります。

(単位：億円)

	H24/3	H25/3	H26/3	H27/3	H27/3	始期比	計画比
	始期	実績	実績	計画	実績		
経費（機械化関連費用を除く）	190	187	185	184	183	Δ7	Δ1
業務粗利益	267	277	266	295	285	+18	Δ10
うち国債等債券関係損益	Δ33	Δ42	Δ28	Δ6	Δ18	+15	Δ12
業務粗利益経費率(%)	71.28	67.45	69.80	62.57	64.33	Δ6.95	+1.76

※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。

#### 4. 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

前経営強化計画期間における「融資業務革新」の取組みにおいて、平成 25 年 11 月の「共同利用型 KeyMan」（以下、KeyMan）の全面稼働、平成 26 年 2 月より開始した法人営業担当者の集約（エリア営業体制）、セグメント別営業の展開におけるマス営業層の一端を担うビジネスサポートセンターの運用開始などに加え、平成 26 年度より KeyMan を活用した「法人営業活動方針」を策定し、顧客セグメント別の対応方針や行動基準に則った法人営業を鋭意展開した結果、H27/3 の中小規模事業者等に対する信用供与残高は 4,371 億円となり、始期を 170 億円、計画を 142 億円上回りました。

一方、総資産については、個人預金を中心とした預金量の増加を主因として、始期より 914 億円、計画に対して 872 億円上回り、2 兆 1,187 億円となりました。その結果、総資産に対する中小規模事業者等向け信用供与残高の比率は、始期を 0.09 ポイント、計画を 0.19 ポイント下回りました。引き続き、円滑な信用供与への取組みを強化することで改善に努めてまいります。

（単位：億円）

	H24/3	H25/3	H26/3	H27/3	H27/3	始期比	計画比
	始期	実績	実績	計画	実績		
中小規模事業者等 向け貸出	4,201	4,263	4,315	4,229	4,371	+170	+142
総資産	20,273	19,764	20,359	20,315	21,187	+914	+872
総資産に 対する比率(%)	20.72	21.56	21.19	20.82	20.63	△0.09	△0.19

#### 5. 地域経済の活性化への貢献を示す指標に対する実績（経営改善支援等取組先割合）

H27/3 実績は、経営改善支援等取組先数が 848 先（始期比+168 先、計画比+153 先）、経営改善支援等取組割合が 10.35%（始期比+2.18 ポイント、計画比+1.88 ポイント）となり、先数・割合ともに始期及び計画を上回りました。

「③事業再生支援」は、地域の経済、産業、雇用等に与える影響度合いや緊急性を総合的に考慮し、対象銘柄の見直しを実施して取り組んだ結果、52 先（始期比△35 先、計画比△18 先）の実績となり始期・計画ともに下回りましたが、その他の項目は全て始期・計画以上の実績となりました。

「①創業・新事業開拓支援」は、当行プロパー融資での対応のほか信用保証協会付制度融資等を積極的に活用し実績 61 先（始期比+36 先、計画比+35 先）、「②経営相談」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 520 先（始期比+55 先、計画比+58 先）、「⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進」は、地場産業の中心であるりんご、りんご果汁、日本酒、米、冷凍ホタテ、肉牛、肉豚、にんにくに加え、建設機械や起重機船、太陽光発電設備及び売電債権による A B L や、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 35 先実行するなどの取組みを実施した結果、実績 206 先（始期比+111 先、計画比+78 先）となり、いずれも始

期・計画ともに上回りました。

【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	H24/3 始期	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 計画	H27/3 実績	H27/3	
						始期比	計画比
①創業・新事業開拓 支援	25	47	52	26	61	+36	+35
②経営相談	465	526	582	462	520	+55	+58
③事業再生支援	87	65	63	70	52	△35	△18
④事業承継支援	8	7	7	9	9	+1	0
⑤担保・保証に過度に 依存しない融資促進	95	135	211	128	206	+111	+78
合計(経営改善支援等 取組先)	680	780	915	695	848	+168	+153
取引先の企業の総数	8,316	8,304	8,207	8,200	8,187	△129	△13
割合	8.17%	9.39%	11.14%	8.47%	10.35%	+2.18%	+1.88%

## II. 経営強化計画の実施期間

本経営強化計画の実施期間は、平成 27 年 4 月（計画の始期）より平成 30 年 3 月（計画の終期）までといたします。

## III. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

### 1. 収益性を示す指標（コア業務純益）

地元の青森県、函館地区において、引き続き、事業性貸出、住宅ローンを中心とした個人ローンの増強を図っていくために、前計画（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）において作り上げた「3 部門の業務革新」、「エリア営業体制」など、全員営業態勢を可能とする「仕組み＝行内インフラ」を徹底的に活用し、お客さまにより付加価値の高い金融サービスを提供することを通じて、当行の収益力向上を図ってまいります。

平成 30 年 3 月期（終期）におけるコア業務純益は、始期比 9 億円増加の 80 億円を計画しております。

(単位：億円)

	H27/3 始期	H27/9 計画	H28/3 計画	H28/9 計画	H29/3 計画	H29/9 計画	H30/3 計画	始期から の改善額
コア業務純益	71	35	72	38	76	39	80	+9

※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）

前計画の終期において、経費は計画を 1 億円下回る実績となりました。引き続き、経費抑制に努めてまいります。

一方で、業務粗利益については、貸出金の増加、利鞘の維持・確保を実現するためのリレバン諸施策を展開し、資金利益、役務取引等利益を積み上げてまいります。

平成 30 年 3 月期（終期）における業務粗利益経費率は始期比 1.86 ポイント改善の 62.47%を計画しております。

（単位：億円）

	H27/3 始期	H27/9 計画	H28/3 計画	H28/9 計画	H29/3 計画	H29/9 計画	H30/3 計画	始期から の改善額
経費（機械化関連 費用を除く）	183	91	182	90	181	91	182	Δ1
業務粗利益	285	142	284	143	287	146	292	+7
うち国債等債券 関係損益	Δ18	Δ10	Δ20	Δ10	Δ20	Δ10	Δ20	Δ2
業務粗利益経費 率(%)	64.33%	64.26	64.08	63.08	63.20	62.44	62.47	Δ1.86

※1. 業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益

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



#### IV. 経営の改善の目標を達成するための方策

##### 1. 当行の収益の現状（平成 27 年 3 月期決算の概要）

###### （1）資産・負債の状況（単体ベース）

主要勘定のうち、貸出金は、地元の中小企業等向け貸出を中心に増強に努めた結果、前年同期比 333 億円増加し、1 兆 3,296 億円となりました。

また、預金は、給振・年金口座指定の推進や「年金指定・予約者定期預金」などの販売により、個人預金を中心に 303 億円増加し、1 兆 9,321 億円となりました。

有価証券残高については、内外金利差を享受するために、ヘッジ手段を活用してリスクを抑制した外債ファンド投資を増加させたことなどにより、2,750 億円増加して 5,939 億円となりました。

###### 【資産・負債状況の推移(単体)】

(単位:億円)

	H21/3 実績	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 実績	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 実績
資 産	18,289	18,690	19,377	20,273	19,764	20,359	21,187
貸出金	12,590	12,421	12,308	12,369	12,812	12,963	13,296
有価証券	3,673	4,316	3,905	3,721	3,700	3,189	5,939
負 債	17,894	18,025	18,722	19,611	19,031	19,623	20,395
預金・譲渡性預金	17,220	17,452	17,802	18,644	18,631	19,018	19,321

###### （2）収益の状況（単体ベース）

資金利益は、利回りの低下により貸出金利息が前年同期比 6 億円減少し、有価証券利息配当金が 5 億円増加したほか、預金利息が 4 億円減少したことにより、前年同期比 3 億円増加して 273 億円となりました。また、役務取引等利益が 6 億円増加した結果、コア業務粗利益は前年同期比 9 億円増加して 303 億円となりました。

また、経費は前年に計上した I T 投資費用の反動減により、前年同期比 3 億円減少して 232 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 13 億円増加して 71 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、前年度は 17 億円の戻り益を計上したことから、前年同期比 18 億円の増加ではありますが 1 億円の計上と、取引先の経営改善支援に継続して取り組んできたことにより、引き続き低い水準となりました。

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 18 億円計上し（前年同期比 10 億円の費用減少）、一方で株式関係損益が前年同期比 3 億円増加したことから、前年同期比 13 億円損失が減少して 16 億円の損失計上となりました。

そのほか、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 18 億円

増加して 68 億円となり、当期純利益は平成 27 年度税制改正による繰延税金資産の取崩し（31 億円、前年同期比 6 億円増加）の結果、前年同期比 5 億円増加して 37 億円となりました。

【損益状況の推移(単体)】

(単位:億円)

	H21/3 実績	H22/3 実績	H23/3 実績	H24/3 実績	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 実績
業務粗利益	213	305	296	267	277	266	285
[コア業務粗利益]	307	294	303	300	320	294	303
資金利益	300	289	287	279	278	270	273
うち貸出金利息	294	270	256	248	233	221	215
うち預金利息	49	35	24	20	19	18	14
貸出金利回り(%)	2.37	2.21	2.12	2.07	1.93	1.77	1.67
預金利回り(%)	0.28	0.20	0.13	0.11	0.10	0.09	0.07
預貸金粗利益(%)	2.09	2.01	1.99	1.96	1.83	1.68	1.60
うち有価証券利息配当金	60	60	62	54	65	68	73
役員取引等利益	8	8	14	14	20	23	29
その他業務利益	△95	6	△5	△27	△21	△27	△17
(うち国債等関係損益)	△93	10	△7	△33	△42	△28	△18
経費	252	240	242	235	233	235	232
うち人件費	118	110	116	116	118	118	116
うち物件費	122	117	113	106	103	104	104
業務純益	△5	81	57	41	67	30	65
[コア業務純益]	54	54	60	64	87	58	71
経常利益	△212	30	12	10	30	50	68
当期純利益	△268	20	18	14	31	32	37
与信関連費用	76	29	35	6	1	△17	1
貸出金	12,590	12,421	12,308	12,369	12,812	12,963	13,296
有価証券	3,673	4,316	3,905	3,721	3,700	3,189	5,939
預金・譲渡性預金	17,220	17,452	17,802	18,644	18,631	19,018	19,321

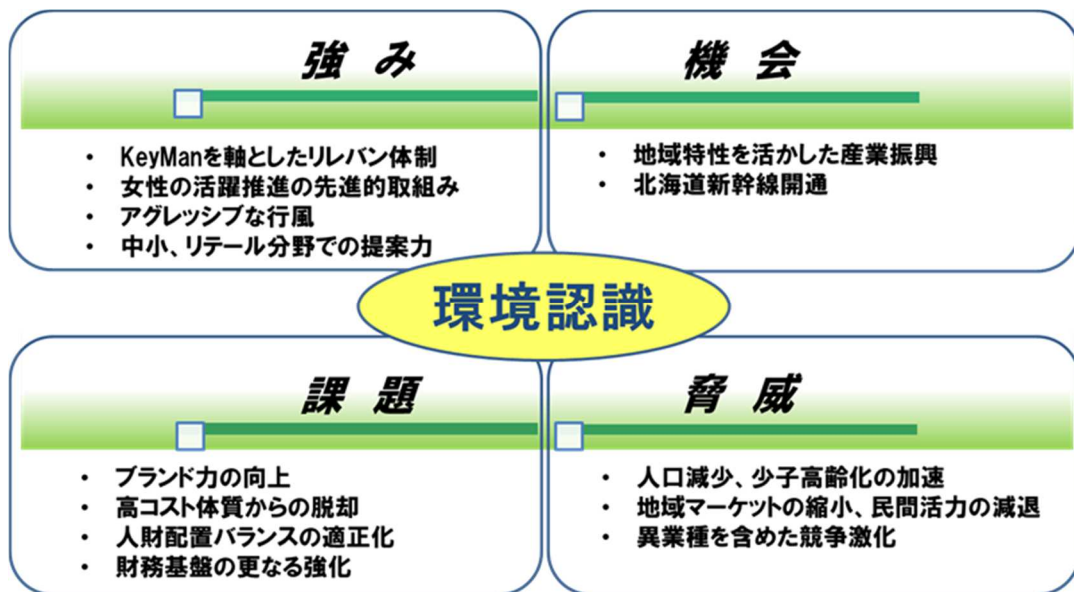
2. 経営環境認識と 10 年後のありたい姿

(1) 経営環境認識

当行では、企業理念「みちのく銀行は地域の一員として存在感のある金融サービス業を目指しお客さまと地域社会の幸福と発展のためにつくします」の実現に向けて、長期的な視点から、内部環境における「強み」「課題」、外部環境における「機会」「脅威」について、地域及び当行を取り巻く環境の分析を行いました。

