平成29年3月17日

各　位

会　社　名　　株式会社みちのく銀行
代表者名　　取締役頭取　髙田　邦洋
コード番号　　8350　東証第一部
問合せ先　　経営企画部長　須藤　慎治
（TEL　017-774-1116）

平成28年9月期における「（第三次）経営強化計画」の履行状況について

当行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」第10条に基づき、平成28年9月期における経営強化計画の履行状況をとりまとめ、別添のとおり公表いたしましたので、お知らせいたします。

以　上

経営強化計画の履行状況報告書

平成 28 年 12 月

家 庭 の 銀 行

みちのく銀行

目　次

Ⅰ．平成 28 年 9 月期決算の概要	1
１．経営環境	1
２．決算の概要（単体）	1
Ⅱ．経営の改善に係る数値目標の実績	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．収益性の確保	5
２．業務の効率性の確保	21
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	27
１．業務執行に対する監査又は監督の体制の強化	27
２．リスク管理の体制の強化	28
３．法令遵守の体制の強化	30
４．経営に対する評価の客観性の確保	31
５．情報開示の充実	31
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	32
１．中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	32
（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	32
（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	33
（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	34
（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	35
２．その他主として業務を行っている地域における経済活性化	35
（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）	35
（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	37
（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	38
（４）早期の事業再生に資する方策	40
（５）事業の承継に対する支援に係る機能の強化	41
（６）ＣＳＲ（企業の社会的責任）への取組み	42
Ⅵ．剰余金の処分の方針	43
１．配当についての方針	43
２．役員に対する報酬及び賞与についての方針	43
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	44
１．経営管理に係る体制（内部監査等）	44
２．各種リスクの管理状況並びに体制整備	44

Ⅰ．平成 28 年 9 月期決算の概要

１．経営環境

世界の金融・経済は、米国では内需関連を中心に持ち直しの動きがみられ、ユーロ圏では雇用・所得情勢の改善を受けて個人消費が堅調に推移しております。また、新興国では景気減速に歯止めがかかり、中国では減速テンポが緩やかになるなど、全体として緩やかではあるものの成長が続いております。

わが国の経済は、世界経済が力強さに欠ける中、円高による影響が輸出面にみられるものの、雇用・所得環境の着実な改善により個人消費も底打ちしつつあり、生産活動は持ち直しの動きがみられるなど、緩やかながら回復を続けております。

当行の主要営業基盤である青森県及び函館地区における地元経済においても、個人消費は一部に弱めの動きがみられるものの、雇用・所得環境の着実な改善から底堅く推移しており、基調としては緩やかに持ち直してきております。

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 50 億円増加して 1 兆 9,214 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 212 億円増加して 1 兆 9,947 億円となりました。

貸出金残高は、地元の中小企業等向け貸出を中心に増強に努めたことから、前年同期比 1,095 億円増加して 1 兆 4,762 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、前年同期比 951 億円減少して 3,311 億円となりました。

【資産・負債の推移（単体)】　（単位：億円）

	H28/9 実績	前年同期比	計画比	H27/9 実績	H28/9 計画
資　産	21,127	△327	△346	21,454	21,473
うち貸出金	14,762	+1,095	+1,247	13,667	13,515
うち有価証券	3,311	△951	△2,747	4,262	6,058
負　債	20,329	△340	△316	20,669	20,645
うち預金	19,214	+50	△24	19,164	19,238

（２）収益の状況（単体ベース）

資金利益については、預金利息が前年同期比 2 億円減少し、また、社債の償還により社債利息が前年同期比 1 億円減少しましたが、貸出金利息が前年同期比 3 億円減少し、有価証券利息配当金が前年同期比 5 億円減少した結果、前年同期比 5 億円減少して 134

億円となりました。また、預かり資産販売手数料の減少により、役務取引等利益が前年同期比 1 億円減少した結果、コア業務粗利益は、前年同期比 6 億円減少して 150 億円となりました。

経費は、税金費用の増加により、前年同期比 1 億円増加して 115 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 7 億円減少して 34 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、戻入益を 3 億円計上した結果、前年同期比 10 億円減少となりました。

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、国債等債券損益は前年とほぼ同水準でしたが、株式関係損益が前年同期比 1 億円減少した結果、前年同期比 1 億円損失が増加して 13 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並みの 26 億円、また、特別損益が前年同期比 2 億円減少したことなどから、当期純利益は前年同期比 2 億円減少して 19 億円となりました。

【損益状況の推移（単体）】　（単位：億円）

	H28/9 実績	H28/9 前年同期比	H28/9 計画比	H27/9 実績	H28/9 計画
業務粗利益	129	△7	△14	136	143
[コア業務粗利益]	[150]	△6	△3	[156]	[153]
資金利益	134	△5	△3	139	137
役務取引等利益	15	△1	△1	16	16
その他業務利益	△20	△1	△11	△19	△9
(うち国債等関係損益)	△20	△1	△10	△19	△10
経費	115	+1	+0	114	115
(うち人件費)	59	+1	△0	58	59
(うち物件費)	49	+0	△0	49	49
一般貸倒引当金繰入額	0	+0	0	△0	0
業務純益	13	△9	△15	22	28
[コア業務純益]	[34]	△7	△4	[41]	[38]
臨時損益	12	+8	+19	4	△7
(うち不良債権処理額)	△3	△11	△14	8	11
(うち株式関係損益)	6	△1	+6	7	0
経常利益	26	△0	+6	26	20
特別損益	△1	△2	△1	1	△0
税引前当期純利益	24	△3	+4	27	20
法人税、住民税及び事業税	1	+1	+0	+0	1
法人税等調整額	3	△3	+2	6	1
当期純利益	19	△2	+2	21	17

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

※2. コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額

－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

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

（３）自己資本比率の状況（単体ベース）

利益剰余金は着実に積み上がっておりますが、中小規模事業者等向けを中心とした貸出の増加によりリスク・アセットが増加したことで、自己資本比率は前期末比 0.34 ポイント低下して 7.73%となりました。

	H25/3 実績	H26/3 実績	H27/3 実績	H28/3 実績	H28/9 実績
自己資本比率	10.75%	11.00%	10.07%	8.07%	7.73%
Tier1 比率	8.12%	－%	－%	－%	－%

※H26/3 より新基準(バーゼルⅢ)にて算出。

（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 14 億円減少して 229 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 0.22 ポイント低下して 1.53%となりました。

また、厳格な基準による引当を実施した結果、金融再生法開示債権に対する保全率は全体で 89.23%と引き続き高い水準にあります。

今後も、不良債権発生の抑制や、再生及び最終処理に向けた取組みの強化に努めてまいります。

（単位：億円）

	H26/3 実績	H27/3 実績	H28/3 実績	H27/9 実績	H28/9 実績
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	90	57	51	49	48
危険債権	175	172	167	183	160
要管理債権	48	10	15	10	21
開示債権合計	314	240	234	243	229
開示債権比率	2.39%	1.78%	1.65%	1.75%	1.53%
保全率	88.85%	93.74%	91.36%	93.13%	89.23%

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）

地元の中小企業向け貸出、住宅ローンを中心に増強に努めた結果、貸出金平残は計画

を 799 億円上回り 1 兆 4,024 億円となりましたが、利回りが計画を 0.13 ポイント下回り 1.47%となった結果、貸出金利息は計画を 3 億円下回り 103 億円となりました。一方、預金利息は計画を 2 億円下回り 5 億円となりました。有価証券利息配当金は計画を 2 億円下回り 35 億円となりました。

以上により、資金利益は計画を 3 億円下回り 134 億円となりました。

また、預かり資産販売手数料の減少により、役務取引等利益が計画を 1 億円下回り 15 億円となった結果、コア業務粗利益は計画を 3 億円下回り 150 億円となりました。

経費については、税金費用の増加により計画を 0.1 億円上回り 115 億円となった結果、コア業務純益は計画を 4 億円下回り 34 億円となりました。

（単位：億円）

	H27/3 始期	H27/9 実績	H28/9 計画	H28/9 実績	始期比	前年同期比	計画比
コア業務純益	71	41	38	34	△3	△7	△4

※1. コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額

－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

※2. 始期比につきましては、計画始期（H27/3）7,166 百万円が通期ベースであるため、H28/9 実績（半期ベース）3,412 百万円を 2 倍した 6,824 百万円と比較しております。

２．業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

経費（機械化関連費用を除く）は、税金費用の増加により計画を 2 億円上回り 92 億円となりました。業務粗利益については、国債等債券関係損益が計画を 10 億円下回ったことから、計画を 14 億円下回り 129 億円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、始期を 7.12 ポイント、計画を 8.37 ポイント上回り 71.45%となりました。引き続き、計画の達成に向けて、国債等債券関係損益の改善等による業務粗利益の向上、及び一層の経費節減に鋭意努めてまいります。

（単位：億円）

	H27/3 始期	H27/9 実績	H28/9 計画	H28/9 実績	始期比	前年同期比	計画比
経費（機械化関連費用を除く）	183	91	90	92	+1	+1	+2
うち人件費	116	58	59	59	+2	+1	+0
うち物件費	55	25	24	26	△3	△0	+2
業務粗利益	285	136	143	129	△27	△7	△14
うち国債等債券関係損益	△18	△19	△10	△20	△22	△1	△10
業務粗利益経費率	64.33%	66.89%	63.08%	71.45%	+7.12	+4.56	+8.37

※1. 業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）／業務粗利益

※2. 機械化関連費用には、事務機器等の減価償却費、機械賃借料、及びアウトソーシング費用（システム

共同化等運営費用）等を計上しております。

※3. 始期比につきましては、計画始期（H27/3）の経費（機械化関連費用を除く）18,348 百万円、人件費 11,650 百万円、物件費 5,544 百万円、業務粗利益 28,520 百万円、及び国債等債券関係損益△1,860 百万円が通期ベースであるため、H28/9 実績（半期ベース）を 2 倍した経費（機械化関連費用を除く）18,552 百万円、人件費 11,806 百万円、物件費 5,234 百万円、業務粗利益 25,962 百万円、及び国債等債券関係損益△4,050 百万円と比較しております。

