



2018年5月14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 中川原 有祐
(TEL 017-774-1116)

第五次中期経営計画（詳細版）の策定について

当行が2018年3月27日付でお知らせいたしました第五次中期経営計画『Exciting Innovation』（2018年4月～2021年3月）につきまして、このたび、具体的な戦略や経営指標等を含めた詳細版を作成し、スタートいたしましたので、別紙のとおりお知らせいたします。

記

1. 主要戦略において計画最終期の目標とする評価指標等（KPI）

(1) コンサルティングクオリティの追求

評価指標等（KPI）	2018年3月末実績	2021年3月末計画 (第五次中計最終期)
中小企業等貸出残高 (東京除き)	4,892億円	5,700億円以上
個人ローン残高	5,160億円	5,900億円以上
メイン取引先数	4,660先	5,400先以上
営業利益改善支援活動における 提案の採用件数（3か年累計）	(※1) 501件	1,000件以上
創業融資実行件数／雇用創出数 (3か年累計)	(※2) 315件 ／1,344名	500件以上 ／2,000名以上
経営改善支援先数 (※3)	136先	500先以上
事業承継・M&A 支援件数 (3か年累計)	(※1) 223件	500件以上
休日営業拠点	7拠点	20拠点以上

※1：2016年3月期から2018年3月期まで3か年の累計値

※2：2016年3月期から2017年3月期までの実績は特殊要因等があったため、2018年3月期の実績を3倍した参考値を表示しております。

※3：第四次中計までは、経営改善計画の策定を中心とした支援先を「経営改善支援先」として展開してまいりましたが、第五次中計より計画策定に依らない支援を対象先に拡充し、展開してまいります。

(2) 職員の幸福と活力向上の追求

評価指標等 (KPI)	2018年3月末実績	2021年3月末計画 (第五次中計最終期)
女性管理職比率	24.8%	30%以上
有給休暇取得率 (※4)	44.7%	70%以上

※4：特別有給休暇等6日間除く

(3) 不断の改革推進による生産性向上の追求

評価指標等 (KPI)	2018年3月末実績	2021年3月末計画 (第五次中計最終期)
従来型業務の総労働時間	—	2018年3月期対比15% 以上削減
店舗・拠点数	94拠点	80拠点程度

2. 主要戦略の実施によって目指す計画最終期の経営指標

経営指標	2018年3月末実績	2021年3月末計画 (第五次中計最終期)
経常利益	39億円	50億円以上
当期純利益	26億円	40億円以上
非金利収益比率 (コア業務粗利益ベース)	7.6%	12%以上
OHR (コア業務粗利益ベース)	79.1%	75%程度
ROE	2.9%	5%程度
自己資本比率	(速報値) 8.1%	8%程度

※：評価指標等 (KPI) および経営指標の2021年3月末計画値は、今後において、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条に基づく経営強化計画の策定に伴い変更となる可能性がございます。

以 上

《参 考》

2018年3月27日付でお知らせした第五次中期経営計画の概要（一部を抜粋）

1. 計画名称

「Exciting Innovation」

2. 計画期間

2018年4月～2021年3月（3ヶ年）

3. 目指すべき姿

「地域の豊かさを引き出すベストパートナー」

人口減少・少子高齢化が進展するなか、当行は、今まで以上の大きな改革に踏み込み、ふるさとの豊かな生活を守るとともに、豊かさを引き出していく存在を目指してまいります。

4. 目指すべき姿を実現していくための主要戦略と基盤戦略

<主要戦略>

(1) コンサルティングクオリティの追求

目指すべき姿の実現に向けて、地域の事業者・家庭のライフプランに関するコンサルティングや、自治体との連携やソリューションの提供に対して、当行の経営資源を大胆に投下してまいります。具体的には、従来型の業務のさらなる効率化を図ると同時に、さまざまなコンサルティング業務に大きく人員をシフトし、また、外部機関等へ職員を積極的にトレーニー派遣することなどを通じて、質・量ともに大幅な充実を図り、今まで以上に地域に対して貢献してまいります。

(2) 職員の幸福と活力向上の追求

当行の職員が仕事へのやりがいを多く感じられ、また、多様な人財を活かし、柔軟な働き方ができる環境を整備していくために、従来から取組みしております「ダイバーシティ」を一層強化してまいります。また、自らが希望するセクションに志願することができる「キャリアチャレンジ制度」の対象範囲を拡充するとともに、チャレンジを後押しする企業風土を目指してまいります。

(3) 不断の改革推進による生産性向上の追求

抜本的な業務の見直しと、AIやRPAなどの新しいデジタル技術を積極的に採り入れることによって、従来型業務の効率化を図ることで、コンサルティング業務へ特化できる体制を整備してまいります。