特に重要な問題として「人口減少」（「脅威」と認識）があり、当行の主たる営業地域である青森県、函館地区における人口減少のスピードは全国平均に比べて速く、また将来を担う年少人口、及び地域経済を支える生産年齢人口の構成割合についても、全国平均より速いスピードで減少することが見込まれております。

一方で、平成 28 年 3 月に北海道新幹線の「新函館北斗駅」開業が予定されており、これまで青森県と函館地区を 1 つの経済圏と捉え営業基盤を構築してきた当行にとっては、地域を活性化させる大きな「機会」であり、当行が「強み」と認識している「KeyManを軸としたリレバン体制」を駆使して、更に踏み込んだ取組みを展開していけると認識しております。



<青森県、函館市の将来推計人口>

(単位；千人、%)

	実績	将来推計				
	H22 (5年前)	H27 (現在)	H32 (5年後)	H37 (10年後)	H47 (20年後)	20年後 減少幅
青森県	1,373	1,306	1,236	1,161	1,009	△297
うち生産年齢人口	847	766	696	636	525	△241
生産年齢人口比率	61.7	58.7	56.3	54.7	52.0	△6.7
函館市	279	262	246	228	192	△70
うち生産年齢人口	172	152	136	125	102	△50
生産年齢人口比率	61.6	57.8	55.5	54.7	52.8	△5.0

※1. 出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成 25 年 3 月推計）」

※2. 生産年齢人口：15～64 歳

## (2) 10 年後のありたい姿

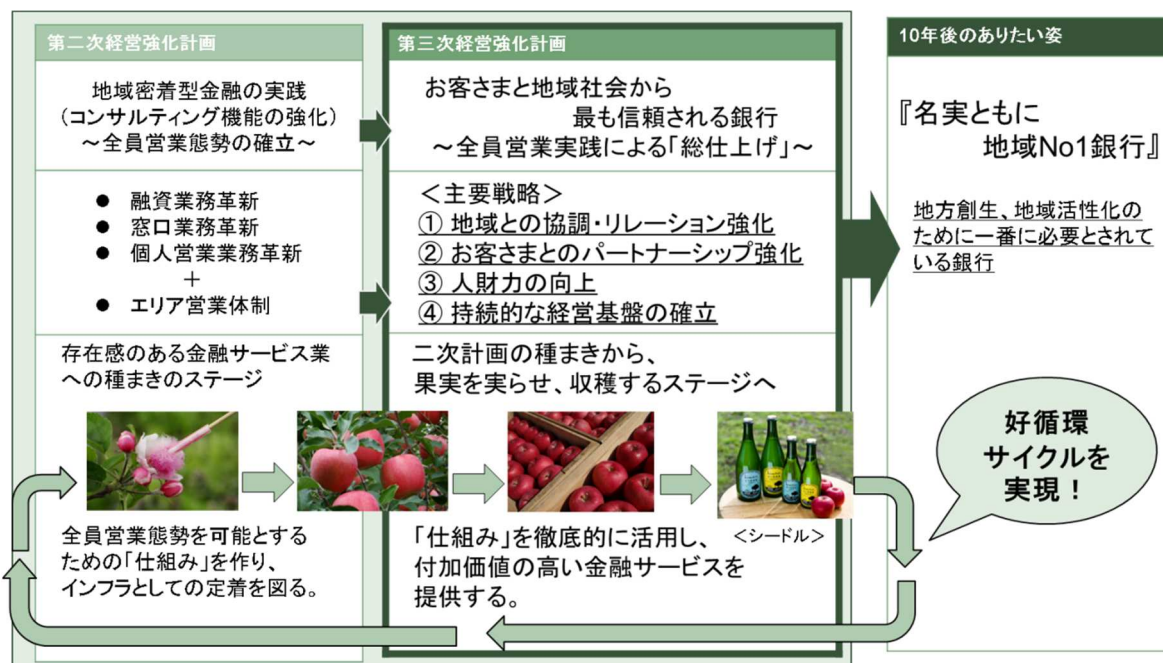
長期的な経営環境認識や、現状は増加基調にある当行の預金量も 10 年以内にはピークを迎え減少に転じるであろうという推計等を踏まえ、当行では、目指すべき「10 年後のありたい姿」を設定することとし、「名実ともに地域 No 1 銀行」を掲げ、地方創

生、地域活性化のために一番に必要とされる銀行を目指していくことといたしました。

### 3. 経営計画

第四次中期経営計画（平成27年4月～平成30年3月）は、「10年後のありたい姿」を実現していくための最初の3年間と位置付け、計画名称を「お客さまと地域社会から最も信頼される銀行へ～全員営業実践による『総仕上げ』～」といたしました。

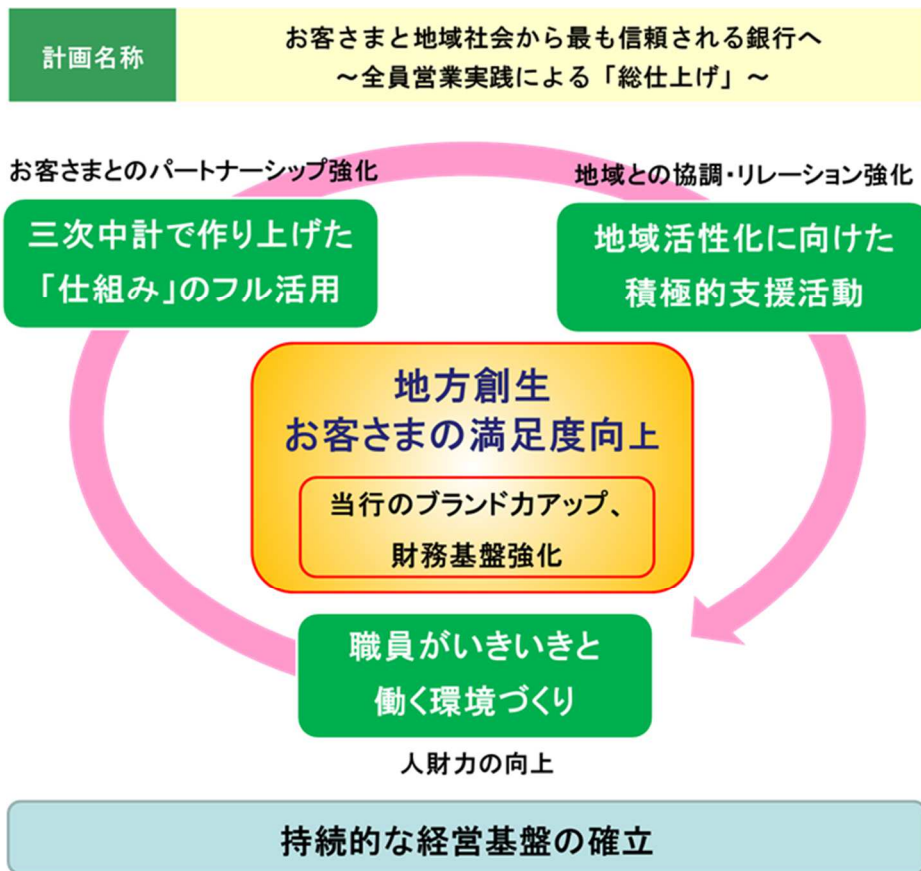
具体的には、第三次中期経営計画（平成24年4月～平成27年3月）で作り上げた「3部門の業務革新」、「エリア営業体制の構築」などの全員営業の実践を可能とする「仕組み＝行内インフラ」を徹底的に活用し、地域社会及びお客さまに対して、付加価値の高い金融サービスの提供に努めてまいります。



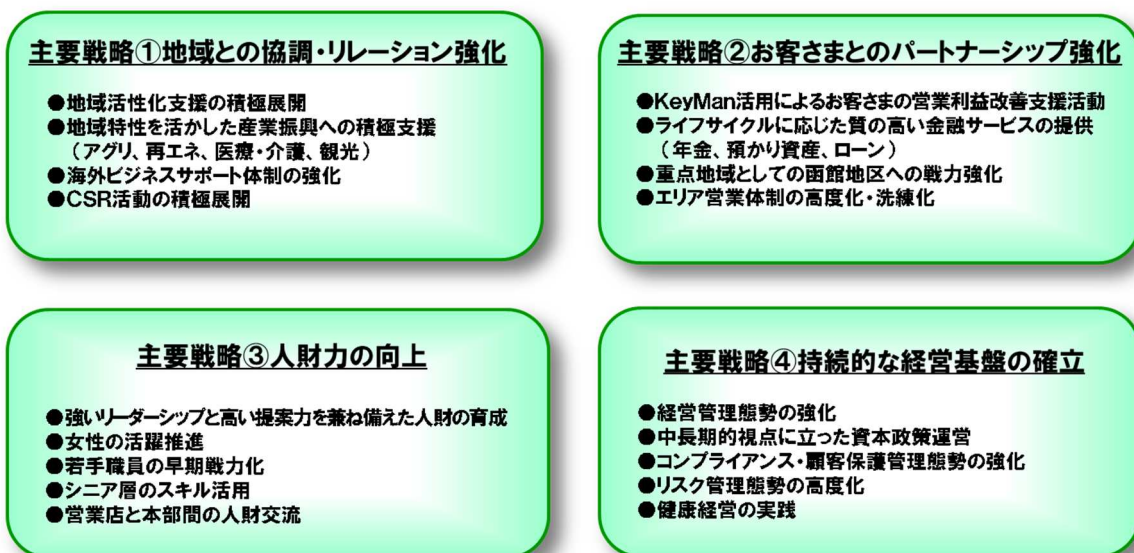
第四次中期経営計画の主要戦略は、「地方創生」「お客さまの満足度向上」を実現するために、地域活性化に資する積極的な支援活動による「地域との協調・リレーション強化」、並びに第三次中期経営計画で作成した「仕組み」の徹底的な活用（＝全員営業の実践）による「お客さまとのパートナーシップ強化」とし、実効性のある施策を創造し、展開してまいります。

また、これらを展開していくため、職員がいきいきと働く環境づくりによる「人財力の向上」、及び「持続的な経営基盤の確立」を掲げ、各種施策に取り組んでまいります。

これらの主要戦略をより高いレベルで実行することによって、「当行のブランド力アップ」、「財務基盤強化」を実現できるものと認識しております。



<主要戦略と主要施策>





## (1) 収益性の確保のための方策

### ① 地域との協調・リレーション強化

#### A. 地域活性化の積極支援

当行が地域活性化を積極的に支援していくことは、即ち、中長期的に当行の持続的な経営基盤の確立に繋がるという認識のもと、実効性のある施策を創造し、展開してまいります。

当行は、平成 27 年 4 月、各地方自治体の「地方版総合戦略」策定への協力や推進について、地域金融機関として、産業界・大学・労働団体と連携のうえ、積極的に関与すべく、総合支援体制を整備いたしました。

具体的には、新設の「地域創生部」を中核とした「地方創生推進協議会」及び「地方創生推進プロジェクトチーム」を設置するとともに、全店の部店長を「地域活性化責任者」に継続任命しました。これらは、国や各地方自治体の「地方創生」に関する取組みに対する当行の総合支援体制を明確にし、創業支援、事業承継、移住定住促進等に関して当行が持つ情報、ノウハウ、ネットワーク等を活用した情報提供や提案など、的確かつ十分なサポートとコンサルティング機能を発揮していくことを目的としております。

当行の主たる営業地域である青森県は、アグリ（農業生産額全国 8 位、食料自給率全国 4 位）、再生可能エネルギー（風力発電導入量全国 1 位、導入基数全国 2 位）、医療・介護（自然豊かな環境でのサービス事業展開）、観光（青函の結びつきをより深める北海道新幹線の開業、世界自然遺産の白神山地など豊かな自然）など、ポテンシャルの高い地域資源を有しており、この魅力溢れる地域資源を活用した商品やサービス・技術を応援していくことが当行の使命であり、「地方創生のリード役」として取り組んでまいります。

平成 27 年 4 月に、全店部店長及び本部役職員を対象に「地方創生」に関する講演会を実施しました。青森県企画政策部及び日本政策投資銀行金融法人部よりそれぞれ講師を招き、青森県及び国の総合戦略等に関して、より理解を深めることに繋がりました。