Ⅲ．経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

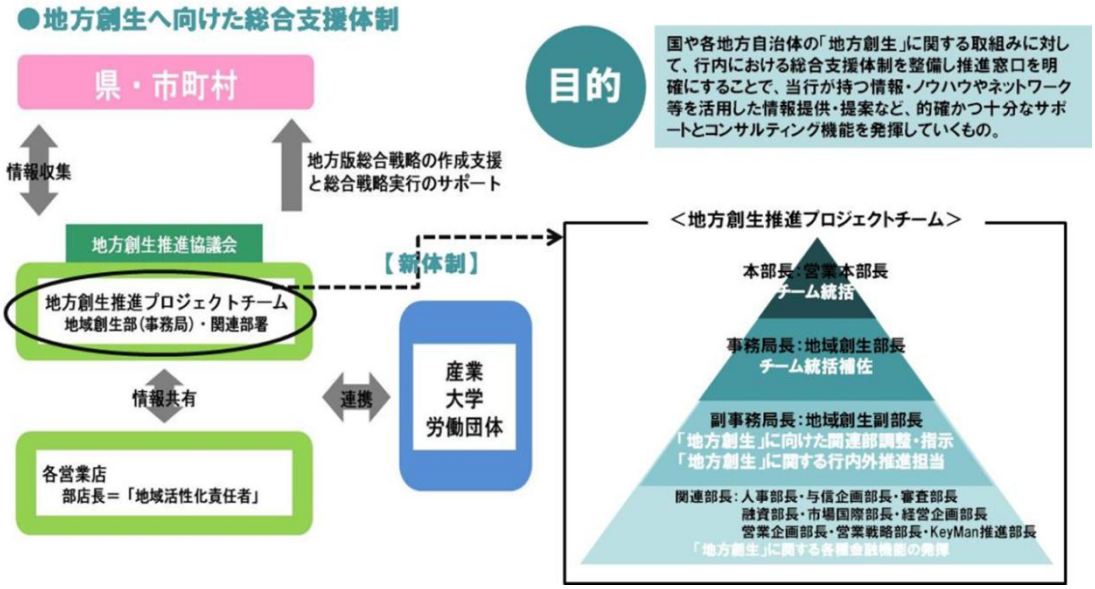
１．収益性の確保

（１）地域との協調・リレーション強化

① 地域活性化支援の積極展開

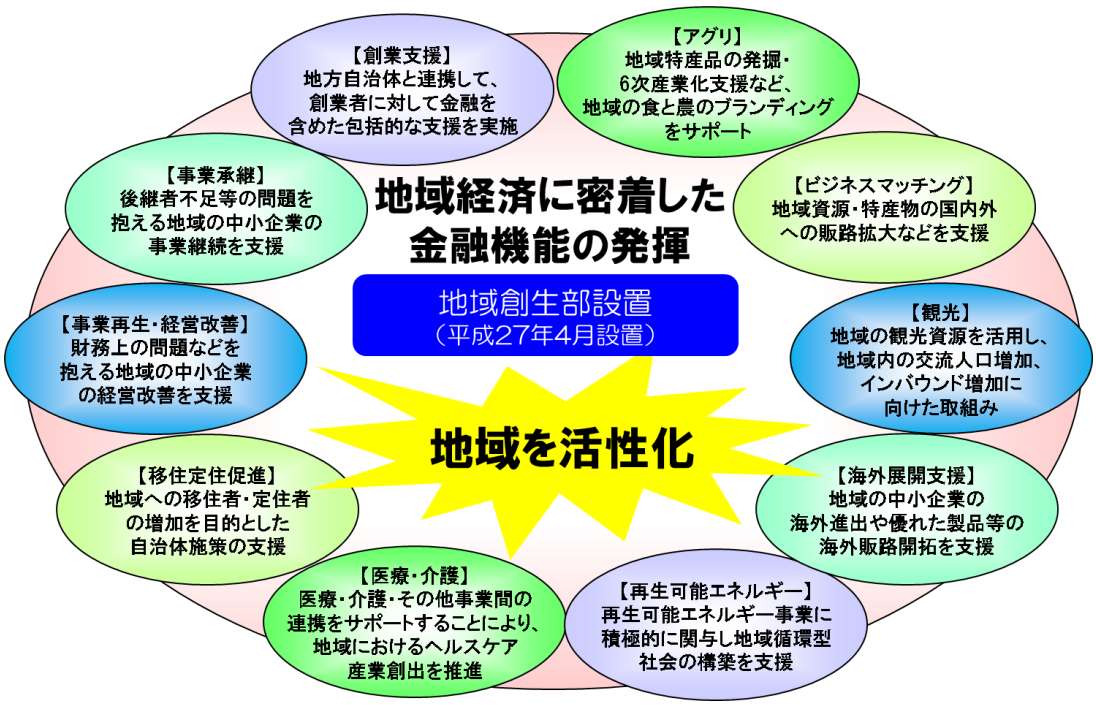
当行が地域活性化を積極的に支援していくことは、即ち、中長期的に当行の持続的な経営基盤の確立に繋がるという認識のもと、実効性のある施策を創造し、展開しております。平成 27 年 4 月、各地方自治体の「地方版総合戦略」策定への協力や推進について、地域金融機関として積極的に関与し、産業界・大学・労働団体と連携のうえ、総合支援体制を整備しております。

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（青函の結び付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」として取り組んでおります。



具体的には、平成 27 年 4 月新設の地域創生部を中心とした「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、全営業店の部店長を「地域活性化責任者」に任命いたしました。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。

また、平成 28 年 7 月には頭取の諮問機関として「地域活性化諮問会議」を設置いたしました。当行が旗艦店を配置する主要営業エリア（青森・弘前・八戸・函館の 4 地区）など、当行の施策上の重点地区における地域性や経済状況等に知見を有する外部有識者から、地域を活性化させるための方策等に関して、様々な提言等を受けることで、当行の方針や施策等へ反映させていくことを目的として定期開催しております。



Ａ．地方版総合戦略の策定への協力

平成 27 年 4 月以降、青森県内 40 自治体のうち 27 自治体において、「地域活性化責任者」である営業店の部店長が、総合戦略の策定に係る推進委員等として参画し、協力を行いました。

Ｂ．国の総合戦略や地方版総合戦略の推進に向けた協力

平成 27 年 4 月以降、地域創生部では、各自治体に対して、総合戦略の策定状況等について情報収集活動を展開するとともに、当行の取組み強化 10 項目の具体的事例等について紹介し、意見交換を行いました。

＜第四次中期経営計画における地方創生への取組み強化 10 項目＞

創業支援	事業再生・ 経営改善	海外展開支援	観　光	再生可能 エネルギー
事業承継	移住定住促進	ビジネス マッチング	アグリ	医療・介護

さらに、平成 27 年 8 月以降、当行のノウハウ、実績を活かせる項目 7 つを「地方創生に関するご提案について」（レジュメ）にまとめ、県内 40 自治体の地方創生担当者に対して、営業店と本部が一体となって、提案活動を実施いたしました。

その後、営業店による提案フォローの実施、ヒアリング内容の本部集約、提案活動結果（関与の可否、ニーズの有無）の検証実施により、各自治体に対する方向性を協議してまいりました。その結果、県内 15 自治体を最優先として関与していくことといたしました。

＜提案活動 7 項目＞

6 次産業化	クラウド ファンディング	廃校・廃施設活用	空き家対策
移住・子育て対策	ＰＦＩ事業	ＥＳＣＯ事業	

こうした活動を展開してきた結果、次のとおり、各自治体との間で様々な形態の協定を締結しております。

＜自治体との協定締結状況＞

締結日	自治体	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
平成 27 年 12 月	十和田市	地方創生に関する包括連携協定
平成 28 年 4 月	むつ市	地方創生に係る包括連携協力協定
平成 28 年 4 月	十和田市	「空き家利活用事業」に関する連携協定
平成 28 年 5 月	板柳町	子育て支援に関する協定

平成 28 年 7 月	三沢市	地方創生に係る包括連携協力協定
平成 28 年 8 月	三沢市	「建物リフォーム等事業に関する連携協力に係る実施要領」を制定

C．地域における金融機能の高度化に向けた取組み

(a) 地方創生包括連携

ア．平成 27 年 12 月、十和田市と地方創生包括連携協定を締結（同協定としては県内初)。また、14 年振りに十和田市へ企業を誘致し、工場立地及び雇用創出に寄与。

イ．平成 28 年 4 月、むつ市と当行、青森銀行、青い森信用金庫、青森県信用組合との間で、地方創生包括連携協定を締結（当行は、平成 26 年 11 月にむつ市と「食と農林畜水産業振興業務推進協定」を単独で締結済みで、クラウドファンディング案件 3 件を当地で実行済み)。

ウ．平成 28 年 5 月、板柳町と当行、青森銀行、青い森信用金庫、津軽みらい農業協同組合との間で、「子育て支援協定」（子育て支援・若者の定住促進を目的）を締結。

エ．平成 28 年 7 月、三沢市と当行、青森銀行、青い森信用金庫、青森県信用組合との間で、地方創生包括連携協定を締結。

(b) 畜産クラスター事業支援

平成 27 年 10 月、津軽地域馬肉振興協会の事業主体と融資契約を締結。平成 28 年 3 月、国の補助事業を活用し、県内初となる馬専用の屠畜、処理、加工等に係るＨＡＣＣＰ(※)施設が竣工。協議会会員は、当行、青森県、五所川原市、田舎館村、県畜産協会らで構成。

※ ＨＡＣＣＰ

食品の製造・加工工程のあらゆる段階で発生するおそれのある微生物汚染等の危害を予め分析し、その結果に基づいて、製造工程のどの段階でどのような対策を講じればより安全な製品を得ることができるかという重要管理点を定め、これを連続的に監視することにより製品の安全を確保する衛生管理の手法のこと。

(c) ６次産業化ファンド出資案件

平成 25 年 6 月に設立した「とうほくのみらい応援ファンド」における第 4 号案件として、平成 28 年 6 月に、岩手県久慈市においてバイオマス事業者に対して新たに投資を実行。全国初の木質バイオマス事業で、自治体と一体となり、自立型エネルギーシステムの構築に寄与。