<基盤戦略>

(1) ESGへの取組み強化 (2) グループ総合力の向上 (3) 強靱な財務基盤の構築

当行がESG経営を実践していただくだけではなく、地域金融機関として、地域の事業者へのESG経営の普及に努めて参ります。また、グループ総合力の向上と、持続的な経営基盤の確立に向けて、不断に取り組んでまいります。

以 上

【 中期経営計画 】

(2018年4月～2021年3月)

目指すべき姿

地域の豊かさを引き出すベストパートナー

Exciting Innovation

目次

第4次中期経営計画の総括

3～4次中計から第5次中計への繋がり	…	1
第4次中期経営計画の成果	…	2
環境認識	…	4

第5次中期経営計画の概要

第5次中期経営計画「Exciting Innovation」の概要	…	5
3つのInnovationのKPIと目指す経営指標	…	6

3つのInnovationの概要

Innovation1	コンサルティングクオリティの追求 ＜質の高い強力なビジネスパートナー＞	…	7
Innovation1	コンサルティングクオリティの追求 ＜家庭のライフプランのベストパートナー＞	…	8
Innovation1	コンサルティングクオリティの追求 ＜地方創生を牽引するトップランナー＞	…	9
Innovation2	職員の幸福と活力向上の追求	…	10
Innovation3	不断の改革推進による生産性向上の追求	…	11

基盤戦略の概要

ESGへの取組み強化・グループ総合力の向上	…	12
-----------------------	---	----

第4次中期経営計画の 総括

3～4次中計から第5次中計への繋がり

10年後のありたい姿

目指すべき姿

「名実ともに地域No.1銀行」
地方創生、地方活性化のために
一番に必要とされる銀行

地域の豊かさを引き出すベストパートナー

↑ 想いは変えず、当行の地域における存在意義を明確化

第5次中期経営計画 (2018/4～2021/3)

Exciting Innovation

2016/8
「パートナーシップ宣言」

取り巻く厳しい環境に立ち向かうために、今まで構築してきた「仕組み」を活かしながら、大胆な改革に踏み込むことを決意。

10年後のありたい姿を掲げる

第4次中期経営計画 (2015/4～2018/3)

『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」～

第3次中計で構築した「仕組み」を徹底的に活用し、お客さまの満足度向上に資する施策を創造し展開。

第3次中期経営計画 (2012/4～2015/3)

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～

3業務革新とエリア営業体制による全員営業態勢の確立
<3業務革新> + <エリア営業体制>
・融資業務革新
・窓口業務革新
・個人営業業務革新

第4次中期経営計画の成果

<主要戦略について>

地域との協調・リレーション強化

青森県産黒にんにくを活用した
6次化産業支援



県産品のPRイベント
「ジャパン・アオモリ・フードフェア(ベトナム)」



浅虫温泉の活性化（青森市）



お客さまとのパートナーシップ強化

北海道地区のエリア戦略



個人営業戦略ミーティングを軸
とした提案営業



お客さま本位を実現する
法人営業体制の構築



人財力の向上

充実した研修カリキュラムの運営



女性の活躍推進
(女性管理職比率の推移)

2015/3期
実績
22.6%

2018/3期
実績
24.8%

ダイバーシティ推進チーム
smililies(スマイリリーズ)の活動



持続的な経営基盤の確立

ガバナンス改革の実践

- 監査等委員会設置会社への移行
- 取締役の過半数を社外取締役
- 執行と監督の分離
- サクセッションプランの導入

公募増資の実施

- 第4次中期の主要戦略の推進により
貸出金が大幅に増加
- 今後の更なる業容拡大にあらかじめ
備えるために資本増強を実施

青森県内初となる
“ホワイト500”の認定



- 当初掲げた、地域活性化に資する積極的な活動、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」は具体的な活動を通じて定着。
- 実践的なOJTと、充実した研修カリキュラムの運営のほか、ダイバーシティ推進・健康経営については先進的な取組みを展開。
- 経営の基盤となるガバナンスについても、先進的な改革を推進。

第4次中期経営計画の成果

<主要計数について>

	2015年3月末 第4次中計始期	2018年3月末 第4次中計終期	
		計 画	実 績
コア業務純益	71億円	80億円	59億円
OHR(コア業務粗利益ベース)	76.4%	75%以下	79.1%
中小企業等貸出残高	8,749億円	9,000億円以上	10,516億円
総預金残高	19,321億円	20,000億円以上	19,997億円