また、平成 27 年 4 月以降に、地域創生部の主導により、青森県内 41 自治体、函館地区 4 自治体、岩手県内 1 自治体を担当する営業店を対象として、各自治体の総合戦略の策定状況や方向性についてヒアリングを実施し、自治体毎の情報量格差や金融機関に対する支援ニーズ等について分析をしております。今後は、各自治体に対する具体的な提案内容やサポート体制等を取り纏め、能動的に取り組んでまいります。

#### <取組み事例 ①>

将来空き校舎となる山間部の小学校について、当行が地元自治体より相談を受け、企業誘致のパイプ役として活動した結果、木工品製造会社の工場進出が決定しまし

た。工場稼働後は、海外向け大型照明を製造するスペースとして活用するとともに、観光客を対象とした製作体験事業も展開する計画であり、雇用の創出が期待されるところであります。

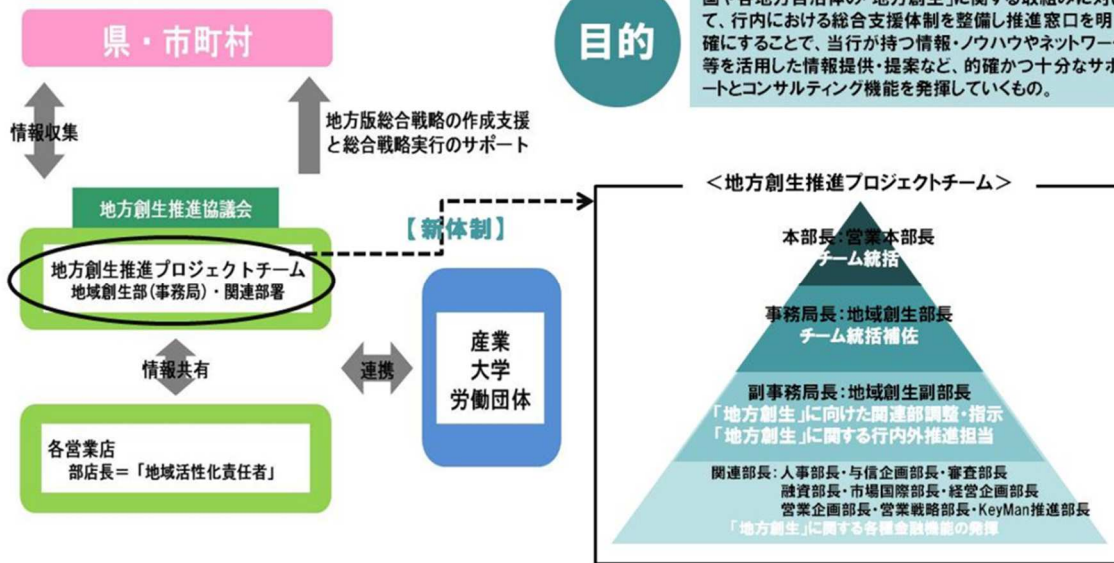
<取組み事例 ②>

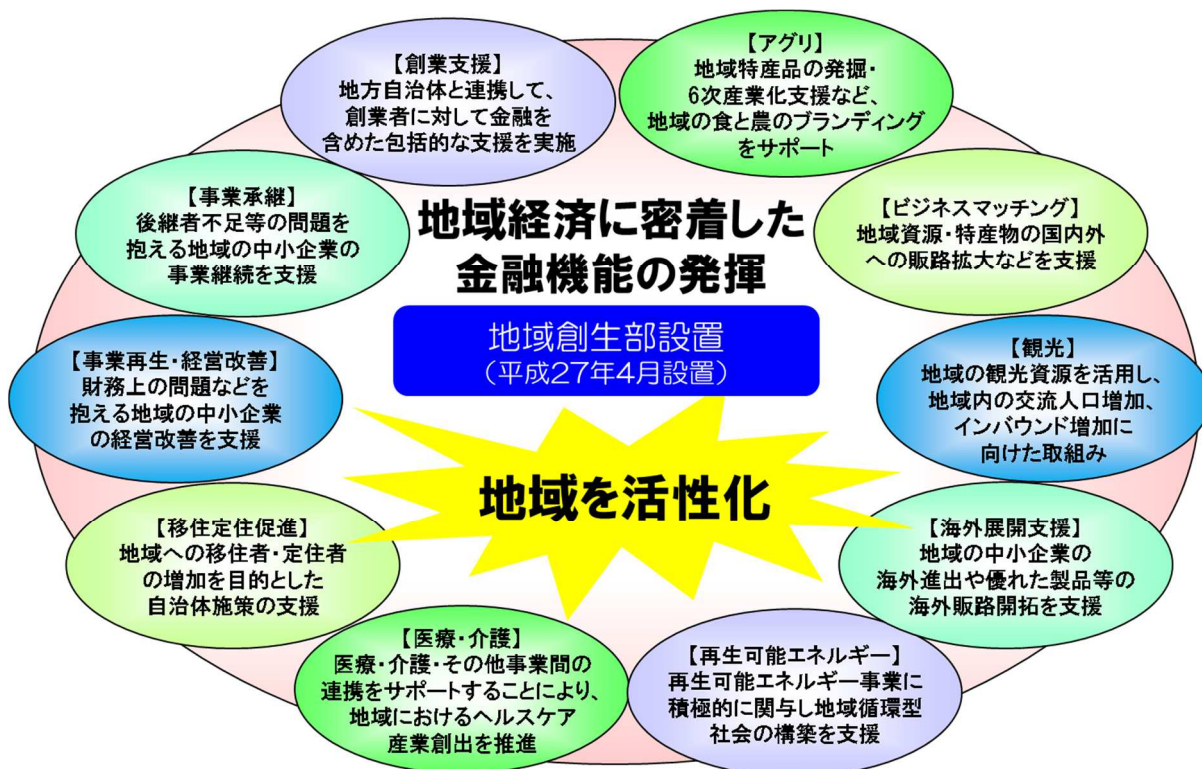
平成26年5月より弘前市が最重要課題として位置付けている人口減少を抑制するための事業に対して、弘前市が認定した子育て支援企業や移住者支援企業、及びその従業員、県外からの移住者等を対象として、貸出金利優遇制度を実施しております。

## 地方創生へ向けた取組み

みちのく銀行では、各地方自治体の「地方版総合戦略」策定への協力や推進について、地域金融機関として産業界・大学・労働団体と連携のうえ、積極的に関与すべく総合支援体制を整備いたしました。

### ● 地方創生へ向けた総合支援体制





#### <自治体との連携状況事例>

青森県において、地域経済の基幹をなす農林水産業の持続的な発展を目指すため、各自治体と「食と農林水産業の振興と活性化に関する業務推進協定」を締結しております。

また、収入機会や雇用の増加を促進する観点からも、「農業経営体」の育成を支援し、地域活性化を図ってまいります。

締結日	市町村	取組み内容
平成 23 年 7 月	弘前市	シードルの街弘前構想の中核事業者への支援
平成 23 年 7 月	平川市	平川市における 6 次産業化モデル事業者への支援
平成 24 年 2 月	南部町	木村秋則自然栽培ふれあい塾の共催
平成 24 年 12 月	板柳町	りんごまるかじり塾等への当行講師派遣
平成 26 年 6 月	八戸市	南郷地区の戦略的作物検討会議の講師仲介
平成 26 年 9 月	深浦町	新ビジネスモデルの創出や販路拡大支援
平成 26 年 11 月	むつ市	クラウドファンディングを活用した販路拡大

#### <大学等との連携状況事例>

当行が事業者と大学との仲介役となり、創業・新事業に係る技術課題の解決及びアグリビジネスの活性化等に向けた連携支援体制の強化を目的に、青森県内の大学等と「産学連携協定」を締結しております。

引き続き、地域の知の拠点として、大学等が有する機能を最大限に活用し、地域の課題を解決できるよう連携強化に努めてまいります。

協定締結日	連携学校	相談テーマ
平成 19 年 5 月	八戸工業大学	工学技術開発系
平成 19 年 6 月	弘前大学	医業、農業、バイオ系
平成 19 年 11 月	八戸工業高等専門学校	工業技術改良系
平成 24 年 9 月	八戸学院大学	農業経営プログラム
平成 26 年 7 月	青森中央学院大学	海外ビジネス支援

そのほか、青森県内の地域資源の潜在力を結集した新産業・新事業の創出を目的として、平成 23 年に青森県が設置した県内横断的な産学官金の枠組みである「イノベーションネットワークあおもり」へ継続して参画しております。毎月定期的に作業部会を開催し、各構成機関で実施している取組み事業についての情報交換や連携促進等を協議しております。また、「青森県地域連携型起業家創出事業」や「青森県省エネトータルサポート事業」、「青森市ががんばる企業交流推進事業」、「住みたいまち弘前事業」などへの参画を通して、連携事業の創出支援を行っております。

## B. 地域特性を活かした産業振興への積極支援（アグリ、再エネ、医療・介護、観光）

### (a) アグリビジネスへの支援

農林水産業は、青森県の基幹産業に位置付けられるものであり、平成 25 年度の農業生産額は約 3,000 億円弱と全国 8 位で、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。

また、農林水産省が公表している平成 24 年度における食料自給率(カロリーベース、概算値)は、全国平均 39%に対し、青森県は 118%と全国 4 番目の高さを誇っております。

「あおもりブランド」の確立を目指し、青森県が「攻めの農林水産業」を推進しているなか、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当地ブランドが注目を浴びております。

当行では、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、「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、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。また、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 次産業化ボランティアプランナー、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 26 年度における活動実績は、新規与信先 165 件／5,333 百万円、情報収集を中心とした顧客面談回数延べ 317 先、農業者（個人）の法人成り支援 1 先、アグリ関連の ABL 実績 21 件／4,065 百万円となっております。

また、新たな試みとして、平成 24 年 4 月に青森県南の南部町と共催で、「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」を開講しております（4 月から 10 月まで延べ 5 回の実践講座）。地方銀行が主体となり、農業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、県内では初の取組みとなっております。平成 25 年以降も毎年開催し、平成 27 年 4 月には「第 4 回木村秋則自然栽培ふれあい塾」を開講し、新たに 50 名の塾生を迎えました。第 1 回から第 4 回の塾生は 287 名となりました。

引き続き、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など、新たな付加価値の創造を目指した活動や、地域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。

## **(b) 再生可能エネルギーへの支援**

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おりますが、青森県は風力発電の導入量で全国 1 位、導入基数で 2 位など風力発電に適した地域であり、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であります。

当行では、取引先の再生可能エネルギー事業への参入を支援するため、本部担当者（3 名）を配置して取組み強化を図った結果、平成 26 年度は同事業に対して 55 件／91 億円の融資を実行いたしました。

引き続き、これまでの風力発電、太陽光発電に加え、バイオマス、地熱や中小水力等の分野にも積極的に取り組み、地域の自然エネルギーを活かした地域経済の活性化に取り組んでまいります。

## **(c) 医療・介護分野への支援**

医療・介護分野は、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、また、いわゆる 2025 年問題へ向けた地域包括ケアシステムの構築に向けて成長が見込まれる分野であります。また、技術進化や様々な研究の成果により、医療機器や薬等のヘルスケア産業も同様に市場の活性化が予測されます。

一方で、高齢化社会が進行していくなか、医師・看護師不足、後継者不在等、当分野を取り巻く環境は年々厳しくなっており、資金面のみならず幅広い経営支援のニー

ズが高まっております。

こうした環境のもと、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」を本部内に設置し、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、総合的な支援に努めております。また、当分野は専門的スキルを要することから、関連資格の取得を進めており、行内において「医業経営コンサルタント」2 名、「医療経営士 3 級」2 名、「介護福祉経営士 2 級」1 名が合格しております。

加えて、業界動向に関する情報提供の場として、事業者向けに「医療介護セミナー」なども開催しております。

平成 26 年度の活動は、医療分野に対する融資残高目標 714 億円に対し、783 億円の融資残高実績となりました（前年度比 96 億円の増加）。

今後も医療・介護事業者への支援を通じて、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。

#### ※2025 年問題

2025 年頃までに、団塊の世代が後期高齢者（75 歳以上）となり、65 歳以上の高齢者の割合が日本の全人口の 30%を超え、介護・医療費等社会保障費の急増が懸念される問題のこと。