(d) 行政連携廃校活用事業

ア．平成 27 年 11 月、有限会社安部製作所が展開する「廃校を活用した人工光型植物

工場ビジネス」の事業性を評価し、融資契約を締結（五戸町五戸南小学校を再活用)。

イ．平成 28 年 1 月、株式会社そと川りんご園が展開する「廃校を活用したりんごの選果・出荷施設」の事業性を評価し、融資契約を締結（平川市広船小学校を再活用)。

ウ．平成 28 年 3 月、有限会社エコネットが展開する「廃校を活用した生ハム加工・体験ビジネス」の事業性を評価し、融資契約を締結（大鰐町大鰐第三小学校を再活用)。

Ｄ．大学等との連携

これまで当行では事業者と大学等との仲介役となり、創業・新事業に係る技術課題の解決や、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。

また、協定を締結している大学等以外との連携も重要であり、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。

具体的には、平成 27 年 9 月に弘前大学が文部科学省に採択された「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（ＣＯＣ＋)」に参画し、他大学等と連携して地域貢献を実施してまいります。

＜大学とのこれまでの協定締結実績＞

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

② 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ます。

青森県は「攻めの農林水産業」を推進し、「あおもりブランド」の確立を目指しており、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

知識を有する日本政策金融公庫認定の「農業経営アドバイザー」試験合格者、農林水産省から任命を受けた 6 次産業化ボランタリープランナー、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 28 年度上期におけるアグリ関連の活動実績は、新規融資 107 件／41 億円、情報収集を中心とした顧客面談先延べ 109 先、アグリ関連ＡＢＬ実績 13 件／34 億円となっております。

そのほか、平成 24 年 4 月より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 6 回の実践講座)。地方銀行が主体となり、農法の普及を目的とした塾を開催することは、全国的にも稀な取組みで、平成 28 年度は 53 名の塾生を迎え「第 5 回木村秋則自然栽培ふれあい塾」を開講しております。これまでの第 1 回から第 5 回の塾生は 339 名となりました。

引き続き、6 次産業化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

青森県は風力発電導入量で全国 1 位、導入基数で 2 位など風力発電に適しており、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発電に適しております。

当行では、こうした地域のポテンシャルを最大限に活かすべく、継続的に取組み強化を図っており、お取引先の再生可能エネルギー事業への参入を支援しております。その一環で、平成 27 年 7 月に「小形風力発電事業セミナー」（総勢 105 名参加）を開催し、事業化に至った事例もあります。

平成 28 年度上期の再生可能エネルギー分野の新規融資実績は 19 件／29 億円となりました。

引き続き、これまでの風力発電、太陽光発電に加え、小形風力、バイオマス、地熱や中小水力等、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、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 月に当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、「医業経営コンサルタント」2 名、「医療経営士 3 級」4 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 28 年上期は新規融資 92 件／63 億の実績となり、当分野の融資残高は前年同期比 87 億円増加して 927 億円となりました。

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

(a) 観光を核とした地域経済の活性化を実現するために、平成 23 年 4 月、当行、弘前商工会議所、函館商工会議所が「津軽海峡観光クラスター会議」を設立して以降、相互視察や広域旅行商品の発売、イベントへの相互出店、日本酒の製造等、両市の交流事業が活発化しております。なかでも、函館クリスマスファンタジー「ひろさきナイト」には当行職員もスタッフとして参加し、巨大アップルパイの製作・配布を通じて、弘前市の広域観光ＰＲを 5 年連続で開催いたしました。

(b) 「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の連携企画として、「首都圏での 6 次産業化商談会」や旅行雑誌「じゃらん」への地域情報の掲載等を実施いたしました。特に、株式会社ジェイティービーとも連携した青森県と南北海道の酒造所を巡るスタンプラリー企画「青函パ酒ポート 2016」については、地元の酒と食の消費拡大と人の交流を生み出すことを目的として取り組みました。平成 28 年上期には発売記念イベントや東北六魂祭、県産酒イベントでのＰＲ活動を実施いたしました。

(c)　「全国宣伝販売促進会議」の幹事会メンバーとして、全国から旅行エージェント、マスコミ関係者、ＪＲ関係者等を招き、商談会の開催や青函圏の豊かな観光資源などを紹介する企画に参画いたしました。また、首都圏での青函産直市イベントに職員を派遣するなど観光ＰＲに寄与いたしました。

(d)　外国人観光客の誘客に向けた取組みとして、韓国や台湾、香港へのミッション団への参画を通じて、誘客に向けた観光プロモーションを実施いたしました。

(e)　平成 28 年 4 月から 9 月にかけて、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」が実施され、当行でも全職員が統一デザインバッジを装着したほか、営業店でのポスターロビー展や観光イベントガイドブックの備え置きなど、積極的に観光ＰＲを展開いたしました。

③ 海外ビジネスサポート体制の強化

人口減少、少子高齢化など、国内市場の縮小が避けられない状況にあるなか、海外展開に活路を見出そうとするお客さまからの相談が増加しております。海外展開を進めていく過程で発生する様々なニーズに対応するため、海外金融機関等との業務提携ネットワークを構築し、海外ビジネスサポート体制を強化しております。

平成 28 年 7 月、ベトナムで小売業や不動産開発等を幅広く展開する企業グループである BRG Group 及びグループの中核企業である SeABank と業務提携に関する覚書を締結いたしました。また、9 月には当社の幹部を青森県に招聘し、ベトナムへの輸出を検討するお客さまに紹介しております。

平成 28 年度下期には、BRG Group の協力を得てベトナムハノイ市で県産品の PR 活動と現地企業との商談会を予定しております。また、中國信託商業銀行の後援にて台湾台北市での青森県食品輸出商談会の開催を予定しております。

今後も業務提携ネットワークを活用し、お取引先の海外ビジネスのサポートに取り組んでまいります。

（２）お客さまとのパートナーシップ強化

① 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（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）については、法人営業業務ツールとして全行的に浸透しております。今後は、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、徹底的に活用してまいります。

なかでも、「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。

Ａ．法人営業活動基本方針

お客さまとのリレーション強化に努め、経営課題やニーズを的確に把握し、「事業性評価＝実効性のある具体的な支援策のご提案」を行い、「Win-Win」の関係構築を目指してまいります。

＜みちのく銀行の事業性評価＞

(a)　お客さま（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、総体的に分析します。

(b)　「戦略ミーティング」を開催し、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、今後の取組方針、ご提案内容を決定してまいります。

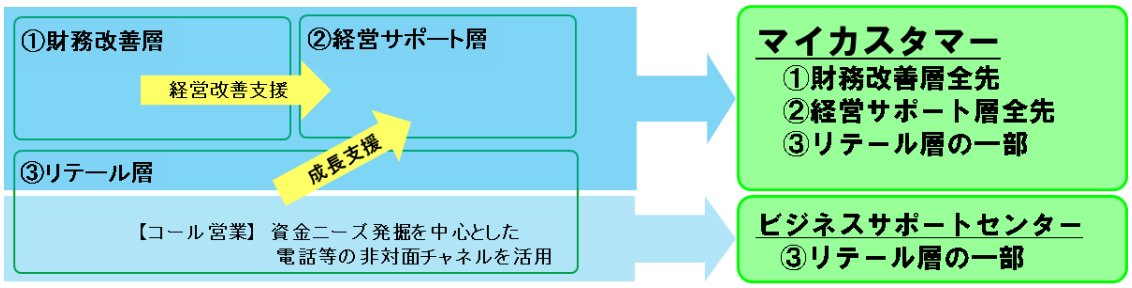
Ｂ．顧客セグメント別営業～「マイカスタマー」に対する営業利益改善支援活動の実践

既存のお客さまについては、「セグメント別営業」を展開しております。

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おります。（平成 28 年 9 月末 1,980 先）

一方、青森県内及び函館地区における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営業を行っております。（平成 28 年 9 月末 1,628 先）

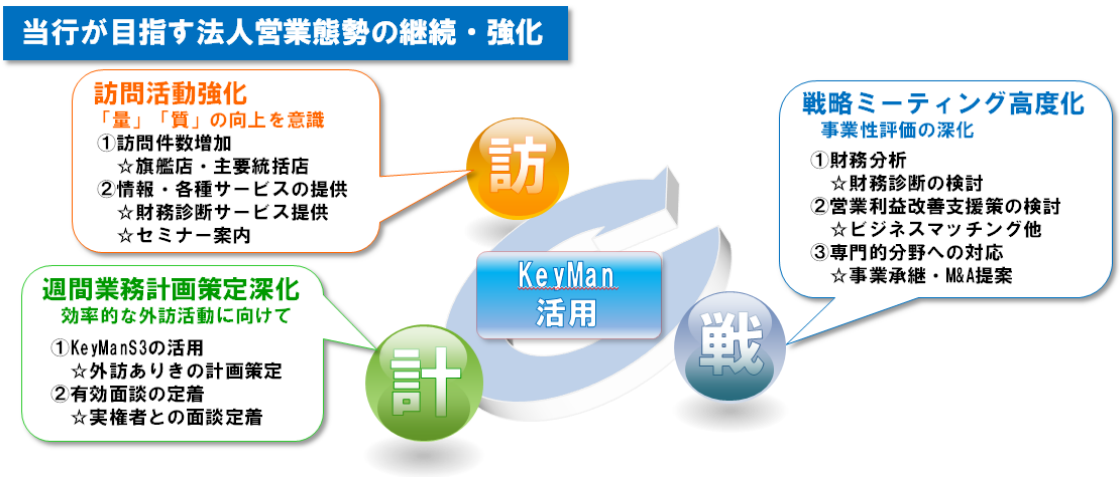
＜顧客セグメント別対応方針＞



C．平成 28 年度法人営業活動方針

平成 28 年度は法人営業活動の「高度化、深化、強化」のステージであり、一層レベルアップしていく重要な年度であります。

＜「高度化、深化、強化」に向けた具体的な取組み内容＞



１－１．戦略ミーティングの高度化

①財務分析	財務内容の課題や問題点を共有・検討し、お客さま全先へ「財務診断サービス」を積極提供する。	今期より取組み
②営業利益改善支援	ビジネスマッチング・バランス改善・情報提供等、各種提案を検討する。	継続強化
③専門的分野への対応	審査部・地域創生部等の本部専門部署関与のもと開催し、今後、ニーズの高まる「事業承継」「M&A」など、専門的分野の提案に繋げていく。	今期より取組み