- 2016年2月のマイナス金利導入以降、金利水準が極めて低水準で推移したことにより、収益をベースとした2指標である、コア業務純益・OHRは計画に届かず。
- 第4次中計の主要戦略の実施により中小企業等貸出残高は計画以上に増加。
- また、給与振込・年金指定などの個人預金増強を中心とした預金の流動性へのシフトを推進。預金調達コストと預金増強のバランスを保ちながら、預金残高は計画値をほぼ達成。

過去にない低金利環境に突入したことで、主要戦略の成果が十分な収益に結びつかず

⇒ 今後も低金利が続くことを想定した施策策定が必要

環境認識

強み

- 顧客目線で思考する企業風土
- KeyMan(法人営業支援システム)を軸に構築してきたリレバン営業に特化できる法人営業体制
- 個人取引の顧客基盤と、コンサルティング営業力
- 先進的なガバナンス改革への取り組み実績

機会

- デジタル技術を活用した業務の一層の効率化の可能性
- 青函に築いてきた営業基盤と、拡大しつつある札幌圏の顧客基盤を中心とした、広域営業展開の可能性
- 多様な人財の活用による活力創出の可能性

弱み

- 強みであるリレバン営業体制や個人向けコンサルティング営業が、十分な収益に結びついていない
- 創業支援や事業承継支援体制は強化していく余地がある
- 個人のお客さまとの接点を取り難くなりつつある

脅威

- 人口減少による地域の経済規模縮小
- 新たな資金決済手段の普及による、キャッシュに対するニーズの減少
- 来店顧客減少による、営業拠点網のミスマッチの拡大
- マイナス金利環境の継続

第5次中期経営計画の 概要

第5次中期経営計画「Exciting Innovation」の概要

目指すべき姿

地域の豊かさを引き出すベストパートナー



大胆な
経営資源の
シフト

Innovation 1 コンサルティングクオリティの追求

- 創業から事業再生まで一貫した支援体制の構築
- ライフプランの実現に向けたコンサルティングの実践
- 地域のポテンシャルを引き出すソリューションの提供

Innovation 2 職員の幸福と活力向上の追求

- 活力にあふれる企業風土・職場環境の実現
- ダイバーシティの一層の推進
- キャリアチャレンジ制度の拡充

Innovation 3 不断の改革推進による生産性向上の追求

- AI・RPA活用による業務革新
- 店舗の統廃合

ESGへの取組み強化 / グループ総合力の向上 / 強靱な財務基盤の構築

3つのInnovationのKPIと目指す経営指標

InnovationのKPI (2021年3月期)

Innovation 1

()内は2018/3期実績、但し3力年累計のKPIについては2015/3期-2018/3期3力年の累計

コンサルティングクオリティの追求

中小企業貸出残高(東京除き)	5,700億円以上	(4,892億円)
個人ローン残高	5,900億円以上	(5,160億円)
メイン取引先数	5,400先以上	(4,660先)
営業利益改善支援活動における提案の採用件数(3力年累計)	1,000件以上	(501件)
創業融資実行件数	500件以上	(315件)
/雇用創出数(3力年累計)	/2,000名以上	/1,344名)*1
経営改善支援先数*2	500先以上	(136先)
事業承継・M&A支援件数(3力年累計)	500件以上	(222件)
休日営業拠点	20拠点以上	(7拠点)

*1:2016/3期-2017/3期は特殊要因等があったため、2018/3期の実績を3倍した参考値を表示しております。

*2:第4次中計までは、経営改善計画の策定を中心とした支援先を「経営改善支援先」として展開してまいりましたが、第5次中計より計画策定に依らない支援を対象先に拡充し、展開してまいります。

Innovation 2

職員の幸福と活力向上の追求

女性管理職比率	30%以上 (24.8%)
有給休暇取得率*	70%以上 (44.7%)

*特別有給休暇等6日間を除く

Innovation 3

不断の改革推進による生産性向上の追求

従来型業務の総労働時間	15%以上削減 (2018/3期対比)
店舗・拠点数	80拠点程度 (94拠点)

経営指標 (2021年3月期)

	2018/3期 実績	第5次中計 2021/3期
経常利益	39億円	50億円以上
当期純利益	26億円	40億円以上
非金利収益比率*	7.6%	12%以上
OHR*	79.1%	75%程度
ROE	2.9%	5%程度
自己資本比率 (速報値)	8.1%	8%程度

*コア業務粗利益対比



※InnovationのKPIおよび経営指標は、今後において、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条に基づく経営強化計画の策定に伴い、変更となる可能性がございます。