### (d) 青函圏を中心とした交流事業の推進

平成 28 年 3 月の北海道新幹線開業を見据え、観光を核とした地域経済の活性化を実現するため、平成 23 年 4 月に当行と弘前商工会議所、函館商工会議所による「津軽海峡観光クラスター会議」を設立し、以降、両市の交流事業が活発化しております。

また、青函の食の販路拡大を目的として、首都圏において、「津軽海峡食景色 青森・函館商談会」や「青森県・北海道地区の交流促進」に関する業務提携を締結した北海道銀行等と「6 次産業化商談会」を継続して開催しております。

今後、青森県内各地と函館・道南地区の両地域の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が一段と加速化することが予想されることから、当行は両地域の橋渡し役として、新たなビジネスモデルや新商品の創出、外国人観光客の誘致等に繋がる動きを活発化させ、「津軽海峡ブランド」構築の機運を更に高めてまいります。

来年度には国内最大級の観光キャンペーン「青森県・函館デスティネーションキャンペーン」が予定されており、これまで以上に自治体や商工会議所等と連携した交流事業を展開してまいります。

### C. 海外ビジネスサポート体制の強化

青森県においては、青森県観光国際戦略推進本部（本部長：県知事）が、農産物輸出促進及び外国からの観光客誘致を進めており、平成 26 年 3 月策定の「青森県輸出拡

大戦略」では、民間活力を有効活用しながら、県産品の海外有望市場への販路開拓を一層強力に推進していくこととしております。

当行は、取引先のライフステージに応じたコンサルティング機能を発揮すべく、法人取引推進の一環として、海外情報の提供、海外進出支援、販路獲得・拡大支援、事業展開支援、潜在的な需要の掘り起こし等を目的に、取引先の海外ビジネス支援に取り組むとの方針のもと、アジア主要金融機関等との業務提携網を拡充しつつ、ビジネスマッチングの機会提供や海外視察ミッション、本邦初のイスラム法適格ファンド参画等の国際戦略業務を展開しております。

## ② お客さまとのパートナーシップ強化

### A. KeyMan 活用によるお客さまの営業利益改善支援活動

第三次中期経営計画の「融資業務革新」において導入した KeyMan については、業務ツールとして全行的に浸透し、今後は、KeyMan を徹底的に活用し、お客さまの本業支援に向けて、より高いレベルでの法人営業の取組みを展開していく重要なステージになります。

「営業利益の改善」は、創業期、成熟期、衰退期など、いかなるライフステージにあるお客さまであっても普遍的な目標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」を展開してまいります。

### (a) 法人営業力強化に向けた「法人営業活動方針」(基本方針)

法人営業力の強化に向けた取組みにおいては、法人営業に係る「基本方針」と「年度方針」を定め、本支店一体となって継続的に取り組む体制を整備しております。

## 【法人営業活動方針】

### 基本方針

#### ア. 法人営業の目的

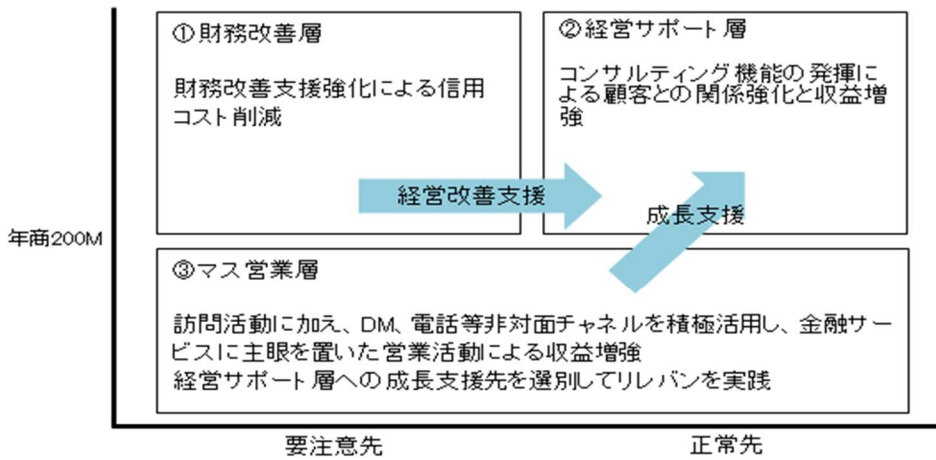
日常的な法人営業活動を通じて、「お客さまと地域社会の幸福と発展」を前提とした中で「Win-Win」の関係構築を目指し、徹底してメイン化促進に取り組む。

#### イ. 戦略

限られた経営資源を有効に活用するため、セグメント別の営業活動を展開する。なお、セグメント区分及びセグメント別の活動方針については以下のとおりとする。



〔顧客セグメント別対応方針〕



	基準	対応方針	営業種類
経営サポート層	年商200M以上の正常先	コンサルティング機能の発揮による顧客との関係強化と収益増強	全先 リレバン営業
財務改善層	年商200M以上の要注意先	財務改善支援強化による信用コストの抑制	全先 リレバン営業
マス営業層	年商200M未満の先	訪問活動に加え、DM、電話等非対面チャネルを積極活用し、金融サービスに主眼を置いた営業活動による収益増強	マス営業 リレバン営業(選別)

マイカスタマー

ウ. 営業種類ごとの行動基準

〔リレバン営業〕

訪問活動（行く・見る・聴く・話す）による定期的なコンタクトを中心とする。「パートナーシップ」、「顧客理解」、「本業支援」、「アプローチ」の4項目を常に循環させながら各項目のレベルアップを図る。

基本4項目	内容
パートナーシップ	当行を経営のパートナーとして認識し、積極的に情報開示してくれる関係を構築する。
顧客理解	事業の視点、組織の視点、財務の視点から、その企業を知りつくし、対応方針も含めて銀行全体で理解する。
本業支援	本来の顧客ニーズの中心である「事業」に関して、組織的、継続的に支援する。 ※営業利益改善支援活動
アプローチ	全ての金融サービスに関するニーズを察知または掘り起こし、当行がその提供者として選択されるために行動する。

### 〔マス営業〕

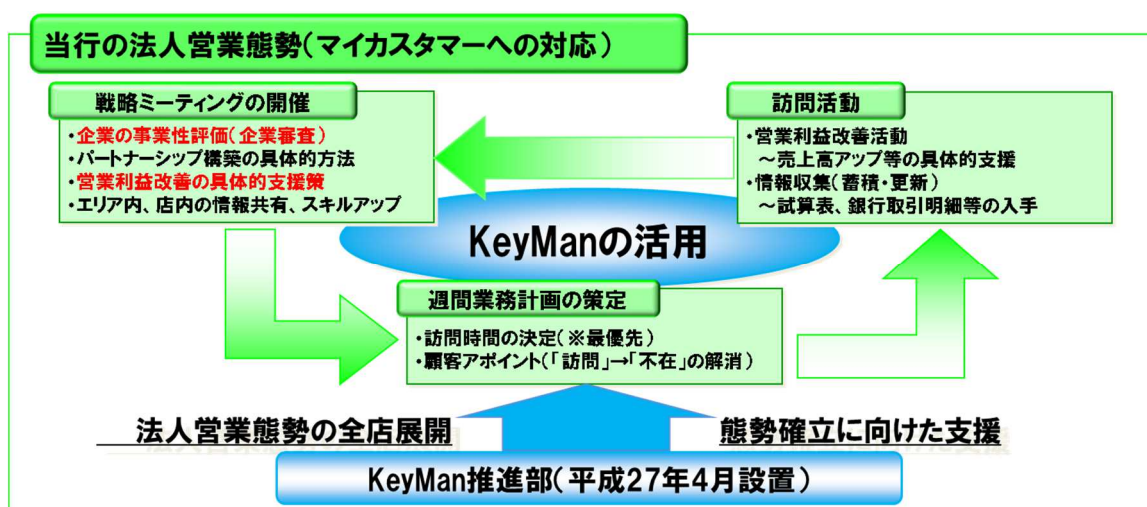
訪問活動、店頭誘致、電話等によるコンタクトを中心とし、金融サービスに主眼を置いた営業活動を展開する。なお、マス営業層の一部については、ビジネスサポートセンターが主たる営業活動を担当する。

### (b) 法人営業力強化に向けた「法人営業活動方針」(平成27年度方針)

平成27年度の「法人営業活動方針」は、当行が目指す法人営業態勢の確立に向けて、訪問活動に重点を置いた施策としております。

具体的には、「戦略ミーティング」の実効性を向上させ、お客さまの営業利益改善支援に向けた実現性のある提案事項を作成し、お客さまとの有効面談をより一層増やすために訪問活動を優先とした「週間業務計画」を策定し、お客さま基準で「訪問活動」を強化し続けることであります。

この法人営業態勢のモデルパターンを展開するために、平成27年4月にKeyMan推進部を新設いたしました。KeyMan推進部の主な役割は、営業店への臨店指導やお客さまへの帯同訪問、情報提供等を行い、営業店と同じ目線に立って推進活動をハンズオンでサポートすることです。



### (c) セグメント別営業～「マイカスタマー」に対するリレバン営業の実践

既存のお客さまについては、「セグメント別営業」を展開してまいります。

一定額以上の年商規模を有しているお客さまを「経営サポート層」と「財務改善層」に分類し、訪問活動を中心とした営業利益改善支援活動を展開し、一方、年商規模が一定額未満のお客さまを「マス営業層」としてセグメントし、ビジネスサポートセンターを活用したコール営業を展開してまいります。

次に、「経営サポート層」「財務改善層」及び「マス営業層」の一部を、営業店担当

者の「マイカスタマー」とし、定期的な訪問活動を展開してまいります。

マイカスタマーのうち、「財務改善層」と「マス営業層」の一部は経営サポート層への成長を、「経営サポート層」についてはお客さまの一層の成長を支援することを目指してまいります。なお、現在、「マイカスタマー」の精査を実施しておりますが、最終的には2,500先程度を指定することとしております。

一方で、これまで以上に新規顧客への展開を強化して行く必要があると考えており、初年度の取組みは、特に、雇用規模や業容が比較的大きい、地域の牽引企業について、本支店一体となった営業活動を継続的に実施していく態勢を整備してまいります。

また、企業規模の大小に係らず、既存のお客さまから新たなお客さまを紹介してもらえるような関係を広く構築するため、既存のお客さまの満足度向上に努めてまいります。

## **B. ライフサイクルに応じた質の高い金融サービスの提供（年金・預かり資産、個人ローン）**

### **(a) 個人営業課、窓口サービス課連携による推進力の強化**

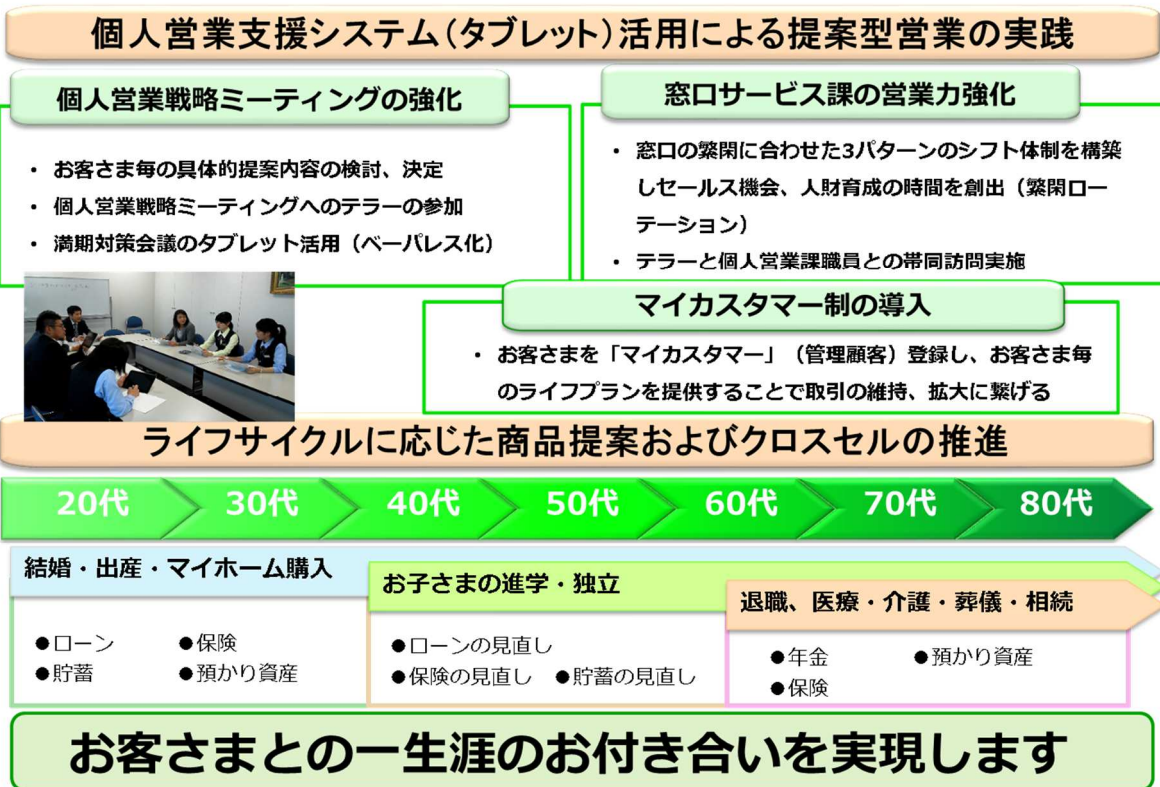
平成24年4月よりエリア営業体制を導入しておりますが、個人営業担当者を集約することで、切磋琢磨できる環境整備を図るとともに、個人営業戦略ミーティング(成功事例の発表、研修会開催等)を開催し、お客さまに対する具体的な提案内容を話し合うなど、実践的なOJTを行ってまいりました。