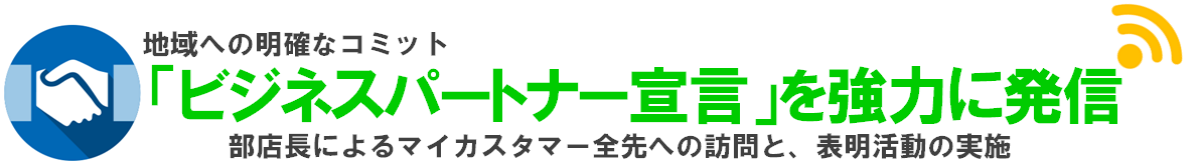
１－２．週間業務計画策定状況の深化

①KeyManS3の活用	KeyManS3を活用した効果的・効率的なリストアップを行い、外訪ありきの業務計画を策定する。	継続強化
②有効面談の定着	KeyManの「行動計画管理」機能を活用し、企業の実権者と質の高いコミュニケーションによる面談を定着させる。	継続強化

１－３．訪問活動の強化　～「量」「質」の向上を意識

①訪問件数	旗艦店・主要統括店は、担当者１人あたり１日平均３件（月平均60件）を目標とし、訪問活動時間についても半日程度を外訪活動に充てるよう取り組む。	継続強化
②情報・各種サービス提供	戦略ミーティングで検討した「財務診断サービス」の提供、創業支援セミナー案内、「ビジネス・ソリューション・メニュー」の提供・説明等を行う。	今期より取組み

平成 28 年 5 月より新たな取組みとして、部店長によるマイカスタマーへの「ビジネスパートナー宣言」を全行展開し、当行の法人営業態勢を地域に対して強力に発信いたしました。また、当行が目指すパートナーシップ強化の一つの到達点として、「経営者保証のガイドライン」適用をお客さまとともに目指していく取組みも展開しております。



D．戦略ミーティングを軸としたビジネスモデルの展開

これまでお客さまへの本業支援に向けて戦略ミーティングを継続開催してきましたが、平成 28 年度は「高度化・深化・強化」のステージとして新たに「財務診断サービス」の提供、「事業承継」「M＆A」等専門分野での検討を進め、高度化に向け取り組んでおります。また、「営業利益改善支援活動」についても、戦略ミーティングを起点として具体的な提案につなげております。

なお、全店合計での戦略ミーティング開催件数は平成 27 年度で 951 件、平成 28 年度上期は 811 件であり、戦略ミーティングを軸とした法人営業態勢が定着しております。

E．「営業利益改善支援活動」の効果測定

平成 27 年 9 月から営業利益改善支援活動を展開しておりますが、1 年間の活動内容、成果について、マイカスタマー先のうち重点取組先 296 社に関して、営業店において以下のとおり 4 段階の自己評価を実施いたしました。

【自己評価】

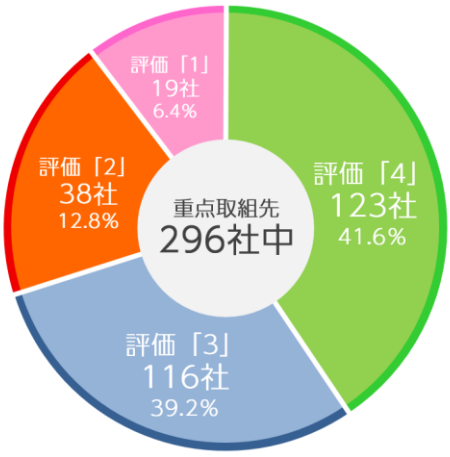
評価内容

評価「4」・・・当行の活動に対し一定の評価が得られ、営業利益が改善した

評価「3」・・・当行の活動に対し一定の評価が得られたが、営業利益改善には至らなかった

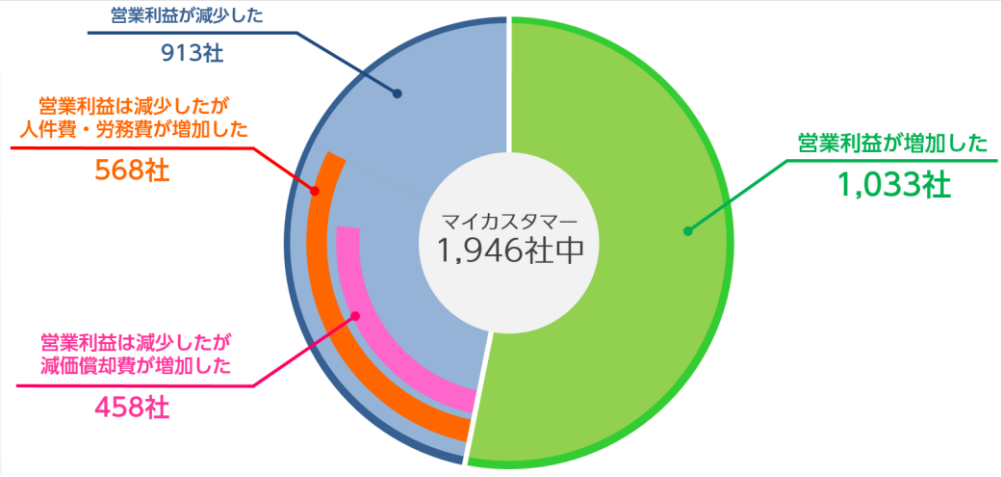
評価「2」・・・当行の活動が十分ではなかったが、自助努力により営業利益が改善した

評価「1」・・・当行の活動が十分ではなく、営業利益も改善しなかった



また、マイカスタマー1,946 社（平成 28 年 7 月末時点）について、直近決算期と前期決算期との営業利益額の比較を行い、集計データに基づき効果測定を行いました。

【定量評価】



【分析結果】

「営業利益が増加した」先は 1,946 社中 1,033 社（53.1%）となりました。

また、営業利益減少の一因と考えられる経費等のうち、雇用拡大や設備投資など前向きな経費計上を行っている場合も広義の営業利益改善といえることから、①「営業利益は減少したが人件費・労務費が増加した先」、②「営業利益は減少したが減価償却費が増加した先」についても検証を行いました。

①は 1,946 社中 568 社（29.2%）、②は 1,946 社中 458 社（23.5%）となり、対象先の約 8 割で営業利益改善もしくはそれに準ずる効果を確認できる結果となりました。

Ｆ．「お客さま満足度調査」の継続実施

平成 28 年 2 月、重点取組先 296 先を中心に、事業規模、業容などを勘案し、約 1 割にあたる 31 社に対して「お客さま満足度調査」を実施いたしました。KeyMan 推進部職員が、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の満足度など忌憚のないご意見を寄せていただき、当行の認識とのズレを捕捉しております。

平成 28 年度は、非メイン先を中心に、新たに 50 社程度に対する同様の調査を行い、今後の法人営業活動のための貴重なご意見として活かしてまいります。

② 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、窓口サービス課の連携による推進力強化

平成 24 年 4 月よりエリア営業体制を導入し、個人営業担当者を集約することで、切磋琢磨できる環境を整備するとともに、個人営業戦略ミーティング（成功事例の発表、研修会等）を開催し、お客さまに対する具体的な提案内容を協議するなど、実践的なＯＪＴを行ってまいりました。

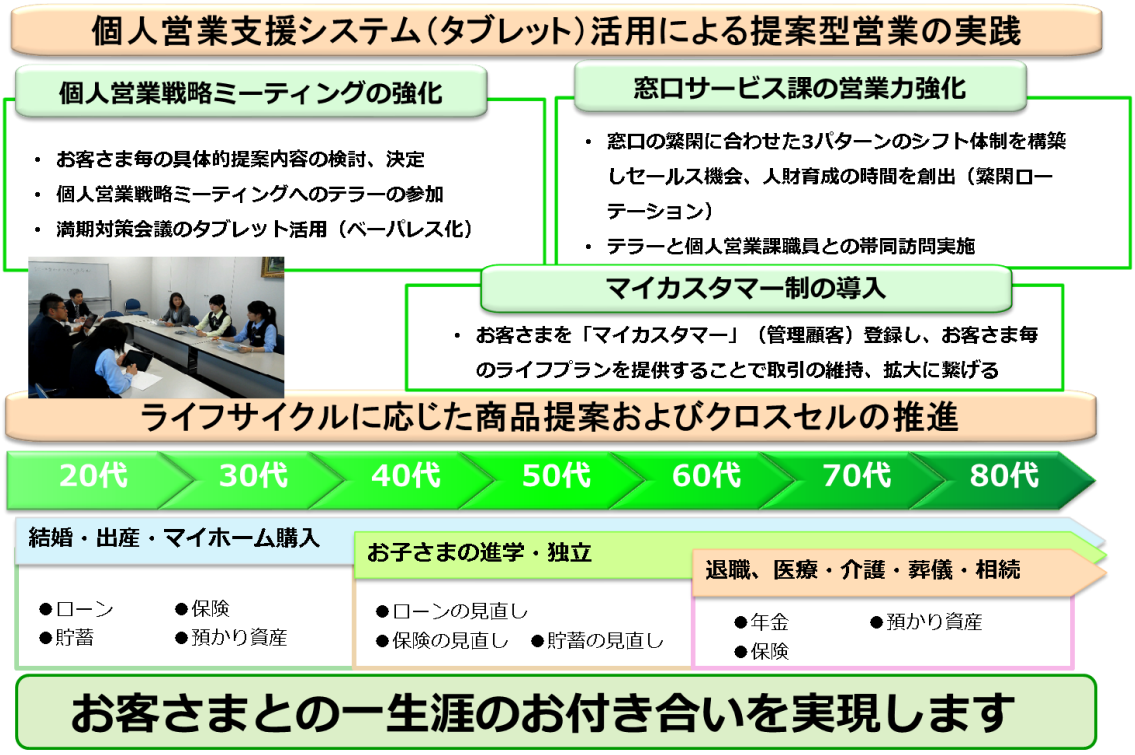
平成 27 年度からは、戦略ミーティングにテラーを参加させることで、エリア内の人財