3つのInnovationの 概要

Innovation 1

コンサルティングクオリティの追求 <質の高い強力なビジネスパートナー>

創業から事業再生まで一貫した支援

コンサルティング体制



創業期

成長期

安定期

成熟期

再構築期

創業・新事業支援強化

- ・創業関連セミナー、地域クラウド交流会開催
- ・外部機関との連携
- ・『創業支援室』新設

創業融資実行件数 500件以上
雇用創出数 2,000名以上 (3カ年累計)

経営改善支援・事業再生支援強化

- ・再生局面での事業承継・M&A支援
- ・外部専門家との連携による
抜本的事業再生支援の取組
- ・『みちのくサービサー』の設立
- ・経営改善支援の活動先拡充

経営改善支援先数 500先以上

事業承継、M&A支援の取組推進

- ・事業承継・M&Aニーズの顕在化
- ・業務提携先との連携強化
- ・お客さま・行員向け啓蒙活動の継続

事業承継・M&A支援件数 500件以上
(3カ年累計)

お客さまの営業利益改善に向けた支援活動 -事業性評価に基づく本業支援-

- ① 戦略ミーティングを軸とした法人営業活動の実践
- ② KeyManを活用した、パートナーシップ、顧客理解、本業支援、アプローチの循環によるお客さまとの深度ある対話
- ③ 活動に対する自己評価の継続 ～お客さま満足度調査等による支援内容の向上
- ④ 法人ソリューションサービスの拡充

営業利益改善支援活動における
提案の採用件数 1,000件以上 (3カ年累計)

Innovation 1

コンサルティングクオリティの追求 <家庭のライフプランのベストパートナー>

お客さまが描くライフプランの実現に向けたコンサルティングの実践

<ライフステージ>



長期的な資産形成に向けて

iDeCo NISA つみたて投信 平準払保険



ライフプランに応じて

住宅ローン 各種ローン 投資信託 一時払保険 保険見直し

相続・贈与を見据えて

遺言信託 保険の活用 年金相談

あらゆる金融ニーズをサポートし、一生涯そして次世代までともに歩むパートナーへ

提案力

ライフプランナーの配置 70名以上

お客さまのライフプランを見据えたコンサルティングの実践へ向けて、専門知識・スキルを持った人財(ライフプランナー)を育成し、休日営業拠点を中心に配置

接点

休日営業拠点の拡充 20拠点以上

幅広い層のお客さまのライフステージに応じた相談の受付体制構築に向けて、休日相談窓口(エブリデイプラザ・住宅ローンセンター)を新設・拡充

メニュー

ソリューションメニューの拡充

証券会社・信託会社との連携を強化し多様な運用ニーズへ対応するほか、資産承継を見据えた、幅広いニーズに対応

コンサルティングクオリティの追求 <地方創生を牽引するトップランナー>

地域のポテンシャルを引き出す ソリューションの提供



▶▶ 地域の資源を活かした産業の支援

- アグリビジネス・再生可能エネルギー等成長分野への支援強化
- 地域活性化ファンドの積極活用

▶▶ 地域活性化支援

- 「地方創生プラットフォーム」を活用した地域の課題解決に向けた提言
- 「地方版総合戦略」実施に向けた自治体とのリレーションシップ強化
- インバウンド、広域観光の推進による地域活性化支援

▶▶ 地産品を活かすビジネス展開

- 商談会・産直市・テスト販売等の実施
- 販路拡大セミナー・顧客紹介等ビジネスマッチング支援
- 業務提携による海外ネットワークを活かした専門性の高い海外ビジネス支援

▶▶ 青函から北へ向けた広域営業展開

- 青函エリア一帯で展開するビジネス支援・地域活性化支援
- 北海道新幹線の札幌延伸を見据えた、青函エリアと札幌を繋ぐ広域営業展開への挑戦

職員の幸福と活力向上の追求

活力にあふれる企業風土・職場環境の実現

やりがいの醸成

～やりたい仕事にチャレンジしていく
風土の実現を目指して～

- キャリアチャレンジ制度の拡充
- トレーニー制度の充実
- eラーニングの導入

柔軟な働き方の実現

～個々人に合わせた働き方の実現を目指して～

- フレックスタイム制度の導入
- 朝型勤務の全行展開
- テレワークの導入

ダイバーシティの推進

～多様な人財の活躍による
組織の活性化を目指して～

- 女性管理職比率の向上 30%以上
- 障がい者雇用率の向上 2.3%以上
- シニアが活躍できる環境の充実

健康経営

～ワークライフバランスの
実現を目指して～

- 有給休暇取得率の向上 70%以上
- 健康教養セミナー・各種検診助成等
ヘルス・サポートメニューの充実



職員満足度の向上

不断の改革推進による生産性向上の追求

大胆な経営資源のシフトと生産性向上への取組み

デジタル技術を通じた業務効率化と大胆な人員の再配置

<デジタル化の推進>
従来型業務の総労働時間
15%削減 (2018/3期対比)