今年度からは、この戦略ミーティングにテラーを参加させることで、エリア内の人材育成を図るとともに、個人営業課と窓口サービス課が成功事例・顧客情報・提案方法等を共有して活動してまいります。加えて、お客さまの定期預金の満期対策会議においても、これまでの紙ベースからタブレットを活用したものに改め、効率化、情報共有の強化を進めてまいります。

また、個人営業力強化の一環として、個人営業支援システムを活用した「マイカスタマー（管理顧客）」制を導入しておりますが、お客さまに対する担当者を明確にし、お客さまのライフサイクルに応じた提案活動に取り組むことで、取引の維持、一層の拡大を図ってまいります。

窓口サービス課の営業力強化においては、「繁閑ローテーション」を定着させることで、全員営業体制を更に強化してまいります。「繁閑ローテーション」とは、営業日毎の繁閑に応じてテラーの人数の変更や、テラーと後方担当者との入替えを行うなどのシフト体制であります。テラーが個人営業課職員との帯同訪問等によりセールス活動を行う場合には、後方担当者がテラーを担当して窓口セールスを行うなど、窓口サービス課全体で互換体制がとれるよう取り組んでおります。

このように、個人営業課と窓口サービス課の連携強化、全員営業を実践し、お客さまとのパートナーシップ強化に取り組むことで、推進強化を図ってまいります。



**(b) 年 金**

年金指定は、人口減少が加速すると予測されているなか、将来に亘り流動性預金の増強に繋がる重要な基盤取引と認識しております。また、現在でも年金指定者の預金残高が個人預金全体の約 3 分の 1 を占めるなど、今後も「生涯メイン化」をテーマに掲げ、年金指定の増強に努めてまいります。

社会保険労務士の資格を持つ職員を含め、年金専門スタッフを県内 4 地区（青森・弘前・八戸・むつ）と函館に計 15 名を駐在員として配置し、お客さまからの年金相談に対して、年金請求・調査の取次ぎサービスを充実させるとともに、レベルの高いきめ細やかな対応を提供してまいります。

また、人財育成の観点から、営業店職員に対して「年金通信講座（スキルアップ）」の受講を推奨し、年金専門スタッフによる営業店職員への OJT 研修を日々実施する研修体制を強化するなど、職員全員が年金について相談を受けられる体制の構築を目指してまいります。

「年金に強いみちのく銀行」を目指し、無料年金相談会の開催など地域のお客さまへのサービスを一層充実させ、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	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 実績
年金相談会開催数		回	145	161	147
年金振込 指 定	振込件数	千	151	154	158
	振込額	億円	229	229	232
	預金残高	億円	4,679	4,841	5,013

### (c) 預かり資産

お客様の資産形成をお手伝いしていくうえでは、お客様 1 人 1 人のライフサイクルに応じて最適な資産運用プロダクトを提供するなど、コンサルティング機能の更なる充実が必要であると認識しております。

#### ア. 人財育成の取組み

エリア営業体制の導入、各種専門研修の実施等により、職員の知識や提案スキルは相応に向上してきておりますが、引き続き、預かり資産営業の担い手の育成に広く取り組んでいくほか、FP資格と一定の業務知識、販売ノウハウなどを備えたマネーコンサルタント（MC）の更なるレベルアップに取り組んでまいります。

特に、窓口サービス課職員については、階層別・係別研修を継続して実施し、個人営業課との連携強化とあわせて、販売力の強化を図ってまいります。

さらに、青森、弘前、八戸、野辺地、むつ、函館の各地区に合計 10 名を配置している預かり資産専担者が主体となり、各担当エリア内で個別の研修やOJT研修を実施し、職員個々のコンサルティングスキルの向上に取り組む、全員営業の強化に注力してまいります。

#### イ. 金融リテラシーの向上に向けた取組み

従来から、退職者セミナーやNISA活用、資産運用、相続等の各種セミナーを適時開催してまいりましたが、お客様の金融リテラシー向上に向けた取組みは、地域金融機関の重要な役割と認識し、より多くのお客様に参加いただけるよう、積極的に取り組んでまいります。

#### ウ. 計数目標見直しによる推進スタンスの明確化

平成 26 年度下期より、お客様の資産をトータルで管理させていただくという観点から、投資信託の残高を重視した推進スタンスを取り入れ、平成 27 年度からは新たに投資信託販売額の目標を設定するなど、預かり資産残高の増大に努めてまいります。また、NISA口座の利用拡大を目指し、NISA口座獲得目標に口座稼働率評価を加えております。

さらに、若年層など、幅広い層に資産形成を促進していく観点から、積立投信獲得目標を金額ベースで設定しております。

#### エ. 販売力強化に向けた取組み

お客様のライフサイクルに応じた適切な金融商品を提供していくため、投資信託

や各保険商品等のラインナップを機動的に見直し、お客さまのニーズに的確に応えられるよう努めてまいります。

また、市場環境やライフプランの変化に即して、適時適切な情報提供とコンサルティングを行えるよう、アフターフォローを強化し、お客さまの資産形成に寄与してまいります。

【預かり資産販売実績】

(単位:百万円)

	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
投資信託	5,221	6,034	9,468	14,088	15,341
保 険	19,216	20,485	22,967	21,425	22,662
公共債	7,778	6,113	5,483	4,723	4,833
合 計	32,215	32,632	37,918	40,236	42,836

(参考) 投資信託販売額目標

(単位:百万円)

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
投資信託	18,400	20,200	20,800

【預かり資産残高実績】

(単位:百万円)

	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
投資信託	44,005	39,775	44,784	45,032	51,647
保 険	66,390	86,040	105,845	120,242	130,409
公共債	41,800	40,642	37,779	32,789	24,907
合 計	152,195	166,457	188,408	198,063	206,963

(d) 個人ローン

住宅ローンは、保証会社の保証を付さない<みちのく>金利選択型住宅ローンM's STYLE (保証料ゼロタイプ) の取扱い開始(平成 26 年 10 月)や、3 大+5 つの重度慢性疾患保障付住宅ローンにおける「奥さま保障」や「リビングニーズ特約」のサービスを追加するなど、商品を拡充したこともあり、新規実行額は堅調に推移しております。

引き続き、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・収集活動や、住宅業者向けの商品説明会開催などにより、案件の取込みを強化してまいります。また、給与振込などの基盤取引やその他ローン取引等の付帯取引のセールスを強化することで、総合採算の向上に努めてまいります。

消費者ローンについては、資金需要が旺盛な時期に合わせたキャンペーンの展開や、カードローン「トモカ」の獲得推進を積極的に行うなど取込みの強化に取り組んでまいります。



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 月導入の A T Mカードローンのほか、Web 経由で申込み・契約が可能なカードローン商品の開発など、窓口への来店頻度が少ない顧客層に対するアプローチにも努めてまいります。

【個人ローンの残高実績及び計画】

(単位：億円)

	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 実績	H28/3 計画	H29/3 計画	H30/3 計画
個人ローン合計	3,945	4,095	4,221	4,311	4,425	4,466
住宅ローン	3,372	3,504	3,611	3,699	3,797	3,818
消費者ローン	573	591	610	612	628	648

(2) 業務の効率性の確保のための方策

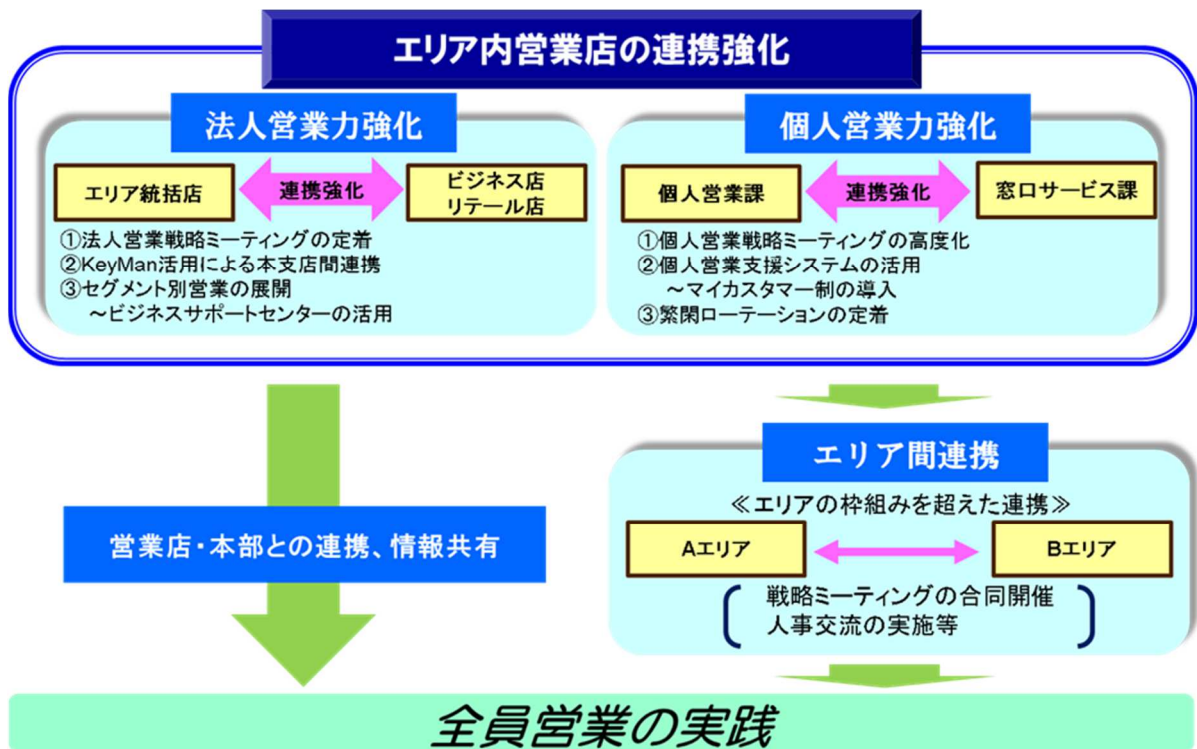
① エリア営業体制の高度化・洗練化

第三次中期経営計画において、営業力の強化と生産性の向上を目的として、エリア営業体制を導入いたしました（平成 24 年 4 月～）。

3 部門の業務革新の進捗にあわせ、営業担当者の集約に順次取り組み、平成 25 年 10 月に個人営業担当者、平成 26 年 10 月に法人営業担当者の集約を終え、エリア営業体制への移行を完了しております。

エリア内での成功事例の発表、研修会開催、人事交流など切磋琢磨できる環境や、戦略ミーティングの開催による実践的な O J T など、有用性の高い仕組みとして機能しております。

引き続き、エリア内営業店の連携を強化・高度化し、また、営業店と本部とのタイムリーな情報共有などを通して、全員営業を実践してまいります。



<店舗構成と位置付け・役割>

店舗 カテゴリー	窓口サー ビス課	個人 営業課	法人 営業課	位置付け・役割
旗艦店 (5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 (28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 (39ヶ店)	○	○	—	①個人預金、預かり資産、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 H27/3 末時点のもの