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した。

加えて、窓口サービス課職員については、「繁閑ローテーション（営業日毎の繁閑に応じ、テラー配置人数の変更や、テラーと後方担当者の入替えを行うシフト体制）」の定着により、全職員がテラー・後方ともに担当できる体制を構築し、創出した時間を活用し、個人営業課との連携（同席・帯同訪問）、電話セールス等のセールス活動に取り組むことで、営業力の強化に努めてまいりました。引き続き、全行的に繁閑ローテーションの実効性を精査し、質の高い提案の実現に向けて取り組んでまいります。

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「マイカスタマー制」を導入し、担当者を明確にして、継続的にお客さまのライフサイクルに応じた提案活動に取り組んでまいりました。具体的には、これまでは個人営業活動の大部分を資産形成に関する提案が占めておりましたが、個人営業戦略ミーティングや本部研修を通じて個人ローンの提案スキル向上に取り組み、個人ローンの提案を強化してまいりました。また、個人型確定拠出年金の提案・受付体制の構築も図ってまいりました。

こうした個人営業課と窓口サービス課の連携による推進力強化や、お客さまのライフサイクルに応じた継続的な提案活動に取り組むことで、引き続きお客さまとのパートナーシップ強化を実現してまいります。



Ｂ．年　金

年金は将来に亘り流動性預金の増強に繋がる重要な基盤取引であり、お客さまの「生涯メイン化」をテーマに掲げ推進しており、年金指定者の預金残高は個人預金全体の約３分の１を占めております。

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 14 名駐在員として配置し、お客さまからのご相談に対応し、年金請求・年金調査取次ぎサービスを行っております。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へのＯＪＴ研修を日々実施するなど、継続して営業店の年金の手続きに関する実務レベル向上を図っております。

こうした取組みの結果、平成 28 年 9 月の年金振込件数は 167 千件、年金振込額は、242 億円となっております。引き続き、「年金に強いみちのく銀行」を目指し、無料年金相談会や個別年金相談、セカンドライフセミナーの開催など、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強化してまいります。

		単 位	H26/3 実 績	H26/9 実 績	H27/3 実 績	H27/9 実 績	H28/3 実 績	H28/9 実 績
年金相談会開催数		回	161	63	147	59	129	48
振込指定	振込件数	千	154	158	158	162	162	167
	振 込 額	億円	229	230	232	237	237	242
	預金残高	億円	4,841	4,891	5,013	5,089	5,123	5,174

Ｃ．預かり資産

お客さまの資産形成をお手伝いしていく上で、お客さま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、以下のとおり取り組んでおります。

（a）人財育成の取組み

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を図るため、平成 28 年度上期は、営業店配属のＭＣ80 名に対して、フォローアップ研修を 1 回実施いたしました。また、人財育成プログラムにおける個人営業研修（１～４）を 154 名が受講、窓口サービス課向けには、セールス力アップ研修を 23 名が受講しております。お客さまのニーズに沿った資産運用提案の実践に向け、フィデューシャリー・デューティーの浸透を意識した研修内容として、コンサルティング力の向上に取り組んでおります。

加えて、青森、弘前、八戸、野辺地、むつ、函館に配置している預かり資産専担者

8名が主体となり、各担当エリア内で個別の研修やＯＪＴを実施し、販売力の強化を図っております。

(b) 金融リテラシー向上に向けた取組み

お客さまの金融リテラシー向上に向けた取組みとして、各種金融セミナーを開催しております。また、職域を対象にしたセミナー開催にも取り組んでおります。

平成28年度上期にてセカンドライフセミナー、投信運用報告会、資産運用セミナーを合計9回開催し、延べ210名のお客さまに参加いただきました。また、3職域にて職域セミナーを開催し、延べ56名のお客さまに参加いただきました。

(c) 目標基準見直しによる推進スタンスの明確化

平成28年度は、前年度同様に預かり資産役務収益の増強並びに若年層や資産形成層など幅広い層への資産形成サポートへの取組みに向けた基盤拡大項目推進に積極的に取り組んでおります。

資産形成サポートにあたってはフィデューシャリー・デューティーの実践が不可欠であるという認識のもと、表彰制度も預かり資産残高、基盤項目に重きを置いたものに変更し、お客さまの長期的かつ安定的な資産形成支援に向けた活動を強化しております。

併せて顧客基盤の裾野を拡げる上で、NISA口座、積立投信、平準払保険等を活用した資産運用提案を強化しており、平成28年9月末のNISA口座数は、前年同月比3,277口座増加して21,808口座に達し、NISA全体の稼働率は20.6%となっております。

(d) 販売力強化に向けた取組み

お客さま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おります。

投資信託は、お客さまの長期的な資産形成や選択肢の幅を広げることを目的として、平成28年度上期に再投資タイプのファンドを2本、テーマ型ファンド2本の合計4本の新規ファンドを追加し、平成28年9月末時点で48ファンドの取扱いとなっております。

保険については、保険業法の改正に対応するため、保険カテゴリーの整理を進め、お客さまの意向確認、商品選定、提案内容を一層明確にする業務フローの見直しを行いました。また、マイナス金利環境のなか、保険商品ラインナップの充実を図るため、平成28年度上期に円建平準払定額終身保険1本、外貨建一時払定額終身保険及び一時払定額年金保険を各1本追加し、平成28年9月末時点で28商品の取扱いとなっております。

アフターフォローについては、平成 28 年度上期は、満 70 歳以上及び合計運用収支が一定額以上の損失となっている投資信託保有者 2,996 先に対して実施いたしました。また､6月に起こった英国のEU離脱問題によりマーケットが大きく変動したことから、保有ファンドの合計運用収支額が一定額以上の損失となっている投資信託保有者を抽出し、1,226 先に対してアフターフォローを実施いたしました。

【預かり資産販売実績】　（単位：百万円）

	H23 実績	H24 実績	H25 実績	H26 実績	H27 実績	H28 上実績
投資信託	6,034	9,468	14,088	15,341	14,308	2,865
保　険	20,485	22,967	21,425	22,622	18,928	13,557
公共債	6,113	5,483	4,723	4,833	368	206
合　計	32,632	37,918	40,236	42,836	33,604	16,628

【預かり資産残高実績】　（単位：百万円）

	H23 実績	H24 実績	H25 実績	H26 実績	H27 実績	H28 上実績
投資信託	39,775	44,784	45,032	51,647	45,276	41,087
保　険	86,040	105,845	120,242	130,409	150,628	161,909
公共債	40,642	37,779	32,789	24,907	18,201	13,924
合　計	166,457	188,408	198,063	206,963	214,105	216,920

D．個人ローン

平成 28 年度上期の青森県内の住宅着工件数（持家及び分譲）は、前年同期比 92 件上回り 2,431 件となりました。

住宅ローンにおいては、住宅業者への商品説明会の開催、定例訪問を中心に活動を強化した結果、平成 28 年度上期の新規実行金額は、前年同期比 56 億円増加して 356 億円となりました。また、平成 28 年 10 月より住宅ローンの新商品として精神障害を除く全ての病気やケガに対する保障などを付した「全疾病保障付住宅ローン」の取扱いを開始しており、充実した保障内容を幅広く周知することで住宅ローンの増強に努めております。

消費者ローンについては、フリーローンやおまとめローンにおける商品性の見直しやキャンペーンを実施した結果、平成 28 年度上期の消費者ローンの新規実行額は前年同期比 20 億円増加の 85 億円となりました。また、カードローン「トモカ」の新規獲得に注力し、利息キャッシュバックキャンペーンの実施などにより、平成 28 年度上期の「トモカ」獲得件数は、前年同期比 1,542 件増加して 8,334 件となりました。

平成 28 年度下期においても、資金需要が旺盛な時期に合わせたキャンペーンの実施など、消費者ローンの増強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 ATM カードローンや Web カードローンの推進策と

して、LINE や SMS（ショートメッセージサービス）を活用した広告や情報発信により、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）

	H24 実績	H25 実績	H26 実績	H27 実績	H28 上 実績	H28 計画	H29 計画
個人ローン	3,945	4,095	4,221	4,439	4,606	4,425	4,466
住宅ローン	3,372	3,504	3,611	3,818	3,967	3,797	3,818
消費者ローン	573	591	610	621	639	628	648

２．業務の効率性の確保

（１）エリア営業体制の高度化・洗練化

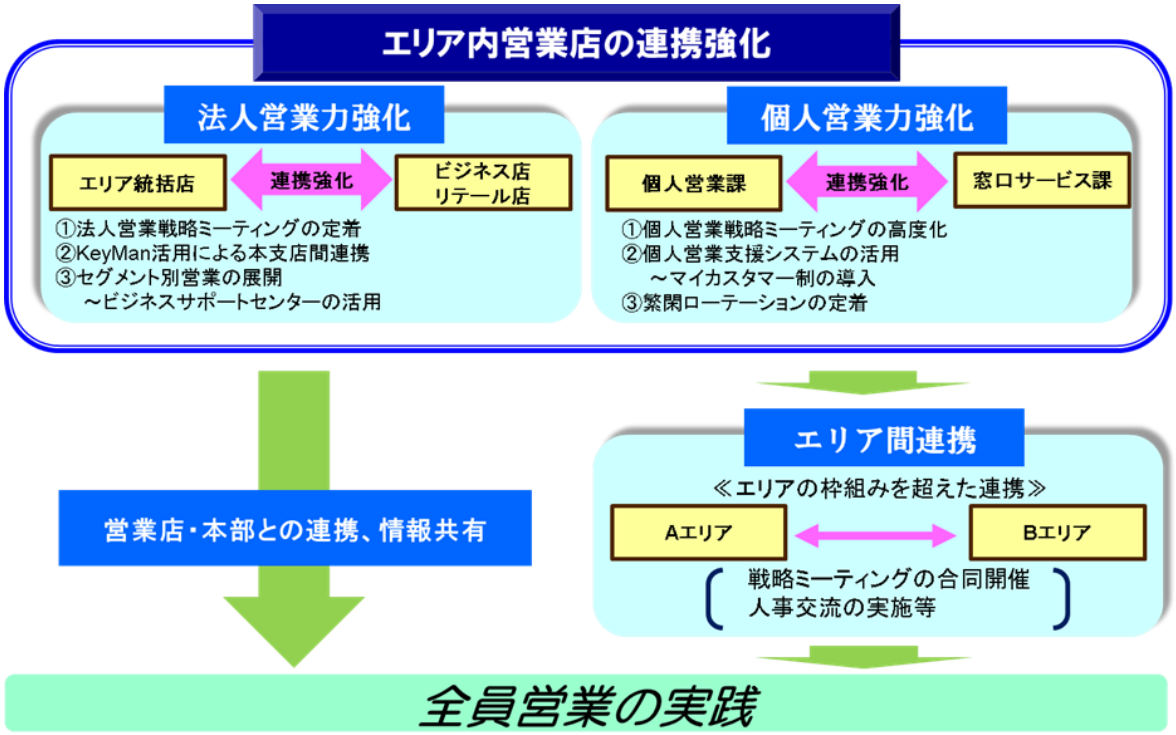
平成 24 年 4 月、営業力の強化と生産性の向上を目的として、エリア営業体制を導入いたしました。第三次中期経営計画で掲げた「3 部門の業務革新」の進捗にあわせ、営業担当者の集約に順次取り組み、平成 25 年 10 月に個人営業担当者、平成 26 年 10 月に法人営業担当者の集約を終え、エリア営業体制への移行を完了いたしました。