<店舗の統廃合>
既存94拠点⇒**80拠点程度**



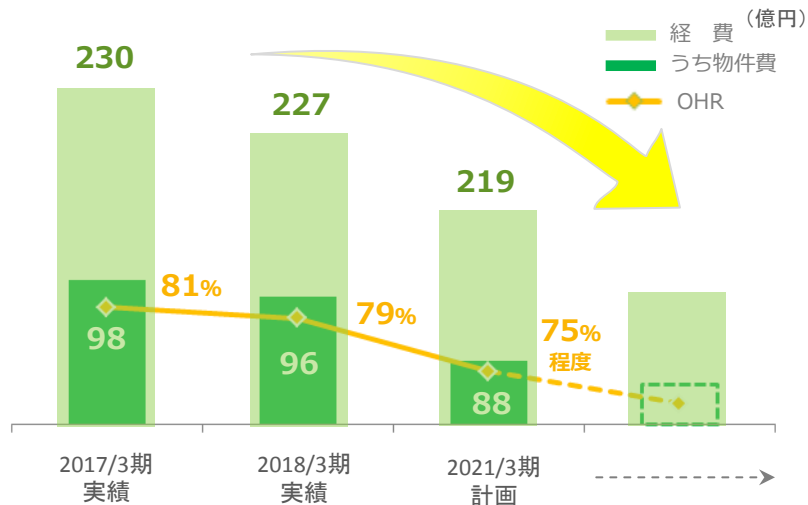
Innovation 1
コンサルティングクオリティの追求へ
約170名再配置

*休日営業拠点・法人向けプロダクト専担部門・外部トレーニー派遣等

経費統制によるOHR計画

	2018/3 実績	第5次中計 2021/3期
物件費	96億円	88億円程度
減価償却費	19億円	17億円程度
OHR	79%	75%程度

- デジタル化に向けた戦略的な設備投資の実施
- 現行設備の見直し、計画的な設備更新
- 効果的な経費使用に向けた統制



基盤戦略の概要

ESGへの取組み強化・グループ総合力の向上

ESGへの取組み

Environment (環境)

- 環境負荷低減に向けた取組み
 - ・再生可能エネルギー分野の金融支援をリード
 - ・デジタル化・業務効率化による紙使用量の削減

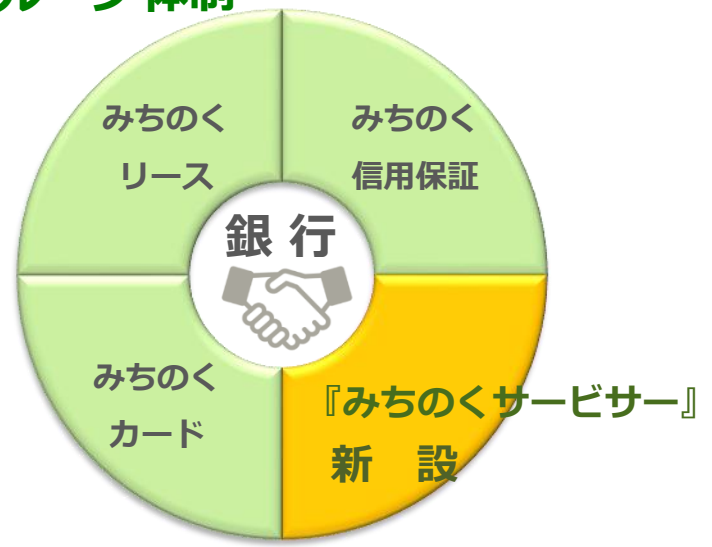
Social (社会)

- 顧客保護管理体制の強化
- CSRの積極展開
- 金融経済教育支援の継続
- 地域企業に対するESG経営の普及

Governance (企業統治：ガバナンス)

- コンプライアンスマインドの醸成と浸透への取組み
- リターンを意識したリスク管理体制の構築
- 取締役会の更なる実効性向上

グループ体制



● 人財交流
● 共同提案

↓

グループ体となった
金融サービスの提供

● 共同出資ファンドの活用
 ・とつほくのみらい応援ファンド
 ・みちのく地域活性化ファンド
 ・FinTechビジネスイノベーション
 ・AI&ブロックチェーンファンド

● アライアンスの拡大

グループ総合力の向上へ