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

## ② 人財力の向上

人口減少・少子高齢化の進行、民間活力の減退など、10年後の当行を取り巻く環境は一層厳しさを増しているものと推察されます。

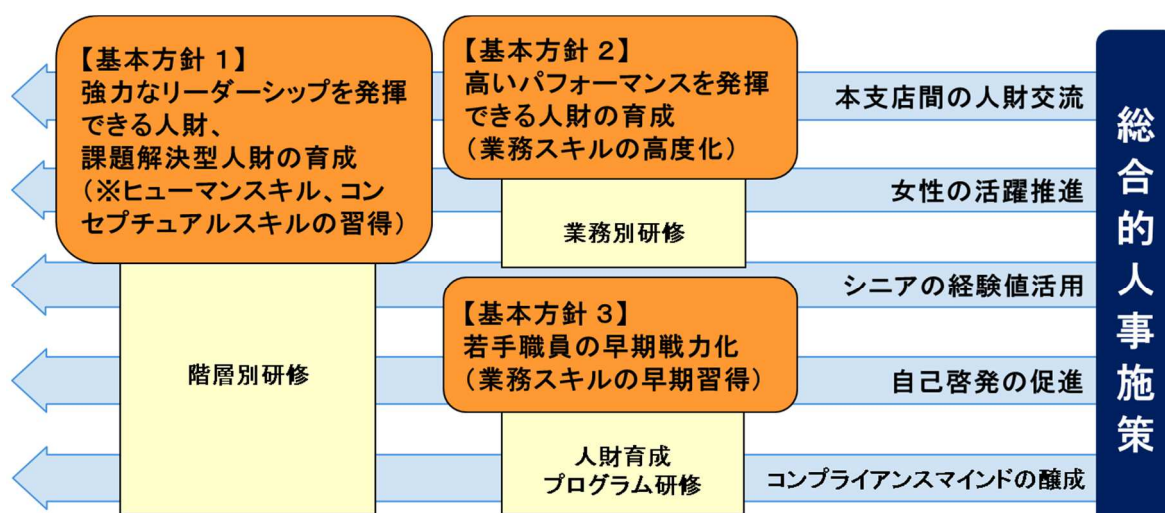
そうした将来に立ち向かっていくために、地域と協調し、強いリレーションを築きながら、前例や経験がなくとも、強いリーダーシップと新しい発想を生み出す課題解決力を培い、地域と当行の未来を創造していける行員の育成が必須であると認識し、「人財力の向上」を主要戦略に掲げ、取り組んでまいります。

中長期的に、「強力なリーダーシップを発揮できる人財・課題解決型人財」を育成していくことを第一の基本方針とします。あわせて、収益力強化のために、「高いパフォーマンスを発揮できる人財の育成（業務スキルの高度化）」と「若手職員の早期戦力化（業務スキルの早期習得）」が必須であり、これを第二、第三の基本方針とします。

また、本部に30～40才代が集中する傾向にあり、長期在籍者が多くなっていることから、組織の活性化と銀行全体の業務スキルの底上げを目的として「本支店間の人財交流」を展開していく予定です。

さらに、これまでも先進的に取り組んできた「女性の活躍推進」を更に進展させ、また、経験豊かなシニア層の指導的ポジションへの積極的配置など、「シニアの経験値活用」にも取り組んでまいります。

### 【人財育成方針の全体像】



※「ヒューマンスキル」…コミュニケーション力、リーダーシップ等 「コンセプチュアルスキル」…ビジョン構築力、問題発見・解決力等

### A. <基本方針1> 強力なリーダーシップを発揮できる人財・課題解決型人財の育成

階層別の研修を拡充するとともに、研修内容を「リーダーシップ」及び「課題解決力」により重きを置いた研修へ見直します。また、外部研修への派遣を強化し、全国的な動向と当行のマーケット環境の違いやその要因などを認識させ、意見具申に繋げ

ていくよう、職員の自己啓発意欲を促していく方針です。

### 【階層別研修の拡充イメージ】

現在の階層別研修

職階	対象者	研修名
-	50歳の行員	-
経営職階	部店長	部店長マネジメント研修
	支店長(2ヶ店目)	-
	支店長(新任)	新任支店長研修・監査トレーナー
	次長(2ヶ店目)	マネジメント強化研修
管理職階	課長	チームビルディング研修
	課長	ミドル職場内コミュニケーション研修
監督職階	新任課長	評価者研修
	代理(概ね11年目)	代理研修
事務職階	主任(概ね7年目)	-
	概ね5年目行員	マネジメント基礎研修
	4年目行員	-
	新入行員	新入行員研修・ステップアップ研修

今後の階層別研修(H29年度時点)

研修名	
キャリアビジョン研修(50歳)	(H27新設)
部店長マネジメント研修	
2ヶ店目支店長研修	(H28新設)
新任支店長研修・監査トレーナー	
マネジメント強化研修	
課長リーダーシップ研修	(名称変更)
課長キャリアアップ研修	(名称変更)
新任課長研修	(名称変更)
代理研修	
主任研修	(H29再開・名称変更)
-	
キャリアビジョン研修(入行4年目)	(H27新設)
新入行員研修・ステップアップ研修	

### 【階層別外部研修への派遣強化】

	H26年度 実績	H27年度 予定	H28年度 予定	H29年度 予定
派遣人数	18名	32名	32名	32名

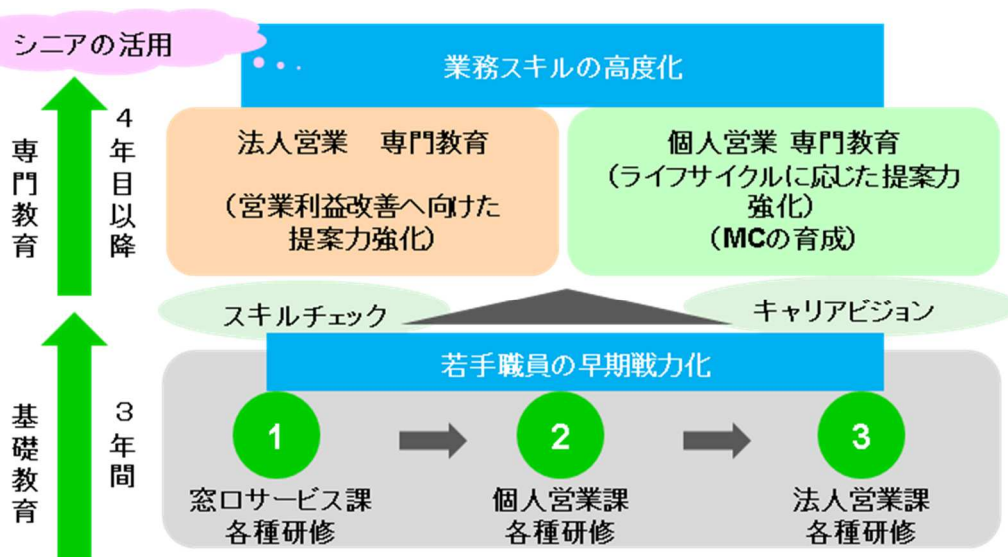
※主な派遣先は地銀協研修

## B. <基本方針2及び3> 高いパフォーマンスを発揮できる人財・「若手の早期戦力化」

入行後3年間は銀行員としての基礎固めの期間として位置付け、H26年度より、男女問わず3年3課（1年目：窓口サービス課、2年目：個人営業課、3年目：法人営業課）を必ず経験させるジョブ・ローテーションを開始いたしました。このローテーションを厳正運用し、全員営業体制へ向けた基礎固めに取り組んでいく方針です。

次に、入行後4年目以降は専門性を強化するため、職員本人に「法人営業」又は「個人営業」のいずれかをコース選択させ、経験年数に応じたキャリアビジョンの策定とスキルチェックを通じて、着実な成長をサポートしていく方針です。「法人営業」ではKeyManを活用した営業利益改善へ向けた提案力を、「個人営業」ではライフサイクルに応じた質の高い金融サービスの提案力を重点的に強化すべきポイントとして、各種研修やトレーナーを通じて育成していく方針です。外部研修・セミナーへの派遣も積極的に取り入れてまいります。

【業務スキルの高度化へ向けた取組み】



【業務別外務研修への派遣強化】

	H26年度実績	H27年度予定	H28年度予定	H29年度予定
派遣人数	139名	160名	160名	160名

※主な派遣先は地銀協、各種団体主催のセミナー研修

C. 本支店間の人財交流

本部と営業店の間での人財交流（人の入替え）を積極的に進め、本部の専門的なノウハウを営業店に還流し、また、新たに本部で専門ノウハウを習得する担い手を営業店から異動させることで、銀行全体の業務レベルの底上げ、組織の活性化、及び職員の意欲向上に新たに取り組んでまいります。

D. 女性の活躍推進

当行は、多様な人財を活かし最大限の能力を発揮させようという「ダイバーシティ」の考えのもと、従前より、仕事と育児・介護を両立させる制度を整備するとともに、女性を管理職・役席へ積極的に登用してまいりました。

女性が働きやすい環境づくり、女性の職域拡大を、具体的な施策として、女性の活躍を推し進めてまいります。

(a) 女性が働きやすい環境づくり

ア. 職場環境整備の検討

本支店の女性職員で構成されるダイバーシティ推進チーム「スマイリリーズ」の活動を通じて、事業所内保育施設の整備や、フレックスタイム・朝型勤務・在宅勤務の導入、有給休暇取得率の向上などについて検討を行い、女性が働きやすい環境

づくりに向けた職場環境の整備を図ってまいります。

#### **イ. マインドの醸成**

女性向けセミナー（先進他行におけるダイバーシティ推進の状況、女性のキャリアアップに関するテーマ等）やロールモデル（女性支店長）を囲んでの座談会の継続開催や、男女意識改革に関する検討を通じて、女性職員のマインドの醸成を図ってまいります。

### **(b) 女性の職域拡大**

#### **ア. 本部企画部門への積極配置・法人営業従事者の拡充**

キャリア・チャレンジ制度を活用して、意欲ある女性を本部企画部門へ積極的に配置を行うと同時に、審査部でのトレーニー制度を活用し、女性の法人営業担当者の拡充、及び役席者の育成に取り組んでまいります。

#### **イ. 女性のキャリア形成**

男女問わず、各階層に求められるマネジメント力の習得・向上を図る機会として、階層別のマネジメント研修を開催していくとともに、管理職・役席登用に必要な「必須資格」の取得状況の管理強化、意欲旺盛で能力の高い職員に対して、より多くの機会を与えるべく、管理職・役席登用の試験を、現状の年1回から年2回の実施とし、登用機会の拡大を図ってまいります。

### **E. シニアの経験値活用**

シニア層の豊かな経験を有効活用するため、指導的ポジションへの配置を検討していく方針です。具体的には、専門性の高いシニア職員を研修講師や臨店指導員などのポジションへ積極的に配置してまいります。あわせて、70才まで働ける制度として「キャリア70プラン」を平成27年4月より開始しており、同制度の適正な運用を行ってまいります。

### **F. 人員計画等**

生産性の向上を図る観点から、本計画3年間において、人員の適正配置について検討してまいります。営業拠点は、質の高い営業態勢を維持・強化していくため、優先的な人員の確保が必要不可欠である一方、本部各部門においては、業務の見直しと事務の効率化を積極的に検討することとし、平成28年度より新たな適正配置を進めてまいります。

なお、行員については、将来のコア人財の確保、ロイヤリティー向上の観点から、採用抑制は行わず、一定程度の人員を確保する方針であります。

あわせて、ベテラン・若手を問わず、一人ひとりの職員の能力を最大限引き出すために人事制度の改定等についても検討してまいります。



## V. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

### 1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

経営のガバナンス態勢の強化を最重要課題と捉え、(独立) 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に重点的に取り組んでまいりました。その結果として、ガバナンス態勢の強化、内部管理体制の構築については、相当程度確立されたものと認識しております。

#### (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。

取締役に対しては、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、任期を 1 年以内に短縮し、また、幅広い見地からの牽制を強化するため、取締役 8 名中 2 名を(独立) 社外取締役としたほか、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な議論を行うなど、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。

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) 監査役・監査役会

監査役は社外監査役 5 名を含む 6 名体制としております。監査の実効性を確保するため、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な監査に努めてまいります。さらに、常勤監査役は経営会議、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まいります。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まいります。

また、監査役会を設置しており、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、決議を行ってまいります。