エリア内での成功事例の共有、研修会の開催、人事交流などの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ＯＪＴなど、有用性の高い仕組みとして機能しております。

個人営業戦略ミーティングは、エリア内営業店の立地状況等、各エリアの実情に即した開催基準の見直しを行い、また他のエリアとの共同開催を積極的に行うなど、更なるレベルアップに取り組んでまいります。

法人営業戦略ミーティングについては、自店での開催が定着しており、今後はエリアでの共同開催など、戦略ミーティングの更なるレベルアップに取り組んでまいります。

引き続き、エリア内での連携を強化し、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主要地区において、複数のエリアを束ね、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 （24 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 （38 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
	○	—	—	
単独店 （4 ヶ店）	○	○	○	自店テリトリーを活動区域として法人、個人の両面での業績拡大を図る

※1. 各カテゴリーの店舗数は H28.9.末現在のもの

（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、5 年後、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。

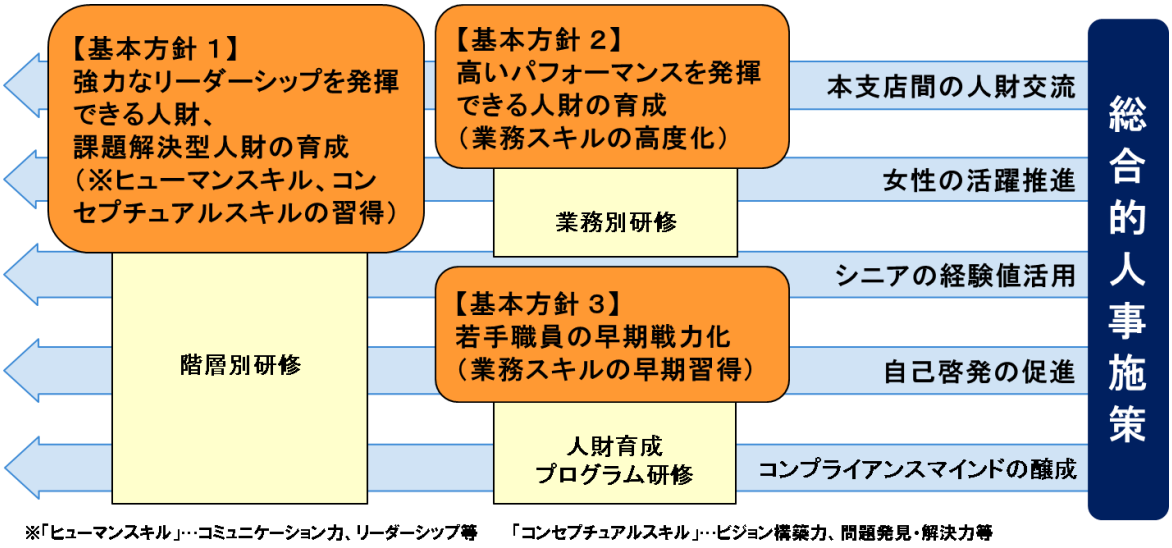
そうした将来に立ち向かっていくために、地域と協調し、強いリレーションを築きながら、前例や経験がなくとも、強いリーダーシップと新しい発想を生み出す課題解決力を培い、地域と当行の未来を創造していける職員の育成が必須であると認識し、「人財力の向上」を主要戦略に掲げ、取り組んでおります。

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、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ております。

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」を展開しております。

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」を一層進展させ、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

① ＜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に見直しております。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あります。

【階層別研修の拡充イメージ】

現在の階層別研修（H26年度時点）

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・監査トレーニー
	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強化	
2ヶ店目支店長研修	（H28新設）
新任支店長研修・監査トレーニー	
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・内容改善）
－	
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 実績	H27 実績	H28 計画	H28 上実績	H29 計画
派遣人数	18 名	32 名	32 名	9 名	32 名

※計画に基づき、外部研修（主に地銀協研修）へ派遣しております。

平成 27 年度より、支店長候補者を対象とした「マネジメント強化研修」において、問題発見・解決の検討に必要なゼロベース思考・仮説思考・ポジティブ思考を習得させるとともに、実際に現場で起こり得る事例を想定した問題解決演習を取り入れ、経営職階層の「課題解決力」の向上に取り組んでおります。

また、入行 4 年目行員を対象とした「キャリアビジョン研修」を新設し、自発的なキャリア開発への意識醸成に取り組んでおります。銀行が求める人財像の理解、これまでに習得したスキルの確認、5 年後になりたい姿の設定、なりたい姿へ向けた具体的な行動計画の策定などを通じて、研修受講後にはモチベーションの向上、自己研鑽意識の高揚などの成果がみられております。

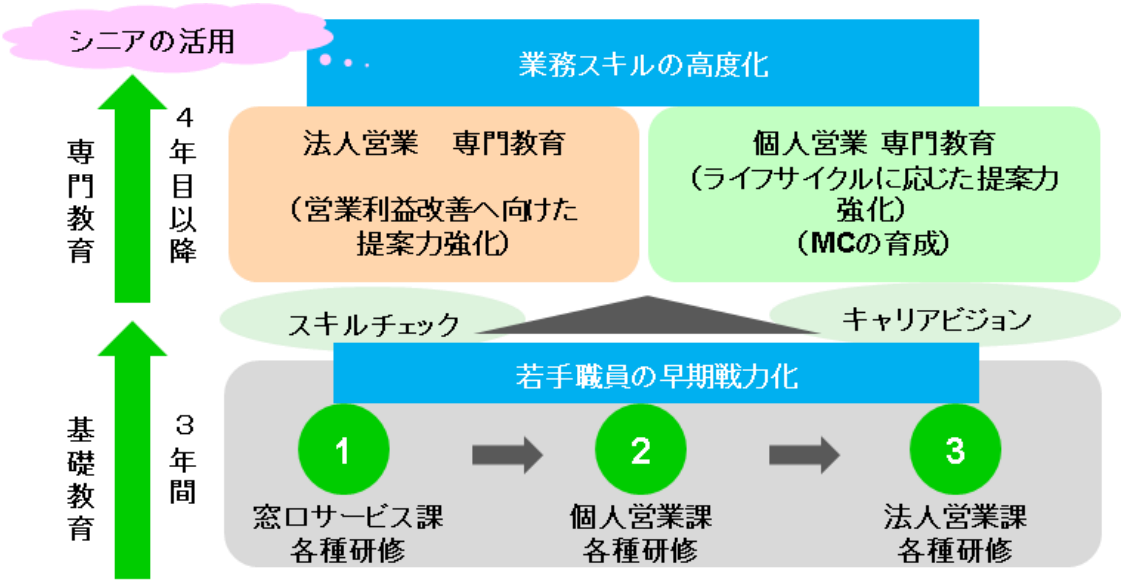
② ＜基本方針２＞ 高いパフォーマンスを発揮できる人財の育成
＜基本方針３＞ 若手職員の早期戦力化

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、平成 26 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・ローテーションを導入いたしました。このローテーションを厳正運用し、全員営業体制の維持・充実に努めております。

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ことに努めております。法人営業では、「KeyMan を活用した営業利益改善支援へ向けた提案力」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、各種研修やトレーニーを通じて育成してまいります。外部研修・セミナーへの派遣も積極的に取り入れております。

【業務スキルの早期習得、高度化へ向けた取組み】



【業務別外部研修への派遣強化】

	H26 実績	H27 実績	H28 計画	H28 上実績	H29 計画
派遣人数	139 名	175 名	160 名	51 名	160 名

※　計画に基づき、外部研修（主に地銀協研修、各種団体主催のセミナー研修）へ派遣しております。

③ 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取り組んでおります。

平成 28 年度上期において、営業店から本部 26 名、本部から営業店 26 名の異動を行っており、今後も組織の活性化に向け継続してまいります。

④ 女性の活躍推進

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、女性職員を管理職・役席へ積極的に登用しております。

女性管理職比率の目標を平成 33 年 3 月末で 30.0%と掲げ取り組んでいるなか、平成 28 年 10 月 1 日現在の女性管理職比率は 23.1%となっております。

Ａ．女性が働きやすい環境づくり

(a) 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・在宅勤務の導入、有給休暇や育児休業取得率の向上などについて検討を行い、女性職員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おります。

【育児休業者推移】

	H26/3 実績	H27/3 実績	H28/3 実績	H28/9 実績
育児休業者数	40 名	41 名	55 名	57 名

(b) マインドの醸成

女性職員向けセミナー（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)、ロールモデル（女性支店長）を囲んでの座談会、男女意識改革に関する検討会などを通じて、女性職員のマインドの醸成を図っております。

平成 28 年度は、階層別に先輩女性職員を囲む座談会や、外部講師による「イクボス」関連の講演会などを予定しております。

Ｂ．女性の職域拡大

(a) 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た意欲のある女性の本部企画部門への積極的な配置、また、審査部のトレーニー制度を活用した女性の法人営業担当者の拡充、及び役席者の育成に引き続き取り組んでまいります。