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、専任スタッフ 1 名を配置して、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、頭取が委員長を務める「収益・ALM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・ALM委員会の下部機関）において、月次で計画の進捗状況管理を行っております。

また、取締役会に対して、四半期毎に進捗状況の報告を行っております。

## **2. リスク管理の体制の強化のための方策**

当行では、「リスク管理規程」において、統合的リスク管理基本方針並びにリスクカテゴリー毎の管理基本方針を定め、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」並びに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向けて継続的に取り組んでおります。

日常管理面では、各リスクの統括管理部署が、四半期もしくは半期毎に各々のモニタリング状況を経営会議・取締役会へ報告を行い、リスク全体の統括管理部署である経営管理部が、「リスク管理プログラム」の進捗状況について、半期毎に経営会議、取締役会、内部統制委員会への報告を行っております。

今後も各リスク管理方針に基づき、適切なリスク管理の実践・コントロールにより、リスク管理の強化に努めてまいります。

### **(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、「信用リスク管理規程」に基づき、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、特定の格付、地域、業種、商品等への与信集中を排除するため、信用格付別投融资限度額、業種別分散管理方針（管理業種別シェアの設定）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するほか、モニタリング結果についても毎月単位で、行内にて共有しております。

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。具体的には、信用コストを加味した個別収益採算管理を行うとともに、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」を四半期毎に営業店宛てに配信するなど、本支店一体となったリスク・リターンを効果的に把握・管理する態勢の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、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（又は及ぼす可能性のある）個社（又はグループ先）を「グループ等重点債権先」に指定し、経営会議・取締役会に現況を原則年 1 回（業況悪化事象発生時は随時）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。また、経営改善支援が必要な先については、必要とされる当行の経営改善支援の程度に応じて「再生債権先」又は「経営改善支援先」に認定し、経営改善計画のモニタリング等を通じて業況の把握を行うとともに、与信先の経営改善に必要な対応を適時適確に行うことで、与信先の業況の悪化を未然に防止する態勢を構築しております。あわせて、「再生債権先」については当行の経営に重大な影響を及ぼす（又は及ぼす可能性のある）先との認識から「グループ等重点債権先」と同様、経営会議・取締役会に現況を原則年 1 回（業況悪化事象発生時は随時）報告のうえ、今後の取引方針を個社（又はグループ先）別に決定する態勢としております。

これら以外の与信先についても、日々のリレーションシップ・バンキング活動を通じて、業況の変化をキャッチした際には、KeyMan を通じて本支店一体となった情報の共有を行い、企業審査を通じ、信用格付や取引方針を都度見直すなどの信用リスク管理を行っております。

営業店における信用リスク管理状況については、大口与信先における信用格付の妥当性や期中業況把握の検証等のため、KeyMan を利用したオフサイト・モニタリングの実施、あわせてその結果を踏まえた与信企画部による管理業務指導及び審査部による企業審査業務の臨店指導を平成 26 年 8 月より実施しており、営業店における信用リスク管理態勢の強化を図っております。

個別案件の適否を判断するにあたっては、当該企業の業績を知ることに加えて、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、養豚業、肉用牛及び酪農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・再生エネルギー事業の業種別審査担当者を配置して、特定業種の企業審査及び案件審査を行うなど、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。

住宅ローンについては、その商品性や金融機関間の競争の高まり等に鑑み、貸出金利の低下等による採算性への影響が懸念されております。こうしたなか、住宅ローンのリスク管理及び収益性の把握が重要視されており、当行においては、採算性（生涯収益）シミュレーションができる「住宅ローンリスク管理システム」（平成 25 年 5 月より運用を開始）により、住宅ローンの特性や収益性の把握を定期的に分析・モニタリングする態勢を構築しております。

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について協議しており、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、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」ならびに「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。

経営管理部では、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、定期的に投融资方針を策定し、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. 法令遵守の体制の強化のための方策**

法令等遵守を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」、各種研修等を通じて、全職員へ周知徹底を図っております。

法令等遵守態勢の強化・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、内部統制委員会に報告しております。

また、管理面では、毎月開催のコンプライアンス委員会において、コンプライアンス・プログラムの進捗状況やコンプライアンスに関する規程・マニュアル等の改定、反社会的勢力への対応など、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、各種研修等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、並びに外部委託先管理等を主要な項目として、法令等遵守態勢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のための方策

平成20年8月より外部有識者6名（弁護士、公認会計士、金融業界経験者、一部上場企業役員）に代表取締役2名（会長、頭取）、常勤監査役2名の10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。外部有識者が過半を占めており、客観性は確保されているものと認識しております。

内部統制委員会は、外部の視点を含め、当行の経営課題や内部統制全般にかかる事項等について提言及び答申を行うことで当行の健全な発展に資することを目的としており、その内容を取りまとめ、四半期毎に取締役会に対して報告・提言をしております。提言内容は、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・マインドの向上等の個々の事案に加えて、「女性職員が活躍しやすい環境作り」など中長期的な視点に基づく提言も為されております。

#### 5. 情報開示の充実のための方策

お客さま、株主、そして地域の方々といったステークホルダーの皆さまに、当行の経営状況をご理解いただくために、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や地元での個人投資家向けIRを開催するなど、積極的な情報発信に努めております。

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、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。

## VI. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

### 1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針

#### <基本方針>

地域に根ざした金融機関としての役割を担うべく、お客さまをよく理解すること、お客さまのニーズの中心である「事業」に関して組織的・継続的に支援すること、全ての金融サービスに関するニーズを察知又は掘り起こし、そのニーズに応じた金融サービスを円滑に供与することにより、お客さまの成長と地域経済の活性化、及び当行の発展という「Win-Win」の関係構築を目指してまいります。

### 2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

#### (1) 中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

①総務省公表の平成21年と平成26年の「人口推計」を比較すると、全国平均が0.7%の減少に対して、当行の地元である青森県は4.6%の減少、②厚生労働省公表の平成27年3月の「有効求人倍率」は、全国平均1.15倍に対して青森県は0.81倍（全国45位）、また、③厚生労働省公表の「平成26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であるなど、地元経済の低迷が長期化してきたことなどを背景に資金需要は引き続き減退基調にあるものと認識しております。

そのような環境下、当行は「全員営業態勢」の実践を掲げ、エリア営業体制・KeyMan導入による新規開拓や既存先の取引深化に向けた推進活動や、太陽光発電事業等の再生可能エネルギーや医療介護分野に代表される成長分野への積極的な取組みなど、資金需要の創出を図る一方、貸出金のみならず、企業のニーズに応じて私募債への取組みにも注力してきた結果、前計画期間中は中小規模事業者等向け貸出残高を170億円増加させました。本計画期間中は、お客さまの営業利益改善支援活動等を通じて160億円（増加率3.7%）増加させ、平成30年3月末に4,471億円とする計画としております。

#### 【実績】

（単位：億円）

	H21/3	H22/3	H23/3	H24/3	H25/3	H26/3	H27/3
中小規模事業者等向け貸出	4,183	4,225	4,205	4,201	4,263	4,315	4,371
総資産	18,289	18,690	19,377	20,273	19,764	20,359	21,187
総資産に対する比率	22.87%	22.60%	21.70%	20.72%	21.56%	21.19%	20.63%



【計 画】

	H27/3 始期	H27/9 計画	H28/3 計画	H28/9 計画	H29/3 計画	H29/9 計画	H30/3 計画	始期比 増減額
中小規模事業者 等 向 け 貸 出	4,311	4,333	4,355	4,390	4,408	4,468	4,471	+160
総 資 産	21,187	21,244	21,133	21,473	21,321	21,664	21,620	+433
総 資 産 に 対 する 比 率	20.34%	20.39%	20.61%	20.44%	20.67%	20.62%	20.68%	+0.34%

※ 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として含めることとしております。

※3. 当行は、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、同社向け貸出金 60 億円（平成 27 年 3 月末残高）を、【計画】表中の H27/3 始期の中小規模事業者等向け貸出残高から特殊要因として控除しております。

《参考 1》中小企業等向け貸出残高

【実 績】

（単位：億円）

	H21/3	H22/3	H23/3	H24/3	H25/3	H26/3	H27/3
中 小 企 業 等 向 け 貸 出	8,425	8,403	8,364	8,330	8,487	8,601	8,749
総 資 産	18,289	18,690	19,377	20,273	19,764	20,359	21,187
総 資 産 に 対 する 比 率	46.06%	44.96%	43.16%	41.09%	42.94%	42.25%	41.29%

【計 画】

	H27/9 計画	H28/3 計画	H28/9 計画	H29/3 計画	H29/9 計画	H30/3 計画	H27/3 比 増減額
中 小 企 業 等 向 け 貸 出	8,950	9,003	9,090	9,171	9,280	9,297	+548
総 資 産	21,244	21,133	21,473	21,321	21,664	21,620	+433
総 資 産 に 対 する 比 率	42.12%	42.60%	42.33%	43.01%	42.83%	43.00%	+1.71%

※ 「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

### 【①人口推計】

全 国	127,996千人 (H21.5.1現在)	127,082千人 (H26.11.1現在)	△0.7%
青森県	1,385千人 (H21.5.1現在)	1,321千人 (H26.11.1現在)	△4.6%

※ 出所：総務省、青森県統計分析課

### 【②有効求人倍率】

(単位：倍)

		H21年	H22年	H23年	H24年	H25年	H26年	H27年
有効求人 倍率	全 国	0.52 (△0.43)	0.49 (△0.03)	0.62 (+0.13)	0.77 (+0.15)	0.87 (+0.10)	1.07 (+0.20)	1.15 (+0.08)
	青森県	0.28 (△0.20)	0.31 (+0.03)	0.39 (+0.08)	0.55 (+0.16)	0.64 (+0.09)	0.79 (+0.15)	0.81 (+0.02)

※1. 出所：厚生労働省

※2. 各年3月の公表値、( ) は前年比

### 【③賃金構造基本統計調査（所定内給与額）】(単位：千円)

	H21/6	H26/6
全 国	294.5	299.6
青森県	222.4	226.6

※1. 青森県はH21.6、H26.6ともに全国最下位

※2. 出所：厚生労働省

## (2) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

エリア営業体制の高度化による法人営業力の強化、KeyMan 活用によるお客さまの営業利益改善支援活動の展開、法人営業活動方針に基づくセグメント別営業及びビジネスサポートセンターの積極活用など、地域密着型金融の推進に取り組んでまいります。

### ① 営業店体制

エリア営業体制及び KeyMan の導入とあわせ、行動管理や業務指導・教育など職員・組織全般に亘る営業力の強化を目指し、エリア統括店に法人営業担当者を集約しております。

### ② 人財育成

法人営業担当者の目利き能力向上のため、行内集合研修や外部研修派遣を積極的に

活用してまいりました。また、食関連分野、医療・介護分野など専門的なコンサルティング機能の強化を図るべく、人財強化を図ってまいりました。

なお、平成 27 年 3 月末において、中小企業診断士 10 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、医療経営士 3 級試験合格者 2 名、介護福祉経営士 2 級試験合格者 1 名などとなっております。

### 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・地域創生部・KeyMan 推進部が連携し、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。

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」（取締役会、収益・ALM委員会）や、収益計画の達成に向けた進捗状況をモニタリングする「営業戦略部会」等により、計画の進捗状況や各施策による効果を検証しております。

さらに、「営業戦略部会」の下部組織として、平成 21 年 10 月より「中小企業貸出増強協議会」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、法人営業態勢への取組み支援策や営業店負担軽減策の検討を実施するなど、今後も引き続き検証体制を強化してまいります。

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

### ① ABLへの取組み

担保又は保証に過度に依存しない融資手法については、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まいりました。当初は、青森県の基幹産業である農林水産物が中心でしたが、現在では、建設機械、メガソーラー（大規模太陽光発電）にも取り組んでおります。なお、平成 26 年度は 47 件／86 億円の融資を実行しております。

今後も商品在庫や売掛金など流動性の高い事業収益資産等を担保としたABLの取組みを強化していくことにより、多様化するお客さまの資金調達ニーズにお応えし、地域経済の発展に貢献してまいります。

一方、ABLや無担保社債の推進、及び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、手数料収入の増大に努めており、平成 26 年度の法人役務収益は 205 百万円（前年同期比 27 百万円の減少）となりました。

引き続き、各種プロダクトの提案活動を強化し、手数料収入の増大に取り組んでまいります。

## ② 信用保証協会提携ビジネスローン等

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を活用することなどにより、お客さまの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、お客さま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を図るため、不断に既存商品の見直しや新商品の開発に努めてまいります。