(b) 女性のキャリア形成

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」の取得状況の管理を強化し、意欲旺盛で能力の高い職員の登用機会の拡大に努めております。

⑤ 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 月より導入しており、同制度の適正な運用を行ってまいります。

⑥ 人員計画等

質の高い営業態勢を維持・強化していくため、営業拠点には優先的に人員を配置していくという方針のもと、本部各部門において、業務の見直しと事務の効率化により生産性向上を図り、人員の適正配置に取り組んでおります。

なお、採用については、将来のコア人財の確保、ロイヤリティー向上の観点から、一定程度の人員を確保する方針としております。

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、経営のガバナンス態勢の強化を最重要課題と位置付け、社外取締役の積極的な登用、及び主に外部有識者で構成するアドバイザリーボードの設置等に重点的に取り組んでまいりました。

（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。

当行は、平成 28 年 6 月 23 日付で監査等委員会設置会社に移行するとともに、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・徹底しております。また、こうした体制面の変更に加えて、取締役会の運営方法についても変更し、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の徹底に取り組んでおります。

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される「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稟議書を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」を定め、監査に関する重要な事項について協議、決議を行っております。

このほか、監査等委員会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等委員会直轄の専任部署として「監査等委員会室」を設置し、専任スタッフ 1 名を配置して、監査等委員会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」（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。

取締役会に対しては、四半期毎に経営強化計画の履行状況について報告を行っております。

２．リスク管理の体制の強化

当行では、「リスク管理規程」に基づき、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、取締役会へ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、信用格付別投融資限度額、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については月次で実施し、また、四半期毎に分析を実施したうえで、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社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、業況の変化を認識した際には、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。また、業種毎の特性、トレンド、課題等の把握のため、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、営業店の法人営業業務に活用しているほか、審査部に建設業、医療事業、介護事業、再生可能エネルギー事業の業種別審査担当者を配置し、特定業種の企業審査及び案件審査の強化に努めております。

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るため、住宅ローンのリスク管理及び収益性の把握を目的として、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取り組んでおります。

（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」並びに「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、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」等に基づき、四半期毎に投融資方針を策定し、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

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、取締役会に報告しております。

また、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

平成 27 年 8 月、従来の「内部統制委員会」を「アドバイザリーボード」に改組し、平成 28 年 6 月の監査等委員会設置会社への移行に伴い、その役割等についても見直しいたしました。アドバイザリーボードは、当行の経営課題や内部統制全般にかかる事象等について、外部の視点を含め、幅広い意見交換や提言及び答申を行うことで、当行の中長期的な企業価値の向上及びガバナンス強化を実現することを目的とし、取締役会議長（会長)、頭取、副頭取、社外取締役 2 名（うち 1 名は監査等委員)、外部有識者 3 名の計 8 名で構成し、四半期に 1 回定例開催しております。

地方創生に関する取組みや、銀行の機関設計の検討など、経営や内部統制にかかるテーマに基づいて意見交換を行うなど、経営に対する評価の客観性確保に資する組織と位置付けております。

また、平成 28 年 7 月に「指名・報酬検討会議」を設置し、役員の報酬や役員（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。

５．情報開示の充実

お客さま、株主、そして地域の方々といったステークホルダーの皆さまに、当行の経営状況を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、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、行内イントラネット、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。

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

１．中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化

（１）中小規模事業者等に対する信用供与残高及び貸出比率

当行は「全員営業態勢」の実践を掲げ、エリア営業体制及びKeyMan導入により、新規開拓や既存先の取引深化に向けた推進活動に努め、また、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を通じて、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まいりました。

こうした取組みの結果、平成28年9月末の中小規模事業者等向け貸出残高は、始期を469億円、計画を390億円上回り4,780億円となりました。また、総資産に対する中小規模事業者等向け貸出の比率は、始期を2.28ポイント、計画を2.18ポイント上回り22.62%となりました。

【実　績】　（単位：億円）

	H27/3 始期	H27/9 実績	H28/9 計画	H28/9 実績	始期比	前年同期比	計画比
中小規模事業者等向け貸出	4,311	4,475	4,390	4,780	+469	+305	+390
総資産	21,187	21,454	21,473	21,127	△60	△327	△346
総資産に対する比率	20.34%	20.86%	20.44%	22.62%	+2.28	+1.76	+2.18

※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. 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60億円（平成27年3月末残高）を特殊要因として控除し、H27/3始期の中小規模事業者等向け貸出残高としております。

＜参考１＞中小企業等向け貸出残高

【実　績】　（単位：億円）

	H27/3 始期	H27/9 実績	H28/9 計画	H28/9 実績	始期比	前年同期比	計画比
中小企業等向け貸出	8,749	9,119	9,080	9,697	+948	+578	+617
総資産	21,187	21,454	21,473	21,127	△60	△327	△346
総資産に対する比率	41.29%	42.50%	42.28%	45.90%	+4.61	+3.40	+3.62

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

＜参考２＞地元経済指標

【人口推計】

	H21.5.1現在	H28.5.1現在	増減率
全 国	127,996千人	126,940千人	△0.8%
青森県	1,385千人	1,297千人	△6.3%

※出所：総務省、青森県統計分析課

【有効求人倍率】　（単位：倍）

	H25 年	H26 年	H27 年	H28 年
全 国	0.96 (+0.15)	1.10 (+0.14)	1.23 (+0.13)	1.38 (+0.15)
青森県	0.71 (+0.09)	0.79 (+0.08)	0.94 (+0.15)	1.11 (+0.17)

※1. 出所：厚生労働省

※2. 各年9月の公表値、（ ）は前年比

【賃金構造基本統計調査（所定内給与額）】　（単位：千円）

	H21/6	H27/6	増減率
全 国	294.5	304.0	+3.2%
青森県	222.4	235.6	+5.9%

※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

エリア営業体制の導入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、中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備に努めております。

① 営業店体制

エリア営業体制及びKeyManの導入とあわせ、職員の行動管理や業務指導・教育等を強化する観点からも、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の向上、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ために、行内集合研修や外部研修などを積極的に活用し、人財育成を図っております。

平成28年9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15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4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の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等を検証しております。

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

① ＡＢＬ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。取組み当初は、青森県の基幹産業である農林水産物が中心でありましたが、現在では、建設機械、メガソーラー（大規模太陽光発電）などにも取り組んでおり、平成28年度上期の実績は21件／67億円となりました。

引き続き、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。

また、ＡＢＬや無担保社債の推進、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28年度上期の法人役務収益は129百万円となりました。

② 各種ビジネスローン等

原則、無担保・第三者保証人不要の各種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おります。

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

エリア営業体制と KeyMan の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に努めております。

２．その他主として業務を行っている地域における経済活性化

（１）地域経済活性化への貢献の状況を示す指標（経営改善支援割合）

地域密着型金融に努め、多くのお客さまに接し対応してきた実績を活かし、地域経済の活性化に寄与するため、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について目標を掲げ、経営改善支援等への取組みを強化しております。

平成 28 年 9 月末における経営改善支援等取組先は 958 先で、取引先総数に対する経営改善支援割合は、始期を 1.13 ポイント、計画を 0.48 ポイント上回り 11.48%となりました。

計画を上回った要因は、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進における各種ビジネスローンが順調に推移し、また、私募債の件数も計画を上回ったことが挙げられます。

そのほか、②経営相談の「営業利益改善支援活動・重点取組先」については、パートナーシップを構築済みのお取引先のうち、具体的な支援策を決定した 296 先を選定し重点的に取り組んでおります。296 先の内訳は、中堅企業が 8 先、中小規模事業者が 288 先であり、経営改善支援等取組先の対象は 288 先としております。また、288 先のうち 23 先が①、③～⑤の項目にも該当するため、ダブルカウントをしないルールの下、営業利益改善支援活動・重点取組先としては 265 先としております。

【経営改善支援等取組先割合】　（単位：先）

	H27/3 始期	H27/9 実　績	H28/9 計　画	H28/9 実　績	始期比	前　年 同期比	計画比
①創業・新事業開拓支援	61	67	56	61	0	△6	+5
②経営相談	520	537	589	578	+58	+41	△11
うちビジネスマッチング	154	168	173	217	+63	+49	+44
うち経営改善支援	167	108	106	96	△71	△12	△10
うち営業利益改善支援活動・重点取組先	199	261	310	265	+66	+4	△45
③事業再生支援	52	40	40	56	+4	+16	+16
④事業承継支援	9	12	11	21	+12	+9	+10
⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進	206	254	201	242	+36	△12	+41
合計（経営改善支援等取組先）	848	910	897	958	+110	+48	+61
取引先の企業の総数	8,187	8,294	8,150	8,338	+151	+44	+188
割　合	10.35%	10.97%	11.00%	11.48%	+1.13	+0.51	+0.48

※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・重点取組先、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、「営業利益改善支援活動・重点取組先」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

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、事業立上げ時の資金需要へ対応することや公的助成制度を紹介することに加え、日本政策金融公庫や公益財団法人 21 あおもり産業総合支援センターに配置されているインキュベーションマネージャーと連携することなどにより、創業及び新事業に対する支援機能の強化を図っております。

① 各種制度資金等の有効活用

「みちのく創業サポートローン」や、信保付制度資金、政府系金融機関との協調融資等の活用に加え、平成 28 年 4 月より、「みちのく創業チャレンジ資金」の取扱いを開始しております。この商品は、創業から一定期間の返済が猶予されることにより事業に専念できるほか、事業が軌道に乗り事業収支が安定した後にキャッシュフローに応じた返済期間設定が可能であることから、約定弁済先行による資金繰り難を回避できるなどの特徴があります。

平成 28 年度上期は、創業又は新事業の開拓に関する支援を行った 60 先に対し、制度資金等を活用した融資を実行しております。

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」（当行は 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て出資や経営支援を行うことを通じて、地域産業の 6 次産業化を推進すること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て、1 億円の投資を実行しております。また、平成 28 年 6 月に、岩手県の木質バイオマス事業に対して 25 百万円出資いたしました。

（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

① ビジネスマッチングの積極推進

お客さまの経営課題解決や販路拡大を図るため、行内の共有情報や外部機関と連携した各種ビジネス商談会等を活用し、お客さま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、行内マッチング推進を中心に様々な対応を実施しております。

平成 28 年度上期は、当行のお取引先間の個別紹介や、商談会・展示会参画へのサポートにより、205 件（うち中小規模事業者 136 件）の面談が実現し、うち 93 件（うち中小規模事業者 62 件）の商談が成立するなど、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サポートしております。

また、ＪＲ上野駅常設の地産品ショップ「のもの」に、職員を店頭販売員として研修派遣するなど、消費者の商品選別目線を学び、お取引先の商品作りへのアドバイス力を養うことにも努めております。

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し、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、連結子会社のみちのくリース株式会社、株式会社ローソン等の業務提携先への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 28 年度商談会等の主な実施状況】

名　称		実　　績		予　　定
		ギフトカタログ プロジェクト（vol.12）	「青森の正直」 展示商談会	ギフトカタログ プロジェクト（vol.13）
実施時期		6 月	6 月	12 月
参加企業		252 社(367 品)	102 社	270 社
	うち当行紹介	18 社(25 品)	56 社	21 社(29 品)

＜取組み事例Ａ＞

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いたしました。地域資源を活用した独自の技術を有する事業者にとっては、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 月に青森県内初となる地元企業に対するマイクロ投資ファンドが組成され、また、平成 27 年 11 月に当行の紹介により有機や無農薬栽培の野菜、果物等の生産者にスポットをあてたマイクロ投資ファンドが組成されております。

＜取組み事例Ｂ＞

平成 27 年 11 月、カルビー株式会社と株式会社ロックフィールドが共同開発した新商品チップス「VegesEnergy」に、当行が紹介した青森県産ながいもとりんごが採用されました。本商品は 2 社が日本の農家を応援し、お客さまへ健康的で安全・安心な商品をお届けしたいという共通の想いから、付加価値の高いコラボレーションが実現したもので、当行ではその趣旨に賛同し連携して地域資源の掘り起しに取り組んだものであります。

＜取組み事例Ｃ＞

平成 28 年 9 月、地域のものづくり関連企業の販路拡大を支援することを目的として、地域の製造業者が有する優れた技術と大手企業等のニーズを結ぶメーカーマッチングシステム「Linkers」を運営するリンカーズ株式会社と業務提携いたしました。

② 中小企業金融円滑化法終了後の対応

平成 25 年 3 月末の中小企業金融円滑化法の終了後においても、お客さまへの対応については、金融行政方針等の趣旨等を踏まえ、また、当行制定の金融円滑化管理方針に基づき、安定的かつ円滑な資金要求に努めております。

条件変更実施先を、「再生債権先」又は「経営改善支援先」、「実抜計画必須先」、「収支計画策定可能先」、「カルテ先」に大別し、「再生債権先」及び「経営改善支援先」については、「信用リスク管理規程」又は「債権管理手続」に基づき、本部所管部の主導や関与のもとで、事業再生・経営改善の支援活動を展開しております。

「一般債権先」は、事後フォロー区分として、「実抜計画必須先」、「収支計画策定可能先」、「カルテ先」に区分し、以下のＡ～Ｃの事後フォロー活動を展開しております。

Ａ．面談等の実施（営業店）

条件変更の実施後、6 ヶ月毎に最低一回の面談を行い、条件変更実施後の業況把握や計画に対する進捗状況等の事後フォローを実施しております。

Ｂ．実抜計画書又は収支計画書の妥当性検証と計画対比の実績検証（営業店・審査部）

実抜計画書又は収支計画書の策定時には、実現可能性を含めた妥当性の検証を実施しており、また、試算表及び決算段階では、計画対比の実績について検証するなどして進捗を把握しております。また、企業審査の 2 次審査において、審査部が妥当性及び計画対比の実績について検証を実施しております。

Ｃ．活動状況のモニタリング（与信企画部）

営業店が行う事後フォローの活動等の運用面については、与信企画部にてモニタリングを行い、必要に応じて営業店への指導を実施しております。

③ 経営改善支援等への取組み

当行とリレーションが十分に構築されているお取引先のうち、経営改善が不可欠と認められる先を「経営改善支援先」に選定しております。

「経営改善支援先」への活動については、審査部企業支援室（専担者 1 名）が対象 101 先に対して、企業審査を通して能動的に関与し取引方針を決定しております。必要に応じて直接訪問を行い、経営者と経営課題を共有しながら改善施策の実効性向上等に努めております。

今後も、お取引先のライフステージに応じた適時適格な相談・指導・助言・提案を実施してまいります。

＜経営改善支援の取組み事例＞

収益状況が悪化し大幅な債務超過に陥った地元大手看板業者に対して、平成 23 年 5 月より当行関与の下、外部専門家を導入した経営改善支援に取り組みました。代表者交代によるガバナンス強化を始め、管理会計導入による徹底した採算管理の実施に向けて暫定計画を策定いたしました。PDCA サイクルによる確実な改善施策の実行により業績は順調に推移し収益改善が図られた結果、債務超過解消に目途が付き平成 28 年 6 月に合実計画の策定に至っております。今後、シニアローンのリファイナンスの他、新たな計画に基づいた設備投資等を積極的に推進する方針です。

（４）早期の事業再生に資する方策

「経営改善支援」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お取引先を「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ております。

「再生債権先」は年 2 回の銘柄見直しを行っており、平成 28 年度上期は 27 グループ・59 先を対象に取り組んでまいりました。

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態勢を整えております。

平成 19 年度以降の再生スキーム実施件数は 41 件となっており、支援実行後においても、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おります。

引き続き、お客さま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、ライフステージをお客さまと相互に認識し、転廃業に向かうというコンサルティング機能も駆使しながら、地域経済の活性化に寄与してまいります。

＜転廃業支援事例＞

外部環境の変化により需要減少が続いていた老舗の農業資材会社に対して廃業支援を

実施いたしました。

当社は需要減少への対応として取り組んだ新規事業での失敗などにより、平成18年より慢性的な赤字が続き、付帯事業である不動産賃貸収入でキャッシュフローを補う状況でありました。

平成26年11月に中小企業再生支援協議会を利用し、再生に向けた暫定計画を策定して改善施策を実行してまいりましたが収益改善が進まず、本業からの撤退を決意いたしました。

平成27年10月に新たな外部専門家を選任し不動産賃貸業への転業支援に着手。農業資材部門は従業員とともに大手資材会社に譲渡を決定し、平成28年9月をもって本業からの撤退が完了いたしました。

今後は、不動産売却を含めて資産リストラを進めながら、不動産賃貸業として営業を継続する事としております。

＜暫定計画において業績改善した例＞

ガバナンス低下により本業以外への資金流出が激しく、また設備過大も加わり借入過多の状況に陥っていた学習塾に対し、中小企業再生支援協議会を利用し再生計画策定に取り組みました。抜本的スキームも模索しましたが、ガバナンス等の改善施策の実効性確認が必要であるという判断のもと平成25年7月に暫定計画として合意に至りました。以来、メイン行として改善計画の実行を積極的にサポートしてきました。

その結果、経営体制の改善が図られ収益も大幅に改善し、自力での債務超過解消が可能となり平成28年9月に合実計画の策定に至りました。

本支店一体となり当社とのリレーションを強化した結果、経営者の意識改革が図られ暫定計画から事業継続が図られた事例です。

（５）事業の承継に対する支援に係る機能の強化

お客さまの事業承継等をサポートするため、本部内に担当者を配置するとともに、外部専門家 6 社と業務提携を行うなど、相談態勢、支援態勢の充実に努めております。平成 28 年上期の事業承継等の相談実績は、前年同期比 16 件増加して 32 件となりました。

第三者承継や M&A（合併・買収）の相談も増えており、相談業務に加え、個別アドバイザリー、M&A 専門機関の紹介等、積極的に支援しております。

そのほか、平成 22 年 10 月より、地域経済の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）」を開催しており、これまで６期生・延べ 133 名が講座を修了しております。なお、平成 28 年 10 月より第 7 期生（25 名）の講座が開始しております。

今後とも、お客さまの事業承継ニーズの把握に努め、営業店と本部が一体となり、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として、「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」としており、地域の発展に寄与するため、永続的に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	31 先／45 百万円
教育・福祉・環境	101 先／52 百万円
育英奨学金	医学生 9 名・看護学生 10 名／32 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・経済知識を身に付けてもらうために、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」を定期的に開催しているほか（平成 28 年度は夏休み期間中に青森市と弘前市で各 1 回）、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又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 28 年度上期 4 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

Ⅵ．剰余金の処分の方針

１．配当についての方針

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

平成 28 年度は、経常利益 41 億円、当期純利益 34 億円の黒字を確保できる見込みであることから、普通株式は 1 株あたり 4 円の配当（うち中間配当 2 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予定しております。

（単位：億円）

	H21/3 当初始期	H22/3 実績 （1 年目）	H23/3 実績 （2 年目）	H24/3 実績 （3 年目）	H25/3 実績 （4 年目）	H26/3 実績 （5 年目）
利益剰余金	25	41	54	62	87	102
当期純利益	△268	20	18	14	31	32

	H27/3 実績 （6 年目）	H28/3 実績 （7 年目）	H28/9 計画	H28/9 実績
利益剰余金	131	164	166	179
当期純利益	37	45	17	19

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、業績向上に対する意欲を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で構成するとしたほか、中長期的な企業価値向上と株主重視の経営意識を高めることを目的として、役員退職慰労金制度を廃止して、株式報酬型ストックオプション制度を導入し、平成 28 年 6 月には業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」に移行しております。本制度の導入は、取締役等の報酬と当行の業績及び株式価値との連動性をより明確にするとともに、取締役等が中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識をより一層高めることを目的としております。なお、役員賞与制度については、平成 22 年 5 月に廃止済みであります。

また、平成 28 年 7 月に設置した「指名・報酬検討会議」において、役員の報酬や役員（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。

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）

内部監査は、監査部が本部、営業店の全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、監査等委員会及び経営会議、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、頭取及び監査等委員会へのダブル・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。

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、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、さらなる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、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。