## (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のための方策

エリア営業体制の確立と KeyMan 導入を中心とした法人営業態勢を構築し、法人営業活動方針とセグメント毎に定められた行動基準に基づき実践されるリレバン営業により、お客さまとのパートナーシップを強化し、様々な金融ニーズへのきめ細やかな対応を行ってまいります。

## 3. その他主として業務を行っている地域における経済活性化に資する方策

### (1) 地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援割合）

地域密着型金融に努め、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、経営改善支援等への取組みを引き続き強化してまいります。

#### 【経営改善支援等取組先割合】

(単位：先)

	H27/3 始期	H27/9 計画	H28/3 計画	H28/9 計画	H29/3 計画	H29/9 計画	H30/3 計画
①創業・新事業開拓支援	61	56	57	56	57	56	57
②経営相談	520	552	573	589	613	639	638
③事業再生支援	52	42	42	40	40	38	38
④事業承継支援	9	10	10	11	10	10	11
⑤担保・保証に過度に 依存しない融資促進	206	199	203	201	205	203	207
合計（経営改善支援等 取組先）	848	859	885	897	925	946	951
取引先の企業の総数	8,187	8,150	8,150	8,150	8,150	8,150	8,150
割合	10.35%	10.53%	10.85%	11.00%	11.34%	11.60%	11.66%

#### ※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、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

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、営業利益改善活動重点

先、ビジネスマッチング商談成立先等。

なお、前計画においては、成長支援先（成長支援活動対象先）を本項目に含めておりましたが、本計画より、成長支援に限らず、KeyMan 活用によるお客さまの営業利益改善支援活動を展開していくこととしたため、「成長支援活動」の名称を発展的解消し、「営業利益改善活動重点先」として取り組んでまいります。

### 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。

## ※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。

## （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

創業又は新事業の開拓を目指すお客さまに対して、技術力・販売力や経営者の資質等を踏まえて新事業の価値を見極め、また、公的助成制度の紹介や事業立ち上げ時の資金需要に対応することにより、創業及び新事業に対する支援を行っております。

### ① 各種制度資金等の有効活用

平成 27 年 2 月に取扱いを開始した「みちのく創業サポートローン」や、信用保証協会付制度資金、政府系金融機関との協調融資等を活用するほか、お客さまの多様なニーズに対して当行プロパー融資にてきめ細やかな対応を行うことで、お客さまの創業や新事業の立ち上げを支援してまいります。

### ② 「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、農林漁業成長産業化支援機構、荘内銀行、東北銀行、北都銀行、みずほコーポレート銀行（現：みずほ銀行）、みずほキャピタルと連携し、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 26 年 2 月に、青森県内の漁業者が中心となって設立した法人に対し、東北地方で初となる 1 億円の投資を実行いたしました。

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 ビジネスマッチングの積極推進**

当行は、取引先の課題解決や販路拡大を図るため、行内での共有情報や外部機関との連携による各種ビジネス商談会等を活用し、取引先のニーズに応じたビジネスマッチングを推進しております。

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ほかに、様々な対応を実施してまいりました。

直近の平成 26 年度は、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、343 件（うち中小規模事業者 222 件）の面談が実現し、うち 158 件（うち中小規模事業者 108 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、地域における新しい商流の創出をサポートすることができました。

また、取引先支援の一環として、消費者の商品選別目線を学び、取引先の商品作りへのアドバイス力を養うことを目的に、平成 26 年 4 月に、JR 上野駅常設地産品ショップ「のもの」に、職員を店頭販売員として研修派遣いたしました。平成 27 年 7 月には 5 回目の派遣を予定しております。

新たな取組みとしては、平成 27 年 4 月に飲食店情報検索サービスを提供する「株式会社ぐるなび」と業務提携し、首都圏を中心とした全国の加盟飲食店に対して、当行取引先の食関連事業者を紹介する等の取組みを展開してまいります。

引き続き、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「食」関連産業以外についても、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繋がるマッチングの推進に努めてまいります。



【平成 26 年度商談会等の主な実施状況】

名 称	実 績			
	ギフトカタログ プロジェクト (vol.8)	「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.9)	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	239 社(351 品)	111 社	251 社(386 品)	14 社
うち当行紹介	21 社(31 品)	63 社	22 社(33 品)	14 社

<取組み事例～クラウドファンディングの活用>

地域ブランドの創出・普及をサポートするため、平成26年7月にマイクロ投資サービスを手掛けるミュージックセキュリティーズ株式会社と業務提携を行いました。本提携により、地域資源を活用した独自の技術を有する事業者は、全国の個人からの出資という新たな資金調達手段の確保に加え、消費者でもある出資者への販路拡大が期待できます。

平成26年11月には、地元企業に対し青森県内初となるマイクロ投資ファンドが組成となりました。今後も地域ブランド創出や地域資源を活用した商品開発等、地域の活性化をサポートしてまいります。

② 経営改善支援等への取組み

顧客の実態やニーズを正しく把握し、顧客との信頼関係を築き上げるリレバン（地域密着型金融）を通して、「経営改善支援先」を選定し、審査部企業支援室を担当部署として専担者を2名配置しております。

平成26年度下期は174先を対象に従来通り営業店を活動主体としながら、営業店指導及び営業店サポートを強化しておりましたが、平成27年度より審査部企業支援室の能動的関与を大きくするため、対象先を115先に絞込みました。さらに、より実効性のある活動にするため、平成27年度より「経営改善支援先」のうち、実抜先の企業審査を企業支援室が行い「経営改善支援活動」との一体性を高めるほか、必要に応じて営業店と帯同で顧客訪問や外部専門家の利用を促すなど、顧客のライフステージに適時適格な相談・指導・助言・提案を実施してまいります。

③ 中小企業金融円滑化法終了後の対応

当行では、平成25年3月末の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、顧客対応については金融円滑化管理方針に基づき中小企業金融円滑化法の終了後も変わりなく継続しております。

#### **(4) 早期の事業再生に資する方策**

「経営改善支援活動」にとどまらない、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」と位置付け、担当部署を審査部企業支援室とし、3名の専担者を配置し積極的に取り組んでおります。

「再生債権先」は、年2回の銘柄見直しを行っており、平成27年度上期より23グループ44先を対象に再生支援を行ってまいります。

これまでの活動を通して、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を提供できる環境を整えております。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38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をしてまいりました。引き続き、顧客のライフステージに合った適時適格な再生支援手法の検討を行ってまいります。

特に、REVIC（地域経済活性化支援機構）の特定支援業務等、企業のライフステージを顧客と相互に認識し、転廃業支援に向かうというコンサルティング機能も駆使しながら、地域経済の維持・向上に深く寄与していけるよう、今後も活動をしてまいります。

#### **(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**

取引先の事業承継等の相談をサポートするため、外部専門家5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、これまで延べ4期生計86名が講座を修了しております。なお、平成26年10月より第5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、営業店と本部連携により積極的に取り組んでまいります。

#### **(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	24 先／36 百万円
教育・福祉・環境	79 先／42 百万円
育英奨学金	医学生 7 名・看護学生 8 名／22 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・正しい使い方など金融・経済知識を知ってもらうために、小学生を対象とした「みちぎんキッズスクール親子見学会」を定期的で開催しているほか、本部及び各営業店では、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、高校生を対象とした金融経済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」青森大会の主催や、金融機関に興味のある、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）を対象とした、職業体験「インターンシップ」の開催（平成 26 年度は夏季 2 回・冬季 1 回）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

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
「青函カップヨットレース」への協賛
「自衛隊ねぶた」への協賛
「ふるさと自慢わがまちCM大賞」への協賛

## Ⅶ. 剰余金の処分の方針

### 1. 配当についての方針

銀行業としての公共性に鑑み、永続的に財務体質の強化を図りつつ、安定的な配当を継続していくことで、株主の皆さまへの利益還元を努めていくことを基本方針としております。

平成 27 年 9 月期より、株主の皆さまの利益還元の機会を充実させるため、剰余金の配当を年 2 回実施することとし、普通株式の配当は 1 株あたり中間配当 2 円、期末配当 2 円、A 種優先株式の配当については定款及び発行要綱の定めに従った配当を予定してお

ります。

引き続き、経営強化計画の着実な遂行による収益力の強化と業務の効率化を図り、安定した業績を確保することで、利益剰余金を積み上げてまいります。

なお、平成 27 年度においては、劣後特約付社債 150 億円のステップアップ償還期限、及び転換社債型新株予約権付社債 69 億円のソフトコール権発生日が到来するほか、バーゼルⅢにおける経過措置に伴うコア資本の減少など、自己資本比率が変動する可能性がある状況となっております。こうした状況を踏まえ、一定の自己資本比率水準を確保することを前提とし、株主の皆さまへの一層の利益還元策を不断に検討するとともに、早期に公的資金をご返済できるよう、一層の収益向上への取組みを強化してまいります。

(単位：億円)

	H21/3 期 当初始期	H22/3 期 実績 (1 年目)	H23/3 期 実績 (2 年目)	H24/3 期 実績 (3 年目)	H25/3 期 実績 (4 年目)	H26/3 期 実績 (5 年目)	H27/3 期 実績 (6 年目)	H28/3 期 計画 (7 年目)
利益剰余金	25	41	54	62	87	102	131	153
当期純利益	Δ268	20	18	14	31	32	37	34

	H29/3 期 計画 (8 年目)	H30/3 期 計画 (9 年目)	H31/3 期 計画 (10 年目)	H32/3 期 計画 (11 年目)	H33/3 期 計画 (12 年目)	H34/3 期 計画 (13 年目)	H35/3 期 計画 (14 年目)	H36/3 期 計画 (15 年目)
利益剰余金	181	211	241	271	300	330	360	390
当期純利益	36	38	38	38	38	38	38	38

※1. 10 年目 (H31/3 期) 以降については、9 年目 (H30/3 期) 計画を採用しております。

※2. 利益剰余金は、当初始期 (H21/3 期) 25 億円から 10 年目 (H31/3 期) 241 億円まで 216 億円を積み上げ、優先株式 200 億円の返済原資を確保できる見込みです。

## 2. 役員に対する報酬及び賞与についての方針

平成 22 年 7 月より、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 本立てとしたほか、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しております。

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 月に役員賞与制度を廃止しております。

## Ⅷ. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### 1. 経営管理に係る体制 (内部監査等)

内部監査は、監査部が本部、営業店のすべての業務及び連結対象子会社の業務を監査の対象として実施しており、監査結果を頭取及び経営会議・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、干渉も受けないよう全ての被監査部門から独立し、取締役会に直属することで、被監査部署に対して十分な牽制機能が働くよう独立性を確保した体制とするとともに、適正なスタッフを配置しております。また会計監査人による助言等を受け、その充実に努めております。

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

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

## 2. 各種リスクの管理状況並びに今後の方針等

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その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、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。また、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。

なお、収益・ALM委員会は、平成26年10月1日付にて新設された委員会で、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、ストレステストの高度化や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の実践に努めてまいります。

## IX. 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項

発行金額・条件については下記のとおりです。

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



## X. 機能強化のための計画の前提条件

### 【金利】

計画期間における金利相場については、平成 27 年 4 月末の水準にて推移する前提といたしました。

### 【為替】

計画期間における為替相場については、平成 27 年 4 月末の水準にて推移する前提といたしました。

### 【株価】

計画期間における株価水準については、平成 27 年 4 月末の水準にて推移する前提といたしました。

指 標	H27/3 末 実績	H27/4 末 実績	H27/9 期 計画	H28/3 期 計画	H28/9 期 計画	H29/3 期 計画	H29/9 期 計画	H30/3 期 計画
無担コール翌日物 (%)	0.005	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
TIBOR (3M) (%)	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
新発 10 年国債利回り (%)	0.40	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34
為替相場(円/ドル) (円)	120	119	119	119	119	119	119	119
日経平均株価 (円)	19,206	19,520	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500

※1. 無担コール翌日物 (%)

短資協会が公表する加重平均レート

※2. TIBOR3M (%)

全国銀行協会が公表する全銀協 TIBOR

※3. 新発 10 年国債利回り (%)

日本相互証券株式会社が公表する終値 (単利) レート

※4. 為替相場(円/ドル)

三菱東京UFJ銀行が公表する午前 10 時時点の仲値レート

※5. 日経平均株価 (円)

終値

以 上